

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق و العلوم السياسية

شعبة العلوم السياسية

تخصص : إدارة محلية

دور التكوين في رفع كفاءة المورد البشري

دراسة حالة: المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة

من جانفي 2019 إلى ماي 2019

إشراف:

د / السعيد كليوات

إعداد الطالبة:

نبيلة بن طالب

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة محمد بوضياف /المسيلة	د.عمر بورنان
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف /المسيلة	د. السعيد كليوات
ممتحنا	جامعة محمد بوضياف /المسيلة	د. جمال الدين بن عمير

نوقشت وأجيزت يوم : 2019/06/30

السنة الجامعية 2018/2019

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق و العلوم السياسية

شعبة العلوم السياسية

تخصص : إدارة محلية

دور التكوين في رفع كفاءة المورد البشري

دراسة حالة: المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة

من جانفي 2019 إلى ماي 2019

إشراف:

د / السعيد كليوات

إعداد الطالبة:

نبيلة بن طالب

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة محمد بوضياف /المسيلة	د.عمر بورنان
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف /المسيلة	د. السعيد كليوات
ممتحنا	جامعة محمد بوضياف /المسيلة	د. جمال الدين بن عمير

نوقشت وأجيزت يوم : 2019/06/30

السنة الجامعية 2018/2019



إذن بالطبع و الإيداع

الأستاذ المسند كليل
و بعد الاطلاع على مذكرة الطالب محمد بن طاب
المعونة بـ دور التكوين في فتح كفاءة المورد البشري - دراسة حالة: العهد الوطني
المقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة محلية
تأكدنا من توفر الشروط العلمية الموضوعية و الشكلية، وأذنا له بطبع المذكرة و إيداعها قصد مناقشتها.

التاريخ : 2019, 06, 16

الأستاذ المشرف

المسند كليل
المسند كليل

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية

طبقا للقرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها لاسميا المواد (07، 35، 36، 37، 38).

أنا الممضي أدناه الطالب:

الاسم واللقب: بن طالب نبيلة

تاريخ الميلاد: 1984/09/07 ب: طعاصيد

الحامل لـ (بطاقة التعريف الوطنية، رخصة السياقة) رقم: 332823

الصادرة بتاريخ: 2011/11/15 عن: دائرة حمام الضلعة

المسجل بكلية الحقوق والعلوم السياسية بقسم الحقوق تحت رقم: 064102958

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر تخصص: إدارة هليّة

بعنوان: دور التكوين في رفع كفاءة (طورد البشري

تحت إشراف: د. كليوالتح السعيد

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمرعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور.

التاريخ: 18 جوان 2019

مصادقة البلدية

مصادقة البلدية
18 جوان 2019

عن المكلف بتسيير شؤون البلدية
والتفويض عنه عن إدارة الإقليمية
لطرش نعيمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

قال تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم" سورة إبراهيم ، آية رقم : 7

الحمد لله الذي منحني القوة والعزيمة لإتمام هذا العمل المتواضع

قال الأصفهاني رحمه الله وطيب ثراه :

إنني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتابات يومه إلا وقال في غده : لو غير هذا لكان أحسن ، ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل ، ولو ترك هذا لكان أجمل ، وهذا من أعظم العبر....وهو دليل على استيلاء النقص على كافة البشر.

أتقدم بالشكر والامتنان إلى من أعطاني من وقته الكثير وأمدني بنصائحه وتوجيهاته، الأستاذ المشرف " كليوات السعيد " فجزاه اللهم عني خير الجزاء واجعل عمله شفيعا يا واهبا.

كذلك أشكر كل من ساعدني و زودني بالمعلومات اللازمة

لإتمام هذا البحث وأخص بالذكر

الدكتورة : ليندة بوعنان و الدكتورة بن عثمان فهيمة و الدكتورة عريوة سعاد

وأتقدم بشكري الخالص إلى إدارة قسم العلوم السياسية وعلى رأسهم رئيس القسم.

بن طالب نبيلة

إهداء

قال الله تعالى

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

سورة التوبة ، آية رقم: 105

إلى ملاكبي في الحياة إلى معنى الحب والحنان إلى بسمة الوجود وسر الوجود
إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب **أمي**

إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد
في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وتبقى كلماتك نجوم أهندي بها اليوم وفي الغد

والى الأبد **أبي**

إلى رفيق دربي وسندي في الحياة **زوجي عريوة أحمد**

إلى براعمي الصغار **تميم & صهيب**

إلى رفيقتي **بن عثمان نورة**

إلى جميع أخوتي والى جميع أخواتي التي لم تلدهن أمي

خليصة & نجاة

بن طالب نبيلة

ملخص الدراسة

تمحورت هذه الدراسة حول "دور التكوين في رفع كفاءة المورد البشري دراسة حالة المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة، وكانت الإشكالية كالتالي: كيف يساهم التكوين في رفع كفاءة المورد البشري؟ وكان الهدف من هذه الدراسة هو: التعرف على مفهوم التكوين و كذلك أهدافه و أنواعه، وصف عملية التكوين وكذلك التعرف على مدى مساهمة التكوين في الرفع من كفاءة المورد البشري في المؤسسة .

وقد استخدمت المنهج الوصفي الذي يخدم أهداف الدراسة ، كما اعتمدت طريقة الحصر الشامل في اختيار عينة البحث ، أما بالنسبة لأداة جمع البيانات فقد اخترت أداة الاستبيان وبعد تفريغ البيانات وعرضها وتحليلها توصلت الدراسة إلى أن للتكوين دور أساسي في رفع وتحسين كفاءة المورد البشري ، وفي الأخير تم طرح بعض التوصيات وهذا من أجل تطوير وظيفة التكوين وذلك انطلاقا من واقع التكوين في المؤسسة محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية : التكوين، الكفاءة، أداء الموارد البشرية.

Cette études s'intitule « Le rôle de la formation dans l'amélioration des compétences des ressources humaines ; étude du cas de l'INFSPM de M'sila», la problématique de cette étude était: comment la formation peut elle contribuer à améliorer les compétences des ressources humaines ?

Cette étude vise à : Comprendre le concept de Formation ainsi que ses objectifs et ses types, décrire le processus de Formation et identifier l'apport de la formation dans l'amélioration des compétences des ressources humaines dans l'institution.

J'ai utilisé l'approche descriptive pour atteindre les objectifs de l'étude, ainsi que la méthode de l'inventaire complet pour la sélection de l'échantillon de recherche. En ce qui concerne l'outil de collecte de données, j'ai choisi l'outil de questionnaire, et après la publication, la présentation et l'analyse des données, l'étude a révélé que la formation joue un rôle essentiel dans l'amélioration des compétences des ressources humaines dans l'institution.

Enfin, certaines recommandations ont été émises afin de développer la fonction de formation en fonction de la réalité de la formation dans l'institution étudiée.

Mots-clés: La Formation, La compétence, La performance des ressources humaines.

This study is entitled "The Role of Training in Improving Human Resources Skills; case study INFSPM M'sila, the problematic of this study was: how can training help to improve the skills of human resources?

This study aims to: Understand the concept of Training as well as its objectives and type, describe the training process and identify the contribution of training in improving the skills of human resources in the institution.

I used the descriptive approach to achieve the objectives of the study, as well as the full inventory method for selecting the research sample. With respect to the data collection tool, I chose the questionnaire tool, and after the publication, presentation and analysis of the data, the study found that training plays a vital role in improvement of human resource skills in the institution.

Finally, some recommendations were made to develop the training function according to the reality of training in the institution studied.

Keywords: Training, Competence, Human Resources Performance.

خطة البحث

مقدمة

الفصل الاول:مدخل مفاهيمي لعملية التكوين

المبحث الأول:مفهوم التكوين

. **المطلب الأول**:تعريف التكوين وأهميته

. **المطلب الثاني**: مبادئ التكوين

. **المطلب الثالث**:أنواع التكوين

. **المطلب الرابع**:أهداف البرامج التكوينية

المبحث الثاني : مراحل عملية التكوين

. **المطلب الاول**:تحديد الاحتياجات التدريبية

. **المطلب الثاني**:تصميم البرامج التكوينية

. **المطلب الثالث**:تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية

الفصل الثاني:علاقة عملية التكوين بأداء المورد البشري

المبحث الأول:مفهوم أداء المورد البشري

. **المطلب الاول**:تعريف أداء المورد البشري والجوانب المتداخلة معه

. **المطلب الثاني**:أهمية أداء المورد البشري

. **المطلب الثالث**:معايير ومحددات أداء المورد البشري

المبحث الثاني:أثر عملية التكوين على أداء المورد البشري

. **المطلب الاول**:عوامل تأثير التكوين على أداء المورد البشري

. **المطلب الثاني**:أثر التكوين على المورد البشري

. **المطلب الثالث**:دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري

الفصل الثالث: الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

. **المطلب الأول:** التعريف بمجال الدراسة

. **المطلب الثاني:** منهج الدراسة

. **المطلب الثالث:** مجتمع البحث و عينة الدراسة

. **المطلب الرابع:** أدوات جمع البيانات

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

. **المطلب الأول:** عرض و تحليل البيانات

. **المطلب الثاني:** النتائج العامة للدراسة

. **المطلب الثالث:** الاستنتاج العام للدراسة

الخاتمة

مقدمة

مقدمة

أصبحت بيئة العمل التي تعمل بها المنظمات في الوقت الحالي أكثر تغيرا وتعقيدا، مما أدى بالمنظمات إلى ضرورة التكيف مع هذه المتغيرات، خاصة مع التطورات التكنولوجية و المنافسة الشديدة و الأزمات الاقتصادية العديدة التي تحدث في العالم .

لذلك تقوم المنظمات بتحديد أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، والعمل على بلوغ رسالتها التي تعكس وجودها و رؤيتها المستقبلية، و الاستثمار في الموارد البشرية و المادية، ويهدف ذلك إلى تحقيق ميزة تنافسية لمنتجاتها، والوصول إلى مستوى عال من الكفاءة و الفعالية في الأداء، وتزداد الحاجة إلى الاهتمام بالموارد البشرية في تحقيق الأهداف بسبب زيادة الوعي عند أصحاب المنظمات والمؤسسات و الهيئات بأهمية المورد البشري كأصل من أصول المؤسسة، فالموارد البشري في أي مؤسسة يعتبر العامل الأساسي و الحاسم الذي تستطيع المؤسسة من خلاله تحديد مسؤولياتها و القيام بواجباتها . وذلك يكون بالتركيز على اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة لأداء الوظيفة، بواسطة التكوين الذي يساهم في رفع الكفاءة و الخبرة المهنية للموارد البشرية داخل هذه المؤسسات .

كما يؤدي التكوين إلى زيادة الإنتاجية أو زيادة المعارف و المهارات، الأمر الذي ينتج عنه رفع دافعية و قدرة الفرد في العمل، ولتأكيد دور التكوين في رفع كفاءة أداء العاملين و الموظفين حرصت هذه المنظمات على توفير حجم التمويل اللازم لإتمام عملية التكوين، حيث استطاعت معظم المنظمات التي أعطت أولوية كبيرة للتكوين أن تحقق الكفاءة و الفعالية، من خلال تحسين مهارات العاملين وقدراتهم و معارفهم وهذا من أجل المحافظة على جودة خدماتها من جهة، و منح فرص للموظفين من جهة أخرى من أجل تمكينهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية و العلمية، و الوصول إلى المستوى المطلوب .

لذا تولي المؤسسات اهتماما بالغاً بتحسين أداء الموارد البشرية وهذا بوضع برامج تكوينية تلائم المؤسسة وتمكنها من مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية سواء أكانت معرفية أو تكنولوجية، وأيضاً تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات، فعملية التكوين تهدف إلى تزويد المورد البشري بجميع المهارات الضرورية التي تمكنه من التعامل مع جميع المواقف المختلفة وإكسابه المعلومات والأساليب الجديدة من أجل تحسين وتطوير مهاراته وقدراته، ومحاولة تغيير سلوكه واتجاهاته بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى أدائه للعمل الموكل إليه.

أهمية الموضوع:

تتجلى أهمية الدراسة في التعرف على وظيفة التكوين وتحسين الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى :

- التعرف على مفهوم التكوين وكذلك إلى أهدافه وأنواعه.
- وصف عملية التكوين داخل المؤسسة.
- معرفة المبادئ التي يقوم عليها التكوين.

أسباب اختيار الموضوع :

الأسباب الذاتية:

- اهتمامي الشخصي بالموضوع ورغبتني في الإطلاع أكثر على موضوع التكوين.
- كوني موظفة أردت أن أربط معارفي العلمية بما هو موجود في وظيفتي.

الأسباب الموضوعية:

- محاولة الوقوف على مدى مساهمة التكوين في الرفع من كفاءة أداء المورد البشري في المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة وهذا انطلاقا من التعريف بالتكوين والتعرف على أنواعه وكذلك كيفية تصميم البرامج التكوينية.

الإشكالية:

يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالموارد البشرية، وهو من أكثر المواضيع التي اهتم بها الباحثون في وقتنا الحاضر وهذا للدور الذي يلعبه في تطوير أداء الأفراد ؛ حيث أصبح مطلبا ضروريا في المؤسسات؛ لأنه الوسيلة التي تهيئ الفرد لأداء مهامه بفعالية وتعديل سلوكياته . فالتكوين أداة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والتي من خلالها يتم اكتساب الفرد للمعارف و المؤهلات اللازمة و الضرورية لمزاولة عمله وتحسين أدائه. و بناء على ما تم تقديمه فالتكوين يعتبر من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية، من هنا يمكن طرح

الإشكالية التالية:

كيف يساهم التكوين في رفع كفاءة المورد البشري؟ و انطلاقا من هذه الإشكالية تمت صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- كيف تؤثر برامج التكوين المختلفة في نجاح عملية التكوين؟

2- كيف تساهم أنواع التكوين في تحسين أداء المورد البشري؟

حدود الإشكالية:

- 1- الحدود الموضوعية: حيث اقتصرَت الدراسة حول دور التكوين في رفع كفاءة المورد البشري .
- 2- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة التطبيقية على مؤسسة عامة من مؤسسات الدولة وهي: المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة .
- 3- الحدود الزمانية: حيث كانت هذه الدراسة منذ بداية شهر جانفي إلى غاية منتصف شهر ماي من سنة 2019 .

الفرضيات:

انطلاقاً من الإشكالية تمت صياغة فرضيات البحث الآتية:

الفرضية العامة:

قد يساهم التكوين في رفع كفاءة المورد البشري.

الفرضيات الجزئية:

- 1- للبرامج التكوينية تأثير فعال في نجاح عملية التكوين داخل المؤسسة.
- 2- لأنواع التكوين المختلفة دور في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة.

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة المصايح المنيرة في طريق الطالب، إذ أنها تجنبه إعادة ما درسه غيره، وتمكنه من بناء إشكالية على ضوء نتائج من سبقوه مستفيداً من أخطائهم ومسترشداً بنتائج دراستهم، لأن البحث العلمي بناء يضع فيه كل باحث لبنة دون أن يلجأ لهدم ما بناه غيره .

الدراسة الأولى:

هي دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية لعمر بلخير، بعنوان دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة الإسمنت و مشتقاته بسعيدة 2015/2014 بجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان .

وقد خلصت الدراسة لعدة نتائج هي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و الأداء في شركة الإسمنت و مشتقاته .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز و أداء العمال .

- يوجد اهتمام جيد من قبل إدارة شركة الإسمنت و مشتقاته بعناصر الدورات التكوينية من حيث أهدافها والأساليب المستخدمة فيها و اختيار المتكويين و الخطط التكوينية
- يوجد إدراك في شركة الإسمنت و مشتقاته لأهمية تكوين و تحفيز الموارد البشرية لماله من فوائد في أداء المؤسسة بشكل عام.¹

الدراسة الثانية:

هي دراسة لنيل شهادة الماجستير ي علم الاجتماع لبوقطب محمود، بعنوان: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية -دراسة ميدانية بجامعة بجماعة عباس لغرور بخنشلة - 2014/2013، بجامعة محمد خيضر بيسكرة

وقد خلصت هذه الدراسة لعدة نتائج هي :

- المكون لديه دور في إنجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة وذلك من خلال أسلوبه في تقديم أهداف الدورة التكوينية منذ البداية واعتماده على أسلوب النقاش المفتوح.
- برامج التكوين لها دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة وذلك من خلال مساهمتها في تحسين العلاقة بين الموظف و المسؤول بالإضافة إلى أنها تسمح بتحصيل معارف و مهارات جديدة وبالتالي تحسين أداء الموظف.
- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة.²

مناهج واقترابات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية البحثية سأستخدم المنهج الوصفي كوني بصدد دراسة إحدى الظواهر الإنسانية والاجتماعية وهو موضوع التكوين الذي سنفهم موضوعه ومضمونه و مختلف المفاهيم المتعلقة به.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي المتعلق بالدراسة الميدانية، سأعتمد على منهج دراسة حالة، حيث سأقوم من خلاله بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، كما سأتطرق إلى الأدوات المستعملة في جمع البيانات من خلال الملاحظة والاستبيان، حيث سأستعمل استمارة موزعة على عينة من عمال وموظفي المعهد.

1- عمر بلخير جواد ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير نجاح المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2015.

2- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر ، بيسكرة ، 2014/2013 .

واستخدمت الاقتراب القانوني الذي يركز على الجوانب المتمثلة على الأحداث و المواقف و العلاقات والجوانب القانونية، أي على مدى التزام تلك الظواهر بالمعايير و الضوابط المتعارف عليها و القواعد المدونة وغير المدونة، فالدراسة القانونية تركز على شرعية الفعل أو المؤسسة أو العلاقة أو عدم شرعية ذلك، كما تهتم بالأفعال و الجزاءات .

تحديد المصطلحات:

التدريب:

التكوين تقابلها باللغة الفرنسية الفعل **Former** ذات المصدر اللاتيني **Formare**، في حين يقابل هذا المصطلح باللغة الإنجليزية الفعل **To train**، الذي ترجمه معظم الباحثين المشاركة إلى كلمة التدريب، لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين **Formation**، لذلك نجد أن الباحثين العرب في المشرق العربي يستعملون مصطلح التدريب، على عكس نظرائهم في المغرب العربي الذين يستعملون مصطلح التكوين،

التعليم **Education**:

التعليم نشاط مخطط ومبرمج هادف يساعد فيه شخص مسؤول شخص آخر لاكتساب وبناء المعرفة بصفة متدرجة.1

التعلم **Learning** :

هنالك عدة تعاريف للتعلم نذكر منها :

تعريف **fleet**: التعلم عبارة عن خبرة مباشرة تؤدي إلى تغيير نسبي دائم في السلوك.

تعريف **cordon**: التعلم عبارة عن الحصول على المهارات والمعرف و القدرات و الاتجاهات الجديدة.2

الإعداد **Préparation**:

عملية تنسيق التوظيف بتزويد الفرد بمعلومات ومعارف جديدة وتكون بعدية للتعليم وقياسية للتكوين،

بمعنى الإعداد هو تهيئة الفرد.3

التأهيل **Rééducation** :

1-عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص 59.

2-زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص 131.

3-فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مصر، الإدارة الجامعية ، 2007، ص 348.

يمثل مصطلح التأهيل تلك الخدمات المهنية التي تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدراتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية، ويختلف التأهيل عن التكوين لكون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.¹

أداء الموارد البشرية **La performance des ressources humaines** :

هو النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال.²

الكفاءة **La compétence** :

هي مجموع المعارف و المهارات و السلوكيات ليس بمجرد امتلاكها من طرف الفرد فقط، و إنما العمل على التوفيق بينها و استخدامها بغية القيام بمهمة محددة.³

هيكلية الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، تناول الفصل الأول الجوانب و المفاهيم المتعلقة بعملية التكوين، أما الفصل الثاني فهو خاص بعلاقة عملية التكوين بأداء الموارد البشرية، بينما الفصل الثالث فتضمن دراسة حالة المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة وذلك لمحاولة إسقاط الجانب النظري على الواقع ومعرفة مدى تطبيق المؤسسة لعملية التكوين.

صعوبات الدراسة:

واجهتني بعض الصعوبات في إنجاز هذا العمل المتواضع أذكر من بينها :

- قلة المراجع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو انعدامها في مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية وكذلك صعوبة الحصول عليها من المكتبات الأخرى .
- طبيعة البرنامج الدراسي الذي يفرض علينا متابعة الأعمال الموجهة و انجاز البحوث المطلوبة إلى جانب المذكرة.

1- كمال طايطي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 30.

2- صورية زاوي، ميلود تومي، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 07، جوان 2010، ص 07.

3- غانم هاجرة، مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة و فعالية المنظمة - دراسة حالة جامعة المسيلة -، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012-2013، ص 54 .

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي لعملية التكوين

المبحث الأول : مفهوم التكوين

المبحث الثاني : مراحل عملية التكوين

يعتبر المورد البشري من أهم أصول المؤسسات، هذا لأن نجاحها يتوقف على وجود موارد بشرية ذات كفاءة لتحقيق الأداء المنوط بهم، ولهذا فالتكوين يلعب دوراً أساسياً في زيادة تحسين أداء هؤلاء الأفراد من خلال تحسين مهاراتهم وتطوير قدراتهم ومواكبة كل التطورات الحاصلة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، لذا كان من الضروري أن لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة، وحتى تضمن مكانتها بين المؤسسات لا بد أن تتابع باستمرار مستوى أداء مواردها البشرية، بتحديد الاحتياجات التكوينية لهم، وبتخطيط وتصميم هذه البرامج وذلك حسب الأهداف المرسومة و المراد تحقيقها .

المبحث الأول: مفهوم التكوين

تهتم المؤسسات بالتكوين لأنه وسيلة من وسائل التطوير التي تعتمد عليها هذه المؤسسات لذا سأحاول التطرق إلى تعريف التكوين وأهميته، ثم المبادئ والأنواع وفي الأخير أهداف هذه البرامج التكوينية.

المطلب الأول : تعريف التكوين وأهميته

أولاً: تعريف التكوين

يرى معظم المختصين أن التكوين والتطوير يتضمنان كل خبرات التعلم التي يزود بها العاملون من أجل إحداث تغيير في السلوك يؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف المؤسسة.¹ في هذا التعريف نجد بأن التكوين هو كل الخبرات التي يتزود بها الأفراد.

