

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

تخصص تنظيم وعمل

مذكرة بعنوان:

دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري دراسة ميدانية لبلدية ضاية بن ضدوة ولاية غرداية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي علم الاجتماع التنظيم و العمل

إشراف الأستاذ :

عبد المالك بيبة

إعداد الطالب :

محمد مغربي

لجنة المناقشة

المهنة	الرتبة العلمية	إسم الأستاذ ولقبه
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	د طويل محمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	د بيبة عبد المالك
مناقشا	أستاذ محاضر أ	د كبار عبد الله

السنة الدراسية: 2022، 2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي (25) وَيَسِّرْ لِي
أَمْرِي (26) وَاخْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي (27) يَفْقَهُوا
قَوْلِي (28) "

صدق الله العظيم

سورة طه: الآية 25



شكر وعرافان

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على توفيقك لي في

هذا العمل المتواضع

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الأستاذ الفاضل بيده عبد المالك الذي تفضل

بقبول الإشراف على هذه المذكرة، وله جزيل الشكر على كل ما قدمه لي من توجيهات

ونصائح كانت جد قيمة

كما أشكر كل أساتذة قسم على الاجتماع تنظيم وعمل

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى عائلتي الكريمة بدءاً بالجدين والوالدين الكريمن

حفظهم الله ورعاهم وإلى زوجتي الغالية و كل إخوتي وأصدقائي وزملائي في

الدفعة وإلى كل عمال بلدية ضاية بن ضحوة كل باسمه

وإلى كل من ساندني ولو بكلمة تشجيعية

فهرس المحتويات

	شكر وعرهان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الاطار العام لإشكالية الدراسة	
9_8	إشكالية الدراسة
09	فرضيات الدراسة وتساؤلات الدراسة
09	أهداف الدراسة
10_9	أهمية الدراسة
10	أسباب اختيار الموضوع
16_10	التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة
22	الدراسات السابقة
24_22	المقاربة السوسولوجية
29	المبحث الأول: ماهية التكوين المستمر
29-30	المطلب الأول: تعريفه

32	المطلب الثاني :أهميته
32	1 بالنسبة للمنظمة
33	2بالنسبة للأفراد
36-34	المطلب الثالث:مراحله
36	المطلب الرابع :أهدافه
36	أولا الأهداف العامة
38	ثانيا الأهداف المرحلية
38	ثالثا أهداف إقتصادية وإجتماعية
39	المبحث الثاني :مبادئ وأنواع التكوين
41-40	المطلب الأول :مبادئ التكوين
42	المطلب الثاني :أنواع التكوين
42	المبحث الثالث :الحاجة للتكوين وعوامل نجاحه ومعوقاته
43	المطلب الأول:الحاجة للتكوين
44	المطلب الثاني :عوامل نجاحه
44	أولا عوامل نجاحه
45	ثانيا :معوقاته
50	الفصل الثالث :الأداء الوظيفي
50	المبحث الأول :ماهية الأداء الوظيفي
50	المطلب الأول :تعريفه
52-51	المطلب الثاني :أهمية الأداء الوظيفي
53	المطلب الثالث : خصائصه ومحدداته
53	خصائصه
55-53	محدداته
55	أنواع الأداء : أداء كلي _أداء جزئي
56	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في أداء العاملين
58-56	المبحث الثاني :تقييم الأداء

58	المطلب الأول: تعريفه
59	المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء
61-59	المطلب الثالث: مجال إستخدام نتائج تقييم الأداء
65	الفصل الرابع: مجالات الدراسة الميدانية
65	المبحث الأول: مجتمع الدراسة
65	المطلب الأول: تعريف بلدية ضاية بن ضحوة
66	المطلب الثاني: هيئات بلدية ضاية بن ضحوة وهيكلها التنظيمي
69-67	أولا: الهيئات
74-70	ثانيا: الهيكل التنظيمي لبلدية ضاية بن ضحوة
76	المبحث الثاني: المطلب الأول منهج الدراسة وأدوات البحث
76	المطلب الأول منهج الدراسة
78_77	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
79	المطلب الثالث المجال المكاني
81	المجال بشري
81	المجال زمني
81	المطلب الرابع: العينة وطريقة السحب
104-86	عرض بيانات الفرضية الأولى وتحليلها
106_105	نتائج الفرضية الأولى
120-107	عرض بيانات الفرضية الثانية وتحليلها
121_120	نتائج الفرضية الثانية
123	الإستنتاج العام
124_123	الإقتراحات
124	خاتمة
	قائمة المراجع
	ملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
.1	يوضح محددات الأداء	54
.2	يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس	86
.3	يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير السن	87
.4	يبين توزيع أفراد العينة بحسب المستوى الدراسي	88
.5	يبين توزيع أفراد العينة بحسب نوع الوظيفي	89
.6	يبين توزيع أفراد العينة بحسب الأقدمية في العمل	90
.7	يبين مساهمة التكوين لتجديد المعلومات وتحسين المستوى في تحسين الأداء وعلاقتها بالحاجة للتكوين لأجل القيام بالمهام بشكل أفضل	94-93
.8	بفعالية الدورات التكوينية وعلاقتها بنوع التكوين	95-96
.9	رفع روح الإلتناء للمؤسسة وعلاقتها بزيادة فعالية الأداء بعد التكوين	98-97
.10	الرغبة في البقاء في المؤسسة وعلاقته بمساهمة التكوين على تخفيض دوران العمل وصعوباته	100-99
.11	مكان عملية التكوين وعلاقته بتماشي مع طبيعة العمل	102-101
.12	يبين مدى إلتسام الدورات التكوينية في التنوع في موضوعاتها وعلاقتها بمدى العمل بما ثم تعلمه خلال فترة التكوين	104-103
.13	أنواع البرامج التكوينية وعلاقتها بمدى مساعدة التكوين في التكيف مع منصب العمل	108-107
.14	المستوى الدراسي وعلاقته بتحقيق البرامج التكوينية للرغبة والدافعية للعمل	110-109
.15	يبين مدى موافقة الدورات التكوينية والحاجات التدريبية وتحقيق الأهداف المرجوة منها وعلاقتها بمدى توفير البرامج التكوينية لتشكيلة واسعة من المعارف الضرورية لأداء العمل	112-111

قائمة الجداول

114-113	يبين الرغبة في الاستقرار في المؤسسة وعلاقتها بمدى مساهمة البرامج التكوينية في رفع المهارة والقدرة على أداء المهام بفعالية	.16
116-115	الجنس وعلاقته بدور البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين العامل و المسؤول	.17
118-117	شهادة التعيين وعلاقتها بملائمة المستوى الدراسي لمحتوى البرامج التكوينية	.18
120-119	يبين تقييم برامج التكوين للمؤسسة وعلاقته بتوضيح الأهداف الخاصة بالبرامج للمتكونين بصورة واضحة ودقيقة	.19

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
استمارة الستبيان	01

مفاتيح

لقد أضحت بيئة العمل اليوم أكثر تعقيدا وتغيرا مما أدى بالمؤسسات إلى وجوب التعامل والتكيف مع التغيرات المتسارعة خاصة المجال التكنولوجي الذي يعد شريان الحيوي بالنسبة للمنظمات ،التي تسعى للتخطيط لرسم سياستها وتحديد الأهداف التي تصبوا إليها .

فنجاح كبرى المنظمات في العالم اليوم مرهون بما تمتلكه المنظمة من جودة وقوة رأس مالها البشري ،يجد أن وراء كل ذلك عددا من الموظفين والمسيرين والمنتجين تميزوا بالكفاءة والمهارة إلى أن وصلوا لتحقيق أهداف المؤسسة التي رسمتها سياستها العامة وطبقها موظفوها الأكفاء ، وذلك بالرغم من التحديات والصعاب التي تحيط بهم من كل جانب بالإضافة للمنافسة القوية ،فيعد العنصر البشري المؤهل و ذو الكفاءة أهم عنصر لبقاء المؤسسة صامدة في مواجهة كل التغيرات والعقبات والتحديات التكنولوجية والمعرفية.

فالموارد البشرية تعتبر من أكثر الموارد أهمية داخل المؤسسات إذ أنها تمثل رأسمال بالنسبة لها كون أن هذا المورد يمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى ، فالاهتمام بهذا المورد يعد من أهم أولويات المسؤولين بمؤسسات الدول النامية والمتقدمة على حد سواء وذلك يرجع لكونه أول و أهم عناصر العملية الإنتاجية ،ومحاولة الاستفادة منه بأقصى درجة ممكنة من خلال تطويرها ورفع كفاءتها وهو ما ينعكس على جودة موردها البشري ويضمن للمؤسسة البقاء ضمن المنافسة التي نشهدها اليوم في مختلف المجالات.

ويتحقق ذلك عن طريق جملة من الوسائل والأساليب التي تساعد على تنميته نذكر منها التكوين فقد أصبح اليوم ضرورة تفرضه مختلف التغيرات في طبيعة العمل ،وهو

يعتبر استثمارا يعود على الفرد المكون من خلال إكسابه لمهارات ومفاهيم وقواعد وأساليب عمل مبتكرة ويعود كذلك على المؤسسة بجودة الإنتاج والخدمة بالموارد المتاحة.

فقد أضحت التكوين أحد أهم الأسس التي تعتمد عليها المنظمات للرفع من كفاءة وفعالية الأداء لدى موظفيها لأجل تحسين طرق العمل والاستغلال الأمثل لهذا المورد ، مما أدى بالمؤسسات إلى ضرورة التأقلم مع مختلف التغيرات من خلال العمل على تقييم أوضاع وأداء موردها البشري والتغلب على النقص ،فالتكوين يمثل للمؤسسات إستثمارا طويلا على مستوى المورد البشري ذلك أنه لا يمكن للمؤسسة أن تلجأ إليه أو تتصرف عنه بإختيارها.

و هو أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري وهو تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تسعى لإكساب الفرد مجموعة مهارات وإتجاهات وقدرات وهو أداة لتعديل السلوك الوظيفي يهدف لرفع أدائه وتحسين أساليب العمل عن طريق إحداث تغييرات في مهاراتهم وسلوكياتهم ليتمكنوا من أداء عمل معين أو تحقيق هدف ما لمجابهة التطورات المتسارعة خاصة في المجال العلمي و التكنولوجي ،فالتكوين المستمر له دور كبير في رفع مستوى أداء العاملين وفق متطلبات الوظيفة، وهذا ما سنحاول إثباته من خلال هذه الدراسة . ولعل أفضل السبل لرفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة هو التكوين الجيد للفئة العاملة من خلال تحسين مهاراتهم ورفع مستواهم لتحسين أدائهم.

وعليه ركزنا في دراستنا هذه على محاولة كشف العلاقة بين التكوين والأداء من خلال معرفة دور التكوين في تحسين أداء العاملين ببلدية ضاية بن ضحوة لولاية غارداية

نبدأ بالفصل الأول الذي يمثل الإطار العام للإشكالية يتضمن تحديد الإشكالية والفرضيات ،أسباب إختيار الموضوع أهمية الموضوع أهداف الدراسة ،تحديد المفاهيم ،الدراسات السابقة، المقاربة السوسولوجية .

يليه **الفصل الثاني**: الذي نتناول فيه التكوين أثناء الخدمة كجانب نظري ،الذي يحتوي على ثلاثة مباحث، المبحث الأول تحت عنوان ماهية التكوين وبه ثلاثة مطالب تعريف التكوين ،أهميته ،خصائصه ،فمراحله ثم أهدافه أما المبحث الثاني تطرقنا لمبادئه وأنواعه وفي المبحث الثالث الحاجة للتكوين وعوامل نجاحه ، ويحتوي المطلب الثالث على معوقات التكوين

ثم **الفصل الثالث** خاص بالأداء الذي يحتوي ثلاث مباحث ،فتطرقنا في المبحث الأول لماهية الأداء وخصصنا له ثلاث مطالب تعريفه، أهميته وعناصره ،خصائصه أما المبحث الثاني فتطرقنا لتقييم الأداء وبه مطلبين الأول تعرف تقييم الأداء ثم الهدف من عملية تقييم الأداء أما المبحث الثالث مجال إستخدام نتائج تقييم الأداء

أما الجانب الميداني فيتضمن فصلين هما :

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسية وهي إجراءات البحث مجال الدراسة منهج الدراسة مجتمع وعينة الدراسة أدوات جمع البيانات

أما **الفصل الخامس**: لعرض نتائج الدراسة حسب ترتيب فروضها مع تحليلها وتفسيرها .

الفصل الأول

الإطار المفهومي

النظري التصوري للدراسة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي النظري التصوري للدراسة

تمهيد

1. إشكالية البحث
2. أهداف الدراسة
3. أهمية الموضوع
4. الفرضيات
5. تحديد المفاهيم
6. الدراسات السابقة
7. أسباب اختيار الموضوع
8. المقاربة السوسيولوجية

تمهيد

لا يمكن لأي باحث البدء في موضوع ما دون أن تكون لديه مجموعة من التساؤلات التي تقتضي وجوب الإجابة عنها في حدود ما تفرضه حدود الدراسة العلمية، فتعتبر مرحلة تحديد إشكالية البحث وصياغة الإطار المفاهيمي من أهم مراحل البحث العلمي فالبحث الذي يخلو من هذه المرحلة لا يحمل صفة البحث العلمي، فنقطة الأساس التي تدور حولها أي دراسة تتمثل في وجود مشكلة، ومن هنا فإن غاية الإطار المفاهيمي هي محاولة فهم الموضوع وتحديد المسار الذي يسلكه الباحث للوصول للحقيقة الخالصة والمجردة من أي ميولات، كما تعد المفاهيم والمصطلحات العلمية إحدى الخطوات المهمة في البحث فالدقة والموضوعية من خصائص الدقة العلمية ووضع تعاريف واضحة ومحددة لكل مفهوم أو مصطلح يستعمله الباحث التي تسهم في تحقيق الدقة، بالإضافة لذلك فإن كل دراسة يجب أن تستخدم مجموعة من الدراسات السابقة لإثراء الجانب النظري، ومدى تطابق نتائج هذه الدراسات مع الدراسة الحالية.

إشكالية البحث:

لقد أضحت بيئة العمل في الوقت الراهن أكثر تعقيدا وتغيرا وبوتيرة جد متسارعة ،مما أدى بالمنظمات إلى ضرورة التكيف مع هذه التغيرات خاصة مع التطورات التكنولوجية الحديثة وشدة المنافسة مع باقي المؤسسات ،بالإضافة للأزمات الاقتصادية العديدة التي تحدث في عالمنا اليوم، وفي ظل التغيرات السريعة والمتزايدة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية وكذا ظهور العولمة واتساع رقعة المنافسة، تسعى المؤسسات إلى تبني منهج سليم ودقيق لتطوير مختلف جوانبها بما في ذلك العنصر البشري لما له من أهمية بالغة إذ يعتبر العنصر الأساسي المحرك لباقي العناصر وللمنظمات، فهي تسعى لفرض وجودها وتحسين جودة خدماتها وهذا لا يكون إلا بالتركيز على اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات اللازمة لأداء مهامه الوظيفية المعينة بشكل جيد ، فعملية الإنتاج الحديثة لا يمكن أن تتم إلا بوجود مورد بشري مكون ،إذ أن التكوين أصبح استثمارا منتجا يهدف إلى تحويل المورد البشري إلى ثروة و طاقة إنتاجية ، ذلك أنه يساعد كثيرا في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة ، كما يؤدي إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد والقدرة على التكيف مع مختلف ظروف العمل ،كما أن له العديد من المزايا فهو يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين معنويات الأفراد وتقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب ، و يخفض من حوادث العمل ويعدل السلوك ويعزز من استقرار التنظيم ومرونته، ولا يتم هذا إلا في إطار التكوين المستمر الذي يتماشى مع متطلبات المؤسسة الناجحة، فمن أجل التسيير الأحسن للمؤسسة عموما والبلديات خصوصا، وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل يساهم التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في البلدية المحلية ؟

ويندرج ضمن هذا السؤال أسئلة فرعية نذكر منها :

هل يساهم التكوين في تحسين أداء المورد البشري ؟

☑ هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء المورد البشري ؟

الفرضيات:

الفرضية العامة:

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية الخاصة بعلاقة التكوين بتحسين أداء العاملين وبالنظر إلى الأسئلة الفرعية المطروحة يمكن صياغة الفرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضيات الفرعية:

☑ يساهم التكوين في تحسين أداء المورد البشري.

☑ تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء المورد البشري.

أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي أهداف محددة يسعى الباحث لتحقيقها وأهداف هذا البحث تتمثل في ما يلي:

☑ **الهدف النظري:** يتمثل في معالجة النظرية للموضوع من الناحية السوسولوجية للتكوين ودوره في تحسين أداء العاملين.

☑ **الهدف التطبيقي:** ويتمثل في القيام بدراسة ميدانية تحليلية للتكوين ببلدية ضاية بن ضحوة بغارداية من أجل التعرف على طبيعة التكوين والأساليب المستخدمة من طرف الإدارة.

أهمية الموضوع:

☑ التعرف على مدى تطبيق المؤسسة موضوع البحث لبرامج التكوين واعتمادها عليه في تحسين الأداء.

☑ معرفة دور التكوين في تطوير سلوك وقدرات الموظف بمصالح البلدية.

☑ إبراز دور التكوين في تحقيق التوافق المهني للموظف بالبلدية موضوع الدراسة.

تحديد المفاهيم:

البلدية: عرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم (90-08) المؤرخ في: 17 أفريل 1990 التعلق بقانون البلدية

الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية و إستقلال الذمة المالية وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها: ((البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية¹.

”والبلدية هي مجموعة إقليمية يوجد بين مواطنيها مصالح عديدة مشتركة فيما بينهم مبينة على الحقائق التاريخية والإقتصادية

وهي مجموعة لامركزية أنشئت وفقا للقانون وتتمتع بالشخصية المعنوية

البلدية مقاطعة إدارية للدولة مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية البلدية².

الموارد البشرية: كلمة مورد تعني المصدر المادي أو المعنوي وإذا تم استخدامه بالطريقة المثلى فإنه يحقق منفعة ما كمثل المورد المالي فإن ثم إنفاقه بالطرق المفيدة فهو يحقق لصاحبه المنفعة المرجوة منه، أما إذا أسيء استخدامه فسيكون مجرد عبئ وعالة وكذلك نفس الحال بالنسبة للموارد البشرية وبذلك فيجب على المنظمات النظر لهذا المورد على انه مصدر إيجابي يجب إدارتها بالطريقة المثلى فقد تحولت نظرة أفراد المنظمات للمورد البشري مع مرور الوقت من كونها عنصر تكلفة التي يجب خفضها إلى الحد الأدنى للحد من التكاليف لكونها احد أهم موارد المنظمة التي يجب الاستثمار فيها واستغلالها

¹ محمد الصغير بعلي، القانون الإداري التنظيم الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الحجار، عنابة، الجزائر، ط2002.

2 عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار ريحانة، الجزائر، ص134.

الاستغلال الأمثل، فقد أدى هذا التحول في النظرة إلى اعتبار الأفراد موردا من موارد المنظمة.

ويعرف حسن إبراهيم بلوط: الموارد البشرية على أنها عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يشاركون في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات والإنجازات التي تقوم بها المنظمات وتقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات كالتالي¹:

1. الموارد الاحترافية.
2. الموارد القيادية.
3. الموارد الإشرافية.
4. باقي الموارد المشاركة.
5. الاتحادات العمالية.

ويقصد بالموارد البشرية جماعة الأفراد المؤهلين الذين يمتلكون المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس وإقناع ومنه نتعرف على صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية وهما²:

- أ. القدرة على أداء العمل
- ب. صفة الرغبة في أداء العمل

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص16.

² بلقاسم سلاطنية وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص19.

ومما سبق يمكن استخلاص التعريف الإجرائي للموارد البشرية على أنها مجموعة من الأفراد الذين يسهمون بفعالية وكفاءة في تنمية المجتمعات ويمكنهم استلام مسؤوليات مختلفة وأداء أعمالهم على أحسن وجه.

إدارة الموارد البشرية:

هي عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشري التي تحتاجها المنظمات لتحقيق أهدافها المرسومة حسب سياستها، وهذا يشمل إقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها وذلك لتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتطويرها¹.

كما تعني إدارة الموارد البشرية بكافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام، كالخطيط والمتابعة والتنظيم والتوجيه وتقييم كل العمليات والنشاطات التي تؤدي لبذل أقصى جهد للموارد البشرية، لأجل تحقيق أهداف المنظمة من جهة وأهداف الفرد من جهة أخرى مع زيادة تنمية هذه الجهود².

بالإضافة لإعتبار الموارد البشرية عملية جزئية من عمليات التسيير الكلي للتنظيم الإداري ويشار إلى هذه العملية بمجموعة من مفاهيم:

إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، تسيير الموارد البشرية، ويشار إليها بنفس المفاهيم الدالة عن هذه العملية لذا نجد مثلاً قسم إدارة المواد البشرية، قسم تسيير الموارد البشرية، قسم إدارة الأفراد.

¹ سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار النشر والتوزيع، عمان ط1، 2001، ص17.

² نفس المرجع، ص18.

ويرى "جورج هلسنكي" بأن تسيير الموارد البشرية يأخذ مفهوم الإدارة والتوجيه والإشراف وكلها تدل على إدارة الأفراد لذلك يعطي لها تعريف بأنها اختيار الشخص الذي هو مؤهل لوظيفة ما ومحاولة إثارة اهتمام الأفراد نحو عملهم والقيام بتصحيح الأخطاء ومنحه عملا أكثر ملائمة له وفصل من لا يجد به الإصلاح¹.

"كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الأساليب والقواعد الخاصة بتنظيم العاملين بحيث يمكن الحصول على أقصى إمكانات الأفراد من طاقات وقدرات بما يحقق أعلى مستوى لكفاءة الأفراد والجماعة داخل التنظيم².

أما التعريف الإجرائي فهو: أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة فيما بينها و قادرة على العمل وراغبة فيه بالإضافة لكونها نشاط يتعلق بتحديد حاجات العمل من القوة العاملة وتوفيرها وإعدادها بالكفاءة المطلوبة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة.

الأداء: هي الطريقة أو الخطة التي تسعى المؤسسة بواسطته للوصول إلى الأهداف المختلفة التي وجدت من أجلها وهو دراسة المؤشرات وخبرات قادة المنظمة³.

كما يشير إلى نوعية أو ميزة أو طريقة الملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة منه⁴.

¹ سعاد نائف مرجع سابق ص 18 .

² نفس المرجع، ص 19.

³ نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، القاهرة، 2000 ص 14.

⁴ ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 45.

ويعرفه احمد صقر عاشور بأنه قيام الفرد بالأنشطة ومختلف المهام التي يتكون منها عمله وقد عرف تقييم الأداء أيضا بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف لتقييم منجزات الفرد وذلك للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه¹.

ويعرفه راوية حسن في كتابه إدارة الموارد البشرية أن الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تمام تحقق إتمام المهام الموكلة للفرد وهو ما يعكس كيفية التي يحقق بها الفرد متطلباته الوظيفية وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة من طرف الأفراد في حين أن الأداء يقاس على أساس الإنتاج الذي يحققه الأفراد².

التعريف الإجرائي: هو الجهد والمهارة والنشاط المبذول من طرف الموظف المتمثل في السلوك الهادف الذي يصدر عنه لإنجاز العمل المكلف به وهو نتيجة تعبر على مستوى قيامه بالعمل الموكل إليه .

التكوين اصطلاحا: عرف معجم علوم تربية التكوين بأنه مجموعة الأنشطة والوضعيات البيداغوجية هدفها إكساب و تنمية المعارف والمعلومات والمهارات والمواقف من اجل ممارسة مهنة أو عمل وتشمل جميع المعارف النظرية ومفاهيم ومبادئ التي تجعل الشخص قادرا على ممارسة شغل أو وظيفة ما.

تعريف بوتاف: هو عبارة عن تعديل ايجابي له اتجاهات خاصة تتناول سلوك الأفراد من الناحية الوظيفية وهدفه إكساب المهارات والمعارف لمعرفة مدى كفاءة الأداء بحيث

1 أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص239.

2 راوية حسن إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر 2005 ص209.

تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل بحيث أن التكوين وسيلة لإعداد الكفاءات والمعارف والسلوكيات¹.

أم السيد محمد جاد الرب: "فقد عرفه بأنه يهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين أداء الأفراد².

وهو مجموع الوسائل والمنهجيات لمسار يستهدف تنمية المعارف، وهو عملية منظمة ومستمرة ومحور هذه العملية هو الموظف قصد تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات وذلك عن طريق تحسين كفاءات مستخدميها ما ينتج عنه تحسين الإنتاجية للمؤسسة واستقرارها ومن جهة أخرى تحسين كفاءات الأفراد بهدف الترقية والتدرج في المنصب وبالتالي استقرار ظروفه الاقتصادية والاجتماعية وتطويرها أيضا.

التكوين المتواصل: "هو عملية منظمة مستمرة محورها الأساسي الفرد تتضمن مجموع العمليات والإجراءات البيداغوجية التي يخضع لها الأفراد العاملين طوال مشواره المهني من أجل إكسابه مجموعة من المعارف والسلوكيات التي تساعد على أداء عمله وذلك لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة³.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية من إعداد

1 علي غربي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية مصر، 2003، ص 183.

2 سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مصر، 2009، ص 336.

3 أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الانتاجية، مكتبة لبنان، 1992، ص 364.

الطالب بوقطف محمود تحت إشراف الأستاذ عرعور مليكة بجامعة محمد خيضر ببسكرة سنة 2013-2014 وأجريت الدراسة الميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة .

الإشكالية: كيف يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

الإشكاليات الفرعية:

✓ كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

✓ كيف يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف في المؤسسة الجامعية الجزائرية؟

✓ كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

✓ كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

فرضية الدراسة الرئيسية:

يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية .

الفرضيات الفرعية:

✓ يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

كما يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

كما تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

كما يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في أرض الواقع بوصفها وصفا دقيقا.

أما النتائج التي توصل إليها الباحث فكانت كالتالي :

نتائج الفرضية الأولى: من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول تبين أن للتدريب أهمية كبيرة واثراً مباشراً في تحسين أداء العاملين بالإضافة لدوره المتزايد في تنمية وتطوير العاملين وزيادة كفاءتهم مما يثبت صحة الفرضية الأولى .

نتائج الفرضية الثانية: من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول تبين أن للمكون دور كبير في إنجاز عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة وذلك من خلال أسلوبه في تقديم أهداف الدورة التكوينية منذ البداية واعتماده على أسلوب النقاش المفتوح بالإضافة إلى قدرة المكون مراعاة الفروق الفردية بينهم أثناء التكوين، وعليه اتضح صحة الفرضية الثانية التي تظهر أن للمكون تأثير على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.

نتائج الفرضية الثالثة: يتبين من خلال النتائج المتوصل إليها أن لبرامج التكوين دور مؤثر في عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة وذلك من خلال تحصيل المعارف ومهارات جديدة تؤدي إلى تحسين أداء الموظف من خلال رفع الكفاءة و تنمية المعارف والمهارات

للمورد البشري مما يشير إلى صدق الفرضية الثالثة التي تؤكد تأثير برامج التكوين على نجاح عملية التكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة .

نتائج الفرضية الرابعة: يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها بان التكوين أثناء الخدمة له علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة وتحقيق طموح الموظف وترقيته ومنحه فرصة إضافية لتحقيق مكانة بالمؤسسة وتحسين نوع الخدمات المقدمة من طرفها والمحافظة على الاستقرار والتطور وعلى هذا الأساس فالنتائج المتوصل إليها تشير إلى صدق فرضية الرابعة التي تبين وجود علاقة ايجابية بين التكوين أثناء الخدمة

مما يستوجب مزيدا من الاستثمار في المورد البشري وجعله أكثر تكيفا وديناميكية مع التغيرات الواقعة في عالمنا اليوم وهذا لا يكون إلا من خلال التكوين المستمر للمورد البشري.

بالدراسة الثانية: مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان التكوين التكوين المستمر وعلاقته بالأداء الوظيفي من إعداد الطالبان ماضي محمد وسعدي محمد تحت إشراف الأستاذ العيشي سعد بجامعة زيان عاشور الجلفة سنة 2019-2020 وأجريت الدراسة الميدانية بجامعة التكوين المتواصل بمدينة الجلفة.

الإشكالية: هل توجد علاقة بين التكوين المستمر والأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل ؟

الإشكاليات الفرعية:

هل توجد علاقة بين الخبرة الوظيفية وزيادة الفعالية المهنية لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل؟

هل توجد علاقة بين الترقية وتحسين الأداء لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل؟

هل توجد علاقة بين استعمال تكنولوجيا الاتصال والأداء الوظيفي لدى جامعة التكوين المتواصل؟

هل توجد علاقة بين التكوين المستمر وتحقيق أهداف جامعة التكوين المتواصل وموظفيها؟

فرضية الدراسة الرئيسية:

توجد علاقة بين التكوين المستمر والأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل.

فرضيات الفرعية الدراسة:

توجد علاقة بين الخبرة الوظيفية وزيادة الفاعلية المهنية لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل.

توجد علاقة بين الترقية وتحسين الأداء لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل.

توجد علاقة بين استعمال تكنولوجيا الاتصال والأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل.

توجد علاقة بين التكوين المستمر وتحقيق أهداف جامعة التكوين المتواصل وموظفيها

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم على كشف الظاهرة وتحليل نتائجها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها للتعرف على جوهر موضوعها للوصول إلى نتيجة واضحة.

أما النتائج التي توصل إليها الباحث فكانت كالتالي:

نتائج الفرضية الأولى: من خلال معامل الارتباط تبين وجود علاقة ايجابية قوية بين المتغيرين ومنه نقول أنه كلما زادت الدورات التكوينية للموظف زادت فعاليته وبالتالي تحقق صدق الفرضية الجزئية بوجود علاقة بين التكوين وزيادة الأداء الوظيفي.

نتائج الفرضية الثانية: من خلال مستوى الدلالة القريب من الواحد يتبين صحة الفرضية وبالتالي وجود علاقة ايجابية قوية بحيث انه كلما حصل الموظف على ترقية في عمله زادت فاعليته في الأداء ومنه نقر بوجود علاقة بين الترقية وزيادة الفاعلية في الأداء الوظيفي.

نتائج الفرضية الثالثة: من خلال مستوى الدلالة القريب من الواحد يتبين صحة الفرضية وبالتالي وجود علاقة ايجابية قوية إذ انه كلما استخدم الموظف وسائل تكنولوجية حديثة في عمله زادت لديه الكفاءة .

نتائج الفرضية الرابعة: من خلال التحليل الإحصائي تبين وجود علاقة ايجابية قوية تقر بوجود علاقة بين التكوين المستمر وتحقيق أهداف جامعة التكوين وموظفيها وذلك من خلال تحقيق الطموح الوظيفي للموظف وتحسين صورة الجامعة والعمل على استقرارها.

ج الدراسة الثالثة : مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان دور التكوين في تحقيق فاعلية الأداء لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من إعداد الطالبة بن عمر جبارية بجامعة قاصدي مرباح بورقلة سنة 2014-2015 وأجريت الدراسة الميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الإشكالية: ماهو دور التكوين في زيادة فعالية الأداء لدى العاملين مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

الإشكاليات الفرعية:

هل للتكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحقيق الأداء الفعال؟

هل الأساليب المطبقة في التكوين تساهم بقدر كبير في تحقيق الأداء الفعال

للعمال؟

هل تساهم مهارات العامل المكتسبة من خلال التكوين في تحسين أدائه؟

الفرضية الرئيسية:

هناك دور للتكوين في تحقيق فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحقيق الأداء الفعال

الأساليب المطبقة في التكوين تساهم بقدر كبير في تحقيق الأداء الفعال للعمال.

تساهم مهارات العامل المكتسبة من خلال التكوين في تحسين أدائه.

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي، الذي يقوم على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول الى وصف علمي متكامل لها، أما النتائج التي توصلت إليها الباحثة عن طرق التحليل تثبت صدق وصحة الفرضية وذلك من خلال وجود علاقة قوية بين التكوين وفعالية الأداء لدى الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

نتائج الفرضية الأولى: من خلال نتائج المتحصل عليها من خلال تفرغ البيانات وجد أن مانسبته 89% من العمال يرون بوجوب ضرورة التكوين المستمر في مسارهم المهني وان مانسبته 92% يطبقون ما تعلموه من دورات التكوين وأن مانسبته 57% من العمال ساعدتهم الدورات التكوينية بالتحكم في وسائل الإنتاج. من كل ذلك يمكن القول بان التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين أدائهم وعليه فان الفرضية الأولى تحققت .

نتائج الفرضية الثانية: من خلال إجابات العمال التي كانت بالأغلبية حول التكوين والأساليب المطبقة فيه وانعكاسه على أدائهم، من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن

الأساليب المطبقة في التكوين تساهم بقدر كبير في تحسين الأداء وبالتالي بالفرضية الثانية قد تحققت .

نتائج الفرضية الثالثة: يرى مجتمع البحث بإجماع أن التكوين يساهم فعلا في تحسين أدائهم بحيث يرون أن التكوين يمكنهم من التحكم في التكنولوجيا وترقية الإنتاج ويحقق السرعة في الأداء ويجنب تكرار الأخطاء المهنية، وبالتالي بالفرضية الثالثة قد تحققت.

أسباب إختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- ☑ طبيعة التخصص المتمثل في علم الاجتماع تنظيم وعمل خاصة وان عملية التكوين تعتبر من بين أهم الموضوعات التي يعالجها التخصص.
- ☑ قابلية الموضوع للبحث والدراسة .
- ☑ الإحساس بأهمية ودور التكوين بالنسبة للفرد داخل المؤسسة كوني موظف بالمؤسسة موضوع البحث.

أسباب موضوعية:

- ☑ محاولة تسليط الضوء على أهم أساليب وطرق التكوين المستمر ومدى فعاليته .
- ☑ محاولة التعرف على واقع برامج التكوين وعلاقتها بأداء الموظف.
- ☑ محاولة التعرف على دور التكوين المستمر في تحسين أداء الموظفين.

المقاربة السوسيولوجية:

النظرية البنائية الوظيفية: "إن التناول الوظيفي يتبنى تصورا نظريا لتوازن المنظمة ويمثل هذا التصور الجديد في النموذج العضوي الذي يهدف إلى تبيان الوظائف التي تضمن

صيانة المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة بالإعتماد على جملة من الشروط الداخلية والخارجية¹.

أ. **نظرية موسلو للحاجات** : تعرف هذه النظرية بنظرية سلم الحاجات والتي تقوم على عدة فرضيات مفادها أن العامل في عمله يسعى لتحقيق أهداف مهنية تسمح له بتلبية حاجاته المختلفة ،فالعامل الراضي عن عمله حسب النظرية هو الذي إستطاع تحقيق عدد كبير من حاجياته، كما انه قام بتصنيف هذه الحاجات في خمس فئات ثم بترتيب هذه الفئات في تسلسل هرمي ويمكن عرض هذه الحاجات وفقا لتدرج أهميتها في نظرية ماسلو كما يلي:

☑ **حاجات فيسيولوجية**: وهي حاجات الأكل والمشرب والملبس والراحة وغيرها بحيث يعتمد الفرد في إشباع معظم هذه الحاجيات على الموارد المالية الممثلة في الأجر أو الدخل عموما.

☑ **حاجات الأمن** :بحيث يحتاج الفرد للضمان والاستقرار الوظيفي والتحرر من الخوف والخطر ويحتاج للشعور بالأمان وعدم القلق وهو الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي للحاضر والمستقبل.

☑ **الحاجات الاجتماعية**: تتمثل في الحاجة للتعاطف والانتماء كتكوين الصداقات وكسب حب الآخرين وتعاطفهم بالإضافة للشعور بالانتماء ومساعدته الآخرين ،وعدم إشباع هذه الحاجات سوف يترتب عليه بعض التوتر وعدم التوازن في قدرة الفرد على التكيف مع مجتمعه.

¹مصطفى عشوي أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ،دار النخلة ،الجزائر،

☑ **حاجة الاحترام والتقدير:** وتتمثل حسبه في جانبين جانب داخلي يتعلق بالمكانة الذاتية والحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس والقوة والقدرة على الإنجاز ،أما الجانب الخارجي ويتعلق بالسمعة والحاجة لأن يكون للفرد وضعاً اجتماعياً مقبولاً واكتساب احترام الغير حيث.

☑ **الحاجة لتحقيق الذات:** تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته وممارسة قدراته ومواصلة تطوير شخصيته والقدرة على الابداع والابتكار¹.

خلاصة الفصل:

يعد هذا الفصل بمثابة مدخل لموضوع البحث والتعريف به وأهم العناصر التي يتناولها، لينطلق من إشكالية وفرضيات ويحاول الإجابة عنها، فقد تطرقنا إلى إشكالية الدراسة العامة والأسئلة الفرعية ثم الفرضيات التي اعتمدنا ها ومبرراتنا لإختيار الموضوع ثم أهميته وبعد ذلك لأهداف الدراسة وتحديد أهم المفاهيم والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث ومنهج البحث وتقنياته التي ثم إعتمادها، فقد بين هذا الفصل الدور الهام الذي تلعبه هذه الخطوات في تدعيم الدراسة الحالية ،فمن هذه الخطوات يمكن للباحث أخذ نظرة شاملة حول الظاهرة المراد دراستها.

¹ بغول زهير، مرجع سابق ص 126

الفصل الثاني

التكوين المستمر

الفصل الثاني: التكوين المستمر

تمهيد

1. المبحث الأول: ماهية التكوين
2. المطلب الأول: تعريفه
3. المطلب الثاني: أهمية التكوين
4. المطلب الثالث: مراحلها
5. المطلب الرابع: أهدافه
6. المبحث الثاني: مبادئ وأنواع التكوين
7. المطلب الأول: مبادئه
8. المطلب الثاني: أنواعه
9. المبحث الثالث: الحاجة للتكوين عوامل نجاحه ومعوقاته
10. المطلب الأول: الحاجة للتكوين.
11. المطلب الثاني: عوامل نجاحه.
12. المطلب الثالث: معوقاته.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تسعى كبرى المؤسسات اليوم لتحقيق أهدافها وبقائها في الريادة من خلال مجابهة التحديات التي تعيق السير الحسن لمصالحها كالتطورات التكنولوجية والأزمات الاقتصادية وغيرها ... لذا وجب عليها الاهتمام برأس مالها البشري والإستثمار فيه من خلال تحسين أدائه والرفع من قدراته وتزويده بكافة المهارات والقدرات لمواجهة كل التطورات الداخلية والخارجية لأن نجاحها متوقف على مدى قدرة موظفيها على التأقلم مع كل التطورات وظروف العمل كما أن التكوين أصبح ضرورة حتمية لا يمكن التخلي عنه ، فالمنظمة التي تسعى لتحسين خدماتها وتحقيق أهدافها وضمان إستمرارها وبقائها بمستوى يسمح لها بالمنافسة ضمن مصاف المؤسسات القوية مرهون بمدى متابعتها المستمرة لمستوى أداء موظفيها وتحديد لأهم الإحتياجات التكوينية ثم تصميم برامج تكوينية مناسبة بما يخدم أهدافها وأهداف موظفيها.

المبحث الأول: ماهية التكوين

أولاً: تعريفه

إن كلمة تكوين أو تدريب كلاهما له نفس المعنى ألا وهو زيادة الكفاءة المهنية للأفراد وتطويرها من حيث الأداء والسلوك فكلمة تدريب تستعمل غالباً في دول المشرق في حين أن كلمة التكوين في دول المغرب العربي بما في ذلك الجزائر، وهذا راجع إلى التأثر باللغة الفرنسية التي تستعمل كلمة formation في حين تعني كلمة التدريب Stage ومصطلح التكوين اعم واشمل لتضمنه دروس ومعلومات بالإضافة إلى التدريب العملي "ويرى معظم المختصين أن التكوين والتطوير تتضمنان خبرات التعليم التي يزود بها العاملين من اجل تحقيق أهداف المؤسسة"¹.

ومنه هذا فالتكوين هو عملية للتعليم أي نقل للخبرات على مستوى الموارد البشرية بهدف الموائمة بين السلوك الفعلي والسلوك الذي تسعى المؤسسة للوصول إليه وذلك لتحقيق أهدافها.

كم يعرف أيضا "بأنه يعبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أداء العمل من خلال زيادة المهارة أو تنمية المعارف"².

وهو أيضا عبارة عن " البرامج التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة موظفيها على كسب الفعالية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية الأفكار والمهارات والاتجاهات مايناسب تحقيق أهداف المؤسسات"³.

¹ ويليام تريسي، ترجمة احمد الجبالي: تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة الرياض

2004ص15

² أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص239.

³ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة القاهرة، ص346.

كما عرفه البعض على انه "عملية تهدف لسد النقص في المهارات القديمة وإكساب العامل مهارات جديدة تمكنه من مواجهة التغيرات"¹.

ويعرفه "حنفي سليمان" بأن العمل الذي من شأنه أن يزود العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إمامهم بالعمل وظروفه أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المؤسسة بطريقة تؤثر بشكل ايجابي على أعمالهم وهو كل نشاط يهدف إلى تنمية قدرات الفرد لتقديم أحسن أداء².

كما يتفق محمود العميان وعلي السلمي في تعريفه على أنه عبارة عن نشاط المتدرب من ناحية أدائه ومهاراته مما يجعل مستوى أدائه أفضل مما كانت عليه قبل التكوين ذلك بسبب الاعتماد على طرق جديدة في العمل وهذا بفعل التدريب.

في حين أن المشرع الجزائري ذهب في تعريفه للتكوين في المادتين 104 و105 من الأمر 20-20 المؤرخ في 2020/29/19 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومي على انه يعتبر حق التزام وفي نفس الوقت هو حق للعامل في تحديث معارفه النظرية والتطبيقية وتنميتها في التنظيم السلمي للمهنة لمتابعة دورات وأنظمة التكوين التي تنظمها المؤسسة في إطار احتياجاتها بغية تحديث أو تنمية المعارف العامة المهنية.

ويعرفه حبيب الصحاف: عرفه في معجم الموارد البشرية وشؤون العاملين معجم عربي -انجليزي على انه "مخطط لتغيير السلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم وأرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لترقية أداء العمال.

ويعرف على انه يعبر عن كل الأنشطة التي تساعد العامل على رفع أداء عمله الذي يمارسه

¹ عبد الرحمن عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد مكتبة عين الشمس القاهرة 1986، ص 229.

² حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء دار الجامعات المصرية الإسكندرية 1975 ص 16.

من خلال التعريفات السابقة نستطيع أن نحدد مجموع القواعد الأساسية التي يجب أن تتوفر في عملية التكوين للوصول للأهداف المنشودة منه والمتمثلة في:

1. التكوين عملية منظمة تتم من خلال التخطيط لهدف المؤسسة على المدى القريب أو البعيد بالإضافة لإتباع عدة مراحل :

☑ تحديد التكوين.

☑ وضع البرامج التكوينية.

☑ تنفيذ التكوين ثم تقييمه.

2. إن التكوين يؤثر في الكفاءات والمهارات كما ويساهم في تغيير سلوك الأفراد نحو الأحسن .

3. التكوين عملية مستمرة وهذا بالنظر للتطورات المستمرة في تقنيات العمل وطرق التسيير، ولتطوير المسار المهني للموظف ومواجهته كل تغييرات .

4. يعد التكوين وسيلة وليس غاية :بحيث يسعى لرفع أداء الموظفين داخل المؤسسات.

5. إن نجاح عملية التكوين لا يكون إلا من خلال تحديد الإحتياجات التكوينية بدقة وحسب حاجة الموظفين.

6. يعد التكوين محاولة لرفع وتحسين الأداء وليس حل مشكلة لسوء اختيار الأفراد.

7. يعد التكوين عملية شاملة بحيث تستهدف جميع الموظفين والوظائف داخل المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين.

8. لفعالية أكبر للتكوين يجب الجمع بين الجانب النظري والتطبيقي.

المطلب الثاني : أهمية التكوين

أولا: بالنسبة للمنظمة :

1. يعمل على التوجيه الايجابي للموظفين من خلال توضيح السياسة العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لسياسة المنظمة التي تسعى لتحقيقها.
2. يحقق التكوين لأفراد التنظيم اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة.
3. يعمل على تحقيق الاستقرار في المنظمة بحيث تعمل على تقليص الفوارق بين المنظمة والمتعاملين أي تقريبهم اتجاه مصالح المنظمة بفضل التكوين .
4. بدون تكوين تنشأ مشاكل في سير العادي للمؤسسة من جراء استخدام التكنولوجيا الجديدة التي تسبب حالة من الاغتراب لدى الموظف بسبب عدم معرفته لهذه التقنية الحديثة.
5. يعمل التكوين على تجديد المعلومات وتطويرها وعلى مواكبة كل ما هو جديد في ميدان العمل¹.

وعليه فإنه يمكن حصر أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة في:

1. " تخفيض حوادث العمل: من خلال أداء العمل بدون مخاطر مما يعود بفائدة للمؤسسة من خلال تخفيض نفقات التعويض عن حوادث العمل وضياع الوقت .
2. تخفيض معدلات دوران العمل: من خلال تخفيض حالات ترك العمل والتأخر والغياب وحالات النزاع بين العمال ومرؤوسيههم ورفع رضا العمال عن العمل .
3. رفع معنويات الأفراد: إذ يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تؤدي به إلى زيادة ثقته بنفسه أو يحقق نوع من الاستقرار النفسي .

¹ الملك محمد الأمين ،مرجع سابق ، ص 09

4. مواكبة التطورات التكنولوجية: يصبح الموظف قادر على إستعمال الوسائل والتقنيات الجديدة للعمل¹.

نلاحظ أن التكوين تكمن أهميته بالنسبة للفرد في:

- ☑ يؤدي إلى زيادة فرص الترقية للموظف
- ☑ العمل على التقليل من الأخطاء وحسن الإدارة والتصرف
- ☑ يعمل على رفع الروح المعنوية للعامل
- ☑ تحسين معنويات العاملين
- ☑ التغلب على حالات القلق والتوتر لدى الموظف.
- ☑ تنمية القدرات الذاتية للعاملين².
- ☑ المساعدة في حل المشاكل الناجمة عن عمليات التشغيل: فهو يساعد على تخفيض دوران العمل والغياب وعدم الرضا والحوادث وكذا انخفاض الروح المعنوية للموظفين.
- ☑ زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل: من خلال ربط مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى وذلك لتحقيق فعالية أكبر .
- ☑ تحقيق مزايا للعمال أنفسهم: إن استيعاب الفرد للمعارف الجديدة وللمهارات الحديثة من شأنها أن تزيد من قيمة العامل لدى صاحب العمل وبهذا تزيد فرصة الأمان الوظيفي وبالتالي الترقية إلى منصب اعلي مما ينعكس عليه ماديا³

¹ موقع إلكتروني الدرس الثاني لخصائص وأهمية التكوين <https://elearn.univ->

² موقع إلكتروني صناع المال <https://www.almaal.org/role-of-training-in-improving-staff-performance>

³ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية 2003، ص 334-335.

المطلب الثالث: مراحل التكوين

يتم التكوين من حيث توقيته بمرحلتين هما:

1. **تكوين قبل الخدمة:** يرتكز على تزويد الفرد بكل ما يلزمه من مهارة ومعلومات للقيام بالأعمال الموكلة إليه عند التحاقه بالوظيفة .

2. **تكوين أثناء الخدمة:** وهو إخضاع الموظف لبرامج التكوين أثناء عمله كالتعريف بالوظيفة أو المهمة وكيفية القيام بها فالطريقة المنهجية للتكوين تمر عادة بأربع مراحل منفصلة وهي:

أ. **مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية:** وتعرف أيضا بمرحلة التحليل وتتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات وتحليلها لتحديد الحاجة للتكوين من عدمه، بحيث تمكن من معرفة ما إذا كان أداء العمل ضعيف نتيجة نقص في المعرفة والمهارات أو لأسباب أخرى كتلك التي تتعلق بالمحيط ما يؤدي لعدم تحقيق ما هو متوقع من الموظف وتحدد الاحتياجات التكوينية من عدة مصادر وهي :

☞ **المتكون:** هو الذي يحدد حاجته للتكوين من عدمه ومع تحديد جوانب القصور التي تعيقه في أداء مهامه.

☞ **الرئيس المباشر:** المشرف على المتكون في مكان العمل بحيث عند مراقبته للأداء يحدد فيما إذا كان يجب تكوينه أم لا.

☞ **اختصاصي التكوين:** هو المسؤول عن عملية التكوين والمخطط لها ولمواد التكوين وطرق التكوين بما يناسب قدرات المتكون.

☞ **الإدارة أو الهيئة:** هي التي يكون عندها كل المعلومات الخاصة بالمتكون خلال فترة عمله لدى تلك الإدارة.

وعند التأكد من الحاجة لعملية التكوين يتم تحديد أهم المهارات التي يجب اكتسابها لتحسين الأداء ،ومن ثم تبدأ مرحلة التصميم¹.

ب. **مرحلة التصميم:** تبدأ بتصميم برامج التكوين للشروع بتنفيذها من خلال اختيار الأساليب التكوينية ،اختيار المكونين، تحديد مدة التكوين والأماكن والميزانية.

ج. **مرحلة تنفيذ التكوين:** تبدأ تنفيذ عملية التكوين ويحتاج فيها المكون لعدة مهارات كإدارة النقاش مهارة العرض من خلال العديد من الأساليب نذكر منها:

☞ **أسلوب العرض:** تتمثل في إلقاء الأستاذ المكون للمادة العلمية

☞ **أسلوب المشاركة:** وهي تعبير الأفراد المتكونين عن وجهات نظرهم ونقل خبراتهم

☞ **المناقشات وأسلوب المشاهدة:** من خلال عرض المادة العلمية بشكل صور أو رسم بياني بالإضافة لمتابعة تنفيذ برنامج التكوين من خلال متابعة حضور المتكونين وغياباتهم ومدى استيعابهم ومشاركتهم في النقاش .

د. **مرحلة تقييم التكوين:** تعتبر من أهم مراحل العملية التكوينية صعوبة وتعقيدا ،وهي مجموع الاختبارات والتحريات المصممة للتأكد من ان العملية التكوينية قد حققت التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة².

ويتم التقييم وفق المراحل التالية :

☞ **التقييم قبل التنفيذ:** وهي التأكد من أن المادة العلمية متوفرة من حيث البرنامج والتطبيقات ووجود الأستاذ المؤهل وتحديد الأفراد المعنيين بعملية التكوين

¹ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية ،اتراك للطباعة القاهرة 2005 ص47.

² بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق، ص 50

☞ **التقييم أثناء التكوين:** وذلك من خلال متابعة العملية أثناء القيام بها للتأكد من سيرها كما هو مبرمج لها ، بالإضافة للأساليب المطبقة والوسائل المستخدمة ومدى انتظام المتكويين في البرنامج وحرصهم على الحضور ومدى استفادتهم .

☞ **التقييم بعد التنفيذ:** من خلال معرفة النقاط السلبية والايجابية للمتكون والمادة العلمية وتحديد نقاط الضعف والقوة للاستفادة منها ومنه يمكن حصر مرحلة التقييم بالإجابة على النقاط التالية¹:

☑ هل أحب المشاركون التكوين؟

☑ هل تعلم المشاركون؟

☑ هل قام المتكونون بتطبيق ما تعلموه في مكان العمل؟

☑ هل كان للتكوين اثر ايجابي من خلال تحسن اداء المتكون؟

المطلب الرابع : أهدافه.

