



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي و
البحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -



معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

ادارة الموارد البشرية

التخصص :

التكوين و دوره في تحسين أداء الموظفين

إعداد الطالبتين :

- ختو بشرى

- بوهراة فاطيمة

تحت إشراف الأستاذة(ة):

سي محمد. فايزة

اللجنة المناقشة

(رئيسا)

أستاذ . سي محمد كمال

(مشرف)

أستاذة . سي محمد فايزة

(ممتحنا)

أستاذة . دربال فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2020/2021



إهداء (I)

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى أمي وأبي العزيزين أطال الله في عمرهما وأدام عليهم

الصحة والعافية , والى زوجي الغالي حفظه الله لي

وأخوأي العزيزين وفقهما الله

وإلى الأستاذة المشرفة : سي محمد فايذة

إلى أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة

ختو بشرى



إهداء (II)

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى أمي وأبي العزيزين حفظهما الله لي

إلى الأستاذة المشرفة : سي محمد فايزة

إلى أساتذتي الكرام وكل رفاق الدراسة



شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا
على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل
نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا
من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل
وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات،
ونخص بالذكر

الأستاذة المشرفة : سي محمد فايزة
التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي
كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث
شكراً استاذتنا الفاضلة .

الملخص :


الهدف من الدراسة هو الإجابة على الإشكالية التالية " هل للتكوين دور في تحسين أداء الموظفين " و قد تم ذلك بدراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية " أحمد مدغري " , و بعد التحليل القياسي باستعمال برنامج **SPSS** للاستبيان تمت الإجابة على فرضيات الدراسة حيث تم استنتاج أن للتكوين دور مهم في تحسين أداء الموظفين و تنمية قدراتهم و مهاراتهم و هذا يعتمد بالدرجة الأولى على الدور الذي يلعبه المكون .

Résumé :

Le but de l'étude est de répondre au problème suivant « la formation a-t-elle un rôle dans l'amélioration de la performance des employés » et cela a été fait par une étude de terrain à L'établissement public hospitalier, « Ahmed Medaghri », et après l'analyse standard à l'aide du programme **SPSS** pour le questionnaire, et les hypothèses de l'étude ont été répondues, où il a été conclu que la formation a un rôle important Dans l'amélioration de la performance des employés et le développement de leurs capacités et compétences, cela dépend principalement du rôle joué par la composante.

Summary :

The aim of the study is to answer the following problem “Does training have a role in improving the performance of employees” and this was done by a field study in the public hospital,” Ahmed Medaghri “, and after the standard analysis using the **SPSS** program for the questionnaire, and the hypotheses of the study were answered where it was concluded that the training has their role in Improving the performance of employees and developing their capabilities and skills, and this depends primarily on the role played by the component .



فهرس
المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة عامة
الفصل الأول: عموميات حول التكوين	
02	مقدمة الفصل
	المبحث الأول : ماهية التكوين
03	المطلب الأول : تعريف التكوين
04	المطلب الثاني : خصائص وأهمية التكوين
04	الفرع الأول : خصائص التكوين
05	الفرع الثاني : أهمية التكوين
06	المطلب الثالث : أهداف التكوين
	المبحث الثاني : مبادئ التكوين , أنواعه , إجراءاته و أساليبه
08	المطلب الأول : مبادئ التكوين
11	المطلب الثاني : أنواع التكوين
17	المطلب الثالث : إجراءات و أساليب التكوين
17	الفرع الأول : إجراءات التكوين
18	الفرع الثاني : أساليب التكوين
	المبحث الثالث : مراحل التكوين , الأسباب الداعية لتصميمه , مشاكله و معوقاته
21	المطلب الأول : مراحل العملية التكوينية
25	المطلب الثاني : الأسباب الداعية لتصميم استراتيجية التكوين
27	المطلب الثالث : مشاكل و معوقات التكوين
29	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين	
31	مقدمة الفصل
	المبحث الأول : عموميات حول الأداء
32	المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي و أهميته
32	الفرع الأول : تعريف الأداء الوظيفي
34	الفرع الثاني : أهمية الأداء الوظيفي

35	المطلب الثاني : أنواع الأداء
37	المطلب الثالث : عناصر و محددات الأداء
37	الفرع الأول : عناصر الأداء الوظيفي
38	الفرع الثاني : محددات الأداء الوظيفي
	المبحث الثاني دور التكوين في تحسين أداء الموظفين
39	المطلب الأول : طرق و اجراءات تحسين أداء الموظفين
39	الفرع الأول : اجراءات تحسين أداء الموظفين
40	الفرع الثاني : طرق تحسين الأداء الموظفين
42	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على أداء الموظفين
44	المطلب الثالث : دور التكوين في تحسين أداء الموظفين
48	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة قياسية
50	مقدمة الفصل
	المبحث الأول : بطاقة تعريفية للمؤسسة الاستشفائية العمومية " أحمد مدغري "
51	المطلب الأول : نشأة المؤسسة
52	المطلب الثاني : المستخدمين و المصالح المتواجدة عبر المؤسسة
60	المطلب الثالث : وظائف ادارة المصالح بالمؤسسة
	المبحث الثاني : عرض و تحليل فقرات الاستبيان
63	المطلب الأول: تحليل و تفسير البيانات الشخصية
72	المطلب الثاني : تحليل و تفسير البيانات المتعلقة بمحاور الاستبيان
93	المطلب الثالث : نتائج و استنتاجات الدراسة
95	خاتمة الفصل
97	الخاتمة
101	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
59	تعداد العمال و المستخدمين بالمؤسسة الاستشفائية " احمد مدغري "	1
60	تسميات المصالح المتواجدة على مستوى " أحمد مدغري "	2
63	يوضح عينة الدراسة حسب الجنس	3
64	التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق العمر	4
65	التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي	5
66	التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق الأقدمية في العمل	6
66	التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق مكان التكوين	7
67	التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق نوع التكوين	8
67	التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق مدة التكوين	9
68	توزيع عينة الدراسة حسب طريقة المتبعة للتكوين	10
69	الاجابات على هل خضع لعملية التكوين بعد التحاق بمنصب	11
72	توزيع عدد أفراد العينة حسب إعداد البرامج التكوينية (متطلبات العمل أو بصفة عشوائية)	12
73	توزيع عدد أفراد العينة حسب التكرار المستمر في محتوى الدورات التكوينية	13
74	توزيع عدد أفراد العينة نجاح الدورات التكوينية في تحقيق الأهداف المرجوة منها	17
75	توزيع عدد أفراد العينة حسب تحديد احتياجات التكوين	15
76	توزيع عدد أفراد العينة حسب الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية (حسب احتياجات العمل)	16
77	توزيع عدد أفراد العينة حسب عدم توافقه مع المصلحة التي يعمل فيها	17
78	توزيع عدد أفراد العينة حسب دور التكوين في زيادة التكيف مع منصب العمل	18
79	توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول ما ان كانوا بحاجة الى فترة تكوينية جديدة	19
80	توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول ما ان كان المكون دور في تحسين نجاح التكوين	20
81	توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول تأثير خبرة المكون في تحسين أداء المتكون	21
82	توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم باختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية	22
84	توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول اذ كان التكوين مهم في حياة الموظف	23
85	توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول ما اذا كان التكوين يرفع من إحساسهم بانتمانهم إلى المؤسسة	24
86	توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول ما إن كان المتكون التحق بدورة حققت أهدافه	25
87	توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول دور تكوين الشبه طبيين في تلبية احتياجات المؤسسة العمومية	26

88	توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول قدرة المتكون على تقديم أكثر من فكرة بعد عملية تكويته	27
89	توزيع عدد أفراد العينة حسب الحرص على إحداث تغييرات في أسلوب العمل	28
90	توزيع عدد أفراد العينة حسب إن كان التكوين ساعدهم على ترسيخ روح المبادرة	29
91	توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول دور الدورات التكوينية على التحكم في الوسائل التقنية	30
92	توزيع عدد أفراد العينة حسب كفاية مدة التكوين لاكتساب المعارف	31

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
17	أنواع التكوين	1
21	أساليب التكوين	2
25	مراحل العملية التكوينية	3
57	الهيكل التنظيمي المؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد مدغري"	4
58	عدد المستخدمين المؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد مدغري"	5
63	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	6
64	توزيع عينة الدراسة حسب السن	7
65	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	8
69	هل المتكون خضع لعملية التكوين بعد التحاقه بمنصبه	9
70	رأي المتكون في المكون	10
71	هل للمكون القدرة على إيصال المعلومات للمتكونين بطريقة سهلة ومفهومة	11
72	توزيع عدد أفراد العينة حسب إعداد البرامج التكوينية (متطلبات العمل أو بصفة عشوائية)	12
73	توزيع عدد أفراد العينة حسب التكرار المستمر في محتوى الدورات التكوينية	13
74	توزيع عدد أفراد العينة نجاح الدورات التكوينية في تحقيق الأهداف المرجوة منها	14
75	توزيع عدد أفراد العينة حسب تحديد احتياجات التكوين	15
76	توزيع عدد أفراد العينة حسب الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية (حسب احتياجات العمل)	16
77	توزيع عدد أفراد العينة حسب عدم توافقه مع المصلحة التي يعمل فيها	17
78	توزيع عدد أفراد العينة حسب دور التكوين في زيادة التكيف مع منصب العمل	18
79	توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول ما ان كانوا بحاجة الى فترة تكوينية جديدة	19
80	توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول ما ان كان المكون دور في تحسين نجاح التكوين	20
81	توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول تأثير خبرة المكون في تحسين أداء المتكون	21
82	توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم باختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية	22
84	توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول اذ كان التكوين مهم في حياة الموظف	23
85	توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول ما اذا كان التكوين يرفع من إحساسهم بانتماهم إلى المؤسسة	24
86	توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول ما إن كان المتكون التحق بدورة حققت أهدافه	25
87	توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول دور تكوين الشبه طبيين في تلبية احتياجات المؤسسة العمومية	26

88	توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول قدرة المتكون على تقديم أكثر من فكرة بعد عملية تكويته	27
89	توزيع عدد أفراد العينة حسب الحرص على إحداث تغييرات في أسلوب العمل	28
90	توزيع عدد أفراد العينة حسب إن كان التكوين ساعدهم على ترسيخ روح المبادرة	29
91	توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول دور الدورات التكوينية على التحكم في الوسائل التقنية	30
92	توزيع عدد أفراد العينة حسب كفاية مدة التكوين لاكتساب المعارف	31

المقدمة العامة

المقدمة العامة

تعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة حيث تمثل تنمية الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية و التكنولوجيا الحاصلة في العالم حيث تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات و المنافسات، لذلك أصبحت تحظى باهتمام كبير من طرف المنظمات، خاصة مع إدراكهم أن استقطاب و توظيف العقول البشرية و احتضان القدرات الفكرية و المعرفية و الطاقات الذهنية و الإبداعية في الوقت الحالي لا تمثل ضمانا كافيا من أجل تحقيق فاعلية الأداء في ظل محيط يتسم بالتقلبات و المفاجآت، فمن خلال تقييم أداء الموظفين الذي يتم على مستوى إدارة الموارد البشرية بمختلف الوسائل و الطرق يتم الكشف عن النقائص الموجودة سواء على مستوى المنصب أو على مستوى الفرد نفسه و للتخلص منها تلجأ الإدارة إلى سياسة التكوين و ذلك من أجل التأقلم مع التغير الاقتصادي و التكنولوجي الحاصل.

حيث يعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية و جوهرها، كما يعتبر أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ و سد العجز و القصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، لذا ازداد الاهتمام به و أصبح حاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم و معارفهم ، فالتكوين يعتبر استثمار يكون عائده على الفرد المكون من خلال اكتسابه لمهارات إضافية و كذلك على مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الإنتاج و زيادته و بالتالي ضمان استمرارية المؤسسة و نجاحها .

أولاً: الإشكالية المطروحة :

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

هل للتكوين دوراً في تحسين أداء الموظفين ؟

و من خلال الإشكالية المطروحة وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء الموظفين ؟
- هل يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات الموظفين عامة و الشبه طبيين خاصة ؟
- هل للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية " أحمد مدغري " ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة :

على ضوء التساؤلات السابقة يمكن تصميم و صياغة الفرضية الرئيسية الآتية :

للتكوين دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية " أحمد مدغري "

و يندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الجزئية الآتية :

- البرامج التكوينية تتناسب مع متطلبات و طبيعة العمل .
- للمكون دور في نجاح العملية التكوينية .
- تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء الموظفين و تنمية مهاراتهم .

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع :هناك أسباب ذاتية و موضوعية :

■ أسباب ذاتية

- موضوع الدراسة له علاقة بالتخصص .
- معرفة أهمية التكوين الموظفين في المؤسسة .
- الموضوع قابل للبحث و الدراسة.

■ أسباب موضوعية :

- كون أن التكوين هو وسيلة من الوسائل الفعالة لرفع مستوى الأفراد و المؤسسة
- التكوين من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من طرف المؤسسات.
- تحسيس بأهمية التكوين و دوره تحسين أداء الموظفين .

رابعا: أهمية الدراسة : تكمن الأهمية في ما يلي :

- للتكوين أهمية كبيرة نظرا لنتائج الايجابية التي تحققتها المؤسسة والتي تتعكس حتما على أداء الموظفين .
- أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة حيث يعتبر المحرك الأساسي وتطورها و استمرارها.
- التكوين وسيلة فعالة فهو استثمار حقيقي ذو مردودية .
- التكوين من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية فهو الذي يعمل على رفع و تحسين كفاءة أداء الموظفين من خلال تنمية قدراتهم و مهاراتهم.

خامسا: أهداف الدراسة : تتمثل في ما يلي :

- تقييم فعالية نظام التكوين في المؤسسة .
- تحليل و دراسة أثر التكوين على أداء الموظفين في المؤسسة.
- التأكيد على أهمية التكوين و دوره في رفع مؤهلات المورد البشري .
- معرفة مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الموظفين .

سادسا: صعوبات الدراسة:

خلال فترة إنجاز بحثنا هذا واجهتنا مجموعة من الصعوبات و التي يمكن أن نذكر منها:

- قلة المراجع المكتبية بالجامعة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- عدم جدية بعض العمال في الإجابة عن الاستبيان.

سابعا: الدراسات السابقة :

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري، لأنها توفر له الكثير من المعلومات ابتداء من الإطار النظري مرورا بمناهج الدراسة ووقفا عند أهم ومختلف الصعوبات التي وجدها والتي تمكن الباحث من الاستفادة منها، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات أخرى، تختبر تلك النتائج في مجالات مكانية وزمانية مغايرة وتشكل في مجملها تراكما في المعرفة العلمية التي تقيد البحث العلمي .

الدراسة الأولى : مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص إدارة وتسيير تربوي من إعداد زيتوني نعيمة و بعنوان: "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تنمية كفايات التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية دراسة ميدانية بمدينة أم البواقي" وقد أجري البحث على عينة تقدر ب 110 معلم ومعلمة من ابتدائيات مدينة أم البواقي، حيث تم اللجوء لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع إلى الاستبيان بعد التأكد من خصائصه السيكو مترية ، وقد اشتملت الأداة على المحاور الثلاثة لكفايات التدريس التخطيط، التنفيذ، و تظهر النتائج أن التكوين أثناء الخدمة يساهم في تنمية كفايات التدريس بدرجة عالية لدى معلمي المرحلة الابتدائية.

الدراسة الثانية : مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي بعنوان "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة المديرية الولائية للضرائب مستغانم" مقدمة من طرف الطالبة بلغيت حنان وقد تمت صياغة مجموعة من الفرضيات منها :

- اعتبار تكوين العنصر البشري ضرورة ملحة من أجل مساندة تطورات المحيط والتكيف معه.

- يهدف التكوين إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية وتحسين مناخ العمل .

و قد أظهرت النتائج أن التكوين يسمح للمؤسسة بمواجهة التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و التنظيمية و الاجتماعية الثقافية في سبيل تحقيق مستوى الأداء الاقتصادي و الاجتماعي المطلوب و للقيام بذلك ،يمكن للمؤسسة أن تعتمد على تكوين الموارد البشرية كأداة فعالة لإدارة شؤون المؤسسة و كذلك لتحسين مناخ العمل .

الدراسة الثالثة : ورقة بحثية بعنوان " دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية " من إعداد أ/ إبراهيم عبد الله أ/ حميدة المختار حاول الباحثان من خلال المقال الإشارة إلى دور التكوين، كحلقة من حلقات تقع ضمن محتوى تسيير الموارد البشرية، في تثمين الموارد البشرية وتتميتها ،وصل الباحثان إلى حقيقة وهي أنه من الواجب عدم النظر إلى التكوين كحلقة منفصلة، ولكن كحلقة ضمن سلسلة لها ما بعدها ولها ما قبلها وكل حلقة فيها تكمل الأخرى، وهذه السلسلة تمثل محتوى وظيفة تسيير الموارد البشرية وكذا من الضروري أن تسبق سياسة تكوين العمال التغيير التكنولوجي والمؤسسي، حتى يكون العمال مؤهلين للانتقال إلى الوظائف الجديدة، ولكي يكون في المؤسسات المهارات والحوافز اللازمة للإقدام على التغيير وإنشاء الوظائف الجديدة، ولعل الخطأ الذي وقعت فيه المؤسسات الجزائرية في كثير من الأحيان هو القيام بالتكوين بعد التغيير.

الدراسة الرابعة : في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، قامت الطالبة آمنة عمري بالإجابة على مجموعة من التساؤلات منها :

-كيف يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية ؟

-هل يؤدي التكوين إلى زيادة تنمية روح الابتكار والإبداع لدى العامل في المؤسسة؟

وهذا بالقيام بدراسة ميدانية بوحدة نفضال للغاز بأم البوق وهذا من خلال العنوان التالي :

"دور التكوين في تنمية الموارد البشرية " من خلال الدراسة توصلت الباحثة بأن للتكوين دور كبير في تنمية الموارد البشرية وكما يساهم التكوين في تنمية مهارات العمال و زيادة روح الإبداع والابتكار ولذلك يعد وجوده بالمؤسسة يعد عاملا مشجعا للوصول إلى الأهداف المسطرة وعلى زيادة الإنتاجية والعمل بكفاءة.

الدراسة الخامسة : مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص ادارة الموارد البشرية المقدمة تحت عنوان "ادارة التكوين و تنمية الكفاءات في قطاع الوظيف العمومي دراسة حالة : المديرية الولائية والجهوية لضرائب بشار" من اعداد الطالب دولي لخضر تحت الإشكالية المطروحة :

ما هو دور و أهمية إدارة التكوين في تنمية الكفاءات في قطاع الوظيف العمومي ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قدم مجموعة من الفرضيات بهدف طرحها للمناقشة واختبار صحتها من بينها :

- وضع أهداف واضحة للمنظمة على المدى القصير، المتوسط، والطويل حتى يكون التكوين فعالا.

- إحصاء حقيقي للاحتياجات الفردية والجماعية للمستخدمين لتحقيق الأهداف المسطرة .

- العمل على التوافق بين أهداف المستخدمين وأهداف المنظمة تجتنباً للنزاعات المحتملة .

الدراسة السادسة : مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص: إدارة أعمال المؤسسات تحت موضوع "فعالية نظام التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة قسم التكنولوجيا والتطوير لسوناطراك- ب ومرداس" من إعداد الطالبتين دريف كهينة و زموري نادية , فمن خلال نتائج بحثهم المتواصل الذي كان يطرح مجموعة من التساؤلات و من بينها :

- كيف يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين؟

- كيف يساهم نظام التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة ؟

فتم التوصل في الأخير الى النتائج التالية :

- إن تنمية الموارد البشرية تنتهج رفق آليات تطويرية و استراتيجيات مخططة.

- إن لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة عدة مجالات تنشط فيها

- إن التكوين ما هو إلا نظام فرعي ينمو تحت نظام فرعي آخر هو نظام تنمية الموارد البشري .
- إن نجاح الفعلي للعملية التكوينية في المؤسسة يكون انطلاقا من التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية التي تتم على ثلاث مستويات، الأقل يتعلق بتحليل التنظيم، أما الثاني فهو يخص تحليل الوظائف والمستوى الأخير يتعلق بتحليل الافراد.

الدراسة السابعة : إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص: تسيير استراتيجي دولي من اعداد الطالبة مخلوف فتيحة تحت عنوان " استراتيجية تكوين و تدريب العمال في المؤسسة - دراسة حالة لمؤسسة ميناء مستغانم " بحيث في دراسة الحالة التي قدمتها الطالبة لمؤسسة ميناء مستغانم (مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم) تطرقت فيها الى تحديد و تشخيص واقع التكوين و التدريب في مؤسسة ميناء مستغانم ووضحت ذلك في عدة مباحث

أكدت على أن التكوين يعتبر جزءا هاما داخل المؤسسة أنه يسعى الى تحقيق الأهداف حاضرا ومستقبلا, و من ضمن أهداف التكوين في مؤسسة ميناء مستغانم :

- 1 - استدراك النقائص في الكفاءات اللازمة لممارسة المسؤولية ما.
- 2 - تكييف العامل منصب عمله وجعله متحكما في لأقصى درجة ممكنة .
- 3 - تطوير الموارد البشرية عن طريق التنمية الأفراد بالتكوين الفعال .
- 4 - مسايرة التطور التكنولوجي والتكيف مع تطورات المحيط .
- 5- الزيادة في مردودية الأفراد والجماعات وبالتالي الرفع من مردودية المؤسسة.

الدراسة الثامنة : مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات إعداد الطالبين: **إفي محمد و بوجين ناصر** تحت عنوان " دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى ". و يهدف هذا البحث الى تتبع العلاقة بين مفهوم تكوين الموارد البشرية والكفاءات بالمؤسسة ،حيث قام الطالبان بدراسة ميدانية على مستوى مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى خلال الفترة 2018/2017 و تم توزيع استبيان مكون من محورين و 20 سؤال على 81 عامل من مختلف الفئات، واعتمدوا في هذه الدراسة على البرنامج الاحصائي لتفريغ البيانات وتحليلها SPSS .

إضافة إلى استخدامهم عدد من الأساليب الاحصائية للتحقق من صحة الفرضية ومنها الوسط الحسابي، والنسب المئوية وجاءت النتائج متطابقة لفرضية البحث، وقد تبين وجود علاقة ارتباط بين تكوين الموارد البشرية وتطوير الكفاءات بالمؤسسة وذلك من خلال دور التكوين في تحسين كفاءة الموارد البشرية.

الدراسة التاسعة : مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص : إدارة الموارد البشرية إعداد الطالب **مهانة جمال** تحت عنوان "التكوين وتحسين المستوى في تحسين أداء الموظفين دراسة حالة إدارة الجمارك الجزائرية في ظل التنظيم الهيكلي الجديد" و ركز الباحث في أبحاثه المقدمة على منظومة التكوين في إدارة الجمارك ودورها في تطوير متطلبات العمل الجمركي وجاهزية الموظفين فقد توصل الى أن التكوين في إدارة الجمارك يتنوع بين تكوين أساسي عند التوظيف، وتكميلي أثناء التوظيف من خلال التكوين السابق للترقية أو المنصوص عليه بموجب القوانين الأساسية المطبقة على عمال الجمارك من السلكين التقني والمشارك، بالإضافة إلى دورات تحسين المستوى التي تتطلبها بعض الوظائف والمهن في إدارة الجمارك.