ويعرف التكوين أيضاً بأنه " يعبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي و المقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم.² أما في هذا التعريف فقصد بالتكوين الأنشطة التي تساعد الأفراد في أداء أعمالهم.

ويعرفه الدكتور الطعاني "بأنه تلك الجهود المنظمة و المخططة لتطوير معارف، وخبرات واتجاهات الأفراد، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم، وهو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات و خبرات و طرائق أداء سلوك و اتجاهات المتكويين، بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم، بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة و إنتاجية عالية.³

1- سعد أحمد الجبالي، تصميم نظم التدريب و التطوير، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2004، ص15.

2- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دون بلد نشر، دار المعرفة الجامعية، 1997، ص 239 .

3- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007، ص 15.

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لعملية التكوين

كما يعرف بأنه "محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء عملهم، أي يجعلهم يسلكون بعد التكوين عملهم بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبله.¹

والتكوين عبارة عن "البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية و العملية المناسبة و المهارات و المعارف و الاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة.²

كذلك عرف التكوين على أنه "عملية تهدف إلى سد النقص في المهارات القديمة و إكساب العامل مهارات جديدة.³

يعرف التكوين أيضا: "بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد العمال بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء العمال في العمل.⁴

في حين ذهب المشرع الجزائري في تعريفه للتكوين على أنه : يعتبر حق و التزام وفي نفس الوقت هو حق للعامل في تحديث معارفه النظرية و التطبيقية و تنميتها وترقيتها في التنظيم السلمي للمهنة التزاما منه لمتابعة دورات و أنظمة التكوين التي تنظمها المؤسسة في إطار احتياجاتها بغية تحديث أو تعميق أو تنمية المعارف العامة المهنية و التكنولوجية.⁵

إذا من هذه التعاريف يمكن القول بأن التكوين هو عملية منظمة و مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد و العامل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها.

ثانيا: أهمية التكوين

أ- الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

1- التكوين يوفر للمؤسسة عناصر بشرية مكونة و مؤهلة للقيام بمهام وظيفتها على الوجه المطلوب قصد تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال .

1-علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، القاهرة، دار غريب للطباعة، بدون سنة نشر، ص 346.

2-عبد الرحمن عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1975، ص 205.

3-محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، بدون سنة نشر، ص 181.

4-صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، القاهرة، الدار الجامعية، 2000، ص 69.

5- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06/03 المؤرخ في 20 جمادى الثانية 1927 الموافق ل 16 يوليو، 2006 يتعلق ب القانون الأساسي للوظيفة العمومي، الجريدة الرسمية، العدد 46، المادة 104-105.

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لعملية التكوين

2- يخفض التكوين نفقات العمل، من خلال زيادة مهارة العمال، وتقليل الأخطاء التي يقعون فيها، وخفض الهدر في الموارد والآلات .

3- التكوين يساهم في التقليل من حجم الإشراف الإداري، فالعامل ذو المهارة العالية و المكون تكويننا جيدا تقل أخطاؤه ، ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله .

4- يعمل التكوين على استقرار العمال بالمؤسسة ،وتقليل دوران العمل مما يؤدي إلى استقرار المؤسسة، وحماتها من النقص في الكفاءات المكونة، وعدم وقوعها في مشاكل الانتقال والتعيين غير المخطط والغياب

5- التكوين يحقق زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف ،والطرق وإجراءات العمل وتعريف العمال بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية .

6- التكوين يساهم في ربط أهداف العمال بأهداف المؤسسة و يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة .

7- التكوين يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة و يساعد في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.¹

ب- الأهمية بالنسبة للأفراد المتكويين:

1- يساهم التكوين في زيادة معارف المتكويين وتنمية مهاراتهم في مجال تخصصهم لأداء عملهم بكفاءة، ويساعدهم في تحسين فهمهم للمؤسسة ، ويزيد من استيعابهم لدورهم فيها ،وكذلك تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

2- التكوين يمنح المتكون فرصا في الترقية إلى درجة وظيفية أعلى، وتكليفه بشغل منصب أو وظيفة أعلى من وظيفته الحالية ، وهذا التطور يضمن للمتكون فرص عمل أكثر، ولمدة أطول.

3- يخلق التكوين الدافعية نحو العمل لدى المتكون ،وشعوره بالرضا و اهتمام المؤسسة به ،وهذا يدفعه إلى الثقة في الإدارة ،وتعزيز روح انتمائه للمؤسسة ،و الولاء للوظيفة و إخلاصه في العمل، وارتفاع الروح المعنوية؛

4- التكوين يعمل على منح حوافز إيجابية لدى المتكون نتيجة زيادة إنتاجيته في صورة مكافأة تشجيعية أو علاوة إضافية .

1-مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزات التنافسية)، مصر، الدار الجامعية ، 2004، ص 12.

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لعملية التكوين

5- التكوين يعمل على إزالة جوانب الضعف و القصور في أداء و سلوك العمال - سواء أكانت هذه الجوانب في الأداء و السلوك الحالي أو المتوقع - الناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء و السلوك وفق المستوى المرغوب من قبل إدارة المؤسسة.

6- يخدم التكوين تطوير القدرات الذاتية لدى العمال على التفكير و التبصر والتحليل و بالتالي تمكين العمال من المشاركة في حركة المعرفة و تعزيزها بمزيد من المعارف التي يتوصلون إليها من خلال اجتهادهم وتقديرهم.¹

المطلب الثاني: مبادئ التكوين

هناك العديد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة ومن أهمها :

1- التكوين نشاط ضروري و مستمر (مبدأ الاستمرارية): بمعنى أن التكوين ليس أمرا كماليا و إنما نشاط

ضروري، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد و التهيئة لتعريف الفرد بالعمل المسند إليه؛

2- التكوين نظام متكامل (مبدأ التكامل): يقصد به أن هناك تكامل و ترابط في نظام التكوين فهو ليس نشاط

عشوائي ، كما أنه لا ينبغي أن يتجه إلى الفراغ.

3- التكوين نشاط متغير و متجدد (مبدأ الديناميكية): حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل

و خارج المؤسسة ، فالإنسان المتكون عرضة لتغيير عاداته و سلوكياته و مهاراته و ذلك لمواجهة متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية و في تقنيات العمل.

4- التكوين نشاط إداري و فني: باعتبار أن التكوين عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري من

وضوح الأهداف و السياسات و توازن الخطط و البرامج ، و توفر الموارد المادية و البشرية و أخيرا توافر الرقابة المستمرة.²

5- مبدأ الشمول: أن يمتد نشاط التكوين ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمؤسسة، من مختلف التخصصات

و لجميع المستويات من القاعدة إلى القمة، حتى تضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق و تنظيم جهودهم وتوجهاتهم نحو تحقيق هدف المؤسسة.

6- مبدأ الهدف : الهدف من التكوين يكون محدد و واضحا ، طبقا للاحتياجات الفعلية للمتكونين ، مع مراعاة أن

يكون الهدف موضوعيا و واقعا و قابلا للتطبيق و القياس.¹

1- عمر بلخير جواد ، مرجع سبق ذكره ، ص 65.

2- أحمد يحي ربيع ، دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة حالة بعض المؤسسات

الجزائرية) رسالة ماجستير، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة بومرداس، 2009، ص 52.

المطلب الثالث: أنواع التكوين

اختلفت الآراء حول تقسيم أنواع التكوين وذلك لاختلاف الاحتياجات التكوينية بالنسبة للفرد والمؤسسة

أولاً: من حيث المضمون أو نوع الوظيفة: حسب هذا التصنيف نجد ثلاثة أنواع للتكوين:

أ- **التكوين التخصصي:** هذا النوع من التكوين هدفه تعويض القصور في المعارف و المهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة أعمالهم ، ورفع كفاءة العاملين في أدائهم لتلك الأعمال.

ب- **التكوين الإداري:** يشمل هذا النوع من التكوين زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة القدرة على التفكير الخلاق ، كما يشمل بالإضافة إلى ذلك المهارات الاتصالية والقيادية و الإشراف و التحفيز و التخطيط و التنظيم.

ت- **التكوين المهني:** يتم هذا النوع من التكوين في مراكز متخصصة في هذا المجال ، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة ، وفي نهاية البرنامج التكويني توزع الشهادات على المتكويين الذين اشتركوا واجتازوا البرنامج ، ويوجد أنواع أخرى للتكوين من حيث المضمون في مجالات مختلفة من الوظائف، فهناك التكوين في مجال الجودة وفي مجال الحاسوب و البرمجة ، كما يشمل مجال التسويق والمحاسبة و المالية و غيرها.²

ثانياً: من حيث احتياجات الأفراد: ينقسم التكوين حسب هذا التصنيف إلى ثلاث أنواع هي:

أ- **التكوين الذاتي:** هو ذلك النوع من التكوين الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله، كتوافر نظام الحوافز التشجيعية و الظفر برعاية من غيره على صورة تعاونية.

ب- **التكوين الفردي:** هو ذلك التكوين الذي يهدف إلى تنمية مهارات فرد يكون في حاجة إلى توجيه وإرشاده إلى الطريق السليم و الاتجاه الناجح ، نحو النهوض بأعباء عمله و مسؤولياته، مع العمل على معالجة ما قد يشوب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.

1-مدحت محمد أبو النصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، مصر ،مجموعة النيل العربية ، 2007 ، ص 257.

2-محفوظ أحمد جودة ،إدارة الموارد البشرية، الأردن ،دار وائل للنشر و التوزيع، 2010، ص ص 183.184.

ت - التكوين الجماعي: هو ذلك النوع الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنظمين إليه ،حيث أن للجماعة تأثير قوي على أعضائها.¹

ثالثا: من حيث مرحلة التوظيف: وينقسم التكوين حسب هذا التصنيف إلى نوعين أساسين هما :

أ - التكوين في المرحلة الأولى من التوظيف: ويقصد به تكوين العمال الجدد و ينقسم بدوره إلى:

- التكوين التوجيهي (توجيه الموظف الجديد): يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

وأهم هذه المعلومات :

- معلومات عامة عن المشروع مثل: تاريخه، التنظيم الإداري للمشروع.
- ساعات العمل و نظام الحضور والانصراف.
- الأجور و الاستحقاقات و العلاوات و الاقتطاعات.
- ملابس العمل.
- السلوك في العمل و الترتيبات و الحوافز.²

- التكوين أثناء العمل: يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ،ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل ،ويتضمن هذا التكوين الأوجه التالية:

- تحديد المعلومات المتعلقة بالتطورات الحديثة -التكنولوجيا- بغرض التكيف و التأقلم مع الوظيفة.
- إعادة التكوين لإعداد الفرد لتولي الوظيفة الجديدة أو القيام بمسؤوليات جديدة.
- يتعلم الفرد في نفس بيئة و محيط العمل الذي سيعمل به.³

ب- التكوين في مراحل متقدمة من الوظائف: ويقصد به تكوين العاملين القدامى في المؤسسة و يهدف هذا النوع من التكوين إلى إكساب العاملين مهارات و معارف جديدة ،يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية والتكنولوجية، و كذلك من أجل تحسين قدراتهم في إنجاز العمل، ويتضمن ما يلي:

1-نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، الأردن ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010، ص 232.

2-أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مصر ،الدار الجامعية ، 2009، ص 458.

3-صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، مصر،الدار الجامعية ، 2007، ص 223.

- التكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارات : في حالة وجود أساليب عمل و تكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك.

- التكوين بغرض الترقية و النقل: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد ، و المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها ، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين فيه لسد هذه الثغرة في المعارف و المهارات ، ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف ، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية ، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية.¹

رابعاً: من حيث مكان التكوين:

أ- التكوين داخل المؤسسة: قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها بداخل المؤسسة ، سواء بمكونين من داخل أو خارج المؤسسة وبالتالي يجب عليها تصحيح البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها و هناك نوع آخر من التكوين في موقع العمل وهنا يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة ويمتاز هذا النوع بتمائل و تشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل و بالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع و العمل.

ب- التكوين خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها ، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج.

ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية:

• مؤسسات التكوين الخاصة: على المؤسسة أن تتأكد من جدية التكوين في المؤسسات الخاصة وأن تتفحص سوق التكوين وأن تقوم بتقييم مكان وخدمة هذه المراكز.

• البرامج التكوينية الحكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برنامج التكوين ، وذلك من خلال مؤسسات للخدمة المدنية أو من خلال الفرق الصناعية و التجارية وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة.²

1- أحمد ماهر ، دارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص 459.

2- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 185.

المطلب الرابع: أهداف البرامج التكوينية

إن أهداف التكوين عديدة ومتنوعة تختلف باختلاف البرامج التكوينية ومدتها وطبيعتها ، من هنا يمكن صياغة مجموعة من الأهداف من بينها :

1- الأهداف العامة للتكوين: ضمن هذا التصنيف نجد العديد من الأهداف والتي نذكر منها :

أ- الأهداف الإدارية: ويهتم هذا النوع من الأهداف بخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى، وفي ما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة:

- **تخفيض العبء على المشرفين:** لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المتكويين ، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المتكويين ، وذلك ثقة في قدراتهم و مهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

- **تحقيق المرونة و الاستقرار في التنظيم:** يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء أتعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال ، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة ، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين و برامج معدة على أسس علمية.

ب- **الأهداف الفنية:** يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء أكان ذلك بالنسبة للآلات و المعدات التي تستخدمها أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها أو بالنسبة للمنتج.

- **تخفيض حوادث العمل:** فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد ، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث ،نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل و سير حركة الآلات ، إذ أن التكوين يعتبر وسيلة تحقيق الأمان حيث يحيط العمل بحماية تعليمية و قواعد و إرشادات عملية.

- **التقليل من نسبة التلف:** يساهم التكوين في التقليل من نسبة المواد التالفة لأن العامل يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية و الكيفية المطلوبتين.

- **يساهم في معالجة مشاكل العمل:** إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي.

2- الأهداف المرحلية للتكوين: حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين و التي سبق التطرق إليها يجب أن

يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاثة مستويات من الأهداف المرحلية و التي تتمثل في :

أ- أهداف عادية: هذا النوع يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها ما يلي :

- تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته.

- تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب إدارية جديدة.

- إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.¹

ب- أهداف حل المشكلات: تركز على إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.

المبحث الثاني : مراحل عملية التكوين

يتمثل الهدف الأساسي للتكوين في تشكيل و إعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد المؤسسة ،ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد أن تسير عملية التكوين وفق خطوات و مراحل علمية و سليمة و التي تبدأ بالتخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية ثم تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني و في الأخير تأتي مرحلة المتابعة و التقييم، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مرحلة التخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية

أولاً: التخطيط للبرنامج التكويني

1- **تخطيط التكوين:** "هو عملية منظمة تستند على الدراسة العلمية في الكشف عن الاحتياجات التكوينية وتحديد الأهداف الواضحة، واختيار السبل و الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف بمراعاة الإمكانيات البشرية و المادية المتاحة."

أما بالنسبة لأهمية تخطيط التكوين فيمكن ذكرها على النحو التالي:

- يساعد في وضع الأهداف بدقة و بوضوح لتحديد الاحتياجات المختلفة للتكوين لأن الأهداف هي مقياس نجاح البرامج التكوينية.

- يربط الأهداف مع بعضها البعض وبالتالي يعمل على إيجاد التكامل و التناسق و الترابط مع بعضها؛

- يحدد مراحل و خطوات تصميم و إعداد البرامج التكوينية و الطرق و الإجراءات لتنفيذ هذه البرامج بفاعلية؛

- يزيد من فاعلية تحقيق الأهداف و التصميم و التقييم و المتابعة للبرامج التكوينية.

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

1-كمال طايطي ، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

2- خطوات التخطيط للتكوين:

أ- **الإعداد التمهيدي للخطة**: يعني تحديد أهداف الخطة التكوينية، وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة، وبالإجابة عليها يتم حصر و تحديد الاحتياجات، أما الإجراء الثاني فيتمثل في التنبؤ للاحتياجات التكوينية و التي تتركز على النتائج التي يمكن أن تترتب على استخدام المخطط التكويني.

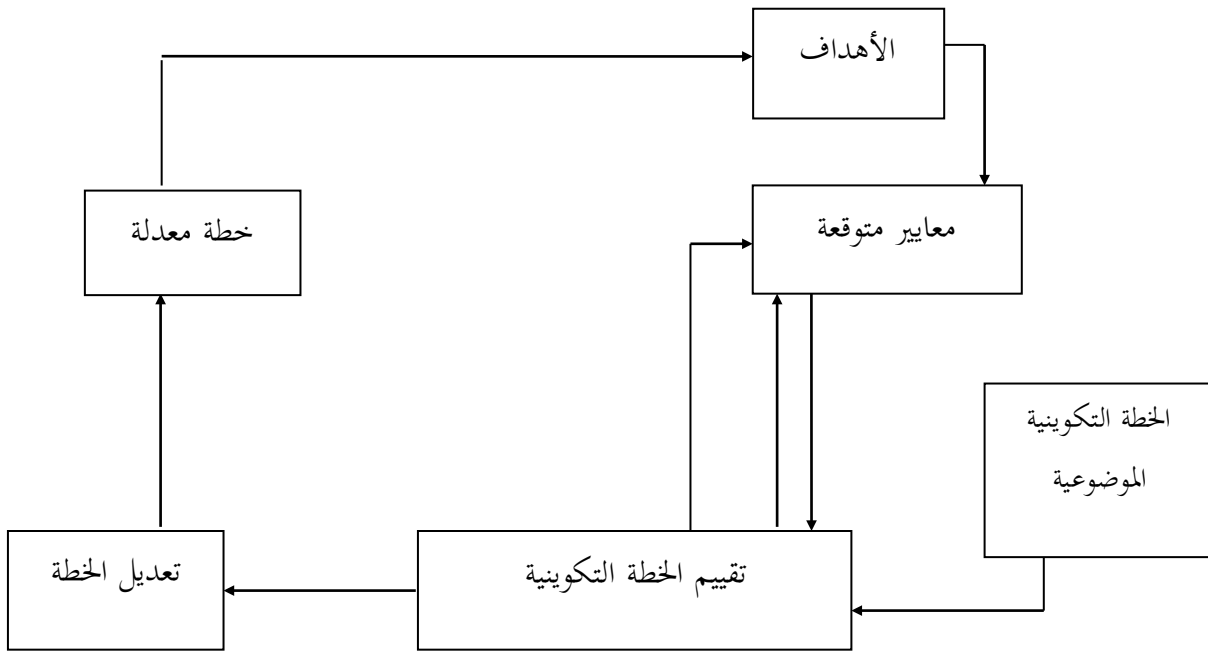
ب- **جمع المعلومات و البيانات**: البيانات و المعلومات المطلوبة لحل مشكلة ما تختلف عما هو مطلوب لحل مشكلة أخرى، و المصادر التي يمكن الحصول منها على البيانات و المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التكوينية تتحدد وفقا لطبيعة حجم ونوع المشكلة، كأن تكون مصادر رسمية (مثلا التقارير المكتوبة، القوانين، الأنظمة، التعليمات، التوصيات، الاجتماعات) أو مصادر غير رسمية (الاتصالات الشخصية مع الأفراد المعنيين أو الاتصال غير الرسمي مع الآخرين).

ت- **تحليل البيانات و المعلومات**: بعد تجميع البيانات و المعلومات الأولية يتم تحليل أبعادها و فحص العلاقة بينها، وقد يكون هذا التحليل على مستوى المؤسسة ككل أو يتركز على تحليل القوى العاملة أي التعرف على حاجات أفراد التنظيم التكوينية.¹

ث- **تحديد المعايير**: بعد تحديد الأهداف و ترتيب الأولويات يتم قياس النتائج الفعلية من خلال تحديد المعايير التي تسمح بذلك و تكون في شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة التي تستخدم كمعايير رقابية يتم تقييم النتائج في ضوءها، وهكذا نجد أن تحديد الأهداف بشكل دقيق، يساعد على وضع معايير تكون أساسا في تقييم النتائج الفعلية كما هو موضح في الشكل التالي:

1- محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب بين النظرية و التطبيق، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2010، ص ص 117، 118.

شكل رقم (01) دورة الخطة التكوينية



المصدر: محمد عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق، ص: 130

- ج - رسم سياسات التكوين وتطبيقها : يقصد بسياسات التكوين تلك الوسائل أو الأدوات اللازمة للعمل و هي في أغلب الأحيان ترجمة للأهداف أو الإستراتيجيات العامة.
- ح - إعداد الميزانية التقديرية للتكوين: حيث يجب أن تشمل بنود الإنفاق و أبوابه ،من حيث الإنفاق الاستثماري على التكوين في القاعات و الأجهزة ،و الإنفاق الجاري على الأجور و المرتبات و المنح و المواد التكوينية ، كذلك يجب تحديد الإيرادات .
- خ - إعداد الخطة التكوينية الفعلية و إقرارها : بعد إعداد الخطة الفعلية يتم عرضها على السلطة المختصة لإقرارها، حيث تتضمن هذه المرحلة دراسة الخطة دراسة واقعية و البحث عن مدى مطابقتها مع السياسات العامة و الأهداف ومدى تأثير الخطة على قيم المؤسسة.¹

- د -

1-حننا نصر الله، إدارة الموارد البشرية ، الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع ، 2011، ص 218.

ثانيا: تحديد الاحتياجات التكوينية.