إن أول خطوة يجب التفكير فيها عند إعداد برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح لأنها هي التي تساعد على رسم طريق الذي يؤدي الى تحقيقها كما أنها تعتبر المقياس ل يتم بواسطته تقييم النشاط بعد تنفيذه ومنه الحكم عليه إما بالنجاح أو الفشل وذلك بمدى تحقق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها

أولاً: أهداف العامة للتكوين: يمكن صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب مراعاتها عند إعداد البرامج التكوينية:

1. الأهداف الإدارية: والذي يهدف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة

ويمكن حصر هذه الأهداف التي يجب أن تتحقق من خلال برامج التكوين فيما يلي:

¹ نفس المرجع، ص 50

أ. **تخفيف العبء على المشرفين:** إذ أن المشرف يحتاج لوقت اقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين يتم تكوينهم مقارنة مع العاملين المكونين وبالتالي لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة للمكونين وذلك بسبب الثقة في قدراتهم التي اكتسبوها من خلال العملية التكوينية

ب. **تحقيق المرونة والاستقرار:** من خلال قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف بما يناسب مؤهلات الموظفين .

2. الأهداف الفنية: والتي تبرز من خلال قدرة التنظيم على الموازنة بين ما يتطلع له العاملون وأهداف المنظمة ويتم ذلك بواسطة تأثير البرامج التكوينية في السلوك التنظيمي لدى الأفراد وانطلاقاً من هذا يمكن القول أن التكوين يهدف إلى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية ويمكن تحديدها في:

☑ توفير قوى عاملة يتم اللجوء إليها عند الضرورة كالترقية أو التقاعد أو النقل.

☑ رفع معنويات الأفراد إذ أن اكتساب الفرد للقدر الكافي من المهارات والمعلومات يزيد في ثقته ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي مما يؤدي لرفع الروح المعنوية لهم وينكس ذلك على أدائهم.

☑ يحقق التكوين زيادة في المهارات الجديدة كما يساهم في خلق كفاءات مهنية واقتصادية واجتماعية ضرورية¹.

أخيراً نستنتج ان هذه الأهداف التي يسعى التكوين إلى تحقيقها تصب في صالح الأنظمة والأفراد معاً.

3. الأهداف الاقتصادية والاجتماعية: عند تحقيق المؤسسة للأرباح، فان هذا يضمن لها البقاء بالسوق في ظل المنافسة القوية لباقي المؤسسات مما ينعكس بدوره على الرخاء

¹ عاطف محمد علي، إدارة الأفراد دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية، 1996 ص 282

الاجتماعي للعاملين ،فتحقيق الأرباح مرهون بقوة أداء العاملين الذين اكتسبوا بفضل التكوين ويمكن حصر تلك الأهداف في:

☑ زيادة الإنتاج

☑ رفع معنويات الأفراد

☑ زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة

☑ زيادة نسبة الأرباح¹

ثانيا: الأهداف المرحلية للتكوين: وهذا من خلال تدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات مرحلية تتمثل في:

1. الأهداف العادية

☑ إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد الذين هم في حاجة ذلك

☑ تكوين رؤساء العمال على تطبيق أساليب عمل جديدة.

☑ تكوين العمال الجدد لتعريفهم بالعمل وظروفه وتطوير إمكاناتهم حسب مناصبهم.²

2. تنمية المعارف: من خلال الارتقاء بالمعارف وتنمية المهارات والمعلومات وفقا

للمستجدات ولمعرفة النظم والتعليمات وكذا الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات التي على العامل معرفتها والعمل بها.

¹ صلاح الشتواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر 1987ص139.

² السلمي علي ساطع أرسلان، تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة العربية لعلوم الإدارة، 1947.

3. تنمية مهارات الأفراد: تتمثل في كل المهارات الفكرية والسلوكية التي تساهم في رفع وزيادة مهارات الاتصال مع الغير وبناء العلاقات الايجابية التي تخدم نشاط المؤسسة ومنه القدرة على الاتصال بالمتعاملين الأساسيين وتعزيز القدرة على التواصل.¹

4. أهداف حل المشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة:

تنقسم هذه الأهداف إلى ثلاث مجموعات هي:

أ. أهداف تكوينية عادية: تخص الأهداف العادية الروتينية التي يسعى التكوين لتحقيقها ويضم هذا النوع من الأهداف التكوين التوجيهي او التمهيدي الذي يهدف لتزويد العاملين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل بشكل عام .

ب. أهداف تكوينية لحل المشاكل: يهدف هذا النوع لإيجاد حلول ملائمة للمشكلات التي تواجه الفرد في المنظمة .

ج. أهداف تكوينية إبتكارية: تعتبر أعلى مستويات المهام التكوينية وأكثرها تعقيدا والتي تسعى لتحسين نوع الإنتاج مع تخفيض تكاليف التكوين كل ذلك للوصول لنتائج إبداعية غير معروفة قبلا.²

المبحث الثاني: مبادئ وأنواع التكوين.

المطلب الأول: مبادئ التكوين:

تهدف عملية التكوين لتحسين أداء الموظف ويتوقف نجاحها على إدراك ومعرفة مبادئ

التكوين التي تتمثل في:

¹ عقلي محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية،القاهرة ، 2001ص17

² السلمي علي، ساطع ارسلان، مرجع سابق ص 16

1. **مبدأ الاستمرارية:** فهو نشاط ضروري مستمر فبعد قيام الفرد باختياره للعمل تأتي عملية الإعداد والتهيئة لتعريفه بعمله والمهام الموكلة ،ويمتد هذا النشاط طيلة مشواره المهني.

2. **مبدأ الديناميكية:** فهو نشاط دائم التغير و التجدد نتيجة التغيرات العديدة من داخل وخارج التنظيم ،لذا فالمتكون خاضع أيضا لتغيير مهاراته وعاداته وسلوكياته لمواجهة متطلبات التغيير .

3. **مبدأ الشمولية:** يشمل جميع الفئات العاملة داخل المنظمة من كل التخصصات والمستويات من القاعدة إلى القمة.

4. **مبدأ الهدف:** وهو أن يكون الهدف من العملية التكوينية واضحا ،مع مراعاة قابليته للتنفيذ والتطبيق .

5. **مبدأ التكوين نشاط إداري وفني:** يجب أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري من وضوح الأهداف والسياسات وتوفير الموارد المادية والبشرية والرقابة المستمرة¹.

بالإضافة للمبادئ التالية:

- ☑ أن يكون التكوين ذو معنى للمشاركين أي وضوح الهدف منه وغايته
- ☑ هو جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها
- ☑ وسيلة أساسية تتكامل مع الوظائف والأنشطة لإدارة الموارد البشرية فالتكوين احد عناصر إدارة الموارد البشرية لايمكن فصله عنها.
- ☑ ينبغي مراعاة مبدئي الفعالية و الكفاية².

¹ عبد البارئ إبراهيم، إدارة الموارد البشرية ،دار وائل لطباعة والنشر، مصر 2008 ،ص 309

² حمداوي وسيلة، مرجع سابق ،ص100

ويوجد نوع آخر من التكوين أثناء الخدمة ثم إدراجه حديثاً في الإدارة العمومية والنصوص عليه في التعليم رقم 45 يخضع الموظفون بموجبها لدورات تكوينية بغرض الترقية والذين يتوفرون على مجموعة من الشروط ويتعلق الأمر ب:

أولاً : الترقية على أساس الاختبار: وذلك عن طريق اجتياز الامتحان المهني بنجاح بعد استيفاء خمسة سنوات خدمة فعلية بالمؤسسة.

ثانياً: التكوين من حيث المكان وينقسم الى نوعين:

أ. تكوين داخل المؤسسة: "يتعلق بمكان إجراء الدورة التكوينية فيمكن أن تعقد الدورة داخل مؤسسة أثناء العمل بصفة فردية أو جماعية وذلك عن طريق التحاق الموظف بمصلحة معينة رفقة مشرف ذو كفاءة أو تنظم دورة تكوينية قصد تنمية مهاراتهم الإشرافية وعلاقاتهم الاتصالية مع مرؤوسيهم وكيفية تحرير مراسلات الإدارية والتعليمات.

ب. تكوين خارج المؤسسة: من خلال إبرام المؤسسة اتفاقيات خارجية من أجل إجراء دورات تكوينية لموظفيها الذين هم في حاجة إلى ذلك بحسب تحديد احتياجاتها التكوينية وأهدافها المستقبلية، إذ يتم إبرام اتفاقيات مع مؤسسات التكوين كجامعة التكوين المتواصل أو معاهد المتخصصة ، ... ويمكن أيضاً أن تجرى دورات تكوينية خارج الوطن لفئات معينة من الموظفين..¹

ثالثاً: التكوين من حيث الهدف:

☑ **التكوين لتجديد المعلومات:** ويكون ذلك للتغيرات والتطورات في المجال التكنولوجي

☑ **تكوين المهارات:** وهي التكوين لأجل أداء أعمال معينة ورفع الكفاءة المهنية

¹ رشاد احمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعة، الإسكندرية

✓ التكوين السلوكي: وهذا لتغيير العادات الغير جيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة¹

المطلب الثاني: أنواع التكوين

يوجد العديد من أنواع التكوين وعلى المؤسسة إختيار النوع المناسب الذي يخدم المؤسسة بحسب نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين ويقسم رشاد أحمد عبد اللطيف "التكوين إلى لعدة أنواع تبعا لنوع المهام التي سيكلفون بها وهي كما يلي:

1. من حيث الزمان ينقسم إلى نوعين :

✓ تكوين قبل الخدمة: ويكون هذا قبل دخول الفرد للعمل

✓ تكوين أثناء الخدمة: ويكون هذا عند إلتحاق الفرد بالوظيفة

2. من حيث المكان :وينقسم إلى نوعين

✓ تكوين داخل المؤسسة

✓ تكوين خارج المؤسسة

المبحث الثالث: حاجة التكوين وعوامل نجاحه ومعوقاته

المطلب الأول: الحاجة إلى التكوين

تعرف الحاجة للتكوين على أنها الفارق الموجود بين القدرات وسلوكيات لأداء مهمة أو التحكم في منصب ما وبين القدرات والسلوكيات الفعلية وبذلك فالحاجة إلى التكوين هي حين شعور العامل أو المؤسسة بالنقص ما يستدعي تداركه بالتكوين الذي ينشأ نتيجة الأسباب التالية:

¹ رشاد أحمد عبد اللطيف ،نفس المرجع ص 51.

☑ تنقلات وترقية العاملين

☑ تعيين عمالة جديدة

☑ استحداث وظائف جديدة

☑ إدخال تكنولوجيا جديدة

أولاً: طرق تحديد الحاجة للتكوين:

يمكن الإشارة إلى الحاجة للتكوين بثلاث مستويات :

☑ **مستوى الفرد :** من خلال النظر لمردودية الفرد وقدرته على التكيف مع العمل والتحكم فيه

☑ **مستوى المؤسسة:** قدرتها على منافسة الخارجية والتكيف مع التطورات السريعة والتكنولوجية

☑ **مستوى الوظيفة:** عند إضافة ما هو جديد على مستوى المنصب المشغول¹.

1. **تحليل الاحتياجات على مستوى المؤسسة:** أي انه لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية من إجراء تحليل لأهداف المؤسسة ومواردها وخططها ومعرفة زمن بلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة من الموارد البشرية والمادية لبلوغ تلك الأهداف

2. **تحليل العمليات أو الوظائف:** يهدف لدراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون ،ويتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفية نفسها ،فتجمع المعلومات عن الوظيفية وواجباتها ومسئولياتها والظروف المحيطة بها واهم الشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح

3. **تحليل الحاجة على مستوى الفرد:** وهنا يكون التركيز على الفرد في حد ذاته إذ تقوم الإدارة بدراسة قدراته الحالية والمهارات الجديدة التي يمكن أن يتعلمها ويستوعبها ويطبقها في

¹ سعد الدين خليل عبد الله ،إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية ،مصر 2007 ص125

مجال عمله الحالي أو المستقبلي ،و يمكن إستخدام عدة أساليب لجمع المعلومات ونذكر منها :الملاحظة، الاستبيان، المقابلة تقارير العمل تقويم الأداء¹.

المطلب الثاني: عوامل نجاح التكوين

أولاً: عوامل نجاح التكوين

يعد التكوين استثماراً في المورد البشري لذلك فهو يواجه عدة تحديات وصعوبات منها:

❑ انخفاض مستوى مهارات الأفراد

❑ سرعة التقدم التكنولوجي وزيادة شدة المنافسة

❑ التركيز على التكوين طويل المدى.²

ومنه فالإدارة مطالبة بتهيئة الجو المناسب لممارسة التكوين الذي من خلاله يتم تقويم أنماط السلوك وتهيئ الجو لتكوين أفراد يتمتعون بفكر ونفسية سوية ومن بين أهم عوامل نجاح التكوين نجد:

1. تحقيق الموائمة بين الوظيفية والفرد لتحقيق أداء أكثر فعالية
2. إختيار المكونين وفق معيار الخبرة والكفاءة في إدارة البرامج التكوينية
3. شعور الأفراد بالحاجة إلى التكوين رغبة منهم في التغيير نحو الأفضل
4. يجب أن يتناسب مضمون برنامج التكوين مع حاجات الأفراد ،لذلك يجب إشراك فئة الموظفين في الحوار وإبداء الرأي بدلا من فرض الحلول.

¹ مصطفى نجيب شاوش، مرجع سابق، ص 253.

² بسيوني محمد الباردي، مرجع سابق ص 51

ثانياً: معوقات التكوين : تهدف الدورة التكوينية إلى تنمية المهارات وإكساب المعارف اللازمة وتعديل السلوكات وعليه فعدم استفادة المكونين من الدورة يعتبر فشل للدورة فعوامل الفشل عديدة نذكر منها :

1. عدم رغبة الموظفين في التكوين.
2. عدم تطبيق الموظف للمعارف التي اكتسبها في ميادين العمل.
3. كثرة غياب الموظفين وعدم التزامهم بالحضور للتكوين.
4. ضعف الرقابة على تطبيق ما تم تعلمه خلال الدورة التكوينية.
5. عدم تمكن المكون من إيصال المعلومة بسبب عدم قدرته على استخدام أساليب التكوين.
6. اختلاف برامج التكوين عن متطلبات العمل أي عدم وجود علاقة بين البرنامج وعمل الموظف.
7. عدم تحديد الموظفين المحتاجين لتكوين بدقة فقد يحضر الدورة من ليس في حاجتها أو من لا تناسب وظيفيته.
8. عدم وجود الحوافز المادية مما يقلل من حماس المتكون ويحد من رغبته في التكوين.
9. ملل الموظفين من التكوين بسبب الحجم الساعي وكثرت المواد .
10. التركيز على الجانب النظري دون التطبيقي مما يجعل الموظف على دراية بالخلفية النظرية لكنه يجهل الخبرة العلمية وبالتالي عدم الوصول لنتائج المرغوب بها.

11. ضعف الميزانية المخصصة للتكوين مع عدم وضوح الإستراتيجية العامة للإدارة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها¹.

خلاصة الفصل

إن ما نستخلصه من هذا الفصل هم أن عملية التكوين المتواصل يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة ومع إرتقائه في السلم الوظيفي وهي عملية منظمة وهي الطريقة التي يتم من خلالها يتم تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف والإتجاهات اللازمة التي تؤهله لمزاولة العمل في الوقت الحالي أو المستقبلي بطريقة فعالة وسهلة ولتحقيق الأهداف ومواجهة مختلف التغيرات والعمل في كل الظروف، ويتميز التكوين المستمر بكونه نشاط مستمر ومتجدد طيلة حياته المهنية، كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط له من طرف إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع رؤساء المكاتب أو المصالح من خلال تخطيط برنامج التكوين ثم تنفيذه بعد ذلك قياس مدى إستفادة كل من الموظف والمؤسسة من هذه العملية وذلك لأجل تدعيم نقاط القوة وتدارك الأخطاء والسلبيات مستقبلا .

¹ بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق، ص52.

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

1. المبحث الاول: ماهية الاداء
2. المطلب الاول: تعريفه
3. المطلب الثاني: أهمية وعناصر الأداء الوظيفي
4. المطلب الثالث: خصائص الأداء الوظيفي
5. المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
6. المبحث الثاني: تقييم الاداء
7. المطلب الاول: تعريف تقييم الاداء
8. المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم الاداء
9. المبحث الثالث: مجالات استخدام نتائج تقييم الاداء

تمهيد:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات هو الاهتمام بالعامل البشري، فبقاء المؤسسة وإستمرارها في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات التكنولوجية مرهون بهذا العنصر الذي يعد نواة المؤسسة ومحركها ، ولأجل البقاء ضمن هذه المنافسة لا يكفي وجود موظفين أكفاء فقط بل يجب تحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه بإستمرار ليوكب مختلف التغيرات المحيطة بالمؤسسة

فالأداء هو إنعكاس لقدرات وإمكانيات ومهارات الموظف ،لذا إهتم الباحثون بموضوع الأداء نظرا لأهميته للموظفين والمؤسسات معا فالمؤسسات تسعى دائما للإرتقاء بأداء العاملين وذلك من خلال عملية تقييم الأداء لتحديد جوانب القوة والضعف لديهم وبالتالي الرفع من مستوى قدراتهم وكفائتهم ومعالجة نقاط الضعف وهذا لا يكون إلا من خلال عملية التكوين التي تلعب دورا هاما في رفع أدائهم وتحسينه وفقا لمتطلبات الوظيفة، وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا الفصل

المبحث الأول : ماهية الأداء

المطلب الاول : تعريف الاداء

عرف مصطلح الأداء في القرن التاسع عشر وكان يعرف آنذاك على أنه :النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق، ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج¹.

فيعرفه أندرو سيرلاقي ومارك جي والاس: "بأنه يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد و الجماعات والمنظمات ،ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الجماعات والمنظمات ،زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأسس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف².

مما سبق يمكن أن نستشف هذا التعريف: أن الأداء هي أداة يمكن من خلالها الحكم على فعالية الأفراد والجماعات ويمكن من اعتماده كوسيلة للتقييم الإيجازات والعقوبات .

وأما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو: "فهو انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز أي بمعنى إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة ،وهو مرتبط بدرجة تحقيق وإمام مهام وظيفته ،إذن فالأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من طرف إدارة المنظمة بما يضمن النوعية

¹ عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول: تقييم الأداء سلسلة الإدارة، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة نشر ص 19.

² صالح بن نوار ،فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ،جامعة قسنطينة 2010ص91

كما يعرف بأنه: درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة للفرد، وبأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤوليته التي تكلفه بها المنظمة ويعني النتائج التي يحققها الموظف¹.

ويعرفه صقر عاشور على أنه "قيام الفرد بالمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ومنه يمكن تمييز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء².

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء الوظيفي يشتمل على مجموعة من المكونات التي يقوم عليها من أهمها نجد:

- ☑ أن الأداء هو عبارة عن الجهد المبذول من طرف الموظف لتحقيق غاية ما
- ☑ أن الأداء له إرتباط وثيق بالقدرات المكتسبة من التكوين للأفراد العاملين
- ☑ يعتبر كل تلك الجهود التي يسعى من خلاله لإشباع حاجبات الأفراد والمؤسسات معا.

من كل تلك التعاريف يمكن اعتبار الأداء الوظيفي بأنه ذلك النشاط أو المهارات أو الجهد المبذول لأجل السعي في تحقيق الأهداف المسطرة بأعلى قدر ممكن من الفعالية التي تضمن نجاح هذه المنظمة وتحقيق أهدافها المسطرة.

المطلب الثاني: أهمية وعناصر الأداء الوظيفي

أولا: أهميته إن موضوع الأداء يحظى باهتمام المجتمعات المتقدمة والنامية معا، فكلها أصبحت تسعى لمحاولة تحسين الأداء لدرجة انه أصبح معيارا لمدى تقدم المؤسسات أو تخلفها، كما أنه موضع اهتمام بالغ من جميع المستويات بدءا من الفرد الموظف مهما كان

¹ هلال علي ، مهارات الأداء ،السعودية مركز تطوير الأداء1992، ص11

² أحمد صقر عاشور ،مرجع سابق ص239.

موقعه داخل التنظيم ثم المحيط الخارجي للمؤسسة وصولاً للدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا انعكاس عن أداء المؤسسات العاملة بها وموظفيها.

1. بالنسبة للعاملين: بحيث يعتبر أداء الفرد انعكاساً لأداء المنظمة، كما أن درجة أداء العاملين الجيدة تعبير عن درجة فعالية المنظمة التي يعملون بها والعكس، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابياً على النحو التالي:

الأداء هو مقياس قدرة الفرد على أداء عمله، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية ومن هنا وجب على كل فرد أن يوجه إهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي¹.

إن الفرد يتقاضى أجراً مقابل ما يقدم من أداء فلا بد أن يهتم الفرد بأدائه حتى يكون هنالك تناسب بين الأداء وأجره والحوافز التي يتقاضاها.

من وجهة نظر الأفراد يرتبط الأداء بالاستقرار في العمل واثبات الذات وعليه فإن اهتمام الفرد بأدائه سوف يمكنه من تحقيق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية².

2. بالنسبة للمنظمة: إن للأداء أهمية كبيرة للمسؤولين إذ يعتبر أحد أهم العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمات لذلك نجدهم يولون اهتماماً كبيراً لأداء العامل ذلك أن أدائه لا يعد انعكاساً لقدرات الفرد فحسب بل هو انعكاس لأداء التنظيمات .

3. المطلب الثالث : خصائصه ومحدداته

¹ منصور أحمد منصور، القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986 ص135

² حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية 1975 ص65

أولاً: خصائصه : يمثل الأداء درجة إتمام وانجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات.

وبالتالي فالأداء الوظيفي يتميز بمجموعة من الخصائص ويمكن حصرها فيما يلي:

- ☑ "سلوك الأداء الإنساني متغير متقلب فهو ليس ثابت.
- ☑ سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات، أفعال، حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات ...
- ☑ سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي بالأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر فيه وتوجهه في اتجاهات معينة
- ☑ سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف (لا يعمل الإنسان حب في العمل ذاته لكن في تحقيق مآرب أخرى من وراء العمل)
- ☑ سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة .
- ☑ لكل سلوك أداء سبب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول تحقيقها¹.

ثانياً: محددات الأداء الوظيفي : يمكن تحديد ثلاث مؤشرات رئيسية ،ومن هذا يمكن النظر إليه بأنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد المبذول والقدرات ،والخصائص الفردية ،وإدراك الفرد لدوره الوظيفي ، ولهذا تتوضح محددات الأداء في ما يلي:

1. **الدافعية :** إن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة أداء العمل ،ولهذا فإن "الدافع يعتبر الحاجة إلى مقارنة الفرد بنتائج مع معايير الأداء قصد تحسينه².

¹ ناصر قاسمي ،دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 2011 ص10.

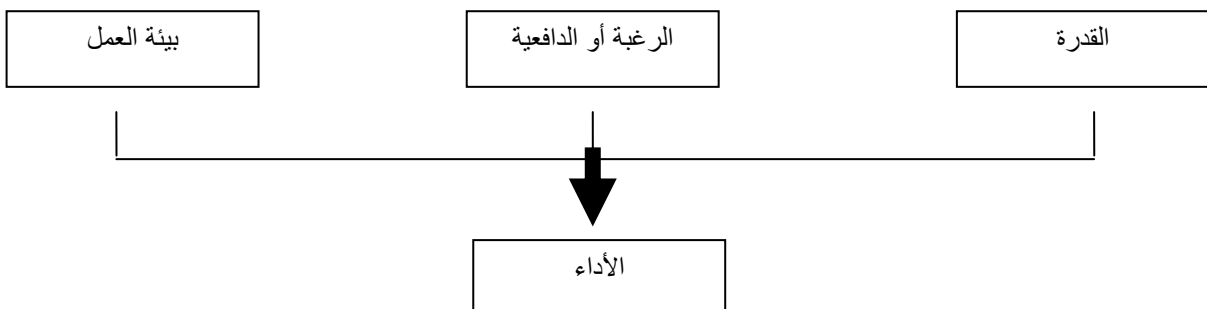
² تامر صالح مسعودي عون علي ،مرجع سابق ،ص52.

"والواقع يثبت وكذا التجارب والدراسات، إذ هناك اختلاف بين الأفراد ليس فقط في قدراتهم، ولكن أيضا في رغبتهم ودوافعهم فتختلف باختلاف أهدافهم أو أغراضهم التي يريدون تحقيقها، فالدافع شيء داخل الفرد ذاته، أما الهدف فيكون خارج الفرد¹.

فالدافعية تعد بمثابة قوى داخلية تحركه وتثيره لكي تحرك سلوكه وتشكله بإتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة لإشباع حاجياته وذلك نتيجة للشعور بالنقص في تلك الحاجة ومنه فالدافعية مقدار الجهد المبذول من طرف العامل التي تعكس درجة دافعية الأداء والتي بدورها تعكس أداء العاملين، كل حسب قدراته وخبراته اللازمة من أجل إنجاز الأهداف المراد تحقيقها.

2. القدرات: هي عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الإتصال لتحسين النتائج من خلال إكتساب أكبر قدر من المعلومات، وهذه القدرات لا تتغير عبر الزمن ويمكن بناؤها من خلال عملية التدريب التعليم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أداؤها.

الشكل رقم (01): يوضح محددات الأداء



المصدر: علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة 1975 ص 28

3. الإدراك: وهي إدراك الفرد لدوره الوظيفي، وذلك في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر 2004 ص 65.

كما أن سلوك الأداء الذي يبديه الفرد من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد في عملهم، وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم ولهذا يتحدد اتجاه الفرد في عمله، وأنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه¹.