ثامنا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: لقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة و كل دراسة ألتم بنقاط جد مهمة التي قمنا بأخذها بعين الاعتبار و بالتالي توظيفها في مذكرتنا و نذكر أهمها :

- الدراسات السابقة وبعد الاطلاع على جانبها النظري أو المنهجي، اتضح لنا أهميتها بالنسبة للدراسة التي نجرىها حاليا، حيث تعتبر مساعدة أو مكملة للموضوع.
- استيعاب الجانب النظري للتكوين .
- استيعاب الجانب النظري للأداء .
- دور التكوين في تحسين الأداء .
- ضرورة التكوين بالنسبة للعمال (الموظفين) سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فمن جهته يساعد في تنمية المهارات المختلفة، ومنه برزت الضرورة الملحة للتعرف على واقع عملية التكوين في المؤسسات باعتبارها أنجح استراتيجية يتبعها المتكون .
- بالإضافة إلى كيفية أداء الدراسة التطبيقية و القياسية.

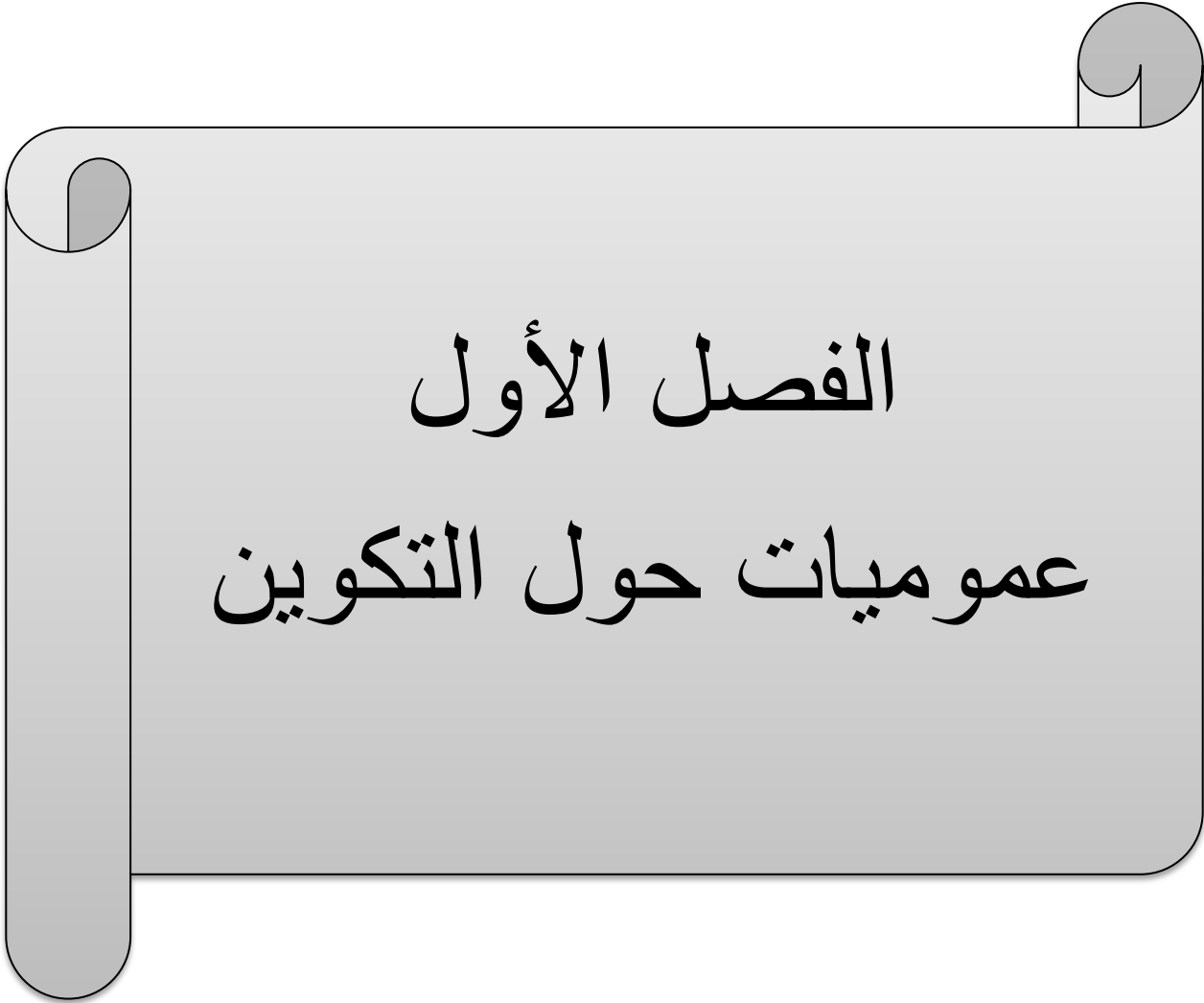
تاسعا: محتويات الدراسة

وللإمام بجميع عناصر الإجابة على إشكالية الموضوع، ارتأينا اعتماد خطة عمل بثلاثة فصول حيث يتضمن الفصلين الأول و الثاني الجانب النظري للدراسة أما الفصل الثالث فيتضمن الجانب التطبيقي.

وتناولنا في الفصل الأول ثلاث مباحث ؛ في المبحث الأول تناولنا فيه ماهية التكوين انطلاقا من مفهومه و أهميته و توضيح أهدافه و خصائصه, أما في المبحث الثاني فقد تناولنا فيه مبادئ التكوين و أساليبه و إجراءاته إيضاح أنواعه, و في المبحث الثالث تطرقنا الى إيضاح مراحل العملية التكوينية , و الأسباب الداعية لتصميم التكوين و المشاكل و المعوقات التي يواجهها .

أما بخصوص الفصل الثاني اعتمدنا فيه على مبحثين , تناولنا في المبحث الأول عموميات حول الأداء الوظيفي , أما المبحث الثاني فكان حول دور التكوين في تحسين أداء الموظفين .

الجانب التطبيقي تم التطرق إليه في الفصل الثالث من الدراسة و الذي هو حوصلة الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة القياسية وقد ارتأينا اختيار "المؤسسة الاستشفائية العمومية أحمد مدغري" لتطبيق هذه الدراسة و تمحور على مبحثين , الأول بطاقة تعريفية للمؤسسة, و المبحث الثاني تناول عرض و تحليل فقرات الاستبيان المقدم للطبيين و الشبه طبيين في المؤسسة الاستشفائية. و في الأخير تم عرض و تحليل و تفسير النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة.



الفصل الأول

عموميات حول التكوين

مقدمة الفصل

يعتبر التكوين نشاط مستمر و متجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة ، و له دور أساسيا في زيادة فاعليتها و ذلك من خلال تحسين و التطورات الحاصلة على مستوى الداخلي و الخارجي للمنظمة.

حيث أصبح التكوين أمرا تحميا لا يمكن الاستغناء عنه من طرف المؤسسة و ذلك من أجل كسب مكانة في السوق و ضمان المنافسة و الاستمرار و التطور حيث تعمل على مراقبة مستوى أداء الموظفين، و تحديد احتياجات التكوينية لهم، تم التخطيط و التصميم المناسب حسب الأهداف المسطرة و المراد تحقيقها.

- سنتطرق في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : ماهية التكوين .

المبحث الثاني : مبادئ , أنواع , إجراءات , و أساليب التكوين.

المبحث الثالث : مراحل التكوين ، الأسباب الداعية لتصميمه ، المشاكل و المعوقات.

خاتمة الفصل .

المبحث الأول : ماهية التكوينالمطلب الأول : تعريف التكوين

يعتبر التكوين أحد العوامل الأساسية و المحاور الرئيسية في ترقية و تحسين أداء و كفاءة المورد البشري داخل المؤسسة و العمل على نجاحها و تطويرها يتوقف على مدى توفر الموظفين كفاء و متكونين و متحمسين للعمل و تحسين أدائهم لمواكبة التطورات التي تطرأ على المؤسسة داخليا و خارجيا .

تعريفات

-عرفه لانفر بأنه حق لكل العمال و يخص أكثر تطورهم و ترقيتهم الاجتماعية و التكوين قبل كل شيء و هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكيف الموارد البشرية مع التطور التقني و المهني¹

_ إما سيكولي يعرف التكوين بأنه مجموع العمليات و الوسائل و الطرق التي تستند عليها العمال لتحسين² معارفهم و سلوكهم و مواقفهم و كذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة .

_ أما دافيد فعرفه بأنه النشاط المخطط الذي يهدف إلى اكتساب العاملين معارف و مهارات و قدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة .³

_ يرى البعض الآخر أن التكوين:

¹Wearther J.R la gestion des ressources humaines , canada 1990 , P108

²عبد البارى درة ابراهيم صباغ نعيم زهير ادارة الموارد البشرية دار وائل للطباعة و النشر الاردن ص 309

³بوخص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ، ص3

يقصد به برامج الإعداد قبل الخدمة و التدريب المستمر أثناءه في إطار نمو معارف المعلم و تطوير قدراته و تحسين مهارته و أدائه التربوي بما يتلاءم و التطور المتعدد الجوانب المجتمع النمو المهني للأفراد الذين تم اختيارهم وفق شروط معينة تحددها مؤسسات إعداد المعلمين عن طريق الخبرات التعليمية المنظمة

-التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف و رفع مستوى قيامهم بمهامهم و أدائهم لوظائفهم الحالية لغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر¹

-التكوين هو عملية شاملة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله للاطلاع على وظيفة معينة و إنجاز المهام التي تتطلبها .

المطلب الثاني: خصائص و أهمية التكوين

لقد ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة وذلك من خلال الدور الذي يلعبه و الخصائص التي يتميز بها إذ يعتبر وسيلة ذات أهمية في تنمية الفرد و المجتمع.

▪ الفرع الأول: خصائص التكوين

تتمثل خصائص التكوين في ما يلي:

- التكوين جهد منظم يقوم على التخطيط.
- يتناول التكوين كفاءات القوى البشرية في التنظيم .
- تتم عملية التكوين و تنمية الكفاءات و تطويرها من خلال التعلم المنظم و المخطط.
- التكوين ذو توجه علمي يرتكز على الأداء و السلوك الحالي و المستقبلي.
- يعود التكوين بالفائدة على الأفراد و الجماعات الصغيرة و التنظيمات و المجتمع.

¹ زكي محمد هاشم ادارة الموارد البشرية جامعة الكويت 1989 ص 225

- التكوين نشاط رئيسي مستمر: التكوين يستمر مع الفرد فهو أداة لتعديل السلوك الوظيفي و اكتساب الفرد المهارات و القدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو إعداد و تهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى¹
- التكوين نظام متكامل: حيث أنه يتكون من عناصر متداخلة تقوم بينها على علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون نتيجتها الأخيرة بمثابة الهدف الذي يهدف الفرد و المؤسسة إلى تحقيقه.²
- النظرة المستقبلية: إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد طرق تمكنهم من تحقيقها بأقل التكاليف و في أسرع وقت ممكن.
- الشمولية: التكوين يوجه إلى العمال جميعهم مهما كان تأهيلهم المهني فيتعاون الجميع لتنمية المهارات والخبرات المختلفة فالعامل أينما كان عمله أو مسؤوليته داخل المؤسسة فله دور فعال في استمرارها .

▪ الفرع الثاني : أهمية التكوين

➤ بالنسبة للمنظمة:

- _ زيادة الإنتاجية من خلال التكوين يكتسب الفرد مهارات و هذا ما يجعله يعطي مردودية عالية للإنتاج و جودته بالإضافة إلى التزايد المستمر للجوانب الفنية للوظائف و الأعمال .
- _ يساعد في التوجيه الايجابي لدى الأفراد العاملين مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة .

¹ خيرى خليل الجميلي ، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 1998 ، ص 98-99

² علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 1997 ، ص 357

- _ التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة حيث يعمل على تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة .
- _ يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة و اكتسابها صفة الاستقرار و الصورة الجيدة في المجتمع¹.
- _ تؤدي العملية التكوينية إلى تحسين علاقات المؤسسة ب جماهيرها و كذا الأطراف التي تتعامل معهم .

➤ بالنسبة للفرد:

- تنمية القدرات الذاتية للعاملين .
- التغلب على حالات القلق و التوتر الناتجة عن النقص في المعرفة و المهارة .
- الحد من الحاجة إلى الإشراف و الرقابة و الاقتصاد في الوقت أي أن العامل المكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجازاه و بالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة .
- يساهم على تنمية القدرات الذاتية للعاملين و بالتالي تحسين معنوياتهم و اكتساب الثقة بالنفس .
- يساعد العامل على التكيف في الأجل القريب مع التغيرات و التطورات الحاصلة في تقنيات العمل .

¹ ابراهيم عبد الله حميدة مختار دور التكوين في تنمية و تنمية الموارد البشرية مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة .

المطلب الثالث: أهداف التكوين

عند إعداد أي برنامج تكويني يجب تحديد أهدافه بدقة و وضوح و هذه الأهداف تعتبر مقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه و الحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس و فيما يلي أهم أهداف التكوين:

- ضمان التلاؤم بين قدرات و معارف العمال.
- الحفاظ على مستوى ضروري من القدرات لتطوير المنظمة .
- دعم الفعالية لمختلف مستويات العاملين عن طريق الاستعمال الأفضل للآلات و العتاد و كذا تخفيض الحوادث و التوازن في العمل.
- تهدف البرامج التكوينية إلى تحقيق و ضمان استقرار و مرونة المؤسسات الاقتصادية و هذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة¹.
- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية و هذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
- يهدف التكوين إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة
- يهدف التكوين بالسماح بتحويل العمال الذين فقدوا وظائفهم إلى وظائف أخرى تتطلب كفاءات مختلفة .
- يهدف التكوين إلى إعطاء إمكانية للعمال في اكتساب ثقافة عامة والحفاظ عليها و إتقانها.
- فهم و تطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر كذا الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.
- تخفيض حوادث العمل نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل و سير حركة الآلات لأن أغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد .

¹ الشيخ الداوي تحليل اثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية مجلة الباحث جامعة الجزائر

المبحث الثاني : مبادئ التكوين أنواعه , إجراءاته و أساليبه**المطلب الأول : مبادئ التكوين**

تهدف العملية التكوينية في مجملها إلى تحسين أداء المتكويين، و يتوقف نجاح هذه العملية على إدراك و معرفة مبادئ التكوين و المتمثلة فيما يلي: ¹

1- تقديم المعلومات: إن طريقة تقديم المعلومات ومراقبة تطورها ، تعتبر عملية ضرورية و مهمة و لإنجاحها تتبع الخطوات التالية:

- يجب توضيح عوامل نجاح البرامج التكوينية للمتكويين و أهداف و ذلك قبل بداية تنفيذها.
- يجب وضع اختبارات لقياس تطور التعلم مع إعطاء فكرة للمتكون عن طبيعة الأسئلة والأعمال التطبيقية التي تحتويها هذه الاختبارات و التركيز على أهم هدف لها و هو معرفة النقائص و تداركها.
- يجب تقسيم المهام المراد تعلمها إلى مكوناتها البسيطة وترتيبها ترتيباً تنازلياً من حيث صعوبتها ، لتسهيل تعلمها .
- 2 - دور المكوّن:** من العناصر المهمة في عملية التكوين هو الشخص المكون ، لذا يجب اختياره بعناية و دقة شديدة، بحيث تتوفر فيه مجموعة من الخصائص و منها ما يلي:
- يجب أن يكون ملماً بموضوع التكوين، و قادراً على إيصال المعلومات إلى الأفراد المتكويين.
- عليه التحكم في استجاباته العاطفية أثناء قيامه بمهامه.
- على المكون عند تحديده للأهداف و الطرق و تسلسل المواضيع و الوقت اللازم لكل مرحلة من مراحل التكوين، أن يأخذ بعين الاعتبار مستوى المتكويين، ونقائصهم و درجة مشاركتهم و مدى تحكمهم في تعلمهم.

¹ د، بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984 ، ص 24-31

3 - **مراعاة الفروق الفردية:** إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح و الاتجاهات لها أثر كبير على التكوين، و ذلك من خلال التعرف على خصائص المتكويين و هذا للمساعدة على معرفة الطرق المناسبة لتعليمهم، و عليه فإن هذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التكوين وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.

4 - **خلق الدافع والحافز للمتكون :** كلما كان الدافع قويا لدى الفرد المتكون كلما ساعد ذلك على سرعتها في التعلم واكتساب المهارات و المعارف الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية للمتكون يرغب في إشباعها، مثل الترقية أو تحسين مستوى الأداء أو زيادة مستوى الدخل كما تركز فاعلية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث الموظفين على الإقبال على التكوين بجدية وبالتالي فإن نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافأته و تحفيزه.

5 - **سيرورة التعلم :** تدل سيرورة التعلم على تطور استيعاب المعلومات و يمكن تسهيل هذه السيرورة عن طريق فهم المبادئ المتحكمة فيها، التي نوضحها فيما يلي:

- الرغبة في التعلم والنتائج من التجارب الناجحة والتعلم من خلال الملاحظة والاستماع و المناقشة .

- لا ينبغي للمكون أن يتوقف عند الإجابات الخاطئة ، بل يجب أن تكون الإجابات النهائية المطلوبة صحيحة.

- طرق التعلم متعددة ، كالمحاولة و الخطأ و الإدراك و التقليد ، و كلها طرق ناجحة في المواقف المناسبة.

- تقادي تكرار المعلومات أثناء التعلم ، لتجنب الملل و التعب.

- توضيح أوجه الشبه و الاختلاف بين عناصر مواضيع التعلم.
*وكذلك تكون سيرورة التعلم من خلال : الطريقة الكلية و الجزئية في التعلم الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه.

6- التعزيز و العقاب: من المواضيع التي لاقى اهتمام علماء النفس ، التعزيز و العقاب لما لهما من أهمية في تثبيت السلوك المرغوب ، و محاربة السلوك الغير المرغوب للمتكونين، يمكن تحديد أثرهما فيما يلي:

- إن السلوك الذي يتم تعزيزه ، يزيد احتمال وقوعه في المستقبل.
- عدم تعزيز السلوك السلبي وسيلة لإطفائه.
- حتى يكون التعزيز و العقاب أكثر فعالية ، يجب أن يكونا مباشرة بعد الاستجابة ومتناسبان معها في القوة .
- إن إقرار عقوبة ضد سلوك ما يقلل احتمال وقوعه مستقبلا.
- إن للمعززات الاجتماعية كرضا الجماعة تأثير على سلوكيات الأفراد و تعلمهم و ذلك تبعاً للوسط و جاذبية الأفراد.
- إن معرفة نتائج الأداء عامل معزز، و أساسي في عملية التعلم، لأنها توفر التغذية الرجعية اللازمة للعمليات التصحيحية.

7- التطبيق : بتعدد تقنيات الحياة العصرية، زادت الحاجة لتعلم هذه التقنيات إلى التطبيق الممارسة، و يجب أن ينجز التطبيق كما يلي:

- يمكن التطبيق من ملاحظة أثر الأداء و التعرف على الأخطاء و تصحيحها.
- ينبغي أن لا يكون التطبيق مكثفاً لتفادي الملل و التعب .

- يجب أن يكون التطبيق على عمليات مختلفة و متنوعة، خاصة التي تصادف المتكون حياته العملية .
- تبسيط المعلومات و المهارات الي أكبر قدر ممكن حتى يتسنى استيعابها وفهمها وبالتالي تطبيقها¹ .

المطلب الثاني :أنواع التكوين

• التكوين حسب الزمان :

- التكوين قبل الخدمة : و يتم قبل أن يلتحق الفرد بالخدمة (العمل) بقصد إعدادة إعدادا سليما و محكما وهذا من أجل القيام بعمله على أكمل وجه، ويشتمل على برامج تكوينية توجيهية، وأخرى للتكوين على ممارسة العمل و تقديم الأداء الفعلي.
- التكوين أثناء الخدمة : و هذا النوع يكون بعد أن يلتحق الفرد بالعمل، بحيث تعتمد بعض المنظمات أثناء و في موقع العمل حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين ، حيث يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر ، حيث تشجع المنظمات وتسعى إلى أن يكون تقديم المعلومات والتكوين من طرف المشرفين المباشرين إلى المتكويين وتزويدهم بالمهارات و المعارف و المكتسبات، وصقل خبراتهم وتحفيزهم للترقية، مما ينمي قدرات الأفراد على حل المشكلات التي قد تواجههم أثناء العمل²

¹ د، بوفلجة غياث، مرجع سابق ذكره

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010 ، ص 184

• التكوين حسب المكان :

ينقسم هذا النوع من التكوين إلى :

➤ التكوين داخل المؤسسة: قد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل المنظمة سواء بمكونين (مدربين) داخل أو خارج المنظمة وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج و بعدها الإشراف على تنفيذها و هناك نوع آخر من التكوين الداخلي ومن خلاله يقوم الرؤساء المباشرون للموظفين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض الموظفين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة وفي هذا الأسلوب يتاح للمتكونين أن يقلد مكونه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه .

➤ التكوين خارج المؤسسة : تفضل المنظمة أن تنتقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المنظمة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة و يمكن الاستعانة في التكوين اما بمؤسسات خاصة او الالتحاق بالبرامج الحكومية .

أ- شركات التكوين الخاصة : على أي منظمة أو شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة عملية التكوين و أن تقوم بتقديم مثل هذه المكاتب والشركات.

ب- برامج حكومية : تقوم الدولة أحيانا بدعم البرامج التكوينية و ذلك من خلال منظمات أو مؤسسات الدولة وهي عادة تركز على رفع المهارات و المعارف في عدة من المجالات التي تهتم بها الدولة¹.

¹ أمين الساعاتي ، إدارة الموارد البشرية ، التدريب من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة

• التكوين حسب الغاية :

وهو التكوين الذي يحصل عليه الفرد حين الالتحاق بالوظيفة، وعادة ما يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل وبالمنظمة، وينقسم هذا النوع من التكوين إلى¹:

1-توجيه العامل الجديد : يحتاج العامل الجديد عند تقدمه إلى العمل لمجموعة من المعلومات عملية تهيئة وتزويدهم بالمعارف الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بالشكل المطلوب خاصة الموظفين الجدد الذين يحتاجون إلى عمليات تهيئة وتوجيه عند بداية التحاقهم بالمنظمات, فهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المنظمة التي يعمل بها وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، كما يتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد الحصول عليها وبصورة واضحة.

وتختلف المنظمات في طريقة تقييمها الموظف الجديد للعمل، بحيث أن هناك مجموعة من المعلومات والبيانات الواجب توفيرها للموظف الجديد هي:

- معلومات عامة عن المشروع مثل: تاريخه ، أنواع المنتجات ، التنظيم الإداري للمشروع والخريطة التنظيمية.
- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.
- الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات.
- الاجازات العادية والمرضية والطارئة و إجراءاتها.
- قواعد الأمن الصناعي والسلامة.

¹ احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007 ، ص 325-326

- موقع المشروع و الإدارات و الأقسام.

- التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.

02-التكوين بغرض تجديد المعلومات : حينما تتقادم مهارات و معارف الأفراد العاملين ،

وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل تكنولوجيا وأنظمة معلومات جديدة يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب للموظف في التخصص الذي يمارسه بغرض تحديث و تجديد المعلومات ، وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصصات.

