

أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي الجزائري

عمر أقاسم

أحمد العبادي

أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

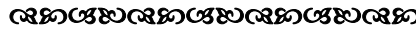
جامعة أدرار

جامعة بشار

غالية بن يحيى طيبي

أستاذة محاضرة بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

جامعة وهران 2



ملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز الأثر الذي يحدثه التكوين على تنمية الموارد البشرية في بيئة لها ميزات وخصوصياتها وهي قطاع الوظيف العمومي. من أجل هذا تخصصت الدراسة في معرفة هذا الأثر من خلال المنطلقات النظرية والبحث الميداني الذي قمنا به بالمدرسة الوطنية للمناجمت وإدارة الصحة، وهي عبارة عن كيان عمومي يسهر على تكوين مسيري قطاع الصحة بما فيها المؤسسات الإستشفائية بمختلف أنواعها وأحجامها. يشمل مجتمع الدراسة على 87 موظف ينتمون إلى قطاع الصحة ويزاولون عملهم كمسيرين للمؤسسات الإستشفائية من مختلف ولايات الجزائر وهذا بغية معرفة أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية وإعطاء تقييم موضوعي لهذه العملية. من أجل جمع البيانات والمعلومات واختبار صحة فرضيات الدراسة، قمنا باستعمال أربعة أنواع من أدوات الدراسة: الإستبانة، المقابلة، الملاحظة، والمسح الوثائقي.

الكلمات المفتاحية: التكوين، قطاع الوظيف العمومي، المدرسة الوطنية للمناجمت وإدارة الصحة .

Résumé :

L'objectif de cette étude est de mettre en évidence l'impact de formation sur le développement des ressources humaines dans le secteur de fonction publique. Ce travail de recherche tente de soulever cet impact en se basant sur la revue de la littérature ainsi que l'investigation sur le terrain au niveau de l'École Nationale de Mangement et Administration de la Santé ; une entité publique qui s'occupe de la formation des gestionnaires du secteur de la santé y compris les établissements hospitaliers. La population de l'étude est composée de 87 personnes appartenant au secteur de la santé et travaillant comme gestionnaires des établissements hospitaliers de différentes wilayas de l'Algérie. L'objectif est de connaître l'impact de la formation sur le développement des ressources humaines ainsi que pour donner une évaluation objective de ce processus.

Afin de recueillir des données et d'examiner la validité des hypothèses de l'étude, nous avons utilisé quatre types d'outils: le questionnaire, l'entretien, l'observation et l'étude documentaire.

Mots-clés : la formation, la fonction publique, l'École Nationale de Mangement et Administration de la Santé.

مقدمة:

يعد التكوين من النشاطات الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة، يهدف إلى صقل مهارات وكفاءات الموارد البشرية من اجل المساهمة في حيابة المنظمة لميزة تنافسية، تجعلها تستمر في بيئة شديدة التنافس تؤمن بمبدأ البقاء للأقوى. وعلى صعيد المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، فان المتبع لشأها منذ الاستقلال يجد سيطرة التسيير التقليدي على جميع إدارتها، وقصور وضعف في المنظومة التكوينية لفائدة عمالها بصفة عامة، بحيث تجد شريحة كبيرة من الموظفين لم يتحصلوا على أية دورة تكوينية في كل مسارهم المهني. هذا ما يطرح عدة تساؤلات عن غياب النشاط التكويني في قطاع الوظيف العمومي والأسباب التي كانت من وراء هذا الإشكال.

إلا أنه في السنوات الأخيرة انتهجت السلطة الوصية على قطاع الوظيف العمومي إستراتيجية جديدة من اجل النهوض بهذا القطاع، من أهم ركائزها التكوين الذي تدعم بترسانة من القوانين التنظيمية التي تفرض على الإدارات بغية تكوين موظفيها هذا من جهة. من جهة أخرى، إنشاء بنية تحتية من هياكل ومدارس ومعاهد ومراكز تسهر على تنفيذ البرامج التكوينية على المستوى المركزي والجهوي والولائي. من أبرز هذه الهياكل المدرسة الوطنية للمناجمت وإدارة الصحة؛ مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بشخصية معنوية واستقلالية مالية، أنشأت من اجل السهر على تكوين مسيري قطاع الصحة عبر القطر الجزائري.

ومن كل هذا يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي الجزائري؟

ومن هذه الأخيرة تتفرع الإشكاليات الثانوية:

✓ هل إدارة الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات التابعة لقطاع الوظيف العمومي تسيير بشكل علمي و تعطي أهمية كبيرة للتكوين؟

✓ هل التكوين الذي يتلقاه موظفو قطاع الوظيف العمومي يؤثر بصورة ايجابية على تنميتهم؟

✓ هل المدارس والمراكز التكوينية التابعة لقطاع الوظيف العمومي تتوفر على الشروط المادية والعلمية اللازمة التي تساهم بدورها في إنجاح سياستها التكوينية؟

من أجل الإجابة عن هذه التساؤلات، سنقوم أولا باستعراض أدبيات البحث ثم المنهج المتبع وفي الأخير نتائج الدراسة.

1. أدبيات البحث :

عرفت إدارة الموارد البشرية تطورا في نظرتها إلى الأهداف المخطط لها مستقبلا، بحيث كان اتجاهها اجتماعي وهو الاهتمام بالمصالح الفردية، حتى و إن كان ذلك على حساب المنظمة، تحولت هذه النظرة إلى رؤية اقتصادية أساسها تخفيض التكلفة مع زيادة الإنتاجية، بمعنى آخر يجب أن تكون أهداف الموارد البشرية اقتصادية أكثر منها اجتماعية وهذا حسب¹ أ. مينيان (A. Meignant 1995) وهذا لا يفهم منه إقصاء الجانب الاجتماعي بل يجب أن تكون النظرة مزدوجة للموارد البشرية اجتماعية واقتصادية لا يهمل أي جانب على الأخر، هذا ما أدى إلى تحول النظرة للمورد البشري كاستثمار له عائد اقتصادي عكس تكلفة يجب التخلص منها.

1.1. العلاقة بين التكوين و تنمية الموارد البشرية :

تعد العملية التكوينية من بين الحلقات والمهام الفعالة في تنمية الموارد البشرية بدون الغاء العمليات الاخرى التي تساهم كذلك في ارساء هذه التنمية، من بينها ليس على سبيل الحصر الجو الاجتماعي داخل المنظمة، الثقافة التنظيمية، علاقة نظام المسار المهني للعمال مع مستوى مكاسبهم (المهارات، المعارف، القدرات)..... ولعل من اهم النظريات التي تناولت علاقة التكوين مع تنمية الموارد البشرية هي نظرية راسمال البشري، ويجب ان ننوه هنا ان هناك اتجاه اخرى يرى ان تنمية الموارد البشرية تقتصر فقط في عملية واحدة المتمثلة في التكوين.²

2.1. علاقة التكوين مع تنمية كفاءة الموارد البشرية:

ان التحكم في تنمية الكفاءات يكون من خلال الاستغلال الأمثل للعملية التكوينية، لأن هذه الأخيرة هو الخيار الأهم بغض النظر على الخيارات الأخرى لدى المنظمة من اجل تنمية و تسيير معارف الهيكل الاجتماعي الخاص بها، حتى يمكن خلق قيمة مضافة في المنظمة يجب أن تكون جودة عالية في الأداء وهذا راجع لمستوى التكوين و التأهيل المتاح لدى الموارد البشرية مع زيادة عنصر رأس المال (K)، والمورد البشري يتركب من الكفاءات (H') و الأفراد (العمال) (H'')، مع جمعهما نحصل على (H2) الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة، وينتج عن هذا المورد (H2) أداء معين نرسم له بالرمز (O) ومع جمعهما نحصل على التشكيلة التالية (H2O) وهو عبارة عن مدى تلاحم بين الموارد البشرية والأداء الذي يقومون به ومع جمع كل من (K) و (H2O) تستطيع المنظمة الحصول على القيمة المضافة (V).³

3.1. أهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية :

للعلمية التكوينية أهمية على مستوى الافراد من خلال تنمية مهارتهم و قدراتهم، اما على مستوى المنظمة فيكون ذلك عن طريق الآثار الايجابية على الانتاجية من خلال هذه التنمية المتولدة من التكوين، وفيما يلي نذكر اهم النقاط التي تبين أهمية التكوين في تنمية الافراد و هي:⁴

- ◀ إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات؛
- ◀ التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل؛
- ◀ إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين؛
- ◀ رفع مستوى كفاءة وفاعلية اليد العاملة؛
- ◀ توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة؛
- ◀ رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية؛
- ◀ رفع الروح المعنوية للعاملين، حيث يدعم التكوين الثقة بالنفس لدى العامل ويساهم في تحسين علاقات العمل وهنا له اثر واضح على مستوى الإنتاجية في المنظمة.

