



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر " سعيدة"  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال  
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان:

## دور التكوين في تحسين أداء الموظفين

### دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة

الأستاذ المشرف:

يزيد قادة

من إعداد الطالبين:

علال عبد القادر

خيال ياسين

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ: العشعاشي مصطفى..... رئيساً

الأستاذ: يزيد قادة..... مقررًا و مشرفاً

الأستاذ: مهدي عمر..... عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2017 / 2018



# إهداء

إلى الحبيب المصطفى و شفيعي يوم الحساب  
إلى أمي الحبيبة رحمها الله و إلى أمي الثانية الكريمة و أبي الغالي حفظهما  
الله و رعاهما

إلي إخوتي و أخواتي الذين أبصرت معهم نور الحياة  
لا يسعني بعد إتمام هذه المذكرة بتوفيق من الله عزو جل إلا أن أتقدم بخالص  
الشكر و التقدير إلى الأستاذ المشرف يزيد قادة و لكل من ساهم و ساعد على

إتمامها

و إلى كل أصدقائي

عبد القادر علال



## إهداء

اهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

والدتي الكريمة نظير تربيتهما و صبرها

جميع أفراد عائلتي كبيرا و صغيرا

جميع زملاء و زميلات دفعة ماستر 2018

جميع زملاء و زميلات العمل

كل من يسعى جاهدا في طلب العلم

خيال ياسين

# شكر وعرفان

نشكر المولى عز وجل ونحمده حمدا كثيرا على نعمه الجليلة، أنه تبارك وتعالى أمدنا

بالصحة والقوة لإتمام هذا العمل، وعلى توفيقه وإعانتة لنا

ونسأله أن يمنحنا الرشد والثبات

يطيب لنا بكثير من الاحترام أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " يزيد قادة "

الذي تفضل مشكورا بقبول الإشراف على هذا العمل والذي غمرنا بنبل أخلاقه ورحابة

صدره وحسن توجيهه وإرشاده

كما أتوجه بالشكر مسبقا " لأعضاء لجنة المناقشة " وهذا بتفضلهم بقبول مناقشة هذه

المذكرة

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بكل الشكر والتقدير لجميع الأساتذة بكلية العلوم

الاقتصادية ، علوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة مولاي الطاهر بسعيدة

كما لا ننسى أن نتقدم بشكرنا الخاص إلى كل موظفي "مديرية الإدارة المحلية لولاية بسعيدة"

على التسهيلات المقدمة

وفي الأخير نتوجه بخالص شكرنا وأمانينا إلى كل من ساهم معنا في إتمام

هذا العمل من بعيد أو قريب راجين من المولى عز وجل أن يجعل هذا في ميزان

حسناتهم، وشكراً للجميع.

# فهرس المحتويات

## الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و تقدير
I	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-ذ	المقدمة العامة
	الفصل الأول : التكوين
01	مقدمة الفصل
02	المبحث الأول : ماهية التكوين
02	المطلب الأول : مفهوم التكوين و أهميته
05	المطلب الثاني : أسباب ودوافع التكوين
06	المطلب الثالث : أنواع التكوين
10	المطلب الرابع : أهداف التكوين و فوائده
13	المبحث الثاني : أساسيات عن التكوين
13	المطلب الأول : مبادئ التكوين
15	المطلب الثاني : أبعاد التكوين
17	المطلب الثالث : سياسات التكوين
19	المطلب الرابع : معوقات التكوين وشروط نجاحه

20	المبحث الثالث : مراحل العملية التكوينية
21	المطلب الأول : تحديد الإحتياجات التكوينية
22	المطلب الثاني : تصميم البرامج التكوينية
27	المطلب الثالث : تنفيذ البرامج التكوينية
31	المطلب الرابع : تقييم البرامج التكوينية
35	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثاني: أداء الموظفين</b>	
36	مقدمة الفصل
37	المبحث الأول : ماهية الأداء
37	المطلب الأول : مفهوم الأداء
39	المطلب الثاني : عناصر الأداء
40	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء
44	المبحث الثاني : تقييم الأداء
44	المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء و أهميته
48	المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء
57	المطلب الثالث : مراحل تقييم الأداء
58	المبحث الثالث : تحسين الأداء
58	المطلب الأول : معايير الأداء و محدداته
61	المطلب الثاني : طرق و خطوات تحسين الأداء
64	المطلب الثالث : دور التكوين في تحسين الأداء

66	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية
67	مقدمة الفصل
68	المبحث الأول: تنظيم مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة
68	المطلب الأول: موقع مديرية الإدارة المحلية من الولاية و الإطار القانوني المنظم لها
70	المطلب الثاني: مصالح مديرية الإدارة المحلية DAL
78	المبحث الثاني : إجراءات الدراسة التطبيقية
78	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
78	المطلب الثاني: عينة الدراسة
79	المطلب الثالث: أداة الدراسة
80	المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة الدراسة
81	المبحث الثالث: وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية
81	المطلب الأول : وصف و تحليل الاستبيان الخاص بمديرية الإدارة المحلية _ ولاية سعيدة_
102	المطلب الثاني : إختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على تطبيق التكوين و أداء الموظفين
108	المطلب الثالث: نتائج الدراسة التطبيقية
109	خاتمة الفصل
110	الخاتمة العامة
113	قائمة المراجع
118	الملاحق
130	الملخص

# قائمة الجداول

## فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
75	الأبواب الخاصة بقسم التسيير لميزانية الدولة	01
80	درجات مقياس ليكارت الخماسي	02
81	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
82	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	04
84	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	05
85	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	06
86	نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان	07
87	المتوسطات الحسائية و الإنحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان	08
92	معاملات الارتباط بين محاور الدراسة	09
93	نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق التكوين	10
94	نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن أداء الموظفين	11
95	نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين التكوين و أداء الموظفين	12
95	نموذج تحليل التباين ANOVA بين التكوين و أداء الموظفين.	13
97	نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين تحديد الإحتياجات التكوينية و أداء الموظفين	14
97	نموذج تحليل التباين ANOVA بين تحديد الإحتياجات التكوينية و أداء الموظفين	15
98	نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين تصميم البرامج التكوينية و أداء الموظفين	16
98	نموذج تحليل التباين ANOVA بين تصميم البرامج التكوينية و أداء الموظفين	17
99	نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين تنفيذ البرامج التكوينية و أداء الموظفين	18
99	نموذج تحليل التباين ANOVA بين تنفيذ البرامج التكوينية و أداء الموظفين	19
100	نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين تقييم البرامج التكوينية و أداء الموظفين	20
100	نموذج تحليل التباين ANOVA بين تقييم البرامج التكوينية و أداء الموظفين	21
102	إختبار T-Test للعينات المستقلة بين التكوين و أداء الموظفين و الجنس	22
102	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين التكوين و المؤهل العلمي	23
103	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أداء الموظفين و المؤهل العلمي	24
104	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين التكوين و الوظيفة	25
105	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA أداء الموظفين و الوظيفة	26
105	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين التكوين و الخبرة المهنية	27
107	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أداء الموظفين و الخبرة المهنية	28

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	أهمية التكوين في السياسة العامة	01
20	خطوات و مراحل التكوين	02
30	مراحل تحديد ميزانية التكوين و عملية قيادتها	03
43	العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء	04
56	عناصر قياس الأداء المتوازن	05
58	معايير الأداء	06
60	محددات الأداء	07
69	هيكل تنظيمي يبين مصالح مديرية الإدارة المحلية	08
82	مدرج تكراري يوضح جنس أفراد العينة المستجوبة	09
83	مدرج تكراري يوضح المؤهل العلمي	10
84	مدرج تكراري يوضح الوظيفة	11
85	مدرج تكراري يوضح الخبرة المهنية	12

# قائمة الملاحق

## قائمة الملحق

---

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
121	إستمارة إستبيان موجهة للموظفين	الملحق 01
126	نموذج إتفاقية تكوين تحضيرى أثناء فترة التربص	الملحق 02
129	قرارات فتح دورة تكوينية	الملحق 03

العلمة العلمة

يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها، حيث أصبح تكوين الموظفين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من خلال إعطاء الأولوية في وضع سياسة التكوين أو إستراتيجياتها ضمن السياسة العامة للإدارة أو المؤسسة للوصول إلى الأهداف المسطرة .

و للرفع من الأداء الذي هو نشاط يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقه و يرتبط بالمرحجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها و لا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة الجماعات المحلية بصفة خاصة من قدرات و إمكانيات و مهارات ، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازَه فإنه يحقق الغرض منه ، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لانجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل و طرق جديدة و تكوين الموظفين على ذلك لرفع كفاءتهم و تحسين أدائهم و هذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء الموظفين من أجل ضبط النقائص و نقاط الضعف و تحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة بتحسينها و تداركها بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء .

و من هنا رافقت التطورات الهائلة في مجال الإدارة ، التغيرات التكنولوجية الحديثة و التحولات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية ، حيث وضعت التكوين في مقدمة الوسائل المؤدية للحصول على الوظيفة و الترقية و ملاحقة المستجدات في ثورة المعلومات التي باتت تشدد على أهمية التكوين كخيار استراتيجي في تنمية أداء الموظفين في المؤسسات و نتيجة حتمية " تنمية الوظيفة" من خلال تحسين الأداء الوظيفي و المعرفي للموظف و بالتالي فههدف التكوين هو تحويل الموظفين من مجرد التعامل مع ردود الأفعال إلى موظفين يشاركون في وضع الأفعال و جعل منه استثمار بشريا يعود بالإيجاب على الإستثمار الكلي أو الهدف الكلي للمؤسسة أو الإدارة و الرقي بها إلى الأفضل.

## مقدمة عامة

و هنا تتجلى إطلالة التكوين كآلية مستمرة لمواكبة التحديات ، فالعملية التكوينية تطمح إلى تزويد الموظف بسلسلة من المهارات الأدائية الوظيفية الضرورية التي تمكنه من الاستجابة بطريقة حيوية لمتطلبات و شروط الوظيفة ، إلى جانب تزويده بمجموعة من المعطيات الأكاديمية المعرفية التي تعتبر القاعدة الأساسية التي تبنى عليها قدرة المتكون في حسن التعامل مع المواقع المختلفة التي تظهر أثناء ممارسته الفعلية لوظيفته .

إن تطبيق التكوين على مستوى الجماعات المحلية يساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه الأخيرة و في تحقيق أهدافها وتحسين أداء موظفيها و هذا يتطلب توفير الجهد و الصبر على تحقيق النتائج بدون استعجال من كافة المستويات الإدارية على اعتبار أن التكوين هو عملية مستمرة.

لذا أصبح ينظر إلى التكوين على أساس أنه وسيلة للاستثمار الذي تلجأ إليه الجماعات المحلية لتحقيق أهدافها باعتباره عنصرا حيويا لا بد منه لبناء الخبرات و المهارات المتجددة بغرض رفع الكفاءات و فعالية أداءها .

إن عملية التكوين على مستوى الجماعات المحلية تعاني العديد من المشاكل منها ما يتعلق باختلاف برنامج التكوين عن عمل المتكون ( أي أن الدورة لا علاقة لها بالعمل) و اقتصار العملية التكوينية على الجانب النظري دون الجانب العملي، فقد يكون المتكون على دراية بالخلفية النظرية لكن ليس له خبرة عملية في الموضوع ، وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية للمتكونين.

بالإضافة إلى عدم رغبة المتكونين في التعلم وعدم اكتراثهم بالحضور المنتظم للتكوين ، وهنا لا بد من التأكد من قابلية المتكونين للبرنامج المحدد لهم.

إن هذه المشكلات يمكن التقليل منها أو معالجتها إذا تم إصلاح و تطوير المصلحة أو الهيئة المشرفة على عمليات التكوين داخل الجماعات المحلية و ذلك بإعتماد على معايير و أبعاد مدروسة و مسطرة ضمن السياسات العامة من أجل مواجهة هذه التحديات والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في العالم اليوم.

و لمعالجة هذه المشاكل و تدارك هذه النقائص قامت الوزارة الوصية المتمثلة في وزارة الداخلية و الجماعات المحلية بوضع برامج تكوينية قصيرة و متوسطة الأجل ضمن مخططات تكوين تشمل تكوين جميع مستخدمي الجماعات المحلية و بمختلف رتبهم و وظائفهم و مناصبهم العليا لمدة خمس سنوات المقبلة والتركيز على عمليات تحسين المستوى و تجديد المعلومات و التكوين بالخارج

أولاً: إشكالية الدراسة :

و مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما هي طبيعة أثر التكوين على تحسين أداء الموظفين ؟

من هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات التالية :

. ما المقصود بالتكوين ؟ و ما هي أهم مبادئه ؟ ما هي أهم المراحل التي تمر بها العملية التكوينية ؟

. ما المقصود بالأداء ؟ وما هي أهم عناصره ؟

. كيف يتم تحسين الأداء ؟ و ما هو دور التكوين في تحسينه ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث و الإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى : الجماعات المحلية تلتزم بتطبيق عملية التكوين من منظور موظفيها.

الفرضية الرئيسية الثانية: الجماعات المحلية تمتلك معايير و أبعاد تعزيز أداء الموظفين من منظور موظفيها .

الفرضية الرئيسية الثالثة: تطبيق الجماعات المحلية لأبعاد التكوين يؤثر على تحسين أداء موظفيها.

تتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير لتحديد الإحتياجات التكوينية على أداء موظفي الجماعات المحلية .

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير لتصميم البرامج التكوينية على أداء موظفي الجماعات المحلية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير لتنفيذ البرامج التكوينية على أداء موظفي الجماعات المحلية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير لتقييم البرامج التكوينية على أداء موظفي الجماعات المحلية .

ثالثا: أهمية الدراسة

بما أن التكوين من أكثر المواضيع التي تلاقى اهتمام كبيرا في العديد من الميادين و العلوم فإننا نرى أن هذه الدراسة تكتسي أهمية معتبرة نظرا للنقاط التالية :

- 1- ما يمكن أن تفيد في التعرف على الخطوات الرئيسية الخاصة بالتكوين لضمان فعاليتها في الجماعات المحلية .
- 2- ما يمكن أن تساهم بأهمية التكوين كأداة جوهرية لتحسين الأداء و ضرورة ارتكازه على أسس سليمة و تقييم فعاليته .

رابعا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى عدد من الأهداف أهمها :

- معرفة واقع التكوين و أفاق تطويره كأحد سياسات و آليات و إستراتيجيات الجماعات المحلية.
- التعرف على أداء مستخدمي الجماعات المحلية .
- توضيح مختلف مراحل العملية التكوينية .
- تحديد مواطن القصور و الضعف الموجودة في برامج التكوينية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتحسين أداء العاملين .
- المشاكل المسجلة حول التأطير و نقص الكفاءات تجعل اللجوء إلى سياسة التكوين أمرا ضروريا لتغطية هذا النقص في الكفاءات من جهة و تحسين مستوى الموظفين و تجديد معلوماتهم من جهة أخرى ، لمساعدتهم على التكيف و التطور .
- زيادة أهمية التكوين في ظل المتغيرات الحديثة .
- تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات و التوصيات اللازمة لتفعيل و تحسين جودة البرامج التكوينية .

خامسا: مبررات اختيار الموضوع

يعود تطرقنا إلى هذا الموضوع إلى عدة اختيارات فهو موضوع هام من حيث أسباب ذاتية و أخرى موضوعية :

1 - أسباب موضوعية :

- مجال تخصص الدراسة يفرض علينا الموضوع .
- اهتمام القائمين على تسيير مستخدمي الجماعات المحلية على مستوى الوزارة الوصية بهذا الموضوع في السنوات الأخيرة .-
- حاجة إدارة الجماعات المحلية إلى استغلال أفكار و ممارسات الموظفين و تطويرها بالتكوين .

2 - أسباب ذاتية :

- الرغبة في معرفة أثر التكوين في رفع و تحسين و ترقية أداء الموظف.
- التوافق ما بين طبيعة الموضوع و مجال الوظيفة و المهام المسندة داخل العمل ( مكلف بمتابعة عمليات تكوين مستخدمي الجماعات المحلية ) .

سادسا: صعوبات البحث

عند إعداد هذا البحث واجهتنا العديد من الصعوبات أهمها:

1- قلة المراجع و الدراسات المتخصصة في هذا المجال.

2- صعوبة في إسترجاع جميع الإستبيانات الموزعة .

سابعاً : حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- المحدد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من موظفي الجماعات المحلية لولاية سعيدة.

- المحدد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال سنة 2018

- المحدد البشري: اشتملت الدراسة على عينة من موظفي الجماعات المحلية لولاية سعيدة ( مسؤولين منهم رؤساء المصالح و

رؤساء المكاتب ، إدارات ذات مستوى جامعي ، أعوان التحكم ، أعوان التنفيذ ) .

ثامن: الدراسات السابقة :

1 : شليل عبد اللطيف ( 2008 – 2009 ) دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير . إدارة أعمال . المعنونة تحت عنوان - من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة - دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان ، حيث تهدف هذه الدراسة إلى إنتاج رأسمال بشري من خلال تسيير إداري لطاغم عمالي و استجابته للتأهيل الأكثر بساطة لنجاح المؤسسة و ضمان ديمومتها و تطوير روح المسؤولية و المبادرة داخل المؤسسة ، و قد تم توصل لعدد من النتائج أهمها :

- عدم وجود إدارة مسؤولة عن التكوين في أغلب المؤسسات .
- لا ترى أغلبية المؤسسات أية ضرورة لجهاز مكون لتسيير الكفاءات .
- التكوين مدرج تحت المسؤولية المباشرة للمسير ، الأمر الذي يقتضي مؤطرين خاصين بالتكوين .
- تسجيل ضعفا في مصاريف التكوين مما يفسر غياب اللجوء إلى المكونين الخارجيين .
- التكوين الداخلي الوحيد المعتمد كوسيلة لتطوير الكفاءات .

2 : بودح غنية (2012-2013) دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع المعنونة تحت عنوان - إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسات الصحية و أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة ، حيث تهدف هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف أهمها تسليط الضوء على إستراتيجية التكوين في المؤسسات الصحية و أداء الموارد البشرية بالإضافة إلى جمع المعلومات و القيام بتشخيص دقيق لمنهجية إستراتيجية منظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية و معرفة ما إذا استطاع المشروع و المسؤول الجزائري في المنظمات الصحية أن يأخذ بعين الاعتبار التغيرات الجديدة التي عرفتها الساحة لوضع قوانين تتماشى مع الواقع الحالي ، و قد تم توصل لعدد من النتائج أهمها :

- يعتبر التكوين المتواصل من العمليات الإدارية الهامة التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة باعتبارها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية .

- نجاح إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة بتحقيق أهدافها التي تتأثر بالوظائف الأخرى كنظام الحوافز و الترقية .

## مقدمة عامة

- إستراتيجية التكوين المتواصل تبدأ بالإطلاع على رسالة المؤسسة الصحية وغاياتها و التي تعمل على تقديم خدمة لأفراد المجتمع

**3 : حوالمف رحيمه (1998/1997)** دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية فرع تسيير المعنونه تحت عنوان - أهمية تكوين الإطارات و دوره في رفع الأداء العام للمؤسسة - دراسة حله الشركة الوطنيه لتوزيع الكهرياء و الغاز بتلمسان ، حيث تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين تكوين الإطارات و رفع الأداء العام للمؤسسة الذي ينحصر في جانبين مهمين ، المردود المادي المتمثل في زيادة الإنتاج و الإنتاجية و المردود المعنوي المتمثل في رفع مستوى أداء الأفراد و تحسينه ، و قد تم توصل لعدد من النتائج أهمها :

- إيكال العملية التكوين إلى أشخاص بعيدين كل البعد عن مجال الإختصاص .

- إنخفاض مستوى العامل الناتج عن ضعف الإهتمام بتكوين الإطارات العليا و الوسطى في المؤسسة .

- غياب الطرق العلمية في إدارة شؤون الأفراد سواءا تعلق الأمر بعملية التكوين أو ما تعلق بأسلوب الإشراف و تقييم الأداء .

**4 : بوقطب محمود (2014/2013)** دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع المعنونه تحت عنوان - التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية - دراسة ميدانية بجامعة عباس لغور بخنشلة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية ، بالإضافة إلى التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين أثناء الخدمة و اعتمادها في تحسين أداء الموظفين والكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه و تنظيم الدورات التكوينية أثناء الخدمة و معرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين .

ولقد لخصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها :

- المكون لديه دور في إنجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة وذلك من خلال أسلوبه في تقديم أهداف الدورة التكوينية منذ البداية واعتماد المكون على أسلوب النقاش المفتوح .

- برامج التكوين لها دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف و المسؤولية بالإضافة إلى كون هذه البرامج تسمح بتحصيل معارف ومهارات جديدة وبالتالي تحسين أداء الموظفين .

## مقدمة عامة

- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق الموظف والمؤسسة .

### تاسعا : الدراسة الحالية :

- إن الهدف من دراستنا هو معرفة مدى تأثير التكوين على أداء موظفي الجماعات المحلية (مديرية الإدارة المحلية ) لولاية سعيدة.

وقد تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بما يلي :

- 1 - شملت الدراسة الموظفين التابعين لقطاع الوظيفة العمومية .
- 2 - مست جميع فئات الموظفين التابعين لمديرية الإدارة المحلية من إطارات و أعوان تحكم و أعوان التنفيذ .
- 3 - خصصت الدراسة على هيئة من هيئات الجماعات المحلية و هي مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة .

### عاشرا : منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومن أجل إثبات صحة الفرضيات أو عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع وذلك بالاعتماد على المؤلفات العلمية باللغة العربية و الأجنبية والدراسات المتخصصة والبحوث بالإضافة إلى مواقع الانترنت التي لها علاقة بالموضوع ، كما تم إجراء دراسة تطبيقية على مستوى الجماعات المحلية ( مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة ) لمعرفة مدى تطبيق هذه الأخيرة معايير وأبعاد العملية التكوينية و دورها في تحسين أداء مستخدميها من خلال توزيع 71 إستبيان على موظفي مديرية الإدارة المحلية بمختلف رتبهم .

### تقسيم الدراسة :

قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول :

**الفصل الأول :** سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للتكوين ، بحيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، فسوف نعالج في المبحث الأول ماهية التكوين أما المبحث الثاني فسنعرض إلى أساسيات عن التكوين أما المبحث الثالث فسنستطرق إلى أهم المراحل التكوينية .

## مقدمة عامة

---

**الفصل الثاني :** سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للأداء ، بحيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، فسوف نعالج في المبحث الأول ماهية الأداء أما المبحث الثاني فسنعرض إلى تقييم الأداء ، أما المبحث الثالث فسننتقل إلى تحسين الأداء .

**الفصل الثالث :** سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية على مستوى الجماعات المحلية بحيث سوف نعرض في المبحث الأول تنظيم مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة ، أما المبحث الثاني فنعالج فيه إجراءات الدراسة التطبيقية و سنتعرض في المبحث الثالث إلى وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية .

# الفصل الأول

مقدمة الفصل:

يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها. حيث أصبح تكوين الموظفين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من خلال إعطاء الأولوية في وضع سياسة التكوين أو إستراتيجياتها ضمن السياسة العامة للإدارة أو المؤسسة للوصول إلى الأهداف المسطرة للرقى بالمؤسسة إلى الأفضل و نحو تحضير مورد بشري أو موظف ذو كفاءة عالية و مردودية جيدة تجعل منه إستثمار بشريا يعود بالإيجاب على الإستثمار الكلي أو الهدف الكلي للمؤسسة أو الإدارة .

ومن هذا المنطلق إرتقمنا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و كل مبحث إلى أربع مطالب ، حيث عالجننا في

**المبحث الأول :** ماهية التكوين من مفهوم التكوين ، أهميته ، أسباب و دوافع التكوين ، أنواعه ، مبادئ و فوائد التكوين

**المبحث الثاني :** أساسيات عن التكوين من مبادئ التكوين ، أبعاده ، سياساته ، معوقاته ، شروط نجاحه .

**المبحث الثالث :** مراحل العملية التكوينية من تحديد الإحتياجات التكوينية ، تصميم البرامج التكوينية ، تنفيذها ، تقييمها .

## المبحث الأول : ماهية التكوين

يستعمل مصطلح التكوين كثيرا في دول المغرب العربي حيث يعتبر ترجمة للمصطلح الفرنسي ( formation ) أما المصطلح المرادف له باللغة الإنجليزية ' (training) الذي يقصد به التدريب خاصة عند دول المشرق العربي .

إن مفهوم التكوين يتغير بتغير المكان و الزمان و المؤسسة و العينة محل الدراسة و حسب التخصص و تطور وفهم مكانة العامل و الموظف و من هذا المنطلق سوف نعالج مفهوم التكوين من وجهات نظر متعددة .

### المطلب الأول : مفهوم التكوين و أهميته

#### الفرع الأول : مفهوم التكوين

عرفه " pier casse العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات و مهارات الأفراد المهنية و التقنية و السلوكية من أجل زيادة كفاءتها و فعاليتها في إطار تنفي المهام و الأدوات المتصلة بوظائفهم الحالية و المستقبلية فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية و ضرورة التكيف مع التقنيات الجديدة و القيود الإقتصادية و وسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية ، الشيء الذي يسمح بنمو و تطور المؤسسة ، فهو يعتبر إستثمار للعامل أو الموظف و يجب أن يشمل التكوين جميع أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولون ، فهو عملية مستمرة من اجل تجديد المعلومات <sup>1</sup> .

كما يعرف التكوين بأنه محمل النشاطات و الوسائل و الطرق و الدعائم التي تساعد في تحفيز العمال و تحسين مستوياتهم و معارفهم و سلوكهم و قدراتهم الفكرية و الضرورية في آن واحد ، لتحقيق أهداف المنظمة من الجهود و الأهداف الشخصية و الإجتماعية من جهة أخرى دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم المالية و المستقبلية <sup>2</sup> .

التكوين هو عبارة عن: " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفاعلية و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية و العملية المناسبة و المهارات و المعارف و الإتجاهات لما يناسب تحقيق الأهداف .

<sup>1</sup> بوقطف محمود . التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، سنة 2013/2014 ص 13 .

<sup>2</sup> J MPERETTI - RESSOURCES HUAMANES ET JESTION DE PERSINNEL- P 85 .

"عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة إحتياجات محدد حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير .

هي تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف تكسبه مهارات في أداء العمل أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات مم يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل<sup>1</sup>

هو عملية تهدف إلى سد النقص في المهارات القديمة و إكساب العامل مهارات جديدة .<sup>2</sup>

هو عملية تهدف إلى تطوير و تحسين الأداء ، أي إحداث تغيير فيه يرفع مستواه إلى مستوى أعلى عن طريق الخبرة .<sup>3</sup>

هو مجمل العمليات التي القادرة على جعل الأفراد و الفرق يؤدون وظائفهم الحالية أو التي يكلفون بها لاحقا من أجل السير الحسن للمؤسسة .<sup>4</sup>

عرف المشرع الجزائري التكوين في نص المادتين 104 و 105 من الأمر رقم 06 / 03 المؤرخ في 15 07 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية على أنه يعتبر حق التزام و هو حق للموظف في تحديث معارفه النظرية و التطبيقية و تنميتها و ترقيةها في التنظيم السلمي للمهنة ، التزاما منه لمتابعة دورات و أنظمة تكوينية التي تنظمها المؤسسة في إطار إحتياجاتها بغية تحديث أو تنمية المعارف العامة المهنية و التكنولوجية .<sup>5</sup>

### الفرع الثاني : أهمية التكوين

بات التكوين يطرح في لغة الإدارة كما أنه واجب و ضروري تقتضيه حيثيات العمل و تغيراته و تطوراته و مواكبة الموظفين للمستجدات العالمية و المحلية و يطرح أيضا باللغة الإجتماعية على الخصوص كحق من حقوق الموظفين و خاصة بعد حدوث مستجدات تكنولوجية و معرفية على الوظيفة التي يشغلها أو ظهور تغير في الهيكل التنظيمي على المؤسسة و من منطلق هذه المقدمة يمكن أن نبرز أهمية التكوين كما يلي :

<sup>1</sup> جغري بلال . فعالية التكوين في تطوير الكفاءات . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة المتنوري ، قسنطينة ، سنة 2009/2008 ص 25

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان . إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ص 181 .

<sup>3</sup> أمين سلطاني . إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق . دار الفكر العربي ، القاهرة ، سنة 1998 ، ص 74 .

<sup>4</sup> شليل عبد اللطيف . من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة . رسالة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، سنة 2009/2008 ص 113 .

<sup>5</sup> الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، جريدة رقم ج ج 26 سنة 2006 ص 10 .

أولا: أهمية التكوين بالنسبة للأفراد

- توسيع وزيادة فرص الترقية و ما يترتب عليها من مكتسبات مادية و معنوية
- رفع الروح المعنوية و الرضا عن الأداء .
- تحديث المعلومات و إثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية و المستقبلية .
- زيادة فهم القوانين و النظم و اللوائح التنظيمية للعمل و العلاقات .
- إثراء الخبرات و التجارب و تبادلها و التعرف على المستجدات الفكرية و العلمية ذات العلاقة بمجال العمل .
- المساعدة على تطوير مهارات الإتصال بين الأفراد .
- التقليل من الأخطاء المهنية في المؤسسة .<sup>1</sup>
- مساعدة الموظفين على مواكبة سرعة التغيرات الحياة المهنية .
- إكساب الموظف المهارات اللازمة في أي نشاط مهني محدد .
- تحسين الأداء في الحاضر و تأهيل مسؤوليات أكبر في المستقبل .
- مساعدة الموظفين على التعرف على الأهداف التنظيمية .<sup>2</sup>

ثانيا: أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة

- معالجة القصور و الخلل في الأداء الكلي و في مخرجات النهائية للمؤسسة .
- تقليل معدلات دوران و التسرب و ترك العمل بسبب عدم التكيف و التأقلم .
- تحسين السمعة و توثيق العلاقات مع المتعاملين .
- توسيع ثقافة الحوار و التفاهم و تحسين المناخ الوظيفي مما يرفع الأداء التنظيمي .
- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة .
- يساعد في تحديد و إثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها و تنفيذ سياساتها .
- يساهم في إنفتاح المؤسسة على المجتمع خارجي و ذلك بهدف تطوير برامجها و إمكانياتها.

<sup>1</sup> بوقطف محمود مرجع سابق . ص 21

<sup>2</sup> العربي بلقاسم فرحاني . تأهيل الموارد البشرية قديما و حديثا . دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2012، ص 270

ثالثا: أهمية التكوين بالنسبة للمجتمع

- يمكن من المحافظة على اليد العاملة المؤهلة للموظفين و السعي من أجل تنميتها و بقائها و زيادة فعاليتها و بالتالي تحسين خدمات المؤسسة و العودة بالفائدة على المجتمع ككل .
- المساهمة في التنمية الإجتماعية و الإقتصادية و الثقافية و السياسية باعتبار الموظف فرد في المؤسسة و المجتمع في نفس الوقت .

المطلب الثاني: أسباب و دوافع التكوين

في الحقيقة إن أي موضوع أ و فكرة إلا و لها أسباب و دوافع تسعى الإدارة أو المؤسسة من ورائها إلى الوصول إلى نتيجة مقصودة و المؤسسة ملزمة بوضع عنصر التكوين في إهتماماتها و أولوياتها مما يدفعها باللجوء إلى هذا العنصر لأسباب عدة أهمها :

- يجب النظر للتكوين كوسيلة للتنمية الإقتصادية و الإجتماعية تساهم في تحسين كمية و نوعية العمل المقدم .
- يعد التكوين نشاطا ذا مردودية عبر الزمن لأجل بقاء المؤسسة و دوامها .
- تلجأ المؤسسة للتكوين في الغالب في بداية العمل لهدف توطئ الموظف في مجمع الوظيفة أو عمله و التأقلم معها هو عملية أساسية في بنية المؤسسة لأنه تبنى عليه سياسة الإدارة و سير المؤسسة و دور كل طرف في العملية .
- يعد كمنظوم أو كيان محدد و كجزء من الهيكل التنظيمي في المؤسسة .
- يقوم بتوظيف مجموعة من الأنشطة و المهام المتعلقة بإكساب الفرد المعارف و المهارات و الإتجاهات اللازمة لأداء الوظائف و الأعمال<sup>1</sup>.
- التكوين يرفع من مستوى الإحساس بالأمان في العمل فالأخذ بالعمل مازال من أهم إنشغالات الإنسان حيث يتحسن أداء المعدات و تطور التقنيات و تنفيذ الإجراءات بشكل جيد ، لكن إذا لم تأخذ المؤسسة حذرهما يجد الموظف نفسه في تجاوزه للأحداث غير قادر على مواجهة متطلبات منصب عمله .

<sup>1</sup> براهمي عبد الله ، حميدة مختار . دور التكوين في تفتين وتنمية الموارد البشرية . مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد السابع ، سنة 2005 ، ص 239

- يسمح التكوين بتحصيل المعارف الجديدة بمختلف المجالات .
- يهدف إلى الترقية سواء من الصنف المهني أو الوظيفي من الرتبة أو المنصب .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع التكوين

تختلف تقسيمات أنواع التكوين باختلاف الدراسات و باختلاف المؤسسات و المناهج حيث يمكن أن نقسم أنواع التكوين إلى عدة جوانب فيمن أن نقسمها من حيث الزمان أو من حيث المكان و من حيث الأهداف و من حيث فئة و نشاط الموظف و للتأكيد أكثر سوف نعطي الأهمية للتكوين من حيث التقسيمات الواردة و المنصوص عليها في المراسيم و التعليمات الصادرة في حق الموظف العمومي.

