



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة العليم العالى والبحث العليم
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

تأثير التكوين على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لخضر بوزيدي برج بوعريريج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل.

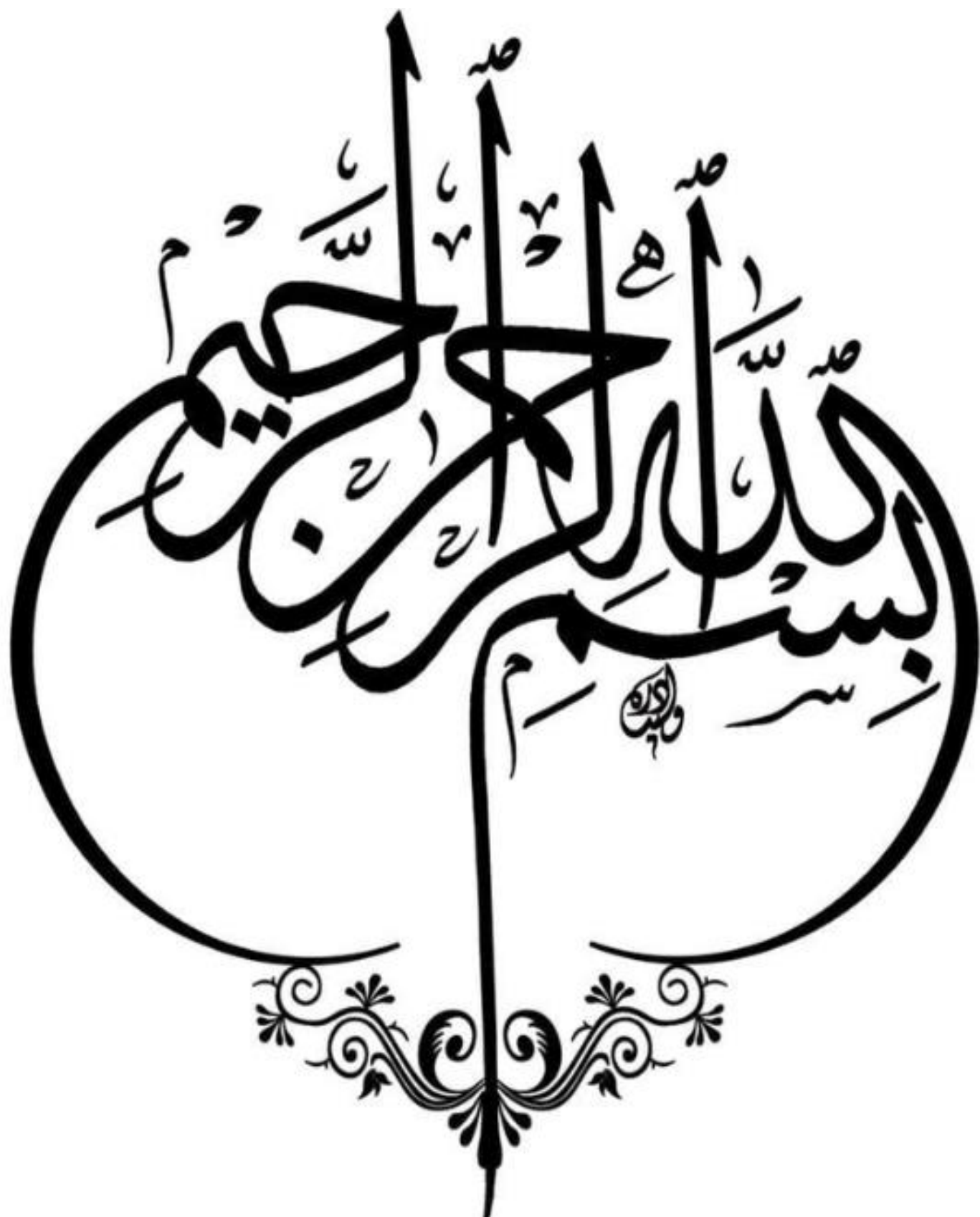
تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

أ.د. ميلاط نظرة

➤ زهار أمينة

2024/2025



الإهداء

أهدي علمي هذا إلى روح أبي الغالي رحمة الله
عليه وجعل مثواه الجنة رفقة الأنبياء والصالحين،
وإلى رمز الحب والعطاء أمي الغالية جنتي
وسندي في الحياة، إلى من أقا ستمكم أفرأحي وأجزاني
أخوتي وأخواتي.

إلى زميلاتي في الدرب الدراسي

إلى زميلاتي في الدرب المهني

شكر وعرfan

الحمد لله ربي العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين،

حمداً طيباً مباركاً فيه ملء السموات والأرض وملء ما بينها،

وملء ما شاء من شيء... أما بعد:

شكراً لله أولاً وأخيراً فهو الذي أعانني على إكمال هذه الدراسة،

وبعد ذلك يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرfan لأستاذتي

المشرفة: الدكتورة ميلاد ناظرة على جهدها ومتابعتها التي لولاها

لما تمكنت من انجاز هذا البحث على هذا الوجه، فجزاها الله خير

الجزء،

كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرfan إلى مديري

الفاضل.

الملخص بالعربية:

ان كل ما تصبوا اليه المؤسسات في وقنا الحالي هو الريادة، الريادة في الإنتاج والريادة في المورد البشري، هذا العنصر الأخير الذي يعتبر أكثر أهمية عن أي عنصر آخر لذا وجب على المؤسسات الاعتناء به وتزويده بالمعارف والمهارات الضرورية ليتقن عمله بأكثر فعالية وأكثر كفاءة، وهذا كله لا يأتي الا بعملية التكوين.

فالتكوين من أهم العمليات التي يجب على المؤسسات أن تهتم بها لتنمية موردها البشري، ومن خلال هذا حاولنا في دراستنا معرفة تأثير التكوين على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بالاعتماد على استمارة معلومات تتضمن معرفة دافع التكوين في المؤسسة وكيفية تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال وتوضيح مدى تحقيق أهداف المؤسسة والعامل على حد سواء عن طريق تقييم العملية التكوينية.

الكلمات المفتاحية:

التكوين، التطوير، المؤسسة.

الملخص باللغة الإنجليزية:

All that organizations aspire to in our current time is leadership, leadership in production and leadership in the human resource, this last element that is considered more important than any other element so organizations must take care of him and provide him with the necessary knowledge and skills to master his work more effectively and more efficiently, and this all comes only through the training process.

Through this, we tried in our study to find out the impact of training on the effectiveness of the job performance of workers by relying on an information form that includes knowing the motivation for training in the organization and how to identify the training needs of workers and clarify the extent to which the goals of the organization and the worker alike are achieved by evaluating the training process.

Translated with DeepL.com (free version)

Keywords:

Training, development, organization.

الملخص باللغة الفرنسية:

Tout ce à quoi les institutions aspirent à l'heure actuelle est le leadership, le leadership dans la production et le leadership dans les ressources humaines, ce dernier élément étant considéré comme plus important que tout autre, les institutions doivent donc en prendre soin et lui fournir les connaissances et les compétences nécessaires pour maîtriser son travail de manière plus efficace et efficiente, et tout cela ne peut se faire que par le biais du processus de formation.

La formation est l'un des processus les plus importants auxquels les institutions doivent prêter attention afin de développer leurs ressources humaines, et par ce biais, nous avons essayé dans notre étude de connaître l'impact de la formation sur l'efficacité des performances professionnelles des travailleurs en nous appuyant sur un formulaire d'information qui comprend la connaissance de la motivation de la formation dans l'institution et la manière d'identifier les besoins de formation des travailleurs et de clarifier la mesure dans laquelle les objectifs de l'institution et du travailleur sont atteints par l'évaluation du processus de formation.

Mots-clés :

Formation, Développement, Organisations.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ-ب-ج	مقدمة.....
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة	
6	1- الاشكالية.....
7	2-الفرضيات.....
8	3-أسباب اختيار الموضوع.....
9	4-أهمية الدراسة.....
9	5- أهداف الدراسة.....
10	6/-تحديد المفاهيم.....
15	7-الدراسات السابقة.....
الفصل الثاني: مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي	
23	تمهيد.....
24	أولاً: ماهية التكوين.....
24	1: مبادئ وأهمية وخصائص التكوين.....
30	2: أنواع وأساليب وإجراءات التكوين.....
40	3: خطوات ومراحل ومشكلات التكوين.....
48	ثانياً: ماهية الأداء الوظيفي.....
49	1: عناصر الأداء الوظيفي.....

51	2: أنواع وتقييم وتحسين الأداء الوظيفي.....
57	3: العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي.....
61	ثالثاً: النظريات المفسرة للتكوين والأداء الوظيفي.....
61	1 / النظريات التقليدية.....
62	أ - نظرية الإدارة العلمية.....
663	ب - نظرية التقسيم الإداري.....
65	2 / النظريات الحديثة.....
65	أ - نظرية العلاقات الإنسانية.....
67	ب - النظرية الوظيفية.....
70	ج - إدارة الجودة الشاملة.....
74	خلاصة.....
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
76	تمهيد.....
77	أولاً: التعريف بميدان الدراسة.....
77	1-المجال الجغرافي والمكاني.....
77	2-المجال البشري.....
84	3-المجال الزمني.....
85	ثانياً: منهجية الدراسة.....
86	1-المنهج المستخدم.....

87	2- أدوات جمع البيانات.....
91	3-مجتمع الدراسة.....
الفصل الرابع: عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية	
93	1-عرض وتحليل وتفسير البيانات الشخصية.....
98	2-عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى.....
110	3-عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية.....
118	4-عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة.....
127	خلاصة.....
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة	
129	1-مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....
131	2-مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
132	3- النتائج العامة.....
133	4-الاستنتاج العام.....
134	5-الاقتراحات.....
136	الخاتمة.....
139	قائمة المراجع.....
148	الملاحق.....

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول
32	جدول رقم (01) يوضح أنواع التكوين.....
93	جدول رقم (02) يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس.....
94	جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن.....
95	جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية....
95	جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي
97	جدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية في العمل
98	جدول رقم (07) يوضح حصول أفراد مجتمع البحث على الوظيفة.....
99	جدول رقم (08) يوضح خضوع أفراد مجتمع البحث لعملية التكوين ومدى استفادتهم منها.....
100	جدول رقم (09) يوضح مدة تكوين أفراد مجتمع البحث.....
101	جدول رقم (10) يوضح امتلاك أفراد مجتمع البحث للمهارات اللازمة لاستخدام الأدوات والتقنيات في مجال الكفاءة.....
102	جدول رقم (11) يمثل استماع أفراد مجتمع البحث للأشخاص من حولهم...
103	جدول رقم (12) يوضح تقييم مستوى المهارات الإنسانية لدى أفراد مجتمع.
104	جدول رقم (13) يوضح مكان إجراء التكوين لأفراد مجتمع البحث.....
105	جدول رقم (14) يوضح كفاية مدة التكوين.....
106	جدول رقم (15) يوضح قدرة المبحوثين على تحليل المعلومات.....
107	جدول رقم (16) يوضح استطاعة المبحوثين على التكيف مع المعرفة الجديدة.....
107	جدول رقم (17) يوضح مساهمة العملية التكوينية في تحسين أداء العاملين
109	جدول رقم (18) يوضح أهمية العملية التكوينية.....

110	جدول رقم (19) يوضح ملائمة محتوى البرامج التكوينية مع احتياجات العمل.....
111	جدول رقم (20) يمثل ملائمة محتوى البرامج التكوينية مع المؤهلات العلمية
111	جدول رقم (21) يوضح مساعدة البرامج التكوينية في تحسين مهارات المبحوثين.....
112	جدول رقم (22) يوضح مساهمة البرامج التكوينية في إكساب مهارات ومعارف جديدة.....
113	جدول رقم (23) يوضح مساعدة البرامج التكوينية على تعديل السلوك.....
114	جدول رقم (24) يوضح دور البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول.....
115	جدول رقم (25) يوضح توافق البرامج التكوينية مع متطلبات منصب أفراد مجتمع البحث.....
116	جدول رقم (26) يبين أنواع البرامج التكوينية التي تلقتها أفراد مجتمع البحث.....
118	جدول رقم (27) يوضح رأي المبحوثين في خصائص وصفات المكون.....
119	جدول رقم (28) يمثل إمكانية إعداد المكون لخطط تدريبية.....
120	الجدول رقم (29) يوضح تفاعل المكون مع المشاركين.....
121	الجدول رقم (30) يوضح قدرة المكون على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة.....
122	الجدول رقم (31) يوضح قدرة المكون على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة.....
123	الجدول رقم (32) يوضح قيام المكون بشرح الأهداف من العملية التكوينية.
124	الجدول رقم (33) يوضح مراعاة المكون للفروقات الفردية للمتكونين.....
125	الجدول رقم (34) يوضح دور المكون في نجاح العملية التكوينية.....

قائمة الملاحق

148	ملحق رقم 01: قرار التربص الميداني
149	ملحق رقم 02: الاستبيان / الاستمارة
153	ملحق رقم 03: المرسوم التنفيذي الخاص بالقانون الأساسي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة.....
154	ملحق رقم 04: المادة 04 من التعليمات التي توظف وترسم العامل.....
155	ملحق رقم 05: التعليمات رقم 43 التي تحدد كفاءات تنظيم برامج التكوين.....
156	ملحق رقم 06: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية لـخضر بوزيدي برج بوعرييج.....



مقدمة

المقدمة :

يعتبر العنصر البشري هو أساس النشاط والتعاملات الإنتاجية ، فلا تقل قدراته أهميةً عن باقي الموارد الأخرى ، فهو (المورد البشري) الذي أتاح الفرصة للاستغلال الأفضل لباقي الموارد الأخرى في المؤسسة ، كما يعد من أهم القوى وأعظمها ، فهو يشكل العنصر الأهم في القيام بالعمل داخل المؤسسة وإدارة نشاطها ، ولذلك من الضروري تواجد ضوابط وقيم إدارية تنظم علاقة الموظفين بالمؤسسات ، من حيث الحقوق والواجبات بطريقة مهنية وسلسة في نفس الوقت ، وهذا ما جعل مختلف الباحثين والمفكرين يهتمون بدراسته.

ومع التطورات المتسارعة في وقتنا الحالي جعله يتغير من مرحلة الى مرحلة أخرى من ذلك التسميات التي أطلقت على الموظفين بدلا من العمال ، وتسمية الرأس المال البشري عوض القوى العاملة.....اخ ، ولمسايرة هذه التطورات التي تفرضها المنافسة في سوق العمل وللتصدي لمختلف المنافسات والتحديات التي يلزمها التطور العملي والتكنولوجي المعرفي، يجب على المؤسسات أن تعتني وتهتم بالتكوين الذي شارك في زيادة المعارف والمهارات وتعديل سلوك الأفراد داخل المؤسسة من أجل التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية الناتجة .

فالتكوين عملية منظمة ووسيلة هادفة الى تنمية الموارد البشرية من ناحية معارفهم وتصرفاتهم وقدراتهم الذهنية من أجل رفع كفاءاتهم الإنتاجية وتحسين طرق الأداء في أعمالهم ، وهذا مع الأخذ بعين الاعتبار تنمية الجوانب النفسية و الاجتماعية للعامل ، ومن أجل بلوغ أهداف المؤسسة ، لذلك يجب على هذه الأخيرة توفير جميع الإمكانيات من أجل التكوين الناجح سواء مادية لأنها مكلفة للمؤسسة أو بالنسبة للمختصين ، من جهة أخرى تكون النتيجة مربحة لها لأنها تحسن مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم وكذلك رفع الإنتاجية ، وبالتالي ضمان



استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها وكذلك تنمية المورد البشري الذي يظهر جليا من خلال أداء العاملين .

وكما نعلم أن الأداء الوظيفي لا يعتبر الهدف وإنما هو الوسيلة التي تحقق الهدف ، ولتحقيق تلك الأهداف يتوجه كل تركيز المؤسسات حول تنمية تلك الوسائل لتحقيق أفضل النتائج بأفضل مورد بشري .

و الأساس في هذه الدراسة هو طرح إشكالية تأثير التكوين على فعالية الأداء الوظيفي، والذي يشكل إحدى دعائم السير الحسن للمؤسسة الذي طالما سعت إلى تحقيقه .ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات ولاسيما المؤسسة العمومية الاستشفائية برج بوعرييج إلى تحسين أداء موظفيها لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة.

و اعتمادا على السابق فإن هذه الدراسة تناولت هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي ستشمل على مقدمة و خمسة فصول وخاتمة، حيث يحتوي :

الفصل الأول الذي كان بعنوان الإطار العام للدراسة حيث تناولنا فيه الإشكالية و فرضيات الدراسة ، يليها أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة مع أهداف الدراسة ويأتي عنصر تحديد المفاهيم ثم الدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان مدخل الى التكوين والأداء الوظيفي وقد تم تقسيمه الى ثلاثة أقسام ، القسم الأول كان بعنوان ماهية التكوين وشمل العناصر التالية : مبادئ وأهمية وخصائص التكوين ، أنواع وأساليب وإجراءات التكوين ، خطوات ومراحل ومشاكل (معوقات) التكوين.

أما عن القسم الثاني فكان بعنوان الأداء الوظيفي وقد تطرقنا فيه الى ماهية الأداء الوظيفي وعناصره، أنواع وتقييم وتحسين الأداء الوظيفي ، العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي .

أما القسم الثالث فكان بعنوان النظريات المفسرة للتكوين والأداء الوظيفي وهي بدورها كانت تخدم موضوع دراستنا فقد اعتمدنا في البداية على النظريات التقليدية التي شملت نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري في المقابل أضفنا النظريات الحديثة من بينها نظرية العلاقات الإنسانية و النظرية الوظيفية وبعدها إدارة الجودة الشاملة .

يأتي الفصل الثالث و الذي كان بعنوان : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بشطريه الأول المتمثل في التعريف بميدان الدراسة تحدثنا فيه عن المجال الجغرافي والمكاني يليه المجال البشري ثم المجال الزمني ، أما الشطر الثاني فتعلق بمنهجية البحث تضمن المنهج المستخدم في البحث، أدوات جمع البيانات و مجتمع البحث .

أما الفصل الرابع فقد كان عنونه : عرض ، تحليل وتفسير البيانات الميدانية تضمن عناصر شملت ما يلي : عرض ، تحليل وتفسير البيانات الشخصية بعدها عرض ، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى ، عرض ، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية وأخيرا عرض ، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة .

أخيرا الفصل الخامس الذي يندرج تحت عنوان مناقشة نتائج الدراسة والذي خصصناه بدوره لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات ، بعدها مباشرة تطرقنا لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة وبعدها النتائج العامة والاستنتاج العام والاقتراحات و ختمناها في الأخير بخاتمة .

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة.

- 1- الإشكالية .
- 2- الفرضيات .
- 3- أسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- تحديد المفاهيم.
- 7- الدراسات السابقة.

1-الإشكالية :

تسعى كل المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة الى تحقيق غاياتها وأهدافها في ظل التغيرات السائدة والتطورات الحاصلة، والمؤكد أن تحقيق هذه الأهداف يتعلق بالموارد البشري باعتباره المحرك الأساسي لهذه التغيرات في المؤسسة وتحقيق حسن تسييرها والاستجابة للتطورات الحاصلة في مختلف المجالات.

لذلك قامت المؤسسات بتطوير الكفاءات البشرية التي تعتبر محددًا أساسيا لأدائها وتطورها، فقد أصبح من الضروري جذب المورد البشري وتجهيزه والحفاظ عليه بتلبية حاجاته المادية والمعنوية وخلق جوّ مناسب للعمل لتمكين العاملين من مسايرة التطورات الحاصلة في بيئة العمل وهذا كله يأتي من خلال التكوين باعتباره عملية من بين أهم الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات من خلالها الى تطوير وتحسين الأفراد عن طريق الرفع من قدرات الأفراد وزيادة فعاليتهم ، الامر الذي ينعكس إيجابا علة مخرجات المؤسسة.

ولأن عملية تكوين العاملين في أي مؤسسة ليست بالأمر الهين وتتطلب الكثير من الحرص، يتوجب على المؤسسة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية خاصة الاهتمام بكل شي يؤدي الى تحسين مستوى أداء عاملها، وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير قدراتهم.

مما سبق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي كالتالي :

• كيف يؤثر التكوين على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية ببرج بوعريريج ؟

وبالتالي تتفرع عنها أسئلة فرعية تدور حول النقاط التالية :

* كيف يؤثر التكوين على فعالية قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ؟

* كيف تؤثر البرامج التكوينية على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية ؟

* كيف يؤثر المكون في نجاح العملية التكوينية لتفعيل الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ؟

2-الفرضيات :

يحتاج البحث العلمي إلى وضع تساؤلات أو فرضيات، كما يجمع البحث بين السعي والإجابة على تساؤلات والتحقق من الفرضيات، إن التساؤل صيغة استفهامية عن موضوع معين ، أما الفرض فهو تفسير أو حل محتمل للمشكلة التي يدرسها الباحث ، وهو علاقة أو فروق محتملة بين متغيرين أو أكثر مطلوب دراستها .

و الفرضيات هي توقعات أو تخمينات ذكية يقدمها الباحث ويعتقد أنها تمثل حولا للمشكلة ، ولا يسوغها الباحث من محض خياله ، إنما في ضوء خبراته وقراءاته وإطلاعه على الدراسات السابقة . وهي تفسير مؤقت لوقائع معينة لا يزال بمعزل عن امتحان الوقائع حتى إذا ما امتحن في الوقائع أصبح من بعده أما فرضا زائفا يجب العدول عنه إلى غيره ، وأما قانون يفسر مجرى الظواهرات ¹.

الفرضية العامة:

• يؤثر التكوين على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية .

الفرضيات الجزئية:

1) يؤثر التكوين على فعالية قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية:

-المؤشرات:

أ- المهارات الفنية.

ب- المهارات الإنسانية.

ت- المهارات الاتصالية.

ث- المهارات المعرفية.

1- سعد سلمان المشهداني " منهجية البحث العلمي " ، دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن ،عمان ، الطبعة الأولى ، 2019 ، ص 98 .

2) تؤثر البرامج التكوينية على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية
الاستشفائية:

-المؤشرات:

أ- القيام بالأداء في وقته.

ب- زيادة سرعة الإنجاز.

ت- التفاعل الإيجابي.

ث- الخبرة الميدانية.

3) يؤثر المكوّن في نجاح العملية التكوينية لتفعيل الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة
العمومية الاستشفائية

-المؤشرات:

ج- سرعة التفاعل.

ح- حب العمل والانضباط.

خ- إيصال المعرفة للمتكونين .

3-أسباب اختيار الموضوع.

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

1/ أسباب ذاتية:

-ميلنا واهتمامنا للبحث والاستطلاع في موضوع الموارد البشرية (التكوين) باعتبار الباحثة
موظفة بمصلحة المالية والوسائل وطالبة في نفس الوقت أرادت معرفة العلاقة بين التكوين
وأداء العاملين.

-إضافة الى طبيعة الاختصاص المتمثل في علم الاجتماع تنظيم وعمل حيث أن موضوع
التكوين وتأثيره في فعالية أداء العاملين يعتبر من مواضيع هذا الاختصاص.

2/ أسباب موضوعية:

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

- محاولة التعرف على تأثير التكوين على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة إدارية.
- تكوين العمال يعتبر أحد الاستثمارات المتبعة والخلافة لرفع أداء الأفراد على المستويات.
- أهمية التكوين في الرفع من إنتاجية وأداء المؤسسة والمساهمة في تحقيق الأهداف.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في التالي:

- 1- أن التكوين من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع وتحسين كفاءة وفعالية أداء العاملين من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتوجيه سلوكياتهم.
- 2- التنمية الشخصية والوظيفية للعامل من خلال تكوينه.
- 3- يعمل التكوين على تحسين العلاقات بين العاملين وأصحاب العمل.
- 4- يساعد التكوين على اتخاذ القرارات الصائبة وحل النزاعات بفاعلية أكثر.
- 5- تمهيد الطريق أمام إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية .

5- أهداف الدراسة:

نهدف في دراستنا هذه إلى الوقوف على معرفة التكوين وفعاليتيه و تمثلت أهداف الدراسة المتضمنة هذا الموضوع ما يلي:

- 1- محاولة الكشف عن مساهمة التكوين في تحسين مهارات العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.
- 2- محاولة التعرف على البرامج التكوينية ودورها في فعالية أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

3- محاولة الكشف عن دور المكوّن في إنجاح العملية التكوينية لفعالية أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

4- محاولة تبين مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية.

5- محاولة إظهار تأثير التكوين على أداء العاملين وإنتاجيته في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

6- تحديد المفاهيم :

تشكل مفاهيم البحث العلمي أحد أهم الركائز الأساسية التي تقوي محتوى البحث العلمي ، وغالباً ما تتعدد المفاهيم والمصطلحات الخاصة ببعض المعاني العلمية المستخدمة في الأبحاث الاجتماعية ، لذلك لابد للباحث أن يضع المفاهيم التي تتناسب مع أهداف بحثه وإجراءاته ، ذلك لأن هذه المفاهيم العلمية تساعد في تحديد الخطوط العريضة للبحث العلمي.

1/ مفهوم التكوين :

أ- لغةً:

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

ب - اصطلاحاً:

عرفه الهيتي على أنه : " تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية ، لكي تمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل(2)

-كما عرفه عبد الباقي بأنه: " نشاط مخطط يهدف الى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم."(3)

1- قاموس مرشد الطالب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 178.

2- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص 266.

3- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 69.

الفصل الأول.....الإطار العام للدراسة.

-اما ديفيد(DAVID J.C) فيعرفه على أنه: "الأنشطة المخططة التي تهدف إلى اكتساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة(1)".
-ويعرف التكوين بأنه: " عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد الى وضع يخوله للاطلاع على وظيفة معينة ، وانجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله ."(2)

-وهناك من يعرفه على أنه: " عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف واكتسابه معارف وسلوكيات ومهارات جديدة ، متوقع أن يحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر على نشاط المؤسسة."(3) فقد عرفه " الهيتي " على أنه: " جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي و السلوكي بشكل أفضل(2)".

كما عرفه William f-clueck :بأنه:" النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة . "(1)
بمعنى التكوين هو نظام من الفاعلين، البرامج و الأدوات التي تعمل على إحداث تغيير في البنية المعرفية للفكر والتي يترتب عنها تغيير في طريقة العمل.

ويعرف Pierre casse التكوين بأنه: " العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات و مهارات الأفراد المهنية و التقنية أو السلوكية من اجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأدوار

1- CHERRINGTON DAVIDS J ;The management of humans resources .4^{eme}edition. Englewood cliffs. New jersey.- P88 .

2- حسن حليبي ، تدريب الموظف ، ط2، منشورات كويدات ،لبنان ، 1982 ، ص 25 .

3- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد إستراتيجي، ط1 دار وائل للنشر، عمان، 2005ص 43 .

4- علي يونس ميا وآخرون ، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان) ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ،سوريا ،المجلد ، (31)، العدد (1) ، 2009 ، ص 6 .

5- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثماراً للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين... فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات(2).

كما يعرف بأنه: "مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية(3)".

وهناك من يرى أن التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص(4).

ج- إجرائياً :

كل التعريفات السابقة للتكوين تتمحور حول أنه عملية مخططة بعناية واستراتيجية منظمة تقوم بها المؤسسة أو العاملين بغية حياة الأفراد معلومات ومهارات جديدة متنوعة وعالية الجودة وبالتالي تحسين أدائهم.

2/ مفهوم الفعالية :

أ - لغةً:

مصدر الفعل :فَعَلَ ،يَفْعَلُ ،تَفْعِيلاً ،فعاليةً .

1-Pierre casse, la formation performante , office des publications universitaires centrale Ben Aknoun , Alger .1994 .p48.

2- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 44 .

(3)- Sekioulakhdar ,gestion du personnel, les éditions d'organisations, paris,1986,p153.

(4)- علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ،القاهرة ، 1990 ، ص 266.

فاعلية وسيلة/دواء/حل فاعلية ، مقدرة الشيء على التأثير : فاعل مصدر صناعي من الفاعلية¹ . بمعنى التأثير أو إحداث أثر قوي أو النشاط في التأثير .

