

التكوين المتواصل كعملية لتحسين أداء الموظفين. دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية - معسكر -

حاج علي نورة*، بوتلجة الحسين**، دايف عبد القادر***

ملخص:

سلطت هذه الدراسة الضوء على التكوين كـ"عملية"، وكـ«تنظيم»، وكـ"محتوى" و انعكاساته على تحسين أداء الموظفين المشاركين فيه. حيث قمنا بإجراء دراسة حالة في بعض المؤسسات العمومية بولاية معسكر و خلصت الدراسة إلى أن طريقة إجراء الدورات التكوينية التي تتعلق بتحديد البرامج التكوينية و الأهداف المسطرة لها وكذا كفاءات المكونين كلها عناصر تؤثر بشكل مباشر و بإيجاب على استفادة الموظفين المشاركين في الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة و هذا ما يبين ضرورة الاهتمام بهذه الجوانب التي تحمل في كثير من الأحيان من طرف القائمين على مشروع التكوين في المؤسسة فكل عنصر في العملية التكوينية يجب أن يحظى بالقسط الكافي من الاهتمام و الدراسة عند التحضير للقيام بعملية التكوين.

الكلمات المفتاحية: التكوين المتواصل، مسار التكوين، الأداء الوظيفي، تطوير الكفاءات الفردية.

Summary :

This study highlighted the configuration as a "process" as « organization" and as "content" and its impact on improving the performance of the personnel involved in it. Where we conducted a case study in some public institutions in state of Mascara and the study concluded that how to conduct training sessions to identify programs formative and objectives underlined her as well as the competencies of all constituent elements affect directly and positively on the staff involved advantage in training sessions organized by the Foundation. and this is what shows the need for attention to these aspects Each element in the formative process must have received enough attention and study when preparing to carry out the configuration.

Key words: continuous training- Process training - job performance- the development of individual competencies.

1. مقدمة:

إن التغيرات الراهنة في المجال المهني تتطلب من المنظمة مساهمتها لضمان بقائها في السوق و ذلك لا يأتي إلا من خلال التكوين المتواصل الذي بات السبيل الأفضل لذلك و صار الاهتمام الأول للمؤسسات و الحكومات فمثلا" لقد أولت الحكومة الفرنسية مسألة تكوين الموظفين العموميين أهمية كبيرة، حيث بلغت نفقات التكوين حوالي 3.9 مليار أورو سنة 2005 بالنسبة للتوظيفة العمومية للدولة أي ما يقارب 6.6% من كتلة الأجور، كما عقدت اتفاقية في 21 / 11 / 2006 تتعلق بالتكوين المهني بين

* طالبة دكتوراه، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، karimagrh06@gmail.com

** طالب دكتوراه، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، hocine.bout@yahoo.com

*** أستاذ محاضر قسم " أ " و مدير جامعة التكوين المتواصل معسكر.

الإدارة العمومية والمنظمات النقابية الذي كان له أثر إيجابي في تحسين أداء الموظفين ولمدة 06 سنوات، ثم صدر قانون 02 فيفري 2007 المتعلق بعصرنة الوظيفة العمومية الفرنسية والذي أكد على حق كل موظف في الاستفادة من تكوين مهني خلال كل مساره المهني" (تيشات، 2015، ص192) وهذا ما دفعنا إلى تخصيص هذه الدراسة للبحث في التساؤل التالي: كيف يؤثر التكوين المتواصل المنظم من طرف المؤسسة على تحسين أداء موظفيها؟

أولاً: منهجية الدراسة:

بغرض الإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم الدراسة على النحو التالي:

المقدمة العامة: تم التطرق فيها إلى إشكالية البحث متبوعة بالأسئلة الفرعية، ثم أهداف الدراسة وكذا نموذج الدراسة المقترح.
الجانب النظري: تم فيه إثراء الموضوع من خلال التطرق للمفاهيم ذات الصلة، حيث خصصنا الجزء الأول للتعريف بالمتغير المستقل أي التكوين و شرح خطواته و أهميته... أما الجزء الثاني خصصناه للتعريف بالمتغير التابع أي الأداء الوظيفي و كل ما يتعلق به من مفاهيم و مكونات، وكذا أهميته بالنسبة للفرد و المؤسسة.

ثم ختمنا هذا الجانب باستعراض فرضيات الدراسة و ذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة في هذا المجال.

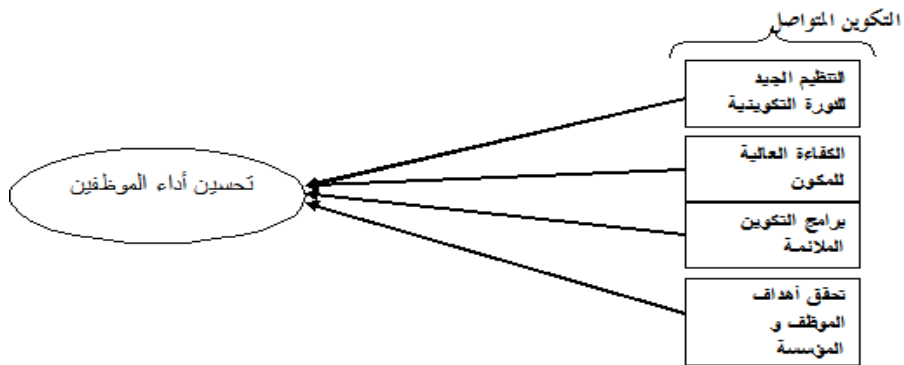
الجانب التطبيقي: قمنا في هذا الجانب ببيان تصميم الدراسة و تحليل المتغيرات الشخصية للعينة وكذا تحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن الفرضيات .

الخاتمة العامة: تم فيها تقديم ما تم التطرق إليه بشيء من الاختصار إضافة إلى النتائج و التوصيات.