03-التكوين بغرض الترقية والنقل : وهو ذلك التكوين اللازم لإعداد الفرد لتولي وظيفة

أخرى جديدة او القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة ايضا ، وهذا لاختلاف المعارف الحالية للفرد و بذلك هنا مطلوب التكوين لسد الثغرة في المعارف والمهارات ، كما لو تعلق الامر على سبيل المثال تكوين الموظف ليكون رئيس ورشة او رئيس عمال ، حيث يستلزم الحصول على برامج تكوين خاصة على كيفية التعامل مع الموظفين تحت إدارته وإشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم ومتابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم .

04-التكوين للتهيئة للتقاعد : في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى

الخروج على التقاعد وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم تقاعده يتم تكوينه للبحث عن طرق جديدة للعمل أو طرقا للاستمتاع بالحياة و استغلال أوقات الفراغ و والبحث عن اهتمامات واستكشافات في مجالات و جوانب أخرى غير الوظيفة و العمل والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد .

• التكوين حسب نوع الوظائف :

حسب هذا النوع من التكوين نميز عدة تصنيفات نلخصها في ما يلي :¹

➤ التكوين المهني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية ومن أمثلتها النجارة الميكانيك ، الصيانة والتشغيل ، أعمال الكهرباء وغيرها ، فهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض الموظفين الجدد كمساعدين للموظفين القدامى ، وذلك بغرض معرفة فنون المهنة ، كما توجد المعاهد الفنية ومراكز التكوين المهني التي يمكن الالتحاق بها للتكوين على بعض المهن و الوظائف وغالبا ما تتوفر في هذه المراكز التكوينية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمال لمهارات وقدرات كبيرة وينطوي هذا التكوين المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المرتبطة ببعضها البعض أي يكون الغرض من التكوين إمام الفرد بحرفة معينة وتكوين المهارة لديه على كل شتى جوانب فنون هذه الحرفة.

➤ التكوين التخصصي : يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات المتخصصة لمزاولة

وظائف متخصصة أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية المشتريات ، المبيعات هندسة الإنتاج وهندسة الصيانة ويهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل، والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط 5 ، مركز التنمية الإدارية ، مصر ، 1998 ، ص 396

➤ التكوين الإداري :

يتضمن هذا التكوين المهارات و المعارف الإدارية و الاشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية العليا أو الوسطى أو الدنيا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم و التوجيه والرقابة، واتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز و إدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصالات وباختصار هو تكوين يغطي احتياجات التكوين المطلوب إجراؤه للقادة والرؤساء.¹

• من حيث عدد المتكويين :

و ينقسم التكوين حسب عدد المتكويين إلى نوعين هما² :

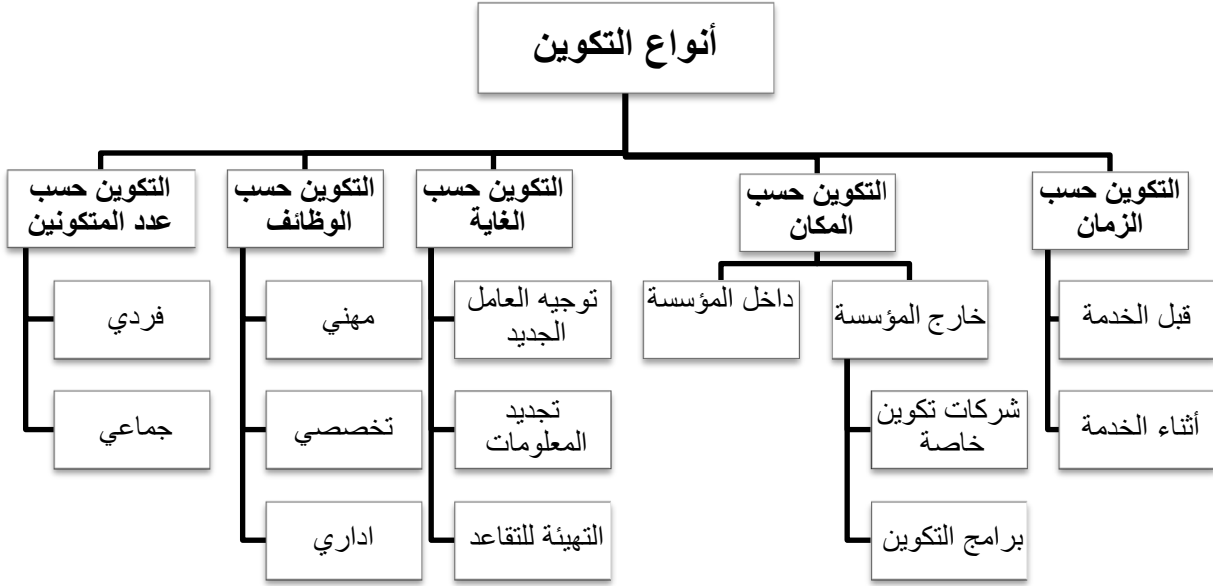
➤ **التكوين الفردي:** ويكون ذلك عندما تتركز العملية التكوينية على أفراد معينين بحيث يتم تناول كل فرد على حدة وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوظيف و تكيف الفرد مع المناخ العام للمؤسسة، ولتصريفه بمهام وظيفته وبغير ذلك من الأساسيات، وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير معارف ومهارات أحد الموظفين على أساليب جديدة، وقد يحدث ذلك عندما يتم إرسال بعض الموظفين في صورة فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج تكوينية خارج المؤسسة.

➤ **التكوين الجماعي:** ويكون هذا بالنسبة لجماعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة ويكون مطلوب تكوين أفرادها على هذه المهام، أما بالنسبة للموظفين الذين تبين دراسات الاحتياجات التكوينية أفرادها وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية فتعمل إدارات التكوين، على تجميع هؤلاء في ساعات تكوينية، و إخضاعهم معا لبرامج تتسجم مع هذه الاحتياجات و المتطلبات.

¹ صلاح الدين عبد الباقي , إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000 ، ص 276

² رداح، الخطيب التدريب الفعال، اربد الأردن 2006، عالم المكتب الحديث, ص 309

الشكل 1.1 يوضح أنواع التكوين



المصدر : من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث : إجراءات و أساليب التكوين

▪ الفرع الأول: إجراءات التكوين

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي:¹

1-إعداد المكون وتأهيله : يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد بحيث

يتحلى المكون بالمؤهل والخبرة البيداغوجية الكافية حتى يكون التكوين فعالا.

2-إعداد وتهيئة المتكون : يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل

المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر ، 2002 ، ص 352-353

3- استعراض أسلوب أداء المكون : وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي حيث أنه من الضروري قيام المكون بشرح المادة التكوينية بأسلوب سهل وواضح و هذا من خلال خطوات و أبرزها :

- الشرح و التفسير التابع المنطقي للعمل.
- الدخول في الأجزاء الخاصة بالعمل ببطء.
- فسح المجال لتوضيح كل خطوة وشرحها.

4- إعطاء المتكون فرصة للممارسة الفعلية للأداء: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين لاستيعاب المادة التكوينية بشكل جيد ، فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط على وسائل أخرى لمساعدة التكوين و إذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض التطبيقي.

5- المتابعة : و هي المراقبة المستمرة للأداء الفرد بعد التكوين من وقت إلى آخر سواء من حيث القياس الكمي أو النوعي و من حيث تطور قدراته و مهاراته و كفاءاته الادارية بعد فترة للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة و صحيحة لضمان فعالية التكوين .

▪ الفرع الثاني أساليب التكوين

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن للمكون أن يستخدمها لعرض الأفكار و المعلومات وهي:

➤ **التكوين العلمي:** حيث يتم عرض لطريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية و تشجيع المتكون على قيام بالأداء الفعال .

➤ **المحاضرات:** هو أسلوب شائع يصلح إلى اكتساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها لعدد كبير من المكونين فهي تعتمد على النقل المباشر

للمعلومات، كما تعتبر فرصة للتعرف على معلومات قيمة من ذوي الخبرة، فهي تختصر الكثير من الوقت، كما أنها أقل أساليب التكوين تكلفة .

➤ **الندوات :** هي وسيلة للتكوين والتطوير وهي تهتم باندماج معارف وقدرات و مهارات تحليل العمال ولأي هدف برنامج التكوين إلى تحصيل المعارف المختلفة فحسب بل إلى معرفة تطبيقها في مختلف وظائف العمل.¹

➤ **تمثيل الأدوار:** و هي محاولة تقليد الواقع و ذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع و التمرن على مواجهتها تهدف طريقة تمثيل الأدوار إلى إيضاح الحقائق بحيث أن كل شخص حينما يلعب دور ما يتسنى له أن يتعلم الكثير من وراء ذلك .

➤ **دراسة الحالات :** حيث تأخذ حالات من الواقع و يتناولها المتكونين من حيث إبعاد مشاكلها و أسبابها و حلولها البديلة حيث يقوم كل متكون على انفراد بدراسة الحالة بعد توزيعها من قبل قائد الحالة والهدف من ذلك تنمية قدراتهم على التفكير المنطقي السليم وتطوير القدرة على التحليل واتخاذ القرار المناسب .

➤ **الوقائع الحرجة :** حيث يتم تحليل لبعض الوقائع ذات الأهمية البالغة و التأثير الكبير والمتعلقة بموضوع التكوين وذلك بأسلوب علمي دقيق يربط فيه المتكونين المحتوى التكويني بالواقعة و الممارسة .

➤ **المباريات الإدارية :** و هي شبيهة بأسلوب دراسة الحالات إلا أنها كبيرة الحجم تشتمل على إبعاد متكاملة للمشكلة و يطلب من المتكونين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة و أن يتصرفوا أو يتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من المعلومات.

¹ حمداوي وسيلة -إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 108

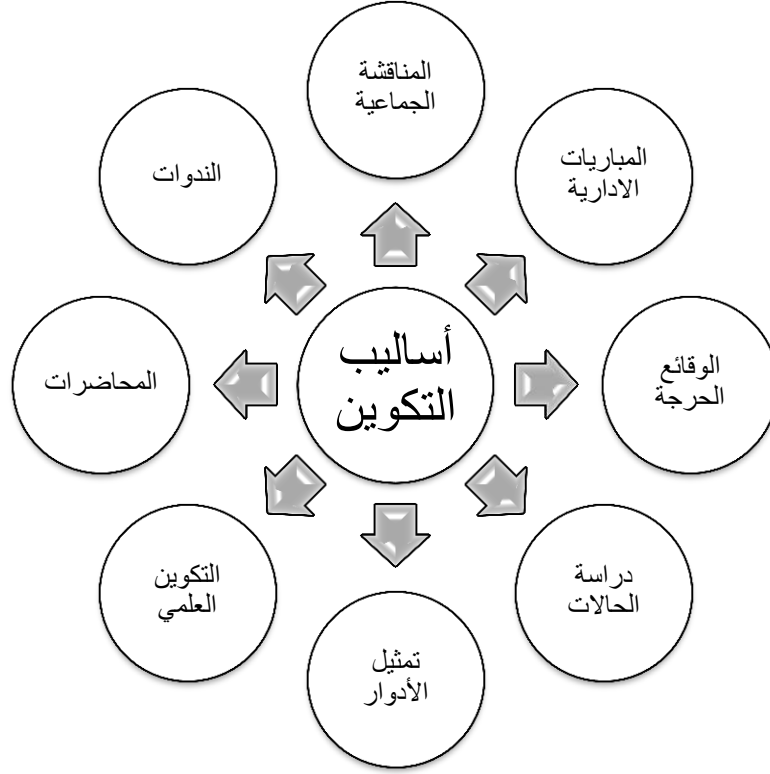
و يتم بناء خطوات مرحلية لهذا الأسلوب على النحو التالي:

- تقسيم المجموعة المشتركة إلى مجموعتين متنافستين يمثل كل منهما منظمة أو قسم.
- تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها وتحليلها في الاجتماع.
- تختار كل مجموعة مدير لها كما تحدد بقية الأعضاء.
- تقوم المجموعتان بتحديد ودراسة وتحليل الموضوعات المطروحة في صورة مناقشات مفتوحة.
- بعد الإنتهاء من المشكلة يقوم المدرب بنقد وتحليل كل ما جرى في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي أصدرتها كل مجموعة.

➤ **المناقشة الجماعية** : يمكن للمكون أن يلجئ إلى هذا النوع من التكوين عندما يرغب في إثارة روح المشاركة و العمل الجماعي و التعاون بين المتكويين و ذلك بتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة فهي من الأساليب التي تتيح الفرصة للمتكويين للإسهام بشكل إيجابي في عملية التعلم وفي تطوير معارفهم.¹

¹ أحمد ماهر-إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعة 2001، ص 342-34

الشكل 1.2 يوضح أساليب التكوين



المصدر : من إعداد الطالبتين

المبحث الثالث : مراحل التكوين ,الاسباب الداعية لتصميمه , مشاكله و معوقاته

المطلب الأول: مراحل العملية التكوينية

لتحقيق أهداف مسطرة من التكوين يستوجب ضبط مجموعة من الإجراءات و اتخاذ كل الاحتياطات و التدابير الضرورية لدى تمر عملية التكوين بخطوات و مراحل أساسية و مترابطة حيث لا يمكن الاستغناء عن أي مرحلة لأن كل مرحلة تقوم بالارتكاز على سابقتها و نذكرها في ما يلي :

1- تحديد احتياجات التكوين:

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات و التطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين، و مهاراتهم، و سلوكهم، لرفع كفاءتهم، بناء على احتياجات لازمة و للتغلب على المشاكل التي تعرض سير العمل في المؤسسة و بالتالي تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج و الخدمات.

➤ **تقييم الأداء:** هو وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه و هو الأمر الذي يساعد المؤسسة على الكشف على الاحتياجات التكوينية المحددة .

➤ **متابعة المظاهر التنظيمية السلبية :** مثل ارتفاع التكاليف، ضعف الرقابة على الجودة و زيادة نسب المنتجات التالفة ، ارتفاع معدل حوادث العمل الخ

* و هذه المظاهر هي التي قد نستدل منها على وجود حاجة للتكوين¹

➤ **التحليل التنظيمي :** و يشمل ثلاث جوانب :

- تحليل التنظيم: و يقصد به فحص عدة جوانب تنظيمية والإدارية، مثل أهداف المؤسسة و وظائفها و سياستها، و ذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين، مثل تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تعديل معدلات الكفاءة، دراسة تركيب القوى العاملة للمؤسسة .

- تحليل العمل: و يسمى أيضا بتحليل الوظيفة يركز على واجبات ،و مسؤوليات الوظيفة و الظروف المحيطة بها ،و الشروط و المؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح²

¹ عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة

أعمال (غير منشورة) جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2008 - 2009 ص66

² كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، ط 2000 ص165

- تحليل الفرد: تتكون من عنصرين هامين أولهما تحديد الأفراد الذين هم في حاجة إلى التكوين و الثاني ماذا يشمل تلك البرامج التكوينية وتعتبر هذه الخطوة من أدق الخطوات في تحديد الاحتياجات التكوينية.

➤ **الاختبارات:** هي التي تقوم المؤسسة بإجرائها بهدف قياس مدى كفاءة العامل وأداءه لعمله مثل اختبارات قدرات ، اختبارات المهارة اليدوية و يستفاد منها في تحديد حاجات تكوينية محددة.

➤ **المقابلات و الاستقصاءات:** تفيد في الوقوف على المشاكل و نقاط الضعف التي تحتاج معالجة بالبرامج التكوينية الخاصة و تجرى مع الأفراد .

2- تصميم البرامج التكوينية:

يعد التصميم الجيد و الواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني و الجهد الذي يجب على المسؤولين و المهنيين في مجال التكوين بدله في عملية التصميم يعد بحد ذاته استثمارا هاما يحقق عائدا وافرا على المستويين المادي و المعنوي حيث تشمل خطة التصميم على الإحاطة بالعناصر التالية:

- تحديد أهداف البرامج التكوينية
- اختيار أسلوب التكوين
- اختيار متكونين
- اختيار مكونين
- تحديد مكان التكوين
- تحديد فترة التكوين
- توفير مستلزمات التكوين¹

¹ عمر وصفي عقيلي، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، ط2 ، دار وائل للنشر، عمان، 2009 ، ص4

3- تنفيذ برنامج التكوين:

في هذه المرحلة نقوم بإدارة البرامج و تجسيدها ميدانيا و ترجمة ما تم التخطيط له نظريا إلى واقع عملي و تعتبر من المراحل الحاسمة و المؤثرة على تحقيق أهداف المسطرة و تتضمن هذه الخطوة الإعداد لتنفيذ و التنفيذ الفعلي من خلال القيام بالإجراءات التالية :

- تجهيز المكان المخصص بالعتاد و المستلزمات الضرورية لتكوين .
- استدعاء الأفراد المعنيين بالبرامج التكوين .
- بداية التطبيق العملي لبرامج التكوين .

4- تقييم برامج التكوين:

هي عبارة عن قياس مدى فعالية التكوين بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه في معارف و سلوكيات و مهارات المتكويين كما تهدف إلى:

- معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة البرنامج التكويني .
- التعرف على مدى نجاح المكونين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة قيامهم بعملية التكوين
- بيان مدى استفادة المتكويين من التكوين¹

¹ عبد الخالق عائشة، بالطبيب فتيحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير (غير منشورة)

الشكل 1.3 يوضح مراحل العملية التكوينية



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني : الأسباب الداعية لتصميم استراتيجية التكوين

من بين الأسباب الداعية لتصميم استراتيجية التكوين نذكر أهمها ما يلي:

- التوافق مع متطلبات تخطيط الموارد البشرية الذي يوضح الوظائف التي ستنشأ، مع تلك التي ستشعر مستقبلا على مدى يتراوح بين خمس و عشر سنوات و يتطلب ذلك تخطيطا تكوينيا طويل المدى لتأهيل من يحولون أو سينقلون و من سيرقون .
- تلبية الحاجة لإعادة التنظيم في مواجهة المتغيرات الجديدة التي قد تطرأ على المنظمة، فقد يتطلب تحدي المنافسة محليا أو خارجيا إنشاء إدارة التسويق أو رفع المستوى التنظيمي لقسم التسويق إلى الإدارة و في هذه الحالة أو تلك يتطلب تخطيط و تنفيذ، و متابعة ورقابة و تقييم برامج تكوينية في مجالات التسويق المحلي و الخارجي.

➤ قد تتطلب مواجهة التحديات تطويرا في التكنولوجيا و في خصائص التجهيزات مستوى الأداء الآلي التلقائي بها و هذا بدوره يتطلب تنمية القدرات العمالية المباشرة ،لتفهم خصائص هذه التجهيزات الجديدة و إدارتها بفعالية و كفاءة و تنمية قدرات العاملين بالصيانة و قد يتطلب الأمر تطويرا في سياسات وإجراءات العمل او في أساليب السيطرة على الجودة ،و هذا كله يتطلب استراتيجية للتكوين تأخذ بالاعتبار هذه المتطلبات.

➤ قد يتطلب الإعداد لمواجهة التحديات السالفة الذكر الإعداد لإنتاج منتج جديد أو أكثر أو لتطوير منتج قائم أو أكثر يتطلب هذا تكوينا لعديد من تقسيمات الموظفين و يشمل نقاط المستهدفين بالتكوين على سبيل المثال المصممين ، مهندسي الإنتاج ، المشرفين رؤساء الأقسام و ما إلى ذلك .¹

➤ يتطلب لمواجهة التحديات و بناء القدرة التنافسية تصميميا لبرنامج متكامل لخفض التكلفة و هذا بدوره يتطلب تصميميا و تطويرا لاستراتيجية تكوينية و وضع خطة متكاملة تساير الأهداف و التوقعات مع المتطلبات المتعددة و تقضي هذه الأهداف الى:

- خفض نسبة التلف في مستلزمات الأداء و الإنتاج
- خفض نسبة الوحدات المعينة في النواتج المرحلية و النهائية.
- خفض حوادث و إصابة العمل.
- خفض توقعات الآلات و الأجهزة من حيث معدل تكرارها و طول فتراتها.
- خفض معدلات الغياب و التعارض لا سيما إن كانت راجعة إلى قصور.
- قدرات الإشراف و القيادة.

¹ د/أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين، دار غريب للطباعة و النشر و

- تعزيز إجراءات مراقبة الجودة .
- مضمون رزنامة الميزانية و المدة والفئات المستفيدة و الطرق التي تقوم عليها النشاطات.
- حصر الأنشطة اللازمة لتطوير و تصميم التكوين .

المطلب الثالث : مشاكل و معوقات التكوين

➤ نقص المعرفة: من المشاكل التي تواجه التكوين نقص المعرفة العلمية و العملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني ، ففي هذه الحالة يصبح من الضروري تطوير التقنيات البيداغوجية و ذلك بغرض إيصال المعلومات و المهارات بصفة مباشرة و دقيقة لتحقيق فعالية التكوين .

➤ عدم كفاية الكثير من القائمين على هذه المصالح: حيث يقومون بأعمال إدارية و روتينية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.¹

➤ التأقلم مع الهياكل التنظيمية الجديدة : قد يكون النقص في الخبرة الفردية كبير، الأمر الذي يتسبب في خلق المشاكل و المعوقات للمنظمة ، مما يستلزم على المسؤول عن التكوين القيام بتحليل هذه المشاكل التنظيمية التي تطرح نفسها على المنظمة .

➤ عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس، فالتكوين له أصوله ومبادئه وأساليبه العلمية و لهذا فعدم وجود مكونين المتمكنين في العملية التكوينية يعوق دون تحقيق أهداف التكوين.