أنواع الأداء الوظيفي: يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى نوعين الأداء الكلي والأداء الجزئي:

☑ **الأداء الكلي:** هي الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف وأنظمة المؤسسة في تحقيقها، وبالتالي لا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر دون باقي العناصر.

☑ **الأداء الجزئي:** والذي يتحقق على مستوى النظام الفرعي للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، بحيث يمكن تقسيمه حسب الوظيفة على الأداء أداء وظيفة الإنتاج، أداء الوظيفة المالية أداء وظيفة الأفراد

وهناك من يقسم الأداء الوظيفي على معيار الطبيعة ومعيار الشمولية أما معيار الطبيعة فيقسم إلى أهداف إقتصادية وإجتماعية و تقنية وسياسية ويقسم معيار الشمولية بالأداء الكلي والأداء الجزئي².

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على أداء العاملين

¹ إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية ط1 البدر الساطع للطباعة والنشر العلمية الجزائر

² ثامر صالح ومسعي عون علي، مرجع سابق، ص 78

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل والتي من الصعب تحديدها كليا ولا تكاد تكون ظاهرة في الحياة عموما لا تؤثر في الأداء وبالرغم من كل ذلك التعدد والاختلاف في العوامل المؤثرة على الأداء يمكن أن نحدد أهم العوامل:

1. أسلوب القيادة والإشراف: سمات المسؤول تسمح له بالتأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم بالاتجاه الذي يستطيع من خلال شحذ هممهم مما يولد لدى العاملين دافعية وحماس نحو أداء العمل بكل طاقاتهم.

2. شعور الفرد بأهميته داخل المنظمة: كلما أحس الفرد بأهميته في المؤسسة ، فيولد له هذا شعور قوي بالانتماء والولاء

3. الأجر : أشارت الكثير من الدراسات إلى ما يتقاضاه الفرد نظير عمله يلعب دورا كبيرا في التأثير على أداء الفرد باعتباره المصدر الذي يشبع ويحقق حاجياته، فعدم اللامساواة فيه تؤدي إلى الشعور بعدم الإنصاف مما يعود على أدائه بشكل سلبي وينعكس ذلك سلبيا على عمله.

4. الاستقرار الوظيفي: فنتاب الفرد في وظيفة بشكل دائم يخلق له راحة نفسية ورخاء في الجانب الاقتصادي مما يخلق له دافعا قويا للعمل بجهد وإخلاص .

5. نظم المؤسسة وسياساتها: فالنظام الذي يميز بين الذين يعملون بجد ويكافئهم من الغير الذين لا يعملون بنفس الجهد فهذا سوف يصبح دافعا قويا للأفراد من أجل تحسين مستواهم من خلال الرفع من أدائهم .

6. التكوين: وهو احد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية بحيث يهدف إلى الرفع من قدراتهم الفكرية والمهنية للأفراد من خلال تزويدهم بالمهارات المطلوبة والمعلومات مما يساهم في تحسين أدائهم من الناحيتين النوعية والكمية كذا ورفع روح الإبداع لديهم¹.

7. اختلاف مستويات الأداء: كلما ارتبط مستوى الأداء بالترقيات والحوافز التي يحصل عليها الموظف، كلما كان للتحفيز تأثير فعال على العامل مما يتطلب نظام محكما وفعالاً لتقييم أداء الموظف وذلك للتمييز بين الموظفين المجتهدين من غيرهم.

8. مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على أداء الموظفين فعدم الرضا أو انخفاضه يؤدي لأداء ضعيف وإنتاجية اقل، فالرضا يتأثر بالعوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن، والجنس المؤهل العلمي والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز.

9. التسبب الإداري: وهو ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة².

بالإضافة لتوفر عوامل أخرى لا تخضع لتحكم المؤسسة تتمثل في مجموعة متغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، وهي تنتمي للمحيط الخارجي الذي يعد مصدراً للفرص التي تحاول المؤسسات استغلالها، ومصدر لمخاطر تهدد المؤسسة فلهذا المحيط تأثير كبير على الأداء ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى:

☑ "عوامل إجماعية (كالبطالة، النمو الديمغرافي)

¹ عكاشة أسعد احمد محمد اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة

اتصالات، الجامعة الإسلامية غزة 2008 ص34

² محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع 2012 ص121

☑ عوامل اقتصادية (كالتضخم)

☑ عوامل تكنولوجية (كالتطور التكنولوجي)

☑ بالإضافة لعوامل سياسية (كالاستقرار السياسي أو الأمني) ¹.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

المطلب الأول : تعريفه

تستخدم عدة مصطلحات للدلالة على تقييم الأداء، ولكن غالبا ما نجد تقييم الأداء بصفة عامة هو إصدار الحكم على شئ ما.

ويقصد أيضا بتقييم الأداء الوظيفي " تحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة قدراتهم وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال و أيضا الحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمل مسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفية أخرى ².

¹ موقع إلكتروني المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات العدد السادس والأربعون شهر أبريل 2022 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة للباحث جهاد أحمد عبد الرزاق نعييرات ص 16 / 17 التوقيت 19:00

https://www.eimj.org/uplode/images/photo/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%85%D9%84_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%A%D8%B%D8%

² صلاح عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، ب ط ،دار الجامعة الجديدة ، مصر 367 ص 2002.

وهناك من يعرف تقييم الأداء بأنه: إصدار حكم عن أداء و سلوك العاملين في العمل مما يترتب عن ذلك إصدار قرارات تتعلق بالعاملين كالترقية أو النقل أو التنزيل في الدرجة أو التدريب وتنمية أفكارهم أو الفصل والاستغناء عنهم¹.

ومنه يمكننا القول بأن عملية تقييم الأداء هو عبارة عن نظام رسمي الذي هدفه الحصول على المعلومات عن الأفراد داخل التنظيم وعلى جميع مستويات الإدارة وذلك باستخدام الأساليب المناسبة لمعرفة مدى كفاءة الموظفين لأجل تحديد قدراتهم والعمل على تحديد معايير الأداء من خلال التعاون بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين ورؤساء المكاتب والفروع، والتي تستفيد منها المنظمة في عملية الترقية وتصحيح خطتها ومنه ضمان العدالة بين أفراد التنظيم في الحقوق والواجبات .

المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي

نجد أن المنظمات من خلال عملية تقييم الأداء الوظيفي تسعى لتحقيق العديد من الأهداف ،وفيما يلي سنقوم بعرض لأهم الأهداف التي يمكن الحصول عليها من خلال القيام بهذه العملية :

- ☑ مساعدة المشرفين المباشرين على فهم العاملين الذين هم تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يسهم في تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع وتنمية قدراتهم وأدائهم.
- ☑ يساهم في تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة التي يساعد في رسم السياسات المستقبلية للمنظمة من خلال الإنتقاء التدريب والنقل والترقية وغيرها.
- ☑ تسهيل تخطيط القوى العاملة في المستقبل .
- ☑ معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى تكوين أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

¹ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الباغ، إدارة الموارد البشرية في القرية الحادي والعشرون، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008 ص 259.

- ✓ اكتشاف الموظفين الذين يمتلكون الكفاءات العالية، والقيام بصقلها والاستفادة منها
- ✓ القضاء على مواطن الضعف لدى الأفراد .
- ✓ تعزيز برامج إدارة الموارد البشرية حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي الوظائف
- ✓ زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار وهو ما يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية¹.

المطلب الثالث : مجال استخدام نتائج تقييم الأداء

أولاً: الترقية: تعتمد المنظمات خلال تعيين الموظفين المؤهلين لشغل المناصب على نتائج تقييم الأداء، حيث أنه يكشف لها مدى أحقية كل فرد في الترقية، ويعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانيته لشغل منصب أعلى .

ثانياً: تحديد المكافآت والمنح والعلاوات: من خلال تقييم أداء العاملين وتبعاً للنتائج التي تم التوصل إليها يتم تحديد من يستحق العلاوات والمكافآت التشجيعية للمستخدمين وذلك حسب الأداء من خلال الجهد المبذول .

ثالثاً: تحديد الإحتياجات التدريبية: تعد من الوسائل المفيدة لإعداد برامج تدريبية سليمة من خلال العودة لنتائج تقييم الأداء يحصر الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدريب لزيادة كفاءتهم وقدراتهم وبالتالي تخفيض ميزانية التكوين وتوجيهه لمستحقه فقط.

رابعاً: التعيين والنقل: تعتمد إدارة الموارد البشرية على نتائج تقييم الأداء كمعيار لها للحكم على تعيين الفرد في العمل الذي يتلاءم مع قدراته وهي أيضاً وسيلة لمعرفة الأفراد الذين يجب نقلهم إلى وظيفة أخرى تتلاءم و قدراتهم وبالتالي ضمان حسن سير المؤسسة.

خامساً: تخطيط الموارد البشرية: تستغل إدارة الموارد البشرية نتائج نظام تقييم الأداء في عملية التخطيط وبالتالي تساعد في مهمتها الأساسية على النحو التالي:

- ✓ في حالة وجود نتائج تقييم الأداء تستغل هذه الكفاءة لزيادة الإنتاج .

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1993ص

✓ أما في حالة سلبية نتائج الأداء تقوم المؤسسة بالإستغناء عن الموارد البشرية ذات الكفاءة الضعيفة بموارد بشرية جديدة مما يساهم في تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها وهذا يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية.

سادسا: الانضباط والمعاقبة: تتضمن تقارير التقييم قائمة من العقوبات التي حصل عليها العامل خلال السنة تستعمل في حالة ما إذا رفعت على العامل شكوى ما قد تكون هناك حاجة للعودة للتقييمات السابقة لتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة وإذا ثبتت قد يؤدي ذلك لمعاقبته بتجميد الترقيّة أو تنزيل درجة الوظيفة¹.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل للأداء ويمكن القول بأن نجاح المؤسسات مرهون ومتوقف على مدى إهتمام المنظمات بأداء عنصرها البشري وفعاليتها، فعملية تقييم الأداء تعتبر من الأنشطة الرئيسية والهامة لإدارة الموارد البشرية بحيث يساعد هذا التقييم على الكشف عن مواطن الضعف والقصور للموظفين والعمل على رفع أدائهم وكفاءتهم من خلال برامج التكوين التي تعمل على حل مشاكلهم وتحديث معارفهم وتطوير مهاراتهم للعمل بطريقة أحسن .

1 عبد الحكيم عثمان عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 58 57

الفصل الرابع

مجالات الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: مجالات الدراسة الميدانية

المبحث الأول: مجتمع الدراسة

1. المطلب الأول: التعريف ببلدية ضاية بن ضحوة
2. المطلب الثاني : هيئات بلدية ضاية بن ضحوة وهيكلها التنظيمي

المبحث الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

1. المطلب الأول: منهج الدراسة
2. المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
3. المطلب الثالث: مجالات الدراسة المجال المكاني و الزماني
4. المطلب الرابع: العينة وطريقة السحب

تمهيد:

سنحاول في هذه الدراسة الميدانية لبلدية ضاية بن ضحوة الوقوف على دور التكوين من خلال تصورات موظفي البلدية ومدى تأثير التكوين في تحسين المورد البشري بالإعتماد على الإستبيان الذي أعد لهذا الغرض.

فهذا الفصل يحتوي على مختلف الإجراءات المنهجية التطبيقية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة بحيث يعد خطوة هامة في الدراسة لأنه يساعد في الوصول لإجابات علمية عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها ويشمل هذا الجانب عدة خطوات لإختيار المنهج المناسب لدراسة من تحديد مجالات الدراسة الميدانية أي المجال الزمني والمكاني وتحديد مجتمع الدراسة وطريقة إختيار العينة بالإضافة لتحديد أدوات جمع البيانات ومن ثم تحليل وتفسير هذه البيانات ومن ثم استخلاص النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة ثم النتائج العامة للدراسة.

المطلب الأول: تعريف بلدية ضاية بن ضحوة

بعد الاستقلال سنة 1962 كانت منطقة ضاية بن ضحوة تابعة لإدارة بلدية غارداية و على اثر التنظيم الإقليمي للبلاد لسنة 1984م، انبثقت بلدية ضاية بن ضحوة كوحدة من وحدات الإدارة الإقليمية لولاية غارداية، تقع بلدية ضاية بن ضحوة شمال غرب ولاية غارداية الواقعة شمال الجنوب الجزائري¹ ، "حيث تبعد عن مقر الولاية ب: 11 كلم و حدودها الاقليمية هي:

- شمالا : ولاية الأغواط (بلديتي حاسي الرمل و عين ماضي)
- جنوبا : بلديتي غارداية و بنورة
- شرقا : بلديتي غارداية و بريان
- غربا : بلدية متليلي².

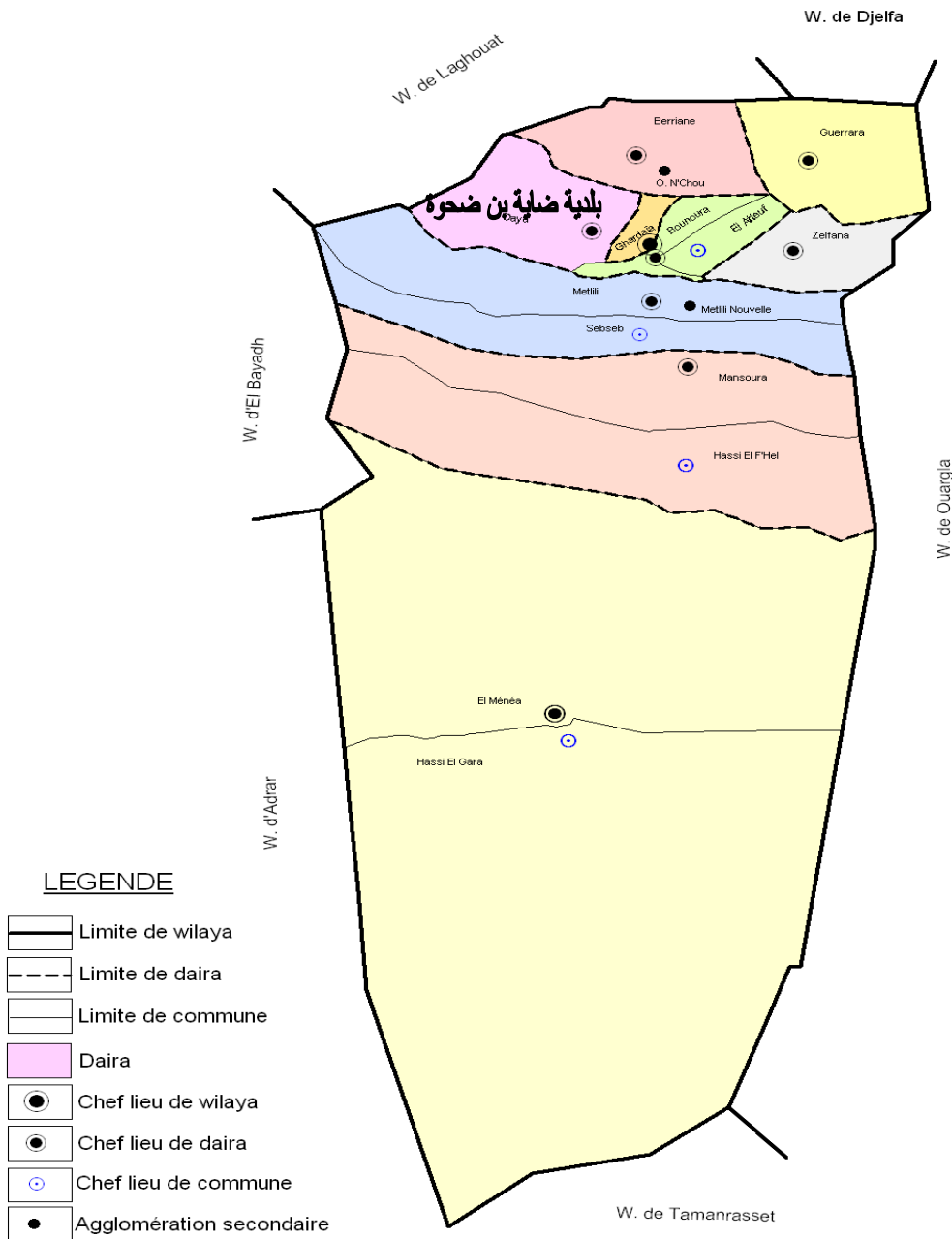
تتربع بلدية ضاية بن ضحوة على مساحة إجمالية تقدر بـ 2175 كلم² تتربع بلدية ضاية بن ضحوة على مساحة إجمالية تقدر بـ 2175 كلم ، كما أنها تشهد نموا ديموغرافيا ملحوظ حيث يبلغ عدد سكانها حوالي (20000 نسمة) حسب إحصائيات الأخيرة .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم : 84-09 مؤرخ في : 1984/02/04 المعدل، و المتعلق بالتنظيم الاقليمي للبلاد. (الجريدة الرسمية. العدد 06 ، السنة 1984 ، المادة 51) ص 152.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرسوم رقم : 84-365 مؤرخ في : 1984/12/01 يحدد تكوين البلديات و مشتملاتها و حدودها الاقليمية . (الجريدة الرسمية. العدد 67 ، 1984/12/19).

الشكل رقم: 01 المصدر: مخطط التهيئة لولاية غارداية

PAW GHARDAIA : Limites administratives



المطلب الثاني : هيئات بلدية ضاية بن ضحوة وهيكلها التنظيمي

تمت هذه الدراسة في بلدية ضاية بن ضحوة الواقعة في تراب ولاية غارداية ،فمنذ نشأتها الادارية سنة 1984 تعاقب على تسيير شؤون بلدية ضاية بن ضحوة مجلس مؤقت و مندوبية تنفيذية وستة 6 مجالس منتخبة و كان آخرها ذلك الذي تشكل بعد إعلان نتائج الانتخابات المحلية لسنة 2021 و هذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

أولا : هيئات بلدية ضاية بن ضحوة هيئة المداولة (المجلس الشعبي البلدي)

يتكون المجلس الشعبي البلدي لبلدية ضاية بن ضحوة من 15 مقعدا وتوزع هذه المقاعد حسب التركيبة السياسية لقوائم الأحزاب الفائزة و ذلك حسب النتائج التالية :

06 مقاعد	حركة البناء الوطني	☑
04 مقاعد	التجمع الوطني الديمقراطي	☑
03 مقاعد	حركة مجتمع السلم	☑
02 مقاعد	جبهة التحرير الوطني	☑

تم تنصيب المجلس الشعبي البلدي لبلدية ضاية بن ضحوة يوم: 08 / 12 / 2021 من طرف ممثل والي ولاية غارداية في حفل رسمي حضره جمع من المواطنين و خلال هذا الحفل تم تنصيب المجلس الشعبي البلدي و رئيسه وفقا لقانون البلدية 11-10 المؤرخ في 22 جوان 2011 المعدل والمتمم لا سيما المادة 65 و 65 مكرر و التي على أساسها تم تقديم مرشحين 02 مرشح حركة البناء الوطني و مرشح حزب التجمع الوطني الديمقراطي و بعد عملية التصويت بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي تم انتخاب مترشح قائمة حزب التجمع الوطني الديمقراطي بأغلبية الأصوات ليرأس المجلس الشعبي البلدي .

1. دورات المجلس الشعبي البلدي:

أ. اللجان الدائمة : في إطار تطبيق أحكام المواد 31 و32 من قانون البلدية الجديد ، قام المجلس الشعبي البلدي لبلدية ضاية بن ضحوة في دورته الأولى بإنشاء ثلاثة لجان دائمة ، حيث تم توزيع العضوية في هذه اللجان مع مراعاة التركيبة السياسية للمجلس وذلك في المجالات التالية :

☑ لجنة الاقتصاد و المالية و الاستثمار

☑ لجنة تهيئة الاقليم و التعمير و السياحة و الصناعات التقليدية

☑ لجنة الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية و الشباب

ب. اللجان الخاصة: في اطار تطبيق أحكام المواد 33 و34 من قانون البلدية لسنة 2011 يمكن للمجلس الشعبي البلدي تشكيل لجان خاصة لدراسة موضوع محدد يدخل في مجال اختصاصه .

2. الهيئة التنفيذية: الرئيس و نوابه

أ. رئيس المجلس الشعبي البلدي

تبعاً لما أشرنا إليه يتولى رئاسة المجلس الشعبي البلدي منتخب مترشح قائمة حزب التجمع الوطني الديمقراطي بعد فوزه بأغلبية أصوات الأعضاء بالمجلس الشعبي البلدي ، و الذي يعتبر رأس الهيئة التنفيذية في البلدية .

يمارس رئيس المجلس الشعبي لبلدية ضاية بن ضحوة مهامه وفقاً للصلاحيات الممنوحة له بموجب قانون البلدية رقم: 10-11، تارة بصفته ممثلاً للبلدية و تارة بصفته ممثلاً للدولة بالإضافة إلى بعض المهام الإضافية في مجالات محددة و المخولة بموجب النصوص القانونية و التنظيمية الأخرى .

يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي بمثابة همزة وصل بين هيئات البلدية و المواطنين ، حيث يصغي للانشغالات اليومية للمواطنين ثم يقوم بإدراجها في جدول أعمال دورات المجلس الشعبي البلدي لمعالجتها.

يستعين رئيس المجلس الشعبي البلدي في إدارة البلدية بأمانة خاصة تتولى شؤون الاستقبال وتوجيه المواطنين و استقبال البريد الخاص بالرئيس و له ديوان خاص به يتولى مهام تدوين مداولات المجلس الشعبي البلدي و قرارات رئيسه و تحرير المراسلات تحت اشراف رئيس فرع البريد و النسخ .

ب. نواب رئيس المجلس الشعبي البلدي

لإداء مهامه بكفاءة و استمرارية قام رئيس المجلس الشعبي البلدي باختيار نوابه تطبيقا لاحكام المادة 69 من قانون البلدية الجديد ، تم عرض اختياره على المجلس الشعبي البلدي المجتمع في دورته الأولى للتصويت عليهم ، يتولى هؤلاء النواب مساعدة الرئيس في المسائل التالية:

- نائب مكلف بتهيئة الاقليم عن قائمة حركة مجتمع السلم .
- نائب مكلف بالاقتصاد و المالية عن قائمة حزب التجمع الوطني الديمقراطي.
- نائب مكلف بالفلاحة و الري عن قائمة حزب جبهة التحرير الوطني.
- نائب مكلف بالشؤون الاجتماعية عن قائمة البناء الوطني.

ثانيا : الهيكل التنظيمي لبلدية ضاية بن ضحوة

يتكون الهيكل التنظيمي لبلدية ضاية بن ضحوة من عدة مصالح ومكاتب وفروع ، تتشكل أساسا من الأجهزة الادارية و التقنية:

☑ الأمانة العامة

☑ مصلحة التقنين والشؤون العامة وتنشيط الشؤون الاجتماعية و الثقافية .

☑ مصلحة الشؤون المالية والنشاط الاقتصادي

☑ مصلحة التعمير و الطرق والشبكات و تسيير العتاد مصلحة

☑ مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة

كل مصلحة تتشكل من عدة مكاتب و تتشكل المكاتب من عدة فروع ، وهذا ما

نستعرضه بايجاز فيما يلي :

1. الأمانة العامة :

تسير الأمانة العامة في بلدية ضاية بن ضحوة تحت إشراف الأمين العام برتبة متصرف اقليمي رئيسي ، و الذي تم تعيينه وفق الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و القانون الأساسي الخاص بالأمين العام للبلدية الذي أشار إليه قانون البلدية 2011.

يعتبر الأمين العام المساعد المباشر و الرئيسي لرئيس المجلس الشعبي البلدي و الركيزة الأساسية للبلدية، يتولى الأمين العام لبلدية ضاية بن ضحوة و تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ما يلي:

☑ العمل على خلق التنسيق و التنظيم بين مختلف المصالح في البلدية سواء الادارية

منها أو التقنية و تنشيطها و مراقبتها لاحترام القوانين و التنظيمات المعمول بها.

☑ الإشراف على أمانة المجلس الشعبي البلدي

- ✓ ممارسة السلطة السلمية على مستخدمي البلدية
 - ✓ دراسة مختلف البرامج (التجهيز و الاستثمار) والسهر على حسن انجازها.
 - ✓ إعداد مشاريع القرارات و ميزانية البلدية
 - ✓ القيام بإعداد جداول أعمال اجتماعات المجلس الشعبي البلدي و عرض مداولاته على السلطات الوصية للمصادقة.
 - ✓ تسيير المصالح المشتركة (المحفوظات و الأرشيف ، عتاد المكاتب).
 - ✓ السهر على تطبيق و متابعة الأهداف المسطرة من طرف المجلس الشعبي البلدي.
- تتألف الأمانة العامة من 03 مكاتب و فرعين :

الأمانة الخاصة لرئيس المجلس الشعبي البلدي : تتولى المهام التالية:

- ✓ استقبال المواطنين و توجيههم
 - ✓ التكفل بالبريد الصادر عن مصالح البلدية و توجيهه إلى الإمضاء من طرف رئيس البلدية.
 - ✓ استقبال البريد الوارد من الأمانة العامة و تحويله إلى الرئيس لمعاينته قبل توجيهه إلى المصالح المختصة.
 - ✓ إعداد التهاني و التعازي و الدعوات .
- أ. مكتب المصالح المشتركة : يعتبر بمثابة ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي ويتكون من فرعين :

فرع البريد و النسخ : يتولى المهام التالية:

- ✓ استقبال البريد الوارد للبلدية ليتم فرزها وبعدها تحويله للمصالح المختصة و ذلك بعد تأشيرته بختم البريد الوارد الذي يحمل تاريخ الوصول و تسجيله في سجل خاص به.
- ✓ جمع البريد الصادر و إرساله إلى الجهات المعنية مع جداول إرسال موقعة و مختوم عليها ، بعد تسجيلها في سجل خاص.
- ✓ متابعة البريد و السهر على حفظه و ترتيبه في الأرشيف.
- ✓ تبليغ الاستدعاءات المتعلقة بالجلسات لأعضاء المجلس الشعبي البلدي.
- ✓ مسك سجل مداولات المجلس الشعبي البلدي و سجل قرارات رئيسه.