ثانياً: أهداف الدراسة:

يكن الهدف من هذا البحث في اختبار الفرضيات حول علاقة التأثير للتكوين المتواصل على الأداء الوظيفي للأفراد و محاولة فهمها أي لماذا يوجد هذا النوع من العلاقة، وكيف تتم بين المتغيرين وتفسير التباين الموجود في متغير الأداء أو التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ عليه انطلاقاً من التغيرات التي تحدث في متغير التكوين المتواصل، كما تسهم هذه الدراسة في إثراء المعلومات حول التكوين المتواصل و الأداء الوظيفي و كذا معرفة الأفراد بأثر التكوين على أدائهم كما يساعد المسيرين في فهم العلاقة بين المتغيرين، والاهتمام بهذا المجال لجعله حافزاً من شأنه أن يرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

ثالثاً: نموذج الدراسة:



2. التكوين المتواصل:

إن نجاح أي منظمة ووصولها إلى تحقيق أهدافها يعتمد إلى حد كبير على كفاءة مواردها و قدرتها على الإنتاج و التكيف مع التقنيات الجديدة في العمل وقصد وصول المنظمة إلى أهدافها لأبد لها من التكوين الجيد والمتواصل لمواردها البشرية.

التكوين المتواصل ليس بالشيء الجديد و إنما هو نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة و التغيرات البيئية المستمرة والتي يعود عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، حيث تطورت الحياة الصناعية بشكل كبير. و هذا ما أدى إلى ظهور الحاجة إلى وظيفة تهتم بتطوير و تنمية كفاءات الأفراد، و عليه أصبحت وظيفة التكوين المتواصل تحظى باهتمام في المؤسسة، و النظر إلى نفقاتها من الناحية المحاسبية على أنها نفقات استثمارية طويلة الأجل. على أمل أن تؤدي جهود التكوين المتواصل إلى رفع كفاءة العاملين و زيادة إنتاجيتهم مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

1.2. تعريف التكوين المتواصل:

تعددت التعاريف لمفهوم التكوين المتواصل كل حسب الزاوية التي يرى من خلالها عملية التكوين و هذه بعض الاختلافات المطروحة في تعريف التكوين المتواصل:

يرى (عاشور، 1983، ص 488) بأنه النشاط الذي يهدف إلى توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء عمله، و نشاط التكوين بهذا المعنى ينبع من الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد، و ذلك بتوفير فرص تعلم الفرد لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء الفعال للعمل.

وفي نفس السياق يعرفه (Casse, 1994,p48) بأنه "العملية التي تهدف إلى تطوير مهارات الأفراد المهنية فيما يخص الجانب التقني أو السلوكي من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأدوار ذات الصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية، و ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيد الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو بذلك يعتبر استثمارا للعامل، و يجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات."

الملاحظ للتعريفين السابقين يرى بأن الكاتبين ركزا في تعريفهما للتكوين على الهدف المراد الوصول إليه. كما يعرفه (Sekiou,1986,p153) بأنه: "مجملة النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية."

نلاحظ من تعريف **sekiou** أنه ركز على المنهج المستخدم في التكوين. و هناك من المفكرين من عرفه من الناحية النفسية الذهنية حيث عرف على أنه: "عملية إدراكية يراد بها إحداث آثار عقلية أو ذهنية معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية و مقدرة في أداء أعمالهم الحالية و المقبلة و ذلك بتكوين عادات فكرية و عملية مناسبة و اكتساب مهارات و معارف و اتجاهات جديدة" (Allouche, 2006,p87)

بعد عرض مختلف وجهات النظر حول تعريف التكوين يمكننا استخلاص تعريف شامل و هو كالآتي:

التكوين المتواصل هو : نظام فيه مدخلات ، عمليات التحويل، مخرجات ، أما مدخلات هذا النظام فهي مجموعة العوامل البشرية التي تتكون من : مكوّنين، متكوّنين، باقي الأفراد الذين ينظمون عملية التكوين، و كذا العوامل المادية التي تخص جميع التجهيزات التي تسخر من أجل السير الحسن لعملية التكوين و من ذلك النفقات المالية، و برامج المعلوماتية الخاصة بالأشخاص الطبيعيين و المعنويين المشاركين و برامج التعليم في حد ذاتها، أما عمليات التحويل فهي مختلف التفاعلات التي تحدث بين عوامل المدخلات

لخلق قيمة معنوية مضافة تتمثل في تطور معارف الفرد العلمية و العملية و السلوكية و هي مخرجات هذا النظام التي تنعكس بالإيجاب على أداء الفرد و المنظمة والتكوين يكون إما حضوري أو إلكتروني(عن بعد).

2.2. أهداف التكوين المتواصل: يعتبر التكوين المتواصل أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة و لمواردها البشرية، كما أنه يمثل وسيلة لمواجهة مشاكل المنظمة و أفرادها.

1. 2.2. بالنسبة للمنظمة:

يؤدي التكوين المتواصل إلى تحقيق العديد من الفوائد لمنظمات الأعمال من أهمها (حنفي، 2002، ص 146، 147):

- أ. زيادة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد على حجم الإنتاج و جودته.
- ب. تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعبوب في الأجهزة و المعدات أو ظروف العمل، و منه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل و على كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث.
- ت. استمرار التنظيم و استقراره: استقرار التنظيم و ثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، فالأفراد المكونين و اللذين يملكون الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.

1. 2.2. بالنسبة للأفراد:

- يحقق التكوين مكاسب عديدة للأفراد العاملين بالمؤسسة، من أهمها (مؤيدو حرحوش، 2002، ص 133):
- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن، كما يزيد من قابليتهم و مهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
 - يساعد العاملون في التغلب على حالات القلق و التوتر و الاغتراب و الصراع داخل المنظمة.
 - يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية و الاتصالات و الاتجاهات.
 - يفتح المجال للفرد نحو الترقية و التقدم الوظيفي.
 - يقلل من أخطاء العاملين و من حوادث العمل.
 - يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل و الحديث و الاستماع.
 - يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي و الانجاز.
 - يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم في خدمة المنظمة و الإخلاص لها.

2. 3. خطوات عملية التكوين المتواصل

1.3.2 تحديد الاحتياجات التكوينية: يرى ويليام ترسي أنه توجد أربع طرق لتحديد الاحتياجات التكوينية، والتي تستخدمها جميع المنظمات وهي متكاملة و متمثلة فيما يلي (ترسي، 1990، ص 14) :

- . تحديد احتياجات المنظمة
- . تحديد احتياجات الجماعة
- . تحديد احتياجات العامل
- . تحديد احتياجات العمل أو الوظيفة.