¹ غياث بوفلجة ، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، الجزائر، دون سنة نشر ، 77-78

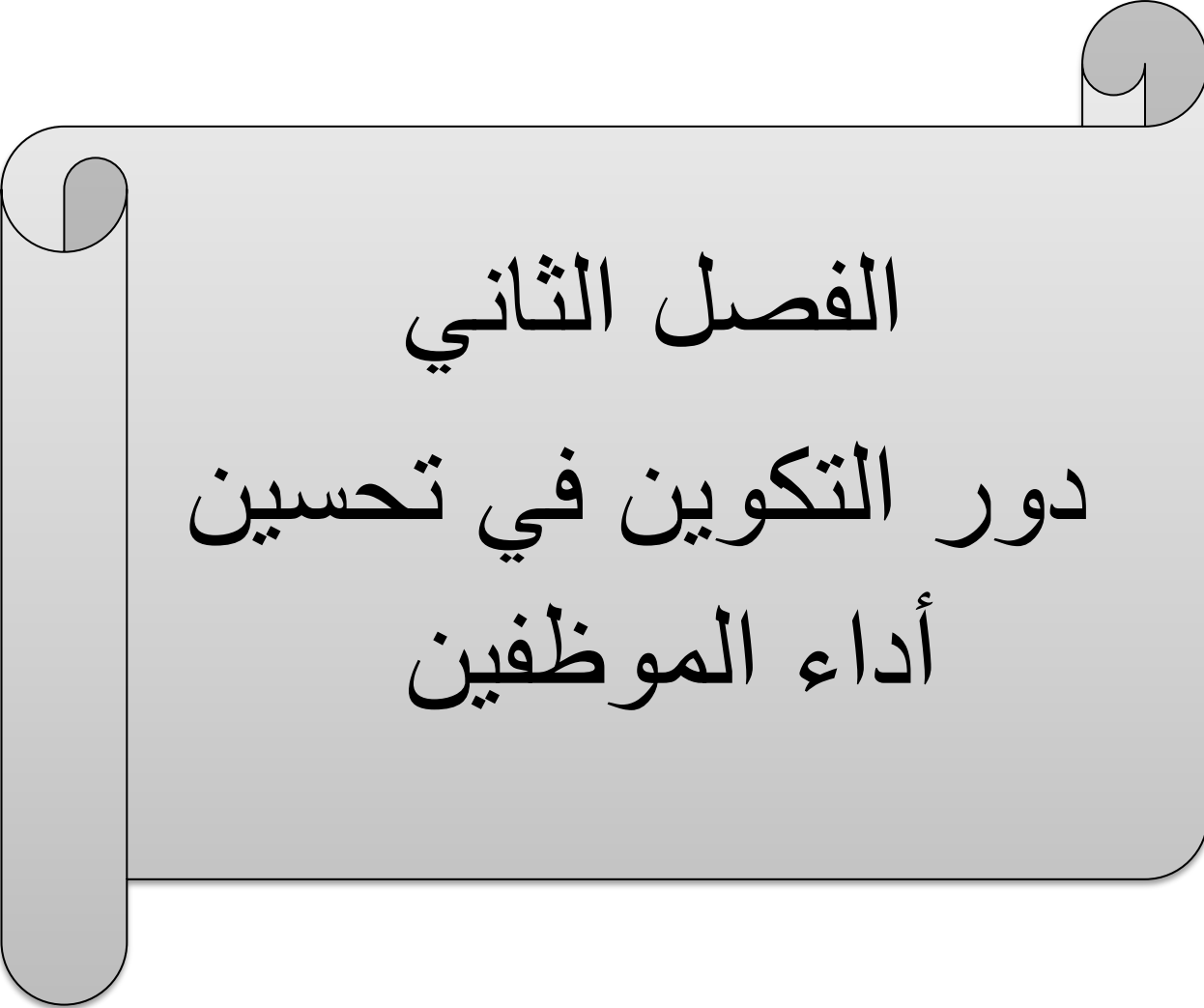
- إدراج جهود التكوين : لم تسمح الكثير من الهياكل التنظيمية من الاستغلال الأمثل الأفراد العاملين و لا الطريقة المثلى لإدماج الجهود و التعليم في هذا المجال لا زال بطيء يتطلب تغيير أساسي في السلوكيات .
- توضيح الأهداف الفردية و علاقتها مع أهداف المنظمة : يتعلق الأمر هنا أيضاً بمشكل التنظيم و الذي يرتبط بصفة محدودة بالتمهين و التوجيه لمعلوماتي الذي يعطى للمجموعة.¹
- عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساساً لنجاح الدورة ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعقد التقييم العلمي .
- اعتقاد الموظفين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة الموظف على القيام بعمله وهذا يوضح افتقاره إلى الفهم السليم للتكوين ومدى منفعتة له وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأن تقليل من قدرتهم ومكانتهم.
- عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.
- غياب المتكويين وعدم اكرائهم بالحضور المنتظم للتكوين.
- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى وبذلك تقل أهميتها وأهمية الدور المنوط بها.²

¹ د/ محمد كربوسة و خالد بالحسين، التكوين كوسيلة لتحسين أداء العاملين مذكرة مكملة لنيل شهادة ، ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2004 ص 54-55

² عبد الفتاح بوخمحم، " ادارة الموارد البشرية"، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2001، ص 88

خاتمة الفصل

تبين لنا مما سبق أن التكوين أهمية كبيرة حيث يعتبر من الضروريات اللازمة لتحسين أداء العاملين و تزويدهم بمزيد من المهارات و المعارف من أجل تنفيذ عمل حالي أو مستقبلي و تحسين نوعية خدمات المؤسسة فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الفرد العامل و المنظمة على حد سواء كما أنه لا يقتصر على موظفين جدد بل يشمل جميع الموظفين .



الفصل الثاني
دور التكوين في تحسين
أداء الموظفين

مقدمة الفصل

إن نجاح المنظمات ونموها و بقائها في عالم المنظمات مرتبط بأداء الموظفين فيها لذلك أهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته بالنسبة للأفراد الموظفين و المنظمات على السواء و هذه الأخيرة تسعى دوما للارتقاء بأداء الموظفين فيها و ذلك من خلال تقييم الاداء و تحديد جوانب القوة و الضعف لديهم و بالتالي الرفع من مستوى قدراتهم و كفاءتهم و هذا لا يكون إلا من خلال عملية التكوين التي تلعب دورا مهما في رفع مستوى أداء الموظف و تحسينه من الناحية الكمية و النوعية , و هذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل.

سنتطرق في هذا الفصل إلى :

- المبحث الأول : عموميات حول الأداء الوظيفي .
- المبحث الثاني : دور التكوين في تحسين أداء الموظفين .
- خاتمة الفصل

المبحث الأول : عموميات حول الأداء

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو الاهتمام بالعنصر البشري و بمدى تحقيق رغباته فبقاء المؤسسات و استمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة و الشديدة مرهون بهذا العنصر لذا يجب الاهتمام بهم و تحسين مستواهم وذلك عن طريق مراقبة أدائهم و تحسينه باستمرار.

المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي و أهميته**▪ الفرع الأول : تعريف الأداء الوظيفي**

- عرفه: " Murphy " بأنه إنجاز المهام و الواجبات و المسؤوليات المرتبطة بعمل معين¹
- كما عرفه بعض الباحثين بأنه:

- هو النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد فكريا كان أو عضليا بغية إتمام المهمة الموكلة إليه وهو سلوك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة.²

- الأداء هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين و مدى مساهمته في إنجاز الأعمال و الواجبات الموكلة إليه بشكل فعال .³

¹ Murphy.KR.Dimension of job performance in R .Dillon et j .pelligrino (ed,testing:Applied and Newyork ,1989,p109) theorcal perspctives,proeger

² وشام بوزيان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الأعمال ،مجلة البشائر الاقتصادية ،جامعة طاهري محمد بشار العدد03، 2017 ص 259

³ رجم خالد ،اثر نظام معلومات المواد البشرية على أداء العاملين ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشور) جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2012/2011 ص63

- و كذلك رأى "Ecclec" أن الأداء هو: انعكاس لقدرة المؤسسة و قابليتها على تحقيق أهدافها¹.

* يتضح أن مفهوم الأداء قد شمل فكرة الأهداف، بالمؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة القادرة على تحقيق أهدافها بغض النظر على كم الموارد المستعملة و لذا نظرنا إلى أدبيات التسيير وجدنا أن الأداء بهذا المعنى يعبر عن الفعالية لهذا يمثل أحد أبعاد الأداء التنظيمي (أداء المؤسسة)

- و يقول "Angelier" أن أداء المؤسسة :يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها و تمكنها من مواجهة القوى التنافسية².

إن هذا التعريف قد اتخذ بعد آخر في تعريف الأداء : إذ أصبح يعتمد على مدى تنفيذ المؤسسة استراتيجياتها و تصديها لقوى التنافس في السوق ، وبالتالي فإن التعريف قد جسد أداء المؤسسة في قدرتها على مواجهة القوى التنافسية.

• مما سبق يمكن تعريف الأداء باختصار أنه :

هو مجموعة الأنشطة التي يؤديها الفرد، و التي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام و الواجبات الموكلة له .

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صيحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر

عمان الأردن 2007، ص477

¹ عبد المليك مزهودة الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مفهوم و تقييم ،مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1جامعة بسكرة 2001 ص87

■ الفرع الثاني : أهمية الأداء الوظيفي

وتتمثل أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي :

● **تخطيط الموارد البشرية:** إن التخطيط و وضع السياسات التشغيلية و التطويرية و التدريبية يرتبط بشكل جوهري بأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين، و عليه فإن عملية التقييم و أسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما و أن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها و حاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق .

● **تحديد الاحتياجات التدريبية :** إن تقييم السليم لأداء العاملين يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين و تطوير أداء الموظفين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية و تحديدها لا يتم عشوائيا بل وفقا لما يتطلبه تحسين أداء الموظفين في المنظمة.

● **وضع نظام عادل الحوافز و المكافآت:** إن الحوافز و المكافآت التي تقدم للموظفين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم لذا فان التقييم العامل للأداء بين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل و مدى قدرته على تحقيق متطلبات و واجبات العمل بدقة.

● **إنجاز عمليات النقل و الترقية:** يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية إذ يمكن من خلال نتائجه أن تقوم الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع وظيفية تتسجم مع قدراتهم و قابليتهم في الأداء .

● **معرفة معوقات و مشاكل العمل :** إن تقييم الأداء يكشف مكان القوة و الضعف في جميع العناصر كما أنه يساعد الإدارة العليا بمعرفة مكان الخلل أو الضعف في اللوائح و السياسات و البرامج و الإجراءات و التعليمات ... الخ , المطبقة في العمل من ناحية و معرفة

الضعف أيضا في المعدات و الاجهزة و الآلات و بالتالي يمكن المنظمة من تحسين أو تطوير قدرات من خلال إجراءات التحسين و التغييرات المطلوبة.¹

المطلب الثاني : أنواع الأداء

يوجد عدة أنواع من الأداء وذلك لاختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى آخر نذكر في ما يلي بعضها :

1- حسب معيار المصدر: تنقسم الى نوعين :

الأداء الداخلي: هو أداء المتكون من موارد المؤسسة الضرورية لسير نشاطها.

الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

الأداء المالي: و يكمن في فعالية تعبئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

الأداء الخارجي: هذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كخروج أو دخول منافسين و هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي إذ يعتبر هو المسؤول عنه.

2- حسب معيار الشمولية: و ينقسم إلى اثنين:

الأداء الكلي: و يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها .

¹ ضير كاظم حمود، وياسين و كاسب الخرشة - إدارة الموارد البشرية، ص152- 154

الأداء الجزئي: هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى و بتحقيق مجموع أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة .

3- حسب المعيار الوظيفي: ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المستندة إلى المؤسسة و التي يمكن حصرها في الوظائف التالية :

أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية و على تحقيق التوازن المالي و توفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها.

أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمنافسيها و إنتاج منتجات بجودة عالية و بتكاليف منخفضة تسمح لها في البقاء في المنافسة.

أداء وظيفة التمويل : يتمثل أداءها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين و الحصول على تموينات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة و تحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين .

أداء وظيفة التسويق: هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كحصة السوق حيث تعمل هذه الأخيرة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة

4- حسب معيار الطبيعة: يمكن تصنيف الأداء وفق هذا المعيار إلى ¹:

الأداء الاقتصادي: و هو الذي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغه و يتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها .

¹ عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)- جامعة محمد خيضر بسكرة

الأداء الاجتماعي: و هو تحقيق المؤسسة مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه

الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين .

الأداء السياسي: حيث يتمثل في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية و يمكن إن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى .

المطلب الثالث : عناصر و محددات الأداء

▪ الفرع الأول : عناصر الأداء الوظيفي

هناك عناصر تعود أهميتها في قياس و تحديد مستوى أداء للعاملين في المؤسسات و تتمثل هذه العناصر في ما يلي:¹

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** و تتمثل في المهارات الفنية و المهنية المعارف و الخلفية العامة عن الوظيفة و جميع المجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و علمية و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء و العراقيل.

- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة الإنجاز.

¹ زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد . خيضر بسكرة، 2013/2012، ص 16

- **المثابرة و الوثوق :** و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل و إنجازها في أوقاتها المحددة و بدون حاجته للإرشاد و توجيه من قبل المشرفين .

■ الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور مما يعني أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين (الدافعية، القدرة، إدراك الدور) و ذلك وفقا لما حدده "بورتر". و تتمثل محددات الأداء فيما يلي¹ :

➤ **الدافعية:** هي قوى داخلية لدى الفرد و التي تقوم بتحريك سلوكه و توجيهه حتى يحقق

غاية أو هدف ما تعد مهمة بالنسبة له أو لغيره سواء كانت مادية أو معنوية.

➤ **قدرة الفرد:** التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول من خلال الطاقة الجسمية والعقلية

التي يبرزها الفرد لأداء مهامه، و تعتبر القدرة هي حصيلة التفاعل بين متغيرين و هما المعرفة والمهارة و يمكن أن نعبر عنها من خلال المهارة .

- المعرفة: هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد العامل تجاه شيء معين.

- المهارة: هي القدرة على استخدام و تطبيق حصيلة المعلومات التي يمتلكها الفرد في

أرض الواقع و بطريقة صحيحة و بدقة و سرعة متناهية.

➤ **إدراك الدور:** و يشمل الانطباعات و التصورات عن السلوك و الأنشطة التي يعتقد الفرد

أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، و الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

¹ عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة

أعمال (غير منشورة) جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان 2009/2008 - ص 84

المبحث الثاني : دور التكوين في تحسين أداء الموظفين

المطلب الأول : طرق و إجراءات تحسين أداء الموظفين

▪ الفرع الأول : إجراءات تحسين أداء الموظفين

إن من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:¹

أولاً : تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب انحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري ، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء ، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للموظفين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما أن الصراعات بين الإدارة والعمال الموظفين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المادية التي تؤدي إلى انخفاض الأداء ، ومن هذه الأسباب العوامل الموقفية و الدوافع والقابليات في بيئة المنظمة والعمل ، فالفاعلية تعكس القدرات و المهارات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور، الحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء إيجاباً أو سلباً كنوعية المواد المستخدمة ونوعية اشراف ونوعية التدريب و التكوين وظروف العمل...إلخ.

إن غياب أحد هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف و تدني مستوى الأداء لذلك لابد من دراسة كل هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب انخفاض في الأداء.

1 سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 3 ، دائر وائل للنشر والتوزيع عمان 2003 ص

- و بالتالي نستخلص أنه لتحسين الأداء لابد من معرفة الثغرة و الفجوة في الأداء وأسبابها وذلك من خلال مقارنة الأداء المتوقع لتحقيق أهداف المنظمة وأداء الموظفين الفعلي قبل اختيار وسيلة المعالجة.

ثانيا : خطة عمل للوصول إلى الحل:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشاكل و مسببات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والموظفين من جهة و اختصاصيين و استشاريين من جهة اخرى, في مجال تحسين وتطوير الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المقترحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى الموظفين تساهم في وضع الحلول المقنعة لهم وتحسين أدائهم و ازالة مشاكل الأداء.

ثالثا : الاتصالات المباشرة:

إن اتصالات بين المشرفين والموظفين ذات أهمية في تحسين و تطوير الأداء ولا بد من تحديد محتوى اتصال وأسلوبه وأنماط اتصال المناسبة (مهارة اتصال بين المشرفين والموظفين).

▪ الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء الوظيفي

حسب "هايني" هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي:¹

1-تحسين الموظف: يرى "هايني" أنه من أكثر العوامل صعوبة في التغيير لأن الموظف

بحاجة دائما إلى تحسين و تطوير أدائه وذلك من خلال:

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها واعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل.

¹ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - طرق تحسين الأداء - <https://hrdiscussion.com> يوم 05-01-2021

- التركيز على ما يرغب الفرد وبين ما يؤدي ، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز و الفعال من خلال السماح للأفراد العاملين بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل جيد.
- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين و تطوير الأداء مرتبط مع اهتمامات وأهداف الموظف واستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب في الأداء.

*من خلال هذا العنصر نلاحظ أن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين أدائه وأنه لا بد من التركيز على رغبة الفرد ومع ما يطلب منه والربط بين اهتماماته وأهدافه.

2- **تحسين الوظيفة:** يؤكد أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء و تطويره حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الموظف ، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي للفرد دافعا للاستمرار و التميز في عمله و تحسين من أدائه الى المستوى المرغوب ، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الموظفين من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

* نلاحظ من خلال هذا العنصر أنه لتحسين أداء الموظف لا بد من تغيير مواقع الموظفين أي أن ينتقل الموظف بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن هذه الأقسام وبالتالي عدم شعوره بالملل.

3- **تحسين الموقف:** يرى أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء وتطويره من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة

ووضوح خطوط اتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع إدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة ، وبالتالي فإن اهتمام المشرف باتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال كل هذه الأمور لها دور فعال في انجاح تحسين الأداء.

* نلاحظ أيضا بيئة العمل تلعب دورا في تحسين الأداء من خلال عملية اتصال والمتابعة الدائمة وتفويض السلطة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء الموظفين

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي :

1 - غياب الأهداف المحددة: يجب أن يكون للمنظمة أهداف محددة حتى تتمكن من قياس أداء عاملها فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها و أهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا.

2- عدم المشاركة في الإدارة: يجب على المنظمة إشراك عاملها في التخطيط و في اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها المسطرة فإن عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط و وضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية و بالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين و قد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة¹.

¹ محمد سرور الحريري ، علم النفس الإداري ، دار الطباعة للنشر والتوزيع - بيروت، 2012 - ص6

3- **اختلاف مستويات الأداء:** على المؤسسة تبني تقييم عادل لكافة الموظفين لمعرفة نقاط القوة و الضعف لدى كل فرد و ربط معدلات الأداء بنظام المكافآت و الحوافز و هو من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات و العلاوات و الحوافز الذي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين و هذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد و الموظف الكسول و الموظف الغير منتج.

4- **مشكلة الرضا الوظيفي:** إن غياب نظام المكافآت و الترقيات و عدم شعور الموظفين بالمسؤولية يؤدي إلى عدم رضاهم مما يؤدي إلى انخفاض أداءهم اذ يعتبر الرضي الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف الإنتاجية.

5- **التسيب الإداري:** قد ينشا نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة و يقصد به ضياع ساعات العمل في الأمور الغير منتجة و ذلك من خلال تجمعات أثناء العمل و ترك مناصب الشغل شاغرة و التأخير في التحاق بالعمل فهذه كلها مظاهر سلبية تؤثر على الأداء و قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين.

6- **الأجر:** إن عدم المساواة في الأجر يؤدي إلى شعور الفرد بالغبين و عدم الإنصاف مما يعود بدوره على أداءه فإن ما يتقاضاه الفرد لقاء عمله يلعب دورا كبيرا في حياته و خصوصا إذ كان مصدرا وحيدا أو رئيسيا في الإشباع.

7- **التكوين:** يعد أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية حيث يهدف إلى الرفع من القدرات الفكرية و المهنية للأفراد من خلال تنمية قدراتهم و تزويدهم بالمعلومات و المهارات المطلوبة في مجال التخصص مما يساهم في تحسين مستوى أداءهم من الناحيتين الكمية و النوعية و يؤدي كذلك إلى تفجير الطاقات الإبداعية للفرد.

المطلب الثالث : دور التكوين في تحسين أداء الموظفين

قبل التطرق الى النقطة العامة و الأساسية لدور التكوين في تحسين أداء الموظفين لابد لنا من وضع مجموعة من التعاريف و المفاهيم و هي كالتالي :

1- تعريف التوظيف :

يمكن تعريف التوظيف على أنه مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المؤسسة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم التميز و الكفاءة و والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف التي تسعى اليها المؤسسة .

وتكمن أهمية عملية التوظيف لإدارة المواد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (غير المناسب) الأمر الذي يترتب عنه الوقوع في خسائر للمؤسسة و كذا تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين متطلبات المؤسسة وخصائص الفرد العامل.¹

2- تعريف الموظفين :

الموظف هو كل شخص يشتغل في خدمة مرفق عام تشرف عليه الدولة أو أحد أشخاص القانون العام وذلك عن طريق شغله بصفة دائمة منصبا يدخل في التنظيم الإداري لذلك المرفق فلا يهم في طبيعة النشاط الذي يمارسه الموظف العام هل هو مادي أو قانوني ولا حتى رتبة في التدرج الاداري ، ولا كونه يتقاضى أجرا أو لا يتقاضى مقابل نشاطه في المرفق العام.²

¹ راجع أحمد تسيير الموارد البشرية في المؤسسة مذكرة تخرج شهادة الليسانس في العلوم -التجارية تخصص مالية ومحاسبة،
دفعه 2010 - 2011 ص 20

3- تعريف تحسين المستوى: يمكن تعريف تحسين المستوى بأنه هو تكوين في حد ذاته ولكنه مرتبط بكونه تكويناً أثناء الخدمة.

يعتبر مصطلح تحسين المستوى أو إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين ، مع أن البعض يستعمل مرادفاً بالفرنسية (Recyclage) الرسكلة وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظراً لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحياناً ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.¹

4- تعريف أداء الموظفين :

هذا التعريف يبين أن أداء الموظفين يعبر عن الطريقة التي ينجز بها الأفراد عملهم وذلك عن طريق إجراء تحويلات كمية ونوعية على العملية الإنتاجية، يعني ذلك أن الأداء يشتمل على إتقان العامل لعمل ويشير إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المسندة إليه، فهو يعبر عن مدى التزام الموظف بمتطلبات وظيفته، فهو في النهاية سلوك يؤدي إلى تحقيق نتائج متوقعة، وقد تكون النتائج المحققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو قد تتجاوزها في بعض الأحيان، وبذلك يمكن اعتباره الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام.²

¹ LAKHDAR SCHIOU : Gestion du personnel, Les éditions de l'organisation Québec, 4ème édition, 1993, p 313

² بعيسي سامية، فعالية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة (مؤسسة بسكفروي لمعالجة وتكبيف التمور)- بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير جامعة بسكرة 2007-2008 - ص19

إن فإن التكوين يلعب دوراً أساسياً في التأثير على قيادة وكفاية المنظمات ، حيث أصبح من النشاطات الأساسية المسندة إلى إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية و العملية والسلوكية للأفراد العاملين ، فهو يهدف إلى مساعدة الموظفين في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف و المهارات و تزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء أعمالهم وصقل مهاراتهم وبالتالي استمرار المنظمة ونموها وبقائها في عالم الأعمال ، خاصة في ظل انفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني ، وتدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر وكثرة المنافسة.

* وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي ¹:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات إنسانية بين الأفراد العاملين وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، و إكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة .
- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.

¹ بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية (رسالة ماجستير) علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة عباس لغرور- خنشلة 2014 ص 93-94

- المساعدة في تجديد واثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات اتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها .

خاتمة الفصل

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية , فهي تعد المحور الأساسي التي تهتم به المؤسسات حيث تساعد في الكشف عن الطاقات و القدرات الكاملة لدى العاملين من أجل استثمارها و معرفة نقاط الضعف و القصور لدى الموظفين و مساعدتهم على رفع كفاءتهم و تحسين أداءهم من خلال العملية التكوينية التي تهدف إلى تحسين مستوى الموظفين و تحديث معارفهم و معلوماتهم و حل مشاكلهم في العمل و تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.

