جامعة يحـي فـــارس بالمديـــــة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
و علوم التسيير
قسم العلوم التسيير

- أثر التكوين على تحسين أداء العاملين دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان اجتماعي غير اجراء CASNOS- وكالة المدية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:
- دميش جميلة
- زرقة صونيا

تحت إشراف:
- د/ محمد الأمين الزاهي

السنة الجامعية 2019/2020



تشكرات

نحمد الله ر ب العالمين الذي رزقنا من العلو ما لم نعلو ، و قدرنا على إنجاز هذا العمل المتواضع و عرفانا منا بجميل من ساهموا من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة نتقدم بجزيل الشكر إلى

الأستاذ المشرف زاهي محمد الأمين الذي لم يبخل علينا بنصائحه و توجيهاته القيمة.

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل خاصة لجلط زهير،مريزق،

عبد الوهاب،العيد،

الذين قدموا لنا يد العون و في الأخير نسأل الله أن يجعلنا ممن يكثر ذكره فينال فضله و يحفظ أمره و أن يغمر قلوبنا بمحبته ويرضى عنا.



اهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
أهدي هذا العمل المتواضع إلى:
إلى نبع الحنان ومصدر امتناني إلى الحضن الدافئ والعيون الساهرة وسبب وجودي إلى من زرعت فيا المبادئ وأنارت دربي بدعواتها إلى أعلى إنسانة في الوجود أمي.
إلى من تعب لألقى راحتي إلى مشكاة النور إلى من علمني معنى الكفاح و الاعتماد على النفس وأوصلني إلى ما أنا عليه الآن إلى سندي في الحياة أبي الحبيب.
إلى من قاسموني رحم أمي إلى أعز الناس على قلبي إخوتي ومصدر اعتزازي:اختي سليمة وولديها محمد و نورسين ،و اخواتي عبد كريم ، الشريف ،و خصوصا اسلام .
وإلى زوجي ورفيق دربي زيوش سفيان الذي منحني كل الدعم لاكمال مشواري الدراسي اطال الله عمره.
واهدي هذا الى فلذة كبدي ومؤنستي صغيرتي وفرحتي الاولى انابيس ملاك حماها الله و رعاها.
الى ما قسمتني هذا العمل المتواضع صديقتي: زرقة صـــونيا.
وإلى كل من ساهم وساعدني في انجاز عملي هذا لكم مني فائق الاحترام و التقدير

جميلة

Designed by pngtree

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل ربي أرحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى التي حملتني وهنا على وهن ، إلى التي أكن لها كل الحب والتقدير

والتي كنت لها قرة عين،والدتي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى روح أبي الغالي رحمه الله إلى كل إخوتي وأخواتي كل باسمه.

إلى كل الأهل والأقارب ، وعائلة زرقة.

الى صديقاتي صارة سبع بوقصة نسرين.

إلى زميلي في العمل ياسين رايس ،

إلى طلبة السنة الثانية ماستر علوم التسيير تخصص إدارة أعمال .

إلى التي قاسمتي هذا العمل المتواضع زميلتي دميش جميلة.

إلى كل أساتذة المشوار الدراسي.وفي الأخير أرجو من الله العلي القدير أن يوفقني.

صونيا

Designed by pngtree

الملخص بالعربية

تهدف دراستنا إلى إبراز دور التكوين في تثمين أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية وبالتحديد مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالمدية، حيث سعت الدراسة من خلال تحليل الاستبيان إلى إبراز مدى مساهمة التكوين في تثمين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، عن طريق الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن إشكالية الدراسة، من أجل ذلك تم توزيع استبانه على 50 موظف بهدف جمع البيانات من أفراد العينة تم استرداد منها 30 استبانه، وبعد تحليل البيانات باستخدام نسب احصائية توصلنا إلى جملة من النتائج أبرزها: وجود علاقة قوية موجبة بين التكوين وأداء العاملين، من خلال العلاقة بين أبعاد التكوين وأبعاد أداء العاملين

الكلمات المفتاحية: التكوين، أداء العاملين، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالمدية.

Résumé

Notre étude vise à mettre en évidence le rôle de la formationafin d'améliorer la performance des ressources humaines dans les entreprises algériennes et spécialement l'entreprise la caisse national de la sécurité sociale des non-salariés de Médéa, où l'étude a cherché à travers l'analyse du questionnaire pour mettre en évidence la contribution de la formation pour améliorer la performance des ressources humaines dans l'entreprise à l'étude, en a adopté dans notre étude sur l'approche descriptive et analytique afin de répondre à la problématique de l'étude; Le questionnaire a été distribué aux 50 employés en a récupérer que 30 questionnaire, et après avoir analysé les données a atteint un certain nombre de résultats, y compris une forte relation positive entre la formation et l'amélioration de la performance des ressources humaines, et il y a aussi une relation entre les dimensions de la formation et de la performance des ressources humaines.

Mots-clés: la formation, le fonctionnement du personnel de la caisse national de la sécurité sociale des non-salariésde Médéa.



فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة عامة	**أ–د**
الفصل الأول:الاطار النظري حول التكوين	
مقدمة الفصل الأول:	**02**
المبحث الاول:لمحة حول التكوين التكوين	**03**
المطلب الاول: ماهية التكوين	**03**
المطلب الثاني: أهمية وأهداف عملية التكوين	**04**
المطلب الثالث: أنواع وطرق عملية التكوين	**07**
المبحث الثاني: عموميات حول عملية التكوين	**12**
المطلب الأول مكونات عملية التكوين	**12**
المطلب الثاني : شروط فاعلية عملية التكوين	**19**
المطلب الثالث: استراتيجية التكوين	**20**
المبحث الثالث :عملية التكوين ومراحلها	**23**
المطلب الاول:مرحلة تخطيط وتحديد الاحتياجات التكوين	**23**
المطلب الثاني :مرحلة تصميم وتنفيذ برنامج التكوين	**26**
المطلب الثالث:مرحلة المتابعة وتقييم التكوين	**30**
خاتمة الفصل	**35**
الفصل الثاني: الإطار النظري حول أداء العاملين	
مقدمة الفصل الثاني	**37**
المبحث الأول:أساسيات أداء العاملين	**38**
المطلب الأول:مفهوم أداء العاملين	**38**
المطلب الثاني:عناصر أداء العاملين	**41**
المطلب الثالث:محددات أداء العاملين	**42**
المبحث الثاني :العوامل المؤثرة على أداء العاملين	**44**

المطلب الأول:عوامل تنظيمية والفاعلية في التنظيم	**44**
المطلب الثاني:الظروف المادية للعمل	**48**
المطلب الثالث:العوامل الشخصية	**52**
المبحث الثالث :تقييم اداء العاملين	**54**
المطلب الاول تقييم أداء العاملين	**54**
المطلب الثاني :خطوات ومعايير تقييم أداء العاملين	**55**
المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين	**56**
خاتمة الفصل	**63**
الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لصندوق الوطني لعمال غير أجراءCASNOS فرع المدية	
مقدمة الفصل الثالث	**65**
المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير أجراء	**66**
المطلب الأول:نبذة تاريخية عن الصندوق على مستوى الوطني	**66**
الطلب الثاني:تعريف الصندوق لوكالة المدية	**67**
المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي للصندوق وطنيا ومحليا	**68**
المبحث الثاني:مكونات منهج الدراسة	**75**
المطلب الاول:مجتمع الدراسة	**88**
المطلب الثاني:عينة الدراسة وكيفية اختيارها	**88**
المطلب الثالث:أدوات الدراسة	**39**
المبحث الثالث:عرض وتحليل نتائج الدراسة	**93**
المطلب الاول:عرض وتحليل البيانات الشخصية	**93**
المطلب الثاني:عرض وتحليل إبعاد محو رالتكوين	**96**
المطلب الثالث:عرض وتحليل إبعاد محور أداء العاملين	**103**
خاتمة الفصل	**111**
خاتمة عامة	**113**
المراجع	**117**
الملاحق	**122**



فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول(3–1)	تصنيف الوكالات الولائية حسب الملحق	82
جدول(3–2)	توزيع العينة حسب الجنس	93
جدول(3–3)	توزيع العينة حسب السن	93
جدول(3–4)	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	94
جدول(3–5)	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	95
جدول(3–6)	تناسب العمل مع المؤهلات	96
جدول(3–7)	توزيع أعباء العمال	96
جدول(3–8)	الرضا على العمال	97
جدول(3–9)	الانسجام و اندماج مع العمل	97
جدول(3–10)	سهولة أداء العمل	98
جدول(3–11)	تأهيل الكفاءات لمهام أعلى	99
جدول(3–12)	دراسة احتياجات التكوين	99
جدول(3–13)	الحاجة للتكوين	100
جدول(3–14)	تقييم الأداء قبل تصميم برامج التكوينية	101

جدول(3–15)	مساعدة البرامج التكوينية على تطوير المهارات	101
جدول(3–16)	تماشي برامج التطوير مع مستجدات العمل	102
جدول(3–17)	توافق البرامج التكوينية مع متطلبات العمل	103
جدول(3–18)	أداء العمل بكفاءة والفعالية المطلوبتين	103
جدول(3–19)	تأدية الإعمال وفق معايير الجودة المطلوبة	104
جدول(3–20)	بذل الجهد لانجاز المهام في الوقت المحدد	104
جدول(3–21)	مساعدة معايير الأداء على انجاز العمل	105
جدول(3–22)	مساعدة التعامل مع الزملاء على تعلم مهارات لتحسين الأداء	105
جدول(3–23)	المهارات كافية لتأدية المهام	106
جدول(3–24)	حل المشاكل أثناء القيام بالمهام	106
جدول(3–25)	استغلال الموارد لتأدية المهام	107
جدول(3–26)	حوافز ومكافئات الإبداع	108
جدول(3–27)	مساهمة الاتصال بين الموظفين في الإبداع	108
جدول(3–28)	الرغبة في التغيير والتطوير	109
جدول(3–29)	التشجيع على تقديم الأفكار الجديدة	109



فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل (1-1)	مدخلات عملية التكوين	13
الشكل (1-2)	عمليات التكوين	15
الشكل (1-3)	مخرجات التكوين	16
الشكل (1-4)	متغيرات البيئة الداخلية: المناخ التنظيمي للمؤسسة	18
الشكل (2-1)	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء	40
الشكل (2-2)	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء	43
الشكل (2-3)	تأثير بعض عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين	49
الشكل (2-4)	تأثير بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين	50
الشكل (2-5)	تأثير القيادة التحويلية و الرضا على أداء العاملين	51
الشكل (2-6)	تأثير الروحانية في مكان العمل، و التدين على أداء العاملين	52
الشكل (3-1)	الهيكل التنظيمي للهيئة المركزية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء	80
الشكل(3-2)	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية المدية	87
شكل (3-3)	توزيع العينة حسب الجنس	93
شكل(3-4)	توزيع العينة حسب السن	93
شكل(3-5)	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	94
شكل (3-6)	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	95
الشكل (3-7)	تناسب العمل مع المؤهلات	96
الشكل(3-8)	توزيع أعباء العمال	96
الشكل(3-9)	الرضا على العمال	97
الشكل(3-10)	الانسجام و اندماج مع العمل	97
الشكل (3-11)	سهولة أداء العمل	98
الشكل(3-12)	تأهيل الكفاءات لمهام أعلى	99
الشكل (3-13)	دراسة احتياجات التكوين	99

الشكل(3-14)	الحاجة للتكوين	100
الشكل(3-15)	تقييم الأداء قبل تصميم برامج التكوينية	101
الشكل(3-16)	مساعدة البرامج التكوينية على تطوير المهارات	101
الشكل(3-17)	تماشي برامج التطوير مع مستجدات العمل	102
الشكل(3-18)	توافق البرامج التكوينية مع متطلبات العمل	103
الشكل (3-19)	أداء العمل بكفاءة والفعالية المطلوبتين	103
الشكل(3-20)	تأدية الإعمال وفق معايير الجودة المطلوبة	104
الشكل (3-21)	بذل الجهد لانجاز المهام في الوقت المحدد	104
الشكل (3-22)	مساعدة معايير الأداء على انجاز العمل	105
الشكل(3-23)	مساعدة التعامل مع الزملاء على تعلم مهارات لتحسين الأداء	105
الشكل (3-24)	المهارات كافية لتأدية المهام	106
الشكل(3-25)	حل المشاكل أثناء القيام بالمهام	106
الشكل (3-26)	استغلال الموارد لتأدية المهام	107
الشكل (3-27)	حوافز ومكافئات الإبداع	108
الشكل (3-28)	مساهمة الاتصال بين الموظفين في الإبداع	108
الشكل (3-29)	الرغبة في التغيير والتطوير	109
الشكل (3-30)	التشجيع على تقديم الأفكار الجديدة	109



مقدمة عامة

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتصارعة في كافة المجالات، لذلك أصبحت تحظى باهتمام كبير من طرف المنظمات، خاصة مع إدراكهم أن استقطاب وتوظيف العقول البشرية، واحتضان القدرات الفكرية والمعرفية والطاقات الذهنية والإبداعية في الوقت الحالي ليمثل ضمانا كافيا من أجل تحقيق فاعلية الأداء في ظل محيط يتسم بالتقلبات والمفاجآت ، بل لا بد من تطويرها والرفع من أدائها باستمرار وهذا لن يتأتى إلا من خلال ممارسة التكوين ممارسة علمية.

فالتكوين يعتبر من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإدارة والتنظيمي لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فهو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين للارتقاء به وبالتالي إزدهار ونمو المنظمة واستمراريتها.

فالمنظمات تهدف من خلال تكوين عامليها إلى سد الثغرات المعرفية لديها والتي تؤثر سلبا على أدائها وبالتالي يكون التكوين ضروري في حال تراجع مستوى أداء العاملين بسبب وجود نقائص معرفية لديها أو نقص في مؤهلاتها أو ملاحظة مواقف سلبية في سلوكها وذلك يتم من خلال عملية تقييم الأداء التي تعتبر من العمليات المهمة والأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح التنظيمات الإدارية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية ، لذلك فإن تقييم أداء العاملين في المؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسة التي يجب أن تقوم بها للكشف عن نقاط القوة والضعف وتحديد مدى كفاء أداء العاملين وبالتالي واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة.

وعليه ركزت هذه الدراسة على محاولة الكشف عن الإشكاليات العالقة بين التكوين وأداء العاملين من خلال معرفة دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء لولاية المدية .

فقد أصبح تكوين العاملين من الموضوعات الأكثر تداولا في الآونة الأخير، بغرض رفع كفاءة العمل من خلال الأداء الكفء في ظل التقدم التكنولوجي وارتفاع أهمية المعلومات في تحسين أداء العاملين وجودته، بتكلفة أقل وفي وقت أسرع، لذا أصبحت المؤسسات المتطورة تتفاعل مع التغيرات الحاصلة وتعمل على مواكبتها بالعمل على تقييم أدائها والحرص على سد الفجوات وتقويم النقص الحاصل عن طريق الأخذ بعملية التكوين كوسيلة للاستثمار الطويل الأجل في أداء عامليها.

تهدف هذه المؤسسات من وراء تكوينها لأداء العاملين إلى تزويدها بمختلف المعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغييرهم بشكل ايجابي وإكسابهم المرونة اللازمة بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل، الذي يعكس في الأخير مدى قدرة المنظمة على مواجهة التحديات، وحتى يحقق هذا النشاط أهدافه لابد أن يصمم بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية لكل من المنظمة والأفراد والسهر على متابعة السير الحسن لأنشطتها، هذا إضافة إلى القيام بتقييم نتائجها لتقرير مدى النفع المحقق من هذا النشاط.

إشكالية الدراسة

شهد العالم خلال العقدين الماضيين مرحلة تطور سريعة من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات

ويتواكب ذلك التطور مع ثورة الاتصالات التي أدت إلى تضاؤل المسافات بين الدول وكسر الحواجز والحدود، في ظل هذه التحولات والتغيرات نشأت ظاهرة العولمة، ما جعل المؤسسات على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو تسعى للحصول على التكنولوجيا الحديثة حتى تبقى الرائدة في السوق العالمية.

ونتيجة لهذه التحولات والتغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية المؤهلة باعتبارها عنصرا هاما ومحورا رئيسيا في مواجهة تحديات هذا العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتصارعة في شتى الميادين بعدما تأكد عدم

جدوى إملاالك الموارد المالية لوحدها ، وأن بقاء المؤسسات واستمراريتها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة يتوقف على مدى فاعلية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم.

فالعنصر البشري يعتبر من أهم العناصر، إن لم يكن أهمها في نجاح أعمال المنظمات فقد كان وما يزال العامل الأساسي في التخطيط والتنظيم والعمل والإنتاج ، وعليه فهو العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية الذي لا يمكن أن يستبدل أو يحل محله ابتكار تكنولوجي ،لأنه يبقى ذو مكانة إدارية لا يمكن الاستعاضة عنها ، وعليه فإن الحصول على المورد البشري المؤهل لايكفي لبقاء واستمرار المؤسسات بل لا بد من توجيهه وتنميته بصورة مستمرة والعمل على تحسين أدائه ، وهذا لا يكون إلا من خلال تكوينه وتطوير مساره الوظيفي.

فالتكوين هو تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تكسب الفرد المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والأفكار والأداء اللازم لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حاليا أو مستقبلا وذلك بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم ، وبالتالي زيادة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها ، فالمؤسسات تهدف من وراء تكوينها للموارد البشرية رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى. وحتى يتسنى للمؤسسة معرفة مدى فعالية ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها لا بد من قيامها بعملية تقييم أداء عامليها لرسم الرؤية المستقبلية التي يجب أن تكون عليها.

إن عملية تقييم أداء العاملين يعتبر المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات حيث يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من أجل استثمارها أفضل استثمار لتحقيق أقصى وأنجح أداء ممكن، ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين ومساعدتهم على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال عمليات التكوين لتحسين مستواهم وتحديث معارفهم ومعلوماتهم وجعلها تتلاءم مع المتغيرات الجديدة.

والجزائر كغيرها من الدول تسعى دوما إلى الرفع من قدرات مؤسساتها من خلال زيادة فعالياتها وذلك من خلال رفع أداء العاملين وإخضاعهم لبرامج تكوينية ، تساهم في رفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم، و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء باعتباره مؤسسة اقتصادية فقد اهتمت بتكوين عامليها بوصفهم الركيزة الأساسية لتطوير أساليب العمل وتحسينها لمواكبة كافة التطورات والتغيرات الحاصلة في كافة الميادين والمجالات نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات التي حتمت على كافة المؤسسات ضرورة الاستغناء عن أساليب عملها القديم واستبدالها بنظم وأساليب حديثة تتوافق ومتطلبات العصر. وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

- **هل للتكوين دور في تحسين أداء العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية المدية ؟**

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي **الأسئلة الفرعية** الآتية:

- هل يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية المدية ؟
- هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية المدية ؟
- هل للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية المدية ؟

فرضيات الدراسة

على ضوء التساؤلات السابقة يمكن تصميم وصياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

- للتكوين دور في تحسين أداء العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية المدية.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:

- يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية المدية.
- تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية المدية.
- للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية المدية.

أسباب اختيار موضوع الدراسة

إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع ذاتية وموضوعية وتتمثل في:

1- أسباب ذاتية.

- باعتبار أنني موظفة بمصلحة المالية والمحاسبة وطالبة في نفس الوقت أردت معرفة النقاط العالقة بين التكوين وأداء العاملين.
- إضافة إلى طبيعة الاختصاص المتمثل في علم اجتماع تنظيم وعمل حيث أن موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين يعتبر من مواضيع هذا الاختصاص.

2- أسباب موضوعية.

- إن التكوين يلعب دورا مهما وأساسيا في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات العاملين وقدراتهم وتعديل سلوكياتهم وبالتالي تحسين أدائهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل تكلفة.

- محاولة التعرف على دور التكوين في تحسين أداء العاملين في مؤسسة إدارية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في الآتي:

- يعتبر التكوين من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع وتحسين كفاءة أداء العاملين من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتوجيه سلوكهم.
- التنمية الشخصية والوظيفية للعامل من خلال تكوينه.
- يعمل التكوين على تحسين العلاقات بين العاملين وأرباب العمل.
- يساعد التكوين على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفاعلية أكثر.

أهداف الدراسة:

تتمثل الأهداف المتوخاة من دراسة هذا الموضوع في:

- التعرف على العالقة بين التكوين والأداء.
- محاولة إبراز دور وأهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة وأهميته بالنسبة للعاملين.
- محاولة إظهار مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين.

تحديد المفاهيم

يعتبر تحديد المفاهيم إحدى الخطوات المهمة التي يحتاجها الباحث في دراسته، حيث تساعده في وضع إطار مرجعي يستخدمه في التعامل مع مشكلة بحثه، وحتى التفهم بدلالات غير دلالتها المقصودة فيها بالبحث، حيث تم تحديد في هذه الدراسة كل من التكوين التدريب، الأداء، تقييم الأداء والعامل.

هيكل الدراسة:

وفقا لمتطلبات الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

جاء **الفصل الأول** بعنوان الإطار النظري التكوين حيث تناولنا فيه: ماهية التكوين، العملية التكوين، مراحل العملية التكوينية.

الفصل الثاني: جاء بعنوان أساسيات حول أداء العاملين حيث تناولنا فيه: ماهية أداء العاملين، إدارة أداء العاملين، علاقة التكوين بأداء العاملين.

أما الفصل الثالث جاء بعنوان العملية التدريبية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، حيث تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة واقع العملية التكوينية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وفي الأخير تأثير التكوين على أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

أدوات الدراسة:

تمثلت في مختلف أدوات جمع وتحليل البيانات من مسح مكتبي، الملاحظة، الوثائق، المقابلة، الاستبيان بالاستعانة بمختلف البرامج مثل Word وExcel.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالمدية والكائن مقرها بحي 24 فيفري المدية.

الحدود الزمنية:أجريت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية2019-2020 خلال شهر ماي 2020 .

الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالمدية.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: التكوين كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع.

ختاما يجدر بنا الذكر أنه لم نواجه اية صعوبات للدراسة باعتباري عاملة لدى الصندوق وكذا التسهيلات الممنوحة من طرف رؤسائي في العمل فضلا عن التعاون الفعلي لزملائي في المؤسسة.

كما أنه لم يكن هناك اي دراسات سابقا في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية المدية، غير أنه حاليا يوجد تكوينين على مستوى الوكالة لنفس فترة دراستي للسنة الدراسية 2019-2020.

ما ميز دراستنا :

لقد تميزت دراستنا كونها اعتمدت على الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة محل الدراسة والوقوف على حقائق سير العملية التكوينية بالمؤسسة ومعرفة أهميتها بالنسبة للمؤسسة، كما عمدت إلى إضافة دراسة عينة من العمال ومعرفة مدى تأثير العملية التكوينية على أداء العاملين، والتوصل إلى التمييز بين كل من نتائج، أهمية، أهداف وتطلعات العملية التكوينية بالنسبة للمؤسسة من جهة وبالنسبة للأفراد العاملين من جهة أخرى.



الفصل الأول :

الإطار النظري للتكوين

تمهيـــــد:

إن للتكوين أثار ايجابية عديدة تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العامة وتتعداها إلى ضمان استمرار المؤسسة واستقرارها ورفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع إذ لا يمكن لأي باحث الشروع في بحث مشكلة دراسة ما، دون أن تكون قد أثارت هذه المشكلة في نفسه جملة من التساؤلات التي تقتضي الإجابة عنها في حدود عملية وموضوعية تفرضها الدراسة العلمية، وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى العديد من النقاط المتعلقة أساسا بالإشكالية وتحديد أبعادها وطرح الأسئلة والفرضيات لننتقل بعد ذلك لتوضيح أسباب ومبررات اختيار الموضوع تم تحديد الأهمية والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، ثم التعرف على المفاهيم الأساسية وأخيرا تناول الدراسات السابقة التي تعتبر إرثا نظريا لبناء البحث السوسيولوجي لذلك تم الاعتماد على أهم الدراسات التي لها عالقة بالتكوين والأداء.

و من خلال هذا قسمنا الفصل إلى مباحث التالية:

المبحث الأول: لمحة حول التكوين

المبحث الثاني: عموميات حول عملية التكوين

المبحث الثالث :عملية التكوين ومراحلها

المبحـــث الأول :لمحة حول التكـوين.

-تعتبر عملية التكوين نشاطا عاديا تختص به مصلحة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة و ذلك لما لها من أهمية في إعداد الإفراد للعمل المتميز.

المطلب الأول :ماهية التكـوين.

أ- المفهوم اللغـوي:

تكون، تكوين: أي إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود، ومعناه التدريب، التربية، التعليم، التأليف، الصنع، الإنشاء، الهيئة والشكل.[1]

ب – المفهوم الاصطلاحي:

من التعاريف التي وردت بشأن التكوين نذكر منها ما يلي:

- **عرفه الدكتور نور الدين حاروش على انه:**

عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ويهدف التكوين إلى إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل وتتعارض أراء الإفراد حول الاستثمار في التكوين فمنهم من يراه استثمار بدون عائد والأخر يرى أن الاستثمار الحقيقي هو الاستثمار في الرأس المال الفكري أي الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التكوين والتدريب والتطوير[2].

***كذلك يعرف التكوين بأنه** عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله للاطلاع على وظيفة معينة وانجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله.[3]

*والتكوين نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم

[1] قاموس مرشد الطالب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 220، ص871.

[2]) نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة و التوزيع، الطبعة الأولى 2011 الجزائر ص 70.

[3] حسن حلبي، تدريب الموظف منشورات كوبدات الطبعة الثانية 1982، لبنان ص 25.

*ويعرف أيضا:انه يرمي في الأصل إلى التكوين الأساسي والأولي للمهارة ويشار إليه في الفكر الانجليزي والفرنسي بالتدريب التعريفي التوجيهي في المنظمة .أما في مفهومها الجديد فالتكوين يأخذ بعد التوفيق في هذه العملية التعريفية الاختصاصية للفرد إمكاناته وقدراته ومعارفه مع إمكانات المنظمة ومتطلباتها. [1]

*من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن :التكوين عملية منظمة ومخططة تستهدف تزويد العاملين بمعارف ومكتسبات من اجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم مما يساعد المنظمة على التأقلم بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. [2]

المطلب الثاني: أهمية و أهداف عملية التكوين.

تتمثل أهمية وأهداف عملية التكوين فيما يلي :

1- أهمية عملية التكوين:

1-1 بالنسبة للمؤسسة:

- يحقق التكوين للمؤسسة، زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب الإفراد للمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج والنهوض بالإنتاج والخدمات من حيث الكم والنوع.
- يساعد في التوجيه الايجابي لدى الإفراد العاملين (نحو العمل والمؤسسة) ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة لما تزيد المؤسسة منهم من أهداف وتحسين مهاراتهم ومعارفهم الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- يبحث على تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة ،حيث آن التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتصارعة فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يلزم المنظمات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

[1] شبلي محمد، عيسو مسعود، فعالية التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، رسالة أطروحة ماستر تخصص إدارة أعمال عمومية جامعة المدية الجزائر 16-2017 ص 51.

[2] ابراهيمي عبد الله، حميد المختار، دور التكوين في تثمين وتمنية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2005 ص 13.

- دون التكوين قد تواجه المنظمة مشاكل في سيرورة العملية الإنتاجية من جراء التكنولوجيا الجديدة حيث ان هده الاخيرة قد تسبب حالة الاغتراب لدى الأفراد العاملين واستيائهم من جراء عدم معرفتهم لهذه التكنولوجيا او هذه التقنيات المدرجة في ميدان العمل.
- يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة واكتسابها صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المؤسسة وزبائنها، اي يعمل على تقريب الزبون اتجاه مصالح المؤسسة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب والمرضي.

نستنتج أن التكوين تكمن أهميته بالنسبة للمنظمة في:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي .
- مواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

2 –1 بالنسبة للأفراد العاملين :

يحقق التكوين للأفراد العاملين ما يلي :

- حسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم اتجاهها ويعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة، ويساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين وبالتالي تحسين معنوياتهم واكتساب الثقة بالنفس.
- يقلل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مسؤوليه بالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة ولصالحها مع عزمه في اتخاذ القرار.

نلاحظ أن عملية التكوين تكمن أهميتها بالنسبة للفرد في:

- تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
- التغلب على حالات القلق والتوتر وتحسين معنويات العاملين.
- الحد من الحاجة إلى الإشراف والرقابة والاقتصاد في الوقت.[1]

[1] شبلي محمد، عيسو مسعود مرجع سابق ذكر، ص53

2- أهـداف عمليـــة التكـــوين :

- تضع المنظمة جملة من الأهداف تسعى لتحقيقها من خلال عملية التكوين ويمكن تلخيصها فيما يلي :
- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة.
- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر.
- رفع مستوى جودة المنتجات وخدمات المنظمة.
- تحسين فعالية أساليب العمل.
- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات.
- رفع أداء العامل و رضاه واعتراضه وامتنائه بالمنظمة.
- الشعور بالانتماء .
- توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة .
- تسهيل التكيف مع المتغيرات وتحسين بيئة العمل.
- نستنتج مما سبق أن أهداف التكوين تخص كلا من الفرد والمنظمة ،فهي تسعى لتحقيق أهداف المنظمة دون إهمال أهداف الفرد الشخصية من خلال تطوير وتحسين أداءه وتنمية معارفه،كما أن أهداف التكوين تكون شاملة وتتماشى مع التغيرات الجارية سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية[1].

بالإضافة إلى مساعدة المؤسسة في مواجهة الكثير من المشاكل الداخلية مثل الغيابات، ارتفاع معدل الدوران، عدم الرضا الوظيفي.

-التقاء عدد كبير المتدربين من مؤسسات مختلفة مما يسمح بتوسيع مدار لهم من خلال تعارفهم، وقيامهم بمناقشة قضايا العمل وتبادل جهات خارجية مثل مراكز التكوين المنتشرة في أنحاء الوطن.[2]

[1] نور الدين حاروش، مرجع سابق ذكره ص 72.

[2] بعداش م، عبد الرزاق م تقدير مدة البحث من الشغل لحاملي شهادات التكوين المهني باستعمال نموذج الاخطار النسبية cox L مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة العدد 31، جامعة الجزائر،2005 ص 65.[2]

المطلب الثالث: أنواع و طرق عملية التكوين .