✓ نشر و إعلام المواطنين بمضمون مداوات المجلس الشعبي البلدي.

✓ جمع قرارات البلدية في نشرية خاصة.

فرع الإعلام الآلي : يتولى كل المسائل المتعلقة بالإعلام الآلي من برمجة و اختزال و جمع للمعلومات .

ب. مكتب الأرشيف و العلاقات الخارجية : نظرا للأهمية الكبيرة التي أولاهها قانون البلدية لسنة 2011 لأرشيف يتولى المهام التالية:

✓ جمع و حفظ كل الوثائق المتعلقة بالبلدية (نصوص تشريعية و تنظيمية ، دراسات قانونية و اقتصادية)

✓ حفظ و تصنيف الأرشيف البلدي

2. المصالح الادارية:

أ. مصلحة التقنين و الشؤون العامة و التنشيط الشؤون الاجتماعية و الثقافية

تتكون هذه المصلحة من مكتبين هما:

مكتب الشؤون الاجتماعية و الثقافية : مكلف بالملفات المتعلقة بالتضامن و الجمعيات المحلية و الشبكة الاجتماعية

مكتب التقنين و الشؤون العامة : يتولى مهام المنازعات و الشؤون القانونية ويتكون من الفروع التالية:

✓ فرع الحالة المدنية و الخدمة الوطنية : يتولى تسجيل عقود الولادات و الوفيات و الزواج ،وتسليم وثائق الحالة المدنية و التصديق و تسجيل الشباب البالغ السن القانونية لأداء الخدمة الوطنية.

✓ فرع الشرطة العامة: يتولى تسليم بطاقات وشهادات الإقامة و تسجيل عقود السيارات و المركبات

✓ فرع الانتخابات و الاحصاء :يتولى تسجيل الناخبين أثناء المراجعات العادية و الاستثنائية للقائمة الانتخابية إلى جانب ذلك يقوم بكل عمليات الاحصاء السكاني و الاقتصادي.

ب. مصلحة الشؤون المالية و النشاط الاقتصادي

تتكون هذه المصلحة من مكاتبين هما:

مكتب النشاط الاقتصادي: يتكفل بمجال الاستثمار في المجال الفلاحي و الصناعي والحرفي

مكتب الشؤون المالية :و يتكون من الفروع التالية :

☑ فرع تسيير المستخدمين : التكفل بمتابعة مستخدمي البلدية دائمين منهم و المؤقتين

ومتابعة ملفاتهم فيما يتعلق بالتعيين و الترقية والتأديب والأجور و تنظيم مسابقات

التوظيف وفقا للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

☑ فرع المالية و المحاسبة: اعداد الميزانية و متابعة تحصيل الإيرادات و تسديد

النفقات في اطار :

- قسم التسيير و قسم التجهيز و الاستثمار

- فرع تسيير أملاك البلدية: متابعة سجل مكونات ممتلكات البلدية المنتجة وغير

المنتجة للمداخل

3. المصالح التقنية

أ. مصلحة التعمير و الطرق و الشبكات و تسيير العتاد : تتكون من 3 مكاتب هي :

☑ مكتب الطرق و الشبكات : يقوم بالأشغال العمومية وصيانة الطرق و الشبكات على

مستوى تراب البلدية وتولي صيانة الأملاك العقارية التابعة للبلدية.

☑ مكتب التعمير: يقوم باعداد رخص البناء و الهدم و التجزئة وشهادة المطابقة .

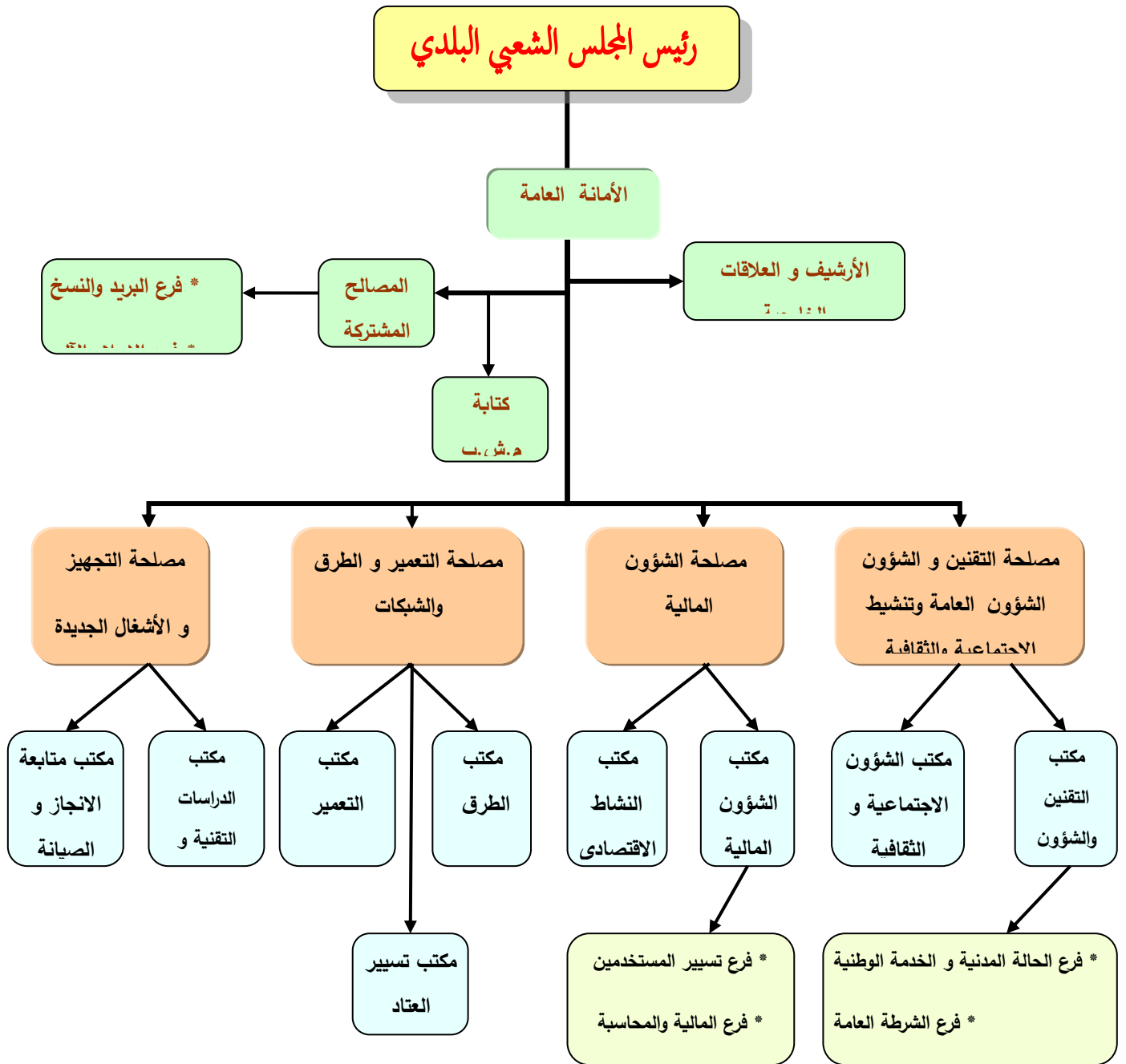
☑ مكتب تسيير العتاد: يقوم بجرد المنقولات و تسيير مخازن البلدية و حظيرة العتاد

المتنقل.

ب. مصلحة التجهيز و الأشغال الجديدة: تتكون من مكاتبين هما:

- ☑ مكتب الدراسات التقنية و البرمجة : يتولى اعداد البطاقات التقنية للمشاريع المقترحة للمستقبل ، و يقوم بإنجاز كل الدراسات المتعلقة بها.
- ☑ مكتب متابعة الانجاز و الصيانة: يقوم بإعداد الصفقات المتعلقة بالمشاريع ومراقبة انجازها و متابعة الصيانة في المؤسسات التابعة للبلدية و المؤسسات التربوية.

الشكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي لمصالح بلدية ضاية بن ضحوة (البلديات أقل من 20000)



المصدر : فرع تسيير المستخدمين - مصحة الشؤون المالية و النشاط الاقتصادي لبلدية ضاية بن ضحوة

المبحث الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

المطلب الأول: منهج الدراسة

تعددت المناهج العلمية تبعا لتنوع مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك لأجل الوصول للحقائق بطريقة دقيقة، فمنهج البحث هو الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة الظاهرة، ونظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على دور التكوين المستمر في تحسين أداء الموظفين بمؤسسة إدارية خدمتية وذلك بمعرفة آراء وردود أفعال المستفيدين من العملية التكوينية التي تم تنظيمها خارج المؤسسة ومحاولة تقدير مدى إستفادة هؤلاء الموظفين منها وعلى هذا الأساس فقد تم إستخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على كشف الظاهرة وتحليل نتائجها وتفسيرها لإستخلاص دلالاتها للتعرف على جوهر موضوعها للوصول إلى نتيجة واضحة¹، ويهتم أيضا بوصفها وصفا دقيقا ورقميا من خلال الأرقام الموجودة في الجداول لتوضيح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ويقوم المنهج الوصفي على الأسس التالية :

- ☑ تهدف البحوث الوصفية إلى وصف الظواهر أو الاحداث وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها و الظروف الخاصة بها ووصف حالتها كما وجدت في أرض الواقع.
- ☑ تهتم البحوث الوصفية بتقرير ماينبغي أن تكون عليه الأشياء والظواهر التي يتناولها البحث وذلك في ضوء قيم أو معايير معينة
- ☑ يقوم المنهج الوصفي بالبحث عن أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها عن طريق مجموعة من الأسئلة هي :

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد ،كلية التجارة، جامعة الإسكندرية الطبعة الأولى ،2001ص 16

ما الوضع الحالي لهذه الظاهرة؟ ، من أين نبدأ الدراسة؟ ، ما العلاقة بين الظاهرة المحددة والظواهر الأخرى؟ والاجابة عن هذه الأسئلة تتم من خلال جمع الحقائق والبيانات الكمية أو الكيفية عن الظاهرة المحددة مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً¹.

المطلب الثاني :

أدوات جمع البيانات: يستخدم العلماء والباحثون مجموعة من التقنيات والأساليب لإكتشاف وفهم الدوافع والوقائع والنتائج إلا أن طبيعة الموضوع وخصوصيته تفرض على الباحث جمع البيانات بالأداة المناسبة للدراسة².

1. الملاحظة: " إذ تسمح بالحصول على الكثير من البيانات وهي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك أوظاهرة ما وتسجيل خصائص ذلك السلوك وخصائصه ،وتعرف أيضاً بأنها طريقة مهمة من طرق تجميع البيانات يستخدمها الباحث للوصول إلى المعلومات المطلوبة والمتعلقة بموضوع الدراسة³، لقد تم إعتقاد على الملاحظة الخاصة بالمشاركة كأداة لجمع البيانات وذلك من خلال التواجد داخل مصالح البلدية وهذا بحكم أني أحد الموظفين فيها وإستفدت أيضاً من التكوين وقد تم التركيز على فئة الموظفين الذين إستفادوا من التكوين ما ساعد في الحصول على مجموعة من الملاحظات والإستنتاجات حول الموضوع .

2. المقابلة: "محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة ،وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة من خلال التعريف يتضح أن :

¹ سرحان علي المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، مكتبة الوسطية للنشر والتوزيع ط 2019، 3 ص 47

² ربح مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، **مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن 2000 ص 81

³ محمد عبد السلام، **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، مكتبة النور 2020 ص 33

- ☑ المقابلة هي معلومات شفوية يقدمها المبحوث من خلال لقاء يتم بينه وبين الباحث
- ☑ يقوم الباحث بطرح أسئلة على المبحوثين وتسجيل الإجابات على الاستمارات المخصصة لذلك¹
- ☑ الإعتماد على الحوار الشفهي مع بعض الموظفين حول الموضوع من أجل معرفة ردود أفعالهم وسلوكهم وكيفية أداء مهامهم بعد عملية التكوين .

3. **الإستبيان:** مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض الاخر بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث ،وهناك ثلاثة أنواع من الاستبيانات بضوء طبع الأسئلة وهي: الاستبيان المغلق، الاستبيان المفتوح، والاستبيان المغلق والمفتوح² وبناءا على ذلك تم بناء إستمارة البحث ووجهة لعينة من الموظفين من بلدية ضاية بن ضحوة ،وقد تم تقسيم الإستبيان إلى الأجزاء التالية:

المحور الأول: حول البيانات الشخصية (كالجنس، السن، سنوات الاقدمية، المستوى التعليمي.)

المحور الثاني: حول عملية التكوين

المحور الثالث: حول مساهمة البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين

المطلب الثالث: مجالات الدراسة: يتفق العديد من الباحثين في الدراسات الاجتماعية على أن هناك ثلاث مجالات رئيسة للدراسات الاجتماعية وهي: المجال المكاني،المجال البشري والمجال الزمني ،فالمجال الجغرافي فهو تحديد البيئة التي تجري فيها الدراسة ،أما المجال

¹¹ سرحان علي المحمودي، مرجع سابق ص 141

² سرحان علي المحمودي، نفس المرجع ص 126

البشري فيعني جملة الأفراد المكونة لمجتمع البحث ،في حين يشير المجال الزمني إلى الوقت الذي تم خلاله إجراء الدراسة والفترة الزمنية التي إستغرقها البحث¹.

1.المجال المكاني :

”حددت هذه الدراسة بمقر بلدية ضاية بن ضحوة بالضبط في مصلحة تسيير الموارد البشرية ، فالسير الحسن لمصالح البلدية يتطلب موارد بشرية كافية تتمتع بالكفاءة و الفعالية ، حيث يخضع مستخدمي و عمال بلدية ضاية بن ضحوة إلى أحكام الأمر رقم 03-06 المتضمن القانوني الأساسي العام للوظيفة العمومية ، بالاضافة إلى بعض النصوص التنظيمية التي نص عليها التشريع ، وهذا يقودنا للتعرف على الموارد البشرية المتاحة لخدمة مصالح لبلدية ضاية بن ضحوة و ذلك وفقا للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية المتكون مما يلي:

89 مستخدم دائم منهم شاغلي المناصب العليا التالية:

☑ أمين عام 01

☑ رؤساء مصالح 04

☑ رؤساء المكاتب 09

☑ رؤساء الفروع: 08

إضافة إلى ذلك يتم تشغيل 75 عامل متعاقد موزعين عبر المصالح الادارية و التقنية للبلدية فمن أهم الوظائف التي المسؤول عنها مكتب تسيير الموارد البشرية نجد:

تخطيط الموارد البشرية : تحديد الوظائف والأهداف ثم تحديد إحتياجات البلدية من الكوادر البشرية المختلفة وذلك من اجل الأهداف التي تم تحديدها سابقا والعمل للوصول إليها ،وعليه

¹ محمد شفيق البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية ،المكتب الجامعي

الحديث ،مصر 2001 ص 211 .

يجب أن يكون تخطيط الموارد البشرية يركز لأسس علمية قائمة على دراسة مفصلة لحالة المؤسسة ومتطلباتها بالإعتماد على أهم العناصر التالية¹:

☑ تحليل مخزون القوى العاملة

☑ عمل توقعات القوى العاملة المستقبلية

☑ تطوير برامج التشغيل

☑ تصميم البرامج التدريبية

☑ تخطيط القوى العاملة "

إستقطاب الموارد البشرية : تعني إستقطاب المؤهلين ذوي الكفاءة من خلال تحديد الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة من خلال توفير أساس عملي لإختيار وتعيين وذلك بإتباع مراحل التوظيف

أ. توظيف الموارد البشرية: من خلال توظيف الأشخاص المناسبين لشغل المناصب بعد القيام بعدة إجراءات ودراسة الوظائف من جميع جوانبها المكونة حتى نتمكن من التعرف على المهام المرتبطة بها .

ب. تحليل وتوصيف الوظائف: تحليل وتوصيف الوظيفة تحدد المسؤوليات التي تقع على عاتق من يقوم بمزاولة وشغل المنصب أو الوظائف بالإضافة إلى إعطاء تصميم للوظيفة بالشكل المناسب وتحديد مواصفات من يشملها وذلك يتطلب جمع المعلومات المتعلقة بجوانب الوظيفة المختلفة ثم تحليلها ثم إعداد توصيف الوظائف

ج. التدريب : من خلال تنمية المهارات الفنية وقدرات الموظف من الأمور المهمة التي من شأنها تذليل الصعاب التي تواجه الموظف في وظيفته¹

¹مكتب تسيير الموارد البشرية لبلدية ضاية بن ضحوة

2.المجال البشري: وهو أفراد المجتمع المدروس وحسب طبيعة الموضوع فقد إشتهل المجال البشري لهذه الدراسة على العاملين في مجال الإدارة الذين إستفادوا من العملية التكوينية ببلدية ضاية بن ضحوة ،والمقدر عددهم ب 67 موظفا وهم المعنيون بالدراسة

3.المجال الزمني: بدأت الدراسة الإستطلاعية في شهر ماي ،فتم جمع المعلومات حول عدد العمال ومؤهلاتهم وكل مايلزم من معلومات حول الدراسة موضوع البحث من خلال الاتصال بمكتب المستخدمين والأمانة العامة ،وتم توزيع الاستمارات في 7 و8 من شهر ماي وإعادة جمعها لتنتهي الدراسة الميدانية يوم 11 ماي 2023

المطلب الرابع: العينة وطريقة السحب

ينبغي على الباحث تحديد مجتمع الحث الذي تجرى عليه الدراسة ،وبعد تحديده يتعن على الباحث تحديد العينة التي يبني عليها الباحث دراسته ،ويجب أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة حتى يتمكن الباحث من تعميم النتائج.

فقد تناولت هذه الدراسة التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين بمؤسسة تحمل طابع خدماتي وثم الأخذ ببلدية ضاية بن ضحوة كنموذج ،حيث تم الاتصال برئيس مكتب المستخدمين أين تم عرض موضوع الدراسة عليهم وشرح الهدف منها وثم تزويدنا بالإحصائيات اللازمة التي سوف نعتمد عليها في الجانب الميداني من هذه الدراسة ،كما أننا إعتدنا على المسح الشامل بالعينة وقد بلغ عدد الموظفين الذين شملتهم الدراسة 67 موظف الذين تلقو دورات تكوينية وقد تم إسترجاع 63 إستمارة من أصل 67 .

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التعريف بالمؤسسة موضوع الدراسة وهيكلها التنظيمي بالإضافة لتوضيح أهم الخطوات المنهجية والأدوات التي إستخدمت لجمع البيانات ، كما

¹سرحان علي المحمودي، مرجع سابق ص 105

تطرقنا لمجال الدراسة الميدانية والمنهج المعتمد والعينة التي تم إعتماها للبحث ومدى ملائمة المنهج المتبع ،وكيفية إختيار عينة البحث وأخيرا جمع البيانات الكمية وترجمتها إلى تحليلات للوصول للنتائج .

الفصل الخامس

عرض وتحليل بيانات فرضيات الدراسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات فرضيات الدراسة

تمهيد

خلاصة الفصل

تمهيد:

نسعى من خلال هذا الفصل لعرض ومناقشة البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة معتمدين في ذلك على عرض الجداول البسيطة والمركبة وعرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها ومعرفة صدق فرضياتنا من عدمه، ومعرفة ما إذا كان للتكوين وللبرامج التكوينية دور في تحسين أداء العاملين .

جدول رقم 02: يوضح جنس المبحوثين

النسبة	التكرار	الجنس
42.9	27	ذكر
57.1	36	أنثى
100.0	63	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم(02) أن نسبة الإناث في المجتمع المدروس يمثلون مانسبته 57.1 % ، في حين تمثل فئة الذكور مانسبته % 42.9 .

يتضح لنا مما تقدم أن عدد إناث أفراد العينة هي أعلى من نسبة عدد ذكور أفراد العينة ويعود ذلك لمشاركة الإناث في مسابقات التوظيف أكثر من الذكور ،بالإضافة لسياسة إدماج أصحاب عقود الادماج المهني وأغلبهم من فئة الاناث، كما أن الذكور يفضلون العمل في المؤسسات الاقتصادية المنتجة أكثر من المؤسسات ذات الطابع الخدماتي وذلك يرجع للفارق الكبير في الأجر ونظام الحوافز .

جدول رقم 03: يوضح معدلات سن المبحوثين

النسبة	التكرار	السن
28.6	18	من 20 - 29 سنة
39.7	25	من 30 - 39 سنة
23.8	15	من 40 - 49 سنة
7.9	5	من 50 سنة فما أكثر
100.0	63	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (03) رقم أن الإتجاه السائد حول معدلات سن المبحوثين يتمثل في الفئة ما بين من 30- 39 سنة والمقدرة بنسبة 39.7 % ثم تليها الفئة ما بين من 20- 29 سنة والمقدرة بنسبة 28.6 % بعد ذلك تأتي الفئة ما بين من 40 - 49 سنة والمقدرة بنسبة 23.8 % أما الفئة الأقل نسبة فتتمثل في فئة من 50 سنة فما أكثر فنقدر بنسبة 7.9 %

يدل هذا على أن فئة المبحوثين هم من فئة الشباب وأن المؤسسة تستقطب هذه الفئة لتعويض النقص من الموظفين المحالين على التقاعد كما أن هذه الفئة من الموظفين عندهم طموح في الترقية وتقلد مناصب أعلى لذلك تميل إلى تحسين معارفها ومهارتها عن طريق التكوين بالإضافة لخروج العديد من الموظفين للتقاعد النسبي .

جدول رقم 04: يوضح المستوى الدراسي للمبحوثين

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
27.0	17	متوسط
50.8	32	ثانوي
22.2	14	جامعي
100.0	63	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن الإتجاه السائد حول المستوى الدراسي للمبحوثين يتمثل في أعلى نسبة والمقدرة بنسبة 50.8 % الذين تمثلون المستوى النهائي من التعليم الثانوي أما الذين لديهم المستوى المتوسط فيمثلون مانسبته 27.0 % تليه فئة الجامعيين الذين يمثلون مانسبته 22.2 %

ويرجع ذلك إلى أن مصالح الموارد البشرية كثيرا ما تستقطب الذين لديهم المستوى الثانوي لشغل مناصب لاتحتاج لمستوى دراسي عال كموظفي عون حفظ البيانات ،والأرشيف،أعوان الإدارة ،وملحقي الادارة ثم تقوم بتكوين هذه الفئة حسب ما يتطلبه المنصب، أما الذين لديهم المستوى المتوسط فقد وظفوا منذ زمن حين كان سوق العمل بحاجة إلى يد عاملة لشغل الوظائف الشاغرة ،أما بالنسبة لفئة الجامعيين فقد تم تكوين فئة قليلة منهم وذلك حسب متطلبات المنصب المشغول .

جدول رقم 05: يوضح نوع الوظيفة للمبحوثين

النسبة	التكرار	نوع الوظيفة
4.8	3	إطار
7.9	5	مسير
87.3	55	موظف عادي
100.0	63	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن الإتجاه السائد حول نوع الوظيفة للمبحوثين يتمثل في أعلى نسبة والمقدرة بنسبة 87.3% الذين تمثلون الموظفين العاديين أما المسيرين فيمثلون مانسبته 7.9% تليه الإطارات الذين يمثلون مانسبته 22.2%

نجد أن أغلبية المبحوثين هم من فئة الموظفين العاديين الذين يمثلون الإتجاه السائد والذين هم في حاجة للتكوين القاعدي حسب المنصب تليها فئة المسيرين، ثم فئة الإطارات، وكما أشرنا سابقا ففئة الإطارات ثم تكوين فئة قليلة منهم حسب متطلبات المنصب المشغول، بالإضافة إلى أن الإطار يكون في معظم الأحوال رئيسا لعدد من العمال والموظفين فيكون لهم بمثابة الأستاذ المكون من خلال تلقينهم لمجموعة من المهارات وطرق العمل، كما أن التسيير في المؤسسات ذات الطابع الخدماتي لا يتطلب مهارات وقدرات عالية كالتالي في المؤسسات الاقتصادية .

جدول رقم(06) يوضح سنوات الأقدمية في العمل

النسبة	التكرار	سنوات الأقدمية في العمل
25.4	16	أقل من 5 سنوات
36.5	23	من 6_ 10 سنوات
12.7	8	من 11_ 15 سنة
9.5	6	من 16-20
6.3	4	من 21 فما فوق
100.0	63	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(06) أن الإتجاه السائد حول سنوات الأقدمية في العمل للبحوثين يتمثل في أعلى نسبة والمقدرة بنسبة 36.5% للفئة ذات الأقدمية التي تتراوح من 6_ 10 سنوات ،تليها نسبة 25.4 % الممثلة للفئة ذات الأقدمية من 6_ 10 سنوات ثم نسبة 12.7% للفئة ذات الأقدمية من 11_ 15 سنة بعد ذلك مانسبة 12.7 للفئة ذات الأقدمية من 16-20 ،أخيرا نسبة 6.3 % للفئة ذات الأقدمية من 21 فما فوق .

وهذا يعني أن أغلب العمال تتوفر لديهم أقدمية تسمح لهم بمزاولة أعمالهم كما يساهم الموظفون ذو الأقدمية بنقل خبراتهم للموظفين الجدد من خلال سياسة دمج الموظفين الجدد مع الموظفين ذوي الأقدمية في العمل وذلك لنقل الخبرة ومهارات العمل، بالإضافة لإعتماد المؤسسة على دوران العمل بحيث تسعى المؤسسة لتعريف الموظف بمختلف مصالح البلدية من خلال العمل في كل مصلحة لفترة من الزمن .