ب - اصطلاحياً:

يعرفها قاموس علم الاجتماع أنها : "مدى التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له دون أن يعرض موارده المادية والتنظيمية المستقبلية للاستنزاف والخطر" (2)

يعرف كوربيد الفعالية على أنها : "تعظيم العائد للمنظمة بجميع الوسائل وهي مقياس الأداء نسبة الى الأهداف" (3).

حسب آلان (ALAIN GED): "أن الأبحاث حول الفعالية بدأت منذ سبعينات القرن العشرين وفق محاور الفعالية ومعظمها تدور حول تعريف الفرد أو جماعة الأفراد داخل المؤسسة ، كما عرفها بمدى تحقيق الأهداف ، تتضمن تحقيق الأهداف وحسب دون تحديد للميكانزمات اللازمة لذلك" (4).

ب - اجرائياً:

من خلال التعريفات السابقة للفعالية نستخلص أنها التحسين المستمر للخدمة لأنه هو المقياس الحقيقي لتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وهي النشاط الأمثل الذي يحقق الأهداف المتفق عليها .

3/ مفهوم الأداء الوظيفي :

أ- مفهوم الأداء :

لغة : مصدر الفعل أدى، ويعني "أدى الشيء" قام به والدين قضاه، والصلاة قام بها ، والشهادة أدلى بها .

قام بأداء واجبه :بإنجازه ،بإكماله ، ايصاله.

1- يوسف شكري فرحات ، معجم الطلاب (عربي/انجليزي) ، دار الكتاب العلمية ، ط1 ، لبنان ، 2001 ، ص455 .
2- إبراهيم جابر السيد ، قاموس علم الاجتماع وعلم النفس ، دار البلدية ، ناشرون وموزعون ، الأردن ، 277 .
3- عبد النور جبور ، عواد النور عواد ، معجم عبد النور (فرنسي/عربي) ، دار العلم ، الجزائر ، دس ، ص 728 .
4- عبد المعطي محمد عساف ، الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، 1983 ، ص16

كان أدائه للنص سليماً: أسلوب تعبيره وطريقته (1).

• تجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة

الإنجليزية "TO PERFORME" وقد اشتقت بدورها من اللغة اللاتينية (

PERFORME) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (2).

ب- اصطلاحاً: تعرف راوية محمد حسن الأداء على أنه: "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام

المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة

، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما

الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد" (3).

ج- اجرائياً:

الأداء هو انجاز الأوامر أو الواجبات أو الأعمال التي قدمت للفرد العامل أو لمجموعة

من العمال لتحقيق أهداف المؤسسة.

4- مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية،

حيث تم تعريف الأداء الوظيفي على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو

يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين

الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج." (1)

الأداء الوظيفي هو "الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي

بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (2)

1 ابن منظر - لسان العرب ، ط3، دار صادر ، المجلد 14 ، بيروت ، 1994 ، ص26 .
2 رواحي روية رواحي زهرة . الصراع الجيلي والأداء الوظيفي ، جامعة ابن خلدون ، تيارت كلية العلوم الاجتماعية 2022-2023 ، ص 32
3 رواوي محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 216 .
4 رواوي حسن : إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 ، ص 209 .
5 محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 219 .
6 عميروش عبد الكريم ، ظيف محمد ، العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة ، مذكرة تخرج
شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، 2018/2019 .

ان الأداء الوظيفي هو " الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو انتاج موقف معين يمكن النظر اليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وادراك الدور والمهام للفرد "(3)

• هو الجهد الفكري والعضلي الذي بذله العامل في وظيفته المسندة اليه في حدود الصلاحيات الممنوحة له ، وهو ذلك النشاط الذي يؤديه الفرد داخل مؤسسته باعتبار ذلك النشاط أو الجهد مجموعة من الرغبات والقدرات والطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء وظيفته على أكمل وجه .

7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى(1):

دراسة بوقطف محمود بعنوان: "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل أجريت الدراسة الميدانية بجامعة عباس لغرور، خنشلة سنة 2014/2013.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة في الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم واجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين ومدى مساهمته في تطوير قدرات وسلوك الموظف ذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي: هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؟

وجاءت أسئلتها الفرعية فيما يلي:

- كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، وكيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

1- بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، رسالة ماجستير ، علم الاجتماع ، تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة عباس لغرور خنشلة ، 2014/2013 .

الفصل الأول الإطار العام للدراسة.

- كيف ساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟
وجاءت فرضية الدراسة الرئيسية كالآتي:

- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية،
واندرجت ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1-يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوكيات الموظف بالمؤسسة الجامعية
الجزائرية.

2-يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

3-تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية
الجزائرية.

4-يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية.

وقد حدد الباحث أهداف دراسته في ما يلي:

- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف.

- الكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة
الجامعية.

- معرفة ما مدى تأثير برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين
بالمؤسسة الجامعية.

- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف للموظف بالمؤسسة
الجامعية.

- محاولة التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في التقدم الوظيفي
(الترقية) للموظفين بالمؤسسة الجامعية و الكشف عن مدى مساهمته في خلق وتنمية
الولاء للمؤسسة والرفع من معنوياتهم.

- التعرف على علاقة التكوين أثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد
الأسس والمتطلبات الضرورية لأنه سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى

الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم، واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتطوير خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات.

الاستفادة من الدراسة :

هذه الدراسة أفادتنا على استيعاب الجانب النظري للتكوين ودوره في تحسين الأداء بالإضافة إلى كيفية أداء الدراسة التطبيقية، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية في مكان إجراء الدراسة الميدانية حيث كانت بالمؤسسة الجامعية بخنشلة، أما الدراسة الحالية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببرج بوعريرج.

الدراسة الثانية(1):

دراسة بودوخ غنية بعنوان: "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية، وأداء الموارد البشرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للعلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية للسنة الجامعية 2012/2013.

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأثرها على أداء الموارد البشرية ، حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول معرفة إلى إي حد تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية .

أما فرضيات الدراسة جاءت كالآتي:

1-إن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على

نجاحه في المؤسسة.

2-إن غياب نظام تقييم البرامج التكوينية يؤثر على نجاحه بالمؤسسة الصحية.

وقد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة الى تسليط الضوء على:

¹- بودوخ غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه ، علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر -2012/2013.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة.

- جمع معلومات وافرة متنوعة والقيام بتشخيص موضوعي حول استراتيجية منظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية وأهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة.

- معرفة هل استطاع المشرع وكذا مسؤولو المنظمات الصحية الجزائرية أن يأخذوا بعين الاعتبار التغيرات الجديدة التي عرفتها الساحة لوضع قوانين تتماشى مع الواقع الحالي.

- الوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية العامة والمؤسسة الاستشفائية العمومية خاصة، ومحاولة التخفيف من هذه المشاكل من خلال وضع استراتيجية جديدة لعملية التكوين المتواصل.

وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ان استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية، وتعتبر هذه الاستراتيجية كاستجابة لظروف ومتغيرات للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، أما التكوين فيكون قصير المدى وليس تكوين مخطط.
- أن التكوين يتم وفقا للاحتياجات الفعلية للمؤسسة الصحية وهذا راجع أن الطب وطرق العلاج يعرف تطورا مستمرا.
- هناك توافق بين الأهداف الاستراتيجية من جهة وأهداف التكوين من جهة أخرى وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف يعتبر من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني.
- هناك استراتيجية تنظيمي في تحديد الاحتياجات من التكوين المتواصل لها تأثير إيجابي في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية.

الاستفادة من الدراسة :

هذه الدراسة أفادتنا من جانب واحد فقط وهو مرحلة تحليل العملية التكوينية وهو ما سنتعرض له في الجانب النظري للدراسة، وقد ركزت هذه الدراسة على تكوين فئة الإطارات لمعرفة ما

مدى اعتماد المؤسسة في تكوين اطاراتها على الدقة في تحديد الاحتياجات التكوينية والدقة في تحديد أهداف مسبقه من العملية التكوينية، بالإضافة إلى إفادتنا بعناوين المراجع التي يمكن أن نعتد عليها.

الدراسة الثالثة(1):

دراسة بودهان أمينة بعنوان : " دور التكوين في تحسين أداء العاملين "، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط -ورقلة- 2015/2011 ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور عملية التكوين فيتحسين أداء المستخدمين بالمؤسسة ، باعتبار التكوين احد اهم الآليات التي تتبعها المؤسسة لهذا الغرض ، وعلى هذا الأساس فقد قاموا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي شركة توزيع للكهرباء و الغاز للوسط - مديرية التوزيع ورقلة - حضري ، كما اعتمدوا في هاته الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة للإجابة على الاشكالية والتأكد من صحة الفرضيات.

أما فرضيات الدراسة فجاءت كمايلي :

*الفرضية الأولى : تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بعملية التكوين إذ يعد استثمارا حقيقيا لتطوير الموارد البشرية ومواكبة التغيرات .

* الفرضية الثانية : يعتبر تحسين الأداء الهدف و الغاية التي تصبوا إليها المؤسسة .

* الفرضية الثالثة: تساهم عملية التكوين من تحسين أداء المستخدمين داخل المؤسسة.

وخلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

1- بودهان أمينة: " دور التكوين في تحسين أداء العاملين "، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية تخصص تسيير واقتصاد بترولي ، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- 2016/2015 .

-التكوين هو مجموعة النشاطات والبرامج التي تهدف إلى رفع من مستوى وخبرات الموظفين من أجل التحسين من مردوديتهم ويعد كمحرك أساسي لتنمية العنصر البشري، إذ أن معظم المؤسسات تولي اهتماما كبيرا لعملية التكوين لأنه استثمار حقيقي وهذا ما أثبتته الفرضية الأولى .

-الأداء من الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة لتحسينها فهو الذي يعود على المؤسسة بنتائج ايجابية فكلما كان الأداء جيد كانت المردودية كبيرة وهذا ما أثبتته الفرضية الثانية .

-يساهم التكوين في تطوير مهارات العمال ويعمل على اكسابهم لمعارف جديدة، حيث يسمح لهم ذلك بتحسين أدائهم وهذا ما أثبتته الفرضية الثالثة.

الاستفادة من الدراسة:

هذه الدراسة أفادتنا في معرفة العديد من جوانب التكوين مثلا : دور التكوين في تطوير مواهب وقدرات المستخدمين وكذلك الأداء الفعال في إدارة المستخدمين في المؤسسات الاقتصادية مروراً بالمراجعة الاجتماعية ودورها في رفع وتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية وأخيراً أثر الحوافز في نيل رضا العاملين والاستثمار في المورد البشري وعوائده على المؤسسة.

الفصل الثاني

مدخل إلى التكوين

والأداء الوظيفي

الفصل الثاني : مدخل الى التكوين والأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً : ماهية التكوين

- 1- مبادئ و أهمية وخصائص التكوين .
 - 2- أنواع وأساليب وإجراءات التكوين .
 - 3- خطوات ومراحل ومشكلات التكوين .
- ثانياً : ماهية الأداء الوظيفي .

- 1- مفهوم وعناصر الأداء الوظيفي
- 2- أنواع وتقييم وتحسين الأداء الوظيفي
- 3- العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي .

ثالثاً : النظريات المفسرة للتكوين والأداء الوظيفي:

1- النظريات التقليدية:

أ- نظرية الإدارة العلمية

ب- نظرية التقسيم الإداري

2- النظريات الحديثة:

أ- نظرية العلاقات الإنسانية

ب- النظرية الوظيفية

ج- إدارة الجودة الشاملة

خلاصة

تمهيد :

لقد أصبح تكوين العاملين ضرورة حتمية لا مفر منها من طرف المؤسسة ان كانت تريد تحسين خدماتها ومواكبة التغيرات الحاصلة في الميدان، كذلك الارتقاء بالمؤسسة الى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لابد أن تتابع باستمرار مستوى أداء عمالها، ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم ، ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج الملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها .

أولاً : ماهية التكوين .

يعتبر مصطلح التكوين حديث النشأة نسبياً إلا أنه لا يذهب بعيداً في مضمونه عن المصطلحات المستعملة سابقاً ، كالتكوين ، التكوين المستمر ، التكوين المتواصل ، التدريب ... وللإشارة فإن المصطلح الأخير (التدريب) يستعمل كثيراً في دول المشرق العربي ، وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي (training) ، بينما يستعمل مصطلح (التكوين) كثيراً في الجزائر ودول المغرب العربي عموماً والذي يعتبر ترجمة للمصطلح الفرنسي (formation).⁽¹⁾

1/ مبادئ التكوين وأهميته وخصائصه :

أ - مبادئ التكوين :

توصلت الأبحاث والدراسات حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير ترشيدية لنقل المهارة والمعرفة وتغيير الاتجاه بما يتماشى ومصالحة المنظمة ومن هذه المبادئ ما يلي²:

- ضرورة خلق الدوافع لدى المتكون فكما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة اكتساب المعارف والمهارات الجديدة ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب في تحقيقه المتكون . نستنتج انه يجب ان يكون لدى المتكون هدف يرغب في تحقيقه كالترقية .
- متابعة المتكون وتقدمه فقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين المعلومات التي تعطى للمتكونين والسرعة والفاعلية لديهم ، لأن كثرة المعلومات التي لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة وإنما يتحقق ذلك بالفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات

1-بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، رسالة ماجستير ، علم الاجتماع ، تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة عباس لغرور خنشلة ، 2014/2013 ، ص 12 .
2-عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد ، الجامعة المصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 1990 ، ص 126 .

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

ومدى استيعابها ، وقد نجد صعوبة في ذلك وهذا ما يظهر دور المكون في متابعة درجة تقدم المتكويين والتحقق من الاستيعاب النظري والعملي ، نستنتج ضرورة متابعة المتكون من طرف المكون ومدى استفادته واستيعابه للمعلومات الملقاة عليه (1).

• ربط التكوين ببرامج التدعيم بعد اكتساب المعارف من خلال التكوين ، البد من ربط النتيجة او الأثر التكويني بنظام المكافأة و العقاب ومن الدعامات الإيجابية وجود فرصة الترقية وزيادة الأجر أو توجيه الشكر لما قام به العامل من إنجاز، لذلك يجب التحقق من أن المكافأة هي مقابل الإنجاز للفرد المتكون مع وجود نوع من التناسب بين برامج التكوين واحتياجات الأقسام التشغيلية وفقا اذا كان سلوكا لمتطلبات الوظائف والأعمال ، واذا كان سلوك المتكون لا يتماشى مع السلوك التنظيمي للمنظمة في استخدام العقوبات ، ما هو إلا للتقوية و التدعيم و الحفاظ على السلوك التنظيمي. نستنتج ضرورة ربط الأثر التكويني بنظام المكافأة والعقاب.

• ضرورة الممارسة العلمية للمتكون من أجل اكتساب المهارة أو المعرفة و إعطائه الاتجاه السليم بفعالية ،لابد من مشاركة المتكون واعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم مع توفير الأدوات والوسائل التكوينية المشابهة لما هو موجود في بيئة العمل ، إذن ضرورة إعطاء المتكون الفرصة والوقت الكافي للتعليم مع ضرورة توفير الأدوات والوسائل التكوينية المشابهة لبيئة عمله.

• ضرورة مراعاة التفاوت على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستيعاب، يدعو هذا إلى بناء برنامج للتكوين يتلاءم مع الاختلافات الموجودة بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين والتعليم الفردية لمواجهة شتى الاختلافات مما يجعلها منطقية وعلمية ، إذن ضرورة مراعاة الاختلافات الموجودة بين الأفراد المتكويين من حيث مستوى الذكاء والاستيعاب .

1- عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد ، مرجع سابق ص 127 .

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

- الانتقال من الكلي إلى الجزئي كلما تعقد العمل وكان مركبا ، كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه ، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء ببعضها البعض وكيفية ترابطها وتداخلها لتكوين العمل ككل ، إذن ضرورة تفكيك العمل إلى أجزائه وتجميعها ببعضها البعض لمعرفة كيفية تداخلها وترابطها.

ب - أهمية التكوين (1) :

أهمية التكوين للمنظمة : تحقق البرامج التدريبية الفعالة المصممة وفقا لمبادئ التعلم الفوائد التالية للمنظمة:

- ✓ زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل ، وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم ، و تطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية .
 - ✓ يساهم التدريب في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة .
 - ✓ يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
 - ✓ يساهم التدريب في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة .
 - ✓ يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها و تنفيذ سياستها .
 - ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة .
 - ✓ يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
 - ✓ يساهم التدريب في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية .
- أهمية التكوين للأفراد العاملين: ان الأهمية التي يحققها التدريب للأفراد العاملين تتمثل في:

1-خالد عبد الله المرابطي الغامدي "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الباحة-المملكة العربية السعودية 1434 هـ/1435 هـ، ص 19 .

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها .
- يطور وينمي العوامل الدافعية للأداء ، ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والترقية في العمل .
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الأمثل .
- يساعد في التقليل من القلق الناتج عن عدم المعرفة بالعمل وضعف الأداء .

أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية ، ويتجلى ذلك في (1):

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
 - تطور إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة .
 - تمتين العلاقات بين الإدارة و الأفراد العاملين .
 - تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة .
- وكما يرى محمد عويضة أن التدريب القائم على أسس علمية شرط ضروري لكل عامل نريد له النجاح في عمله والتقدم فيه وتتجلى الأهمية في النقاط التالية :
- ارتفاع مستوى إنتاجه من حيث الكم والكيف، مما يؤدي إلى رفع أجره وإتاحة له مجال للترقية .
 - شعوره بالرضا عن عمله .
 - ارتفاع الروح المعنوية للعامل نتيجة لاهتمام التنظيم بأمره .
 - التقليل من حوادث العمل التي يتورط فيها العمال غير المتدربين .

1- خالد عبد الله المرابطي الغامدي مرجع سبق ذكره ، ص 20 .

-الكشف عن المهارات الفردية والاستعدادات ،التي يمكن أن تستغل في نواحي فنية وإدارية هامة .

-حفظ الآلات والأدوات من التلف والضياع .

ج/ خصائص التكوين :

من التعريفات السابقة للتكوين يمكن استخراج الخصائص التالية :

1-التكوين نشاط رئيسي مستمر و ليس أمرا كماليا تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف عنه باختيارها ، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات ، تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في الفرد الذي سيشغلها، فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز أعلى والوقوف على أحدث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه(1).

فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي ،واكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو إعداده وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد لذا فإن التكوين نشاط رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد ، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة ، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي. إذن ان التكوين نشاط يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية مساره الوظيفي .

2-التكوين نظام متكامل حيث أنه يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العالقة الوثيقة

1-خيرى خليل الجميلي ، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ،مصر ، 1998 ، صص94-95 .

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به ، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني، ويمكن توضيح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي:¹

أ- التكامل في مدخلات التكوين : أي في المجالات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي الأفراد الوظائف ، الخبرات والمعارف ، أنماط السلوك المطلوب ، القائمون بالعمل التكويني ، الأوضاع الإدارية و التنظيمية .

ب - التكامل في الأنشطة التكوينية : وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية ، تتمثل هذه الأنشطة في تحليل الأوضاع والأنماط الإدارية ، كذلك العمليات والإجراءات ، تحديد الاحتياجات التكوينية ، تصميم البرامج ، إعداد المكونات والمعدات التكوينية تنفيذ البرامج التكوينية ، متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير تكلفته والعائد منه .

ج - التكامل في نتائج التكوين : يهدف التكوين إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن يتوفر بينها قدر كافي من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية ، النتائج السلوكية ، والنتائج البشرية وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل ، فلا يكون التركيز مثلا على مجرد إعداد أكبر عدد من المتكويين ذوي المهارة الوظيفية ، واهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائز أن يتجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية ، واغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد .

نلاحظ أن التكوين عملية مترابطة ومتكاملة تشمل العلاقات التبادلية بين مجموعة النظام مثل التكامل في مدخلات التكوين ، التكامل في الأنشطة التكوينية والتكامل في نتائج التكوين .

1-علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 1997 ، ص ص 357-358 .

3- النظرة المستقبلية إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق ، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية .

نستنتج أن برامج التكوين توضع وفق احتياجات واقعية ومحددة بدقة .

4- التكوين نشاط متغير ومتجدد يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد ، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته وسلوكياته وكذا مهاراته ورغباته ، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها كما تتغير أيضا نظم وسياسات الشركات وتتعدّل أهدافها واستراتيجياتها⁽¹⁾. نلاحظ أن التكوين يتعامل مع متغيرات نتيجة التطورات السريعة التي يعيشها المجتمع .

5- الشمولية التكوين لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني ، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد ، فالعامل أين ما كان عمله أو مسؤوليته داخل المؤسسة فله دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحويلات والتطورات الحاصلة ، نلاحظ أن التكوين عملية شاملة حيث تشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة من القيادات العليا الوسطى والدنيا.

2/ أنواع وأساليب وإجراءات التكوين :

أ- أنواع التكوين²

1- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 358 .

2- الطاهر مجاهدي ، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء ، أطروحة دكتوراه ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2009/2008 ، نقلا عن رشاد أحمد عبد اللطيف ، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 50 .

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين ، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين...) والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين ،ويقسم " رشاد أحمد عبد اللطيف " التكوين إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتكويين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها، ويمكن الإشارة إليها كما يلي (1)

التكوين من حيث الزمان: و يتقسم إلى نوعين:

أ/ تكوين قبل الخدمة: وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.

ب/ تكوين أثناء الخدمة: ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

التكوين من حيث المكان: وينقسم إلى نوعين :

أ تكوين داخل المؤسسة

ب/ تكوين خارج المؤسسة .

التكوين من حيث الهدف:

أ/ التكوين لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات و التطورات التكنولوجية.

ب/ تكوين المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

ج/ التكوين السلوكي: وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة و التفرقة في المعاملة .

والجدول التالي يوضح الاختيارات المتاحة أمام إدارة المؤسسة بالنسبة لأنواع التكوين .

1- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 359 .

جدول رقم (01) يوضح أنواع التكوين

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1/داخل المؤسسة	1/تكوين مهني وفني	1/توجيه الموظف الجديد
2/خارج المؤسسة	2/تكوين تخصصي	2/التكوين أثناء الخدمة
	3/تكوين اداري	3/تكوين لتجديد المعارف والمهارة
		4/تكوين بغرض الترقية والنقل
		5/تكوين للتهيئة للتقاعد

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، ط 5، 2001 ص 323.

وحسب رأينا نعتبر بأن أنواع التكوين المقدمة في الجدول أعلاه كلها يمكن إدراجها ضمن التكوين أثناء الخدمة للموظف، لأن كل الأنواع المصنفة حسب مرحلة التوظيف والمصنفة حسب نوع الوظائف وحسب مكان إجرائها وانعقادها كلها موجهة لصالح الموظفين بمختلف رتبهم ووظائفهم ومستوياتهم الإدارية (موظف جديد، موظف قديم يحتاج إلى تجديد معلوماته ومعارفه، موظف تتوفر به شروط الترقية، موظف مصنف مع أعوان التصميم -التأطير - أو التطبيق أو التنفيذ).

وفيما يلي نتعرض بنوع من التفصيل إلى الأنواع المختلفة للتكوين:

أ / التكوين للموظف الجديد: في الأيام الأولى من استلام الموظف⁽¹⁾ الجديد لمنصبه ومهامه يتحصل الموظف على معلومات من أطراف عديدة داخل المؤسسة بطرق غير رسمية، هذه

2-اتعرف المادة 04 من الأمر 06/03 الموظف بأنه : " يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة، ورسم فرتبته في السلم الإداري، والترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته" ، أنظر ا: لأمر 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية ، العدد 46 ، الصادرة بتاريخ 16 جويلية، 2006 ص 04.

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

المعلومات قد تؤثر على نفسيته و اتجاهاته وأدائه لسنوات، ومن جهة ثانية قد يوجه الموظف الجديد إلى مصلحة معينة أو توكل له مهام لا يملك بشأنها المعلومات الكافية ولا الطرق والآليات اللازمة للقيام بها، ولذلك تلجأ المؤسسة إلى عملية تكوين الموظفين الجدد، سواء داخل المؤسسة بتنظيم دورة تكوينية قصيرة المدى وتشرف عليها إدارة المؤسسة، وبتكليف أحد موظفيها القدامى أو إدارتها ذوي الكفاءة والخبرة قصد تزويدهم بالمعلومات الكافية أولاً حول المؤسسة وتاريخها ومجال عملها وأهدافها ونمط التسيير والرؤساء و النظام الداخلي لها، وتوقيت العمل و أيام الراحة والعطل السنوية والمرضية والاستثنائية وإجراءاتها والأجور ومكوناتها والمنح والعلاوات وكيفية الحصول عليها والترقيات والتأمينات الاجتماعية

وثانيا معلومات تتعلق بكيفية أداء مهام وظيفة معينة، وقد تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة وذلك بعقد اتفاقيات مع مؤسسات ومراكز تكوينية أخرى، وهناك دورات تكوينية إجبارية بموجب النصوص القانونية⁽²⁾ لبعض الرتب والوظائف تسمى " بالتكوين أثناء فترة التربص" تتراوح مدتها من (03) أشهر إلى (06) أشهر بإحدى المراكز التي لها الصلاحية القانونية لتنظيم مثل هذه الدورات، ويشرف عليها أساتذة ذوي خبرة في ذلك المجال.

ب/ التكوين للموظفين القدامى: يتمثل في إجراء و تنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف فئات العمال والموظفين بالمؤسسة، والتكوين مفهوم شامل ويضم بدوره العديد من الأنواع، ويعني إخضاع فئة الموظفين المعنيين لدورة تكوينية دون الانقطاع الكلي عن تأدية العمل، فقد تخصص دورة تكوينية لمدة أسبوع داخل المؤسسة لصالح موظفي الإعلام الآلي وذلك بغرض تجديد المعرفة والمهارة في هذا المجال أو تخصيص دورة تكوينية لفئة الموظفين الإداريين في الرتب التالية (ملحق إداري، ملحق إداري رئيسي، متصرف) بغرض زيادة المعارف و المهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لشغل المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا .

2-المرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في 19/01/2008 ، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة، الجريدة الرسمية ، عدد 3 ، 20جانفي 2008 ، ص 4

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

وهذه المعارف تشمل العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة و اتخاذ القرارات وتوجيه قيادة وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال...، وللمؤسسة الاختيار والمفاضلة بين إجراء الدورة التكوينية خارج المؤسسة أو داخلها وفقا للأهداف المسطرة والإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية (الإشراف على التكوين والمكونين) .

وهناك نوع آخر من التكوين تم إدراجه و تطبيقه حديثا في المؤسسات والإدارات العمومية والمنصوص عليه في التعليم رقم⁽¹⁾45، حيث يخضع الموظفون بموجبها لدورات تكوينية بغرض الترقية و الذين يتوفرون على مجموعة من الشروط:

- اجتياز الامتحان المهني بنجاح بعد استيفاء خمسة (05) سنوات خدمة فعلية بالمؤسسة .
- الترقية على أساس الاختيار وذلك بعد عشر (10) سنوات خدمة فعلية في الرتبة التي يشغلها الموظف.

في هذه الحالات المذكورة تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة، وذلك بعقد اتفاقية بين المؤسسة المعنية (في الدراسة الحالية - جامعة خنشلة) والمؤسسة المشرفة و المؤطرة للتكوين والمتمثلة في (جامعة التكوين المتواصل - مركز خنشلة) ويسمى هذا النوع " بالتكوين قبل الترقية" والذي يدوم بين (06) أشهر و (09) أشهر حسب الرتبة ، مع العلم بأن الموظف المتكون خلال هذه الفترة لا ينقطع عن العمل ولا يوضع في حالة انتداب، بل يخصص يوم واحد فقط في الأسبوع (عادة يوم السبت) للانتقال إلى مركز التكوين ، وهذا ما يوضح مفهوم التكوين ، و نلاحظ من خلال التوقيت الزمني المخصص للتكوين أنه لا يؤثر على تأدية المهام المنوطة بالموظف، كما لا يؤثر على السير العادي الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة .وللإشارة كذلك أن هذا نوع من التكوين تم تحديثه من قبل المؤسسة المشرفة على التكوين

1-التعليم رقم 45 المؤرخة في 01/12/2008 تحدد كفايات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة.

