

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية  
قسم: علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي في ميدان العلوم الاجتماعية والانسانية  
شعبة علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم

تحت عنوان

## دور التكوين في تحسين الاداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة

- دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم  
والطفل بشير بن الناصر بولاية الوادي -

تحت اشراف:  
د. صالحى حسين

إعداد الطلبة:  
كهن لحسن العابد  
كهن السعيد دربال  
كهن عون حسان

اللجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر - أ- جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	د. خالد غربي
مشرفا	أستاذ محاضر - أ- جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	د. صالحى حسين
مناقشا	أستاذ محاضر - أ- جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	د. شعوبى فضيلة

الموسم الجامعي: 2023-2024



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية  
قسم: علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي في ميدان العلوم الاجتماعية والانسانية  
شعبة علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم

### تحت عنوان

## دور التكوين في تحسين الاداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة

- دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم  
والطفل بشير بن الناصر بولاية الوادي-

تحت اشراف:  
د. صالحى حسين

إعداد الطلبة:  
ك. لحسن العابد  
ك. السعيد دربال  
ك. عون حسان

### اللجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر - أ- جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	د. خالد غربي
مشرفا	أستاذ محاضر - أ- جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	د. صالحى حسين
مناقشا	أستاذ محاضر - أ- جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	د. شعوبى فضيلة

الموسم الجامعي: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِمَّا كَسَبَ  
سُجِّدْنَا لَهُ سُنَّةَ مَنْ  
قَدَّمْنَا بَرَاءَةً لِيُتَّبِعَ  
مَنْ يَشَاءُ أَمْرًا مُسْتَقِيمًا

## الشكر والعرفان

### بسم الله الرحمن الرحيم

يقول تعالى في محكم كتابه ﴿لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

فالحمد لله الذي يقلل مع جلاله حمد الحامدين، والشكر له على ما

تفضل وأنعم والصلاة والسلام على خير المرسلين، نبي الله الأكرم.

ونتقدم بالشكر إلى من رسم لنا طريق النجاح ورعى هذه الثمرة منذ

أن كانت فكرة في الأذهان إلى غاية اخراجها في هذه الصورة.

إلى الأستاذ المشرف: "د. صالح حسين".

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ما مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية للأم والطفل بشير بن الناصر بالوادي وقد اعتمدنا على عينة حجمها 100 من الموارد البشرية العاملين في المؤسسة الاستشفائية الأم والطفل وتم استخدام في هذه الدراسة الاستبيان لجمع البيانات وتم تحليلها باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss؛ حيث توصلت الدراسة الى تحقق كل الفرضيات المتمثلة في:

للتكوين دور أساسي وفعال في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بمدينة الوادي

1 التكوين ضروري لزيادة الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

2 - تساهم الأساليب التكوينية بقدر كبير في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

3 - تساهم المهارات المكتسبة من خلال التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية

**الكلمات المفتاحية:** التكوين، تحسين الأداء الوظيفي، الموارد البشرية.

## Abstract:

This study aimed to shed light on the extent to which training contributes to improving the job performance of human resources in the Bashir Bin Nasser Mother and Child Hospital Institution in Al-Wadi. We relied on a sample size of 100 human resources working in the Mother and Child Hospital Institution. A questionnaire was used in this study to collect data. Analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) system; The study concluded that all the hypotheses were verified:

Training has an essential and effective role in improving the job performance of human resources at the Mother and Child Hospital Foundation in the city of El Oued

1- Training is necessary to increase the job performance of human resources.

2- Formative methods contribute greatly to developing the job performance of human resources.

3- The skills acquired through training contribute to improving the job performance of human resources

**Keywords:** training, improving job performance, human resources.



الفهارس

فهرس المحتويات

الشكر والعرفان

الملخص

ملخص الدراسة

أ ..... فهرس المحتويات

ج ..... فهرس الجداول

ه ..... فهرس الاشكال

6 ..... مقدمة

الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية

14 ..... تمهيد:

15 ..... المبحث الأول: الأدبيات النظرية.

15 ..... المطلب الأول: المفاهيم الأساسية لمتغيرات البحث.

31 ..... المطلب الثاني: التعريفات الإجرائية:.

33 ..... المبحث الثاني: أهمية التكوين بالنسبة للمورد البشري و للمؤسسة.

33 ..... المطلب الثاني: أهمية التكوين بالنسبة للمورد البشري.

33 ..... المطلب الثاني: أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة.

34 ..... المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

34 ..... المطلب الأول: الدراسات الوطنية (الجزائرية).

37 ..... المطلب الثاني: الدراسات الخارجية (غير الجزائرية):.

39 ..... المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة.

42 ..... خلاصة الفصل:.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

44 ..... تمهيد:

45 ..... المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة المستخدمة.

45 ..... المطلب الأول: طريقة الدراسة.

48 ..... المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة اولاً: أدوات جمع البيانات

54.....	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:
54.....	المطلب الأول: عرض نتائج البيانات الشخصية:
المطلب الثاني: عرض نتائج المحور الثاني مدى حاجة الموارد البشرية للتكوين من أجل	
59.....	زيادة أدائهم الوظيفي:
المطلب الرابع: عرض نتائج المحور الرابع مدى مساهمة المهارات المكتسبة خلال التكوين	
72.....	في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية:
79.....	المطلب الخامس: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات
85.....	خلاصة الفصل:
86.....	خاتمة
89.....	قائمة المصادر والمراجع
95.....	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

- الجدول رقم (01): نتائج توزيع الاستبيان ..... 47
- الجدول رقم (02): يوضح متغيرات الدراسة ..... 48
- الجدول رقم (03): يوضح توزيع أسئلة فقرات كل محور ..... 50
- الجدول رقم (04): يوضح قيمة R لحساب الصدق البنائي ..... 51
- الجدول رقم (05): يوضح قيمة ألفا كرو نباخ ..... 52
- الجدول رقم (06): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس ..... 54
- الجدول رقم (07): يمثل توزيع المبحوثين حسب الاقدمية: ..... 55
- الجدول رقم (08): يمثل توزيع المبحوثين حسبالمؤهل العلمي ..... 56
- الجدول رقم (09): يمثل توزيع المبحوثين حسبالدرجة المهنية ..... 58
- الجدول رقم (10): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الأول ..... 59
- الجدول رقم (11): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الثاني ..... 60
- الجدول رقم (12): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الثالث ..... 60
- الجدول رقم (13): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الرابع ..... 61
- الجدول رقم (14): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الخامس ..... 62
- الجدول رقم (15): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال السادس ..... 63
- الجدول رقم (16): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال السابع ..... 64
- الجدول رقم (17): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الثامن ..... 65
- الجدول رقم (18): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال التاسع ..... 66
- الجدول رقم (19): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال العاشر ..... 66
- الجدول رقم (20): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الحادي عشر ..... 67
- الجدول رقم (21): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الثاني عشر ..... 68
- الجدول رقم (22): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الثالث عشر ..... 69
- الجدول رقم (23): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الرابع عشر ..... 69
- الجدول رقم (24): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الخامس عشر ..... 70
- الجدول رقم (25): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال السادس عشر ..... 71

- الجدول رقم (26): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال السابع عشر ..... 72
- الجدول رقم (27): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الثامن عشر ..... 73
- الجدول رقم (28): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال التاسع عشر ..... 73
- الجدول رقم (29): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال العشرون ..... 74
- الجدول رقم (30): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الواحد والعشرون ..... 75
- الجدول رقم (31): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الثاني والعشرون ..... 75
- الجدول رقم (32): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الثالث والعشرون ..... 76
- الجدول رقم (33): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الرابع والعشرون ..... 77
- الجدول رقم (34): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الخامس والعشرون ..... 78
- الجدول رقم (35): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال السادس والعشرون ..... 78

## فهرس الاشكال

- الشكل رقم (01): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس.....54
- الشكل رقم (02): يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقديمة.....55
- الشكل رقم (03): يمثل توزيع المبحوثين حسبالمؤهل العلمي .....57
- شكل رقم (04): يمثل توزيع المبحوثين حسبالدرجة المهنية .....58

# مقدمة

1- توطئة

2\_ طرح الإشكالية

3- فرضية البحث

4-مبررات اختيار الموضوع

5-أهداف البحث وأهميتها

6-حدود البحث

7-منهج البحث

8-صعوبات البحث

9-هيكلية البحث

## 1-توطئة

يمثل العنصر البشري احد أهم موارد المؤسسات، حيث أنه يمثل الركيزة الأساسية لها في تحقيق وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل هذه المنظمات على حسن توجيه أفرادها وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهدافها والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والشعور بالمسؤولية والانتماء وبت روح التعاون والولاء في العمل وقد أصبحت الحاجة إلى روح التعاون والولاء في العمل وقد أصبحت الحاجة إلى تغيير في أساليب العمل أكثر إلحاحا، خاصة مع التطور المتسارع في التكنولوجيا الحديثة وماله من تأثير عالمي .

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالمنا اليوم وما ترتب عليه من حتمية المرونة والانفتاح، أصبح تكوين الموارد البشرية موضوع الاهتمام والنقاش الواسع من طرف مختلف الباحثين، مما أدى إلى طرح العديد من الاقتراحات والأفكار والتي أدت إلى إجراء الدراسات تبرز أهمية التكوين الإداري، وحتى تكون المؤسسات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقا للكفاءة والفاعلية، ومستجيبة للتغيرات العالية، فقد أدركت أنه بإمكانها تقليص النفقات وتطوير دوافع العاملين وزيادة الإنتاجية من خلال تدريب القوى العاملة لديها . وذلك بما للتكوين من أهمية في خلق معنى كبير للفرد وأهمية أكبر للعمل الذي يقوم به .

ونظرا لحدة المنافسة في السوق العالمية ولأن البقاء كان دائما للأصلح والأقدر على استغلال الموارد البشرية المتاحة، لتحقيق مزايا تنافسية، وفي ظل هذا الانفتاح العالمي، في إطار نظام العولمة باتت الموارد المالية والمادية، وحتى التكنولوجية متاحة للجميع، ولم يعد بإمكان لأي أحد احتكارها .

أصبح التركيز لدى المؤسسات على الاستثمار في أحد أهم مواردها ألا وهو المورد البشري ' لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا الاستثمار للمورد البشري يكون عن طريق التكوين الذي يساعد على التكيف مع التغييرات .

وهذه الأهمية التي يحضى بها التكوين في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة، دفعنا إلى تناول هذا الموضوع والتمثل في دور التكوين في رفع الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة، وقد اخترنا المؤسسة الإستشفائية للأم و الطفل بالوادي بهدف إثراء معلوماتنا حول موضوع الدراسة.

## 2\_ طرح الإشكالية:

مما لا شك فيه أن التكوين قد حظي بأهمية كبيرة لدى الكثير من لمؤسسات، وذلك من أجل الارتقاء بالمهارات التي يملكها العاملون والموظفون بتلك المؤسسات، وهذا لكون المناهج التعليمية والمؤهلات الأكاديمية غير كافية لتلبية كل حاجيات المنظمات لأنها لا تغطي كل الجوانب المتخصصة في المتطلبات الحديثة للعديد من الوظائف المستحدثة بفعل التطور الهائل في التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات، خاصة مع ظهور الشركات العالمية، وتنوع حاجات الأفراد، بالإضافة إلى الطلب السريع على خدمات وسلع لم تكن معروفة من قبل . وهذه السرعة في النمو والتطور للكثير من السلع والخدمات المستحدثة بشكل يومي، تؤكد على أهمية التكوين للنهوض بمهارات الموظفين والعمال لتمكينهم من إتقان مهارات متخصصة في مجالات العمل المختلفة، مما يسهم في تطوير معارفهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم، وتعزيز قدراتهم على التكيف مع المتغيرات الحديثة والطارئة في عالم الأعمال وثورة الاتصالات والمعلومات، ولهذا فإن التعرف على مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بما يتماشى مع التطورات الحديثة يحقق الكفاءة العالية لأفراد المؤسسة مما يجعلها ذات قدرة عالية على المنافسة ومواجهة التحديات والتمكن من الحفاظ على استمرارها وتطورها وازدهارها.

ما هو دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية ؟

وتتدرج تحت هذا السؤال ثلاث تساؤلات وهي:

1- ما مدى حاجة الموارد البشرية للتكوين من أجل زيادة أدائهم الوظيفي ؟

2- ما مدى مساهمة الأساليب التكوينية في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية ؟

3- هل تساهم المهارات المكتسبة خلال التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية؟

### 3- الفرضيات البحث:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى الإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها.

أ- الفرضية العامة: للتكوين دور أساسي و فعال في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية .

### ب- الفرضيات الفرعية:

1 - التكوين ضروري لزيادة الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

2 - تساهم الأساليب التكوينية بقدر كبير في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية .

3 - تساهم المهارات المكتسبة من خلال التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية ؟

### 4- مبررات إختيار الموضوع

أسباب علمية وأخرى ذاتية (شخصية) دفعتنا للاهتمام بموضوع دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة.

### أ- الأسباب العلمية:

1- إثراء البحث العلمي بدراسة حول دور التكوين في رفع الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة.

2- إبراز دور التكوين وفعالته في زيادة وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

3- تدعيم الدراسات حول التكوين ودوره في رفع الأداء الوظيفي بقسم علم الاجتماع.

4- الأهمية القصوى التي يكتسبها التكوين بالنسبة للمورد البشري وبالنسبة للمؤسسة.

5- نقص الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع التكوين و أهميته للمورد البشري في المؤسسة بقسم علم الاجتماع.

ب. الأسباب الذاتية:

1- محاولة إثراء معلوماتنا الخاصة حول موضوع التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة، باعتباره يحظى بأهمية كبيرة في تطوير الأفراد والمؤسسات.

2- محاكاة ما درسناه في الإطار النظري في مجال علم الاجتماع العمل و التنظيم مع ما هو موجود في أرض الواقع.

3- الرغبة في الاطلاع عن قرب على مدى فعالية تكوين الموارد البشرية في المؤسسة فهي فرصة لكسب تجارب وخبرات إضافية في هذا المجال .

5- أهداف البحث وأهميته:

أ- الأهداف:

نسعى من خلال دراستنا هذه " دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة " الى تحقيق الأهداف التالية:

1- تسليط الضوء على التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة.

2- التعرف على مدى حاجة المورد البشري إلى التكوين لزيادة أدائهم الوظيفي.

3- توضيح الأساليب التكوينية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

4- الكشف عن مساهمة المهارات المكتسبة من التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

5- الاطلاع على آراء ومواقف العمال والموظفين حول التكوين و أهميته في تحسين أدائهم الوظيفي .

6- العمل على تقديم بحث علمي بمنهجية علمية للوصول إلى نتائج علمية بعيدة عن الأحكام الشخصية والذاتية التي تؤثر على موضوع البحث .

ب- الأهمية:

لقد أصبح التكوين يحتل مكانة الصدارة ضمن أولويات المؤسسات باعتباره أحد أهم السبل الناجعة، والتي تساهم في تطور المؤسسة، وذلك من خلال مساعدة مواردها البشرية على التكيف مع التغيرات الحاصلة، وباكتسابهم مهارات، ومعارف وسلوكيات واتجاهات تعزز قدراتهم وكفاءاتهم في المؤسسة مما يعود لا محالة بالإيجاب على المردود العام للمؤسسة، مما يؤدي الى استمرارها وتطورها.

وهذه الأهمية التي يحظى بها التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية المؤسسة، هي التي شددت أنظارنا لدراسة هذا الموضوع.

#### 6- حدود البحث:

تحدد هذه الدراسة بشريا وزمنيا ومكانيا في إطار الحدود التالية

**المجال البشري:** الموظفين الإداريين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة للام والطفل بشير بن ناصر بالوادي و البالغ عددهم 100 موظفا و موظفة .

**المجال المكاني:** المؤسسة الاستشفائية المتخصصة للام والطفل بشير بن ناصر والتي تقع في شارع العقيد سي الحواس بلدية الوادي ولاية الوادي .

**المجال الزمني:** الموسم الجامعي 2023/ 2024

#### 7- منهج البحث:

- إن أي دراسة أكاديمية موضوعية و منظمة تستدعي الاعتماد على منهج محدد يساعد على التحقيق والكشف عن أبعاد الظاهرة أو المشكلة المدروسة ومختلف جوانبها، ولتفسير العلاقات التي تربط بين عناصرها، و ذلك بأسلوب علمي دقيق وتختلف مناهج البحث العلمي في وظائفها و خصائصها باختلاف أهداف الباحث التي يسعى إلى تحقيقها، ولذا فإن طبيعة الموضوع تلعب دورا أساسيا في تحديد المنهج المعتمد في الدراسة .

- فالمنهج هو عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك.

- و لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، نظرا لكونه أكثر المناهج ملائمة لدراسة و تفسير الظواهر و الإشكاليات، فالمنهج الوصفي إضافة إلى كونه يقدم الوصف الدقيق للظاهرة أو الإشكالية المدروسة، فهو أيضا يسهل على الباحث كذلك جمع البيانات وتحليلها واستخراج الاستنتاجات، ومن ثمة الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار معين .