#### الفرع الأول : أنواع التكوين من حيث الزمان

أولاً : التكوين قبل دخول الخدمة: حيث نجد هذا النوع أحيانا في الوظائف التي تتطلب تكويننا خاصا داخل المدارس الكبرى قبل الدخول إلى الجانب الوظيفي مثل النجاح في المسابقات التي تتطلب تكوين خاص في المدارس العليا كالمدرسة العليا للإدارة أو المدرسة العليا للأساتذة حيث يخضع لتكوين طول المدة المحددة و بعد نجاحه في إجتياز هذه المدة يتم دخوله مباشرة كموظف يخضع إلى أنواع أخرى من التكوين .

ثانياً : التكوين بعد دخول الخدمة أو الوظيفة : و هنا يخضع المتون إلى أنواع عدة من أنواع التكوين سواء في بداية مشواره المهني أو بعدد مرور زمن على أداء وظيفته .

#### الفرع الثاني : أنواع التكوين من حيث المكان

أولاً : التكوين داخل المؤسسة حيث يمكن أن يأخذ هذا النوع من التكوين عدة أشكال كالدروس داخل المؤسسة أو بالتعرف بالعتاد الجديد و الطريقة الجديدة للعمل ويكون ضمن العمل الدوري أو الدوام اليومي للعمل و يكون يتمشى و يتناغم مع المتطلبات العمل اليومية أي يكون ملازم للموظف للموظف طوال ما هو عليه داخل مكتبه أو ممارسا لوظيفته .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شليل عبد اللطيف . مرجع سابق . ص 123 .

<sup>2</sup> شليل عبد اللطيف . مرجع سابق . ص 123 .

ثانيا : التكوين خارج المؤسسة : حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى مؤسسات أخرى خارجية مختصة بالتكوين لبعث بعض الموظفين

إلى المشاركة في التبرصات و ملتقيات و هنا يجب على المؤسسة الوقوف على بعض النقاط المهمة :

- البحث على المؤسسات المناسبة و تحديد رزنامة مناسبة و متوافقة مع ساعات دوام العمل داخل المؤسسة .
- تنظيم ملتقيات و تبرصات خاصة بالتكوين .

### الفرع الثالث : أنواع التكوين حسب عدد الأفراد

أولا : التكوين الفردي : و هذا في حالة التركيز على فرد معين بحيث يتم تناول كل فرد على حدة و نجده أيضا في التكوين قبل

الترقية أو التكوين بالخارج .

ثانيا التكوين الجماعي : يكون بالنسبة للمجموعات التي تعمل في نفس الإدارة أو من مختلف الإدارات لكن بنفس الرتبة أو

التخصص أو السلك و نجده أيضا في عملية تحسين المعلولات مثل مجموعة المهندسين أو مجموعة المحاسبين .<sup>1</sup>

و يمكن نصنف بعض أنواع التكوين إلى أشكال أخرى كالتكوين المستمر ، التكوين عن بعد ، التكوين المكمل ، التكوين المهني<sup>2</sup>

و من منطلق هذه الأنواع من التكوين يمكن أن ندرجها أو نجتمعها ضمن أنواع التكوين التي نص عليها المشرع الجزائري في

المراسيم التنفيذية و التعليمات و القرارات الواردة لتنظيم عملية التكوين فقد نصت المواد 38 ، 104 ، 105 من الأمر 06 \ 03

المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على حق الموظف في التكوين و تحسين المستوى حسب التنظيم المعمول به .<sup>3</sup>

**1 : التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص** و يكون هذا النوع من التكوين حسب رتبة المعني و السلك المنتمي إليه وكون أن

مجال دراستنا يشمل موظفي الجماعات المحلية سوف نستهدف التعليم رقم 02 التي تحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري

لأثناء فترة التبرص حيث يخضع الموظف المعين حديثا إلى هذا النوع من التكوين حيث يعتبر التكوين هنا شرطا من شروط

الترسيم و إكتسابه لصفة الموظف العام و للتوضيح أكثر سوف نقف على أهم النقاط التي جاءت بها التعليم رقم 02 من

أجل السير الحسن لهذه العملية و إعطاءها المصدقية

<sup>1</sup> جغري بلال . مرجع سابق . ص 46 .

<sup>2</sup> حوالمف رحيمة أهمية تكوين الإطارات و دوره في رفع الأداء العام للمؤسسة . رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد . 13 1998/1997 .

<sup>3</sup> الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 . مرجع سابق . ص 10 .

حيث تحدد هذه التعليمات محتوى البرامج و مدة وكيفية تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص لشغل الرتب المنصوص عليها قانونا مثل ( ملحق إدارة ، عون إدارة رئيسي ، عون إدارة ، عون مكتب )<sup>1</sup>

### ثانيا : التكوين قبل الترقية

و يشمل هذا النوع من التكوين فئة محددة من الموظفين التي نص عليها المشرع الجزائري حسب رتب الترقية فإلما يكون التكوين خاص بالموظفين الناجحين في مسابقة على أساس الفحص أو الإمتحان المهني أو يكون عن طريق الترقية الإختيارية أو الإنتقاء حيث تم تنظيم هذا نوع من التكوين طبقا لما جاءت به التعليمات 45 التي تحدد كيفية تنظيم برامج التكوين قبل الترقية حيث يعتبر هذا التكوين هام كون أن الموظف لا يحصل على رتبة الجديدة أو يترقى إليها إلا إذا اجتاز التكوين بنجاح و هذا ما أكدته التعليمات رقم 03 المؤرخة في 2009/03/31 المتعلقة بالناصب المالية المخصصة في المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للترقية في إطار التكوين المسبق و للتوضيح أكثر سوف نتطرق إلى ما جاءت به التعليمات رقم 45 و القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 31 /07/ 2016 الذي يحدد كيفية التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية و مدته و محتوى برامجه .<sup>2</sup>

### ثالثا : تحسين المستوى :

و ما أكدته المواد 38 و 104 و 105 من الأمر 03/06 الذي يؤكد على عملية تحسين المستوى حيث نصت المادة 104 من الأمر في محتواها " يتعين على الغدارة بتنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف و ترقيته المهنية و تأهيله لمهام جديدة" وقد عرف أيضا في المرسوم التنفيذي 92/96 المؤرخ في 03/03/ 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم بأنه " عملية تحسين المعارف و الكفاءات الأساسية للموظفين و إثراءها و تعميقها و ضبطها" و تكون هذه العملية إما بمبادرة من الغدارة المعنية أو من طرف الوزارة مباشرة و هذا هو الغالب في هذا النوع من التكوين حيث لا تكون هناك مبادرة من طرف الإدارة إلا بعد انطلاق هذه العملية من طرف الهيئات المركزية على مستوى الوزارة التي تقوم برمجة هذه العمليات فيما تكون مباشرة بعقد إتفاقيات مع مؤسسات التكوين

<sup>1</sup> التعليمات رقم 02 المؤرخة في 2009/01/03 المحددة لكيفية تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية و البرامج المتعلقة به .

<sup>2</sup> التعليمات رقم 45 المؤرخة في 2008/12/01 ، التي تحدد كيفية تنظيم التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية .

كالجامعات و إما عن طريق ترخيص لمباشرة التكوين من طرف المؤسسة المعنية مع مؤسسات التكوين المختلفة التي تبقي المؤسسة المعنية الحرة في إختيار مؤسسة التكوين و المبلغ المتفق و أحيان تكون هناك وساطة من طرف الإدارة الوصية مثل مديرية الإدارة المحلية تكون وسيطة ما بين مؤسسات التكوين وبلديات الولاية و في حالة عدم كفاية أو عدم توفر الموارد المالية من طرف الجامعات المحلية تلجأ إلى صندوق التضامن على مستوى الوزارة.<sup>1</sup>

**رابعا: التكوين المتخصص :** هذا النوع ذكر سابقا في المرسوم التنفيذي رقم 96/ 92 المؤرخ في 03/03/ 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم و لادن كان يشير في محتواه إلى التكوين التحضيري و التكوين قبل الترقية التي جاءت به التعليم رقم 02 و التعليم رقم 45 إلا أنه يقصد به في الوقت الحاضر بالتكوين الذي يشمل فئة الموظفين التي تجتاز مسابقات بغرض ترقية إلى رتبة عليا مثل ما تعمل به المدرسة العليا للإدارة في ترقية بعض الموظفين التابعين للجامعات المحلية حيث خصصت نسبة 10% من المناصب المالية الخاصة بالمسابقة السنوية لتكوين الإطارات برتبة متصرف رئيسي إلى الموظفين الذين يستوفون الشروط حيث يصبح الموظف في وضعية الإنتداب على مستوى المدرسة العليا للإدارة و يدمج مباشرة بعد نهاية التكوين الذي مدته 03 سنوات إلى الرتبة الجديدة.<sup>2</sup>

#### خامسا: التكوين بالخارج:

حيث يتماشى هذا النوع مع نوعية الوظيفة و البرامج الوزارية المسطرة لتكريس عملية التكوين و الإستراتيجية الموضوعية و المخصصات المالية و الإتفاقيات الدولية من أجل إعطاء وزيادة الكفاءة للإطارات ، وهذا التكوين غيره غير التكوينات السابقة التي تخضع لمراسيم و قوانين منصوص عليها صراحة حيث هذا التكوين تضاف إليه معايير أخرى حسب الوزارة و حسب الإتفاقيات المبرمة و بالتالي هناك شروط أخرى إضافية تقتضي كفاءات عالية خاصة من خبرة الموظف و رتبته و منصبه العالي و درجة التمكن من اللغة وخاصة اللغة الإنجليزية و شرط السن الذي يكون في غالب الأحيان أقل من 40 سنة لإعطاء دفع للمواهب و الكفاءات الشابة للتقدم بالإدارة و المؤسسة نحو الأفضل .

<sup>1</sup> الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 . مرجع سابق . ص 10 .

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 96/ 92 المؤرخ في 03/03/ 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم ، الجريدة الرسمية رقم 16 ، ص 06 .

سادسا :تجديد المعلومات :

عرفه المرسوم التنفيذي رقم 96 / 92 المؤرخ في 03/03 / 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم في المادة الثانية فقرة 3 بأنه " عملية التكيف مع الوظيفة الجديدة نظرا لتطور الوسائل و التقنيات و إما التغيرات الهامة في تنظيم المصلحة و عملها أو مهامها" <sup>1</sup>.

المطلب الرابع : أهداف التكوين و فوائده

إن عملية التكوين هي عملية لا بد منها حيث لها أهداف تتماشى مع الخطط و الإستراتيجيات التي تضعها المؤسسة من أجل تحقيق هدفها الرئيسي حيث تعود عملية التكوين بالنفع و الفائدة سواء على المؤسسة ككيان أو شخصية معنوية أو على الموظف الذي يعتبر جزء هام من المؤسسة .

الفرع الأول : أهداف التكوين :

حسب sekiou حيث إعتد في تحديد أهداف التكوين تبعا لإستراتيجيات المؤسسة و خاصة مصلحة المستخدمين حيث تقترح أهدافها و تأخذ بعين الإعتبار الضغوطات الموجودة و الموارد المالية المتاحة وأهم هذه الأهداف نذكر ما يلي :

- . تكييف المستخدمين مع مهام محددة ومع التغيرات في الوظائف .
- . المحافظة على درجة معينة من القدرة الضرورية لتقديم المؤسسة .
- . تحسين قانون المستخدمين بالترقية في المؤسسة .
- . دعم فعالية كل المستخدمين الجدد بالإستعمال الحسن للتجهيزات .
- . مضاعفة الإحساس بالثقة بالنفس لدى كل عامل .
- . دعم العلاقات بين الأفراد و تحليل الحالات التنظيمية .

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 96 / 92 المؤرخ في 03/03 / 1996 . مرجع سابق . ص 06 .

- . المساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التعيين و أو دورات العمل أو كثرة التظلمات و الشكاوي .
- . رفع الروح المعنوية لدى الموظفين و هذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف الإدارة عندما يكونون محور البرامج التكوينية مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : فوائد التكوين

#### أولا : فوائد التكوين بالنسبة للمؤسسة

- . يعمل على ترقية المظاهر و المواقف التي تساعد على تحقيق المكاسب .
- . يعمل على تحسين المعارف و المهارات الضرورية للعمل على كل مستويات المؤسسة .
- . يساعد الأفراد على التعرف على أهداف المؤسسة .
- . يشجع على الإنفتاح و الثقة بالنفس.
- . يحسن العلاقات بين الإطارات و مرؤوسيههم .
- . يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية و يخلق جو يساعد على النمو و الإنصال .
- . يساعد على إنتاج المعلومات الضرورية للمستقبل بكل القطاعات المؤسسة .
- . يحسن فعالية المؤسسة في إتخاذ القرارات و حل المشاكل .
- . يحسن من مردودية و نوعية العمل .
- . ينمي روح المسؤولية إزاء المؤسسة .
- . تحقيق المرونة و الإستقرار في المؤسسة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوقطف محمود مرجع سابق . ص 25 .

<sup>2</sup> شليل عبد اللطيف . مرجع سابق . ص 117 .

. تخفيض حوادث العمل .

. توفير الوقت <sup>1</sup> .

### ثانياً: فوائد التكوين بالنسبة للموظف

. رفع مستوى الرقابة الذاتية .

. يساعد الموظف على إتخاذ أفضل القرارات و حل المشاكل بكل فعالية .

. تطوير الشخصية و الثقة بالنفس لدى الموظف .

. يساعد الفرد على التعامل مع القلق و ضغوطات و إجابات و نزاعات العمل .

. ينمي الشعور بالإقتناع بالعمل و الإحساس باعتراف الغير به .

. يساعد الموظف على تطوير مهاراته .

. يساعد على القضاء على التخوف من المهام الجديدة.

### ثالثاً : فوائد التكوين في إطار العلاقات بين الموظفين :

. تحسين الإتصال و الترابط و الإنسجام بين الأفواج و الأفراد .

. تحسين توجيه الموظفين الجدد الذين تم تعيينهم أو ترقيةهم .

. ضمان فاعلية تطبيق السياسات التنظيمية و القوانين و الإجراءات .

. تحسين الجو التنظيمي .

. جعل المؤسسة مكان مهياً للعمل .

<sup>1</sup> . مرجع سابق . ص 43 .

**المبحث الثاني : أساسيات عن التكوين**

إن أي عملية داخل المؤسسة إلا و لها هدف أو سبيل قد وضعتهما من أجل الوصول إلى مبتغاة فعلية التكوين لها أسس ترتكز عليها لتقييم هذه الأخيرة على أحسن وجه و بمردودية و فعالية عالية ، حيث تقوم عملية التكوين على مبادئ هامة مم يشكل أو يعطي لهذه العملية أبعاد من جميع النواحي و ذلك بوضع خطط و إستراتيجيات لتحقيق أهداف هذه العملية و بالتالي تحقيق هدف المؤسسة إلا أن هذه العملية أو القائمون عليها يتلقون أمامهم صعوبات و عوائق تحد من نجاحها ، لكن في المقابل نجد أن هناك سبل أو طرق أو شروط يجب إتباعها لإجتياز العوائق و إتمام العملية بنجاح و احترافية .

**المطلب الأول : مبادئ التكوين**

يجب على القائمين على عملية التكوين عندا ممارستهم للنشاط التكويني مراعاة جميع المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التكوين لتحقيقها بفاعلية و الوصول إلى النتائج المستهدفة ومن أهم هذه المبادئ نذكر ما يلي :

**أولاً : التكوين نشاط مستمر**

فالتكوين نشاط مستمر و ملازم للتطور الوظيفي و الموظف و شامل لجميع المستويات التنظيمية لدى المؤسسة فالاستمرارية تعد استثمار في الأداء و لا يجب أن يتوقف عند حد معين وإنما تستمر مع الموظف حتى التقاعد لان كل يوم وهناك مستجدات في بيئة العمل<sup>1</sup>.

**ثانياً : التكوين نظام متكامل**

أي أنه هناك ترابط و تكامل في العملية التكوينية ، فالتكوين لا يتم بالصفة العشوائية ولا ينطلق من فراغ أو يتجه عليه ، فالتكامل يمكن أن يكون في المكونات الأساسية للتكوين و يكون في الأنشطة التكوينية و في النتائج .

**1 : التكامل في المكونات الأساسية للتكوين**

<sup>1</sup> فريد خيلي . التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية . دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمان بعنابة ، ص 68 .

حيث يكون التكامل في الموظفين و الأفراد المطلوب تكوينهم و خبرات و المعارف و المعلومات المطلوبة توصيلها و إكسابها للمتكونين ، . القائمين بالعمل التكويني من مكونين و مسؤولين .

## 2 : التكامل في الأنشطة التكوينية

حيث يكون التكامل في وصف و تحليل الأوضاع و الأنماط التنظيمية و الإدارية و تقليل العمليات و الإجراءات ، تحليل و توصيف سلوك الأفراد و تقييم أداءهم ، . تحديد الإحتياجات التكوينية ، . تصميم البرامج التكوينية ، . تقييم و متابعة التكوين .

## 3 : التكامل في نتائج التكوين :

. التكامل الإقتصادي المتمثل في إنخفاض النفقات و تحسين النتائج و تخفيض الوقت اللازم لأداء العمل .  
 . النتائج البشرية المتمثلة في الأعداد المتزايدة من الموظفين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات و قدرات معينة لازمة لأداء عمليات وواجبات الموظف .

## ثالثا : التكوين نشاط متغير و متجدد :

حيث أن عملية التكوين هي عملية تتصف بالمرونة و التغير و التجدد باستمرار و ذلك بطريقة التعامل في عملية التكوين مع المتغيرات في الداخل و الخارج و من تما لا يمكن تحديده في قوالب محصورة ، فالموظف عرضة للتغيير في عاداته و سلوكياته و مهاراته التي تتغير في المقابل بتغير الوظائف و المناصب.<sup>1</sup>

## رابعا : التكوين نشاط إداري و فني

فالتكوين يعتبر عملا إداريا يقوم على مقومات العمل الإداري الكفاء و يتطلب وضوح السياسات و الأهداف و توازن الخطط و البرامج و توفر الموارد البشرية مع الرقابة المستمرة ، أما من ناحية أنه فن فهو عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة في تحديد الإحتياجات التكوينية وإعداد برامجها .

<sup>1</sup> . مرجع سابق . ص 32 .

خامسا : التكوين عملية منظمة و محددة

تقتضي عملية التكوين الإعتماد على التخطيط العملي الفعال لتحقيق الأهداف المرجوة ، حيث يجب أن يكون التكوين إستثمار مخطط في مجال تطوير المعرفة و المهارات و المواقف التي يحتاجها الموظف لرفع أداء عمله و تصحيح و نقل المعارف و العلوم وتغير السلوك و الإتجاهات و ترقية جودة العمل على المستويين الإداري و التشغيلي و الرفع من المستوى التفكير الإستراتيجي لدى المسيرين و التعريف بتقنيات و مداخل التسيير الحديثة فالتكوين محدد من ناحية انه له علاقة وثيقة بينه و بين البيئة التنظيمية المحيطة به و المناخ العام الذي يتم به العمل التكويني .

المطلب الثاني : أبعاد التكوين

تنقسم أبعاد التكوين إلى :<sup>1</sup>

**1- البعد الاستراتيجي :** ما هي المشاريع الإستراتيجية التي تعتمز الإدارة العامة والهيكل الإستراتيجية القيام بها في المستقبل؟

وهذا يدخل في سياسة المؤسسة بتفاعل مع المحيط والسياسة العامة للبلاد ، وفي غالب الأحيان هذا البعد غير واضح المعالم بحيث يصعب تحويله إلى ندوات تكوينية.

**2- البعد العملي :** وهو ما يحتاجه العون لتطوير عمله ومهاراته قصد تحقيق متطلبات مركز العمل ويتأتى ذلك عن طريق

التقييم الموضوعي بعد مقارنة ميدانية مباشرة لما هو مطلوب بما هو منجز فعليا وهذا الأمر يتطلب معايير محددة مسبقا ووجود إجراءات واضحة وأدوات عمل كافية.

وستركز إدارة التكوين على هذا الأمر في المستقبل ليكون التكوين نابعا عن حاجة أكيدة للعون وذا مردودية أرفع باقتراح التقييم الدوري لجميع الأعوان حتى تتمكن من الوقوف على احتياجاتهم التكوينية بعد تحليل نتائج نشاطهم وسلوكهم ومهامهم في مراكز عملهم وتكوين بنك معلومات متكون أساسا من بطاقات عمل ووظيفة وكفاءة لكل فرد.

وهذا التوجه يتطلب تكوين خلية بكل إدارة تهتم أساسا بتحديد الاحتياجات التكوينية لأعوان الهيكل المعين وتكون باتصال وتفاعل مع إدارة التكوين بصفة مستمرة في كل ما يخص تكوين الأعوان وخاصة عند تحضير المخطط أو البرنامج السنوي للتكوين.

<sup>1</sup> العربي بلقاسم فرحاني - مرجع سابق - ص 280

**3-البعد التأقلمي :** كل ما يجد من تغييرات على مستوى آليات العمل كالتطبيقات والإجراءات والإحداثيات والمعلومات الجديدة تتطلب تكويننا إما فرديا أو جماعيا وهو الغالب في أكثر الأحيان لأن هذه التغيرات تشمل وظيفة معينة من العمل يشترك فيها عدد كبير من أعوان إدارة معينة، كما أن هذا النشاط يهم أيضا حركية الأعوان داخل المؤسسة بمناسبة الترقيات والنقل والانتدابات الجديدة بحيث الانتقال من مركز عمل إلى آخر أو تسلم عمل لأول مرة يحتاج إلى تكوين خصوصي حتى يتم التأقلم بسرعة وعلى أسس صحيحة.

**4-البعد التطويري للكفاءات :** يساهم التكوين زيادة على تنمية مهارات الموظف في تقوية وازع الانتماء للمؤسسة بحيث يشعر باهتمامها به كعنصر فعال منتج للثروة وله قيمة اجتماعية ومعنوية فتزيد إنتاجيته وحماسته للعمل ويكون سلوكه إيجابيا كنتيجة للحوافز التكوينية التي يتلقاها طوال حياته المهنية. ولهذا فالتكوين المستمر الذي يمنح الموظف الاستفادة لتحقيق ذاته من خلال الحصول على مؤهل تكويني يمكنه من الترقية عن جدارة واستحقاق يزيد من تعظيم الالتزام المؤسسي.

**5-البعد التفاعلي :** بما أن التكوين هو عملية تشاركية بين إدارة التكوين والإدارات الأخرى وخاصة في بعديها الأساسيين المتمثلين في تحديد احتياجات التكوين وتقييم أثر التكوين على مركز العمل فإن التعاون بين هذه الهياكل سيعطي التكوين أبعادا جديدة وجدوى أكثر وستكفل إدارة التكوين بمساعدة الإدارات المعنية لتطبيق طرق جديدة لتحديد هذه الاحتياجات وتقييم موظفيها.

**8-بعد الموازنة :** ستشعر إدارة التكوين في متابعة المصاريف المنجزة عن التكوين ومقارنتها بما هو مسجل لدى مصلحة الميزانيات و الأملاك و تحليل الفوارق والتفاعل مع الهياكل المعنية عند ملاحظة أي خلل ، كما ستتابع إدارة التكوين الرصيد المتبقي الخاص بالتكوين والتفاعل مع الإدارات التي لم تبرمج بعد الندوات التي خططت لها مسبقا ضمن وثيقة المخطط السنوي للتكوين لتقدم توضيحاتها في الغرض، كما ستقوم إدارة التكوين بتحديد الكلفة الحقيقية للبرامج التكوينية المختلفة حسب عناصرها المكونة لها للتمكن في ما بعد من قياس أثر التكوين.

**10-البعد التقييمي :** لا يستقيم التكوين بدون تقييم ثم تقويم وأنواع التقييم متعددة لكن أهمها أربعة أنواع وهي التقييم المعرفي التعليمي ويتم خلال الندوة التكوينية من طرف المكون نفسه ثم نجد تقييم رد الفعل بعد المشاركة في التكوين مباشرة وهذا

ما تقوم به إدارة التكوين حاليا وهو تقييم انطباعي شخصي ،ومن أهم التقييمات هو تقييم سلوك الموظف بمركز العمل لملاحظة الاستفادة من عدمها من برنامج التكوين المقدم وهذا من المشاريع المستقبلية لإدارة التكوين.

أما التقييم الرابع والذي يتطلب وجود بنك معلومات حول تكلفة عمليات التكوين من نواحي المدخلات والمخرجات وذلك لحساب النتائج المتولدة عن التكوين ثم تقييم النتائج وهي طريقة يصعب تطبيقها في الوقت الحاضر<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : سياسات التكوين

إن تحديد سياسة التكوين أمر مهم لدى المؤسسة ، حيث على الإدارة توضيح الطريق أو المنهج التي تتبعه في عملية التكوين وهل يتم التكوين بصفة عشوائية أم أن هناك خطط و إستراتيجيات توضع لتنظيم هذه العملية وفق برامج تكوين مستقبلية ؟ وما مدى أهمية التكوين ومكانته ضمن السياسة أو الإستراتيجية العامة للمؤسسة ؟ وما مدى إهتمام المسؤولين بهذه العملية ؟

### الفرع الأول : سياسة التكوين عنصر من السياسة العامة للمؤسسة

حيث يجب أن تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار ثلاثة أمور مهمة ضمن النقاط التالية :

#### 1 المكانة الخاصة لتسيير الموظفين ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة

فكلما كان هناك موقع هام لمصلحة الموظفين أو مديرية الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة كلما كان الإهتمام بالموظفين أكثر و بالتالي إعطاء دفع هام للموظف للرفع من كفاءته و تحسينها .

#### 2 : أهمية التكوين في السياسة العامة للمؤسسة

إن أهمية التكوين في السياسة العامة تقاس بمكانة التكوين ضمن انشغالات المسؤولين، فهي المؤشر الذي ينتقل من عدم التوقعي إلى التوقع .

### شكل رقم (01) يوضح أهمية التكوين في السياسة العامة

التوقع			عدم التوقع
لا يوجد تكوين	تكوين ترفيحي	تكوين خاطئ مناسب	تهدف إلى تحسين سير المؤسسة و
أو عمليات غير	بدون عمليات لمعالجة	بالنسبة لبض الحاجيات	الموارد البشرية ،عمليات متوقعة ،
منظمة و غير مراقبة	الأسباب الحقيقية	لكنه محدود الزمان و المكان	منظمة ، منتظمة

<sup>1</sup> العربي بلقاسم فرحاني -مرجع سابق- ص280

### 3 : درجة إنفتاح المسؤولين على المتعاملين الاجتماعيين

حيث يعد مؤشرا آخر للقياس ، وهذا يدعو إلى طرح الإشكالات التالية : هل المسؤولون يفكرون أن اللقاءات مابين المؤسسات تتيح الفرصة لأفرادها للإطلاع على أفكار جديدة تعود بالنفع على مؤسساتهم ؟ هل يعتبرون أن محتوى التكوين وسيلة لتدارك النقص بتقنية مناسبة أم هم مقتنعون أن التكوين بصفة عامة هو الوسيلة الأحسن لاستثمار تقنيات خاصة ؟

### الفرع الثاني : الغاية الاجتماعية و الإقتصادية من التكوين

فالجانب الاجتماعي يدفع بالمؤسسة بالإهتمام بموظفيها بالرفع من المستوى الفكري و الثقافي خارج الإطار المهني ، فالتكوين بالمؤسسة يجب أن تكون له غايات إجتماعية و إقتصادية ، و لهذا فالمسألة الجديرة بالإهتمام في زمن العولمة و التطور السريع الذي تشهده الإقتصاديات العالمية ، التي بدورها تفرض على مسؤولي المؤسسات الأخذ بعين الإعتبار ثلاث مهمات :

. تسهيل و تنظيم التغيير ، تحميل أفراد المؤسسات المسؤولية ، التحكم في التنظيم قدر الإمكان .

### الفرع الثالث : التطبيقات التنظيمية أثناء وضع سياسة التكوين

فالتكوين يحتاج إلى مشاركة واسعة من طرف المتعاملين الاجتماعيين حتى يتم تفادي أخطار المعارضين للتغيير و جعل كل الأفراد يتحملون مسؤوليتهم ضمن إطار الجماعة و حل المشاكل معا ، فالتوافق بين الإدارة و الموظف المرتبط بالتكوين يكون على صلة بالمواضيع التالية : . ضبط حاجيات التكوين و دراسة الوسائل التي يجب إستخدامها ، التخطيط العملي الذي يجب أن يأخذ بعين الإعتبار الجانب المالي ، المكونين ، القوانين الأساسية الخاصة بهم و أدوارهم ، مكانة التكوين ضمن وسائل تسيير الموظفين .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حوالمف رحمة . مرجع سابق . ص 23 .

المطلب الرابع : معوقات التكوين و شروط نجاحه

الفرع الأول : معوقات التكوين

- . اختلاف برنامج التكوين عن عمل المتكون ( أي أن الدورة لا علاقة لها بالعمل).
- . اقتصار العملية التكوينية على الجانب النظري دون الجانب العملي.
- . عدم تحديد المتكونين المحتاجين للتكوين بدقة، فقد يحضر الدورة التكوينية من لا يحتاجها أصلا .
- . عدم رغبة المتكونين في التعلم، وهنا لا بد من التأكد من قابلية المتكونين للبرنامج المحدد لهم.
- . غياب المتكونين وعدم اكتراثهم بالحضور المنتظم للتكوين.
- . عدم تطبيق المعارف التي اكتسبها المتكون في ميدان عمله وعدم السماح له باستخدام هذه المعارف والمهارات.
- . ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتكوين وعدم وضوح الإستراتيجية العامة للإدارة أو وبالتالي عدم وضوح أهدافها.

الفرع الثاني : عوامل نجاح التكوين

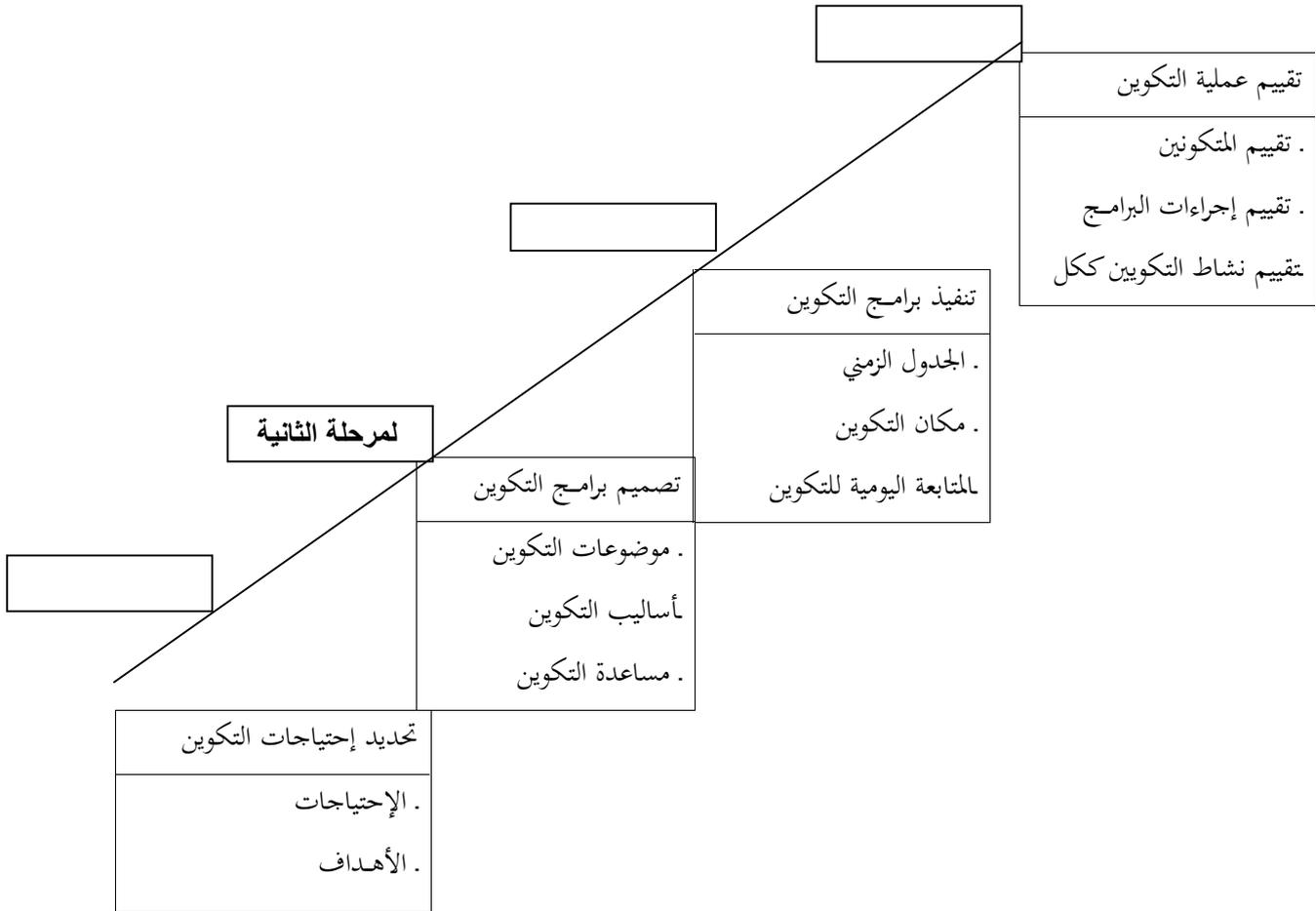
يعتبر التكوين استثمار بشريا في الحياة المهنية لذلك وجب على المؤسسة تهيئة الجو المناسب لممارسة التكوين باعتباره محاولة تكوين اتجاهات وتغيير أنماط سلوك وتهيئة الفرص لتكوين موظفين يتمتعون بشخصية متكاملة ومتوازنة، و من أهم عوامل نجاح التكوين:

- . دعم عملية التكوين من طرف السلطات العليا أو القائمين عليها على المستوى المركزي و من طرف المدراء على مستوى مؤسساتهم في حالة إستقلاليتهم المالية ، فالمديرية وجب عليها أن تشارك في تصور و تشكيل برامج تكوينية .
- . تحفيز المتكونين لدفعهم للمشاركة في البرامج التكوينية .
- . إختيار أماكن التكوين ، فعلمية التكوين التي تجري خارج إطار العمل اليومي العادي ، ترفع من مستوى إهتمام المشاركين .
- . مدة التكوين أو التوقيت الزمني للتكوين يجب أن يكون في صالح الموظف من أجل إستعابة للمعارف ، مع الأخذ بعين الإعتبار توقيت العمل اليومي للموظف داخل مؤسسته .
- . أن يتناسب مضمون برنامج التكوين مع الحاجات العملية الأفراد وأن يتصدى لمعالجة مشكلات يواجهونها بالفعل.
- . تحقيق الموازنة ما بين الفرد والوظيفة وسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشاغل.
- . اختيار المتكونين وفق معايير محددة ( خبرتهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التكوينية ) مع تنويع أساليب وطرق التكوين.

