

1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

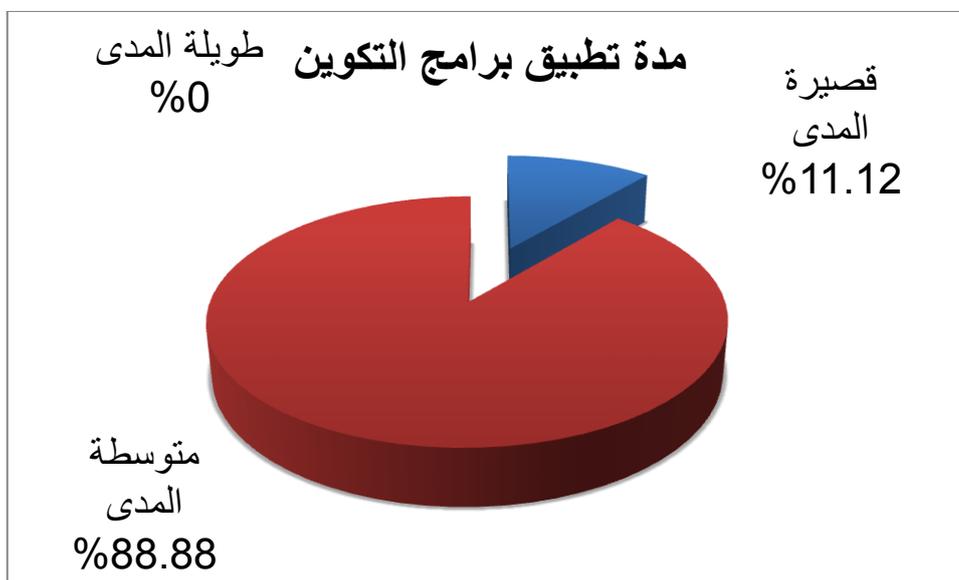
1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج بيانات الفرضية الجزئية الأولى:

" تساهم البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية الجلفة"

- مدة تطبيق برامج التكوين:

جدول رقم(10): يتعلق بمدة تطبيق برامج التكوين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
%11.12	05	قصيرة المدى
%88.88	40	متوسطة المدى
%00	00	طويلة المدى
%100	45	المجموع



الشكل رقم (13): دائرة نسبية تمثل مدة تطبيق برامج التكوين

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (13) : نلاحظ انه يتكون من الفئات

التالية:

الفئة الأولى: وهي فئة المبحوثين الذين استفادوا من التكوين في مدة قصيرة المدى وعددهم 05 ونسبتهم 11.12% .

الفئة الثانية: وهي فئة المبحوثين الذين استفادوا من التكوين في مدة متوسطة المدى وعددهم 40 ونسبتهم 88.88% .

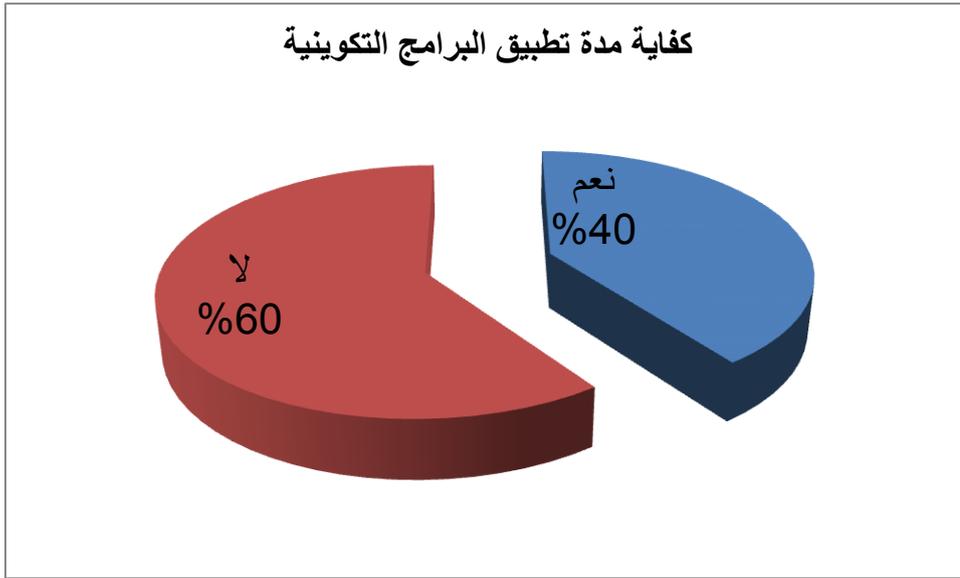
الفئة الثالثة: وهي فئة المبحوثين الذين استفادوا من التكوين في مدة طويلة المدى وعددهم 00 ونسبتهم 00%.

وبالمقارنة بين مختلف نسب الفئات نجد أن نسبة الفئة الثانية هي النسبة التي تمثل النسبة الأكبر بالنسبة للفئات الأخرى أي أن المبحوثين الذين استفادوا من التكوين في مدة متوسطة المدى عددهم أكبر من الذين استفادوا من برامج تكوينية في مدة قصيرة المدى وطويلة المدى وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد في تطبيق برامجها التكوينية في مدة زمنية متوسطة المدى وذلك نظرا لطبيعة هذه البرامج وملائمتها لاحتياجات المتكويين واحتياجات المؤسسة وظروفها المحيطة وكذا الإستراتيجية وتخطيط ادارتها.

- كفاية مدة تطبيق برامج التكوين لتحقيق أهداف التكوين:

جدول رقم (11): يتعلق بكفاية مدة تطبيق البرامج التكوينية لتحقيق أهداف التكوين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
40%	18	نعم
60%	27	لا
100%	45	المجموع



الشكل رقم (14): دائرة نسبية تمثل كفاية مدة تطبيق البرامج التكوينية لتحقيق أهداف التكوين

من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (14) : نلاحظ انه يتكون من الفئات التالية :

الفئة الأولى : وتمثل فئة المبحوثين الذين كانت إجابتهم بنعم فيما يتعلق بكفاية مدة تطبيق برامج التكوين لتحقيق أهداف التكوين وعددهم 18 ونسبتهم 40%.

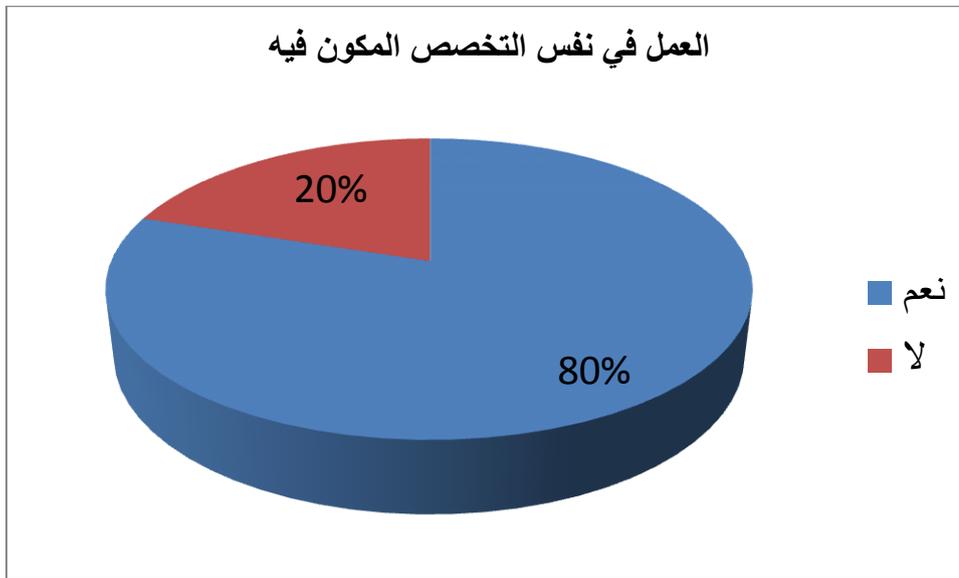
الفئة الثانية وتمثل فئة المبحوثين الذين كانت إجابتهم بلا فيما يتعلق بكفاية مدة تطبيق برامج التكوين لتحقيق أهداف التكوين و عددهم 27 ونسبتهم 60%.

وبالمقارنة بين نسبتي الفئتين نجد أن نسبة الفئة التي تمثل الإجابة بلا أكبر من نسبة الفئة التي تمثل الإجابة بنعم فيما يتعلق بكفاية مدة تطبيق برامج التكوين لتحقيق أهداف التكوين وهذا راجع الى عدة أسباب منها : نتائج التقييم قبل العملية التكوينية لم تكن دقيقة لتحديد الاحتياجات التكوينية للمتكونين بحيث لم يخصص لها مدة كافية لتحقيق أهداف التكوين كثافة البرامج التكوين وعدم تطابقها مع المدة المخصصة ، بحيث لم تكن متماشية مع المدة الزمنية المخصصة لها وفق الاحتياجات التكوينية.

- العمل في نفس التخصص المكون فيه:

جدول رقم (12) : يتعلق بالعمل في نفس التخصص المكون فيه

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
80%	36	نعم
20%	09	لا
100%	45	المجموع



الشكل رقم (15) : دائرة نسبية تمثل العمل في نفس التخصص المكون فيه.

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (15) : نلاحظ أنه يتكون من الفئات

التالية:

الفئة الأولى: فئة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بنعم فيما يتعلق بالعمل في نفس التخصص المكون فيه وعددهم 36 ونسبتهم 80%.

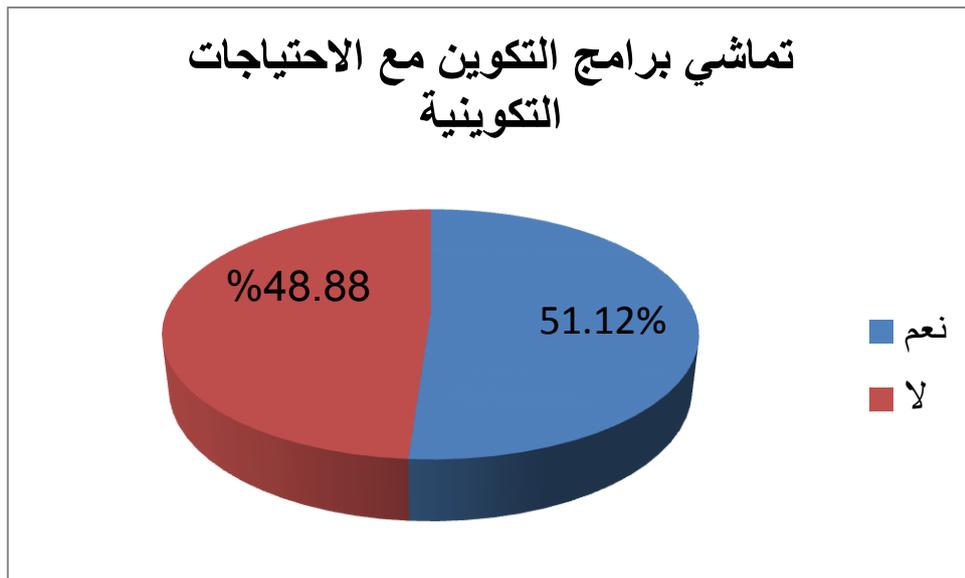
الفئة الثانية: فئة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بلا فيما يتعلق بالعمل في نفس التخصص المكون فيه وعددهم 09 ونسبتهم 20%.

وبالمقارنة بين هاتين النسبتين نجد أن نسبة المبحوثين الذين يعملون في نفس التخصص الذي تلقوا فيه تكوينا أكبر من نسبة المبحوثين الذين يعملون في نفس التخصص الذي تلقوا فيه تكوينا ، وهذا ما يؤكد أن برامج التكوين المعتمدة في المؤسسة تساعد على إدماج الموظفين في تخصصهم بحيث تتميز بفعاليتها في تحسين أداء المتكويين ، وهذا يعكس دقة محتوى البرامج التكوينية المعتمدة بحيث لا تضطر المؤسسة لتغيير عمل الموظف بسبب عدم ملائمة البرامج التكوينية لطبيعة تخصصه، مثل ما أكدته إجابات المبحوثين الذين أجابوا بلا فيما يتعلق بالعمل في نفس التخصص المكون فيه.