- ولذلك فإن المنهج الوصفي يعرف على " أنه أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الإجتماعية بشكل علمي منظم من أجل الوصول أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة، أو سكان معين" (عمار الطيب كشرود. البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية. 2007 . ص23)

- و في تعريف آخر " يعتبر المنهج الوصفي طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة، متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد، أو وحدات أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة، و آثارها، و العلاقات التي ت تغيرها، وكشف الجوانب التي تحكمها" (محمد شفيق، البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية. ص50 . 2006)

- كما يعتبر المنهج الوصفي أيضا " أنه طريقة لوصف الظواهر المدروسة و تصويرها كميًا، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها، وتحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة "

#### 8- صعوبات البحث:

لا تخلو أي دراسة من صعوبات، ولكن إدارة المعرفة والاكتماب تجعل الباحث يتخطى الصعوبات، ويتحمل المشاكل التي تواجهه أثناء إجراءه لبحثه، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا ونحن نقوم بهذه الدراسة مما يلي:

1-نقص المراجع في مجال التكوين والأداء الوظيفي للموارد البشرية .

2-نقص الدراسات السابقة في موضوع البحث بصفة عامة وفي اختصاص علم الاجتماع بصفة خاصة.

3-صعوبة إقناع المسؤولين على المؤسسة بالموافقة على إجراء الدراسة لاعتقادهم أن محاور البحث بمثابة تدخل في خصوصيات المؤسسة .

4 - الصعوبة في توزيع الإستبيان نظرا لطبيعة هيكل المؤسسة محل الدراسة بسبب تواجد بعض مصالحها خارج مقر المؤسسة، مما يتطلب جهدا و وقتا إضافيا لإتمامها .

### 9- هيكلية البحث

وهذه الأهمية التي يحضى بها التكوين في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة، دفعنا إلى تناول هذا الموضوع والمتمثل في دور التكوين في رفع الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة، وقد اخترنا المؤسسة الاستشفائية الام والطفل بمدينة الوادي بهدف إثراء معلوماتنا حول موضوع الدراسة، وانطلاقا من هذا الطرح يقوم البحث على فصلين: الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية . والذي يضم ا مباحث ثلاث:

**المبحث الاول: الادبيات النظرية:** حيث تناولنا فيه المفاهيم الاساسية للبحث وتشمل ماهية التكوين. أهداف التكوين، مبادئ التكوين. مراحل العملية التكوينية . انواع التكوين. ماهية الاداء الوظيفي. اهمية الاداء الوظيفي. عناصر الاداء الوظيفي. محددات ومعايير الاداء الوظيفي وتحسينه. تقييم الاداء الوظيفي. ماهية الموارد البشرية. مصادر الموارد البشرية. اهمية الموارد البشرية. ماهية المؤسسة . انواع المؤسسة اهداف المؤسسة . وظائف المؤسسة.

**المبحث الثاني: تناولنا في هذا المبحث على أهمية التكوين:**

التكوين بالنسبة للمورد البشري أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة.

**المبحث الثالث:** تناولنا في هذا المبحث الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها للمساهمة في

تزويدنا بأساس جيد ومعلومات مهمة للبحث

**الفصل الثاني: الجانب الميداني**

### المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة

حيث خصصناه هذا للحديث عن الاجراءات المنهجية للدراسة. وذلك من حيث منهج البحث المستخدم، والعينة المختارة للتطبيق عليها، ومن حيث الوسائل المستعملة في البحث وذلك من خلال تقنين ثباتها وصدقها، ثم تعرضنا للوسائل الاحصائية المستعملة في تحليل النتائج.

**المبحث الثاني عرض وتحليل وتفسير النتائج:** خصص هذا المبحث لعرض وتحليل وتفسير النتائج، قمنا بعرض النتائج كما هي مستقاة من الدراسة الميدانية مع تحليلها احصائيا والتعليق عليها، ثم تفسيرها حسب تساؤلات الدراسة وفي الاخير خصصنا جزء لعرض المراجع المستعملة في البحث والملاحق.

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية

## والتطبيقية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

1- التكوين

2- الاداء الوظيفي

3- الموارد البشرية

4- المؤسسة

**تمهيد:**

يعتبر التكوين من أهم وأنجع الوسائل في رفع كفاءة وأداء المؤسسات، وذلك من خلال دوره الرئيسي في تحسين مردودية مواردها البشرية وتنمية قدراتها المهنية والتقنية والعلمية، وهذا حتى يتمكن المورد البشري من القيام بدوره المهم والضروري للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة أساسا في الحفاظ على بقائها وتطورها وتمييزها وازدهارها.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية

### المطلب الأول: المفاهيم الأساسية لمتغيرات البحث

#### أ- التكوين

#### 1-تعريف التكوين:

تعددت تعاريف التكوين من باحث لآخر حسب وجهة نظر كل واحد منهم، ونتطرق من هذه التعاريف إلى الآتي:

- تعريف الباحث " مهدي حسن زوليف " يعرف التكوين على انه عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة، وأنماط سلوكية ومهارات ملائمة والعادات اللازمة من اجل رفع مستوى كفاءته على الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تحقق فيه الشروط اللازمة لإتقان العمل . (حسين فنيش. دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الادارات والمؤسسات العمومية الجزائرية وفاقه. ص20. )

- تعريف الدكتور "احمد سيد مصطفى " حيث يرى أن التكوين هو نشاط مخطط يهدف إلى تنمية قدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة . (نفس المرجع)

-المفهوم العام للتكوين: من خلال التعاريف المختلفة للتكوين يتبلور لدينا مفهوم التكوين فيما يلي "التكوين هو عملية منظمة تعمل على تنمية المورد البشري وإكسابه المعارف و المهارات والاتجاهات و السلوكيات والقدرات وتطويرها وإثرائها في مجال محدد ومعين لتجعله يتأقلم مع التغيرات الآتية أو المستقبلية في محيط عمله من جهة ويحقق فعالية التنظيم الذي ينتمي إليه من جهة أخرى . (نفس المرجع).

## 2- أهداف التكوين:

إن العملية التكوينية من أهم الاستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسات في سبيل تنمية قدراتها و زيادة كفاءتها، وفي سبيل تطورها و ازدهارها .

ولذلك وجب عليها مسبقا تحديد أهداف معينة لهذه العملية، حتى تستثمر الجهود المبذولة في محلها، وحتى تتمكن المؤسسة من معرفة نجاح هذه العملية - أي العملية التكوينية - من عدمها، و الذي يتجلى في ما مدى تحقق تلك الأهداف المحددة و المرجوة.

ومن أهم أهداف عملية التكوين نوجز ما يلي:

1- رفع مستوى الأداء و الكفاءة الإنتاجية لدى المورد البشري و ذلك من خلال تحديد المغزى من التكوين و الفئة المعنية به وفقا للعوامل و المتطلبات التي تقتضيها ظروف العمل و طبيعته

2- تمكين الأفراد العاملين بالمؤسسة من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة على أساس تجريبي قبل انتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

3 - رفع المستوى المهني و الاجتماعي للعامل: وذلك لأن للتكوين دور أساسي في ترقية العامل بالمؤسسة، فهو يسمح له بتقلد منصب أعلى من منصبه الذي كان يشغله .

4 - إكساب العالمين بالمؤسسة تقنيات و مهارات إضافية: و ذلك بإعدادهم للقيام بأعمال ذات طبيعة و مواصفات مختلفة عن الأعمال التي كانوا يقومون بها قبل التكوين.

5 - تذكير العاملين بقواعد و أساليب الأداء و تعريفهم بما يستحدث من أجهزة و أدوات حديثة

6 - تكوين وتنمية و صقل معارف و مهارات المورد البشري بما يتناسب من سة و يساهم في تحقيق أهدافها و أهداف العاملين بها

7- تغيير السلوكيات والاتجاهات في مجال علاقات العمل

8 - كسب ولاء و وفاء المورد البشري للمؤسسة: و ذلك باقتناعه أنه كلما استمر في عمله و جديته سيتحصل على ترقية أخرى في مساره المهني، فيكون أكثر استقرارا مهنيا

واجتماعيا (عبد الغفارحنفي. ادارة الافراد. الجامعة المصرية للنشر والتوزيع. 1990. ص126)

### 3- مبادئ التكوين

هناك عدة مبادئ يجب أخذها بعين الاعتبار خلال العملية التكوينية من أجل فعالية التكوين و تحقيق النتائج المسطرة له و من أهمها ما سيأتي ذكره:

1- التكوين نشاط ضروري و مستمر: إن التكوين ليس بنشاط روتني او بروتوكولي بحيث يمكن للمؤسسة أن نلجأ إليه أو تتخلى عنه متى أرادت ذلك، بل هو أمر حتمي و إلزامي يفرض نفسه عليها، و إلا كيف يمكن لفرد اختيار حديثا لشغل وظيفة معينة أن يؤدي مهامه فيها دون إعداده. و تهيئته للتعرف على العمل المسند له، و توعيته بالدور الذي تؤديه المؤسسة

2- التكوين نظام متكامل: إن التكوين نظام متكامل و مترابط و ممنهج، وليس بنشاط عشوائي ينبع من فراغ أو يتجه نحو فراغ ويتجلى ذلك في كونه يقوم على ما يلي:

- تحديد الأفراد العاملين المعنيين بالتكوين

- تحديد موضوع التكوين

- إعداد المكونين المشرفين على التكوين

- تحديد احتياجات المؤسسة من التكوين

3 - واقعية التكوين: يجب أن يتصف أسلوب و مادة التكوين بالسهولة، من أجل التمكن

من تنفيذ برامجه و المتمثلة أساسا في رفع مستوى المتكونين

4- ديناميكية التكوين: يجب أن يتميز التكوين بالتطور، و لا يتوقف عند حد معين،

بل يجب أن يواكب كل التطورات الحاصلة بكل أنواعها ". (حسين فنيش. دراسة حول دور

التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية وآفاقه. ص37-39).

## 4- مراحل العملية التكوينية

تمر العملية التكوينية بثلاث مراحل تتمثل في الآتي:

**1- المرحلة الأولى:** التحليل التنظيمي، ويتمثل في فحص عدة جوانب تنظيمية و إدارية مثل وظائف المؤسسة و أهدافها و اختصاصاتها و سياستها و كفاءاتها و مواردها البشرية، من أجل تحديد المستويات التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين و كذا نوع التكوين الذي يناسبها وفي الآتي نبين أهم النقاط المكونة للتحليل التنظيمي و هي:

**أ- الفهم الواضح لأهداف المؤسسة:** وتبرز أهمية هذه الخطوة في ترشيد أفراد العمل وتوجيه مجتهدهم لبلوغ وتحقيق أهداف المؤسسة .

**ب- ملائمة الهيكل التنظيمي:** في هذه المرحلة يقوم المسؤول عن التكوين بالتعرف على مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للأهداف المحددة من طرف المؤسسة، وذلك بعد دراسته للإدارة والأقسام والوحدات المكونة للهيكل التنظيمي من حيث العدد. والأهداف والاختصاصات، وذلك من أجل معرفة طبيعة العلاقة فيما بينها والعلاقة التي تربط بينهم وبين العالمين بالمؤسسة، وكذا توزيع السلطات والمسؤوليات، لإدراك مدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها وأسباب تعطيلها

**ج- تحليل سياسة المؤسسة:** وفي هذه الخطوة يتم دراسة مجموعة القواعد واللوائح والتعليمات التي تضعها المؤسسة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والجهود المبذولة، للتعرف على السياسات المتبعة من طرف المؤسسة، ودرجة وضوحها وشمولها، ومدى التزام أفراد العاملين بها، ومدى مساهمتهم في وضعها .

**2- المرحلة الثانية:** إعداد الخطة التكوينية، و يتم إعداد الخطة التكوينية من طرف مصلحة المستخدمين و التي تقدمها إلى مصلحة التكوين لإبداء الرأي ثم تصدر التعليمات المتعلقة بتنفيذها، وفيما يلي التعريف بها وبأقسامها.

أ- مفهوم الخطة التكوينية: تعرف الخطة التكوينية بأنها وثيقة تتضمن الأهداف التكوينية المراد تحقيقها في فترة زمنية محددة، وكذا التعليمات والتوضيحات المختلفة والتي تمكن من الوصول إلى الأهداف .

ب- أقسام الخطة التكوينية: تنقسم الخطة التكوينية إلى عدة أقسام، من أهمها ما يلي:  
\* القسم الأول: ويشتمل على توجيهات مدير المؤسسة وعلى أهداف الخطة المرجو بلوغها.

\* القسم الثاني: ويتعلق بتنظيم التكوين من خلال الآتي:

- تحديد البرامج التكوينية
  - توزيع الفترات التكوينية إلى أقسام ومراحل
  - توضيح الهدف من كل برنامج
  - بيان العمليات المتعددة في المجال التكويني.
- \* القسم الثالث: ويتعلق بالجانب المالي والإداري للعملية التكوينية، فهو يقوم بما يلي:
- توزيع ميزانية التكوين على العمليات التكوينية .
  - تحديد أماكن التكوين وإعدادها
  - توفير كل الوسائل المساعدة على التكوين من أجهزة وكتب ومحاضرات.

3- المرحلة الثالثة: تنفيذ الخطة التكوينية، حيث أن هي ستلزم على المؤسسة تنفيذ الخطة التكوينية في وقتها المحدد لها، وذلك حسب الأولويات والاحتياجات، مع مراعاة نوعية التكوين والطرق المتبعة في تطبيق برامجها، مع ضرورة العمل على تطويرها وتكيفها عند التنفيذ على حسب الظروف والمتطلبات الراهنة ". (ابراهيم فيصل فهد بن محمد. العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم. ص40)

## 5- أنواع التكوين

هناك أنواع مختلفة للتكوين، وذلك حسب احتياجات المؤسسة والعاملين بها

" 1 - النوع الأول: التكوين الإعدادي، ويقدم هذا النوع من التكوين برنامجا محددًا ومنظما ومكثفا لمجموعة من الأفراد يتوفر لديهم مستوى دراسي معين، ويشرف عليهم أساتذة ومكونون متخصصين في مجال التكوين، وذلك قبل تعيينهم في مناصب العمل، ويتصف هذا التكوين بطول المدى، مقارنة مع الأنواع الأخرى من التكوين بطول المدى ويتحصل المتخرجين منه على شهادات تؤهلهم لشغل وظائف معينة .

**النوع الثاني:** التكوين التخصصي، ويهدف هذا التكوين الى تنمية المهارات والمعارف التخصصية، والخبرات اللازمة لشغل وظيفة معينة، ويركز فيه على مختلف مشاكل العمل وعلى التخطيط والتصميم للأنظمة، ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

وهذا النوع من التكوين يكون لشغل وظيفة ما لمرشحين غير عاملين، أو من اجل ترقية أفراد العمل من رتبة إلى رتبة اعلي .

**النوع الثالث:** التكوين التأهيلي، ويخصص هذا النوع من التكوين، للعاملين ببعض الوظائف التي لم تعد المؤسسة في حاجة إليها، مما يؤدي إلى وجود فائض في العمالة، ولذلك يتم تأهيلهم لأداء أعمال أخرى، تحتاج إليها المؤسسة.

وهذا كثيرا ما يحدث في البلدان الصناعية، حيث يتم تأهيل العمال الذين صاروا فائضين في بعض الصناعات المنقلصة من أجل العمل في الصناعات المزدهرة كالإلكترونيك وصناعة السيارات والى غير ذلك .

**النوع الرابع:** التكوين لتحسين المستوى وتجديد المعلومات (perfectionnement et recyclage)، ويهدف هذا النوع من التكوين إلى تحديث الكفاءات والتجارب والمهارات والخبرات المرتبطة بالتطورات الحاصلة في العلوم المعاصرة وتناولها في التغيرات و التحديات الأساسية بغرض زيادة قدرة وأداء العاملين وصلها وتزويدهم بالأساليب والأدوات النظرية والمنهجية والنفسية وبالمعارف الحديثة مما يرفع من مردودهم الإنتاجي، وينمي فيهم

روح الابتكار والعصرنة، ويجعلهم يمارسون نشاطهم بأكثر دقة وفعالية . (شامي صليحة. المناخ التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين. ص66)

### ب-الأداء الوظيفي

1- تعريف الأداء الوظيفي: لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها .

**التعريف الأول:** "الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد" . (حسن راوية محمد. إدارة الموارد البشرية. ص 16)

**التعريف الثاني:** "هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء"(عاشور أحمد صقر. السلوك الانساني في المنظمات. ص25\_26)

\*يتضح مما سبق، تعدد تعاريف الأداء الوظيفي، فمنهم من يرى أنه إنجاز عمل ومنهم من يرى انه إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وكخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي:

- الناتج الذي يحققه العامل
- هو محصلة التفاعل بين كل جهد، قدرات وإدراك الدور
- هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات
- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية، بيئة العمل والقدرة على الانجا
- جهد منسق من أجل انجاز العمل بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة.

### 2-أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

1- "الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأقل كلفة وأكثر ربحاً" (الدخلة فيصل عبد الرؤوف. تكنولوجيا الاداء البشري. ص30)

2- "كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة" (ابراهيم فيصل فهد بن محمد . العومل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى ادائهم. ص40) .

3- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها .

فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين مميزاً.

### 3- عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:

1- المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والقدرة

على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خيارات عن العمل،

2- كفاءة العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف

العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز .

3- المثابرة والوقوف: وتشمل الجدية، والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل

مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة . (نفس المرجع)

#### 4- محددات ومعايير الأداء الوظيفي وتحسينه

1- : محددات الأداء الوظيفي: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي، معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل، بينما يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي.

**الجهد (الدافعية):** الجهد المبذول (طاقة جسمية، عقلية) لأداء مهمته"

**القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير في فترة زمنية قصيرة

**إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتحاد الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله" (حسن راوية محمد. ادارة الموارد البشرية . ص6) ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية . (شامي صليحة. المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين. ص66)

محددات الأداء الوظيفي = الجهد (الدافعية) x القدرات (الخبرات) x إدراك الدور

ومن هنا نستنتج أن الأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات والخبرات (التعليم، التدريب. . . . ) وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العملاء الآخرين، ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي:

-الرغبة: وهي عبارة عن دافعية الفرد

-القدرة: تعبر مدى تمكن الفرد من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

أ) المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل

ب) مهارة استخدام المعرفة

ج) مدى وضوح الدور

- بيئة العمل: مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين وكذلك الملامح المادية  
مثل

( ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة ) ويمكن التوصل للمعدلات البسيطة  
التالية (محمد زيادة. بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي. ص55)  
الرغبة=الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة Xمواقف بيئة العمل  
القدرة =المعرفة Xالمهارة Xوضوح الدور الأداء=الرغبةXالقدرةXبيئة العمل

## 2- معايير الأداء الوظيفي:

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على تذبذب في مستوى  
الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات، وتتحصر أهم معايير الأداء  
فيما يلي: (الخليفة زياد سعيد. الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء. ص27).

أ-الجودة: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها، وفي  
الوقت ذاته لا يقل عن قدراته وإمكاناته لان ذلك يعني بطئ الأداء .

ب-الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، مما يحتم  
أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة .

ج-الإجراءات: هي عبارة عن خطوات مركبة لتطبيق العمل للمهارات الواجب القيام بها،  
لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق  
الأهداف .

## ج: المورد البشري

### 1- مفهوم الموارد البشرية

التعريف الأول: تشير الموارد البشرية إلى الأشخاص العاملين في المنظمات  
والمؤسسات (احمد ماهر. ادارة الموارد البشرية. ص325).

**التعريف الثاني:** المورد البشرية هي مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما قطاع أعمال أو اقتصاد ما ويستخدم البعض مصطلح رأس المال البشري بشكل مرادف مع الموارد البشرية وكذلك مصطلح "القوى الفاعلة" ومصطلح الأفراد .

**2 - نشأة الموارد البشرية:** نشأت الموارد البشرية كنتيجة عن حركة العلاقات البشرية التي ظهرت مع بدايات القرن العشرين والتي أنتجت أعمال "فريدريك تابلور (1856 - 1915)"، حيث تشرح تابلور مفهوم المصطلح المسمى الإدارة العلمية، والذي عرف فيما بعد "بالتولوزوم"، وهو السعي لتطوير الكفاءة الاقتصادية في الوظائف الصناعية . وكان مرتبطاً بمبدأ - العمالة - في عمليات الإنتاج .

\*ثم تم تنظيم الحركة ببحث "ليبتون مايو" والذي وثق مصادفة عن طريق دراسة "هاوثورن" حيث تطرق للحوافز والتعويضات المادية وظروف العمل والاهتمام، والارتباط. \*ومن الأعمال المعاصرة في مجال الموارد البشرية، دراسات "إبراهام ماسلو، وكورد ليفين، وماكس ويبر، وفريدريك هيزبيرغ، وديفيد ماكيلاند، وهذا ما أسس لنظرية السلوك التنظيمي، والتي أعطت مجالاً لتطبيق الموارد البشرية .

### 3-مصادر الموارد البشرية:

تصنف مصادر الموارد البشرية إلى مصدرين رئيسيين وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية .

**أ-المصادر الداخلية:** وهي تتمثل في اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتي فيهم شروط متطلبات الوظيفة ومن هذه المصادر الداخلية ما يلي:

\***الترقية:** وذلك بإتاحة الفرصة لجميع أفراد التنظيم للترقية إلى المستويات العليا مع الأخذ في الاعتبار عدم التمييز بين كل أفراد المؤسسة بحث تكون هذه الترقية واضحة ومعلنة لجميع العاملين ويوضح فيها طرق الإجراءات المتبعة فيها، وتساهم الترقية في رفع الروح المعنوية للأفراد .

**\*التنقل:** وهي بمثابة التوظيف داخل المنظمة، وذلك عن طريق التنقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر، ويهدف ذلك إلى تحقيق التوازن في عدد العاملين في مختلف الإدارات.

**\*الموظفون السابقون:** ويمكن أن تلجأ المنظمة إلى توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون في الداخل، من الراغبين في العودة إلى العمل .  
ومن مزايا هذا المصدر: -رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبذلك يتحقق الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي، مما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

**الإعلان الداخلي:** حيث تقوم المؤسسة بالإعلان عن احتياجاتها من مناصب العمل داخل المؤسسة، حتى يطلع عليه كل أفراد المؤسسة، فيقومون بالاتصال بأصدقائهم ومعارفهم، الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لصقل تلك الوظيفة، وإغرائهم للالتحاق بالعمل بالمؤسسة.  
**ب-المصادر الخارجية:** وهي المصادر التي تلبى المؤسسة من الموارد البشرية ويلق عليها "سوق العمل" . ومن أهم هذه المصادر ما يلي:

**\*التقدم المباشر للمنظمة:** وذلك من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة، أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التوظيف والتي تتضمن البيانات الكاملة عن المرشحين و مستوياتهم التعليمية وخبراتهم السابقة وقدرتهم ومهارتهم.

**الإعلان:** حيث تقوم المنظمة، بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية، في الصحف اليومية والمجالات

والدوريات المتخصصة وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة اختيار وسيلة الإعلان المناسبة للوظيفة المطلوبة.

**\*وكالات ومكاتب التوظيف:** وهناك ثلاثة أنواع من وكالات ومكاتب التوظيف وهي:

**النوع الأول:** الوكالات أو المكاتب العامة، وهي ذات طابع حكومي تحت إشراف وإدارة الأجهزة والهيئات العامة للدولة. وهدفها الرئيسي هو إيجاد فرصة عمل لكل عاطل.

**النوع الثاني:** المكاتب والوكالات الخاصة: وهي التي يديرها الخواص، وتعمل استقطاب العمالة واختيارها.

**النوع الثالث:** وتتمثل في المواقع على شبكة الانترنت والتي تعني مجال التوظيف والتشغيل.

\***المدارس والجامعات:** تعتبر المدارس والجامعات والمعاهد المتخصصة، من المصادر المهمة في الحصول على الموارد البشرية، ولذلك تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة مع المدارس الفنية، والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجها للعمل بها . (نفس المرجع)

#### أهمية الموارد البشرية4-

تكمن أهمية الموارد البشرية في المؤسسة من خلال ما تحققه لها ويتمثل ذلك فيما يلي:

**1-زيادة الأرباح:** حيث نبرز أهمية المورد البشري في الجانب المادي فيما يحققه من الزيادة في هامش الربح للمؤسسات، وذلك بزيادة الإنتاج أو الخدمات، بما ينعكس على ارتفاع مردود المؤسسة مما يعزز مكانتها مقارنة مع المؤسسات الأخرى .

**2-زيادة الجودة:** للموارد البشرية دور أساسي في تحقيق أعلى درجات من الجودة في الأداء، وذلك من خلال الأشخاص الخبراء في مجالات عملهم في مختلف الاختصاصات مما يساهم في رفع مجلة الإنتاج ذات الجودة العالية إلى الأمام .

**3-تحقيق الأهداف:** تساهم الموارد البشرية بما تقدمه من انجازات في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال أداء المهام الوظيفية على أكمل وجه .

#### د-المؤسسة

#### 1-تعريف المؤسسة

**التعريف الأول:** المؤسسة هي منظمة تم تأسيسها من أجل تحقيق نوع ما من الأعمال وفقا لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها .

**التعريف الثاني:** تعرف المؤسسة على أنها الوسائل المادية والبشرية والمادية تستخدم مع بعضها البعض من أجل تحقيق الغرض أو المهمة التي أنشأت من أجلها .

## 2- أنواع المؤسسات

من خلال التعريف نجد أن لكل مؤسسة غرض معين، ولذلك فهي (أي المؤسسات) تختلف عن بعضها البعض حسب طبيعة ملكيتها إلى مؤسسات عمومية ومؤسسات خاصة، وكل منها يصنف كذلك حسب طبيعة نشاطه.

**1-المؤسسات الخاصة:** وهي التي تعود ملكيتها للخوادم (الأشخاص العاديين ) وتنقسم حسب طبيعة نشاطها إلى ما يلي:

**أ-مؤسسات صناعية:** وهي التي تتكفل بصنع منتج أو منتجات، وذلك بشراء مواد أولية وتحويلها إلى منتجات تامة الصنع مثلا: الصناعات النسيجية.

**ب- مؤسسات تجارية:** وهي التي تشتري بضائع وتبيعها على حالتها دون إدخال أي تغيير عليها مثلا: المساحات الكبرى .

**ج- مؤسسات الخدمات:** وهي التي تتولى تقديم خدمات، مثلا: البنوك، النقل، التأمين..... إلخ.

**د- مؤسسات فلاحية:** وهي التي تتولى استغلال الأراضي الفلاحية، مثلا: التعاونيات الفلاحية . (حسين فنيش. دراسة حول التكوين في رفع الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية و افاقه. ص13\_14).

**2- المؤسسات العمومية:** تنقسم المؤسسات العمومية حسب طبيعة نشاطها إلى ما يلي

### أ- المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري:

هي تلك المؤسسات التي تنشأها الإدارة العمومية المركزية أو الإقليمية لممارسة وظائفها المتمثلة أساسا في النشاط التقليدي للدولة في مجالات التعليم، الصحة، الأمن، الدفاع الوطني، هذه المرافق تمارس نشاطا إداريا بحتا يدخل في صميم الإدارية . هذا النشاط الإداري يختلف اختلافا جذريا وجوهريا في طبيعته عن النشاط الخاص للأفراد، الأمر الذي

يستوجب ويحتم خضوع هذه المرافق لنظام قانوني خاص بها واستثنائي وهو القانون الإداري الذي يختلف في قواعده عن قواعد القانون الخاص .

### ب-المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي:

هي تلك المؤسسات التي تمارس نشاطا اجتماعيا وتستهدف تحقيق خدمات اجتماعية للموظفين، مثل: المرافق المخصصة لتقديم إعانات للموظفين، ومراكز الضمان الاجتماعي والتقاعد ومراكز الراحة، مرافق الحماية الاجتماعية والتأمينات .

هذا النوع من المؤسسات يخضع لخليط من قواعد القانون الإداري وقواعد القانون الخاص.

### ج-المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري:

ظهر هذا النوع من المؤسسات نتيجة ازدياد تدخل الدولة في الحياة العامة خاصة في الميادين الاقتصادية والتجارية والتي هي أصلا من شؤون القطاع الخاص، وتشمل مجموع المؤسسات التي تزاول نشاطا اقتصاديا بهدف تحقيق أهداف اقتصادية لإشباع حاجات عامة اقتصادية، صناعية، تجارية، مالية، أو زراعية، وتخضع هذه المؤسسات لمزيج من قواعد القانون الإداري وقواعد القانون الخاص ( القانون التجاري وقانون العمل )، ومن أمثلة هذه المؤسسات نذكر: مؤسسات النقل البري، البحري، الجوي، المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية، البريد والمواصلات .

### د-المؤسسات العمومية ذات الطابع المهني أو النقابي:

تتولى هذه المرافق توجيه النشاط المهني بواسطة هيئات يخولها القانون بعض امتيازات السلطة العامة كنقابة المهن الزراعية، نقابة المهندسين، نقابة الأطباء، وغرف التجارة، حيث تلزم القوانين العاملين بإحدى هذه المهن أن يشتركوا في عضويتها وان يخضعوا لسلطتها، تخضع هذه المؤسسات لمزيج من قواعد القانون الإداري والقانون الخاص .

### 3- أهداف المؤسسة

لكل مؤسسة مجموعة من الأهداف تنشأ من أجلها وتسعى إلى تحقيقها ومن أهم الأهداف المشتركة ما يلي:

- البقاء والاستمرارية في الوجود والتطورات إن أمكن طيلة سنوات البقاء .
- تحقيق الربح الذي يعتبر من المعايير الأساسية لصحة المؤسسة .
- النمو ويتحقق ذلك من خلال العمل على زيادة حجم المبيعات.
- المسؤولية الاجتماعية وتتمثل فيما يلي:
- العائد على المستثمرين: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أرباح سنوية وتوزيعها على المستثمرين .
- إرضاء الزبائن: من خلال تقديمها لمنتج عالي الجودة وبأسعار معقولة .
- إرضاء العاملين: على المؤسسة أن تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجياته.
- إرضاء المجتمع: وذلك من خلال تلبية رغبات المجتمع المتنوعة والمتجددة باستمرار .

#### 4-وظائف المؤسسة

- للمؤسسة وظائف يمكن تقسيمها إلى وظائف الاستغلال ووظائف توفير عوامل الإنتاج:
- **وظائف الاستغلال:** هي مجموعة الأنشطة والعمليات التي تساهم في تنفيذ البرامج والخطط المتعلقة بالجانب التشغيلي للمؤسسة وتتمثل فيما يلي:
- \***وظيفة التموين:** وتمثل مهام وظيفة الشراء والتخزين حيث:
- مهام وظيفة الشراء:** يتم إرسال طلبات إلى الموردين وتقوم بمراقبة هذه الأخيرة حتى استلام المواد المطلوبة وتسليمها لمصلحة التخزين ومن ثم تبدأ المراقبة عند دخول المواد إلى المخزن للتأكد إن كانت مطابقة مع ما هو مسجل في الفواتير .
- \***وظيفة الإنتاج:** تعتبر أهم الوظائف حيث تقوم بتحويل المواد إلى سلع لتلبية حاجيات المستهلكين .
- \***وظيفة التسويق:** هي جميع الأنشطة التي ترافق السلع من مراكز إنتاجها إلى مراكز استعمالها أو استهلاكها .

-وظائف توفير عوامل الإنتاج: وهي تتمثل فيما يلي:

\*وظيفة الأفراد: تتعلق بالحصول على اليد العاملة و جعلها قادرة على أداء المهام والمحافظة على العلاقات الطيبة بين العمال والمؤسسة ووضع نظام التعيين والترقية والفصل .

\*وظيفة المالية: تعتبر وظيفة مهمة حيث لا يمكن للمؤسسة القيام ومواصلة مهامها من دون توافر الأموال اللازمة .

\*الوظيفة المحاسبية: تتضمن جمع البيانات المالية والمحاسبية وتبويبها وتسجيلها وعرضها .

المطلب الثاني: التعريفات الإجرائية:

### 1-التكوين:

أ-التعريف الاصطلاحي: التكوين هو عملية منظمة، محورها الفرد وتهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لتلبية احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل بها .

ب- التعريف الإجرائي: التكوين هو عبارة عن عملية منظمة ومستمرة تقوم بها المؤسسة لإكساب العامل أو الفرد القدرات والمهارات الفنية والإنسانية اللازمة وتفعيلها بالشكل الذي يتلاءم مع طموحاته وإمكانياته ودفعه إلى أداء عمل فعال يضمن استمرار المؤسسة و تطويرها في ظل احتياجاتها .

### 2-الأداء الوظيفي:

أ-التعريف الاصطلاحي: "الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" . (حسن راوية محمد. ادارة الموارد البشرية. ص20).

ب-التعريف الإجرائي: "هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويقاس أداء الفرد على ثلاثة أبعاد جزئية وهي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء(عاشور احمد صقر. السلوك الإنساني في المنظمات. ص27)

### 3-الموارد البشرية:

أ-التعريف الاصطلاحي: هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم.

ب-التعريف الإجرائي: تشير الموارد البشرية إلى الأشخاص العاملين في المنظمات و المؤسسات"(حسين فنيش. دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الادارات والمؤسسات العمومية الجزائرية وافاقه. ص03)

### 4-المؤسسة:

أ-التعريف الاصطلاحي: تعرف المؤسسة على أنها مجموعة وسائل مادية، وبشرية وعالية تستخدم مع بعضها البعض من أجل تحقيق الغرض أو المهمة التي أنشأت من أجلها".

ب-التعريف الإجرائي: المؤسسة هي عبارة عن مجموعة بشرية متكونة من أخصائين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة

5 - المؤسسة الإستشفائية المتخصصة للأم والطفل بالوادي: تعتبر المؤسسة الاستشفائية للأم والطفل بشير بن ناصر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، وتتربع على مساحة قدرها 22 الف م2، أنشأت طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 456 / 97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات الإستشفائية وتنظيمها وسيرها.