أولا :أنواع عملية التكوين : هناك تصنيفات مختلفة للتكوين ، ويمكن تصنيف التكوين إجمالا إلى أنواع منها :

1- **من حيث زمن التكوين**:ينقسم إلى قسمين :

التكوين قبل الخدمة أو قبل الالتحاق بالعمل، والتكوين أثناء الخدمة .

ا – التكوين قبل الخدمة أو قبل الالتحاق بالعمل :

يقصد به إعداد الأفراد علميا وعمليا وملكيا، إعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، فالتربية الميدانية لخريجي كليات التربية تعد تكوينا عمليا قبل الخدمة.

ب– التكوين أثناء الخدمة :

*يقصد به تكوين العاملين في احد الخدمات القطاعات الإنتاجية بغرض تنمية القدرات الذهنية والمهارات العملية والهدف الرئيسي منه هو صقل الموظف وإحاطته بأحدث التطورات التي توجد في مجال تخصصه، وتحسين مستوى أداءه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل.

*التكوين أثناء الخدمة يختلف عن التكوين قبل الخدمة حيث ان التكوين أثناء الخدمة يشتمل على تجارب الأفراد بعد ممارستهم العمل واكتسابهم قدرا من التعليم ،بينما التكوين قيل الخدمة يهدف إلى إعداد الفرد إعدادا كاملا لتولي مهام مهنية أو فنية .

2- **من حيث مكان التكوين** :يتخذ شكلين رئيسيين هما التكوين داخل المنظمة ، والتكوين خارج المنظمة.

ا–التكوين داخل المنظمة:

ويقصد به تكوين مجموعة من الموظفين تعقد لهم دوارات او اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون اليها وعادة ما يقوم

بهذا النوع من التكوين احد المسؤولين في المنظمة، مثل رؤساء المتكونين أو زملائهم الذين لهم خبرات سابقة اكتسبوها خلال العمل في مجال معين لتبادل فيما بينهم، أو إدارة التكوين في المنظمة .

ب- التكوين خارج المنظمة:

وهو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدوره او ببرنامج تكويني في احد المراكز التكوينية في البلد ، أو في خارجها،ولكن ليس في منظمته التي يعمل فيها، ومن المراكز التكوينية على سبيل المثال معاهدا لإدارة العامة، الكليات الجامعية وهناك تقسيم أخر للتكوين :

1- **التكوين المتخصص**:وهو تكوين عادة ما يكون طويل المدى، يتم خلاله إعداد المرشحين للالتحاق بالوظيفة لأول مرة.

2- **تحسين المستوى**: هذا التكوين يخص الموظفين الموجودين في حالة القيام بالخدمة، والهدف من تنظيمه وهو تحسين معارفهم وكفاءاتهم الأساسية وإثراءها.

3- **تحديد المعلومات**:والهدف منه هو محاولة التكيف مع منصب جديد،نتيجة لتطوير الوسائل والتقنيات،كإدخال الإعلام الآلي في التسيير[1].

ثانيا :طرق عمليـــــة التكويـــــن :

تهتم مختلف المؤسسات بطرق التكوين للوصول إلى أهدافها وتوجز هذه الطرق فيما يلي[2]:

1-**نظام التلمذة** :تبدأ عملية التكوين منذ اليوم الأول لمباشرة الموظف عمله، حيث تقع المسؤولية الأولى في تكوينه على رئيسه المباشر، لذا يجب أن يحصل نوعا من التعاون بين إدارة التكوين والرؤساء المباشرين ليتم التنسيق بين التكوين العلمي من جهة والنظري من جهة أخرى ليكونا متوافقين ويعطيا الثمار المرجوة منها، فالتوجهات والتعليمات والإرشادات والنصائح التي يعطيها الرئيس لمرؤوسه وكلما دعت الحاجة إلى ذلك هي نوع من أنواع طرق التكوين ترشد الموظف وتقوم سلوكه.

2-**نظام الزمالة** :تلجا بعض الأنظمة إلى في سبيل إعداد موظفيها الجدد الى اتباع نظام الزمالة او الرعاية ويقتضي هذا النظام أن يتولى زمالة الموظف الجديد رعايته والاهتمام بشؤونه موظف قديم يجري اختياره حيث يكون الموظف القديم مكونا ومتخصصا وتنحصر مهمة الزميل أساسا في إعداد الموظف الجديد للوظيفة وتهيئة المناخ الملائم لعمله.

---

[1] طاهر محمود، تنمية الموارد البشرية، دار عالم للثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2008، ص45.

[2] فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن عمان، 2010 ص 17-18 ص 19 .

3- **المحاضـــرات** : طريقة المحاضرة طريقة اقتصادية فيها توفير للوقت والجهد حيث يمكن نقل الكثير من المعلومات لعدد كبير من الأشخاص في وقت واحد، وهناك أشخاص يستفيدون من الاستماع إلى المحاضرة الجديدة أكثر مما يستفيدون من القراءة والاطلاع، ولكي تعطي هذه الطريقة الثمار المرجوة منها لابد من توفر بعض الشروط أهمها:

* اختيار المحاضر الذي يتقن فن نقل معلوماته وأفكاره إلى مستخدميه.

* اختيار البرامج التكوينية للمحاضرات الأكاديمية .

* تخصيص الوقت الكافي للمناقشات وطرح الأسئلة على المحاضر.

4-المؤتمـــرات:المؤتمر هو فن التشاور الجماعي في شكل رسمي او هو اجتماع محدد لمناقشة بعض الموضوعات أو الأعمال،في هذه الطريقة حشد من الدارسين وتطرح عليهم مشكلات ذات اهمية بالنسبة لهم، ويحاولون حلها عن طريق إسهام كل واحد منهم لحلها، وعلى ذلك يمكن اعتبار هذه الطريقة طريقة تكوين جماعي ويرتبط نجاح المؤتمر بتوفير عناصر عديدة منها :

* حسن اختيار الشخص المؤهل لإدارة المؤتمر.

* حسن اختيار الأعضاء المشتركين في المؤتمر.

* تقديم التسهيلات اللازمة للمؤتمرات كالتجهيزات والأمكنة والأموال المطلوبة.

وتمتاز هذه الطريقة بالاتي :

- ان موضوع المناقشة والبحث يكون من الموضوعات ذات الأهمية المباشرة بالنسبة لجميع المشرفين .

يتوفر في هذا النظام الفرص لكل عضو في المساهمة في أعمال المؤتمر أو إلغاء وتقديم الحلول والاقتراحات لما يعرض من مشكلات.

- في الغالب تسيير المناقشات في المستوى العقلي والمعرفي ويتفق مع قدراتهم على التعلم وسرعة استيعاب المعلومات تميل هذه الطريقة إلى تنمية الاعتماد على الذات والثقة في النفس وتمنية القدرة على الإحساس بالمشكلة .

5–**وسائل الإيضاح** : تعتبر وسائل الإيضاح من التكوينية وتتم هذه الطريقة باستخدام الأفلام السينمائية، والرسوم والخرائط والنشرات وغيرها من الوسائل التي تشرح وتوضح أعمال أو إجراءات معينة .

6- **نظام التمارين العملية** : ينطوي هذا على إلحاق المتكون بإدارة أو مؤسسة عامة أو خاصة حيث يقوم بممارسة العمل فعليا ويتقيد بتعليمات وتوجيهات رئيس الوحدة التي يعمل فيها، وتعين إدارة التكوين مشرفا على المتكون تنحصر واجباته في مراقبة عمله وإعطائه التعليمات اللازمة للقيام بعمله ويقدم المشرف في نهاية مرحلة التكوين والتمرين إلى إدارة التكوين تقريرا عن المتكون ويقدم أيضا المتكون إلى إدارة التكوين عند انتهائه من تمرينه تقريرا عن عمله يدون فيه ملاحظاته واقتراحاته ثم يعرض المتكون تقريره أمام لجنة خاصة تتولي مناقشته وفي ضوء التقرير ومناقشة وأراء المشرف تقييم اللجنة المتكون .

7– **تمثيل الأدوار** : وتشمل هذه الطريقة على معالجة مشكلة بين شخصين أكثر يمثل فيها احدهما دور الرئيس والأخر دور المرؤوسين ويشكل بعض الأعضاء أو المتكونين الجمهور الذي عليه أن يشاهد هذه الأدوار التي تمثل أمامه، ومن ثم أهمية بالغة في تصحيح الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها كل من الرئيس والمرؤوسين .

وهناك أساليب عديدة إلى جانب الأسلوب المباشر في تمثيل الأدوار منها أسلوب الازدواجية، حيث يقوم فرد واحد بتمثيل الدور بينها، إذ يتكلم ثم يقوم بالرد على نفسه، وأسلوب تبادل الأدوار حيث يبدل المكون الأدوار فيمثل الرئيس دور المرؤوسين، وبهذه الطريقة يضع الفرد نفسه في الوقت المضاد لدوره الأول .

8–استخدام التقنيات السمعية والبصرية : تشمل هذه الطريقة الأفلام ومؤتمرات الفيديو والمؤتمرات السمعية والبصرية وهذه الطريقة تستعمل على نطاق واسع خاصة في الدول المتقدمة .

9–استخدام الحاسب الآلي و شبكة الانترنت : هنالك بعض البرامج التكوينية والتي تتضمن جلسات يومية على أن يكلف المكونون بواجبات يجب عليهم الوفاء بها مع وجود مجموعات لمناقشة المتكونين ونقل كل ما هو جديد اليهم والرد على استفساراتهم من خلال شبكة الانترنت، كما تلجا بعض المؤسسات إلى استخدام الشبكات الداخلية لتسهيل التكوين من خلال استخدام الأقراص الصلبة ثم تقوم بنقل ذلك للأفراد من خلال شبكة معلوماتها الداخلية بحيث يستفيد منه الأفراد وقت الحاجة على أن تبقى سلطة تغيير البرنامج للإدارة المركزية .

10–**تجهيز المعدات والمستلزمات التكوينية** : يحتاج العمل التكويني إلى بعض المستلزمات والمعدات التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التكوينية إلى المتكونين فهناك وسائل هامة يمكن إن تحل محل المكون آلي تساعد في نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم و المعاني .

المبحث الثاني :عموميات حول عملية التكوين .

يعتبر التكوين احد المقومات الأساسية للتنمية ،وهو وسيلة من وسائل توجيه وتهيئ العامل لأداء مهامه المختلفة بفاعلية ومهارة .

المطلب الأول:مكونات عملية التكوين.

تتكون عملية التكوين من أنظمة فرعية في المؤسسة، وهي تتكون من عناصر متكاملة، تتفاعل لتكوين حركة النظام الكلية.

أولا: مدخلات التكوين :

هي الأجزاء التي يراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب مع رغبات النظام وأهدافه وتنقسم المداخلات إلى ثلاث أقسام وهي:

1) **مداخلات بشرية** : تتكون من كافة العمال الذين يشتركون في عملية التكوين وهي تضم العمال المتكونين والمشرفين على التكوين والأعضاء القائمين على التخطيط وتنفيذ وتقييم التكوين كما يختلف العمال باختلاف البرنامج التكويني الذي يشركون فيه.

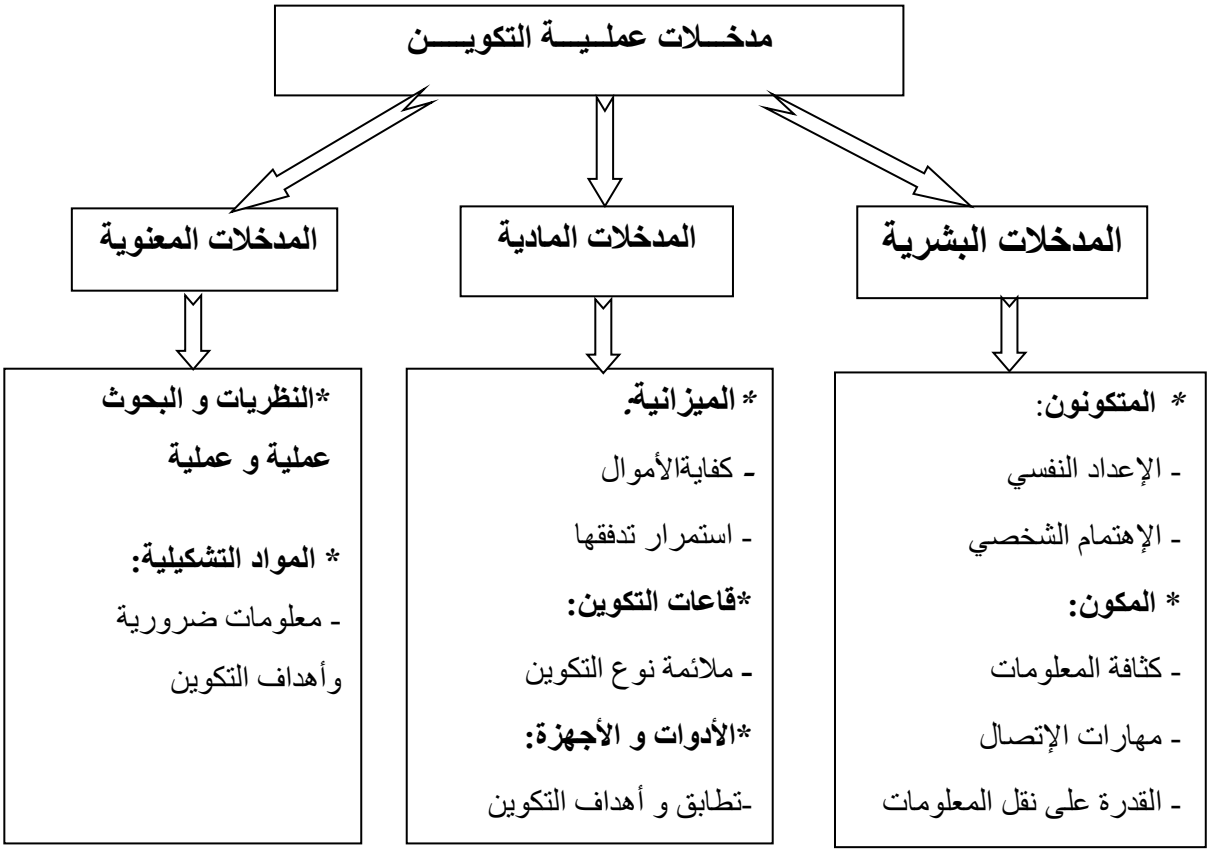
2) **مداخلات مادية** :مكونة من الأموال اللازمة للإنفاق على البرامج التكوينية واستمرار مراحلها وتوفير متطلبات ومستلزمات وتجهيزات التكوين والوسائل التكوينية كالقاعات والمعدات والأجهزة وغيرها[1].

3) **مداخلات معنوية** :خاصة بالمؤسسة وتشمل أهدافها وهياكلها وسياستها وتركيب القوى العاملة فيها والمشكلات التي تعاني منها والمزايا التي يتمتع بها تشمل بيانات عن البيئة المحيطة والظروف السائدة وتنطلق مداخلات التكوين الثلاثة من البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة ،وقبل أن تدخل هذه المداخلات إلى مرحلة المعالجة أو العمليات لابد أن تخضع لعملية الفحص والعزلة وذلك للتأكد من احتوائها على الخصائص المطلوبة والمحددة تجنبا للأخطاء وحتى يمكن الوصول إلى النتائج المتوقعة .

[1] حسن الدوري، الأعداد و التدريب الاداري بين النظرية و التطبيق مطبعية العاصمة، القاهرة، 1976، ص12.

وفيما يلي شكل يبين فيه مداخلات التكوين[1]:

الشكل رقم (1-1) مدخلات عملية التكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المراجع المستعملة

[1] أسس نظام التدريب والتقييم وفعاليته في المؤسسة الصناعية جامعة الجزائر 1996 ص 45.

ثانيا :عمليـــات التكـــويـن [1]:

وهي جميع الأنشطة والعمليات التي تتم من اجل استقبال المدخلات والتعامل معها وإنتاج الخدمات المطلوبة ومتابعة وتقيم نتائجها على مدى رضا العملاء عنها وتضم عمليات التكوين ثلاث مراحل وهي.[2]

1- **المرحلة التحضيرية** : تضم عملية تحديد الاحتياجات التكوينية نقطة بداية في أية عملية تكوينية منظمة وبناءا عليها يتم وضع الأهداف المطلوب تحقيقها من التكوين، ثم تصميم البرامج التكوينية الملائمة، ووضع مستويات الأداء التي يجب أن يحققها البرنامج التكويني، ووسائل القياس وفي هذه المرحلة لابد من التأكد من توفر الإمكانيات البشرية والمادية لتنفيذ البرنامج التكويني .

2- **المرحلة التنفيذية** :وتضم التفاعل بين جميع العناصر وعملية التحويل بالتغيير في خصائص العمال أي هي التكوين الفعلي والذي يقصد به إضافة إلى خصائص جديدة للعمال المتكونين أو علاج خصائص موجودة أصلا ويراد تعديلها .

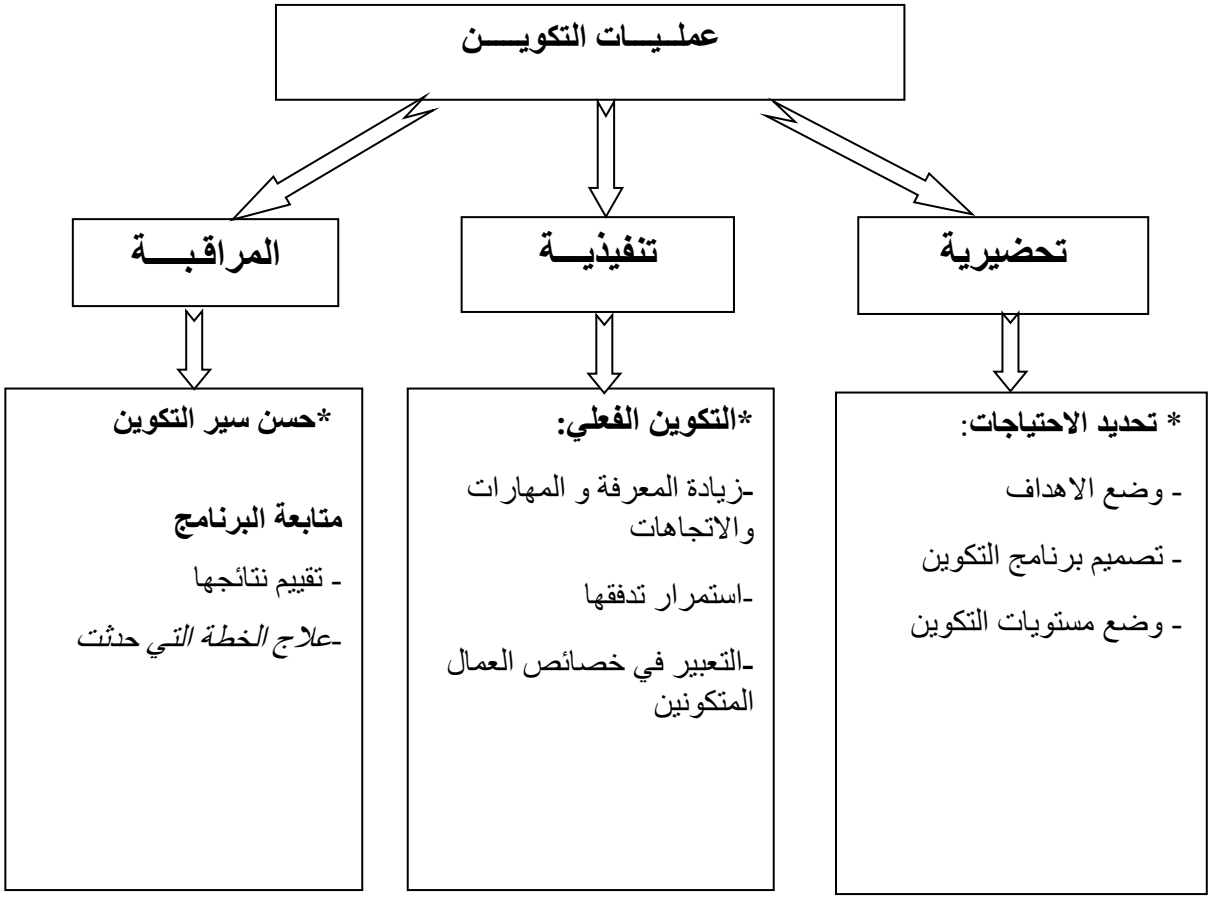
3- **مرحلة المتابعة (المراقبة)**:ويقصد بها الوقوف على سير تنفيذ البرامج التكويني، والتأكد من حسن انسياب العملية التكوينية، والنسبية إلىالأخطاءإذا حدثت وعلاجها في حين وقعوها، واتخاذ القرار اللازم لعدم تكرارها .

[1] أسس نظام التدريب والتقييم وفعاليته في المؤسسة الصناعية جامعة الجزائر 1996 ص 45.

[2] علي محمد عبد الوهاب، التدريب و التكوين و التطوير محفل علمي لفاعلية الأفراد و المنظمات معهد الإدارة العامة، الرياض،سعودية، 1981 ص 32 .

ان عمليات التكوين هي عنصر يختص بالمعالجة الفعلية للعمال المتكونين قصد اكتساب المتكون والمعارف والمهارات المطلوبة وبين الشكل مراحل عملية التكوين :

الشكل رقم (1–2) : عمليات التكوين



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على المراجع المستعملة

ثالثا: مخرجات التكوين.

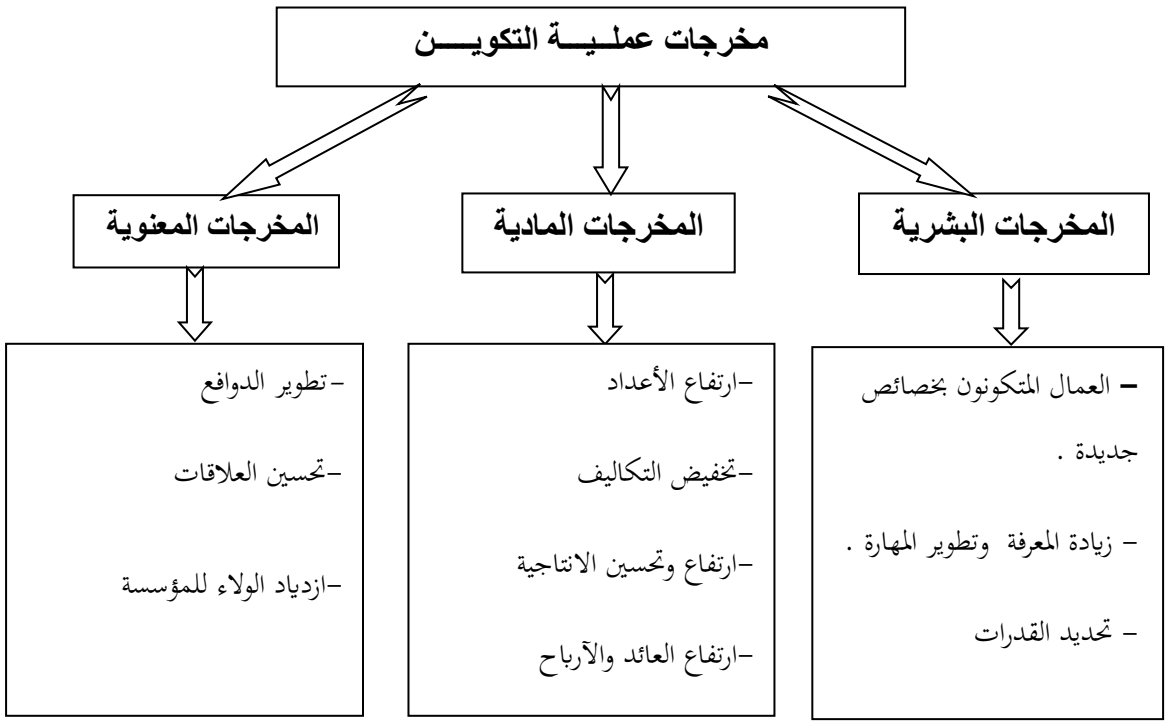
- إن مخرجات نظام التكوين هي النتائج التي يتوصل التكوين إلى تحقيقها وتقدم العملاء في خدمات تكوينية تتمتع بمستويات الجودة المناسبة لاحتياجات هؤلاء العملاء والمخرجات هي المنتج النهائي الذي يفرزه التكوين البيئية ويمكن تقسيمها كالأتي:

1 -**مخرجات بشرية:** وهي العمال المتكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية واكتسبوا خلالها خصائص جديدة كالزيادة في معرفتهم وإضافة لمهاراتهم أو تجديد لقدراتهم.

2-**مخرجات مادية** :وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها العمال المتكونين بعد ان اكتسبوا معارف ومهارات جديدة، ويمكن أن تظهر في صور متنوعة مثل زيادة الإنتاجية من حيث الكمية والنوع، وتخفيض التكاليف، وارتفاع مستويات الأداء والعائد والأرباح .

3-**مخرجات معنوية** :وتتمثل الجانب الفكري والنفسي العامل المتكون، وتظهر في شكل ارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وزيادة ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها وتحقيق الانسجام في علاقاتهم .ويوضح الشكل التالي أنواع مخرجات التكوين :

الشكل رقم (1-3) : مخرجات التكوين



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على المراجع المستعملة

رابعا :البيئـة :

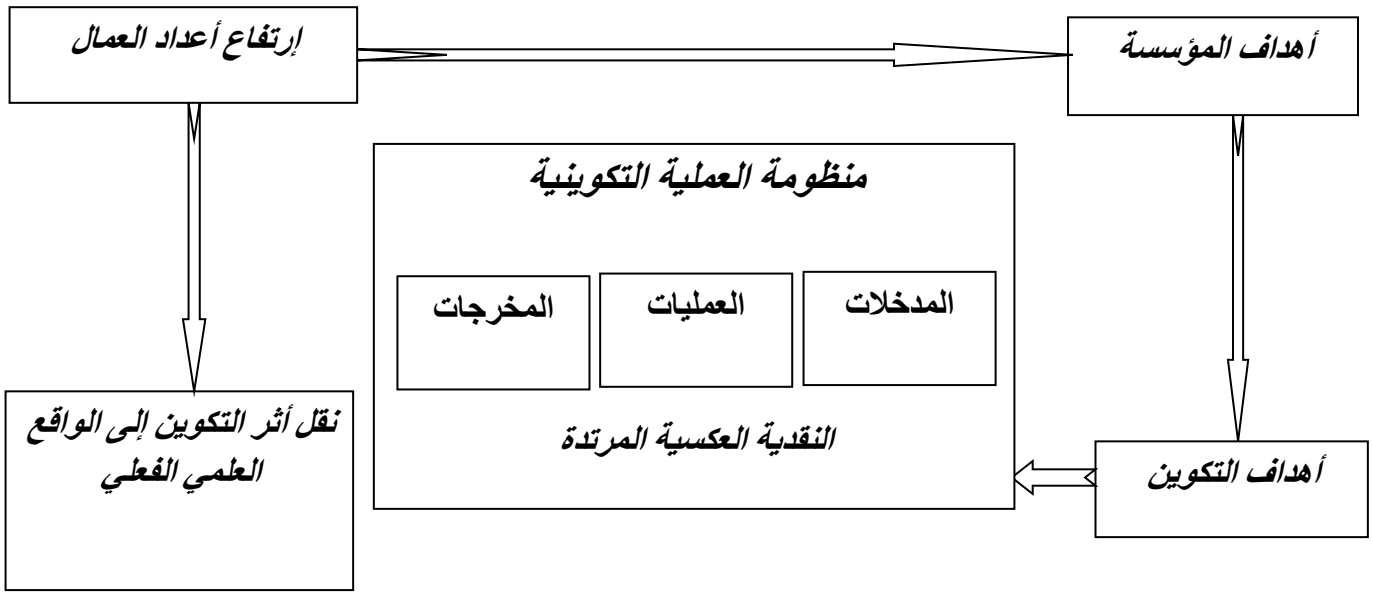
يمارس التكوين نشاطه وسط بيئة معينة بما فيها من فرص وتهديدات على السواء والتي تحيط بالمؤسسة، تتأثر بها وتؤثر وتؤثر فيها، تأخذ منها وتعطيها، وتقسم البيئة إلى قسمين هما[1].

1. **البيئة الداخلية**:تشمل البيئة الداخلية للتكوين إدارة المؤسسة، ومخططي برامج التكوين والطرق المستخدمة في نقل المادة التكوينية إلى العمال المتكونين، وتصور متخذ القرارات في المؤسسة للتكوين، ودرجة حماس القيادة الإدارية، والمواد المتاحة من أدوات التجهيز ومعدات لازمة للتكوين، والأنظمة التمويلية واللوائح المتعلقة بالتكوين وعليه فان البيئة الداخلية هي القوى التي تؤثر على النظام التكويني وبالتالي تحدد فعالياتها وأي خلل في أي عنصر من عناصر البيئة الداخلية يؤدي إلى خلل النظام ككل .
2. **البيئة الخارجية**:تتمثل البيئة الخارجية للتكوين المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة، وتتألف من أنظمة عدة يتفاعل بعضها مع بعض، وتؤثر على نظام التدريب سلبيا وايجابيا، قوة وضعف، فعالية وعدم فعالية وتتكون البيئة الخارجية من ظروف اقتصادية واجتماعية وثقافية وفنية وتمثل متغيرات البيئة الخارجية فرص والتهديدات للمؤسسة.

و الشكل التالي يبين بيئة التكوين الداخلية و الخارجية :

[1] عمر خير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير نجاح المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره ص 95.

الشكل رقم (1–4) :بيئة التكوين الداخلية والخارجية متغيرات البيئة الخارجية :الفرص والتهديدات .



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المراجع المستعملة

خامسا:الأهداف

إن الهدف في نظام التكوين هو عبارة عن النتيجة التي يراد من التكوين الوصول إليها، بالنظر إلى أهمية الهدف الذي يعتبر أساس أي نظام، وهناك شروط يجب مراعاتها عند تصميمه لأي نظام تكويني يكون الهدف من وراءه تحقيق مبتغى الفرد والمؤسسة في أن واحد.[1]

[1] محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق ص 37

المطلب الثاني: شروط فاعلية عملية التكوين:

تعتبر عملية التكوين متكاملة، لأنها تحقق نظرة شمولية للمفهوم الكلي للتكوين، وهي تعمق وتساعد على اتخاذ القرار المناسب.

ولكي تكون عملية التكوين ذات فعالية يجب توفر الخصائص التالية[1].