- تماشي برامج التكوين مع الاحتياجات التكوينية للموظف

جدول رقم (13): يتعلق بتماشي برامج التكوين مع الاحتياجات التكوينية للموظف

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	51.12%
لا	22	48.88%
المجموع	45	100%



الشكل رقم (16): دائرة نسبية تمثل تماشي برامج التكوين مع الاحتياجات التكوينية

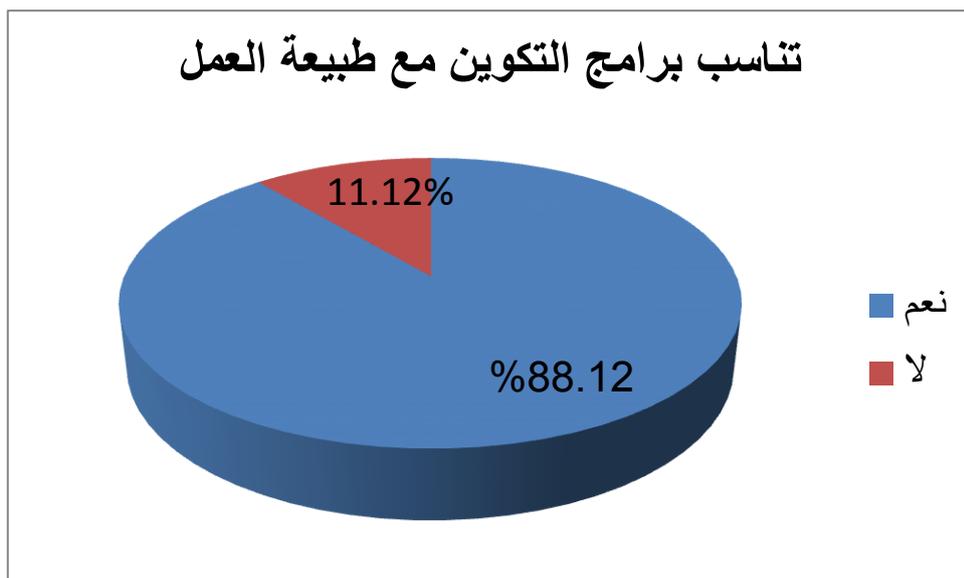
للموظف

تبين النتائج الإحصائية المتعلقة بتماشي برامج التكوين مع الاحتياجات التكوينية الواردة في الجدول رقم (13) والشكل رقم (16): أن نسبة المبحوثين الذي كانت إجاباتهم بنعم 51.12% ونسبة المبحوثين الذي كانت إجاباتهم بلا 48.88% وهذا ما يؤكد أن البرامج التكوينية المعتمدة في المؤسسة لا تتماشى مع الاحتياجات التكوينية إلى حد ما بحيث أن هناك عدد معتبر من المبحوثين لا يرون تماشي هذه البرامج مع احتياجاتهم التكوينية قد يعود ذلك إلى أسباب تتعلق بنتائج التقييم قبل العملية التكوينية التي من شأنها تحدد الاحتياجات التكوينية بصورة دقيقة تستطيع الإدارة من خلالها اتخاذ قرارات سليمة على أساسها ، باعتماد برامج ملائمة لتكوين الموظفين بغية تحقيق أهداف الموظف بتربيته وتطويره وتنمية مهاراته وتحسين أدائه، وكذلك فيما يتعلق بمستوى التخطيط والإعداد الجيد لمحتوى البرامج التكوينية فيما يخص المقاييس المبرمجة ودرجة فعاليتها في إثراء مستوى المتكون معرفيا ومهنيا.

تناسب برامج التكوين مع طبيعة عمل المتكون:

جدول رقم (14): يتعلق بتناسب برامج التكوين مع طبيعة عمل المتكون

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
88.88%	40	نعم
11.12%	05	لا
100%	45	المجموع



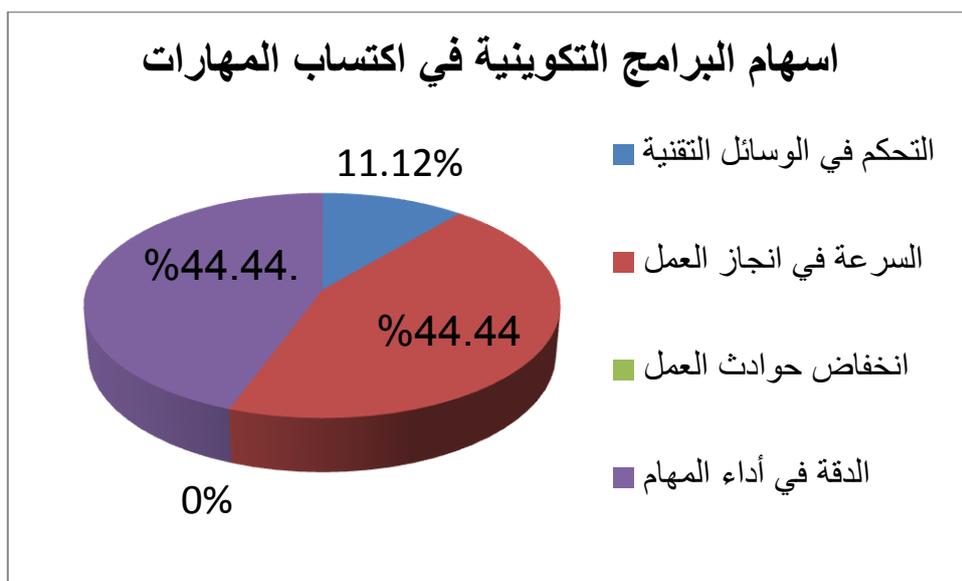
الشكل رقم (17): دائرة نسبية تمثل برامج التكوين مع طبيعة العمل

النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (17): تشير إلى أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن برامج التكوين الذين استفادوا منها تتناسب مع طبيعة أعمالهم وذلك بنسبة 88.88% في مقابل نسبة 11.12% من المبحوثين الذين يرون أن هذه البرامج التكوينية المعتمدة في المؤسسة أكسبت الموظفين المزيد من المعلومات والمعارف العلمية والمهارات ، التي حسنت من أداء واجباتهم بالنسبة لأغلبية المبحوثين أما بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن البرامج التكوينية المستفاد منها لم تتناسب مع طبيعة أعمالهم أي أنها لم تكسبهم معارف ومهارات لتحسين أدائهم ، فقد يعود ذلك لمجموعة من الأسباب تتعلق بعدم استيعابهم لمحتوى البرنامج التكويني لأسباب شخصية من حيث درجة الانتباه أو الاهتمام اللازم أو استعدادهم لتلقي محتوى البرنامج التكويني.

- إسهام البرامج التكوينية في اكتساب المهارات:

جدول رقم (15): يتعلق بإسهام البرامج التكوينية في اكتساب المهارات

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
11.12%	05	التحكم في الوسائل التقنية
44.44%	20	السرعة في انجاز العمل
00%	00	انخفاض حوادث العمل
40.44%	20	الدقة في أداء المهام
100%	45	المجموع



الشكل رقم (18): دائرة نسبية تمثل إسهام البرامج التكوينية في اكتساب المهارات

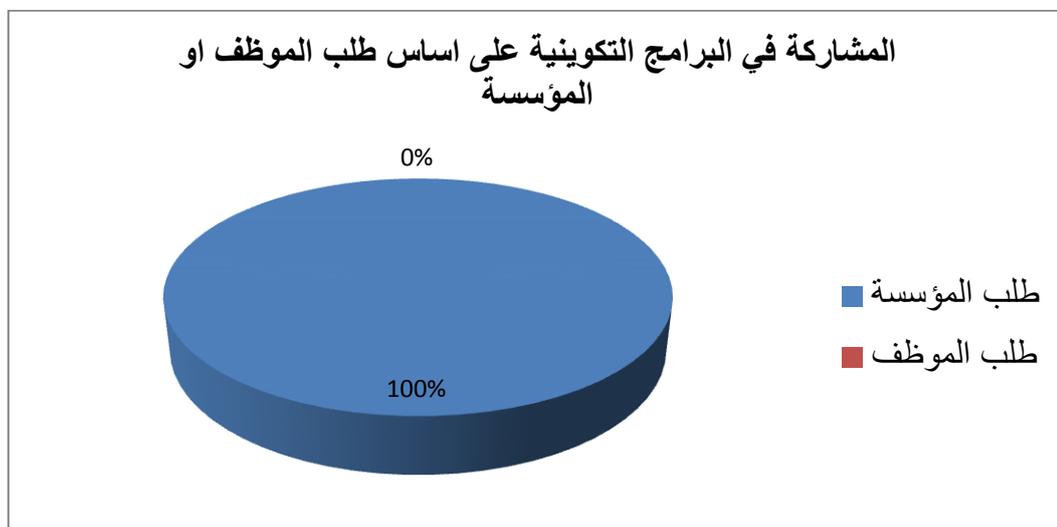
تشير النتائج الإحصائية من خلال الجدول رقم (15) ومن خلال الشكل رقم (18) أن البرامج التكوينية المستفاد منها ساعدت المتكويين بنسبة عالية فيما يخص درجة اكتساب السرعة في انجاز العمل بنسبة 44.44% ونفس الشيء بالنسبة لدرجة الدقة في أداء المهام أما فيما يتعلق بالتحكم في الوسائل التقنية كانت نسبة المبحوثين 05% فقط من الذين استفادوا من هذه المهارة ، وهذا يفسر اعتماد المؤسسة أساسا على برامج تكوينية تتناسب مع

طبيعة نشاطها المتمثل في تقديم خدمة عمومية ذات طابع إداري بمراعاة السرعة والدقة في تقديم هذه الخدمة لإكساب الموظفين المعنيين مباشرة بالقيام بوظيفتهم التي تتطلب السرعة والدقة في انجاز الأعمال المنوطة بهم، وذلك بتحسين أدائهم من خلال تحديد احتياجاته للتكوين ، ومعالجة مواطن الضعف والنقص بالاستعانة ببرامج تكوينية كفيلة برفع وتطوير مستوى الأداء الوظيفي.

- المشاركة في البرامج التكوينية على أساس طلب المؤسسة أو طلب الموظف:

جدول رقم(16):يتعلق بتنوع المشاركة في البرامج التكوينية:

النسبة المئوية	التكرار	نوع المشاركة
100%	45	طلب المؤسسة
00%	00	طلب الموظف
100%	45	المجموع



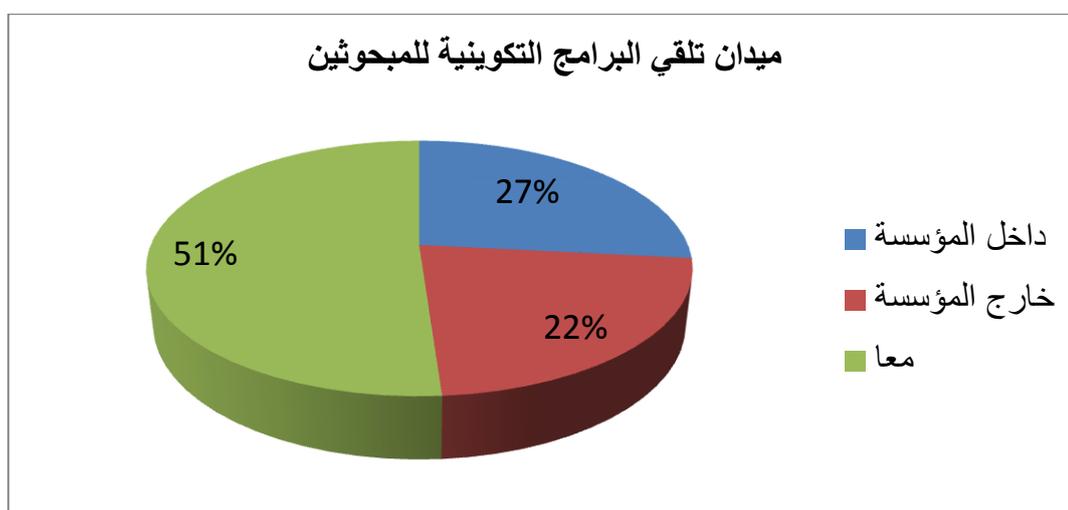
الشكل رقم (19): دائرة نسبية تمثل تنوع المشاركة في البرامج التكوينية

تؤكد نتائج الجدول رقم (16) والشكل رقم (19): المتعلق بمشاركة الموظفين في البرامج التكوينية بناء على طلب الموظف أو طلب المؤسسة ، أن كل المبحوثين استفادوا من برامج تكوينية على أساس طلب المؤسسة، وهذا يعود إلى أن المؤسسة محل الدراسة

تعتمد على تحديد احتياجات التكوين بناء على متطلبات الوظيفة وما تقتضيه من معارف ومهارات وسلوكيات لإكسابها لشاغل الوظيفة قصد تحسين وتطوير أدائه ، وذلك بعد إجراء عملية التقييم قبل العملية التكوينية التي يشرف عليها عادة المسؤولون المباشرون الذين بدورهم يتقدمون بطلب لإدارة الموارد البشرية وعلى وجه التحديد مصلحة التكوين مع مشاركة الموظف المعنى في برنامج تكويني من اجل تحسين أدائه، سواء لإكسابه معرفة أو مهارة أو تعديل سلوكه واتجاهاته.

