الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي نور البشير
البيض
معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة
دراسة حالة : مديرية التربية لولاية البيض

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة مالية

إعداد الطالبين:

✍ **خـــــــدوم نورالدين .**

✍ **حمحامي عبد العزيز .**

تحت إشراف الأستاذ:

*** قصابي شعبان .**

اللجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
د . قوادرية ربيحة	المركز الجامعي نور البشير	رئيسا
د . قصابي شعبان	المركز الجامعي نور البشير	مشرفا و مقررا
د . موفق سهام	المركز الجامعي نور البشير	مناقشا

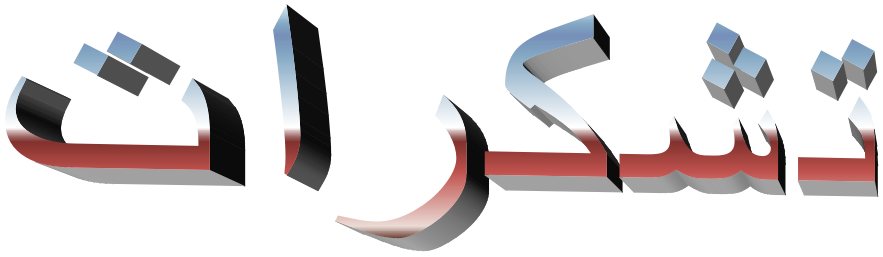
الموسم الجامعي : 2024/2023

بسم الله الرحمن الرحيم



دعاء

اللهم ارزقنا حسن التوكل عليك، ودوام السعي إلى رضاك، وجنبنا وساوس الشيطان، وقنا شر الإنسان والجان، وهب لنا حقيقة الإيمان، وارزقنا الخير والحلال، الله إني أسألك علما نافعا، ورزقا واسعا، وقلبا خاشعا، ونورا ساطعا، وذرية صالحة، وشفاء من كل داء، اللهم إني أسألك درجات العلا، وارزقنا الجنة، والإيمان الخالص، وعلما نافعا اللهم زدنا حبا إليك وإلى نبيك محمد صلى الله عليه وسلم.



الشكر والتقدير

أول شكرنا هو لله رب العالمين الذي رزقنا العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف" **قصابي شعبان** " الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة

وإسهاماته المفيدة وبصماته الواضحة ونصائحه السديدة وتعامله ذو الميزة العالية وكل الميزات التي تركت

انطباعا على صفحات هذا الموضوع

أشكر كل من أعاننا على إنجاز هذا الموضوع ، وكل أساتذة قسم علوم التسيير بالمركز الجامعي

نور البشير بالبيض

الفهـــــــــــــرس

التشكرات

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمة العامة.....

الفصل الأول : الإطار النظري للتكوين و دوره في رفع إنتاجية المؤسسة

تمهيد 01

المبحث الأول : ماهية التكوين في المؤسسة..... 02

المطلب الأول: مفهوم و مبادئ التكوين.....02

المطلب الثاني : أهمية وأهداف التكوين.....08

المطلب الثالث : منهاج دراسة التكوين.....13

المبحث الثاني : الاستثمار في التكوين و أثره على الإنتاجية.....18

المطلب الأول : الإطار المنهجي لتسيير عائد الاستمرار (R.O.I) من التكوين.....18

المطلب الثاني : البعد الاستثماري للتكوين.....21

المطلب الثالث : أثر التكوين على الإنتاجية.....23

الفصل الثاني : منهجية الدراسة و البحث الميداني

تمهيد 27

المبحث الأول: عرض عام حول مصلحة التكوين بمديرية التربية لولاية البيض.....28

المطلب الأول :نشأة المؤسسة (مديرية التربية لولاية البيض).....28

المطلب الثاني :منهج الدراسة.....31

المطلب الثالث : مجال الدراسة.....32

المبحث الثاني: إجراءات البحث الميداني.....34

المطلب الأول: تحليل وتفسير بيانات الدراسة.....34

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان.....62

المطلب الثالث– نتائج الدراسة.....65

الخاتمة.....68

الخاتمة العامة

الخاتمة.....أ ،..... د

قائمة المراجع.

المقدمة العامة

مقدمة :

في ظل التغييرات الاقتصادية العالمية الراهنة أيقن الباحثون الاقتصاديون على أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال بقدر اعتمادها على مدى توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة، والدليل على ذلك أن هناك بلدان كثيرة تزخر أراضيها بثروات طبيعية هائلة وتملك رؤوس أموال ضخمة ولكنها بقيت ضمن الدول المتخلفة.

ولعل السبب الرئيسي في ذلك يرجع أساسا إلى افتقار هذه الدول عموما والجزائر خصوصا إلى الموارد البشرية المكونة والمؤهلة وهذا ما جعل مردود ثرواتها المادية والمعنوية ورؤوس أموالها يعود في غالب الأحيان إلى البلدان الأجنبية محتكرة ومستغلة والدليل على ذلك أن استخراج واستغلال هذه الثروات يتم من قبل الطاقات البشرية المؤهلة لهذه الدول (الأجنبية).

يسعى التكوين إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التكوين، كما يمكن اعتبار التكوين على أنه تأقلم مع العمل أو أنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف رفع مهارات الفرد في أداء العمل.

وانطلاقا من كل هذه الدراسات والأبحاث التي قام بها هؤلاء الباحثون وصلوا إلى إثبات قدرة الفرد و إمكانيته في رفع أو تخفيض الإنتاجية على مستوى المؤسسات حيث يرتبط الارتفاع في الإنتاجية بالتكوين المستمر والدقيق والمنظم في نفس الوقت.

وتشير إلى أن التعليم والتكوين الذي يجب الاعتماد عليه هو التعليم التقني والعلمي، والذي بواسطته يمكن استيعاب التكنولوجيا المستوردة ومطابقتها مع الظروف ومتطلبات البلدان النامية مع إمكانية إقامة قاعدة تكنولوجية وطنية تتماشى ومتطلبات العصر الحديثة، وهذا من أجل مواكبة ومسايرة الدول المتقدمة التي تولي اهتماما كبيرا بالعنصر البشري ،على ضوء كل هذا يمكننا طرح الإشكالية الرئيسة للدراسة كما يلي:

ما مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية لولاية البيض ؟

التساؤلات الفرعية :

1- ما مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية بمديرية التربية لولاية البيض ؟

2- ما هو الدور الذي يلعبه التكوين على مستوى مديرية التربية لولاية البيض ؟

3- ما هي أهم النتائج التي تتحصل عليها إدارة الإنتاج من خلال تأثير عملية التكوين على مستوى مديرية التربية لولاية البيض ؟

أولا- فرضيات البحث:

بعد التجميع للمعلومات التي أعتقد أنها ترتبط بالموضوع قمت بصياغة عدة فرضيات محددة تعتبر أكثر الإجابات احتمالا عن الأسئلة التي أقوم بفحصها وأهم هذه الفرضيات هي:

1 -إن العنصر البشري يعتبر عنصرا أساسيا في التنمية الاقتصادية.

2 -إن تكوين الموارد البشرية له مردودية على مستوى المؤسسة (التأهيل).

3 -إن الاستثمار في الموارد البشرية يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة وطاقة إنتاجية خلاقة ومبدعة.

ثانيا- أسباب اختيار البحث:

توجد عدة أسباب دفعتني إلى اختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره أجملها فيما يلي:

1 - باعتبار أننا موظفين بقطاع التربية و قطاع التكوين المهني و طالبين في نفس الوقت أردنا معرفة العلاقة بين التكوين و أداء العاملين.

2- نوع التخصص العلمي الذي درست فيه فهذا الموضوع ذو صلة متينة و قوية بتخصص التسيير الذي زاولت فيه دراستي

أسباب موضوعية: إن التكوين يلعب دورا مهما و أساسيا في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين و بالتالي فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات العاملين و قدراتهم و تعديل سلوكياتهم و بالتالي تحسين أدائهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد و أقل تكلفة.

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

ثالثا- أهمية الدراسة: تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في الآتي :

- يعتبر التكوين من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع و تحسين كفاءة أداء العاملين من خلال تنمية قدراتهم و مهاراتهم و توجيه سلوكهم.
- التنمية الشخصية و الوظيفية للعامل من خلال تكوينه.
- يعمل التكوين على تحسين العلاقات بين العاملين و أرباب العمل.
- يساعد التكوين على إتخاذ قرارات حسنة و حل المشاكل بفاعلية أكثر.

رابعا- أهداف الدراسة: إن النتائج التي أصبو الوصول إليها خلال بحثي هذا أختصرها فيما يلي:

1. تسليط الضوء على موضوع تسيير الموارد البشرية.
2. إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة الجزائرية.
3. رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال إطلاعه على الأسس النظرية لهذا المصطلح(التكوين).
4. توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين، ومن ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.
5. تحقيق بعض الأهداف المتوخاة من عملية التكوين وتأهيل الأفراد وهذا بتحقيق النتائج في نهاية كل دورة.

خامسا- الدراسات السابقة :

❖ **دراسة لـ:** بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، رسالة ماجيستر ، علم الاجتماع ، تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية و الإجتماعية ، جامعة عباس لغرور خنشلة ، 2013-2014 .

توصلت هذه الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة له دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية حيث أنه يساعد أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظف مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة بكفاءة عالية.

❖ **دراسة لـ:** بودوخ غنية "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد **البشرية** "أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للعلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية للسنة الجامعية2013/2012

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأثرها على أداء الموارد البشرية و توصلت إلى أن التكوين يتم وفقا للاحتياجات الفعلية للمؤسسة الصحية وهذا راجع إلى أن الطب وطرق العلاج يعرف تطور مستمرا.

❖ **دراسة لـ :** عوض الله محمد علي محمد الهدي، دور التدريب في أداء العاملين ببنك فيصل الاسلامي السوداني، كوستي – ربك،رسالة ماجستير إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان،2017

خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إلى ذلك يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية للوصول إلى الأهداف المسطرة و يساهم أيضا في معرفة الواجبات ولوائح العمل وكذلك التحفيز والتشجيع المستمرين بعد عملية التقييم تعزز ثقته بالإدارة.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

هذه الدراسة أفادتنا من جانب واحد فقط وهو مرحلة تحليل العملية التكوينية و هو ما سنتعرض له في الجانب النظري للدراسة ، و قد ركزت هذه الدراسة على تكوين فئة الإطارات لمعرفة ما مدى إعتماد المؤسسة في تكوين إطاراتها على الدقة في تحديد الإحتياجات التكوينية و الدقة في تحديد أهداف مسبقة من العملية التكوينية ، بالإضافة إلى إفادتنا بعناوين المراجع التي يمكن أن نعتمد عليها.

سادسا- المنهج المستخدم:

للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة تم الاعتماد على منهجين منهجا وصفيا ومنهج تحليليا حيث يتمثل المنهج الوصفي في وصف الظاهر محل الدراسة، يتمثل المنهج التحليلي في تحليل و تفسر نتائج الخاصة بالدراسة

تاسعا- تقسيمات الدراسة:

في هذا الإطار قمت بتقسيم البحث إلى فصلين الفصل الأول قد تناولنا فيه الإطار النظري للتكوين و دوره في رفع إنتاجية المؤسسة.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا الجانب التطبيقي وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق بطريقة علمية دقيقة وتحدد طبيعة المناهج وفق الأهداف المرجوة من كل دراسة، وهذا التحديد يكون ناجما أيضا عن طبيعة الموضوع. فمنهج البحث هو الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة .

الفصل الأول :

الإطار النظري للتكوين و دوره في رفع إنتاجية المؤسسة

تمهيد :

إن التطور الحادث في المجتمعات أوجب أن تكون تلك المجتمعات دائمة التغيير في مختلف الجوانب ذلك التغيير الذي يتطلب تكيف مستمر مع معطيات العصر التقنية.

إن معطيات التقنيات كثيرة ومجالاتها متعددة ضربت جذورها في أعماق المجتمع فأخذت تغير في سلوك الفرد، والتغيير في سلوك الفرد لابد أن يواكبه شيئا من الحذر فإذا كان تغير مرغوبا فهذا ما تسعى إله المجتمعات إلى الترقي ومواجهة تحديات العصر وتسخر جميع إمكاناتها لاستغلال الموارد الطبيعية والبشرية الاستغلال الأمثل وبذلك تتجاوز حدود التخلف. إن البرامج التكوينية تعد من المستلزمات الأساسية لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد الجدد ومتطلبات العمل حيث أنها تؤدي إلى إحداث الموازنة بين ما يستطيع الفرد عمله وما يطلبه العامل نفسه.

المبحث الأول : ماهية التكوين في المؤسسة

تهتم المنظمة بالتكوين ، لان ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية ، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية ، و عليه نحاول تحديد مفهوم التكوين.

المطلب الأول: مفهوم و مبادئ التكوين

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع إعداد للأخذ بأسباب التطور الحضاري والتكوين هو الوسيلة التي تهيئ للفرد لأداء مهامه من المهام إدارية كانت أم فنية بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة جيدة في البناء العام للمجتمع الذي يعيش فيه هذا الفرد.

اولا. مفهوم التكوين

وقد أشار الدكتور « الشقاوي » في بحثه (التدريب الإداري للتنمية) إلى أن التدريب عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر [1] وهذا يؤكد أن عملية التطور الإداري التقني تفرض على الفرد أن يكون مطلعا على كل جديد مدركا لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير.

وعموما فإن التدريب بجميع أنواعه التعريف النظري والعملي بالجوانب الإدارية والمهنية للنشاط المطلوب أداؤه من قبل المتدرب يهدف إلى إحداث تغييرات وتنمية معارفه ومهارته واتجاهاته ليكون من أرباب المهن وقبل هذا كله اكساب الفرد القناعة بأن التكوين أصبح مطلبا حيويا تفرضه ظروف العصر التقنية ويشير القاسم إلى أن زيادة العائد من رأى المال البشري يتم عن طريق استثمار طاقات الأفراد الإنتاجية لتحقيق أقصى إنتاج ممكن [2]، ويشير « هايسون ومايرز » في تعريفهما للتكوين بأنه عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر

---

[1] عبد الرحمان الشقاوي: **التدريب الإداري للتنمية**– معهد الإدارة العامة– مصر– سنة 1985 ص 09

[2] بديع محمود مبارك القاسم: **تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق**– طبعة الأمة بغداد سنة 1975 ص 04.

كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة .

ينصرف مفهوم التدريب إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة لأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة ، مما سبق يتضح أن التدريب أو ما يسمى بالتكوين هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة.

و هناك تعريف آخر للتكوين و هو :

التكوين هو تللك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل [1]، ومن المفاهيم التي تضمن إضافات جديدة للمفاهيم السابقة "التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل و السلوك و الاتجاهات،لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية.[2]

أهم ما يميز هذا التعريف أنه أوضح ضرورة الاهتمام بتخطيط التكوين حتى نسير في الطريق السليم، كما أنه يبين ضرورة إهتمام التكوين بتغيير الفرد و الجماعة وليس الطرفين فقط، وأن هذا التغيير الهدف منه هو تمكين هذين الطرفين من القيام بعملهم بأعلى درجة من الكفاية.

---

[1] زكي محمود هاشم، **ادارة الموارد البشرية** (الكويت جامعة الكويت) 1989 ص 255

[2] عبد الكريم درويش،ليلى تكلا، **أصول الادارة العامة** (القاهرة مطبعة الانجو المصرية، 1976ص 594

وهناك تعريف آخر للتكوين بأنه: " الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات و المهارات و الإتجاهات التي الناس في المشروع .[1] و هذا التعريف أيضا يوضح الهدف من تعديل معلومات ومهارات وإتجاهات العملين في المؤسسة.

ومن التعاريف الهامة التي وردت بشأن التكوين مايلي:

التكوين هو عبارة عن: " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفاعلية و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبليةعن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والإتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة" [2]،و أهم ما يميز هذا التعريف هو أن المؤسسات يجن من وراء تسطير البرامج الرسمية التي تستخدمها لمساعدة الموظفين والعمال و كذلك من أجل تحسين أدائهم ورفع قدراتهم الإنتاجية هي :

1- كسب الفعالية والكفاية المستقبلية

2- تنمية العادات الفكرية و العملية للأفراد

3- رفع مهارات ومعارف العاملين

4- رفع مستوى أدائهم وكذلك الإتجاهات ما يناسب تحقيق أهداف المنظمة.

أما التعريف الذي نراه الأنسب وهو الذي يعرف التكوين بأنه: " عملية منظمة ومستمرة، مجورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة إحتياجات محدد حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير" [3]، ويعتبر هذا التعريف من أفضل التعاريف التي وردت في التدريب وذلك للإعتبارات التالية:

---

[1] علي السلمي: **ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية** ، مكتب غريب، القاهرة ،ط3، 1985 ص 352

[2] عبد الرحمان عبد الباقي عمر: **ادارة الافراد**، مكتبة عين الشمس 1975،لقاهرة، ص 205

[3] علي محمد عبد الوهاب : **للتدريب و التطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات**، معهد الإدارة العامة، الرياض ،1981

1- أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط و التنظيم، أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن إنتهاج أسلوب المحاولة و الخطأ.

2- أوضح التعريف أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.

3- أبرز التعريف أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد و بهذا يمكن أن نفرق بين التكوين و التعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.

4- أوضح التعريف أن التكوين عمكليه هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد واضح، إذ أن التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته.

لكل الإعتبارات السابقة، يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولا بجميع الجوانب العملية التكوينية.

ثانيا.تحديد المصطلحات : بعد أن قمنا بالشرح و التفصيل لمفهوم التكوين، سنحاول تقديم بعض المصطلحات المشابهة له، وذلك كمايلي:

1 - الإعداد: إن مصطلح الإعداد أو مايسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم و التكوين وغير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبتدئ التكوين بعد يبتدئ التكوين بعد إنتهاء الإعداد بالنسبة للفرد[1]

2 - إعادة التكوين: يعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين، مع أن البعض يستعمل مرادفا بالفرنسية (Recyclage) الرسكلة.

[1] حسن الحلبي : **معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي**، معهد الإنماء العربي، بيروت ، 1976 ص 37.

وتحدث عملية إعادة التكوين عند إنتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق و أساليب العمل[1].

3- التأهيل: إن مصطلح التأهيل تتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من إستعادة قدرتهم علة مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية.

وتختلف التأهيل عن التكوين لكون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم و التكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.

4- العلاقة بين التعليم و التكوين: تتركز عملية التكوين حول محورين أساسيين هما :

- تزويد الأفراد بالمعلومات
- محاولة تغيير سلوك الأفراد

و يحقق التكوين أهدافه من خلال ظاهرة التعليم التي تعرف بأنها " عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، و من خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام [2]. ويعرف باس (BASS) و فوهان (VAUGHAN) التعليم بأنه :

- التغيير الدائم في السلوك و الذي يحدث كنتيجة للمارسة أو التجارب السابقة[3]
- يهدف التعليم (Education) أو التعلم (Learning) الذي يطبق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس و الجامعات إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين،فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما يهدف

[1] : LAKHDAR SCHIOU :gestion du personnel , les éditions l'organisation Québec 4ème édition 1993 , p 313.

[2] أحمد الباشات : أسس التدريب،دار النهضة الحديثة، القاهرة 1978 ص 11.

[3] عمر سالم الزروق : برامج العملية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة ،طرابلس، 1989، ص 8

التكوين إلى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل، حيث أن محور العملية التكوينية هو الفرد نفسه وليس موضوع التدريب [1] لذلك فإن أسلوب التدريب أهم من موضوع التدريب في حد ذاته.[2]

التعليم و التكوين نشاطين مكملين لبعضهما [3]. وتؤدي مراعاة مبادئ التعليم إلى تحقيق الفعالية للبرنامج التكويني بإعتبار أن التكوين هو محاولة للتأثير في إتجاهات المتكونين عن طريق تعليمهم قيما و مبادئ جديدة و إضافة خبرات نافعة لهم يتم التصرف على أساسها في المستقبل[4].

ثالثا.مبادئ التكوين: ومن المبادئ الهامة للتكوين التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني مايلي:

1- التكرار والمران: التكرار يساعد عل تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى شخصية المتعلم وعلى الطرق المستخدمة في التكوين.

2- الإرشاد والتوجيه: الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته فالتكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدونه،فإرشاد المتعلم إلى الرق الصواب فيه إقتصاد للوقت والجهد، حيث يتعلم الإستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يبذل بعد ذلك جهدا في إزالة العادات الحركية الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة.

3- الدافع والحافز : كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حيقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل

---

[1] محمد عبد الفتاح باغي: **التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق** ،جامعة الملك سعود، الرياض، 1983 ص 8.

[2] عبد الكريم درويش : **نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح**، مجلة الإدارة العدد الرابع، القاهرة 01 أفريل 1972 ص 43

[3] محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ : **المدخل الحديث في إدارة الأفراد**،دار النهضة العربية، القاهرة، 1990 ص 224-224.

[4] زكي محمود هاشم:**إدارة الموارد البشرية** ،مرجع سابق ،ص 285

كما تتوقف فاعلية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التكوين بجدية ويرتبط بنظام التكوين نظام الثواب والعقابوبالتالي فإن نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافأته أما تقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.

4- الطريقة الكلية و الجزئية في التعلم :الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما إذا كان العمل بسيطا أو يتكون من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن بعضها، فمن المفيد أن يعطي مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة متكاملة.

5 - مراعاة الفروق الفردية :إن الإختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والإتجاهات لها أثر كبير على التدريب، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد[1]، وتعتمد الفكرة الرئيسية لمنحنى التعلم و التحسن الذي يحدث في مقدرة الفرد على أداء عمل معين بدرجة معينة من المهارة[1].