1- **تعريف الحاجة للتكوين:** "القول أن هناك حاجة تكوينية عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة وبشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة أو يحول دون تحقيق مساهمتها المحتملة."¹

وتعرف الاحتياجات التكوينية على أنها "مجموع التغيرات أو الإضافات المطلوب إحداثها، في معرفة مهارات أو اتجاهات أو سلوك العاملين، وذلك للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل و الإنتاج أو تعرقل سير السياسة العامة، أو تحول دون تحقيق أهدافها، كما يعبر عنها بأنها نقطة البداية في أي عملية تكوينية، ويعبر عنها بنواحي القصور أو الضعف في الأداء الحالي و المتوقع."²

2- تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة على ثلاث مستويات

أ- **تقدير الاحتياجات التكوينية في المؤسسة على ثلاث مستويات هي :**

● **تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الوظيفة:** يعتمد الأداء في أي وظيفة على مجموعة من العوامل منها حجم المعلومات و المعرفة اللازمة لأداء الوظيفة، ونوعية المهارات و القدرات المطلوبة لها و طبيعة الاتجاهات النفسية و اللازمة لممارستها، كما أن بطاقات توصيف الوظائف غالبا ما تحتوي على متطلبات محددة لشغل الوظيفة، تتمثل هذه المتطلبات أساسا في تحديد الاحتياجات التكوينية لشغل الوظيفة، بصرف النظر عن من يشغل هذه الوظيفة بالفعل، كما أنها تحدد كل ما يحتاج الفرد أن يعرفه و يكون قادرا على عمله إذا رغب في شغل الوظيفة و أداء متطلبات العمل بنجاح.

● **تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد:** يمكن تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد عن طريق تقدير الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من قدرات و مهارات و معارف و ما تتطلبه الوظيفة، كما أن محتويات و طبيعة أنشطة العمل قد تتغير من فترة لأخرى مما يؤدي إلى ظهور احتياجات تكوينية جديدة على مستوى الفرد.

● **تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة:** يمكن النظر للاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة من منظورين، الأول باعتبارها تجميع للاحتياجات التكوينية على مستوى الوظائف، والثاني باعتبارها تجميع للاحتياجات التكوينية على مستوى الأفراد بصرف النظر عن الوظائف التي يشغلونها، وقد يحتاج الأمر إلى إجراء

1-مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، ط3 ، الأردن ، دار الشروق ، 2005 ، ص 235.

2-محمد عبد الفتاح الصبري، التدريب الإداري، الأردن، دار المنهج للنشر ، 2009 ، ص 13.

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لعملية التكوين

نوع من التحليل التنظيمي لغرض تقدير هذه الاحتياجات غالبا ما يركز على عنصرين هما الأداء الحالي للمؤسسة و الخطط المستقبلية المطلوب تنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار أي تغيرات متوقعة في السياسات والاستراتيجيات.¹

3- طرق تحديد الاحتياجات التكوينية: هناك طرق عديدة لتحديد الاحتياجات التكوينية تختلف من

مؤسسة إلى أخرى ومن هذه الطرق ما يلي:

أ- تحليل التنظيم : ويتمثل في:

- تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التكوين وأيضا التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي و المستقبلي .

- التأكد من الأداء التام للتنظيم و بالتالي قدرته على فعالية استخدام الموارد البشرية و المادية؛
- التأكد من أن التنظيم الحالي يساعد الأفراد على أداء أعمالهم بدرجة عالية من الكفاءة، ويتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية وكافة المستويات في المؤسسة، وهي عملية مستمرة، فاستخدام التكوين يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة إليه خاصة في ظل التغيرات و التطورات الداخلية و الخارجية و التي تؤثر تأثيرا مباشرا على نمو و تطور المؤسسة.

ب- **تحليل العمل**: أي تحديد و تحليل الأعمال و الوظائف التي يتعلق التكوين بها أو ببعض جوانبها، مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل الوظيفة الذي يعتبر أساس تحديد مكونات التكوين، إذ غالبا ما يكون تحليل الوظيفة تحليلا تاريخيا بمعنى أن يصف الوظيفة كما هي ولا يصف ما ينبغي أن تكون عليه مستقبلا، حتى يتحقق أقصى منفعة منها، و عليه فالغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية بقصد تحديد نوع التكوين للفرد.

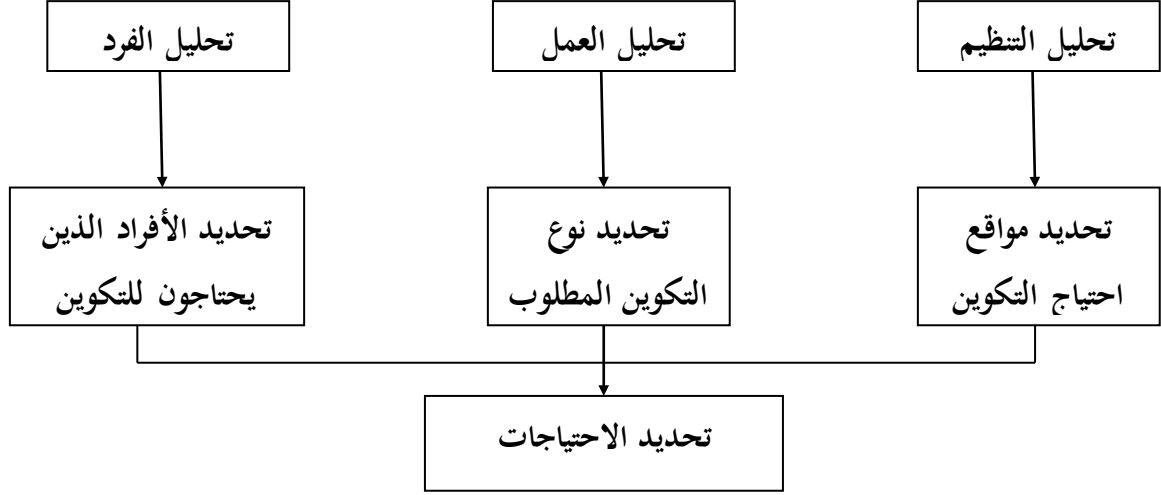
ت- **تحليل الفرد**: بمعنى تحديد الأفراد الذين تظهر الحاجة إلى تكوينهم، بهدف تنمية قدراتهم و مهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية و المستقبلية، و الغرض من هذا التحليل تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة، ومن ثم المهارات و المعارف المطلوبة لتطوير أدائه، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات و المعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة، ويعتبر هذا النوع من

1-صلاح الدين عبد الباقي و علي عبد الهادي مسلم، ارة الموارد البشرية ، مصر ،المكتب الجامعي الحديث ، 2007، ص

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لعملية التكوين

التحليل أصعب من الأنواع السابقة لأنه قياس لسلوك الفرد؛¹ وترتبط هذه الأنواع الثلاثة من التحليل ببعضها البعض، وينتج عنها تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): طرق تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر: بلقايد إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص: 88.

المطلب الثاني: مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني

تتضمن هذه المرحلة عدة خطوات من حيث تحديد محتوى التكوين و نوعه، و مكانه و الأسلوب المناسب لمستوى وطبيعة الأفراد المطلوب تكوينهم، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المطلب.

أولاً: تصميم البرنامج التكويني

تعريف تصميم البرنامج التكويني: "يعد التصميم الجيد و الواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني، و الجهد الذي يجب على المسؤولين و المهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته استثماراً هاماً يحقق عائداً وافراً على المستويين المادي و المعنوي وذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من مواكبة محتويات البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية التي تم التوصل إليها."²

وتشمل هذه الخطوة العناصر التالية:

1- بلقايد إبراهيم ، أهمية التكوين و دوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المركب GPL/Z ، رسالة ماجستير ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة وهران ، الجزائر ، 2006، ص87.

2- توفيق عبد الرحمان ، العملية التدريسية، ط 2، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2002، ص 191.

- 1- **تحديد أهداف البرنامج التكويني:** الأهداف هي ما يتم تحقيقه من وراء البرنامج التكويني، وهذه الأهداف هي نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدما، وتوضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد و اتجاهاتهم و سلوكهم، و في ضوءها يتم وضع المادة التكوينية .
- 2- **تحديد الترتيب و المتابع:** ويقصد به السياق الذي يتم فيه عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات، وينبغي تحديد مبادئ و قواعد التعلم الأساسية كالانتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع الخاصة، ومن المفردات السهلة و المعروفة للمشاركين إلى المفردات الصعبة وغير المعروفة.
- 3- **محتويات البرنامج:** تعد محتويات البرنامج ذات أهمية قصوى لأي برنامج تكويني، والمقصود بها المواضيع التي سيتم التكوين عليها و التي تحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية، وبالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من مواضيع المادة التكوينية، من مادة مطبوعة بأسلوب إنشائي، أو موضوعة على شرائح في برنامج (PowerPoint) أو على شكل مقالات و بحوث.
- 4- **تحديد أساليب التكوين:** في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب التكوين المناسبة لكل برنامج من البرامج التكوينية، ويعتمد الأسلوب المناسب على عدة عوامل، أهمها الهدف الذي يسعى التكوين إلى تحقيقه، فالبرامج التكوينية التي تهدف إلى تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليباً قد تختلف عن الأساليب التي تتبع في تعديل الاتجاهات، كما أن للمستوى الوظيفي دور في تحديد نوع الأسلوب، فالأساليب التي تناسب تكوين المديرين قد لا تناسب مع البرامج التي تقدم للموظفين الآخرين.¹
- 5- **اختيار المكونين:** من أهم عوامل نجاح البرنامج التكويني في الوصول إلى الأهداف المسطرة عند تصميمه، هو المكون الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومات و فهمها، على الرغم من أهمية المكونين في نجاح البرنامج إلا أن الميزانية المخصصة قد تحد من النجاح، وذلك لاقتصار بعض المؤسسات في عملية اختيار المكونين على موظفيها بما في ذلك مدير مصلحة الموارد البشرية، حيث لا توجد مخصصات مالية لتعيين مكونين من الخارج، ويجب أن يتصف المكون سواء أكان من داخل المؤسسة أو من خارجها بالكفاءة التخصصية و التحضير الجيد للبرنامج.
- 6- **اختيار المتكويين:** لكي تكون عملية الاختيار ناجحة لابد لمصمم البرنامج أن يأخذ بعين الاعتبار الشروط الواجب توافرها في من يتم ترشيحهم و التي تتمثل فيما يلي :

1- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2003، ص 328.

- الاستعداد الكافي للتعلم ورفع المستوى.

- الرغبة في تعلم مهارات جديدة؛

- الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج؛

- المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة و استيعاب موضوعات البرنامج.¹

7- **تحديد مكان التكوين** : لابد من اختيار مكان التكوين ،ولتحديده يمكن تقسيم التكوين إلى نوعين

تكوين جماعي وتكوين فردي ؛ لأن هذا التقسيم يساعد على تحديد مكان التكوين،و يمكن أن يكون التكوين في

مكان العمل حيث تتوفر الآلات و المعدات التي يحتاجها المتكون.²

ثانيا: تنفيذ البرنامج التكويني: تعتبر خطوة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة لأنشطة الخطة السابق إعدادها إلى

واقع عملي ،و تعتبر من المراحل الحاسمة و المؤثرة على تحقيق أهداف الخطة، وتتضمن هذه الخطوة الإعداد للتنفيذ

و التنفيذ الفعلي.

1- **الإجراءات الفنية و الإدارية التي تسبق التكوين**: وتتمثل في:

أ- **تجهيز المواد العلمية اللازمة**: يتم تجهيز المواد العلمية التي ستوزع على المشاركين بكمية تكفي

عدددهم.

ب- **تجهيز المكان المخصص للتكوين**: يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التكوين على فعالية هذا التكوين

فالطريقة التي تنظم بها المقاعد و المناضد و مكان المكون، لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات و إمكانية

مشاركة و استجابة الدارسين في المناقشة.

ت- **إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني** : يقوم مسؤول تنفيذ البرنامج بإعداد جدول زمني

لبرنامج التكوين يتضمن عدد أيام البرنامج ،وعدد الجلسات في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة وموعد الراحة

و التسجيل و الاختبارات وحفل الختام.

ث- **المتابعة**: وهي عملية يتأكد من خلالها المسؤولين من إرسال جميع التعليمات اللازمة للإعلان عن تاريخ

العملية التكوينية و المكان و كذا القائمة النهائية للمشاركين.³

2- **الإجراءات الفنية و الإدارية للتنفيذ الفعلي**: تتمثل هذه الإجراءات في :

1-محمد الصيرفي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الأردن ، دار قنديل للنشر والتوزيع ،2003، ص 328.

2-مصطفى نجيب شوايش ، مرجع سبق ذكره ، ص 246.

3-أحمد ماهر ،مرجع سبق ذكره ، ص 350.

- أ- استقبال المتكويين و تسجيلهم : هي الخطوة الأولى في بداية تنفيذ البرنامج يتم فيها الترحيب بالمتكويين بأسلوب لائق لإعطائهم فكرة عن المناخ التكويني ثم يتم توزيع استمارات تسجيل المتكويين لاستيفائها.
- ب- افتتاح البرنامج و التعارف: يتم الترحيب بالمتكويين مع تعريفهم بالقواعد العامة للتكوين الذي يسير عليها العمل منذ البداية بجانب تعريفهم بالخدمات المتاحة للاستفادة منها.
- ت- أهداف البرنامج و حصر توقعات المشاركين : يتم ذلك بطرح أهداف البرنامج و الموضوعات التي سوف يغطيها للمناقشة ، مع استيفاء استمارة حصر توقعات المشاركين و تلخيصها و عرضها عليهم للاتفاق على أهداف البرنامج.¹

المطلب الثالث :مرحلة المتابعة و تقييم التكوين : رغم أهمية التقييم لمعرفة مدى فعالية التكوين المقدم ، إلا أن الكثير من مؤسسات الأعمال لا يقومون به على أساس علمي و منهجي ، ولكن من الضروري أن تقوم المؤسسة بتقييم برنامج التكوين للتأكد من تحقيق أهدافه المسطرة وهذا ما سيتم التطرق إليه.

أولاً: تقييم البرنامج التكويني: تقييم التكوين هو عبارة عن قياس مدى فاعلية البرنامج بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكويين و معرفتهم وسلوكهم.²

- 1- الأهداف المرجوة من عملية التقييم: وتتمثل هذه الأهداف في:
- معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني ، من حيث إعداده أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل.
 - التعرف على مدى نجاح المتكويين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم في قيامهم بعملية التكوين؛
 - بيان مدى استفادة المتكويين من التكوين.³

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

أ- ردود أفعال المتكويين : ويقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج ، ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة تحتوي على أسئلة عديدة مثل :مدى شعور المتكويين بالاستفادة من الدورة،تحديد الجوانب التي يعتبرها أكثر فائدة من غيرها، وأيضاً أكثر صعوبة أو سهولة ،وميزة هذا المعيار سهولة قياسه ، إلا أن مصداقية البيانات في التعبير عن

1-أحمد يحي ربيع، دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"دراسة حالة بعض المؤسسات

الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة بومرداس، 2009، ص 70.

2-عقيلي عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2009، ص 475.

3-بلال خلف السكرانة ، التدريب الإداري ، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2009، ص 75.

الفصل الأول:مدخل مفاهيمي لعملية التكوين

مدى تعلم الفرد، أو مدى ما اكتسبه فعلا من معلومات يبقى موضوع تساؤل، ذلك أن تصور وإدراك الفرد للآثار التي يتركها البرنامج التكويني عليه شيء، والآثار الفعلية لذلك البرنامج شيء آخر.

ب- التعلم الذي اكتسبه المتكون: أي المبادئ و الحقائق و الطرق و الأساليب التي تعلمها أو أدركها الموظف نتيجة لاشتراكه في البرنامج التكويني، و هذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التكوين لدى الموظف ورغم أن هذا المعيار أكثر موضوعية و دقة من المعيار السابق لكنه يقيس ما في ذاكرة الفرد وليس سلوكه الفعلي في العمل.

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

ث- النتائج على مستوى المؤسسة: تقاس آثار التكوين على المؤسسة ككل و ليس الفرد المتكون، كأن يلاحظ التكاليف، كمية الإنتاج ومستوى جودته، المبيعات، الربحية معدل دوران العمل، ويمثل الاختبار النهائي لفعالية التكوين.¹

ثانيا: خطوات تقييم عملية التكوين

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

2- **تقييم البرامج التكوينية أثناء تنفيذ التكوين:** تهدف هذه العملية إلى تقييم كل خطوة من خطوات تنفيذ التكوين من قبل منسق البرنامج للتأكد من أن عملية التكوين تسير وفقا للمخطط الذي سبق وتم إعداده، أما ما يتم متابعته وتقويمه خلال هذه العملية فيمكن تلخيصه كما يلي:

- مدى تحقيق كل هدف رئيسي من أهداف البرنامج التكويني، و مساهمة الأهداف الفرعية في تحقيق الأهداف الرئيسية، والتأكد أن الجهود توجه جميعا نحو الأهداف.

- مدى ملائمة تصميم و تنظيم البرنامج التكويني مع الأهداف العامة للمؤسسة و التي يراد تحقيقها.

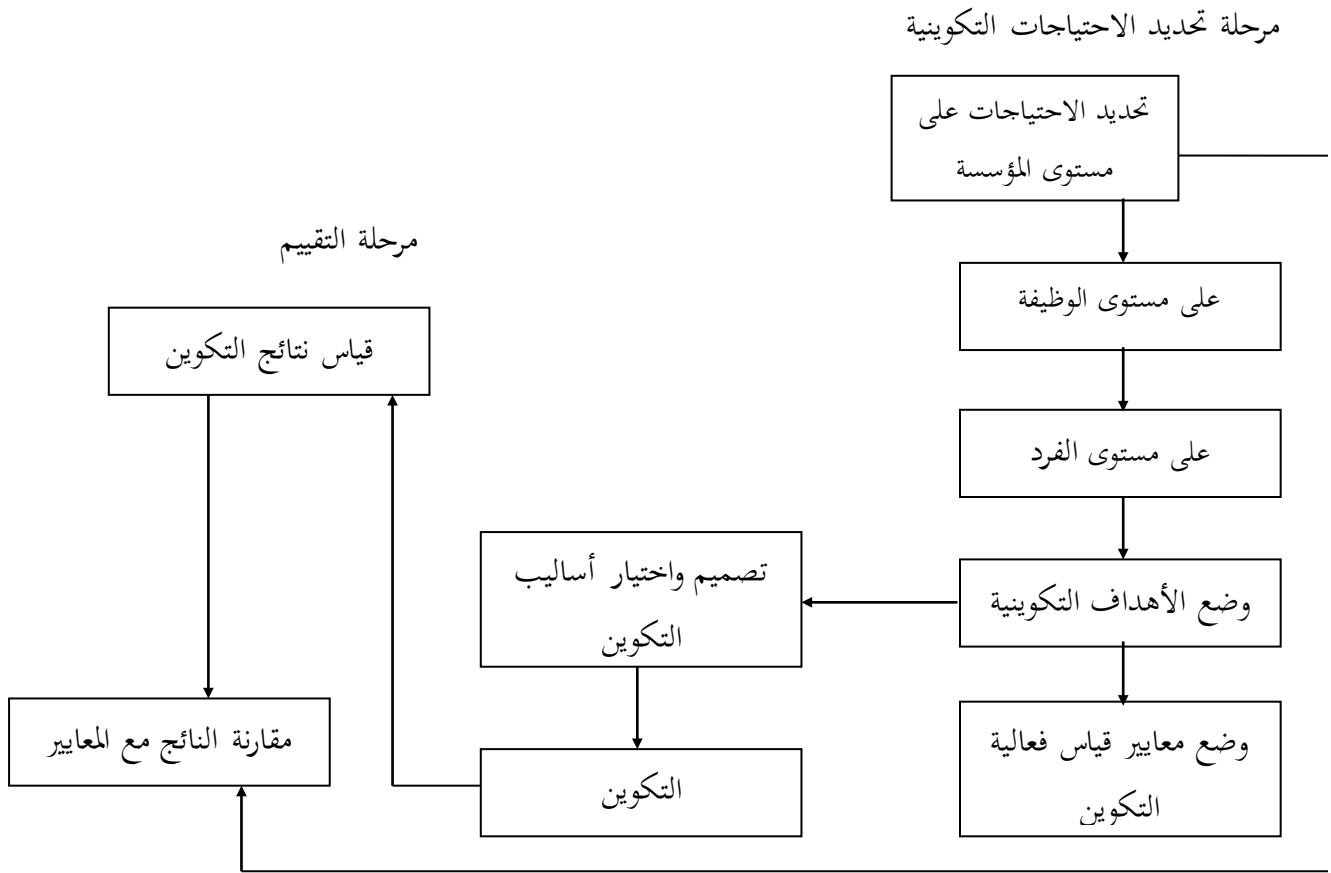
- مدى الالتزام بالمواد العلمية و العملية المتعلقة بالموضوع الذي يجري عليه التكوين ومدى حرص المكون على السير وفقا للخطة.

1- عادل حرحوش ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، ط3، بغداد، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع،

2009، ص 141.

3- تقييم البرامج التكوينية بعد التكوين: بعد أن ينتهي البرنامج التكويني، يأتي دور قياس مدى ما حققه من تلبية للاحتياجات التكوينية ومدى مساهمته في تحقيق أهدافه، وبالتالي إبراز ما حققه من فائدة بالمقارنة بما يكلفه من نفقات سالبة، فالسؤال الذي يطرح يتمركز حول النتائج التي حققها البرنامج ومدى بلوغه للأهداف المحددة له، فالنتائج هي المقياس الحقيقي للتكوين، إلا أن قياس هذه النتائج أمر ليس بالسهل فالجانب الخاص بأثر التكوين على أداء الموظف و فعالية المؤسسة محاط بمشكلات معقدة، وسلوك الموظف يتأثر بالبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة التي يعمل بها.¹

الشكل رقم (03): مراحل عملية التكوين



المصدر: عادل حرحوش ومؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

ثالثا: أساليب المتابعة و التقييم

تتم متابعة و تقييم البرامج التكوينية باستعمال أساليب جمع المعلومات المختلفة :

1-عادل حرحوش ومؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 279.

1- الاستبانة: توزع على المتكونين بعد الانتهاء من عملية التكوين، وتتضمن عدة أسئلة أو استفسارات يجب عنها هؤلاء المتكونين، و الذين من خلالها يعبرون عن آرائهم بالبرنامج التكويني سواء من حيث تخطيطه و تصميمه، أو تنفيذه و أيضا عن رأيهم بالمتكونين، ومن خلال هذه الاستبانة يمكن التعرف على نقاط الضعف التي واجهت البرنامج التكويني لتحقيق هدفه.

