



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



التكوين وأثره على الأداء الوظيفي لموظفي الجماعات المحلية

دراسة حالة بلدية قمار (2015-2023)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: سياسة عامة

إشراف

أ. خير الدين عبادي

إعداد الطلبة

صالح الوثري

ضياء الرحمن ولابي

فاطمة بدوي

لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د. محمد البشير الأعور
مشرفاً ومقرراً	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أ. خير الدين عبادي
مناقشاً	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د. حفيظة مكي

جوان 2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



التكوين وأثره على الأداء الوظيفي لموظفي الجماعات المحلية

دراسة حالة بلدية قمار (2015-2023)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: سياسة عامة

إشراف

أ. خير الدين عبادي

إعداد الطلبة

صالح الوثري

ضياء الرحمن ولابي

فاطمة بدوي

لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د. محمد البشير الأعور
مشرفاً ومقرراً	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أ. خير الدين عبادي
مناقشاً	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د. حفيظة مكي

جوان 2024

شكر و عرفان

نتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا المذكرة.

نود أن نشكر أستاذنا الفاضل: خير الدين عبادي، على إشرافه الدقيق

ونصائحه القيمة التي كانت ركيزة أساسية لهذا العمل.

كما نعبر عن امتناننا وشكرنا لجميع أساتذتنا الأفاضل على المجهودات

المبذولة خلال مسارنا الدراسي.

كما نشكر زملاءنا في بلدية قمار على تعاونهم ودعمهم المستمر.

ونتوجه بالشكر الجزيل لعائلاتنا وأصدقائنا على تشجيعهم الدائم وصبرهم

طوال فترة البحث.

مقدمة

تعتبر الجماعات المحلية المنفذ الأساسي للسياسات العمومية للدولة على المستوى المحلي، كما أنها في الوقت نفسه تعبر عن توجهات المواطنين المنتمين إلى الفضاء الجغرافي التي تسيره وتسعى لتلبية مطالبهم واحتياجاتهم، يتطلب تنفيذ البرامج، السياسات، المشاريع والخدمات توفر الموارد المالية والبشرية اللازمة، بشكل كاف ومناسب.

يمنح تنوع مصادر التمويل الاستقلالية المالية لها للتصرف وفق ما تقتضيه ضرورات التنمية المحلية واستراتيجيتها المستقبلية، كما أن مستوى تأهيل الموظفين والمنتخبين وامتلاكهم لأدوات العمل الإداري وتحكمهم في تقنياته، يسمح لهم بالتكفل بالاحتياجات وتقديم الخدمات وتحقيق الأهداف المرسومة، دون الوقوع في مخالفات للتشريع والتنظيم المعمول به، مع احترام حدود الميزانية.

وبالتالي تحقيق يمكن تحقيق أقصى الأهداف بأقل التكاليف الممكنة، مما يسهم في التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة على المستوى المحلي.

1. الإطار العام للدراسة

في ظل التحولات المستمرة في البيئة العملية وتطور الاحتياجات والتطلعات المجتمعية، أصبحت الجماعات المحلية تواجه تحديات متنوعة تتطلب تطوير القدرات والمهارات لموظفيها، ومن أجل تلبية هذه التحديات وتحسين الأداء الوظيفي، يُعتبر التكوين أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تطوير قدرات ومهارات الموظفين.

إذ تعتبر الجماعات المحلية البيئة الأساسية التي تقدم الخدمات والبرامج التي تلبى احتياجات المجتمع على المستوى المحلي، سواء كانت في المجالات الاجتماعية أو الاقتصادية أو البيئية. ومن ثم فإن كفاءة وفعالية موظفي الجماعات المحلية تلعب دوراً حيوياً في تحقيق أهداف التنمية المحلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

تتضمن فوائد التكوين لموظفي الجماعات المحلية تحسين المعرفة والمهارات التقنية والإدارية مما يساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة أكبر وتحقيق الأهداف المحددة بشكل أفضل. كما يساهم التكوين في زيادة الاستجابة لاحتياجات المجتمع المحلي وتحسين جودة الخدمات المقدمة، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين المواطنين والسلطات المحلية.

من ثم يمثل التكوين استثماراً حيوياً للجماعات المحلية لتعزيز الأداء الوظيفي لموظفيها، وبالتالي تعزيز دورها في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي، وقد شهدت الجماعات المحلية وخاصة البلديات عدة تعديلات وقوانين فيما يخص تكوين موظفيها.

2. الحدود المكانية والزمانية لموضوع الدراسة:

تم اختيار الإطار المكاني والزمني للدراسة على النحو التالي:

- أ- **الإطار المكاني للدراسة:** تم اختيار بلدية قمار كإطار مكاني للدراسة والتي هي إدارة عامة تابعة للجماعات المحلية على مستوى ولاية الوادي.
- ب- **الإطار الزمني للدراسة:** تم تحديد الفترة الزمنية ما بين 2015 إلى 2023 كفترة زمنية للدراسة لأن البداية الفعلية لتكوين موظفي البلديات بدأت فعلياً سنة 2015 رغم صدور المرسوم التنفيذي رقم: 11\334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، والذي نص في مواده 14 و15 و90 على تكوين الموظفين بطلب منهم أو بمبادرة من الإدارة. إلا أن التجسيد الفعلي للقانون بدأ منذ سنة 2015 وذلك تنفيذاً لتعليمات الوزارة الأولى رقم: 198 بتاريخ 13 أوت 2014 المتعلقة بالتحضير لإنشاء برنامج التكوين والرسكلة وتحسين المستوى، بعدها كان التطبيق الفعلي للقانون وذلك بنص مراسلة وزارة الداخلية والجماعات المحلية رقم: 6934 بتاريخ 21 أكتوبر 2015 والتي نصت في محتواها على آجال بداية التكوين التحضيري للمترشحين ونهايته.

3. **أهمية موضوع الدراسة:** تكتسي هذه الدراسة أهمية علمية وعملية تستطيع أن نوجزها فيما يلي

أ- الأهمية العلمية: فأما من الناحية العلمية

- تسهم الدراسة في زيادة فهم للعلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي لموظفي الجماعات المحلية، مما يثري المعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية وتنمية المجتمعات المحلية.
- يمكن للنتائج المستخلصة من الدراسة أن تساعد في توجيه سياسات التكوين في الجماعات المحلية بشكل أكثر فعالية، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز التنمية المحلية.
- بفهم أفضل لبرامج التكوين، يمكن للمؤسسات المحلية تحسين ممارساتها وتطوير برامجها لتلبية احتياجات موظفيها وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.
- من خلال تبادل الخبرات والمعرفة حول برامج التكوين، يمكن للجماعات المحلية تعزيز التعاون وتبادل الخبرات لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز التنمية المحلية في المناطق المختلفة.
- يمكن أن توجه نتائج الدراسة الأبحاث المستقبلية في هذا المجال، مما يساهم في تطوير المزيد من الفهم والمعرفة حول تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية.

ب- الأهمية العملية: وأما من الناحية العملية:

- توفر هذه الدراسة تقييماً عملياً لتصميم وتنفيذ برنامج التكوين لموظفي الجماعات المحلية، بما في ذلك التحديات والنجاحات.
- تقوم هذه الدراسة بتقديم تقييم عملي لأثر برامج تطوير المهارات على الأداء الوظيفي لموظفي البلدية من خلال جمع البيانات الميدانية والملاحظات.
- تعتبر هذه الدراسة فرصة لتحديث المعارف وتطوير المهارات، حول كيفية تأثير التكوين على الموظفين لمواجهة التحديات والتغيرات الحاصلة في البيئة العملية.
- إن فهم العملية التكوينية، يمكن أن يلعب دوراً فعالاً في تحسين الخدمات والبرامج المقدمة للمجتمع المحلي، مما يجعله جزءاً لا يتجزأ من تطوير المجتمع ورفاهيته.

4-أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية:

ومن الأسباب الذاتية أو الشخصية لإجراء هذه الدراسة ما يلي:

- انتماء الباحثين إلى قطاع الجماعات المحلية وخضوعهم لعمليات تكوين متكررة حرك فضولهم العلمي والرغبة في معرفة الأثر الحقيقي للعمليات التكوينية ومدى تحقيقها لأهدافها، إضافة إلى أن هذه الدراسة البحثية ستساعد من خلال البحث والتحليل في زيادة الكفاءة والفاعلية.

ب-الأسباب الموضوعية:

أما فيما يخص الأسباب الموضوعية للدراسة ما يلي:

- من خلال فهم أثر التكوين على أداء الموظفين، يمكن للإدارة البلدية توجيه استراتيجياتها وسياساتها في إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية وفعالية.
- يمكن أن تساهم الدراسة البحثية في فهم كيفية تأثير التكوين على تكيف الموظفين مع التغييرات الاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة، مما يساعد في تحديث أساليب العمل وتبني التكنولوجيا الحديثة.
- من خلال هذه الدراسة يمكن فهم أثر التكوين على أداء الموظفين، مما يمكن الإدارة البلدية من توجيه استراتيجياتها وسياساتها في إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية وفعالية.

5. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى

- تقييم أثر برامج التكوين على الأداء الوظيفي لموظفي الجماعات المحلية.
- فهم العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي في سياق الجماعات المحلية.
- توجيه السياسات والاستراتيجيات الخاصة بتكوين الموظفين في الجماعات المحلية لتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف التنمية المحلية.
- تحديد العوامل التي تؤثر في أداء موظفي الجماعات المحلية.
- تقييم فعالية برامج التكوين الحالية واقتراح تحسينات.
- فحص العلاقة بين مستوى التكوين والأداء الوظيفي.

6-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

متمثلة في مذكرة تخرج ماستر في العلوم السياسية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة تحت عنوان التكوين الإداري في الوظيفة العامة دراسة حالة مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية ورقلة للطالب طويل عمار وقد كانت الإشكالية كالتالي:

إلى أي مدى يؤثر التكوين الإداري في أداء الموظف العمومي في الجزائر؟

وقد كانت الدراسة تهدف إلى ما يلي:

- محاولة الوصول إلى الإطار العام لسياسة التكوين ودور السياسات الحكومية المبذولة في مجال تكوين الموظفين الإداريين من خلال تحليل مفهوم التكوين والهدف منه.
- محاولة الوصول إلى مدى اهتمام الإدارات بالتكوين من خلال الاهتمام بصياغة البرامج والمخططات التي تتكفل بتفعيل التكوين وإعداد استراتيجيات لتدعيم التكوين.
- تحسين وتفعيل أداء عملية التكوين الإداري يؤدي إلى إعداد كفاءات قادرة بتكوينها الجيد على إدارة المرافق العمومية.
- كذلك الهدف من الدراسة الميدانية دعم آراء والاقتراحات والحلول المستخلصة من الإطار النظري مع محاولة التعرف بشكل ملموس على الواقع الجزائري كن خلال مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية ورقلة. أهم النتائج المتوصل إليها:
- تعتبر عملية التكوين الإداري عملية أساسية ورئيسية لإمداد العنصر البشري في الوظيف العمومي.

- تتم عملية التكوين عن طريق دراسة وتحديد الاحتياجات التكوينية للموظف ومن ثم صياغة برامج تبنى على تلك الاحتياجات وتطبيقاتهم تقييم المراحل السابقة لمعرفة مدى فعالية البرامج المطبقة.
- من خلال الدراسة النظرية توصل الباحث أن عملية التكوين ليست عملية تزويد المتكويين بالمعارف والمهارات بل عملية تعمل على توجيه سلوك الموظف إلى الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة.
- لقد كانت النتائج في الدراسة الميدانية للمديرية محل الدراية بالموافقة على فعالية المؤسسات التكوينية والإطارات القائمة عليها.
- أما اتجاه آراء المبحوثين من أفراد العينة في مديرية محل الدراسة بالاستجابة حول البرامج التكوينية والمدة الزمنية بالحيادية.
- تمت الاستعانة بهذا المرجع لضبط الإطار النظري لعملية التكوين ودوره في إمداد العنصر البشري بالمهارات لتلبية المتطلبات الوظيفية اي تحسين الأداء.

الدراسة الثانية:

- متمثلة في مذكرة شهادة الماستر بعنوان دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ورقلة للطالبة بودهان أمينة التي تناولت فيها الاشكالية كالتالي:
- ما مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز؟
- وقد كانت الدراسة تهدف إلى:
- إبراز واقع التكوين في المؤسسات.
- إبراز دور التكوين الفعال في المؤسسات في تحسين أداء العاملين.
- تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية.
- وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:
- التكوين هو مجموعة النشاطات والبرامج تهدف إلى رفع مستوى وخبرات الموظفين من اجل تحسين مردوديتهم ويعد محرك أساسي لتنمية العنصر البشري.
- ومعظم المؤسسات تولي اهتماما كبيرا للتكوين لما له من استثمار حقيقي.
- الأداء من الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المؤسسة لتحسينها فهو الذي يعود للمؤسسة بنتائج ايجابية على المردودية.
- عملية التكوين استراتيجية يمكن تتبناها المؤسسات التي ترغب في معالجة نقاط ضعفها واستغلال الفرص المتاحة.
- ضرورة تنمية الكفاءات بزيادة المدة المخصصة للتكوين والاختيار الأنسب لمراكز والتكوين
- الاهتمام بهيكله مصلحة الموارد البشرية وخلق أنظمة الحوافز اللازمة لتشجيع وتحسين مستوى أدائهم وربط مختلف الأنظمة الموارد البشرية من تكوين وتحفيز وتقييم الأداء.

- إمكانية الحصول على التكوين عند طلبها من طرف الموظفين.
- تمت الاستعانة بهذا المرجع في فهم استراتيجية التكوين التي تتبناها المؤسسات وضرورة الاهتمام بالعنصر البشري كقوة تعمل على زيادة المردودية كشرط لمعالجة المؤسسة نقاط ضعفها والتركيز على تشجيع من تكوين لتحفيز بلوغ أهداف المؤسسة و خاصة من ناحية الأداء وضوابطه.

الدراسة الثالثة:

والتي كانت مذكرة شهادة الماستر في علوم التسيير تحت عنوان التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين للطلبتين ختو بشرى وبهرادة فاطمة تخصص موارد بشرية والتي أثارت الإشكال التالي:

هل للتكوين دورا في تحسين أداء الموظفين؟

وكانت تهدف إلى:

- تقييم فعالية نظام التكوين في المؤسسة
- تحليل ودراسة أثر التكوين على أداء الموظفين في المؤسسة.
- لتأكد على أهمية التكوين ودوره في رفع كفاءات المورد البشري.
- أهم النتائج المتوصل إليها:

- يساهم في تنمية وتطوير قدرات الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية (احمد مدغري) في ترسيخ روح المبادرة لدى الموظفين.
- يساعد الموظفين على اكتساب معلومات ومعارف جديدة وتزويدهم بالأساليب الجديدة.
- يرفع إحساس الأفراد بالانتماء إلى المؤسسة.
- يلعب دورا في زيادة تكيف الموظفين مع مناصبهم.
- يلبي التكوين شبه طبي احتياجات المؤسسة العمومية ويسهم في سيرها الحسن.
- للمكون دور في تحسين العملية التكوينية بالتالي تحسين أداء الموظف.
- للمكون القدرة على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة.

الدراسة الرابعة:

تتمثل في مذكرة شهادة الماستر بعنوان دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمديرية التربية ولاية قالمة تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل للطلبة بن شعبان سميرة والتي أبرزت الأشكال التالي:

هل للتكوين دورا في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية لولاية قالمة؟

والتي كانت تهدف إلى:

- التعرف على العلاقة بين التكوين والأداء
- محاولة إبراز دور وأهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة وأهميته بالنسبة للعاملين.
- محاولة إظهار مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- للتكوين دور في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية من خلال تغيير سلوكياتهم وتنمية معلوماتهم ومهاراتهم وتسهيل تكيفهم مع أدوارهم الوظيفية بالتالي زيادة فاعلية المؤسسة.
- زيادة فاعلية المؤسسة فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على المؤسسة والفرد على حد سواء.
- من خلال الدراستين النظرية والميدانية تبين من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي في حماية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمحور الأساسي لمواجهة تحديات العصر.
- بقاء المؤسسات واستمرارها مرهون بهذا العنصر والاهتمام بتحسين مستواهم عن طريق التكوين.
- يعمل التكوين على تطوير وتنمية المعارف العاملين وقدراتهم والتغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم في أداء أعمالهم بكل كفاءة.
- وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن التكوين له دور كبير في تحسين أداء العاملين من خلال امتلاكهم الخبرة وتطوير أساليبهم في العمل.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على جانبها النظري والميداني لكل دراسة تبينت أهميتها بالنسبة للدراسة التي نجرها تعتبر مكملة ومساعدة لموضوع البحث.