2.3.2.2 تخطيط و تصميم برنامج التكوين (مؤيد و حرحوش ،ص132): تصميم البرنامج التكويني عملية تعنى بتحديد الأهداف التكوينية و التعليمية و انتقاء مفردات البرنامج و متابعتها و توقيتاتها و الأساليب التكوينية التي ستعتمد و شروط المشاركة بالبرنامج و معايير تقويم و قياس فاعلية البرنامج

3.3.2. إدارة و تنفيذ البرنامج التكويني (بروكس، 2001، ص51): يعتمد التنفيذ الناجح للتكوين على عدة عوامل أهمها تحديد الاحتياجات من العملية التكوينية بدقة، إدراك المتكويين الحاجة للتكوين، كذلك لا بد من تدعيم الإدارة للتأكد من أن التدخل على مستوى مناسب لكل من المتكويين و لمشكلة الأداء.

4.3.2. تقييم التكوين (Denney, 2001, p13): هو نظام ينطبق على العمال الذين تم تكوينهم و الذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم و بشكل يمكن من القيام بتقييم التكوين من خلال تقييم أدائهم، إلا أن التقييم موضوع له عدة أشكال حسب نوعية المهن التي تم تكوينها، فلا نستطيع استخلاص مدخل كلي لتقييم التكوين.

3. الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي نقطة التقاء الفرد مع منظمته لذا بات موضع اهتمام كلا من الفرد لتطوير مساره المهني و تنمية كفاءاته خارج نطاق المنظمة ، أما المنظمة فتقوم بدورها بتطوير أداء أفرادها بعد تقييمه فهي تعتمد في بقائها على أداء موردها البشري الذي كان محط أنظار الكثير من المفكرين من خلال دراساتهم.

1.3 مفهوم الأداء الوظيفي: كما سبق الذكر فإن الأداء الوظيفي ذو أهمية بالغة و هذا ما عكسه اختلاف التعريفات حوله خاصة و أنه يشابه مع الكثير من المفاهيم المشابهة أو تلك التي تدخل في إطاره. من هذه التعاريف نذكر على سبيل المثال :

- يرى بن نوار(2010،ص91) أن الأداء الوظيفي هو حسب ما ذكره المفكران **Andro Sizlagi and Mark Ji Walase** بأنه " المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات...ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة و لتصميم الوظائف "

فالظاهر من التعريف أن المفكران لم يوضحا الفرق بين الأداء و تقييم الأداء.

- أما هيئة اقتصاد نظم الإنتاج المتكاملة (ECOSIP , 1999, p18) فتعرف الأداء على أنه : "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات، وفقا للمعدل المفروض إنجازه من العامل الكفاء المدرب، ذلك المعدل الذي يمكن معرفته من خلال تحليل الأداء، أي من خلال دراسة كمية العمل والوقت المستغرق و إنشاء علاقة عادلة بينهما".

من التعريف السابق نرى أنه تم الاعتماد على أحد المعايير التي يتم بها قياس الأداء و هو الفعالية، يفهم من هذا أنه يعتبر أداء إذا حقق الأهداف المرجوة منه.

- و في نفس السياق يعرف كل من (Marie et Brundsire, 1996,p20) أن الأداء هو: تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة ،هذا التحقيق يمكن أن يفهم من خلال الاتجاه المباشر (النتائج) أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي للنتائج (عمل).

التعريف الذي قدمه الباحثان يعرف الأداء انطلاقا من الهدف الذي وجد من أجله.

و عليه سنقدم تعريفا شاملا محاولة منا لتفادي الاختلافات و تقريب المعنى من خلال اعتبار أن الأداء الوظيفي هو:

نتيجة تفاعل الفرد بمعارفه العلمية و العملية و السلوكية مع جميع الوسائل و المستلزمات التي توفر له في إطار منصبه و كذا الأخذ بعين الاعتبار المبادرات المسموح بها التي يقدمها خارج هذا الإطار في ظل الظروف المادية و المعنوية التي يعيشها و هو يقوم بمهامه.

1.3. أهمية الأداء الوظيفي.

1.2.3. بالنسبة للعاملين:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله و الذي يتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا...، ومن هذا المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي (منصور ، 1986، ص135).

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته (حنفي، 1975، ص6)

- من خلال الأداء يستطيع الفرد تلبية حاجاته الاجتماعية و مدى أو نسبة تلبيتها يقوم على أساس ما يقوم به من عمل و جودته فالأداء الجيد يتلقى صاحبه مكافأة تسهم في تحقيق جزء كبير من حاجاته.

2.2.3. بالنسبة للمنظمة:

- إن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يولون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد و دافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا (يونس، 2009، ص6)

- أداء الأفراد هو الطاقة التي تبقى للمنظمات في محيط يشوبه التنافس الحاد حول الجودة و التكلفة و الأفضلية لذا يلقي أداء الأفراد اهتماما كبيرا.

- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة .

3.3. الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها فيما يلي (أحمد محمد عبد الله، 1996، ص187)

1.3.3. الجوانب المتعلقة بالعمل:

- الإلمام بالعمل: يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره ومهمته و إدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.

- ناتج العمل : يعبر ناتج العمل عن مستوى الانجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابلتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية و ضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه بصمات العامل في العمل.

2.3.3. الجوانب المتعلقة بالسلوك:

- سلوك العامل : يشير سلوك العامل في أداء وظيفته إلى مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات و تجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.

- السلوك الاجتماعي: يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشاكل أثناء العمل.

-الحالة النفسية للعامل: إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا في العمل ومستعدا لإتقانه أوقد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

-فرص التقدم: يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق برامج التكوين المتواصل أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه.

4.3. عناصر الأداء الوظيفي:

كما تقدم سابقا فإن مفهوم الأداء مركب من عدة عناصر متكاملة هي:

كفاءة الموظف: وهو ما يمتلكه الموظف من معارف نظرية ، عملية (تطبيقية) و سلوكية تساهم في تعامله مع ما يقوم به من مهام.

موارد العمل: و هي ما تقدمه المنظمة للفرد و تسخره له للقيام بعمله بغية الوصول إلى الغاية المطلوبة منه و المخططة له و تضم جميع أدوات العمل و مناهجه و كذا المسؤوليات و السلطة الممنوحة له التي تساعد في أداء مهامه بارتياحية و المكافآت المقدره لهذا العمل.