الفصل الثالث

دراسة قياسية

مقدمة الفصل

يحتوي هذا الفصل على مختلف الإجراءات المنهجية التطبيقية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة ، حيث يعد خطوة هامة في الدراسة لأنه يساعد في الوصول إلى إجابات علمية عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري، ومن خلال تعرضنا لدراسة التكوين ودوره البارز و المهم في تطوير و تحسين أداء الموظفين، وتدعيما لمعلوماتنا واستكمالاً للإجابة عن الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني من أجل تسليط الضوء على دور التكوين في تحسين أداء الموظفين وقد ارتأينا اختيار "المؤسسة الاستشفائية أحمد مدغري" لتطبيق الدراسة نظرا لطبيعة نشاطها الذي يتماشى مع الموضوع.

و هذا ما سنوضحه في الفصل الآتي:

المبحث الأول : بطاقة تعريفية "المؤسسة الاستشفائية العمومية احمد مدغري "

المبحث الثاني : عرض و تحليل فقرات الاستبيان .

خاتمة الفصل.

المبحث الأول: بطاقة تعريفية "المؤسسة الاستشفائية العمومية أحمد مدغري"

ارتأينا أن تكون دراستنا الميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد مدغري" و هذا لوفرة الأعوان الطبيين و الشبه طبيين و خاصة المتكونين منهم ,و أيضا لكثرة المصالح بها و كذا وجود الإطارات الطبية المرموقة و التي لها الفضل في إنقاذ المرضى و توفير لهم الرعاية الصحية.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

تعتبر المؤسسة الاستشفائية العمومية " أحمد مدغري " لعين تموشنت من أهم المرافق الحيوية في الولاية , سنة 1934 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ولقد شهدت نشأ مع بقائها عمليا تخضع لوصاية الوالي, تم إنشاءها بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والسكان وإصلاح المستشفيات والوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي . يمارس الوزير المكلف بالصحة الوصاية الإدارية على المؤسسة العمومية الاستشفائية، ويمارس الوزير المكلف بالتعليم العالي الوصاية البيداغوجية , وذلك لأجل بناء هدفين وزاريين رئيسيين يكمن الأول في إنشاء أقسام متخصصة والثاني في تكوين أطباء مختصين في ميدان العلاجات الاستشفائية.

و سميت المؤسسة بهذا الاسم تشريفا للمجاهد "أحمد مدغري" المولود في 23-07-1974 بوهران وتوفي سنة 1974 تستقطب المؤسسة العمومية الاستشفائية " أحمد مدغري "لعين تموشنت، مختلف الحالات المرضية من أنحاء متفرقة من الولاية بحكم تواجد 16 تخصصا في المجال الطبي .

و تتمتع المؤسسة الاستشفائية المذكورة بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي لضمان الحاجات الصحية للسكان عن طريق برمجة توزيع العلاج وتشخيص الأمراض وإعادة التأهيل الطبي إلى جانب تطبيق البرامج الوطنية للصحة وغيرها من المهام التي أنيطت بالمؤسسات

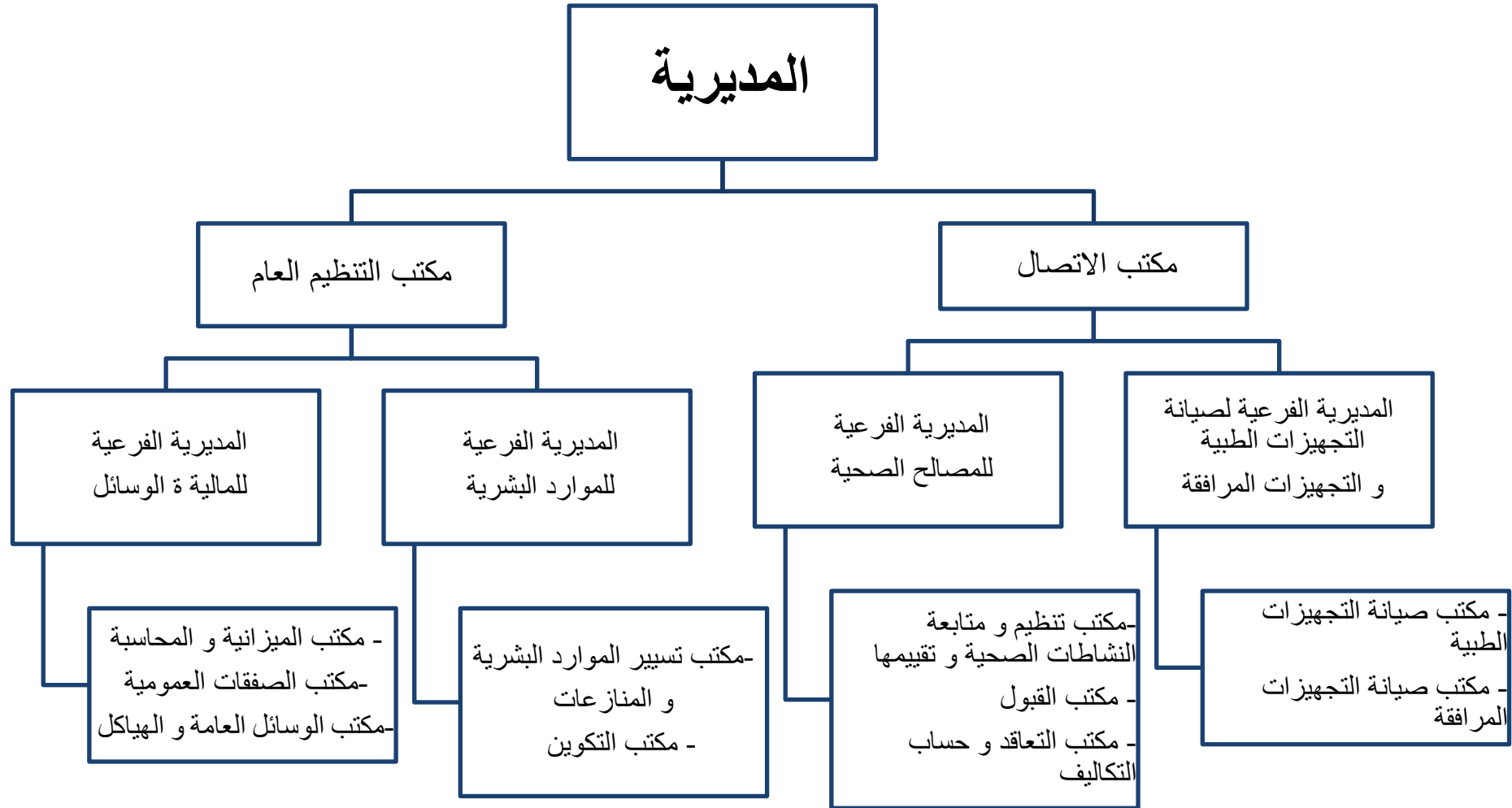
العمومية الاستشفائية عبر التراب الوطن , و تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات.

المطلب الثاني : المستخدمين و المصالح المتواجدة عبر المؤسسة

تسير المؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد مدغري " من خلال طاقم إداري متكون من خمسة مديريات:

- المديرية العامة .
- المديرية الفرعية المالية و الوسائل
- المديرية الفرعية الموارد البشرية .
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة.

الشكل 3.1 يوضح الهيكل التنظيمي المؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد مدغري"

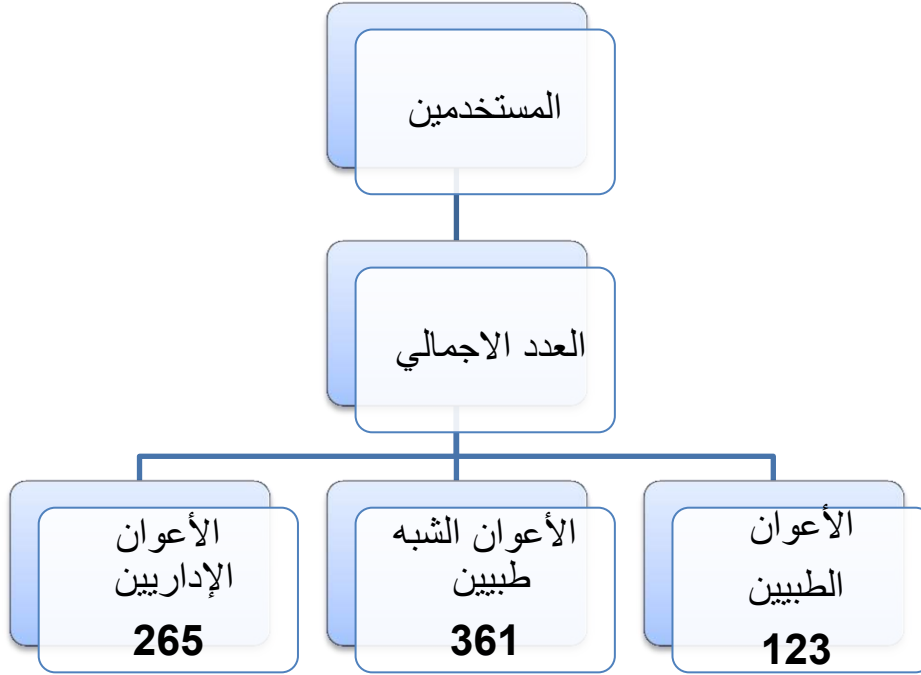


المصدر: إدارة موارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد مدغري" بعين تموشنت

المستخدمين المتواجدين عبر " المؤسسة الاستشفائية أحمد مدغري " :

أ: قائمة عددية للمستخدمين :

الشكل 3-2 يوضح عدد المستخدمين المؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد مدغري"



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على إدارة الموارد البشرية (المؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد مدغري")

ويمكن تلخيص القائمة العددية الخاصة بالمستخدمين والمتضمنة جميع الرتب بالمؤسسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 3-1 : تعداد العمال و المستخدمين بالمؤسسة

العدد	الوظيفة و التخصص
72	طبيب عام
54	طبيب خاص
20	أطباء أسنان
68	ممرضين مؤهلين
62	مساعدين التمريض
96	ممرضين الصحة العمومية
54	ممرضين حاصلين على شهادة دولة
20	البيولوجيين
7	الصيدلة
97	الإداريين
40	عمال من الدرجة ا، اا
159	عمال عقود ما قبل التشغيل
749	العدد الإجمالي

المصدر: إدارة الموارد البشرية (المؤسسة العمومية الإستشفائية "أحمد مدغري").

ب- المصالح المتواجدة عبر المؤسسة

الجدول الموالي جميع المصالح الطبية المتواجدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية :

تسمية المصالح :

مختلف المصالح الطبية	
مصلحة جراحة العظام	الإستعجالات
مصلحة الأمراض الصدرية	الصيدلة
مصلحة الأمراض العقلية	مصلحة طب العمل
مصلحة تصفية الدم	مصلحة الطب الداخلي - رجال
المخبر	مصلحة الطب الداخلي -نساء
مصلحة حقن الدم	مصلحة حفظ الجثث
مصلحة الاوبئة و الامراض المعدية	مصلحة الجراحة العامة
طب الاسنان	مصلحة أمراض المعدة

المصدر: مصلحة النشاطات الصحية بالمؤسسة الاستشفائية "أحمد مدغري"

المطلب الثالث: وظائف إدارة المصالح بالمؤسسة

تتمثل وظائف إدارة المصالح بالمؤسسة في:

- **المدير:** هو أهم عضو مسؤول في المؤسسة الاستشفائية حيث أنه يهتم و يشرف على العمل و السير الحسن للإدارة و من أهم أعماله:

- إنجاز القرارات اللازمة.

- المحافظة على مصالح الإدارة.

- اختيار أنسب الطرق و الحلول و الوسائل الممكنة للوصول إلى الأهداف المرجوة .

➤ **الأمانة :** و هو المكتب الذي يهتم بكل ما يصدر من وثائق محررة و ذلك عن طريق جداول الإرسال.

➤ **المديرية الفرعية للموارد البشرية :** و تقوم بتقديم الخدمات للسلك الطبي و الشبه أي يشرف على خدمة الأطباء و الممرضين و كل من ينتمي إلى السلك الطبي و الموظفين المتواجدين في المستشفى سواء عمال نظافة أعوان الأمن أو الإداريين الذين لا يندرجون تحت السلك الطبي تشمل مكاتبين :

- مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات: يتكفل بتسيير الحياة المهنية للموظف من بداية الوظيفة إلى المسار المهني كما يهتم أيضا بالمنازعات التي تكون المؤسسة طرفا فيها.

- مكتب التكوين و التوظيف: يقوم رئيس المصلحة بالمتابعة و الحرص على ملفات المستخدمين في إطار التكوين المتواصل، و تقوم الدولة بإبرام عقود مع المؤسسات التعليمية في اتفاقيات التكوين المتواصل للاستثمار الجيد في الموارد البشرية.

➤ **مكتب المحاسبة :**

و هو المكتب الذي تسجل فيه الفاتورات في السجل اليومي على مستوى الميزانية و السجل الكبير لتسجيل البضائع و رصيد المخازن، و حساب المدخولات و المخرجات و من مهامه كذلك:

- تسجيل الالتزامات و الطلبيات و نوعيتها مثل نفقات التغذية، الصيانة و الأدوية.
- تسجيل الفاتورات على حسب الميزانية .
- حساب التسيير العام .
- حساب المخازن و يتم إيقافها عند نهاية الشهر.
- مراجعة الفاتورات من طرف الموظف المكلف بالمحاسبة المقدمة من طرف الزبائن و تسجيلها يوميا في السجل اليومي.
- توظيف الحساب شهريا في جميع السجلات المحاسبية.
- تسجيل المدخولات و المخرجات على مستوى واحد في جميع سجلات المحاسبة، و يجب أن تكون هذه السجلات مرقمة و ممضاة من طرف المدير العام.
- نسخ أوراق الطلبية و تكون ممضاة من طرف نائب مدير المصالح الاقتصادية أو المدير العام.

➤ **المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات:** تشمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات مكتبين:

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية
 - مكتب صيانة التجهيزات المرافقة
- مكتب صيانة التجهيزات الطبية:** يتولى هذا المكتب مسؤولية القيام بعمليات الصيانة للأجهزة الطبية المتخصصة في حالة عدم التمكن من إصلاح العطل، بالإضافة إلى توعية العاملين بالمستشفى بطرق التشغيل المثلى للأجهزة و المعدات بما يؤدي إلى تفادي الظروف المهنية لحدوث الأعطال.

مكتب صيانة التجهيزات المرافقة: و هو يشمل جميع التجهيزات غير الطبية.

➤ المديرية الفرعية للمصالح الصحية :

تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالنشاطات و الأعمال الصحية و الوقائية و العلاجية التي تقوم بها المصالح الطبية داخل المؤسسة، حيث تختص بتنظيم نشاطات العلاج و تتكفل بمكتب الطب الوقائي و كذا مكتب الدخول الذي يسهر على تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة، كما يعتبر عنصرا أساسيا لتطبيق نظام التعاضدية في تمويل المؤسسة .

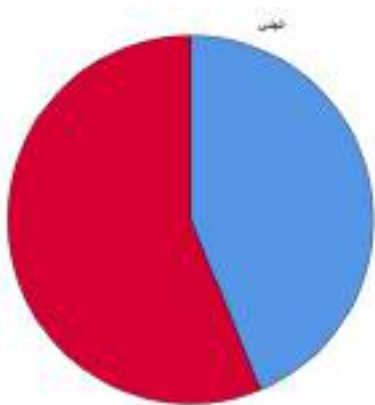
المبحث الثاني: عرض و تحليل فقرات الاستبيان

سنتطرق في هذا المبحث إلى معالجة و تحليل نتائج الاستبيان المقدم إلى الطاقم الطبي و الشبه الطبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد مدغري" اعتمادا على التكوين و دورة في تحسين الأداء بمنح الاستبيان ل 32 من أعضاء الطاقم وعرضها في جداول و أشكال كما هي موضحة كآتي:

المطلب الأول : تحليل و تفسير البيانات الشخصية

تحليل نتائج الاستمارة الخاصة بالجزء الأول حول معلومات عامة جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 3-3 : يوضح عينة الدراسة حسب الجنس الشكل رقم 3-3 : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

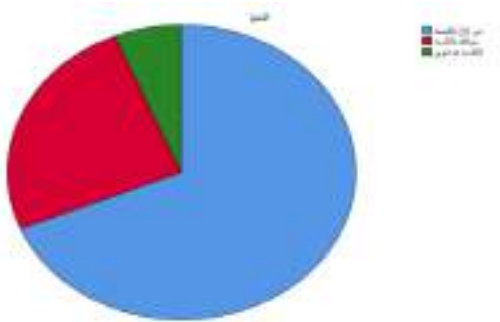


الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	14	%43,8
أنثى	18	%56,2
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا معطيات الاستبيان و على برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول و الدائرة النسبية أن نسبة الاناث فاقت النصف و تقدر ب 56,2 % , أما بالنسبة لفئة الذكور فقدت ب 43,8 % يعني ما يقارب النصف فنجد هنا أن النسب متقاربة الى حد ما مع بعضها و يمكن تفسير هذا على أن كلا الجنسين لفئة الشبه طبي و كذا الطبي خضعوا للتكوين من أجل تطوير مهاراتهم و كفاءتهم و تجديد معلوماتهم.

جدول رقم 3-4 : التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق السن الشكل رقم 3-4 : توزيع عينة الدراسة وفق السن

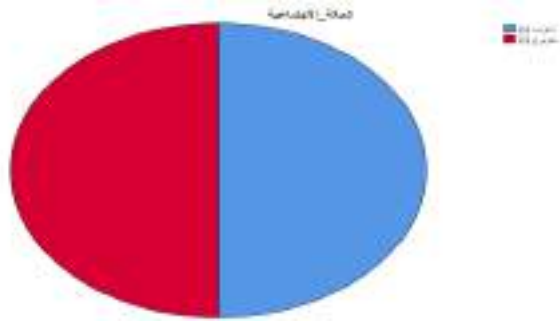


العمر	التكرار	النسبة
من 20-40 سنة	22	68,8
من 40-50 سنة	8	25,0
50 سنة فما فوق	2	6,3
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان و برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نجد 68,8 % من أفراد العينة أعمارهم تتراوح ما بين 20-40 سنة ، بينما نسبة الموظفين الذين قاموا بتكوين ما بين سن 40-50 سنة فقد بلغت أقل من النصف بالنسبة للنسبة الأولى 25 % وهذا ما يرتبط مع نوع النشاط الممارس من طرف المتكويين حيث نجد أن غالبتهم من الممرضين ومساعدى التمريض في الفئة الأولى من السن ، الأمر الذي يستوجب ضرورة تكوينهم .

الشكل رقم 3-5 : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا معطيات الاستبيان و على برنامج SPSS

يوضح الشكل البياني المطروح أن أفراد العينة المدروسة الذين استفادوا من العملية التكوينية هم 50 % من فئة العزاب و 50% من فئة المتزوجين , بحيث نلاحظ ان هنالك تساوي في النسب بين كلتا الفئتين و يمكننا تفسير هذه النسب بأن كلا من المتزوجين و العزاب يتميزون بالاستقرار .

الجدول رقم 3- 5 : التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
40,6	13	ثانوي
37,5	12	جامعي
21,9	7	دراسات عليا
100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان و على برنامج SPSS

يوضح جدول التكرارات النسبية تقارب في نسبة التكرارات الخاصة بالمستوى التعليمي للموظفين بالمؤسسة وهو 40 % وهذا الأمر عادي كون المكان الذي تمت فيه الدراسة هو مؤسسة استشفائية كما أنه تم استجواب عدة رتب من الموظفين سواء من الممرضين أو الإداريين الذين تم توظيفهم بمستوى السنة الثالثة ثانوي وكذا الموظفين الذين يكسبون المستوى الجامعي من رؤساء مكاتب وممرضين للصحة العمومية وأطباء بمختلف المصالح وقد بلغت نسبة الموظفين الحاملين لدراسات عليا من العينة التي تم استجوابها 21,9% .

الجدول رقم 3-6: التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	9	28,1
من 5-10 سنوات	14	43,8
من 10-20 سنة	5	15,6
أكثر من 20 سنة	4	12,5
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا معطيات الاستبيان و على برنامج SPSS

حسب ما يوضحه الجدول نجد أن نسبة الموظفين قد بلغت مدة تكوينهم أقل من 5 سنوات 28,1 % أما الفئة الثانية بين 5-10 سنوات فقد بلغت تقريبا النصف بنسبة 43,8 % أي ما يقارب النصف , وبالنسبة لثالث فئة من 10-20 سنة فقد قدرت بنسبة 15,6 % أما أقل نسبة سجلت فكانت لدى آخر فئة أي أكثر من 20 سنة بحيث قدرت ب 12,5 % , إذن فإن الفئة المدروسة من أسلاك الطبيين المتكويين فإن أغلبهم لا تتجاوز أقدميته 10 سنوات عمل .

الجدول رقم 3-7: التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق مكان التكوين

مكان التكوين	التكرار	النسبة
داخل المؤسسة	11	34,4
خارج المؤسسة	21	65,6
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا معطيات الاستبيان و على برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين تمت عملية تكوينهم خارج المؤسسة فقد بلغت 65,6 %، بينما بلغت نسبة الموظفين الذين تمت تكوينهم داخل المؤسسة 34,4 % وهذا مرتبط طبعاً بمراكز التكوين وكذا نوعيته وكذلك يرتب الموظفين الذين قاموا بهذه العملية .

الجدول رقم 3- 8 : التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق نوع التكوين

نوع التكوين	التكرار	النسبة
توجيه العامل الجديد	12	37,5
التكوين أثناء العمل	7	21,9
تجديد المعلومات	9	28,1
الترقية والنقل	1	3,1
التهيئة للتقاعد	3	9,4
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا معطيات الاستبيان و على برنامج SPSS

إن أعلى نسبة البالغة قيمتها 37,5% من برامج التكوين كانت نحو توجيه العامل الجديد وهو مرتبط طبعاً بتكوين الممرضين في مختلف المصالح وكذا موظفين المصالح الإدارية من محاسبين وأعاون إدارة وغيرها من الرتب بينما اتجهت ثاني نسبة نحو نوع ثاني وهو **تجديد المعلومات** بنسبة 28,1% كما نجد أن ثالث نسبة والمتعلقة بالتكوين أثناء العمل فقد بلغت 21,9% وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه المؤسسة في المساهمة في متابعة موظفيها في تجديد المعلومات الخاصة بطبيعة عملهم والتطور التكنولوجي خاصة في المجال الطبي وهو كله في سبيل خدمة المريض.

الجدول رقم 3- 9: التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق مدة التكوين

مدة التكوين	التكرار	النسبة
قصيرة المدى - من 3 الى 6 أشهر	10	31,3
متوسطة المدى (6 أشهر الى عامين	8	25,0
طويلة المدى (عامين فما فوق)	14	43,8
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا معطيات الاستبيان و على برنامج SPSS

نلاحظ في الجدول أعلاه أن مدة التكوين قصيرة المدى أي من 3 الى 6 أشهر بلغت نسبتها 31,3 % , أما المدة المتوسطة من 6 أشهر الى عامين فقدت ب 25 % , و في ما يخص المدة الطويلة عامين فما فوق فقد قدرت كأعلى نسبة 43,8 % أي ما يقارب النصف و بهذا فالمدة ليست معيار لنجاح التكوين حتى وإن كانت قصيرة فالأهم من ذلك هو مدى نجاح هذه العملية و مدى استيعاب المتكويين للعملية التكوينية .