## المبحث الثاني: أهمية التكوين بالنسبة للمورد البشري و للمؤسسة

### المطلب الثاني: أهمية التكوين بالنسبة للمورد البشري

تتجلى أهمية التكوين بالنسبة للمورد البشري فيما يلي:

- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل منصب جديد.
- اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤولية أكبر.
- زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم نتيجة اكتسابهم قدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، ومن إحداث تغيير في سلوكهم المهني داخل الإدارة أو المؤسسة العمومية .
- خلق سلوك أفضل وتطوير العلاقات الإنسانية .
- تنمية المعارف والمهارات.
- اكتساب القدرة على التحليل، وحل المشاكل إن وجدت في بيئته.
- تحسين مستوى الأداء .
- الإحساس بتحقيق الذات.
- التحفيز والترقية. (علي السلمي. ادارة الموارد البشرية. ص358)

### المطلب الثاني: أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة

إن المستفيد الأكبر من التكوين للموظفين هو المؤسسة في حد ذاتها، وتتجلى هذه الاستفادة فيما يلي:

- تنمية كفاءات ومهارات الموظفين تزيد في تطوير قدراتهم الإنتاجية مما ينعكس إيجابيا على أدائهم .
- وجود موظفين قابلين لتحمل الوظائف القيادية على جميع المستويات .
- الاعتماد على التأهل الحقيقي للموظف في مواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الداخلي أو الخارجي
- إحداث تغييرات إيجابية في أداء الأعمال، وفي وقت وجيز .

- الموظف المتكون له إمكانية مواجهة التغييرات التي تحدث في محيطه، وله القدرة على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي ذو صعوبة.
- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة .
- تحقيق التزام ووفاء وولاء الموظف للمؤسسة.
- تحسين العلاقات الإنسانية والمناخ الاجتماعي للمؤسسة أي توظيف برامج تكوين لخلق اتصالات بين مختلف العناصر الموجودة في المؤسسة وتقليل الصراعات الاجتماعية فيها (علي السلمي، ادارة الموارد البشرية. مرجع سابق. ص358)

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

ومن أجل دراسة إشكالية الموضوع واختبار فرضياته سوف يتم الاستعانة ببعض الدراسات السابقة والتي تعتبر كطريق تمهيدي لهذه الدراسة حيث سننظر إلى ما توصلت إليه الدراسات التي تدور حول الموضوع، ومن ثمة وضع الإضافة التي تصبو إليها دراستنا، وقد استعنا بأربع دراسات عربية، منها دراستين إثنين وطنيتين (جزائرية) ودراستين اثنتين خارجيتين (غير جزائرية) .

### المطلب الأول: الدراسات الوطنية (الجزائرية)

#### 1- دراسة سيد أحمد حاج عيسى 2011-2012:

أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية فرع تسويق بجامعة الجزائر-3 - بعنوان أثر التدريب على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية -دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية.

#### أ- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التدريب في تحسين الجودة الشاملة الصحية بالمستشفيات الجزائرية.

## ب- نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج والدورات التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، تقييم العملية التدريبية، تقييم بيئة العمل الداخلية ) وابعاد متغير التنمية الشاملة الصحية (مستوى الرضا للموظفين، مستوى الكفاءة التشغيلية، مستوى التحسين المستمر للعلاقة مع المرضى (-حسن راوية محمد "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، مصر، ص216 )

## 2: دراسة بودوح غنية استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية

اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للعلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية للسنة الجامعية 2012\_2013  
جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية في تحسين اداء الموارد البشرية.

وقد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة الى تسليط الضوء على:

جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي حول استراتيجية منظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية واهدافها الجديدة التي عرفتها الساحة لوضع قوانين تتماشى مع الوقت الحالي. وخلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية:  
ان استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها اثر ايجابي في اداء الموارد البشرية، وتعتبر هذه الاستراتيجية كاستجابة لظروف ومتغيرات للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة . اما التكوين فيكون قصير المدى وليس تكوين مخطط.

ان التكوين يتم وفقا للاحتياجات الفعلية للمؤسسة الصحية وهذا راجع الى ان الطب وطرق العلاج يعرف تطورا مستمرا

هناك توافق بين الأهداف الاستراتيجية من جهة وأهداف التكوين من جهة أخرى وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف يعتبر من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني. (بودوح غنية. استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وإداء الموارد البشرية. اطروحة دكتوراه. علم الاجتماع. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر. 2012-2013)

3: دراسة بوقطوف محمود بعنوان التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية

. رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، اجريت الدراسة الميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة سنة 2013\_2014

حيث تمحورت اشكالية الدراسة في الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم واجراء عمليات التكوين اثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع اداء الموظفين، ومدى مساهمته في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي: هل للتكوين اثناء الخدمة دور في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؟ وقد حدد الباحث اهداف دراسته في مايلي:

التعرف على مدى مساهمة التكوين اثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف.

الكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين اثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية.

محاولة التعرف على مدى مساهمة التكوين اثناء الخدمة في التقدم الوظيفي(الترقية)للموظفين بالمؤسسة الجامعية والكشف عن مدى مساهمته في خلق وتنمية الولاء للمؤسسة والرفع من معنوياتهم

التعرف على علاقة التكوين اثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الى ان التكوين اثناء الخدمة للموظفين يعتبر احد الاسس والمتطلبات الضرورية لانه سياسة تتبناها المؤسسة من اجل تحسين مستوى الموظفين وتطور قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم . واستخراج اقصى مآلداهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من اجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات. (بوقطف محمود. التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. رسالة ماجستير. علم الاجتماع. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عباس لغرور خنشلة2013-2014)

**المطلب الثاني: الدراسات الخارجية(غير الجزائرية):**

**1- دراسة محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي (2006):**

رسالة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة الجامعة الإسلامية - غزة- دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة بعنوان أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية

**أ- أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى:

1- التعرف على مدى تأثير إبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية.

2- تقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات.

3- التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية.

**ب- نتائج الدراسة:** وقد خلصت الدراسة الى نتائج من أهمها:

1- توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات ايجابية.

2- وجود أثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد

البشرية وان هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

3- أظهرت أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار.

4- عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملون مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها

2- دراسة أكثم عبد المجيد الصرايرة ورويدة خلف الغريب:

3- المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 04، 2010. بعنوان أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة حالة .

أ- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية.

- التعرف على مستوى ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية .

- التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي .

- قياس أثر العوامل الديموغرافية في وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي

ب- نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات مرتفعة.

- إن مستوى الإبداع المؤسسي في شركة الاتصالات الأردنية مرتفعاً.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية.

- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة وظائف إدارة

الموارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية، تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المستوى الإداري).

- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الإبداع

التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر،

المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المستوى الإداري). (المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،

المجلد 06، العدد 04، 2010)

## المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

ان الغرض الاساسي من عرض الدراسات السابقة هو صلتها وارتباطها بموضوع بحثنا فهذه الدراسات التي تم عرضها قد اجريت في فترات زمنية مختلفة واماكن مختلفة، كما شملت جانب من جوانب البحث الا وهو دور التكوين في تحسين الاداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة. فمنها من اقتصر في دراسته على اثر التكوين على المورد البشري فقط ومنها من ركز على اهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة فقط . كما اقتصر كل منها على نوع من انواع التكوين اما في دراستنا هذه فقد تطرقنا لهذا الموضوع و المتشمل في دورالتكوين في تحسين الاداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة . بتناول اهمية التكوين بالنسبة لكل من المورد البشري والمؤسسة على حد سواء. كما تطرقنا أيضا إلى عنصر التكوين بأنواعه المختلفة .

## النظريات المفسرة للتكوين :

نظرا لأهمية النظريات بالنسبة للبحث، وذلك لكونها تدعم البحث السوسولوجي وتساهم في توجيهه وتحديد مساره في إطار فكري منظم ومتكامل ولذلك سنحاول إستعراض أهم النظريات التي درست و اهتمت بالتكوين و دوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة .

**أولاً: النظريات الكلاسيكية ( نظرية التكوين الإداري ):** وقد ركزت هذه النظرية على التخصص وتقييم العمل والفعالية التنظيمية من خلال العمليات الادارية والقواعد والاورام ومن هذا المنطلق اولت هذه النظريات لمتغير التكوين اهتماما كبيرا للدور الذي يلعبه في تنمية قدرات ومهارات الموظفين كما نجد ذلك في اعمال هنري فيول الذي يعتبر رائد نظرية الادارة التي قامت على اساس الاهتمام بالهيكل التنظيمي والعمليات الادارية عكس الادارة العلمية التي تركز على الاجر والحوافز المادية وتقسيم العمل . .

وقد وضع فايول 14 بندا مبدا للإدارة سماها مبادئ التنظيم.

- وقد ركز في اعماله على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الادارية والوظائف والمراكز حيث حرص على التأكيد ان العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التكوين من اجل تدعيم القدرات واكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية او ادرية ويأتي ذلك عن طريق التعليم والتكوين المستمر وفقا لما يقتضيه مبدا تقسيم العمل (الرجل المناسب في المكان المناسب).

- وعلى هذا الاساس فإنه من الضروري تكوين الافراد وإعدادهم جيدا ومايتوافق مع الوظائف التي يشغلونها وكذا ما يتلائم مع الخبرات والقدرات الموجودة لديهم حيث يدعم فايول جميع السياسات التي تهدف الى اكتساب المهارات والتطوير ويرى ايضا ان الاداء الجيد والانتاجية العالية مرتبطان باستمرار الادارة في اتباع سياسة التكوين الهادفة الى الرفع من القدرات التي تعود ايجابياتها على فعالية المؤسسة.

- ونستنتج ان فايول كان عليم بضرورة ان تتوفر الخبرة العملية وكذا القدرات والمهارات الفنية في العاملين بالمؤسسة وضمان التكوين والتعليم المستمر.

- ومن اجل ان يحافظ التنظيم على ترابطه وانسجامه لابد من تحديد العلاقات لتحقيق الفعاليات التنظيمية ونستخلص في الاخير ان نظريات التكوين الاداري ركزت على ضرورة توفر الخبرة اللازمة في المدراء والعمال والتي يمكن ربطها بعنصري التكوين ودرجة الرضا حتى يكون التنظيم فعال في الاخير. (محمد علي محمد. علم اجتماع التنظيم. مدخل للتراث والموضوع والمنهج. دار المعرفة الجامعية. 2003ص142).

### - ثانيا: النظرية النيوكلاسيكية ( النظرية العلمية)

يعتبر فريدريك تايلور 1856 من ابرز ممثلي نظرية الادارة العلمية. وقد لاحظ العمال ينتجون انتاجا يقل عن طاقتهم الانتاجية، كما وجد انه ليس هناك معيار واحد ومحدد للانتاج قد ركزت هذه النظرية على وسائل وطرق زيادة على الانتاج وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل انتاج العامل، وهذا المعيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على افضل طريقة لاداء العمل، قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الانتاج وعُتبرت العنصر

البشري مثله مثل اي موارد متاحة في المؤسسات من آلات واموال ومواد خام واكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من اجل زيادة الانتاجية. (ابراهيم محمد المحاسنة. ادارة وتقييم الاداء الوظيفي. 2013ص76)

كانت الفكرة الاساسية لهذاه النظرية انه بالامكان انه تتحقق الفعالية التنظيمية بالزيادة في الانتاج خلال التكوين الفني المنظم ولقد انطلقت من عدة مبادئ من بينها:  
استخدام الحوافز لاغراء العمال لتأدية العمل بالطريقة المطلوبة  
القدرة على الاستقرار.

الطاقة او الحد الكافي الذي يمكن العامل انجازه في العمل تولى النظرية اهمية كبيرة لعنصر التكوين على اعتباري يلعب دور في تحسين الاداء للعمل كما تولى اهمية كبيرة لاختيار افضل العمال وتكوينه بأفضل شكل من اجل بلوغ الفعالية المطلوبة. (سي عامر، السعيد وعبد الوهاب. الفكر المعاصر في التنظيم والادارة. 1998. ص13)

#### التعقيب على النظريات:

ركزت النظرية الكلاسيكية في تحليلاتها على ان التكوين والكفاءة المهنية مبنية على العوامل النفسية والاجتماعية وعلى مبدأ الصراحة والتركيز الرسمي القانوني والعلاقات القانونية وعلى الافراد التكيف مع ذلك البناء لتطوير قدراتهم.

في حين ذهبت النيوكلاسيكية الى الاخذ بعين الاعتبار اهمية السلوك الانساني وتبين ان للعامل خلفية اجتماعية لا يستطيع التخلي عنها. مقابل التحليلات الحديثة التي اسفرت ان تحسين الاداء وزيادة الانتاجية يتطلب خضوع لتكوين لانه يحقق ارادات اكبر.

## خلاصة الفصل:

إن للتكوين دوراً هاماً في تحسين كمية و نوعية العمل و تخفيض تكاليفه، كما يساهم التكوين في رفع المعنويات و تحفيز الموظفين، بالإضافة إلى كونه عبارة عن حلقة رئيسية في وظيفة تسير الموارد البشرية، فهو عملية تلجأ منظمة و هادفة إليها المؤسسات مهما كان شكلها و طبيعة نشاطها .

ولذلك قمنا بدراسة ميدانية حول دور التكوين في تحسين الاداء الوظيفي بمستشفى الام والطفل بمدينة الوادي، والتي تعتبر خطوة هامة في الدراسة لانها تؤدي الى استخلاص النتائج العلمية

## الفصل الثاني:

# الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

خلاصة

**تمهيد:**

إن البحث العلمي ككل متكامل وهو عبارة عن سلسلة من المراحل والخطوات التي يتبعها الباحث العلمي دون فصل جانب عن آخر، وذلك بغية الوصول الى نتائج دقيقة حول موضوع بحثه، لذلك سيتم التناول في هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة وذلك من خلال التعرف على الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة وعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بالفرضيات بناء على معطيات الاستبانة والوصول الى نتائج بلغة الارقام والاحصائيات.

## المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة المستخدمة

يتناول هذا المبحث الطريقة والأدوات المتبعة لإنجاز هذه الدراسة، حيث تتضمن المنهج الذي اعتمدنا عليه في الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات التي جمعت، واختبار صدق الأدوات وثباتها.

### المطلب الأول: طريقة الدراسة

#### أولاً: المنهج المتبع في الدراسة

تعتمد أي دراسة على منهج يتبعه الباحث لمعالجة البيانات ويكون اختياره حسب طبيعة الموضوع و الأهداف التي يسعى لتحقيقها ويعرف المنهج بأنه الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول الى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها ( مروان عبد المجيد، تعلم العيش مع الداء السكري دون أنسولين، لبنان، دار الكتب العلمية، بيروت، 2002، ص 23).<sup>1</sup>

بالإضافة إلى أن المنهج هو: "هي طريق إجرائي مركب ومتكامل، يعتمد الباحث للوصول إلى حقيقة جديدة ينشدها للتغلب على مشكلة تستهويه أو غامضة عليه، أو تتسبب له أو لمجتمعه حرجاً علمياً أو اجتماعياً أو عملياً سلوكياً. (محمد زياد حمدان، البحث العلمي كنظام، دار التربية الحديثة، الأردن، صفحة 61).

قصد تحقيق أهداف دراستنا التي تتمحور حول دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتبار أن موضوع الدراسة هو الذي يحدد طبيعة المنهج المستخدم ويهدف المنهج الوصفي التحليلي الى وصف ما هو كائن من ظواهر أو أحداث معينة بعد جمع البيانات كما يهدف الى تفسير ظواهر وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين المتغيرات كما في الواقع.

فالمنهج الوصفي هو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي تم التوصل اليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها<sup>1</sup>). محمد سرحان علي محمود، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، طبعة الثالثة، الجمهورية اليمنية، صفحة 46).

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

#### 1- مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة بأنه: " جميع مفردات أو الاشياء التي نريد معرفة حقائق عنها، وهو جميع الافراد الذين يضمهم مجتمع الدراسة، وفي ظل تحديد اسلوب جمع البيانات وذلك بأسلوب الحصر الشامل الذي يعني جمع البيانات عن جميع المفردات التي يتكون منها مجتمع الدراسة"<sup>1</sup>. محمد منير حجاب، الاسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر، جامعة جنوب الوادي، 2000، ص 29).

ويعرف مجتمع الدراسة كذلك بأنه: " الجماعة التي يهتم بها الباحث والتي يريد ان يخلص بها الى نتائج قابلة للتعميم، وهو المجتمع الذي له خاصية واحدة على الاقل تميزه عن غيره من المجتمعات أو الجماعات"<sup>1</sup>. ( عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في اداء المنظمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال، جامعة السودان كلية الدراسات العليا، الخرطوم (السودان)، سنة 2015، ص 164).

وفي دراستنا هذه يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بشير بن الناصر بولاية الوادي.

2- عينة الدراسة:

تعتبر العينة أهم المحاور الأساسية في البحث العلمي، وهي عبارة عن جزء من الكل قصد التحقق من فرضيات البحث، كما تعرف العينة على أنها " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة ". (يما ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريدريش للنشر، لبنان، سنة 2016، ص 29).

