



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي: 267

رقم التسجيل: 02 /PG/D/SOC/11

عنوان الأطروحة

دور التكوين التكميلي قي الترقية داخل المؤسسة الجزائرية
" دراسة ميدانية لقطاعي التربية والصحة بولاية ادرار "

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع
تخصص: تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذ
أ.د/ أوداينية عمر

إعداد الطالب
محمد مولودي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
حفيضي سليمة	أستاذ محاضر-أ-	بسكرة	رئيسا
عمر أوداينية	أستاذ	بسكرة	مشرفا و مقرا
صدراته فضيلة	أستاذ محاضر-أ-	بسكرة	عضوا مناقشا
لخضر بن ساهل	أستاذ محاضر-أ-	باتنة1	عضوا مناقشا
العابد ليندة	أستاذ محاضر-أ-	باتنة1	عضوا مناقشا
بميمون كلثوم	أستاذ محاضر-أ-	باتنة1	عضوا مناقشا

السنة الجامعية/
2018/2017م* 1439/1438هـ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(... رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدِيَّ

وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلَنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ)

صدق الله العظيم (سورة النمل من الآية 19)

إهداء

أهدي ثمرة جهدي:

- إلى كل من كان له المصطفى مُحَمَّدٌ ﷺ إماماً وجداً و أخذ القرآن دليلاً و منهجاً و السنة المطهرة طريقاً ونهجاً ...

- إلى من أثنى الله عليهما في آياته وذكرهما بالإحسان بعد عبادته اهدي إلى روحهما الطاهرة هذا العمل راجياً من المولى العلي القدير أن يتغمد روحهما الطاهرة برحمته الواسعة وأن يسكنهما الفردوس برحمته، أمي ... وأبي الكريمين .

- إلى من أوصى الله بصلتهم في كتابه أخي وأخواتي جمعني الله وإياهم تحت ظل رحمته.

- إلى من كانت له يد في تعليمي، كل باسمه من الكتاب في المدارس القرآنية مروراً بالأطوار التعليمية الثلاث إلى الجامعة.

- إلى كل من حمل القلم ليُعلمَ أو يتعلَّمْ علماً ينتفعُ به أو يُنتفعُ به.

- إلى كل من وَقَعَ بِاسْمِهِ في قسم العلوم الاجتماعية عموماً و أخص بالذكر طلبة علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية دراسات علياً دفعة 2007 [جامعة مُحَمَّدٌ خيضر بسكرة]

مُحَمَّدٌ م.

شكر و تقدير

- الحمد لله الذي وفقني في إتمام هذا العمل والصلاة والسلام على خير خلق الله

مُحَمَّدَ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ .

- أتوجه بخالص شكري وعظيم امتناني وجل تقديري إلى /

- الأستاذ الدكتور: أوداينية عمر - حفظه الله تعالى- الذي قَبِلَ الإشراف على هذه الأطروحة ولما له من فضلٍ عليّ في إرشادي لتكتملتها، وعمل على تصويب ما وقع فيها من أخطاء حتى خرجت بالصورة التي عليها الآن.

- أتوجه بالشكر إلى أساتذتي الكرام أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة مُحَمَّدَ خيضر بسكرة على إعدادي وتكويني لمرحلة ما بعد التدرج فلهم مني كل التقدير والاحترام .

- أتوجه بجزيل شكري إلى لجنة المناقشة الذين تَحَمَّلُوا قراءة هذه الأطروحة وصوبوها وقَدَّرُوها لتصبح مرجعاً في المكتبات.

- أتوجه بالشكر إلى كُلِّ من مدَّ إليَّ يد العون والمساعدة بكتاب أو فكرة أو كلمة أو إرشاد أو تصويب، أسأل الله سبحانه أن يكافئهم بما هو أهله .

- أتقدم بالشكر إلى كل القائمين والعاملين بالقطاعين (التربية والصحة)، و أخص الموظفين المشرفين على عملية التعليم في قطاع التربية والتعليم، والقائمين على تقديم العلاج والتمريض بالقطاع الصحي.

مُحَمَّدَ . م

رقم الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
V	الفهرس العام
VIII	فهرس الجدول
XII	فهرس الرسومات البيانية والأشكال
أ- د	مقدمة
	الفصل الأول
	الإطار المنهجي للدراسة
20	1.1 الإشكالية
22	2.1 الأهمية وأسباب الاختيار
22	أولاً الأهمية العلمية
22	ثانياً الأهمية العملية
22	ب- أسباب الاختيار
22	3.1 أهداف الدراسة
23	4.1 مصطلحات الدراسة وتعريفها الإجرائي
24	مفاهيم ومصطلحات ذات صلة بالتكوين
25	الفرق بين التعليم والتكوين
25	الفرق بين التكوين والتطوير
27	5.1 الدراسات السابقة
27	الدراسة الأولى
28	الدراسة الثانية
30	6.1 تساؤلات الدراسة
30	7.1 الصعوبات
31	خلاصة
	الفصل الثاني
	مفاهيم أساسية في التكوين
33	تمهيد
34	1.2 مفهوم وأهمية التكوين
34	1.1.2 مفهوم التكوين
37	2.1.2 أهمية التكوين
38	2.2 أهداف وأسس التكوين
39	1.2.2 أهداف التكوين
43	2.2.2 أسس التكوين
44	3-2 خصائص ومبادئ التكوين
45	4.2 أنواع ومتطلبات التكوين
46	1.4.2 أنواع التكوين
47	2.4.2 متطلبات التكوين
50	5.2 ماهية احتياجات التكوين وتقييمه
51	أولاً مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية
52	ثانياً أهداف تحديد الاحتياجات التكوينية
52	ثالثاً أبعاد أهداف تحديد الاحتياجات التكوينية
53	نماذج في تحديد الاحتياجات التكوينية
54	رابعاً تحديد الأساليب التكوينية
58	خلاصة

الفصل الثالث	
ماهية الترقية في ادارة المؤسسة الجزائرية	
60	تمهيد
61	3-1: إدارة الموارد البشرية النشأة والتطور
61	3-1-1: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
62	3-1-2: مراحل تطور المؤسسة الجزائرية
66	3-2-3: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي ل إدارة الموارد البشرية
68	3-3: ماهية الترقية في المؤسسة
68	3-3-1: مفهوم الترقية
70	3-3-2: أهمية الترقية
71	3-3-4: أهداف الترقية
72	3-3-4: شروط الترقية
73	3-3-5: أنواع الترقية
74	3-3-6: أشكال الترقيات
75	3-3-7: أسس وأنظمة الترقية
77	3-3-8: مشاكل الترقية
80	خلاصة:
المقاربات النظرية لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة	
الفصل الرابع	
تمهيد	
82	82
84	1.4 المساهمات النظرية في تنمية الموارد البشرية
84	1.1.4 مدرسة العلاقات الإنسانية
85	2.1.4 النموذج البيروقراطي
86	3.1.4 نظرية النضج (Maturity theory)
87	4.1.4 النظرية المعرفية(3)
89	خلاصة
الإجراءات المنهجية للدراسة	
الفصل الخامس	
تمهيد	
92	92
93	5-1: المداخل النظرية للدراسة
94	5-2: المنهج المستخدم
95	5-3: فرضيات الدراسة
96	5-4: منهجية البحث والإجراءات الميدانية
97	5-5: مجتمع البحث
98	5-6: أداة البحث
98	5-7: حدود البحث
98	5-8: ثبات وصدق أداة البحث
99	2 تحليل البيانات الشخصية
106	الخلاصة
عرض وتحليل الجداول البسيطة	
الفصل السادس	
تمهيد	
108	108
109	أولاً تحليل الجداول البسيطة
130	ثانياً تحليل الجداول البسيطة(جداول المقياس)
180	خلاصة
تفسير البيانات	
الفصل السابع	
تمهيد	
181	181
182	تحليل الجداول تفسيرها ومناقشة نتائجها
182	أولاً تحليل جداول دليل المقابلة
192	ثانياً تحليل الجداول المركبة لبيانات الاستبيان

202	ثالثاً التحليل الإحصائي للعلاقات والفروق الإحصائية
208	عرض النتائج العامة
209	مناقشة أهم النتائج المتواصل
212	الخاتمة
215	قائمة المصادر والمراجع
223	الملاحق

رقم الصفحة	رقم الجدول في الفصل و عنوانه
97	(5-01) يوضح توزيع الاستثمارات ونسبة الردود
99	(5-02) يوضح جنس المبحوث
100	(5-03) يوضح سن المبحوث
101	(5-04) يوضح الحالة العائلية للمبحوث
101	(5-05) يوضح المستوى التعليمي
102	(5-06) يوضح سنوات العمل (مدة الخدمة)
103	(5-07) يوضح قطاع العمل
103	(5-08) يوضح الوظيفة في قطاع التربية(1*)
104	(5-09) يوضح الوظيفة في قطاع الصحة(2*)
105	(5-10) يوضح منصب العمل(الصنف)
109	(6-01) يوضح عدد دورات التكوين
110	(6-02) يوضح غرض التكوين
110	(6-03) يوضح الاستفادة من الترقية
111	(6-04) يوضح إذا كانت الإجابة "نعم"
111	(6-05) يوضح طلب الترشح للترقية في الحياة المهنية
112	(6-06) يوضح في حالة الإجابة "نعم" هل كانت الترقية لـ يوضح
113	(6-07) يوضح الحصول على الترقية
114	(6-08) يوضح في حالة الإجابة "نعم" كيف تم اختيارك
115	(6-09) يوضح طريقة الاختيار
116	(6-10) يوضح هل أنت مطلع على القوانين المتعلقة بالترقية
116	(6-11) يوضح أن الترقية للمنصب الأعلى يشترط فيها التكوين
117	(6-12) يوضح الحاجة إلى تكوين بعد الترقية
117	(6-13) يوضح في حالة الإجابة "نعم" هل كان من أجل
118	(6-14) يوضح في حالة الإجابة "لا" هل يعود ذلك
119	(6-15) يوضح هل هدفك من الترقية كان لأجل
120	(6-16) يوضح الترقية والزيادة من الارتباط بالمؤسسة
120	(6-17) يوضح الأجر الجديد بعد الترقية وتلبية الحاجات
121	(6-18) يوضح الإجابة "نعم" كفاية الأجر المتقاضى
121	(6-19) يوضح هل الترقية في المؤسسة تطبق بصورة موضوعية في رأيك
122	(6-20) يوضح الإجابة "لا" معايير أخرى في الترقية
123	(6-21) يوضح التطبيق غير الموضوعي للترقية وأثره على استقرار العامل في المؤسسة
123	(6-22) يوضح هل تمنح الإدارة فرص لتكوين العمال
124	(6-23) يوضح في حالة الإجابة "نعم" هل كيف ذلك
125	(6-24) يوضح في حالة الإجابة "لا" هل يعود ذلك
126	(6-25) يوضح إذا كلفت بأعمال إضافية كيف تعتبر ذلك
127	(6-26) يوضح أن المؤسسة تقدم حوافز للعمال
127	(6-27) يوضح في حالة الإجابة "نعم" ما نوعها
128	(6-28) يوضح على أي أساس تقدم هذه الحوافز
129	(6-29) يوضح مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في الرفع من أداء العمال
129	(6-30) يوضح هل فكرت يوماً في مغادرة المؤسسة
130	(6-31) يوضح في حالة الإجابة بـ "نعم" و السبب في المغادرة
131	(6-32): يوضح الاحتياج للتكوين نتيجة للمتغيرات التكنولوجية الجديدة في المؤسسة

132	(6-33): يوضح احتياجات التكوين من خلال تقييم الأداء
133	(6-34): يوضح احتياجات التكوين حسب متطلبات العمل
134	(6-35): يوضح الاحتياج للتكوين نتيجة للفارق بين قدرات العمال ومتطلبات العمل.
135	(6-36): يوضح الاحتياج للتكوين نتيجة لشغور مناصب عمل أو استحداثها.
136	(6-37): يوضح الإعلان عن الدورات التكوين
137	(6-38): يوضح قائمة المرشحين للتكوين نتيجة لعملية التقييم
138	(6-39): يوضح الفصل بين المرشحين للتكوين حسب الأولوية ومتطلبات الوظيفة .
139	(6-40): يوضح تحديد المرشحين للتكوين عند تكرار الأخطاء المهنية.
140	(6-41): يوضح والاتحاق بالدورات التكوينية الخاصة بالعمل
141	(6-42): يوضح تبادل الخبرات المهنية بين العمال و مناقشاتها
142	(6-43) يوضح حضور الاجتماعات واللقاءات المهنية
143	(6-44): يوضح إدخال تكنولوجيا الحديثة في العمل.
144	(6-45): يوضح مساهمة الندوات والأيام الدراسية في إنجاح العلاقات مع زملائك .
145	(6-46): يوضح تنوع برامج التكوين على مواكبة المتطلبات المهنية الجديدة .
146	(6-47): يوضح مدة برامج التكوين كافية ليكتسب العامل المهارات المهنية الجديدة.
147	(6-48): يوضح محتوى برنامج التكوين يناسب المدة الممنوحة للتكوين.
148	(6-49): يوضح تماشي عدد دورات التكوين و محتوى المادة المقدمة.
149	(6-50): يوضح الدورات التكوينية تكون على فترات خلال السنة.
150	(6-51): يوضح الوقت الذي يجري فيه التكوين مناسب للعمال.
151	(6-52): يوضح تنظيم أيام دراسية و ندوات قصد توضيح المستجدات الحاصلة في مجال العمل.
152	(6-53): يوضح استجابة العامل للندوات لمعالجة التغييرات الحاصلة في العمل.
153	(6-54): يوضح أدوات التكوين المساعدة متوفرة
154	(6-55): يوضح قيام المشرف بدورية قصد الرقابة في إطار تكوين القوى العاملة.
155	(6-56): يوضح الدورات التكوينية وتحقيق الأهداف
156	(6-57): يوضح عدم تعارض برامج التكوين مع التخصص في العمل.
157	(6-58): يوضح منح حوافز و مكافآت مشجعة للعامل أثناء التكوين.
158	(6-59): يوضح أن برامج التكوين متنوعة بحسب أهميتها للقطاع
159	(6-60): يوضح أن برامج التكوين منتظمة وجدية
160	(6-61): يوضح تأثير برامج التكوين في تنمية الثقافة و الوعي الاجتماعي.
161	(6-62): يوضح المنهج المتبع و الوثيقة المرفقة في التكوين للعامل في إنجاح عملية التكوين
162	(6-63): يوضح مساهمة برامج التكوين في دعم و إكساب مهارات للعامل.
163	(6-64): يوضح برامج التكوين ومساهماتها في تنمية روح الفريق الواحد.
164	(6-65): يوضح توجيه العامل للتكوين التكميلي بعد ترقيته.
165	(6-66): يوضح الإلمام بالمهنة بدون صعوبات تذكر بعد التكوين
166	(6-67): يوضح تقديم الخدمات بجودة عالية وأداء أحسن بعد التكوين
167	(6-68): يوضح مواكبة العامل للتطورات المعرفية بعد التكوين التكميلي.
168	(6-69): يوضح استخدام الوسائل اللازمة للعمل بعد الانتهاء من التكوين التكميلي.
169	(6-70): يوضح تقديم خدمات بطرائق عدة نتيجة التكوين التكميلي.
170	(6-71): يوضح تنوع في العمل بعد التكوين التكميلي.
171	(6-72): يوضح التعامل مع الحالات الطارئة في العمل بعد التكوين التكميلي.
172	(6-73): يوضح أن تكوين العامل على جهاز الكمبيوتر أمرا ضروريا.
173	(6-74): يوضح رغبة عند العمال في تطبيق المهارات الجديدة.
174	(6-75): يوضح استفادة العامل من تكوين تكميلي قبل جلب الأجهزة المتطورة للمؤسسة

175	(6-76): يوضح علاقة الحالة النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية للعامل بالتكوين التكميلي.
176	(6-77): يوضح نجاح التكوين التكميلي على مدى اكتساب العامل للمهارة المرجوة.
177	(6-78): يوضح أن التكوين من الحوافز المعنوية للعامل
178	(6-79): يوضح أن التكوين من الحوافز المادية للعامل
179	(6-80): يوضح ان العامل يهتم بتطوير نفسه باستمرار .
182	(7-01) : يوضح إعداد برنامج لتقييم أداء العاملين
183	(7-02) : يوضح المسؤول عن عملية التقييم في رأي المدير
183	(7-03) : يوضح الفترة المناسبة لتقييم العامل
184	(7-04) : يوضح أكثر المعايير استخداما في تقييم الأداء
185	(7-05) : يوضح التدريب على عملية التقييم
186	(7-06) : يوضح من يحق له الإطلاع على نتائج التقييم
187	(7-07) : يوضح مجالات الاستفادة من نتائج التقييم
188	(7-08) : يوضح أساس الترقية
189	(7-09) : يوضح أساس عملية التكوين
189	(7-10) : يوضح أساس عملية تحفيز العمال
190	(7-11) : يوضح هل نظام التقييم في المؤسسة مناسب
191	(7-12) : يوضح في حاله الإجابة بـ (نعم) الغرض من التقييم
192	(7-13) : يوضح جنس المبحوث * الاستفادة من الترقية
193	(7-14) : يوضح قطاع العمل * الوظيفة الحالية(1)*
194	(7-15) : يوضح قطاع العمل * الوظيفة الحالية(2)*
195	(7-16) : يوضح قطاع العمل * الاستفادة من الترقية
196	(7-17) : يوضح المستوى التعليمي * الاستفادة من الترقية
197	(7-18) : يوضح سنوات العمل مدة الخدمة * الاستفادة من الترقية
199	(7-19) : يوضح منصب العمل * الاستفادة من الترقية
200	(7-20) : يوضح دورات التكوين * الاستفادة من الترقية
201	(7-21) : يوضح غرض التكوين * الاستفادة من الترقية
203	(7-22) : يوضح الارتباط بين التكوين وقطاع العمل
203	(7-23) : يوضح الارتباط بين غرض التكوين و الاستفادة من الترقية
206	(7-24) : يوضح المتوسط والانحراف لكل قطاع
206	(7-25) : يوضح اختبار الفرضيات(T-test)
1	(26- ملحق 2) : يوضح العلاقة بين قطاع العمل وعملية التكوين ومتطلباته
1	(27- ملحق 2) : يوضح العلاقة بين قطاع العمل و التكوين ومتطلباته
2	(28- ملحق 2) : يوضح العلاقة بين قطاع العمل والترقية ومتطلباته

رقم الصفحة	رقم الشكل أو الرسم البياني في الفصل و عنوانه
37	الشكل(2-1) مستويات التكوين
42	الشكل(2-2) أهداف التكوين
99	الرسم البياني (5-1) جنس العينة
100	الرسم البياني (5-2) فئات السن للمبحوث
105	الرسم البياني (5-3) منصب العمل(الصف)
109	الرسم البياني (6-1) عدد دورات التكوين
112	الرسم البياني (6-2) يوضح الترشيح للترقية
193	الرسم البياني (7-1) الاستفادة من الترقية
194	الرسم البياني (7-2) الوظيفة في القطاع
195	الرسم البياني (7-3) الاستفادة من الترقية وقطاع العمل
197	الرسم البياني (7-4) الاستفادة من الترقية والمستوى التعليمي
198	الرسم البياني (7-5) الاستفادة من الترقية وسنوات العمل
199	الرسم البياني (7-6) الاستفادة من الترقية ومنصب العمل
200	الرسم البياني (7-7) الاستفادة من الترقية ودورات التكوين
202	الرسم البياني (7-8) الاستفادة من الترقية و عرض التكوين

مقدمة البحث

مقدمة:

لقد مكنت النظرة التي حظي بها التكوين في جل المؤسسات العامة والخاصة من احتلال موقعا متقدما في المهام الأولى للاستراتيجيات المصالح المستخدمة، ويتبدى هذا الاهتمام من خلال التمويل الذي ترصده تلك المؤسسات للبرامج التكوينية سواء كان التكوين داخلها وذلك بالعمل على جذب الكفاءات ذوي الخبرة المهنية والعلمية هذا من جانب، ومن جانب آخر إرسال منسوبيها إلى الجهات المتخصصة، سواء كان ذلك داخل الوطن أو خارجه، فقد بينت الدراسات أن أغلبية المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بكفاءة عالية هي التي اهتمت بتكوين منسوبيها حين أدركت أن إنجاز الأهداف مرهون بالعنصر المكون، وأصبح التكوين عندها ليس وسيلة ظرفية تخطوها المؤسسات حين فراغها من مهام أخرى بل يُعد التكوين مسألة جوهرية لدفع عجلة التنمية بها. ويتفق أغلب المختصين والمعنيين في مجال التكوين أن تحسين أداء العامل متوقف على مدى استخدام المعلومات العلمية الجديدة في مجال وظيفته التي يشغلها أو مجال تخصصه.

إن التطورات التي رافقت عالم التكنولوجيا و التحولات التي تشهدها العلوم الإنسانية خاصة في السنوات الأخيرة في مختلف المجالات تستدعي من القائمين على إدارة المؤسسات المزيد من أخذ التدبير والحيلة لمواكبة المعطيات الجديدة من أجل الالتحاق بالصفوف الأولى.

ومن أجل رفع مستوى المهارات والخبرات المهنية كان لزاماً على المسير التطلع إلى رغبات العمال ودفعهم إلى الإبداع والابتكار كل في مجال تخصصه أو وظيفته.

ولعل السر في ذلك هو أن المعرفة الإدارية إنما تعني الاستغلال الأفضل للموارد البشرية.

إن وسائل التكوين تتغير من حين لآخر، فلقد اختفت مراكز تقليدية عديدة للتدريب، وتم استبدالها بمراكز أخرى كمصدر للتعليم عن بعد، وتعتبر المنظمات (المؤسسات) اليوم أن حضور أي حدث تدريبي هو استثمار مهم، و تربطه بأهداف العمل.

بناء على تم تقدمه نجد أن المؤسسات الوطنية العمومية قد أصبحت تولي أهمية كبرى لتطوير كوادرها البشرية أو ما يطلق عليه اليوم الموارد البشرية، ومن ضمن هذه المؤسسات العمومية **كقطاعي التربية و الصحة** التي تهتم بموضوع التكوين كوسيلة لتنمية قدرات العمال.

وحتى يرتبط موضوع البحث بالميدان قام الباحث بوضع أسئلة فرعية عن السؤال الرئيسي " ما مدى التخطيط لهذا النوع من التكوين؟ وما علاقته بترقية الموظفين في المؤسسات العمومية الجزائرية؟. حيث قام الباحث بتقسيم البحث إلى قسمين موزعة على باين هما:

1) الباب الأول (القسم النظري): حيث ضم هذا الباب أربعة فصول .

الفصل الأول من القسم النظري "الإطار المتجهي للدراسة" كان بمثابة

طرح الإشكالية بالإضافة إلى الأهمية وأسباب اختيار الموضوع والمفاهيم ومصطلحات الدراسة والهدف من البحث واستعراض الدراسات السابقة. أما في الفصل الثاني من القسم النظري مفاهيم أساسية في التكوين مستعرضا مختلف المحاور المتعلقة ب التكوين .

وتم التطرق في الفصل الثالث من القسم النظري إلى ماهية الترقية في إدارة

المؤسسة الجزائرية.

دور التكوين التكميلي في الترقية داخل المؤسسة الجزائرية

أما في الفصل الرابع من القسم النظري فكان بمثابة المقاربة النظرية لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

الباب الثاني (القسم التطبيقي):

قام الباحث بالنزول إلى الميدان وقد ركز جهوده للدراسة المنهجية أو الميدانية حيث وقع اختياره على قطاعين هامين هما قطاع التربية والتعليم و قطاع الصحة بولاية أدرار.

حيث قام الباحث بتصميم استمارة بحث صمت أسئلة مختلفة ودليل مقابلة للمسؤولين وبعد الإذن من مدير تي القطاعين بالولاية وزعت تلك الاستمارات على عينة من مجتمع الدراسة حيث استثنى الباحث الفئات التي لا تخدم موضوع البحث مثل عمال النظافة والصيانة والعمال المؤقتين... الخ.

وتم التركيز على الفئة الأكثر حظوظاً في التكوين والتي تعتمد عليها المؤسسة في تقديم الخدمة المباشرة . وبعد استخراج القائمة من مصلحة التكوين بالمديرية الفرعية للموارد البشرية بكل قطاع تم ضبط العينة العشوائية حيث بلغ العدد الإجمالي 580 فرداً وأختار الباحث أسلوب الحصة $2/3$ ، حيث مُثل كل قطاع .

بعد جمع المعلومات من الميدان تم ترميزها وأدرجها في الحاسوب في البرنامج الإحصائي (SpssTM).

الفصل الخامس من القسم التطبيقي تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة مروراً بالمداخل النظري والمنهج المستخدم وكشف وتحليل لخصائص العينة.

الفصل السادس من القسم التطبيقي تضمن عرض الجداول البسيطة

وتحليلها.

الفصل السابع من القسم التطبيقي تضمن عرض جداول دليل المقابلة و الجداول المركبة وتفسير نتائجها مع ربطها بالقسم النظري والدراسات السابقة وُحْتِم بنتائج عامة ومناقشة.

ونشير إلى أن عملية التحليل والتفسير للبيانات الآتية عن طريق إجابات الاستمارة خاضعة لأدوات أخرى هي دليل المقابلة مع المسؤول المباشرة حيث أجريت مع مديري المؤسسات التي خضعت للدراسة في مختلف مصالح المؤسسات في شكل دليل مقابلة تجدون نسخة منه في الملاحق.

المنهج المستخدم للدراسة : هو المنهج الوصفي كونه يعتمد على الملاحظة وجمع المعلومات وتحليلها ثم وصفها وكذلك المنهج الإحصائي⁽¹⁾.

الأسلوب المستخدم في التحليل : اعتمد الباحث في التحليل على قراءة نتائج كل الجداول وتحليلها إحصائياً وبعضها التحليل السوسولوجي حسب النتيجة أو الموقف، أضف إلى ذلك اعتمد الباحث على المقارنات بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وهناك ملحق رقم (1) يثبت ذلك، وخلص الباحث الى استخلاص نتائج العلاقات بواسطة الارتباط الداعم للبيانات والفروق الإحصائية عن طريق اختبار "ت" واختبار "ك"²

خاتمة : تناولت أهم النتائج المتوصل إليها، وتوصية هامة.

(1) أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات عبد الله خرامي، الكويت، ط 6، 1982، ص 33

الباب الأول : القسم النظري

- 1- الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث .
- 2- الفصل الثاني : مفاهيم أساسية في التكوين .
- 3- الفصل الثالث : ماهية الترقية في إدارة المؤسسة الجزائرية .
- 4- الفصل الرابع : المقاربات النظرية في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة .

الفصل الأول

* الإطار المنهجي للبحث *

بعد الإطار المنهجي أهم خطوات إعداد البحث وهي الأساس في قيمة البحث من جانب آخر. لأنها تمثل الكيفية التي يجري بها الباحث بحثه، وتصميم البحث يعالج في خطوات محددة قد لا تكون ثابتة في كل البحوث لكنها بصورة عامة غالباً ما يشتمل عليها أو بعضها معظم البحوث الإنسانية والاجتماعية. و يكمن أن نعرض هذه خطوات على النحو الآتي¹:

1.1 الإشكالية:

إن الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية وخاصة قطاعي التربية و الصحة لما لكل منهما من أهمية في زرع الأمل في وجوه المترددين والمحتاجين للعلاج ، وتلقين السلوك المعرفي الصحيح للمتعلمين في الأطوار المختلفة يحتاج إلى تكوين مستمر من أجل تقديم خدمة متكاملة وذات جودة عالية لمستحقها، لذا أولت المؤسسات التربوية في لسلك التربية والتعليم التابعة للوظيفة العمومية خاصة الجنوبية منها أضف إلى ذلك المؤسسات الصحية التي تكاد تخلو من المورد البشري المتخصص ، مما ينعكس ذلك سالباً على صحة المواطن القاطن في تلك المناطق ولرفع من قدراته وإمكاناته لا بد من توافر عنصراً بشرياً مؤهلاً للقيام بعملية التعليم والتغطية الصحية ولكن يحتاج إلى شيء من الدافعية وخاصة تحسين في حياته المعيشية.

والدوافع التي تؤثر على سلوك الإنسان معقدة ومتشابكة، ومن النادر أن يتصرف إنسان في موقف معين نتيجة دافع واحد، بل أن سلوك الفرد ينبع من التأثير التبادلي والمتداخل لعدد من الدوافع⁽²⁾، بل تلعب الدوافع دوراً مهماً في سلوك الإنسان وتحديد علاقة الفرد ببناءات المجتمع الثقافية والاجتماعية. وقد أعطيت الدوافع أهمية واضحة خلال السنوات الأربعين الأخيرة من القرن الماضي، ومن الدوافع التي تلعب دوراً مهماً في بيئة العمل، والتي احتلت حيزاً من الدراسات الغربية، ومن تلك الدراسات دراسة ماكلياند⁽³⁾، (الذي يُعتبر رائداً في هذا المجال وإليه يرجع الفضل في إبراز هذا الخط في البحوث وتطورها في الدراسات الاجتماعية) حيث ركز في أبحاثه على طبيعة دافعية الإنجاز وطرق قياسها وعلاقتها ببعض العوامل الثقافية العامة، وأرجع تقدم بعض الشعوب حضارياً إلى ارتفاع دافعية الإنجاز لدى أفرادها. وقد تعددت الدراسات التي

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، اساليب البحث العلمي-النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 5، 2013م-1434هـ، ص49.

⁽²⁾ مجدي الدفراوي، (الدوافع ونظرياتها)، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 29، 1981، ص145.

⁽³⁾ محمد مولودي، (أثر التدريب على دافعية الانجاز لدى عمال الصحة العمومية-دراسة ميدانية حول المؤسسة العمومية

للصحة الجوارية بأولف)، رسالة ماجستير مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد

البشرية، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2011، ص16

هدفت إلى تحسين مستوى الفرد الفكري والمادي ، فرقي العمال وترقيتهم في مناصب عليا يحتاج إلى تكوين مهني مستمر يدفعه للمزيد من العمل الدائم المتواصل. أضف إلى ذلك الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تحتاج إلى طاقات بشرية تديرها .

إذ يعد التكوين كتاب مفتوح لزيادة المعرفة التي تمكن العامل من الإقبال على العمل، وقد أصبح مزودا بمستوى يمكنه من الاستقرار في عمله. إذ يعد التكوين إحدى الوسائل لضمان السير الحسن وخلق جو من التنافس في الانجاز ، حيث يعتبر التكوين التكميلي استثماراً في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة في الإنتاج أو في جودة العمل المقدم، أما على مستوى الفرد فتظهر أهميته في زيادة المعارف والمهارات أضف إلى ذلك زيادة في راتب العامل والذي أصبح الشغل الشاغل للعامل بصفة عامة والعامل الجزائري بصفة خاصة، الأمر الذي أدى استحداث وسيلة جديدة إلى الترقية في مختلف وظائف الدولة للقطاع العمومي.

فعملية التكوين تمهد الطريق للفرد العامل لمواجهة ظروف عمله المتجددة وسط عالم أصبح معدل تدفق المعلومات والمعارف فيه سريعاً، وخاصة في الوقت الذي تحول العالم فيه إلى قرية صغيرة، وتسارعت فيه عمليات البحث والتطوير التي ساهمت في اكتشاف أساليب وتقنيات جديدة، حيث يتم تكوين العاملين في مختلف التخصصات طبقاً لما تضمنته القوانين الأساسية لكل قطاع من قطاعات الوظيفة العمومية وبما جاءت به من تعديل وتغيير في الرتب والتصنيفات، لذا تولدت عنه عدة تصريحات ونداءات من مختلف ممثلي العمال من نقابات وجمعيات متسائلة عن كيفية التخطيط لإجراء هذا التكوين ومتى، علماً أن بعض المؤسسات لا تمتلك الموارد البشرية لتغطية العجز الذي سيجل في المصالح التابعة لهذه المؤسسات وتعرض مصالح التسيير للموارد البشرية إلى الضغط من أجل الحفاظ على تقديم الخدمة في شكلها العادي بمختلف المصالح التابعة لها.

وقد خصصت الدولة العديد من الجامعات والمعاهد للإشراف والتقييم لهذا النوع من التكوين من أجل تدارك النقائص والقضاء على التراكمات في الوسط الوظيفي لذا جاء هذا البحث لتسليط الضوء على هذا النمط من التكوين. ومن هنا نطرح الإشكال التالي:

ما مدى التخطيط لهذا النوع من التكوين؟ وما علاقته بترقية الموظفين في المؤسسات العمومية الجزائرية؟.

2.1 الأهمية وأسباب الاختيار :

أ - أهمية الدراسة :

أولاً : الأهمية العلمية :

لإثراء المعرفة حول موضوع التكوين بأنواعه وأساليبه المختلفة، خصوصاً وأن المؤسسة لم يسبق عنها دراسة تتعلق بالتكوين .

ثانياً : الأهمية العملية :

نظراً لتزايد الأجهزة الحديثة فان الدراسة تسعى إلى التعرف أي أنواع التكوين أكثر دوراً على التحفيز لدى العمال.

تسعى الدراسة إلى التوصل إلى إظهار المعوقات التي تحد من دور التكوين كما يأمل الباحث أن تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها في حلول عملية لتحسين مستوى التكوين في المؤسسة العمومية للصحة .

ب - أسباب الاختيار :

1- مبررات ذاتية : اهتمامي بمدى فاعلية العنصر البشري في المؤسسة العمومية وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية .

- شعوري بأهمية الموضوع في عصر التحولات التي تشهدها المؤسسة العمومية بصفة عامة .

- بحكم انتمائي إلى المؤسسة العمومية والممول المتعلقة بتسيير المصالح وتنميتها البشرية.

2- مبررات موضوعية : وجود إمكانية على البحث النظري والتي تتمثل في المراجع .

- عدم إعطاء المؤسسة الجزائرية الاهتمام الكافي للمورد البشري وخاصة تكوين العمال في مختلف تخصصاتهم.

3.1 أهداف الدراسة :

- محاولة لتناول هذا الموضوع من الزاوية المتعلقة بمدى دور العماليات التكوينية و الوقوف على مدى فاعلية التكوين التكميلي في رفع كفاءة العامل وترقيته.
- التعرف على مراكز الضعف والقوة فيها سعياً لتعميم الفائدة العلمية والعملية.
- التعرف على دور التكوين في الترقية داخل المؤسسة العمومية من حيث الأهداف والمحتوى، والمدة الزمنية، والأساليب التكوينية المستخدمة .
- التعرف على المقترحات والحلول من وجهة نظر أراء المتدربين لزيادة التحفيز لدى العمال.

4.1 مصطلحات الدراسة وتعريفها الإجرائي:

مفهوم الدور: يشير الدور لغة إلى الاضطلاع بمهمة¹

إن مفهوم الدور يقوم به الفاعلين الاجتماعيين وفق ما يسمى بالوجبات المختلفة، كما أكد كل من بارسونز و مرتون على أهمية القيمة المتصلة² بالأدوار، كما يعتقد أن مفهوم الدور تطور على يد علماء الاجتماع بالرغم انه تطرق إليه علماء آخرون وربطه بالأداء المسرحي. لكن من حيث البحث هو في البحث (اجرائياً) كيف يسهم التكوين التكميلي في الترقية، وكيف يكون من معايير الترقية.

أ: التكوين : إن معالجة دور التكوين و المفاهيم المرتبطة به، و الجوانب المتعلقة بالتكوين سنتكلم عنها لاحقاً.

1-التعريف اللغوي للتكوين:

"أخذت كلمة التكوين من المصدر كون" كون الشيء أي أوجده وأنشأه أو أحدثه³ "ومعنى ذلك من يتخذ التكوين مهنة.

2-التعريف الاصطلاحي للتكوين:

أ - " التكوين هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، و يعرفه البعض بأنه إجراء منظم يتزود من خلاله الأفراد بالمعرفة و المهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة"⁴

1 المنجد العربي، دار الشروق، بيروت، ط5، 1987، ص451

2 خليل أحمد، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحدائث للطباعة والتوزيع والنشر، بيروت -لبنان، ط1، 1984 ص98.

3 فؤاد إفرام البستاني (1986) نجد الطلاب، ط 31 ، دار المشرق، بيروت، ص.662

4 جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص 332

ب- تعريف آخر " يرى بأن التكوين عملية اتصال تشكل وظائفه من عمليات تحول سلوكيات الأفراد، وتتوازي مع عمليات اجتماعية أخرى مثل العمل الاجتماعي الذي يهدف إلى تغيير سلوكيات الأفراد على مستوى الحياة اليومية¹ "

ولقد اختلفت الآراء في إيجاد تعريفاً محدداً لمفهوم التكوين كونه يحتوي على المفاهيم المتداخلة مع بعض المواضيع ذات الصلة به كما ذكرنا سلفاً إذا يعرف التكوين هو " الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين للمعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال و استخدام نفس الوسائل بطريقة أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء، والموقف بطريقة جديدة"².

التعريف الإجرائي للتكوين التكميلي في البحث:

كل تعليم أو تكوين أو تدريب أو تطوير أو إعداد يهدف تجديداً للمعارف و اكتساب للمهارات ونغير للسلوك (أو الاتجاهات) للموظف في ويهدف إلى ترقية العامل إلى منصب أعلى.

مفاهيم ومصطلحات ذات صلة بالتكوين :

تتداخل مع التكوين مفاهيم من حيث الهدف وهي:

(1) التعليم.

(2) التطوير.

(3) الإعداد(التكوين).

(1) التعليم :

يعرف إصطلاحاً هو اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته و إتجاهاته و ميولاته و قدراته.

1 بلقاسم سلاطينية، التكوين المهني كرهان مستقبلي، الباحث الاجتماعي، العدد2، جلاءة-نتوري قسنطينة، 1999، ص117

2 علي حسين، سهلية عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص109.

• الفرق بين التعليم والتكوين:

فالتعليم يهدف إلى إمداد الأفراد بالأساس العريض الذي ينطلقون منه كل في مجال تخصصه، بينما التكوين أكثر تخصصاً وتحديدًا من نطاق التعليم، فنشاط التكوين يهدف إلى تمكين الفرد من إتقان عمله، وهي عمليات بذاتها ترتبط بالتعليم عموماً وبأهداف الفرد أكثر من ارتباطه بأهداف المنظمة.

إن التكوين والتعليم متلازمان ومكملان لبعضهما، حيث يهدف التكوين للقضاء على الأخطاء وتخطي الصعاب وصقل المهارات العملية وقد يكون المتعلم لم يتلقاها في التعليم أو ضعف مستواه .

(2) التطوير: (تنمية القدرات):

التطوير: يشمل تكوين الفرد (العامل) على الوظيفة الحالية إضافة إلى تأهيله أو إعداده للقيام بمهام أكبر وأوسع إذا كانت القدرات والاهتمامات التي تؤهله لذلك.

• الفرق بين التكوين والتطوير:

فالتكوين هو موقف يهدف إلى تحسين أداء الموظف لوظيفته الحالية، بينما يتوجه التطوير إلى إعداده لوظائف أخرى.

(3) الإعداد(التكوين):

الإعداد: هو تزويد المتدرب بالمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة كحد أدنى لتمكينه من القيام بأعباء هذه الوظيفة.

ب- الترقية .:

يقصد بالترقية إتاحة الفرصة أمام العمال للرفع من مستواه وتحسين مكانته الاجتماعية والمادية، باعتبارها حافز للعمل داخل المؤسسة للرفع من معنوياتهم خاصة إذا تمت الترقية على أساس المسابقة المهنية إضافة إلى اعتبارات كثيرة يمكن استغلالها في رفع كفاءة العامل هذا بدل من اعتبارها على أساس مادي فقط.

فقد تعددت التعريفات التي تعرضت إلى الترقية وهذا يتوقف على نظرة كل كاتب حيث نجد "برودار وطوبي" يعرفها انها الرفع من الرتبة أو المنصب⁽¹⁾. أما عند الطهاوي: تعني أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية، أو تقليد الموظف درجة أعلى في السلم الإداري حتى وإن لم يترتب ذلك على الزيادة في المرتب⁽²⁾.

التعريف الإجرائي للترقية في البحث:

كل ترقية سواء كانت في الرتبة أي أعلى من الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية، أو تدرج الموظف مناصب نوعية أعلى.

ج- المؤسسة .:

المؤسسة: كلمة مؤسسة في اللغة العربية "مشتقة من فعل أسس وهو يدل على بناء حدود الشيء وإقامته ورفع قواعده.

يعرفها "drago" كل مؤسسة عمومية هي مؤسسة تمتلك الدولة أو جماعات عمومية أخرى كل رأس مالها أو أغلبيتها، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه³.

أما من الناحية الأنثروبولوجية يتحدد مفهوم المؤسسة في "أنها جماعة اجتماعية تنتج القواعد والقيم التي تسمح لأعضائها بامتلاك هوية جماعية والملفت الانتباه في هذا التعريف أن هذا التصور يركز على محاولة فهم السلوك التنظيمي وما يوحد الجماعة، إلا أنه يعطي قليلاً من العناية للعمليات الرسمية⁴.

ويعرفها **بارسونز** : "بأنها وحدات تقوم وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة وبهذا اعتبر المؤسسة كل وحدة اجتماعية ترتبط أعضاؤها فيما بينهما خلال شبكة من العلاقات تنظمهم مجموعة محدودة من القيم الاجتماعية والمعايير⁵".

إن المؤسسة ميدان الدراسة هي قطاعي التربية والصحة العموميين لولاية أدرار والتي تتكون من مجموعة من المؤسسات والمصالح التابعة لها، تتفاعل فيما بينها داخل وحدات معينة لتحقيق أهداف محددة.

¹ برودار، طوبي، المنجد الفرنسي لاروس، باريس، 1968، ص 305.

² سليمان محمد طهاوي، الوجيز في القانون الإداري - دراسة مقارنة، مطبعة عين شمس، دت، ص 33

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمية العامة، الجزائر، ط 1، 1998، ص 10.

⁴ بالقاسم سلاطانية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة (المفهوم والتطور)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة. مصر، ط 2، 2008، ص 23.

⁵ مراد زعيمي، مؤسسة التنشئة الاجتماعية، منشورات برج مختار، دط، عناية. الجزائر، ص 12.

5.1 الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري لأنها توفر له المعلومات سواء كانت نظرية أو ميدانية، وذلك بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، فهي البيانات و الشواهد الواقعية و التاريخية لتكون انطلاقة يبني على أساسها البحث" ويشترط في الدراسات السابقة أن يكون لها موضوعا و هدفا و نتائج، و أما إذا وجدت فرضيات البحث و العينة و المنهج و الأدوات، تصبح حينها أكثر تفصيلا و دقة، لكن هناك ملاحظة هامة يجب الإشارة إليها وهي انه من الضروري التفريق بين الدراسة السابقة المطابقة، و يشترط حينئذ اختلاف ميدان الدراسة، والدراسة المشابهة وفيه (يدرس البحث الجانب الذي يتناول بالدراسة) " (1)

ومن خلال ما سبق ذكره سيتم التطرق في هذا الصدد إلى الدراسات السابقة الشبيهة ذات الصلة لأنها اشتملت على متغير واحد فقط والمتعلق بموضوع الدراسة الحالية بالرغم إلا أننا سنحاول استعراض بعض الدراسات التي أجريت حول موضوع التكوين وقد جاءت كالتالي:

الدراسة الأولى²:

ساسي فضيلة، دور التكوين في تطوير الكفاءات لدى العمال في المؤسسة - دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لصناعة المواد الكهرومنزلية ENIEM (الوحدة التجارية)، رسالة مقدمة شهادة الماجستير .

-سؤال الإشكالية: هل للتكوين دور في تطوير الكفاءات لدى العمال في المؤسسة الكهرومنزلية؟

-الفرضية العامة: للتكوين دور فعال في تطوير الكفاءات لدى العمال في المؤسسة الكهرومنزلية.

-عينة الدراسة: شملت أفراد المصنع الذين تلقوا تكويناً وقد بلغ عددهم 110 فرادا بما فيهم المسؤولون.

-المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

-أدوات جمع البيانات: الاستبيان(للعامل) والمقابلة (للمديرين أو المسؤولين)

نتائج الدراسة:

نستنتج من خلال نتائج محاور الاستبيان الموجه للعمال) المتحكمين و المنفذين (أن التكوين يلعب دور كبير في تحسين مستوى العمال عندما يكون البرنامج التكويني يراعي فعلا حاجات التكوين في المؤسسة إذ أن أغلبية أفراد الدراسة قد تحصلوا على التكوين و بنسبة % 82.19 و أن عملية التكوين تتم باستمرار و بشكل منظم و مدة التكوين كافية لاستيعاب محتواه أي كل شيء مدروس و بطريقة علمية حيث

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على نهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2002، ص 91

² ساسي فضيلة، (دور التكوين في تطوير الكفاءات لدى العمال في المؤسسة - دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لصناعة المواد الكهرومنزلية) ENIEM(الوحدة التجارية))، رسالة مقدمة شهادة الماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا، غير منشورة، جامعة الجزائر 2، 2011

أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار رأي عمالها لتحديد حاجاتها و ذلك بنسبة %73.97 ، و كما تسمح أيضا

لعمالها بالتعبير عن آرائهم بمختلف الطرق سواء عن طريق الاستمارة أو الرسالة بطريقة عفوية و ذلك بنسبة %63.01 ، و كما أن التكوين يلعب دورا أيضا في تحسين و تعديل سلوكات العمال و ذلك عن طريق

الممارسة و القيام بالنشاطات المختلفة حيث بلغت نسبة الذين يرون بأن التكوين يحسن سلوكات العمال %57.53، و كما يساعد أيضا على إزالة العقابيل التي تصادفهم سواء كانت تقنية أو إدارية و ذلك بنسبة

%63.01، و كما يساعد كذلك على تحسين العلاقات بين الزملاء في عملهم و قد بلغت نسبة الذين يؤكدون ذلك %79.45 ، و كما أن أفراد الدراسة يرون أنفسهم أحسن بعد عملية التكوين و ذلك بنسبة %83.56، و كما أن التكوين له دور أيضا في الرفع من مستوى الكفاءة عندما يكون مستمرا و فعالا حيث محتوى التكوين الذي تحصلوا عليه فعال و متنوع إذ أنه يغطي تقريبا جميع حاجاتهم و ذلك بنسبة %57.53، و كذلك يساعد على تحسين أدائهم لكي يستطيعوا القيام بمهامهم المطلوبة و بشكل جيد، و بإمكانهم أن يوظفوا ما تعلموه خلال عملية التكوين في مركز عملهم و ذلك بنسبة %78.08 ، و بتحسين أدائهم تتحسن المردودية كما و نوعا .و كما أن تقييم التكوين يساهم في الرفع من مستوى كفاءة العمال عندما يحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة و ذلك من خلال تمكين العمال من الإطلاع على كل ما هو جديد و حل المشاكل التي تصادفهم، و كذلك بوجود المتابعة و التقييم أحيانا بعد عملية التكوين و ذلك بنسبة %46.58 ، و كما تسمح المؤسسة أحيانا لعمالها للإطلاع على نتائج التقييم، و تبلغ عمالها بالأهداف المراد تحقيقها من خلال عملية التكوين و ذلك بنسبة %71.23 و هذا دليل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية التكوين إذ بها تتطور كفاءات الأفراد من جميع المستويات.

الدراسة الثانية: جبالي فاتح، الترقية الوظيفية ودورها في الاستقرار الوظيفي -دراسة الشركة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة¹.

اشكالية الدراسة تمحورت حول التساؤلات التالية:

1. هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف؟.
2. هل تساهم العلاوات و المكافأة التي تمنح للموظف المرقى في رفع روحه المعنوية؟.
3. هل هناك علاقة بين الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية ترقية الموظف وبين زيادة شعوره بالولاء و الانتماء للمؤسسة؟

¹ جبالي فاتح، الترقية الوظيفية ودورها في الاستقرار الوظيفي- دراسة الشركة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة، علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، ذكرّة قسنطينة لنيل شهادة الماجستير (ذكرّة غير منشورة)، جلة قسنطينة، 2005-2006.

4. هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والالتزامات المهنية وبين الحضور الفعلي

للعمال وعدم تغييهم عن العمل؟

كذلك انطلاقاً من فرضية عامة مؤداها: هناك علاقة بين الترقية والاستقرار المهني

المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي

عينة الدراسة: أختار الباحث 90 مفردة وتقدر بـ 10% من مجتمع الدراسة والبالغ 903 مفردة، أي عمال الشركة الوطنية للتبغ والكربيت، حيث كانت العينة عشوائية طبقية من ثلاث طبقات مثلت كل واحد منها بعددها حسب حجمها.

الأدوات المستخدمة لجمع البيانات هي: الاستمارة والمقابلة.

النتائج المتوصل إليها كالتالي: أن المتغيرين للدراسة يرتبطان بعضهما ببعض في كثير من الأوجه، هذا دون إغفال تأثير المتغيرات التنظيمية الأخرى على مسألة الاستقرار بنسب متفاوتة، و عموماً فإن الشواهد الكمية توضح طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في دراستنا الراهنة.

النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله: كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل، ويرفع معنوياته، ويخلق لديه الدافع من أجل تحسين أدائه وزيادة إنتاجياته. وتشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 16 مدى ارتباط التدرج في الوظيفة بزيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وذلك أن الأغلبية من إجمالي العينة والمقدر بـ 76.7% يرون أن الأجر وحده لا يكفي من أجل تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار.

النتائج الخاصة بالفرضية الثانية: هناك علاقة إرتباطية بين الحوافز المادية و استقرار العامل في عمله:

وهذا ما تؤكده نسبة 41.1% من إجمالي العينة في الجدول رقم 17)

حول استفادة العمال من الزيادة في الأجر، فبقدر ما كان العامل راض عن الأجر، بقدر ما

زاد ارتباطه بالمؤسسة وهذا ما تؤكده نسبة 82.2% من إجمالي العينة في الجدول 26 .

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني: يتضح من خلال نتائج الدراسة في ضوء الفرضيتين الإجرائيتين أن الفرضية العامة محققة إلى درجة كبيرة من خلال ما تبينه الشواهد الكمية و البيانات الإحصائية الموجودة في الجداول خاصة الجدول رقم (35) الذي يبين أن الاستقرار في العمل يرتبط بالترقية إلى حد كبير بنسبة قدرة بـ 84.4% من إجمالي العينة،

و يرتبط أيضاً بالحوافز المادية (الأجر، العلاوات، المكافآت) بنسبة 83.3% من إجمالي العينة كما هو مبين في الجدول (33) ، و مما يؤكد صدق وتحقق الفرضية العامة أيضاً هو وجود العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني كما هو مبين في الجدول (35) أ ين ترى نسبة 84.4% أن الترقية الوظيفية تؤثر على الاستقرار المهني.

تعليق حول الدراستين: يتبين أن المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي، العينة كانت عشوائية، الأدوات المستخدمة هي المقابلة والاستمارة أو الاستبيان، النتائج المتوصل إليها مع استقصاء العينة في كل بحث توصلنا إلى أن هناك علاقة بين دور التكوين في تطوير الكفاءات بالنتائج الإحصائية ومعامل الارتباط. كذلك في الدراسة الثانية تبين أن هناك علاقة بين متغيري الدراسة الترقية الوظيفية والاستقرار الوظيفي، واعطت نتائج جيدة حسب هو بين أعلاه.