- الجدول رقم (17): يوضح ميدان تلقي البرامج التكوينية بالنسبة للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	ميدان الإجراء
26.66%	12	داخل المؤسسة
22.22%	10	خارج المؤسسة
51.12%	23	معا
100%	45	المجموع



الشكل رقم (20) : دائرة نسبية تمثل ميدان تلقي البرامج التكوينية

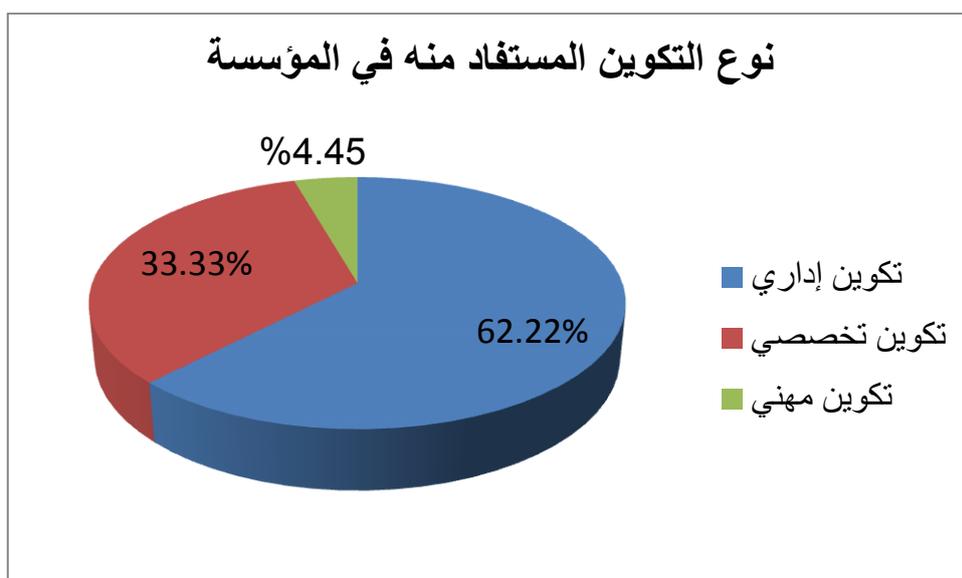
تبيين نتائج الجدول رقم (17) ومن خلال الشكل رقم (20): أن أغلب أفراد عينة البحث يفضلون تلقي البرامج التكوينية داخل وخارج المؤسسة ، وذلك على حد تعبيرهم يساعد على الربط بين النظري والتطبيقي ، بحيث ما يتم تلقيه خارج المؤسسة عادة يكون محتواه نظري

ولكي يؤدي البرنامج التكويني فعاليته في تحسين الأداء الوظيفي لابد من ربطه بالواقع العملي في المؤسسة حتى يستفيد المتكون من معارف ومعلومات نظرية أكاديمية ، وفي نفس الوقت يترجم ذلك عمليا في ميدان عمله فيتعرف أكثر على نقاط الضعف والقوة في أدائه ويعمل على معالجة نقاط الضعف واكتساب ما يجب اكتسابه من معارف أو مهارات تتطلبها وظيفته بالإضافة إلى كسر الروتين الممل مقارنة مع وظيفية التكوين داخل المؤسسة فقط بحسب رأي بعض المبحوثين في الاستبيان.

نوع التكوين المستفاد منه في المؤسسة :

جدول رقم(18): يتعلق بنوع التكوين المستفاد منه في المؤسسة

نوع التكوين	التكرار	النسبة المئوية
تكوين إداري	28	62.22%
تكوين تخصصي	15	33.33%
تكوين مهني	02	04.45%
المجموع	45	100%



الشكل رقم(21): دائرة نسبية تمثل نوع التكوين المستفاد منه في المؤسسة

تشير النتائج الإحصائية المسجلة في الجدول رقم (18) من خلال الشكل رقم (21)

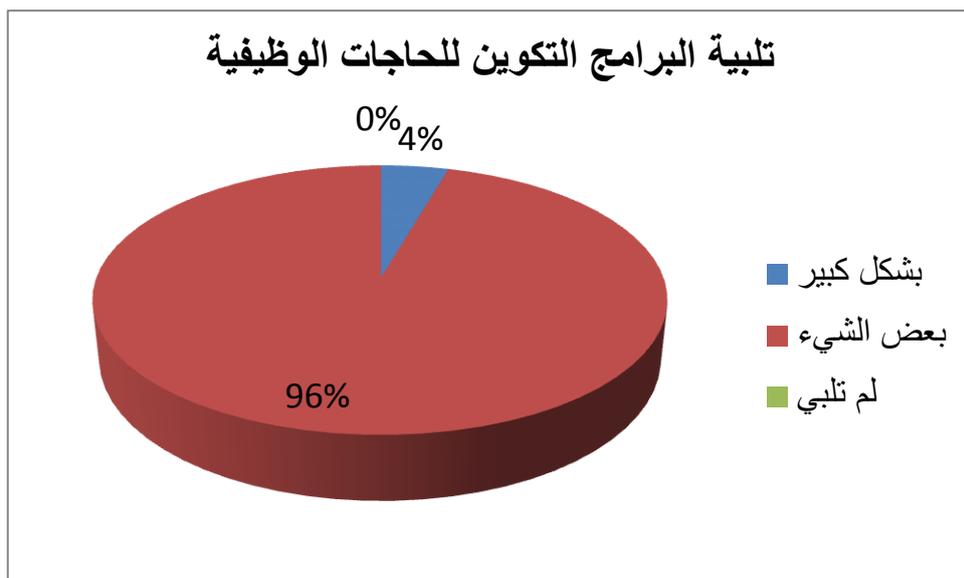
أن نسبة المبحوثين الذين استفادوا من نوع التكوين الإداري تشكل أكبر نسبة والمقدرة بـ

62.22% ثم تليها نسبة المبحوثين الذين استفادوا من نوع التكوين التخصصي بنسبة تقدر بـ: 33.33% ، في حين نسبة المبحوثين الذين استفادوا من التكوين المهني تقدر بـ: 04.45% ، وهذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما أكثر للفئة التي حظيت بنسبة اكبر في الاستفادة من التكوين الإداري ، وذلك نظرا لاحتياجات المؤسسة للموظفين الذين تنطبق عليهم شروط الاستفادة من هذا النوع كونهم يعتبرون مستخدمين تحكم وتطبيق في المصالح التي يعملون فيها والحاجة ملحة إلى مهامهم المنوطة ، وفقا لطبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها مقارنة مع الفئة التي استفادت من التكوين التخصصي والتكوين المهني باعتبار أن هاتين الفئتين تحتاج إلى نوعية وتكوين تتلاءم مع مستوى الرتبة الوظيفية وطبيعة المنصب المشغول .

- تلبية برامج التكوين الحاجات الوظيفية:

جدول رقم (19): يتعلق بتلبية برامج التكوين للحاجات الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
04.45%	02	بشكل كبير
95.55%	43	بعض الشيء
00.00%	00	لم تلي
100%	45	المجموع



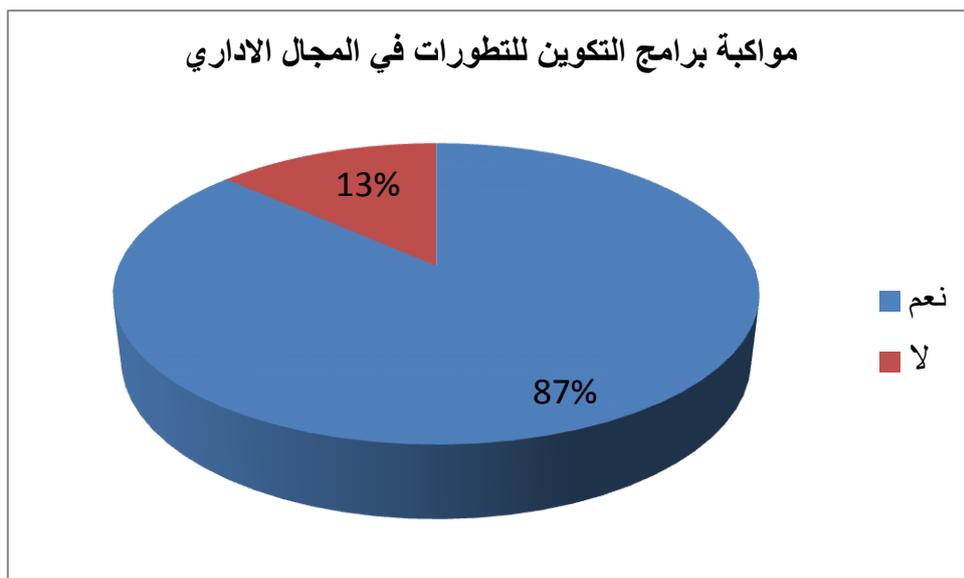
الشكل رقم (22): دائرة نسبية تمثل تلبية برامج التكوين للحاجات الوظيفية

من خلال الجدول رقم (19) ومن خلال الشكل رقم (22) نجد أن الفئة الغالبة والمتمثلة في رأي المبحوثين فيما يتعلق في تلبية البرامج التكوينية للحاجات الوظيفية هي الفئة التي ترى أن البرامج التكوينية المستفاد منها تلبي حاجاتهم الوظيفية بعض الشيء ، أي أنها لا تلبي حاجاتهم الوظيفية كما يطمحون له ويتمنوه بشكل تام وكبير، ويمكن أن يعود ذلك لمحتوى البرامج المعتمدة ، أو إلى المدة المخصصة لتلقي هذه البرامج كونها غير كافية لتحقيق الأهداف المسطرة أو إلى ميدان تلقي هذه البرامج التكوينية بحيث لا يحقق الرضا لدى المتكويين مما يؤدي إلى عدم تلبية حاجاتهم الوظيفية بشكل كبير .

- مواكبة برامج التكوين التطويرات في المجال الإداري:

جدول رقم (20): يتعلق بمواكبة برامج التكوين للتطورات في المجال الإداري

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	95.55%
لا	02	4.45%
المجموع	45	100%



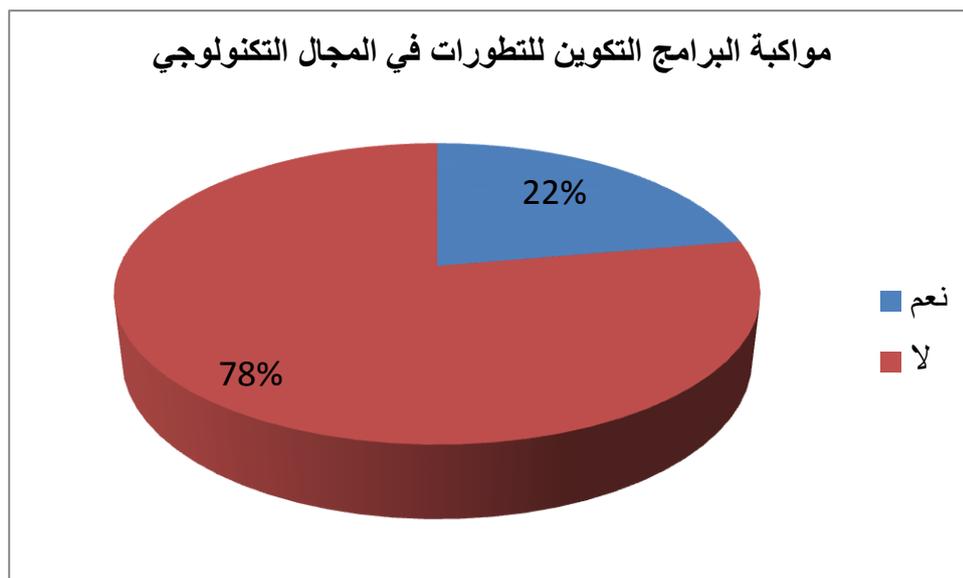
الشكل رقم (23): دائرة نسبية تمثل مواكبة برامج التكوين للتطورات في المجال الإداري

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20): ومن خلال الشكل رقم (23): أن نسبة الباحثين الذين يرون أن البرامج التكوينية الذين استفادوا منها مواكبة للتطورات في المجال الإداري تقدر بـ : 95.55% وفي المقابل نسبة الباحثين الذين يرون أن البرامج التكوينية الذين استفادوا منها ليست مواكبة للتطورات في المجال الإداري تقدر بـ : 04.45%، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تساير التغييرات في مجال الإدارة أو التسير، وذلك باعتمادها على مبدأ المرونة والتعامل مع التغييرات في البيئة الخارجية وفق إستراتيجية تعمل على تزويد المتكويين بالمعلومات والمعارف المستجدة باعتبار أن الإدارة العامة تخضع لقوانين متغيرة أو قابلة للتعديل، مما يتطلب التماشي مع هذه التغييرات والتعديلات وأخذها بعين الاعتبار في تعميم البرامج التكوينية.

