



جامعة غرداية
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين
أداء الموظفين - بلدية بريان أنموذجا -

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية
تخصص: تنظيم سياسي و إداري

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

د. صوالحي ليلي

أولاد ميلود جمعة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة غرداية	سويقات عبد الرزاق
مشرفا و مقررا	جامعة غرداية	صوالحي ليلي
مناقشا	جامعة غرداية	بن عطاء الله العلمي

السنة الجامعية:

~1441هـ-1442هـ/2020م-2021م~

- إهداء -

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى:

+ قرة عيني ومنبع فؤادي والدتي الحبيبة أطال الله في عمرها

وأبقاها في دوام الصحة والعافية.

+ إلى روح والدي العزيز رحمه الله .

+ إلى الملكين الصغيرين أروى وصفوان.

+ إلى رفيق دربي زوجي وعائلته.

+ إلى إختي العزيزة فاطمة وزوجها و بنت خالتي الغالية سميرة.

+ إلى رفقاء الدراسة السنة الثانية ماستر تخصص تنظيم سياسي

وإداري.

****جمعة****



شكر و عرفان

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات و الصلاة والسلام على رسول الله

القائل: (من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

بداية أشكر الله عز وجل أن وفقني و أمانني على إتمام هذا العمل،

ثم أتوجه بتسجيل أعمق آيات الشكر و العرفان بالجميل للمشرفة

الدكتورة صوالحي ليلي على خدماتها و توجيهاتها التي كانت لها

الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر إلى أساتذة قسم العلوم السياسية والموظفة نادية.

كما أشكر كل من ساعدني في بلدية بريان لإنجاز هذه الدراسة.

*****جمعة*****



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين دراسة حالة لموظفي بلدية بريان، حيث حاولت تسليط الضوء على أثر التكوين، في جانبه النظري و التطبيقي مستخدمين الأدوات المنهجية للدراسة و معالجة النتائج.

وتوصلنا إلى أن للتكوين أثناء الخدمة دور فعال في تحسين أداء الموظفين، فهو يساهم في زيادة مهارتهم و إزالة جوانب الضعف و القصور في الأداء و يساعد على تحسين الإنضباط و السلوك بدرجة كبيرة إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير و ترشيد أداء الموظفين و توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإقتراحات و التوصيات.

و في الأخير كخاتمة للدراسة و على أساس النتائج المتوصل إليها أثبتت الدراسة العلاقة بين التكوين و تحسين أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

التكوين، الأداء، الموظفين، بلدية بريان، الخدمة.

SUMMARY:

This study has tackled the formation of the employers while doing their work (on service) ,and its role in improving their performance ,as a case study the employers of Berriane's town hall.we have tried to shed light on the effectiveness of the formation from both sides :the theoretical side and the practical side ,exploring the methodological ways of the study and examining the results .

We showed that formation of the employers during their duty has given good results,and enabled them to better perform , the formation helps employers improve their skills , it removes their weaknesses and bad performance , it good behaviour while in service , in addition to build good social relationships our study proved that formation is a main process in developing and well guiding the employers's performance which is presented through some suggestions and recommendations

At the end ,as a conclusion to this study based on the results which we reached :**there is a strong** relation between the formation of the employers in service and their good performance inside their milieu of work (institution) as mentioned before the (case study)

Key words:

Formation, Performance, Employers, Town hall of Berriane , Service .

مقدمة

مقدمة:

إن التطور الحديث في المجتمعات أوجب أن تكون تلك المجتمعات دائمة التغيير في مختلف الجوانب، ذلك التغيير يتطلب تكييف مستمر مع معطيات العصر التقنية، فهي كثيرة و مجالاتها متعددة ضربت جذورها في أعماق المجتمع و أخذت تغير سلوك الفرد ولا بد أن يكون هذا التغيير مرغوبا و هذا ما تسعى إليه المجتمعات لمواجهة تحديات العصر و تسخير الإمكانيات لاستغلال الموارد البشرية لتجاوز حدود التخلف وهذا بواسطة عملية التكوين.

فالتكوين نشاط يكسب الفرد قدرات عقلية و عضلية تتمثل في المهارات و المعرفة مع تنمية السلوك والاتجاهات نحو العمل و الإخلاص لذلك يجب التركيز عليه عند إعداد البرامج التكوينية حيث يجب على التكوين أن يكسب الفرد سلوك ومهارات تمكنه من القيام بمسؤولياته، لذلك فالتكوين يحتل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و الخدمية و تحسين أساليب العمل و لعل السبب في هذه المكانة على المستويات الإدارية المختلفة هو الإيمان الفعال الذي يلعبه التكوين في تطوير و تنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة بالإضافة إلى تحقيق مستوى عال من الإبداع الشخصي للأفراد حيث أن الشعور من قبل الأفراد بالحاجة إلى التكوين يعتبر شعورا صحيحا يدل على مدى قدرته وقابليته على التعلم وتغيير سلوكه نحو الكفاءة.

كما تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فانخفاض أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى مستوى المقاييس المطلوبة، إذ نجد أن من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية التي تعتبر وظيفة حساسة ومهمة في تمكين المؤسسة من مسايرة المتطلبات الداخلية والآفاق المستقبلية،

باعتبار التكوين وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة، وحتى يؤدي العنصر البشري وظائفه كاملة بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف.

ويحقق التكوين أهدافه إذا تم الإعداد له وتصميمه بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية للموظفين في المؤسسة و متابعة السير الحسن لأداء موظفيها إضافة إلى تقييم نتائج هذا التكوين وتعتبر عملية تقييم البرامج التكوينية في غاية الأهمية كونها تساعد المؤسسة على الوقوف على أوجه الضعف في الأداء و بالتالي اتخاذ قرارات في شأنها.

أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر مرحلة اختيار موضوع البحث العلمي من أولى مراحل إعداد البحث العلمي و الأكثر صعوبة ودقة فهي حجر الأساس في العملية البحثية و لها تأثير على باقي خطوات البحث الأخرى هذا نظرا لأهميته و تأثيره على باقي خطوات البحث العلمي، فهناك شروط عدة للاختيار أهمها الموضوع المختار يكون موضوع دراسة وبحث، وفرة المصادر والمراجع، و هناك أسباب اختيار ذاتية وموضوعية.

الأسباب الذاتية:

- الصفة المزدوجة و المتمثلة في كوني طالبة و موظفة في الوقت نفسه دفعني إلى إختيار هذا الموضوع، وكوني موظفة ألاحظ اهتمام و أداء الموظفين في هذا المجال و قربي من مصادر المعلومات و احتكاكي بالموضوع ميدانيا.

-بحكم إنتمائي إلى البلدية و خوضي لتجربة التكوين أثناء الخدمة.

الأسباب الموضوعية:

-يمكن دراسة موضوع التكوين أثناء الخدمة ميدانيا من خلال أدوات الدراسة الميدانية لجمع المعلومات التي من خلالها يمكن معرفة دور التكوين في أداء الموظفين.

- التعرف على الدور الكبير الذي يلعبه التكوين أثناء الخدمة.
- إن موضوع تكوين الموظفين أثناء الخدمة يندرج ضمن التخصص: تنظيم سياسي وإداري.
- محاولة التعرف على تكوين الموظفين في بلدية بريان وذلك لمسايرة التغيرات والتطورات في المجال الإداري ومدى تأثير عملية التكوين على أدائهم الوظيفي.

أهمية الدراسة:

- تظهر أهمية الدراسة من الأهمية التي حظي بها التكوين أثناء الخدمة في المنظمة و دوره المهم، بحيث يعتبر من الوظائف الأساسية في المنظمة كونه يساهم في تحقيق أهدافها و تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:
- الأهمية التي يحظى بها التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين.
- دور التكوين في صقل مهارات الموظفين وتنمية معارفهم وخبراتهم في ميدان عملهم.
- تكييف الموظف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية من خلال التكوين المستمر.

أهداف الدراسة:

- لأي بحث علمي أهداف محددة وواضحة و كلما كانت الأهداف واضحة يسهل على الباحث الوصول إلى المعلومات المفيدة في إتمام بحثه لذلك فإن هذه الدراسة تهدف إلى:
- التعرف على واقع التكوين أثناء الخدمة في بلدية بريان ولاية غرداية.
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
- إبراز دور عملية تقييم الأداء في تصميم البرامج التكوينية المناسبة للموظفين.
- الوقوف على العوامل المؤثرة على أداء الموظفين.
- تسليط الضوء على الهياكل الإدارية و نوع التكوين في البلدية.
- معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير مهارات و قدرات الموظفين.
- الدور الذي تلعبه عملية تقييم الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية.

-تقديم معلومات ميدانية عن التكوين أثناء الخدمة لموظفي بلدية بريان.

إشكالية الدراسة:

إن نجاح أي مؤسسة و نموها واستمرارها يعود إلى الإهتمام بالعنصر البشري الذي يمثل المحرك الأساسي لأي منظمة، فإدارة المورد البشري تتطلب درجة كفاءة و قدرة عالية لذلك فإن العنصر البشري له دور فعال في تحقيق أهداف المنظمة و مهمة الموارد البشرية لا تقتصر على تحديد احتياجات المنظمة من اليد العاملة بل تشمل مواضيع أوسع مثل عملية تحسين الكفاءة عن طريق التكوين الذي أصبح من أولويات المنظمة الذي يكسب الموظف مهارات إضافية و معارف ومفاهيم، ولابد على المنظمة من متابعة عملية تقييم أداء الموظفين وذلك لما يوفره من بيانات عن أداء الموظف هذه البيانات التي تمثل مرجعا لاتخاذ الكثير من القرارات الادارية. ولقد بادرت العديد من المنظمات إلى اللجوء إلى عملية التكوين من أجل مواكبة التطورات و تحسين أداء موظفيها لإكساب المهارات و الخبرات و من خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث و التي يمكن طرحها كما يلي:

إلى أي مدى يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء موظفي بلدية بريان؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

- هل يساهم التكوين في تحقيق أهداف كل من المؤسسة و الموظف؟

- ما هو دور عملية تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التكوينية؟

- ما هي طرق تقييم الأداء؟

- ما هو واقع التكوين في بلدية بريان؟

الفرضيات:

ومن أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية المندرجة تحتها تم اقتراح الفرضيات التالية:

- تؤثر نتائج تقييم أداء الموظفين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- كلما خضع موظفي بلدية بريان إلى دورات تكوينية كلما تحسن أداءهم الوظيفي.

مجال الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية على موظفي بلدية بريان ولاية غرداية.

الحدود الزمانية: تم تحديد دراسة التكوين بلدية بريان في الفترة الممتدة بين سنة 2017 - 2021 وانطلقت عملية

الدراسة يوم 2021/03/15.

المنهج المستخدم في الدراسة:

يوضح المنهج المستخدم الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث للوصول إلى النتائج

والأهداف الموضوعية، و المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما بهدف التعرف عليها، ونظرا

لطبيعة الموضوع تم الإعتماد على المناهج التالية:

-**المنهج الوصفي و التحليلي:** حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها

وصفا دقيقا، و يعبر عنها تعبيرا كينيا و كميا ويصف لنا الظاهرة و يوضح خصائصها، أما التعبير الكمي

فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار ما تم استخدامه في الجزء النظري لضبط الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة

ثم تعقبها بالتحليل والدراسة.

-**المنهج الإحصائي:** تم إتباعه في الجانب التطبيقي حيث تم إسقاط الدراسة النظرية على واقع التكوين في

بلدية بريان من خلال تحليل المعطيات والمؤشرات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة للوقوف على أهمية التكوين

وأثرها على الأداء الوظيفي.

-منهج دراسة الحالة: يهدف هذا المنهج إلى التعرف على وضعية واحدة معينة و بطريقة تفصيلية دقيقة وللقيام بالدراسة الميدانية، وجب علينا الاعتماد على هذا المنهج من خلال التركيز على دور التكوين في تحسين أداء موظفي بلدية بريان كحالة للدراسة.

الإقتربات:

الاقتراب القانوني: يقوم هذا الاقتراب على دراسة الأحداث و المواقف و الأبنية على الجوانب القانونية أي مدى التزام تلك الظواهر بالقواعد و المعايير المتعارف عليها أي مدى تطابق الفعل مع القاعدة القانونية، وعليه فالاقتراب القانوني يركز على مدى شرعية الفعل أو المؤسسة أو عدم شرعية ذلك¹ وهذا من خلال مجموعة القواعد القانونية والمراسيم المنظمة للتكوين و التي تأطر سيره.

و قد تم الإعتماد على الإقتراب القانوني في هذه الدراسة من خلال إدراج مجمل القواعد القانونية التي تنظم عملية تكوين موظفي بلدية بريان و معرفة مدى شرعية و تطابق سير عملية التكوين مع هذه القواعد.

الاقتراب المؤسسي: و يعتمد هذا الإقتراب على الشرح و التفعيل الوصفي للمؤسسة من حيث:

- الهدف من تكوينها، هل هو هدف عام من أجل تحقيق مكاسب خاصة.
 - مراحل تطورها و العوامل التي كان لها دور في تحديد شكلها.
 - الوسائل المعتمدة من طرف المنظمة للمحافظة على بقائها.
 - الهياكل التي تتشكل منها -اختصاصات المنظمة-.
 - التنظيم الداخلي للمنظمة و توزيع الأدوار فيها².
- وهذا من خلال تحليل العلاقات بين المؤسسة و الموظفين و الهيكل التنظيمي للبلدية و كذا توزيع الاختصاصات و ما يلعبه التكوين من دور في البقاء والمحافظة عليها.

¹ - محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي المفاهيم المناهج الإقتراب و الأدوات، ط4، الجزائر: دار هومة، 2004، ص117.

² - نفس المرجع السابق، ص120.

الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث علمي لأنها توفر له الكثير من المعلومات وفيما يلي سوف نعرض بعض إسهامات الدراسات السابقة في مجال التكوين و كذا الأداء الوظيفي:

الدراسة الأولى: دراسة الطاهر مجاهدي وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم النفس العمل وتنظيم تحت عنوان فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج TINDAL. حيث سعت هذه الدراسة الى التعرف على التدريب المهني و دوره في تحسين الجودة الإنتاجية وترقية العمال وتحسين أدائه وتأثير التدريب على الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات تتعلق بالأداء، الجودة الإنتاجية، زيادة المنتج، نقص التكاليف، العمل و التقليل من الأخطاء و ترقية العاملين محاولا إثبات أو نفي هذه المؤشرات.

حيث استنتج أن التدريب المهني عامل أساسي و محفز في سياسة التنظيم باعتباره عامل فعال في ترشيد العمال.

الدراسة الثانية: دراسة بوقطف محمود، وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع 2013-2014، تحت عنوان التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية عباس لغرور خنشلة حيث سعت هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية و التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين أثناء الخدمة و الكشف عن دور المؤسسات الجامعية في تنظيم و إجراء عمليات التكوين بالإضافة إلى مدى مساهمة التكوين في تحقيق أهداف الموظف و توصلت إلى أن للبرامج التكوينية دور فعال في إنجاز عملية التكوين و دوره في تحسين أداء العاملين.

الدراسة الثالثة: عمار بن عيشي وهي مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم جامعة بسكرة، تحت عنوان البرامج التدريبية و دورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، حيث سعت هذه الدراسة إلى إبراز دور تقييم الأداء والتدريب في المؤسسة و دورها في تحقيق الجودة الشاملة و خلصت إلى ما يلي:

- إن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة.
- تنفيذ البرامج التكوينية يساعد على تحقيق الجودة الشاملة.
- وجود علاقة بين البرامج التدريبية و تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج، تنفيذ البرامج، تقييم البرامج، و بين تحقيق الجودة الشاملة.

إن هذه الدراسة التي بين أيدينا تركز على مدى تأثير التكوين في تحسين أداء الموظفين في بلدية بريان و كذلك معرفة مدى إعماد و إهتمام المؤسسة محل الدراسة على التكوين في تحسين أداء الموظفين. عدم وجود دراسات سابقة للتكوين أثناء الخدمة و أثره على تحسين أداء الموظفين ببلدية بريان.

طرق جمع المعلومات والبيانات:

مصادر البحث و معلوماته متعددة وهدفه هو توفير المعلومات و البيانات و المعطيات و الإحصائيات و يمكن حصر المصادر الميدانية لهذه الدراسة في: الكتب، المجالات الجامعية العلمية المحكمة، بالإضافة إلى مختلف البيانات من المصادر الميدانية كالمقابلة والملاحظة والاستبيان العديد من الرسائل الجامعية، مذكرات تخرج، قوانين و مراسيم وتعليمات.

صعوبات البحث:

لا يخلو أي بحث علمي من صعوبات مهما كانت درجته و مستواه و من بين الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء إنجاز هذه الدراسة هي:

- كثرة المراجع في الموضوع تقوم بتشتيت الباحث.
- صعوبات في توزيع واسترجاع الاستبيانات بسبب ضيق الوقت و انشغال الموظفين.

- عدم توفر الوقت و صعوبة التوفيق بين الدراسة و العمل و تربية الاطفال.

خطة الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة و اختبار الفرضيات تم تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاث فصول كان الفصل الأول تحت عنوان الإطار المفاهيمي للتكوين أثناء الخدمة و الذي تم تقسيمه إلى أربعة مباحث المبحث الأول حول ماهية التكوين أثناء الخدمة أما المبحث الثاني أنواع التكوين و مسؤولياته في حين المبحث الثالث خطوات التكوين أثناء الخدمة و المبحث الرابع معوقات التكوين أثناء الخدمة، أما الفصل الثاني تحت عنوان الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي مقسم إلى أربعة مباحث المبحث الأول ماهية الأداء الوظيفي أما المبحث الثاني معايير ومحددات الأداء الوظيفي في حين المبحث الثالث عملية تقييم الأداء الوظيفي و المبحث الرابع مشاكل تقييم الأداء الوظيفي.

أما الجانب التطبيقي فقد تضمن فصلا واحدا تحت عنوان واقع التكوين أثناء الخدمة في بلدية بريان مقسم إلى مبحثين، كان المبحث الأول مدخلا للتعريف بالبلدية في حين أن المبحث الثاني تحت عنوان تقييم أثر التكوين في بلدية بريان.

الإطار المفاهيمي للتكوين أثناء الخدمة

المبحث الأول: ماهية التكوين أثناء الخدمة

المبحث الثاني: أنواع التكوين و مسؤولياته

المبحث الثالث: خطوات التكوين أثناء الخدمة

المبحث الرابع: معوقات التكوين أثناء الخدمة

تمهيد:

يلعب التكوين دورا أساسيا في التأثير على زيادة فاعلية وكفاءة المنظمات وقد أصبح التكوين من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية، فالتكوين كان وما زال يشغل اهتمام الكثير من الباحثين في مجالات متعددة وذلك لأهمية التكوين الذي يساعد على تنمية وتطوير الأداء لجميع فئات القوى العاملة في أي منظمة.

حيث أن التكوين أثناء الخدمة يعد حتمية ضرورية للموظفين يرمي إلى تنمية عدة جوانب رئيسية للعاملين، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لابد أن تتابع باستمرار أداء الموظفين للوقوف على الاحتياجات التكوينية وتصميمها وتقييمها ومتابعتها.

المبحث الأول: ماهية التكوين أثناء الخدمة

إن مسألة الاهتمام بالعنصر البشري أمر ضروري حيث أصبحت المنظمة تهتم بتكوين الموارد البشرية نظرا لما تقدمه من زيادة في الإنتاجية الكلية.

المطلب الأول: تعريف التكوين

مصطلح التكوين أثناء الخدمة حديث نسبيا وهو يحتل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية من خلال تزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل لها.

كلمة التكوين هي ترجمة لكلمة فرنسية تعني Formation وبالإنجليزية Training التي تعني تدريب ويستعمل كثيرا في دول المشرق العربي.

لقد تعدد مفهوم التكوين من مؤلف إلى باحث إلى عالم اجتماع ولكن في الحقيقة لم تصادف أي التباسات أو غموض فيما يتعلق بهذا المفهوم.

-فقد عرفه الباحث أحمد النجار بأنه تزويد الفرد بمجموعة من الخبرات والمهارات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما، وهو التطور المنطقي لمهارات وخبرات و تصرفات الأفراد ليصبحوا صالحين للقيام بوظائفهم وتحقيق الارتقاء فيها.¹

-يعرف التكوين في قاموس أكسفورد بأنه نقل الأشخاص إلى مستوى أو معيار مرغوب في الكفاية سواءا بالتعليم أو الممارسة.²

أما الباحث FILIPPO فيرى أن التكوين هو "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة و المهارات لأداء و تنفيذ عمل معين".³

وهناك تعريفات أخرى للتكوين نذكر منها ما يلي:

-التكوين عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي.

-نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات آدائهم.⁴

-"تنمية منظمة و تحسين للمعارف و الاتجاهات و المهارات و السلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل و ذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه".⁵

- "التكوين هو تأقلم مع العمل و أنه تغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد في أداء العمل".⁶

التعريف الإجرائي للتكوين: هو نشاط إداري مستمر، مخطط له يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة و الأفراد معا من خلال الرفع من مستوى أداء الموظفين و تحسين مستوياتهم و سلوكياتهم في المؤسسة.

¹ - صابرينة قوادري، التكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة لمصنع الحليب SAIMEX، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة مستغانم عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الاقتصادية، 2015، ص48.

² - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2013، ص 17.

³ - محمد الصبري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص159.

⁴ - مجدي عبد الله شراره، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، د.د.ن، 2019، ص159.

⁵ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007، ص245.

⁶ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004، ص319.

المطلب الثاني: نشأة التكوين

بدأ التكوين كأى سلوك إنساني بنقطة زمنية وتطور عبر التاريخ، وقد تبنت الشعوب المختلفة خلال نموها التكوين كوسيلة لتطوير كوادرها الوظيفية بصيغ وأساليب متنوعة تتفق مع طبيعة عصرها والمهارات التي سعت إلى تحقيقها.

وكانت أمم المشرق القديم في الرافدين ومصر أول من تبنى التكوين كوسيلة عامة للتدريس المباشر، وتشغيل الحياة اليومية في مجالات الزراعة والاقتصاد والبناء والصناعات اليدوية والعبادات وغيرها فالبابليون سجلوا كتابا بشرائح حمو رابي و استخدامهم للتكوين عن طريق التمهين حوالي (2100 ق.م) ويظهر التمهين كصيغة تكوينية مباشرة، يقوم به صاحب الصنعة بتعليم معرفته لآخر.

فالعرب أوائل الجاهلية وصدور الإسلام مثلا لم يقتصر استعمالهم للتمهين منذ القدم على إعداد الأفراد بالمهارات والوظائف المختلفة كالصناعات اليدوية والتجارة وغيرها بل كان طريقة شعبية للتربية العامة وتنشئة الصغار على عادات وسلوكيات فهم المجتمع وصيانة حياتهم الاجتماعية، فأرسال الأطفال إلى البادية حيث شطف العيش ورمي السهام وركوب الخيل والتعليم بالكتاتيب بما ساد من تسميع وتمارين وتكرار، ثم إعداد الدعاة في مكة والمدينة، كانت كلها في واقع الأمر أساليب تكوينية اعتمدها المجتمعات.

أما في وقتنا الحاضر، لوحظ اهتمام الإدارات بالتكوين، و ذلك بإنشاء عدد من المعاهد لتأهيل الموظفين أو إعادة تأهيلهم، كما تبادر أيضا العديد من كليات ومعاهد التربية و مؤسسات التطوير التربوي والبحث العلمي بتنفيذ ما يلزم من دورات تكوينية بالإضافة لتوفير العديد من المراجع و الدوريات المتخصصة في التكوين وبرامجه و عملياته أثناء الخدمة في مكتباتنا.¹

¹ - الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، دراسة ميدانية لمؤسسة النسيج (TINDAL) المسيلة، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2009، ص ص 29-30.

مع البدايات المبكرة للتكوين أعلاه، إلا أنه كوسيلة رسمية لم يلاحظ إلا حديثا في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا أسس الأخوان مورافيان سنة 1745م مركز خاص للتكوين المهني، في بيت لهم بولاية بنسلفانيا الأمريكية، حيث تبعهما أفراد وجماعات أخرى في الولايات الأخرى.