## المبحث الثالث : مراحل و خطوات عملية التكوين

إن عملية التكوين وكما أشرنا سابقا تعتبر عملية مهمة في إستراتيجيات المؤسسة فهي لا تمثل غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لرفع من مردودية الموظفين و زيادة كفاءتهم وبالتالي الرفع من مستوى مردودية المؤسسة ككل و تحقيق الأهداف ولكن على القائمين على هذه العملية إتباع خطوات و مراحل مهمة لنجاح هذه الأخيرة وخاصة بإعطاء أهمية لكل مرحلة من المراحل و توفير الإمكانيات اللازمة و الوقت اللازم لنجاح العملية ككل و تختلف المراحل عن بعضها البعض باختلاف أنواع التكوين و اختلاف إستراتيجيات و أهداف المؤسسات عن بعضها البعض و لكن سوف نعالج في هذا المبحث أهم المراحل و أشملها و أكثرها تداول في الدراسات بتصنيف هذا المبحث إلى أربع مطالب وكل مطلب ويحتوي على مرحلة من المراحل و المتمثلة في الشكل المبين أدناه

شكل رقم (02) . خطوات و مرحل التكوين<sup>1</sup>.



المصدر : أحمد ماهر . إدارة الموارد البشرية . الدار الجامعية ، سنة 2003/2002 ص 320

<sup>1</sup> أحمد ماهر . إدارة الموارد البشرية . الدار الجامعية ، سنة 2003/2002 ص 320 .

المطلب الأول : تحديد الإحتياجات التكوينية

تعتبر هذه الرحلة من أهم المراحل ففيها يتم تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين و أيضا مجالات تلك التنمية فإذا اتضح انه هناك قصور في جانب من جوانب العمل بسبب إنخفاض مردودية الموظف و هنا يتم مقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات و الإستعدادات في مختلف مهام العمل أي بمعنى آخر القصور في الأداء = الأداء المطلوب – الأداء الفعلي<sup>1</sup>

فاحتياجات التكوينية هي مجموعة التطورات و التغيرات الواجب إحداثها فيس معلومات ومهارات الأفراد من اجل تلبية متطلبات العمل ومجابهة المشاكل التي تحدث في المؤسسة .

الفرع الأول : مؤشرات الإحتياج على المستوى التنظيمي

يقصد به أن يتم تحديد مواطن الضعف داخل المؤسسة و على مستوى مصالحها و مكاتبها و تحديد أولوياتها في تكوين الموظفين التابعين لها بالإضافة إلى دراسة كفاءة المؤسسة من خلال مقارنة المردود العام مع معدلات إستغلال الإمكانيات المتاحة و التجهيزات و إستخدام الموظفين أحسن إستخدام ، و الوقوف على مدى وصول المؤسسة إلى أهدافها المبتغاة .<sup>2</sup>

الفرع الثاني : مؤشرات الإحتياج على مستوى الفرد أو الموظف

**1:** جوانب الأداء التي يشوبها قصور مع امتلاك الموظف للقدرات اللازمة لها ، أي أن القصور في أداء الموظف لا يرجع إلى قصور في قدراته و التي يمكن تنميتها عن طريق التكوين ، عندئذ لا تكون هناك حاجة للتكوين

**2 :** جوانب الأداء التي يشوبها قصور مع عدم إمتلاك الموظف للقدرات اللازمة لها وعدم الإستعداد للإمتلاك ، فالموظف لا يملك الإستعدادات الكافية للتمكن من إكتسابه لهذه القدرات ، ففي هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بالتكوين ، و أي أموال سوف تنفق ستذهب هباء و بالتالي يجب على الإدارة إتخذ القرار المناسب إما بإعطاء الفرد فرصة جديدة أو تسريحه .

**3 :** جوانب الأداء التي يشوبها قصور مع عدم إمتلاك الموظف للقدرات اللازمة لها مع الإستعداد للإمتلاك<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوقطف محمود . مرجع سابق . ص 34 .

<sup>2</sup> عائدة عبد العزيز عثمان . علاقة التدريب بأداء العاملين في الإدارة الوسطى . دراسة حالة جامعة تعز ، الجمهورية اليمنية ، رسالة الماجستير ، 2008 ص 28 .

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان . إدارة الموارد البشرية . دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 193 .

الفرع الرابع : تقنيات تحديد الإحتياجات التكوينية

تختلف التقنيات باختلاف وجهات النظر وباختلاف الدراسات وحسب نمط المؤسسة وهيكلها التنظيمي فحسب الباحث pierre casse هناك ثلاث أنواع من التقنيات و أهمها :المقابلة ، الإستفسار ، الملاحظة المباشرة

**1 : الإستفسار** : تهدف إلى جمع المعلومات العامة التي تتعلق بنظرة المترشحين للتكوين .<sup>1</sup>

**2 : المقابلة** حيث يحدد ها casse بقوله : أنها عملية تتيح للمكون جمع المعلومات التي تتعلق بحاجات التكوين إنطلاقا من اللقاء المباشر مع المتكونين و المشرفين عليهم و زملائهم .

**3 : الملاحظة المباشرة** تتمثل في العيش بميدان العمل مدة معينة من أجل إكتشاف ما يحدث و ما يجب أن يحدث داخل ميدان العمل و. تحديد الإطار الذي يستطيع فيه التكوين المساعدة على تحسين الوضعية الموجودة .

المطلب الثاني : تصميم البرامج التكوينية

بعد تحديد الإحتياجات التكوينية في المرحلة الأولى تأتي المرحلة الثانية التي تعالج فيها الحاجات التكوينية و تعتمد هذه المرحلة على عدة نقاط أساسية يجب الإلمام بها و الوقوف عندها وأهمها أهداف البرامج التكوينية و تحديد محتواها و الأساليب المتبعة بالإضافة إلى تحديد العنصر الأهم في هذه المرحلة و هو المتكون و المكون القائم على تفعيل هذه العملية .

و يقصد بتصميم البرامج التكوينية الوسيلة التي تربط الأهداف المطلوب تحقيقها من التكوين بالإحتياجات التكوينية و الأدوات اللازمة لها مع بعضها البعض بغرض تنمية القوى البشرية و تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.<sup>2</sup>

الفرع الأول :تحديد أهداف البرامج التكوينية

فتحديد الأهداف أمر مهم يجب التركيز عليه في بداية هذه المرحلة لتحقيق النتائج المبتغاة و ربط جميع العناصر المشكلة لعملية التصميم من محتويات التكوين و أساليبه و النوع المتكونين و المكونين و يجب أن تكون الأهداف واضحة بحيث تصل إلى المتكونين لمعرفة ما هو متوقع منهم نتيجة هذا التكوين من أهم الأهداف نذكر ما يلي :

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان . مرجع سابق . ص 196 .

<sup>2</sup> جفري بلال . مرجع سابق . ص 93 .

. تنمية معارف المتكون و مهاراته لتحسين أدائه .

. تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية .<sup>1</sup>

. تحديد درجة وصعوبة المعلومات و المهارات المطلوب تحصيلها وتحديد أثر عدم توفرها .

. الوصول إلى خلق التناسب بين المعلومات و المهارات مع متطلبات الوظيفة .

### الفرع الثاني : محتوى و مضمون البرامج التكوينية

فبعد تحديد أهداف البرامج التكوينية يتم الانتقال إلى تحديد المحتوى المادة التكوينية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية و طبيعة

التكوين، التي تكون في قالب مكتوب كالكتب و المذكرات التي يجب أن تتناسب و طبيعة المتكونين و مستواهم و نوعية التكوين

المقصود ، مع توفر شروط و مبادئ أساسية أهمها :<sup>2</sup>

. أن يكون المحتوى وثيق الصلة بالبرنامج التكويني .

. يجب أن يرتبط المحتوى مع الأهداف المصاغة للبرامج التكوينية .

. الجمع بين الناحية النظرية و التطبيقية .

. أن تكون مصاغة بلغة سليمة و واضحة .

. أن تراعى الدقة و الموضوعية و الحدائة .

. أن تتناسب و الزمن المقدر للبرنامج التكويني .

. أن تتناسب مع مستوى المتكونين المبرمجين .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوقطف محمود مرجع سابق . ص 25 .

<sup>2</sup> علي تاية مسعود . دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية . أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، إختصاص إدارة أعمال ، جامعة سانت كليمنتس ، العراق ، سنة 2012 ، ص 90 .

<sup>3</sup> بوقطف محمود . مرجع سابق . ص 42 .

الفرع الثالث : أساليب البرامج التكوينية

لابد في بداية الأمر الإشارة إلى أن هناك فرق بين وسائل التكوين و أساليب التكوين ، حيث يقصد بالوسائل الأدوات المستعملة في العملية التكوينية من أجهزة العرض كالعاكس الضوئي أو جهاز الكمبيوتر شاشات و شرائط الفيديو و كل ما يستعين به المكون ي توصيل المعلومة للمتكون .

أما الأساليب فهي الطرق أو المنهجية المتبعة في تلقين المتكون المادة التكوينية و تحويل محتوى البرامج التكوينية إلى أرض الواقع و تتماشى الأساليب مع نوعية التكوين و فئة المتكونين و المدة المخصصة للتكوين ، بالإضافة إلى التخصص أو رتبة الموظف المقصود ، ومن أهم الأساليب الأكثر شيوعا و تداولوا نذكر ما يلي :

**1 - أسلوب المحاضرة :** حيث يقوم بها شخص معين يتمتع ببعض الصفات والقدرات العلمية التي تمكنه من إلقاء و شرح موضوع معين على عدد من المتكونين في مكان محدد ، و تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا و أقل تكلفة إلا أن طريقة الإتصال تكون من جانب واحد ، ولكن هناك بعض العوامل و المبادئ التي يجب على المحاضر الوقوف عندها و أخذها بعين الإعتبار وأهمها :

. يجب أن تكون المعلومات مفهومة و واضحة .

. ضرورة إفساح المجال أمام المتكونين للاستفسار عن الأشياء التي لم يفهموها .

. يجب تحديد وقت المحاضرة و بشكل يتناسب مع ظروف المكون و المتكونين .

**2 - أسلوب الندوات :** حيث يجتمع وفق هذا الأسلوب مجموعة من الخبراء و المختصين في مجالات معينة و يناقشون موضوعا محددًا بحضور مجموعة من الأفراد و المتكونين ، الأمر الذي يتيح لهذا الأخير التعرف على آراء أولئك المختصين و طرح الإستفسارات عليهم و مناقشتها معهم ، حيث أن أسلوب الندوة يتميز بالسهولة و إنخفاض التكلفة ، مع إثارة الأفكار و تنشيطها و تنمية قدرة التحليل و المقارنة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نوار هاني إسماعيل. تقييم أداء الموارد البشرية و مدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة. بحث لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال ، جامعة تشرين ، سوريا ، سنة ، 2004/2005 ، ص 39 .

**3 - أسلوب المؤتمرات :** حيث يجتمع فيه مجموعة من الأفراد يتناقشون و يتبادلون الآراء فيما بينهم حول موضوع معين ، كل حسب خبرته و معلومات بهدف الوصول إلى توصيات معينة في نهاية المؤتمر ويوجه النقاش من طرف شخص محدد يسمى رئيس المؤتمر ، حيث يركز على إثارة النقاط الأساسية التي يجب دراستها وتمثل القيمة التدريبية هنا بمدى إستفادة الحاضرين من آراء و خبرات بعضهم البعض .

**4 : أسلوب دراسة الحالات :** هو جمع المعلومات عن حالة مؤسسة يراد إتخاذ قرارات بشأنها و يطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات و تحديد و تقديم إقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة .<sup>1</sup>

**خامسا : التطبيق العملي** حيث يقوم المكون بأداء عمل معين أمام مجموعة من المتكونين دون أن يشاركوا في العمل وإنما يقومون بالتركيز على مراقبته و طرح الأسئلة عليه و يساعد هذا الأسلوب على تثبيت المعلومات في ذهن المتكونين أكثر من الأساليب النظرية ، حيث يستخدم هذا الأسلوب في الغالب في تكوين فئة العمال المهنيين ، أو في حالة توظيف و إدخال أجهزة جديدة على مستوى المؤسسة .

**سادسا : أسلوب المباريات** حيث يتم تقسيم المتكونين إلى مجموعات وتلعب كل مجموعة دور إدارة مستقلة و تعطي بيانات و معلومات محددة و يحدد هدف معين ينبغي على كل مجموعة أن تعمل لتحقيقه و من ثم تقوم كل مجموعة بتوزيع الأدوار على أفرادها و إتخاذ القرارات اللازمة التي تساعد في الوصول إلى الهدف المطلوب ، و تستمر هذه المباريات لعدة جولات إلى أن تتم دراسة القرارات المتخذة من طرف كل مجموعة و النتائج المتوصل إليها و تحدد المجموعة الفائزة على ضوء الإنجاز الذي قامت به ، مع دراسة الأخطاء التي وقعت فيها المجموعات الأخرى ليتم شرحها و تبيان أسبابها و العمل على اجتنابها مستقبلا .

إلا أن هذا الأسلوب غير واسع الإستعمال فمعظم المؤسسات التكوينية تعتمد على الأساليب المعروفة و السهلة كالمحاضرات و تجنب هذه الأساليب كونها غير رائدة في هذا المجال أو النوع من التكوين .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوديرة الطاهر ، حموي نور الهدى مدور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لإستخدام التكنولوجيا الحديثة . ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي : المكتبات و مؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيات الحديثة ، جامعة عبد الحميد مهري ، قسنطينة . ص 10 .

<sup>2</sup> نوار هاني إسماعيل . مرجع سابق . ص 39 .

الفرع الرابع: تحديد المكونين و المتكونين

حيث أن عملية تحديد من هم المتكونين و من هم المشرفين عليهم عملية مهمة في مرحلة تصميم البرامج التكوينية ، كون أن عملية التكوين تتضح معالمها في بداية الأمر و يتم إطلاقها بناء على الفئة المستهدفة أو الفئة التي هي بحاجة إلى التكوين و عليه يجب الحرص على تحديد الفئة المناسبة للعملية التكوينية و التوفير لها في المقابل المشرفين و المكونين المناسبين حسب كفاءة و مستوى الفئة المستهدفة و الأسلوب المتبع و المادة التكوينية و محتواها والوسيلة المراد إستعمالها .

أولاً : تحديد المكونين

المكون هو الشخص الذي يحمل صفة الأستاذ أو الخبير أو المدير أو المشرف أو الموظف ذو الخبرة الكبيرة ، يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو سلوكيات الفرد المتكون من خلال برامج واضحة تتسم بجودة التخطيط و تحقيق الأهداف و له دور كبير في نجاح العملية التكوينية أو فشلها وللمتكون شروط يجب أن تتوفر لديه :

. أن يتمتع بالثقافة اللازمة و الإلمام بالأساليب العلمية الحديثة في مجال التكوين و قدرته على إستيعاب أفكار المتكونين و الإستماع إلى أسئلتهم و الإجابة عليها بصورة بناءة ، مع توصيل الرسالة أو المعلومة و المشاركة في تبادلها بالإضافة أن يتصف بالأمانة و النزج و الموضوعية في توصيل المعلومة و الإبتعاد عن التحيز ، أن تكون لديه مهارة في التخطيط و التنظيم و إدارة الجلسات.

ثانياً : تحديد المتكونين

يعد المتكون المورد البشري أو الموظف الذي قامت على أساسه عملية التكوين ، وهو المستفيد الأكبر من عملية التكوين على غرار الأهداف العامة للمؤسسة من هذه العملية و هناك إعتبارات عديدة و شروط و جب الوقوف عندها وتوفرها في الشخص المتكون كإستعداده للتضحية بالجهد و المال من أجل الرفع من كفاءته و . أن يكون له مستوى علمي حتى يتسنى له مسايرة و إستيعاب موضوعات البرامج التكوينية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي تاية مسعود . مرجع سابق . ص 93 .

المطلب الثالث : تنفيذ البرامج التكوينية

بعد تصميم البرامج التكوينية يتم الانتقال إلى مرحلة جديدة و هي تنفيذ العملية التكوينية و إدارتها و تجسيدها على أرض الميدان بحيث يجب إعتداد بعض العوامل و أهمها قدرة المؤسسة على تحمل أعباء التكوين من موارد بشرية و موارد مالية و توفير الوقت اللازم للعملية التكوينية ، بالمقابل تحمل المؤسسة المكونة لأعباء كتوفير الوسائل اللازمة للعملية التكوينية من أجهزة و قاعات و توفير المكونين الأكفاء و المشرفين على برمجة العملية التكوينية .

الفرع الأول : تحديد مكان و زمان الدورة التكوينية

أولا : تحديد الفترة الزمنية للتكوين

تختلف الفترة الزمنية باختلاف نوع البرامج التكوينية و حسب الهدف من الدورة التكوينية ، فقد نجد هناك دورات تكوينية قصيرة الأجل و دورات تكوينية متوسطة و أخرى طويلة الأجل و تحدد الفترة الزمنية وفقا لقوانين و إتفاقيات يحددها التنظيم مثل التكوين قبل الترقية يكون لمدة 06 أشهر إلى 09 أشهر و حسب الرتبة المستهدفة ، أما التكوين التحضيري فيكون لمدة 03 أشهر بصفة تناوبية أو عن بعد .<sup>1</sup>

بالإضافة إلى عمليات تحسين المستوى و تحديد المعلومات فتحدد المدة باتفاقية بين المؤسساتين ، المكونة و صاحبة التكوين و التي تكون في غالب الأحيان قصيرة المدى من 05 أيام إلى 10 أيام .

أما عمليات التكوين بالخارج فتختلف باختلاف عمليات التكوين و باختلاف الإتفاقيات الدولية و البرامج الوزارية المسطرة و الموضوع ضمن المخطط العام لعمليات تكوين الإطارات بالخارج ، فنجد أحيانا برامج تتضمن فترات قصيرة من 15 يوما إلى 45 يوم و فترات أخرى تصل إلى 03 أشهر و أخرى طويلة الأجل تصل إلى سنة و نصف إلى سنتين 02 تتضمن تكوين الإطارات للحصول على شهادات جامعية مهنية لما بعد التدرج بجامعات الخارج .

ثانيا : تحديد مكان التكوين

يحدد مكان التكوين إما بقرار من المؤسسة صاحبة التكوين أو بقوانين و مراسيم تنظيمية لعمليات التكوين

<sup>1</sup> التعلية رقم 02 المؤرخة في 03/01/2009، مرجع سابق .

**الحالة الأولى :** تكون في بعض أنواع التكوين كتحسين المستوى و تحديد المعلومات و التي لا تتطلب إتفاقية بل تكون في إطار داخلي للمؤسسة تحت مسمى الملتقيات أو الأيام الدراسية أو الأيام التكوينية و الندوات ، حيث يمكن للمؤسسة أن تبادر بنفسها لتنظيم العملية التكوينية ببرمجتها ضمن النطاق الداخلي لها مع الإستعانة إما مباشرة بإطاراتها ذوي الخبرة اللازمة أو إستدعاء خبراء أو إطارات خارج المؤسسة حسب الموضوع أو برنامج التكوين ، وتوفير اللوازم التابعة لمصالحها كقاعات المحاضرات و الأجهزة و تخصيص الإطارات التقنية لمتابعة الأجهزة التقنية كالمهندسين في الإعلام الآلي و المختصين في الموصلات السلوكية و اللاسلكية و هذه العملية لا تكون مكلفة بالنسبة للمؤسسة مقارنة مع تنظيمها في الخارج و تزيد من كفاءتها كونها تصبح مؤسسة تعتمد على نفسها في تكوين موظفيها .

**الحالة الثانية :** تكون خارج المؤسسة و يجب أن تكون ضمن إتفاقيات بين المؤسسة صاحبة التكوين و المؤسسة المكونة و هذا النوع من التكوين يكون منظم بقوانين و مراسيم تنظيمية توضح و تحدد مباشرة المؤسسة صاحبة التكوين مثل الجامعات و جامعة التكوين المتواصل و المراكز الوطنية لمستخدمي الجماعات المحلية و المعاهد الوطنية و مراكز التكوين المهني و التمهين أو يكون ضمن إتفاقية دولية تحدد الجامعات و المراكز التكوين خارج الوطن إلا أن هذا النوع من التكوين تكون فيه التكلفة مرتفعة و نقص التحصيل في الجانب التطبيقي مراعاة للبرامج النظرية المسطرة المنصوص عليها قانونا .

### الفرع الثاني : توفير المستلزمات اللازمة للتكوين

يتعين على القائم على عملية التكوين سواء المؤسسة صاحبة التكوين أو المؤسسة المستقبلة للمتكونين أن تتحمل على عاتقها أو توفر كافة المستلزمات التي تحتاجها هذه العملية ومن أهمها :

**1:** يجب أن يتم توفير القاعات اللازمة و المهياة لاحتواء جميع المتكونين ، بالإضافة إلى توفرها على جميع مستلزماتها التابعة لها كتوفير التهوية اللازمة و الإنارة الجيدة و توفير المقاعد الكافية و المناضد ، مع ترتيبها جيدا لتتبع أسلوب التكوينية بشكل جيد .

**2 :** يجب أيضا أن توفر الأدوات التي تساعد على إيصال المعلومات و الشرح ، كالمخرائط و الصور ...

3: توفير المراجع و المصادر اللازمة و إفساح المجال أمام المتكويين للإطلاع عليها أثناء فترة التكوين.<sup>1</sup>

4 : توفير خدمات معينة مثل توفير الأجهزة اللازمة للتكوين كأجهزة الإعلام الآلي ، مع توفير أماكن الراحة و تبعاتها كتوفير التغذية إما مجاناً أو بسعر و مبلغ رمزي .

### الفرع الثالث : تحديد ميزانية و تكاليف التكوين

إن حساب تكاليف التكوين و تقييم نتائجه بالمؤسسة أمر مهم بالنسبة للفاعلين المعنيين بهذه المسألة ، فبالنسبة للمسيرين الذين هم في حاجة إلى أفراد أكفاء أما بالنسبة للمصلحة المالية للمؤسسة التي تتكفل بتقييم و رصد ميزانية خاصة بمصاريف التكوين و أخيراً بالنسبة لمسؤولي التكوين الذين يحتاجون أن يؤدون وظائفهم بصفة تساهم بشكل أفضل في مردودية المؤسسة .

فالمؤسسة تجد نفسها مضطرة إلى تحمل تكاليف التكوين التي تتمثل في بعض المصاريف التي تنفق على موظفيها لتحصيل المهارات و المعارف اللازمة لتأدية مهامهم ، مثلها مثل المصاريف الأخرى الناتجة عن الإشهار و مصاريف الإتصال .

وتختلف تكاليف التكوين باختلاف الجهة المنظمة للعملية التكوينية فهناك نوعان من التكاليف :

#### 1 - تكاليف التكوين خارج المؤسسة : كالأتعاب المدفوعة إلى الجهاز المكلف بالتكوين و مصاريف السفر و الإقامة

بالإضافة إلى الكتب والوثائق و زمن التكوين.<sup>2</sup>

#### 2 - تكاليف التكوين داخل المؤسسة : حيث نجد نوعين من التكاليف ففي حالة المؤسسة صاحبة التكوين تكون هي

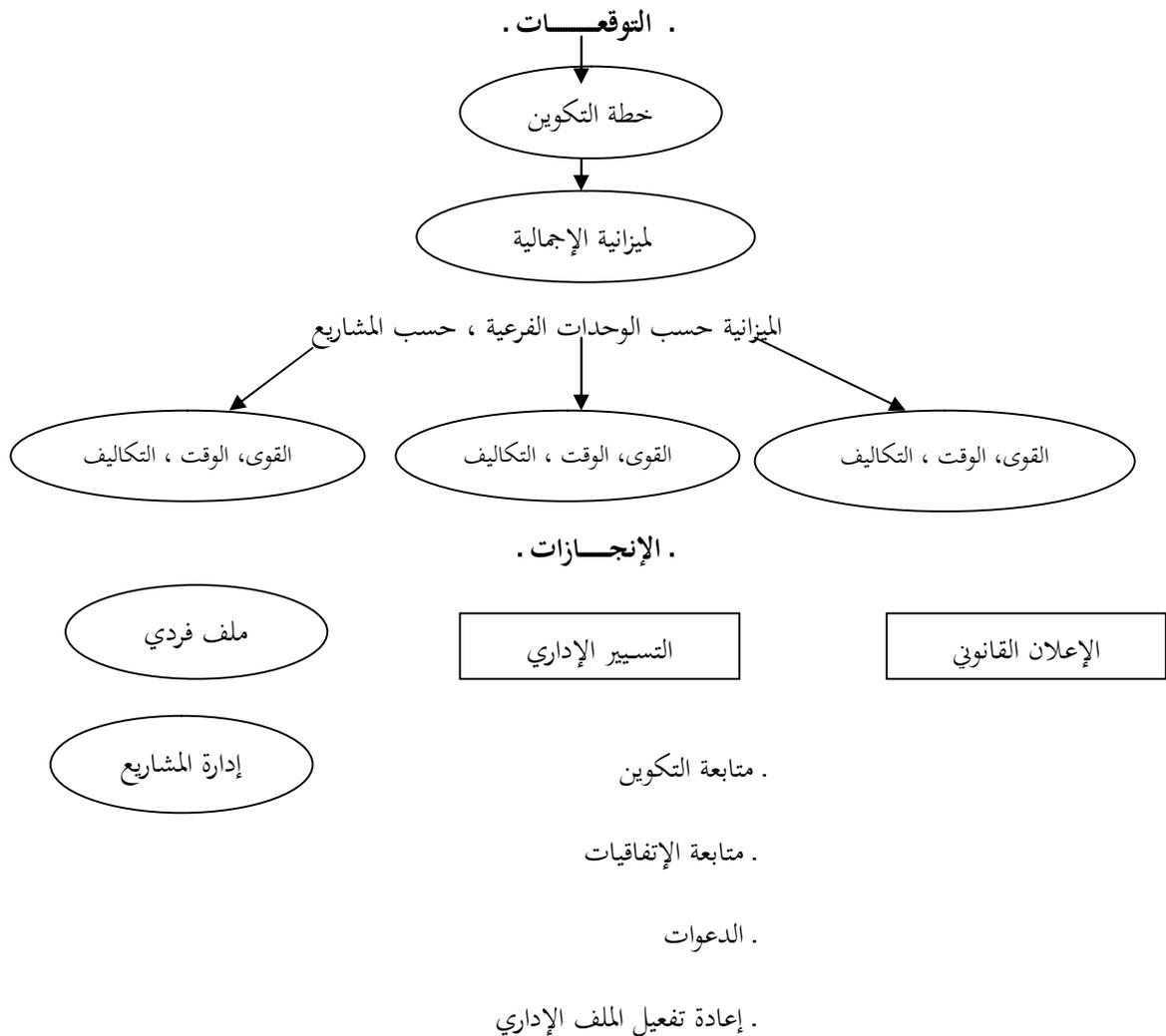
المنظمة لعملية التكوين فهنا تتحمل الأتعاب لوحدها نتيجة توفير جميع المستلزمات الخاصة بهذه العملية فعلى غرار توفير التجهيزات التي تكون في غالب الأحيان موجودة ، فقد تكون هناك مصاريف أخرى كالإطعام و توفير الإقامة للضيوف أو الأساتذة أو الخبراء الذين ينشطون هذه العملية و لكن في حالة استناد المؤسسة في هذه العملية على الكفاءات و الإطارات التابعة لمصالحها من أجل تكوين موظفيها فقط فالمصاريف تتناقص و تتحمل أعباء قليلة .

<sup>1</sup> نوار هاني إسماعيل . مرجع سابق . ص 40 .

<sup>2</sup> شليل عبد اللطيف . مرجع سابق . ص 286 .

أما المؤسسة المكونة فتمتثل الأعباء بتوفير جميع المستلزمات و تجهيزات و توفير الأساتذة الأكفاء ، لكن في المقابل فقد تحصل على مداخيل من المؤسسة صاحبة التكوين ، ضمن إتفاقية مسبقة على المبلغ الخاص بعملية التكوين و ، يجب على المشرفون على عملية التكوين تقدير جميع نفقاتهم بصفة دقيقة من أجل تعويضها في صورة مداخيل ناجمة عن الإتفاقية المبرمة .  
أما إذا استعانت المؤسسة بأساتذتها في إطار عملهم الدوري و اليومي فهنا تنخفض التكاليف و تكون في صالحها .

شكل رقم : (03) يوضح مراحل تحديد ميزانية التكوين و عملية قيادتها 1



المصدر : Bernard martory , danial crozet \_ **gestion des ressources humaines** \_ dunod ,paris 2016

المطلب الرابع : عملية تقييم البرنامج التكوينية

تعد عملية تقييم العملية التكوينية مؤشراً للاستيضاح من ردود أفعال المشاركين في الدورات التكوينية، أي مدى رضى المشاركين في العملية التكوينية عما تعلموه من البرنامج التكويني ومدى الاستفادة والتغيير في سلوكهم ونتيجة العوامل التي تؤثر على نجاح وفاعلية التكوين وإدراك المتكون مدى الإضافة التي حصل عليها في معارفه وخبراته ورفع أدائه.

فالهدف الرئيسي للنشاط التقييمي هو قياس مدى تأثير الأنشطة التكوينية على المشاركين المستهدفين بالبرامج التكوينية وعلى المؤسسة التي يعملون و تختلف تعاريف التقييم باختلاف أفكار وآراء الباحثين ومنها :

الفرع الأول : مفهوم عملية تقييم البرامج التكوينية

أولاً : تعريف عملية تقييم البرامج التكوينية

هو عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات لاتخاذ القرارات تتمخض عن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للتكوين تحقيقاً لأهداف المؤسسة.

هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المؤسسة ككل كما يجب أن نفهم من التقييم لنصل إلى الأهداف التي يرمي إليها و يجب أن يشمل أو يمكن الحكم على مصداقية سياسة التكوين و على طريقة تطبيق هذه السياسة و الوضعية التي يزاول فيها المترشحون عملية التكوين من طريقة ووسائل، مكان التكوين ، مستوى المتكونين بالإضافة إلى الحكم على النتيجة النهائية أي المردودية و التغيير الذي يظهر على سلوك المتكونين.<sup>1</sup>

ثانياً : أهداف وأهمية التقييم

1 : أهداف التقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير

الأداء على مستوى المنظمة ككل، وبناء على ما تقدم يهدف التقييم إلى:

. التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلي الاحتياجات التكوينية .

. قياس مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات و المعلومات.

- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات و القدرات و المعلومات المكتسبة من التكوين.

- المساعدة في تقرير ما إذا كانت البرامج التكوينية صالحة للاستمرار أم لا.

<sup>1</sup> عائلة عبد العزيز علي النعمان . مرجع سابق، ص38 .

. قياس مدى كفاءة المتكونين ومدى صلاحيتهم لممارسة العمل التكويني .

## 2: أهمية التقييم

تنبع أهمية التقييم من كونه أداة هامة لا يستغني عنها لرصد نقاط القوة و الضعف لأي عمل يتم إنجازه، وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية من الأمور المهمة، إذ من خلال هذه العملية يمكن تحديد التغييرات التي يقصد تحقيقها سواء كانت في معارف المتكونين أم في مهاراتهم، أم في اتجاهاتهم و أن عملية التقييم و المتابعة لأي برنامج ضرورية للتأكد من مدى تحقيقه لأهدافه أو انحرافه عنها ويعد التقييم جزءا مهما و أساسيا في تصميم البرنامج التكويني، و أثناء تنفيذ خطوات التكوين وذلك للوقوف على سلامة سيرها ومدى مسابقتها لمتطلبات العمل و انسجامها مع تحقيق الأهداف المخططة لها، من أجل تصحيح المسار وتحقيق الأهداف.

وتظهر أهمية التقييم لنظام التكوين و الحاجة إليه كون أن التكوين هو وسيلة وليس غاية وعليه فإذا كانت المؤسسة تنفق كثيرا من الوقت و المال والجهد في إعداد وتصميم البرامج التكوينية وعند تنفيذها، فإنه من الضروري قياس العائد من التكوين و التحقق من نتائجه ، خاصة و أن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف و الخطط البرامج والوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافات في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه وهنا تظهر أهمية التقييم في تحديد أسباب هذه الانحرافات من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه.