المطلب الثاني : أهمية وأهداف التكوين

تهتم المؤسسة بالتكين لأنه ماينفق فيه يتمثل إستثمارا في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة أداء العمال

[1]صلاح الشنواني : **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1987 ، ص 153

اولا. أهمية التكوين : إن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الإقتصادية و الإزدهار الإجتماعي، والتأمين ضد البطالة و الشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله[2]

فالتكوين يعتبر أمر هاما أساسيا من أجل تحسين كمية ونوعية العمل،تخفيض تكاليف الإنتاج،رفع المعنويات وتحفيز العاملين فهو يعيبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاية الإنتاجية بالمؤسسة.

وسيشهد التكوين أهمية بالنسبة للمؤسسة من حيث مايلي: [3]

1.إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشتغلونها، وبالتالي التعريف بها و التكوين عليها.

2.إن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيئ الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيتهم وإنتقالهم إلى وظائف أخرى.

3. إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية و الإبتكارية هي الصفة الغالبة في العمل،وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يوكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة و الدقيقة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعا لذلك، فكلما إزدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيدا تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل[4].

---

[1] محمد الحناوي – علي الشرقاوي : **إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية**، الدار الجامعية ،بيروت، 1990، ص 432

[2] : SCHIOU LAKHDAR : Gestion du personnel, les éditions d'organisation Québec , 3ème édition 1990 p293

[3] عمرو غنايم، علي الشرقاوي: **تنظيم وإدارة الأعمال**، دار النهضة العربية بيروت 1984 ص 607

[4] : Bruno, herniet : Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative Revue Française de gestion, n° 15, Mars, Avril, Mai 1985 PP 54 – 56.

ثانيا. أهداف التكوين : لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه و الحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

1. الأهداف العامة للتكوين: لاشك أن أهداف أي برنامج تكويني تختلف من مؤسسة لأخرى تبعا لإحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب إختلاف الظروف الإنتاجية لإحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب إختلاف الظروف الإنتاجية و الإدارية المؤثرة في العمل في كل منهما ،و بالرغم من ذلك، فإنه يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني.

2.**الأهداف الإدارية :** ويعني هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى.و فيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة.

1- تخفيف العبء على المشرفين [1] لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج إلأى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهارتهم التي إكتسبوها عن طريق التكوين.

2- تحقيق المرونة و الإستقرار في التنظيم [2] : يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الإستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

أ- مساعدة الإدارة في إكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

[1] عبد الرحمان عبد الباقي عمر: مرجع سابق ص 206

[2] محمد عثمان اسماعيل حمدي مصطفى المعاذ، مرجع سابق ص 220.

ب– تسهيل عملية الإتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس، وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.

3. الأهداف الفنية : ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج ومن أهم هذه الأهداف نجد:

أ– تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها[1]: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة ةالإنتاج المثلي تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.

ب– تخفيض حوادث العمل [2]: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية.

ت– التقليل من نسبة العادم أو التالف [3]: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكوّن يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

ث–يساهم في معالجة مشاكل العمل[4]: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات ، فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما لمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر إرتباطا بها، وأكثر إيمانا بسلوكها وسياستها و أهدافها.

---

[1]. عاطف محمد عبيد: **إدارة الأفراد**، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية القاهرة 1966، ص 282

[2] عبد الغفار حنفي: **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**،دار الجامعية ،بيروت 1991 ص 259

[3] منصور فهمي : **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** ، دار النهضة العربية، القاهرة 1973 ص 285

[4] منصور أحمد منصور: **تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق** ،وكالة المطبوعات الكويت.

ثالثا. الأهداف الاقتصادية والاجتماعية: إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الإقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الإقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق، وكذلك النهوذ بالمستوى الإجتماعي للعاملين بما يتيحه التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين، وشعورهم بالأهمية و المكانة في المؤسسة. ويمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كالآتي:

أ- **زيادة الكفاية الإنتاجية** [1]حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناتجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وإنخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.

ب -إرتفاع الربح: مع إرتفاع الإنتاج وإنخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة

ج -**زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة :** تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج، وإنخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها، النمو والبقاء

د – رفع معنويات الأفراد:[3] لاشك أن إكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحققي له نوع من الإستقرار النفسي،ولاشك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

رابعا. الأهداف المرحلية للتكوين: حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي سبق التحدث عنها من إدارية وفنية وإقتصادية وإجتماعية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية. وتتمثل هذه الأهداف فيمايلي:

1. الأهداف العادية : إن هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها مايلي[1]:

- تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته
- تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة

[1] عبد الغفار حنفي: مرجع سابق ص 258

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

وسيتم تحديد هذه الأهداف عن طريق الحصر الواقعي لعدد العاملين المطلوب تكوينهم.

2 . **أهداف حل المشكلات:** وتركز هذه الجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة ومناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.

المطلب الثالث : منهاج دراسة التكوين

يعتبر التكوين أحد الأدوات الأساسية التي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة على المستويين المتوسط و البعيد، و بعد الاستثمار في التكوين استثمارا منتجا إذ أن التكوين الجيد يؤدي بالضرورة إلى تحسين مردودية المؤسسة و عائداتها ، و في هذا السياق تتطرق إلى عملية التكوين و أثرها في زيادة الإنتاجية في المنشأة.

أولا : التكوين و العوامل المحددة للإنتاجية

نحاول تحديد العوامل المؤثرة على الإنتاجية، تلك العوامل التي تتشكل من عاملين أساسيين هما الأداء و التكنولوجيا.[2]

الإنتاجيـة = الأداء لا التكنولوجيـا

1 **التكوين و الأداء:** يختص هذا العنصر من عناصر الإنتاجية بالجانب الإنساني، و عندما نتكلم عن الأداء فإننا نقصد مجموعة من الأبعاد المتداخلة هي [3]:

العمل الذي يؤدي الفرد، و مدى فهمه لدوره و اختصاصاته ، و فهمه للتوقعات المطلوبة منه و مدى إتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

---

[1] علي السلمي ، ساطع أرسلان: **تحديد الإحتياجات التكوينية**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1974 ، ص 16

[2] على محمد عبد الوهاب: **العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج** ، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1984ص 255

[3] على محمد عبد الوهاب ،المرجع السابق الذكر، ص 256.

1 -الإنجازات التي يحققها ، ومدى مقابلة الإنتاج الذي يتمه للمعايير الموضوعة ، الكمية و النوعية و الزمنية .

2 -سلوك العامل في وظيفته ، و مدى عمليات التخزين، حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة (المنفعة الزمنية).

3 -سلوك العامل في وظيفته، و مدى محافظته على الأدوات و الخدمات و الأجهزة التي يستعملها.

4 -سلوك العامل مع زملائه و رؤسائه، ومدى تعاونه مع الزملاء و مساهمته في إنجاز أعمال الفريق.

6- طرق التحسين و التطوير التي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله ليزيد من كفاءة الأداء، وكذلك طرق التقدم و التطوير بالنسبة له شخصيا، أي المهارات و المعلومات التي يمكنه تعلمها و تنميتها من خلال برامج التكوين، ومن ثم فرض التقدم و الترقية المفتوحة أمامه.

ومن هذه الأبعاد المتداخلة ، يتضح لنا أن الأداء يتوقف على عنصرين أساسين هما:

القدرة على الأداء الفعلي للعمل و الرغبة فيه، و يمكن التغبير عن ذلك بالعلاقة التالية [1]:

مستوى الأداء = القـدرة × الـرغبـة

تعني هذه العلاقة أن القدرة و الرغبة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء فمثلا لو توجهنا إلى عامل جديد غير مكون بالتكوين الكافي بتشغيل آلة غالية الثمن فلا شك أنع كفيل بإعفائها و تخفيض معدل الإنتاجية إلى حد بعيد، بنفس المنطق فإن العامل الذي لا يدفعه شعور صادق إلى تحسين عمله أو الذي لا يشعر برغبة حقيقية في العمل لا يمكن أن تتوقع منه انتاجية عالية.

و يجب أن نؤكد هنا انه لكي تنجح المؤسسة في تحسين الأداء و فع الإنتاجية ينبغي أن تحدد بدقة أي العاملين هو المؤشر الفعال، القدرة أم الرغبة ؟ ، فقد يكون مستوى الأداء منخفضا ليس لان القدرة على العمل منخفضة، و إنما لان الرغبة في العمل منخفضة و في هذه الحالة فان محاولة زيادة القدرة على الأداء عن طريق التكوين مثلا لن تجدي شيئا،

[1] على محمد عبد الوهاب ،المرجع السابق الذكر ص 255

بل أصبح هو محاولة زيادة رغبة الأفراد على العمل ، و تتجلى أهمية ذلك في أن كثيرا من المؤسسات تتفق مالا و جهدا طائلا على التكوين بغرض رفع مستوى الأداء و زيادة الإنتاجية ، ثم تكتشف أن هذا الجهد و الإنفاق لم يحقق المطلوب، و بالتالي يكون رد الفعل الطبيعي هو أن نفقد الثقة في فاعلية التكوين و تتخلى عنه حتى لو نشأت حاجة حقيقية و فعلية للتكوين ، الأمر الذي يضاعف الأضرار.

فالفكرة الأساسية إذا هي التكوين لحسن الأداء إذا توفرت الرغبة في العمل، إذ أن التكوين لا يفيد إذا انعدمت الرغبة ، كما أن الحوافز لا تفيد إذا انعدمت القدرة و الآن سنبحث عن مكونات كل من القدرة و الرغبة.

– القدرة : نعني بالقدرة أن يستطيع الفرد أداء العمل الموكل إليه، بالدرجة المطلوبة من الإنقاذ، فعندما يشغل العامل الآلة التي يعمل عليها ، و يعرف طرق صيانتها و الحفاظ عليها ، و عندما يستخدم طرق العمل بالشكل المحدد ، و يصنع المنتوج بالمواصفات المطلوبة ، تقول أن هذا العامل تتوفر لديه القدرة على أداء عمله، و عندما يقوم المشرف بإعطاء الأوامر و يحسن توجيه المرؤوسين و إرشادهم ، و يحصل على طاعتهم و تعاونهم نقول انه قادر على أداء وظيفته الإشرافية.

و تعتبر القدرة حصيلة التفاعل متغيرين رئيسيين هما المعرفة و المهارة و نعبر عنها و فق العلاقة التالية[1] :

القــدرة = المعـرفة ×المهارة المـهـارة

أ – **المعرفة** : تعتبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين، فلا جدال أن المعرفة عامل هام في تكوين القدرة ، وهي البداية السليمة للممارسة [2]، فالعامل مثلا في البداية و قبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها و تركيبها و السنة التي صنعت فيها و خصائصها و العمليات التي تؤديها.

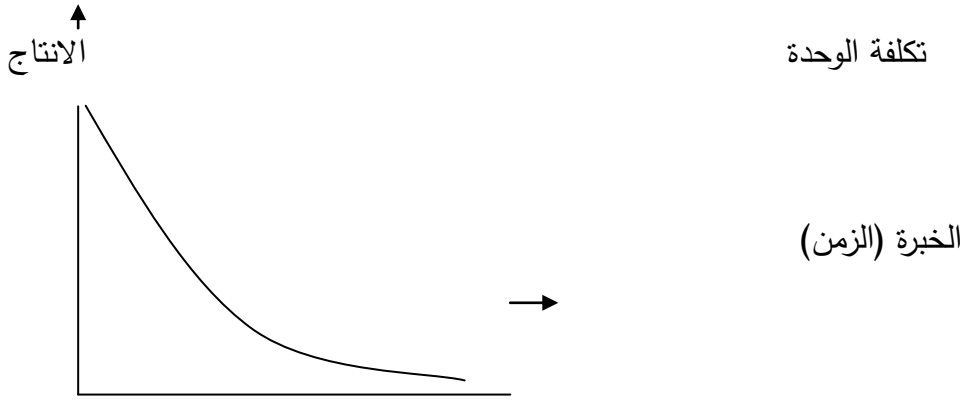
وتتأثر معرفة الأفراد و درايتهم لمجموعة من المتغيرات التي يمكن حصرها في الأتي :

[1] علي محمد عبد الوهاب: **العنصر الإنساني في إدارة النتاج** ، مرجع سابق ص 256

[2] علي محمد عبد الوهاب: **العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج** مرجع سابق ص 258

-الخبرة العملية : فمن المعروف أن الخبرة العملية تعقل القدرة و تزيد من دراية الفرد لأبعاد و وظيفته ، و كلما زادت الخبرة العملية زادت قدرة الشخص على الأداء الوظيفي بما يترك أثره على الإنتاجية [1] ، و هذا ما يطيق على اثر التجربة أو ما يسمى بمنحنى التجربة

الشكل رقم 01 : اثر التجربة



المصدر : Acques Muller et Sabrine Separi : économie d'entreprise Tome 2 (paris, DUNOD 1995) P124

التكوين : يعتبر التكوين أحد السبل أو الطرق التي تؤدي والى زيادة قدرات الفرد، و تختلف برامج التكوين على حسب المستويات الإدارية ، إلا أن جميعها تهدف إلى هدف واحد و هو زيادة قدرات المتكونين عن طريق رفع كفائهم بما يؤثر على كفاءة الغداء الوظيفي و معدل الإنتاجية.

ب- المهارة : أن المعرفة وحدها لا تجعل الفرد قادرا على أداء عمله، فان كانت المعرفة هي أن يحيط الفرد بالأصول و المبادىء التي تحكم عمله ، فان المهارة هي القدرة على استخدام و تطبيق تلك الأصول و المبادىء

ومن أهم العوامل التي تمكن من اكتساب المهارة ما يلي [2] :

- الاستعداد : فكلما كان الاستعداد ايجابيا كلما زادت مهارات الفرد، و بالتالي يتحسن أداؤه الوظيفي ، و يرتفع معدل إنتاجية نظرا لزيادة قدراته

[1] خالد يوسف الخلف-سعيد يس عامر: **الإنتاجية القياسية** ، دار المريخ الرياض 1984 ص 63

[2] فؤاد الشيخ سالم و آخرون: **المفاهيم الإدارية الحديثة**، مركز الكتب الأردني، الأردن الطبعة الخامسة 1995 ص 219

- **الخبرة** : تعتبر الخبرة من العوامل المؤثرة على المهارات كما هي مؤثرة على المعرفة

- **التكوين** : يترك التكوين الفعال أثرا ايجابيا على مهارات الأفراد، فتزداد القدرة ، و يتحسن الأداء الوظيفي ، و يرتفع معدل الإنتاجية.

2- **الرغبة** : إذا كانت القدرة ، هي العامل الأول في معادلة الأداء ، فان الرغبة هي العامل الثاني للمعادلة ، تعلق بدوافع الفرد، و تتكون الرغبة عند الفرد من عنصرين متداخلين هما الاتجاهات و الموافق ، إذا أن [1]:

الرغبة = الاتجاهات × الموقف

أ – الاتجاهات : فالاتجاهات هي حالة فكرية أو مجموعة من الأداء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله، العمل و الزملاء و المجتمع ، و هي تؤثر على سلوك الشخص تجاه هذه الاشياء .

ب- المواقف: أما العنصر الثاني في معادلة الرغبة فهو الموقف، و يقصد بها " مجموعة الأحداث و الظروف التي يواجهها الشخص في مكان و زمان معينين و تملي عليه تصرفا معينا.

و تتصف العلاقة بين الاتجاهات و المواقف بالتفاعل و التأثر و التأثير.

2- التكوين و التكنولوجيا

بعد تناولنا للجانب الأول و هو الأداء و التكوين سوف نتناول الآن التكنولوجيا و التكوين و التي تعد عاملا أساسيا و فنيا يجب الاعتماد عليه، إذ أن الإنتاجية لا تعتمد فقط على الغداء الإنساني ، و لكن أيضا على العوامل الفنية ، فنوع الآلات المستخدمة ،و جودة المواد الخام ، و طرق و أساليب العمل و تقسيم العمليات ، كلها تؤثر بالزيادة أو الانخفاض على الإنتاجية ، بحيث يمكن أن يرفع مستوى الإنتاجية في مشروع معين ، بفرض بقاء العوامل الإنسانية ثابتة ، عن طريق تحسين الآلات أو استخدام مواد خام من جودة أعلى أو إعادة تنظيم و ترتيب العمليات الإنتاجية و يمكن أن نميز مرحلتين من مراحل التطور التكنولوجي ، و هما الميكنة و الآلية ، فإما الميكنة فهي إدخال الآلات لمساعدة الإنسان

[2] علي محمد عبد الوهاب : **العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج** ، مرجع سابق ص256

و تحقيق مزايا زيادة الإنتاج و خفض التكاليف و تحسين الخدمات و جودة المنتوج ،" أما الآلية أو الاوتوماتيكية فهي إدخال النظام الآلي .

فالمؤسسة إذا أرادت تحسين الإنتاجية، فان هذا الهدف لن يتحقق إلا بالسيطرة على ظاهرة التكنولوجيا ، و هذا ما يعني بالضرورة تدريبا مستمرا في جميع وسائل الإنتاج.

ومن خلال العرض السابق ، نصل في الأخير إلى أن الارتباط وثيق بين التكوين و مكونات الإنتاجية ، أي بين التكوين و الإنتاجية.

المبحث الثاني : الاستثمار في التكوين و أثره على الإنتاجية:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية وعلى هذا فهي تبحث عن الاساليب و الطرق التي تؤدي إلى تطوير الإنتاجية.

ومن أهم الأساليب التي تؤخذ بعين الاعتبار في عملية تطوير الإنتاجية هي التكوين و بالتالي فالتكوين يظهر كاستثمار.

المطلب الأول : الإطار المنهجي لتسيير عائد الاستمرار (R.O.I) من التكوين :

إن الدور الفعال و الأساسي الذي يلعبه التكوين في نجاح استراتيجية المؤسسة ، سواء تعلق الأمر بغزو أسواق جديدة ، أو نمو المؤسسة على المستوى العالمي ، أو التحكم في التكنولوجيا الحديثة ، أو البحث عن إرضاء الزبائن ، أو تحسين الإنتاجية ، تدعو المؤسسة إلى الاستثمار في التكوين، و لكن ما هو العائد من هدا الاستثمار ؟

من هذا المنطلق سوق كامل دراسة الأسئلة التالية[1] :

- هل يمكننا حساب المردودية لنشاط التكوين ؟
- كيف نحلل تكلفة برنامج التكوين ؟
- كيف نقيس نتائج التكوين

[1] -Jean_marie Dujardin : la gestion du revenue un investissement de la formation en entreprise, (gestion 2000, N° 06 DEC 1992) P33-36

1- حساب مردودية النشاط التكويني : في البداية ، تعتبر أن النظرية الكلاسيكية لحساب المردودية صعبة التطبيق هنا، بعبارة أخرى حساب القيمة الحالية الصافية خلال فترة الاسترداد، حيث المعدل الداخلي لمردودية أي مشروع تكويني و هميا في أغلب الحالات.

$$\Sigma ct \leq \Sigma CR + \Sigma R$$

حيث : Σ CT = مجموع تكاليف التكوين

Σ CR = مجموع التكاليف المنخفضة

Σ R = مجموعة الإيرادات

يكون مشروع التكوين ذا المردودية ، إذا كان مجموع تكاليف التكوين (CT) اقل من مجموع كل الإيرادات المتحصل عليها من التكوين، أي أن كل التكاليف ، أي كل تكاليف المنخفضة (CR) (تخفيض زمن الصنع، تخفيض التكاليف غير النوعية، انخفاض التغيب.....) و كل الإيرادات المحصلة (R)

ارتفاع حجم الإنتاج ، ارتفاع رقم الأعمال، ارتفاع الإنتاجية.....)

2- تحليل تكاليف التكوين: نقترح هنا تحليل لسعر التكلفة خاص بنشاط تكويني يمتاز بحجم كبير من التكاليف ، و يتعلق بمؤسسة صناعية كما يلي :

أ- مصاريف البحث و التطوير : تكاليف الدراسات و التصورات الأولية (تحليل الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج ، دراسة التقسيم.....)

ب- مصاريف عملية التكوين : مصاريف الأفراد الضرورية لإعداد و تنفيذ التكوين و الوسائل المساعدة (الوثائق المكتوبة، الأفلام و الصور المتحركة، التعليم المبرمج بواسطة الإعلام الآلي.....)

ت- مصاريف امتلاك وسائل التكوين : تكلفة شراء للوسائل المساعدة على التكوين من عند ممون خارجي .

ث- مصاريف تأطير التكوين، أجرة المنشطين الداخليين و الخارجيين

ج- مصاريف مالية : امتلاك و صيانة آلات تنفيذ ، الحاسوب.....)

ح- مصاريف التسجيل في التكوينات الخارجية

خ- مصاريف الأجور (بشكل مباشر) مجموع أجور المشاركين طيلة فترة التكوين.

و هناك مصاريف أخرى متعلقة بالإطعام ، النقل، و الإيواء.

من أجل تحليل هذه التكاليف المختلفة، يجب التفريق بين المصاريف الثانية و المصاريف المتغيرة تدريجيا و المصاريف المتغيرة حسب عدد المشاركين في التكوين

أما التكلفة الإجمالية للنشاط التكويني فيمكن أن تحسب كما يلي :

$$CT = CF + Cvp \cdot NG + Cv - Q$$

حيث :

CT = التكلفة الإجمالية

Cp = التكلفة الثابتة الكلية

Cvp = التكلفة المتغيرة تدريجيا

Cv = التكلفة المتغيرة تدريجيا

NG = عدد الفرق المشاركة

Q = عدد المشاركين

كما يمكننا حساب تكلفة الوحدة الخاصة بالتكوين كما يلي [1]:

* التكلفة لكل متدرب = التكاليف الإجمالية للنظام/ عدد المتدربين في السنة

*التكلفة لكل ساعة = التكاليف الإجمالية للنظام/ عدد ساعات التدريب في السنة

[1] تريسي وليم : **تقسيم نظم التدريب و التطوير** (ترجمة سعد أحمد الجبالي) معهد الإدارة العامة الرياض 1990 ص 638

*تكاليف الأجهزة لكل متدرب = التكاليف الإجمالية للأجهزة/ عدد المتدربين خلال العمر الافتراضي للآلات.