6.1 تساؤلات الدراسة

- ✓ هل هناك علاقة بين التكوين والترقية في المؤسسة الجزائرية؟.
 - ✓ هل تسهم الحوافز (التكوين والترقية) في استقرار العامل في المؤسسة الجزائرية؟.
 - ✓ هل توجد علاقة بين الترقية وتلبية حاجات العامل المادية والمعنوية؟.
- وسنحاول الإجابة على هذه التساؤلات وفق فرضيات الدراسة انظر الفصل الخامس (الفصل المنهجي)

7.1 الصعوبات: لم تكن هناك صعوبات تعيق مجرى البحث بشكل عام، ولكن على المستوى المنهجي للطريقة التي يُعرضها البرنامج الإحصائي لم نجد لها حلاً لأن البرنامج يعرض النتائج باللغة الانجليزية وهي ليست لغة البحث وإذا حاولنا ترجمتها يفسد تنسيق البرنامج، أضف إلى ذلك الدراسات السابقة لموضوع التكوين و علاقته بالترقية في الجزائر تكاد تخلوا المكتبات الجامعية بعكس معالجة كل متغير على حدا أو مرتبط بمتغير آخر، و من هذا حاول الباحث البحث في هذا الموضوع لأسباب ذاتية وموضوعية وقد سبق ذكرها.

خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بتعريف موضوع البحث أكاديميا و عمليا، من خلال التعريف بالتكوين والترقية عند الرواد الأوائل، كما كشفنا عن العلاقة بين بحثنا و تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية النظرية و التطبيقية وذلك من خلال القراءات المختلفة، وكذلك تضمن الفصل الأول تحديد أهداف و أهمية البحث، و قمنا بتعريف مفاهيم الدراسة إجرائيا وبوضع تساؤلات الدراسة، و التي نبحت عن إجابة لها، من خلال القسم التطبيقي للبحث و لتبسيط الطرح النظري للبحث، حاول الباحث الإلمام ببعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التكوين والترقية في المؤسسة الاقتصادية والخدمية العامة والخاصة، للاستفادة منها ومن طريقة تعاملها مع ميدان البحث؛ كي يسهل الولوج لخفايا وكشف الجوانب الداخلية والخارجية لموضوع الدراسة.

الفصل الثاني
* مفاهيم أساسية في التكوين *

تمهيد :

أصبح التكوين أثناء العمل أو على الوظيفة، يعد تنمية للموارد البشري ونشاطاً معترفاً به الآن في جميع المؤسسات الإنتاجية والخدمية، حتى أصبح له رجاله ومريده إذا قورن بما سبق. حيث أصبح مبدأ مسلماً به وحقيقة متعارف عليها رغم قلة البحوث المرتبطة به في مجتمعنا، ويرجع ذلك إلى العديد من الحقائق العلمية الجديدة في صورة علاقات تفاعلية أدت إلى تطور العملية التكوينية، وقد أدى هذا الأمر إلى الاقتناع بجدوى التكوين في تعديل سلوك الفرد أياً كان موقعه من العمل أو النشاط الإنساني.

ولعل هذا يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى إليه البشرية جادة نحو تحقيق الرفاهية والسعادة لأفرادها ولا يختلف أحد في أن التكوين وتنمية الموارد البشرية موضوعاً يثير الكثير من الجدل ماهيته وطبيعة القوانين والنظريات التي تحكمه وكذا تعداد نظرياته وتطبيقاته، مما يدفعنا دفعاً لتناول أهم النظريات التي يمكن أن تكون لها أهمية في العملية التكوينية بوصفها مصدراً هاماً من المصادر التي يتأسس عليها التكوين، من خلال التصور العام للمشكلة التي يمكن ردها إلى اعتبار التكوين ضرورة سيكولوجية أو مطلباً سيكولوجياً نحو الارتقاء بأداء وسلوك البشر خاصة القدرة على الانجاز والإبداع والمنافسة، حيث باتت الحاجة إليها هامة بوصفها مطلباً ملحا للإشباع وتحقيق الأمان النفسي سواء على مستوى الفرد أو المجتمع. فضلاً عن ذلك طبيعة الشخصية المحورية للعمل التي يلزم النظر إليها في ضوء ما ينطوي عليه التكوين من تنمية مهارات وسلوك إنساني والى متطلبات العمل المؤدى وسلوك الفرد الناجح في التكيف مع ضغوط العمل الجديدة.

إن الحقيقة الأخرى التي يضمنها التكوين كضرورة سيكولوجية من حيث ما أحدثته الفروق والتنقلات التكنولوجية من إحداث فجوى علمية وإنتاجية بين الدول.

وعلى هذا الأساس أصبحت البرامج التكوينية تشكل إحدى الاستثمارات الأساسية لنجاح المشاريع و الأهداف، ومن ضمن الأهداف التي يمكن أن يحققها التكوين مثلاً في التنمية الإدارية، تخفيض حوادث العمل، ولذا أعتبر العنصر البشري المحرك

الأساسي. وأهم الموارد التي تزيد في الإنتاجية ولتحقيق أكبر قدر من العمل، من أجل ذلك أنشأت العديد من الجامعات والمعاهد المتخصصة في هذا المجال.

ويعتبر التكوين من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين، ويختلف التكوين عن التعليم، وذلك في أن التكوين يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما يعبر التعليم على زيادة المعارف والمدارك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد.

ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثيراً من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تكويناً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها. ويعاب على هذا النوع من التكوين هنا أنه ليس هناك ضمان الكفاءة للمشرف أو أنه ليس نموذجاً يحتذى به.

1.2 مفهوم وأهمية التكوين:

يمثل التكوين جانباً مهماً من جوانب الحياة العصرية وعملية ضرورية في حياة الأفراد والمنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بفعالية وبأقل التكاليف ويلعب التكوين دوراً مهماً في إعداد الأفراد و تأهيلهم في أي قطاع من قطاعات المجتمع .

1.1.2 مفهوم التكوين:

يعد التكوين إحدى الوسائل المهمة في إعداد الموارد البشرية وتأهيلها ، وذلك من خلال إحداث تغييرات مقصودة، في سلوك واتجاهات الأفراد يهدف إلى تطوير قدراتهم وتنميتها و إعدادهم لشغل الأدوار والوظائف المتقدمة وزيادة كفاءتهم.

- **التعريف الأول :** يعرف التكوين بأنه " هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من تصرفات محددة (1) "

(1) محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، بيروت ، الدار الجامعية للطباعة ، 1993، ص 181

- التعريف الثاني:

"عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد، والعمل الذي يؤدي والمنظمة التي يعمل فيها"⁽¹⁾

- التعريف الثالث :

" التكوين بأنه الجهود الإدارية أو المنظمة التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها"⁽²⁾.

- التعريف الرابع :

" التكوين إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات الفرد لتحقيق هدف معين"⁽³⁾

كما يعرف التكوين حسب جوانب عدة منها:

أ- الهدف : إن التكوين يسعى إلى إكساب الأفراد المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لأداء عمل محدد بأكثر الطرق.

ب- المضمون : التكوين نموذج لتنمية منتظمة أي عملية مخططة موضوعها المعارف والمهارات وانتظامها بمعنى الاستمرار.

ج- النشاط : التكوين نشاط يتضمن مجموعة من العمليات الفرعية التي تتعلق بتحديد الاحتياجات التكوينية وتحديد الإمكانيات التكوينية، وتصميم برامج التكوين وتنفيذها ومتابعة وتقييم البرامج .

د- العملية : التكوين عملية لها مكونات تتفاعل بعلاقة ديناميكية وهذه المكونات تشمل المدربين وللمتكونين، البرامج، مساعدات التكوين، ونتيجة لتفاعل هذه المكونات تتحقق عملية التكوين والهدف التكويني⁽⁴⁾.

(1) حسن احمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن، 2007، ص 14

(2) J.p.dunn,and Stephens Elvis ,management of personnel:manpower management and organization behavior (new.york:megrow-hill book company,1972,p181

(3) محمد عثمان إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص 181

(4) جابر عوض السيد، و أبو الحسن عبد الموجود، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة -الإسكندرية، 2004، ص 156

مما سبق يتضح أن التكوين هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فهم مبادئ التعلم والأخذ بما يعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات، ويمكن تعريف التكوين بما يهدف إليه على النحو التالي:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، تزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل(1).

ومن المفاهيم التي تضمن إضافات جديدة للمفاهيم السابقة: "... التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية... (2)".

وهناك تعريف آخر للتكوين بأنه: "الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يستعملها الناس في المشروع(3)".

ومن التعاريف التي وردت بشأن التكوين ما يلي: هو عبارة عن "البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة(4)".

ونستخرج من هذه التعريفات ما يلي :

- ✓ كسب الفاعلية المستقبلية.
- ✓ تنمية العادات الفكرية والعلمية للأفراد.
- ✓ رفع مهارات ومعارف العاملين.

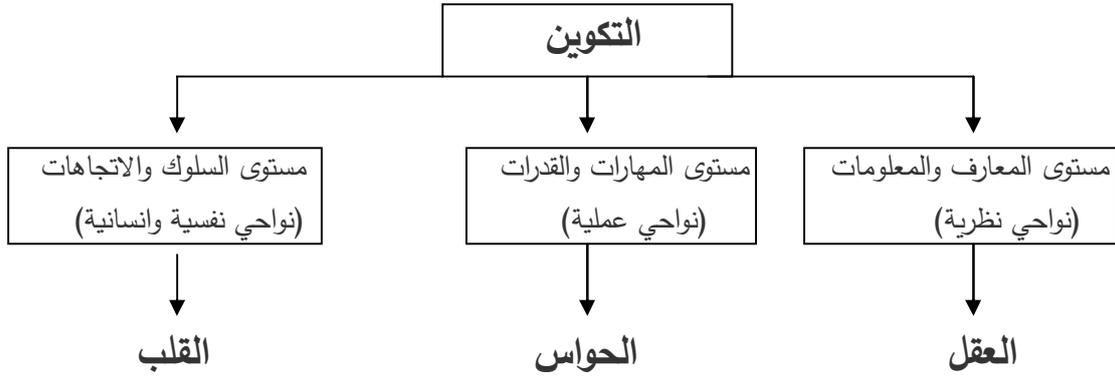
¹ زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989، ص255

² عبد الكريم درويش، أصول الإدارة العامة، مطبعة الأنجو المصرية، 1976، ص594

³ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، مكتب غريب القاهرة، ط3، 1985، ص352

⁴ عبد الرحمان عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص205

وتظهر مستويات التكوين في ثلاث نواحي موضحة في الشكل (1-2) التالي:



2.1.2 أهمية التكوين :

يُعد التكوين مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاءتهم ، وتطور أداء العمل وزيادة الإنتاج، حيث تزداد هذه الأهمية يوماً بعد يوم، وتطور أنظمة الإدارة ومناهجها وفلسفتها ازدادت أهمية التكوين لما على الفرد من مزاوله نشاطه في تلك المنظمات (المؤسسة) خاصة أولئك الذين يلتحقون لأول مرة بالعمل.

كما يُعد التكوين ذو أهمية لقدامى العاملين في إعدادهم للترقية أو النقل إلى وظائف أعلى ، إذ تتجلى أهمية التكوين في فهم المتغيرات المستمرة التي تتعرض لها المؤسسات من أثر تكنولوجي وتقدم العلوم، حيث لا بد لتلك المؤسسات من مسايرة تلك المتغيرات وذلك باستمرار التكوين لمعرفة كل جديد، علاوة على ذلك فإن العنصر البشري في أي مؤسسة كانت يعتبر أساس وجودها، وهذا العنصر متعرض إلى النسيان بفعل الزمن مما يستلزم تنشيط ذاكرته .

ومع أن العلم لا يكفي للنهوض بأعباء الوظيفة وخصائصها لأن معظم الذين يرشحون للعمل و ينجحون في الإمتحانات بحاجة إلى عملية تكوينية وقد تكون مدتها قصيرة، حتى يكون عضواً صالحاً ومنتجاً في مجتمعه ويؤدي مهامه الوظيفية بفاعلية ، حيث يرتبط هذا المفهوم عادة على تكوين الشخصية الوظيفية المتخصصة بما تتطلب من سلوكية معينة .

ومن هنا نلاحظ بأنه لا بد من تكامل برامج التكوين قبل الخدمة مع برامج التكوين أثناء الخدمة حيث تعود أسبابها إلى:

إن برامج الإعداد قبل الخدمة لا تتعدى أن تكون مدخلاً لممارسة المهنة، وليست إعداداً نهائياً إزاء التغير السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات والذي يؤثر حتماً في المهن بما فيها الإدارة، لهذا يصبح الإعداد المستمر لازماً⁽¹⁾.

وعلى الرغم من التطورات التي يشهدها الحقل المعرفي في الدول المتقدمة إلا أن الدول النامية عامة والدول العربية خاصة لا تزال تتبع الأساليب التقليدية، لذا لم تتمكن من الإرتقاء إلى مصاف الدول المتقدمة؛ سواء كان ذلك من حيث النوع أو الكم، أو تحقيق رفاهية المجتمع وتقدمه، كما أن التكوين الجيد يقلل من معدلات نسبة تغيب العمال عن العمل .

ومن هنا يتضح لنا ما للتكوين المهني الكفاء من دور فعال وإيجابي في معركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية⁽²⁾.

" تكوين العاملين مهم جداً لاسيما لمواجهة حالات الطوارئ وقدرة الاستجابة لها على كل فرد وفريق أن يكون مسؤولاً وكفاءً⁽³⁾ .

2.2 أهداف وأسس التكوين :

تمثل أهداف التكوين الغايات أو المقاصد التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها وهي نقطة البداية أما النهاية فهي تظهر في النتائج التي يتم تصميمها وإقرارها قبل البدء في أية عملية تكوينية، فإذا لم تتمكن من تحديد الهدف من التكوين فإنه يصبح عملية فاشلة تؤدي إلى إهدار المال والجهد والوقت، ولكي يكون التكوين ذو فعالية يجب أن يصاغ في صورة نتيجة سلوكية محددة مبنية على أسس من شأنها توثيق الصلة بين أهداف الفرد والوظيفة معاً .

(1) جابر عوض السيد ، و أبو الحسن عبد الموجود ، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، ص 158

(2) عبد الرحمان العيسوي ، الكفاءة الإدارية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1998 ، ص ص (143 - 144).

(3) كريغ ميسلر، و توماس فلانق، دليل الجيب الى ISO 14000 ، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، لبنان، الدار العربية للعلوم، ط 1، 1999، ص 37

1.2.2 أهداف التكوين :

مما لا شك فيه أن لكل عمل غاية ينطلق منها، إذ تتبلور الأهداف التكوينية في الحاجات التكوينية للمتدربين، في ضوء التعرف على الاحتياجات المبرججة والتي تبلور أهداف المؤسسة المطروحة على جدول المصالح المتعددة للمؤسسة، ويكون الهدف هو النتيجة التي ترغب المنظمة في الحصول عليها بعد انتهاء التكوين، ويلاحظ ذلك من التغيير الذي سيحصل في سلوك للمتكونين وإنتاجية المؤسسة حيث تصاغ الأهداف التكوينية في مستويين هما:

الأهداف العامة و الأهداف الخاصة (سلوكية وإجرائية) حيث يعتبر كل هدف خاص وسيلة للهدف الذي يليه وقد قسم " ماهر" (*) أهداف التكوين إلى:

- **حسب نوع ومحتوى التكوين:** هدف تغيير اتجاهات للمتكونين وآرائهم وتهيئتهم لتقبل الآراء و الظروف الجديدة، تقديم وتوسيع مدارك للمتكونين هدف تنمية المهارات والقدرات.
- **حسب درجة و كثافة ومستوى التكوين:** وهنا نعبر عن موضوع الدراسة أو الخلفية العامة المرجوة، وهي رفع مهارة الأداء، كذلك دفع السيطرة والتفوق على كشف الأخطاء وإصلاحها.
- **حسب المدة التي يغطيها التكوين:** أهداف قصيرة الأجل لتغطية احتياجات تكوينية عاجلة وسريعة ، أهداف طويلة الأجل لتغطية احتياجات تنموية .
وقد صنف آخرون الأهداف إلى أربعة وهي :
- **أهداف التكوين العادية :** و تأتي من الواجبات الرئيسية للوظيفة .
- **أهداف لحل المشكلات :** وتختص بإيجاد حلول محددة في العمل ، والكشف عن المعوقات و الإنحرافات التي تعوق الأداء الأمثل للعمل .
- **أهداف إبتكارية :** وتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد ، وتعد هذه الأهداف من أعلى مستويات التكوين .

(*) احمد ماهر الإسكندرية- جمهورية مصر العربية

• **أهداف شخصية:** وتختص بالتنمية الذاتية للأفراد وترقيتهم نحو مستوى أعلى .
كما يمكن أن تكون أهداف عامة تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة في العمل في كل منها. وبالرغم من ذلك، فإنه يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب ترعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني.

• أهداف إدارية:

ويعني هذا النوع من الأهداف الخدمة الإدارية بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى، ومن ضمن هذه الأهداف ما يلي:

أ- تخفيف العبء على المشرفين (1)، لأن المشرف يحتاج إلى وقت في تصحيح أخطاء العاملين الذين تكونوا أو تم تكوينهم مقارنة مع غيرهم، كما أنه يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين وذلك ثقة بقدراتهم وبمهارتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

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

ج - مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
د تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى أو العكس، وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.

• أهداف فنية:

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

¹ - عبد الرحمن عبد الباقي، المرجع السابق، ص 206

² - محمد عثمان، حمدي مصطفى، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990، ص 224

أ- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها(1)؛ حيث تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على الطريقة الإنتاج المثلى تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة تشغيل الآلة وأسلوب العمل المنوط بها.

ب- تخفيض حوادث العمل(2)؛ فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة لفهم طبيعة العمل وسير حركة الآلة، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية.

ج- التقليل من نسبة العادم أو التالف(3)؛ يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة لأن العامل المكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

د- المساهمة في معالجة مشاكل العمل؛ يسهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشك أو سوء والتظلمات.

هـ- تغيير نظرة الفرد العامل؛ التكوين يحسن من شعور العامل بالمؤسسة، بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطاً بها، من أجل تحقيق أهدافها وسياستها.

● أهداف اقتصادية واجتماعية:

إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيح التكوين من فرص أفضل للكسب امام العاملين وسعوتهم بالأهمية والمكانة في المؤسسة.

ويمكن صياغة هذه الأهداف في النقاط التالية:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناجحة عن التكوين إلى ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن تحسين الإنتاج، وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية الأفراد، يمكن المؤسسة من رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها، والمتمثلة في النمو والبقاء.

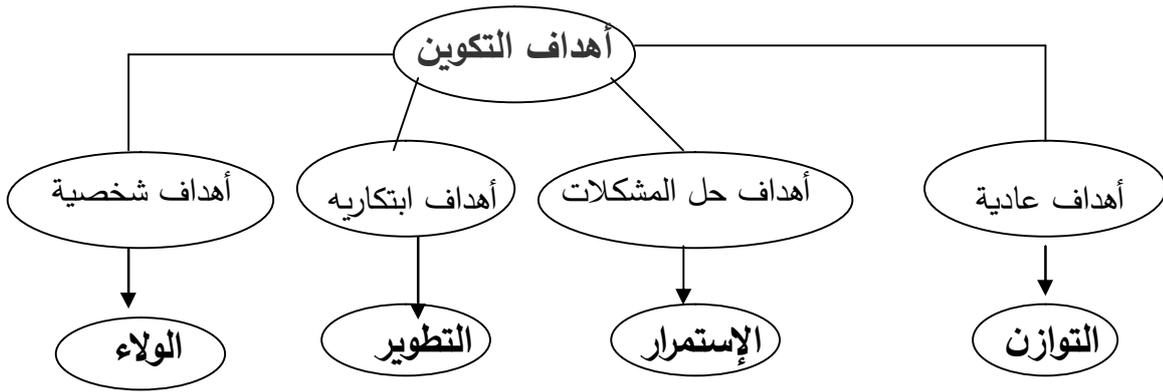
¹ - عاطف محمد عبيد، الأفراد دراسة علمية وعملية، دار الجامعة بيروت، 1966، ص282

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة بيروت، 1991، ص259

³ - عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص260

● رفع معنويات الأفراد: لاشك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي والمهني، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

ويمكن توضيح تلك الأهداف في الشكل (2-2) التالي :



- ويمكن تلخيص أهداف التكوين من خلال التعريفات السالفة الذكر إلى ما يلي :
- تقديم المعارف الضرورية للقيام بالعمل .
- تنمية المهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ المهام والواجبات .
- زيادة الولاء للمنظمة والرغبة في العمل .
- تحسين الإنتاجية ونوعية الخدمات والكشف عن المشكلات ومعوقات الأداء لحلها .
- رفع مستوى الأداء بالتطوير والتجديد والإبداع .
- توزيع حصيلة الخبرة المهنية على أفراد المنظمة ذوي المستوى الواحد .
- تعميق ثقة الفرد بنفسه .
- تحسين العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين ورفع معنوياتهم .
- إدخال المعرفة الجديدة للمنظمة ومساعدة العاملين على متابعة التطورات والتغيرات المستحدثة على الآلات (1)
- تقليل معدلات الحوادث والإصابات .

(1) محمد نجيب توفيق- عبد الله بازرلي، العلاقات الصناعية على الشركات والمؤسسات العامة، القاهرة، المكتبة الحديثة، 1966، ص158

- منع تقادم معارف ومهارات الموظف ومتطلبات وصف الوظيفة في وقت معين .

2.2.2 أسس التكوين :

إن العمل يقوم على مقومات وأسس سواء كانت تتعلق بالمؤسسة أو تتعلق بالأفراد، توصلت البحوث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تعمل على نقل المعرفة والخبرة والمهارة وتغيير الاتجاه بما يتماشى ومصصلحة المؤسسة، ومن أهمها:¹

- **الهدف:** أن يكون هدف التكوين واضحاً وواقعياً أي قابلاً للتطبيق.
- **الاستمرارية:** أي يتماشى مع متطلبات الوظيفة .
- **الشمول :** أي يغطي كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي .
- **التدرج:** أي يأخذ في الحسبان معالجة المواضيع ذات المشكلات البسيطة إلى المواضيع الأكثر تعقيداً .
- **مواكبة التطور:** أي التزود بكل جديد وحديث يتعلق بالعمل.
- **الواقعية:** أي أن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين.
- كما يمكن تصور هذه المبادئ والأسس في خلق الروح المعنوية وحب العمل لدى الأفراد وفي تطوير المجتمع والنهوض به، وإعداد المواطن الصالح والقادر على الاستفادة إلى أقصى حد من قدراته حتى يحقق فائدة لنفسه ولوطنه عن طريق تزويد بالمهارات والخبرات العلمية والدراسات النظرية العامة والفنية اللازمة لمهنته وتعرفه بالتطورات العلمية والفنية والاجتماعية²
- كما أن للتكوين مبادئ يقوم عليها في تشكيل أو تعديل السلوك وإعطاء العمال المعلومات والمعارف قصد تحقيق أهداف معينة وهي:
- **" التكرار:** إن عملية التكرار تساعد بلورة كيفية التعامل مع طبيعة المهارة المراد تعلمها أو الطرق المستخدمة لتعلمها كما يعتبر وسيلة للحفظ.

¹ السيد عليوة ، **تحديد الاحتياجات التدريبية** ، ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص.ص (13-14)
² بلقاسم سلطانية ، **التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر** (رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة دولة)، جامعة قسنطينة سنة (1995-1996) ، ص.ص (51،52)

● **التوجيه والإرشاد نحو العمل:** تساعد عمليتي التوجيه والإرشاد على سرعة التعلم ودقته، حيث يدرك المتعلم الاستجابات الصحيحة وترك الحركات الخاطئة ببذل جهد مضاعفاً من أجل التخلص من العادات الخاطئة كما تكمن أهمية التوجيه والإرشاد في مساعدة العامل على حسن التعلم والإحساس بالنجاح.

● **المكافأة أو التعزيز:** من المبادئ التي تعمل على عملية التعلم مبدأ المكافأة والتعزيز في استشارة المتعلم وتشجيعه، حيث تشير معظم الدراسات إلى أهمية التعزيز في عملية التعلم بغض النظر عن الاختلافات في تفسيره، وقد يكون شعور الفرد بالنجاح أو التقدير في العمل بوجود أهداف واقعية يمكن تحقيقها¹.

2-3 خصائص ومبادئ التكوين:

إن من الأنسب تعلم المهنة أو العمل دفعة واحدة أم على مراحل متتالية وفقاً لمتطلبات الضرورة المهنية، ولذلك فإن خلق الحافز ضروري ومهم لدى المتكون للتعلم هي من الواجبات الأساسية للمكون⁽²⁾.

وبالتالي يعطي التكوين التصورات التالية:

- **نظام متكامل:** النظرة إلى التكوين باعتباره نظاماً متكاملاً من أجل وظائف تكون محصلتها النهائية ما يحققه النظام كله، وما له من شمولية توضح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة المحيطة به.
- **النظرة المستقبلية:** إن برامج التكوين من خلال برامجها للموظفين في العمل تمكن المتكون من التطبيق بأيسر الطرق واختصاراً للوقت والجهد تحقيقاً لأهداف المنظمة.
- **التكوين نشاط متغير ومتجدد:** ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع المتغيرات المتجددة من غير جمود في قالب واحد، فالعامل يتلقى التكوين لتغيير سلوكه وكذلك تقوية مهاراته وتحقيق رغباته، وبالتالي فإن المادة والأساليب العملية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار كل ما هو جديد و بما يطرأ على الوظيفة من متغيرات بيئة تؤثر على المنظمة.
- **التكرار والمران:** التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى شخصية المتعلم والطرق المستخدمة في التكوين.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 80

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 261

- **الإرشاد والتوجيه :** الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته، فالتكوين المقترن بالإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدونه، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول مح أو لة بدل من الحركات الخاطئة.
- **الدافع والحافز:** كلما كان الدافع قوياً لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارة الجديدة، فلكي تحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بالحاجة التي يرغب بإشباعها مثل: تحسين مستوى الأداء، أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل(1).
- **الطريقة الكلية والجزئية للتعلم:** الطريقة الكلية هي التي تقتضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي تقتضي تقسيم المادة التكوينية إلى وحدات جزئية يتم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان مركباً اقتضى العمل بالطريقة الجزئية حتى تكون بصورة واضحة.
- **مراعاة الفروق الفردية:** إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والاتجاهات لها أثر كبير في التكوين، ومن ثم فهذه الفروقات يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التكوين وتحديد الطرق المناسبة لإيصال هذه المعلومات للأفراد(2).

4.2 أنواع ومتطلبات التكوين :

ترتبط أنواع ومتطلبات التكوين على مدى كفاية العنصر البشري ومقدرته على العمل ورغبته في استخدام الموارد المادية المتاحة له لتحقيق أو تعظيم النتائج، ولذلك تعتمد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية إلى ترشيد الموارد البشرية لاستغلالها عبر إشباع حاجات الأفراد (العمال) لذلك من الصعوبة بمكان الوصول إلى ذلك بما يوفر القدر الكافي، من تلك المتطلبات عبر تنوع الموارد المتدربة حسب طاقة المؤسسة ومواردها المادية والبشرية.

1 صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1987، ص153

² صلاح الشنواني، نفس المرجع السابق، ص153

1.4.2 أنواع التكوين:

تحدد أنواع التكوين وفقاً للغرض من التكوين هي¹:

أولاً: تكوين تأهيلي:

يعتبر هذا النوع ذو أهمية للموظف الجديد الذي يلحق بالعمل لأول مرة حيث يهدف إلى الإلمام بالمعلومات عن المنشأة من حيث سياستها وطبيعة نشاطها وأهدافها والهيكلة التنظيمية لها، والإدارات التي تتكون منها. ولا شك أن هذا النوع يساعد على التفاعل الاجتماعي مع الزملاء في العمل ويؤدي إلى زيادة ثقة المتدرب بنفسه والرضا عن العمل، ويساعد أيضاً على التغلب على الخوف والقلق الذي ينتاب الموظف الجديد.

ثانياً: تكوين تخصصي:

يهدف هذا النوع إلى إكساب العاملين مهارة في مجال تخصصهم، حيث يركز هذا التكوين على التعرف على محتويات العمل وممارسة العمل طبقاً لتتابع عمليات التكوين.

ثالثاً: تكوين علاجي:

يهدف هذا النوع إلى معالجة النقائص والقصور في المهارات وكفاءات الأفراد وكذلك انخفاض مستوى الأداء، حيث يعتبر هذا النوع ضروري للعاملين بصفة دائمة نظراً للتغيرات الحاصلة في وسائل الإنتاج وطريقة العمل.

رابعاً: تكوين للترقية:

ويقصد به التأهيل لمستويات عليا حيث تنظمه المؤسسات من أجل توافر قدرات ومهارات أعلى لأجل القيام بأعباء الوظيفة، و يعتبر هذا النوع وسيلة لتحفيز العاملين على بذل الجهد لتحسين كفاءاتهم⁽²⁾.

¹ عوض السيد - و أبو الحسن عبد الموجود، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، مرجع سابق، ص158

⁽²⁾ نفس المرجع، ص159

وبعد التطرق إلى هذه الأنواع يبقى مكان إجرائها كالتالي :
التكوين داخل العمل (المؤسسة)، والتكوين خارج العمل (المؤسسة).

- التكوين داخل العمل (المؤسسة):

ويقصد به تلك الدورات التكوينية التي تعقدتها المؤسسة عبر مواقع العمل أو عبر المصالح المختلفة حيث يقوم بالتدرب أشخاص من ذوي التأهيل والخبرة .

- التكوين خارج العمل (المؤسسة):

ويقصد به أن المؤسسة تقوم بإرسال منسوبيها للالتحاق بدورات تكوينية، التي يشرف عليها جهات متخصصة أو مؤسسات كبرى تحوي معدات وأجهزة مما يسهل العملية التكوينية، حيث تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع في الحالات التالية :

✓ - عدم توفر الإمكانيات اللازمة للتكوين داخل المؤسسة .

✓ - عدم وجود جهاز تكويني للمؤسسة بسبب صغر حجمها مثلاً .

✓ - ارتفاع تكاليف التكوين المراد تنفيذها .

2.4.2 متطلبات التكوين :

مما لا شك أن لكل برنامج أو مخطط يتطلب مراعاة أو اعتبارات

حتى يحقق فاعليته ومن بين الإعتبارات التي يتطلبها التكوين هي (1):

✓ - الاعتبار المالي .

✓ - الاعتبار الزمني .

✓ - الاختيار الحصيف للمتكونين .

✓ - الاختيار المناسب لمكان للتكوين .

✓ - تجهيزات مكان التكوين بالمستلزمات التكوينية الحديثة .

✓ - الاختيار العلمي للمتدربين وفق الحاجات التكوينية .

✓ - تحديد أهداف وموضوعات ومفردات البرنامج التكويني بطريقة علمية صحيحة .

✓ - استمرارية التكوين وتنفيذ البرامج التنشيطية داخل الوظيفة وخارجها .

(1) حسن احمد الطعاني ، التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص22

وهذه بعض التوضيحات للاعتبارات السابقة الذكر:

- **الاعتبار المالي:** من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ينبغي ربطها بالتكاليف والتي ترتبط عادة بالأساليب التكوينية وترتبط أيضاً بالوقت الذي ينفقه المدرب في تكوين الأفراد من جهة، ومن جهة أخرى يشمل النقل وأجور المدرب، و المتدرب، وإعداد اللوازم الضرورية للتكوين .
- **الاعتبار الزمني:** يعد هذا الاعتبار من الأمور المهمة ، لأن تكوين الموظفين لمهمة جديدة أو مركز جديد يحتاج إلى وقت ، ومن الأجدى أن يتم بأقل وقت ممكن ، لذا يفضل التحلي بالواقعية في مثل هذه الحالات ، مع إختيار أساليب تكوينية يحتاج تنفيذها وقتاً معقولاً .

• **الاختيار الحصيف للمتكوينين:**

يمثل المدرب عنصراً هاماً في العمل التكويني بحيث ينبغي أن يحظى بالعناية اللازمة من المخطط التكويني ولكن الشائع في الأنشطة التكوينية في كثير من الدول النامية هو إهمال هذا العنصر والاتجاه إلى إسناد مهمة التكوين إلى أفراد عاديين لا تتوفر فيهم الخصائص والمهارات الأساسية للمكون . فكثيراً ما نجد رجال الإدارة المسؤولين في موقع العمل يشاركون في العمل التكويني بغية تقليل النفقات ، ولكن الحقيقية العلمية تخالف كل ما سبق. فالعملية التكوينية هي عملية اتصال بالدرجة الأولى لا يقتصر الهدف منها على نقل معلومات من طرف إلى آخر ، ولكن الهدف الأساسي فيها هو إحداث تأثير معين فيمن يستقبل المعلومات ، لذا كان لزاماً النظر إلى بعض المتطلبات وهي:

(أ) على المستوى العام:

مكون داخل المؤسسة.

مستشارين تكوينيين من خارج المؤسسة.

أساتذة جامعات.

1- هيئات متخصصة بالتكوين .

2- المديرين ورؤساء الأقسام.

3- الزملاء الممتازين في العمل.

ب) **على المستوى الشخصي للمكون (1) :**

- 4- ✓ المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص التي يتولى التكوين فيها.
- 5- ✓ الخبرة والتطبيقية بأساليب استخدام تلك المعلومات والأسس العلمية ووضعها في التطبيق العلمي.
- 6- ✓ القدرة على توصيل المعاني والمفاهيم إلى للمتكونين من خلال الاستخدام السليم للغة ولوسائل الإيضاح المناسبة.
- 7- ✓ تكامل الشخصية وتوازنها لإعطاء للمتكونين قدوة سليمة وكسب احترامهم وثقتهم بما يقدمه لهم من معلومات.
- 8- ✓ القدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعي.
- 9- ✓ القدرة على القيادة والسيطرة على الآخرين.

• **الاختيار المناسب لمكان التكوين :**

لابد من توفر المكان لتنفيذ العملية التكوينية بحيث يكون بإمكان الجميع المشاهدة والسماع بالشكل المطلوب، بإضافة إلى توفر الجو المناسب.

• **تجهيزات مكان التكوين بالمستلزمات الحديثة :**

لكي يتسنى للمكون إيصال المعلومة بشكل ملائم وصحيح يضمن فاعلية التكوين يتطلب كل هذا معدات وأجهزة حديثة بحيث توفر قاعدة معلوماتية جيدة للمتدربين.

• **الاختيار العلمي للمتدربين وفق الحاجات التكوينية:**

و يتوقف هذا الاختيار على الأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- ✓ عدد للمتكونين.
- ✓ المستوى التربوي العام للمتدربين.
- ✓ مؤهلات للمتكونين.

(1) علي سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الفجالة مصر، دار غريب للطباعة والنشر، 1985 ص 374

✓ خبرات للمتكونين الوظيفية.

✓ وظائفهم الحالية.

مع مراعاة الأساليب التكوينية التي تختلف باختلاف طبيعة للمتكونين.

• تحديد أهداف وموضوعات ومفردات البرنامج التكويني بطريقة علمية صحيحة:

ويتضمن هذا الاختيار الأمور التالية :

✓ مجال المعرفة العامة .

✓ مجال المهارة أو المهارات.

✓ المجال السلوكي.

• استمرارية التكوين وتنفيذ البرامج التنشيطية داخل الوظيفة وخارجها :

و يستخدم في بعض الأحيان التكوين خارج وقت الدوام الرسمي، فالتكوين داخل الوظيفة له عدة مزايا مثل توفر التسهيلات والتجهيزات، ومدرب متخصص لذلك فهو اقل كلفة من التكوين خارج الوظيفة.

5.2 ماهية احتياجات التكوين وتقييمه¹ :

التكوين من الأركان المهمة في الإدارة، ونظراً لهذه الأهمية، أصبح التكوين ضرورة لا مناص منها حتى يقوم الفرد بعمله بصفة مرضية من ناحية ومن ناحية أخرى يطور مهاراته، وينمي معلوماته، وخبراته، وينعكس كل ذلك على نوعية التكوين وأهدافه البعيدة.

لذلك أصبح من المسلمات معرفة الاحتياجات التكوينية بما تضمنه تصميماتها في مواجهة التطورات الحاصلة في مجالات العمل المتعددة. أضيف إلى ذلك التقييم المستمر لعملية التكوين، حتى يتسنى الوقوف على الهدف المنشود منها.

¹ علي سلمى، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، المرجع السابق ص 374

1.5.2 ماهية احتياجات التكوين: من المؤكد أن أي برنامج ما يحتاج إلى وسائل تضمن له النجاح . وفي التكوين نتكلم عن الأبعاد المختلفة للاحتياجات التكوينية وتبنى على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة.

أولاً : مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية :

بما أن الاحتياجات التكوينية تمثل الحلقة الأولى، والأساسية من العملية التكوينية، ولذا يعد الركيزة الأولى التي يبني عليها أي برنامج تكويني، وهذا يقودنا إلى توضيح المقصود بالاحتياجات لتكوينية.

معنى الحاجة للتكوين :

إن التكوين ليس عملية عشوائية يقوم على مجرد الرغبة، بل عبارة عن عامل منظم يسمح بتعديل أفضل الكفاءات المتاحة وذلك وفق شروط العمل و الجهود المبذولة، في إطار مناسب للوظائف، وعليه يتطلب مراعاة التشخيص الدقيق لمجموع الفروقات الحقيقية في الأداء التي تقوم بتعطيل العمل (1) .

وتعرف الاحتياجات التكوينية، بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد ، والمتعلقة بمعلوماته، وخبراته، وأدائه ، وسلوكه واتجاهاته، لجعله مناسب لشغل وظيفة.

أو أنها مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي، والأداء المرغوب فيه ويسبب نقص، معارف، قدرات، ومهارات هؤلاء الأفراد.(2)
ويمكن التعبير عنها رياضياً بالعلاقة التالية(3):

$$\text{القصور أو العجز في الأداء} = \text{الأداء المطلوب} - \text{الأداء الفعلي}$$

(1) Jean-Pierre citeau,gestion des ressources humaines, 3^e édition , édition dallas, paris,2000 p106

(2) علي سلمى، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق ص 29

(3) أحمد ماهر، تنمية المهارات، مرجع سبق ذكره،ص329

ثانياً : أهداف تحديد الاحتياجات التكوينية:

بما أن العملية التكوينية عملية مستمرة ودائمة يرجع تحددتها إلى الأسباب

التالية:

- 1- تؤدي إلى الأداء المناسب.
- 2- تبين الفئة المستهدفة من التكوين.
- 3- تساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد.

ثالثاً : أبعاد أهداف تحديد الاحتياجات التكوينية (2) :

يتطلب تحديد الاحتياجات التكوينية توفير الأبعاد التالية:

(أ) البعد التنظيمي:

ويبنى على تحديد المواقع التنظيمية التالية:

- التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي والمستقبلي.
- التأكد من أن التنظيم الحالي يساعد الأفراد على الأداء بدرجة عالية من الكفاءة.

(ب) البعد الوظيفي:

بما أن التكوين متكامل الجوانب فالبعد الوظيفي له أساس في تحديد مكونات التكوين، ويتبع في ذلك تحليل الوظيفة الموجودة تاريخياً، بمعنى أن يصف الوظيفة كما هي ولا يصف ما ينبغي أن تكون عليه مستقبلاً حتى يحقق أقصى منفعة منها، و لذلك فإن الغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية والمستقبلية بقصد تحديد نوع التكوين اللازم للفرد الشاغل للوظيفة.

(ج) البعد الفردي:

إن تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى التكوين قصد الرفع من تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم من أجل التوصل إلى أداء جيد في الوظيفة الحالية والمستقبلية. وبالتالي فالغرض

(2) كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، ط 2 ،بيروت لبنان ، 2000، ص ص (164-165)

من تحليل هذا البعد هو معرفة مدى مؤهلات الفرد مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التجديد المسبق لأنواع المهارات المختلفة، وبالتالي يعد تحليل الفرد من أصعب التحليلات قياساً بالتحليل التنظيمي ، وذلك لتعدد العنصر البشري والتغيرات التي تتفاوت من شخص لآخر.

نماذج في تحديد الاحتياجات التكوينية¹:

ذكر درويش (1988) بعض النماذج في تحديد الاحتياجات التكوينية ومنها

نموذج الفجوة بين أداءين (نموذج دوجان ليرو) ويتمثل في:

✓ جمع معلومات من المنظمة التي تواجه مشكلات معينة.

✓ مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير الموجودة.

✓ اكتشاف وجود فجوة أو عدم وجود فجوة بين الأداء وبين المعايير.

✓ تحديد مستوى أو حجم الفجوة المكتشفة .

✓ تحديد مدى معرفة الأفراد العاملين بأداء أعمالهم.

✓ وضع برنامج تكويني لحل المشكلات.

كما ذكر نموذج إجراء التقدير المنظم للاحتياجات التكوينية (نموذج الين بير

نستاين) ويتمثل في:

✓ اختيار إستراتيجية تتصل بالحاجات المرتبطة بالكفاءات وتتعلق بتحليل الأداء.

✓ تحديد الاحتياجات التكوينية والمتمثلة في الأداء الفعلي.

✓ التمييز بين الحاجات المتعلقة بالتكوين والحاجات المتصلة بالعوامل الأخرى.

✓ تحديد الأهداف التكوينية.

رابعاً : تحديد الأساليب التكوينية²:

يشكل تحديد الأساليب المعيار الصحيح لتخطي المشكلات التي تحيط بالعمل،

وتختلف حسب الفئة العمالية والمستوى الثقافي لها، ومن ضمن الأساليب المعتمد في التكوين ما يلي:

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص 31
² مأخوذ بتصريف من: محمد أمين مراكشي (فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية : دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) ، قسم علوم تسيير تخصص إدارة وأعمال ، جامعة سعد دحلب البلدية ، السنة الجامعية 2005 ، ص ص (156 - 159) .

• التكوين العملي:

ويقصد به أن يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء، وهذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية.

• تمثيل الأدوار :

ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية واشتراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعاً معيناً، ويطلب منه علاج الموقف بالسلوك الفعلي، كما لو كان يعيشه في الحياة فعلاً، ويستخدم هذا الأسلوب في القيادة الإدارية..... الخ.

• المناقشة الجماعية: و يستخدم هذا الأسلوب عندما يريد المدرب أن يثير روح

المشاركة والتعاون، من أجل جمع الأفكار والاقتراحات والحلول، على أن صغر المجموعة يعطي أكثر ايجابية بحيث لا يتعدى (4-6 أشخاص)، ويلعب المدرب دوراً رئيسياً.

• تكوين الحساسية :

ويطلق على هذا النوع اسم التكوين المخبري للعلاقات الإنسانية، و هو عبارة عن حالة خاصة من طريقة النقاش الجماعي ويستخدم عادة لتكوين وتطوير طبقة المشرفين والمدربين محلياً أي في المؤسسة، و يتم تحقيق عدة جوانب من هذه الطريقة هي:

أ- التغذية الاسترجاعية نتيجة لتعرض سلوك التعليقات الآخرين.

ب- تجربة كل فرد لأنماط مختلفة من السلوك الجماعي.

ت-

• دراسة الحالات:

هي محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين ، يتم تعريض للمتكونين لحالات من واقع العمل، ويقوم المدربون بتناول الجوانب والأبعاد المختلفة للمشاكل والتوصل للحلول البديلة، ثم تقييم تلك الحلول.

• أسلوب المحاضرة:

وهي الطريقة التقليدية في نقل المعلومات، وتعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في إعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها، وبذلك فإن درجة مشاركة للمتكونين محدودة بالمقارنة مع الأساليب السالفة الذكر، وعليه فإن المحاضرة لا تعد من الأساليب التكوينية ذات الفعالية الكبيرة لأسباب منها:

- أ- لا تصلح المحاضرة كوسيلة للتكوين بغرض صقل المهارات أو تغيير السلوك.
- ب- لا تؤخذ المحاضرة كأسلوب تكويني لمعرفة الفروق الفردية بين للمتكونين.
- ت- لا توفر المحاضرة للمتدرب فرصة لتجربة أو تطبيق ما يسمع، وبرغم هذه العيوب لا يزال أسلوب المحاضرة هو الأكثر استخداماً في مجالات التكوين.

• أسلوب طريقة عرض الأفلام¹: هي طريقة يقوم المدربون بعرض المادة التكوينية

بكتابة السيناريوهات المفصلة وتحديد الأدوار والشخصيات الملائمة، واختيار الممثلين المتخصصين، وإعداد البيئة الملائمة، وتعرض العملية التكوينية بتمثل تلك الأدوار وإخراج فيلم، وذلك حسب الحالات التي يهدف إليها الفيلم لإبرازها ومعالجتها. يفضل أن يكون هناك منشورات تلخص حيثيات التكوين، من أجل تهيئة وقت مناسب للتفاعل والنقاش الهادف داخل الموقف التكويني، وبالتالي تُعد هذه المنشورات مرجعاً للمواقف التكوينية.

وللتكوين أنواع عدة متدخلة المفاهيم مع بعضها البعض ونذكر منها:

1. **الإعداد:** أن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم و التكوين وغير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يتدئ التكوين بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد(2).

2. **إعادة التكوين:** يعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين، مع أن البعض يستعمل مرادفاً بالفرنسية (Recyclage) أو ما يسمى بالرسكلة.

¹ <http://qassimedu.gov.sa/serves/dlil-moshref/page6.htm> vu le 22-02-2009

² حسن الحلبي، معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي، بيروت، 1976، ص37

وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظراً لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحياناً ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل(1).

3. التكوين المتواصل (formation continue): يعرف "لخضر سكيو" التكوين المتواصل بأنه "مجموع العمليات و الإجراءات والدعائم التي من خلالها يتم تحسين وتطوير معارف واستعدادات وسلوك العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية(2)".

4. التكوين التكميلي : جاء في المادة 189 من القانون الأساسي للشبه الطي "...يخضع الموظفون المذكورين أعلاه بعد إدماجهم لمتابعة تكويناً لمدة تسعة (9) أشهر يحدد محتوى برنامجه و كفاءات تنظيمه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية....(3)".

ويعد هذا النوع جديد ظهر في القانون الأساسي للقطاعات العمومية في الأصناف التي تفوق الصنف العاشر (10)، وسمي بهذا الاسم تكويناً تكميلياً للرتبة التي يدمج العامل ويرقى بعد تلقيه تكويناً يهدف إلى تحسين المستوى المعرفي والسلوكي والمهاري.

2.5.2 مقارنة بين عناصر عملية التكوين في المجتمعات⁴ :

عناصر عملية التكوين	النموذج الأمريكي	النموذج الياباني	النموذج العربي
1- تكوين فريق	عدد متوسط من مستويات أدراية متنوعة	فريق صغير الحجم يتوفر فيه التناعم الوظيفي	-فريق كبير نسبيا -تجانس المستوى إداري
2- طول فترة التكوين اليومي	من الساعة 8 إلى 5 مساء مع فترة إستراحة	من 9 إلى 6 مساء وقد يستمر إلى 8 أو أكثر	من 9 أو 10 إلى 3 مساء
3- الإعداد للبرامج	قراءة فردية - تقرير مكتوبة	- التركيز على توجيه الفريق	قد لا يكون مطلوباً
4- افتتاح البرنامج	تقديم المشاركون لأنفسهم إما عشوائياً أو من حيث ترتيب الجلوس	التركيز على أهمية المنشأة والانتماء إليها الترتيب من الأصغر إلى الأقدم	التقديم حسب المستويات الوظيفية الأعلى أولاً
5- تركيز العملية التكوينية	التركيز على " الكيف" (How To) والجوانب التطبيقية	التركيز على المناقشات تبادل الخبرات لعب الأدوار	التركيز على دور المدرب وعرضه للموضوع

1 أحمد الباشات، أسس التدريب، دار النهضة الحديثة القاهرة، 1987، ص11

² L.Sekhiou, gestion du personnel, Ed Organisation, paris, 1990, p239.

³ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، المؤرخ في 15 ربيع الثاني 143 هـ/20/03/2011، ص32

⁴ جابر عوض السيد - و أبو الحسن عبد الموجود، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، مرجع سابق ذكره، ص170

قراءة محدودة	(Role Play)		
- شرح المدرب الاعتماد على الشفافيات	التركيز على الوسائل البصرية الممارسة الفعلية للفريق	مكتوبة وتميز بالوضوح	6- المادة التكوينية
تجنب الأسئلة المباشرة للمشاركين تجنباً للحرج	أسئلة الفريق مناقشات داخل الفريق أسئلة مباشرة	أسئلة مباشرة للمشاركة أسئلة عارضة مفتوحة	7- اختبار مدى تفهم المتدرب
الأقدمية السمعة الانجاز الفردي	العلاقات الشخصية انجاز الفريق التناغم داخل الفريق	الاعتماد على النفس المنافسة الشعور بأهمية عامل الوقت	8- القيم الثقافية

خلاصة:

تضمن هذا الفصل الثاني المفاهيم الأساسية للتكوين حيث تم التطرق إلى التعاريف من جمع جوانبها كذلك أسس التكوين وأهدافه وطرائق الاحتياجات التكوينية. و بما أن العمل في المؤسسة التعليمية و الصحية يركز الفردي و العمل الجماعي وذلك لإنجاز الهدف المشترك والوصول إلى أداء متكامل يعمل على تحسين المستوى التعليمي والخدمة الصحية بجودة وكفاءة عاليتين، مع مراعاة الخصائص الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الجزائري وبما تحمله من قيم وعادات وتقاليد...الح.

وبما أن المؤسسة الصحية تستقبل جميع شرائح المجتمع وجب عليها أن تكون مؤهلة وذات دراية بالميدان الذي تعمل فيه بما يخدم تطلعات طالبي العلاج فيها كان هذا الفصل بمثابة إثراء لمتطلبات التكوين ولوازمه. وكذلك وجب رفع مستوى التعليم في بلادنا.

الفصل الثالث

ماهية الترقية في إدارة المؤسسة الجزائرية

تمهيد:

تعتبر الترقية الوظيفية من أهم الموضوعات التي لها أهمية في أي منظمة من المنظمات فهي تعد من تنمية الموارد البشرية وكذلك تعد تحفيزا لهم كما أنها تساهم في التنمية الإدارية كونها من المهام الرئيسية لوظيفتها، ووسيلة من الوسائل التي تدفع العامل لتنميته الذاتية استعدادا لتحمل عبء و مسؤولية العمل، و المنصب المرفق إليه، وبالتالي فهي تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة من القوى البشرية لشغل الوظائف الأعلى في درجات السلم الإداري للمؤسسة. نهيك عن التنظيم ومراقبة المسار المهني للعامل.