4.1. التكوين و تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومي الجزائري:

سارعت الدولة الجزائرية إلى تنمية مواردها البشرية من خلال التكوين في كل قطاعاتها المختلفة بإنشاء مدارس ومراكز لتكوين المستخدمين عن طريق البرامج التكوينية المختلفة، ومن بين هذه القطاعات قطاع الوظيفة العمومي الذي لم يعطي العناية والاهتمام الكاملين لعملية تكوين موارده البشرية إلا في العشرة الأخيرة من القرن العشرين وبداية القرن الحالي،

خاصة بعد صدور المرسوم التنفيذي 96-92 المؤرخ في 03 مارس سنة 1996 الذي أعطى لتسيير التقديري للموارد البشرية أهمية كبيرة مع تكريس تكوين الموظفين و تحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم. تجدر الإشارة هنا أن الأمر الرئاسي رقم 06/03 المؤرخ في 2006/07/15، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والقوانين الخاصة لمختلف الأسلاك والقطاعات الإدارية التي صدرت بعده والمستندة عليه، عززوا وأكدوا على عملية التكوين والرسكلة إذا ما قارناه بالمرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985، و المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، بحيث يعتبر هذا الأمر خطوة نوعية من اجل تنمية وتطوير الهيكل الاجتماعي لهذا القطاع.

أنواع أعمال التكوين في قطاع الوظيف العمومي:

قسم المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004 التكوين في قطاع الوظيف العمومي إلى ثلاثة أقسام، و هي:

◀ **التكوين المتخصص La formation spécialisée** : وهو عبارة عن تكوين معرفي، يركز على تنمية وتطوير المهارات النظرية والتطبيقية لدى المتكويين، و تهيئهم لممارسة وظيفة معينة بأحسن أداء، ويشمل على كل تكوين خاص منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة بعنوان التوظيف، و يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحقيق عدة عمليات وهي: شغل منصب عمومي للمرة الأولى؛ الالتحاق بسلك عال أو برتبة بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة⁵؛ التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية. توجد عدة معاهد و مدارس ومؤسسات عمومية للتكوين تتكفل بهذا النوع من التكوين عبر القطر الوطني من بينها، وهذا ليس على سبيل الحصر: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية يعمل على تنفيذ سياسة التكوين لوزارة التربية.؛ المدرسة العليا للإدارة مختصة في تكوين إطارات الدولة التابعين لوزارة الداخلية؛ المدرسة الوطنية للمناجمت و إدارة الصحة تتكفل بتكوين موظفي قطاع الصحة.

◀ **دورات تحسين المستوى Le perfectionnement** : تقوم الإدارة بهذا النوع من التكوين من اجل تحسين المعارف و الكفاءات الأساسية للموظفين، و إثرائها وتعميقها و ضبطها.

◀ **دورات تجديد المعلومات Le recyclage**: يهدف هذا النوع من التكوين إلى التكيف مع الوظيفة الجديدة، نظرا لتطور الوسائل و التقنيات و إما للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة و عملها أو مهامها.

ويتكفل بهذا النوعين الأخيرين من التكوين (تحسين المستوى، تجديد المعلومات)، مجموعة من مراكز التكوين التابعة لقطاعات مختلفة ومؤسسات عمومية للتكوين منها: المركز الجهوي لتكوين المستخدمين بشار الذي يتكفل بتكوين عمال البلديات والولايات الجنوب الغربي وفي بعض الأحيان حتى عمال المديرات الأخرى مثل عمال مديرية الثقافة؛ المركز الجهوي لتكوين المستخدمين لولاية ورقلة الذي يتكفل بتكوين عمال البلديات والولاية وبعض مديريات الجنوب الشرقي؛ المركز الجهوي لتكوين المستخدمين بوهران الذي يتكفل بتكوين عمال البلديات والولايات وبعض المديريات الشمال الغربي.

فرضيات البحث:

إنطلاقا من أدبيات البحث والدراسات السابقة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تعد نظرية الرأس المال البشري من أهم المقاربات التي خلقت تحولاً كبيراً في فكر إدارة الأعمال، خاصة أنها غيرت النظرة للموارد البشرية من تكلفة يجب تخفيضها إلى مورد يجب الاستثمار فيه، ولعل من أبرز أوجه الاستثمار في هذا المورد، التكوين والذي عرفه ب. روملار، P. Romelaer (1993) على أنه الوسيلة التي تستعملها إدارة الموارد البشرية من أجل المساهمة في تنمية وتكييف في المؤسسة هذا من جهة. و من جهة أخرى يرجع للدور الذي لعبته مدرسة النظم بتغيير الرؤية للأفراد في المنظمة واعتبارهم كمورد وهذا ما أدى إلى ظهور إدارة الموارد البشرية وانطلاقاً من هذا يمكن طرح الفرضية التالية:

"إدارة الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات التابعة لقطاع الوظيف العمومي تعطي أهمية كبيرة لتكوين عمالها".

الفرضية الثانية: لقد تغيرت في السنوات الأخيرة النظرة إلى التكوين من تكلفة تتحملها المنظمة إلى رؤية جديدة تنطلق من مقارنة الاستثمار في الرأس المال البشري، من أجل الحصول على أرباح مستقبلية على مستوى الفرد والمنظمة، وهذا ما يطلق عليه العائد من العملية التكوينية، لهذا قامت عدة دراسات تهتم بموضوع أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية منها دراسة د. كيرك باتريك (Kirkpatrick 1959)، و دراسة جاك فيلبس وزوجته باي فيلبس، Jack and Patti Phillips خلال الأعوام (1982) و (1996)، وآخرون. ومن هنا يمكن طرح الفرضية التالية:

"التكوين الذي يتلقاه موظفو قطاع الوظيف العمومي يؤثر بصورة إيجابية على تنميتهم"⁶.

الفرضية الثالثة: في نهاية العشرية الأخيرة من القرن الماضي والعشرية الأولى من القرن الحالي، ونظراً لتزايد الطلب الاجتماعي على الخدمات العمومية مثل التعليم والصحة والسكن... استدع هذا التكفل بتكوين الموظفين العموميين على تقنيات حديثة تتماشى مع العصر من جهة، ومن جهة أخرى تحسن من الخدمات التي يقدمها هذا الموظف للمواطن، مما يخلق عنده نوع من الرضا والثقة لهذه الإدارة.

ومن أهم القطاعات التي تكفلت الدولة بتكوين عمالها قطاع الصحة حيث استفاد من مدرسة وطنية للمناجحت وإدارة الصحة تسهر على تكوين مسيري المستشفيات باختلاف أنواعها وأحجامها على المستوى الوطني، من كل هذا يمكن طرح الفرضية التالية:

"المدرسة الوطنية للمناجحت و إدارة الصحة تتوفر على الشروط المادية والعلمية اللازمة التي تساهم بدورها في إنجاح سياستها التكوينية".

II. منهج البحث:

للإجابة عن إشكالية بحثنا انتهجنا المنهج الاستنباطي أو الاستدلالي (Approche déductive) من خلال انطلاقنا من النظريات العامة المتعلقة بالإشكالية، و على هذا الأساس طرحنا مجموعة من الفرضيات وحاولنا التحقق منها في الميدان عن طريق جمع البيانات والمعلومات الحقائق والوقائع باستخدام تقنيات البحث الكمية (Quantitative) والنوعية أو الكيفية (Qualitative) بواسطة الاستبيان، المقابلة، الملاحظة والمسح الوثائقي.

أدوات الدراسة و مصادر المعلومات :

تتمثل أدوات الدراسة و مصادر البيانات فيما يلي:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أربع أدوات من أجل جمع البيانات و المعلومات ، وهي الاستبانة، المقابلة، الملاحظة و المسح الوثائقي، و بذلك انتهجنا الطريقة الكمية والنوعية (الكم و کیف). تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

أ- الاستبيان: بعد أن قمنا بالإطلاع على مجموعة من الدراسات والبحوث و نماذج الاستثمارات التي تناولت موضوع بحثنا، اقتبسنا وصممنا استبانة⁷ ثم قمنا بتوزيعها على العينة التي أجرينها عليها الدراسة.

وقد تم إعطاء الاستبيانات باليد المباشرة إلى الأمين العام للمدرسة، الذي بدوره قام بتوزيعها على مجتمع الدراسة (الموارد البشرية التابعة لقطاع الصحة التي تستفيد من دورات تكوينية بالمدرسة). استغرقت عملية توزيع الاستبانة وجمعها مدة عام تقريبا وهذا راجع إلى البرنامج التكويني المسطر من قبل المدرسة والذي يكون طيلة عام حيث انه يشمل فئات مختلفة من موظفي قطاع الصحة عبر التراب الوطني وتأتي في دورات متناوبة، ومن ثم قمنا بتفريغ المعلومات في جهاز الإعلام الآلي. وقد قمنا بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 17، وهذا وفقا للأساليب الإحصائية الملائمة مثل المتوسطات الحسابية، التكرار أو الانحراف المعياري، الخ.