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

وذلك بإدخال نظام التعليم الإلكتروني (عن طريق الانترنت) حيث بإمكان الموظف الدخول إلى الموقع الإلكتروني المخصص للتكوين للاطلاع وتحميل المحاضرات وإنجاز نشاطات (تقييمات دورية) وتسليمها للإدارة قصد تقييمها من طرف الأساتذة المشرفين، وفي نهاية الدورة التكوينية يخضع المتكون لامتحان نهائي بالإضافة إلى تقديم تقرير نهاية التبرص أو مذكرة نهاية التكوين حسب الرتبة.

ج/ التكوين من حيث المكان: هذا النوع من تكوين الموظفين يتعلق بمكان إجراء الدورة التكوينية، فيمكن أن تعقد الدورة التكوينية داخل المؤسسة (تكوين أثناء العمل) بصفة فردية أو جماعية وذلك بإلحاق موظف بمصلحة معينة رفقة مشرف ذوي كفاءة وخبرة كبيرة في مجال التسيير الإداري أو في مجال المحاسبة والمالية... أو تنظم دورة تكوينية يؤطرها أساتذة في الاختصاص لصالح رؤساء المصالح والمكاتب (الإدارة الوسطى) قصد تنمية مهاراتهم الإشرافية وعلاقاتهم الاتصالية مع رؤوسهم و رؤسائهم وكيفية تحرير المراسلات الإدارية والتقارير والتعليمات..

وللتذكير كذلك بأن هذا نوع يمكن إدراجه أي أن الموظف يتلقى تكوينا لتحسين معارفه وتجديد معلوماته من أجل تحسين أدائه وهذه فائدة لصالح الموظف المتكون ولصالح المؤسسة⁽¹⁾، بحيث يبقى يزاول نشاطاته اليومية بدون انقطاع وهذا يعد مؤشرا إيجابيا للمؤسسة حتى لا تتعطل أو تتأخر في تأدية وتقديم خدماتها، ومن جهة أخرى يحافظ الموظف على راتبه الشهري دون اقتطاع وهذا ما يعتبر محفزا إضافيا للموظف لمزاولة أعماله المعتادة بالإضافة إلى الاستفادة من التكوين في الوقت نفسه.

1- تعرف المؤسسة بأنها: "كيان اجتماعي مقترح منسق بطريقة واعية، راشدة وله حدود شبه معروفة، و يعمل بصور منتظمة و مستمرة إلى حد ما لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة"، أنظر: بن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006/2007، ص(1).

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

وفي نفس السياق يمكن للمؤسسة أن تعقد أو تبرم اتفاقيات خارجية (خارج المؤسسة) من أجل إجراء دورات تكوينية لموظفيها الذين هم بحاجة إلى ذلك (حسب تحديد احتياجاتها التكوينية وأهدافها المستقبلية).

وقد تمت الإشارة إلى ذلك فيما يتعلق بتكوين الموظفين أثناء فترة التربص والتكوين قبل الترقية، حيث يتم إبرام اتفاقيات دورية مع مؤسسة خارجية (جامعة التكوين المتواصل).

ويمكن كذلك أن تجرى دورات تكوينية خارج الدولة ويدخل هذا النوع من التكوين في إطار برنامج وطني في قطاع التعليم العالي، حيث للمؤسسة (الجامعة) أن تبرم اتفاقية تربص خارج الوطن مع إحدى المؤسسات التي تراها مناسبة ومؤهلة للقيام بدورة تكوينية، وعادة لا تتعدى فترة التربص (15) يوما بالنسبة للموظفين الإداريين الذين تتوفر فيهم الشروط المحددة مسبقا من طرف الهيئة الوصية.

ب/ أساليب التكوين :

للتكوين عدة طرق وأساليب تتحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التكوين ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمتكويين والأهداف المطلوب الوصول إليها ، كما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف والمتمثلة في اختلاف الغرض من التكوين واختلاف المستوى الوظيفي للعمال واختلاف خبراتهم وثقافتهم ، إضافة إلى اختلاف الإمكانيات المادية المتاحة ، ومن أهم الأساليب التكوينية شيوعا و استخداما هي⁽¹⁾ :

1- أسلوب المحاضرة

يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب شيوعا ومن أقدمه ، حيث يقوم المكون بإلقاء مادة تكوينية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية بين المتكون والمكون من جانب واحد وهو المكون

1- عمر بلخير جواد ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، جامعة أبي بكر بالكايد ، تلمسان ، 2015 ، ص ص 82-83 .

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

(المحاضر) ويتناسب هذا النوع من التكوين في حاجة لإيصال معلومات وقواعد واجراءات وطرق أداء العمل لأكبر عدد ممكن من المتكويين وفي أقصر السبل وبأقل تكلفة ، كما يتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع وقدرته على إيصال المعلومات للمتكويين والتأثير فيهم (1) .

وبالرغم من انتشار هذه الطريقة وانخفاض تكاليفها وأنها لا تحتاج إلى إمكانيات مادية إلا أنه يعاب على هذا الأسلوب انخفاض مشاركة العمال في برامج التعلم ، وقلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع إضافة إلى ضعف التغذية العكسية (ضعف التركيز على الجانب العملي التطبيقي) . نستنتج ان هذا الأسلوب يصلح في اكتساب المعلومات والمعارف و قواعد و اجراءات طرق أداء العمل لعدد كبير من المتكويين ، ويكون من طرف واحد وهو المكون.

2- اسلوب المناقشة

يعتبر أسلوب المناقشة أسلوب دراسي وتكويني ناجح وله ميزة كبيرة على أسلوب المحاضرة في أنها توفر تغذية عكسية من التحكم في سير المناقشة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمة والابتعاد بها عن الأمور الجانبية ، وتوفر المناخ لتبادل الآراء ووجهات النظر بجدية تامة ، وتتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع الثبات حيث يشارك جميع المتكويين في النتائج التي يتم التوصل إليها وتتيح الفرصة لتنمية الاتجاهات السليمة نحو التعاون والعمل الجماعي والتفاوض واكتساب المهارات وتبادل التجارب وممارسة الأساليب الديمقراطية في حل المشكلات .

ويلعب المكون دورا مهما في نجاح هذا الأسلوب من خلال قدرته على إدارته للمناقشة بصورة منظمة وعلى عدد المتكويين في حلقة النقاش ولمدة زمنية ملائمة للموضوع ، بحيث لا تكون قصيرة فتذهب فائدة المناقشة أو طويلة فتبعث الملل للعامل المتكون ، بحيث يكون العدد

1- عمر بلخير جواد ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص 83 .

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

النموذجي في حلقة النقاش ال يزيد عن (25) متكونا وأن لا تزيد المدة عن ساعتين ، نستنتج ان هذا الأسلوب يصلح في اكتساب المهارات وتبادل التجارب وحل المشكلات ، ويشترك جميع المتكونين في النتائج على أن يكون المكون متحكم في هذا الأسلوب.(1)

3-أسلوب دراسة الحالات

يتم بموجب هذا الأسلوب تقديم إلى المتكونين حدث أو مجموعات من الأحداث يتعلق بمواقف ومشكلات إدارية معينة واجهتها المؤسسة أو مؤسسة أخرى في مستويات إدارية مختلفة ومجالات متعددة ويطلب من المتكونين دراسة و تحليل واستخراج المؤشرات و الدلالات منها وصولا إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث و أسلوب عالجه ، وعليه تقسم دراسة الحالات إلى قسمين رئيسيين :

أ-الدراسة التي يقوم فيها المتكون بتشخيص أسباب حدوث مشكلة معينة .

ب-الدراسة التي يقوم فيها المتكون بحل مشكلة معينة .

ويتيح هذا الأسلوب الفرصة في النظر إلى المشكلة بنظرة هادئة بعيدا عن الضغوط، كما يتيح الفرصة لتبادل الأفكار والحلول البديلة للمشاكل، ومن عيوب هذا الأسلوب :

-قد ينقل للمتكونين انطبعا خاطئا عن العمل الفعلي .

-قد يتطلب التوصل إلى حل إحدى المشكلات وقتا طويلا.

4/ أسلوب تمثيل الأدوار

يعتبر هذا الأسلوب توصيف محدد للأدوار التي سيؤديها العمال لإلقاء الضوء على المشاكل السلوكية التفاعلية وبما يتماشى مع واقع المشاكل الافتراضية في مجال العمل، وبموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المنظمات

1- عمر بلخير جواد ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق ص 84 .

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية ، ثم يقوم المشرف على التكوين بإعطاء العامل دورا معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ القرار المناسب .

ومن مزايا هذا الأسلوب أنها توضح التصرف الصحيح للعامل إزاء قضية مهنية ، وكذلك شعوره بالحرَج من تصرفاته التي يلاحظها العمال الآخرون وقد يؤدي هذا إلى ظهور نزاعات بين العمال وزيادة حدة النقاش ، وعليه يمكن استنتاج أن من أبرز المجالات التي تستخدم هذا الأسلوب هي المجالات ذات العلاقة بالعلاقات الإنسانية و الإشراف السليم . نلاحظ أن أسلوب تمثيل الأدوار يصلح في اكتساب مهارات في التصرف حيث يواجه العامل دورا معيناً و يطلب منه القيام بتمثيله وأخذ القرار المناسب في شأنه.

ج / إجراءات التكوين :

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

1/ إعداد المكون وتأهيله

يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً على القيام بتكوين الأفراد ، نستنتج ضرورة تحلي المكون بالمؤهل والخبرة البيداغوجية الكافية حتى يكون التكوين فعالاً .

2/ إعداد وتهيئة المتكون

يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين ، نستنتج ضرورة توفير المكان والوسائل المناسبة، إقناع المتكون بالعملية التكوينية وشرح أهدافه

3/ استعراض أسلوب أداء المكون

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

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي، نستنتج ضرورة قيام المكون بشرح المادة التكوينية بأسلوب سهل وواضح .

4/ إعطاء فرصة للممارسة

توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين ، فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط على وسائل أخرى لمساعدة التكوين وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية التكوين فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي (تطبيقي)، نستنتج ضرورة ممارسة التكوين بطرق تطبيقية حتى يتم استيعاب المادة التكوينية بشكل جيد .

5/ المتابعة

حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة . ولكي يكون التكوين فعالا ويفرز أثاره الإيجابية فإنه البد من أن يتبع هذه الإجراءات، نلاحظ ضرورة مراجعة ومتابعة الفرد للتأكد من ممارسته للعمل بطريقة سليمة ومدى فعالية التكوين.

3/ خطوات ومراحل ومشكلات التكوين :

أ - خطوات ومراحل التكوين (1) :

تمر عملية التكوين بخطوات و مراحل أساسية و مترابطة ، فال يمكن القفز فوق إحداها على الأخرى ويعود ذلك إلى ارتكاز كل مرحلة على سابقتها ، وتعد هذه الخاصية أهم ما يميز التكوين عن التعليم. فمناهج التعليم تصمم عادة لمقابلة أهداف و احتياجات عامة وتدرس في الجامعات ولجميع الدارسين دون بذل أي جهد وهو ما نجده مخالفا لعملية التكوين حيث أن كل برنامج تكويني معتمد من طرف المنظمة يصمم وفقا للاحتياجات التكوينية الفعلية للعاملين،

1- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية ،سلسلة تنمية المهارات ،ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2001، ص23

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

ويكون هذا بطبيعة الحال من برامج مختلفة كتحديد الاحتياجات التكوينية وتنفيذها ، ثم متابعة نقل آثار التكوين و تتمثل هذه الخطوات في ما يلي (1)

أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية

تقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية لأنها مفضلة بين العاملين أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة ، أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة وما إلى ذلك ، وهذا خطأ بل يجب اللجوء إلى التكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة وهذا ما تؤمنه هذه الخطوات التي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكوين من عدمه وهناك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف عن احتياجاتها التكوينية منها:

أ- تقييم الأداء : يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إضافة إلى ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل و إخلاصه، الأمر الذي يساعد المؤسسة على الكشف عن احتياجات تكوينية محددة .

ب- متابعة المظاهر التنظيمية السلبية : توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي قد نستدل منها على وجود حاجة للتكوين مثل: ارتفاع التكاليف ، ضعف الرقابة على المواد ، ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسب المنتجات التالفة، الصراع المستمر مع الإدارة ، كثرة الشكاوي ارتفاع معدل دوران العمل والغياب ، ارتفاع معدل حوادث العمل، ضعف الانضباط... الخ .ج- التحليل التنظيمي : يشمل التحليل التنظيمي ثالث جوانب أساسية هي :

- تحليل المهام أو العمل : يتناول تحليل العمل بالدراسة التفصيلية خطوات العمل

ومراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها ، وما

1- السيد عليوة ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، مرجع سابق ص 24 .

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

هي الأدوات المستخدمة و إمكانية إدخال آلات جديدة ، ثم المهارات الجديدة اللازمة لأداء هذا العمل على ضوء هذه التغيرات (1) .

- تحليل التنظيم : من خلال تحليل التنظيم تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، من حيث مثال مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف ، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الفرد ومدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين ، ومدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة...الخ .

- تحليل الفرد : ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته ، دوافعه واتجاهاته ، حاجاته وسلوكه ومدى تعاونه ، حبه للعمل ، إخلاصه ، قدرته ، على الاتصال والتفاهم ، مدى انسجامه مع الآخرين...الخ ، وهنا نشير إلى نقطة أساسية توجب التعرف على أهداف الفرد وهل تتوافق وأهداف التنظيم عند تحديد الاحتياجات التكوينية .

ث - الاختبارات : مثل اختبارات الذكاء ، اختبارات القدرات ، اختبارات المهارة اليدوية ...الخ، والتي تقوم المؤسسة بإجرائها بهدف قياس مدى كفاءة العامل وأدائه لعمله ، ويستفاد منها في تحديد حاجات تكوينية محددة ، مما يساعد على تصميم برامج تكوينية تدور حول عالج هذه الاحتياجات .

ح-المقابلات و الاستقصاءات : تجري مع الأفراد وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها ببرامج تكوينية خاصة .

ثانياً: تصميم البرامج التكوينية

1- السيد عليوة ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، ص 25 .

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة ، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين .

فعملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر المرحلة الثانية من مراحل سياسة التكوين ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي برنامج تكويني، ويقصد بتصميم البرامج التكوينية أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات و الكفاءات و المهارات ، فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.(1)

ويمكن أن يضم البرنامج التكويني عديد العناصر منها:

-موضوع التكوين ، أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق و الشمول في عرضها .

-تفاصيل عن المتكولين، أي أن البرنامج موجه لأفراد جدد، موجه لأفراد سيرقون...، الخ .أو لمنطق المنتهج في تتابع عرضها.

-تحديد طرق وأساليب التكوين .

-تحديد المكونين ومعايير التقييم .

-تحديد مسؤولية الإدارة ، أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني .

1- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية «سلسلة تنمية المهارات ، ص22 .

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

-تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها، وهذا لإثارة دوافع الأفراد المتكونين بغية التحصيل والتكوين الجيد، وهو أمر أساسي في أعداد البرامج التكوينية .

-تخصيص ميزانية التكوين أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني، ورصد الاعتمادات اللازمة لها.

-تعيين مكان التكوين إذا كان داخليا أم خارجيا .

ثالثا: تنفيذ البرامج التكوينية

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا ، وتعتبر مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا .

ولتنفيذ البرامج التكوينية لابد من تحديد الإجراءات التالية⁽¹⁾ :

أ- الجدول الزمني للبرنامج : يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، موعد الرحلات و التسجيلات ،الاختبارات وحفل الختام ، ويجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف على طول فترة التكوين وعلى طبيعة مستوى المتكونين .

ب- مكان التكوين : قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية البرنامج التكويني ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج .

1- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية «سلسلة تنمية المهارات ، ص22 .

ت- متابعة المكونين والمتكونين :المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية .

رابعاً :تقييم البرامج التكوينية⁽¹⁾

إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى ، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته ومسؤولية مدير التكوين لا تقتصر فقط على تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج ، بل يجب عليه أن يتأكد أنه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلال برنامج التكوين.

وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء، فبالنسبة للأفراد ، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها ، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضوع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات ، لا سيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم ، أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة ، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة .

وهناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي :

-ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين ، حيث يتم توزيع استمارات معلومات لتقييم البرنامج التكويني ، وتتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى

1- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية ،سلسلة تنمية المهارات ، ص 23 .

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

فائدة المحتوى للمتكونين وطرق التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المتكون والمتكونين ودرجة ملاءمة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية .
ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكونين في البرنامج ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق (1).

مدى تعلم المتكونين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات بعد الانتهاء من البرنامج التكويني وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية تتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج ، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات .

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا، فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتكونين ، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه .
-مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها، وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل ، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين .وهذا المقياس يسمى بمقياس مراقبة الأداء السابق واللاحق (نفس الشيء ينطبق على سلوك المتكون)

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم البرنامج التكويني ، فارتقاء الأداء أو السلوك اللاحق عن الأداء أو السلوك السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه .

العوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف ، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التكوين، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج

1- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية ،سلسلة تنمية المهارات ، ص 24 .

المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه ، إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أنه إذا كانت هناك سهولة نسبية في حصر تكاليف البرنامج التكويني، فإنه من الصعوبة بما كان تحديد العوائد الاقتصادية من ورائه والتي قد تأخذ مداها على المدى الطويل . نستنتج انه بعد مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني تليها مرحلة تقييم البرنامج التكوينية أي قياس مدى التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكويين ، ومدى فعاليته والأثر الذي تركه في معارف وسلوكيات المتكويين .

ج/ مشكلات ومعوقات التكوين :

على الرغم من أن مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا ان هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها ، وهذه المشكلات تتمثل في (1):

- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة ، وهمها الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي .
- عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح ، حيث يقومون بأعمال روتينية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين .
- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى ، وبذلك تقل أهمية الدور المنوط بها .
- هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعتهم لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم .

1-غياث بوفلجة ، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص ص 77-78 .

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

➤ عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعداداً تربوياً مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس .

➤ عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية .

➤ عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساساً لنجاح الدورة ، ومع انعدام

الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقويم العلمي ولا يكون ممكناً

➤ افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط

التكويني ، حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول

دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين * .

من خلال ما سبق يمكن حصر معوقات التكوين في : الجهل بدور مصلحة التكوين واعتبارها

غير منتجة والتشكيك في قدرة القائمين بها وجهل العاملين بأهمية التكوين وعدم توفر مكونين

أكفاء بالإضافة إلى عدم وضوح البرامج التكوينية وافتقادها للأسس العلمية والعملية في تخطيط

،تنفيذ ، تقييم ومتابعة التكوين .

ثانياً : ماهية الأداء الوظيفي .

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير ، الموارد

البشرية ، حيث تم تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة

للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو

تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس

النتائج(1).

1-راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية ، مصر 2001 ، ص 209 .

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي هو " الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"¹

كما يلقي توماس جليبرت الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا)²

كما عرف الأداء على أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج، حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس)³

كما يرى علي سلمي أن " الرغبة والقدرة يتفاعلان معا لتحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء)⁴ .

1/ عناصر الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي يتضمن مجموعة من العناصر أهمها ما يلي):⁵

أ - المعرفة بمتطلبات الوظيفة : إن المعرفة بمتطلبات الوظيفة تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها .

ب - نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

1- محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي بين إنتاجية المالية والعلمية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 219 .
2- صلاح الدين عبد الباقي : السلوك التنظيمي بين إنتاجية المالية والعلمية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 ، ص 175 .
3- عبد البارى إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 ، ص 25 .
4- صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 280 .

5- محمود عبد الرحمان، إبراهيم الشنطي : أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006 ، ص 50 .

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

ت - كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

ث - المثابرة والوثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله⁽¹⁾ .

ج - السلوك : تبين السلوكيات الكيفية التي يؤدي بها الفرد عمله، ويمكن أن تركز على إحدى العناصر التالية:

-التمسك بالقيم التنظيمية.

- عوامل الكفاءة أو الأداء.

- المميزات أو الخصائص أو القدرات.

- الأسلوب أو الطرق الشخصية.

- المعرفة، الاتجاهات، المهارات، والعادات.

ح - النتائج : النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم، فمن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاما مختصرة، مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي، وقد يتطلب في بعض الوظائف خاصة التي تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعيا استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج.

وتبين النتائج ما يقوم الفرد بإنجازه، وهي تركز على إحدى المكونات التالية:

1- عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، مرجع سبق ذكره، ص25 .

-مخرجات العمل الحالية.

-النتائج القابلة للعد.

- النواتج والإنجازات القابلة للعد.

- الأهداف المنجزة.

- الكمية ، النوعية ، التكلفة ، والتوقيت .

2/ أنواع وتقييم وتحسين الأداء الوظيفي :

أ-أنواع الأداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية إلى مجموعة من الأنواع وفق معايير مختلفة⁽¹⁾ :

- حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1- الأداء الداخلي : ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي انه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي :

*الأداء البشري : وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

1-بوعطيط جلال الدين : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل ، جامعة منتوري محمود ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم التجارية ،قسنطينة ،2009 ، ص ص 76-77 .

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

* الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

*الأداء المالي : ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2 - الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمنظمة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها. (1)

-حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ/ الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها أي إلى عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية الربح والنمو، أن كما الأداء للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب / الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المنظمة.

-حسب المعيار الوظيفي:

1- بوعطيط جلال الدين : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مرجع سابق ص 77 .

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى:

أ/ أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة.

ب/ أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم عنصر من عناصر المنظمة حيث يعتبر المحرك للموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة، ومنه نرى بأن أداء المورد البشري هو من يحقق استمرارية وبقاء المنظمة لذلك يجب أن يكون هذا الأخير مبني على أفراد ذوي كفاءات ومهارات عالية.

ت - أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف اقل تسمح لها بالمنافسة.

ث - أداء وظيفة التسويق يتحقق من خلال مؤشرات :

حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، الشهرة .

أ- تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد، من أهم الخطوات الواجب الاعتماد عليها من أجل معرفة مدى كفاءة الأفراد ولذا سوف نتطرق الي تعريف تقييم الأداء وأهميته داخل المنظمة وكذا أنواع وطرق تقييمه وفوائده ومجالات استخداماته.

1- تعريف تقييم الأداء وأهميته

أ- تعريف تقييم الأداء: تعددت السمات الي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء، كما يسمى بقياس الكفاءة، وآخرون سموه بتقييم الكفاءة أننا إلا نرى خير

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

تسمية له هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها كما تعددت تعاريف تقييم الأداء ، نذكر منها ما يلي :

- هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل و تحمله مسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى(1).

- ويعرف أيضا على أنه عملية تقدير أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أما لا في شتى المجالات(2) .

كما أنه عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المحققة ، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة.

ويعرف أيضا على أنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمات ويشمل على مجموعة من الأسس و القواعد العلمية والإجراءات التي تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سوى أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، جميع العاملين فيه بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم المستوى الأدنى بدا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته وصولا لقاعدته(3).

1- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة: إدارة الموارد البشرية دار، الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008 ،ص 367 .
2- سعاد نائف البرنوطي ، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ، 2000 ، ص 378 .
3- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد إستراتيجيات ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2005 ،ص363

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

كما يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنه النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي الحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل.

ب - أهمية تقييم الأداء: تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المنظمة في التعرف على مستوى أداء عاملها بما يمكنها من تخطيط نظم الموارد البشرية على أسس سليمة، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية:¹

- رفع معنويات العاملين : إن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وأنا لهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ما ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.

- دعم إجراءات الترقية والنقل: إثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.

-يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين : في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

- استمرار الرقابة والإشراف : إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم، ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

1-شحاده نظمي، إدارة الموارد البشرية دار 1ط، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000. ص.75

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء : إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم: ضعف العاملين واقتراح إجراءاتهم لتحسين أدائهم
- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية : وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة.

-يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها : مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة ، كما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المنظمة.

-خطوات تقييم الأداء :

هناك عدة خطوات يراعى إتباعها عند تقييم الأداء ، وذلك حتى يتم تحقيق الهدف المنشود منه ،ونظرا لأن هذه العملية صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها لذلك يجب على القائمين على عملية التقييم أن يخططوا لها ويقوموا بإتباع الخطوات السليمة والواضحة وهي كالتالي :

* تحديد معايير الأداء⁽¹⁾ .

* توضيح توقعات الأداء للأفراد .

* الأداء الفعلي للأفراد العاملين .

* مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار .

* مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين .

* الإجراءات التصحيحية .

ب-تحسين الأداء

1-سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، ط 3 دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003 ، ص ص 144-145 .

1/ مفهوم تحسين الأداء (1) :

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي عنصر من العناصر المحددة لمستوى الأداء الوظيفي، فهو يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط.

إن تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء، ولا يستغرق عادة وقتاً طويلاً كما لا يكلف نفقات باهظة، ولا يتطلب استثمارات ولا استحداث تقنيات جديدة . وهناك نوعان من إجراءات التحسين، النوع الأول سريع ومباشر إذ بموجب هذا الإجراء يتم اتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار دون الخوض في الأسباب المؤدية إلى الانحراف، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهي الإجراءات الأساسية المعتمدة على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء .

2/ المراحل الأساسية في تحسين الأداء (2) .

أ تشخيص الأداء .

ب تطوير خطة إجراءات لمعالجة المشكلة .

ت تنفيذ خطة الإجراءات .

ث تقييم ما إذا كانت الخطة قد انتهت

3- العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي إن أداء العمل يتوقف على عوامل متعددة

بعضها تنظيمي والآخر إجرائي، بعضها ثقافي والآخر نفسي بعضها اقتصادي والآخر

1- علي السلمي -إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غرين للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 ص ص 178- 177
- 2 روبرت بكال: ترجمة موسى يونس: تقييم الأداء: كيف تقيس ونطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية، العربية السعودية، 1999 ص 202 .

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

اجتماعي، وهذه العوامل تختلف في تأثيرها على أداء العمل من مجتمع لآخر باختلاف رغبات العاملين واحتياجاتهم، وباختلاف أهداف المنظمات وثقافتها، وباختلاف المستويات الحضارية للمجتمعات التي تشكل البيئة الحيوية التي تؤثر في التنظيم كما تؤثر في أداء العاملين.

2-فعالية الأداء الوظيفي⁽¹⁾ : يتجه بعض علماء الإدارة في تعريفهم لفعالية الأداء الوظيفي إلى تحديد عائد السلوك الذي يصدر عن الفرد، دون الاهتمام بالفرد الذي يصدر عنه ذلك السلوك، لذلك يعرف فروم vroom الفعالية بأنها " صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة، ويترتب عليه أثر مرئي."

بينما يعرف ريدن فعالية الأداء الوظيفي بأنها " المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها"، في حين يعرفها الهواري بأنها " القدرة على تحقيق النتائج المتوقعة من الأداء الوظيفي".

ويميل البعض الآخر إلى القول بأن فعالية الأداء الوظيفي ليست مفهوماً أحادياً يرتبط بعنصر واحد وهو الإنتاجية، وإنما يتسع ذلك المفهوم في نظرهم ليشتمل على عناصر تشمل " إنجاز أهداف المنظمة، وإشباع حاجات الجماعة، والإسهام في رفاه العاملين - على المدى القريب والبعيد - والمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة."

ويقصد بفعالية الأداء الوظيفي في هذه الدراسة مستوى إنجاز الواجبات والمهام والمسؤوليات المنوطة بمسؤولي الإدارة أثناء قيادتهم لمرؤوسيه وتوجيههم لتحقيق الأهداف المرسومة .

أ - العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي

1-العوامل التي تؤثر على الأداء وتتعلق ببيئة العمل : (2)

1-- محمد بن إبراهيم محمد الربيع : نفس المرجع السابق ، ص 11 .
2-- عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003 ،ص 71.

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :

- العنصر البشري .
- الإدارة .
- التنظيم .
- بيئة العمل .
- طبيعة العمل .
- العوامل الفنية .