ظروف العمل: تتكون من العوامل الطبيعية (الحرارة ، التهوية ، الإضاءة ...) و العوامل التنظيمية (تنظيم العمل ، الضغوطات المهنية، حجم العمل و نوعه) و العوامل النفسية (شخصية الفرد ، طريقة تفكيره ، رغبته في العمل ...)

5.3. كيف يساهم التكوين المتواصل في تحسين أداء الموظفين:

1.5.3. التنظيم الجيد للدورات التكوينية:

إن تنظيم الدورات التكوينية من شأنه أن يؤثر على مجريات عملية التكوين المتواصل، الشيء الذي تمهله الكثير من المنظمات و ذلك باعتبار أن التكوين هو الغاية و ليس هو الوسيلة و هذا ما يدفعهم إلى عدم الاهتمام بالتخطيط المحكم للعملية و السهر على عدم وجود انحرافات و هذا يكلف المنظمة انقضاء دورة تكوينية بلا استفادة مثلى بالرغم من وجود أساليب تكوين حديثة و كذا خبراء بارزون في المجال إلا أن التنظيم غير المتناسق جعل كل في غير مكانه و زمانه ، على عكس التنظيم الجيد للدورات التكوينية الجيدة و المتناسقة،مثلا يجب أن تكون الأهداف واضحة و ملائمة حتى يتسنى فهمها للسعي إلى تحقيقها، و أن يتزود المتكون بالمعلومات و المهارات اللازمة، و أن تكون هذه الأهداف تعبر عن الواقع بطريقة يمكن قياسها و تنسجم مع سياسات المنظمة.

و من خلال ما تم التطرق إليه قررنا تطوير الفرضية الأولى على الشكل التالي:

H1: إن التنظيم المحكم للدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة يساعد على السير الحسن للدورة التكوينية و تحقيق الهدف المراد منها و بالتالي المساهمة في تنمية قدرات الموظفين و تحسين أدائهم.

2.5.3. كفاءة المكون:

يعتبر المكون القلب النابض وأحد عناصر أو أطراف العملية التكوينية البارزين والذين لهم الدور الكبير في نجاح أو فشل العملية ككل فهو ذو ارتباط مباشر بمدى تحسن أداء المتكون بعد العملية فإذا لم يستطع المكون أن يوصل المعلومة إلى الفرد المتكون بالطريقة المناسبة والتي تساعد على تحقيق أهداف الدورة (الأسمرى،2009،ص51) فإنه سوف ينعكس سلبا على أدائه ، لذلك يجب على المكون أن يراعي الفروق الفردية بين المتكونين و يتكلم بلغة واضحة و مفهومة باستعمال أفكار و مفاهيم متماسكة و متتابعة و مترابطة (درة و الصباغ ،2008،ص323)، ويقدم المكون مجموعة من التوجيهات والخفريات حتى يتمكن المتكون من اكتساب مهارات جديدة ثم تثبيتها، وأيضاً نقلها للممارسة الفعلية (ماهر،2001،ص345).

و بناء على ما تم التوصل إليه أنفا تكون صياغة الفرضية الثانية كما يلي:

H2: تعتبر كفاءة المكون عامل مهم في إيصال المعلومات إلى المتكويين بالشكل المناسب مما يساعد الموظفين من الاستفادة من الدورة التكوينية بالتالي تحسين أدائهم في العمل.

3.5.3. برامج التكوين:

إن التغييرات الراهنة و التحديات الداخلية و الخارجية التي تواجهها المنظمة تخلق لها مشكلة نوعية البرامج التكوينية التي تستطيع تلبية رغبتها في تنمية قدرات الموظفين بالشكل المناسب، لذلك أصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة وتنفيذها من طرف أساتذة ذوي خبرة ومختصين في مجال التكوين حتى يتسنى لها الحصول على موظفين لهم الصفات الإيجابية المرجوة وذوي مهارات وعملية تحديد المحتوى التكويني يجب أن تتناسب وطبيعة المتكويين من حيث مستواهم ونوعية التكوين حتى لا تكون هناك مشاكل في هذا الشأن أثناء سير العملية التكوينية، كما أن البرامج التكوينية يجب أن تناسب مستوى المتكويين الذين سيشاركون في البرنامج و أن يعكس محتوى البرنامج رؤية و رسالة و أهداف وقيم وسياسة المؤسسة المنتسب إليها المتكون بالإضافة إلى ذلك يجب الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية أثناء اختيار البرنامج أي تكون المادة مستمدة من واقع المتكويين، وذات معنى لهم بدقة و موضوعية و حداثة (درة و الصباغ، 2008، ص322).

من خلال ما تم ذكره سابقا نستطيع تطوير الفرضية الثالثة كما يلي :

H3: إن تحسين أداء الموظفين من خلال الدورات التكوينية لا يكون إلا باحتوائها على برامج تناسب مختلف احتياجات الموظفين.

4.5.3. تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد:

يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع فالتكوين يساهم في تحقيق الأهداف والغايات الخاصة بالمتكون نفسه فيما يتعلق بتربيته أو زيادة أجره، أو لشغله مناصب أعلى، وبهذا يكون التكوين أثناء الخدمة أحد الحوافز المهمة للفرد، والتي تحرك دوافعه لبذل المزيد من الجهد في الأداء، فالموظف المتكون يقوم بإنجاز عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى رضا الإدارة عنه و بالتالي مكافأته وتحفيزه بالطرق المناسبة والممكنة، و هكذا يتم تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم عن المؤسسة (الكالده، 2011، ص100)، و هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، و شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم (الداوي، 2008، ص12). كما أن للتكوين دور في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، و يساعدها في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم (شحادة، 2000، ص115)، وكذلك المساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب، أو دوران العمل، أو كثرة الشكاوي و التظلمات (منصور، 1995، ص142) مما يؤدي لإشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي (الكبيسي، 2010، ص18). و على إثر ما تقدم ذكره نقترح تطوير الفرضية الرابعة على النحو التالي:

H4: ينبغي أن يراعي التكوين المتواصل أهداف الفرد حتى يدفعه إلى تحسين أدائه و تحقيق أهداف المؤسسة.