3-1: إدارة الموارد البشرية النشأة والتطور

3-1-1: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحالي ليست وليدة الساعة و إنما مرت بمجموعة من المراحل التاريخية دراسة العلاقة بين الإدارة العليا و العاملين، حيث اختلف الباحثون حول تسمية هذه المراحل، إلا أن المضمون كان واحد، و هذه العوامل نوجزها في ما يلي :

● مرحلة ما قبل الثورة الصناعية :

تميزت هذه الفترة بالإنتاج اليدوي، و الاعتماد على أدوات بسيطة فلم يتم في هذه الفترة تحديد شروط و أنظمة العمل و العمال، بل ركزت على الإنتاج و كيفية زيادته، ثم بعدها جاء نظام الرق حيث أصبح العامل يمارس صناعته في المنزل مقابل أجر يسمح له بالعيش الكريم، ثم ما لبث أن ظهر بعد نظام الإقطاع في الريف و نظام الطوائف في المدن تميز الأول بوجود طبقتين العبيد يفلحون الأرض و الملاك أما الآخر فعرف باحتكار للصناعة و الحرفة¹.

● مرحلة الثورة الصناعية :

قامت الثورة الصناعية في القرن السابع عشر، حيث نظرة إلى العامل على أنه سلعة تباع و تشتري بعد أن غلّبت العنصر الآلي على العنصر البشري و أهملت حاجات و حوافز العمال، كما ساهمت الثورة الصناعية في نشأة الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج مهارة بسبب نظام المصنع الكبير و على الرغم من ذلك فإن الثورة حققت زيادة هائلة في الإنتاج و السلع².

● مرحلة الإدارة العلمية :

و تعتبر هذه المرحلة من إبراز التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة المواد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية التي تزعمها **فريدريك تايلور**، مستخدما المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال و اختيار العامل الأفضل للعمل، و استخدام دراسة الحركة و الزمن حيث توصل **تايلور** إلى الأسس الأربعة للإدارة و هي:

تطور حقيقي في الإدارة، و اختيار العلمي للعاملين، الاهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية و تعليمهم، التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية³.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الإطار النظري و حالات علمية، ط 1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2010، ص 27.

² عبد العزيز بدر الندوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، ط 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، طباعة عمان، سنة 2009، ص 26، 27.

³ فيصل حسوني، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن عمان، 2011 ص 10.

• مرحلة نمو المنظمات العمالية :

عرفت هذه المرحلة ظهور حركات عمالية جاءت من أجل تغيير الأوضاع التي كان يعانيها العمال من أرباب العمل، و للمطالبة بحقوقهم، و التفاوض باسمهم فيما يخص زيادة أجور العمال، و خفض ساعات العمل .

1.مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى:

تميزت هذه المرحلة باستخدام طرق جديدة لاختيار العاملين قبل تعيينهم و ذلك لتفادي أسباب فشلهم بعد توظيفهم، و مع تطور علم النفس الصناعي بدأ بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية للمساعدة في التدريب و التوظيف و الرعاية الصحية و الأمن الصناعي، و يمكن اعتبار كل هذه الأشياء ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، كما شهدت تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، و ذلك بإنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية و الإسكان، فكان بذلك بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، و كان اغلب العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الاجتماعية و الإنسانية للعاملين .

2.مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية :

شهدت العشرينيات و بداية الثلاثينات من القرن الماضي تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هارثورن بزعامة "القفن مايو" و اقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم، و توفير الظروف المناسبة للعمل¹.
مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن :
في هذه المرحلة عرفت اتساع في نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب العاملين و تنميتهم، و ترشيد العلاقات الإنسانية و وضع برنامج لتحفيزهم و ضبط حضورهم و انصرافهم.

3-1-2:مراحل تطور المؤسسة الجزائرية

إن المفهوم التقليدي للمؤسسة الجزائرية العمومية، يتركز على أساس فكرة المرفق العام، فهي عبارة عن مرفق عام إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و تخضع لقواعد القانون العام في تنظيمها و سيرها. ولقد مرت المؤسسة الجزائرية بعدة مراحل منذ الاستقلال من أهمها:

- **مرحلة التسيير الذاتي (1963/1967):** خرجت الجزائر من الحرب و اقتصادها شبه مدمر. فبعد الاستقلال غادر العاملين بالإدارة و المراكز الحساسة مناصبهم قرابة (90 % معمرين و

1 فيصل حسوني : مرجع سبق ذكره، ص 11، 12 .

أجانب)، تاركين المؤسسات و الإدارات مهملة حيث غادر خلال 6 أشهر 800 ألف شخص وكان القصد من وراء هذا الهروب خلق مشاكل أمام الدولة الجزائرية المستقلة حديثا إضافة إلى المشاكل الموضوعية التي كانت تواجهها كالبطالة تفوق (70 %) ، الفقر، التهميش، الأمية (98%)، وعلى هذه المخلفات صدر مرسوم في 22 مارس 1963 الذي ينص على أن المؤسسات تسير ذاتياً، وبذلك إعطاء الصبغة القانونية لهذا التسيير، وإعطاء شكل تنظيمي لها.¹ خلال هذا الوقت حاول العمال على اختلاف فئاتهم و قدراتهم ملء الفراغ الذي تركه المسيرين الأجانب بهدف حماية الاقتصاد الوطني و مواصلة العملية الإنتاجية في المؤسسات قصد مواجهة احتياجات المجتمع، وهذا التجاوب من طرف العمال سهل عملية تجسيد التسيير الذاتي للمؤسسات. إن فكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق، و إنما كانت استجابة عفوية لظروف اقتصادية، سياسية و اجتماعية معينة فرضت العمل بهذا النمط حيث وصل عدد المؤسسات الصناعية في سنة 1964 إلى 413 مؤسسة كانت تسير ذاتياً، و أغلبية هذه المؤسسات تتميز بصغر حجمها.

- مرحلة الشركة الوطنية (1971/1968):

وتعرف أيضاً بالمؤسسات الحكومية حيث تأسست كل من الشركة الوطنية للنفط و الغاز، الشركة الوطنية للحديد و الصلب و الشركة الوطنية للصناعات النسيجية ، الشركة الجزائرية للتأمين و غيرها حيث اعتبرت آنذاك كأدوات أساسية لتحقيق استراتيجية التنمية . و التي كانت محددة و مسطرة من قبل الجهاز المركزي و الوصاية لأن هناك أهداف أخرى تتعارض و طبيعة نشاطها بسبب عوامل عدة من بينها :

قلة الإطارات و نقص الخبرة .

تلبية المطالب الاجتماعية .

خلق شروط الاستقرار السياسي .

- مرحلة التسيير الاشتراكي (1980/1971):

جاءت مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات و التي تعتمد على أساس النظام الاشتراكي الذي يركز على الملكية العامة لوسائل الإنتاج ، و أن يكون العمال طرفا مهما في تسيير و مراقبة هذه الشركات.

- مرحلة الإصلاحات للمؤسسات العمومية الجزائرية:

تعد هذه المرحلة بمثابة التغلب على الأوضاع التي مرت بها المؤسسة الجزائرية من تعقيد و المشاكل التي تراكمت عبر السنين مما أدى إلى إعادة الهيكلة الأولى والثانية من أجل تلبية

¹ مرسوم 95/63 مؤرخ في 22 مارس 1963، المتعلق بنظام التسيير الذاتي، الجريدة الرسمية، العدد 17، ص 298

الحاجات الاجتماعية¹، وانتهت هذه المرحلة باستقلالية المؤسسات العمومية وأفضت بعد ذلك إلى خصوصية المؤسسات وبيعها تماشياً مع سرعة التنمية المحلية.

3-2: مفهوم إدارة الموارد البشرية

3-2-1: تعريف إدارة الموارد البشرية

عرفها فريش على أنها : عملية اختيار و استخدام وتنمية و تعويض المورد البشري في المنظمة². عرفها "ديسلر" على أنها: عبارة عن مجموعة من الممارسات الإدارية و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه³

تعريف آخر:

هي الإدارة المتعلقة بتخطيط و توظيف وتنظيم و تطور وتحفيز ورقابة إدارية و إنتاجية و المحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين و مدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة⁴. كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها : العملية الخاصة باستقطاب الأفراد و تطويرهم، و المحافظة عليهم في تحقيق أهدافهم⁵.

3-2-2 وظائف إدارة الموارد البشرية :⁶

1 . تهيئة القوى العاملة : ويتمثل ذلك في توفير القوى العاملة حسب التخصصات و الكفاءات في جميع الأقسام و الإدارات العامة و نعي بتهيئة القوى العاملة استحضار المورد البشري بالكمية و النوعية المطلوبة و التي سوف تنجز مهام المؤسسة و ذلك من خلال التعرف على عدد العاملين و توصيف الوظائف الوظائف حيث أن الهدف الرئيسي ل إدارة الموارد البشرية هو استقطاب و إيجاد الأفراد الملائمين لأعمال المؤسسة ويعتبر تحليل و توصيف الأعمال القاعدة التي يركز عليها كل برنامج إدارة الموارد البشرية فهو أساس التنظيم السليم الذي يتم بموجبه الاختيار و التعيين ولوضع معدلات عادلة للأجور و برمجة التدريب و تحديد الحاجات التدريبية .

¹ سعيد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، دار النشر، جامعة العلوم الاقتصادية، الجزائر، 1984، ص 2
² صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيق، دار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 16 .
³ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2010، ص 20
⁴ طاهر محمود الكلاله، تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، ص 14 .
⁵ هاني عرب، محاضرات إدارة الموارد البشرية، ملتقى البحث العلمي، 1428، ص 13 .
⁶ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية - قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط 1. دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2015م-1436هـ. ص 47

2. التطوير القوى العاملة: ¹ و يقصد بها رفع كفاءة العاملين و ذلك عن طريق تدريب و توجيه: الأفراد وفق أسس عملية بهدف تحقيق الكفاءة الإدارية بأقل وقت وتكلفة كما يتم تطوير العاملين حتى يكونوا مؤهلين لأشغال و وظائف أخرى أكثر تعقيدا و يشمل ويشمل تنفيذ هذه الوظيفة ما يلي:

أ - التخطيط المهني

ب - إعداد و إدارة برامج لتطوير العاملين

ج - التخطيط لنشاط التدريب و تنفيذه .

3. مكافآت القوى العاملة :

يقصد بها تقديم الأعمال ثم تقويم منجزات العاملين و ذلك من خلال معرفة مدى التزام العاملين بمتطلبات العمل، و بناء على ذلك يتم تحديد الأجور و المكافآت، و تعويضهم و مكافئتهم العاملين على الجهود التي يقدمونها للمنظمة و يتمثل ذلك تحفيز العاملين لتقديم أداء أفضل و أحسن عن المعتاد أي تحديد كل وظيفة لتحديد الأجر المناسب لها².

4. الحفاظ على القوى العاملة :

يقصد بالحفاظ على هذه القوى هو إبقاء و إدامة الأفراد العاملين في المنظمة و تشمل المحافظة على الأفراد العاملين المتوفرين السعي إلى توفير بيئة آمنة و التأكد من سلامتهم و عدم التعرض للمخاطرة و هذا يتطلب التأكد من خلو بيئة العمل من الحوادث أو المرض و كذلك الحفاظ على هذه القوى العاملة من الشيخوخة لتفادي الحاجة و العوز بعد أن ساهمت في العملية الإنتاجية في سبيل خدمة المجتمع و المصلحة العامة و الخاصة على سواء .

و إضافة إلى ذلك يجب توفر مناخ تنظيمي تسوده درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين و

هذا ما يحافظ علي بقائهم في المنظمة أي أن العملية تتمثل على الأقل الفعاليات التالية³ :

أ - وضع وتنفيذ نظام السلامة المهنية

ب - متابعة قوانين العمل و متطلباتها

ج- التأكد من امتلاك المنظمة لثقافة و مناخ بئمن السلامة و الفرد .

1 المرجع السابق، ص 48.

2 طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص 23.

3 يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

5 . وظائف أخرى :¹ إضافة إلى ما تم عرضه سابقا من وظائف فإن لإدارة الموارد البشرية وظائف أخرى تقوم بها و تتمثل في ترقية العاملين و متابعتهم و إعطائهم إجازات وغيرها كما تهتم بمجموعة قضايا أخرى مثل معاقبتهم إذا قصروا ... أو غير ذلك و قد تحتاج في بعض الأحيان إلى الاحتفاظ بمعلومات عن المورد البشري عن طريق إجراء البحث و المتابعة و خزن البيانات و المعلومات المتعلقة بهم في نظام معلومات الموارد البشرية.

3-2-3 العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي ل إدارة الموارد البشرية :

نجد أن كثير من كتاب إدارة الموارد البشرية يتفقون بأنه هنالك مجموعة من العوامل تؤثر في هيكل إدارة الموارد البشرية و وضعها التنظيمي ومن بين هذه العوامل ما يلي .

1 - أدوار إدارة الموارد البشرية²: إن الإدارة الموارد البشرية دور هام في المنظمة و ذلك من خلال تعيش في جو تنافسي و الاتجاه نحو العولمة فالمنظمة الناجحة التي تعمل في بيئة تنافسية تعمل على تشجيع إدارات الموارد البشرية فيها على ممارسة إدار مختلفة و متعددة و ذلك بهدف تحسين الإنتاجية و تغيير نمط العمل و تتمثل أدوار إدارة الموارد البشرية في الآتي³.

1 - دور الأعمال :

و يتمثل هذا الدور بمشاركة إدارة المورد البشرية للمؤسسة في تحديد الأعمال فيها ويتم ذلك من خلال معرفة أهداف تلك الأعمال و العمل على مساعدة المنظمة للوصول إلى المستوى الذي ترغب فيه و يعتبر هذا الدور من الأدوار الحديثة ل إدارة الموارد البشرية فربط نشاطها بحاجات الأعمال يساهم في توسيع مشاركتها في رسم الاتجاهات الإستراتيجية للمنظمة و بهذا بتعزز الدور الإستراتيجي لها .

2- الدور التشغيلي:

في هذا المستوى يتم وضع إستراتيجيات و خطط لاستقطاب المورد البشري و صناعة قرارات التوظيف و العمل على زيادة نشاطات التدريب و تطوير أنظمة الرقابة على الأداء و السلوك و المتابعة و العمل على تقييم الأداء

فقيام إدارة الموارد البشرية بدور تشغيلي يساهم في ربطها بحاجات الأعمال للمنظمة و يعد الدور التشغيلي من الأدوار قصيرة المدى و ذلك لارتباطه بالنشاطات أو العمليات اليومية التي تتم إنجازها في المنظمة أولا و إدارة الموارد البشرية ثانيا.

¹ المرجع السابق، ص 48.

² يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفضل : مرجع سبق ذكره . ص 99 .

³ المرجع نفسه، ص 99.

3- الدور الإداري :

- أما هذا الدور فيعرف بالدور متوسط المدى و يتم فيه من خلال نشاطات إدارة الموارد البشرية فيه بالتأكد من دقة معايير الاختيار و العمل على تطوير خطط الاستقطاب المورد من الأماكن المناسبة إضافة إلى وضع أنظمة للأجور و المكافأة و برامج التطوير الإداري.
- ب - **حجم المنظمة** : يتم تحديد حجم المنظمة من خلال نشاطها أو التبعات التي يحققها أو عدد العاملين أو حجم رأس المال و يعتبر حجم المنظمة من العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي ل إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فكلما زاد حجم المنظمة إلا و تنوع نشاطها وهذا ما يفرض على المنظمة باستخدام أنشطة جديدة داخل الإدارة .
- ج - **كثافة المورد البشري** : تختلف المنظمات فيما بينها في استخدامها للمورد البشري و ذلك نظرا لطبيعة النشاط الذي تمارسه فكلما زاد الاعتماد على عنصر العمل بشكل كبير مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى كلما كانت هنالك ضرورة وجود إدارة متخصصة تعمل على التخطيط الجيد لاستخدام هذا العنصر و تقوم بقيادته و توجيهه و مراقبة أدائه و لذلك نجد تعدد و تنوع في نشاطات إدارة الموارد البشرية في المنظمات التي تستخدم الموارد البشري بكثافة و تعرف هذه المنظمة بالمنظمات ذات العمل الكثيف بحيث يودي التنوع و التعدد في نشاطات إدارة الموارد البشرية إلى ضرورة الاهتمام بممارسة تلك النشاطات، هذا الاهتمام يعكس بوضوح الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة¹.
- د - **المستوى التقني** : إن استخدام المنظمة لتقنيات الحديثة دور أساسي في تحجيم نشاطات إدارة الموارد البشرية و ذلك الآن إدخال هذه الآلات محل عنصر العمل وعادة ما يؤثر هذا الحل سلبا على مكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على التقنيات العالية تقوم بإعطاء المورد البشري وظائف يغلب عليها الطابع التنفيذي وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية في هذا الوضع إدارة مهمشة أو موجودة في قاعدة الهرم التنظيمي .
- هـ - **خصائص سوق العمل** : تنعكس التغيرات في خصائص سوق العمل على دور و أهمية الموارد البشرية في المنظمة، ففي أسواق العمل التي تتميز باستقرار ظروف الطلب و العرض لموارد البشرية فيها و ميل كذلك هذه التنظيمات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي الذي يتمثل في تنفيذ سياسات الاختيار و التعيين و التدريب و تقويم الأداء .

¹ يوسف حجيم الطائي : مرجع سبق ذكره، صص(100-101)

أما في ما يخص الأسواق التي تتميز بعدم استقرار و عدم وضوح في الاتجاه العام للطلب و العرض للمورد البشرية وهو ما يميز العمل اليوم الذي تنافس المنظمات فيها للحصول على المورد البشري بالكم و النوع المطلوب و بأقل تكلفة¹ .

و- **توفر الكوادر الإدارية ذات الكفاءة :** للقيام إدارة الموارد البشرية بعملها الذي تمارسه بشكل كفو تستلزم وجود كوادر إدارية متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة أولا وتحاول عكس هذه المسؤوليات بإجراءات و قواعد و نظم عمل ثانيا، إن الاعتماد على توفر الكوادر المتخصصة بإدارة الموارد يمثل عائق أمام المنظمات في استحداث إدارة متخصصة بهذا المورد بالرغم من حجمها الكبير و أنشطتها المتعددة و كثافة استخدامها لعنصر العمل .

كما تشير بعض الدراسات إلى أن فشل بعض إدارات الموارد البشرية في تحقيق أهدافها يعزى في بعض الأحيان إلى عدم توفر كوادر متخصصة في التخطيط لنشاطها و تنفيذها للرقابة على إنتاجها.

3-3: ماهية الترقية في المؤسسة

3-3-1: مفهوم الترقية:

يقصد بالترقية نقل الفرد من وظيفته الحالية الى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى لها مسؤوليات وواجبات أكبر ويدفع لها أجر أكبر² . ومن أجل الرفع من معنوياته والتي تؤدي من شأنها في الرفع من كفاءة الموظف، فلقد تعددت التعريفات التي تعرضت إلى الترقية كل حسب نظرتة. من بين هذا التعريفات، نذكر تعريف **ديجي ماكثير** حيث يقول "هي الاستعمال الأفضل للقدرات الشخصية لكل عامل خاصة القليلة الاستعمال أو غير المستعملة وذلك لتحسين العمل الحالي أو الأعمال الأخرى"³.

تعريف 2: "نقل العامل إلى مركز مصحوب بآثار مادية ومعنوية وهي أيضا إسناد وظيفة جديدة إلى العامل تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من الوظيفة الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات و الصلاحيات فالترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية"⁴.

¹ المرجع نفسه، ص 101 .

² عادل حسن، **الأفراد في الصناعة**، دار الجامعات المصرية، ص 414.

³ دي جي ماكثير، سلوك العمال، ط 2، 1966، ص 267.

⁴ محمد انس قاسم جعفر، **نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ص 22.

كما أن محكمة التمييز في مصر أقرت تعريفا للترقية ربطت فيه الترقية بالدرجة المالية إذ أنها عرفت الترقية بأنها تعيين الموظف في درجة مالية أعلى من درجته كما يندرج في مدلولها وينطوي في معناها تعيين موظف التي تعلو بحكم الطبيعة الوظيفة التي يشغلها في مدرج السلم الإداري.¹ وقد استقر القضاء الإداري على أن الترقية هي تقليد الموظف درجة أعلى في السلم الإداري حتى ولو لم يترتب على ذلك زيادة في المرتب.²

مفهوم الترقية في التشريع الجزائري:

أحاطها المشرع الجزائري أهميه كبيرة وهذا قصد تشجيع الموظفين على بذلا لجهود الرفع من مستوى أدائه وهذا ما يظهر من خلال النصوص القانونية المؤسسة للوظيفة في الجزائر من خلال موضوع الترقية وفي هذا الصدد عرفت المادة 54 / 1 و 2 من المرسوم رقم 59 85 الترقية كما يلي: عملا بالمادة رقم 117 من قانون رقم 12/78 المؤرخ في 15 أوت المذكور أعلاه ((تتمثل الترقية في التحاق بمنصب عملا على حسب التسلسل السلمي وترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاتها و بتغيير السلك.³

وقد فرق المشرع الجزائري في الأمر 03/06 بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة كما يلي ((تتمثل الترقية في الرتب وتقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من الرتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى منها مباشرة كما عرفت المادة 106 من الأمر 06 / 03 الترقية في الدرجات كما يلي،) تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة و تتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم).⁴ فالترقية هي إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية أو بشغله لوظيفة الأخرى ذات مستوى أعلى ومسؤولية أو سلطة أو تعتبر حق من حقوق الموظف وقد عرفها المشرع الجزائري على أنها التحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي وترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو تغيير السلك.

1 عمر زعباط، (النظام القانوني لترقية الموظف العمومي)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 28.

2 سليمان محمد الطماوي، مرجع سبق ذكره، ص 451.

3 أنظر المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية العدد 13 الصادر في 24 مارس 1985، ص 340.

4 المواد 106، 107 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46 الصادر في 16 سبتمبر 2006، ص 10.

تعريف آخر: الترقية عبارة عن تحديد واجبات الفرد ضمن وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، وهي شيء مرغوب في جميع المجتمعات، كما أن معظم العاملين إن لم نقل كلهم يرغبون في التقدم في وظائفهم، وأعمالهم حتى يتحصل على الراتب الذي عادة ما يقترن بالترقية، ومن ثم تحسين مستوى معيشتهم وتعتمد فعالية الترقية كحافز على العمل، إذا ارتبطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كان لدى العامل رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى.1

3-3-2: أهمية الترقية

تعتبر الترقية عملية حيوية لكل من المنظمة والعاملين فالمنظمة تسعى من وراء توفير نظام الترقية لتحقيق:²

- رفع الروح المعنوية للعامل ينال حاليين .
- توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.
- ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل بالمنظمة.
- خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.
- زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي.
- تلبية الترقية احتياجات المؤسسة والعاملين.
- دفع الموظفين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية والأداء.
- تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجديد والتحسين بتغيير المنصب وخلق ديناميكية جديدة تكسر الجمود.
- التعرف على الوظائف و المستوى الأعلى عند التقدم لشغل الوظيفة مما يسمح بالاتصال والإحساس بالمسؤولية³.
- وجود نظام ترقية يظهر المؤسسة بصور مشرفة ويكسبها سمعة واسعة في السوق الخارجي .
- الاعتماد على أسس علمية وموضوعية تتوافق مع طموحات العمال.
- تساهم في تحقيق الاستقرار المهني ورفع الروح المعنوية و زيادة الولاء.

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، بـرج الكيفيان، الجزائر، 1011، ص151.

² يوسف جسيم الطائي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص469-497.

³ نبيل الحسيني النجار و مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992، ص502.

ولهذا حظيت الترقية باهتمام كبير وضرورة تطبيقها بشكل سليم لكونها لها فضل كبير على الأفراد فمعظم العاملين يرغبون بالتقدم في وظائفهم والحصول على راتب أفضل، وتطبيق عملية الترقية يتمكون من زيادة تحسين أداءهم وبالتالي تحسن مستوى معيشتهم وهذا ما جعلنا نقول بأن الأهمية البالغة للترقية تتجلى في أنها عملية حيوية لكل من المنظمة والعاملين لأنها تعود بتحقيق الإنتاجية على كلاهما فبالنسبة للمنظمة تعني الاستقرار ولل فرد تعني زيادة في الأجر وأهميته على مستوى المؤسسة والدولة حقيقة مؤكدة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة في أي مستوى من المستويات التخطيطية.

3-3-3: أهداف الترقية

تضع المؤسسة برامج لترقية العاملين والموظفين فيها وذلك من أجل تحقيق الأهداف

التالية:¹

1. تلبية احتياجات المنشأة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع إذ أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس موضوعية تمكن إدارة المنشأة من تحقيق العمالة المطلوبة واللائمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المؤسسة للاستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها.
2. ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة التي اكتسبت المهارات الفنية والإدارية في مجال الأداء والمهام و الأعمال الملقاة على عاتقها ومن ثم الاختيار ومن بينها من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية.²
3. خلق حافز قوى لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود و شعور الموظفين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم و بالتالي في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل.
4. التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين .
5. استثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوفر عليها الموارد البشرية.
6. الإعداد للتقدم إلى وظائف أكبر سلطة و مسؤولية ، من خلال الحركة الرأسية ، حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى إضافة إلى³ :

1. أهداف نفسية: تتمثل في الرضا عن العمل وشعور العامل بوجوده الفعلي داخل المؤسسة ، هذه الأمور المعنوية تشجع على الابتكار و إيجاد المهارة.

¹مصطفى نحيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط 3، الإصدار الأول 2000، ص276 .

² علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، دون ط ، عين مليلة ، 2002 ، ص 127 .

³ جبلي فاتح ، مرجع سبق ذكره، ص34.

2. **أهداف ثقافية:** المهارة، الخبرة، التدريب و التكوين لها اثر في توسيع الأفق الثقافي للعامل و بالتالي اكتساب ثقافة تسير التطور الاجتماعي.
3. **أهداف اجتماعية:** تطوير الكفاية الإنتاجية وحسن الأداء يجعل العامل يبذل أقصى جهد للفوز بالترقية وإيجاد عمال مهرة داخل المؤسسة.
- يمكن أن تتحقق هذه الأهداف في حالة قيام نظام الترقية على معايير عمليّة موضوعية تستبعد الاعتبارات الشخصية و كافة الطرق ألا موضوعية التي تؤدي إلى وجود فوضى داخل المؤسسة و نشوب صراع بين الإدارة والعمال مما يؤثر على إنتاجية المؤسسة. ولا يمكن للترقية أن تحقق هذه الأهداف المتعددة إلا بالتزام العامل غي عمله والقيام بواجباته.
- و لا يمكن للترقية أن تحقق هذه الأهداف المتعددة إلا بالتزام العامل في عمله و قيامه بواجباته .

3-3-4: شروط الترقية:

- تتمثل الشروط العامة للترقية سواء بالاقدمية أو الكفاءة في ما يلي¹:
- يشترط أن يكون الموظف قد أمضى في الوظيفة المرقى إليها المدة اللازمة التي يتطلبها القانون و يطلق عليها المدة البيئية
 - لا يجوز ترقية الموظف المنقول إلا بعد مضي سنة على الأقل من تاريخ نقله
 - الترقية تكون من وظيفة إلى الوظيفة الأعلى منها مباشرة في الدرجة و من ذات المجموعة الوظيفية .
 - يشترط عدم وجود مانع من الترقية لدى الموظف مثل توقيع جزاء تأديبي عليه يحول دون ترقيته، أو إحالته إلى المحاكمة التأديبية أو الجنائية أو وقفه عن العمل وذلك لمدة الإحالة أو الوقف حتى تثبت براءته في حالة ما إذا وقع عليه إنذار بسيط مدته 5 أيام فأقل و جب عند ترقيته احتساب أقدميته في الدرجة أو الوظيفة.
 - لا يجوز ترقية الموظف الذي تمت معاقبته تأديبياً إلا بعد انقضاء المدد المنصوص عليها.
 - أن تكون الوظيفة الجديدة مواتية للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة، وهذا حتى يتسنى للإمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري.²
 - أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص و تلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حالياً.¹

¹ شريف يوسف حلمي خاطر، الوظيفة العامة-دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، صص(152-153)

² محمد انس قاسم جعفر، مرجع سبق ذكره، ص312.

3-3-5: أنواع الترقية

تعتبر الترقية من الطرق الأساسية التي تميز قابلية الأفراد العاملين في المؤسسة دون اللجوء إلى ملء الشواغر من الخارج ويتجسد ذلك من خلال آلياتها التي تسمح بالتساوي بين الموظفين في الصعود إلى إحدى درجات السلم الوظيفي أو بتغيير الرتب داخل نفس السلك أو من سلك لآخر ومن هنا نتعرف على أنواع الترقية المتمثلة في نوعين وهما على التوالي الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة.

أ. **الترقية في الدرجة:** الترقية في الدرجات تعني الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة.² وذلك بعد توفر شروط الأقدمية المطلوبة وتبعاً لتنقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين، وبعد إجراء دورة تكوين مما يعني أن الموظفين الذين لا يتوفر فيهم شرط الأقدمية ولكنهم خضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم مدتها للوصول على الأقدمية المطلوبة للانتقال إلى درجة أعلى فإنه يمكن ترقية في الدرجة .

لقد نصت النصوص القانونية للمؤسسة للوظيفة على الترقية في الدرجة ومنها الأمر 03/06 الذي نص في المادة 106 منه على هذا النوع من الترقية حيث جاء نص المادة على ما يلي :

تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى منها مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الويتية أو الكيفية التي تحدد عن طريق التنظيم . ويترتب عن هذا النوع من الترقية الأتي: تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات و مسؤوليات أعلى وتصبحها زيادة في المرتب وهذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميزها وتطبيقها بطريقة منتظمة ومستمرة أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة.³

فالترقية في الدرجة تتم بصفة مستمرة حسب ثلاثة فترات وهي: المدة الدنيا، المدة المتوسطة، المدة القصوى هذه الفترات تتوزع على (12) درجة، أنظر (الشبكة الاستدلالية في الملاحق ص9)

ب. الترقية في الرتبة :

يقصد بها في إطار القوانين المنظمة للوظيفة ، انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى ، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي ويكون ذلك برتبة معينة و تتميز بارتباطها بواجبات

¹ عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ص 421 .

² نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 268.

³ محمد أنس قاسم جعفر، مرجع سبق ذكره ، ص 123.

ومسؤوليات أكبر وكذلك حقوق وتعويضات مالية تتناسب مع حجم هـ ذه المسؤوليات¹. والترقية في الرتبة يتم حسب الحالات التالية:

- على أساس الشهادة أي الحصول على شهادات ومؤهلات مطلوبة .

- بعد تكوين متخصص .

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني² .

3-3-6: أشكال الترقيات³:

تأخذ الترقيات تبعاً لمصادرها شكلين متميزين فهي إما تكون داخلية أو خارجية.

1- **الترقية الداخلية:** وهي التي تتم داخل المؤسسة حيث تحدد أية مؤسسة الوظائف التي يمكن أن يشغل بالترقي من داخلها وتلك التي تملئ من الخارج ومن مميزات الترقية من الداخل:

1. وسيلة داخل المؤسسة تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم حيث أن الأفراد الذين تم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون أكثر مع التنظيم ويستقرون بسهولة.
2. الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل وتدفع الموظفين في زيادة إنتاجهم ورفع الروح المعنوية ويتفانون في بذل جهود أكثر إذا علموا بأن ذلك سيؤدي إلى ترقيةهم وزيادة على ذلك فإن العاملين يتقربون دائماً الصعود والتدرج للوظائف العليا في نفس مؤسستهم أين يوجد زملاؤهم . ولنجاح عملية الترقية الداخلية يجب إتباع ما يلي :

1. تخصيص عدد معين من المناصب الشاغرة لترقية الموظفين داخلياً.

2. تبسيط إجراءات تحسين قدرات المرشحين وإعدادهم للترقية الداخلية.

2: **الترقية الخارجية:** تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك بحجة تطعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة وذلك تجنباً للجمود، كما أن ملء الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف التدريب⁴.

فالإدارة الأكثر نجاحاً هي التي تميل إلى سياسة الترقية من الداخل لأنه ليس من السهل تعيين

شخص من خارج المؤسسة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا بحيث يجب أن تتوفر سياسة

التدريب لشغل الوظائف ولذلك لا يتم استخدام ترقية من الخارج إلا في ضيق الحدود.

3-3-7: أسس وأنظمة الترقية

¹ بن أحمد عبد المنعم، (علاقة العمل بين السلطة و الحرية في التشريع الجزائري)، رسالة ماجستير، فرع الإدارة العامة، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص17.

² نور الدين حاروش، مرجع سابق الذكر، ص85

³ علي غربي و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 127.

⁴ علي غربي و آخرون، نفس المرجع السابق، ص128

أولاً. الترقية على أساس الأقدمية :

تعرف الأقدمية بشكل عام بأنها مدة الخدمة التي قضاها الشخص ويرتكز أساس نظام الأقدمية على أقدم الممارسات الإنسانية إذ يعتبر التمييز بين الأفراد على أساس الأقدمية قديم قدم الحضارة الإنسانية ذاتها وكذلك فإنها تجد أسسها في التنظيم القبلي أو العائلي حتى الوقت الحاضر وأساسها في العمل الإداري أنه من قضى مدة أطول في العمل أو الخدمة فإنه يمتلك خبرة ومقدرة أكثر من الآخرين الذين قضوا مدة أقل .

وبمقتضى هاته الطريقة فإنه يكون للموظف الذي أمضى في الوظيفة أو الدرجة الأدنى فترة زمنية أطول من تلك التي قضاها زملاؤه من الموظفين الذين أتموا المدة المشروطة للترقية قانوناً أولوية في الترقية إلى الوظيفة أو الدرجة الأعلى الشاغرة بمعنى أنه تتم ترقية العاملين للوظائف والدرجات الأعلى وفقاً لترتيبهم من حيث الأقدمية .

ومن مزايا تطبيق هذا الأساس ما يلي¹:

- تشجيع العاملين على البقاء في المنظمة وعدم تركها، لاحتمال فقدهم لخ برائهم عند ترك العمل، وبالتالي فإنها تقلل من دوران العمل كما أنها من ناحية أخرى ستكون بمثابة مكافأة العاملين على ولائهم للمنظمة.

- اعتماد الترقية بالأقدمية كأساس للترقية سيدفع الإدارة للاهتمام بإجراءات و أساليب اختيار العاملين لديها وكذلك تطوير قدراتهم باستمرار لغرض تولي مراكز وظيفية أعلى . إلا أن هذا النظام تعثره جملة من العيوب جعلته معيار غير حاسم للترقية حتى أن بعض التشريعات تخلت عنه في بعض الرتب الوظيفية لكون هذا النظام يؤدي إلى قتل روح المنافسة وإشاعة التراخي والحمول في أداء العمل الإداري كما أن هذا المعيار ليس بالقرينة القاطعة على كفاءة الموظف المرقي للوظيفة، كما أن إتباع مبدأ الأقدمية في الترقية يؤدي إلى مساواة جميع الموظفين دون تفرقة بين المجد وغيره وهذا مجحفاً بحقوق الموظفين المجددين ولهذا فالمساواة بين هؤلاء العاملين وغيرهم باتخاذ مدة الخدمة أساساً للترقية بصرف النظر عن نتائجهم أمر يؤدي إلى الظلم لا إلى العدالة، ففي الحقوق تفترض المساواة والتعادل في أداء الواجبات وهذا ما لا تحققه فكرة الأقدمية لأنها تحقق المساواة المطلقة بين الجميع.

ثانياً. الترقية على أساس الكفاءة:

¹ مصطفى نجيب شايوش، مرجع سبق ذكره، ص 279.

عندما تريد المنظمة أن ترقى أحد الأفراد العاملين فيها لا بد من الأخذ بمبدأ الكفاءة ليتم اتخاذ القرار العادل في الترقية، بحيث يمكن وضع الفرد المناسب وفقا لقدراته ومهاراته في العمل المناسب، حيث أن العوائد بمختلف أشكالها ومن ضمنها الترقية يجب أن تعمم بهدف تشجيع الأفراد العاملين الذين يبذلون جهودا أكثر من غيرهم ويمتلكون مهارات ومعارف أعلى تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وتاثر أعلى من غيرهم.¹

ومن مزايا تطبيق هذا الأساس أنه :

- ☑ يث روح المنافسة بين الموظفين حيث يتفانى كل منهم في أداء عمله وبذل قصارى جهده²
- ويزيد من الكفاءة الإنتاجية للإدارة وتقضي على روح التواكل والسلبية لدى الموظفين، كما يجذب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة في الإدارة والاحتفاظ بها، كما يحقق هذا النظام فرصة التنافس الشريف بين الموظفين ذوي الكفاءة وتتيح لهم فرصة إبراز قدراتهم وكفاءتهم. إلا أن لهذا الأساس سلبيات منها³:
- ☑ أنه يؤدي إلى عدم إطمئنان الموظف العام وعدم استقراره النفسي.
- ☑ يكون معقد يتطلب وجود قيادة إدارية قادرة على استخدام معايير موضوعية.
- ☑ تتسم الترقية وفقا لهذا النظام بناء على قياس كفاءة الموظف في القيام بواجبات ومسؤوليات وظيفته الحالية، وقد يؤدي الموظف واجبات ومسؤوليات الوظيفة الأعلى التي سيرقى إليها بالكفاءة المطلوبة.
- ☑ قد تحاط عملية تقدير كفاءة الموظفين بعوامل شخصية تؤدي إلى التحيز والمحاباة مما يفقدها فعاليتها وتحقيق أغراضها⁴.

ثالثاً. الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا :

نظرا للانتقادات التي تعرض لها المعيارين السابقين تم خلق معيار ثالث يعتمد على المزج ما بين أسلوب الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجنب عيوب التطبيق المطلق بكل من أسلوب الأقدمية والكفاءة ومن مزايا هذا المعيار في الترقية أنه يكفل إتاحة الفرصة للكفاءات التي تنطلق دون أن يحدها إطار جامد يتمثل في اعتبارات زمنية مطلقة (الأقدمية) وفي نفس الوقت سرياعي اعتبار الأقدمية ومن ثمة يكون

¹ سهلية محمد عباس: علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع ، 1999، ص (363-364)

² شريف يوسف حلمي خاطر: مرجع سابق، ص 150 .

³ جراد حفيضة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

⁴ محمود يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1988 .

للموظفين القدامى نصيب من الفرص المتاحة للترقية .¹ ولتطبيق هذا الأسلوب يجب أن يتم التركيز على النقاط التالية :

- ضرورة اقتصار تطبيق أسلوب الجدارة على الوظائف العليا نظرا لمتطلبات شغل تلك الوظائف من مهارات وصفات شخصية ضرورية .
 - ضرورة إتباع أسلوب الجدارة مع الأقدمية في الترقية للوظائف المتوسطة بشكل تدريجي أي الجمع بين متطلبات الجدارة مع الأقدمية في المفاضلة بين المتقدمين للترقية .
 - إتباع أسلوب الأقدمية في الترقية للوظائف الدنيا (الكتابية والروتينية) بسبب عدم اشتراط شغلها اكتساب المتقدم للترقية إليها لخبرات ومهارات محددة ويكتفي بعامل الزمن لتحديد أهلية المتقدم للترقية.²
- ومهما كانت معايير الترقية فإن على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات أن تولي اهتماما كبيرا للأفراد الذين سوف تتم ترقيتهم بتهيئة الظروف المناسبة ومتابعتهم في تأديتهم لمهامهم الجديدة، والعناية الكبيرة يجب أن تولي لأولئك الذين لم تتم ترقيتهم حيث سيشعرون بخيبة الأمل مما يؤثر على معنوياتهم، وبالتالي يصيبهم الإحباط وقد يؤثر سلبا على سير العمل.
- رابعاً الترقية على أساس الشهادة: الحصول على شهادة أعلى من الشهادة أثناء الوظيفة وفي نفس التخصص والمستوى المطلوب. أنظر (الشبكة الاستدلالية في الملاحق ص 10، 11)

3-3-8: مشاكل الترقية:

مما لا شك فيه أن هناك مشاكل كثيرة تظهر عند القيام بإجراء عملية الترقيات إلى وظائف أعلى منها فهناك مشاكل إدارية وأخرى تتعلق بالعلاقات الإنسانية التي ترغب إدارة المنشأة أن تظل حسنة بين العاملين فيها ومنها:

1. خيبة أمل بعض المرشحين للترقية: يتم في العادة اختيار عدد محدود من المرشحين للترقية بسبب قلة الوظائف الشاغرة فان عددا من هؤلاء الذين يطمحون للترقية ولم يحصلوا عليها سوف يصابون بخيبة أمل وهذا سوف يؤثر على إنتاجيتهم خاصة وان كل فرد منهم يعتقد انه يستحق ترقيته ولتجنب هذه المشكلة يجب على الإدارة العليا في المنشأة أن تضع برنامجا واضحا للترقية على أن يتم تطبيقه بدقة، إذ أن تجاوز الفرد المستحق للترقية يخلق عنده شعورا سلبيا نحو رؤسائه ونحو المؤسسة وهذا لا شك يؤثر على روحه المعنوية وبالتالي على أدائه مما يجعله غير صالح للترقية

¹ تيشات سلوى، (أثر التوظيف على كفاءة الموظفين بالإدارة العمومية الجزائرية)، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص تدبير المنظمات، (غير منشورة) جامعة محمد بوقره، بومرداس، 2012، ص 89.

² ليلي غضبان، (الترقية كحافز لتحسين أداء الموظفين)، مذكرة ماجستير في علوم إقتصادية (غير منشورة)، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010، ص 85.

في الفرص القادمة مما يعيق تقدمه وكذا يمكن للمشرف بمناقشة الموضوع مع الفرد بين له أسس وقواعد الترقية وبعض الشروط الواجب توفرها فيه¹.

2. رفض بعض العاملين للترقية على الرغم من أن معظم الأفراد يرغبون في الترقى إلا أن البعض الآخر لا يريد ذلك لا يرغبون في احتمال الفشل في الوظيفة الجديدة في حين أن البعض الآخر لا يرغب في تغيير محيطه الإنساني الذي اعتاد العمل فيه والبعض يفضل الراحة في الوظيفة الحالية مقابل الجهد الكبير الذي سيبدله في الوظيفة الجديدة مضحين بذلك الراتب أو الأجر الذي يصاحب عادة الوظائف الأعلى.

3. عدم موافقة المشرف التخلي عن الفرد أحيانا يرى بعض المشرفين أنه لا يمكنهم التخلي عن مرؤوسيههم بسبب الحاجة الماسة إلى أعمالهم فلا يمكنهم التنازل عنهم لترقيتهم ونقلهم لإدارات أخرى وهذه تحصل ببساطة إذا كان المشرف قام بتدريب مرؤوسيه جيدا فهو لا يرغب أن يتركوا قسمه مما يمكن أن يؤثر على مستوى الأداء.

4. عدم تكافؤ الفرص ليس من السهل أن توفر المؤسسة فرصا متكافئة لجميع العاملين فإذا كان أساس الترقية الكفاءة فإننا نجد أن بعض المشرفين يعطون تقديرات عالية عن مرؤوسيههم وبعض المشرفين يعطون تقديرات منخفضة مما يحرم مرؤوسيههم من فرص الترقى².

عدم الموضوعية في بعض الأحيان ففي ظل نظام غير واضح للترقيات قد يتم تجاوز بعض الموظفين الأجدر بالترقية، وترقية من هم أقل كفاءة أو أقدميه منهم لاعتبارات غير موضوعية، وهو أمر لا
1_ تخفى آثاره السلبية على العاملين وبالتالي على أدائهم ومستوى إنتاجيتهم³.
2_ عدم إتباع آلية وإجراءات المفاضلة، وتحديد الموظف الأفضل لتأهילה للترقية⁴.
ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل وعدم توافر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية.

3-4: الترقية والمفاهيم ذات العلاقة:

عادة ما تنطوي على الترقية وجبات ومسؤوليات لم تكن موجودة قبل الترقية، كما أنها ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر.

¹مصطفى نجيب شاويش: مرجع سبق ذكره، ص282.

²نفس المرجع، ص283.

³حمود بن مطلق العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي، بحث مقدم لاستكمال للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية، الرياض، 2002.

⁴يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق ص499.

وقد يستخدم في بعض المنظمات (المؤسسات) "مصطلح الترفيع" كمرادف لمصطلح "الترقية"¹، وقد يتخلف المعنيان، فإذا كانت الترقية تعني إسناد وظيفة جديدة في طبيعتها ومسؤولياتها عن الوظيفة الحالية، فإن الترفيع قد لا يترتب عليه تغير في طبيعة ونطاق المسؤوليات الوظيفة. كما يستخدم مصطلح النقل بدل الترقية وهذا فيه اختلاف جوهري من حيث²:

☑ المضمون ☑ الهدف ☑ الأسلوب المستخدم ☑ الأسس والضوابط.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2015م-1436هـ، ص283.

² المرجع السابق، ص285

خلاصة:

تعرضنا في هذا الفصل إلى مفهوم الإدارة والتطور التاريخي كما تطرقنا إلى ماهية الترقية في المؤسسة الجزائرية والتشريع الجزائري. ومما سبق لنا ذكره فان الترقية عموما عبارة عن حركة انتقالية سواء كانت في الرتبة (عمودية) أم في الدرجة (أفقية) سواء كان الحصول عليها على أساس الخبرة المهنية (مدة العمل أو مدة البقاء في الوظيفة) أو الكفاءة أو الشهادة العلمية فهي حق من حقوق أي عامل وأي موظف متواجد بالمؤسسة، فهي عامل يساعد على الاستقرار الوظيفي وحل للمشاكل المادية والمعنوية للعامل.

الفصل الرابع

* المقاربات النظرية في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة *

تمهيد :

مع التطور العلمي و التكنولوجي ازدادت الحاجة إلى الاهتمام و الاعتماد على العلم و الدراسات و البحوث لتوفير المهارات و الأفراد الذين ينهضون بالمؤسسات نحو التطور ، كما تعتبر التغيرات التي مست معظم جوانب المجتمع و التي أسهمت بدورها في تسليط الضوء على أهمية الموارد البشرية في العملية الإنتاجية ، و منها ظهرت العديد من البحوث التي أسهمت بفعالية في تطوير ميدان الموارد البشرية ؛ و تجدر الإشارة إلى أن مضمون إدارة الموارد البشرية يختلف عن مضمون إدارة الأفراد ، طالما أن الفلسفة الإدارية التي يقوم عليها كل من المفهومين قد فيها تغيرات جوهرية ، ففي الثمانين عام الماضية ساد مدخلين في هذا المجال " أولهما : الإدارة العلمية، و العلاقات الإنسانية و الذي حل محلها اليوم مدخل الموارد البشرية"¹

إن سيكولوجية التكوين و تنمية الموارد البشرية يلفت النظر إلى إمكانية تعديل سلوك البشر شريطة توفر ثلاثة عناصر هي:²

☑ توفير آليات الدعم و المساندة الاقتصادية الصادقة.

☑ توفير خطط و تصورات قائمة على إستراتيجية فعالة و حقيقية.

☑ توفير رجال من المنفذين المبدعين لتحقيق هذا التعديل.

وليس بغريب أن الثلاثة عناصر السابقة وثيقة الصلة بما يملكه البشر من قدرات عقلية و سمات شخصية و معرفية تمكنهم من القابلية للتعديل أو التغيير، فضلاً عن ذلك فإن القضية التي يمكن طرحها هنا والتأكيد عليها هي أن قضية (التعديل السلوكي) يمكن النظر إليها من زاويتين مختلفتين لكنهما تتفقان في المقصد والهدف فالزاوية الأولى يمكن النظر إليها من خلال وجهة نظر باثولوجية (مرضية) وهو مجال اهتمام علماء النفس والأطباء النفسيين نحو تعديل السلوك غير التوافقي.

أما وجهة النظر الثانية فهي وثيقة الصلة بالتدريب وإكساب السلوك الإنساني لزيادة القدرات والخبرات لأجل تحسين السلوك الإنتاجي والأدائي في كافة الأنشطة

¹ راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1998 ، ص2.

² رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة ، ط2001، ص3

يقول علماء النفس أن وراء كل سلوك دافع ووراء كل دافع رغبة. ويشير الدافع (Motive) أو الدافعية (Motivation) إلى حالة داخلية تنتج عن حاجة ما وتعمل على تنشيط أو استثارة السلوك الموجه عادة نحو تحقيق الحاجة المنشطة¹.

ومن هنا نستطيع أن نقول من خلال النظرية الحديثة للموارد البشرية والخاصة بالتأثيرات على نفسية العامل، بعد ظهور بعض السلبيات مثل الغيابات المتكررة، والتبذير في استعمال المواد الأولية، وغيرها من التصرفات الناتجة عن الملل والضغط الذي أحس به كثير من العمال جراء إدخال طريقة التنظيم، وتقسيم العمل التaylorية المقيدة لحركة العامل.

ولم يبق تحديد المناصب، ورقابة نشاط العمال ومختلف الأفراد في المؤسسة، يخضع إلى الجانب المادي فقط، بل تطورات عدة نظريات تأخذ بعين الاعتبار الجانب النفسي والسلوكي للإنسان مع ربطه بالعمل بالمؤسسة⁽²⁾.

ومن هذا المنطلق نقول أن بناء المهارات يدخل تحت تنمية الموارد البشرية ويشترك في تنميتها التكوين بالدرجة الأولى ومن ثم الحصول على دافعية تقودنا إلى التخلص من الكسل كما جاء في النظرية الكلاسيكية والقائلة "... بأن الأفراد كسالى، وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وأنهم غير عقلانيين، وأنهم انفعاليين، وأنه لهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة...."⁽³⁾.

¹ حسين أبو رياش وآخرون، **الدافعية والذكاء العاطفي**، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، 2006، ص 14

⁽²⁾ ناصر دادي عدوي، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي** (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية- الجزائر، 2004، ص 13

⁽³⁾ أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 29

1.4 المساهمات النظرية في تنمية الموارد البشرية

1.1.4 مدرسة العلاقات الإنسانية :

لقد ظهرت قبلها ما يعرف بالإدارة العلمية متجاهلة لأهداف العمال ورغباتهم الشخصية والعاطفية إلى أن جاءت حركة جديدة تسمى بحركة العلاقات الإنسانية على أثر دراسات هاورثون التي قام أحد رواد الحركة وهو (التون مايو) مع مجموعة من الباحثين المتمين للحركة، حيث قادت الدراسة إلى انتشار تطبيقات وأساليب السلوكية في مجال الصناعة ، بما تضمنته من برامج التكوين الإشرافي مع التذكير على الدعم والاهتمام بالعاملين⁽³⁾، لقد أدت الدراسة المشار إليها سابقاً إلى التوصل إلى عدة نتائج من أهمها: على المدراء أخذ التنوع الموجود بين الأفراد من الحاجات والرغبات، الأهداف والدوافع. الأخذ بعين الاعتبار العلاقات الغير رسمية ومختلف الميكانزمات المتعلقة بالاتصال ودينامكية الجماعة⁽¹⁾.