✓ استيعاب الجانب النظري للتكوين.

✓ استيعاب الجانب النظري للأداء.

✓ فعالية التكوين في تحسين الأداء وضرورته بالنسبة للموظف والمؤسسة معا.

أما بالنسبة لموضوع الدراسة فسنعالج هذا الموضوع من خلال تأثير التكوين على الأداء الوظيفي في الإدارة المحلية كونها الدراسات الأخرى لم تتطرق لهذا الموضوع على مستوى الإدارة المحلية محاولين التأكيد على ضرورة التكوين في الإدارة المحلية بالإضافة إلى البحث عن مستوى تأثير الأساليب والبرامج التكوينية الحديثة على الأداء الوظيفي.

7- إشكالية الدراسة:

من خلال الدراسات السابقة تبرز الإشكالية التالية:

كيف تساهم عوامل التكوين المختلفة في التأثير على الأداء الوظيفي لموظفي الجماعات المحلية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

✓ ما هو مفهوم التكوين؟

✓ ما هي أهم الأساليب التكوينية الحديثة؟

- ✓ ما هو الأداء الوظيفي؟
- ✓ كيف يؤثر التكوين على التغيير في مؤشرات الأداء الوظيفي؟

8-فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من التساؤلات السابقة تمت صياغة الفرضيات التالية:

✳ الفرضية الرئيسية:

يؤدي تكامل الجوانب البشرية والتنظيمية والمادية والمنهجية والتصميمية للعملية التكوينية إلى تحسين الأداء الوظيفي للمتكونين بشكل كبير.

✳ الفرضيات الفرعية:

- ✓ يلعب التكوين دوراً مهماً في تعزيز القدرات الإنتاجية وخفض التكاليف.
- ✓ يعمل التكوين في الرفع من الروح المعنوية للموظفين وتقويم سلوكهم المهني.
- ✓ يرفع التكوين من مستوى الاتصال الفعال بين الموظف ومحيطه.
- ✓ يعمل التكوين على تكييف الموظف مع متطلبات البيئة القانونية والتكنولوجية والاقتصادية.

9- المناهج وأدوات جمع البيانات:

أ- **المناهج:** خلال الدراسة تم هذه الاعتماد على منهجين للدراسة:

- 1- منهج دراسة حالة: استخدمنا منهج دراسة حالة لاستكشاف مدى تأثير التكوين على أداء موظفي الجماعات المحلية مع اختيار بلدية قمار كدراسة ميدانية تطبيقية، إذا يتيح هذا المنهج فهماً عميقاً وشاملاً لكيفية تأثير برامج التكوين على الأداء الوظيفي في بيئة محلية محددة، كما يسمح هذا المنهج بجمع بيانات تفصيلية ودقيقة في سياق محدد حول موضوع الدراسة، كما أن التفاعل البشري يساعد على فهم العوامل البشرية والتنظيمية التي تؤثر على التكوين من خلال التفاعل المباشر مع عينة الدراسة، بالإضافة إلى منهج دراسة حالة تم استعمال المنهج الأحيائي كمنهج مساعد.
- 2- المنهج الإحصائي: الهدف من استعمال هذا المنهج هو الحصول على بيانات كمية دقيقة من خلال جمع البيانات على ووصفها مع التحليل، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة، والتي على ضوءها يمكن الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

ب – **أدوات جمع البيانات:** اعتمد في هذه الدراسة على الاستبيان والملاحظة.

- 1- الاستبيان: يعود اختيار استخدام الاستبيان إلى قدرته على توفير بيانات كمية تساعد في تحليل تأثير التكوين على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تغطيته الواسعة لأفراد العينة والحصول على

وجهات نظر مختلفة، بالإضافة إلى سهولة توزيعه على أفراد العينة كونهم كلهم يعملون بنفس المؤسسة.

◀ 2-الملاحظة: تم اختيار استخدام الملاحظة في هذه الدراسة للأسباب التالية:

تسمح الملاحظة بالتقاط السلوك والتفاعلات الطبيعية للموظفين دون تدخل من الباحث، مما يزيد من دقة البيانات، بالإضافة إلى أن الملاحظة توفر تفاصيل دقيقة وشاملة حول سلوك وتفاعلات الموظفين في بيئتهم الطبيعية، مما يساعد في فهم أعمق لتأثير التكوين. كما أن الملاحظة أداة تكملية للاستبيان، حيث تساعد في توضيح وتفسير النتائج المستخلصة من الاستبيان.

10-تصميم الدراسة:

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول:

في الفصل الأول سيتم إلقاء الضوء على مفهوم التكوين وأهميته، حيث سيتم تحليل تعريف التكوين وأهدافه مع التعرف على أسباب القيام بعمليات التكوين بالإضافة إلى خصائصه. كما سيتم استعراض العوامل المؤثرة في نجاح عملية التكوين، بما في ذلك المبادئ التي يركز عليها التكوين الناجح، والمراحل الأساسية للتكوين الناجح، بالإضافة إلى التحديات والمعوقات التي قد تواجه عملية التكوين.

أما الفصل الثاني سيتم التركيز على مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته في السياق العملي، حيث سيتم تعريف الأداء الوظيفي واستعراض أنواعه المختلفة. كما سيتم دراسة المتغيرات المؤثرة على الأداء الوظيفي، بما في ذلك معايير تقييم الأداء الوظيفي والعوامل التي قد تؤثر عليه.

أما الفصل الثالث سيتم عرض دراسة حالة لتقييم تأثير التكوين على الأداء الوظيفي، حيث سيتم تطبيق المفاهيم المقدمة في الفصلين السابقين على حالة واقعية. تتم فيها مراجعة نتائج الدراسة وتحليلها لفهم تأثير التكوين على الأداء الوظيفي واستنتاجات الدراسة وتوصياتها.

الفصل الأول

الإطار النظري للتكوين

يعد الاهتمام برأس المال البشري في أي منظمة أو مؤسسة مؤشرا إيجابيا على تقدمها، فالموظفون هم العمود الفقري لأي عمل إداري، وأداؤهم ينعكس بشكل مباشر على حالة المؤسسة أو المنظمة، لذا يوصى بأن تضع الإدارة استثمارها الأساسي في تطوير وتعزيز قدرات موظفيها.

تطوير قدرات الموظفين يتطلب جهودًا مستمرة على مختلف مستويات، ومن بين أهم المداخل للتطوير هو عملية التكوين، فالتكوين يُعدّ وسيلة فعّالة لتعزيز المهارات والمعرفة للموظفين، مما ينعكس إيجابا على أدائهم في مجالات أعمالهم، ومن المهم أن يتم تصميم وتوجيه عمليات التكوين بطريقة تناسب احتياجات كل فرد ومتطلبات المؤسسة.

في هذا السياق يمكن الاعتماد على مجموعة متنوعة من الأساليب التكوينية، مثل التكوين الداخلي والخارجي، ورش العمل، المحاكاة، المتابعة الفردية وغيرها.

كل هذه الطرق توفر فرصًا لتعلم الموظفين وتطوير مهاراتهم بطرق مختلفة وتحت إشراف متخصصين.

مع الإشارة إلى ضرورة أن تتوافق أهداف عملية التكوين مع أهداف الإدارة واحتياجاتها الفعلية، ينبغي أن يكون التكوين موجّهًا نحو تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية

ومن خلال ما سبق ذكره سنتطرق خلال البحث إلى العناصر التالية:

1. مفهوم التكوين

1 – 1. تعريف التكوين

1- 2. أهداف التكوين وأسبابه

1- 3. خصائص التكوين

2. عوامل نجاح عملية التكوين

2- 1. مبادئ التكوين.

2 – 2. المراحل الأساسية للعملية التكوينية.

2- 3. مشكلات ومعوقات عملية التكوين

1- مفهوم التكوين

إن مفهوم التكوين مفهوم واسع ومتداخل، اختلفت التعريفات حول هذا المصطلح وتعددت، فالعملية التكوينية يجب أن تتضمن العديد من الأهداف والخصائص لنجاحها، كما أن هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى تكوين الأفراد، هذا ما سوف يتم تناوله في هذا المبحث من خلال التطرق إلى التعريفات التي تناولت هذا المصطلح وكذا معرفة أهم الأهداف والأسباب التي أدت لعملية التكوين، بالإضافة إلى معرفة أهم خصائص التكوين.

1 – 1 - تعريف التكوين

تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح التكوين، فكل تعريف تناول جانب معين لهذا له، لذا سوف نحاول التطرق إلى أهم التعريفات والبحث على تعريف شامل لها، ولذلك سوف نعرف التكوين من الجانب اللغوي والاصطلاحي ثم استنتاج تعريف إجرائي لمصطلح التكوين.

أ - التعريف اللغوي

" كلمة التكوين اشتقت من تكوّن، تكوين أي إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود، ومعناه التدريب، التربوية، التعليم، التأليف، الصنع، الإنشاء، الهيئة والشكل " ¹.

ب - التعريف الاصطلاحي

من التعاريف التي وردت بشأن التكوين ما يلي:

عرفه الهيتي على أنه: " تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل " ².

يتضح من هذا التعريف أن التكوين يستهدف تحسين المهارة وزيادة المعرفة وتغيير السلوك للفرد بهدف إنجاز العمل بأحسن وأفضل طريقة.

وهناك من يعرف التكوين على أنه: " عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة " ³.

¹. قاموس مرشد الطلاب (محرر) (2012)، الجزائر: منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، ص 178.

² على محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1975، ص 266.

³ محمد عبد الفتاح الصرفي، الإمارة الزائدية، مصر: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص 02.

يتبين من هذا التعريف إن التكوين عملية تستهدف إكساب المتكون سلوكيات مبرمجة ومقصودة او متابعتها وذلك بهدف تعديلها او تحسينها ليكون لها أثر على إيجابي أداء التكون.

أما ديفيد (DAVID J) فيعرفه على أنه " الأنشطة المخططة التي تهدف إلى اكتساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة "1.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التكوين عملية مخططة هدفها اكتساب الأفراد المعارف والمهارات الجديدة لأداء الأعمال بكفاءة.

- كما عرفه عبد الباقي بأنه " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم "2.

نستخلص من هذا التعريف أن التكوين عملية هي عملية مبنية على التخطيط من طرف المنظمة بهدف تحسين المهارات واكتساب المعلومات التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء.

كما يعرف بأنه: " عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف واكتسابه معارف وسلوكيات ومهارات جديدة، يتوقع احتياجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر على نشاط المؤسسة "3.

هذا التعريف يبين أن التكوين يعتمد على مجموعة برامج مخططة ومصممة تستهدف الفرد من خلال تزويده بمعارف وسلوكيات ومهارات جديدة للتأقلم مع المتغيرات البيئية للمؤسسة.

والتكوين كما يراه الدكتور حسن إبراهيم بلوط " هو مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إنما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد، أو للتعديل الإيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم "4. من خلال هذا التعريف نجد أن التكوين عملية مقصودة وموجهة ومصممة لتعديل السلوك ورفع المهارات.

كما يعرف على أنه "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد، مما يساعده على أداء الوظيفة، بطريقة أفضل ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا، والتي تستهدف تزويد

¹ David J. Cherrington, *The management of humans resources*, 4th: Ed, new jersey: Englewood cliffs., P88

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الاسكندرية: دار الكتب الجامعية، ص 58.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط 1، عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص 43.

⁴ حسين ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، 2002، ص 236.

العمال بالمعارف والمهارات والمواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل إدماجهم في المنظمة، ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة في المنظمة "1.

يتضح من خلال هذا التعريف أن التكوين عملية مخططة ضمن استراتيجية عامة للمنظمة تستهدف تغيير السلوك وتزويد المتكويين بالمعارف والمهارات والمواقف بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

- ويعرفه فاتنيه ريمون (vatier raymand) " على أنه مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات تضمن بكفاءة إنجاز المهمات الحالية أو التي تستند إليهم في المستقبل وذلك من أجل السير الحسن المنظمة "2.

نستنتج من خلال هذا التعريف أن التكوين هو عبارة على مجموعة من العمليات والتي تكون من خلال الدورات التكوينية، والتي تجعل المتكويين قادرين على القيام بالمهام المسندة إليه سواء في الحاضر أو المستقبل بكل كفاءة، وذلك طبعاً بهدف ضمان سير جيد للمنظمة.

كذلك يعرف التكوين بأنه " عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله للاطلاع على وظيفة معينة، وإنجاز المهام التي تطلبها وجعله قادراً على متابعة عمله "3.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن التكوين عملية شاملة ومعقدة تهدف إلى تمكين الأفراد للقيام بالأعمال الموكلة لهم بسهولة ومتابعة هذه الأعمال بكل أريحية وكفاءة.

ويعرفه السلمي بأنه: "عملية تعديل إيجابي لأداء الفرد من الناحية الفنية والمهنية والوظيفية، وذلك لاكتساب المعرفة والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته، والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة والوقت المستغرق "4.

يبين هذا التعريف أن التكوين عملية تعديل في أداء الفرد وسلوكياته ومهاراته بالإضافة إلى تزويده بالمعلومات والأنماط اللازمة للقيام بالأعمال والمهام المسندة إليه بدقة وكفاءة وفاعلية وسرعة.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004، ص 99.

² Raymond Vatie, *Développement de l'entreprise et promotion des hommes*, Paris: Edition Entrepris moderne, 1984, p55.

³ حسن حليبي، تدريب الموظف، ط 2، لبنان: منشورات كويدات، 1982، ص 25.

⁴ على السلمي، التدريب الإداري، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970، ص 120 .

أما فاتيي(R - VATIER) فيعرف التكوين بقوله: " هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والمجموعات يؤدون بكل كفاءة وظائفهم الحالية أو التي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمنظمة".¹

كما يعرفه بيجول (PUJOL) بأنه " العملية الديناميكية التي تهدف إلى تأهيل الأفراد وبناء وتطوير الكفاءات في المنظمة".²

من خلال التعريفين السابقين يظهر أن التكوين عبارة عن عمليات ديناميكية لتأهيل وتطوير الأفراد للقيام بجميع الوظائف سواء الموكلة لهم في الوقت الحاضر أو المستقبل.

ج -التعريف الإجرائي

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن التكوين عملية منظمة ومصممة تعتمد على التخطيط بهدف تزويد العاملين بالمعارف والمهارات لتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكياتهم وأفكارهم للأحسن مما يساعدهم في أداء واجباتهم وأعمالهم الحالية والمستقبلية بشكل أمثل.

د – المصطلحات المشابهة: بعد أن تمت مناقشة تعريف التكوين، لا بد من توضيح الالتباس الذي يحيط بالمصطلح وعلاقته بالمصطلحات الأخرى، إذ كثر استخدام العديد من المرادفات للتكوين من قبل الباحثين في المجالين الإداري والتعليمي.

منهم من يستخدم مفهوم التدريب، بينما يستخدم آخرون مصطلح "التعليم" إلى جانب مصطلحات "التدريس" و"التطوير الإداري" بالإضافة إلى التمكين والتطوير، فمنهم من يستخدم مفهوم التدريب والبعض الآخر يستخدم مصطلح التربية وكذلك التعليم والتعلم ومصطلح التنمية الإدارية بالإضافة إلى التمكين والتطوير.

- التكوين -التدريب: التكوين والتدريب هما مصطلحان مترادفان بشكل عام لكن يمكن أن يكون لكل منهما دلالات مختلفة تبعاً للسياق الذي يستخدم فيه. التكوين يشير إلى عملية تعلم شاملة تتضمن اكتساب المعرفة والمهارات وتطوير القيم والثقافة الشخصية والاجتماعية. من جهة أخرى يشير التدريب عادةً إلى النشاطات العملية والتطبيقية التي تستهدف تطوير مهارات محددة أو تحسين الأداء في مجال معين.