ب- المقابلة: قمنا بإجراء عدة مقابلات من اجل تغطية النقص الذي لحظناه في الاستبانة، و من اجل تدعيم وتأكيذ النتائج المتوصل إليها عن طريق الاستبانة، وقد قمنا بإجراء ثلاثة مقابلات وهي كما يلي:

- المقابلة الأولى مع الأمين العام للمدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة : وهو المستشار الأول للمدير العام للمدرسة ويسهر على السير الحسن للمدرسة، ويمارس فيها مهام التدريس و التكوين.
- المقابلة الثانية مع أمينة المكتبة المركزية للمدرسة: حيث تلعب المكتبة دورا أساسيا في العملية التكوينية لهذا ارتأينا أن نقوم بهذه المقابلة من اجل الإلمام بفعالية التكوين في المدرسة.
- المقابلة الثالثة مع متكوّن بالمدرسة: قمنا بها من اجل معرفة اثر التكوين الذي تلقاه هذا المتكوّن في المدرسة على تنميته، مع العلم أننا أجرينها هذه المقابلة الأخيرة بعد انتهاء المتربص من الدورة التكوينية و مباشرة تطبيق ما تعلمه في ميدان عمله. و في هذه الحالة اقتصرنا على إجراء مقابلات مع ثلاثة موظفين بسبب التشابه النسبي للإجابات، وهم يشغلون المناصب العليا التالية:

✓ نائب مدير مكلف بصيانة العتاد الطبي؛

✓ رئيس مكتب الدخول؛

✓ رئيس مصلحة النشاطات الصحية.

تجدر الإشارة هنا الى انه من اجل تسجيل المقابلات قمنا باستعمال الجهاز المحمول (الهاتف النقال)، بعد استئذان و موافقة الأشخاص المعنيين.

ج- الملاحظة و المسح الوثائقي: أثناء فترة الدراسة الميدانية للمدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة، من تاريخ 2011/07/10 إلى غاية 2012/07/15، حاولنا أن نقف على مجموعة من الملاحظات التي لها علاقة بموضوع بحثنا، المتمثلة في: إقامة المتكوّنين ؛ أماكن التدريس ؛ النظافة والأمن المتوفر في المدرسة ؛ المكتبة الرئيسية للمدرسة ؛ أماكن الراحة و الترفيه.

من بين الأدوات التي اعتمدنا عليها كذلك في الدراسة الميدانية المسح الوثائقي، بحيث قمنا بجمع الوثائق و البيانات المهمة المتعلقة ببحثنا من إدارة المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة والتي رأيناها هم دراستنا و تساهم في الإجابة على الإشكالية والتحقق من الفرضيات.

التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية و تفسيرها:

لا بد أن نشير إلى أننا قمنا بتوزيع 105 استبانة على مجتمع الدراسة، و المتمثل في مجموعة عشوائية من المتكويين الذين يتلقون تكويننا في المدرسة الوطنية للمناجمت وإدارة الصحة، بحيث أنهم ينتمون إلى مختلف الفئات، والأسلاك، والأصناف المهنية، وخاصة المسيرين الإداريين من مختلف ربوع الوطن، وقد تم استرجاع 87 منها، مع العلم أننا لم نستبعد أي واحدة من الدراسة، لان كل الاستبيانات المسترجعة تتوفر على الشروط والمعلومات اللازمة لدراستها وتحليلها. وبهذا فان نسبة المسترجعة من الاستبانات هي 82.86% من الاستبانات الموزعة الكلية.

خصائص عينة الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على تناول بعض الخصائص الوظيفية والشخصية (الديمغرافية) و تتمثل في الجنس ، المؤهل التعليمي ، التخصص ، العمر، الخبرة المهنية والحالة الاجتماعية ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

الجدول رقم-01- توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للبيانات الشخصية.

النسبة المئوية	البيانات الشخصية	البيانات الشخصية
38.40%	ذكر	الجنس
61.60%	أنثى	
100.0%	المجموع	
00.00%	ابتدائي	المؤهل التعليمي
04.70%	متوسط	
27.10%	ثانوي	
42.30%	الليسانس أو مهندس	
25.90%	ما بعد التدرج	
100.0%	المجموع	
29.10%	19 - 29 سنة	العمر
39.50%	30 - 39 سنة	
27.90%	40 - 49 سنة	
03.50%	50 - 60 سنة	
100.0%	المجموع	
42.70%	05-00 سنة	الخبرة المهنية
18.30%	06-10 سنة	
12.20%	11-15 سنة	
14.60%	16-20 سنة	
08.50%	21-25 سنة	
03.70%	26-30 سنة	
00.00%	31-32 سنة	
100.0%	المجموع	
43.50%	أعزب	الحالة الاجتماعية
56.50%	متزوج	
00.00%	مطلق	
100.0%	المجموع	

المصدر : إعداد الباحثين من خلال الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول أن :

عدد الإناث في مجتمع الدراسة يفوق عدد الذكور حيث بلغت نسبة الإناث ب 61.6٪، بينما بلغت نسبة الذكور 38.4 ٪، وذلك نتيجة توجه الجنس الأنثوي في التوظيف إلى هذا النوع من القطاعات الخدمية في الجزائر ولاسيما قطاع الصحة. أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة كان من ذوي المستوى الجامعي التدرج (ليسانس أو مهندس) بحيث بلغت نسبتهم 42.3 % من مجموع العينة، أما أقل عدد من الأفراد فهم من ذوي المستوى المتوسط فما دون حيث تمثل نسبتهم بـ 4.7% من مجموع العينة، أما نسبة عدد الأفراد من ذوي المستوى الابتدائي فهو معدوم. نجد أعلى نسبة في عينة الدراسة هي لذوي المستوى الجامعي (42.3%) و إذا ما أضفنا أفراد ذوي المستوى ما بعد التدرج فنحصل على نسبة (42.3%+25.9% = 68.2%)، أما نسبة (27.1%) فهي تمثل الأفراد ذوي المستوى الثانوي ويترجم ذلك إلى أن هؤلاء الأفراد ترقوا في مسارهم المهني حتى أصبحوا من إطارات القطاع الصحي.

أكبر نسبة من المتكويين كانت من العمال الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (30-39) سنة حيث بلغ نسبة عددهم بـ 39.5%، و أقل نسبة من العاملين كانت من أصحاب العمر (50-60) سنة بنسبة (3.5%). 42.7% من عينة الدراسة لم تتعدى عدد سنوات الخبرة المهنية لديهم خمس سنوات، و18.3% من مجتمع الدراسة كانت عدد سنوات الخبرة المهنية لديهم محصورة بين (06-10) سنوات، و أقل نسبة من مجتمع الدراسة هي للموظفين الذين لديهم خبرة مهنية (26-30) سنة وتمثل نسبة 3.7%، أما المتكويين الذين لديهم خبرة مهنية أكبر من 30 سنة و أقل من 32 سنة فهم منعدمون في مجتمع الدراسة.

الأغلبية الكبيرة من أفراد عينة الدراسة هم من المتزوجين بنسبة 56.5%، ثم تليها فئة عازين بنسبة 43.5%.

III. عرض نتائج الدراسة:

لقد استعملنا مقياس ليكرت في إعداد الاستبانة، بحيث يحتوي على خمس إجابات، و هي كما يلي: أوافق تماما، أوافق، أقل درجة (لا أوافق بالمرّة). حيث يعبر الرقم (5) عن أعلى درجة (أوافق تماما)، بينما الرقم (1) يعبر على أقل درجة (لا أوافق بالمرّة). ولهذا فإننا قمنا بتحديد مجال الذي تنتمي إليه نظرة مجتمع الدراسة حسب كل محور وعبارة وفقا مايلي:

مدى مجال كل فئة (نظرة) = (الحد الأعلى لمقياس ليكرت - الحد الأدنى لمقياس ليكرت) / عدد الفئات المطلوبة.

الحد الأعلى للمقياس = 5، الحد الأدنى لمقياس = 1، عدد الفئات المطلوبة = 5 ومنه نحصل على النتيجة التالية: $5 / (1-5) = 0.80 = 5/4$

و بهذا نحصل على النتائج التالية:

- ✓ المتوسط الحسابي $\Rightarrow 1.80$ النظرة سالبة تماما.
- ✓ المتوسط الحسابي ينتمي إلى $[1.80-2.60]$ = النظرة سالبة.
- ✓ المتوسط الحسابي الذي ينتمي إلى $[2.60-3.40]$ = النظرة محايدة.
- ✓ المتوسط الحسابي الذي ينتمي إلى $[3.40-4.20]$ = النظرة موجبة.
- ✓ المتوسط الحسابي < 4.20 = النظرة موجبة بالمرّة.