1- **البساطة:** ليس من الضروري أن يكون النظام معقدا حتى يكون ناجحا وفعالا، بل على العكس من ذلك، فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج، فإنه ما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعاليته مثل: وضوح الهدف منه، وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفة المتكون واختصاصه والبيئة التي يستعمل فيها بعد تكوينه، وتحديد أدوار المتكونين وطرق تقييم أداء العاملين.

2- **المرونة:** وهي قدرة النظام على التكيف ومواجهة التغيرات، ويجب أن يكون النظام مصمما، بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المداخلات أو في الظروف البيئية أو غرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه المتغيرات.

3- **الثقـة:** تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات وتنسيق في النتائج ففي برنامج اتخاذ القرارات مثلا : يعطي منهجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع، ويستخدم طرقا ووسائل تكوينية معنية، حتى يتخرج المتكونين منه بمهارة في اتخاذ القرارات.

4- **الاقتصاد:** يمكن للنظام أن يكون فعالا إذا اقتصر على الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط، حسب الاحتياجات التكوينية و إذا استعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق التي تقتضيه مهام النظام.

5- **التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها** : وتتمثل الأهداف والوسائل الوسيطة التي تحتاجها المؤسسة لكي تترجم رسالتها وغايتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قيامها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المؤسسة العديد من الخيارات الإستراتيجية في مجال تطوير العمال يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها.

[1] علي محمد عبد الوهاب، التدريب، و التطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، معهد الإدراة العامة الرياض 1981 ص 36- ص.37

6- **تحقيق التكامل مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبقية الوظائف الإستراتيجية:** من أجل أن تكون إستراتيجية التكوين والتطوير ذات فعالية جيدة لابد من أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فإذا انصبت إستراتيجية المؤسسة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لإستراتيجية التكوين أن تركز على اكتساب العمال مزيدا من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت إستراتيجية المؤسسة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لإستراتيجية التكوين أن تقلص برامجها المقدمة للعمال في مجال هذه الأنشطة.

ثانيا: خطوات إعداد إستراتيجية التكوين: يعتبر إعداد وصيانة التكوين تأتي إستراتيجية أخرى بعدة خطوات رئيسية هي:[1]

- تحليل إستراتيجية المؤسسة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
- تحصيل ودراسة البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية والانشطة الحكومية والمناقشة.
- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث: الوضع الحالي للمؤسسة و مقدر.

المطلب الثالث: استراتيجية التكوين

- بسبب المتغيرات المستمرة والسريعة، يستوجب على المؤسسة تعديل استراتيجياتها من أجل المحافظة على مكانتها التنافسية.

أولا: مفهوم استراتيجية التكوين:

استراتيجية التكوين هي عبارة عن تصور مني للرؤى المستقبلية لمؤسسة والمتعلقة بامتلاك عمالها للمعارف والكفاءات والقدرات، وكذلك رسم سياساتها وتحديد غايتها على المدى البعيد في هذا للإطار، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك يهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها فيما يتعلق بتنمية وتطوير العمال، وكذلك توفر استراتيجية المؤسسة العامة أهم مدخلات المبدئية لاستراتيجية التكوين، من

[1] أحمد القافين، الادارة الاستراتيجية، دار مجداوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 120

حيث تحديد المدى والأهداف التي يجب أن تسعى إلى تحقيقها، وهذا ما يسمى بمفهوم العلاقة العمودية الذي يدعو إلى ربط استراتيجية التكوين كاستراتيجية وظيفية مع استراتيجية المؤسسة واستراتيجيات العمل الأخرى.

كما يتضمن المدخل الإستراتيجي لوظيفة التكوين خمسة ركائز أساسية لابد من اتباعها من قبل إدارة المؤسسة وهذه الركائز هي:[1]

1- **الإعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية:** حيث تقدم البيئة الخارجية عدة فرص وتهديدات وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الإقتصادية والسياسية والتكنولوجيا ولابد لاستراتيجية التكوين من الإعتراف بهذه التأثيرات محاولة استكثار الفرص والتقليل من التهديدات.

2- **الإعتراف بأهمية تأثير المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية:** تتنافس المؤسسات على الحصول على العمال الكفوئين حيث أن القوى التنافسية في إغراء العمال من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمؤسسة.

3- **التركيز على تحقيق رسالة المؤسسة في الأمد الطويل:** أي لابد أن تساهم استراتيجية التكوين في تحقيق ما تتمنى المؤسسة أن تكون عليه مستقبلا، وتعرف رسالة المؤسسة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة الأخرى.[2]

- دوران العمل، وكفاءة القوة العاملة
- إعداد وصياغة استراتيجية التكوين وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يهم في التكامل مع استراتيجية المؤسسة.
- مراجعة الخطة الاستراتيجية للتكوين عند حدوث تغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسة.

ثالثا: معوقات استراتيجية التكوين:

تتمثل هذه المعوقات في:

- قلة الالتزام من الإدارة العليا بإعداد وصيانة الاستراتيجيات وعلى جميع المستويات التنظيمية.

[1] عمر بلخير جواد، مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

[2] أحمد القطافين، مرجع سابق ذكره ص 122 1)

- عدم وضح الاستراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.
- ضعف الإيمان بالدور الاستراتيجي للتكوين
- ضعف مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في إعداد وصياغة استراتيجيات على مستوى المؤسسة وعلى مستوى دوائرهم الوظيفية.
- وجود مشكلات متعلقة بجمع وتحليل ومعالجة البيانات الخاطئة بإعداد وصياغة الاستراتيجيات.
- عدم وجود الأنظمة الداعمة لاستراتيجية التكوين.
- ضعف نشاط تصميم و تحليل الوظائف في المؤسسة.
- عدم توفر البيئة الثقافية الداعمة لاستراتيجيات التكوين.
- ومن المعوقات الأخرى جمود القوانين والتشريعات الخاطئة بالتكوين وضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتكوين.

المبحث الثالث: عملية التكوين ومراحلها

يعتبر التكوين أهم وسيلة لتحقيق أداء فعال ويمر عبر عدة مراحل وإعداد هذه المراحل من الأمور الصعبة والمعقدة وتنفيذها دليل على نجاح العملية التكوينية.

المطلب الأول: مرحلة تخطيط وتحديد الإحتياجات التكوينية

تعتبر مرحلة التخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية عملية هادفة لإرتباطها بالعوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة.

أولا: التخطيط للبرنامج التكويني:

1- **تخطيط التكوين:** هو عملية منظمة تستند على الدراسة في الكشف عن الإحتياجات التكوينية وتحديد الأهداف الواضحة، واختيار السبل والوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف بمراعاة الإمكانيات البشرية والمدنية المتاحة.

أما بالنسبة لأهمية تخطيط التكوين فيمكن ذكرها على النحو التالي[1]:

يساعد في وضع الأهداف بدقة ووضوح لتحديد الإتجاهات المختلفة للتكوين لأهداف هي مقياس نجاح البرامج التكوينية.

- ✓ يربط الأهداف مع بعضها وبالتالي يعمل على إيجاد التكامل والترابط والتناسق مع بعضها.
- ✓ يحدد مراحل وخطوات تصميم وإعداد البرامج التكوينية والطرق والإجراءات تنفيذ هذه البرامج بفعالية.
- ✓ ينسق بين الإحتياجات التكوينية لمختلف المؤسسات.
- ✓ يزيد من فاعلية تحقيق الأهداف والتصميم والتقسيم والمتابعة لبرامج التكوينية.

[1] كامل برير، تكوين العمال واقتصاد الوقت، مجلة اقتصادية شهرية، عدد 23، 1995، ص 22 ص 23.

✓ يحقق الأمن النفسي لأفراد المؤسسة، حيث أن الخطة المدروسة تقلل الأخطاء.

2- خطوات التخطيط للتكوين: وتتمثل هذه الخطوات في:

الإعداد التمهيدي للخطة: يعني تحديد أهداف الخطة التكوينية وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة، وبالإجابة عليها يتم حصر وتحديد الإحتياجات، أما الإجراء الثاني التنبؤ بالاحتياجات التكوينية والتي تركز على النتائج التي يمكن أن تترتب على استخدام المخطط التكويني.

أ- **جمع المعلومات والبيانات:** البيانات والمعلومات المطلوبة لحل مشكلة أخرى، والمصادر التي يمكن الحصول منها على البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التكوينية التي تحدد وفقا لطبيعة ونوع وحجم المشكلة، كأن تكون مصادر سمية (كالتسجيل الرسمية، التقارير المكتوبة، القوانين، الأنظمة) أو مصادر غير رسمية (الاتصالات الشخصية مع الأفراد المعنيين أو الإتصال غير الرسمي مع الآخرين).

ب- **تحليل البيانات والمعلومات:** بعد تجميع البيانات والمعلومات الأولية يتم تحليل أبعادها ومعرفة أسباب حدوثها وفحص العلاقة بينهما، وقد يكون هذا التحليل على مستوى المؤسسة ككل، أيرتكز على تحليل القوى العاملة أي التعرف على حاجات أفراد التنظيم التكوينية.

ت- **تحديد المعايير:** بعد تحديد الأهداف وترتيب الأولوية يتم قياس النتائج الفعلية من خلال تحديد المعايير تسمح بذلك، وتكون في شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة الذي يستخدم كمعايير رقابية يتم تقييم النتائج في ضوئها، وهكذا نجد أن تحديد الأهداف يكون بشكل دقيق يساعد على وضع معايير تكون أساسا في تقييم النتائج الفعلية.

ث- **رسم سياسات التكوين وتطبيقها:** يقصد بسياسات التكوين تلك الوسائل والأدوات اللازمة للعمل وهي في أغلب الأحيان ترجمة للأهداف أو الاستراتيجيات العامة

ج- **إعداد الميزانية التقديرية للتكوين:** حيث يجب أن تشمل بنود هذه الميزانية على بنود الإنفاق وأبوابه، من حيث الإنفاق الإستثماري على التكوين في القاعات والأجهزة والإنفاق الجاري على الأجور المرتبات والمنح والمواد التكوينية، كذلك يجب تحديد الإيرادات لكسب من المبيعات أو الأرباح.

ح- **إعداد الخطة التكوينية الفعلية وإقرارها:** بعد إعداد الخطة الفعلية يتم عرضها على السلطة المختصة لإقرارها، حيث تتضمن هذه المرحلة دراسة الخطة، دراسة واقعية والبحث عن مدى مطابقتها مع السياسات العامة والأهداف ومدى تأثير الخطة على قيم المؤسسة.

ثانيـا: تحديد الإحتياجات التكوينية:

تعريف الحاجة للتكوين: تعرف الإحتياجات التكوينية على أنها مجموع من المتغيرات أو الإضافات المطلوب إحداثها في معرفة مهارات أو اتجاهات أو سلوك العاملين، وذلك للتغلب على المسائل التي تعترض سير العمل والانتاج أو تعرقل سير السياسة العامة، أو تحول دون تحقيق أهدافها، كما يعبر عنها بأنها نقطة البداية في أي عملية تكوينية، ويعبر عنها بنواحي القصور أو الضعف في الأداء الحالي المتوقع[1].

وعلى العموم يمكن تحديد الاحتياجات بدقة من خلال [2]:

- ✓ وضع الأهداف
- ✓ تقييم ومراجعة الأداء
- ✓ نتيجة الأخطاء التي يتم ارتكابها
- ✓ من الأداء السيئ أي الفشل في الوصول للمستوى المطلوب.
- ✓ من مراقبة الموظفين أثناء العمل، المراقبة المستمرة ومن طلب الأفراد للعون.

[1] عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، الطبعة الثالثة بميك، 2004، ص 22.

[2] محمد جمال يرعي، التدريب و التنمية، عالم الكتب،، القاهرة، 1973 ص 149.

- ✓ من شكاوي العملاء، سجل الشكاوي
- ✓ من الوقت المستهلك في القيام بمهمة ما استهلاك وقت أطول من اللازم.
- ✓ من التغيير في القوانيين وطرق العمل والنظم والإجراءات والتكنولوجيا وحتى في مضمون الوظيفة ومسؤولياتها.[1]

المطلب الثاني: مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني

بعد تحديد الحاجة الى التكوين تقوم المؤسسة بتصميم برنامجها التكويني الذي يساعدها في تحقيق أهداها.

أولا : تصميم البرنامج التكويني:

1- تعريف تصميم البرنامج التكويني: هو عملية تعي بتحديد الأهداف التكوينية والتعليمية وانتقاء مفردات البرنامج وتتابعها.

وتوقيتها والأساليب التكوينية التي ستعتمد، وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم وقياس البرنامج[2].

ثانيا: خطوات تصميم البرنامج التكويني:

تمر عملية تصميم البرنامج التكويني بالعناصر الأساسية التالية[3].

1- تحديد أهداف البرنامج التكويني: أهداف البرنامج هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من البرنامج التكويني، وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقذما، وتوضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى الأفراد واتجاهاتهم وسلوكاتهم.

[1] نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره ص 74.

[2] نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره ص 74.

[3] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الطباعة للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، 1996، ص 35.

ومن بين أهدف البرنامج التكوينية ما يلي:

- ✓ تنمية معلومات المتكون وذلك بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة موضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.
- ✓ إكساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية.
- ✓ إمداد المتكون بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.
- ✓ تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبيلة.

2- محتوى البرنامج:

يتم تحديد محتوى البرنامج في ضوء الاحتياجات التكوينية، وحتى يكون المنهاج التدريجي جيدا ويحقق الأهداف المطلوبة يجب أن يكون نابعا من البيئة الواقعية وليس مستورا، وأن يتقييم بطابع المعقلية ويجب أن لا تكون المعلومات قديمة ومتكررة بل جديد ومستحدثة، بالاضافة إلى ذلك يجب أن تتناسب مادة الدراسة والمادة العلمية أو العملية في برنامج التكوين والقدرات العلمية أو الفنية للمتكون وكذلك يجب أن تكون مادة الدراسة ترجمة صادقة لاحتياجات المنشأة.

3- أساليب التدريب التكويني: يجب أن تكون هذه الأساليب منسجمة مع أهداف وطبيعة الموضوع والتي يجب أن لا تكون تقليدية، بل شاملة للأساليب الأحدث مثل التكوين بالحاسب والتكوين عن بعد السلوك النموذجي.

4- الوسائل: يجب أن تكون وسائل الإيضاح سمعية بصرية منسجمة مع موضوعات البرنامج وأساليب التكوين.

5- توقيت البرنامج وثقافته: يرى بعض الخبراء سنة هي القدر المناسب مع الوقت لإحكام الخطة والتحضير وإعداد الترتيبات، لأن كل قرار يتخذ سيكون حاسما وقاطعا.

- إن تحديد مدة البرنامج تختلف من برنامج إلى آخر، طبقا لمنهاج التكوين، طبيعة وأسلوب التكوين والإمكانيات المتاحة في المؤسسة ومن هنا يمكن القول أنه يتعين إقامة برنامج التكوين في الوقت المناسب وفي فترة مناسبة مع موضوعه ويجب الأخذ بعين الإعتبار إمكانية الإسراع في التكوين باستخدام وسائل حديثة مثل: الكمبيوتر.
- إن مشروعات إستعمال التكنولوجيا الحديثة تتطلب تكاليف نقدية وعينية من القوى البشرية، أكثر مما يتوقع للبعض ولذلك يجب أن تعد قائمة بهذه التكاليف إعداد محكما يعني إعدادا واقعيا دون خيال يتضمن المكان والمعدات والمواد، والقوى البشرية والمال اللازم مع جدول زمني بين متى يأتي دور الحاجة إلى كل هذه العناصر إلى جانب تحديد نوع المهارات التي سيتكون عليها واختيار المكونين ومكان التكوين.

ثانيا: مرحلة التنفيذ: هي مرحلة إدارة البرنامج التكويني و إخراجه إلى حيز الوجود، وهذه المرحلة مهمة وخطيرة إذ فيها تتبين حسن وسلامة تخطيط البرامج التكوينية وينعكس نجاحها وفشلها إيجابا وسلبا على مرحلة تقييم البرامج التكوينية وبما أن تنفيذ البرنامج معناه نقله من الواقع النظري إلى الميداني.

حيث عندما تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج فإنه على إدارة البرنامج أن تراعي أمورا والجوانب لضمان حسن التنفيذ والتي كان المخطط التكويني قد قام بالإعداد لها وهي:

أ- بالنسبة لتسبيق البرنامج: ويتضمن هذا الجانب بما يلي:

- ✓ موعد بدأ البرنامج وموعد انتهائه.
- ✓ توزيع العمل التكويني خلال فترة البرنامج.
- ✓ تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التكوينية المختلفة.

ب- بالنسبة للموافق والتسهيلات التدريبية: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- ✓ اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج (مثلا: قاعة كبيرة وحجرات صغيرة).

- ✓ تصميم طريقة جلوس المتكونين (سبورة عادية أو مضيئة وغير ذلك من الوسائل المعنية في التكوين)

ج- بالنسبة لتجهيز المطبوعات: ويتضمن هذا الجانب[1]:

- ✓ استلام المطبوعات من القائمتين باعدادها علميا.
- ✓ إجراءات الطباعة.
- ✓ إجراءات التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج.

خ- بالنسبة للإرشادات المتعلقة بتسيير البرنامج[2]:

على إدارة البرنامج والمكونين مراعاتها، ويتضمن هذا الجانب مايلي:

- ✓ الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها.
- ✓ معرفة المشاركين بشكل جيد، والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم والعمل على حل مشاكلهم.
- ✓ المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات والحرص على البدء والإنتهاء في الوقت المحدد بجميع فعاليات البرنامج سواءا كانت هذه الفعاليات عبارة عن محاضرات ونقاش أو مجموعات عمل، أو أنشطة أو مشاكل تكوينية.
- ✓ التعرف على وجهات نظر المشاركين والمكونين في تسيير البرنامج والحصول على تغذية رجعية مستمرة، عن البرنامج وإطلاع المشاركين على نتائجها أولا فأولا.
- ✓ مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين والتجاوب مع الاجتياحات الخاصة بهم.
- ✓ توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين الذين أكملو متطلبات البرنامج في حفل إختتامي.

[1] مصطفى نجيب شاوش، ادارة الموارد البشرية، ادارة الأفراد، دار الشروق للنشر التوزيع، الطبعة الثالثة، الاردن، 1996 ص 239-240.
[2] مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره ص 25.

هـ – بالنسبة للتكوين:

- ✓ الإتصال بهم في الوقت المناسب لتفكيرهم بالبرنامج ومواعدهم فيه وتهيئه وصولهم إلى مكانهم الذي يعقد فيه البرنامج في الأوقات المحددة.
- ✓ توفير المستلزمات التي يطلبها المكون في مواد تكوينية وتقنيات سمعية وبصرية.
- ✓ التأكد من كتابة التقرير النهائي للبرنامج.
- ✓ توجيه مذكرة على إدارة الحسابات تتضمن أسماء المكونين وعناوينهم لصرف أجورهم

المطلب الثالث: مرحلة متابعة وتقييم التكوين

تعتبر عملية التقييم وسبب لضمان شفافية عملية تصميم برنامج التكوين وقياس فعاليتها وإظهار مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة في تحديد خدمات التكوين من تمارسة على أساس علمي منهجي والسبب يعود إلى المخاوف التي تمتلك المعيين بالتقييم وصعوبة التأكد من مصداقية النتائج المنحل عليها لكن صعوبة التقييم لا تتنافى معها قيمة المحاولة، لذلك على هيئة التكوين أن تحدد استراتيجية التقييم والتي بناء عليها تتحدد طبيعة المعلومات المطلوب تجميعها ومجالات الإستفادة من عملية التقييم[1].

أولا: تعريف تقييم البرنامج التكويني: تقييم التكوين عبارة من قياس مدى فاعلية البرنامج بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه المتكونين ومعرفتهم وسلوكهم[2].

1– الأهداف المرجوة من عملية التقييم:وتتمثل هذه الأهداف فيمايلي:

- معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، من حيث إعداده أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل.

[1] أحمد عادل راشد، مذكرات في ادارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، لبنان، 1981، ص 209.

[2] مدحت محمد أبو النصر، الادارة العلمية التدريبية النظرية و التطبيق، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، مصدر 2008، ص 205-206

- التعرف على مدى نجاح المتكونين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم في قيامهم بعملية التكوين.
- بيان مدى استفادة المتكونين من التكوين.

2- معايير تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني: هناك عدة معايير يمكن للإدارة استخدمها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني ومن بينها ما يلي:

أ- ردود فعل التكوين: ويقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج، و يمكن قياس ذلك من خلال استمارة تحتوي على أنشطة عديدة مثل: مدى شعور المتكون بالإستفادة من الدورة، تحديد الجوانب التي يعتبرها أكثر فائدة من غيرها، وأيضا أكثر صعوبة أو سهولة . وميزة هذا المعيار سهولة قياسية، إلا مصداقية البيانات في التغيير عن مدى تعلم الفرد، أو عن مدى ما إكتسبته من معلومات يبقى موضوع تساؤل ذلك أن تصور وإدراك الفرد للأثار التي يتركها البرنامج التكويني عليه شيء، والأثار الفعلية لذلك البرنامج شيء آخر.

ب- التعلم الذي إكتسبه المنكوب: أي المبائ والحقائق والطرق والأساليب التي تعلمها وأدركها الموظف نتيجة لاشتراكه في البرنامج التكويني، وهذا المعيار أكثر موضوعية ودقة من المعيار السابق لكنه يقيس ما في ذاكرة الفرد وليس سلوكه الفعلي في العمل.

ت- سلوك المتكون في العمل: أي قياس مدى التغيير الحاصل في سلوك الموظف في العمل نتيجة لإشراكه في البرنامج التكويني، ومقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة بالدورة التكوينية، كأن نلاحظ الإدارة أو المشرف المباشر عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل أو نلاحظ غياباته، أو علاقاته في العمل أو شكاوي المراجعين منه.

ث- النتائج على مستوى المؤسسة : يقيس آثار التكوين على المؤسسة ككل وليس الفرد المكون، كأن يلاحظ التكاليف، كمية الإنتاج ومستوى جودته، المبيعات الربحية، معدل دوران العمل، ويمثل الإختيار النهائي لفاعلية التكوين.

ثانيا:خطوات تقييم عملية التكوين[1]: لتقييم عملية التكوين بطريقة سليمة لابد من مراعاة مجموعة من الأسس نذكر منها:

1- **تقييم برنامج التكوين قبل تنفيذ التكوين:** تعتبر عملية قياس للبرنامج التكويني لاكتشاف التغيرات ونواحي القصور، أو الضعف في تصميمه، حتى يمكن معالجتها مبكر قبل تنفيذه، وعليه فإن هذه العملية تساعد على تحيين وتعديل محتوى البرنامج بصفة مستمرة وتحسين مستوى نوعية التكوين بالإضافة إلى تبني وسائل التكوين الأكثر ملائمة.

2- **تقييم البرنامج التكويني أثناء تنفيذ التكوين:** تهدف هذه العملية إلى تقييم عملية التكوين تسيير وفقا للمخطط الذي سبق وتم إعداده أما ما يتم متابعته و تقويمه خلال هذه العملية فيمكن تلخيصه كالتالي:

- مدى ملائمة تصميم و تنظيم البرنامج التكويني مع الأهداف العامة للمؤسسة و التي يراد تحقيقها.
- مدى الإلتزام بالمواد العلمية والعملية المتعلقة بالموضوع الذي يجي عليه التكوين ومدى حرص المكون على التسيير وفقا للخطة.

3- **تقييم البرامج التكوينية بعد التكوين:** بعد أن ينتهي البرنامج التكويني يأتي دور قياس مدى ما حققه من تلبية الإحتياجات التكوينية ومدى مساهمته في تحقيق أهدافه، وبالتالي إبراز ما حققه من فائدة بالمقارنة لما يكلفه من نفقات سالبة، فالسؤال الذي يطرح بتمركز حول النتائج التي حققها البرنامج ومن بلوغه للأهداف المحددة له، فالنتائج أمر ليس بالسهل فالجانب الخاص يأثر التكوين على أداء الموظف وفاعلية المؤسسة محاط بمشكلات معقدة وسلوك الموظف يتأثر بالبيئة والخارجية للمؤسسة التي يعمل بها.

[1] بوقطاف محمود، لباكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل الماستر في علم الاجتماع، جامعة خيضر، بسكرة، 2014، 2013، ص 48-50.

ثالثا– أساليب متابعة و التقييم:[1]

: تتم متابعة وتقييم البرامج التكوينية باستعمال أساليب جمع المعلومات المختلفة التي نشرحها تفصيلا فيما يلي:

1– الإستبانة: توزع على المتكونين بعد الإنتقاء من عملية التكوين، وتتضمن عدة أسئلة أو استفسارات يجيب عنها هؤلاء المتكونين، والذين من خلالها يعبرون عن آرائهم بالبرنامج التكويني سواء من حيث تخطيطه وتصميمه أو تنفيذه وأيضا عن رأيهم بالمكونين، ومن خلال هذه الإستبانة يمكن التعرف على نقاط الضعف التي واجهت البرنامج التكويني لتحقيق هدفه.

2– الملاحظة المباشرة: ويكون هذا تقييم البرنامج التكويني من خلال ردود الفعل التي يبديها المتكونين اتجاه البرنامج والمكونون، ويكون هذا من خلال الأحاديث التي تدور بينهم أو خلال الشكاوي التي يوجهونها للمشرفين على البرنامج التكويني.

3– **أسلوب الحفل الختامي:** الهدف الأساسي لهذا الأسلوب هو تقييم البرنامج وكذلك توزيع الشهادات على المتكونين، ورغم النتائج التي يتم التوصل إليها من هذا التقييم إلا أنه غير موضوعي لأن المتكونون يجاملون المشرفون على التكوين ولا يدلون بآثارهم الصريحة إتجاه البرنامج التكويني.

4– **الحصول على نماذج من المادة العلمية:** يجب أن تطلب إدارة التكوين نسخة واحدة على الأقل من المادة التكوينية في البرنامج، وتفحصها بواسطة الخبراء و المختصين لديها لترى إذا كانت هذه المادة تتفق مع المواصفات المقدمة في نشرة البرنامج.

5– **نماذج المتابعة و التقييم:** يجب أن تحصل إدارة التكوين على نماذج للمتابعة وتقييم الأداء في البرنامج وأن تحتفظ بحلقات البرنامج وحلقات الدارسين وهذه النماذج تتمثل في:

[1] وجدي حامد حجازي، التدريب في القرن الحادي و العشرين، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشرو التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2010.

- ✓ نماذج بيانات متكون.
- ✓ نموذج قياس فعالية اليوم التكويني.
- ✓ نموذج قياس تنفيذ البرنامج.
- ✓ نموذج قياس أداء المتكون.

خلاصة الفصل :

يعد التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية، وبالتالي يمكن القول أن نجاح المؤسسة أصبح مرتبطا بشكل جوهري وإستراتيجي بتنمية الموارد البشرية وهذا بتكوينها وبالتالي تحقق فعالية أداء هذا المورد، وكما أن التكوين لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر استراتجية للوصول إلى أفضل النتائج، ويكون من خلال تكوين الفرد على أهم المداخل والأساليب التي تسمح بتحقيقه والتقليل من مقاومته، باعتبار الفرد من يحدد عملية التكوين وهو من يحدث عليه التكوين فهو بمثابة حجر الزاوية في عملية التكوين.



الفصل الثاني:

الاطار النظري حول عملية التكوين

تمهيـــد:

يعتبر موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت أكبر اهتمام من قبل المنظرين والإداريين، إذ أنه يعد الوسيلة التي تحقق أهداف العمل في المؤسسات، كما أن الأداء يعتبر من مدى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية، ومن هنا نجد أن غالبية المسؤولين الإداريين بمختلف مستوياتهم الإدارية يعطون موضوع أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظرا لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخله.

ومن هنا فإنه يجب التركيز على البحث والتطبيق من خلال محاولة التعرف على حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه حتى يمكن معرفة الخلل والسعي إلى تصحيحه، مما يساعد على تحقيق مستويات الأداء المطلوب.

و من خلال هذا قسمنا الفصل إلى مباحث التالية:

المبحث الأول:أساسيات أداء العاملين

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

المبحث الثالث : تقييم أداء العاملين

المبحث الأول: أساسيات أداء العاملين.

يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة فهو سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية قد استقطب العديد من الدراسات والبحوث التي تهدف لتدقيق معنى الأداء وأهميته.

كما أن عملية تقييم الأداء مرت بتطورات عديدة واليوم تتطلب انظمة التقييم.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل الإقتصاد وتسيير المؤسسات، حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الإقتصاد.

أولا: مفهـوم أداء العامليـن:

لقد تعددت التعاريف حول مصطلح مفهوم الأداء وهي[1]

تعريف الأداء حسب Miller et Bromily : ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها لكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما:

الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونعني بذلك عامل الفعالية أيضا يمكن أن تستكشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك، أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة.[1]

تعريف الأداء حسب P.Druker : ينظر دراكر إلى الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.

[1] مصطفى يونس، ادارة الإدارة، دار الحامد للنشر و التوبع، الطبعة الأولى، 2016، عمان، ص 16-17.

نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن من مكافأة كل من المساهمين والعمال.

يعرف الأداء أيضا على أنه[1]: هو النشاط الذي يقوم به العامل، والذي يظهر فيه ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات من خلاله يتم إنجاز أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

ومن هذا نستنتج أن الأداء ينطلق من امتلاك العامل للكفاءة لقدرات، معارف ومهارات في القيام بعمله، وفي مدى تحمله لمسؤولياته، كما يعكس التعريف كلا من الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.

من خلال هذه التعاريف يتبين أن الأداء يتمثل في مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة (سمات شخصية، وخصائص ذاتية) تحدد سلوكه، ويؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى نتيجة.

كما يتبين ان الأداء وجهين أو جانبين يتمثلان فيما يلي:

الجانب السلوكي: ويتمثل في سلوك أو تصرفات العامل داخل المؤسسة، أي أن يكون سلوك يتماشى وما يتطلب المركز من مهارات ودقة في إنجاز العمل.

الجانب المادي: ويتمثل في مردود العامل أو انتاجه الذي يقاس من الناحية الكمية وكذا من الناحية الكيفية.

ويعرفه Schermer Horn[2]: بأنه تعبير عن الصفات الشخصية للأفراد العاملين بالإضافة إلى الجهد الذي يبذلونه في العمل مع الدعم والمساندة التي تقدمه المنظمة ويعبر عن ذلك الأداء الوظيفي.