4. الدراسة الميدانية:

1.4. تصميم الدراسة:

1.1.4. الهدف من الدراسة:

يكمن الهدف من هذا البحث في اختبار الفرضيات حول تأثير التكوين على تحسين الأداء و محاولة فهمه أي لماذا يوجد هذا النوع من العلاقة وكيف تتم بين المتغيرين و كذا التنبؤ بتحسين الأداء إذا ما تم توفر هذه العناصر الأربع ضمن عملية التكوين.

2.1.4. نوع الدراسة و مدى تدخل الباحث:

يندرج هذا البحث ضمن بحوث الارتباط لأنه يقوم على دراسة المشكلة دون أن نتدخل في الظروف المحيطة بها و هذا يتناسب مع المجال المؤطر لها وهو المجال الإداري .

3.1.4. تخطيط الدراسة:

تماشياً وطبيعة الموضوع و بيئة الدراسة فقد نفذنا البحث الميداني او ما يسمى بالبحث غير المخطط حيث يفحص طبيعة تأثير التكوين على تحسين الأداء عند أفراد العينة الذين شملتهم الدراسة بدون تدخل في ظروف الظاهرة .

4.1.4. وحدة التحليل:

تتمثل وحدة التحليل في "الأفراد" إذ يتم دراسة هذا الموضوع على مستوى الأفراد لمعرفة كيف يؤثر التكوين على تحسين الأداء.

5.1.4. المدى الزمني للبحث:

استعملنا الدراسة المقطعية في هذه الدراسة حيث قمنا بجمع البيانات مرة واحدة لعدة فترات مهنية.

6.1.4. تصميم العينة:

يتكون مجتمع الدراسة من أفراد عمال في مختلف المستويات الإدارية و بمؤسسات عمومية متنوعة وقد تم اختيار العينة الهادفة الاجتهادية متكونة من 54 موظف يشتركون في خاصية مشاركتهم في الدورات التكوينية التي تنظمها مؤسساتهم فوجدنا أنهم أولى بأن يخضعوا لهذه الدراسة وبإمكانهم تقديم ما نحتاج إليه.

1.4. تحليل المتغيرات الشخصية.

الجدول (1): المتغيرات الشخصية:

الخصائص الشخصية لأفراد العينة		النسبة المئوية	التكرار
الفئة العمرية	25-18	14.8%	8
	35-26	40.7%	22
	45-36	33.3%	18
	60-46	11.2%	6
	>61	0	0
الجنس	ذكر	51.8%	28
	أنثى	48.2%	26
المستوى التعليمي	متوسط	10.2%	5
	ثانوي	29.6%	16
	جامعي	38.9%	21
	دراسات عليا	21.3%	11
سنوات الخبرة	5-1	33.3%	18
	10-6	27.7%	15

12	22.3%	15-11	
9	16.7%	>15	
20	37%	عون	المنصب الإداري
15	27.8%	متحكم	
19	35.2%	إطار	
24	44.4%	1	عدد الدورات التكوينية المشارك فيها.
15	27.7%	2	
10	18.6%	3	
5	9.3%	>3	
13	24%	داخل المؤسسة	مكان إجراء الدورات التكوينية.
31	57%	خارج المؤسسة	
10	19%	معا	

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم (1) مختلف نسب الفئات العمرية لأفراد العينة حيث لا يوجد هناك فرد يفوق سنه الـ 61 سنة بل كانت أعمار المستجوبين ما بين 18 و 60 سنة ، إذ تتركز أغلبية أفراد العينة ما بين السن 26 و 35 سنة -فئة الشباب- ممثلة بـ 40.7% من العدد الكلي ، ثم ينتقل مركز الكثافة العددية إلى الفئة ما بين 36 و 45 سنة مشكلة بـ 33.3% من العدد الكلي لأفراد العينة ، ثم تليها بقية الفئات الأخرى ، و كما يبين أيضا الجدول أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور (51.8%) على غرار الإناث اللواتي يشكلن نسبة 48.2% في حين يغلب مستوى التعليم الجامعي على جميع المستويات الأخرى ممثلا نسبة 38.9% من المجموع الكلي، وهذا ما يعكس واقع سوق العمل في الجزائر أي الفئة العظمى لطالبي العمل تحمل مستوى تعليمي جامعي، خاصة في محاولة الدولة لضم الطالب الجامعي إلى الحياة المهنية بطرق متعددة ، ثم تلي بعد ذلك النسبة 29.6% معبرة عن أفراد ذوي مستوى تعليمي ثانوي ، وهو المستوى الأقل استهدافا من قبل المؤسسات من سابقه ، أما فيما يخص الأفراد الحائزين على دراسات عليا فيشكلون نسبة 21.3% من العدد الكلي ليس لأنهم غير مستهدفين من قبل المؤسسات بل لقلّة هذه الفئة في سوق العمل الجزائرية فأغلب الجامعيين يتوقفون في منتصف الطريق و القلة القليلة التي لها القدرة و الرغبة في استكمال الدراسة و نيل شهادات الدراسات عليا، يأتي أخيرا مستوى التعليم المتوسطي في نهاية الترتيب ممثلا بـ 10.2% من العدد الكلي لأفراد العينة ، أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة نلاحظ أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة كلما نقص عدد الأفراد حيث الأفراد ذوي الخبرة الأقل من 10 سنوات يمثلون أكثر من نصف عدد أفراد العينة (61.1%) ، بينما 38.9% من أفراد العينة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، نلاحظ من الجدول أيضا توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الإداري فكان منصب "عون" هو الغالب على أفراد العينة حيث قدر بـ 37% من مجموع مناصب أفراد العينة، ثم نسبة 35.2% التالية تعبر عن الأفراد الذين يحتلون منصب "إطار" أي الواقعون على مستوى الإدارة العليا ، ثم النسبة المتبقية من الأفراد (27.8%) هم متحكمون، فيما يخص عدد دورات التكوين فالنسبة الأكبر كانت للذين قاموا بدورة تكوينية واحدة حيث بلغت ما نسبته 44.4 % ثم 27.7% ، و 18.6% ، و

9.3% بالنسبة لمرتين، ثلاث مرات و أكثر من 3 مرات على التوالي، ما يدل على أن المؤسسات العمومية لا تعتمد بشكل كبير على التكوين المتواصل لمستخدميها فغالبا ما يتم التكوين في حالة الترقية و هذا ما استنتجناه من خلال الأسئلة الموجهة للمستجوبين. أما بالنسبة لمكان إجراء الدورات التكوينية، فكانت النسبة الأكبر للتكوين خارج المؤسسة المستخدمة ، هذا ما يفسر أن المؤسسات العمومية لا تتبنى أسلوب التكوين الداخلي لمستخدميها بشكل كبير بل تلجأ لمؤسسات التكوين المتخصصة كجامعة التكوين المتواصل ومراكز ومعاهد التكوين المهني ومؤسسات متخصصة كدورات التكوين الدورية التي تقوم بها الإدارات العمومية بالتنسيق مع مديريات الحماية المدنية لتكوين أعوان الأمن الداخلي على كيفية تقديم الإسعافات الأولية والتدخل في حالة الطوارئ مثلا.