* تكاليف الأجهزة لكل ساعة =التكاليف الإجمالية للأجهزة/ عدد ساعات التدريب خلال العمر الافتراضي للآلات

تكاليف إعداد لكل متدرب = التكاليف الإجمالية للمواد/ عدد المتدربين

و في الأخير يمكن القول أن التوزيع بين المصاريف الثانية و المتغيرة تدريجيا و المتغيرة هو أمر ضروري للمقارنة بين مختلف مشاريع التكوين ، كما أن جزء كبير من مصاريف التكوين هي مصاريف ثابتة.

3- قياس نتائج التكوين : يتعلق الآمر هنا بتحديد و قياس مؤشرات نتائج التكوين

فالمؤشر هو مقدار معير عن ظاهرة معينة ، و لكنه قد يكون ناقصا حتى و لو كان وثيق الصلة بالموضوع ، مثلا الناتج الداخلي الخام كمؤشر للنمو الاقتصادي لبلد معين .

فالمؤشرات لا يكون لها معنى إلا على سلسلة معطيات قابلة للمقارنة في الزمن و ثم ملاحظتها في فترات متتالية لنفس المؤسسة، أو في الفضاء (المقارنة بين المؤسسات) أي مقارنة زمانية و مكانية، و من أجل التعرف على مؤشرات النتائج الأكثر ملائمة تعتبر مسيرة التكوين على انهها مشكلة متعددة المعايير و الرهانات المتعددة العوامل

المطلب الثاني : البعد الاستثماري للتكوين : يعد العنصر البشري عنصرا مهما من حيث إنتاج إيرادات المؤسسة، حيث تقوم إدارة المؤسسة بتخصيص مبلغ مالي كبير من أجل تكوين عمالها و اختيار الفئات الواجب تكوينهم لصالح المؤسسة.

ومن المؤكد أن إدارة المؤسسة لا تعتمد اتفاق مثل هذه النفقات ما لم تكن تتوقع أن تحصل مقابل ذلك على إيرادات تزيد أو على الأقل تتعادل مع هذا الاتفاق ، و ألا كان ذلك تصرفا غير رشيد.

- و بالنظر إلى أهمية العنصر البشري في المؤسسة فان اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية تعد أفضل من الاستثمار في الموارد المادية لطول فترة الخدمات التي يمكن الحصول عليها في الأولى عن الثانية [1] .

[1] El Hamani Larbi : la Formation outil de Gestion des ressources humaines Revue

و يتفق هذا مع آراء الاقتصاديين أمثال : آدم سميت، و آلفريد مارشال ، و ميلتون ، بل إن " باتون" في كتابة عن نظرية المحاسبة قد أوضح أن " الموارد البشرية تعد أهم أصل في أي مشروع اقتصادي و بشكل يفوق الأصول المادية" [1].

و إذا كان من الممكن أن يوصف الإنفاق الاستثماري على انه تخصيص قدر من المواد المتاحة للمؤسسة على أمل تحقيق العوائد المتوقع الحصول عليها مستقبلا خلال فترة زمنية طويلة نسبيا ،فان هذا الوصف يمكن استخدامه في ثبات أن الإنفاق على التكوين الرأسمالي البشري ،بصفة عامة و التكوين بشكل خاص ،هو إنفاق استثماري بمعناه المحاسبي ،و ليس إنفاقا جاريا [2].

فالإنفاق على تكوين العاملين يهدف إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية في المستقبل ،و هذا الإجراء سيؤدي بالضرورة إلى زيادة الارادات المؤسسة ،أي أن الإنفاق على التكوين هو جزء من الموارد المالية الحالية للمؤسسة على أمل تحقيق العوائد المتوقع الحصول عليها خلال الفترة التالية للتكوين و الفترات المحاسبية التالية لها مستقبلا ،و بذلك ينطبق التعريف السابق للإنفاق الاستعماري على تكاليف التكوين التي تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين .

نلاحظ من خلال كل هذا أن كل عملية تكوينية تهدف أساسا إلى رفع كفاءة و أداء الأفراد و من تم رفع إنتاجيتهم التي تعود بالفائدة على المؤسسة من خلال حصولها على عوائد كبيرة .

إن التكوين ليس له معنى ، إلا إذا استمر طول حياة المؤسسة فالمؤسسة مطالبة بالبحث عن الأداء الشامل الذي لا يخص فقط الأداء المالي (المردودية المالية) و على المدى القصير ، ولكن الأداء الشامل و على المدى البعيد، فالاستثمار في التكوين هو استثمار على المدى البعيد، و يخص المؤسسة ككل[3]

---

[1] منظمة العمل العربية، العدد 60، 1995 ص 31

[2] Bier man and Smidit ; the Capital budgeting decisions CN emyorie, MC millan co) 1969, P 04

[3] Hervé Hamon : investir dans la formation , l'entreprise à la recherche de la performance, Revue entreprendre et former (Paris , Ifige, N° 01, 2 , Juin 1993) P89-90.

فالتكوين استثمار حقيقي يجب تحقيقه حتى يسمح للمؤسسة بالتطور و النمو ، في هذا السياق ومن هذه الرؤية التي تخصص لها نسبة 12 % من الكتلة الأجرية لـ IBM تخصص للتكوين و 8 % بالنسبة لـ Bill

المطلب الثالث : أثر التكوين على الإنتاجية .

إذا كانت الإنتاجية هي هدف أساسي لكل مؤسسة، فان التكوين يعتبر من الأدوات الخطيرة و الاساليب الفعالة التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق هذا الهدف ، و هو رفع الإنتاجية و عليه فإننا سنحاول توضيح أثر التكوين على إنتاجية المؤسسة.

1- **التكوين و الجودة الشاملة و أثره على الإنتاجية :** إن مفهوم الجودة ليس حديثا ، ولكن الجديد الآن أننا بصدد ثورة فكرية ترى أن الجودة سمة رئيسية لكل عنصر من عناصر العمل في المؤسسة ، وهذا ما يطلق عليه بالجودة الشاملة (Total Qualité)

و الجودة الشاملة في الحقيقة و إن لم تكن هدفا في ذاتها فإنها وسيلة للتميز و التفوق و النجاح في كسب العملاء و التغلب على المنافسين

و عن كيفية تحقيق الجودة لمؤسسة ما يقول الدكتور " علي السلمي " ، فتوجد مجموعة من التجارب التي وصلت إليها بعض الشركات تتضمن المبدأ الأساسي للجودة و هو التطوير المستمر و عدم النظر إليه باعتباره حدثا عارضا بل باعتباره التزاما ، فيجب أن تتبنى الإدارة مفهوم الأداء السليم من أول مرة بمعنى أداء العمل مطابقا للمواصفات من أول مرة ، و خير مثال لذلك اليابان التي تهدف إلى إنتاج سيارة لا تحتاج صيانة لعدم و جود أخطاء بها ، و يتم هذا عن طريق [1] :

- التكوين الفعال لتوضيح علاقات العمل بالمورد داخليا و خارجيا .
- التركيز عند الشراء ليس على السعر الأقل ، و لكن على التكلفة الكلية الأقل، و هذا معناه إدخال جودة الأداء في الاعتبار عند الشراء.

[1] زينب إبراهيم : التحدي الجديد، **لا سكان للخطأ في أب عمل** مجلة الأهرام الاقتصادي ، القاهرة العدد 1354، ل 19 ديسمبر 1994 ص 42 .

– الاهتمام بإدارة التحسين المستمر في العلاقات و لا نتركها للصدفة.

– ضرورة إتباع أساليب ايجابية للإشراف و التكوين.

– ضرورة حصر الجودة في كل أفراد المؤسسة و تحقيق الترابط و التكامل بين جميع أجزاء المشروع.

– ضرورة تقوية الأفراد و تأكيد خبراتهم عن طريق إعادة التكوين ، و إعطائهم السلطة و القدرة على اتخاذ القرار و أن يكون لهم صوت مسموع في العمل.

– ضرورة تجنب القرارات غير المؤسسة على المعلومات المتكاملة

نلاحظ من هذا أهمية التكوين و مكانته في تحقيق الجودة الشاملة و العمل على التطوير المستمر للوصول إلى تحسين الإنتاجية في المؤسسة.

2– **التكوين و نظام إيزو (ISO) و أثره على الإنتاجية :** إن المتفحص بعناية لمواصفات " إيزو" يتضح له أهمية تنمية و تكوين العنصر البشري من أجل الوفاء بمتطلبات تلك المعايير التي يكون الهدف منها ضمان القدرة على إنتاج الجودة و الجدير بالذكر أن هناك ثلاث نماذج لمعايير إيزو و هي [1] :

1– **إيزو 9001 :** نظام الجودة ، نموذج للتأكد من الجودة بشأن التقسيم و التطوير و الإنتاج و التركيب و الخدمة.

2– **إيزو 9002 :** نظام الجودة ، نموذج للتأكد من الجودة بشأن الإنتاج و التركيب.

3– **إيزو 9003 :** نظام الجودة ، نموذج للتأكد من الجودة في المراحل النهائية من الفحص و الاختيار

فهذه النماذج هي التي تمنح عنها شهادة التسجيل ، أما النماذج 9000، 9004 فهي نماذج إرشادية لا غير.

و ترجمتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ، وهي منظمة تستهدف رفع المستويات القياسية و وضع المعايير و الأسس و الاختيارات و الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع و الخدمات على المستوى العالمي .

و قد ركزت معايير إيزو الثلاثة على ضرورة تنمية مهارات العاملين على جميع المستويات الإدارية ، فالعناصر المكونة للنموذج 9001 على سبيل مثال أنها كلها تؤكد على الأهمية القصوى لدور العنصر البشري مع التأكيد الدائم

---

[1] منظمة العمل العربية ، **مجلة العمل العربية** ، (العدد 60 ، فيفري 1995 ، ص 19)

على أنها عناصر " مؤهلة و مدربة" ، و مما يؤكد أهمية عنصر الموارد البشرية و الاهتمام بتطويرها تعليمها و تدريبها و تنمية مهاراتها ما ورد في التعريف الدولي لإدارة الجودة الشاملة كما ورد في إيزو 8402 فقرة 307 و فقا لآخر إصدار في 1994/4/1 ، فقد أشار إلى أن قوة و إصرار القيادة بالإدارة العليا مع التعليم و التدريب لكل أفراد التنظيم عامل أساسي في نجاح النظام [1]

و لذلك يلاحظ أن معظم مداخل غدارة الجودة الشاملة تركز على دور عنصر الموارد البشرية و تدريبها في هذا الصدد.

و لتحقيق مزيد من التحسين في أداء الموارد البشرية ، فقد تبنت بعض الدول مدخل حلقات الجودة (Quality Cercle) و التي ينجم عن ممارستها اشتراك العاملين أنفسهم في حل المشكلات بحيث لا تقتصر مزاياه على صقل المعارف و المهارات فقط ، بل يمتد الأمر إلى ترسيخ قيم الانجاز و احترام ألذات

و تقدير الآخرين و الشعور بالانتماء ، و هنا ما يتطلب الاهتمام بتدريب العاملين .

[1] منظمة العمل العربية ، مرجع سابق ص 24

خلاصة

يعتبر التكوين من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الراهن وهذا لمل هو واقع في عصر العولمة بحث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من أداء عمالها ، وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة و تحقيق أفضل مردودية و أداء عمال من جهة آخرى ، وفكرة الاهتمام بوظيفة التكوين تضمن للمؤسسات تحقيق غاياتها و كسب أحسن أداء لعمالها قمنا في هذا الفصل بدراسة التكوين الذي يهتم بتحقيق هدف مهم و هو تحسين أداء العاملين في المؤسسة و من أجل التعمق في هذا العنصر قمنا بتقسيمه الى عنصرين هامين هما يتمثل في التكوين و أهميته و أنواعه ، ولذا على المؤسسة أن تقوم بهذه الوظيفة بشكل يسمح لها بتحقيق نوع من التحسن في الانتاج ، أما العنصر الثاني هوالأداء و كيفية تحسينه من طرف تكوين فعال وناجع و هذا ما يلزم على المؤسسة أن تقوم به و توفير كل الوسائل و الجهود لنجاحه و لهذا ما يمكن أن تقوم بوضع تكاليف مخصصة لهذه الوظيفة و توفير أحسن الوسائل و الظروف و فهذه العناصر مجتمعة تساهم في تحقيق التكوين ناجع وفعال و تحقيق أعلى كفاءة .

الفصل الثاني :

منهجية الدراسة و إجراءات البحث الميداني

تمهيد

يحتوي هذا الفصل على مختلف الإجراءات المنهجية التطبيقية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة ، حيث يعد خطوة هامة في الدراسة لأنه يساعد في الوصول إلى إجابات علمية عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها ، ويشمل هذا الجانب عدة خطوات منها إختيار المنهج المناسب للدراسة ، تحديد مجالات الدراسة الميدانية أي المجال المكاني والزماني وكذلك المجال البشري مع تحديد مجتمع الدراسة وطريقة إختيار العينة بالإضافة إلى تحديد أدوات جمع البيانات والتي من خلالها يتم جمع البيانات والحقائق حول الموضوع والتي تسمح بتحليل وتفسير هذه البيانات ومن تم إستخلاص النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة ثم النتائج العامة للدراسة.

المبحث الأول: عرض عام حول مصلحة التكوين بمديرية التربية لولاية البيض

سنتطرق من خلال هذا الجزء إلى تعريف بمديرية التربية لولاية البيض

المطلب الأول :نشأة المؤسسة (مديرية التربية لولاية البيض)

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

أولا–المجال المكاني(الجغرافي): حدد المجال المكاني للدراسة الميدانية بإقليم ولاية البيض وبالتحديد بمديرية التربية، وهي مديرية ولائية من ضمن مديريات الهيئة التنفيذية ، يترأسها مدير التربية الذي هو عضو في الهيئة التنفيذية ، ويعين بمرسوم رئاسي مهمته السهر على متابعة تمدرس التلاميذ ومراقبة البرامج المسطرة من طرف وزارة التربية الوطنية وتسيير الملفات الإدارية للأساتذة والإداريين والعمال المهنيين.

وأنشات مديرية التربية سنة 1984 أي مع إنشاء الولاية بعد التقسيم الإداري لسنة 1984 ، بعدما كانت تابعة لولاية سعيدة ، وقد تم فتح مقرها ، وفي سنة 2010 تم فتح مقر جديد لمديرية التربية ، ويقدر مجموع موظفيها الدائمين ب 316 موظفا. وتتكون هذه المؤسسة من :

أ. **مكتب مدير التربية** :الذي تسند إليه مهام تنفيذ البرامج المصادق عليها من طرف الوزارة الوصية. ب – الأمانة العامة : لها صلاحيات إدارية مساعدة لمدير التربية في بعض المهام الإدارية.

ب. مصالح مديرية التربية : تتكون من خمسة مصالح وهي: مصلحة المستخدمين يترأسها رئيس المصلحة ، وتتمثل مهامها في معالجة الملفات الإدارية لقطاعالتربية وتضم المكاتب التالية:

– مكتب التعليم المتوسط والثانوي

–مكتب التعليم الابتدائي.

– مكتب الإداريين والعمال المهنيين.

– مكتب المنازعات والمعاشات.

ت. **مصلحة التكوين والتفتيش** : تضم مكتبين

– **مكتب التكوين** : يختص في تكوين الأساتذة والمعلمين أثناء الخدمة.

– **مكتب التفتيش** : يجمع ويراقب التقارير المقدمة من طرف المفتشين.

ث. **مصلحة البرمجة والمتابعة** : تضم مصلحة البرمجة والمالية وتحتوي على :

ج. **مكتب البرمجة والخريطة المدرسية** :التي من وظائفها الاستقصاء الشامل ليوم 20 أكتوبر من كل سنة و يضم إحصاء شامل للتلاميذ والهياكل والتجهيزات التربوية، بما فيها موظفي القطاع، الموارد البشرية والمادية لقطاع التربية (كذلك إعداد الخريطة المدرسية ضبط احتياجات القطاع إلى الهياكل القاعدية لضمان تمدرس التلاميذ في ظروف عادية إلى آفاق السنة المقصودة.

ح. **مكتب البناءات والتجهيزات المدرسية** : يعمل بالتنسيق مع مديرية السكن والتجهيزات العمومية لولاية البيض فيما يخص انطلاق الأشغال بالمشاريع المدرسية والتربوية المسجلة.

خ. **مكتب الشؤون الاجتماعية والرعاية الصحة** : يقوم بجمع ودراسة ملفات المنح المدرسية وكذلك السهر على تسيير وحدات الكشف والمتابعة التي تضم طبيب عام طبيب أسنان وممرضين.)

د. **مكتب الميزانية والمصالح الاقتصادية:** يسهر على دراسة وتوزيع الميزانية على المؤسسات التربوية ومراقبة الحسابات المالية للمؤسسات.

ذ. **مصلحة الدراسات والامتحانات: تضم ثلاث مكاتب :**

– **مكتب التعليم الابتدائي والمتوسط:**يقوم بإعداد خريطة النظام التربوي بالمؤسسات التعليمية المدرسية.

– **مكتب التعليم الثانوي:**يقوم بإعداد خريطة النظام التربوي بالمؤسسات التعليمية الثانوية.

- **مكتب الامتحانات والمسابقات المدرسية والمهنية**:يسهر على تنظيم الامتحانات الرسمية والمهنية.

مصلحة تسيير نفقات المستخدمين يضم ثلاثة مكاتب :

- مكتب التعليم المتوسط والثانوي.
- مكتب التعليم الإبتدائي.
- مكتب الإداريين والعمال المهنيين.

ثانيا–المجال البشري :ويقصد به أفراد المجتمع المدروس، وحسب طبيعة هذا الموضوع فقد اشتمل المجال البشري لهذه الدراسة العاملون في مجال الإدارة الذين إستفادوا من العملية التكوينية بمديرية التربية لولاية البيض. ونظرا لقلة الأفراد العاملين المستفدين من هذه العملية، فقد تم إجراء مسح شامل لهذه الفئة والبالغ عددها 30 عاملا، وقد تم إستبعاد المفتشين الذين إستفادوا من العملية التكوينية لتواجدهم في أماكن متفرقة وخارج الولاية.

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

أ. **المرحلة النظرية:** وهي الفترة الممتدة من جانفي إلى مارس حيث تم فيها البدء بجمع المعلومات والمراجع حول موضوع الدراسة، وذلك بزيارة المكتبة الجامعية ومكتبة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير ، قدور جبالة البيض، وتم خلالها صياغة الإشكالية بعد عدة محاولات، ثم تحضير الفصول النظرية لهذه المذكرة.

ب. المرحلة الميدانية :وكانت بداية شهر إفريل حيث قمنا بزيارات استطلاعية للمؤسسة المختارة بعد الحصول على الموافقة، تم إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي المؤسسة وبعض الإداريين قصد جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة ككل و أيضا لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ، وفي 15 أفريل تم توزيع الاستمارة وتجربتها على أفراد المجتمع المدروس وهم العاملين الذين استفادوا من العملية التكوينية لغرض معرفة

مدى فهمهم للأسئلة وتعديل البعض منها ، وقد تم تطبيقها بعد إدخال بعض التعديلات عليها وتوزيعها على المبحوثين وبعدها تم جمع هذه الاستمارات.

المطلب الثاني :منهج الدراسة.

تعددت المناهج العلمية تبعا لتعدد مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق بطريقة علمية دقيقة وتحدد طبيعة المناهج وفق الأهداف المرجوة من كل دراسة، وهذا التحديد يكون ناجما أيضا عن طبيعة الموضوع. فمنهج البحث هو الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة [1]."

كما يعرفه محمد الغريب بأنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة ، بهدف الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة.[2] "

ونظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على دور التكوين في تحسين أداء العاملين بمؤسسة إدارية كمديرية التربية، وذلك بمعرفة أراء وردود أفعال المستفيدين من العملية التكوينية التي تم تنظيمها خارج المؤسسة وتقدير مدى إستفادة هؤلاء العاملين منها، وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرًا كيفيًا أو كميًا.

فالمنهج الوصفي " يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.[3]"

[1] بلقاسم سلاطنية ، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى ، الجزئر، 2004 ، ص 35.
[2] حمد الغرب عبد الكريم ،**البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات** ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، 1987 ، ص77
[3] عمار الطيب كشرود البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية ، ط 1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن ، 2007 ، ص 228

المطلب الثالث : مجال الدراسة

أولا – مجتمع وعينة الدراسة:

تناولت هذه الدراسة دور التكوين في تحسين أداء العاملين وتم أخذ مديرية التربية لولاية البيض نموذجا لذلك، وبعد اتصالات متكررة بالمؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية، تم التعامل مع مصلحة التكوين والتفتيش حيث تم عرض موضوع الدراسة عليهم وشرح أهدافها، وتم تزويدنا بالإحصائيات اللازمة التي سوف نعتمد عليها في الجانب الميداني من هذه الدراسة، وحسب مصلحة المستخدمين لهذه المؤسسة يقدر مجموع الموظفين الدائمين ب 165 موظفا ، وحسب ذات المصدر فعدد الموظفين الذين تلقوا تكوينا فعليا يقدر بـ 30 موظفا، وبالتالي فمجتمع الدراسة يتمثل في مجموع الموظفين الذين تلقوا دورات تكوينية خارج المؤسسة على اعتبار أن المؤسسة لا تملكالإمكانيات اللازمة لإجراء العملية التكوينية داخل المؤسسة، وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى معرفةدور التكوين في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية لولاية البيض فإننا سنعتمد في هذه الدراسة علىالمسح الشامل لمجتمع البحث.