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

3- أسلوب الحفل الختامي:الهدف الأساسي لهذا الأسلوب هو تقييم البرنامج وكذلك توزيع الشهادات على المتكونين، ورغم النتائج التي يتم التوصل إليها من هذا التقييم إلا أنه غير موضوعي لأن المتكونين يجاملون المشرفين على التكوين ولا يدلون بآرائهم الصريحة حيال البرنامج التكويني.¹

4- الحصول على نماذج من المادة العلمية:يجب أن تطلب إدارة التكوين نسخة واحدة على الأقل من المادة التكوينية، التي تقدم في البرنامج وتفحصها بواسطة الخبراء و الأخصائيين الموجودين لديها لترى إذا كانت هذه المادة تتفق مع المواصفات المقدمة في نشرة البرنامج.²

1-بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص ص 244،245.

2-وجدي حامد حجازي،التدريب في القرن الحادي و العشرين ، مصر ، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر والتوزيع ، 2010، ص

خلاصة الفصل الأول :

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن للتكوين وظيفة أساسية يتزود الفرد عبرها بمهارات جديدة لأداء مختلف المهام الموكلة إليه، فالتكوين نشاط مستمر و متجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة ، يعتبر من أهم الوظائف الإدارية في الوقت الراهن لأنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا بتحديد الاحتياجات التكوينية، وعلى أساسها يتم وضع الخطة اللازمة التي يراد تطبيقها ، ثم تنفيذ هذا البرنامج وأخر عملية هي تقييم البرامج التكوينية وذلك لتدارك الأخطاء التي تحصل أثناء عملية التنفيذ.

الفصل الثاني

علاقة عملية التكوين بأداء المورد البشري

المبحث الأول: مفهوم أداء المورد البشري

المبحث الثاني: أثر عملية التكوين على أداء المورد البشري

يعد الأداء من المفاهيم الأساسية التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة حالتها ، كما أن تحسين هذا الأخير أصبح أمراً ضروريا خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية و اشتداد المنافسة، حيث تعمل الإدارة من خلال سياساتها المختلفة على تحقيق أداء فعال للمورد البشري وهذا من أجل الوصول إلى تحقيق الكفاءة في أداء العمل الموكل إليه.

المبحث الأول : مفهوم أداء المورد البشري

نظرا لأهمية المورد البشري في المؤسسة واعتمادها عليه في تحقيق أهدافها المرسومة فقد سعت هذه المؤسسات إلى الاعتراف بدورها وأهميتها، فالأداء الجيد لا يكون إلا من أفراد مناسبين للأعمال التي يقومون بها ورغبتهم في جعل المؤسسة ترتقي إلى مستويات أعلى .

المطلب الأول: تعريف أداء المورد البشري والجوانب المتداخلة مع الأداء

أولا: تعريف أداء المورد البشري

هنالك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء ، حيث يشير التعريف الأول إلى أن الأداء هو : "نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال" أو بعبارة أخرى : "ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء أفرضا عليها الآخرون أو قام بها من ذاته"¹

يعرف الأداء بأنه "المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة"²

من هذا التعريف نجد أن الأداء هو الهدف الذي يسعى الموظف لإنجازه.

ويعرف الأداء كذلك على أنه عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل عامل معين و الناتج عن تفاعل

ثلاثة عوامل وهي دافعية العامل وقدرته ومستوى إدراكه.³

من هذا التعريف نلاحظ أن الأداء مرتبط بثلاثة عوامل وهي : الدافعية، والقدرة، ومستوى إدراك العامل.

وهناك من أعطى تعريف آخر للأداء على أنه نتاج ومصلحة تفاعل عوامل عديدة متداخلة تتعلق

بكفاءات العامل و العمليات التنظيمية و العوامل البيئية، وأن الأداء يشير إلى مدى مساهمة العامل في إنجاز

الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال وكفؤ.¹

1- عبد الحكم أحمد الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول: تقييم الأداء ،سلسلة الإدارة المعاصرة ، مصر، مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع و التصدير، بدون سنة النشر ،ص 19.

2- طاهر الغالي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية منظم منهجي متكامل ، الأردن، دار وائل ، 2007، ص 476.

3- سليمان الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية ، سوريا، منشورات جامعة دمشق ، 2000، ص 66.

الفصل الثاني:علاقة عملية التكوين بأداء المورد البشري

هنا نجد أن هذا التعريف ركز على كفاءات العامل وكيف يساهم في إنجاز الأعمال بشكل فعال.

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء و الجهد حيث يشير هذا الأخير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.²

كما يعرف أداء الأفراد بأنه قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة، التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية، يمكن أن يقاس الأداء عليها وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء، فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني مستوى الدقة و الجودة ودرجة مطابقتة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة أما نمط الأداء المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.³

أما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز " أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته".

إذن الأداء هو سلوك يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب⁴، في هذا التعريف يشير الأداء ضمنا بأنه هناك معايير توضع مسبقا لإنجاز الأعمال، وكلما ساهم الفرد في إنجاز مهامه وفق المعايير الموضوعية مسبقا يكون قد ساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

أما توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) فيتكلم على الأداء ويؤكد بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا.¹

كما يرى غربي وآخرون أن من أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه هي :

¹ - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، الأردن، دار وائل للنشر، 1999، ص 55

² - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 215.

³ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، لبنان، دار النهضة العربية، 1983، ص 50.

⁴ - حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 08، جوان 2012، ص 150.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 97.

- الفعالية = الأهداف /الأهداف المتحققة .

- الكفاءة=المخرجات أو النتيجة المحققة/ المدخلات .

- الملائمة=الهدف/مستوى الرضا المتوقع.¹

كما يمكن القول بأن الأداء هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يؤديها العامل والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام و الواجبات. وبشكل عام فإن الأداء هو سلوك هادف يقوم به العامل لإنجاز العمل المكلف به وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية كمناخ العمل و العلاقة مع الزملاء والرؤساء و التجهيزات المكتبية ،ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، كما يتوقف على عدة عوامل داخلية تتضمن قدرات و مهارات العامل و استعداداته نحو العمل ورضاه الوظيفي ،وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل الوراثية و العوامل البيئية و الوسط الثقافي المحيط بالعامل ونوع التعلم و الخبرات المكتسبة.

من هنا يمكن القول بأن الأداء بشكل عام عبارة عن:

- نشاط يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات .

- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة .

- نشاط تسعى جميع الأطراف في المؤسسة إلى تعزيزه .

- عبارة عن تداخل العوامل الشخصية و العوامل البيئية وهذا يفسر طبيعة الأداء المعقدة .

- مفهوم يعبر عن مدى نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها و كذلك دالة لكافة الأنشطة المؤسسة .

- محصلة تفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي :الدافعية الفردية و المناخ أو بيئة العمل و القدرة على إنجاز

العمل.²

وعليه فالتعريف الإجرائي للأداء يتمثل في :المخرجات أو النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه

،و القيام بواجباته بفعالية و بمواصفات محددة مسبقا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة .

ثانيا :الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في بلورة مفهوم الأداء منها ما يتعلق بالعمل و منها ما يتعلق بالعامل

وهي :

2- علي غربي وآخرون ،تمية الموارد البشرية ، ط1 ، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ، 2007،ص 129.

3- عمر بلخير جواد، مرجع سبق ذكره، ص 161-162.

الفصل الثاني:علاقة عملية التكوين بأداء المورد البشري

- **الإلمام بالعمل**: يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره ومهمته و إدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة؛
- **نتائج العمل**: يعبر ناتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل ، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية و النوعية و الزمنية و ضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل .
- **سلوك العامل**: يشير سلوك العامل في أداء وظيفته من مدى محافظته و حرصه على معدات و أدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها و صيانتها و تجنب الإلتلاف و مدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا .
- **السلوك الاجتماعي**: يتمثل في العمل على مدى تعاون العامل مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه و مدى مساهمته في و رؤسائه و مرؤوسيه و مدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة و تنفيذه للأوامر و مشاركته في حل المشكلات أثناء العمل .
- **الحالة النفسية للعامل**: إن الحالة النفسية للعامل و التي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا و راغبا في العمل و مستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل .
- **فرص التقدم**: يسلك العامل طريق التحسين و التقدم من خلال اكتساب مهارات و معلومات عن طريق البرامج التكوينية و التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته و فعالية أدائه.¹

المطلب الثاني: أهمية أداء المورد البشري

يعد أداء المورد البشري على مختلف المستويات و التنظيمات انعكاسا لأداء القسم أو الدائرة أو المنظمة التي يتبعها التنظيم ، كما أن المورد البشري ودرجة إجادته له هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعمل بها إلا أن الأمر لا يقتصر على ذلك ، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا و مؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات ، كما يحظى الأداء باهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل

1- إلياس بن سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة، 2006، ص ص 46،47.

أيا كان موقعه داخل المؤسسة و بعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة ،وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها .

1 - أهمية الأداء بالنسبة للعاملين

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات و التنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها ، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها ،حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابيا على النحو الآتي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل ،فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية ،و التي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل و الترقية و التكوين و الانتداب لمناصب عليا...،ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي .¹

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور و مرتبات مقابل هذا الأداء ، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز و الأداء .

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له،وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله و إثبات ذاته.² و مما سبق نستنتج أن اهتمام الفرد بأدائه ،والعمل على رفعه و تنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به ،وتمثل في الأهداف الاقتصادية والنفسية و الاجتماعية.³

2- أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول ،حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها،لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن

1-منصور أحمد منصور، القوى العاملة-تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، القاهرة، مكتبة غريب، 1986، ص 135.

2-حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي و الأداء ، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية ، 1975، ص 65.

3- علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين ،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا،جامعة تشرين، سوريا، المجلد

31، العدد 1، 2009، ص 5.

الفصل الثاني:علاقة عملية التكوين بأداء المورد البشري

التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد و دافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.¹

- كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها و فعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا.

- كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة و المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء و الاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة و الفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة.²

1- علي يونس ميا وآخرون، المرجع السابق، ص 9.

2- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010/2009، ص 64.

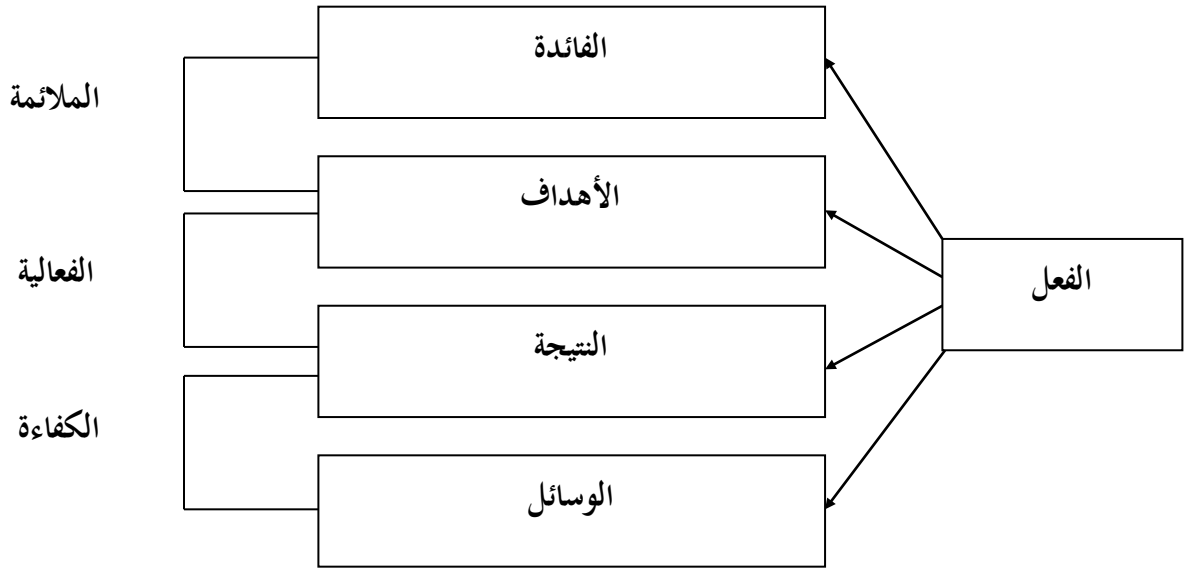
المطلب الثالث: معايير ومحددات أداء المورد البشري

أولاً: معايير الأداء

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و ماهية التفاعل بينهما، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا كل ما بالأمر، بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.

وفي هذا الجانب يرى "علي غربي" وآخرون أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية، أو إنجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال معايير: الملائمة، الفعالية، الكفاءة، ويعبر عن ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (04) يوضح معايير الأداء



المصدر: علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 132.

بينما يحصر البعض الآخر من الباحثين أهم معايير الأداء فيما يلي :

- **الجودة** : هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإلتقان، وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء و المرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإلتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج و الأهداف و التوقعات .

الفصل الثاني:علاقة عملية التكوين بأداء المورد البشري

- الكمية : هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات و إمكانيات الأفراد و لا يتعداها و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم و إمكانياتهم لأن ذلك يعني بطئ الأداء ، مما يصيب العاملين بالتراخي و اللامبالاة ، لذلك يفضل الاتفاق على حجم و كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات ، تدريب و تسهيلات .

- الوقت : ترجع أهمية الوقت إلى كونه موردا غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال و ليس دخل ، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة ، لأنه يتضاءل على الدوام و يمضي إلى غير رجعة ، فهو لا يقدر بثمن ، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال و هي : المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية و الوقت الذي يعتبر من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل ، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ، لذلك يراعى الإنفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يؤخذ بعين الاعتبار:

- كمية العمل المطلوب القيام به .

- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل .

- الإجراءات : عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد و قوانين و نظم و تعليمات ، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف و حتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ، و هذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ، و لكن الاتفاق و التفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل و لضمان اتفائه و عدم مخالفته للنظام والتعليمات و اللوائح و القوانين.¹

ويعود عدم الاتفاق بين الباحثين حول معايير الأداء إلى اختلاف درجة الأهمية التي ينظر إليها الباحثون

إلى هذه المعايير .

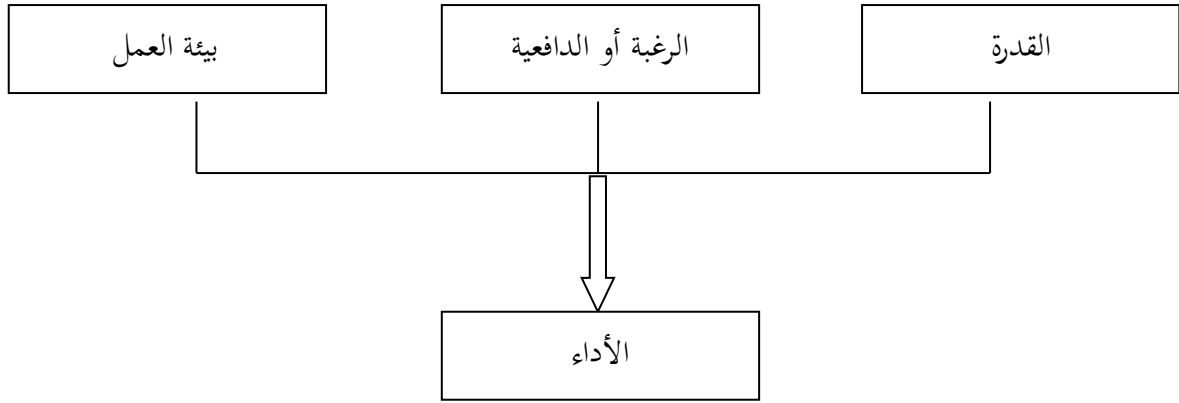
1- شامي صليحة ، المرجع السابق ، ص 73.

ثانيا:محددات أداء المورد البشري

يرى علي السلمي بأن المقدرة و الرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء ،أي تأثير المقدرة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل ،وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية :

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}^1$$

شكل (05) يوضح محددات الأداء



المصدر :مصطفى أحمد سيد ،إدارة السلوك التنظيمي -رؤية معاصرة،بدون دار نشر ،2000،ص 146.

نلاحظ من خلال الشكل السابق بأن محددات الأداء تتمثل في قدرة الموظف على إنجاز المهام المنوطة به ورغبته أو دافعيته نحو تلك المهام ،بالإضافة إلى بيئة أو محيط العمل المادية منها و المعنوية .
وهناك من يرى بأن محددات الأداء تتمثل في:

- أ- **الدوافع والحوافز:** فالدوافع عبارة عن طاقات كامنة تلعب دورا في توجيه العامل باتجاه معين وفق نمط سلوكي محدد ،أما الحوافز فهي مؤشرات خارجية تثير رغبة العامل بالعمل وتساهم في توجيه الأداء نحو رفع الكفاءة الإنتاجية و تحقيق طموحات العمال ودوافعهم المختلفة؛
- ب- **القيم والاتجاهات:** تعتبر القيم و الاتجاهات من المحددات الرئيسية للأداء الوظيفي حيث تتمثل الاتجاهات بمجموعة من المفاهيم و العادات و المعتقدات التي يحملها العامل و تتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية (العاطفة ،الإدراك ،السلوك)أما القيم فهي عبارة عن المعتقدات التي يؤمن العامل بقيمتها ويلتزم بها و بمضمونها؛

1-علي السلمي ،السلوك التنظيمي ، القاهرة ،مكتبة غريب ، 1975،ص 28.

ت- **شخصية العامل**: وهي عبارة عن مجموعة من الخصائص و السلوكيات الفردية التي تعكس استجابة العامل وتكيفه مع البيئة المحيطة به، من هنا نذكر أن للشخصية دورا هاما في تحديد مستوى أداء العامل .

ث- **دور الجماعات**: تؤثر الجماعات على أداء العامل بسبب ما تفرضه من قيود ومعايير على أدائه تدفعه إلى إتباع أنماط من الأداء تتفق مع اتجاهاتها . من هنا يمكن القول أنه بإمكان المؤسسات تعديل اتجاهات الجماعة من خلال فهم سلوكياتها و معاييرها في سبيل توجيهه وضبط اتجاهاتها بالشكل الصحيح الذي يتلاءم مع أهداف المؤسسة.¹

أما محددات الأداء حسب نموذج بورتر فهي ثلاث محددات:

أ- **الجهد المبذول**: ويتمثل الجهد المبذول في درجة حماس العامل للعمل ،فكلما كان العامل متحمسا لأداء عمله فهذا يعني أنه سيبدل مزيدا من الجهد المبذول .

ب- **قدرات العامل وخبراته السابقة**: تؤثر قدرات و خبرات العامل في تحديد مستوى الجهد المبذول إذ كلما كانت قدرات و خبرات العامل أكبر كلما كان الجهد المبذول أكبر .

ت- **إدراك العامل لدوره الوظيفي**: و المقصود بذلك تصورات و انطباعات العامل عن عمله وعن الكيفية التي سينجز بها هذا العمل.

إن هذه العوامل أو المتغيرات السابقة لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض ،وإنما من خلال تفاعل كل عامل مع العمال الآخرين لتحديد مستوى الأداء.²

1-موسى اللوزي،مرجع سبق ذكره ، ص 285.

2-عمر بلخير ، مرجع سبق ذكره ، ص 164.

المبحث الثاني: أثر عملية التكوين على أداء المورد البشري

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة و المتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها، وإلى جانب تعدد العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان و المكان و مرحلة حياة الفرد و كذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه، وتنقسم هذه العوامل إلى:

1- الرغبة: وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

- اتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها .

- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

2- القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا في الأداء ويتألف بدوره من محصلة:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل .

- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء العمل، أو مهارة استخدام المعرفة .

- مدى وضوح الدور، أي الأداء أو السلوك العملي الذي يتوقعه الآخرون .

3- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة و التهوية، وساعات العمل و التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين.

على ذلك يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:

• مواقف العمل ببيئة العمل × الرغبة = الاتجاهات والحاجات غير المشبعة .

• وضوح الدور × المهارة × القدرة = المعرفة .

• بيئة العمل × القدرة × الأداء = الرغبة.¹

1-راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 220.

المطلب الثاني: أثر التكوين على المورد البشري

يعتبر التكوين في أول الأمر مهما في حالة تشغيل عمال جدد ، كما أنه من المهم في حالة الرغبة في تحسين الإطارات الموجودة في المؤسسة ، وكذا تهيئة الأفراد الذين يمكن ترقيةهم في المستقبل ، وبصفة عامة التكوين يساعد على خوض مواقف كبيرة وتمثل آثاره على المورد البشري في:

أولاً: تطوير الاستعدادات اليدوية و الذهنية والثقافية

وهذا من خلال تحسين وسائل التفكير و التكوين للأفراد وخاصة الإطارات ويتعلق الأمر هنا بالتكوين اليدوي ، وكثيرا ما نسمع ونرى أن شخصا ما غير مؤهل للعمل اليدوي أو غير مؤهل للتكوين ولا يعلم أحد أن هذه القدرات تتطور أو تخلق عند بعض الأفراد ذوي المواهب القليلة،وهنا يسعى التكوين إلى اكتشاف هذه المواهب ،ولهذا تلجأ المؤسسة إلى وضع بيان مفصل للشخصية ومساعدة هذا الفرد على اكتشاف مواهبه الشخصية ومن ثم إرسال هذه الطاقة الكامنة باستعمال القدرات الأكثر تلقائية.

ثانيا: تطوير الخبرة أو التجربة

تساعد الخبرة الحقيقية على تطوير الإنتاج وتجعل الأمور أكثر بساطة وغالبا أكثر موضوعية ، وفي الوقت نفسه تعطي ضمانا أكبر وتساعد على حل المشاكل بسرعة أكبر.

ثالثا: استيعاب معارف جديدة

تتمثل أهمية التكوين هنا في إعطاء معارف أو أخبار عامة و مهمة ويمكن التفرقة بين المعارف التقنية المتعلقة بالعمل الممارس و المعارف ذات الطبيعة التنظيمية والتسييرية للمؤسسة ، وهدف المؤسسة العام هو جعل العمل الفردي أكثر فعالية بحيث أنه لا يمكن أن نمحو هذا الأخير أو نتجاهله لأنه أساس كل ما يليه .