## الفرع الثاني: مستويات التقييم

أكد الباحثين في حقل تقويم الدورات التكوينية على موضوع اثر التكوين وقدموا الأفكار والخطط لوضع هذه المسألة في إطار واضح وبهذا نرى تعدد وجهات النظر التي تؤد على أن هناك مستويات للتقويم وأن اختلفت مسمياتها وبالرغم هذا أتت وجهات النظر متقاربة ، ويمكن تقسيم تقييم الدورات التكوينية إلى خمس مستويات مميزة وهي<sup>1</sup>:

**مستوى ردود الفعل** : يتناول هذا المستوى محاولة التعرف على ردود فعل المتكونين اتجاه التكوين انطباعاتهم وآرائهم حول المكون أسلوب التكوين ، الفائدة من التكوين.

**مستوى التعلم** : يدور هذا المستوى حول تفحص مدى التعلم للمتكونين للحصول على المعرفة والمهارات والاتجاه حول موضوع التكوين الذي هم قادرين على تحويله إلى أسلوب في الموقف التكويني.

<sup>1</sup> علي تاية مسعود . مرجع سابق . ص102 .

مستوى السلوك في العمل : يشمل هذا المستوى مدى تطبيق التعلم بسلوك متغير بعد العودة إلى وظيفته حيث يعتبر قياس هذا التغير أمر صعب بالمقارنة مع التعلم و ردود الفعل وذلك لوجود عوامل تؤثر على السلوك الإنساني ليس لعملية التكوين علاقة بها

مستوى سير المؤسسة : حيث يتعلق الأمر بقياس آثار سلوك المتكويين في ميدان العمل على المردودية أو على معنويات المرؤوسين ، فعندما يتم عزل آثار التكوين عن سير المؤسسة يمكن تقييم المنافع الناتجة عن التكوين .

مستوى التقويم النهائي : هدف التقويم في هذا المستوى هو اكتشاف هل أن التكوين قد حقق أهداف و خطط المؤسسة من خلال المعايير النهائية التي تقوم بها المؤسسة لنشاطاتها مع المقارنة بالتكاليف المخصصة لهذه العملية .

### الفرع الثالث : أساليب التقييم

إن عملية تقييم البرنامج التكويني تتم كما رأينا سابقا قبل بداية تنفيذ البرنامج و أثناءه وبعده، وعليه فإنه في كل مرحلة من مراحل التقييم يمكن استعمال أكثر من أسلوب و تجدر الإشارة أنه في عملية تقييم التكوين يمكن استخدام نفس الأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التكوينية، وهذا لأن استخدام نفس الأسلوب أو الأداة يمكننا من معرفة و قياس فعالية البرنامج التكويني، كما أن اختيار الإستراتيجية الملائمة للتقييم يؤدي إلى تقييم دقيق لفعالية التكوين.

1- الاستبيان : هو أكثر الأدوات و الطرق سهولة و اقتصادا و هو عبارة عن استمارة بها عدة أسئلة مكتوبة يطلب الإجابة عليها و يضعها مسئول التكوين أو الرئيس المختص بهدف التعرف على الاحتياجات التكوينية أو التقييمية وهناك عدة نقاط لا بد من مراعاتها عند وضع الاستبيان أهمها<sup>1</sup>:

. يستخدم الاستبيان في حالة الأعداد الكبيرة من المتكويين لصعوبة معالجتها إحصائيا.

. يجب أن تكون الإجابات المطلوبة على هيئة علامات أو إشارات يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها، حتى يسهل حصرها و تبويب بياناتها.

- يجب إعطاء المشارك الإحساس بالأمان و التأكيد له على سرية التعامل مع البيانات التي يقدمها وعدم استعمالها لأي غرض آخر غير التقييم.

<sup>1</sup> ) HTTP://WWW.FATEH.NET/PUBLIC/DERASAT/6/3.HTM/02/11/2017-11H-00

**2 - المقابلة :** هي عبارة عن مواجهة شخصين بين الرئيس أو مسئول التقييم و بين المتكونين بهدف تقييم العملية التكوينية أو تحديد الاحتياجات التكوينية، وهي تعتبر مكملة للاستبيان، إذ تمكن من توضيح الإجابات الغامضة أو المختصرة من خلال فسح المجال لشرح الأسئلة و الأجوبة وتستخدم المقابلة في الحالات التالية:

. جمع بيانات أولية أو تكملة بيانات جمعت بطريقة أخرى .

. الحالات التي تتطلب أن يحدد المشارك أسباب القصور و المشاكل ويقترح الحلول لها.

**3- الملاحظة :** هي جمع البيانات حول السلوك الظاهر للأفراد بطريقة مباشرة بالاختلاط و التفاعل معهم في بيئة العمل وهو

أن يؤدون أعمالهم في الظروف العادية، حيث تستخدم الملاحظة خاصة في الحالات التالية:

. جمع بيانات حول علاقات العاملين، بيئة المؤسسة ومناخها.

. تأكيد البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان و المقابلة.

. دراسة مشاكل الاتصال، إدارة الوقت، النزاعات، إجراءات وطرق العمل .

ولنجاح عملية الملاحظة وجب الوقوف عند النقاط التالية :

. أن تكون ملاحظة المكون أو دعوته عفوية و تأتي من المتكونين أنفسهم لا من المشرفين عليهم .

. يجب أن يكون تقييم المكون فوراً بعد دورات الملاحظة وأن يكون بناء ، حيث يركز على نقاط القوة و الضعف عند المتكونين .

. يجب أن تكون مدة اللقاء المباشر بين المكون و المترشحين ومحيطهم طويلة <sup>1</sup>.

**4 - الاختبار :** وهي إما أن تكون شفوية من خلال إلقاء أسئلة مباشرة على المتكون، أو كتابية من خلال سؤال عام يطلب

تحليله في مقال أو بتوجيهه أسئلة متنوعة و الاختبارات بشكليها شائعة الاستخدام حيث يلجأ إليها الرؤساء أو المسئولون عن التكوين بهدف الوصول إلى تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين أو تقييم العملية التكوينية و يجب أن لا تستخدم نتائج

هذه الاختبارات في أي غرض آخر خلاف الهدف الذي حدد لها و تستخدم الاختبارات كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه

القصور في الأداء، و تساعد في تخطيط العمليات التكوينية مستقبلاً، كما أن نتائجها سهلة المقارنة و التسجيل <sup>2</sup>.

و لأساليب للتقييم خصائص و الميزات ومن بينها: الموضوعية ، الصدق و الابتعاد عن التحيز .

<sup>1</sup> شليل عبد اللطيف . مرجع سابق . ص 288 .

<sup>2</sup> جفري بلال . مرجع سابق . ص 149 .

خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل يتبين لنا أن التكوين وظيفية أساسية من خلالها يتزود الموظفون بمزيد من المهارات والمعارف والسلوكيات الإيجابية لأداء مختلف المهام الموكلة لهم فالتكوين نشاط مستمر ومتجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة لذلك ، كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية، ومن ثم وضع نموذج للبرنامج التكويني و تصميمه، ثم تنفيذ هذا البرنامج و من تم تقييم النتائج المتحصل عليها بقياس مدى استفادة كل من الموظف والمؤسسة من هذه العملية التكوينية وذلك من أجل تدعيم نقاط القوة في البرنامج ومعالجة الأخطاء والسلبيات فيه سواء في المادة التكوينية أو من حيث المكونين و المشرفين والوسائل المساعدة والأساليب أو مستوى عملية التقييم وكل ما يحيط بالعملية التكوينية على الصعيد الداخلي والخارجي وكل هذا من أجل الرفع من مستوى مردودية الموظف و تحسين أداءه وتحقيق أهداف المؤسسة ككل و هذا ما سيتم التعرض إليه في الفصل الثاني المتعلق بأداء الموظفين .

# الفصل الثاني

مقدمة الفصل :

الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقه و يرتبط بالمنتجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها و لا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة الجماعات المحلية بصفة خاصة من قدرات و إمكانيات و مهارات ، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه ، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لانجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل و طرق جديدة و تكوين الموظفين على ذلك لرفع كفاءتهم و تحسين أدائهم و هذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء الموظفين من أجل ضبط النقائص و نقاط الضعف و تحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة بتحسينها و تداركها بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء .

ومن هذا المنطلق إرتئينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و كل مبحث إلى أربع مطالب ، حيث عاجلنا في

**المبحث الأول :** ماهية الأداء من مفهوم الأداء ، عناصر، العوامل المؤثرة فيه.

**المبحث الثاني :** تقييم الأداء من مفهومه ، أهميته ، طرقه ، مراحلها ، .

**المبحث الثالث:** تحسين الأداء من معايير الاداء و محدداته ، طرق و خطوات تحسين الأداء ، دور التكوين في تحسين الاداء .

المبحث الأول : ماهية الأداء

يعد الأداء من بين أكثر المجالات التي لاقى اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات و كان لتعدد العنصر البشري و انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها خاصة بما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة لأدائه و درجة تأثير كل منها على مستواه

المطلب الأول : مفهوم الأداء :

ظهر مصطلح الأداء في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية (performance) ، و كان يعرف آنذاك على أنه " النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات و النجاح الذي يحصده في ذلك السباق ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج<sup>1</sup> .

فأداء السلوك يحدث نتيجة أو عبارة أخرى " ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرصها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته"<sup>2</sup> ، و عليه فإن الأداء يعتبر حسب هذا التعريف كل سلوك يقوم به الفرد استجابة او القيام بسلوك بإرادته الشخصية و في كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة .

أما أندرو سيز لافي و مارك جي وأس فالأداء "يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد و الجماعات و المنظمات ... و يستخدم لإبراز نقاط القوة و الضعف في الأفراد و الجماعات و المنظمات زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز و العقاب و التغيير و التطوير و لإجراء تغييرات في تركيبة و لتصميم الوظائف"<sup>3</sup>

و أما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو " إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز " أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق و إلمام مهام وظيفته"، إذن هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة علأن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المؤسسة بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التكوين<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> شادلي شوقي ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، رسالة ماجستير ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، 2007-2008 ، ص:79.

<sup>2</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، الجزء الأول : تقييم الأداء ، سلسلة الإدارة المعاصرة ، مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع ، التصدير ، مصر ، بدون سنة النشر ، ص: 19.

<sup>3</sup> صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، جامعة قسنطينة ، ط2، 2010، ص:91

و يعرف حسن راوية الأداء بأنه يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>2</sup> .

أما أحمد صقر عاشور يعرف الأداء على أنه : " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد و نمط الأداء"<sup>3</sup> ، لقد ركز هذا التعريف على كيفية قياس الأداء حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة عمله خلال فترة زمنية معينة أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لموصفات تتسم بالدقة و الجودة أما نمط الأداء هو الطريقة التي تؤدي بها الفرد عمله.

أما توماس جبليرت (gibert thomas) فيتكلم عن الأداء ويؤكد بأنه يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من الأنشطة في المنظمة التي يعملون بها ، أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج أما الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا<sup>4</sup> .

حيث ركز " توماس جبليرت " في كلامه عن الأداء على توضيح الفرق بين السلوك والإنجاز والأداء ، واعتبر أن هذا الأخيرة (الأداء) ما هو إلا تفاعل بين السلوك والإنجاز .

مع أن مفهوم الأداء من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية هي نظريات التنظيم والسلوك الإداري إلا أن هذا الموضوع لا يزال من أكثر المواضيع غموضا وإثارة للجدل سواء فيها يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء .

وفي هذه الصدد يرى غربي وآخرون أن من أهم مفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه هي :

الفعالية : الأهداف المتوقعة / الأهداف المتحققة .

الكفاءة : المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات

<sup>1</sup> حمداوي عمر، احمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة ورقلة، العدد 08 ، جوان 2012 ، ص 150.

<sup>2</sup> حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1999 ، ص 216.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 ، ص 25-26.

<sup>4</sup> عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية عمان 2003، ص 97.

الملائمة : الهدف مستوى الرضا المتوقع<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : عناصر الأداء

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين في المؤسسات وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء للموظفين وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين يمكن حصر تلك العناصر في الآتي :

**أ- الموظف وكفاءته :** وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة و مهارات واهتمامات وقيم وإتجاهات ودوافع<sup>2</sup> ، أما كفاءته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات و إتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجه و في حقيقة الأمر أن البيئة المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين **ب- العمل ومتطلباته :** وتشتمل المهام والمسؤوليات و المهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص.

**ج - البيئة التنظيمية ومركباتها :** تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية وتتضمن العوامل التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم و هيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة ، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال و هي العوامل الاقتصادية و الاجتماعية التكنولوجية ، الحضارية ، السياسة ، القانونية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2007، ص 129.

<sup>2</sup> سالم بن بركة براك الفايدي، المرجع السابق ، ص 85-86.

<sup>3</sup> عبد البارئ إبراهيم درة، المرجع السابق، ص 96.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء

ما دام الأفراد يعملون داخل المؤسسة كنظام مفتوح فإن مستوى أدائهم يتأثر حتما بكل العوامل التي من شأنها أن تؤثر على المؤسسة سواء أكانت داخلية أم خارجية ، العوامل المؤثرة على أداء الأفراد بالمؤسسة يمكن حصرها في مجموعتين : مجموعة العوامل الداخلية التي يمكن التحكم فيها أو تغييرها و مجموعة العوامل الخارجية و التي بإمكان المؤسسة التكيف معها و الاستفادة منها .

أولاً: العوامل الداخلية

تتمثل في العوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد بها ومن جملة العوامل :

- ظروف العمل المادية ، الحوافز المادية ، أسلوب القيادة المتبع ، نظام الاتصالات .

1 - ظروف العمل المادية : إن ظروف العمل المادية تمثل آلات الإنتاج و معداته و مكان العمل ، التهوية الإضاءة نظافة

مكان العمل ، الضجيج تعتبر كعوامل مهمة تؤثر على أداء الفرد لعمله و تنقص من رغبته فيه حيث أن الموقع العمل طبيعته و مشكلة التهوية و الإضاءة و النظافة و الهدوء و السلامة الأفراد الأثر الكبير في أداء الفرد لعمله و تأقلمه فيه ، حيث كلما كانت الظروف مهيأة أكثر كلما كان استعداد الأفراد للعمل أحسن لكن ينبغي أن نضفي عليها أهمية أكثر من حقيقتها .

و قد أكدت التجارب الآثار الجيدة لمحيط العمل تولد شعورا طيبا لدى مجموع الأفراد بالمؤسسة ، و ذلك لاحظته تجارب مصانع هاوثورن<sup>1</sup>، فلقد كان العرض الأساسي من وراء منه للتجارب هو بحث تأثير التغيرات المادية عن إنتاجية الفرد و تتكون هذه الدراسة من هذه التجارب متصلة بظروف العمل الذي يعرف بأنه كل ما يحيط بالفرد و عمله .

وللمجموعة التي تعمل وتؤثر في سلوكه و أدائه و ميوله اتجاه عمله و للمجموعة التي يعمل بها و الإدارة التي يتبعها و المشروع الذي ينتمي إليه ، أما إذا كان العكس أي عدم إعطاء أهمية لظروف العمل بالمؤسسة فإن يتوقع حتما بروز ظاهرتين سلبيتين تؤثران كثيرا على أداء الفرد و بالتالي أداء المؤسسة .

- الظاهرة السلبية الأولى : كثرة الإصابات بالحوادث العمل

<sup>1</sup> تجارب مصانع هاوثورن : تلتخص في خمس تجارب يمكن الاطلاع عليها بإسهاب المرجع لعادل حسن .

- **الظاهرة السلبية الثانية :** تخص الإصابة ببعض الأمراض المهنية خاصة عند عدم الاهتمام بتوفير السبل الوقائية مما ينجز عنه تضيع جزء كبير من وقت العمل يتسبب حتما في التأثير على نتائج المؤسسة، هذه الأخيرة لا بد من توفير و تبني سياسة أمنية واضحة لتفادي الأخطار<sup>1</sup>.

**2 - الحوافز المادية :** إن استخدام الحوافز المادية في المؤسسة ينتج عنه زيادة في الإنتاج خاصة إذا ما استخدمت في الظروف

المناسبة و بالطريقة الملائمة و لكن استخدام هذا النوع من الحوافز لا بد أن يعتمد على خطط و برامج واضحة المعالم .

و من أنواعه هي : الأجر ، المكافآت ، الخدمات المادية ، منح التعويضات ، ظروف العمل المادية .

**3 - أسلوب القيادة المتبع :** يعتبر أسلوب القيادة المتبع من أهم العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة على أداء الأفراد.

**4 - نظام الاتصالات :** يعطي المختصين أهمية قصوى لنظام الاتصالات نظرا لأهمية المعلومات و علاقتها بسرعة اتخاذ

القرارات التي تساعد على رفع و تحسين مستوى الأداء العامل الذي يتطور باستمرار بفضل إدخال عامل التكوين في المؤسسة .

**ثانيا : العوامل الخارجية :**

هي مجموعة العوامل التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها ، و لكن يمكنها التكيف معها حتى لا تعود عليها بالسلب و

يمكن حصرها في أربعة جوانب رئيسية :

**1- العوامل الاقتصادية :** إن المحيط الاقتصادي يمثل أكبر محيط تأثيرا على المؤسسة الاقتصادية و ذلك تبعا لحجم المعاملات

الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية و التي تمثل أحد أهداف قيامها و نظرا لذلك فإن العوامل الاقتصادية التي تؤثر

على أداء الأفراد المؤسسة يمكن حصرها في وفرة الموارد المادية و المالية درجة المنافسة في السوق... إلخ

إن عدم توفر المادة الأولية ، أو توفرها بنسب غير كافية أو بنوعيات رديئة من شأنه أن تؤثر على عملية الإنتاج بالمؤسسة كون

ذلك يتسبب في التوقف التام عن العمل في حالة ندرة المواد أو تكرار التعطلات في حالة وفرة المواد نوعيات رديئة في هذه الحالة

الأخيرة فان مستوى أداء الأفراد قد يتأثر بشكل ملموس مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الفعلي وبالتالي فان مثل هذا الوضع

يعتبر خارجا عن نطاق المؤسسة التي يمكنها فقط التكيف مع ندرة المواد بإدخال مواد بديلة وإحداث تعديلات على العملية

الإنتاجية مما يسمح لها بالاستمرارية في تنفيذ برامجها التشغيلية وهو ما يعرف بالتأقلم أو التكيف مع العوامل الاقتصادية

الخارجية.

**2 - العوامل التقنية :** يظهر هذا الجانب في المستوى التكنولوجي المستعمل من طرف المؤسسة و التي تؤثر سلبا على مستوى أداء الأفراد بها لذلك فإن المؤسسة التي تمتلك تجهيزات إنتاج متطورة يحسن الأفراد فيها بالارتياح النفسي و عدم الإجهاد العضلي مما يرفع من المعنويات مما يعكس على مستوى أداء الفرد الذي يرقى إلى أقصى حد ممكن عكس ذلك فإن استعمال تجهيزات إنتاج قديمة التقنية في المؤسسة يكثر من التعطيلات بسبب عطب الآلات مما يجعل العمال في وضع متوتر يفقدتهم رغبة في العمل و تؤثر سلبا على أدائهم لأعمالهم .

و نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الجانب فإن أغلب المؤسسات المعاصرة تشجع مراكز البحث في المجال من أجل تطوير أساليب الإنتاج الموجودة و إيجاد تقنيات إنتاج جديدة تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة الشديدة في الميدان و مواكبة التطورات التي تشهدها في هذا الشأن يرى تيري Terry " لا شيء يتغير بصورة مذهلة و سريعة مثل تكنولوجية الآلات .....فالتطوير التكنولوجي يستطيع أن يغير بطريقة مذهشة أسلوب الإنتاج بأكمله"<sup>1</sup>.

### **3- العوامل السياسية :**

تمثل هذه العوامل في مختلف أوجه تدخل الدولة في الميدان الاقتصادي من خلال النظام السياسي المتبع من طرف الدولة الذي بدوره يحدد القوانين و التشريعات و التي تخص القرارات ، الأجور ، الأسعار ، الأسواق ... إلخ ، فتدخل الدولة من خلال القوانين يمكن أن يعود بالسلب و الإيجاب على مستوى الأداء فإذا كان التدخل لصالح المؤسسة فإنه يعود عليها بالشئ الإيجابي أما إذا كان هذا التدخل الغير صالحها فإنه يعود عليها حتما بالسلب فتحكم الدولة بوضع قرارات مركزية فإن هذا يعرقل من مهام المؤسسة و يقلل من تشجيع الأفراد و بالتالي ينعكس على مستوى أداء الأفراد.

لذا فإن قوانين الدولة إذا تعارضت مع مصلحة الأفراد في المؤسسة فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض مرد ودية الفرد.

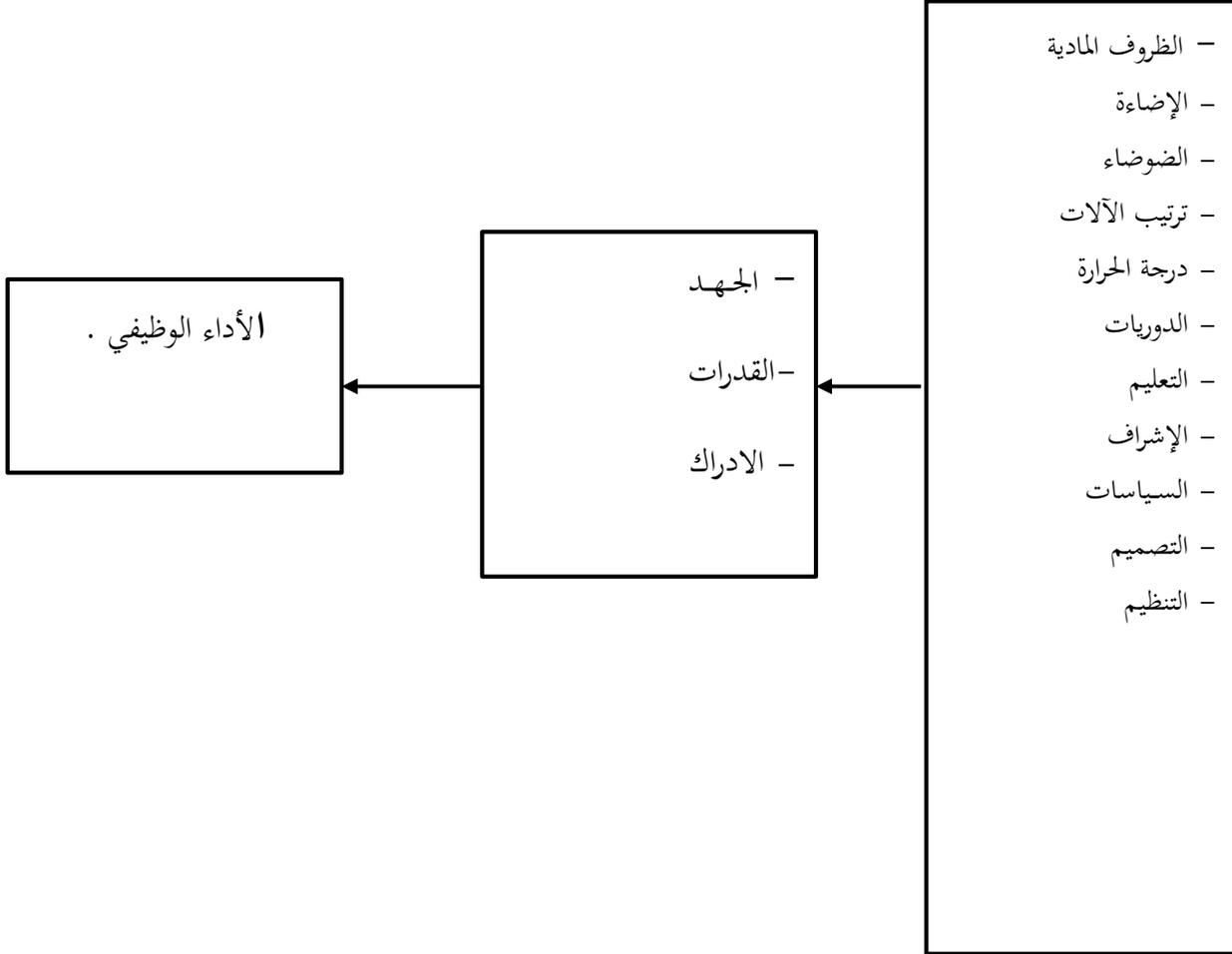
### **4 - العوامل الاجتماعية :** يضم هذا الجانب محمل العوامل التي تتعلق بالأفراد داخل المجتمع مثل المستوى الثقافي مستوى

المعيشة و هي غالبا ما تحدد مستوى أداء الأفراد بالمؤسسة ، حيث نجد مثلا أن الفرد الذي يتمتع بمستوى جيد من المعيشة أن ظروف الاجتماعية حسنة نجده مرتاحا في عمله بالإضافة إلى ارتفاع معنوياته و بالتالي فإن أدائه يكون مرضي ، أما الفرد الذي يعيش ظروف اجتماعية قاسية كعدم توفره على السكن ،بعده عن مكان العمل تندي مستواه المعيشي ، فنجده لا يولي اهتماما كبيرا لعمله بقدر ما يولي اهتمامه و تفكيره لإيجاد الحلول المناسبة للظروف التي يعيشها مما يؤثر سلبا على مستوى أدائه ، نفس

<sup>1</sup> G.R.Terry et .S.G.FrankLin op cit p66.

الشيء يمكن قوله على المستوى التعليمي للأفراد حيث كلما كان مستوى الأفراد عالياً كان الاهتمام أحسن بواجبات العمل و كلما كان الوعي أكبر بأهداف المؤسسة و منه يكون الأداء جيد.

- الشكل رقم (04) يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء



المصدر : أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين - 2008 - ص 36

## المبحث الثاني : تقييم الأداء

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء و أهميته

الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد و الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ و ممارسات علمية مستقرة ، و تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد ، مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ، و يحتاج الأمر، إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها<sup>1</sup> ، ومن ثمة يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: " عملية إصدار حكم عن أداء و سلوك العاملين في العمل، و يترتب عن إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم"<sup>2</sup>.

ويعرف تقييم الأداء أيضا بأنه: " بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء"<sup>3</sup>

وحسب هذا التعريف فإن عملية تقييم الأداء لا تركز على الجهود المطلوبة لأداء الوظائف فقط، ولكن أيضا على النتائج التي تتبع عملية التقييم، والتي قد تتضمنها خطة لتحسين الأداء مثل الحاجة إلى تكوين وتوجيه العاملين، وتغيير أنظمة الأجور والحوافز.

ويعرف أيضا بأنه: " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمل لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى".

ومن خلال استعراضنا للتعاريف السابقة والمتعلقة بتقييم الأداء يمكن وضع التعريف الإجرائي الآتي:

"تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وشاملة و هادفة ، الغاية منها تحديد وقياس وإدارة أداء الموظفين في المؤسسة بقصد التعرف على قدراتهم الحالية والمستقبلية في تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم في العمل".

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، المرجع السابق،ص284.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص 259.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 509.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ثلاث غايات على مستوى المؤسسة وعلى مستوى المديرين وعلى مستوى الموظف<sup>1</sup>.

أولاً : أهمية تقييم الأداء على مستوى المؤسسة

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المؤسسة.
- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.

ثانياً : أهمية تقييم الأداء على مستوى المديرين

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم.

ثالثاً : أهمية تقييم الأداء على مستوى الموظفين

- تجعل الموظف أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- دفع الموظف للعمل باجتهد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.
- وحسب "خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة" فإن موضوع تقييم أداء العاملين حظي بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتحلّي أهمية تقييم الأداء في تحقيق النقاط الآتية:

**1 - تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية لاسيما وأن

المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقدير وتحديد السياسات التنظيمية بدءاً باستقطاب الموارد البشرية الكفأة واختيارها

<sup>1</sup> عدنان ماضي والي، تقييم الأداء الوظيفي، الموقع الإلكتروني: [www.kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com) تاريخ الإطلاع: 2018/01/18، 11:00 سا.

وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا فإن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتكوينية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين<sup>1</sup>.

**2 - تحسين الأداء وتطويره :** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و تطويره ، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها ، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التكوين في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يؤدي لتطويرها و تحسينها ، مما ينعكس أثرها إيجابياً على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

**3 - تحديد الاحتياجات التكوينية :** مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التكوينية التي يتطلبها تحسين و تطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التكوينية وتحديدتها لا يتم عشوائياً أو اعتباطاً وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

**4 - وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت :** نظراً لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقاً لقوله تعالى ﴿وليس للإنسان إلا ما سعى﴾ ، ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة، أو أن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء و الانتماء ، ومن هنا يتضح بجلاء أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المؤسسة.

**5 - انجاز عمليات النقل والترقية :** إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات و القابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن، ط 4 ، 2011،ص 152

الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء ، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء<sup>1</sup>.

#### **6 - معرفة معوقات ومشاكل العمل :** يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن

الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة و الآلات ، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموماً في المؤسسة ، وبالتالي يمكن للمؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لآفاق متعددة من الأهداف ولذا يجب اعتمادها في جميع

المنظمات كوسيلة جوهرية يركز عليها في التطوير الهادف للأداء<sup>2</sup>.

#### **المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء**

تتباين طرق التقييم من منظمة إلى أخرى ، تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمائية ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها والعاملين كما أنها تختلف أيضا في إطار المنظمات المتماثلة فضلا عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة و التي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة ، ولذا فإن هناك العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المنظمات منها التقليدية و منها الحديثة.

#### **الفرع الأول: الطرق التقليدية**

##### **أولا :طريقة الصفات أو السمات :**

ويتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المؤسسات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود ، المرجع السابق، ص 153.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 154

الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي... وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء للعامل.
- إعطاء كل عنصر من العناصر الني وضعتها المؤسسة درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف وهكذا.
- يتم وضع عناصر الأداء و الدرجات داخل نموذج يتم إعداده لتقييم الأداء.
- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.
- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يقوم من خلالها بتحديد المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير التقييمية كالاتي: 90-100 ممتاز ، 80-89 جيد جدا ، 70-79 جيد ، 60-69 متوسط 50-59 مقبول ، 49 فأقل ضعيف .

- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا.

#### ثانيا :طريقة مقياس المعيار المختلط

- وهي طريقة من طرق تقييم أداء العاملين في إطار السمات والصفات والخصائص المتوافرة لدى العاملين، إلا أنها تعتمد على مقارنة هذه الصفات بمقياس محدد، حيث يعطي المقيم ثلاثة جوانب يتم على أساسها تقييم الصفة المعينة ، ثم يقوم المشرف بالتعرف على كل جانب ودمجها معا ومقارنتها بالمعيار المحدد في إطار المقارنة التالية ( أفضل من ) ، ( مساوية ل )، ( أقل من ) وفيما يلي مثلا لهذه الطريقة:

المطلوب توضيح عما إذا كان أداء الموظف أكبر من أو مساويا أو أقل من كل معيار من المعايير التالية:

- يستخدم الموظف التقدير والحكم الجيد عند تحديد المشكلات وتقديم بدائل الحل، بالإضافة على أنه قد لا يتخذ الأفعال المناسبة لمنع وقوع المشكلات ( متوسط المقدرة).
- يفتقر الموظف إلى المهارات الإشرافية وكثيرا ما تكون معالجته وتصرفاته ضعيفة، كما أنه يميل إلى الجدل ( ضعيف القيادة).

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق ، ص 154-155.

- الموظف سريع التعاون مع زملائه، ومن المتوقع أن يقود زمام التطوير التنظيمي مع زملائه وتتكامل مهام وظيفته مع اتجاهاته وميوله الإيجابية ( درجة عالية من التعاون).<sup>1</sup>

### ثالثاً: طريقة الترتيب

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب رؤوسيه حسب كفاءة كل منهم، ويبدو تطبيق هذه الطريقة سهلاً وميسوراً إذا كان عدد الموظفين المطلوب تقييم أدائهم قليلاً ويصعب إذا كان عددهم كبيراً، وفي هذه الحالة يتم التقييم بعمل قائمة تتضمن أسماء الموظفين وعناصر التقييم، فيختار الرئيس أفضل موظف لديه ويعطيه رقم "1" ويختار أضعف موظف لديه ويعطيه الرقم الأخير وتتابع العملية إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين في القائمة.

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة التطبيق، إلا أن طريقة الترتيب يصعب تطبيقها كلما زاد عدد الموظفين، ونجد من الناحية العملية أن الترتيب يتم وفقاً لكفاءة الموظف في عمله، كما أن هذا الترتيب يتم وفقاً للأداء الشامل للموظف، ويلاحظ أن أفضل الموظفين هو الذي يحصل على أقل مجموع.<sup>2</sup>

ويوجد ثلاث طرق للترتيب وهي: الترتيب التبادلي، المقارنة الزوجية، التوزيع الإجباري.

### 1 - الترتيب التبادلي: يتم الترتيب وفقاً لهذه الطريقة بأن يقوم الرئيس المباشر بتحديد أكثر الأفراد في المجموعة كفاءة

وكذلك أدناهم، وبافتراض أن عدد المجموعة 12 فرداً فإنه يسجل الأكثر كفاءة في رقم 1 والأدنى كفاءة في رقم 12، ويستبعد الاسمين ثم تتكرر نفس العملية في المجموعة المتبقية لتحديد الأحسن والأسوأ، يسجل الأحسن في القائمة أمام رقم 2 والأسوأ في القائمة أمام رقم 11، ثم يتم تكرار العملية للمرة الثالثة لاستيفاء الاسم أمام الرقم 3 والرقم 10 ثم تتوالى هذه العملية إلى أن يتم ترتيب جميع أفراد المجموعة.