ثانيا : أدوات جمع البيانات:

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

أ. **المقابلة** : هي من الأدوات المعتمدة في الكثير من الدراسات، وتعرف على أنها" : علاقة ديناميكية وتبادل لفظي بين شخصين أو أكثر، وهي أداة بارزة من أدوات البحث العلمي، وظهرت كأسلوب هام في ميادين عدة منها علم الاجتماع[1]،حيث تم الإعتماد على الحوارات الشفهية مع بعض المبحوثين حول موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية من أجل التعرف على كيفية أداء مهامهم بعد عملية التكوين وقد تمت هذه المقابلات بطريقة فردية عفوية وليست رسمية.

[1] إحسان محمد الحسن، الأسس العملية لمناهج البحث الاجتماعي، ط2 ، دار الطليعة ، بيروت ، 1986 ، ص 93.

ب. الإستبيان: تعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الإجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين ، والتي يتم إعدادها إعدادا محددا، وترسل بواسطةالبريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين المبحوثين لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادتها ثانية" [1]،وهي ثاني أداة تم الإعتماد عليها في هذه الدراسة ، حيث وضعت إستمارة تجريبية أول الأمر في الدراسة الإستطلاعية وكانت موجهة لعدد محدود من الأفراد الذين شملتهم الدراسة، إذ كان الغرض منها إكتشاف ومعرفة الأسئلة والعبارات الغامضة لدى المبحوث ، حتى يتم التمكن من تعديلها عن طريق توضيحها وتبسيطها أكثر لتكون في متناول المبحوث.اشتملت الإستمارة على 26 سؤالا ، تضمنت أربعة محاور قسمت على النحو التالي:

- **المحور الأول** : عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى ستة (06) ، تدور في مجملها حول البيانات العامة الخاصة بالمبحوث والمتمثلة في : الجنس السن، الحالة الإجتماعية ، المستوى التعليمي عدد سنوات الأقدمية ، تصنيف الرتبة داخل المؤسسة وهي معلومات تهدف إلى التعرف على الجانب الشخصي للمبحوثين.

- **المحور الثاني:** يخص التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين، وتضمن هذا المحور سبعة (07) أسئلة مغلقة تتضمن خيارات محددة ، حيث يختار المبحوث الإجابة المناسبة له.

- **المحور الثالث** : يخص دور برامج التكوين في تحسين أداء العاملين وتضمن هذا المحور سبعة (07) أسئلة (06 أسئلة مغلقة و سؤال واحد مفتوح).

- **المحورالرابع:** يتعلق بتأثير المكون في تحسين أداء العاملين، وتضمن هذا المحورستة (06) أسئلة (05أسئلة مغلقة و سؤال واحد مفتوح).

ثالثا-أساليب تحليل البيانات بعد عملية جمع البيانات ، تم الإعتماد في تحليلها على ما يلي:

- عرض البيانات في جداول بسيطة.

[1] محمد شفيق ، البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2006،ص 115

- إستخدام التكرارات
- استخدام النسب المئوية للتعرف على استجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور الدراسة..

المبحث الثاني: إجراءات البحث الميداني

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة التطبيقية استعمال طريقة المقابلة المباشرة لتحصيل معلومات أكثر موضوعية ، حيث استهدفت هذه الأخيرة القيام بتحليل آراء عدد من الموظفين .

المطلب الأول: تحليل وتفسير بيانات الدراسة

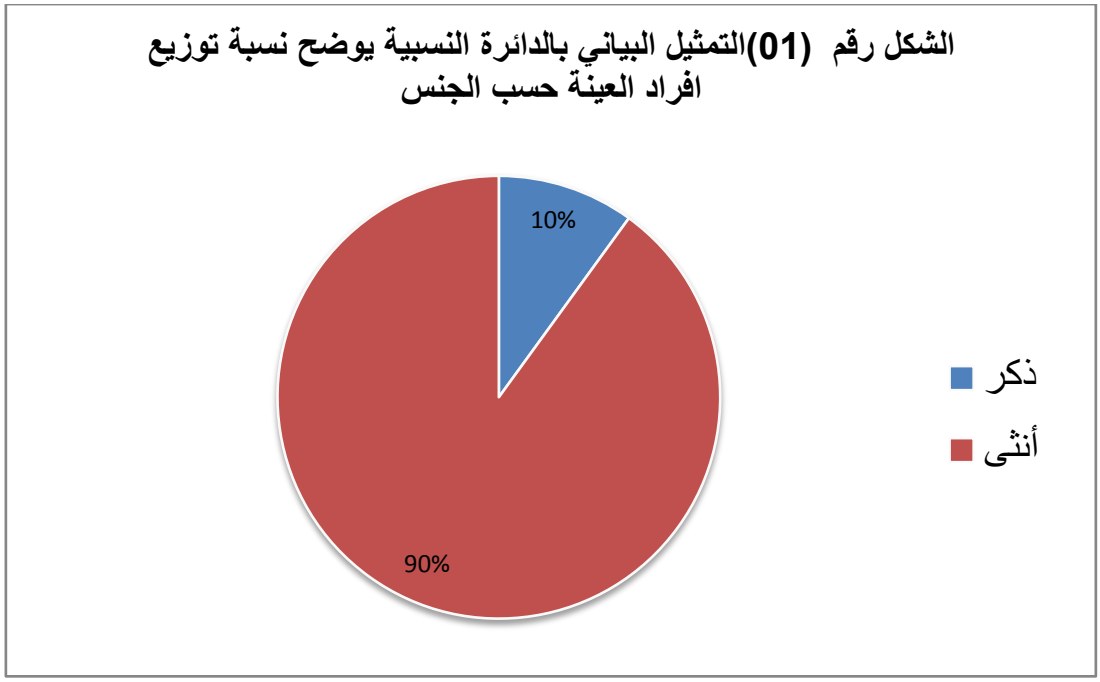
1- البيانات الشخصية

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

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

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان

الشكل رقم (01)التمثيل البياني بالدائرة النسبية يوضح نسبة توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم(02)

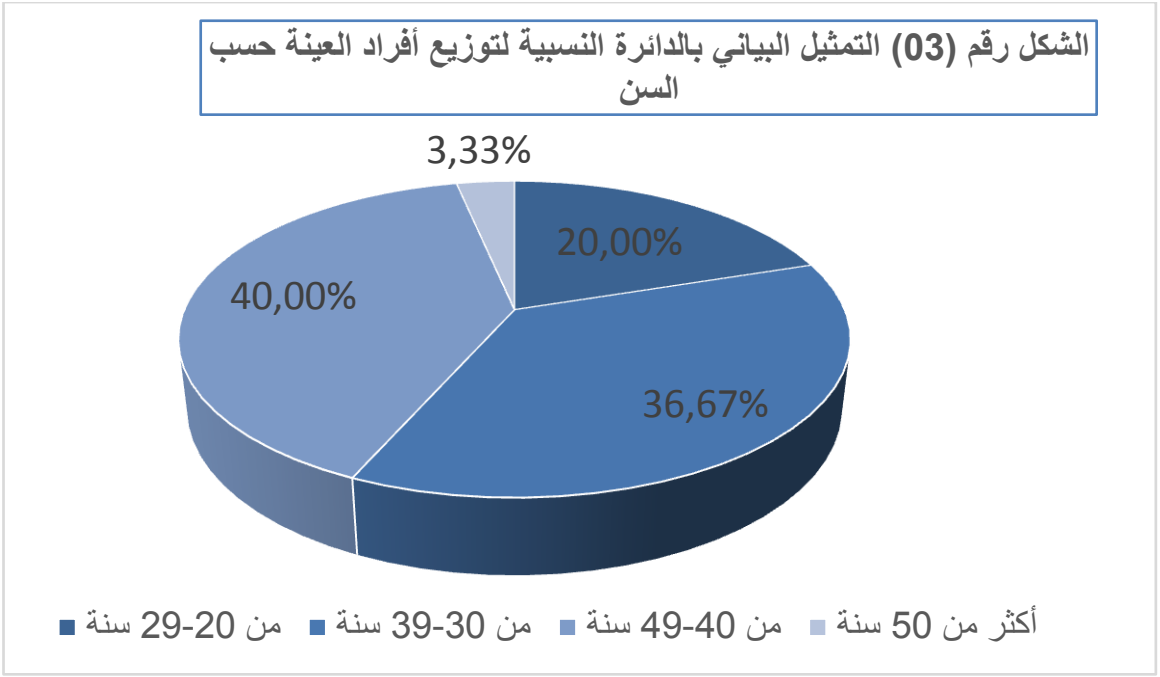
يتبين من خلال الجدول رقم (02) أن كل افراد المجتمع المدروس هم من فئة الإناث بنسبة % 90 في حين نجد أن نسبة الذكور ضئيلة جدا حيث تقدر ب 10%، ويمكن تفسير هذا الإختلاف الكبير بين النسبتين إلى أن مشاركة فئة الإناث في مسابقات التوظيف أكثر من فئة الذكور وبالتالي فرص التشغيل عندهن أكبر من الذكور، إضافة إلى أن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

جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

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

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان

الشكل رقم (03) التمثيل البياني بالدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (03)

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن أعمار افراد العينة تركزت عند الفئة (40–49 سنة) وذلك بنسبة 40% وعدد أفرادها 12، أما نسبة 36،67 فتمثل الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين (30 39 سنة) وعدد أفرادها 11 ، أما الفئة العمرية (200–29) سنة فتتمثل نسبتها 20% وعدد أفرادها من إجمال أفراد العينة هو 06 ، أما الفئة العمرية التي يتروح سنها أكثر من 50 سنة فقد قدر عدد أفرادها 01 بنسبة 3،33% ، ويمكن تفسير تمركز العاملين في الفئة الأولى على أن مهام الوظيفة يتطلب الخبرة والمهارة لدى الأفراد العاملين.

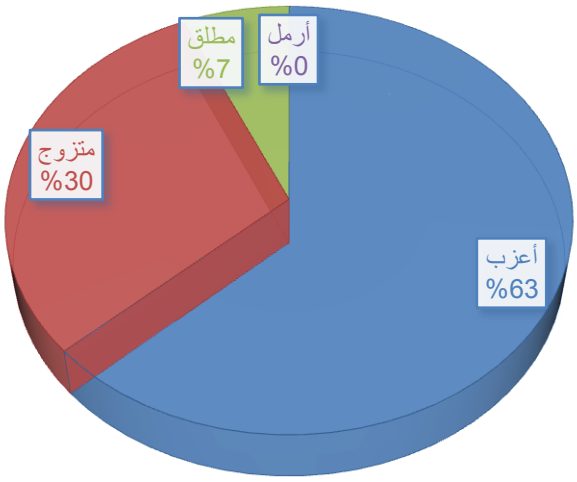
جدول رقم (04): يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة%
أعزب	19	%63.33
متزوج	09	%30
مطلق	02	%6.67

أرمل	00	%00
المجموع	30	%100

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان

الشكل رقم (03) التمثيل البياني بالدائرة النسبية .يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلي.



المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (04)

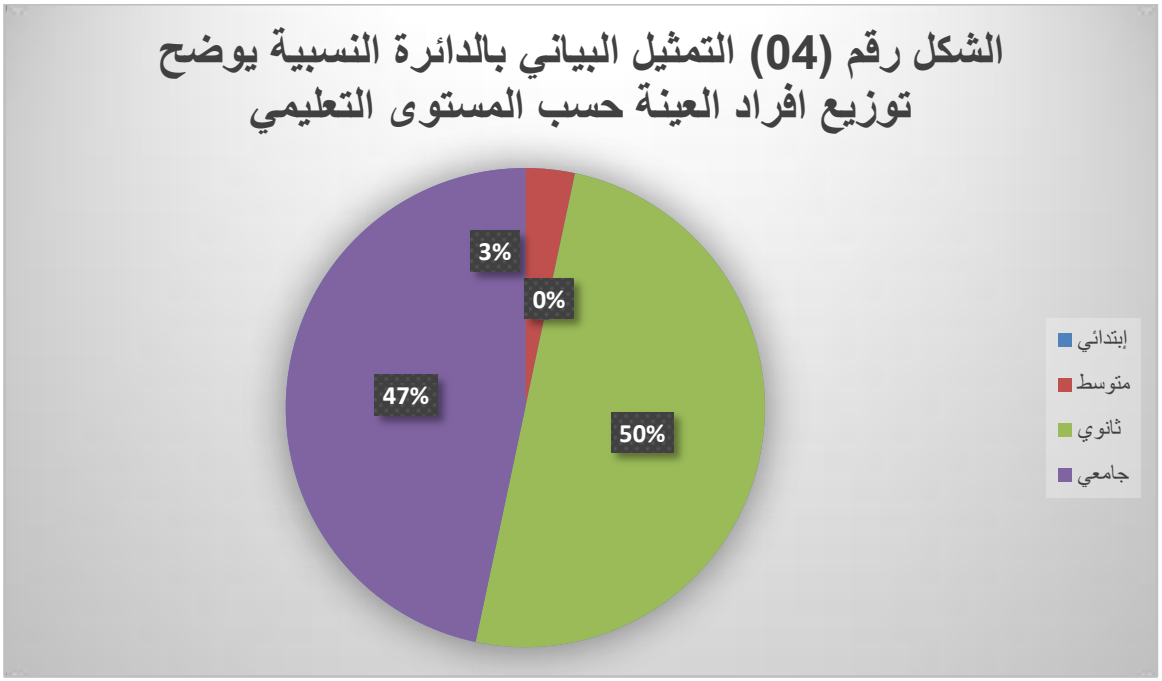
نلاحظ من الجدول رقم (04) أن جل أفراد العينة الذين إستفادوا من العملية التكوينية من فئة العزاب وذلك بنسبة 33 ، 63% ، في حين ان نسبة % 30% من أفراد العينة متزوجين، أما الفئة الثالثة فهي فئة المطلقين والتي تقدر نسبتها ب 6،67%، ويمكن تفسير النسبة العالية لفئة العزاب يتميزون بالإستقرار .

جدولرقم (05): يوضحتوزيعافرادالعينةحسبالمستوىالتعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة%
إبتدائي	00	%00
متوسط	01	%3.33
ثانوي	15	%50

جامعي	14	%46.67
المجموع	30	%100

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان



المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (05)

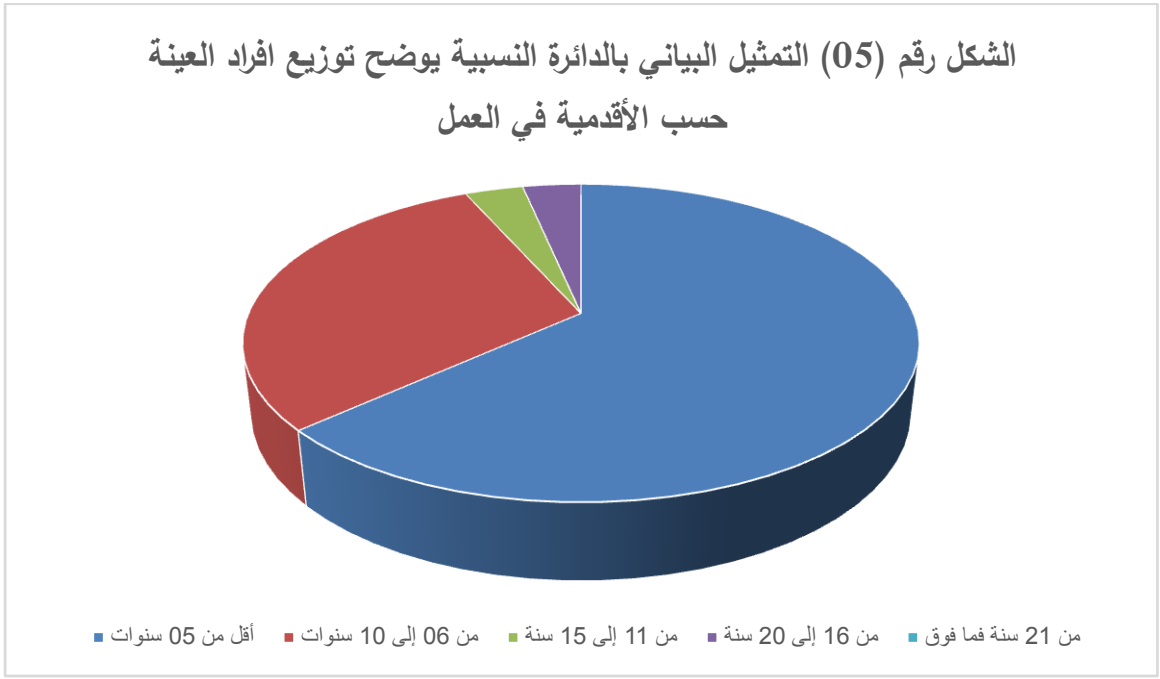
نلاحظ من الجدول رقم (05) أن أعلى نسبة من المستوى التعليمي لدى مجتمع البحث المدروستقدر ب 50% وتمثل المستوى النهائي من التعليم الثانوي ، في حين أن نسبة أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي تقدر ب 46،67% ، أما الذين لديهم مستوى متوسط فتقدر نسبتهم ب 3،33% ، ويمكن تفسير ذلك إلى أن مديرية التربية تحتوي على تخصصات وظيفية لا تحتاج لنسبة معينة من التعليم العالي ولا تتطلب ثقافة عالية ، ويأتي في المرتبة الثانية ذوو المستوى الجامعي الذين يشغلون هذه الوظائف التي لا تتناسب مع مؤهلهم العلمي وهذا راجع لعدم توفر مناصب شغل ، أما المرتبة الثالثة فهي فئة الأفراد العاملين ذوو المستوى التعليمي المتوسط ويبلغ عددهم عامل واحد ، وهذا راجع إلى أن هذا المستوى كان يوظف به في السنوات الماضية أين كان سوق العمل بحاجة إلى يد عاملة لشغل هذه الوظائف.

جدول رقم (06) يوضح توزيع افراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة%
أقل من 05 سنوات	19	%63.33
من 06 إلى 10 سنوات	09	%30
من 11 إلى 15 سنة	01	%3.33
من 16 إلى 20 سنة	01	%3.33
من 21 سنة فما فوق	00	%00
المجموع	30	%100

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان

الشكل رقم (05) التمثيل البياني بالدائرة النسبية يوضح توزيع افراد العينة حسب الأقدمية في العمل



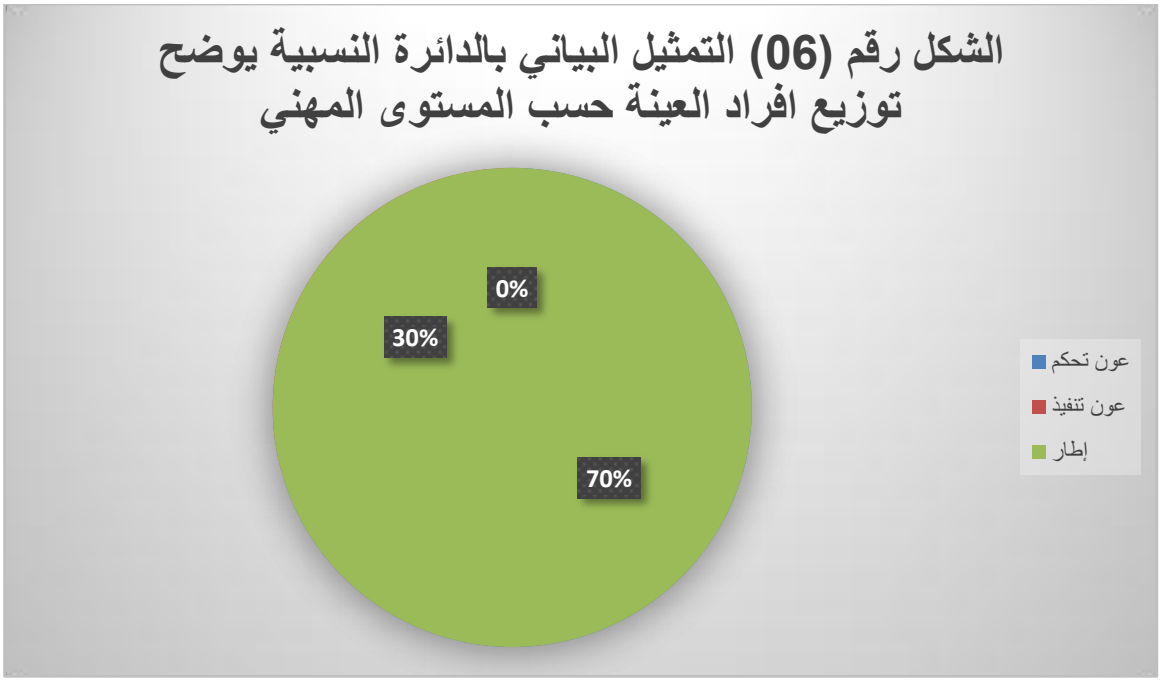
المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (06)

يوضح الجدول رقم (06) أن فئة عدد سنوات الاقدمية الأقل من 05 سنوات ، الذين إستفادوا من دورات تكوينية وعددهم 19 عاملا تمثل النسبة الأكبر والمقدرة ب 33 63% مقارنة بباقي الفئات حيث تليها نسبة 30% التي تمثل فئة عدد سنوات الأقدمية من (06 إلى 10 سنوات) ، في حين نجد نفس النسبة لدى أفراد الفئة التي تتراوح نسبة الأقدمية مابين (11 إلى 15سنة) و (16إلى 20سنة) والمقدرة ب 3،33%، أما بالنسبة لفئة عدد سنوات الأقدمية الأكثر من 21 سنة فتقدر نسبتها ب 00،00% ، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الفئة الأولى من الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم بعد فتح مسابقات التوظيف في الآونة الأخيرة على مستوى مديرية التربية مما يجعلها تهتم بفئة الموظفين الأقل أقدمية لتأهيلهم وتنمية معارفهم وتطوير مهاراتهم وبالتالي تحسين أدائهم.