المبحث الثاني : مناقشة وتحليل بيانات الفرضية الأولى .

المطلب الأول: تحليل البيانات .

جدول رقم 07 نوع الوظيفة وعلاقتها بمدى جعل الخضوع للتكوين قادرا على أداء العمل بدقة و إتقان

نوع الوظيفة	مدى جعل الخضوع للتكوين قادرا على أداء العمل بدقة و إتقان					
	المجموع		لا		نعم	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
إطار	100%	3	%0	0	%100	3
مسير	100%	5	%20,0	1	%80	4
موظف عادي	100%	55	%23,6	13	%76	42
المجموع	100%	63	%22,2	14	%78,8	49

من خلال الجدول رقم 07: الموضح لنوع الوظيفة و جعل العملية التكوينية الموظف قادرا على أداء عمله بدقة و إتقان ،نلاحظ أن الإتجاه السائد يمثل أفراد العينة من مختلف الوظائف الذين أقررو بأن العملية التكوينية تجعل الموظف قادرا على أداء عمله بدقة وإتقان بنسبة %78,8 ويدعمهم في ذلك فئة الإطارات بنسبة %100 أما الاتجاه المخالف فيتمثل في المبحوثين الذين يتقلدون مناصب مسيرين وموظفين عاديين الذين قالوا بأن العملية التكوينية لا تجعل الموظف قادرا على أداء عمله بدقة وإتقان بنسبة %22,2 ويدعمهم في ذلك الموظفين العاديين بنسبة %23,6.

مما سبق يتضح بأن أغلبية الموظفين يقرون بأن العملية التكوينية تجعلهم قادرين على أداء أعمالهم بدقة وإتقان وذلك بمختلف وظائفهم ذلك أن التكوين هو عملية موجهة لكل

موظفي المؤسسة بإختلاف رتبهم ووظائفهم، إذ أن الموظفين المعينين حديثا والذين أداء منخفض ويعانون من الإغتراب نتيجة التغيرات المستمرة أو التغيرات التكنولوجية، كثيرا ما يعانون من الارتباك والخوف من الفشل في مهامهم وهذا ما ينعكس سلبا على أدائهم من خلال كثرة الأخطاء وإستهلاك الوقت وحاجتهم طوال الوقت لأشخاص أو مشرفين لتوجيههم وتصحيح أخطائهم وتصويبها وهذا ما ينعكس سلبا على نوعية الخدمات المقدمة وعلى أداء المؤسسة ككل، في حين أن العملية التكوينية تؤدي إلى حل مشاكل الأداء الوظيفي لديهم من خلال تزويدهم ببعض المهارات الوظيفية وطرق التنظيم وتبسيط العمل وتقليل من نسبة الأخطاء وتعمل على تحسين نوعية الخدمات المقدمة وتقليل الحاجة إلى مشرفين ودوران العمل كما يعمل التكوين على تطوير مهارات الموظفين ويجعلهم قادرين على أداء العمل بكل دقة وبالتالي تقليل التكاليف عموما فعدم نجاح الموظف يعني إستخلافه بموظف آخر يتم اختياره وإعادة تكوينه من جديد ليلائم الوظيفة الجديدة هذا ما يؤدي لضياع الوقت، إذن فهذا يدل على أن التكوين مهم لجميع فئات الموظفين برتبهم ومناصبهم بالإضافة لوعي الموظف بأهمية العملية التكوينية وإنعكاسها على أدائه أعماله بأكثر دقة و إتقان وهذا ما نلاحظه في فئة الإطارات فعلى الرغم من تكوينهم العالي ومناصبهم إلا أنهم يقرون بضرورة العملية التكوينية وذلك لرغبتهم في إكتساب المزيد من المعلومات والمهارات وبذلك فإنه كلما كان الوعي بأهمية التكوين أثر ذلك على أداء الموظف، وهذا ما ذهب إليه بارسونز في النظرية البنائية الوظيفية بقوله أن التكوين عنصر بنائي في التنظيم يحقق الإنسجام ويساعد على تحسين وضع الموظف داخل المؤسسة بإعتبار التكوين هو نسق يرتبط بباقي الأنساق الأخرى هذه النتيجة تتطابق مع الدراسة السابقة لبن عمر جبارية بعنوان دور التكوين في تحقيق فاعلية الأداء لدى العاملين.

جدول رقم 08 مدى الحاجة للتكوين بصفة مستمرة لأجل القيام بالمهام بشكل أفضل وعلاقتها بمساهمة التكوين لتجديد وتحسين المستوى في تحسين الأداء

مدى مساهمة التكوين لتجديد وتحسين المستوى في تحسين الأداء						مدى الحاجة للتكوين بصفة مستمرة لأجل القيام بالمهام بشكل أفضل
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	50	%2,0	1	%98,0	49	
%100	13	%0,0	0	%100	13	لا
%100	63	%1,6	1	%98,4	62	المجموع

من خلال الجدول رقم 08: مساهمة التكوين لتجديد وتحسين المستوى في تحسين الأداء وعلاقته بالحاجة للتكوين الدائم لأجل القيام بالمهام بشكل أفضل، نلاحظ أن الإتجاه السائد يمثل أفراد العينة الذين أقرو بمساهمة التكوين لتجديد وتحسين المستوى في تحسين الأداء بنسبة %98,4 ويدعمهم في ذلك الموظفين الذين أقرو بأنهم بحاجة للتكوين الدائم لأجل قيامهم بمهامهم بشكل أفضل بنسبة %98,0 أما الاتجاه المخالف فيتمثل في المبحوثين الذين أقرو بعدم مساهمة التكوين لتجديد وتحسين المستوى في تحسين الأداء بنسبة %1,6 ويدعمهم في ذلك فئة الموظفين الذين أقرو بأنهم ليسوا بحاجة للتكوين الدائم لأجل قيامهم بمهامهم بشكل أفضل بنسبة %2,0

مما سبق يتضح لنا بأن أغلبية الموظفين يروا بأنهم بحاجة للتكوين من أجل تجديد وتحسين مستواهم، فقد صرحت فئة المبحوثين بأنهم بحاجة للتكوين بصفة دورية ومستمرة من أجل تجديد

نشاطهم وحيويتهم ومعارفهم ومحاولة تحسين أدائهم وإثراء رصيدهم المعرفي وإكتسابهم لمهارات وخبرات جديدة في مجال عملهم بالإضافة لمواكبتهم التطورات التكنولوجية على مستوى الإدارة وإستعمال أحدث التقنيات في مجال العمل وإكسابهم المزيد من المعلومات والمهارات اللازمة بكيفية أداء العمل بالطرق الصحيحة فكلما قام الموظف بتجديد معلوماته والتحسين من مستواه إنعكس ذلك بشكل إيجابي على أدائه داخل التنظيم ذلك أن المشاركة في الدورات التكوينية أعطت فرصة إضافية لإكسابهم المزيد من المعلومات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بالطرق الصحيحة، فالموظف أثناء مساره المهني ينتقل بين عدة وظائف ومسؤوليات وواجبات مما يتطلب مستوى أعلى من الكفاءة والمهارة والتكيف مع مختلف المهام وهذا لا يكون إلا بالتكوين الدائم وفقا لمتطلبات المنصب المشغول وبالتالي يصبح الموظف أكثر تحكماً في المنصب مما يؤدي لإرتفاع معنوياته ويولد لديه راحة نفسية مما ينعكس على أدائه ويحقق له الرضا الوظيفي كما يسهم في تحسين علاقاته مع زملائه ومرؤوسيه ورفع الروح المعنوية وبالتالي تقل الصراعات داخل التنظيم ويوجه التركيز والطاقات للعمل، فالموظف الناجح هو الذي يسعى لتجديد معلوماته بشكل دوري حسب تصريح المبحوثين، كما أن إحتكاك الموظفين ببعضهم البعض أثناء فترة التكوين أدى إلى تبادل الآراء و الأفكار والخبرات فيما بينهم، بالإضافة لوعي الموظفين بضرورة العملية التكوينية جعلهم يبذلون كل جهودهم في محاولة فهم كل مواد التكوين و القضاء على مواطن الضعف والقصور التي يعانون منها خلال أداء مهامهم، مما يحقق لهم إمكانية النمو الشخصي وتحقيق فرص أكبر للترقية وتحقيق الأهداف، وهذا ماذهب إليه فريدريك هيرزبرخ في نظرية العاملين في العوامل المسببة للشعور بالرضا الكلي.

جدول رقم 09 نوع التكوين الذي تم تلقيه وعلاقته بالفعالية الدورات التكوينية

مدى فعالية الدورات التكوينية								نوعية التكوين الذي تم تلقيه
المجموع		نوعا ما		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	16	%18,8	3	%18	3	%62,5	10	تكوين قبل الترقية
%100	29	%34,5	10	%10,3	3	%55,2	16	تكوين تحضيري
%100	18	%33,3	6	%16,7	3	%50,0	9	تحسين المستوى وزيادة المعارف
%100	63	%30,2	19	%14,3	9	%55,6	35	المجموع

من خلال الجدول رقم 09: المتعلق بفعالية الدورات التكوينية وعلاقتها بنوع التكوين، نلاحظ أن الإتجاه السائد يمثل أفراد العينة الذين أقروا بفعالية الدورات التكوينية بنسبة 55,6% ويدعمهم في ذلك الموظفين الذين تلقوا تكوينا قبل الترقية بنسبة تقدر بـ: 62,5%، أما الاتجاه المخالف فيتمثل في المبحوثين الذين يقرون نوعا ما بفعالية الدورات التكوينية بنسبة 30,2% ويدعمهم في ذلك الموظفين الذين تلقوا تكوينا تحضيري ما نسبته 34,5%

مما سبق يتضح لنا بأن أغلبية الموظفين المشاركين يقرون بفعالية الدورات التكوينية لما تقدمه أنواع التكوين المتاحة بالمؤسسة من معلومات ومعارف تساعدهم على تأديته مهامهم بفعالية أكبر والتحكم بشكل أحسن في مناصبهم وتغطية جوانب الضعف والقصور التي يعاني منها الموظف وخلق الدافعية للعمل ورفع ورح الانتماء والولاء للمؤسسة والمجموعة ورضا الموظف عن نفسه وعن عمله، فالموظف عند إلتحاقه بمنصب عمله لا بد له من التكوين القاعدي الذي يعتبر كأول تكوين بالنسبة للموظفين المعينين حديثا فهذا النوع من التكوين يوفر له قدر كبير من المعلومات حول المنصب المشغول من المهام والواجبات وقوانين العمل والأنظمة الداخلية للمؤسسة واللوائح والقوانين وغيرها كما يساعدهم على الاندماج في جو العمل والتفاعل مع باقي الموظفين، كما أن نوع التكوين يكون مناسباً ومتجانساً بحسب حاجة الموظف له ويهدف لمساعدته على التأقلم مع مختلف المهام والتكيف مع مختلف الوظائف وظروف العمل التي تشهد تطورات وتغيرات عديدة بسبب التطورات التكنولوجية المتسارعة، وعليه فكلما حقق التكوين الحاجة منه وحقق أكبر قدر من الأهداف كلما كان التكوين فعالاً فالبرنامج التكويني يصمم بحسب ما يحتاجه الموظف لتأديته مهامه بكل كفاءة.

وكما أشار الباحث السيد الحسني: بأن التكوين أصبح كأحد متطلبات الوظيفة المصاحبة لتحقيق أهداف التكامل، كما أن هذه النتيجة تتطابق مع الدراسة السابقة بن عمر جبارية بعنوان دور التكوين في تحقيق فاعلية الأداء لدى العاملين.

جدول رقم 10 فعالية الأداء وعلاقته بتلقي التكوين من عدمه

مدى زيادة فعالية الأداء بعد التكوين						تلقي التكوين من عدمه
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	59	%23,7	14	%76,3	45	نعم
%100	4	%25	1	%75	3	لا
%100	63	%23,8	15	%76,2	48	المجموع

من خلال الجدول رقم: 10 المتعلق بمدى تلقي الموظفين للتكوين أثناء مسارهم المهني من عدمه وعلاقته بمساهمة زيادة فعالية الأداء بعد التكوين ، نلاحظ أن الإتجاه السائد يمثل أفراد العينة الذين أقرو بمساهمة زيادة فعالية الأداء بعد التكوين يمثل ما نسبته %76,2 ويدعمهم في ذلك الموظفين الذين تلقوا تكوينا أثناء المسار المهني بنسبة تقدر بـ %76,3 أما الاتجاه المخالف فيتمثل في المبحوثين الذين أقرو بعدم مساهمة زيادة فعالية الأداء بعد التكوين بنسبة تقدر ب: %23,8 ويدعمهم في ذلك الموظفين الذين لم يتلقوا تكوينا أثناء مسارهم المهني بنسبة تقدر ب: %25

يتضح لنا مما سبق بأن الموظفين يرون أن للتكوين دورا فعلا إذ يساهم في زيادة فعالية الأداء بعد التكوين والذي يعتبر كأحد أهم الدوافع للشعور بالرضا وإهتمام المؤسسة بالموظف مما يولد لديه الثقة في المؤسسة ويزيد من ولائه لها، كما يهدف لإكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه وعلى مساعدته على الإندماج و الاستقرار النفسي والإجتماعي في بيئة عمله ويعمل على تنمية مهاراته الوظيفية وتزويده بمختلف أساليب

العمل لتتحكم أفضل في الوظيفة مما يولد لديه الرضا عن العمل الذي يقوم به بالإضافة لتعزيز قنوات الاتصال لديه بين زملائه ومرؤوسيه ورفع الروح المعنوية بالإضافة لخلق جو ملائم يسوده الثقة والإحترام والتعاون بين الموظفين والمسؤولين وتخفيف حالات النزاع والتوتر، كما أن أداء الموظف الفعال يسمح له بتقلد مناصب أكبر ومهام أصعب وبالتالي يصبح كمرجع للإستشارة في مجال تخصصه الوظيفي من قبل الإدارة وزملائه في العمل ، مما يدل أن المؤسسة تثق في قدراته هذا ما يولد لديه الثقة في نفسه وقدراته و يعزز إنتمائه للمؤسسة التي يعمل من خلال شعوره بأنه عنصر فعال لا يمكن الاستغناء عنه أو تعويضه هذا ما يخلق جوًا من التفاهم والتعاون، فالمناخ المناسب و الملائم للعمل يسهم في الاستقرار الوظيفي للموظف.

كما أن الأداء الفعال يؤدي إلى الترقية في المنصب والزيادة في الأجر مما يساهم في تحقيق أهداف الموظف وطموحاته التي يسعى لها فإن تحققت تولد لديه دافع قوي لبذل جهود كبيرة للتطوير نفسه وتحقيق أكبر قدر ممكن من الغايات والميل للعمل بجد كبير لتحقيق القدر الأكبر من الأهداف التي يصبوا إليها الموظف خلال مشواره المهني، وهذا ما ذهب إليه إلتون مايو بأن العامل النفسي الاجتماعي أساسي في ميدان العمل ومنه فكلما زاد الاستقرار وتحقق الأهداف ساهم ذلك في رفع روح الانتماء للمؤسسة. كما أن هذه النتيجة تتطابق مع الدراسة السابقة بن عمر جبارية بعنوان دور التكوين في تحقيق فاعلية الأداء لدى العاملين

جدول رقم 11: تخفيض دوران العمل وصعوباته وعلاقته بالرغبة في الاستقرار بالمؤسسة

وجود الرغبة للإستقرار في المؤسسة						مدى مساهمة التكوين في تخفيض دوران العمل وصعوباته
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	51	%31,4	10	%68,6	35	نعم
%100	12	%16,7	2	%83,3	10	لا
%100	63	%28,6	18	%71,4	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه السائد يمثل أفراد العينة الذين يرون أن لديهم الرغبة للإستقرار في المؤسسة بنسبة: 71,4% ويدعمهم في ذلك الموظفين الذين يرون بأن التكوين يساعد على تخفيض دوران العمل وصعوباته بنسبة تقدر 68,6%، أما الاتجاه المخالف فيتمثل في المبحوثين الذين يرون أنه ليست لديهم الرغبة للإستقرار في المؤسسة بنسبة قدرها بنسبة: 28,6% ويدعمهم في ذلك الموظفين الذين يرون بأن التكوين لا يساعد على تخفيض دوران العمل وصعوباته تقدر ب: 31,4%

مما تقدم يتضح أن للمتكوينين الرغبة للإستقرار في المؤسسة ذلك بسبب أن التكوين يساعد على تخفيض دوران العمل وصعوباته ،فالبرامج فالتكوينية متعددة الأوجه والأبعاد تعمل على ترقية أداء الموظف ورفع مهاراته وتسهيل ظروف العمل لديه بالإضافة للتقليل من ضغوطات العمل من خلال تبسيط وتقسيم العمل وإكساب معلومات ومهارات عديدة والتقليل من الضغوط المهنية وتكيفه مع مختلف ظروف العمل بالإضافة لتحسين سلوكه ورفع معنوياته وتعزيز قدراته في التحكم بشكل أحسن وبأقل جهد وفي حسن استغلاله للوقت والجهد معا بما يخدمه و المؤسسة، فكلما زادت مهارة الموظف أدى ذلك لزيادة ثقته في نفسه وشعوره بأنه عنصر فعال داخل التنظيم لا يمكن الإستغناء عنه مما يولد لديه راحة نفسية و يزيد ذلك من ولائه للمؤسسة والجماعة والوظيفة فيولد ذلك لديه رغبة قوية للإستقرار في المؤسسة، فالموظف الناجح هو الذي يمتلك أكبر قدر من التحكم في منصب عمله بالإضافة لفهم دوره داخل المؤسسة وتحسين طرق العمل وحل المشاكل كل ذلك يعمل على زيادة ثقة الموظف في قدراته ويقلل من نسبة الأخطاء المهنية ما يخلق له راحة نفسية يجعله يمارس مهامه بأريحية اكبر ما يعكس تحسن مستوى الخدمة ورفع الكفاءة للموظف ويسهم في زيادة فرصة لتقلد مناصب أعلى وأكثر مسؤولية تقابلها زيادة في الأجر والمكانة الإجتماعية والطموح الوظيفي مما يسهم في تخفيض دوران العمل فالموظف يسعى دائما لتحقيق حاجات الأساسية فكلما إستطاع تحقيق أهدافه وإشباع معظم حاجياته أدى ذلك لتحقيق الراحة النفسية ولإستقراره في عمله ،وهذا ما ذهب إليه هورزبورغ في عوامل الرضا المتمثلة في إمكانية النمو الشخصي ،الاعتراف بالانجاز من قبل الزملاء والإدارة زيادة المسؤولية فرص الترقية في العمل.

جدول رقم 12: مكان تلقي عملية التكوين وعلاقته التكوين بطبيعة العمل

مدى تماشى التكوين مع طبيعة العمل						مكان تلقي عملية التكوين
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	5	%20,0	1	%80,0	4	داخل المؤسسة
%100	57	%12,3	7	%87,7	50	خارج المؤسسة
%100	1	%0,0	0	%100	1	خارج الوطن
%100	63	%28,6	8	%71,4	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه السائد يمثل أفراد العينة الذين يرون أن التكوين يتماشى مع طبيعة عملهم بنسبة تقدر بـ 71,4% ويدعمهم في ذلك فئة الموظفين الذين تلقوا تكويناً في الخارج بنسبة قدرها 100%، أما الاتجاه المخالف فيتمثل في المبحوثين الذين يرون أن التكوين لا يتماشى مع طبيعة عملهم بنسبة تقدر بـ 28,6% ويدعمهم في ذلك فئة الموظفين الذين تلقوا تكويناً داخل المؤسسة بنسبة 12,3%.

مما سبق نجد أن فئة المبحوثين صرحوا أن التكوين يتم حسب طبيعة العمل وأنه يتناسب مع منصبهم الحالي في العمل، من خلال فهم المتكويين لمحاور التكوين وتطبيقها في مجال عملهم، فالمؤسسة تعتمد على التكوين التخصصي كل حسب إختصاصه في العمل، وهذا يعكس سياسة المؤسسة في تكوين موظفيها كما يدل أيضاً على أن هنالك تنوع في برامج التكوين المقدمة والتي تعد ملائمة جداً حسب تصريح المبحوثين فمنهم من تكون داخل المؤسسة ومنهم من تكون خارجها مما ساهم في احتكاكهم بموظفين من مؤسسات أخرى ويؤدي ذلك لإكساب الموظف مهارات ومعلومات وأساليب عمل التي تتناسب منصب عمله

كاستعمال بعض الأجهزة التكنولوجية أو فهم بعض القوانين واللوائح والتعليمات أو غيرها من المعلومات والقضاء على النقائص التي يعاني منها الموظفين في مناصبهم حتى وإن ثم إحداث تغيير على مستوى المنصب من حيث المهام أو التجهيزات فإن هذا سيخضع الموظف لدورة تكوينية وهذا دليل على أن البرامج التكوينية معدة بما يوافق متطلبات المنصب وبما يواكب تطلعاتهم في تحسين مستواهم وترقيتهم في السلم الوظيفي فالتكوين يسمح أيضا بالتخصص أكثر في مجال عمله وهذا يعتبر دليل قاطع على أهمية التكوين سواء كان داخل أم خارج المؤسسة أو حتى خارج الوطن فالهدف منه يبقى واحد ألا وهو تحسين مستوى وأداء الموظف والقضاء على مواطن الضعف لديه ، فعند تكوين الموظف تستفيد المؤسسة من خدماته ومهاراته في مجال عمله في حين يستفيد الموظف من المؤسسة من خلال الإمتيازات المتحصل عليها جراء عملية التكوين وهذا يؤكد بأن المؤسسة تعمل بضرورة التوافق بين منصب العمل ونوع التكوين فقد أشار ماكس فيبر في أحد شروط تأسيس المؤسسة البيروقراطية بأنه يجب على كل عامل يؤدي عمله حسب مؤهلاته وكفاءته ولا يجوز تدخل عامل بواجبات عامل آخر إلا إن كان منبعثا من مهمة إشراف أو رقابة.

جدول رقم 13: العمل بما تم تعلمه خلال فترة التكوين وعلاقته بمدى إتسام الدورات التكوينية بالتنوع في موضوعاتها

مدى العمل بناء على ما تعلمه خلال فترة التكوين						مدى إتسام الدورات التكوينية بالتنوع في موضوعاتها
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	48	%27,1	13	%72,9	35	نعم
%100	15	%33,3	5	%66,7	10	لا
%100	63	%28,6	18	%71,4	45	المجموع

من الجدول نجد أن الإتجاه السائد يمثل أفراد العينة الذين يرون الدورات التكوينية تتسم بالتنوع في موضوعاتها بنسبة تقدر ب 71,4% ويدعمهم في ذلك فئة الموظفين الذين يرون يقومون بالعمل بناء على ما تعلموه خلال فترة التكوين يمثلون نسبة قدرها 72,9% ، أما الاتجاه المخالف فيتمثل في المبحوثين الذين يرون أنهم الدورات التكوينية لا تتسم بالتنوع في موضوعاتها بنسبة تقدر ب: 28,6% ويدعمهم في ذلك فئة الموظفين الذين يرون بأنهم لا يقومون بالعمل بناء على ما تعلموه خلال فترة التكوين يمثلون بنسبة 33,3% .

مما سبق نجد أن فئة المبحوثين صرحوا بأنهم يقومون بالعمل بناء على ما تعلموه خلال فترة التكوين ذلك أن الدورات التكوينية تتسم بالتنوع في موضوعاتها فهم يرون بأنهم بحاجة للتكوين بصفة دورية ومستمرة من أجل تجديد نشاطهم وحيويتهم ومعارفهم ولأجل للقيام بواجباتهم المهنية وللتحسين من أدائهم وإكتساب مهارات وخبرات جديدة في مجال عملهم ومواكبة التطور التكنولوجي وإستعمال التقنيات الحديثة لأداء أفضل كما يساعد على تنمية المهارات الفردية وتحصيل خبرات جديدة تساعد على التكيف مع مختلف المهام وانجازها بكفاءة أكبر ،فتؤكد فئة

المبحوثين أن الدورات التكوينية التي تمت المشاركة فيها أعطت فرصة إضافية لإكتسابهم المزيد من المعلومات والمعارف العلمية والمهارات اللازمة بكيفية أداء العمل بالطريقة الصحيحة بالإضافة لإحتكاك الموظفين مع موظفين آخرين من مؤسسات أخرى سمح لهم ذلك بتعلم بعض التقنيات والمعلومات ومعالجة بعض المشاكل التي تواجههم أثناء العمل ، كما أن الموظف خلال حياته المهنية يقوم بالتنقل بين عدة وظائف ومسؤوليات وواجبات مما يتطلب مستوى أعلى من الكفاءة والمهارة وذلك بشرح المهام والمسؤوليات المنوطة بها مما يرفع معنوياتهم و يولد راحة نفسية و يحقق لهم الرضا الوظيفي كما ساعدهم ذلك على تحسين علاقاتهم مع زملائهم ومسؤوليهم ورفع الروح المعنوية لهم، فالعملية التكوينية فتحت له المجال لتعلم ما هو جديد في مجال عمله من معلومات وتقنيات حديثة و القضاء على النقائص التي يعاني منها، وذلك من خلال تطبيق المتكون لما تعلمه خلال الدورات التكوينية وبذلك فإنه كلما كانت طرق التكوين بمختلف مراحلها ذات مستوى جيد أدى ذلك لرفع كفاءة الموظف وإستطاع بذلك نقل أثر ما تعلمه من خلال ممارسته لمهامه ، وهذا ما أبداه الموظفون بالمؤسسة من خلال رغبتهم في التكون نظرا لما تقدمه لهم الدورات التكوينية بكل ما هو جديد في مجال عملهم خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المستمرة وبما أن المؤسسة تعتمد عليها في تقديم بعض خدماتها فرض على الموظفين مواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين أدائهم لتحقيق فعالية أكبر ، هذا ما أشار إليه موسلو في نظريته سلم الحاجات بحاجة الفرد للضمان والاستقرار الوظيفي وعدم القلق .