بالإضافة إلى أنها " تمثل العينة جزء من عناصر مجتمع الدراسة يحدد عناصره وفق أسس علمية ومنطقية لتكون عناصر العينة ممثلة تمثيلاً واقعياً لجميع عناصر المجتمع المدروس ". (كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حمادة، كلية الاقتصاد، سنة 2016، ص 130).

لقد تم في بحثنا هذا اختيار عينة قصدية حيث حددنا الموظفين الإداريين فقط من مجتمع الدراسة الكلي، حيث بلغ عددها مئة (100) موظف وموظفة الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي، وعليه تم الاعتماد على مئة (100) استمارة صالحة للمعالجة والجدول التالي، يلخص وضعية توزيع الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم (01): نتائج توزيع الاستبيان

الاستبيانات الصالحة		الاستبيانات المستبعدة		الاستبيانات المسترجعة		الاستبيانات الموزعة		البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
90.91%	100	4.54%	05	95.45%	105	%100	110	عينة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على توزيع الاستبيان

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار التكوين كمتغير مستقل، ولأداء الوظيفي كمتغير تابع، والتي يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): يوضح متغيرات الدراسة

المتغير	نوعه
التكوين	متغير مستقل
الأداء الوظيفي	متغير تابع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على موضوع الدراسة

رابعاً: مصادر المعلومات وطرق جمعها:

1-المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الأولية المتحصل عليها في الميدان والمتمثل مستشفى الام والطفل بمدينة الوادي، وذلك بواسطة أداة الاستبيان.

2-المصادر الثانوية: حيث تم الاعتماد على الكتب العلمية والدراسات السابقة من رسائل جامعية وبحوث والمقالات المنشورة في المجلات الجامعية وكذا الدورات والملتقيات والندوات العلمية بالإضافة إلى المواقع الالكترونية.

المطب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة اولاً: أدوات جمع البيانات

1-الاستبيان:

تعتبر الاستبانة أداة مهمة في عملية جمع البيانات يعتمدها الباحث من أجل الإحاطة بجميع جوانب موضوعه عن طريق مجموعة أسئلة مدونة ومنظمة يتم طرحها على أفراد العينة

بغية التحقق من فرضيات البحث، ويتم تعريف الاستبيان على أنه: " تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ذلك أن صيغ الاجابات تحدد مسبقا هذا يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية واقامة مقارنات كمية ". (رقاني شريفة وصنقلي عائشة، الالتزام التنظيمي واثره على اداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم اجتماع تنظيم ، جامعة أدرار الجزائر، سنة 2020، ص 48).

لقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة باستخدام أداة الاستبيان موجه للموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي، ولاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة فقد تم تصميم استمارة استبيان (انظر الملحق رقم 01)، حيث يشتمل مفردات عينة الدراسة التي عبرت عن آرائها واتجاهاتها من خلال الإجابة على فقرات الأسئلة التي هي تعتبر أيضا مصدر رئيسي لجمع مثل هاته البيانات.

#### أ-مراحل إعداد الاستبيان:

تم الاستعانة في إعداد أسئلة الاستبيان، على الكتب والمراجع والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الخبرة العلمية والمدارك الشخصية لنا، من أجل وضع بعض الاسئلة في ظل الالتزام بالطريقة والمنهج العلمي المتبع،حيث تم مراعاة ما يلي:

- أن تكون الأسئلة بسيطة وواضحة.

- أن تكون الأسئلة تخدم وتسهل عملية اختبار الفرضيات الموضوعية.

#### ب-هيكل الاستبيان:

أحتوى الاستبيان على ثلاثون (30) سؤال توزعت كما يلي:

أولاً: البيانات الشخصية: تشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة متضمنة أربعة (04) أسئلة.

ثانياً: مدى حاجة الموارد البشرية للتكوين من أجل زيادة أدائهم الوظيفي: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع حاجة الموارد البشرية للتكوين من أجل زيادة أدائهم الوظيفي متضمن عشرة (10) أسئلة.

ثالثاً: مدى مساهمة الأساليب التكوينية في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع مساهمة الأساليب التكوينية في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية متضمن ستة (06) أسئلة.

رابعاً: مدى مساهمة المهارات المكتسبة خلال التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع مساهمة المهارات المكتسبة خلال التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية متضمن عشرة (10) أسئلة.  
والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أسئلة فقرات كل محور

الرقم	المحاور	عدد الفقرات
01	البيانات الشخصية	04
02	مدى حاجة الموارد البشرية للتكوين من أجل زيادة أدائهم الوظيفي	10
03	مدى مساهمة الأساليب التكوينية في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية	06
04	مدى مساهمة المهارات المكتسبة خلال التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية	10
لمجموع		30

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الاستبيان

الفرع الثاني: قياس صدق وثبات الاستبيان:

1-الصدق البنائي:

قمنا بحساب الصدق البنائي للاستبيان بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل ارتباط كل محور من محاور الاستبيان عن الدرجة الكلية للاستبيان، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS<sub>25</sub>) لحساب قيمة  $r$  لكل محور من المحاور، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يوضح قيمة  $r$  لحساب الصدق البنائي

المحاور	عدد أفراد العينة الاستطلاعية	قيمة معامل الارتباط $r$	مستوى الدلالة Sig	القرار
مدى حاجة الموارد البشرية للتكوين من أجل زيادة أدائهم الوظيفي	30	0.718	0.000	دالة إحصائية عند 0.01
مدى مساهمة الاساليب التكوينية في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية		0.665	0.000	دالة إحصائية عند 0.01
مدى مساهمة المهارات المكتسبة خلال التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية		0.764	0.000	دالة إحصائية عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (04): نجد أن قيمة معامل الارتباط للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان تتراوح بين (0.665-0.764) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن الاستبيان صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

## 2- الثبات (التناسق الداخلي للبنود ألفا كرو نباخ):

قمنا بحساب ثبات الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرو نباخ) بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS<sub>25</sub>)، النتائج مدونة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (05): يوضح قيمة ألفا كرو نباخ

المحاور	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرو نباخ	القرار
مدى حاجة الموارد البشرية للتكوين من أجل زيادة أدائهم الوظيفي	10	0.788	دالة إحصائياً
مدى مساهمة الاساليب التكوينية في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية	06	0.704	دالة إحصائياً
مدى مساهمة المهارات المكتسبة خلال التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية	10	0.765	دالة إحصائياً
الدرجة الكلية للاستبيان	26	0.777	دالة إحصائياً

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (05): نجد أن قيمة ألفا كرو نباخ للمحور الثاني مدى حاجة الموارد البشرية للتكوين من أجل زيادة أدائهم الوظيفي، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور الثاني تساوي 0.788 وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور الثاني، ونجد أن قيمة

ألفا كرو نباخ للمحور الثالث مدى مساهمة الاساليب التكوينية في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور الثالث تساوي 0.704 وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور الثالث، ونجد أن قيمة ألفا كرو نباخ للمحور الرابع مدى مساهمة المهارات المكتسبة خلال التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور الرابع تساوي 0.765 وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور الرابع، ونجد أن قيمة ألفا كرو نباخ للاستبيان ككل، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود الاستبيان تساوي 0.777، وهي علاقة موجبة بين البنود وبذلك يمكن القول بأن الاستبيان ثابت.

### الفرع الثالث: البرامج والأساليب الإحصائية

#### أ- البرامج الإحصائية:

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة الاستبيان، قمنا بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصاراً بـ: SPSS النسخة 25.

#### ب- الأساليب الإحصائية:

من أجل معالجة وتحليل بيانات المتحصل عليها، تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية نذكر منها:

1- معامل الارتباط بيرسون: هو معامل يقيس صدق الاستبيان من خلال تحديد مدى ارتباط

محاور الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان، ورمزه  $r$ .

2- اختبار ألفا كرو نباخ: ويستعمل للحكم على دقة القياس، من خلال تحديد مدى ثبات أداة القياس المتمثلة في الاستبانة.

3- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة توزيع البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

## المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

المطلب الأول: عرض نتائج البيانات الشخصية:

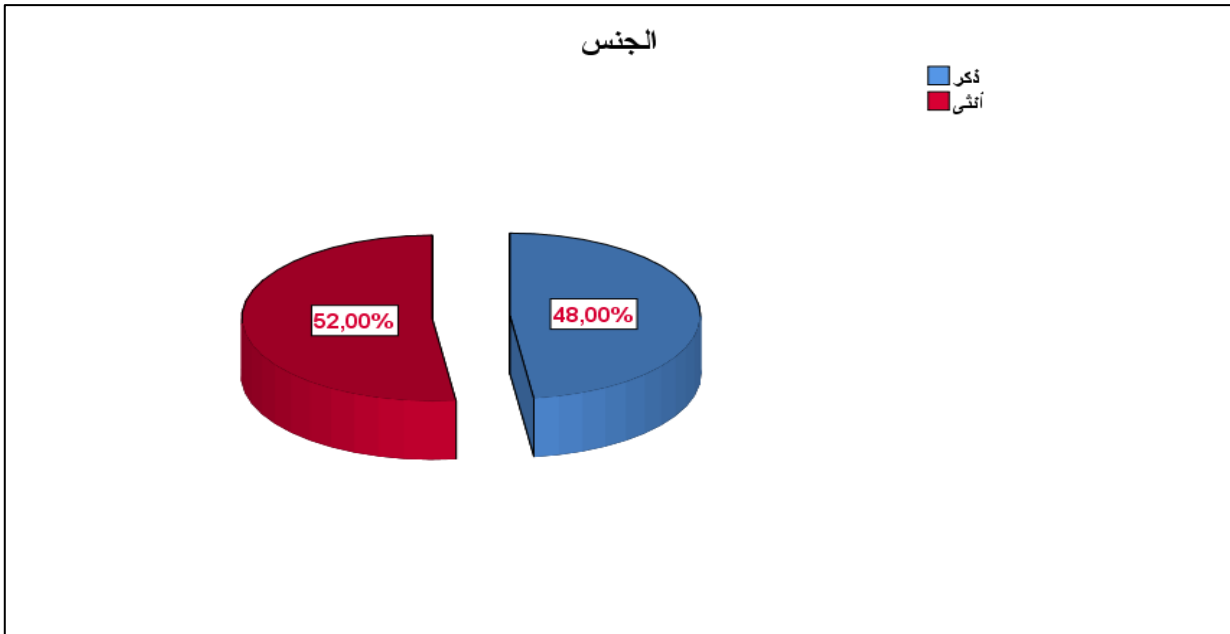
## 1-الجنس

الجدول رقم (06): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة %	التكرارات	الخيارات
48	48	ذكر
52	52	أنثى
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (01): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (06) والشكل البياني رقم (01): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من جنس الإناث وعددهن 52 مبحوثة بنسبة 52%، وهي النسبة الأعلى تليها نسبة المبحوثين من جنس الذكور وعددهم 48 مبحوث بنسبة 48% وهي النسبة الأدنى. ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي هم من جنس الإناث وهذا راجع إلى طبيعة المهنة.

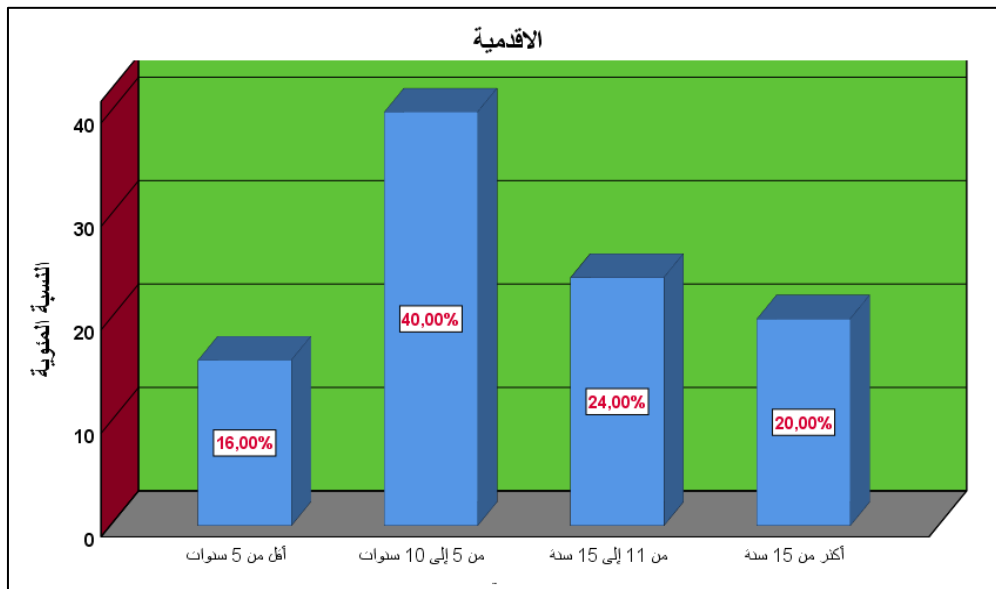
## 2-الاقدمية:

الجدول رقم (07): يمثل توزيع المبحوثين حسب الاقدمية:

الخيارات	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنوات	16	16
من 5 إلى 10 سنوات	40	40
من 11 إلى 15 سنة	24	24
أكثر من 15 سنة	20	20
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (02): يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (07) والشكل البياني رقم (02): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين اللذين لديهم أقدمية في العمل من 5 إلى 10 سنوات هم بنسبة 40% وعدددهم 40 مبحوث، وهي النسبة الاعلى تليها نسبة المبحوثين اللذين لديهم أقدمية في العمل من 11 إلى 15 سنة هم بنسبة 24% وعدددهم 24 مبحوث، تليها نسبة اللذين لديهم أقدمية في العمل أكثر من 15 سنة هم بنسبة 20% وعدددهم 20 مبحوث، تليها نسبة المبحوثين الذين لديهم أقدمية في العمل أقل من 5 سنوات هم بنسبة 16% وعدددهم 16 وهي النسبة الأدنى.

ومنه نستنتج أنأغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي، هم اللذين لديهم أقدمية في العمل من 5 إلى 10 سنوات، وهذا راجع إلى سلسلة التوظيفات الأخيرة في قطاع الصحة، مما جعلنا نجد هذه الفئة بكثرة.

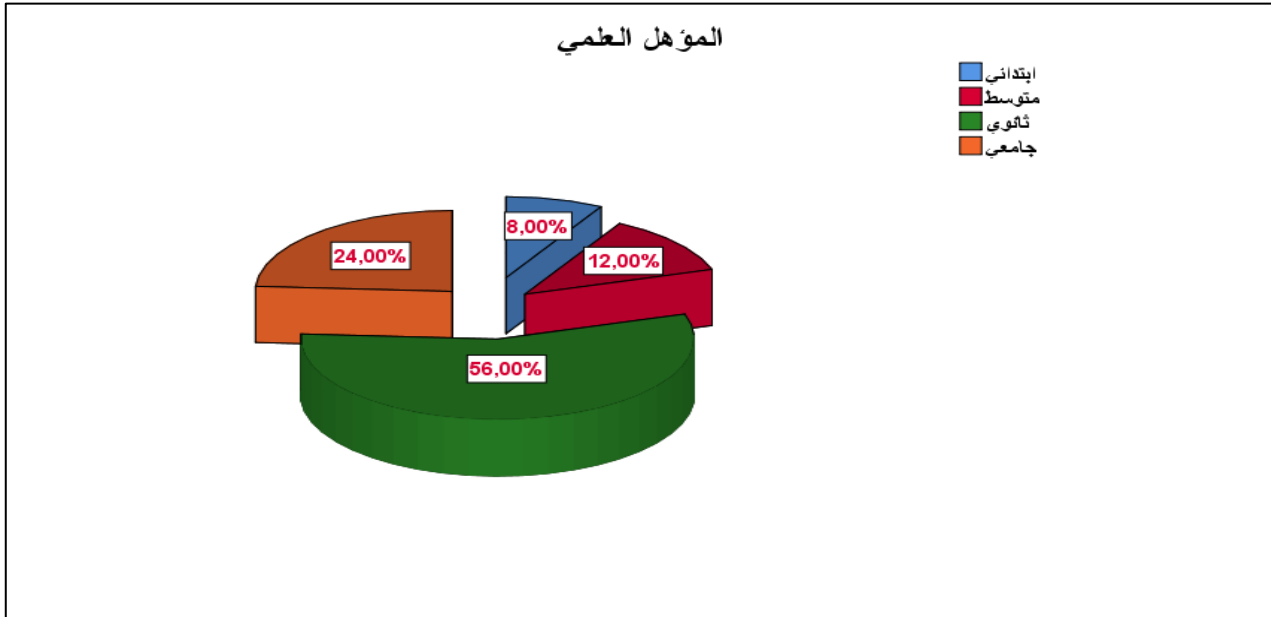
### 3- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (08): يمثل توزيع المبحوثين حسبالمؤهل العلمي

الخيارات	التكرارات	النسبة %
ابتدائي	8	8
متوسط	12	12
ثانوي	56	56
جامعي	24	24
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (03): يمثل توزيع المبحوثين حسبالمؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (03): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين ذوي المؤهل العلمي ثانوي هم بنسبة 56% وعددهم 56 مبحوث، وهي النسبة الاعلى تليها نسبة المؤهل العلمي جامعي بـ 24% وعددهم 24 مبحوث، تليها نسبة اللذين لديهم المؤهل العلمي متوسط هم بنسبة 12% وعددهم 12 مبحوث، تليها نسبة المبحوثين الذين مؤهلهم العلمي ابتدائي هم بنسبة 8% وعددهم 8 وهي النسبة الأدنى.

ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي، هم اللذين لديهم مؤهل علمي ثانوي، وهذا راجع إلى أن هذا المؤهل مطلوب في عملية التوظيف.

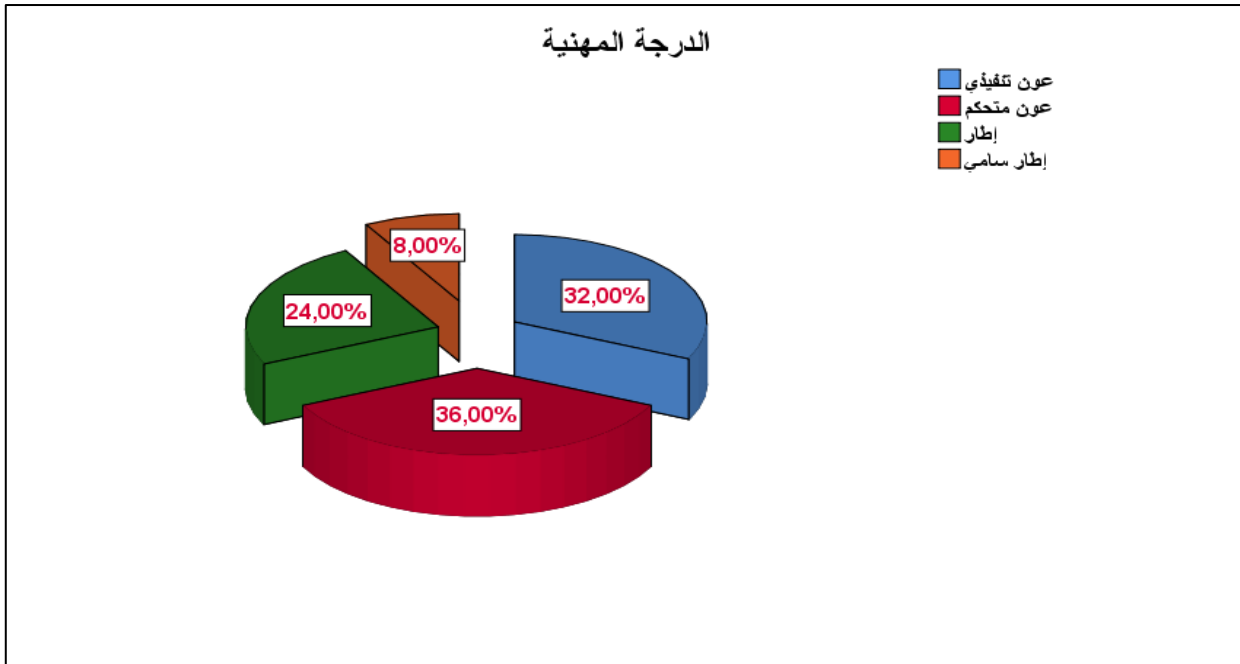
4-الدرجة المهنية:

الجدول رقم (09): يمثل توزيع المبحوثين حسبالدرجة المهنية

النسبة %	التكرارات	الخيارات
32	32	عون تنفيذي
36	36	عون متحكم
24	24	إطار
8	8	إطار سامي
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (04): يمثل توزيع المبحوثين حسبالدرجة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (04): نلاحظ تقارب أعلى نسبة كانت للمبحوثين ذوي الدرجة المهنية عون متحكم وعددهم 36 مبحوث بنسبة 36%، تليها نسبةنسبة 32% وعددهم 32 مبحوث ذوي الدرجة المهنية عون تنفيذي، تليها نسبة 24% وعددهم 24

مبحوث ذوي الدرجة المهنية إطار، تليها نسبة نسبة 8% وعدددهم 8 مبحوث ذوي الدرجة المهنية إطار سامي وهي أدنى نسبة.

ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي، هم ما بين الدرجتين المهيتين عون متحكم وعون تنفيذي بنسب عالية، وهذا راجع إلى احتياج المؤسسة الكبير إلى هاته الدرجتين المهيتين.

المطلب الثاني: عرض نتائج المحور الثاني مدى حاجة الموارد البشرية للتكوين من أجل زيادة أدائهم الوظيفي:

1- هل استفدت من تكوين خاص عند التحاقك بالمؤسسة:

الجدول رقم (10): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الأول

الخيارات	التكرارات	النسبة %
نعم	72	72
لا	28	28
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول رقم (10): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم على هل استفدت من تكوين خاص عند التحاقك بالمؤسسة كانوا بنسبة 72% وعدددهم 72 مبحوث، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا بلا على هل استفدت من تكوين خاص عند التحاقك بالمؤسسة هم بنسبة 28% وعدددهم 28 مبحوث، وهي النسبة الأدنى. ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي استفادوا من تكوين خاص عند التحاقهم بالمؤسسة، ويمكن تفسير ذلك على أن أفراد العينة معظمهم لديهم شهادات تكوينية ساهمت في التحاقهم بالمؤسسة.

2- هل ترى أن التكوين المستمر ضروري لك؟

الجدول رقم (11): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الثاني

النسبة %	التكرارات	الخيارات
80	80	نعم
20	20	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول رقم (11): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم على هل ترى أن التكوين المستمر ضروري لك؟ كانوا بنسبة 80% وعدددهم 80 مبحوث، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا بلا على هل ترى أن التكوين المستمر ضروري لك؟ هم بنسبة 20% وعدددهم 20 مبحوث، وهي النسبة الأدنى.

ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي، يرون أن التكوين المستمر ضروري لهم، ويمكن تفسير ذلك على أن أفراد العينة يرغبون في استمرارية تكوينهم.

3- هل ترى أنه من الضروري أن تجري المؤسسة سبر لأراء الموظفين قبل أن تدمجهم في دورة تكوينية ؟

الجدول رقم (12): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الثالث

النسبة %	التكرارات	ث
68	68	نعم
32	32	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (12): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم على هل ترى انه من الضروري أن تجري المؤسسة سبر لأراء الموظفين قبل أن تدمجهم في دورة تكوينية؟ كانوا بنسبة 68% وعدددهم 68 مبحوث، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا بلا على هل ترى انه من الضروري أن تجري المؤسسة سبر لأراء الموظفين قبل أن تدمجهم في دورة تكوينية؟ هم بنسبة 32% وعدددهم 32 مبحوث، وهي النسبة الأدنى. ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي يرون أنه من الضروري أن تجري المؤسسة سبر لأراء الموظفين قبل أن تدمجهم في دورة تكوينية، ويمكن تفسير ذلك على أن أفراد العينة لديهم رغبة في معرفة زمن ومدة ونمط وسبب تكوينهم.

4- هل تعتقد ان الهدف من تكوينك كان:

الجدول رقم (13): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الرابع

النسبة %	التكرارات	ث
68	68	لزيادة وتحسين الأداء
32	32	لأكتساب مهارات جديدة
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول رقم (13): الذي يوضح أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا على هل تعتقد ان الهدف من تكوينك، كانت للخيار لزيادة وتحسين الأداء بنسبة 68% وعدددهم 68 مبحوث، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا على الخيار لأكتساب مهارات جديدة هم بنسبة 32% وعدددهم 32 مبحوث.

ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي، في اعتقادهم أن الهدف من التكوين يزيد في تحسين الأداء، هذا ما يفسر أن جل المبحوثين مع فكرة أن التكوين يرفع الأداء.

5- هل الاستفادة من الدورات تكوينية تقوي لديك الرغبة والدافعية للعمل ؟

الجدول رقم (14): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الخامس

النسبة %	التكرارات	الخيارات
72	72	نعم
28	28	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول رقم (14): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم على هل الاستفادة من الدورات تكوينية تقوي لديك الرغبة والدافعية للعمل؟ كانوا بنسبة 72% وعدددهم 72 مبحوث، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا بلا على هل الاستفادة من الدورات تكوينية تقوي لديك الرغبة والدافعية للعمل ؟ هم بنسبة 28% وعدددهم 28 مبحوث، وهي النسبة الأدنى.

ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي يرون أنهم يستفيدون من الدورات تكوينية لأنها تقوي لديهم الرغبة والدافعية للعمل.

6- هل تمتلك القدرة على تطبيق المعرفة التي اكتسبتها من خلال التكوين المستمر في مجال عملك ؟

الجدول رقم (15): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال السادس

الخيارات	التكرارات	النسبة %
نعم	76	76
لا	24	24
المجموع	100	100

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول رقم (15): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين الذين أجابوا بنعم على هل تمتلك القدرة على تطبيق المعرفة التي اكتسبتها من خلال التكوين المستمر في مجال عملك؟ كانوا بنسبة 76% وعددهم 76 مبحوث، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا على هل تمتلك القدرة على تطبيق المعرفة التي اكتسبتها من خلال التكوين المستمر في مجال عملك؟ هم بنسبة 24% وعددهم 24 مبحوث، وهي النسبة الأدنى. ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الواديملكون القدرة على تطبيق ما اكتسبوه من خلال تكوينهم المستمر في عملهم، ويمكن تفسير ذلك على أن المبحوثين يجسدون معارفهم التكوينية في أرض الواقع.

7- هل ترى ان الدورات التكوينية تساعدك على:

الجدول رقم (16): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال السابع

الخيارات	التكرارات	النسبة %
التحكم في الوسائل التقنية	24	24
السرعة في انجاز العمل	20	20
الوقاية من حوادث العمل	24	24
الدقة في أداء المهام	32	32
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول رقم (16): الذي يوضح أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا على هل ترى ان الدورات التكوينية تساعدك على. كانت للخيار الدقة في أداء المهام بنسبة 32% وعددهم 32 مبحوث، تليها تساوي النسبتين للمبحوثين اللذين أجابوا على الخياران التحكم في الوسائل التقنية والوقاية من حوادث العمل بنسبة 24% وعددهم 24 مبحوث، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا على الخيار السرعة في انجاز العمل هم بنسبة 20% وعددهم 20 مبحوث.

ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي يرون أن الدورات التكوينية تساعدكم على الدقة في أداء مهامهم، هذا ما يفسر أن جل المبحوثين يربطون تكوينهم بدقتهم في أداء عملهم.

8- بالنسبة للمعارف التي تحصلت عليها خلال الدورات التكوينية هل يبدو عملك الحالي:

الجدول رقم (17): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الثامن

الخيارات	التكرارات	النسبة %
صعب	28	28
سهل	52	52
لا علاقة بالتكوين	12	12
لا أدري	8	8
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول رقم (17): الذي يوضح أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا على بالنسبة للمعارف التي تحصلت عليها خلال الدورات التكوينية هل يبدو عملك الحالي. كانت للخيار سهل بنسبة 52% وعدددهم 52 مبحوث، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا على الخيار صعب هم بنسبة 28% وعدددهم 28 مبحوث. تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا على الخيار لا علاقة بالتكوين هم بنسبة 12% وعدددهم 12 مبحوث، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا على الخيار لا أدري هم بنسبة 8% وعدددهم 8 مبحوث..

ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي يرون أن سهولة عملهم الحالي كانت نتيجة للمعارف التي تحصل عليها خلال الدورات التكوينية، هذا ما يفسر أن جل المبحوثين لديهم سهولة في عملهم الحالي ويعود الفضل للدورات التكوينية.

9- هل ترغب في الاستفادة من دورة تكوينية جديدة؟

الجدول رقم (18): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال التاسع

الخيارات	التكرارات	النسبة %
نعم	72	72
لا	28	28
المجموع	100	100

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول رقم (18): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم على هل ترغب في الاستفادة من دورة تكوينية جديدة؟ كانوا بنسبة 72% وعدددهم 72 مبحوث، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا بلا على هل ترغب في الاستفادة من دورة تكوينية جديدة؟ هم بنسبة 28% وعدددهم 28 مبحوث، وهي النسبة الأدنى. ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الواديبيرغبون في الاستفادة من دورات تكوينية جديدة، ويمكن تفسير ذلك على أن أفراد العينة متشوقون لدورات تكوينية جديدة.

10- تتسم برامج التكوين في مؤسستك بالانتظام والجدية ؟

الجدول رقم (19): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال العاشر

الخيارات	التكرارات	النسبة %
نعم	68	68
لا	32	32
المجموع	100	100

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (19): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم على تتسم برامج التكوين في مؤسستك بالانتظام والجدية؟ كانوا بنسبة 68% وعدددهم 68 مبحوث، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا بلا على تتسم برامج التكوين في مؤسستك بالانتظام والجدية؟ هم بنسبة 32% وعدددهم 32 مبحوث، وهي النسبة الأدنى. ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي يرون أن التكوين داخل المؤسسة يتسم بالجدية والانتظام، ويمكن تفسير ذلك أن المبحوثين يؤكدون على أن برامج التكوين في المؤسسة طابعها صارم.

المطلب الثالث: عرض نتائج المحور الثالث مدى مساهمة الاساليب التكوينية في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية:

### 1- كيف يتم اختيار المتكولين؟

الجدول رقم (20): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الحادي عشر

النسبة %	التكرارات	الخيارات
60	60	على أساس احتياجات المؤسسة
32	32	كلما طلبت التكوين
8	8	أخرى
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول رقم (20): الذي يوضح أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا على كيف يتم اختيار المتكولين؟ كانت للخيار على أساس احتياجات المؤسسة بنسبة 60% وعدددهم 60 مبحوث، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا على الخيار كلما طلبت التكوين هم بنسبة 32% وعدددهم 32 مبحوث. تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا على الخيار أخرى هم بنسبة 8% وعدددهم 8 مبحوثين.

ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الواديرون أن اختيار المتكويين يتم على اساس احتياجات المؤسسة، هذا ما يفسر أن جل المبحوثين يكون تكوينهم وفق احتياجات المؤسسة.

2- ما هو الأسلوب التكويني الذي تفضله ؟

الجدول رقم (21): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الثاني عشر

النسبة %	التكرارات	الخيارات
32	32	التكوين النظري
68	68	التكوين التطبيقي
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول رقم (21): الذي يوضح أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا على ما هو الأسلوب التكويني الذي تفضله؟ كانت للخيار التكوين التطبيقي بنسبة 68% وعدددهم 68 مبحوث، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا على الخيار التكوين النظري هم بنسبة 32% وعدددهم 32 مبحوث.

ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادييفضلون أسلوب التكوين التطبيقي على الأسلوب النظري، هذا ما يفسر أن معظم المبحوثين لديهم الرغبة في اكتساب المهارة في العمل عن طريق التكوين التطبيقي.

3- هل تعمل المؤسسة على تكوين العمال بطريقة مستمرة ؟

الجدول رقم (22): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الثالث عشر

النسبة %	التكرارات	الخيارات
68	68	نعم
32	32	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول رقم (22): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم على هل تعمل المؤسسة على تكوين العمال بطريقة مستمرة؟ كانوا بنسبة 68% وعدددهم 68 مبحوث، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا بلا على هل تعمل المؤسسة على تكوين العمال بطريقة مستمرة؟ هم بنسبة 32% وعدددهم 32 مبحوث، وهي النسبة الأدنى. ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي يرون أن المؤسسة دائما تعمل على تكوين عمالها بطريقة مستمرة، ويمكن تفسير ذلك على أن المؤسسة حريصة على استمرارية تكوين المبحوثين.

4- هل تفضل أن تتلقى التكوين ؟

الجدول رقم (23): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الرابع عشر

النسبة %	التكرارات	الخيارات
44	44	داخل المؤسسة
56	56	خارج المؤسسة
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (23): الذي يوضح أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا على هل تفضل أن تتلقى التكوين؟ كانت للخيار خارج المؤسسة بنسبة 56% وعددهم 56 مبحوث، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا على الخيار داخل التكوين هم بنسبة 44% وعددهم 44 مبحوث.

ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي يفضلون تلقي تكوينهم خارج المؤسسة، هذا ما يفسر أن معظم المبحوثين قد يكونوا يبحثون عن تغيير روتين المؤسسة اليومي.

5- هل طبيعة عملك تفرض عليك استخدام التكنولوجيا الحديثة ؟

الجدول رقم (24): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الخامس عشر

النسبة %	التكرارات	الخيارات
84	84	نعم
16	16	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول رقم (24): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم على هل طبيعة عملك تفرض عليك استخدام التكنولوجيا الحديثة؟ كانوا بنسبة 84% وعددهم 84 مبحوث، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا بلا على هل طبيعة عملك تفرض عليك استخدام التكنولوجيا الحديثة؟ هم بنسبة 16% وعددهم 16 مبحوث، وهي النسبة الأدنى.

ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي يصرحون أن طبيعة عملهم تفرض عليهم استخدام التكنولوجيا الحديثة، ويمكن تفسير ذلك على أفراد العينة كيفون التكنولوجيا الحديثة مع طبيعة عملهم.