والصعوبة التي تواجه القائم بالتقييم هي في منطقة الوسط في القائمة حيث تصبح الفروق في الأداء طفيفة جداً، ولذلك قد يتم

الاستعانة بأكثر من شخص يقوم بالتقييم ممن لهم دراية بطبيعة عمل المجموعة ثم تؤخذ المتوسطات، أو يتم مناقشة

الاختلافات والاتفاق على قائمة نهائية تعتمد من جميع أعضاء اللجنة المذكورة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخريشة، المرجع السابق، ص 158.

<sup>2</sup> أحمد أبو السعود محمد، المرجع السابق، ص 58-59.

<sup>3</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، المرجع السابق، ص 109.

## 2 - الترتيب وفق المقارنة الثنائية : ويتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم أدائهم ولتأخذ المثال

التالي: فلو فرضنا أن هناك ثمانية عاملين يراد تقييمهم إذ توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استنادا لمعايير التقييم المعتمدة كالأداء العام للإنجاز أو الالتزام بالردم مثلا ، فإذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني، فتوضع علامة أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة فالرابع حتى الثامن وفي نفس المعيار المستخدم وهو الإنتاجية حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أنه أكثر إنتاجا من غيره، و هكذا تستمر المقارنة لجميع الأفراد ثم يصبح الفرد الذي حصل على أكثر العلامات أفضل الموجودين أداء للعمل ومن أكثر العيوب على هذه الطريقة أن المقارنات فيها تصبح غير متناهية سيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبيرا ويستنزف جهدا واسعا في إنجاز تلك المقارنات <sup>1</sup>.

## 3 - التوزيع الإجباري والاختياري : وهي إحدى الطرق المتفرعة من منهج السمات في تقييم الأداء ، حيث تتطلب هذه

الطريقة قيام المشرف أو الملاحظ باختيار البنود من القائمة المصممة والتي تميز بين الأداء الناجح وغير الناجح للفرد، والبنود الواردة في القائمة غالبا ما تكون في شكل ثنائي ( زوج من البنود )، فالمقيم يقوم باختيار إحدى العبارات من كل زوج بدون أن يعرف عما إذا كان هذا البند يصف بصحيح السلوك الناجح للوظيفة، وعلى سبيل المثال قد تشمل هذه الأزواج ( الشائبات) ما يلي:

- |   |   |
|---|---|
| أ1- العمل صعب                           | } أ - البنود الواردة محددة = التوزيع الإجباري |
| أ2- العمل سريع                          |   |
| ب1- يستجيب للعملاء                      | } ب- المشرف يختار منها = التوزيع الاختياري    |
| ب2- يوضح المبادأة                       |   |
| ج1- المنتجات منخفضة الجودة              | }   |
| ج2- يفتقر للعمل الجيد                   |   |
| ومن القيود التي تقلل من نجاح هذه الطرق: |   |
| -ارتفاع التكاليف                        |   |
| -تحتاج إلى قدرات عالية لكي تكون صادقة   |   |

<sup>1</sup> حضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 158-159.

-تعتبر مصدرا لإحباط المقيمين لأنها قد تتسبب في إلغاء أو التخلص من تقييم الأداء برمته.

-لا يمكن استخدامها بكفاءة في الأغراض التطويرية<sup>1</sup>.

#### 4 - طريقة التقييم المقالي: وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا

الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأمثلة التي يمكن

أن يحتويها التقييم، وصف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا الفرد متضمنا:

- كمية و جودة الأداء المتحقق، المعرفة المتعلقة بوظيفته، قدرته على التكيف مع العمل، علاقاته مع زملاءه والعاملين معه<sup>2</sup>.

تصلح هذه الطريقة إذا ما تم دمجها مع طرق أخرى للتقييم، حيث تضيف معلومات جديدة غير تلك المصممة كما في الطرق

الأخرى، بالإضافة إلى ما سبق، فإن هذه الطريقة تعطي الفرصة للتركيز على بعض الخصائص الفريدة عند تقييم الموظف مثل

القدرة على التطور، المواهب الخاصة، وأيضا جوانب الضعف.

#### 5 - طريقة المقياس الرتبي البياني: وتتم من خلال اعتماد أسلوب المقياس الرتبي البياني، حيث يقوم المقيم بتقييم الفرد العامل

وفقا لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، الغياب، الدقة في الأداء، التعاون... الخ، ويتضمن الترتيب

البياني كل من المدى العددي أو الرقمي والوصف الكتابي، ويقوم المقيم وفق هذا الأسلوب من التقييم على دراسة كل صفة يتم

اعتمادها في التقييم وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة و يضع القيمة الملائمة لها، ثم يشرع باستخراج التقدير النهائي للتقييم.

وتتسم هذه الطريقة بسهولة الاستخدام و تساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه، ويمكن أن تتلاءم مع مختلف

أعداد الموظفين سواء كانت صغيرة أو كبيرة ويمكن أن يتم تطبيقها في مختلف قطاعات الأعمال سواء الإنتاجية أو النشاطات

الخدمية، أما نقاط الضعف التي تنطوي عليها هذه الطريقة فيمثل التباين بين المقيمين في اعتماد تفسير الوصف الكتابي بطريقة

متماثلة نتيجة الاختلاف في خبراتهم وخلفياتهم وشخصياتهم... الخ، والمشكلة الأخرى تتعلق باختيار معايير التقييم المعتمدة

في هذه الطريقة إذ قد يتم اختيار بعض المعايير ذات الارتباط الوثيق بالأداء الوظيفي، مما يجعل الأمر في كل الحالات يؤثر سلبا

على نتائج التقييم المتوخى بلوغها للفرد والمنظمة على حد سواء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 531-532.

<sup>2</sup> حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 160.

<sup>3</sup> حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 160-162.

الفرع الثاني: الطرق الحديثة:

أولاً: طريقة المواقف ( الأحداث الحرجة)

يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلباً على فعالية الأداء ، هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة ( فترة التقويم) وعلى ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي.

إن هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه وتساهم في تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقاً وملاحظة الأداء على ضوءه ومن ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها<sup>1</sup>.

ثانياً: قائمة مراجعة

هي استمارة تقييم تتضمن عدداً من الأسئلة المحددة عن أداء الفرد أو سماته؛ تطالب المدير أن يؤشر بـ " نعم " أو " لا " على كل سؤال من هذه الأسئلة التي تتناول العناصر المهمة للأداء ، ويمكن أن تكون بعدد من الصيغ، وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة عندما تهتم المؤسسة بسمات معينة للموظف كالطموح و تحمل المسؤولية واللباقة وحسن المظهر وغيره. إن إعداد قائمة المراجعة عملية بسيطة وتعطي تقييم أفضل، كما تهتم بعناصر الأداء الرئيسية، لذلك فهي تفضل على التقرير الإنشائي، إلا أنها تعطي العاملين تقييمات متقاربة، لذلك فهي تصلح المؤسسات الصغيرة أو متوسطة الحجم التي تعطي علاوات سنوية بطريقة شبه تلقائية<sup>2</sup>.

ثالثاً : طريقة الإدارة بالأهداف

ظهرت طريقة تقييم الأداء بالأهداف والنتائج على رؤية جديدة في الإدارة، حيث أنها تهدف إلى تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وكذلك تحسين مناخ وظروف العمل المناسبة، ويمكن تلخيص خطوات هذه الطريقة في الآتي:

- إشراك الرئيس والمرؤوس معا في تحليل واجبات ومسؤوليات وسلطات الوظيفة.
- أن يتفق كلاهما على معايير الأداء وطريقة قياسها.
- يجتمع الرئيس و المرؤوس على فترات أثناء دورة التقييم للوقوف على مدى تقدم المرؤوس في تحقيق أهدافه و تحديد العقبات .
- يقوم الرئيس بدور إيجابي في مساعدة مرؤوسيه للتغلب على العقبات التي تعترضه.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 150.

<sup>2</sup> سعاد نائف بزبوطي، المرجع السابق، ص 407-708.

- بعد انتهاء دورة التقييم يجتمع الرئيس والمرؤوس لمناقشة النتائج المحققة مقارنة بالمستهدف تحقيقه ، ويجب في كل الحالات أن تكون جميع الخطوات موثقة<sup>1</sup>.

#### رابعا: طريقة مقياس التقدير المعتمد على الجوانب السلوكية BARS \*

وتتكون هذه الطريقة من خمسة إلى عشرة مقاييس رأسية حيث يعكس كل مقياس بعدا هاما للأداء الوظيفي ، وهذه الأبعاد معروفة و محددة من خلال التعرف على الأحداث الحرجة أثناء تحليل الوظائف .  
فالأحداث الحرجة تكون موضوعة على طول المقياس ويتم تقييم درجة توافر أو عدم توافر هذا الحدث في أداء الأشخاص ويتم وضع نقاط للقيمة على المقياس حسب رأي الخبراء، ويتم وضع هذه الطريقة ومقاييسها من خلال لجنة تجمع المرؤوسين والمشرفين ومهمة اللجنة هي تحديد كل الخصائص وثيقة الصلة أو الأبعاد المرتبطة بالوظيفة<sup>2</sup>.

#### خامسا : مقياس الاختيار الإلزامي (الإجباري)

يعتبر من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء ، وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا واستخداما في التقييم، وتتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهامه .  
وواجبات عمله و المسؤوليات المتعلقة به، حيث أن هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختيار الإجباري وعادة تعطى أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجباري في الاختيار وعادة ما تكون تلك الأوزان غير معلومة لدى المقيم خشية من التحيز في الترتيب، وبعد أن يقوم المقيم بترتيب تلك العبارات يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الأوزان النوعية المعينة وحساب درجة التقييم النهائية للفرد الذي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب.

#### سادسا: نموذج بطاقة الأداء المتوازن

يعتبر هذا النموذج من أهم النماذج المقدمة لقياس الأداء

#### أ- تعريف القياس المتوازن للأداء:

<sup>1</sup> أحمد أبو السعود محمد، المرجع السابق، ص 67.

\* يشير مصطلح BARS إلى: Behaviorally Anchored Rating Scale .

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص535.

يعد اقتراح كل من **Kaplan et Norton** سنة 1992 نموذجاً شاملاً لقياس الأداء يجمع بين المقاييس المالية و غير المالية أطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن، و قدما تعريفاً لقياس الأداء المتوازن على أنه: "إحدى أدوات نظام المحاسبة الإدارية الحديثة تهتم بقياس الأداء في الشركات، لزيادة قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة".<sup>1</sup>

ولقد عرف **R.B.McKay** مقياس الأداء المتوازن على أنه: "نظام قياس إستراتيجي يقوم بترجمة رسالة المؤسسة الخاصة بتنظيم الأعمال إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة، التي تتضمن مقاييس للمخرجات و مسببات أداء هذه المخرجات ترتبط معا في سلسلة من علاقات السبب و النتيجة.

كما يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها و إستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة، و ذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها و رسم تحركاتها المستقبلية".

إن هذه التعاريف في حقيقة الأمر حاولت أن تصف هذا المقياس الحديث للأداء لكنها لم توضح الأبعاد الأساسية لهذا المقياس أو هذا النظام المستخدم لقياس الأداء. لذلك عرفه **Ellingson** بأنه: "مجموعة شاملة من المقاييس التي تم تطويرها حول أربعة أبعاد أساسية هي الأداء المالي ، العلاقات مع العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية و الجوانب المتعلقة بالتعلم و النمو".<sup>2</sup>

### ب- المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن مثل ما حددها **Kaplan et Norton** من مجموعة مقاييس يمكن توضيحها في الأبعاد التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جبيرات سناء- خان أحلام، نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، جامعة بسكرة، الجزائر، 06- 07 ماي 2012، ص 11

<sup>2</sup> مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ضل إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة الماجستير جامعة الجزائر 2011\_2012 ص 35

<sup>3</sup> جميل النجار، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية 10 العاملة في قطاع غزة، المؤتمر الاقتصادي نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة رام الله - فلسطين، 16-17/10/2012، ص 09

❖ المحور المالي: يحوي هذا المحور أهدافا مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية و التدفق النقدي، و يستخدم لقياس ذلك النسب المالية و الأرقام المالية المختلفة، وأما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر، و لكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.

❖ محور العملاء: يركز هذا المحور على جميع الأنشطة والإجراءات التي تلي حاجات العملاء، وتعتبر سرعة الاستجابة لطلبات العملاء وتلبية توقعاتهم من الأمور الهامة التي تحافظ على علاقة جيدة معهم ومن أهم المقاييس المستخدمة في هذا المحور: عدد العملاء، نسبة العملاء إلى العاملين، مؤشر رضى العميل، معدل الشكاوى، اكتساب عملاء جدد، الحصة السوقية، درجة الولاء و ربحية العميل.

❖ محور العمليات الداخلية: هذا المحور يقيس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، وكذلك الاهتمام بالمقاييس التي تعزز كلاً من محور العملاء و المحور المالي، ويحتوي هذا المحور على عمليات مختلفة هي: العمليات التشغيلية، العمليات الإدارية للعملاء، العمليات الإبداعية و العمليات التنظيمية والاجتماعية، ومن أهم المقاييس المستخدمة: جودة المنتج، عدد مرات التسليم في الموعد، وقت دورة الإنتاج و الإنتاجية و درجة استخدام الأصول.

❖ محور التعلم و النمو: يحدد هذا المحور القدرات التي تنمو فيها المنشأة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، ويتحقق ذلك من خلال تطوير وتعليم الموظفين وخلق بيئة سمتهها تنمية مبدأ التطوير الذاتي، إتاحة الفرصة للموظفين للتقدم والتطور والحفاظ على الموظفين المؤهلين. ومن أهم المقاييس المستخدمة في هذا المحور: مصاريف البحث والتطوير، مصاريف التدريب ومعدل عدد ساعات التدريب لكل موظف في السنة.

### ج - التوازن في بطاقة الأداء المتوازن:

ينعكس التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وهيبية مقدم ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة ، موسوعة الاقتصاد و التمويل الإسلامي، ص 08 تاريخ الإطلاع : 04-

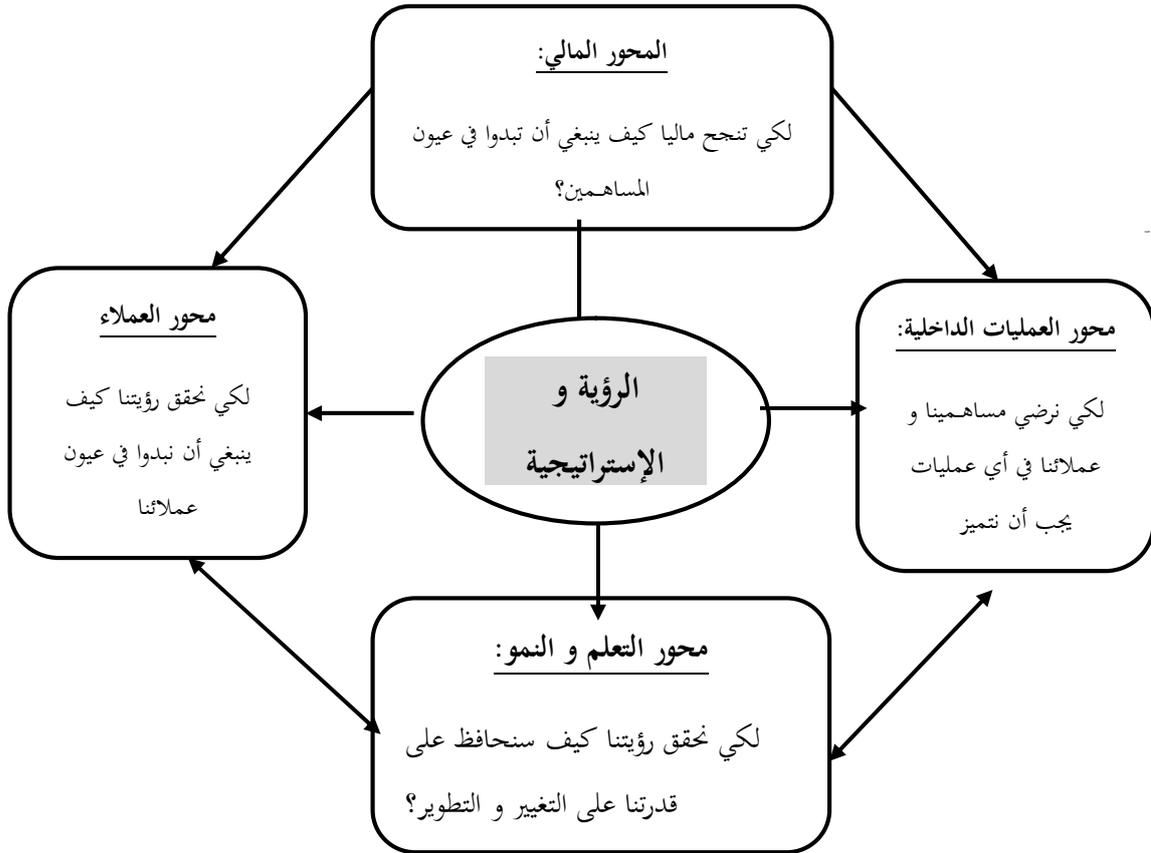
◀ التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل و الأهداف طويلة الأجل.

◀ التوازن بين المؤشرات المالية و غير المالية.

◀ التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق و مؤشرات قياس الأداء المستقبلي.

◀ التوازن بين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

شكل رقم 05: عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان و نورتن



Kaplan Robert and Norton – **using the balanced scorecard as a strategic management system**- Harvard Business Review ,January – February David (1996) P 76.

المطلب الثالث : مراحل تقييم الأداء

الفرع الأول :مراحل تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة و معقدة تتطلب من الفاعلين على تنفيذها تخطيطا سليما مبينا على أسس منطقية لتحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي يمكن أن تعرف على تلك الخطوات كما يلي :

**1 - وضع توقعات الأداء :** تعد هذه المرحلة أولى مراحل عملية تقييم الأداء حيث يتم التعاون فيما بين المؤسسة و الموظفين

على وضع توقعات الأداء ، و بالتالي الاتفاق فيها دون وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها .

**2 - مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الموظف و قياسا إلى

المعايير الموضوعية مسبقا ، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، حيث يتم توفير المعلومات في كيفية إنجاز العمل و إمكانية تنفيذه .

**3 - تقييم الأداء :** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم الأداء لجميع الموظفين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء التي يمكن

الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة .

**4 -التغذية العكسية :** يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة

تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه بموجب ما تحدده الإدارة من معايير ، وإن التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها ، أي باستيعاب ردود الفعل التي تحملها إليه التغذية العكسية .

**5 - اتخاذ القرارات الإدارية**

**6 - وضع خطط تطوير الأداء :** فهي المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث يتم التعرف على الجميع المهارات

والقدرات والقيم التي يعملها الموظف<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي ، مرجع سابق ،ص 249.

### المبحث الثالث: تحسين الأداء

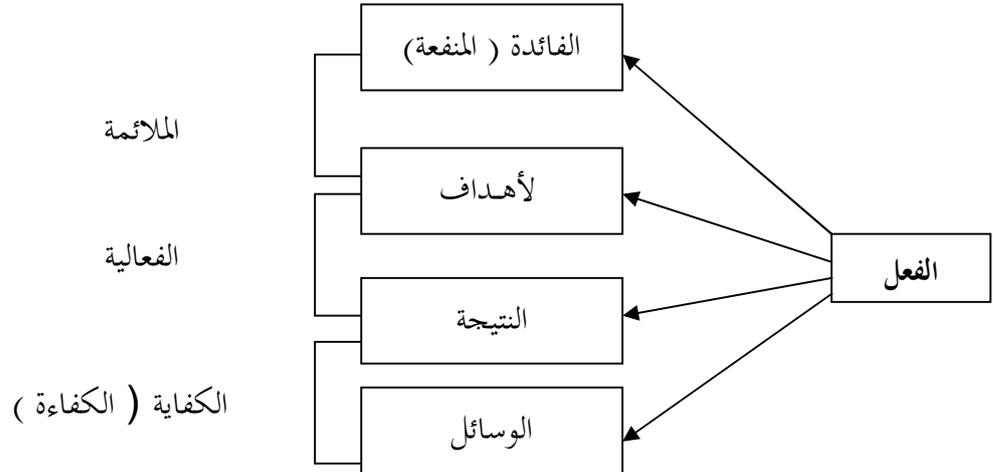
#### المطلب الأول : معايير الأداء ومحدداته

##### الفرع الأول : معايير الأداء

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، و هذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف وليس هذا كل ما بالأمر، بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.

وفي هذا الجانب يرى " علي غربي و " آخرون أن أداء الفرد يقترن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية، أو إنجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير: الملائمة، الفعالية، الكفاية، ويعبر عن ذلك بالشكل التالي :

الشكل رقم ( 06) يوضح معايير الأداء



المصدر: علي غربي و آخرون، المرجع السابق، ص132.

بينما يحصر البعض الآخر من الباحثين أهم معايير الأداء فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس ، 2010/2009 ، ص 72

**1 - الجودة :** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان، وجودة المنتج، لذلك يجب أن

يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف و التوقعات.

**2 - الكمية :** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات.

**3 - الوقت :** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يجتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة، فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل.

**4 - الإجراءات :** عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد و قوانين و نظم وتعليمات، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات و اللوائح والقوانين<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: محددات الأداء

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يرى البعض أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد وهو محصلة

<sup>1</sup> -شامي صليحة، المرجع السابق، ص 73.

التفاعل بين الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، أما البعض الآخر فيرى أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم، وإنما يعتمد أيضا على دافعيتهم، ودافعية الأفراد لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة قليلة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد، فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك<sup>1</sup>.

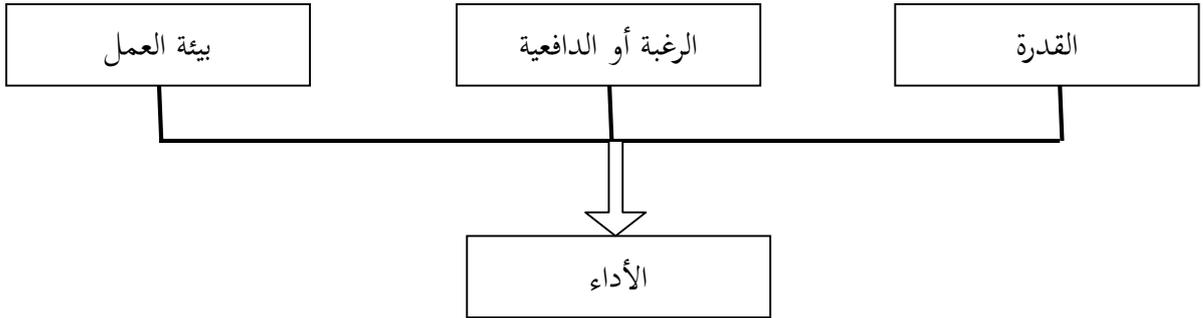
أما " علي السلمي " فيرى بأن المقدرة و الرغبة في العمل يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء، أي تأثير المقدرة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}^2$$

وهناك من يشير إلى أن الأداء يتحدد نتيجة تفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي: الدافعية الفردية، بيئة العمل، والمقدرة على

أداء العمل

شكل رقم (07) يوضح محددات الأداء



المصدر: مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، سنة 2000، ص 146

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن محددات الأداء تتمثل في قدرة الموظف على إنجاز المهام المنوطة به ورغبته أو

دافعيته نحو تلك المهام، بالإضافة إلى بيئة أو محيط العمل المادية منها والمعنوية، و يمكن أن نتطرق إلى ذلك بنوع من التفصيل:

#### أولا: الدافعية الفردية

يتوقف مدى نجاح المؤسسة و فعاليتها على مدى دافعية و حماس أفرادها ، لذلك فلا بد على الرؤساء والمشرفين أن يتفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد وخاصة في مواقف العمل، وحسب روبنز "فالدافعية هي " : الرغبة في ممارسة مستوى عال من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، شريطة أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع بعض الحاجات الفردية."

<sup>1</sup> سالم بن بركة براك الفايدى، المرجع السابق، ص 98.

<sup>2</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1975، ص 28.

وللإشارة فالبدايات الأولى لدراسة السلوك التنظيمي والدافعية هي تلك التي تمت من قبل إلتون مايو وزملائه في مصنع وسترن ليكترك منذ عام 1929 والتي كشفت عن وجود الدوافع المعنوية لدى العاملين، ولا تزال نتائجها ذات علاقة مباشرة بالمفاهيم المعاصرة للدافعية، فعند منح العاملون الفرصة للمساهمة بأفكارهم ومعارفهم في العمل يحسن من مستوى أدائهم ، فمسؤولين يجب أن يهتموا بمستخدميهم ويحترمون طبيعتهم البشرية، ويراعون الاختلافات الفردية بينهم. ولغاية الحصول على فهم أفضل للأفراد ومزاياهم وقيمهم المختلفة<sup>1</sup>.

### ثانيا : القدرة على الأداء

وتعني استطاعة العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلا في ذلك المعايير الموضوعية مسبقا، حيث تعبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين، في حين يقصد بالمهارة تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال<sup>2</sup>.

### ثالثا : بيئة العمل

وهي البيئة الداخلية التي توجد داخل المنظمة و تؤثر فيها من الداخل، وتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المؤسسة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني : طرق و خطوات تحسين الأداء

#### الفرع الأول : طرق تحسين الأداء

يوجد لطرق تحسين الأداء بشكل عام ثلاث مداخل وهي :

#### أولا : مدخل تحسين أداء الموظف

و هي أكثر الطرق صعوبة بين الطرق الثلاث و يتم تحسين أداء الموظف من خلال عدة وسائل يمكن شرحها على النحو التالي :

<sup>1</sup> محمد أحمد الحرارشة ، سامر عبد المجيد البشابشة ، أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد 3، العدد 3، 2006، ص6.

<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com) : المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية) ، مفهوم الأداء، 2018/02/14، التوقيت : 11 سا.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات اعمال ، دار واثل للنشر و التوزيع ، اردن ، ط2، 2004، ص325.

**الوسيلة الأولى :** تتمثل في التركيز على نواحي القوة و ما يجب عمله أو لا ، بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها و إدراك أنه لا يمكن القضاء على جميع النواحي القصور و الضعف لدى الموظف بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة و تنميتها.

**الوسيلة الثانية :** التركيز على المرغوب أي ما يرغب الفرد في أدائه و بينما يؤديه الفرد أو الموظف على أرض الواقع ، بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى تحسين الأداء و الوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح لأفراد بأداء الأعمال الذين يرغبون بالقيام بها و توفير الانسجام بين الأفراد و اهتماماتهم .

**الوسيلة الثالثة :** الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد و أداء عمله بحيث يكون مجهود تحسين الأداء مرتبط و منسجم على اهتمامات و أهداف الموظف من خلال إظهار و تأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف

### ثانيا : مدخل تحسين طبيعة العمل

يرى بعض الباحثين أن عملية التغيير في طبيعة المهام الوظيفية توفر فرص جيدة لتحسين الأداء حيث يساهم محتويات الوظيفة إذا كانت ممتعة أو تحتاج إلى مهارات تفوق مهارة الفرد القائم بها أو حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء .

### ثالثا : مدخل تحسين البيئة

إن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة عامل أساسي و مهم يمكن استغلاله في تحسين أداء و ذلك من خلال :

- \* معرفة مدى الملائمة بين عدة مستويات تنظيمية و الطريقة أو الأسلوب التي يتم بها التنظيم و تكوين الجماعات داخل المنظمة
- \* وضوح خطوات الاتصال و فعالية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامها و إداراتها التابعين لها و بين الجمهور المستفيدين .
- \* إيجاد أسلوب مناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة توازن بين مستوى الإشراف المتبع و مستوى الوعي و الرشد الذي يتمتع به الموظفون .

\* تحسين نوعية اتصالات بين الموظفين و مشرفيهم أو مدراءهم و بين الموظفين أنفسهم<sup>1</sup> .

يعد تقييم الأداء أداة رقابية فعالية في الكشف عن نقاط القوة و الضعف و الوظائف الإدارية ( التخطيط التنظيم الرقابة ، الإشراف) ، فمن خلال عملية تقييم الأداء تستطيع المؤسسة أن تتعامل مع المشكلات و المتغيرات و إعادة النظر في سياستها و قراراتها و برامجها .

### الفرع الثاني : خطوات عملية تحسين الأداء

#### أولاً : تحليل الأداء

يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهوميين في تحليل بيئة العمل و هما :

\* **الوضع المرغوب :** و يصف الإمكانيات و القدرات المتاحة في بيئة العمل و اللازمة لتحقيق إستراتيجية و أهداف المؤسسة .

\* **الوضع الحالي ( الفعلي ) :** يصف مستوى أداء العمل و الإمكانيات و القدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً و ينتج عن

هذين المفهوميين إدراك الفجوة في الأداء و من خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء ، و العمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل قد تحدث في المستقبل .

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء محاولة إغلاق هذه الفجوة أو تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف و تحديد الأداء المرغوب يكون مشتقاً من السياسة الرئيسية للمؤسسة و أولويتها و من قواعد العمل المنظم .

#### ثانياً : البحث عن جذور المسببات

يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب و الواقعي و عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة و لكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك يؤدي إلى نتائج أفضل ، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة لتحسين و تطوير الأداء .

#### ثالثاً : إختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء و يمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة للتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية و الأهمية في اختيار الطريقة المناسبة و الحساب الدقيق للتكلفة و المنافع المتوقعة .

<sup>1</sup> فهد بن محمد السعود ، دور برامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق و الادعاء العام بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، الرياض ، 1434 هـ ، 2013 ، ص 50.

رابعاً : تطبيق وسيلة أو طريقة معالجة

بعد الاختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ و نضع نظاما للمتابعة و يتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية و نحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة و الغير المباشرة بنسبة إلى التغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة و تحقيق أهدافها لكفاءة و فعالية .

خامساً : مراقبة و تقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب و الحلول لها آثار مباشرة في تحسين و تطوير الأداء و يجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الأصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل و لتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وحب المقارنة بشكل المستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي و المرغوب و بهذا يتم الحصول على المعلومات من التقييم التي يمكن استخدامها و الاستفادة في عملية التقييم جديدة أخرى<sup>1</sup>.

المطلب الثالث : دور التكوين في تحسين الأداء

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسات اهتماما كبيرا حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل ، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة ، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكتملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم.

و للتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

-رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.

<sup>1</sup> محمد مصطفى الخشروم ، ناي ، محمد مرسى إدارة الأعمال المبادئ و المهارات و الوظائف ، مكتبة القصري ، الرياض ، 1999 ، ط 3 ، ص 348.

- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمؤسسة.

- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل<sup>1</sup>.

- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

- للتكوين دور في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد

في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم

لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.

- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات

الاتصال.

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة و بين الإدارة والأفراد العاملين بها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006، ص31.

<sup>2</sup> نظمي شحادة وآخرون، المرجع السابق، ص115.

خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل يتبين لنا أن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المؤسسة بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التكوين ، كما أنه عملية يتم تقييمها من خلالها تحديد كيف يؤدي الموظف وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء و ذلك بإتباع الطرق اللازمة عبر تجسيد مداخل تحسين الأداء و عبر التقيد و إتباع أهم المراحل المتبعة لتحسين الأداء من أجل الوصول إلى الهدف المنشود بمعرفة مدى تأثير التكوين على أداء الموظفين على مستوى المؤسسة و بالخصوص على مستخدمي الجماعات المحلية الذي سوف نبرز مدى تأثيره و تطبيقه في دراستنا التطبيقية على هيئة من هيئات الجماعات المحلية وهي مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة .

الفصل الثالث

مقدمة الفصل:

يرتكز التنظيم الإداري في أي دولة على أساليب فنية تتمثل في المركزية واللامركزية كسبيل لتوزيع النشاط الإداري، بين مختلف الأجهزة والهيئات الإدارية بالدولة فالتنظيم الإداري ومهما كان النظام السياسي والاقتصادي السائد في دولة ما، يبنى على أجهزة وإدارات مركزية وأخرى لا مركزية، تتبلور هذه الأخيرة في شكل الإدارة المحلية، و الجزائر كغيرها من البلدان يقوم نظامها الإداري على مزج بين التنظيم المركزي و التنظيم اللامركزي في توزيع الوظائف الإدارية للدولة بين الأجهزة الإدارية المركزية و مصالحها الخارجية الممثلة في المديرية التنفيذية على مستوى الولايات و بين سلطات لامركزية إقليمية مستقلة نسبيا تعرف بالجماعات المحلية الممثلة في الولاية و البلدية مع إبقاء حق الإشراف و الرقابة للسلطة المركزية.

و انطلاقا مما سبق ارتأينا إلى دراسة ميدانية على مستوى الجماعات المحلية ( مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة )، مع تسليط ضوء جانب من الجوانب المهمة التي ركزت عليه الوزارة الوصية في الآونة الأخيرة الذي هو التكوين ، حيث قمنا بتوزيع مجموعة من الإستبيانات على مختلف فئات الموظفين للوصول إلى نتائج حول الدراسة المستهدفة .

ومن هذا المنطلق إرتئينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، حيث سوف نعالج فني :

**المبحث الأول :** تنظيم مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة ، موقعها ، أهم مصالحها .

**المبحث الثاني :** إجراءات الدراسة التطبيقية من عينة الدراسة ، مجتمع الدراسة ، أدواتها ، صدق و ثبات أداة الدراسة .

**المبحث الثالث :** وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية .

**المبحث الأول: تنظيم مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة**

يخضع عمل مديرية الإدارة المحلية لهيكل تنظيم يوضح مهام مصالحها، و يتم تحديد التنظيم الداخلي للمديرية في شكل مصالح و مكاتب حسب حجم نشاطات كل ولاية بقرار وزاري مشترك بين وزير الجماعات المحلية و السلطات المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المطلب الأول: موقع مديرية الإدارة المحلية من الولاية و الإطار القانوني المنظم لها****الفرع الأول : موقع مديرية الإدارة المحلية من الولاية**

الولاية هي جماعات عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة، وتنشأ هذه الأخيرة بموجب قانون، تشكل الولاية جماعة إقليمية لا مركزية و دائرة إدارية غير مكرزة للدولة ، للولاية هيئتان هما المجلس الشعبي الولائي و هو هيئة مداولة منتخبة عن طريق الاقتراع العام و الوالي و هو منفذ الولاية و ممثل الولاية و الدولة و مندوب الحكومة.