3

¹ Raymond Vattier, Op.cit, p50.

² Marie-Dominique PUJOL, Ressources Humaines La Boite à Outils de L'entrepreneur, Paris: Edition d'organisation, 2000, p76.

³ أحمد طرطارة، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، الجزائر: ديوان للمطبوعات الجامعية، 2001، ص 88.

- **التكوين -التنمية:** في السياق التعليمي يُفهم التكوين عادةً على أنه عملية تطوير معرفي ومهاري وثقافي، بينما يمكن أن يشير المصطلح إلى عملية تطوير القدرات البشرية بشكل عام، على الجانب الآخر يمكن أن تشير التنمية إلى عملية تطور الفرد ونموه الشخصي والمهني، وهي تتضمن جوانب أوسع نطاقًا مثل التطور الاجتماعي والنفسي والمهاري، ويرى جمال الدين المرسى أنه على الرغم من تشابه المفهومين في الأساليب المستخدمة، التفرق بين التكوين وتطوير الموظفين يمكن أن يكون مرتبطًا بالزمن والتركيز على الاحتياجات الفورية مقابل الاحتياجات المستقبلية. يركز التكوين على تطوير المهارات والمعرفة التي يحتاجها الفرد في وظيفته الحالية، بينما ينظر تطوير الموظفين إلى تلبية الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وتطوير قدرات الموظف للتأقلم مع تغيرات مستقبلية في البيئة العملية.¹

هذا الفرق يعكس التحديات المستقبلية التي قد تواجهها المنظمة والتي تتطلب استعداد الموظفين لتطوير مهارات جديدة والتكيف مع متطلبات الوظيفة في المستقبل. لذا يُمكن أن يكون التطوير المستمر للمهارات والقدرات جزءًا أساسيًا من استراتيجية تطوير الموارد البشرية للمنظمة.

- **التكوين – الرسكلة:** مصطلح إعادة التأهيل يعكس عملية تطوير المهارات والمعرفة للموظفين لتأهيلهم لوظائف جديدة أو تحديث مهاراتهم في وظائفهم الحالية. يتمثل الهدف من إعادة التأهيل في تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة للتأقلم مع تغيرات في البيئة العملية أو متطلبات الوظيفة. في بعض الحالات، تستهدف عملية إعادة التأهيل ترقية الموظفين لمناصب أعلى أو مسؤوليات أكبر داخل المنظمة، بينما في حالات أخرى، قد تستهدف إعادة التأهيل تحسين مهارات محددة أو اكتساب تقنيات جديدة مستحدثة تساعد في تحسين أداء الوظيفة.

استخدام مصطلح إعادة التأهيل كمرادف لـ Recyclage في اللغة الفرنسية يوضح الطبيعة المستمرة والدورية لهذه العملية، حيث يتم تحديث معارف الموظفين وترقية مهاراتهم بانتظام لمواكبة التطورات في المجال الوظيفي.

بعد تعريف التكوين بشقه اللغوي والاصطلاحي والإجرائي نجد أن هذا المصطلح من خلال التعريف يستهدف مجموعة من الأهداف سواء منها ما تعلق باكتساب المعلومات والمهارات أو تحسين السلوك أو القدرة على أداء المهام بدقة وسرعة.....إلخ. هذا ما سوف يتم تناوله في المطلب التالي.

¹ جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2003، ص 333.

2-1- أهداف التكوين وأسبابه

تحديد الأهداف وفهم الدوافع وراء إنشاء البرامج التكوينية يُعتبران خطوتين حيويتين في تخطيط وتنفيذ استراتيجية تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات. من خلال فهم الاحتياجات والتحديات التي تواجه المؤسسة، يتم وضع أهداف محددة للتكوين يعكس رؤية واضحة لما يجب تحقيقه.

عندما نفهم الأسباب وراء وجود الحاجة إلى تطوير المهارات أو تعزيز الأداء، نستطيع توجيه الجهود بشكل فعال نحو تحقيق هذه الأهداف،

على سبيل المثال، قد تقوم المؤسسة بتحليل الأداء والمردودية لاكتشاف النقائص في المهارات أو المعرفة أو قد تكون هناك تغيرات في السوق أو التكنولوجيا تستلزم تطوير مهارات جديدة. وهذا ما سوف يتم تناوله في هذا العنصر.

2-1-1- أهداف التكوين

أولاً: الأهداف المشتركة للتكوين: هي عنصر أساسي مشترك بين جميع أنواع التدريب، حيث تسهم في وضع صورة واضحة لتصميم البرنامج التدريبي المطلوب وتحديد خطواته وطرقه وتفصيله. يمكن تلخيص هذه الأهداف كما يلي:

أ- الأهداف المتعلقة بالأمور الإدارية: ويكون هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة علياً.¹

وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة.

1- يعتبر التكوين والبرامج التعليمية أدوات قوية لتطوير مهارات وكفاءات العمال، ومن ثم تحسين أدائهم في مكان العمل. إذا كان العمال متكونين جيداً فإن المشرفين يمكن أن يلاحظوا تقدماً ملحوظاً في جودة العمل وتقليل الأخطاء. وهذه بعض الفوائد التي يمكن أن توفرها الموظفين المتكونين للمشرفين:²

-تقليل الوقت المستغرق في تصحيح الأخطاء.

-الثقة في قدرات الموظفين

- تحسين الإنتاجية.

¹ Jaques Soyer, fonction formation, 2^{ème} Ed, paris: les éditions d'organisation, 1996, p202.

² عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مكتبة عين الشمس، مصر، 1975، ص 206.

و عليه يمكن أن يؤدي التكوين إلى تأثير إيجابي كبير على أداء العمال وتقليل الضغط على المشرفين، مما يسهم في تحسين كفاءة العمل والإنتاجية في المنظمة.

2-تحقيق المرونة والاستقرار في المنظمة: يعدان هدفين رئيسيين يسهمان في تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. ويمكن تحقيق هذين الهدفين أن يؤثر إيجاباً على الأداء والفعالية في المنظمة حيث:

- **المرونة:** يُعتبر الاستثمار في تطوير مهارات ومعرفة الموظفين وتحفيزهم لتطوير قدراتهم الشخصية والمهنية أمراً حاسماً لتحقيق المرونة في المنظمة. بفضل الموظفين المدربين والمتحمسين، يكون من السهل على المنظمة التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة العملية، وتبني استراتيجيات جديدة وتطبيقها بنجاح.

- **الاستقرار:** من جهة أخرى، يساهم الاستثمار في تطوير المهارات والقدرات في تحقيق الاستقرار في المنظمة. من خلال توفير الفرص للموظفين لتحسين أدائهم والتطور في مسارهم المهني، يمكن للمنظمة الاعتماد على قاعدة موظفين متميزة ومؤهلة لتولي المناصب العليا والقيادية في المستقبل.

ومن الصعب تحقيق ذلك دون سياسة تكوين واضحة وبرنامج قائم على الأسس العلمية التالية:

- مساعدة الإدارة على اكتشاف الكفاءات وتوجيهها إلى الوظائف المناسبة تعد جزءاً أساسياً من استراتيجية تطوير الموارد البشرية في أي منظمة. فعندما يتم توظيف الأفراد في الوظائف التي تتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم، فإن فرص نجاحهم وتحقيق أداء ممتاز تزداد بشكل كبير.
- وذلك من خلال: **تحليل الكفاءات -تطابق الشخص مع الوظيفة -تحسين الأداء والإنتاجية.**
- تيسير عملية التواصل من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والعمال يعزز التنسيق والتعاون داخل المنظمة. يُشجع على توفير المعلومات الشاملة حول أهداف المنظمة والسياسات والإجراءات، مع توفير التوجيه والدعم المستمر. تشجيع التفاعل والمشاركة يعزز التفاعل الإيجابي ويعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية، بالتالي يُمكن الموظفين من أداء عملهم بكفاءة وفعالية وتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة.

ب - الأهداف الفنية:

وتتعلق بالأهداف المتعلقة بجميع الجوانب الفنية لضمان السلامة التنظيمية، سواء بالنسبة للآلات والمعدات المستخدمة أو الأفراد العاملين فيها أو الأشخاص المسؤولين عنها، وأهم هذه الأهداف ما يلي:

1- **برامج التدريب:** حيث تلعب دوراً هاماً في تقليل تكلفة صيانة الآلات وإصلاحها. عندما يتلقى العمال تدريباً شاملاً على كيفية استخدام الآلات بشكل صحيح وفقاً لأفضل الممارسات، يتم تقليل احتمالية ارتكاب الأخطاء التي قد تؤدي إلى تلف الآلات. وبالتالي، يمكن تجنب تكاليف الإصلاح الناتجة عن الأخطاء البشرية. بالإضافة إلى ذلك، قد يتم تدريب العمال على عمليات الصيانة الوقائية، مما يساعد في تقليل التآكل والأعطال والحاجة إلى الإصلاحات الطارئة، وبالتالي تقليل تكاليف الصيانة بشكل عام. ومن ثم، يُظهر التكوين الجيد فعاليته في تحقيق المكاسب المالية وتعزيز كفاءة عمل الآلات واستدامتها.¹

2- **التكوين والتدريب يُعد حاجزاً للسلامة في مكان العمل،** حيث يزود العمال بالمعرفة والإرشادات الضرورية لتجنب الحوادث. من خلال فهم العمال للمخاطر المحتملة والإجراءات الوقائية، يمكن تقليل تكرار الحوادث بشكل كبير. بفضل التدريب، يصبح العامل قادراً على فهم طبيعة العمل وتفاعله مع الآلات بشكل آمن وفعال، مما يحد من الحوادث ويعزز السلامة في مكان العمل.

3- **تقليل معدل الآلات الفاسدة والتالفة:** لأن العامل المدرب والمكون قادر على استخدام المواد بالكمية والنوعية المطلوبة.²

4- **التكوين يساهم في حل مشاكل العمل بالمنظمة بشكل فعال.** من خلال توفير المهارات والمعرفة اللازمة للموظفين، يمكنهم التعامل مع التحديات بفعالية أكبر، مما يقلل من التغيب والتحويلات الوظيفية دون اضطرار، مما يعزز الاستقرار والتواصل الفعال داخل المنظمة. كما يمكن أن يسهم التكوين في تعزيز بيئة العمل الإيجابية، مما يقلل من مستويات التظلمات والشكاوى، ويعزز رضا الموظفين وأدائهم.

5- **التدريب يمكن أن يغير تصورات الأفراد ويعزز انتمائهم للمنظمة،** حيث يثري الفهم لديهم حول أهدافها ويجعلهم يشعرون بالارتباط العميق بأنشطتها وسياستها.³

ج- **الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:** تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية يساهم في تعزيز النجاح والاستدامة للمنظمة. من خلال تطوير القدرة الاقتصادية وزيادة الأرباح، تستطيع المنظمة البقاء تنافسية في السوق وضمان استمراريتها. بالإضافة إلى ذلك، يسهم التكوين في تعزيز المستوى الاجتماعي للعاملين من

¹ عاطف محمد عبيد، إدارة الموارد البشرية دراسة علمية وعملية، القاهرة: دار النهضة العربية، 1966، ص 282.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، بيروت: الدار الجامعية، 1991، ص 259.

³ منصور فهمي، إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، القاهرة: دار النهضة العربية، 1973، ص 285.

خلال توفير فرص كسب أفضل وزيادة الشعور بالأهمية والتقدير داخل المنظمة، مما يعزز الروح المعنوية ويحفز العمل بفعالية أكبر.¹

يمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

- **زيادة الكفاءة الإنتاجية والمردودية:** من خلال تطوير مهارات العمال والموظفين، يصبحون أكثر فاعلية في أداء مهامهم، مما يزيد من كفاءة الإنتاج ويحسن المردودية بشكل عام. هذا يعني أن المنظمة تستطيع إنجاز المزيد من الأعمال بنفس الموارد أو بموارد أقل.
 - **زيادة الربحية:** تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف ينعكس بشكل مباشر على الربحية. بفضل زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات، يمكن للمنظمة زيادة حجم مبيعاتها وبالتالي زيادة أرباحها.
 - **زيادة القدرة التنافسية:** باستمرارية تطوير مهارات العمال وتحسين عمليات الإنتاج والخدمة، تزداد قدرة المنظمة على المنافسة في السوق. هذا يعني أنها تستطيع جذب المزيد من العملاء والحفاظ على حصتها في السوق.
 - **تعزيز الروح المعنوية:** التدريب يساعد في بناء الثقة لدى العمال والموظفين بقدراتهم ومهاراتهم، مما يعزز الروح المعنوية ويزيد من رغبتهم في التفاني في عملهم والمساهمة في نجاح المنظمة.
- **ثانياً: الأهداف المرحلية للتكوين:** من أجل تحقيق الأهداف العامة للتكوين، بما في ذلك الأهداف الإدارية والفنية والاقتصادية والاجتماعية، يجب أن تسير البرامج التكوينية لتحقيق هذه الأهداف على مرحلتين أساسيتين على النحو التالي:

أ- **تتضمن أهداف التكوين التقليدية** تدريب الموظفين الجدد لتعريفهم بظروف العمل ومتطلباتها، بالإضافة إلى تدريب المديرين أو المشرفين على تطبيق الأساليب الجديدة والمتطورة في إدارة العمل. حيث يتم إنشاء برامج تذكيرية لبعض الموظفين بهدف ضمان استمرارية المعرفة الوظيفية الأساسية وتعزيز أدائهم في الوظائف المختلفة، ويتم تحديد هذه البرامج استناداً إلى الاحتياجات الفعلية لعدد العمال الذين يتطلبون التدريب.

ب- **بينما تتمحور أهداف حل المشاكل** حول إيجاد حلول فعالة ومناسبة للتحديات التي قد تواجه المؤسسة، مما يعزز الأداء والفعالية في العمل ويسهم في تحسين عمليات الإنتاج والإدارة.

¹ منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، الكويت: وكالة المطبوعات، 1995، ص142.

1 - 2 - 2 - أسباب التكوين

هناك عدة أسباب للجوء إلى التكوين أهمها:

- التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تتضمن التطورات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي يجب أن تواجهها المؤسسة.
- اشتداد المنافسة الداخلية والخارجية نتيجة لتطور النظام الإداري والاقتصادي، بالإضافة إلى الأساليب الإدارية التسعيرية الجديدة التي تطورت مع مرور الوقت.
- تغير متطلبات الجمهور يتطلب استيعاب تطلعاتهم المتزايدة وميولهم نحو الجودة في المنتجات والخدمات.
- الحاجة المستمرة للحصول على معلومات جديدة لتحسين الأداء والتكيف مع التغيرات في السوق والبيئة.
- التطورات في الأدوات والأساليب والأفكار تتطلب من المؤسسة التحديث المستمر والابتكار للبقاء في المنافسة.
- السعي للتحكم في مختلف وسائل التسيير والاستفادة الكاملة من الإعلام الآلي لتحسين كفاءة العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

من خلال التطرق إلى أهداف وأسباب التكوين نجد أن التشخيص الجيد للأسباب الحقيقية التي تدفع إلى تكوين المورد البشري سوف يؤدي إلى التحديد الجيد للأهداف التي نريد الوصول إليها، وهذا بطبيعة الحال يساعد على وضع وتصميم البرامج التكوينية من أجل تحقيق تلك الأهداف ومجابهة التطورات والتغيرات البيئية المختلفة بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية، لذلك فإن تحديد الأهداف بدقة ومعرفة الاختلالات التي تشوب الأداء في إنجاز المهام، سوف يؤدي بالضرورة إلى نجاح عملية التكوين وتحقيقها للأهداف المرجوة منها.