- مواكبة برامج التكوين للتطورات في المجال التكنولوجي:

جدول رقم (21): يتعلق بمواكبة برامج التكوين للتطورات في المجال التكنولوجي

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	44.45%
لا	35	55.55%
المجموع	45	100%



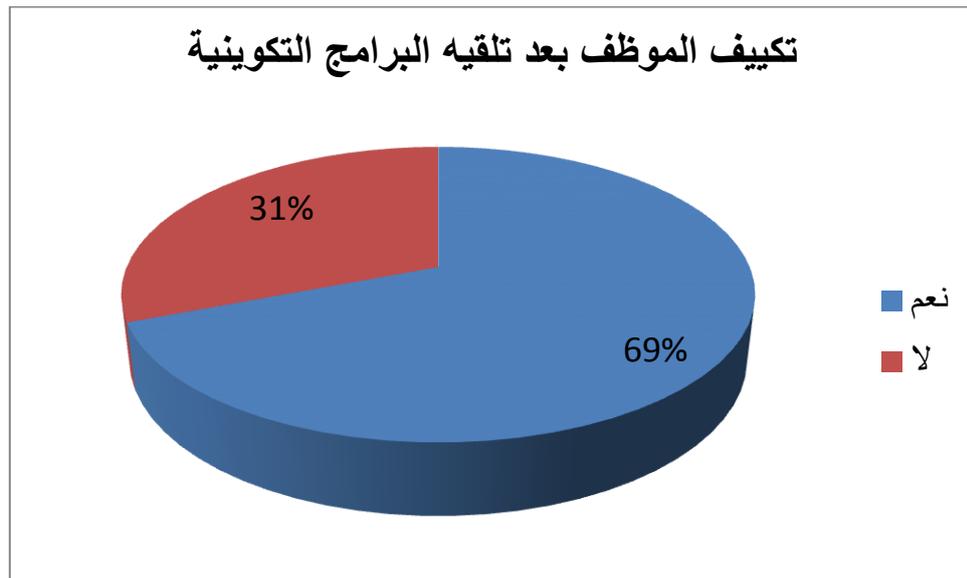
الشكل رقم (24): دائرة نسبية تمثل مواكبة برامج التكوين للتطورات في المجال التكنولوجي

يتبين من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (24) أن النسبة الغالبة من المبحوثين ترى بعدم موافقة البرامج التكوينية للتطورات في المجال التكنولوجي وذلك بنسبة 55.55% في مقابل نسبة تقدر بـ 44.45% بالنسبة للمبحوثين الذين يرون عكس ما أدلي به في الحالة السابقة ، وهذا ما يؤكد على وجود نقائص على مستوى استخدام التكنولوجيا في تعميم البرامج التكوينية فيما يخص وضع مقاييس خاصة لتزويد المتكويين باكتساب مهارات في مجال الإعلام الآلي والانترنت والالكترونيات لضمان جودة نوعية الخدمة المقدمة والسرعة في الإنجاز، وتوفير الجهد المبذول على الموظف و كذلك تقليل الأخطاء ودقة الأعمال المنجزة .

- تكيف الموظف في منصب عمله بعد تلقيه البرامج التكوينية

جدول رقم (22): يتعلق بتكيف الموظف في منصب عمله بعد تلقيه البرامج التكوينية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	69.00%
لا	14	31.00%
المجموع	45	100%



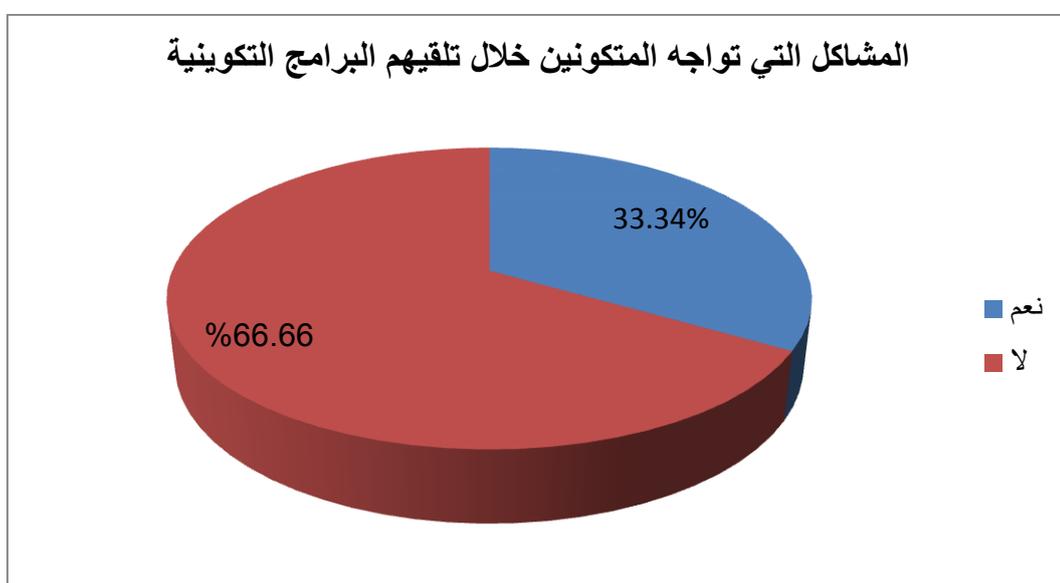
الشكل رقم (25): دائرة نسبية تمثل تكيف الموظف في منصب عمله بعد تلقيه البرامج التكوينية.

يظهر الجدول رقم (22) : ومن خلال الشكل رقم (25) أن نسبة 69.00% من أفراد العينة والبالغ عددهم 31 مبحوث أنهم متكيفون مع منصب عملهم بعد تلقيهم البرامج التكوينية بينما يعتبر 14 مبحوث بنسبة 31.00% عن عدم تكيفهم مع منصب عملهم بعد تلقي البرامج التكوينية المعممة ، وهذا يفسر أن البرامج التكوينية المعتمدة تساهم إلى حد كبير في درجة تكيف المستفيدين منها في مناصب عملهم، بتحسين أدائهم عن طريق إكسابهم مهارات جديدة ومتطورة ومعارف ومعلومات مناسبة وسلوكيات تعكس مدى اهتمام المؤسسة بالعنصر البشري لتحقيق الأهداف المنشودة.

- المشاكل التي تواجه المتكولين خلال تلقيهم البرامج التكوينية

جدول رقم (23) : يتعلق بالمشاكل التي تواجه المتكولين خلال تلقيهم البرامج التكوينية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	33.34%
لا	30	66.66%
المجموع	45	100%



الشكل رقم (26): دائرة نسبية تمثل المشاكل التي تواجه المتكولين خلال تلقيهم البرامج التكوينية.

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) ومن خلال الشكل رقم (26) والمتعلقة بوجود مشاكل للمتكولين خلال تلقيهم البرامج التكوينية أنه يتكون من فئتين الفئة الأولى كانت ردودهم بوجود مشاكل وعددهم 15 ونسبتهم 33.34 % والفئة الثانية كانت ردودهم بعدم وجود مشاكل وعددهم 30 ونسبتهم 66.66 % ، ويمكن تفسير هذه النتيجة في الحالة الأولى إلى عدم توفير بعض الترتيبات الإدارية الخاصة بتعليم البرامج التكوينية وذلك فيما يخص تناسب ظروف المتكون مع الميدان محل التكوين ، كبعد المسافة والوضع

المادي للمتكون بالإضافة إلى عدم تناسب الفترة الزمنية مع الظروف الشخصية للمتكون وذلك حسب ما أدلى به المبحوثين في الاستبيان.

اقتراحات المتكولين لجعل برامج التكوين أكثر فعالية:

كانت اغلب آراء ومقترحات المبحوثين حول جعل التكوين أكثر فعالية، انطلاقاً من رصد أهم النقائص خلال تلقيهم البرامج التكوينية وذلك بغية تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة على حد سواء تصب فيما يلي:

- اختيار ميدان تلقي البرامج التكوينية يكون متناسباً مع ظروف المتكولين المادية والشخصية فيما يخص التكوين الخارجي.
- أن تكون مدة التكون كافية ومتماشية مع البرامج التكوينية قصد تحقيق الاستفادة أكثر.
- استخدام التكنولوجيات الحديثة في البرامج التكوينية.
- تحسين ظروف التكوين الداخلي باعتماد برامج هادفة تحقق الفعالية في الأداء.
- الاعتماد في وضع البرامج التكوينية على التنسيق بين النظري والتطبيقي داخل المؤسسة وخارجها أي أن تكون البرامج التكوينية المستفاد منها نظرياً خارج المؤسسة لها تطبيقاتها عملياً في ميدان العمل داخل المؤسسة.

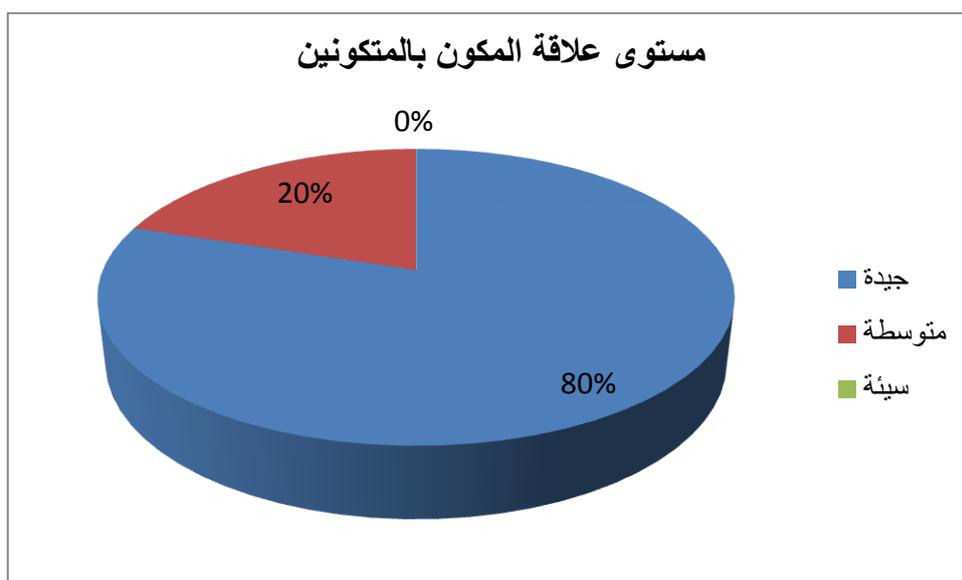
2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج بيانات الفرضية الجزئية الثانية

" للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين الأداء الوظيفي "

- مستوى علاقة المكون بالمكونين:

جدول رقم (24): يوضح مستوى علاقة المكون بالمكونين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
80%	36	جيدة
20%	09	متوسطة
00%	00	سيئة
100%	45	المجموع



الشكل رقم (27): دائرة نسبية تمثل مستوى علاقة المكون بالمكونين.

تدل النتائج الواردة في الجدول رقم (24) ومن خلال الشكل رقم (27) المتعلقة بمستوى علاقة المكون بالمكونين بأن معظم أفراد مجتمع البحث بنسبة 80.00% يقرون أن علاقاتهم بمكوّنهم جيدة ، في حين جاءت وجهة نظر الأفراد الباقين بنسبة 20% على أن علاقاتهم بمكوّنهم كانت في مستوى متوسط قد يعود ذلك إلى اختلاف الخصائص الشخصية

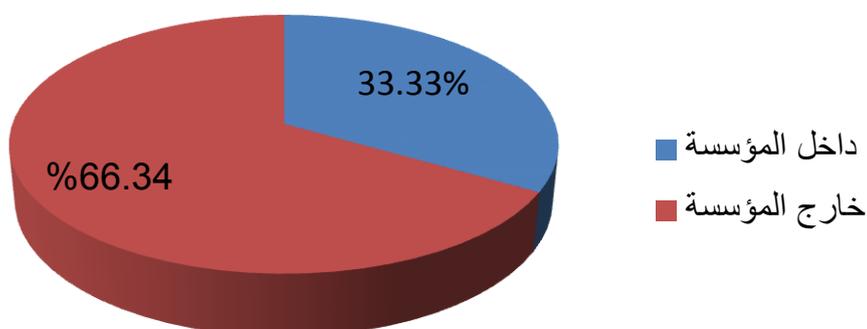
للمبحوثين بالإضافة إلى تناسب طريقة المكون مع الفئة الأولى من حيث إلقاءه لمحتوى البرنامج التكويني أو مساعدة المتكويين على التعبير عن آرائهم حول محتوى البرنامج التكويني في حين أن الفئة الثانية ترى نقائص في طريقة المكون أو في إلقاء محتوى البرنامج أو عدم مساعدتهم على التعبير عن آرائهم حول البرنامج التكويني.