المطلب الثاني: الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

من خلال تحليلنا للجداول المتعلقة بالفرضية الأولى والتي تتمثل في دور التكوين المستمر في تحسين أداء العاملين، قد توصلنا للنتائج التالية :

1. أن التكوين يعمل على مساعدة الموظف على أداء مهامه بدقة وإتقان وذلك يدل على أن التكوين عملية إيجابية تهدف لتطوير قدرات الفرد، فهو مصمم ومتخصص بما يخدم حاجة المتكون من خلال العمل على دمج الموظف في حياته العملية و تزويده بكافة المهارات والأساليب وعناصر العمل اللازمة التي تساعد على أداء مهامه بالإضافة لتجديد معلوماته ومهاراته والرفع من معنوياته ورفع مستوى الأداء لديه للمستوى المطلوب الذي يسمح له بممارسة مهامه بشكل أفضل .

2. أن الموظف يرى بأنه بحاجة للتكوين بصفة دورية ومستمرة وذلك لصقل مهاراته وتجديد معلوماته وتحسين مستواه، وكذا مواكبة كل ما هو جديد في مجال خاصة المجال التكنولوجي والرقمنة التي أصبحت المحور الأساسي الذي تعتمد عليه الإدارة الجزائرية الحديثة وهذا دليل على نمو الحس الوظيفي ووعي الموظف وحرصه على تطوير أنفسهم و تحقيق أقصى إستفادة من التكوين .

3. أن التكوين بأنواعه يعمل على زيادة كفاءة الموظف وعلى تعزيز قدراته ومعالجة النقائص التي يعاني منها الموظف بالإضافة لذلك يعمل التكوين لرفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية للعمل أكثر وخلق روح التعاون.

4. أن التكوين يساهم في زيادة فعالية الأداء لدى الموظف بالإضافة لرفع روح الإنتماء للمؤسسة مما يولد لديه روح الولاء للجماعة والمؤسسة معا ويدفعه لبذل أقصى مالمديه لتحقيق أكبر قدر من الغايات والأهداف.

5 التكوين يحقق الرضا عن العمل من خلال تخفيض دوران العمل وصعوباته، ذلك أن التكوين يعمل على تزويد الفرد بالمهارات والمعلومات اللازمة لتتناسب مع وظيفته التي يشغلها مما يساعده على أداء مهامه بفعالية وكفاءة بالإضافة توجيه سلوكية والرفع من معنوياته للتفاعل أكثر مع زملائه ومسؤوليه وتحسين علاقاته معهم لتكيف مع مختلف ظروف العمل ،ومنه فالموظف الذي إستطاع التغلب على صعوبات ومشاكل العمل سيؤدي به ذلك لتقليل التوتر والشكوى والتقليل من دوران العمل، كما أن تحقق الرضا الوظيفي مرهون بمدى توافق العامل في عمله مع الجوانب المادية والاجتماعية والنفسية فكلما تحققت غاياته وأشبع حاجياته أدى ذلك لإستقراره في وظيفته ،كما أن مناخ العمل المستقر يؤدي لإستقرار الموظف.

6 أكدت الدراسة على أن الموظف يعمل بناء على ما تعلمه خلال فترة التكوين وبذلك فهو بحاجة للتكوين لأجل الإدماج في العمل والتعريف بوظيفته وقيامه بمهامه بشكل أفضل ،إذ أن للتكوين القدرة على تنمية المهارات السلوكية والقدرات الفكرية التي يكسب الموظف القدرة المعرفية والعلمية لمواجهة ظروف وضغوطات العمل فيعمل على تعريفه بطرق العمل الصحيحة و تزويده بالمهارات والقدرات اللازمة لرفع كفاءته وتحسين أدائه ورفع معنوياته وتحسين سلوكه مع زملائه ومرؤوسيه وإعدادهم لتولي مناصب أخرى ذو مسؤولية أكبر بالإضافة لمعرفة أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها ومنه فالموظف الذي يعمل بما تعلمه خلال فترة التكوين سوف يدرك الدور والهدف من التكوين بمدى ضرورة التكوين في حياته المهنية ويسعى دائما لتعلم ما هو جديد عن طريق الدورات التكوينية.

1. 7 التكوين يساهم في تخفيض دوران العمل وصعوباته ،ذلك أن التكوين يعمل إدماج الموظف و التقليل من نسبة الأخطاء ويؤدي لرفع الأداء مما يقلل نسبة الإشراف والرقابة المستمرة من المسؤول ،كما يعمل على تعديل السلوك وخلق جو من التفاعل لتخفيف التوتر وتعزيز روح التعاون والثقة بالنفس وتخفيف دوران العمل مما يولد راحة نفسية لدى الموظف بالإضافة لتنمية الدوافع الإيجابية كتضامن وتعاون الموظفين مع بعضهم ،كما

أن التكوين يبين مدى أهمية الموظف بالنسبة للمؤسسة مما يبيث فيه روح الإنتماء، وبالتالي كلما كان محيط العمل مستقرا أدى ذلك للرجبة الملحة للإستقرار في المؤسسة.

8 أن المتكون يقوم بالعمل بناءا على ما تم تعلمه خلال فترة التكوين ذلك أن الدورات التكوينية مصممة لمعالجة القصور والمشاكل التي تعترض الموظف عند تأدية مهامه وطرق التعامل معها وذلك من خلال تلقينه الطرق الصحيحة للعمل بالإضافة لمساعدتهم في التكيف مع مختلف ظروف العمل خاصة الطارئة منها ، فكلما كانت الدورات التكوينية تتسم بالتنوع وذات مستوى جيد إستطاع الموظف تطبيق ما تعلمه عند تأدية مهامه وهذا ما أبداه الموظفين من خلال رغبتهم في أن يكون التكوين بصفة دورية نظرا لما قدمه لهم التكوين لهم في مشوارهم المهني.

جدول رقم 14 : يبين أنواع البرامج التكوينية وعلاقتها بمساعدة التكوين في التكيف مع المنصب

مدى مساعدة التكوين في التكيف مع منصب العمل						أنواع البرامج التكوينية
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	55	%39	17	%69,1	38	تكوين إداري
%100	3	%00	0	%100	3	تكوين تخصصي
%100	3	%20	1	%80	4	تكوين مهني
%100	63	%28,6	18	%71,4	45	المجموع

من خلال الجدول رقم 14: الموضح لنوع البرامج التكوينية ومساهمة التكوين في التكيف مع المنصب، نلاحظ أن الإتجاه السائد يمثل أفراد العينة الذين أقرروا بمساهمة التكوين في التكيف مع المنصب بنسبة %71.4 ويدعمهم في ذلك المبحوثين الذين إستفدوا من التكوين الإداري بنسبة %100 أما الإتجاه المخالف فيتمثل في المبحوثين الذين قالوا بأن التكوين لا يسهم في التكيف مع المنصب بنسبة %28.6 ويدعمهم في ذلك المبحوثين إستفدوا من التكوين الإداري بنسبة %39

من خلال المعطيات السابقة يتبين أن أغلبية الموظفين يقرون بمساهمة التكوين في التكيف مع منصب العمل من خلال برامج التكوين المتاحة في المؤسسة ، فالتكوين يعتبر نظاما متكاملًا يتكون من عناصر متداخلة تقوم بينها علاقة تبادلية من أجل أداء الوظيفة فبرامج التكوين تهدف لتنمية المعارف والمهارات وفق المستجدات وكذلك النظم والتعليمات والمسؤوليات، كما أنه مصمم وفق الاحتياجات الوظيفية التي يحتاجها الموظف في تأدية

مهامه من خلال توفير المؤسسة لمجموعة من الظروف المادية والمعنوية داخل بيئة العمل لتحقيق أعلى نسبة من التكيف مع كافة الظروف، بالإضافة لخلق علاقات إجتماعية فعالة بين العاملين مع بعضهم ومسؤوليهم وذلك للحد من الصراعات و خلق جو هادئ ، فمثلا عند تغيير منصب العمل بفعل التحويل أو الترقية أو إستقطاب عمالة ،إستحداث وظائف جديدة ، صدور تعليمات جديدة أو إدخال و إستعمال أجهزة تكنولوجية أو إحداث تغيير على مستوى الوظيفة أو أي طارئ على مستوى المؤسسة ،وجود إصابة أو عاهة تصيب الموظف ،مما يستوجب خضوع الموظف للتكوين ليؤهله للتكيف والتأقلم مع كل التغييرات الداخلية والخارجية من خلال إحاطته بكل ما هو جديد بمنصب عمله فيزيل ذلك عنه الإرتباك و الخوف والضغط والإغتراب ويجعله أكثر فعالية وتحكما في منصب عمله ويحقق لهم الشعور بالراحة والرغبة في العمل وهذا من خلال الأهمية الكبرى التي يوليها التكوين من خلال الربط بين أهداف الأفراد والتنظيم ومعالجة نقاط الضعف من خلال نوعية البرامج التكوينية مما ينعكس على أدائهم وعلى المؤسسة معا وهذا يدل على التوافق والارتباط الوثيق بين منصب العمل ومادة التكوين، وهذا ما أشار إليه إتزيوني من خلال إشارته بوجود علاقة وثيقة بين المتطلبات الوظيفية للتنظيم ومتطلبات الأفراد من خلال أنماط الأداء والكفاءة والفعالية والإشباع لدى كل من الفرد والتنظيم .

جدول رقم: 15 المستوى الدراسي وعلاقتها بتحقيق البرامج التكوينية للدرجة والدافعية للعمل

مدى تحقيق البرامج التكوينية للدرجة والدافعية للعمل						المستوى الدراسي
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	17	%5,9	1	%94,1	16	متوسط
%100	32	%21,9	7	%78,1	25	ثانوي
%100	14	%0,0	0	%100	14	جامعي
%100	63	%12,7	8	%87,3	55	المجموع

من خلال الجدول رقم: 15 المستوى الدراسي وعلاقته بمدى تحقيق البرامج التكوينية للدرجة والدافعية للعمل، نلاحظ أن الإتجاه السائد يمثل أفراد العينة الذين يرون بأن البرامج التكوينية تحقق الرغبة والدافعية للعمل يمثل ما نسبته 87,3% ويدعمهم في ذلك فئة الجامعيين بنسبة 100%، أما الاتجاه المخالف فيتمثل في المبحوثين الذين أقرروا بعدم تحقيق البرامج التكوينية للرغبة والدافعية للعمل ما بنسبة تقدر ب: 12,7% ويدعمهم في ذلك فئة الثانوي بنسبة 21,9%

مما سبق يتبين لنا أن نسبة كبيرة من الموظفين صرحوا بأن البرامج التكوينية حققت لهم الرغبة والدافعية لأن التكوين هدفه بث الرغبة والدافعية للعمل ذلك أنه يهدف لرفع الروح المعنوية وزيادة فعالية الأداء فكثر ما يصاب الموظفين من الملل جراء الروتين اليومي فيصبح الموظف دائم التوتر يمول للخمول والكسل فتتخض لديه الرغبة والدافعية للعمل، فتعمل البرامج التكوينية على توجه السلوك نحو تحقيق هدف ما من خلال إستشارة الموظفين لتحقيق أهدافهم التي يسعون لتحقيقها إذ أن البرامج التكوينية يصمم ليزيد من دافعية وحماس

الموظفين داخل التنظيمات نحو العمل فيعمل على تحسين أدائهم من خلال تزويدهم بالمهارات اللازمة والمعارف التي أضافت لهم خبرات جديدة فيما يخص طرق وأساليب العمل والتعامل مع مختلف التغيرات كما أن لها دور في تحفيز الموظفين من أجل تحسين أدائهم وزيادة الثقة بالنفس وتحسين علاقاتهم مع زملائهم ومسؤوليهم بالإضافة للشعور بالمسؤولية وتقليل الشكوى والتذمر ودوران العمل وذلك لكل فئات الموظفين بحسب مواقعهم الوظيفية ومستوياتهم ،كل ذلك يدفع الموظف ليصبح أكثر فعالية في تسيير منصبه مما يفتح له طريق الترقية في السلم الوظيفي وتقلد مناصب أعلى ومنه إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية والمادية الأمر الذي يولد الدافعية والرغبة للموظف لأجل العمل بكل جدية وإتقان لأجل تحقيق أعلى قدر من إشباع لتلبية تلك الحاجات وعليه فبرامج التكوين تسهم في تحقيق الرغبة في العمل لكل موظفي المؤسسة باختلاف وظائفهم ورتبهم ،وهذا ما ذهب إليه موسلو في نظريته سلم الحاجات .

جدول رقم: 16 توفير البرامج التكوينية لتشكيلة واسعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء العمل وعلاقتها بالبرامج التكوينية وما إذا كانت موافقة والحاجات التدريبية وحققت الأهداف المرجوة منه

مدى توفير البرامج التكوينية لتشكيلة واسعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء العمل؟						مدى موافقة الدورات التكوينية والحاجات التدريبية وتحقيق الأهداف المرجوة منها
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	60	%0	0	%100	60	نعم
%100	3	%100	3	%0	0	لا
%100	63	%4,8	3	%95,2	60	نوعا ما
%100	63	%100	3	%100	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 16: نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه السائد يمثل أفراد العينة الذين يرون أن البرامج التكوينية توفر لهم تشكيلة واسعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملهم بنسبة قدرها 100% ويدعمهم في ذلك الموظفين الذين يرون أن الدورات التكوينية التي شاركوا فيها كانت موافقة وحاجاتهم التدريبية وحققت الأهداف المرجوة منها يمثل ما نسبته 100%، أما الاتجاه المخالف فيتمثل في المبحوثين الذين يرون أن البرامج التكوينية لم توفر لهم تشكيلة واسعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملهم بنسبة قدرها 100% ويدعمهم في ذلك الموظفين الذين يرون أن الدورات التكوينية التي شاركوا فيها لم تكن موافقة وحاجاتهم التدريبية ولم تحققت الأهداف المرجوة منها تمثل ما نسبته 100% يتبين لنا مما سبق أن عدد كبير من الموظفين يرون أن ما تقدمه البرامج التكوينية من تشكيلة واسعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء أعمالهم التي شاركوا فيها كانت من

خلال ما توفره ما توفره البرامج التكوينية تشكيلة واسعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء أعمالهم ،ذلك أن محيط العمل يتميز بالتغيرات السريعة والمفاجئة لذا وجب الإستعداد لكل ذلك لضمان السير الحسن لمصالح المؤسسة ،فكلما وفرت البرامج التكوينية تشكيلة واسعة من المعارف والمهارات الضرورية واللازمة لأداء العمل على أكمل وجه كلما كانت الدورة التكوينية موافقة والحاجات التدريبية وحقت النتائج المرجوة منها وبالتالي نجاح الدورة التكوينية، فنجاحها مرهون بمدى ما تقدمه البرامج التكوينية من المعلومات و المعارف والمهارات الضرورية التي يحتاجها المتكون في مجال عمله بالإضافة لتحسين مستوى الكفاءة والتقليل من الإشراف و الأخطاء ورفع مستوى الأداء و الروح المعنوية ،تحسين القدرات وتجديد الأفكار ،التخفيف من ضغوطات العمل وتعديل سلوك الأفراد داخل التنظيم فتصميم برامج التكوين يجب أن يكون متنوعا وثرىا ومناسبا وفق لمتطلبات الوظيفة ويعمل على تحقيق أهداف المتكونين وحاجات العمل والاستجابة للتحويلات وما يحصل من تطورات متسارعة ونخص بالذكر الجانب التكنولوجي والتقدم التقني والرقمنة في مجالات العمل كما لا نهمل دور المكون وكفائته في نقل المعلومات للمتكونين وللخصائص الشخصية للمتكونين أنفسهم كالرغبة في التكوين وإكتساب المعارف الجديدة وتحسين أدائهم،الرغبة في تقلد مناصب أعلى، وعامل السن ،المستوى الدراسي، الحالة العائلية الطموح في الترقية كل هذه العوامل ساهمت بقدر كبير بالتحصيل الجيد للمتكونين .

جدول رقم : 17 الرغبة في الإستقرار في المؤسسة وعلاقتها بمساهمة البرامج التكوينية في رفع المهارة والقدرة على أداء المهام بفعالية

الرغبة في الإستقرار في المؤسسة						للبرامج التكوينية دور في تعديل سلوك العاملين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	51	%29,4	15	%70,6	36	نعم
%100	12	%25	3	%75,0	9	لا
%100	63	%28,6	18	%71,4	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 17 أن الإتجاه السائد يمثل أفراد العينة الذين يرون بأن لديهم الرغبة للإستقرار في المؤسسة بنسبة تقدر ب 71,4% ويدعمهم في ذلك الموظفين الذين يرون بأن برامج التكوين تساعد على تعديل سلوك العاملين بنسبة قدرها 70,6%، أما الاتجاه المخالف فيتمثل في المبحوثين الذين ليست لديهم الرغبة في الإستقرار في المؤسسة بنسبة ويدعمهم في ذلك الموظفين الذين يرون بأن برامج التكوين لا تساعد على تعديل سلوك العاملين بنسبة قدرها 29,4% من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن لديهم الرغبة في الاستمرار في المؤسسة من خلال مساهمة البرامج التكوينية على تغيير سلوك العاملين من خلال تحفيزهم للقيام بوظائفهم بشكل أفضل وأسهل بالإضافة لرفع المهارة والقدرة على أداء المهام بفعالية ورفع روح التعاون ما إنعكس إيجاباً على المتكويين، ذلك أن برامج التكوين متعددة الأوجه والأبعاد وتعمل على ترقية أداء الموظف ورفع المهارة وتسهيل ظروف العمل لديه والقدرة على إنجاز المهام بكفاءة بالإضافة للتحليل و التفكير بالإضافة لإرساء روح العمل الجماعي، التقليل من ضغوطات العمل من خلال طرق تبسيط وتقسيم العمل واكتساب معلومات ومهارات وطرق حل المشاكل و التعاون مع الزملاء ،فإرتفاع المهارة والقدرة على العمل يؤدي بالموظف للشعور بالراحة النفسية والرضا عن العمل وبأنه

عنصر فعال داخل التنظيم مما يولد لديه الثقة في النفس ويسهم في بناء علاقات إجتماعية قوية داخل التنظيم مع زملائه و مسؤوليه كما يجعل الموظف أقل تدمرا وأكثر قابلية لتلقى الأوامر وتنفيذها، ويزيد من ولائه للوظيفة والجماعة وإخلاصه وإتقانه للعمل، كما أن فعالية الأداء تعمل على تحقيق الحاجات الأساسية الفسيولوجية فخلال تقلده لمناصب أعلى ومسؤوليات أكبر ما ينعكس على الأجر والحوافز وتحقيق أهدافه بالإضافة للشعور بالأمن والطمأنينة فيقلل ذلك من دوران العمل ويسعى الموظف لبذل أعلى جهده للمحافظة على مكانته التي وصل إليها مما يسهم في إستقرار الموظف في وظيفته، فحسب نظرية موسلو للحاجات فالعامل الراضي عن عمله هو الذي إستطاع تحقيق عدد كبير من حاجياته .

جدول رقم 18 : مدى مساهمة البرامج التكوينية في رفع المهارة والقدرة على أداء المهام بفعالية وعلاقتها مدى مساهمة البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول

مدى مساهمة البرامج التكوينية في رفع المهارة والقدرة على أداء المهام بفعالية								مدى مساهمة البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول
المجموع		نوعه		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	61	%29,5	18	%9,8	6	%60,7	37	نعم
%100	2	%00	0	%100	2	%00	0	لا
%100	63	%28,6	18	%12,7	8	%58,7	37	المجموع

من الجدول 18 نجد أن الإتجاه السائد يمثل أفراد العينة الذين يرون أنه للبرامج التكوينية دور في رفع المهارة والقدرة على أداء المهام بفعالية بنسبة تقدر بـ 58,7% ويدعمهم في ذلك فئة الموظفين الذين يقرون بأن للبرامج التكوينية دور في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول بنسبة تقدر بـ 60,7%، أما الاتجاه المخالف فيتمثل في المبحوثين الذين يرون أن للبرامج التكوينية في رفع المهارة والقدرة على أداء المهام بفعالية نوعاً ما بنسبة تقدر بـ 28,6% ويدعمهم في ذلك فئة الموظفين الذين يقرون بأن للبرامج التكوينية دور نوعاً ما في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول بنسبة تقدر بـ 29,5%

أنه للبرامج التكوينية دور في رفع المهارة والقدرة على أداء المهام بفعالية

مما سبق نجد أن فئة المبحوثين صرحوا بأن كلما زدت المهارة والقدرة على أداء المهام بفعالية أدى ذلك لتحسين العلاقة بين العامل والمسؤول، فغاية البرنامج التكويني هي تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات ومحاولة التغيير الإيجابي للسلوك والإتجاهات حسب ما تتطلبه وظائفهم ولمواكبة التغيرات المستمرة ولتحقيق الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة، ومحاول خلق توافق بين زيادة مستوى المعرفة وتعديل السلوك إذ أنه كلما زادت المعارف ومستوى المهارة ونقصت نسبة الأخطاء وارتفع المستوى العلمي وإزدادت ثقته بنفسه و أدى ذلك لتوفير مناخ يشجع على التعاون والانضباط فيصبح الموظف أكثر تجاوبا وإستعابا وإلتزاما بتنفيذ الأوامر الموجهة له بالشكل المطلوب، كما أن لبرامج التكوين دور في خلق مناخ مناسب للتواصل الفعال بين الموظفين ومسؤوليهم لتصبح علاقاتهم مع بعضهم أقوى بالإضافة لتشجيع العمل الجماعي وإرساء لغة الحوار والتعاون ، فبعد التكوين يصبح الموظف أقل توترا وأكثر أريحية في مزاولة عمله كونه ملم بكل يتطلبه المنصب المشغول ويحس كونه فرد فعال داخل التنظيم وتقل نسبة الشكوى والتذمر إتجاه العمل ومرؤوسيه وبالتالي ترتفع معنوياته وتتعزيز له عملية الإتصال داخل التنظيم وتقل نسبة الصراعات ويتحقق الإنضباط المهني، وهذا ماذهب إليه موسلو في نظريته سلم الحاجات من خلال تحقيق حاجة الإحترام والتقدير والتي تتعلق بالمكانة الذاتية والحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس والقدرة على الإنجاز والحاجة لأن يكون للفرد وضعا إجتماعيا مقبولا وإكتساب إحترام الغير .

رقم الجدول: 19 شهادة التعيين وعلاقتها بملائمة البرامج التكوينية للمستوى التعليمي

مدى ملائمة محتوى البرامج التكوينية						الشهادة التعيين
المجموع		للمستوى التعليمي				
		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	4	%50	2	%50	2	على أساس شهادة جامعية
100%	15	%27,9	12	%72,1	31	على أساس شهادة التكوين المهني
100%	43	%6,7	1	%93,3	14	على أساس المستوى ثانوي
100%	1	%0	0	%100	1	أخرى
100%	63	%23,8	15	%76,2	48	المجموع

من الجدول 19 نجد أن الإتجاه السائد يمثل أفراد العينة الذين يرون أن محتوى البرامج التكوينية يلائم مستواهم التعليمي بنسبة تقدر ب 76.2% ويدعمهم في ذلك فئة الموظفين الذين عينوا على أساس شهادة التكوين المهني بنسبة قدرها 49.2%، أما الاتجاه المخالف فيتمثل في المبحوثين الذين يرون أن محتوى البرامج التكوينية لا يلائم مستواهم التعليمي بنسبة تقدر بـ: 23.8% ويدعمهم في ذلك فئة الموظفين الذين عينوا على أساس شهادة التكوين المهني بنسبة 19% .

يتضح من خلال مما سبق أن فئة المبحوثين يرون أن محتوى البرامج التكوينية تتلائم مع المستوى التعليمي بحسب شهادة التعيين لديهم فالبرنامج التكويني يجب أن يكون متخصصا وملائما مع المستوى العلمي للمتكونين حتى يتمكنوا من تحقيق الإستفادة القصوى

منه وتطبيق ما تم دراسته في مجال عملهم ويتم تحقيق أهداف التكوين المسطرة مسبقا ، أما بالنسبة للإتجاه المخالف بعدم ملائمة التكوين مع المستوى التعليمي فهذا راجع لسياسة التشغيل فقد لا تتوافق مع الدراسة المحصل عليها مع الوظيفة المتاحة وبالتالي لايتوافق المنصب مع التخصص وبهذا لن يتمكن الموظف من استيعابه والعمل به ،كما صرح لنا به رئيس مكتب المستخدمين بأن المتكولين يفضلون الجانب التطبيقي على النظري لأنه بالنسبة لهم أسهل ويعود ذلك أيضا لمستواهم الدراسي في حين أن الموظفين الذين يمتلكون مستوى أعلى من الدراسة لديهم قابلية للتعلم والفهم بسرعة بالمقارنة مع الذين يمتلكون مستويات تعليمية أدنى ،فلفعالية أكبر وأداء أفضل وليحقق البرنامج التكويني النتائج المراد تحقيقها يجب أن يكون المنصب مطابقا للتخصص الذي درسه ويتناسب مع المستوى الدراسي قدر الإمكان وهذا ما ذهب له فريديريك تايلور في نظرية الإدارة العلمية في أحد مبادئها بضرورة إستخدام التحليل العلمي لكل عنصر من عناصر العمل بدل إستخدام الطريقة التخمينية .