## 6- هل التغيير التكنولوجي هو محور التكوين في

الجدول رقم (25): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال السادس عشر

النسبة %	التكرارات	الخيارات
64	64	نعم
36	36	لا
100	100	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول رقم (25): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم على هل التغيير التكنولوجي هو محور التكوين في مؤسستك؟ كانوا بنسبة 64% وعدددهم 64 مبحوث، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا بلا على هل التغيير التكنولوجي هو محور التكوين في مؤسستك؟ هم بنسبة 36% وعدددهم 36 مبحوث، وهي النسبة الأدنى. ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي يرون أن التغيير التكنولوجي هو محور التكوين في المؤسسة، هذا ما يفسر بأن معظم المبحوثين متفقون مع هذا الطرح.

المطلب الرابع: عرض نتائج المحور الرابع مدى مساهمة المهارات المكتسبة خلال التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية:

1- ما هو تقييمك لعملك بعد إجراء التكوين ؟

الجدول رقم (26): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال السابع عشر

النسبة %	التكرارات	الخيارات
36	36	زادت من ثقتك بقدراتك المهنية
28	28	انخفضت نسبة أخطائك المهنية
20	20	زادت درجة رضاك عن العمل
16	16	قلصت من جهدك المبذول في أداء المهام
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول رقم (26): الذي يوضح أن أعلى نسبة كانت لأغلبية الباحثين الذين أجابوا على ما هو تقييمك لعملك بعد إجراء التكوين؟ كانت للخيار زادت من ثقتك بقدراتك المهنية بنسبة 36% وعدددهم 36 مبحوث، تليها نسبة الباحثين الذين أجابوا على الخيار انخفضت نسبة أخطائك المهنية هم بنسبة 28% وعدددهم 28 مبحوث. تليها نسبة الباحثين الذين أجابوا على الخيار زادت درجة رضاك عن العمل هم بنسبة 20% وعدددهم 20 مبحوث، تليها نسبة الباحثين الذين أجابوا على الخيار قلصت من جهدك المبذول في أداء المهام هم بنسبة 16% وعدددهم 16 مبحوث.. ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي الذين يرون أن بعد تقييمهم لعملم بعد تكوينهم زاد من ثقتهم بأنفسهم، هذا ما يفسر أن معظمهم اكتسبوا الثقة بالنفس بعدما أجروا التكوين.

2- هل كنت تعرف أهداف التكوين الذي شاركت فيه ؟

الجدول رقم (27): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الثامن عشر

النسبة %	التكرارات	الخيارات
72	72	نعم
28	28	لا
100	100	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول رقم (27): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم على هل كنت تعرف أهداف التكوين الذي شاركت فيه؟ كانوا بنسبة 72% وعدددهم 72 مبحوث، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا بلا على هل كنت تعرف أهداف التكوين الذي شاركت فيه؟ هم بنسبة 28% وعدددهم 28 مبحوث، وهي النسبة الأدنى. ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي لديهم معرفة مسبقة على أهداف لذي يشاركون فيه، ويمكن تفسير ذلك على أن جل المبحوثين يطلعون على أهداف تكوينهم قبل المشاركة فيه.

3- هل يسمح التكوين باكتساب معارف نظرية وتطبيقية ؟

الجدول رقم (28): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال التاسع عشر

النسبة %	التكرارات	الخيارات
56	56	نعم
44	44	لا
100	100	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (28): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين الذين أجابوا بنعم على هل يسمح التكوين باكتساب معارف نظرية وتطبيقية؟ كانوا بنسبة 56% وعدددهم 56 مبحوث، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا على هل يسمح التكوين باكتساب معارف نظرية وتطبيقية؟ هم بنسبة 44% وعدددهم 44 مبحوث، وهي النسبة الأدنى. ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي يرون أن التكوين يكسبهم معارف نظرية وتطبيقية، ويمكن تفسير ذلك على أن معظم أفراد العينة استفادوا من معارف نظرية وتطبيقية من خلال التكوين.

4- هل ترغب في الاستفادة من الفترات التكوينية للتخصص أكثر في عملك؟

الجدول رقم (29): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال العشرون

الخيارات	التكرارات	النسبة %
نعم	76	76
لا	24	24
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول رقم (29): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين الذين أجابوا بنعم على هل ترغب في الاستفادة من الفترات التكوينية للتخصص أكثر في عملك؟ كانوا بنسبة 76% وعدددهم 76 مبحوث، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا على هل ترغب في الاستفادة من الفترات التكوينية للتخصص أكثر في عملك؟ هم بنسبة 24% وعدددهم 24 مبحوث، وهي النسبة الأدنى.

ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي يرغبون في الاستفادة من الفترات التكوينية للتخصص أكثر في عملهم؟، ويمكن تفسير ذلك معظم المبحوثين يبحثون عن تكوين حسب تخصصهم في العمل.

5- هل ترى أن التكوين يساهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة

الجدول رقم (30): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الواحد والعشرون

الخيارات	التكرارات	النسبة %
نعم	76	76
لا	24	24
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول رقم (30): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم على هل ترى أن التكوين يساهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة؟ كانوا بنسبة 76% وعددهم 76 مبحوث، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا بلا على هل ترى أن التكوين يساهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة؟ هم بنسبة 24% وعددهم 24 مبحوث، وهي النسبة الأدنى.

ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي يرون أن التكوين يساهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة، ويمكن تفسير ذلك على أن أفراد العينة يقرون على أن تحسين ورفع الأداء وزيادة الكفاءة لا يكون إلى بالتكوين.

6- هل يتم تشجيع العاملين على تحسين أدائهم

الجدول رقم (31): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الثاني والعشرون

الخيارات	التكرارات	النسبة %
نعم	84	84
لا	16	16
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (31): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم على هل يتم تشجيع العاملين على تحسين أدائهم؟ كانوا بنسبة 84% وعدددهم 84 مبحوث، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا بلا على هل يتم تشجيع العاملين على تحسين أدائهم؟ هم بنسبة 16% وعدددهم 16 مبحوث، وهي النسبة الأدنى.

ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي يرون أنه يتم تشجيع العاملين على تحسين أدائهم، ويمكن تفسير ذلك على أن معظم أفراد العينة لديهم أهمية داخل مؤسستهم.

#### 7- هل يتم تحديد الاحتياجات التكوينية لكل عامل بعد إجراء عملية الأداء

الجدول رقم (32): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الثالث والعشرون

النسبة %	التكرارات	الخيارات
64	64	نعم
36	36	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول رقم (32): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم على هل يتم تحديد الاحتياجات التكوينية لكل عامل بعد إجراء عملية الأداء؟ كانوا بنسبة 64% وعدددهم 64 مبحوث، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا بلا على هل يتم تحديد الاحتياجات التكوينية لكل عامل بعد إجراء عملية الأداء؟ هم بنسبة 36% وعدددهم 36 مبحوث، وهي النسبة الأدنى.

ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي يرون أنه يتم تحديد الاحتياجات التكوينية لكل عامل بعد إجراء عملية الأداء،

ويمكن تفسير ذلك على أن معظم المبحوثين متفقون بأن المؤسسة تقوم بتقييم أداء العامل من أجل تحديد احتياجاته التكوينية.

### 8- هل شاركت في إعداد مخططات التكوين

الجدول رقم (33): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الرابع والعشرون

النسبة %	التكرارات	الخيارات
12	12	نعم
88	88	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول رقم (33): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بلا على هل شاركت في إعداد مخططات التكوين؟ كانوا بنسبة 88% وعدددهم 88 مبحوث، وهي أعلى نسبة، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا بنعم على هل شاركت في إعداد مخططات التكوين؟ هم بنسبة 12% وعدددهم 12 مبحوث، وهي النسبة الأدنى.

ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي أجابوا على عدم مشاركتهم في إعداد مخططات التكوين، ويمكن تفسير ذلك بأن التخطيط للتكوين يخص فقط المؤسسة وحدها.

9- هل وقعت لك حوادث أو مشاكل عمل بعد ان تلقيت التكوين

الجدول رقم (34): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال الخامس والعشرون

النسبة %	التكرارات	الخيارات
80	80	نعم
20	20	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول رقم (34): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم على هل وقعت لك حوادث أو مشاكل عمل بعد ان تلقيت التكوين؟ كانوا بنسبة 80% وعدددهم 80 مبحوث، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا بلا على هل وقعت لك حوادث أو مشاكل عمل بعد ان تلقيت التكوين؟ هم بنسبة 20% وعدددهم 20 مبحوث، وهي النسبة الأدنى.

ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الواديصرحوا بأنهم قد وقعت لهم مشاكل عمل بعد تلقيهم التكوين، ويمكن تفسير ذلك على أن أفراد العينة غير مندمجين بشكل صحيح في مجال عملهم.

10- هل البرامج التكوينية التي شاركت فيها كانت موافقة لحاجتك التكوينية وحققت الاهداف المرجوة منها بشكل جيد.

الجدول رقم (35): يمثل توزيع الإجابات حول السؤال السادس والعشرون

النسبة %	التكرارات	الخيارات
84	84	نعم
16	16	لا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (35): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم على هل البرامج التكوينية التي شاركت فيها كانت موافقة لحاجتك التكوينية وحقت الاهداف المرجوة منها بشكل جيد؟ كانوا بنسبة 84% وعدددهم 84 مبحوث، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا بلا على هل البرامج التكوينية التي شاركت فيها كانت موافقة لحاجتك التكوينية وحقت الاهداف المرجوة منها بشكل جيد؟ هم بنسبة 16% وعدددهم 16 مبحوث، وهي النسبة الأدنى.

ومنه نستنتج أن أغلبية عينتنا من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي صرحوا على أن البرامج التكوينية التي شاركوا فيها كانت موافقة لحاجتهم التكوينية وحقت الأهداف المرجوة منها بشكل جيد، ويمكن تفسير ذلك على أن معظم المبحوثين لديهم توافق بينهم وبين البرامج التكوينية وحقت أهدافهم.

#### المطلب الخامس: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات

##### 1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أن: " حاجة الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي للتكوين من أجل زيادة أدائهم الوظيفي كبيرة"، نلاحظ من خلال نتائج الجداول رقم:(10-11 - 12-13-14-15 - 16 - 17-18-19)، الخاصة بعرض وتحليل نتائج عبارات المحور الثاني والتي جاءت كالاتي:

✓ من خلال النتائج تبين لنا أن نسبة 72% من المبحوثين استفادوا من تكوين خاص عند التحاقهم بالمؤسسة.

✓ يتضح من خلال النتائج أن نسبة 80% من المبحوثين يرون أن التكوين المستمر ضروري لهم.

✓ تبين لنا نسبة 68% من المبحوثين يرون أنه من الضروري أن تجري المؤسسة سبر للآراء الموظفين قبل أن تدمجهم في دورة تكوينية.

- ✓ أكدت لنا نسبة 68% من المبحوثين يرون أن في اعتقادهم أن الهدف من التكوين يزيد في تحسين الأداء.
  - ✓ تبين لنا نسبة 72% من المبحوثين يرون أن يرون أنهم يستفيدون من الدورات تكوينية لأنها تقوي لديهم الرغبة والدافعية للعمل.
  - ✓ يتضح من خلال النتائج أن نسبة 76% من المبحوثين يرون بأنهم يملكون القدرة على تطبيق ما اكتسبوه من خلال تكوينهم المستمر في عملهم.
  - ✓ أكدت لنا نسبة 32% من المبحوثين يرون بأن الدورات التكوينية تساعدهم على الدقة في أداء مهامهم.
  - ✓ من خلال النتائج تبين لنا أن نسبة 52% من المبحوثين يرون بأن سهولة عملهم الحالي كانت تنجية للمعارف التي تحصل عليها خلال الدورات التكوينية.
  - ✓ من خلال النتائج تبين لنا أن نسبة 52% من المبحوثين يرون بأن يرغبون في الاستفادة من دورات تكوينية جديدة.
  - ✓ من خلال النتائج تبين لنا أن نسبة 52% من المبحوثين يرون بأن التكوين داخل المؤسسة يتسم بالجدية والانتظام
- من خلال هذه النتائج يتضح أن هنا كحاجة للموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي للتكوين من أجل زيادة أدائهم الوظيفي، ومنه نقول إن الفرضية الأولى محققة، إذا قبل الفرضية الجزئية الأولى القائلة بأنه: " حاجة الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي للتكوين من أجل زيادة أدائهم الوظيفي كبيرة"، وتتمثل هذه الاحتياجات في أن التكوين المستمر ضروري لهم، فهم يرون أنه من الضروري أن تجري المؤسسة سبر لأراء الموظفين قبل أن تدمجهم في دورة تكوينية، وأم الدورات التكوينية تساعدهم على الدقة في أداء مهامهم، فهم يرغبون في الاستفادة من دورات تكوينية جديدة، وكل هذه المؤشرات تدل على أن عينة الدراسة يوجد لديها الحاجة إلى للتكوين من أجل زيادة أدائهم الوظيفي.

## 2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أن: " مساهمة الاساليب التكوينية في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي عالية "، نلاحظ من خلال نتائج الجداول رقم: (20-21 - 22-23-24-25)، الخاصة بعرض وتحليل نتائج عبارات المحور والتي جاءت كالآتي:

✓ من خلال النتائج تبين لنا أن نسبة 60% من المبحوثين يرون أن اختيار المتكويين يتم على اساس احتياجات المؤسسة.

✓ يتضح من خلال النتائج أن نسبة 68% من المبحوثين يفضلون أسلوب التكوين التطبيقي على الأسلوب النظري.

✓ تبين لنا نسبة 68% من المبحوثين يرون أن المؤسسة دائما تعمل على تكوين عمالها بطريقة مستمرة.

✓ أكدت لنا نسبة 56% من المبحوثين يفضلون تلقي تكوينهم خارج المؤسسة.

✓ تبين لنا نسبة 84% من المبحوثين يرون بأن طبيعة عملهم تفرض عليهم استخدام التكنولوجيا الحديثة.

✓ تبين لنا نسبة 64% من المبحوثين يرون أن التغيير التكنولوجي هو محور التكوين في المؤسسة

من خلال هذه النتائج يتضح أن هناك مساهمة عالية للأساليب التكوينية في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية، ومنه نقول إن الفرضية الجزئية الثانية محققة، إذا نقبل الفرضية الجزئية انية القائلة بأنه: " مساهمة الاساليب التكوينية في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي عالية"، وتتمثل هذه المساهمة من خلال أن اختيار المتكويين يتم على اساس احتياجات المؤسسة، بحيث عينة الدراسة يفضلون أسلوب التكوين التطبيقي على الأسلوب النظري، فهم يرون أن المؤسسة دائما تعمل على تكوين عمالها بطريقة مستمرة، بالإضافة إلى انهم يفضلون تلقي تكوينهم

خارج المؤسسة، وأن طبيعة عملهم تفرض عليهم استخدام التكنولوجيا الحديثة، فهم يرون أن التغيير التكنولوجي هو محور التكوين في المؤسسة، وكل هذه المؤشرات تدل على أن مساهمة الاساليب التكوينية في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي عالية.

### 3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أن: " مساهمة المهارات المكتسبة خلال التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي عالية "، نلاحظ من خلال نتائج الجداول رقم: (26- 27- 28- 29- 30- 31- 32- 33- 34- 35)، الخاصة بعرض وتحليل نتائج عبارات المحور الرابع والتي من خلال النتائج تبين لنا أن نسبة 36% من المبحوثين يرون أن بعد تقييمهم لعملهم بعد تكوينهم زاد من ثقتهم بأنفسهم.

✓ يتضح من خلال النتائج أن نسبة 72% من المبحوثين لديهم معرفة مسبقة على أهداف تكوينهم الذي يشاركون فيه.

✓ تبين لنا نسبة 56% من المبحوثين يرون أن التكوين يكسبهم معارف نظرية وتطبيقية.

✓ أكدت لنا نسبة 76% من المبحوثين يرغبون في الاستفادة من الفترات التكوينية للتخصص أكثر في عملهم.

✓ تبين لنا نسبة 76% من المبحوثين يرون أن التكوين يساهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة.

✓ تبين لنا نسبة 84% من المبحوثين يرون أنه يتم تشجيع العاملين على تحسين أدائهم.

✓ تبين لنا نسبة 64% من المبحوثين يرون أنه يتم تحديد الاحتياجات التكوينية لكل عامل بعد إجراء عملية الأداء.

✓ تبين لنا نسبة 80% من المبحوثين صرحوا بأنهم قد وقعت لهم مشاكل عمل بعد تلقيهم التكوين.

✓ تبين لنا نسبة 84% من المبحوثين صرحوا على أن البرامج التكوينية التي شاركوا فيها كانت موافقة لحاجتهم التكوينية وحقت الاهداف المرجوة منها بشكل جيد.

من خلال هذه النتائج يتضح أن هناك مساهمة المهارات المكتسبة خلال التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي عالية، ومنه نقول إن الفرضية الجزئية الثانية محققة، إذا نقبل الفرضية الجزئية الثانية القائلة بأنه: " مساهمة المهارات المكتسبة خلال التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي عالية "، وتتمثل هذه المساهمة من خلال أن اختيار المتكويين يتم تقييمهم لعملهم بعد تكوينهم زاد من ثقتهم بأنفسهم، بحيث عينة الدراسة لديهم معرفة مسبقة على أهداف تكوينهم الذي يشاركون فيه، فهم يرون أن التكوين يكسبهم معارف نظرية وتطبيقية، بالإضافة إلى أنهم يرغبون في الاستفادة من الفترات التكوينية للتخصص أكثر في عملهم، وأن التكوين يساهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة، يرون أنه يتم تحديد الاحتياجات التكوينية لكل عامل بعد إجراء عملية الأداء، بحيث صرحوا على أن البرامج التكوينية التي شاركوا فيها كانت موافقة لحاجتهم التكوينية وحقت الاهداف المرجوة منها بشكل جيد، وكل هذه المؤشرات تدل على مساهمة المهارات المكتسبة خلال التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي عالية.

