



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية ... قسم علم الاجتماع

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل الموسومة ب:

فاعلية التكوين في المؤسسة الادارية و إسهاماته في توجيه مسار الموظف

دراسة ميدانية بالمركز الوطني للتكوين مستخدمي الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تجديد

معلوماتهم - وهران -

إعداد الطلبة:

بن يمينة ميساء

دلاح ياسمين

الأستاذ المشرف:

بلعوج لطفي

الرتبة	اسم الحكم
زيدان نعيمة	الرئيس
بن لعوج لطفي	المشرف و المقرر
لعراجي كريم	المنافش

شكر و تقدير

الحمد لله عز و جل الذي وفقنا في إتمام هذا العمل والذي ألهمنا الصحة و العافية. نتقدم بجزيل الشكر، التقدير و الإحترام إلى أستاذنا المشرف "بلعوج" على كل ما قدمه لنا من توجيهات و معلومات قيمة طيلة إنجاز هذه المذكرة، كما نتقدم بالشكر إلى الأساتذة المؤطرين و كافة عمال كلية العلوم الإجتماعية في جامعة وهران 2 قسم علم الإجتماع تخصص عمل و تنظيم

إهداء

أهدي هذا العمل إلى أمي و أسرتي قططي أصدقائي و
كل من قدم لي العون و المساعدة في إنجاز هذه
الأطروحة

بن يمينة ميساء ♥

إهداء

ما اجمل ان يجود المرء بأغلى ما لديه و الاجمل ان يهدي الغالي
للاغلى هي ذي ثمرة جهدي اقدمها اليوم هي هذي اهديها الى :
والدي الغالي حفظه الله امي الغالية اطال الله في عمرها اخوتي و
بالاخص اختي منى حفظها الله هيا و زوجها و أبنتها أماني و الى
كل من ساندني في انجاز هذا العمل بالاخص سارة و ميساء

دلاح ياسمين

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
	المقدمة
	اشكالية الدراسة
	فرضيات الدراسة
	الاطار التاريخي و المكاني
	مبررات و اسباب اختيار الموضوع
	اهمية الدراسة
	اهداف الدراسة
	حدود الدراسة
	المفاهيم الاجرائية للدراسة
	الدراسات السابقة
	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: التكوين و المسار المهني للموظف
	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية التكوين
	المطلب (1) : مفهوم التكوين
	المطلب (2) : مبادئ و مراحل التكوين
	المطلب (3) : أساليب و انواع التكوين
	المبحث الثاني:
	المطلب (1) : اهمية التكوين
	المطلب (2) : اهداف التكوين
	المطلب (3) : معيقات التكوين
	المبحث الثالث: المسار الوظيفي
	المطلب (1) : مفهوم المسار الوظيفي
	المطلب (2) : اهمية المسار الوظيفي
	المطلب (3) : مراحل المسار الوظيفي
	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهران	
	المبحث الأول: لمحة تاريخية لمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهران
	المطلب (1) : تعريف بالمركز
	المطلب (2) : التنظيم الاداري للمركز
	المطلب (3) : مهام المركز
	المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
	المطلب (1) : اهمية و اهداف المؤسسة من التكوين
	المطلب (2) : تحليل و مناقشة نتائج الدراسة (استمارة)
	المطلب (3) : تحليل الفرضيات
	الخاتمة
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	المراجع
	مثال على الاستمارة
	الملاحق

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

للعنصر البشري دور هام في قيام المؤسسة ونجاحها ونموها و المساهمة في تطويرها أو بقائها في الصدارة و يعد ايضا مصدرا هاما لثروتها مهما كان ضعفها او قوتها و يعتبر المحرك الاساسي في تقدم اي مؤسسة أو تراجعها لذلك أصبح على المراكز و المؤسسات ايجاد مخططات و اعداد برامج تنموية لتكوين و تدريب الموظفين و الرفع من كفاءاتهم و مهاراتهم و سلوكياتهم و تطوير قدراتهم و تحويلها للأفضل و لكي لا يلقي اي مشكلة في مساره المهني، و كل ذلك يكون عن طريق تكوينهم سواء داخل المؤسسة او خارجها في المؤسسات التكوينية.

ان التكوين من اهم المقومات الاساسية التي تستعملها المؤسسة لموظفيها لتحسين وتطوير مسارهم المهني من حيث الكفاءة و المهارة و الخبرة و المهنية و المردودية، و لهذا رأينا في السنوات الاخيرة ان الاهتمام بالتكوين قد اخذ منصب اكبر في اولويات المؤسسة الذين اعطوا اهمية كبرى بالنسبة للعامل و ايضا المؤسسة للرفع من الانتاجية و البقاء في الصدارة و لهاذا قد تم تطوير البرامج التكوينية و تم الزيادة في استثمارها.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

أولاً- اشكالية الدراسة:

ان للتكوين ميزة أساسية لأي مؤسسة ناجحة و متطورة و يعد ايضا عملية لرفع انتاجية المؤسسات و اداء الافراد حيث ان التكوين و التطور لا يقتصران فقط على اعطاء المعلومات بل يجب ان يقترن ايضا بالممارسة الفعلية ببرامج تكوينية جديدة فعالة تفيد كلا الطرفين.

فالمؤسسات هدفها الوحيد و الاساسي سد الثغرات المعرفية لعمالها التي تؤثر على أدائهم و بالتالي يكون التكوين هنا ضروري في حالة تراجع مستوى أداء العاملين بسبب وجود نقائص معرفية.

و لهادا أصبح التكوين من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الاداري و التنظيمي نظرا لارتباطه المباشر بموضوع تطوير و تأهيل و تحسين قدرات الموظف و تنمية معارفه و قدراته الفكرية و البدنية و تعديل سلوكه و كذلك اشباع حاجات المؤسسة و تحقيق الرضا الوظيفي.

و هذا يعني تحقيق المؤسسة لأهدافها بزيادة الانتاج و المردودية بأحسن و اقل التكاليف، و على هذا الاساس زاد الاستثمار في التكوين و كذلك تطورت برامج المؤسسة بكل جوانبها تحاول دائما تقادي المشاكل و الازمات التي تحدث في الادارة و التنظيم داخلها، لذلك تعمل دائما على معرفة نقاط ضعف و قوة الموظفين و ما هو الناقص فيهم و في درجة عملهم و تعمل دائما على معالجة النقص و العمل على تحسين مستواهم و تعمل دائما على تحديد درجة أداء الموظفين الذي يعتبر الدافع الاساسي و المهم الذي يسهم في بقاء المؤسسة و استمراريتها و من هذا المنطلق نقترح الاسئلة التالية:

(- ماهي مدة التكوين و هل تتوافق مع ساعات عمل الموظف؟

(- ماهي اهم البرامج التي تعتمد عليها هذه المؤسسة ؟

(- ما هو المكان و الدور الذي يلعبه الفرد داخل المؤسسة و هل يتماشى مع السياقات الادارية الحديثة؟

ثانياً- فرضيات الدراسة:

على ضوء التساؤلات السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

(- يساهم التكوين بشكل كبير في تقييم اداء المورد البشري و تحسينه الراجع لتحقيق اهداف المؤسسة و تطويرها

(- ان للبرامج التكوينية دور مهم في الرفع من أداء العامل و تطوير كفاءته و ترقيته في مساره المهني

ثالثاً- الاطار التاريخي و المكاني للدراسة:

لقد اصبح التكوين يشكل بالنسبة لقطاع الادارة العمومية عملية استراتيجية متناسقة و الذي لم يعد ينظر اليه تلك النظرة التي تلازم التكوين التقليدي نظرا للمكانة الاعتبارية للعنصر البشري في اي مجتمع و لا يمكن لأي مرفق عمومي النجاح في تأدية رسالته في غياب الاستخدام الأمثل و الرشيد لموارده البشرية، لذلك قامت الجزائر بوضع اطار قانوني من تشريعات و قوانين تخص عملية التكوين في الادارة العمومية.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

- التكوين في الادارة العمومية في الجزائر قبل الاستقلال:

1- قبل اندلاع ثورة 1 نوفمبر 1954:

كانت الادارة العمومية تلك الفترة خاضعة لقوانين فرنسية منها القانون الصادر في 19 اكتوبر 1946 الذي يعتبر اول قانون جامع للوظيفة العامة في فرنسا و دخل قانون حيز التنفيذ من 10 جوان 1649 امتد ليطبق على الموظفين في الجزائر.

2- بعد اندلاع ثورة 1 نوفمبر 1954:

فتح الجزائريون باب الالتحاق بمختلف الوظائف في القطاع العمومي و تم وضع نصوص قانونية منها:

(- مرسوم رقم 273-56 المؤرخ في 17 مارس 1956 المحدد للتدابير الموجهة لتشجيع التحاق الموظفين الفرنسيين المسلمين في الجزائر بالوظيفة العمومية.

(- مرسوم رقم 1213-59 المؤرخ في 27 اكتوبر 1956 المحدد للتدابير الموجهة لتشجيع التحاق الموظفين الفرنسيين المسلمين في الجزائر بالوظيفة العمومية.

- الاطار القانوني للتكوين في الادارة الجزائرية بعد الاستقلال:

وجدت الجزائر نفسها غداة الاستقلال في وضعية استثنائية اذ تحتم عليها ايجاد وسائل و طرق لحل مشاكلها.

1- مرحلة الهيئة التنفيذية المؤقتة:

لقد اتخذت إجراءات هامين من خلال هذه المرحلة للحفاظ على ما تبقى من الادارة اذ كان يجب عليها اسناد مهام التصور و التنشيط و الادارة الى جزائريين لا يمتلكون المؤهلات اللازمة و كانت تسند اليهم مهام تنفيذية متواضعة و لقد كان من اهم الاجراءات التي تم اتخاذها بصفة مستعجلة ما يلي:

أ- فيما يخص تنظيم الوظيفة العمومية:

عمدت الهيئة التنفيذية المؤقتة على انشاء المديرية العامة للوظيفة العمومية و هذا بموجب مرسوم رقم 62-526 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962 و منذ هذا التاريخ احتلت الوظيفة العمومية على دوام مكانة مميزة في التشكيلة المؤسساتية للدولة و قد كلفت بما يلي:

(- اعداد عناصر اساسية شاملة للوظيفة العمومية.

(- متابعة تنفيذ القانون الاساسي العام و القواعد النظامية الخاصة لموظفي الدولة.

ب- فيما يخص التوظيف: انقسمت الى ثلاث مراحل:

المرحلة الاولى: ادماج و اعادة ادماج الموظفين القدامى.

المرحلة الثانية: التوظيف عن طريق التعيين.

المرحلة الثالثة: التوظيف عن طريق الانتداب.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

2- مرحلة ما بعد تشكيل اول حكومة في الجزائر المستقلة:

بعد تشكيل اول حكومة في عهد الجزائر المستقلة في 27 سبتمبر 1962 ظهر اتجاهان مختلفان حول مسألة التشريعات و القوانين التي تسير عالم المؤسسات العمومية، اتجاه يرى بضرورة الابقاء على النظام الفرنسي اما الاتجاه الاخر فيرى بوجوب مقاطعة التشريع الفرنسي كلياً و ايجاد مبدأ آخر يعزز السيادة الوطنية اما فيما يتعلق بوضع نصوص تنظم و تسير عمليات التكوين فانه يمكن القول ان مسألة التكوين لم تطرح على بساط البحث من طرف السلطات الجزائرية ذلك ان هذه الاخيرة كان جل اهتمامها منصبا حول اعادة الحياة الى المؤسسات المختلفة للمجتمع الجزائري لذلك تم تهيمش واهمال التكوين في ظل تلك الظروف

رابعاً: مبررات و اسباب اختيار الموضوع:

1- الاسباب الذاتية:

- طبيعة اختصاصنا يعد التكوين من اهم الموضوعات في تخصص علم اجتماع عمل و تنظيم .
- قدرتنا على انجازه بامتلاكنا المهارات اللازمة للقيام بالبحث.
- رغبتنا على معرفة المزيد عن موضوع التكوين لا سيما نحن على ابواب العمل و سنمر على هذه المرحلة.

2- الاسباب الموضوعية:

- محاولة معرفة كيفية تكوين موظفين في المؤسسة الادارية و كيفية التأثير على مسارهم المهني .
- يعد التكوين واحداً من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانياً من خلال تطبيق بعض الاجراءات المنهجية و بعض ادوات جمع البيانات و يمكن الاجابة عن التساؤلات التي تحتاج الى اجابات و بذلك يمكن توضيح دور المؤسسة في وضع طموحات العامل من خلال تطوير مهاراته.
- معرفة مدي التقدم في تطبيق برامج التكوين.

خامساً: أهمية الدراسة:

1- الاهمية النظرية:

- الاطلاع على كيفية الاهتمام بالتكوين اثناء الخدمة بالنظر اليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الاداري الجزائري
- يعمل التكوين على مساعدة ارباب العمل و العاملين على اتخاذ القرارات الصائبة و حل المشاكل بفاعلية أكثر

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

2- الأهمية التطبيقية:

- توطيد و تحسين العلاقات الانسانية بين مختلف الاطراف في المؤسسات كالمرووسين و العاملين
- تجديد معارف العاملين و تعديل سلوكياتهم و اتجاهاتهم

سادسا: أهداف الدراسة:

الاهداف العامة و الخاصة: لابد ان يكون لأي باحث مجموعة من الاهداف لإتمام بحثه مهما كان و من خلال هذا تكمن أهداف هذه الدراسة في :

- معرفة دور التكوين و كيف يسهم في تحسين اداء العاملين
- الكشف على مدى تأثير البرامج التكوينية على نجاح التكوين
- التعرف على مدى مساهمة التكوين في تطوير العامل
- محاولة ابراز اهمية التكوين بالنسبة للمؤسسات و كيف يساهم في توجيه مسار الموظف

سابعا: حدود الدراسة:

1- الحد النوعي : تتكون عينة الدراسة من 17 فرد (**ذكور و ***إناثا)

2- الحد المكاني و الزماني:

الحد المكاني: تم اختيار مجتمع الدراسة في المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم -وهران-

الحد الزماني: تحددت بداية الدراسة بمدة أسبوع (من 27 فبراير 2022 الى 28 مارس 2022)

ثامنا: المفاهيم الاجرائية للدراسة:

تساعد المفاهيم على وضع الاطار المرجعي الذي يستخدمه الباحث للتعامل مع مشكلة بحثه حيث يعتبر الخطوة المبدئية لمعرفة اهم التفاصيل في موضوع بحثه

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

المفهوم الاول: تعريف التكوين:

أ- اللغوي: تكوين: تكوّن و معناه التدريب - التربية - التعليم - التأليف - الانشاء - الصنع - الهيئة و الشكل¹

ب- الاصطلاحي: من التعاريف الاساسية التي وردت بشأن التكوين و هي كالتالي:

- يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا التي تشهد تزويد العمال بالمعارف المهارات المواقف و التصرفات التي تسهل من اندماجهم و من تحقيق أهداف الفعالة فيها²

- عرفه الدكتور " الشفاوي " في بحثه { التدريب الاداري للتنمية } الى انه عملية مستمرة و يتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدرته الادارية على مدى حياته العملية و بمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمرة³

المفهوم الثاني: المؤسسة الادارية:

المؤسسة هي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة، تتميز بالشمولية و يمكن النظر اليها من زوايا متعددة حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي و اجتماعي و قانوني ... كما تعمل في بيئة مجتمعية محددة و تمثل في نفس الوقت جزء لا يتجزأ من البيئة التحتية الاقتصادية و الاجتماعية لأي مجتمع مهما كان.