جدول رقم (07) : يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى المهني.

المستوى المهني	التكرار	النسبة%
عون تحكم	21	%70
عون تنفيذ	09	%30
إطار	00	%00
المجموع	30	%100

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان



المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (06)

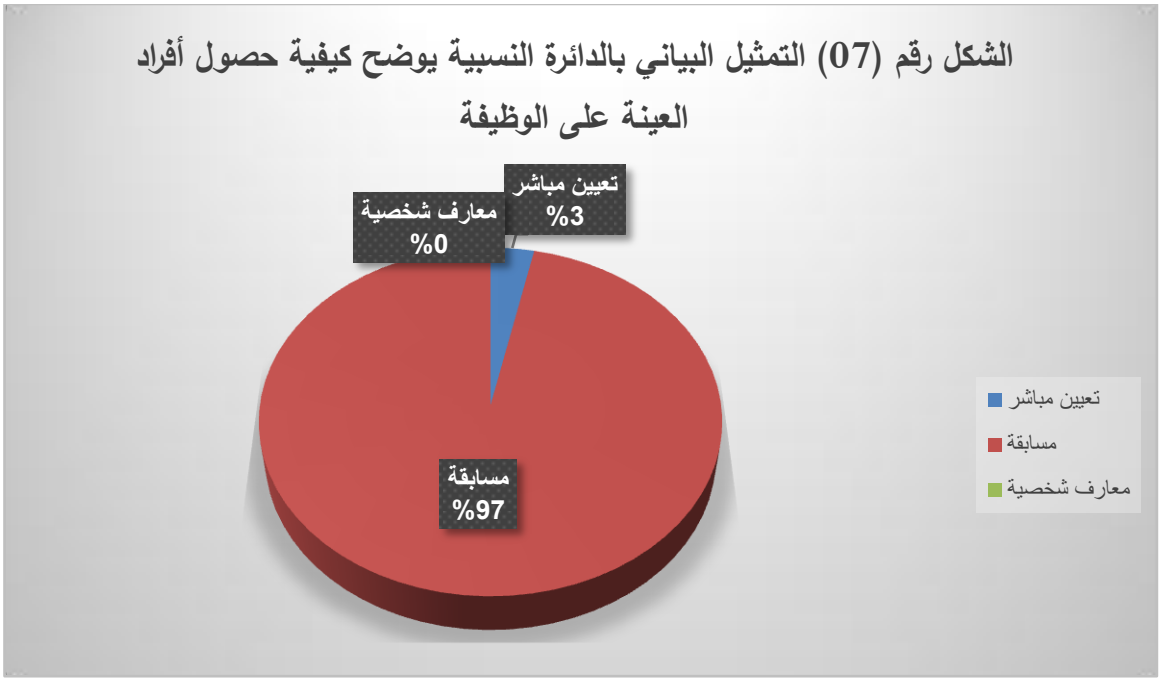
نلاحظ من الجدول رقم (07) أن فئة المبحوثين الذين إستفادوا من دورات تكوينية ويصنفون في رتبة عون تحكم يمثلون الأغلبية وذلك بنسبة 70%، تليها نسبة فئة المبحوثين الذين يصنفون في رتبة عون تنفيذ والمقدرة ب 30 ، في حين نجد فئة المبحوثين المصنفة في رتبة إطار تقدر نسبتها 00%، ويمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسة تهتم بفئة عون تحكم لإحتياج هذه الفئات لدورات تكوينية بسبب طبيعة عملهم في الإدارة وبالنسبة لفئة إطار فهي لا تخضع لدورات تكوينية وذلك حسب سياسة المؤسسة المعتمدة.

2- بيانات خاصة بعملية التكوين في تحسين أداء العاملين

جدول رقم (08) يوضح كيفية حصول أفراد العينة على الوظيفة

الإحتمالات	التكرار	النسبة%
تعيين مباشر	01	%3.33
مسابقة	29	%96.67
معارف شخصية	00	%00
المجموع	30	%100

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان



المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (06)

يبين الجدول رقم (08)أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة تم إلتحاقهم بالمؤسسة عن طريق المسابقة والمقدرة ب96،67% في حين نجد نسبة ضئيلة جدا والمقدرة ب 3،33 تمثل أفراد العينة الذين تم تعيينهم مباشرة،

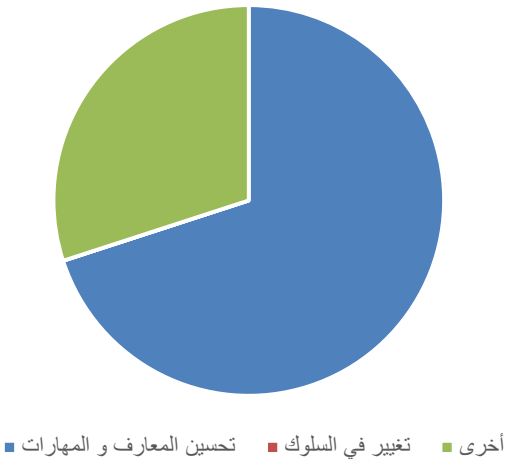
ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تعتمد على الشفافية في تعيين موظفيها أما بالنسبة للفئة التي تم تعيينها مباشرة فهذا راجع إلى أنه في السابق كانت الحاجة إلى اليد العاملة مما يتم الإعتماد على هذه الطريقة.

جدول رقم (09) يوضح خضوع أفراد العينة لعملية التكوين ومدى إستفادتهم منها.

الإحتمالات	التكرار	النسبة	الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	30	%100	تحسين المعارف و المهارات	21	%70
			تغيير في السلوك	00	%00
			أخرى	09	%30
			المجموع	30	%100
لا	00	%00			
المجموع	30	%100			

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان

الشكل رقم (08) التمثيل البياني بالدائرة النسبية يوضح يوضح خضوع أفراد العينة لعملية التكوين ومدى إستفادتهم منها



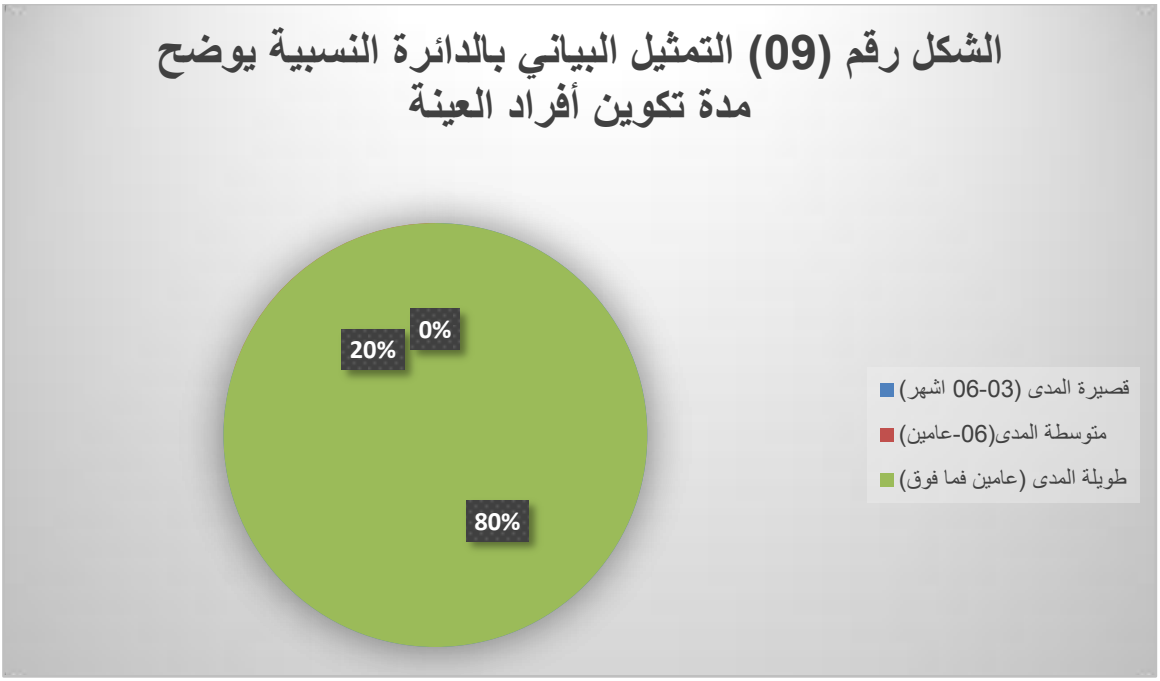
المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (09)

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد المجتمع المدروس قد خضعوا إلى دورات تكوينية بعد التحاقهم بالعمل والتي تقدر ب %100% وقد إستفادوا منها ويتجلى ذلك من خلال أن العملية التكوينية قد أفادتهم بدرجة كبيرة في تحسين مهاراتهم ومعارفهم وذلك بنسبة 70% ، في حين أن نسبة 30% من أفراد العينة كانت إستفادتهم من هذه العملية متنوعة بينما نسبة 00% من الأفراد المبحوثين لم تفدهم هذه العملية في تغيير سلوكاتهم ، أما بالنسبة للفئة التي كانت إجابتهم ب "لا" فتقدر نسبتها ب 00% ، وهذا يدل أن مديرية التربية تهتم بتكوين فئة العاملين الجدد لتنمية مهاراتهم ومعارفهم مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

جدول رقم (10) يوضح مدة تكوين أفراد العينة.

مدة التكوين	التكرار	النسبة%
قصيرة المدى (03-06 اشهر)	24	%80
متوسطة المدى(06-عامين)	06	20%
طويلة المدى (عامين فما فوق)	00	%00
المجموع	30	%100

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان



المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (10)

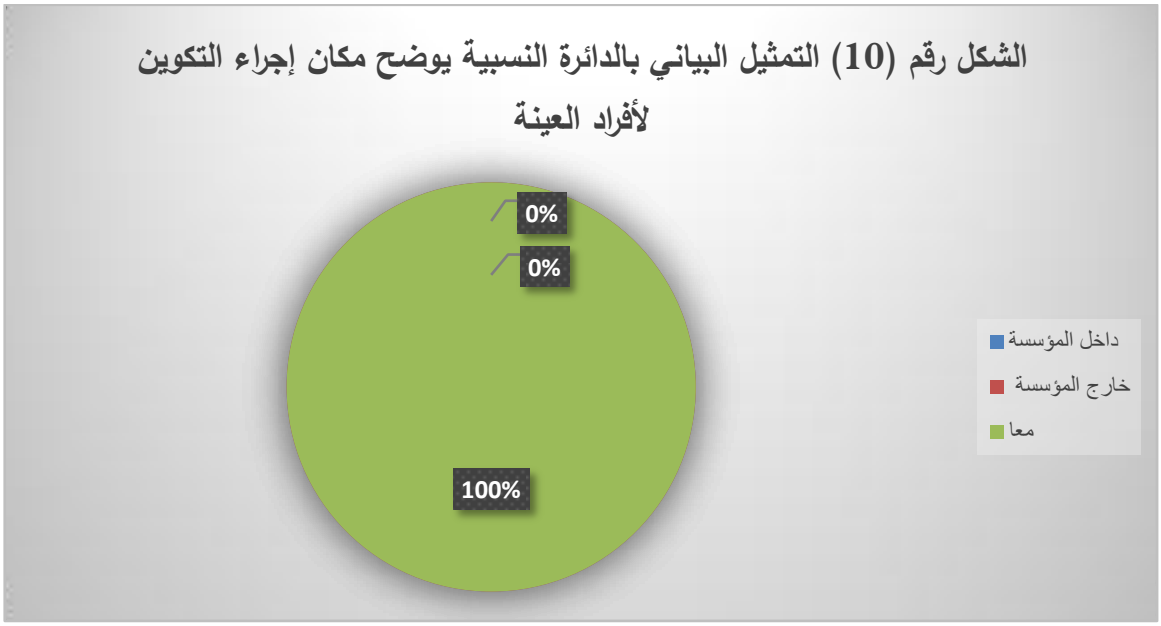
يوضح الجدول رقم (10) أن أعلى نسبة والمقدرة ب % 100 تمثل فئة المبحوثين الذين إستفادوا من العملية التكوينية في مدة قصيرة المدى (03-06 أشهر) وعددهم 30 ، بالمقارنة بين نسب فئات المبحوثين الذين إستفادوا من التكوين في المدة متوسطة (06- عامين) وطويلة المدى عامين فمافوق) حيث نجد لديهم نفس النسبة والمقدرة ب 00% ، وتدل هذه النتيجة على أن المؤسسة تلجأ إلى هذا النوعمن التكوين بهدف تغطية إحتياجات تكوينية عاجلة وسريعة كذلك لأنه أقل تكلفة من حيث الجهد والمال

إضافة لعدم شعور المتكونين بالملل من التكوين.

جدول رقم (11) يوضح مكان إجراء التكوين لأفراد العينة.

مكان اجراء التكوين	التكرار	النسبة%
داخل المؤسسة	00	%00
خارج المؤسسة	30	%100
معا	00	%00
المجموع	30	%100

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان



المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (11)

يبين الجدول أعلاه أن فئة أفراد المجتمع المدروس الذين إستفادوا من دورات تكوينية يتم تكوينهم خارج المؤسسة والتي تمثل أعلى نسبة والمقدرة ب 100% ، بينما نجد نفس نسبة الأفراد الذين إستفادوا من دورات تكوينية داخل المؤسسة أو معا منعدمة والمقدرة ب 00% ، ويمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسة تلجأ إلى التكوين خارج موقع العمل والذي يتم من خلال الإلتحاق بالدورات التكوينية في جامعة التكوين المتواصل والمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير قدور جبالة و ذلك لتوفرهما على أدوات متطورة وتقديمهما

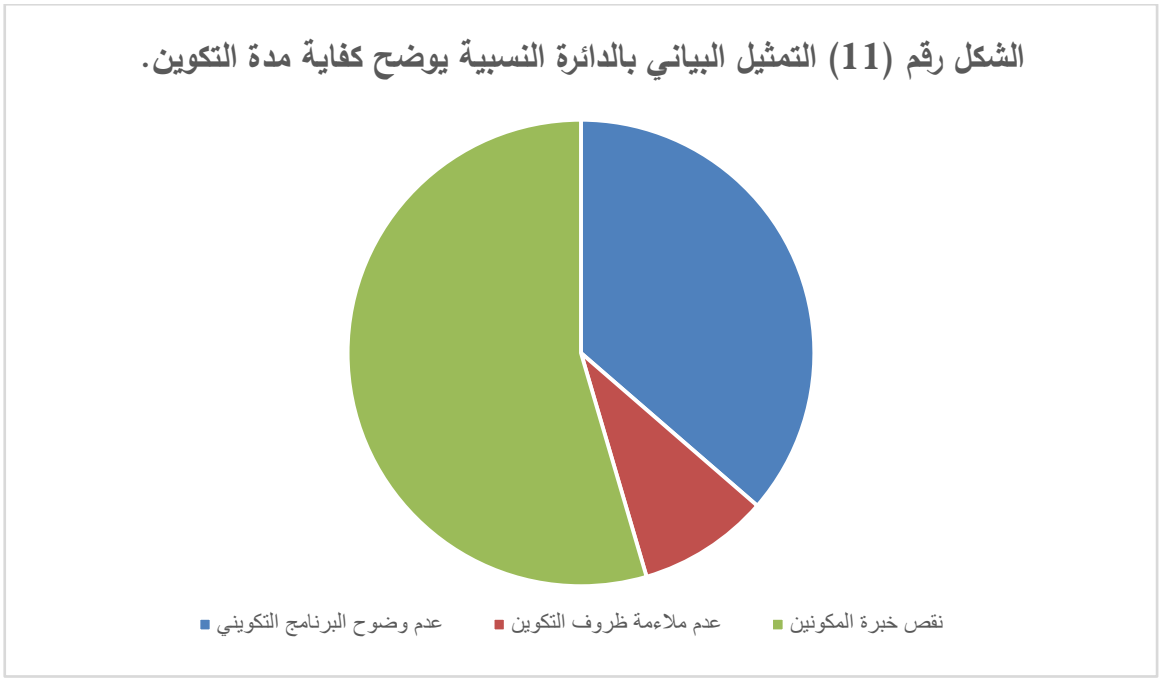
برامج تكوينية جيدة حيث هذا النوع من التكوين يتخذ شكل دروس منظمة بهدف إعطاء المتكونين الوقت الكافي وإبعادهم عن ضغوط العمل على عكس التكوين داخل المؤسسة الذي من الممكن أن لا تكون لدى المشرفين الخبرة كمكونين إضافة إلى إحراج المتكونين أمام الموظفين ذو الخبرة.

جدول رقم (12) يوضح كفاية مدة التكوين.

الإحتمالات	التكرار	النسبة	سبب عدم الكفاية	التكرار	النسبة
نعم	19	%63.33	عدم وضوح البرنامج التكويني	04	%36.36
لا	11	%36.67	عدم ملاءمة ظروف التكوين	01	%9.1
			نقص خبرة المكونين	06	%54.54
			المجموع	11	%100
المجموع	30	%100			

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان

الشكل رقم (11) التمثيل البياني بالدائرة النسبية يوضح كفاية مدة التكوين.



المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (12)

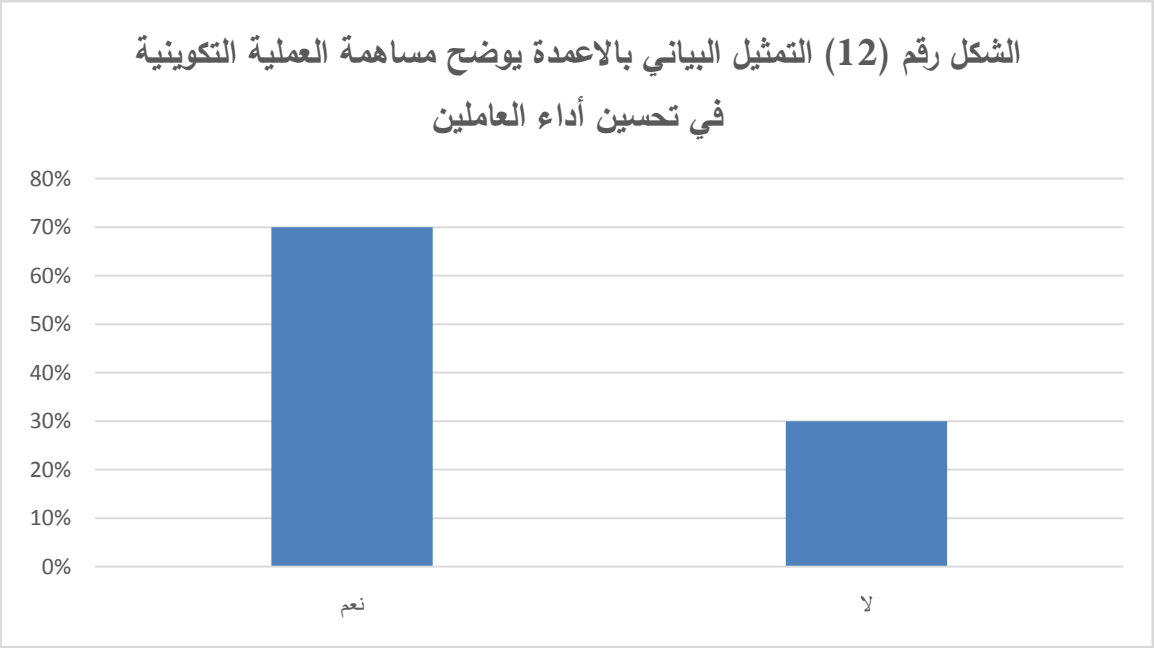
يشير الجدول رقم (12) إلى أن فئة المبحوثين الذين أجابوا ب " نعم " فيما يتعلق بكفاية مدة التكوين في تحقيق أهدافه والمتمثلة في إكتساب المهارات والمعارف تمثل أكبر نسبة وهي 63،33% وعدد أفرادها 19 ، مقارنة بنسبة فئة المبحوثين الذين أجابوا ب "لا" والتي تقدر ب 67،36% وعدد أفرادها 11 ، وقد أرجعها أغلبهم إلى نقص خبرة المكونين وذلك بنسبة 54،54% ، يليها عدم وضوح البرنامج التكويني بنسبة 36 36 ، بينما نجد نسبة 9،1% تمثل عدم ملاءمة ظروف التكوين.

جدول رقم (13) يوضح مساهمة العملية التكوينية في تحسين أداء العاملين.

الإحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	21	%70
لا	09	%30
المجموع	30	%100

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان

الشكل رقم (12) التمثيل البياني بالاعمدة يوضح مساهمة العملية التكوينية في تحسين أداء العاملين



المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (13)

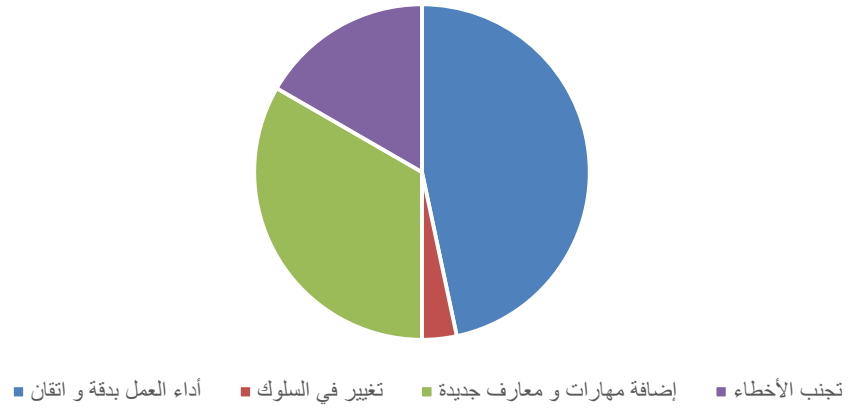
يبين الجدول رقم (13) أن أعلى نسبة والمقدرة ب % 70% من الأفراد المبحوثين صرحوا بأن العملية التكوينية ساهمت في تحسين أدائهم من خلال زيادة المهارات والمعارف، في حين نجد نسبة 30% من الأفراد المبحوثين صرحوا أن التكوين لايساهم في تحسين أدائهم، ويمكن تفسير هذه النتيجة الإيجابية على أن التكوين يحسن أداء الفرد مما ينعكس على كمية إنتاجه وتحسين جودته بأقل تكلفة وأقل جهد وفيأقصر وقت.