ومع سنة 1872 استحدثت المصانع الأمريكية أول المدارس الخاصة بها كمدرسة "هو" وشركاه بمدينة نيويورك التي قامت بتكوين العاملين على استخدام آلات الطباعة المصنعة من قبلها، تبعتها مدرسة وسترنكهاوس الكهربائية سنة 1888م، وشهدت سنة 1900م تأسيس أول النقابات المهنية تلتها تطورات عديدة منها: التدريب على رأس المال، التدريب المعلمي... الخ و إنشاء هيئات رسمية متخصصة في التدريب.

أما في أوروبا كان نشاط التدريب واضحا بعد الخمسينات من هذا القرن ففي بريطانيا صدر سنة 1964م أول تشريع رسمي لتنظيم التدريب في مجالات الصناعة، وفي فرنسا سنة 1973 تم التوصل لاتفاقية بين الجهات الاجتماعية حول ضرورة تكوين الموظفين أثناء الخدمة، أما ألمانيا الغربية فلها تنظيماتها وممارساتها التكوينية المبكرة، مع أن تشريعا خاصا لتطوير التكوين المهني صدر مؤخرا سنة 1973.

و استمر التكوين في التطور فتحول خلال النصف الثاني من هذا القرن ومع السبعينات على وجه الخصوص إلى حقل جديد له لغته و مفاهيمه ومفكروه و مصادره و أدواته و أساليبه حتى وصل إلينا مع نهاية الثمانينات بالصيغة الهوية التقنية المتقدمة.¹

المطلب الثالث: خصائص التكوين

للتكوين مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:

¹ - الطاهر مجاهدي، نفس المرجع السابق، ص 30-31.

1- التكوين نشاط رئيسي مستمر: فالتكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد ومن ثم تنفيذ واجبات الوظيفة.

فالتكوين مستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة، كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز أعلى و الوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية و الأساليب العلمية الحاصلة في مجال اختصاصه.¹

2- التكوين نظام متكامل: النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه و بين البيئة التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني.²

3- النظرة المستقبلية: إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبإحداث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقا لأهداف المنظمة.

4- التكوين نشاط متغير و متجدد: هذا يعني أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثمة لا يجوز أن يتجمد في قوالب و إنما يجب أن يتصف بالتغيير و التجديد، والفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه و كذا في مهاراته و رغباته، و الوظائف التي يشغلها المتكئون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف و الأوضاع الاقتصادية في تقنيات العمل و مستحدثاتها و الرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم و سياسات المؤسسة، أهدافها و استراتيجياتها.³

¹ - إسمهان مبرك، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الملابس المهنية "نافنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2016، ص08.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار غريب للنشر، 1997، ص357.

³ - بلال جعفري، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص32.

5- الشمولية: وتعني أن لا يقتصر التكوين على فئة من العاملين بل يوجه نشاط التكوين إلى جميع العاملين في المنظمة و يرجع السبب في ذلك أن التكوين يصاحب الفرد منذ بداية التحاقه بالعمل حتى بلوغه سن المعاش.¹

المطلب الرابع: أهمية التكوين

تبرز أهمية التكوين للفرد و المنظمة في العديد من العناصر أهمها:²

- أن التكوين يعمل على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات.
- يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل.
- يعمل على تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد.
- توفر العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الأداء.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- يعتبر التكوين وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض أهدافه، كالحوافز والترقية في العمل.
- يؤدي التكوين إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

المطلب الخامس: أهداف التكوين

تهدف عملية التكوين إلى تهيئة القوى البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تحديد أهم أهداف عملية التكوين فيما يلي:

- تنمية قدرات ومهارات العاملين اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها أو خلال فترات الترقية أو النقل.
- توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم العامل وتهدف إلى تطوير معلوماته.

¹ - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة، (د.د.ن)، 2003، ص 292.

² - الأمين بوشليق، دور التكوين في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP من 2010 إلى 2014، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 4.

- تنمية الجوانب السلوكية للعاملين داخل المنظمة و خاصة في مجال التعامل مع الزملاء و العملاء والرؤساء

و تقوية الاتصالات الشخصية الفعالة.¹

و يمثل الجدول الموالي أهداف التكوين.

الجدول رقم (01): أهداف التكوين

على مستوى الفرد	تغير مسلكيات الموظف. إكساب الموظف معلومات معينة إكساب الموظف مهارات معينة زيادة ولاء الموظف للمنظمة
على مستوى المنظمة	تحسين الأداء الكلي للمنظمة
على مستوى المجتمع ككل	إمداد المجتمع بقيادات إدارية مؤهلة
على مستوى الفرد	تغير مسلكيات الموظف. إكساب الموظف معلومات معينة إكساب الموظف مهارات معينة زيادة ولاء الموظف
على مستوى المنظمة	تحسين الأداء الكلي للمنظمة
على مستوى المجتمع ككل	إمداد المجتمع بقيادات إدارية مؤهلة

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 50.

¹ - عادل محمد زايد، نفس المرجع السابق، ص ص 285-286.

المبحث الثاني: أنواع التكوين ومسؤولياته

يوجد أكثر من نوع لتكوين الموظفين و على المؤسسة ان تختار احسنها لتحقيق اهدافها وهذا راجع لعدم وجود برنامج واحد يصلح لكل الوظائف، وتختلف الجهة المسؤولة عن التكوين باختلاف ظروف المنظمات وامكانياتها و اهدافها

المطلب الأول: أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة لذلك كانت عملية اختيار نوع التكوين صعبة، وبهذا لا يمكن اعتماد طريقة واحدة فقط، فجميع أنواع التكوين متكاملة ومفيدة.

الفرع الأول: التكوين من حيث الزمان: وينقسم إلى نوعين:

1-تكوين قبل الخدمة: ويكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مركز التكوين.

2-تكوين أثناء الخدمة: و يكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.¹

الفرع الثاني: التكوين من حيث المكان: وينقسم إلى نوعين:

1-تكوين داخلي: ويعني تقديم المعلومات والإرشادات اللازمة للعمال للتحكم في الوظيفة أو الأعمال الجديدة

ضمن الظروف والشروط الداخلية الواقعية للمؤسسة والتي هو معتاد عليها والتي سوف يؤدي نشاطاته الجديدة فيها بعد التكوين ويكون تحت إشراف شخص أو جهة داخلية.

2-تكوين خارجي: وهو تكوين خارج المؤسسة وهو يتفرع إلى عدة إمكانيات مثل المحاضرات، التطبيقات

العلمية، و يتم بطريقة نظرية أكثر منها تطبيقية عكس ما يحدث داخل المؤسسة و مركز العمل، و ينتج عن

¹ - محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظف بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة خنشلة، عباس لغرور، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013، ص26.

التكوين داخل المؤسسة عدة مشاكل إذ يجب تسريح العمال مؤقتاً لمتابعة التكوين، كما يجب تنظيم تنقل العمال إلى مراكز التكوين.¹

الفرع الثالث: التكوين من حيث الهدف

- 1- التكوين لتجديد المعلومات: يقوم على أساس تزويد المتكون بمعلومات جديدة عن أساليب العمل ووسائله المستحدثة لتدعيم ما كان لديه من معلومات ومفاهيم.
- 2- التكوين السلوكي: يهدف هذا التكوين إلى تغيير أنماط السلوك والاتجاهات.
- 3- التكوين للترقية: يهدف هذا التكوين لتحضير العامل لتولي وظائف إدارية أعلى.²

الفرع الرابع: التكوين من حيث التطبيق

- 1- تكوين نظري: يعتمد على النظريات والمعلومات والمعارف بشكل أكبر من المهارات.
 - 2- تكوين تطبيقي: يعتمد على المهارات و التطبيقات بشكل أكبر من المعارف و النظريات.³
- وفيما يلي نتعرض بنوع من التفصيل للأنواع المختلفة للتكوين.

- 1- التكوين أثناء الخدمة: إن التكوين أثناء الخدمة يعد عملية شاملة متكاملة و معقدة تتناول جميع التدابير الضرورية التي تمكن المتدرب من الاضطلاع بمسؤوليات و واجبات وظيفة ما أو حتى تمكنه من متابعة العمل في مجال الإدارة ومن ثم يجب أن تكون عملية التكوين مستمرة طول مدة الخدمة.⁴
- والتكوين أثناء الخدمة يستهدف الموظف الجديد والموظفين القدامى

¹ - زبيدة بن علي، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2014، ص ص 31-32.

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مصر، دار غريب، 1996، ص 582.

³ - صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، الطبعة الأولى، عمان، ديوتو للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، ص 50.

⁴ - حسن أحمد الطعاني، نفس المرجع السابق، ص 56.

أ- التكوين أثناء الخدمة للموظف الجديد: بعد الإمضاء على محضر التنصيب و استلام الوظيفة للمنصب الجديد يتحصل الموظف على معلومات من طرف زملاء بالعمل بطرق غير رسمية، هذه المعلومات قد تؤثر في نفسيته و اتجاهاته و أدائه لسنوات، ومن جهة ثانية قد يوجه الموظف الجديد إلى مصلحة معينة أو توكل له مهام لا يملك بشأنها المعلومات الكافية و لذلك تلجأ المؤسسة إلى عملية تكوين الموظفين الجدد سواء داخل المؤسسة تحت إشراف أحد الموظفين القدامى أو إدارات ذوي كفاءات و خبرة قصد تزويدهم بالمعلومات الكافية لأداء مهامهم، و قد تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة و ذلك بعقد إتفاقية مع مؤسسات ومراكز تكوينية أخرى.

و هناك دورات تكوينية إجبارية بموجب النصوص القانونية¹ لبعض الرتب و الوظائف تسمى بالتكوين أثناء التبرص تتراوح بين 3 أشهر إلى 6 أشهر بالمراكز المخولة لها قانونيا لتنظيم هذه الدورات، و يؤطر هذا النوع من التكوين وفق القرار الوزاري المؤرخ في 14 جويلية 2015 تحدد كليات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية مدته و محتواه مع مراعاة أحكام المرسوم التنفيذي رقم 322/17 يحدد الأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات و الإدارات العمومية، ومدة التبرص سنة قابلة للتجديد في حالة فترة التبرص غير المجدية، إضافة إلى مدة التكوين حسب كل رتبة مع العلم أنه يمكن تحديدها كذلك في حالة الرسوب (مدة التكوين غير مجدية).

ب- التكوين أثناء الخدمة للموظفين القدامى: يتمثل في إجراء دورات تكوينية للموظفين، و التكوين أثناء الخدمة مفهوم شامل و يضم العديد من أنواع التكوين ودون انقطاع الموظف عن تأدية العمل فقد تخصص دورة تكوينية لمدة أسبوع داخل المؤسسة لصالح موظفي الإعلام الآلي لتجديد المعرفة و المهارة.²

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 20/09/2011 يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية والجريدة الرسمية العدد 53 الصادر في 28/09/2011.

² - محمود بوقطف، نفس المرجع السابق، ص ص 28-29.

لقد ميز المرسوم 92/96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستوياتهم و تجديد معلوماتهم بين ثلاث أنواع من التكوين:¹

1-التكوين المتخصص: هو ذلك التكوين الذي يسمح إما:

- بشغل منصب عمومي للمرة الأولى.

- الالتحاق بسلك أعلى بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة.

- التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية.

2- برامج تحسين المستوى: هدفها تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وضبطها.

3- برامج تجديد المعلومات: تهدف إلى التكيف مع الوظيفة نظرا لتطور الوسائل والتقنيات وإما لتغيرات هامة في تنظيم المصلحة وعملها ومهامها.

-وتتميز هذه الدورات بقصر مدتها لكونها تخص مجالا محددًا، حيث أن المرسوم 96-92 بين المدة المحددة لدورات التكوين في شكل متناوب:

- دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة تقل عن 6 أشهر أو تساويها.

- دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق 6 أشهر أو تقل عنها.

- دورات طويلة المدى إذا كانت تفوق سنة واحدة وتساوي ثلاث سنوات أو تقل عنها.

ومن شروط الالتحاق بدورات التكوين و تحسين المستوى:²

- الموظف الذي قد أدى مدة معينة في خدمة معينة.

- ألا يكون استفاد من دورات تحسين المستوى و تجديد المعلومات وأن لا يشارك في دورة أخرى إلا بعد سنتين.

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 92/96 المؤرخ في 14 شوال الموافق لـ 03 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية: العدد 16 الصادرة في 06 مارس 1996، ص 6.

² - نفس المصدر، ص 9.

- يحق للموظف الذي رسب في دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات أن يشارك في دورة تكوينية أخرى بعد سنتين من تاريخ رسوبه أو إعادة الدورة التكوينية كلها أو جزء منها بإقتراح الامتحان وموافقة الإدارة والمؤسسة المعنية.

- دورة تحسين المستوى لا يشترط مستوى تعليمي.

- كما أن المؤسسة لها حرية التدخل في تحديد مدة برنامج دورات تحسين المستوى و تجديد المعلومات.¹

-الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 1 جويلية 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، فلقد حظي التكوين بأهمية بالنسبة للموظف و المنظمة في نفس الوقت، حيث نص على وجوب تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى من قبل الإدارة الوصية على الموظف و ذلك بقصد تأهيله من جهة و ترقيته المهنية من جهة أخرى و هذا في المادة 104: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين و تأهيل الموظف و ترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة".²

كما تضمنت المادة 105 ما يلي: "تحديد شروط الالتحاق بالتكوين و تحسين المستوى و كفايات تنظيمه ومدته و واجبات الموظف و حقوقه المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم".³

وهناك نوع آخر من التكوين نصت عليه التعليم رقم 45⁴ حيث يخضع الموظفون لدورات تكوين بغرض الترقية و الذي يتوفرون على مجموعة من الشروط:

-اجتياز الامتحان المهني بنجاح بعد استيفاء خمسة (05) سنوات خدمة فعلية بالمؤسسة.

- الترقية على أساس الاختبار بعد عشر (10) سنوات خدمة فعلية في الرتبة التي شغلها الموظف.

¹-المرسوم التنفيذي رقم 92/96، نفس المصدر السابق، ص8.

²- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 03/06 المؤرخ في جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46 الصادرة في 16 يوليو سنة 2006 ص 10.

³- نفسه.

⁴- التعليم رقم 45 المؤرخة في 2008/12/1 تحدد كيفية تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في بعض الأسلاك المشتركة.

وتنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة وذلك بعقد إتفاقية بين المؤسسة المعنية وأحد مراكز التكوين.

ج/ التكوين من حيث المكان: هذا النوع من التكوين يتعلق بمكان إجراء الدورة التكوينية، فيمكن أن تعقد الدورة التكوينية داخل المؤسسة بصفة فردية أو جماعية، إما بإلحاق موظف بمصلحة معينة رفقة مشرف ذوي كفاءة، أو تنظيم دورة تكوينية يوطرها أساتذة في الاختصاص لصالح رؤساء المصالح والمكاتب (الإدارة الوسطى) قصد تنمية مهاراتهم الإشرافية وعلاقاتهم الاتصالية مع مرؤوسيهم وكيفية تحرير المراسلات الإدارية و التقارير والتعليمات.

وفي نفس السياق يمكن للمؤسسة أن تعقد إتفاقية خارجية من أجل إجراء دورات تكوينية لموظفيها الذين هم بحاجة إلى ذلك.¹

المطلب الثاني: مسؤوليات التكوين

لابد من وجود جهة مسؤولة عن وظيفة التكوين ضمن إدارة الموارد البشرية وإن مسؤولية التكوين مسؤولية

مشتركة بين جميع الأطراف المشاركة فيه وهذه الأطراف هي:

أ- مسؤولية إدارة الموارد البشرية: تتمثل مسؤولية الموارد البشرية في عدة عناصر هي:

-تصميم نظام متكامل للتكوين.

-التنسيق بين جهود التكوين في المنظمة.

- الإعداد لبرامج التكوين سواء داخل أو خارج المنظمة ومتابعته.

- تقديم النصح والمشورة على مستوى الإدارة والأفراد.

- التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجباتهم التكوينية.

¹ - محمود بوقطف، نفس المرجع السابق، ص 30.

- نصح العاملين و توعيتهم بضرورة التكوين.¹

- إذا يقع على عاتق هذه الإدارة تحديد الاحتياجات التدريبية و تخطيط و متابعة البرامج التدريبية.²

ب- مسؤولية المديرين التنفيذيين: وتتجلى معظمها في:

-تقييم المهارات والمعلومات للمتكورين.

- تحديد الحاجة التكوينية لإدارتهم وللأفراد.

- تنفيذ برامج التكوين داخل المنظمة.

- تقديم المعارف التقنية كتصميم البرامج الداخلية.

- المشاركة في جهود التكوين و التطوير.³

ج/ الأفراد أنفسهم: حيث يمكن الكشف عن نواحي القصور في أداء العاملين أنفسهم من خلال توزيع نماذج

تدريبية عليهم يطلب ملؤها ثم يقوم الخبراء المختصون بتحليل تلك النماذج والتعرف على الاحتياجات التدريبية.

¹ - سميرة بن شعبان، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمديرية التربية، ولاية قالمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة

08ماي 1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018، ص31.

² - رضوان محمود عبد الفتاح، نفس المرجع السابق، ص50.

³ - سميرة بن شعبان، نفس المرجع السابق، ص32.

المبحث الثالث: خطوات التكوين أثناء الخدمة

تحتل عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة أهمية كبيرة، خاصة بعد التطور التكنولوجي، فقد استحدثت

طرق التكوين عن طريق الحاسوب و يتضمن التكوين الخطوات التالية:¹

-تحديد الاحتياجات التدريبية.

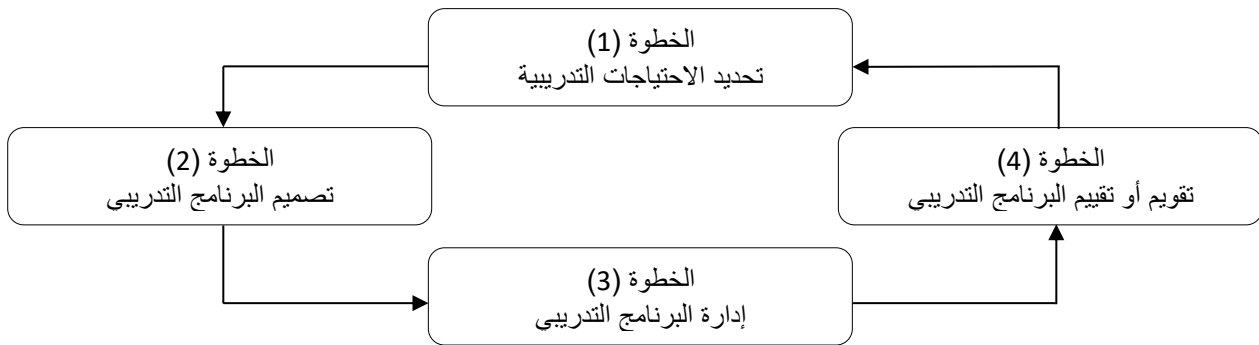
- وضع وتصميم برامج التكوين.

- تنفيذ البرنامج التكويني.

- تقييم نتائج عملية التكوين.

ويمكن وضع هذه الخطوات في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): خطوات التكوين أثناء الخدمة



المصدر: د. هشام حمدي رضا: التدريب و التأهيل الإداري، دار الرأية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص92.

¹ - محمود بوقطف، نفس المرجع السابق، ص31.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

إن تحديد الإحتياجات التكوينية يعتبر العنصر الأهم من عناصر العملية التكوينية لإعتماد كافة العناصر الأخرى عليه.

أ-الفرع الأول: مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية: إن الاحتياجات التكوينية هي نقطة البداية في أية عملية تكوينية تنظيمية، ويعبر عنها بأنها "نواحي القصور أو الضعف في الأداء الحالية و المتوقعة" و يمكن التعبير عن الاحتياجات التكوينية بالمعادلة التالية:¹

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

و تعرف الحاجة التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الموظف الذي يشغل وظيفة معينة لكي يكون مناسباً و لائقاً لشغل هذه الوظيفة من خلال عملية التوازن بين ما تتطلبه الوظيفة الحالية والمهارات و القدرات التي تتوفر فعليا في الموظف الذي يشغلها.²

ويؤكد ديفيد أوسبرون Osborne David أنه طالما بقيت هناك فجوة قائمة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء المرغوب فيه تبقى هناك حاجة تكوينية هامة وهي تعادل الفجوة الموجودة في الأداء.

ب-الفرع الثاني: أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية:

تتمثل أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي:

-تحديد التكوين الملائم لتحسين الأداء وكذلك تسهيل مهمة إعداد الحقائق التكوينية.

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري. الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009، ص13.

² - عطا الله محمد تيسير شرعه وغالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، عمان، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015، ص239.

- المساعدة في تطوير البرامج التكوينية القائمة وزيادة فاعليتها.
- المساعدة في إحداث نوع من التجانس بين المشاركين في البرنامج التكويني.
- استخدامها كأساس لباقي مراحل العملية التكوينية و خاصة تطبيق البرامج و تقييمها.¹

ج- الفرع الثالث: مؤشرات تحديد الاحتياجات التكوينية:

إن تحديد الحاجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة ويمكن القول إن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات وهي:

1- مؤشرات الأداء التنظيمي: إن الهدف الأساسي من دراسة التنظيم هو تشخيص للوضع التنظيمي الحالي وتحديد مكان الاحتياج التكويني، بمعنى أي مستوى من المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي يحتاج إلى تكوين و إدارة من الإدارات وما هو نوع المطلوب من التكوين.²

2- مؤشرات أداء العاملين: إن تحليل أداء الأفراد العاملين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من تحسين الأداء التنظيمي فيكون من خلال الموارد البشرية، وهذا المؤشر يتطلب أداء الأفراد العاملين ومكونات الأداء.

3- مؤشرات حاجة الأفراد للتكوين: تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد إحتياجات التكوين، ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين و في هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات و الاستعدادات في مختلف مهام العمل.³

¹ - محمد أمين عبد اللطيف عيشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، القاهرة، د.د.ن، 2017، ص 332.

² - نفسه.

³ - محمود بوقطف، نفس المرجع السابق، ص35.

د- الفرع الرابع: الأسباب الداعية لتكوين الموظفين: ان الحاجة إلى تكوين الموظفين يظهر نتيجة عدة أسباب

والتي نذكر أهمها:¹

- وجود قصور معين في الأداء.

- تغير ظروف أداء الوظائف أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها أو إحداث وظائف جديدة.

- عندما ترغب الإدارة بزيادة معارف ومهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه.

- عندما تقرر الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد آخرين.

هـ- الفرع الخامس: طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التكوينية: تحتل المعلومات أهمية كبيرة

عند تحديد و تحليل الاحتياجات، حيث أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية يترتب عليها تقرير نوع التكوين

المطلوب و الفئة المستهدفة و مستوى الأداء المطلوب لحل المشكل و تتمثل هذه الطرق فيما يلي:²

-دراسة وتحليل التقارير الدورية للعاملين لتحديد أوجه الضعف.

- إجراء مراجعة تفصيلية وتحليل لواقع المنظمات.

- إجراء مسح للقوى البشرية لمعرفة اتجاهات العاملين.

- إعداد استبيانات يطلب تعبئتها من طرف المشرفين والعاملين حول الاحتياجات التدريبية.

-الطلب من الرؤساء والمدراء تحليل الاحتياجات التدريبية ووضع معايير الأداء وتقويم الأداء الفعلي للعاملين

بالاشتراك مع العاملين الذين يشرفون عليهم.

¹-محمود بوقطف، نفس المرجع السابق، ص 36.

²- نصر الله حنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013، ص ص 219-220.

المطلب الثاني: تصميم البرامج التكوينية

إن عملية تصميم البرامج التكوينية تأتي بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التكوينية والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي يتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التكوين إلى المكونين كما يتم تحديد الأدوات التكوينية مثل، السبورة، الأقلام، إلخ، و كجزء من صميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، و أيضا تحديده ميزانية التدريب.¹

أ- الفرع الأول: تحديد أهداف البرنامج التكويني: بعد تحديد الاحتياجات التدريبية تتم ترجمة هذه الاحتياجات في شكل أهداف و ذلك على مستوى كل برنامج تدريبي على حدى، حيث يحاول كل برنامج أن يحقق هذه الأهداف وأن يتأكد من أنه تم تحقيقه في نهاية البرنامج و تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:²

- تغيير اتجاهات المتدربون لأساليب العمل وتصرفاتهم وتهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.

- تقديم معارف جديدة وعلوم تبرر القيام ببرنامج تدريبي.

- تنمية معلومات المتكون ومعارفه لتحسين الأداء.