فالمؤسسة هي جملة من الوسائل تتشكل من مجموعة عناصر تكون مادية و معنوية تستثمر من طرف مجموعة من الاشخاص بغرض الوصول الى اشباع هدف اقتصادي و اجتماعي⁴

و يمكن تعريفها ايضا على انها وحدة انتاجية و مركز توجيه عوائد الانتاج اذن يمكن اعتبارها كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من اجل اقتحام أكبر عدد من الاسواق و كذلك لتحقيق مجمل أهدافها⁵

المفهوم الثالث: الموظف (العامل) :

تعتبر الوظيفة العمومية خدمة عامة يؤديها موظف عام للأفراد او للدولة او احد فروعها او مصالحها العامة في نطاق قانوني معين يحدد علاقته بمن يؤدي لهم هذه الخدمة و علاقتهم بهم منظمًا لحقوقه و واجباته و هناك من يقول بأن الوظيفة العمومية هي مجموعة الأشخاص الطبيعيين و المعنويين الذين يجب ان يكونوا محل ثقة المتعاملين معهم⁶

قاموس درس الطلاب : منشورات ابن رشد للنشر و التوزيع الجزائر 2002 ص 178

تنمية الموارد البشرية ل د.بن يمينة سعيد، ديوان المطبوعات الجامعية 2015 ص 91

عبد الرحمان الشفاوي : التدريب الإداري للتنمية معهد الإدارة العامة مصر 1985 ص 09

الدكتور عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر العاصمة 2000 ص 25

الدكتور ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر 1998 - ص 10

د.طلعت حرب محمد. مبدأ المساواة في الوظيفة العامة-الهيئة المصرية للكتاب سنة 1989-

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

المفهوم الرابع: المسار المهني :

تعد الوظيفة الركيزة الأساسية في ادارة الموارد البشرية فهي طرف رئيسي في أغلب ممارسات إدارة الموارد البشرية فحين نختار الافراد المناسبين فإننا نختارهم لوظائف معينة و هم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان و الوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة فالمسار المهني يقصد به مجموعة من الوظائف و الاعمال التي توكل الى الفرد الموظف و يقوم الفرد بترتيب هذه الوظائف حسب الاهداف و السهولة و منها يكون الفرد منظم و مرتب مما يؤدي الى التقدم و التميز الوظيفي¹

المفهوم الخامس: الترقية:

الترقية هي تعتبر انتقال الموظف من درجة وظيفية معينة الى درجة وظيفية اعلى، حيث يتحمل واجبات و مسؤوليات أكبر و يترتب على ذلك تمتعه بحقوق و امتيازات الوظيفة العامة التي منها حقه في استلام الراتب الشهري و حقه في الترقية²

فقد اطلق الدكتور ماجد راغب الحلو مفهوم الترقية للموظف اذا منح درجة اعلى من درجته بقرار من السلطة الرئاسية المختصة استنادا الى الاقدمية او الاختيار³

في حين يرى د.حمدي أن الترقية تعني صعود الموظف من وظيفة الى وظيفة أخرى أعلى في التدرج الوظيفي مقترنا بحصوله على راتب أعلى و تنطوي على زيادة في الواجبات و المسؤوليات⁴

تخطيط المسار الوظيفي، محمود عبد الفتاح رضوان، 2012، ص 64

د.محمد أنيس جعفر: نظام الترقية في الوظيفة العامة : موسوعة القضاء و الفقه للدول العربية ج2-

د.ماجد راغب الحلو : القضاء الإداري الإسكندرية 1985 - ص 237-238

د.حمدي أمين عبد الهادي : أساليب الترقية و الترفيع في البلاد العربية مجلة العلوم الإدارية العدد 1 سنة 1969 - ص 283

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

المفهوم السادس: الكفاءة:

تعدّ الكفاءة موضوعاً حديثاً أولاه الباحثون أهمية بالغة فيما يتعلّق بتسيير الموارد البشرية و ذلك بما للمورد البشري من أولوية لدى أيّ منظمة حيث انه عنصر مهم في تحقيق أهدافها من خلال ما يمتلكه من خبرات و معارف و مهارات و من هذا المنطلق فان الكفاءة في تسيير الموارد البشرية الركن الاساسي الذي تعتمد عليه المؤسسات في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة¹ ورد تعريف الكفاءة في لسان العرب لابن منظور على انها النظر و المساوي أما في المعجم الوسيط فقد وردت على انها كلمة مشتقة من (كفأ) نقول : له كفاءة علمية اس لديه قدرة و مؤهلات علمية² عرفها {لويس دينو} على انها مجموعة سلوكيات اجتماعية ووجدانية و مهارات نفسية و حسية و حركية تسمح بممارسة دور ما او وظيفة او نشاط بشكل فعال³ عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية على انها مزيج من المعارف النظرية و العملية و الخبرة الممارسة و الوضعية المهنية هي الاطار الذي يسمح بملاحظتها و الاعتراف بها و على المؤسسة تقييمها و تطويرها⁴ و من خلال التعريفات السابقة فانه يمكن استخلاص ان الكفاءة تعني عملية المقارنة بين الانتاج و الوضع الحالي و ما يمكن ان يتم انتاجه و تحقيقه و ذلك باستخدام الموارد نفسها كالموارد المالية و الجهود المبذولة و الوقت و غيرها⁵

تاسعا: الدراسات السابقة:

الدراسة السابقة المحلية:

تلك الدراسة المعنونة ب: **مستوى الرضا عن التكوين الاولي لدى المتكويين** حيث كشف الباحث على ان أهمية الدراسة تهدف الى معرفة مستوى الرضا التكوين الاولي ككل بالإضافة الى معرفة مستوى الرضا عن المكون و الخدمات المدرسية و الجانب البيداغوجي للتكوين الاولي كما طمّح الى كشف الفروقات في المستوى الرضا عن التكوين، يتمثل مجتمع الدراسة في المركز الوطني لتكوين الموظفين المختصين حمام ربي سعيدة أما العينة فهي فئة لعينة مكونة من 50 متكون و متكونة موزعين على 3 مستويات و 3 تخصصات

حيث توصل الباحث الى هذه النتائج التالية :

- (-) وجود مستوى منخفض من الرضا عن التكوين الاولي لدى المتكويين
- (-) لا توجد فروق بين الذكور و الإناث في مستوى الرضا
- (-) لا يوجد فروق في مستوى الرضا عن البعدين (الخدمات المدرسية و الجانب البيداغوجي) تعزى الى متغير التخصص الوظيفي
- (-) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الرضا عن التكوين الاولي تعزى الى متغير المستوى الدراسي

الزهرة شنكامة (2013م)، تسيير الكفاءات البشرية ف المؤسسة، ورقلة جامعة قاصدي مرياح ص 24-27

هاملي عبد القادر (2011م)، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، الجزائر تلمسان جامعة أبو بكر - ص 53

الزهرة شنكامة (2013م)، تسيير الكفاءات البشرية ف المؤسسة، ورقلة جامعة قاصدي مرياح ص 22

بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، الجزائر جامعة سطيف 1 سنة 2013 - ص 04

إطلع عليه بتاريخ 14-12-2018 "www.business dictionary.com" -Efficiency

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية: مستوى الرضا عن التكوين الاولي لدى المتكويين افادتنا على استيعاب موضوع التكوين و تقديم معلومات لم تكن معروفة سابقا بالإضافة الى أخذ معلومات حول كيفية القيام بمذكرة و الجانب التطبيقي منها و بين لنا ايضا كيف يرتبط التكوين بالرضا لدى المتكويين

الدراسات السابقة الاجنبية:

تلك الدراسة المعنونة ب: **The effect of training on employer performance**

و هي مقالة من ادارة الاعمال رقم 4 سنة 2013 حيث تمثلت اهداف هذه الدراسة في:

- التحقيق في معنى و أهمية التدريب

- التعرف على أهمية أداء الموظفين

- استكشاف العلاقة بين التدريب و أداء الموظفين

- التطوير التوجيهي لتقييم أداء الموظفين

و توصل الباحث الى النتائج التالية:

ان للتكوين أهمية كبيرة في تحسين أداء الموظفين و أنه توجد علاقة طردية بين التكوين و الاداء و كذلك ان للتكوين أثناء الخدمة دور في تطوير قدرات و أداء الموظف و كذلك يساهم في تحسين علاقاته مع المسؤولين (مرؤوسيه) و بينه و بين بقية زملاء

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

هذه الدراسة التي كانت تحت عنوان **The effect of training on employer performance**

بينت لنا كيفية أداء الجانب التطبيقي وكذلك بينت لنا و أوالاخرى قدمت لنا معلومات عن أهمية التدريب و أهمية أداء الموظفين في المؤسسة

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

خلاصة الفصل:

يعتبر الفصل الأول مدخل تمهيدي للدراسة، حيث جاءت فيه أهم المنطلقات لهذه الدراسة من صياغة الاشكالية و تحديد فرضياتها مع توضيح أهم أسباب و مبررات اختيار الموضوع و ما يأتيه بعدها من أهمية و أهداف، و كذا تحديد الاطار التاريخي و المكاني للدراسة و أيضا توضيح معظم المفاهيم المتعلقة بالدراسة التي تخدم الموضوع و في الاخير عرضنا أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا والتي تعتبر أرضية نظرية مفيدة

الفصل الثاني

التكوين و المسار المهني للموظف

تمهيد:

يلعب التكوين دورا هاما و رئيسا في لزيادة نشاط و فاعلية المنظمات من خلال تحسين مهارات و قدرات العاملين و بالتالي يساعدهم على تحسين ادايتهم مواكبين لتطورات العصر من آلات حديثة و تكنولوجيا على المستوى الداخلي للمؤسسة و على الصعيد الخارجي لها

حيث أصبح تكوين العاملين ضرورة حتمية مصيرية لا يمكن الاستغناء عنها و تجاهلها حيث لم يعد دور التنظيمات قاصرا على انتاج السلع و تقديم الخدمات بل تعداه الى الاستثمار في الرأس المال البشري و ذلك لتنمية القوى العاملة بالتعليم المتسمر و التكوين للمنافسة و التميز في عصر السرعة و المعرفة و العولمة و الاسواق المفتوحة.

الفصل الثاني

التكوين و المسار المهني للموظف

المبحث الأول: ماهية التكوين

المطلب الأول: مفهوم التكوين:

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من المقومات التنموية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر و التنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري و من أهم التعاريف هو تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل¹

يقصد كذلك بالتكوين العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين و مهاراتهم لرفع مستوى قيامهم بمهامهم و أدائهم لوظائفهم الحالية و كذا الغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر²

كما يعرفه LANFER :

بانه حق لكل العمال و يخص أكثر تطور هم و ترقيتهم الاجتماعية و التكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع تطور التقني و المهني³

و انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن اعطاء تعريف شامل للتكوين : فهو عملية منظمة و مستمرة، محورها الفرد في مجمله تهدف إلى احداث تغيرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة احتياجات محددة ،حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها

المطلب الثاني: مبادئ و مراحل التكوين

مبادئ التكوين:

توصلت الابحاث و الدراسات حول التكوين الى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير ترشيديه لنقل المهارة و المعرفة و تغير الاتجاه بما يتماشى مع مصلحة المنظمة و من هذه المبادئ:

ضرورة خلق الدوافع لدى المتكون: فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة اكتساب المعارف و المهارات الجديدة و يعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب في تحقيقه المتكون.

متابعة المتكون و تقدمه: أشارت العديد من الدراسات الى وجود علاقة بين المعلومات التي تعطى للمتكونين و السرعة و الفاعلية لديهم لأن كثرة المعلومات لا تكافى بحد ذاتها لاكتساب المهارة و انما يتحقق ذلك بالفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات و مدى استيعابها، و قد نجد صعوبة في ذلك و هذا ما يظهر دور المكون في متابعة درجة تقدم المتكونين و التحقق من الاستيعاب النظري و العملي .

-زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت 1989 ص 255

-إسماعيل فيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع ص88

-wearth J.R, La gestion des ressources humaines, canada 1990, P 108

الفصل الثاني

التكوين و المسار المهني للموظف

ربط عملية التكوين ببرامج التدعيم: بعد اكتساب المعارف من خلال التكوين لابد من ربط النتيجة او الاثر التكويني بنظام المكافأة و العقاب و من الدعامات الايجابية وجود فرصة الترقية و زيادة الأجر أو توجيه الشكر لما قام به العامل من إنجاز، لذلك يجب التحقق من أن المكافأة هي مقابل إنجاز للفرد المتكون مع وجود نوع التناسب بين برامج التكوين و احتياجات الأقسام التشغيلية وفقا لمتطلبات الوظائف و الأعمال، و إذا كان سلوك المتكون لا يتماشى مع السلوك التنظيمي للمنظمة في استخدام العقوبات، ما هو الا للتقوية و التدعيم و الحفاظ على السلوك التنظيمي

ضرورة الممارسة العلمية للمتكون: من أجل اكتساب المهارة أو المعرفة أو الاتجاه السليم بفعالية، لابد من المشاركة المتكون و إعطائه الفرصة و الوقت المناسب للتعليم مع توفير الأدوات و الوسائل التكوينية المتشابهة لما هو موجود في بيئة العمل

ضرورة مراعاة التفاوت: على الرغم من ان التكوين الجماعي أقل تكلفة و لكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء و الاستيعاب، يدعو هذا الى بناء برامج للتكوين يتلاءم مع الاختلافات الموجودة بين الافراد باستخدام أجهزة التكوين و التعليم الفردية لمواجهة شتى الاختلافات مما يجعلها منطقية و علمية.

الانتقال من الكلي الى الجزئي: كلما تعقد العمل وكان مربكا، كلما كان من الافضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، و بذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الاجزاء ببعضها البعض و كيفية ترابطها و تداخلها لتكوين العمل ككل¹

مراحل عملية التكوين:

أولاً: مرحلة التخطيط و تحديد الاحتياجات التكوينية

يعد التكوين نشاطا منظما و مخططا، و لكي يتحقق برنامج التكوين أهدافه لابد ان يكون وفق خطة تمثل سيره من بدايته الى نهايته و يعتبر تحديد الاحتياجات التكوينية أحد العناصر الهامة في خطط التكوين و التي على اساسها يتم تحديد الخطوط العريضة لهاته العملية

أ: التخطيط للبرامج التكويني:

يعتبر تخطيط التكوين عملية منظمة تستند على الدراسة العلمية في الكشف عن الاحتياجات التكوينية و يمكن ذكر أهمية تخطيط التكوين في النقاط التالية:

يساعد في وضع الاهداف بدقة ووضوح لتحديد الاتجاهات المختلفة للتكوين لان الاهداف هي مقياس نجاح البرامج التكوينية

يحقق الأمن النفسي لأفراد المؤسسة حيث أن الخطة المدروسة تقلل من الاخطاء

-عبد الغفار حنقين، 1990، ص126

الفصل الثاني

التكوين و المسار المهني للموظف

ب: تحديد الاحتياجات التكوينية:

يمكننا ان نعرف الاحتياجات التكوينية بالأداة الرئيسية من خلالها يمكن تحديد مجالات تطوير و تنمية أداء الفرد من خلال العملية التكوينية و ان مشكلات الأداء يمكن علاجها بالتكوين¹

كما نعرف الحاجة الى التكوين بأنها: فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من و مستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات، السلوكيات أو المعارف من جهة ثانية
تحدد الاحتياجات التكوينية غي المؤسسة على ثلاثة مستويات:

تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الوظيفة: يعتمد الأداء في أي وظيفة على مجموعة من العوامل منها حجم المعلومات و المعرفة اللازمة لأداء الوظيفة و معرفة القدرات و المهارات المطلوبة لممارستها، تتمثل هذه المتطلبات أساسا في تحديد الاحتياجات الأساسية في شغل هذه الوظيفة

تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد: يمكن تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد عن طريق تقدير الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من قدرات و مهارات و بين ما تتطلبه الوظيفة

تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة: يمكن النظر للاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة من منظورين الأول باعتبارها تجمع الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد أو على مستوى الوظيفة بصرف النظر عن الوظائف التي يشغلونها

ثانياً: تصميم و تنفيذ البرامج:

1/ التصميم: بعد تحديد الحاجة للتكوين تأتي المرحلة الثانية و المتعلقة بتصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجة، يتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرامج التكويني و تحديد محتوى البرنامج تم تحديد أساليب تكوين تم تحديد الوسائل و الأدوات المساعدة و تحديد المتكويين و المكونين، و أيضا المكان و الزمان، إجراء عملية التكوين تم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية

2/ التنفيذ: بعد ذلك تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان و الزمان المحددين سابقا ان المرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج و تجسيده ميدانيا و حتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل نثل قدرة الادارة المشرفة على تنفيذ البرنامج و التحكم في جمع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية²

محمود عبد الفاتح باغي "التدريب بين النظرية و التطبيق" دار وائل للنشر و الاوزيع، عمان، الأردن 2010، ص117

يوسف حجيم الطائي و آخريين "إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية" دار غريب للطباعة القاهرة 1985 ص21