هذه الإدارة يتزأسها الوالي ويشرف عليها سلميا، ويتولى تنسيقها وتنظيمها من أجل تنفيذ أحسن لمداوات المجلس الشعبي الولائي وقرارات الحكومة. و يبين الشكل التالي هيكل الولاية<sup>99</sup>

كما حدد المرسوم رقم 215/94 الأجهزة الإدارية في الولاية تحت السلطة السلمية للوالي كالتالي : الديوان ، الأمانة العامة ، المفتشية العامة ، مديرية التنظيم والشؤون العامة ، الدوائر ، مديرية الإدارة المحلية وهي موضوع دراستنا.

**الفرع الثاني: الإطار القانوني لمديرية الإدارة المحلية**

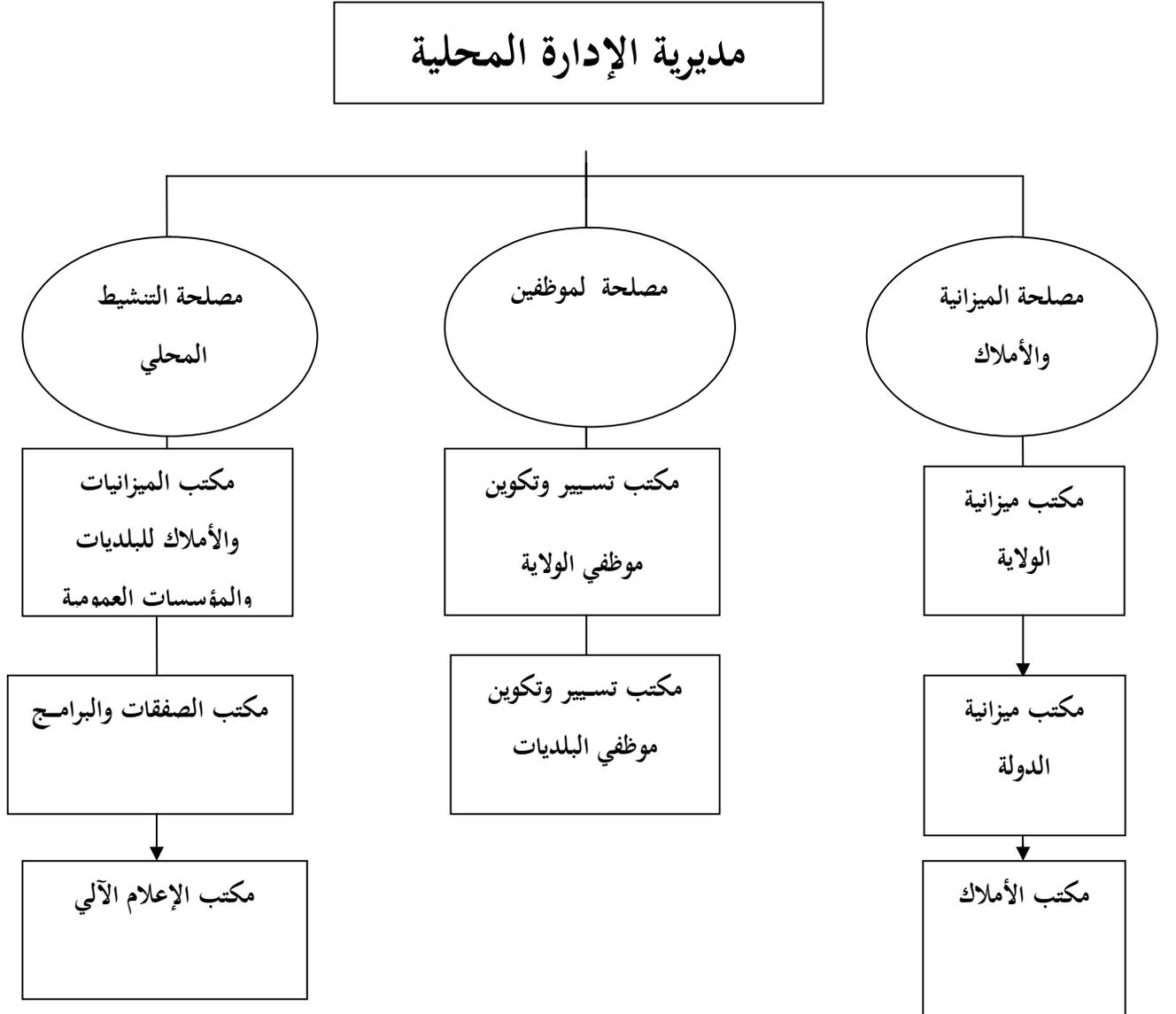
يخضع تنظيم مديرية الإدارة المحلية في الجزائر لأحكام المرسوم التنفيذي 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 الذي يحدد مصالح التقنين و الشؤون العامة و الإدارة المحلية كما يحدد قواعد تنظيمها و عملها<sup>100</sup> و تحدد المادة (05) منه صلاحيات مديرية الإدارة المحلية كالآتي:

— تُعد مع المصالح الأخرى المعنية ميزانية التسيير وميزانية التجهيز في الولاية كما تحرص على تنفيذها حسب الكيفيات المقررة .

<sup>99</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 94/215 المؤرخ في : 23/07/1994

<sup>100</sup> - مرسوم تنفيذي رقم 265/95 المؤرخ في 06/09/1995.

- تدرس و تقترح وتضع كفاءات تسيير المستخدمين المعينين لدى المصالح المشتركة في الولاية.
  - تدرس و تطور كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين و تكوينهم.
  - تجمع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيراً منتظماً و تحللها و توزعها.
  - تقوم بكل دراسة و تحليل يمكنان الولاية و البلديات من دعم مواردها المالية و تحسينها.
  - تضبط باستمرار الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية.
  - تدرس الميزانيات و الحسابات الإدارية في المؤسسات العمومية و توافق عليها.
- وتتشكل مديرية الإدارة المحلية من 3 مصالح سيتم التفصيل في كل مصلحة كما يبين الشكل التالي:



شكل رقم (08) هيكل تنظيمي يبين مصالح مديرية الإدارة المحلية

المطلب الثاني: مصالغ مديرية الإدارة المحلية DAL

يقوم توزيع الصلاحيات و المهام المنوط بمديرية الإدارة المحلية على مجموعة مصالغ تتشكل منها المديرية، إذ يحددها القرار الوزاري المشترك رقم 29 المؤرخ في 22 يناير 1991 المتعلق بتنظيم مصالغ مديرية الإدارة المحلية و تحديد مهامها و عملها الداخلي.

الفرع الأول: مصلحة الموظفين

تشكل مصلحة المستخدمين بمديرية الإدارة المحلية القلب النابض الذي يسهر على متابعة و تقييم الموظفين في إطار تسيير الموارد البشرية للولاية ككل، و تسهر هذه المصلحة على متابعة الحياة المهنية للمستخدمين بالولاية منذ دخولهم إلى غاية إنهاء علاقة العمل-التقاعد أو الوفاة أو التنقل- من خلال مختلف الحركات التي يتعرض لها الموظف من ترقية أو تثبيت ... الخ، مع إعداد قرارات فتح المسابقات و الامتحانات و تعيين لجنة تتكفل بعمليات المسابقة و الامتحان منذ الإعلان إلى غاية الإعلان بالنتائج النهائية لها.

تحدد المديرية العامة للوظيفة العمومية في الجزائر أهم النماذج المتعلقة بمقررات تسيير شؤون الموظفين بمديرية الإدارة المحلية، و يركز عمل هذه المصلحة أساسا على تسيير و متابعة شؤون الموظفين في الولاية و البلديات، و لهذا يتفرع منها مكتبين أساسيين:

1- مكتب مستخدمي الولاية:

هو المكلف بتوظيف أول إجراء من الإعلان عن التوظيف، و متابعة المسابقات الخاصة بالتوظيف، و تقديمها للتأشيرة، بالإضافة إلى توظيف في الولاية تقوم هذه المصلحة على متابعتهم عن طريق التكوين و الترقية في الدرجة و في الرتبة، و هذا يتم عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء.

يقوم هذا المكتب بمتابعة المسار المهني للمستخدمين من بداية عملهم إلى غاية الإحالة على التقاعد، و يكلف أيضا بـ :

-وضع برامج لتسيير الموظفين الإداريين و التقنيين بالولاية.

-متابعة عمليات تسيير المسار المهني للموظفين.

-تنظيم الملتقيات الخاصة بالتكوين و تحسين المستوى للأعوان مع احترام الرتبة .

## 2- مكتب مستخدمي البلديات:

يتأسس هذا المكتب رئيس مكتب، و يعتبر هذا المكتب وسيطا بين البلديات و الوزارة المكلفة بالداخلية و الجماعات المحلية و يعمل بالتنسيق مع رئيس مصلحة الموظفين.

يتكفل المكتب بدراسة و مراقبة شرعية القرارات المتعلقة بالمستخدمين على مستوى البلديات و مطابقتها للقوانين و السهر على تطبيق القانون في مجال تسيير المستخدمين مع تحديد نسبة مستخدمي الجماعات القاعدية، و من ثم العمل على فرز جداول تعداد مستخدمي البلديات قصد معرفة المناصب الشاغرة.

طبقا للقرار الوزاري المشترك لسنة 1991 فان مكتب تسيير و تكوين مستخدمي البلديات يكلف بـ:

-وضع نماذج لتسيير الموظفين.

-متابعة عمليات تسيير المسار المهني للموظفين في البلديات.

-تنظيم الملتقيات الخاصة بالتكوين و تحسين المستوى.

## الفرع الثاني: مصلحة التنشيط المحلي

تشكل مصلحة التنشيط المحلي و الصفقات و البرامج لولاية سعيدة عنصرا هاما في هيكل مديرية الإدارة المحلية انطلاقا من أنشطتها و مهامها الرامية إلى تجسيد الأعمال التنموية محليا السهر على حسن سيرها و متابعة تنفيذها.

تتكون مصلحة التنشيط المحلي لولاية سعيدة من ثلاث (03) مكاتب رئيسية كما يلي:

**1- مكتب ميزانيات و أملاك البلديات، و المؤسسات العمومية البلدية:**

ترتبط مهام هذا المكتب بمجموع الأنشطة التي حددها القرار الوزاري المشترك لسنة 1991 المتمثلة في المصادقة على مداوالات الميزانية و الحسابات للبلديات، كما و يصاد على المداوالات المتعلقة بإنشاء مؤسسات عمومية بلدية، و متابعة تسيير أملاك البلدية سواء كانت هذه الأملاك منقولة أو غير منقولة أو كانت عقارية أو غير عقارية.

**2- مكتب الصفقات و البرامج:**

يكلف مكتب الصفقات و البرامج بمجموعة مهام أساسية تتمثل في وضع و متابعة تنفيذ الصفقات العمومية و متابعة القروض المسندة لمصالح البلديات و القيام بعمليات التلخيص المالي و الإحصائيات، هذا حسب ما ورد في القرار الوزاري المشترك من سنة 1991.

يسير المكتب جميع البرامج المسجلة في ميزانية الولاية و الدولة، حيث يتم العمل بأحكام المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية و يقوم المكتب بمراقبة و إنجاز المشاريع المسطرة في البرامج التنموية للولاية و ذلك من الجانب الإداري على مستوى كامل البلديات حسب الأولوية لهذه المشاريع.

**3. مكتب الإعلام الآلي:**

يكلف المكتب بمهام أساسية تتمثل في وضع التطبيقات و البرمجة و يدير هذا المكتب رئيس مكتب برتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي بالإضافة إلى مهندس دولة آخر يساعد رئيس المكتب في إدارة أعمال المكتب .

**الفرع الثالث: مصلحة الميزانيات و الأملاك**

تعتبر الجماعات الإقليمية المتمثلة في الولاية و البلدية جزءا لا يتجزأ من الدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و حتى تحقق الولاية أهدافها بما يتماشى و الاحتياجات الاقتصادية و الاجتماعية و يجب ضبط العمليات المالية طبقا لإجراءات

و قواعد تواكب جميع مراحل ميزانية الولاية من إعداد و اعتماد، و تنفيذ و الرقابة على سلامة تنفيذ الخطة المالية المسطرة للجماعات المحلية إيرادا و إنفاقا في حدود الميزانية المعتمدة.

تتكون مصلحة الميزانيات و الأملاك من ثلاثة مكاتب، كل منها يضطلع بمهام موكلة إليه حسب ما ورد في القانون المنظم لها و هي كالآتي:

### 1- مكتب ميزانية الولاية:

يكلف المكتب بإعداد مع المصالح المعنية بتحضير و إعداد و تنفيذ ميزانية حسابات الولاية، ميزانيات و حسابات المؤسسات العمومية للولاية.

و ينقسم عمل المكتب إلى:

أ- قسم التسيير: يقوم بالالتزامات المتعلقة بالنفقات من الإعتمادات المقدرة بعنوان تسيير وسائل سير العمل من معدات و وسائل مادية، لوازم و سلع و مصاريف التسيير العام و تزويد حساب الاستهلاك و المؤونات و الأعباء الاستثنائية، و ضمان تصفيتهما و إعداد أذن الصرف المتعلقة بها.

ب- قسم التجهيز: يكلف بالسهر على تصفية و إعداد أذن الصرف المتعلقة بالالتزامات ذات النفقات من الإعتمادات المقدرة بتسيير عمليات التجهيز.

ت- قسم الفاتورات: يكلف بتسيير و تسديد الفواتير و مشتريات الإدارة العامة للولاية و الدوائر التابعة لها و القيام بمراقبة الفواتير حسب القوانين و التنظيمات المعمول بها.

ث- قسم أجور المستخدمين: يهتم و يكلف عمل المكتب الخاص بهذه الفئة بكشف الرواتب الخاصة بها.

ج- قسم التحصيل: يكلف بتحصيل إيرادات الأملاك العمومية، السكنات الوظيفية و تحصيل الإعانات و المساهمات و الممنوحات من صندوق التضامن للولايات.

## 2- مكتب الأملاك:

تحتاج الولاية من الوسائل و اللوازم و السلع و الأدوات ما يكفيها للقيام بأعبائها الإدارية و التنموية، حيث تدير مديرية الإدارة المحلية ممتلكاتها المنقولة و غير المنقولة و الوسائل الضرورية ضمنا لاستغلالها من طرف هيكل الإدارة العامة للولاية و مصالحها المعنية.

يتكفل مكتب أملاك الولاية بتسيير أملاكها المنقولة منها و غير المنقولة و متابعتها و تسييرها و صيانتها و عمليات الجرد، كما و يتم التنسيق مع مكتب ميزانية الولاية لمتابعة وضعية الفواتير و التسوية المالية و متابعة الأملاك المؤجرة و إعداد العقود الخاصة بها.

## 3- مكتب ميزانية الدولة:

يسهر هذا المكتب على متابعة ميزانيات و حسابات وزارة الداخلية و الجماعات المحلية كما يعمل على تنفيذها و متابعة وضعيتها المالية على مستوى الولاية.

بالنسبة لنفقات الولاية فهي لا تخرج عن نطاق النفقات العامة للدولة، باعتبارها نفقات ضرورية اللازمة لسير المرافق والهيئات العمومية، فهي مبالغ تنفق من أجل تسيير الجهاز الإداري للولاية، حيث يحتوي قسم التسيير على أجور وأعباء مستخدمي الولاية، مصاريف تسيير مصالح الولاية، إضافة إلى أعباء التسيير المرتبطة باستغلال تجهيزات جديدة.

حيث تنقسم نفقات التسيير إلى نفقات إجبارية كالأجور، ونفقات ضرورية كالهاتف ونفقات اختيارية كالإعانات.

يضم قسم التسيير في ميزانية الدولة أيضا الأبواب الموضحة في الجدول الآتي :

## جدول رقم (01) الأبواب الخاصة بقسم التسيير لميزانية الدولة

اسم الباب	الباب
المهام و التنقلات	34-11
حاضرة السيارات: 1- وقود و زيوت 3- صيانة و تصليح 5- شراء قسيمة السيارات 6- مصاريف المراقبة التقنية	34-91
- نفقات قضائية - نفقات الخيرة - التعويضات المترتبة على الدولة	34-98
صيانة و ترميم المباني	35-11
نفقات تنظيم العشابة	37-13
مصاريف الحالة المدنية المتدهورة	37-14
نفقات المراجعة السنوية للقوائم الانتخائية	37-15
ربوع حوادث العمل	32-11
مساعدات مقدمة للأعوان التابعين لوزارة الداخلية	33-12
صندوق الخدمات الاجتماعية: 1- صندوق الخدمات الاجتماعية 2 2- ترقية السكن الاجتماعي للأجراء 0.5 3- التقاعد 0.5	33-14
اقتناء الأدوات و الأثاث	34-12
لوازم مكتبية	34-13
التكاليف الملحقه: 2- ماء- غاز- كهرباء 3- مستحقات البريد و المواصلات 4- مصاريف النشر في الصحف	34-14
شراء بدل و ألبسة موظفو المصلحة	34-15
تكوين الموظفين: 1- تكوين الموظفين 2- مصاريف تنظيم الامتحانات و المسابقات	43-12

و يتم معالجتها عن طريق و ضع كشوفات الالتزام لكل باب و بعد منح التأشير من المراقبة المالية يتم تحضير الحوالات لصرف

هذه النفقات حيث تمر على المراحل التالية :

**أ- الأمر بالصرف:** هو كل شخص تابع للدولة أو جماعة محلية أو هيئة عمومية وله الأهلية في الالتزام بالدين وتصفيته والأمر بدفعه ، أو هو كل شخص مؤهل قانوناً لتنفيذ العمليات المالية التي تتعلق بأموال الدولة أو الجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، يدخل ضمن صلاحيات الأمر بالصرف المرحلة الإدارية من عملية تنفيذ الإيرادات والنفقات العمومية.

**ب- المراقب المالي:** المراقب المالي هو شخص معين من طرف وزير المالية من بين الموظفين الذين يمارسون نشاطهم على مستوى المديرية العامة للميزانية، يقوم المراقب المالي بمراقبة مدى مطابقة النفقات الملتزم بها للقوانين والتنظيمات المعمول بها وذلك بمراقبة الالتزامات المتعلقة بصرف النفقات العمومية الموضوعة تحت تصرف الأمر بالصرف، كما يسهر المراقب المالي على الأخذ بمحاسبة الالتزام من طرف الأمرين بالصرف. و ثم منح التأشير على الالتزام بالنفقات، و كذلك من اجل القيام بعملية وضع الموازنات المالية خلال التأشير على الوضعية النهائية السنوية لصرف المال العام و تبليغ الهيئة الوصية (الوزارة) بوضعية صرف الاعتمادات المالية الموجهة للجماعات المحلية.

**ج- المحاسب العمومي:** تتمثل مهام المحاسب العمومي في مراقبة مدى مشروعية النفقة والإيراد من خلال التدقيق ومراقبة المعلومات الموجودة في وثائق التوثيق والأوامر بالدفع أو التحصيل الموجهة إليه من طرف الأمر بالصرف.

تعود نشأة الإدارة المحلية إلى زيادة وظائف الدولة الحديثة؛ مما اضطرها لتحويل الإدارة المحلية بعض الأعمال للبت فيها على المستوى المحلي، و مرد هذا الاهتمام يعود لأفضلية الإدارة المحلية كونها أكثر النظم تحقيقاً للمشاركة الديمقراطية وأكثرها كفاءة في إشباع الحاجات، إضافة إلى منح الفرصة للمواطن لكي يتدرب على تحمل المسؤولية، و تؤكد لنا من خلال دراستنا للإدارة المحلية أن الأسلوب الأنجع لتسيير الإدارة المحلية هو تطبيق اللامركزية الإدارية، الواجب ترقيتها ضمن مسعى ديمقراطي، باعتبار أنها تمنح المواطن فرصة مشاركة السلطة المركزية في تسيير شؤونه.

لذلك فالحد من النظرة السلبية للجماعات المحلية لن يتم إلا عن طريق إدارة محلية عصرية تخضع لأساليب علمية؛ و حتى يكون التسيير المحلي أكثر نجاعة ومسؤولية يجب حتما إدراج منهج جديد في تسيير الجماعات المحلية بحيث يسمح بتقدير طرق التسيير المحلي والقدرة على التحكم في الموارد الموضوعة تحت تصرفها وحسن استعمالها والعمل على زيادتها.

و ختاماً لموضوع دراستنا نقترح مجموعة من التوصيات فيما يلي:

- 
- تعزيز دور الجماعات المحلية و ضمان استقلاليتها في التسيير الذاتي.
  - السهر على الاستغلال الأمثل و العقلاني للموارد البشرية و المالية المتوفرة.
  - ضرورة الاهتمام و الرعاية للموظفين و المستخدمين مع مراعاة حسن متابعة مساهم المهني من تكوين و تحسين مؤهلاتهم و تطوير أدائهم الإداري.
  - عصنة الأساليب الإدارية مما يتوافق مع حسن التسيير الإداري و الخدمة العمومية.

المبحث الثاني : إجراءات الدراسة التطبيقية

من أجل تسليط الضوء على عملية التكوين في قطاع الجماعات المحلية و لمعرفة مدى تطبيق هذا العملية على مستوى الإدارة الجماعات المحلية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة و ذلك للوقوف على مدى تأثير هذه العملية على أداء مستخدمي الجماعات المحلية و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب و طبيعة الموضوع

المطلب الأول: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الجماعات المحلية المتمثلين في مستخدمي الولاية التابعين لمديرية الإدارة المحلية خلال سنة 2018 و البالغ عددهم 329 موزعين كما يلي :

. الإطارات :181 موظف

. أعوان التحكم :96 موظف

. أعوان التنفيذ :52 موظف

المطلب الثاني: عينة الدراسة

أجريت هذه الدراسة على 71 موظف بنسبة قدرها 22% من مجتمع الدراسة و قد اختيرت بالطريقة العشوائية التطبيقية .  
لقد انتقيت هذه العينة من مختلف الرتب في المؤسسة و ذلك حتى تكون الدراسة شاملة و ذات مصداقية ، وقد وجهت هذه الدراسة لكل من الإطارات و الموظفين المتحكمين و المنفذين.

الإطارات :35 موظف منهم 12 مسؤول .

. أعوان التحكم :23 موظف .

. أعوان التنفيذ :13 موظف .

## المطلب الثالث: أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة و المقابلة مع بعض الموظفين داخل المديرية بمختلف رتبهم و مناصبهم.

لتحقيق أهداف الدراسة و معرفة مدى تطبيق البرامج التكوينية في المديرية و مدى تأثير ذلك على تحسين أداء الموظفين لها قمنا بإجراء الدراسة التطبيقية على مختلف مصالح المديرية عن طريق توزيع 80 استمارة على الأفراد المعنيين بالدراسة وقد قسمت عبارات الإستمارة إلى جزئين :

**الجزء الأول:** يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة و الخبرة المهنية.

**الجزء الثاني:** و يضم محالي الدراسة :

**المجال الأول :** التكوين و يضم المحاور التالية . المحور الأول :تحديد الإحتياجات التكوينية (06) عبارات .

. المحور الثاني :تصميم البرامج التكوينية (06) عبارات .

. المحور الثالث :تنفيذ البرامج التكوينية (06) عبارات .

. المحور الرابع :تقييم البرامج التكوينية (06) عبارات .

**المجال الثاني:** أداء الموظفين وتشتمل على (14) عبارة توضح أبعاد الأداء و معايير تحسين الأداء

و قد قمنا بتطوير هذه الإستبيانات و بناء فقراتها من خلال الخطوات التالية :

1- الإطلاع على البحوث و الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

2- الإطلاع على مفهوم ومبادئ تطبيق البرامج التكوينية .

3- الإطلاع على مفهوم الأداء و تحسين الأداء .

4- استشارة بعض الأساتذة و بالأخص الأستاذ المؤطر .

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الإستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر

المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس

مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها و هي خمسة خيارات موضحة كما يلي :

الجدول رقم 2: يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال الموافقة	1,00_1,79	1,80_2,59	2,60_3,39	3,40_4,19	4,20_5,00

وبعد توزيع الإستمارات على أفراد العينة و إعادة جمعها إتضح مايلي :

\_ إسترداد ما مجموعه 71 إستمارة من عينة الدراسة أي بنسبة 92% من الإستمارات الموزعة.

#### المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة الدراسة

##### الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد به مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها و للتأكد من صدق الاستبيان المستخدم تم استشارة الأستاذ المؤطر في صياغة الاستبيان لتحديد مجالاته و لمعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة ، و في ضوء الاقتراحات و التوجيهات تم إعادة النظر في بعض العبارات من خلال تعديل بعضها و حذف البعض الآخر إلى أن خرجت في صورتها النهائية كما هو موجود في الملاحق

##### الفرع الثاني : ثبات أداة الدراسة

يقصد به أن يعطينا الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين و في الظروف نفسها و قد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من الثبات الكلي للإستبيان و درجة الاتساق الداخلي بين عباراته .

**المبحث الثالث: وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية**

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الإستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS طبعة 20 و الذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها .

وقد تم إستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية و التكرارات و المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية .
- معامل ألفا كرونباخ .
- معامل الارتباط بيرسون .
- إختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test .
- تحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين الأحادي ANOVA .

المطلب الأول : وصف و تحليل الاستبيان الخاص بمديرية الإدارة المحلية \_ ولاية سعيدة\_

الفرع الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

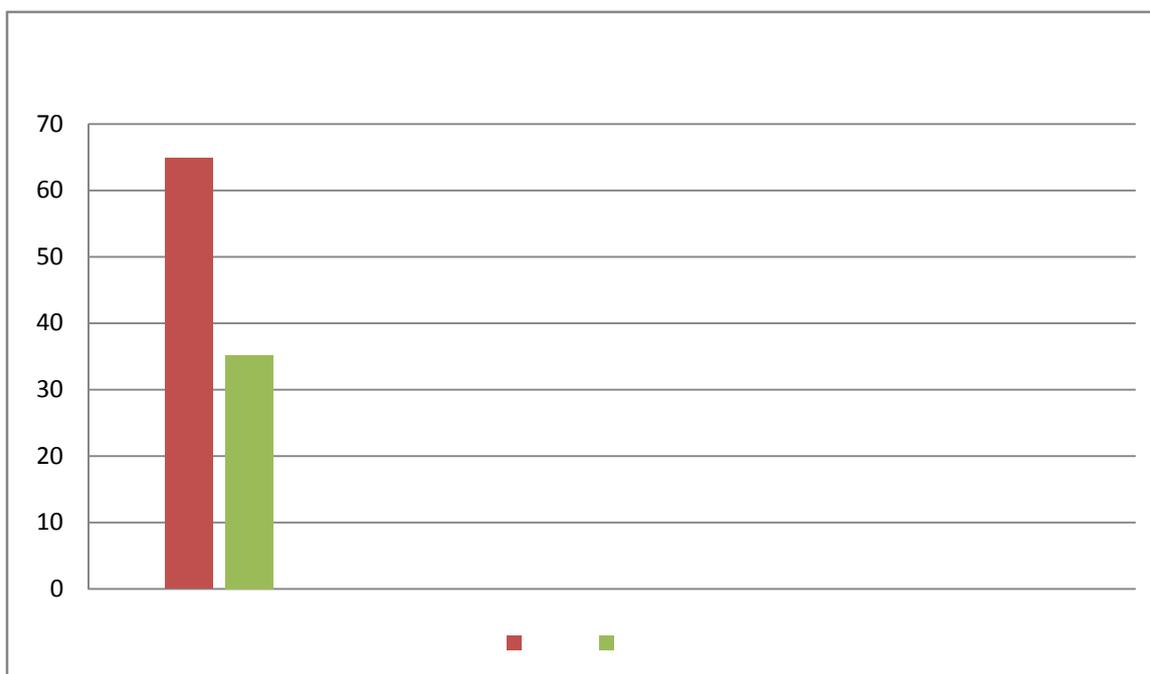
**1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس	
35,2	25	ذكر	1
64,8	46	أنثى	2
100	71	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (09): مدرج تكراري يوضح جنس أفراد العينة المستجوبة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا بأن فئة الإناث المستجوبين تفوق فئة الذكور حيث بلغت نسبة الإناث 64,8 بينما

بلغت نسبة الذكور 35,2 وهذا ما يدل على أن أغلب موظفي الجماعات المحلية من فئة الإناث.

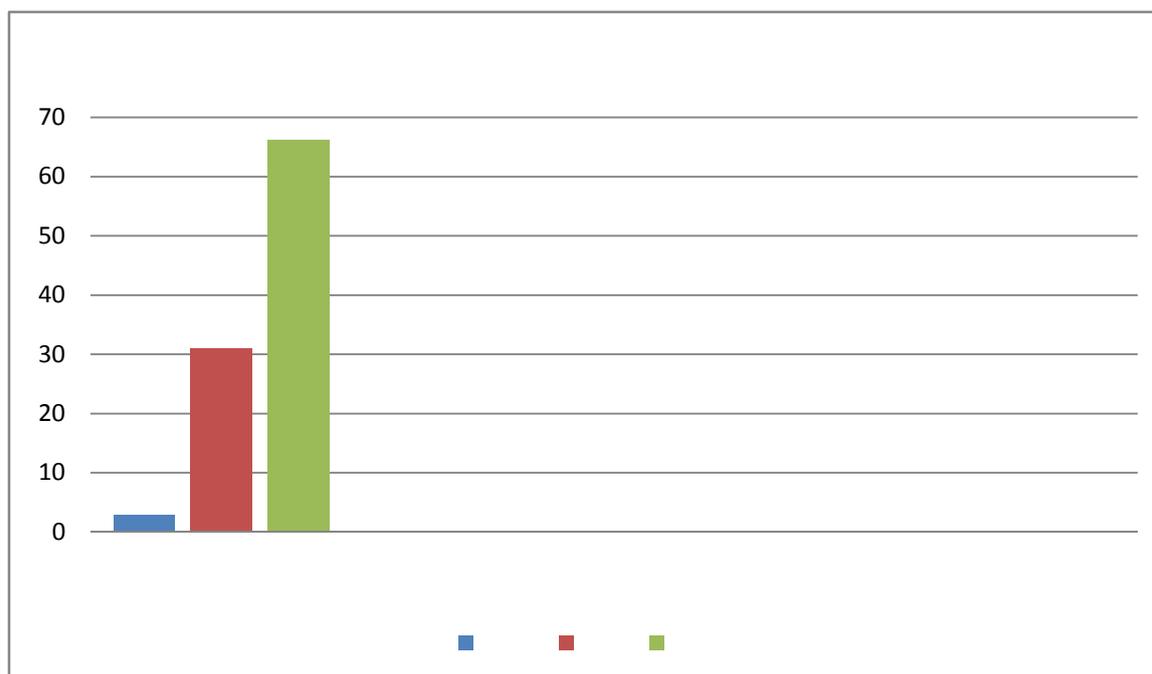
## 2) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي	
2,8	02	متوسط	1
31	22	ثانوي	2
66,2	47	جامعي	3
100	71	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (10): مدرج تكراري يوضح المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتبين لنا بأن غالبية المستجوبين من الموظفين هم من ذوي المستوى العلمي الجامعي ، حيث بلغت نسبتهم 66,2 % في حين نجد أن بقية المستجوبين هم من المستوى الثانوي حيث بلغت نسبتهم 31% في حين بلغت نسبة الموظفين الباقين الحلقة الأضعف و هي 2,8 من فئة الموظفين ذوي المستوى المتوسط و هم غالبهم موظفين ذو خبرة كبيرة كون أنهم وظفوا في إطار الأنظمة و القوانين القديمة حيث كان التوظيف يتطلب مستوى المتوسط لفئة المنفذين و هذا ما يدل على أن معظم موظفي الإدارة المحلية هم من حاملي الشهادات الجامعية مما يوضح إهتمام الإدارة بالموظفين في مجال تحسين المستوى التعليمي ، وإعطاء جميع التسهيلات لموظفيها لإتمام الدراسة بمنح الترخيصات المنصوص عليها قانونا دون تعطيل أو وضع عراقيل و شملت هذه العملية حتى فئة المتعاقدين و العمال المهنيين .