- المكون الذي يشرف على التكوين من داخل أو خارج المؤسسة

جدول رقم(25) : يوضح هل المكون المشرف من داخل أو خارج المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
داخل المؤسسة	15	33.33%
خارج المؤسسة	30	66.34%
المجموع	45	100%

المكون الذي يشرف على التكوين من داخل او خارج المؤسسة



الشكل رقم (28): دائرة نسبية تمثل هل المكون المشرف من داخل أو خارج المؤسسة.

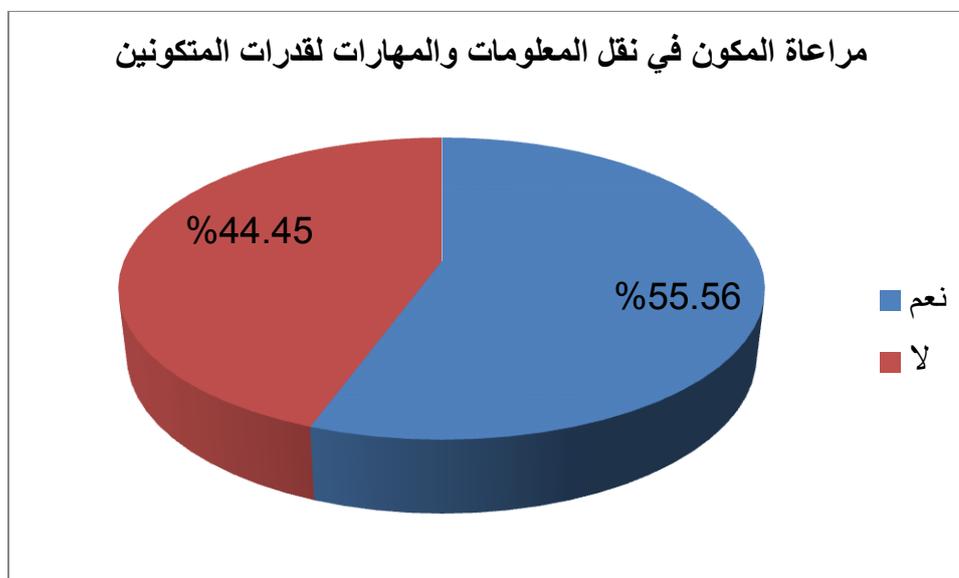
من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (25) والشكل رقم(28) يتضح أن اغلب المتكويين استفادوا من برامج تكوينية تحت اشرف مكون من خارج المؤسسة بنسبة 66.34% وذلك قد يعود إلى أن البرامج التكوينية المعتمدة في المؤسسة كانت في ميدان خارج المؤسسة كمراكز التكوين مثلا أو أن المكون يمتلك كفاءة لا تتوفر في المشرفين المتواجدين في المصلحة المخولة بالإشراف على تكوين الموظفين داخل المؤسسة ، في حين

أن نسبة المبحوثين الذين استفادوا من برامج تكوينية بإشراف مكوّن داخل المؤسسة قدرت بنسبة 33.33% وهذا قد يعود إلى أن هذه الفئة استفادت من برامج تكوينية داخل المؤسسة ووجود مشرف من داخل المؤسسة مكلف بمتابعة المتكويين وإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لتلبية احتياجاتهم التكوينية باعتبار أن هذا المكون ذو كفاءة عالية .

- مراعاة المكون في نقل المعلومات والمعارف قدرات المتكويين

جدول رقم (26) يوضح مدى مراعاة المكون في نقل المعارف والمعلومات لقدرات المتكويين.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	55.55%
لا	20	44.45%
المجموع	45	100%



الشكل رقم (29): دائرة نسبية تمثل مدى مراعاة المكون في نقل المعارف والمعلومات لقدرات المتكويين.

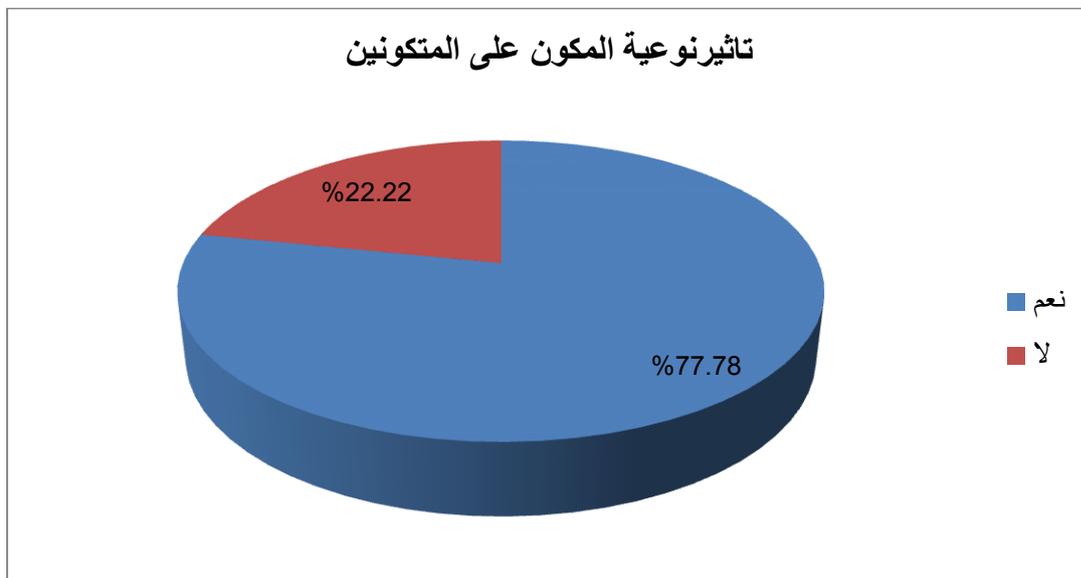
تبين نتائج الجدول رقم (26) والشكل رقم (29) المتعلقة بمراعاة المكون لقدرات المتكويين إلى أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن المكون يراعي قدراتهم هي النسبة

الأكبر والمقدرة بـ :55.55% بالمقارنة مع نسبة 44.45% الممثلة للمبحوثين الذين يرون عكس ذلك ، ويفسر هذا أن خبرة المكون وقدرته على اكتشاف قدرات المتكون من حيث مكتسباته القبلية وكيفية تقريب المفاهيم المتضمنة محتوى البرنامج التكويني إليه تجعله يراعي اختلاف مستويات المتكونين بحيث يستطيع التوفيق بين هذه الاختلافات من جهة و اختلاف وقدرة استيعاب المتكونين من جهة أخرى ، فيعمل على نقل المعلومات والمعارف والمهارات بطريقة تناسب جميع المبحوثين باختلاف مستويات مكتسباتهم القبلية ومستوى قدرتهم على الاستيعاب.

- تأثير نوعية شخصية المكون على المتكونين

جدول رقم (27) يوضح تأثير نوع شخصية المكون على المتكونين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
77.78%	35	نعم
22.22%	10	لا
100%	45	المجموع



الشكل رقم (30): دائرة نسبية تمثل تأثير نوعية شخصية المكون على المتكونين

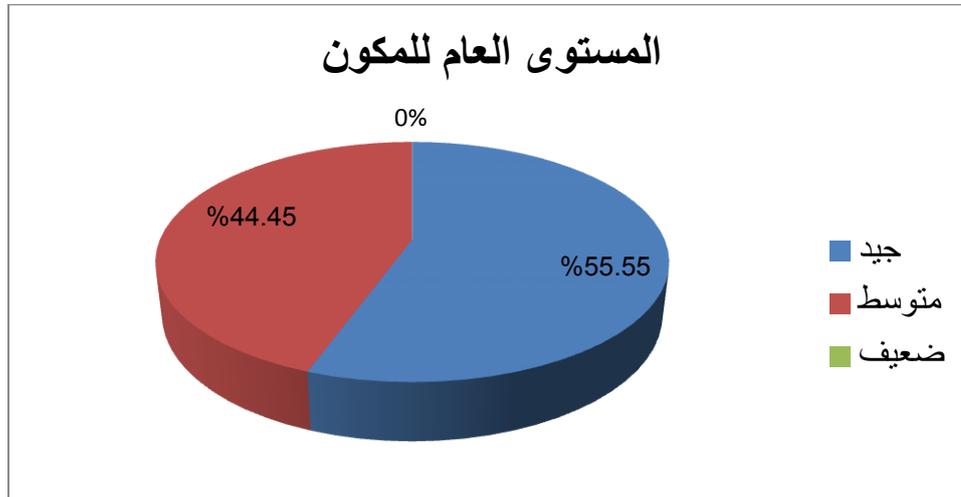
نلاحظ من الجدول رقم(27): والشكل رقم(30): أن أغلبية المبحوثين الممثلين في الإجابة بنعم بنسبة 77.78% يرون تأثير نوع شخصية المكون على المتكونين بتحسين

أدائهم الوظيفي غير أن بقية المبحوثين نسبة 22.22% يرون عكس ما ذهبت إليه الفئة الأولى من الجدول ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المكون الذي يتمتع بشخصية ذات صفات وسمات قيادية تجتمع فيها مجموعة من المؤثرات النفسية والأخلاقية والاجتماعية والمهنية والعلمية التي من شأنها تؤثر إيجابا في تحسّن الأداء الوظيفي للموظفين.

- تقدير المستوى العام للمكون:

جدول رقم (28): يوضح تقدير المستوى العام للمكون

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
55.55%	25	جيد
44.45%	20	متوسط
00.00%	00	ضعيف
100%	45	المجموع



الشكل رقم (31): دائرة نسبية تمثل تقدير مستوى العام للمكون.

النتائج المتحصل عليها أعلاه في الجدول رقم (28) والشكل رقم (31) جاءت بنسبة 55.55% أي أكثر من نصف المبحوثين يرون أن المستوى العام لمكوّنهم جيد بينما يقيم باقي أفراد البحث بنسبة 44.45% مستوى مكوّنهم بمتوسط ، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المستوى العلمي والثقافي والتربوي والأخلاقي الذي يتصف به المكون بالإضافة إلى خبرته وتجربته في مجال التكوين أثرت بشكل كبير على تحسن أداء الموظفين ، لكن هذا لا يمنع

وجود بعض النقائص والعيوب في مستوى المكون العام تؤثر سلبا على مردودية التحصيل المعرفي أو المهني والمهاري للمتكونين ومستوى علاقتهم بمكونهم.

- اقتراحات المتكونين بشأن اختبار المكونين لضمان نجاح العملية التكوينية:

جاءت اغلب إجابات المبحوثين على هذا السؤال المفتوح تتمحور حول جملة من الصفات التي لا بد أن يتصف بها المكونون ، ليحقق نجاح في تحسين الأداء الوظيفي للمتكونين، و على القائمين على تنظيم الدورات التكوينية الأخذ بعين الاعتبار اختيار مكونين ذو كفاءة عالية في نقل المعارف والمهارات ويتمتعون بمستوى عالي في التحكم في تخصص المادة المقررة في محتوى البرنامج التكويني بالإضافة إلى انضباطه والتزامه باحترام مواقيت الحصص التكوينية وكذا مراعاته للعلاقات الإنسانية في تعامله مع المتكونين بمبادلتهم الاحترام والتقدير، ومراعاة الفروق الفردية من حيث المكتسبات القبلية والقدرة على الاستيعاب ، وكل ما يدعم تحقيق أهداف العملية التكوينية على أحسن وجه، لا بد أن يعمل القائمون على تنظيم دورات تكوينية العناية والاهتمام فيما يخص اختيار مكونين أكفاء بصفة عامة يؤثران في تحسين الأداء الوظيفي لهم بحسب تعبيرهم.