رقم الجدول: 20 تقييم برامج التكوين للمؤسسة وعلاقته بتوضيح الأهداف الخاصة بالبرامج للمتكونين بصورة واضحة ودقيقة

المجموع	مدى توضيح الأهداف الخاصة بالبرامج للمتكونين بصورة واضحة ودقيقة				تقييم برامج التكوين في المؤسسة
	لا	نعم	لا	نعم	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
100%	23	39,1%	9	60,9%	14
100%	32	28,1%	9	71,9%	23
100%	8	50%	4	50%	4
100%	63	34,9%	22	65,1%	22

من الجدول 20 نجد أن الإتجاه السائد يمثل أفراد العينة الذين يرون أنه يتم توضيح الأهداف الخاصة بالبرامج للمتكونين بصورة واضحة ودقيقة تقدر ب 65.1% ويدعمهم في ذلك فئة الموظفين الذين يقيمون برامج التكوين بأنها متوسطة بنسبة قدرها 34.9%، أما الإتجاه المخالف فيتمثل في المبحوثين الذين يرون بأنه لا يتم توضيح الأهداف الخاصة بالبرامج للمتكونين بصورة واضحة ودقيقة بنسبة تقدر ب: 34.9% ويدعمهم في ذلك فئة الموظفين الذين يقيمون برامج التكوين بأنها جيدة بنسبة 14.3% .

يتضح من خلال مما سبق أن فئة المبحوثين يرون بأنه يتم توضيح الأهداف الخاصة ببرامج التكوين بصورة واضحة ودقيقة وذلك من خلال تقييم أفراد العينة ، و هذا ما يدفعهم إلى الثقة في الإدارة و يجعل أغلب أفراد العينة لديهم إنطباع حسن حول البرامج التكوينية فذلك يرجع إلى أن المكونين والمسؤولين يعمدون في بداية العملية التكوينية لتقديم الهدف من الدورة وتوضيح ما يراد الوصول إليه على مستوى أداء الفرد وشرح كل المواد والمحاوير التي

يتم تناولها حتى يتمكن المشاركون فيها من استيعاب الهدف الأساسي من كل دورة مما يؤدي إلى لفت إنتباههم وتهيئتهم نفسيا والتفاعل سويا وخلق الجو الملائم لهم لتحفيزهم للإقبال بحماس على تلقي محتوى الدورة وتحقيق الهدف منها ويصبح أكثر إقبالا على تلقي المادة العلمية ويتفادون الغياب والإهمال ويصبح تقييمه للبرنامج التكويني للمؤسسة جيدا وذلك بفضل فهمه لأهدافه

المطلب الثاني: الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية

1. البرامج التكوينية مصممة وفق الإحتياجات الوظيفية تعمل على مساعدة المتكون للتكيف مع منصب العمل وذلك من خلال خلق جو ملائم للعمل عن طريق تأهيله ليصبح متحكما بشكل أفضل في منصب عمله بدون خوف أو إرتباك من الفشل وهذا مايدل على وجود علاقة قوية ومتكاملة بين المنصب ومادة التكوين

2. البرامج التكوينية مصممة لرفع الروح المعنوية للموظفين بمختلف مستوياتهم ودفعهم للعمل عن طريق توجيه سلوكهم نحو تحقيق غاية ما فيتولد لدى الموظف الرغبة في العمل وبذل أقصى جهد نحو تحقيق العدد الأكبر من الغايات، ف للموظف أهداف وغايات مادية ونفسية ومكانة إجتماعية يسعى لتحقيقها ،فتعمل البرامج التكوينية على تحقيق تلك الغايات من خلال تحسين أدائه وتلقيه المهارات المناسبة للعمل و توليه لمناصب أعلى ومسؤوليات أكبر هنا يحس الموظف بثقة وجدية المؤسسة في تطويره مما يولد لديه الرغبة والدافعية للعمل.

3. البرامج التكوينية حققت الأهداف المرجوة منها ذلك أنها تتوفر على تشكيلة واسعة من المعارف والمهارات كما أنها تعمل على تغطية الجوانب التي يعيق أداء الموظف من خلال ما يوفر له التكوين من المعارف والكفاءات الأساسية للموظف وإثراها خلال إطلاعه على مهارات ومعلومات كاللوائح وقوانين العمل والمراسيم أو بعض التعديلات الطارئة ،والتي تساعد في أداء مهامه بفعالية أكثر والقدرة على التعامل مع التغيرات السريعة لأجل تلبية حاجيات العمل وتقديم الحلول الأمثل للمشاكل التي تعترض الموظف أثناء العمل للوصول لأعلى مستوى من الأداء

4. لبرامج التكوين دور في إستقرار الموظف في مؤسسته ذلك من خلال التعديل الإيجابي لسلوك العاملين وخلق جو يساعد على العمل والإنضباط والتواصل الفعال بين الموظفين ومسؤوليهم رفع روح التعاون الثقة بالنفس وتطوير وخلق أساليب مناسبة للإتصال بين الموظفين والمسؤولين فنقل الأخطاء مع التقليل من الحاجة للإشراف مما يولد راحة نفسية للموظف ويحقق له الرضا عن عمله ويسمح له بتقلد رتب ومناصب أعلى وبالتالي يسمح له ذلك بتحسين حاجاته الأساسية كالأجر والحوافز وتحقيق أهدافه فيتولد لديه الشعور بالأمن الوظيفي ويقل ذلك من دوران العمل فيولد له ذلك الرغبة في الاستقرار .

5. لبرامج التكوين دور في تحسين العلاقة بين المسؤول والعامل وذلك من خلال رفع القدرة والمهارة على أداء المهام بفعالية أكبر ،فالمشاكل والخوف من الفشل والتوبيخ والاضطرابات والضغوط التي تواجه الموظف عند مزاولته للعمل تجعل منه شخصا مشوشا عدوانيا ومنفعلا مما يؤثر سلبيا على علاقاته مع مسؤوليه ، في الحين أن الموظف الذي لديه دراية كاملة بمحيط عمله يزيد ثقته بنفسه ما يخلق له محيط يسمح له العمل في ظروف حسنة مما يعدل سلوكه نحو الأحسن و يساعده على تحسين علاقاته مع مسؤوليه

6. يتم توضيح الأهداف من العملية التكوينية بشكل مسبق وبصفة دقيقة للمتكونين هذا ما يولد الثقة بين الموظفين والتنظيم فيصبح المغزى من التكوين واضحا ودقيقا مما يزيد في إقبال المتكونين وحرصهم على الإقبال بشغف ورغبة قوية في تعلم كل ما هو جديد ومفيد أثناء تأديتهم لمهامهم وذلك راجع لفهمهم للهدف المراد الوصول إليه من خلال العملية التكوينية.

حائمه

استنتاج عام:

في هذه الدراسة المتعلقة بالتكوين المستمر وعلاقته بالأداء ببلدية ضاية بن ضحوة ففي الشق النظري قد تطرقنا من خلاله في فصل كامل للتكوين المستمر وفصل آخر للأداء ،وقد كشفت دراستنا هذه من خلال الإطار الميداني وبعد التحليل الكمي والكمي لمؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل أسئلة إستمارة وتبين من خلال التحليل تأكيد صحة هذه الأخيرة يمكننا تأكيد صحة وصدق الفرضية الرئيسية: يساهم التكوين المستمر في تحسين أداء العاملين ببلدية ضاية بن ضحوة.

فالتكوين يساهم في التخلص من معوقات السير الحسن لمختلف مصالح المؤسسة وتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة معا ، ويعمل على إكساب أساليب العمل التي تساعد على السير الحسن والأمثل لمصالح المؤسسة بالإضافة لتحقيق غايات وأهداف الموظف والإدارة على حد سواء وذلك من خلال :

- ☑ أن للتكوين المستمر دور كبير داخل المؤسسة موضوع الدراسة إذ يعمل على تحسين أداء المورد البشري من خلال تهيئته للقيام بوظائفهم بشكل جيد وفعال وبما يخدم مصالح الموظف والمؤسسة معا.
- ☑ إن إهتمام المؤسسة بالتكوين يدل على إهتمامها بمستقبلها ومستقبل أفرادها.
- ☑ أن التكوين يساهم في تنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين في مصالح البلدية.
- ☑ أنه يعد وسيلة إستثمار في المورد البشري.
- ☑ الموظفون يؤيدون وجود دورات تكوينية وهذا لإدراكهم بأهمية العملية التكوينية وما تقدمه لهم من قدرات ومهارات تساعد في عملهم.
- ☑ التكوين يخلق الدافعية والرغبة في العمل لدى الموظفين.
- ☑ يعمل التكوين على إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء الأفراد.

- ✓ يعمل التكوين على زيادة المعارف وتنمية مهارات العمل للتحقيق أعلى قدر من الكفاءة .
- ✓ يوفر التكوين عناصر بشرية مكونة ومؤهلة للقيام بمهامها على الوجه المطلوب بما يخدم المؤسسة.
- ✓ البرامج التكوينية تساهم في إكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة.
- ✓ أن البرامج التكوينية تلعب دورا في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول.

الاقتراحات:

مما سبق وبناءا على النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا للتكوين وعلاقته بتحسين أداء العاملين ببلدية ضاية بن ضحوة نقدم جملة من التوصيات والاقتراحات منها :

- ✓ إشراك فئة الموظفين عند وضع مخططات التكوين كونهم هم المعنيين بالعملية التكوينية.
- ✓ وضع مخطط للتكوين ومتابعته العملية التكوينية وتقييمها والقضاء على النقائص.
- ✓ محاولة تكثيف الدورات التكوينية خاصة للموظفين الجدد وللذين يعتمدون على الوسائل التقنية .
- ✓ مدة التكوين تكون بحسب المواد العلمية التي يتم تدريسها .
- ✓ وجوب حضور الموظفين للتكوين وليس بصفة إختيارية .

- ✓ مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين .
- ✓ الإعتماد على الأساليب الحديثة في تصميم برامج التكوين بما يلائم التكنولوجيا الحديثة .
- ✓ لتحقيق فعالية أكبر من الدورات التكوينية يجب مراعاة تخصصات الموظفين ليتناسب مع محتوى البرنامج.
- ✓ الإعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين لتشجيع الموظف على إستخدام التجهيزات الحديثة.
- ✓ إقتراح تعميم عملية التكوين لكل الموظفين حسب التخصص مما يساعد في تحسين قدرتهم وأدائهم
- ✓ تشجيع ومنح حوافز للموظفين المشاركين في الدورات التكوينية.

خاتمة:

يتبين من خلال ما تم عرضه في موضوعنا الذي يخص دور التكوين المستمر في تحسين أداء العاملين ،بأن التكوين أصبح يمثل عاملا أساسيا وهاما في المؤسسات ذات الطابع العمومي الخدماتي ،بحيث أصبح يمثل الحل الرئيسي والأمثل لتوفير موظفين مؤهلين وقادرين على تأدية مهامهم بكل كفاءة إذ يهدف التكوين المستمر لإكساب الأفراد العاملين معلومات و مهارات تتطلبها الوظيفة إضافة إلى تطوير هذه المكتسبات لكي تتماشى مع ظروف العمل الحالية والمستجدة و للقضاء على كل العقبات التي تعيق السير الحسن للمؤسسات ،وللرقي بمستوى الخدمات التي تسعى لتقديمها خدمة وإرضاء لزيائنها .

فتكوين هذا المورد يعتبر إستثمارا في حذ ذاته كما أنه لايمكن الإستغناء عنه ،ولكي يحقق التكوين المستمر أهدافه بدقة وجب أن يكون وفق أسلوب علمي ومخطط دقيق وإعداد برامج تكوينية يشمل جميع الفئات العاملة ليتحقق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسات .

وما نستخلصه من بحثنا هذا هو وجوب الاهتمام بعامل التكوين لما له من دور في تحسين أداء الموظفين بالإضافة للإهتمام ببرامج التكوين وذلك عن طريق برمجة الدورات التكوينية بطريقة دقيقة وهادفة مع مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين وذلك لتقديم نتائج أفضل

وفي الأخير رغم النقائص التي تحتويها هذه الدراسة إلا أننا نأمل أن نكون قد ألممنا بالموضوع وان نكون قد أسهمنا ولو بجزء بسيط في عملية البحث العلمي ،نحن لم ننطلق من نقطة الصفر ولم نصل لنقطة النهاية وقد تكون نهاية دراستنا هي كبداية لدراسة أخرى تضيف كل ما هو جديد ومفيد .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المصادر والمراجع:

1. إبراهيم توهامي وآخرون ،قضايا سوسيو تنظيمية ط1 البدر الساطع للطباعة والنشر
العلمة الجزائر .
2. أحمد زكي بدوي معجم المصطلحات الإنتاجية مكتبة لبنان 1992
3. أحمد صقر عاشور ،إدارة الموارد البشرية دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية
،مصر 1997.
4. بسيوني محمد البرادعي :تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية اترك للطباعة القاهرة
2005.
5. بلقاسم سلاطنية وآخرون ،تنمية الموارد البشرية، دار الهدى الجزائر 2002.
6. جمال الدين محمد المرسي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الإسكندرية الدار الجامعية
2003.
7. حسن ابراهيم بلوط،إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،ط1،دار النهضة
العربية،بيروت،2002،.
8. حنفي محمود سليمان ،السلوك التنظيمي والأداء،دار الجامعات المصرية،الإسكندرية
1975

9. راوية حسن إدارة الموارد البشرية دار الجامعة للنشر الإسكندرية مصر 2005.
10. ربح مصطفى عليان ،عثمان محمد غنيم ،مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية،دار الصفاء للنشر والتوزيع،الأردن2000
11. رشاد احمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية المكتبة الجامعة، الإسكندرية ،مصر 2000
12. سعاد نائف البرنوطي،إدارة الموارد البشرية ،إدارةالأفراد،دار النشر والتوزيع ،عمان ط1، 2001
13. سعد الدين خليل عبد الله ادارة مراكز التدريب مجموعة النيل العربية مصر 2007
14. السلمي علي ساطع ارسلان، تحديد الاحتياجات التكوينية المنظمة العربية لعلوم الادارة، 1974
15. السيد الحسني علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ، 1994
16. السيد الحسيني،النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم دار المعرفة الجامعية الإسكندرية مصر 1994.
17. سيد محمد جاد الرب إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية مصر 2009.
18. صالح بن نوار ،فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية ،مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ،جامعة قسنطينة 2010
19. صلاح الشتواني ،ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ،مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، مصر 1987

20. صلاح عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، ب ط ،دار الجامعة الجديدة ، مصر 2002.
21. عاطف محمد علي إدارة الأفراد دراسة علمية وعملية دار النهضة العربية 1996
22. عبد البارى إبراهيم درة وزهير نعيم الباغ،إدارة الموارد البشرية في القره الحادي والعشرون،ط 1،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن 2008 .
23. عبد الحكم أحمد الخزامي تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين،الجزء الأول :تقييم الأداء سلسلة الإدارة ،مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير ،مصر ،بدون سنة نشر
24. عبد الرحمن عبد الباقي عمر :ادارة الافراد مكتبة عين الشمس القاهرة 1986،.
25. عبد الله محمد عبد الرحمن محمد علي بدوي،منهج وطرق البحث الاجتماعي،دار المعرفة الجامعية ،مصر ،
26. عقلي محمد المبيضين اسامة محمد جرادات، التدريب الاداري الموجه بالاداء المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية 2001
27. عكاشة أسعد احمد محمد اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة اتصالات ،الجامعة الاسلامية غزة 2008
28. علي السلمي إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية دار غريب للطباعة القاهرة.
29. علي غربي وآخرون إدارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية مصر 2003،.
30. عمار بوضياف/الوجيز في القانون الإداري/دار ريحانة/الجزائر/.

31. محمد الصغير بعلي/القانون الإداري.التنظيم الإداري/دار العلوم للنشر والتوزيع/الحجار/عنابة/الجزائر/ط2002.
32. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع 2012
33. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1993ص الشكل التنظيمي
34. محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط 1، 2006 .
35. محمد شفيق البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2001
36. مدعمة باجتهادات مجلس الدولة جسور للنشر والتوزيع الجزائر 2015
37. مصطفى عشوي أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، دار النخلة، الجزائر، 1992
38. مصطفى نجيب شاوش إدارة الموارد البشرية دار الشروق للنشر والتوزيع عمان الطبعة الثالثة 1996
39. مكتب تسيير الموارد البشرية للبلدية
40. مكتب رئيس ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي
41. منصور أحمد منصور، القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986
42. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر 2004.

43. ناصر قاسمي ،دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر 2011.
44. نظمي شحادة وآخرون إدارة الموارد البشرية دار الفكر القاهرة 2000.
45. هلال علي ،مهارات الأداء ،السعودية مركز تطوير الأداء1992
46. ويليام تريسي ترجمة احمد الجبالي :تصميم نظم التدريب والتطوير معهد الإدارة العامة الرياض 2004

الرسائل الجامعية:

1. إبراهيم محمد ذهب أثر تدريب الموارد البشرية في أداء العاملين بالمصارف رسالة دكتوراه جامعة السودان ص
2. إبراهيمي عبد الله حميدة مختار مقال تحت عنوان دور التكوين في تامين وتنمية الموارد البشرية مجلة العلوم الإنسانية عدد 7 لشهر فيفري 2005 جامعة محمد خيضر بسكرة
3. براهيمية إبراهيم إدارة الموارد إشكالية الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 8،سنة فيفري 2017 ،جامعة الشيخ العربي التبسي،تبسة،.
4. حمداوي عمر ،أحمد بخوش،انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة مجلة العلوم الإنسانية
5. سالم بن بركة براك الفايدي ،فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملة في الأجهزة الأمنية ،أطروحة دكتوراه ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،كلية العلوم الأمنية،كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الإدارية ،الرياض، 2008

6. علي يونس ميا وآخرون قياس اثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 31
7. فضيل دليو وآخرون ،أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ،منشورات جامعة منتوري ،العدد 3،قسنطينة،1999 .

المراسيم والقوانين :

1. عمار بوضياف الوظيفة العامة في ضوء تشريع الجزائري دراسة في ظل الامر 03-06 والقوانين الاساسية الخاصة
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرسوم رقم : 84-365 مؤرخ في : 1984/12/01 يحدد تكوين البلديات و مشتملاتها و حدودها الاقليمية . (الجريدة الرسمية. العدد 67 ، 1984/12/19)
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم : 84-09 مؤرخ في : 1984/02/04 المعدل، و المتعلق بالتنظيم الاقليمي للبلاد. (الجريدة الرسمية. العدد 06 ، السنة 1984 ، المادة 51) ص 152.
4. 11التعليمية 45 المؤرخة في 2008/12/01 التي تحدد كفايات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة

المواقع الإلكترونية :

1. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة للباحث جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات ص 16 17 2023/02/14 التوقيت 23:00 سا

2. [https://dspace.alquds.edu/items/52eaad8b-2827-469b-bbd3-](https://dspace.alquds.edu/items/52eaad8b-2827-469b-bbd3-06a87f791d57)

06a87f791d57 2023/02/14 التوقيت 23:35 سا

3. موقع إلكتروني طريق التفوق والنجاح

[.https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/1048668](https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/1048668)

2023/02/19 التوقيت 10:10 سا

موقع إلكتروني الدرس الثاني لخصائص وأهمية التكوين [https://elearn.univ-](https://elearn.univ-tlemcen.dz/pluginfile.php/106204/mod_resource/content/1/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%B3%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%8A%20%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5%20%D9%88%20%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%83%D9%88%D9%8A%D9%86.pdf)

[tlemcen.dz/pluginfile.php/106204/mod_resource/content/1/%D8%A7](https://elearn.univ-tlemcen.dz/pluginfile.php/106204/mod_resource/content/1/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%B3%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%8A%20%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5%20%D9%88%20%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%83%D9%88%D9%8A%D9%86.pdf)

[%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%B3%20%D8%A7%D9%84%D8%](https://elearn.univ-tlemcen.dz/pluginfile.php/106204/mod_resource/content/1/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%B3%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%8A%20%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5%20%D9%88%20%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%83%D9%88%D9%8A%D9%86.pdf)

[AB%D8%A7%D9%86%D9%8A%20%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D](https://elearn.univ-tlemcen.dz/pluginfile.php/106204/mod_resource/content/1/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%B3%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%8A%20%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5%20%D9%88%20%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%83%D9%88%D9%8A%D9%86.pdf)

[8%A6%D8%B5%20%D9%88%20%D8%A3%D9%87%D9%85%D9](https://elearn.univ-tlemcen.dz/pluginfile.php/106204/mod_resource/content/1/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%B3%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%8A%20%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5%20%D9%88%20%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%83%D9%88%D9%8A%D9%86.pdf)

[%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%83%D9%88%](https://elearn.univ-tlemcen.dz/pluginfile.php/106204/mod_resource/content/1/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%B3%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%8A%20%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5%20%D9%88%20%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%83%D9%88%D9%8A%D9%86.pdf)

[D9%8A%D9%86.pdf](https://elearn.univ-tlemcen.dz/pluginfile.php/106204/mod_resource/content/1/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%B3%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%8A%20%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5%20%D9%88%20%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%83%D9%88%D9%8A%D9%86.pdf)

2023/02/22 التوقيت 15:00 سا

موقع إلكتروني المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات العدد السادس والأربعون

شهر أفريل 2022 2023/02/22 التوقيت 15:30 سا

4. موقع إلكتروني [https://www.almaal.org/role-of-training-in-](https://www.almaal.org/role-of-training-in-improving-staff-performance)

[improving-staff-performance](https://www.almaal.org/role-of-training-in-improving-staff-performance)

2023/02/25 التوقيت 20:00 سا

الملاحق

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكرى أنثى
- السن: من 20-29 سنة من 30-39 سنة من 40-49 سنة من 50 سنة فما أكثر
- المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- نوع الوظيفة: إطارى مسيرى موظف عادي أخرى:.....
- سنوات الأقدمية في العمل:
- أقل من 5 سنوات من 6_10 سنوات من 11_15 سنة من 16-20 من 21 فما فوق

المحور الأول: حول عملية التكوين .

1- كيف تم تعيينك في المؤسسة ؟

على أساس الاختبار

على أساس الشهادة

على أساس الدمج وإعادة الترتيب في المنصب

على أساس التعيين المباشر

أخرى:.....

2- ما هي الشهادة التي تم تعيينكم بها ؟

على أساس شهادة جامعية

على أساس شهادة التكوين المهني

على أساس المستوى ثانوي

أخرى:.....

3- هل خضعت لعملية تكوين ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما هو نوع التكوين الذي تلقيته ؟

تكوين قبل الترقية تكوين تحضيرى تكوين تحسين المستوى وزيادة المعارف

أخرى:.....

- 4- أين تمت عملية التكوين التي تلقيتها؟
داخل المؤسسة خارج المؤسسة خارج الوطن
- 5- هل مدة التكوين كانت كافية لإكتساب المعارف والمهارات اللازمة؟ نعم لا
- 6- في حالة الإجابة " لا " لماذا؟
عدم وضوح البرنامج التكويني عدم ملائمة ظروف التكوين نقص خبرة المكونين
أخرى:.....
- 7- هل واجهت صعوبات خلال التكوين؟ نعم لا
- 8- إذا كانت الإجابة بنعم ما هي نوع الصعوبات:
مادية شخصية إدارية
- 9- كم دامت مدة التكوين التي تحصلت عليها؟
(قصيرة المدى) من 3 إلى 6 أشهر (متوسطة) من 6 أشهر إلى عامين (طويلة المدى) عامين فما فوق
- 10- هل التكوين يساعد على تخفيض دوران العمل وصعوباته نعم لا
- 11- هل يساعدك التكوين في التكيف مع منصب عملك؟ نعم لا
في حالة الإجابة بعم كيف ذلك.....؟
- 12- هل ترى بأنك في حاجة للتكوين المستمر لأجل قيامك بمهامك بشكل أفضل نعم لا
- 13- هل لديك الرغبة للإستقرار في المؤسسة نعم لا
- 14- هل التكوين الذي خضعت له جعلك قادرا على أداء العمل بدقة وإتقان نعم لا
- 15- هل حقق لك التكوين الرضا عن عملك نعم لا
- 16- هل تعمل الآن بناء على ماتعلمته خلال فترة التكوين نعم لا
- 17- هل يتماشى التكوين مع طبيعة عملك نعم لا
- 18- هل ساهم التكوين في رفع روح الانتماء للمؤسسة؟ نعم لا
- 19- هل ترى ان الدورات التكوينية تتسم بالتنوع في موضوعاتها؟ نعم لا

المحور الثاني: دور برامج التكوين في تحسين أداء العاملين.

20- على أي أساس يتم تكوين الموظفين

أداؤهم ضعيف من أجل شغل وظيفة جديدة

أخرى:.....

21- هل حققت لك البرامج التكوينية الرغبة والدافعية للعمل؟ نعم لا

22- هل يتم توضيح الأهداف الخاصة بالبرامج للمتكونين بصورة واضحة ودقيقة نعم لا

23- هل تساهم البرامج التكوينية في رفع المهارة والقدرة على أداء المهام بفعالية؟ نعم لا

24- هل للبرامج التكوينية دور في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول؟ نعم لا

25- هل البرامج التكوينية التي شاركت فيها كانت موافقة وحاجاتك التدريبية وحققت الأهداف المرجوة منها

26- ما هي أنواع البرامج التكوينية التي تلقيتها؟

تكوين إداري تكوين تخصصي تكوين مهني

أخرى:.....

27 - هل تساعد برامج التكوينية على تعديل سلوك العاملين؟ نعم لا

28 - الدورات التكوينية التي قمت بها هل هي فعالة؟ نعم لا نوعا ما

29 - ماهو تقييمك لبرامج التكوين في مؤسستك جيدة متوسطة ضعيفة

30- هل ترى أن محتوى البرامج التكوينية يلئم مستواك التعليمي؟ نعم لا

أسئلة خاصة بمتغير التابع لتحسين الأداء

31- هل تعمل بناء على ماتعلمته خلال فترة التكوين نعم لا

32- هل حقق لك التكوين الرضا عن عملك؟ نعم لا

33- هل ساهم التكوين لتجديد المعلومات و تحسين المستوى في تحسين الأداء؟ نعم لا

34- هل توفر لك البرامج التكوينية تشكيلة واسعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملك؟ نعم لا

35- هل تساهم البرامج التكوينية في رفع المهارة والقدرة على أداء المهام بفعالية نعم لا

36 هل زادت فعالية الأداء لديك بعد التكوين؟ نعم لا