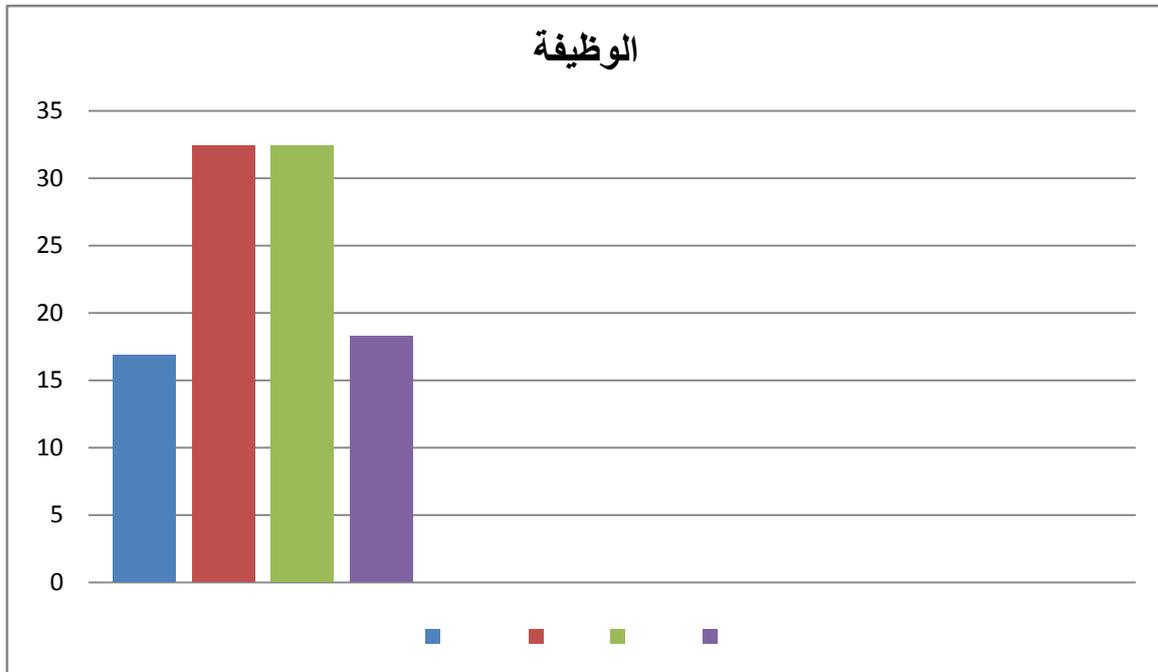
## 3) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية	
16,9	12	مسؤول	1
32,4	23	إطار	2
32,4	23	متحكم	3
18,3	13	منفذ	4
100	71	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (11): مدرج تكراري يوضح الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من قراءتنا للجدول ثم الشكل يتضح أن أغلب المستجوبين هم من المتحكمين و الإطارات بنسبة 85,41 % وهذا باعتبارهم الفئة الغالبة على مستوى مستخدمي الجماعات المحلية، بالإضافة إلى الإدارة العليا بنسبة 6,25 % وكذا الإدارة التنفيذية 8,34 % .

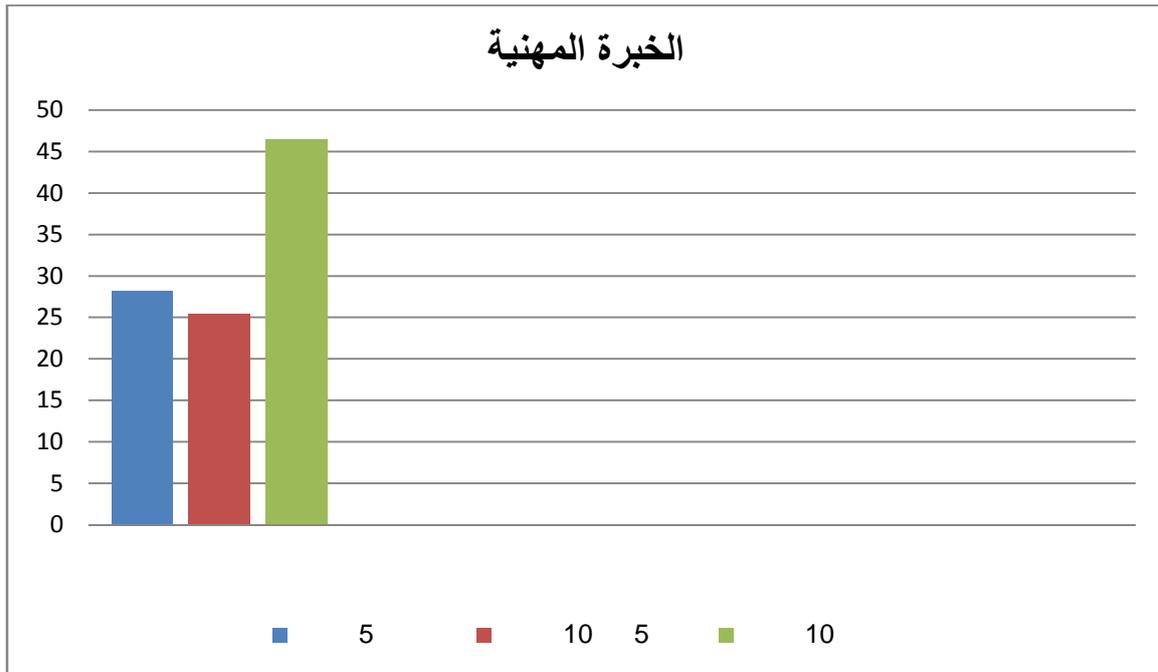
## 4) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية	
28,2	20	أقل من 5 سنوات	1
25,4	18	من 5 إلى 10 سنوات	2
46,5	33	أكثر من 10 سنوات	3
100	71	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (12): مدرج تكراري يوضح الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا بأن معظم المستجوبين لديهم خبرة مهنية تفوق 05 سنوات بنسبة قدرها 46,5% و هذا ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية مهنية كافية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية و المصادقية في ملاء الإستبيان الموجه إليهم أما النسبة الثانية و هي فئة الموظفين الأقل من 5 سنوات فهي دلالة على إهتمام الإدارة المحلية بجانب التوظيف و تعيين موظفين جدد و السهر على تكوينهم و من تم ترسيمهم ، رغم أن السنوات الأربعة الأخيرة قد تم

الحد من التعيين طبقاً للتعليمات الوزارية التي تنص على ضبط التوازنات المالية للبلاد ومن تم كل التعيينات كانت مجرد إستغلال للمناصب الشاغرة المتوفرة عن طريق الإحالة على التقاعد ، الإستقالة ، الوفاة إضافة إلى الحالات المنصوص عليها قانوناً .

### الفرع الثاني:تحليل و تفسير محاور الدراسة

**1. قياس ثبات الإستبيان :** لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للإستبيان

و الإتساق الداخلي لعبارته ، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي :

الجدول رقم7 : يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

المحور	عامل ألفا كرونباخ	
1	0,832	تحديد الإحتياجات التكوينية (06) عبارات
2	0,877	تصميم البرامج التكوينية (06) عبارات
3	0,760	تنفيذ البرامج التكوينية (06) عبارات
4	0,934	تقييم البرامج التكوينية (06) عبارات
	0,951	التكوين (24) عبارة
5	0,920	أداء الموظفين (14) عبارة
	0,952	جميع عبارات الاستبيان (71) عبارة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للجزء الأول (التكوين) كانت

0,951 ، أما الجزء الثاني و هو الأداء فكانت قيمته 0,920 أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغت

0,952 و هي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الإستبيان تتسم بالتناسق الداخلي و بالموثوقية و هذا ما يجعلها

صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج .

### 2. إتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة

الجدول رقم 08: يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان

الرقم	عبارات الإستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
01	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية نتيجة لإدخال تقنيات أو أساليب أو تكنولوجيا جديدة .	1,99	1,021	موافق
02	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية يكون حسب احتياجات الإدارة للموظفين .	2,18	,961	موافق
03	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفين و متطلبات الوظيفة الجديدة .	2,20	,980	موافق
04	يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة .	2,01	,978	موافق
05	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء.	2,42	1,051	موافق
06	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناء على معايير علمية قابلة للقياس.	2,65	1,122	محايد
	<b>الدرجة الكلية للمحور الأول : تحديد الإحتياجات التكوينية</b>	<b>2,24</b>	<b>1,018</b>	<b>موافق</b>
07	يتم تصميم الدورات التكوينية بناء على أهداف واضحة و رسمية .	2,14	1,018	موافق
08	يتم تصميم الدورات التكوينية لحل المشاكل القائمة.	2,39	1,165	موافق
09	يتم تقديم مواضيع التكوين وفقا لأساليب متنوعة (ندوات، مؤتمرات، حلقات النقاش).	2,30	,962	موافق
10	يتم اختيار المكونين الأكفاء من الداخل و الخارج لتنفيذ البرامج التكوينية .	2,25	1,239	موافق
11	يتم إختيار المتكويين حسب معايير واضحة .	2,15	1,023	موافق
12	البرامج التكوينية تتلائم مع الاحتياجات الموضوعية و النقائص المسجلة .	2,32	1,039	موافق
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثاني : تصميم البرامج التكوينية</b>	<b>2,25</b>	<b>1,074</b>	<b>موافق</b>
13	تقوم الإدارة بشرح أهداف الدورة التكوينية منذ البداية .	2,37	1,233	موافق
14	التوقيت الزمني للدورات التكوينية لا يؤثر على السير الحسن للعمل .	2,39	,963	موافق
15	الموارد المالية للإدارة لها دور هام في التحضير الجيد للبرامج التكوينية .	2,10	,988	موافق
16	مصلحة الموظفين لها دور هام في تنفيذ و اتخاذ القرارات اللازمة لنجاح الدورات التكوينية .	2,17	,956	موافق
17	مدة التكوين كافية لتحقيق الأهداف المرجوة من التكوين .	2,62	1,188	محايد
18	البرامج التكوينية مواكبة للتطورات التكنولوجية الحديثة.	2,41	1,294	موافق
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثالث : تنفيذ البرامج التكوينية</b>	<b>2,34</b>	<b>1,103</b>	<b>موافق</b>
19	يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتكويين قبل التكوين و بعده .	2,55	1,156	موافق
20	يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورة التكوينية بعد إنتهاء التكوين .	2,44	1,105	موافق
21	يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال انعكاسها على أداء التكوين .	2,41	1,129	موافق

محايد	1,148	2,65	22	يتم تقييم فعالية الدورات التكوينية بصورة دورية .
موافق	1,131	2,32	23	يتم تقييم المتكون أثناء أداء وظيفته للوقوف على مدى إتقانه و اكتسابه للمهارات و المعارف .
موافق	1,172	2,35	24	تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة .
موافق	<b>1,140</b>	<b>2,45</b>		الدرجة الكلية للمحور الرابع : تقييم البرامج التكوينية
موافق	<b>1,083</b>	<b>2,32</b>		الدرجة الكلية للجزء الأول _ التكوين _
موافق	,983	2,46	25	الموظفون يمتلكون المعارف النظرية و التطبيقية اللازمة لتأدية مهامهم .
موافق	,603	1,92	26	الموظفون يقومون بإنجاز أعمالهم وفقاً لإجراءات وتعليمات واضحة .
موافق	,854	2,11	27	تحديد المسؤوليات و الصلاحيات بين الأقسام و الأفراد زاد من فعاليتهم و كفاءتهم .
موافق	,683	2,07	28	هناك التزام من قبل الموظفين بتنفيذ أعمالهم في الوقت المحدد و بالكيفية المطلوبة .
موافق	1,079	2,56	29	هناك تكامل وتفاعل بين جميع الوظائف داخل الإدارة .
موافق	1,033	2,38	30	الاتصال بين الأفراد في المكاتب والمصالح يتم بصورة فعالة.
محايد	1,133	2,87	31	الموظفون يشعرون بالانتماء و الرضا الوظيفي.
موافق	1,090	2,41	32	العلاقة بين الموظفين فيما بينهم و المسؤولين مبنية على الثقة المتبادلة والتعاون المشترك.
موافق	,896	2,35	33	لا يوجد تأخر في إنجاز الأعمال المبرمجة .
موافق	,877	2,21	34	الموظفون يؤدون أعمالهم بالكفاءة والمهارة اللازمة .
موافق	,913	2,23	35	الموظفون يمتلكون القدرات و المهارات الكافية لإنجاز أعمالهم بإتقان .
محايد	1,065	2,75	36	المعارف و المهارات المكتسبة من قبل الموظفين تتماشى والتطورات العلمية .
موافق	,692	2,08	37	الموظفون يساهمون في تحقيق للمديرية أو الإدارة ككل لأهدافها المسطرة .
محايد	1,209	2,77	38	الموارد المتاحة بالمديرية مستغلة بطريقة عقلانية و رشيدة.
موافق	<b>0,936</b>	<b>2,36</b>		الدرجة الكلية للمحور الخامس ( الجزء الثاني): أداء الموظفين
موافق	<b>1,009</b>	<b>2,34</b>		الدرجة الكلية لجميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (08) المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات درجة تطبيق عملية التكوين على مستوى

الجماعات المحلية فقيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات الجزء الأول الذي يمثل التكوين فقد بلغت **2,32** و بانحراف معياري

قدره **1,083** وهذا يعني أن معظم المستجوبين من أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة على عبارات الجزء الأول مما يدل على أن

المؤسسة تطبق أغلب مبادئ ومعايير و أسس العملية التكوينية.

حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول والذي هو "تحديد الإحتياجات التكوينية" 2،24 و بانحراف معياري قدره 1,018 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة موافق ، بحيث جاءت جل الإجابات على العبارات بدرجة الموافقة وهي العبارات التي تصب في مسعى تحديد الإحتياجات التكوينية حيث أن عملية تحديد الإحتياجات التكوينية يجب أن تقوم على أسس و معايير ومحددات يجب أن تقف عندها مديرية الإدارة المحلية من أجل إعطاء صورة واضحة لما يتطلبه المتكون أو ما تحتاجه المؤسسة ككل ، فتنحلت العبارة الأولى على أصغر قيمة وهي 1,99 " يتم تحديد الإحتياجات التكوينية نتيجة لإدخال تقنيات أو أساليب أو تكنولوجيا جديدة " فكانت الإجابة متماشية مع رأي الموظف الذي يرى بدوره أنه يجب أن تسير عملية التكوين أو يتم تحديد الإحتياج وفق خط متوازي مع التغيرات التكنولوجية و التقنيات الجديدة لتفادي التأخر في إنجاز الأعمال و تفادي ضياع الأجهزة المستعملة ، أما فيما يخص العبارات التي جاءت بأكبر قيمة وهي 2,65 أي بالحياد والتي تخص العبارة " يتم تحديد الإحتياجات التكوينية بناء على معايير علمية قابلة للقياس." فكانت مبهمة على الموظفين كون أن عملية تحديد الإحتياجات من منظورهم تحدد مباشرة من السلطة صاحبة التعيين و لا تستدعي من معايير علمية لقياسها .

أما المحور الثاني و الذي هو " تصميم البرامج التكوينية " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له 2,25 و بانحراف معياري قدره 1,074 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة موافق ، شأنها شأن أغلب الإجابات التي كان على درجة موافق ، وهذا ما يعطي إنطبعا بأن المؤسسة تقوم بعلية تصميم برامجها التكوينية بناء على معايير و أسس واضحة وتوفير الموارد اللازمة لها من وسائل مادية ومن مؤطرين من أجل الظفر بما تم تحديده من إحتياجات و إدخالها حيز التنفيذ فكانت أصغر قيمة هي 2،14 المصاحبة للعبارة رقم 07" يتم تصميم الدورات التكوينية بناء على أهداف واضحة و رسمية " فكانت درجة الموافقة جيدة كون أن العبارة جاءت واضحة حيث لا يتم وضع أو تصميم أي عمل متعلق بالإدارة إلا و له مغزى أو سبب أو هدف مسطر و يتم وفق طرق إدارية و قانونية واضحة لإكتساب صفة الرسمية .

أما أكبر قيمة في هذا المحور فكانت بقيمة 2,39 المصاحبة للعبارة رقم 08" يتم تصميم الدورات التكوينية لحل المشاكل القائمة " فكانت هذه العبارة تقترب من الحياد ، حيث أنه في رأي الموظف لا يتم حل المشاكل القائمة من خلال التصميم الجيد لعملية

التكوين بل يكون بطرق و أساليب أخرى غير التكوين و يتم الإستناد على هذه العملية إلا في حالة إستعمال و سائل تكنولوجية جديدة .

أما المحور الثالث و الذي هو " تنفيذ البرامج التكوينية " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له 2,34 و بانحراف معياري قدره 1,103 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثالث كانت بدرجة موافق وهو ما يتجلى في أغلب إجابات الموافقة على العبارات وهو ما يوحي بأن المديرية تلتزم بالمعايير المعتمدة في تنفيذ البرامج التكوينية من تبليغ الموظفين المعنيين بهذه العملية و توضيح معالمها بطريقة إدارية تتماشى مع الأنظمة القانونية المعمول بها حيث يكون التبليغ أو الإستدعاء مكتوب وواضح ، حيث يبين فيه موضوع التكوين ومكانه و الفترة المخصصة للتكوين و اليوم وحتى ذكر الفوج المنتسب إليه ، بالإضافة إلى ذلك تضيف مصلحة الموظفين بعض الأعمال الإضافية للتأكيد على إبلاغ جميع الموظفين بهذه العملية ، حيث يقوم المكلف بالتكوين بالإتصال برؤساء المصالح مباشرة و التأكيد على وصول الإستدعاءات أما الأماكن البعيدة كالدوائر أو البلديات فيتم التأكيد عن طريق الإتصال بالهاتف مباشرة مع المسؤول عن موظفي تلك الإدارة أو الدائرة أو إعادة إرسال و التأكيد عن طريق الفاكس لتجنب أي إشكال فيما يخص بعملية التبليغ، أما فيما يخص الإجابة 15 " الموارد المالية للإدارة لها دور هام في التحضير الجيد للبرامج التكوينية " فكانت اصغر قيمة و كانت بالموافقة فال مورد المالي بالنسبة للموظف هو أمر هام جدا كون أي عملية تكوينية إلا ولها مستحققاتها و تكاليفها اللازمة لتغطيتها و هي أمر ضروري وهام جدا في تصميم البرامج التكوينية ، أما الإجابة رقم 17 " مدة التكوين كافية لتحقيق الأهداف المرجوة من التكوين " فقد جاءت بالحياد كون أن مدة التكوين تختلف باختلاف نوعية التكوين و الفئة المستهدفة من التكوين حيث أن البعض يرى أن مدة التكوين طويلة خاصة منهم فئة التكوين التحضيري و التكوين قبل الترقية ، أما التكوين الخاص بتحسين المستوى فيرى جل المتكويين أن المدة غير كافية لتحصيل جميع المعلومات حيث تكون المدة في غالب الأحيان محددة بخمسة (05) أيام فقط .

أما المحور الرابع و الذي هو " تقييم البرامج التكوينية " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له 2,45 و بانحراف معياري قدره 1,140 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الرابع كانت بدرجة موافق و هو ما يتجلى في أغلب إجابات الموافقة على العبارات وهو ما يوحي بأن المديرية أو مصلحة المستخدمين تضطلع بمهامها فيما يخص الإشراف و الرقابة و تحديد الأهداف و متابعة العملية إلى غاية نهايتها، فجاءت الإجابة رقم 23 " يتم تقييم المتكون أثناء أداء وظيفته للوقوف على مدى إتقانه و اكتسابه للمهارات و المعارف"، فهذا أمر بديهي عند رأي الموظف كون أنه

لا يتم الحكم على المتكون أو الدورة التكوينية إلا بما نتج عنها ، فالمتكون يتم تقييمه على أساس ما تم تحصيله من معارف جديدة و إضافية تزيد من كفاءة المهنية جراء العملية التكوينية .

أما فيما يخص الإجابة 22 " يتم تقييم فعالية الدورات التكوينية بصورة دورية " فجاءت بالحياد لكون أغلب المجيبين ليسوا على دراية أو معرفة بعملية التقييم أو فهمها ، حيث أن المديرية تسهر على متابعة برامجها التكوينية من البداية إلى النهاية عن طريق تسخير موظفون لمتابعة هذه العملية و السهر على إتمامها بصورة و ظروف حسنة ، حيث تكون هنا مراقبة دورية و بصفة فجائية من قبل المكلفون للوقوف على ظروف التكوين ومدى إستجابة المتكونين لها و التأكيد على الحضور و اتخاذ جل الإجراءات القانونية و العقوبات ضد المتخلفين على هذه العملية بدون سبب أو مبرر مقنع.

أما فيما يخص المجال الثاني الذي هو " أداء الموظفين " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له 2,36 و بانحراف معياري قدره 0,936 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الخامس كانت بدرجة موافق وهو ما يتجلى في أغلب إجابات الموافقة على العبارات و هو ما يظهر جليا سعي المديرية لإمتلاك موظفين ذو كفاءات عالية و السعي لزيادتها و تطويرها و العمل على خلق روح التكوين و تطوير المعارف في نفسية و تركيبة الموظف من أجل بلوغه لأهدافه الشخصية التي تتماشى مع الأهداف المسطرة من طرف إدارته وصولا إلى الأهداف العامة المخطط لها من الوزارة الوصية ، بالإضافة إلى خلق روح المسؤولية إتجاه العمل و العمل على توحيد المهام و خلق قنوات الإتصال بين مصالح المديرية و جميع موظفيها لتكون هناك سهولة في العمل و فعالية عالية و سرعة في التنفيذ .

فجاءت الإجابة رقم 26 بأصغر قيمة 1,92 "الموظفون يقومون بإنجاز أعمالهم وفقا لإجراءات وتعليمات واضحة " فهذه العبارة جاءت واضحة حيث لا يتم إنجاز عمل أو وظيفة ما إلا و كانت لها سبل و مسالك قانونية و إدارية واضحة المعالم ووفق تعليمات إما كتابية أو شفوية من طرف رؤسائهم ، أما بخصوص الإجابة رقم 31 بقيمة أكبر وهي 2,87 "الموظفون يشعرون بالانتماء و الرضا الوظيفي" التي كانت بدرجة محايد لعدم تمكن المجيبين من التأكد أو عدم إبداء الرأي بخصوص موضوع أو عنصر هام جدا للموظف و المديرية ككل و هو الرضا الوظيفي الذي لم تتضح معالمه لدى الموظف فهناك جوانب عدة تمس هذا العنصر وما هو المقصود منه هل هو العلاقة بين الموظفين بينهم أم العلاقة بينهم و بين رؤسائهم أو من ناحية الجانب المادي المتمثل في الراتب الشهري .

أما قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات الإستبيان الذي يمثل التكوين و أداء الموظفين فقد بلغت 2,34 و بانحراف معياري قدره 1,009 وهذا يعني أن معظم المستجوبين من أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة على عبارات الإستبيان مما يدل على أن المديرية تطبق أغلب مبادئ و أسس العملية التكوينية وتمتلك معايير و أبعاد تعزيز وتطوير و الرفع من تحسین و أداء موظفيها .

### 3. الإرتباط بين أداء الموظفين ومحاو التكوين :

الجدول رقم 09: يبين معاملات الإرتباط بين محاور الدراسة

أداء الموظفين	تقييم البرامج التكوينية	تنفيذ البرامج التكوينية	تصميم البرامج التكوينية	تحديد الإحتياجات التكوينية		
,407**	,651**	,696**	,773**	1	معامل بيرسون	تحديد الإحتياجات التكوينية
,000	,000	,000	,000	,000	الدلالة المعنوية	
71	71	71	71	71	حجم العينة	
,417**	,693**	,680**	1	,773**	معامل بيرسون	تصميم البرامج التكوينية
,000	,000	,000	,000	,000	الدلالة المعنوية	
71	71	71	71	71	حجم العينة	
,413**	,786**	1	,680**	,696**	معامل بيرسون	تنفيذ البرامج التكوينية
,000	,000	,000	,000	,000	الدلالة المعنوية	
71	71	71	71	71	حجم العينة	
,399**	1	,786**	,693**	,651**	معامل بيرسون	تقييم البرامج التكوينية
,001	,000	,000	,000	,000	الدلالة المعنوية	
71	71	71	71	71	حجم العينة	
1	,399**	,413**	,417**	,407**	معامل بيرسون	أداء الموظفين
	,001	,000	,000	,000	الدلالة المعنوية	
71	71	71	71	71	حجم العينة	

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,01 المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن الإرتباط بين إجمالي التكوين و محور أو جزء أداء الموظفين فكان متوسط حيث بلغ قيمة 0,461 و هذا ناتج عن نقص الإرتباط بين كل محور لوحده مع الأداء، و هذا راجع لعدم إتنماء هذه المحاور أو صبها ضمن المجال الثاني الذي يعتبر متغير مستقل وبالتالي ضعف الإرتباط، مع أن العلاقة بين كل محور مع محور أداء تختلف باختلاف المراحل و تنخفض قيمة الإرتباط من مرحلة إلى المرحلة الموالية لها إلى أن تصل إلى القيمة الأضعف و

هي 0,399 أي ما بين محور تقييم البرامج التكوينية و محور أداء الموظفين ، حيث أن هناك طرق أخرى تأثر بنسبة أكبر على أداء الموظفين على غرار العملية التكوينية و التي من أهمها عامل التحفيز و ترقية الموظف و بالتالي زيادة الراتب الذي يعتبر عنصر حساس و مؤثر على مردودية و أداء الموظف .

بالإضافة إلى ذلك فإن علاقة أداء الموظفين تبدأ و تتنامى كلما كان هناك تحديد للإحتياجات التكوينية و توضيح جيد و مفصل لمواطن النقص المؤثرة على أداء الموظف و مردوديته .

حيث نلاحظ بأنه هناك إرتباط قوي بين جل المحاور فيما بينها حيث كان هناك إرتباط كبير بين محور تنفيذ البرامج التكوينية و محور تقييم البرامج التكوينية حيث قدر معامل الإرتباط بيرسون ب 0,786 كما أنه هناك إرتباط قوي أيضا بين محور تحديد الإحتياجات التكوينية و محور تصميم البرامج التكوينية حيث قدر معامل الإرتباط بيرسون ب 0,773 وكذا محور تحديد الإحتياجات التكوينية مع محور تنفيذ البرامج التكوينية ب 0,696 و محور تصميم البرامج التكوينية مع محور تصميم البرامج التكوينية ب 0,693 و أيضا محور تصميم البرامج التكوينية مع محور تنفيذ البرامج التكوينية ب 0,680 أما الإرتبط بين تحديد الإحتياجات التكوينية و محور تقييم البرامج التكوينية فكان أقل بالنسبة للمحاور الأخرى ، حيث يرجع هذا الإرتبط القوي بين المحاور إلى كون هذه المحاور تصب في محور رئيسي واحد و هو التكوين ، كما أنه هناك علاقة وطيدة بين كل محور مع الآخر ، حيث لا يتم تفعيل أي مرحلة من مراحل التكوين أو تفعيل ما يتضمنه المحور إلا وكان المحور الذي يسبقه متناسق و متكامل أو مكمل له فمثلا كلما كان هناك تحديد للإحتياجات التكوينية بصفة جيدة وواضحة ، كلما كان هناك تصميم جيد للعملية التكوينية و بالتالي سهولة تنفيذها و تقييمها

الفرع الثالث : إختبار الفرضيات

1. الفرضية الرئيسية الأولى

H0 الجماعات المحلية لا تلتزم بتطبيق عملية التكوين من منظور موظفيها.

H1 الجماعات المحلية تلتزم بتطبيق عملية التكوين من منظور موظفيها.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول تطبيق العملية التكوينية مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكارت الخماسي.

الجدول رقم 10: يوضح نتائج إختبار **T-Test** الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق التكوين

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تجسيد و تطبيق عمليات التكوين على مستوى الجماعات المحلية
0,000	70	26,364	1,083	2,32	

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول تطبيق عملية التكوين قدر ب2,32 و بانحراف معياري قدره 1,083 و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك تطبيق للمعايير التكوينية ، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي الجماعات المحلية تلتزم بتطبيق عملية التكوين من منظور موظفيها.

2. الفرضية الرئيسية الثانية

H0 الجماعات المحلية لا تمتلك معايير و أبعاد تعزيز أداء الموظفين من منظور موظفيها .

H1 الجماعات المحلية تمتلك معايير و أبعاد تعزيز أداء الموظفين من منظور موظفيها.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول القدرة التنافسية مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكارت الخماسي.

الجدول رقم 11: يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن أداء الموظفين

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أداء الموظفين في الجماعات المحلية
0,000	70	29,909	0,936	2,36	

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول أداء الموظفين قدر بـ 2,36 و بانحراف معياري قدره 0,936 وهذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك إمتلاك لمعايير وأبعاد تحسين أداء الموظفين ، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي الجماعات المحلية تمتلك معايير و أبعاد تعزيز أداء الموظفين من منظور موظفيها .

### 3 الفرضية الرئيسية الثالثة:

H0 تطبيق الجماعات المحلية لأبعاد التكوين لا يؤثر في زيادة تحسين أداء موظفيها.

H1 تطبيق الجماعات المحلية لأبعاد التكوين يؤثر في زيادة تحسين أداء موظفيها.

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم 12: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين التكوين و أداء الموظفين

المتغير المستقل التكوين				المتغير التابع: أداء الموظفين
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتباط R	
0,59625	0,201	0,213	0,461 <sup>a</sup>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم 13: نموذج تحليل التباين ANOVA بين التكوين و أداء الموظفين.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	6,629	1	6,629	18,646	0,000
البواقي	24,531	69	0,356		
المجموع	31,160	70			

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط  $R = 0,461$  و هذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين التكوين و أداء الموظفين كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,213$  مما يعني أن 21,3% من أداء الموظفين الجماعات المحلية يعود لعملية التكوين بينما النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى تؤثر على أداء الموظفين كزيادة الحوافز و الترقية سواء في الدرجات أو في الرتبة بالإضافة إلى التعيين في المناصب العليا ، الذي يعتبر من العوامل المهمة و الرئيسية في زيادة الأداء

أما معامل الإنحدار  $B = 0,5962$  يؤكد على وجود علاقة طردية بين التكوين و أداء الموظفين، أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig = 0,00$  و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أن تطبيق الجماعات المحلية لمبادئ التكوين يساهم في زيادة تحسين أداء موظفيها.

أ) الفرضية الفرعية الأولى :

$H_0$  لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحديد الإحتياجات التكوينية على أداء موظفي الجماعات المحلية .

$H_1$  يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحديد الإحتياجات التكوينية على أداء موظفي الجماعات المحلية .

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم 14: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين تحديد الإحتياجات التكوينية و أداء الموظفين

المتغير المستقل : تحديد الإحتياجات التكوينية				المتغير التابع: أداء الموظفين
معامل الإنحدار <b>B</b>	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد <b>R<sup>2</sup></b>	معامل الإرتباط <b>R</b>	
0,61392	0,153	0,165	0,407 <sup>a</sup>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 15: نموذج تحليل التباين ANOVA بين تحديد الإحتياجات التكوينية و أداء الموظفين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية <b>Sig</b>
الإنحدار	5,154	1	5,154	13,675	0,000
البواقي	26,006	69	0,377		
المجموع	31,160	70			

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط  $R = 0,407$  و هذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين تحديد الإحتياجات التكوينية و أداء الموظفين كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,165$  مما يعني أن 16,5 % من أداء موظفي الجماعات المحلية يرجع إلى عملية تحديد الإحتياجات التكوينية، بالإضافة إلى أن معامل الانحدار  $B = 0,6139$  يؤكد على وجود علاقة طردية بين عملية تحديد الإحتياجات التكوينية و أداء الموظفين، أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig = 0,00$  و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحديد الإحتياجات التكوينية على أداء موظفي الجماعات المحلية .

ب) الفرضية الفرعية الثانية

H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتصميم البرامج التكوينية على أداء موظفي الجماعات المحلية .

H1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتصميم البرامج التكوينية على أداء موظفي الجماعات المحلية .

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم 16: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين تصميم البرامج التكوينية و أداء الموظفين

المتغير المستقل : تصميم البرامج التكوينية				المتغير التابع: أداء الموظفين
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0,61064	0,162	0,174	0,417 <sup>a</sup>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 17: نموذج تحليل التباين ANOVA بين تصميم البرامج التكوينية و أداء الموظفين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	5,431	1	5,431	14,565	0,000
البواقي	25,729	69	,373		
المجموع	31,160	70			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0,417$  و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير متوسط لعملية تصميم البرامج التكوينية على أداء الموظفين، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,174$  مما يعني أن 17,4% من أداء موظفي الجماعات المحلية يرجع إلى عملية تصميم البرامج التكوينية، بالإضافة إلى أن قيمة معامل الإنحدار  $B = 0,6106$  تؤكد على وجود علاقة طردية بين عملية تصميم البرامج التكوينية و أداء الموظفين، أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig = 0,00$  و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و هذا ما يجعلنا نرفض

الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتصميم البرامج التكوينية على أداء موظفي الجماعات المحلية.

**ج) الفرضية الفرعية الثالثة**

H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرامج التكوينية على أداء موظفي الجماعات المحلية .

H1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرامج التكوينية على أداء موظفي الجماعات المحلية .

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم 18: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين تنفيذ البرامج التكوينية و أداء الموظفين

المتغير المستقل : تنفيذ البرامج التكوينية				المتغير التابع: القدرة التنافسية
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتباط R	
0,61186	0,159	0,171	0,413 <sup>a</sup>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 19: نموذج تحليل التباين ANOVA بين تنفيذ البرامج التكوينية و أداء الموظفين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	5,328	1	5,328	14,231	0,000
البواقي	25,832	69	0,374		
المجموع	31,160	70			

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (18) أن قيمة معامل الإرتباط  $R = 0,413$  و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير

متوسط لعملية تنفيذ البرامج التكوينية على أداء الموظفين، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,171$  مما يعني أن 17,1 %

من أداء موظفي الجماعات المحلية يرجع إلى عملية تنفيذ البرامج التكوينية، بالإضافة إلى أن قيمة معامل الانحدار  $B=0,6118$  تؤكد على وجود علاقة طردية بين تنفيذ البرامج التكوينية و أداء الموظفين، أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig=0.00$  و هو أقل من  $0,05$  مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرامج التكوينية على أداء موظفي الجماعات المحلية .

د) الفرضية الفرعية الرابعة

$H_0$  لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم البرامج التكوينية على أداء موظفي الجماعات المحلية .

$H_1$  يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم البرامج التكوينية على أداء موظفي الجماعات المحلية .