رابعا: تصحيح الانجاهات

للتكوين هدف آخر يتمثل تصحيح اتجاهات بعض الأشخاص اتجاه بعض المشاكل التي تتعلق بالعلاقات البشرية ، وهذا أمر لا بد منه إذا أردنا أن نصحح سلوك الأفراد بالنسبة للإطارات ، وهذا النوع من التكوين يهدف إلى خلق اتجاهات ايجابية بالنسبة للعمال .

كذلك التكوين يتيح الفرص للأفراد لزيادة معارفهم ومهاراتهم وإذا كانت هذه المهارات و المعارف تتطلب إمكانيات جديدة ،وطبيعة عمل جديدة استوجب على المؤسسة ترقية الفرد المعني إلى الفئات الأعلى . ومع ذلك يبقى طموح أي فرد داخل المؤسسة هو الوصول إلى منصب أعلى و مستويات أرقى ،وهذه الوسيلة سبيل عملية التكوين ،وفي الأخير كل تكوين يهتم بتطوير أو تحسين سلوك الأفراد يجب أن تسعى إلى تحقيقه المؤسسة.¹

المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسات و المنظمات اهتماما كبيرا ،حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظف في العمل ،ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة ،إذن طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء أكانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظف مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات ،وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظف في مؤسسات التكوين و التدريب المختلفة و المؤهلة ،كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعين ،فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظف وتعيينه ،وإنما يجب إعداد و تنمية قدراته على أداء الأعمال المسندة إليه و مساعدته في الحصول على الجديد من المعلومات و المعارف و تزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل المهارات،وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظف ومن أهمها :

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية .
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم .
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء و الولاء للمنظمة .
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل .
- توعية الموظفين بأهمية التكوين ، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل .

1- رافس نادية ، ولد عامر مونية، أهمية التكوين في تفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2012، ص ص 58،59،60.

الفصل الثاني:علاقة عملية التكوين بأداء المورد البشري

- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي و توضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم؛
- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات .
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة .
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة .
- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين بها.¹

1-بوقطف محمود، مرجع سب ذكره ، ص ص 94،93.

خلاصة الفصل الثاني :

في هذا الفصل تم التطرق للأداء من خلال التعريف به وذكر الجوانب المتداخلة معه، وأيضاً أهميته بالنسبة للعاملين أو المؤسسة، وكذا معايير ومحدداته، كما تم التطرق إلى عوامل تأثير التكوين على أداء المورد البشري لنخلص في الأخير إلى دور التكوين في تحسين الأداء حيث تبين لنا أن التكوين نشاط ووظيفة رئيسية يسعى إلى تحسين أداء المورد البشري وإكسابه المهارات التي تلزمه لممارسة وظيفته وكذلك مواجهة أي تغير سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.

الفصل الثالث

الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

الفصل الثالث:.....الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

سأحاول في هذا الفصل تطبيق وإسقاط مختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع التكوين ودوره في رفع كفاءة المورد البشري على إحدى الإدارات، اخترت المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة، أين أجريت مختلف إجراءات البحث الميدانية باستخدام استمارة استبيان التي خصصت لهذا الغرض .
وبناء على ذلك سأقوم بتطبيق مختلف ما جاء في الفصلين السابقين على عينة من الموظفين بالمعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة ، قصد الخروج بجملة من الاستنتاجات المتعلقة بمدى تطبيق مثل هذا الموضوع في مؤسساتنا الجزائرية .

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: التعريف بمجال الدراسة

1- المجال المكاني للدراسة:

التعريف بالمعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة

في بادئ الأمر كان المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة عبارة عن مدرسة للتكوين شبه الطبي أنشأت بناء على المرسوم رقم 40/75 المؤرخ في 16 صفر 1395 الموافق 27 فبراير سنة 1975 المتضمن تميم المرسوم رقم 79/73 المؤرخ في 04 جمادى الأولى عام 1393 الموافق 05 يونيو سنة 1973 و المتضمن إحداث مدارس التكوين شبه الطبي.

تعتبر مدرسة التكوين شبه الطبي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري و تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي كما جاء في المرسوم رقم 81/73 المؤرخ في 04 جمادى الأولى عام 1393 الموافق 05 يونيو سنة 1973 المتضمن القانون الأساسي لمدارس التكوين شبه الطبي و قد صنف المرسوم مدارس التكوين شبه الطبي إلى صنفين حيث تنتمي مدرسة التكوين شبه الطبي بالمسيلة إلى الصنف الثاني أي المدارس التي تسمح طاقتها باستقبال 200 تلميذ فأقل ثم تم تحويل مدرسة التكوين شبه الطبي بالمسيلة إلى المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92/11 بتاريخ 2011/02/24، يخضع للإشراف المزوج لوزاتي التعليم العالي ووزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لدعم بنيتها و في إطار تطوير منظومة التعليم و التكوين لتكوين الإطارات شبه الطبية .

2- الأهداف والمهام:

تقوم المعاهد الوطنية للتكوين العالي شبه الطبي عبر الوطن بتكوين الطلبة لإعدادهم لنيل الشهادات في :

- ممرض للصحة العمومية.
 - مخبري للصحة العمومية.
 - مختص في التخدير والإنعاش.
 - قابلات للصحة العمومية.
 - مشغلو أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية.
 - مختصين في العلاج الطبيعي والفيزيائي.
 - عون مختص في التأهيل الحركي والتكفل بالأشخاص المسنين والمعاقين.
 - مساعدي طبيي في الصحة العمومية.
 - مساعدي اجتماعيي في الصحة العمومية.
- يتم تكوين الطلبة في مدة ثلاث سنوات يتلقون فيها تكوينا نظريا و تطبيقيا على مستوى المؤسسات الإستشفائية ويقومون بإعداد مذكرة نهاية الدراسة.

تقوم المعاهد الوطنية للتكوين العالي شبه الطبي بتكوين طلبة فرع مساعدي التمريض، ويضم المعهد أربع ملاحق Annexes تابعة له والتي تقوم بتكوين مساعدي التمريض على مستوى المؤسسات العمومية الإستشفائية وهي : (المسيلة ، بوسعادة ، سيدي عيسى ومقرة) المتواجدة ملحقها على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببرهوم وهذا تحت إشراف المعهد طبعا.

كما تنظم بالمعهد دورات تربية وتكوينية للأطباء والمرضين تحت إشراف مديرية الصحة والسكان (La Formation Continue) يؤطرها أطباء وأساتذة أخصائيين في إطار التكوين المتواصل.

3- شروط الالتحاق بالمعاهد الوطنية للتكوين العالي شبه الطبي:

تم التسجيلات على مستوى المعاهد الوطنية للتكوين العالي شبه الطبي كل سنة، على أن يكون المترشح حاصلًا على شهادة البكالوريا مع تحديد عدد المناصب المفتوحة من طرف الوزارة الوصية.

بالنسبة للحاصلين على شهادة بكالوريا في شعب العلوم والرياضيات يمكنهم التسجيل بالشعب المذكورة

سلفا ماعدا شعبي:

. مساعدي طبيي في الصحة العمومية.

. ومساعدي اجتماعيي في الصحة العمومية.

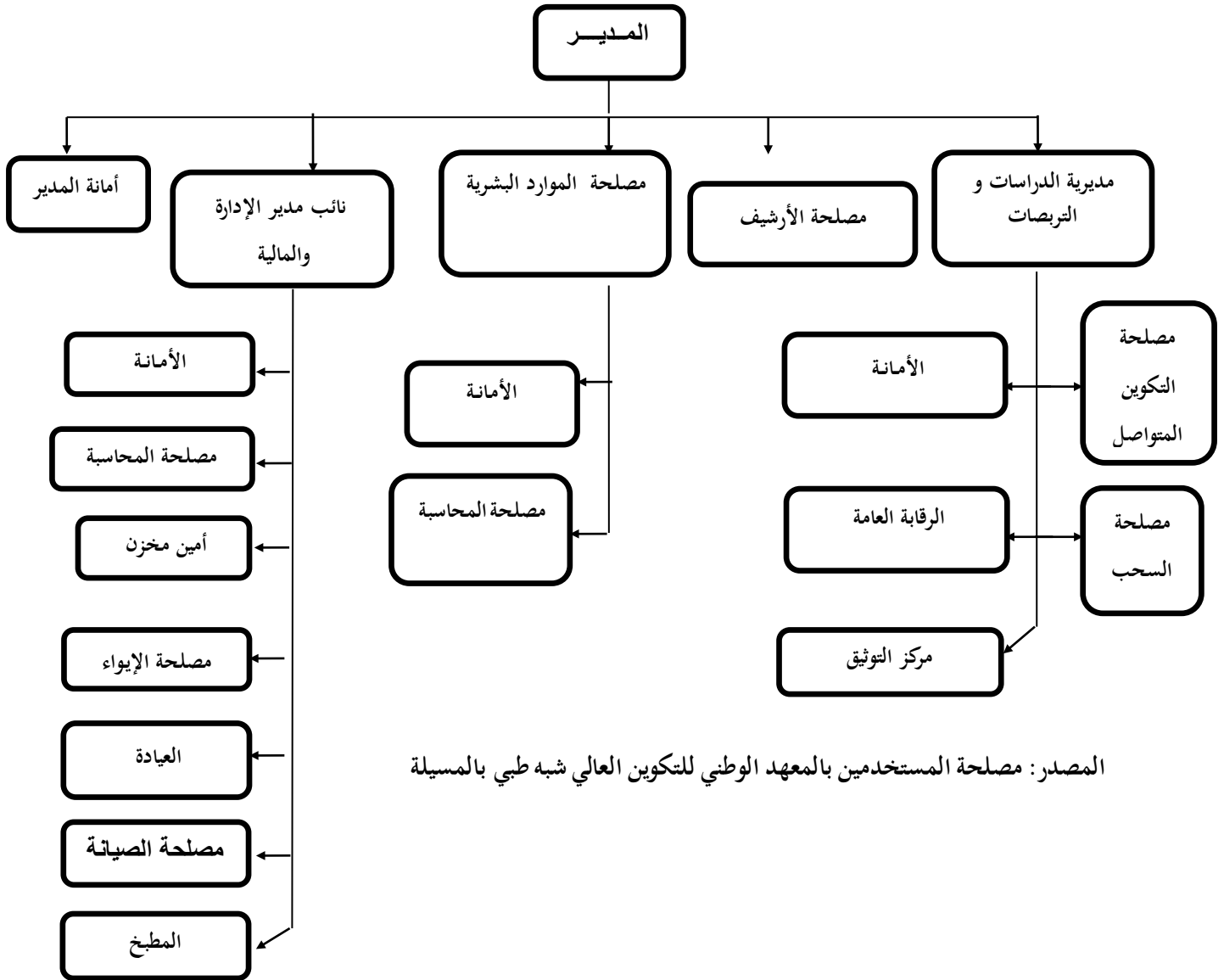
فهم مقتصرين على الطلبة الحائزين على شهادة بكالوريا في شعب الآداب والفلسفة والاقتصاد.

الفصل الثالث: الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

بالنسبة لفرع مساعدي التمريض:

أن يكون المترشح حاصلًا على مستوى السنة الثالثة من التعليم الثانوي كاملة مع إجراء مسابقة على أساس الاختبارات الكتابية ثم إجراء الاختبارات الشفوية لمن تحصل على معدل 10/20 فما فوق في الاختبارات الكتابية مع مراعاة عدد المناصب المفتوحة من طرف الوزارة الموزعين حسب كل دائرة.

الشكل (06) الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة.



4- المجال الزمني للدراسة:

حدد المجال الزمني للدراسة منذ أن طرح الموضوع على مستوى الإدارة وتم قبوله ، حيث تم البدء في الدراسة الميدانية بداية شهر جانفي إلى غاية منتصف شهر ماي من سنة 2019.

المطلب الثاني: منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، حيث يعد من أكثر المناهج استعمالا ، نظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على التكوين ودوره في رفع كفاءة المورد البشري ، من خلال الكشف عن واقعه داخل المؤسسة ، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيرا كيفيا أو كميًا ، فالمنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها وتحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة¹.

كما استخدمت منهج دراسة الحالة من خلال الدراسة الميدانية على موظفي المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة، أيضا تم الاعتماد على المنهج الإحصائي في تحليل الاستبيان.

المطلب الثالث : مجتمع البحث و عينة الدراسة

يختلف سير البحث في الدراسات الاجتماعية و الإعلامية في تصميمها عنه في الدراسات التجريبية العلمية ، من حيث نوع الإمكانات البشرية و المادية المطلوبة و من حيث وسائل جمع البيانات و يمكن تلخيص هذه الصيرورة في :

- تحديد الغرض من البحث أو الدراسة تحديدا واضحا ، يتضمن الإشكالية و الاعتبار العلمية التي عني بها، والأهداف المتوخاة منها .
- رسم خطة لسير البحث العلمي ، تشمل مجال الدراسة من حيث العينة اللازم لتنفيذها.
- جمع البيانات بالاعتماد على عدة أدوات كالمقابلة و الملاحظة و الاستقصاء و الاستبيان.
- تحليل البيانات تحليلا إحصائيا وتفسيرها.
- استخلاص النتائج.

تطرق في الفصل الأول والثاني إلى الخطوة الأولى من الدراسة، و المتمثلة في تحديد إشكالية الدراسة ومفاهيمها، و توضيح معالمها النظرية وسوف أتطرق في هذا الجزء من الدراسة إلى الخطوة الثانية و المتمثلة في:

1- محمود بوقطف ، مرجع سبق ذكره ، ص:104.

تحديد مجتمع الدراسة: ونقصد به جميع العناصر أو المجموعة الكلية التي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج بحثه

عليها. 1

يجد الطلبة و الباحثون أثناء جمع البيانات حول ظاهرة اجتماعية أو إعلامية أنفسهم أمام أحد

الأسلوبين:

1- أسلوب المسح (الحصر)*الشامل لكل أفراد المجتمع .

2- أسلوب العينة حيث يعتمد هذا الأسلوب على اختيار عينة من المجتمع المدروس وهو أسلوب أكثر شيوعا

و استعمالا في مجال العلوم الاجتماعية و الإعلامية.²

و لاعتبارات موضوعية سوف لن نعتد على تحديد نمط العينة أهو عينة عشوائية ،منتظمة، قصدية،

عرضية، أو طبقية، بل سنلجأ إلى توظيف أسلوب الحصر الشامل وذلك بأخذ كل أفراد مجتمع البحث . لأن عدد

أفراد مجتمع البحث قليل جدا و المقدر عدد أفراده ب 36 فردا .

1- حسن منسي ، مناهج البحث التربوي ،،الأردن، الكندي ،1999،ص 91.

2 - عبد الله الهماي، أسلوب البحث وتقنياته ، ط2 ، خان يونس ، منشورات جامعة، 1994، ص 157.
* في هذا السياق يستخدم الأستاذ حسين عقيل حسين في كتابه: فلسفة مناهج البحث العلمي ، مصطلح أسلوب الحصر الشامل.

الجدول رقم (01) يوضح نتائج الاستمارة لمحور البيانات الشخصية:

منطوق	الإجابات	التكرار	النسبة	المجموع
الجنس	ذكر	21	% 58.3	%100
	أنثى	15	% 41.7	
السن	من 18 إلى 29	3	% 8.3	%100
	من 30 إلى 39	13	% 36.1	
	من 40 إلى 49	11	% 30.6	
	من 50 إلى 60	9	% 25.0	
المستوى التعليمي	ثانوي	4	% 11.1	%100
	مهني	19	% 52.8	
	جامعي	13	% 36.1	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	9	%25.0	%100
	من 5 إلى 10 سنوات	7	% 19.4	
	أكثر من 10 سنوات	20	% 55.6	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نجد بأن العينة تتميز بجملة من الخصائص هي كالتالي :

- أن نسبة 58.3 % من العينة هي من الذكور ، و الباقي أي ما نسبته 41.7 % هي من الإناث ، وهو الأمر الذي يعكس نسبة معتبرة من الأنوثة .
- إن الفئة العمرية ذات الأغلبية هي من فئة الشباب حيث شكلت مت نسبته 36.1 % من عينة البحث أين تراوحت أعمارهم بين 30-39 سنة ، وهو الأمر الذي يعكس ما تتوفر عليه المؤسسة محل الدراسة من طاقات شبابية .
- أما بخصوص المستوى التعليمي فنجد أن معظم أفراد العينة هم من خريجي معاهد التكوين المهني وهذا بنسبة 52.8 % ، بالإضافة إلى وجود نسبة معتبرة من خريجي الجامعات وهذا بنسبة 36.1 % ، أما البقية فهي من فئة مستوى الثانوي بنسبة قدرها 11.1 % .
- أما فيما يخص عامل الخبرة المهنية نجد أن أغلب أفراد العينة هم من ذوي الأقدمية وهذا بنسبة 55.6 % ، في حين نجد الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات في المرتبة الثانية بنسبة 25.0 % ، أما فيما يخص فئة من

5 إلى 10 سنوات فتأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة 19.4 %، وهذا يدل على كفاءة وخبرة أفراد المؤسسة بشكل كبير .

المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات

إن تحديد مشكلة الدراسة و نوعيتها ،وتحديد مفاهيمها و تراثها العلمي و المعرفي في تحديد مجتمع البحث في جانبه الميداني ،عملية في حاجة إلى خطوات عملية أخرى تستهدف أساسا الإجابة على مجموعة من التساؤلات المطروحة والمتعلقة بجوانب مشكلة البحث ،ولن يتيسر هذا إلا عن طريق جمع معلومات معينة بهدف التعرف على كل الحقائق بأسلوب علمي للخروج بالنتائج المنطقية المحددة التي تشير إليها الدراسة. حيث عرفت مناهج البحوث الصفية طرائقا عدة لجمع معلوماتها تعتمد كأدوات منهجية للحصول على بيانات المواضيع المدروسة.¹

أداة الاستبيان:

وقد راعيت شروطها المتمثلة في :

- ارتباطها الوثيق بمشكلة البحث (أسئلة الاستمارة) حيث تصاغ على شكل أسئلة محددة ،وكلما أمعنا في البحث النظري العلاقة بين أبعاد المشكلة و أسئلة الاستمارة كلما اقترب البحث من الدقة و الحنكة اللازمين للبحث²؛
 - تنظيمها المنطقي تبعا للأهداف المسطرة .
 - تكييفها تبعا لظروف إجراء الاستبيان .
 - تحريرها بصيغ سهلة وواضحة ،بعيدا عن الغموض الدلالي و الحشو الأسلوبي .
 - خلوها من المصطلحات الفنية و المفاهيم العلمية إلا ما دعت الحاجة إليه.
- في ضوء محاور الدراسة النظرية و نتائجها ،تم تصميم استبيان وجه إلى موظفي المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطلي ثم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لمعرفة مدى ملاءمة الأسئلة لتحقيق فرضيات الدراسة ومدى خدمتها للموضوع المدروس .

1 - عبد الله الهاملي ، المرجع السابق ، ص 116.

2 - خير الدين عصار :محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص 85.

الفصل الثالث: الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

تم تجريب الاستبيان على عينة محدودة (10 موظفين) و على ضوء النتائج تم تعديل الأسئلة الغامضة، و التي لها أكثر من معنى أو تفسير، و استخدمت العينة نفسها لمعرفة ثبات إجابة العينة من عدمه.

بعد أسبوعين من توزيع الاستبيان الأول تم توزيع الاستبيان على العينة، بعد أن شرحت لهم الأهمية العلمية لإجاباتهم و بقائها سرية تخدم غرضا واحدا وهو البحث العلمي، وتم استرجاع الاستبيان بعد ثلاثة أيام من توزيعه و ذلك لإعطاء فرصة للإجابة الواعية و المركزة، تلت هذه الخطوة مرحلة تفرغ النتائج و تحويلها إلى أرقام ثم نسب مئوية.

وعلى هذا الأساس ضم الاستبيان ثلاثة محاور هي :

المحور الأول: البيانات الشخصية و ضم خمسة أسئلة تمكنا بواسطتها من معرفة جنس المبحوث ، ومستواه التعليمي و الوظيفة التي يشغلها بالمعهد وكذا عدد سنوات الخبرة في المنصب.

المحور الثاني: تعلق بالبرامج التكوينية و كيفية تأثيرها على نجاح عملية التكوين في المؤسسة ، وضم سبعة أسئلة.

المحور الثالث: فتعلق بموضوع أنواع عملية التكوين المختلفة و دورها في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة، وضم سبعة أسئلة.

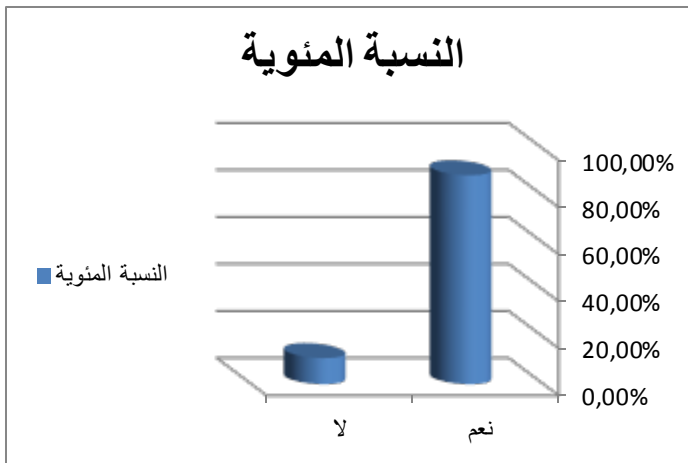
المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المطلب الأول : عرض و تحليل البيانات

السؤال رقم (01): هل سبق لك وأن تحصلت على تكوين بالمؤسسة ؟

الهدف من السؤال: معرفة عدد الأفراد الذين تلقوا التكوين بالمؤسسة.

الجدول رقم (02) يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال الأول:



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	88.9%
لا	04	11.1%
المجموع	36	100%

الشكل رقم (07) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الأول

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS V22

التحليل :

من خلال الجدول نرى بأن نسبة 88.9 % قد سبق وتلقت تكوين ،بينما نجد نسبة 11.4 % من

العينة لم يتلقوا أي تكوين .