ب- الفرع الثاني: مضمون البرنامج التكويني: ينظم محتوى برنامج التكوين بعد تحديد الحاجات وأهداف

التدريب، بحيث يتضمن المحتوى ما يهدف إليه البرنامج من تغيير أو تطوير فمن الممكن أن ينظم المحتوى

لتعليم مهارات متخصصة أو يضيف معارف، أو محاولة تغيير الاتجاهات، حيث لابد أن يراعي من تحديد

محتوى البرنامج مدى الرغبة والدافعية والاستعداد والأداء.

ويرى محمود السيد أبو النيل أنه لإعداد برنامج التكوين لابد من تتبع مجموعة من الخطوات التي تتمثل في:

¹ - فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، الطبعة الأولى، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 15.

² - محمد أمين عبد اللطيف عيشوش وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 335-336.

- 1- فحص تقارير الكفاية الإنتاجية والأخطاء التي يقع فيها العاملون.
- 2- تحديد وظائف المتدربين ووضعها في مجموعات مهنية متشابهة.
- 3- تحليل العمل في كل مجموعة مهنية.
- 4- وضع مواد البرنامج التكويني النظري والعملي من تحليل العمل.
- 5- تحديد وسائل التدريب المناسبة لمواده.
- 6- إعداد المكان المناسب.
- 7- اختيار المدربين والمحاضرين ذو كفاءة عالية.
- 8- تقييم البرنامج لتحديد فاعليته.¹

ج- الفرع الثالث: الوسائل المساعدة وأساليب التكوين: الوسائل هي الأدوات التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المكونين كالاتتماد على أجهزة العرض الحديثة (DATASHOW) أو التقليدية (العاكس الضوئي) أو أجهزة الإعلام الآلي وشرائط الفيديو، السبورات المثبتة والمتحركة.

- الأساليب هي الطرق التي يستخدمها المكون لنقل المنهج إلى المتكونين بصورة تترك الأثر المطلوب، ومن الأساليب الأكثر استخداما في عملية التكوين نذكر ما يلي:²

- 1- أسلوب المحاضرات: هي الطريقة التقليدية للتكوين يعيها أن الإتصال يكون باتجاه واحد ما يعيق فهم البعض من المتكونين يمكن زيادة فعاليتها باستخدام حالات عملية ومناقشات.
- 2- أسلوب المناقشات: يتناقش المتكونون وفق هيكل محدد لعناصر الموضوع التكويني بهدف تعلم موضوعات محددة، ويتم الإعلان عن هدف المناقشة إما مسبقا أو في دقائقها الأولى من طرف المكون.

¹ - الطاهر مجاهدي، نفس المرجع السابق، ص ص 71-72.

² - مهدي حسن زويلف، الرقابة الإدارية، مصر، دار غريب، 1995، ص ص 181-183.

3- أسلوب دراسة الحالة: إعداد المكون أو اختياره لحالة توصف موقفاً أو مشكلة معينة في مجال العمل اليومي، أو مجال نشاط مؤسسة معينة، وبعد تقديم الحالة يبدأ المكون في توجيه المناقشة وصولاً لتعرف المتكويين على أسباب المشكلة وآثارها واقتراح حلول لمعالجتها.

4- أسلوب الندوات والمؤتمرات: حيث يجرى الموضوع التكويني إلى مواضيع فرعية، ويعطى للمشاركين وقتاً كافياً للإعداد والتحضير، فيقرؤون بعض المواد المتعلقة بالموضوع، ويمكن أن يوزع المتكويون على مجموعات تختص كل منها بمناقشة موضوع فرعي معين ويتاح للباقيين توجيه الأسئلة، ويساعد ذلك على حيوية تفاعل المشاركين وتعميق إبتعابهم وتطوير معلوماتهم، واتجاهاتهم وسلوكياتهم في العمل.

5- تمثيل الأدوار: تتمثل في تقديم حالة أو موقف عمل للمتكويين في شكل قصة ويقوم المتكويون بعد إبتعاب الموقف بتمثيل أدوار الشخصيات بحوار حر من واقع تصورهم وتقمصهم للأدوار وفقاً لنص مكتوب مسبقاً ويمكن أن تقترن هذه الطريقة مع طريقة دراسة الحالات حيث تنتهي الحالة بأسئلة للمناقشة.

د- الفرع الرابع: تحديد المكونين والمتكويين:

عملية تحديد و إختيار المكونين و المتكويين تحكمها مجموعة من الضوابط و ذلك نظراً لإختلاف أنواع التكوين.

1-أولاً: تحديد واختيار المكون: يعتقد البعض أن هناك مجموعة من الصفات الواجب توفرها في كل المكونين إلا أن هذه الصفات تختلف باختلاف هدف التكوين ومحتواه، وكذلك أسلوب وطريقة التكوين المتبعة وتتمثل هذه الصفات فيما يلي:

- المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة التكوين.

- القدرة على الاستماع إلى المتدربين.

- القدرة على تشجيع المتكويين للحديث وإبراز ردود أفعالهم وآرائهم تجاه المادة المقدمة إليهم.

- القدرة على التفاعل مع المتكويين والإجابة بصورة بناءة على أية تساؤلات وتوجيه الحوار معهم.

- الحيوية والنشاط بما يمكن جذب انتباه المتكويين.

- الإلمام بوسائل التكوين الحديثة و القدرة على استخدام الأدوات المساعدة في التكوين.¹

2-ثانيا: تحديد واختيار المتكويين: يختلف تصميم البرنامج التكويني باختلاف الأفراد الذين سيشاركون فيه

كمتكويين فالمتكويون يمكن أن يكونوا موظفين جدد أو موظفين قدامى في الخدمة في مختلف المستويات

الإدارية ويجب عند إختيار المتكويين مراعاة:

-حاجة المتكويين الفعلية لحضور البرنامج التكويني.

- رغبة واستعداد المتكويين لحضور الدورة التكوينية.

- مراعاة عدم تعطيل العمل خلال الدورة التكوينية.

- عدد المشاركين و المستوى الإداري للمتكويين.²

هـ-الفرع الخامس: تحديد زمان ومكان التكوين:

1-أولا: تحديد زمان التكوين: ينبغي تحديد الفترات الزمنية للبرامج التكوينية وتاريخ الانطلاق مع الأخذ بعين

الاعتبار:

طبيعة مادة التدريب وتوقيت البرامج مع مراعاة الفترات التي يمكن الاستغناء على المتكون خلال فترة التكوين

وعدم تعطيل العمل وإمكانية إحلال آخرين فترة التكوين.

2-ثانيا: تحديد مكان التكوين: تختار المؤسسة مكان التكوين فقد يكون داخل المؤسسة وقد يكون خارج

المؤسسة بإقامة دورات تكوينية بعقد إتفاقية تعاون مع أحد معاهد أو مراكز أو جامعات التكوين.

¹ - محمد أيمن عبد اللطيف عيشوش وآخرون، نفس المرجع السابق، ص ص 336-337.

² - محمود بوقطف، نفس المرجع السابق، ص ص 46-47.

فمثلاً: بلدية بريان ولاية غرداية قامت بعقد إتفاقية تكوين بينها وبين المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتحديد معلوماتهم بورقلة، الخاصة برتبة متصرف الإدارة الإقليمية لمدة أربعة (04) أسابيع حسب برنامج وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية حيث كان نمط التكوين تناوبي.

المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التكويني

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان داخل أو خارج المؤسسة ويهتم بوضع الإطار العام للجوانب التنفيذية للبرنامج التكويني وأهم هذه الجوانب:

- توقيت البرنامج من حيث موعد بدء البرنامج وموعده النهائي.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التكوينية المختلفة من حيث إختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج.
- تجهيز المطبوعات (استلامها وتوزيعها).
- الإتصال بالمتدربين.
- الإتصال بالمدرسين.¹

المطلب الرابع: تقييم عملية التكوين:

مرحلة تقييم التكوين هي المرحلة الأخيرة من مراحل التكوين ويجب تقييم البرامج لكي يتم التعرف على مدى فائدتها ونقاط الضعف الموجودة للتخلص منها.

الفرع الأول: تعريف تقييم التكوين:

يعرف مايك ويلز mikewills تقييم التكوين بأنه: سلسلة من الاختبارات و التقييمات و التحريات المصممة للتأكد من التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد و الإدارة.²

¹ - محمد دليم آل دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، الرياض، العبيكان للنشر، 2008، ص 146.

² - محمود بوقطف، نفس المرجع السابق، ص 49.

ويمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات:¹

- ردود أفعال المشاركين في التدريب وذلك باستطلاع آراء المتكويين عن طريق استمارات توزع عليهم.
- التعلم ويهدف هذا المعيار إلى قياس وتقييم التعليم والتفصيل الذي اكتسبه الفرد.
- سلوك الفرد في العمل ويستخدم هذا المعيار لقياس تغيير سلوك الفرد في العمل ومدى تطبيق ما سبق تعلمه أثناء التكوين بالإضافة إلى دراسة المعوقات التي تمنعه من تطبيق ما تعلمه.
- نواتج الأداء التنظيمي، و يوضع هذا المعيار لقياس عائد التكوين بالنسبة لأهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: نماذج تقييم عملية تكوين الموظفين:

هناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم وأهم

هذه النماذج ما يلي:²

-نموذج كيرك باتريك (kirkpatrick)

-نموذج باركر (parker)

-نموذج سايرو (وار بيرد راكم) CIRO (Warr bird rakham)

(contents ;inputs ;reaction ;outputs)

-نموذج معهد باستور (saratago)

و يعتبر نموذج كيرك باتريك الأكثر شيوعا و إستعمالا، حيث طور إطارا عمليا هاما لتقييم فعالية برامج

التكوين محددًا اربعة مستويات لتقييم عملية التكوين مركزا على التقييم إنطلاقا من القبول به (المعيار الاول)

مرورا بمؤثراته (المعيار الثاني و الثالث) وصولا إلى النتائج التي خلفها (المعيار الرابع).

¹ - سليمان بلعور: (2010) "دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير

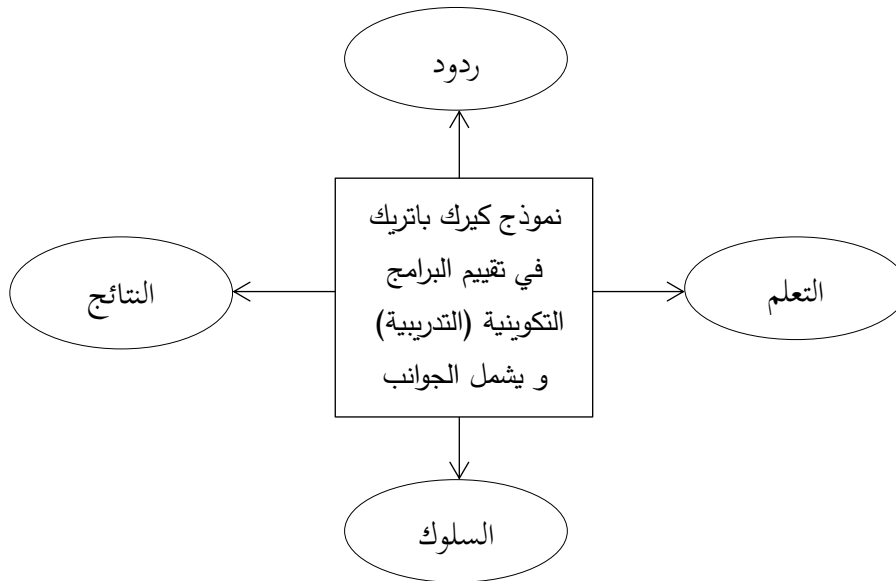
التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 12-13 ماي 2010، ص 13.

² - محمود بوقطف، نفس المرجع السابق، ص 50.

و يتم قياس نجاح التدريب من خلال المعايير كافة.¹

*نموذج كيرك:

الشكل رقم (02): نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التكويني



المصدر: محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظف بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة خنشلة، عباس لغرور، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013-2014، ص 51.

المستوى الأول: رد الفعل

تستخدم ردود أفعال المتكويين الذين شاركوا في برنامج التكوين كأساس لتقييم هذا البرنامج عن طريق

إستبيان يحتوي أسئلة يدور محتواها بمدى الإستفادة من البرنامج.²

¹ - محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركز الحجارف و الرافعات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2005، ص 88.

² - محمد الصالح قريشي، نفس المرجع السابق، ص 88.

المستوى الثاني التعلم:

حيث يتم تقييم مستوى التعلم و التحصيل و التغيرات التي تمت في معارف و إتجاهات و مهارات المشاركين ويتم ذلك من خلال إختبارات تقييم المعلومات.¹

المستوى الثالث: السلوك

يهتم هذا المستوى بقياس و مراقبة سلوك المتدربين خلال ممارستهم لوظائفهم ثم تقييم التغير في السلوك، وهذا بعد مرور أشهر من إنتهاء البرنامج.

المستوى الرابع: النتائج

يركز هذا المستوى على نتائج التكوين و أثرها في تحقيق أهداف و خطط المؤسسة و تسعى المؤسسة إلى تقييم عائد التدريب بالنسبة لأهداف تم تحديدها مسبقا، و ذلك من خلال دوران العمل، كمية الإنتاج، التكلفة... إلخ.

لا يمكن إعتبار أحد من المستويات الأربعة الأفضل بصفة مطلقة فالأفضلية تتحدد في ضوء أهداف التكوين.

الحكم على نجاح التكوين مرتبط بالهدف من التكوين.²

¹ - نفس المرجع، ص 89.

² - نفس المرجع، ص 90.

المبحث الرابع: معوقات العملية التكوينية.

على الرغم من أهمية وضرورة التكوين في المؤسسات إلا أن هناك مجموعة من العقبات والمشاكل التي تعاني منها العملية التكوينية و تواجهها ومن أهم هذه العقبات ما يلي:

- محدودية إدراك وإيمان بعض الرؤساء والمديرين والمنفذين بأهمية التكوين واعتباره كماليات إدارية.
- إعداد خطة التكوين بشكل غير سليم فإما تكون منقولة عن مؤسسة أخرى أو تكون إعادة لخطة ماضية أو تكون وليدة اجتهاد شخصي ممن يريد التكوين.
- قصور الموارد البشرية للتكوين فيلاحظ إغفال بعض الرؤساء لأن يدققوا في ترشيح واختيار أنسب الكفاءات المؤهلة لتكوين المورد البشري وكذا المؤهلة للعمل بالأجهزة المخصصة للتكوين.
- الاعتماد على المحاضرة كطريقة أساسية في التكوين حتى في الحالات التي تتطلب حالات عملية ومختبرات.
- المخصصات المالية التي ترصد للتكوين و المسارعة عند قصور الموارد المالية للمؤسسة إلى البدء بالاستقطاع من مخصصات التكوين و في حالة أخرى تتحدد هذه المخصصات وفقاً لمبدأ قرب مدير التكوين من صناعة القرار في المؤسسة بالإضافة إلى قصور الموارد المادية المخصصة للتكوين كالتجهيزات، القاعات، والآلات.¹

-ابتعاد المديرين المباشرين عن البرامج وقلة متابعتهم لموظفيهم.

-تقديم التدريب للجميع سواء من هم بحاجة إليه أو بدون حاجة مما يؤدي إلى هدر للموارد المالية.

- عدم التطبيق العملي للمشاركين للبرامج التي تدربوا عليها.²

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية، مصر، مطابع الدار الهندسية، 2008، ص ص 302-303.

² - ياسر مصطفى مهلهل، (2011)، التدريب الإداري ومعايير الجودة، ورقة مقدمة للمشاركة في الملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير

الموارد البشرية، "نحو بناء معايير التدريب، المنظم من طرف معهد الضوء الأخضر للتدريب، الرياض، 2011، ص 8.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتبين أن التكوين أثناء الخدمة نشاط مستمر ومتجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة وأن تحديد الاحتياجات التكوينية هي نقطة البدء للتعرف عليها، وهي بمثابة البحث عن متطلبات يجب توضيحها ويتوجب تليبيتها.

وفكرة الاهتمام بالتكوين أثناء الخدمة تضمن للمنظمة تحقيق غاياتها وكسب أحسن أداء لموظفيها، وقمنا في هذا الفصل بدراسة التكوين الذي يهتم بتحقيق هدف مهم وهو تحسين أداء الموظفين في المنظمة، ومن أجل توضيح ذلك تم التطرق لمفهوم التكوين، وكذا تحديد خصائص التكوين باعتباره نظاما متكاملًا ومتداخل العناصر، وأهميته بالنسبة للمؤسسة والموظفين سواء كان للموظفين الجدد أو القدامى لتحسين من أدائهم، ولتكوين خطوات لا بد من اتباعها، وأخيرا تطرقنا إلى أهم المعوقات التي تواجه عملية التكوين أثناء الخدمة.

الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: معايير و محددات الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: عملية تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الرابع: مشاكل تقييم الأداء الوظيفي

تمهيد:

إن نجاح أي مؤسسة و نموها و بقائها يرتبط بشكل مباشر بأداء الموظفين فيها، كونه يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقه، كما أنه يدل على القدرات و الإمكانيات و المهارات التي يتمتع بها الموظفون داخل هذه المؤسسة، فكلما كان الأداء مناسباً فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب فإن ذلك يستوجب إيجاد طرق جديدة لتكوين الموظفين أثناء الخدمة للرفع من مستوى أدائهم، ويكون هذا من خلال تقييم الأداء وتحديد جوانب القوة و الضعف لدى الموظفين و بالتالي الرفع من مستوى قدراتهم و كفاءتهم.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

اهتم العديد من الباحثين و المفكرين في مجالات متعددة بالأداء الوظيفي حيث أجمعوا بأن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة يصل بها إلى أسمى أهدافها.

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

سننطلق إلى مفهوم الأداء اللغوي و الاصطلاحي كما يلي:

لغويًا: يشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى المشي مشياً ليس بالسرّيع ولا بالبطيء و أدى الشيء قام به بالمعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.¹

اصطلاحاً: لقد تعددت التعاريف التي تناولت الأداء الوظيفي:

¹ - محمد المبيضين عقيلة، محمد جردات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 42.

- فقد عرفه الباحث حسن راوية بأنه يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع فيه الفرد متطلبات الوظيفة و غالباً ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹
- أما الباحث أحمد عاشور فيرى أن الأداء الوظيفي بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد و نمط الأداء."²
- ويعرف بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد."³
- و قد عرف أندرو الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده و قدراته.⁴
- ويعرفه آخرون "بأنه يعني قيام العاملين بالمهام و الواجبات التي تتطلبها الوظيفة التي يشغلونها من خلال الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله، ومسلكه في فترة زمنية محددة، و تقدير مدى كفاءته الفنية والعملية و العلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل."⁵

¹ - مريم بلخادم، أثر الترقية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2019، ص 20.

² - زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي و أثره على أداء الموظفين في المؤسسة، دراسة حالة ثانوية أهزبل أمحمد حيزر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2014، ص 42.

³ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص 219.

⁴ - سوسن محمد إسماعيل عبد الله، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء العاملين في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ص 2010، ص 38.

⁵ - فايز عبد الرحمن الفروخ، التعليم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، عمان، دار جلس الزمان للنشر و التوزيع، 2010، ص 77.

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة تتمثل في الآتي:

- 1- إن بقاء و استمرار المنظمة أيا "كانت طبيعة نشاطها الذي تمارسه يتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا كان أداء العاملين فيها جيد فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها وإذا كان الأداء دون المستوى فإن ذلك سيشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها وقد يؤدي إلى تصفيتها.¹
- 2- تعتبر أي عملية عبارة عن عدة مراحل حتى تخرج إلى الوجود و تنتج منتجات و تحقق أهداف المنظمة كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تحقق أهدافها و الأداء هو المكون الرئيسي للعملية و الجزء الحي منها لارتباطه بالعنصر البشري الذي يدير العملية.²
- 3- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و كذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل و بالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل و الترقية.
- 4- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.
- 5- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد و هذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله و محاولة تحسينه.³

المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصر بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال و ذلك يعود لأهميتها في قياس و تحديد مستوى أداء العاملين ويمكن حصرها فيما يلي:

¹ - فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018، ص 16.

² - فيصل عبد الرؤوف الدجلة، تكنولوجيا الأداء البشري لمفهوم و أساليب القياس و النماذج، المكتبة الوطنية الأردن، الأردن، ص 98.

³ - فايز عبد الرحمن الفروخ، مرجع سبق ذكره، ص 45.

1- **متطلبات العمل:** و تشمل المهام و المسؤوليات أو الأدوار و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.¹

2- **نوعية العمل:** تعني مستوى الثقة و الجودة و مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء بل ما يهم هو نوعية و وجود الجهود المبذولة.²

3- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الإنجاز.³

4- **المثابرة و الوقوف:** و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله.⁴

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يعتبر العنصر البشري أحد ركائز المنظمة و يتأثر بما تتأثر به المنظمة سواء من العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة أو العوامل الداخلية فيها و بالتالي فإن هناك عوامل مؤثرة على الأداء الوظيفي نذكر منها:⁵

¹ - يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية و علاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، العدد الثاني، المجلد التاسع عشر، يونيو 2011، ص ص (1405-1445)، ص 1411.

² - بلقاسم محمد، نزار حاج، أثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس المهني، فرع علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، معهد التكنولوجيا، 2017، ص 9.

³ - محمد بن عبد العزيز العميرة، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص 52.

⁴ - نفسه.

⁵ - محمد نايل محمد ربيع، دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، مذكرة لنيل رسالة الماجستير، فلسطين، جامعة القدس، 2016، ص 24.

1- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي تعمل دون أن يكون لها خططا تفصيلية لعملها وأهدافها لن تستطيع

قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة العاملين على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا.

2- مشكلات الرضا الوظيفي: عدم الرضا الوظيفي يشكل عاملا مؤثرا على الأداء و الإنتاجية و يتأثر بعدد

كبير من العوامل التنظيمية و الشخصية للعامل كالعوامل الاجتماعية (السن، المؤهل العلمي، الجنس، التقاليد) و العوامل التنظيمية كالمسؤوليات و الواجبات و نظام الترقيات و الحوافز في المنظمة.

3- التسبب الإداري: و يقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة على أداء

العاملين بشكل سلبي وهذا التسبب نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.¹

4- التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء حيث يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة

ملائمة للترتيبات التنظيمية و الإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا الذي يغير من تدفق و تتابع العمل عادة ما

يترتب عليه تغير في معدل الإنجاز، و ميكنة العملية اليدوية (حل الآلة محل الأعمال اليدوية) ترتب ارتفاعا

واضحا في معدل الإنتاج و بالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لأنها

وحدة العمل.²

5- عوامل إدارية و تنظيمية: وتتضح من خلال الصراع بين الموظف و بين رئيسته أو بين الموظف وزملائه

و عدم تحديد المهام الوظيفية تحديدا دقيقا و الإشراف السيء و النقص في التكوين و عدم تحديد الواجبات

للموظف ونقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها.

6- عوامل تتعلق بالموظف: و تكون من خلال نقص رغبته ودافعيته، بالإضافة إلى ضعف في شخصيته أو

قصور في قدراته العقلية و التغيب المستمر عن العمل و المشكلات العائلية.³

¹ - سميرة بن شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² - كريم دروازي، الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية و علاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية، دراسة ميدانية في مديرية الشباب و الرياضة بولاية تيزي وزو، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضة، جامعة الجزائر3، معهد التربية البدنية و الرياضية، 2011، ص 118.

³ - حمادي خميس، أحمد موسى، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة سبها، مذكرة لنيل درجة الليسانس في التخطيط و الإدارة التربوية، جامعة سبها، كلية الأدب، 2018، ص 20.

7- نمط الإشراف و القيادة: تعتبر جوانب القيادة من بين أكثر العمليات تأثيراً على أداء العاملين فالسلوك

القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في فعالية و كفاءة أداء الأفراد من خلال تأثيره على رضاهم في العمل، فالإشراف

السليم و القيادة الفعالة يمكنان العامل من عدم الوقوع في الأخطاء ويوجهانه نحو الأداء الصحيح.¹

8- العوامل البيئية: إن أغلب هذه العوامل تتعلق بالمحيط الخارجي و تكون خارج نطاق سيطرة الفرد و التي

يمكن أن تؤثر على مستوى أداءه، بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تكون كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ

في الاعتبار لأنها موجودة فعلاً ومن بين هذه العوامل الظروف المادية، الإضاءة، الضوضاء، الحرارة، ترتيب

الآلات و غيرها.