3.4. اختبار الفرضيات.

الفرضية الأولى.

الجدول (2) :إجابات أفراد العينة حول بعد تأثير تنظيم الدورة التكوينية على تحسين أداء الموظفين:

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية	
		نعم	لا
3	أشعر بأن قدرتي تحسنت في تنفيذ المهام الإدارية بعد الانتهاء من الدورات التكوينية	74%	26%
4	أرى أن عدد دورات التكوين التي تلقيتها يكفي لتطوير قدراتي المهنية بالمؤسسة	81.4%	18.6%
5	أرى أن الدورة التكوينية أضافت لي شيئا جديدا من المعارف العلمية و المهارات السلوكية	85.1%	14.9%
6	أجد أنني شعرت بتغيير في اتجاهاتي و أفكاري نتيجة الاستفادة من الدورات التكوينية	83.3%	16.7%
7	أعتبر أن الدورات التكوينية ساهمت في تحسين تعاملتي مع زملائي	70.3%	29.7%
8	أعتبر أن الدورات التكوينية أثناء الخدمة ساهمت في زيادة روح انتمائي للمؤسسة	70.3%	29.7%
9	أرى أن عملية التكوين أثناء الخدمة ساعدتني في الرفع من الروح المعنوية لدي في العمل	68.5%	31.5%
10	أجد أن التكوين أثناء الخدمة دفعني إلى العمل بجد و مثابرة	66.6%	33.4%

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج spss

يلاحظ من الجدول رقم (2) أعلاه أن أغلب المشاركين في الدورات التكوينية قد أجابوا ب "نعم" على مختلف الفقرات التي تفيد بأن هناك تأثير للتنظيم الجيد للدورات التكوينية على تحسين قدرات الموظفين مما ينعكس بالإيجاب على تحسين أدائهم، فالنسبة الأكبر 85.1% كانت للفقرة 3 من البعد الأول "أرى أن الدورة التكوينية أضافت لي شيئا جديدا من المعارف العلمية و المهارات السلوكية" فالمتكون يحصل على مجموعة من المعارف و المهارات التي تتناسب و نشاطه و المهام المطلوبة منه و ذلك من خلال تحديث المعلومات لديه (la mise à jour)، فمثلا تصبح لدى الموظف معلومات عن كيفية التحليل الإداري و ذلك من خلال الاطلاع على قواعد و تقنيات التحليل الإداري،معلومات عن المحاسبة و قواعدها و كذا معلومات عن المالية و هذا على سبيل المثال لا على سبيل الحصر. أما فيما يخص المهارات السلوكية فهنا تصبح للموظف علاقات حسنة في إطار عمله سواء بشكل

أفقي أو عمودي كما يكتسب مهارة التواصل مع الآخرين (الوضوح-الدقة....) مما يساهم في الرفع من الروح المعنوية لدى الموظف في العمل المكلف به و بالتالي تعزيز شعوره بالانتماء إلى المؤسسة مما يدفعه إلى العمل بجد و مثابرة كما أنه تصبح لديه روح الإبداع و الابتكار.

الإجابة عن الفرضية الأولى:

1H: إن التنظيم المحكم للدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة يساعد على السير الحسن للدورة التكوينية و تحقيق الهدف المراد منها و بالتالي المساهمة في تنمية قدرات الموظفين و تحسين أدائهم.

من خلال الطرح السابق يمكن العزم أن التنظيم الجيد للدورات التكوينية يساهم في تحقق الأهداف المنتظرة من التكوين بفضل التخطيط الدقيق و منع حدوث الاختلال الذي قد يعترض العملية وهذا ما يرفع من نسبة الاستيعاب لمحتوى الدورة التكوينية و العمل على تطبيق تلك المعارف على أرض الواقع و بالتالي تحسين أداء الموظفين عن طريق اكتساب مهارات و معارف جديدة مما ينمي روح الانتماء لدى الموظفين بالنسبة لمؤسستهم.

الفرضية الثانية:

الجدول (3): إجابات أفراد العينة حول بعد تأثير كفاءة المكون على تحسين أداء الموظفين.

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية	
		نعم	لا
11	أرى أن المكون قام بشرح أهداف الدورة التكوينية منذ البداية	81.4%	18.6%
12	أرى أن المكون اتبع أسلوب النقاش المفتوح في تقديم و عرض محتوى البرنامج.	79.6%	20.4%
13	أجد أن المكون يتمتع بشخصية قوية تساعد في التأثير على المتكويين	72.2%	27.8%
14	أرى أن المكون أخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية للمتكويين.	59.2%	40.8%
15	اعتمد المكون على دراسة حالة لمؤسسات أخرى في تكوينه.	37%	63%
16	أرى أن المعاملات الإنسانية للمكون مع المتكويين جيدة	72.2%	27.8%
17	أجد أن قدرة المكون على نقل المعلومات و المعارف بطريقة مناسبة و فعالة	70.3%	29.7%

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم (3) إجابات الأفراد حول فقرات البعد الخاص بتأثير كفاءة المكون على تحسين التعلم من الدورة التكوينية و بالتالي يؤدي ذلك إلى تحسين أداء الأفراد حيث كانت أغلب إجابات الأفراد تؤكد على أن هناك دور كبير تلعبه كفاءة المكون في العملية التكوينية حيث تراوحت النسب ما بين 59.2% و 81.4% ، مما يساهم بطريقة غير مباشرة في تطوير كفاءات الفرد في ميدان النشاط و ذلك نظرا لمعرفة كيفية تعامل المكون مع المتكويين و مدى مهاراته في الاتصال و الإقناع و الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية بينهم (59.2%) و أسلوبه في النقاش (79.6%) الذي يأتي من شخصية متمكنة من فن التعامل (72.2%) بالإضافة إلى شرح الأهداف المختلفة من وراء تنظيم هذه العملية (81.4%) هذا كله من شأنه أن يخلق الحضور الذهني للفرد ما يرفع نسبة استيعابه لمختلف المعلومات و بالتالي تطوير كفاءات الفرد المتكويين، إلا أن الملاحظ من هذه الإجابات