الفصل الثاني

التكوين و المسار المهني للموظف

ثالثاً: مرحلة المتابعة و التقييم:

ان تصميم برنامج التكوين و تطبيقه على أرض الواقع لا يعتبر كافياً للحكم عليه إن كان ناجحاً أم لا و انه قد حقق الاهداف التي أنشأ من أجلها، ولهذا السبب يجب ان يتبع برنامج التكوين بعد تطبيقه بعملية تقييم شاملة حول ما تم تلقيه و تعلمه للأفراد خبرات و مهارات و النتائج التي توصلت إليها الإدارة من جراء هذه العملية و ذلك حتى للإدارة الحكم على مدى فعالية و نجاح هذا البرنامج أو فشله في تحقيق الغاية التي أنجزها من أجلها

أ: تعريف تقييم التكويني:

تقييم عملية التكوين عبارة عن قياس مدى فعالية البرنامج بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكويين و معرفتهم و سلوكهم و يعرف "مايم ويلز" تقييم التكوين بأنه سلسلة من الاختبارات و التقويمات و التحريات المصممة للتأكد من التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد و الإدارة¹

ب: طرق تقييم عملية التكوين:

تختلف طرق تقييم برنامج التكوين من مؤسسة الى أخرى و ذلك حسب وجهات نظر المسؤولين عن هذه المهمة و من أهم أنجح هذه الطرق نذكر ما يلي:

طريقة تحليل ردود فعل المشاركين في العملية: يتم ذلك بعد انتهاء من عملية بحيث تقوم الادارة أو المشرفين على تصميم استمارة استبيان للكشف عن مدى استفادة المشاركين من الأفراد العاملين من العملية كما هنالك وسائل أخرى نذكر منها:

تقارير المشرفين على العملية من ناحية انتظام المتكويين و مدى تناسب بين المتكويين و المادة التي تحتويها العملية

المقابلات الشخصية مع المتكويين للتعرف على آرائهم فيما يخص عملية التكوين

طريقة قياس التغيير في السلوك: حسب الطريقة يرى المختصون أنه من الضروري قياس مدى التغيير في السلوك بعد الانتهاء من برنامج التكوين و هناك بعض المؤشرات لتقييم و قياس التغييرات السلوكية نذكر منها:

ان يكون هناك تقييم منظم لأداء الأفراد و ان يتم من طرف أحد الافراد او أكثر، و هم : المكون، المرؤوس، المشرف المباشر وزملاء المتكون

ضرورة إجراء تحليل و دراسة الأداء قبل و بعد البرنامج و ربط المتغيرات التي ساهمت في الاداء²

سهيلة محمد عباس و علي حسين علي "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، 1999، ص122-123

مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية و التطبيق) دار الفجر للنشر القاهرة، مصر 2008، ص204

الفصل الثاني

التكوين و المسار المهني للموظف

المطلب الثالث: أساليب و أنواع التكوين

أساليب التكوين :

لا يوجد هناك طريقة موحدة يمكن استخدامها للعرض في كافة البرامج التدريبية و إنما هناك جملة من الاعتبارات و العوامل و المعايير المتداخلة فيما بينها التي تتعلق بكافة أطراف العملية التدريبية بحيث تلعب دورا في تحديد الاسلوب المناسب للتدريب كالأهداف من العملية التدريبية و نوعية البرنامج التدريبي و خصائص التدريب، تحدد المنظمة الأسلوب الذي تستخدمه في التكوين و يرتبط ذلك بطبيعة و لأهداف التكوين، حيث يمكن ان يستعمل اطارات أساليب مختلفة عن تكوين العمال بسطاء الذي يجري بصفة عامة في مواقع العمل و من أهم هذه الاساليب ما يلي :

أسلوب المحاضرات: هو أكثر الاساليب شيوعا و من أقدمها، يصلح لاكتساب معلومات و معارف نظرية عامة كقواعد العمل و

الاجراءات و غيرها لعدد كبير من المتكويين في أقصر السبل ر بأقل تكلفة ممكنة¹

و بالرغم من أن هذا الأسلوب التدريبي للأفراد أكثر اقتصادا في الوقت و الثقافات الا انه يفتقر الى:

عدم اعتباره وسيلة هدفها صقل المهارات و تغيير السلوك و انما نقل المعلومات الى المتدربين بصورة محددة

خلوه من الاغلب من المشاركة الجماعية أي انها عملية اتصال من جانب واحد

عدم أخذه بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتدربين

قلة الفرص لنقل المادة المتعلمة الى الواقع إضافة الى ضعف التغذية العكسية²

أسلوب دراسة الحالات: يقوم هذا الاسلوب على فكرة أن يستحضر المدرب المختص مواقف و مشكلات واقعية او يبنى من عنده

صورا لمواقف او مشكلات افتراضية و لكنها تكون ذات صلة بالمحاور الموضوعية التي يقوم عليها الأداء التدريبي و يقوم بصياغتها

بشكل منهجي في صورة "حالة" و من تم مناقشتها و من أهم ما تجب مراعاته في ذلك

صياغة البنية الهيكلية لنظام الحالة: و فيها تصوير نظام الشخصية التي تدور حولها الحالة في وضعها الطبيعي بصورة واضحة و

قادرة على ان تعكس الجوانب الأساسية التي يرغب المدرب في التركيز عليها ضمن تحليلاته للحالة و تصوير نظام الشخصية ضمن

إطار المنظمة و أثناء الممارسة الوظيفية و تصوير عناصر الموقف أو المشكلة التي يرغب المدرب في استعراضها مع المشاركين، و

أخيرا الانتهاء الى عدد من التساؤلات التي تساعد المتدرب على التعامل المنهجي مع الحالة و التي تضعه امام مسؤولية التحليل و

التحديد و المعالجة و إبراز أية دروس مستفادة غير التي توصل إليها المتدربون

الصياغة اللغوية للحالة: و يفضل ان تتم الصياغة بمفردات و عبارات سهلة و مترابطة، و ضمن سياق عام يمكن القارئ من المتابعة و

القدرة على تشكيل الصور المعرفية على كل قسم من اقسام الحالة³

حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه 2004، ص108

العقيلي عمر، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر عمان الأردن 1996 ص241

عساف عبد المعطي، التدريب و تنمية الموارد البشرية الأسس و العمليات، دار زهران للنشر عمان الأردن 2000 ص136-137

الفصل الثاني

التكوين و المسار المهني للموظف

أسلوب تقمص الأدوار:

يتضمن هذا الأسلوب تكوين مواقف عملية وواقعية يقوم فيها عدد من القيادات الإدارية المتدربة بتكوين فريق حسب عدد الأشخاص التي تحتاجهم الحالة و حسب توجيه المدرب القيادي لتمثيل سلوك حقيقي في الموقف مصطنع للعلاقات بين الافراد و بين ظروف العمل و تحسم نتيجة بالسلوك الفعلي للمتدرب القيادي كما لو كان يعيش في الحياة فعلا¹

أسلوب المحاكاة و المباريات:

و هو طريقة تصلح لإكتساب المشارك في التكوين مهارات للتشخيص، التحليل، المواجهة و التعامل مع مواقف معينة حيث يتم وضع المتدرب في مكان مشابه في ظروفه لمكان العمل الحقيقي و يطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته و يمتاز هذا الأسلوب من العيوب تركيزه على الابعاد الكمية الرياضية أكثر من اهتمامه بالأبعاد الكيفية و الإضافة إلى التكاليف الباهظة لإعداد نموذج تدريب واقعي²

أسلوب المؤتمرات و الندوات:

وسيلة للتكوين و التطوير و هي تهتم بإندماج معارف و قدرات تحليل العمال و لا يهدف برنامج التكوين إلى تحصيل المعارف المختلفة فحسب بل المعرفة تطبيقها في الوظائف في مكان العمل² و من عيوب هذا الأسلوب أنه يستغرق وقتا طويلا و جهدا كبيرا و تكاليف عالية في الاعداد له و التحضير و يصعب جمع باحثين و خبراء و أساتذة في مكان واحد و وقت واحد³

أسلوب المناقشة:

المناقشة أسلوب دراسي و تدريبي ناجح، و لها ميزة كبرى على أسلوب المحاضرة في أنها توفر تغذية عكسية تمكن من التحكم في سير المناقشة و توجيهها نحو الموضوعات المهمة و الإبتعاد بها عن الأمور الجانبية، كما يمكن تخصيص الوقت بشكل دقيق من تغطية جميع أو معظم الموضوعات، و توفر المناخ الملائم لتبادل الآراء و وجهات النظر بحرية تامة، و تتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع من التباث حيث يتشارك جميع المتدربين في النتائج التي يتم التوصل إليها⁴

العزاوي نجم، التدريب الإداري، دار البيزوري للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2006 ص 131-132

حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة 2004 ص 108

أرحيم سوسن، واقع التدريب الإداري في القطاعين العام و الخاص رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن 2002 ص 12/11

Mathus. 2001 Quality training: finding from European survey, The TQM magazine 3 vol n°13 p 40

الفصل الثاني

التكوين و المسار المهني للموظف

أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين و هي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة و حينما تستمر المؤسسة على مجموعة الانواع أو الاختبارات تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة كما تستطيع هذه الأخيرة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها و ذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها و طبيعة النشاط و التغيرات المرتقبة في التكنولوجيا و تنظيم عمل المؤسسة و طبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل و يختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف و حسب نوع الوظيفة و حسب المكان

أ: حسب مرحلة التوظيف:

أولاً: توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد الى مجموعة من المعلومات الي تقدمه الي عمله الجديد و قد تؤثر المعلومات التي يتحصل الموظف الجديد في الأيام الاولى من عمله على أدائه و توجيهاته النفسية لسنوات مقبلة و تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد الى العمل بأهداف متعددة منها:

الترحيب بالقادمين الجدد

تهيئة الموظفين الجدد للعمل

تدريب الموظفين الجدد على كيفية سيرورة العمل¹

ثانياً: التكوين أثناء العمل: ترغب المؤسسات أحياناً في تقييم التكوين في موقع العمل و ليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى و أحسن للتكوين حينما تشجع و تسعى الى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقييم المعلومات التكوينية على مستوى فردي المتكون و مما يزيد من أهمية التكوين، كما يعاب على هذا النوع من التكوين أنه ليس هناك ضمان و أنه سيتم بكفاءة مالم يكن هذا المشرف مدرباً و مكوناً و ماهراً

ثالثاً: التكوين بفرض تجديد المعرفة: عندما تصبح مهارات و معارف الأفراد تقليدية و عن إدخال أساليب عمل و تكنولوجيا جديدة من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك و على سبيل المثال عندما تتدخل نظام المعلومات الجديدة و أنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات و الأجور والمبيعات و كذا حفظ الوثائق

رابعاً: التكوين بغرض الترقية و النقل: تعني أن يكون هناك إهتمام كبير لإختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد، و ذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها و هذا الإختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف و يمكن تصور نفس الامر عندنا تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج الى وظيفة مشرف مثلاً أي ترقية العامل من وظيفة فنية الى وظيفة إدارية و هذا الفرق يبرر إلتحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف و المهارات الإدارية

أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإسكندرية 1995 ص319/320

الفصل الثاني

التكوين و المسار المهني للموظف

خامسا: التكوين للتهيئة للمعاش: في المنظمات الراقية و المتطورة يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن الى الخروج للمعاش و بدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الإستغناء عنه كليا يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو عن طرق الاستمتاع بالحياة و البحث عن إهتمامات أخرى غير الوظيفة و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج للمعاش¹

ب: حسب أنواع الوظيفة:

أولا: التكوين المهني و الفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الاعمال الفنية و المهنية و من أمثالها أعمال الكهرباء و التجارة و الصيانة، و فيه يقوم بعض الشركات أو نقابات العمل بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال صغار السن يتحصلون على شهادة فنية و غالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم

ثانيا: التكوين التخصصي: يتضمن هذا التكوين معارف و مهارات عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية و تشمل عادة الأعمال المحاسبة، المشتريات، هندسة الإنتاج و غيرها و المعارف و المهارات هناك لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية و إنما تركز على حل المشاكل المختلفة و تصحيح الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.

ثالثا: التكوين الإداري: يتضمن المعارف و المهارات الإدارية الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا و الوسطى و كذا العليا، و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة إتخاذ القرار و القيادة و التحضير و إدارة جماعات العمل و التنسيق و الاتصال²

ت: حسب المكان:

أولا: التكوين داخل المؤسسة: قد ترغب بعقد برامج التكوينية بداخلها سواء بمدرسين بداخل او خارج المؤسسة و بالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مديرين للمساهمة في التصميم و الاشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة لهذه المهمة و يمتاز هذا النوع من التكوين تماثل و تشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل³.

ثانيا: التكوين خارجا المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها و لذلك إذا كانت الخبرة التكوينية و الأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها يمكن الإستعانة بالتكوين الخارجي و هذا النوع له مظهرين هما:

مؤسسات التكوين الخاصة: على أي مؤسسة تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب خاصة على أن تطمئن على جدية التكوين فيها و أن تفحص سوق التكوين بالإضافة الى قيامها بعملية التقييم

برامج الحكومة: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين و ذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة مثل الجهاز المركزي للتنظيم في مصر أو من خلال الغرف الصناعية و التجارية مثل الغرفة التجارية في الجزائر العاصمة⁴

أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإسكندرية 1995 ص322

عبد البارى إبراهيم ذرة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة و النشر 2008 ص129/128

أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإسكندرية 1995 ص 327-328

عبد البارى إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة و النشر 2008 ص 129

الفصل الثاني

التكوين و المسار المهني للموظف

المبحث الثاني:

المطلب الاول: أهمية التكوين

أصبح للتكوين دور مهم في حياة الافراد و المجتمعات في العصر الحديث لأنه يمثل مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الانتاجية و تحسين أساليب العمل و ذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات الافراد و قدراتهم من ناحية و تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى و على ذلك فهناك مجموعة من العوامل التي على أساسها ظهرت الحاجة الى التكوين.

الحاجة الى التكوين:

(أ) التطور السريع في ميادين الحياة المختلفة:

من أهم سمات عصرنا التطور السريع في كل الميادين بسبب التطور الذي عرفته معارف الانسان مما أدى إلى إستغلاله إستغلالا كبيرا و تبعا لذلك زادت الاكتشافات و المخترعات في ميادين: الصناعة و الزراعة.... و غيرها من المجالات

(ب) المؤسسات التعليمية ليست إعداد لأعمال معينة:

ان خريجي المؤسسات التعليمية يكونون بحاجة الى التكوين على العمل الذي يتولونه كل حسب تخصصه قبل أن يزاول عمله فعلا، فالطالب الذي يتخرج من كلية الحقوق و الذي أتم دراساته بنجاح حين يبدأ عمله كمحام، في حياته العملية عليه أن يكون على بينة بقواعد العمل في المحاماة قبل أن يزاول تلك المهنة و بالمثل المدرس و الأخصائي و الإجتماعي... و غيرهم كثير¹

(ت) الحاجات النفسية:

لان العمل باستمرار متطور و ليس جامدا، فالانسان في حاجة الى وسيلة تساعد لمتابعة التطورات التي تستجد في ميدان عمله لان الفرد مرتبط برغبته في تحسين نفسه حينما يدرك أنه متخلف و لا يستطيع أن يلحق بالركب لذلك ظهرت الحاجة الى التكوين.

(ج) ضرورة الاحتفاظ بالعمال الحاليين:

اذا دعت الحاجة الى تطوير العمل في المؤسسات فانه قد يتم الاستغناء عن بعض العمل الذين يقومون ببعض الأعمال، و لكن حرصا على مستقبلهم يجب تكوينهم على أعمال أخرى تتصل بعملهم السابق و تتماشى مع التطوير في العمل داخل المؤسسة حتى نضمن ثقة وولاء هؤلاء العمال بالمؤسسة و تكمن أهمية التكوين في تأثيره الواضح على تنمية القوى البشرية و جعلها قادرة على مواكبة التقدم العلمي و الاستفادة من التطور التقني في أساليب الانتاج، و مزودة بالمهارات التي تمكنها من إستيعاب المستجدات الحديثة في مجال أعمالهم و أدائها بكفاءة و فعالية

الفصل الثاني

التكوين و المسار المهني للموظف

فالتكوين يعتبر أمراً هاماً أساسياً من أجل تحسين كمية و نوعية العمل، تخفيض تكاليف الانتاج، رفع المعنويات و تحفيز العاملين فهو يعتبر احدى وسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الانتاجية بالمؤسسة و تزداد أهمية تكوين اذا ما عرفنا أن أبرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات و استعابها و التكيف مع مقتضياتها لذلك تزيد الحاجة الى التكوين الفعال المستمر الذي يستجيب لهذه التغيرات المستمرة في مختلف المجالات و أصبح تكوين القوى العاملة ضرورة لاغنى عنها في أي قطاع بحثي يثار لذلك التطور الهائل في المعرفة و تطبيقاتها المختلفة.