الجدول رقم 3- 10 : توزيع عينة الدراسة حسب طريقة المتبعة للتكوين

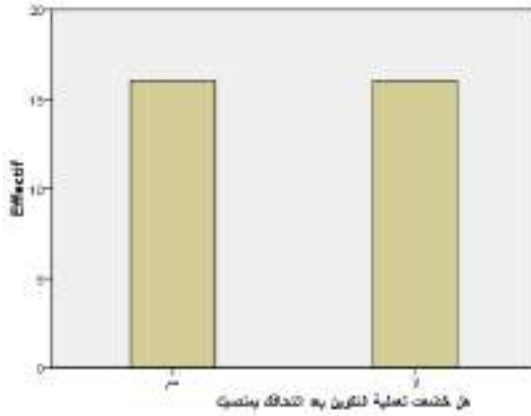
النسبة	التكرار	الطريقة المتبعة للتكوين
56,3	18	نظري
34,4	11	تطبيقي
9,4	3	كلاهما معا
100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا معطيات الاستبيان و على برنامج SPSS

الجدول التالي يوضح الطريقة المتبعة للتكوين أو النوع المتبع في العملية التكوينية نظري كان او تطبيقي أو كلاهما معا فالطريقة النظرية قدرت نسبتها ب 56,3 % أي نسبة عالية نظرا للطريقة التطبيقية بنسبة 34,4 % و كلا الطريقتين (النظري و التطبيقي معا) و التي قدرت نسبتها ب 9,4 % , اذ نلاحظ هنا أن العملية التكوينية التي تتبع المنهج النظري لاقت استحسان الأعوان الطبيين المتكويين وهو ما تركز عليه المؤسسة حسب التريص الذي قمنا به حيث تبرمج دورات للأطباء المختصين في كافة المجالات للقيام بعملية تكوين للسلك الطبي والشبه الطبي الأمر الذي يساعد على تجديد المعلومات لهذه الأسلاك.

الجدول رقم 3- 11 :هل خضعت لعملية التكوين بعد التحاقك بمنصبك ؟

الشكل 3-6 : يوضح ما اذا كان المتكون خضع لعملية التكوين بعد التحاقه بمنصبه

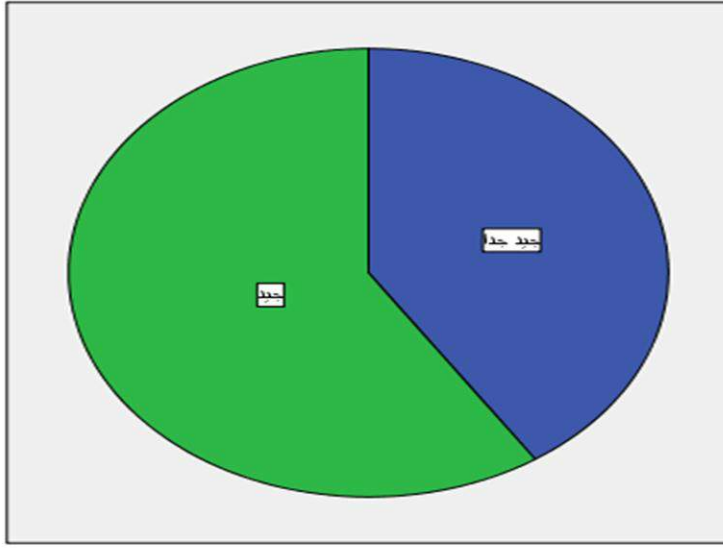


لا	نعم	العدد الجمالي
16	16	32
%50	% 50	النسبة 100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS و الاستبيان

حسب الجدول و الشكل البياني الموضح أعلاه و من خلال الإجابة على السؤال المطروح و هو ما إن كان المتكون خضع لعملية التكوين بعد التحاقه بمنصبه , فكانت الإجابات متساوية حيث قدرت نسبة الإجابة بنعم 50 % و لا 50 % فالتكوين بعد الالتحاق بالمنصب غالبا ما يكون من أجل تجديد معلومات الموظف و اكتساب المزيد ما المهارات أما قبل الالتحاق بالمنصب فيكون بنسبة كبيرة من أجل توجيه العامل الجديد وبطبيعة الحال بما أن التكوين كان بمؤسسة استشفائية فالتكوين يكون أثناء فترة الدراسة أي قبل التوظيف بالنسبة لكافة الرتب التقنية من أطباء وممرضين.

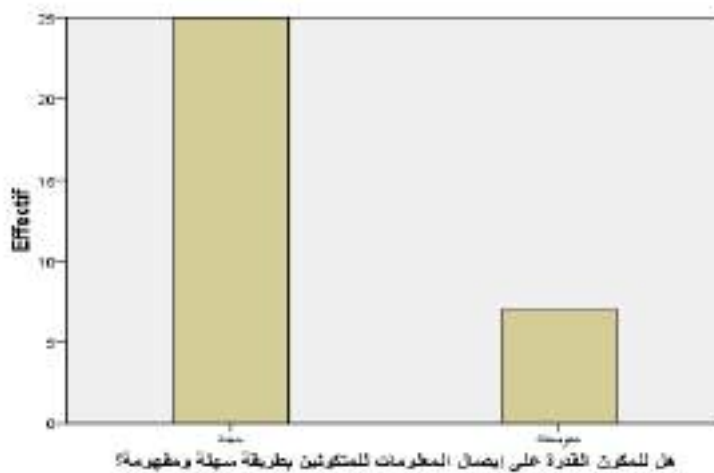
الشكل 3-7 : يوضح دائرة بيانية نسبية للإجابة على السؤال التالي : ما هو رأي المتكون في المكون ؟



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS

نظرا للدور الذي يلعبه المكون في العملية التكوينية اشتمل الاستبيان أخذ رأي المتكونين من كافة الرتب في المكون ونلاحظ في الشكل البياني الذي يوضح رأي كل متكون حول الشخص المكون الذي أشرف على العملية التكوينية أن الإجابات كلها جيدة، فقد قدرت نسبة الإجابة بجيد بنسبة كبيرة قدرت ب 59,4% و الإجابة ب جيد جدا قدرت ب 40,6% وهذا يرجع للدور الذي يلعبه مختلف الاطباء والمرضين الذين يمتلكون الأقدمية في العمل في عملية تكوين المرضين والأطباء المتربصين (قبل توظيفهم) أو حديثي التوظيف كما لا ننسى تكوين رتب الإدارة من أعوان إدارة وغيرها من الرتب بجامعة التكوين المتواصل في مختلف المجالات من تسيير موارد بشرية، صفقات عمومية، محاسبة وميزانية الخ .

الشكل 3-8 : مدى قدرة المكون على إيصال المعلومات للمتكونين بطريقة سهلة ومفهومة ؟



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

يوضح الشكل البيانات التالي ما مدى قدرة المكونين في إيصال المعلومات للمتكونين بطريقة سليمة ومفهومة فقد بلغت نسبة الاجابة بالطريقة المتوسطة ب 21,9 % أما بطريقة جيدة فقد حققت نسبة جد عالية قدرت ب 78,1 % , و كل ما كانت طريقة المكون جيدة في إيصال المعلومات كل ما زاد ذلك من قدرة استيعاب المتكونين و بالتالي تكوين أعوان طبيين و ممرضين و مساعدي التمريض و كذا أعوان إدارة ذوي كفاءة و خبرة مما يزيد ذلك من رفع المستوى في المجال الطبي .

المطلب الثاني: تحليل بيانات المتعلقة بمحاور الاستبيان

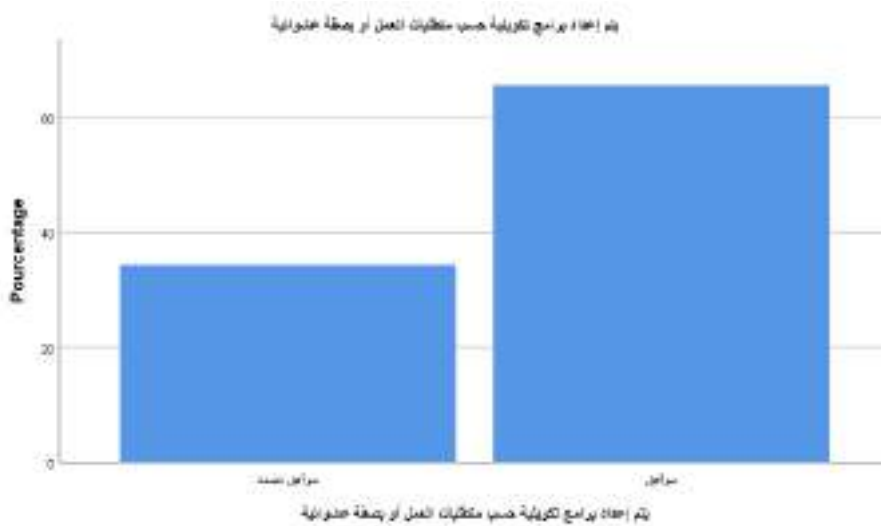
• المحور الأول : الدورات التكوينية و طبيعة العمل

سؤال 1 : يتم إعداد برامج تكوينية حسب متطلبات العمل لا بصفة عشوائية ؟

الجدول 3- 12: يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب إعداد البرامج التكوينية (متطلبات العمل أو بصفة عشوائية)

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرارات	11	21	00	00	00	32
النسبة المئوية	34,4	65,6	00	00	00	%100

الشكل رقم 3- 8 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب إعداد البرامج التكوينية (متطلبات العمل أو بصفة عشوائية)



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS و الاستبيان

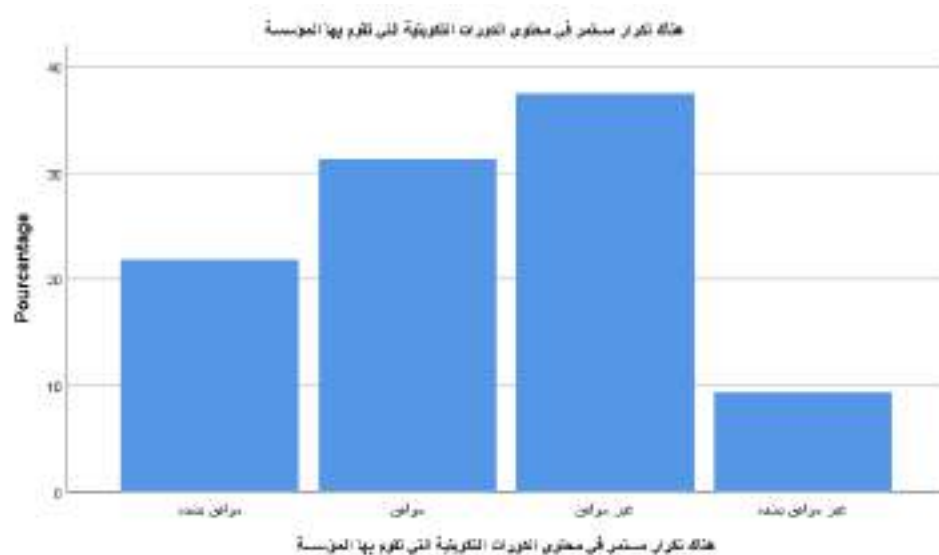
نلاحظ من الجدول و الشكل الموضح أن الشبه الطبيين و الطبيين من الفئة المدروسة جميعهم يوافقون على أن إعداد برامج تكوينية يكون حسب متطلبات العمل لا بصفة عشوائية حيث قدرت نسبة الموافقين بشدة 34,4 % و الموافقون بنسبة 65,6 % .

سؤال 2 : هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة ؟

الجدول 3- 13 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب التكرار المستمر في محتوى الدورات التكوينية

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرارات	7	10	00	12	3	32
النسبة المئوية	21,9	31,3	00	37,5	9,4	% 100

الشكل رقم 3-9 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب التكرار المستمر في محتوى الدورات التكوينية .



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS و الاستبيان

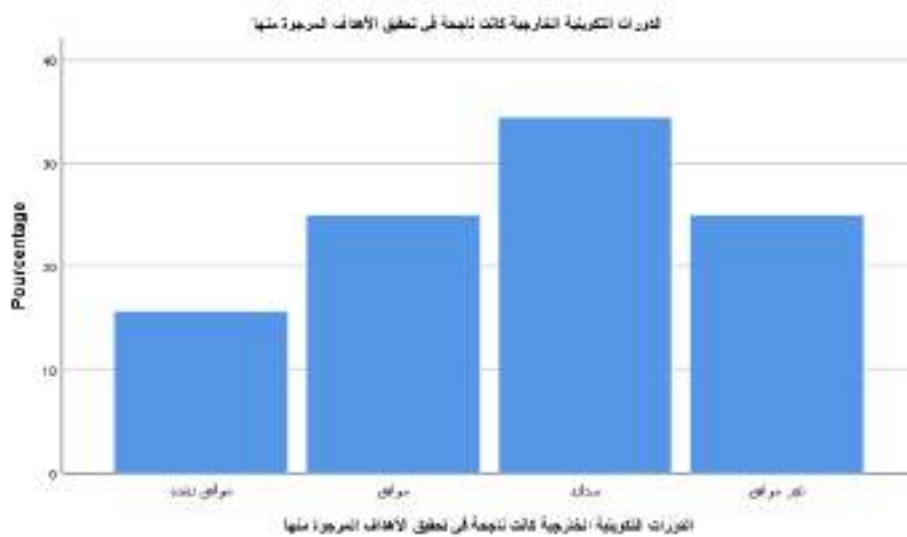
أغلبية أفراد من الفئة المدروسة و التي يوضحها الجدول و الشكل فهم لا يوافقون بنسبة 37,5 % و 9,4 % لا يوافقون بشدة على أن هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة و مع ذلك فهناك تقارب في نسبة الموافقين و التي قدرت ب 31,3 % , و 21,9 % من وافقوا بشدة .

سؤال 3 : الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة منها ؟

الجدول 3-14 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب نجاح الدورات التكوينية في تحقيق الأهداف المرجوة منها

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	المجموع
التكرارات	5	8	11	8	32
النسبة المئوية	15,6	25	34,4	25	% 100

الشكل رقم 3-10 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب نجاح الدورات التكوينية في تحقيق الأهداف المرجوة منها



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS و الاستبيان

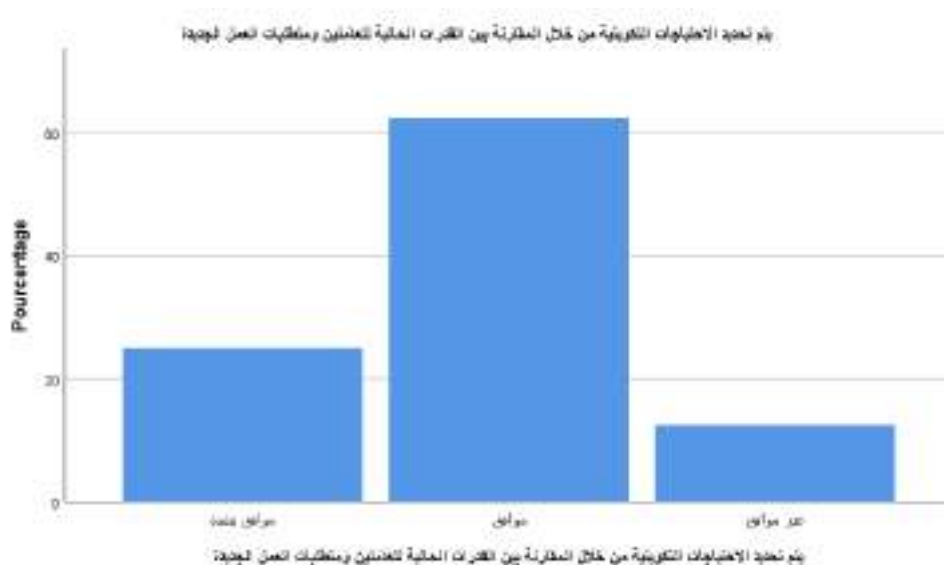
نلاحظ أن نجاح الدورات التكوينية الخارجية في تحقيق الأهداف المرجوة منها حققت توافق جيد نوعا ما من قبل الفئة المدروسة بنسبة قدرت 25 % و 15,6% من وافقوا بشدة على ذلك, بينما أن 25 % لم يوافقوا, كما أن هنالك فئة كانت محايدة قدرت نسبتها بـ 34,4%.

السؤال 4 : يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة ؟

الجدول 3- 15 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب تحديد احتياجات التكوين

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرارات	8	20	00	4	00	32
النسبة المئوية	25	62,5	00	12,5	00	% 100

الشكل رقم 3- 11 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب تحديد احتياجات التكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS و الاستبيان

يبين الجدول و الشكل أن الاحتياجات التكوينية يتم تحديدها من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة حيث نسبة 62,5 % من العينة تتفق و 25% تتفق بشدة , أما النسبة المتبقية لم توافق .

سؤال 5 : الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية يكون حسب احتياجات العمل ؟

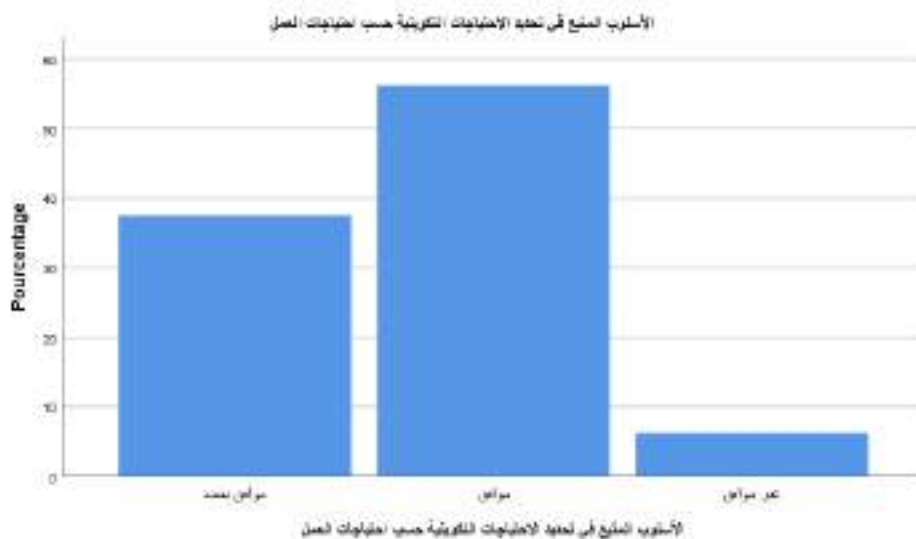
الجدول 3-16 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حول الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية (حسب

احتياجات العمل)

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرارات	12	18	00	2	00	32
النسبة المئوية	37,4	56,3	00	6,3	00	% 100

الشكل رقم 3-12 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حول الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية (حسب

احتياجات العمل)



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS و الاستبيان

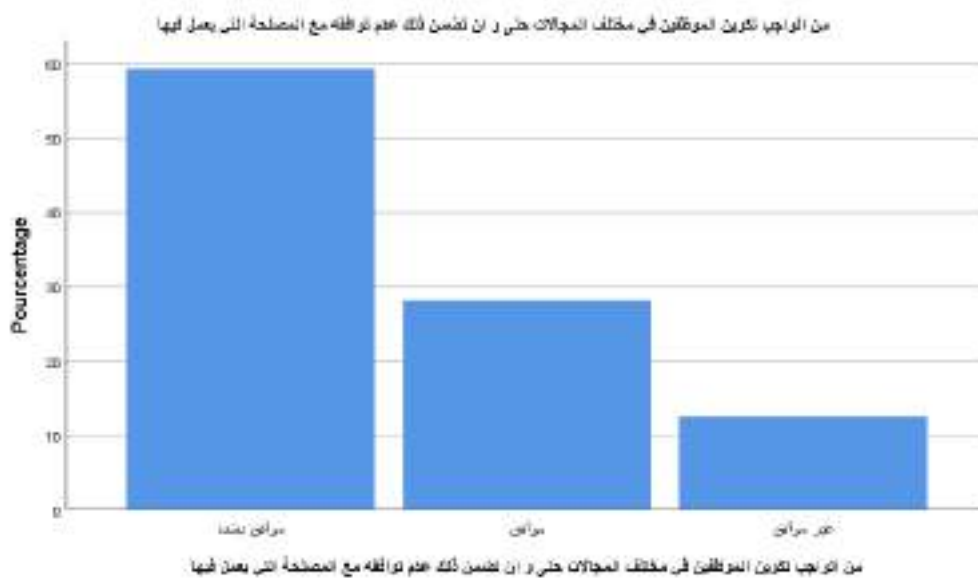
أغلبية الأفراد موافقون بنسب عالية على أن الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية يكون حسب احتياجات العمل نسبتهم قدرت ب 56,3 % و الموافقون بشدة بنسبة 37,4 % , أما الفئة الغير موافقة فقدرت نسبتها القليلة ب 6,3 % .

السؤال 6 : من واجب تكوين الموظفين في مختلف المجالات حتى و إن تضمن ذلك عدم توافقه مع المصلحة التي يعمل فيها ؟

الجدول 3-17: يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب عدم توافقه مع المصلحة التي يعمل فيها

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	المجموع
التكرارات	19	9	00	4	00	32
النسبة المئوية	59,4	28,1	00	12,5	00	% 100

الشكل رقم 3- 13 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب عدم توافقه مع المصلحة التي يعمل فيها



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS و الاستبيان

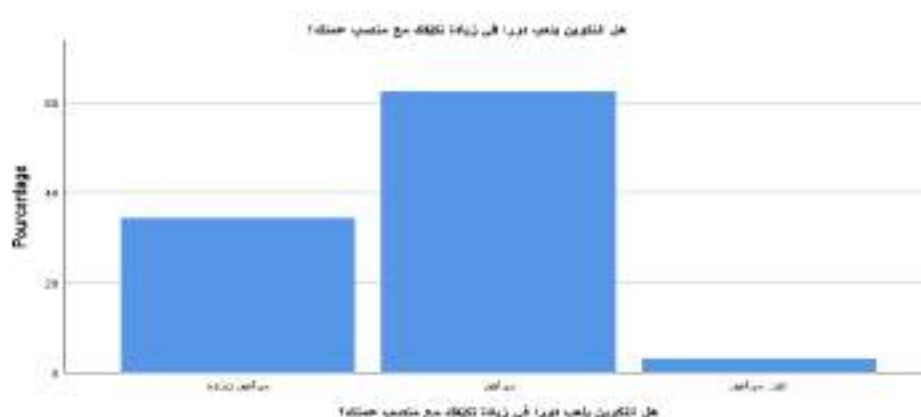
الموافقون بشدة على أن تكوين الموظف يكون في مختلف المجالات حتى و إن تضمن ذلك عدم توافقه مع المصلحة سجلوا نسبة كبيرة و تمثلت في 59,4 % و الموافقون قدروا بنسبة 28,1 % , و 12,5 % نسبة من لم يوافقون على ذلك .

