

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

عنوان الموضوع:

تقييم برامج تكوين الموارد البشرية في ظل إحتياجات
المؤسسة دراسة حالة (المؤسسة العمومية الإستشفائية
بمقرة)

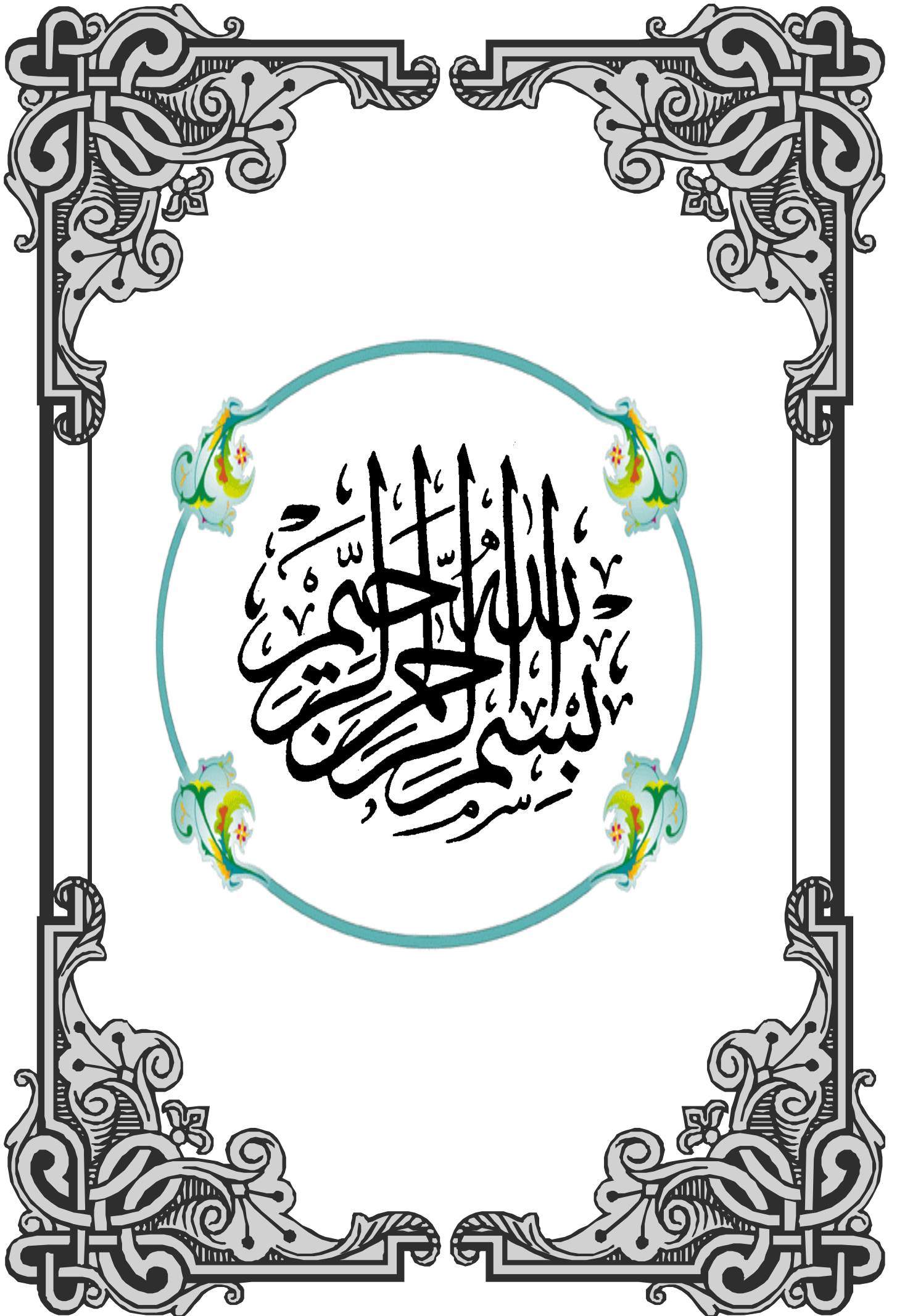
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني

تحت الإشراف الأستاذ:
د/ بيصار عبد المطلب

من إعداد الطالبين:
- باي كمال
- سعدون محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د/بركاتي حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	رئيسا
د/ بيصار عبد المطلب	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
د/ الوافي راجح	أستاذ محاضر ب	جامعة المسيلة	مناقشا



شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله ".
لله الفضل من قبل ومنه بعد، فالحمد لله الذي منحنا القدرة على إنجاز هذا
العمل المتواضع، وبعد:

نتوجه بجزيل الشكر وفائق التقدير والاحترام وأسمى معاني العرفان إلى
الأستاذ الفاضل الدكتور: **د/ بيسار عبد المطلب**

على مساعدته لنا في إنجاز هذا العمل وعلى صبره الجميل
ونصائحه الصائبة، نسأل الله أن يجزيه خيرا وأن يجعله ذخرا لأهل
العلم والمعرفة.

كما نشكر لجنة المناقشة التي تشرفنا بمناقشة بحثنا هذا، جزاكم الله
عنا كل خير.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في
إتمام هذا البحث.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

أ-ب.....	مقدمة
4.....	أولاً- اشكالية البحث
4.....	ثانياً-أهمية الدراسة:
5.....	ثالثاً-أسباب إختيار البحث
5.....	رابعاً-حدود الدراسة:
6.....	خامساً-منهج وأدوات الدراسة
6.....	سادساً- تقسيمات البحث

الفصل الأول : التكوين أثناء الخدمة في المؤسسات العمومية

8.....	تمهيد:
9.....	المبحث الأول: ماهية التكوين أثناء الخدمة
9.....	1 /التعريف:
14.....	2- خصائص عملية التكوين أثناء الخدمة
16.....	3- أهمية التكوين أثناء الخدمة
21.....	4- أهداف وفوائد التكوين أثناء الخدمة
23.....	المبحث الثاني: أنواع التكوين
23.....	1/ التكوين من حيث الزمان
23.....	2/ التكوين من حيث المكان
23.....	3/ التكوين من حيث الهدف
28.....	المبحث الثالث: خطوات عملية تكوين
29.....	1/تحديد الاحتياجات التكوينية
35.....	2/ تصميم البرامج التكوينية
44.....	3/تنفيذ وتقييم برنامج التكوين
50.....	المبحث الرابع: تقييم برامج التكوين ومعيقاته
50.....	1- تقييم برامج التكوين
51.....	2- مشكلات ومعوقات التكوين

3- تصحيح وتنفيذ برامج التكوين: 52

54 خلاصة الفصل الأول:

الفصل الثاني دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة

تمهيد: 56

المبحث الأول: المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة. 57

1- نشأة المؤسسة وتطورها 57

2- الهيكل التنظيمي 60

3- المهام والاختصاصات. 61

المبحث الثاني: عرض وتحليل مدى ملاءمة برامج التكوين الموارد البشرية في ظل

احتياجات المؤسسة العمومية الاستشفائية. 62

1- منهجية دراسة حالة 62

2- تحليل البيانات ومناقشة النتائج: 63

3- مناقشة وتفسير النتائج 63

خلاصة الفصل: 74

الخاتمة: 76

قائمة المصادر والمراجع: 80

ملحق 86

فهرس الجداول

- الجدول رقم (01) يوضح أنواع التكوين 24
- الجدول رقم (02) يوضح احتياجات التكوين لفئة الإطارات في المؤسسة..... 30
- الجدول رقم (03) يوضح احتياجات التكوين للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية
..... 31
- الجدول رقم (4): يوضح التعداد الحقيقي للمستخدمين الدائمين إلى غاية 2022/03/31
..... 58
- الجدول رقم (05): يمثل المركز الوظيفي للعيينة المدروسة على النحو التالي:..... 63
- الجدول رقم (06): يبين حصول العينة على التكوين أثناء الخدمة على النحو التالي: . 64
- الجدول رقم (07): يبين نوع التكوين الذي استفادت منه العينة على النحو التالي: 65
- الجدول رقم (08): يبين مدة التكوين بالنسبة للعيينة. 67
- الجدول رقم (09): يبين رأي العينة في المشرف على البرنامج التكويني على النحو
التالي: 68
- الجدول رقم (10): يبين درجة استفادة العينة من البرنامج التكويني على النحو التالي: 70
- الجدول رقم (11): يبين مدة المهارات والمعارف المكتسبة على النحو التالي:..... 71
- الجدول رقم (12): يبين تقييم أداء العينة بعد فترة التكوين على النحو التالي:..... 72

فهرس الأشكال

- الشكل رقم (01) يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة 20
- شكل رقم (02) خطوات التكوين أثناء الخدمة 29
- شكل رقم (03) نموذج الفجوة التكوينية..... 32
- شكل رقم (04) يوضح الأسباب والمؤشرات الداعية إلى تكوين الموظفين 34
- شكل رقم (05) يوضح العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التكوينية 40

- شكل رقم(06) : نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التكويني 47
- الشكل رقم (08): يمثل المركز الوظيفي للعينة المدروسة. 64
- الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة 64
- الشكل رقم (09): يبين حصول العينة على التكوين..... 65
- الشكل رقم (10): يبين نوع التكوين الذي استفادت منه العينة. 66
- الشكل رقم (11): يبين مدة تكوين العينة..... 67
- الشكل رقم (12): يبين رأي العينة في المشرف على البرامج التكوينية. 69
- الشكل رقم (13): يبين درجة استفادة العينة من البرنامج التكويني..... 70
- الشكل رقم (15): يبين مدى إكساب العينة من مهارات ومعارف. 72
- الشكل رقم (16): يبين تقييم أداء العينة بعد فترة التكوين..... 73



مقدمة

مقدمة:

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات، حيث يعد برامج التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، كما يحتل برامج التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث يعتبر برامج التكوين في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، ومن ثمة فالهدف من التكوين هو تزويد المتكويين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية، من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، لذا نجد المؤسسة تولي اهتماما بالغا بعناصر تحسين أداء الموظفين ومن بينها التكوين أثناء الخدمة، وذلك بوضع برامج خاصة وتنفيذها من طرف أساتذة ذوي خبرة ومختصين في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على موظفين لهم الصفات الايجابية المرجوة وذوي مهارات عالية.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى ملائمة برامج تكوين الموارد البشرية أثناء الخدمة والذي يشكل إحدى ركائز السير الحسن للمؤسسة الذي طالما سعت إلى تحقيقه.

ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات ولأسيما المؤسسة الوصية إلى تحسين أداء موظفيها لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة, للوصول إلى ما تصبو إليه.

أولاً: اشكالية البحث

ما مدى ملائمة برامج تكوين الموارد البشرية في المؤسسات العمومية في ظل

احتياجات المؤسسة العمومية الإستشفائية بمقرة؟

وللإجابة على التساؤل العام نطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما واقع البرامج التكوينية في المؤسسة العمومية الإستشفائية ؟
- هل يوجد إهتمام بتطوير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟
- هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية ؟

وهذا يقودنا الى طرح الفرضية الرئيسية الآتية:

- ملائمة برامج تكوين الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الاستشفائية تخدم المورد البشري وصولاً إلى احتياجات وتطلعات المؤسسة.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

الفرضيات الفرعية:

- تعمل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببرامج تكوين تخدم احتياجات المؤسسة.
- توجد اهتمام بالبرامج التكوينية المرتبطة بتطوير المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية
- تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

ثانياً- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة مختلف البرامج التكوينية التي من شأنها أن تخدم المؤسسات العمومية الاستشفائية والتي يتلقاها المورد البشري أثناء الخدمة وعلى كيفية سيرها خاصة وأن هذه البرامج التكوينية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاستشفائية من خلال تحسين أداء موردها البشري.

- كما أن الاهتمام بالتكوين أثناء الخدمة ينظر إليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الإداري الجزائري وكاستجابة للنظرة الحديثة للوطن الذي يجب أن يتطور ومن المنظور العالمي في مجال التطور العالمي والإداري وعلى أن حقه في التكوين تمكنه من مواكبة العصر. كما أن التكوين يزود الموظف بمعارف جديدة وتحسن من علاقاته الإنسانية من خلال تعديل سلوكه واتجاهاته في مختلف التحديات التي قد تواجهه في حياته المهنية.

ثالثا-أسباب إختيار البحث:

توجد عدة أسباب دفعتنا إلى إختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره أهمها:

- 1- إحساسنا بأهمية التكوين وأثره في رفع أداء الموارد البشرية.
- 2- شعورنا بأن برامج التكوين تعتبر أحد الاستثمارات المبدعة والخلاقة لرفع أداء الأفراد على مستوى المؤسسات العمومية.
- 3- إمكانية البحث متوفرة أي هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في استيعاب هذا الموضوع.

رابعا-حدود الدراسة:

محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مقررة يعد التكوين أثناء الخدمة واحد من الموضوعات التي يمكن دراسته ميدانيا من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات التي تمكننا من الإجابة على التساؤلات التي تحت إلى توضيح، وبالتالي يمكن معرفة الدور الذي تساهم الإدارة في تحسين كفاءة ومؤهلات وقدرات المورد البشري ورفع روحهم المعنوية وبالتالي رضاهم عن العمل.

الوقوف على مدى التقدم في تطبيق برامج التكوين أثناء الخدمة أو التعامل مع الواقع التنظيمي ومن هنا المنطلق تزايدت رغبتنا في محاولة التعرف على واقع برامج التكوين الموارد البشرية أثناء الخدمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية من الناحية النظرية والعملية وعلاقتها بتطلعات المؤسسة.

المكانية: المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية مقرة ولاية المسيلة (محل الدراسة).
الزمانية: بحث لنيل شهادة الماستر مهني تخصص إدارة الموارد البشرية للسنة الجامعية 2022/2021.

خامسا- منهج وأدوات الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعاده ومحاولة اختبار صحة الفرضيات، سيتم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته، أما الجزء التطبيقي فسيتم الاعتماد على دراسة الحالة بالاعتماد على أدوات جمع المعلومات المختلفة من استبيان وملاحظة، وبالاعتماد كذلك على أسلوب المقابلة مع مجموعة من الاطارات السامية في المؤسسة، وذلك من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني لمؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة مستعنين بجدول المخطط السنوي للموارد البشرية (جداول التقييم) .

سادسا- تقسيمات البحث:

تم تقسيم البحث إلى قسمين هما:

1-الجزء النظري:.. وهو بدوره قسم إلى فصلين.

الفصل التمهيدي : خاص الاطار المهني للدراسة

الفصل الأول : تناولنا فيه (التكوين أثناء الخدمة في ظل إحتياجات المؤسسات)

الفصل الثاني: تناولنا دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بمقرة ..

الفصل الأول



التكوين أثناء الخدمة في المؤسسات العمومية



المبحث الأول: ماهية التكوين أثناء الخدمة

المبحث الثاني : أنواع التكوين

المبحث الثالث: خطوات عملية تكوين .

المبحث الرابع: تقييم برامج التكوين ومعيقاته.

تمهيد:

يلعب التكوين أثناء الخدمة دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها. حيث أصبح تكوين الموظفين أثناء الخدمة ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لا بد أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها، ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم، ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها.

المبحث الأول: ماهية التكوين أثناء الخدمة

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

يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات، وقد اختلف الكتاب الباحثون حول تعريف التكوين عموماً والتكوين الإداري خاصة، إلا أن تعريفاتهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين، في أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع.

فقد عرفه " الهيتي "على أنه " :جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل¹ ."

كما عرفه William f-clueck بأنه: " النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة".² بمعنى التكوين هو نظام من الفاعلين، البرامج والأدوات التي تعمل على إحداث تغيير في البنية المعرفية للفكر والتي يترتب عنها تغيير في طريقة العمل ويعرف Pierre casse التكوين بأنه: " العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية

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

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

والتقنية أو السلوكية من اجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة لذلك يعتبر استثمارا للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين...فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات¹ .

كما يعرف بأنه "مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية"² .

وهناك من يرى أن التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص³ .

ويلاحظ على هذا التعريف أنه يتسم بالعمومية ولم يوضح ما هو المقصود بأن التكوين مفهوم مركب، كما أنه أكد على أن التدريب يعني تطوير المهارات والقدرات فقط، في حين يشير الواقع إلى أن التدريب قد يتضمن تعديلا للمعارف والمعلومات والاتجاهات، هذا بالإضافة إلى أنه قد أغفل الهدف أو الغاية المنشودة في هذا التدريب.

-كما عرفه عبد الباقي بأنه " :نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم"⁴ .

¹ Pierre casse,la formation performante , office des publications universitaires centrale alger,1994,p48. BenAknoun ,

² Sekioulakhdar,gestion du personnel, les éditions d'organisations, paris,1986,p153.

³ علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990، ص 266

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب. الجامعية، الاسكندرية،

مصر، 2000، ص 69

-أما سيد محمد جاد الرب فقد عرف التكوين بأنه "يهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء، أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم¹ ."

وهناك من يعرف التكوين بأنه " مجموعة الأنشطة القادرة على وضع الأفراد والجماعات في حالة ضمان لأداء أعمالهم الحالية والمستقبلية بكفاءة من أجل السير الجيد للمنظمة² ."

وهناك من يعرف التكوين بأنه " مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية³ . كما يمكن اعتبار التكوين بأنه " تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل⁴ ."

ويعرف التكوين كذلك بأنه "مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم⁵ ."

أما محمد قاسم القريوتي فيقول بأن التكوين هو " زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتكويين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها وبرسالتها"⁶.

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دون دار نشر، مصر، 2009، ص 336

² Sekiou.Blondin.Fabi ,Gestion des ressources humaines.2ém éditiondebook ,Université montreal.2001.p336.

³ عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص37

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 453

⁵ حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2002، ص 236

⁶ محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، دار الشروق، عمان، الأردن، ط 1990، 1، ص 50

أما آخر فيعرفه بأنه "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق¹."

كما يوصف التكوين (التدريب) بأنه "محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبل التكوين"².

والتكوين كذلك هو: "مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئاتها"³.

وهو "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد"⁴.

ويعتبر أيضاً: "نشاط متعمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها"⁵.

إن التكوين أثناء الخدمة أو أثناء ممارسة نشاط مهني ما، يعد أحد أشكال التكوين المواكبة لممارسة العمل، والذي يقصد به: "إحاق الموظف بدورة تسمى دورة تكوينية بهدف تحديث

¹ محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص 36

² علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد 80، 1970، ص 06،

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص 138

⁴ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 167

⁵ سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط 3، 2007، ص 443،

معلوماته وتنمية قدراته الشخصية"¹ ، حيث أن هذه الدورة التكوينية يمكن أن تتم داخل المؤسسة نفسها التي ينتمي إليها الموظف، أو خارج المؤسسة وذلك بإبرام اتفاقيات التكوين مع هيئات ومؤسسات أخرى داخل الدولة أو خارجها، كما يقصد بالتكوين أثناء الخدمة " : التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات للموظف حتى يقوم بالأداء الصحيح لواجب أو لعمل معطى له وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم"² .

وتعتبر عملية التكوين أثناء الخدمة نوعا من التعلم بغية اكتساب المهارات والمعارف والخبرات والمعلومات والحقائق المرتبطة بمهنة معينة، حيث لا يستهدف التكوين الجيد تعليم الموظف أداء العمل وحسب وإنما أداؤه بالطرق المثلى .تلك الطرق التي يقدم بها الموظف أكبر قدر ممكن من الإنتاج أو الخدمات بأقل قدر من الجهد وفي أقل مدة ممكنة مع أحسن درجة من الجودة، مع المحافظة على السلامة النفسية والجسمية للموظف أو العامل³ .

والجدير بالملاحظة أن كل المؤسسات التي تنظم فعليا دورات تكوينية لموظفيها وعمالها تراعي دائما حقيقة مؤداها أن التكوين هو عملية مستمرة وأن كل موظف بالمؤسسة مهما كانت وظيفته هو في حاجة دائمة للحصول على:معلومات جديدة، مهارات جديدة، تطوير عاداته واتجاهاته⁴ .

وحسب حسن إبراهيم بلوط فإن التكوين أثناء الخدمة في السابق هو تعليم الأفراد فن وعلم أداء الوظائف.

وتطور مفهومه وأصبح يعرف حاليا بعملية تنمية أداء وسلوكيات وخبرات الموارد البشرية وظيفيا أو مهنيا أو مهاراتيا وإداريا.

¹ طارق المجذوب، الإدارة العامة -العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص 335

² مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي - مدخل عي علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009، ص 277

³ عبد الرحمان محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007 ، ص 295

⁴ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص107

من خلال استعراض أهم التعاريف للتكوين أثناء الخدمة يتضح بأن هذا الأخير يركز على النقاط التالية:

- * تحديث المعلومات للموظفين وتنمية قدراتهم الشخصية.
 - * التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات للموظف.
 - * تعليم الموظف كيفية أداء مهامه بالطرق المثلى.
 - * التركيز على السلامة النفسية والجسمية للموظف.
 - * اعتبار التكوين أثناء الخدمة نوعاً من التعلم المستمر للموظف.
 - * مساعدة الموظف على الترقية في الرتب والوظائف العليا وبالتالي تحقيق رضاه وطموحاته المعنوية والمادية.
 - * السعي والتركيز على تحسين العلاقات الإنسانية وطرق الاتصال للموظفين بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة.
 - * السعي من أجل التكيف النفسي والاجتماعي والتكنولوجي للموظفين مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
 - * العمل على تنمية روح الانتماء والولاء لدى الموظفين لمؤسستهم.
- بناءً على ما سبق يمكن تقديم تعريف إجرائي للتكوين أثناء الخدمة بأنه "عملية إلحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم. ويتميز التكوين أثناء الخدمة بعدم انقطاع وتخلي الموظف عن أداء عمله."

2- خصائص عملية التكوين أثناء الخدمة

للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي¹:

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1،

- أ - التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة وليس نشاطا ثانويا أو كماليا.
- ب - التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.
- ج - التكوين عملية شاملة؛ بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية) كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.
- د - التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح، ومن هذه المقومات:
- * وضوح الأهداف وتناسقها.
 - * وضوح السياسات وواقعيتها.
 - * توازن الخطط والبرامج.
 - * توفر الموارد المادية والبشرية.
 - * توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.
- هـ - التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها أهمها¹:
- * خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.
 - * خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج التكوينية والمواد العلمية.
 - * خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين.
 - * خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين.
 - * خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين أثناء الخدمة للموظفين.
- و- التكوين نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتسم بالثبات، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان (الموظف) معرض للتغير في

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، ص62

عاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية وفي تقنيات وأساليب العمل ومستجداتها.

3- أهمية التكوين أثناء الخدمة:

يحتل التكوين أثناء الخدمة مكانة مهمة وكبيرة في وقتنا الحاضر، فهو أحد الركائز الأساسية لنجاح العملية الإدارية، لأنه يمكن المؤسسة من استثمار القوى البشرية، ويزود تكوين الموظفين أثناء الخدمة بالمعارف والمعلومات ويكسبهم المهارات، مما يؤدي إلى التغيير الإيجابي في سلوكهم وتطوير أدائهم، وهذا يؤدي بل شك إلى الإسهام في تغيير توجهاتهم نحو المؤسسة والمستفيدين من خدماتها.

وفي هذا الإطار نورد المقولة المعروفة للأستاذ M.crouzier بأن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية¹.

ويبين هذا بأن تكوين الموظفين أثناء الخدمة يعتبر استثماراً ذو أهمية بالغة يمكن أن تعود بالفائدة على جميع الأطراف الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة. كما تبرز أهمية التكوين أثناء الخدمة باعتباره أهم السبل للنمو المهني والحصول على المزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية وكل ما من شأنه رفع مستوى الأداء الموظفين في المؤسسة العمومية ومن ثم المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة لكل الأطراف التي لها علاقة مباشرة بهذه المؤسسة. ذات المصلحة

وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التكوين أثناء الخدمة للموظفين ضرورة ملحة ولازمة أهمها ما يلي²:

¹ إبراهيمي عبد الله حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 07، فيفري، 2005، ص9

² طاهر محمود الكلاله، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،

د. ط، 2011، ص 100-102

- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالموظف المتكون يقوم بإنجاز عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى رضا الإدارة وبالتالي مكافأته وتحفيزه بالطرق المناسبة والممكنة، وهكذا يتم تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم عن المؤسسة وشعورهم بأنهم جزء منها فيقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى مؤسسة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسستهم فهي مؤسستهم في المجتمع¹.

- التكوين يحسن أداء الفرد، وينعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد، وفي أقصر وقت.

- عن طريق التكوين يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

- يقلل التكوين الحاجة إلى الإشراف، فالموظف المتكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل، دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه.

- يحسن التكوين خدمات المؤسسة وطريقة تقديمها، مما ينعكس إيجاباً على العلاقات بين المؤسسة وعملائها.

- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين نحو العمل والمؤسسة.
 - يساهم التكوين في أداء الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية².
 - يؤدي التكوين إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
 - يساعد التكوين أثناء الخدمة الموظفين على تجديد المعلومات وتحديثها، بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة³.
- كما يمكن توضيح أكثر أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للأفراد والمؤسسة والمجتمع.

¹ عائض بن سعيد بن مثنى الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، 2009، ص44

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2003، ص188

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار الجامعة للنشر، عمان، ط1، 1999، ص200

أ / أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للأفراد:

- توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.
- تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.
- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.
- إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل¹.

- التخفيض من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.
- مساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم، وحل مشاكلهم في العمل.
- غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفة العامة واجتناب العادات السلبية.
- تعميق الحس المهني والوظيفي للموظفين عن طريق التكوين والوقاية من الانحراف والفساد واستغلال الوظيفة لمصالح خاصة.
- المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.
- التقليل من الأخطاء المهنية في المؤسسة.

ب/ أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للمؤسسة:

- إذا كانت الفوائد السابق ذكرها تتحقق لمتكونين أنفسهم، فإنها في نفس الوقت وبصورة غير مباشرة ستصب في مصلحة المؤسسة، أما الأهمية المباشرة فتتمثل في² :
- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمؤسسة.

¹ عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري والأمني - رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط1، 2010، ص18

² عامر خضير الكبيسي، المرجع السابق، ص19

- تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم.
- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور.
- إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.

- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها، وتقليل العطل والإتلاف.
- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة¹.
- المساعدة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- المساعدة في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.

ج / أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:
تتمثل هذه الأهمية فيما يلي² :

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.
- المساهمة في تحسين علاقات الاتصال بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والرؤساء.

د/ أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للمجتمع:

- إن تكوين الموظفين أثناء الخدمة يعد جهدا هادفا ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها، وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول والمؤسسات التي تحرص على النمو والبقاء.

- من خلال التكوين يمكن المحافظة على اليد العاملة المؤهلة من الموظفين، والسعي من

¹ نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص 115

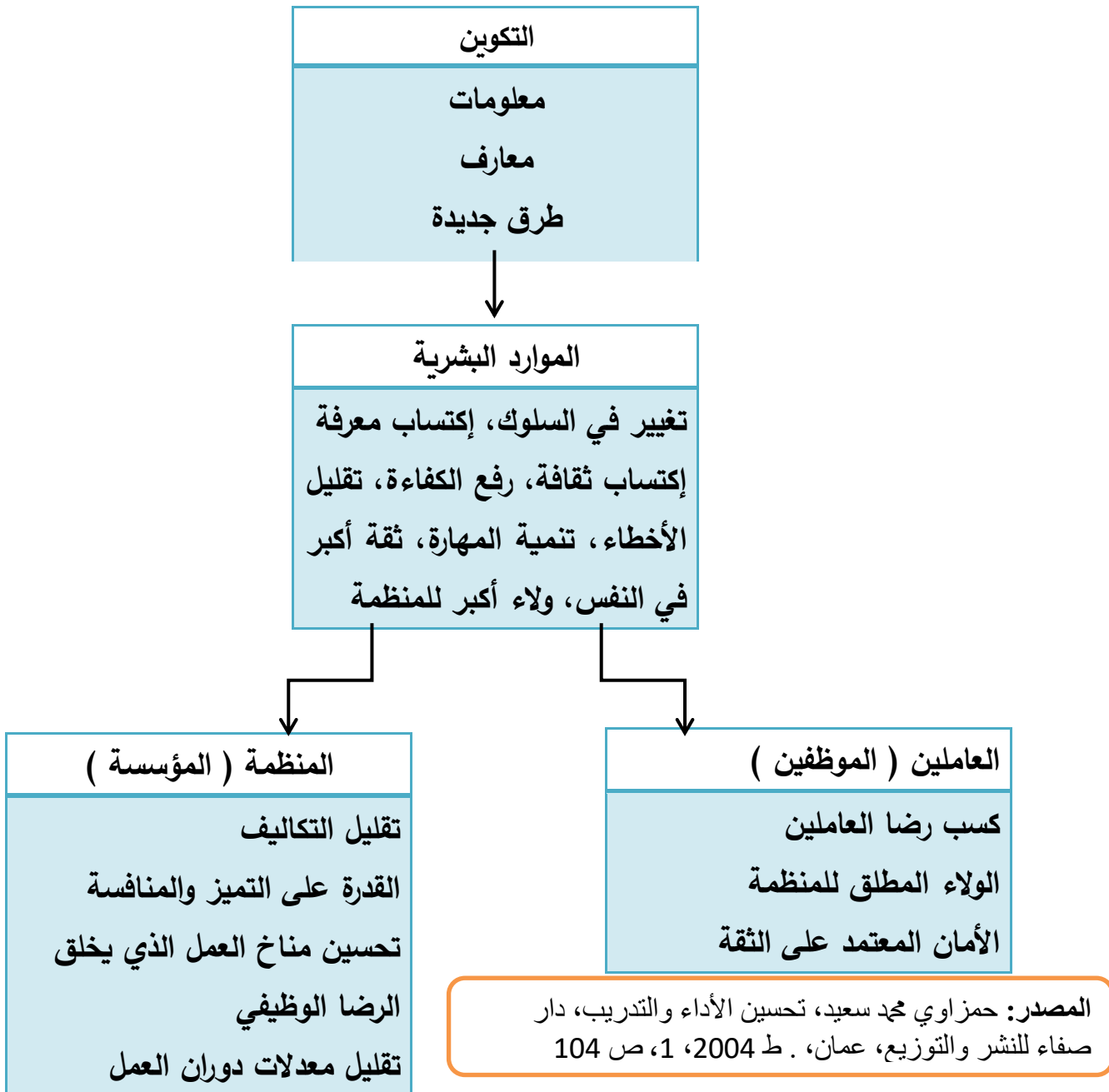
² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص 110

أجل تتميتها وبقائها وزيادة فعاليتها، وبالتالي تحسين خدمات المؤسسة، الشيء الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل.

- المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية...، باعتبار الموظفين أفراداً في المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت.

والشكل التالي يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة:¹

الشكل رقم (01) يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة



¹ حمزاوي محمد سعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 2004، 1، ص 104

وحسب الشكل رقم (01) نلاحظ بأن عملية التكوين لها أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين والمؤسسة. حيث تتمثل أهميته في كسب رضا الموظفين وخلق لديهم روح الولاء لمؤسساتهم وثقتهم بها.

أما أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة تتضمن تقليل التكاليف العامة المصروفة على مواردها البشرية من خلال تكوينهم ومتابعتهم، حيث يؤدي التكوين المتميز إلى سرعة أداء المهام وإتقانها والمحافظة على التجهيزات من التلف وتقليل الغياب عن العمل...بالإضافة إلى القدرة على التميز والإبداع ومنافسة المؤسسات التي تعمل في نفس المجال وذلك بتحسين نوعية الخدمات وجودتها، وللتكوين كذلك في تحسين مناخ العمل الذي يخلق الرضا الوظيفي تقليل معدلات دوران العمل.

4- أهداف وفوائد التكوين أثناء الخدمة

- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل.
- تحقيق أهداف وغايات خاصة بالمتكون نفسه فيما يتعلق بترقية أو زيادة أجره، أو لشغله مناصب أعلى، وبهذا يكون التكوين أثناء الخدمة أحد الحوافز المهمة للفرد، والتي تحرك دوافعه لبذل المزيد في الأداء.

- يعتبر التكوين وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية للفرد والمؤسسة.
- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله، وأهميته، والآثار النفسية والاجتماعية المتصلة المترتبة عليه، وكذلك إحداث تغيير في سلوكه أو تصرفاته مع غيره ومع الجماعة والمؤسسة بصفة عامة.

- معالجة مشاكل العمل الحالية والمستقبلية.

- إعداد موظفين يتم اختيارهم لتولي المناصب الإدارية العليا في المؤسسة.¹

¹ عبد العزيز بن سعيد أحمد الاسمري، نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الاستراتيجية للقادة الأمنيين، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص 21

- سد الفجوة في القصور بين ما يؤديه الموظف فعليا وما يجب أن يؤديه.¹
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.²
- تحسين نوعية الخدمات.
- تقليص المشاكل وتخفيف الحوادث.
- التخفيف من الحاجة إلى الإشراف المباشر.
- زيادة الاستقرار والمرونة القدرة على التكيف.
- إكساب الأفراد الثقة بالنفس والخبرة.
- توفير موارد بشرية من داخل المؤسسة قادرة على تحمل مسؤوليات أكبر، والعمل في مواقع وأدوار وظيفية متعددة.
- المساهمة في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية لأطول فترة ممكنة.
- رفع معنويات الأفراد.³
- المساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب، أو دوران العمل، أو كثرة الشكاوي والتظلمات.⁴
- تحقيق المرونة والاستقرار في المؤسسة.⁵
- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.

¹ سفران علي منصور الشمراني، تقييم التدريب الفني بالإدارة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، رسالة ماجستير،

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 16

² الخطيب رداح، الخطيب أحمد، التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، إربد، الأردن، دط، 2006، ص 287

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة، بيروت، 1991، ص 258

⁴ منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات، الكويت، 1995، ص 142

⁵ محمد عثمان حمدي مصطفى المعاذ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990، ص 220

- يهدف التكوين إلى تأقلم العمال أو الموظفين مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم.¹

المبحث الثاني : أنواع التكوين

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

1/ التكوين من حيث الزمان: ويتقسم إلى نوعين:

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

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

2/ التكوين من حيث المكان: وينقسم إلى نوعين:²

أ/ تكوين داخل المؤسسة

ب/ تكوين خارج المؤسسة.

3/ التكوين من حيث الهدف:

أ/ التكوين لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.