تجدر الإشارة هنا أننا سنرقم عبارات كل محور على حدا حسب أهميتها لمجتمع الدراسة وميولها للنظرة الايجابية، بحيث أننا نضع رقم 1 للعبرة التي قيمتها متوسطها الحسابي هي الأكبر في المحور و رقم 2 للقيمة التي تليها وهكذا، مع العلم أننا نقرب الأرقام التي تكون بعد الفاصلة الى العشرات أي نأخذ رقمين بعد الفاصلة فقط.

تحليل المحور الأول : إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم-02- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور الأول:
إدارة الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الأهمية
01 إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التي اعمل بها تسير بشكل علمي	2.78	1.48	3	محايدة
02 إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التي اعمل بها تهتم بتكوين العمال	2.80	1.44	2	محايدة
03 إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التي اعمل بها تقوم بإعداد برامج التكوين سنويا	2.92	1.53	1	محايدة
المتوسط الكلي	2.84	1.48	-	محايدة

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لنظرة أفراد الدراسة نحو إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الإستشفائية التي يعملون بها قد بلغ (2.84)، وانحراف معياري قيمته (1.48)، ويعبر هذا المتوسط عن النظرة المحايدة تجاه التسيير في هذا النوع من الإدارات. حيث أن الفقرة رقم (03) و التي تنص على: "إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التي اعمل بها تقوم بإعداد برامج التكوين سنويا" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.92)، وانحراف معياري بـ(1.53)، ودرجة الأهمية لهذه العبارة هي المحايدة أي نظرة الموظفين الذين أجرت عليهم الدراسة تجاه قيام إدارتهم ببرامج التكوين سنويا هي النظرة المحايدة، وتميل للمجال السلبي أكثر من ميلها للمجال الايجابي.

كما يتبين من الجدول أن العبارة رقم (04) و التي تنص على: "إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التي اعمل بها تسير بشكل علمي" في المرتبة الثالثة والأخيرة من هذا المحور بمتوسط حسابي (2.78)، وانحراف معياري قدره (1.48)، مما يدل أن درجة الاستجابة على هذه الفقرة كانت محايدة، و يدل ذلك على عدم وضوح رؤية العاملين تجاه إدارة الموارد البشرية ايجابيا أو سلبيا، و إن كانت تميل للجهة السلبية أكثر من ميلها للجهة الايجابية، و هذا راجع ربما لعدم وضوح سياسة هذه الإدارة تجاه مواردها البشرية.

تحليل المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم -03- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الأهمية
04	4.02	1.09	1	موجبة
05	3.89	1.10	2	موجبة
06	3.44	1.30	4	موجبة
07	3.85	1.23	3	موجبة
المتوسط الكلي	3.80	1.18	-	موجبة

يتضح من الجدول رقم -03- بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على محور تنمية الموارد البشرية أن العبارة رقم (04) والتي ورد فيها: "التكوين الذي تلقته ساهم في تنمية مهاراتي"، أتت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.02)، و بانحراف معياري بقيمة (1.09)، حيث أنها جاءت بدرجة موجبة. ويمكن شرح ذلك من خلال أن موظفي المؤسسات الإستشفائية الذين استفادوا من دورات تكوينية بالمدرسة الوطنية للصحة قد تطورت و غمت مهارتهم جراء تلقيهم هذا التكوين، وهذا راجع إلى فعاليته و تأثيره الإيجابي على المتكويين.

تأتي الفقرة رقم (06) في المرتبة الرابعة والأخيرة والتي جاء فيها: "التكوين الذي تلقته صحح لي الأخطاء التي ارتكبتها سابقا في عملي" وكان تقدير هذه العبارة بدرجة موجبة و بمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري قدره (1.09). تقدير كل عبارات هذا المحور جاءت إيجابيا، و هذا يعني أن التكوين الذي تلقوه موظفوا المؤسسات الاستشفائية لي لهم الاحتياجات التكوينية، عن طريق اكتسابهم للمعارف (savoirs)، و المهارات أو المعارف العملية (savoirs-faire)، و المعارف السلوكية أو التنظيمية (savoirs-être). كل هذا كان حافزا في زيادة مردودية عملهم.

تحليل المحور الثالث: موضوعات البرامج التكوينية

الجدول رقم -04- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور الثالث: موضوعات البرامج التكوينية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الأهمية
08	4.14	0.97	1	موجبة
09	3.32	1.15	5	محايدة
10	3.59	1.03	2	موجبة
11	3.38	1.26	4	محايدة
12	3.54	1.24	3	موجبة
المتوسط الكلي	3.59	1.13	-	موجبة

يوضح الجدول رقم -04- أن رؤية مجتمع الدراسة حول موضوعات البرامج التكوينية التي تقوم بها المدرسة الوطنية للصحة هي موجبة على العموم. هذا يعني أن المدرسة تعطي أهمية كبيرة لإعداد موضوعات البرامج التكوينية مما يتوافق مع متطلبات العمل من ناحية و يلبى حاجيات العمال ويسد من النقص الذي يعانون منه من ناحية أخرى. احتلت العبارة رقم (08) و التي تنص على: "تعد موضوعات البرامج التكوينية مفيدة في عملي" المرتبة الأولى في هذا المحور بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.14)، وانحراف معياري قد بلغ(0.97)، وهذا ما يفسر النظرة الايجابية للموظفين لموضوعات البرامج التكوينية اتجاه عملهم حيث أنهم يعتبرونها مفيدة لهم.

المرتبة الأخيرة من ناحية درجة الأهمية فهي ترجع للعبارة رقم (05) و التي تنص على: "تعد موضوعات برامج تكوين وافية" بنظرة محايدة تجاه هذه العبارة بمتوسط حسابي يساوي (3.32)، وانحراف معياري قد بلغ (1.15)، وبرغم من حيادية النظرة إلا أن هذه الرؤية تميل للإيجابية أكثر من السلبية حيث أن المدى بين المتوسط الحسابي للعبارة و بداية مجال الإيجابية هو $0.08 = 3.32 - 3.4$ ، وهو اصغر بكثير من متوسط حساب المحايدة $0.4 = 2 / (3.40 - 2.60) = 2 / 0.8$ ، وهذا ما يفسر أن موضوعات التكوين تتميز بالشمولية و تغطي جميع جوانب النقص لدى المتكوّنين.

تحليل المحور الرابع: مكّون برنامج التكوين

الجدول رقم -05- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور الرابع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الأهمية
13	3.84	1.06	2	موجبة
14	3.64	0.94	4	موجبة
15	3.81	1.05	3	موجبة
16	3.84	1.13	1	موجبة
المتوسط الكلي	3.78	1.04	-	موجبة

يتضح من الجدول السابق أن نظرة مجتمع الدراسة تجاه مكّون البرنامج التكويني ايجابية بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، بانحراف معياري قيمته (1.04)، هذا يعني أن المدرسة الوطنية للصحة تتوفر على مكّونين من أساتذة على قدر كبير من الكفاءة والمهارة على تأدية واجبهم على أكمل وجه، حيث أن العبارة رقم (16) والتي تنص على أن: "مكّون البرنامج التكويني حريص على حيوية اللقاءات و المشاركة الجماعية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.84)، وبانحراف معياري يساوي (1.13)، مما يدل على أن الأساتذة المكلفين بالتكوين بالمدرسة يعملون جاهدين على حيوية اللقاءات ويعملون على تنشيط المشاركة الجماعية للمتكوّنين مما يساهم بصورة مباشرة على وصول وترسيخ المعلومة في أذهانهم.

العبارة رقم (14) والتي جاء فيها: "المكّون تمكن من إيصال المعلومات بفاعلية" احتلت المرتبة الأخيرة في تصنيف درجة الأهمية لهذا المحور بمتوسط حسابي قدره (3.64)، وبانحراف معياري بلغ (0.94)، مما يفسر ايجابية النظرة لهذه العبارة، و مما يعني

كذلك أن الأساتذة المكلفين بالتكوين قد نجحوا بنسبة لا بأس بها من إيصال المعلومات إلى الموظفين، الذين استفادوا من دورة تكوينية بالمدرسة الوطنية للصحة.

تحليل المحور الخامس: المواد و المطبوعات التكوينية الموزعة في فترة التكوين

الجدول رقم -06- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور الخامس

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الأهمية
17 المواد التكوينية و المطبوعات الموزعة سأستفيد منها في عملي	4	1.192	1	موجب بالمرّة
18 كانت المواد التكوينية واضحة	3.92	1.04	2	موجب بالمرّة
19 كانت المواد التكوينية جذابة ⁸	3.73	1.01	3	موجب بالمرّة
20 المادة التكوينية وازنت بين الجوانب النظرية والتطبيقية و الحالات العملية	3.28	1.04	4	موجب
المتوسط الكلي	3.73	1.07	-	موجب بالمرّة

يتضح من الجدول رقم -06- أن المتوسط الحسابي لطبيعة المواد و المطبوعات التكوينية الموزعة في فترة التكوين قد بلغ (3.73)، و بانحراف معياري قيمته (1.07)، وان هذا المتوسط يعبر عن الرؤية الموجبة تماما إزاء هذه المواد و المطبوعات، مما يفسر أن هذه المواد و المطبوعات التي تحصل عليها المتكوّنون كانت مفيدة و مهمة لهم من اجل تنمية مهاراتهم التي تساعدهم في تحسين مردودية عملهم.