النظر إلى المؤسسة على أنها نظام اجتماعي أو مجموعة من الأنظمة الاجتماعية قائمة في داخل كل مؤسسة⁽²⁾.

التركيز على القاعدة العريضة للمشرفين من حيث الإعداد، التدريب، الاختيار لأجل إحداث التكامل⁽³⁾.

لقد ساهمت هذه الحركة في تطور إدارة المواد البشرية انطلاقاً من أن المورد البشري يجب إسعاده وتلبية حاجاته الإنسانية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والفرد العامل معاً ويتجلى ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجه العامل⁽⁴⁾، حيث كان الفضل في ذلك إلى "التون مايو " تلك المؤشرات الجديدة التي جاءت بها حركة العلاقات الإنسانية ولكنها لم تسلم من الانتقادات وتوضح في النقاط التالية:

(3) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية للطباعة والنشر،الإبراهيمية مصر، 2000،ص 17

(1) Jean-Michel Tardieu; **Les Technique de Gestion, Collection DCM TOP Edition;Pari,1980,** p 204.

(2) جمال الدين لعويسات،**مبادئ الإدارة**، دار هومة للطباعة والنشر، بوزريعة الجزائر، 2003،ص 20.

(3) ميق أبو بكر " الاستثمار في الموارد البشرية -دراسة حالة مديرية الصيانة بالاغواط " رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر، 2002،ص8.

(4) مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح،**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**،عالم الكتب الحديث، اربد الاردن، 2002،ص 8

اعتماد المدخل على السلوك المبسط للسلوك الإنساني بفكرة ان العامل السعيد ذلك الذي يعمل بجد وهذا غير مؤكد.

فشل مدخل العلاقات الإنسانية في أخذ الفروق الفردية في الاعتبار فكل فرد يُعد حالة فردية و متميزة. والفرد كائن معقد وذو حاجات مختلفة فالذي يحفز الفرد العامل قد لا يحفز الفرد العامل الآخر.

الفشل في إدراك الحاجة إلى كل من هيكل العمل والسيطرة على سلوك الأفراد بإهمال مدخل العلاقات الإنسانية أهمية الإجراءات والمعايير وقواعد العمل اللازمة لتوجيه الأفراد اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

2.1.4 النموذج البيروقراطي :

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أداء أعمالهم مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة، ويعتبر "ماكس فيبر" أكثر العلماء قرباً من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة و للتنظيم، ولهذا بنى "ماكس فيبر" هذا الاتجاه على المبادئ التالية⁽¹⁾:

☑ التخصص وتقسيم العمل : هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.

☑ التسلسل الرئاسي: ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهـم.

☑ نظام القواعد : مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.

☑ نظام العلاقات غير الشخصية: مطلوب لشيوع الموضوعية والحيـدة في التعامل.

☑ نظام اختيار وترقية العاملين يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.

ولكنها هذا النموذج البيروقراطي لم يسلم هو أيضا من الانتقادات ومنها :
تضخم الأعباء الروتينية.

عدم اعتناء العاملون بصالح المنظمات، واهتمامهم فقط باستيفاء الإجراءات.

القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي.

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 34

3.1.4 نظرية النضج (Maturity theory):

صاحب هذه النظرية " كريس ارجريس " ، أهم ما قدمه للفكر الإداري هو هذه النظرية والتي يقول عنها " ... إن جميع الأفراد أسوياء ويبحثون عن مواقف يطهرون فيها نضجهم وتحملهم للمسؤولية ويستخدم كريس مصطلح الشخصية (Personality) ومصطلح الذات (self) كمترادفات، حيث يرى أن مصطلح الشخصية يشتمل على سلوك الإنسان ومشاعره وأقواله وأفعاله وأحاسيسه وأسلوب تفكيره، أما مصطلح الذات والوعي بالذات (Self Concept) فيشيران إلى الجوانب التي يعيها الفرد وزيادة معرفته بذاته، ويعتبران عنصرين مهمين في تطور شخصية الإنسان وتطور مستوى أدائه التنظيمي ... (1) "

كما توجد نظرية "الكريس أرجريس" اشترك فيها مع زميله "باك" (Bakke) والتي جاءت بعد دراسة استغرقت أكثر من 20 عاماً فيشار إليها بنظرية الاندماج أو الانصهار، وكان الهدف منها هو إيجاد نظرية متكاملة للسلوك الإنساني تكون قادرة على فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به وضبطه، وتعتمد هذه النظرية على الفرد والمنظمة، والمشكلة على حد رأي "باك" و"كريس ارجريس" هي كيف نجتمع بين الافراد باختلاف قدراتهم ومعتقداتهم ونجعلهم يتعاونون في مختلف النشاطات بشكل يحقق نجاح المنظمة ورضاهم في الوقت نفسه.

إن مرحلة الانصهار تفترض ان هناك وجود أهداف شخصية للإفراد منفصلة عن أهداف المنظمة. كما تفترض أن هناك مرحلتين للسلوك تعلمان في وقت واحد هما (2):
 مرحلة سلوك المنظمة أو المرحلة الاجتماعية (Social process).
 مرحلة سلوك الفرد أو المرحلة الشخصية (Personal process).
 إن هاتين المرحلتين تنصهران في وقت واحد ، حيث يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته والمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

(1) إبراهيم بدرشهاب الخالدي، رواد الفكر الإداري، دار الاعلام، الاردن، ط1، 2006، ص 81
 (2) المرجع نفسه، ص 83

4.1.4 النظرية المعرفية⁽³⁾ :

".. تؤكد هذه النظرية على إثارة عدم التوازن المعرفي كوسيط للتحفيز لتعلم شيء جديد، وهذا متسق مع أفكار (بياجيه - Piaget) حول التنظيم، التكيف، والمخططات، تبعاً لقول " بياجيه " فإن الأشخاص عندما يواجهون تعارضاً ما بين شيء جديد وشيء قد عرفوه مسبقاً فإن حالة من عدم التوازن تنشأ لديهم مما يدفعهم الى محاولة التخلص من هذه الحالة وتحقيق التوازن...".

5.1.4 النظرية الإنسانية :

بين ابراهام ماسلو (Abraham Maslow) أن الأشخاص يتم تحفزهم

من خلال الاحتياجات الشخصية لإظهار اهتمامات طبيعية محددة، والتي قام بتصنيفها هرمياً وقد عرض خمس مستويات هي⁽¹⁾:

الحاجة الفسيولوجية (كالأكل وما إلى ذلك) .

الحاجة إلى الأمن (كالحماية من الإهمال).

الحاجة إلى الانتماء والحب والاحتياجات الاجتماعية.

الحاجة إلى تقدير الذات (كالمكانة الاجتماعية وما شابه ذلك).

الحاجة إلى تقدير الذات (كالإبداع ..).

أما "الدرفر Alderfer " فقد قدم تصنيفاً على منوال ماسلو بدرجة عالية يحتوي

على ثلاثة انواع من الحاجات وهي⁽²⁾ :

حاجة البقاء Existence Needs : وهي تمثل الحاجات الفسيولوجية عند ماسلو.

حاجة الانتماء Relatedness Needs : وهي تمثل حاجة الانتماء والحاجات

الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.

الحاجة إلى النمو Growth Needs : وهي تمثل الجزء المتبقي من الحاجة إلى التقدير

ثم حاجات تقدير الذات.

(3) حسين أبو رياش وآخرون ، الدافعية والذكاء العاطفي ، مرجع سابق ، ص 75

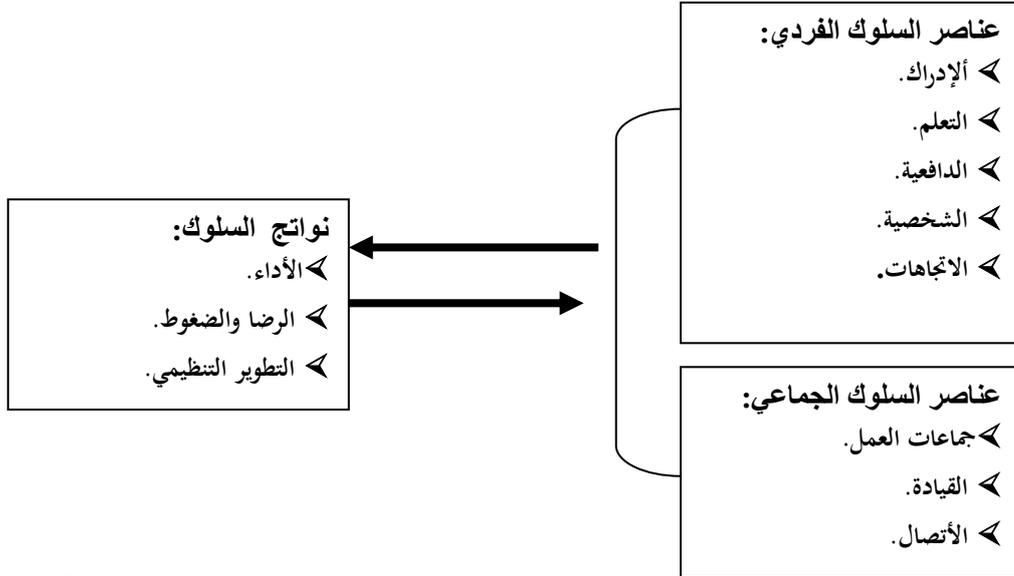
(1) حامد طهران ، علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق ، ص 124

(2) أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، مرجع سابق ، ص 144

إن الترتيب الهرمي هذا يعطينا فكرة واضحة عن أهمية كل حاجة بالنسبة للإنسان ومكانتها من الإشباع .

وعلى ضوء هذه المساهمات النظرية نستطيع إدراج مخطط للسلوك الإنساني في الشكل

التالي (1): الشكل (4-1)



من الشكل (4-1) نجد ضمن عناصر السلوك الفردي، التعلم و الدافعية وفحوى العنصرين هي (2):

1 - **التعلم** : وهو الموضوع الذي يفيد العاملين في فهم كيف يكتسب العاملون

سلوكهم، وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

2 - **الدافعية** : وهي موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية

العاملين، وفي التسلح ببعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حث العاملين

ورفع حماسهم في أعمالهم.

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 45

(2) نفس المرجع، ص 46

خلاصة :

تم تقديم هذا الفصل (الفصل الرابع) في شكل حوصلة لأهم النظريات التي تجمع بين التكوين والدافعية من حيث الهدف والمضمون بدءاً بمدسة العلاقات الإنسانية مرور بالموذج البيروقراطي ثم نظرية النضج ثم النظرية المعرفية ومن خلال عرض هذه المقاربات النظرية المختلفة في الشكل والمتفحة في المضمون.

أن الهدف منها تنمية المهارات والخروج بكفاءات تخدم المؤسسة والمجتمع وتجعل الدولة تثق باليد العاملة الوطنية.

وكل ما تم تقديمه لا يخرج عن نطاق نظرية تدرج الحاجات لكل فرد عاملاً بالمؤسسات الجزائرية عامة وقطاعي التربية و الصحية بصفة خاصة، لأنها نظريات جمعت بين أهداف المؤسسة والفرد (العامل) معاً.

الباب الثاني: القسم التطبيقي

1- الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية.

2- الفصل السادس: عرض وتحليل الجداول البسيطة

3- الفصل السابع: تفسير البيانات

الفصل الخامس
الإجراءات المنهجية

تمهيد :

إن المنهجية تكتسي أهمية بالغة في الدراسات العليا لذا قرر تدريسها في فروع مختلفة خاصة العلوم الإنسانية و الاجتماعية كالقانون ، التاريخ، علم النفس، علم الاجتماع. وهي مادة حديثة و مستقلة، أي أنها ليست مختصة بمادة معينة أو فرع معين وإنما مادة مشتركة في كل المواد المدّسة في الفرع (التخصص) من النظرية⁽¹⁾.

أما البحث في العلوم الاجتماعية يختلف عن غيره في المجالات الأخرى من أن الفرد و المجتمع الذي يعيش فيه ملئ بالمستجدات، أضف إلى ذلك الخلفية التاريخية للشخصية والمكانة الاجتماعية والمعتقدات التي تحيط في ظاهره رفيع ولكن باطنه سميك بقوة الرجوع إليه والتمسك به إلى حد الهلاك، كل هذا يجعل من البحوث الاجتماعية ذات أهمية بمكان لا تكتمل صورها في بحث أو بحوث ولوا قضى الإنسان عمره وهو يبحث في ظاهرة ما استطاع أن يغطيها أو يتوصل إلى نتيجة نهائية فيها.

في هذا البحث أراد الباحث أن يثير غريزة البحث في مجال الخدمة الاجتماعية بصورة عامة والخدمة الصحية بصفة خاصة لما لها من واقع خاص في الأوساط الاجتماعية المختلفة بحيث أن العمل في المجال الصحي يتطلب مهارة وكفاءة متميزة حتى يستطيع أن يلق صدا جيد في المحيط الاجتماعي الذي يعمل لأجله، و بناء على ما تقدم جاء هذا البحث لتسليط الضوء على مؤسسة صحية لعله يستطيع أن يخرج الاهتمامات التي تقوم بها من أجل الخدمة الاجتماعية بواسطة اهتمامها بموردها البشري.

(1) كمال أيت منصور، ابح طاهير، منهجية إعداد بحث علمي، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2003، ص5

5-1 المداخل النظرية للدراسة:

الاتجاه الوظيفي (1):

إن الوظيفية هي النتيجة المترتبة على النشاط الاجتماعي، أو السلوك الاجتماعي، وغالبا ما ترتبط الوظيفية في العلوم الاجتماعية بالأنماط الثقافية، والبناءات الاجتماعية، والاتجاهات، وينظر إلى هذه النتائج في ضوء تأثيرها على بناء الموقف، أو النسق، أو التفاعل بين الأشخاص، ويستخدم علماء الاجتماع مصطلح الوظيفية للإشارة إلى العمليات الاجتماعية، والأفعال، وبنائات الجماعة، ووظائف أخرى.

ولقد أُعتبر مفهوم الوظيفية بالغ الأهمية من حيث أنه يقدم المقياس الذي نحتكم إليه، في تحديد أهمية العوامل الدينامية والعمليات داخل النسق.

وقد تعرض المفهوم إلى الكثير من التعديل والتنقيح، مثلما فعل " ميرتون " عندما اهتم بمعطيات الملاحظة بالمعايشة في جميع المعلومات من الدراسة الميدانية ، ويهتم بدراسة قطاعات واسعة من المجتمع مثل المؤسسات ، والأنظمة ، والأنساق ، والفعل الاجتماعي ، والحاجة الاجتماعية، والدور ، والمركز ، والموقف الاجتماعي... الخ.

ويستخدم هذا التحليل مفاتيح أخرى كالتوازن والتضامن ، ونظام تقسيم العمل ليفسر كيف يسمر النظام الاجتماعي في الوجود إلى جانب مفاتيح التنافس ليوضح كيف تتطور وحدات النظام الواحد ، ويرتكز هذا التحليل على زوايا وهي:

1- تحليل المجتمع من خلال زاوية تطورية حيوية متأثرة بالنظرية الداروينية في تفسير ونمو وارتقاء الأحياء ، وكيف تتكيف مع المحيط الذي تعيش فيه.

2- تحليل المجتمع من زاوية ميكانيكية آلية متأثرة بتطور التكنولوجيا موضحا كيف تترابط الأجزاء الممكنة ووظيفة كل جزء داخل الجهاز الآلي وارتباطها ببقية وظائف الأجزاء الأخرى.

(1) - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، (د.ت) ، ص.ص (195، 196)

الاتجاه البنائي الوظيفي⁽¹⁾:

يرى بارسونز أن العناصر الثقافية والاجتماعية هي نقطة البدء، بالنسبة للمجتمع ككل. ويرى أن بقاء المجتمع، رغم التغير الدائم لعناصره، يرجع إلى قضايا منها :
توفر نماذج للتوازن، بين البيئة الفيزيائية والبيئة الاجتماعية. وضرورة وجود موارد متجددة لضمان حياته.

توزيع الأدوار في المجتمع.

إيجاد طرق اتصال بين الأفراد والجماعات المختلفة في المجتمع.

الاشتراك في الأهداف.

وجود نظام اجتماعي بمستوى معين.

5-2 المنهج المستخدم:

لإجراء بحث أو دراسة موضوع ما ، لابد من انتهاج منهج معين للدراسة فبدون تحديد المنهج من طرف الباحث، لا يستطيع بلوغ النتيجة. وقد استخدمنا في بحثنا هذا "المنهج الوصفي والتحليلي"، والذي يعرف بأنه "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية، أو مشكلة اجتماعية"⁽²⁾.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه " مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف

الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها، وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالاتها، والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع (محل البحث)⁽³⁾ من خلال هذا التعريف يتضح أن المنهج الوصفي التحليلي لا يصف الظاهرة أو الموضوع فحسب، بل يذهب إلى ابعده من ذلك فيحلل ويفسر ويقيم، من أجل الوصول إلى تعميمات يكون لها معنى، كما يهتم المنهج الوصفي التحليلي بوصف كل ما هو كائن إضافة على التحليل والتفسير .

(1) Nicole Del ruelle -Vosswinkel :Introduction A la Sociologie Générale, Edition de

L'université de Bruxelles ,Belgique ,1987,p43.

(2) عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1995 ، ص 129.

(3) بشير صالح الرشيد، منهج البحث التربوي- رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص 59

".. ويرى كلود برنار أن العلم يجب ألا يسبق في ذهن العالم بمذهب فلسفي معين يسير وفقاً له في أبحاثه .. ولكن ليس معنى ذلك أن تكوين المناهج يجب أن يكون من شأن العالم وحده .. ذلك لأن العالم المتخصص في مجال محدود، لا يستطيع عادة أن يتبين الروابط الجامعة بين ميادين العلوم والمعارف المختلفة..¹"

استخدم الباحث المنهج الإحصائي² حتى يستطيع كشف البيانات المدرجة في الحاسوب بلغة الأرقام، ونظراً لأن بحثنا يحتاج إلى منهج يصف ويحلل، وجدنا خصائص المنهج الوصفي التحليلي تتماشى وموضوع دراستنا، لذا استخدمنا في بحثنا هذا المنهج لكشف سلوك عينة الدراسة وتفسير النتائج المتوصل إليها بين متغيري الدراسة عبر فروض ومؤشرات اختارتها لمعالجة هذا البحث .

3-5 فرضيات الدراسة:

على ضوء الدراسات السابقة ومن خلال أهداف البحث تم استخراج فرضيات الدراسة المنبثقة من التساؤلات الفرعية التي طرحتها في الفصل الأول حيث يتم الإجابة عنها وفق الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى

توجد علاقة بين التكوين التكميلي والترقية في المؤسسة الجزائرية

الفرضية الثانية

توجد علاقة بين القطاعين (التربيه والصحة) تعزى إلى البرامج التكوينية وأهميتها بالنسبة للعامل.

الفرضية الثالثة

للترقية دور في تلبية حاجات العامل المادية والمعنوية.

الفرضية الرابعة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين (التربيه والصحة) تعزى إلى مدة ومحتوى الدورات التكوينية.

الفرضية الخامسة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين (التربيه والصحة) تعزى إلى طبيعة العمل ومواكبة التطورات الحديثة.

¹ أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات عبد الله خرامي، الكويت، ط 6، 1982، ص 33

² المرجع نفسه ، ص.ص (33،34)

4-5 منهجية البحث والإجراءات الميدانية:

أ- المرحلة الأولى :

وتتمثل الخطوة الأولى في البحث وتشتمل جمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث، وهي ذات أهمية بالغة؛ و مناقشة ذوي الاختصاص والخبرة واستشارتهم حول المعلومات النظرية الأكثر تلاءماً مع موضوع الدراسة.

ب- المرحلة الثانية :

وهي مرحلة الوصف المعمق، وقد اشتملت على ما يلي :

- تحديد وصياغة تساؤلات الدراسة انطلاقاً من التساؤل الرئيسي.
- ضبط وتحديد مجتمع البحث وتعين خصائصه ومميزاته لأجل اختيار عينة البحث.
- اختيار الأدوات المنهجية المناسبة لدراسة مشكلة البحث، حيث استخدم الباحث الأدوات التالية: الاستمارة - المقابلة (دليل المقابلة).

ج- المرحلة الثالثة :

تصميم الاستمارات: الاستمارة، دليل مقابلة

1. الاستمارة (الاستبيان) :

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد إعداداً محددًا وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم ثم إعدادها ثانياً⁽¹⁾.

تم توزيع الاستمارات على العينة عن طريق رؤساء المصالح المباشرين والمراقبين الطبيين. بالنسبة للقطاع الصحي، أما بالنسبة لقطاع التربية والتعليم على مصالح التفتيش بالنسبة للتعليم الابتدائي والمديرين للتعليم المتوسط.

بعد توزيعها تم جمعها وترميزها وإدراجها ثم تحليل وتفسير البيانات والتعليق على النتائج

2. المقابلة (دليل المقابلة) : وهي الأسئلة المحضرة مسبقاً للمسؤول عن المؤسسة في شكل أسئلة

قليلة ومركزة حول مهام المؤسسة وسبل العمل فيها، وقد تكون مباشر أو بطريقة غير مباشرة. وتكون الاسئلة مختصر ودقيقة نظراً للمهام الإدارية المترتبة على المدير (المسؤول).

5-5 مجتمع البحث : يتكون مجتمع البحث من الموظفين الذين خضعوا لتكوين لأجل

(1) محمد شفيق ، البحث العلمي – الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2001، ص 115

الترقية من القطاعين، قطاع التربية والتعليم وقطاع الصحة والذين لهم خبرة مهنية تساوي أو تفوق خمس سنوات (يستثنى من المجتمع العمال المهنيين وعمال النظافة وعمال الإدماج المهني).

5-5-1: لمحة عن قطاع التربية والتعليم بولاية أدرار: تتوفر الولاية على

عدة مؤسسات تعليمية عبر كل البلديات (28) والأحياء التابعة لها عن مدرسة ابتدائية وكذلك متوسطة في بعض الأحياء البعيدة نوعاً ما عن مدراس البلدية والأهله بالسكان، أما الثانويات فكل الدوائر (11) تتوفر عليها سوى كانت واحدة أو اثنتين. أنظر الملاحق.

5-5-2: لمحة عن القطاع الصحي بولاية أدرار: يتكون القطاع الصحي

بولاية أدرار من 12 مؤسسة صحية منها 5 مستشفيات وسبعة مؤسسات عمومية جواريه تتوزع على تراب الولاية (11 دائرة إدارية تشمل 28 بلدية) كالاتي :

المكان	مؤسسة عمومية استشفائية	مؤسسة عمومية جوارية	مجموع الوحدات الصحية
ادرار	2	2	4
اولف	1	1	2
برج باجي مختار	/	1	1
تيميمون	1	2	3
رقان	1	1	2
المجموع	5	7	12

بدأ العمل في القطاع الصحي [أدرار منذ 1949م حيث كان تابعاً للقطاع الصحي ببشار (منطقة الثورة) .

5-5-3 - عينة البحث: تمثلت عينة في مجموعة من العاملين (الموظفين في القطاعين) حيث

اختيرت عينة عشوائية من مجتمع الدراسة ونظراً لشاسعة المنطقة قيد الدراسة وكبر حجم القطاعين ونظراً لتجانس أفراد المجتمع من حيث المطلب في الترقية والحق في التكوين أخذ الباحث عينة عشوائية وهذا بعد الدراسة الاستطلاعية للقطاعين تعدداها 580 مفردة توزعت على القطاعين.

الجدول رقم (01-5): يوضح توزيع الاستثمارات ونسبة الردود

التوزيع	الردود	النسبة المنوية	الابعاد	النسبة المنوية	الصالحة للتحليل	النسبة المنوية
350	315	54.31%	15	4.76%	300	95.24%
230	208	35.86%	8	3.85%	200	96.15%
580	523	90.17%	23	4.40%	500	95.60%

ومن خلال نسبة الردود نقول أن نسبة 95.60% نسبة مقبولة وبإمكاننا إجراء البحث الميداني.

6-5 أداة البحث: استخدم الباحث الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الإنسانية والاجتماعية نظراً لسهولة استخدامها والمناسبة لتحقيق أهداف الدراسة هي " الاستمارة" حيث احتوت على نوعين من الأسئلة الأولى لكشف خصائص العينة والثانية لمعرفة اتجاهاتها. حيث اعتمد الباحث لمعرفة اتجاه العينة على مقياس ليكرب الخماسي وذلك بوضع بدائل لتحديد مدى الموافقة على العبارات أو الفقرات للأبعاد المختلفة.

1-6-5 درجات الاستمارة (الاستبيان): وتشمل خمسة درجات

العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	05	04	03	02	01

7-5 حدود البحث:

1. حدود بشرية: شملت عينة الدراسة من قطاع التربية وقطاع الصحة بولاية ادرار.
2. حدود مكانية: طبقت الدراسة على بعض المؤسسات التابعة للمديريات على مستوى القطاعين بولاية ادرار.
3. حدود زمنية: شملت مرحلتين هما :
- مرحلة استطلاعية بتاريخ 30-11-2014 إلى 15-12-2014.
- مرحلة التطبيق بتاريخ 15-04-2017 إلى 30-12-2017

8-5 ثبات وصدق أداة البحث:

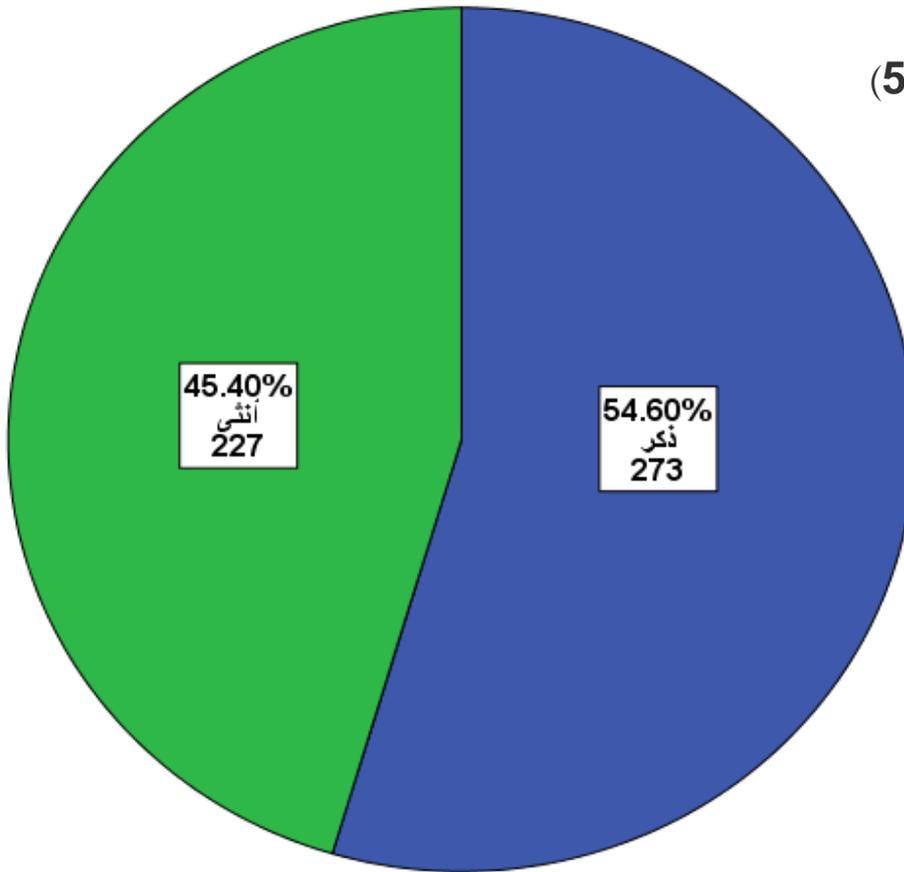
1. الصدق الظاهري: عرضت الاستمارة على أساتذة من قسم العلوم الاجتماعية وابدوا برأيهم والقائمة في الملاحق ، وعلى توجيهاتهم عدلت الأخطاء وصممت الاستمارة وكذلك دليل المقابلة.
2. صدق الأداة: استخدم الباحث الفاكرونباخ لمحاور التكوين وأعطت نتيجة 0.89 وهي نتيجة مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في تقديم الاستمارة النهائية للعمال.

2. تحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم (5-02) يوضح جنس المبحوث				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%54.6	% 54.6	% 54.6	273	ذكر
%100.0	% 45.4	% 45.4	227	أنثى
	% 100.0	% 100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (5-02) والرسم البياني أدناه نقرأ أن العينة التي خضعت للاستقصاء توزعت على الجنسين حسب نتائج الجدول رقم كالتالي : بالنسبة لعدد الذكور في العينة يساوي 273 عاملاً أو موظفاً أي بنسبة تقدر بـ: 54.6 % . أما عدد الإناث في العينة المستقصاة 227 عاملة أو موظفة، بنسبة تقدر 34.2 % . وعلى ضوء هذه النسب فإن نسبة الذكور و نسبة الإناث متقاربة .

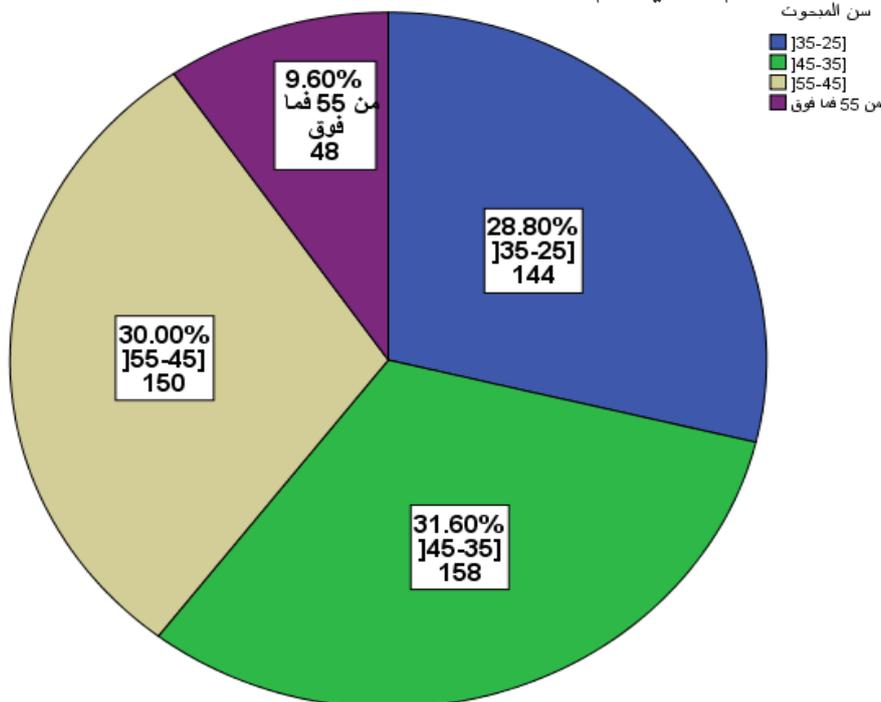
الرسم البياني رقم (5-1)



الجدول رقم (5-03) يوضح سن المبحوث				
النسبة المئوية المتراكمة %	النسبة المئوية % المعبر عنها	% النسبة المئوية	التكرار	
28.8%	28.8%	28.8%	144	[35-25]
60.4%	31.6%	31.6%	158	[45-35]
90.4%	30.0%	30.0%	150	[55-45]
100.0%	9.6%	9.6%	48	من 55 فما فوق
	100.0%	100.0%	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-03) أعلاه أن العينة تتوزع على الفئات العمرية الأربعة وكان عدد العمال في الفئة العمرية [35-25] يساوي 144 عاملاً أي بنسبة تقدر بـ 28.8%. أما عدد العمال في الفئة العمرية [45-35] يساوي 158 عاملاً أي بنسبة تقدر بـ 31.6%. أما عدد العمال في الفئة العمرية [55-45] يساوي 150 عاملاً أي بنسبة تقدر بـ 30.0%. أما عدد العمال في الفئة العمرية من 55 فما فوق يساوي 48 عمالاً أي بنسبة تقدر بـ 9.6% وعلى ضوء هذه النسب يتبين من خلال الجدول رقم (5-03) أن أكبر نسبة هي الفئة العمرية [45-35] أي في العقد الرابع والخامس من العمر، وإن أصغر نسبة هي الفئة العمرية من 55 فما فوق. وهذا راجع لأن معظم العمال فضلوا التقاعد والتقاعد المسبق وخاصة في قطاع التربية والتعليم.

ويتضح هذا جلياً في الرسم البياني رقم (5-2).



الجدول رقم (5-04) يوضح الحالة العائلية للمبحوث				
النسبة المئوية المتراكمة %	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
24.0%	24.0%	24.0%	120	اعزب(ة)
97.6%	73.6%	73.6%	368	متزوج(ة)
100.0%	2.4%	2.4%	12	مطلق(ة)
	100.0%	100.0%	500	المجموع

يظهر من الجدول رقم (5-04) أن الوضع العائلي للعينة شبه مستقر حيث يغلب عدد المتزوجين ، ويظهر في الجدول رقم المتزوجين يساوي 368 أي بنسبة تقدر بـ 73.6% بينما بلغ عدد العزاب 120 بنسبة تقدر بـ 24.0%. بينما بلغ عدد المطلقين 12 و بنسبة تقدر بـ 2.4%.

الجدول رقم (5-05) يوضح المستوى التعليمي				
النسبة المئوية المتراكمة %	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
0.8%	0.8%	0.8%	4	ابتدائي
14.6%	13.8%	13.8%	69	متوسط
52.2%	37.6%	37.6%	188	ثانوي
95.4%	43.2%	43.2%	216	جامعي
100.0%	4.6%	4.6%	23	دراسات عليا
	100.0%	100.0%	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-05) أن المستوى الدراسي يتوزع على المستويات الخمسة، حيث تتوزع هذه المستويات التعليمية. فعدد أفراد العينة ذوي المستوى الابتدائي يساوي 4 عمال ، أي بنسبة تقدر بـ 0.8%. أما عدد أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي المتوسط 69 عاملاً، أي بنسبة تقدر بـ 13.8%. أما عدد أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي الثانوي يساوي 188 عاملاً، أي بنسبة تقدر بـ 37.6%. أما عدد أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي الجامعي يساوي 216 عاملاً أي بنسبة تقدر بـ 43.2%. أما عدد أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا 23 أي بنسبة تقدر بـ 4.6%. فالمستوى التعليمي الجامعي هو السائد في عينة البحث. وهذا راجع إلى الاهتمام الكبير الذي أصبح سكان المنطقة يرسلون أولادهم للتعليم ذكور وإناث.

الجدول رقم (5-06) يوضح سنوات العمل (مدة الخدمة)				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%16.8	%16.8	%16.8	84	[10-5]
%26.6	%9.8	%9.8	49	[15-10]
%31.2	%4.6	%4.6	23	[20-15]
%47.6	%16.4	%16.4	82	[25-20]
%100.0	%52.4	%52.4	262	من 25 فما فوق
	%100.0	%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-06) أعلاه أن العينة تتوزع على خمسة فئات

، و أن الفئة الأولى هي فئة **من 25 فما فوق** يساوي **262** عاملا أي بنسبة تقدر بـ: **52.4%**

أما الفئة الثانية هي فئة **[10-5]** يساوي **84** عاملا أي بنسبة تقدر بـ: **16.8%**. أما الفئة

الثالثة وهي فئة **[25-20]** يساوي **82** عاملا أي بنسبة تقدر بـ: **16.4%**. أما الفئة الرابعة

هي فئة **[15-10]** بـ **49** عاملا أي بنسبة تقدر بـ: **9.8%**. أما الفئة الأخيرة هي فئة

[20-15] بـ: **23** أي بنسبة تقدر بـ: **4.6%**. وهنا نقول أن لازلت توجد الخبرة في المؤسسات

ذات الطابع الخدماتي والإنساني وهذا يبعث على الاطمئنان في القطاعين.

الجدول رقم (5-07) يوضح قطاع العمل				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%60.0	%60.0	%60.0	300	قطاع التربية
%100.0	%40.0	%40.0	200	قطاع الصحة
	%100.0	%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-07) أعلاه أن العينة تتوزع على القطاعين، بعدد 5/3 لقطاع التربية بعدد 300 ونسبة تقدر بـ %60.0، وبعدد 5/2 بعدد 200 ونسبة تقدر بـ %40.0. وبالرغم من هذه العينة الكبيرة نسبياً إلا أن قطاع التربية هو أضعاف قطاع الصحة، ولكن الهدف هو الاهتمام بالقطاعين.

الجدول رقم (5-08) يوضح الوظيفة في قطاع التربية (*1)				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%9.3	%9.3	%5.6	28	اداري
%100.0	%90.7	%54.4	272	بيداغوجي (معلم، أستاذ، مفتش، مخبري)
	%100.0	%60.0	300	المجموع
		%40.0	200	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-08) أعلاه أن عينة قطاع التربية والتعليم تتوزع، بين المجال الإداري والمجال البيداغوجي ك (معلم، أستاذ، مفتش، مخبري) على التوالي بعدد 28 ونسبة تقدر بـ %5.6، بعدد 272 ونسبة تقدر بـ %54.4 وهذه النسبة من العينة الكلية 500 عاملاً، وبالطبع الاجابة المفقودة هي عدد أفراد قطاع الصحة 200 وتشكل نسبة قدرها %40.0. أنظر الجدول رقم (5-07).

الجدول رقم (09-5) يوضح الوظيفة في قطاع الصحة (2*)

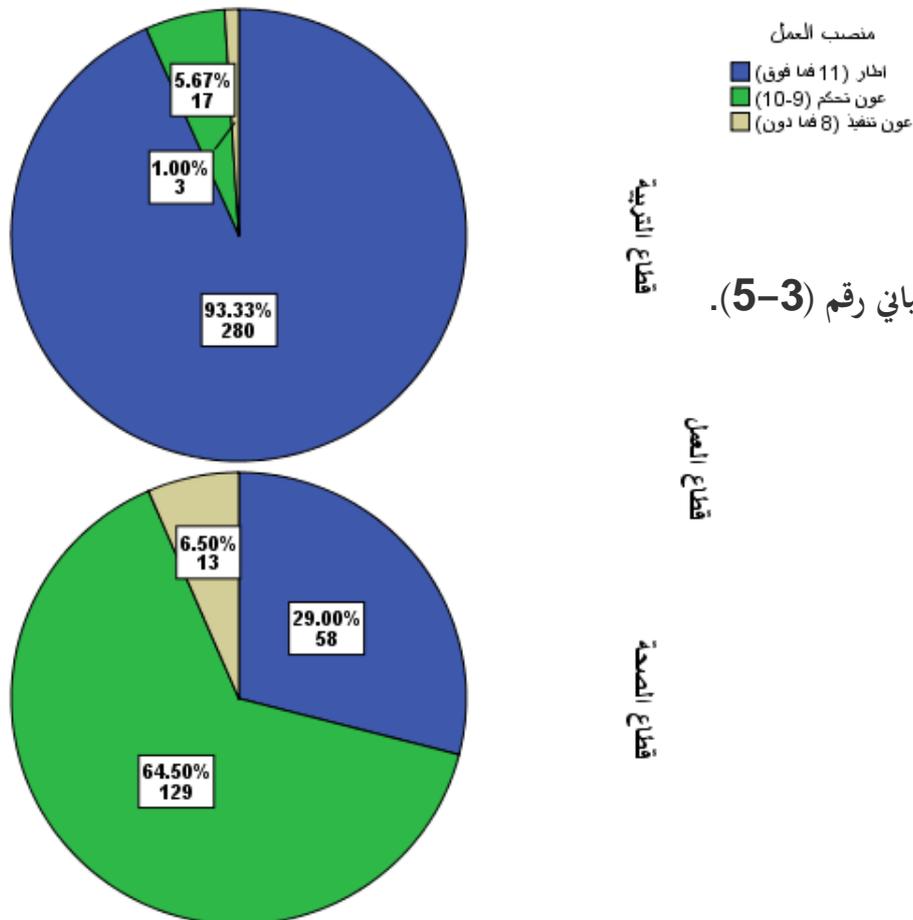
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%13.0	%13.0	%5.2	26	ممارس طبي للصحة العمومية (ع،م)*
%79.5	%66.5	%26.6	133	شبه طبي (ع،م)
%100.0	%20.5	%8.2	41	إداري
	%100.0	%40.0	200	المجموع
		%60.0	300	الإجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09-5) أعلاه أن عينة قطاع الصحة تتوزع، بين المجال الإداري بعدد 41 وبنسبة تقدر بـ 8.2% والمجال الطبي والشبه طبي على التوالي بعدد 26 ممارس طبي للصحة العمومية (ع،م) وبنسبة تقدر بـ 5.2%، بعدد 133 وبنسبة تقدر بـ 26.6% وهذه النسبة من العينة الكلية 500 عاملا، وبالطبع الإجابة المفقودة هي عدد أفراد قطاع التربية والتعليم 300 وتشكل نسبة قدرها 60.0%. أنظر الجدول رقم (07-5). وهذا العدد بين الطبي والشبه طبي يعتبر مقبولا في عينتنا البحثية، إذا نظرنا إلى الخارطة الصحية في الجزائر (لكل طبيب 4 مرافقين من الشبه الطبي وخاصة في مصلحة الاستعجالات) وهي مبينة في الملاحق.

* "ع" اختصار لكلمة عام ، و"م" اختصار لكلمة متخصص

الجدول رقم (5-10) يوضح منصب العمل (الصف)				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%67.6	%67.6	%67.6	338	إطار (11 فما فوق)
%96.8	%29.2	%29.2	146	عون تحكم (10-9)
%100.0	%3.2	%3.2	16	عون تنفيذ (8 فما دون)
	%100.0	%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-10) أعلاه أن عينة الدراسة شملت الأصناف الثلاثة حيث الصف إطار (11 فما فوق) بلغ عددهم 338 عاملاً ونسبة تقدر بـ 67.6%، ثم الصف عون تحكم (10-9) بعدد 146 ونسبة تقدر بـ 29.2%، ثم الصف عون تنفيذ (8 فما دون) بعدد 16 ونسبة تقدر بـ 3.2%. مما يدل على أن الترقية في القطاعين سارية المفعول أضف إلى ذلك المستوي التعليمي الجامعي له الحظ الأوفر في هذا الصنف لقطاع التربية والتعليم والرسم البياني



الخلاصة :

في هذا الفصل حاولنا معرفة خصائص العينة قيد الدراسة ، ولقد تم نشر المعلومات حسب القيم الموجودة في الجدول بتركيبة موحدة وسلسلة تظهر باللغة وهذا ناتج عن استخدام البرنامج (**Spss³**) و لكن أهميته في البحوث الاجتماعية خصيصاً الجامعية منها يعطي للنتائج دلائل واضحة يستطيع الباحث تحليلها وتفسيرها بدون تقصير ، ولكن مع هذا فإن النتائج المتوصل إليها بعد القراءة من الجداول والمتعلق بخصائص العينة (الجنس - المستوى التعليمي - الحالة العائلية - الخبرة المهنية - قطاع العمل - منصب العمل - الوظيفة المشغولة في كل قطاع) بالنسبة للعمر أن أفراد العينة معظمهم في العقد الرابع والخامس من العمر ، كذلك معظم أفراد العينة متزوجون وهذا قد يبعث على الاستقرار في العمل وتقديم الأداء بشكل مريح، بالرغم بأن عينة البحث منقسمة إلى قطاعين هامين في الدولة ولكن خصائص العينة أظهرت تقارب بين الذكور والإناث في العدد.

³ يعرف البرنامج بأنه البرنامج: الحزم من كلمة Package الإحصائية من كلمة Statistical و علوم من كلمة Science والاجتماعية من كلمة Social ومجموعها الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية

الفصل السادس

عرض وتحليل الجداول البسيطة

تمهيد :

تسعى المؤسسات إلى إيجاد نقاط اتفاق تجمع بين أهدافها وأهداف أفرادها وعملية التكوين تمهد الطريق للفرد العامل لمواجهة ظروف عمله، إذ أصبحت المؤسسات تبحث في اكتشاف أساليب وتقنيات جديدة للحفاظ على منسوبيها. ولكي تستطيع تلك المؤسسات خاصة الخدماتية منها لا بد لها من عمليات إجرائية تحفزيه لبلوغ الأهداف المرجوة، والحفاظ على مواردها البشرية وكذلك صيانة وتجديد الوسائل المستخدمة كل هذا لا بد له من تخطيط ومتابعة للتطورات الحاصلة في ميدان العمل.

أولاً. تحليل الجداول البسيطة

الجدول رقم (6-01) يوضح عدد دورات التكوين				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%29.4	%29.4	%28.4	142	دورة واحدة
%77.6	%48.2	%46.6	233	دورتين
%100.0	%22.4	%21.6	108	أكثر من دورتين
	%100.0	%96.6	483	المجموع
		%3.4	17	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-01) أن أفراد العينة استفادوا من دورات تكوينية

متعددة فالقسم الأول استفادوا من دورتين بعدد 233 عاملاً ونسبة تقدر بـ: 46.6 %، أما

القسم الثاني استفادوا من دورة واحدة عددهم 142 ونسبة تقدر بـ: 28.4 %، أما القسم

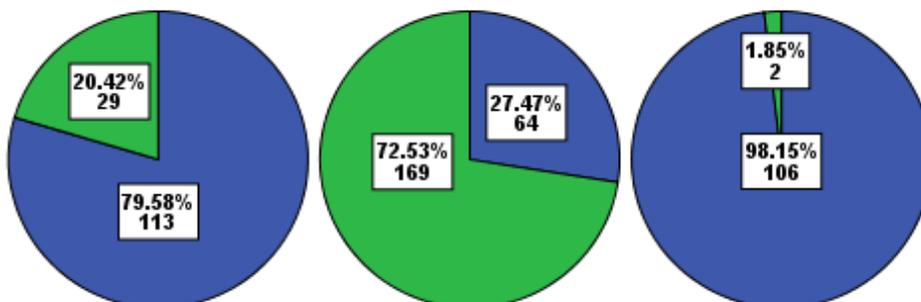
الثالث استفادوا من أكثر من دورتين عددهم 108 ونسبة تقدر بـ: 21.6 %، في حين 17

عاملاً لم يجيبوا ونسبة تقدر بـ: 3.4 % والرسم البياني رقم (6-1) الموالى بين اي قطاع استفادوا

من أكثر من دورتين.



الرسم البياني رقم (6-1)



و يرجع ارتفاع نسبة المستفيدين من الدورات التكوينية إلى أن المؤسسة تسعى إلى الحفاظ على موظفيها وتزويد خبراتهم و مهاراتهم وتساعدتهم في أداء مهامهم ، من خلال تعدد دورات التكوين لكي يساهموا في تطوير و إنجاح المؤسسة و استمرارها .

الجدول رقم (6-02) يوضح غرض التكوين				
النسبة المتراكمة	النسبة المئوية% المعبر عنها	النسبة المئوية%	التكرار	
15.5%	15.5%	15.2%	76	تجديد المعلومات
19.0%	3.5%	3.4%	17	لمعالجة الأخطاء
76.3%	57.3%	56.0%	280	لأجل الترقية
100.0%	23.7%	23.2%	116	كل ما سبق
	100.0%	97.8%	489	المجموع
		2.2%	11	الإجابة المفقودة
		100.0%	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-02) أن أفراد العينة أدلوا بالغرض من تكوين بحيث كان الغرض الأول لأجل الترقية بعدد 280 عاملاً وبنسبة تقدر ب: 56.0%، أما الغرض الثاني فمتعدد كتجديد المعلومات ومعالجة الأخطاء والترقية .. الخ وبعدد 116 عاملاً وبنسبة تقدر ب: 23.2%، أما الغرض الثالث كان لأجل تجديد المعلومات بعدد 76 وبنسبة تقدر ب: 15.2%، أما الغرض الرابع كان لأجل معالجة الأخطاء بعدد 17 وبنسبة تقدر ب: 3.4%، في حين بقي 11 عاملاً بدون اجابة وبنسبة تقدر ب: 2.2%.

الجدول رقم (6-03) يوضح الاستفادة من الترقية				
النسبة المتراكمة	النسبة المئوية% المعبر عنها	النسبة المئوية%	التكرار	
95.4%	95.4%	95.4%	477	نعم
100.0%	4.6%	4.6%	23	لا
	100.0%	100.0%	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-03) أن أفراد العينة أجابوا أنهم استفادوا من الترقية بعدد

477 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: **95.4%**، في حين بقي منهم **23** عاملاً لم يستفيدوا من الترقية وبنسبة تقدر بـ: **4.6%**. وهذا يدفعنا إلى القول أن الاهتمام بالتحفيز والأخذ بنظريات العلاقات الإنسانية في القطاعين.

الجدول رقم (6-04) يوضح إذا كانت الإجابة "نعم"				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
32.5%	32.5%	31.0%	155	مرة
93.9%	61.4%	58.6%	293	مرتين
100.0%	6.1%	5.8%	29	أكثر من مرتين
	100.0%	95.4%	477	المجموع
		4.6%	23	الإجابة المفقودة
		100.0%	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-04) أن أفراد العينة الذين استفادوا من الترقية مرتين بعدد **293** عاملاً وبنسبة تقدر بـ: **58.6%**، أما الذين استفادوا من الترقية مرة واحدة عددهم **155** عاملاً وبنسبة تقدر بـ: **31.0%**، أما الذين استفادوا من الترقية أكثر من مرتين عددهم **29** عاملاً وبنسبة تقدر بـ: **5.8%**، في حين **23** عاملاً لم يجيبوا وبنسبة تقدر بـ: **4.6%**.

الجدول رقم (6-05) يوضح طلب الترشح للترقية في الحياة المهنية				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
80.4%	80.4%	80.4%	402	نعم
100.0%	19.6%	19.6%	98	لا
	100.0%	100.0%	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-05) أن أفراد العينة أجابوا أنهم قاموا بطلب الترشح للترقية بعدد **402** عاملاً وبنسبة تقدر بـ: **80.4%** في حين منهم **98** عاملاً لم يقدموا طلب الترشح

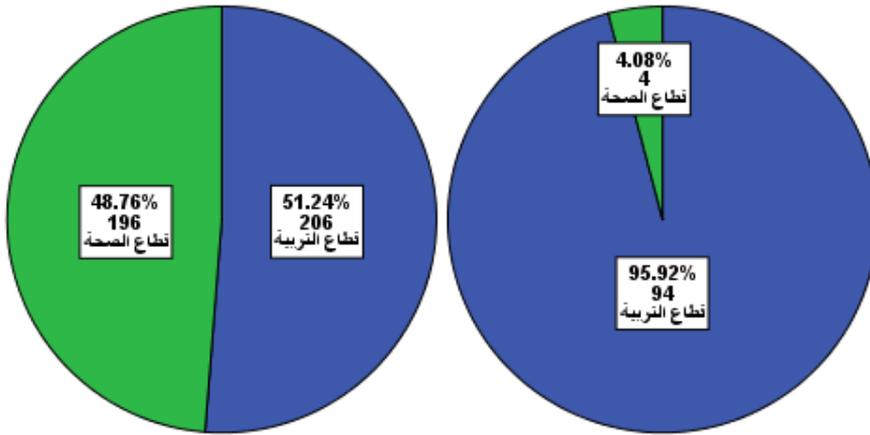
للترقية وبنسبة تقدر بـ: **19.6%**، وهذا يدفعنا إلى القول أن الوعي بالقانون والحقوق موجودة بين العمال في القطاعين. والرسم البياني الموالي يوضح طلب الترشيح في القطاعين.