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

¹ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة، قاصدي مرياح ورقلة، العدد 6. 2008، ص 12

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

ج/ التكوين السلوكي: وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.¹

والجدول التالي يوضح الاختيارات المتاحة أمام إدارة المؤسسة بالنسبة لأنواع التكوين.²

جدول رقم (01) يوضح أنواع التكوين

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

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

323

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

وفيما يلي نتعرض بنوع من التفصيل إلى الأنواع المختلفة للتكوين:

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 2001، 5، ص 323

أ / تكوين أثناء الخدمة للموظف الجديد: في الأيام الأولى من استلام الموظف¹ الجديد لمنصبه ومهامه يتحصل الموظف على معلومات من أطراف عديدة داخل المؤسسة بطرق غير رسمية، هذه المعلومات قد تؤثر على نفسيته واتجاهاته وأدائه لسنوات، ومن جهة ثانية قد يوجه الموظف الجديد إلى مصلحة معينة أو توكل له مهام لا يملك بشأنها المعلومات الكافية ولا الطرق والآليات اللازمة للقيام بها، ولذلك تلجأ المؤسسة إلى عملية تكوين الموظفين الجدد، سواء داخل المؤسسة بتنظيم دورة تكوينية قصيرة المدى وتشرف عليها إدارة المؤسسة، وبتكليف أحد موظفيها القدامى أو إدارتها ذوي الكفاءة والخبرة قصد تزويدهم بالمعلومات الكافية أولاً حول المؤسسة وتاريخها ومجال عملها وأهدافها ونمط التسيير والرؤساء والنظام الداخلي لها، وتوقيت العمل وأيام الراحة والعطل السنوية والمرضية والاستثنائية وإجراءاتها والأجور ومكوناتها والمنح والعلاوات وكيفية الحصول عليها والترقيات والتأمينات الاجتماعية ...

وثانيا معلومات تتعلق بكيفية أداء مهام وظيفة معينة، وقد تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة وذلك بعقد اتفاقيات مع مؤسسات ومراكز تكوينية أخرى، وهناك دورات تكوينية إجبارية بموجب النصوص القانونية² لبعض الرتب والوظائف تسمى " بالتكوين أثناء فترة التربص" تتراوح مدتها من (03) أشهر إلى (06) أشهر بإحدى المراكز التي لها الصلاحية القانونية لتنظيم مثل هذه الدورات، ويشرف عليها أساتذة ذوي خبرة في ذلك المجال.

ب/ التكوين أثناء الخدمة للموظفين القدامى: يتمثل في إجراء وتنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف فئات العمال والموظفين بالمؤسسة، والتكوين أثناء الخدمة مفهوم شامل ويضم بدوره

¹ تعرف المادة 04 من الأمر 03/06 الموظف بأنه: " يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة، ورسم في رتبته في السلم الإداري، والترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته"، أنظر: الأمر 03 / 06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006، ص 04

² المرسوم التنفيذي رقم 04 / 08 المؤرخ في 19 / 01 / 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة، الجريدة الرسمية، عدد 03، 20 جانفي 2008، ص 4

العديد من الأنواع، ويعني إخضاع فئة الموظفين المعنيين لدورة تكوينية دون الانقطاع الكلي عن تأدية العمل، فقد تخصص دورة تكوينية لمدة أسبوع داخل المؤسسة لصالح موظفي الإعلام الآلي وذلك بغرض تجديد المعرفة والمهارة في هذا المجال أو تخصيص دورة تكوينية لفئة الموظفين الإداريين في الرتب التالية (ملحق إداري، ملحق إداري رئيسي، متصرف) بغرض زيادة المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لشغل المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا.

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

وهناك نوع آخر من التكوين أثناء الخدمة تم إدراجه وتطبيقه حديثا في المؤسسات والإدارات العمومية والمنصوص عليه في التعليم رقم 45¹، حيث يخضع الموظفون بموجبها لدورات تكوينية بغرض الترقية والذين يتوفرون على مجموعة من الشروط:

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

في هذه الحالات المذكورة تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة، وذلك بعقد اتفاقية بين المؤسسة المعنية بتكوين متخصصة والمؤسسة تكون المشرفة والمؤطرة على عملية التكوين ويسمى هذا النوع " بالتكوين قبل الترقية" والذي يدوم بين (06) أشهر و(09) أشهر حسب الرتبة، مع العلم بأن الموظف المتكون خلال هذه الفترة لا ينقطع عن العمل ولا يوضع في حالة انتداب، بل يخصص يوم واحد فقط في الأسبوع (عادة يوم السبت) للانتقال إلى مركز

¹ التعليم رقم 45 المؤرخة في: 2008/12/01، تحدد كليات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة.

التكوين، وهذا ما يوضح مفهوم التكوين أثناء الخدمة، ونلاحظ من خلال التوقيت الزمني المخصص للتكوين أنه لا يؤثر على تأدية المهام المنوطة بالموظف، كما لا يؤثر على السير العادي للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

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

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

وللتذكير كذلك بأن هذا النوع يمكن إدراجه ضمن التكوين أثناء الخدمة، أي أن الموظف يتلقى تكويناً لتحسين معارفه وتجديد معلوماته من أجل تحسين أدائه وهذه فائدة لصالح الموظف المتكون ولصالح المؤسسة¹، بحيث يبقى يزاول نشاطاته اليومية بدون انقطاع وهذا يعد مؤشراً إيجابياً للمؤسسة حتى لا تتعطل أو تتأخر في تأدية وتقديم خدماتها، ومن جهة

¹ تعرف المؤسسة بأنها: "كيان اجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية، راشدة وله حدود شبه معروفة، ويعمل بصورة منتظمة ومستمرة إلى حد ما لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة"، أنظر: بن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006/2007، ص 8 .

أخرى يحافظ الموظف على راتبه الشهري دون اقتطاع وهذا ما يعتبر محفزا إضافيا للموظف لمزاولة أعماله المعتادة بالإضافة إلى الاستفادة من التكوين في الوقت نفسه. وفي نفس السياق يمكن للمؤسسة أن تعقد أو تبرم اتفاقيات خارجية (خارج المؤسسة) من أجل إجراء دورات تكوينية لموظفيها الذين هم بحاجة إلى ذلك (حسب تحديد احتياجاتها التكوينية وأهدافها المستقبلية).

وقد تمت الإشارة إلى ذلك فيما يتعلق بتكوين الموظفين أثناء فترة التربص والتكوين قبل الترقية، حيث يتم إبرام اتفاقيات دورية مع مؤسسة خارجية (جامعة التكوين المتواصل). ويمكن كذلك أن تجرى دورات تكوينية خارج الدولة ويدخل هذا النوع من التكوين في إطار برنامج وطني في قطاع التعليم العالي، حيث للمؤسسة (الجامعة) أن تبرم اتفاقية تربص خارج الوطن مع إحدى المؤسسات التي تراها مناسبة ومؤهلة للقيام بدورة تكوينية، وعادة لا تتعدى فترة التربص (15) يوما بالنسبة للموظفين الإداريين الذين تتوفر فيهم الشروط المحددة مسبقا من طرف الهيئة الوصية.

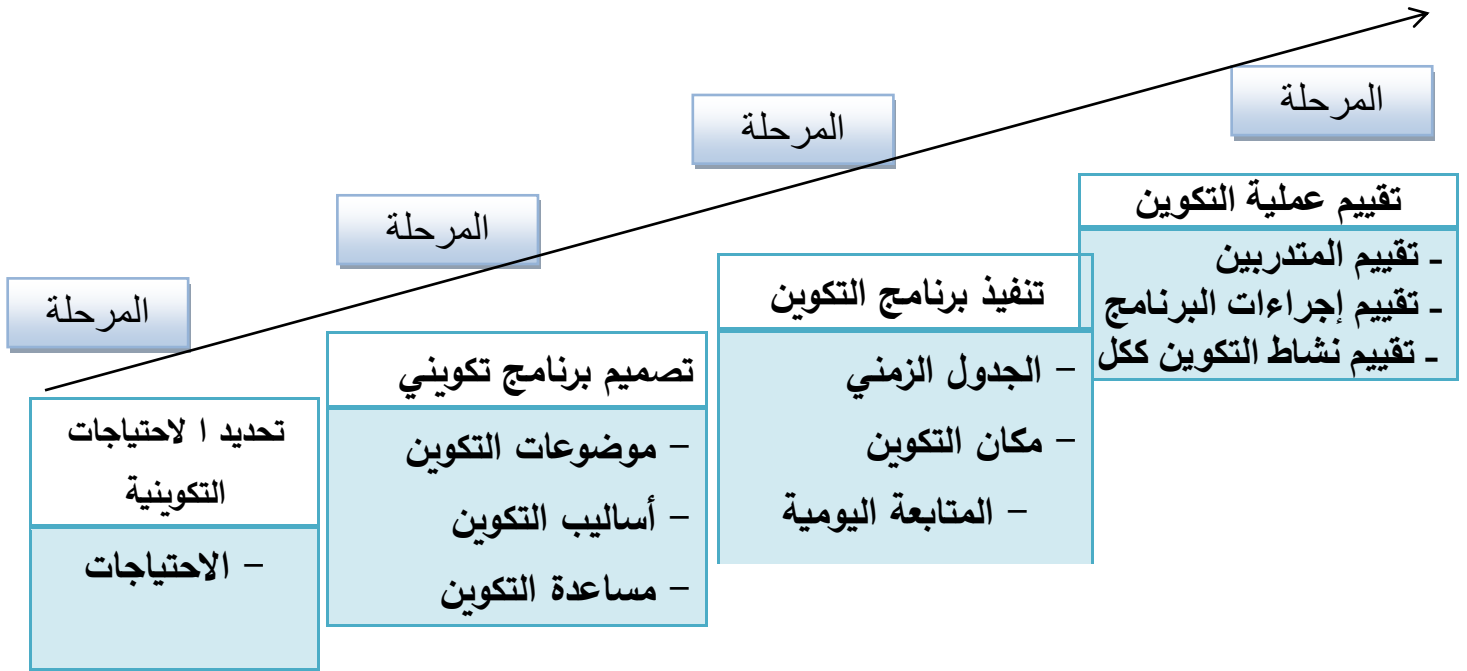
المبحث الثالث: خطوات عملية تكوين:

الموظفين أثناء الخدمة تحتل عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة أهمية بالغة، خاصة بعد فترة السبعينات من القرن الماضي، وبعد إدخال الإعلام الآلي إلى الإدارة، فقد استحدثت طرق التكوين عن طريق الحاسوب، وكذا ظهور التعلم والتدريب عن بعد، وبما أن وظيفة الموارد البشرية أصبحت عاملا رئيسيا في تحقيق التقدم والتميز فقد بات التكوين نشاطا استراتيجيا يهدف إلى تحقيق أهداف الموارد البشرية المعلنة التي تتمثل في الإنتاجية ونوعية الخدمات، وهو اللبنة الأساسية في تحقيق التنمية والتطوير على مستوى المؤسسة، ويتضمن التكوين عموما الأنشطة والمراحل الآتية:

- تحديد الاحتياجات التكوينية.
- وضع وتصميم برامج التكوين.
- تنفيذ البرنامج التكويني.

- تقييم نتائج عملية التكوين.

شكل رقم (02) خطوات التكوين أثناء الخدمة



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 454

1/ تحديد الاحتياجات التكوينية

أ/ مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية

يستند مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد، وهذا يعني أنه حتى يتمكن من تحديد الاحتياجات التكوينية للفرد (الموظف) لابد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من الفرد.

* القصور في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي

حيث يؤكد أحد الباحثين أن فاعلية التكوين تتوقف على: " تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التكوينية ورسم البرامج لتحقيق هذه السياسات"¹.

¹ السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د. ط،

كما يشير باحث آخر بأن تحديد الاحتياجات التكوينية ترتكز على العلاقة بين الأداء الفعلي والمخرجات المستهدفة، ويبين أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم على أربعة مستويات هي: مستوى الفرد ومستوى أداء الوظيفة ومستوى أداء جماعة العمل ومستوى أداء المنظمة.¹

فالحاجة التكوينية تعني: " وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعا ".²

والجدولان التاليان يوضحان على التوالي احتياجات التكوين الخاصة بالإطارات العليا والوسطى والدنيا، واحتياجات التكوين الخاصة بمراحل الحياة المهنية التي يمر بها الفرد. جدول رقم (02) يوضح احتياجات التكوين لفئة الإطارات في المؤسسة

فئات الإطارات	احتياجات التكوين
إطارات دنيا	<ul style="list-style-type: none"> - مهارات التوجيه - مهارات تحفيز المرؤوسين - كيفية إعداد وتنفيذ البرامج - كيفية التخطيط والرقابة - كيفية الاتصال مع الرئيس - كيفية التعامل مع الإدارة العليا
إطارات وسطى	<ul style="list-style-type: none"> - معارف معمقة في وظائف التسيير - معرفة المصالح الأخرى في المؤسسة

¹ تحسين أحمد الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 23-25/05/2011.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 317.

إطارات عليا	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة معمقة لوظائف ومصالح المؤسسة - التخطيط الاستراتيجي
-------------	--

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2001، ص 110

جدول رقم (03) يوضح احتياجات التكوين للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية

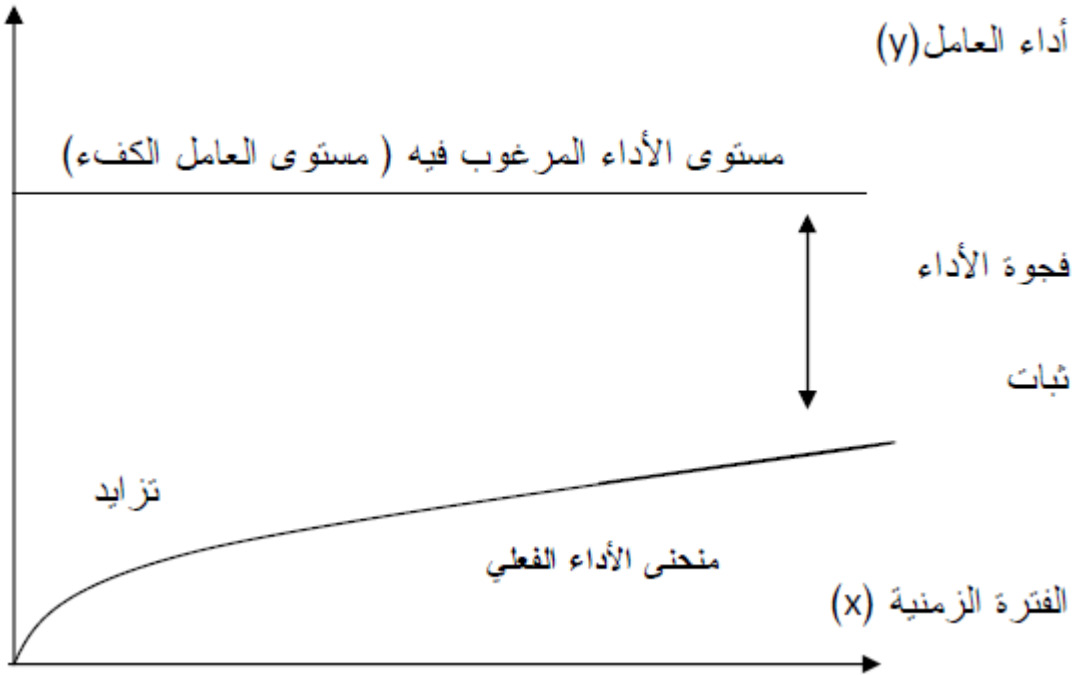
مراحل الحياة المهنية	احتياجات التكوين
بداية الحياة المهنية	<ul style="list-style-type: none"> - تنمية طرق العمل - تنمية الأساليب التي تساعد الفرد على ابتكار - تكليف الفرد بوظائف مساعدة
منتصف الحياة المهنية	<ul style="list-style-type: none"> - تنمية قدرات عمل أكثر شمولية - تنمية المؤهلات لتكوين المرؤوسين - التدوير الوظيفي لتنمية تقنيات عمل جديدة - معرفة أكثر بسياسات المؤسسة
المرحلة الأخيرة من الحياة المهنية	<ul style="list-style-type: none"> - تكليف الفرد لتولي مناصب عمل استشارية

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، نفس المرجع، نفس الصفحة

ويمكن القول أن الحاجة إلى التكوين يظهر عندما يكون هناك قصور في الأداء والذي يمكن أن نعبر عنه على النحو التالي: القصور في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي ويؤكد ديفيد أوسبورن David Osborne أنه طالما بقيت هناك فجوة قائمة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء المرغوب فيه، تبقى هناك حاجة تكوينية هامة وهي تعادل الفجوة الموجودة في الأداء.

والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (03) نموذج الفجوة التكوينية



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 140

على المستوى الفردي لابد من وضع مفهومي الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه، في صورة أرقام كمية يمكن قياسها والمقارنة بينها، وفي هذا الصدد يقاس حجم المهام التي يؤديها الفرد خلال فترة محددة، وتتم مقارنتها بالحجم الأمثل المرغوب في انجازه، اعتمادا على الأرقام القياسية لغيره من الموظفين الأكثر مهارة وكفاءة.

ب/ مؤشرات تحديد الاحتياجات التكوينية

إن تحديد الحاجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب، من خلال الكشف عن جوانب الضعف فيمن تم تعيينهم حاليا، أو اللذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة، ويمكن القول أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات وهي:¹

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، المرجع السابق، ص 112

*مؤشرات الأداء التنظيمي: حيث لابد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية (سلعة أو خدمات) ومعدلات استغلال الإمكانيات المتاحة والتجهيزات ومؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد.

* مؤشرات أداء العاملين: إن تحليل أداء الأفراد العاملين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من تحسين الأداء التنظيمي سيكون من خلال الموارد البشرية، وهذا المؤشر يتطلب أداء الأفراد العاملين ومكونات الأداء.

*مؤشرات حاجة الأفراد للتكوين: ¹

تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التكوين، ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التكوين، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل، والعوامل الخارجية المحددة للأداء.