و تبرز أهمية التكوين لانه يؤدي الى تحسين الاداء في الحاضر و التأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل كما أنه هام بالنسبة للأفراد الذي يلتحقون بالعمل لأول مرة و خاصة الاعمال التي لم يسبق لهم التكوين عليها.

فوائد التكوين:

مما سبق نستنتج ان للتكوين فوائد كبير، ة حيث يهدف الى تحقيق المصلحة العامة و الخاصة لذا ففوائده تتجلى فيما يلي:

زيادة الانتاجية: ان التكوين الجيد يؤدي الى تطوير مهارة الفرد مما ينعكس على حجم الانتاج كما و كيفا و بالتالي الزيادة في الانتاجية الكلية.

رفع معنويات الفرد: ان التكوين الجيد و الفعال ينمي القدرات الفكرية للفرد مما يولد لديه الثقة بنفسه و يحقق له نوع من الاستقرار النفسي و يكسبه مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء تشغل مناصب عليا و تحمل مسؤوليات أكبر أي ان التكوين يفتح أمام الفرد أبواب المستقبل.

تخفيض حوادث العمل: ان التكوين الجيد على كيفية أداء العمل يؤدي الى زيادة قدرة العامل على التعامل مع المواد و الآلات الامر الذي يؤدي بلا شك الى تخفيض معدل تكرار الحوادث و بالتالي خفض التكاليف.

استمرارية و إستقرار التنظيم: أي قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لاحد المديرين الرئيسيين و بلا شك يتحقق هذا من خلال توفر المؤسسة على رصيد كاف من الافراد ذوي الكفاءة العالية و المؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الاسباب أما المرونة فتعني قدرة المؤسسة على التكيف في الأجل القصيرة اي تغيير حجم العمل و يتطلب هذا توفر الافراد ذوي المهارات و الكفاءات العالية و المتعددة لنقلهم الى الاعمال التي تحتاج إليهم.

رفع مستوى الرقابة الذاتية: فالعامل أو الموظف الذي يتم تكوينه يعرف ماذا يعمل و كيف يؤدي عمله بإتقان بينما العامل الغير مكون مشكلة لرؤسائه و للمشرفين عليه.

زيادة الشعور بالثقة: حيث لا يستوي من يعلم و من لا يعلم و يؤدي التكوين الى الثقة التي تؤدي بدورها الى الاقبال على اكتساب مهارات جديدة و الابداع في العمل.

الفصل الثاني

التكوين و المسار المهني للموظف

توفير الوقت: بسبب الكفاءة في العمل و عدم التوقف الآلات أو حدوث أعطال بها و كنتيجة لما سبق يمكن القول أن أهمية التكوين ترتبط بما يوفره للفرد من معرفة و معلومات و خبرات و مهارات تؤدي الى تنمية اتجاهات ايجابية نحو العمل، كما ان اهمية التكوين ترتبط بما يوفره المؤسسة من توفير الوقت و الجهد و المال و يضمن لها التنافس و البقاء ¹.

المطلب الثاني: أهداف التكوين

تعد اهداف التكوين الغايات التي يسعى التكوين الى تحقيقها و يعرف الهدف بأنه القصد أو الغرض الذي نسعى الى تحقيقه ²

و تعتبر أهداف التكوين عن النتائج يتم تصميمها و إقرارها قبل البدء في العملية التكوينية و يشير الباحثين الى أنه اذا لم تتمكن من تحديد الهدف من التكوين فانه يصبح عملية فاشلة تؤدي الى هدر المال و الجهد و الوقت و يرى البعض الآخر أن الهدف الرئيسي من التكوين هو العمل على رفع كفاءة الموظف عن طريق تزويده بأحدث الاساليب و الاجراءات و المعلومات الخاصة بادارة العمل و يلخص البعض الاخر أهداف التكوين في ما يلي:

تحسين مستوى أداء الفرد مما يؤدي الى رفع الكفاءة الادارية

تنمية معرفة أفراد التنظيم و تنمية مهاراتهم و اتجاهاتهم نحو الرغبة و الدافعية للعمل و التعامل الزملاء و الرؤساء

تغيير سلوك الافراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي و مستوى الاداء المرغوب تحقيقه

تكوين علاقات ايجابية بين المنظمة و أفرادها و بالتالي تنمية انتماء الفرد للمنظمة

تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة و أفرادها و تزويد الافراد بالخبرات المختلفة

و ظهرت عدة محاولات لتصنيف أهداف التكوين في ضوء معايير معينة و ترتب على تلك المحاولات ظهور عدة تقسيمات لاهداف التكوين بعضها ثنائي التقسيم و بعضها ثلاثي التقسيم حيث قسمت تقسيم ثلاثي على النحو التالي

رداح الخطيب، التدريب الفعال، عالم الكتاب الحديث، عمان 2006 ص 301

مهدي محمد سالم، الأهداف السلوكية، مكتبة العبيكان الرياض 1988 ص 14

الفصل الثاني

التكوين و المسار المهني للموظف

التقسيم الثلاثي للاهداف:

أ: حسب نوع و محتوى التكوين:

هدف تغيير اتجاهات المتكويين و توجيهاتهم و آرائهم لتقبل آراء و ظروف جديدة

هدف تقديم المعرفة و توسيع مدارك المتكويين

هدف تنمية المهارات و القدرات

ب: حسب درجة و كثافة مستوى التكوين:

هدف التلمذة و ذلك بتعرض العاملين لخلفية عامة عن الموضوع الدراسة أو التكوين أو مهارة الواجب اكتسابها

هدف رفع مهارة الاداء

هدف السيطرة و التفوق

ت: حسب المدة التي يعطيها التكوين:

أهداف قصيرة الاجل لتغطية احتياجات تكوينية عاجلة و سريعة

أهداف طويلة الاجل لتغطية احتياجات تنمية و تطوير متأنية

التقسيم الثاني للاهداف:

الأهداف العامة للتكوين: ان الاهداف التكوينية التي تسعى كل مؤسسة الى تحقيقها تختلف بدون شك من مؤسسة الى أخرى حسب

اختلاف الاحتياجات و الظروف الانتاجية و الادارية و ظروف السوق.... الخ و بالرغم من ذلك فان هناك أهداف عامة تسعى نحو

تحقيقها كل المؤسسات والتي تتمثل في الحد الأدنى اللازم تحقيقه من جانبها حتى تستطيع أداء رسالتها على الوجه الاكمل فهناك أهداف

ادارية أهداف فنية و أهداف إقتصادية و اجتماعية.

الفصل الثاني

التكوين و المسار المهني للموظف

الاهداف الادارية:

تخفيف العبء على المشرفين: ان تصحيح أخطاء العاملين الغير مكونين يتطلب من المشرف وقت أكبر بالإضافة الى ان المشرف لا يحتاج الى المتابعة و الملاحظة المستمرة للعاملين المكونين نظرا لثقتهم في قدراتهم و مهاراتهم المكتسبة من خلال البرامج التكوينية

زيادة مرونة و استقرار المنظمة: يعني بالمرونة القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات المتوقع حدوثها في المستقبل سواء تعلق الامر بالقدرة و الكفاءات أو بانماط السلوك الوظيفي اما الاستقرار فنعني به قدرة المنظمة على جعل الوظائف الموجودة في الإدارة العليا مشغولة باستمرار عن طريق توفير المهارات اللازمة لذلك

السماح للمنظمة باكتشاف الأشخاص الذي تتوفر لديهم الكفاءات عالية و بالتالي تحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب¹

الاهداف الفنية:

تذكير العاملين بأساليب الاداء و تعريفهم باول التغيرات و التعديلات التي تدخل عليها و بأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات او أجهزة أو آلات

تخفيف تكاليف صيانة الآلات و إصلاحها و ذلك لان تكوين العامل على القيام بحركات المثلى للانتاج يؤدي الى تخفيض الاخطاء التي بإمكانه الوقوع فيها

التقليل من حوادث العمل و زيادة في الانتاجية و القيمة المضافة

الاهداف الاقتصادية و الانتاجية:

غري في نفوس العاملين الشعور بالحاجة الى تحسين قدراتهم و معلوماتهم و صقل مواهبهم و احداث تغييرات مرغوبة في سلوكهم و اتجاهاتهم من أجل تطوير أدائهم في العمل

رفع معنويات الافراد و ذلك اكتسابهم القدرات و الكفاءات المناسبة و ذلك يؤدي الى زيادة الفرد لثقتهم بنفسه و يسمح له بالحصول على نوع من الاستقرار النفسي

زيادة الربح: ان تلبية التكاليف تؤدي الى رفع الانتاجية مما يسمح بتخفيض الاسعار و بالتالي زيادة المبيعات و عليه ارتفاع الأرباح

زيادة الكفاءة الانتاجية: ان تطوير كفاءات الافراد بفضل التكوين ينعكس على مستوى الانتاج حيث يرتفع هذا الاخير و تنخفض التكاليف و هذا يعني زيادة الكفاية الانتاجية²

جمال الدين ماهر، طريق تحديد الأحتياجات التكوينية، مجلة الفكر الشرطي الإمارات العربية المتحدة(الشارقة)1996ص 336/335

أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21، جامعة بنها، القاهرة 2000ص267

الفصل الثاني

التكوين و المسار المهني للموظف

الاهداف المرحلية للتكوين:

لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق القسم الاول من الاهداف السابقة ذكرها اي الاهداف العامة لابد ان يتدرج التكوين على ثلاث مستويات من الاهداف المرحلية و هي:

أ) الاهداف العادية: و تشتق الواجبات الرئيسية للوظيفة و تتخذ لمواجهة مواقف عادية متكررة من حين لآخر و تشمل على الاهداف التكوينية التقليدية مثل: تدريب العاملين الجدد و اعداد برامج تنكيرية لبعض الافراد بهدف التأكيد على معلوماتهم الوظيفية الاساسية و تهدف الى تحقيق القدر المطلوب من كفاءة الاداء و تحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

ب) اهداف حل المشاكلات: و تختص بايجاد حلول محددة للمشاكلات الموجودة في العمل و محاولة الكشف على المعوقات و الانحرافات التي تعوق الاداء و يمثل هذا النوع درجة أرقى في المستوى من النوع السابق حيث يحتاج الى خبرة في التنظيم و ظروفه و القدرة على التشخيص و التحليل تم براعة في التصميم و من بين هذه الاهداف الاقلال من تضرر و شكاوي العاملين و تقوية العلاقات الانسانية في المؤسسة و حل مشاكلات التغيب.

ت) الاهداف الابتكارية: و تتعلق بالتطوير و الاكتشاف و التجديد و تخصص هذه الاهداف بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية، نتائج مبتكرة و الغرض الاساسي و تحقيق نتائج ابداعية لرفع مستوى الاداء في التنظيم الى آفاق لم يسبق التوصل اليها فهي تهدف الى إحداث كسر في المواقف و الانماط المؤلوفة في الأداء و طرح تطلعات جديدة في الامر الذي يكسر جمود المؤسسة و يحدث حالة من الحركة الايجابية نحو مستوى اعلى من الفعالية¹

محمد نجيب توفيق و عبد الله محمد بازرع، العلاقات الصناعية في الشركات و المؤسسات العامة، مكتبة القاهرة الحديثة 1966 ص 515

الفصل الثاني

التكوين و المسار المهني للموظف

المطلب الثالث : معيقات التكوين

ان المشاكل التخلف الاقتصادي و الاجتماعي في بعض البلدان لها علاقة بعدة معرقلات و من أهمها مشكل تنمية الموارد البشرية و نجد أنفسنا نتحدث عن فاعلية التكوين و لعل أهم هذه المشاكل ما يلي:

افتقاد القادة الى الوعي بأهمية التكوين و كذلك العاملين: و يكون ذلك بايمان القادة برسالتهم و اهتمام العاملين و معرفة مدى أهميته في تطويرهم و تنميتهم و فتح مجالات الرقي أمامهم

نقص المكونين: يعتبر المكون العصب الاساسي في عملية التكوين بكفاءته يتحدد نجاح التكوين

نقص الامكانيات و اماكن التكوين: يحتاج المكون و المتكون الى وسائل تساعد في تكوينه و منه لا بد من تجهيز القاعات بوسائل سمعية والبصرية و غرف من أجل البحث الجماعي لمناقشة الموضوعات

التكوين و الكلفة الخاصة به: ان التكوين يعتبر من بين الانشطة الحيوية التي تحتاج الى اموال كثيرة من أجل ان تقوم به بسهولة تامة¹

فريد النجار، "إدارة إستراتيجية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006 ص 154

الفصل الثاني

التكوين و المسار المهني للموظف

المبحث الثالث: المسار الوظيفي

المطلب الاول: مفهوم المسار الوظيفي:

هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد او ينتقل اليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة و ذلك اما عمودي عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قيمته و تسمى هذه الحركة بالترقية فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل اليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي و لم يعد مفضلا الشخص الذي يحصر نفسه في مجال التخصص واحد و ينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الان شغل الفرد لوظائف متعددة و مختلفة فتنوع الخبرة هي السمة الاساسية و المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر انطلاقا مما سبق يمكن تعريف المسار الوظيفي بانه مجموعة من الخبرات المرتبطة بالعمل و التي تمتد عبر حياة الفرد¹

و تشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية و خبرات العمل و نوعية المهام و هناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك و الاتجاهات المرتبطة بالعمل²

المطلب الثاني: أهمية المسار الوظيفي:

يمكن النظر الى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد و المنظمة على النحو التالي:

أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد: يمكن انجازها في النقاط التالية:

محاولة ضمان الاتساق و التوافق بين التوقعات و الخبرات فزيادة العمل و التوقعات المبالغ فيها يمكن ان ينتج عنها الاحباط و الغضب و عدم الرضا اذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم و الاهداف³

إشباع القيم الوظيفية لكل فرد حيث يختلف الافراد فيما يوصوناه به من قيم و ما يؤديه من أنواع المهام و في توجيهاتهم الوظيفية فينما يعطي بعض الافراد قيمة اكبر للترقي أو الحرية فان الاخرين يعطون قيمة اكبر للمتعة الداخلية المحققة من العمل و آخرون يقدررون بدرجة أكبر الشعور بالأمان و تحقيق التوازن في حياتهم و من هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الامور الهامة لإشباع هذه التوجيهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت هذه القيم⁴

عمر و صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر و التوزيع الأردن 2005 ص 546

رواية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار لجامعة الإسكندرية 2001-2002 ص 305

رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية 2003-2004 ص 373

قشي الهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية مذكرة ماجستير تخصص علم نفس العمل و التنظيم كلية الإجتماعية و الإنسانية جامعة منتوري قسنطينة 2008-2009 ص 166

الفصل الثاني

التكوين و المسار المهني للموظف

تحقيق التوازن بين الحاجة الى المال و الترقى و التحدي و المسؤولية في العمل و المجتمع و بين الاسرة و وقت الفراغ لتحقيق التعايش¹

أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة: للمسار الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة نذكر منها:

اختيار الموارد البشرية:

تبدأ ادارة الموارد البشرية بالاستقطاب و الاختيار و التكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد و تحتاج المنظمة الى الاهتمام بتحديد و عاء من الافراد المؤهلين و تعيين أفضل عامل الذي يساهم أكثر في المنظمة²

تنمية و استخدام الموارد البشرية:

عندما يكون وضع الفرد في المنظمة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الاحباط لعدم وجود الفرص لنموه و لذلك مصلحة المنظمة تساعد أفرادها على ادارة و مساراتهم الوظيفية³

إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي :

يراد بالجمود الوظيفي المستوى الذي يكون عليه الموظف في وضع يصعب عليه نيل الترفيه في السلم الوظيفي و يمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة للمنظمة التي تسعى لإبقاء على فعالية هؤلاء الافراد ذوي فرص الترقى المحدودة⁴

رواية حسن مرجع سابق ص 339

قشي إلهام مرجع سابق ص 168

فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت، مذكرة ماجستير خصص إدارة الموارد البشرية كلية العلوم الإقتصادية و علوم التنسيير جامعة الحاج لخضر باتنة 2008 ص 62

مجيد الكركي إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري و تطبيقي، إدارة المناهج للنشر و التوزيع عمان 2013 ص 211

الفصل الثاني

التكوين و المسار المهني للموظف

المطلب الثالث: مراحل المسار المهني

من الوسائل و الادوات التي يمكن استخدامها و مناقشة المسارات المهنية هو النظر اليها باعتبارها عملية متعددة المراحل و بالتالي فان التقدم من النقطة الاستكشاف ثم البحث المهني، تم الاستقرار المهني و أخيرا ترك أو انهاء الخدمة تمثل مراحل طبيعية في حياة كل موظف و يتفق الباحثون على وجود أربعة مراحل متميزة يمر بها الموظف في حياته المهنية هي (الاستكشاف، التأسيس الحفظ أو الصيانة و أخيرا انتهاء الخدمة)

الفرع الأول: مرحلة الاستكشاف:

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الافراد في المؤسسة مباشرة حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتمامهم و رغباتهم و طموحاتهم و بالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتمامهم الشخصية القيم الذاتية، تفصيلات العمل و غيرها يبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف و الاعلام و بعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف و الاعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم فانهم قد يبدؤون في اكتساب نواحي المعرفة و المهارات المطلوبة للالتحاق بهذه الوظائف و على وجه التحديد فان مرحلة الاكتشاف تحدث في فترة ما بين سن الخامسة عشر الى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي و الجامعي أو حين التخرج و تجدر الإشارة الى ان مرحلة الاستكشاف يستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجيد و من منظور المؤسسة فان عملية التوجيه و التأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الاحساس بالتأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الاحساس بالتأقلم مع الوظيفة الجديدة و الزملاء حتى يمكنهم في تحقيق أهداف المؤسسة¹

الفرع الثاني : مرحلة التأسيس:

بانتهاء المرحلة التحضيرية السابقة ليكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات و معارف متنوعة و رسم مسار مهني في ضوء تقييم امكانياته التي حددت في مرحلة الاكتشاف و في مرحلة التأسيس هذه يوضح الفرد في بداية هذه المرحلة في ايجاد المجال الوظيفي المناسب فيقوم بتنويع مهام العمل التي تساعده على كسب وظيفة دائمة في المؤسسة و يحتاج الفرد لمن يقف الى جانبه و يوجهه من أجل ذلك فهو يتوقع ان في هذه المرحلة من اجل ذلك فهو يتوقع ان يكون رئيسه المباشر في موقف صديق و المستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة

الفصل الثاني

التكوين و المسار المهني للموظف

الفرع الثالث: مرحلة الحفاظ الوظيفي:

يهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته و معلوماته المهنية و الحفاظ على ادراك الاخرين لقدرته علي الانجاز و المساهمة لتحقيق أهداف المؤسسة ويمتلك الفرد في هذه المرحلة رصيذا كبيرا من الخبرة و المعرفة و الالمام الوظيفي كما يمكن استخدامهم كمدربين للعاملين الجدد و تزود مشاركاتهم في مراجعة و تصميم سياسات المؤسسة و أهدافها في توجيهه و بالرغم من ذلك نجد الفرد بهذه المرحلة امام ثلاث مسارات متميزة و منفصلة تماما و هي:

الاستمرار في المسار المهني بنفس المستوى الذي انهى به مرحلة التأسيس و لا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج الى مزيد من جهد الفرد اولا و من المؤسسة التي يعمل بها ثانيا

الركود و في هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره المهني مبكرا و ربما اذن ذلك الى فقدانه لوظيفته¹

الفرع الرابع : مرحلة الانفصال المهني:

تعد من أصعب مراحل المسار المهني للفرد خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة و نالوا حظا من الشهرة و التقدير و السلطة، فبعد عقود من الإنجازات المستمرة و الأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد، و في هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية و الأنشطة الغير الوظيفية مثل الرحلات و ممارسة الرياضة رغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين في هذه المرحلة قد لا يعني عدم العمل نهائيا، بل قد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدد من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري، كذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الإلتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لتوعية و وظائفهم السابقة²، و الانفصال المهني نوعان هما:

الإنفصال التطوعي : يحصل الانفصال عن العمل من قبل العامل بالمنظمة

الإنفصال الغير التطوعي: الانفصال الذي يحصل عندما يقرر صاحب العمل إنهاء خدمة العمل بسبب الظروف الإقتصادية أو عدم التوافق بين العامل و المنظمة³

فائزة بوراس نفس المرجع السابق ص 64-66

فائزة بوراس نفس المرجع السابق ص 64-66

سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجية الطبعة الثانية، دار وائل للنشر الأردن 2003 ص 342

الفصل الثاني

التكوين و المسار المهني للموظف

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على طبيعة التكوين، فبدأنا بتحديد مفهوم التكوين ثم قمنا بتقديم عدد من المبادئ و المراحل التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني.

تناولنا بعد ذلك أساليب و أنواع التكوين، إنتقلنا إلى أهمية التكوين ثم أهداف التكوين و معيقاته.

بعد هذا إنتقلنا إلى المسار الوظيفي، قمنا بتحديد مفهومه ثم أهميته و بعدها مراحل

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لمركز الوطني لتكوين الجماعات
المحلية و تحسين مستوياتهم و تحديد معلوماتهم
بوهران

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهران

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تجديد معلوماتهم بوهران

تعريف بالمركز:

المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تجديد معلوماتهم بوهران ، هو واحد من المراكز الخمس الموجودة عبر التراب الوطني الموضوعة تحت وصاية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية ، و المركز يقوم بتنفيذ سياسة الوزارة في تكوين المورد البشري ، الذي يعتبر الركيزة الأساسية في تحسين أداء المرفق العام ، و مواكبة عصرنة الإدارة أنشأ المركز في نوفمبر 1963 كمركز إداري بموجب مرسوم 434/63 المؤرخ في 8 نوفمبر 1963 في هذه الفترة كان هناك ثالث مراكز فقط و هي:

الجزائر العاصمة - قسنطينة - وهران

وفي سنة 1966 انشأ مركز ورقلة ثم بشار و كانت مهام هذه المراكز التكوين القاعدي في المجال الإداري وكذا تنظيم الامتحانات و المسابقات المهنية تحت وصاية وزارة الداخلية في 5 ماي 1984 بموجب المرسوم 103/84 تحولت الوصاية لوزارة التكوين المهني والعمل و بموجب مرسوم تنفيذي 236/90 المؤرخ 28 جويلية 1990 تم تحويل المركز إلى معهد وطني متخصص في التكوين المهني تحت وزارة التكوين المهني ؛حيث يقوم بالتكوين القاعدي في المجال الإداري إلى جانب دورات تحسين المستوى.

في 18 فبراير 1995 و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 59/95 تحول إلى وصاية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و تحت اسم المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم.

التنظيم الإداري للمركز:

يشتمل التنظيم الإداري الموضوع تحت سلطة مدير المركز الذي يلحق به مكتب البريد و مكتب الاستقبال و التوجيه، على المديريتين الاتيتين:

• مديرية الدراسات و التربصات

• مديرية الإدارة و الوسائل

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهان

تتكون مديرية الدراسات و التربصات من ثالث مصالح هي :

مصاحفة البرمجة و التمدرس ، و تضم أربع مكاتب هي :

• مكتب البرمجة

• مكتب التمدرس

• مكتب عمليات تحسين المستوى و تجديد المعومات

• مكتب متابعة العمليات البيداغوجية

مصاحفة الوثائق البيداغوجية و الوثائق ، و تضم مكنتين هما:

• مكتب الوسائل البيداغوجية

• مكتب الوثائق

مصاحفة تنظيم الامتحانات، و تضم مكنتين هما -

• مكتب الامتحانات و المسابقات

• مكتب المتابعة و المراقبة

تتكون مديرية الإدارة و الوسائل من أربع مصالح هي:

مصاحفة المستخدمين و النشاط الاجتماعي و تضم مكنتين هما

•مكتب تسيير المستخدمين

•مكتب النشاط الاجتماعية

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهران

مصلحة الميزانية و المحاسبة، و تضم مكتبين هما

• مكتب الميزانية

• مكتب المحاسبة

مصلحة الوسائل، و تضم ثلاثة مكاتب هي:

• مكتب التمويل

• مكتب الصيانة

• مكتب التجهيزات و العتاد

مصلحة المقتصدية ، و تضم مكتبين هما

• مكتب المقتصدية

• مكتب الإيواء و الإطعام

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهران

مهام المركز:

تبعاً ديسمبر عام 1994 والذي يحدد قواعد إنشاء - المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم و تجديد

للمرسوم التنفيذي رقم 450/94 المؤرخ في 15 رجب عام 1415 الموافق ل19

معلوماتهم. ويحدد هذا المرسوم قواعد إنشاء المراكز و عملها فهي عبارة مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية

المعنوية و الاستقلال المالي وتوضع هذه المراكز تحت وصاية الوزارة المكلفة بالجماعات المحلية وهي ذات طابع جهوي

تتمثل مهمة المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تجديد معلوماتهم فيما يأتي انطلاقاً من برنامج عام

تحدده السلطة الوصية

* تضمن تكوين مستخدمي الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تجديد معلوماتهم

* تعد البرامج البيداغوجية التطبيقية المرتبطة بها

* تباشر أي عمل لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية

* تتولى تحضير مسابقات الالتحاق بمناصب العمل في الجماعات المحلية و سير هذه المسابقات

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهران

مبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج:

مطلب الاول: أهمية و اهداف المؤسسة

أهداف و أهمية:

التكوين هو الاستثمار في الأفراد كل حسب اختصاصه و مجال عمله، يخلق تحولات ملموسة في بيئة العمل و يحولها إلى نموذج للمؤسسة الراقية، هذا التكوين المستمر يساعد كل فرد على تطوير المعرفة الحالي و يحولها إلى نموذج للمؤسسة الراقية، هذا التكوين المستمر يساعد كل فرد على تطوير المعرفة الحالي و حسب، بل يزيد من كفاءتهم و تنمية مهاراتهم من خلال ما تم اكتسابه من معارف و خبرات و قدرتهم على أداء الأعمال الموكلة لهم و هذا هدف كل مؤسسة تطبق برنامج التكوين

فالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تجديد معلوماتهم لوهران، هو واحد من المراكز الخمس الموجودة عبر التراب الوطني ، و الموضوع تحت وصاية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية، الذي يعتبر الركيزة الأساسية في تحسين أداء المرفق العام و تكوين المورد البشري ، و مواكبة عصرنة الإدارة فهو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، يتمتع بال شخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، يدير المركز مدير يتم تعيينه وفق مرسوم رئاسي و يشرف عليه مجلس الإدارة و يزود بنظام داخلي يضعه المدير و يتداول عليه مجلس الإدارة و توافق عليه الوزارة، بالإضافة إلى المجلس البيداغوجي الذي يتكون من رئيس و أعضاء يتم انتخابهم من بين المكونين الدائمين للمركز و مهمته المصادقة على برامج التكوين و التبرعات و دراسة الحالات المتعلقة بالتكوين ، بالإضافة إلى أنه فضاء للتعلم و التوجيه و الحياة الاجتماعية حيث يتلقى فيه المتربص مختلف المعارف بطرق سلمية و نظام محكم حتى يتمكن من تحقيق النجاح الدراسي و الانفتاح الشخصي و يقع المركز في شارع العقيد لطفى بمنطقة سيدي الحسني بالقرب من المدينة الجديدة بوهران

الفصل الثالث

دراسة تطبيق لمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهران

المطلب الثاني: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة (استمارة)

خصائص أفراد العينة :

السن:

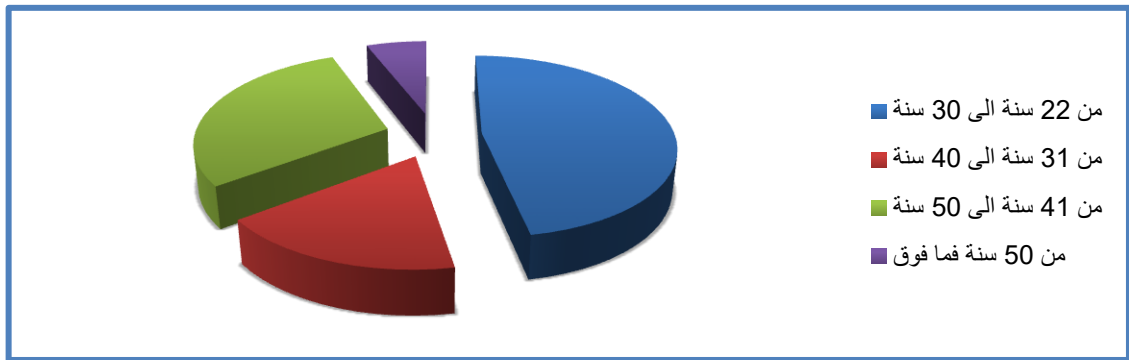
النسب المئوية	التكرارات	السن
47.1	8	من 22 سنة الى 30 سنة
17.6	3	من 31 سنة الى 40 سنة
29.4	5	من 41 سنة الى 50 سنة
5.9	1	من 50 سنة فما فوق
100	17	المجموع

الجدول 01

تحليل وتفسير معطيات الجدول :

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة هو 17 ينقسم الى 4 عينات مستقلة غير متساوية حجما ،حيث نجد أن تكرار فئة (من 50 سنة فما فوق) هو اقل تكرار قدر ب 1 ونسبة 5.9% تم فئة (من 22 سنة الى 30 سنة) تحتوي على اعلى تكرار قدر ب 8 بنسبة 47% اذن الفئة الغالبة في الدراسة هي (من 22 سنة الى 30 سنة).

تم تمثيل بيانات الجدول في دائرة نسبية :



الشكل 01

الفصل الثالث

دراسة تطبيق لمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهران

الجنس:

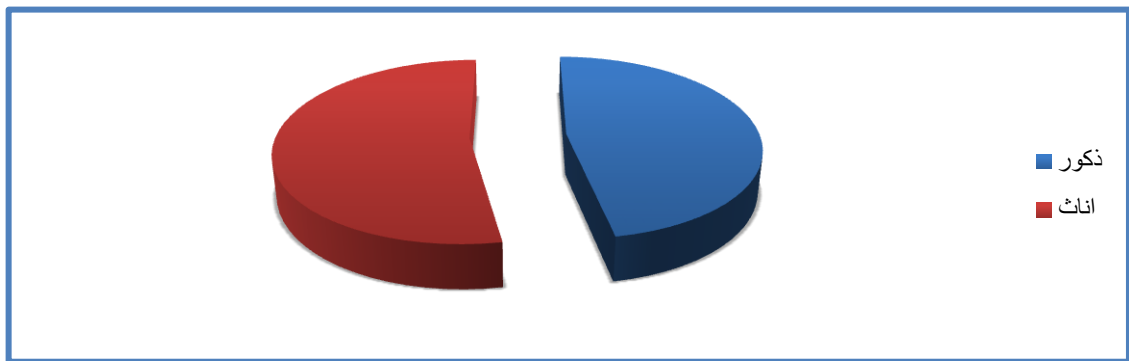
الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	8	47.1
انثى	9	52.9
المجموع	17	100

الجدول 02

تحليل وتفسير معطيات الجدول :

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة هو 17 ينقسم الى عينتين مستقلتين غير متساويتين حجما ،حيث نجد أن تكرار عينة الذكور 8 اقل من عينة الإناث الذي قدر ب9 وكانت نسبة الذكور 47.1 ونسبة الإناث ب 52.9% اي ان الفئة الغالبة هي فئة الإناث.