الصفات الشخصية للعامل+الجهد المبذول في العمل+الدعم التنظيمي

[1] بلقايد ابراهيمي نوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افرقيا، العدد جامعة وهران 2 الجزائر، السداسي الثاني 2017 ، ص259.

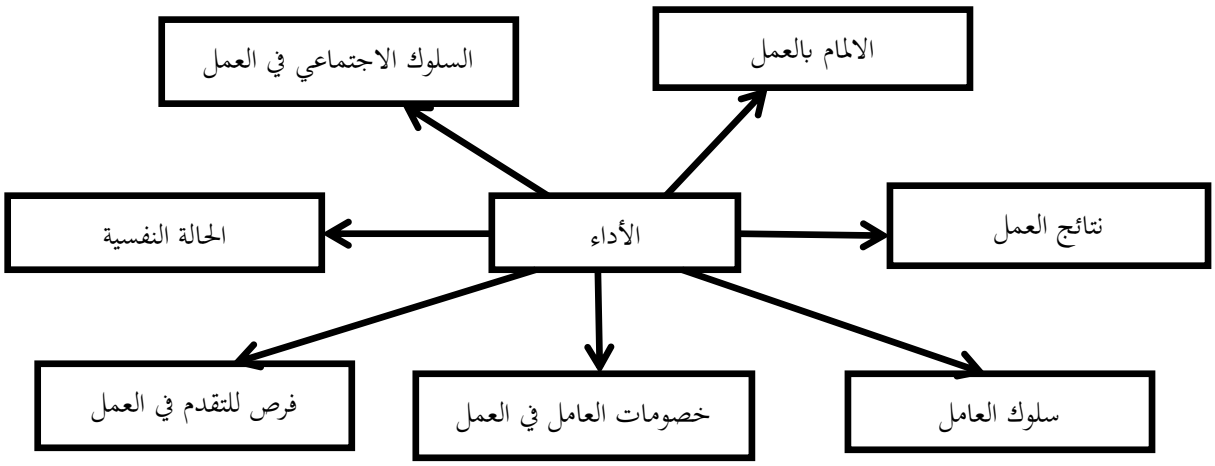
[2] محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء دنيا الطباعة والنشر 2008 ص 116.

حسب **Horn** فإن الأداء يرتك على شخصية العامل والجهد الذي يبذله لأداء وظيفته وهذا كله مرتبط بمدى دعم المنظمة له.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء هو عبارة عن:

- سلوكيات العاملين والمديرين التي تقيس من خلالها مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- الصفات الشخصية للعاملين إلى جانب مجهوداتهم ودعم المنظمة لهم.
- مجموعة ما يتم إنجازه من قبل العاملين بالإضافة إلى مدى إلمام العمال بالمهام الموكلة إليه.

الشكل رقم (2–1) الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء



المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل تقييم آداء العامل في المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية جامعة الجزائر، 2004، 2005 ص 18.

المطلب الثاني: عناصر أداء العاملين

يوجد للأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية لا يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال، وقد ذهب الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعامين ومن هذه العناصر ما يلي[1]:

كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.

متطلبات العمل: تشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال للموظف وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم.

وتؤثر في الأداء الفعال مثل: العوامل الإقتصادية والإجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية ويضيف بعض الكتاب إلى أن هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل في :

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفية**: وتشمل المعارف العامة، والمهارات التقنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها

2- **نوعية العمل**: ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من ربة ومهارات أو قدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

[1] محمد سرور الحريري، علم النفس الاداري، دار الطبعة للنشر و التوزيع، بيروت، 2016 ص 276.

3- **كمية العمل المنجز**: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية عمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- **المثابرة و الوثوق**: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله من خلال ما سبق نستنتج أن الأداء يتكون من العناصر التالية:

- ما يمتلكه الموظف من صفات خاصة مثل: القدرة، المهارة، والمعرفة لأداء فعال.
- ما تتصف به الوظيفة من متطلبات ومسؤوليات وواجبات.
- ما تتصف به البيئة التنظيمية من عوامل داخلية وعوامل خارجية حيث تتمثل العوامل الداخلية في الهيكل التنظيمي، مناخ العمل أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، السياسية والقانونية.[1]

المطلب الثالث: محددات أداء العاملين

تعتبر من المواضيع التي جذبت الكثير من الباحثين لمعرفة ماهي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي.

ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من.

الأداء = الدافع X القدرة X الإدراك[2]

ويشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم الحوافز إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير ولا تتقلب هذه القدرات عبر

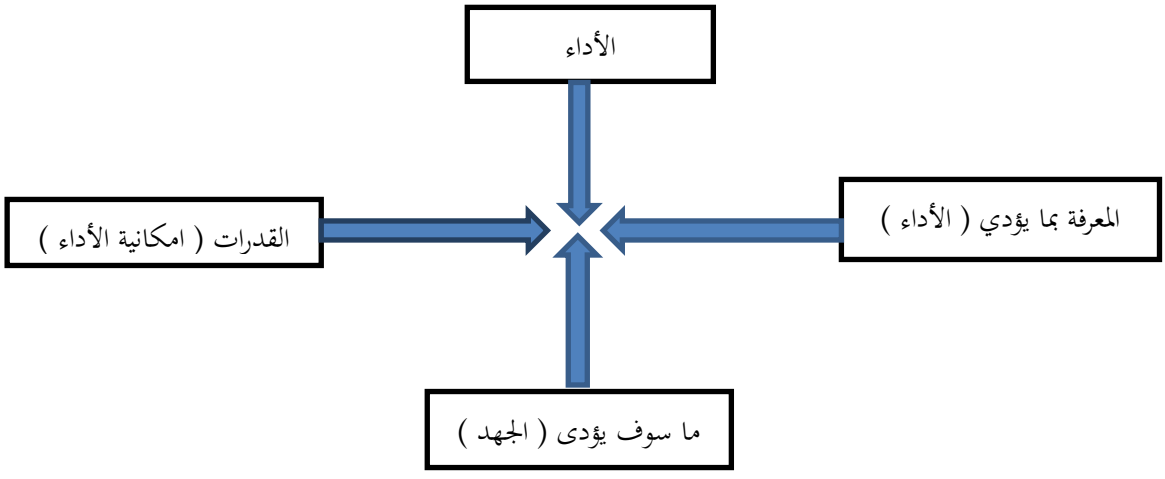
[1] رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 2017.

[2] سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، (ادارة الأفراد) دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2008، عمان ،ص 217.

فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنه لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من جهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن هذا العمل الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى ادائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا في العمل، فيكون أداء هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في مجال من المجالات ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي[2]:

الشكل رقم (2-2) الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة : الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الستار الجامعية، مصر 1986 ص 120.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء، مايلي:

1- **غياب الأهداف المحددة:** فالمنظمة التي لاتمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لنتستطيع قياس ماتحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الداء الضعيف.

2- **عدم المشاركة في الإدارة:**إنعدم مشاركة العامل ينفي المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم فيوجودفجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يوجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.[1]

3- **إختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون علية، فكلما أرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

4- **مشكلات الرضا الوظيفي:**فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبيرمن

[1] سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 218.

العوامل التنظيمية والشخصية للموظف, مثل العوامل الاجتماعية كالسنوات لمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5- **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الأشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

المطلب الأول: عوامل تنظيمية و الفاعلين في تنظيمه

أولا : تعريف النظام

النظام هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدا.كما يعرف النظام بأنه مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة ولازمة للنظام بأكمله،ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة.

ثانيا : تعريف نظام التكوين

باعتبار المؤسسة مجموعة من الأنظمة مرتبطة بعضها ببعض، وتؤثر وتتأثر فيما بينها وتعمل بشكل متناسق لتحقيق هدف محدد، لتشكل في مجملها نظام واحد متكامل، فإذا أخدنا نظام إدارة الأفراد كونه نظام فرعي بالمؤسسة، نجده هو بدوره يتألف من مجموعة من الأنظمة من بينها نجد نظام التكوين والذي يعتبر أحد أهم الأنظمة تركز عليه بعض المؤسسات.

فيعرف التكوين كنظام بأنه هو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم وهو نظام تسيير الموارد البشرية، فمنطق النظم لا يستقيم في حالة الانعزال لأنشطة التكوين عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختيارها.

وهذا النظام له عناصر مرتبطة تعمل مع التحقيق أهداف معينة ترمي أساسا إلى تحقيق نتائج اقتصادية

من خلال تمكين الأفراد من تحسين أدائهم ومسايرة وملائمة التطور الحاصل في بيئة المؤسسة، لأن هناك ارتباط وثيق بين تكوين الأفراد ورضاهم وأدائهم الفعال، وأداء وفعالية المؤسسة ككل.[1]

ثالثا : مكونات نظام التكوين

فلكون التكوين هو نظام بالغ التعقيد، يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية، وعند تحليل النظام نجده يتكون من العناصر(مدخلات، معالجة، مخرجات) حيث أن هذه العناصر مضمون يختلف من نظام إلى نظام آخر.

وتتمثل مكونات نظام التكوين فيمايلي[2] :

1.**المدخلات:** وهي بمثابة الأجزاء والعناصر التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق الهدف منه، ويتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام، ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى مايلي[3]:

أ– مدخلات إنسانية : وتتمثل في طاقات وقدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه، أي أن المدخلات الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومتكونين وإداريين وفنيين ومساعدين، وتختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها.

[1] مبروك اسمهان، مرجع سابق، ص 16.2.

[2] صوان أحمد، زهوان عبد الهادي، مرجع سابق، ص28.

[3] عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص 58.

فبالنسبة للمتكونين فقد يكونون من المديرين أو رؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين أو عمال، وقد نجدهم من العاملين الجدد أو الذين يراد ترقيتهم، وقد يكونون من الذين لهم إنتاجية ضعيفة ويراد تحسين مستوى أدائهم، أو قد يكونون من الذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم، أو من الذين يراد إثراء معلوماتهم أو تحسين السلوك أو الاتجاه لديهم.[1]

أما المكونين فقد نجدهم أساتذة جامعيون أومكونين متخصصون أو خبراء في شؤون التكوين.

أما الإداريون والفنيون والمساعدون، فهم معنيون بأمور التكوين من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ ومتابعة وتقييم إلى غير ذلك، والذي يجب أن تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعباء.

ب– مدخلات مادية: وتتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد، والتي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياته، أي أن المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من الأموال اللازمة للإنفاق على لتكوين واستمرار مراحله، بالإضافة إلى المواقع التي سيقام فيها التكوين،وما تتضمنه من قاعات وأقسام للتكوين.

ج– مدخلات معنوية (المعلومات): تعتبر المعلومات نوع آخر هام من المدخلات وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتكونين، كما تتضمن الطرق والأساليب والإجراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحتوي على بيانات عن لظروف والأوضاع المحيطة بالنظام، ومايسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار.

[1] عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص 58-59

المطلب الثاني: الظروف المادية للعمل

و تتمثل ظروف المادية للعمل في عدة نقاط وهي[1]:

أ– الثقافة التنظيمية القوية تساعد في تعزيز أداء العاملين بما يحقق الأهداف المخططة، ويؤدي إلى ارتفاع الأداء التنظيمي بصفة عامة والشكل التالي يوضح ذلك:

1- مدى مشاركة العاملين: ترتبط ايجابيا بالفاعلية بشكل عام على مستوى المنظمة وتتضمن أيضا تفويض المهام والمسؤوليات، مما يزيد من قبول الأهداف، وتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة.[1]

2- الابتكار وتحمل المخاطرة: أي مدى تشجيع المنظمة لتحويل العامل ما لديه من معارف وخبرات إلى سلع وخدمات، ومن أهم العوامل المؤثرة في هذا البعد هو: تصميم الهيكل التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية.

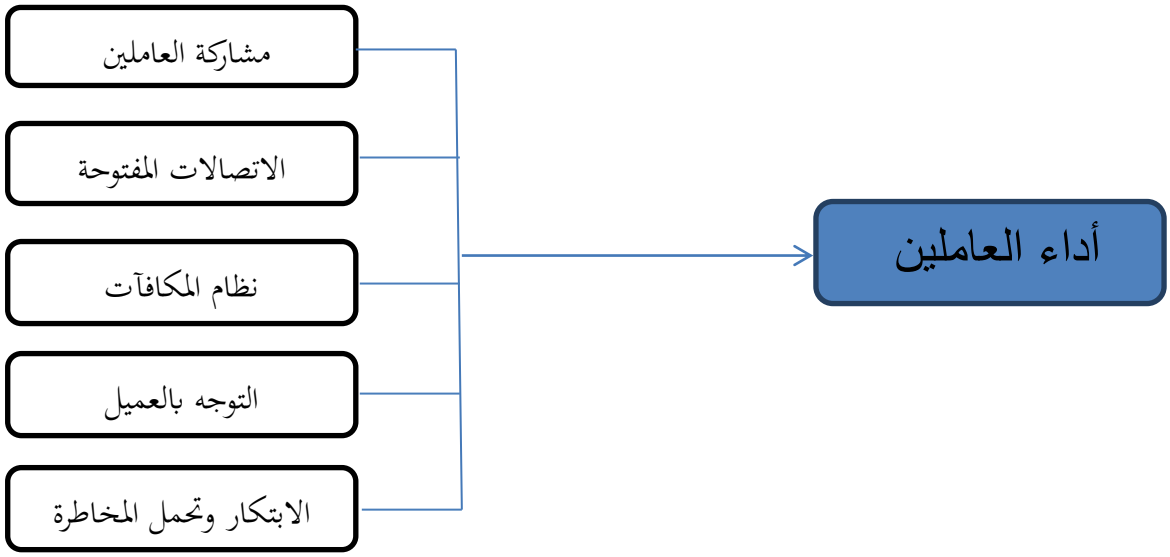
3- نظام المكافآت الجيد.

4- الاتصالات التنظيمية المفتوحة: تساعد الاتصالات الجيدة العاملين في الحفاظ على إدارة العمليات الداخلية بشكل ثابت، والمساعدة في بناء الترابط بين الأفراد، داخل وخارج المنظمة.

5- التوجه بالعميل.

[1] عبد الغفور سلامة، طرق الاستثمار، تنمية الموارد البشرية، مصر، 2010، ص 237

الشكل رقم 2-3تأثير بعض عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة : الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الستار الجامعية، مصر 1986 ص 122.

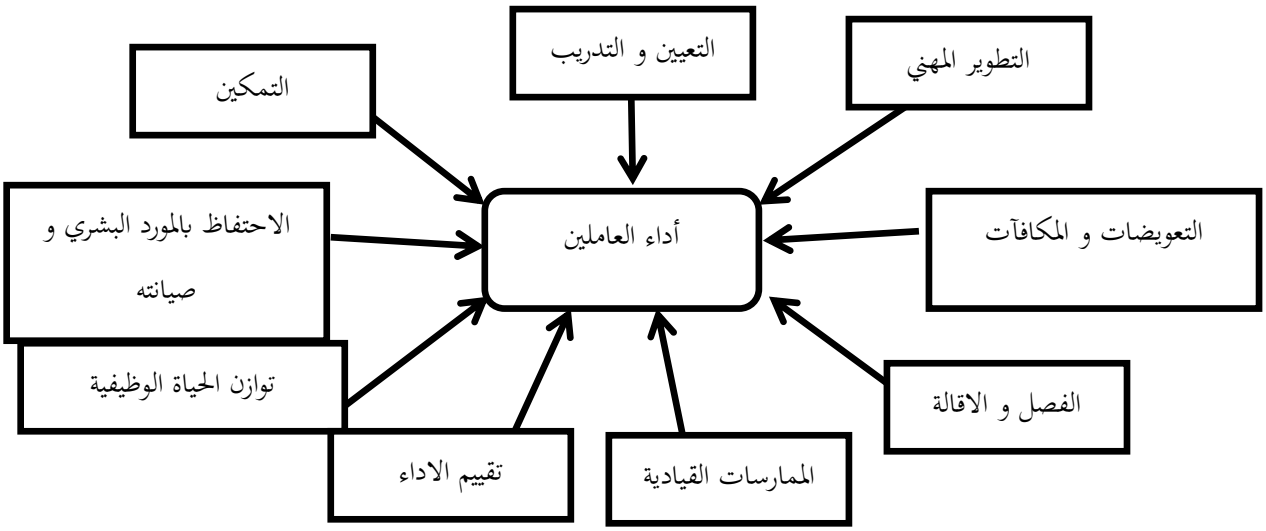
ب- ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل، سياسات التعيين، برامج التدريب والتعليم المستمر، تمكين العاملين، نظم المكافآت والحوافز، تخطيط الموارد البشرية، سياسية الفصل والإقالة، مع تنويع طرق الاستثمار في تنمية الموارد البشرية.

ج- عملية تقييم أداء العاملين تؤثر على أداء العامل للوظيفة الموكلة إليه، و يمكن أن تؤثر في كلا الاتجاهين الإيجابي أو السلبي، لأن الضبط الذهني على العامل يقلل من كفاءته، خاصة في الفترة الزمنية التي تقع فيها عملية التقييم[1]

د- قيام المنظمات بالاستثمار في رأس المال البشري من خلال، تشجيع العاملين للحصول على دراسات عليا، تحسين القدرات اللغوية، تراكم الخبرات الوظيفية، الاهتمام بالتعليم الأساسي، وتنفيذ نظم المشروع مثل: نظم تخطيط موارد المشروع، نعديل عمليات الأعمال، وتدفق الأعمال المتشابهة، وتقديم تطبيقات البرمجيات الجديدة[1]،

[1]) عبد الغفور سلامة، طرق الاستثمار، مرجع سابق، ص 238.

الشكل 2-4 تأثير بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين



المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على جريدة دراسة الصرف أبوبكر تهيو، أبوبكر علومي نورة،2013، ص253

هـ – توافر سلوكيات القيادة التحويلية، والعدالة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، والشعور بالرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى العامل.

و– مرونة أوقات العمل Flexible Working Times، ترتبط ايجابيا مع إرتفاع مستويات أداء العاملين، لكن الوقت المفيد – المحدد- يؤثر سلبيا على رفاهية العامل، وعلى الجانب الآخر، ينتج عنها إعاقة السلوك التعاوني فيما بين العاملين، لأن العاملين غير متواجدين بالفعل في مكان العمل أثناء ذات الفترة الزمنية، وبخاصة عند وجود اعتمادية بين المهام وبعضها.[1]

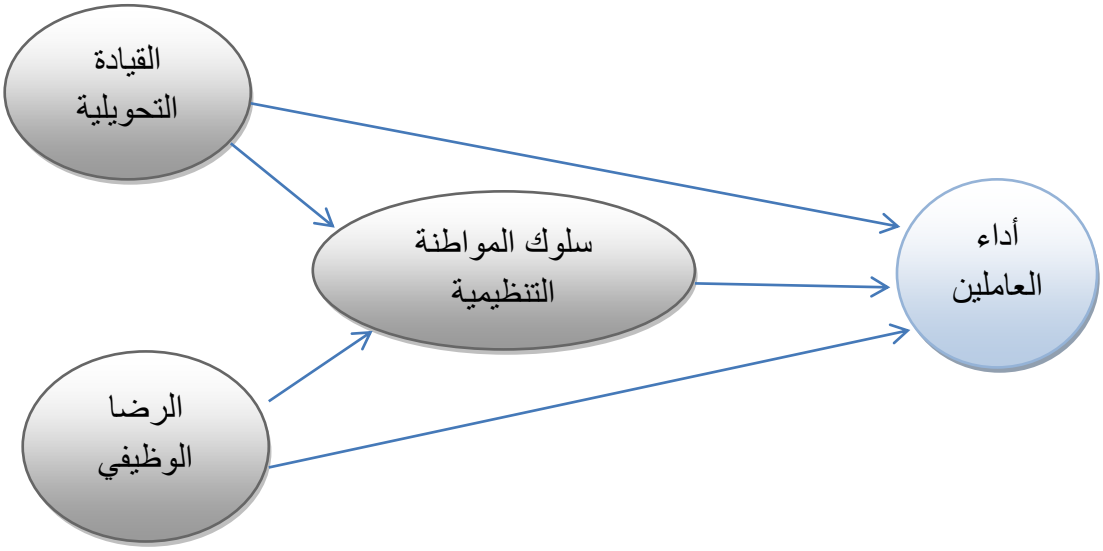
ز– الدعم الإجتماعي Social support، ويقصد به دعم المشرفين، دعم الزملاء، بالاضافة إلى التأثير السلبي على مستويات الأداء بسبب عدم الأمان الوظيفي.

[1] تهيو، أبوبكر علومي نورة، جريدة دراسة الصرف، 2013، الأردن، ص 253 1) أبو بكر

ح- الذكاء الثقافي لدى المديرين Cultural Intelligence، يعتبر من أهم الجدارات الإدارية الضرورية لزيادة مستوى الأداء، ويقصد به الفعال مع العاملين ذوي الثقافات المختلفة في المنظمة.

ط- السياسات التنظيمية مثل: العدل والإنصاف، بغض النظر عن نوع العامل – ذكر أم أنثى- ، سياسات المشرفين في: دعم العاملين، تقييم الأداء، ممارسات المحسوبية، وتطبيق العدالة التوزيعية.

الشكل رقم 2-5 تأثير القيادة التحويلية والرضا على أداء العاملين



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة : مصدر سابق،ص 125.

ي- توافر الروحانية في مكان العمل، ومدى تدين العامل، مما يسهل عملية التفاهم والاحترام المتبادل، وتكوين ثقافة إحترام مختلف المعتقدات والأديان، بالإضافة إلى غرس قيم التحمل، الاحترام والرحمة، مما يؤدي إلى تكوين فريق عمل أكثر انتاجية مع تحسين مستوى الأداء. [1]

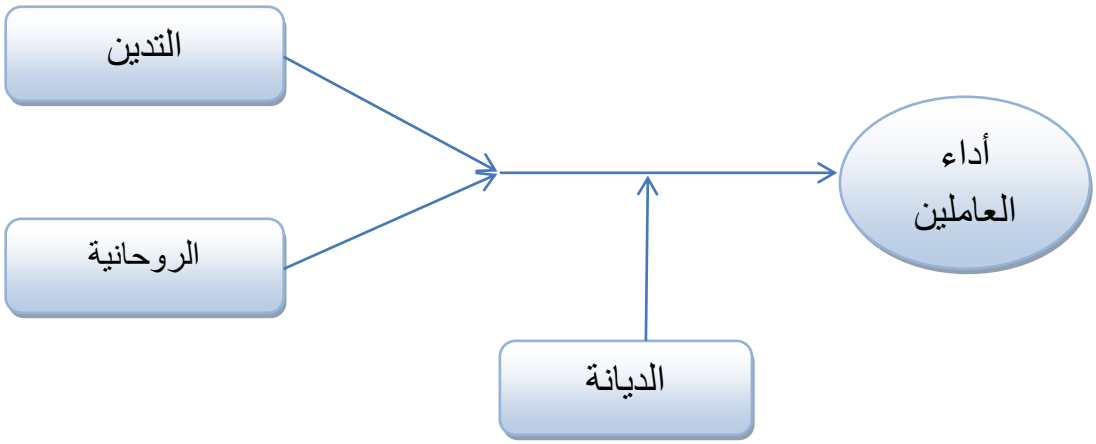
ل- التغيير التنظيمي على إختلاف مسبباته، فمنها، أسباب هيكلية، التغيير في أهداف المنظمة، التغييرات البينية، أسباب تقنية تكنولوجية، أو أسباب نفسية لدعم الروح المعنوية لدى العاملين والدافعية للأداء الجيد

[1] أبوبكر تميو، أبوبكر علومي نورة، مرجع سابق ص 254

م– حجم المنظمة، نوع النشاط، عمرها في السوق، الموارد والإمكانيات المادية، التنظيم الاجتماعي للعمل، واجبات ومهام وطبيعة العمل.

ن– الأسباب والإجراءات القانونية لأداء المهام، نمط القيادة، مدة وتوقيت بداية والإنتهاء من المهام، وظروف العمل.

الشكل رقم 2–6تأثير الروحانية في مكان العمل، والتدين على أداء العاملين



المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على جريدة دراسة الصرف أبوبكر تهيو، أبوبكر علومي نورة، 2013، ص253

المطلب الثالث: العوامل الشخصية[1]

أ- الإختلاف في السمات الفردية: مثل القدرات والمهارات التي يمتلكها العاملين، والتي تتغير بمرور الوقت، والتي قد تؤثر سلبيا أو ايجابيا على أداء العاملين

ب- مستوى التعليم: الخبرات والخلفية الشخصية، ومدى توقع العوائد المستقبلية خلال المسار الوظيفي، والتي تؤثر في توجهاته نحو لعمل بكفاءة، ودرجة دافعية العمال كذلك، مجموعة الاحتياجات، التوقعات، الأهداف

والطموحات، المركز الاجتماعي، المنطقة التي يعيش فيها، نوعية مدارس أطفالهم، نوعية الأصدقاء المرتبطين بهم المنطقة التي يعيش فيها، نوعية مدارس أطفالهم، نوعية الأصدقاء المترابطين بهم.

ج– مدى التطبيق التنظيمي: ويقصد به الاتساق بين العامل والمنظمة في القيم، الاتجاهات، الأهداف المستهدفة، وإدراك العامل للعدالة التنظيمية من عدمها، والشعور.

د– الكفاءة الذاتية للعامل: وتتضمن، القدرة على التكييف مع تكنولوجيا المعلومات، مثل الانترنت والبرمجيات الحديثة، التكيف مع التغييرات في المسار الوظيفي، القدرة على توليد أفكار جديدة، القدرة على العمل ضمن الفريق، القدرة على اكتساب مهارات أكثر، وكلما توافرت في العامل ارتفع معدل أداءه.

هـ– رأس المال التنفسي: Psychological Capital: و يقصد به مدى توافر كل من: المرونة، التفاؤل، الأمل، والكفاءة لدى الأفراد، كذلك يعرف باجابة السؤال التالي، بأنه من تكون، وما مدى التنمية الايجابية لديك ؟ ويختلف من رأس المال البشري الذي يعبر عنه ب ماذا تعرف ؟ ، رأس المال الاجتماعي فهو يتمثل في ما مدى علاقاتك ؟ رأس المال وهو ماذا تملك ؟.

و– الدورات والبرامج التكوينية: قبل الالتحاق بالوظيفة، والدراسة الشخصية من خلال المطالعة، وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، مما يكون له تأثير ايجابي على أداء العامل

ز– التركيب الاجتماعي: النفسي، القدرات والمهارات لدى العامل

ج– عمر العامل، الأقدمية في العمل، النوع، مدى أهمية العمل، شخصية العامل، واتجاهاته وطموحاته

المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين[1]

تعد عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة وأدوات أساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم إداري أو أي مشروع من المشاريع الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية، لذلك فإن تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل أحد المهام الرئيسية التي يجب أن يقوم بها المدير أو غير ذلك من المسؤولين داخل المؤسسة، وتنبع أهمية تقييم أداء العاملين من ضرورة التأكد من فعالية أداء العاملين وسلوكياتهم، ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة منهم، وتساعد أيضا في معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين والعمل على معالجة نقاط الضعف ليتسنى لها تحسين أدائهم.[2]

المطلب الأول: تعريف وأهمية تقييم أداء العاملين

أولا: تعريف تقييم أداء العاملين

1.تعريف التقييم: يعرف بأنه عملية المقارنة بين ماهو كائن مع مايجب أن يكون.

كما يعرف بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل.

2. تعريف تقييم أداء العاملين

تقييم الأداء هو عملية قياس الأداء للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف.[3]

[1] أبوبكر تهيو، أبوبكر علومي نورة، مرجع سابق ص 255

[2] حمداوي وسليلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قالمة، 2004، ص 99،

[3] خالد عبد الرحمان الهشيمي، إدارة الموارد الشرية مدخل استراتيجي، دار عمان، 1999، ص 202.

تقييم الأداء هو تلك العملية الإدارية التي يهدف إلى قياس الإختلالات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى[1]

تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها يتم تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم لها لتحديد مستويات كفاءاتهم في الأعمال الموكلة إليهم.[2]

المطلب الثاني: خطوات و معايير تقييم أداء العاملين

معايير تقييم الأداء يقصدبه العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم، حيث يعد تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية التقييم، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، كما توجه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. ولقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، ومن بينها[3]

معايير نواتج الأداء(كمية الأداء، جودة الأداء)معايير سلوك الأداء (معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين).

معايير صفات شخصية (المبادرة، الانتباه، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي).[4]

[1] محمد الصرفي، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، ط1، ماسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع 2006، ص 670-671 .

[2] حمية الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري، دار العلم و الثقافة للنشر و التوزيع، مصر6012، ص 79

[3] محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص 80

[4] محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص 81.

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين

من الممكن تحديد طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين ، المجموعة الأولى الطرق التقليدية المعتمدة على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو ا دارة ، أما المجموعة الثانية فتشمل الطرق الحديثة التي صممت لتجنب الأخطاء الواردة في الطرق التقليدية.

أولا : طرق التقييم التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيهم، وان اختلفت كل طريقة عن الطرق الأخرى من حيث المحتوى والأسلوب المتبع في التقييم ، ومن هذه الطرق طريقة الترتيب البسيط، طريقة المقارنة بين العاملين، وطريقة التنويع إجباري، وأدناه محتوى وأسلوب كل طريقة من هذه الطرق[1].

1-**طريقة التدرج البياني**: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات والخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدريب البياني المحدد مسبقا والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية انتاج ونوعية انتاج أو ابداع والمعرفة بالعمل ، التعاون وغيرها من الخصائص ، ويشير على مايعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الخصائص.[2]

رغم بساطة وسهولة طريقة التدرب البياني إلا أن لهذه الطريقة عددا من العيوب منها[3] :

[1] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 6002، ص 667.
[2] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، نفس المرجع، ص 669-610.
[3] مصطفى نجيب شلوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 6001، ص 90.

أ-إحتمال أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة، مثال ذلك أن يعتقد الرئيس أن شخصا معينا ينتمي في درجة مواظبة على الحضور في مواعيد العمل، وبالتالي يقوم بإعطائه تقديرا مرتفعا في باقي الخصائص.

ب- أما العيب الثاني لهذه الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييم أدائه إذا كان متساهل أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييم أدائه إذا كان متشددا في تقييمه.