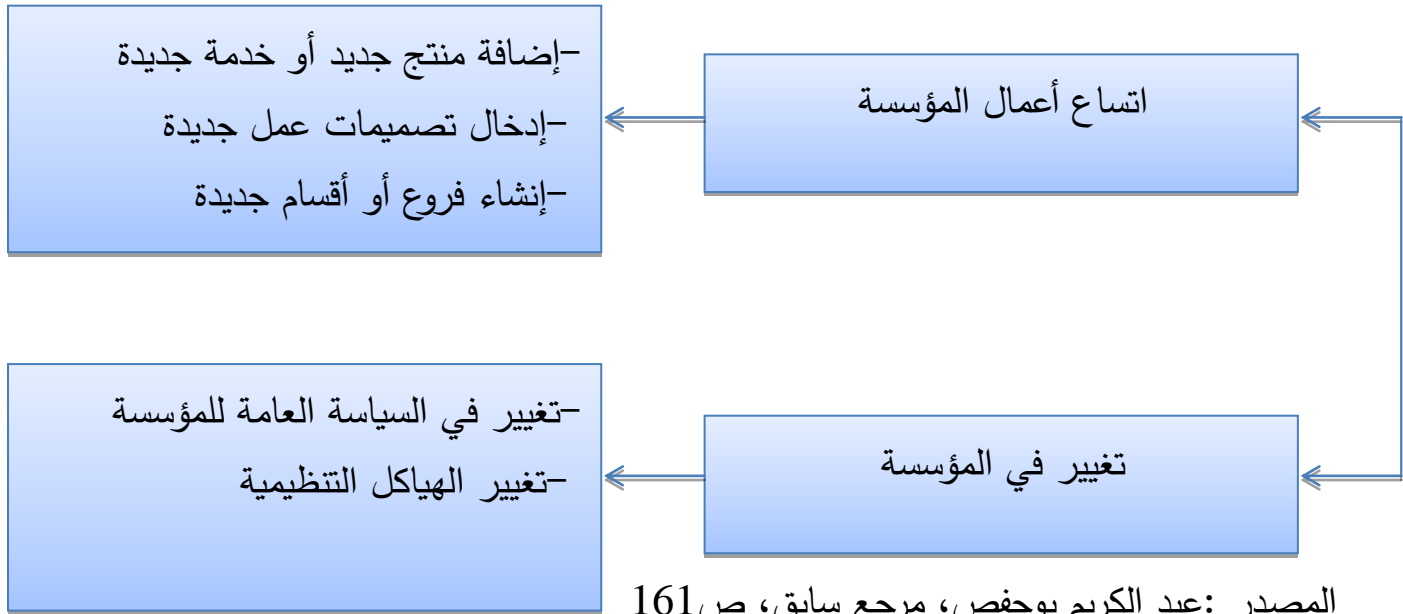
- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات (المهارات أو المعلومات) اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بتكوين الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك.

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها، لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات، عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التكوين، حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء.

ج/ الأسباب الداعية لتكوين الموظفين:

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،

- يمكن القول بأن الحاجة إلى تكوين الموظفين أثناء الخدمة يظهر نتيجة عدة أسباب أهمها¹:
- وجود قصور معين في الأداء.
 - تغيير ظروف أداء الوظائف أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها، أو إحداث وظائف جديدة.
 - عندما ترغب الإدارة زيادة معارف ومهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه.
 - عندما تقرر الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد آخرين.
- والشكل التالي يوضح أهم الأسباب والمؤشرات التي تستدعي تكوين الموظفين.
- شكل رقم (04) يوضح الأسباب والمؤشرات الداعية إلى تكوين الموظفين



د / طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التكوينية:

تحتل المعلومات أهمية كبيرة عند تحديد وتحليل الاحتياجات، حيث أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية يترتب عليها تقرير نوع التكوين المطلوب، والفئة التي تحتاج إليه،

¹ عبد الوهاب برحال، دور وأهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة خنشلة، الجزائر، 2011، ص 45

ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشاكل محددة أو لتطوير أساليب العمل، كما يترتب عليها تحديد هذه البرامج وأهدافها، ومعرفة المهارات المطلوب اكتسابها، وتتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التكوينية فيما يلي¹ :

- الملاحظة غير الرسمية.
- إجراء مناقشات مستمرة مع الأفراد والاستماع إلى مقترحاتهم.
- النقاش مع الرؤساء الذين يعرفون مواطن ضعف رؤوسهم.
- أسئلة الاستقصاء من خلال نماذج الاستمارة.
- المسح الميداني ويشمل عينة تمثل كافة أفراد المنظمة لمعرفة ما يحتاجونه من تكوين.
- تسلم الشكاوى من مدراء ورؤساء المصالح في المؤسسة.
- تحليل وتقويم أداء عمل الموظفين اليومي، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له من الناحية الكمية، النوعية، الوقت، التكاليف، والتعرف على مواطن القوة والضعف.

2/ تصميم البرامج التكوينية:

بعد تحديد الحاجة للتكوين تأتي المرحلة الثانية والمتعلقة بتصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة موضوعات (خطوات) أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني، وتحديد محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التكوين ثم تحديد الوسائل والأدوات المساعدة وتحديد المكونات والمتكولين، وتحديد المكان وزمان إجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية.

أ/تحديد أهداف البرنامج التكويني:

يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد

¹ عائض بن سعيد بن مثنى الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص ص45-46

إكسابها للمتكونين ونوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها ومحتوياتها، ومن هنا يمكن أن نتصور عدد من الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة كالآتي¹ :

- تنمية معلومات المتكون ومعارفه لتحسين أدائه.
- اكتساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.

- تطوير سلوك المتكون واكتسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.

- تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

ويجب أن تتصف الأهداف بما يلي:

- أن تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات والمهارات والاتجاهات.

- أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن يبتعد عن العموميات.

- أن تكون واقعية يمكن تحقيقها.

- أن تتسجم مع سياسات المؤسسة.

ب/مضمون البرنامج التكويني:

بعد تحديد أهداف التكوين يمكن الانتقال إلى تحديد محتوى البرنامج التكويني، الذي يعتبر المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية، وتطورها ومن وقت لآخر، وكذلك توضح طبيعة التكوين، وترجمة ذلك إلى ممارسات تربوية عملية تطبق من خلال المحتويات عمليا.

وعملية تحديد المحتوى التكويني يجب أن تتناسب وطبيعة المتكونين ومن حيث مستواهم ونوعية التكوين.

وعند صياغة محتوى أو مضمون البرنامج يجب أن تراعى مبادئ أساسية أهمها² :

¹ أعمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2005-2006، ص ص 86-87.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص ص 321-322.

- التركيز على المتكون أكثر من التركيز على المكون.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتكونين.
- إبراز مجموعة مهارات محددة، وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية.
- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.
- أن تكون المادة مستمدة من واقع المتكونين، وذات معنى لهم.
- أن تكون مصاغة بلغة سليمة واضحة.
- أن تراعى الدقة والموضوعية والحدثة.
- أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة، ومتتابعة ومترابطة وواضحة.
- أن تتناسب والزمن المقدر للبرنامج التكويني.
- أن تلتزم بفلسفة وأهداف البرنامج التكويني وتوجهاته.
- أن تتناسب مستوى المتكونين الذين سيشاركون في البرنامج.
- أن يعكس محتوى البرنامج رؤية ورسالة وأهداف وقيم وسياسة المؤسسة المنتسب إليها المتكون.

ج/الوسائل المساعدة وأساليب التكوين:

هنا يجب التفريق بين الوسائل والأساليب:

فالأولى هي الأدوات التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين كالاتماد على أجهزة أو التقليدية(العاكس الضوئي)، أو أجهزة الإعلام الآلي وشرائط فيديو، (datachow)العرض الحديثة السبورات المثبتة والمتحركة...

بينما الأساليب هي الطرق التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين بصورة تترك الأثر المطلوب.

وعلى المكون المتميز أن يختار الأسلوب التكويني المناسب، والذي يساعده على تحقيق أهداف الدورة

التكوينية ومن أهمها¹ :

- المستوى الإداري للمتكونين.
- عدد المتكونين.
- موضوع التكوين.
- فترة التكوين (أسبوع، شهر)...
- الإمكانيات المتوفرة.
- ميزانية البرنامج التكويني.

ومن الأساليب الأكثر استخداما في عملية التكوين نذكر ما يلي:

*أسلوب المحاضرة: وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة، وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة للتطبيق والممارسة، وهي أكثر الطرق شيوعا وأقلها كلفة، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد، وقد لا يكون المحاضر قادرا على الإيصال أو شد الحضور إليه، وقد تؤدي زيادة أعداد المتكونين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار² .

غير أنه يؤخذ على أسلوب المحاضرات ما يلي³ :

- أن المحاضرات لا تصلح كأسلوب يؤدي إلى صقل المهارات أو تغيير السلوك، فقيمتها محدودة فقط في نقل المعلومات إلى المتكونين.

-لا تأخذ المحاضرة بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتكونين، بل يتم اعتبارهم في نفس المستوى.

-لا توفر المحاضرة للمتكون تجربة أو تطبيق ما يسمع.

-أن المحاضرة تعتبر طريقة اتصال في اتجاه واحد نسبيا، لأن ردود أفعال المتكونين لا تجد طريقها إلى المكون.

¹ عبد العزيز بن سعيد أحمد الاسمري، المرجع السابق، ص5

² محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010، ص 241

³ طاهر محمود الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008،

* أسلوب دراسة الحالات: يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد اتخاذ قرار بشأنها ويطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة. ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المتكويين على حل المشاكل المختلفة، وتنمية قدراتهم على معالجة المشاكل الإدارية علاجاً ناجحاً وفعالاً.

* أسلوب الندوات والمناقشات: يعتبر هذا الأسلوب تدريباً ذهنياً للأفراد، حيث يتبادلون الآراء ويناقشون الحجج ويؤيدون ويعارضون ويدافعون ويقنعون، وهم في كل ذلك يستعملون خبراتهم ويستعينون بالمعلومات التي بحوزتهم، ومن مميزات المناقشة أنها تثير الأفكار وتنشطها، وتتمى عندهم قدرة التحليل والمقارنة، لذلك يجب أن تكون موضوعاً بطريقة تحفز المتكويين على التفكير والإدلاء بالآراء والاستماع لآراء الغير¹.

* نمذجة السلوك: يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويتم التكوين في هذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية على المتكويين لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكويين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر (المدرّب) ويطلب من المتكويين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من التوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الفرد المتكون بنفس الأداء النموذجي، ووفقاً لهذا الأسلوب يمكن للمتكون اكتساب مهارات جديدة تم تثبيتها، وأيضاً نقلها للممارسة الفعلية².

* أسلوب تمثيل الأدوار: يقوم بعض الأشخاص وفقاً لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، فمثلاً إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته، ويعطى لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة، ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة

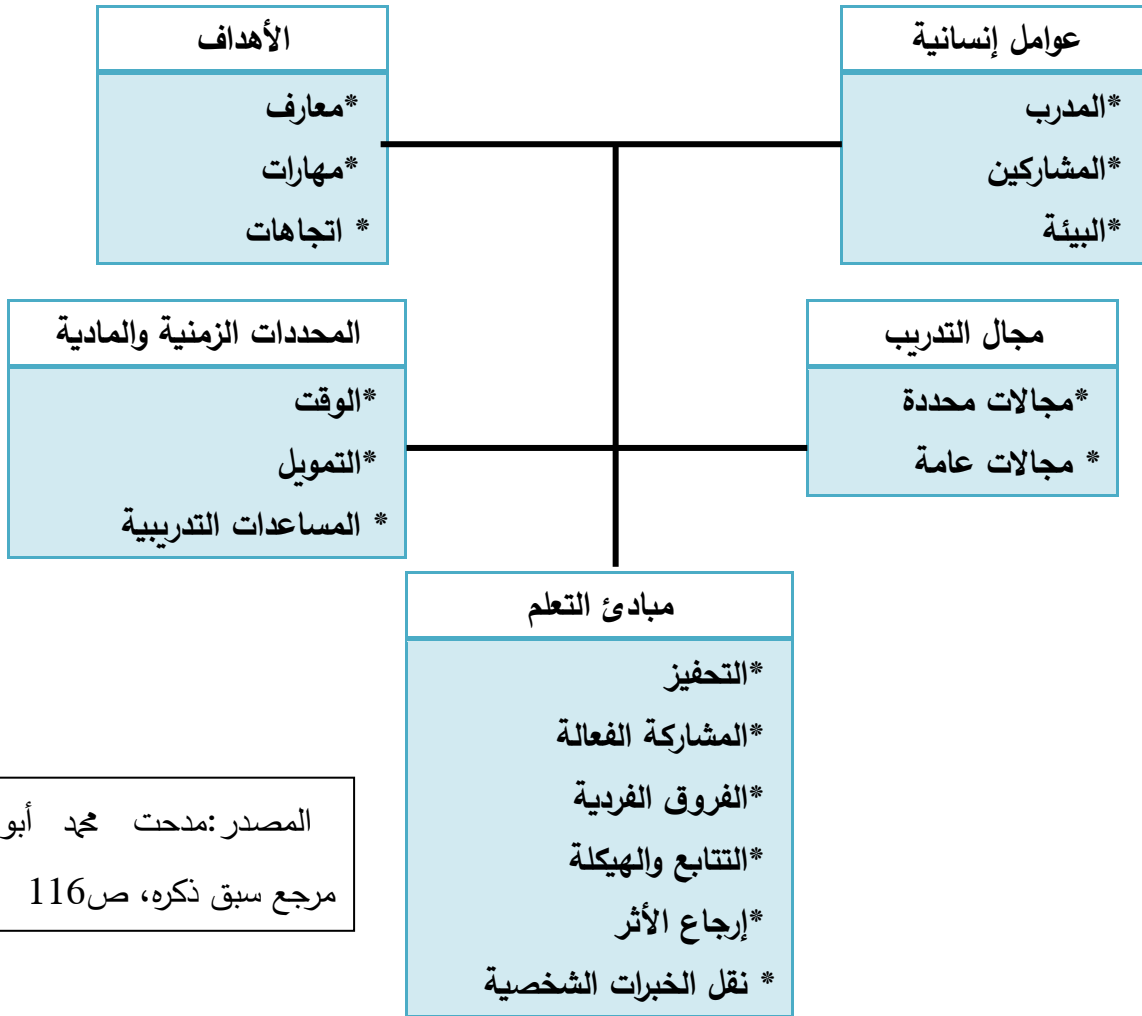
¹ طاهر محمود الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 69-70

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2001، المرجع السابق، ص 345

العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس بمعنى أنه لا تعطى للمتكونين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع الحاضرين، بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله¹.

وللذكر فهناك العديد من الأساليب المستخدمة في عملية التكوين، حيث يختلف استعمالها والاعتماد عليها باختلاف وتنوع الظروف والاحتياجات التكوينية للمؤسسة، وكذا فئة الموظفين المعنيين ومستوياتهم الوظيفية والمدة الزمنية المخصصة لتلك العملية بالإضافة إلى عدد المتكونين وموضوع التكوين. والشكل الآتي يوضح أهم العوامل المؤثرة في اختيار الأساليب التكوينية:

شكل رقم (05) يوضح العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التكوينية



المصدر:مدحت محمد أبو النصر،
مرجع سبق ذكره، ص116

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص

د/تحديد المكونين والمتكونين:

*تحديد واختيار المكون :المكون (المدرب) هو شخص (أستاذ، خبير، مدير، مشرف ذو خبرة كبيرة)...

يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك لفرد أو أكثر من خلال برنامج أو برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين، ويعتبر المكون (المدرب) القلب النابض والعقل المفكر لعملية التكوين، كما يعتبر أحد العناصر أو أطراف العملية التكوينية البارزين ولهم الدور الكبير في نجاح أو فشل العملية ككل.

ومن الأدوار التي يجب أن يمارسها المكون هي ¹ :

- دوره كمكون
- دوره كباحث
- دوره كمنصاح
- دوره كمستشار
- دوره كمرشد
- دوره كمبدع / مبتكر
- دوره كمصدر للمعلومات
- دوره كمخطط
- دوره كمقيم
- دوره كإداري

ومن المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المكون نذكر:

-مهارة التفاعل - مهارة الاتصال - مهارة الإنصات -مهارة الإقناع -مهارة العرض والتقديم- مهارة التقويم - مهارة الملاحظة - مهارة استخدام لغة الجسم - مهارة استخدام الوسائل المساعدة (السمع بصرية).

ومن الصفات التي يجب أن يتحلى بها المكون (المدرب) هي ² :

-اللباقة -الموضوعية - الأدب والذوق - الثقة بالنفس - الصبر - الهدوء - الديمقراطية -التواضع - البشاشة -الصدق - الاعتدال في الأمور - الأمانة - التعاون - النظافة.

¹ مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص187

² نفس المرجع، ص189

ويتوقف اختيار المكون (المدرب) على ما يلي¹ :

- أسلوب التكوين

- المادة التكوينية (المحتوى)

- الوسيلة المراد استخدامها

- نوعية المتكويين

*تحديد واختيار المتكويين

يختلف تصميم البرنامج التكويني باختلاف الأفراد الذين سيشاركون فيه كمتكويين، فالمتكويين يمكن أن يكونوا موظفين جدد أو موظفون قدامى في الخدمة في مختلف المستويات الإدارية. فالمتكون هو العنصر المستفيد من نشاط التكوين بالمؤسسة أو خارجها، وتمثل عملية اختيار المتكون إحدى العمليات الهامة في سياسات التكوين، وهناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتكون في أي مؤسسة لحضور إحدى الدورات التكوينية نذكر منها² :

-حاجة المتكون الفعلية لحضور البرنامج التكويني

-رغبة واستعداد المتكون لحضور الدورة التكوينية

-التجانس النسبي بين المتكويين في البرنامج التكويني

-مراعاة عدم تعطيل العمل خلال حضور المتكون للدورة التكوينية

-المستوى الإداري للمتكويين

-المؤهلات العلمية

-مدة الخبرة في العمل

-المشكلات والصعوبات التي تواجه المتكويين وواقع عملهم

-عدد المشاركين في الدورة التكوينية.