نلاحظ بأن أغلبية أفراد العينة قد تلقوا تكوين داخل المؤسسة وهذا ما يثبت أن المؤسسة تولي اهتمام

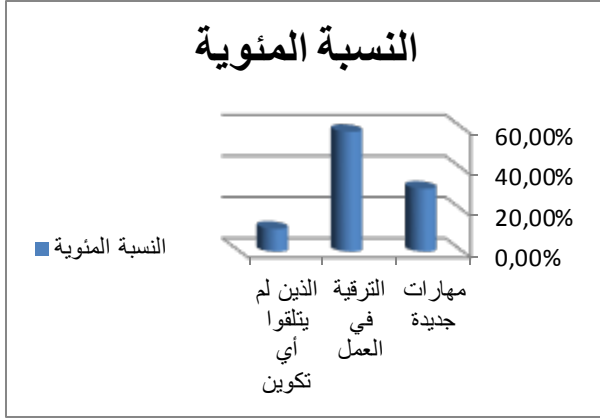
كبير للموظفين في هذا الجانب،أما بالنسبة للأفراد الذين لم يتلقوا التكوين فهم على الأغلب لم يكونوا بحاجة إليه

لذا استنتجهم المؤسسة منه. وبهذا نستنتج بأن درجة الكفاءة قد تكون مرتفعة بالنسبة لعينة البحث.

إذا كانت إجابتك بنعم: ماهي طبيعة هذا التكوين؟

الهدف من السؤال : معرفة طبيعة التكوين.

الجدول رقم (03) يوضح إجابات أفراد العينة على الجزء الثاني من السؤال الأول



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
مهارات جديدة	11	30.6%
الترقية في العمل	21	58.3%
الذين لم يتلقوا أي تكوين	04	11.1%
المجموع	36	100%

الشكل رقم (08) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الأول الجزء

الثاني

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS V22.

التحليل :

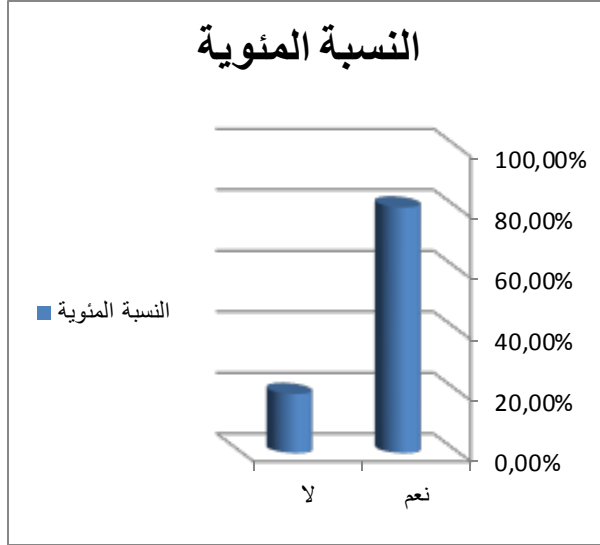
من خلال تحليل الجدول أعلاه نجد بأن الموظفين الذين تحصلوا على تكوين من أجل الترقية يمثلون نسبة 30.6% وفي الأخير نجد الموظفين الذين لم يتلقوا أي تكوين بنسبة 11.1% .

نلاحظ بأن الأفراد الذين تلقوا التكوين هم الأفراد الذين استفادوا من الترقية في العمل لذا كان لزاما على المؤسسة أن تقوم ببرمجة دورات تكوينية لهم من أجل إدماجهم في رتبهم الجديدة ، وهي نسبة معتبرة كونها تخص المسار المهني للموظف ومدى تحسين ظروفه العملية من خلال التكوين للترقية، أما بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التكوين من أجل اكتساب مهارات جديدة فهذا يخص الأفراد الجدد في الوظيفة .

السؤال رقم (02): هل ترى بأنك بحاجة إلى عملية التكوين من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل؟

الهدف من السؤال: معرفة مدى الحاجة للتكوين في المؤسسة.

الجدول رقم (04) يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال الثاني :



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	80.6%
لا	07	19.4%
المجموع	36	100%

الشكل رقم (09) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الثاني

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS V22

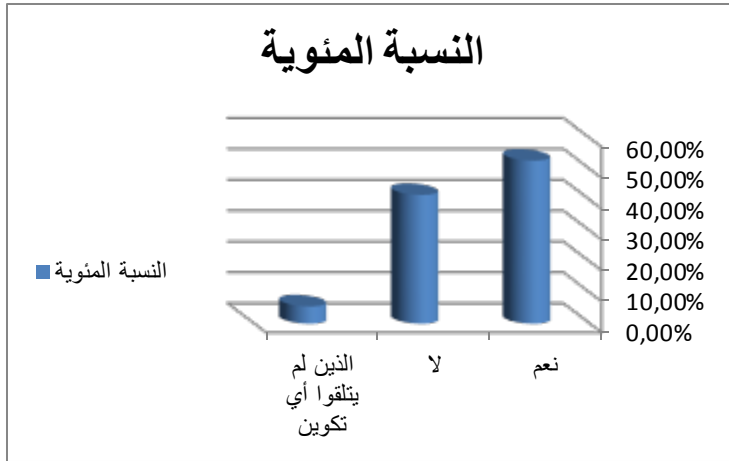
التحليل :

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية الموظفين يرون بأن عملية التكوين ضرورية لأي موظف بنسبة 80.6% من أفراد العينة، بينما يرى 19.4% من العينة بأن عملية التكوين غير ضرورية .
نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون بأنهم بحاجة لعملية التكوين وهذا من أجل تجديد معارفهم وكذلك للقيام بأعمالهم بطريقة أفضل حيث يرى أفراد العينة بأنهم بحاجة للتكوين من أجل تحسين أدائهم .

السؤال رقم (03): هل مدة التكوين الذي قمت به كانت كافية لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة؟

الهدف من السؤال: معرفة المدة اللازمة لاكتساب المعارف.

الجدول رقم (05) يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال الثالث :



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	52.8%
لا	15	41.7%
الذين لم يتلقوا أي تكوين	02	5.6%
المجموع	36	100%

الشكل رقم (10) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الثالث

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS V22

التحليل :

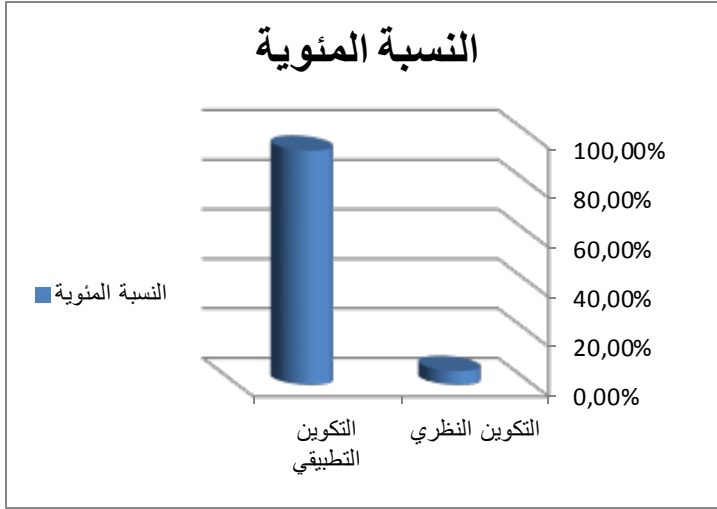
من خلال الجدول يتبين لنا بأن نسبة 52.8 % ترى بأن مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المهارات اللازمة، بينما نجد بأن نسبة 41.7 % ترى بأن المدة التي استفادوا منها للتكوين غير كافية، مع وجود نسبة 5.6 % لم يتلقوا أي تكوين.

هنا نرى بأن أفراد العينة ترى بأن المدة التي قامت بها من أجل التكوين كانت حسب رأيهم كافية من أجل تجديد معلوماتهم وخبراتهم وهذا كله يبين لنا مدى حرص الأفراد على تطوير أنفسهم و كذلك يرجع السبب إلى المستوى التعليمي الذي يمتلكه هؤلاء

السؤال رقم (04): ما هو الأسلوب التكويني الذي تفضله ؟

الهدف من السؤال: معرفة الأسلوب الأنسب للتكوين.

الجدول رقم (06) يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال الرابع :



النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
5.6%	02	التكوين النظري
94.4%	34	التكوين التطبيقي
100%	36	المجموع

الشكل رقم (11) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الرابع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS V22

التحليل :

من خلال الجدول يتبين لنا بأن الذين يفضلون التكوين التطبيقي أعلى بنسبة 94.4% ، في حين نسبة

5.6% يفضلون التكوين النظري.

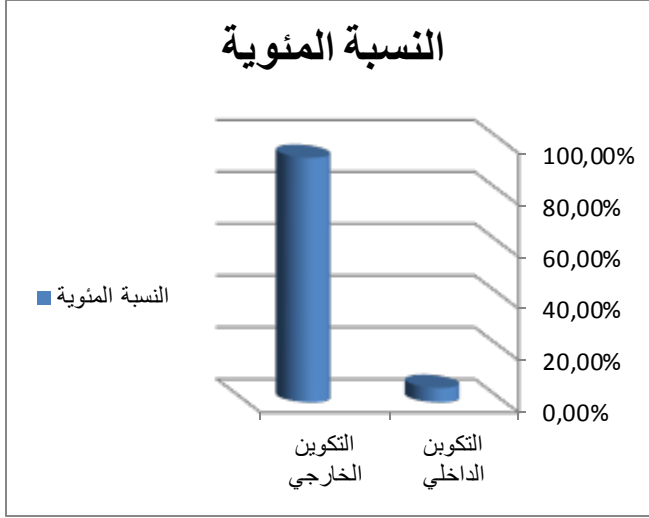
التكوين التطبيقي يعتبر الوسيلة المفضلة في اكتساب المهارات عكس التكوين النظري الذي يعتبر طريقة

فهم دون القدرة على تجسيدها على أرض الواقع.

السؤال رقم (05): على ماذا تعتمد المؤسسة في التكوين؟

الهدف من السؤال: معرفة نوع التكوين الذي تعتمده المؤسسة

الجدول رقم (07) يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال الخامس :



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
التكوين الداخلي	02	5.6%
التكوين الخارجي	34	94.4%
المجموع	36	100%

الشكل رقم (12) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الخامس

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS V22

التحليل :

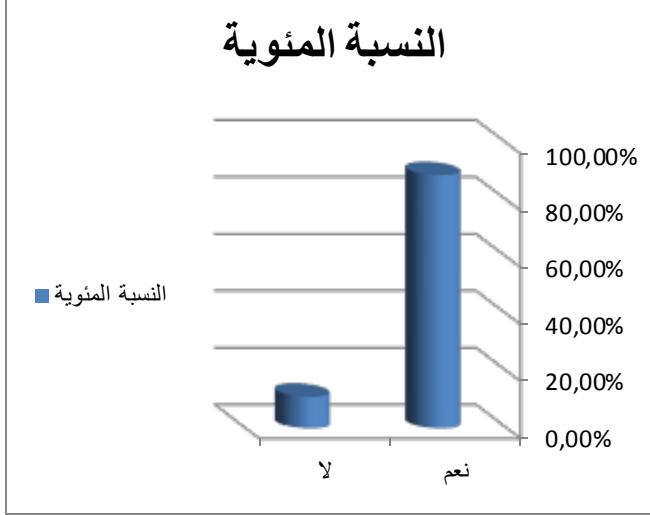
من خلال الجدول بأن المعهد يعتمد على التكوين الخارجي بنسبة 94.4 % ، في حين نجد نسبة 5.6 % يرون بأن المعهد يعتمد على الداخلي.

من خلال الإحصائيات نستنتج بأن أغلب أفراد مجتمع البحث قد أجزوا التكوين خارج المؤسسة، وهذا يدل على تطلع المؤسسة إلى الأفضل حيث تتم مهمة تكوين الموظفين إلى مختصين في مجال التكوين.

السؤال رقم (06): هل التكوين المستمر ضروري؟

الهدف من السؤال: معرفة أهمية التكوين المستمر.

الجدول رقم (08) يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال السادس :



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	88.9%
لا	04	11.1%
المجموع	36	100%

الشكل رقم (13) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال السادس

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS V22

التحليل :

من خلال الجدول يتبين لنا بأن نسبة 88.9 % يرون بأن التكوين المستمر ضروري في المعهد، في حين نجد بأن نسبة 11.1 % ترى بأن التكوين المستمر غير ضروري.

إذا كانت إجابتك نعم قدم الأسباب ؟

من خلال الإحصائيات المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا بأن أفراد العينة يرون بأن التكوين المستمر ضروري من أجل إعادة رسكلة المعلومات وتحديثها .

إذا كانت إجابتك نعم قدم الأسباب ؟ إن أهم الأسباب التي قدمها أغلبية أفراد العينة هي:

- لتحديد المعلومات وتصحيح الانحرافات الموجودة في الأداء.
- من أجل مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي و استعمال أحدث التقنيات التي تضمن الدقة والسرعة في القيام بالمهام الموكلة للأفراد .
- اكتساب مهارات وخبرات جديدة في مجال العمل .
- السعي من أجل الحصول على ترقية .

السؤال رقم (07): كيف تساهم برامج التكوين المختلفة في نجاح عملية التكوين؟

التحليل :

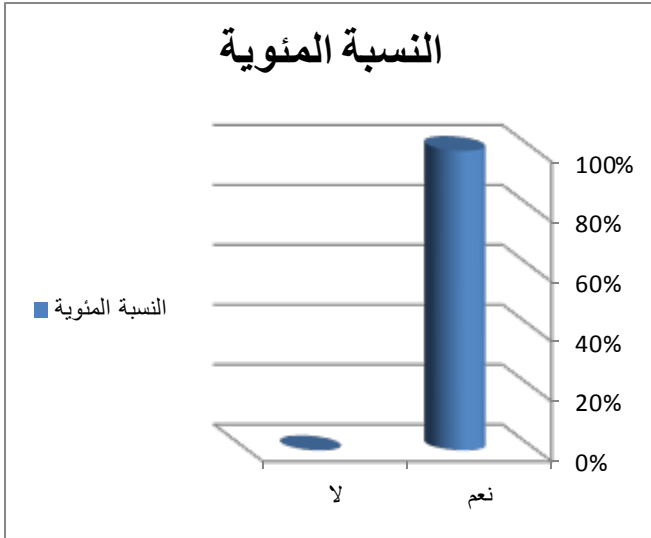
تساهم برامج التكوين المختلفة في نجاح عملية التكوين من خلال:

- زيادة تحسين القدرات و كذلك الأداء الوظيفي .
- وأيضا كلما تنوعت طرق تلقي التكوين بين نظري وتطبيقي ،وبين داخلي وخارجي ، كلما كانت فائدته أكبر في اكتساب المعارف والخبرات .
- تجديد الأفكار وتحسين القدرات .
- زيادة الانتماء ورفع الروح المعنوية للموظف .

السؤال رقم (08): هل عملية التكوين تزيد من قدرة الموظف على انجاز الأعمال المختلفة ؟

الهدف من السؤال: معرفة مدى قدرة الموظف على انجاز أعماله بعد عملية التكوين.

الجدول رقم (09) يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال الثامن :



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	100%
لا	00	00%
المجموع	36	100%

الشكل رقم (14) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الثامن

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS V22

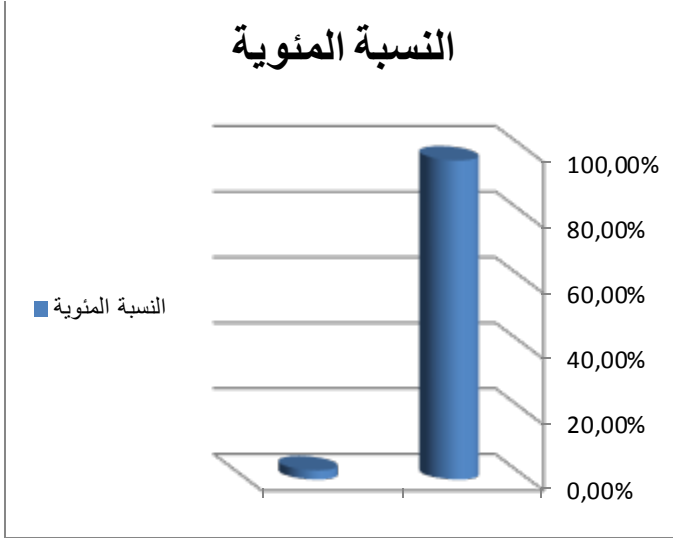
التحليل :

من خلال الجدول نرى بأن نسبة 100% ترى بأن عملية التكوين تزيد من قدرة الموظف على إنجاز الأعمال التي يمارسها بكل سهولة بعد استفادته من عملية التكوين المختلفة في المعهد.

السؤال رقم (09): هل ترغب في الاستفادة من دورات تكوينية جديدة؟

الهدف من السؤال: معرفة مدى رغبة أفراد العينة في الاستفادة من دورات تكوينية جديدة .

الجدول رقم (10) يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال التاسع :



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	97,2%
لا	01	2,8%
المجموع	36	100%

الشكل رقم (15) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال التاسع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS V22

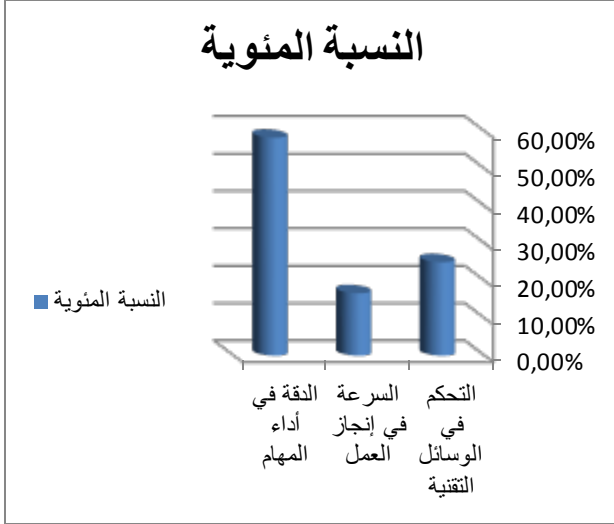
التحليل :

من خلال الجدول نجد بأن نسبة 97.2 % من العينة تريد الاستفادة من دورات تكوينية جديدة، بينما نجد نسبة 2.8 % لا تريد الاستفادة من الدورات التكوينية التي ينظمها المعهد. من خلال هذا الجدول نرى بأن أغلبية العينة تريد الاستفادة من دورات تكوينية جديدة، وهذا يدل على حرص هؤلاء على اكتساب المهارات التي تساعد على تحسين أدائهم و تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة معا .

السؤال رقم (10): هل العملية التكوينية ساعدتك على

الهدف من السؤال: معرفة ماذا حققت العملية التكوينية .

الجدول رقم (11) يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال العاشر :



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
التحكم في الوسائل التقنية	09	25.0%
السرعة في إنجاز العمل	06	16.7%
الدقة في أداء المهام	21	58.3%
المجموع	36	100%

الشكل رقم (16) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال العاشر

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS V22

التحليل :

من خلال الجدول نرى بأن نسبة 58.3 % بأن العملية التكوينية ساعدت على الدقة في إنجاز المهام، بينما نسبة 25 % ترى بأنه ساعد على التحكم في الوسائل التقنية ، في حين نسبة 16.7 % من العينة ترى بأن العملية التكوينية تساعد في إنجاز العمل بسرعة.

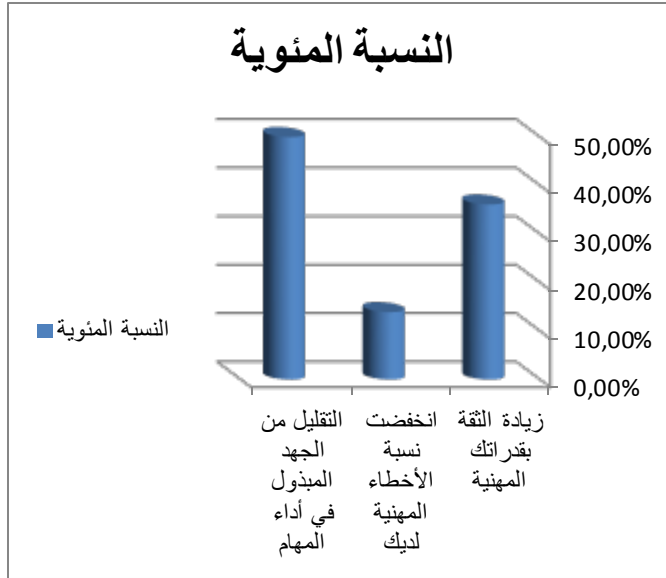
من هنا نستنتج بأن طبيعة نشاط المؤسسة يتطلب الدقة في أداء المهام لأنها تقدم خدمة عمومية ذات طابع

إداري.

السؤال رقم (11): ما هو تقييمك لعملك بعد إجراء عملية التكوين؟

الهدف من السؤال: معرفة ماذا قدمت العملية التكوينية بعد العودة للعمل.

الجدول رقم (12) يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال الحادي عشر:



النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
36.1%	13	زيادة الثقة بقدراتك المهنية
13.9%	05	انخفضت نسبة الأخطاء المهنية لديك
50.0%	18	التقليل من الجهد المبذول في أداء المهام
100%	36	المجموع

الشكل رقم (17) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الحادي عشر

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS V22

التحليل :

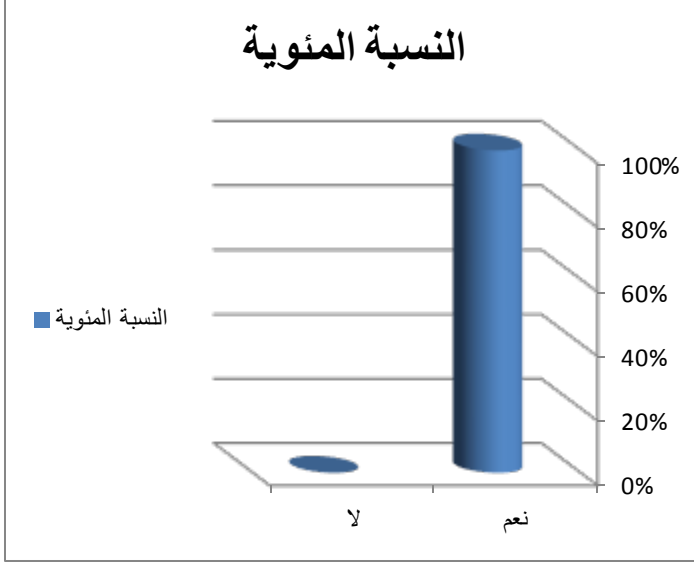
من خلال الجدول نجد بأنه بعد عملية التكوين نسبة 50 % من العينة ترى أن عملية التكوين تقلل الجهد المبذول في أداء المهام، بينما نسبة 36.1 % من العينة زادت الثقة بقدراتهم المهنية، بينما نسبة 13.9 % ترى بأنه قد انخفضت نسبة الأخطاء المهنية لديهم.