1 - 3 - خصائص التكوين

من خلال التعريفات المختلفة التي تم تقديمها حتى الآن، يمكن استنتاج أن التكوين هو عملية مستمرة تتمحور حول الفرد ككل، وتهدف إلى إحداث تغييرات معينة في السلوك الفني والذهني من أجل تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية المحددة للعمل الذي يؤديه الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها، ويمكن استنتاج أنه يؤدي إلى تغيير إيجابي في سلوك العامل من الناحية المهنية أو الوظيفية. كما أنه يهدف إلى مساعدة العاملين على اكتساب ما يحتاجونه من معارف وخبرات والحصول على المعلومات التي يفتقرون إليها،

والاتجاهات الإيجابية نحو عملهم، وأنماط السلوك والمهارات والعادات المناسبة اللازمة لرفع مستوى كفاءة أدائهم، وبناء على ما سبق يلاحظ أن التكوين يتميز بالسمات التالية:

* أ - التكوين نشاط يتميز بالاستمرارية والأهمية

التكوين ليسا عنصر جانبيا يمكن للمؤسسة تجاهله، بل هو أساسي في بناء وتطوير قدرات العاملين. وهو يمثل حلقة حيوية في سلسلة الإجراءات التي تبدأ بتحديد متطلبات الوظيفة وتوظيف الشخص المناسب، وتستمر مع التعلم والنمو المستمر للفرد في دوره. يعمل التكوين على تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة، فمن خلال استمرارية التكوين، يمكن للعاملين أن يتطوروا مع تغيرات متطلبات الوظيفة والتكنولوجيا المستمرة، مما يساعدهم على الازدهار في بيئة العمل المتغيرة باستمرار.¹

التكوين يعتبر وسيلة أساسية لتزويد الأفراد بالمهارات والكفاءات اللازمة لتعديل سلوكهم، تحسين أدائهم الحالي، والاستعداد للترقية أو التحول إلى مسؤوليات تنظيمية جديدة. إنه عملية مستمرة ومتواصلة على مدار حياة المهنية، حيث يُعتبر جزءاً لا يتجزأ من مسار الفرد في العمل. بالموازاة مع تطور المتطلبات الوظيفية والتكنولوجية، يستمر التدريب في تعزيز قدرات الفرد وتطويرها بمرور الوقت، مما يساعده على التكيف والازدهار في بيئة العمل المتغيرة باستمرار.

* ب - التكوين نظام يكمل بعضه بعضا

تتجلى النظرة الشاملة للتكوين في إدراكها بأن التكوين ليس مجرد عملية منفصلة، بل هو نظام متكامل يتكون من عدة جوانب وعناصر مترابطة. يتفاعل هذا النظام مع بيئته المحيطة والمناخ العام للعمل التكويني. يتضح هذا التكامل في كيفية تنسيق وترابط مختلف الجوانب في عملية التكوين، حيث يتفاعل التكوين مع احتياجات الفرد ومتطلبات الوظيفة والأهداف المؤسسية.

هذا النهج يعكس الفهم العميق للتكوين كجزء أساسي من استراتيجية المؤسسة، حيث يتم التركيز على توفير بيئة متكاملة تدعم التعلم المستمر وتطوير القدرات. إن تحقيق الأهداف المنشودة يتطلب تنسيقاً فعالاً بين جميع عناصر النظام التكويني وتفعيل تفاعلاتها لتحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال. ويمكن ايضاح أشكال التكامل فيما يلي:

⇐ 01- تكامل مدخلات ومكونات التدريب يتضمن: الأفراد والوظائف المستهدفة، الخبرات السابقة وأنماط السلوك المطلوبة، مقدمي التدريب ومتطلباتهم، الظروف الإدارية والتنظيمية.

¹ فريال علالي، " التكوين الوظيفي وأثره على المسار المهني للموظف العام"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الحقوق تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حمه لخضر، سنة 2021 - 2022، ص ص 11-12.

← 02- تكامل أنشطة التكوين: وهي الإجراءات الإدارية التي تنفذها إدارة التكوين لتحسين الوظيفة التي وضع من أجلها التكوين. حيث تتكون هذه الأنشطة من تحليل واعتماد الأوضاع والأنماط الإدارية. العمليات والإجراءات تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج إعداد المكونين والمعدات التكوينية، تنفيذ البرامج التكوينية متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير كفاءته والعائد منه.

← 03- تكامل مخرجات التكوين: يهدف التكوين عادةً إلى تحقيق تكامل وتوازن جيد بين المخرجات الاقتصادية والسلوكية والبشرية¹.

في التكوين يجب تحقيق التوازن بين تطوير المهارات المهنية وتغيير السلوكيات، على سبيل المثال لا ينبغي التركيز فقط على تحسين المهارات دون النظر إلى السلوكيات المهنية المناسبة، كذلك لا يجب أن يتم التركيز على تعديل السلوكيات دون مراعاة العوائد الاقتصادية المتوقعة لتلك السلوكيات الجديدة. التوازن بين المهارات والسلوكيات والعوائد الاقتصادية ضروري لضمان تحقيق أهداف التدريب بشكل فعال.

* ج - التخطيط للمستقبل أو النظرة الاستشرافية

برامج التكوين تأخذ نهجاً استشرافياً ينبئ بالمستقبل، حيث تركز على تزويد الموظفين بالمهارات والأدوات اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية. تستخدم أحدث الأيديولوجيات والتقنيات لتمكين الموظفين من تطبيق المعرفة بشكل فعال وبتكلفة منخفضة وبأسرع وقت ممكن. الهدف هو تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز التنافسية من خلال تطوير قوى العمل بطرق مستدامة ومتجددة.

* د - التكوين نشاط ديناميكي

هذا المبدأ يشير إلى أن التدريب يجب أن يكون مرناً ومتجدداً لمواكبة التغيرات في البيئة واحتياجات العمل. يعني ذلك أن المواد التعليمية والأساليب التدريبية يجب أن تتطور باستمرار لتلبية التطورات التكنولوجية والاقتصادية والمؤسسية. يتغير سلوك ومهارات المتدربين بالتدريب، وكذلك طبيعة العمل الذي يقومون به. لذا، يجب أن تكون البرامج التدريبية قادرة على توفير التدريب والمعرفة اللازمة لمواجهة هذه التحديات بفاعلية وكفاءة.

¹ المرجع نفسه، ص ص 12 - 13.

النظام يشمل جميع فئات العاملين، بما في ذلك الصغار والكبار، والذكور والإناث. جميع العاملين لهم دور فعال في استمرارية المنظمة، بغض النظر عن موقعهم أو مسؤولياتهم. عملهم يتأثر بالتغيرات والتطورات داخل المنظمة، وبالتالي فإن تلك التغيرات تحتاج إلى معالجة وتأهيل للعاملين بمختلف الأدوار والمستويات داخل المنظمة.¹

2- عوامل نجاح عملية التكوين

في هذا العنصر سوف يتم التركيز على تحديد مجموعة من المطالب الضرورية لضمان نجاح عملية التكوين، حيث يتم القيام بتفصيل الظروف والمبادئ التي يجب أخذها في الاعتبار لضمان تحقيق أهداف التكوين بفاعلية. إذ يجب فهم طبيعة عمل الموظفين والعوامل التي تؤثر على أدائهم بدقة، وهذا يتطلب دراسة متعمقة لظروف العمل والمتطلبات المهنية بالإضافة إلى إجراء تقييم شامل للمتكونين لتحديد مستوى مهاراتهم ومعرفتهم الحالية، وهذا يساعد في تحديد احتياجات التكوين بدقة. كما يجب تصميم البرامج التكوينية بشكل علمي ومنطقي، مع مراعاة احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة. بالإضافة إلى الاستعداد التام للمسؤولين عن عملية التكوين للتعامل مع أي معوقات قد تعترض العملية، وتوفير الدعم اللازم لتجاوزها. كما يمكن استخدام التكنولوجيا لتعزيز عمليات التكوين وجعلها أكثر فاعلية وفعالية، مثل استخدام منصات التعلم عبر الإنترنت والوسائط المتعددة. كما يجب متابعة أداء الموظفين بعد الانتهاء من عمليات التكوين لتقييم فعالية البرامج وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. وهذا ما سوف يتم تناوله في هذا العنصر.

2 – 1-المبادئ التي ترتكز عليها عملية التكوين.

لكي تكون البرامج التكوينية فعالة وكفؤة وناجحة ومتطورة باستمرار، يجب أن تستند البرامج التدريبية إلى مجموعة من المبادئ الأساسية. وهذه الأخيرة ليست سوى مجموعة من القواعد العامة التي تم تطويرها وتطبيقها لتصبح كمعايير إرشادية لنقل المهارات والمعارف بما يتماشى وأهداف المؤسسات والأفراد وتتمثل هذه المبادئ في العناصر التالية:

↳ الاختلافات والفروقات الفردية: يتطلب النظر إلى الاختلافات الفردية بين المتكونين تفهّمًا عميقًا

من قبل القائمين على العملية التكوينية. فبعض الأفراد يتعلمون بسرعة أكبر من غيرهم، وهناك تباين في سرعة استيعاب أنواع مختلفة من التعلم. إلى جانب ذلك، هناك اختلافات كبيرة بين الأفراد في الخلفية السابقة والتعليم والخبرة والميولات الشخصية، وجميعها تؤثر على كيفية

¹ المرجع نفسه، ص13.

استجابتهم لبرامج التكوين. لذا، يجب على المسؤولين عن التكوين أن يكونوا مدركين لهذه الاختلافات وأن يضمنوا أن البرامج التدريبية تصمم وتنفذ بطريقة تأخذ في الاعتبار احتياجات وتوجهات كل فرد لضمان فعالية التكوين.

⇨ **الدافعية:** فهم دوافع الفرد وأهدافه واحتياجاته يسهم في تحسين البرامج التكوينية. يمكن تحفيز الأفراد عن طريق تلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية مثل الاعتراف بالجهود، وتحسين المكانة الاجتماعية، وتحمل المسؤولية. على سبيل المثال، يمكن أن يكون تعزيز مهارات الأفراد الذين يفتقرون إلى المهارات محفزاً قوياً لهم، حيث يرون فيه فرصة لزيادة دخلهم وتحسين وضعهم الوظيفي. هذا يجعل عملية التعلم لديهم أكثر سهولة وفاعلية.

⇨ **الاختيار الدقيق للمتكونين:** يتطلب اختيار المرشحين للبرامج التكوينية دقة وموضوعية، ويجب أن يكون لدى المرشح رغبة حقيقية في المشاركة في البرنامج. فعدم وجود الرغبة يمكن أن يؤدي إلى عدم استفادة كاملة من الدورة التكوينية. ومع ذلك لا يكفي أن يكون للمرشح الرغبة وحدها، بل يجب أيضاً أن يكون محتوى البرنامج مناسباً لتخصص المرشح ومستواه الوظيفي. يحدث في بعض الأحيان أن يتم ترشيح الأفراد لدورات تكوينية لا تتناسب مع مستوياتهم الوظيفية، وفي هذه الحالات، يكون من الأفضل ترشيح أشخاص آخرين لضمان استفادة فعالة من البرنامج.¹

⇨ **المتابعة بعد انتهاء البرنامج التكويني:** بعد الانتهاء من البرنامج التكويني، يُعتبر المشرف المباشر الشخص الأمثل لمراقبة تأثير التكوين على المتكون. ينبغي للمشرف أن يلاحظ أي تغييرات في سلوك المتكون وتطورات الشخصية والاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، يجب عليه مراقبة أداء المتكون في العمل وتحديد مدى تأثير التكوين على طريقة أدائه. من خلال إعداد استمارات خاصة واعتماد أساليب متابعة منتظمة، يمكن للمشرف توثيق التحولات الرئيسية وقياس التقدم الذي أحرزه المتدرب بفضل البرنامج التكويني. هذا التقييم المنتظم يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج التكويني وتحسينه في المستقبل لتحقيق أقصى استفادة منه.²

⇨ **ضرورة الممارسة العملية للمتكون:** لكي يكتسب المتكون المهارات والمعرفة ويتمكن من العمل بفاعلية، يجب أن يشارك المتدرب بنشاط في عملية التعلم ويتاح له الفرصة والوقت الكافي لذلك. ينبغي توفير الأدوات والموارد التعليمية في مكان التكوين، مشابهة لتلك المتوفرة في بيئة العمل، ويجب على المتكون أن يفهم معنى وأهمية ذلك وكيفية تطبيقه في عمله.

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2000، ص ص 116 – 170.

² صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص ص 233 – 235.

فيما يتعلق بطريقة تنظيم عملية التعلم، لم تتوصل البحوث بعد إلى اتفاق حول ما إذا كان من الأفضل تعلم العمل ككل مرة واحدة أم تعلمه على مراحل متتالية وفقاً لمكوناته. ومع تعقيد العمل قد يكون الأمثل تعلمه على مراحل وفقاً لأجزائه، مما يمكن المتكويين من فهم كيفية تجميع هذه الأجزاء مع بعضها وتداخلها لتشكيل العمل ككل.

لذلك يجب على المكون أن يخلق الحوافز المناسبة لدى المتكون للتعلم، من خلال توفير بيئة داعمة وتحفيزية وتقديم تحديات تنمي مهاراته وتعزز رغبته في النمو والتطور.¹

بالإضافة إلى المبادئ السابقة لنجاح عملية التكوين يجب ان تستند هذه الأخيرة على مجموعة من الخطط والأساليب التكوينية الحديثة التالية:

2 – 1 – 2 - الأساليب التكوينية الحديثة

- **مفهوم الأسلوب التكويني:** يعرف بأنه: هو تلك الطرق والمناهج والوسائل المعتمدة في إيصال المعلومات، وإكساب المهارات أو تغيير الاتجاهات لدى المتكويين، كما يعرف أيضاً على أنه: الطريقة أو الكيفية التي يتم من خلالها عرض المادة التكوينية.²

- **تصنيف الأساليب التكوينية:** تعددت معايير التصنيف فيما يخص الأساليب التكوينية، وأجمع معظم الكتاب في هذا المجال على معيار التصنيف وفقاً للمنهج حيث صنفت إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

⊣ **أ - أساليب المنهج التقليدي:** يشمل الأساليب التي تستخدم المنهج المتداول منذ زمن بعيد، وهي تعتمد أساساً على المجال النظري، أي أن المتكون فيها يتلقى معلومات في موضوع معين دون تطبيق عملي للمفاهيم، ويتجسد تحت هذا التصنيف الأساليب التالية: المحاضرة، المناقشة المؤتمر الحلقات الدراسية، ورش العمل وغيرها من الأساليب.

⊣ **ب: أساليب المنهج الحديثة:** وتتضمن أساليب تعتمد على التفاعل بين المتعلمين وتعتمد إلى حد كبير على الجوانب العملية والتطبيقية أيضاً، يتضمن هذا التصنيف العديد من الأساليب التي ستناقش بالتفصيل فيما يلي:

✓ **الزيارات الميدانية:** زيارات الميدان تشمل على المتكويين والمشرفين يمكن أن تكون جزءاً أساسياً من عملية التكوين. يتم خلال هذه الزيارات مراقبة أنشطة العمل وتطبيق المفاهيم التي تم اكتسابها في البرنامج التكويني. يتم ربط المعلومات التطبيقية بالمفاهيم المكتسبة في التكوين، وتكون هذه الزيارات محددة في الوقت.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2002، ص 261.

² عبد العزيز عبد الله إلى ملهى، "الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في إنجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، 2010، ص ص 241، 55.

✓ **دراسة الحالة:** تعتبر دراسة الحالة وسيلة فعالة لتقديم مشكلة حقيقية أو مفترضة للمتدربين. يتم تقديم الحالة الدراسية على شكل تقرير يحتوي على تفاصيل حول الوضع الحالي للمشكلة، والخلفيات التاريخية والسياق الذي نشأت فيه، بالإضافة إلى الأساليب المستخدمة للتعامل معها والنتائج المتوقعة. بعد قراءة وتحليل الحالة الدراسية، يطلب من المتكونين مشاركة أفكارهم وآرائهم حول كيفية معالجة المشكلة وتقديم اقتراحات لحلولها. هدف هذه المناقشة هو الوصول إلى فهم أعمق للمشكلة وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها.

✓ **سلة القرارات:** هي مجموعة من الملفات والوثائق والرسائل التي يتم تقديمها للمتكونين، وتعكس الواقع الذي سيواجهونه في بيئة عملهم المستقبلية، يُطلب من المتكونين أن يتعاملوا مع هذه الملفات والوثائق كما لو كانوا في موقف عملي حقيقي، حيث يتم تنفيذ الإجراءات اللازمة خطوة بخطوة. بعد الانتهاء، يتم مقارنة النتائج التي حصلوا عليها مع بعضها البعض، مما يوفر فرصة للتعلم من التجارب وتحسين الأداء في المستقبل.