¹ - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2010، ص 186.

المبحث الثاني: معايير و محددات الأداء الوظيفي

يتطلب معرفة مستوى الأداء المرغوب فيه معرفة المعايير و المحددات التي تحدد هذا المستوى و ماهية

التفاعل بينها.

المطلب الأول: معايير الأداء الوظيفي

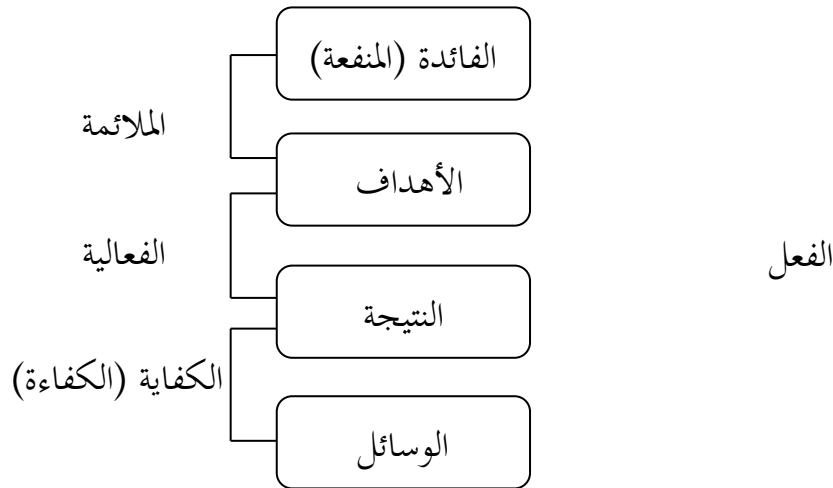
تعتبر معايير أداء العاملين مهمة لمعرفة مدى كفاءة العاملين في العمل و يتم ذلك من خلال مقارنة

العمل المنجز مع المعدل المحدد.

يرى علي غربي أن أداء الفرد يقارن بالجهد الذي يبذله ويمكن الحكم على الفرد من خلال ثلاثة معايير:¹

الملائمة، الفعالية، الكفاية و يعبر عن ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (03): يوضح معايير الأداء



المصدر: محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظف بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة خنشلة، عباس لغرور، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013-2014، ص 65.

¹ - بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص 64.

وهناك من الباحثين من يصنف أهم معايير الأداء فيما يلي¹:

1- الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان، وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، و هذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج و الأهداف والتوقعات.

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

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

أ- كمية العمل المطلوب القيام به.

ب- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

4- الإجراءات: الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون

¹ - صليحة شامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة- بومرداس-، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإقتصادية، 2010، ص 72.

الإجراءات و الخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد و قوانين و نظم و تعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، و هذا لا يعني قتل عمليات الابتكار و الإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق و التفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل، و لضمان اتفاهه و عدم مخالفته للنظام و التعليمات و اللوائح و القوانين¹.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي

السلوك الإنساني هو المحدد الرئيسي للأداء الوظيفي للفرد وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته و الموقف الذي يوجد فيه و الأداء ليس نابع من داخل الفرد فقط بل هو نتيجة تفاعل بين قوى داخلية للفرد و خارجية محيطة به.

وهناك اختلاف في آراء الباحثين في تحديد طبيعة هذه القوى حيث يرى البعض أن الأداء هو نتيجة تفاعل عاملين وهما:

المقدرة على العمل و الرغبة في العمل ويمكن صياغته في المعادلة التالية:

مستوى الأداء: المقدرة على العمل + الرغبة في العمل².

وهناك من يرى أن أداء الأفراد يمكن تحديده في ثلاثة عوامل رئيسية هي الدافع، القدرات، الإدراك، ويمكن صياغته في المعادلة التالية:³

¹ - صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

² - عز الدين هروم، واقع تفسير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب الحارث و الرافعات (CPG) قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، 2008، ص 31.

³ - عصام عطاي، العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015، ص 78.

الأداء: الدافع + القدرات + الإدراك

بمعنى أن العوامل الثلاثة لا تؤثر على الأداء بصفة مستقلة إنما بامتزاجه بالعاملين الآخرين.¹

1-الدافع: يرى الدكتور "علي السلمي أن الدافعية هي عملية إثارة السلوك و الاحتفاظ به في حالة استمراره كما أنها تنظيم نمط هذا السلوك".

فالجهد الذي يقوم به العامل يكون نتيجة الحماس لأداء العمل كما أنه يختلف من فرد إلى آخر وهذا الاختلاف يعكس كفاءة أداء كل واحد منه حتى لو تساوى عدد الأفراد في القدرات والمهارات و الخبرات اللازمة لأداء عمل معين يكون نتيجة وجود تفاوت في درجة الاهتمام والحماس و الرغبة في العمل و الدافعية هي المحرك لأداء هذا العمل.²

2-القدرات: يعرفها عبد الرحمن عيسوي "بأنها القدرة على أداء عمل معين و إن كان عملا حركيا أو عقليا وتشير إلى ما يستطيع أن يتخذه الفرد من أعمال و تشمل السرعة و الدقة في الأداء و ليس هناك فرق في الاستعمال بين القدرات الفطرية و السلوكات المكتسبة و تعني قدرة الفرد على القيام بعمل ما دون الحاجة إلى التكوين أو التعليم كالقدرة على الكتابة و الرسم، وهناك القدرات العقلية و القدرات غير العقلية، حيث ترتبط الأولى بالذكاء كفهم الكلمات والسرعة في إجراء العمليات الحسابية، أما الثانية فتشمل قدرات الحواس مثل حدة البصر.

3-الإدراك: وهو إدراك تصرفات الأفراد بطريقة معينة و تكوين فكرة عنهم، و هو الطريقة التي يرى الفرد العالم المحيط به و يتم عن طريق استقبال المعلومات و تنظيمها و تفسيرها و تكوين مفاهيم و سلوك الفرد ما هو إلا نتيجة ما يتأثر به من فهم و إدراك الفرد للظروف التي تحيط به، و ما يحتويه من ميزات و تأثيرها على سلوكه.³

¹- كريم دروازي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

²- عصام عطايي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

³- درويش آسيا، آيت عدي حميدة، الحوافز و أثرها على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية في الجزائر، دراسة حالة ولاية تيزي وزو، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2016، ص18.

المبحث الثالث: عملية تقييم الأداء الوظيفي

إن أداء الأفراد عنصر ضروري لاستمرار المنظمة و نموها و زيادة أهمية هذا العنصر نتج عنه زيادة الاهتمام به و محاولة الاستفادة منه من خلال رفع أدائه في مختلف المستويات التنظيمية وبما أن الأداء يتصف بعدم الثبات فإنه يتعين على الإدارة متابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال عملية التقييم.

المطلب الأول: تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء نذكر منها:

1- عرفه الدكتور كامل بربر "بأنه عملية التقييم و التقدير المنظمة و المستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل و توقعات تنميته و تطويره في المستقبل".¹

2- ويرى سيزلاغي (Andrew dszilygy) و "والاس" (Mark J wallace) أن تقييم الأداء هو العملية التي بواسطتها تحصل المؤسسة على التغذية المرتدة لفعالية موظفيها.²

وفيما يلي بعض من التعريفات لتقييم الأداء:

1- أنه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه.³

2- و يعرف بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم و تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى و زيادة الأجور.⁴

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع الحمراء، بيروت، 1997، ص 125.

² عز الدين هروم، مرجع سبق ذكره ص 61.

³ زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، عمان، دار مجدلاوي، 1993، ص 286.

⁴ زهير ثابت: كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، القاهرة، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 2001، ص 87.

3- ويعرف بأنه قياس مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي تسند لهم و الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل و على مدى التطور في أدائهم خلال فترة زمنية.¹

4- قياس الأعمال التي تهم وتمت، و يتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة.²

5- ويعرف بأنه دراسة و تحليل أداء العاملين لعلمهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمل مسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى.³

التعريف الإجرائي لتقييم الأداء: هو عملية إدارة منظمة ومستمرة تقوم بها الجهات الإدارية خاصة تهدف لقياس مدى قيام الموظفين بأداء الأعمال الموكلة لهم و تحقيقهم للعمل المطلوب و لتحديد الإحتياجات التكوينية وتقييم الموظف بغرض الترقية إلى رتب أعلى.

المطلب الثاني: أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي

لم يعد يقتصر استخدام تقييم الأداء على مجرد الحكم على أداء الموظف و تحديد جوانب أداءه بل أصبح له أهمية أكبر نذكر منها:

1- يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة و إجراءات العمل ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين و تساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن نبدأ منه جهود التطوير.⁴

¹ - محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات إدارة الأداء معايير و تطبيقات الجودة في الأداء، مصر، مركز تطوير الأداء، 1996، ص 29.

² - أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية، القاهرة، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، ص 57.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، كلية التجارة، 2000، ص 272.

⁴ - موسى محمد أبو خطب، فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين، حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2009، ص 16.

- 2- يساهم تقييم الأداء في تنمية و تطوير أداء الموظفين فهو أداة مناسبة للتغذية العكسية للموظفين تمكنهم من معرفة مدى حسن أداء أعمالهم و الإلمام بجانب القوة و الضعف فيها.¹
- 3- يساهم تقييم الأداء بالإحساس بالمسؤولية أي أن إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم وأن نتائج التقييم لها تأثير مباشر عليه يدفعه إلى بذل الجهد اللازم لأداء عمله على الوجه الصحيح و إلى تحسين مستواه.
- 4- تحقيق الفاعلية التنظيمية حيث يلعب تقويم أداء الموظفين دورا جوهريا في تزويد الجمهور بمستوى عال من الخدمات العامة، حيث أن أجهزة الخدمات العامة عليها التزام إزاء الموظفين بالعمل على تقييم الأداء وتحسينه بصورة مستمرة سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي.²
- 5- يساهم تقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الإحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء العاملين و نقاط القوة و الضعف فيهم، وهذا يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة.³

المطلب الثالث: أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي

يستخدم تقييم الأداء لمساعدة الإدارة في تحقيق أهداف عديدة ومن بين هذه الأهداف ما يلي:⁴

- 1- **هدف إداري:** و ذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية و الإستغناء.
- 2- **هدف تطويري:** و ذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

¹- موسى محمد أبو خطب، مرجع سبق ذكره، ص 16.

²- فارس مازن رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة العبيكان، 2001، 745.

³- شراف عقون، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، دراسة حالة بولاية ميله، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، قسنطينة، 2007، ص 51.

⁴- كامل برير، نفس المرجع السابق، ص 125.

- حيث يساعد تقييم أداء العاملين على تقييم برامج و سياسات المنظمة و الذي يؤدي إلى تنمية و تطوير أداء الأفراد و التطوير الإداري و المؤسسي، و يساعد على تقييم نشاطين مهمين وهما الاختيار للوظائف و تدريب الموظفين.¹

وعموما فإن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى:²

1- تقييم مدى النجاح في التدريب.

2- تحديد ما إذا كانت سياسات العمل كالحوافز و الترقية تؤثر في أداء العمل بالقدر المستهدف أم لا.

3- يساعد الإدارة على التعرف على المستخدمين ذوي المواهب و الكفاءات العالية و توجيه هذه الكفاءة إلى الوظائف التي تتوافق و إمكاناتهم و قدراتهم.³

4- تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم و هذا يضمن العدالة في المعاملة و ذلك باستخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء و بذلك يكافئ العامل بما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس الجهد في العمل.⁴

المطلب الرابع: مسؤولية عملية تقييم الأداء الوظيفي

من بين مسائل تقييم الموارد البشرية هو معرفة من يقوم بمسؤولية التقييم.

إن المدخل التقليدي المتبع في التقييم في منظمات القطاع العام و الخاص في الدول النامية ومنها الدول العربية هي أن يقوم الرئيس المباشر للموظف بعملية التقييم و تسجيل آرائه على نموذج للتقييم وقد يطلع عليه الموظف و في غالب الأحيان لا يطلع عليه.⁵

¹ - محمد البرادعي بسيوني، مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي)، الطبعة الأولى، مصر، إيترك للنشر و التوزيع، 2005، ص25.

² - عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية (في ظل التميز المؤسسي)، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشارقة، 2010، ص88.

³ - عبد الكريم بويرطخ، دراسة فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، قسنطينة، 2012، ص 20.

⁴ - مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1994، ص 282.

⁵ - عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين منحنى تنظيمي، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للنشر، 2008، ص269-270.

وهناك عدد من المصادر التي تتناط بها مسؤولية تقييم الأداء من أهمها:¹

1-التقييم عن طريق الزملاء: و يسمى نظام التقييم المتبادل حيث يقوم كل فرد بتقييم كل من أعضاء جماعة

العمل الآخرين عن طريق ما يسمى التقييم السري.

2-التقييم الذاتي: أي عن طريق الأفراد أنفسهم حيث يستخدم هذا الأسلوب كأداة للتنمية الذاتية للموظفين،

فتدفع الموظف إلى التفكير في نقاط القوة و الضعف لديه و اقتراح سبيل تحسين أدائه.

3-تقييم المرؤوسين لرؤسائهم: وهو من المصادر المستخدمة في تقييم أداء المدراء إذ أن المرؤوس على

صلة تامة مع المشرفين-الرؤساء- و يعرفون جيدا أداء الرؤساء و خاصة فيما يعود لإرادتهم و مسؤولياتهم

والعملية التسييرية التي تقع في صلب صلاحياتهم و مسؤولياتهم.

4-التقييم من خارج المؤسسة: تلجأ المؤسسة إلى طلب خبراء من الخارج لإجراء تقييم للعاملين لديها خاصة

في المجالات المهنية و الفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصصي من جهات محترفة.

المطلب الخامس: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها العديد من العوامل، لذا كان لزاما على القائمين بها أن

يتتبعوا خطوات منطقية مخطط لها مسبقا و تتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

1-تحديد معايير الأداء: أي الاتفاق بين الرئيس و المرؤوس على العمل الذي سيتم إنجازه وكيف سيتم تقييمه

و بالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل (المرؤوس)

الذي يؤدي عمله المطلوب.

¹ - جمعة خير الدين، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة (EN.I.G.A.B) أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،

جامعة بسكرة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، 2015، ص 130-131-132.

وتمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس و المرؤوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل أداء و في نفس الوقت التعرف على القصور في الأداء فور حدوثه، ومعايير الأداء عادة هي مسؤوليات العمل المحددة و الواردة في توصيف منصب العمل.¹

2- نقل توقعات الأداء للعاملين: و المقصود بهذه الخطوة الاتصال بالأفراد العاملين و توضيح المسؤوليات و الأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها مع شرح أهمية عناصر الأداء وهذا من أجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء.²

3- قياس الأداء: و تكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء المحقق في فترة زمنية محددة و الأداء المتوقع حيث أن الاستعانة بالمعلومات وتكاملها يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء مثل التقارير الشفهية و المكتوبة، التقارير الإحصائية.³

4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: بعد قياس الأداء الفعلي يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا و هناك 3 احتمالات:

- كون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد للمعايير.
- كون الأداء الفعلي متساويا مع المعايير المحددة.⁴
- كون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد في المعايير.

¹- موسى عبد الناصر، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد السادس، جوان 2004، (صص 1-10)، ص8.

²- نفسه.

³- حياة بلحجار، دور الاتصال في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر إدارة أعمال، جامعة البويرة-أكلي محمد أولحاج- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2014، ص78.

⁴- نفسه.

5- مقارنة النتائج مع الموظف (التظلم من نتائج التقييم): وهذا من الحقوق المكفولة للعاملين المُقيِّمين والتي

تدفع المُقيِّمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد لاسيما إذا تم التظلم والطعن في عملية التقييم.¹

6- الإجراءات التصحيحية: وهنا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ثم تحليل

هذه الانحرافات.²

المطلب السادس: طرق تقييم الأداء الوظيفي

توجد عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد و نظرا لوجود عدة طرق فقد

قام بعض الباحثين بالتمييز بينها، وعليه يمكننا تقسيمها بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة و فيما يلي أهم

هذه الطرق:

الفرع الأول: الطرق التقليدية: تركز هذه الطريقة على الحكم و التقدير الشخصي للرؤساء و التي تنفرع إلى

عدة طرق أهمها:

أ- أدوات المقارنة بين العاملين:

وفي هذه الأدوات يقوم المقيم بمقارنة أداء الموظف مع غيره من زملاءه و ثمة ثلاثة أشكال لأدوات المقارنة:

1- طريقة الترتيب: أي ترتيب مستوى أداء الموظف مع أداء غيره و تسمى كذلك بطريقة الترتيب البسيط حيث

يقوم المقيم بترتيب الأفراد تنازليا وفق درجة الصفة المقاسة لديهم وهناك مجموعة من الخطوات تعرف باسم

التبادلي تستخدم لضبط عملية الترتيب و نبدأ بتقييم المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل تقييم الفرد الذي

يملك أكبر قدرة و يعطيه الرتبة الأولى ثم الأقل ويعطيه الرتبة الثانية و تستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع

الأفراد.³

¹ - محمد نايل محمد ربيع، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² - موسى عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 9.

³ - صلاح الدين عبد العزيز محمد، تقييم المدخلات و المخرجات في إدارة الأفراد، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1977، ص 56.

الشكل (04): مقياس الترتيب

بالنسبة للخاصية التي تقوم بقياسها، أذكر جميع الموظفين الذين تريد تصنيفهم وضع إسم الموظف ذوي الرتبة الأعلى على السطر (1) و الأقل رتبة على السطر (20) ثم ضع الرتبة الأعلى الثانية على السطر (2) و الأقل الثانية في الرتبة على السطر (19)... وهكذا

الموظفين الأعلى رتبة

.....-11.....	-1
.....-12.....	-2
.....-13.....	-3
.....-14.....	-4
.....-15.....	-5
.....-16.....	-6
.....-17.....	-7
.....-18.....	-8
.....-19.....	-9
.....-20.....	-10

الموظفين الأدنى رتبة

المصدر: جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ للنشر، 2003، ص 328.

2- طريقة المقارنة الثنائية: وفيها يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه والترتيب النهائي يكون

بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين.¹

¹ - عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 276.

الشكل (05): تصنيف الموظفين بنظام المقارنة الثنائية (بين كل اثنين من الموظفين)

بالنسبة للإبداع						بالنسبة لجودة العمل					
الموظفين الذين تم تقييمهم						الموظفين الذين تم تقييمهم					
مقارنة بـ	أ	ب	ح	د	هـ	مقارنة بـ	أ	ب	ح	د	هـ
أرت	أرت	ماريا	شوك	ديان	جوز	أرت	أرت	ماريا	شوك	ديان	جوز
-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	-	-
ب	ماريا	ماريا	شوك	ديان	جوز	ب	ماريا	ماريا	شوك	ديان	جوز
+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ح	شوك	شوك	شوك	ديان	جوز	ح	شوك	شوك	شوك	ديان	جوز
+	-	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+
د	ديان	ديان	ديان	ديان	ديان	د	ديان	ديان	ديان	ديان	ديان
-	-	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+
هـ	جوز	جوز	جوز	جوز	جوز	هـ	جوز	جوز	جوز	جوز	جوز
-	+	-	-	+	+	-	+	+	+	+	+

تسجل أرت هنا أعلى أداء

تسجل ماريا هنا أعلى أداء

المصدر: جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ للنشر، 2003، ص 328.

3- طريقة التوزيع الإجمالي: تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي و مدلول هذه الظاهرة أن توزيع

مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحني الطبيعي ويتم توزيع درات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيم وإعطاء نسبة

الممتازين 10% من عدد الموظفين و 20% لمجموعة متوسطة الأداء ، 10% لمجموعة ضعيفة الأداء فأساس

هذه الطريقة إخبار المقيم على إعطاء نسب محددة للمستويات (الدرجات) المختلفة.¹

¹ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008، ص 132.

ب- طريقة التمثيل البياني:

وتعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء و تقوم على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة و المصداقية ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص.¹

الفرع الثاني: الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

إن طرق تقييم الأداء السابقة كانت مستخدمة الى حد كبر قبل الحرب العالمية الثانية و بسبب القصور الواضح في كل منها بدأ البحث عن طرق أفضل لتقييم أداء الأفراد و من بين تلك الطرق الحديثة نشير الى:

1-التقييم على أساس النتائج: و تقوم على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه، و تركز على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتتمى روح التعاون بين الرئيس و مرؤوسيه، وبذلك تحقق رغبات الفرد و تعاون الرؤساء وتحقق أهداف المنظمة. و قد دلت التجارب على نجاح هذه الطريقة.²

2-طريقة الوقائع: تتمثل هذه الطريقة في قياس الأداء في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيم أداء العامل خلالها.

و قد تكون هذه الوقائع ممتازة و قد تكون رديئة أو ضارة بالعمل أو بالأهداف المنشأة.

و تتطلب هذه الطريقة من الرئيس أن يكون قريباً من العامل.

¹ - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ للنشر، 2003، ص 324.

² - مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الأولى، الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2011، ص 96.

3- طريقة البحث الميداني: تعتمد على المشاركة الفعالة من قبل الإدارة في عملية التقييم و يتم عادة الحصول على البيانات شفويا دون استعمال النماذج أو التأشير على قوائم محددة.

وتطبق عن طريق مقابلة كل رئيس في مكتبه و توجيه بعض الأسئلة و يقوم ممثل إدارة الأفراد بصياغة هذه الإجابات المحصل عليها بشكل وصفي مكتوب و ترسل نسخة منها إلى الرئيس لمراجعتها ثم تصاغ بالشكل النهائي.

إلا أنه يعاب على هذه الطريقة كونها مكلفة و تستغرق وقتا قد يكون طويلا.¹

4- أسلوب الإدارة بالأهداف: عند استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لقياس أداء العاملين يتطلب زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها و اتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وهذا من خلال تطبيق هذا البرنامج في المنظمة، و التي تتضمن مايلي:

أ-يجتمع الرؤساء و المرؤوسين في كل وحدة إدارة لمناقشة الأهداف و النتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن أهداف المنظمة.

ب-يشرف الرؤساء و المرؤوسين في وضع و تحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها، و هذه الأهداف يجب أن تكون واقعية و سهلة القياس.

ج-يجتمع الرؤساء و المرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية و تقييمهم لها.

د-إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.²

5- الإتجاه السلوكي في قياس الأداء: وتكمل هذه الطريقة طريقة الإدارة بالأهداف لأنها تحاول أن تقيم كيف

يتم الأداء، وأهم ملامح هذه الطريقة أنها:

أ-تبرز أهمية الأهداف التطويرية.

¹ - مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 98.

² - بربر كامل: مرجع سبق ذكره، ص 134.

ب- تركز على الوظائف الفردية.

ج- تحدد السلوك الذي يقيم بشكل محدد.

د- تفرق بين السلوك و الأداء و الفعالية(النتائج).

6-طريقة التقدير الجماعي: يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من

الأعضاء يكون أحدهم الرئيس المباشر للعمال كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد ويجب

أن يكونوا على معرفة بالعمال و طبيعة العمل¹.

¹ - مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 99.

المبحث الرابع: مشاكل عملية تقييم الأداء الوظيفي

تواجه عملية تقييم أداء الموظفين مجموعة من المشاكل مما يعرض عملية التقييم إلى الكثير من الأخطاء ومن بين أهم هذه الأخطاء:

- 1- عدم موضوعية الرؤساء الذين يمارسون عملية التقييم وعدم ثقتهم وعدم حرصهم على إتمام التقييم بطريقة عادلة و علمية، فيبالغون في التقييم تجاه بعض المقربين منهم و يجحفون حق الآخرين.¹
- 2- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس، فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية و العكس صحيح و هذا ما يفقد و يلغي جانب الحياد.²
- 3- الأولوية و الحداثة: تظهر هذه المشكلة في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم الأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقيم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء.³
- 4- تأثر القائم بالتقييم بالحالات المتوسطة فقد يميل القائمون بالتقييم إلى وضع تقديراتهم عن الأفراد حول ما يعتقدون بأنه المتوسط، و قد تكون هناك اختلافات في الأداء إلا أن المقيم يغفل عن هذه الاختلافات، و قد يعتمد المشرف سلوك هذا الاتجاه.⁴
- 5- يميل بعض الرؤساء في الإتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم، فقد يأتي التقييم من بعض الرؤساء لجميع الأفراد مرتفعاً بينما يأتي من البعض الآخر منخفضاً و هذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بتقديرات عالية أو منخفضة.⁵

¹ - جمعة خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² - نزار عوي اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري، الطبعة الثانية، الأردن، دار دجلة ، 2015، ص 25.