أي أن عملية التكوين قد ساهمت في تحسين الأداء وهذا بتخفيف الضغط النفسي و بتقليل الجهود المبذول في أداء أي مهمة أو عمل، وهذا لم يكن موجود في السابق .

السؤال رقم (12): هل عملية التكوين تساعد الموظف على أداء مهامه بكفاءة ؟

الهدف من السؤال: معرفة مدى مساعدة عملية التكوين على أداء المهام بكفاءة.

الجدول رقم (13) يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال الثاني عشر :



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	%100
لا	00	%00
المجموع	36	%100

الشكل رقم (18) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الثاني عشر

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V22

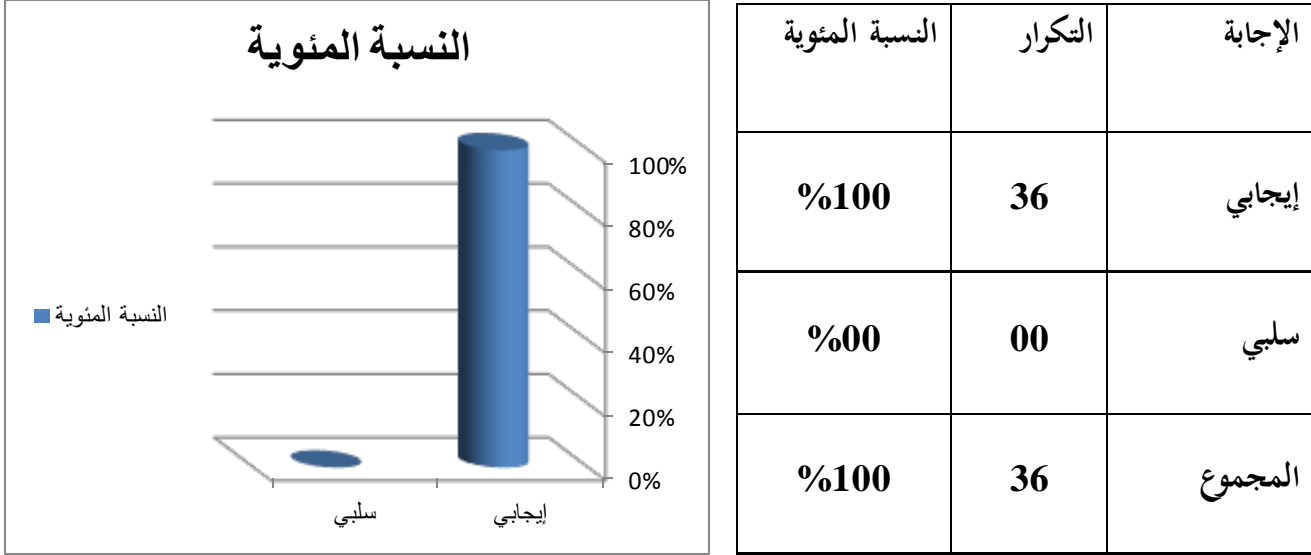
التحليل:

من خلال الجدول تبين لنا بأن نسبة 100 % ترى بأن عملية التكوين قد ساعدت الموظف على أداء مهامه بكل كفاءة وهذا هو الهدف الذي أرادت المؤسسة الوصول إليه منذ البداية ونجحت في تحقيقه نجاحا كبيرا

السؤال رقم (13): كيف كان تأثير عملية التكوين على أداء المورد البشري بالمؤسسة ؟

الهدف من السؤال: معرفة مدى تأثير التكوين على أداء المورد البشري داخل المؤسسة.

الجدول رقم (14) يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال الثالث عشر :



الشكل رقم (19) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الثالث عشر

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS V22

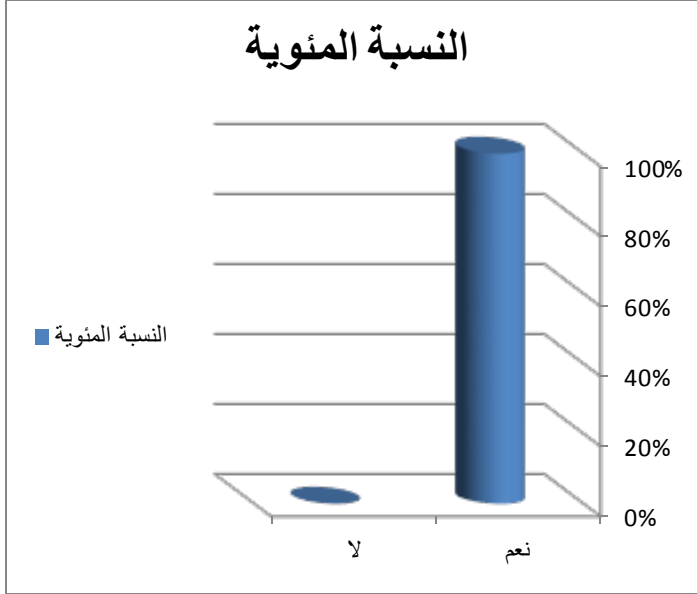
التحليل :

من خلال الجدول نجد بأن نسبة 100 % من العينة ترى بأن تأثير عملية التكوين كان تأثير إيجابي على أداء المورد البشري بالمؤسسة ، لأنه ساهم في تجديد مهارته وكذلك ساهم في ترقيته، و بالتالي استفادته من مزايا مادية خاصة إذا تعلق الأمر بالترقية ، أو مزايا معنوية للفرد الجديد في وظيفته من أجل تشييته ومساعدته في اكتساب مهارات جديدة.

السؤال رقم (14): هل ساهمت عملية التكوين في تحسين أداء الموظف داخل المعهد؟

الهدف من السؤال: مدى مساهمة عملية التكوين في تحسين أداء الموظف داخل المعهد.

الجدول رقم (15) يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال الرابع عشر:



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	%100
لا	00	%00
المجموع	36	%100

الشكل رقم (20) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الرابع عشر

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS V22

التحليل :

من خلال الجدول يتبين لنا بأن نسبة 100 % من العينة ترى بأن التكوين يساهم في تحسين أداء الموارد

البشرية.

من هنا نستنتج بأن التكوين ينمي المهارات الحالية ،وساعدهم على اكتساب مهارات جديدة ،كما

ساعدهم على اكتساب أنماط سلوكية ساعدتهم على الاندماج في العمل وساعدهم في الترقية و التقدم الوظيفي .

المطلب الثاني : النتائج العامة للدراسة

أولا : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

من خلال النتائج المحصل عليها من تحليل معطيات الاستبيان و مناقشتها يتضح أن المحور الأول الخاص بالفرضية الجزئية الأولى حول تأثير البرامج تأثيرا فعالا في عملية التكوين ، فمن خلال بيانات و نتائج الجداول الخاصة بهذا المحور يتبين بأن المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي حريص على تكوين موظفيه ، فنجد في الجدول الأول أن نسبته 88 % من أفراد عينة الدراسة تلقوا تكوينا منذ توظيفهم في المؤسسة ،ومن ثمار هذا التكوين نجد في الجدول الثاني أن نسبة 58 % ترقوا به في العمل ،وما نسبته 30 % حصلوا بواسطته على مهارات جديدة حيث تم إدماجهم في وظائفهم الجديدة بعد أن قاموا بإجراء التكوين التحضيري من أجل إدماجهم رسميا في تلك الوظائف، وأظهرت نتائج الجدول الرابع أن نسبة 80 % من أفراد العينة محل الدراسة أنهم كانوا بحاجة إلى التكوين من أجل أداء مهامهم لأن عملية التكوين تجدد المعارف و المهارات وكذا تؤهلهم للقيام بأعمالهم بطريقة أفضل و كذا يساهم في ترقيةهم إلى رتب أعلى وهذا ما نجده في السؤال السابق، كما يرى ما نسبته 52 % من أفراد العينة في الجدول الخامس بأن مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المهارات الضرورية التي تساعدهم على القيام بأعمالهم ، كما سجلت الدراسة أن الموظفين يفضلون التكوين التطبيقي لأنه يكسبهم مهارات عملية ويساهم أكثر في تحسين أدائهم حسب الجدول السادس ،أما من ناحية الجهة التي تقوم بالتكوين فنجد أن ما نسبته 94 % يفضلون التكوين الخارجي في الجدول السابع ، فالموظفون يحبذون أن ينتقلوا إلى مكان آخر غير المؤسسة التي يعملون فيها وهذا لأنهم يجدون أشخاص مؤهلين أكثر للقيام بعملية التكوين، كما نجد في الجدول الثامن أن ما نسبته 88 % من أفراد العينة المدروسة أن التكوين المستمر ضروري من أجل مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي ، واستعمال أحدث التقنيات التي تضمن الدقة والسرعة في القيام بالمهام الموكلة للأفراد .

وعليه عند تسليط الضوء على نتائج الجداول اتضح جليا صدق هذه الفرضية و التي تم تحليل وتفسير عباراتها من خلال تعليقنا على جداول المحور المتعلق بهذه الفرضية (من الجدول رقم 02 وصولا إلى الجدول رقم 08)، أي أن للبرامج التكوينية تأثير فعال في نجاح عملية التكوين في المؤسسة .

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

إن لأنواع التكوين المختلفة دور في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة ، وهو ما جاءت به هذه الفرضية . فمن خلال بيانات ونتائج الجداول الخاصة بهذا المحور اتضح من الجدول التاسع أن كل أفراد العينة يرون أن العملية التكوينية تزيد من إتقان الموظف لعمله و تحسين و تطوير قدراته، بينما تظهر النتائج المتعلقة بالجدول العاشر أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة محل الدراسة يرغبون في الخضوع إلى دورات تكوينية جديدة كلما سنحت لهم الفرصة لذلك ،وهم متيقنون أنهم اكتسبوا في الدورات السابقة الكثير من الأمور المفيدة أهمها ما هو موجود في الجدول الحادي عشر:

-الدقة في الإنجاز و أداء المهام بنسبة 58.3 % .

-التحكم في الوسائل التقنية بنسبة 25.0 % .

-السرعة في إنجاز العمل بنسبة 16.7 % .

كما أن نتائج الجدول الثاني عشر أظهرت بأن تقييم الفرد لعمله بعد نهاية الدورة التكوينية يساعده في التقليل من الجهد المبذول لأداء المهام و هذا يعتبر تأثير نفسي على المورد البشري، ونجد في الجدول الثالث عشر أن كل أفراد العينة اتفقوا على أن العملية التكوينية تساعد الموظف في أداء مهامه بكل سهولة ، أما الجدول الرابع عشر فنجد أن كل أفراد العينة المدروسة قد اتفقوا على أن أثر العملية التكوينية هو أثر إيجابي لأن الأفراد سيستفيدون من مزايا مادية خاصة إذا كانت العملية التكوينية من أجل ترفيتهم أو مزايا معنوية للأفراد الجدد الذين يقومون بالتكوين من أجل مهارات جديدة لتثبتهم في وظائفهم الجديدة ، أما في الجدول الأخير فنجد أن كل أفراد العينة كانت إجابتهم بأن العملية التكوينية ترفع و تساهم في تحسين الأداء .

وهذه النتائج الخاصة بالمحور الثاني إن دلت على شيء فإنما تدل على أن لأنواع التكوين المختلفة دور في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة .

المطلب الثالث: الاستنتاج العام للدراسة

من خلال هذه الدراسة الميدانية - التي تتعلق بموضوع دور التكوين في رفع كفاءة المورد البشري - نستنتج القيمة العلمية والعملية لموضوعنا، وذلك بالنظر إلى نتائج التحليل التي رأيناها من خلال أسئلة الاستمارة حيث لاحظنا في هذه الدراسة أن للتكوين دور كبير في تحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسة ، حيث يعمل على تحسين أداء الأفراد من خلال تهيئتهم للقيام بوظائفهم التي يشغلونها و إعدادهم من أجل ترقيةهم و انتقلهم إلى وظائف أعلى .

- فمن خلال عملية التكوين تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها و أهداف أفرادها .
- كلما خضع الموظف للتكوين كلما طور مهاراته و ترقى في المنصب و الرتبة .
- اهتمام المؤسسة بالتكوين يدل بأنها تحرص على مستقبلها و مستقبل أفرادها .
- الموظفون يؤيدون وجود دورات تكوينية في المؤسسة و هذا لإدراكهم لأهميته .
- يخلق التكوين الدافعية نحو العمل لدى الأفراد .
- يعمل التكوين على منح حوافز إيجابية لدى الأفراد نتيجة زيادة نشاطه .
- يعمل التكوين على إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء الأفراد .
- يساهم التكوين في زيادة معارف الأفراد وتنمية مهاراتهم في مجال تخصصهم لأداء عملهم بكفاءة ويساعدهم في فهمهم للمؤسسة و يزيد استيعابهم لدورهم فيها ، وكذلك تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل .
- يوفر التكوين للمؤسسة عناصر بشرية مكونة ومؤهلة للقيام بمهامها على الوجه المطلوب .

الخاتمة

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني اتضح لي أن وظيفة التكوين تعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأي مؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم و تعديل سلوكياتهم و تحفيزهم وتعميق خبراتهم ، هذا كله من أجل مسايرة و مواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها.

إن وظيفة التكوين الأساسية هي الاهتمام بالعنصر البشري كمورد أساسي من موارد المؤسسة حيث يجب الاستثمار فيه بتطوير مهاراته وتحسين أدائه باعتباره أساس تطور كل مؤسسة.

إن المؤسسات التي تولي اهتماما بالغاً بعملية التكوين تنجح في تحقيق أهدافها وأهداف المورد البشري، باعتمادها على برامج تعمل على تنمية مهارات وقدرات هذا المورد.

من خلال الجانب الميداني لهذه الدراسة، و بعد عرض وتحليل و مناقشة نتائج البيانات أثبتت صحة الفرضية العامة بناءً على الفرضيات الجزئية التي تمحورت حول مساهمة البرامج التكوينية في نجاح عملية التكوين ، ولأنواع التكوين المختلفة دور في تحسين أداء المورد البشري ، مما يؤكد أن للتكوين دوراً فعالاً في تحسين ورفع كفاءة المورد البشري باعتباره عملية مهمة لتنمية الموارد البشرية ، بالإضافة إلى زيادة وعي المورد البشري بأهدافه و أهداف المؤسسة و السعي من أجل تحقيقها ، فالتكوين هو عملية تهدف إلى تحسين أداء المورد البشري وزيادة كفاءته وهذا بإحداث تغييرات في سلوكه من خلال اكتساب المعلومات و المعارف والمهارات والخبرات حول العمل الذي يؤديه.

لذا أصبح من الضروري اعتماد أسلوب تكويني جيد ومدروس من طرف المؤسسات العمومية لتحسين أداء مواردها، حيث للتكوين أهمية كبرى في نقل المورد البشري من الأداء الضعيف والمتدني، إلى أداء أكثر فعالية وكفاءة عالية.

وبالتالي فإن توفر المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة على موارد بشرية مؤهلة و قادرة على تحقيق أهدافها وأهداف مؤسستها ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة ومردوديتها ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية العامة للدراسة و المتمثلة في مساهمة التكوين في رفع كفاءة المورد البشري .

الاقتراحات و التوصيات:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة تقديم جملة من الاقتراحات و التوصيات التي يمكن أن تطبقها المؤسسة من أجل تطوير وظيفة التكوين، وهذا من أجل تحقيق الهدف الرئيسي منها و هو تحسين أداء المورد البشري للرفقي بالوظيفة، وتتمثل هذه الاقتراحات و التوصيات في:

- ضرورة تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين بحسب الحاجة إلى ذلك.
- تقديم حوافز مادية و معنوية لرفع مستوى الاهتمام بالتكوين و ربط الجانب النظري بالجانب الميداني.
- العمل على تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة حتى تؤدي البرامج التكوينية دورها بفعالية.
- اختيار ميدان تلقي البرامج التكوينية يكون متناسبا مع ظروف المتكون المادية و الشخصية فيما يخص التكوين الخارجي.
- أن تكون مدة التكوين كافية و متماشية مع البرامج التكوينية قصد تحقيق نتائج أكثر إيجابية.
- إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين.
- إضافة اللغات الأجنبية خاصة اللغة الفرنسية أثناء إعداد البرامج التكوينية وهذا لطبيعة المؤسسة التي تتعامل كثيرا بهذه اللغة.
- تنظيم دورات تكوينية حسب التخصص .

الملاحق

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص : إدارة محلية

استمارة استبيان حول موضوع:

دور التكوين في رفع كفاءة المورد البشري

دراسة حالة: المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة

إعداد الطالبة :

*نبيلة بن طالب

ملاحظة:المعلومات الموجودة في هذا الاستبيان سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا أرجو منكم المساهمة في الإجابة على هذه الأسئلة بكل صراحة وصدق .

السنة الجامعية : 2018-2019

يرجى وضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة :

المحور الأول : البيانات الشخصية

- الجنس : ذكر أنثى
- السن : من 18 إلى 29 من 30 إلى 39 من 40 إلى 49 من 50 إلى 60
- المستوى التعليمي : متوسط ثانوي مهني جامعي
- الوظيفة :
- الخبرة في العمل : أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : للبرامج التكوينية تأثير فعال في نجاح عملية التكوين في المؤسسة

- 01 هل سبق لك وأن تحصلت على تكوين بالمؤسسة؟
 نعم لا
- إذا كانت إجابتك بنعم ، فما هي طبيعة هذا التكوين؟ اكتساب مهارات جديدة الترقية في العمل
- 02 هل ترى بأنك بحاجة إلى عملية التكوين من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل؟
 نعم لا
- 03 هل مدة التكوين الذي قمت به كانت كافية لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة؟
 نعم لا
- 04 ما هو الأسلوب التكويني الذي تفضله ؟
 التكوين النظري التكوين التطبيقي
- 05 على ماذا تعتمد المؤسسة في التكوين؟
 التكوين داخلي التكوين خارجي
- 06 هل التكوين المستمر ضروري؟ إذا كانت إجابتك بنعم قدم الأسباب.
 نعم لا

07 كيف تساهم برامج التكوين المختلفة في نجاح عملية التكوين؟

المحور الثالث : لأنواع عملية التكوين المختلفة دور في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة

01 هل عملية التكوين تزيد من قدرة الموظف على انجاز الأعمال المختلفة ؟ نعم لا

02 هل ترغب في الاستفادة من دورات تكوينية جديدة؟ نعم لا

03 هل العملية التكوينية ساعدتك على :

- التحكم في الوسائل التقنية
- السرعة في انجاز العمل
- الدقة في أداء المهام

04 ما هو تقييمك لعملك بعد إجراء عملية التكوين ؟

- زيادة الثقة بقدراتك المهنية
- انخفضت نسبة الأخطاء المهنية لديك
- التقليل من الجهد المبذول في أداء المهام

05 هل عملية التكوين تساعد الموظف على أداء مهامه بكفاءة ؟ نعم لا

06 كيف كان تأثير عملية التكوين على أداء المورد البشري بالمؤسسة ؟ إيجابي سلبي

07 هل ساهمت عملية التكوين في تحسين أداء الموظف داخل المعهد؟ نعم لا

الرقم	إسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	القسم	المؤسسة الجامعية
01	د/ أسمهان بلوم	أستاذة محاضرة	علم الاجتماع	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
02	أ/ليندة بوعنان	أستاذة مساعد قسم أ	العلوم السياسية	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
03	د/عواطف مام	أستاذة محاضرة	علم النفس والتربية	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
04	د/فهيمة بن عثمان	أستاذة محاضرة	أصول الدين	جامعة الواد
05	د/وهيبة شيبلي	أستاذة محاضرة	علم الاجتماع	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
06	د/مريم شباح	أستاذة محاضرة	علم الاجتماع	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
07	د/عريوة سعاد	أستاذة محاضرة	اللغة و الآداب	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات
المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة

المسيلة في:

مقرر رقم : يتضمن فتح دورة تكوين تحضيرى أثناء فترة تربص

لرتبة :

- بمقتضى المرسوم رقم 145/66 المؤرخ في 1966/06/02 المعدل والمتمم المتعلق بإعداد ونشر بعض العقود ذات الطابع التنظيمي والفردى التي تخص وضعية الموظفين.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم : 04/08 المؤرخ في 2008/01/19 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية لا سيما المادة 18 منه.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 149/90 المؤرخ في 1990/05/26 المتضمن إنشاء، تنظيم وتسيير جامعة التكوين المتواصل .
- بمقتضى التعليم رقم 02 المؤرخة في 2009/01/03 المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيرى أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية و البرامج المتعلقة به .
- بمقتضى المحضر المؤرخ في المتضمن إعلان عن النتائج النهائية للمسابقة على أساس الإختبارات الإلتحاق برتبة :
- بمقتضى الاتفاقية رقم المبرمة مع جامعة التكوين المتواصل الموضحة للشروط والكيفيات العملية لإجراء وتنظيم التكوين .

يقرر

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام التعليم رقم 02 المؤرخة في 2009/01/03 المذكورة أعلاه، تفتح دورة تكوين تحضيرى أثناء فترة تربص لرتبة

المادة الثانية : يحدد عدد المناصب المالية المخصصة للتكوين التحضيرى أثناء فترة التربص بعد اجتياز دورة التكوين بنجاح بـ 01 منصب.

المادة الثالثة : يتم إجراء التكوين على مستوى جامعة التكوين المتواصل مركز المسيلة طبقا للاتفاقية رقم المذكورة أعلاه .

المادة الرابعة: ينطلق التكوين بتاريخ ويتم بشكل تناوبى .