ج-وهناك من تأثرات كبيرة قد تجعل من عملية تقييم الأداء غير موضوعية على سبيل المثال لمراكبي الشخص موضوع التقييم إذ قد نجد أن هناك اتجاهات لتقييم الأشخاص شاغلي المراكب العليا بأكثر مما يستحقون.

*نلاحظ أن هذه الطريقة تعتمد على قياس أداء العامل وفق معايير محددة مثل المعرفة بطبيعة العمل، المظهر التعاون ، كمية الأداء ...إلخ ورغم سهولتها وبساطها إلا أنه يمكن تحيي المقيم إلى فئة من العمال.

2-**طريقة الترتيب**: و هذه الطريقة تتلخص ببساطة في ما يلي:[1]

أ- أنها من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين.

ب- أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد محل التقييم من الحسن إلى الأسوأ والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل أي يشمل الأداء الكلي للشخص.

ج-أن هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها فإنها ما يلات تعاني من نفس العيوب التي تعاني منها الطريقة السابقة

[1] مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 96

يضاف إليها الصعوبة في تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد[1].

*نلاحظ أن هذه الطريقة تعتمد على ترتيب الأفراد المقيمين من الأحسن إلى الأسوأ بحيث تعتمد على قياس الأداء الكلي للفرد ، ورغم بساطتها وسهولتها فلها نفس عيوب الطريقة الأولى ويصعب تطبيقها على عدد كبير من الأفراد.

3-**طريقة المقارنة بين العاملين:** يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أيوا بحيث يتم وضع كل موظف من مجموعة ما مع موظف من مجموعة أخرى وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية :[2]حيث ن هو عدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم.

وتكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية وتقرير من هو الأفضل في هذه المجموعة، وهكذا يتكرر ذلك بالنسبة لكل المجموعات، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد[2].

تتمي هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتيجة تقريبا في حال اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم[3].

ومن عيوب هذه الطريقة بالرغم من بساطتها وسهولتها أنه يصعب إستخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا ويعاب عليها أيضا أنها ال تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لانها التي تحدد نواقص الأفراد ، ويكاد يكون الغرض منها هو إختبار مدى نجاح المنظمة في عملية اختيار والتعيين.[4]

[1] علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1981، ص 221.
[2] مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، مرجع سابق ص97
[3] علي سلمى، إدارة الأفراد الانتاجية، مكتب عريب، مرجع سابق، ص 223.
[4] مهدي حسن بوليف، أحمد قطامين، الرقابة الادارية، دار حنين للنشر، عمان، 1991، ص 276.

*نستنتج أن هذه الطريقة تقوم على أساس مقارنة كل عامل بباقي يماله في نفس القسم ، بحيث تتكون ثنائيات وعلى أساسها يتحدد العامل الأفضل ، ورغم بساطتها إلا أنه يصعب تطبيقها على عدد كبير من العمال.

4- طريقة التوزيع الإجباري: يقوم المقوم بكتابة إسم كل مورد من الموارد البشرية محل التقييم على بطاقة ، ثم يوزع هذه البطاقات على مجموعات (أو فئات)، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض، وفري وتصنيف هذه المجموعات (الفئات) ، واعطائها نسبة مئوية محددة تبين ما تمثله هذه المجموعة من إجمالي الموارد البشرية محل التقييم كمايلي:[1]

المجموعة (الفئة) الأولى : ممتازي تمثل10%من الموارد البشرية محل التقييم.

المجموعة (الفئة) الثانية: جيد جدا تمثل20%من الموارد البشرية محل التقييم.

المجموعة (الفئة) الثالثة: جيد تمثل60%من الموارد البشرية محل التقييم.

المجموعة (الفئة) الرابعة : مقبول تمثل20%من الموارد البشرية محل التقييم.

المجموعة (الفئة) الخامسة : ضعيف تمثل10%من الموارد البشرية محل التقييم.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة عملية تقييم الأداء وسرعة التقييم، والتي تتطلب وقتا كبيرا في التقييم.

ومن عيوبها صعوبة إستخدامها عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا حيث ال يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة كذلك نقص الموضوعية بسبب اعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم

[1] عطا الله محمد تيسير، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية، الإتجاهات الحديثة و التحديات الألفية الثالثة، ط1، دار المنهجية للنشر و التوزيع، 6611، ص ص 617-618.

*نستنتج أن هذه الطريقة تعتمد على توزيع تقديرات على الأفراد مع إعطائها نسبة مئوية محددة ورغم سهولتها إلى أنه التي يمكن استخدامها على عدد صغير من الأفراد.

ثانيا : الطرق الحديثة:

ظهرت هذه الطرق نتيجة للتطورات الحاصلة على مستوى العملية إدارية في المؤسسة واهتمام إدارة وثقتها بالعاملين، ومن بين هذه الطرق نجد :

1-**الإدارة بالأهداف:** تقوم هذه الطريقة على أساس ميل العاملين إلى معرفة وإدراك ما هو مطلوب منهم، وما ينبغي القيام به، كذلك الرغبة في مشاركة ادارة في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلهم ورغبة العاملين أيضا في الوقوف على مستويات أدائهم ، إلا أن هذه الطريقة تعاني من مشاكل تتمثل في أنها تعبر عن قياس الفرد العامل في عمله الحالي أي أنها عاجية عن قياس مدى إمكانية نجاحه في أعمال أخرى، إضافة إلى عدم صالحية هذه الطريقة لجميع العمال حيث أنها تتطلب قدر كبير من التفكير وحرية التصرف وابداء الرأي.[1]

*نستنتج أن هذه الطريقة تعتمد على إشراك العمال في تحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة وتحديد الوسائل الأليمة في تحقيقها والفترة اليمنية نجايها، غير أنه لا يمكن تطبيقها على كافة العاملين.

2-**قوائم السلوك المتدرجة:** تتمثل هذه الطريقة في أن القائم بالقياس يقوم درجة إمتلاك الفرد العامل لصفة معينة كالكفاءة أو الفاعلية، ونجد كمثال على ذلك تقسيم أداء الفرد إلى سلسلة من ادعاءات على

[1] توفيق محمد عبد لبمحسن، تثي الدين مدحل جديد لعال جديد، مرجع سابق، ص 92.

النحو التالي:[1]

أداء ضعيف ← متوسط ← جيد ← أداء متميز

ونجد أنه من مشاكل هذه الطريقة ضعف قدرة المقيمين على تقييم الصفات التي تعتبر مفضلة لدى الفرد العامل وموضعية في عملية التقييم.

*نلاحظ أن هذه الطريقة تعتمد في تقييم أداء العاملين من خلال استخدام ميدان متدر سلوكي من أداء متميز إلى أداء ضعيف.

3-**طريقة الملاحظة السلوكية**: تسمح هذه الطريقة بالتعرف على تصرفات العاملين وسلوكياتهم أثناء العمل ومراقبة إن كانت تلك السلوكات تتكرر لديهم أم لا، وهل هي في نفس الأوقات وبالتالي إكتشاف الأسباب التي تأدي إلى تكرر مثل هذه السلوكيات.

*نستنتج أن هذه الطريقة تركي على ملاحظة السلوكيات المتكررة وفي فترات يمنية محددة ومحاولة إكتشاف الأسباب التي تأدي إلى تكرار هذه السلوكيات.

وفي الأخير فإن إختيار أسلوب أو طريقة من هذه الطرق متوقف على عدة اعتبارات، كمدى سهولة استخدام الطريقة من قبل المؤسسة.

4-**طريقة الوقائع والأحداث الحرجة أو الهامة**: يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث التي تاثر في أداء الفرد لعمله، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه و تحدد قيمة كل حادث حسب أهميته للعمل، و تبقى سرية لدى ادارة، ويطلب من المقيم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من الوقائع تحدث خلال تأديته

[1] خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، ط6، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 6001، ص ص 609-608

لعمله، ثم تقوم إدارة القوى العاملة بتحديد كفاءة الموظف على أساس عدد الحوادث التي حدث تفي أدائه ثم استخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد، وهذه الطريقة تقضي نوعا ما على عنصر التحييز الشخصي في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة، كما أنها تحيي الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل جيد، كما أنها تعطي فكرة واضحة عن أداء العامل وكفاءته إلا أنها تتطلب وقتا ومجهودا كبيرين لتجميع كل البيانات والمعلومات المطلوبة في عملية التقييم. [1]

* نستنتج أن هذه الطريقة تركي على سلوك الفرد وكيفية تصرفه إتجاه الحدث الذي يأثر على أدائه وتعد هذه الطريقة بمثابة عالمة على كفاءة العامل أو فشله.

[1])السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية مؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم)، رسالة ماجيستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، قسم اجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم انسانية و اجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 6011-6016، ص 16.

خلاصة الفصل

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة الرئيسية ادارة الموارد البشرية، فهي تعد المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات، حيث يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من أجل إستثمارها، ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين ومساعدتهم على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال العملية التكوينية التي تهدف إلى تحسين مستوى العاملين وتحديث معارفهم ومعلوماتهم وحل مشاكلهم في العمل وتطوير مهارات اتصال في جميع المستويات.



الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

لغير الأجراء CASNOS –فرع المدية

مقدمة الفصل:

يندرج نشاط صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء شبكة المدية في إطار نظام الضمان الاجتماعي لغير الأجراء الذي يتكفل بتغطية فئات العمال الذين يمارسون نشاطا مهنيا غير مأجور من الناحية الاجتماعية ولا سيما التجار، الحرفيون، الصناعيون، الفلاحون، أعضاء المهن الحرة، وكذا كل الأشخاص الذين يمارسون نشاطا مهنيا يدخل في إطار التشريع الخاص بالمهن المنظمة.

للاستفادة من خدمات الصندوق لابد من الانخراط في هو إثبات الوثائق اللازمة لامتلاك الصيغة التجارية حيث يستفيد المنخرط إثر اشتراك هو استيفاء كاملا لاشتراكات والعقوبات التأخير وعدم التصريح من المزايا والحقوق التالية المرض الأمومة العجز التقاعد، الوفاة وللاستفادة الفعلية من هذه المزايا لابد من الانخراط في الصندوق تسديد كل الاشتراكات والزيادة اللازمة أي استيفاء كل المستحقات.

و من خلال هذا قسمنا الفصل إلى مباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لصندوق الوطني لعمال غير أجراء CASNOS

المبحث الثاني: مكونات منهج الدراسة

المبحث الثالث :عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول : تقديم عام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

تجدر بنا الإشارة إلا أن الثورة الصناعية كانت السبب الرئيسي والمباشر لظهور نظام الضمان الاجتماعي، حيث كان التوسع السريع للعمل المأجور، والظروف المعيشية، وتشكيل النفقات العمالية مساعدا في تفعيل قوانين منشأتها أن توفر الحماية التأمينية لهذه الفئات. ولقد عرف نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر عدة مراحل منذ نشأته إلى يوم نشأة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CAVNOSسابقا أي الصندوق الوطني للضمان على الشيخوخة لغير الأجراء، وقد جاء انشاء صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وفقا للقانون رقم 1992/07 المؤرخ في 1992/01/04 والمتعلق بتنظيم الاطار القانوني والإداري والمالي وذلك من خلال التغطية الاجتماعية لغير الأجراء (التعويضات والأداءات) وكذا تحصيل الاشتراك من غير الأجراء وبالتالي استعمال الاشتراكات المحصلة لتغطية التعويضات والأداءات الاجتماعية.

تم الحصول على استقلالية الصندوق سنة 1995، ويتكفل هذا الأخير بالتغطية الاجتماعية للفئات التالية: السائقون، التجار، الحرفيين، الصناعيين، الفلاحين، المهن الحرة.

ويتسم هذا النظام بمجموعة من الخصائص أهمها:

- تنظيم يتمتع بالاستقلالية.
- ديناميكية في مجال التسيير
- ترقية وتنمية الموارد البشرية وأداء العاملين بها.
- إرادة قوية في مواصلة تحقيق الاستقلالية
- تقسيم المهام و الوظائف والمسؤوليات.
- تسهيل العلاقات مع المؤمنيين.

أما بالنسبة لتنظيم هيكلته من أجل التكفل بكافة المهام سنتطرق فيما بعد بالتفصيل لدراسة هذه الهياكل والتي تتكون من:

- ❖ وكالة مركزية la Direction Générale
- ❖ وكالة جهوية des Direction Régionales
- ❖ شبكات ولائية Les Antennes de Wilaya
- ❖ شبكات خاصة Des Guichets Spécialisés

وهذا هو فحوى دراستنا التطبيقية هذه.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الصندوق على المستوى الوطني

وتعود نشأة الصندوق كغيره من شبكات النظام إلى تاريخ استقلاله عن الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للأجراء CNAS والذي بدأ التحضير له بتاريخ 04 جانفي 1992 .[1]

وذلك في إطار الإجتماع الإداري الذي يحضره أعضاء الصندوق البالغ عددهم واحد وعشرون عضوا وهم:

- ➢ ستة (06) أعضاء ممثلين عن الأعمال التجارية الأكثر فعالية على مستوى الوطن.
- ➢ أربع (04) أعضاء ممثلين عن الأعمال الفلاحية الأكثر فعالية على مستوى الوطن.
- ➢ أربع (04) أعضاء ممثلين عن الأعمال الحرفية.
- ➢ أربع (04) أعضاء ممثلين عن المهن الحرة.
- ➢ عضو المكتب الصحي.
- ➢ عضو مكتب الدراسات التقنية
- ➢ عضو مكتب المحاسبين
- ➢ عضو مكتب المحليين
- ➢ عضوين ممثلين عن الأعضاء الصناعيين
- ➢ عضو ممثل لموظفي الصندوق **CASNOS**.

وذلك في لجنة الاشتراك المقررة من طرف قانون العمل والتنظيمات المطبقة

[1](Arrêté Ministériel N° 002/97 de la 18/01/1997 portant organisation interne de la casnos

لقد استمر الصندوق تحت الولاية التنظيمية والمهنية والمالية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNASإلى غاية سنة 1995 تاريخ استقلالية CASNOSوبداية نشاطها كجهاز مستقل متكونة من وحدة مركزية (مديرية مركزية) مقرها الاجتماعي نهج فيكتور هيجو بالجزائر العاصمة، ووكالاتها الجهوية الاثنا عشر (12) الموزعة على التراب الوطني كما يلي:

تيزي وزو– عنابة – باتنة – سطيف – بشار – وهران – البليدة – ورقلة – قسنطينة – مستغانم – سيدي بلعباس – الشلف.

المطلب الثاني: تعريف الصندوق لوكالة المدية

يهدف هذا المبحث إلى إعطاء فكرة عامة عن وكالة المدية لصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOSوذلك من خلال إبراز بعض المعالم لتعريف المؤسسة.

أولا: تعريف عام للوكالة.

ثانيا: مهام الوكالة وهيكلها التنظيمي.

ثالثا: أهداف الوكالة على مستوى الولاية.

أولا: تعريف عام لوكالة المدية

إن صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOSالمدية هو مؤسسة إدارية تنظيمية ذات طابع خاص، يعمل على تأمين الفئة غير المأجورة للولاية، أي كل العمال الذين يمارسون نشاطات مهنية غير مأجورة في إطار التشريع الخاص بعمال المنظمة (المهن الخاضعة للقيد في السجل التجاري) الخاصة بولاية المدية والتي تعني:

- ❖ الصناعيين.
- ❖ الحرفيين.
- ❖ التجار.
- ❖ الفلاحين
- ❖ أصحاب المهن الحرة (المحامين، خبراء المحاسبة، صيادلة، أطباء وغيرهم).
- ❖ السائقين بمختلف أنواعهم (القطاع الخاص).
- ❖ أصحاب المؤسسات الخاصة (SPA,EURL,SARL).

وكل من يمارس النشاط الحر المقيد في السجل التجاري. [1]

أما عن الحدود الجغرافية لوكالة المدية فهي تغطي خمس بلديات التي تنتمي لولاية المدية، أخذا بذلك العنوان التجاري للمعني بالأمر، هذه البلديات هي: البرواقية، بني سليمان، قصر البخاري، تابلاط، شلالة العذاورة أضافة إلى شباك متنقل لبلدية عين بوسيف (يوم واحد أسبوعيا).

ثانيا: أهداف الضمان الاجتماعي : كل نظم الضمان الاجتماعي تسعى إلى توفير تغطية اجتماعية يمكن أن نسميها مجازا تأمينا اقتصاديا للأفراد موضوع الحماية.

- **الوسائل**: تتحقق الأهداف المذكورة آنفا من ناحية باقتطاع مالي يسمى اشتراكا (Cotisation)ومن ناحية أخرى بتوزيع مالي لهذا الاقتطاع على الأشخاص موضوع الحماية على شكل أداءات (Prestations). وعليه وإذا نظرنا إلى غاية مؤسسات الضمان الاجتماعي، يمكننا أن نصفها بأنها مؤسسات أداءات أي هيئات لا تعمل على تحقيق أهداف خاصة بها (ربح) و لكن تهدف لتحقيق وحماية مصالح شريحة المؤمنين التي تعتبر غايتها.

إذا يمكن اعتبار صناديق الضمان الاجتماعي بمثابة صناديق مكلفة بإصلاح نتائج أحداث كثيرة ومختلفة يعبر عنها عادة بالأخطار الاجتماعية القادرة على إصابة الأمن الاقتصادي للمؤمنين الاجتماعيين.

فالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء يدخل ضمن المنظومة الوطنية للضمان الاجتماعي وهو بحكم اختصاصه مكلف بالحماية الاجتماعية للمواطن الذي يمارس عملا مهنيا غير مأجور لحسابه الخاص.

[1] الجريدة الرسمية رقم 03 الصادرة بتاريخ 19 جانفي 19931)

❖ **مجال الضمان الإجتماعي لغير الأجراء: التكليف والإلتزامات**

1- **التكليف**: عملا بأحكام المادة 05 من القانون رقم 83-14 المؤرخ في 02 يوليو 1983 المتعلق بالتزامات المكلفين في الضمان الإجتماعي بالإضافة إلى العمال الأجراء يعتبر مكلفا و خاضعا لأحكام هذا القانون كل عامل غير أجير يزاول نشاطا مهنيا لحسابه الخاص وهم على سبيل المثال لا على سبيل الحصر: التجار – الحرفيون – المقاولون – المحاسبون – الفلاحون ... الخ.

2- **الإلتزامات**: يترتب على هذا التكليف ثلاث إلتزامات:

- التصريح بالنشاط.
- التصريح بوعاء الإشتراك.
- دفع الإشتراك السنوي.

❖ **التصريح بالنشاط والتصريح بوعاء الإشتراك**[1]

- يتعين على كل شخص غير أجير يزاول نشاطا مهنيا لحسابه الخاص، أن يوجه إلى هيئة الضمان الإجتماعي لغير الأجراء المختصة إقليميا تصريحا بالنشاط في ظرف لا يتعدى العشر أيام (10) التالية لبداية النشاط.

يترتب على عدم التصريح هذا من طرف المكلف دفع غرامة مالية قدرها 5000 دج تضاف إليها نسبة 20% عن كل شهر من التأخير.

- **التصريح بوعاء الإشتراك**: يتعين على كل الأشخاص غير الأجراء الذين يمارسون نشاطا لحسابهم الخاص التصريح بوعاء الإشتراك في أجل أقصاه 31 جانفي من السنة المعنية (المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 15- 289 المؤرخ في 14 نوفمبر 2015).

- **دفع الإشتراكات**[1]: تكون اشتراكات الضمان الإجتماعي للأشخاص غير الأجراء محل دفع سنوي يؤديه المعنيون بالأمر (المادة 22 من القانون رقم 83- 14). تحسب الإشتراكات على أساس سنوي مصرح به من قبل المكلفين.

لا يمكن أن يقل أساس الإشتراك عن المبلغ السنوي للأجر الوطني الأدنى المضمون ولا يتجاوز (20) مرة المبلغ السنوي لا الأجر.

- تحدد نسبة الاشتراك بـ 15 % من الأساس المذكور أعلاه، وتوزع كالآتي:

- 7,5 بعنوان التأمينات الإجتماعية.
- 7,5 بعنوان التقاعد.

- يمكن لهيئة الضمان الإجتماعي المختصة القيام بإعادة تقويم أساس الاشتراك بعنوان السنة المالية الجارية على أساس أي عنصر تصريحي للشخص غير الأجير أو أي عنصر مقارن يتعلق بأسس الإشتراك المصرح بها من قبل المكلفين من نفس المهنة.

- بالنسبة لسنة الأولى للإنتساب، يحدد أساس السنوي الإشتراك المؤقت بالمبلغ السنوي للأجر الأدنى المضمون.

- يكون الإشتراك مستحقا ابتداءا من أول جانفي من كل سنة ويدفع قبل 30 جوان من نفس السنة.
- اشتراك الأشخاص الذين يمارسون نشاطا فلاحيا حصريا، يدفع قبل أول أكتوبر من كل سنة.
- يبقى الأشخاص الذين تمت إحالتهم على التقاعد ويستمرون أو يعودون إلى ممارسة النشاط خاضعين لهذه الإلتزامات.
- لا ينجم عن الإيفاء بهذه الالتزامات أي اعتماد من أجل الحصول أو مراجعة لمعاش التقاعد والعجز.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 208-97 المؤرخ في 1996 المحدد لكيفيات تحديد أساس الاشتراكات وأداءات الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء.

- كل شخص يمارس في آن واحد، نشاطا مأجورا أو غير مأجور تترتب عليه كافة الالتزامات بعنوان نشاطه غيـر المأجور.

- **الحقوق والإرادات:**

يترتب على القيام بالتزامات الضمان الاجتماعي الاستفادة من جملة من الخدمات تقدم للمشتركين وذوي حقوقهم:

- **الأشخاص موضوع الحماية:**

* المؤمن له اجتماعيا (أي المشترك)

* **ذوي الحقوق:** زوج المؤمن له إذا كان لا يمارس أي نشاط، الأولاد تحت الكفالة وأصول المؤمن المتكفل بهم وكذا أصول زوجه الذي لا يزيد دخلهم أو مواردهم الشخصية عن المبلغ الأدنى لمعاش التقاعد.

– **الأداءات المقدمة والأخطار المغطيات:** تشمل هذه الأخيرة فرعين هامين من فـروع الضمان الإجتماعـي.

– **التأمينـات الإجتماعيـة:** وهي تغطى أربعة أخطار وهي : المرض، الأمومـة، العجـز والوفـاة.

أ– التأمين على المرض: طبقا للمادة الثانية من المرسوم التنفيذي 15-289 والمتعلق بالضمان الاجتماعي لغير الأجراء فإن المؤمن له وذوي حقوقه يستفيدون من الأداءات العينية والخاصة بالتأمين على المرض.

ب– التأمين على أمومة: ونعني بها الأداءات العينية المتمثلة في تعويض المصاريف الطبية، مصاريف التحاليل، الدواء والـولادة بنسبـة 100% من التسعيـرة المحـددة رسميا.

ج– التأمين على العجز: يضمن هذا التأمين للمؤمن له معاشا على العجز عندما يصاب بعجز كلي ونهائي يجعله غير قادر مطلقا على الاستمرار في ممارسة مهنته (المادة 03 من المرسوم التنفيذي 15-289).

*عندما يكون العاجز ملزما باللجوء إلى مساعدة الغير، يرفع معاش العجز بنسبة 40 %.

*عند وفاة المؤمن له، وحين بلوغ المؤمن له سن التقاعد يحول معاش العجز إلى معـاش تقاعـد.

- **التأمين على الوفاة:** في حالة وفاة المؤمن يستفيد ذوي الحقوق من رأسمال وفاة يساوي مبلغ أساس الاشتراك السنوي أو المبلغ السنوي لمعاش التقاعـد.

التأمين على التقاعد: يستفيد المؤمن له من معاش تقاعد عند استيفاء شرطين أساسيين:

- بلوغ سن التقاعد وهي 65 سنة للرجل و60 سنة بالنسبة للمرأة

(المادة 09 من المرسوم التنفيذي 15-289)

- دفع الاشتراك لمدة 15 سنة على الأقل. عند عدم استيفاء غير الأجير لهذا الشرط الأخير يستفيد من منحة تقاعد عند توافر شرطين:
- شرط بلوغ سن 65 سنة بالنسبة للرجل وللمرأة.
- التصديق على 05 سنوات عمل على الأقل.

تاريخ بداية الانتفاع من معاش أو منحة التقاعد يكون باليوم الأول من الشهر الذي يلي تاريخ استلام الطلب.

هـ – اللمسات الأخيرة للضمان الاجتماعي لغير الأجراء المتضمنة في المرسوم التنفيذي رقم 15–289:

1. تاريخ الاستحقاق هو 01 جانفي من كل سنة.
2. آخر أجل للتصريح بوعاء الاشتراك هو 31 جانفي.
3. آخر أجل لدفع الاشتراك هو 30 جوان.
4. آخر أجل لدفع الاشتراك بالنسبة للفلاحين هو 30 سبتمبر.

5.يمكن لغير الأجراء من تحسين تقاعدهم عن طريق تحسين تقاعدهم عن طريق وعاء الاشتراك إلى حد 20 مرة المبلغ السنوي للأجر الوطني الأدنى المضمون.

6. الاستفادة من الأداءات العينية وبطاقة الشفاء لكل من دفع السنة الجارية واحترم جدول الدفع بالتقسيط.

7. الاستفادة من اعتماد سنوات للتأمين على التقاعد في حدود 05 سنوات.

و – التصريح بوعاء الاشتراك والاتفاق المبرم مع المديرية العامة للضرائب:

إن الإتفاق المبرم بين المديرية العامة للضرائب والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء يخص المسائل التالية:

1- اشتراكات الضمان الاجتماعي تدخل ضمن التكاليف التي يتم خصمها من الضريبة.

2- لا يمكن أن تشكل اشتراكات الضمان الاجتماعي مصدرا لإعادة التقويم الضريبي.

3- يعد وعاء الاشتراك السنوي المصرح به أساسا لحساب الأداءات المتمثلة في معاش التقاعد، التأمين على العجز و رأسمال الوفاة.

4- يمكن رفع وعاء الاشتراك من تحسين مستوى الأداءات الاجتماعية، لا سيما تلك المتعلقة بحق المساهمة في مجال التقاعد.

5- يعد وعاء الاشتراك السنوي المصرح به أساسا لحساب اشتراكات الضمان الاجتماعي التي تمثل مصدر تمويل وتوازن نظام الضمان الاجتماعي الذي يتوقف على تغطية النفقات بالاشتراكات.

يتكفل المحاسبون والمحاسبون المعتمدون ومستشارو الضريبة بتطبيق هذا الاجراء عند انجاز الميزانية المحاسبية وكذا الإستشارات المقدمة في إطار أداء مهامهم.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق وطنيا ومحليا :

أولا: الهيكل التنظيمي للصندوق وطنيا:

تشمل الهياكل المديرية العامة للصندوق عدة مديريات وفي مديرية الأداءات، مديرية التحصيل والمراقبة والمنازعات، مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الموارد البشرية والوسائل، مديرية الدراسات والتنظيم وأنظمة الإعلام، مديرية المراقبة الطبية والدراسات والتعاقد، مديرية تدقيق الحسابات والمراقبة، خلية الدراسات الإكتوارية، خلية الإعلام والاتصال، خلية الاستقبال والإصغاء وتوجيه المواطن[1]

1–مديرية الأداءات: تتولى هذه المديرية على الخصوص ضمان تنظيم وتنسيق العمليات المرتبطة بدفع أداءات التأمينات الاجتماعية ومعاشات ومنح التقاعد المنجزة في الوكالات الولائية ضمن الشروط المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.[2]

- ضمان متابعة وتنفيذ التكفل بالعلاجات الصحية المنصوص عليه في التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- تقييم نشاطات الوكالات الولائية وتنسيقها[3]

مديرية التحصيل والمراقبة والمنازعات: تتولى على الخصوص تنظيم وتنسيق ومتابعة عمليات التحصيل، لاسيما تلك المتعلقة بانتساب المكلفين للضمان الاجتماعي وتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي وعمليات المراقبة واجراءات التحصيل الجبري، كما تقوم بتحديد ووضع حيز التنفيذ استراتيجية متعددة السنوات للتحصيل وآليات ملائمة لتوسيع قاعدة المنتسبين وكذا خطة العمل السنوية[4]

- تحديد ووضع حيز التنفيذ خطة العمل للمراقبة.
- تقييم أداءات أعوان مراقبة الضمان الاجتماعي.
- متابعة أعمال لجان الطعن المسبق المؤهلة.
- تحليل المعطيات المتعلقة بمختلف قطاعات نشاط المكلفين وتحديد كيفية استغلالها.
- تحديد العناصر والمعايير القاعدية التي تسمح بإعداد خطة العمل.

[1] طبقا لنص المادة 3 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2015/01/15

[2] أي تقوم بعملية الوصاية على الأداءات لدى الوكالة الولائية.

[3] المادة 4 من القرار المؤرخ في 2015/01/15.

[4] المادة الخامسة 5 من القرار المؤرخ في 2015/01/15، مرجع سبق ذكره.

- التعرف على وظائف ووقاعد التسيير التي يجب وضعها في نظام تسيير التحصيل.

وتضم ثلاث (03) مديريات فرعية وخلية: وهي المديرية الفرعية للتحصيل، المديرية الفرعية لمراقبة المكلفين، المديرية الفرعية للمنازعات، خلية التحليل والتخليص.[1]

2–مديرية المالية والمحاسبة: تقوم بإعداد الميزانية السنوية للصندوق وضمان متابعة تنفيذها وضمان العمليات المالية والمحاسبة ضمن الشروط المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما، السهر على المسك المنتظم لحسابات الصندوق وتحيينها.

- ضمان تنظيم المحاسبة والمالية وتسييرها وتنسيقها ومراقبتها، جمع الجداول المالية وتحليله، إعداد وثائق التخليص المتعلقة بتسيير المحاسبة، تحيين جداول التقارب، وتضم ثلاث مديريات فرعية: تتمثل في المديرية الفرعية المالية، المديرية الفرعية للميزانية، المديرية الفرعية للمحاسبة.[2]

- **مديرية الموارد البشرية و الوسائل**:تتولى على الخصوص تنظيم وتسيير الموارد البشرية والمادية وكذا أملاك الصندوق، إعداد التسيير التقديري للموارد البشرية في إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية والتعاقدية السارية المفعول، إعداد خطط التكوين والتوظيف بالتنسيق مع جميع الهياكل المركزية، متابعة تسيير الموارد البشرية وخطط المسار المهني وتنظيمها وتسيير ومتابعة المنازعات في مجال علاقات العمل، تضم أربع (04) مديريات فرعية للوسائل العامة والمديرية الفرعية للأملاك. [3]

3–مديرية الدراسات والتنظيم وأنظمة الإعلام: تقوم على وجد الخصوص بتصور وانجاز ووضع حيز التنفيذ أنظمة الإعلام لتسيير أنشطة الصندوق والإشراف عليها بالاتصال مع الهيكل المعنية، وتقوم بتصور ووضع والإشراف على منشآت الشبكات وتجهيزات إرسال المعطيات والسهر على أمن الشبكة.