³ - نفسه.

⁴ - وفاء فؤاد شليبي، منار عبد الرحمن محمد خضر، إدارة و تنمية الموارد البشرية، جامعة حلوان، كلية الاقتصاد المنزلي، 2003، ص 145.

⁵ - عمار بن عيشي، البرامج التدريبية و دورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم جامعة بسكرة، حيث سعت هذه

الدراسة الى ابراز دور تقييم الأداء و التدريب في المؤسسة و دورها في تحقيق الجودة الشاملة 2019، ص 47

- 6- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوعاً من العشوائية.
- 7- عدم دقة المعايير و عدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- 8- عدم وجود تعليمات سليمة و كافية في أسلوب التقييم.
- 9- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين الموظفين.¹
- 10- التساهل و الرفق: حيث يميل بعض المقيمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية و هذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية ويبعد عن الهدف المسطر.

¹ - نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين أن الأداء الوظيفي له أهمية بالغة للمنظمة و الموظف على حد سواء، وهذا ما يضمن استمرار و بقاء المنظمة و تحقيق أهدافها و استمرارها.

لذلك كان لابد من متابعة هذا الأداء و تقييمه بصفة مستمرة ودائمة، و عليه تم التطرق لمفهوم الأداء الوظيفي، أهميته، أهدافه وعناصره، محدداته و كذا إلى عملية تقييم الأداء، مفهومه، أهميته، أهدافه، عناصره، و طرق التقييم التقليدية و الحديثة، بالإضافة إلى مشاكل عملية التقييم لتحديد جوانب القوة والضعف فيه ومحاولة إيجاد حلول لها، لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها و تطوير أدائها.

الفصل الثالث

واقع التكوين أثناء الخدمة في بلدية بريان

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لبلدية بريان

المبحث الثاني: تقييم أثر التكوين في بلدية بريان

تمهيد:

بعد التطرق إلى الإطار المفاهيمي للدراسة في الفصلين الأول والثاني، سنحاول في الفصل الثالث إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني من أجل تسليط الضوء على دور التكوين في تحسين أداء الموظفين، حيث تكمن أهمية الفصل الميداني في الربط بين الدراسة النظرية و الواقع العملي محل الدراسة. ولدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على البيانات والمعلومات المأخوذة من المؤسسة من خلال القيام بالمقابلات الشخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين و كذا رئيس مصلحة المالية بالإضافة إلى استقصاء آراء الموظفين حول موضوع الدراسة عن طريق استبيان موجه للموظفين المعنيين بعملية التكوين وكذا ملاحظة أداءهم عن قرب عن طريق الملاحظة بالمشاركة.

لهذا الغرض تم تقسيم الفصل إلى مبحثين سيتم تناول بطاقة تعريفية لبلدية بريان في المبحث الأول وتقييم أثر التكوين في بلدية بريان في المبحث الثاني.

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لبلدية بريان

سنعرض في هذا المبحث إلى التعريف ببلدية بريان وهيكلها التنظيمي و التعرف على التكوين، أهدافه، مكانته بالبلدية و كذا أساليب وأنواع التكوين فيها.

المطلب الأول: تعريف بلدية بريان

بلدية بريان هي بلدية تابعة لولاية غرداية تبعد عن مقر الولاية ب 43 كلم، يحدها شمالا ولاية الأغواط وجنوبا بلدية غرداية، غربا بلدية الضاية، شرقا بلدية القرارة، يمر بها الطريق الوطني رقم 01 تبلغ مساحتها

2250 كلم²، يقدر عدد سكانها حسب الإحصاء الوطني للسكان والسكن 15 أبريل 2008 بـ 30200 نسمة وتبلغ

كثافتها 13.42 نسمة / كلم مربع.¹

الهيكل التنظيمي للبلدية:²

1- الأمانة العامة: تحدد المصلحة و المكاتب و الفروع التي يشرف عليها مباشرة الأمين العام للبلدية والمتمثلة

في:

- مكتب تسيير الموارد البشرية و التكوين:

✓ فرع تسيير المستخدمين الدائمين و المتعاقدين.

✓ فرع المتعاقدين لمختلف الصيغ.

✓ مكتب المداولات و القرارات التنظيمية.

✓ مكتب البريد.

✓ مكتب الأرشيف.

✓ مكتب الأمن و الوقاية.

2- مصلحة التقنين والشؤون العامة: تتكون من:

✓ مكتب الانتخابات.

✓ مكتب الجمعيات.

✓ مكتب الشؤون القانونية و المنازعات.

3- مصلحة الرقمنة و العصرية: و التي تضم:

✓ مكتب الحالة المدنية و الخدمة الوطنية الذي يضم بدوره:

¹- ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، تاريخ الزيارة : 2021/07/02، على الرابط التالي: <https://ar.wikipedia.com/wiki/Berriane#Reference>

²- وثائق خاصة بالمؤسسة.

✓ فرع الخدمة الوطنية و الحج.

✓ مكتب تنقل الأشخاص.

✓ مكتب مرور السيارات.

4- مصلحة الشؤون المالية: تتكون من:

✓ مكتب الميزانية و التحليل المالي بفروعه:

✓ فرع الأمر بالصرف لقسم التسيير.

✓ فرع الأمر بالصرف لقسم التجهيز.

✓ فرع الأمر بالصرف أجور الموظفين و المخلفات.

✓ فرع متابعة تحصيل الايرادات.

5- مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية و السياحية: تتكون من:

✓ مكتب الشؤون الاجتماعية.

✓ مكتب الشؤون الثقافية و الرياضية و السياحية.

✓ مكتب تسيير المدارس الابتدائية و الخدمات الاجتماعية المدرسية.

6- مصلحة الشؤون الصحية و الفلاحية: تتكون من:

✓ مكتب الفلاحة و الاستثمار.

✓ مكتب حفظ الصحة البلدي.

7- مصلحة ممتلكات البلدية: و تتكون من:

✓ مكتب تسيير الممتلكات البلدية العقارية.

✓ مكتب تسيير الممتلكات البلدية المنقولة.

✓ مكتب متابعة التحصيل العقاري.

8- مصلحة العمران و الطرق و الشبكات: تتكون من:

✓ مكتب التعمير و التقنيات الحضرية.

✓ مكتب السكن

✓ مكتب الطرق و الشبكات: و يضم.

✓ فرع تنظيم النقل

9- مصلحة التجهيز: و تتكون من:

✓ مكتب الدراسات و المتابعات التقنية بفروعه.

✓ فرع البناء.

10- مصلحة الوسائل: العامة تتكون من:

✓ مكتب تسيير مخازن البلدية

✓ مكتب تسيير الحضيرة والعتاد

✓ مكتب النظافة والنقاوة العمومية

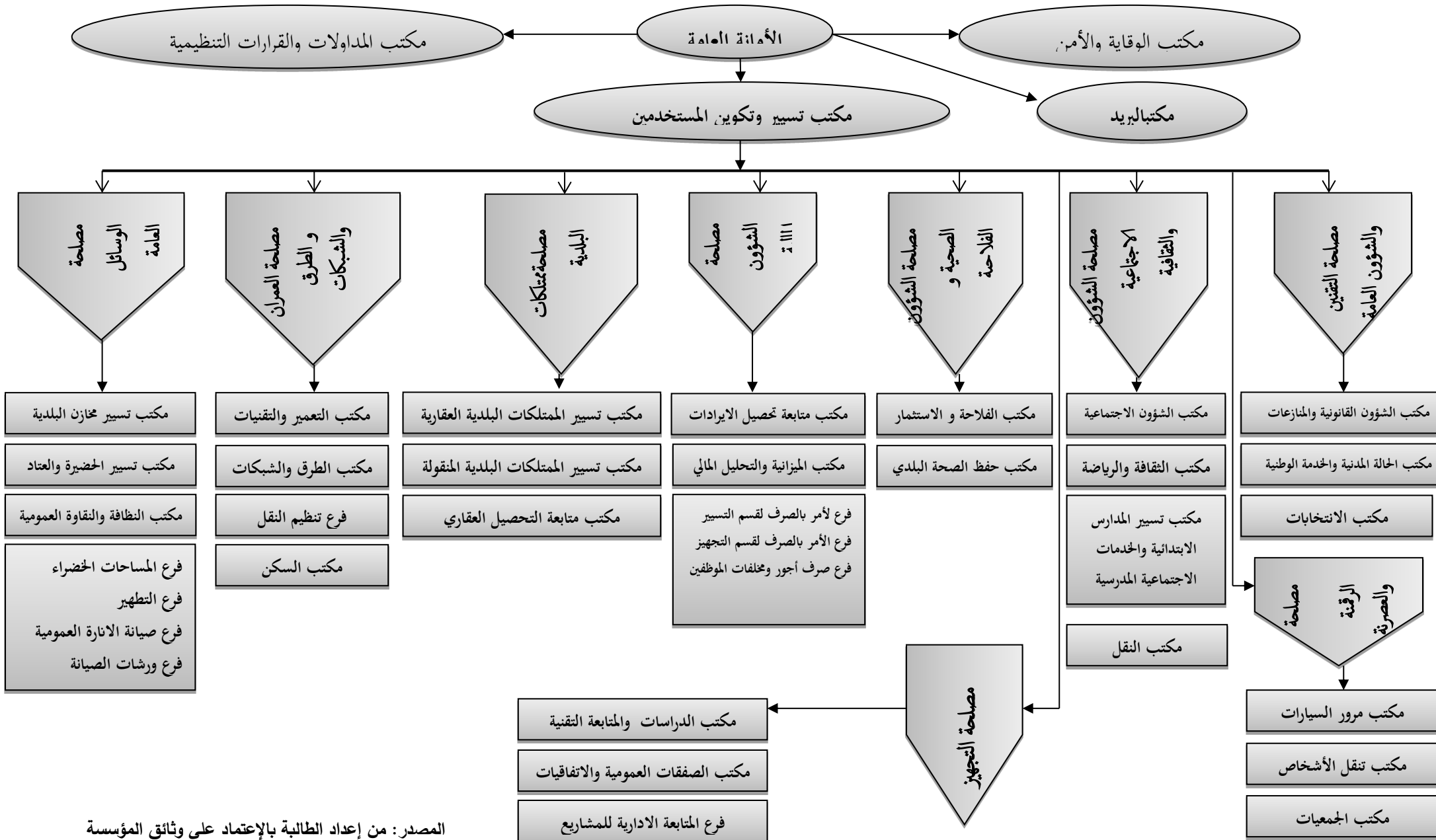
✓ فرع المساحات الخضراء

✓ فرع التطهير

✓ فرع صيانة الادارة العمومية

✓ فرع ورشات الصيانة.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي البلدي لبلدية بريان



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: سيرورة عملية التكوين في بلدية بريان

التكوين هو مجموعة النشاطات و الأعمال المبرمجة تهدف لإكساب الأفراد معارف و مهارات تجعلهم قادرين على أداء وظائفهم بكفاءة.

الفرع الأول: أهداف بلدية بريان من تكوين الموظفين

المجال البشري: تحتوي المؤسسة على 141 موظف مقسم على النحو التالي:

عدد الموظفين الدائمين: 102 موظف

عدد الموظفين المتعاقدين: 39 موظف

- تهدف بلدية بريان من وراء إخضاع موظفيها إلى البرامج التدريبية إلى مجموعة من الأهداف و هي:¹
- تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
- تجديد المعلومات والمعارف للموظفين.
- مواكبة معايير العصرنة و الرقمنة.
- مسايرة معايير الجودة و الإتقان و اعتماد الأساليب الحديثة في تطوير الإدارة.
- إتاحة فرص للترقية لرتب أعلى و التعيين في مناصب عليا.
- تطبيق الهيكل التنظيمي حسب التخصص و تكوين كل موظف.
- تكوين الموظفين المتربصين (الجدد) من أجل إقحامهم في الوظائف الشاغرة التي وظفوا من أجل شغلها.

¹ - مقابلة مع السيد علي بوخالفة، رئيس مصلحة المستخدمين، يوم 10 ماي 2021، على الساعة، 15:30.

الفرع الثاني: التكوين الخارجي في بلدية بريان

- تعتمد بلدية بريان على التكوين الخارجي الذي يشمل فئتين من الموظفين الجدد و الموظفين القدامى.

تكوين الموظفين الجدد: يمس هذا النمط من التكوين (تكوين أثناء فترة التبرص) الموظفين الجدد حيث يتلقون خلال فترة التكوين المقدرة ب6 أشهر إلى 9 أشهر معلومات نظرية بمؤسسات التكوين المعتمدة من طرف المديرية العامة للتوظيف العمومي بالمقابل يطبقون ما يتلقونه بالمصالح التي يتم تعيينهم فيها و ذلك من خلال الاحتكاك المباشر بالموظفين القدامى والوسائل المتاحة خاصة الحديثة منها.

تكوين الموظفين القدامى: يعتبر الموظفين القدامى ببلدية بريان ركيزة أساسية في تسيير مصالح البلدية غير أن مؤهلاتهم العلمية لا تتماشى مع مستجدات العصر و الأهداف المسطرة و عليه عكفت البلدية للاهتمام المعتبر لهذه الفئة من خلال تسيير برامج تكوين تتيح لهم تحسين المستوى و تجديد المعلومات بغية الترقية إلى رتب أعلى و يليهم استحقاق التعيين في المناصب العليا الهيكلية و الوظيفية.

الفرع الثالث: أساليب بلدية بريان في تكوين الموظفين

- من بين الأساليب التي تعتمد عليها البلدية في تكوين موظفيها ثلاثة أساليب و تكون حسب فئة الموظفين المستهدفة و هي كالتالي:

1- تكوين نظري: يعتمد هذا الأسلوب عند تنصيب الموظف الجديد و ذلك لإطلاعهم على تنظيم الإدارة، القوانين والمراسيم المنظمة لكل مصلحة، و عليه فالموظف بهذا الأسلوب يتلقى تراكمات معرفية تشكل عنده رصيد يستغله و يوظفه، و هذا لا يمنع من استعادة الموظفين القدامى من هذا النوع خاصة ما تعلق بتجديد معلوماتهم.

2- تكوين تطبيقي: يتسم هذا النوع من التكوين بتقنيات كلاسيكية و أخرى حديثة، مما يستوجب مراعاة استغلال كل تقنية في الموضوع المناسب لها لذلك ينظر إلى تحديد الاحتياج بدقة وعليه فهو يمس فئة الموظفين الجدد بشكل أكبر على عكس الموظفين القدامى الذين يحتاجون هذا النوع إلا في التقنيات الحديثة.

3- تكوين نظري تطبيقي: يطبق هذا النوع بشكل متوازي و يكمل أحدهما الآخر و يطبق على الموظفين الجدد لاسيما اذا تم تعيينهم في مصالح تقنية بحتة و يتم مرافقتهم باستمرار و بشكل دوري و بتقييم يمس مدى قدرتهم على اكتساب و تطبيق ما تلقونه تحت طائلة التطبيق و التنفيذ في آن واحد.

الفرع الرابع: عملية تحديد الاحتياجات التكوينية في بلدية بريان

تخضع هذه العملية لعدة عوامل منها الزمانية و المكانية و أخرى مرتبطة ارتباطا وثيقا بأداء الموظف في حد ذاته و عليه تعمل مصلحة المستخدمين ببلدية بريان على مدار السنة على شكل سداسيات لتحديد احتياجات التكوين من خلال ضبط قوائم الموظفين الجدد الذين يتلقون وجوبا تكوينا نظريا و تطبيقيا عملا بأحكام المرسوم التنفيذي 334/11 المتعلق بالقانون الأساسي لموظفي الجماعات الإقليمية.

وتقوم المصلحة بمراسلة مراكز التكوين المعتمدة من طرف الوظيفة العمومية و يتم تحديد نمط التكوين مستمر أو تناوبي حسب زمن حاجة التكوين و عدد المتكويين، ويتم إبرام إتفاقية إطار تتضمن البنود والشروط الكفيلة لضمان حقوق وواجبات طرفي الإتفاقية.

و يكمل هذا العمل بمزاولة عملية التكوين على أن يتم تنفيذ الجانب التطبيقي المحدد من طرف البلدية موازاة مع الجانب النظري و بانقضاء فترة التكوين بإجراء إختبارات تطبيقية و تقرير نهاية التبريص يتم تقييم المتكون وعلى أساسه تحدد النتيجة النهائية إما ترسيمه أو إعادة التكوين مرة أخرى.

هذا من جانب و من جانب آخر يتم تحديد الاحتياجات التكوينية فيما يخص الموظفين القدامى من خلال عملية التقييم السنوية و التي تتضمن مدى تحقيق الموظف لأهداف الإدارة المسطرة خلال تلك السنة إضافة إلى مدى تعاطيه مع مستجدات العصر و تكيفه مع السياسة العامة للدولة.

من هذا المنطلق تشكل مصلحة المستخدمين نظرة إستراتيجية توضع على شكل لوحة قيادة تتمثل في المخطط السنوي للتكوين الممركز و الغير ممركز تظهر فيه تصور الإدارة مدة سنة تعمل فيها على تحديد أهم محاور التكوين التي يحتاجها الموظفين القدامى بالخصوص و يتم اختيار فئة معينة منهم لتحسين مستواهم أو لتجديد معلوماتهم أو لتلقي تكويننا خاصا لمستجدات تدرج ضمن صلاحيات ومهام البلدية لذلك يراعى في هذا المجال انتقاء الموظفين الذين تتسم فيهم الإدارة بتأثير إيجابي وفعال بعد التكوين.

بناء على مراسلة وزارة الداخلية والجماعات المحلية مديرية التكوين رقم 2935 بتاريخ 2019/12/25 تحدد الاطارات التي تخضع لعملية التكوين (تحسين المستوى): سطرت هذه الأخيرة عملية تكوين قصيرة المدى لإطارات إدارة الجماعات الإقليمية و حددت الرتب و الأقدمية للموظفين المستفيدين منها وحددت في ذلك برامج ومراكز التكوين و ركزت بالخصوص على أسلاك شعبة الإدارة العامة على أن تستكمل عملية تكوين باقي الشعب، وقد لمسنا تحسن ملحوظ و ملموس في أداء الموظفين الذين خضعوا لعملية التكوين خاصة في الإطار القانوني الذي يعاني منه بعض الموظفين.

وفيما يخص ميزانية التكوين فإن بلدية بريان تولي اهتماما كبيرا بعملية التكوين لمستخدميها لتحسين مستواهم و معارفهم الإدارية كما هو الشأن للتكوين قبل الترقية حيث يخصص مبلغ افتراضي بالميزانية البلدية لتغطية تكاليف التكوين¹.

¹ - مقابلة مع السيد عبد المالك بلعمري، رئيس مصلحة الميزانية، يوم 18 ماي 2021، على الساعة، 11.00.

الجدول رقم(02):المخصصات المالية لعملية التكوين لسنوات 2017-2020

السنة المالية	المبلغ المخصص
2017	70.0000.00 دج
2018	1.200.000.00 دج
2019	1.500.000.00 دج
2020	1.500.000.00 دج

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة مع رئيس مصلحة المالية

الفرع الخامس: المراكز والمؤسسات المنظمة لعملية تكوين موظفي بلدية بريان

يتم توزيع المتكويين حسب الرتب ومراكز التكوين هي:

- المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم بورقلة.
- المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم بولاية بشار.
- مركز التكوين المهني و التمهين الشهيد الرويجي معمر متليلي ولاية غرداية.
- جامعة التكوين المتواصل غرداية.
- المعهد الوطني للتكوين شريف مساعدي-النومرات، غرداية.

المبحث الثاني: تقييم أثر التكوين في بلدية بريان

يتم في هذا المبحث معالجة الفرضيات التي طرحت حول موضوع الدراسة حيث تم توزيع استمارة على بعض الموظفين المعنيين بعملية التكوين للفترة المحددة للدراسة .

المطلب الأول: عينة و أدوات الدراسة

تناولت هذه الدراسة أثر التكوين على تحسين أداء الموظفين ببلدية بريان، التي اعتمد عليها في الجانب الميداني من هذه الدراسة، وحسب المقابلة مع رئيس المصلحة فإن المجموع الكلي للموظفين يقدر بـ141 موظف، وحسب ذات المصدر فالموظفين الذين تعطى لهم فرصة التكوين هم الموظفون الدائمون والذين يبلغ عددهم 102 موظف، أما الموظفون المتعاقدين البالغ عددهم 39 موظف ليس لهم الحق في التكوين، وأما الموظفون الذين تلقوا تكويناً من الفترة 2017/2021 يبلغ عددهم 21 موظف.

وبالتالي فمجتمع الدراسة يتمثل في مجموع الموظفين الدائمين بالبلدية الذين استفادوا من دورات تكوينية خارج المؤسسة يبلغ عددهم: 21 موظف

الفرع الأول: عينة الدراسة

تعتبر مرحلة تحديد العينة من أهم المراحل الصعبة التي تواجه الباحث، إذ لا بد للعينة أن تحمل كل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه، وهذا حتى تكون نموذجاً صحيحاً للوصول إلى الحقائق وتكون المعلومات صحيحة للدراسة.

فالعينة هي مجتمع الدراسة التي يجمع منها البيانات و جزء من المجتمع أي جزء من الكل بمعنى أن تكون العينة الممثلة للمجتمع المسحوبة منه تمثله تمثيلاً صادقاً.

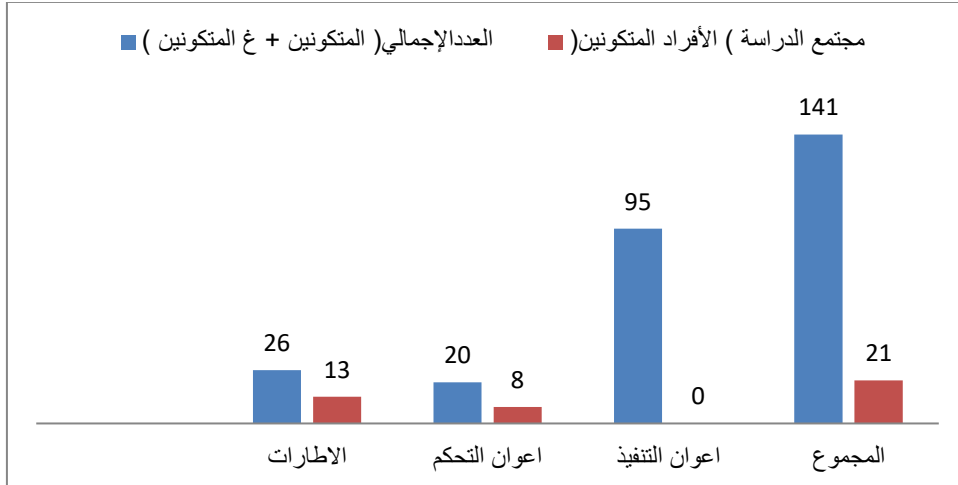
ومنه في دراستي هذه اعتمدت على الموظفين الذين خضعوا لعملية التكوين في الفترة الممتدة بين سنتي 2017-2021 و الذي يبلغ عددهم 21 موظفا، حيث قمت بتوزيع الاستبيان و بشرحه حتى يتسنى لهم الاجابة الواضحة والمحددة.

والجدول التالي يوضح عينة البحث وتوزيعها على مختلف الفئات بالبلدية الإطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ.

الجدول رقم(03): توزيع مفردات مجتمع الدراسة على مختلف الفئات المهنية

النسبة	مجتمع الدراسة (الأفراد المتكونين)	العدد الإجمالي (المتكونين + غ المتكونين)	الفئات المهنية
50%	13	26	الإطارات
30%	08	20	أعوان التحكم
00%	00	95	أعوان التنفيذ
13.48%	21	141	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين

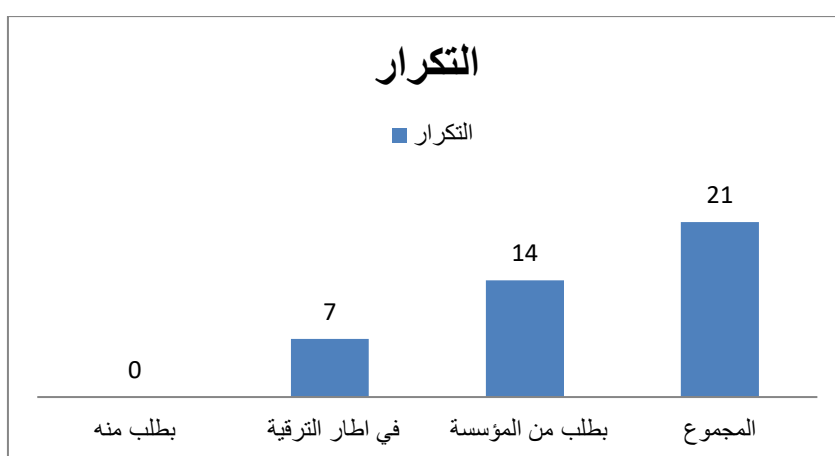


الشكل رقم(07): توزيع مفردات مجتمع الدراسة على مختلف الفئات المهنية

الجدول رقم (04): مصادر طلب التكوين

النسبة	التكرار	
00%	00	بطلب منه
4.96%	07	في إطار الترقية
9.93%	14	بطلب من المؤسسة
14.89%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين.