#### 4- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أن: " يوجد دور للتكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي"،

من خلال اجابتنا على الفرضيات الجزئية الثلاثة اتضح أن:

- حاجة الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي للتكوين من أجل زيادة أدائهم الوظيفي كبيرة.

- مساهمة الاساليب التكوينية في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي عالية.
- مساهمة المهارات المكتسبة خلال التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الوادي عالية.

#### الإقتراحات:

- من خلال النتائج المستوحاة من هذه الدراسة ارتأينا تقديم بعض الحلول المقترحة :
- يجب مراعاة الجدية والانتظام في برمجة الدورات التكوينية .
- يجب مراعاة الاحتياجات المهنية للموظفين عند إعداد البرامج التكوينية .
- يجب أن تجرى الدورات التكوينية بصفة مستمرة .
- يجب التركيز على محور التقنيات التكنولوجية الحديثة في البرامج التكوينية .
- يجب السماح لأفراد المؤسسة بالمشاركة في إعداد مخططات التكوين .
- يجب تعميم الاستفادة من الدورات التكنولوجية لتشمل جميع عمال وموظفي المؤسسة وعدم اقتصرها على الإطارات فقط .
- يجب السماح للمؤسسة على المستوى المحلي بالمبادرة بإجراء دورات تكنولوجية تتوافق مع احتياجاتها واحتياجات موظفيها، وعدم إلزامها بالاكتماء بتنفيذ الدورات التكوينية التي تتم إعدادها على المستوى المركزي.

### خلاصة الفصل:

وقد تبين لنا بأن للتكوين الدور الهام والفعال في تنمية وترقية الأداء والكفاءة لدى الموارد البشرية في المؤسسة ولذلك فإنها (أي المؤسسة) تعمل على تشجيع أفرادها على تحسين أدائهم. كما أنها تقوم ببرمجة دورات تكوينية لأعداد والتحضير مستخدميها من أجل تمكينهم من أداء مهامهم بكل فعالية.

خاتمة

ومن خلال دراستنا هذه و التي تمحورت حول دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة، تبين لنا أنه إضافة إلى الدور الذي يلعبه التكوين في تنمية المهارات والمعلومات وتطوير القدرات وتعديل الاتجاهات لدى الفاعلين في المؤسسة نجد ايضا أن للتكوين دورا فعالا في المؤسسة إداريا و إنتاجيا ، و يبرز هذا الدور للتكوين بصفة خاصة في تذليل وتسهيل الكثير من العقبات التي تواجهها نتيجة لنموها وتضخم أعمالها وتعتقد أساليبها الإدارية فهو يعمل على خلق الاستمرار في بيئة العمل

وهذا ما لمسناه كذلك من النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة و التي تؤكد في معظمها على أهمية التكوين بالنسبة للعاملين في المؤسسة ، مما يؤكد على إثبات كل فرضيات البحث .

كما تتجلى لنا من خلال ذلك كله الحاجة الماسة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تستدعي تكوين العاملين على استخدامها من أجل زيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف المرجوة.

قائمة المصادر

والمراجع

1- الكتب:

- أحمد بن مرسلي ، "مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال" ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- احمد ماهر . ادارة الموارد البشرية. الدار الجامعية. مصر . 2007.
- احمد ماهر . ادارة الموارد البشرية. ط 5، مركز التنمية الادارية.مصر.1998 .
- (ابراهيم محمد المحاسنة. ادارة وتقييم الاداء الوظيفي.2013 .
- بلقاسم سلاطونية، حسان الجيلالي ، " المناهج الأساسية في البحوث الإجتماعية " ، الطبعة الاولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر 2012 .
- جمال الدين لعويسات، "السلوك التنظيمي والتطوير الاداري " ، دار هرمة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2003 .
- 4-حسن راوية محمد "إدارة الموارد البشرية "، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر .
- 5-حسين فنيش ،" دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الادارات و المؤسسات العمومية الجزائرية وأفاقه " ، دار بلقيس ، دار البيضاء ، الجزائر ، 2017.
- 6-خالد عبد الحميد الهيثي ، "ادارة الموارد البشرية " ، الطبعة الثانية ، دار وائل ، عمان ، 2001 .
- 7- الدخلة فيصل عبد الرؤوف ، "تكنولوجيا الاداء البشري" ،مكتبة عمان ، 2001.
- 8-كمال زموري ، "تسيير المستخدمين في الادارة العمومية " ، دار بلقيس ، دار البيضاء ، الجزائر ، 2017 .
- 9- اللوزي موسى " التنظيم واجراءات العمل " ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2002 .
- 10- ماهر أحمد "السلوك التنظيمي " ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، 2003 .
- 11-ماهر أعيش "إدارة الموارد البشرية " ، مكتبة عين شمس القاهرة ، 1971 .

- 12- منال طلعت محمود ، " أساسيات في علم الإدارة " ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر 2003 .
- 13- محمد عبد الحميد ، دراسات الجمهور في بحوث الإعلام ، القاهرة ، عالم الكتب ، 1993 .
- 14- مرسى نبيل محمد "المهارات والوظائف الادارية " ،المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر 2005 .
- 15- عاشور أحمد صقر ،"السلوك الانساني في المنظمات " ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر 2005 .
- 16- العلاق بشير ،"مبادئ الادارة "،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
- 17- عبد الكريم بوحفص ، " التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية ، الجزائر ، 2018 .
- 18- صالح خليل أبو أصبع ،"العلاقات العامة والاتصال الانساني "،دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، الجزائر ، 2018 .
- 19- قلية فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، " السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية" ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2005 .
- ( مروان عبد المجيد، تعلم العيش مع الداء السكري دون أنسولين، لبنان، دار الكتب العلمية، بيروت، 2002،
- محمد علي محمد. علم اجتماع التنظيم. مدخل للتراث والموضوع والمنهج. دار المعرفة الجامعية. 2003.
- " محمد منير حجاب، الاسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر، جامعة جنوب الوادي، 2000،
- عامر، السعيد وعبد الوهاب. الفكر المعاصر في التنظيم والادارة. 1998.

- حمد سرحان علي محمود، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، طبعة الثالثة، الجمهورية اليمنية،

- كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حمادة، كلية الاقتصاد، سنة 2016،

-ريما ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريديش للنشر، لبنان، سنة 2016،

## 2- الرسائل الجامعية:

عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في اداء المنظمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال، جامعة السودان كلية الدراسات العليا، الخرطوم (السودان)، سنة 2015،

<sup>1</sup> بوقطف محمود. التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. رسالة ماجستير. علم الاجتماع. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عباس لغرور خنشلة 2013-2014

بودوح غنية. استراتجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية. اطروحة دكتوراه. علم الاجتماع. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر. 2012- (2013)

- وصنقلي عائشة، الالتزام التنظيمي واثره على اداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم اجتماع تنظيم ، جامعة أدرار الجزائر، سنة 2020،

المجلات:

المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 06 ، العدد 04 ، 2010. بعنوان أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية ،.

الملاحق

ملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

يتم إعداد بحث بعنوان دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة ، و الذي يندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم و بغرض إتمام الدراسة أستسمحكم أن تفضلوا بالمشاركة في إثراء هذا الموضوع من خلال الإجابة على الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة وهذا من أجل التعرف على آرائكم وحتى يتم التوصل إلى نتائج موضوعية يلتبس من سيادتكم الإجابة بل عناية و وضوح كما أحيطكم علما أن إجاباتكم تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية وفي الأخير اشكر لكم حسن تعاونكم ومساهمتمكم في هذا البحث .

ملاحظة: يتم وضع علامة ( x ) أمام الإجابة المناسبة

تحت إشراف الأستاذ :

د - صالح الحيسين

الطالبة :

- العابد لحسن
- دربال السعيد
- عون حسان

## الملاحق

### أولاً: البيانات الشخصية

- 1\_ الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
- 2\_ الاقدمية: أقل من 05 سنوات ( ) من 5 الى 10 سنوات ( )  
من 11 الى 15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة ( )
- 3\_ المؤهل العلمي: ابتدائي ( ) متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( )
- 4\_ الدرجة المهنية: عون تنفيذي ( ) عون متحكم ( ) إطار ( ) إطار سامي ( )

### ثانياً: مدى حاجة الموارد البشرية للتكوين من أجل زيادة أدائهم الوظيفي :

- 1\_ هل استفدت من تكوين خاص عند التحاقك بالمؤسسة: نعم ( ) لا ( )
- 2- هل ترى أن التكوين المستمر ضروري لك؟ نعم ( ) لا ( )
- 3- هل ترى انه من الضروري أن تجري المؤسسة سبر لأراء الموظفين قبل أن تدمجهم في دورة تكوينية؟ نعم ( ) لا ( )
- 4\_ هل تعتقد ان الهدف من تكوينك كان: لزيادة وتحسين الأداء ( ) لاكتساب مهارات جديدة ( )
- 5- هل الاستفادة من الدورات تكوينية تقوي لديك الرغبة والدافعية للعمل؟ نعم ( ) لا ( )
- 6- هل تمتلك القدرة على تطبيق المعرفة التي اكتسبتها من خلال التكوين المستمر في مجال عملك؟ نعم ( ) لا ( )
- 7- هل ترى ان الدورات التكوينية تساعدك على:  
التحكم في الوسائل التقنية ( ) السرعة في انجاز العمل ( ) الوقاية من حوادث العمل ( )  
الدقة في أداء المهام ( )
- 8- بالنسبة للمعارف التي تحصلت عليها خلال الدورات التكوينية هل يبدو عملك الحالي:  
صعب ( ) سهل ( ) لا علاقة بالتكوين ( ) لا ادري ( )
- 9- هل ترغب في الاستفادة من دورة تكوينية جديدة؟ نعم ( ) لا ( )
- 10- تتسم برامج التكوين في مؤسستك بالانتظام والجدية؟ نعم ( ) لا ( )

### ثالثاً: مدى مساهمة الاساليب التكوينية في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية :

- 1- كيف يتم اختيار المتكويين؟  
على أساس احتياجات المؤسسة ( ) كلما طلبت الحصول على التكوين. ( )

## الملاحق

-أخرى أذكرها.....

- 2- ما هو الأسلوب التكويني الذي تفضله ؟ التكوين النظري ( ) التكوين التطبيقي ( )
- 3- هل تعمل المؤسسة على تكوين العمال بطريقة مستمرة ؟ نعم ( ) لا ( )
- 4- هل تفضل أن تتلقى التكوين ؟ داخل المؤسسة ( ) خارج المؤسسة ( )
- 5- هل طبيعة عملك تفرض عليك استخدام التكنولوجيا الحديثة ؟ نعم ( ) لا ( )
- 6- هل التغيير التكنولوجي هو محور التكوين في مؤسستك نعم ( ) لا ( )

رابعا : مدى مساهمة المهارات المكتسبة خلال التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية :

- 1- ما هو تقييمك لعملك بعد إجراء التكوين ؟  
زادت ثقتك بقدراتك المهنية ( ) انخفضت نسبة أخطائك المهنية ( )  
زادت درجة رضاك عن العمل ( ) قلصت من جهدك المبذول في أداء المهام ( )
- 2- هل كنت تعرف أهداف التكوين الذي شاركت فيه ؟ نعم ( ) لا ( )
- 3- هل يسمح التكوين باكتساب معارف نظرية وتطبيقية ؟ نعم ( ) لا ( )
- 4- هل ترغب في الاستفادة من الفترات التكوينية للتخلص للتخصص أكثر في عملك نعم ( ) لا ( )
- 5- هل ترى أن التكوين يساهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة نعم ( ) لا ( )
- 6- هل يتم تشجيع العاملين على تحسين أدائهم نعم ( ) لا ( )
- 7- هل يتم تحديد الاحتياجات التكوينية لكل عامل بعد إجراء عملية الأداء نعم ( ) لا ( )
- 8- هل شاركت في إعداد مخططات التكوين نعم ( ) لا ( )
- 9- هل وقعت لك حوادث أو مشاكل عمل بعد ان تلقيت التكوين نعم ( ) لا ( )
- 10- هل البرامج التكوينية التي شاركت فيها كانت موافقة لحاجتك التكوينية وحقت الاهداف المرجوة منها بشكل جيد. نعم ( ) لا ( )

الملحق رقم (02): بعض مخرجات برنامج spss

### Corrélations

الدرجة الكلية	محور1	محور2	محور3
---------------	-------	-------	-------

## الملاحق

الدرجة_الكلية	Corrélation de Pearson	1	,718**	,665**	,764**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
محور1	Corrélation de Pearson	,718**	1	-,088	,223
	Sig. (bilatérale)	,000		,643	,237
	N	30	30	30	30
محور2	Corrélation de Pearson	,665**	-,088	1	,468**
	Sig. (bilatérale)	,000	,643		,009
	N	30	30	30	30
محور3	Corrélation de Pearson	,764**	,223	,468**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,237	,009	
	N	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,788	10

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,704	6

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,765	10

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,777	26

الجنس

## الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	48	48,0	48,0	48,0
	أنثى	52	52,0	52,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	8	8,0	8,0	8,0
	متوسط	12	12,0	12,0	20,0
	ثانوي	56	56,0	56,0	76,0
	جامعي	24	24,0	24,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### الدرجة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون تنفيذي	32	32,0	32,0	32,0
	عون متحكم	36	36,0	36,0	68,0
	إطار	24	24,0	24,0	92,0
	إطار سامي	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	16	16,0	16,0	16,0
	من 5 إلى 10 سنوات	40	40,0	40,0	56,0
	من 11 إلى 15 سنة	24	24,0	24,0	80,0
	أكثر من 15 سنة	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

## الملاحق

### س1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	72	72,0	72,0	72,0
	لا	28	28,0	28,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

### س2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	80	80,0	80,0	80,0
	لا	20	20,0	20,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

### س3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	68	68,0	68,0	68,0
	لا	32	32,0	32,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

### س4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لزيادة وتحسين الأداء	68	68,0	68,0	68,0
	لأكتساب مهارات جديدة	32	32,0	32,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

### س5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	72	72,0	72,0	72,0
	لا	28	28,0	28,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

### س6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	76	76,0	76,0	76,0

## الملاحق

لا	24	24,0	24,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

### س7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	التحكم في الوسائل التقنية	24	24,0	24,0	24,0
	السرعة في انجاز العمل	20	20,0	20,0	44,0
	الوقاية من حوادث العمل	24	24,0	24,0	68,0
	الذقة في أداء المهام	32	32,0	32,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

### س8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	صعب	28	28,0	28,0	28,0
	سهل	52	52,0	52,0	80,0
	لا علاقة بالتكوين	12	12,0	12,0	92,0
	لا أدري	8	8,0	8,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

### س9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	72	72,0	72,0	72,0
	لا	28	28,0	28,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

### س10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	68	68,0	68,0	68,0
	لا	32	32,0	32,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

### 1ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

## الملاحق

Valide	على أساس احتياجات المؤسسة	60	60,0	60,0	60,0
	كلما طلبت التكوين	32	32,0	32,0	92,0
	أخرى	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### 2ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	التكوين النظري	32	32,0	32,0	32,0
	التكوين التطبيقي	68	68,0	68,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### 3ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	68	68,0	68,0	68,0
	لا	32	32,0	32,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### 4ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	داخل المؤسسة	44	44,0	44,0	44,0
	خارج المؤسسة	56	56,0	56,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### 5ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	84	84,0	84,0	84,0
	لا	16	16,0	16,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### 6ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	64	64,0	64,0	64,0
	لا	36	36,0	36,0	100,0

## الملاحق

Total	100	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

### ك1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	زادت من ثقتك بقدراتك المهنية	36	36,0	36,0	36,0
	انخفضة نسبة أخطائك المهنية	28	28,0	28,0	64,0
	زادت درجة رضاك عن العمل	20	20,0	20,0	84,0
	قلصت من جهدك المبذول في أداء المهام	16	16,0	16,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### ك2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	72	72,0	72,0	72,0
	لا	28	28,0	28,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### ك3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	56	56,0	56,0	56,0
	لا	44	44,0	44,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### ك4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	76	76,0	76,0	76,0
	لا	24	24,0	24,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### ك5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	76	76,0	76,0	76,0
	لا	24	24,0	24,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### ك6

## الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	84	84,0	84,0	84,0
	لا	16	16,0	16,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

### 7ك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	64	64,0	64,0	64,0
	لا	36	36,0	36,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

### 8ك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	12	12,0	12,0	12,0
	لا	88	88,0	88,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

### 9ك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	80	80,0	80,0	80,0
	لا	20	20,0	20,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

### 10ك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	84	84,0	84,0	84,0
	لا	16	16,0	16,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	