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم 20: يبين نتائج إختبار الانحدار البسيط بين تقييم البرامج التكوينية و أداء الموظفين

المتغير المستقل : تقييم البرامج التكوينية				المتغير التابع: القدرة التنافسية
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0,61608	0,147	0,160	0,399 <sup>a</sup>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 21: نموذج تحليل التباين ANOVA بين تقييم البرامج التكوينية و أداء الموظفين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	4,971	1	4,971	13,096	0,001
البواقي	26,189	69	0,380		
المجموع	31,160	70			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (20) أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0,399$  و هذا يدل على وجود ارتباط ذو تأثير ضعيف لعملية تقييم البرامج التكوينية على أداء الموظفين، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,160$  مما يعني أن 16% من أداء موظفي الجماعات المحلية يرجع إلى عملية تنفيذ البرامج التكوينية، بالإضافة إلى أن قيمة معامل الإنحدار  $B = 0,6160$  تؤكد على وجود علاقة طردية بين بين تقييم البرامج التكوينية و أداء الموظفين، أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig = 0.00$  و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم البرامج التكوينية على أداء موظفي الجماعات المحلية .

المطلب الثاني: إختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على تطبيق التكوين و أداء الموظفين

الفرع الأول: إختبار تأثير الجنس على تطبيق التكوين و أداء الموظفين

**1: إختبار تأثير الجنس على تطبيق التكوين**

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق التكوين تعزى إلى الجنس

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق التكوين تعزى إلى الجنس

**2: إختبار تأثير الجنس على أداء الموظفين**

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء الموظفين تعزى إلى الجنس

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء الموظفين تعزى إلى الجنس

تم إختبار هذه الفرضيات باختبار T-Test للعينات المستقلة

الجدول رقم 22: إختبار T-Test للعينات المستقلة بين التكوين و أداء الموظفين و الجنس

المتغير المستقل : الجنس					المتغير التابع
إختبار T-Test			إختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,054	69	-1,963	0,333	4,454	التكوين
0,976	69	0,030	,6500	0,207	أداء الموظفين

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال إختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig = 0,030 و Sig = 0,650 على

التوالي و فالأولى المتعلقة بالمتغير التابع وهو التكوين هي أقل من قيمة الدلالة المعنوية، ك علاقة بين الجنس و التكوين أم المتغير

التابع الثاني فقيمته أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور و الإناث هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig = 0,054$  و  $=0,976$  على التوالي فكلاهما أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$  مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق التكوين و على أداء الموظفين تعزى إلى الجنس و تقبل الفرضية البديلة .

### الفرع الثاني : إختبار تأثير المؤهل العلمي على تطبيق التكوين و أداء الموظفين

#### 1 : إختبار تأثير المؤهل العلمي على تطبيق التكوين

- H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق التكوين تعزى إلى المؤهل العلمي .  
H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق التكوين تعزى إلى المؤهل العلمي .

#### 2 : إختبار تأثير المؤهل العلمي على أداء الموظفين

- H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء الموظفين تعزى إلى المؤهل العلمي .  
H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء الموظفين تعزى إلى المؤهل العلمي .

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 23: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين التكوين و المؤهل العلمي

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,358	1,150	0,307	44	13,529	بين المجموعات
		0,267	26	6,950	داخل المجموعات
			70	20,479	المجموع

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر  $F=1,150$  و أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig =0,358$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0.05$  وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق التكوين تعزى إلى المؤهل العلمي و نرفض الفرضية البديلة.

الجدول رقم 24: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أداء الموظفين و المؤهل العلمي

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,623	0,898	0,276	34	9,396	بين المجموعات
		0,308	36	11,083	داخل المجموعات
			70	20,479	المجموع

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر  $F=1,025$  و أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig =0,470$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0.05$  وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء الموظفين تعزى إلى المؤهل العلمي و نرفض الفرضية البديلة.

الفرع الثالث : إختبار تأثير الوظيفة على تطبيق التكوين و أداء الموظفين

1: إختبار تأثير الوظيفة على تطبيق التكوين

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق التكوين تعزى إلى الوظيفة .

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق التكوين تعزى إلى الوظيفة .

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

الجدول رقم 25: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين التكوين و الوظيفة

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,248	1,289	1,055	44	46,435	بين المجموعات
		,819	26	21,283	داخل المجموعات
			70	67,718	المجموع

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر  $F = 1,289$  و أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig = 0,248$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق التكوين تعزى إلى الوظيفة و نرفض الفرضية البديلة.

## 2: إختبار تأثير الوظيفة على تطبيق أداء الموظفين

$H_0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء الموظفين تعزى إلى الوظيفة

$H_1$  توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء الموظفين تعزى إلى الوظيفة

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

الجدول رقم 26: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA أداء الموظفين و الوظيفة

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,470	1,025	0,979	34	33,302	بين المجموعات
		0,956	36	34,417	داخل المجموعات
			70	67,718	المجموع

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر  $F=1,025$  و أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0,470$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء الموظفين تعزى إلى الوظيفة و نرفض الفرضية البديلة.

الفرع الرابع : إختبار تأثير الخبرة المهنية على تطبيق التكوين و أداء الموظفين

1 : إختبار تأثير الخبرة المهنية على تطبيق التكوين

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق التكوين تعزى إلى الخبرة المهنية .

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق التكوين تعزى إلى الخبرة المهنية.

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

الجدول رقم 27: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين التكوين و الخبرة المهنية

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,929	0,608	0,583	44	25,670	بين المجموعات
		0,960	26	24,950	داخل المجموعات
			70	50,620	المجموع

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر  $F=0,608$  و أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0,929$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق التكوين تعزى إلى الخبرة المهنية و نرفض الفرضية البديلة.

## 2 : إختبار تأثير الخبرة المهنية على أداء الموظفين

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء الموظفين تعزى إلى الخبرة المهنية

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء الموظفين تعزى إلى الخبرة المهنية

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

الجدول رقم 28: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أداء الموظفين و الخبرة المهنية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	27,620	34	0,812	1,271	0,239
داخل المجموعات	23,000	36	0,639		
المجموع	50,620	70			

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر  $F = 1,271$  و أن قيمة

الدلالة المعنوية  $Sig = 0,239$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية

و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء الموظفين تعزى إلى الخبرة المهنية و نرفض

الفرضية البديلة.

## المطلب الثالث: نتائج الدراسة التطبيقية

من أجل معرفة واقع تطبيق التكوين على مستوى الجماعات المحلية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة ، بحيث تم توزيع 71 إستبيان ، وقد تضمنت الإستبيانات مجموعة من العبارات تخص محاور الدراسة وهم : تحديد الإحتياجات التكوينية ، تصميم البرامج التكوينية ، تنفيذ البرامج التكوينية ، تقييم البرامج التكوينية ، التي تجمعت في مجال واحد و هو التكوين أما المجال الثاني فاشتمل على محور واحد متمثل في أداء الموظفين .

و من خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار فرضيات البحث توصلنا إلى النتائج التالية :

- 1- الجماعات المحلية تلتزم بتطبيق عملية التكوين من منظور موظفيها.
- 2- الجماعات المحلية تمتلك معايير و أبعاد تعزيز أداء الموظفين من منظور موظفيها.
- 3- الجماعات المحلية تمتلك معايير و أبعاد تعزيز أداء الموظفين من منظور موظفيها
- 4 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحديد الإحتياجات التكوينية ، تصميم ، تنفيذ ، تقييم البرامج التكوينية على أداء موظفي الجماعات المحلية .
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء الموظفين تعزى إلى تعزى للمتغيرات الشخصية والتي هي: الجنس، المؤهل العلمي

الوظيفة و الخبرة المهنية.

5- الدراسة هذه تبقى محدودة النتائج للأسباب التالية :

- اقتصرت على ولاية واحدة من ولايات الوطن وهي ولاية سعيدة .
- اقتصرت على فئة مستخدمي مصالح مديرية الإدارة المحلية فقط دون الهيئات التابعة للولاية .
- استهدفت الدراسة : الموظفين الدائمين واستثنت آراء العمال المؤقتين و العمال المهنيين و غيرهم .

خاتمة الفصل

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم العمليات التي انتهجتها وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية و التي ركزت على نظام التكوين و تحسين أداء مستخدميها ، كما أشرنا إلى بعض المؤشرات لمعرفة واقع تطبيق التكوين على مستوى الجماعات المحلية و ما إذا كانت هذه العملية قد أدت إلى تحسين أداء موظفيها فقمنا بإسقاط بعض المفاهيم النظرية للتكوين على مستوى الجماعات المحلية، بإجراء دراسة تطبيقية على مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة من خلال توزيع 71 إستبيان ، و التركيز على المحاور الرئيسية للتكوين وهم : تحديد الإحتياجات التكوينية ، تصميم البرامج التكوينية ، تنفيذ البرامج التكوينية ، تقييم البرامج التكوينية ، بالإضافة إلى محور أداء الموظفين.

لقد اتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها على مستوى مديرية الإدارة المحلية محل الدراسة أن الموظفون يرون الجماعات المحلية تلتزم بتطبيق عملية التكوين و ذلك بأن هذه الأخيرة تلتزم بمبادئ التكوين و معاييرها .

الحلقة العاشرة

إن عملية التكوين هي عملية مهمة حيث لها أهداف تتماشى مع الخطط و الإستراتيجيات التي تضعها المؤسسة من أجل تحقيق هدفها الرئيسي ، حيث تعود عملية التكوين بالنفع و الفائدة سواء على المؤسسة ككيان أو شخصية معنوية أو على الموظف الذي يعتبر جزء هام من المؤسسة ومن هنا فعلى كل موظف أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع و صفة التكوين الذي يمارسه ، حيث أنه يكتسب الكثير من المعرفة و المهارة فيكون نافعاً أكثر فأكثر ، و بقدر ما يكون شعوره و وعيه لهذه الحقيقة بقدر ما تزيد المساهمة في الشعور بالأمن و الأهمية ، و إذا ما أسفرت المهارة عن الزيادة في المردودية فإنه سيحقق كسبا عن طريق الفرص الكبيرة للتقدم التي ستتاح له سواء في صورة أجر عالي أو منصب أفضل .

و إذا ما إعتبرنا أن الارتفاع في مستوى الأداء يجب أن يحقق التركيز على مهمة التكوين ، ولن يتيسر للإدارة أن تقوم بحمل هذا العبء وحدها و هنا يجب أن يشاركها في ذلك الموظف المتكون لأن هذا الأمر ضروري في العملية التكوينية .

أما المسؤولين و المشرفين على عملية التكوين فتعتبر كفاءتهم لتحديد الاحتياجات التكوينية و أساليب تصميم و تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية من العوامل الأساسية في نجاح العملية التكوينية ، و ليست هذه العوامل كافية وحدها ، بل توفير أشخاص قادرين على ممارسة العمل الإداري.

و للتكوين دور في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة و خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.

و لقد جاءت الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة لمعرفة واقع تطبيق التكوين على مستوى الجماعات المحلية، حيث قمنا بصياغة و توزيع ( 71 ) إستبيان على مستخدمي الجماعات المحلية وذلك بالتركيز على أربعة محاور أساسية للتكوين وهي: تحديد الاحتياجات التكوينية ،تصميم البرامج التكوينية ، تنفيذ البرامج التكوينية تقييم البرامج التكوينية ، أما المحور الخامس فهو خاص بالمجال الثاني من الدراسة و هو أداء الموظفين، و قد تم معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS طبعة 20 .

لقد أدت نتائج اختبار الفرضيات إلى ما يلي :

1- الفرضية الأولى و التي تنص على أن الجماعات المحلية تلتزم بتطبيق عملية التكوين من منظور موظفيها فقد تحققت حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة.

2- الفرضية الثانية و التي تنص على أن الجماعات المحلية تمتلك معايير و أبعاد تعزيز أداء الموظفين من منظور موظفيها فقد تحققت، حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية Sig 0,000 وهي أصغر من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة.

3- الفرضية الثالثة و التي تنص على أن تطبيق الجماعات المحلية لأبعاد التكوين يؤثر في زيادة تحسين أداء موظفيها فقد تحققت، حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية Sig= 0,000 وهي أصغر من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة.

و قد تفرعت عن هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية و التي تعبر عن تأثير كل من تحديد الإحتياجات التكوينية و تصميم البرامج التكوينية و تنفيذها و تقييمها على تطبيق العملية التكوينية و على أداء الموظف وقد تحققت لكن الأثر كان ضعيفا حيث وجدنا أن معامل الارتباط بين تحديد الإحتياجات التكوينية و أداء الموظفين هو 0,407 و معامل التحديد 0,1650 مما يعني أن 16,50 % من أداء الموظفين يرجع إلى تحديد الإحتياجات التكوينية

كما وجدنا أن معامل الارتباط بين تصميم البرامج التكوينية و أداء الموظفين هو 0,417 و معامل التحديد 0,1740 مما يعني أن 17,40 % من أداء الموظفين يرجع إلى تصميم البرامج التكوينية

كما وجدنا أن معامل الارتباط بين تنفيذ البرامج التكوينية و أداء الموظفين هو 0,413 و معامل التحديد 0,1710 مما يعني أن 10,17 % من أداء الموظفين يرجع إلى تنفيذ البرامج التكوينية

كما وجدنا أن معامل الارتباط بين تقييم البرامج التكوينية و أداء الموظفين هو 0,399 و معامل التحديد 0,160 مما يعني أن 16 % من أداء الموظفين يرجع إلى تقييم البرامج التكوينية

أما بالنسبة لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية ( الجنس ، المؤهل العلمي ، الوظيفة ، الخبرة المهنية ) فإننا وجدنا بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء الموظفين يعزى لهذه المتغيرات .

## خاتمة عامة

ومما سبق يمكن أن نستنتج بأن إدارة الجماعات المحلية تلعب دورا هاما في عملية تكوين و تحسين أداء موظفيها فالعمال راضون على سياسة التكوين المتبعة التي تنتهجها الإدارة، وكانت لديهم بعض الاقتراحات لتدارك النقائص قصد المساهمة في تطوير البرامج التكوينية في المستقبل، حيث كانت أغلب آراء ومقترحات المبحوثين تتمحور حول النقاط التالية:

- تعميم عملية التكوين لتشمل كل الموظفين والعمال.
  - تنظيم دورات تكوينية حسب التخصص.
  - التمديد في فترة الدورات التكوينية.
  - تكثيف عدد الدورات التكوينية داخل المؤسسة وخارجها ( داخل وخارج الوطن).
  - إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين.
- و في الأخير يمكن القول بأنه لا بد على الإدارة أن تزيد من إعداد المهارات، وأن تقوم بعدها بتحديد الاحتياجات بأربعة نشاطات أساسية متكاملة و مترابطة تتمثل في :

- اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل العلمي الأساسي و الذي تتوفر فيه الصلاحيات و القدرات الشخصية و النفسية للنجاح في العملية الإدارية و ذلك لا يتم إلا بطريقة علمية سليمة.
- تكوين هؤلاء الأفراد تكوينا علميا و إعطائهم فرصة اختبار معلوماتهم و معارفهم لاكتساب خبرة تطبيقية في مجالات الإدارة المختلفة.
- الإشراف و التوجيه المستمر لهؤلاء الأفراد سواء أثناء الدراسة النظرية أو أثناء ممارستهم لأعمال إدارية خلال فترة التبرص و توفير الحوافز المادية و المعنوية.

العلاج

المراجع باللغة العربية

أولاً : الكتب

- 1- أمين سلطاني . إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق . دار الفكر العربي ، القاهرة ، سنة 1998
- 2 - أحمد ماهر . إدارة الموارد البشرية . الدار الجامعية ، سنة 2002/2003
- 3 - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 .
- 4 - العربي بلقاسم فرحاني . تأهيل الموارد البشرية قديما و حديثا . دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2012 .
- 5- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1999 .
- 6 - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن، ط 4 ، 20 جبيرات سناء- خان أحلام، نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، جامعة بسكرة، الجزائر، 06- 07 ماي 2012.
- 7- سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات أعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط2، 2004،
- 8- صالح بن نوار،فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية،مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة،جامعة قسنطينةط2.
- 9- محمد سعيد أنور سلطان . إدارة الموارد البشرية . دار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003
- 10- مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر،سنة 2000 .
- 11- محمد مصطفى الخشروم ، نباي، محمد مرسى إدارة الأعمال المبادئ و المهارات و الوظائف ، مكتبة القصري ، الرياض ، 1999 ، ط 3.
- 12-محمد سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات أعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط2، 2004.

13 - عبد الحكيم أحمد الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، الجزء الأول : تقييم الأداء ، سلسلة الإدارة المعاصرة ، مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع و التصدير ، مصر ، بدون سنة النشر .

14 - علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1975،

### ثانياً: المذكرات و الملتقيات

15- شليل عبد اللطيف . من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة . رسالة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

، تخصص إدارة أعمال ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، سنة 2009/2008 .

16- علي تاية مسعود . دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية - أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه

إختصاص إدارة أعمال ، جامعة سانت كليمنتس ، العراق ، سنة 2011 .

17- أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير إدارة الأعمال الجامعة

الاسلامية بغز فلسطين-2008

18- بوقطف محمود . التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعة . مذكرة مكملة لنيل

شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، سنة 2014/2013

19- بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم

المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة ، ، 2006

20- جغري بلال . فعالية التكوين في تطوير الكفاءات . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة

المنتوري، قسنطينة ، سنة 2009/2008 ص 25

21- حوالم رحيمة أهمية تكوين الإطارات و دوره في رفع الأداء العام للمؤسسة . رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير

في العلوم الاقتصادية فرع تسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، 1998/1997 .

22- عائدة عبد العزيز عثمان . علاقة التدريب بأداء العاملين في الإدارة الوسطى . دراسة حالة جامعة تعز ، الجمهورية

اليمنية رسالة ماجستير ، 2008 .

- 23- شادلي شوقي ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، رسالة ماجستير جامعة ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، 2007-2008.
- 24- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير .
- 25- نوار هاني إسماعيل . تقييم أداء الموارد البشرية و مدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة . بحث لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال ، جامعة تشرين ، سوريا ، سنة ، 2004/2005.
- 26- فهد بن محمد السعود ، دور برامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق و الادعاء العام بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، الرياض ، 1434 هـ ، 2013.
- 27- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ضل إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير جامعة الجزائر 2011\_2012.

### ثالثا : المجالات و المنشورات و المواقع الإلكترونية

- 28- بوديرة الطاهر ، حموي نور الهدى دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لإستخدام التكنولوجيا الحديثة . ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي : المكتبات و مؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة ، جامعة عبد الحميد مهري ، قسنطينة.
- 29\_ براهيم عبد الله ، حميدة مختار . دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية . مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد السابع ، سنة 2005.
- 30- حمداوي عمر، احمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة ورقلة، العدد 08 ، جوان 2012.

- 31- جميل النجار، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية 10 العاملة في قطاع غزة، المؤتمر الاقتصادي نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة رام الله - فلسطين، 16-17/10/2012.
- 32- فريد خميلي . التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية . دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمان بعنابة.
- 33- محمد أحمد الحرارشة ، سامر عبد المجيد البشابشة ، أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد 3، العدد 3، 2006.
- 34- التعليم رقم 02 المؤرخة في 03/01/2009 المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص لشل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية و البرامج المتعلقة به .
- 35- التعليم رقم 45 المؤرخة في 01/12/2008 ، التي تحدد كيفيات تنظيم التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية .
- 36- التعليم رقم 03 المؤرخة في 31/03/2009 المتعلقة بالمناصب المالية المخصصة في المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للترقية في إطار التكوين المسبق .
- 37- المرسوم التنفيذي رقم 96 / 92 المؤرخ في 03/03/1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تحديد معلوماتهم ، الجريدة الرسمية رقم 16.
- 38- الموقع الإلكتروني [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com) : (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية) ، مفهوم الأداء 2018/02/14، التوقيت : 11 سا.
- 39- عدنان ماشي والي، تقييم الأداء الوظيفي، الموقع الإلكتروني : [www.kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com) تاريخ الإطلاع : 10/01/2018 ، 11:00 سا.
- 41- وهيبه مقدم ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة ، موسوعة الاقتصاد و التمويل الإسلامي، تاريخ الإطلاع : 04-04-2018 . [iepedia.Com](http://iepedia.Com)

42HTTP://WWW.FATEH.NET/PUBLIC/DERASAT/6/3.HTM/02/11/2017-11H-00

المراجع باللغة الأجنبية

- 1-Bernard martory , danial crozet \_ **gestion des ressources humaines** \_ dunod ,paris .
- 2- J MPERETTI - **RESSOURCES HUAMANES ET JESTION DE PERSINNEL**.
- 3- Kaplan Robert and Norton - **using the balanced scorecard as a strategic management system**- Harvard Business Review ,January – February David (1996).

# قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال

## الإستبيان

تحية طيبة و بعد

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، نقوم بإجراء دراسة بعنوان " التكوين و دوره في تحسين أداء الموظفين " و قد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة .  
لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية و موضوعية علما أن آرائكم واقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكركم على حسن تعاونكم و لكم منا فائق التقدير و الاحترام.

ملاحظة: نرجو منكم وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة .

الجزء الأول : بيانات شخصيةالجنس: ذكر  أنثى المؤهل العلمي : متوسط  ثانوي  جامعي الوظيفة : مسؤول  إطار  متحكم  \*\*\*  منفذ  \*\*\*\* الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات 

\* معين في المنصب العالي

\*\* من الصنف 10 إلى الصنف 16

\*\*\* من الصنف 07 إلى الصنف 09

\*\*\*\* من الصنف 05 إلى الصنف 06

**الجزء الثاني: عبارات الإستبيان الخاص بالتكوين و أداء الموظفين****المجال الأول: التكوين**

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية</b>						
01	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية نتيجة لإدخال تقنيات أو أساليب أو تكنولوجيا جديدة .					
02	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية يكون حسب احتياجات الإدارة للموظفين .					
03	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفين و متطلبات الوظيفة الجديدة					
04	يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة .					
05	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء.					
06	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناء على معايير علمية قابلة للقياس.					
<b>المحور الثاني : تصميم البرامج التكوينية</b>						
07	يتم تصميم الدورات التكوينية بناء على أهداف واضحة و رسمية .					
08	يتم تصميم الدورات التكوينية لحل المشاكل القائمة.					
09	يتم تقديم مواضيع التكوين وفقا لأساليب متنوعة (ندوات، مؤتمرات، حلقات النقاش...)					
10	يتم اختيار المكونين لأكفاء من الداخل و الخارج لتنفيذ البرامج التكوينية .					
11	يتم إختيار المتكويين حسب معايير واضحة .					
12	البرامج التكوينية تتلائم مع الاحتياجات الموضوعية و النقائص المسجلة .					

المحور الثالث : تنفيذ البرامج التكوينية					
					13 تقوم الإدارة بشرح أهداف الدورة التكوينية منذ البداية .
					14 التوقيت الزمني للدورات التكوينية لا يؤثر على السير الحسن للعمل .
					15 الموارد المالية للإدارة لها دور هام في التحضير الجيد للبرامج التكوينية .
					16 مصلحة الموظفين لها دور هام في تنفيذ و اتخاذ القرارات اللازمة لنجاح الدورات التكوينية .
					17 مدة التكوين كافية لتحقيق الأهداف المرجوة من التكوين .
					18 البرامج التكوينية مواكبة للتطورات التكنولوجية الحديثة.
المحور الرابع : تقييم البرامج التكوينية					
					19 يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتكويين قبل التكوين و بعده .
					20 يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورة التكوينية بعد إنتهاء التكوين .
					21 يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال انعكاسها على أداء التكوين .
					22 يتم تقييم فعالية الدورات التكوينية بصورة دورية .
					23 يتم تقييم المتكون أثناء أداء وظيفته للوقوف على مدى إتقانه و اكتسابه للمهارات و المعارف .
					24 تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة .

## المجال الثاني : أداء الموظفين

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	الموظفون يمتلكون المعارف النظرية و التطبيقية اللازمة لتأدية مهامهم .					
26	الموظفون يقومون بانجاز أعمالهم وفقا لإجراءات وتعليمات واضحة .					
27	تحديد المسؤوليات و الصلاحيات بين الأقسام و الأفراد زاد من فعاليتهم و كفاءتهم .					
28	هناك التزام من قبل الموظفين بتنفيذ أعمالهم في الوقت المحدد و بالكيفية المطلوبة .					
29	هناك تكامل و تفاعل بين جميع الوظائف داخل الإدارة .					
30	لاتصال بين الأفراد في المكاتب و المصالح يتم بصورة فعالة .					
31	الموظفون يشعرون بالانتماء و الرضا الوظيفي .					
32	العلاقة بين الموظفين فيما بينهم و المسؤولين مبنية على الثقة المتبادلة و التعاون المشترك .					
33	لا يوجد تأخر في إنجاز الأعمال المبرمجة .					
34	الموظفون يؤدون أعمالهم بالكفاءة و المهارة اللازمة .					
35	الموظفون يمتلكون القدرات و المهارات الكافية لإنجاز أعمالهم بإتقان .					
36	المعارف و المهارات المكتسبة من قبل الموظفين تتماشى و التطورات العلمية .					
37	الموظفون يساهمون في تحقيق للمديرية أو الإدارة ككل لأهدافها المسطرة .					
38	الموارد المتاحة بالمديرية مستغلة بطريقة عقلانية و رشيدة .					

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

### وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور طاهر مولاي - بسعيدة-



كلية الحقوق والعلوم السياسية

## اتفاقية متعلقة بالتكوين التحضيري

رقم: 2018/

بين كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة د. طاهر مولاي

بسعيدة

و

مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة

**دورة: جانفي 2018**

تم الاتفاق بين كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة د. طاهر مولاي - بسعيدة، ممثلة من طرف السيد: بن أحمد الحاج عميد الكلية ورئيس مركز الامتحان كهيئة منظمة للتكوين من جهة و مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة ممثلة من طرف السيد: عليي موسى مدير الإدارة المحلية لولاية سعيدة من جهة أخرى وقد اتفق الطرفان على ما يلي:

**موضوع الاتفاقية**

**المادة 1:** تهدف هذه الاتفاقية إلى تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص من طرف كلية الحقوق والعلوم السياسية

لرتبة ملحق إدارة

**التزامات كلية الحقوق والعلوم السياسية:**

**المادة 02:** تتكفل كلية الحقوق والعلوم السياسية بتكوين مستخدمي مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة لمدة

ثلاث (03) أشهر وفقا للنصوص القانونية المعمول بها.

**المادة 03:** تسهر كلية الحقوق والعلوم السياسية على السير الحسن للتكوين منذ بدايته إلى غاية إعلان النتائج النهائية

وفقا للتعليمية رقم 02 المؤرخة في 03 يناير 2009 التي تحدد كفايات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة

التربص لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية

مدته ومحتوى برامجه.

كيفية تنظيم الدورة التكوينية

المادة 04: ينظم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص للرتبة المذكورة أعلاه بشكل تناوبي .

إلتزامات (الجانب الآخر من الاتفاقية)

المادة 05: يلتزم الطرف المتعاقد ممثلاً في مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة بتسديد تكاليف التكوين المقدر ب.....دج

لكل مترشح ويحدد المبلغ النهائي في فاتورة تسلمها إدارة كلية الحقوق والعلوم السياسية.

المادة 06: يتم تسديد المستحقات المذكورة أعلاه في حساب جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة بالخزينة العمومية

رقم 00820001120000011266 وذلك قبل استلام النتائج النهائية.

أحكام ختامية

المادة 07: تدخل الاتفاقية حيز التنفيذ ابتداء من تاريخ إيداع ملف التكوين لدى إدارة كلية الحقوق والعلوم السياسية.

المادة 08: يحل كل نزاع ينشأ بين الطرفين بالطرق الودية، وفي حالة الاستحالة، يعرض على الجهة القضائية المختصة.

المادة 09: تنتهي صلاحية الاتفاقية بتنفيذ كل طرف لالتزاماته.

سعيدة في.....

مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

سعيدة في : .....

ولاية سعيدة

مديرية الإدارة المحلية

مصلحة الموظفين

قرار يتضمن فتح دورة تكوين تحضيرى أثناء

الرقم / \_\_\_\_

فترة التبرص في رتبة عون إدارة رئيسي

إن والي ولاية سعيدة .

- بمقتضى الأمر رقم 03.06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99.90 المؤرخ في 27 مارس 1990 والمتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري لموظفي أعوان الإدارات المركزية، الولايات، البلديات وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 2 يونيو 1966، المتعلق بإعداد و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تخص وضعية الموظفين.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية .

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-349 المؤرخ في 22 أكتوبر 2009، المتضمن إنشاء معاهد وطنية متخصصة في التكوين المهني وتحويل مركز التكوين المهني والتمهين إلى معهد وطني متخصص في التكوين المهني .

- بمقتضى التعليمات رقم 02 المؤرخة في 03 يناير 2009 المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والبرامج المتعلقة به.

- بمقتضى المحضر المؤرخ في 2013/03/18 المتضمن قائمة الناجحين نهائيا في المسابقة على أساس الإختبار في رتبة عون إدارة رئيسي .

- بمقتضى الاتفاقية رقم المؤرخة في المبرمة مع المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني أولاد خالد بالرباحية ولاية سعيدة الموضحة للشروط والكيفيات العملية لإجراء وتنظيم التكوين.

### يقرر ما يلي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام التعلية رقم 02 المؤرخة في 03 يناير 2009 المذكورة أعلاه، تفتح دورة

التكوين لمدة ثلاثة (03) أشهر أثناء فترة التربص أي قبل التثبيت في رتبة عون إدارة رئيسي.

المادة الثانية : يحدد عدد المناصب المالية المخصصة الموظف فيها بعد اجتياز دورة التكوين بنجاح ب : 02

المادة الثالثة : يتم إجراء التكوين على مستوى المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني أولاد خالد بالرباحية

ولاية سعيدة طبقا للاتفاقية رقم المؤرخة في المذكورة أعلاه.

المادة الرابعة : ينطلق التكوين في شهر أكتوبر 2013 و يتم التكوين بشكل تناوبي.

المادة الخامسة : تلحق قائمة الموظفين المقبولين للتكوين بهذا القرار.

المادة السادسة : يكلف السيد/ مدير الإدارة المحلية بتنفيذ هذا القرار .

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

سعيدة في : .....

ولاية سعيدة

مديرية الإدارة المحلية

مصلحة المستخدمين

الرقم / \_\_\_\_\_

### قرار يتضمن فتح دورة تكوين قبل الترقية إلى رتبة عون إدارة

إن والي ولاية سعيدة

- بمقتضى الأمر رقم 03.06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو 2006 والمتضمن

القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99.90 المؤرخ في 27 مارس 1990 والمتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري لموظفي و أعوان الإدارات المركزية، الولايات، البلديات وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المعدل والتمم للمرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 02 يونيو 1966، المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تخص وضعية الموظفين.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 يناير 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-349 المؤرخ في 22 أكتوبر 2009، يتضمن إنشاء معاهد وطنية متخصصة في التكوين المهني وتحويل مركز للتكوين المهني والتمهين إلى معهد وطني متخصص في التكوين المهني.

- بمقتضى التعليم رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008، المحددة لكيفيات تنظيم التكوين قبل الترقية لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والبرامج المتعلقة به.

- بمقتضى محضر إجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المؤهلة لسلك أعوان الإدارة المؤرخ في 18/03/2013

- بمقتضى الاتفاقية رقم المؤرخة في المبرمة مع المعهد الوطني المتخصص في التكوين

المهني أولاد خالد بالرباحية ولاية سعيدة الموضحة للشروط والكيفيات العملية لإجراء وتنظيم التكوين.

يقرر ما يلي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام التعليم رقم 02 المؤرخة في 03 يناير 2009 المذكورة أعلاه، تفتح دورة التكوين

لمدة ثلاثة (03) أشهر أثناء فترة التربص أي قبل التثبيت في رتبة عون مكتب

المادة الثانية : يحدد عدد المناصب المالية المخصصة الموظف فيها بعد اجتياز دورة التكوين بنجاح ب :

المادة الثالثة : يتم إجراء التكوين على مستوى المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني أولاد خالد بالرباحية

ولاية سعيدة طبقا للاتفاقية رقم المؤرخة في المذكورة أعلاه.

المادة الرابعة : ينطلق التكوين في شهر أكتوبر 2013 و يتم التكوين بشكل تناوبي.

المادة الخامسة : تلحق قائمة الموظفين المقبولين للتكوين بهذا القرار.

المادة السادسة : يكلف السيد/ مدير الإدارة المحلية بتنفيذ هذا القرار .

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تأثير التكوين على تحسين أداء الموظفين ، باعتباره من أهم الآليات المستخدمة لتطوير أساليب العمل و الرفع من كفاءة الموظفين .

و لكي تحققه هذه الدراسة أهدافها قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على التكوين على مستوى الجماعات المحلية (مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة) وذلك بتوجيه إستبيان على موظفيها يتضمن جملة من العبارات تتمحور حول أبعاد التكوين و الأداء .  
و قد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر للتكوين على تحسين أداء الموظفين .

الكلمات المفتاحية : التكوين - الأداء - الجماعات المحلية

## **Abstract**

*The main purpose of this study is trying to determine the effect of the training on improving the performance of employees as one of the most important mechanisms used to develop working methods and increase the efficiency of employees.*

To achieve the objectives drawing by the study, we conducted an applied study at the level of the local municipalities in the district of Saida, by asking questionnaires to its employees containing a set of statements focus on the dimensions of composition and performance.

At the end the results of this study showed that there is a training effect on improving the performance of employees .

**Key Words :** performance - training - local municipalities .