كما تتولى دراسة نماذج وآليات التواصل داخلي بين نظام إعلام الصندوق وأنظمة إعلام صناديق الضمان الاجتماعي والهيئات الأخرى في إطار التنسيق والاتفاقيات المبرمة

إضافة إلى مهمتها بإدارة ومتابعة البوابات والموقع الإلكتروني وكذا الشبكة المعلوماتية الداخلية، وإعداد بالتنسيق مع الهيكل المكلف بالتكوين، مخطط تكوين مستعملي أنظمة تسيير النشاطات تحديد المقاربات لمنهجية في

[1] المادة السادسة 6 من القرار المؤرخ في 2015/01/15، مرجع سبق ذكره.

[2] المادة سبعة 7 من القرار المؤرخ في 2015/01/15، مرجع سبق ذكره

[3] المادة تسعة 9 من القرار المؤرخ في 2015/01/15، مرجع سبق ذكره

محال التنظيم، والعمل على تقييس مناهج وإجراءات العمل وتحسينها، تحليلا لمعطيات الاحصائية المتعلقة بنشاطات الصندوق وإعداد الجداول التلخيصية للتسيير وتشكيل وتسيير الرصيد الوثائقي للصندوق وضمان مسك أرشيف الصندوق.

وتضم أربع (4) مديريات فرعية: تتمثل في المديرية الفرعية للدراسات المعلوماتية، المديرية الفرعية للتنظيم والإحصائيات والرصيد الوثائقي، المديرية الفرعية لاستغلال المعلوماتية والمديرية الفرعية للشبكة والأمن المعلوماتي[1]

4-مديرية المراقبة الطبية والدراسات والتعاقد: يديرها طبيب رئيس، يتولى على الخصوص ضمان الاستشارة الطبية ومتابعتها، ضمان تسيير الأخطار المرتبطة بالنشاط المهني وجمع و تحليل إحصائيات المراقبة الطبية، تقييم ومتابعتها، تقييم ومتابعة أحكام التعاقد في مجال المراقبة الطبية وتدفيق ومتابعة طلبات التحويل للعلاج داخل الوطن وخارجه كما تقوم بتصور ووضع حيز خطة عمل المراقبة الطبية.

وتظم مديريتين فرعيتين هما المديرية الفرعية للمراقبة الطبية والمديرية الفرعية للدراسات والتعاقد. [2]

5-مديرية تدقيق الحسابات والمراقبة: تسهر على القيام بمهام تدفق الحسابات ومساعدة وتقييم ومراقبة الهياكل المركزية والمحلية التابعة للصندوق في كل ما يتعلق بمدى تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما والتسيير المالي والمحاسبي، التنظيم والتسيير، وكذا مراقبة مستويات المردودية والأداء واقتراح

تدابير من شأنها تفاديا الاختلالات وتحسين تنظيم الهياكل المركزية والمحلية للصندوق وفعالياتها ونجاعتها.[3]

بهذا نلاحظ أنه تتجلى بمقتضى هذه المديرية سلطة الرقابة والوصاية على الصندوق ككل سواء تعلق الأمر بالمديريات المركزية التي سبق ذكرها أو الوكالات الولائية (المحلية) بما يتبعها من فروع أو شبابيك جوارية، وإضافة لمهمتها الأساسية المتمثلة في الرقابة فهي تتولى أيضا الإصلاح قصد تقويم الاختلالات سواء في المركز أو على المستوى المحلي لأجل تحسين اداء الصندوق بتحسين الخدمات المقدمة وبذلك يتم ضمان ديمومة نظام الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

[1] فرع التقاعد، المرجع تقنيات المعلوماتية للتقاعد ، كاسنوس،سنة 2009، ص 11.

[2] العودة لنص المادة الثامنة من القرار المتعلق بالنظام الداخلي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

[3] المادة التاسعة 09، من القرار السابق الذكر .

وتضم مديريتن فرعيتين تمثلت في المديرية الفرعية لتدفق الحسابات والمديرية الفرعية لمراقبة التسيير. كما استحدث بمقتضى هذا القرار ثلاث خلايا على المستوى المركزي بها مهام أساسية من شأنها تدعيم الأهداف السامية للصندوق تمثلت على الخصوص في حفظ التوازن المالي من خلال الدراسات الاكتوارية، وتعميم نشر ثقافة الضمان الاجتماعي بين جميع المواطنين بضرورة الانخراط والاشتراك عن طريق خلية الإعلام والاتصال، وكذا تحسين الخدمات والتكفل الأمثل بالمؤمنين اجتماعيا من خلال الاصغاء لهم والسهر على حل مشاكلهم والتسهيل عليهم ن خلال خلية الاستقبال والاصغاء وهي على التوالي:

1– خلية الدراسات الإكتوارية: وضعت هذه الخلية تحت سلطة المدير العام، تتولى جمع المعلومات الضرورية للقيام بدراسات إكتوارية في مجال الضمان الاجتماعي، القيام بالتحاليل التي تسمح للمسيرين المعنيين الحصول على مقاييس وقواعد التسيير الخاصة بكل فرع من فروع الصندوق على المدى القصير والمتوسط والطويل التي من شأنها ضمان ديمومة منظومة الضمان الاجتماعي.

كما تقوم بتقييم الآثار المالية لكل تشريع أو تنظيم جديد في مجال الضمان الاجتماعي، يعني ذلك أن هناك الكثير من نصوص قانون الضمان الاجتماعي التي جاءت كحلول وضعها القانون على السياسة الاجتماعية في مراحل معينة، مثل القوانين التي أحدثت صيغ التقاعد الجديدة كالتقاعد المسبق بالمرسوم التشريعي 94-10 والتقاعد بدون شرط السن الذي أحدثه الأمر 97-13 التي جاءت لحل مشكل التسريح الاقتصادي والبطالة في تلك المرحلة كلفت نظام التقاعد عجزا ماليا عانى منه كثيرا[1]

2– خلية الاعلام والاتصال: كما وضعت تحت سلطة المدير العام أيضا خلية الإعلام والاتصال التي تقوم باقتراح، بالاتصال مع المديريات المعنية، برامج الإعلام والاتصال الداخلي والخارجي، كما تتولى تطور، بالاتصال مع الهياكل المعنية، دعائم الاعلام والاتصال، وتنفيذ أنشطة الاعلام والاتصال للصندوق ومتابعتها وتقييمها[2]، لأجل نشر ثقافة الوعي التأميني بين أفراد المجتمع وتبيان مدى أهمية التضامن الموزع بينهم، الذي من شأنه أن يساهم في ديمومة النظام.

3– خلايا الاستقبال والاصغاء وتوجيه المواطن: وضعت تحت سلطة المدير العام ومديري الوكالات الولائية ومسؤولي الفروع والشبابيك الجوارية، تتولى مهمة استقبال مرافقي قطاع الضمان الاجتماعي والاصغاء، إليهم

[1] المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي، تقرير حول الظرف الاقتصادي و الاجتماعي، السداسي الثاني 2001، الدورة العامة 20 جوان 2002، ص 110 إلى 111.

[2] المادة 12 من القرار سالف الذكر.

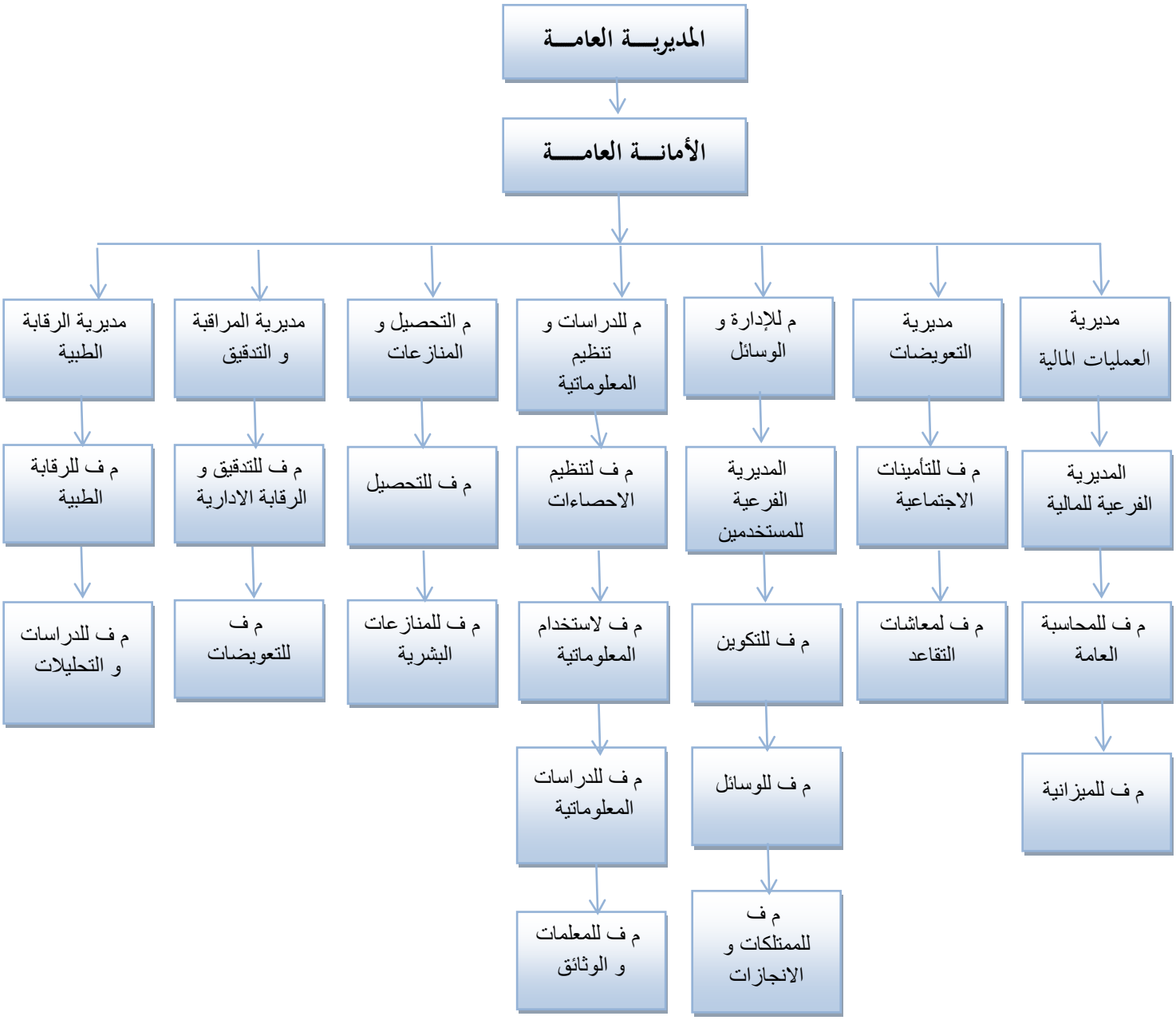
والاتصال بهم وتوجيههم ومراقبتهم لتسوية طلباتهم في مجال الضمان الاجتماعي وتقوم بتخليص المعلومات المستقاة واقتراح التدابير الضرورية لتحسين نوعية الأداءات المقدمة. [1]

وبذلك فهي تعمل عن طريق خلايا محلية متواجدة على المستوى المحلي لأجل الاقتراب من المواطن المعني والاصغاء إليه قصد التخفيف عليه من عناء التنقل للمركز.

وبعد التعرف على المديرية المركزية لهيئة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء، والمتمثلة في المديرية العامة وما يتفرع عنها من مديريات فرعية ومهام كل مديرية، سوف نحاول وضع مخطط لهذه المديرية يلخص لنا مختلف الفروع التابعة لها، وهذا من خلال الهيكل التنظيمي للهيئة المركزية لصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

[1] المادة 13 من القرار المتمثل في النظام الداخلي للصندوق، المرجع السابق.

الشكل: 3–1 الهيكل التنظيمي للهيئة المركزية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء



المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على بحث، إدارة نظام العمال غير الأجراء

ثانيا: الهيكل التنظيمي للصندوق محليا:

تتمثل الهياكل اللامركزية لصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وفقا للقرار المؤرخ في 2015/01/15 ممثلة في وكالات ولائية في 48 ولاية والتي حلت محل الوكالات الجهوية (كانت محددة وفق للقرار الملغى سنة 1997)، كما يلحق بها فروع وشبابيك جوارية عند الحاجة بمقرر من المدير العام، بناء على اقتراح

من مدير الوكالة الولائية على مستوى الدائرة أو البلدية أو عدة دائر أو بلديات عندما يستدعي ذلك أنشطة التحصيل والأداءات، أي بحسب عند المنخرطين في منظمة معينة قصد التسهيل عليهم من عناء التنقل إلى الوكالة الولائية والتكفل بهم على أحسن وجد.

وتجدر الإشارة إلى أن القرار سالف الذكر استحدث مسألة تصنيف الوكالات الولائية إلى ثلاثة أصناف بالنظر إلى عدد المكلفين والمسنين، وعند المؤمن لهم إجتماعيا، اشتراكات الضمان الاجتماعي ونفقات الأداءات، أي لم تعد من نفس المرتبة كما كان في ظل القرار السابق الملغى، حيث نرى بأن التصنيف لم يحدد بالنظر للعدد الإفتراضي للمسنين فحسب وانما يعتمد على معطيات فعلية، عملية، المتمثلة في العدد الفعلي للمنخرطين ضمن الوكالات أكثر من ذلك يعتمد على نسب الاشتراكات المحلة فعلا، وقيم الأداءات (النفقات) المقدمة للمؤمن اجتماعيا، لذلك يعتبر هذا التصنيف صائب لأنه يعد عاملا حافزا للوكالات قصد تكليف مجهوداتها قصد تحسين مستوى التحصيل للاشتراكات وكذا تحسين التغطية والخدمات المقدمة للمؤمن له اجتماعيا.

أ–**الوكالات الولائية:** تقوم بتنظيم وتنسيق ومراقبة النشاطات المرتبطة الأداءات الاجتماعية وتحصيل الاشتراكات وكذا المهام الادارية والمالية. يسير الوكالة مدير معين بقرار من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي، وفقا للتصنيف كوكالات من الصنف الأول عشر وكالات، وستة وعشرون 26 وكالة من الصنف الثاني وثلاثة عشر وكالة من الصنف الثالث سوف تدرج حسب الملحق.

ويظهر الفرق حسب التصنيف في تشكيلة الوكالة الولائية أي في عدد الهياكل (المديريات) التيتشكلها وهو ما بينته المادة (18)من هذا القرار، فتضم الوكالة الولائية من الصنف الأول (6) مديريات فرعية ومصلحة (1) خلية. (1) أما الوكالة الولائية من الصنف الثاني فتضم مديريتين فرعيتين (2) وخمس (5) مصالح وخلية. أما الوكالة الولائية من الصنف الثالث فإنها تضم مديريتين (2) وخمس (5) مصالح و خلية (1).

وبهذا فإن التشكيلة الهيكلية للوكالة الولائية من الصنف الثاني والثالث لا تختلف عن بعضها.

جدول(3–1):تمثل تصنيف الوكالات الولائية حسب الملحق لهذا القرار كما يلي:

الأصناف	الوكالات الولائية
الصنف الأول	الجزائر شرق
	الجزائر غرب
	سطيف
	تيزي وزو
	تلمسان
	وهران
	بجاية
	البليدة
	قسنطينة
	باتنية
	المسيلة
	برج بوعريريج
	بومرداس
	عنابة
	الشلف
	مستغانم

الصنف الثاني	بسكرة
	سيدي بلعباس
	ميلة
	الوادي
	جيجل
	تيبازة
	ورقلة
	تيارت
	البويرة
	معسكر
	سكيكدة
	المدية
	قالمة
	غليزان
	عين تموشنت
	أم البواقي
	غرداية
	الجلفة

الصنف الثالث	عين الدفلة
	تبسة
	سوق أهراس
	خنشلة
	الطارف
	الأغواط
	سعيدة
	بشار
	البيض
	تيسمسيلت
	أدرار
	النعامة
	تامنراست
	إليزي
	تندوف

أ– فرع الوكالة الولائية: تنشأ هذه الفروع بناءا على اقتراح من مدير الوكالة الولائية، عندما تستدعي ذلك أنشطة التحصيل والأداءات بالنظر لحجمها الذي يتجلى من عند المؤمنين الفعليين وقيمة الاشتراك المراد تحصيلها منهم، وكذا قيمة الأداءات المقدمة لهم.

يسير فرع الوكالة الولائية رئيس فرع يعين بمقرر من المدير العام، وتناط به مهمة ضمان القيام بكل العمليات المرتبطة بالأداءات الاجتماعية والمراقبة الطبية وكذا تلك المرتبطة بتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي، يضم فرع الوكالة الولائية مصلحة الأداءات، مصلحة التحصيل والمنازعات، مصلحة المراقبة الطبية، مصلحة تسيير المؤمن له اجتماعيا، خلية الاستقبال والاصغاء، وتوجيه المواطن. [1]

ب– الشبابيك الجوارية: إضافة إلى الفروع الولائية يمكن للمدير العام للصندوق أن يرخص بفتح شبابيك جوارية على مستوى بعض الدائر والبلديات وهذا عند الحاجة إليها، لتقوم بنفس مهام الفروع، ولتشكيل هذه الشبابيك يجب أن يكون هذا الطلب من مدير الوكالات الولائية وأن يكون مبرر مثلا الضبط الواقع على الوكالة الولائية أو الفرع من جراء كثرة فئة العمال غير الأجراء.

تنشأ بمقرر من المدير العام، وتسيير بعون يعينه المدير العام، وتتولى ضمان العمليات المرتبطة بالأداءات الاجتماعية والمراقبة الطبية وتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي[2]، وذلك قصد التسهيل والتخفيف من عناء ومصاريف التنقل إلى الفرع أو الوكالة الولائية بالنسبة للمؤمن اجتماعيا، وبذلك تعتبر بحق مظهر من مظاهر اللامركزية الاقليمية في التسيير.

تتكون مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء من خمس مديريات مركزية وخمسة أخرى جهوية بالإضافة إلى دوائر ومصالح تقنية تضمن سير نشاط المؤسسة، وسنتطرق فيما يلي إلى تقسيمات المؤسسة ككل وكذا تقسيم المديرية محل الدراسة

. وهذا الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة كالتالي:

أولا– المديـــر: يمثل قمة الهرم بالمؤسسة

ثانيا– الأمانــة

ثالثا– مصلحة الموارد البشرية

رابعا– مصلحة الادارة والوسائل العامة

خامسا– مصلحة المحاسبة والمالية

سادسا – المديرية الفرعية للأداءات

سابعا– المديرية الفرعية للتحصيل والمنازعات

[1] المادة 23 من قرار، المرجع السابق

[2] المواد من 24 إلى 26 من القرار السالف الذكر.

ثامنا –مصلحة المراقبة الطبية

تاسعا – مصلحة الانتساب والترقيم

عاشرا– مصلحة التحصيل والمنازعات

حادية عشر: مصلحة المراقبة

ثانية عشر: أمانة مصلحة المراقبة الطبية

ثالث عشر: خلية الاصغاء والتوجيه

رابع عشر: مصلحة الاعلام الآلي

خامس عشر: مصلحة التقاعد

سادس عشر: مصلحة المؤمن له اجتماعيا.

سابع عشر: الدفع عن طريق الوسيط

ثامن عشر: مصلحة الأرشيف.

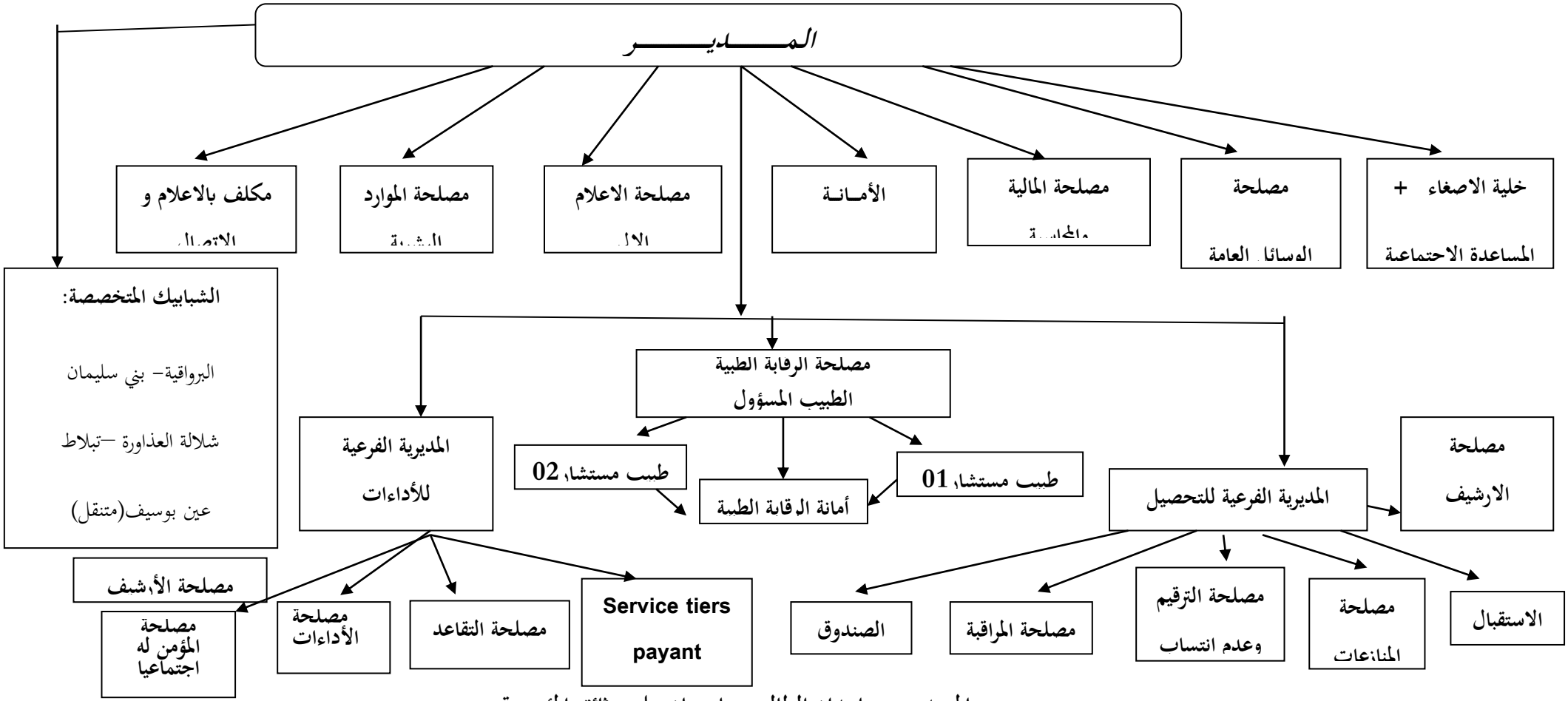
تاسع عشر: المكتب المكلف بالاعلام والاتصال

عشرون:الصنـدوق.

إضافة إلى الشبابيك المتخصصة التابعة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وهي:

- الشباك المتخصص البرواقية
- الشباك المتخصص بني سليمان
- الشباك المتخصص قصر البخاري
- الشباك المتخصص تابلاط
- الشباك المتخصص شلالة العذاورة
- الشباك المتنقل عين بوسيف (يوم أسبوعيا)
- الشباك الموحد للإستثمار

الشكل(3-2):الهيكل التنظيمي لصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية المدية



المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني : مكونات منهج الدراسة

من أجل أن يكون تقديمنا للدراسة تقديما منهجيا وبأسلوب علمي، ارتأينا ضرورة توضيح مجتمع الدراسة وتحديد العينة المدروسة حيث اعتمدنا في جمع المعلومات الضرورية على عدة أدوات دراسية للبحث العلمي ومن ثم محاولة تفسير النتائج.

المطلب الأول:مجتمع الدراسة:

جميع الأفراد الذين يشكلون موضوع البحث، أو مشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدارسة وحسب موضوع البحث وإشكاليته.

يتمثل مجتمع دراستنا في الأفراد العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية المدية حيث تتكون هذه المؤسسة من كل من الإطارات الساميين، الإطارات، عمال التحكم والعمال التنفيذيين، على مختلف أقسام المؤسسة من الإدارة العامة، المديريات المركزية والمديريات الجهوية، حيث بلغ عددهم الإجمالي 3400 عامل من بينهم 200 عامل يمثلون الفئة المستهدفة من التكوين.

المطلب الثاني: عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

وتعرف العينة بأنها ذلك النموذج من الأفراد أو الوحدات المختارة من مجتمع البحث والتي تمثل وحدات مجتمع البحث بالصفات الاجتماعية والمهنية التي يهتم بها الباحث.

يعد اختيار العينة من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع كبير نسبيا، فقد تعذر علينا تطبيق الدراسة على جميع الأفراد وذلك بسبب تباعد فروع المؤسسة "المديريات الجهوية" وصعوبة الاتصال بالعدد الكبير للعاملين بالمؤسسة، وحتى تتم الدراسة في أحسن الظروف ومن أجل أن تكون النتائج ممثلة تمثيلا صحيحا وذلك على

أساس أن العينة المختارة سوف توصلنا إلى نفس النتائج تقريبا التي سنتوصل إليها لو قمنا بالدراسة على المجتمع ككل، قمنا بعملية اختيار عشوائي لعناصر العينة (الأفراد)، وشملت عينة بحثنا 30 مبحوثا، وهو ما يعني أنها ممثلة للمجتمع الأصلي بنسبة 1.5%.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة:

تعرف أدوات الدراسة بأنها وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، فاستعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، ولقد اعتمدنا في موضوعنا على أدوات الدراسة الآتية لجمع البيانات:[1]

أولا:وثائق المؤسسة: حيث تم الاطلاع على مختلف الوثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة والتي لها علاقة بالنشاط التكويني، كما اعتمدنا في دراستنا على تجميع وتحليل المعطيات الواردة في الوثائق المتوفرة لدى المؤسسة وذلك بهدف الاستفادة منها في عملية إسقاط وتحليل الدراسة، ومن بين الوثائق المستخدمة:

- التنظيم الداخلي لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
- دفتر الإستقبال للمؤسسة
- المخطط السنوي للتكوين.
- بطاقات تقييم التكوين (الفوري والبعدي)
- البرنامج التكويني
- تقرير العملية التكوينية
- ميزانية التكوين

[1]حسان محمد الحسين، موسوعة علم الاجتماع، الطبعة 51، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1999، ص01.

- استمارة تقييم الأداء السنوية

ثانيا: الملاحظة: تعتبر من أقدم وسائل البحث والتقصي، لأنها هي الأداة الأولى التي تثير فضول الباحث للغوص في ظاهرة ما ومحاولة التعرف على خصائصها، فالملاحظة هي مشاهدة منهجية تعتمد على الحواس وما تستعين به من أدوات الرصد والقياس أي أنها مشاهدة للظواهر في أحوالها المختلفة وأوضاعها المتعددة لجمع البيانات وتسجيلها وتحليلها للتعبير عنها بأرقام ، أما بخصوص دراستنا الحالية، فقد تم استخدام الملاحظة البسيطة أو ما يعرف بالملاحظة من دون المشاركة، ضمن الدراسة الاستطلاعية حيث مكنتنا هذه الأداة من الكشف عن بعض المواقف والنشاطات اليومية والعلاقات الاجتماعية والوقوف على سلوك بعض الأفراد في أماكن عملهم، إذ تبرز حقيقة تصرفاتهم وردود الأفعال وطبيعة العلاقات الاجتماعية التنظيمية، كما مكنتنا من مواكبة العديد من العمليات التدريبية وكيفية العمل على إعدادها وتنفيذها وحتى تقييمها.

ثالثا: المقابلة : تعرف بأنها تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث، فهي حوار قائم بين القائم بالمقابلة وبين شخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات متعلقة بموضوع معين، ويطلق عليها التحقيق بواسطة المقابلة فهي عبارة عن تحقيق تعرض خلالها على الفرد أو أكثر أسئلة محضرة سلفا، وقد مكنت المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة

عامة عن واقع التكوين بالمؤسسةCASNOSوالمشاكل والصعوبات التي تواجهه كما مكنت من الحصول على انطباعات وأراء كل من المسيرين والعمال المهنيين فيما يخص البرنامج التكويني وتقييمهم لمدى فعالية[1]

[1] د.مباركةخمقاني، أسليب و أدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة، تصدر عن مخبر التراث اللغوي والأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري، العدد: التاسع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2017.

تلك البرامج، كما مكنت أيضا من معرفة الطريقة التي يتم بها تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة والطريقة التي يتم من خلالها تحديد المبالغ التي تمول بها عملية التكوين في المؤسسة، حيث كانت الأسئلة موضوعة مسبقا ومتعلقة بالتساؤل الرئيسي الأول "ما مدى تأثير التكوين على أداء العاملين في المؤسسة؟"، ولقد تم تحليل هذا التساؤل إلى مؤشرات متعلقة بالمتغيرين محل الدراسة" التكوين والأداء" كما تم تحويل كل مؤشر إلى أسئلة.

رابعا: الإستبيان: يعرف الإستبيان على أنه تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية، لذلك ومن أجل أن تتم دراسة العينة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية، قمنا بتوزيع عشوائي للاستبيان.