هل قمت بالترشح للترقية في حياتك المهنية

نعم لا

قطاع العمل
قطاع التربية
قطاع الصحة

الرسم البياني رقم (2-6)



الجدول رقم (6-06) يوضح في حالة الإجابة "نعم" هل كانت الترقية لـ يوضح				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية عنها	النسبة المئوية	التكرار	
86.1%	86.1%	69.2%	346	ترقية في المنصب (الرتبة)
100.0%	13.9%	11.2%	56	ترقية لمنصب نوعي يوضح (مسؤول، رئيس وحدة، مدير مصلحة)
	100.0%	80.4%	402	المجموع
		19.6%	98	الإجابة المفقودة
		100.0%	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-06) أن أفراد العينة أودعوا بطلب للترشح للمنصب (الرتبة) بعدد 346 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: **69.2%** في حين منهم 56 عاملاً أودعوا بطلب للترشح للمنصب

النوعي ك (مسؤول، رئيس وحدة، مدير مصلحة) في حين منهم 98 عاملاً لم يقدموا طلب الترشيح للترقية وبنسبة تقدر بـ: **19.6%**، في حين منهم 98 عاملاً لم يقدموا طلب الترشيح للترقية وبنسبة تقدر بـ: **19.6%**، وهذا تدل عليه الإجابة المفقودة، أنظر إلى الجدول رقم (05-6).

الجدول رقم (6-07) يوضح الحصول على الترقية				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
93.0%	93.0%	91.0%	455	نعم
100.0%	7.0%	6.8%	34	لا
	100.0%	97.8%	489	المجموع
		2.2%	11	الإجابة المفقودة
		100.0%	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-07) أن أفراد العينة أجابوا أنها تمت ترقيتهم بعدد **455** عاملاً وبنسبة تقدر بـ: **91.0%**، في حين منهم **34** عاملاً لم تتم ترقيتهم وبنسبة تقدر بـ: **6.8%**، وهذا يدفعنا إلى القول أن الإدارة تقوم بالأخذ بطلبات العمال في القطاعين حسب المتوفر من المناصب، في حين بقي **11** عاملاً بدون إجابة وبنسبة تقدر بـ: **2.2%**.

الجدول رقم (6-08) يوضح في حالة الإجابة "نعم" كيف تم اختيارك				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%21.1	%21.1	%19.6	98	على أساس الخبرة المهنية (الاقدمية)
%22.6	%1.5	%1.4	7	على أساس الكفاءة
%83.6	%61.0	%56.6	283	على أساس الشهادة (نتيجة عن تكوين)
%100.0	%16.4	%15.2	76	على أساس الكفاءة والاقدمية معاً
	%100.0	%92.8	464	المجموع
		%7.2	36	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-08) أن أفراد العينة تمت ترقيتهم للمنصب على أساس الشهادة بعدد 283 عاملاً ونسبة تقدر بـ: 56.6%، في حين منهم 98 عاملاً تمت ترقيتهم للمنصب على أساس الخبرة المهنية (الاقدمية) ونسبة تقدر بـ: 19.6%، في حين منهم 76 عاملاً تمت ترقيتهم للمنصب على أساس الكفاءة والاقدمية معاً ونسبة تقدر بـ: 15.2%، في حين منهم 7 عمال تمت ترقيتهم للمنصب على أساس الكفاءة ونسبة تقدر بـ: 1.4%.

الجدول رقم (6-09) يوضح طريقة الاختيار				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%8.8	%8.8	%8.4	42	على أساس الاختيار
%62.3	%53.5	%51.0	255	على أساس المسابقة
%100.0	%37.7	%36.0	180	على أساس الدمج و إعادة الترتيب في للمنصب
	%100.0	%95.4	477	المجموع
		%4.6	23	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-09) أن طريقة اختيار أفراد العينة للمنصب كانت على أساس المسابقة بعدد 255 عاملاً وبنسبة تقدر ب: 51.0 %، وأن 180 عاملاً تم اختيارهم للمنصب على أساس الدمج و إعادة الترتيب في للمنصب وبنسبة تقدر ب: 36.0 %، وهذا يدل على أن استخدام وتطبيق القانون الأساسي جاء بدمج وإعادة الترتيب لتغيير مناصب العمال تلقائياً، حسب الخبرة المهنية ونوع الشهادة المحصل عليها. ويبقى 23 عاملاً وبنسبة تقدر ب: 4.6 %، بدون إجابة.

الجدول رقم (6-10) يوضح هل أنت مطلع على القوانين المتعلقة بالترقية				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%71.0	%71.0	%70.4	352	نعم
%100.0	%29.0	%28.8	144	لا
	%100.0	%99.2	496	المجموع
		%0.8	4	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-10) أن أفراد العينة مطلعة على قانون الترقية بعدد 252 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 70.4%، في نفس العينة منهم عدد 144 وبنسبة تقدر بـ: 28.8%، غير مطلعة على قانون الترقية، ويبقى 4 عمال وبنسبة تقدر بـ: 0.8% بدون إجابة.

الجدول رقم (6-11) يوضح أن الترقية للمنصب الأعلى يشترط فيها التكوين				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%81.8	%81.8	%79.8	399	نعم
%100.0	18.2%	%17.8	89	لا
	%100.0	%97.6	488	المجموع
		%2.4	12	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-11) أن أفراد العينة على علم بأن الترقية للمنصب الأعلى يشترط فيها التكوين بعدد 399 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 79.8%، في نفس العينة منهم عدد 89 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 17.8%، ليست على علم أن الترقية للمنصب الأعلى يشترط فيها التكوين، ويبقى 12 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 2.4% بدون إجابة.

الجدول رقم (6-12) يوضح الحاجة إلى تكوين بعد الترقية				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%92.2	%92.2	%91.6	458	نعم
%100.0	%7.8	%7.8	39	لا
	%100.0	%99.4	497	المجموع
		%0.6	3	الإجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-12) أن أفراد العينة تقرر بالحاجة إلى التكوين بعد الترقية بعدد 458 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 91.6%، في نفس العينة وبعدد 39 عاملاً ليسوا بحاجة إلى تكوين وبنسبة تقدر بـ: 7.8%، ويبقى 3 عمال وبنسبة تقدر بـ: 0.6%، بدون إجابة.

الجدول رقم (6-13) يوضح في حالة الإجابة "نعم" هل كان من أجل				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%53.9	%53.9	%49.4	247	تحسين المستوى المعرفي و الإدراكي
86.5%	%32.5	%29.8	149	الحفاظ على المنصب وتحسين الأداء
%100.0	%13.5	%12.4	62	لأن المنصب يتطلب ذلك
	%100.0	%91.6	458	المجموع
		%8.4	42	الإجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-13) أن أفراد العينة تقرر أن الحاجة إلى التكوين بعد الترقية كانت لأجل تحسين المستوى المعرفي و الإدراكي بعدد 247 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 49.4%، في حين القسم الثاني من أن أفراد العينة تقرر أن الحاجة إلى التكوين بعد الترقية كانت لأجل الحفاظ على المنصب وتحسين الأداء بعدد 149 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 29.8%، في حين القسم الثالث من أن أفراد العينة تقرر أن الحاجة إلى التكوين بعد الترقية كانت لأجل لأن المنصب يتطلب ذلك بعدد 62 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 12.4%، ويبقى 42 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 8.4% بدون إجابة.

الجدول رقم (6-14) يوضح في حالة الإجابة "لا" هل يعود ذلك				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%72.1	%72.1	%6.2	31	لأنك قادراً على أداء عملك حسب المطلوب
%88.4	%16.3	%1.4	7	لأنك ترى التكوين غير مجد
%97.7	%9.3	%0.8	4	لأنك مرتبط بالتزامات عائلية
%100.0	%2.3	%0.2	1	سبب آخر أذكره
	%100.0	%8.6	43	المجموع
		%91.4	457	الإجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-14) أن جزء من أفراد العينة لا تقر بضرورة الحاجة إلى التكوين بعد الترقية بعدد 31 عاملاً وبنسبة تقدر ب: 6.2 %، والسبب أنهم قادرين على أداء أعمالهم حسب المطلوب. في حين أن الجزء الثاني من أفراد العينة التي لا تقر بضرورة الحاجة إلى التكوين بعد الترقية بعدد 7 عمال وبنسبة تقدر ب: 1.4 %، والسبب أنهم يرون أن التكوين غير مجد، في حين أن الجزء الثالث من أفراد العينة التي لا تقر بضرورة الحاجة إلى التكوين بعد الترقية بعدد 4 عمال وبنسبة تقدر ب: 0.8 %، والسبب أنهم مرتبطين بالتزامات عائلية لذلك يفضلون عدم الذهاب إلى التكوين وخاصة إذا كان بعيداً عن مقر المؤسسة أو السكن العائلي، في حين أن الجزء الرابع من أفراد العينة التي لا تقر بضرورة الحاجة إلى التكوين بعد الترقية بعدد عاملاً واحد وبنسبة تقدر ب: 0.2 %، لأسباب مادية وعائلية. أما العدد الباقي 457 عاملاً وبنسبة تقدر ب: 91.4 % من أفراد العينة بدون إجابة هم أفراد العينة الذين اقروا بضرورة الحاجة إلى التكوين بعد الترقية.

الجدول رقم (15-6) يوضح هل هدفك من الترقية كان لأجل				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%9.0	%9.0	%8.8	44	تحسين المركز الاجتماعي
%78.6	%69.6	%68.2	341	الاستفادة من مزايا المنصب المرقى له
%94.5	%15.9	%15.6	78	تحسين وضعك المادي
%100.0	%5.5	%5.4	27	هدف آخر
	%100.0	%98.0	490	المجموع
		%2.0	10	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15-6) أن أفراد العينة توضح الهدف من الترقية كان لأجل الاستفادة من مزايا المنصب المرقى له بعدد 341 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 68.2 %، في حين القسم الثاني من أفراد العينة توضح الهدف من الترقية كان لأجل تحسين الوضع المادي بعدد 78 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 15.6 %، في حين القسم الثالث من أفراد العينة توضح الهدف من الترقية كان لأجل أهداف أخرى بعدد 27 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 5.4 %، في حين القسم الرابع من أفراد العينة توضح الهدف من الترقية كان لأجل تحسين المركز الاجتماعي بعدد 44 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 8.8 %، وهذا يرجع بناغ إلى نظرية الحاجات (سلم الحاجات) لبراهم مازلوا (البحث عن التقدير والاحترام)، ويبقى 10 عمال وبنسبة تقدر بـ: 2.0 %، بدون إجابة.

الجدول رقم (6-16) يوضح الترقية والزيادة من الارتباط بالمؤسسة				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
83.1%	83.1%	82.4%	412	نعم
100.0%	16.9%	16.8%	84	لا
	100.0%	99.2%	496	المجموع
		0.8%	4	الاجابة المفقودة
		100.0%	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-16) أن أفراد العينة تقر بأن الترقية تزيد من الارتباط بالمؤسسة بعدد 412 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 82.4%، في نفس العينة وبعدد 84 عاملاً لا تر أن الترقية تزيد من الارتباط بالمؤسسة وبنسبة تقدر بـ: 16.8%، ويبقى 4 عمال وبنسبة تقدر بـ: 0.8%، بدون إجابة.

الجدول رقم (6-17) يوضح الأجر الجديد بعد الترقية وتلبية الحاجات				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
80.6%	80.6%	80.6%	403	نعم
100.0%	19.4%	19.4%	97	لا
	100.0%	100.0%	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-17) أن أفراد العينة تقر بأن الأجر الجديد بعد الترقية يلي حاجاتها المادية بعدد 403 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 80.6%، في نفس العينة وبعدد 97 عاملاً لا تر أن الأجر بعد الترقية غطى حاجاتها وبنسبة تقدر بـ: 19.4%.

الجدول رقم (6-18) يوضح الإجابة "نعم" كفاية الأجر المتقاضى				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%17.9	%17.9	%14.8	74	كاف تماماً
%84.1	%66.2	%54.8	274	كاف نوعاً ما
%100.0	%15.9	%13.2	66	غير كاف تماماً
	%100.0	%82.8	414	المجموع
		%17.2	86	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-18) أن أفراد العينة تدلي بآراء مختلفة حول كفاية الأجر المتقاضى بعد الترقية بعدد 274 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 54.8%، أدلوا بأن الأجر كاف نوعاً ما، في حين القسم الثاني من أفراد أدلوا بأن الأجر كاف تماماً بعدد 74 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 14.8%، في حين القسم الثالث من أفراد أدلوا بأن الأجر غير كاف تماماً بعدد 66 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 13.2%، ويبقى 86 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 17.2%، بدون إجابة.

الجدول رقم (6-19) يوضح هل الترقية في المؤسسة تطبق بصورة موضوعية في رأيك				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%70.1	%70.1	%68.0	340	نعم
100.0%	%29.9	%29.0	145	لا
	%100.0	%97.0	485	المجموع
		%3.0	15	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-19) أن أفراد العينة تقر بأن الترقية تطبق في المؤسسة بصورة موضوعية بعدد 340 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 68.0%، في نفس العينة وبعدد 145 عاملاً لا تر أن الترقية

تطبق في المؤسسة بصورة موضوعية ونسبة تقدر بـ: **29.0%**، ويبقى **15** عاملاً ونسبة تقدر بـ: **3.0%**، بدون إجابة.

الجدول رقم (6-20) يوضح الإجابة "لا" معايير أخرى في الترقية				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
26.2%	26.2%	7.6%	38	المحسوبة
28.3%	2.1%	0.6%	3	الجهوية
31.7%	3.4%	1.0%	5	القرابة
100.0%	68.3%	19.8%	99	تدخل الإدارة العليا
	100.0%	29.0%	145	المجموع
		71.0%	355	الإجابة المفقودة
		100.0%	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-20) أن أفراد العينة تدلي بآراء مختلفة حول الترقية بعدد **99** عاملاً ونسبة تقدر بـ: **19.8%**، أدلوا بتدخل الإدارة العليا في الاستفادة من الترقية، في حين القسم الثاني من أفراد أدلوا بالأخذ بالمحسوبة بعدد **38** عاملاً ونسبة تقدر بـ: **7.6%**، في حين القسم الثالث من أفراد أدلوا بالأخذ بالقرابة بعدد **5** عمال ونسبة تقدر بـ: **1.0%**، في حين القسم الرابع من أفراد أدلوا بالأخذ بالجهوية بعدد **3** عمال ونسبة تقدر بـ: **0.6%**، ويبقى **355** عاملاً ونسبة تقدر بـ: **71.0%**، بدون إجابة.

الجدول رقم (6-21) يوضح التطبيق غير الموضوعي للترقية وأثره على استقرار العامل في المؤسسة				
النسبة المئوية% المتراكمة	النسبة المئوية% المعبر عنها	النسبة المئوية%	التكرار	
%72.5	%72.5	%59.2	296	نعم
%100.0	%27.5	%22.4	112	لا
	%100.0	%81.6	408	المجموع
		%18.4	92	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-21) أن أفراد العينة تقر بأن التطبيق غير الموضوعي للترقية يهدد من استقرار العامل في المؤسسة بعدد 296 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 59.2% في نفس العينة وبعدد 112 عاملاً تر التطبيق غير الموضوعي للترقية لا يهدد من استقرار العامل في المؤسسة وبنسبة تقدر بـ: 22.4%، ويبقى 92 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 18.4%، بدون إجابة.

الجدول رقم (6-22) يوضح هل تمنح الإدارة فرص لتكوين العمال				
النسبة المئوية% المتراكمة	النسبة المئوية% المعبر عنها	النسبة المئوية%	التكرار	
%70.6	%70.6	%69.6	348	نعم
%100.0	%29.4	%29.0	145	لا
	%100.0	%98.6	493	المجموع
		%1.4	7	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-22) أن أفراد العينة تقر بأن المؤسسة تمنح فرص للتكوين بعدد 348 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 69.6%، في نفس العينة وبعدد 145 عاملاً تر المؤسسة لا تمنح فرص للتكوين وبنسبة تقدر بـ: 29.0%، ويبقى 7 عمال بنسبة تقدر بـ: 1.4%، بدون إجابة.

الجدول رقم (6-23) يوضح في حالة الاجابة "نعم" هل كيف ذلك				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
70.4%	70.4%	50.4%	252	بصورة دائمة ومستمرة
100.0%	29.6%	21.2%	106	بصورة غير دائمة وغير مستمرة
	100.0%	71.6%	358	المجموع
		28.4%	142	الاجابة المفقودة
		100.0%	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-23) أن أفراد العينة تقر بأن المؤسسة تمنح فرص للتكوين بصورة دائمة ومستمرة بعدد 252 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 50.4%، في نفس العينة وبعدد 106 عاملاً تر المؤسسة تمنح فرص للتكوين بصورة غير دائمة وغير مستمرة وبنسبة تقدر بـ: 21.2%، ويبقى 142 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 28.4%، بدون إجابة.

الجدول رقم (24-6) يوضح في حالة الإجابة "لا" هل يعود ذلك				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المعبر عنها	النسبة المئوية%	التكرار	
%35.5	%35.5	%10.0	50	للتكلفة المادية للتكوين
%48.2	%12.8	%3.6	18	لعدم وجود كفاءة للمكونين
%74.5	%26.2	%7.4	37	لعدم وجود معاهد وطنية متخصصة
%100.0	%25.5	%7.2	36	كل ما سبق ذكره
	%100.0	%28.2	141	المجموع
		%71.8	359	الإجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24-6) أن أفراد العينة تقر بأن المؤسسة لا تمنح فرص للتكوين و الأسباب متعددة منهم من يرجعها إلى للتكلفة المادية للتكوين بعدد 50 عاملاً ونسبة تقدر بـ: 10.0 %، ومنهم من يرجعها إلى عدم وجود معاهد وطنية متخصصة بعدد 37 عاملاً ونسبة تقدر بـ: 7.4 %، ومنهم من يرجعها إلى عدم وجود كفاءة للمكونين بعدد 18 عاملاً ونسبة تقدر بـ: 3.6 %، ومنهم من يرجعها إلى كل ما سبق ذكره أعلاه بعدد 36 ونسبة تقدر بـ: 7.2 %، ويبقى 359 عاملاً ونسبة تقدر بـ: 71.8 %، بدون إجابة.

الجدول رقم (6-25) يوضح إذا كلفت بأعمال إضافية كيف تعتبر ذلك				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%72.7	%72.7	%70.8	354	زيادة مسؤولية
%94.3	%21.6	%21.0	105	ترقية في الوضع الوظيفي
%97.7	%3.5	%3.4	17	التحضير لتقلد مسؤوليات عليا
%100.0	%2.3	%2.2	11	إعتبار آخر
	%100.0	%97.4	487	المجموع
		%2.6	13	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-25) أن أفراد العينة تدلي في حالة أن توكل لها أعمال إضافية تدرجها ضمن زيادة مسؤولية بعدد 353 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 70.8%، في حين القسم الثاني من أفراد العينة اعتبروا الأعمال الإضافية ترقية في الوضع الوظيفي بعدد 105 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 21.0%، في حين القسم الثالث من أفراد العينة اعتبروا الأعمال الإضافية التحضير لتقلد مسؤوليات عليا بعدد 17 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 3.4%، في حين القسم الرابع من أفراد العينة اعتبروا الأعمال الإضافية اعتبار آخر بعدد 11 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 2.2%، ويبقى 13 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 2.6% بدون إجابة.

الجدول رقم (6-26) يوضح أن المؤسسة تقدم حوافز للعمال				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%51.6	%51.6	%51.2	256	نعم
%100.0	%48.4	%48.0	240	لا
	%100.0	%99.2	496	المجموع
		%0.8	4	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-26) أن أفراد العينة تقر بأن المؤسسة تمنح حوافز للعمال بعدد 256 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 51.2%، في نفس العينة وبعدد 240 عاملاً تر أن المؤسسة لا تمنح حوافز للعمال وبنسبة تقدر بـ: 48.0%، ويبقى 4 عمال بنسبة تقدر بـ: 0.8%، بدون إجابة.

الجدول رقم (6-27) يوضح في حالة الاجابة "نعم" ما نوعها				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%3.0	%3.0	%1.6	8	حوافز مادية
%76.5	%73.5	%39.4	197	حوافز معنوية
%100.0	%23.5	%12.6	63	الاثنين معاً
	%100.0	%53.6	268	المجموع
		%46.4	232	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-27) أن أفراد العينة تقر بأن المؤسسة تمنح حوافز معنوية للعمال بعدد 197 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 39.4%، في نفس العينة وبعدد 8 عاملاً تر أن المؤسسة لا تمنح حوافز مادية للعمال وبنسبة تقدر بـ: 1.6%، في حين ير البعض أن المؤسسة تمنح حوافز مادية و معنوية للعمال أي الاثنين معاً بعدد 63 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 12.6%، ويبقى 232 عاملاً بنسبة تقدر بـ: 46.4%، بدون إجابة.

الجدول رقم (6-28) يوضح على أي أساس تقدم هذه الحوافز				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%43.3	%43.3	%25.0	125	الزيادة في الإنتاج أو الأعباء الوظيفية
%90.0	%46.7	%27.0	135	الحفاظ على القوى البشرية (العمال)
100.0%	%10.0	%5.8	29	أساس آخر
	%100.0	%57.8	289	المجموع
		%42.2	211	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-28) أن أفراد العينة ترى أن المؤسسة تمنح الحوافز من أجل الحفاظ على القوى البشرية (العمال) بعدد 135 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 27.0%، في نفس العينة ترى أن المؤسسة تمنح الحوافز من أجل الزيادة في الإنتاج أو لأجل الأعباء الوظيفية بعدد 125 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 25.0%، في حين أن المؤسسة تمنح الحوافز من أجل أساس آخر بعدد 29 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 5.8%، ويبقى 211 عاملاً بنسبة تقدر بـ: 42.2%، بدون إجابة.

الجدول رقم (6-29) يوضح مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في الرفع من أداء العمال				
النسبة المتراكمة	النسبة المئوية% المعبر عنها	النسبة المئوية%	التكرار	
%100.0	%100.0	%98.6	493	نعم
		%1.4	7	الإجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-29) أن أفراد العينة تقر بأن للحوافز بنوعيتها تزيد من رفع أداء العمال بعدد 493 عاملاً ونسبة تقدر بـ: 98.6 %، ويبقى 7 عمال بنسبة تقدر بـ: 1.4 %، بدون إجابة.

الجدول رقم (6-30) يوضح هل فكرت يوماً في مغادرة المؤسسة				
النسبة المتراكمة	النسبة المئوية% المعبر عنها	النسبة المئوية%	التكرار	
%19.8	%19.8	%19.8	99	نعم
%100.0	%80.2	%80.2	401	لا
	%100.0	%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-30) أن أفراد العينة تقر بعدم مغادرتها للمؤسسة بعدد 401 عاملاً ونسبة تقدر بـ: 80.2 %، في نفس العينة تقر بالتفكير في مغادرة المؤسسة بعدد 99 عاملاً ونسبة تقدر بـ: 19.8 %.

الجدول رقم (6-31) يوضح في حالة الإجابة بـ "نعم" و السبب في المغادرة				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%4.0	%4.0	%0.8	4	الحصول على أجر أفضل
%18.2	%14.1	%2.8	14	الحصول على ترقية أسرع
%41.4	%23.2	%4.6	23	منصب العمل خارج تخصصك
66.7%	%25.3	%5.0	25	كل ما سبق ذكره
%100.0	%33.3	%6.6	33	سبب آخر
	%100.0	%19.8	99	المجموع
		%80.2	401	الإجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-31) أن أفراد العينة تدلي بسبب مغادرتها للمؤسسة بعدد 23 عاملاً قالوا أنهم يعملون خارج تخصصهم وبنسبة تقدر بـ: 4.6%، في حين القسم الثاني قالوا أن سبب مغادرتهم للمؤسسة هو الحصول على ترقية أسرع بعدد 14 عاملاً وبنسبة تقدر بـ: 2.8%، في حين القسم الثالث قالوا أن سبب مغادرتهم للمؤسسة هو الحصول على أجر أفضل بعدد 4 عمال وبنسبة تقدر بـ: 0.8%، في حين القسم الرابع من أفراد العينة قالوا أن سبب مغادرتهم للمؤسسة كل ما سبق ذكره بعدد 25 وبنسبة تقدر بـ: 5.0%، في حين القسم الخامس من أفراد العينة قالوا أن سبب مغادرتهم للمؤسسة سبب آخر أرجعوه إلى عدم المشاركة في اتخاذ القرار بعدد 33 وبنسبة تقدر بـ: 6.6%، ويبقى 401 عاملاً بنسبة تقدر بـ: 80.2% بدون إجابة (وهم القسم الذين فضلوا البقاء في المؤسسة).

ثانياً. تحليل الجداول البسيطة (جداول المقياس)

قبل التطرق إلى تحليل البيانات الموجودة في الجداول التالية نشير إلى كيفية حساب المقياس بالطريقة العادية الإحصائية لمثل هذه البيانات بصفة إحصائية مقبولة دون تخمينات والخطوات كالتالي¹:

¹ محاولة من الباحث حسب ما حصل عليه من قراءات في هذا الموضوع (المقياس)

أولاً : بعد التبويب والترميز في المقياس نلجأ إلى ترتيب شدة الموافقة من الأدنى إلى الأعلى ، أي من [5-4-3-2-1] نرمز بالرقم 1 (غير موافق تماماً) وهكذا إلى الرقم 5 ترمز (موافق تماماً) ، ثم نضرب تكرار كل شدة في التكرار المقابل لها ثم نجمع ونقسم على مجموع التكرارات للحصول على المتوسط الحسابي.

$$- \text{ نحسب المتوسط الحسابي } \bar{x} \text{ من العلاقة الرياضية : } \bar{x} = \frac{\sum (f_i \cdot x_i)}{\sum (f_i)}$$

ثانياً : نحسب المدى : $4 = [1-5]$ ونقسم على عدد المقياس وفي هذا المثال نقسم على 5 ومنه نحصل على عدد يساوي 0.8 وهذا هو طول الفقرة أو ما يسمى إحصائياً بطول الفئة.

ثالثاً : نضيف طول الفقرة المستخرج أعلاه مثل $1.8 = [10.8+1]$ إلى أن نصل إلى المقياس الخامس (موافق تماماً) أي من $[5-4.2]$ ، لاحظ أن المجال مفتوح من جهة الحد الأعلى للفئة إلا في الفئة الأخيرة.

رابعاً : نحلل على ضوء المتوسط المتحصل عليه حيث يقارن بقيم فئات المقياس وهنا نختار المتوسط المرجح من بين المتوسطات الخمس.

الجدول رقم (6-32): يوضح الاحتياج للتكوين نتيجة للمتغيرات التكنولوجية الجديدة في المؤسسة				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
0.8%	0.8%	0.8%	4	غير موافق تماماً
4.6%	3.8%	3.8%	19	غير موافق
6.2%	1.6%	1.6%	8	محايد
38.4%	32.2%	32.2%	161	موافق
100.0%	61.6%	61.6%	308	موافق تماماً

من خلال الجدول رقم (6-32) تتبين أن آراء المبحوثين قد انقسمت آراء المبحوثين

فكانت على النحو التالي :

جاء رأي المبحوثين **موافق تماماً** على أن التكوين يمكن اللجوء إليه نتيجة للمتغيرات التكنولوجية الجديدة في المؤسسة بعدد **308** ونسبة تقدر بـ: **61.6%**، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ: **موافق** بعدد **161** ونسبة تقدر بـ: **32.2%**، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ: **غير موافق** بعدد **19** ونسبة تقدر بـ: **3.8%**، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ: **محايد** بعدد **8** ونسبة تقدر بـ: **1.6%**، أخيراً عدد من المبحوثين أجابوا بـ: **غير موافق تماماً** بعدد **4** ونسبة تقدر بـ: **0.8%**، بالرجوع إلى الملحق رقم **1** يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي **4.50**، وبالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الخامس [5-4.20] أي موافق تماماً.

الجدول رقم (6-33): يوضح احتياجات التكوين من خلال تقييم الأداء				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
1.2%	1.2%	1.2%	6	غير موافق تماماً
8.7%	7.4%	7.4%	37	غير موافق
12.1%	3.4%	3.4%	17	محايد
71.0%	59.0%	58.6%	293	موافق
100.0%	29.0%	28.8%	144	موافق تماماً
	100.0%	99.4%	497	المجموع
		0.6%	3	الاجابة المفقودة
		100.0%	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-33) تتبين أن آراء المبحوثين قد انقسمت على النحو التالي :
 جاء رأي المبحوثين **موافق** أن تحديد احتياجات التكوين يتم من خلال تقييم الأداء بعدد **293** ونسبة تقدر بـ: **58.6%**، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ: **موافق تماماً** بعدد **144** ونسبة تقدر بـ: **28.8%**، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ: **غير موافق** بعدد

37 ونسبة تقدر بـ : **7.4%**، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : محايد بعدد 17
 ونسبة تقدر بـ : **3.4%**، أحرأً عدد من المبحوثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 6
 ونسبة تقدر بـ : **1.2%**، بالرجوع إلى الملحق رقم 1 يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس
 يساوي **4.07** و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع **[4.20-3.40]** أي
 موافق.

الجدول رقم (34-6): يوضح احتياجات التكوين حسب متطلبات العمل.				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
2.8%	2.8%	2.8%	14	غير موافق
6.4%	3.6%	3.6%	18	محايد
51.2%	44.8%	44.8%	224	موافق
100.0%	48.8%	48.8%	244	موافق تماماً
	100.0%	100.0%	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (34-6) تتبين أن آراء المبحوثين قد انقسمت على النحو التالي :
 جاء رأي المبحوثين موافق تماماً أن تحديد احتياجات التكوين يتم من خلال تقييم الأداء
 بعدد 244 ونسبة تقدر بـ: **48.8%**، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : موافق بعدد
 224 ونسبة تقدر بـ : **44.8%**، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : محايد بعدد 18
 ونسبة تقدر بـ : **3.6%**، وأحرأً عدد من المبحوثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 14 ونسبة
 تقدر بـ : **2.8%**، بالرجوع إلى الملحق رقم 1 يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي
4.40 و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الخامس **[5-4.20]** أي موافق
 تماماً.

الجدول رقم (6-35): يوضح الاحتياج للتكوين نتيجة للفارق بين قدرات العمال ومتطلبات العمل.				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%2.8	%2.8	%2.8	14	غير موافق تماماً
%8.0	%5.2	%5.2	26	غير موافق
%16.4	%8.4	%8.4	42	محايد
%72.0	%55.6	%55.6	278	موافق
%100.0	%28.0	%28.0	140	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-35) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق على أنه يتم الاحتياج للتكوين نتيجة للفارق بين قدرات العمال ومتطلبات العمل بعدد 278 ونسبة تقدر بـ: %55.6، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 140 ونسبة تقدر بـ : %28.0، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : محايد بعدد 42 ونسبة تقدر بـ : %8.4، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 26 ونسبة تقدر بـ : %5.2، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 14 ونسبة تقدر بـ : %2.8، بالرجوع إلى الملحق رقم 1 يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 4.01 و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (6-36): يوضح الاحتياج للتكوين نتيجة لشغور مناصب عمل أو استحداثها.

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية %	النسبة المئوية %	التكرار	
%5.6	%5.6	%5.6	28	غير موافق تماماً
%20.9	%15.3	%15.2	76	غير موافق
%27.4	%6.4	%6.4	32	محايد
%77.1	%49.7	%49.4	247	موافق
%100.0	%22.9	%22.8	114	موافق تماماً
	%100.0	%99.4	497	المجموع
		%0.6	3	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-36) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق على أنه يتم الاحتياج للتكوين نتيجة لشغور مناصب عمل أو استحداثها بعدد 247 وبنسبة تقدر بـ: %49.4، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 114 وبنسبة تقدر بـ : %22.8، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 76 وبنسبة تقدر بـ : %15.2، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : محايد بعدد 32 وبنسبة تقدر بـ : %6.4، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 28 وبنسبة تقدر بـ : %5.6. بالرجوع إلى الملحق رقم 1 يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 3.69. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (6-37): يوضح الإعلان عن دورات التكوين				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%9.2	%9.2	%9.2	46	غير موافق تماماً
%25.8	%16.6	%16.6	83	غير موافق
%33.4	%7.6	%7.6	38	محايد
%75.0	%41.6	%41.6	208	موافق
%100.0	%25.0	%25.0	125	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-37) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق على أنه يتم الإعلان في دورات التكوين قبل اختيار المرشحين له بعدد 208 وبنسبة تقدر بـ: %41.6، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 125 وبنسبة تقدر بـ : %25.0، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 83 وبنسبة تقدر بـ : %16.6، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 46 وبنسبة تقدر بـ : %9.2، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ : محايد بعدد 38 وبنسبة تقدر بـ : %7.6. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 3.57. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (6-38): يوضح قائمة المرشحين للتكوين نتيجة لعملية التقييم.				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%1.2	%1.2	%1.2	6	غير موافق تماماً
%7.4	%6.2	%6.2	31	غير موافق
%14.2	%6.8	%6.8	34	محايد
%70.0	%55.8	%55.8	279	موافق
%100.0	%30.0	%30.0	150	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-38) تبين أن آراء المبحوثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي المبحوثين **موافق** على أنه تتحدد قائمة المرشحين للتكوين من بين العمال نتيجة لعملية التقييم بعدد **276** وبنسبة تقدر بـ: **55.8%**، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ: **موافق تماماً** بعدد **150** وبنسبة تقدر بـ: **32.0%**، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ: **محايد** بعدد **34** وبنسبة تقدر بـ: **6.8%**، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ: **غير موافق** بعدد **31** وبنسبة تقدر بـ: **6.2%**، أخيراً عدد من المبحوثين أجابوا بـ: **غير موافق تماماً** بعدد **6** وبنسبة تقدر بـ: **1.2%**. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي **4.07**. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (6-39): يوضح الفصل بين المرشحين للتكوين حسب الأولوية ومتطلبات الوظيفة .

النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%4.0	%4.0	%4.0	20	غير موافق تماماً
%11.8	%7.8	%7.8	39	غير موافق
%16.2	%4.4	%4.4	22	محايد
%74.2	%58.0	%58.0	290	موافق
%100.0	%25.8	%25.8	129	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-39) تبين أن آراء المبحوثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي المبحوثين موافق على أنه يتم الفصل بين المرشحين للتكوين حسب الأولوية ومتطلبات الوظيفة بعدد 290 ونسبة تقدر بـ: %58.0، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 129 ونسبة تقدر بـ : %25.8، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 39 ونسبة تقدر بـ : %7.8، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : محايد بعدد 22 ونسبة تقدر بـ : %4.4، أخيراً عدد من المبحوثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 20 ونسبة تقدر بـ : %4.0. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) تبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 3.94. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (6-40): يوضح تحديد المرشحين للتكوين عند تكرار الأخطاء المهنية.				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%8.8	%8.8	%8.8	44	غير موافق تماماً
%45.6	%36.8	%36.8	184	غير موافق
%54.2	%8.6	%8.6	43	محايد
%77.2	%23.0	%23.0	115	موافق
%100.0	%22.8	%22.8	114	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-40) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين غير موافق على أنه يتم تحديد المرشحين للتكوين عند تكرار الأخطاء المهنية بعدد 148 وبنسبة تقدر بـ : %36.8، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق بعدد 115 وبنسبة تقدر بـ : %23.0، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 114 وبنسبة تقدر بـ : %22.8، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 44 وبنسبة تقدر بـ : %8.8، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ : محايد بعدد 43 وبنسبة تقدر بـ : %8.6. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 3.14. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الثالث [2.60-3.40] أي معيد.

الجدول رقم (41-6): يوضح الالتحاق بالدورات التكوينية الخاصة بالعمل				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
% 1.0	% 1.0	% 1.0	5	غير موافق
% 2.4	% 1.4	% 1.4	7	محايد
% 25.8	% 23.3	% 23.2	116	موافق
% 100.0	% 74.2	% 73.8	369	موافق تماماً
	% 100.0	% 99.4	497	المجموع
		% 0.6	3	الاجابة المفقودة
		% 100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (41-6) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق تماماً على أنه يتم الالتحاق بالدورات التكوينية الخاصة اللازمة بالعمل بعدد 369 ونسبة تقدر بـ: %73.8، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق بعدد 116 ونسبة تقدر بـ : %23.2، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : محايد بعدد 7 ونسبة تقدر بـ : %1.4، ، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 5 ونسبة تقدر بـ : %1.0 أخيراً عدد الاجابات المفقودة بعدد 3 ونسبة تقدر بـ : %0.6. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 4.71. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الخامس [5-4.20] أي موافق تماماً.

الجدول رقم (6-42): يوضح تبادل الخبرات المهنية بين العمال و مناقشاتها.				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
% 1.0	% 1.0	% 1.0	5	غير موافق
% 44.2	% 43.2	% 43.2	216	موافق
% 100.0	% 55.8	% 55.8	279	موافق تماماً
	% 100.0	% 100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-42) تبين أن آراء المبحوثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي المبحوثين **موافق تماماً** على أنه يتم تبادل الخبرات بين العمال ومناقشتها

بعدد **279** وبنسبة تقدر بـ: **55.8%**، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : **موافق** بعدد

216 وبنسبة تقدر بـ : **43.2%**، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : **غير موافق** بعدد

5 وبنسبة تقدر بـ : **1.0%**. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي

للمقياس يساوي **4.54**. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الخامس

[5-4.20] أي موافق تماماً.

الجدول رقم (6-43) يوضح حضور الاجتماعات واللقاءات المهنية				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%0.2	%0.2	%0.2	1	غير موافق
%4.8	%4.6	%4.6	23	محايد
%48.8	%44.0	%44.0	220	موافق
%100.0	%51.2	%51.2	256	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-43) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين **موافق تماماً** على أنه يتم الاهتمام بحضور الاجتماعات واللقاءات المهنية بعدد **256** ونسبة تقدر بـ: **51.2%**، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ: **موافق** بعدد **220** ونسبة تقدر بـ: **44.0%**، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ: **محايد** بعدد **23** ونسبة تقدر بـ: **4.6%**، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ: **غير موافق** بعدد **1** ونسبة تقدر بـ: **0.2%**. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي **4.46**. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الخامس [5-4.20] أي موافق تماماً.

الجدول رقم (6-44): يوضح إدخال تكنولوجيات الحديثة في العمل.				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%0.2	%0.2	%0.2	1	غير موافق تماماً
%2.2	%2.0	%2.0	10	غير موافق
%2.4	%0.2	%0.2	1	محايد
%45.2	%42.8	%42.8	214	موافق
%100.0	%54.8	%54.8	274	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-44) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق تماماً على أنه يمكن إدخال التكنولوجيات الحديثة في العمل بعدد 274 وبنسبة تقدر بـ: %54.8، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق بعدد 214 وبنسبة تقدر بـ : %42.8، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 10 وبنسبة تقدر بـ : %2.0، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : محايد بعدد 1 وبنسبة تقدر بـ : %0.2، وكذا عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 1 وبنسبة تقدر بـ : %0.2. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 4.50. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الخامس [5-4.20] أي موافق تماماً.

الجدول رقم (45-6): يوضح مساهمة الندوات والأيام الدراسية في إنجاح العلاقات مع زملائك .				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية %	النسبة المئوية %	التكرار	
% 0.2	% 0.2	% 0.2	1	غير موافق تماماً
% 3.2	% 3.0	% 3.0	15	غير موافق
% 7.6	% 4.4	% 4.4	22	محايد
% 56.2	% 48.6	% 48.6	243	موافق
% 100.0	% 43.8	% 43.8	219	موافق تماماً
	% 100.0	% 100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (32-6) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق على مساعدة الندوات والايام الدراسية في إنجاح العلاقات مع الزملاء بعدد 243 وبنسبة تقدر بـ: %48.6، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 219 وبنسبة تقدر بـ : %43.8، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : محايد بعدد 22 وبنسبة تقدر بـ : %4.4، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 15 وبنسبة تقدر بـ : %3.0، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 1 وبنسبة تقدر بـ : %0.2. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 4.33. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الخامس [4.20-5] أي موافق تماماً.

الجدول رقم (6-46): يوضح تنوع برامج التكوين على مواكبة المتطلبات المهنية الجديدة .				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
% 0.2	% 0.2	% 0.2	1	غير موافق تماماً
% 3.2	% 3.0	% 3.0	15	غير موافق
% 7.4	% 4.2	% 4.2	21	محايد
% 47.8	% 40.4	% 40.4	202	موافق
% 100.0	% 52.2	% 52.2	261	موافق تماماً
	% 100.0	% 100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-46) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق تماماً على أنه يساعد تنوع برامج التكوين على مواكبة المتطلبات المهنية الجديدة بعدد 261 ونسبة تقدر بـ: %52.2، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق بعدد 202 ونسبة تقدر بـ : %40.4، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : محايد بعدد 21 ونسبة تقدر بـ : %4.2، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 15 ونسبة تقدر بـ : %3.0، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 1 ونسبة تقدر بـ : %0.2. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 4.41. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الخامس [5-4.20] أي موافق تماماً.

الجدول رقم (6-47): يوضح مدة برامج التكوين وكافيتها ليكتسب العامل المهارات المهنية الجديدة.

النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%9.0	%9.0	%9.0	45	غير موافق تماماً
%49.8	%40.8	%40.8	204	غير موافق
%56.8	%7.0	%7.0	35	محايد
%94.2	%37.4	%37.4	187	موافق
%100.0	%5.8	%5.8	29	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-47) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين غير موافق على أن مدة برامج التكوين كافية ليكتسب فيها العامل المتطلبات المهنية الجديدة بعدد 204 وبنسبة تقدر بـ: %40.8، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق بعدد 187 وبنسبة تقدر بـ : %37.4، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 45 وبنسبة تقدر بـ : %9.0، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : محايد بعدد 35 وبنسبة تقدر بـ : %7.0، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 29 وبنسبة تقدر بـ : %5.8. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 2.90. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الثالث [3.40-2.60] أي محايد.

الجدول رقم (6-48): يوضح محتوى برنامج التكوين و المدة الممنوحة للتكوين.				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
12.9%	12.9%	12.8%	64	غير موافق تماماً
50.6%	37.7%	37.4%	187	غير موافق
59.7%	9.1%	9.0%	45	محايد
95.0%	35.3%	35.0%	175	موافق
100.0%	5.0%	5.0%	25	موافق تماماً
	100.0%	99.2%	496	المجموع
		0.8%	4	الاجابة المفقودة
		100.0%	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-48) تتبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين غير موافق على أن محتوى برنامج التكوين يناسب المدة الممنوحة للتكوين بعدد 187 وبنسبة تقدر بـ: 37.4%، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق بعدد 175 وبنسبة تقدر بـ : 35.0%، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 64 وبنسبة تقدر بـ : 12.8%، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : محايد بعدد 45 وبنسبة تقدر بـ : 9.0%، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 25 وبنسبة تقدر بـ : 5.0%، أخيراً الاجابات المفقودة بعدد 4 وبنسبة تقدر بـ: 0.8%. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 2.82. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الثالث [2.60-3.40] أي محايد.

الجدول رقم (6-49): يوضح تماشى عدد دورات التكوين و محتوى المادة المقدمة.

النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % لمعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%4.4	%4.4	%4.4	22	غير موافق تماماً
%44.8	%40.4	%40.4	202	غير موافق
%55.4	%10.6	%10.6	53	محايد
%94.2	%38.8	%38.8	194	موافق
%100.0	%5.8	%5.8	29	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-49) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين غير موافق على أن تتماشى عدد دورات التكوين ومحتوى المادة المقدمة بعدد 202 وبنسبة تقدر بـ: %40.4، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق بعدد 194 وبنسبة تقدر بـ : %38.8، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : محايد بعدد 53 وبنسبة تقدر بـ : %10.6، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 29 وبنسبة تقدر بـ : %5.8، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 22 وبنسبة تقدر بـ : %4.4، بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 3.01. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الثالث [2.60-3.40] أي محايد.

الجدول رقم (50-6): يوضح الدورات التكوينية وتوزيعها على فترات خلال السنة.				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%4.4	%4.4	%4.4	22	غير موافق تماماً
%8.0	%3.6	%3.6	18	غير موافق
%12.4	%4.4	%4.4	22	محايد
%67.8	%55.4	%55.4	277	موافق
%100.0	%32.2	%32.2	161	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (50-6) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق على أن الدورات التكوينية تكون على فترات متقطعة خلال السنة بعدد 277 ونسبة تقدر بـ: %55.4، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 161 ونسبة تقدر بـ : %32.2، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : محايد بعدد 22 ونسبة تقدر بـ : %4.4، وكذا بنفس العدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 22 وبـ نفس النسبة تقدر بـ : %4.4، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 18 ونسبة تقدر بـ : %3.6. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبن أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 4.07. و بالتالي فالمتوسط المرجح ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (6-51): يوضح الوقت الذي يجرى فيه التكوين للعمال.				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%9.2	%9.2	%9.2	46	غير موافق تماماً
%41.4	%32.2	%32.2	161	غير موافق
%52.8	%11.4	%11.4	57	محايد
%91.0	%38.2	%38.2	191	موافق
%100.0	%9.0	%9.0	45	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-51) تبين أن آراء المبحوثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي المبحوثين **موافق** على أن الوقت الذي يجري فيه التكوين مناسب للعمال

بعدد **191** ونسبة تقدر بـ: **%38.2**، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : **غير موافق**

بعدد **161** ونسبة تقدر بـ : **%32.2**، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : **محايد** بعدد

57 ونسبة تقدر بـ : **%11.4**، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : **غير موافق تماماً**

بعدد **46** ونسبة تقدر بـ : **%9.2**، أخيراً عدد من المبحوثين أجابوا بـ : **موافق تماماً**

بعدد **45** ونسبة تقدر بـ : **%9.0**. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط

الحسابي للمقياس يساوي **3.06** و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال

الثالث [2.60-3.40] أي محايد.

الجدول رقم (52-6): يوضح تنظيم أيام دراسية و ندوات قصد توضيح المستجدات الحاصلة في مجال العمل.				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%2.0	%2.0	%2.0	10	غير موافق تماماً
%4.4	%2.4	%2.4	12	غير موافق
%6.6	%2.2	%2.2	11	محايد
%56.0	%49.4	%49.4	247	موافق
%100.0	%44.0	%44.0	220	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (52-6) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق على أن تقام أيام دراسية وندوات قصد توضيح المستجدات الحاصلة في مجال العمل بعدد 247 وبنسبة تقدر بـ: %49.4، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 220 وبنسبة تقدر بـ : %44.0، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 12 وبنسبة تقدر بـ : %2.4، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : محايد بعدد 11 وبنسبة تقدر بـ : %2.2، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 10 وبنسبة تقدر بـ : %2.0. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 4.31. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الخامس [4.20-5] أي موافق تماماً.

الجدول رقم (53-6): يوضح استجابة العامل للندوات لمعالجة التغييرات الحاصلة في العمل.				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%2.0	%2.0	%2.0	10	غير موافق تماماً
%16.5	%14.5	%14.4	72	غير موافق
%25.8	%9.3	%9.2	46	محايد
%83.7	%57.9	%57.4	287	موافق
%100.0	%16.3	%16.2	81	موافق تماماً
	%100.0	%99.2	496	المجموع
		%0.8	4	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (53-6) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق على أنه تستجيب الندوات لمعالجة التغييرات الحاصلة في العمل بعدد 287 ونسبة تقدر بـ: %57.9، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 81 ونسبة تقدر بـ : %16.2، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 72 ونسبة تقدر بـ : %14.4، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ محايد بعدد 46 ونسبة تقدر بـ : %9.2، بلبها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 10 ونسبة تقدر بـ : %2.0، أخيراً : عدد الاجابات المفقودة من الباحثين 4 ونسبة تقدر بـ: %0.8. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 3.72. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (54-6): يوضح أدوات التكوين المساعدة وتوفرها				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%13.6	%13.6	%13.6	68	غير موافق تماماً
%46.2	%32.6	%32.6	163	غير موافق
%57.6	%11.4	%11.4	57	محايد
%90.2	%32.6	%32.6	163	موافق
%100.0	%9.8	%9.8	49	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (54-6) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على

النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق على أن توجد أدوات التكوين المساعدة متوفرة بعدد

163 وبنسبة تقدر بـ: %32.2، وبنفس العدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق

وبنسبة تقدر بـ : %32.2، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد

68 وبنسبة تقدر بـ : %13.6، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ محايد بعدد 57

وبنسبة تقدر بـ : %11.4، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 49

وبنسبة تقدر بـ : %9.8. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس

يساوي 2.92. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الثالث [2.60-3.40] أي

محايد.

الجدول رقم (6-55): يوضح قيام المشرف بدورية قصد الرقابة في إطار تكوين القوى العاملة.				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%1.8	%1.8	%1.8	9	غير موافق تماماً
%12.0	%10.2	%10.2	51	غير موافق
%24.2	%12.2	%12.2	61	محايد
%82.8	%58.6	%58.6	293	موافق
%100.0	%17.2	%17.2	86	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-55) تبين أن آراء المبحوثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي المبحوثين موافق على أنه يقوم المشرف بدورية قصد الرقابة في إطار تكوين القوى العاملة بعدد 293 ونسبة تقدر بـ: %58.6، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 86 ونسبة تقدر بـ : %17.2، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : محايد بعدد 61 ونسبة تقدر بـ : %12.2، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 51 ونسبة تقدر بـ : %10.2، أخيراً عدد من المبحوثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 9 ونسبة تقدر بـ : %1.8. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 3.79. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (6-56): يوضح الدورات التكوينية وتحقيق الأهداف				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%0.4	%0.4	%0.4	2	غير موافق تماماً
%18.6	%18.2	%18.2	91	غير موافق
%33.8	%15.2	%15.2	76	محايد
%87.2	%53.4	%53.4	267	موافق
%100.0	%12.8	%12.8	64	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-56) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق على أن الدورات التكوينية تحقق الأهداف المرجوة منها

بعدد 267 ونسبة تقدر بـ: %53.4، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق

بعدد 91 ونسبة تقدر بـ : %18.2، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ: محايد بعدد

76 ونسبة تقدر بـ : %15.2، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ: موافق تماماً بعدد

64 ونسبة تقدر بـ : %12.8، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً

بعدد 2 ونسبة تقدر بـ : %0.4. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي

للمقياس يساوي 3.60.