أن المكون لم يلجأ إلى دراسة حالة لمؤسسات أخرى رائدة في الميدان حيث أن 63% من المتكويين أكدوا على ذلك و هذا يمكنه أن يؤثر نوعاً ما بالسلب على فعالية العملية التكوينية حيث يعتبر هذا الأسلوب - دراسة حالة - من الأساليب الحديثة للتكوين لذا على المؤسسات إعادة النظر في محتوى برامج التكوين التي ترغب في إجرائها لموظفيها.

الإجابة عن الفرضية الثانية:

2H : : تعتبر كفاءة المكون عامل مهم في إيصال المعلومات إلى المتكويين بالشكل المناسب مما يساعد الموظفين من الاستفادة من الدورة التكوينية بالتالي تحسين أدائهم في العمل.

مما تم التطرق إليه آنفاً من خلال إجابات الأفراد حول فقرات البعد الخاص بتأثير كفاءة المكون على استيعاب المتكويين لمختلف المعلومات التي تناولتها العملية التكوينية يمكننا القول بأن هناك علاقة قوية بين كفاءات المتكويين المشاركين في تكوين مختلف موظفي الإدارات العمومية و بين تحسن أداء هؤلاء من خلال التعلم و إحراز قيمة مضافة من خلال البرنامج التكويني الذي تنظمه الإدارة العمومية لموظفيها.

الفرضية الثالثة:

الجدول (4) : إجابات أفراد العينة حول بعد تأثير برامج التكوين الملائمة على تحسين أداء الموظفين.

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية		
		موافق	غير موافق	محايد
18	أرى أن البرامج التكوينية ساهمت في تحسين علاقتي مع المسؤول	74%	7.4%	18.6%
19	أرى أن البرامج التكوينية ساهمت في تحسين علاقتي مع الزملاء	81.4%	3.8%	14.8%
20	أرى أن البرامج التكوينية ساهمت في تحسين علاقتي مع طالب الخدمة.	74%	3.8%	22.2%
21	أجد أن البرنامج التكويني أتاح لي فرصة كافية للحوار و النقاش	85.1%	2%	12.9%
22	أجد أن البرامج التكوينية ساعدتني في تحصيل معارف ومهارات جديدة	87%	2%	11%
23	أرى أنني راض عن مدة الدورة التكوينية	7.4%	11.1%	81.4%

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج spss

الملاحظ من الجدول رقم (4) الذي يبين إجابات الأفراد حول البعد المتعلق بمدى تأثير البرامج التكوينية الملائمة على تحسين أداء الأفراد المتكويين، إذ يتبين لنا أن أفراد العينة يتفوقون حول أن هذا العنصر -برامج التكوين المناسبة- له دور كبير في التأثير على طريقة إنجاز المهام و الأنشطة التي يؤديها حيث تراوحت نسب القبول بين 74% و 87% فبرامج التكوين التي يتضمنها يجب أن تكون ملائمة لاحتياجات الأفراد لذلك فالمؤسسات الرائدة تقوم بتحليل احتياجات الأفراد و بيان النقائص حتى تستطيع تصميم برنامج تكويني ناجح ، مثلاً في المجال العلاقتي 74% من المتكويين يرون أن البرامج التكوينية قد ساهمت في تحسين علاقتهم مع المسؤول 81.4% وأنها ساهمت في تحسين العلاقات مع الزملاء، و كذا مع طالبي الخدمة. أما فيما يخص تحصيل المعلومات و المعارف ف 87% من أفراد العينة يؤكدون على أن الدورة التكوينية ساعدتهم على ذلك ، غير أن 81.4% من

المشاركون غير راضون عن مدة التكوين التي اعتبروها غير كافية للإلمام بمختلف المعارف التي يحتاجونها خاصة مع التغيرات السريعة في مختلف المجالات.

الإجابة عن الفرضية الثالثة:

3H: إن تحسين أداء الموظفين من خلال الدورات التكوينية لا يكون إلا باحتوائها على برامج تناسب مختلف احتياجات الموظفين.

من خلال ما تم عرضه سابقا يمكن القول بأن برامج التكوين الملائمة تؤثر بالإيجاب على أداء الموظفين بشكل كبير فبرامج التكوين تنبع من الحاجات التي تحددها المؤسسة الطالبة للتكوين في إطار تحسين و تطوير الأداء التنظيمي و ذلك من خلال تحديد النقائص المتواجدة في الأداء الوظيفي للأفراد و إحالتهم إلى التكوين لتدارك تلك النقائص من خلال تحصيل معارف جديدة بالإضافة إلى سلوكيات و مهارات تتماشى و طبيعة العمل من شأنها مساعدة الموظف على التعامل مع متطلبات محيطه و تقديم الخدمة لطلابها على أحسن و أكمل وجه.

الفرضية الرابعة:

الجدول (5): إجابات أفراد العينة حول بعد التكوين المتواصل و دوره في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة.