✓ **المباريات الإدارية:** هذه هي محاكاة واقعية للمواقف، حيث يُطلب من المتكونين التصرف والتفاعل كما لو كانوا في موقف عملي حقيقي. يتم تحفيز المتكونين للتنافس والتحدي في هذه البيئة، مما يشجعهم على تطوير مهاراتهم واتخاذ القرارات الصائبة في ظروف تشبه الواقع. هذه الطريقة تُعتبر فعالة لاكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع التحديات والمواقف المتنوعة التي قد تواجههم في بيئة العمل الفعلية.

✓ **المحاكاة:** هذا الأسلوب يُستخدم عندما تكون هناك تكلفة مرتفعة أو خطورة كبيرة في إجراء التكوين المباشر على نموذج حقيقي. يتم تنفيذ التكوين وفقاً لهذا الأسلوب على نموذج يشبه الواقع إلى حد كبير، وذلك ضمن ظروف وشروط تكون مسيطرة عليها. يهدف هذا الأسلوب إلى إنشاء بيئة تدريبية قريبة من الواقع تثير اهتمام وحماسة المتكونين. يتيح هذا الأسلوب تطبيق المبادئ والنظريات بشكل عملي، مما يسهل فهمها وتطبيقها في سياق العمل الفعلي. كما يوفر هذا الأسلوب تغذية راجعة فورية، مما يساعد على تحسين أداء المتكونين بشكل فعال.

✓ **التكوين الإلكتروني:** التعلم الإلكتروني يعني تقديم التعليم والتكوين للمتعلمين باستخدام التكنولوجيا الحديثة، يتمثل جوهره في الاستفادة من وسائط متعددة لنقل المعرفة وتسهيل عملية التعلم. هذا التزاوج بين الوسائط المتعددة يُعتبر ميزة رئيسية للتعلم الإلكتروني، حيث يساعد في تحفيز تفاعل المتعلمين وتحفيزهم للمشاركة بنشاط في عملية التعلم. بفضل هذه التقنيات، يُعتبر التعلم الإلكتروني بمثابة منفذ ثانوي لتبادل المعرفة والتواصل، ويمكن أن يُعزز التكنولوجيا الإعلامية والاتصالات في سوق التعليم.

✓ **التكوين عن بعد:** لقد تطور استخدام الأسلوب التدريبي وتعددت صورته استجابة إلى التطورات التي حدثت في تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتي أدت بدورها إلى نشوب مظاهر جديدة تدعم العملية التكوينية تمثلت في الأقراص المضغوطة، المحاضرات عن بعد، التكوين الذاتي، الوصاية عن بعد، الجامعة الافتراضية وغيرها، ويمكن تعريف التكوين عن بعد بأنه هو وسيلة لربط مجموعتين أو أكثر بعيدتين باستخدام تقنية سمعية وبصرية.

✓ **التدريب بالتعليم المبرمج:** يقوم التدريب بالتعليم المبرمج على أساس مفهوم التعلم الذاتي، حيث نبعت فكرة التعليم المبرمج من دراسات وأبحاث علماء النفس السلوكيين، حيث يتم وضع مواد مبرمجة في الكتب والآلات التعليمية والأفلام المبرمجة والبرامج التلفزيونية والحاسبات الالكترونية¹.

ان هذه الطرق التكوينية الحديثة سوف تؤدي الى انعكاسات ايجابية على عملية التكوين اثبتتها الدراسات والابحاث كما ان تنوع أساليب التكوين وحدثتها يساعد على الارتفاع بمستوى جودة التكوين، وبالرغم من اختلاف درجة الممارسات التطبيقية لها إلا أن معظم الدراسات تشير بأن الأساليب التكوينية الحديثة تمنح البرامج التكوين تسهيلات عديدة تسمح بتحقيق أهداف العامل والمنظمة من العملية التكوينية، وتتولى هذه التسهيلات فيما يلي :

- تسمح بإيصال المعلومات والمهارات والخبرات للمتكونين.
 - تعزز مبدأ التعلم الذاتي، وتقلل من نسبة الاعتماد على المكون في العملية التكوينية دون إنقاص في الدقة التعليمية
 - تسمح بتحويل طرق التكوين من التلقين والحفظ إلى البحث وحل المشاكل جلب انتباه المشاركين وزيادة اهتمامهم بموضوع التكوين.
 - تسعى إلى تنمية الروح التعاونية بين المتكونين.
 - تعمل على تيسير تدريب موضوعات معينة قد يصعب بدونها تدريبها بذات الكفاءة والفاعلية.
- تساعد على التبادل الفعال للأفكار بين المتكونين عن طريق عرض مشاركاتهم وإبداء وجهة نظرهم وتجاربهم الشخصية.

- تساعد على مواجهة الفروق الفردية بين المتكونين، فمن المعروف أن المتكونين يختلفون من حيث قدراتهم واستعداداتهم العقلية، فمنهم من يحقق مستوى عالي من الاستماع للشرح النظري للمدرب، ومنهم من يزداد استيعابه عن طريق المواد البصرية مثل مشاهدة الأفلام والشرائح، ومنهم من يحتاج إلى تنوع الأساليب التكوين المفاهيم الصحيحة لديه. تشير معظم الدراسات إلى أن الأساليب التكوينية

¹ المرجع نفسه، ص 302.

الحديثة تسعى إلى التشجيع على ممارسة التفكير التحليلي والتجريب والمشاركة الفعالة والأداء الجماعي.¹

2-2 المراحل الأساسية للعملية التكوينية

التخطيط الجيد للبرامج التكوينية يعد أساساً لنجاحها في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير مهارات العاملين. يتطلب هذا التخطيط اتباع خطوات علمية دقيقة لتجنب الأخطاء الناتجة عن القرارات العشوائية. تصميم البرنامج التكويني وتنفيذه بشكل منظم يساهم في الوصول إلى الأهداف بأقل مشكلات. تبدأ مراحل التكوين الجيد ب:

أ-تحديد المشكلات وتحليلها: يبدأ التخطيط الجيد للبرامج التكوينية بتحديد المشكلات التي تواجه المنظمة وتحليلها بعمق. يشمل ذلك جمع وتحليل المعلومات الضرورية مثل الهيكل التنظيمي، والأهداف والسياسات، وتطور الأنشطة، وأساليب الإدارة، والموارد المتاحة، والظروف المحيطة. يجب أن تكون هذه المعلومات جزءاً من نظام معلومات شامل يدعم صنع السياسات واتخاذ القرارات المستنيرة.²

ب-تحديد الاحتياجات التكوينية في المنظمة وتحليل العمل: بعد تحديد المشكلات، يتم تحديد الاحتياجات التكوينية في المنظمة وتحليل العمل. يبدأ ذلك بتحديد فجوة الأداء، وهي الفارق بين الأداء الحالي للموظفين والأداء المطلوب أو المتوقع منهم في وظائفهم. هذه الخطوة حاسمة لأنها تساعد في فهم الاحتياجات التكوينية عبر تسليط الضوء على الفجوة بين المهارات الحالية والمستهدفة في المستقبل.³

هذا التحديد هو خطوة حاسمة لأنه يساعد في فهم الاحتياجات التكوينية من خلال تسليط الضوء على الفجوة بين مستوى المهارات الحالي (قبل التكوين) والمستوى المستهدف في المستقبل (بعد اكتساب المهارات المطلوب).

تعطي هذه الخطوة أهمية لعملية التكوين لأنها:

- ✓ تبرز الفارق بين الوضع الحالي والوضع المرغوب، مما يساعد في تلبية متطلبات التغيير، سواء كان ذلك التغيير مخططاً له أو مفروضاً.
- ✓ توفر المعلومات اللازمة لتصميم برنامج تكويني يناسب هذه الاحتياجات.
- ✓ تساهم في اختيار المكونين المناسبين لتنفيذ البرنامج التكويني.

¹ توفيق عبد الرحمن، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، ط 1، مركز الخبرات المهنية، 2007، ص 310.

² كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 1997، ص 123.

³ بسيوني محمد البرادعي، تنمية المدرب العربي دليل كامل عن تقييم التدريب المهني، ط 1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 131.

✓ تساعد المتكويين على فهم المهارات التي سيكتسبونها من خلال التكوين.

يمكن أن تتخذ عملية تحديد الاحتياجات التكوينية عدة أشكال، منها:

✓ **التحقيقات:** عن طريق جمع المعلومات من خلال استبيانات موجهة للأفراد المستهدفين بالتكوين،

يمكن تحديد احتياجاتهم التكوينية بدقة وفقاً لتوجهاتهم واحتياجاتهم الفردية.

✓ **ملف المهارات:** تضمن تحديد المهارات اللازمة لشغل منصب معين، وذلك لضمان توافق الموظف

مع متطلبات الوظيفة وتحديد الفجوات في المهارات التي يحتاج الموظفون إلى تطويرها.

✓ **تشخيص الأداء:** تم قياس الفارق بين الأداء الفعلي للموظفين والمستوى المطلوب لتحديد المجالات

التي تحتاج إلى تحسين. يساعد هذا التشخيص في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وتحديد

المواضيع التي ينبغي التركيز عليها في برامج التكوين.¹

يتم استخدام هذه المعلومات لوضع محتوى برنامج تكويني يلبي هذه الاحتياجات بشكل فعال، واختيار

المكونين الأكفاء، وتمكين المتكويين من معرفة المهارات التي سيكتسبونها والتي ستساعدهم في تحسين

أدائهم الوظيفي.

ج- تحديد أهداف برنامج التكوين:

تحديد أهداف برنامج التدريب يعد خطوة حاسمة لضمان تحقيق النجاح في تطوير المهارات والقدرات

لدى المتدربين. يتمثل الهدف الأساسي لبرنامج التدريب في تأهيل المتدربين لأداء مهام محددة بفعالية

وكفاءة، وتشمل أهدافه ثلاثة عناصر رئيسية:

✓ **الأداء:** يركز على النشاطات العملية التي تساعد المتكويين على اكتساب المهارات اللازمة

لأداء المهام المطلوبة بشكل متميز. يتضمن ذلك تحقيق أهداف محددة تتعلق بتطوير المهارات

الفنية والمهنية المطلوبة لأداء المهام بكفاءة.

✓ **الشروط أو الظروف:** تشير إلى العوامل البيئية والتقنية والموارد المتاحة التي تسهم في تحقيق

الادعاءات المثلى. يشمل ذلك توفير الأدوات والمعدات والموارد اللازمة للمتكويين لإتمام المهام

التكوينية بنجاح.

¹ Pierre Bach. Le management de projets de formation en entreprise : administration et organisation,
1^{ère} Ed, Bruxelles : De Boeck Université, 2007, p 33 - 39

✓ **المعايير القياسية:** تمثل المعايير والمقاييس المحددة التي يجب تحقيقها لاعتبار الأداء ناجحاً يشمل ذلك وضع معايير واضحة لقياس أداء المتكولين وتقييم تحقيقهم للأهداف المحددة، مثل درجة الدقة والحد الزمني المحدد لإتمام المهمة بكفاءة.

تتطلب هذه الأهداف وضوحاً وتحديداً دقيقين لضمان تحقيق النتائج المرجوة بنجاح، وهي تعكس التزام المؤسسة بتوفير بيئة تعليمية مثالية تساعد المتكولين على تطوير مهاراتهم بشكل شامل وفعال.

د- تنفيذ برنامج التكوين: تحتاج هذه العملية إلى مراعاة مرحلتين أساسيتين متكاملتين حتى تتم بنجاح وفعالية وهما:

1- مرحلة الإعداد للتكوين:

- التنسيق مع الجهات المعنية بالتكوين: يتضمن هذا التحديد الأهداف والمحتوى التكويني والجدول الزمني للتكوين، وضمان توافر الموارد اللازمة.
- توفير البنية التحتية: يشمل تأمين المواقع الملائمة للتكوين والأدوات والمعدات اللازمة مثل الأجهزة الحاسوبية والوسائل التعليمية.
- ترتيبات خدمات المشاركين: تتضمن توفير وسائل النقل والإقامة والتغذية إذا لزم الأمر.
- إعداد خطة زيارات ميدانية: تهدف لاستكشاف البيئة التدريبية وضمان سلامتها وملاءمتها للغرض التكويني.
- وضع إجراءات الطوارئ والسلامة: يتطلب تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها في حالات الطوارئ مثل الإصابات أو الحوادث.
- ترتيبات الافتتاح: تشمل الإعلان والدعاية للبرنامج التدريبي وتنظيم جلسة افتتاحية تعريفية.¹

2- مرحلة التنفيذ الفعلي: تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- تنفيذ البرنامج التدريبي: يتم تنفيذ البرنامج التدريبي وفقاً للخطة المحددة مسبقاً، مع ضمان توافر جميع الموارد والمعدات اللازمة لضمان سلامة وجودة التدريب.
- كفاءة المكون: يتعلق بقدرة المدرب على نقل المعرفة والمهارات بشكل فعال وجذاب للمشاركين، والتفاعل معهم بشكل إيجابي لتحقيق أهداف التدريب.
- تجانس المشاركين: يتعلق بضرورة وجود مستوى متجانس من الخبرات والمعرفة بين المشاركين لضمان تحقيق أهداف التدريب بكفاءة وتفاعل فعال.

¹ بيسيوني محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 161 – 162.

- المناخ العام: يتعلق بجو العمل والتعلم داخل البيئة التدريبية، حيث يجب توفير بيئة محفزة وداعمة لعملية التعلم والتفاعل بين المشاركين¹

هتقييم البرامج التكوينية:

- **تحديد الأهداف والمخرجات المتوقعة:** يجب تحديد الأهداف التي يسعى البرنامج التدريبي إلى تحقيقها بشكل واضح، وتحديد المخرجات المتوقعة من هذه الأهداف.
 - **قياس تحقيق الأهداف:** يجب تحديد مؤشرات قياسية لتقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة، ويتضمن ذلك مراقبة تقدم المشاركين وتقييم أدائهم بناءً على المعايير المحددة.²
 - **تقييم الجودة والفعالية:** يجب تقييم جودة البرنامج التدريبي وفعاليتته في تحقيق الأهداف، بما في ذلك تقييم المناهج المستخدمة وجودة التدريب واستجابة المشاركين.
 - **تقييم تأثير البرنامج:** يجب تحليل تأثير البرنامج على المشاركين ومهاراتهم وسلوكهم، والتأكد من أنه يساهم في تطويرهم وتحسين أدائهم في مجالات العمل المعنية.³
- إذا كانت عملية تقييم نجاح البرامج التكوينية جزءاً أساسياً من أي برنامج تكويني، فإنه يجب أن تكون هذه العملية مفيدة وفعّالة، وإلا فلن يكون هناك فائدة من استثمار الموارد فيها. ينبغي أن تبدأ عملية التقييم بتحديد معايير النجاح وطرق قياسها، وتتضمن هذه المعايير الأربعة الأساسية التالية:
- ✓ **مقياس رد الفعل:** الذي يقيس انطباق المتكلمين عن قيمة البرنامج وأهميته، وكيفية استفادتهم من التعليم المقدم ومدى رضاهم أثناء المشاركة في البرنامج.⁴
 - ✓ **مقياس التعلم:** الذي يحدد مقدار المعرفة والمهارات التي اكتسبها المتكلمون نتيجةً للبرنامج التكويني، ويتم ذلك عبر استخدام اختبارات وتقييمات لتقدير مدى الاستيعاب والتقدم في التعلم.
 - ✓ **مقياس السلوك:** الذي يقيس تغيرات السلوك والعادات التي يتبناها المتكلمون بعد الانتهاء من البرنامج، وكيفية تطبيقهم للمهارات الجديدة في بيئة العمل الحقيقية.

¹ المعطى عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 288 – 302.

² جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية. ط 1، القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1970، ص 375.

³ الحمد إبراهيم باشا، أسس التدريب، ط1، القاهرة: دار النهضة العربية، 1978، ص 292.

⁴ رونالد. ي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس علمي، ط 2، مصر: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2013، ص

✓ **مقياس الناتج:** الذي يرتبط بأهداف المؤسسة ويقوم بتقييم العائد المحقق من البرنامج التكويني مقابل التكاليف المستثمرة فيه، مما يساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية بناءً على تحليل تكاليف البرنامج وفوائده.¹

هذه المعايير تعتبر أساسية لتحقيق فعالية ونجاح البرامج التكوينية، وتساهم في تحسين عمليات التكوين وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل شامل.