¹ علي محمد رباحة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2003، ص 61

² مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 184

ويفضل تقديم دعوات أو استدعاءات للمتكونين المعنيين قبل بدء الدورة التكوينية، تتضمن مجموعة من المعلومات الهامة عن الدورة كاسم الدورة (موضوع الدورة) تاريخ انطلاقها ومدتها ومكان انعقادها (داخل المؤسسة أو خارجها) وأهداف الدورة...

هـ / تحديد زمان ومكان التكوين وميزانيته

-بالنسبة لزمان التكوين تقوم المؤسسة بتحديد إجراءات عملية التكوين من المدة الإجمالية (أيام، أسابيع).... ومن حيث تاريخ انطلاق الدورة التكوينية ونهايتها وفترات الراحة وتناول الوجبات وعدد الساعات المبرمجة خلال اليوم الواحد، ويتم تحديد هذه الأزمنة بناء على أهداف البرامج التكوينية والمستوى الإداري والعلمي للمتكونين وارتباطات المتكونين.

-أما بالنسبة لمكان التكوين فذلك يعود إلى القرار الذي تتخذه المؤسسة، فقد يكون داخل المؤسسة وذلك بالاعتماد على إطاراتها أو تستعين بمتكونين من خارج المؤسسة ذوي كفاءات عالية ولهم خبرة هامة في ذلك المجال الذي سوف يشرف على تنفيذه، وقد تقرر المؤسسة بإقامة دورات تكوينية خارج المؤسسة بمعاهد أو مراكز أو جامعات وذلك بعقد اتفاقيات تعاون في هذا الشأن.

وفي هذه النقطة يمكن إعطاء مثال والمتعلق بعقد اتفاقيات تكوين مستمرة للموظفين دون انقطاعهم عن العمل (التكوين أثناء الخدمة) بين المؤسسة الجامعية التي نحن بصدد دراستها وبين جامعة التكوين المتواصل لتكوين الموظفين الجدد (التكوين أثناء فترة التبرص) وتكوين الموظفين القدامى المؤهلين للترقية ويسمى (التكوين قبل الترقية) مع العلم بأن المدة الزمنية تتراوح بين ستة (06) أشهر وتسعة (09) أشهر وذلك حسب الرتبة.

بالإضافة إلى ذلك هناك دورات تكوينية تقام خارج الوطن، وهي موجهة لموظفي التأطير وتدوم ما بين (10) أيام إلى (15) يوم.

-أما بالنسبة لميزانية التكوين فهي تختلف باختلاف فئة الموظفين المراد تكوينهم ومكان إقامة الدورة التكوينية (داخل المؤسسة، خارج المؤسسة، خارج الوطن).

ومدة التكوين (أسبوع، أسبوعين، ستة أشهر، تسعة أشهر) ... بالإضافة إلى عدد المشاركين في العملية التكوينية، كل هذه العناصر لها علاقة مباشرة بتحديد فاتورة الدورة التكوينية، ومنه تحديد ميزانية التكوين السنوية.

3/ تنفيذ وتقييم برنامج التكوين

أ / تنفيذ البرنامج التكويني

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين، تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا. إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية والمادية)، نوعية المكونين ونوع ومحتوى البرنامج بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات (أقسام، قاعات اجتماع، مدرجات، مخابر) ... وتنظيم طريقة جلوس المتكونين وتوفير الوسائل المساعدة وضبط القوائم الاسمية للمتكونين وتوزيع الأدوات اللازمة عليهم وتنظيم توقيت سير الجلسات التكوينية وفترات الراحة وفترات تناول الوجبات وأماكن الإقامة، كل هذه الظروف يجب لأن تضبط وتوكل لفرد أو لمجموعة أفراد لمتابعتها اليومية من اجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية.

ب/تقييم عملية التكوين:

مرحلة تقييم التكوين هي المرحلة الأخيرة من مراحل التكوين، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التكوينية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التكويني والارتقاء به، وتحسين خطة التكوين وتطويرها.

ب / 1 تعريف تقييم التكوين:

يشير جرينيل Grinnel إلى مصطلح التقييم بأنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها¹. ويرى أرمسترونج Armsterong أن تقييم التكوين هو محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج التكويني ولتحديد قيمة التكوين في ضوء تلك المعلومات.

ويعرف مايك ويلز Mike wills تقييم التكوين بأنه: سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة².

ويمكن تعريفه كذلك بأنه " :تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية (التدريبية) ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتكويين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني"³.

فتقييم التكوين عملية تهدف إلى قياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تكوينية، ويستخدم في ذلك عدة أدوات منها: التقارير والاختبارات والملاحظة، المقارنة، الاستبيانات...
ب / 2_ أسس وعناصر تقييم عملية تكوين الموظفين:

لتقييم عملية تكوين الموظفين بطريقة سليمة ومهنية لابد من مراعاة مجموعة من الأسس، نذكر منها⁴:

- أن يتم التقييم بشكل موضوعي

- أن يعتمد التقييم على المنهج العلمي

¹ مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 204

² مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 204 .

³ عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص 330 .

⁴ مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 207 .

- أن يكون التقييم عملية مستمرة.
- أن يكون التقييم شاملاً
- أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس
- إعادة النظر في برنامج التقييم من حين لآخر في ضوء التغييرات التي تحدث في برامج التكوين.

- أن يكون التقييم اقتصادياً في الوقت والجهد والنفقات بقدر الإمكان.
- أما بالنسبة لعناصر تقييم عملية التكوين، فهناك عدة عناصر هي:

- البرنامج التكويني

- المتكون

- المكون

- القائمون على التكوين

- نتائج التكوين

ب / 3_ نماذج تقييم عملية تكوين الموظفين:

هناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي

يشملها التقييم وأهم

هذه النماذج ما يلي¹:

- نموذج كيرك باتريك Kirkpatrick

- نموذج باركر Parker

- نموذج سايرو (وار بيرد راكمهام) CIRO (warrbirdrakham)

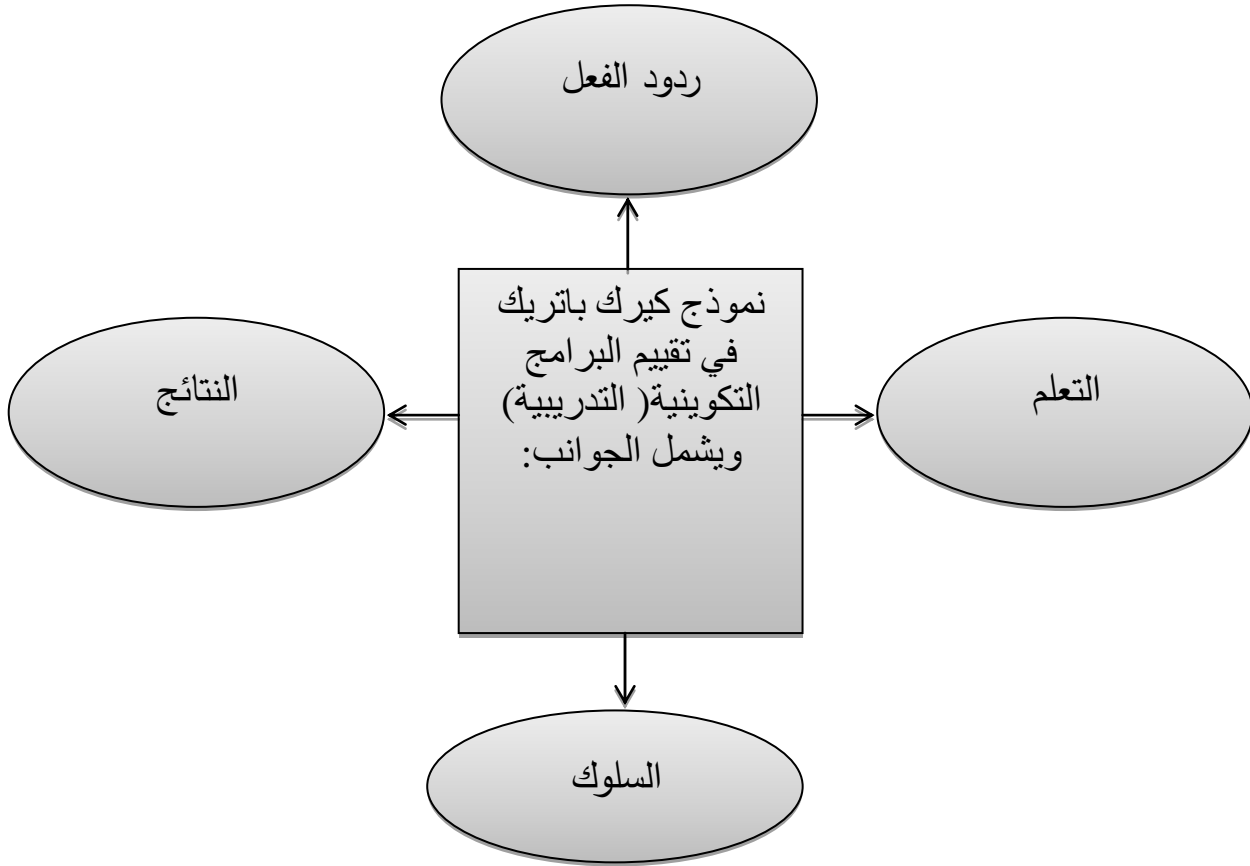
(Contents ; inputs ; reaction ; outputs)

- نموذج معهد سراتاجو saratago

¹ مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 207

ويعتبر النموذج الأول (نموذج كيرك باتريك) الأكثر شيوعا واستعمالا من قبل القائمين على العملية التكوينية (التدريبية) وفي هذا النموذج يقترح (كيرك باتريك) أربعة (04) مستويات لتقييم عملية التكوين :حسب الشكل رقم(06) ¹

شكل رقم(06) : نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التكويني



المصدر : عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص331

-المستوى الأول: رد الفعل: Reaction

حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المشاركين (المتكويين) وأفكارهم فيما يتعلق بكيفية تطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع.

-المستوى الثاني: التعلم Learning

حيث يتم قياس التغييرات التي تمت في معارف واتجاهات ومهارات المشاركين (المتكويين)

¹ -عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص331

-المستوى الثالث: السلوك Behavior

حيث يتم قياس التغييرات التي حدثت في سلوك المشارك (المتكون) وطريقة أدائه لمهام وظيفته.

-المستوى الرابع: النتائج Results

حيث يتم قياس نتائج وأثر البرنامج التكويني في تحقيق أهداف وخطط المؤسسة¹ .
ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات عن هذه المستويات.

ب / 4_ أدوات تقييم عملية تكوين الموظفين

هناك أدوات عديدة يمكن الاعتماد عليها في عملية تقييم تكوين الموظفين نذكر منها:

-الملاحظة -الاستقصاءات والاختبارات

-المقارنة - المؤشرات

-المقابلات - تقارير تقييم الأداء

-طريقة التجربة

-**الملاحظة المباشرة:** تمثل ملاحظة نشاطات المتكون في موقع العمل أداة لتقييم مدى استخدام هذا الأخير المعارف المكتسبة في دورة التكوين، ويمكن ملاحظة مدى استخدام المشارك للحركات والمعارف النظرية وعادة ما يكون المسؤول المباشر سندا حقيقيا لتطبيق هذه التقنية.

-**المقابلة:** يمكن إجراء مقابلات فردية مع المتكونين الذين شاركوا في دورة التكوين وطرح عليهم مجموعة من الأسئلة تتعلق بمدى تطبيق المتكون محتوى البرنامج في موقع العمل، وتسمح الإجابة عن هذه الأسئلة بالتعرف على المعوقات والعراقيل التي تكون قد اعترضت الموظف في تطبيق المعارف والمعلومات الجديدة في موقع العمل² .

¹ مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص210

² عبد الكريم بوحفص، المرجع السابق، ص223

-**الاستقصاءات والاختبارات:** يمكن استخدام هذه الأداة في عملية التقييم، وذلك بتوزيع استقصاء على المتكولين عند نهاية الدورة التكوينية وذلك بغرض معرفة آرائهم حول فائدة هذا البرنامج، وأهم المشاكل التي واجهتهم ومن الممكن أيضا الكشف عن هذه الآراء والمقترحات من خلال المقابلات مع المتكولين، أو إجراء اختبار عند بداية البرنامج وآخر عند نهاية البرنامج¹.

-**المؤشرات:** يمكن قياس أداء الموظفين واستخلاص أثر التكوين عن طريق جمع بيانات تعد في حد ذاتها مؤشرات توضح العائد من التكوين :سجلات الإنتاج، سجل الخدمات المقدمة، أو معدل دوران العمل، معدل الحوادث، معدلات التغيب، درجة الرضا عن العمل، معدلات التأخير وأخطاء العمل والجزاءات والشكاوي...ويمكن لمسؤول التكوين أن يجمع هذه البيانات قبل وبعد تنفيذ البرنامج وتقرير اتجاهاتها من حيث الارتفاع والانخفاض والتذبذب بحيث يعطيه انطباعات صحيحة عن مستوى التكوين ونتائجه.

-**تقارير تقييم الأداء:** تعتبر تقارير تقييم الأداء مصدرا جيدا عن سلوك الفرد وأدائه ومدى تعاونه وانتظامه ومعلوماته، ويمكن لمسؤول التكوين أن يلجأ إلى هذه التقارير قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرنامج لمعرفة التغيرات التي طرأت على سلوك الموظف بما يعد دليل على مدى نجاح أو فشل التكوين.

-**طريقة التجربة:** تقوم هذه الطريقة على اختيار مجموعتين من الأفراد متشابهتين في مستوى الخبرة والمهارة ومعدلات الأداء ونوع ظروف العمل والإمكانيات المتاحة، وبعد تقييم المجموعتين على أسس محددة تخضع إحداها (المجموعة التجريبية) لبرنامج تكوين معين بينما لا تخضع الأخرى (المجموعة الرقابية) لأي برنامج تكويني.

¹سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2011، ص

وبعد انتهاء البرنامج التكويني يعاد تقييم المجموعتين على أساس نفس العوامل التي اتخذت من قبل معايير للتقييم، وبذلك يتم التعرف على الفروق التي أحدثها البرنامج التكويني¹.

وبصفة عامة فإن نوع أداة القياس التي سيتم اختيارها تختلف حسب مستوى التقييم، فمثلا أداة القياس قد تختلف عما إذا كان التقييم على مستوى رد الفعل أو مستوى التعلم أو مستوى السلوك أو مستوى النتائج.

المبحث الرابع: تقييم برامج التكوين ومعيقاته

يحب على المؤسسة أن تسيّر العمليات المبرمجة، متابعة وتقييمها، فعملية التقييم والتنفيذ تهدفان إلى الارتقاء بالتكوين ومستوياته والعمل على استمرار تطوراتها، وفي هذا المبحث تطرقنا إلى ثلاث مطالب ففي المطلب الأول تطرقنا إلى تقييم برامج التكوين وفي المطلب الثاني معوقات التكوين أما المطلب الثالث فنناقش تنفيذ برامج التكوين.

1- تقييم برامج التكوين

إن تفكير مسؤول تسيير الموارد البشرية يكون مركزا حول تقييم التكوين عندما يتعلق الأمر بتقييم تسيير الموارد البشرية، إنه المجال الذي يريد أن يبدأ منه عملية القياس. في الواقع حيث أن عملية القياس ليست سهلة ولكنها في نفس الوقت ليست مستحيلة. فهناك جهود كبيرة تبذل في هذا المجال.

يهدف مدير الموارد البشرية إلى تقييم نتائج تكوين الموارد البشرية لثلاث أسباب:²

- بعض رجال التسيير يشككون في مردودية الاستثمار في التكوين.
- الإطلاع على نتائج برامج التكوين يساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في تسيير الموارد البشرية.

المبالغ المستثمرة في تكوين الموارد البشرية ذات أهمية.

¹مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 216-217.

² عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2011، ص 199-200

والهدف من تقييم نتائج برامج التكوين ما يلي:

- تقدير إلى أي مدى استفاد الأفراد والمنظمة من تطبيق برامج التكوين.وتقييم فعالية التكوين لا تتم إلا بعد مضي فترة زمنية معينة عن انقضاء التكوين.
- تقدير التغيرات والتحسينات التي تطرأ على الأفراد وأعمالهم بعد تلقي التكوين.
- معرفة إلى أي مدى تمكن الأفراد من اكتساب المعارف والحصول على المعلومات التي يهدف برنامج التكوين إلى توصيلها لهم.
- تقييم النتائج قبل وبعد التكوين، وتتم على أساس حجم المبيعات وحجم الأرباح والتكاليف ومعدل الغياب.....الخ..

-تقييم سلوك الأفراد بعد التكوين أي الوقوف عما إذا كان تحسن أو لا.

2- مشكلات ومعوقات التكوين

يمكن إجمال الصعوبات والعراقيل التي تعيق التكوين فيما يلي¹:

- عدم الاقتناع بأهمية التكوين وهي العقبة الكبرى أمام التوسع في النشاط التكويني.
- عدم الربط بين خطط الإنتاج وخطط التكوين في المؤسسة من حيث عدد المتكويين ونوعية برامج التكوين.
- قد لا تقوم الأجهزة المنظمة لبرامج التكوين بوضع حوافز للتشجيع عليه.
- عدم منح أجهزة التكوين سلطة متابعة المتكويين فقد يحدث أن يكون للموظف عمل ما ثم تسند له أعمال أخرى.
- عادة تهتم المعاهد التكوينية بالتخصصات الموجودة في الإدارة دون الاهتمام بالإرشاد ويمكن الدارسين من الابتكار والخروج بأفكار جديدة لتحسين الأداء وسرعة الإنجاز وتخفيض التكاليف.