جدول رقم (14) يوضح أهمية العملية التكوينية.

الإحتمالات	التكرار	النسبة%
أداء العمل بدقة و اتقان	14	%46.67
تغيير في السلوك	01	%3.33
إضافة مهارات و معارف جديدة	10	%33.33
تجنب الأخطاء	05	%16.67
المجموع	30	%100

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان

الشكل رقم (13) التمثيل البياني بالدائرة النسبية يوضح أهمية العملية التكوينية



المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (14)

تشير نتائج الجدول رقم (14) أن أفراد المجتمع المدروس الذين إستفادوا من العملية التكوينيةأصبحوا قادرين على أداء أعمالهم بكل دقة وإتقان وذلك بنسبة 46،67% ، في حين ترى الفئة الثانية من أفراد العينة أن التكوين المتحصل عليه ساهم في إضافة مهارات ومعارف جديدة وذلك بنسبة 33،33%، بينما ترى الفئة الثالثة والرابعة أن التكوين ساهم في تجنب الأخطاء بنسبة 16،67% وتغيير في السلوك بنسبة 3،33% ، وهذا يدل على أن التكوين له دور مهم في تحسين أداء العاملين.

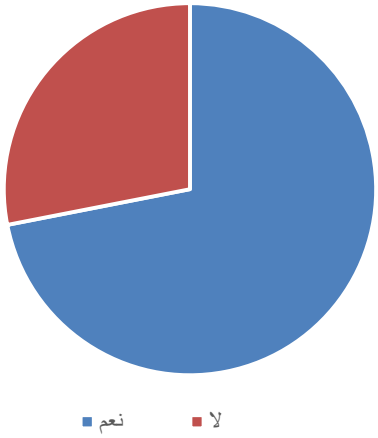
ج – بيانات تتعلق بدور البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين.

جدول رقم (15) يوضح مساهمة البرامج التكوينية في إكساب مهارات ومعارف جديدة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	25	%83.33
لا	05	%16.67
المجموع	30	%100

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان

الشكل رقم (14) التمثيل البياني بالدائرة النسبية يوضح مساهمة البرامج التكوينية في إكساب مهارات ومعارف جديدة



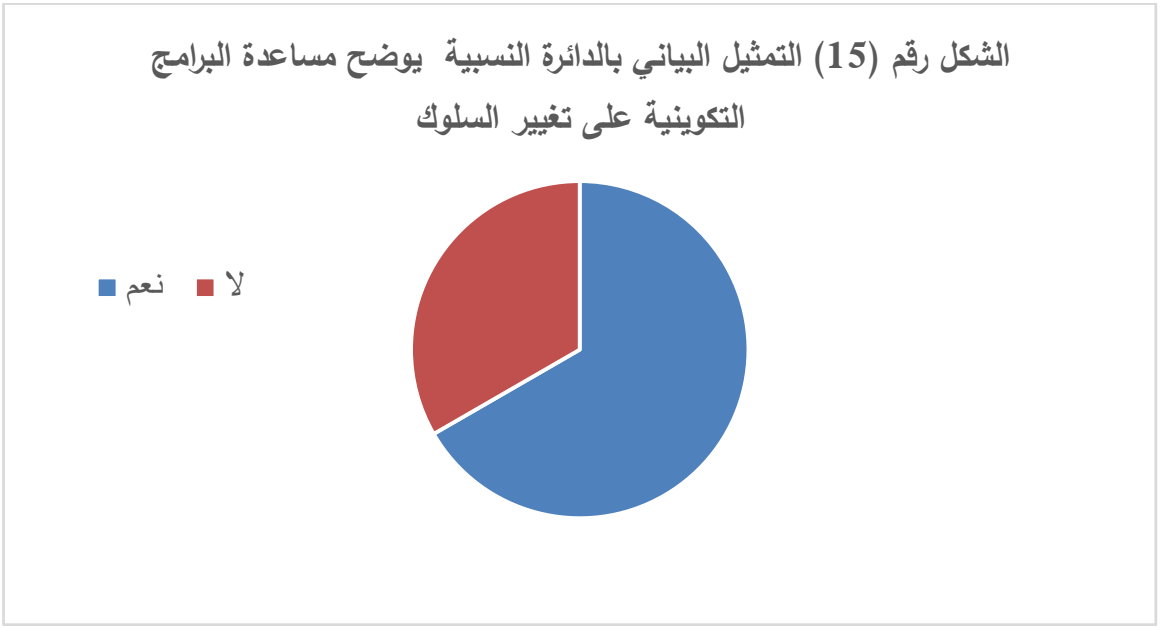
المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (15)

تشير نتائج الجدول رقم (15) المتعلقة بمساهمة البرامج التكوينية في إكساب مهارات ومعارف جديدة أن نسبة أفزاد المبحوثين والمقدرة ب 83،33% يرون ان البرامج التكوينية تساهم في زيادة إكتساب الحصيلة المعرفية والمهارات وبالتالي الزيادة في الأداء، مقارنة بنسبة المبحوثين الذي كانت إجابتهم ب "لا" والمقدرة ب 16،67% مما يؤكد أن البرامج التكوينية المعتمدة من طرف المؤسسة المكونة لاتتماشى مع الإحتياجات التكوينية وقد يعود ذلك إلى أن عملية تقييم الإحتياج التكويني من طرف المؤسسة لم تكن محددة بصورة دقيقة.

جدول رقم (16) يوضح مساعدة البرامج التكوينية على تغيير السلوك.

الإحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	20	%66.67
لا	10	%33.33
المجموع	30	%100

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان



المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (16)

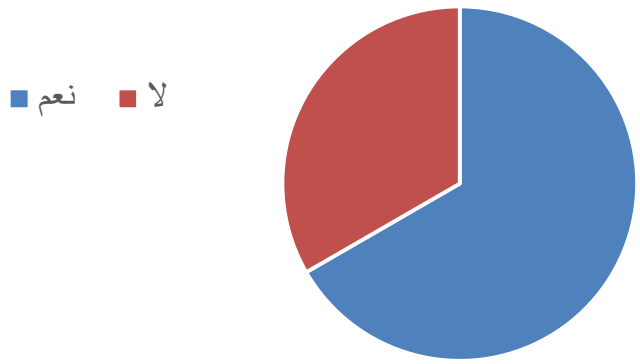
يشير الجدول رقم (16) أن أعلى نسبة من أفراد المجتمع المدروس والمقدرة ب 66،67% يرونان البرامج التكوينية ساعدت في تغيير سلوكياتهم ، في حين أن نسبة 33،33% من أفراد المجتمع المدروس ترى عكس الفئة الأولى ، وهذا يدل على أن البرامج التكوينية المتبعة لها أثر فعال على رفع أداء العاملين من خلال التغيير في سلوكياتهم.

جدول رقم (17) يوضح دور البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول.

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

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان

الشكل رقم (16) التمثيل البياني بالدائرة النسبية يوضح دور البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول



المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (17)

من خلال نتائج الجدول رقم (17) نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين يتفقون على أن البرامج التكوينية لها دور في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول ، في حين أن نسبة 26،67% من المبحوثين ترى عكس الفئة

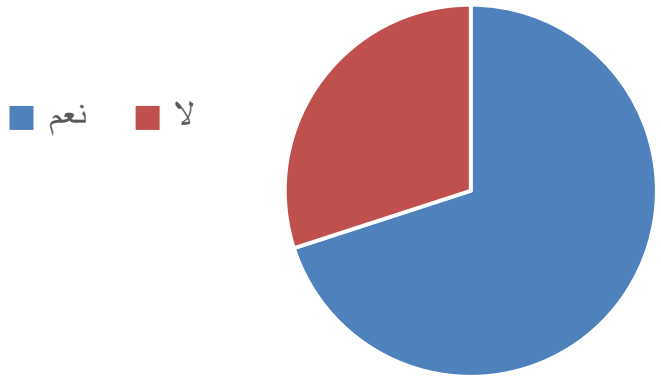
الأولى ، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن البرامج التكوينية لها دور في خلق مناخ مناسب للإتصالات بين العاملين والمسؤولين في مكان العمل مما يؤدي إلي أداء العمل بكفاءة وفعالية.

جدول رقم (18) يوضح توافق البرامج التكوينية مع متطلبات منصب أفراد العينة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	21	%70
لا	09	%30
المجموع	30	%100

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان

الشكل رقم (17) التمثيل البياني بالدائرة النسبية يوضح توافق البرامج التكوينية مع متطلبات منصب أفراد العينة



المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (18)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن أعلى نسبة من أفراد المجتمع المدروس والتي تقدر ب70% ترى أن البرامج التكوينية التي تلقوها تتوافق مع متطلبات المنصب الذي يشغلونه حيث ساهمت في إكسابهم مهارات

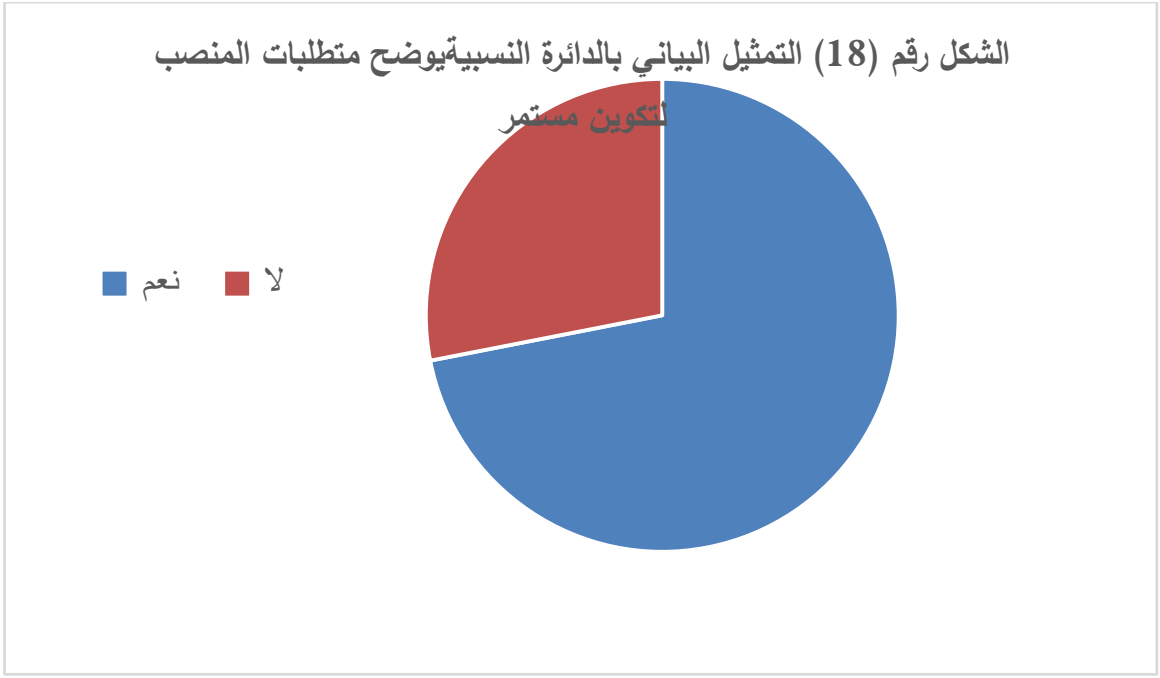
ومعارف مما أدى إلى تحسين أدائهم مقارنة بالفئة الثانية التي ترى عكس الفئة الاولى وذلكبنسبة 30% وهذا قد يدل على أن أفراد هذه الفئة تجد صعوبة في فهم واستيعاب البرامجالتكوينية التي يتلقونها بشكل جيد.

جدول رقم (19) يوضح متطلبات المنصب لتكوين مستمر.

الإحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	05	%16.67
لا	25	%83.33
المجموع	30	%100

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان

الشكل رقم (18) التمثيل البياني بالدائرة النسبيةيوضح متطلبات المنصب لتكوين مستمر



المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (19)

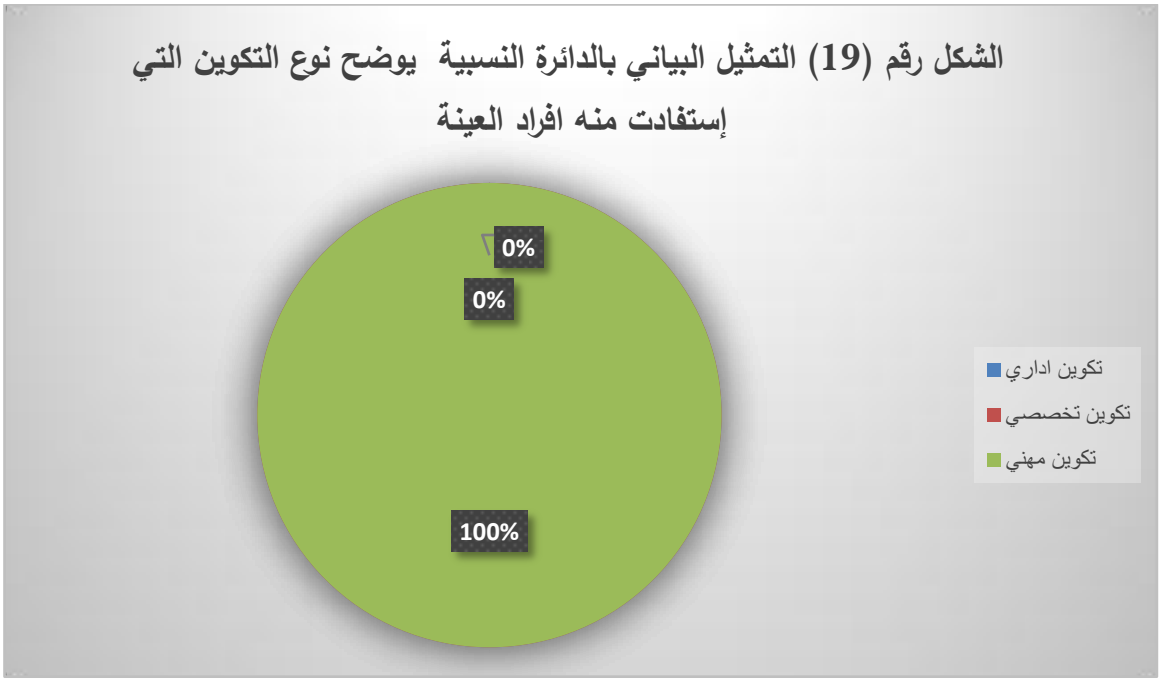
يوضح الجدول رقم (19) ا أن أعلى نسبة من المبحوثين كانت إجابتهم ب "لا" والتي تقدر ب 83،33% حيث يرون أن طبيعة المنصب الذي يشغلونه لايحتاج إلى تكوين بصفة مستمرة وبالمقابل نجد أن نسبة 16،67 من المبحوثين الذين أجابوا ب "نعم" يتفقون على أن طبيعة عملهم يحتاج إلى تكوين بصفة

مستمرة وهذا لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة حيث أن التطور التكنولوجي يؤدي إلى إنتشار واستعمال الألات الحديثة مما يستوجب على المؤسسات تدريب عامليها عليها.

جدول رقم (20) يوضح نوع التكوين التي إستفادت منه افراد العينة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة%
تكوين اداري	30	%100
تكوين تخصصي	00	%00
تكوين مهني	00	%00
المجموع	30	%100

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان



المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (20)

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن نسبة المبحوثين الذين إستفادوا من تكوين إداري تمثل أعلى نسبة والتي تقدر ب 100% ، في حين لا يوجد منهم من إستفادوا من تكوين تخصصي أو تكوين مهني وذلك بنسبة 00% على الرغم من أن التكوين التخصصي يؤدي بالعامل إلى السيطرة والتحكم أكثر في مجالإختصاصه ، وهذا يدل على أنه بإمكان أي مؤسسة إختيار الأنواع التي تناسبها وذلك حسب طبيعة نشاطها ، وأن إستخدام أي نوع من الأنواع يعتمد على الأهداف المطلوب الوصول إليها. إقتراحات افراد العينة (المتكونين) حول البرامج التكوينية. تتعلق هذه العبارة بتقديم المبحوثين لأرائهم حول البرامج التكوينية التي تلقوها حيث كانت أغلب إجاباتهم على النحو التالي: أن تكون مدة التكوين كافية حتى تكون الاستفادة أكثر وبالتالي التحكم أكثر في المهام الموكلة لهم. التنوع في البرامج التكوينية بين النظري والتطبيقي حتى يتم فهم واستيعاب المادة التكوينية أكثر. أن يتم تلقي البرامج التكوينية داخل المؤسسة مراعاة للظروف المادية والاجتماعية للمتكونين.

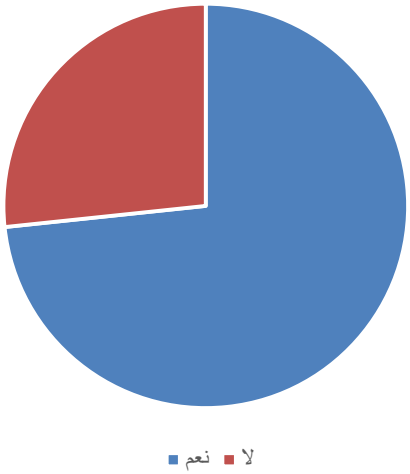
د- دور المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين اداء العاملين

جدول رقم 21 يوضح رأي المبحوثين في خصائص وصفات المكون

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

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان

الشكل رقم (20) التمثيل البياني بالدائرة النسبية يوضح رأي المبحوثين في خصائص وصفات المكون



المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (21)

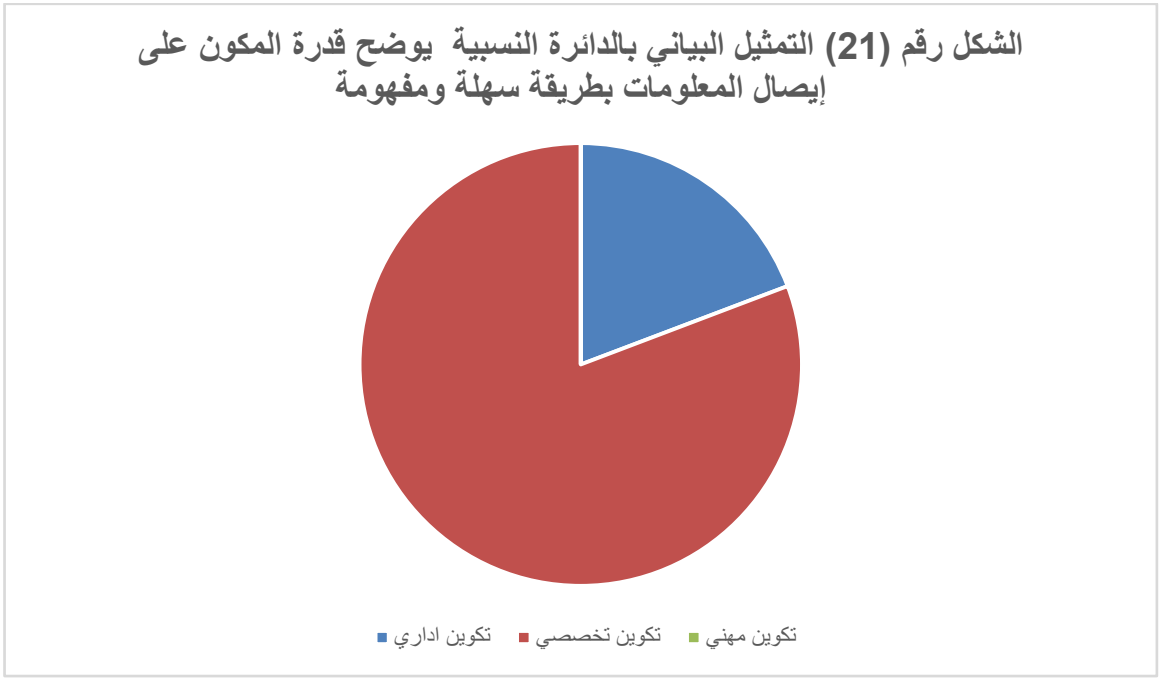
تشير نتائج الجدول رقم (21) أن أعلى نسبة من المبحوثين والمقدرة ب73،33% ترى أن للمكون الخصائص والصفات التي تؤهله لأن يكون كذلك بالمقابل أن نسبة 26،67% من المبحوثين يرون عكس الفئة الأولى ، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الخصائص والمقومات الأساسية من مستوى تعليمي وثقافي وأخلاقي وخبرة كافية التي يتصف بها المكون أثرت على أداء العاملين ، لأنه يمثل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل المادة التكوينية ومع هذا لا يمنع وجود نقائص في مستوى المكونين الذي يؤثر على التحصيل المعرفي للعاملين وبالتالي على أدائهم ، لذلك يعتبر إختيار المكونين من العوامل المهمة في إنجاح العملية التكوينية وبالتالي تحسين أداء العاملين.