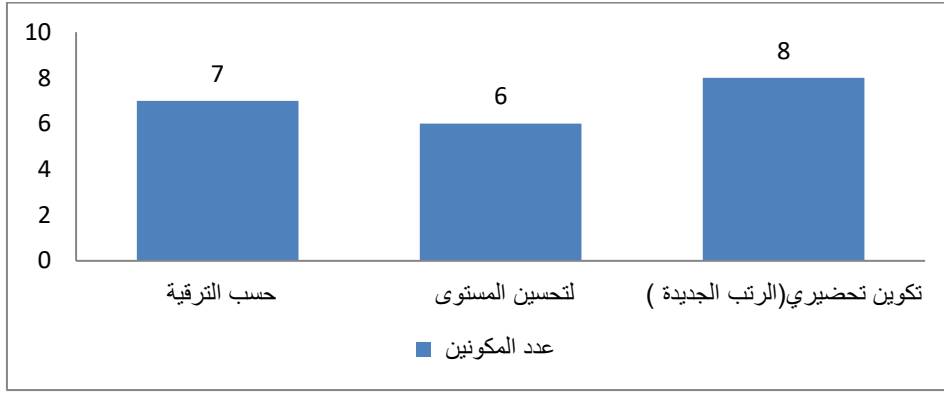


الشكل رقم(08): مصادر طلب التكوين

الجدول رقم(05): توزيع الموظفين حسب نمط التكوين 2017-2021

عدد المكونين	نمط التكوين
07	حسب الترقية
06	لتحسين المستوى
08	تكوين تحضيري (الرتب الجديدة)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين.



الشكل رقم (09): توزيع الموظفين حسب نمط التكوين 2017-2021

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على الوسائل المنهجية التالية: المقابلة، الاستبيان، الملاحظة:¹

- **أولاً: المقابلة:** في هذه الدراسة قد تم إجراء المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين و مصلحة الشؤون المالية، و المقابلة تعتبر من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات و المعلومات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية و تعرف بأنها وسيلة لتقصي الحقائق و المعلومات باستخدام طريقة منظمة تقوم على الحوار أو حديث لفظي (شفوي) مباشر بين الباحث و المبحوث بهدف الحصول على البيانات، وقد تم الإعتماد على المقابلة المقننة و التي هي مقابلة رسمية تكون الأسئلة محددة مسبقاً أو قائمة من الأسئلة المرتبة مسبقاً لغرض البحث.

-**ثانياً: الاستبيان:** يعتبر الاستبيان وسيلة هامة للحصول على المعلومات من عدد كبير من الناس وهو من أكثر الأدوات الميدانية استخداماً في العلوم السياسية و الإعلامية و القانونية ويعرف بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو تسلم باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.

¹ - عبد النور ناجي، يومدين طاشمة، أصول منهجية البحث العلوم السياسية، الطبعة الأولى، الجزائر، جسر للنشر والتوزيع، 2014، ص 53-61-67.

وعليه قمنا بتصميم استبيان من خلال التعريف بالدراسة وحث الموظفين على الإجابة الصحيحة والدقيقة وقمنا بتقسيم الإستمارة إلى قسمين قسم يحتوي على المعلومات الشخصية والوظيفية و الثاني عبارة عن جدول يتكون من أسئلة حول متغيرات الدراسة المستقلة التي تتكون من 24 سؤال موزعة على المتغيرين و في الأخير طلبنا اقتراحات من الموظفين لنجاح عملية التكوين.

تم تدريج الإجابة على عبارات الاستبيان تدريجا ثلاثيا

محايد	غير موافق	موافق

ثالثا: الملاحظة: تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي السياسي ومصدرا أساسيا للحصول على المعلومات و البيانات اللازمة لموضوع الدراسة يستخدمها الباحث للوقوف على الظاهرة في وضعها التلقائي وتجعله أكثر إتصالا بالمبحوث، وتعرف بأنها توجه الحواس و الانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كشف معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر.

وقمنا في بحثنا الميداني باعتماد الملاحظة بالمشاركة التي تسمح للباحث إحتلال مركز على مستوى المجموعة و المشاركة في حياتها اليومية كوني موظفة و زميلة وخضت عملية التكوين.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة: ولتسهيل الدراسة و تحقيق أهداف و فرضيات البحث تم الإستعانة بالنظام الإحصائي (SPSS)(Statistical Package for Social Science) وهو نظام خاص يقوم بتحليل البيانات الإحصائية البسيطة والمعقدة.

صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبيان على اساتذة في العلوم السياسية و استاذ متخصص في الإحصاء ذوي الخبرة العالية وذلك بغرض تقييم و إبداء ملاحظاتهم و إعطاء الرأي حول مضمون هذا الاستبيان، وقد قاموا بحذف بعض

العبارات و تعديل و اقتراح البعض الآخر و هو ما نتج عنه الاستبيان في صورته النهائية التي تم توزيعها على عينة الدراسة و قد تم إجراء التعديل بناء على توجيهات المشرفة.

الجدول رقم (06): الأساتذة المشرفون على التحكيم الظاهري للاستبيان

الجامعة	الكلية	الأساتذة(ة)
غرداية	كلية الحقوق و العلوم السياسية	صوالحي ليلي
غرداية	كلية العلوم الاجتماعية	شنقال طارق

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

لغرض تحقيق اهداف البحث قمنا باستخدام اساليب احصائية حديثة و التي تقوم بتحليل الاحصائيات البسيطة منها و المعقدة.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 22 للتوصل إلى ما يلي:

1- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان؛

2- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛

3- مصفوفة الارتباطات لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

1- صدق المحكمين: لمعرفة مدى وضوح وملائمة العبارات بالاستبيان الأولى تم عرضه على أساتذة

متخصصين في مجال العلوم السياسية إضافة إلى أستاذ متخصص في الإحصاء، وبعدما قاموا

بتصويب الاستبيان ظهر في شكله النهائي (الملحق رقم 01).

2- ثبات الاستبيان: تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا لكرونباخ الذي يعتبر نسبه

مقبولة عند القيمة (0.62) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا

لكرونباخ لإجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم (07) يبين معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التكوين	19	0.902
الأداء	05	0.776

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس التكوين قدر بـ 0.902 أي أن 90.2 بالمائة من

المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، ووصل معامل

ألفا كرونباخ لمقياس الأداء إلى 0.776 أي أن 77.6 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة

إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، وتعتبر النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني

أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

3- تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

يبين الجدول توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.

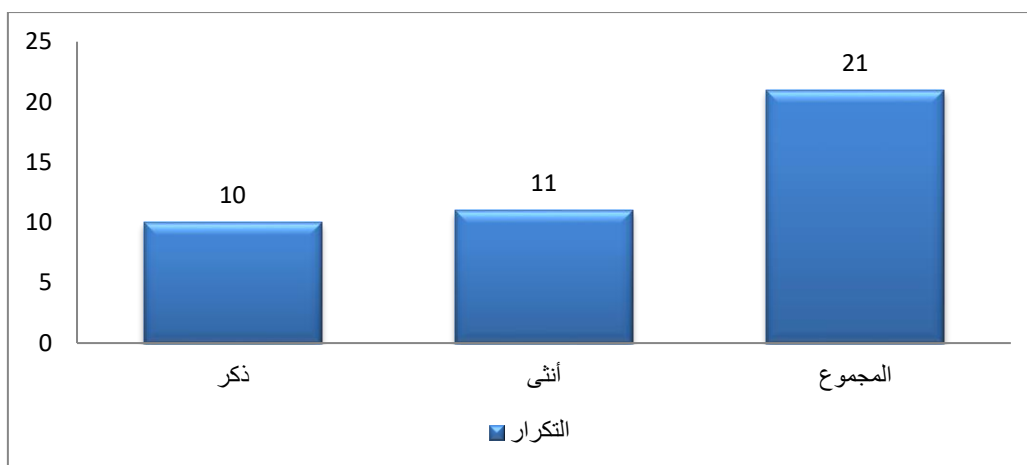
جدول رقم(08): خصائص العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الخيار
47.6	10	نكر
52.4	11	أنثى
100.0	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة فئة الإناث تفوق نسبة الذكور لكن بنسبة متقاربة فمن مجموع 21 فردا إستفادوا من دورات تكوينية نجد ما نسبته 52.4% من الإناث، أما نسبة الرجال من المجموع الكلي فقد كانت أقل و قدرت بـ 47.6%.

الشكل رقم (10): خصائص العينة حسب الجنس



4- تحليل خصائص عينة الدراسة على اساس السن

جدول رقم(09): خصائص العينة على اساس السن

النسبة المئوية	التكرار	الخيار
19.0	4	من 25 إلى 35 سنة
61.9	13	من 36 إلى 45 سنة
19.0	4	من 46 سنة فما فوق
100.0	21	المجموع

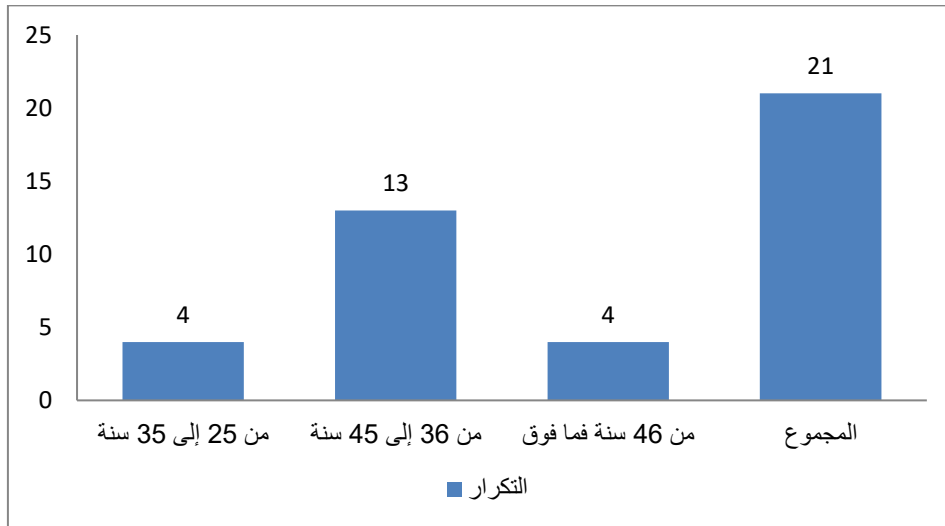
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم (09)، نلاحظ أن من إجمالي الإجابات يتراوح عمرها ما بين 36

إلى 45 سنة هي النسبة الأكثر تمثيلا حيث قدرت نسبتها بـ 61.9% ثم تليها فئة من 25 إلى 35 سنة وفئة من

46 سنة فما فوق بنسب متساوية.

الشكل رقم (11): خصائص العينة على أساس السن



5- تحليل خصائص عينة الدراسة على أساس الحالة العائلية

يبين الجدول أدناه توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية

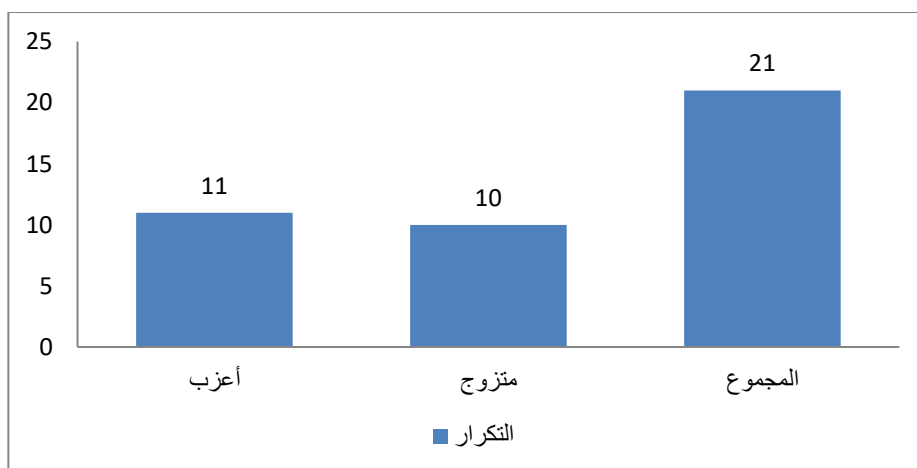
جدول رقم(10): خصائص العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الخيار
52.4	11	أعزب
47.6	10	متزوج
100.0	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 10 أن نسبة المتزوجين تقدر بـ 52.4% من عينة الدراسة، و نسبة 47.6% تمثل فئة الغير متزوجين، حيث نلاحظ أن نسبة مجتمع الدراسة هي عبارة عن مزيج بين الموظفين المتزوجين وغير المتزوجين و هذا ما يعكس إستقرار أفراد المجتمع نوعا ما و هو ما يوضح أهمية هذا العامل في الأداء الوظيفي و انعكاسه على الموظف وأداءه.

الشكل رقم(12): خصائص العينة على حسب الحالة العائلية



6- تحليل خصائص عينة الدراسة على اساس المستوى التعليمي

يبين الجدول أدناه توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم(11): خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

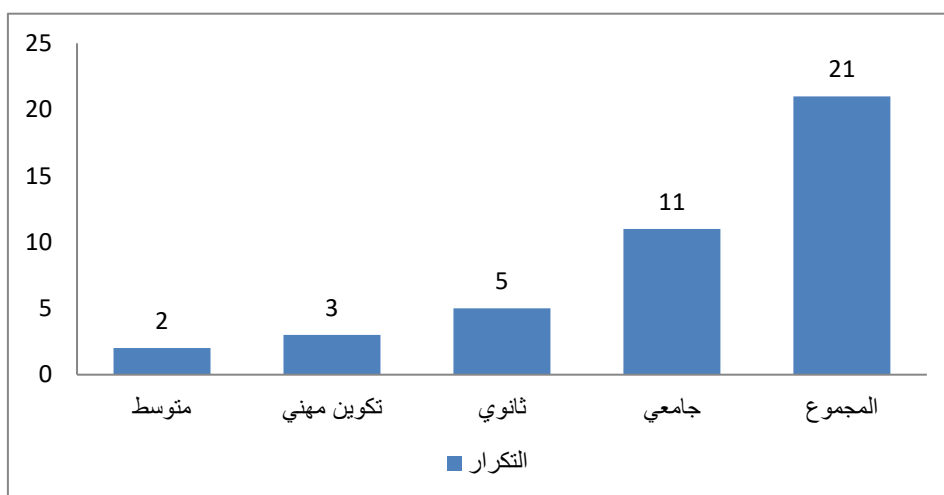
النسبة المئوية	التكرار	الخيار
9.5	2	متوسط
14.3	3	تكوين مهني
23.8	5	ثانوي
52.4	11	جامعي
100.0	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 11 أن نسبة المتكويين الحائزين على الشهادة الجامعية مرتفعة بنسبة 52.4% ثم يليها المستوى الثانوي 23.8%، أما نسبة المتكويين ذو مستوى تكوين مهني تمثل 14.3% و في الأخير المستوى المتوسط بنسبة 9.5%.

من النسب السابقة يتبين أن نسبة حاملي الشهادة الجامعية و المستوى الثانوي هي النسب الأكبر من إجمالي الأفراد المتكويين.

الشكل رقم (13): خصائص عينة الدراسة على اساس المستوى التعليمي



7- تحليل خصائص عينة الدراسة على أساس الأقدمية في العمل

يبين الجدول أدناه توزيع عينة الدراسة على أساس الأقدمية في العمل.

جدول رقم(12): خصائص العينة على أساس الأقدمية في العمل

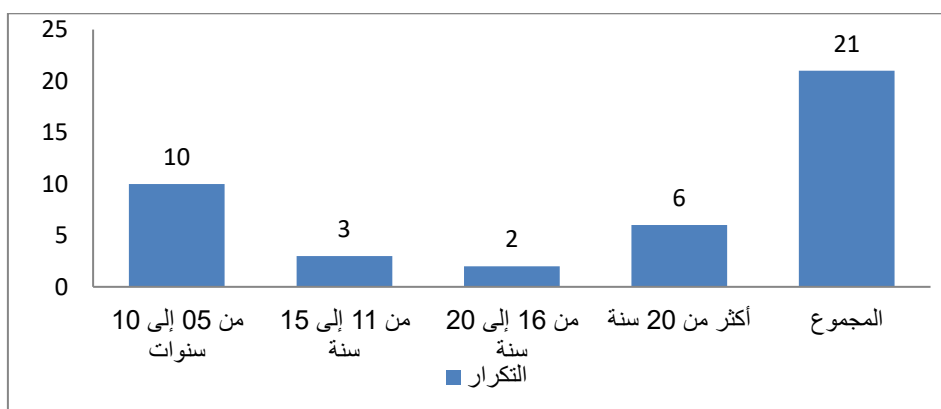
النسبة المئوية	التكرار	الخيار
47.6	10	من 05 إلى 10 سنوات
14.3	3	من 11 إلى 15 سنة
9.5	2	من 16 إلى 20 سنة
28.6	6	أكثر من 20 سنة
100.0	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

استنادا للجدول رقم12 نلاحظ نسبة عينة الدراسة الذين لديهم أقدمية في العمل بين المدة من 05 إلى 10 سنوات تمثل الأغلبية حيث بلغت نسبتها 47.6% ثم تليها فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 28.6% ثم نسبة 14.3% نجدها عند فئة من 11 إلى 15 سنة، في حين بلغت نسبة 9.5% فئة من 16 إلى 20 سنة بنسبة.

يتضح مما سبق أن ما نسبته 47.6% من عينة الدراسة (الأفراد المستفيدين من التكوين) هم من الذين لا تتجاوز سنوات الخبرة لديهم 10 سنوات، وهذا يعكس مدى إهتمام البلدية على منح التكوين للموظفين الجدد لإكساب الخبرة لديهم في مجال العمل.

الشكل رقم (14): خصائص عينة الدراسة على أساس الأقدمية في العمل



8- تحليل خصائص عينة الدراسة حسب هدف المؤسسة من العملية التكوينية

يبين الجدول ادناه هدف المؤسسة من العملية التكوينية

جدول رقم(13): خصائص العينة حسب هدف المؤسسة من العملية التكوينية

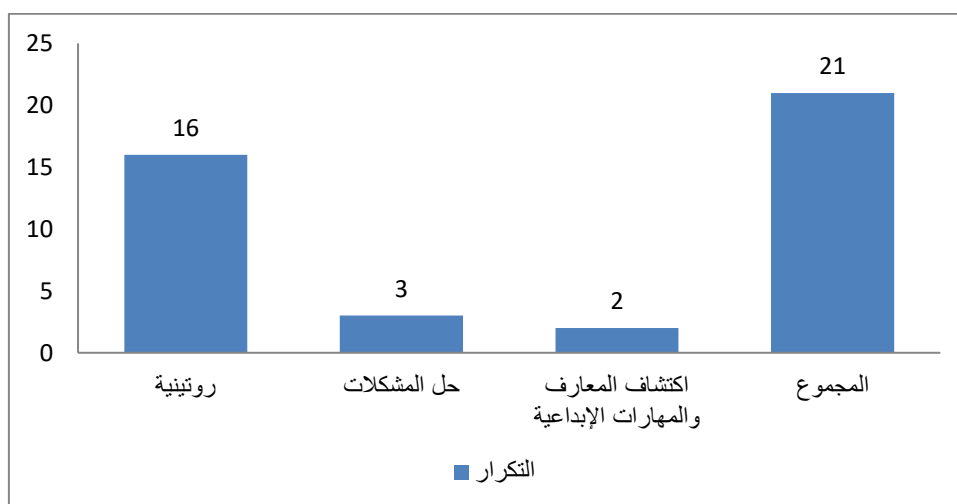
النسبة المئوية	التكرار	الخيار
76.2	16	روتينية
14.3	3	حل المشكلات
9.5	2	اكتشاف المعارف والمهارات الإبداعية
100.0	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة تقوم بإعداد برامج تكوينية روتينية، حيث بلغت نسبة المستفيدين من هذا النوع من التكوين 76.2% و هي النسبة الأعلى، ثم تليها نسبة الذين استفادوا من برامج تكوينية خاصة بحل المشكلات التي قدرت بـ 14.3%، في حين نجد نسبة المشاركين في تكوينية خاصة باكتشاف المعارف و المهارات الإبداعية لا تتعدى 9.5%.

من خلال ما سبق نلاحظ أن بلدية بريان تقوم بتكوين روتيني لعمالها.

الشكل رقم(15): خصائص العينة حسب هدف المؤسسة من العملية التكوينية



9- تحليل خصائص عينة الدراسة حسب مصدر طلب التكوين

يبين الجدول أدناه مصدر طلب التكوين

جدول رقم(14): خصائص عينة الدراسة حسب مصدر طلب التكوين

النسبة المئوية	التكرار	الخيار
4.8	1	طلب شخصي
47.6	10	في إطار الترقية
47.6	10	طلب المؤسسة
100.0	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

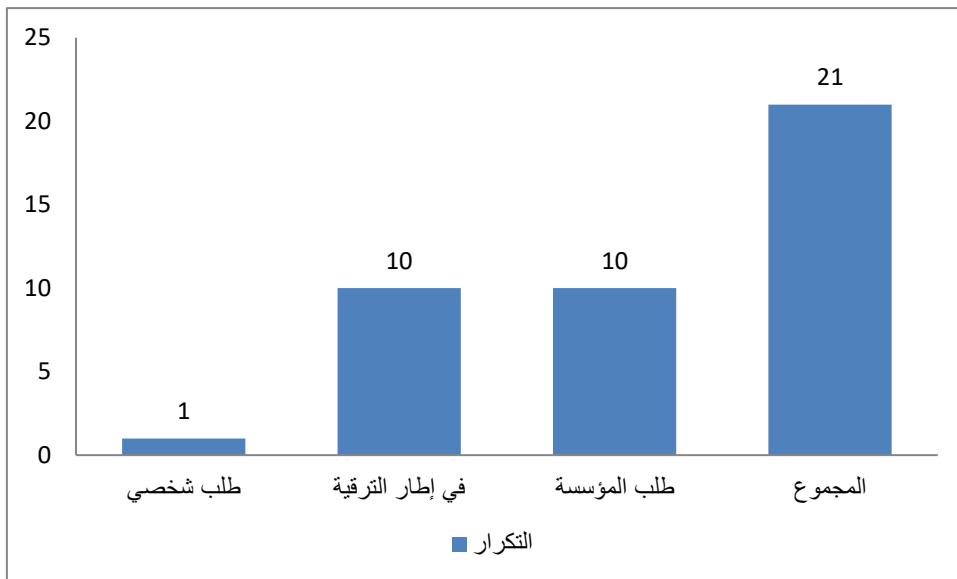
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن 47.6% تلقوا تكويناً في إطار الترقية و بطلب من المؤسسة بنسب

متساوية، هذا يدل على إهتمام بلدية بريان بتكوين الموظفين و بالمسار المهني و سياسة الترقّي فيها، في حين

نجد أن نسبة 4.8% بطلب شخصي بنسبة ضئيلة وهي النسبة الأقل و بالتالي فالمؤسسة هي التي تقوم بتحديد

احتياجاتها من التكوين.