2-العوامل التي تؤثر على الأداء وتتعلق ببيئة العمل⁽¹⁾ :

أ-العوامل المؤثرة على إدراك الفرد : يتأثر إدراك الفرد لدوره الوظيفي بعاملين أساسيين، وهما

غموض الدور، وصراع الدور

- غموض الدور .

- صراع الدور .

ب- العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد :

1-التعليم.

2 - التدريب .

3-الخبرات .

3-العوامل المؤثرة على دوافع الأفراد:

1- عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء ، مرجع سابق ص 71.

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

تتحكم في دوافع الأفراد عوامل جزئية متعددة، بعضها عائد إلى الأفراد مثل الحاجات، وبعضها متعلق بالعوامل الموقفية أو التنظيمية، وسنذكر فيما يأتي أهم هذه العوامل:

أ/ الأجر والمكافآت : ويمكن أن تكافئ المؤسسة العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه، والأداء الذي يحققونه بثلاثة وسائل رئيسية هي:

- الأجر و/أو الرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤدونه .
- امتيازات مادية إضافية تمنحها، كالنقل والسكن وغيرها .
- حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون من الأجر الأساسي عنه كالعلاوات .

ب/ عدالة العائد .

ت - فرص التطور والترقية المتاحة للفرد .

ث - نمط القيادة أو الإشراف .

ج - الظروف المادية .

ح - المكانة الوظيفية .

خ - طبيعة العلاقات داخل التنظيم .

د- تضخم العمالة .

ذ- محتوى العمل .

ب/ العوامل الخارجية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي

وتتكون من مجموعة من العوامل هي (1) :

1- عز الدين هروم ، واقع تفسير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير علوم التسيير فرع ، تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008 ، ص 33

1- البيئة الاجتماعية والثقافية: وتتمثل في (1):

*العادات والتقاليد الموروثة .

*العرف وأمور الدين .

*المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد التعليم ورغباتهم في الحصول عليه .

2- البيئة السياسية و القانونية : وتتمثل في:

* طبيعة النظام السياسي .

*مدى الاستقرار السياسي.

*مرونة القوانين والتشريعات.

*السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة .

*العلاقات الدولية ونوعيتها.

3-البيئة الاقتصادية : وتتمثل في :

*الاستقرار الاقتصادي .

*الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات .

*السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

ثانيا: النظريات المفسرة للتكوين المهني وتنمية الموارد البشرية

1-النظريات التقليدية

1 - عز الدين هروم ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص 33.

أ- نظرية الإدارة العلمية⁽¹⁾: يعتبر تايلور إن الإدارة العلمية، نشر عام 1911 كتبه حول الإدارة العلمية وأوضح فيها أن هدف الإدارة العلمية هو ضمان الرفاهية لكلا الطرفين (العامل ورب العمل)، قامت الإدارة العلمية على أسس علمية شكلت بدائل مهمة على الأساليب القديمة كالمحاولة والخطأ، حيث يتلخص أسلوب الإدارة العلمية في التعرف على طريقة أداء أي عمل بشكل علمي يحقق استثمار الوقت، تقلص التكاليف مع زيادة الإنتاجية.

قامت نظرية الإدارة العلمية عند تايلور على مجموعة من المبادئ :

- التخصص في العمل حيث يجب على العامل أن يكون متخصصا ولديه مهارات محددة وعالية، لان التخصص العالي يسهم في زيادة الإنتاجية.
- اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية بهدف تنمية القدرات واتقان النشاط وتحفيزهم باعتماد اجر مناسب .

• تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعاملين .

• قياس العمل ومحاولة إيجاد أداء نموذجي وزمن نموذجي .

تولي نظرية الإدارة العلمية أهمية كبيرة للتكوين نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال بطريقة مناسبة وعلى فترات منتظمة ، وتعتبر النظرية العلمية عملية التكوين عملية داخلية تقوم بها المؤسسة الاقتصادية لرفع كفاءة العامل والإنتاج ، إلى جانب هذا نجد أن النظرية العلمية اهتمت بنظام الحوافز كعنصر أساسي لإغراء العمال على تأدية العمال بالطريقة المطلوبة والسرعة والمعدل المطلوب ، اي انها تركز على الجانب المادي من خلال الأجور والحوافز وهي ما يسعى إليه الفرد أساسا من العمل ويمكن دفعه للأداء من خلالها أن ما جاءت به هو الاختبار العلمي انتقاء افضل العمال وتكوينهم بالشكل الذي يضمن اتقانهم لوظائفهم وتحقيق الفعالية المرجوة .

1- بوبكر بوخريسة محمود وآخرون ، تسيير وتدبير الموارد البشرية ، مركز الكتاب الأكاديمي ، ط 1، عمان 2015 ، ص 290 .

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

تعرضت نظرية الإدارة العلمية إلى مجموعة من الانتقادات أبرزها:

- اعتماد تاييلور على دراسة الحركة والزمن وهذا ما جعل العاملين بمثابة الآلات لخدمة اصحاب المصانع .
- التركيز على النواحي العلمية واهمال النواحي الإنسانية مما يزيد من تعقد المشكلات
- خلق الموجهات والمصادمات بين العمال والإدارة نتيجة الاعتماد على الإجراءات الرسمية فقط .
- إن تحديد المقياس الدقيق للعمل يؤدي إلى خلق تخصصات ضيقة لا يمكن الاستقادة منها الا من قبل ذوي الاختصاص .
- تتركز أطروحات هذه النظرية حول التكوين والتأهيل كمصدرين أساسيين للقيام بالأدوار حسب المخطط الذي تنظمه المؤسسة، حيث تسعى هذه النظرية الى اكتشاف الأساليب الواجب اتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج.

ب _ نظرية التقسيم الإداري¹ : يعتبر هنري فايول من أهم مؤسسي الفكرة الإدارية، عرف بمساهمته في وضع مبادئ الإدارة ويعرف هذه الأخيرة بأنها مجموعة من الوظائف وتعبير عن القدرة على التنبؤ قبل حدوث الأشياء، فلا بد للقائد حسب فايول أن يتميز ببعده النظر والقدرة على التوقع للمستقبل .

تضمنت مبادئ الإدارة عند فايول(14) مبادا تمثلت فيما يلي :

- تقسيم العمل والتخصص لتحقيق الكفاءة المطلوبة .
- السلطة والمسؤولية .
- الانضباط والالتزام بقواعد العمل والسلوك وطاعة الأوامر .
- وحدة القيادة .
- وحدة التوجيه .

1--Henri Fayol 14 Principles of management .byjus.retrieved26/01/2022.edted.

- سيادة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة
 - مبدأ المكافأة والتعويض أي وجود نظام عادل .
 - مركزية السلطة .
 - المساواة .
 - الترتيب المنظم .
 - ثبات الأفراد .
 - تشجيع الإدارة لروح الابتكار والمبادرة والإبداع .
 - متدرج السلطة او ما يسمى بتسلسل السلطة .
 - بث روح الفريق والتعاون بين جميع القوى العاملة والتشجيع على العمل الجماعي .
- دعا فايول إلى ضرورة النظرية الموجودة للعمل على أنه العملية المخططة والمدرسة وفي هذا ارتفاع وسمو بالعامل الإنساني الذي كان مبهما آنذاك فهذه النظرية للعمل تجعل هناك تنظيما يضع العامل في مكانه الصحيح ويخرجه من عبوديته ومهانتة التي قذف به إليها أصحاب رؤوس الأموال .
- قام فايول بتقسيم أنشطة المنظمة إلى (6) مجموعات (1):
- أ - أنشطة فنية (تصنيع ونتاج) .
 - ب - أنشطة تجارية (بيع وشراء) .
 - ج - أنشطة مالية (تأمين راس المال واستخدام الأموال) .
 - د - الحماية (حماية الممتلكات والأشخاص) .
 - هـ - أنشطة محاسبية (تقدير التكاليف) .
 - و - أنشطة إدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق، رقابة) .
- وهذه المجموعات الست هامة وتتواجد بدرجات متفاوتة في اي منظمة معاصرة .

1- بوبكر بوخريسة وآخرون، المرجع السابق، ص 299.

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

ركزت أعمال فايول على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمراكز، حيث حرص على التأكيد أن كل من العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التكوين من أجل تدعيم القدرات والكفاءات واكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية ويأتي ذلك عن طريق التعليم والتكوين المستمر وفقا لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص .

تعرضت نظرية التكوين الإداري الي مجموعة من الصعوبات في تحقيق الإدارة التي يرمي إليها فايول، وهذه الصعوبات تتجسد على مستوى الوظائف الإدارية من إمكانية حدوث ضعف أو قصور في هذه الوظائف .

2- النظريات الحديثة :

أ-نظرية العلاقات الإنسانية:(1)

شكلت العلاقات الإنسانية بداية تطور ونشوء المدرسة السلوكية في الإدارة وقد ركزت على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين وأكدت على أهمية حاجات الفرد وأهدافه وتوقعاته . ارتبطت حركة العلاقات الإنسانية بالمفكر الأسترالي التون مايو (1880-1949) والذي يعتبر الأب الروحي لها ، من أهم الدراسات التي قام بها هي الدراسات المعروفة بدراسات هاوثورن في شركة وسترن الكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة ما بين 1927-1932 على خمس مراحل وكان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل الإضاءة وفترات الراحة وظروف العمل ونظام دفع الأجور على الإنتاجية العامة ، وكانت نتائج تلك الدراسات مغايرة تماما حيث لم يثبت انتاجية العامل ولكنها توصلت الي النتائج الآتية وجود أي علاقة مباشرة بين هذه العوامل :

1- بويكر بوخريسة وآخرون، المرجع السابق، ص 299.

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

- أن التحفيز الفردي لا يكفي الا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالانتماء و الالتزام وهنا تتضح أهمية علاقات الأفراد في المجموعة في تدعيم سلوك الفرد وزيادة الإنتاجية.

- أن بيئة العمل ليست فقط انتاج بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني داخلها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل عنها في التأثير على سلوكه داخل المنظمة من خلال مجموعات العمل التي ينتمون إليها .

- الإدارة الديمقراطية اي أن مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق الأهداف .

- العلاقات الإنسانية هي أحد العناصر الأساسية المحددة للكفاية الإنتاجية.

أهم مبادئ العلاقات الإنسانية(1) :

- تأثير الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية .
- يشعر الفرد بأهميته وانتمائه من خلال العلاقات الإنسانية .
- التخصص وتقسيم العمل تفقد العمل جوانبه الاجتماعية .
- القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الفرد وبالتالي المحددة بكفاءاتهم وخبرتهم .
- ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الأفراد والعمل في بيئة جماعية حيث تمت دراسة وتحليل سلوك المديرين والعمال من خلال ديناميكية الجماعة .
- ومن أهم رواد حركة العلاقات الإنسانية نجد نشستر بارنارد (1889-1961) والذي نادى بتدعيم ونشر التعاون داخل المؤسسة وضرورة تكوين العمال وصقل خبراتهم داخل الجماعة وتشجيع العلاقات الاجتماعية واستشارة دافعية الأفراد وحثهم على المزيد من العمل الإنتاج.

1- بوبكر بوخريسة وآخرون، المرجع السابق، ص 300 .

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

من أبرز الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة انها بالغت في التركيز على العنصر البشري الأمر الذي يؤدي إلى إهمال عوامل أخرى تساهم في استمرارية وفعالية المؤسسة ويرى بعض المفكرين أن الدافع الرئيسي لهذه المدرسة كان مهاجمة المظاهر الإنسانية التي اتسمت بها النظرية العلمية .

ينظر رواد هذه النظرية للتكوين على أنه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية للعامل .
فكلما حسن العامل من وضعه المهني وكلما اتاحت له الفرصة للتكوين كلما زادت وتيرة الولاء التنظيمي والدافعية اتجاه العمل، الأمر الذي يزيد من إنتاجية ويحقق الرضا والاستقرار الوظيفي.

ب - النظرية الوظيفية (1):

إن الريادة في منشأ التفكير الوظيفي كانت لدوركايم الذي اعتبر التحليل الوظيفي بمثابة جزء أساسي من صياغته لمهام التنظير والبحث في علم الاجتماع . ومع ذلك فقد تأثر تطور الوظيفية في صورتها الحديثة تأثراً قوياً بأعمال الأنثروبولوجين . وقد اعتمدت الأنثروبولوجيا حتى بدايات القرن العشرين اعتماداً أساسياً على التقارير والوثائق التي أعدتها الإدارات الاستعمارية ، والبعثات التبشيرية والرحالة ، ولذلك اصطبغت الأنثروبولوجيا في القرن التاسع عشر بالصبغة التأملية والتوثيق غير الوافي ، ومن ثم ألف الكتاب كتباً تجمع أمثلة من شتى أرجاء العالم دون إيلاء عناية أكثر بمدى صحتها أو بالسياق الثقافي الخاص الذي جاءت منه ، فعلى سبيل المثال تم القيام بتحليل الدين بمقارنة أمثلة متعددة للمعتقدات والممارسات ، وهي أمثلة مستمدة من ثقافات مختلفة .

ويؤرخ للأنثروبولوجيا الحديثة منذ الوقت الذي أصبح فيه الباحثون غير راضين عن هذا الاتجاه ، وبدأوا يمضون فترات طويلة من الدراسة الميدانية في الثقافات المختلفة حول العالم ، وهناك اثنان من مؤسسي العمل الميداني الأنثروبولوجي هما : رادكليف - براون (1881-1955) الكاتب البريطاني الذي تأثر بدوركايم تأثراً قوياً ، وبرونيسلاو مالينوفسكي (1884-1942)

(1)- مصطفى خلف عبد الجواد ، نظرية علم الاجتماع المعاصر ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن ، ط1، 2009 ، ط2 2011 ، ص477-478-479 .

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

البولندي الذي أمضى معظم حياته المهنية في بريطانيا ، وقد قدم مالمينوفسكي بعضا من أشهر الدراسات الأنثروبولوجيا المكتوبة ، نتيجة لقضائه فترات طويلة في جزر التروبريانند بالمحيط الهادي ، وقام رادكليف- براون بدراسة سكان جزر الأندامان الذين يعيشون في أرخبيل ببعده عن سواحل بورما .

ويشدد كل من رادكليف- براون ومالمينوفسكي على أنه يتعين علينا دراسة المجتمع أو الثقافة ككل اذا كنا نبغي فهم نظمه الرئيسية ونفسر أسباب تصرف أعضائه على النحو الذي يتصرفون به ، اذ يمكن أن نقوم بتحليل المعتقدات الدينية والعادات الاجتماعية -على سبيل المثال- من خلال توضيح كيفية ارتباطها بالنظم الأخرى داخل هذا المجتمع ، لان مختلف أجزاء المجتمع تنمو في علاقة وثيقة مع بعضها البعض.

ويقصد بدراسة وظيفة الممارسات أو النظم الاجتماعية القيام بتحليل الإسهام الذي تقدمه تلك الممارسات وهذه النظم لاستمرار المجتمع ككل ، وأفضل طريقة لفهم ذلك هي المقارنة بالجسم البشري ، وهي المقارنة التي قام بها كونت ودوركايم وكثير من الكتاب الوظيفيين الذين جاؤوا بعدهما .

ولكي نقوم بدراسة عضو في الجسم كالقلب نحتاج الى معرفة كيفية ارتباط القلب بباقي أجزاء الجسم ، ويلعب القلب دورا حيويا في استمرار حياة الكائن الحي من خلال ضخ الدم في الجسم ، وعلى نحو مماثل نجد أن تحليل وظيفة عنصر اجتماعي ما يعني توضيح الدور الذي يلعبه في استمرار وجود المجتمع . فالدين -على سبيل المثال - يعيد تثبيت الالتزام بالقيم الاجتماعية مما يسهم بالتالي في المحافظة على التماسك الاجتماعي وفقا لما يذهب اليه دوركايم .

1-الوظيفية عند ميرتون(1) :

عادت الوظيفية مرة ثانية الى علم الاجتماع من خلال كتابات تالكوتبارسونز (1582 و 1966) وروبرت ك.ميرتون ، وكلاهم يرى أن التحليل الوظيفي يعد بمثابة مفتاح تطور النظرية والبحث في علم الاجتماع . وكان للوظيفة عند ميرتون تأثير خاص ، لأنها كانت بمثابة العدسة التي تجمعت عندها أعمال جيل كامل من علماء الاجتماع الأمريكيين بصفة

(- مصطفى خلف عبد الجواد ، نظرية علم الاجتماع المعاصر ، مرجع سابق، ص477. 1).

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

خاصة ، هذا الى جانب شيوع استخدامها على نطاق واسع في أماكن أخرى ، وقد طرح ميرتون تفسيراً للتحليل الوظيفي أكثر صقلاً مما قدمه أي من رادكليف-براون أو مالينوفسكي كما أعاد ميرتون في نفس الوقت تكييف الوظيفية لدراسة المجتمعات الصناعية التي تختلف في جوانب أساسية معينة عن الثقافات البسيطة التي قام الأنثروبولوجيون بدراستها (1).

ويميز ميرتون بين الوظائف الظاهرة والكامنة . ويقصد بالوظائف الظاهرة الوظائف المعروفة والمقصودة من جانب الأفراد الذين ينخرطون في نمط معين من أنماط النشاط الاجتماعي . أما الوظائف الكامنة فهي الآثار المترتبة على ذلك النشاط، وهي الآثار التي لا يعي بها الأفراد المنخرطون في هذا النشاط) (Merton .1957) ولتوضيح هذه التفرقة يستعين ميرتون بمثال عن رقصة المطر التي يقوم بها الهنود من قبيلة الهوبي hopi Indians في نيو مكسيكو . ويؤمن أفراد قبيلة الهوبي أن هذا الاحتفال المراسمي سوف يجلب لهم المطر اللازم لمحاصيلهم (الوظيفة الظاهرة) . وهذا هو السبب في تنظيمهم لهذا الاحتفال والمشاركة في ، ويزعم ميرتون -مستعينا بنظرية دوركايم في الدين- أن رقصة المطر لها أيضاً تأثيرها في تعزيز تماسك المجتمع (الوظيفة الكامنة) . وفي رأي ميرتون أن جانباً أساسياً من جوانب التفسير في علم الاجتماع يمكن في الكشف عن الوظائف الكامنة للأنشطة والنظم الاجتماعية.

ويميز ميرتون أيضاً بين الوظيفية والاختلال الوظيفي ، ويوضح أن الثقافات الصغيرة التي يدرسها علماء الأنثروبولوجيا أكثر تكاملاً وتضامناً من المجتمعات الصناعية الكبيرة محل الاهتمام الرئيسي لعلم الاجتماع ، ولم يكن بإمكان رادكليف-براون ومالينوفسكي سوى التركيز على تحديد الوظائف فقط ، لان الثقافات التي قاما بتحليلها كانت ثقافات مستقرة ومتكاملة ، ويتعين عليهن عند دراسة العالم المعاصر أن نكون واعيين بالاتجاهات المفضية الى التفكك ن ويقصد بالاختلال الوظيفي جوانب النشاط الاجتماعي التي تؤدي الى التغير ، لأنها تهدد التماسك الاجتماعي .

ويعني النظر في جوانب الاختلال الوظيفي للسلوك الاجتماعي التركيز على ملامح الحياة الاجتماعية التي تتحدى النظام القائم للأشياء ، فمن الخطأ أن نفترض -على سبيل المثال-

1 نفس المرجع ، نفس الصفحة .

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

أن الدين وظيفي دائما ، بمعنى أنه يسهم في التماسك الاجتماعي فقط ، فعندما تشايح جمعتان ديانات مختلفة أو حتى مذاهب مختلفة لنفس الديانة ، تكون النتيجة صراعات اجتماعية رئيسية تسبب تصدعا اجتماعيا على نطاق واسع ، ولذلك تتشب المعارك بين الجماعات الدينية مثل الصراعات التي شهدها التاريخ الأوروبي بين البروتستانت والكاثوليك.

2-التطورات الحديثة:

ظل التفكير الوظيفي لفترة طويليه هو التقليد النظري الرئيسي في علم الاجتماع خاصة في الولايات المتحدة ، وبدأت تتضاءل أهمية هذا التفكير في السنوات الحديثة مع وضوح نواحي القصور فيه ، وظلك على الرغم من أنه لا يزال هناك مدافعون عنه (ALEXANDER.1985) وقد أفرط كثير من المفكرين الوظيفيين مثل بارسونز في التشديد على العوامل المفضية الى التماسك الاجتماعي على حساب العوامل المؤدية الى الانقسام والصراع ، ولا ينطبق ذلك على ميرتون ، وثمة انتقادات عديدة تذهب الى أن التحليل الوظيفي أضفى على المجتمعات خصائص لا تتصف بها ، فغالبا ما يكتب الوظيفيون كما لو كانت المجتمعات لها حاجات وأهداف ، على الرغم من أن هذه المفاهيم تكتسب معنى عندما تطبق على الكائنات الإنسانية فقط ، ولنأخذ مثلا على ذلك من تحليل ميرتون لرقصة المطر عند قبيلة الهوبي ، فقد كتب ميرتون أننا اذا استطعنا توضيح أن الاحتفال المراسيمي يساعد في تكامل ثقافة الهوبي ، فقد فسرنا أسباب وجودها في الواقع، لأننا نعلم في نهاية المطاف أن الرقص لا يجلب المطر بالفعل ، وليس الأمر كذلك ما لم نتخيل أن مجتمع الهوبي يدفع أعضائه بطريقة أو بأخرى الى التصرف بالطريقة التي يحتاجها لتحقيق تماسك المجتمع ، ولا يمكن أن يكون الأمر هكذا ، لان المجتمعات ليست مزودة بقوة الإرادة أو الأهداف ، فالأفراد من بني البشر وحدهم هم الذين يملكون تلك القوة والأهداف .

ج - ادارة الجودة الشاملة(1)

(1)- فهيمة بديسي ، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق ،مجلة العلوم الإنسانية ،مديرية النشر و التنشيط العلمي، جامعة منتوري، 25000 قسنطينة، الجزائر العدد 21، 2004 ،ص 93.

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

مفهوم ادارة الجودة :إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم استراتيجي يهدف إلى تحقيق تحسين مستمر في جميع عناصر ووظائف المنظمة. يركز هذا المفهوم على تحقيق رضا العملاء عبر تحسين الجودة في جميع جوانب العمليات، بدءًا من التصميم والتطوير، وصولاً إلى الإنتاج والخدمات والدعم. يعتبر الموظفون جزءًا أساسيًا من هذه العملية، حيث يتم تشجيعهم على المشاركة في تحسين الجودة وتطوير العمليات.

أهداف ادارة الجودة :توجد العديد من الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة التي يجب على الشركات تحقيقها.

- أولاً وقبل كل شيء، يتعلق الأمر بتحقيق رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات تفوق التوقعات.

- ثانياً، تهدف إدارة الجودة إلى تحسين العمليات والإجراءات المتبعة في الشركة للحد من الأخطاء وزيادة الكفاءة.

- أخيراً، تسعى إدارة الجودة إلى الاستدامة والتحسين المستمر، مع التركيز على تطوير الثقافة العامة للجودة في جميع أنحاء المنظمة.

مبادئ ادارة الجودة⁽¹⁾ :

تقوم إدارة الجودة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه الشركات نحو التحسين المستمر والنجاح. هذه المبادئ تشمل:

1. التركيز على العملاء: الهدف الأول والأهم لإدارة الجودة هو تحقيق رضا العملاء وتلبية توقعاتهم.
2. القيادة: القيادة الفعالة هي المفتاح لتحقيق الجودة. يجب على القادة أن يحددوا الاتجاه والأهداف وأن يشجعوا العمل الجماعي.
3. مشاركة الأشخاص: يجب أن يشارك كل الأشخاص في الشركة في تحقيق الجودة، من الإدارة العليا إلى العاملين في الخطوط الأمامية.

1- مرجع سابق ، ص 94 .

الفصل الثاني مدخل إلى التكوين والأداء الوظيفي.

4. نهج العملية: يجب أن تتم إدارة الجودة كعملية متكاملة تشمل كل جانب من جوانب العمل.
5. التحسين المستمر: الهدف هو تحقيق التحسين المستمر، وليس الرضا عن الوضع الحالي.
6. القرارات القائمة على الأدلة: يجب أن تتخذ القرارات بناءً على تحليل دقيق للبيانات والمعلومات.
7. إدارة العلاقات: بناء علاقات جيدة مع الشركاء والموردين لتحقيق التحسين المستمر.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تطبيق إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾ يتطلب منظورًا استراتيجيًا ومدروسًا. إليك الخطوات الأساسية:

- الالتزام الإداري: هذه الخطوة تتطلب التزام الإدارة العليا بالتحسين المستمر والجودة.
- تشكيل فرق الجودة: تشمل تشكيل فرق متعددة الوظائف مع ممثلين من جميع المستويات داخل الشركة.
- توفير التدريب: توفير التدريب والتطوير اللازمين للموظفين لفهم مبادئ وأدوات الجودة.
- تطبيق الأدوات الإحصائية: استخدام أدوات الإحصاء لقياس الأداء وتحديد المشكلات.
- تحسين العمليات: استمرار في العمل لتحسين العمليات والأداء بناءً على البيانات والمعلومات التي تم جمعها.
- الاستعراض والتحسين المستمر: تقييم الأداء بانتظام والعمل على التحسين المستمر.

1- المرجع السابق ، ص 94 .

أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

توجد العديد من الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بما في ذلك:

الرسوم البيانية: الرسوم البيانية مثل الرسوم البيانية للتحكم و الهيستوغرامات يمكن أن تساعد في تحليل الأداء وتحديد الأنماط.

الرسم البياني للسبب: يساعد في تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات.

تحليل باريتو: يساعد في تحديد القضايا الأكثر أهمية التي يجب التركيز عليها.

تحليل العمليات: يساعد في فهم العمليات وتحديد المناطق المحتملة للتحسين.

الرسم البياني للعلاقات: يوضح العلاقات بين الأسباب والتأثيرات.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من الفوائد الكبيرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، يمكن أن تواجه الشركات العديد من التحديات، بما في ذلك:

- **نقص الالتزام من الإدارة:** الالتزام الكامل من الإدارة العليا ضروري لنجاح أي استراتيجية للجودة.
- **نقص التدريب:** يجب توفير التدريب الكافي للموظفين لفهم وتطبيق مبادئ الجودة.
- **مقاومة التغيير:** التغيير صعب دائماً، وقد يعارض بعض الأشخاص الجهود المبذولة لتحسين الجودة.
- **نقص الموارد:** قد يكون نقص الموارد الضرورية مثل الوقت والمال والعمالة عائقاً كبيراً.
- **التركيز على الأهداف القصيرة الأجل:** تحقيق الجودة الشاملة يتطلب تركيزاً على الأهداف طويلة الأجل.

خلاصة

إن التكوين من أهم المواضيع البالغة الأهمية حالياً و هذا ما نراه من خلال معاشتنا للواقع في ظل التغيرات والتطورات الحاصلة في المجتمع العملي ، حيث يجب على المؤسسات أن تدفعا عاملها الى ما هو أحسن وأفضل دائماً، وذلك لتجنب الوقوع في الأخطاء من جهة و تحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى ، و يأتي الاهتمام بعملية التكوين يضمن للمؤسسة تحقيق هدفها و أحسن فعالية لأداء عاملها ، في هذا الفصل تطرقنا لدراسة التكوين الذي يهتم بتحقيق هدف مهم و هو الفعالية في أداء العاملين بالمؤسسة ، و من أجل معرفة الكثير عن هذا المكونين قمنا بتقسيم دراستنا إلى شطرين هامين مع التأكيد ببعض النظريات المفسرة لهما (التكوين و الأداء الوظيفي)، تمثل الشرط الأول في ماهية التكوين مبادئه أهميته وخصائصه ، أنواعه الأساليب والإجراءات الخاصة بالتكوين بعدها خطوات ومراحل ومشكلات التكوين ، و لذا يجب على المؤسسة أن تقوم بهذه العملية لأنها تحقق لها أكثر فعالية ، أما الشرط الثاني هو الأداء الوظيفي الذي يظهر جلياً من خلال تكوين فعال وناجح وهذا ما يستلزم على المؤسسة أن تقوم بتوفير كل الوسائل والجهود لإنجاحه ، في الأخير يمكن استنتاج أن المؤسسة يجب أن تقوم بتخصيص اعتمادات و تكاليف لهذه الوظيفة وتوفير أفضل الوسائل والظروف لأنه تساهم في تحقيق تكوين ناجح وفعال.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

تمهيد

أولاً : التعريف بميدان الدراسة :

أ - المجال الجغرافي و المكاني .