1. **موضوع الاستبيان:** يتمثل في الإجابة على التساؤلات التي تتعلق بكل من التكوين وأداء العاملين.
2. **غرض الاستبيان:** أغراض البحث العلمي .
3. **طريقة الإجابة:** يقوم المستجوبين بالرد على الأسئلة بوضع إشارة Xداخل المربعات المخصصة للإجابة .
4. **طبيعة الاستبيان:** استبيان مغلق، حيث كانت مجمل الأسئلة مغلقة، لأن أغلب المستجوبين لا يملكون الوقت للأسئلة المفتوحة وهذا راجع أيضا لسرية المعلومات والرغبة في تجنب إعطاء معلومات خاطئة.
5. **محاور الاستبيان:** يتكون من قسمين، الأول متعلق بالبيانات الشخصية للمجيب من أجل تقريبه أكثر من الدراسة والدخول تدريجيا في صلب الموضوع، فيتكلم عن بيانات حول أثر التكوين على تحسين لأداء العاملين
6. **طريقة توزيع وجمع الاستبيان** : من أجل معرفة ردود أفعال العاملين حول فعالية التكوين في تثمين أداء العاملين ارتأينا أن يكون هناك استبيان يتم تقديمه لعينة مختارة عشوائيا من مجتمع الدراسة حيث قمنا بإيداع 50 نسخة منه لدى دائرة التكوين من أجل توزيعها، وبعد 15يوم قمنا باسترجاع الاستبيان، إلا أن عدد النسخ التي تم

استرجاعها قدر ب 30 نسخة فقط، وهذا نظرا لتباعد المديريات الجهوية للمؤسسة وصعوبة توزيعها على العمال داخل المؤسسة، وبالتالي أصبحت تتشكل العينة من 30 فردا عاملا في المؤسسة

7. **صدق و ثبات الاستبيان:** يقصد بصدق وثبات الإستبيان أن يعطي نفس النتائج لو تم توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف ونفس الشروط، أو بمعنى آخر أن ثبات الإستبيان يعني الاستقرار في النتائج وعدم يعيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وللتأكد من أن قائمة الاستبيان صالحة لقياس متغيرات الدراسة تم عرض محتواها على عدة أساتذة، الذين قاموا بتقديم بعض الملاحظات الخاصة بالأسئلة، وقاموا بإعادة صياغتها لتصبح في شكلها النهائي جاهزة لتوزع على عينة الدراسة، كما قمنا بالتحقق من ثباته عن طريق تفريغ بيانات الدراسة الواردة من أفراد العينة المدروسة عبر النسب الإحصائية .

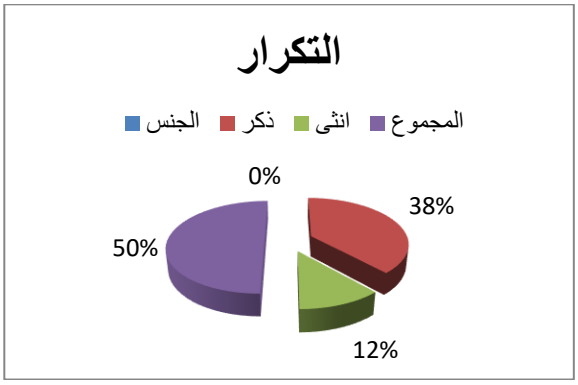
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

على الباحث من أجل القيام بتحليل ومعالجة نتائج دراسته أن يختار أحد البرامج أو الطرق المناسبة لكمية ونوعية بياناته المجمعة، وفيما يخص دراستنا اعتمدنا في تحليل ومعالجة نتائجها على نسب الإحصائي الإحصائية، تم تحويلها إلى برنامج Excel ، حيث كانت النتائج كالتالي:

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

أولا– توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الشكل (3–3):توزيع العينة حسب الجنس



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول (3–2): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	23	%76.7
انثى	07	%23.3
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور تمثل حوالي 76.7% من مجموع العينة وهي اكبر بكثير من نسبة الإناث والتي تقدر بحوالي 23.3% وذلك راجع إلى طبيعة مهام المؤسسة والتي تتطلب جنس الذكور بالرغم أن المرأة أصبحت تزاول أعمال كانت في القديم محتكرة على الرجال.

ثانيا– توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	4	%13.3
من 30 إلى 40 سنة	17	%56.7
من 41 إلى 50 سنة	7	%23.3

الشكل(3–4) توزيع العينة حسب السن

أكبر من 50 سنة	2	%6.7
المجموع	30	%100

جدول(3–



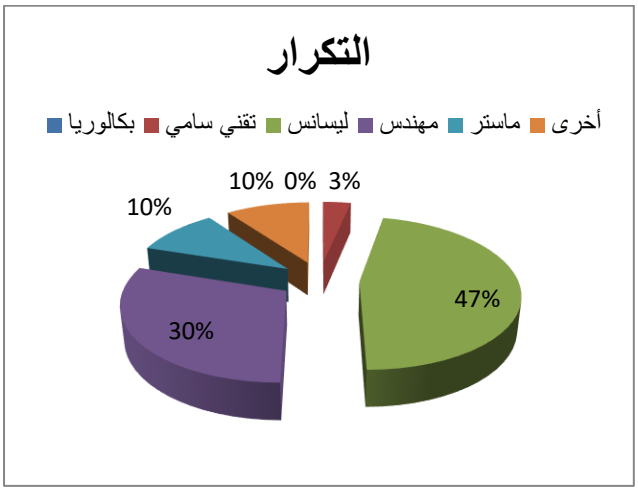
3): توزيع العينة حسب السن

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان المصدر:من إعداد الطالبتين

يمكننا من خلال الجدول ملاحظة أن أكبر نسبة هي فئة العمال الذين يتراوح سنهم بين 30 و40 سنة، والتي تمثل 56.7 %من مجموع العينة وهذا يدل على أن أغلب الأفراد العاملين من فئة الشباب.

ثالثا– توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

شكل(3–5): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي جدول(3–'4): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



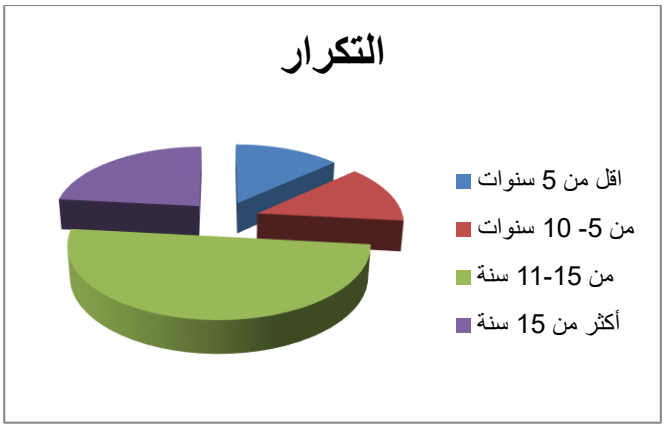
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
بكالوريا	0	%0.00
تقني سامي	1	%3.3
ليسانس	14	%46.7
مهندس	9	%30.00
ماستر	3	%10.00
أخرى	3	%10.00
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان المصدر:من إعداد الطالبتين

يمكننامن خلال الجدول ملاحظة أن أكبر نسبة هي فئة أصحاب شهادة الليسانس والتي تمثل 46.7%من مجموع العينة تليها بعد ذلك فئة المهندسين المتمثلة في نسبة 30 %و هذا يدل على أن المؤسسة توظف الأفراد ذو مؤهلات بمستوى عالي لضمان تأدية الخدمة بالجودة والكفاءة المطلوبتين.

رابعا– توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

شكل (3–6): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

جدول(3–5): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة%
اقل من 5 سنوات	4	%13.3
من 5– 10 سنوات	4	%13.3
من 11–15 سنة	15	%50.00
أكثر من 15 سنة	7	%23.3
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين

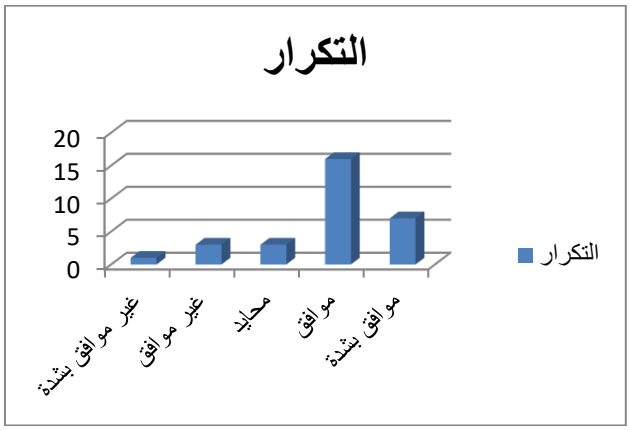
يتضح من خلال الجدول أن نصف أفراد العينة لديهم خبرة ما بين 11 و15 سنة بنسبة 50% من مجموع العينة وما نسبته 23.3% تفوق خبرتهم 15 سنة، وهذا دليل على أنا المؤسسة تحتفظ بعمالها المؤهلين وذوي الكفاءات والخبرات لفترات أطول إضافة إلى ولاء عمالها لها وعدم تخليهم عنها.

المطلب الثاني عرض وتحليل أبعاد محور التكوين

الفرع الأول: التعيين

أولا– العمل الذي تقوم به يتناسب مع مؤهلاتك العلمية وقدراتك وخبرا

شكل(3–7): تناسب العمل مع المؤهلات



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

جدول(3–6): تناسب العمل مع المؤهلات

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	1	%3.3
غير موافق	3	%10.00
محايد	3	%10.00
موافق	16	%53.3
موافق بشدة	7	%23.3
المجموع	30	%100

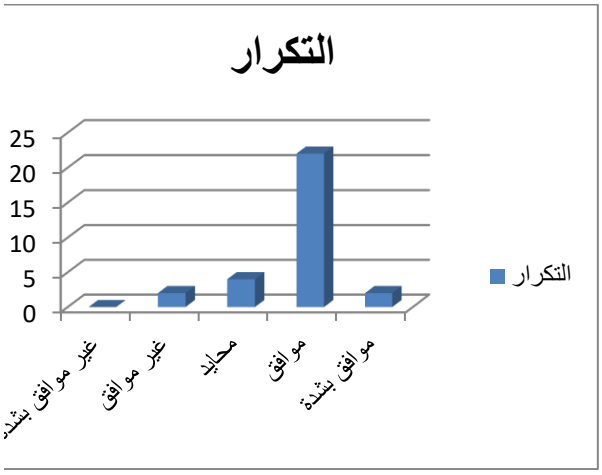
المصدر:من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة توافق العمل الموكل لأفراد العينة مع مؤهلاتهم وقدراتهم تفوق 50% موزعة بين 53.3% موافقون و23.3% موافقون بشدة، وهذا دليل على نجاح عملية التعيين في المؤسسة، مقارنة مع نسبة عدم التوافق بين العمل والمؤهلات التي تقدر ب 3.3% وهي نسبة قليلة جدا بالمقارنة مع الموافقة.

ثانيا– توزيع أعباء العمل عادل

الشكل(3–8): توزيع أعباء العمل

جدول(3–7): توزيع أعباء العمل



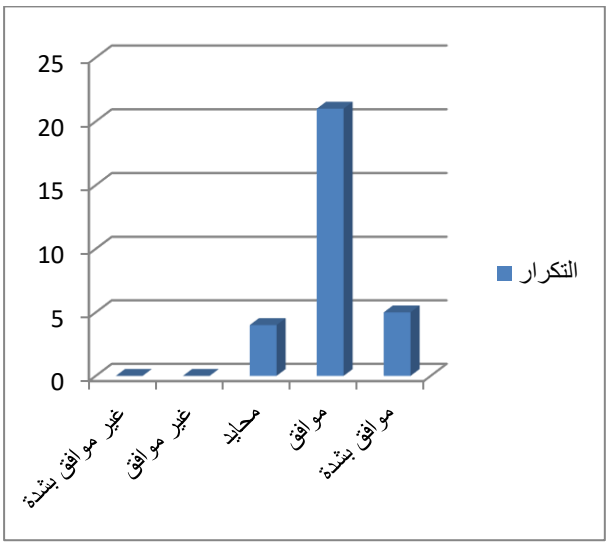
البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%0.00
غير موافق	2	%6.7
محايد	4	%13.3
موافق	22	%73.3
موافق بشدة	2	%6.7
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان **المصدر:من إعداد الطالبتين**

يتبين من خلال الجدول أن المؤسسة تقوم بتوزيع عادل لأعباء العمل على الأفراد وهذا من خلال نسبة الموافقة التي تفوق 70% من إجمالي عدد أفراد العينة المدروسة.

ثالثا– أنت راض عن العمل الذي تقوم به

الشكل(3–9): الرضا عن العمل **جدول (3–8): الرضا عن العمل**



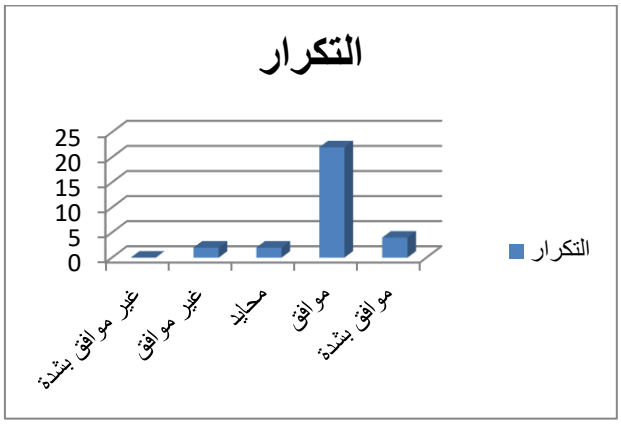
البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%0.00
غير موافق	0	%0.00
محايد	4	%13.3
موافق	21	%70.00
موافق بشدة	5	%16.7
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان **المصدر:من إعداد الطالبتين**

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد العينة المدروسة يعبرون بموافقتهم على رضاهم عن العمل الذي يقومون به داخل المؤسسة وهذا راجع إلى تناسب العمل مع المؤهلات بالإضافة إلى التوزيع العادل لأعباء العمل على جميع الأفراد.

رابعا– هناك انسجام واندماج مع العمل الذي تقوم به

شكل(3–10) الإنسجام والاندماج مع العمل



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

جدول(3–9) معرفة الانسجام والاندماج مع العمل

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%0.00
غير موافق	2	%6.7
محايد	2	%6.7
موافق	22	%73.3
موافق بشدة	4	%13.3
المجموع	30	%100

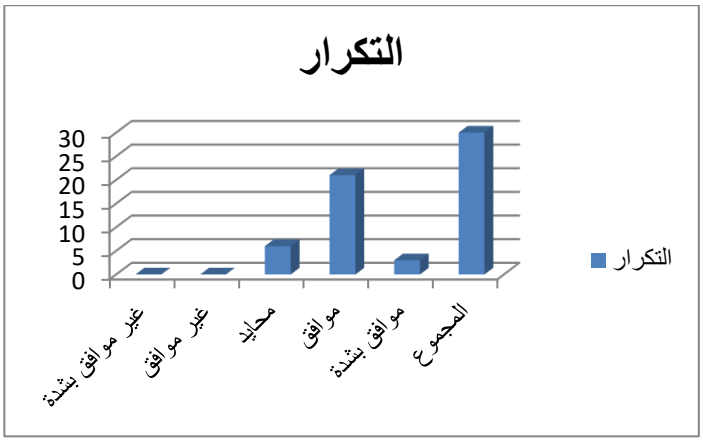
المصدر:من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن ما يفوق نسبة 73.3% من أفراد العينة يوافقون على انسجامهم واندماجهم في العمل الموكل إليهم داخل المؤسسة بالإضافة إلى 13.3% موافقون بشدة، أي بمجموع موافقة يقدر ب 86.6% وهذا دليل على حسن تسيير المؤسسة لعملية تعيين العمال في الوظائف المناسبة لهم.

الفرع الثاني: الاحتياجات التكوينية

أولا– تجد أداءك للعمل يتم بسهولة

شكل(3–11): سهولة أداء العمل



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

جدول(3–10) سهولة أداء العمل

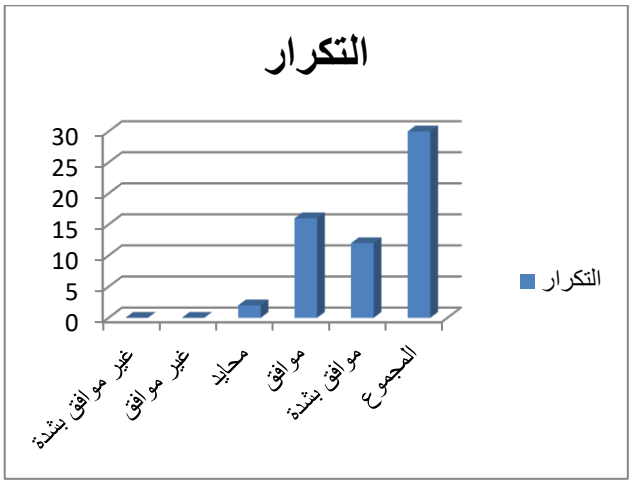
البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%0.00
غير موافق	0	%0.00
محايد	6	%20.00
موافق	21	%70.00
موافق بشدة	3	%10.00
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين

يوضح الجدول أن أغلب أفراد العينة المدروسة يوافقون على سهولة أدائهم للعمل الموكل إليه وهذا ما يقارب نسبة 80% من مجموع العينة وهو دليل على نجاح المؤسسة في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ثانيا– تجد أن كفاءتك تؤهلك للقيام بمهام أعلى من التي أنت فيها

شكل(3–12): تأهيل الكفاءات لمهام أعلى



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان

جدول(3–11): تأهيل الكفاءات لمهام أعلى

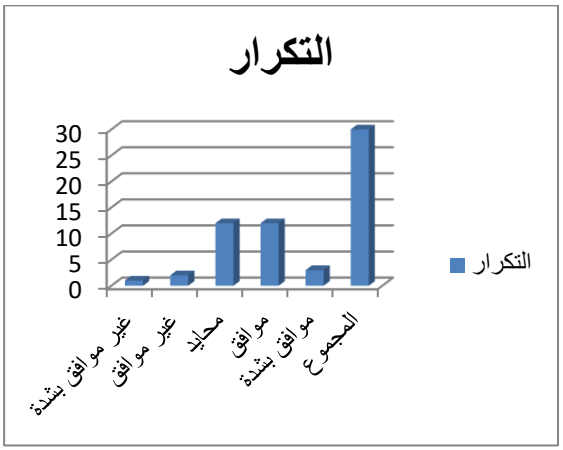
البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%0.00
غير موافق	0	%0.00
محايد	2	%6.7
موافق	16	%53.3
موافق بشدة	12	%40.00
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين

يرى أغلب أفراد العينة المدروسة أنهم يمتلكون كفاءات تؤهلهم للقيام بمهام أعلى من المهام التي يقومون بها وهذا ما يفسر من خلال الجدول بنسبة 53.3% موافق و40% موافق بشدة أي نسبة موافقة إجمالية مقدرة ب93.3%.

ثالثا– يتم دراسة احتياجات التكوين للموظفين حسب نتائج تقييم أدائهم

شكل (3–13): دراسة احتياجات التكوين



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

جدول(3–12)دراسة احتياجات التكوين

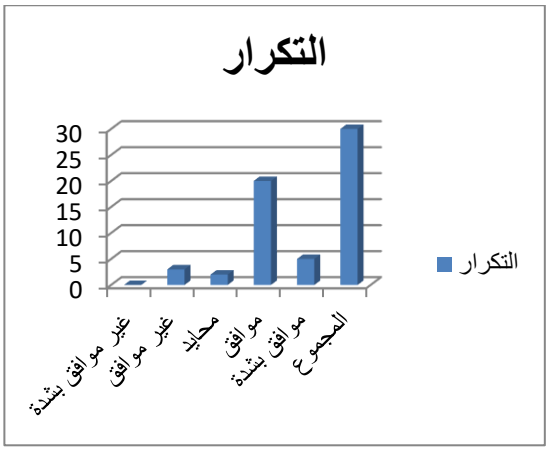
البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	1	%3.3
غير موافق	2	%6.7
محايد	12	%40.00
موافق	12	%40.00
موافق بشدة	3	%10.00
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 40% من أفراد العينة موافقون على أن عملية دراسة الاحتياجات التكوينية تكون حسب نتائج تقييم أداء العاملين، في حين أن نفس النسبة 40% من الأفراد محايدين أي أن نسبة الحيادية تتساوى مع التوافقية.

رابعا– ترى أنك في حاجة للتكوين من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل

الشكل (3–14): الحاجة للتكوين



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول (3–13): الحاجة للتكوين

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%0.00
غير موافق	3	%10.00
محايد	2	%6.7
موافق	20	%66.7
موافق بشدة	5	%16.7
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين

بالرغم من الحرص الشديد من طرف المؤسسة على تقديم دورات تكوينية ناجحة ومستمرة لعمالها إلا أن ما نسبته 66.7% من أفراد العينة المدروسة يرون أنهم بحاجة لدورات تكوينية أخرى من أجل القيام بمهامهم بشكل

أفضل وهذا راجع للتطورات السريعة في المجال التقني والتكنولوجي وإدارة الأعمال ورغبتهم الشديدة في مواكبة تلك التطورات.

الفرع الثالث: البرامج التكوينية

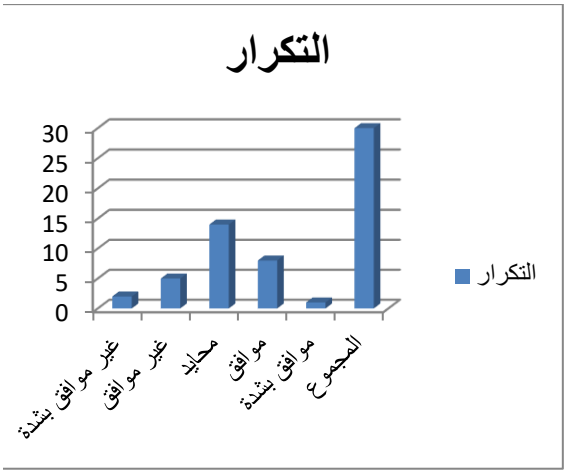
أولا– تقوم المؤسسة بتقييم الأداء قبل تصميم البرامج التكوينية

الجدول (3–15) تقييم الأداء قبل تصميم برامج التكوينية

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	2	%6.7
غير موافق	5	%16.7
محايد	14	%46.7
موافق	8	%26.7
موافق بشدة	1	%3.3
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل (3–14): تقييم الأداء قبل تصميم برامج التكوين

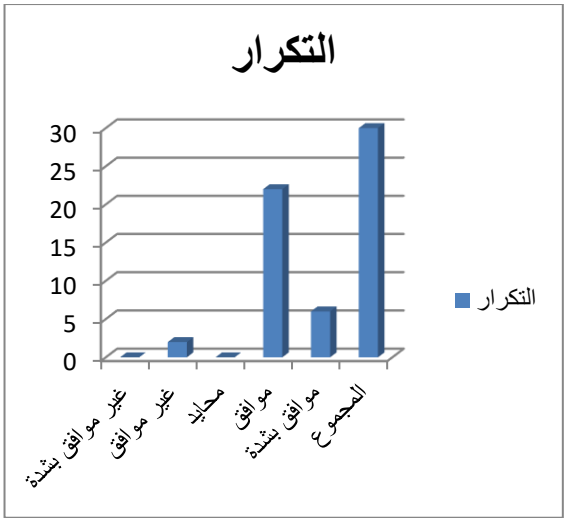


المصدر:من إعداد الطالبتين

حسب تصريحات المؤسسة فإنها تقوم بتقييم أداء الأفراد قبل قيامها بتصميم البرامج التكوينية، إلا أن أغلب أفراد العينة المدروسة وبنسبة 46.7% محايدين لذلك، في حين نجد نسبة 30% موافقين على ذلك بالمقارنة مع نسبة 16.7% منهم غير موافق وهذا ربما راجع لعدم درايتهم بكيفية سير العملية التكوينية في المؤسسة.

ثانيا– البرنامج التكويني الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك

شكل(3–16) مساعدة البرامج التكوينية على تطوير المهارات



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

اجدول(3–15) مساعدة البرامج التكوينية على تطوير المهارات

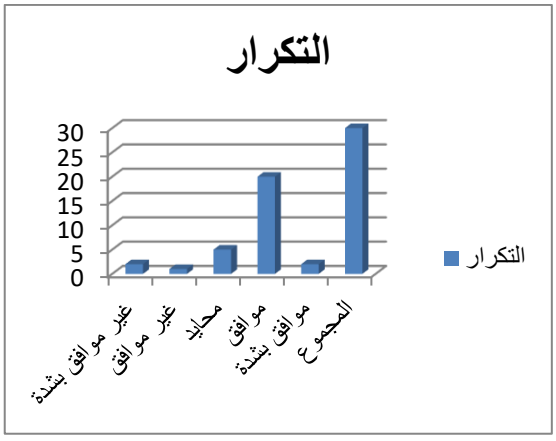
البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%00.00
غير موافق	2	%06.7
محايد	0	%00.00
موافق	22	%73.3
موافق بشدة	6	%20.00
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 73.3% من أفراد العينة موافقون على أن البرامج التكوينية التي شاركوا فيها ساعدتهم على تطوير مهاراتهم، وما نسبته 20% منهم موافقون بشدة على ذلك، أي ما نسبته 93.3% موافقون وهذا دليل على نجاح المؤسسة في اختيار البرامج التكوينية المناسبة والأفراد المستهدفة لتطبيقها عليهم.

ثالثا– تقوم المؤسسة بإعداد برامج تطوير تتماشى مع مستجدات العمل

شكل(3–17)تماشي برامج التطوير مع مستجدات العمل



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

جدول (3–16):تماشي برامج التطوير مع مستجدات العمل

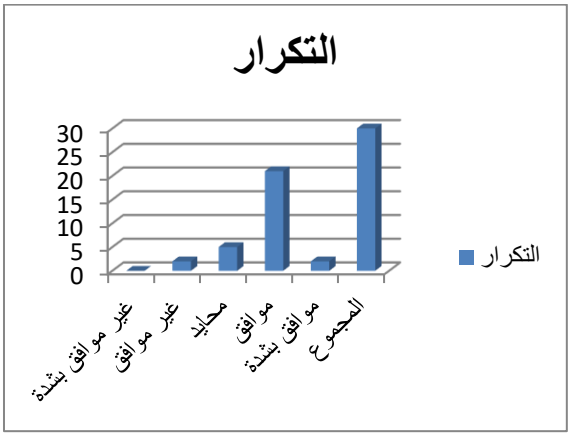
البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	2	%6.7
غير موافق	1	%3.3
محايد	5	%16.7
موافق	20	%66.7
موافق بشدة	2	%6.7
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تقوم بإعداد برامج تطوير تتماشى مع المستجدات الحاصلة في العمل سواء التقنية أو التكنولوجية وهذا ما تفسره نسبة الموافقة لأفراد العينة والتي تساوي 66.7% من بين إجمالي العينة، بالإضافة إلى 6.7 % منهم موافقون بشدة أي بإجمالي موافقة بلغ 73.4%.

رابعا– تصميم البرنامج التكويني يتفق مع متطلبات العمل

شكل(3–18): توافق البرامج التكوينية مع متطلبات العمل



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

جدول(3–17) توافق البرامج التكوينية مع متطلبات العمل

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%00.00
غير موافق	2	%6.7
محايد	5	%16.7
موافق	21	%70.00
موافق بشدة	2	%6.7
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد العينة موافقين على أن تصميم البرنامج التكويني يتفق مع متطلبات العمل، زيادة إلى 6.7% آخرين موافقون بشدة، وهذا يدل على أن المؤسسة تحرص على تتبع ومواكبة المستجدات الحاصلة ومطابقتها مع متطلبات العمل.

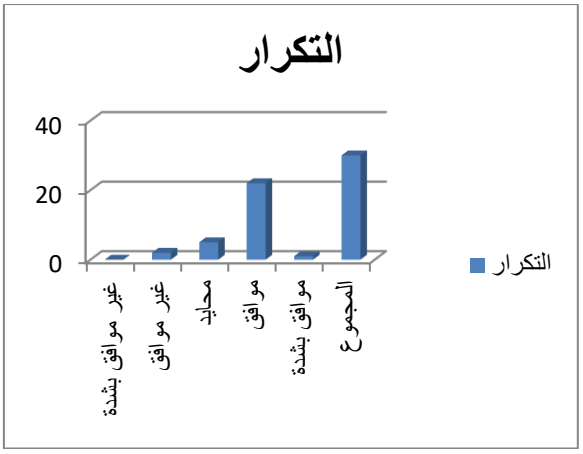
المطلب الثالث:عرض وتحليل أبعاد محور أداء العاملين

الفرع الأول: الجودة الخدمة

أولا– يقوم العاملين بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة

شكل(3–19): أداء العمل بالكفاءة والفعالية المطلوبتين جدول(3–18): أداء العمل بالكفاءة والفعالية المطلوبتين

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%00.00
غير موافق	2	%6.7
محايد	5	%16.7
موافق	22	%73.3
موافق بشدة	1	%3.3
المجموع	30	%100



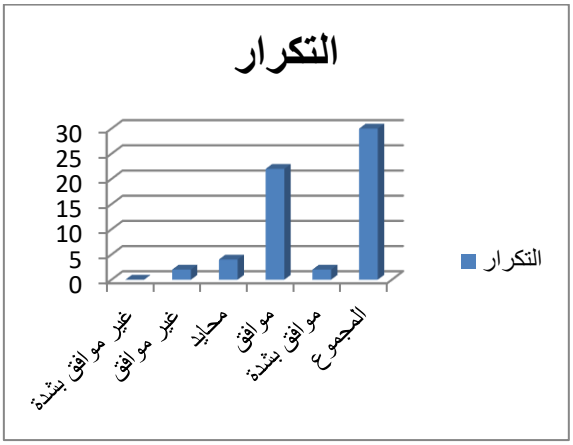
المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان **المصدر:من إعداد الطالبتين**

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة موافقين عل أنهم يؤدون أعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبتين بنسبة 76.6% من مجموع العينة وهذا ينعكس بالإيجاب على جودة تقديم العمل.

ثانيا– تؤدى الأعمال من طرف الموظفين طبقا لمعايير الجودة المطلوبة

شكل(3–20) تأدية الأعمال وفق معايير الجودة المطلوبة جدول(3–19) تأدية الأعمال وفق معايير الجودة المطلوبة

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%00.00
غير موافق	2	%6.7
محايد	4	%13.3
موافق	22	%73.3
موافق بشدة	2	%6.7
المجموع	30	%100

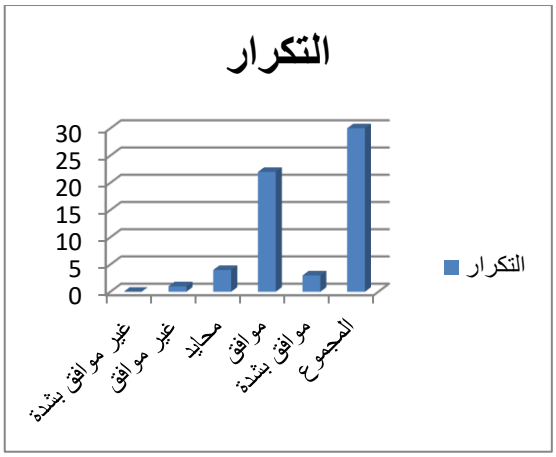


المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان المصدر:من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن معظم أفراد العينة موافقين عل أنهم يؤدون أعمالهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة ما تفسره نسبة 73.3% من مجموع العينة موافقون و6.7% موافقون بشدة، وهذا دليل على أن المؤسسة تلتزم بتطبيق معايير الجودة ودليل ذلك حوزتها على جائزة إيزو 9001 للجودة لسنة 2015.