و - تقييم عملية التكوين بعد التكوين:

توجد نشاطات تتطلب الكثير من الجهد والوقت من المنظمات، ولذلك يجب قياس فعاليتها وتحليل مدى إسهامها في تطوير المعرفة، وتعزيز المهارات، وتحسين السلوك. عند وضع أهداف تكوينية وتصميم برامج لها بشكل مناسب، يصبح من الضروري التعرف على النتائج الفعلية والعوامل التي تؤثر عليها بشكل إيجابي وسلبى.²

تكمن أهمية تقييم البرامج التكوينية في عدة نقاط نذكر منها:

- ◀ تحديد مدى تحقيق الأهداف الموضوعية للتكوين وتقييم إنجازات الخطة التكوينية.
- ◀ تقييم مدى نجاح تطبيق مبادئ التكوين أثناء تنفيذ البرامج.
- ◀ تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتحسينها.
- ◀ التعرف على المعوقات التي تعيق تنفيذ البرامج والعمل على تخفيف تأثيرها.
- ◀ توفير المعلومات الأساسية لاتخاذ قرارات مستقبلية بخصوص أولويات التكوين.
- ◀ تقييم مدى استفادة المشاركين من التكوين وتطبيقهم للمهارات المكتسبة.
- ◀ تحليل الفوائد المباشرة وغير المباشرة التي تنعكس على المنظمة وضمان تحقيق أهداف التكوين.³

3- مشكلات ومعوقات عملية التكوين

في عالم متغير بسرعة متزايدة، يعتبر التكوين واحداً من أهم العوامل التي تؤثر على تطور المجتمع وازدهاره. لكن ورغم أهمية التكوين، تظل هناك مجموعة من التحديات والعوائق التي قد تعترض الفرد أو المؤسسة في سبيل الحصول على تعليم فعال ومناسب. وهذه بعض المشاكل والمعوقات التي يمكن مواجهتها في عملية التكوين:

¹ المرجع نفسه، ص 218.

² على محمد عبد الوهاب، نحو استراتيجية عربية للتدريب في الميادين الأمنية، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص 155.

³ حسن أحمد الطعاني، التربية مفهومة وفعاليتها بناء البرامج التدريبية وتقويمها، ط 1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007، ص 148.

✓ نقص المعرفة في تخطيط وتنفيذ وتقييم النشاط التكويني: إذ يعتبر مشكلة تؤثر على فعالية التكوين، مما يستدعي تطوير التقنيات البيداغوجية لضمان توصيل المعلومات والمهارات بشكل دقيق وفعال. كما تواجه المؤسسات مشكلة عدم كفاية القائمين على المصالح التكوينية، حيث يتم تنفيذ أعمال إدارية روتينية دون فهم كامل لدور مسؤول التكوين.¹

✓ النقص في الخبرة الفردية يمكن أن يؤدي إلى مشاكل وعوائق في التكيف مع هياكل التنظيم الجديدة، مما يتطلب تحليلاً دقيقاً من قبل المسؤولين عن التكوين. عدم توفر المكونين الأكفاء في التكوين يمثل عقبة أخرى، حيث يعوق عدم فهم أساسيات ومبادئ التكوين تحقيق الأهداف المرجوة.¹

✓ إضافة إلى ذلك، لم تسمح الهياكل التنظيمية بالاستفادة الأمثل من جهود التكوين والتعليم، ولم يتم توضيح الأهداف الفردية بشكل كافي مع أهداف المنظمة، مما يستدعي تغييرات أساسية في السلوكيات والتوجيه المعلوماتي لتحقيق التنظيم والتكوين المثاليين.

ويمكن ان نختصر المعوقات والمشاكل التي تعترض عملية التكوين فيما يلي:

- ✓ **عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني:** يعتبر وضوح الأهداف أساسياً لنجاح الدورة التدريبية، ولكن في حالة عدم وضوحها يُعرض التقييم العلمي للتكوين للخطر.
- ✓ **اعتقاد الموظفين بتقليل مكانتهم بسبب التكوين:** يُعد هذا الاعتقاد عائقاً نفسياً يؤثر سلباً على استفادة الموظفين من البرامج التكوينية.
- ✓ **عدم توفر التسهيلات للتكوين:** قد يكون هناك نقص في الموارد أو البنية التحتية اللازمة لتنفيذ البرامج التكوينية بفعالية.
- ✓ **غياب المتكويين عن الحضور المنتظم:** يؤثر غياب المتكويين وعدم إكترائهم بالتكوين على جودة العملية التكوينية وتحقيق الأهداف المنشودة.
- ✓ **عدم الاعتراف بأهمية التكوين من قبل الإدارة:** يمكن أن يكون هناك تقدير غير كافٍ لدور التكوين وعدم استثماره بشكل مناسب.
- ✓ **تقديم التكوين كمكافأة:** عندما يُعتبر التكوين كمكافأة فقط، قد يؤثر ذلك على جودة وفعالية البرامج التكوينية.
- ✓ **قصور الموارد البشرية للتكوين:** يُلاحظ عدم اهتمام بعض الرؤساء بتوفير الكفاءات المؤهلة لتنفيذ برامج التكوين بشكل فعال.

¹ غيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، الجزائر: دار الغرب، د س ن، ص ص 77-78.

✓ الاعتماد الزائد على المحاضرات: في حالة الاعتماد الكبير على المحاضرات دون تطبيق عملي، يمكن أن يقتصر تأثير التكوين على المعرفة النظرية دون تطبيق عملي قيم.¹

تحديات التكوين تتطلب معالجة شاملة تركز على تحديد الأهداف بوضوح، تحفيز المشاركين، توفير الموارد الكافية، تطوير أساليب تدريس مبتكرة، وتقييم البرامج بشكل دوري لتحقيق أفضل نتائج التعلم والتطوير.

¹ احمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، ط 2، مصر: مطابع الدار الهندسية، 2008، ص 302.

في ختام هذا الفصل، يظهر لنا أن عملية التكوين تشكل جزءاً أساسياً وحيوياً من استراتيجية إدارة الموارد البشرية في أي منظمة أو مؤسسة. فهي ليست مجرد عملية توجيه موظفين لحضور دورات تكوينية، بل هي استثمار استراتيجي في تطوير قدرات الفرد وتعزيز أدائه لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

من خلال فهمنا لتعريف التكوين وأهدافه، والتركيز على خصائصه المهمة، ندرك أهمية تصميم برامج تكوين شاملة ومناسبة تتناسب مع احتياجات المؤسسة وموظفيها. إذ يهدف التكوين إلى تعزيز مهارات الموظفين وتطوير معرفتهم ليكونوا قادرين على التعامل مع تحديات العمل بشكل أكثر فعالية.

علاوة على ذلك، فإن نجاح عملية التكوين يتطلب النظر إلى العوامل التي تسهم فيه، مثل مبادئ التكوين الناجحة والمراحل الأساسية للعملية. كما يجب التصدي للمشكلات والمعوقات التي قد تعترض العملية، والعمل على حلها بشكل فعال لضمان استمرارية نجاح التكوين.

باستخدام هذه الخطوات والمفاهيم، يمكن للمؤسسات أن تعزز فعالية موظفيها وتحقيق أهدافها بنجاح في بيئتها الخارجية. إن تكوين الموظفين ليس مجرد استثمار في الفرد بل هو استثمار في مستقبل الإدارة بأكملها، حيث يسهم الأداء الفردي تعزيز تنافسيتها ونجاحها.

الفصل الثاني

معايير تقييم الأداء

الوظيفي والعوامل

المؤثرة فيه

يعتبر الأداء الوظيفي ركيزة أساسية في نجاح أي مؤسسة أو منظمة، حيث يعتمد تحقيق الأهداف والتميز التنافسي على قدرة الموظفين على تحقيق أداء ممتاز. ولضمان ذلك، يعتمد المحترفون في مجال إدارة الموارد البشرية على تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس لكل موظف، بالإضافة إلى وضع معايير الأداء المحددة التي يمكن قياس الأداء بناءً عليها. ويتم تقييم أداء الموظفين بانتظام باستخدام هذه المعايير، ويُقدم التوجيه والتكوين لتطوير مهاراتهم وزيادة أدائهم. ومن أجل تشجيع التفوق والتميز، يُقدم المكافآت والحوافز للموظفين الذين يتجاوزون التوقعات ويحققون نتائج ممتازة. وفي المقابل التعامل مع الأداء السلبي بتقديم التوجيه والدعم للموظفين الذين يواجهون صعوبات، بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء في حالات الأداء الضعيف. ولقد تم تناول في هذا الفصل الأداء الوظيفي من خلال:

1: مفهوم الأداء الوظيفي

1 _ 1: تعريف الأداء الوظيفي

1 _ 2: التطور التاريخي لمفهوم الأداء الوظيفي

1 _ 3: أنواع الأداء الوظيفي

1 _ 4: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

2: المعايير والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

2 _ 1: معايير الأداء الوظيفي

2 _ 2: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

1 _ مفهوم الأداء الوظيفي

1_1: تعريف الأداء الوظيفي وعناصره

لغة: الاتصال والقضاء والإتيان¹

وأصبح المصطلح مستمد من اللغة الإنجليزية من الفعل to perform الذي يعني تنفيذ أو تأدية عمل².

اصطلاحاً: ويقصد به أيضاً عن النظامية والرسمية، والتي تشير إلى مكان القوة أو الضعف في الجهود التي يعطيها الأفراد الذين كلفوا بإنجازها القيام بها³.

كما قدّم الباحثون عدّة تعريفات للأداء أهمها التعريف الذي قدّمه نيكولاس والذي عرّف الأداء على " أنه (Performance) أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخّضت عن ذلك السلوك "4.

كما يمكن أن يعرف الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها "5.

وكلمة أداء مشتقة من الفعل أدى، وأدى الشيء قام به ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاؤه وأدى الشهادة أي أدى بها ومن هنا نفهم أنّ المعنى الدقيق للكلمة هو قضاء الشيء أو القيام به⁶.

كما يعرف الأداء أيضاً على أنه سلوك وظيفي هادف يكون نتيجة ضغوط نابعة من داخل الفرد مع تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

ويرى بعض الباحثين أنّ الأداء هو حصيلة نتيجة الجهد المبذول من قبل فرد معني، والنتائج عن تفاعل ثلاثة عوامل وهي دافعية الفرد وقدراته ومستوى إدراكه.

وعرّف أندرو (ANDREUD) الأداء بأنه " تفاعل لسلوك الموظف، وأنّ ذلك السلوك يتحدّد بتفاعل وقدرات الموظف في المنظمة، وكذلك عرّف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محدّدة وبأقلّ تكلفة ممكنة ".

¹ عبد الغفار حنفي وحسين قزاز السلوك التنظيمي الدار الجامعية، مصر: دار الإسكندرية، 1996، ص200.

² الداري الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة قاصدي مبراح ورقلة، 2008، ص11.

³ عبد الغفار حنفي وحسين قزاز، مرجع سبق ذكره، ص200.

⁴ سعد بعجي، " تقييم فعالية نظام تقييم الأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية CLP المتعددة نفضال المسيلة"، سطيف، ماجستير محمد بوضياف المسيلة، 2007/2006 ص9.

⁵ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان: دار وائل للنشر، 2007، ص477.

⁶ محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص42.

ما نستخلصه من هذا التعريف لأندرو للأداء هو نتيجة تفاعل سلوك الموظف داخل المنظمة وقدرة الإدارة في استغلال الموارد المتاحة أي المدخلات إلى مخرجات محدّدة وبلوغ أهدافها.

ويشير توماس جلبرت **Gilbert Thomas**: إلى هذا المصطلح بأنّه لا يجوز الخلط بين الأداء والإنجاز وربط الأداء بالسلوك الذي يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنّه مخرج النتائج أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحقّقت معا.¹

حاول توماس جلبرت في تعريفه التفرقة بين المفاهيم المشابهة للأداء وهي السلوك والإنجاز وعدم الخلط بينها وبين الأداء.

عرّف الحوامدة والفهداوي "الأداء مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقات المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وهب تتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن اتصال وتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديدة والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية".²

إنّ تعريف الحوامدة والفهداوي للأداء يركز على سلوك الموظف لقيامه بمهامه وحسن تنفيذها وضرورة وجود اتصال مع أعضاء المنظمة مع اشتراط عامل الإبداع في تنفيذ المهام بكل فعالية.

إجرائيا: يعرّف مفهوم الأداء على المدى والمستوى الذي يحققه العامل أو الموظف عندما يقوم بعمله داخل المؤسسة أو المنظمة من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه والأداء هو الجهد المبذول كل من يعمل بالمؤسسة من مهنيين ومديرين ومنظمين.³

بعد تناولنا لتعاريف الأداء سنوضح الآن أهم المفاهيم التي لها ارتباط بالأداء وهي الكفاءة والفعالية ويجدر بنا تفحص مفهومي الكفاءة والفعالية.

✓ **الكفاءة:** هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معيّن من المخرجات أو الهدف المنشود، وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وأن تكون المنظمة كفؤة، يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه.

¹ عبد الغفار حنفي وحسين قزاز، السلوك التنظيمي، مصر: الدار الجامعية الإسكندرية، 1996، ص 200.
² تشام كمال، (2009)، "علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، غرداية، 2009، ص 335.
³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004، ص 123.

✓ **الفعالية:** «هي أداء أعمال المناسبة بالطريقة المناسبة في الأوقات المناسبة»¹.

وبتوفر هذين العاملين الأساسيين في عملية الأداء يتم بلوغ مستوى مرضٍ من الاداء الجيد الذي تهدف إليه مختلف المنظمات ما يحقق لها النجاح والاستمرارية بقائها في ظل بيئة تسودها متغيرات داخلية وخارجية. مع وجود هذين العنصرين المتلازمين تجدر الإشارة إلى العناصر الواجب توافرها في عملية الأداء الوظيفي.

1_ 2: التطور التاريخي لمفهوم الأداء الوظيفي

لقد لاقى موضوع الأداء اهتماما كبيرا من قبل المفكرين والباحثين، وذلك لأهميته ودوره في تحقيق أهداف المنظمة وفيما يلي أهم الإسهامات في ذلك.

عالم آدم سميث قضية تقسيم العمل داخل الوحدة الإنتاجية وأثره على مستوى الأداء، وأكد على المشرفين بأن يخصصوا كل عامل لأداء عمل معين، ولا يتم تغييره وتحويله حتى يتمكن منه جيدا والإلمام بجميع نواحيه، ويستطيع إتقانه لكن هذا التقسيم أدى إلى خلق طبقة البروليتارية وما آلت إليها إضافة إلى كثرة تقييد العامل في حريته في أداء عمله.

أما فريديريك تايلور الذي يعتبر رائد المدرسة العلمية فقد ركّز في أبحاثه على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء والإنتاجية من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة ودراسة الأزمنة اللازمة لإنجازه وضرورة الاقتصاد فيها لأجل الوصول إلى مستوى الفعالية في الأداء. ويرى تايلور أنّ المحرك الأساسي الذي يجعل العامل يقوم بأداء كل عمل كجزء معين منه ورغم ذلك فقد وجّهت له انتقادات عدة أهمها اعتبار الإنسان كآلة وتجريده من الجوانب الاجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال وأهم الحوافز المعنوية وأثرها على زيادة جهد العاملين ومن ثم ارتفاع بمعدلات الأداء.²

يعتبر التون مايو أبرز رائد لمدرسة العلاقات الإنسانية؛ حيث قام بإجراء مجموعة من التجارب بمصانع هورثون بشركة ويسترن إلكترونيك الأمريكية، حيث أجرى دراسة بين العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء، فلاحظ أنّ البقاء على نفس الظروف لا تؤدي إلى انخفاض في مستوى الأداء، وهذا ما جعل التون مايو يأخذ بعين الاعتبار أنّ هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال، فاستنتج أنّ إنتاجية العمال ومردوديتهم مرتبط بالجو السائد بين العمال فيما بينهم وبين الإدارة من جهة أخرى، وكذلك قدرة المدير

¹ أحمد مصطفى خاطر ومحمود بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقييم مشروعات الرعاية، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 17.