-عدم رغبة العمال في الإقبال على التكوين لمشاكل مادية أو اجتماعية.

-عدم مراعاة ثقافة العمال إذا كان الأساتذة أجانبا.

¹ أحمد محمد عبد الله : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية , دار النهضة بيروت، ص 165

-الموقف السلبي لدى الكثير من الموظفين الذين يعتقدون أن التأهيل قد يتحقق بحيازتهم على الشهادة الجامعية وأنهم يملكون القدر اللازم من المعارف لممارسة عملهم الوظيفي غير أن هذا الاعتقاد لا يقوم على أساس واقعي.

-يعتمد بعض الرؤساء على عدم إعطاء الموظف المعلومات الكافية عن وظيفته خشية أن يتوقف في أداء عمله.

-معارضة الموظفين بعضهم البعض في المستويات المقارنة عند قيام أحدهم بدورة تكوينية يرجع ذلك لأسباب نفسية كالغيرة مثلاً.

-المشاكل الإدارية المتعلقة بإجراء التكوين وارتفاع التكاليف التي تعرقل تعميم التكوين¹.

3- تصحيح وتنفيذ برامج التكوين:

يستدعى تنفيذ التكوين وبرنامج الخطة التكوينية مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي:²

-إعداد المكون وتأهيله: لا بد أن يلم المكون بجميع الجوانب المتصلة بالعمل، وأن يزود بالتعليمات والوسائل التي تساعد في تعلم وتكوين المتعلمين، ولا بد أن يكون قادراً على تحليل العمل ومعرفة مكوناته وأجزائه، مع توفير المكان المماثل لبيئة العمل.

-إعداد وتهيئة المتكون: ويعنى هذا التحضير الجيد لذهن المتكون، حتى يستوعب المعلومات والتعليمات، مع بيان أهمية السرعة في التعلم، وكذا بيان أهمية العمل وعلاقته بالفاعلية.

-استعراض العمل وأسلوب أدائه: بمعنى عرض وبيان لكيفية انجاز العمل وشرح وتوضيح مختلف النقاط مع مراعاة التتابع المنطقي لهذه الخطوات وهي:

- شرح وتفسير التتابع المنطقي للعمل.

-الدخول في الأجزاء الخاصة بالعمل ببطء.

¹ المرجع السابق، ص 165

² عبد الغفار الحنفي، مرجع سابق، ص 352-353

- فسح المجال لتوضيح كل خطوة وشرحها.
- إعطاء المتكون الفرصة للممارسة الفعلية للأداء: بعد اجتياز المراحل السابقة، فإن الأمر يقتضي قيام المتكون بالتطبيق العملي.
- المتابعة : وهي المراقبة المستمرة لأداء الفرد بعد التكوين، سواء من حيث القياس الكمي أو النوعي، ومن حيث تطور قدراته ومهاراته وكفاءته الإدارية بعد فترة التكوين¹.

¹ المرجع السابق، ص353

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا جليا أن برامج التكوين أثناء الخدمة هو الطريقة التي من خلالها يتزود الموظفون بمزيد من المهارات والمعارف من أجل تنفيذ عمل حالي أو مستقبلي موكل إليهم.

ويتميز التكوين أثناء الخدمة بكونه نشاط مستمر ومتجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة لذلك، كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياج للتكوين، ومن ثم وضع نموذج للبرنامج التكويني (تخطيطه) الذي يراد تطبيقه، ثم تنفيذ هذا البرنامج وأخيرا تقييم النتائج المتحصل عليها بقياس مدى استفادة كل من الموظف والمؤسسة من هذه العملية التكوينية، وذلك من أجل تدعيم نقاط القوة في البرنامج، وتدارك الأخطاء والسلبيات فيه سواء في المادة التكوينية أو من حيث المكونين والمشرفين والوسائل المساعدة والأساليب أو الظروف الفيزيائية أو غيرها.

الفصل الثاني

دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرّة



المبحث الأول: المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرّة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل مدى ملاءمة برامج التكوين الموارد البشرية في ظل

تمهيد:

بعد تطرقنا في القسم النظري إلى التكوين أثناء الخدمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة و معرفة خطوات عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التكوينية، سنحاول في هذا الفصل دراسة الموضوع ميدانياً، من خلال دراسة واقع برامج التكوين الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدى مواءمتها ونجاحها في تحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الأول: المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة.

نقوم في هذا البحث بتعريف المؤسسة التي تمت فيها الدراسة وهي مؤسسة عمومية استشفائية الهدف منها خدمة الصحة العمومية لقاطني وسكان البلدية بمقرة.

1- نشأة المؤسسة وتطورها:

أنشأت المؤسسة العمومية الاستشفائية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14-234 مؤرخ في 29 شوال عام 1435 الموافق لـ 25 أوت سنة 2014 الذي يتم قائمة المؤسسات العمومية الاستشفائية الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 19 ماي سنة 2007 والمتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية العمومية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها .

- الموقع الجغرافي.

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة ببلدية مقرة حيث يحدها من الشمال : ملكية خاصة الجنوب: أرض شاغرة عمومية

الشرق الطريق الولائي الرابط بين عين الخضراء ومقرة

الغرب أرض شاغرة عمومية

المساحة الاجمالية: 56.077 م²

مساحة الهيكل 9.726 م²

تاريخ التسجيل : 2007/06/03

تاريخ الافتتاح : 2015/03/15

جدول رقم (4): يوضح التعداد الحقيقي للمستخدمين الدائمين إلى غاية 2022/03/31

الرتبة	المناص المفتوحة 2022	المناصب المالية المشغولة
ممارس متخصص مساعد		15
طبيب عام للصحة العمومية		23
صيدلي عام في الصحة العمومية		03
نفساني عيادي للصحة العمومية		01
ملحق بالمخبر في الصحة العمومية		01
بيولوجي في الصحة العمومية 01		04
عون طبي في التخدير والإنعاش للصحة العمومية		06
مساعد تمريض رئيسي للصحة العمومية		01
مساعد تمريض للصحة العمومية		49
عون رعاية أطفال للصحة العمومية		01
ممرض متخصص للصحة العمومية		04
ممرض للصحة العمومية		51
ممرض مؤهل		01
مختص في التغذية للصحة العمومية		01
مختص في العلاج الطبيعي والفيزيائي للصحة العمومية		01
مشغل أجهزة التصوير الطبي متخصص للصحة العمومية		03
مشغل أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية		12
مخبري متخصص للصحة العمومية		02

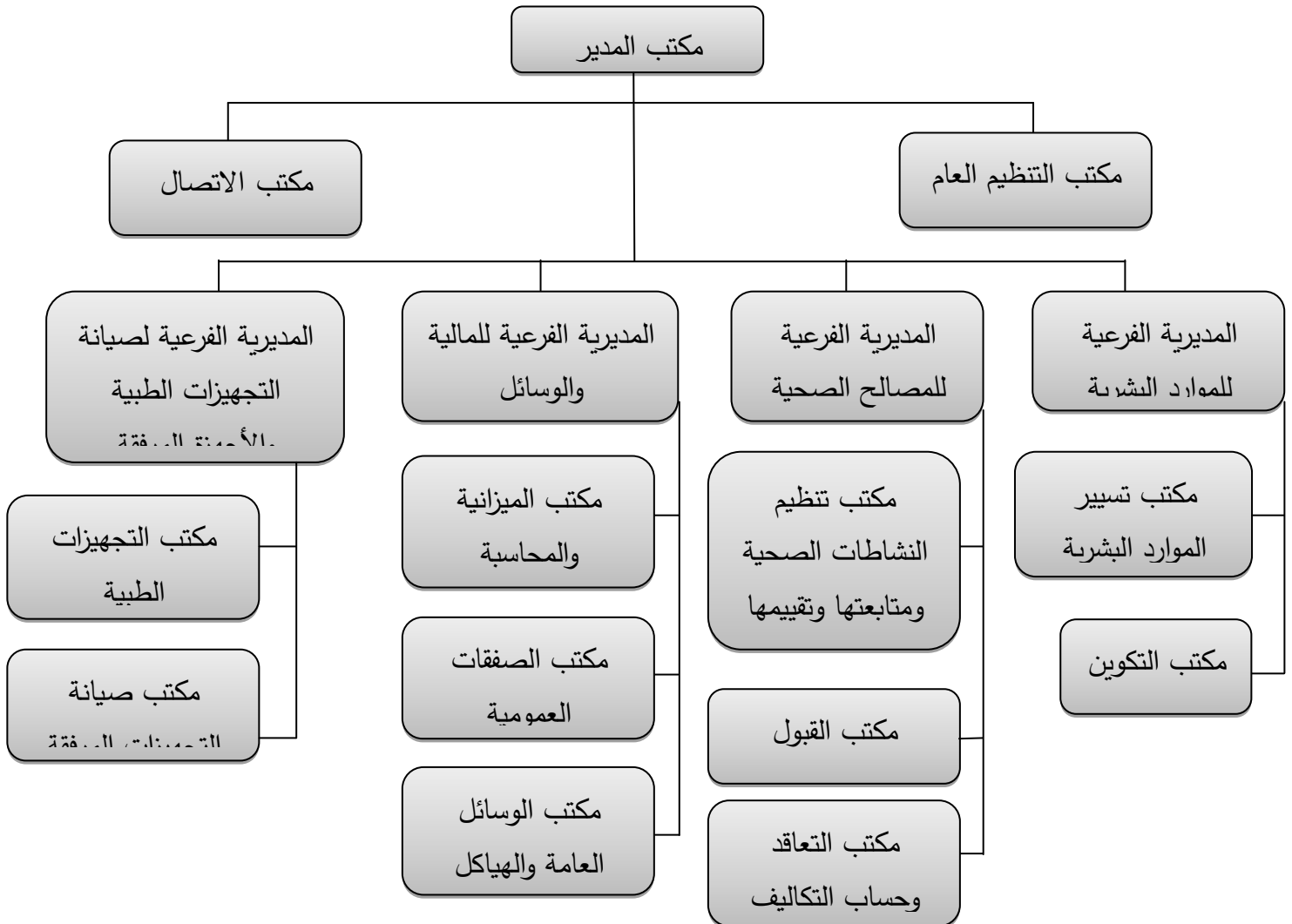
16		مخبري للصحة العمومية
01		مساعدة اجتماعية للصحة العمومية
08		مساعد طبي للصحة العمومية
07		قابلة للصحة العمومية
05		قابلة رئيسة
00		رئيس متصرفي المصالح الصحية
01		متصرف رئيسي للمصالح الصحية
01		متصرف محل
04		متصرف
03		ملحق رئيس للإدارة
01		ملحق إدارة
01		عون إدارة رئيسي
01		عون إدارة
00		كاتب مديرية رئيسي
01		كاتب
00		عون حفظ البيانات
01		محاسب إداري رئيسي
00		محاسب إداري
00		مهندس دولة في الإعلام آلي
01		مساعد مهندس في الإعلام الآلي
06		تقني سامي في الإعلام آلي

00	تقني في الإعلام الآلي
240	المجموع العام للموظفين الدائمين

2- الهيكل التنظيمي.

يقصد بالهيكل التنظيمي وحدة البناء الذي يحدد التقسيمات التنظيمية والمصالح الإدارية التي تتفاعل فيما بينها وتعمل كل منها على تأدية مهامها على أحسن وجه طامحة في ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية (خدمة الصحة العمومية) شكل رقم (7).

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة



المصدر : المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة

3- المهام والاختصاصات.

سنتناول المديرية والمصالح الموضحة في الهيكل التنظيمي بصفة موجزة بالتطرق إلى المهام الموكلة لها.

- المدير: تخول له السلطة التي يمنع لها الإشراف على تسيير المؤسسة بإعتباره الأمر بالصرف بالنسبة للمؤسسة العمومية الاستشفائية.

- مديرية الموارد البشرية: تنصب إهتماماتها بكل ما له صلة بالعنصر البشري التي تتوفر عليه المؤسسة من اختياره (الإنقاء)، تعيينه، ترقيته، تكوينه، أي تسيير العمال والموظفين (أجور...عطل إلخ).

- المالية والمحاسبة: تهتم بالجوانب المالية للمؤسسة الاستشفائية التسيير الملي إنجاز العمليات المالية (إعداد الميزانية وتسييرها)، التعامل مع الموردين في المجال المالي، المحاسبة العامة للمؤسسة.

- خلية الأمن: سواء الحراس و المكلفون بالأمن (السهر على سلامة و ممتلكات الأفراد والمؤسسة) وكذا جهاز الأمن الوطني الذي يحمل بصفة دائمة ويخصص له مكتب متابعة لمختلف القضايا المتعلقة بالأمن العام للمؤسسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل مدى ملاءمة برامج التكوين الموارد البشرية في ظل احتياجات المؤسسة العمومية الاستشفائية.

1- منهجية دراسة حالة

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة التطبيقية استعمال طريقة المقابلة المباشرة لتحصيل المعلومات أكثر موضوعية و كذا وضع إستبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة التي نستطيع من خلاله، القيام بتحليل آراء عدد من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية و إستخراج النتائج.

1-2- مجتمع وعينة الدراسة:

تناولت هذه الدراسة واقع برامج تكوين الموارد البشرية أثناء الخدمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية في ظل احتياجاتها.

وبعد الاتصال المذكور بالمؤسسة حيث تم التفاعل مع مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية وتوجيهنا إلى مختلف المصالح من بينها: المسؤول على الموارد البشرية، وكذا مصلحة المستخدمين أين تم تزويدنا بالمعلومات اللازمة التي سوف تعمد عليها في الجانب الميداني.

وحسب مصلحة المستخدمين لهذه المؤسسة يقدر مجموع الموظفين على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية ب240 موظف إلى غاية 2022/04/30.

وبالتالي فمجتمع الدراسة يتمثل في مجموع الموظفين الذين تلقوا تكويننا أثناء خدمتهم بالمؤسسة العمومية الاستشفائية والمقدر ب20 موظف

- أدوات جمع البيانات:

- المقابلة.

- استبيان

ولقد تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة، تقدر ب: 8 اسئلة

تم تكييفها وفق الاشكاليات الفرعية المذكورة سالفًا وكانت على النحو التالي:

- المحور الأول من الأسئلة: كان متعلق ب المعلومات الشخصية (المهام).
- المحور الثاني واقع البرامج التكوينية في المؤسسة الاستشفائية ومضامين البرامج التكوينية.
- المحو الثالث من الأسئلة متعلق ب: مدى مساهمة البرامج التكوينية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

1-3- الوثائق والسجلات:

تمت الاستعانة بمجموعة من الوثائق من بينها جداول المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية (جداول التقييم).

2- تحليل البيانات ومناقشة النتائج:

تناونا خلال هذه الدراسة ثلاثة محاور الأول متعلق بالمعلومات الوظيفية (المهام)، والمحور الثاني واقع البرامج التكوينية، والمحور الثالث مساهمة برامج التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية.

3- مناقشة وتفسير النتائج

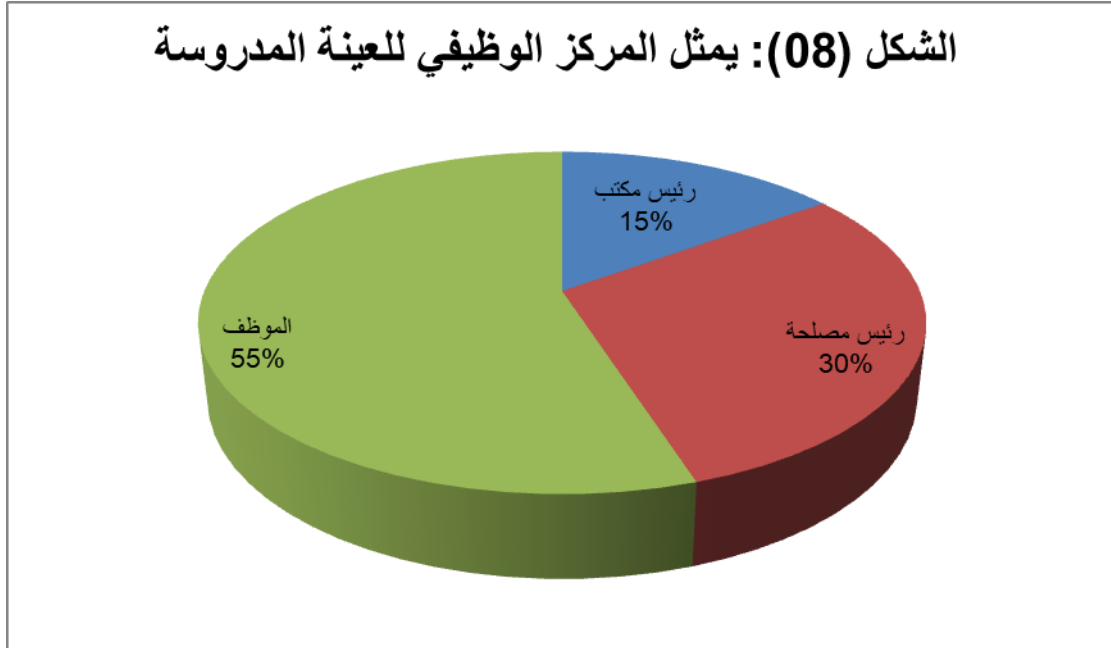
المحور الأول: المركز الوظيفي (المهام)

الجدول رقم (05): يمثل المركز الوظيفي للعيينة المدروسة على النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
15%	3	رئيس مكتب
30%	6	رئيس مصلحة
55%	11	الموظف
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين.