يتبين من هذا الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارة هذا المحور قد تراوحت بين (4) بانحراف معياري قدره (1.19)، في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (17) والتي تنص: "المواد التكوينية و المطبوعات الموزعة سأستفيد منها في عملي" و بين حدها الأدنى (3.28) بانحراف معياري (1.03) للعبارة رقم (20) التي تنص: "المادة التكوينية وازنت بين الجوانب النظرية و التطبيقية و الحالات العملية" ما يعني أن المواد التي تقوم بإعدادها المدرسة و تلقينها للمتكوّنين تتسم بجانبها النظري و التطبيقي.

تحليل المحور السادس: وسائل الإيضاح و الأساليب المستخدمة في التكوين

الجدول رقم -07- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور

السادس

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الأهمية
21 وسائل الإيضاح المستخدمة متنوعة	3.49	1.14	4	موجبة
22 وسائل الإيضاح المستخدمة فعالة	3.59	0.95	3	موجبة
23 العروض الإيضاحية في متناول رؤية الجميع	3.67	1.07	2	موجبة
24 كان هناك توافق بين المحاضرات المقدمة و المناقشات الجماعية	3.73	1.02	1	موجبة
المتوسط الكلي	3.62	1.04	-	موجبة

يتضح من الجدول رقم -07- أن المحور السادس والذي هو تحت عنوان وسائل الإيضاح والأساليب المستخدمة في التكوين قد جاء بمتوسط حسابي قدره (3.62)، و بانحراف معياري يساوي (1.04)، مما يعنى النظرة الايجابية التي يراها مجتمع الدراسة نحو هذا المحور، و يفسر ذلك أن الوسائل الإيضاحية والأساليب التي تستخدمها المدرسة الوطنية للمناجمت وإدارة الصحة خلال تنفيذ برامجها التكوينية كانت جيدة من كل الجوانب.

يتبين كذلك من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.73)، و بانحراف معياري قدره (1.02)، كان في الحد الأقصى وهو للعبارة رقم (24) والتي تنص: " كان هناك توافق بين المحاضرات المقدمة والمناقشات الجماعية" وهذا له علاقة بالعبارة رقم (16) من المحور الرابع، حيث أن المكوّن حرص على حيوية اللقاءات والمشاركة الجماعية مما يؤثر بصورة ايجابية على أن يكون توافق بين المحاضرات والمناقشة الجماعية.

أما العبارة رقم (21) والتي تنص: "كانت وسائل الإيضاح المستخدمة متنوعة" جاءت في المرتبة الأخيرة في هذا المحور بمتوسط حسابي (3.49)، و بانحراف معياري قدره (1.14)، و بنظرة ايجابية من قبل أفراد الدراسة لهذه العبارة.

تحليل المحور السابع: المشاركون في برنامج التكوين

الجدول رقم -08- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور

السابع: المشاركون في البرنامج التكويني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الأهمية
25 مستويات وخبرات المشاركين متجانسة	3.46	1.24	4	موجبة
26 مستويات وخبرات المشاركين متكاملة	3.32	1.16	5	محايدة
27 المشاركون متفاعلين مع موضوعات البرامج	3.83	1.01	2	موجبة
28 التزام المشاركين بمواعيد المحاضرات و التعليمات عاليا	3.55	1.15	3	موجبة
29 عدد المشاركين في البرامج التكوينية مناسباً للجميع	4.08	1.17	1	موجبة
المتوسط الكلي	3.65	1.15	-	موجبة

يبين الجدول رقم -08- أن رؤية مجتمع الدراسة حول المحور السابع والذي كان تحت عنوان "المشاركون في البرنامج التكويني" هي موجبة بمتوسط حسابي قدره (3.64)، بانحراف معياري قيمته (1.14)، و هذا ما يعنى أن المدرسة تقوم بإعداد دورات تكوينية وفقاً لمستويات المتكويّنين بفرضها في الدورة التكوينية الشروط اللازمة التي تكون متوفرة في المتكويّنين حتى يستفيدوا من هذه الدورات مما يخلق جو من التجانس والتكامل في المستويات بين المتكويّنين.

يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (29) والتي تنص على: " كان عدد المشاركين في البرامج التكوينية مناسباً" احتلت المرتبة الأولى في هذا المحور بمتوسط حسابي يقدر (4.08)، وانحراف معياري قد بلغ (1.17)، وهذا ما يفسر أن المدرسة تقوم بتكوين العمال حسب الإمكانيات والمقاعد البيداغوجية الممكنة والمناسبة مما يسهل نجاح العملية التكوينية.

أما المرتبة الأخيرة من ناحية درجة الأهمية فهي ترجع للعبارة رقم (26) والتي تنص على "كانت مستويات وخبرات المشاركين متكاملة" بنظرة محايدة تجاه هذه العبارة بمتوسط حسابي يساوي (3.32)، وانحراف معياري قد بلغ (1.15)، بالرغم من حيادية النظرة إلا أن هذه الرؤية تميل للإيجابية أكثر من السلبية حيث أن الفرق بين المتوسط الحسابي للعبارة و بداية مجال الإيجابية هو $3.4 - 3.32 = 0.08$ ، وهو اصغر بكثير من متوسط حساب الفئة المحايدة (-2.60) $0.4 = 2/0.8 = 2/(3.40)$ ، وهذا ما يعني أن المدرسة تقوم بتكوين الموظفين حسب مستوياتهم وخبراتهم مما يخلق نوعا من التكامل فيما بينهم.

تحليل المحور الثامن: الاستعمال الزمني للبرامج التكوينية

الجدول رقم -09- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور الثامن: جدول برنامج التكوين.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الأهمية
30 كانت مواعيد بداية و نهاية برنامج التكوين مناسبة	3.90	1.11	2	موجبة
31 كانت فترات الراحة مناسبة	3.92	1.09	1	موجبة
32 كانت فترات الراحة كافية	3.81	1.13	3	موجبة
33 كانت مدة اللقاءات و المحاضرات مناسبة	3.66	1.12	4	موجبة
34 توقيت برنامج التكوين كان مناسباً لي	3.90	1.17	2	موجبة
35 مدة برنامج التكوين كانت كافية بالنسبة لموضوعاته	3.90	1.42	2	موجبة
المتوسط الكلي	3.85	1.17	-	موجبة

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للمحور الثامن كان (3.85)، وانحرافه المعياري ب(1.17)، وهذا ما يمكن تفسيره من خلال الاستعمال الزمني لتطبيق البرامج التكوينية المسطرة من قبل المدرسة كان كافياً ومناسباً من ناحية مواعيد البرامج التكوينية، فترات الراحة و مدة الحصص التكوينية.

يتجلى من الجدول أن العبارة رقم (31) و التي ورد فيها: "كانت فترات الراحة مناسبة"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.92)، وانحراف معياري بقيمة (1.09)، حيث أن رؤية عينة الدراسة لهذه العبارة كانت موجبة. يمكن شرح ذلك من خلال أن المدرسة تضع فترات الاستراحة للمتكونين في الوقت المناسب و بشكل الكافي والملائم لهم، حتى لا يشعروا بالتعب والملل من البرامج التكوينية التي تؤثر سلباً على الموظفين.

في الجانب الآخر، تأتي العبارة رقم (33) في المرتبة الرابعة و الأخيرة التي جاء فيها: "كانت مدة اللقاءات والمحاضرات مناسبة" و كان تقدير هذه العبارة بدرجة موجبة و بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري قدره (1.11)، وهذا يعني أن مدة المحاضرات و الحصص التكوينية كانت كافية ومناسبة لتوصيل المعلومات وفهمها من قبل المتكويين.

تحليل المحور التاسع: تسهيلات برنامج التكوين وخدمات.

الجدول رقم -10- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور التاسع: تسهيلات برنامج التكوين وخدماته.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الأهمية
36	4.23	1.04	2	موجبة تماما
37	4.25	1.02	1	موجبة تماما
38	4.07	1.08	4	موجبة
39	4.10	1.12	3	موجبة
40	3.25	1.29	5	محايدة
المتوسط الكلي				
	3.98	1.11	-	موجبة

يتجلى من الجدول رقم -10- أن رؤية مجتمع الدراسة حول المحور التاسع والذي كان تحت عنوان: "تسهيلات و برنامج التكوين وخدماته" هي موجبة بمتوسط حسابي قدره (3.98)، بانحراف معياري قيمته (1.11)، وهذا ما يعني أن المدرسة تتوفر على كل الخدمات الضرورية للمتكويين (التجهيزات، قاعات التكوين، التغذية والمشروبات...). النظرة العامة لمجتمع الدراسة لهذه الخدمات كانت موجبة ومرضية تماما.

يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (37) والتي تنص على: "قاعة التكوين كانت واسعة وكافية لتحقيق أهداف برنامج التكوين" احتلت المرتبة الأولى في هذا المحور بمتوسط حسابي يقدر (4.25)، وانحراف معياري قد بلغ (1.01)، وهذا ما يفسر أن المدرسة تتوفر على قاعات تكوين ملائمة لتطبيق البرنامج التكويني بما يتوافق مع عدد المتكويين، وكل هذا قد شهدناه من خلال ملاحظتنا لهذه القاعات.

أما المرتبة الأخيرة من ناحية درجة الأهمية فهي ترجع للعبارة رقم (40) والتي تنص على "كانت خدمة الأطعمة و المشروبات جيدة" بنظرة محايدة تجاه هذه العبارة بمتوسط حسابي يساوي (3.24)، وانحراف معياري قد بلغ (1.29)، وبالرغم من وقوع المتوسط في المجال المحايد إلا أن هذه الرؤية تميل للإيجابية أكثر من السلبية، حيث أن الفرق بين المتوسط الحسابي للعبارة وبداية مجال الإيجابية هو $0.16 = 3.24 - 3.4$ ، وهو اصغر بكثير من متوسط حساب الفئة المحايدة $0.4 = 2 / (3.40 - 2.60) = 2 / 0.8$ ، وهذا ما يفسر أن المدرسة تهتم بخدمة الأطعمة والمشروبات التي تقدمها للمتكويين طيلة الفترة التكوينية مما يخلق نوع من الرضا لديهم.

تحليل المحور العاشر: التنظيم والإشراف على برنامج التكوين

الجدول رقم -11- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور العاشر التنظيم والإشراف على برنامج التكوين.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الأهمية
41 اتسم برنامج التكوين بالتنظيم والإشراف الجيد	4.14	0.96	3	موجبة
42 حرص منسق (مشرف) برنامج التكوين على التعاون مع المشاركين و مساعدتهم	4.26	1.05	1	موجبة بالمرّة
43 كان الاتصال بمنسق برنامج التكوين متاحا	4.19	1.06	2	موجبة
المتوسط الكلي	4.20	1.03	-	موجبة

يتضح من الجدول السابق أن متوسط حساب المحور الثامن كان (4.20)، وانحرافه المعياري ب(1.03)، وبنظرة ايجابية تجاه تنظيم البرنامج التكويني من قبل المتكوّنين.

جاءت العبارة رقم (42)، والتي ورد فيها: "حرص منسق(مشرف) برنامج التكوين على التعاون مع المشاركين ومساعدتهم"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.26)، وانحراف معياري بقيمة (1.05)، حيث أن نظرة عينة الدراسة نحو هذه العبارة كانت موجبة كثيرا، مما يفسر ذلك من خلال أن المنسقين الذين يشرفون على البرامج التكوينية يسهرون على خلق جو من التعاون بين المتكوّنين ومساعدتهم في جعل العملية التكوينية ايجابية بالنسبة إليهم وهذا ما يعزز العبارة رقم (16). وفي الجانب الآخر تأتي العبارة رقم (41) في المرتبة الرابعة والتي جاء فيها: "اتسم برنامج التكوين بالتنظيم والإشراف الجيد" وكان تقدير هذه العبارة بدرجة موجبة بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري قدره (0.95)، مما يدل على أن التكوين الذي تلقوه عمال المؤسسات الإستشفائية بالمدرسة الوطنية للمناجحت و إدارة الصحة كان يتميز بالتنظيم والإشراف الجيد.

01- اختبار و تحليل فرضيات الدراسة:

بعد استعراض نتائج الاستجواب مع متكوّنين بالمدرسة، سنقوم في ما يلي بتحليل واختبار الفرضيات انطلاقا من الأدوات المنهجية المستعملة: الاستبانة، الملاحظة، المقابلة و تحليل الوثائق.

1-2- الفرضية الأولى: إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الإستشفائية تسيير بشكل علمي و تعطي أهمية كبيرة لتكوين عمالها.

الجدول رقم : -12- الذي يوضح نتائج تحليل الفرضية الأولى.

الرقم العبارة	المتوسط الحسابي	المتوسط وحد الأدنى للفتة	الفرق بين	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	درجة النظرة
من 1 الى 03	2.84	0.24	1.48	0.76	**	محايدة	

** دال إحصائيا عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول رقم -12- أن معامل الارتباط للفرضية الأولى دال إحصائيا عند المستوى (0.01) وقد بلغ (0.76)، مما يعني الترابط والانسجام الموجود بين عبارات الفرضية الأولى. كما يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي للفرضية الأولى يساوي (2.84)، بانحراف معياري قدره (1.48)، وبفرق بين متوسطها الحسابي وأدنى فئة التي ينتمي إليها هذا المتوسط ب(0.24)، مما يعني أن نظرة مجتمع الدراسة للفرضية الأولى كان محايدا إلا أنه كان يميل إلى المجال السلبي أكثر من ميله إلى الجانب الإيجابي، مما يفسر ذلك أن سياسة التسيير المطبقة من قبل إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الإستشفائية لا تلعب الدور المطلوب منها من أجل تنمية مواردها البشرية وهذا راجع لعدة أسباب منها:

- ✓ عدم تسيرها بشكل علمي حيث أن آراء المستجوبين كانت حيادية حول هذه النقطة (4،47% من المستجوبين ما بين غير موافق بالمرّة وغير موافق، و7،16% حيادي حول هذا السؤال).
- ✓ لا تهتم بشكل كامل بتكوين العمال (5،42% من المستجوبين ما بين غير موافق بالمرّة وغير موافق، و3،23% حيادي حول هذا السؤال).

و انطلاقا من المقابلات التي أجريناها مع موظفين تم تكوينهم سابقا في المدرسة، توضح لنا ما يلي:

- ✓ لا وجود في الحقيقة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية والموجود هو الاسم فقط أما التطبيق الفعلي فهو غائب. حسب أحد المسؤولين الذين قابلناهم، "لا يوجد تسيير علمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسستنا. ولا أتفكر يوما انتهجت فيه مبادئ في التسيير من هذا الجانب، والإدارة الموجودة الآن هي عبارة عن إدارة توارثت الأعمال القديمة في تسيير الموارد البشرية، فلا يوجد فرق بين الثمانينات والتسعينات والعشيرة الأخيرة أنه تسيير تقليدي متشابه، لا يوجد ما يسمى بتسيير معاصر يتماشى مع متطلبات الزمن".

- ✓ لا يوجد ما يسمى بتحديد الاحتياجات التكوينية داخل المؤسسة الإستشفائية حيث البيروقراطية والعلاقة غير الرسمية هي التي تفرض نفسها في تحديد قائمة المتكويين داخل المؤسسة الإستشفائية بدون مراعاة الاحتياجات التكوينية للموظفين.

- ✓ إن تحسين المستوى وتجديد المعلومات في المؤسسة الإستشفائية متوقف على طلب المعني وبالأخص على موافقة المدير العام. حسب أحد المسؤولين، "التكوين يكون بطلب من المعني بحيث يقوم بملاء استمارة تسجيل الخاصة بالتكوين تصدرها المدرسة ثم يقوم هذا الموظف بإدخالها إلى المدير العام للمؤسسة، وهذا الأخير يقرر أما بالقبول أو بالرفض. المشكل يكمن في عدم وجود تشخيص للاحتياجات التكوينية بالمؤسسة".

- ✓ يتكوّن الموظف في المؤسسة الإستشفائية من أجل التكوين لا لغرض آخر في أغلب الأحيان "التكوين من أجل التكوين". وقلما تستفيد المؤسسة الإستشفائية من معارف المتكويين بعد تخرجهم.

- ✓ تكوين الموظف لا يتوافق دائما مع منصب عمله. المشكل الذي يتلقاه بعد انتهائه من التكوين يكمن في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الإستشفائية حيث أنها لا توفر للموظفين جو ليطلبوا ما تعلموه في ميدان عملهم. فمثلا "يتلقى موظف تكوينا في تقنيات الاستقبال لكن بعد انتهاء الدورة التكوينية يعود إلى عمله ليجد نفسه أنه يعمل في مصلحة المحاسبة أو المالية الذي لا علاقة لها بالتكوين الذي تلقاه".

من كل هذا نستنتج أن فرضيتنا لم تحقق وثبت عكسها وهي أن إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الإستشفائية لا تسيير بشكل علمي ولا تعطي أهمية كبيرة لتكوين عمالها عموما.

2-2- الفرضية الثانية: التكوين الذي يتلقاه موظفو قطاع الصحة في المدرسة الوطنية للمناجحت وإدارة الصحة يؤثر بصورة ايجابية على تنميتهم.