الشكل رقم(16): خصائص عينة الدراسة حسب مصدر طلب التكوين



10- تحليل خصائص عينة الدراسة حسب مدة التكوين

يبين الجدول أدناه مدة التكوين

جدول رقم(15): خصائص عينة الدراسة حسب مدة التكوين

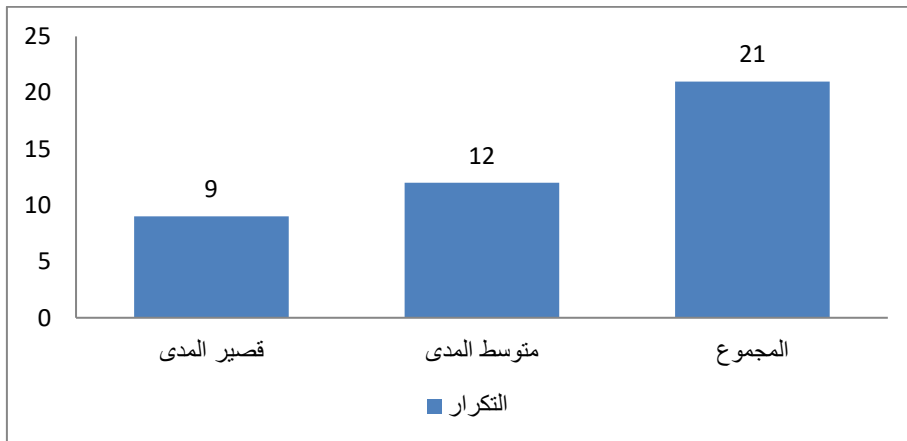
النسبة المئوية	التكرار	الخيار
42.9	9	قصير المدى
57.1	12	متوسط المدى
100.0	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بلدية بريان تعتمد على التكوين متوسط المدى على التكوين، حيث

بلغت نسبة الموظفين المستفيدين من هذا التكوين 57.1%، في حين نجد 42.9% من الموظفين استفادوا من تكوین قصير المدى.

الشكل رقم(17): خصائص عينة الدراسة حسب مدة التكوين



11- تحليل خصائص عينة الدراسة حسب قيام المؤسسة بالدورات التكوينية

يبين الجدول أدناه مكان قيام المؤسسة بالدورات التكوينية

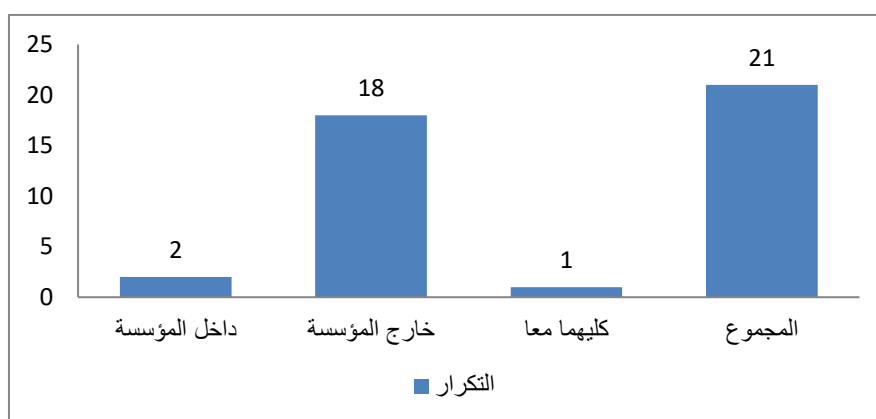
جدول رقم(16): خصائص عينة الدراسة حسب مكان قيام المؤسسة بالدورات التكوينية

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
داخل المؤسسة	2	9.5
خارج المؤسسة	18	85.7
كليهما معا	1	4.8
المجموع	21	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 85.7% من عينة الدراسة تلقوا تكوينا خارجيا، ويتميز هذا النوع من التكوين بأنه أكثر تكلفة للبلدية مقارنة مع التكوين الداخلي، بينما نجد نسبة 9.5% من الموظفين الذين تلقوا تكوينا داخل المؤسسة، بينما بنسبة 4.8% بالنسبة للموظفين الذين تلقوا تكوينا داخليا وخارجيا بنسبة ضئيلة، ويتميز هذا النوع من التكوين بأنه أقل تكلفة. و هذا يدل على إهتمام البلدية بتكوين موظفيها وتخصيص مبالغ مالية لها.

الشكل رقم (18): خصائص عينة الدراسة حسب مكان قيام المؤسسة بالدورات التكوينية



الفرع الثالث: نتائج المقياس

من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول المقياس تم تحديد

المستوى المرجح له بناء على قيمة المتوسط الحسابي كما يوضحه الجدول الموالي.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى (3-1=2) ثم تقسيمه على 3 للحصول على طول الخلية (0.66=3/2) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا ودرجتها كما يلي:

الجدول رقم (17): مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت ثلاثي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

وعليه قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب لكل عبارة، وهذا ما توضحه

الجدول التالية:

1- وجود مستوى مرتفع للتكوين لدى عينة الدراسة

جدول رقم(18): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس التكوين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبرة
متوسط	0.60	2.19	18	يتم تسطير برامج التكوين على أساس طلب الموظف
مرتفع	0.60	2.48	11	يتم تسطير التكوين على أساس تقييم الأداء
مرتفع	0.50	2.62	4	خضعت لدورات تكوين في مجال وظيفتك
مرتفع	0.48	2.86	1	كان أسلوب التكوين نظري
مرتفع	0.59	2.35	14	كان أسلوب التكوين تطبيقي
مرتفع	0.66	2.67	3	يتميز التكوين بالبساطة وقدرته على التكيف مع المتغيرات الحاصلة
مرتفع	0.51	2.81	2	الهدف من التكوين اكتساب للمهارات والمعارف اللازمة
مرتفع	0.48	2.33	15	الوقت المحدد للتكوين كان كافيا
مرتفع	0.67	2.38	13	الدورات التكوينية كانت مناسبة للاحتياجات الوظيفية
مرتفع	0.68	2.57	10	كفاءة المكونين أثناء البرنامج التكويني كانت عالية
مرتفع	0.59	2.62	6	هل كان لبرامج التكوين دورا في زيادة تكييفك بالمنصب
مرتفع	0.68	2.57	8	ساهم التكوين في زيادة الدافعة عندك للعمل
مرتفع	0.59	2.62	7	البرامج التكوينية التي تلقيتها زادت من اهتمامك بالبحث عن برامج تكوينية أخرى
مرتفع	0.50	2.62	5	إختيار أسلوب التكوين الذي تلقيته يكون حسب المنصب
مرتفع	0.68	2.48	12	يتم تهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات للقيام بمهمتهم التكوينية عنأكمل وجه
متوسط	0.64	2.29	16	تولي الإدارة أهمية بعملية التقييم بحيث ينظر إليها على أنها وسيلة من أجل التطوير والتحسين في هذه البرامج مستقبلا
مرتفع	0.60	2.57	9	يتم تقييم الموظف بعد تكوينه من أجل تقييم نتائج التكوين
متوسط	0.62	2.24	17	يقوم المسؤولون بتقييم عملية التكوين بشكل مستمر
متوسط	0.70	2.10	19	يتم إستعمال عدة أساليب في عملية التقييم
مرتفع	0.36	2.49		مقياس التكوين
		الدلالة الإحصائية=0.000	درجة الحرية=20	قيمة ت=6.270

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت ب 6.270 درجة حرية قدرها 20 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التكوين لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر ب 2.49 وانحراف معياري قدره 0.36 وهذا يثبت وجود مستوى من التكوين بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة.

بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة كان اسلوب التكوين نظري نجد أن المتوسط الحسابي بلغ 2.86 وانحراف معياري 0.48 و بدرجة مرتفعة حيث احتل المرتبة الأولى مما يدل على أن العبارة مقبولة أي أن البلدية تعتمد على أسلوب التكوين النظري.

بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة الهدف من التكوين اكتساب للمهارات والمعارف اللازمة.

نجد أنه المتوسط الحسابي بلغ 2.81 و انحراف معياري 0.51 و بدرجة مرتفعة حيث احتل المرتبة الثانية مما يدل على أن العبارة مقبولة أي أن الهدف من التكوين اكساب للمهارات و المعارف اللازمة.

بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة يتميز التكوين بالبساطة وقدرته على التكيف مع المتغيرات الحاصلة نجد أن المتوسط الحسابي بلغ 2.67 و انحراف معياري 0.66 و بدرجة مرتفعة حيث احتل المرتبة الثالثة مما يدل على أن العبارة مقبولة أي يتميز التكوين بالبساطة وقدرته على التكيف مع المتغيرات الحاصلة.

بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة يتم استعمال عدة أساليب في عملية التقييم نجد أن المتوسط الحسابي بلغ 2.10 و إنحراف معياري 0.70 و بدرجة متوسطة حيث احتل المرتبة الأخيرة مما يدل على أن العبارة غير مقبولة أي أنه يتم إستعمال عدة أساليب في عملية التقييم.

بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة يتم تسطير برامج التكوين على اساس طلب الموظف نجد أن المتوسط الحسابي بلغ 2.19 و انحراف معياري 0.60 و بدرجة متوسطة حيث احتل المرتبة ما قبل الأخيرة مما يدل على أن العبارة غير مقبولة أي أنه يتم تسطير برامج التكوين على أساس طلب الموظف.

بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة يقوم المسؤولون بتقييم عملية التكوين بشكل مستمر نجد أن المتوسط الحسابي بلغ 2.19 و انحراف معياري 0.60 و بدرجة متوسطة حيث احتل المرتبة ما قبل الأخيرة مما يدل على أن العبارة غير مقبولة أي يقوم المسؤولون بتقييم عملية التكوين بشكل مستمر .

2- وجود مستوى مرتفع لأداء عينة الدراسة

جدول رقم(19): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس الأداء

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	0.67	2.62	3	هناك تحسن في الاداء بعد التكوين
مرتفع	0.60	2.48	5	ساهم التكوين في منحي فرصة الترقية
مرتفع	0.68	2.57	4	ساهم التكوين في رفع معنوياتي عاليا
مرتفع	0.48	2.86	1	احتاج الى التكوين المستمر من أجل التحسن المستمر الأدائي
مرتفع	0.67	2.62	2	تهدف البلدية من خلال التكوين لتحسين أدائك
مرتفع	0.45	2.63	مقياس الأداء	
قيمة ت = 6.360		درجة الحرية = 20		الدلالة الإحصائية = 0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت ب 6.360 درجة حرية قدرها 20 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر ب 2.63 وانحراف معياري قدره 0.45 وهذا يثبت وجود مستوى الأداء بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة.

بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة احتاج الى التكوين المستمر من اجل التحسن المستمر لأدائي نجد أن المتوسط الحسابي بلغ 2.86 و انحراف معياري 0.48 و بدرجة مرتفعة حيث احتل المرتبة الأولى مما يدل على أن العبارة مقبولة أي احتاج إلى التكوين المستمر من أجل التحسن المستمر لأدائي.

بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة تهدف البلدية من خلال التكوين لتحسين ادائك نجد أن المتوسط الحسابي بلغ 2.62 و انحراف معياري 0.67 و بدرجة مرتفعة حيث احتل المرتبة الثانية مما يدل على أن العبارة مقبولة أي تهدف البلدية من خلال التكوين لتحسين أدائك.

بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة هناك تحسن في الاداء بعد التكوين نجد أن المتوسط الحسابي بلغ 2.62 و انحراف معياري 0.67 و بدرجة مرتفعة حيث احتل المرتبة الثالثة مما يدل على أن العبارة مقبولة أي هناك تحسن في الأداء بعد التكوين.

الفرضية 2: كلما يخضع موظفي بلدية بريان لدورات التكوين كلما تحسن ادائهم الوظيفي.

لإختبار هذه الفرضية قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم (20): يبين نتائج العلاقة بين التكوين والأداء

الأداء		التكوين
الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط	
0.000	0.803	

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نقول أن هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التكوين والأداء.

ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قدرت بـ 0.803 و هو ارتباط طردي قوي بمعنى أنه كلما زاد التكوين زاد مستوى أداء العمال، وهو ما يؤكد صحة الفرضية القائلة: **توجد علاقة بين التكوين وأداء الموظفين حيث أن للتكوين تأثير إيجابي على أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم.**

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي حاولت تسليط الضوء على دور التكوين في تحسين أداء موظفي بلدية بريان و التي تم إستعمال فيها أدوات الدراسة الميدانية على مجتمع الدراسة الذين استفادوا من برامج تكوينية وباستعمال البرنامج الاحصائي SPSS تم تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات الموضوعة حيث تم إثبات أنه:

هناك أثر للتكوين على تحسين أداء المورد البشري و كذلك تقييم أداء الموظفين.

الخلاصة

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري و التطبيقي تبين أن المورد البشري هو عنصر مهم في المؤسسة و الذي لا يمكن التنبؤ بمدى قدرته على العمل والطاقة، فعملية التكوين تعد إحدى الوسائل التي يمكن من خلالها استغلال هذه الطاقة بكفاءة وفعالية و ذلك باكتساب الموظف للمعارف و المهارات والقدرات لتحقيق أهداف الفرد و المؤسسة.

و من خلال دراسة التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظف في الجانب النظري والتطبيقي تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي ساعدت على اختبار فرضيات الدراسة، تم بتقديم جملة من الاقتراحات و وضع آفاق الدراسة مع اقتراح مواضيع البحوث المستقبلية من أجل استمرار الدراسة.

1- النتائج:

- ✓ للتكوين أهمية كبيرة للفرد و المنظمة معا.
- ✓ التكوين نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم.
- ✓ إن تحديد الاحتياجات التكوينية هي نقطة البداية في أي عملية تكوينية تنظيمية و تعتبر العنصر الأهم من عناصر العملية التكوينية لاعتماد كافة العناصر الأخرى عليها.
- ✓ تمر عملية تحديد الاحتياجات التكوينية بأربعة خطوات: تحديد الاحتياجات التكوينية، ووضع و تصميم البرامج التكوينية، تنفيذ البرامج التكوينية، تقييم نتائج عملية التكوين.
- ✓ أداء الموظفين له أهمية في أي منظمة.
- ✓ استمرار أي منظمة يتوقف على أداء العاملين فيها.

- ✓ يعتبر العنصر البشري ركيزة أي منظمة حيث يتأثر بمجموعة من العوامل.
- ✓ إن عملية تقييم أداء الموظفين أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري، حيث يوفر معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين.
- ✓ تعتمد بلدية بريان على التكوين الخارجي الذي يشمل فئتين من الموظفين الجدد و القدامى.
- ✓ تعتمد بلدية بريان في التكوين على أسلوب نظري و تطبيقي و نظري تطبيقي.
- ✓ تحديد احتياجاتها التكوينية يرتبط ارتباطا وثيقا بأداء الموظف وكذا في إطار الترقية وتجديد المعلومات وتحسين الأداء.
- ✓ تعتمد البلدية على التكوين القصير المدى و المتوسط المدى.
- ✓ كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين نجاح عملية التكوين ونوع مراكز التكوين.
- ✓ تولي بلدية بريان أهمية كبيرة لعملية التكوين وذلك من خلال تخصيص مبالغ مالية لكل سنة في ميزانيتها لعملية التكوين و ذلك بهدف تحسين مستوى الأداء.

2- اختبار الفرضيات:

- ✓ و بعد عرض نتائج الدراسة و تحليلها تم تأكيد صحة الفرضية الأولى و المتعلقة بتأثير نتائج تقييم أداء الموظفين في عملية تحديد الاحتياجات التكوينية وذلك من خلال مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين الذي أكد خضوع عملية تحديد الاحتياجات التكوينية لعدة عوامل و التي أهمها ارتباطها بأداء الموظف من خلال تقييمهم و تحديد مدى حاجاتهم إلى التكوين.
- ✓ كما تم تأكيد صحة الفرضية الثانية و المتمثلة في كلما خضع موظفي بلدية بريان لدورات التكوين كلما تحسن أدائهم الوظيفي.

3- الاجابة على تساؤلات الدراسة واشكالية البحث حيث أكدت النتائج أن:

- ✓ التكوين أثناء الخدمة يساعد في تحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم.
- ✓ أن التكوين يساهم في تحقيق أهداف الموظف و البلدية معا.
- ✓ التكوين له دور إيجابي في تغيير سلوك الموظفين و يساعد في تطوير قدراتهم.

4- الاقتراحات: بناء على النتائج المستخلصة في هذه الدراسة يمكن أن نضع بعض الاقتراحات التالية:

- ✓ زيادة عدد الدورات لتكوين الموظف داخل و خارج المؤسسة على فترات متقاربة.
- ✓ على المؤسسة الزيادة في مدة تكوين الموظفين و ذلك لكون المدة غير كافية لكسب معلومات و معارف اكبر.
- ✓ تنظيم دورات لجميع الموظفين في مجال الإعلام الآلي لتسهيل و سرعة أداء العمل.
- ✓ اقتراح تعميم التكوين على الموظفين المتعاقدين.
- ✓ الاهتمام بالموارد البشري باعتباره موردا رئيسيا و توفير جو عمل ملائم تسوده الثقة و الاحترام.
- ✓ الاهتمام أكثر بعملية تحديد الاحتياجات التكوينية و ذلك بجعلها شاملة تمس جميع الجوانب لتحقيق نتائج أفضل
- ✓ ضرورة التنوع في برامج التكوين المقدمة و إشراك الموظف بتقديم اقتراحات حولها.

و في الأخير يمكن اقتراح بعض المواضيع التالية و هذا بفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أخرى وهي:

- ✓ إدارة الجودة الشاملة و التكوين.
- ✓ التكوين و دوره في إحداث تغيير تنظيمي.
- ✓ دور التكوين في تقويم الأداء.

الملاحق

جامعة غرداية



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



استمارة استبيان

أخي الموظف أختي الموظفة في بلدية بريان ولاية غرداية. أنا طالبة سنة ثانية ماستر علوم سياسية تخصص تنظيم سياسي وإداري أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه خصيصا لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية تخصص تنظيم سياسي وإداري، من خلال مذكرة تخرج الموسومة ب: "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بلدية بريان نموذجا".

دور التكوين في تحسين أداء الموظفين دراسة حالة لموظفي بلدية بريان.

لذا أرجو تعاونكم من خلال الإجابة على الأسئلة مؤكدة لكم حرصي على سرية البيانات و عدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

نشكركم على حسن تعاونكم معنا على إنجاح هذه الدراسة ونتمنى لكم دوام التوفيق.

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

د/ صوالحي ليلي

الطالبة: أولاد ميلود جمعة.

السنة الجامعية: 2020-2021

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس : ذكر أنثى

السن: أقل من 25 سنة من 25 سنة إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة من 46 سنة ما فوق

الحالة العائلية: أعزب/عزباء متزوج/ة مطلق/ة أرمل/ة

المستوى التعليمي: دون المتوسط متوسط تكوين مهني ثانوي جامعي

الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة

من 16 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

-هدف المؤسسة من العملية التكوينية:

روتينية خاصة بحل المشكلات

لاكتشاف المعارف والمهارات الإبداعية أخرى أنكرها

ما مصدر طلب التكوين؟

بناء على طلبك في إطار الترقية بطلب من المؤسسة

ما نوع التكوين الذي تلقيته؟

قصير المدى متوسط المدى طويل المدى

- مكان قيام المؤسسة بالدورات التكوينية:

داخل المؤسسة خارج المؤسسة كليهما معا

ثانياً: المحاور الخاصة بعلاقة التكوين بتحسين أداء الموظفين في بلدية بريان

الرقم	المحور الأول: التكوين في البلدية	موافق	غير موافق	محايد
01	يتم تسطير برامج التكوين على اساس طلب الموظف			
02	يتم تسطير التكوين على اساس تقييم الاداء			
03	خضعت لدورات تكوين في مجال وظيفتك			
04	كان اسلوب التكوين نظري			
05	كان اسلوب التكوين تطبيقي			

			06	يتميز البرنامج التكويني بالبساطة و قدرته على التكيف مع المتغيرات الحاصلة
			07	الهدف من التكوين اكتساب للمهارات و المعارف اللازمة
			08	الوقت المحدد للتكوين كان كافيا
			09	الدورات التكوينية كانت مناسبة للاحتياجات الوظيفية
			10	كفاءة المكونين اثناء البرنامج التكويني كانت عالية
			11	هل كان لبرامج التكوين دورا في زيادة تكييفك بالمنصب
			12	ساهم التكوين في زيادة الدافعة عندك للعمل
			13	البرامج التكوينية التي تلقيتها زادت من اهتمامك بالبحث عن برامج تكوينية اخرى
			14	اختيار اسلوب التكوين الذي تلقيته يكون حسب المنصب
			15	يتم تهيئة كافة المستلزمات و التسهيلات للقيام بمهمتهم التكوينية على اكمل وجه
			16	تولي الادارة اهمية بعملية التقييم بحيث ينظر اليها على انها وسيلة من اجل التطوير و التحسين في هذه البرامج مستقبلا
			17	يتم تقييم الموظف بعد تكوينه من اجل تقييم نتائج التكوين
			18	يقوم المسؤولون بتقييم عملية التكوين بشكل مستمر
			19	يتم استعمال عدة اساليب في عملية التقييم
محايد	غير موافق	موافق	/	المحور الثاني: علاقة التكوين بتحسين أداء الموظفين
			01	هناك تحسن في الاداء بعد التكوين
			02	ساهم التكوين في منحي فرصة الترقية
			03	ساهم التكوين في رفع معنوياتي عاليا
			04	احتاج الى التكوين المستمر من اجل التحسن المستمر للأدائي
			05	تهدف البلدية من خلال التكوين لتحسين ادائك

- في رأيك ماهي أهم الاقتراحات التي تراها مهمة من أجل تحسين فعالية نشاط التكوين بالبلدية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية غرداية
دائرة بريان
بلدية بريان
مكتب المستخدمين

أهـنـة أـنـتـقـيـم

أهـنـة • 2020

الاسم و اللقب	فخار اسماعيل	الرتبة	عامل مهني من الصنف 01
تاريخ الميلاد	1987/08/30 بنورة	الدرجة	101 / 7
الحالة العائلية	م / 00	تاريخ آخر ترقية في الدرجة	
الشهادات	/	التاريخ الذي يمكن فيه تعيين المعني بالأمر في الدرجة الموالية (المدة الدنيا)	
تاريخ المقابلة :		مكان مخصص للمعني بالأمر	
التنقيط:	20 / 18	يجوز للمعني بالأمر أن يدلي بملاحظاته أو أن يطالب بإيضاحات في هذا الشأن. ويمكنه أن يطالب بالبيانات المتعلقة بوضعه والمهام التي يراهها أكثر ملائمة لكفاءته إذا وجد لزوما لذلك يصرح المعني بالأمر أنه اطلع على نقطته	بيانات للقائمين بالتنقيط • توضع النقاط من 00 إلى 20 . • بعد وضع النقطة تقدم الاستمارة إلى المعني بالأمر للإطلاع عليها. • التقدير العام (الوجه الثاني) لا يدرج في الاستمارة إلا بعد اطلاع المعني.
		التوقيع:	تاريخ الاطلاع على النقطة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية غرداية
دائرة بربان
لمدية بربان

استمارة مقابلة التقييم المهني
لسنة 2020

اسم واللقب: فخار اسماعيل
تاريخ ومكان الميلاد: 1987/08/30 بنورة
رتبة الحالية: عامل مهني من الصنف 01
كان التعيين (مصلحة / مكتب / فرع):
مسؤول المباشر:
تاريخ المقابلة:
سير التقييم:
النتائج المهنية المحققة على مستوى المصلحة:
الأهداف المحررة للسنة المقبلة:

القيمة المهنية للموظف:

التوصيات	الاقتراحات	التقييم
.....	ممتاز
.....	حسن جدا
.....	حسن
.....	متوسط
.....	ضعيف

مع العلامة X في المكان المناسب

معايير تقييم الموظف

<p>1/ احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية 05</p> <p>- الامانة وعدم التحيز / 01ن</p> <p>- تنفيذ المهام الموكلة له / 01ن</p> <p>- الالتزام بالتوقيت والانضباط</p> <p>- السلوك المحترم والمسؤول / 01ن</p> <p>- اللياقة في العلاقة مع المسؤولين السلميين زملاء العمل والمرؤوسين ومستعملي المرفق العام / 01ن</p>	<p>2/ الكفاءة المهنية 05</p> <p>- التحكم في ميدان النشاط والمناهج التقنية والاجراءات ذات صلة / 1.5ن</p> <p>- قدرات التحليل و والتفخيص وحل المشاكل / 1.5ن</p> <p>- قدرات التعبير الكتابي والشفهية / 1.5ن</p> <p>- قدر الاستباق والتكيف والابتكار / 01ن</p>
<p>3/ الفعالية والمردودية 05</p> <p>- تحقيق الاهداف المحددة / 2.5ن</p> <p>- الفعالية في تادية المهام و آجال تنفيذها / 2.5ن</p>	<p>4/ كفاءة الخدمة 05</p> <p>- روح العمل الجماعي / 1.5ن</p> <p>- القدرة على التواصل / 1.5ن</p> <p>- روح المبادرة والديناميكية / 02ن</p>

ملاحظة: يبلغ المعني بالتقييم من طرف المسؤول المباشر بتاريخ المقابلة قبل 07 أيام

امضاء الموظف

امضاء المسؤول المباشر

الأمين العام

سنقرة أحمد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية غرداية
دائرة بريان
بلدية بريان
مكتب المستخدمين

جدول متعلق باحتياجات التكوين :

ملاحظات	التعدادات				الرتبة	تعيين
	تكوين تكبيلي قبل الترقيّة		تكوين تحضيري أثناء فترة التريص			
	الاجمالي 01		الاجمالي 00			
/	إناث	ذكور	إناث	ذكور	كاتب مديرية للإدارة الإقليمية	
	01	00	00	00		
/	الاجمالي 00		الاجمالي 00		عون الإدارة الإقليمية	
	إناث	ذكور	إناث	ذكور		
	00	01	00	00		

بريان في 28 جاني 2021

رئيس المجلس الشعبي البلدي

عمر اليوب

عمر اليوب



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية : غرداية
دائرة : بريان

حوصلة عمليات التكوين

مكتب المستخدمين

اسم القطاع: بلدية بريان السنة: 2020

الاعتادات المخصصة للتكوين: 100.000,00

الاعتادات المخصصة للتسيير: 166.931.021,66

تعدادات المستخدمين الى غاية 2020/12/31 : 141

نسبة اعتادات التكوين مقارنة بالاجور: 0.09 %

نسبة استهلاك اعتادات التكوين بالنسبة لاعتادات التسيير: 0.06 %

نسبة استهلاك اعتادات التكوين: 0 %

جدول رقم (01) الموظفين والاعوان المتعاقدون المستفيدون من التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات

عدد أيام التكوين	مدة التكوين	عدد الاعوان	الرتبة	
/	/	/	/	التكوين المتخصص
00	00	00	00	المجموع الجزئي 1
30 يوم	06 اسابيع	01	ملحق الاشارة الاقليمية	التكوين قبل الترقية
/	/	01	/	المجموع الجزئي 2
/	/	/	/	التكوين أثناء فترة الترخيص
/	/	00	/	المجموع الجزئي 3
/	/	/	/	التكوين قبل او بعد الامماج
/	/	/	/	المجموع الجزئي 4
/	/	/	/	التكوين معين في المنصب العالي او منصب الشغل
/	/	/	/	المجموع الجزئي 5
15 يوم	03 اسابيع	02	متصرف اقليمي	تحسين المستوى و تجديد المعلومات
/	/	02	/	المجموع الجزئي 6
/	/	00	/	التكوين و تحسين المستوى بالخارج

FROM : C R

FAX NO. :

27 Jan. 2021 14:53 P1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والتكوين المهنيين

مديرية التكوين المهني غرداية

مركز التكوين المهني والتمهين

الشهيد الرويجي معمر متليلي

الهاتف والفاكس: 029296680.