² نورة ديب، " التحفيز يوحد نوميديا التابعة للديوان الشرقي للحليب ومشتقاته"، (رسالة مكملة للحصول على درجة ماجستير في التسيير)، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 1998/1999، ص 16.

على التحفيز وهناك انتقادات وجهت لهذه المدرسة أنّها بالغت في العلاقات الإنسانية، وهذا ما قد يصل إلى التذليل، الإفساد، ولم تثبت وفق التجارب أنّ لها تأثير كبير على الإنتاجية.

أما فايول فالأداء الفعال عنده يكون في ضرورة توفر إدارة رشيدة قائمة على أسس ومبادئ علمية تمكّنها من تسيير مواردها البشرية، ويمكن الإشارة أنّ مجمل الدراسات التي أجريت حول الأداء كلها تراكمية علمية¹.

من هنا لوحظ أنّ أغلب المفكرين والباحثين قد تناولوا هذا الموضوع كل حسب البيئة الموجود فيها أنّ ذلك على اختلاف المراحل والمدة الزمنية لكل مفكر وباحث كما ورد ذكرها سالفاً.

هناك عدة تصنيفات للأداء ويعود ذلك لاختلافات اتجاهات الباحثين إذ يمكن تصنيف الأداء إلى عدة معايير.

1_ 3: أنواع الأداء الوظيفي ومحدداته

1_ 3_ 1: أنواع الأداء الوظيفي:

أ- حسب معيار المصدر:

على ضوء هذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إل أداء داخلي وأداء خارجي

✓ الأداء الداخلي:

ويكون من تفاعل أداء مختلف الأنظمة الفرعية للمؤسسة وأداء الموارد البشرية في المنظمة والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات والأداء المالي أي الإمكانيات المالية المستعملة.

✓ الأداء الخارجي:

وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو نتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وفي هذا فإنّ المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، فقد يظهر ذلك في مستوى جيد تبلغه المؤسسة والتي ينتج عنها تحسن في الأوضاع الاقتصادية حيث هذه الإعانات تنعكس على الأداء

إيجاباً أو سلباً، بالتالي على المؤسسة قياس وتحليل الأداء لأنه يشكّل تهديداً فهي لا تتحكّم فيه قياساً

أيضاً على الأداء الداخلي².

ب- حسب معيار الشمولية:

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مصر: الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 35.

² أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، ط1، مصر: دار النهضة العربية، 2001، ص 68.

وفقا لذلك يمكن تقسيمة الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي:

✓ **الأداء الكلي:** ويكمل في الإنجازات والنتائج المحققة والتي ساهمت كل الأنظمة الفرعية للمؤسسة في ذلك دون انفراد جزء أو عنصر في تحقيقها ومن خلال هذا يمكن للمؤسسة تحقيق المؤسسة أهدافها كالأستمرارية والنمو والربحية.

✓ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية وفي الحقيقة أنّ الأداء الكلي ينتج عن تفاعل الأنظمة الفرعية والأداء الجزئي، وهو ما يثمن مبدأ التكامل والتسلسل في أهداف المؤسسة.

ت- حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء حسب الوظائف المسندة للمؤسسة

✓ **الأداء الوظيفة المالية:** يتمثل في قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها المالية، وكذلك التوازن المالي مع توفير السيولة اللازمة لتسديد ديونها.

✓ **أداء وظيفة الإنتاج:** ويتم تحقيق هذا الأداء ببلوغ المؤسسة معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمنافسيها ومع إنتاجها مواد إنتاجية ذو جودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها في البقاء في المنافسة.

✓ **وظيفة التمويين:** ويشمل في قدرتها على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين وفي الحصول على التمويين الضروري بموصفات ذات جودة عالية مع الاستغلال الأمثل لأماكن التخزين.

✓ **أداء وظيفة التسويق:** تمكن لهذا الأداء معرفته من خلال مؤشرات متعلقة بوظيفة التسويق كحصة السوق تعمل المؤسسة على بلوغ أهدافها بأقل تكاليف.

✓ **أداء وظيفة الأفراد:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة من خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى مما يعني أن بقاء المؤسسة واستمراريتها متوقفة أو مرهونة بالعامل البشري فيها وهذا الأداء ينبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تتم إلا بالشخص المناسب في المكان المناسب.

ث- حسب معيار الطبيعة:

يمكن تصنيفه وفق هذا المعيار إلى:

✓ **الأداء الاقتصادي:** ويكون في المؤسسة الاقتصادية حيث تسعى إلى تحقيقه من خلال الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم إنتاجها.

✓ **الأداء الاجتماعي:** من خلال مدى تحقيقه المؤسسة المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه.

✓ **الأداء التكنولوجي:** ويتمثل في أداء المؤسسة تكنولوجيا حين بلوغها أثناء تخطيطها أهدافا تكنولوجيا كإحكام سيطرتها على مجال تكنولوجي معين.

✓ **الأداء السياسي:** وذلك في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن تحقيق مزايا من خلال تحقيق لأهداف سياسية والتي تؤدي إلى تكريس أهداف أخرى.

ولتطبيق أحد من التصنيفات السابقة الذكر هناك عناصر تحدد وتقيس مستوى أداء العاملين في المؤسسة أو المنظمة تتمثل فيما يلي¹:

1 _ 3 _ 2: عناصر الأداء الوظيفي:

أ- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تتمثل في المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة وجميع المجالات المرتبطة بها.

ب- **نوعية العمل:** وتتمثل فيما يدركه الموظف عن وظيفته أو عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من مهارات فنية وعلمية وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ت- **كمية العمل المنجز:** وهو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف القيام به في الظروف العادية ومدى سرعته في إنجازه.

ث- **المثابرة والثوق:** وتتمثل في الجدية والتفاني في العمل ومدى استطاعة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل والقيام بالعمل في الأوقات المحددة ودون حاجة للإرشاد والتوجيه.

1 _ 3 _ 3: محددات الأداء الوظيفي:

يمكن القول أنّ الأداء عبارة عن أثر صافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور وأنه نتيجة لعلاقة متداخلة بين الدافعية، القدرة، إدراك الدور كما حدده "بورتر" وتتمثل محددات الأداء فيما يلي²:

أ- **الدافعية:** وهي قوى داخلية لدى الفرد تقوم بتحريك سلوكه بما يحقق هدف أو مهمة سواء له أو لغيره مادية كانت أو معنوية.

ب- **قدرة الفرد:** وهي درجة فاعلية الجهد المبذول متمثلة في الطاقة الجسمية والعقلية التي يبرزها الفرد لأداء مهامه وتكون نتيجة تفاعل بين متغيرين وهي المعرفة والمهارة.

✓ **المعرفة:** كمية المعلومات التي توجد لدى العامل تجاه شيء معين.

✓ **المهارة:** قدرة الشخص أو العامل على تنفيذ وتطبيق المعلومات التي يمتلكها على أرض الواقع وتكون بطريقة صحيحة ودقيقة وبسرعة.

✓ **إدراك الدور:** تتمثل في الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة ومجمل الانطباعات والسلوكيات والتي توجه جهوده في العمل.

¹ أحمد الحسني، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، ط1، الرياض: دار المعرفة للنشر والتوزيع، 1994، ص72.
² زكلال يمينية، "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013، ص 16.

و على ضوء ذلك يجدر توضيح أهمية تقييم أداء العاملين لما لها من أهمية في تنمية الموارد البشرية في المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1_ 4: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

← تخطيط الموارد البشرية:

ويكتمل في عملية التخطيط وكذلك وضع السياسات التشغيلية والتدريبية مرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء العاملين والموظفين من هنا نستخلص أنّ عملية التقييم ونجاحه يساهم في تخطيط الموارد البشرية علماً أنّ المنظمة تجدد مقاييس الأداء دورياً وسنوياً وذلك لضبط وتحديد الاحتياجات المستقبلية للقوى البشرية في السوق.

← تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعتبر التقييم السليم لأداء الموظفين والعاملين يساهم في تخصيص وتحديد البرامج التدريبية التي تتطلب تطوير أداء الموظفين في المنظمة، فلا تكون احتياجات التدريب عشوائياً بل وفق ما تحتاجه لتحسين أداء الموظف في المنظمة.

← وضع نظام الحوافز والمكافآت:

تعتبر الحوافز والمكافآت التي تقدّم للموظفين نتيجة الجهد الفعلي المبذول من قبلهم لهم ولذا فإنّ تقييم العامل للأداء يوضّح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل أو الموظف وكذلك مدى قدرته على تحقيق واجبات العمل بدقة.

← معرفة معوقات ومشاكل العمل:

يعد تقييم الأداء من الأدوات التي تكشف أماكن القوة والضعف في جميع العناصر كما يوضح ويكشف للإدارة العليا معرفة مكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات، وكذلك البرامج والتعليمات المجسدة والمطبقة في مكان العمل، ومن ناحية أخرى معرفة الضعف في الأجهزة والمعدات بما يتيح للمنظمة إجراءات تطوير القدرات من خلال التغييرات المطلوبة!

← رفع الروح المعنوية:

ويكون ذلك في بث جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين الموظفين والعاملين ورؤسائهم وذلك بشعورهم أنّ جهدهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي وضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وكذلك نجد أنّ هدف الإدارة من ذلك هو معرفة ومعالجة نقاط الضعف في أداء الموظف أو العامل من خلال ما يظهره التقييم.

◀ إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

كلما شعر الفرد أنّ عمله هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وأنّ هذا التقييم ينتج عنه قرارات هامة تخص مستقبله المهني فإنّه من الطبيعي سيشعر بالمسؤولية تجاه نفسه والعمل معاً، وسيبذل قصارى جهده لتأدية عمله في أكمل وجه لكسب رضا رؤسائه.¹

ومن هنا لوحظ أنّ شعور العامل بالمسؤولية تجاه عمله المسند إليه يكون من خلال ربطه بنتائج التقييم والمكافآت والحوافز كان أدائه لعمله بكفاءة.

◀ وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

عند استخدام الإدارة أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء سيتحصل الفرد أو العامل ما يستحقه من ترقية – مكافأة – علاوة على أساس جهده، كما يخوّل للإدارة المعاملة العادلة لكافة الموظفين والعاملين كما أنّ تقييم الأداء يعزّز ويقوي ذوي الكفاءات الذين يعملون بصمت دون ضجيج، ومن هنا يمكن الاستخلاص أنه كلما كان تقييم الأداء عادلاً كلما كان هناك مقدار من الثقة والعلاقات الحسنة وكذا معرفة كفاءة كل فرد.

◀ الرقابة على الرؤساء:

إن تقييم الأداء يترك للإدارة العليا في التنظيم قدرة على مراقبة الرؤساء وإنجازاتها وإنجازاتهم وكذلك قدراتهم الإشرافية والتوجيهية، وذلك من خلال مجمل التقارير المدفوعة من قبلهم لدراساتها وتحليلها، ويتبين من خلال ذلك طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومستوى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

وكخلاصة للقول فإن تقييم الأداء يمكن الإدارة العليا من تقييم أداء المشرفين والرؤساء ومدى فاعليتهم في توجيه المرؤوسين.

¹ مهدي حسن زويلف، الإدارة الفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993، ص ص 289 – 291.

◀ استمرار الرقابة والإشراف:

بغية الوصول إلى نتائج موضوعية ودقيقة لتقييم أداء العاملين أو الموظفين يستوجب وجود سجل خاص لكل فرد ويقوم القائمون على عملية التقييم بتسجيل ملاحظاتهم ونتائج مراقبة مرؤوسيهام المستمرة ليكون الحكم قائم على أسس موضوعية وصحيحة.

وبهذا نستخلص ونفهم أن عملية تقييم الأداء قائم على وجود سجل خاص بعملية تقييم الأداء لتكون عملية تقييم على أسس موضوعية.¹

◀ تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

تجسد عملية التقييم بمثابة اختبار للحكم على مدى نجاعة الطرق المستخدمة ونجاحها في اختيار العاملين والموظفين، وكذا تدريبهم وذلك وفقا لما يشر عليه تقييم الأداء، فإذا كانت تقديرات على مؤشر أو معدل مرتفع مستبعدين في ذلك العوامل المؤثرة فيه، يعتبر دليلا على صحة وسلامة السلوب المتبع، لاختيار العاملين والموظفين وكذا تعيينهم وكذا تقييم البرامج التدريبية ومدى استفادة الموظفين والعاملين منها، ويكون غالبا الهدف منها تحديد النقائص والهبوات وكذلك الثغرات والعمل على تصحيحها واستبعادها في المناهج والبرامج التدريبية والتكوينية المراد تنفيذها مستقبلا.

ومن هنا يمكن أن نستنتج أن عملية تقييم الأداء يعتبر بمثابة الحكم على مدى نجاح ونجاعة الطرق المستخدمة في اختيار وانتقاء الموظفين والعاملين وكذلك مدى احتياجهم لبرامج تكوينية.

2 _ معايير تقييم الأداء على الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

تعتمد الاتجاهات الحديثة المختصة في علم الإدارة على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ما أدى في النهاية للاهتمام بمسألة تقييم الأداء الوظيفي ودراسة العوامل المؤثرة فيه وإضافة إلى ذلك أن أغلب الأجهزة الإدارية في الوقت الراهن بدأت فعليا في النظر في طرق وأساليب تقييم الأداء الوظيفي، وتفحص العوامل المؤثرة فيه، فالأداء لا يعتبر الهدف ولكن الوسيلة لتحقيق ذلك ولبلوغ الأهداف لا بد من تعزيز تلك الوسائل لتحقيق أفضل النتائج وذلك من خلال فهم المتغيرات المؤثرة في الأداء الوظيفي.

يعد تقييم الاداء وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية اخرى ومن خلال ذلك سنتعرف على معايير هذا التقييم.

¹ المرجع نفسه، ص 291.

2_1: معايير تقييم الأداء الوظيفي

2_1_1: مفهوم تقييم الأداء:

وردت عدة تعاريف تباينت في مضمون العملية والهدف من استخدامها، فذهب البعض "عملية ادارة دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا".¹

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء ونذكر منها:

يعرف تقييم الأداء أنه دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل²

ويعرف أيضا " بأنه عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه.

كذلك هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين الذين تم اختيارهم بوسائل الاختبار المختلفة والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم ويتم تقييم أدائهم خلالها

كما يعرفه البعض بأنه" محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل.³

من خلال ذلك تبرز أهمية وأهداف قياس الأداء.

2_1_2: أهمية وأهداف تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى، لذلك سنستعرض هذه الأهمية فيما يلي:

أ- أهمية تقييم الأداء:

- ✓ تحديد مدى كفاءة الفرد.
- ✓ المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه من ترقية علاوة، مكافأة.
- ✓ زيادة مستوى الرضا
- ✓ يعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.

¹أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، ص 199.

²صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، ص.367.

³المرجع نفسه، ص367.

- ✓ تساعد هذه العملية على وضع الموظف المناسب في المكان المناسب الاختيار يتم على أساس مواصفات الوظيفية وتنمية مهارات وقدرات العاملين.
 - ✓ تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
- ب- أهداف تقييم الأداء:

يستهدف هذا التقييم ثلاثة غايات تتم على ثلاثة مستويات وهي:

- المنظمة
- المدير
- الفرد

✓ على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يخلق روح التعاون والانتماء للمنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق التطور والتقدم.
- الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات الكفاءة والمهارة المتميزة.¹

✓ على مستوى المديرين:

- توطيد العلاقة بين المديرين والعاملين للتعقب إليهم وكذا التعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- تنمية مهارات المديرين وإمكانياتهم الفكرية مما يمكنهم من التوصل إلى التقييم السليم والموضوعي.

✓ على مستوى الفرد:

- يشجع العاملين إلى العمل بجدية وإخلاص حتى ينالوا احترام وتقدير رؤسائهم.
- إحساس العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.
- حصر نقاط الضعف والقوة لدى الأفراد وتحديد الصالح التي تحتاج إلى تدخل.
- تنبيه بعض الافراد إلى ضرورة تحسين أدائهم.²

2_ 1_ 3: مفهوم معايير تقييم الأداء الوظيفي:

كما يرى البعض الآخر " هناك معايير لتقييم أداء الأفراد ونقصد هنا بالمعايير المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا".³

¹محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007، ص209.

²المرجع نفسه، ص210.