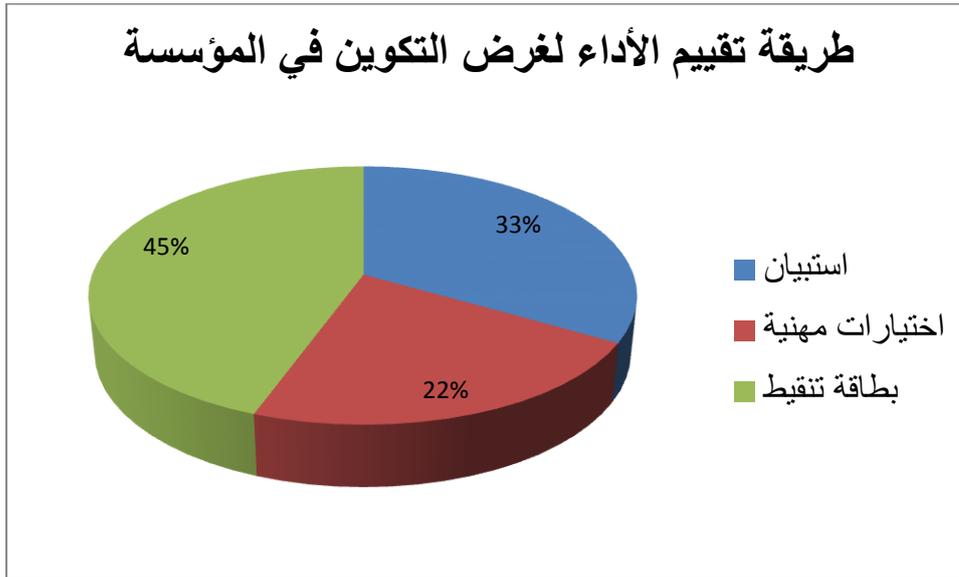
3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج بيانات الفرضية الجزئية الثالثة

"عملية تقييم الأداء لغرض التكوين تؤثر في تحسين الأداء الوظيفي"

- طريقة تقييم الأداء لغرض التكوين في المؤسسة

جدول رقم (29): يوضح طريقة تقييم الأداء لغرض التكوين في المؤسسة

م	التكرار	النسبة المئوية
استبيان	15	33.33%
اختيارات مهنية	10	22.22%
بطاقة تقييم	20	44.45%
المجموع	45	100%



الشكل رقم (32): دائرة نسبية توضح طريقة التقييم الأداء لغرض التكوين في المؤسسة.

من خلال الجدول رقم (29): والشكل رقم(32) : نلاحظ أنه يتكون من الفئات التالية:

الفئة الأولى: وهم أفراد البحث الذين تم تقييم أدائهم الوظيفي باستعمال الاستبيان وعددهم 15 مبحوث ونسبتهم 33.33%.

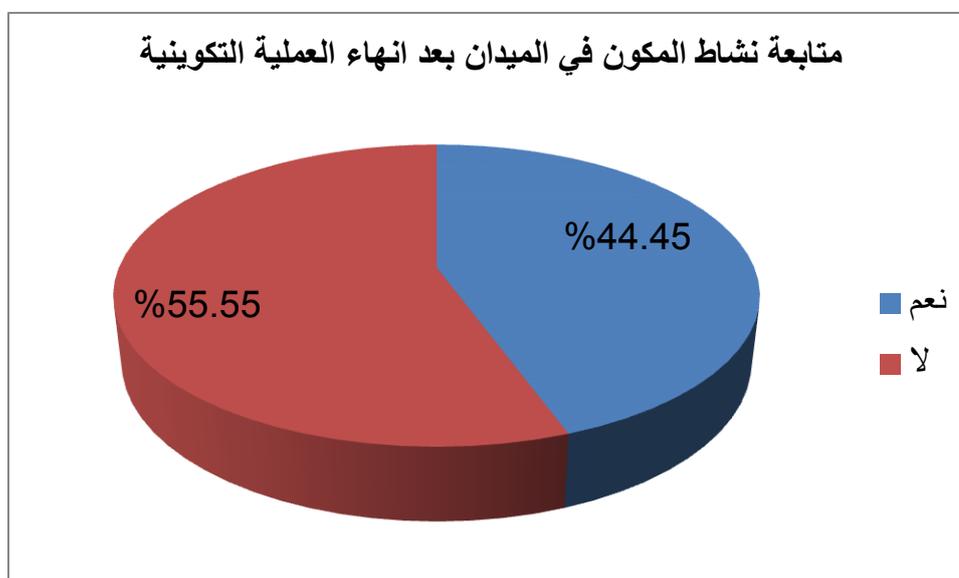
الفئة الثانية: وهم أفراد البحث الذين تم تقييم أدائهم الوظيفي عن طريق اختبارات مهنية وعددهم 10 ونسبتهم 22.22% .

الفئة الثالثة: وهو مجموع المبحوثين الذين تم تقييم أدائهم الوظيفي من خلال بطاقة التنقيط وعددهم 20 ونسبتهم 44.45% ، ويرجع الاختلاف في استخدام طرق التقييم إلى اختلاف نوع التكوين الذي استفاد منه المتكويين حيث كل نوع له طريقته الخاصة في تقييم الأداء المتكويين، وأيضا إلى نوعية التقييم قبل أو بعد العملية التكوينية بحسب ما أدلى به الأفراد البحث في الاستبيان.

متابعة نشاط المتكون في الميدان بعد إنهاء العملية التكوينية

جدول رقم (30) : يوضح إجابات المبحوثين في متابعة نشاطهم بعد إنهاء العملية التكوينية

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	%44.45
لا	25	%55.55
المجموع	45	%100



الشكل رقم (33): دائرة نسبية تمثل متابعة نشاط المتكون في الميدان بعد إنهاء العملية التكوينية

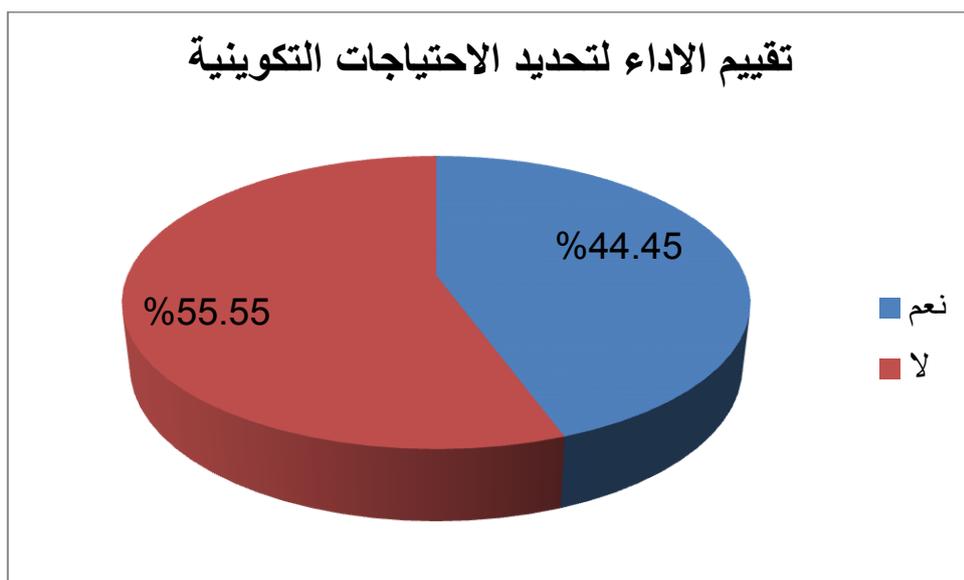
يتبين من خلال الجدول رقم (29) والشكل رقم (33) أن النسبة الغالبة فيما يتعلق بمتابعة نشاط المتكونين بعد انتهاء العملية التكوينية هي نسبة الفئة التي تمثل أفراد البحث الذين أجابوا بعدم متابعة نشاطهم بعد العملية التكوينية والمقدرة بـ: %55.55، بينما الفئة التي تمثل أفراد البحث الذي أجابوا بمتابعة نشاطهم من قبل المسؤول بعد انتهاء العملية التكوينية فكانت نسبتهم %44.45 ، وقد يعود هذا الاختلاف إلى اختلاف المسؤول من فئة إلى أخرى بحيث كل مسؤول له طريقته في تقييم نتائج العملية التكوينية ، أي هناك من

يستعمل أسلوب تقييم المراقبة والمتابعة مباشرة بعد انتهاء العملية التكوينية لمعرفة مدى نجاحها أو فشلها، وهناك من يفضل أن يقيم العامل ذاته ويطلع على النقائص التي يجب معالجتها واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.

- تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التكوينية

جدول رقم (31): يوضح تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التكوينية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	%44.45
لا	25	%55.55
المجموع	45	%100



الشكل رقم (34): دائرة نسبية تمثل تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التكوينية

تدل النتائج الواردة في الجدول رقم (31): والشكل رقم (34): أن عدد أفراد البحث الذين أجابوا بعدم تقييم أدائهم قبل العملية التكوينية قدر بـ 25 مبحوث أي بنسبة %55.55 بينما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأنه تم تقييم أدائهم قبل العملية التكوينية لتحديد احتياجاتهم التكوينية فقد قدرت بـ: %44.45، مما يشير إلى أن المؤسسة تعتمد على وضع برامج تكوينية في إطار عام دون تحديد دقيق لاحتياجات المتكويين الخاصة بكل

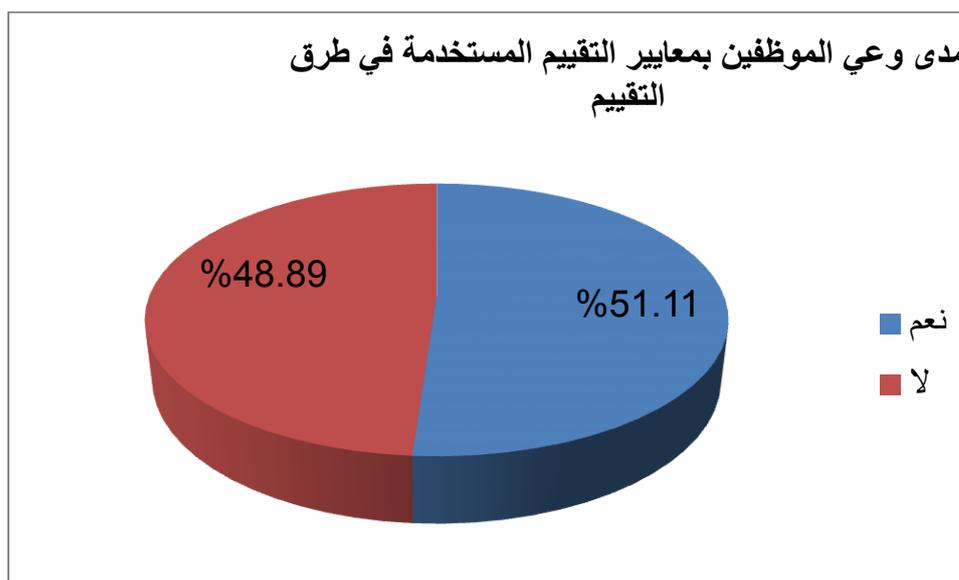
متكون بحيث تحدد فقط الفئة المعنية للاستفادة من البرامج التكوينية من اجل رفع المستوى العام لهم في رتبهم الوظيفية.

- مدى وعي الموظفين بمعايير التقييم المستخدمة في طرق التقييم

جدول رقم (32): يوضح إجابات المبحوثين على معرفتهم بمعايير التقييم المستخدم في

طرق التقييم

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	51.11%
لا	22	48.89%
المجموع	45	100%



الشكل رقم (35): دائرة نسبية تمثل مدى وعي الموظفين بمعايير التقييم المستخدمة في

طرق التقييم

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) والشكل رقم (35): أن عدد أفراد البحث الذين أجابوا بأنهم على دراية ومعرفة بمعايير التقييم الخاصة بالطرق المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي لهم بغرض التكوين قدر بـ 23 % مبحوث أي بنسبة 51.11% أما عدد أفراد البحث الذين أجابوا بعدم معرفتهم ودرابتهم بمعايير التقييم الخاصة بالطرق المستخدمة في عملية التقييم فقدر بـ 22 مبحوث أي بنسبة 48.89% ، وقد تعود هذه النتيجة إلى نقص

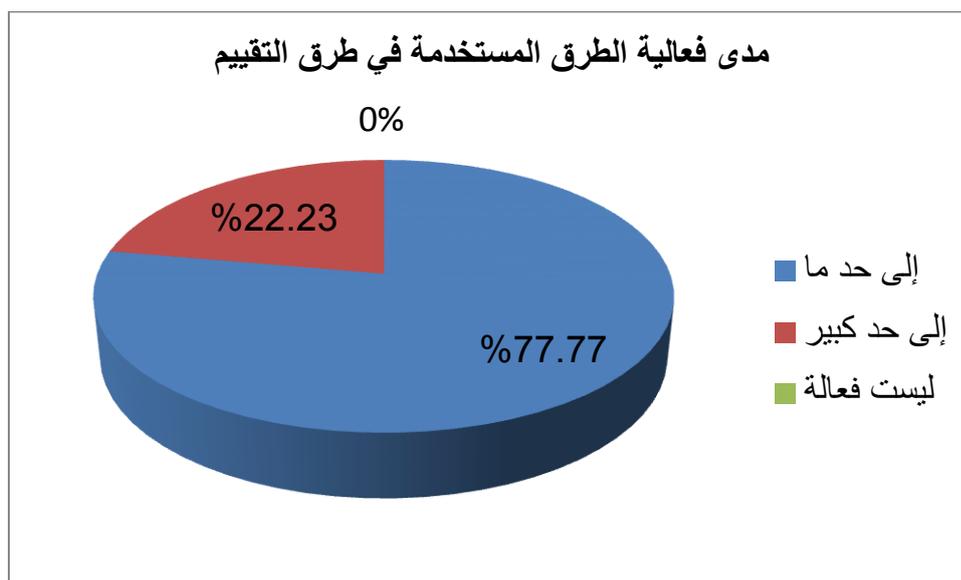
الاتصال بين المبحوثين والقائمين على تقييم الأداء لتوعيتهم ، وإعطائهم نماذج تتضمن معايير ومقاييس على أساسها يتم تقييم أدائه قبل وبعد العملية التكوينية ، من أجل تحقيق فعالية التكوين في تحسين الاداء الوظيفي.