و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (57-6): يوضح عدم تعارض برامج التكوين مع التخصص في العمل.				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%0.4	%0.4	%0.4	2	غير موافق تماماً
%5.4	%5.0	%5.0	25	غير موافق
%8.8	%3.4	%3.4	17	محايد
%69.4	%60.6	%60.6	303	موافق
%100.0	%30.6	%30.6	153	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (57-6) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق على أنه لا تتعارض برامج التكوين مع تخصصي في العمل بعدد 303 ونسبة تقدر بـ: %60.6، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 153 ونسبة تقدر بـ : %30.6، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 25 ونسبة تقدر بـ : %5.0، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ: محايد بعدد 17 ونسبة تقدر بـ : %3.4، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 2 ونسبة تقدر بـ : %0.4. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 4.16. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (6-58): يوضح منح حوافز و مكافآت مشجعة للعامل أثناء التكوين.				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%5.0	%5.0	%5.0	25	غير موافق تماماً
%14.1	%9.1	%9.0	45	غير موافق
%20.3	%6.2	%6.2	31	محايد
%66.8	%46.5	%46.2	231	موافق
%100.0	%33.2	%33.0	165	موافق تماماً
	%100.0	%99.4	497	المجموع
		%0.6	3	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-58) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على

النحو التالي :

جاء رأي الباحثين **موافق** على أنه تعطى حوافز ومكافآت مشجعة للعامل اثناء

التكوين بعدد **231** وبنسبة تقدر بـ: **%46.2**، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ :

موافق تماماً بعدد **165** وبنسبة تقدر بـ : **%33.0**، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ :

غير موافق بعدد **45** وبنسبة تقدر بـ : **%9.0**، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ: **محايد**

بعدد **31** وبنسبة تقدر بـ : **%6.2**، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : **غير موافق تماماً**

بعدد **45** وبنسبة تقدر بـ : **%9.0**، أخيراً عدد الاجابات المفقودة **3** وبنسبة مقدرة

بـ: **%0.6**. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي

3.94. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (59-6): يوضح برامج التكوين وتنوعها حسب أهميتها للقطاع				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%1.0	%1.0	%1.0	5	غير موافق تماماً
%9.1	%8.1	%8.0	40	غير موافق
%21.2	%12.1	%12.0	60	محايد
%72.8	%51.6	%51.2	256	موافق
%100.0	%27.2	27.0	135	موافق تماماً
	%100.0	99.2	496	المجموع
		0.8	4	الاجابة المفقودة
		100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (59-6) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق على أن برنامج التكوين متنوعة بحسب أهميتها للقطاع بعدد 256 ونسبة تقدر بـ: %51.2، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 135 ونسبة تقدر بـ : %27.0، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : محايد بعدد 60 ونسبة تقدر بـ : %12.0، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ: غير موافق بعدد 40 ونسبة تقدر بـ : %8.0، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 5 ونسبة تقدر بـ : %1.0، أخيراً عدد الاجابات المفقودة 4 ونسبة تقدر بـ: %0.8. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 3.79. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (6-60): يوضح أن برامج التكوين منتظمة وجدية				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%0.6	%0.6	%0.6	3	غير موافق تماماً
%18.0	%17.4	%17.4	87	غير موافق
%33.6	%15.6	%15.6	78	محايد
%81.4	%47.8	%47.8	239	موافق
%100.0	%18.6	%18.6	93	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-60) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق على أنه تتسم برامج التكوين بالانتظام والجدية بعدد 239 ونسبة تقدر بـ : %47.8، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 93 ونسبة تقدر بـ : %18.6، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 87 ونسبة تقدر بـ : %17.4، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : محايد بعدد 78 ونسبة تقدر بـ : %15.6، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 3 ونسبة تقدر بـ : %0.8. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 3.66. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (6-61): يوضح تأثير برامج التكوين في تنمية الثقافة و الوعي الاجتماعي.				
النسبة المئوية المتراكمة %	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%1.2	%1.2	%1.2	6	غير موافق تماماً
%6.4	%5.2	%5.2	26	غير موافق
%10.8	%4.4	%4.4	22	محايد
%74.2	%63.4	%63.4	317	موافق
%100.0	%25.8	%25.8	129	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-61) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق على أن برامج التكوين تنمية الثقافة والوعي الاجتماعي

بعدد 317 وبنسبة تقدر بـ: %63.4، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً

بعدد 129 وبنسبة تقدر بـ : %25.8، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق

بعدد 26 وبنسبة تقدر بـ : %5.2، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ: محايد بعدد 22

وبنسبة تقدر بـ : %4.4، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 6

وبنسبة تقدر بـ : %1.2. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس

يساوي 4.07. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي

موافق.

الجدول رقم (6-62): يوضح المنهج المتبع و الوثيقة المرفقة لتكوين للعامل و إنجاز عملية التكوين				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%0.4	%0.4	%0.4	2	غير موافق تماماً
%9.8	%9.4	%9.4	47	غير موافق
%15.8	%6.0	%6.0	30	محايد
%74.0	%58.2	%58.2	291	موافق
%100.0	%26.0	%26.0	130	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-62) تبين أن آراء المبحوثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي المبحوثين موافق على أنه يسهم المنهج المتبع والوثيقة المرفقة في التكوين للعامل في نجاح عملية التكوين بعدد 291 وبنسبة تقدر بـ: %58.2، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 130 وبنسبة تقدر بـ : %26.0، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 47 وبنسبة تقدر بـ : %9.4، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ: محايد بعدد 30 وبنسبة تقدر بـ : %6.0، أخيراً عدد من المبحوثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 2 وبنسبة تقدر بـ : %0.4. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 4.00 و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (6-63): يوضح مساهمة برامج التكوين في دعم و إكساب مهارات للعامل.				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%1.2	%1.2	%1.2	6	غير موافق تماماً
%10.2	%9.0	%9.0	45	غير موافق
%13.0	%2.8	%2.8	14	محايد
%70.0	%57.0	%57.0	285	موافق
%100.0	%30.0	%30.0	150	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-63) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق على أن برامج التكوين تؤثر في دعم وإكساب مهارات للعامل بعدد 285 وبنسبة تقدر بـ: %57.0، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 150 وبنسبة تقدر بـ : %30.0، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 45 وبنسبة تقدر بـ : %9.0، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ: محايد بعدد 14 وبنسبة تقدر بـ : %2.8، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 6 وبنسبة تقدر بـ : %1.2. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 4.06. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (6-64): يوضح برامج التكوين ومساهمتها في تنمية روح الفريق الواحد.				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%1.2	%1.2	%1.2	6	غير موافق تماماً
%9.2	%8.0	%8.0	40	غير موافق
%14.0	%4.8	%4.8	24	محايد
%67.6	%53.6	%53.6	268	موافق
%100.0	%32.4	%32.4	162	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-64) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق على أن برامج التكوين تؤثر في تنمية روح الفريق الواحد بعدد 268 ونسبة تقدر بـ: %53.6، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 162 ونسبة تقدر بـ : %32.4، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 40 ونسبة تقدر بـ : %8.0، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ: محايد بعدد 24 ونسبة تقدر بـ : %4.8، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 6 ونسبة تقدر بـ : %1.2. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 4.08. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (6-65): يوضح توجيه العامل للتكوين التكميلي بعد ترقيته.				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%2.2	%2.2	%2.2	11	غير موافق تماماً
%16.8	%14.6	%14.6	73	غير موافق
%24.8	%8.0	%8.0	40	محايد
%71.0	%46.2	%46.2	231	موافق
%100.0	%29.0	%29.0	145	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-65) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق على أنه يتم توجيه العامل للتكوين التكميلي بعد ترقيته بعدد 231 ونسبة تقدر بـ: %46.2، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 145 ونسبة تقدر بـ : %29.0، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 73 ونسبة تقدر بـ : %14.6، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ: محايد بعدد 40 ونسبة تقدر بـ : %8.0، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 11 ونسبة تقدر بـ : %2.2. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 3.85. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (6-66): يوضح الإمام بلمهنة بدون صعوبات تذكر بعد التكوين				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%9.1	%9.1	%9.0	45	غير موافق تماماً
%33.6	%24.5	%24.4	122	غير موافق
%46.7	%13.1	%13.0	65	محايد
%86.1	%39.4	%39.2	196	موافق
%100.0	%13.9	%13.8	69	موافق تماماً
	%100.0	%99.4	497	المجموع
		%0.6	3	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-66) تتبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق على أنه أصبح القيام بالأعمال المهنية أمر سهل وسلس بدون صعوبات تذكر بعدد 196 وبنسبة تقدر بـ: %39.2، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 122 وبنسبة تقدر بـ : %24.4، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 69 وبنسبة تقدر بـ : %13.8، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ: محايد بعدد 65 وبنسبة تقدر بـ : %13.0، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 45 وبنسبة تقدر بـ : %9.0، أخيراً عدد الاجابات المفقودة 3 وبنسبة تقدر بـ: %0.6. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 3.25 و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الثالث [2.60-3.40] أي محايد.

الجدول رقم (6-67): يوضح تقديم الخدمات بجودة عالية وأداء أحسن بعد التكوين				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%2.2	%2.2	%2.2	11	غير موافق تماماً
%7.9	%5.6	%5.6	28	غير موافق
%29.4	%21.6	%21.4	107	محايد
%81.3	%51.8	%51.4	257	موافق
%100.0	%18.8	%18.6	93	موافق تماماً
	%100.0	%99.2	496	المجموع
		%0.8	4	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-67) تبين أن آراء المبحوثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي المبحوثين موافق على أن المبحوثين أصبحوا يقدمون خدمات بجودة عالية

وأداء افضل بعدد 257 ونسبة تقدر بـ: %51.4، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ :

محايد بعدد 107 ونسبة تقدر بـ : %21.4، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ: موافق

تماماً بعدد 93 ونسبة تقدر بـ : %18.6، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : غير

موافق بعدد 28 ونسبة تقدر بـ : %5.6، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : غير

موافق تماماً بعدد 11 ونسبة تقدر بـ : %2.2، أخيراً عدد الاجابات المفقودة 4

ونسبة تقدر بـ: %0.8. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس

يساوي 3.79 و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [4.20-3.40] أي

موافق.

الجدول رقم (6-68): يوضح مواكبة العامل للتطورات المعرفية بعد التكوين التكميلي.				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%0.2	% 0.2	% 0.2	1	غير موافق تماماً
%3.8	% 3.6	% 3.6	18	غير موافق
%8.6	% 4.8	% 4.8	24	محايد
%62.8	% 54.2	% 54.2	271	موافق
%100.0	% 37.2	% 37.2	186	موافق تماماً
	% 100.0	% 100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-68) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق على أنه أصبح العامل ملزماً بمواكبة التطورات المعرفية السريعة بعد التكوين التكميلي بعدد 271 ونسبة تقدر بـ: %54.2، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 186 ونسبة تقدر بـ : %37.2، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : محايد بعدد 24 ونسبة تقدر بـ : %4.8، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ: غير موافق بعدد 18 ونسبة تقدر بـ : %3.6، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 1 ونسبة تقدر بـ : %0.2. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 4.25. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الخامس [5-4.20] أي موافق تماماً.

الجدول رقم (6-69): يوضح استخدام الوسائل اللازمة للعمل بعد الانتهاء من التكوين التكميلي.				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%0.4	%0.4	%0.4	2	غير موافق تماماً
%7.0	%6.6	%6.6	33	غير موافق
%18.8	%11.8	%11.8	59	محايد
%69.6	%50.8	%50.8	254	موافق
%100.0	%30.4	%30.4	152	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-69) تبين أن آراء المبحوثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي المبحوثين موافق على أنه أصبحت تستخدم الوسائل اللازمة للعمل بعد الانتهاء من التكوين التكميلي بعدد 254 ونسبة تقدر بـ: %50.8، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 152 ونسبة تقدر بـ : %30.4، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : محايد بعدد 59 ونسبة تقدر بـ : %11.8، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ: غير موافق بعدد 33 ونسبة تقدر بـ : %6.6، أخيراً عدد من المبحوثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 2 ونسبة تقدر بـ : %0.4. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 4.04 و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (6-70): يوضح تقديم خدمات بطرائق عدة نتيجة التكوين التكميلي.				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%10.9	%10.9	%10.8	54	غير موافق
%19.8	%8.9	%8.8	44	محايد
%74.6	%54.8	%54.4	272	موافق
%100.0	%25.4	%25.2	126	موافق تماماً
	%100.0	%99.2	496	المجموع
		%0.8	4	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-70) تبين أن آراء المبحوثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي المبحوثين موافق على أنه أصبحت تقدم خدمات بطرائق عدة نتيجة التكوين التكميلي بعدد 272 ونسبة تقدر بـ: %54.4، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 126 ونسبة تقدر بـ : %25.2، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 54 ونسبة تقدر بـ : %10.8، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : محايد بعدد 44 ونسبة تقدر بـ : %8.8، أخيراً عدد الاجابات المفقودة 4 بعدد 4 ونسبة تقدر بـ : %0.8. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 3.95 و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (6-71): يوضح التنوع في العمل بعد التكوين التكميلي.				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%1.0	%1.0	%1.0	5	غير موافق تماماً
%9.8	%8.8	%8.8	44	غير موافق
%17.8	%8.0	%8.0	40	محايد
%72.6	%54.8	%54.8	274	موافق
%100.0	%27.4	%27.4	137	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-71) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق على أنه أصبحت تستخدم طريقة متنوعة في تقييم عملك بعد التكوين التكميلي بعدد 274 وبنسبة تقدر بـ: %54.8، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 137 وبنسبة تقدر بـ : %27.4، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 44 وبنسبة تقدر بـ : %8.8، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ: محايد بعدد 40 وبنسبة تقدر بـ : %8.0، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 5 وبنسبة تقدر بـ : %1.0. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 3.99. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (6-72): يوضح التعامل مع الحالات الطارئة في العمل بعد التكوين التكميلي.				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%0.2	%0.2	%0.2	1	غير موافق تماماً
%5.2	%5.0	%5.0	25	غير موافق
%13.1	%7.9	%7.8	39	محايد
%76.4	%63.3	%62.8	314	موافق
%100.0	%23.6	%23.4	117	موافق تماماً
	%100.0	%99.2	496	المجموع
		%0.8	4	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-72) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق على أنك أصبحت تتعامل مع الحالات الطارئة في العمل بعد التكوين التكميلي بعدد 314 وبنسبة تقدر بـ: %62.8، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 117 وبنسبة تقدر بـ : %23.4، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : محايد بعدد 39 وبنسبة تقدر بـ : %7.8، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ: غير موافق بعدد 25 وبنسبة تقدر بـ : %5.0، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 1 وبنسبة تقدر بـ : %0.2، أخيراً الاجابات المفقودة بعدد 4 وبنسبة تقدر بـ: %0.8. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 4.05. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (6-73): يوضح أن تكوين العامل على جهاز الكمبيوتر أمراً ضرورياً.				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%0.6	%0.6	%0.6	3	غير موافق تماماً
%2.2	%1.6	%1.6	8	غير موافق
%4.8	%2.6	%2.6	13	محايد
%50.2	%45.4	%45.4	227	موافق
%100.0	%49.8	%49.8	249	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-73) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق تماماً على أن تكوين العامل على جهاز الكمبيوتر يعد أمراً ضرورياً بعدد 249 وبنسبة تقدر بـ: %49.8، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق بعدد 227 وبنسبة تقدر بـ : %45.4، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : محايد بعدد 13 وبنسبة تقدر بـ : %2.6، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ: غير موافق بعدد 8 وبنسبة تقدر بـ : %1.6، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 3 وبنسبة تقدر بـ : %0.6. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 4.42.

و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الخامس [5-4.20] أي موافق تماماً.

الجدول رقم (6-74): يوضح رغبة العمال في تطبيق المهارات الجديدة.				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%1.2	%1.2	%1.2	6	غير موافق تماماً
%2.4	%1.2	%1.2	6	غير موافق
%9.7	%7.2	%7.2	36	محايد
%68.6	%59.0	%58.6	293	موافق
%100.0	%31.4	%31.2	156	موافق تماماً
	%100.0	%99.4	497	المجموع
		%0.6	3	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-74) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق على أنه توجد رغبة عند العمال في تطبيق المهارات الجديدة بعدد 293 ونسبة تقدر بـ: %58.6، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 159 ونسبة تقدر بـ : %31.2، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : محايد بعدد 36 ونسبة تقدر بـ : %7.2، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 6 ونسبة تقدر بـ : %1.2، وبنفس العدد والنسبة الذين اجابوا غير موافق تماماً ، أخيراً عدد الاجابات المفقودة بـ : بعدد 3 ونسبة تقدر بـ : %0.6. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 4.18. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (6-75): يوضح استفادة العامل من التكوين التكميلي قبل جلب الأجهزة للمؤسسة				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%6.3	%6.3	%6.2	31	غير موافق تماماً
%18.5	%12.3	%12.2	61	غير موافق
%25.0	%6.5	%6.4	32	محايد
%43.3	%18.3	%18.2	91	موافق
%100.0	%56.7	%56.2	281	موافق تماماً
	%100.0	%99.2	496	المجموع
		%0.8	4	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-75) تبين أن آراء المبحوثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي المبحوثين موافق تماماً على أن يتلقى العامل تكويناً تكميلياً قبل جلب الاجهزة المتطورة للمؤسسة بعدد 281 ونسبة تقدر بـ: %56.2، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : موافق بعدد 91 ونسبة تقدر بـ : %18.2، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 61 ونسبة تقدر بـ : %12.2، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ: محايد بعدد 32 ونسبة تقدر بـ : %6.4، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 31 ونسبة تقدر بـ : %6.2، أخيراً عدد الاجابات المفقودة بعدد 4 ونسبة مقدرة بـ: %0.8. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 4.07. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (6-76): يوضح علاقة الحالة النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية للعامل والتكوين التكميلي له.				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%8.5	%8.5	%8.4	42	غير موافق تماماً
%26.1	%17.6	%17.4	87	غير موافق
%42.7	%16.6	%16.4	82	محايد
%83.0	%40.3	%39.8	199	موافق
%100.0	%17.0	%16.8	84	موافق تماماً
	%100.0	%98.8	494	المجموع
		%1.2	6	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-76) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق على أن ليس لنجاح التكوين التكميلي اي علاقة بالحالة النفسية والاجتماعية والاقتصادية للعامل بعدد 199 وبنسبة تقدر بـ: %39.8، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 87 وبنسبة تقدر بـ : %17.4، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 84 وبنسبة تقدر بـ : %16.8، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : محايد بعدد 82 وبنسبة تقدر بـ : %16.2، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 42 وبنسبة تقدر بـ : %8.4، أخيراً عدد الاجابات المفقودة 6 وبنسبة مقدرة بـ: %1.2، بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 3.40 و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (6-77): يوضح نجاح التكوين التكميلي على مدى اكتساب العامل للمهارة المرجوة.				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%0.4	%0.4	%0.4	2	غير موافق تماماً
%2.8	%2.4	%2.4	12	غير موافق
%4.2	%1.4	%1.4	7	محايد
%63.2	%59.0	%59.0	295	موافق
%100.0	%36.8	%36.8	184	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-77) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق على أنه التكوين التكميلي على مدى اكتساب العامل للمهارة المرجوة بعدد 295 وبنسبة تقدر بـ: %59.0، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد 184 وبنسبة تقدر بـ : %36.8، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 12 وبنسبة تقدر بـ : %2.4، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : محايد بعدد 7 وبنسبة تقدر بـ : %1.4، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 2 وبنسبة تقدر بـ : %0.4. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 4.29. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الخامس [4.20-5] أي موافق تماماً.

الجدول رقم (6-78): يوضح التكوين و الحوافز المعنوية للعامل				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
0.4%	0.4%	0.4%	2	غير موافق تماماً
5.4%	5.0%	5.0%	25	غير موافق
9.5%	4.0%	4.0%	20	محايد
62.1%	52.6%	52.2%	261	موافق
100.0%	37.9%	37.6%	188	موافق تماماً
	100.0%	99.2%	496	المجموع
		0.8%	4	الإجابة المفقودة
		100.0%	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-78) تبين أن آراء المبحوثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي المبحوثين موافق على أنه يعد التكوين من الحوافز المعنوية للعامل بعدد

261 وبنسبة تقدر بـ: 52.2%، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد

188 وبنسبة تقدر بـ : 37.6%، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد

25 وبنسبة تقدر بـ : 5.0%، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ: محايد بعدد 20

وبنسبة تقدر بـ : 4.0%، يليها عدد الإجابات المفقودة 4 وبنسبة مقدر بـ : 0.8%،

أخيراً عدد من المبحوثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 2 وبنسبة تقدر بـ : 0.4%.

بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 4.23. و بالتالي

فلمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الخامس [4.20-5] أي موافق تماماً.

الجدول رقم (6-79): يوضح التكوين والحوافز المادية للعامل				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%2.4	%2.4	%2.4	12	غير موافق تماماً
%15.9	%13.5	%13.4	67	غير موافق
%32.7	%16.7	%16.6	83	محايد
%75.6	%42.9	%42.6	213	موافق
%100.0	%24.4	%24.2	121	موافق تماماً
	%100.0	%99.2	496	المجموع
		%0.8	4	الاجابة المفقودة
		%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-79) تتبين أن آراء المبحوثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي المبحوثين موافق على أنه بعد التكوين من الحوافز المادية للعامل بعدد

213 وبنسبة تقدر بـ: %42.6، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : موافق تماماً بعدد

121 وبنسبة تقدر بـ : %24.2، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : محايد بعدد 83

وبنسبة تقدر بـ : %16.6، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ: غير موافق بعدد 67

وبنسبة تقدر بـ : %13.4، يليها عدد من المبحوثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد

12 وبنسبة تقدر بـ : %1.4، أخيراً عدد الاجابات المفقودة 4 وبنسبة مقدرة بـ:

%0.8. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي 3.73.

و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الرابع [3.40-4.20] أي موافق.

الجدول رقم (6-80): يوضح أن العامل يهتم بتطوير نفسه باستمرار .				
النسبة المئوية % المتراكمة	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية %	التكرار	
%0.2	%0.2	%0.2	1	غير موافق تماماً
%2.0	%1.8	%1.8	9	غير موافق
3.6%	%1.6	%1.6	8	محايد
%25.0	21.4%	%21.4	107	موافق
%100.0	%75.0	%75.0	375	موافق تماماً
	%100.0	%100.0	500	المجموع

من خلال الجدول رقم (6-70) تبين أن آراء الباحثين قد انقسمت فكانت على النحو التالي :

جاء رأي الباحثين موافق تماماً على أنه يهتم العامل بتطوير نفسه باستمرار بعدد

375 وبنسبة تقدر بـ: %75.0، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : موافق بعدد 107

وبنسبة تقدر بـ : %21.4، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق بعدد 9

وبنسبة تقدر بـ : %1.8، يليها عدد من الباحثين أجابوا بـ: محايد بعدد 8 وبنسبة تقدر

بـ : %1.6، أخيراً عدد من الباحثين أجابوا بـ : غير موافق تماماً بعدد 1 وبنسبة

تقدر بـ : %0.2. بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين أن المتوسط الحسابي للمقياس يساوي

4.69. و بالتالي فالمتوسط المرجح يقع ضمن المجال الخامس [5-4.20] أي موافق

تماماً.

خلاصة :

تعرضنا إلى عرض البيانات بما فيها من دلالات إحصائية مع التحليل من حيث النسبة والتناسب، وكلما تعمقت في التحليل للنتائج الموجودة أدركت قيمة التحليل وفهمت وجهة أخرى التعرف على مزايا البحث العلمي .

ولكن مع هذا كله فإن البحث تطرق إلى مختلف الأسئلة تفيد من إظهار نتائج هذا البحث وتحليل إجابات المبحوثين عن الأسئلة، ونقول أن أغلب اتجاهات العمال نحو التكوين كانت بالموافقة على التكوين وعلى إدخال التكنولوجيا الحديثة والعمل بها نظراً للتكوينات في مختلف المصالح أضف إلى ذلك إدخالها في العمل اليومي أو الشهري أو السنوي.

الفصل السابع

تحليل و تفسير الجداول المركبة وربطها بالنتائج النظرية

تمهيد : تسعى كل مؤسسة إلى الرفع و الزيادة من قدرات ومهارات منسوبيها، لأجل ضمان أداء وظيفي متميز، وذلك بوضع إستراتيجية تقوم على تكوين وتدريب وتطوير عمالها لتحفيزهم ودفعهم إلى الالتحاق بمصاف عالم الجودة المتميزة في الخدمة الصحية.

لأجل تحقيق الكفاءة و الفعالية، و لقد إتضح أن رفع إنتاجية العمل لا يتطلب التجديد التكنولوجي فحسب بل تهيئة الإطارات و القوى العاملة المدربة مهنيا، كما بات معلوماً أن التكوين بصفة علمية يعمل على تنمية الاستعدادات الفنية التي تجعله يستقر و يحافظ على منصب عمله في مؤسسته.

تحليل الجداول تفسيرها ومناقشة نتائجها:

أولاً : تحليل جداول دليل المقابلة

الجدول رقم (7-01) : يوضح إعداد برنامج لتقييم أداء العاملين				
المحتويات	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية % المتراكمة
نعم	19	90.5%	100.0%	100.0%
الإجابة المفقودة	2	9.5%		
المجموع	21	100.0%		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7-01) أن أفراد العينة من المسؤولين بعدد 19 مسؤولاً (مديراً) قالوا يوجد برنامج لتقييم أداء العاملين وبنسبة تقدر بـ: 90.5% ، في حين بقي إثنين (2) منهم بدون إجابة وبنسبة تقدر بـ: 9.5% .

ومن خلال هذه المعطيات يمكن القول بان العملية تقييم الأداء هي أساسية بحيث تدخل ضمن اهتمامات المسير الأول للمؤسسة ، وهذا بحكم القواعد والإجراءات التنظيمية التي تتبعها المؤسسة في تسيير المورد البشري، ويتم ذلك وفق أساليب علمية مختلفة مثل: 1

طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص ، طريقة الترتيب البسيط ، طريقة المقارنة بين العاملين ، طريقة التوزيع الإجاباري ، طريقة الاختيار الإجاباري ، طريقة الوقائع الحرجة ... الخ. وغالبا ما يقوم بالتقييم ، الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في الأداء أو الانجاز.

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1985، ص 231-232.

الجدول رقم (7-02) : يوضح المسؤول عن عملية التقييم في رأي المدير

المحتويات	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية المتراكمة %
المشرف المباشر	18	85.7%	85.7%	85.7%
مصلحة الموارد البشرية	3	14.3%	14.3%	100.0%
المجموع	21	100.0%	100.0%	

من خلال الجدول رقم (7-02) يتضح أن جميع مفردات المقابلة أكدت على أن المسؤول عن عملية التقييم أداء العاملين وذلك بعدد 18 وبنسبة تقدر بـ: 85.7% من مجموع الإجابات للمشرف المباشر تليها مصلحة الموارد البشرية بعدد 3 وبنسبة تقدر بـ: 14.3%. وعلى هذه المعطيات يمكن القول بان العملية تقييم الأداء هي من صلاحيات المسؤول المباشر بحكم انه من يتابع سير الأحداث انجاز العم ل وفق ما هو مخطط له، وهي عملية ديناميكية ومستمرة، تنفيذية بالنسبة للإدارة العليا، واستشارية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث تقوم على متابعة الأداء، وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الأهداف.

الجدول رقم (7-03) : يوضح الفترة المناسبة لتقييم العامل

المحتويات	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية المتراكمة %
شهرياً	16	76.2%	76.2%	76.2%
كل 3 أشهر	5	23.8%	23.8%	100.0%
المجموع	21	100.0%	100.0%	

من خلال الجدول رقم (7-03) يتضح أن جميع مفردات المقابلة أكدت على أن الفترة المناسبة لإجراء عملية التقييم أداء العاملين هي شهرية وذلك بعدد 16 وبنسبة تقدر بـ: 76.2% ، أما القسم الثاني عدد 5 وبنسبة تقدر بـ: 23.8% ، قالوا كل ثلاثة اشهر. ومن خلال هذه المعطيات يمكن القول بان فترة إجراء عملية تقييم الأداء هي: فترة زمنية تراوحت في السابق مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء بين مرة و مرتين أي بعد ستة أشهر أو بعد سنة، إلا أن الدراسات أثبتت أن فترة التقييم لمرة واحدة أو حتى مرتين لم تعد مقبولة. فالمقبح قد يواجه صعوبة في تذكر أداء مرؤوسيه خلال فترة ستة أشهر أو سنة باستثناء تدوين ملاحظاته اليومية عن أداء الأفراد تحت إشرافه. ⁽¹⁾ لكن من الممكن الاعتماد على أداء المشاركين في

(1) حسن إبراهيم بلوط، بدون سند، ص 391.

مجال إدارة الأفراد، و يوصون بالتقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على سلوك الأفراد و تعديله كذلك تفضل بعض المنظمات سرية تقارير تقييم الأداء، و عدم إخبار الأفراد نتيجة التقييم، و ذلك لأنه أمن من خلق مشاكل في علاقات المشرفين بالأفراد، و في علاقة الزملاء ببعضهم.⁽¹⁾

الجدول رقم (04-7) : يوضح أكثر المعايير استخداما في تقييم

الأداء

المحتويات	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية % المتراكمة
النتائج	10	%47.6	%47.6	%47.6
السلوك	2	%9.5	%9.5	%57.1
الشخصية	2	%9.5	%9.5	%66.7
كل ما سبق	7	%33.3	%33.3	%100.0
المجموع	21	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (04-7) يتضح أن جميع مفردات المقابلة أكدت على أن أكثر المعايير استخداما في عملية تقييم أداء العاملين هي النتائج وذلك بنسبة **47.6%**، من مجموع الإجابات، تليها احتمالية جميع ما سبق بنسبة **33.3%**. كما قدرة نسبة كل من احتمالية السلوك والشخصية ب **9.5%**. لكل واحد منهما.

ومن خلال هذه المعطيات يمكن القول بان العملية تقييم الأداء هي في الأساس تقوم

على مجموعة اعتبارات منها ما هو مادي (نتائج) و معنوي (سلوك) وهو ما يخالف إلى

حد ما القواعد التي تحديد المكونات التي يقاس على أساسها الأداء كالاتي²:

كمية الجهد: في قدرة الفرد على بذل طاقته الجسمية و العقلية في وظيفة ما خلال فترة زمنية محددة، و تقوم إدارة الموارد البشرية بقياس جهده و وضعه في المهام التي سيؤديها مراعية قدراته ومؤهلاته .
نوعية الجهد: يقصد بها مدى مطابقة الإنجاز للمواصفات المطلوبة من الجودة و النوعية ومستوى الدقة، وقد يكون الجهد المبذول حسب نوع العمل و الوظيفة المؤداة.

⁽¹⁾العايب سليم، تقييم الأداء بين السرية و العلانية، (مجلة آفاق لعلم الاجتماع، قسم علم الاجتماع و

الديمقراطية)، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، العدد 01، 2007، ص 246.

² حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيم و الأداء، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 26-27.

نمط الإنجاز: وهو الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل و تقاس طريقة إنجاز المهام والأنشطة، حسب نوع الجهد المبذول و يختلف نمط الإنجاز حسب طبيعة العمل.

الجدول رقم (05-7) : يوضح التدريب على عملية التقييم				
المحتويات	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية % المتراكمة
نعم	14	%66.7	%66.7	%66.7
لا	7	%33.3	%33.3	%100.0
المجموع	21	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (7-05) يتضح أن جميع مفردات المقابلة أكدت على أن المسؤول على عملية التقييم أداء العاملين قد تلقى تدريب عن كيفية إنجاز هته العلمية إذ كانت النتائج بنسبة %66.7 من مجموع الإجابات لصالح التأكيد على تلقيهم تدريب، تليها احتمالية العكس ب نسبة %33.3.

ومن خلال هذه المعطيات يمكن القول بان العملية تقييم الأداء هي في الأساس تقوم على مجموعة من الاعتبارات منها¹:

- _ **حجم و نوعية الأداء:** و هو معيار الأداء المستهدف للأداء العادي للفرد، و نظرا لصعوبة تحديده، فإنه يرفق إليه ببعض المعايير الأساسية و التي نجملها في:
 - عبء العمل المكلف به الموظف عن طريق رئيسه المباشر.
 - الاختصاصات الوظيفية لوظيفة الفرد.
 - اختصاصات الإدارة أو المقيم التابع له الموظف.
 - الأهداف و النتائج المطلوب تحقيقها.
- _ **قياس الأهداف 1 :** لا بد من تحديد و تعريف مجموعة من عناصر التقييم للتعرف على حجم و نوعية الإنجاز الفعلي للموظف.
- _ **مستوى و حجم الإنجاز :** وتقاس بإنجاز العمل المطلوب، تأجيل إنجازات العمل.
- جودة الإنجاز: وتقاس بالدقة في العمل، الأخطاء في العمل، إعادة أداء العمل أكثر من مرة، الجودة المقبولة للعمل.

¹ العايب سليم، مرجع سابق، ص 277.

سرعة الإنجاز: و تقاس بوقت الإنجاز، تراكم الأعمال، القدرة على تحديد بدائل التنفيذ والقدرة على مواجهة المشكلات و الصعوبات.

التعاون: و تقاس بالحماس للعمل، التعاون مع الزملاء، الميل إلى العمل الجماعي، الاستجابة للرؤساء.

الانضباط في العمل.

المهارات الفكرية و الإدارية

القدرات الشخصية.

الجدول رقم (06-7) : يوضح من يحق له الإطلاع على نتائج التقييم

المحتويات	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية % المتراكمة
الرؤساء	16	%76.2	%76.2	%76.2
مصلحة الموارد البشرية	5	%23.8	%23.8	%100.0
المجموع	21	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (7-06) يتضح أن جميع مفردات المقابلة أكدت على أن المسؤول على الاطلاع على نتائج عملية تقييم أداء العاملين هي من صلاحيات الرؤساء بعدد 16 وبنسبة تقدر بـ: %76.2، تليها مصلحة الموارد البشرية بعدد 5 وبنسبة تقدر بـ: %23.8 .

ومن خلال هذه المعطيات يمكن القول بان عملية الاطلاع على نتائج التقييم هي المقياس الحقيقي للأداء الجيد للعمل الذي يقوم به الأفراد، و بها تقاس كمية الإنتاجية و الأداء الذي يمكن أن يقدموه و مستوى الفعالية و الكفاءة التي يصلون إليها، إذ يحتم على تسيير الموارد البشرية أن تضع ما تراه مناسباً و فعالاً لها وذلك حسب النشاط الذي تنشط فيه.

الجدول رقم (7-07) : يوضح مجالات الاستفادة من نتائج التقييم

المحتويات	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية % المتراكمة
توجيه العمال	9	42.9%	42.9%	42.9%
ترقية العامل	7	33.3%	33.3%	76.2%
تحفيز العمال	5	23.8%	23.8%	100.0%
المجموع	21	100.0%	100.0%	

من خلال الجدول رقم (7-07) يتضح أن جميع مفردات المقابلة أكدت على أن مجالات الاستفادة من نتائج عملية التقييم أداء العاملين هي في توجيه العمال بعدد 9 ونسبة تقدر بـ: **42.9%**، تليها ترقية العامل بعدد 7 ونسبة تقدر بـ: **33.3%**، يليها تحفيز العمال بعدد 5 ونسبة تقدر بـ: **23.8%**.

ومن خلال هذه المعطيات يمكن القول بأن مجالات الاستفادة من نتائج التقييم كثيرة منها:
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأفراد، على إعداد سياسة جيدة للترقية، و الاختيار الأنسب للمرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.⁽¹⁾

- تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.

- يساعد على مباشرة توسيع مخططات تكوينية مستقبلية.⁽²⁾

- إعطاء العامل التغذية الرجعية واعتبار تقييم الأداء وسيلة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم .

- تمكين الإدارة من بناء بنك معلومات يضع المعطيات الخاصة بأداء كل فرد من أجل تسهيل السياسات المستقبلية للاختيار و التكوين و الترقية.

- يعتبر تقييم الأداء مرجع لتأسيس و تكوين واضح لأهم سياسة في تنمية الموارد البشرية وذلك عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية و التكوينية لهم، و إعادة النظر في زيادة أجور الأفراد

¹ العايب سليم، مرجع سابق، ص 219.

²Gulaine Demarais, Christiane Martinet, La maitrise de la gestion des ressources humaines, assistance hôpitaux publique, Paris, 2001, P48.

- و في إجراءات اتخاذ القرارات اتجاههم.⁽¹⁾
- إعادة تشكيل البناء التنظيمي، إذ يمكن أن يعد تقييم الأداء مرشداً أو دليلاً لإعادة توزيع العمال في الأوقات و المجالات المناسبة، مما يساعد على التجديد المستمر لهيكل التنظيم وفق الإمكانيات المتاحة.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة، تقييم الأداء يهدف إلى احترام نظام العمل و قواعده لأن شعور الفرد بأن هناك من يقيّم سلوكه و تصرفاته، سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام و قواعد العمل الموضوعية.⁽²⁾

الجدول رقم (7-08) : يوضح أساس الترقية				
المحتويات	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية % المتراكمة
المسابقة	5	%23.8	%23.8	%23.8
الكفاءة	4	%19.0	%19.0	%42.9
الكفاءة والأقدمية معا	12	%57.1	%57.1	%100.0
المجموع	21	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (7-08) يتضح أن جميع مفردات المقابلة أكدت على أن أساس الترقية يكمن في الكفاءة و الاقدمية معا بعدد 12 وبنسبة تقدر بـ: **57.1%**، تليها ترقية العمال على أساس المسابقة ب بعدد 5 وبنسبة تقدر بـ: **23.8%**، ثم الكفاءة بعدد 4 وبنسبة تقدر بـ: **19.0%**.

ومن خلال هذه المعطيات يمكن القول بان المؤسسة حتى تستطيع أن تحافظ على إنتاجيتها عليها أن تضع أسس -الكفاءة و الاقدمية- أداء للأفراد العاملين بها في تحديد و قياس مستوى أدائهم في العمل، و ذلك عن طريق إتباع خطوات تضعها الإدارة و تتابع تنفيذها من المسؤولين بغية تنمية قدراتهم و خبراتهم و معرفة النقائص و الفجوات التي يجب تداركها في ضعف أو تدني مستوى الأداء.

¹Karim Mazoli, Gestion des ressources humaines, Pearson éditions France, 2008, P94.

² العايب سليم، مرجع سابق، ص 220.

الجدول رقم (7-09) : يوضح أساس عملية التكوين				
المحتويات	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية % المتراكمة
تكوين العامل الجديد	8	%38.1	%38.1	%38.1
أساليب عمل جديدة	7	%33.3	%33.3	%71.4
كل ما سبق	6	%28.6	%28.6	%100.0
المجموع	21	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (7-09) يتضح أن جميع مفردات المقابلة أكدت على أن أساس عملية التكوين يكمن في تكوين العامل الجديد بعدد 8 وبنسبة تقدر بـ: **38.1%** ، تليها أساليب عمل جديدة بعدد 7 وبنسبة تقدر بـ: **33.3%** ، ومنهم اختار كل ما سبق عدد 6 وبنسبة تقدر بـ: **28.6%** .

ومن خلال هذه المعطيات يمكن القول بان لعملية التكوين أهمية منها:
 _تساعد الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

_يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة.
 _يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
 _يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين، وزيادة رغبتهم في المنظمة والإخلاص لها.

الجدول رقم (7-10) : يوضح أساس عملية تحفيز العمال				
المحتويات	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية % المتراكمة
عند تحقيق أهداف المؤسسة	3	%14.3	%14.3	%14.3
لأجل تشجيع العمال	18	%85.7	%85.7	%100.0
المجموع	21	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (7-10) يتضح أن جميع مفردات المقابلة أكدت على أن أساس عملية تحفيز العمال يكمن في تشجيع العامل بعدد 18 وبنسبة تقدر بـ: **85.7%** ، يليها تحقيق أهداف المؤسسة بعدد 3 وبنسبة تقدر بـ: **14.3%** .

ومن خلال هذه المعطيات يمكن القول بان التحفيز يعبر عن رغبة أو احتياج أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها. وعندما يقال أن على المديرين أن يحفزوا منسوبيهم في إشباع بعض هذه الاحتياجات التي يؤدي إلى دفع المرؤوسين إلى اتخاذ السلوك المرغوب فيه.

الجدول رقم (11-7) : يوضح هل نظام التقييم في المؤسسة مناسب				
المحتويات	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية % المتراكمة
نعم	20	%95.2	%95.2	%95.2
لا	1	%4.8	%4.8	%100.0
المجموع	21	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (11-7) يتضح أن جميع مفردات المقابلة أكدت على أن نظام عملية تقييم العامل في المؤسسة مناسب بعدد 20 وبنسبة تقدر بـ: **95.2%** ، تليها الذي اجاب بـ: لا وبنسبة قدرت بـ: **4.8%** .

ومن خلال هذه المعطيات يمكن القول بان من ايجابيات هذه الخصية تتمثل بما يلي:

- أنها تعزز الدوافع الذاتية لدى أفراد المنظمة لتطوير أدائهم.
- أنها تسهم في تحقيق التغذي الراجعة التي يتعرف العاملون بنقاط القوة والضعف لديهم.
- تشجع على المطالبة بالمستلزمات وتهيئة الظروف المناسبة لرفع مستوى أدائهم.
- تمكن العاملين من تقديم انتقاداتهم وشكواهم عن الثغرات والممارسات السلبية التي قد تصدر من رؤسائهم.
- أن المشاركة تنمي لدى العاملين الميل نحو الموضوعية للحكم على أنفسهم وعلى الآخرين وتضعهم أمام تجربة يعيشون خلالها أحاسيس من يشعرون بالظلم.

الجدول رقم (7-12) : يوضح في حاله الإجابة ب (نعم) الغرض من التقييم				
الاحتويات	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية % المعبر عنها	النسبة المئوية المتراكمة %
تحقيق العدالة بين العمال	5	23.8%	25.0%	25.0%
يساعد العمال على تحسين أدائهم	4	19.0%	20.0%	45.0%
يساعد في رسم وتسيير الموارد البشرية	2	9.5%	10.0%	55.0%
كل ما سبق	9	42.9%	45.0%	100.0%
المجموع	20	95.2%	100.0%	
الإجابة المفقودة	1	4.8%		
المجموع	21	100.0%		

من خلال الجدول رقم (7-12) يتضح أن جميع مفردات المقابلة أكدت على أن الغرض من عملية تقييم الأداء يكمن في من (العدالة، التسيير، تحسين) مجموعة بعدد 9 ونسبة تقدر بـ: **42.9%** ، يليها تحقيق العدالة بين العمال بعدد 5 ونسبة تقدر بـ: **23.8%** ، يليها يساعد العمال على تحسين أدائهم بعدد 4 ونسبة تقدر بـ: **19.0%** ، يليها يساعد في رسم و تسيير المورد البشري بعدد 2 ونسبة تقدر بـ: **9.5%** ، ويقتى واحد من المسؤولين لم يجيب (إجابة مفقودة) ونسبة تقدر بـ: **4.8%** .

ومن خلال هذه المعطيات يمكن القول بان الغرض من عملية تقييم الأداء هو تحقيق أهداف عدة داخل المؤسسة وتشمل¹ :

الأهداف الإدارية: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء عن العاملين.
الأهداف التطويرية: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام أفضل الطرق الموضوعية والشفافية في عملية التقييم.

الأهداف الإرشادية و التوجيه: والمتمثل بإبراز جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين وإرشاد العاملين إلى البرامج التكوينية والتدريبية والتطويرية.

¹ عائض بن سعيد بن مثنى الغامدي، (مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين)، اطروحة دكتوراه "غير منشورة"، قسم إدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2009، ص39.

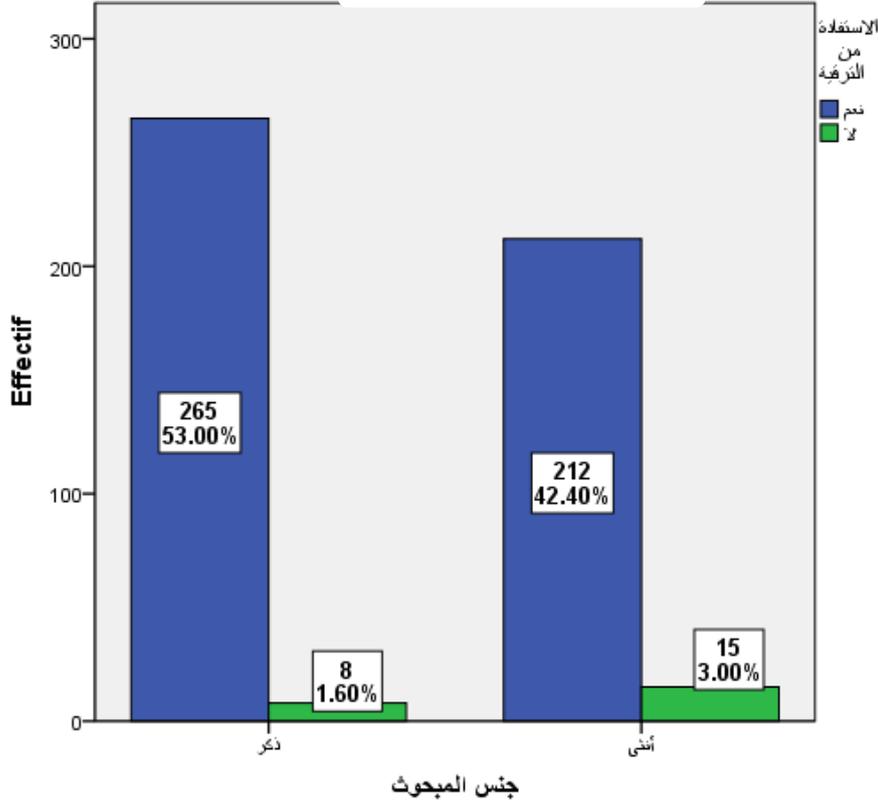
ثانياً : تحليل وتفسير الجداول المركبة لبيانات (الاستبيان)

الجدول رقم (7-13) : يوضح جنس المبحوث * الاستفادة من الترقية				
المجموع	الاستفادة من الترقية		المحتويات	
	لا	نعم	ذكر	أنثى
273	8	265	النسبة المئوية % وفق المجموع	جنس المبحوث
% 54.6	% 1.6	% 53.0		
227	15	212	النسبة المئوية % وفق المجموع	
% 45.4	% 3.0	% 42.4		
500	23	477	النسبة المئوية % وفق المجموع	المجموع
% 100.0	% 4.6	% 95.4		

من خلال الجدول رقم (7-13) نجد أن النسب فيما يخص حسب ما هو مبين في الجدول أعلاه، و ذلك بعدد يساوي 265 عاملاً أو موظفاً أي بنسبة 53.0% قالوا أنهم استفادوا من الترقية و هم من الذكور في حين الذين قالوا "لا" 8 عمال أي بنسبة تقدر بـ: 1.6%.

أما الإناث فقد بلغ عددهن 212 عاملة أي بنسبة تقدر بـ: 42.4%. قالوا أنهن استفدن من الترقية، في حين الذين قولن "لا" وعددهن 15 أي بنسبة تقدر بـ: 3.0%. و بالتمعن في العينة نلاحظ أن عنصر الإناث متواجد بصورة كبير وبالممارسة اثبت إن الخدمة في المجالين التربوي و الصحي تحتاج إلى الجنسين ولما تقوله النظرية الوظيفية من التوازن وتقسيم العمل كما ورد في القسم النظري وتظهر هذه النسب والتكرارات جالية في الرسم البياني رقم (7-1) الموالي.

الرسم البياني رقم (7-1)

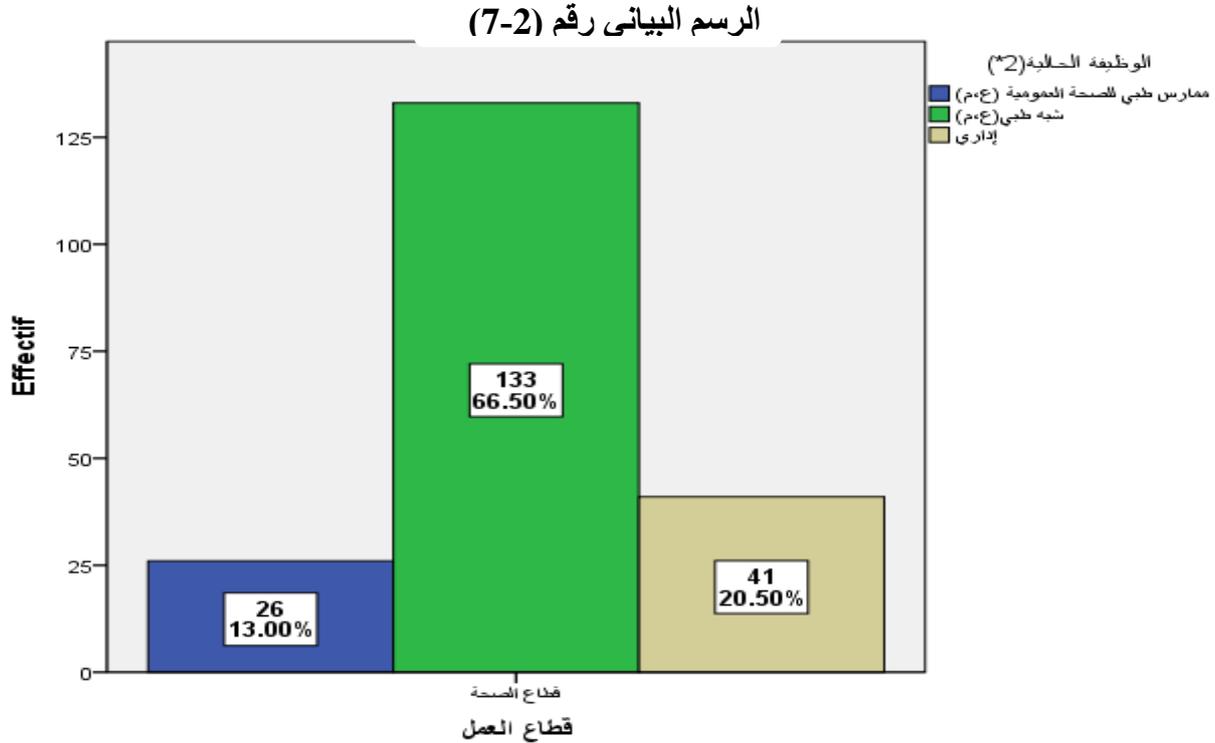


الجدول رقم (7-14) : يوضح قطاع العمل * الوظيفة الحالية (*1)					
المجموع	الوظيفة الحالية (*1)		المحتويات		
	بيداغوجي (معلم، أستاذ، مفتش، مخبري)	اداري	النسبة المئوية % وفق المجموع	قطاع التربية	قطاع العمل
300	272	28	% 90.7		
% 100.0	% 90.7	% 9.3			
300	272	28	% 90.7		المجموع
% 100.0	% 90.7	% 9.3			

من خلال الجدول رقم (7-14) نجد أن النسب في القطاع التربوي (الوظيفة الحالية 1) توزعت على المجالين الإداري و البيداغوجي كما هو مبين في الجدول أعلاه، وذلك بعدد يساوي 272 عاملا أو موظفا يعملون في المجال البيداغوجي أي بنسبة تقدر بـ: 90.7%، أما المجال الإداري فعدد العاملين به في قطاع التربية والتعليم 28 أي بنسبة تقدر بـ: 9.3%. وعلى هذه البيانات نقول أن نسبة الإداريين تعتبر مقبولة لتغطية أو تسيير القطاع.