ب - المجال البشري .

ج - المجال الزمني .

ثانياً : منهجية الدراسة :

أ- المنهج المستخدم .

ب- أدوات جمع البيانات .

ت- مجتمع الدراسة .

تمهيد

ان المؤسسة العمومية الاستشفائية لخضر بوزيدي ببرج بوعريرج مؤسسة صحية جزائرية تسعى الى تحقيق التنمية الضرورية اللازمة للنهوض بإمكاناتها، وتسطير أهدافها وتحقيق طموحاتها وعلى ضوء الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات في تطبيق البرامج والإجراءات والسياسات الخاصة بإدارة العنصر البشري ومن بينها موضوع التكوين من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وجدنا أنه من الضروري القيام بدراسة ميدانية حول عملية التكوين وفعاليتها على الأداء الوظيفي .اعتمادا على ما درسناه في الجانب النظري ومن أجل التحكم في الموضوع أكثر قمنا بإسقاطه مباشرة على المؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر بوجريرج وقد تم اختيار هذه المؤسسة لغرض معرفة رؤية هذه الأخيرة حول التكوين وفعالية الأداء الوظيفي للعاملين وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل، وبدوره ينقسم الى شطرين وهما:

أولا : التعريف بميدان الدراسة وتضمن المجال الجغرافي والمكاني ، المجال البشري والمجال الزمني .

ثانيا : منهجية الدراسة وتضمن المنهج المستخدم ، أدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة .

أولا التعريف بميدان الدراسة

عند القيام بأي دراسة ميدانية لابد من تحديد مجالات الدراسة تحديدا دقيقا يضيف عليها مصداقية أكثر ويزيل أي التباس عنها، حيث تعتبر عملية ضرورية وهامة لأي بحث اجتماعي، وتتمثل في ثلاثة مجالات هي: المجال المكاني (الجغرافي) ، المجال البشري والمجال الزمني.

1/المجال الجغرافي و المكاني:

تم تدشين المؤسسة العمومية الاستشفائية برج بوعريريج بوزيدي لخضر من طرف السيد جمال حوحو والذي كان عضو اللجنة المركزية ووزير الصحة العمومية وذلك يوم 29 شعبان 1405هـ الموافق لـ 19 ماي 1984م بـ 240 سرير.

المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت تصرف الوالي.

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر أحد القطاعات الصحية التابعة لمديرية الصحة والسكان لولاية برج بوعريريج الذي يقع في الناحية الجنوبية الغربية للمدينة، يحده من الشمال حي 17 أكتوبر ومن الجنوب تجزئة 264 ومن الشرق حي المكافحين ومن الغرب تجزئة 471، تحت مساحة تقدر بـ 70.0000م² حيث 48% من المساحة مبنية والتي تضم 4 بنايات.

2/المجال البشري:

وهي الطاقة الاستيعابية للمؤسسة العمومية الاستشفائية برج بوعريريج بوزيدي لخضر والتي تتضمن على 4 بنايات:

البناية الأولى:

الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

الطابق الأرضي: مصلحة الاستجاليات الجراحية ب 13 سرير قسم العمليات الجراحية،
الإنعاش (جناح رجال ونساء) ب 12 سرير تصفية الدم (جناح رجال ونساء) ب 25 سرير،
الأشعة، مخبر الاستجاليات.

الطابق الأول: جراحة العظام (جناح رجال ونساء) ب 33 سرير طب وجراحة العيون (جناح
رجال ونساء) ب 06 أسرة، الأذن الأنف والحنجرة (جناح رجال ونساء) ب 10 أسرة.

الطابق الثاني: الجراحة العامة (جناح رجال ونساء) ب 46 سرير، جراحة الأعصاب (جناح
رجال ونساء) وجراحة الأطفال ب 14 سرير.

الطابق الثالث: طب الداخلي (جناح رجال ونساء) ب 30 سرير أمراض القلب (جناح رجال
ونساء) ب 30 سرير، أمراض القلب (جناح رجال ونساء) ب 30 سرير.

الطابق الرابع: الأمراض الصدرية (جناح رجال ونساء) ب 30 سرير، الأمراض المعدية
(جناح رجال ونساء) ب 30 سرير.

البنية الثانية: مركز حقن الدم.

البنية الثالثة: الإدارة العامة، المخبر المركزي، مخبر تشريح المرضى، مصلحة الطب
الشرعي، مصلحة علم الأوبئة، وحدة أمراض الدم.

البنية الرابعة: وحدة معالجة داء السرطان، وحدة التدخل السريع.

وأما بالنسبة للمستخدمين مقسمين إلى:

الإداريين - مستخدم، والممارسين الطبيين المتخصصين - مستخدم، والأطباء العاميين في
الصحة العمومية - مستخدم، والسلك الشبه طبي، مختصين في التخدير والإنعاش للصحة
العمومية - مخبري للصحة العمومية - بيولوجيين في الصحة العمومية - نفسانيين عياديين

الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

والمهنيين وسائقي السيارات والجدول الموالي يمثل العدد الإجمالي للمستخدمين وكيفية توزيعهم حسب السلم الوظيفي:

المستخدمين:

الإداريين : 64

الأطباء الأخصائيين : 101

الأطباء العامون : 67

المختصين في التخدير والإنعاش للصحة العمومية : 04

السلك الشبه طبي:

شعبة العلاج والتمريض : 401

المخبريين للصحة العمومية : 16

البيولوجيين للصحة العمومية : 12

العمال المهنيين وسائقي السيارات:

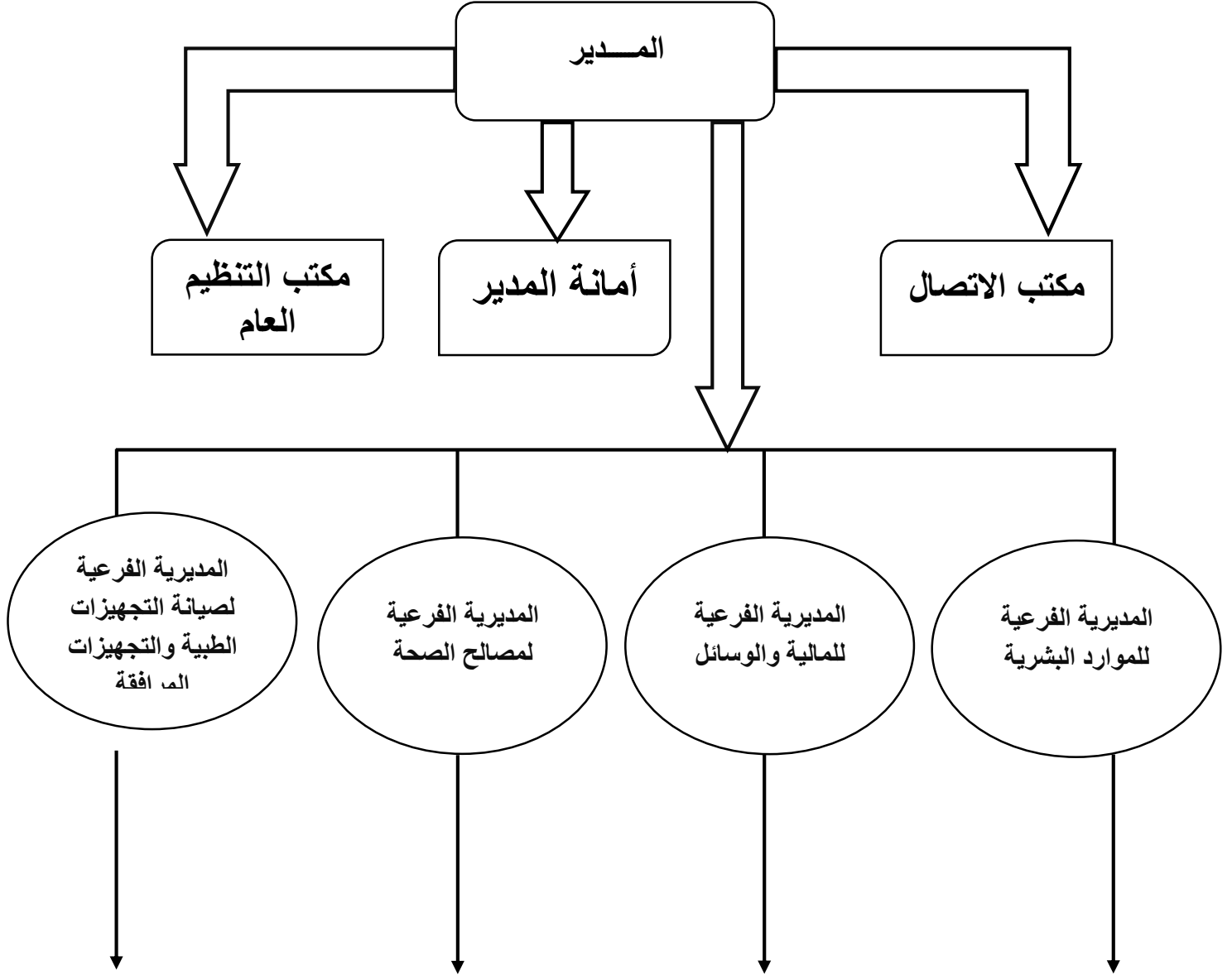
أعوان المصالح : 79

العمال المهنيين : 64

الحراس : 06

السائقين : 11

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية برج بوعرييج:



- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.
- مكتب الميزانية.
- مكتب التعاقد والتكاليف.
- مكتب التجهيزات المرافقة.
- مكتب الصفقات.
- مكتب الهياكل والوسائل.
- مكتب النشاطات الصحية.
- مكتب التكوين.

الشكل رقم (01) يمثل: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية برج بوعرييج.

وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية برج بوعريريج تم تقسيم الأعمال كمايلي:

المديرية العامة:

يتأهها المدير العام وهو المسؤول عن كل شؤون المديرية، فهو مسؤول عن تسيير القطاع لأنه يملك سلطة الإدارة وكذا اتخاذ القرارات، ومن أهم الوظائف يقوم بها نذكر:

- تعيين رؤساء المصالح والمكاتب أو عزلهم إذا اقتضى الأمر لذلك.

- تسيير الميزانية الداخلية الخاصة بالمستشفى.

- إنشاء نظام داخلي خاص بالمستشفى.

- الأمر بالصرف فيما يتعلق بالمسائل المالية.

فالمدير هو الذي ينسق ويعطي القرارات وهو الذي يدير الشؤون المالية للمستشفى ويمثلها في الندوات والاجتماعات سواء في الولاية أو على مستوى الوزارة فهو المسؤول الذي يتحمل أتعاب ما يحدث في المؤسسة سلبيا كان أو ايجابيا من قبل مسؤوليه.

ويندرج تحت هذه الأخيرة 2 مكاتب هي:

مكتب الاتصال: وهو الناطق الرسمي للمدير الذي يزود الأشخاص بمعلومات تهمهم.

مكتب التنظيم العام: هذا المكتب يقوم بتحرير ومتابعة المراسلات التي يبعث بها شخص ما للمدير، كما يقوم بالتنسيق بين المدير والنواب.

المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

تنقسم هذه المديرية إلى:

الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

01 مكتب القبول: وهو الذي يحدد تنظيم وسير مكتب الدخول ويضم ما يلي:

مكتب الاستقبال والتوجيه والقبول: يتمثل هذا المكتب في توجيه المرضى ويكون مكانه في قاعة الاستجاليات حيث يكون قريب من ومعرفة نوعية الخدمة التي يحتاجها المريض من علاج أو أشعة أو تعابير وهناك عدة إجراءات يقوم بها المكتب حسب كل حالة.

مكتب الحالة المدنية: يتمثل دوره حسب المؤسسة في تسجيل حالات الوفيات.

مكتب حركة المرضى والإحصائيات: يتكفل هذا المكتب بمتابعة حركة سكان المرضى الاستشفائيين يوميا، ويتم معرفة إحصائيات المرضى اليومية لإعداد الحصيلة الشهرية وحصيلة الوفيات الشهرية حسب الحاجة وجدول التحويلات داخل و خارج المستشفى. الأرشيف: يتولى مسك وأرشفة مختلف الملفات الإدارية وتكون دائما الخاصة بمصالح المؤسسة والملفات الطبية الخاصة بالمرضى.

02 مكتب حساب التكاليف و التقاعد : تتجلى وظيفته في حساب تكاليف الاستشفاء على

بطاقة المحولة و حسب التشخيص الذي قام به و حسب المصلحة.

03 مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها: يقوم هذا المكتب بإعداد التقارير ومختلف

الإحصائيات الخاصة بنشاط كل مصلحة وحركة المرضى ومعرفة وضعية وعدد المرضى والأسرة المتوفرة في كل مصلحة وذلك لتقديمها إلى مديرية الصحة وكذلك الوزارة عن الحاجة إليها.

المديرية الفرعية للموارد البشرية:

تعد المديرية الفرعية للموارد البشرية إحدى المديريات التابعة للتنظيم الداخلي للمؤسسة، ويشرف عليها مدير فرعي يعين بقرار وزاري من الوزير المكلف بالصحة.

الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

تتكفل المديرية الفرعية للموارد البشرية بتنظيم الموارد البشرية وتسييرها على مستوى المؤسسة عن طريق وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ويشرف على عملية التوظيف، إعداد محاضر التصيب وإعداد جدول الترقية في الرتب والدرجة، إعداد المقررات، النقل، الترسيم، الترقية، التحويل، الانتداب، الإحالة على الاستيداع، الخدمة الوطنية، الإحالة على التقاعد كما ينصب اللجان المتساوية الأعضاء ويعقد اجتماعاتهم ويضم أيضا:

مكتب التكوين: يكون الموظفين قصد تحسين مستواهم الوظيفي.

مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات: تسيير المسار المهني للموظفين كما يمثل المؤسسة أمام القضايا الخارجية.

المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

تعد المديرية الفرعية للمالية والوسائل إحدى المديريات التابعة للتنظيم الداخلي للمؤسسة ويشرف عليها مدير فرعي وتضم هذه المديرية:

مكتب الميزانية والمحاسبة: تقوم هذه المصلحة بالتسيير الإداري للعمليات الاقتصادية حيث تقوم بما يلي:

التقديرات لكل العمليات، العقود التجارية، سجلات المحاسبة، سجلات الجرد، سجلات المستهلكات، مصلحة المحاسبة. يتمثل دور المحاسبة في تسجيل كل دخول أو خروج خاص بمستلزمات القطاع الصحي وكيفية تقسيمه، حيث أن كل عملية تجري يجب تقييدها في سجلات يومية، كما تشمل الفواتير الخاصة التي تسجل وتوقع من طرف مدير المصالح الاقتصادية.

مكتب الصفقات العمومية: قبل كل شيء هناك تقديرات تبعث إلى الوزارة لتزويدها بالاعتمادات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة على أساس هذه الاعتمادات حسب كل مادة تنفذ احتياجات المؤسسة، فان الصفقات عقود مكتوبة تبرم بين متعاملين اقتصاديين

الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

وفق الشروط المنصوص عليها في مجال الأشغال و اللوازم و الخدمات والدراسات حيث قبل الشروع في أي عمل أو إجراء معين لاقتناء الاحتياجات تقوم المؤسسة العمومية الاستشفائية بتحديد احتياجات كل مصلحة وبعد ذلك تحديد الاحتياجات العامة حسب تجانسها من نفس الطبيعة وإلا تجزئتها إلى حصص حسب الطبيعة.

مكتب الهياكل والوسائل: كل ما يتعلق بالهياكل والوسائل التابعة للمؤسسة المديرية الفرعية للتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:

تقوم هذه المديرية بمختلف النشاطات والتدخلات التي تسمح بالمحافظة على التجهيزات الطبية وصيانتها من أجل ضمان خدمات محددة حيث تهدف المديرية إلى تمديد من حياة العتاد الطبي، التقليل قدر الإمكان من تكاليف التشغيل، الزيادة في نوعية الخدمات المقدمة للمستعمل، التقليل من الأخطار وضمان الحماية (الأمراض الاستثنائية، الحوادث).

تنقسم صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة إلى مكتبين:

مكتب صيانة التجهيزات الطبية تعمل على الحرص في السير الحسن للعتاد الطبي من أجل تقادي عطبه.

مكتب صيانة التجهيزات المرافقة: صيانة التجهيزات المرافقة كالتبريد والمولد الكهربائي والمطابخ وغيرها، حيث يقوم بضمان هذه المصلحة فريق تقني تابع للمديرية الفرعية للتجهيزات الطبية والتجهيزات الملحقة أو عن طريق الصيانة الخارجية، وهذا نظرا إلى عدم قدرة الفريق الداخلي للمؤسسة لضمان هذه الأخيرة وهذا سواء عن طريق اتفاقيات مبرمة أو عن طريق وصولات طلب استعجاليه.

3-المجال الزمني.

يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها هذه الدراسة والتي دامت ستة أشهر مقسمة إلى فترتين:

الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

أ- المرحلة النظرية: وهي الفترة الممتدة من جانفي إلى مارس حيث تم فيها البدء بجمع

المعلومات والمراجع حول موضوع الدراسة، وذلك بزيارة المكتبة الجامعية، وتم خلالها صياغة الإشكالية بعد عدة محاولات، ثم تحضير الفصول النظرية لهذه المذكرة.

ب- المرحلة الميدانية: وكانت بداية شهر ماي حيث قمنا بزيارات استطلاعية للمؤسسة

المختارة بعد الحصول على الموافقة، تم إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي المؤسسة وبعض الإداريين قصد جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة ككل و أيضا لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

*وفي 11 ماي تم توزيع الاستمارة وتجربتها على أفراد المجتمع المدروس وهم

العاملين الذين استفادوا من العملية التكوينية لغرض معرفة مدى فهمهم للأسئلة

وتعديل البعض منها ، وقد تم تطبيقها بعد إدخال بعض التعديلات عليها و توزيعها على المبحوثين وبعدها تم جمع هذه الاستمارات.

ثانيا: منهجية الدراسة (1):

تعددت المناهج العلمية تبعا لتعدد مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق بطريقة علمية دقيقة و تحدد طبيعة المناهج وفق للأهداف المرجوة من كل دراسة، وهذا التحديد يكون ناجما أيضا عن طبيعة الموضوع .

1- محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، 1987، ص77.

الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

فمنهج البحث هو "الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة .

كما يعرفه محمد الغريب بأنه : "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة ، بهدف الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوب." (34)

ونظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على تأثير التكوين في فعالية الأداء الوظيفي بمؤسسة إدارية كالمؤسسة العمومية الاستشفائية لخضر بوزيدي ببرج بوعريريج، وذلك بمعرفة آراء وردود أفعال المستفيدين من العملية التكوينية التي تم تنظيمها خارج المؤسسة وتقدير مدى استفادة هؤلاء العاملين منها، وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها و صفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً .

1/ المنهج المستخدم (1) :

المنهج الوصفي " يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة "

نظراً لكون الدراسة التي نهدف من خلالها على كشف التكوين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية وتأثيره على أداء الموظفين ، وذلك بمعرفة آراء وردود أفعال المستفيدين من هذه العملية

1- محمد الغريب عبد الكريم ، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات ، مرجع سابق، ص77

الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

التكوينية من خلال الكشف عن واقع هذه البرامج التكوينية التي تم تنظيمها داخل المؤسسة أو خارجها ، وتقدير مدى استفادة هؤلاء الموظفين منها ، وعلى هذا الأساس فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها و صفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً أو كميّاً فالمنهج الوصفي " يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميّاً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة .

2/ أدوات جمع البيانات:

كل منهج يحتاج إلى أدوات لجمع البيانات، فالقيام بالدراسة الميدانية يتطلب اختيار سليم للأدوات التي من شأنها أن تجعل العمل متكامل أو لا يمكن تحت أي ظرف أن تنجز دراسة علمية من دون توفر أدوات مناسبة لطبيعة الموضوع ولنوع المنهج المختار تطبيقه و بالنسبة لهذه الدراسة كانت أهم الأدوات المعتمدة :

أ-المقابلة: هي من الأدوات المعتمدة في الكثير من الدراسات، وتعرف على أنها " علاقة ديناميكية وتبادل لفظي بين شخصين أو أكثر، وهي أداة بارزة من أدوات البحث العلمي، وظهرت كأسلوب هام في ميادين عدة منها علم الاجتماع (35) .

1- إحصان محمد الحسن، الأسس العملية لمنهج البحث الاجتماعي، ط2 ، دار الطليعة ، بيروت، 1986 ، ص 93 .

الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

حيث تم الاعتماد على الحوارات الشفهية مع بعض المبحوثين حول موضوع التكوين وتأثيره على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية من أجل التعرف على كيفية أداء مهامهم بعد عملية التكوين وقد تمت هذه المقابلات بطريقة فردية عفوية وليست رسمية.

ب- الاستبيان: تعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين ، والتي يتم إعدادها إعدادا محددًا، وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين (المبحوثين) لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادتها ثانية .

وهي ثاني أداة تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة ، حيث وضعت استمارة تجريبية أول الأمر في الدراسة الاستطلاعية وكانت موجهة لعدد محدود من الأفراد الذين شملتهم الدراسة، إذ كان الغرض منها اكتشاف ومعرفة الأسئلة والعبارات الغامضة لدى المبحوث ، حتى يتم التمكن من تعديلها عن طريق توضيحها وتبسيطها أكثر لتكون في متناول المبحوث.

اشتملت الاستمارة على مقدمة صغيرة في تعريف المستجوبين بموضوع الدراسة ولأى غرض ستتم دراسته ، اشتملت الاستمارة على 34 سؤال، تضمنت أربعة محاور .

المحور الأول : عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى خمسة (05) ، تدور في

مجملها حول البيانات العامة الخاصة بالمبحوث والمتمثلة في : الجنس، السن، الحالة

الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

الاجتماعية ، المستوى التعليمي عدد سنوات الأقدمية ، وهي معلومات تهدف إلى التعرف على الجانب الشخصي للمبجوثين .

المحور الثاني: يخص التكوين ومساهمته في تحسين قدرات ومهارات العاملين، وتضمن هذا المحور اثنا عشر (12) أسئلة مغلقة تتضمن خيارات محددة ، حيث يختار المبجوث الإجابة المناسبة له .

المحور الثالث: يخص تأثير البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين وتضمن هذا المحور عشرة (10) أسئلة (09 أسئلة مغلقة و سؤال واحد مفتوح) .

- المحور الرابع: يتعلق بتأثير المكون في نجاح عملية التكوين على فعالية أداء العاملين، وتضمن هذا المحور تسعة (09) أسئلة مغلقة و سؤالان مفتوحان.

ج- الملاحظة ((1)):

هناك العديد من التعاريف للملاحظة ، ورغم اختلاف البعض عن الآخر ، غير أن جميعها تشترك فيلا عناصر الملاحظة العلمية ، وتصب في مفهوم واحد للملاحظة العلمية للظواهر . ونلخص بعضها كما يأتي : البعض عرفها بأنها : " المشاهدة الدقيقة والمنظمة والهادفة

لظاهرة ما مع الاستعانة باستخدام بعض الأدوات العلمية التي تخدم الملاحظة العلمية لظاهرة ما .

1--رشيد زرواتي ، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، الطبعة الأولى ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة ، الجزائر ، 2007 ، صفحة 257 .

الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

وهناك من عرفها على أنها :عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لطبيعة عوامل الظواهر والمشكلات والوقائع والأحداث ومكوناتها المادية والمعنوية ، ومتابعة حدوثها واتجاهاتها وعلاقتها ، ويتم كل ذلك بأسلوب علمي دقيق ومنظم وهادف ومخطط ، بغية الوصول الى فهم الظاهرة وتفسيرها وتحديد العلاقات بين متغيراتها ، ومن ثم التنبؤ بحدوث الظواهر وأثرها ، وبالتالي المقدرة على توجيه تأثير الظواهر لفائدة الانسان .

وبالتالي فان الملاحظة تعني تلك المشاهدة المباشرة الموجهة والمضبوطة والمحددة الأهداف والمحكومة بإطار مرجعي نظري وبناء منهجي ميداني للإحاطة بموضوع البحث ، وعن طريق هذه المشاهدة تتم عملية جمع المعلومات والبيانات العلمية لتزويد وإثراء موضوع البحث بمادة علمية تخدم البحث .

ان الملاحظة تعتبر رفيقة الباحث في كل خطوات بحثه، فقد كانت الملاحظة دليلنا في اختيار موضوع الدراسة من خلال ملاحظتنا للتغيرات الاجتماعية وربطها بفترة استعمال وسائل الاتصال الحديثة ، كما كانت دليلنا في وضع فرضية الدراسة وكانت ملاحظتنا كذلك أساسا لبناء استمارة البحث، كما أنها أدت دورا كبيرا في عملية البحث الميداني في تصويب بعض الخلل الذي نتج عن تصريحات المبحوثين وآرائهم حول بعض الأسئلة التي سببت حرجا لهم ، كما ساعدتنا الملاحظة أحيانا في معرفة صدق المبحوث من عدمه ، وكذا الجواب اليقين من التردد، فنحاول بذلك طرح السؤال بعد حين بصيغة نقادى فيها الإحراج ونحصل حينئذ على الجواب الصحيح.

3/مجتمع الدراسة:

وحسب ذات المصدر فعدد الموظفين الذين تلقوا تكوينا فعليا أثناء الخدمة يقدر بـ 64 موظف، وبالتالي فمجتمع الدراسة يتمثل في مجموع الموظفين الذين تلقوا دورات تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها ، و بما أن هذه الدراسة تهدف الى معرفة تأثير التكوين على فعالية أداء الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ، فهذه دراستنا تعتمد على المسح الشامل لمجتمع البحث .

الفصل الرابع

عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية

- 1- عرض، تحليل وتفسير البيانات الشخصية.
- 2- عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى.
- 3- عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية.
- 4 - عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة.

الفصل الرابع: عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

1/ عرض، تحليل وتفسير البيانات الشخصية :

جدول رقم(02) يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس :

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	03	10%
أنثى	27	90%
المجموع	30	100%

تبين من خلال الجدول رقم (02) أن كل أفراد مجتمع البحث هم من فئة الإناث بنسبة 90% في حين نجد أن نسبة الذكور ضئيلة جدا حيث تقدر ب 10% ، ويمكن تفسير هذا الاختلاف الكبير بين النسبتين إلى أن مشاركة فئة الإناث في مسابقات التوظيف أكثر من فئة الذكور وبالتالي فرص التشغيل عندهن أكبر من الذكور ، إضافة إلى أن العمل الإداري يتلاءم وطبيعة المرأة ، فهو في الغالب يتطلب التفكير وتقنيات ومهارات تستطيع المرأة إنجازها .

- خلال الجدول أعلاه والمتعلق بمستوى جنس أفراد مجتمع البحث تبين لنا أن تجاوز نسبة الإناث لنسبة الذكور في مجتمعنا وهذا ليس مجرد ظاهرة بل يحمل أبعادا اجتماعية تعكس وتؤثر في بنية المجتمع ، يعود هذا التفاوت في الغالب الى عوامل طبيعية واجتماعية .

جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن :

السن	التكرارات	النسبة %
من [29-20] سنة	06	20%
من [39-30] سنة	11	36.67%
من [49-40] سنة	12	40%
أكثر من 50 سنة	01	3.33%
المجموع	30	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن أعمار أفراد مجتمع البحث تركزت عند الفئة (40-49 سنة) وذلك بنسبة 40% وعدد أفرادها 12 ، أما نسبة 36,67% فتمثل الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين (30-39سنة) وعدد أفرادها 11 ، أما الفئة العمرية (20-29 سنة) فتمثل نسبتها 20% وعدد أفرادها من إجمال أفراد العينة هو 06 ، أما الفئة العمرية التي يتراوح سنها أكثر من 50 سنة فقد قدر عدد أفرادها 01 بنسبة 3,33% ، ويمكن تفسير تركز العاملين في الفئة الأولى على أن مهام الوظيفة يتطلب الخبرة والمهارة لدى الأفراد العاملين

- يعد مجتمع البحث حسب الفئة العمرية مؤشرا اجتماعيا مهما لفهم طبيعة المجتمع قيد الدراسة ، واحتياجاته واتجاهاته . فالعمر لا يعتبر فقط متغيرا لدراسة نمو السكان ، بل هو عامل مؤثر في التعاملات الاجتماعية ، وتشكيل القيم ، والسلوكيات ، والأدوار داخل المجتمع .

جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية :

النسبة %	التكرارات	الحالة العائلية
63.33%	19	أعزب
30%	09	متزوج
6.67%	02	مطلق
100%	30	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم(04) أن جل أفراد مجتمع البحث الذين استفادوا من العملية التكوينية من فئة العزاب وذلك بنسبة ،63.33% في حين ان نسبة 30% من أفراد العينة متزوجين، أما الفئة الثالثة فهي فئة المطلقين والتي تقدر نسبتها ب ،6.67% ويمكن تفسير النسبة العالية لفئة العزاب يتميزون بالاستقرار .

- يعتبر توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية (أعزب ، متزوج ،مطلق ، أرمل ...) من المؤشرات الاجتماعية المهمة لفهم البنية الاجتماعية والروابط الأسرية في المجتمع ، بل ترتبط بمجموعة من القيم ،والأدوار ،والقيم ،الضغوط ، والثقافات التي تؤثر في سلوكه وموقعه داخل المجتمع ،توزيع العينة حسب الحالة العائلية يساعد على فهم مدى تماسك المجتمع ، وتحول مراحل العلاقات.

جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي :

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
3.33%	01	متوسط
50%	15	ثانوي
46.67%	14	جامعي
100%	30	المجموع

الفصل الرابع عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن أعلى نسبة من المستوى التعليمي لدى مجتمع البحث تقدر بـ 50% وتمثل المستوى النهائي من التعليم الثانوي ، في حين أن نسبة أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي تقدر بـ 46.67%، أما الذين لديهم مستوى متوسط فتقدر نسبتهم بـ 3،33% ، ويمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسة العمومية الاستشفائية تحتوي على تخصصات وظيفية لا تحتاج لنسبة معينة من التعليم العالي ولا تتطلب ثقافة عالية ، ويأتي في المرتبة الثانية ذوو المستوى الجامعي الذين يشغلون هذه الوظائف التي لا تتناسب مع مؤهلهم العلمي وهذا راجع لعدم توفر مناصب شغل ، أما المرتبة الثالثة فهي فئة الأفراد العاملين ذوو المستوى التعليمي المتوسط ويبلغ عددهم عامل واحد ، وهذا راجع إلى أن هذا المستوى كان يوظف به في السنوات الماضية أين كان سوق العمل بحاجة إلى يد عاملة لشغل هذه الوظائف .

- يعد المستوى التعليمي من أبرز الإشارات الاجتماعية التي تساهم في فهم التجاوزات الاجتماعية ، وطرق التفكير ، وفرص التكيف المهني و الثقافي داخل المجتمع ، إذ أن التعليم لا يمثل فقط وسيلة لاكتساب المعرفة ، بل هو أداة لإعادة إنتاج أو كسر الفوارق الاجتماعية .
- فقد أظهر توزيع العينة أن الأغلبية من الأفراد يحملون مستوى تعليميا عاليا (جامعي) ، فإن ذلك قد يعكس انخراطا أكبر في مؤسسات التعليم ، واهتماما بالإنتاج المعرفي ، كما قد يدل على الانفتاح و التغيير .

الفصل الرابع عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

جدول رقم(06) يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية في العمل :

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة %
أقل من 05 سنوات	19	63.33%
من 05 سنوات الى 10 سنوات	21	36.67%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (06) أن فئة عدد سنوات الأقدمية الأقل من 05 سنوات ، الذين استقادوا من دورات تكوينية وعددهم 19 عامل تمثل النسبة الأكبر والمقدرة بـ 63,33 % مقارنة بباقي الفئات حيث تليها نسبة 36.67% التي تمثل فئة عدد سنوات الأقدمية من (05 إلى 10 سنوات) ، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الفئة الأولى من الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم بعد فتح مسابقات التوظيف في الآونة الأخيرة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية مما يجعلها تهتم بفئة الموظفين الأقل أقدمية لتأهيلهم وتنمية معارفهم وتطوير مهاراتهم وبالتالي تحسين أدائهم.

- تعد الأقدمية في العمل مؤشرا مهما يعكس ليس فقط المدة الزمنية التي قضاها الأفراد في المؤسسة ، بل يكشف أيضا عن التفاوت في الخبرات و التكيف المهني ، ومدى الاستقرار أو دوران العمل داخل الوظيفة .

2/ عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى :

* يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة العمومية
الاستشفائية.

جدول رقم (07) يوضح حصول أفراد مجتمع البحث على الوظيفة :

النسبة %	التكرارات	كيفية التعيين
3.33%	01	تعيين مباشر
96.67%	29	مسابقة
100%	30	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد مجتمع البحث تم التحاقهم بالمؤسسة عن طريق المسابقة والمقدرة نسبتهم بـ 96.67% ، في حين نجد نسبة ضئيلة جدا والمقدرة بـ 3.33% تمثل أفراد العينة الذين تم تعيينهم مباشرة ، ويمكن تفسير هذه النتيجة الى أن المؤسسة العمومية الاستشفائية تعتمد على الشفافية في تعيين موظفيها ، أما بالنسبة للفئة التي تم تعيينها مباشرة فهذا راجع إلى أنه في السابق كانت الحاجة إلى اليد العاملة مما يتم الاعتماد على هذه الطريقة.

جدول رقم(08) يوضح خضوع أفراد مجتمع البحث لعملية التكوين ومدى استفادتهم

منها:

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات	النسبة	التكرارات	الاحتمالات
70%	21	تحسين المهارات والمعارف	100%	30	نعم
00%	00	تعديل السلوك			
30%	09	أخرى			
100%	30	المجموع			
			00%	00	لا
			100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ ان أكبر نسبة من أفراد المجتمع المدروس قد خضعوا إلى دورات تكوينية بعد التحاقهم بالعمل والتي تقدر ب 100% وقد استفادوا منها ويتجلى ذلك من خلال أن العملية التكوينية قد أفادتهم بدرجة كبيرة في تحسين مهاراتهم ومعارفهم وذلك بنسبة 70% ، في حين أن نسبة 30% من أفراد العينة كانت استفادتهم من هذه العملية متنوعة بينما نسبة 00% من الأفراد المبحوثين لم تقدمهم هذه العملية في تعديل سلوكياتهم ، أما بالنسبة للفئة التي كانت إجابتهم ب " لا " فتقدر نسبتها ب 00% ، وهذا يدل أن المؤسسة العمومية الاستشفائية تهتم بتكوين فئة العاملين الجدد لتنمية مهاراتهم ومعارفهم مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

- يعد خضوع الأفراد لعملية التكوين دليلا مهما يعكس مدى اهتمام المؤسسات والمجتمعات في تطوير الموظفين ، ويعبر عن العلاقة بين التعليم واليد العاملة ، وكذلك عن مدى وعي الأفراد بأهمية التغيير المستمر في مواجهة التطورات المهنية والتقنية .

الفصل الرابع عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

- أظهرت نتائج العينة أن كل أفراد مجتمع البحث قد خضعوا لبرامج تكوين ، فهذا يشير إلى وجود ثقافة مهنية تشجع التعلم المستمر والتطوير . كما يدل على ان المؤسسة تسعى الى التطوير في برامج تنمية الكفاءات .
- يرتبط التكوين بإعادة إنتاج الكفاءات داخل المجتمع ، ويعد أداة لتحقيق التنقل الوظيفي . فالأفراد الذين يستفيدون من التكوين غالبا ما يمتلكون قدرة أكبر على التكيف مع مستجدات العمل الحديثة ، ويسايرون الانفتاح في المقابل ، غياب التكوين يقوي الفوارق الطبقية والمعرفية ، وقد يؤدي الى التهميش المهني .

جدول رقم(09) يوضح مدة تكوين أفراد مجتمع البحث :

مدة التكوين	التكرارات	النسبة%
قصيرة المدى (03-06 أشهر)	30	100%
متوسطة المدى (06 - عامين)	00	00%
طويلة المدى (عامين فما فوق)	00	00%
المجموع	30	100%

- يوضح الجدول رقم(09) أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 100% تمثل فئة المبحوثين الذين استفادوا من العملية التكوينية في مدة قصيرة المدى (03-06 أشهر) وعددهم 30 ، بالمقارنة بين نسب فئات المبحوثين الذين استفادوا من التكوين في المدة متوسطة(06-عامين) وطويلة المدى(عامين فما فوق) حيث نجد لديهم نفس النسبة والمقدرة بـ 00% ، وتدل هذه النتيجة على أن المؤسسة تلجأ إلى هذا النوع من التكوين بهدف تغطية احتياجات تكوينية عاجلة وسريعة كذلك لأنه أقل تكلفة من حيث الجهد والمال إضافة لعدم شعور المتكويين بالملل من التكوين.
- تعد مدة التكوين التي خضع لها أفراد العينة دليلا مهما لفهم عمق التجربة التكوينية ، ومستوى الاهتمام في تطوير الكفاءات ، وهو ما يعكس بدوره اهتمام المؤسسة تجاه إعداد وتأهيل الموارد البشرية.

الفصل الرابع عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

- قد تشير مدة التكوين قصيرة المدى الى طابع تدريبي سطحي أو ظرفي ، يهدف الى سد ثغرات معرفية مؤقتة أو التأقلم مع وضعيات مهنية محددة .ورغم فائدته فان ها النوع من التكوين قد لا يكون كافيا لتمكين الأفراد من المنافسة الحقيقية في السوق .
- تعبّر مدة التكوين عن نظرة المؤسسة لأهمية التعلم المستمر ، وتظهر مدى الاهتمام بالإنسان كفاعل اجتماعي منتج ، قادر على التكيف مع تسارع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية .

جدول رقم(10) يوضح امتلاك أفراد مجتمع البحث للمهارات اللازمة لاستخدام الأدوات والتقنيات في مجال الكفاءة :

امتلاك المهارات	التكرارات	النسبة%
نعم	30	100%
لا	00	00%
بشكل جزئي	00	00%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (10) أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 100% تمثل فئة المبحوثين الذين يمتلكون المهارات اللازمة لاستخدام الأدوات والتقنيات الخاصة في مجال عملهم بكفاءة واحتراف وعددهم 30 ، بالمقارنة بين نسب فئات المبحوثين الذين استفادوا من التكوين حيث نجدهم نفس النسبة والمقدرة بـ 00 % ، وتدل هذه النتيجة على أن أفراد العينة (كل المبحوثين) لديهم الكفاءة والمهارة اللازمة لاستخدام الأدوات والتقنيات .

- يمثل امتلاك المهارات اللازمة لاستخدام الأدوات والتقنيات دليلا مهما على مستوى الإعداد المهني والتكنولوجي للأفراد ، ويعكس مدى قابليتهم للتكيف الفعال في بيئات العمل المعاصرة التي أصبحت تعتمد بشكل كبير على المعرفة الرقمية والتشغيل الآلي .

الفصل الرابع عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

- فقد أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد مجتمع البحث يمتلكون هذه المهارات ، هذا يشير الى درجة عالية من التكيف مع التغيرات التكنولوجية ، ويعكس نجاح أنظمة التكوين والتعليم في تزويد الأفراد بالمعارف والقدرات العملية . كما يدل هذا المعطى على استعداد الأفراد للمساهمة في رفع الأداء المهني داخل المؤسسات ، ويعزز من فرصهم في الحراك المهني والتقدم الوظيفي .

جدول رقم(11) يمثل استماع أفراد مجتمع البحث للأشخاص من حولهم .

الاستماع للأشخاص	التكرارات	النسبة%
نعم	19	63.33%
لا	09	30%
أحيانا	02	6.67%
المجموع	30	100%

تشير نتائج الجدول رقم (11) الى أن جل أفراد مجتمع البحث يقومون بالاستماع الى الأشخاص الذين من حولهم ويفهمون وجهات نظرهم وذلك بنسبة 63.33% وعدد أفرادهم 19 ، في حين أن نسبة 30% من أفراد العينة لا يقومون بالاستماع للأشخاص من حولهم ولا يفهمون وجهات نظرهم وعددهم 09 ، أما الفئة الثالثة فهي فئة من تقوم أحيانا بالاستماع إلى آراء الآخرين وتارة لا تستمع إليهم والتي تقدر نسبتها بـ 6.67% وعدد أفرادها 02 .

- إن استعداد أفراد مجتمع البحث للاستماع إلى الآخرين يعد مؤشرا دليلا على طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة ، ومدى قوة الروابط داخل الجماعة كما يعبر عن مستوى الثقافة الحوارية وقيم التفاعل الاجتماعي في المجتمع المدروس .
- إذ أن النتائج أظهرت أن معظم أفراد مجتمع البحث يستمعون إلى من حولهم ، فهذا يشير الى وجود بيئة اجتماعية تقوم على الاحترام المتبادل ، والاتصال الفعال.

الفصل الرابع عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

جدول رقم(12) يوضح تقييم مستوى المهارات الإنسانية لدى أفراد مجتمع البحث :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
ممتاز	14	%46.67
جيد	15	%50
متوسط	01	%3.33
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن أعلى نسبة من المبحوثين تقدر بـ 50 % وتمثل التقييم الجيد لمستوى المهارات الإنسانية لدى المبحوثين بشكل عام وعددهم 15 ، في حين أن نسبة أفراد العينة ذوي التقييم الممتاز تقدر بـ 46.67 % وعدد أفرادهم 14 ، أما الذين كان تقييمهم متوسط فيحوزون على نسبة 3.33% وعدد أفرادهم 01 .

وبدلالة إحصائية واردة في الجدول والمتعلق بتقييم مستوى المهارات الإنسانية لدى أفراد مجتمع البحث 50% جيد و 46.67% ممتاز نتأكد أن أفراد مجتمع البحث يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة للعمل على الوجه المطلوب ، وهذا دليل إيجابي يدل على أن المرضى في أيادي آمنة ، بحيث يتمكنون من التعامل الإيجابي معهم والسعي الحثيث لتوفير الجو النفسي الملائم الذي يساعد المرضى على تجاوز المرض بسرعة .

- يمكن اعتبار هذا دليلا على وجود التفاعل الاجتماعي مبنيا على الاحترام والتفهم ، بالتالي ، فان تقييم هذه المهارات لا يعطينا فقط صورة عن الأفراد بل يكشف أيضا عن طبيعة البنية الاجتماعية والثقافية التي يتفاعلون داخلها ويمكن أن يكون دعما لإعادة التوازن بين البعدين التقني و الإنساني في بناء الشخصية والمجتمع .

جدول رقم(13) يوضح مكان إجراء التكوين لأفراد مجتمع البحث :

مكان اجراء التكوين	التكرارات	النسبة %
داخل المؤسسة	00	%00
خارج المؤسسة	30	%100
معاً	00	%00
المجموع	30	%100

يبين الجدول أعلاه أن فئة أفراد المجتمع البحث الذين استفادوا من دورات تكوينية يتم تكوينهم خارج المؤسسة والتي تمثل أعلى نسبة والمقدرة بـ 100% ، بينما نجد نفس نسبة الأفراد الذين استفادوا من دورات تكوينية داخل المؤسسة أو معا منعدمة والمقدرة بـ 00% ، ويمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسة تلجأ إلى التكوين خارج موقع العمل والذي يتم من خلال الالتحاق بالدورات التكوينية في جامعة التكوين المتواصل والمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني وذلك لتوفرهما على أدوات متطورة وتقديمهما برامج تكوينية جيدة حيث هذا النوع من التكوين يتخذ شكل دروس منظمة بهدف إعطاء المتكويين الوقت الكافي وابعادهم عن ضغوط العمل على عكس التكوين داخل المؤسسة الذي من الممكن أن لا تكون لدى المشرفين الخبرة كمكويين إضافة إلى إحراج المتكويين أمام الموظفين ذو الخبرة.

- يعد مكان إجراء التكوين دليلاً مهماً لفهم طبيعة العلاقات التي تسود المؤسسة ، ومستوى تطور المجتمع أو الجهات القائمة على اعداد الأفراد .
- أما أفراد مجتمع البحث فقط كانت عملية تكوينهم في مؤسسات خارجية (معاهد ، مراكز تكوين ، جامعات ...) فهذا يدل على جعل للتكوين مؤسسات خاصة به ، وقد يعبر عن جودة أعلى من الإعداد ، خاصة عندما يكون التكوين مخططاً له ومنظماً من قبل جهات متخصصة .

الفصل الرابع عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

يمثل مكان التكوين مساحة لإعادة بناء أو كسر الفوارق الاجتماعية ، اذ لا يتعلق الأمر فقط باكتساب مهارات ، بل بمكانة الفرد داخل المجال المهني .

جدول رقم(14) يوضح كفاية مدة التكوين :

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات		
		النسبة المئوية%	العدد	الاحتمالات
36.67%	11	36.36%	04	عدم وضوح البرامج التكوينية
		9.01%	01	عدم ملائمة ظروف التكوين
		54.54%	06	نقص خبرة المكونين
		00%	00	الاهتمام بالجانب النظري
63.33	19	نعم		
100%	30	المجموع		

يشير الجدول رقم(14) إلى أن فئة المبحوثين الذين أجابوا بـ " نعم" فيما يتعلق بكفاية مدة التكوين في تحقيق أهدافه والمتمثلة في اكتساب المهارات والمعارف تمثل أكبر نسبة وهي 63,33% وعدد أفرادها 19 ، مقارنة بنسبة فئة المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" والتي تقدر بـ 36,67% وعدد أفرادها 11 ، وقد أرجعها أغلبهم إلى نقص خبرة المكونين وذلك بنسبة 54.54%، يليها عدم وضوح البرنامج التكويني بنسبة 36,36% ، بينما نجد نسبة 9,1% تمثل عدم ملائمة ظروف التكوين ، ونجد نسبة 00% تمثل انعدام الاهتمام بالجانب النظري .

الفصل الرابع عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

- تمثل كفاية مدة التكوين أحد الدلالات الجوهرية التي تعبر عن فعالية العملية التكوينية في إعداد الأفراد لمتطلبات العمل والحياة المهنية، فلا تتوقف أهمية التكوين على مدته فقط ، بل على مدى توافق هذه المدة مع طبيعة المهارات المستهدفة .

فأغلب أفراد مجتمع البحث يرى أن مدة التكوين كانت كافية فهذا يشير الى درجة من الرضا المهني ، و يدل على أن التكوين قد قدم بطريقة منهجية تأخذ بعين الاعتبار الزمن اللازم لاكتساب المهارات يعبر هذا التقييم الايجابي عن تكامل بين التكوين والتوقعات الاجتماعية والمهنية ، مما يعزز ثقة الأفراد في المؤسسة التكوينية ، ويرفع من مستوى استعدادهم للتكيف مع تطورات سوق العمل .

جدول رقم(15) يوضح قدرة المبحوثين على تحليل المعلومات :

القدرة على التحليل	التكرارات	النسبة %
نعم	19	63.33%
لا	11	36.67%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (15) إلى أن فئة المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" فيما يتعلق بامتلاكهم القدرة على تحليل المعلومات واستخلاص النتائج بطريقة منطقية تمثل أكبر نسبة وهي 63.33 % وعدد أفرادها 19 ، مقارنة بنسبة فئة المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" والتي تقدر بـ 36.67 % وعدد أفرادها 11 .

- تمثل قدرة الأفراد على تحليل المعلومات دليلا بالغ الأهمية ، لأنه يعكس مستوى التكوين و طبيعة التنشئة الاجتماعية والثقافية التي خضع لها الأفراد ومدى تحفيزهم على النقد البناء داخل محيطهم التعليمي والمهني والاجتماعي .
- وقد أظهرت نتائج البحث أن أغلبية المبحوثين يمتلكون قدرة عالية على تحليل المعلومات ، وتفكيك المعطيات ، وهذا ما يشجع على الفهم والمناقشة .

الفصل الرابع عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

جدول رقم (16) يوضح استطاعة المبحوثين على التكيف مع المعرفة الجديدة :

القدرة على التكيف	التكرارات	النسبة %
نعم	21	70%
لا	09	30%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد المجتمع المدروس لديهم القدرة والاستطاعة على التكيف مع المعرفة الجديدة بسرعة حيث أجابوا بـ"نعم" بنسبة 70% وعدد أفرادهم 21 ، أما عن نسبة 30% من أفراد العينة كانت إجاباتهم بـ " لا " والذي يبلغ عدد أفرادها 09 .

- وبالتالي أغلب المبحوثين قادرين على التكيف مع المعارف الجديدة ، فإن ذلك يدل على وجود تفتح على ثقافات ومعارف جديدة ، كما يعكس على حركة اجتماعية ايجابية ، حيث يكون الأفراد مؤهلين لمواجهة التحولات السريعة التي تفرضها العولمة ، وتطورات عالم الشغل ، والتقدم التكنولوجي .

جدول رقم(17) يوضح مساهمة العملية التكوينية في تحسين أداء العاملين:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	21	70%
لا	09	30%
المجموع	30	100%

يبين الجدول رقم (17) أن أعلى نسبة والمقدرة بـ70% من الأفراد المبحوثين صرحوا بأن العملية التكوينية ساهمت في تحسين أدائهم من خلال زيادة المهارات والمعارف ، في حين نجد نسبة 30% من الأفراد المبحوثين صرحوا أن التكوين لا يساهم في تحسين أدائهم ، ويمكن

الفصل الرابع عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

تفسير هذه النتيجة الإيجابية على أن التكوين يحسن أداء الفرد مما ينعكس على كمية إنتاجه وتحسين جودته بأقل تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت.

• تعد العملية التكوينية من أهم المكونات التي تلعب دورا هاما في تحسين الأداء المهني للعاملين ، إذ لا تقتصر وظيفتها على نقل المهارات والمعارف ، بل تتعدى ذلك لتحدث تحولا في طريقة التفكير ، والتفاعل مع بيئة العمل ، والتكيف مع المتغيرات الحاصلة يمكن اعتبار التكوين أداة لإعادة إنتاج الكفاءة داخل المؤسسات ، وتعزيز التماسك الاجتماعي داخل بيئة العمل .

• فقد أظهرت نتائج البحث أن العملية التكوينية أسهمت بشكل ملموس في تحسين أداء العاملين ، فان ذلك يدل على فعالية البرامج التكوينية ، ومدى ملائمتها لاحتياجات العاملين ومهامهم اليومية . نستنتج من هذا النجاح أن المؤسسة لديها رؤية مستقبلية عالية تقدر بها أهمية اليد العاملة، وتؤمن بأن رفع كفاءة العاملين لا يتم فقط عبر الحوافز المادية ، بل أيضا عبر التمكين المعرفي والتكويني .

فالتكوين يعزز من ثقة الأفراد بأنفسهم ، ويدعم شعورهم بالانتماء لمؤسستهم ، مما يؤدي إلى زيادة الدافعية والإنتاجية ، كما يساهم في التقليل من الصراعات المهنية الناتجة عن ضعف الكفاءة أو عدم وضوح المهام .

• بالتالي ، فان العملية التكوينية الفعالة تعد وسيلة لتحقيق الكفاءة والمهارة العالية للعاملين داخل المؤسسة ،ويدعم قدرة العاملين على مواجهة تحديات السوق و التطور التكنولوجي.

جدول رقم(18) يوضح أهمية العملية التكوينية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
أداء العمل بدقة وإتقان	14	46.67%
تعديل السلوك	01	3.33%
إضافة مهارات ومعارف جديدة	10	33.33%
تجنب الأخطاء	05	16.67%
المجموع	30	100%

تشير نتائج الجدول رقم(18) أن أفراد المجتمع المدروس الذين استفادوا من العملية التكوينية أصبحوا قادرين على أداء أعمالهم بكل دقة وإتقان وذلك بنسبة 46,67 %، في حين ترى الفئة الثانية من أفراد العينة أن التكوين المتحصل عليه ساهم في إضافة مهارات ومعارف جديدة وذلك بنسبة 33,33 %، بينما ترى الفئة الثالثة والرابعة أن التكوين ساهم في تجنب الأخطاء بنسبة 16,67 % وتعديل في السلوك بنسبة 3,33 % ، وهذا يدل على أن التكوين له دور مهم في تحسين أداء العاملين.

- تعد العملية التكوينية من أهم الأدوات التي تدفع المجتمعات والمؤسسات من مساهمة التغييرات المعرفية ،والتكنولوجية ، وتنظيم العمل . فهي ليست مجرد وسيلة لاكتساب المهارات التقنية بل هي عملية اجتماعية تعيد بناء العلاقة بين الفرد والمعرفة، وتساهم في تطوير مناخ الكفاءة والعدالة و المهارة

3/ عرض، وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية

➤ تؤثر البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية .

جدول رقم(19) يوضح ملائمة محتوى البرامج التكوينية مع احتياجات العمل :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	21	70%
لا	05	16.67%
الى حد ما	04	13.33%
المجموع	30	100%

يبين الجدول رقم (19) تفاوت في إجابات أفراد المجتمع المدروس ، حيث نجد أن أكبر نسبة والمقدرة بـ70% يرون أن محتوى البرامج التكوينية تتلاءم مع احتياجات العمل وتليها النسبة 16.67% من أفراد المجتمع المدروس الذين يرون أن محتوى البرامج التكوينية لا يتلاءم مع احتياجات العمل أما نسبة 13.33% من المبحوثين يرون أن محتوى البرامج التكوينية يتلاءم مع احتياجات العمل الى حد ما.

- تعد ملائمة محتوى البرامج التكوينية مع احتياجات العمل أحد المحاور الأساسية التي تحدد مدى فعالية العملية التكوينية فالتكوين لا يعد مجرد نقل للمعرفة ، بل هو جسر يربط بين المؤسسة التعليمية أو التكوينية وسوق الشغل ، وبين ما يتعلمه الفرد وما يتطلبه الواقع العملي .
- من نتائج الدراسة تبين لنا أن البرامج التكوينية ملائمة بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل ، مما يدل على وجود تواصل فعال بين الجهات المعنية (كمؤسسات التكوين ، أرباب العمل ، والفاعلين الاجتماعيين) ، ويدل على التكيف المهني ، ويقلل من نسب البطالة والتهميش.

جدول رقم (20) يمثل ملائمة محتوى البرامج التكوينية مع المؤهلات العلمية :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	30	%100
لا	00	%00
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه أن فئة أفراد المجتمع المدروس الذين استفادوا من التكوين والتي تمثل أعلى نسبة والمقدرة بـ100% تتلاءم شهاداتهم ومؤهلاتهم العلمية مع محتوى البرامج التكوينية .

- تمثل ملائمة محتوى البرامج التكوينية مع المؤهلات العلمية للمبحوثين عاملاً أساسياً في تحقيق فعالية العملية التكوينية ، وهذا ما يساعد على تقوية المشاركة ، والفهم والاستيعاب، و نتائج الدراسة أكدت أن محتوى البرامج التكوينية يتماشى مع المستويات التعليمية للمبحوثين وتفادي شعور بعض الأفراد بالإقصاء أو عدم الفهم .

لذلك ، تعد ملائمة محتوى البرامج التكوينية مع المؤهلات العلمية شرطاً ضرورياً لإنجاح عملية التكوين .

جدول رقم (21) يوضح مساعدة البرامج التكوينية في تحسين مهارات المبحوثين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	30	%100
لا	00	%00
الى حد ما	00	%00
المجموع	30	%100

الفصل الرابع عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

يبين الجدول رقم (21) أن المبحوثين كلهم والذين تتراوح نسبتهم بـ100%

المقدر عددهم بـ30 قد استفادوا من البرامج التكوينية للتحسين من مهاراتهم ومعارفهم المهنية.

- تعد البرامج التكوينية أحد المحاور الأساسية في بناء وتطوير المهارات الفردية ، خصوصا في ظل التحولات السريعة التي يعرفها عالم الشغل ،فهي تساهم في تحسين قدرات الأفراد وتمكينهم من مواجهة التحديات المهنية والاجتماعية ،على مستوى المهارات الشخصية والسلوكية .