- مدى فعالية الطرق المستخدمة في التقييم

جدول رقم (33): يوضح إجابات المبحوثين حول مدى فعالية الطرق المستخدمة

في التقييم

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
إلى حد ما	35	77.77%
إلى حد كبير	10	22.23%
ليست فعالة	00	00.00%
المجموع	45	100%



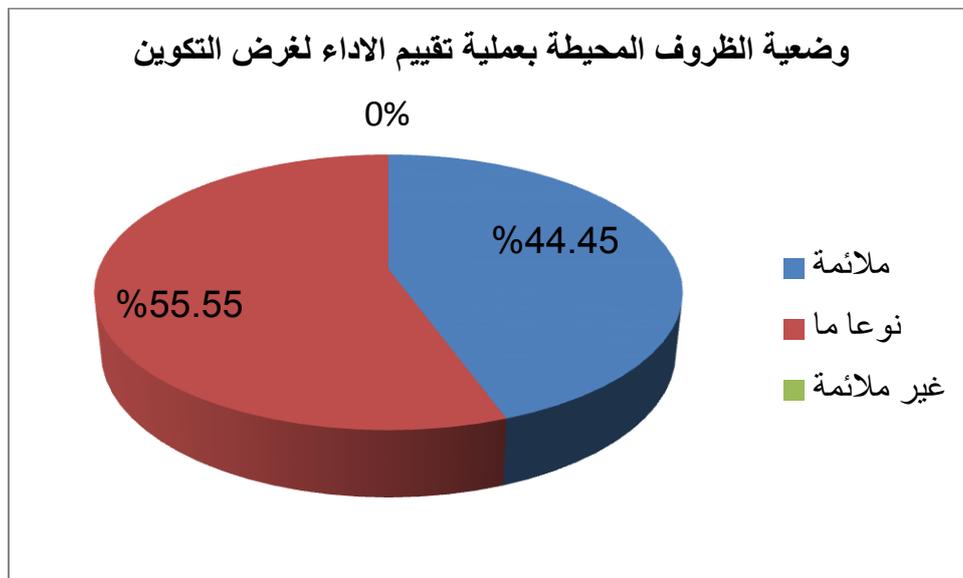
الشكل رقم (36): دائرة نسبية تمثل مدى فعالية الطرق المستخدمة في طرق التقييم

تشير نتائج الجدول رقم (33) و الشكل (36) إلى أن النسبة الغالبة فيما يتعلق برأي المبحوثين حول مدى فعالية الطرق المستخدمة في التقييم والمقدرة بـ 77.77% تمثل الإجابة بفعالية طرق التقييم إلى حد ما ، وهذا يدل على أن مستوى تقييم الأداء في المؤسسة لم يرقى إلى مستوى يرضي أفراد البحث بحيث يساهم بشكل كبير في تحديد

احتياجاتهم التكوينية بصورة دقيقة وبالتالي تتماشى مع البرامج المصممة مع طموحات المتكويين لتحقيق أهدافهم من أجل تحسين أدائهم ، وكذا معرفة مدى نجاح العملية التكوينية بعد إجراء عملية تقييم فعالة على أساسها تتخذ قرارات سليمة من طرف القائمين على عملية التقييم.

- وضعية الظروف المحيطة بعملية تقييم الأداء لغرض التكوين
- جدول رقم (34): يوضح إجابات المبحوثين حول الظروف المحيطة بعملية تقييم الأداء بغرض التكوين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
%44.45	20	ملائمة
%55.55	25	نوعا ما
%00.00	00	غير ملائمة
%100	45	المجموع



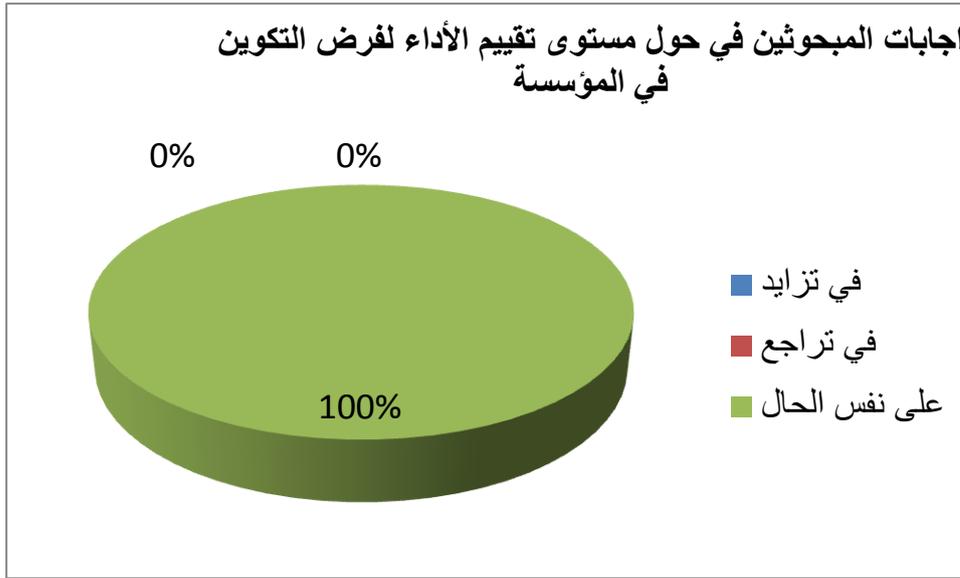
- الشكل رقم(37) : دائرة نسبية تمثل وضعية الظروف المحيطة بعملية التقييم الاداء لغرض التكوين

من خلال الجدول رقم (34) والشكل رقم (37): نجد أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا عن ملائمة الظروف المحيطة بتقييم أدائهم الوظيفي قدرت بـ: 44.45% بينما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن الظروف المحيطة بعملية تقييم أدائهم الوظيفي التكوين كانت ملائمة نوعاً ما قدرت بـ: 55.55% ، وقد يرجع هذا إلى معاناتهم من مشكلات أدت إلى عدم رضاهم عن مستوى عملية التقييم كالجانب التنظيمي للإدارة بحيث لم يكن في مستوى تطلعاتهم وطموحاتهم الخاصة، بحيث يحقق أهدافهم كتحديد احتياجاتهم التكوينية بشكل دقيق ، قصد معرفة النقائص التي يعانون منها في أداء مهامهم واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها كاستفادتهم من برامج تكوينية بشكل دوري.

- مستوى تقييم الأداء لغرض التكوين في المؤسسة

جدول رقم (35): يوضح إجابات المبحوثين حول مستوى تقييم الأداء لفرض التكوين في المؤسسة

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
في تزايد	00	00%
في تراجع	00	00%
على نفس الحال	45	100%
المجموع	45	100%



الشكل رقم (38): دائرة نسبية تمثل إجابات المبحوثين حول مستوى تقييم الأداء لغرض التكوين في المؤسسة

من خلال النتائج المتحصل عليها والمدونة في الجدول رقم (35) أعلاه والشكل رقم (38): والمتعلقة بإجابات المبحوثين حول مستوى تقييم الأداء لغرض التكوين في المؤسسة ، يتضح أن كل أفراد البحث ترى أن مستوى التقييم بغرض التكوين هو على نفس الحال ، مما يعتبر اعتماد المؤسسة على الطرق نفسها منذ قيامها بدورات تكوينية لموظفيها وعدم وجود ظروف ووسائل حديثة من شأنها تؤثر بشكل كبير على تحسين الأداء الوظيفي هذا من جهة ومن جهة أخرى قد تعود النتائج المتوصل إليها فيما يخص مستوى تقييم الأداء الوظيفي لغرض التكوين، والتي تشير إلى أن مستوى التقييم في المؤسسة على نفس الحالة حسب رأي كل أفراد البحث إلى عدم استحداث قوانين جديدة من طرف الهيئات المتمثلة في المديرية العامة للوظيفة العمومية تخص كل جوانب عملية التقييم.

-اقتراحات الموظفين المتكويين لجعل عملية تقييم الأداء لغرض التكوين أكثر فعالية لتحسين الأداء الوظيفي :

- تمثلت أغلب مقترحات وأراء المبحوثين في جملة من النقاط تمحورت فيما يلي :
- العمل على التدقيق أكثر في المعايير المعتمدة ، قصد الوصول إلى نتائج دقيقة توضح المستوى الحقيقي للموظف قبل العملية التكوينية لتحديد الإحتياجات التكوينية اللازمة وإبراز النقائص لتداركها بعد التقييم عند إنتهاء العملية التكوينية .
- المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن نظام التقييم للبحث عن المشاكل ومعالجتها ، والتأكد من تحقيق نظام التقييم لأهدافه.
- إعلام الموظفين بكل جديد فيما يخص المعايير والطرق المستخدمة للتقييم وشرحها من طرف القائمين والمشرفين على تقييم العملية التكوينية .
- العمل على إختيار نماذج لتقييم الأداء واضحة ودقيقة ، بحيث يتضمن النموذج إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم، بالإضافة إلى إشماله على جميع العناصر الضرورية للتقييم وصياغة عباراته وألفاظه بلغة واضحة ومفهومة .
- العمل على إختيار مقيمين أكفاء ملمين بالعملية التقييمية بحيث تكون تقاريرهم مبنية على أسس سليمة .
- إعطاء الفرصة للمتكويين مناقشة القائمين على التقييم لتزويدهم بأهم نقاط القوة والضعف والنقائص التي يجب تداركها لتحسين أدائهم الوظيفي في المستقبل .

الاستنتاج العام

إن أهم ما توصلنا إليه من خلال المعطيات البيانية التي تم جمعها بواسطة أداة الاستبيان كأداة أساسية اعتمدنا عليها بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق أن مستوى البرامج التكوينية المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة من خلال استفادة المبحوثين منها لتحسين أدائهم الوظيفي كان تقديره حسن إذا كانت إجابات بعض المبحوثين في الاستبيان تشير إلى عدم رضاهم عن مستوى البرامج التكوينية المعتمدة في مؤسستهم وذلك حسب رأيهم لمجموعة من الأسباب والمبررات منها:

- عدم كفاية المدة المخصصة لهذه البرامج وكذلك عدم وجود ترابط وتنسيق بين الجانب النظري والميداني ، بالإضافة إلى معاناتهم من مشاكل كثيرة خلال مشاركتهم في الدورات التكوينية فيما يخص ضعف التأطير والتنظيم الإداري ، مما حال دون تحقيق جميع الأهداف المرجوة من العملية التكوينية .

أما فيما يخص دور المكوّن في نجاح العملية التكوينية لتحسين الأداء الوظيفي ومدى تأثيره، من خلال مناقشته لمحتوى البرنامج التكويني مع المتكويّنين ، وكذا علاقته الإنسانية بهم فكانت إجابات أغلب المبحوثين تشير إلى أن مستوى المكون في الجانبين كان جيداً بينما تشير المؤشرات المتعلقة بطريقة المكون في نقل المعلومات والمعارف وأسلوب وطريقة الإلقاء ومراعاته لاختلاف قدراتهم من حيث مكتسباتهم القبلية ودرجة استيعابهم (الفروق الفردية) إلى تقدير حسن.