السؤال 7 : هل التكوين يلعب دورا في زيادة تكيفك مع منصب عملك؟

الجدول 3- 18: يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب دور التكوين في زيادة التكيف مع منصب العمل

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	المجموع
التكرارات	8	23	00	1	00	32
النسبة المئوية	25	71,9	00	3,1	00	% 100

الشكل رقم 3- 14 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب دور التكوين في زيادة التكيف مع منصب العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS و الاستبيان

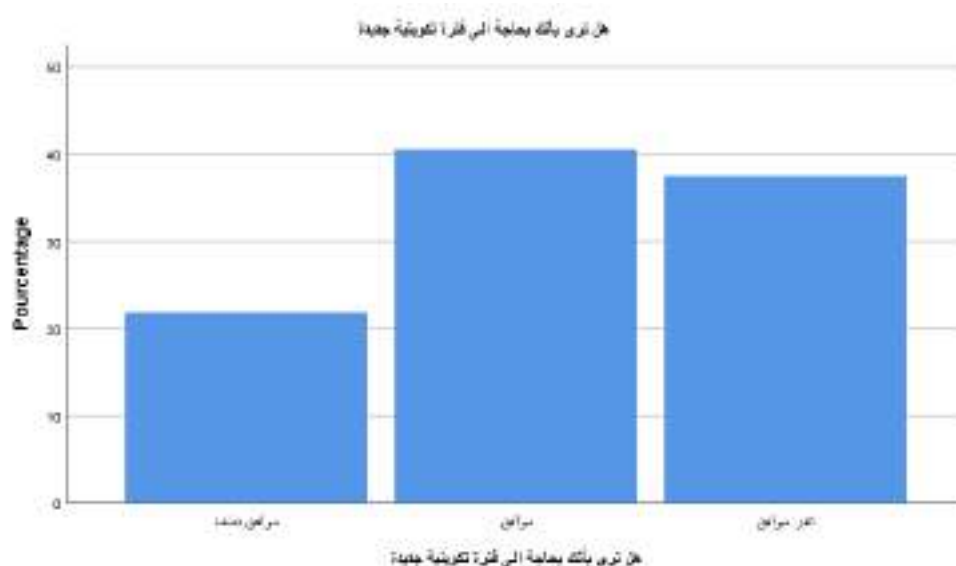
71,9 % من وافقوا و 25 % من وافقوا بشدة على أن التكوين يلعب دورا في زيادة تكيفهم مع مناصب عملهم أما الفئة المتبقية فهي لا تتوافق مع ذلك .

السؤال 8 : هل ترى أنك بحاجة إلى فترة تكوينية جديدة؟

الجدول 3- 19: يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول ما ان كانوا بحاجة الى فترة تكوينية جديدة

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	المجموع
التكرارات	7	13	00	12	32
النسبة المئوية	21,9	40,6	00	37,5	% 100

الشكل رقم 3- 15 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول ما ان كانوا بحاجة الى فترة تكوينية جديدة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS و الاستبيان

نلاحظ في الجدول و الشكل أن هناك تقارب كبير بين نسبة الموافقين و غير موافقين حول ما إن كان المتكون المستجوب بحاجة الى فترة تكوينية جديدة فسجلت نسبة الغير موافق ب 37,5 % و الموافق 40,6 % اضافة الى الموافقون بشدة و الذين قدرت نسبتهم 21,9%.

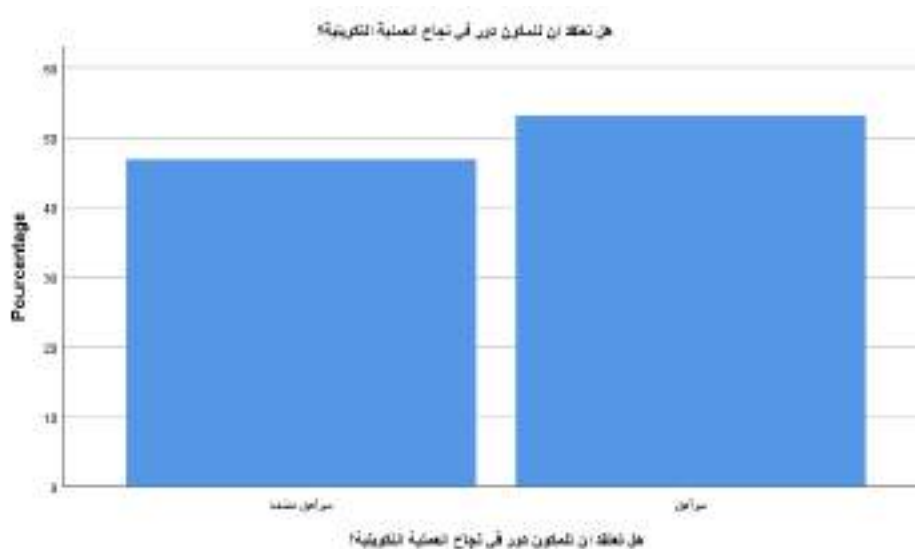
• المحور الثاني: للمكون دور فعال في نجاح العملية التكوينية

السؤال 1 : هل تعتقد أن للمكون دور في تحسين نجاح العملية التكوينية ؟

الجدول 3- 20 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول دور المكون في تحسين نجاح التكوين

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيانات
32	00	00	00	17	15	التكرارات
% 100	00	00	00	53,1	46,9	النسبة المئوية

الشكل رقم 3- 16 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول دور المكون في تحسين نجاح التكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS و الاستبيان

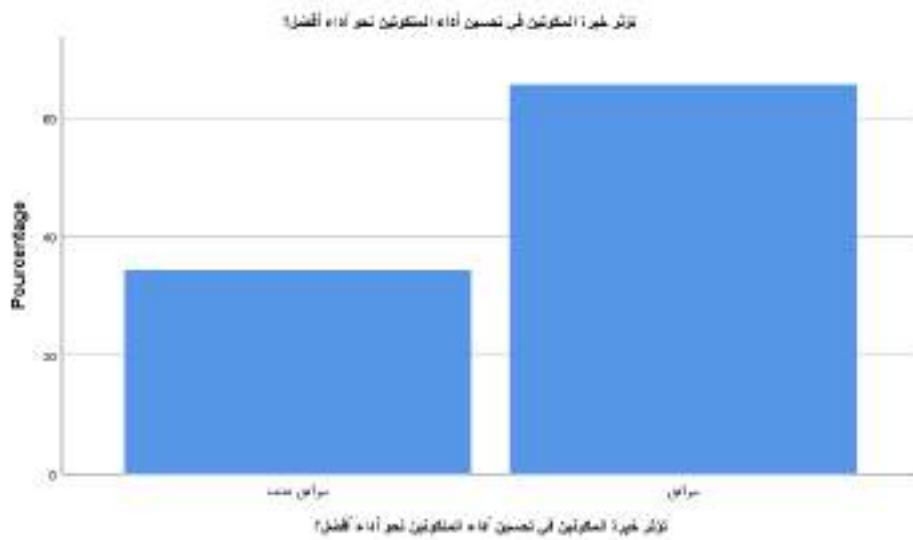
جميع أفراد العينة التي أجابت على أسئلة الاستبيان المطروحة في الشكل و الجدول الموضح موافقة و أيضا بشدة على أن المكون يلعب دور كبير و مهم في تحسين نجاح التكوين .

السؤال 2 : تؤثر خبرة المكونين في تحسين أداء المكونين نحو أداء أفضل؟

الجدول 3- 21 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حول تأثير خبرة المكون في تحسين أداء المكون

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المجموع
التكرارات	11	21	00	00	00	32
النسبة المئوية	34,4	65,6	00	00	00	% 100

الشكل رقم 3- 17 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حول تأثير خبرة المكون في تحسين أداء المكون



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS و الاستبيان

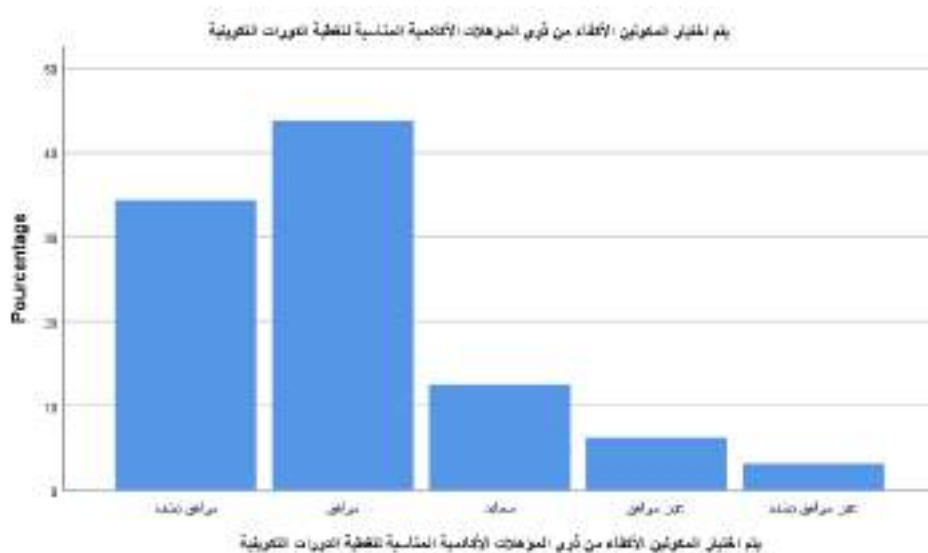
حسب الجدول السابق نلاحظ أن جميع أفراد العينة المدروسة في السلك الطبي وافقوا و كذلك منهم من وافق و بشدة على أن خبرة المكونين تؤثر بشكل واضح في تحسين أداء المكونين نحو أداء أفضل و مميز.

السؤال 3 : يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية ؟

الجدول 3-22: يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم باختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرارات	11	14	4	2	1	32
النسبة المئوية	34,4	46,8	12,5	6,3	3,1	% 100

الشكل رقم 3-18: يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم باختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS و الاستبيان

هناك نسبة جد عالية من الأعوان الطبيين الذين وافقوا على أن هناك اختيار مكونين أكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية التكوين قدرت نسبة الموافقين ب 46,8% أي نسبة قريبة من النصف و 34,4% من وافقوا بشدة , أما العينة الغير موافقة فحققت بنسب جد ضئيلة قدرت ب 6,3% و غير الموافقة بشدة بنسبة 3,1% و هنالك أيضا المحايدون و نسبتهم 12,5%.

السؤال 4 : حسب رأيك ما هي الموصفات التي يجب أن يتحلى بها المكون ؟

و هنا قمنا بسؤال المتكويين في السلك الطبي ما هي الموصفات التي يجيب أن يتحلى بها المكون ؟ فكانت الإجابات معظمها كالتالي :

- يكون ذو كفاءة عالية .
- ذو خبرة و على دراية بجميع التطورات الجديدة .
- إيصال المعلومات بطريقة سهلة و جيدة .
- الدقة و الوضوح.
- الصبر و المهارة و الحكمة .
- الأقدمية .
- قدرة واسعة من العلم و المعرفة.
- حسن الإستقبال.

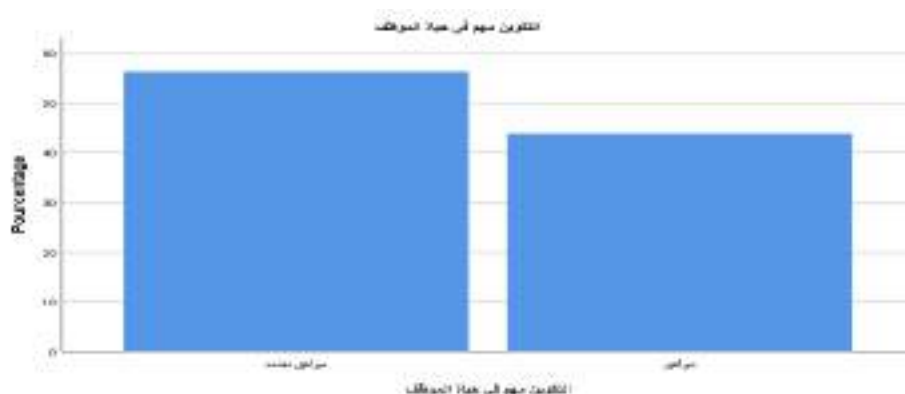
• المحور الثالث: يساهم التكوين في تحسين أداء الموظفين و تطوير مهاراتهم

سؤال 1 : هل التكوين مهم في حياة الموظف؟

الجدول 3- 23 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول ان كان التكوين مهم في حياة الموظف

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرارات	18	14	00	00	00	32
النسبة المئوية	56,3	43,7	00	00	00	% 100

الشكل رقم 3- 19 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول ان كان التكوين مهم في حياة الموظف



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS و الاستبيان

يوضح الجدول و الشكل أعلاه أن جميع الشبه طبيين و الطبيين من العينة المدروسة موافقون و أيضا بشدة على أن التكوين مهم جدا في حياة الموظف .

السؤال 2 : تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم إلى

المؤسسة ؟

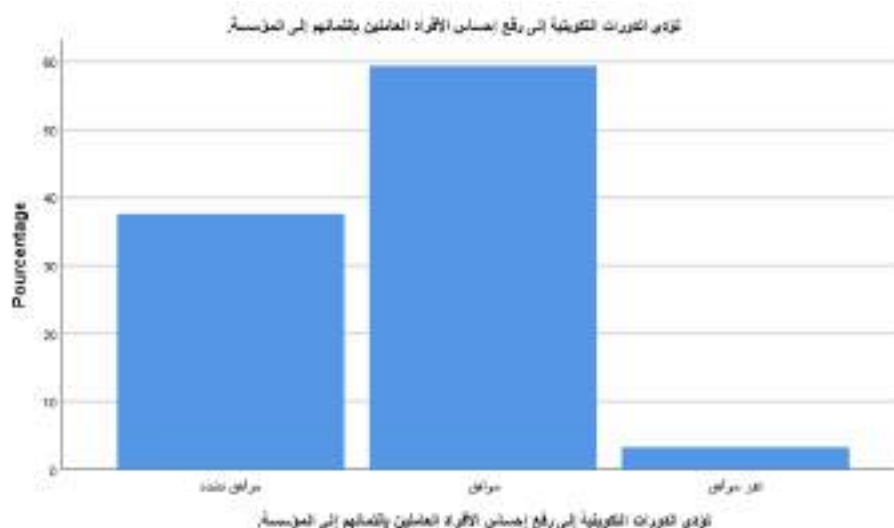
الجدول 3- 24: يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول ما اذا كان التكوين يرفع من إحساسهم

بانتمائهم إلى المؤسسة

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	المجموع
التكرارات	12	19	00	1	32
النسبة المئوية	37,5	59,4	00	3,1	% 100

الشكل رقم 3- 20 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول ما اذا كان التكوين يرفع من إحساسهم

بانتمائهم إلى المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS و الاستبيان

التكوين يرفع من إحساس العاملين بنسبة جد كبيرة وافقت عليها أغلبية الفئة المدروسة من

الأعوان الطبيين ما عدا نسبة قليلة قدرت ب 3,1 % لا تتفق مع ذلك .

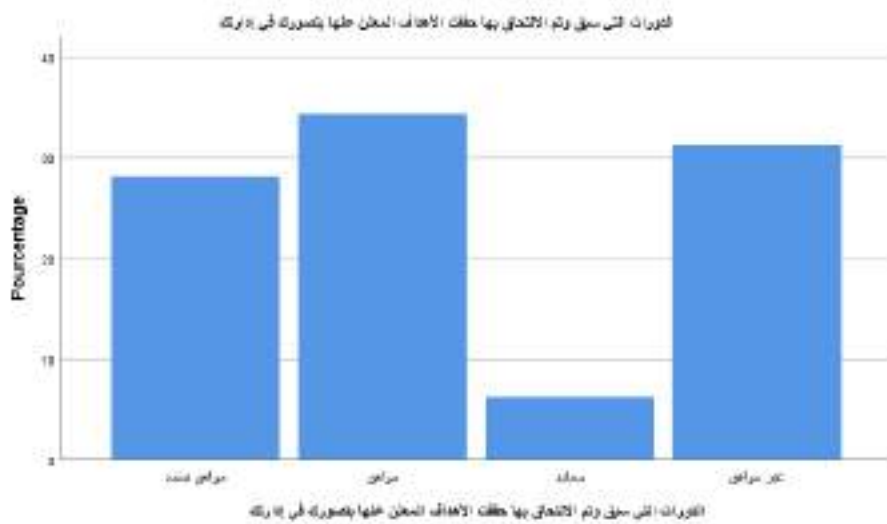
السؤال 3: الدورات التي سبق وتم الالتحاق بها حققت الأهداف المعلن عنها بتصورك

في إدارتك؟

الجدول 3- 25: يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول ما إن كان المتكون التحق بدورة حققت أهدافه

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرارات	9	11	2	10	00	32
النسبة المئوية	28,1	34,4	6,3	31,3	00	% 100

الشكل رقم 3-21: يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول ما إن كان المتكون التحق بدورة حققت أهدافه



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS و الاستبيان

هناك نسبة عالية من الموظفين في السلك الطبي المستجوبون متفقون على أن الدورات التي سبق للمتكون الالتحاق بها حققت أهدافه في إدارته حيث تمثلت الاجابة بموافق بنسبة 34,4% , و موافق بشدة بنسبة 28,1% , و الغير موافقون قدرت نسبتهم 31,3% , إضافة إلى الفئة المحايدة بنسبة 6,3% .

السؤال 4 : هل لبي تكوين الشبه طبيين احتياجات المؤسسة العمومية في التسيير الحسن ؟

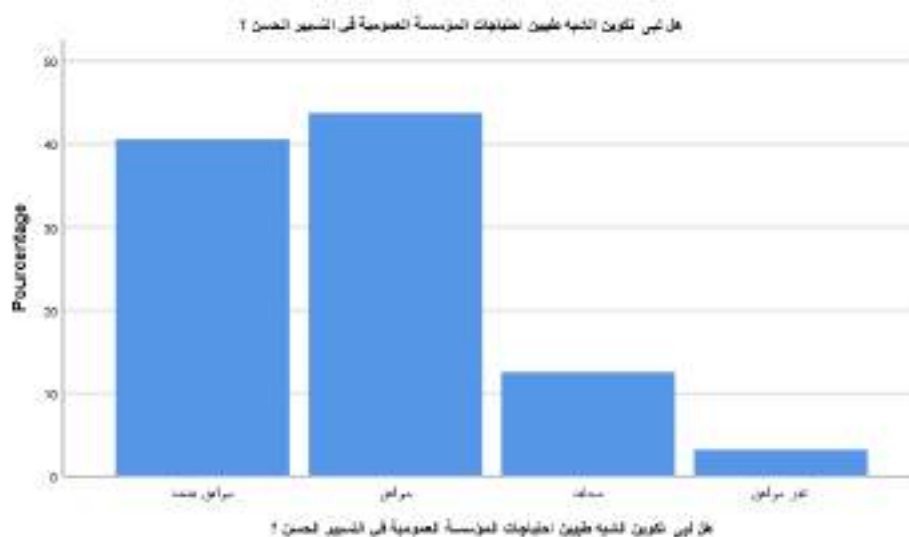
الجدول 3- 26 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول دور تكوين الشبه طبيين في تلبية احتياجات

المؤسسة العمومية

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيانات
32	00	1	4	14	13	التكرارات
% 100	00	3,1	12,5	43,8	40,6	النسبة المئوية

الشكل رقم 3- 22 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول دور تكوين الشبه طبيين في تلبية

احتياجات المؤسسة العمومية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS و الاستبيان

يتبين في الجدول و الشكل أن تكوين الشبه طبيين لبي بشكل كبير احتياجات المؤسسة العمومية في التسيير الحسن هذا ما أبرزه أغلبية المستجوبون فقد وافقوا بنسبة 40,6 % ونسبة 43,8 % وافقوا بشدة , أما الغير موافقون قدرت نسبة فقط ب 3,1 % , و هنالك أيضا المحايدون و نسبتهم 12,5 % .

سؤال 5 : بعد التكوين، لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة؟

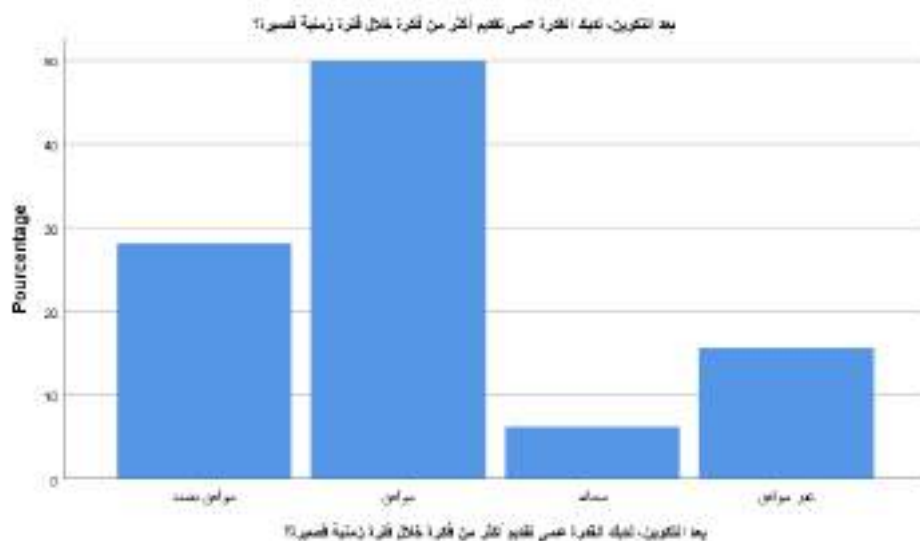
الجدول 3- 27 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول قدرة المتكون على تقديم أكثر من فكرة بعد عملية

تكوينه

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرارات	9	16	2	5	00	32
النسبة المئوية	28,1	50	6,3	15,6	00	% 100

الشكل رقم 3- 23: يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول قدرة المتكون على تقديم أكثر من فكرة بعد

عملية تكوينه



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS و الاستبيان

وافق الطبيين و الشبه طبيين بنسبة كبيرة على قدرة المتكون في تقديم على أكثر من فكرة

خلال فترة زمنية قصيرة بعد التكوين و حققت نسبة الموافقين النصف والموافقين بشدة 28,1 %

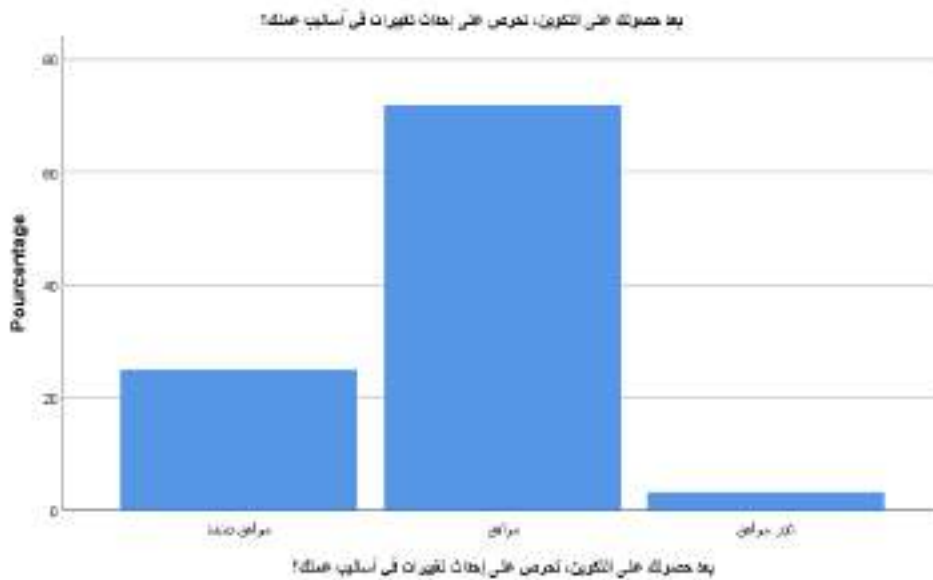
أما فئة غير الموافقين فسجلت 15,6% و النسبة المتبقية محايدة .