الجدول رقم (7-15) : يوضح قطاع العمل * الوظيفة الحالية(2*)						
المجموع	الوظيفة الحالية(2*)			المحتويات		
	إداري	شبه طبي(ع،م)	ممارس طبي للصحة العمومية (ع،م)	النسبة المئوية % وفق المجموع	قطاع الصحة	قطاع العمل
200	41	133	26			
% 100.0	% 20.5	% 66.5	% 13.0			
200	41	133	26	النسبة المئوية % وفق المجموع		
% 100.0	% 20.5	% 66.5	% 13.0			

من خلال الجدول رقم (7-15) نجد أن النسب في القطاع التربوي(الوظيفة الحالية 2*) توزعت على المجالات الثلاث مجال التمريض بعدد 133 عاملاً أي بنسبة تقدر بـ: 66.5 %، مجال الطب بعدد 26 أي بنسبة تقدر بـ: 13.0 %، المجال الإداري بعدد 41 عاملاً أي بنسبة تقدر بـ: 20.5 % وعلى هذه البيانات نقول أن نسبة الإداريين تعتبر مقبولة لتغطية أو تسيير القطاع. وحسب ما جاء في قانون الوظيفة العمومية للدولة الجزائرية في المادة 37¹: للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية والمعنوية. وتظهر هذه النسب والتكرارات جالية في الرسم البياني رقم (7-2) الموالي.

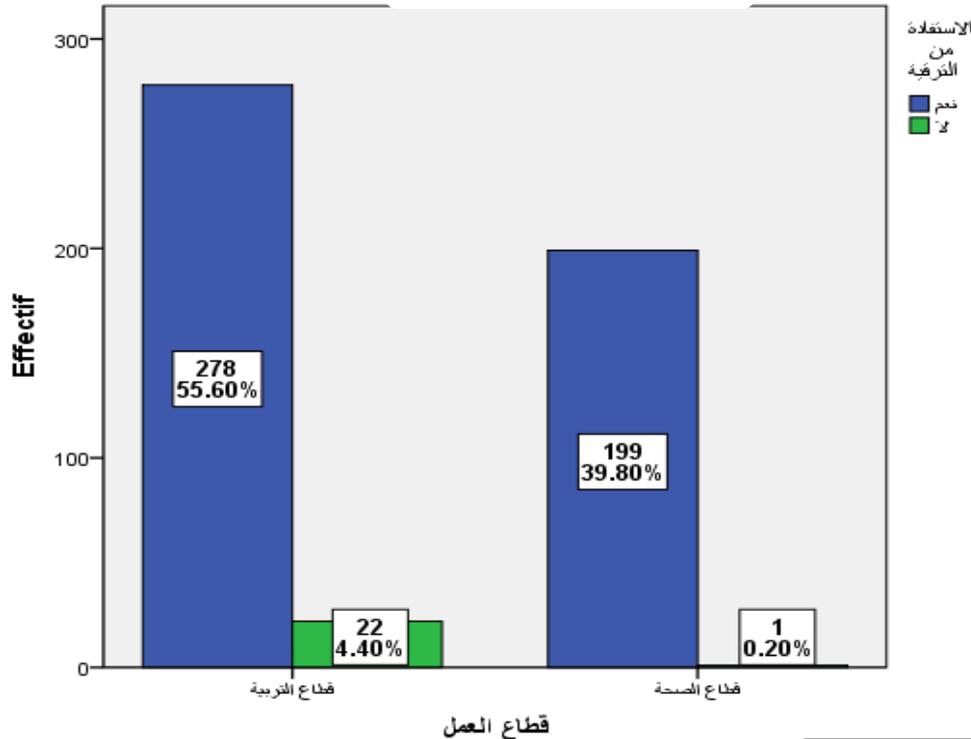


¹ أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المادة 37.

الجدول رقم (7-16) : يوضح قطاع العمل * الاستفادة من الترقية				
المجموع	الاستفادة من الترقية		المحتويات	
	لا	نعم	النسبة المئوية % وفق المجموع	قطاع التربية
300	22	278		قطاع التربية
% 60.0	% 4.4	% 55.6		
200	1	199		قطاع الصحة
% 40.0	% 0.2	% 39.8		
500	23	477		المجموع
% 100.0	% 4.6	% 95.4		

من خلال الجدول رقم (7-16) نجد أن النسب في القطاعين، قطاع التربية والتعليم منهم 278 قالوا أنهم استفادوا من الترقية من مجموع 300 عاملاً أي بنسبة تقدر 55.6%، مقابل 199 قالوا أنهم استفادوا من الترقية من مجموع 200 عاملاً، أي بنسبة تقدر 39.8%، في حين الذين قالوا أنهم لم يستفيدوا من الترقية من قطاع التربية والتعليم بعدد 22 من مجموع 300 عاملاً، أي بنسبة تقدر 4.4%، مقابل 1 قال أنه لم يستفيد من الترقية من مجموع 200 عاملاً، وحسب ما جاء في قانون الوظيفة العمومية للدولة الجزائرية في المادة 38¹: للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية. والرسم البياني رقم (7-3) الموالي.

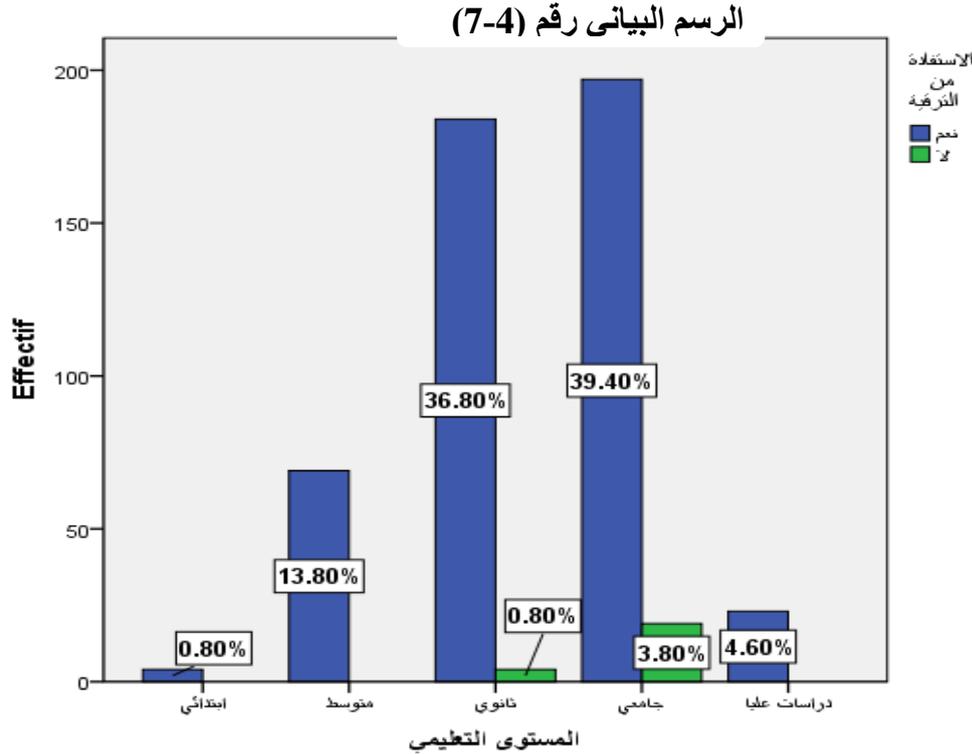
الرسم البياني رقم (7-3)



¹ نفس المصدر السابق المادة 38 منه.

الجدول رقم (7-17) : يوضح المستوى التعليمي * الاستفادة من الترقية					
المجموع	الاستفادة من الترقية		المحتويات		المستوى التعليمي
	لا	نعم	النسبة المئوية % وفق المجموع	ابتدائي	
4	0	4	% 0.8	متوسط	
% 0.8	% 0.0	% 0.8	% 0.8	ثانوي	
69	0	69	% 13.8	جامعي	
% 13.8	% 0.0	% 13.8	% 36.8	دراسات عليا	
188	4	184	% 37.6	المجموع	
% 37.6	% 0.8	% 36.8	% 43.2		
216	19	197	% 4.6		
% 43.2	% 3.8	% 39.4	% 4.6		
23	0	23	% 4.6		
% 4.6	% 0.0	% 4.6	% 4.6		
500	23	477	% 95.4		
% 100.0	% 4.6	% 95.4			

من خلال الجدول (7-17) نجد أن النسب فيما يخص المستوى التعليمي لعينة الدراسة في القطاعين كانت موزعة على أربع مستويات كما ما هو مبين في الجدول أعلاه، و ذلك أن 197 لديهم مستوى جامعي استفادوا من الترقية من مجموع 216 أي بنسبة تقدر 39.4%، في حين أن 19 عاملاً من نفس المستوى لم يستفيدوا من الترقية بنسبة تقدر 3.8%، يليه المستوى الثانوي بعدد 184 استفادوا من الترقية من مجموع 188 أي بنسبة تقدر 36.8%، في حين أن 4 عمال من نفس المستوى لم يستفيدوا من الترقية بنسبة تقدر 0.8%، يليه المستوى المتوسط بعدد 69 استفادوا من الترقية من مجموع 69 أي بنسبة تقدر 13.8%، أي أن كل هذه المستوى استفادة من الترقية وهذا يرجع إلى أقدمية (سنوات الخبرة) العمال، يليه المستوى دراسات عليا بعدد 23 استفادوا من الترقية من مجموع 23 أي أن كل هذه المستوى استفادة من الترقية أيضاً أي بنسبة تقدر 4.6%، وهذا راجع إلى القانون الأساسي لكل قطاع والذي يضمن الشهادات الأعلى من مستوى الوظيفة للترقية إلى وظيفة أعلى، أنظر الشبكة الاستدلالية للأجور 2008. المستوى الابتدائي بعدد 4 عمال استفادوا من الترقية من مجموع 4 أي أن كل هذه المستوى استفادة من الترقية أيضاً، أي بنسبة تقدر 0.8%، والرسم البياني رقم (4-7) الموالي يوضح ذلك.



الجدول رقم (7-18) : يوضح سنوات العمل مدة الخدمة * الاستفادة من الترقية

المجموع	الاستفادة من الترقية		المحتويات		سنوات العمل (مدة الخدمة)
	لا	نعم	النسبة المئوية % وفق المجموع		
84	19	65	% 16.8	% 13.0	[10-5]
49	3	46	% 9.8	% 9.2	[15-10]
23	1	22	% 4.6	% 4.4	[20-15]
82	0	82	% 16.4	% 16.4	[25-20]
262	0	262	% 52.4	% 52.4	من 25 فما فوق
500	23	477	% 100.0	% 95.4	المجموع

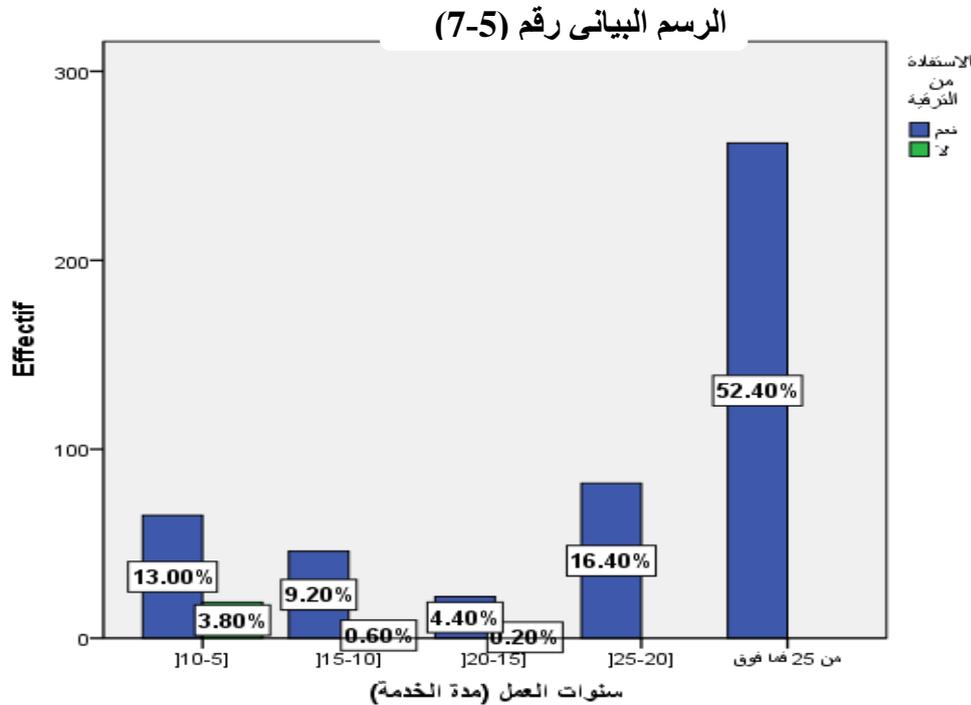
من خلال الجدول (7-18) نجد أن النسب فيما يخص مدة الخدمة لعينة الدراسة في القطاعين كانت موزعة على خمس فئات كما هو مبين في الجدول أعلاه، و ذلك أن 262 لديهم خبرة تفوق 25 سنة عمل في القطاع استفادوا من الترقية من مجموع 262 أي كل هذه الفئة و بنسبة تقدر 52.4% من النسبة الكلية، تليه الفئة [25-20] بعدد 82 استفادوا من الترقية من مجموع

82 أي كل هذه الفئة و بنسبة تقدر 16.4% تليها الفئة [10-5] بعدد 65 استفادوا من الترقية من مجموع 84 أي بنسبة تقدر 13.0%، في حين أن 19 منهم لم يستفيدوا من الترقية أي بنسبة تقدر 3.8%، تليها الفئة [15-10] بعدد 46 استفادوا من الترقية من مجموع 49 أي بنسبة تقدر 9.2%، في حين أن 3 منهم لم يستفيدوا من الترقية أي بنسبة تقدر 0.6%، تليها الفئة [20-15] بعدد 22 استفادوا من الترقية من مجموع 23 أي بنسبة تقدر 4.4%، في حين أن عاملاً واحداً منهم لم يستفيد من الترقية، وهذا راجع إلى القانون الأساسي لكل قطاع والذي يشمل مدة الخدمة. أضف إلى ذلك القوانين الداخلية لكل قطاع والعقوبات التأديبية التي تحرم مرتكبيها من الترقية حسب تقييم عمل كل موظف. المادة 97¹: يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة.

المادة 98: يهدف تقييم الموظف إلى: الترقية في الدرجات، الترقية في الرتبة،

-منح امتيازات مرتبطة بالمراد ودية وتحسين الأداء، منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

والرسم البياني رقم (7-5) الموالي يوضح ذلك.

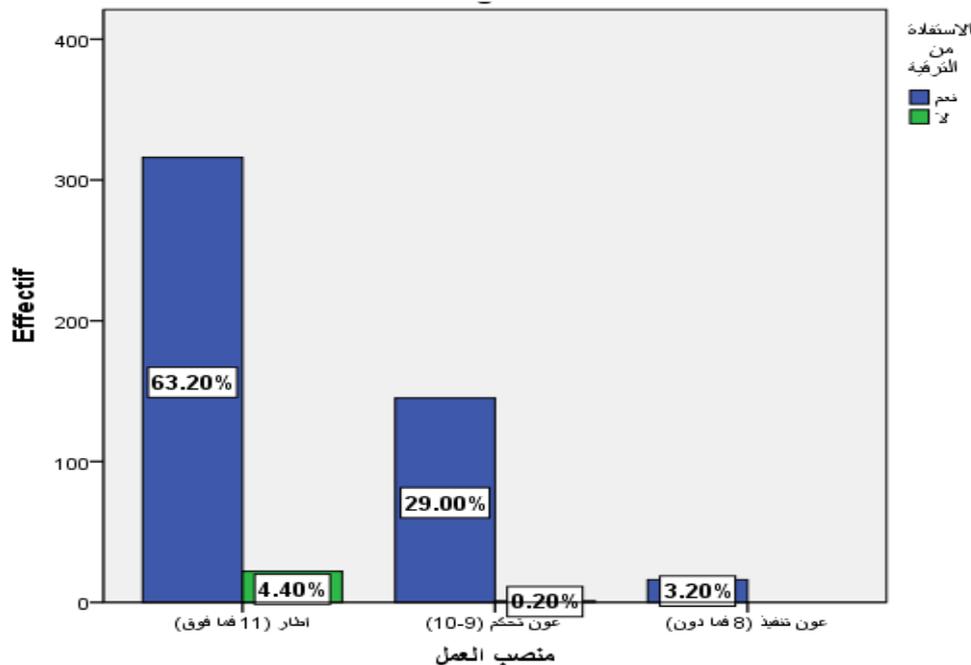


¹ أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، المادة 97 والمادة 98 منه.

الجدول رقم (7-19) : يوضح منصب العمل * الاستفادة من الترقية				
المجموع	الاستفادة من الترقية		المحتويات	
	لا	نعم		
338	22	316	النسبة المئوية % وفق المجموع	اطار (11 فما فوق)
% 67.6	% 4.4	% 63.2		
146	1	145	النسبة المئوية % وفق المجموع	عون تحكم (10-9)
% 29.2	% 0.2	% 29.0		
16	0	16	النسبة المئوية % وفق المجموع	عون تنفيذ (8 فما دون)
% 3.2	% 0.0	% 3.2		
500	23	477	النسبة المئوية % وفق المجموع	المجموع
% 100.0	% 4.6	% 95.4		

من خلال الجدول (7-19) نجد أن النسب فيما يخص مناصب العمل لعينة الدراسة في القطاعين كانت موزعة على ثلاثة فئات كما ما هو مبين في الجدول أعلاه، و ذلك أن 316 إطار استفادوا من الترقية من مجموع 338 أي بنسبة تقدر 63.2 %، في حين أن 22 منهم لم يستفيدوا من الترقية أي بنسبة تقدر 4.4 %، تليها فئة عون التحكم بعدد 145 استفادوا من الترقية من مجموع 146 أي بنسبة تقدر 29.0 %، في حين أن عاملاً واحداً منهم لم يستفيد من هذه الفئة وبنسبة 0.2 %، تليها فئة عون تنفيذ بعدد 16 عون تنفيذ استفادوا من الترقية من مجموع 16 أي بنسبة تقدر 3.2 %، أي كل أعوان التنفيذ استفادوا من الترقية. والرسم البياني رقم (6-7) الموالي يوضح ذلك.

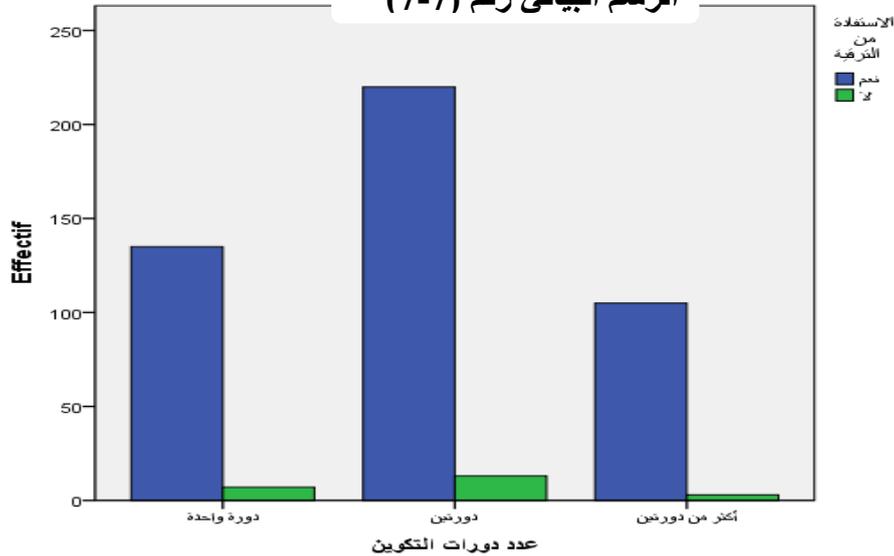
الرسم البياني رقم (6-7)



الجدول رقم (7-20) : يوضح دورات التكوين * الاستفادة من الترقية					
المجموع	الاستفادة من الترقية		المحتويات		
	لا	نعم	النسبة المئوية % وفق المجموع	دورة واحدة	عدد دورات التكوين
142	7	135			
% 29.4	% 1.4	% 28.0			
233	13	220	% 45.5		
% 48.2	% 2.7	% 45.5			
108	3	105	% 21.7		
% 22.4	% 0.6	% 21.7			
483	23	460	% 95.2		
% 100.0	% 4.8	% 95.2			

من خلال الجدول (7-20) نجد أن النسب فيما يخص دورات التكوين لعينة الدراسة في القطاعين كانت موزعة على ثلاث فئات كما ما هو مبين في الجدول أعلاه، وذلك أن 220 استفادوا من دورتين تكوين واستفادوا من الترقية من مجموع 233 أي بنسبة تقدر بـ 45.5%، في حين أن 13 منهم لم يستفيدوا من الترقية أي بنسبة تقدر بـ 2.7%، تليها فئة الذين استفادوا من دورة واحدة بعدد 135 و استفادوا من الترقية من مجموع 142، ونسبة تقدر بـ 28.0%، في حين أن 7 منهم لم يستفيدوا من الترقية أي بنسبة تقدر بـ 1.4%، تليها فئة الذين استفادوا من أكثر من دورتين بعدد 105 و استفادوا من الترقية من مجموع 108، ونسبة تقدر بـ 21.7%، في حين أن 3 منهم لم يستفيدوا من الترقية أي بنسبة تقدر بـ 0.6%، والرسم البياني الموالي يوضح ذلك.

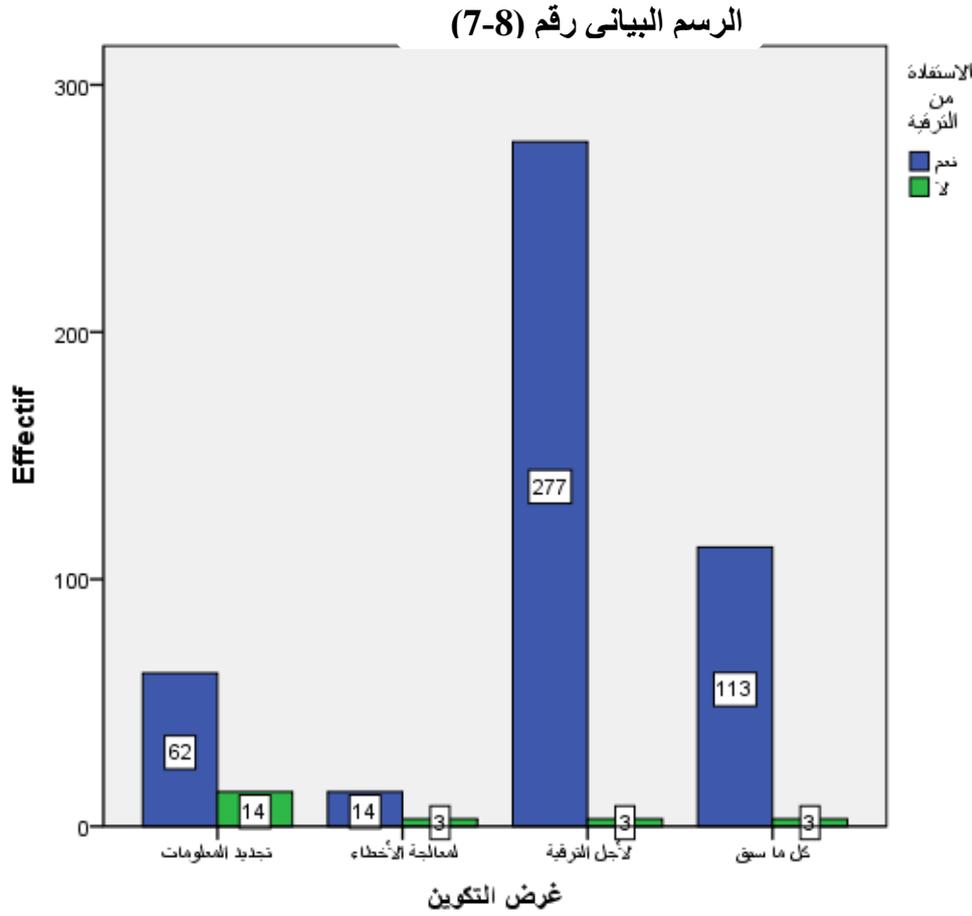
الرسم البياني رقم (7-7)



وبهذه النسب نقول أن للتكوين في القطاعين له علاقة بالترقية داخل هذه المؤسسات العمومية والتي تعد من المؤسسات السيادية للدولة.

الجدول رقم (7-21) : يوضح غرض التكوين * الاستفادة من الترقية				
المجموع	الاستفادة من الترقية		المحتويات	
	لا	نعم		
76	14	62	النسبة المئوية % وفق	تجديد المعلومات
% 15.5	% 2.9	% 12.7	المجموع	
17	3	14	النسبة المئوية % وفق	لمعالجة الأخطاء
% 3.5	% 0.6	% 2.9	المجموع	
280	3	277	النسبة المئوية % وفق	لأجل الترقية
% 57.3	% 0.6	% 56.6	المجموع	
116	3	113	النسبة المئوية % وفق	كل ما سبق
% 23.7	% 0.6	% 23.1	المجموع	
489	23	466	النسبة المئوية % وفق	المجموع
% 100.0	% 4.7	% 95.3	المجموع	

من خلال الجدول (7-21) نجد أن النسب فيما يخص الغرض من التكوين لعينة الدراسة في القطاعين انقسمت الى أغراض أربعة كما هي مبينة في الجدول أعلاه، و ذلك أن 227 استفادوا من التكوين لأجل الترقية من مجموع 280 أي بنسبة تقدر 56.6 %، في حين أن 3 منهم لم يستفيدوا من الترقية أي بنسبة تقدر 0.6 %، تليها فئة الذين استفادوا استفادوا من التكوين لأجل تجديد المعلومات بعدد 62 و استفادوا من الترقية من مجموع 76، ونسبة تقدر بـ : 12.7 %، في حين أن 14 منهم لم يستفيدوا من الترقية أي بنسبة تقدر 2.9 %، تليها فئة الذين استفادوا من التكوين لأجل معالجة الأخطاء بعدد 14 و استفادوا من الترقية من مجموع 17، في حين أن 3 منهم لم يستفيدوا من الترقية أي بنسبة تقدر 0.6 %، تليها فئة الذين استفادوا من التكوين لأجل كل ما سبق ذكره (معالجة الأخطاء-تجديد المعلومات-الترقية) بعدد 113 و استفادوا من الترقية من مجموع 116، في حين أن 3 منهم لم يستفيدوا من الترقية أي بنسبة تقدر 0.6 % . والرسم البياني رقم (7-8) الموالي يوضح ذلك.



ثالثاً : التحليل الإحصائي للعلاقات والفروق الإحصائية

1. الارتباط: لأجل إيجاد العلاقات بين المتغيرات بمأن المتغيرات تعتبر نوعية أو وصفية فإن الارتباط المناسب هو معامل الارتباط لسيرمان ويعرف أيضاً "بسلم الرتب" والذي يكتب بالعلاقة الرياضية بـ:

$$rs = 1 - \frac{6 \sum (d^2)}{n(n^2 - 1)}$$

- حيث أن (d^2) هي مجموع الفروق بين رتب المتغيرين مربعة.
- وأن n هي عدد المشاهدات.
- والعدد 6 عنصر ثابت في القانون.

الجدول رقم (7-22) : يوضح الارتباط بين التكوين وقطاع العمل			
التكوين	قطاع العمل		
.401**	1.000	Coefficient de corrélation	قطاع العمل Rho de Spearman
.000	.	Sig. (bilatérale)	
496	500	N	
1.000	.401**	Coefficient de corrélation	التكوين
.	.000	Sig. (bilatérale)	
496	496	N	

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

من خلال الجدول (7-22) نقرأ أن الارتباط دال عند القيمة المعنوية 0.01 والاشارة بنجمتين تدل على ذلك و الارتباط بقيمة 0.40 وأن $0.00 = \text{Sig}$ أي توجد علاقة بحكم أن قيمة الصفر هي في المجال الخطأ المسموح به في العلوم الاجتماعية وهو 0.05 . أي 5 % أو 95% كفترة ثقة.

الجدول رقم (7-23) : يوضح الارتباط بين غرض التكوين و الاستفادة من الترقية			
الاستفادة من الترقية	غرض التكوين		
-.218**	1.000	Coefficient de corrélation	غرض التكوين Rho de Spearman
.000	.	Sig. (bilatérale)	
489	489	N	
1.000	-.218**	Coefficient de corrélation	الاستفادة من الترقية
.	.000	Sig. (bilatérale)	
500	489	N	

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

من خلال الجدول (7-23) نقرأ أن الارتباط دال عند القيمة المعنوية 0.01 والاشارة بنجمتين تدل على ذلك والارتباط بقيمة 0.21 وأن $0.00 = \text{Sig}$ أي توجد علاقة بحكم أن قيمة الصفر هي في المجال الخطأ المسموح به في العلوم الاجتماعية وهو 0.05 . أي 5 % أو 95% كفترة ثقة.

2. الفروق الإحصائية:

اختبار الفرضيات (Testing the hypothesis) ¹: يعتبر موضوع اختبار الفرضيات الإحصائية من

أهم الموضوعات في مجال اتخاذ القرارات وسنبداً بذكر بعض المصطلحات الهامة في هذا المجال.

• الفرضية الإحصائية

هي عبارة عن ادعاء قد يكون صحيحاً أو خطأ حول معلمة أو أكثر لمجتمع أو لمجموعة من المجتمعات.

تقبل الفرضية في حالة أن بيانات العينة تساند النظرية، وترفض عندما تكون بيانات العينة على النقيض منها، وفي حالة عدم رفضنا للفرضية الإحصائية فإن هذا ناتج عن عدم وجود أدلة كافية لرفضها من بيانات العينة ولذلك فإن عدم رفضنا لهذه الفرضية لا يعنى بالضرورة أنها صحيحة، أما إذا رفضنا الفرضية بناء على المعلومات الموجودة في بيانات العينة فهذا يعنى أن الفرضية خاطئة، ولذلك فإن الباحث يحاول أن يضع الفرضية بشكل يأمل أن يرفضها، فبحثنا يبحث عن اثر التدريب على دافعية الانجاز لدى عمال الصحة العمومية .

إن الفرضية التي يأمل الباحث أن يرفضها تسمى بفرضية العدم (الفرضية المبدئية) ويرمز لها بالرمز H_0 ، ورفضنا لهذه الفرضية يؤدي إلى قبول فرضية بديلة عنها تسمى الفرضية البديلة ويرمز لها بالرمز H_1 .

• مستوى المعنوية أو مستوى الاحتمال

وهي درجة الاحتمال الذي نرفض به فرضية العدم H_0 عندما تكون صحيحة أو هو احتمال الوقوع في الخطأ من النوع الأول ويرمز له بالرمز α ، وهي يحددها الباحث لنفسه منذ البداية وفي معظم العلوم التطبيقية نختار α مساوية 1% أو 5% على الأكثر.

¹ أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، مرجع سابق، ص 401

• دالة الاختبار الإحصائية

عبارة عن متغير عشوائي له توزيع احتمالي معلوم وتصف الدالة الإحصائية العلاقة بين القيم النظرية للمجتمع والقيم المحسوبة من العينة.

• القيمة الاحتمالية (Sig. or P-value) (1):

احتمال الحصول على قيمة أكبر من أو تساوي (أقل من أو تساوي) إحصائية الاختبار المحسوبة من بيانات العينة أخذاً في الاعتبار توزيع إحصائية الاختبار بافتراض صحة فرض العدم H_0 . وطبيعة الفرض البديل H_1 . ويتم استخدام القيمة الاحتمالية لاتخاذ قرار حيال فرض العدم.

خطوات اختبار الفرضيات:

هناك نوعان من الطرق الإحصائية التي تستخدم في اختبار الفرضيات:

(أ) الاختبارات المعلمية^{1*}: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.

(ب) الاختبارات غير المعلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي طبيعي، وكذلك في حالي البيانات الترتيبية والوصفية. أما بحثنا فانه يجمع بين البيانات الرقمية والوصفية والترتيبية وسنبين ذلك من خلال الاختبارات المختلفة وستعرض كذلك إلى الارتباط الموجود بين المتغيرات مستترين في ذلك التفسيرات الإحصائية والوصفية.

(1) سمير خالد صافي، دورة في البرنامج الإحصائي (Spss)، دن، دت، ص 30
* المعلمة: وهو عبارة عن مقياس لوصف خصائص المجتمع.

¹ إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي spss، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013م-

ونبدأ باختبار لفرضيات الدراسة:

1- اختبار **t-test**: اختبار العينات المستقلة وذلك بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (Spss v 18&20). و حتى يتسنى لنا معرفة كيف نقوم باختبار "ت" لعينتين مستقلتين¹ علينا بحساب المتوسط الحسابي لكل عينة وكذلك انحرافها المعياري وتحديد من كل العينتين، ثم نقوم بتطبيق القانون إذا أردنا حساب الاختبار يدويا لمعرفة "ت" المحسوبة ومقارنتها ب "ت" الجدولية شريطة أن يكون التوزيع طبيعي. ولعلنا

الجدول رقم (7-24) : يوضح المتوسط والانحراف لكل قطاع					
Statistiques de groupe					
Erreur standard moyenne	Ecart-type	Moyenne	N	قطاع العمل	
0.064	1.102	2.49	296	قطاع التربية	محتوى برنامج التكوين يناسب المدة الممنوحة للتكوين.
0.082	1.156	3.30	200	قطاع الصحة	

نلاحظ في الجدول رقم (7-24) أن قيمة المتوسط الحسابي للقطاع الأول (التربية) تساوي 2.49 وعينة الإجابة كانت 296، والقطاع الثاني (الصحة) تساوي 3.30 وعينة الإجابة كانت 200، كذلك تظهر قيمة الانحراف المعياري لقطاع التربية والتعليم بمقدار 1.10، في حين أن الانحراف المعياري لقطاع الصحة قدر ب: 1.15 وتظهر عينة الإجابة لكل قطاع في هذا الاختبار. نذكر في هذا الاختبار أن وجود 4 مفردات من عينة قطاع التربية والتعليم لم تكن لهم إجابة حول محتوى برنامج التكوين. وعليه نقول أن الفرق كان لصالح قطاع الصحة الأكثر متوسط أما من حيث الانسجام في الإجابات كان لصالح قطاع التربية وذلك لأنه أقل انحراف معياري.

الجدول رقم (7-25) : يوضح اختبار الفرضيات (T-test)			
Test d'échantillons indépendants			
Test de Levene sur l'égalité des variances			
Sig.	F		
.030	4.749	Hypothèse de variances égales	محتوى برنامج التكوين يناسب المدة الممنوحة للتكوين.

¹ محفوظ جودة، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص288

تابع للجدول رقم (7-25) : يوضح اختبار الفرضيات (T-test)				
Test d'échantillons indépendants				
Test-t pour égalité des moyennes				
Sig. (bilatérale)	ddl	t		
.000	494	-7.842-	Hypothèse de variances égales	محتوى برنامج التكوين يناسب المدة الممنوحة للتكوين.
.000	413.149	-7.769-	Hypothèse de variances inégales	

تابع للجدول رقم (7-25) : يوضح اختبار الفرضيات (T-test)				
Test d'échantillons indépendants				
Test-t pour égalité des moyennes				
Différence écart-type	Différence moyenne			
.103	-.807-	Hypothèse de variances égales	محتوى برنامج التكوين يناسب المدة الممنوحة للتكوين.	
.104	-.807-	Hypothèse de variances inégales		

تابع للجدول رقم (7-25) : يوضح اختبار الفرضيات (T-test)				
Test d'échantillons indépendants				
Test-t pour égalité des moyennes				
Intervalle de confiance 95% de la différence				
Supérieure	Inférieure			
-.605-	-1.009-	Hypothèse de variances égales	محتوى برنامج التكوين يناسب المدة الممنوحة للتكوين.	
-.603-	-1.011-	Hypothèse de variances inégales		

من خلال الجدول (7-25) نقرأ أنها توجد فروق إحصائية من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أضيف الى ذلك أن $0.00 = \text{Sig}$ وهو أقل من الخطأ المسموح به في العلوم الاجتماعية 0.05 . حيث قيمة الصفر هي في المجال الخطأ المسموح به في العلوم الاجتماعية وهو

أي 5% أو 95% كفترة ثقة. وبالتالي توجد فروق احصائية بين القطاعين تعزى الى محتوى وعدد الدورات التكوينية وكذلك مدة التكوين.

عرض النتائج العامة

نتائج الفرضية الأولى والثانية:

والتي مفادها أن هناك علاقة بين التكوين والترقية في المؤسسة الجزائرية قد تحققت وهذه ما تظهره الجداول والمركبة (7-13 إلى 7-21) أضف الى ذلك جداول الارتباطات (7-22 إلى 7-23).

- وجود تغيير في القدرات خاصة في جانب المهارات، وتمثل هذه التغيرات فيما يلي:
- هناك مبادئ سيكولوجية وفكرية أقرتها نظريات التعلم السابقة بوصفها تعميمات تسحب في مضمونها على جميع جوانب عمليات التكوين حيث ترى بأن تنمية القدرات العقلية للف لا تتحقق ما لم يكن الفرد متخذاً موقفاً فعالاً من موضوع التكوين أي مستجيباً وإيجابياً. كما أفادتنا نظريات التعلم في إلقاء المزيد من الضوء على أهمية التكرار في اكتساب وتنمية المهارة، مثل مهارة الحفظ و الاسترجاع، حيث تبين من تجارب التعلم أهمية التكرار في ضبط الاستجابة.
- من خلال تحليل الجداول توصلنا إلى :

أن الجداول المقابلة مع المسؤولين توضح أن الاهتمام بالتكوين والت رقية مسألة جوهرية لا خلاف فيها. ونتائجها تظهر في أن التكوين يختلف تبعاً للوظيفة والخبرة والمستوى التعليمي وهذا ما أثبت باختبار الفرضيات والظاهرة في الجدول (7-24) بالتالي نقول عن الفرضية الأولى أنها تحققت .

نتائج الفرضية الثالثة :

عن الفرضية الثالثة أنها تحققت . والقائلة ان الترقية تلبى الحاجات المادية والمعنوية للعامل نتائج الفرضية الثالثة حسب بيانات جدول الملحق رقم (2).

نتائج الفرضية الرابعة والخامسة قد تحققت وذلك بالرجوع الى نتائج الجدول رقم 24 والملحق رقم (1)، والذي يظهر جليا الفروق بين المتوسطات لطبيعة العمل وكذلك برامج ومدة ومحتوى التكوين. إن الدوافع و الحاجات النفسية تؤثر و تلتأثيرا إيجابيا في عملية التكوين حيث تحفز الفرد على بذل الجهد في العمل و تحسين الأداء بوصفها محركا للعمل و من ألام الضروريات في

استمرارية التكوين و التغلب على المصاعب، حيث يكون الدافع القوي عاملا هاما في يقظة و تركيز انتباه الفرد، بوصفه اتجاهها وجدانيا، ومن ثم يجعله أكثر تقبلا للإرشاد و التوجيه حتى يتحقق الهدف من التكوين، كأحد العناصر في تعديل سلوك واتجاهات و معلومات الفرد .

- إذا كان التكوين يمثل الدعم للحصول تدريجيا على وضعية اجتماعية أفضل و استقلال مادي عن العائلة، بدون شك أيضا فان مشاركة التكوين في تغيير الوضعية المهنية عن طريق تحسين قدرات العامل ومهارته و الوضع الاجتماعي، لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تقلل من الدور المهم لهذه العملية في حياة العامل بصورة عامة. دون الإخلال بنظام الترقية الذي يضمن استقرار العامل في المؤسسة.

بالرجوع إلى الدراستين يتضح لنا أن دراستنا تتفق في نتائجها من حيث ان الموظفين يتطلعون الى التكوين الذي يؤدي بهم الى الارتقاء في السلم الوظيفي وكذلك يحقق لهم الاستقرار دخل مؤسساتهم مع العلم ان الشبكة الاستدلالية لسنة 2008⁽¹⁾، أحدثت

شرخا بين العمال لما أفرزته من خلل بين القطاعات العمومية واذكر على وجه الخصوص هنا القطاعين محل الدراسة التربية والصحة اللذان كان قبل الشبكة الاستدلالية يسبران متلازمين في الرتب والدرجات، مما تتطلب إعادة النظر بين المستوى والرتبة الوظيفية أو المقابلة للمستوى المطلوب لشغلها. والموجودة في الملاحق

مناقشة أهم النتائج المتواصل إليها :

1. أن عينة البحث كانت على درجة من التقارب بين القطاعين بالنسبة للذكور والإناث كما هو موضح في الجدول رقم (02-5) بنسبة تقدر بـ: 54.6% مقابل 45.4%. وهذا يعطينا أن كلا القطاعين يحتاجان الى الجنسين معاً ذكورا و إناثا، وإن المجتمع أصبح أكثر قابلية لعمل المرأة.
2. أن الحالة العائلة للعينة تأخذ على عاتقها الاستقرار داخل المؤسسة وقد قيل أن لا حضارة بدون استقرار لذلك فالحالة العائلة من أكثر 73.6% متزوجين.
3. كذلك المستوى التعليمي لعينة الدراسة مستوي جامعي بنسبة تقدر بـ 43.2% بحسب الجدول رقم (05-5)، وهذا يبعث على الاطمئنان على مستوى الخدمات المقدمة للمجتمع.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 61 المؤرخ في 18 رمضان 1428 هـ الموافق لـ 30 سبتمبر 2008، المتضمن الشبكة الاستدلالية للأجور، ص (9-11)

4. مدة الخدمة في العمل أكثر من 52 % مدة خدمتهم في القطاعين تفوق 25 سنة مما يعطي للخدمة خبرة متميزة كذلك فيه تلاقي تبادل الخبرة بين الجيل الجديد والجيل القديم.
5. بالنسبة للتكوين في القطاعين موجود وبصفة كبيرة جداً وخاصة عندما أصبح مقروناً بالترقية والجدول تثبت ذلك في بيانات الجدول رقم (01-6)، وبيانات الجدول رقم (02-6)، و بيانات الجدول رقم (03-6). وهذا يدل على استخدام لكلا المؤسستين للتحفيز المادي والمعنوي وهذا ما كان نتائج الدراسات السابقة وكذلك ما اثبتته جدول المقابلة مع مديري المؤسسات محل الدراسة من بيانات الجدول رقم (08-7)، و من بيانات الجدول رقم (09-7)، و من بيانات الجدول رقم (10-7)، وهذا يدل أيضا على أن للترقية أهمية في نفسية العامل من تلبية لحاجاته المادية والمعنوية وهذا مثبتاً في الملحق رقم (1).
6. أن جميع النتائج محققة في الجداول المركبة وكذلك جداول الاختبارات لإيجاد الفروق حسب الجداول السابقة في هذا الفصل (بيانات الجدول رقم (21-7) بيانات الجدول رقم (22-7) بيانات الجدول رقم (23-7) بيانات الجدول رقم (24-7) بيانات الجدول رقم (25-7) بيانات الجدول رقم (26-7) بيانات الجدول رقم (27-7)). وهذا يدل على استخدام قوانين نظرية الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية.

خاتمة البحث

خاتمة :

إن التكوين والترقية متلازمان في المؤسسات الجزائرية العامة والخاصة من أجل ضمان استقرار العامل (المورد البشري " الإنسان ") في العمل بكل ما يحمله من قيم روحية وإنسانية، تتجدد وتتطور بفضل التكوين من أجل الرفع من كفاءته الإنتاجية وتحسين أساليب عمله.

ونظراً لما للعملية التكوينية من أهمية بالغة في عصرنا الحاضر، كانت دراستنا الحالية لأهم المؤسسات العمومية (قطاع التربية والتعليم والقطاع الصحي بولاية ادرار) والتي تعتمد عليها الدولة الجزائرية كونها تمثل السيادة الوطنية، وبالرغم من بعض الإختلالات التي تعيق سير عملية التكوين، والتي تتجلى في الصعوبات نؤكد على أن المؤسسة تقوم بمجهودات جبارة للحد من النقائص والقضاء على الأخطاء المهنية، وتلبية رغبات منسوبيها المتجددة.

وقبل أن نختتم حديثنا نود أن نشير إلى نقطة جوهرية ومحورية ذات صلة وثيقة بموضوع دراستنا، وتتعلق بنسب الجداول والتي تظهر العدد الهائل من المتكونين في القطاعين وبالطبع في العينة المختارة.

أضف إلى ذلك المعطيات الواردة في الجداول المتعلقة بـ [خصائص العينة]، انظر الفصل الخامس والتي تبشر بمستوى جيد تستطيع المؤسسات أن تنهض بتلك الطاقات الكامنة.

توصية :1- لإدارة المؤسسة :

التي نأمل أن تتشبه إدارتها بالنموذج المثالي الياباني في التعامل مع الموظفين بصفة عامة، ولا يقتصر تعاملها مع الطبقات التي وردت إجاباتها في الاستمارات وأعطت النتائج التي قُدمت والتخطيط لشريحة عمالية جديدة في العشر سنوات القادمة لأن أعمار النسبة الكبيرة من العمال هي في العقد الخامس من العمر [41-50] سنة

2- للطلبة الجامعيين:

أن يُقبلوا على تعلم برنامج (Spss) والعمل به حتى تكون تحليلاتهم دقيقة وذات قيمة جمالية تزيد من الإخراج الجيد للمذكرات ، والمعالجة الإحصائية ذات مصداقية خاصة فيما يتعلق بالأرقام والنسب المعروضة في الجداول

3- نأمل من دراستنا أنها قدمت بالشكل الكافي و أن يتبع بدراسات لاحقة من أجل كشف السلوك الإنساني المتجدد والمعقد.

قائمة المصادر والمراجع

I- قائمة الكتب:**1- قائمة المصادر**

- القران الكريم (رواية ورش عن نافع)
- الحديث النبوي الشريف (صحيح البخاري)
- عبد الرحمن ابن خلدون، مقدمة ابن خلدون، دار الكتب العلمية بيروت، لبنان، (دت).

2- قائمة المراجع :

- ✓ تجدد قيسامي، جميل حمداوي، بيداغوجيا الخطأ - اللازم والمتعدي، مطبعة نجمة، ط1، 2018م.
- ✓ مصطفى يوسف كافي، الإعلام و التنمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016م.
- ✓ أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع، الأداء الاستراتيجي) ج1، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015م-1436هـ.
- ✓ أكرم محسن الياسري، ايناس ناصر عكله الموسوي، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (تكنولوجيا المعلومات المصرفية، حوكمة المصارف، الرقابة السلوكية) ج2، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015م-1436هـ.
- ✓ صالح مهدي الحسنواوي، أكرم محسن الياسري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (المعرفة الالكترونية، المنظمات الريادية) ج3، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015م-1436هـ.
- ✓ فؤاد حمودي العطار، أكرم محسن الياسري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (استراتيجيات المزيج التسويقي، سلوك المستهلك) ج4، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015م-1436هـ.
- ✓ لمياء علي إبراهيم الموسوي، أكرم محسن الياسري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية، خدمة الزبون) ج5، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015م-1436هـ.
- ✓ أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله الشمري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (الرصد البيئي، الذكاء التنافسي، المقدرات الجوهرية) ج6، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015م-1436هـ.
- ✓ أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الأداء الاستراتيجي) ج7، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015م-1436هـ.
- ✓ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية (قصايا معاصرة في الفكر الإداري)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015م-1436هـ.
- ✓ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015م-1436هـ.

- ✓ عطا الله "مُجَدِّد تيسير" الشريعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية - الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة ط1، الدار المنهجية، للنشر والتوزيع، عمان، 2015م-1436هـ.
- ✓ مُجَدِّد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015م-1436هـ.
- ✓ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، ط4، 2015م-1436هـ.
- ✓ مُجَدِّد جاسم الشعبان، مُجَدِّد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية (في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة)، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014م-1435هـ.
- ✓ رنجي مصطفى عليان، عثمان مُجَدِّد غنيم، اساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2013م-1434هـ.
- ✓ إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الاحصائي spss، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013م-1434هـ.
- ✓ عبد اللطيف الجابري، تأهيل الموارد البشرية، منشورات عالم التربية، الدار البيضاء، ط2012، 1م.
- ✓ يوسف أبو الحجاج، الشخصية الذكية العبقريّة، دار الكتاب العربي، دمشق - القاهرة، ط1، 2012.
- ✓ شهرزاد مُجَدِّد شهاب موسى النعيمي، بناء برنامج تطوري (في ضوء تقويم أداء مهارات القيادة الإدارية والتربوية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010م-1431هـ.
- ✓ عصام عطاء الله حسين الخليفات، تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2010، 1م-1431هـ.
- ✓ معن خليل العمر، علم الاجتماع العنف، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010م.
- ✓ روبرت ل. ماتيس، جوهن هـ. جكسون، ترجمة محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، ط1، شعاع للنشر والعلوم، سوريا - حلب، 2009م.
- ✓ مُجَدِّد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل الى نظم المعلومات الإدارية - إدارة تكنولوجيا المعلومات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.
- ✓ محفوظ جودة، التحليل الإحصائي المتقدم بإستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009م.
- ✓ عبد الباري ابراهيم درة، إدارة الاجتماعات (الجوانب الاجرائية قواعد روبرت التنظيمية في إدارة الاجتماعات)، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2009م.
- ✓ جمال حلاوة، علي محمود صالح، مدخل إلى علم التنمية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009م.
- ✓ صلاح الدين شروخ، علم الاجتماع التربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عمان، 2004م-1425هـ.
- ✓ علي مُجَدِّد المكاوي، الانترولوجيا وقضايا الانسان المعاصر - مدخل اجتماعي وثقافي، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ط1، 2007.
- ✓ نور الدين حاروش، إدارة المستشفيات العمومية الجزائرية، دار كتامة للكتاب، الجزائر، ط1، 2008.
- ✓ حسن احمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية، دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان، الأردن، ط1، 2007.

- ✓ جلال كايد ضمرة، تعديل السلوك، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- ✓ عمار بوحوش، مُجّد محمود الذنيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2007
- ✓ حسين أبو رياش وآخرون، الدافعية والذكاء العاطفي، دار الفكر، الأردن، ط1، 2006.
- ✓ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، رواد الفكر الإداري، دار الأعلام، الأردن، ط1، 2006.
- ✓ سلامة عبد العظيم حسين، القيادة للإدارة الفعالة، دار الفكر، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- ✓ محمود سلامة العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط5، 2005.
- ✓ مولاي بود خيلي مُجّد، نطق التحفيز المختلفة وعلاقتها بالتحصيل المدرسي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
- ✓ ناصر داداي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المجدية العامة، الجزائر، ط1، 2004.
- ✓ جودت بني جابر، علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2004.
- ✓ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قالمة، 2004.
- ✓ جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الازاريطة - الإسكندرية، 2004.
- ✓ مُجّد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، داينامك للطباعة، 2003.
- ✓ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- ✓ عبد الحكم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين، -التحديات -التجارب - التطلعات، دن، القاهرة، ط1، 2003.
- ✓ جمال الدين مُجّد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- ✓ كمال أيت منصور، رابح طاهير، منهجية إعداد بحث علمي، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2003.
- ✓ مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، اردب، الأردن، 2002.
- ✓ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2002.
- ✓ ديان روزنبرغ، تامها حسن بجبوح، تعيين الكفاءات الأفضل في الموقع المناسب، العبيكان، ط1، 2002.