تم تمثيل بيانات الجدول في دائرة نسبية



الشكل 02

الفصل الثالث

دراسة تطبيق لمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهران

المستوى التعليمي:

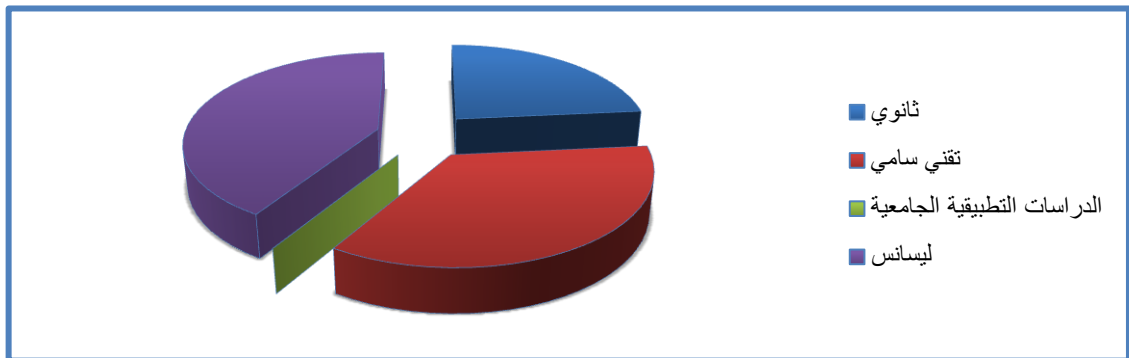
النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
23.5	4	ثانوي
35.3	6	تقني سامي
0	0	الدراسات التطبيقية الجامعية
41.2	7	ليسانس
100	17	المجموع

الجدول 03

تحليل وتفسير معطيات الجدول :

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة هو 17 ينقسم الى 4 عينات مستقلتين غير متساوية حجما ،حيث نجد أن تكرار فئة (ثانوي) هو اقل تكرار قدر ب 4 ونسبة 23.5% تم فئة (ليسانس) تحتوي على اعلی تكرار قدر ب 7 بنسبة 41.2% تم فئة (الدراسات التطبيقية الجامعة) بتكرار 0 منعدمة. اذن الفئة الغالبة في الدراسة هي (ليسانس) .

تم تمثيل بيانات الجدول في دائرة نسبية



الشكل 03

الفصل الثالث

دراسة تطبيق لمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسن مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهران

الاقدمية المهنية :

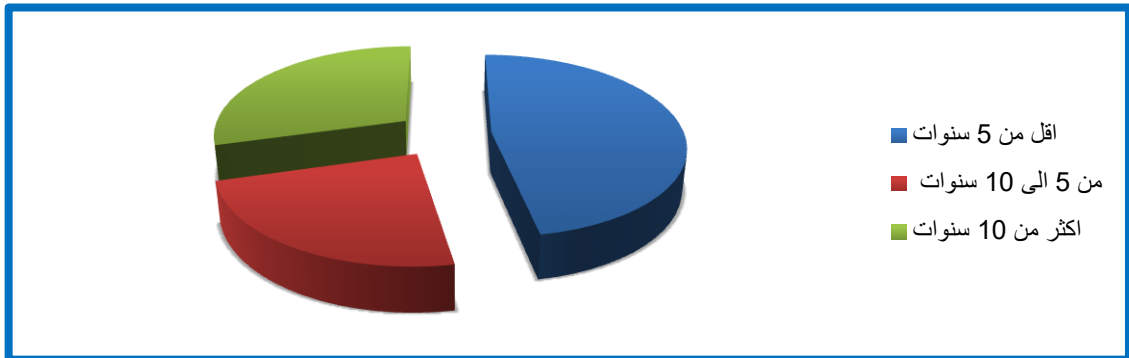
الاقدمية المهنية	التكرارات	النسب المئوية
اقل من 5 سنوات خبرة	8	47.1
من 5 الى 10 سنوات خبرة	4	23.5
اكثر من 10 سنوات خبرة	5	29.4
المجموع	17	100

الجدول 04

تحليل وتفسير معطيات الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد العينة الكلي هو 17 وكانت إجابات أفراد العينة حول الاقدمية المهنية من خلال البدائل ، ان البديل (اقل من 5 سنوات خبرة) احتوى على أعلى تكرار 8 بنسبة 47.1% وهو أعلى تكرار مقارنة بأدنى تكرار كان لصالح البديل (من 5 الى 10 سنوات خبرة) 4 بنسبة 23.5% إذن نستنتج بان اغلب أفراد العينة لديها خبرة اقل من خمس سنوات .

تم تمثيل بيانات الجدول في دائرة نسبية



الشكل 04

الفصل الثالث

دراسة تطبيق لمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهران

السؤال 1 : من قام بالتكوين (مصدر التكوين)

النسب المئوية	التكرارات	البدايل
52.9	9	طلب الموظف
47.1	8	طلب المؤسسة
100	17	المجموع

الجدول 05

تحليل وتفسير معطيات الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد العينة الكلي هو 17 وكانت إجابات أفراد العينة حول الفقرة رقم 1 من خلال البدائل ، ان البديل (طلب الموظف) احتوى على أعلى تكرار 9 بنسبة %52.9 وهو أعلى تكرار مقارنة بأدنى تكرار كان لصالح البديل (طلب المؤسسة) 8 بنسبة %47.1 إذن نستنتج بان اغلب أفراد العينة قامو بالتكوين (مصدر التكوين) بطلب من الموظف نفسه.

تم تمثيل بيانات الجدول في دائرة نسبية



الشكل 05

الفصل الثالث

دراسة تطبيق لمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهران

السؤال 2 : مكان التكوين

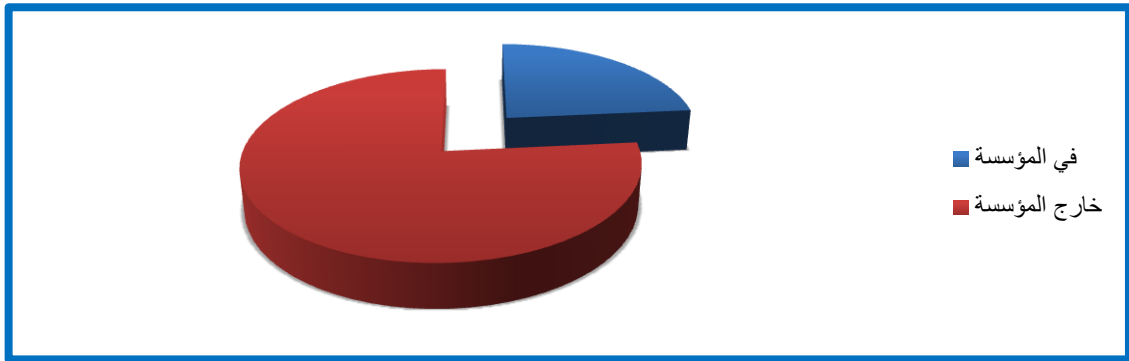
النسب المئوية	التكرارات	البدائل
23.5	4	في المؤسسة
76.5	13	خارج المؤسسة
100	17	المجموع

الجدول 06

تحليل وتفسير معطيات الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد العينة الكلي هو 17 وكانت إجابات أفراد العينة حول الفقرة رقم 2 من خلال البدائل ، ان البديل (خارج المؤسسة) احتوى على أعلى تكرار 13 بنسبة %76.5 وهو أعلى تكرار مقارنة بأدنى تكرار كان لصالح البديل (داخل المؤسسة) 4 بنسبة %23.5 إذن نستنتج بان أفراد العينة قامو بالتكوين في خارج المؤسسة التي ينتمون اليها .

تم تمثيل بيانات الجدول في دائرة نسبية



الشكل 06

الفصل الثالث

دراسة تطبيق لمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهران

السؤال 3:مدة التكوين (كيف كانت مدة التكوين)

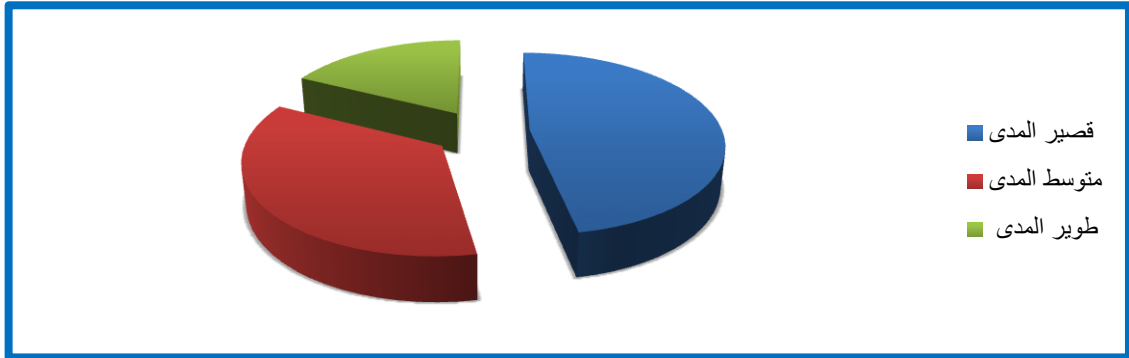
النسب المئوية	التكرارات	البدايل
47.1	8	قصير المدى
35.3	6	متوسط المدى
17.6	3	طويل المدى
100	17	المجموع

الجدول 07

تحليل وتفسير معطيات الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد العينة الكلي هو 17 وكانت إجابات أفراد العينة حول الفقرة رقم 3 من خلال البدائل ، ان البديل (قصير المدى) احتوى على أعلى تكرار 8 بنسبة 47.1% وهو أعلى تكرار مقارنة بأدنى تكرار كان لصالح البديل (طويل المدى) 3 بنسبة 17.6% إذن نستنتج بان اغلب أفراد العينة كانت مدة تكوينهم قصيرة المدى .

تم تمثيل بيانات الجدول في دائرة نسبية



الشكل 07

الفصل الثالث

دراسة تطبيق لمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهران

السؤال 4: كيف هي علاقة برامج التكوين ببرامج العمل

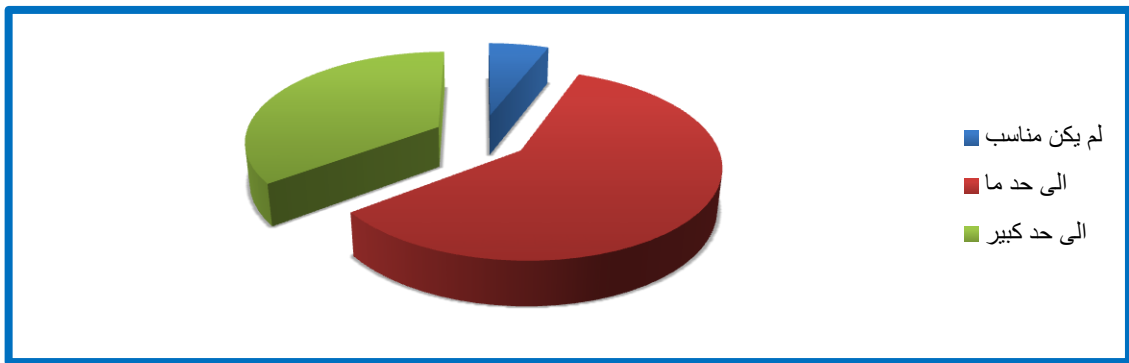
النسب المئوية	التكرارات	البدائل
5.9	1	لم يكن مناسب
58.8	10	الى حد ما
35.3	6	الى حد كبير
100	17	المجموع

الجدول 08

تحليل وتفسير معطيات الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد العينة الكلي هو 17 وكانت إجابات أفراد العينة حول الفقرة رقم 4 من خلال البدائل ، ان البديل (الى حد ما) احتوى على أعلى تكرار 10 بنسبة 58.8% وهو أعلى تكرار مقارنة بأدنى تكرار كان لصالح البديل (لم يكن مناسب) 1 بنسبة 5.9% إذن نستنتج بان أفراد العينة اغلبهم غير راض تماما عن علاقة برامج العمل ببرامج التكوين.

تم تمثيل بيانات الجدول في دائرة نسبية



الشكل 08

الفصل الثالث

دراسة تطبيق لمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهران

سؤال 5 : كيف كانت برنامج التكوين المتلقية

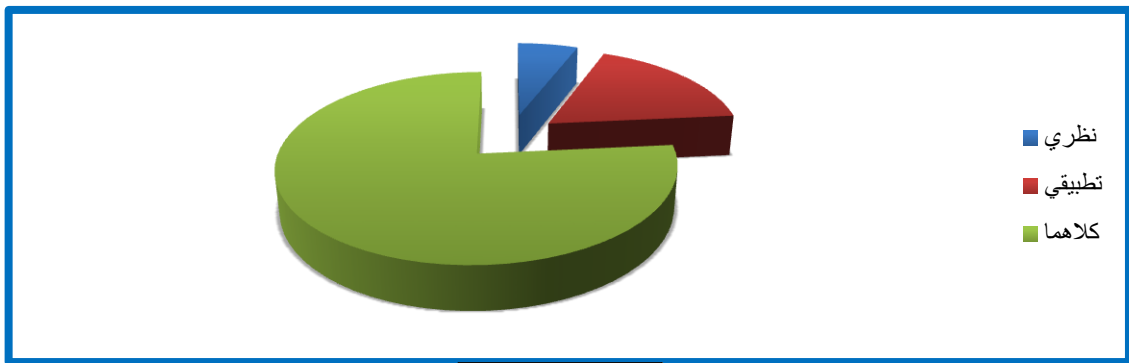
النسب المئوية	التكرارات	البدايل
5.9	1	نظري
17.6	3	تطبيقي
76.5	13	مزيج بينهما
100	17	المجموع

الشكل 09

تحليل وتفسير معطيات الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد العينة الكلي هو 17 وكانت إجابات أفراد العينة حول الفقرة رقم 5 من خلال البدائل ، ان البديل (مزيج بينهما) احتوى على أعلى تكرار 13 بنسبة 76.5% وهو أعلى تكرار مقارنة بأدنى تكرار كان لصالح البديل (نظري) 1 بنسبة 5.9% إذن نستنتج بان أغلبية أفراد العينة تقر ان برامج التكوين التي تلقوها كانت عبارة عن مزيج بين النظري والتطبيقي.

تم تمثيل بيانات الجدول في دائرة نسبية



الشكل 09

الفصل الثالث

دراسة تطبيق لمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهران

السؤال 6 : ماهي الأسباب المشاركة في الدورات التكوينية

النسب المئوية	التكرارات	البدايل
0	0	تحسين المستوى
35.3	6	تجديد المعارف والمهارات
35.3	6	الترقية
29.4	5	زيادة الاجر
100	17	المجموع

الجدول 10

تحليل وتفسير معطيات الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد العينة الكلي هو 17 وكانت إجابات أفراد العينة حول الفقرة رقم 6 من خلال البدائل ، ان البديل (تجديد المعارف والمهارات + الترقيات) احتويا على أعلى تكرار 6 بنسبة %35.3 وهو أعلى تكرار مقارنة بأدنى تكرار كان لصالح البديل (تحسين المستوى) بنسبة منعدمة إذن نستنتج بان الأسباب التي دعت افراد العينة الى المشاركة في الدورات التكوينية هي تجديد المعارف والمهارات والترقيات .

تم تمثيل بيانات الجدول في دائرة نسبية



الشكل 10

الفصل الثالث

دراسة تطبيق لمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهران

السؤال 7: كيف تلقين الأمر بالتكوين (نوعية الاتصال) + (هل هي من طرف المسئول المباشر)

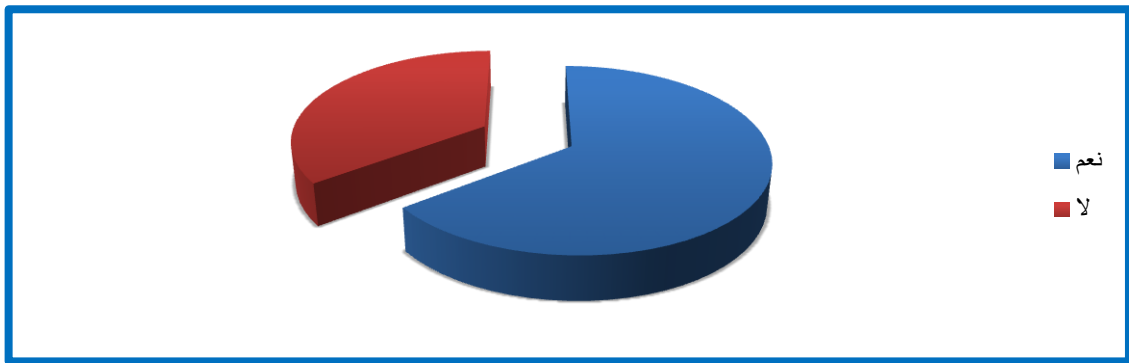
النسب المئوية	التكرارات	البدائل
64.7	11	نعم
35.3	6	لا
100	17	المجموع

الجدول 11

تحليل وتفسير معطيات الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العينة الكلي هو 17 وكانت إجابات أفراد العينة حول الفقرة رقم 7 من خلال البدائل ، أن البديل (نعم) احتوى على أعلى تكرار 11 بنسبة 64.7% وهو أعلى تكرار مقارنة بأدنى تكرار كان لصالح البديل (لا) 6 بنسبة 35.3% إذن نستنتج بان أفراد العينة تلقوا التكوين من طرف المسئول المباشر.