لأن نتائج الدراسة أظهرت أن البرامج التكوينية ساعدت المبحوثين في تحسين مهاراتهم بشكل ملموس ، فإن هذا يشير الى **فعالية** التكوين في :

- سد الثغرة بين ما يمتلكه الفرد من كفاءات وما يتطلبه سوق الشغل .
- رفع مستوى الثقة بالنفس والاستقلالية في أداء المهام .
- تطوير مهارات النقد البناء، والتواصل ، والعمل الجماعي .
- هذا التحسين في المهارات يرفع من الأداء الفردي ويساعد على اتخاذ الفرد موقعه داخل الجماعة المهنية ، حيث ينظر إليه باعتباره عنصرا فعالا ومتطورا ،فالبرامج التكوينية الفعالة تمثل دورا اجتماعيا ومعرفيا يساهم في تحسين قابلية الأفراد للتعلم المستمر ، والتكيف مع متطلبات المهنة ، وينمي تكيفهم الاجتماعي والمهني .

جدول رقم(22) يوضح مساهمة البرامج التكوينية في إكساب مهارات ومعارف جديدة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
نعم	25	83.33%
لا	05	16.67%
المجموع	30	100%

تشير نتائج الجدول رقم(22)المتعلقة بمساهمة البرامج التكوينية في إكساب مهارات ومعارف جديدة أن نسبة أفراد المبحوثين والمقدرة بـ83,33%يرون ان البرامج التكوينية تساهم في زيادة

الفصل الرابع عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

اكتساب الحصيلة المعرفية والمهارات وبالتالي الزيادة في الأداء، مقارنة بنسبة المبحوثين الذي كانت إجابتهم بـ "لا" والمقدرة بـ 16,67% مما يؤكد أن البرامج التكوينية المعتمدة من طرف المؤسسة المكونة لا تتماشى مع الاحتياجات التكوينية وقد يعود ذلك إلى أن عملية تقييم الاحتياج التكويني من طرف المؤسسة لم تكن محددة بصورة دقيقة.

- تشكل البرامج التكوينية من الدعائم الأساسية لبناء مجتمعات معرفية قادرة على مواكبة التحولات التكنولوجية والمهنية. فلا تقتصر أهمية التكوين على تطوير الأداء المهني ، بل تحسين مكانتهم داخل البنية الاجتماعية من خلال نتائج الدراسة التي بينت أن البرامج التكوينية ساعدت في إكساب المبحوثين مهارات ومعارف جديدة ، وهذا يدل على نجاح البرامج التكوينية. ويعد مقياسا مهما لمدى قدرة المؤسسات والمجتمعات على تنمية وتطوير الموظف .

جدول رقم(23) يوضح مساعدة البرامج التكوينية على تعديل السلوك.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	20	66.67%
لا	10	33.33%
المجموع	30	100%

يشير الجدول رقم (23) أن أعلى نسبة من أفراد المجتمع المدروس والمقدرة بـ 66,67% يرون ان البرامج التكوينية ساعدت في تعديل سلوكياتهم ، في حين أن نسبة 33,33% من أفراد المجتمع المدروس ترى عكس الفئة الأولى ، وهذا يدل على أن البرامج التكوينية المتبعة لها أثر فعال على رفع أداء العاملين من خلال التعديل في سلوكياتهم.

- تعد البرامج التكوينية من أبرز الوسائل التعليمية التي تعدل السلوك لا يعني فقط تصحيح الأخطاء أو تحسين الأداء بل يتعلق أيضا بتغيير مواقفهم وطريقة تفاعلهم مع الآخرين داخل بيئة العمل ،فقد بينت نتائج الدراسة أن البرامج التكوينية قد ساعدت في تعديل سلوك

الفصل الرابع عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

المبحوثين إيجابيا ،عبر تعزيز قيم الانضباط ،المسؤولية ، العمل الجماعي ، التواصل الايجابي وحل النزاعات، الحد من اللامبالاة و تحقيق الانسجام داخل المؤسسة.

جدول رقم(24) يوضح دور البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	22	%73.33
لا	08	%26.67
المجموع	30	%100

من خلال نتائج الجدول رقم(24) نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين يتفقون على أن البرامج التكوينية لها دور في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول ، في حين أن نسبة 26,67% من المبحوثين ترى عكس الفئة الأولى ، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن البرامج التكوينية لها دور في خلق مناخ مناسب للاتصالات بين العاملين والمسؤولين في مكان العمل مما يؤدي إلى أداء العمل بكفاءة وفعالية.

- تعد العلاقة بين العامل والمسؤول علاقة تكاملية ترابطية تنعكس جودتها بشكل مباشر على مناخ العمل ، وفعالية الأداء ومستوى الرضا الوظيفي ، البرامج التكوينية هنا تلعب دورا محوريا في إعادة تشكيل هذه العلاقة وتعزيزها ، من خلال تطوير المهارات ،تعزيز ثقافة الحوار والتفاهم المتبادل داخل بيئة العمل .
- وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة لا تكتفي بتكوين الأفراد على المستوى التقني فقط ، بل تسعى أيضا إلى بناء اجتماعي داخلي ، يحسن من التفاعل اليومي ، ويقلل من الصراعات التنظيمية ، ويعزز من الإحساس بالانتماء .

الفصل الرابع عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

جدول رقم(25) يوضح توافق البرامج التكوينية مع متطلبات منصب أفراد مجتمع البحث :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	21	%70
لا	09	%30
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم(25) أن أعلى نسبة من أفراد المجتمع المدروس والتي تقدر بـ70% ترى أن البرامج التكوينية التي تلقوها تتوافق مع متطلبات المنصب الذي يشغلونه حيث ساهمت في إكسابهم مهارات ومعارف مما أدى إلى تحسين أدائهم مقارنة بالفئة الثانية التي ترى عكس الفئة الأولى وذلك بنسبة 30% وهذا قد يدل على أن أفراد هذه الفئة تجد صعوبة في فهم و استيعاب البرامج التكوينية التي يتلقونها بشكل جيد.

- تعد ملائمة البرامج التكوينية مع متطلبات المنصب المهني أحد أبرز محددات فاعلية التكوين ونجاحه داخل المؤسسة . فيتجاوز التكوين كونه عملية نشاطية معرفية أو تقنية، ليصبح أداة فعالة لتجسيد ما هو مطلوب من العامل وما هو متوفر من كفاءات .
- وفقا لنتائج الدراسة فإن محتوى التكوين يتوافق بدرجة عالية مع طبيعة المهام الموكلة لأفراد العينة ، هذا الانسجام يساهم في تحسين الأداء المهني ويقلل من التوترات الوظيفية.

جدول رقم(26) يبين أنواع البرامج التكوينية التي تلقتها أفراد مجتمع البحث :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
تكوين اداري	30	%100
تكوين تخصصي	00	%00
تكوين مهني	00	%00
المجموع	30	%100

نلاحظ من الجدول رقم(26) أن نسبة المبحوثين الذين استفادوا من تكوين إداري تمثل أعلى نسبة والتي تقدر بـ100% ، في حين لا يوجد منهم من استفادوا من تكوين تخصصي أو تكوين مهني وذلك بنسبة 00% على الرغم من أن التكوين التخصصي يؤدي بالعامل إلى السيطرة والتحكم أكثر في مجال اختصاصه ، و هذا يدل على أنه بإمكان أي مؤسسة اختيار الأنواع التي تناسبها وذلك حسب طبيعة نشاطها ، و أن استخدام أي نوع من الأنواع يعتمد على الأهداف المطلوب الوصول إليها.

- تعد أنواع البرامج التكوينية التي يستفيد منها الأفراد دليلا على وعي المؤسسات بأهمية الاستغلال الأمثل لليد العاملة .

بعض المقترحات لتطوير البرامج التكوينية مستقبلا :

هذه العبارة تتعلق بتقديم المبحوثين لأرائهم حول البرامج التكوينية التي تلقوها حيث كانت جل إجاباتهم على النحو التالي :

* وضع برامج تكوينية تتوافق مع متطلبات الوظيفة .

* النظر الى التكوين على أنه استثمار وليس تكلفة .

* البحث الدائم على دورات التكوين الناجحة ومواكبة كل التطورات في المجالات التي تساعد على تحسين مردودية الموظف .

الفصل الرابع عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

- * استخدام الوسائل التقنية الحديثة في البرامج التكوينية .
- * وضع خطط وأهداف متجددة للبرامج التكوينية .
- * تحديد الأهداف وإتباع أساليب تشويقية لكسر الملل .
- * الوضوح ،الدقة ، التخصص معايير يجب إتباعها في التكوين .
- * الاستمرارية في التكوين .
- * التنوع في البرامج التكوينية بين النظري والتطبيقي حتى يتم فهم واستيعاب المادة التكوينية أكثر .
- * أن تكون مدة التكوين كافية حتى تكون الاستفادة أكثر وبالتالي التحكم أكثر في المهام الموكلة لهم.
- * أن يتم تلقي البرامج التكوينية داخل المؤسسة مراعاة للظروف المادية والاجتماعية للمتكونين.
- * تخفيف الإجراءات الإدارية .

4/ عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة

➤ يؤثر المكون في نجاح عملية التكوين على فعالية أداء العاملين .

جدول رقم (27) يوضح رأي المبحوثين في خصائص وصفات المكون :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	22	73.33%
لا	08	26.67%
المجموع	30	100%

تشير نتائج الجدول رقم (27) أن أعلى نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ 73,33% ترى أن للمكون الخصائص والصفات التي تؤهله لأن يكون كذلك بالمقابل أن نسبة 26,67% من المبحوثين يرون عكس الفئة الأولى ، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الخصائص و المقومات الأساسية من مستوى تعليمي وثقافي و أخلاقي وخبرة كافية التي يتصف بها المكون أثرت على أداء العاملين ، لأنه يمثل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل المادة التكوينية و مع هذا لا يمنع وجود نقائص في مستوى المكونين الذي يؤثر على التحصيل المعرفي للعاملين وبالتالي على أدائهم ، لذلك يعتبر اختيار المكونين من العوامل المهمة في إنجاح العملية التكوينية وبالتالي تحسين أداء العاملين .

- تعد خصائص وصفات المكون من العوامل الأساسية التي تحدد مدى نجاح العملية التكوينية ، ليس فقط من الناحية المعرفية ، بل أيضا من حيث التأثير على سلوك ومواقف المتكونين ، فان صورة المكون لدى المتكونين تتشكل من كفاءته ، و قدرته على التواصل ، والثقة ، ونقله لمعارف بطريقة تفاعلية وإنسانية .

الفصل الرابع عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

إن رأي المبحوثين في صفات المكون يمثل دليلاً مهماً على جودة التكوين من زاوية "العلاقة الإنسانية" وهو ما يؤكد أن نجاح العملية التكوينية لا يتوقف فقط على المحتوى، بل يرتبط أساساً بمن يقدمه، وكيف يقدمه.

جدول رقم (28) يمثل إمكانية إعداد المكون لخطط تدريبية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	19	63.33%
لا	02	6.67%
الى حد ما	09	30%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن كل أفراد مجتمع البحث الذين استفادوا من عملية التكوين قد كانت إجاباتهم بأن المكون يقوم بإعداد خطة تدريبية شاملة تتضمن أهدافاً واضحة ومحددة بنسبة مقدرة بـ 63.33% وعدد أفرادها 19، في حين أن نسبة 30% من أفراد العينة أجابوا بأن المكون يقوم بإعداد خطة تدريب إلى حد ما شاملة تتضمن أهدافاً واضحة ومحددة غير أن نسبة 6.67% والمقدر عدد أفرادها بـ 02 قد أقرروا بالرفض أن المكون لا يقوم بأعداد خطط تدريب شاملة تتضمن أهدافاً واضحة ومحددة.

- إن وظيفة المكون هي نقل المعلومات، و يتجاوز ذلك إلى مستوى التخطيط التربوي والتنظيمي، الذي يعكس مدى وعيه بطريقة التكوين وخصوصية الفئة المستهدفة، ان إعداد المكون لخطط تدريبية ممنهجة يدل على وجود رؤية واضحة، ومنهجية مدروسة، وقدرة على الربط بين الأهداف التعليمية وحاجات المتكويين.
- فقد عبر المبحوثين عن أن المكون كان يعد خطط تدريبية فعالة، والتي تجعل من التكوين عملية موجهة نحو نتائج واقعية وقابلة للقياس.

الجدول رقم(29) يوضح تفاعل المكون مع المشاركين .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	22	%73.33
لا	08	%26.67
الى حد ما	00	%00
المجموع	30	%100

تشير نتائج الجدول رقم (29) أن أعلى نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ 73.33 % ترى أن المكون يتفاعل بشكل فعال مع المشاركين ويشجعهم على المشاركة بالمقابل أن نسبة 26.67 % من المبحوثين يرون عكس الفئة الأولى ، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المكون لا يتفاعل بشكل فعال مع المشاركين ولا يشجعهم أبداً على المشاركة ، في حين نسبة الإجابة بـ "الى حد ما " منعدمة .

• يعتبر التفاعل بين المكون والمشاركين في العملية التكوينية حجر الأساس لنجاح أي برنامج تدريبي ، هذا التفاعل لا يمثل فقط تبادلاً معرفياً ، بل يعد شكلاً من أشكال العلاقات الاجتماعية داخل حيز التكوين ، حيث تبنى الثقة ، ويعزز الانتماء ، ويفعل التواصل الفعال ، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن المكون يتفاعل بشكل إيجابي مع المشاركين ، و هذا نوع من التفاعل بين المكون والمتكويين في للعلاقة التكوينية ، حيث لا ينظر الى المكون كمصدر وحيد للمعرفة ، بل كوسيط في بناء المعرفة ، يوجه وينسق ويفتح على خبرات وتجارب المشاركين .

بالتالي، فإن تفاعل المكون مع المشاركين يعد دليلاً على مدى تحول التكوين من ممارسة عمودية إلى حيز أفقي للحوار وتبادل المعارف والتجارب ، وهو ما يسهم في تحويل التكوين إلى عملية ذات طابع تعليمي ، إنساني ، ومجتمعي .

الفصل الرابع عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

الجدول رقم(30) يوضح قدرة المكون على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
جيدة	05	%16.67
متوسطة	21	%70
ضعيفة	04	%13.33
المجموع	30	%100

يبين الجدول رقم(30) تفاوت في إجابات أفراد المجتمع المدروس ، حيث نجد أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 70% يرون أن قدرة المكون على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة متوسطة ،تليها النسبة 16,67% من أفراد المجتمع المدروس الذين يرون أن قدرة المكون على إيصال المعلومات جيدة أما نسبة 13,33% من المبحوثين يرون أن قدرة المكون على إيصال المعلومات ضعيفة ، وهذا يدل على أن المكون له خبرة في مجال التكوين.

- إن كفاءة المكون لا تقاس بحجم معارفه أو مستواه التعليمي ، بل أساسا بقدرته على ترجمة هذه المعارف إلى لغة بسيطة ، واضحة، ومتلائمة مع مستوى المشاركين .ان إيصال المعلومة بشكل سلس ومفهوم يعبر عن مهارة تواصلية عالية ، ويدل ذلك على وجود وعي لدى المكون بحاجات المتكويين واختلافاتهم المعرفية والثقافية .
- ذهب المبحوثين الى أن المكون يعرض المعلومات بلغة معقدة أو أسلوب جامد ، وهذا
- بالتالي، فان بساطة الأسلوب ووضوح الطرح ليستا فقط تقنيات تعليمية ، بل هما أداتان لبناء علاقة تواصلية عادلة ومنفتحة داخل فضاء التكوين ، ما يعزز الأثر الإيجابي للعملية التكوينية ويرسخ المعرفة بشكل فعال ومستدام .

الفصل الرابع عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

الجدول رقم(31) يوضح قدرة المكون على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
محاضرة	14	46.67%
محاضرة وتطبيق عملي	01	3.33%
المطبوعات	10	33.33%
أخرى	05	16.67%
المجموع	30	100%

تشير نتائج الجدول رقم (31) أن أفراد المجتمع المدروس الذين استفادوا من العملية التكوينية عن طريق المحاضرة كانت نسبتهم تقدر بـ 46.67 % وهي النسبة الأعلى ، وهذا راجع لان المكون المتبع أسلوب المحاضرة في إيصال المعلومة ، في حين اعتمد المكون على المطبوعات في إيصال المعلومات على حد إجابة المبحوثين والتي تدل عليها نسبة 33.33 % بينما ذهب فرد من أفراد العينة بنسبة 3.33 % إلى أن المكون يتبع أسلوب المحاضرة والتطبيق العملي معا لإيصال المعلومة ، أما نسبة 16.67% وعدد أفرادها 05 فكانت إجاباتهم عن طريق وأساليب أخرى معتمدة من قبل المكون .

تعد طريقة إيصال المعلومات في العملية التكوينية أكثر من مجرد خيار، فهي تعكس تصور المؤسسة والمكون لدور المعرفة وطبيعة العلاقة بين المكون والمتكون، واستخدام أساليب مثل: المحاضرة، المطبوعات ، التطبيق العملي ... يعكس تنوعا في الوسائل وهو مؤشر على وعي المكون بضرورة مراعاة اختلاف أساليب التعلم لدى المشاركين .

بالتالي، فإن تنوع أساليب إيصال المعلومات لا يعكس فقط كفاءة المكون ، بل أيضا مدى وعيه الاجتماعي والتربوي بدور التكوين في تمكين الأفراد وتسهيل تكيفهم داخل بيئة عملهم .

- بعض الطرق والأساليب المقترحة من طرف أفراد مجتمع البحث يجب على المكون اعتمادها في إيصال المعلومة للمتكونين :

- ❖ دمج التكنولوجيا في التكوين وإثراء التجربة التعليمية .
- ❖ إعداد المتكونين للمستقبل لمواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع سوق العمل .
- ❖ تلبية الاحتياجات الفردية بتلبية احتياجات كل مكون بشكل فردي مما يساعد على الاستفادة أكثر .

❖ استخدام طرق التكوين الحديثة .

❖ تطوير مهارات التفكير النقدي ، وحل المشكلات والتعاون والتواصل ، والابداع والابتكار ، وهي مهارات أساسية للنجاح في سوق العمل الحديث.

❖ زيادة مشاركة المتكونين في العملية التكوينية وجعلها أكثر متعة وتشويقا بالتفاعل والنشاط.

الجدول رقم(32) يوضح قيام المكون بشرح الأهداف من العملية التكوينية:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	21	70%
لا	09	30%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (32) أن معظم أفراد المجتمع المدروس يتفقون على أن المكون يشرح ويوضح الأهداف التكوينية وذلك بنسبة 70% بينما نجد نسبة 30% من أفراد العينة ترى عكس ذلك ، ويمكن تفسير ذلك أن للمكون الخبرة الكافية في مجال التكوين التي تجعله يعمل على تقديم الغاية من العملية التكوينية وتوضيح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء المتكونين .

- إن قيام المكون بشرح الأهداف من العملية التكوينية و تحديد الأهداف وتوضيحها للمتكونين يخلق علاقة شفافية بين الطرفين ، ويحول التكوين إلى عملية تشاركية قائمة على الوعي.

الفصل الرابع عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

فإن توضيح أهداف التكوين هو فعل تواصلية وثقافية يعكس احترام المكون لعقول المتدربين ، وحرصه على انجاح عملية التكوين .

الجدول رقم(33) يوضح مراعاة المكون للفروقات الفردية للمتكورين :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	07	%23.33
لا	23	%76.67
المجموع	30	%100

يبين الجدول رقم (33) والمتعلق بمراعاة المكون للفروقات الفردية للمتكورين أن أكبر نسبة من أفراد المجتمع المدروس والمقدرة بـ %76.67 كانت اجاباتهم ب "لا" ، بالمقابل نجد أن نسبة %23.33 من أفراد العينة يرون أن المكون يراعي الفروقات الفردية للمتكورين ، وقد يعود ذلك الى عدم توفر مكورين أكفاء ومعددين إعدادا تربويًا مناسبًا مما يؤدي الى عدم القدرة على فهم نفسية المتكور .

• تعد مراعاة الفروقات الفردية من أهم مؤشرات جودة التكوين ، اذ يظهر المكون من خلالها وعيا تربويًا واجتماعيًا بأهمية احترام تنوع المتكورين من حيث المستوى التعليمي ، الخلفية المهنية ، القدرات المعرفية ، وحتى الفروق الثقافية والشخصية .

بالتالي، فإن مراعاة المكون للفروقات الفردية ليست فقط تقنية تعليمية ، بل هي موقف اجتماعي وتربوي يعكس احترام كرامة المتعلم وتقدير تنوعه الإنساني .

الجدول رقم(34) يوضح دور المكون في نجاح العملية التكوينية :

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	22	%73.33
لا	08	%26.67
المجموع	30	%100

يشير الجدول رقم (33) أن أغلبية المبحوثين يرون أن للمكون دور في نجاح العملية التكوينية وذلك بنسبة %73.33 بما كانت النسبة المتبقية والمقدرة بـ%26.67 لها رأي مخالف عن الفئة الأولى ، ويمكن تفسير هذه النتيجة الإيجابية الى أن المكون يعتبر المرشد والموجه والمقيم فهو يجمع بين المؤهلات العلمية والخبرة العملية التي تجعله يلعب دور كبير في نجاح العملية التكوينية والتي تؤدي بدورها الى فعالية أداء العاملين .

- يعد المكون أحد الركائز الأساسية في نجاح العملية التكوينية ، اذ لا تنحصر مهمته في نقل المعرفة فقط ، بل تتجاوز ذلك الى بناء بيئة تعليمية محفزة ،تفاعلية ،و إنسانية. من يمثل المكون فاعلا اجتماعيا مؤثرا ، يعيد تشكيل علاقة المتكون بالمعرفة ،بالعمل ،بالآخرين .

بعض اقتراحات أفراد مجتمع البحث حول المواصفات الواجب أن يتحلى بها المكون :

كانت أغلب إجابات المبحوثين عن هذا السؤال المفتوح والمتعلق باقتراحاتهم حول الخصائص والصفات الواجب توفرها في المكون كمايلي :

- ✓ أن يكون واسع الاطلاع على التطورات والمستجدات في عملية التكوين .
- ✓ أن يكون المكون ذو شخصية قيادية وكفاءة والتفاني في العمل .
- ✓ أن يتمتع المكون بالقدرة على إيصال المعلومة بطرق وأساليب مقنعة .
- ✓ التشجيع على الحوار والمشاركة والتحلي بالجدية والصرامة في التكوين .
- ✓ أن تكون لديه إرادة ومحفزات معنوية وقدرة على الاستيعاب واكتساب معارف جديدة .

الفصل الرابع عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

- ✓ تحديد الحاجات التدريبية بدقة بوضع خطط ذات أهداف والقدرة على الاتصال .
- ✓ الإلمام الكلي بموضوع التكوين (التمكن) .
- ✓ الاعتماد على المراجع .
- ✓ إيصال المعلومة الصحيحة .
- ✓ إتقان مهامه على أحسن وجه .
- ✓ مراعاة الفروق الفردية بين المتكويين من حيث القدرة على الفهم والاستيعاب .
- ✓ أن يتوفر على المؤهل العلمي والخبرة الكافية التي تمكنه من التحكم في العملية التكوينية بكل كفاءة وفعالية .
- ✓ التحلي بالانضباط والالتزام واحترام التوقيت المخصص للتكوين .
- ✓ الإخلاص للالتزام الانتماء المرونة الصبر قوة الشخصية .

خلاصة.

يلعب التكوين دوراً كبيراً في تطوير و تنمية القدرات والمهارة و زيادة الثقة بالنفس عند العاملين وهذا ما يحقق أهداف المؤسسة ، وتعتبر العملية التكوينية مساهمة في مساندة التطورات التكنولوجية التي تحيط بالمؤسسة ، وحتى تكون العملية التكوينية ذات مصداقية ومطابقة للواقع قمنا بالدراسة الاستطلاعية للمؤسسة العمومية الاستشفائية لخضر بوزيدي ببرج بوعرييج فقد اخترنا مجموعة الإداريين الذين خضعوا للتكوين كمجتمع بحثنا من خلال المسح الشامل وتوزيع استمارات الاستبيان على افراد مجتمع بحثنا واسترجاعها وتفرغها في بياناتٍ بالاعتماد على الوسائل الإحصائية من هناك توصلنا إلى أن العملية التكوينية ضرورية جدا لابد منها إذا أرادت المؤسسة الاستقرار و الارتقاء في ظل المنافسة التي تحيط بها ، ومواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة، وقد حاولنا إعطاء تفسيرات لجميع النتائج المتوصل إليها من اجل صحة الفرضيات أو عدمها .

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

- 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات .
- 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة .
- 3- النتائج العامة .
- 4- الاستنتاج العام .
- 5- الاقتراحات .

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة :

1/ مناقشة النتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

أ- اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

حيث كان نص هذه الفرضية "يؤثر التكوين على فعالية قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لخضر بوزيدي بوج بوعريريج " إن هذه الفرضية تحاول التحقق من مساهمة التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين فمن خلال تحليل وتفسير البيانات تبين أن التكوين أفاد أفراد المجتمع المدروس من تحسين مهاراتهم ومعارفهم وذلك بنسبة 70% كما يوضحه الجدول رقم (08) ، وهذا راجع إلى أن التكوين يهدف إلى مد الأفراد بالمعلومات المتعلقة بمجال عملهم ، والتي تساهم بدورها في إعداد الأفراد و إكسابهم المهارات والمعارف والتي تعد من مخرجات التكوين ، كما عبرت نسبة 63,33% من أفراد المجتمع المدروس بكفاية المدة التكوينية لأن محتوى البرامج التكوينية تتناسب مع محتوى أدائهم كما يبينه الجدول رقم (14)، وأن نسبة 70% أقرروا بتحسين أدائهم نتيجة استفادتهم من العملية التكوينية كما يوضحه الجدول رقم (15) ، كما أن نسبة 16,67% من أفراد المجتمع المدروس صرحت أن التكوين ساهم في تجنب الأخطاء كما يوضحه الجدول رقم (18) ومن هذه المؤشرات نستدل على أن للتكوين تأثير على التحسين من قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لخضر بوزيدي بوج بوعريريج و بالتالي تحسين أدائهم و منه يمكن استنتاج تحقق الفرضية الأولى ميدانياً.

ب -اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

حيث كانت الفرضية الثانية تنص على ما يلي: " تؤثر البرامج التكوينية على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لخضر بوزيدي بوج بوعريريج ."

- من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية نلاحظ أن البرامج التكوينية لها تأثير إيجابي في نجاح العملية التكوينية وبالتالي تحسين أداء العاملين من حيث مساهمتها في إكساب مهارات ومعارف جديدة بنسبة، %33,33 حسب ما صرح به المبحوثين، ونسبة %66,67 تعديل السلوك كما يوضحه الجدول رقم (18) إضافة إلى مساهمتها في تحسين علاقة العامل بالمسؤولين بنسبة %73,33 كما يبينه الجدول رقم (24)، وهذا ما يؤكد أن للعلاقات الحسنة دور في تحسين الأداء. والنتيجة التي يمكن استخلاصها بعد أن جاءت النسب متقاربة هي أن الفرضية الجزئية الثانية تحققت نسبياً ميدانياً .

ج-اختبار الفرضية الجزئية الثالثة : " يؤثر المكون تأثير في نجاح العملية التكوينية لتفعيل الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لخضر بوزيدي ببرج بوعريرج ."

- إن هذه الفرضية تحاول الاجابة على ما إذا كان للمكون دور في نجاح العملية التكوينية وبالتالي تحسين أداء العاملين .من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة و من خلال إجابة المبحوثين نلاحظ أن للمكون قدرة متوسطة على إيصال المعلومات بطريقة مفهومة وسهلة وكذلك قيامه بتوضيح أهداف الدورة التكوينية بنفس النسبة والمقدرة ب%70 وهو ما يوضحه الجدولين رقم (30) و (31) ، وأن نسبة %76، 67 من المبحوثين صرحت أن المكون لا يراعي الفروقات الفردية بين المتكويين كما يبينه الجدول رقم (32) ومنه يمكن استخلاص أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت نسبياً ميدانياً.

2/ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

بعض عرض النتائج على ضوء الفرضيات الجزئية قمنا بإجراء مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة.

* بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها " يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لخضر بوزيدي ببرج بوعريريج " ، نجد ان النتائج المتحصل عليها تتفق مع النتائج التي توصل إليها الباحث بوقف محمود في الدراسة المتعلقة "بالتكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" ، حيث أكدت على أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال إضافته معارف علمية جديدة ومهارات سلوكية تساعده في تحسين القدرة على تنفيذ المهام ، وبالتالي نستخلص صدق الفرضية الجزئية الأولى .

* بالنسبة للفرضية الثانية والتي مفادها " تساهم برامج التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لخضر بوزيدي ببرج بوعريريج " ، فقد انفتحت نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الباحثة بودوح غنية المتعلقة "بإستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية" ، حيث أكدت أن إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية ، وبالتالي تحقق الفرضية الجزئية الثانية .

* أما الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها "للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين بمديرية التربية" ، فقد انفتحت نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها الباحثة بودهان أمينة في دراستها المتعلقة بدور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - ورقلة - ، حيث أكدت أن التكوين يساهم في تحسين أداء العاملين وكذلك تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية، وبالتالي الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت .

3 / النتائج العامة :

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات الجزئية وتأكيد صحة هذه الأخيرة يمكننا تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية والمتعلقة بتأثير التكوين على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية برج بوعريريج وبعد تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية يمكن الإجابة بالإيجاب على إشكالية وتساؤلات الدراسة و ذلك من خلال النتائج الآتية:

- ❖ أن التكوين يساهم في تنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية لخضر بوزيدي ببرج بوعريريج .
- ❖ أن التكوين يساعد العاملين في اكتساب معلومات ومعارف جديدة وتزويدهم بالأساليب الجديدة وصقل مهاراتهم التي تساعدهم في أداء المهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية .
- ❖ يعتبر التكوين أفضل أنواع الاستثمار، فهو وسيلة لتنمية الموظفين وليس غاية .
- ❖ انخفاض في عدد الأفراد المستفيدين من العملية التكوينية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لخضر بوزيدي ببرج بوعريريج .
- ❖ اعتماد المؤسسة العمومية الاستشفائية لخضر بوزيدي ببرج بوعريريج على التكوين الخارجي .
- ❖ تكوين الأفراد الجدد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لخضر بوزيدي ببرج بوعريريج يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية .
- ❖ للمكون دور في تحسين العملية التكوينية وبالتالي تحسين أداء العاملين .
- ❖ للمكون القدرة على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة .
- ❖ أن البرامج التكوينية تساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لخضر بوزيدي ببرج بوعريريج .
- ❖ أن البرامج التكوينية تساهم في إكساب العاملين مهارات ومعارف جديدة .

❖ تساعد البرامج التكوينية في تعديل سلوك العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لخضر بوزيدي ببرج بوعريريج .

❖ أن البرامج التكوينية تلعب دورًا في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس .

4- الاستنتاج العام

يتضح من خلال هذه الدراسة في الجانب النظري والميداني إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري ، الذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات ، فبقاء المؤسسات و استمرارها مرهون بهذا العنصر ، ولكن لا يكفي للبقاء استقطاب عاملين والاستمرار جلب أكفاء بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم عن طريق التكوين .

فالتكوين أصبح اليوم يستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير وتنمية معارف العاملين واتجاهاتهم وبالتالي التحسين في أداء أعمالهم بكل كفاءة ومهاراتهم وقدراتهم و فاعلية مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل وضمان بقائها واستمرارها ، فلم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التكوينية التقليدية بل أصبح خيارا في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية .

وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن التكوين له دور كبير في فعالية أداء الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لخضر بوزيدي ببرج بوعريريج من خلال امتلاكهم الخبرة وتطوير أساليبهم في العمل .

وفي الأخير يمكن اعتبار هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية لذلك يمكن الإشارة إلى آفاق مكملة لما جاء في شكليات جديدة تفتح النقاش والبحث حول هذه الدراسة وتحسين فعالية التكوين من خلال مراجعة الموارد البشرية.

5/الاقتراحات:

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

- اقتراح تنظيم دورات تكوينية داخل المؤسسة أو معاً أي داخل وخارج المؤسسة .
- تعميم عملية التكوين على كل العاملين وحسب مهام كل عامل لمواكبة التطورات التكنولوجية وبالتالي التحسين في أدائهم .
- توفير الظروف المادية والبيئية للتكوين داخل المؤسسة.
- إجراء مسابقات لتوظيف ذوو المستوى التعليمي العالي.
- زيادة الوعي بأهمية العملية التكوينية.
- العمل على تنويع البرامج التكوينية مع مراعاة الفروق الفردية للعاملين .
- السعي إلى جعل العملية التكوينية مستمرة لمواكبة التطورات التكنولوجية .



الخاتمة

خاتمة :

من خلال هذه الدراسة يتبين لنا في الجانب النظري والجانب الميداني أن التكوين الموظفين يعدّ أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأي مخطط تتبناه المؤسسة من أجل الرفع من مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم و استخراج الطاقات الفعالة وتعميق خبراتهم من أجل مواكبة مختلف التطورات السائدة داخل أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها. وفي الدراسة الحالية التي تتمحور حول " تأثير التكوين على فعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لخضر بوزيدي ببرج بوعريريج " ؛ تم تناول الجانب النظري في ثلاثة فصول يتعلق الفصل الأول بالإطار العام للدراسة، أما الفصل الثاني تم التناول فيه التكوين ، الأداء الوظيفي ، أما الجانب الميداني فاشتمل على الفصلين الثالث و الرابع؛ حيث تم تخصيص الفصل الثالث للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، أما الفصل الرابع تم فيه عرض ، تحليل وتفسير البيانات الميدانية وأخيرا وصلنا للفصل الخامس الذي اختتمنا به دراستنا في مناقشة نتائج الدراسة . وقد كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني وبعد التحليل الكمي و الكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل أسئلة الاستبيان، وتبين لنا من خلال تلك التحليلات أن نسبة تحقق الفرضيات كانت كبيرة جدا ، وهذه الفرضيات تمحورت حول مساهمة عملية التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لخضر بوزيدي ببرج بوعريريج ، وتأثير كل من المكون وبرامج التكوين على نجاح عملية تكوين

الموظف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لخضر بوزيدي ببرج بوعريريج، وفي الأخير تأثير التكوين على فعالية الأداء الوظيفي ،

ومساهمة التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة العمومية الاستشفائية لخضر بوزيدي ببرج بوعريريج، وبهدف التأكد من صدق الفرضية العامة تم تجسيدها في الفرضيات الإجرائية الثلاثة السالفة الذكر، وبعد اختبارها ميدانيا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الإيجابية التي تؤكد وتدعم صحة هذه الفرضيات، مما يدل بالفعل على تأثير تكوين الموظفين على فعالية أدائهم الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لخضر بوزيدي ببرج بوعريريج.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع

المعاجم و القواميس

1. ابن منظور ، لسان العرب ، ط3 ، دار صادر، المجلد 14 ، بيروت ، 1994 .
2. قاموس مرشد الطالب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
3. يوسف شكري فرحات ، معجم الطلاب (عربي/انجليزي) ، دار الكتاب العلمية ، ط1 ، لبنان ، 2001.
4. إبراهيم جابر السيد ، قاموس علم الاجتماع وعلم النفس ، دار البلدية ، ناشرون وموزعون ، الأردن .
5. عبد النور جبور ، عواد النور عواد ، معجم عبد النور (فرنسي/عربي)، دار العلم ،الجزائر ، دس .

الكتب باللغة العربية

- 1-إحسان محمد الحسن ، الأسس العملية لمناهج البحث الاجتماعي ، ط2 ، دار الطليعة ،بيروت ،1986 .
- 2-السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهارات ،ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دط،2001.
- 3-بلقاسم سلطانية ، حسان جيلاني ، منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى ، الجزائر ، 2004 .
- 4-بوبكر بوخريسة محمود وآخرون ،تسيير وتدبير الموارد البشرية، ط1 ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان الأردن ، 2015 .
- 5-حسن حلبي ، تدريب الموظف ، ط2 ، منشورا كويدات ، لبنان ،1982 .

قائمة المصادر والمراجع.

- 6-خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر،1998 .
- 7-خالد عبد الرحيم الهيبي ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،2005.
- 8-راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، مصر،2003.
- 9-راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ،2005.
- 10- روابحي روبة ،روابحي زهرة .الصراع الجيلي والأداء الوظيفي ، جامعة ابن خلدون، تيارت كلية العلوم الاجتماعية 2022-2023 .
- 11-سعاد نائف البرنوطي ، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2000 .
- 12- سعد سلمان المشهداني " منهجية البحث العلمي " ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن ،عمان ، الطبعة الأولى، 2019 .
- 13-سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، ط3 دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003 .
- 14-شحاده نظمي، إدارة الموارد البشرية دار 1ط، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان، 2000 .ص.
- 15-صالح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر، مصر،2000 .
- 16-صالح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للنشر، القاهرة ، 2004.
- 17-علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ،1997.

- 18- عيسلي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1985 .
- 19- عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد ، الجامعة المصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 1990 .
- 20- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2002 .
- 21- عمار الطيب كشرود ، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية ، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 .
- 22- علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1975 .
- 23- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد إستراتيجي ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 .
- 24- عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، 2003 .
- 25- غياث بوفلجة ، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- 26- غازي فرحان ، خدمات الإيواء في المستشفيات ، دار الزهران ، عمان ، 1999 .
- 27- محمود فهمي ، نظرات في التطبيق ، علوم الإدارة الحديثة في الأعمال ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2002 .
- 28- محمد الغريب عبد الكريم ، البحث العلمي التصميم المنهج و الإجراءات ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، 1987 .

قائمة المصادر والمراجع.

- 29- محمد سعيد أنور سلطان :السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ،الإسكندرية ،2003.
- 30- محمد شفيق ، البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2006.
- 31- عبد المعطي محمد عساف، الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، مطابع الفرزدق التجارية،الرياض 1983.
- 32- عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003.
- 33- روبرت بكال: ترجمة موسى يونس: تقييم الأداء: كيف تقيس ونطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية، العربية السعودية، 1999.

المجلات:

- 1-ابراهيمى عبد الله ، حميدة مختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 07 ، 2005 .
- 2-بطرس الشكر و لؤي لطيف،" دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقى"، دراسة ميدانية لأراء عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في فندق الرشيد أحد الفنادق الدرجة الممتازة بغداد ، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد الحادي والسبعون، العراق ، 2015.
- 3- فهيمة بديسي ، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق ،مجلة العلوم الإنسانية ،مديرية النشر و التنشيط العلمي، جامعة منتوري، 25000 قسنطينة، الجزائر العدد 21، 2004 .

4-2) علي يونس ميا وآخرون ، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان) ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سوريا ، المجلد ، (31)، العدد (1) ، 2009 .

الرسائل الجامعية

1-السعيد بلوم ، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، تنمية وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2010.

2-الطاهر مجاهدي ، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء ، أطروحة دكتوراه ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2009/2008 ، ص 50 ، نقلا عن رشاد أحمد عبد اللطيف ، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 .

3- 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.

4- بودوخ غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013.

5-بزايد نجاة، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة "سوناطراك" ، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة سانيا، وهران، 2010-2011.

قائمة المصادر والمراجع.

6- بودهان أمينة: " دور التكوين في تحسين أداء العاملين "، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية تخصص تسيير واقتصاد بترولي ، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- 2016/2015 .

7-بوعطيط جلال الدين : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل ، جامعة منتوري محمود ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم التجارية ،قسنطينة ،2009 .

8- جغري بلال ، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة ،2009-2008 .

9-خالد عبد الله المرباني الغامدي "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الباحة-المملكة العربية السعودية 1434 هـ/1435 هـ، ص 19 .

10- عمر بلخير جواد ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ،2015 .

11- عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006-2007 .

12- عوض الله محمد علي محمد الهدي، دور التدريب في أداء العاملين ببنك فيصل الاسلامي السوداني -كوستربريك، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية ، جامعة الإمام المهدي، السودان،2017 .

- 13- عميروش عبد الكريم ، ظيف محمد، العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة، مذكرة تخرج شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، 2019/2018.
- 14- محمود عبد الرحمان، إبراهيم الشنطي : أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة 2006 .
- 15 - "دور التكوين في تحسين أداء العاملين"، دراسة ميدانية بمديرية التربية ولاية قالمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، بن شعبان سميرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قس علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، سنة 2018-2019 .

كتب باللغة الأجنبية

1. Raymond .v. Développement de l'entreprise et promotion des hommes ..entreprise moderne d'Edition .paris. 1990
2. CHERRINGTON DAVIDS J ;The management of humansresources4^{eme}edition. Englewood cliffs. New jersey .
3. "Pierre casse, la formation performante , office des publications universitaires centrale Ben Aknoun , Alger .1994 .
4. Sekioulakhdar ,gestion du personnel, les éditions d'organisations, paris,1986.
5. The Principles of ScientificManagement (1911) "Bethlehem [Steel] laborers were earning a little over per man per day, and this price was 60 per cent. more than the ruling rate of wages around Bethlehem."
6. Henri Fayol 14 Principles of management .byjus.retrieved26/01/2022.edted.

مواقع الأنترنت

- 1- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، طرق تحسين الأداء ،
، <https://hrdiscussion.com> يوم 09.03.2025 الساعة 19:00 سا.



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق.

قائمة الملاحق:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
الرقم: 2025 /333

إلى السيدة: مديرة المؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة العمومية بوزيدي لخضر

- برج بوعريريج



الموضوع: تريض تطبيقي في الوسط المهني للطلبة

تحية واحترام وبعد... في إطار تشجيع البحوث في الوسط المهني، نلتمس من سيادتكم المحترمة أنتم مديرة

المؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة العمومية بوزيدي لخضر - برج بوعريريج التفضل باستقبال الطالبة على مستوى

مؤسستكم، وتسهيل مهمتها من أجل إتمام مذكرة التخرج

الاسم واللقب	عنوان المشروع	التخصص	الفترة
- زهار أمينة	تأثير التكوين على الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية بوزيدي لخضر	السنة الثانية ماستر علم اجتماع تنظيم و عمل	الموسم الجامعي: 2025/2024

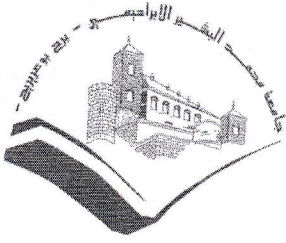
تقبلوا سيدي فائق التقدير والاحترام

الاستاذ المشرف
ميلاط نظرة

برج بوعريريج : 2025/04/22

د. زياد العمري
رئيس قسم العلوم الاجتماعية
بالنيابة

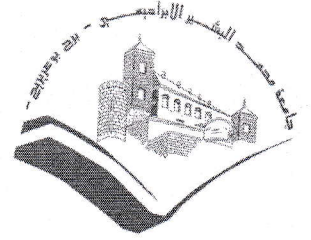




الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعرييج



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

استبيان الدراسة

أخي الكريم / أختي الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان: "تأثير التكوين على فعالية الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية لخضر بوزيدي برج بوعرييج. وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول التكوين وتأثيره على فعالية الأداء الوظيفي لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، بعد القراءة المتأنية لكل عبارة ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها، لذلك نأمل أن تولوا اهتمامكم لهذا الاستبيان.

علما أن جميع اجاباتكم تكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق أسمي عبارات الاحترام والتقدير

الأستاذة المشرفة:

♦ د/ ميلاط نظرة

الطالبة:

♦ زهار أمينة

السنة الجامعية: 2024-2025

✓ أولاً: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:
3. الحالة العائلية: أعزب متزوج أرمل مطلق
4. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
5. الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من [5 سنوات إلى 10 سنوات]

✓ ثانياً: بيانات خاصة بالفرضية الأولى:

كيف يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين في المستشفى؟

6. كيف تم تعيينك بالمؤسسة؟ تعيين مباشر مسابقة معارف شخصية أخرى
7. هل خضعت لعملية التكوين بعد التحاقك بمنصبك؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم هل أفادتك عملية التكوين في:

- تحسين المهارات والمعارف تغيير في السلوك أخرى
- السرعة في الإنجاز تحسين الأداء تحقيق النتائج الإيجابية

8. كم دامت مدة التكوين التي تحصلت عليها؟

- قصيرة المدى (03-06 أشهر) متوسطة (06 أشهر-عامين) طويلة المدى (عامين فما فوق)

9. هل تملك المهارات اللازمة لاستخدام الأدوات والتقنيات الخاصة في مجالك بكفاءة؟

- نعم لا بشكل جزئي

10. هل تقوم بالاستماع باهتمام للأشخاص من حولك وتفهم وجهات نظرهم؟

- نعم لا أحياناً

11. كيف تُقيّم مستوى مهاراتك الإنسانية بشكل عام؟

ممتاز جيد متوسط ضعيف

12. أين كانت عملية التكوين؟ داخل المؤسسة خارج المؤسسة معاً

13. هل مدة التكوين كانت كافية لإكتساب المعارف والمهارات اللازمة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ: "لا" لماذا؟

أ- عدم وضوح البرنامج التكويني

ب- عدم ملائمة ظروف التكوين

ج- نقص خبرة المكوّنين

د- الاهتمام بالجانب النظري

هـ- أخرى أذكرها

14. هل تمتلك القدرة على تحليل المعلومات واستخلاص النتائج بطريقة منطقية؟

نعم لا

15. هل تستطيع التكيف مع المعرفة الجديدة بسرعة؟ نعم لا أحياناً

16. هل تعتقد ان العملية التكوينية ساهمت في تحسين أدائك؟ نعم لا

17. هل العملية التكوينية التي خضعت لها جعلتك قادراً على:

*أداء العمل بدقة واتقان *تعديل السلوك

*إضافة مهارات ومعارف جديدة *تجنب الأخطاء

*أخرى أذكرها:

✓ ثالثاً: بيانات متعلقة بالفرضية الثانية:

كيف تؤثر البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين بالمستشفى؟

18. ما مدى ملائمة محتوى البرامج التكوينية مع احتياجات العمل؟

نعم لا الى حد ما

19. هل محتوى البرامج التكوينية يتلاءم مع مؤهلاتك العلمية؟ نعم لا
20. هل ساعدتك البرامج التكوينية في تحسين مهاراتك ومعرفتك المهنية؟
نعم لا الى حد ما
21. هل تعتقد أن البرامج التكوينية تساهم في اكتساب مهارات ومعارف جديدة لدى العاملين؟ نعم لا
22. هل تساعد البرامج التكوينية على تغيير سلوك العاملين؟ نعم لا
23. هل للبرامج التكوينية دور في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول؟ نعم لا
24. هل محتوى البرامج التكوينية تتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله؟ نعم لا
25. هل كبيعة منصبك يتطلب تكوين بصفة مستمرة؟ نعم لا
26. ما هي أنواع البرامج التكوينية التي تلقيتها؟
تكوين إداري تكوين تخصصي تكوين مهني
27. ما هي مقترحاتك لتطوير البرامج التكوينية مستقبلاً؟

.....

.....

✓ رابعاً: بيانات خاصة بالفرضية الثالثة:

- كيف يؤثر المكوّن في نجاح عملية التكوين على فعالية أداء العاملين؟
28. هل ترى في مكوّنك الخصائص والمميزات اللازمة ليكون كذلك؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بـ: "لا"، لماذا؟

29. هل قام المكوّن بإعداد خطة تدريب شاملة تتضمن أهدافاً واضحة ومحددة؟

نعم لا الى حد ما

30. هل كان المكوّن يتفاعل بشكل فعال مع المشاركين ويشجعهم على المشاركة؟

نعم لا الى حد ما

31. هل للمكوّن القدرة على إيصال المعلومة للمكونين بطريقة سهلة ومفهومة؟

جيدة متوسطة ضعيفة

32. ما هي الطرق والأساليب المعتمدة من قبل المكون في إيصال المعلومة؟

محاضرة محاضرة وتطبيق عملي المطبوعات أخرى أذكرها

33. هل يقوم المكوّن بشرح الأهداف ممن العملية التكوينية؟ نعم لا

34. هل يراعي المكوّن الفروق الفردية للمتكونين؟ نعم لا

35. هل تعتقد أن للمكوّن دور في نجاح العملية التكوينية؟ نعم لا

36. حسب رأيك ما هي المواصفات التي يجب أن يتحلّى بها المكوّن؟

.....

.....

مراسيم تنظيمية

يرسم ما يأتي :

الباب الأول

أحكام عامة

الفصل الأول

مجال التطبيق

المادة الأولى: تطبيقا لأحكام المادتين 3 و 11 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يهدف هذا المرسوم إلى توضيح الأحكام الخاصة المطبقة على الموظفين الذين ينتمون إلى الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية وتحديد قائمة الشُّعب المرتبطة بها وكذا شروط الالتحاق بمختلف الرُّتب ومناصب الشغل المطابقة.

المادة 2 : يكون الموظفون الذين ينتمون إلى الأسلاك المشتركة في وضعية الخدمة لدى المؤسسات العمومية والإدارات المركزية التابعة للدولة والمصالح غير المركزية التي تتبعها والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يكون مستخدموها خاضعين لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

المادة 3 : تعتبر أسلاكاً مشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية الأسلاك التي تنتمي إلى الشعب الآتية :

- الإدارة العامة،

- الترجمة - الترجمة الفورية،

- الإعلام الآلي،

- الإحصائيات،

- الوثائق والمحفوظات.

مرسوم تنفيذي رقم 08 - 04 مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

إنّ رئيس الحكومة،

- بناء على الدستور، لاسيما المادتان 85 - 4 و 125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لاسيما المادتان 3 و 11 منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 172 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 307 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كيفيات منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 89 - 224 المؤرخ في 7 جمادى الأولى عام 1410 الموافق 5 ديسمبر سنة 1989 والمتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06 - 419 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1427 الموافق 22 نوفمبر سنة 2006 والمتضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها،

المادة 9 : كل تعيين في وظيفة لدى المؤسسات والإدارات العمومية يجب أن يؤدي إلى شغل وظيفة شاغرة بصفة قانونية.

الفصل الثالث

المناصب العليا و الوظائف العليا للدولة

المادة 10 : زيادة على الوظائف المناسبة لرتب الموظفين، تنشأ مناصب عليا.

المناصب العليا هي مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلية أو وظيفية. وتسمح بضمن التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات والإدارات العمومية.

المادة 11 : تنشأ المناصب العليا المذكورة في المادة 10 أعلاه، عن طريق :

- القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم بعض أسلاك الموظفين فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الوظيفي،
- النصوص التنظيمية المتعلقة بإنشاء وتنظيم المؤسسات و الإدارات العمومية، فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الهيكلي.

المادة 12 : تحدد شروط التعيين في المناصب العليا عن طريق التنظيم.

المادة 13 : يقتصر التعيين في المناصب العليا على الموظفين.

غير أنه يمكن شغل المناصب العليا المتعلقة بنشاطات الدراسات و تأطير المشاريع، بصفة استثنائية، من طرف إطارات مؤهلة ليست لها صفة الموظف.

المادة 14 : يستفيد شاغلو المناصب العليا، إضافة إلى الراتب المرتبط برتبهم، من نقاط استدلالية إضافية وفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم.

المادة 15 : تنشأ وظائف عليا للدولة في إطار تنظيم المؤسسات و الإدارات العمومية.

تتمثل الوظيفة العليا للدولة في ممارسة مسؤولية باسم الدولة قصد المساهمة مباشرة في تصور وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية.

المادة 16 : يعود التعيين في الوظائف العليا للدولة إلى السلطة التقديرية للسلطة المؤهلة.

المادة 3 : يحدد تطبيق أحكام هذا القانون الأساسي بقوانين أساسية خاصة بمختلف أسلاك الموظفين تتخذ بمراسيم.

غير أنه، ونظرا لخصوصيات أسلاك الأعوان الدبلوماسيين والقنصليين وأساتذة التعليم العالي والباحثين والمستخدمين التابعين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني والحرس البلدي وإدارة الغابات والحماية المدنية والمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية وأمن الإتصالات السلوكية واللاسلكية وإدارة السجون وإدارة الجمارك وكذا المستخدمين التابعين لأسلاك أمناء الضبط للجهات القضائية والأسلاك الخاصة بإدارة الشؤون الدينية، يمكن أن تنص قوانينهم الأساسية الخاصة على أحكام استثنائية لهذا الأمر في مجال الحقوق والواجبات و سير الحياة المهنية والانضباط العام.

الفصل الثاني

العلاقة القانونية الأساسية

المادة 4 : يعتبر موظفاً كل عون عيّن في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري. الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته.

المادة 5 : تختلف الرتبة عن منصب الشغل. وهي الصفة التي تخول لصاحبها الحق في شغل الوظائف المخصصة لها.

المادة 6 : يجمع السلك مجموعة من الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة أو عدة رتب و يخضعون لنفس القانون الأساسي الخاص.

المادة 7 : يكون الموظف تجاه الإدارة في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية.

المادة 8 : تصنف أسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل المطلوب في المجموعات الأربعة (4) الآتية :

- المجموعة "أ" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل،

- المجموعة "ب" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل،

- المجموعة "ج" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل،

- المجموعة "د" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.

يمكن أن تقسم المجموعات إلى مجموعات فرعية.

المادة 49 : يكلف الكتاب بإنجاز الوثائق الإدارية وتبليغها والحفاظ عليها باستعمال تطبيقات الإعلام الآلي في عمل الكتابة. ويتولون زيادة على ذلك إيصال المكالمات الهاتفية وكذا تسجيل البريد وتوزيعه.

المادة 50 : يكلف كتاب المديرية بتأطير أعمال حفظ البيانات وتقديم الوثائق الإدارية. ويتولون زيادة على ذلك استقبال المكالمات الهاتفية وإرسال الرسائل وكذا تنظيم مجموع أعمال الكتابة.

المادة 51 : زيادة على المهام المسندة إلى كتاب المديرية، يكلف كتاب المديرية الرئيسيون بتنظيم مخطط الاجتماعات وتحضيره. ويستعملون زيادة على ذلك مجموع البرامج المعلوماتية في ممارسة نشاطات الكتابة.

الفرع الثاني

شروط التوظيف والترقية

المادة 52 : يوظف أعوان حفظ البيانات عن طريق الاختبار المهني، من بين المترشحين الحائزين شهادة الكفاءة المهنية لعون حفظ البيانات أو شهادة معادلة لها.

المادة 53 : يوظف أو يرقى بصفة كاتب :

(1) عن طريق الاختبار المهني، المترشحون الحائزون شهادة التحكم المهني في الكتابة أو شهادة معادلة لها،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، أعوان حفظ البيانات الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، أعوان حفظ البيانات الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، والمسجلون في قائمة التأهيل.

المادة 54 : يرقى على أساس الشهادة بصفة كاتب، أعوان حفظ البيانات المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة التحكم المهني في التخصص أو شهادة معادلة لها.

المادة 55 : يوظف أو يرقى بصفة كاتب مديرية :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة تقني في الأمانة أو شهادة معادلة لها،

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة بكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة معادلة لها،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، أعوان الإدارة الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، أعوان الإدارة الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، والمسجلون في قائمة التأهيل.

المادة 42 : يرقى على أساس الشهادة بصفة عون إدارة رئيسي، أعوان الإدارة المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة بكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة معادلة لها.

المادة 43 : يلزم المترشحون الذين تم توظيفهم طبقا لأحكام المواد 39 و40 و41 و42 أعلاه، أثناء فترة التربص، بمتابعة تكوين تحضيري لشغل المنصب تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

الفرع الثالث

أحكام انتقالية

المادة 44 : يدمج في رتبة عون مكتب، أعوان المكتب المرسمون والمتربصون.

المادة 45 : يدمج في رتبة عون إدارة، الأعوان الإداريون المرسمون والمتربصون.

المادة 46 : يدمج في رتبة عون إدارة رئيسي، المعاونون الإداريون المرسمون والمتربصون.

الفصل الرابع

سلك الكتاب

المادة 47 : يضم سلك الكتاب أربع (4) رتب :

- رتبة عون حفظ البيانات،

- رتبة كاتب،

- رتبة كاتب المديرية،

- رتبة كاتب المديرية الرئيسي.

الفرع الأول

تحديد المهام

المادة 48 : يتولى أعوان حفظ البيانات في إطار نشاطاتهم الإدارية، حفظ البيانات في الحاسوب لكل الوثائق الإدارية.