جدول رقم (22) يوضح قدرة المكون على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة

الإحتمالات	التكرار	النسبة%
تكوين اداري	05	%16.67
تكوين تخصصي	21	%70
تكوين مهني	04	%13.33
المجموع	30	%100

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان

الشكل رقم (21) التمثيل البياني بالدائرة النسبية يوضح قدرة المكون على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة



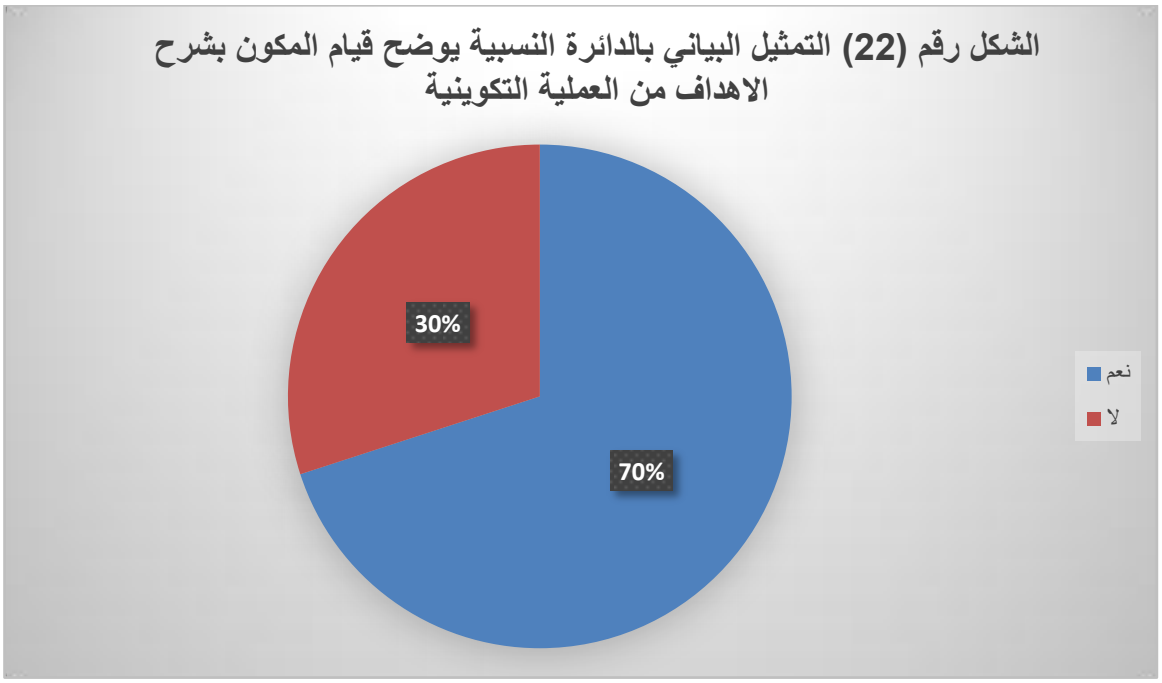
المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (22)

يبين الجدول رقم (22) تفاوت في إجابات أفراد المجتمع المدروس ، حيث نجد أن أكبر نسبةوالمقدرة ب 70% يرون أن قدرة المكون على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة متوسطة تليها النسبة 716،6 من أفراد المجتمع المدروس الذين يرون أن قدرة المكون على إيصال المعلومات جيدة أما نسبة 13،33% من المبحوثين يرون أن قدرة المكون على إيصال المعلومات ضعيفة ، وهذا يدل على أن المكون له خبرة في مجال التكوين.

جدول رقم (23) يوضح قيام المكون بشرح الأهداف من العملية التكوينية.

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

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان



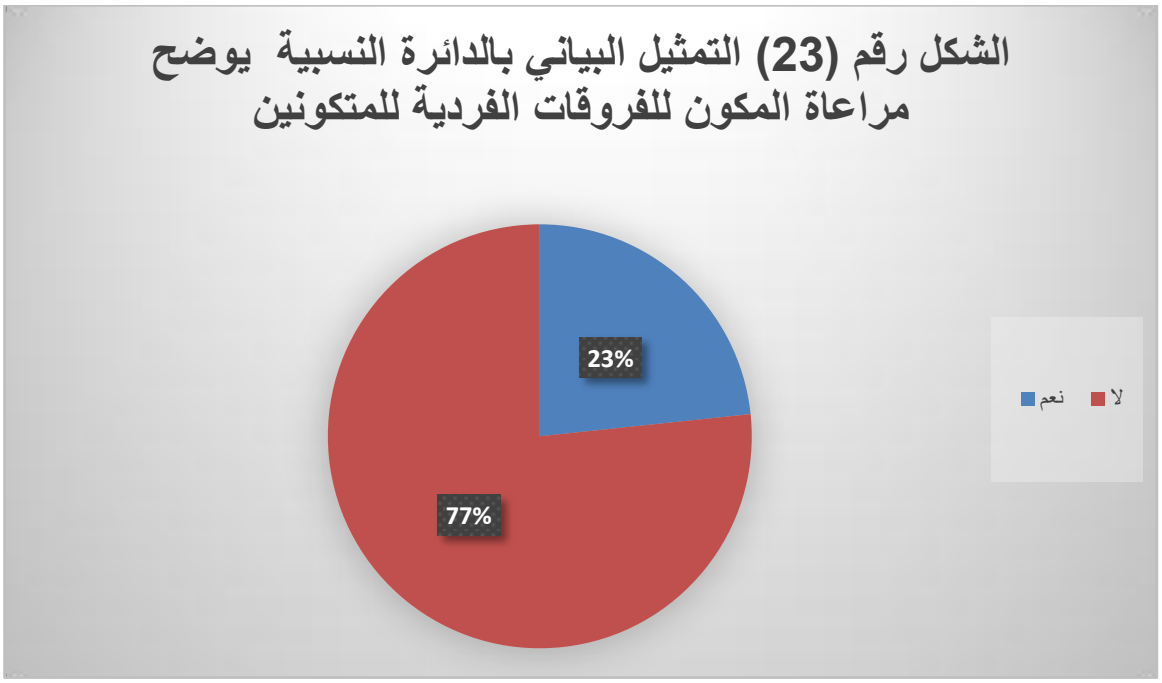
المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (23)

يوضح الجدول رقم (23) أن معظم أفراد العينة المدروسة يتفقون على أن المكون يقوم بشرح وتوضيح الأهداف التكوينية وذلك بنسبة 70% ، بينما نجد نسبة 30% من أفراد العينة ترى عكس ذلك ، ويمكن تفسير ذلك أن للمكون الخبرة الكافية في مجال التكوين التي تجعله يعمل على تقديم الغاية من العملية التكوينية وتوضيح مايراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء المتكونين.

جدول رقم 24 يوضح مراعاة المكون للفروقات الفردية للمتكونين.

الإحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	07	%23.33
لا	23	%76.67
المجموع	30	%100

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان



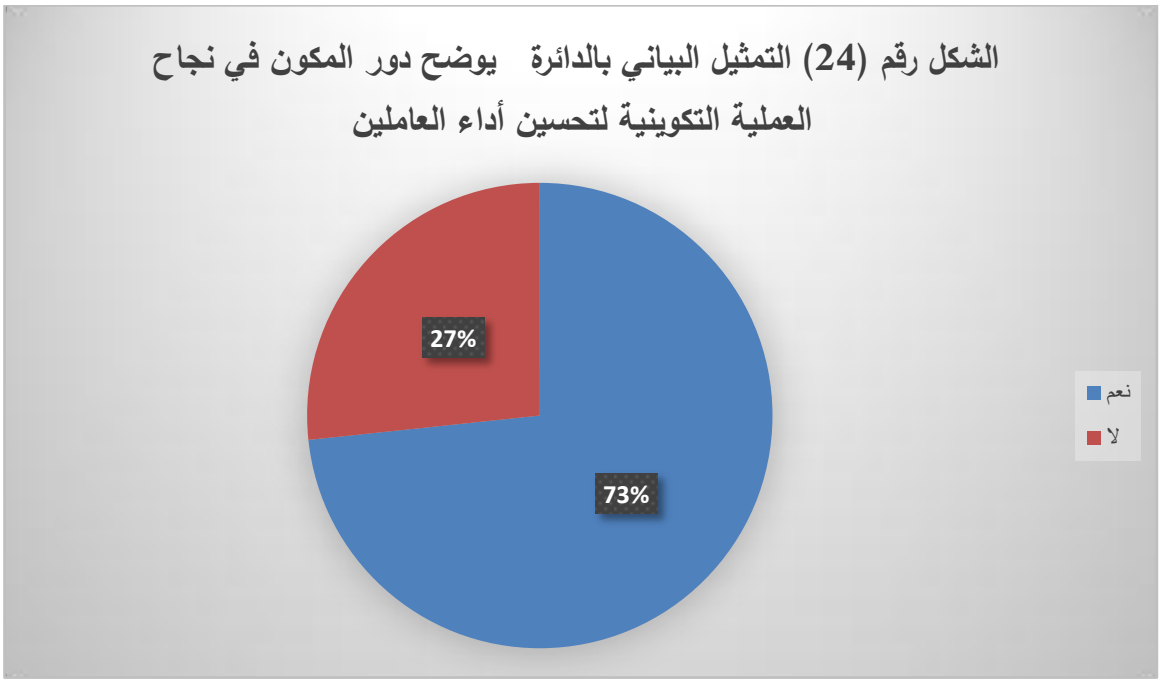
المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (24)

يبين الجدول رقم (24 والمتعلق بمراعاة المكون للفروقات الفردية للمتكونين أن أكبر نسبة من أفراد المجتمع المدروس والمقدرة ب 76،67% كانت إجابتهم "ب"لا" ، بالمقابل نجد ان نسبة 23،33% من أفراد العينة يرون ان المكون يراعي الفروق الفردية للمتكونين ، وقد يعود ذلك إلى عدم توفر مكونين أكفاء ومعدين إعدادا تربويا مناسبا مما يؤدي إلى عدم القدرة على فهم نفسية المتكون.

جدول رقم (25) يوضح دور المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين.

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

المصدر : من لإعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان



المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (25)

يشير الجدول رقم ((25) أن أغلبية المبحوثين يرون أن للمكون دور في نجاح العملية التكوينية وذلك بنسبة 73،33% بينما كانت النسبة المتبقية والمقدرة ب 67، 26% لها رأي مخالف عن الفئة الأولى. ويمكن تفسير هذه النتيجة الإيجابية إلى أن المكون يعتبر المرشد والموجه والمقيم ، فهو يجمع بين المؤهلات العلمية والخبرة العملية التي تجعله يلعب دور كبير في نجاح العملية التكوينية والتي تؤدي بدورها إلى تحسين أداء العاملين.

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان تم إعداد الاستبانة الأولية من قبل الطالبين وتم عرضهاعلى المشرف،وقد أجرى عليها بعض التعديلات كحذف بعض الأسئلة غير الضرورية، ولدراسة صدق وثبات الإستبانة تم حساب معامل ألفا كرونباخCronbach's Alpha لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق لعبارات الأداة ،ويمكن القول أن الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون 0.60 وكل ما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر للاستبيان.

الجدول رقم (01): معامل صدق وثبات الاستبيان.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,746	22

المصدر: منقول من البرنامج الإحصائيSPSS

حيث تمثل القيمة المتحصل عليها0,746 معامل صدق وثبات الاستبيان المعمول به.

المطلب الثالث : نتائج الدراسة.

يعود الباحث في أي بحث علمي في نهاية بحثه إلى تساؤلات الإشكالية التي طرحها في البداية وإلى الفرضيات التي صاغها ويحاول الإجابة عنهما، من خلال إستعمال عدة أدوات واساليب ليقف على مدى صحتها من عدمه في ضوء النتائج التي توصلت إليها دراسته.

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية

إختبار الفرضية الجزئية الأولى :حيث كان نص هذه الفرضية يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين بمديرية التربية".

إن هذه الفرضية تحاول التحقق من مساهمة التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين فمن خلال تحليل وتفسير البيانات تبين أن التكوين أفاد أفراد المجتمع المدروس من تحسين مهاراتهم ومعارفهم وذلك

بنسبة 70% كما يوضحه الجدول رقم (09) ، وهذا راجع إلى أن التكوين يهدف إلى مد الافراد بالمعلومات المتعلقة بمجال عملهم ، والتي تساهم بدورها في إعداد الأفراد وإكسابهم المهارات والمعارف التي تعد من مخرجات التكوين ، كما عبرت نسبة 63،33 % من أفراد المجتمع المدروس بكفاية المدة التكوينية لأن محتوى البرامج التكوينية تتناسب مع محتوى أدائهم كما يبينه الجدول رقم (12)، وأن نسبة 70 % أقروا بتحسين أدائهم نتيجة إستفادتهم من العملية التكوينية كما يوضحه الجدول رقم (13) ، كماأن نسبة % 46،67 من أفراد المجتمع المدروس صرحت أن التكوين ساهم في أداء العمل بدقة وإتقان كمايوضحه الجدول رقم (14).

ومن هذه المؤشرات نستدل على أن للتكوين دور في التحسين من قدرات ومهارات العاملين بمديرية التربية وبالتالي تحسين أدائهم ومنه يمكن استخلاص صدق الفرضية الأولى.

اختبار الفرضية الجزئية الثانية : حيث كان نص هذه الفرضية تساهم البرامج التكوينية في تحسينأداء العاملين بمديرية التربية".

من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية نلاحظ أن البرامج التكوينية لها تأثير إيجابي في نجاح العملية التكوينية وبالتالي تحسين أداء العاملين من حيث مساهمتها في إكساب مهارات ومعارف جديدة بنسبة 83،33، حسب ماصرح به المبحوثين ونسبة 66،67% تغيير في السلوك كما يوضحه الجدولين على التوالي رقمي ((15) و (16) إضافة إلى مساهمتها في تحسين علاقة العامل بالمسؤولين بنسبة 73،33% كما يبينه الجدول رقم (17) ، وهذا ما يؤكد أن للعلاقات الحسنة دور في تحسين الأداء.

والنتيجة التي يمكن إستخلاصها بعد أن جاءت النسب متقاربة هي أن الفرضية الجزئية الثانية تحققت نسبيا.

إختبار الفرضية الجزئية الثالثة : " للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين بمديرية التربية".

إن هذه الفرضية تحاول الإجابة على ما إذا كان للمكون دور في نجاح العملية التكوينية وبالتالي تحسين

أداء العاملين.

من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة ومن خلال إجابة المبحوثين نلاحظ أن للمكون قدرة متوسطة على إيصال المعلومات بطريقة مفهومة وسهلة وكذلك قيامه بتوضيح أهداف الدورة التكوينية بنفس النسبة والمقدرة ب 70% وهو ما يوضحه الجدولين رقم (22) و (23) ، وأن نسبة 76،67 % من المبحوثين صرحت أن المكون لا يراعي الفروقات الفردية بين المتكونين كما يبينه الجدول رقم (24).

ومنه يمكن إستخلاص أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت نسبيا.

2-نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.

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

* **بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى** والتي مفادها يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين بمديرية التربية"، نجد ان النتائج المتحصل عليها تتفق مع النتائج التي توصل إليها الباحث بوقطف محمود في الدراسة المتعلقة بالتكوين" أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، حيث أكدت على أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلالإضافته معارف علمية جديدة ومهارات سلوكية تساعده في تحسين القدرة على تنفيذ المهام وبالتالينستخلص صدق الفرضية الجزئية الأولى.

***بالنسبة للفرضية الثانية** والتي مفادها تساهم برامج التكوين في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية ، فقد إتفقت نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الباحثة بودوح غنية المتعلقة "بإستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، حيث أكدت أن إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية ، وبالتالي تحقق الفرضيةالجزئية الثانية.

أما الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها للمكون" دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين بمديرية التربية"، فقد إتفقت نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصل لها الباحث عوض الله محمد علي محمد الهدي في دراسته المتعلقة بدور التدريب في أداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني، حيث أكد أن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين وكذلك تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية، وبالتالي الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت.

المطلب الثالث– نتائج الدراسة

أولا –النتائج العامة.

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات الجزئية وتأكيد صحة هذه الأخيرة يمكننا تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية والمتعلقة بدور التكوين في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية لولاية البيض وبعد تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية يمكن الإجابة بالإيجاب على تساؤلات وإشكالية الدراسة وذلك من خلال النتائج الآتية:

- أن التكوين يساهم في تنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين بمديرية التربية.
- أن التكوين يساعد العاملين في اكتساب معلومات ومعارف جديدة وتزويدهم بالأساليب الجديدة وصقل مهاراتهم التي تساعدهم في أداء المهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية.

- ❖ يعتبر التكوين أفضل أنواع الاستثمار، فهو وسيلة لتنمية الموظفين وليس غاية.
- ❖ انخفاض في عدد الأفراد المستفيدين من العملية التكوينية بمديرية التربية.
- ❖ إعتماد مديرية التربية على التكوين الخارجي.
- ❖ تكوين الأفراد الجدد بمديرية التربية يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية.
- ❖ للمكون دور في تحسين العملية التكوينية وبالتالي تحسين أداء العاملين.
- ❖ للمكون القدرة على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة.

- ❖ أن البرامج التكوينية تساهم في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية.
- ❖ أن البرامج التكوينية تساهم في إكساب العاملين مهارات ومعارف جديدة.
- ❖ تساعد البرامج التكوينية في تغيير سلوك العاملين بمديرية التربية.
- ❖ أن البرامج التكوينية تلعب دور في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

ثانيا – إقتراحات افراد العينة حول الخصائص والصفات الواجب توفرها في المكون.

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

– مراعاة الفروق الفردية بين المتكونين من حيث القدرة على الفهم والإستعاب.

– التحلي بالإنضباط والإلتزام واحترام التوقيت المخصص للتكوين.

– أن يتوفر على المؤهل العلمي والخبرة الكافية التي تمكنه من التحكم في المادة التكوينية بكل كفاءة وفعالية.

ثالثا :الإقتراحات والتوصيات

إستنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن أن نقدم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات والتي يمكن إيجازها في مايلي:

– إقتراح تنظيم دورات تكوينية داخل المؤسسة أو معا أي داخل وخارج المؤسسة.

–تعميم عملية التكوين على كل العاملين وحسب مهام كل عامل لمواكبة التطورات التكنولوجية وبالتالي التحسين في أدائهم.

- توفير الظروف المادية والبيئية للتكوين داخل المؤسسة.
- إجراء مسابقات لتوظيف ذوي المستوى التعليمي العالي.

- زيادة الوعي بأهمية العملية التكوينية.
- العمل على تنويع البرامج التكوينية مع مراعاة الفروق الفردية للعاملين.
- السعي إلى جعل العملية التكوينية مستمرة لمواكبة التطورات التكنولوجية.

خلاصة القول:

استخلصنا من هذا الفصل و من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن للتكوين دور في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية ، من خلال تغيير سلوكاتهم و تنمية معلوماتهم و مهاراتهم و تسهيل تكيفهم مع أدوارهم الوظيفية، و بالتالي زيادة فاعلية المؤسسة، فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الفرد و المؤسسة على حد سواء.

خاتمة

يتضح من خلال هذه الدراسة في جانبيها النظري والميداني إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو إهتمامها بالعنصر البشري ، الذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية التنمية الإقتصادية و الإجتماعية والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات ، فبقاء المؤسسات واستمرارها مرهون بهذا العنصر، ولكن لا يكفي للبقاء والإستمرار جلب واستقطاب عاملين أكفاء بل يجب الإهتمام بهم وتحسين مستواهم عن طريق التكوين.

فالتكوين أصبح اليوم يستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير وتنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكياتهم وإتجاهاتهم وبالتالي التحسين في أداء أعمالهم بكل كفاءة وفاعلية مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل وضمان بقائها واستمرارها ، فلم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التكوينية التقليدية بل أصبح خيارا في منظومة إستثمار وتنمية الموارد البشرية. وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن التكوين له دور كبير في تحسين أداء العاملين من خلال إمتلاكهم الخبرة وتطوير أساليبهم في العمل.

وفي الاخير يمكن إعتبار هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية لذلك يمكن الإشارة إلى آفاق مكملة لما جاء في هذه الدراسة وإشكاليات جديدة تفتح النقاش والبحث حول تحسين فعالية التكوين من خلال مراجعة الموارد البشرية .

الخاتمة :

الخاتمة:

من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص أهمية العنصر البشري ودوره في رفع إنتاجية المؤسسة يمكننا القول على أن عملية تكوين الأفراد اليوم أصبحت عاملا أساسيا لابد من الاهتمام به والتخصيص له ميزانية كافية من أجل الاستثمار في هذا العنصر ، إذ يعد تكوين هذه الموارد استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، إذ يعتبر هذا العنصر عنصرا حساسا وفعالاّ، فكل الدراسات وكل النظريات التي قمت بدراستها أثبتت مدى أهمية وفعالية هذا العنصر، حيث أثبت ذلك كل المفكرون وعلى رأسهم العلاّمة ابن خلدون الذي قال عن العمل أنه خالق للقيم وبالتالي فهو أساس كل ثروة، وأن على المؤسسات اليوم أن تهتم بهذا العنصر و أن تعطيه القيمة الفعلية و تضعه على رأس أو في مقدمة عوامل الإنتاج ، إذ يعتبر المحرك الرئيسي لها، كما أن المؤسسات الإنتاجية اليوم ، وفي إطار عملية تجديد وعصرنة وسائلها الإنتاجية ، لابد عليها من إعادة تكوين عمالها من أجل التأقلم على التكنولوجيات الجديدة، وبالتالي تقوم بتأهيلهم ، وهذا رغبة منها في تحسين مردوديتها الإنتاجية وتحسين نوعية المنتوجات.

إن اقتصاد السوق (الحّر) يفرض على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والإنتاجية بصفة خاصة أن تعيد النظر في كيفية الاهتمام بهذا العنصر، حيث أصبح عامل إنتاجي له وزنه ولا يمكن الاستغناء عنه مهما وصلت التكنولوجيات، لأنه وحسب الدراسات التي قمت بها لاحظت وجود تكنولوجيات متطورة من الضروري تحضير عناصر عمالية مؤهلة ومدربة لتشغيلها.