تم تمثيل بيانات الجدول في دائرة نسبية



الشكل 11

الفصل الثالث

دراسة تطبيق لمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهران

السؤال 8: ماهي اللغة المساندة أثناء الدورات التكوينية

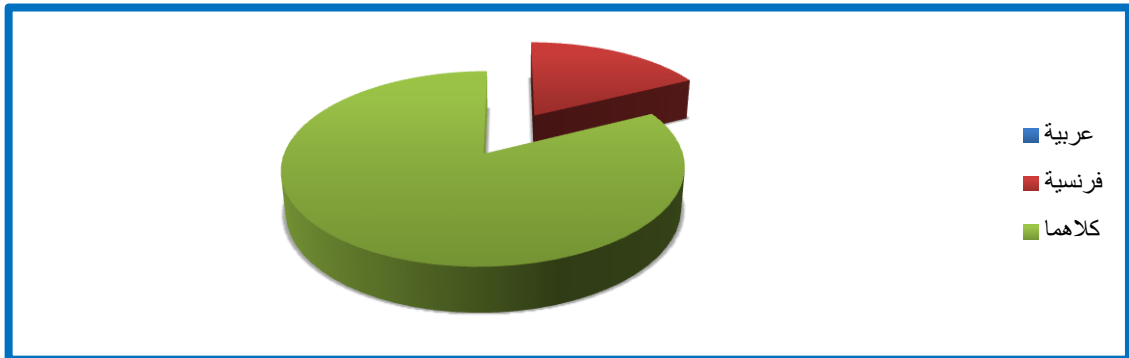
البدائل	التكرارات	النسب المئوية
عربية	0	0
فرنسية	3	17.6
كلاهما	14	82.4
المجموع	17	100

الجدول 12

تحليل وتفسير معطيات الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد العينة الكلي هو 17 وكانت إجابات أفراد العينة حول الفقرة رقم 8 من خلال البدائل ، ان البديل (كلاهما) احتوى على أعلى تكرار 14 بنسبة 82.4% وهو أعلى تكرار مقارنة بأدنى تكرار كان لصالح البديل (العربية) 0 منعمة إذن نستنتج بان اللغة المساندة أثناء الدورات التكوينية هي المزيج بين العربية والفرنسية الا ان الفرنسية هي الغالبة

تم تمثيل بيانات الجدول في دائرة نسبية



الشكل 12

الفصل الثالث

دراسة تطبيق لمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهران

السؤال 9: هل اللغة المساندة في الدورات التكوينية كافية في ظل التطورات الحديثة

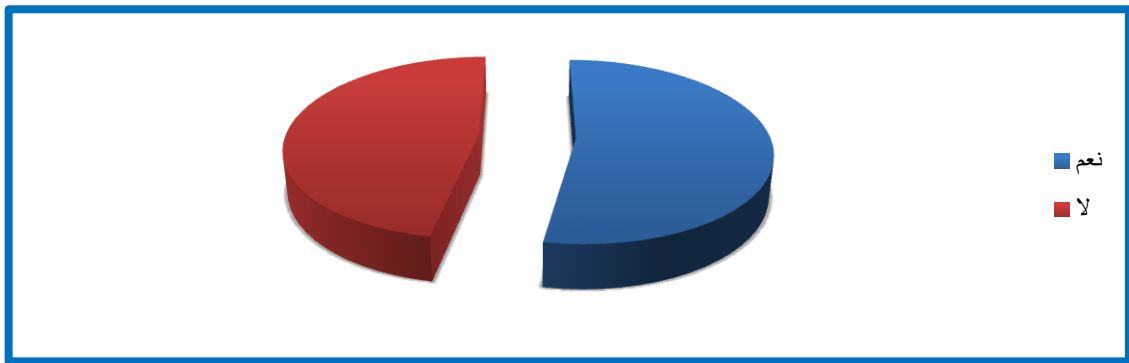
النسب المئوية	التكرارات	البدائل
52.9	9	نعم
47.1	8	لا
100	17	المجموع

الجدول 13

تحليل وتفسير معطيات الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد العينة الكلي هو 17 وكانت إجابات أفراد العينة حول الفقرة رقم 9 من خلال البدائل ، ان البديل (نعم) احتوى على أعلى تكرار 9 بنسبة 52.9% وهو أعلى تكرار مقارنة بأدنى تكرار كان لصالح البديل (لا) 8 بنسبة 47.1% إذن نستنتج بان اللغة المساندة في الدورات التكوينية كافية في ظل التطورات الحديثة.

تم تمثيل بيانات الجدول في دائرة نسبية



الشكل 13

الفصل الثالث

دراسة تطبيق لمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسن مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهران

السؤال 10: كيف هي نسبة المعارف المكتسبة من التكوين

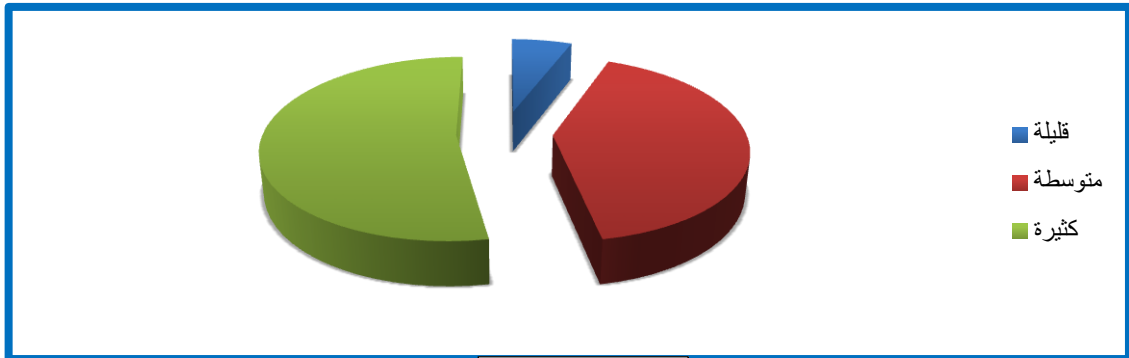
النسب المئوية	التكرارات	البدائل
5.9	1	قليلة
41.2	7	متوسطة
52.9	9	كثيرة
100	17	المجموع

الجدول 14

تحليل وتفسير معطيات الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد العينة الكلي هو 17 وكانت إجابات أفراد العينة حول الفقرة رقم 10 من خلال البدائل ، ان البديل (كثيرة) احتوى على أعلى تكرار 9 بنسبة 52.9% وهو أعلى تكرار مقارنة بأدنى تكرار كان لصالح البديل (قليلة) 1 بنسبة 5.9% إذن نستنتج بان أفراد العينة نسبة المعارف المكتسبة من التكوين كانت كثيرة

تم تمثيل بيانات الجدول في دائرة نسبية



الجدول 14

الفصل الثالث

دراسة تطبيق لمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسن مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهران

السؤال 11: هل ترى أن هناك مواكبة برامج التكوين للتطورات في المجال الإداري

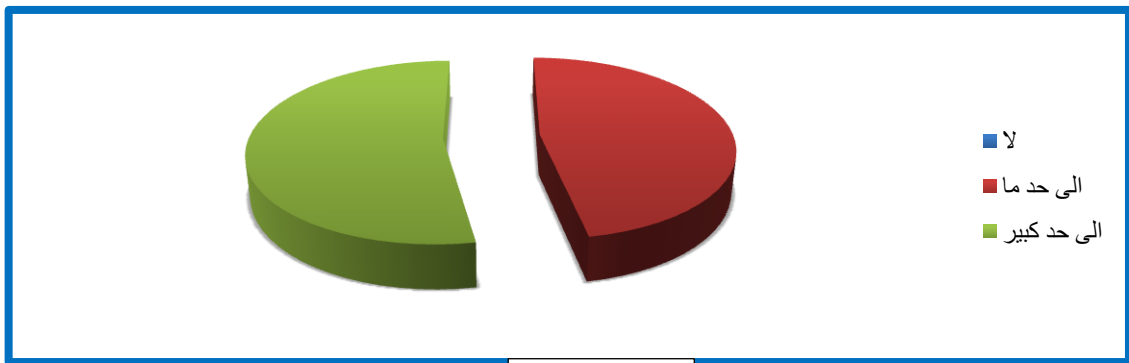
النسب المئوية	التكرارات	البدائل
0	0	لا
47.1	8	الى حد ما
52.9	9	الى حد كبير
100	17	المجموع

الجدول 15

تحليل وتفسير معطيات الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد العينة الكلي هو 17 وكانت إجابات أفراد العينة حول الفقرة رقم 11 من خلال البدائل ، ان البديل (الى حد كبير) احتوى على أعلى تكرار 9 بنسبة 52.9% وهو أعلى تكرار مقارنة بأدنى تكرار كان لصالح البديل (لا) 0 بنسبة منعدمة إذن نستنتج بان أفراد العينة ترى أن هناك مواكبة برامج التكوين للتطورات في المجال الإداري الى حد كبير

تم تمثيل بيانات الجدول في دائرة نسبية



الشكل 15

الفصل الثالث

دراسة تطبيق لمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسن مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهان

السؤال 12: هل التكوين ضروري في الحياة العملية

النسب المئوية	التكرارات	البدايل
5.9	1	غير ضروري
29.4	5	ضروري
64.7	11	ضروري جدا
100	17	المجموع

الجدول 16

تحليل وتفسير معطيات الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد العينة الكلي هو 17 وكانت إجابات أفراد العينة حول الفقرة رقم 12 من خلال البدائل ، ان البديل (ضروري جدا) احتوى على أعلى تكرار 11 بنسبة 64.7% وهو أعلى تكرار مقارنة بأدنى تكرار كان لصالح البديل (غير ضروري) 1 بنسبة 5.9% إذن نستنتج بان أفراد العينة ترى ان التكوين ضروري جدا في الحياة العملية.

تم تمثيل بيانات الجدول في دائرة نسبية



الشكل 16

الفصل الثالث

دراسة تطبيق لمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تحديد معلوماتهم بوهران

المطلب الثالث: تحليل الفرضيات

فرضيات الدراسة:

تنص الفرضية الأولى على انه :

يساهم التكوين بشكل كبير في تقييم أداء المورد البشري و تحسينه الراجع لتحقيق أهداف المؤسسة و تطويرها ،ودلت النتائج على انه حقا يساهم التكوين بشكل كبير في تقييم أداء المورد البشري و تحسينه الراجع لتحقيق أهداف المؤسسة و تطويرها ،حيث ترى أفراد العينة أن هناك مواكبة برامج التكوين للتطورات في المجال الإداري إلى حد كبير ،حيث أن نسبة المعارف المكتسبة من التكوين كانت كثيرة بالنسبة للموظف وهذا ما يزيد من تطوير المؤسسة.

تنص الفرضية الثانية على انه :

إن للبرامج التكوينية دور مهم في الرفع من أداء العامل و تطوير كفاءته و ترقيته في مساره المهني ،ودلت النتائج حقا أن للبرامج التكوينية دور مهم في الرفع من أداء العامل و تطوير كفاءته و ترقيته في مساره المهني، وهذا ما أقرته أفراد العينة في أن التكوينات اغلبها كانت من طلب الموظف ،حيث أنها كانت تساعد على تطوير وتحسن مهاراته ،وانه لا يوجد حاجز للغة فاللغة مساندة في الدورات التكوينية كافية في ظل التطورات الحديثة وكان الجمع بالعربية والفرنسية معا لإثراء الجانب المعرفي ،أيضا ما يساعد على اكتساب مهارات هو الجانب التطبيقي والنظري ،وفي مدة قصيرة للتمرن أكثر في الميدان .

خاتمة:

تتضح من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري و التطبيقي أن التكوين يعتبر أحد أهم الأساسيات و الضروريات لأي شركة أو مؤسسة من خلال السياسة التي تتبناها من أجل تحسين مستوى الموظفين و تطويرهم و تطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم و تحفيزهم و تنشيطهم لمستوى أفضل، و ذلك بتحسين نقاط الضعف لديهم لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية

في الدراسة الحالية و التي تتمحور حول فاعلية التكوين في المؤسسة الادارية و اسهاماته في توجيه المسار المهني للموظف، حيث تم تناول في الجانب النظري فصلين ، يتعلق الفصل الأول بالإطار العام للدراسة و هو يعتبر مدخل، و في الفصل الثاني تم التطرق فيه على التكوين و ماهيته. أما في الجانب التطبيقي فلقد أعطينا لمحة تاريخية للمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تجديد معلوماتهم، قمنا بتحليل الإستثمار و الفرضيات و توصلنا إلى نتيجة

في الأخير يمكن إعتبار هذه الدراسة مرحلة تمهيدية أو بداية لمواضيع بحث مستقبلية تحت على للتكوين و مساعدة العمال لتحسين مستوياتهم

قائمة الجداول

- جدول يوضح خصائص افراد العينة حسب السن (الدراسة الاساسية-)
- جدول يوضح خصائص افراد العينة حسب الجنس (الدراسة الاساسية-)
- جدول يوضح خصائص افراد العينة حسب المستوى التعليمي (الدراسة الاساسية-)
- جدول يوضح خصائص افراد العينة حسب الاقدمية المهنية (الدراسة الاساسية-)
- جدول يوضح خصائص افراد العينة حسب مصدر التكوين (فاعلية التكوين-)
- جدول يوضح خصائص افراد العينة حسب مكان التكوين (فاعلية التكوين-)
- جدول يوضح خصائص افراد العينة مدة التكوين (فاعلية التكوين-)
- جدول يوضح خصائص افراد العينة حسب علاقة التكوين ببرامج العمل (فاعلية التكوين-)
- جدول يوضح خصائص افراد العينة حسب نوعية برامج التكوين (فاعلية التكوين-)
- جدول يوضح خصائص افراد العينة حسب الاسباب المشاركة في الدورات التكوينية (فاعلية التكوين في المؤسسة الادارية-)
- جدول يوضح خصائص افراد العينة حسب نوعية الاتصال (فاعلية التكوين-)
- جدول يوضح خصائص افراد العينة حسب اللغة السائدة (فاعلية التكوين-)
- جدول يوضح خصائص افراد العينة حسب اللغة و هل هي كافية في ظل التطورات الحديثة (فاعلية التكوين-)
- جدول يوضح خصائص افراد العينة حسب نسبة المعارف المكتسبة من التكوين (فاعلية التكوين-)
- جدول يوضح خصائص افراد العينة حسب مواكبة البرامج التكوينية للتطورات في المجال الاداري (فاعلية التكوين في المؤسسة - الادارية)
- جدول يوضح خصائص افراد العينة حسب التكوين و اهمية في الحياة العملية (فاعلية التكوين و اسهاماتها في المسار المهني-)

قائمة الأشكال

- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية - السن (الدراسة الأساسية-)
- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية - الجنس (الدراسة الأساسية--)
- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية - المستوى التعليمي (الدراسة الأساسية--)
- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية - بالاقدمية المهنية (الدراسة الأساسية--)
- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية - مصدر التكوين (فاعلية التكوين--)
- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية - مكان التكوين (فاعلية التكوين--)
- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية - مدة التكوين (فاعلية التكوين--)
- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية - علاقة التكوين ببرامج العمل (فاعلية التكوين-)
- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية - نوعية برامج التكوين (فاعلية التكوين-)
- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية - الاسباب المشاركة في الدورات التكوينية (فاعلية التكوين في المؤسسة الادارية-)
- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية - نوعية الاتصال (فاعلية التكوين)
- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية - اللغة الساندة (فاعلية التكوين)
- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية - اللغة و هل هي كافية في ظل التطورات الحديثة (فاعلية التكوين-)
- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية - نسبة المعارف المكتسبة من التكوين (فاعلية التكوين-)
- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية - مواكبة البرامج التكوينية للتطورات في المجال الاداري (فاعلية التكوين في المؤسسة - الادارية
- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية - التكوين و اهميته في الحياة العملية (فاعلية التكوين و اسهاماتها في المسار المهني-)