وفيما يتعلق بعملية تقييم الأداء الوظيفي لغرض التكوين ومستواه، ومدى مساهمته في تحسين الأداء الوظيفي للمتكويّنين سواء قبل العملية التكوينية بتحديد الاحتياجات التكوينية أو بعد العملية التكوينية لمعرفة مواطن القوة والضعف واتخاذ قرارات سليمة نحو ذلك باستخدام طرق ومعايير دقيقة حيث كانت إجابات المبحوثين تشير إلى أن مستوى العملية التقييمية لم يرقى إلى مستوى طموحهم وما يتمنونه، وأنه على نفس الحال، إذ يفتقر إلى استخدام طرق حديثة وأكثر فعالية لمسايرة ومواكبة التطورات على الصعيد الإداري والتكنولوجي.

إن نتائج هذه الدراسة مكنتنا من الكشف على الدور الهام الذي يلعبه التكوين كوظيفة أساسية ضمن إدارة الموارد البشرية ، وكذا التعرف على أنواع التكوين ودرجة استفادة المتكويّنين منها خلال مساراتهم الوظيفية ، والوقوف على مستوى رضا المستفيدين من

الدورات التكوينية ، والافتتاح بها أو عدم رضاهم ثم التعرف على مجمل الأسباب والمبررات الداعية إلى عدم اقتناعهم ورضاهم بمستوى العملية التكوينية بجميع جوانبها وأبعادها من حيث البرامج المعتمدة ومستوى المكون ومستوى عملية تقييم العملية التكوينية ، بالإضافة إلى آراء ومقترحات المتكويين حول النهوض بمستوى التكوين في مؤسستهم لجعله أكثر فعالية في تحسين أدائهم الوظيفي.

الاقتراحات و التوصيات:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ، يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تطبقها المؤسسة من أجل تنمية وتطوير وظيفة التكوين كوظيفة أساسية ضمن إدارة الموارد البشرية، بهدف تحقيق الهدف الرئيسي منها وهو تحسين أداء الموظفين للرفي بالخدمة العمومية المقدمة وتتمثل هذه الاقتراحات والتوصيات فيما يلي :

- ضرورة تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين داخل وخارج المؤسسة أو معا بحسب الحاجة إلى ذلك وتعميم ذلك على كل الموظفين.
- تحسين قنوات الاتصال داخل المؤسسة ، مما يسمح بالاطلاع على قوانين الاستفادة من الدورات التكوينية ، وكذلك توعية الموظفين المتكويين بضرورة وأهمية التكوين وتزويدهم بمعارف حول طرق التقييم لغرض التكوين.
- الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وآراء الموظفين في تخطيط البرامج التكوينية ، عبر وسائل مختلفة بغية معرفة احتياجاتهم فيما يخص تحسين مستوى أدائهم الوظيفي وأهم المشاكل والعراقيل التي يواجهونها من خلال مشاركاتهم في البرامج التكوينية.
- ربط العملية التكوينية بعوامل تحفيزية مادية ومعنوية لرفع مستوى الاهتمام بالتكوين وربط الجانب النظري بالجانب الميداني.
- اقتراح إعادة النظر في المدة المخصصة للتكوين وجعلها مناسبة و ملائمة لمحتوى البرامج التكوينية حتى تؤدي هذه الأخيرة دورها بفعالية.
- ضرورة تناسب تخصص الموظف المراد تكوينه مع محتوى البرامج التكوينية حتى يتجاوب المتكون مع المادة المقررة من معارف ومهارات للرفع من مستوى أدائه.

- العمل على تحديد احتياجات التكوينية بدقة عالية حتى تؤدي البرامج التكوينية دورها بفعالية ويكون اختيار المكون مناسباً لهاته البرامج التكوينية .
- العمل على توفير واستخدام مختلف الوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف مراحل العملية التكوينية ، واقتراح تدعيم المتكويين بدروس في مجال الإعلام الآلي تماشياً مع التطورات الحاصلة .
- اقتراح الالتفات إلى الاحتياجات الضرورية للمتكويين فيما يتعلق بالجانب المالي لاجتياز فترة التكوين في ظروف ملائمة ومساعدة على التحصيل التكويني.

الخطصة

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني ، اتضح لنا أن وظيفة التكوين وظيفية أساسية كونها تهتم بالعنصر البشري كمورد أساسي من موارد المؤسسة يجب الاستثمار فيه لتنمية مهاراته وتطوير قدراته وتحسين أدائه باعتبار أنه أساس كل ثروة، وان على المؤسسات الاهتمام به وأن تعطيه الأولوية بين وسائل الإنتاج إذ هو المحرك الرئيسي لها في تطوير المؤسسة من خلال أدائه ضمن إستراتيجية مواكبة للتطورات والتغيرات المحيطة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

إن المؤسسة التي تولي اهتماما بالغا بنشاط التكوين تنجح في تحقيق أهدافها وأهداف الموظف على حد سواء، باعتمادها على برامج تعمل على تنمية المهارات والقدرات وتعديل السلوكيات والاتجاهات، يشرف عليها إطارات ذات كفاءة عالية يتمتعون بالقدرة على نقل المعلومات والمعارف والمهارات ومراعاة الفروق الفردية للمكونين والاتصاف بعلاقات إنسانية جيدة مع المتكويين ، ثم التأكد من نجاح أو عدم نجاح العملية التكوينية من خلال تقييم أداء المتكويين لاتخاذ قرارات وإجراءات تعمل على تدارك النقائص ومعالجة ما يجب علاجه.

قد تبين لنا من خلال الإطار الميداني لهذه الدراسة بعد عرض وتحليل ومناقشة نتائج البيانات صحة الفرضية العامة بناءا على صحة الفرضيات الجزئية التي تمحورت حول مساهمة البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي وتأثير المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين الأداء الوظيفي وأخيرا تأثير العملية التقييمية للتكوين لتحسين الأداء الوظيفي، مما يؤكد أن للتكوين دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة باعتباره أحد أهم العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية ومقوم أساسي لصقل القدرات وتفعيلها ، وبعث المواهب وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والسلوكية والمهنية لتلبية أدق احتياجات المؤسسة والموظف بقدر عالي من الكفاءة والفعالية في مختلف المستويات والتخصصات.

فائمة المراجع

قائمة المراجع

- الكتب:

- 1- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 2007.
- 2- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ط 1.
- 3- أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، 1983، د ط.
- 4- أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2005 ، د ط.
- 5- بلقاسم سلاطينة، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى ، الجزائر ، 2004، د ط .
- 6- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان ، 2001 ، ط 2.
- 7- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، د ط ، 2000.
- 8- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، دون دار نشر، مصر، 2009، د ط.
- 9- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت ،لبنان ، 1990، د ط.
- 10- صلاح الدين عيد العزيز محمد ، تقييم المدخلات والمخرجات في إدارة الأفراد، القاهرة، مصر، 1977.
- 11- مهدي حسن ، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1993، د ط.
- 12- مهدي حسن زكي، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، مطبعة الجامعة، 1975.
- 13- السيد الحسني، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994، د ط.
- 14- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2003 ، ط 3.

- 15- سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2007، ط03.
- 16- السيدة عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهارات ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، د ط.
- 17- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الناشر والموزعون، الأردن، 2001، ط1.
- 18- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال والبحث والترجمة، جامعة قسنطينة ، 2010، ط2.
- 19- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العملية والعلمية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2000. د ط
- 20- طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت ، لبنان ، 2000، دط.
- 21- طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، دار عالم للثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط1
- 22- عابد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر عمان ، الأردن ، 2008، ط1.
- 23- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003، دط.
- 24- عبد الحكيم الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين، الجزء الأول : تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر ، بدون سنة نشر، دط.
- 25- عبد الله عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، النشاط والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1999، ط01.
- 26- مؤيد سعيد السالم، الصالح حرشوش، إدارة الموارد البشرية، ديوان العلوم للطباعة ، مطبعة الاقتصاد، بغداد، العراق، 1991، د ط.
- 27- عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، عمان، الأردن، 1991، دط.

- 28- بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، 2011، ط1.
- 29- غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب ، الجزائر، دون سنة نشر، دط.
- 30- عبد الرحمن محمد عيساوي، الكفاءة الإدارية ، الدار الجامعية، مصر، 1998، دط.
- 31- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، دار النخلة، الجزائر 1992، دط.
- 32- دادي ناصر عدون، اقتصاد المؤسسة دم.ج، الجزائر، 1996، دط
- 33- اورسلان رشيد، التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم، قصر الكتاب، البليدة، الجزائر، 2000، ط2.
- 34- نور الدين شوفي، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص ، الحراش، الجزائر، 2011، د ط.
- 35- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعة، بيروت، 1991، دط.
- 36- عبد الغفور حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، د ط.
- 37- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، دط.
- 38- علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990، دط.
- 39- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2007، ط1.
- 40- علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية ، دار والنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2003، دط.
- 41- علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة ، 1975، دط.
- 42- عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ط1.
- 43- فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2008، ط1.

- 44- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الحمراء ،بيروت، لبنان، 1997، دط.
- 45- محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي للتصميم المنهج والإجراءات، مكتبة النهضة الشرق، القاهرة، مصر ، 1987، دط.
- 46- محمد قاسم القريوتي، إدارة أفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، دار الشروق، عمان، الأردن، 1990، ط1.
- 47- محمد جمال المرعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب ، القاهرة ، 1993، دط.
- 48- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين ،دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر، 2001، دط.
- 49- يونس عبد العزيز مقداوي، عبد الكريم حداد، مدخل إلى علم الإدارة، دار زهران، عمان، الاردن ، 1995، دط.
- 50- خليل خيرى الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1998، د ط.
- 51- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر ، 1990.
- 52- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، 2008، ط1.
- 53- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية ، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010 ، ط1.
- **المعاجم والقواميس:**
- 54- فؤاد افرام البستاني، منجد الطلاب ، دار المشرق ، بيروت، لبنان، دون سنة نشر، ط31.
- 55- مختار بن أبي الرازي، مختار الصحاح، دار المعرفة ، بيروت لبنان، 2005، دط.
- 56- أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم المصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، مصر 1984، دط.

- المجالات والدوريات والمؤتمرات:

57- إبراهيم عبد الله حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية ،

مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السابع، فيفري، 2005

58- تحسين احمد الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب

في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديث في التخطيط والتدريب، قسم العلوم الإدارية

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 23-25-05-2011.

59- حمداوي عمر احمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من

منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة،

العدد 08، جوان 2012.

60- علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة،

العدد 1970، 80.

61- علي يونس ميا، وآخرون قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على

مدرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث

والدراسات العلمية، سوريا، المجلد (31)، العدد (01)، 2003.

- أطروحات الدكتوراه و رسائل الماجستير:

* أطروحات الدكتوراه

62- سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية،

أطروحة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم

الإدارية ، الرياض، 2008.

63_ عائض بن مثنى الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم

العالي في المملكة العربية السعودية ومن وجهة نظر القادة الإداريين ، أطروحة

دكتوراه، جامعة اليرموك ، الاردن، 2009.

64- عبد العزيز بن سعيد أحمد الأسمرى، نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات

الإستراتيجية للقادة الأمنيين ، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

، الرياض، 2009.

* رسائل الماجستير

65- بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بمؤسسة الجامعية ، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم وعمل ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2014/2013.

65- حاتم علي رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

66- شادلي شوقي، أثر استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، 2008/2007.

67- شعلال مختار ، دور التكوين في التخفيض من حوادث العمل ، رسالة ماجستير تخصص علم النفس التنظيم والعمل ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، 2009/2008.

68- عبد الوهاب بن رحال، دور وأهمية تنمية الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة، رسالة الماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة خنشلة ، الجزائر، 2011.

69- أحمد بن عيشاوي، التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2003/2002.

70- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، رسالة الماجستير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، الجزائر، 2006/2005.

71- بوبكر هشام ، إستراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فيعلم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة قسنطينة، 2007/2006.

- القوانين والأوامر:

72- القانون رقم (90-08) المؤرخ في 07-04-1990 المتعلق بقانون البلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15.

73- المرسوم التنفيذي رقم 91، 26 المؤرخ في 02-02-1991 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات، العدد 06.

74- المرسوم التنفيذي رقم 91-27 المؤرخ في 02-02-1991 الذي يحدد قائمة الوظائف العليا لإدارة البلدية ، العدد 06.

75- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15-07-2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، العدد 46 .

- المطبوعات:

76- سليمان خليل فارس ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا، 2000.

77- عبد الفتاح خمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001.

الملاحق

الملحق رقم 01

استمارة الاستبيان الخاصة
بالدراسة