البريد الإلكتروني: cfpametlili@yahoo.com

إعلان عن تنظيم دورة للتكوين قبل الترقية.

يتشرف مركز التكوين المهني و التمهين الشهيد رويجي معمر متليلي ولاية غرداية بالإعلان عن فتح دورة للتكوين التكميلي قبل الترقية بشكل تناوبي ابتداء من: 2021/03/06 في بعض رتب الأسلاك المشتركة وكذا بعض الرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية التالية :

الرقم	الرتبة المعنية بالتكوين قبل الترقية الأسلاك المشتركة	الملاحظة
01	عون إدارة	بتوج الموظف بشهادة نجاح في نهاية التكوين
02	كاتب مديرية	
03	معاون تقني في الإعلام الألي	
	الرتبة المعنية بالتكوين قبل الترقية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية	
01	عون الإدارة الإقليمية	
02	كاتب مديرية للإدارة الإقليمية.	
03	معاون تقني في الإعلام الألي للإدارة الإقليمية.	

1.1. يتوجب على مختلف المؤسسات و الإدارات العمومية التي مهمها الأمر إرسال طلب من أجل، بمرجة التكوين يتضمن أسماء المتكويين ورتبهم، مع كتابة رقم الهاتف و البريد الإلكتروني في الإرسال حتى تتمكن من إرسال الاتفاقية في أسرع وقت ممكن لتسهيل الإجراءات.

ملاحظة هامة : آخر أجل لاستلام الطلبات إلى غاية: 2021/03/04.

متليلي في: 2021/01/27.

مدير المركز
مديرية التكوين المهني
الولاية غرداية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الوزير الأول

المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري

مفتشية التوظيف العمومية لولاية غرولاية

رقم: 2021

غرولاية في:

19 مارس 2021

إلى السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بريان

الموضوع: ف/ ي مقرر فتح دورة تكوين قبل الترقية.

المرجع: إرسالكم رقم 466 بتاريخ 25 فيفري 2021.

بناء على إرسالكم المشار إليه في المرجع أعلاه. أحلتم على مصالحي نسخة من مقرري رقم 01 و 02 المؤرخين في 2021/02/15 المتضمنين على التوالي فتح دورة تكوين تكميلي قبل الترقية للإلتحاق برتبتي كاتب مديرية للإدارة الإقليمية، وعاون الإدارة الإقليمية. بعد الدراسة، يشرفني أن أنهى إلى علمكم بأن المقررين سألني الذكر لم يثرا أي ملاحظات تذكر،

تقبلوا فائق عبارات التقدير والاحترام.

رئيس مفتشية التوظيف العمومية

مفتشية التوظيف العمومية

سحبساجي محمد



بلدية بريان

رقم الوصل: 1385

تاريخ الوصول: 19 مارس 2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية : غرداية
دائرة : بريان
بلدية : بريان
مكتب المستخدمين
الرقم : 2021/222

رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بريان
إلى السيد
مدير مركز التكوين المهني و التمهين متليلي

الموضوع: ب/خ تنظيم دورة التكوين

المراجع : المرسوم التنفيذي 334/11 المؤرخ في 20/09/2001

القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21/07/2016

بناء على المراجع المذكورة أعلاه والمتضمنة كيفية تنظيم التكوين تكميلي قبل الترقية لشغل بعض الرتب المنتمبة لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية، يشرفني أن نلتبس منكم تنظيم دورة تكوينية على مستوى مؤسستكم، للموظفين المرفقة أسماؤهم وفق هذا الجدول:

نوع التكوين	وضعية المنصب المالي في مخطط تسيير الموارد البشرية لسنة 2020 الجدول رقم 04	تاريخ محضر اللجنة المتساوية الأعضاء	الرتبة المسندة للترقية	الرتبة الحالية	تاريخ ومكان الميلاد	الاسم واللقب اللقب	الرقم
تكملي قبل الترقية	مفتوح	2018/11/04	كاتب مديرية للإدارة الإقليمية	كاتب الإدارة الإقليمية	1974/07/12 بريان	بوغفالة ام السعد	01
تكملي قبل الترقية	مفتوح	2019/11/05	عون الإدارة الإقليمية	عون مكتب للإدارة الإقليمية	1970/02/11 بريان	بأحميد اسماعيل	02

2021 01

تقبلوا تحياتنا الخالصة

رئيس المجلس الشعبي البلدي

بأحمد عمرايوب



الهاتف: 00 50 24 029 / الفاكس: 10 51 24 029

Aliloali19902018@gmail.com

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين والتعليم المهنيين
مديرية التكوين المهني غرداية
مركز التكوين المهني والتمهين
الشهيد رويحي معمر متليلي

متليلي في: 2021/03/06.

الجدول الزمني لبرنامج التكوين التكميلي قبل الترقية :

الملاحظة	الأستاذ	القاعة	التوقيت	المادة
يوم السبت كل أسبوع ابتداء من: 2021/03/06.	الأستاذ: يحي يوسف	القاعة 06	10 - 08	مفاهيم الوظيفة العمومية
			12 - 10	التحرير الإداري
	الأستاذ: مصباح الشيخ	المخبر 01	14 - 13	مدخل للقانون/التنظيم المؤسسي
			16 - 14	الإعلام الألي

الكتابة بالأمانة التقنية

مدير المركز
عبد الحميد
مختصر رئيسي *

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.902	19

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.776	5

ملحق رقم 13: يبين نتائج الفروق في مستوى التكوين لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التكوين	21	2.4912	.35903	.07835

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التكوين	6.270	20	.000	.49123	.3278	.6547

ملحق رقم 14: يبين نتائج الفروق في مستوى الأداء لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأداء	21	2.6286	.45293	.09884

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الأداء	6.360	20	.000	.62857	.4224	.8347

ملحق رقم 15: يبين نتائج الارتباط بين التكوين ومستوى الاداء لعينة الدراسة

Corrélations

		التكوين	الأداء
التكوين	Corrélation de Pearson	1	.803**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	21	21
الأداء	Corrélation de Pearson	.803**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	21	21

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

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

أولا : قائمة المصادر

- القوانين و المراسيم:

- 01- التعليم رقم 45 المؤرخة في 2008/12/1 تحدد كيفية تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في بعض الأسلاك المشتركة
- 02- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 03/06 المؤرخ في جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46 الصادرة في 16 يوليو سنة 2006.
- 03- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 92/96 المؤرخ في 14 شوال الموافق لـ 03 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية: العدد 16 الصادرة في 06 مارس 1996.
- 04- المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 20/09/2011 يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية والجريدة الرسمية العدد 53 الصادر في 28/09/2011.

ثانيا: قائمة المراجع

- الكتب:

- 01- أنور سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003.
- 02- البرادعي محمد بسيوني، مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي)، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- 03- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع الحمراء، بيروت، 1997.
- 04- تيسير شرعه عطا الله محمد ومحمود سنجق غالب، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015.
- 05- ثابت زهير: كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.

قائمة المصادر و المراجع

- 06- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008.
- 07- حنة نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013.
- 08- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مصر، دار غريب، 1996.
- 09- خاطر فايز، استراتيجية التدريب الفعال، الطبعة الأولى، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
- 10- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ للنشر، 2003.
- 11- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، عمان، دار مجدلاوي، 1993.
- 12- زويلف مهدي حسن، الرقابة الإدارية، مصر، دار غريب، 1995.
- 13- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997.
- 14- شلبي وفاء فؤاد، محمد خضر منار عبد الرحمن، إدارة و تنمية الموارد البشرية، جامعة حلوان، كلية الاقتصاد المنزلي، 2003.
- 15- شمسان أحمد محمد صالح، قضايا إدارية، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة.
- 16- أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2010.
- 17- صالح معمار صلاح، التدريب الأسس والمبادئ، الطبعة الأولى، عمان، ديبوتو للطباعة والنشر والتوزيع، 2010.
- 18- صلاح الدين عبد العزيز محمد، تقييم المدخلات و المخرجات في إدارة الأفراد، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1977.
- 19- الصيرفي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري-الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009.
- 20- الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007.
- 21- الطعاني حسن أحمد، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2013.

قائمة المصادر و المراجع

- 22- عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي تنظيمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 23- عبد الباقي صلاح الدين محمد، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الإسكندرية، 2000.
- 24- عبد الله شراره مجدي، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2019.
- 25- عيشوش محمد أيمن عبد اللطيف وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2017.
- 26- فايز عبد الرحمن الفروخ، التعليم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، عمان، دار جلس الزمان للنشر و التوزيع، 2010.
- 27- أبو الفتوح درويش عبد الكريم، إدارة الموارد البشرية (في ظل التميز المؤسسي)، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشارقة، 2010.
- 28- فيصل عبد الرؤوف الدجلة، تكنولوجيا الأداء البشري لمفهوم و أساليب القياس و النماذج، المكتبة الوطنية الأردن.
- 29- القحطاني محمد دليم آل دليم، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، الرياض، العبيكان للنشر، 2008.
- 30- اللبدي نزار عوني، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري، الطبعة الثانية، دار دجلة، الأردن، 2015.
- 31- مازن رشيد فارس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001.
- 32- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004.
- 33- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007.
- 34- المبيضين محمد عقيلة، محمد جردات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001.
- 35- محمد زايد عادل، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة، 2003.

قائمة المصادر و المراجع

- 36- مصطفى أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية، مصر، مطابع الدار الهندسية، 2008.
- 37- مصطفى كامل مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
- 38- ناجي عبد النور، بومدين طاشمة، أصول منهجية البحث العلوم السياسية، الطبعة الأولى، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع، 2014.
- 39- نجيب شاوش مصطفى، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الأولى، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2011.
- 40- هشام حمدي رضا: التدريب و التأهيل الإداري، دار الراجية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 41- هلال محمد عبد الغني حسن: مهارات إدارة الأداء معايير و تطبيقات الجودة في الأداء، مركز تطوير الأداء، مصر، 1996.

II- الرسائل الجامعية:

أ- رسائل الدكتوراه:

- 01- خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة (EN.I.G.A.B) أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2015.
- 02- مجاهدي الطاهر، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، دراسة ميدانية لمؤسسة النسيج (TINDAL) المسيلة، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2009.

ب- مذكرات الماجستير:

- 01- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسنطينة، 2012.

قائمة المصادر و المراجع

- 02- بوقطف حمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظف بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة خنشلة، عباس لغرور، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013.
- 03- جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 04- أبو خطب موسى محمد، فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين، حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2009.
- 05- دروازي كريم، الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية و علاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية، دراسة ميدانية في مديرية الشباب و الرياضة بولاية تيزي وزو، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضة، جامعة الجزائر 3، معهد التربية البدنية و الرياضية، 2011.
- 06- سوسن محمد إسماعيل عبد الله، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء العاملين في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ص 2010.
- 07- شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة- بومرداس-، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإقتصادية، 2010.
- 08- العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
- 09- بن عيشي عمار، البرامج التدريبية و دورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم جامعة بسكرة، حيث سعت هذه الدراسة الى ابراز دور تقييم الاداء و التدريب في المؤسسة و دورها في تحقيق الجودة الشاملة 2019.

قائمة المصادر و المراجع

10- محمد ربيع محمد نايل، دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، مذكرة لنيل رسالة الماجستير، فلسطين، جامعة القدس، 2016.

11- هروم عز الدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات (CPG) قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، 2008.

ج- مذكرات الماستر:

01- بلالي فضيلة، علاهم نجوى، دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2018.

02- بلحجار حياة، دور الاتصال في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر إدارة أعمال، جامعة البويرة-أكلي محند أولحاج-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2014.

03- بلخادم مريم، أثر الترقية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2019.

04- بوشليق الأمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP من 2010 إلى 2014، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.

05- درويش آسيا، آيت عدي حميدة، الحوافز و أثرها على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية في الجزائر، دراسة حالة ولاية تيزي وزو، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2016.

06- زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي و أثره على أداء الموظفين في المؤسسة، دراسة حالة ثانوية أهزيل أمحمد حيزر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، البويرة، 2014.

قائمة المصادر و المراجع

- 07- بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمديرية التربية، ولاية قالمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 08 ماي 1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018.
- 08- عطابي عصام، العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015.
- 09- بن عليّة زبيدة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2013.
- 10- قوادي صابرينة، التكوين ودوره في تثمين الموارد البشرية، دراسة حالة لمصنع الحليب SAIMEX، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة مستغانم عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الاقتصادية، 2015.
- 11- مبرك إسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعة الملابس المهنية "تافنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015.

د- مذكرات الليسانس:

- 01- أحمد بلقاسم، حاج نزار، أثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس المهني، فرع علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، معهد التكنولوجيا، 2017.
- 02- خميس حمادي، موسى أحمد، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة سبها، مذكرة لنيل درجة الليسانس في التخطيط والإدارة التربوية، جامعة سبها، كلية الأدب، 2018.

III-الدوريات والمقالات:

- 01- بحر يوسف عبد عطية، توفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية و علاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة

قائمة المصادر و المراجع

الدراسات الإنسانية)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، العدد الثاني، المجلد التاسع عشر، يونيو 2011، ص ص (1445-1405).

02- عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد السادس، جوان 2004.

IV-الملتقيات العلمية:

01- بلعور سليمان: (2010) "دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12-13 ماي 2010.

02- مصطفى مهلهل ياسر، (2011)، التدريب الإداري ومعايير الجودة، ورقة مقدمة للمشاركة في الملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية، "نحو بناء معايير التدريب، المنظم من طرف معهد الضوء الأخضر للتدريب، الرياض، 2011.

V- المقابلات:

01- مقابلة مع السيد علي بوخالفة، رئيس مصلحة المستخدمين، يوم 10 ماي 2021، على الساعة، 15:30.
02- مقابلة مع السيد عبد المالك بلعمري، رئيس مصلحة الميزانية، يوم 18 ماي 2021، على الساعة، 11.00.

VI- مواقع إلكترونية:

01- ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، بلدية بريان، تاريخ الزيارة : 2021/07/02، على الرابط التالي:

[-https://ar.wikipedia.com/wiki/Berriane#Reference](https://ar.wikipedia.com/wiki/Berriane#Reference)

الفهارس

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	ص
01	أهداف التكوين	17
02	المخصصات المالية لعملية التكوين لسنوات 2017-2020	75
03	توزيع مفردات مجتمع الدراسة على مختلف الفئات المهنية	77
04	مصادر طلب التكوين	78
05	توزيع الموظفين حسب نمط التكوين 2017-2021	78
06	الأساتذة المشرفون على تحكيم الظاهري للاستبيان	81
07	يبين معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	82
08	خصائص العينة حسب الجنس	83
09	خصائص العينة على أساس السن	84
10	خصائص العينة حسب الحالة العائلية	85
11	خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	86
12	خصائص العينة حسب على أساس الاقدمية في العمل	87
13	خصائص العينة حسب هدف المؤسسة من العملية التكوينية	88
14	خصائص عينة الدراسة حسب مصدر طلب التكوين	89
15	خصائص عينة الدراسة حسب مدة التكوين	90
16	خصائص عينة الدراسة حسب مكان قيام المؤسسة بالدورات التكوينية	91
17	مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت ثلاثي	92
18	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس التكوين	93
19	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس الأداء	95
20	يبين نتائج العلاقة بين التكوين والأداء	96

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	ص
01	خطوات التكوين أثناء الخدمة	25
02	نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التكويني	35
03	يوضح معايير الأداء	46
04	مقاييس ترتيب تقييم الأداء	57
05	تصنيف الموظفين بنظام المقارنة الثنائية	58
06	الهيكل التنظيمي البلدي لبلدية بريان	70
07	توزيع مفردات مجتمع الدراسة على مختلف الفئات المهنية	77
08	مصادر طلب التكوين	78
09	توزيع الموظفين حسب نمط التكوين 2017-2021	79
10	خصائص العينة حسب الجنس	83
11	خصائص العينة على اساس السن	84
12	خصائص العينة على حسب الحالة العائلية	85
13	خصائص عينة الدراسة على أساس المستوى التعليمي	86
14	خصائص عينة الدراسة على أساس الأقدمية في العمل	87
15	خصائص العينة حسب هدف المؤسسة من العملية التكوينية	88
16	خصائص عينة الدراسة حسب مصدر طلب التكوين	89
17	خصائص عينة الدراسة حسب مدة التكوين	90
18	خصائص عينة الدراسة حسب مكان قيام المؤسسة بالدورات التكوينية	91

فهرس الملحق

الرقم	عنوان الملحق	ص
01	استمارة استبيان	103
02	استمارة التقييم	106
03	استمارة مقابلة التقييم المهني	107
04	جدول متعلق باحتياجات التكوين	108
05	حوصلة عملية التكوين	109
06	اعلان عن تنظيم دورة تكوين قبل الترقية	110
07	برقية تحضير لدورة تكوينية	111
08	مقرر فتح دورة تكوين قبل الترقية	112
09	تنظيم دورة التكوين	113
10	الجدول الزمني لبرامج التكوين	114
11	ألفا يبين نتائج كرونباخ لمقياس التكوين	114
12	يبين نتائج ألفا كرونباخ لمقياس الأداء	114
13	يبين نتائج الفروق في مستوى التكوين لعينة الدراسة	115
14	يبين نتائج الفروق في مستوى الاداء لعينة الدراسة	115
15	يبين نتائج الارتباط بين التكوين ومستوى الاداء لعينة الدراسة	115

فهرس المحتويات

الصفحة	محتويات البحث
	إهداء
	تشكر
	ملخص الدراسة
	SUMMARY
9-1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتكوين أثناء الخدمة	
11	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية التكوين أثناء الخدمة.....
11	المطلب الأول: تعريف التكوين.....
13	المطلب الثاني: نشأة التكوين.....
14	المطلب الثالث: خصائص التكوين.....
16	المطلب الرابع: أهمية التكوين.....
16	المطلب الخامس: أهداف التكوين.....
18	المبحث الثاني: أنواع التكوين و مسؤولياته.....
18	المطلب الأول: أنواع التكوين.....
18	الفرع الأول: التكوين من حيث الزمان.....
18	الفرع الثاني: التكوين من حيث المكان.....
19	الفرع الثالث: التكوين من حيث الهدف.....
19	الفرع الرابع: التكوين من حيث التطبيق.....
23	المطلب الثاني: مسؤوليات التكوين.....
25	المبحث الثالث: خطوات التكوين أثناء الخدمة.....

26	المطلب الأول: تحديد الإحتياجات التكوينية.....
26	الفرع الأول: مفهوم تحديد الإحتياجات التكوينية
26	الفرع الثاني: أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية.....
27	الفرع الثالث: مؤشرات تحديد الإحتياجات التكوينية
28	الفرع الرابع: الأسباب الداعية لتكوين الموظفين
28	الفرع الخامس: طرق جمع المعلومات لغرض تحديد الإحتياجات التكوينية.....
29	المطلب الثاني: تصميم البرامج التكوينية.....
29	الفرع الأول: تحديد أهداف البرنامج التكويني.....
29	الفرع الثاني: مضمون البرنامج التكويني
30	الفرع الثالث: الوسائل المساعدة و أساليب التكوين.....
31	الفرع الرابع: تحديد المكونين و المتكونين.....
32	الفرع الخامس: تحديد زمان و مكان التكوين.....
33	المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التكويني.....
33	المطلب الرابع: تقييم عملية التكوين
33	الفرع الاول: تعريف تقييم التكوين.....
34	الفرع الثاني: نماذج تقييم عملية تكوين الموظفين.....
37	المبحث الرابع: معوقات العملية التكوينية
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي	
40	تمهيد
40	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
40	المطلب الأول: تعريف الاداء الوظيفي
42	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
42	المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي.....
43	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي
46	المبحث الثاني: معايير و محددات الاداء الوظيفي

46	المطلب الأول: معايير الاداء الوظيفي.....
48	المطلب الثاني: محددات الاداء الوظيفي
50	المبحث الثالث: عملية تقييم الأداء الوظيفي
50	المطلب الأول: تعريف تقييم الاداء الوظيفي
51	المطلب الثاني: أهمية تقييم الاداء الوظيفي
52	المطلب الثالث: أهداف تقييم الاداء الوظيفي
53	المطلب الرابع: مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي.....
54	المطلب الخامس: خطوات تقييم الأداء الوظيفي
56	المطلب السادس: طرق تقييم الأداء الوظيفي.....
56	الفرع الأول: الطرق التقليدية.....
59	الفرع الثاني: الطرق الحديثة في تقييم الأداء
62	المبحث الرابع: مشاكل تقييم الأداء الوظيفي
64	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: واقع التكوين أثناء الخدمة في بلدية بريان	
66	تمهيد.....
66	المبحث الأول: بطاقة تعريفية لبلدية بريان.....
66	المطلب الأول: تعريف بلدية بريان.....
71	المطلب الثاني: التكوين في البلدية.....
76	المبحث الثاني: تقييم أثر التكوين في بلدية بريان
76	المطلب الأول: عينة و أدوات الدراسة.....
76	الفرع الأول: عينة الدراسة
79	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات.....
80	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة
81	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
81	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....

81	الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان.....
91	الفرع الثالث: نتائج المقياس.....
97	خلاصة الفصل.....
99	خاتمة.....
103	الملاحق.....
117	قائمة المصادر و المراجع.....
126	فهرس الجداول
127	فهرس الأشكال
128	فهرس الملاحق
129	فهرس المحتويات.....