الرقم العبارات	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسط وحد الأدنى للفتة	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	درجة النظرة
من 4 إلى 07	3.78	0.38	1.13	0.71	**	موجبة

** دال إحصائيا عند مستوى (0.01)

الجدول رقم-13- الذي يوضح نتائج تحليل الفرضية الثانية.

يتضح من الجدول رقم -13- أن معامل الارتباط للفرضية الثانية دال إحصائيا عند المستوى (0.01) وقد بلغ (0.71)، مما يعني الترابط والانسجام الموجود بين عبارات الفرضية الثانية.

كما يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للفرضية الثانية يساوي (3.78)، بانحراف معياري يبلغ (1.13)، وبفارق بين متوسطها الحسابي و أدنى فقة التي ينتمي إليها هذا المتوسط ب(0.38)، مما يعني أن نظرة مجتمع الدراسة للفرضية الثانية كان موجبا و يفسر ذلك من خلال أن المدرسة الوطنية للمناجحت وإدارة الصحة قد حققت تحسن وتطور في مهارات وقدرات المتكويين لديها، مع مساهمتها في تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي. حيث لاحظنا من خلال نتائج الإستبانة أن أغلبية المستجويين موافقة على أهمية التكوين في تنمية مهاراتهم (72.8%)⁹ وتحسين عملهم (69.7%)، وزيادة مردودية العمل (67.9%).

كما أن تحفيز العمل الجماعي (العبرة رقم 16 و 24) يساعد على التعلم و ترسيخ المعلومات في الأذهان. وحسب المتكويين بالمدرسة، فإن المؤطرين تمكنوا من إيصال المعلومات بفاعلية (61.6%)، مع الموازنة ما بين الجوانب النظرية والتطبيقية والحالات العملية.

من جهة أخرى، و من خلال المقابلات مع الموظفين الذين استفادوا من تكوين في المدرسة الوطنية للمناجحت وإدارة الصحة، استخلصنا النتائج التالية:

✓ رضا المتكويين من التكوين الذي يتلقونه في المدرسة و شعورهم بأنهم تحصلوا على قيمة إضافية جراء التكوين في المدرسة. حيث أن الطاقم المشرف هو طاقم ذو مستوى عالي من التعليم العالي من أساتذة جامعيين، ومزيج أيضا ما بين الأساتذة الجامعيين والأساتذة الجامعيين المتمهين لقطاع الصحة الذين يمارسون وظائف في الوزارة وفي قطاع الصحي، وهم حاملين لشهادات جامعية عليا.

✓ تعمل المدرسة على سد النقص الذي يعاني منه إطارات قطاع الصحة في مجال المناجحت.

من كل هذا نستنتج ثبوت وتحقيق الفرضية التي فرضناها وهي " أن التكوين الذي يتلقاه موظفو قطاع الصحة في المدرسة الوطنية للمناجحت وإدارة الصحة يؤثر بصورة ايجابية على تنميتهم". إلا أن المشكل يبقى في إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الإستشفائية التي لا تستغل القيمة الإضافية التي تحصل المتكويين عليها.

3-2- الفرضية الثالثة: تتوفر المدرسة الوطنية للمناجحت وإدارة الصحة على الشروط المادية، والعلمية اللازمة التي تساهم بدورها في إنجاح سياستها التكوينية.

الجدول رقم -14- الذي يوضح نتائج تحليل الفرضية الثالثة.

الرقم العبارات	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسط و حد الأدنى للفتة	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	درجة النظرة
من 08 إلى 43	3.91	0.51	1.13	0.65	**	موجبة

** دال إحصائيا عند مستوى (0.01)

قبل أن نبدأ في التحليل، لا بد أن ننويه عن معنى الشروط المادية: هي الوسائل المادية التي تتوفر عليها المدرسة من وسائل الإيضاح، وقاعات التكوين وتجهيزاته ومقاعده، وخدمات الأطعمة والمشروبات...، أما الشروط العلمية فهي: موضوعات البرامج التكوينية، وكفاءة المكونين (الأساتذة)، نوعية المطبوعات والمواد التكوينية، جدول التوقيت للبرنامج التكويني، والتنظيم والإشراف العام.

يتضح من الجدول رقم -14- أن معامل الارتباط للفرضية الثالثة دال إحصائيا عند المستوى (0.01) وقد بلغ (0.65)، مما يعني وجود ترابط و انسجام بين عبارات الفرضية الثالثة.

كما يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للفرضية يساوي (3.91)، بانحراف معياري يبلغ (1.13)، وبفارق بين متوسطها الحسابي وأدنى فئة التي ينتمي إليها هذا المتوسط ب (0.51)، مما يعني أن رؤية مجتمع الدراسة للفرضية الثالثة كان موجبا و يفسر ذلك من خلال أن المدرسة الوطنية للمناجحت وإدارة الصحة تتوفر على جميع الشروط اللازمة التي تسخرها من اجل إنجاح سياستها التكوينية.

من خلال المقابلات توصلنا إلى أن كل برنامج تكويني تقوم به المدرسة يخضع إلى بعض المعايير التي ترتبط بالتغيير الهيكلي والوظيفي الذي يعرفه قطاع الصحة. من الناحية الهيكلية فان قطاع الصحة يمشي نحو التوسع و التعقد في نفس الوقت، لان الحاجات المعبر عنها من قبل السكان حاجات متنوعة ومتعددة ومتزايدة مما يقتضي تكييف برامج التكوين حسب ما تقتضيه هذه الحاجات المتنوعة أولا بالنسبة للسياسة ككل، ثم بالنسبة لتغطية المشاكل الصحية، نقصد بذلك المشاكل المرتبطة بالتسيير الإستشفائي بشكل خاص. ومن هذا الجانب، فان المدرسة قد أدرجت برامج حديثة وجديدة تصبّ في ميدان المناجحت العمومي من أجل تزويد الطالب المتربص بكل الآليات الحديثة، ومن بينها تنويع وتحديد وتحديث برامج التكوين إلى إدخال بعض المواد مثلا تسيير المخابر الصحية، النظافة الإستشفائية، فنيات الاستقبال، فنيات الاتصال ومنظومته وآلياته. هذه العلوم التي لم تكون موجودة في الماضي، وإنما كان التكوين مقتصر على بعض البرامج الكلاسيكية كتسيير المقتصدية، تسيير المستخدمين أو تسيير المخازن مثلا. أصبحت الآن النظرة للتسيير مختلفة مما تطلبت نوع من المواد والبرامج ذات الصلة بالمناجحت العمومي، أو ما يسمى في الإدارة الحديثة بالتسويق العمومي، وهذا يتجه نحو تعميق هذه المفاهيم وهذه البرامج في منظومة التكوين في المدرسة.

إن المقابلات التي قمنا بها و الملاحظات التي شهدناها طوال فترة تواجدنا بالمدرسة تؤكد نتائج تحليل البيانات الإحصائية. يمكن القول أن المدرسة تتوفر على الشروط التي تساهم في إنجاح العملية التكوينية وهذه الشروط هي¹⁰:

- ✓ الموضوعات التكوينية مفيدة (80%) ومرتبطة بالاحتياجات التكوينية (52.7%)،
 - ✓ الأساتذة المؤطرين يتميزون بكفاءات ومهارات عالية تسمح لهم بإيصال المعلومات للمتكوّنين بنسبة (61.6%) ، وهم عبارة عن نخبة من الأساتذة الجامعيين. بحيث أنهم على دراية بموضوع البرنامج التكويني واعدوا له جيدا بنسبة (69.5%)، وحرصوا على حيوية اللقاءات والمشاركة الجماعية (63.1%)، كما اتسم برنامج التكوين بالتنظيم والإشراف الجيد بنسبة (77.3%)، وحرص مشرف أو منسق برنامج التكوين على التعاون مع المشاركين ومساعدتهم بنسبة (79.7%)، وكان الاتصال به ممكنا ومتاحا بنسبة (79.7%).
 - ✓ المواد و المطبوعات التكوينية مفيدة (73.8%) وواضحة (71.3%).
 - ✓ وسائل إيضاحية متنوعة (51.9%) و فعالة (53.1%).
 - ✓ عدد المشاركين في البرنامج التكويني ملائم مع تجانسهم من حيث المستوى والخبرة بنسبة (46.8%)، ومتكاملة بـ (47.5%).
 - ✓ الاستعمال الزمني للبرنامج التكويني مناسب مع رغبات المكونين بنسبة (70%)، مع وجود فترات استراحة ملائمة بـ (73.4%)، وكان فترة إجرائه مناسبة للمشاركين في البرنامج التكويني بنسبة (67%).
 - ✓ تسهيلات برنامج التكوين وخدماته على قدر لا بأس به من حيث النوعية. بحيث كان مكان انعقاد برنامج التكوين مناسباً للمتكوّنين بنسبة (79.5%)، وكانت خدمة الأطفعة والمشروبات جيدة بقدر (43.2%).
 - ✓ الحرص على التنظيم و الإشراف الجيد على البرامج التكوينية. بحيث اتسم برنامج التكوين بالتنظيم والإشراف الجيد بـ (77.3%).
 - ✓ تتوفر إقامة المدرسة على كل الشروط الصحية والنظافة والراحة وقد لحظنا ذلك في فترة الدراسة الميدانية، مع توفير وجبات غذائية كاملة (43.2%)، ومقاعد مريحة لدراسة بنسبة (73.2%).
 - ✓ لحظنا وجود مكتبة بالمدرسة تتوفر على أحدث المراجع مع قاعة مخصصة للانترنت هذا من جهة. ومن جهة أخرى، و حسب أمين المكتبة المركزية للمدرسة "أعطي كذلك أهمية كبيرة لحاجيات المتربصين من الكتب والمراجع فعندما يأتي مثلا متربصا ويطلب مرجع معين، ويأتي متربص ثاني وثالث ويطلب نفس المرجع، فعند إذن أقوم بتدوين هذا المرجع وأدونه في قائمة متطلبات المكتبة لاقتنائه في المرة القادمة".
- بهذا يثبت صحة فرضيتنا التي تنص على أن: "إن المدرسة الوطنية للمناجمت وإدارة الصحة تتوفر على الشروط المادية والعلمية اللازمة التي تساهم بدورها في إنجاح سياستها التكوينية".