الشكل (08): يمثل المركز الوظيفي للعينة المدروسة.



المصدر من إعداد الطالبين بناء على الجدول رقم (05).

المحور الثاني: واقع البرامج التكوينية في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

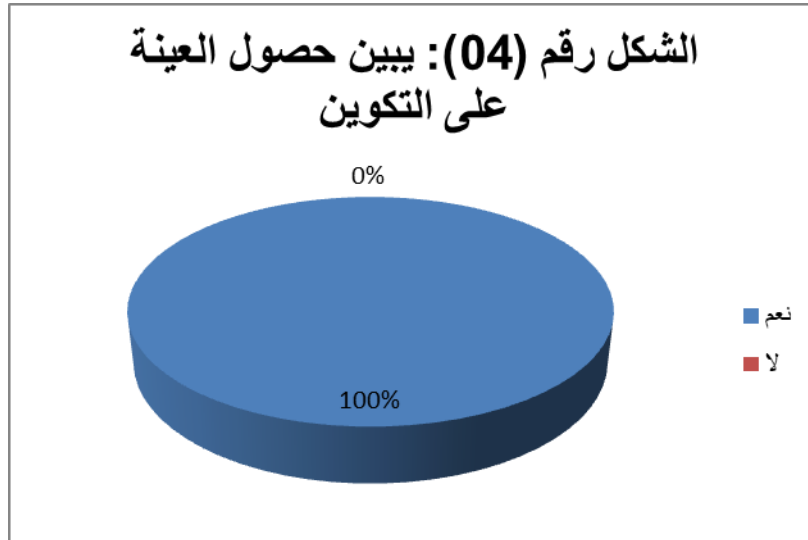
السؤال (1): أثناء عملك بالمؤسسة هل حصلت على تكوين؟

الجدول رقم (06): يبين حصول العينة على التكوين أثناء الخدمة على النحو التالي:

النسبة المئوية	التكرارات	
100%	20	نعم
0%	0	لا

المصدر: إعداد الطالبين.

الشكل رقم (09): يبين حصول العينة على التكوين.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الجدول رقم (06).

أشار أفراد العينة المدروسين على أن جميعهم حصلوا على تكوين أثناء عملهم بالمؤسسة العمومية الاستشفائية وذلك بنسبة 100% فنستخلص بأن عملية التكوين تعتبر من المعايير الأساسية في المؤسسة من أجل تصنيف أداء الأفراد وتقديم أحسن الخدمات.

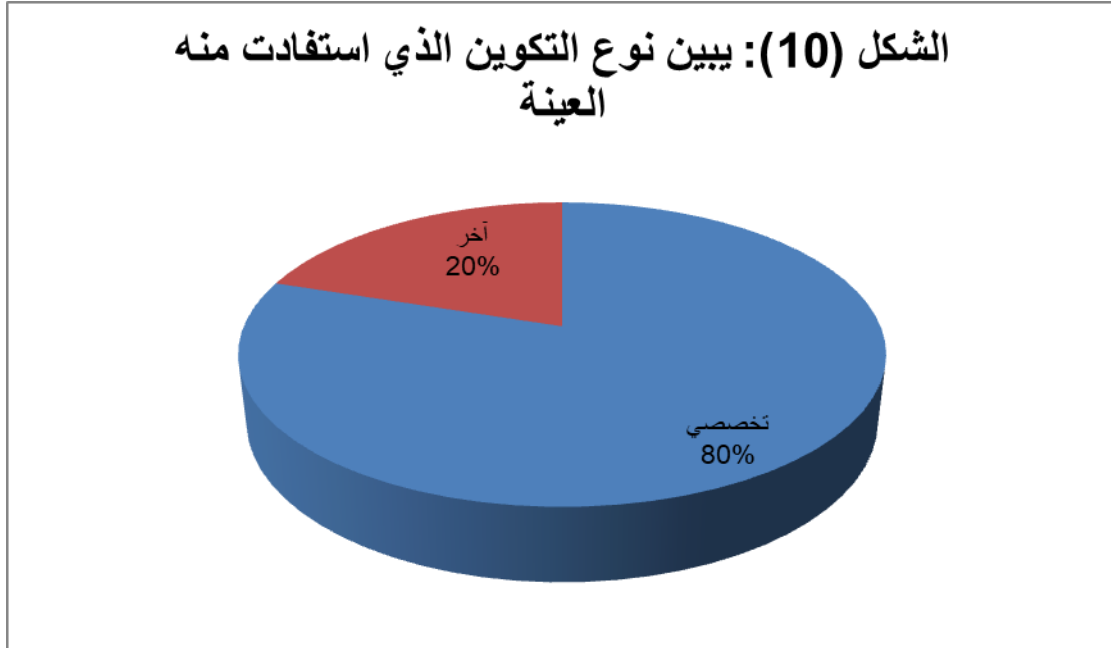
السؤال (02): ما نوع التكوين الذي استفدت منه؟

الجدول رقم (07): يبين نوع التكوين الذي استفادت منه العينة على النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
80%	16	تخصصي
20%	4	آخر
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين.

الشكل (10): يبين نوع التكوين الذي استفادت منه العينة.



المصدر: من إعداد الطالبين .

تشير نتائج الجدول إلى أن أغلبية العينة أجابت بأنهم حصلوا على تكوين تخصصي قدرت نسبهم بنسبة 80% أما الفئة المتبقية أجابت بحصولهم على تكوين آخر والذي قدر بـ: 20%.

من خلال الشكل نستنتج أن المؤسسة العمومية الاستشفائية تعتمد أكثر على التكوين المتخصص على حسب كل وظيفة أو مهمة موكله لأحد أفرادها في المؤسسة.

كما يقدم لهم هذا التكوين برامج في التخصصات التي لها علاقة بزيادة مهارتهم وكفاءتهم في العمل الموكل إليهم بشكل خاص. وهذا ما يساهم في زيادة الأداء وتقديم أحسن خدمة. الذي هو الهدف من التكوين بكل أنواعه.

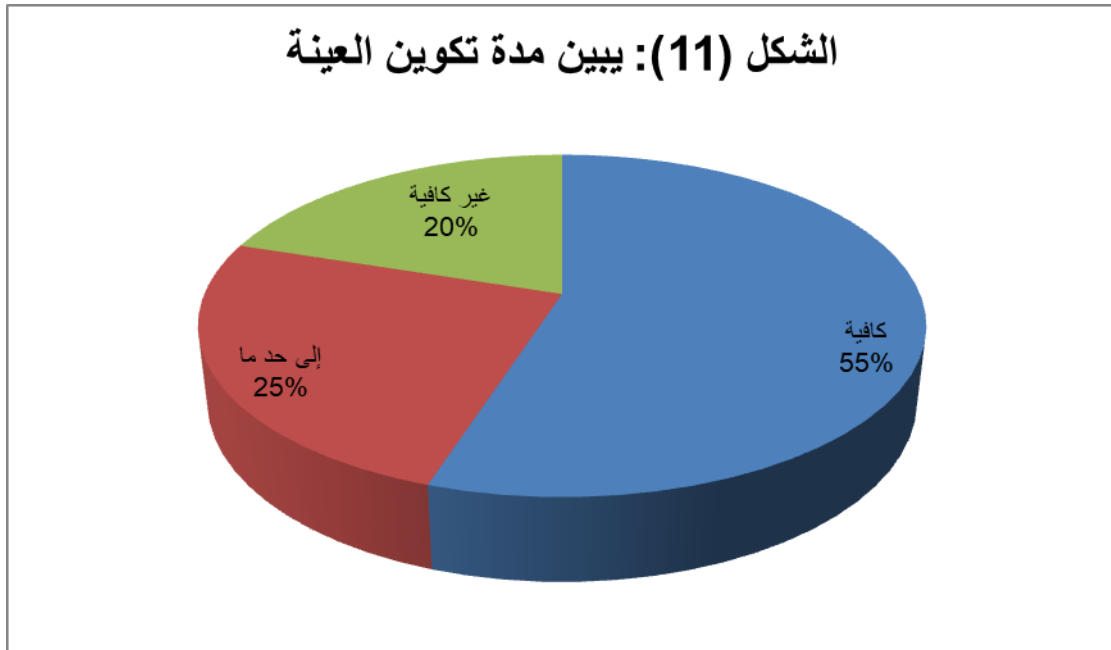
السؤال (3): هل مدة التكوين كانت؟

الجدول رقم (08): يبين مدة التكوين بالنسبة للعيينة.

النسبة	التكرارات	
55%	11	كافية
25%	5	إلى حد ما
20%	4	غير كافية
10%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين.

الشكل (11): يبين مدة تكوين العينة.



يوضح الجدول أعلاه مدى استفادة العينة من مدة التكوين المتحصل عليها حيث نجد:

فئة 55% من العينة كانت مدة التكوين كافية بالنسبة لهم.

• أما فئة 25% من العينة كانت إلى حد ما كافية.

• أما فئة 20% اعتبروا أن مدة تكوينهم لهم لم تكن كافية.

نستنتج من خلال الشكل أن المؤسسة تبذل مجهود في توفير التكوين الكافي والفعال للموظفين من أجل الوصول إلى أفضل النتائج لأن أغلبية الفئات كانت إجاباتهم إيجابية.

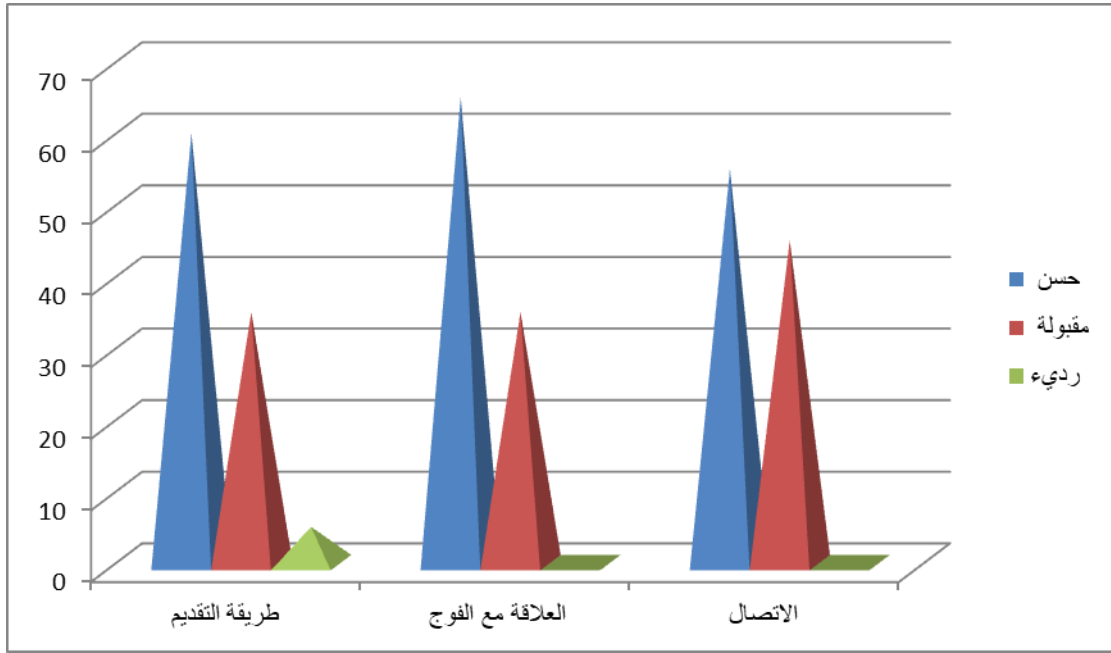
السؤال (4) : كيف كان المشرف على البرنامج التكويني؟

الجدول رقم (09): يبين رأي العينة في المشرف على البرنامج التكويني على النحو التالي:

النسبة	التكرارات		
60%	12	حسنة	طريقة التقديم
35%	7	مقبولة	
5%	1	رديئة	
65%	13	حسنة	العلاقة مع الفوج
35%	07	مقبولة	
0%	0	رديئة	
55%	11	حسن	الاتصال
45%	09	مقبول	
0%	0	رديء	
100%	20		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين.

الشكل (12): يبين رأي العينة في المشرف على البرامج التكوينية.



نستخلص من الجدول أعلاه، رأي المتكويين في المشرف عليهم أثناء تكوينهم حيث قسمنا هذا السؤال إلى أربعة أقسام:

في قسم طريقة التقديم: تحصلنا على فئة 60% من العينة عن الإجابة ب (حسنة).

أما فئة 35% كانت على الإجابة مقبولة.

أما فئة 5% كانت تخص الإجابات رديئة.

ونستنتج أن أغلبية المتكويين راضيين عن تسيير المشرف عليهم وأسلوبه معهم أثناء تكوينهم، أما عن النسبة التي أجابت برديئة تحتم على المؤسسة تغيير طرق.

التقديم المتبعة في التكوين أو إيجاد بدائل أخرى لتحسين أداء المستخدمين.

في قسم العلاقة مع الفوج تحصلنا على نسبة 65% من العينة عن الإجابة ب (حسنة)،

أما نسبة 35% كانت عن الإجابة ب "مقبولة" ولم تحصل على أي إجابة "رديئة".

نستنتج أن أعضاء الفوج متفاهمين ومتعاونين فيما بينهم أثناء تكوينهم.

في قسم الاتصال: تحصلنا على نسبة 55% عن الإجابة ب (حسنة)، ونسبة 45%

عن الإجابة ب (مقبولة). بينما لم نتحصل على أي إجابة ب "رديء".

نستنتج أن الاتصال بين المتكويين والمشرف فعال ومقبول إلى حد ما أي أن هناك تفاهم.

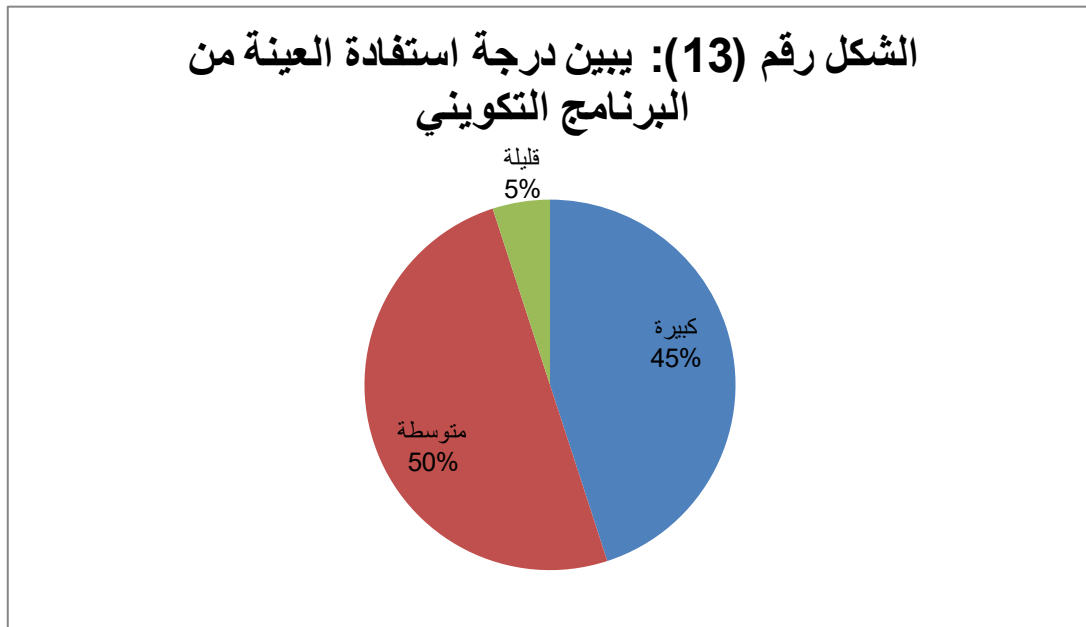
السؤال (5): ما هي درجة استفادتك من البرامج التكوينية.

الجدول رقم (10): يبين درجة استفادة العينة من البرنامج التكويني على النحو التالي:

التكرارات	النسبة	
9	45%	كبيرة
10	50%	متوسطة
1	5%	قليلة
20	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين.

الشكل رقم (13): يبين درجة استفادة العينة من البرنامج التكويني.



المصدر: إعداد الطالبين بناء على الجدول رقم (10).

الجدول أعلاه يبين درجة استفادة العينة من برنامج التكوين قد حصلنا على نسبة 45% من العينة عن الإجابة ب "كبيرة".

فئة 50% عن الإجابة ب "متوسطة".

أما الإجابة ب "قليلة" تحصلنا على نسبة 5%.

فمن خلال نسبة الإجابة ب "متوسطة" و "قليلة" نستنتج أن البرنامج التكويني يجب أن يغير الطرق المتبعة في التكوين وإيجاد بدائل أخرى لتحسين أداء المستخدمين لديها.