سؤال 6 : بعد حصولك على التكوين، تحرص على إحداث تغييرات في أساليب عملك؟

الجدول 3- 28 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب الحرص على إحداث تغييرات في أسلوب العمل

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	المجموع
التكرارات	8	23	00	1	32
النسبة المئوية	25	71,9	00	3,1	% 100

الشكل رقم 3- 24 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب الحرص على إحداث تغييرات في أسلوب العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS و الاستبيان

نلاحظ في الشكل و الجدول التالي أن فئة كبيرة جدا من الأعوان الطبيين المستجوبون يوافقون و كذلك منهم من يوافق بشدة على إحداث تغييرات في أساليب العمل بعد الحصول على التكوين , و غير ذلك هنالك فئة جد ضئيلة قدرت نسبتها ب 3,1 % لا تتوافق مع ذلك.

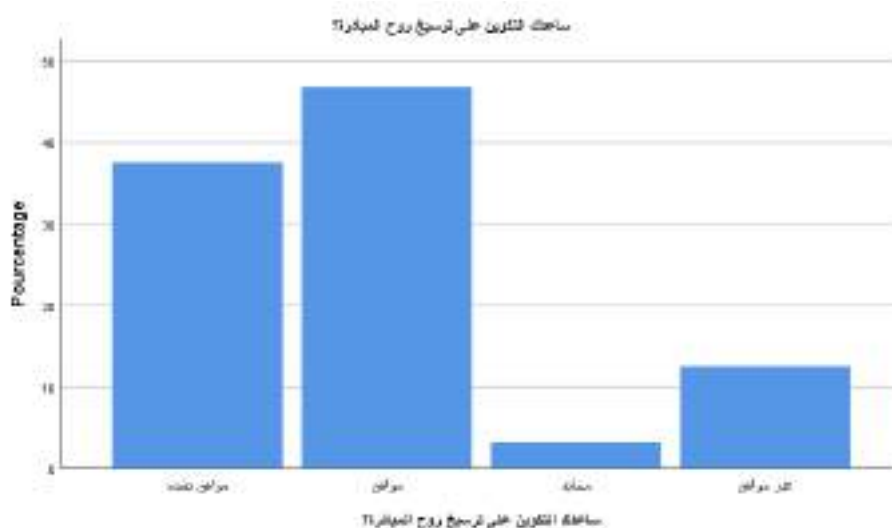
سؤال 7 : ساعدك التكوين على ترسيخ روح المبادرة؟

الجدول 3- 29 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول إن كان التكوين ساعدهم على ترسيخ روح

المبادرة

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	المجموع
التكرارات	12	15	1	4	32
النسبة المئوية	37,5	46,9	3,1	12,5	% 100

الشكل رقم 3- 25 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب تقييمهم حول إن كان التكوين ساعدهم على ترسيخ روح المبادرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS و الاستبيان

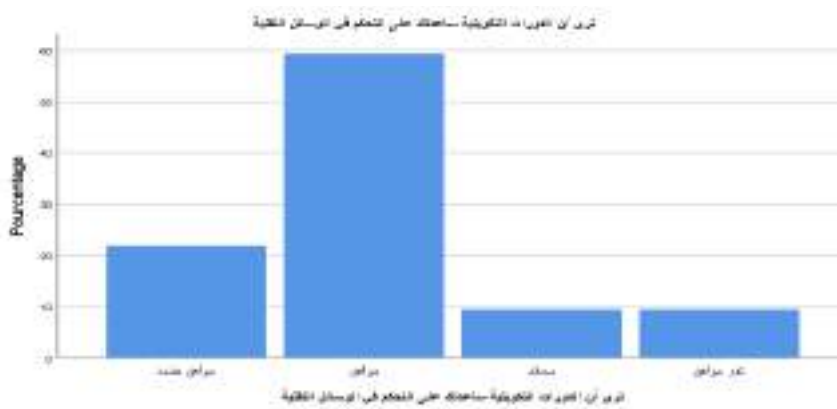
هنالك نسبة عالية من العينة المدروسة من يوافقون على أن التكوين ساعدهم في ترسيخ روح المبادرة لديهم قدرت نسبتهم ب 46,9 % و 37,5 % من هم موافقون بشدة و نسبة 12,5 % من لا تتوافق مع هذا أما النسبة المتبقية فهي محايدة .

السؤال 8 : ترى أن الدورات التكوينية ساعدتك على التحكم في الوسائل التقنية ؟

الجدول 3- 30 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب دور الدورات التكوينية على التحكم في الوسائل التقنية

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرارات	7	19	3	3	00	32
النسبة المئوية	21,9	59,4	9,4	9,4	00	% 100

الشكل رقم 3- 26 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب دور الدورات التكوينية على التحكم في الوسائل التقنية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS و الاستبيان

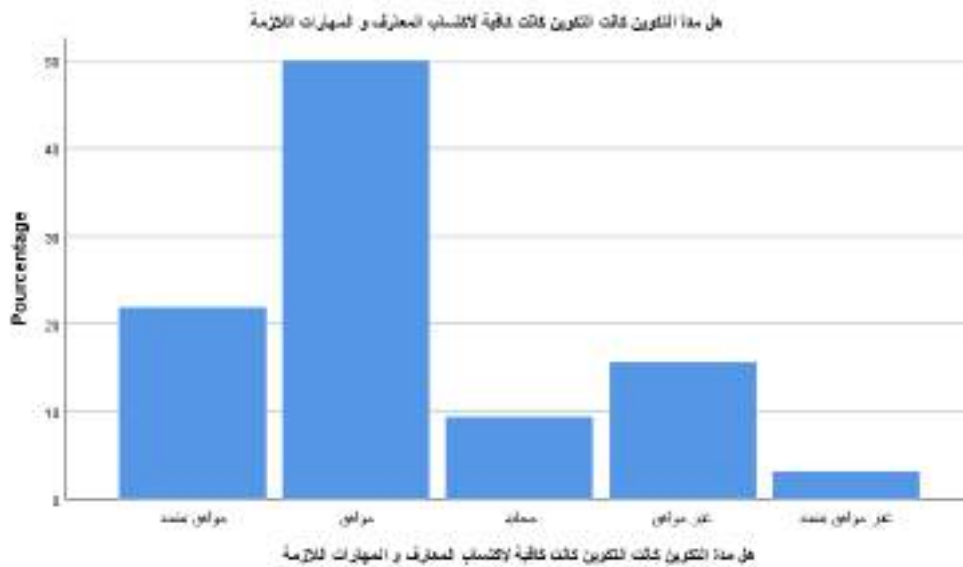
يسجل عدد الأفراد الذين يوافقون على أن الدورات التكوينية ساعدتهم على التحكم في الوسائل التقنية نسبة كبيرة تمثلت في 59,4 % و نسبة 21,9 % من يوافقون بشدة , أما النسبة المتبقية فانقسمت بين الفئة الغير الموافقة والفئة المحايدة .

سؤال 9 : هل مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المعارف و المهارات اللازمة ؟

الجدول 3- 31 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب كفاية مدة التكوين لاكتساب المعارف

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرارات	7	16	3	5	1	32
النسبة المئوية	21,9	50	9,4	15,6	3,1	% 100

الشكل رقم 3- 27 : يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب كفاية مدة التكوين لاكتساب المعارف



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS و الاستبيان

هنا اختلفت إجابات الطبيين و الشبه طبيين بحيث كل فرد و تجربته حول ما إن كانت مدة التكوين التي خضع لها كافية لاكتساب المعارف و المهارات اللازمة فالفئة الموافقة سجلت النصف منه أما الموافقون بشدة قدرت نسبتهم 21,9 % و الفئة التي لم تتوافق سجلت 15,6 % و منهم من لم يوافقوا بشدة و نسبتهم 3,1 % أما المتبقين فهم الأفراد المحايدون .

المطلب الثالث : نتائج و استنتاجات الدراسة

- اختبار الفرضية الجزئية الأولى : حيث كان نص هذه الفرضية هو " البرامج التكوينية تتناسب مع متطلبات و طبيعة العمل "

من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية نلاحظ أن البرامج التكوينية لها تأثير إيجابي في نجاح العملية التكوينية وبالتالي تحسين أداء الموظفين من حيث مساهمتها في إكساب مهارات ومعارف جديدة و تحقيق الأهداف المرجوة منها بنسبة 40,6 % حسب ما صرحت به العينة المدروسة و الموضح في الجدول رقم (14) و كذلك من ايجابيات الدورات التكوينية أنها تساعد في زيادة تكيف الفرد مع منصب عمله بنسبة جدا كبيرة 96,1 % كما يبينه الجدول رقم (18) و هذا يرجع إلى أن البرامج التكوينية التي خضع إليها المبحوثين جميعا دون استثناء توافقت مع متطلبات عملهم و ليس بصفة عشوائية حسب الجدول رقم (12) .

*والنتيجة التي يمكن استخلاصها بعد أن جاءت النسب متقاربة هي أن الفرضية الجزئية الأولى تحققت نسبيا.

- اختبار الفرضية الجزئية الثانية : " للمكون دور في نجاح العملية التكوينية "

إن هذه الفرضية تحاول الإجابة على ما إذا كان للمكون دور في نجاح العملية التكوينية وبالتالي تحسين أداء الموظفين من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية ومن خلال إجابة المبحوثين نلاحظ في الجدول بأنهم أجمعوا كلهم على أن المكون له دور كبير في نجاح العملية التكوينية و أن خبرة المكونين تؤثر بشكل كبير في تحسين أداء المتكولين نحو الأفضل وهو ما يوضحه الجدولين رقم (20) و (21) .

و حسب رأي الباحثين فقد صرحوا جميعهم أن المكون الذي أشرف على دورتهم التكوينية كان جيدا اضافة إلى أن له قدرة جيدة بنسبة 78,1 % على إيصال المعلومات بطريقة مفهومة وسهلة ،حسب الشكلين البيانيين رقم (7) و (8) .
*ومنه يمكن استخلاص أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت نسبيا.

● **اختبار الفرضية الجزئية الثالثة :** حيث كان نص هذه الفرضية "يساهم التكوين في التحسين من أداء الموظفين و تنمية مهاراتهم "

إن هذه الفرضية تحاول التحقق من مساهمة التكوين في التحسين من قدرات ومهارات الموظفين فمن خلال تحليل وتفسير البيانات تبين أن التكوين مهم جدا في حياة الموظفين بالنسبة لجميع الفئة المدروسة و أيضا يرفع من إحساسهم بانتمائهم إلى المؤسسة بنسبة 59,4 % هذا ما يوضحه الجدولين رقم (23) و (24) كما عبرت نسبة 46,9 % و 37,5% من الباحثين أن التكوين يرسخ روح المبادرة في الأفراد العاملين و بهذا يقومون بإحداث تغييرات في أساليب عملهم حسب الجدول رقم (28) و (29) . و نلاحظ أن أغلب الشبه طبيين من العينة المستجوبة صرحت بنسبة 40,6 % و 43,8 % أن تكوين الذي خضعوا له ساعد في تلبية احتياجات المؤسسة العمومية الاستشفائية و كذلك التسيير الحسن لها.

*ومن هذه المؤشرات نستدل على أن للتكوين دور في التحسين من قدرات ومهارات الموظفين عامة و الشبه طبيين خاصة ومنه يمكن استخلاص صدق الفرضية الثالثة.

خاتمة الفصل

في هذا الفصل تعرفنا نشأة "المؤسسة الاستشفائية العمومية أحمد مدغري" و كذا مصالحتها و وظائفها التي تقوم بها و قد اعتمدنا في إنجاز الدراسة الميدانية على طريقة الاستبيان التي وزعناها على شبه طبيين و طبيين و التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة قمنا بتقسيمها الى 3 محاور و هي التكوين و دور المكون في نجاح العملية التكوينية و التكوين و دوره في تحسين أداء الموظفين , و بعد استرجاع الاستمارات قمنا بتحليلها و تفرغها وفق أساليب إحصائية ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة القياسية و اختبار الفرضيات و توصلنا إلى صحتها و قبولها.

و استخلصنا من هذا الفصل ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية أن للتكوين دور في تحسين أداء العاملين بمستشفى " أحمد مدغري " من خلال تغيير سلوكياتهم وتنمية معلوماتهم ومهاراتهم وتسهيل تكيفهم مع أدوارهم الوظيفية، وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة

من خلال بحثنا و إجراءنا للدراسة الميدانية تم استنتاج أن التكوين أحد أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري، حيث يعتبر أحد المقومات الفعالة لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة فعلية التكوين أصبحت تحتل مركز هاماً في المؤسسات الوطنية أو الأجنبية كانت، فهي من أهم السبل في تطوير خدماتها و تحقيق أهدافها و المحافظة على استمراريتها.

التكوين أصبح اليوم يستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير و تنمية معارف العاملين و مهاراتهم و قدراتهم و تزويدهم بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم و كذلك محاولة التغيير في سلوكياتهم و اتجاهاتهم بشكل إيجابي و بالتالي رفع أدائهم وتحفيزهم لتنفيذ نشاطاتهم و رفع الكفاءة الإنتاجية .

ومن خلال الدراسة الميدانية لاحظنا أن للتكوين دور كبير في تحسين أداء الموظفين فله تأثير مباشر على أداء الموظفين بصفة خاصة وعلى المؤسسة بصفة عامة. فهو الذي يولد لدى الموظف الرغبة في تقديم أداء متميز وذلك من خلال تحسين مستواهم العلمي و المهني و امتلاكهم الخبرة و تطوير أساليبهم في العمل , من ثم تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تلبية حاجياتهم و تطوير أدائهم.

النتائج العامة :

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات الجزئية وتأكيد صحة هذه الأخيرة يمكننا تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية والمتعلقة "بـ دور التكوين في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية" أحمد مدغري "وبعد تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية يمكن الإجابة بالإيجاب على تساؤلات واشكالية الدراسة وذلك من خلال النتائج حيث التكوين:

- ❖ يساهم في تنمية وتطوير قدرات الموظفين المؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد مدغري" وفي ترسيخ روح المبادرة لدى الموظفين .
- ❖ يساعد الموظفين في اكتساب معلومات ومعارف جديدة وتزويدهم بالأساليب الجديدة .
- ❖ مهم في حياة الموظف .
- ❖ يرفع من إحساس الأفراد بانتمائهم إلى المؤسسة .
- ❖ يلعب دورا في زيادة الموظف في التكيف مع منصب عمله .
- ❖ لبي تكوين شبه طبيين احتياجات المؤسسة العمومية و سيرها الحسن .
- ❖ للمكون دور في تحسين العملية التكوينية وبالتالي تحسين أداء الموظف .
- ❖ للمكون القدرة على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة.

ثالثا: الاقتراحات و التوصيات :

استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن أن نقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات والتي يمكن إيجازها في ما يلي:

- ❖ زيادة الوعي بأهمية العملية التكوينية.
- ❖ تعميم عملية التكوين على كل الموظفين وحسب مهام كل موظف لمواكبة التطورات التكنولوجية وبالتالي التحسين في أدائهم
- ❖ اقتراح التمديد في فترات تكوين الموظفين مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف
- ❖ اقتراح زيادة وتدعيم الجانب المالي و توفير ظروف بيئية ملائمة للتكوين داخل المؤسسة.
- ❖ العمل على تنويع البرامج التكوينية مع مراعاة الفروق الفردية للموظفين .
- ❖ اقتراح تعميم عملية التكوين على كل الموظفين والعمال حسب التخصص والمهام.
- ❖ إجراء دورات تكوينية إجبارية الحتمية للترقية من مستوى لآخر.
- ❖ الاتصال بالموظفين و تحفيزهم والتقرب منهم والاستماع إليهم إلى جانب التكوين مما يساعد المكونين على دفع الموظفين إلى التحسن و التميز .

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

1. قائمة الكتب

- ❖ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007.
- ❖ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط 5 ، مركز التنمية الإدارية ، مصر ، 1998
- ❖ أحمد ماهر-إدارة الموارد البشرية ،الاسكندرية ،دار الجامعة 2001 .
- ❖ أمين الساعاتي ، إدارة الموارد البشرية ، التدريب من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة 1998 .
- ❖ بوحفص عبد الكريم، **التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
- ❖ حمداوي وسيلة -إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
- ❖ خيرى خليل الجميلي ، **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1998 ، ص 98-99
- ❖ د.أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع 2000.
- ❖ د، بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه. ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 1984
- ❖ رداح، الخطيب التدريب الفعال، ب ط، اريد الأردن 2006، عالم المكتب الحديث.
- ❖ زكي محمد هاشم ادارة الموارد البشرية جامعة الكويت 1989
- ❖ صلاح الدين عبد الباقي ،إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000 .
- ❖ ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صيحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان الأردن 2007.
- ❖ عبد الباري درة ابراهيم صباغ نعيم زهير ادارة الموارد البشرية دار وائل للطباعة و النشر الاردن .
- ❖ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر 2002 .
- ❖ عبد الفتاح بوخمحم، " ادارة الموارد البشرية"، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2001.
- ❖ علي السلمي ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 1997 .
- ❖ غياث بوفلجة ،مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، الجزائر، دون سنة نشر .

❖ كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، ط 2000 .

❖ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010

❖ محمد سرور الحريري ، عل النفس الإداري ، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2012

2. قائمة المذكرات و الرسائل الجامعية

❖ بعيسي سامية، فعالية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: مؤسسة بسكفروي لمعالجة وتكليف التمور، بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير جامعة بسكرة 2008/2007 .

❖ بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، رسالة ماجستير ، علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة عباس لغرور، خنشلة 2014

❖ جامعة عبدالحميد ابن باديس مستغانم كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق القانون العام مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون عام معمق تحت عنوان مسار الموظف في ظل التشريع الجزائري من إعداد الطالب بوظراف علي سنة الجامعية 2018/2017 .

❖ د/محمد كربوسة و خالد بالحسين، التكوين كوسيلة لتحسين أداء العاملين. مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2004.

❖ راجع أحمد تسيير الموارد البشرية في المؤسسة مذكرة تخرج شهادة الليسانس في العلوم -التجارية تخصص مالية ومحاسبة، دفعة 2010 - 2011 .

❖ رجم خالد ، اتر نظام معلومات المواد البشرية على أداء العاملين ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشور) جامعة قاصدي مرياح ورقلة 2012/2011.

❖ زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد . خيضر ببسكرة، 2013/2012 .

❖ عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير(غير منشورة)، جامعة معسكر، 2016 .

- ❖ عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة
- ❖ عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال (غير منشورة) جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2008 /2009 .
- ❖ عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد. تلمسان 2008/2009 .
- ❖ عمر وصفي عقيلي، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، ط2 ، دار وائل للنشر، عمان، 2009 .
- ❖ وشام بوزيان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الأعمال ،مجلة البشائر الاقتصادية ،جامعة طاهري محمد بشار ،العدد03، 2017 .

3. المجالات

- ❖ ابراهيم عبد الله حميدة مختار دور التكوين في تنمية و تنمية الموارد البشرية مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة
- ❖ الشيخ الداوي تحليل اثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية مجلة الباحث جامعة الجزائر
- ❖ عبد المليك مزهودة الأداء بين الكفاءة و الفعالية ،مفهوم و تقييم ،مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1جامعة بسكرة 2001.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- ❖ *LAKHDAR SCHIOU : Gestion du personnel, Les éditions de l'organisation Québec, 4ème édition, 1993, p 313.*
- ❖ *Wearther J.R la gestion des ressources humaines , canada 1990 , P108*
- ❖ *Murphy.kR.Dimension of job performance in R .Dillon et j .pelligrino (ed,testing:Applied and theorcal perspectives ,proeger New york ,1989*



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - بلحاج بوشعيب -

- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير -

- قسم : علوم التسيير - تخصص : ادارة الموارد البشرية

استبيان الدراسة

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة و بعد :

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها إستكمالا للحصول على شهادة الماستر في ادارة الموارد البشرية بعنوان "دور التكوين في تحسين أداء الموظفين "

و دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية "أحمد مدغري " .وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين ، لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة ، بعد القراءة المتأنية لكل عبارة ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها ، كما نرجو أن تولوا اهتمامكم لهذا الإستبيان. مع العلم أن جميع إجاباتكم تكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تقبلوا احتراماتنا

شاكرين لكم حسن تعاونكم .

الأستاذة المشرفة :

سي محمد. فايزة

الطالبة :

- ختو بشرى

- بوهرادة فاطمة

السنة الجامعية: 2021/2020

أولاً : البيانات الشخصية

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2- السن من 20-40 سنة من 40-50 سنة 50 سنة فما فوق
- 3- الحالة الاجتماعية اعزب (ة) متزوج (ة)
- 4- المستوى التعليمي ثانوي جامعي دراسات عليا
- 5- الأقدمية في العمل أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

ثانياً : بيانات خاصة بعملية التكوين في تحسين أداء الموظفين

- 1- أين تمت عملية التكوين داخل المؤسسة خارج المؤسسة
- 2- نوع التكوين الذي خضعت له كان بغرض توجيه العامل الجديد التكوين أثناء العمل تجديد المعلومات الترقية و النقل التهيئة للتقاعد
- 3- كم دامت مدة التكوين التي تحصلت عليها قصيرة المدى (من 3-6 أشهر) متوسطة (6 أشهر- عامين) طويلة المدى (عامين فما فوق)
- 4- حسب نظرك التكوين الذي قمت به كان نظري تطبيقي
- 5- هل خضعت لعملية التكوين بعد التحاقك بمنصبك نعم لا
- 6- ما هو رأيك في المكون جيد جدا جيد غير جيد سيئ سيئ جدا
- 7- هل للمكون القدرة على إيصال المعلومات للمتكونين بطريقة سهلة ومفهومة ؟ جيدة متوسطة ضعيفة

ثالثا : أسئلة خاصة بمحاور الاستبيان

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	الرقم	الفقرة
					1	يتم إعداد برامج تكوينية حسب متطلبات العمل أو بصفة عشوائية
					2	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة
					3	تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم إلى المؤسسة.
					4	هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة
					5	الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة منها
					6	الدورات التي سبق وتم الالتحاق بها حققت الأهداف المعلن عنها بتصورك في إدارتك
					7	يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية
					8	تؤثر خبرة المكونين في تحسين أداء المتكونين نحو أداء أفضل؟
					9	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية حسب احتياجات العمل
					10	هل لبي تكوين الشبه طبيين احتياجات المؤسسة العمومية في التسيير الحسن؟
					11	بعد التكوين، لديك القدرة عمى تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة؟
					12	بعد حصولك عمى التكوين، تحرص على إحداث تغييرات في أساليب عملك؟
					13	ساعدك التكوين على ترسيخ روح المبادرة؟

					هل التكوين يلعب دورا في زيادة تكيّفك مع منصب عملك؟	14
					ترى أن الدورات التكوينية ساعدتك على التحكم في الوسائل التقنية	15
					ترى أنك بحاجة إلى فترة تكوينية جديدة؟	16
					التكوين مهم في حياة الموظف ؟	17
					من الواجب تكوين الموظفين في مختلف المجالات حتى و ان تضمن ذلك عدم توافقه مع المصلحة التي يعمل فيها ؟	18
					هل تعتقد ان للمكون دور في نجاح العملية التكوينية ؟	19

- حسب رأيك ماهي المواصفات التي يجب ان يتحلى بها المكون؟.....

.....

.....