الخلاصة:

- أفرزت عملية التحليل والمعالجة لإشكالية موضوعنا مجموعة من النتائج وهي كما يلي:
- سياسة التسيير المطبقة من قبل إدارة الموارد البشرية التابعة لقطاع الوظيف العمومي لا تلعب الدور المطلوب منها لهدف تنمية مواردها البشرية، وهذا راجع لعدة أسباب أهمها الغياب الفعلي للممارسات العلمية لإدارة الموارد البشرية، حيث أن هذه المنظمات لا تهتم بتكوين موظفيها ولا يوجد ما يسمى بتحديد الاحتياجات التكوينية.
- العلاقة الشخصية هي التي تتحكم في تحديد قائمة المستفيدين من البرنامج التكويني، واغلب الأحيان لا يتوافق التكوين الذي يستفيد منه الموظف مع منصب عمله. هذه الوضعية لن تتغير ما دام هناك إشكال في ذهنيات

المسؤولين القائمين على تسيير الموارد البشرية، لاعتبارهم أن التكوين مضيعة للوقت و لعدم معرفة و تقدير أهميته للفرد والمؤسسة.

● الشعور الإيجابي للموظف بأنه تحصل على قيمة إضافية من خلال التكوين الذي تلقاه في المدرسة، يقابله مشكل بعد انتهائه من التكوين يكمن في إدارة الموارد البشرية، حيث أنها لا توفر للموظفين جو ليطبقوا ما تعلموه في ميدان عملهم .

● اختيار الموظف للتكوين الذي يأتي من ورائه نتيجة إما ترقية في الدرجة أو في الصنف، ولا يذهب إلى تكوين من نوع تحسين المستوى لأنه لا ير من ورائه فائدة تعود عليه في مساره المهني، و لان الموظف يميل أكثر إلى التكوين المادي أي الذي من ورائه يرتفع الأجر، ولا يجذب التكوين الذي فقط يقتصر على تحسين الأداء.

تجدر الإشارة هنا، أن نجاح السياسة التكوينية يتوقف على مدى تحديد الاحتياجات التكوينية وتقييم التكوين و معرفة مدى أثره على الموارد البشرية، و هاتين خطوتين غير معمول بهما في المؤسسات الإستشفائية التابعة لقطاع الوظيفة العمومي(هناك فاصل بين التكوين ومنصب العمل). إضافة إلى ذلك، عدم وجود تنسيق مع الوظائف الأخرى الموارد البشرية(نظام الأجر، نظام الترقية...) من اجل إنجاح البرنامج التكويني، كل هذا يكبح دوافع الموظف من اجل تفعيل وتطبيق ما اكتسبه من معارف في المدرسة في ميدان العمل .

التوصيات والاقتراحات:

على ضوء النتائج السابقة نضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات من اجل التحسين من فعالية التكوين حتى يؤثر بصور ايجابية على تنمية موظفو قطاع الوظيفة العمومية وهي كما يلي :

✓ توظيف أفراد على قدر من المهارة و الكفاءة في تسيير الموارد البشرية في جميع إدارات التابعة لقطاع الوظيفة العمومي،

✓ خلق تنسيق بين مدارس التكوين الوطنية و قطاع العمل(المؤسسات و الإدارات العمومية)، من اجل تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين، و رسم برامج تكوينية انطلاقا من هذه الاحتياجات، ثم العمل على تقليصها أو القضاء عليها هذا من ناحية، وناحية أخرى إيجاد آلية لتقييم المستوى الحقيقي للموظف و ذلك عن طريق هذا التنسيق لمعرفة مدى نجاعة التكوين داخل هذه المدارس، لأنه لا يمكن لأي مؤسسة كانت أن تعطي نظرة واقعية وعقلانية ومدى نجاعة تكوينها النظري إذا لم يرتبط بتقييم أداء الموظف بعد تخرجه إلى الحياة العملية.

✓ تشريع قوانين تنظيمية تفرض على الإدارات و المؤسسات التابعة لقطاع الوظيفة العمومي الاهتمام بنوعية التكوين ومضمونه و تأثيره على الموظفين دون شكله أو اسمه.

✓ رسم خريطة وطنية تشارك فيها كل الوزارات من اجل وضع إستراتيجية على المدى المتوسط والطويل تهتم بتكوين الموظفين و تقييمهم.

✓ القيام بشراكة بين المدارس الوطنية والمدارس الأجنبية ذات الخبرة العالمية من اجل الاستفادة من تجاربها.

✓ خلق هياكل جديدة للتكوين تساعد المدرسة الوطنية للمناجمت وإدارة الصحة على تلبية احتياجات التكوينية المتزايدة لقطاع الصحة.

حتاما نقول أن الخلل في منظومة التكوينية على المستوى الجزئي يكمن في المؤسسة الإستشفائية وخاصة الإدارة المكلفة بتسيير شؤون الموارد البشرية، بحيث أنها مازالت لم تصل إلى المستوى المطلوب، من أجل بعث روح جديدة لعصرنة وتطوير الهيكل الاجتماعي لهذا القطاع .

أما على المستوى الكلي فالمشكل يتمثل في عدم وجود تنسيق مخطط بين العناصر الأربعة المؤثرة في إنجاح السياسة التكوينية على المستوى القطاعي، وهم الوزارة الوصية والمدرسة الوطنية للمناجمت والمؤسسة الإستشفائية والمتكوّن. ولا تتوقف هذه السياسة على اكتساب المهارات والمعارف والسلوكيات فقط للفرد، بل تتجاوز ذلك من خلال تطبيق هذه المكتسبات في منصب عمله، مما يؤثر في تطوير أداء عمله، وكل هذا يعود على الفرد والمنظمة بنتائج ايجابية و محمودة.

الهوامش والمراجع:

¹ دبون عبد القادر، سويسي الهواري. اثر الخوصصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد 2004/3، ص:105.

² بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، ص:277/276.

³ رحيم حسين، التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات : مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، 2005، ص:13.

⁴ الطعاني، حسن احمد، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص:22.

⁵ حسب الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و لاسيما المادة 128 من الفصل الأول من الباب السادس منه حددت وضعية القيام بالخدمة حيث ورد في هذه المادة ما يلي: "القيام بالخدمة هي وضعية الموظف الذي يمارس فعليا في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها المهام المطابقة لرتبته أو مهام منصب شغل من المناصب المنصوص عليها في المادتين 10 و 15 من هذا الأمر". راجع المادة 129-130-131-132 من نفس الباب لتوضيح أكثر.

⁶ التنمية: نقصد بها الزيادة والتطوير من معارف وقدرات ومهارات الموارد البشرية والتحسين من أدائهم، وسلوكياتهم واتجاهاتهم.

⁷ المحور الأول والثاني من الاستبانة قننا بصياغة عبارتهما قصد التحقق من الفرضية الأولى والثانية على الترتيب، أما باقي المحاور اقتباسنا عباراتهم مع إدخال بعض التعديلات من نموذج لإستبانة تخص مؤسسة بتروولية كويتية "KPC" للإجابة على الفرضية الأخيرة نقلا من المرجع:مدحت محمد أبو النصر،إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع،2008، ص:235.

⁸ جذاب في قاموس اللغة العربية يعني الشيء الذي يجذب النظر والانتباه، أما بخصوص المواد التكوينية فهي جذابة لأنها تجعل المتكويّن مقبلون عليها، بدون ملل ولا فتور.

⁹ قمننا بحساب هذه النتائج بجمع النسب المئوية للأجوبة: موافق تماما و موافق.

¹⁰ تعبر النسب المئوية عن أجوبة المستجوبين عن الإستبانة مع جمع موافق مع موافق تماما.