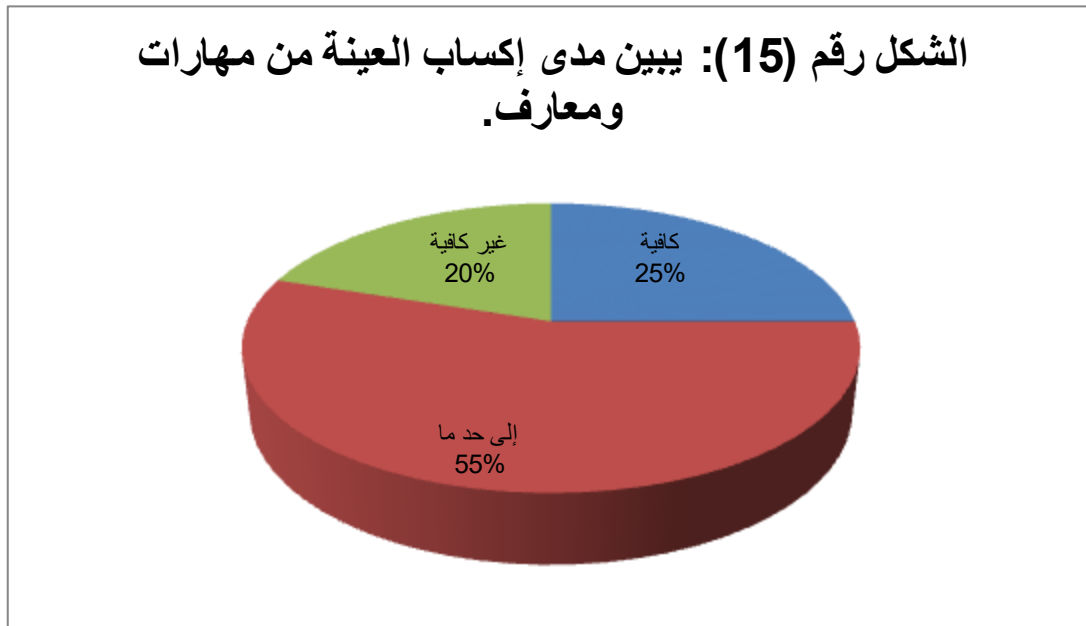
السؤال (06): هل المعارف والمهارات التي اكتسبناها كافية لأداء عملك بنجاح؟.

الجدول رقم (11): يبين مدة المهارات والمعارف المكتسبة على النحو التالي:

التكرارات	النسبة	
5	25%	كافية
11	55%	إلى حد ما
4	20%	غير كافية
20	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين.

الشكل رقم (15): يبين مدى إكساب العينة من مهارات ومعارف.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (11).

نلاحظ من الجدول والشكل أن نسبة 25% من أفراد العينة كانت إجابتهم ب "كافية"، وأن نسبة 55% إجابتهم ب "إلى حد ما" وهذا ما يدل على أن الأهداف التي سطرتها المؤسسة جراء العملية التكوينية المحققة.

أما نسبة 20% كانت إجابتهم ب"غير كافية"، وهذا يحتم على المؤسسة إعادة تكوينهم وإشباعهم بالمهارات والمعارف من أجل تحسين أدائهم وقدراتهم العملية.

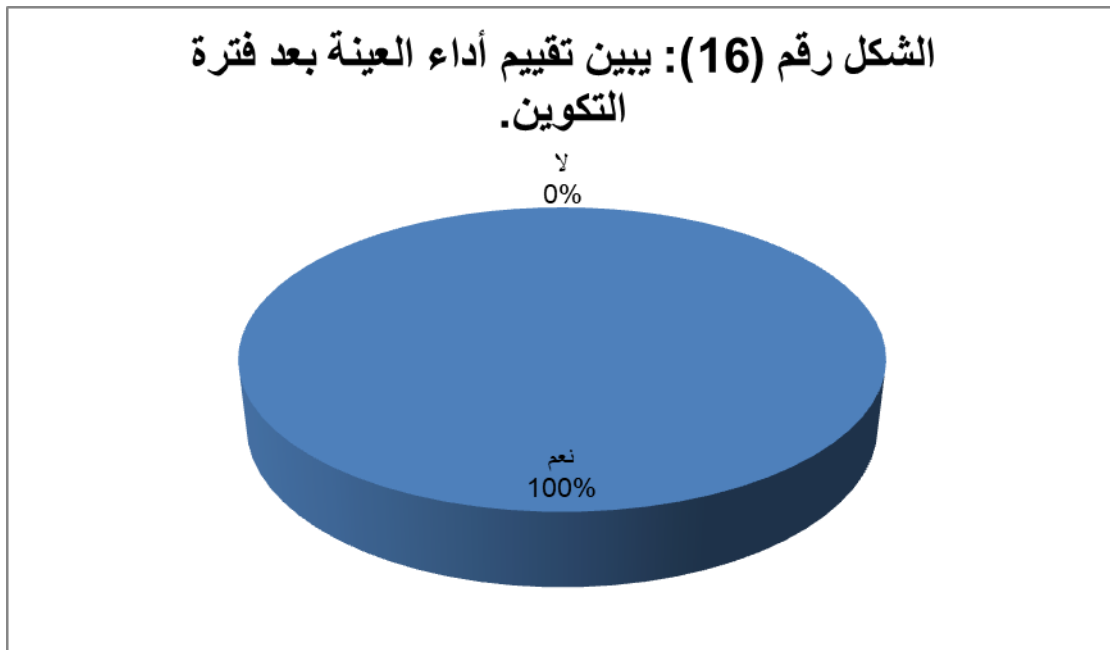
السؤال (07): هل تم تقييم أدائك بعد الفترة التكوينية؟

الجدول رقم (12): يبين تقييم أداء العينة بعد فترة التكوين على النحو التالي:

التكرارات	النسبة	
20	100%	نعم
0	0%	لا
	100%	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بناء على استمارة الأسئلة.

الشكل رقم (16): يبين تقييم أداء العينة بعد فترة التكوين.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستمارة.

السؤال (08): ما هي مقترحاتك لتطوير البرنامج التكويني في المستقبل؟

من خلال طرحنا لهذا السؤال على أفراد العينة تحصلنا على أجوبة متقاربة نوعا ما وقسمنا النتيجة إلى قسمين من المقترحات.

- هناك من اتفق على وضع مخطط عمل مشترك يكون بصفة دورية أسبوعية أو شهرية للمناقشة والاستفسار وطرح إنشغالات العمل بين أفراد القطاع لتدارك النقائص والاستفادة من الشركاء الإجتماعيين من المجتمع المدني وأصحاب المصالح وأصحاب الاختصاص في الموارد البشرية لتنمية قدراتهم وتحسين خدماتهم من خلال الملاحظات والأسئلة المتداولة.

- أما الإقتراح الثاني: بعنوان الخبرة، فقد أجمعوا أن إنتقاء أحسن البرامج التكوينية من حيث المضمون والتوقيت تسمح للموظفين للإستفادة أكثر وتقديم الأحسن.

خلاصة الفصل:

تم التعرض في هذا الفصل لميدان الدراسة وهو المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة، وكان الهدف من هاته الدراسة هو إبراز مدى مواءمة البرامج التكوينية في ظل احتياجات المؤسسة، وهل لبرامج التكوين دور في تحسين أداء الموظفين، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، حيث أن هذا المنهج يصلح للربط بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية. كذلك تم الكشف على الأدوات المستعملة من أجل جمع المعلومات والبيانات الضرورية واللازمة والممثلة في الاستمارة (الاستبيان) الذي قسم إلى ثلاثة محاور، محور متعلق ب: المعلومات الوظيفية (المهام)، والمحور متعلق بواقع البرامج التكوينية، والثالث يعطينا مساهمة برامج التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، كما حاولنا إعطاء تفسير لجميع النتائج المتوصل إليها من أجل الحكم حول صحة فرضيات الدراسة والحكم عليها واستخلاص النتائج والتوصيات.



الخاتمة



الخاتمة:

من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص مدى ملائمة برامج التكوين للموارد البشرية في ظل احتياجات المؤسسة، يمكن القول على أن أغلبية تكوين الأفراد اليوم أصبحت عاملا أساسيا باستخدام أحدث البرامج التكوينية. هو مشروع استراتيجي يخدم المؤسسات العمومية بصفة عامة والقطاع الصحي بصفة خاصة في المدى البعيد. وفي إطار عملية تجديد وعصرنة وسائل العمل لا بد عليها من إعادة النظر في محتوى ومضامين برامج التكوين من أجل التأقلم على التكنولوجيات الجديدة وبالتالي يقوم بتأهيلهم، وهذا رغبة منها في تحسين مردوديتها وتحسين نوعية خدماتها.

النتائج: من خلال هذه المذكرة يمكن أن أستخلص بعض النتائج أخصها كما يلي:

1- الهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم و تغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي ينعكس على جميع الأفراد والعاملين في مساعدة المؤسسة على رفع كفاءتها وزيادة خدماتها.

2- يجب ان تتضمن منظومة التكوين بعدة خصائص أهمها البساطة، المرونة، الثقة، الاقتصاد والإقناع والقبول.

3- هناك مبادئ عامة للتعليم يجب أن تتعرف عليها الإدارة وتنتقي ما يجب انتقاؤه وتأخذ الملائم وتطبقه في الظروف المناسبة، وذلك أمر تقتضيه الطبيعة الحديثة للتكوين التي تتميز بالحركة والتغير وتقسيم هذه المبادئ إلى:

أ- مبادئ عامة للتنمية والتطوير تنطبق على الجميع (مديرين، رؤساء، موظفين، عمال).

ب- مبادئ تنظيمية تنصب على الهدف هو المادة التكوينية وارتباط التكوين بعمل المتكون ومساهمته في حل المشكلة.

ت- مبادئ إجتماعية تتعلق بالتعامل مع المتكونين وفهم البيئة الثقافية و الإجتماعية المحيطة بهم

ث- مبادئ نفسية تتلخص في الدوافع والاتجاهات والفروق الفردية ودرجة النضوج وعائد التكوين والممارسة وتجزئة التعلم والترقيات والنتائج.

ج- مبادئ تعليمية تختص بطرق التعليم وأساليبه.

4- يجب أن يبني تخطيط التكوين على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية والتي تتلخص في معلومات أو مهارات أو قدرات أو اتجاهات معينة يراد تنميتها في أفراد معينين أو مشكلات واقعية أو محتملة بها لمواجهةها وعلاجها.

5- تختلف طرف تحديد الاحتياجات التكوينية حسب المستوى الإداري المطلوب تكوينه.

6- هناك أسس يقدمها المكونون لإختيار المتكويين الملائمين للبرامج التكوينية الملائمة وأهم هذه الأسس تحديد مستوى معين من الخبرة أو حد أدنى من المعرفة بموضوع البرامج وتحديد مستوى أدنى من المؤهلات وإتفاق موضوع التكوين مع الوظيفة الحالية أو المستقبلية للمتكون.

التوصيات:

بعد استعراضنا لمجموعة من النتائج التي نراها كافية لصياغة بعض التوصيات ممكن أن تساهم في تجنب بعض النقائص:

1- إن دراسة أهداف برامج التكوين في مختلف المؤسسات، تعبر على جانب كبير من الأهمية ويجب أن تقترن بدراسة الأهداف الكلية للمؤسسة والأهداف الفرعية للإدارات والأقسام وذلك حتى يمكن التعرف على مدى التوافق بين الأهداف التي تسند إلى برامج التكوين وأهداف العمل ومدى المساعدة التي يقدمها التكوين لخدمة أهداف العمل.

2- يجب التعرف على وجهات نظر الإدارة العليا في المؤسسات العمومية المختلفة اتجاه التكوين وربط هذه الوجهات بطبيعة نشاط المؤسسة والبيئة المحيطة بها وتركيب الإدارة العليا والتكوين الثقافي.

3- إن زيادة مستوى الكفاءة لدى الأفراد يقوم على أساس التخطيط الكفاء والتنظيم السليم للموارد والثقافات البشرية المتاحة والاستخدام الواعي والأمثل لمنجزات العلم والتكنولوجيا في ضوء الأهداف والبرامج الزمنية المرسومة.

4- خلق قنوات للموظفين وتحفيزهم والتقرب منهم والاستماع إليهم يمكن أن يساعد القادة الإداريين والمشرفين على دفع العمال والموظفين إلى العمل أكثر وتقديم الأحسن.

5- توفير الوسائل الضرورية لعملية التكوين مثل القاعات والكتب والمؤطرين ذوي الكفاءات العالية وتوفير آلات وتكنولوجيات حديثة للتعلم عليها من أجل رفع مستوى الخدمة العامة .



قائمة



المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- (1) إبراهيم عبد الله حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 07، فيفري، 2005
- (2) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983.
- (3) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط5، 2001.
- (4) أحمد محمد عبد الله : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية , دار النهضة بيروت.
- (5) تحسين أحمد الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ، 23-25/05/2011.
- (6) تعرف المادة 04 من الأمر 03/ 06 الموظف بأنه : " يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة، ورسم في رتبته في السلم الإداري، والترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته"، أنظر: الأمر 06 / 03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006.
- (7) حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2002.
- (8) حمزوي محمد سعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
- (9) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار الجامعة للنشر، عمان، ط1، 1999

- 10) الخطيب رداح، الخطيب أحمد، التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، إربد، الأردن، دط، 2006.
- 11) الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة، قاصدي مباح ورقلة، العدد 6. 2008.
- 12) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 13) سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2011.
- 14) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط 3، 2007.
- 15) السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
- 16) سفران علي منصور الشمراني، تقييم التدريب الفني بالإدارة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007
- 17) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2003 .
- 18) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2007.
- 19) السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د. ط، 2001
- 20) سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دون دار نشر، مصر، 2009،
- 21) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب. الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000

- (22) الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006/2007
- (23) طارق المجذوب، الإدارة العامة - العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2000
- (24) الطاهر مجاهدي، عالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2008 - 2009
- (25) طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2011
- (26) طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- (27) عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري والأمني - رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط1، 2010
- (28) عائض بن سعيد بن مثنى الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، 2009.
- (29) عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- (30) عبد الرحمان محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007
- (31) عبد العزيز بن سعيد أحمد الاسمري، نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الاستراتيجية للقادة الأمنيين، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009

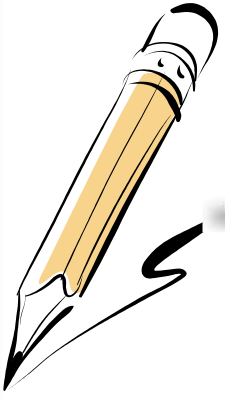
- 32) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة، بيروت، 1991
- 33) عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2011.
- 34) عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 35) عبد الوهاب برحال، دور وأهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة خنشلة، الجزائر، 2011.
- 36) علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد 80، 1970.
- 37) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002
- 38) علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2003.
- 39) علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990.
- 40) علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد (31)، العدد. 2009
- 41) عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2005-2006.
- 42) عن رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
- 43) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008.

- 44) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997.
- 45) مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي - مدخل عي علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009
- 46) محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010
- 47) محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1993.
- 48) محمد عثمان حمدي مصطفى المعاذ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990
- 49) محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين. العام والخاص، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1، 1990.
- 50) مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008
- 51) المرسوم التنفيذي رقم 04 / 08 المؤرخ في 19 / 01 / 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة، الجريدة الرسمية، عدد 03، 20 جانفي 2008.
- 52) منتظمة ومستمرة إلى حد ما لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة"، أنظر: بن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة.
- 53) منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات، الكويت، 1995
- 54) نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000
- 55) Pierre casse, la formation performante , office des publications universitaires centrale BenAknoun , alger, 1994,

- 56) Sekiou.Blondin.Fabi ,Gestion des ressources humaines.2ém éditiondebook ,Université montreal.2001.
- 57) Sekioulakhdar,gestion du personnel, les éditions d'organisations, paris,1986



الملاحق



ملحق رقم (1)

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية



امتحان

تحية طيبة وبعد

في إطار انجاز مذكرة ماستر بعنوان " تقييم برامج تكوين الموارد البشرية على ضوء احتياجات المؤسسة " نضع بين أيديكم هذا الامتحان راجين منكم التفضل علينا بالإجابة على الأسئلة الواردة في الامتحان بما يتفق مع وجهة نظركم بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في المربع الذي يتفق مع رأيكم، مع التأكيد بأنه سيتم التعامل مع الإجابات بالسرية التامة وتستخدم لأغراض علمية فقط.

شكرا على تعاونكم....

السن: ذكر أنثى

المؤهل العلمي: الحالة المهنية:.....

الأقدمية:.....

السؤال (1): أثناء عملك بالمؤسسة هل حصلت على تكوين؟

نعم لا

السؤال (02): ما نوع التكوين الذي استفدت منه؟

نعم لا

السؤال (3): هل مدة التكوين كانت؟

نعم لا

السؤال (4) : كيف كان المشرف على البرنامج التكويني؟

طريقة التقديم: حسنة مقبولة رديئة

العلاقة مع الفوج: حسنة مقبولة رديئة

الاتصال: حسن مقبول رديء

السؤال (5): ما هي درجة استفادتك من البرامج التكوينية.

كبيرة متوسط قليلة

السؤال (06): هل المعارف والمهارات التي اكتسبتها كافية لأداء عملك بنجاح.

كافية إلى حد ما غير كافية

السؤال (07): هل تم تقييم أدائك بعد الفترة التكوينية؟

نعم لا

السؤال (08): ما هي مقترحاتك لتطوير البرنامج التكويني في المستقبل؟

.....



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): سعدون محمد المولود(ة) بتاريخ: 18/12/2017 ب. ب. جامعة
العامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 01844 الصادرة بتاريخ: 2013/10/23 عن: وزارة بوجهادة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم تسيير تخصص: إعداد الموارد البشرية خلال السنة الجامعية: 2022
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: ".....
فصل احتياجات المؤسسة
مقيم برامج التكوين في الموارد البشرية
(دراسة الحالة)
(المؤسسة الاستشارية العمومية صقرة)"

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والتزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 06/06/2022

التوقيع والبصمة



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): كمال باي المولود(ة) بتاريخ: 1986/01/18 بـ مسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 3836169 الصادرة بتاريخ: 2018/12/13 بـ مسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية خلال السنة الجامعية: 2018/2019
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: التقييم في إدارة الموارد البشرية في ظل
التحديات الحديثة - دراسة حالة (المؤسسة الخيرية الخيرية)
لمسيلة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 20/06/2019

التوقيع و البصمة


[Signature]