قائمة المراجع

- قاموس درس الطلاب : منشورات ابن رشد للنشر و التوزيع الجزائر 2002-
- تنمية الموارد البشرية ل د.بن يمينة سعيد،ديوان المطبوعات الجامعية 2015-
- عبد الرحمان الشقاوي : التدريب الإداري للتنمية معهد الإدارة العامة مصر 1985-
- الدكتور عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد و تسيير المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ،الجزائر العاصمة 2000-
- الدكتور ناصر دادي عدون،إقتصاد المؤسسة،الطبعة الأولى،دار العجدية العامة،الجزائر 1998-
- د.طلعت حرب محمد.مبدأ المساواة في الوظيفة العامة-الهيئة المصرية للكتاب سنة 1989-
- تخطيط المسار الوظيفي، محمود عبد الفتاح رضوان،2012-
- د.محمد أنيس جعفر: نظام الترقية في الوظيفة العامة : موسوعة القضاء و الفقه للدول العربية ج2-
- د.ماجد راغب الحلو : القضاء الإداري الإسكندرية 1985-
- د.حمدي أمين عبد الهادي : أساليب الترقية و الترفيع في البلاد العربية مجلة العلوم الإدارية العدد 1 سنة 1969-
- الزهرة شنكامة (2013م)،تسيير الكفاءات البشرية ف المؤسسة،ورقلة جامعة قاصدي مرباح-
- هاملي عبد القادر (2011م)،وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة،الجزائر تلمسان جامعة أبو بكر-
- بن جدو محمد الأمين،دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز،الجزائر جامعة سطيف 1 سنة 2013-
- إطلع عليه بتاريخ 2018-12-14 "www.business dictionary.com" Efficiency-
- زكي محمد هاشم،إدارة الموارد البشرية،جامعة الكويت 1989-
- إسماعيل فيرة،تنمية الموارد البشرية،دار الفجر للنشر و التوزيع 2007-
- Wearther J.R, La gestion des ressources humaines,canada,1990
- عبد الغفار حنقين،1990-
- محمود عبد الفتاح باغي " التدريب بين النظرية و التطبيق" ، دار وائل للنشر و التوزيع عمان الأردن 2010-
- يوسف حليم الطائي و آخريين "إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية" ، دار غريب للطباعة القاهرة 1985-
- سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، " إدارة الموارد البشرية"،دار وائل للنشر و التوزيع 1999-
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية(النظرية و التطبيقية) ، دار الفجر للنشر القاهرة،مصر 2008-
- حمداوي وسيلة،إدارة الموارد البشرية،مديرية النشر لجامعة قالمة 2004-
- العقيلي عمر،إدارة القوى العامة،دار زهران للنشر عمان الأردن 1996-
- عساف عبد المعطي،التدريب و تنمية الموارد البشرية الأسس و العمليات،دار زهران للنشر عمان الأردن 2000-
- العزاوي نجم،التدريب الإداري،دار اليازوري للنشر و التوزيع،عمان الأردن 2006-
- أرحيم سوسن،واقع التدريب الإداري في القطاعين العام و الخاص رسالة ماجستير ،جامعة اليرموك،الأردن 2002-

قائمة المراجع

- Mathues.B,2001 quality training: finding from European survey, The TQM magazine 3 vol 13 n°1
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإسكندرية 1995-
- عبد الباري إبراهيم ذرة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر 2008-
- محمد نجيب توفيق و عبد الله محمد بازعة، العلاقات الصناعية في الشركات و المؤسسات العامة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1966-
- رداح الخطيب، التدريب الفعال، عالم الكتاب الحديث، عمان 2006-
- مهدي محمد سالم، الأهداف السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1988-
- جمال الدين ماهر، طريق تحديد الاحتياجات التكوينية، مجلة الفكر الشرطي، الإمارات العربية المتحدة (الشارقة)، 1996-
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21، جامعة بنها، القاهرة، 2000-
- فريد النجار، "إدارة إستراتيجية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006-
- عمر و صفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية ،دار النشر و التوزيع الأردن 2005-
- رواية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية الإسكندرية ،2001-2002-
- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية ،2003-2004-
- قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية مذكرة ماجستير تخصص علم نفس العمل و التنظيم - كلية الإجتماعية و الإنسانية جامعة منتوري قسنطينة 2008-2009
- فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت، مذكرة ماجستير خصص إدارة الموارد البشرية كلية العلوم - الإقتصادية و علوم التسيير جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008
- مجيد الكركي، إدارة الموارد البشرية ،مدخل نظري و تطبيقي، إدارة المناهج للنشر و التوزيع، عمان 2013-
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية ،مطلخ إستراتيجية الطبعة الثانية، دار وائل للنشر الأردن 2003-

الملاحق

المجموع	نظام التكوين			تحسين المستوى	الأسلاك المشتركة		أسلاك الإدارة الإقليمية		برنامج وزارة الداخلية	فترة التكوين		
	داخلي	نصف داخلي	خارجي		مختلف الإدارات	تكوين ما قبل الترقية	تكوين تحضيري	تكوين ما قبل الترقية		تكوين تحضيري		
69	56	9	4		كاتب مديرية 12 متريص		التسيير التقني والخدمي 11 متريص	31 متريص	نظام المعلومات الشامل و المندمج لتسيير الموارد البشرية (15 متريص)	2022/01/02	2022	
										2022/01/06		
										2022/01/09 2022/01/13		
55	29	19	7		عون إدارة 7 متريص		مفتش النظافة و النقاوة العمومية 17 متريص		2022/01/16 2022/01/20	جانفي 2022		
87	39	35	13	رقمنة الأرشيف 20 متريص أليات الجمعيات 14 متريص	ملحق إدارة 13 متريص	تقني ساهي في الإعلام الألي 9 متريص		2022/01/23 2022/01/27				
									2022/01/30 2022/02/03			
90	52	37	1	تنفيذ الميزانية 16 متريص			ملحق للإدارة الإقليمية 14 متريص	محاسب رئيسي 32 متريص ملحق رئيسي 28 متريص		2022/02/06 2022/02/10	2023 فيفري	
97	71	25	1			عون للإدارة الإقليمية 19 متريص			رؤساء الدوائر 18 متكوين	2022/02/13 2022/02/17		
129	105	19	5		كاتب مديرية 12 متريص		التسيير التقني والخدمي 11 متريص			إطارات الولاية المكافئين بالاتصال (21 متكوين) تكوين المكونين (25 مكون)		2022/02/20 2022/02/24
126	77	41	8	إعلام ألي 17 متريص	عون إدارة 7 متريص		مفتش النظافة و النقاوة العمومية 17 متريص			تكوين المكونين (25 مكون)		2022/02/27 2022/03/03

148	67	28	53		عون رئيسي / عون إدارة 52 متريص	عون رئيسي 64 متريص		2022/06/05 2022/06/09	2022 جوان
127	81	46		رقمنة الأرشيف 17 متريص	ملحق للإدارة الإقليمية 14 متريص		2022/06/12 2022/06/16		
112	58	52	2	الاتصال 08 متريص	عون للإدارة الإقليمية 17 متريص	مخاسب رئيسي 32 عون رئيسي 45 متريص	18 متكون GIZ	2022/06/19 2022/06/23	
211	57	71	83		ملحق إدارة 31 متريص	عون إدارة/ عون مكتب 54 متريص	عون للإدارة الإقليمية 17 متريص	2022/06/26 2022/06/30	
77	23	54				عون رئيسي 45 متريص عون رئيسي 32 متريص		2022/07/03 2022/07/07	2022 جويلية
0								2022/07/10 2022/07/14	
177	30	69	78	المالية العامة 15 متريص	عون إدارة 31 متريص	عون إدارة/ عون مكتب 54 متريص	عون رئيسي 45 متريص عون رئيسي 32 متريص	2022/07/17 2022/07/21	
0								2022/07/24 2022/07/28	
العطلة السنوية									2022 أوت
0								2022/09/04 2022/09/08	2022 سبتمبر
0								2022/09/11 2022/09/15	
158	41	36	81		ملحق إدارة 31 متريص	عون إدارة/ عون مكتب 54 متريص	18 متكون GIZ	2022/09/18 2022/09/22	

					2022/09/23	2022/09/29			
120	57	38	25	عون إدارة 31 متريص	عون للإدارة الإقليمية 16 متريص	عون رئيسي 32 متريص ملحق إدارة 41 متريص	2022/10/02	2022/10/06	
154	73	36	45	كاتب مديرية رئيسي 14 متريص	عون رئيسي / عون إدارة 67 متريص		2022/10/09	2022/10/13	
104	40	36	28	ملحق إدارة 31 متريص			2022/10/16	2022/10/20	
82	43	25	14	كاتب مديرية 14 متريص		GIZ متكون 18	2022/10/23	2022/10/27	
97	45	27	25	عون إدارة 31 متريص	عون للإدارة الإقليمية 16 متريص	دفعة جديدة 50 متريص	2022/10/30	2022/11/03	
117	53	25	39		عون رئيسي / عون إدارة 67 متريص		2022/11/06	2022/11/10	
50	25	25					2022/11/13	2022/11/17	
72	27	17	28	ملحق إدارة 31 متريص			2022/11/20	2022/11/24	
173	90	19	64	عون إدارة 31 متريص	عون رئيسي / عون إدارة 67 متريص	عون للإدارة الإقليمية 16 متريص	GIZ متكون 18	2022/11/27	2022/12/01
41	24		17			ملحق إدارة 41 متريص		2022/12/04	2022/12/08
90	45	17	28	ملحق إدارة 31 متريص			GIZ متكون 18	2022/12/11	2022/12/15
97	45	27	25	عون إدارة 31 متريص	عون للإدارة الإقليمية 16 متريص			2022/12/18	2022/12/22
68	43	25				دفعة جديدة 50 متريص	GIZ متكون 18		

أكتوبر 2022

نوفمبر 2022

ديسمبر 2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية

المركز الوطني لتكوين مستخدمي
الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم
و تجديد معلوماتهم - وهران -
مديرية الدراسات و التدريب

بطاقة تقييم الدورة التكوينية

I / معلومات عامة:

- فترة الدورة التكوينية:
- مكان إجراء الدورة التكوينية: المركز الوطني لتكوين مستخدمي
الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تجديد معلوماتهم بوهران .
- الجنس : ذكر أنثى
الفوج:

II / تقييم المكون:

ممتاز جد مرضى مرضى غير مرضى

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 01 إلمام المكون بالموضوع |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 02 قدرة المكون على توصيل المعلومات |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 03 طريقته في التشييط |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 04 قدرته على تحفيز المشاركين على التفاعل |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 05 قدرته على إدارة المداخلات و المناقشة |

تقييم البرنامج

ممتاز	جد مرضي	مرضي	غير مرضي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 01- محتوى البرنامج
- 02- التناسق مع البرنامج ونشاطكم
- 03- تحقيق الأهداف البيداغوجية المحددة
- 04- التجهيزات والوسائل البيداغوجية المستعملة
- 05- الوثائق البيداغوجية المسلمة
- 06- الخدمات الإدارية المقدمة لكم من المركز

IV/ الاستقبال

ممتاز	جد مرضي	مرضي	غير مرضي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 01- نوعية الاستقبال.....
- 02- طبيعة الخدمات ومدى ملائمة المحيط.....
- 03- الوجبات المقدمة.....
- 04- التكفل بانشغالاتكم.....

V/ معلومات خاصة

لا	نعم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 01- هل تعتقد أن البرنامج ساعدك على تطوير مهاراتك؟.....
- 02- هل توقيت الدورة مناسب؟.....

VI/ التقديرات العامة

01- السلبيات:

.....

.....

.....

02- الايجابيات:

.....

.....

.....

03- اقتراحات وملاحظات:

.....

.....

.....

République Algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de recherche scientifique

Université d'Oran
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie

Convention de stage

Université d'Oran BP.N°1524 ORAN EL-M'NAOUER
Tel Fax :(041)-41 01 17 - (041)- 41 94 81
Faculté des sciences sociales.Tel Fax (041) 51 40 51.
Département de sociologie Tel Fax (041) 41 93 51.

Article 12 : Confidentialité

Les stagiaires sont tenus pendant toute la durée de leur stage et après ce stage d'observer la discrétion la plus absolue concernant les faits, informations, et documents dont ils ont en connaissance et doivent s'abstenir de tout acte de nature à nuire aux intérêts matériels et/ou administratifs communiqués aux stagiaires à l'occasion du stage qui restent la propriété de l'organisme d'accueil et ne doivent en aucun cas faire l'objet d'une diffusion externe par les stagiaires.

Article 13 : Evaluation du stage

Le stage est évalué par l'enseignant désigné à cet effet, par l'établissement d'origine du stagiaire.

× L'organisme d'accueil délivrera aux stagiaires une seule attestation de fin de stage indiquant la nature, le lieu et la durée du stage.

La délivrance de cette attestation sera subordonnée à la restitution du badge, de la carte de transport, de la documentation mise à leur disposition ainsi que le dépôt auprès de l'organisme d'accueil d'un exemplaire du rapport du stage.

Article 14 : Entrée en vigueur

La présente convention établie en double exemplaire, entre en vigueur, après l'accomplissement des formalités suivantes :

- Signature de la convention par les deux parties.
- Notification de la convention par le prestataire à l'étudiant (e) stagiaire et à son organisme formateur.

Pour le prestataire :
Le Directeur de l'entreprise

مدير المركز
ن. قادي



pour l'organisme formateur d'origine
Le Chef du département

جامعة وهران 2
كلية الاجتماعات
د. بن رمضان خيرة
رئيس قسم الاجتماع
بالتفلية

الإستمارة

I- البيانات الشخصية (السن) - (الجنس)

- من 22 سنة الى 30 سنة
- من 31 سنة الى 40 سنة
- من 41 سنة الى 50 سنة
- من 50 سنة فما فوق

2- الجنس :

- ذكر
- أنثى

II- المستوى التعليمي و الأقدمية المهنية

1- المستوى التعليمي :

- مستوى ثانوي
- شهادة تقني
- شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية
- شهادة ليسانس

2- الأقدمية المهنية

- أقل من 5 سنوات خبرة
- من 05 الى 10 سنوات خبرة
- أكثر من 10 سنوات خبرة

III- التكوين:

1- مصدر التكوين (من قام بطلب التكوين)

- طلب الموظف
- طلب المؤسسة

2- مكان التكوين :

- في المؤسسة
- خارج مكان المؤسسة

3- مدة التكوين (كيف كانت مدة التكوين)

- قصير المدى
- متوسط المدى
- طويل المدى

4- كيف هي علاقة برامج التكوين ببرامج العمل

- لم يكن مناسب
- الى حد ما
- الى حد كبير

5- كيف كانت برامج التكوين المتلقية

- نظري
- تطبيقي
- مزيج بينهما

6- ماهي الأسباب المشاركة في الدورات التكوينية

- تحسب المستوى
- تجديد المعارف و المهارات
- الترقية
- زيادة الأجر

7- كيف تلقين الأمر بالتكوين (نوعية الإتصال) + (هل هي من طرف المسؤول المباشر)

- نعم
- لا

8- ماهي اللغة الساندة أثناء الدورات التكوينية

- عربية
- الفرنسية
- الإثنين معا

9- هل اللغة الساندة في الدورات التكوينية كافية في ظل التطورات الحديثة

- نعم
- لا

10- كيف هي نسبة المعارف المكتسبة من التكوين

• قليلة

• متوسطة

• كثيرة

11- هل ترى أن هناك مواكبة برامج التكوين للتطورات في المجال الإداري

• لا

• الى حد ما

• الى حد كبير

12- هل التكوين ضروري في الحياة العملية

• غير ضروري

• ضروري

• ضروري جدا