المادة الخامسة: تلحق قائمة الموظفين المقبولين للتكوين بهذا المقرر.

المادة السادسة: يكلف السيد/ مدير المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة بتنفيذ ما جاء في هذا المقرر.

المدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

إسم المؤسسة.....

.....

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة التكوين المتواصل

مركز المسيلة

الرقم:...../ج.ت.م/2019

إتفاقية خاصة بالتكوين التحضيري أثناء فترة التربص

التعليمة رقم 02 المؤرخة في 03 جانفي 2009

تبرم هذه الإتفاقية بين:

.....- الإدارة المعنية بالتكوين

.....الممثلة من طرف السيد(ة):

.....والكائن مقرها بـ:

.....

من جهة

و

.....- جامعة التكوين المتواصل

.....الممثلة من طرف السيد : نور الدين شامي

بصفته مدير مركز المسيلة

الكائن مقرها بجامعة محمد بوضياف حي 500 مسكن بالمسيلة

من جهة أخرى

تم الاتفاق و تقرير مايلى

المادة الأولى:موضوع الإتفاقية

تهدف هذه الإتفاقية إلى تحديد شروط و كفيات إجراء دورة وطنية للتكوين التحضيرى أثناء فترة التربص عن بعد إبتداء من لشغل الرتب التالية :

1-ملحق الإدارة،

2- عون إدارة رئيسي،

3- عون إدارة ،

4- عون مكتب ،

المادة 2: الإطار القانوني المرجعي

تندرج هذه الإتفاقية في إطار وضع حيز التنفيذ التكوين التكميلي المحدد بموجب الأحكام التشريعية و التنظيمية السارية المفعول، لاسيما:

-الأمر رقم **03-06** المؤرخ في **19 جمادي الثاني 1427** الموافق **15 جويلية 2006** المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لاسيما المادة **84** منه،

- المرسوم التنفيذي رقم **04-08** المؤرخ في **11 محرم 1429** الموافق **19 جانفي 2008** المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية،

-التعليمية رقم **02** المؤرخة في **03 جانفي 2009** التي تحدد كفيات تنظيم التكوين التحضيرى أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في الإدارات و المؤسسات العمومية و البرامج المتعلقة به.

المادة 3 : أهداف التكوين

تهدف عمليات التكوين المدرجة في إطار هذه الإتفاقية إلى استفادة المتربصين المعنيين من التأهيل المهني المرتبط بالرتب المراد شغلها و إعتدالمكتسبات خلال التقييم النهائي لدورة التكوين على مستوى جامعة التكوين المتواصل .

المادة 4:برنامج و تقييم التكوين

يحدد مضمون البرامج و مدة و كذا كفيات تقييم التكوين وفقا لأحكام التعليمية رقم **02** المؤرخة في **03 جانفي 2009** المشار إليها أعلاه و الملحقة بهذه الإتفاقية.

المادة 5 : المحتوى البيداغوجي

تشمل برامج التكوين عن بعد على دروس تعليمية نظرية و تطبيقية كما هو محدد في التعليمية رقم **02** المؤرخة في **03 جانفي 2009** المشار إليها أعلاه، يتم تكملة منظومة التكوين بلقاءات أفواج تحت إشراف منشطين مشرفين.

يجب أن تترك المناهج البيداغوجية المستعملة المجال واسعاً للعمل الشخصي الوضعيات المهنية ، دراسة الحالة وكذا إعداد مذكرة دراسة أو بحث أو تقرير نهاية التكوين، حسب الحالة.

المادة 6: الوثائق البيداغوجية

تسلم جامعة التكوين المتواصل لكل مشارك في دورة التكوين ملفات وثائقية بيداغوجية على مستوى الأرضية ذات علاقة بالمواضيع المتناولة في إطار التكوين.

المادة 7: تقييم التكوين

يتم تقييم المتكون طبقا للمعايير التالية :

- الأهمية المخصصة للتكوين : والتي تشمل التجمعات والتفاعل ضمن الأرضية التعليمية الإلكترونية.
 - القدرة على التعبير الكتابي : تتمثل في تنظيم امتحانات كتابية في نهاية التكوين تشمل جميع الوحدات المقررة في البرنامج .
 - القدرة على التعبير الشفهي : يخضع المتكون لامتحان شفهي أمام لجنة بيداغوجية تعين على مستوى المركز.
 - القدرة على التعبير التحليل والتلخيص : تتمثل في اعداد نشاطات وذلك بالنسبة لجميع الدروس المقررة .
- يتم التقييم النهائي بمنح إحدى التقديرات التالية :

التقدير	العلامة
حسن جدا	15 فما فوق
حسن	14-13
متوسط	12-10
دون المتوسط	ما دون 20/10

المادة 8: الموظفين المعنيين

تعد وتلحق بهذه الاتفاقية، القائمة الاسمية للموظفين حسب الرتب المعنية بالتكوين عن بعد.

المادة 9 : تكلفة التكوين

حددت تكاليف تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص

ثلاثون ألف دينار جزائري - 30.000.00 د.ج - للمترشح الواحد لمختلف الرتب المذكورة في المادة الأولى أعلاه .

المادة 10: كفيات الدفع

يتم تسديد المستحقات المشار إليها في المادة 9 أعلاه باسم الوكيل المحاسب لجامعة التكوين المتواصل في حساب الخزينة الرئيسية لولاية الجزائر رقم 00898001198000015968

المادة 11: الفسخ

يلزم طرفي الاتفاقية بتنفيذ التزاماتهما التعاقدية. في حالة عدم احترام التزامات المتخذة في هذا الإطار، يمكن فسخ هذه الاتفاقية من أحد الطرفين.

يتم عرض كل خلاف ينشأ عن تنفيذ هذه الاتفاقية و الذي لا يجد حلا و ديا على المحكمة المختصة إقليميا.

المسيلة في.....

مدير مركز التكوين المتواصل

الإدارة المعنية بالتكوين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات
المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة

المسيلة في:

مقرر رقم : يتضمن فتح دورة تكوين قبل الترقية

لرتبة:

- بمقتضى المرسوم رقم 145/66 المؤرخ في 02/06/1966 المعدل والمتمم المتعلق بإعداد ونشر بعض العقود ذات الطابع التنظيمي والفردى التي تخص وضعية الموظفين.
- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين ، أعوان الإدارة المركزية ، الولايات ، البلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم : 04/08 المؤرخ في 19/01/2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية لا سيما المادة 18 منه.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 149/90 المؤرخ في 26/05/1990 المتضمن إنشاء، تنظيم وتسيير جامعة التكوين المتواصل .
- بمقتضى التعليم رقم 45 المؤرخة في 01/12/2008 المحددة لكيفيات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية .
- بمقتضى المحضر إجتماع رقم 03 للجنة المتساوية الأعضاء رقم 01 المؤرخ في 15/12/2016 المتضمن الترقية عن طريق الاختيار.
- بمقتضى الاتفاقية رقم 168/2017 المبرمة مع جامعة التكوين المتواصل الموضحة للشروط و الكيفيات العملية لإجراء وتنظيم التكوين .

وبافتتاح من السيد مدير المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة

يقرر

- المادة الأولى : تطبيقا لأحكام التعليم رقم 45 المؤرخة في 01/12/2008 المذكورة أعلاه، تفتح دورة التكوين لمدة قبل الترقية في رتبة
- المادة الثانية : يحدد عدد المناصب المالية المخصصة للترقية بعد اجتياز دورة التكوين بنجاح بـ 01 منصب.
- المادة الثالثة : يتم إجراء التكوين على مستوى جامعة التكوين المتواصل مركز المسيلة طبقا للاتفاقية رقم 168 / 2017 المذكورة أعلاه .
- المادة الرابعة: ينطلق التكوين بتاريخ ويتم بشكل متواصل/ تناوبي .
- المادة الخامسة: تلتحق قائمة الموظفين المقبولين للتكوين بهذا المقرر.
- المادة السادسة: يكلف السيد/ مدير المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة بتنفيذ ما جاء في هذا المقرر.

المدير

إسم المؤسسة.....

.....

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة التكوين المتواصل

مركز المسيلة

الرقم:...../م.ت.م/2019

إتفاقية خاصة بالتكوين قبل الترقية
التعليمية رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008

تبرم هذه الإتفاقية بين:

..... - الإدارة المعنية بالتكوين

..... الممثلة من طرف السيد(ة):

..... والكائن مقرها بـ:

.....

من جهة

و

- جامعة التكوين المتواصل

الممثلة من طرف السيد : نور الدين شامي

بصفته مدير مركز المسيلة

الكائن مقره بجامعة محمد بوضياف حي 500 مسكن بالمسيلة

من جهة أخرى

تم الاتفاق و تقرير مايلي:

المادة الأولى:موضوع الإتفاقية

تهدف هذه الإتفاقية إلى تحديد شروط و كفيات إجراء دورة وطنية للتكوين قبل الترقية عن بعد إبتداء من

- 1- متصرف ،
- 2- ملحق الإدارة،
- 3- عون إدارة،
- 4- محاسب إداري رئيسي،
- 5- محاسب إداري،
- 6- كاتب مديرية رئيسي،
- 7- كاتب مديرية،
- 8- تقني سامي في المخبر و الصيانة،
- 9- معاون تقني في المخبر و الصيانة،
- 10- تقني سامي في الإعلام الآلي،
- 11- معاون تقني في الإعلام الآلي،
- 12- تقني سامي في الإحصاء،
- 13- معاون تقني في الإحصاء،
- 14- وثائقي أمين المحفوظات،
- 15- مساعد وثائقي أمين المحفوظات .

المادة2: الإطار القانوني المرجعي

تندرج هذه الإتفاقية في إطار وضع حيز التنفيذ التكوين التكميلي المحدد بموجب الأحكام التشريعية و التنظيمية السارية المفعول، لاسيما:

-الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادي الثاني 1427 الموافق 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لاسيما المادة 109 منه،

- المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 11 محرم 1429 الموافق 19جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية،

-التعليمية رقم 45 المؤرخة في 1 ديسمبر 2008 التي تحدد كفيات تنظيم و برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في الإدارات و المؤسسات العمومية.

المادة 3 : أهداف التكوين

تهدف عمليات التكوين المدرجة في إطار هذه الإتفاقية إلى استفادة الموظفين المعنيين من رفع مستوى التأهيل المهني و اعتماد المكتسبات خلال التقييم النهائي لدورة التكوين على مستوى جامعة التكوين المتواصل .

المادة 4: برنامج و تقييم التكوين

يحدد مضمون البرامج و مدة و كذا كفاءات تقييم التكوين وفقا لأحكام التعليم رقم 45 المؤرخة في 1 ديسمبر 2008 المشار إليها أعلاه و الملحق بهذه الإتفاقية.

المادة 5 : المحتوى البيداغوجي

تشمل برامج التكوين عن بعد على دروس تعليمية نظرية و تطبيقية كما هو محدد في التعليم رقم 45 في 1 ديسمبر 2008 المشار إليها أعلاه، يتم تكملة منظومة التكوين بلقاءات أفواج تحت إشراف منشطين مشرفين.

يجب أن تترك المناهج البيداغوجية المستعملة المجال واسعا للعمل الشخصي الوضعيات المهنية ، دراسة الحالة وكذا إعداد مذكرة دراسة أو بحث أو تقرير نهاية التكوين، حسب الحالة.

المادة 6: الوثائق البيداغوجية

تسلم جامعة التكوين المتواصل لكل مشارك في دورة التكوين ملفات وثائقية عن المواضيع المتناولة في إطار التكوين.

المادة 7: تقييم التكوين

تختتم دورة التكوين عن بعد بامتحان نهائي ينظم من طرف جامعة التكوين المتواصل

يتم منح شهادة التكوين للموظف الناجح في دورة التكوين.

المادة 8: الموظفين المعنيين

تعد وتلحق بهذه الإتفاقية، القائمة الإسمية للموظفين حسب الرتب المعنية بالتكوين عن بعد.

المادة 9 : تكلفة التكوين

حددت تكاليف تنظيم التكوين قبل الترقية لرتبتي متصرف و وثائقي أمين المحفوظات بتسعون ألف دينار جزائري - 90.000.00 د.ج ،

وستون ألف دينار جزائري - 60.000.00 د.ج - لباقي الرتب المذكورة في المادة الأولى أعلاه .

المادة 10: كفاءات الدفع

يتم تسديد المستحقات المشار إليها في المادة 9 أعلاه باسم الوكيل المحاسب لجامعة التكوين المتواصل في حساب الخزينة الرئيسية لولاية الجزائر رقم 00898001198000015968

المادة 11: الفسخ

يلزم طرفي الإتفاقية بتنفيذ التزاماتهما التعاقدية. في حالة عدم احترام التزامات المتخذة في هذا الإطار، يمكن فسخ هذه الإتفاقية من أحد الطرفين.

يتم عرض كل خلاف ينشأ عن تنفيذ هذه الإتفاقية و الذي لا يجد حلا و ديا على المحكمة المختصة إقليميا.

المسيلة في.....

مدير مركز التكوين المتواصل

الإدارة المعنية بالتكوين

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
18	يوضح دورة الخطة التكوينية	01
21	يوضح طرق تحديد الاحتياجات التكوينية	02
26	يوضح مراحل عملية التكوين	03
36	يوضح معايير الأداء	04
38	يوضح محددات الأداء	05
48	يوضح الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة	06
54	يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال الأول الجزء الأول	07
55	يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال الأول الجزء الثاني	08
56	يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال الثاني	09
57	يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال الثالث	10
58	يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال الرابع	11
59	يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال الخامس	12
60	يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال السادس	13
61	يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال الثامن	14
62	يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال التاسع	15
63	يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال العاشر	16
64	يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال الحادي عشر	17
65	يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الثاني عشر	18
66	يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال الثالث عشر	19
67	يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال الرابع عشر	20

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
51	يوضح نتائج الاستمارة لمحور البيانات الشخصية	01
54	يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال الأول الجزء الأول من السؤال	02
55	يوضح إجابات أفراد العينة على الجزء الثاني من السؤال الأول	03
56	يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال الثاني	04
57	يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال الثالث	05
58	يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال الرابع	06
59	يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال الخامس	07
60	يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال السادس	08
61	يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال الثامن	09
62	يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال التاسع	10
63	يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال العاشر	11
64	يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال الحادي عشر	12
65	يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال الثاني عشر	13
66	يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال الثالث عشر	14
67	يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال الرابع عشر	15

قائمة المراجع

1. أبو بكر مصطفى ، إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزات التنافسية)، مصر، الدار الجامعية ، 2004.
2. بوحفص عبد الكريم ، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010.
3. الجبالي سعد أحمد ، تصميم نظم التدريب و التطوير، الرياض، معهد الإدارة العامة ، 2004.
4. جودة محفوظ أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2003.
5. جودة محفوظ أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2010.
6. حجازي وجدي حامد ، التدريب في القرن الحادي و العشرين، مصر ، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر والتوزيع ، 2010.
7. حرحوش عادل و السالم مؤيد سعيد ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، ط3، بغداد ،عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، 2009.
8. حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية ، مصر ،المكتب الجامعي الحديث ، 1999.
9. الخزامي عبد الحكم أحمد ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول :تقييم الأداء ، سلسلة الإدارة المعاصرة ، مصر، مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع و التصدير، بدون سنة النشر.
10. درة عبد الباري إبراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، الأردن ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
11. ديري زاهد محمد ، السلوك التنظيمي ، الأردن ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2011.
12. السكارنة بلال خلف ، التدريب الإداري ، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2009.
13. سلطان محمد سعيد: إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة بدون سنة نشر.
14. السلمي علي ، السلوك التنظيمي ، القاهرة ،مكتبة غريب ، 1975.
15. السلمي علي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، القاهرة ،دار غريب للطباعة ، بدون سنة نشر.
16. سليمان حنفي محمود ، السلوك التنظيمي و الأداء ، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية ، 1975.
17. سيد مصطفى أحمد ، إدارة السلوك التنظيمي -رؤية معاصرة- ، بدون دار نشر ، 2000.
18. شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية، ط3، الاردن ، دار الشروق ، 2005.

19. الصيرفي محمد عبد الفتاح ، إدارة الافراد و العلاقات الانسانية ، الأردن، دار قنديل للنشر والتوزيع، 2003.
20. الصيرفي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري ، الأردن ، دار المنهج للنشر ، 2009.
21. الطعابي حسن أحمد ، التدريب الإداري المعاصر ، الأردن ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، 2007.
22. عاشور أحمد صقر ، إدارة الموارد البشرية ، دار المعرفة الجامعية، 1997 .
23. عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر) ، مصر،الدار الجامعية ، 2007.
24. عبد الباقي صلاح الدين و مسلم علي عبد الهادي، إدارة الموارد البشرية ، مصر ،المكتب الجامعي الحديث، 2007.
25. عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية ، القاهرة ،الدار الجامعية ، 2000.
26. عبد الرحمان توفيق ، العملية التدريبية ، ط 2، مصر ،مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2002.
27. العزاوي نجم عبد الله و جواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، الأردن ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2010.
28. عصار خير الدين ،محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي ، الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.
29. عمر عبد الرحمن عبد الباقي، إدارة الأفراد ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1975.
30. الغالبي طاهر وآخرون ،الإدارة الإستراتيجية منظوم منهجي متكامل ، الأردن،دار وائل ، 2007.
31. غربي علي وآخرون ،تنمية الموارد البشرية ، ط1، القاهرة ،دار الفجر للنشر و التوزيع ، ، 2007.
32. الفارس سليمان وآخرون ،إدارة الموارد البشرية ، سوريا،منشورات جامعة دمشق ، 2000.
33. اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة ، الأردن ،دار وائل للنشر ، 1999.
34. ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، مصر ،الدار الجامعية ، 2009
35. منسي حسن ، مناهج البحث التربوي ، الأردن ،الكندي ، 1999.
36. منصور منصور أحمد ،القوى العاملة-تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، القاهرة،مكتبة غريب، 1986.
37. النجار فريد ،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،مصر،الدار الجامعية ، 2007.
38. النصر مدحت محمد ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، مصر ،مجموعة النيل العربية ، 2007 .

39. نصرالله حنا، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع ، 2011.
40. الهمالي عبد الله، أسلوب البحث وتقنياته، ط2، خان يونس-فلسطين-، منشورات جامعية، 1994.
41. وصفي عقيلي عمر ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد استراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009 .
42. ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب بين النظرية و التطبيق ، الأردن ، دار وائل للنشر و التوزيع، 2010.

ثانيا/ النصوص القانونية

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 20 جمادى الثانية 1927 الموافق ل 16 يوليو 2006 يتعلق ب القانون الأساسي للتوظيف العمومي ، الجريدة الرسمية ، العدد 46، المادة 104-105.

ثالثا/ الدراسات غير المنشورة:

1. جواد عمر بلخير ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير نجاح المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان ، 2015.
2. بلقايد ابراهيم ، أهمية التكوين و دوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية :دراسة حالة المركب GPL/Z ، رسالة ماجستير ،غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة وهران ، الجزائر ، 2006.
3. بن سالم إلياس ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ،رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية ،جامعة المسيلة، 2006.
4. ربيع أحمد يحي : دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية)رسالة ماجستير،غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية ،جامعة بومرداس، 2009.
5. غانم هاجرة، مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة و فعالية المنظمة - دراسة حالة جامعة المسيلة -، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة المسيلة 2012-2013،

6. طاطاي كمال ، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة ،رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ،2003.

7. محمود بوقطف ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،2014/2013.

8. شامي صليحة ،المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية،تخصص تسيير المنظمات ،كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ،جامعة بومرداس،2010/2009.

9. رافس نادية ،ولد عامر مونية، أهمية التكوين في تفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة ،2012.

رابعاً/ الدوريات :

1. مداوي عمر ، بخوش أحمد ،انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة ،مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية،جامعة ورقلة ، العدد 08،جوان

2. ميا علي يونس وآخرون،قياس أثر التدريب في أداء العاملين ،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا،جامعة تشرين،سوريا،المجلد 31،العدد الأول،،2009.

3. زاوي صورية ، تومي ميلود ، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، العدد 07،جوان 2010.

فہرس

الصفحة	العنوان
--	كلمة شكر
--	إهداء
- أ -	مقدمة
الفصل الأول : مدخل مفاهيمي لعملية التكوين	
08	المبحث الأول : مفهوم التكوين
08	المطلب الأول : تعريف التكوين وأهميته
11	المطلب الثاني : مبادئ التكوين
12	المطلب الثالث : أنواع التكوين
15	المطلب الرابع : أهداف البرامج التكوينية
16	المبحث الثاني : مراحل عملية التكوين
16	المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية
21	المطلب الثاني : تصميم البرامج التكوينية
24	المطلب الثالث : تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية
28	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : علاقة عملية التكوين بأداء المورد البشري	
30	المبحث الأول : مفهوم أداء المورد البشري
30	المطلب الأول : تعريف أداء المورد البشري والجوانب المتداخلة معه
34	المطلب الثاني : أهمية أداء المورد البشري
36	المطلب الثالث : معايير ومحددات أداء المورد البشري
40	المبحث الثاني: أثر عملية التكوين على أداء المورد البشري
40	المطلب الأول : عوامل تأثير التكوين على أداء المورد البشري
41	المطلب الثاني : أثر التكوين على المورد البشري

42	المطلب الثالث : دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري
44	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية	
46	المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
46	المطلب الأول : التعريف بمجال الدراسة
49	المطلب الثاني : منهج الدراسة
49	المطلب الثالث : مجتمع البحث و عينة الدراسة
52	المطلب الرابع : أدوات جمع البيانات
54	المبحث الثاني : تحليل وتفسير نتائج الدراسة
54	المطلب الأول : عرض و تحليل البيانات
68	المطلب الثاني : النتائج العامة للدراسة
70	المطلب الثالث : الاستنتاج العام للدراسة
72	الخاتمة
75	الملاحق
90	فهرس الأشكال
91	فهرس الجداول
92	قائمة المراجع
98	فهرس المحتويات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