وهذا ما ذكرته في الفصل الثالث ، حيث أصبحت عملية تحسين الأداء و الرقابة من العوامل المساعدة في زيادة الإنتاجية ، إلى جانب عامل التكوين، كل هذه العوامل لابد أن نولي لها اهتمام كبير حتى يتسنى لنا النهوض بالمؤسسات من جديد ، ومنه الدخول في صف المؤسسات الدولية المتقدمة تحسبا للدخول في اقتصاد السوق أين حرية التنافس موجودة بكثرة وبالتالي الإعداد للمنافسة إعدادا جيّدا من أجل مواجهة كل هذه المخاطر التي قد تنجم من وراء ذلك.

وعليه فالمؤسسة التي أولت اهتمام كبير بتكوين أفرادها ، قد يمكنها معرفة مدى استيعاب الأفراد للدروس والحلقات الخاصة بذلك ، وهذا من خلال عملية تقييم أدائهم بعد كل عملية إنتاجية ، ومنه معرفة مدى مستوى أداء الفرد مقارنة مع الإمكانيات التي سخرت له من أجل ذلك ، لأن بعد كل الجهود الخاصة التي قامت بها المؤسسة من تكوين أفرادها وتأهيلهم على تسيير التكنولوجيات الحديثة ، تقوم في نهاية المرحلة من تقييم أدائهم على أساس ما أنتجوه ونوعية المنتوجات المحصلة ، ومنه منافسة الغير في ظل اقتصاد يتميز بالتفتح والمنافسة وعليه يمكننا الخروج ببعض النتائج والتوصيات التي لها علاقة مباشرة بهذا الموضوع.

النتائــج:

من خلال هذه المذكرة يمكنني أن أستخلص بعض النتائج ألخصها كما يلي:

1 –الهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد والعاملين على مساعدة المنظمة (المؤسسة) على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها.

2 –يجب أن تتصف منظومة التكوين بعدة خصائص أهمها البساطة، المرونة، الثقة، الاقتصاد والإقناع والقبول.

3 –ربما اختلف مفهوم التكوين عند الفئات المختلفة من الناس لكنه بوجه عام واضح في أذهان المعنيين، ولذلك أسباب كثيرة أهمها انتشار التكوين وشموله لأعداد متزايدة من العاملين ووجود إدارات مخصصة له، وكثافة الجهود التي تبذلها المعاهد والهيئات المختصة لنشر الوعي التكويني.

4 –هناك مبادئ عامة للتعلم يجب أن تتعرف عليها الإدارة وتنتقي ما يجب انتقاؤه وتأخذ الملائم وتطبقه في الظروف المناسبة، وذلك أمر تقتضيه الطبيعة الحديثة للتكوين والتي تتميز بالحركة والتغير وتقسم هذه المبادئ إلى:

أ –مبادئ عامة للتنمية والتطوير تنطبق على الجميع (مديرين، رؤساء، موظفين وتلاميذ).

ب– مبادئ تنظيمية تنصبّ على الهدف والمادة التكوينية وارتباط التكوين بعمل المتكون ومساهمته في حل مشكلته.

ت– مبادئ اجتماعية تتعلق بالتعامل مع جماعة المتكونين وفهم البيئة الثقافية والاجتماعية المحيطة بهم.

ث– مبادئ نفسية تتلخص في الدوافع و الاتجاهات والفروق الفردية ودرجة النضوج وعائد التكوين والممارسة وتجزئة التعلم والترقيات والنتائج.

ج . مبادئ تعليمية تختص بطرق التعليم وأساليبه.

5 –هناك قصور في تخطيط التكوين ويرجع ذلك إلى صعوبة عملية التخطيط وكثرة المتغيرات ونقص الوعى بالمشكلات التموينية ووجود مفاهيم غير صحيحة عن التكوين.

6 –يجب أن يبنى 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 لمواجهتها وعلاجها.

7 –لابد من التنبيه إلى أن المشكلات التي يتم تحديدها قد لا تعالج جميعا عن طريق التكوين (التدريب) فقد يمكن مواجهة بعضها بسياسات وأساليب أخرى إنتاجية أو تنظيمية أو فنية.

8 –إن التحديد السليم للاحتياجات التكوينية يقوم على تحليل التنظيم الذي يبين لنا أين تقع الحاجة للتكوين وتحليل العمل الذي يوضح نوع التكوين المطلوب وتحليل الفرد والذي يحدد الأشخاص الملائمين للتكوين وترتبط هذه الطرق الثلاث بعضها البعض وتتكامل في منظومة فرعية مدخلاتها المعلومات ومخرجاتها احتياجات تكوينية محددة الأنواع والمواقع والأشخاص.

9 –تختلف الاحتياجات التكوينية باختلاف الوظائف من حيث كونها إشرافية أو غير إشرافية وذلك بسبب طبيعة هذه الوظائف ومتطلباتها وضغوطها فكلما اتجهنا نحو الوظائف الإشرافية زادت المشكلات الفنية بشكل أكبر في الوظائف غير الإشرافية.

10– تختلف طرق تحديد الاحتياجات التكوينية حسب المستوى الإداري المطلوب تكوينه.

11– هناك أسس يقترحها المكونون لاختيار المتكونين الملائمين للبرامج التكوينية الملائمة وأهم هذه الأسس تحديد مستوى معين من الخبرة أو حد أدنى من المعرفة بموضوع البرنامج وتحديد مستوى أدنى من المؤهلات واتفاق موضوع التكوين مع الوظيفة الحالية أو المستقبلية للمتكون.

12– هناك أساليب تكوينية عديدة ولكل منها مجال تنتج فيه أكبر فائدة ممكنة فتستخدم المحاضرات والمناقشات والمؤتمرات والتعليم المبرمج في زيادة المعرفة وتنمية المعلومات.

13- لا يقل تقويم التكوين وقياس نتائجه والتعرف على الإنجازات التي يحققها، إذ يمكن طرح السؤال التالي. ما الذي حققه التكوين من نتائج؟ وهل بلغ الأهداف التي كانت منتظرة؟ بأي درجة من الكفاءة والفعالية؟.

14- إن التقويم الجيد يرتبط بالتخطيط الجيد للتكوين ذلك لأن التخطيط السليم يحدد الأهداف التي تريد الإدارة تحقيقها من التكوين ومن هذه الأهداف تشتق المعايير التي تقاس بها النتائج المحققة ومن ثم كانت العلاقة وثيقة بين الوظيفتين وعلى الإدارة أن توليها الأهمية الواجبة.

15- لا يقتصر تقويم التكوين على قياس نتائج التكوين بعد انتهائه ولكنه يبدأ قبل البرنامج التكويني ويمر أثناء انعقاد البرنامج ويجري بعد انقضاء التكوين بفترة معينة ويشمل التقويم عدة جوانب هي رد الفعل عند المتكونين والتعلم الذي حصلوه والسلوك ثم الأداء الفعلي في الوظيفة فيما بعد.

16- يمكن أن تستخدم أساليب كثيرة لتقويم التكوين على رأسها قوائم الاستقصاء والاختيارات والتمارين والمناقشات والملاحظة والتجربة الفعلية.

17- هناك فرق بين مفهوم الفعالية ومفهوم الكفاءة حيث أن الفعالية تهتم بجانب النتائج وغالبا ما تستخدم في تقييم النتائج التي يتوصل إليها المسيرون بينما الكفاءة مرتبطة بالوسائل التي أتبعت في الوصول إلى تلك النتائج.

18- يقترن موضوع رفع الإنتاجية بحصول العاملين على حصص تكوينية وحلقات وندوات التي تسمح برفع الإنتاجية.

19- إن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة الدخل والناتج الوطني وزيادة معدلات الاستثمار والتوظيف واستغلال الموارد وتحسين ميزان المدفوعات لزيادة القدرة على التصدير.

20- رغم أهمية فكرة الإنتاجية الكلية إلا أن الصعوبات التي تتعرض سبل (طرق) قياسها تقلل إلى حد كبير من فائدتها في مجال الدراسات العلمية.

21- رغم بساطة فكرة الإنتاجية الجزئية إلا أنها أحيانا قد تكون مضللة مع هذا يمكن الاعتماد على إنتاجية العمل كمقياس تقريبي أو كمؤشر لما يطرأ على الإنتاجية.

التوصيــات:

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

1 -إن دراسة أهداف التكوين في المنظمات المختلفة، تعبر على جانب كبير من الأهمية ويجب أن يقترن ذلك بدراسة الأهداف الكلية للمنظمة والأهداف الفرعية للإدارات والأقسام وذلك حتى يمكن التعرف على مدى التوافق بين الأهداف التي تستند إلى التكوين وأهداف العمل ومدى المساعدة التي يقدمها التكوين لخدمة أهداف العمل.

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

3 -من الأهمية يمكن أن نتعرف على الأسس التي ترتكز عليها الإدارة في تحديد احتياجاتها التكوينية والطرف التي تتبعها في تقرير هذه الاحتياجات والمعايير التي تستخدمها للتفرقة بين المشكلات التكوينية وغيرها من المشكلات.

4 - كذلك يجب التعرف على مدى توفر المتخصصين في المنظمات واختلاف أنواعها وأنشطتها والمجهودات التي يبذلها هؤلاء في إنجاز التكوين في مراحله المختلفة.

5 -ومن المهم أيضا بحث التغيرات المختلفة فنية وتنظيمية وإنسانية التي تطرأ على المنظمات ودراسة برامج التكوين التي تعدها الإدارة لعامليها لمواجهة هذه التغيرات والتعرف على الأثر الذي تتركه هذه البرامج في تسهيل عملية التغير وزيادة فعاليته.

6 -وقد يكون من المفيد دراسة الوسائل التكوينية التي تستخدم في برامج التكوين المختلفة والتعرف على الدور الذي تلعبه في عملية التكوين من حيث تسهيل تقل المعلومات وجذب انتباه المتكونين ومساعدتهم على الفهم والاستيعاب والذكر ومن حيث القبول.

7 -إن من الأهمية أيضا التعرف على مدى التنسيق بين عمليتي تخطيط التكوين وتقويمه ودرجة التأثير المتبادل لبن هاتين الوظيفتين.

8 -كذلك نحتاج إلى تفهم الأسباب التي تساعد على نجاح مجهودات التكوين وتلك التي تعوقها أو تحد من فعاليتها.

9 -إن تحسين وزيادة الإنتاجية لا تحقق دون أن تتوفر رغبة صادقة من طرف العمال أنفسهم فالموقف الذي يتخذه هؤلاء اتجاه الإنتاجية ومستوى وعيهم وإدراكهم بأهمية وضرورة زيادة الإنتاجية ودرجة استعدادهم وقدرتهم على رفع مستويات الإنتاج كلها عوامل تترك آثارها الواضحة على الإنتاجية.

10- إن تحسين وزيادة الإنتاجية لا يمكن أن يتحقق دون رسكلة العمال وتكوينهم على التكنولوجيات الحديثة وهذا من أجل الوصول إلى تأهيلهم وتحسين أدائهم الإنتاجي.

11- إن زيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية يقوم أساسا على التخطيط الكفء والتنظيم السليم للموارد والطاقات البشرية المتاحة والاستخدام الواعي والأمثل لمنجزات العلم والتكنولوجيات في ضوء الأهداف والبرامج الزمنية المرسومة.

12- الاتصال بالعمال تحفيزهم والتقرب منهم والاستماع إليهم يمكن أن يساعد القادة الإداريين والمشرفين على دفع العاملين وتحفيزهم إلى العملية الإنتاجية.

13- اعتماد الشراكة الأجنبية مما يسمح بإدخال تكنولوجيات حديثة والتمكن من إيجاد مصادر تمويل جديدة خاصة بالعملة الصعبة وتفتح أسواق أمام منتجات المركب.

14- توفير الوسائل الضرورية لعملية التكوين مثل القاعات، الكتب، والمؤطرين ذوي الكفاءات العالية، وتوفير آلات وتكنولوجيات حديثة للتعلم عليها من أجل رفع المستوى الإنتاجي.

15- رسم اتفاقية تبرم ما بين المعاهد والمراكز التكنولوجية بالمركب من أجل تحضير التلاميذ المتكونين بالمراكز التكوينية إلى العمل حتى يكون مستمر وعبر مراحل مختلفة وهذا من أجل الحفاظ على فعالية وأداء الأفراد.

الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان
01	منحنى التجربة

قائمة الجداول

الرقم	العنوان
01	الجدول يمثل معامل صدق وثبات الاستبيان
02	توزيع افراد العينة حسب الجنس
03	توزيع أفراد العينة حسب السن
04	توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية
05	المستوى التعليمي للأفراد
06	توزيع افراد العينة حسب الأقدمية في العمل
07	توزيع افراد العينة حسب المستوى المهني
08	كيفية حصول أفراد العينة على الوظيفة
09	خضوع أفراد العينة لعملية التكوين ومدى إستفادتهم منها
10	مدة تكوين أفراد العينة
11	مكان إجراء التكوين لأفراد العينة

12	كفاية مدة التكوين
13	مساهمة العملية التكوينية في تحسين أداء العاملين
14	يوضح أهمية العملية التكوينية.
15	جدول يوضح مساهمة البرامج التكوينية في إكساب مهارات ومعارف جديدة
16	جدول يوضح مساعدة البرامج التكوينية على تغيير السلوك
17	جدول يوضح دور البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول
18	جدول يوضح توافق البرامج التكوينية مع متطلبات منصب أفراد العينة
19	جدول يوضح متطلبات المنصب لتكوين مستمر
20	جدول يوضح نوع التكوين التي إستفادت منه افراد العينة
21	جدول يوضح رأي المبحوثين في خصائص وصفات المكون
22	جدول يوضح قدرة المكون على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة
23	جدول يوضح قيام المكون بشرح الأهداف من العملية التكوينية
24	جدول يوضح مراعاة المكون للفروقات الفردية للمتكونين
25	جدول يوضح دور المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين

المراجع

المراجع باللغة العربيـة :



1) عبد الرحمان الشقاوي: التدريب الإداري للتنمية– معهد الإدارة العامة– مصر – سنة 1985

2) بديع محمود مبارك القاسم: تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق– طبعة الأمة بغداد سنة 1975.

3) زكي محمود هاشم، ادارة الموارد البشرية (الكويت جامعة الكويت) 1989

4) عبد الكريم درويش،ليلى تكلا، أصول الادارة العامة (القاهرة مطبعة الانجو المصرية، 1976

5) علي السلمي: ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية ، مكتب غريب، القاهرة ،ط3، 1985

6) عبد الرحمان عبد الباقي عمر: ادارة الافراد، مكتبة عين الشمس 1975،لقاهرة،

7) علي محمد عبد الوهاب : للتدريب و التطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض ،1981

8) حسن الحلبي : معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي، بيروت ، 1976 .

9) أحمد الباشات : أسس التدريب،دار النهضة الحديثة، القاهرة 1978 .

10) عمر سالم الزروق : برامج العملية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة ،طرابلس، 1989،

11) مجمد عبد الفتاح باغي: التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق ،جامعة الملك سعود، الرياض، 1983.

12) عبد الكريم درويش : نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح، مجلة الإدارة العدد الرابع، القاهرة 01 أفريل 1972

13) محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ : المدخل الحديث في إدارة الأفراد،دار النهضة العربية، القاهرة، 1990

14) عمرو غنايم، علي الشرقاوي: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية بيروت 1984

15) عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية القاهرة 1966،

16) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد،دار الجامعية ،بيروت 1991

17) منصور فهمي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية، القاهرة 1973

18) منصور أحمد منصور: تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق ،وكالة المطبوعات الكويت

19) علي السلمي ، ساطع أرسلان: تحديد الإحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1974

20) على محمد عبد الوهاب: العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج ، مكتبة عبن الشمس، القاهرة 1984

21) خالد يوسف الخلف–سعيد يس عامر: الإنتاجية القياسية ، دار المريخ الرياض 1984

22) فؤاد الشيخ سالم و آخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن الطبعة الخامسة 1995

23) تريسي وليم : تقسيم نظم التدريب و التطوير (ترجمة سعد أحمد الجبالي) معهد الإدارة العامة الرياض 1990

Documentations en langues étrangères



1-LAKHDAR SCHIOU :gestion du personnel , les éditions l'organisation Québec 4ème édition 1993 ,.

2-SCHIOU LAKHDAR : Gestion du personnel, les éditions d'organisation Québec , 3ème édition 1990

3-Bruno, herniet : Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative Revue Française de gestion, n° 15, Mars, Avril, Mai 1985.

4-Jean_marie Dujardin : la gestion du revenue un investissement de la formation en entreprise, (gestion 2000, N° 06 DEC 1992)

5-Bier man and Smidit ; the Capital budgeting decisions CN emyorie, MC millan co) 1969,

Hervé Hamon : investir dans la formation , l'entreprise à la recherche de la performance, Revue entreprendre et former (Paris , Ifige, N° 01, 2 , Juin 1993).



مجلات و دوريات

1-زينب إبراهيم : التحدي الجديد، **لا سكان للخطأ في أب عمل** مجلة الأهرام الاقتصادي ، القاهرة العدد 1354، ل 19 ديسمبر 1994

2-منظمة العمل العربية ، مجلة العمل العربية ، (العدد 60 ، فيفري 1995

3-عمر سالم الزروق : برامج العملية التدريبية ، منشورات المعهد القومي للإدارة 1989

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير البيض

معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة مالية

استبيان الدراسة

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيدكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في الإدارة المالية بعنوان " دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة" دراسة ميدانية بمديرية التربية .

وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول التكوين و دوره في تحسين أداء العاملين ، لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ، بعد القراءة المتأنية لكل عبارة ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها ، لذلك نأمل أن تولوا اهتمامكم لهذا الاستبيان .

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

تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام .

الطالب : **الأستاذ المشرف :**

* خدوم نورالدين قصابي شعبان

* حمحامي عبد العزيز

أولا : بيانات شخصية

1- الجنس : ذكر (..) أنثى (..)

2- السن :

3- الحالة العائلية : أعزب (..) متزوج (..) ارمل (..) مطلق (..)

4- المستوى العلمي : متوسط (..) ثانوي (..) جامعي (..)

5- الأقدمية في العمل : أقل من 05 سنوات (..) من 05 إلى 10 سنوات (..) من 10 سنوات إلى 15 (..)

من 15 إلى 20 سنة (..) أكثر من 20 سنة (..)

6- المستوى المهني : عون تحكم (..) عون تنفيذ (..) إطار (..)

ثانيا : بيانات خاصة بعملية التكوين في تحسين أداء العاملين

7- كيف تم تعيينك بالمؤسسة ؟ تعيين مباشر (..) مسابقة (..) معارف شخصية (..)

8- هل خضعت لعملية التكوين بعد التحاقك بمنصبك ؟ نعم (..) لا (..)

في حالة الإجابة بنعم هل إفادتك عملية التكوين في :

تحسين المهارات و المعارف (..) تغيير في السلوك (..) اخرى (..)

9- كم دامت مدة التكوين التي تحصلت عليها ؟

قصيرة المدى (3-6 أشهر) (..) متوسط (6أشهر-عامين) (..) طويلة المدى (عامين فما فوق) (..)

10- أين كانت عملية التكوين ؟ داخل المؤسسة (..) خارج المؤسسة (..) معا(..)

11- هل مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المعارف و المهارات اللازمة ؟ نعم (..) لا (..)

في حالة الإجابة ب "لا" لماذا ؟ - عدم وضوح البرنامج التكويني (..)

- عدم ملائمة ظروف التكوين(..)

- نقص خبرة المكونين(..)

12- هل تعتقد أن العملية التكوينية ساهمت في تحسين أدائك ؟ نعم (..) لا(..)

13- هل العملية التكوينية التي خضعت لها جعلتك قادرا على :

أداء العمل بدقة و إتقان (..) تعديل السلوك (..)

إضافة مهارات و معارف جديدة (..) تجنب الأخطاء (..)

ثالثا : دور برنامج التكوين على نجاح العملية التكوينية في تحسين أداء العاملين

14- هل تعتقد أن البرامج التكوينية تساهم في اكتساب مهارات و معارف جديدة لدى العاملين ؟

نعم (..) لا (..)

15- هل تساعد البرامج التكوينية على تغيير سلوك العاملين ؟

نعم (..) لا(..)

16- هل للبرامج التكوينية دور في تحسين العلاقة بين العامل و المسؤول ؟

نعم (..) لا(..)

17-هل محتوى البرامج التكوينية تتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله ؟

نعم (..) لا(..)

18- هل طبيعة منصبك يتطلب تكوين بصفة مستمرة ؟

نعم (..) لا(..)

19- ماهي أنواع البرامج التكوينية التي تلقيتها؟

تكوين إداري (..) تكوين تخصصي (..) تكوين مهني(..)

20- ماهي مقترحاتك لتطوير البرامج التكوينية مستقبلا ؟

.....

.....

رابعا : دور المكون في نجاح عملية التكوين على تحسين أداء العاملين

21- هل ترى في مكونك الخصائص و الميزات اللازمة ليكون كذلك ؟

نعم (..) لا (..)

في حالة الإجابة ب لا لماذا؟

.....

.....

22- هل للمكون القدرة على إيصال المعلومات للمتكونين بطريقة سهلة و مفهومة ؟

جيدة (..) متوسطة (..) ضعيفة(..)

23- هل يقوم المكون بشرح الأهداف من العملية التكوينية ؟

نعم (..) لا(..)

24-هل يراعي المكون الفروق الفردية للمتكونين ؟

نعم (..) لا(..)

25- هل تعتقد أن للمكون دور في إنجاح العملية التكوينية ؟

نعم (..) لا(..)

26- حسب رأيك ماهي المواصفات التي يجب أن يتحلى بها المكون ؟

.....

.....