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية	
		نعم	لا
25	أجد أن التكوين أثناء الخدمة يساهم في ترقيتي الوظيفية	100%	
26	أجد أن التكوين أثناء الخدمة يساهم في تحقيق طموحي الوظيفي	96.2%	3.8%
27	أرى أنه يترتب عن تكويني أثناء الخدمة مكافآت إضافية	7.5%	92.5%
28	أجد أن التكوين أثناء الخدمة منحي فرصة لتحقيق مكائتي في المؤسسة	87%	13%
29	أرى أن تكوين الموظف أثناء الخدمة يساهم في استقرار المؤسسة	66.6%	33.4%
30	أرى أن تكوين الموظفين أثناء الخدمة يساهم في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة	88%	12%
31	أرى أن تكوين الموظف أثناء الخدمة له دور في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع	77.7%	22.3%

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (5) مختلف إجابات الأفراد حول فقرات البعد الخاص بمدى مساهمة تحقق أهداف الفرد الشخصية و الأهداف التنظيمية من خلال الدورات التكوينية في خلق حافز لدى الفرد إذ تراوحت النسب ما بين 66.6% و 100% و بالتالي سعيه إلى تحسين أدائه من خلال اهتمامه بالدورات التكوينية التي تنظمها مؤسسته من أجله و التزامه بتطبيق ما تعلمه على أرض الواقع محاولة منه لتحسين أدائه كالترقية مثلا و هي الأمر الذي لم يختلف عليه أفراد العينة حيث أن التكوين يعتبر سببا للترقية (100%) خاصة إذ تحدثنا عن الإدارات العمومية وعن القانون الذي يحكمها ، كما أن التكوين يخلق مكانة لدى الموظف

(87%) وذلك من خلال إما ترقيته و تحقيقه لطموحه الوظيفي أو من خلال اكتسابه معارف تمثل نقطة قوة و مركز سلطة له في المؤسسة. هذا من جهة أما عندما نتحدث عن الأهداف التنظيمية فمما لا شك فيه أن أداء الموظف هو أساس الأداء التنظيمي و أهداف الفرد تعتبر قاعدة أساسية لأهداف المؤسسة فالتكوين يساهم في استقرار الفرد في المؤسسة و بالتالي تشهد المؤسسة استقرار (66.6%) و محافظة على مستوى الأداء التنظيمي و تحسين نوعية و جودة الخدمات التي تقدمها هذه الإدارات العمومية (88%) مما ينجر عنه السمعة الحسنة لهذه المؤسسة العمومية كما هو الحال بالنسبة لبعض المؤسسات في المجتمع (77.7%).

الإجابة عن الفرضية الرابعة:

4H: ينبغي أن يراعي التكوين المتواصل أهداف الفرد حتى يدفعه إلى تحسين أدائه و تحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال ما تم ذكره عن مدى مساهمة تحقق الأهداف الشخصية للفرد في إطار مؤسسته و الأهداف التنظيمية للمؤسسة العمومية يمكننا القول بأنه يجب أن يراعي التكوين المتواصل الذي تنظمه المؤسسة العمومية أهداف الفرد و المؤسسة على حد سواء حتى نضمن تطور كفاءات الفرد العلمية و العملية و السلوكية و بالتالي تحسن أداء الفرد الذي ينعكس بالإيجاب على نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة العمومية و سمعتها في المجتمع و هذا أساس تواجد الوظيفة العمومية.

الخاتمة:

تناولنا في هذه الدراسة البحث عن كيفية تأثير التكوين كعملية على تحسين أداء الفرد من خلال دراسة أربعة أبعاد لعملية التكوين التي تنظمها المؤسسات العمومية و هي : التنظيم المحكم للدورات التكوينية ، كفاءة المكون ، جودة و نوعية البرامج التكوينية و أخيرا مدى تحقق الأهداف الفردية و التنظيمية من خلال العملية التكوينية ، خلصنا إلى وجود علاقة قوية بين هذه العناصر و مدى مساهمتها في دفع الفرد لتحسين أدائه ، إلا أنه يمكن للبرنامج التكويني أن تتخلله بعض الصعوبات و هي التي تم تحديدها من طرف أفراد العينة المشاركين في الدورات التكوينية حيث كان ضيق الوقت هو الشغل الشاغل للمتكونين حيث شعروا بأن الوقت الذي تم تخصيصه لعملية التكوين ليس كاف إضافة إلى أن بعض البرامج التعليمية اعتبرها المتكونين صعبة و تستحق وقتا و جهدا لفهمها كاللغات مثلا أو بعض المقاييس الأخرى كما أن تراكم العمل الناتج عن تخصيص وقت للتكوين كان عائقا أيضا للمتكونين أهم شيء هو عدم تطابق بعض البرامج مع الميدان و كل ما هو عملي ، و كاقترحات من طرف أفراد العينة كان تمديد فترة التكوين إلى وقت أطول رأي أغلبية المتكونين بالإضافة إلى اقتراح التكوين عن بعد في إطار إدماج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في العملية التكوينية و أيضا تحديث محتوى البرنامج التكويني.

قائمة المراجع:

المراجع العربية :

- 1-الداوي الشيخ،2008، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية،مجلة الباحث،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد6.
- 2-جل بروكس/ ترجمة عبد الإله إسماعيل كتي،2001، قدرات التدريب والتطوير، دليل علمي، مركز البحوث، الرياض.
- 3-حنفي عبد الغفار ، 2002،السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية،الانسكندرية ،مصر.
- 4-حنفي محمود سليمان،1975، السلوك التنظيمي والأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية ،مصر.
- 5-صالح بن نوار،2010، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، ط2، جامعة قسنطينة.
- 6-طاهر محمود الكلالده،2011،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،دار اليازوري ،الأردن، ط2، 2011.
- 7-عامر خضير الكبيسي،2010،التدريب الإداري والأمني - رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،ط 2، الرياض.
- 8-علي يونس ميا،2009، قياس أثر التدريب في أداء العاملين ،مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية،المجلد31 العدد1، سوريا.
- 9-مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح،2002، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الأردن.
- 10-مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح،2002، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الأردن.
- 11-مجدي أحمد محمد عبد الله، 1996،علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،مصر.
- 12-مجدي أحمد محمد عبد الله، 1996،علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،مصر.
- 13-منصور أحمد منصور،1986، القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة،مصر.
- 14-منصور أحمد منصور،1995،تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق،وكالة المطبوعات،الكويت.
- 15-نظمي شحادة ،2000،إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،ط1، عمان.
- 16-ويليام ترسي/ ترجمة سعد أحمد الجبالي،1990، نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- 17-بدرية محمود محمد إبراهيم،2006، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة.
- 18-عبد العزيز بن سعيد أحمد الاسمري،نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين،أطروحة دكتوراه،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2009.

المراجع الأجنبية :

1. -Janne Marie, Fericeli Brundsire,1996, **Performance et Ressource Humaines**, Edition Economica, Paris.
2. -ECOSIP ,1999,**Dialogue autour de la performance en entreprise** éditions Harmattan, paris.
3. -Marc Dennery, 2001, **évaluer la formation, édition Jssu les moulineuses**, Paris.