ثالثا– يبذل الموظفون جهدهم لإنجاز المهام في الوقت المحدد

شكل(3–21): بذل الجهد لإنجاز المهام في الوقت المحدد **جدول(3–20): بذل الجهد لإنجاز المهام في الوقت المحدد**



البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%00.00
غير موافق	1	%3.3
محايد	4	%13.3
موافق	22	%73.3
موافق بشدة	3	%10
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان المصدر:من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن جل أفراد العينة يبذلون جهدهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد وهذا بنسبة 73.3% من إجمالي عدد أفراد العينة موافقون و10% منهم موافقون بشدة أي نسبة الموافقة الإجمالية قدرت ب83.3% من إجمالي العينة.

رابعا– تساعد معايير تقييم الأداء للعاملين على إنجاز العمل طبقا للخطط والبرامج

شكل(3–22): مساعدة معايير الأداء على إنجاز العمل **جدول(3–21) مساعدة معايير الأداء على إنجاز العمل**

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%00.00
غير موافق	1	%3.3
محايد	10	%33.3
موافق	17	%56.7
موافق بشدة	2	%6.7

المجموع	30	%100



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان **المصدر:من إعداد الطالبتين**

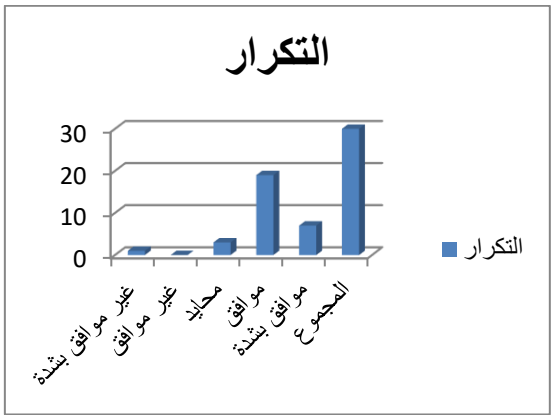
من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 56.7% من أفراد العينة موافقون على أن معايير أداء العاملين في المؤسسة تساعدهم على إنجاز أعمالهم طبقا للخطط والبرامج المسطرة وهذا يعني أن المؤسسة نجحت في تحديد معايير أداء العمل من أجل الوصول لتحقيق تلك الخطط والبرامج بنجاح مسبقا.

الفرع الثاني: المهارات البشرية

أولا– التعامل مع الزملاء في العمل يساعد على تعلم مهارات جديدة تساعد على تحسين الأداء

جدول(3–22) : مساعدة التعامل مع الزملاء على تعلم المهارات لتحسين الأداء **شكل(3–23)مساعدة التعامل مع الزملاء على تعلم المهارات لتحسين الأداء**

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	1	%03.3
غير موافق	0	%00.00
محايد	3	%10.00
موافق	19	%63.3
موافق بشدة	7	%23.3
المجموع	30	%100

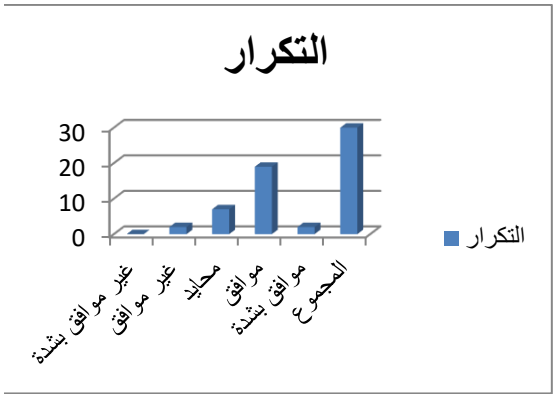


المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان **المصدر:من إعداد الطالبتين**

من خلال الجدول يتبين أن 63.3% من أفراد العينة موافقون على أن التعامل مع زملائهم في العمل يساعدهم على اكتساب مهارات جديدة تساعد على تحسين أدائهم لمهامهم كما أن نسبة 23.3% منهم موافقون بشدة على ذلك أي بإجمالي موافقة بلغ 86.6% على نجاح العمل الجماعي.

ثانيا– الموظف لديه المهارات الكافية لتأدية مهامه المطلوبة في الوظيفة

شكل(3–24): المهارات كافية لتأدية المهام



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

جدول(3–23): المهارات كافية لتأدية المهام

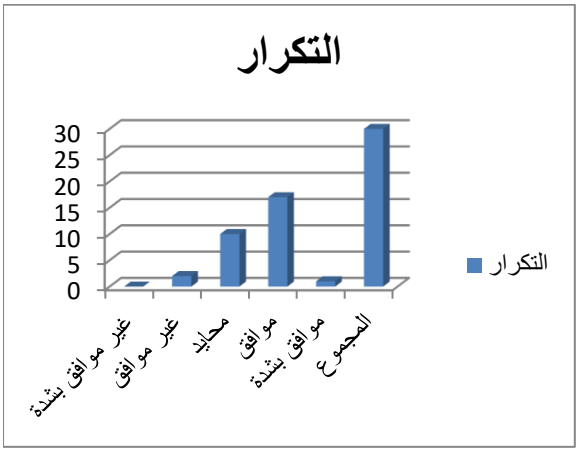
البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%00.00
غير موافق	2	%6.7
محايد	7	%23.3
موافق	19	%63.3
موافق بشدة	2	%6.7
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين

يتبين من خلال الجدول أن نسبة موافقة الإجمالية لأفراد العينة على أنهم يمتلكون مهارات كافية لتأدية مهامهم المطلوبة في الوظيفة تقدر ب 70% من إجمالي العينة وهذا دليل على امتلاك المؤسسة لرأس مال بشري ذو كفاءات ومهارات عالية

ثالثا– الموظف يستطيع حل المشاكل التي تواجهه أثناء القيام بمهامه

شكل(3–25): حل المشاكل أثناء القيام بالمهام



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

جدول(3–24): حل المشاكل أثناء القيام بالمهام

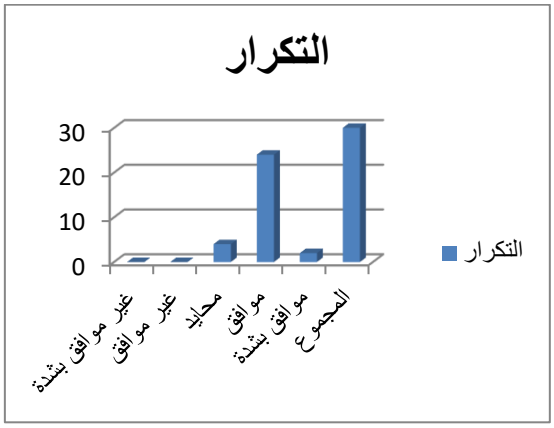
البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%00.00
غير موافق	2	%6.7
محايد	10	%33.3
موافق	17	%56.7
موافق بشدة	1	%3.3
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول أن أفراد العينة قادرين على حل مشاكل العمل التي تواجههم أثنا القيام بمهامهم بنسبة 60% من إجمالي العينة في حين نجد نسبة 33.3% من الأفراد محايدين لذلك وفقط 6.7% غير موافقين وهذا نظرا لعدم معرفتهم لنوع المشاكل أو حجمها.

رابعا– يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء تأديته لمهامه

شكل(3–26) إستغلال الموارد لتأدية المهام



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

جدول(3–25) إستغلال الموارد لتأدية المهام

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%00.00
غير موافق	0	%00.00
محايد	4	%13.3
موافق	24	%80.00
موافق بشدة	2	%6.7
المجموع	30	%100

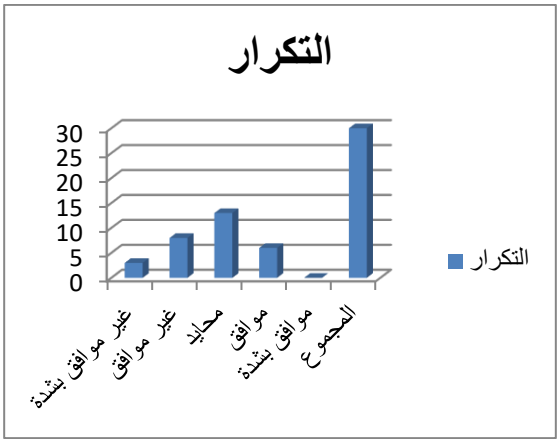
المصدر:من إعداد الطالبتين

يوضح الجدول أن نسبة 80% من الأفراد يوافقون على أنهم يستغلون كافة الموارد المتاحة لديهم أثناء تأديتهم لمهامهم، و6.7% موافقون بشدة، وهذا دليل على أن المؤسسة توفر لهم جميع الموارد اللازمة لتأدية عملهم وتضعها تحت تصرفهم.

الفرع الثالث: السلوك الإبداعي

أولا– تمنح المؤسسة حوافز ومكافئات للموظفين المبدعين

جدول(3–27) حوافز ومكافئات الإبداع



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

جدول(3–26) حوافز ومكافئات الإبداع

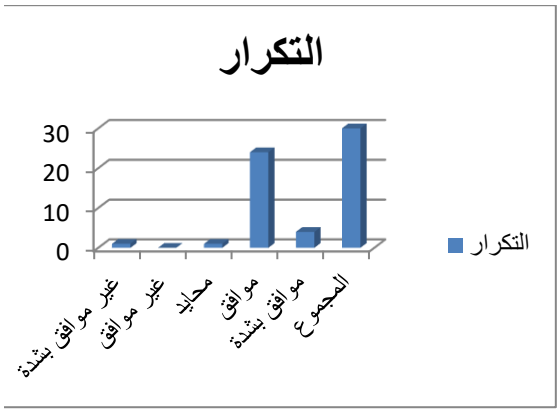
البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	3	%10.00
غير موافق	8	%26.7
محايد	13	%43.3
موافق	6	%20.00
موافق بشدة	0	%00.00
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين

تتدنى نسبة الموافقة بالنسبة لهذا الشق من السؤال إلى 20% فقط من إجمالي العينة، حيث أن من خلال النتائج يتضح لنا أن نسبة 26.7% غير موافقون على أن المؤسسة تمنح حوافز للموظفين المبدعين وما نسبته 10% من الأفراد غير موافقون بشدة أي النسبة الإجمالية لعدم الموافقة بلغت 36.7%، وتصدرت شريحة المحايدين العينة بنسبة 43.3%، وهذا دليل على عدم حرص المؤسسة على انتهاج مبدأ التحفيز لتشجيع العمال على الإبداع داخل محيط العمل.

ثانيا– يساهم الاتصال بين الموظفين على الإبداع في العمل

الشكل (3–28)مساهمة الاتصال بين الموظفين في الإبداع



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول (3–27): مساهمة الاتصال بين الموظفين في الإبداع

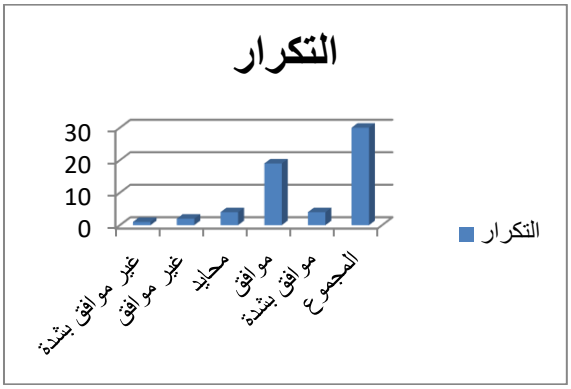
البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	1	%03.3
غير موافق	0	%00.00
محايد	1	%03.3
موافق	24	%80.00
موافق بشدة	4	%13.3
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين

يساهم الاتصال بين الموظفين على الإبداع في العمل داخل المؤسسة وهذا ما تفسره نسبة موافقة أفراد العينة والمقدرة ب80% موافقون بالإضافة ل 13.3% موافقون بشدة أي بمجموع 93.3%من المجموع الإجمالي للعينة.

ثالثا– للموظف الرغبة في التغيير والتطوير

الشكل (3–29) الرغبة في التغيير والتطوير



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول (3–28): الرغبة في التغيير والتطوير

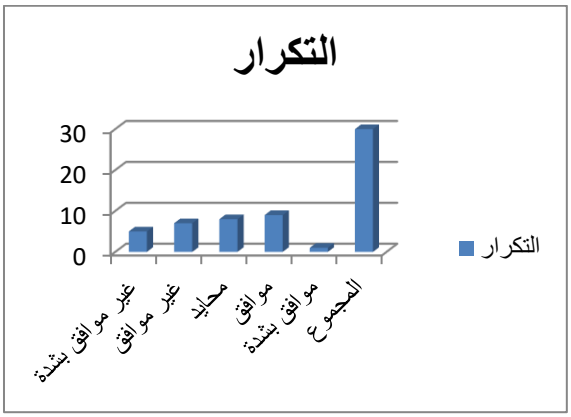
البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	1	%03.3
غير موافق	2	%6.7
محايد	4	%13.3
موافق	19	%63.3
موافق بشدة	4	%13.3
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين

يتجلى من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يرغبون في التغيير والتطوير من خلال نسب موافقتهم ب63.33% و13.33%موافق بشدة أي بنسبة إجمالية ب76.66%من إجمالي العينة.

رابعا– تقوم المؤسسة بتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة في العمل

شكل(3–30) التشجيع على تقديم الأفكار الجديدة



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

جدول(3–29) التشجيع على تقديم الأفكار الجديدة

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	5	%16.7
غير موافق	7	%23.3
محايد	8	%26.7
موافق	9	%30.00
موافق بشدة	1	%03.3
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين

تقاربة نسب الموافقة والمحايدة وعدم الموافقة على أن المؤسسة تقوم بتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة في العمل، حيث بلغت نسبة الموافقة 33.3% من إجمالي العينة وهي نسبة أقل من النصف، كما بلغت نسبة عدم الموافقة الإجمالية 40% في حين نجد أن نسبة 26.7% من أفراد العينة محايدين وهذا يفسر أن المؤسسة تتمسك بأفكارها الحالية ولا تشجع على تقديم أفكار جديدة من طرف الموظفين.

خلاصة الفصل:

بعدما تطرقنا لدراسة المنهج الدراسي المتبع وخصائصه ومكوناته قمنا بتحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذا الأدوات المستعملة، انتقلنا التي تم الحصول عليها من خلال استمارات الاستبيان التي وزعت على أفراد هذه العينة حيث تضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما :التكوين وأداء العاملين، وعند استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على نسب احصائية ، وقد قمنا بالاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن إشكالية الدراسة، من أجل تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها للإجابة على إشكالية الدراسة وتحديد مساهمة التكوين في تثمين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقد توصلنا إلى أنها توجد علاقة ارتباط قوية بين التكوين وأداء العاملين وهذا ما فسره ترابط مختلف أبعاد هذين القسمين.



الخاتمة العامة

الخاتمــة العامــة

من خلال دراستنا التي تمحورت حول التكوين أدركنا أن وظيفة التكوين من الوظائف الأساسية والمهمة لإدارة أداء العاملين لأي مؤسسة وضمانا لنجاحها، فأي مؤسسة تسعى للتكيف ومسايرة التطورات التكنولوجية والعملية السريعة الحاصلة، وتكون متوقفة على جهودها التكوينية الفعالة التي تساعد على تحديد الاحتياجات من الأفراد العاملين، فقد تتطلب إدارة الموارد البشرية مسيرين يمتلكون قدرات فكرية منطقية، ولن تكون هذه الجهود مثمرة ما لم تتوج بعملية تكوينية فعالة لأداء العاملين التي تمكن المؤسسة من مواجهة التطورات الحاصلة، فقد أولى اهتمام كبير في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق مبادئ وأساليب وأنواع التكوين، فمقدرة المؤسسة متوقفة على مدى إشباع حاجيات العاملين بها، وتحقيق أهدافها بنجاعة لإثبات تواجدها الاقتصادي والاجتماعي على الساحة السوقية واستمرارها.

فالمؤسسات تهدف إلى تحقيق مستوى ربحية مرضية مقابلا لاحتياجات عملائها، ويأتي ذلك من اعتمادها على النشاط التكويني حيث أنه الوحيد الذي يترجم احتياجات المؤسسة من كفاءات وقدرات من العاملين، وعليه لن تجني العملية التكوينية ثمارها ما لم يتم تصميم برامج تكوينية تتوافق مع احتياجات الأفراد والمؤسسات والمتطلبات التكنولوجية والعملية، كما تعتبر هذه الأخيرة فضاء للتعلم والتحسين وصقل المهارات والقدرات وتنميتها، واكتساب الخبرات، وتوجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الأفراد في أداء العاملين المكلفين بها.

اختبار صحة الفرضيات:

وللحصول على الإجابات المقنعة لكل التساؤلات المطروحة في موضوع دراستنا يبدأ باختبار الفرضيات

بالنسبة للفرضية الأولى: وبعد تطرقنا للجانبين النظري والتطبيقي لموضوعي التكوين والأداء العاملين تبين صحة الفرضية في أن أهداف وأهمية التكوين تكمن في الرفع من مستوى الأداء العاملين في المؤسسة.

بالنسبة للفرضية الثانية: كل الباحثين يؤكدون أن أغلب المؤسسات أو المنظمات تقوم بعملية تقييم أداء العاملين وفق معايير وأساليب محددة وتم إسقاطها على المؤسسة محل الدراسة وهذا ما أكد صحة الفرضية الثانية.

بالنسبة للفرضية الثالثة: من خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء تبين أن للتكوين دور فعال في الرفع من مستوى أداء العاملين ومساهمته في تقديم القيمة المضافة في العمل وهذا ما يتوافق مع الفرضية الثالثة.

بالنسبة للفرضية الرابعة: بعد تحليل إجابات الاستبيان تم استنتاج أن أغلب أفراد الدراسة يؤكدون أن الدورات التكوينية التي شاركوا فيها ساهمت في إكسابهم الخبرة والكفاءة في تأدية عملهم وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

النتـــائج :

ومن خلال ما سبق استخلصنا من دراستنا النتائج التالية:

1. عملية التكوين بالمؤسسة تسير بوتيرة جد سريعة ومترابطة من أجل تحسين مستوى أداء عمالها لمواكبة التطورات الحاصلة.
2. الحرص الشديد من طرف المؤسسة على إمداد عمالها بالمهارات والقدرات العالية لتأدية عملهم بجودة عالية.
3. من خلال الدراسة الاحصائية تبين أن المؤسسة لاتقوم بتقديم الحوافز لعمالها لتشجيعهم على تقديم إضافات في عملهم.
4. تبين أن المؤسسة لا تحرص على تشجيع عمالها لتقديم أفكار جديدة في العمل.
5. يشعر اغلب العمال بتحسين في أدائهم بعد التكوين.
6. يساهم التكوين في رفع معنويات العمال المتكونين.
7. لوحظ أنه اعتمد في تنفيذ المخطط التكويني على التوقيت المفروض مع المراعاة في التنفيذ نوعية التكوين، والطرق المتبعة في تنفيذ البرامج التكوينية مع ضرورة توفير الأدوات اللازمة للتكوين.
8. لاحظنا أن المؤسسة قد اتبعت أنواع تكوينية ملائمة مع احتياجاتها وفق التطورات الحاصلة خاصة التكنولوجية والتقنية.

التوصيات:

وانطلاقا من هذه النتائج نقترح على المؤسسة بعض التوصيات و من أهمها:

1. ربط الترقيات والمهمات الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التكويني للموظفين في المؤسسة، ودراسة منح حوافز مالية لاجتياز بعض أنواع البرامج التكوينية بتفوق.
2. كل تكوين يجب أن يختتم باختبار تطبيقي لمعرفة مدى تحسين أداء العامل.
3. تحفيز العامل ماديا ومعنويا من أجل المساهمة في التكوين .

4. تنمية قدرات ومهارات الأفراد في مجالات أخرى غير تخصصاتهم، وهذا بهدف إكسابهم المعارف والمهارات لأداء أعمال أخرى ذات مهام مختلفة ومغايرة، إذ تعطي للأفراد مرونة أكثر وتجعل من خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم المتعددة تتطابق مع متطلبات جملة من الوظائف داخل المؤسسة.
5. التقييم المستمر للعمال بشكل ثلاثي أو سداسي إضافة إلى التقييم السنوي بالمؤسسة.
6. إجراء جدول مقارنة لأداء العمال المتكونين قبل وبعد البرنامج التكويني.
7. وضع جدول لمقارنة نسبة كل من الأخطاء، دوران العمل والغيابات قبل وبعد التكوين.

. **آفاق الدراسة :**

وفي ختام دراستنا هذه نشير إلى أنه من خلال جمعنا للمعلومات المتعلقة بموضوع دراستنا والمتعلق بالتكوين وأداء العاملين سواء من المصادر الأدبية أو من خلال الدراسة الميدانية أثار انتباهنا عدة مواضيع أخرى ذات صلة بالموضوع يمكن البحث فيها، نأمل أن يتطرق إليها باحثون آخرون مستقبلا، نقترح منها:

- واقع التكوين في القطاع العام والخاص " مع التركيز على المقارنة بينهما".
- نظام الحوافز وأثره على نجاح العملية التكوينية في المنظمة.
- علاقة أداء العاملين بالحوافز المادية والمعنوية.
- دور التكوين في التقليل من حوادث العمل.

أثر إستراتيجيات التكوين على أداء المؤسسة.



قائمة المراجع

الكتب:

1- أبو بكر تهيو،أبو بكر علومي نورة، جريدة دراسة الصرف، الأردن،2013.

2- أحمد القافين، الادارة الاستراتيجية، دار مجداوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

3- أحمد عادل راشد، مذكرات في ادارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1981.

4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الطباعة للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، 1996.

5- أسس نظام التدريب والتقييم وفعاليته في المؤسسة الصناعية جامعة الجزائر 1996 .

6- جدي حامد حجازي، التدريب في القرن الحادي والعشرين، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشرو التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2010.

7- حسان محمد الحسين،موسوعة علم الاجتماع،الطبعة 51، الدار العربية للموسوعات،بيروت، 1999.

8- حسن الدوري، الأعداد والتدريب الاداري بين النظرية والتطبيق مطبعية العاصمة، القاهرة، 1976.

9- حمية الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، مصر2016.

10- خالد عبد الرحمان الهشيمي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار عمان، 1999.

11- خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

12- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003

13- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، (ادارةالأفراد) دارو النشر، الطبعة الثالثة، عمان، أردن ،2008.

14- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

15- شبلي محمد، عيسو مسعود، فعالية التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، رسالة أطروحة ماستر تخصص إدارة أعمال عمومية جامعة المدية الجزائر 16-2017 .

16- طاهر محمود، تنمية الموارد البشرية، دار عالم للثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2008.

17- عبد الغفور سلامة، طرق الاستثمار، تنمية الموارد البشرية، مصر، 2010.

18- عطا الله محمد تيسير، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية، الإتجاهات الحديثة والتحديات الألفية الثالثة، ط1، دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2011.

19- علي محمد عبد الوهاب، التدريب و التكوين و التطوير محفل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1981.

20- علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، محفل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات، معهد الإدرة العامة، الرياض، السعودية، 1981.

21- فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن عمان، 2010.

22- فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، مركز المكتب الأردني، الأردن، ط5، 1995

23- قاموس مرشد الطالب، منشورات ابن رشدللنشر والتوزيع، الجزائر، 2002،.

24- كامل برير، تكوين العمال واقتصاد الوقت، مجلة اقتصادية شهرية، عدد 23، 1995.

25- محمد الصرفي، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ،2006.

26- محمد جمال يرعي، التدريب و التنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1973 .

27- محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء دنيا الطباعة والنشر 2008 .

28- محمد سرور الحريري، علم النفس الاداري، دار الطبعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016.

29- محمد عبد الفتاح باغي، التدريب الاداري بين النظرية و التطبيق، جامعة الملك سعود، الرياض، 1983 .

30- مصطفى نجيب شاوش، ادارة الموارد البشرية، ادارة الأفراد، دار الشروق للنشر التوزيع، الطبعة الثالثة، الاردن، 1996 .

31- مصطفى نجيب شلوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

32- مصطفى يونس، ادارة الإدارة، دار الحامد للنشر والتويع، الطبعة الأولى، 2016، عمان.

33- مهدي حسن بوليف، أحمد قطامين، الرقابة الادارية، دار حنين للنشر، عمان، 1991.

34- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى 2011 الجزائر .

الاطروحات والمذكرات:

1- بوقطف محمود، لباكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل الماستر في علم الاجتماع، جامعة خيضر، بسكرة، 2014، 2013.

2- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية مؤسسة المحركات والجرارات بالسون اكوم)، رسالة ماجيستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم اجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم انسانية واجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2016-2015.

مجلات ومطبوعات:

3- ابراهيمي عبد الله، حميد المختار، دور التكوين في تثمين وتمنية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2005.

4- بعداش م، عبد الرزاق م تقدير مدة البحث من الشغل لحاملي شهادات التكوين المهني باستعمال نموذج الاخطار النسبية cox L مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة العدد 31، جامعة الجزائر،2005 .

5- بلقايد ابراهيمي نوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افرقيا، العدد جامعة وهران 2 الجزائر، السداسي الثاني 2017 .

6- حسن حلبي، تدريب الموظف منشورات كوبدات الطبعة الثانية 1982

7- حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قالمة، 2004.

8- د.مباركة خمقاني، أساليب وأدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة، تصدر عن مخبر التراث اللغوي والأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري، العدد التاسع، جامعة قاصد يمرباح، ورقلة، جوان 2017.

9- عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، الطبعة الثالثة بميك، 2004.

10- علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية،مكتبة غريب، مصر، 1981.

11- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير حول الظرف الاقتصادي والاجتماعي، السداسي الثاني 2001، الدورة العامة 20 جوان 2002.

12- مدحت محمد أبو النصر، الادارة العلمية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، مصدر 2008.

النصوص التشريعية والتنظيمية:

1- المرسوم التنفيذي رقم 208-97 المؤرخ في 1996 المحدد لكيفيات تحديد أساس الاشتراكات وأداءات الضمان الاجتماعي لغير الأجراء..

2- الجريدة الرسمية رقم 03 الصادرة بتاريخ 19 جانفي 1993.

3- نص المادة الثامنة من القرار المتعلق بالنظام الداخلي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

4- طبقا لنص المادة 3 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2015/01/15، الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

5- Arrêté Ministériel N° 002/97 de la 18/01/1997 portantorganisation interne de la casnos



المـلاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس –المدية

قسم علوم تسيير

استبيان حول أثر التكوين على تحسين أداء العاملين بصندوق الوطني للعمال غير أجراء CASNOS– فرع المدية

تخصص: أدارة أعمال السنة الجامعية:2020/2019

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، اسعد الله أوقاتكم.

أختي العاملة، أخي العامل،بصندوق الوطني للعمال غير اجراء –فرع المدية :

نضع بين ايديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي بغرض الحصول على درجة ماستر في ادارة اعمال بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية، لمعرفة انطباعاتكم عن العمل ومدى درجة الرضا حول الوظيفة المكلة اليكم، وتعتبر النتيجة مرجع نستند اليه.

نرجو من السادة الكرام العاملين بالشركة ملئ استمارة الاستبيان هذ، والتي تتمثل في لاستقصاء من عاملين بخصوص درجة رضاهم الوظيفي، لاثبات بعض الافكار والمفاهيم في بحثنا واعادتها الينا مع وافر الشكر والتحية مقدما.

ان الاراء بمصدقية تامة مهمة لنا، فالرجاء وضع علامة(X)في المكان المناسب.

تقبلو منا خالص الامتنان وبالغ التقدير لاسهامكم في انجاز هذا البحث.

من اعداد الطالبتين :

جميلة دميش

صونيا زرقة

1- الحالة الشخصية: (ضع علامة X في الخانة المناسبة)

1/ الجنس	ذكر	انثى

2/ السن	أقل من30	من30الى40	من41الى50	أكثر من 50

3/ المؤهل العلمي	بكالوريا	تقني سامي	ليسانس	مهندس	ماستر	أخرى

4/ سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	من5 الى10	من 11 الى 15	أكثر من 15 سنة

2- بيانات حول أثر التكوين على تحسين لأداء العاملين :(ضع علامة Xفي الخانة المناسبة)

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1/العمل الذي تقوم به يتناسب مع مؤهلاتك العلمية وقدراتك وخبرتك					
2/ توزيع أعباء العمل عادل					
3/ أنت راض عن العمل الذي تقوم به					
4/هناك انسجام واندماج مع العمل					
5/تجد أداءك للعمل يتم بسهولة					
6/تجد كفاءتك تؤهلك للقيام بمهام اعلى					
7/يتم دراسة احتياجات التكوين للموظفين					
8/ ترى انك في حاجة للتكوين					
9/تقوم المؤسسة بتقييم الاداء فبل تصميم البرامج التكوينية					
10/مساعدة البرامج التكوينية على تطوير					

المهارات					
11/تتماشى البرامج التطوير مع مستجدات العمل					
12/توفق البرامج التكوينية مع متطلبات العمل					
13/ أداء العمل بالكفاءة والفعالية المطلوبتين					
14/تادية الاعمال وفق معايير الجودة المطلوبة					
15/بذل الجهد لانجاز المهام في الوقت المحدد					
16/مساعدة معايير الاداء على انجاز العمل					
17/مساعدة التعامل مع الزملاء على تعلم المهارات لتحسين الاداء					
18/المهارات الكافية لتأدية المهام					
19/يقوم الموظف بحل المشاكل اثناء القيام بالمهام					
20/يقوم الموظف باستغلال الموارد لتأدية المهام					
21/تمنح المؤسسة حوافز					

ومكافئات الابداع					
22/مساهمة الاتصال بين الموظفين في الابداع					
23/للموظف الرغبة في التغيير والتطوير					
24/ تشجيع على تقديم الافكار الجديدة					