- ✓ رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، القاهرة، ط 1، 2001.
- ✓ محمود عبد الكريم ، سعد زناد الحياوي، إدارة المؤسسات التدريب المهني والتقني، المركز العربي، ط1، 2001.
- ✓ مُجَّد لخضر بن حسين ، دراسات في الفكر الاقتصادي عند عبد الرحمن ابن خلدون في المقدمة، الأدب الشهاب، (دت).
- ✓ السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 .
- ✓ مُجَّد شفيق ، البحث العلمي - الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، دن، 2001،
- ✓ سلسلة الإدارة المثلى، إدارة الأفراد، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، 2001.
- ✓ سلسلة الإدارة المثلى، الحفز لأداء أمثل، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، 2001.
- ✓ سليمان مُجَّد طشطوش، أساسيات المعاينة الإحصائية ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2001م.
- ✓ عدلي علي أبوطاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، 2000.
- ✓ كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، ط : 2، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، 2000 .
- ✓ حامد عبد السلام زهران ، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتاب، الطبعة السادسة، 2000.
- ✓ موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط، الشروق، ط1، 1999.
- ✓ علي حسين ، سهلية عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- ✓ كريبغ ميسلر و توماس فلانق، دليل الجيب الى ISO 14000 ، ترجمة مركز التعريب والبرمجة ، لبنان ، الدار العربية للعلوم ، ط: 1 ، 1999 .
- ✓ لأيل م سبنسر الأصفر، سيجان م سبنسر* ترجمة اشرف فضيل عبد المجيد جمعة، الجدارة في العمل، مكتبة الملك فهد، 1420/1999.
- ✓ مصطفى باهي وأمنية شلبي. الدافعية: نظريات وتطبيقات ، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999.
- ✓ عبد الرحمان العيسوي ، الكفاءة الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1998.
- ✓ حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيم و الأداء، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- ✓ مُجَّد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة ، بيروت، 1993..
- ✓ مُجَّد عثمان إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993 .
- _____ دور التكوين التكميلي في الترقية داخل المؤسسة الجزائرية

- ✓ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي-التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992.
- ✓ - أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات التعليم الفني والتدريب، (فرنسي-انجليزي-عربي)، الناشر، ط1، 1989.
- ✓ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية بيروت، ط5، 1406-1986.
- ✓ جورج فريدمان، بيار نافيل، سوسيولوجيا العمل، منشورات عويدات، بيروت، لبنان، ط1، 1985.
- ✓ علي سلمى، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، الفجالة، مصر، 1985.
- محمد نجيب توفيق، عبد الله بازري، العلاقات الصناعية على الشركات والمؤسسات العامة
القاهرة، المكتبة الحديثة، 1966.
- ✓ محمد علي محمد، مجتمع المصنع دراسة في علم اجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، (دت).

الكتب الأجنبية :

- ✓ - Jean-Pierre citeau, gestion des ressources humaines, 3e édition , édition dallas, paris, 2000.
- ✓ Pierre Fougeyrollas , Science Sociales et Marxisme Payot. Paris, 1980.
- ✓ -J.p.dunn, and Stephens Elvis , management of personnel: manpower management and organization behavior (new.york:megrow-hill book company, 1972.
- ✓ Karim Mazoli, Gestion des ressources humaines, Pearson éditions France, 2008.
- ✓ Gulaine Demarais, Christiane Martinet, La maitrise de la gestion des ressources humaines, assistance hôpitaux publique, Paris, 2001.

II- الرسائل

- ✓ بلقاسم سلطانية، (التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر) رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة دولة ، جامعة قسنطينة سنة (1995-1996).
- ✓ حسين يرقى (نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية - حالة مراكز السيارات الصناعية بالروبية) ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 1996 .
- ✓ عائض بن سعيد بن مثنى الغامدي، (مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين)، اطروحة دكتوراه "غير منشورة، قسم إدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2009.

✓ جبالي فاتح، الترقية الوظيفية ودورها في الاستقرار الوظيفي - دراسة الشركة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروبة قسنطينة، علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (مذكرة غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.

✓ ساسي فضيلة، (دور التكوين في تطوير الكفاءات لدى العمال في المؤسسة - دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لصناعة المواد الكهرومنزلية ENIEM (الوحدة التجارية))، رسالة مقدمة شهادة الماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا، غير منشورة، جامعة الجزائر 2011، 2.

✓ محمد مولودي، (أثر التدريب على دافعية الانجاز لدى عمال الصحة العمومية - دراسة ميدانية حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأولف)، رسالة ماجستير مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2011.

III - القواميس:

✓ المنجد في اللغة و الإعلام، دار المشرق، بيروت، 1976

✓ محمد فريد وجدي، دائرة ملأرف القرن العشرين، دار المعرفة للطباعة والنشر بيروت-لبنان، مج الرابع، 1971.

IV - النشريات والدوريات والبحوث:

✓ العايب سليم، تقييم الأداء بين السرية و اللابانية، (مجلة آفاق لعلم الاجتماع، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا)، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، العدد 01، 2007.

✓ بلقاسم سلاطينة، "التكوين المهني كرهان مستقبلي"، الباحث الاجتماعي، العدد 2، جامعة منتوري قسنطينة، 1999.

✓ محمد بوزهرة "تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

✓ مجدي الدفراوي، "الدوافع ونظرياتها" مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 29، 1981.

✓ صالح بن محمد الصغير، "دافعية الإنجاز لدى زراع القصم بالمنطقة الوسطى بالمملكة العربية السعودية"، مركز بحوث كلية الآداب، جامعة الملك سعود، الرياض، 1998.

V- Web site:

- ✓ www.almorappi.com/modules.php?name=news&file=article&sid=94
- ✓ <http://www.almuallem.net/maga/daf7650.htm>
- ✓ www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Master/.../default.aspx
- ✓ www.gulfids.com
- ✓ http://www.madinaedu.gov.sa/dsup/chp_6html
- ✓ <http://qassimedu.gov.sa/serves/dlil-moshref/page6.htm>
- ✓ <http://www.4uarab.com/vb/archive/index.php/t-34767.htm>
- ✓ <http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah69/derasa>
- ✓ www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/derasa.HTM
- ✓ <http://pr.sv.net/svw/2004/november/stady0.htm>

مطالعة إحصائية في هذا الموقع

✓ WWW.ARTS.ORG (المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية)

الملاحق

إستمارة بحث مقدمة للموظفين في قطاع التربية والصحة

حرصا منا على رفع مستوى أداء العامل داخل المؤسسة العمومية

الجزائرية، فقد صممت هذه الاستمارة لقياس:

* دور التكوين التكميلي في الترقية داخل المؤسسة الجزائرية *

ففضل عزيزي (ة) الموظف (ة) بنخصيص جزء من وقتك الثمين لنعبة هذه

الاستمارة، شاكرين لك متعاونك مرعنا، الذي سيساعدنا في استكمال

نختنا مع العلم أن هذه البيانات التي سندلون لها لا تستخدم إلا لغرض علمي

الذين لهم خبرة مهنية تساوي أو تفوق خمس سنوات

أشرف الأسناذ الدكتور:

عم أوزاينة

إعداد الطالب:

محمد مولودي

ضع إشارة الصواب في الخيار المناسب (مع الالتزام بخيار واحد)

• البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر أنثى .

2. السن [سنة] :

[35-25] [45-35] [55-45] من 55 فما فوق .

3. الحالة العائلية :

أعزب(ة) من (ة) مطلق(ة) ل(ة) .

4. المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط لوي جام درال ت عليا

5. الخبرة المهنية [سنة] :

[10-05] [15-10] [20-15] [25-20] 25 فما فوق .

6. قطاع العمل: قطاع التربية والتعليم (1) * قطاع الصحة (2) *

- وظيفتي في القطاع (1) * في المجال: الإداري البيداغوجي (معلم، أستاذ، مفتش، مخبري)

- وظيفتي في القطاع (2) * في المجال: الإداري التمريض ممارس طبي في الصحة العمومية

7. منصب العمل الحالي (حسب الصنف) :

• إطار (الصنف من 11 فما فوق)

• عون تحكم (الصنف 9-10)

• عون تنفيذ (الصنف 8 فما دون)

8. عدد دورات التكوين :

- دورة واحدة ، دورتين ، أكثر من دورتين حدد:

9. هل كان التكوين لغرض :

- تجديد المعلومات لمعالجة الأخطاء لأجل الترقية باسبق .

10. هل استفدت من الترقية (الرتبة أو الصنف) في حياتك المهنية؟. نعم لا

دور التكوين التكميلي في الترقية داخل المؤسسة الجزائرية (2)

- اذا كانت الإجابة ب (نعم) كم مرة:
مرة مرتين أكثر حدد:

• المحور الأول: إدارة تكوين الموارد البشرية

الرجاء الإجابة على الفقرات وفق درجات المقياس الخمس بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة

درجات المقياس					أولاً: تحديد احتياجات التكوين للعاملين	
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة	الرقم
					يتم الاحتياج للتكوين نتيجة للمتغيرات التكنولوجية الجديدة في المؤسسة	01
					يتم تحديد احتياجات التكوين من خلال تقييم الأداء	02
					يتم تحديد احتياجات التكوين حسب متطلبات العمل.	03
					يتم الاحتياج للتكوين نتيجة للفارق بين قدرات العمال ومتطلبات العمل.	04
					يتم الاحتياج للتكوين نتيجة لشغور مناصب عمل أو استحداثها.	05
					يتم الإعلان عن دورات التكوين قبل اختيار المرشحين له.	06
					تحدد قائمة المرشحين للتكوين من بين العمال نتيجة لعملية التقييم.	07
					يتم الفصل بين المرشحين للتكوين حسب الأولوية ومتطلبات الوظيفة .	08
					يتم تحديد المرشحين للتكوين عند تكرار الأخطاء المهنية.	09
ثالثاً: التكوين و أهدافه						
					تلتحق بالدورات التكوينية الخاصة اللازمة لعملك.	10
					يعمل التكوين على تبادل الخبرات	11

دور التكوين التكميلي فى الترقية داخل المؤسسة الجزائرية (3)

					المهنية بين العمال مناقشاتها.
				12	تهتم بحضور الاجتماعات واللقاءات المهنية الخاصة بعملك.
				13	توافق على إدخال تكنولوجيات الحديثة فى العمل.
				14	ساعدتك الندوات والأيام الدراسية فى توطيد العلاقات مع زملائك .
				15	يساعد تنوع برامج التكوين على مواكبة المتطلبات المهنية الجديدة .
رابعاً: مدة ومحتوى الدورات التكوينية					
				16	مدة برامج التكوين كافية ليكتسب فيها العامل المتطلبات المهنية الجديدة.
				17	محتوى برنامج التكوين يناسب المدة الممنوحة للتكوين.
				18	تتماشى عدد دورات التكوين و محتوى المادة المقدمة.
				19	الدورات التكوينية تكون على فترات متقطعة خلال السنة.
				20	الوقت الذي يجري فيه التكوين مناسب للعمال.
				21	تقام أيام دراسية و ندوات قصد توضيح المستجدات الحاصلة فى مجال العمل.
				22	تستجيب الندوات و الأيام الدراسية لمعالجة التغييرات الحاصلة فى العمل.
				23	أدوات التكوين المساعدة متوفرة
				24	يقوم المشرف بدورية قصد الرقابة فى إطار تكوين القوى العاملة.
				25	الدورات التكوينية تحقق الأهداف

دور التكوين التكميلي في الترقية داخل المؤسسة الجزائرية (4)

					المرجوة منها
خامساً: برامج التكوين وأهميتها					
					لا تتعارض برامج التكوين مع تخصصي في العمل.
					تعطى حوافز و مكافآت مشجعة للعامل أثناء التكوين.
					برامج التكوين متنوعة بحسب أهميته للقطاع.
					تتسم برامج التكوين بالانتظام و الجديدة
					تؤثر برامج التكوين في تنمية الثقافة و الوعي الاجتماعي.
					يسهم المنهج المتبع و الوثيقة المرفقة في التكوين للعامل في نجاح عملية التكوين
					تؤثر برامج التكوين في دعم و إكساب مهارات للعامل.
					تؤثر برامج التكوين في تنمية روح الفريق الواحد.
سادساً: التكوين التكميلي و مواكبة التطورات المعرفية					
					يتم توجيه العامل للتكوين التكميلي بعد ترقيته.
					أصبح القيام بالأعمال المهنة أمر سهل و سلس بدون صعوبات تذكر.
					أصبحت أقدم خدمات بجودة عالية و أداء أحسن.
					أصبح العامل ملزماً بمواكبة التطورات المعرفية السريعة بعد التكوين التكميلي.
					أصبحت تستخدم الوسائل الحديثة لانجاز العمل بعد التكوين التكميلي.

					أصبحت تقدم خدمات بطرائق عدة نتيجة التكوين التكميلي.	39
					أصبحت تستخدم طريقة متنوعة في تقييم عملك بعد التكوين التكميلي.	40
					أصبحت تتعامل مع الحالات الطارئة في العمل بعد التكوين التكميلي.	41
					يعد تكوين العامل على جهاز الكمبيوتر أمرا ضروريا.	42
					توجد رغبة عند العمال في تطبيق المهارات الجديدة.	43
					يتلاقى العامل تكوينا تكميليا قبل جلب الأجهزة المتطورة للمؤسسة	44
					ليس لنجاح التكوين التكميلي أي علاقة بالحالة النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية للعامل.	45
					يتوقف نجاح التكوين التكميلي على مدى اكتساب العامل للمهارة المرجوة.	46
					يعد التكوين من الحوافز المعنوية للعامل	47
					يعد التكوين من الحوافز المادية للعامل	48
					يهتم العامل بتطوير نفسه باستمرار .	49

• المحور الثاني: إدارة الترقية في المؤسسة

1. هل قمت بالترشح للترقية في حياتك المهنية؟ نعم لا

✓ في حالة الإجابة بـ (نعم) هل كانت ترقية لـ:

1- المنصب (الرتبة).

2- ترقية نوعية في المنصب ك: (مسؤول، رئيس وحدة، مدير مصلحة)

2. هل تمت ترقيتك؟ نعم لا

✓ في حالة الإجابة بـ (نعم) كيف تم اختيارك:

على أساس الخبرة المهنية(الأقدمية). على أساس الكفاءة.

على أساس الشهادة(ناتجة عن تكوين). على أساس الكفاءة و الأقدمية معاً.

3 . طريقة الاختيار هل كانت ؟

• على أساس الاختيار.

• على أساس المسابقة.

• على أساس الدمج وإعادة الترتيب في المنصب

4. هل أنت مطلع على القوانين المتعلقة بالترقية؟ نعم

5. هل تعلم أن الترقية للمنصب الأعلى يشترط فيها التكوين: نعم لا

6. هل ترى أنك بحاجة إلى تكوين بعد الترقية ؟ نعم

✓ في حالة الإجابة بـ (نعم) هل من أجل:

• تحسين المستوى المعرفي والإداري.

• الحفاظ على المنصب وتحسين الأداء.

• لأن المنصب يتطلب ذلك.

✓ في حالة الإجابة بـ (لا) هل يعود ذلك:

• لأنك قادراً على أداء عملك حسب المطلوب

• لأنك ترى التكوين غير مجد.

• لأنك مرتبط بالتزامات عائلية.

• سبب آخر أذكره

7. هل هدفك من الترقية كان لأجل ؟

• تحسين المركز الاجتماعي.

• الاستفادة من مزايا المنصب المرقى له.

• تحسين وضعك المادي.

• هدف آخر أذكره

8. هل الترقية في اعتقادك تزيد من ارتباطك بالمؤسسة؟ نعم لا

9. هل الأجر الجديد بعد الترقية يلبي حاجتك؟ نعم

✓ في حالة الإجابة بـ (نعم) هل الأجر الذي تنفضاه في رأيك :

• كاف تماماً كاف نوعاً ما غير كاف تماماً

10. هل الترقية في المؤسسة تطبق بصورة موضوعية في رأيك ؟ نعم

✓ في حالة الإجابة بـ (لا) هل يرجع إلى:

المحسوبية الجهوية القرابية تدخل الإدارة العليا

11. هل التطبيق غير الموضوعي للترقية يهدد استقرارك في المؤسسة؟ نعم .

12. هل تمنح الإدارة فرص لتكوين العمال؟ نعم

✓ في حالة الإجابة بـ (نعم) كيف ذلك :

بصورة دائمة ومستمرة بصورة غير دائمة وغير مستمرة

✓ في حالة الإجابة بـ (لا) هل يعود ذلك إلى :

أسباب التكلفة المادية للتكوين لعدم وجود كفاءة للمكونين

لعدم وجود معاهد وطنية مختصة كل ما سبق ذكره

13. إذا كلفت بأعمال إضافية كيف تعتبر ذلك؟

زيادة مسؤولية ترقية في الوضع الوظيفي
التحضير لتقلد مسؤوليات عليا اعتبار آخر أذكره:

14. هل المؤسسة تقدم حوافز للعمال؟ نعم لا

✓ في حالة الإجابة بـ (نعم) ما نوعها :

حوافز مادية حوافز معنوية الاثنين معاً

15. على أي أساس تقدم هذه الحوافر هل تعود:

الزيادة في الإنتاج الحفاظ على القوى البشرية(العمال) .

أساس آخر أذكره:

16. في رأيك هل تسهم الحوافر في الرفع من أداء العمال؟ نعم لا

17. هل فكرت يوماً في مغادرة المؤسسة؟ نعم .

✓ في حالة الإجابة بـ (نعم) ما سبب ذلك:

الحصول على أجر أفضل الحصول على ترقية أسرع
العمل خارج تخصصك كل ما سبق ذكره

سبب آخر أذكره:

دليل مقابلة للمسؤول عن المؤسسة

بيانات حول تقييم أداء العاملين :

1- هل تعدون برنامج لتقييم أداء العاملين؟ نعم لا

2- من تفضل أن يكون المسؤول عن عملية التقييم في رأيك؟

المشرف المباشر

مديروا المصالح الفرعية

مصلحة الموارد البشرية

3- ماهي الفترة المناسبة لتقييم العامل؟

شهريا كل 3 أشهر

كل 6 أشهر مرة في السنة

4- ماهي أكثر المعايير استخداما في تقييم الأداء بالمؤسسة:

النتائج

السلوك

الشخصية

5- هل أنتم مدربون على عملية التقييم؟ نعم لا

6- من يحق له الإطلاع على نتائج التقييم؟

الرؤساء مصلحة الموارد البشرية

بيانات حول استخدام نتائج التقييم

7- ما هي المجالات التي تستفيدون فيها من نتائج التقييم؟

- توجيه العمال - ترقية العمال .

- تحفيز العمال - نقل العمال إلى وظيفة أخرى .

دور التكوين التكميلي في الترقية داخل المؤسسة الجزائرية

8- على أي أساس تتم الترقية؟

1. المسابقة 2. الأقدمية
3. الكفاءة 4. المحسوبة

غير ذلك أذكره :

9- على أي أساس تتم عملية التكوين؟

1. وجود فرصة للترقية 2. تكوين العامل الجديد
3. أساليب عمل جديدة 4. النقل إلى منصب آخر
كل ما سبق ذكره

10. على أي أساس تتم عملية تحفيز العمال؟

- عند تحقيق أهداف المؤسسة
لأجل تشجيع العمال

11- هل نظام التقييم المستخدم في المؤسسة مناسب؟ نعم لا

- في حالة إجابتك ب (نعم) تعتبره مناسب لأنه:

- تحقيق للعدالة بين العمال يساعد العمال على تحسين أدائهم
يساعد في رسم و تسيير الموارد البشرية كل ما سبق ذكره

الملحق رقم 1

إحصاءات				
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عينة الدراسة		
		الإجابة المفقودة		
0.50	1.45	0	500	جنس المبحوث
0.97	2.20	0	500	سن المبحوث
0.47	1.78	0	500	الحالة العائلية للمبحوث
0.81	3.37	0	500	المستوى التعليمي
1.56	3.78	0	500	سنوات العمل (مدة الخدمة)
0.49	1.40	0	500	قطاع العمل
0.29	1.91	200	300	الوظيفة الحالية (*1)
0.58	2.08	300	200	الوظيفة الحالية (*2)
0.54	1.36	0	500	منصب العمل
0.72	1.93	17	483	عدد دورات التكوين
0.94	2.89	11	489	غرض التكوين
0.21	1.05	0	500	الاستفادة من الترقية
0.56	1.74	23	477	إذا كانت الإجابة "نعم"
0.40	1.19	1	499	هل قمت بالترشح للترقية في حياتك المهنية
0.34	1.14	111	389	في حالة الإجابة "نعم" هل كانت الترقية لـ:
0.26	1.07	11	489	هل تمت ترقيتك
0.98	2.73	36	464	في حالة الإجابة "نعم" كيف تم اختيارك
0.62	2.29	23	477	طريقة الاختيار
0.45	1.29	4	496	هل انت مطلع على القوانين المتعلقة بالترقية
0.39	1.18	12	488	هل تعلم أن الترقية للمنصب الأعلى يشترط فيها التكوين
0.27	1.08	3	497	هل ترى أنك بحاجة الى تكوين بعد الترقية
0.72	1.60	43	457	في حالة الإجابة "نعم" هل كان من أجل
0.76	1.42	457	43	في حالة الإجابة "لا" هل يعود ذلك
0.66	2.18	10	490	هل هدفك من الترقية كان لأجل
0.38	1.17	4	496	هل الترقية في اعتقادك تزيد من ارتباطك بالمؤسسة
0.40	1.19	0	500	هل الأجر الجديد بعد الترقية يلبي حاجتك

0.58	1.98	86	414	في حالة الإجابة "نعم" هل الأجر الذي تتقاضاه في رأيك
0.46	1.30	15	485	هل الترقية في المؤسسة تطبق بصورة موضوعية في رأيك
1.32	3.14	355	145	في حالة الإجابة "لا" هل يرجع إلى:
0.45	1.27	92	408	هل التطبيق غير الموضوعي للترقية يهدد استقرارك في المؤسسة
0.46	1.29	7	493	هل تمنح الإدارة فرص لتكوين العمال
0.46	1.30	142	358	في حالة الإجابة "نعم" هل كيف ذلك
1.21	2.42	359	141	في حالة الإجابة "لا" هل يعود ذلك
0.66	1.35	13	487	إذا كلفت بأعمال إضافية كيف تعتبر ذلك
0.50	1.48	4	496	هل المؤسسة تقدّم حوافز للعمال
0.47	2.21	232	268	في حالة الإجابة "نعم" ما نوعها
0.65	1.67	211	289	على أي أساس تقدّم هذه الحوافز
0.00	1.00	7	493	في رأيك هل تسهم الحوافز المادية والمعنوية في الرفع من أداء العمال
0.40	1.80	0	500	هل فكرت يوماً في مغادرة المؤسسة
1.19	3.70	401	99	في حالة الإجابة "نعم" ما سبب ذلك
0.78	4.50	0	500	يتم الاحتياج للتكوين نتيجة للمتغيرات التكنولوجية الجديدة في المؤسسة
0.85	4.07	3	497	يتم تحديد احتياجات التكوين من خلال تقييم الأداء
0.69	4.40	0	500	يتم تحديد احتياجات التكوين حسب متطلبات العمل.
0.91	4.01	0	500	يتم الاحتياج للتكوين نتيجة للفارق بين قدرات العمال ومتطلبات العمل.
1.15	3.69	3	497	يتم الاحتياج للتكوين نتيجة لشغور مناصب عمل أو استحداثها.
1.28	3.57	0	500	يتم الإعلان عن دورات التكوين قبل اختيار المرشحين له.
0.85	4.07	0	500	تتحدد قائمة المرشحين للتكوين من بين العمال نتيجة لعملية التقييم.
0.99	3.94	0	500	يتم الفصل بين المرشحين للتكوين حسب الأولوية ومتطلبات الوظيفة.
1.36	3.14	0	500	يتم تحديد المرشحين للتكوين عند تكرار الأخطاء المهنية.
0.54	4.71	3	497	تلتحق بالدورات التكوينية الخاصة اللازمة لعملك.
0.56	4.54	0	500	يعمل التكوين على تبادل الخبرات المهنية بين العمال مناقشاتها.

0.59	4.46	0	500	تهتم بحضور الاجتماعات واللقاءات المهنية الخاصة بعملك.
0.63	4.50	0	500	توافق على إدخال تكنولوجيات الحديثة في العمل.
0.72	4.33	0	500	ساعدتك الندوات والأبحاث الدراسية في إنجاح العلاقات مع زملائك .
0.73	4.41	0	500	يساعد تنوع برامج التكوين على مواكبة المتطلبات المهنية الجديدة .
1.17	2.90	0	500	مدة برامج التكوين كافية ليكتسب فيها العامل المتطلبات المهنية الجديدة.
1.19	2.82	4	496	محتوى برنامج التكوين يناسب المدة الممنوحة للتكوين.
1.10	3.01	0	500	تتماشى عدد دورات التكوين و محتوى المادة المقدمة.
0.95	4.07	0	500	الدورات التكوينية تكون على فترات متقطعة خلال السنة.
1.20	3.06	0	500	الوقت الذي يجري فيه التكوين مناسب للعمال.
0.80	4.31	0	500	تقنياً أبحاثاً دراسية و ندوات قصد توضيح المستجدات الحاصلة في مجال العمل.
0.97	3.72	4	496	تستجيب الندوات و الأبحاث الدراسية لمعالجة التغييرات الحاصلة في العمل.
1.26	2.92	0	500	أدوات التكوين المساعدة متوفرة
0.91	3.79	0	500	يقوم المشرف بدورية قصد الرقابة في إطار تكوين القوى العاملة.
0.94	3.60	0	500	الدورات التكوينية تحقق الأهداف المرجوة منها
0.74	4.16	0	500	لا تتعارض برامج التكوين مع تخصصي في العمل.
1.10	3.94	3	497	تعطى حوافز و مكافآت مشجعة للعامل أثناء التكوين.
0.90	3.96	4	496	برامج التكوين متنوعة بحسب أهميتها للقطاع.
0.99	3.66	0	500	تتسم برامج التكوين بالانتظام و الجدية
0.78	4.07	0	500	تؤثر برامج التكوين في تنمية الثقافة و الوعي الاجتماعي.
0.86	4.00	0	500	يسهم المنهج المتبع و الوثيقة المرفقة في التكوين للعامل في نجاح عملية التكوين
0.89	4.06	0	500	تؤثر برامج التكوين في دعم و إكساب مهارات للعامل.

0.89	4.08	0	500	تؤثر برامج التكوين في تنمية روح الفريق الواحد.
1.06	3.85	0	500	يتم توجيه العامل للتكوين التكميلي بعد ترقيته.
1.23	3.25	3	497	أصبح القيا بالأعمال المهنة أمر سهل وسلس بدون صعوبات تذكر.
0.89	3.79	4	496	أصبحت أقدم خدمات بجودة عالية وأداء أحسن.
0.72	4.25	0	500	أصبح العامل ملزما بمواكبة التطورات المعرفية السريعة بعد التكوين التكميلي.
0.85	4.04	0	500	أصبحت تستخدم وسائل اللازمة للعمل بعد الانتهاء من التكوين التكميلي.
0.88	3.95	4	496	أصبحت تقدم خدمات بطرائق عدة نتيجة التكوين التكميلي.
0.89	3.99	0	500	أصبحت تستخدم طريقة متنوعة في تقييم عملك بعد التكوين التكميلي.
0.73	4.05	4	496	أصبحت تتعامل مع الحالات الطارئة في العمل بعد التكوين التكميلي.
0.68	4.42	0	500	يعد تكوين العامل على جهاز الكمبيوتر أمرا ضروريا.
0.72	4.18	3	497	توجد رغبة عند العمال في تطبيق المهارات الجديدة.
1.30	4.07	4	496	يتلاقى العامل تكوينا تكميليا قبل جلب الأجهزة المتطورة للمؤسسة
1.20	3.40	6	494	ليس لنجاح التكوين التكميلي أي علاقة بالحالة النفسية والاجتماعية والاقتصادية للعامل.
0.66	4.29	0	500	يتوقف نجاح التكوين التكميلي على مدى اكتساب العامل للمهارة المرجوة.
0.78	4.23	4	496	يعد التكوين من الحوافز المعنوية للعامل
1.05	3.73	4	496	يعد التكوين من الحوافز المادية للعامل
0.62	4.69	0	500	يهتم العامل بتطوير نفسه باستمرار .

(1)

الملحق رقم (2)

الجدول رقم (7-26) : يوضح العلاقة بين قطاع العمل و عملية التكوين ومتطلباته

قطاع العمل * التكوين

التكوين											
18.00	17.00	16.00	15.00	14.00	13.00	12.00	11.00	9.00	6.00		
32	38	33	28	8	0	7	4	0	0	النسبة المئوية % وفق المجموع	قطاع التربية
6.5%	7.7%	6.7%	5.6%	1.6%	.0%	1.4%	.8%	.0%	.0%		قطاع العمل
46	14	0	0	2	1	1	0	1	1	النسبة المئوية % وفق المجموع	
9.3%	2.8%	.0%	.0%	.4%	.2%	.2%	.0%	.2%	.2%		المجموع
78	52	33	28	10	1	8	4	1	1	النسبة المئوية % وفق المجموع	
15.7%	10.5%	6.7%	5.6%	2.0%	.2%	1.6%	.8%	.2%	.2%		

تابع للجدول رقم (7-27) : يوضح العلاقة بين قطاع العمل و التكوين ومتطلباته

قطاع العمل * التكوين

التكوين												
المجموع	30.00	27.00	26.00	25.00	24.00	23.00	22.00	21.00	20.00	19.00		
296	7	0	3	11	16	10	23	46	12	18	النسبة المئوية % وفق المجموع	قطاع التربية
59.7%	1.4%	.0%	.6%	2.2%	3.2%	2.0%	4.6%	9.3%	2.4%	3.6%		قطاع العمل
200	0	1	1	11	119	0	0	1	0	1	النسبة المئوية % وفق المجموع	
40.3%	.0%	.2%	.2%	2.2%	24.0%	.0%	.0%	.2%	.0%	.2%		المجموع
496	7	1	4	22	135	10	23	47	12	19	النسبة المئوية % وفق المجموع	
100.0%	1.4%	.2%	.8%	4.4%	27.2%	2.0%	4.6%	9.5%	2.4%	3.8%		

(1)

(2)

الجدول رقم (7-28) : يوضح العلاقة بين قطاع العمل والترقية ومتطلباتها								
قطاع العمل * الترقية								
الترقية								
المجموع	8.00	7.00	6.00	5.00	4.00			
290	6		8.00	80	187	النسبة المئوية % وفق المجموع	قطاع التربية	قطاع العمل
59.3%	1.2%	1.8%	1.6%	16.4%	38.2%			
199	0	0	0	5	194	النسبة المئوية % وفق المجموع	قطاع الصحة	
40.7%	.0%	.0%	.0%	1.0%	39.7%			
489	6	9	8	85	381	النسبة المئوية % وفق المجموع	المجموع	
100.0%	1.2%	1.8%	1.6%	17.4%	77.9%			

(2)



مؤشرات تطور الموارد البشرية بالقطاع الصحي (1974-2014) بولاية ادرار

الملاحظات	المقارنة		التعيين	الرقم
	سنة 2014	سنة 1974		
	71	/	الاطباء الاختصاصيون	01
	342	07	الاطباء العامون	02
	76	/	جراحو الاسنان	03
	60	02	الصيدلية	04
	1737	137	الشبه الطبيون	05
	1359	357	الاداريون وعمال الاستثمار	06



الهياكل الصحية (1974-2014) بولاية الدار

الملاحظات	المقارنة		الرقم
	سنة 2014	سنة 1974	
	03	01	المستشفيات 01
	650	210	الاسرة الاستشفائية 02
	29	/	العيادات المتعددة الخدمات 03
	14	04	عيادات الامومة الريفية 04
	26	/	وحدات الكشف والمتابعة 05
	02	/	عيادات الامومة الحضرية 06
	03	/	محطات المراقبة الوبائية 07
	01	/	المراكز الوسيطة للصحة العقلية 08
	01	/	عيادات طب الاسنان 09
	01	/	مراكز علاج المدمنين 10
	171	08	قاعات العلاج 11

المراجع

1. النظام الداخلي النموذجي .
2. النظام الداخلي للقطاع الصحي المؤرخ في 24 أبريل 1999 .
3. الأمر رقم 76 - 79 المؤرخ في 23 أكتوبر 1976 المتضمن قانون الصحة العمومية .
4. القانون رقم 85 / 05 المؤرخ في 16 فبراير 1985 المتضمن القانون الأساسي الخاص بترقية الصحة .
5. الأمر رقم 06 / 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق لـ 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .
6. الأمر رقم 97 / 03 المؤرخ في 08 أبريل 1997 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالتقييم القطاعي للتكفل بالمرضى المحتلين عقلياً .
7. المرسوم التنفيذي رقم 07 - 140 المؤرخ 19 ماي 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية .
8. المرسوم رقم 81 / 347 المؤرخ في 26 ديسمبر 1981 المتضمن القانون الأساسي الخاص بتحديد صلاحيات البلدية والولاية واختصاصتها في قطاع الصحة .
9. أمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .
10. المرسوم التنفيذي رقم 09 - 393 المؤرخ في 24 نوفمبر 2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين العاملين في الصحة العمومية .
11. المرسوم التنفيذي رقم 09 - 394 المؤرخ في 24 نوفمبر 2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية .
12. المرسوم التنفيذي رقم 09 - 240 المؤرخ في 22 جويلية 2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك النفسانيين للصحة العمومية .
13. المرسوم التنفيذي رقم 11 - 121 المؤرخ في 20 مارس 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك شبه الطبيين في الصحة العمومية .
14. المرسوم التنفيذي رقم 11 - 122 المؤرخ في 20 مارس 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لسلك القابلات في الصحة العمومية .
15. المرسوم التنفيذي رقم 11 - 235 المؤرخ في 03 جويلية 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش للصحة العمومية .
16. المرسوم التنفيذي رقم 11 - 152 المؤرخ في 03 أبريل 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك البيولوجيين في الصحة العمومية .
17. المرسوم التنفيذي رقم 08 - 04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية .
18. المرسوم التنفيذي رقم 08 - 05 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب .
19. المرسوم الرئاسي رقم 07 - 308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد كفاءات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشككة لروايتهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم .
20. مقرر رقم 187 المؤرخ في 15 أوت 1996 المتضمن إنشاء لجنة الاستعجال على مستوى مؤسسات الصحة العمومية .



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية آدرار
مصلحة الموظفين و التفتيش
مكتب التكوين و التفتيش
الرقم: 11/م.ت.ت. / 2014

مدير التربية

الى السادة / مديري مؤسسات
التعليم الابتدائي والمتوسط بالولاية

الموضوع : إجراء بحث ميداني .

المرجع : مراسلة / المعنى بتاريخ: 2014/06/02

في إطار استكمال اطروحة الدكتوراه في فصلها التطبيقية
تحت عنوان : دور التكوين التكميلي في الترقية داخل المؤسسة الجزائرية
(دراسة ميدانية لقطاع التربية)
يشرفني ان انهي الى علمكم بانه يرخص للأستاذ : مولودي محمد . استاذ جامعي
بإجراء بحث ميداني بمؤسستكم في الفترة الممتدة من
من: 2014/09/15 الى غاية 2014/11/30 .

نسخة للمعنى

حرر بالآدرار في: 2014/09/15

مدير التربية



رئيس مصلحة

محمد

03 أكتوبر 2017

أدرار في

كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية والعلوم الاسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم 05 ا.ع.ع : 2017



إلى السيد مدير الصحة والسكان
لولاية أدرار

الموضوع : الترخيص بإجراء بحث ميداني
تحية طيبة وبعد :

يتشرف السيد رئيس قسم العلوم الاجتماعية ، بأن يطلب من سيادتكم الموافقة الترخيص

للطالبة : الاستاذة
مولودى محمد

من قسم العلوم الاجتماعية تخصص تربية البدن البيئية للقيام ببحث ميداني بعنوان
* التكوين المستمر وعلاقته بترقية خدمة الصحة بولاية أدرار *

والاستفادة من المعلومات الخاصة بموضوع بحثهم وهذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض علمي .
وفي الأخير لكم منا جزيل الشكر وفائق الاحترام .

08 أكتوبر 2017

رئيس القسم

قسم العلوم الاجتماعية
رجماني محمد



أي المواعقة

مدير الصحة والحكماء

حسين بومادة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية أدرار
مصلحة الدراسة والامتحانات
مكتب النشاط الثقافي والرياضي
الرقم: 370/م.ن.ث.ر.ام.د.ا. 2018/

مدير التربية

إلى السادة/

مدراء مؤسسات التعليم الابتدائي

لدائرة أولف

ع/ط مفتش المقاطعة الإدارية

أولف

الموضوع: ترخيص

المرجع: المراسلة رقم: 223 المؤرخة في: 2018/03/08 والصادرة عن جامعة أدرار

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية

بناءً على المراسلة المشار إليها في المرجع أعلاه، يشرفني أن أرخص للأستاذ:

مولودي محمد بإجراء تربص ميداني بعنوان " دورة التكوين التكميلي في الترقية داخل المؤسسة

الجزائرية" ابتداء من 2018/04/01 إلى غاية 2018/04/15

المطلوب منكم وضع الترتيبات اللازمة واتخاذ الإجراءات الضرورية .

أدرار في: 2018/03/21

مدير التربية

مدير التربية

رئيس مصلحة الدراسة والامتحانات

بلعقون قاده



وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية أدرار
مصلحة الدراسة والامتحانات
مكتب النشاط الثقافي والرياضي

الرقم: 371/م.ن.ث.ر.م.د.ا. 2018/

مدير التربية

إلى السادة/

مدراء مؤسسات التعليم المتوسط

لدائرة أولف

الموضوع: ترخيص

المرجع: المراسلة رقم: 223 المؤرخة في: 2018/03/08 والصادرة عن جامعة أدرار

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية

بناءً على المراسلة المشار إليها في المرجع أعلاه، يشرفني أن أرخص للأستاذ:

مولودي محمد بإجراء تربص ميداني بعنوان " دورة التكوين التكميلي في الترقية داخل المؤسسة

الجزائرية" ابتداء من 2018/04/01 إلى غاية 2018/04/15

المطلوب منكم وضع الترتيبات اللازمة واتخاذ الإجراءات الضرورية .

أدرار في: 2018/03/21

مدير التربية

مدير التربية

يلحقون به



الشبكة الاستدلالية للمرتبات

الرقم الاستدلالي للدرجات												الرقم الاستدلالي الأدنى	المنصف	الجمجمة
الثانية عشرة	الحادية عشرة	العاشرة	التاسعة	الثامنة	السابعة	السادسة	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى			
120	110	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	200	1	د
131	120	110	99	88	77	66	55	44	33	22	11	219	2	
144	132	120	108	96	84	72	60	48	36	24	12	240	3	
158	145	132	118	105	92	79	66	53	39	26	13	263	4	
173	158	144	130	115	101	86	72	58	43	29	14	288	5	
189	173	158	142	126	110	95	79	63	47	32	16	315	6	
209	191	174	157	139	122	104	87	70	52	35	17	348	7	ج
225	208	190	171	152	133	114	95	76	57	38	19	379	8	
251	230	209	188	167	146	125	105	84	63	42	21	418	9	ب
272	249	227	204	181	159	136	113	91	68	45	23	453	10	
299	274	249	224	199	174	149	125	100	75	50	25	498	11	
322	295	269	242	215	188	161	134	107	81	54	27	537	12	
347	318	289	260	231	202	173	145	116	87	58	29	578	13	
373	342	311	279	248	217	186	155	124	93	62	31	621	14	
400	366	333	300	266	233	200	167	133	100	67	33	666	15	
428	392	357	321	285	250	214	178	143	107	71	36	713	16	
457	419	381	343	305	267	229	191	152	114	76	38	762	17	
558	512	465	419	372	326	279	233	186	140	93	47	930	قسم فرعي 1	أ
594	545	495	446	396	347	297	248	198	149	99	50	990	قسم فرعي 2	
633	580	528	475	422	369	317	264	211	158	106	53	1055	قسم فرعي 3	
675	619	563	506	450	394	338	281	225	169	113	56	1125	قسم فرعي 4	
720	660	600	540	480	420	360	300	240	180	120	60	1200	قسم فرعي 5	
768	704	640	576	512	448	384	320	256	192	128	64	1280	قسم فرعي 6	
888	814	740	666	592	518	444	370	296	222	148	74	1480	قسم فرعي 7	

المادة 3 : يتم تصنيف الرتب في مختلف المجموعات والأصناف والأقسام الفرعية خارج الصنف حسب مستويات التأهيل المطلوبة وطريقة التوظيف المقررة للالتحاق بالوظيفة، طبقا للجدول الآتي :

شبكة مستويات التأهيل

المجموعات	الأصناف	مستويات التأهيل
د	1	* السنة السادسة من التعليم الأساسي أو أقل.
	2	* السنة السابعة من التعليم الأساسي. * السنة الثامنة من التعليم الأساسي.
	3	* شهادة التكوين المهني المتخصص (السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الأساسي + تكوين 12 شهرا). * السنة التاسعة من التعليم الأساسي.
	4	* شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط.
	5	* شهادة الكفاءة المهنية (السنة التاسعة من التعليم الأساسي + 12 إلى 18 شهرا من التكوين). * السنة الأولى من التعليم الثانوي.
	6	* شهادة التحكم المهني. * السنة الثانية من التعليم الثانوي.
ج	7	* السنة الثالثة من التعليم الثانوي. * السنة الثانية من التعليم الثانوي + 12 شهرا من التكوين. * السنة الأولى من التعليم الثانوي + 24 شهرا من التكوين.
	8	* البكالوريا. * شهادة تقني.
ب	9	* البكالوريا + 24 شهرا من التكوين.
	10	* شهادة تقني سام. * شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية. * البكالوريا + 36 شهرا من التكوين.
أ	11	* ليسانس. * ليسانس نظام "ل م د" (LMD). * شهادة الدراسات العليا (DES).
	12	* شهادة المدرسة الوطنية للإدارة.
	13	* البكالوريا + 5 سنوات من التكوين العالي. * ماستر نظام "ل م د" (LMD). * ليسانس + ما بعد التدرج المتخصص.

شبكة مستويات التأهيل

المجموعات	الأصناف	مستويات التأهيل
أ	14	* ماجستير. * شهادة المدرسة الوطنية للإدارة (النظام الجديد).
	15	* صنف مخصص لرتب الترقية.
	16	* دكتوراه في الطب العام.
	17	* صنف مخصص لرتب الترقية.
	قسم فرعي 1	* ماجستير (للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي). * دكتوراه. * دكتوراه دولة.
	قسم فرعي 2	* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS).
	قسم فرعي 3	* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي.
خارج الصنف	قسم فرعي 4	* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.
	قسم فرعي 5	* دكتوراه في العلوم الطبية (DESM).
	قسم فرعي 6	* التأهيل الجامعي.
	قسم فرعي 7	* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.

المادة 6 : يكافئ الراتب الأساسي الالتزامات القانونية الأساسية للموظف.

المادة 7 : تكافئ التعويضات التبعية الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات وكذا مكان ممارسة العمل والظروف الخاصة به.

وتكافئ العلاوة المردودية والأداء.

المادة 8 : تحدد قيمة النقطة الاستدلالية المنصوص عليها في المادة 5 أعلاه، بخمسة وأربعين ديناراً (45 دج).

المادة 4 : للموظف، بعد أداء الخدمة، الحق في راتب يشتمل على ما يأتي:

- الراتب الرئيسي،
- العلاوات والتعويضات.

المادة 5 : ينتج الراتب الرئيسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى لصنف ترتيب الرتبة الذي يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة في قيمة النقطة الاستدلالية.

وينتج الراتب الأساسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى في قيمة النقطة الاستدلالية .

إدراج البيانات في برنامج SPSS

QSA10	QSA10_1	QSA11	QSA12	QSA12_1	QSA12_2	QSA13	QSA14	QSA14_1
نعم			نعم	بصورة دائمة		زيادة مسؤولية	لا	
لا	تدخل الإدارة	نعم	لا	لا		ترقية في الوظ	لا	
			نعم	بصورة دائمة		زيادة مسؤولية	نعم	حوافز معنوية
			نعم	بصورة دائمة		زيادة مسؤولية	نعم	حوافز معنوية
نعم			نعم	بصورة دائمة		زيادة مسؤولية	نعم	حوافز معنوية
لا	تدخل الإدارة		لا			كل ما سبق ذكره	نعم	حوافز معنوية
نعم			نعم	بصورة دائمة		زيادة مسؤولية	لا	
نعم			نعم	بصورة دائمة		زيادة مسؤولية	لا	
نعم			نعم	بصورة دائمة		زيادة مسؤولية	لا	
نعم			نعم	بصورة دائمة		زيادة مسؤولية	لا	حوافز معنوية
نعم			نعم	بصورة دائمة		زيادة مسؤولية	لا	
نعم			نعم	بصورة دائمة		زيادة مسؤولية	لا	
نعم			نعم	بصورة دائمة		زيادة مسؤولية	لا	
نعم			نعم	بصورة دائمة		زيادة مسؤولية	لا	
نعم		نعم	نعم	بصورة دائمة		إعتبار آخر	نعم	الاثنين معاً
نعم			نعم	بصورة دائمة		ترقية في الوضع الوظيفي	لا	
لا	تدخل الإدارة	لا	لا			كل ما سبق ذكره	لا	
نعم		نعم	نعم	بصورة دائمة		زيادة مسؤولية	نعم	حوافز معنوية
نعم			نعم	بصورة غير دائمة		زيادة مسؤولية	لا	
نعم		نعم	نعم	بصورة غير دائمة		زيادة مسؤولية	لا	
لا			نعم	بصورة دائمة		ترقية في الوضع الوظيفي	نعم	الاثنين معاً
نعم		نعم	نعم	بصورة دائمة		ترقية في الوضع الوظيفي	لا	
نعم		نعم	نعم	بصورة غير دائمة		زيادة مسؤولية	لا	
لا	المحسوبية	نعم	لا	وجود معاهد وطنية متخ		زيادة مسؤولية لعدم	لا	حوافز معنوية
نعم		نعم	نعم	بصورة غير دائمة		زيادة مسؤولية	لا	
نعم			نعم	بصورة غير دائمة		ترقية في الوضع الوظيفي	نعم	حوافز معنوية
		لا	نعم	بصورة غير دائمة		زيادة مسؤولية	لا	
نعم		نعم	نعم	وجود معاهد وطنية متخ		زيادة مسؤولية لعدم	لا	
لا	المحسوبية	لا	لا	وجود معاهد وطنية متخ		زيادة مسؤولية لعدم	لا	
لا	تدخل الإدارة	لا	نعم	بصورة دائمة		زيادة مسؤولية لعدم	نعم	حوافز معنوية
لا	المحسوبية	نعم	نعم	بصورة غير دائمة		زيادة مسؤولية	لا	
لا	المحسوبية	لا	لا			كل ما سبق ذكره	لا	
لا	المحسوبية	نعم	نعم	وجود معاهد وطنية متخ		زيادة مسؤولية لعدم	لا	
لا	المحسوبية	نعم					لا	
نعم		لا	لا	وجود كفاءة للمكونين		زيادة مسؤولية لعدم	لا	
نعم		نعم	لا			كل ما سبق ذكره	لا	
لا	القرابة	نعم	نعم	وجود معاهد وطنية متخ		زيادة مسؤولية لعدم	لا	
نعم		نعم	نعم	بصورة غير دائمة		ترقية في الوضع الوظيفي	لا	
نعم			نعم	بصورة غير دائمة		زيادة مسؤولية	لا	
نعم			نعم	بصورة غير دائمة		زيادة مسؤولية	لا	
نعم		نعم	نعم	وجود معاهد وطنية متخ		زيادة مسؤولية لعدم	نعم	حوافز معنوية
نعم		نعم	نعم	بصورة دائمة		زيادة مسؤولية	نعم	حوافز مادية
نعم		لا	نعم	بصورة غير دائمة		ترقية في الوضع الوظيفي	لا	
نعم		لا	نعم	بصورة غير دائمة		ترقية في الوضع الوظيفي	لا	
لا	تدخل الإدارة	نعم	لا	وجود كفاءة للمكونين			لا	
لا	تدخل الإدارة	نعم	لا	وجود كفاءة للمكونين			لا	
نعم		نعم	لا	التكلفة المادية للتكوين		ترقية في الوظ	نعم	الاثنين معاً
نعم		نعم	نعم	بصورة دائمة		زيادة مسؤولية	نعم	الاثنين معاً

لقد مكنت النظرة التي حظي بها التكوين في جل المؤسسات العامة والخاصة من احتلال موقعاً متقدماً في المهام الأولى للاستراتيجيات المصالح المستخدمة، ويتبدى هذا الاهتمام من خلال التمويل الذي ترصده تلك المؤسسات للبرامج التكوينية سواء كان التكوين داخلها وذلك بالعمل على جذب الكفاءات ذوي الخبرة المهنية والعلمية هذا من جانب، ومن جانب آخر إرسال منسوبيها إلى الجهات المتخصصة، سواء كان ذلك داخل الوطن أو خارجه، فقد بينت الدراسات أن أغلبية المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بكفاءة عالية هي التي اهتمت بتكوين منسوبيها حين أدركت أن إنجاز الأهداف مرهون بالعنصر المكون، وأصبح التكوين عندها ليس وسيلة ظرفية تخطوها المؤسسات حين فراغها من مهام أخرى بل يُعد التكوين مسألة جوهرية لدفع عجلة التنمية بها.

ويتفق أغلب المختصين والمعنيين في مجال التكوين أن تحسين أداء العامل متوقف على مدى استخدام المعلومات العلمية الجديدة في مجال وظيفته التي يشغلها أو مجال تخصصه. ومدى اهتمام المنظمة بترقية الموظف.

Résumé de l'étude :

J'ai permis aux perspectives donné à la configuration dans la majeure partie des institutions publiques et privées à occuper une position de leader dans les premières tâches des stratégies d'intérêt utilisées, et commence cet intérêt grâce à un financement contrôlé par ces institutions pour les programmes de formation que la formation à l'intérieur et d'attirer des gens qualifiés ayant une expertise professionnelle et scientifique ce côté, et d'autre part, envoient leurs employés aux institutions spécialisées, que ce soit à la maison ou à l'étranger, des études ont montré que la majorité des institutions qui ont été en mesure d'atteindre ses objectifs avec une grande efficacité, qui se concentre sur la composition de ses employés quand j'ai réalisé que la réalisation des objectifs dépend Le composant, et est devenu la composition n'est pas un moyen circonstanciel pris par les institutions quand ils sont libres d'autres tâches, mais la composition est essentielle pour l'avancement du développement.

La plupart des spécialistes et des professionnels de la formation s'accordent à dire que l'amélioration de la performance du travailleur dépend de la mesure dans laquelle la nouvelle information scientifique est utilisée dans le domaine de son travail ou de son domaine de spécialisation. Et la mesure de l'intérêt de l'organisation dans la promotion du personnel