³صلاح الشناوني، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية (مدخل الاهداف)، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ص187.

وتعرّف أيضا بأنها "الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم على أدائه، أو هي المستويات التي تعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء"¹

وعليه فإن المعايير يجب إن توضع قبل عملية تقييم حتى تكون أساسا لمقارنة بالنسبة لأداء الفعلي، كما يجب إن توضع بعد دراسة وتفهم متطلبات كل عمل.

2_ 1_ 4: خصائص معايير تقييم الأداء الوظيفي:

إن صياغة المعايير بمشاركة العاملين يساعد على رفع درجة أدائهم، وكذا إخلاصهم في العمل لكن يوجد اختلاف في تحديد هذه المعايير فهناك من رأى بتخصيصها لكل مستوى تنظيمي أو هناك من قدّم مجموعة يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ومن أمثلتها الإبداع، القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشاكل والمعايير تركز أساسا على جانبين:

- أ- الجانب الموضوعي: وهو الذي يصور ويعبر عن المقومات الأساسية التي تلتزمها طبيعة العمل، مثل عملية الإنتاج، النوعية، السرعة وتحقيق الأهداف.
- ب- الجانب الذاتي: يعني بصفات الفرد الشخصية كالسرعة في التعلّم والاستفادة من التدريب وعلاقة المديرين.

ويشترط في المعيار أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وذلك طبقا للخصائص التالية:

- ✓ صدق المقياس: ويعني أنّ العوامل الداخلية يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل.
 - ✓ ثبات المقياس: وتعتبر نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا إلا أنّه من الطبيعي في بعض الحالات أن تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء.
 - ✓ التمييز: إظهار الاختلافات في مستويات الأداء بين الأفراد حتى ولو كانت بسيطة.²
 - ✓ سهولة استخدام المقياس: ويقصد به المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.
- إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة وفيما يلي الخطوات التي يراعا اتباعها عند تقييم الاداء.

2_ 1_ 5: مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

- أ- مرحلة وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون بين الطرفين، المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به

¹خالد عبد الرحيم ومطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار مكتبة الحامد، ص202.
²المرجع نفسه، ص203.

وأيضاً الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها معاً تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

ب- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الذي سيتولى أعداد تقرير التقييم، أن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

ت- **تقييم الأداء:** عندما يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

ث- **التغذية العكسية:** ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها وهذا طبقاً لما تحدده الإدارة، والجدير بالذكر أن التغذية العكسية ضرورية للتقدم في المؤسسة.

ج- **اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:** هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل.... الخ

ح- **وضع خطط تطوير الأداء:** تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات، وكذا قيم العاملين.¹

وكإجراءات قانونية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية لعاملها أو موظفيها الذين تحصلوا على تقديرات عالية، بمقابل ذلك معاقبة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية.

ومن هنا لوحظ أنّ المنظمة تهدف من تقييم أداء موظفيها أو عاملها إلى تحسين العلاقات بين العاملين أو الموظفين والرؤساء وخلق جو من الثقة في تحقيق العدالة بين الموظفين والعاملين وكذلك الموضوعية في إصدار القرارات، والسعي نحو تنمية وتطوير المنظمة.

ما نلاحظه أيضاً أن بيئة العمل تلعب دوراً في الرفع من مستوى الأداء من خلال

عملية اتصال والمتابعة الدائمة وتفويض السلطة لذلك ترتب عن ذلك وجود عوامل مؤثرة على الأداء الوظيفي وهذا ما سيتم التطرق إليه في المطلب الموالي.

2_2: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

¹ المرجع نفسه، ص 205.

◀ **غياب الأهداف المحددة:** يجب أن تكون للمنظمة أهداف محددة حتى تتمكن من قياس أداء عاملها فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً.

◀ **عدم المشاركة في الإدارة:** يجب على المنظمة إشراك عاملها في التخطيط وفي اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها المسطرة، فإنّ عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارة والموظفين، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

◀ **اختلاف مستويات الأداء:** على المؤسسة تبني تقييم عادل لكافة الموظفين لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى كل فرد وربط معدلات الأداء بنظام المكافآت والحوافز وهو من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، فكما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز الذي تحصل عليها لكما كانت عوامل التحفيز كمؤثر بالعاملين وهذا يتطلب نظاماً متميّزاً لتقييم أداء الموظفين بيّتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والموظف الكسول والموظف الغير منتج.¹

◀ **مشكلة الرضا الوظيفي:** يعتبر غياب نظام المكافآت والترقيات وعدم شعور الموظفين بالمسؤولية يؤدي إلى عدم رضاهم مما يؤدي إلى انخفاض أدائهم إذ يعتبر الرضى الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف الإنتاجية.

◀ **التسيب الإداري:** قد ينشأ نتيجة لأسلوب القيادة والإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ويقصد به ضياع ساعات العمل في الأمور الغير منتجة، وذلك من خلال تجمعات أثناء العمل وترك مناصب الشغل شاغرة والتأخير في الالتحاق بالعمل فهذه كلها مظاهر سلبية تؤثر على الأداء وقد تكون مؤثرة بشكل سلبي أداء الموظفين الآخرين.

◀ **الأجر:** إنّ عدم المساواة في الأجر يؤدي إلى شعور الفرد بالغبين وعدم الإنصاف مما يعود بدوره على أدائه فإنّ ما يتقاضاه الفرد لقاء عمله يلعب دوراً كبيراً في حياته وخصوصاً إذا كان مصدراً وحيداً أو رئيساً في الإشباع.

◀ **التكوين:** يعدّ التكوين أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية وذلك أن للتكوين تأثيرات متعدّدة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.

¹محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، بيروت: دار الطباعة والنشر والتوزيع، 2016، ص282.

- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستجدات في شتى مجالات العمل.
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة.
- يساعد انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم بالإضافة إلى تطوير مهارات اتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- تطوير إمكانيات الأفراد القبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.¹

من خلال ما سبق ذكره تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، فهي تعد المحور الاساسي التي تعنى بها مختلف المؤسسات وذلك بالكشف عن الطاقات والقدرات الكاملة لدى العاملين بغية استثمارها وتحسين أدائهم من خلال العملية التكوينية التي تهدف إلى تحسين مستوى الموظفين وتحديث معارفهم وحل مشاكلهم في العمل وكذا تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات أخذين بعين الاعتبار العوامل المؤثرة على مستوى أدائهم، وان اختلال أي عامل وحيد منها سيؤدي التقليل من مستوى الأداء الفعلي للموظف أو العامل على حد سواء.

ابوقطف محمود، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" (رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2014، ص ص 93 - 94.

بعد مناقشة عناصر مفهوم الأداء الوظيفي وتقييمه والمتغيرات المؤثرة عليه، تم التوصل في ختام هذا الفصل إلى ما يلي:

يتعلق الأداء الوظيفي بقدرة الموظف على أداء مهامه بكفاءة وفعالية، وقد تطور هذا المفهوم تاريخياً من التركيز على الإنتاجية الفردية إلى النظر في الأداء الشامل ككل ومقدار المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، يعكس تنوع الأداء الوظيفي بين الأداء الفردي والجماعي، وبين الأداء الفني والتنظيمي، تعقيد العمل المؤسسي.

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي أساساً لتحديد مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما يوفر فرصة لتحديد النقاط القوية والضعف ووضع خطط تطويرية لتحسين الأداء. وتتأثر معايير الأداء بمجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية، مما يجعل تقييم الأداء عملية معقدة ومتعددة الأبعاد.

كما أن دور برامج التكوين في تحسين الأداء الوظيفي يعتبر حاسماً، حيث توفر هذه البرامج الفرص لتطوير مهارات الموظفين وزيادة معرفتهم، وتحفزهم على تحسين أدائهم. تكمن أهمية هذه البرامج في تعزيز القدرات والمهارات الضرورية لتحقيق الأداء الممتاز والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة. باستخدام هذه المفاهيم والتوجيهات، يمكن للمؤسسات تحسين إدارة أداء موظفيها وتعزيز الفعالية والكفاءة في بيئة العمل. تقييم الأداء الوظيفي وتطويره يعد جزءاً حيوياً من إدارة الموارد البشرية، حيث يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداء فرق العمل بشكل مستمر، ومنه يمكن القول أنه لتقييم الأداء الوظيفي يتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي يمكن إيجازها فيما يلي:

- مؤشر المردودية المتعلق بتعظيم القدرات الإنتاجية وخفض التكاليف.
- مؤشر الروح المعنوية والسلوك المهني الإيجابي.
- مؤشر الاتصال الفعال.
- مؤشر التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية سواء القانونية أو السياسية أو الاقتصادية أو التكنولوجية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية

لتأثير التكوين

على

الأداء الوظيفي

ببلدية قمار

إنّ نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل كبير على كفاءة موظفيها وأدائهم الوظيفي. في ظل التغيرات المستمرة والتطورات المتلاحقة في بيئة العمل، أصبح التكوين وتحسين الأداء الوظيفي من الأولويات القصوى لتحقيق الأهداف المنشودة. يهدف هذا الفصل إلى دراسة ميدانية لتأثير التكوين على الأداء الوظيفي في بلدية قمار. حيث سنتناول في هذا الفصل العناصر التالية:

- 1 التعريف بالإطار المكاني والقانوني لمؤسسة الدراسة.
 - 1-1 التعريف بالجماعات المحلية
 - 2-1 التعريف ببلدية قمار
- 3-1 الإطار القانوني والتنظيمي لتكوين وتحسين الموظفين العموميين
 - 2 عرض البيانات والاستنتاجات الخاصة بالدراسة
 - 1-2 عينة الدراسة
 - 2-2 الخصائص الوصفية لعينة الدراسة
 - 2-2 عرض النتائج الخاصة بمتغيرات الدراسة
 - 3 اختبار صحة فرضيات الدراسة ومناقشتها
 - 4 نتائج الدراسة المتوصل إليها

1- التعريف بالإطار المكاني والقانوني للدراسة

1 - 1: تعريف الجماعات المحلية:

وفقاً للقانون الجزائري، تُعرف الجماعات المحلية بأنها الوحدات الإدارية الأساسية التي تُشكّل جزءاً من التنظيم الإداري للدولة. يتألف هذا التنظيم من البلديات والولايات، ويهدف إلى تحقيق اللامركزية الإدارية وتقديم الخدمات للمواطنين على المستوى المحلي، تستند الجماعات المحلية في الجزائر إلى القانون رقم 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011، والمتعلق بالبلدية، والقانون رقم 07-12 المؤرخ في 21 فبراير 2012، والمتعلق بالولاية. تُحدد هذه القوانين دور وصلاحيات الجماعات المحلية على النحو التالي:

- البلدية: تُعتبر البلدية الوحدة الأساسية للجماعات الإقليمية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تتولى البلدية إدارة الشؤون المحلية وتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين، مثل النظافة، الصحة، التعليم، والتنمية الاقتصادية المحلية. يتولى إدارة البلدية مجلس شعبي بلدي منتخب من قبل المواطنين.¹
- الولاية: تُعتبر الولاية مستوى أعلى من التنظيم الإداري وتضم عدة بلديات. تتمتع الولاية كذلك بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تُشرف الولاية على تنسيق وتوجيه عمل البلديات وضمان تنفيذ السياسات الوطنية على المستوى المحلي. يتولى إدارة الولاية مجلس شعبي ولائي منتخب، بالإضافة إلى الوالي الذي يُعيّن من قبل الدولة.²

1 - 2: التعريف ببلدية قمار

إن بلدية قمار تابعة لدائرة قمار بولاية الوادي بالجنوب الجزائري، تبعد 14 كلم عن مقر الولاية شمالاً بمساحة إجمالية تقدر بـ 1246.4 كيلومتر مربع وتعداد سكاني بلغ سنة 2022 حوالي 67000 نسمة.

¹ القانون رقم 10-11 المؤرخ في 22 يونيو سنة 2011 يحدد تنظيم وصلاحيات البلدية.

² القانون رقم 07-12 المؤرخ في 21 فبراير سنة 2012 يحدد تنظيم وصلاحيات الولاية.

أنشأت بلدية قمار سنة 1960 بمقتضى التنظيم الإقليمي الأول للبلاد حيث تعتبر من أقدم البلديات وعند إنشاء ولاية الوادي سنة 1985 كانت بلدية قمار من أهم البلديات في الولاية، حدود بلدية قمار: شمالاً: بلدية الحمراية ومن الجنوب بلدية تغزوت ومن الشرق بلديتي حساني عبد الكريم وسيدي عون ومن الغرب بلديتي الرقيبة وتغزوت.

كما يحتوي مقر بلدية قمار على 640 مستخدم بين موظفين مرسمين ومتعاقدين سواء بالتوقيت الكامل أو الجزئي، والتعداد الحقيقي للمستخدمين كالتالي:

- عدد الموظفين المرسمين: 195.

- عدد العمال المتعاقدين بالتوقيت الكامل: 259.

- عدد العمال المتعاقدين بالتوقيت الجزئي: 181.

خضع 56 موظف مرسوم من 195 موظف لدورات تكوينية سواء قبل الترسيم أو الترقية لرتبة أعلى أو من أجل تحسين المستوى. يجدر الإشارة إلى أن العمال المتعاقدين بالتوقيت الجزئي أو بالتوقيت الكامل غير معنيين بالتكوين ولم ينص المرسوم التنفيذي رقم: 334\11 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية على تكوينهم، كما أنهم لا يحملون صفة موظف بل هم عمال متعاقدون فقط، لذلك الدراسة لم تشملهم.

1 - 2 - 1: مصالح بلدية قمار

- **أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي:** حيث تتكفل بمهام البريد الوارد والصادر بالإضافة إلى تحضير وكتابة استقبالات رئيس المجلس الشعبي البلدي وكتابة شكاوي وتظلمات الموظفين وتولي العلاقات مع وسائل الإعلام والجهات الرسمية.
- **الأمانة العامة:** حيث تضطلع الأمانة العامة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بمهام جميع الرسائل الإدارية العامة والقيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي والقيام بتنفيذ المداورات كما تقوم بتبليغ محاضر مداورات المجلس الشعبي البلدي والقرارات بسلطة الوصاية إما على سبيل الإخبار أو من أجل سلطة الموافقة والرقابة كما ينبغي تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها وبين رقابتها.
- **مصلحة الشؤون المالية والمحاسبة:** حيث تتفرع مصلحة التنشيط الاقتصادي إلى المكاتب التالية:

- **مكتب المالية والمحاسبة** حيث يقوم بإعداد الميزانية والحسابات لتنفيذها والمتابعة المالية لبرامج التنمية وحساب أجور ومرتببات المستخدمين وإعداد حوالات التحصيل والدفع كما تقوم بمسك دفاتر الالتزام والنفقات والمداخيل ويتفرع مكتب المالية إلى فرعين وهما فرع التسيير وفرع التجهيز.

- **مكتب الممتلكات والعقود:** حيث يقوم بإعداد عقود البلدية ومسك سجل أملاك البلدية والجرد العام لأملاك البلدية والجرد الدوري ومتابعة حالة أملاك البلدية والصهر على المحافظة عليها وتطويرها.

• **مكتب التنشيط الاقتصادي والصفقات:** حيث يتكفل بإعداد الصفقات العمومية بالتنسيق والتعاون مع المديرية لمديريات التقنية ومديرية التنظيم والشؤون العامة ومتابعة تنفيذ العقود والصفقات العمومية.

• **مصلحة التنظيم والشؤون العامة:** حيث تتفرع مصلحة التنظيم والشؤون العامة إلى مكتبين هما: مكتب التنظيم والشؤون العامة ومكتب المنازعات والشؤون القانونية.

• **مصلحة الانتخابات والخدمة الوطنية:** وهي تتكفل باستخراج البطاقة الانتخابية وتسجيل المواطنين الجدد، وإحصاء فئات الخدمة الوطنية

• **مصلحة البناء والتعمير:** حيث تتكفل هذه المصلحة بمنح رخص البناء ورخص الهدم ورخص التجزئة ورخص التهيئة بالتنسيق مع مصلحة الشؤون العامة ومتابعة البناءات الفوضوية ومراقبة مطابقة المشاريع للمخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير ومتابعة شبكة الإنارة العمومية.

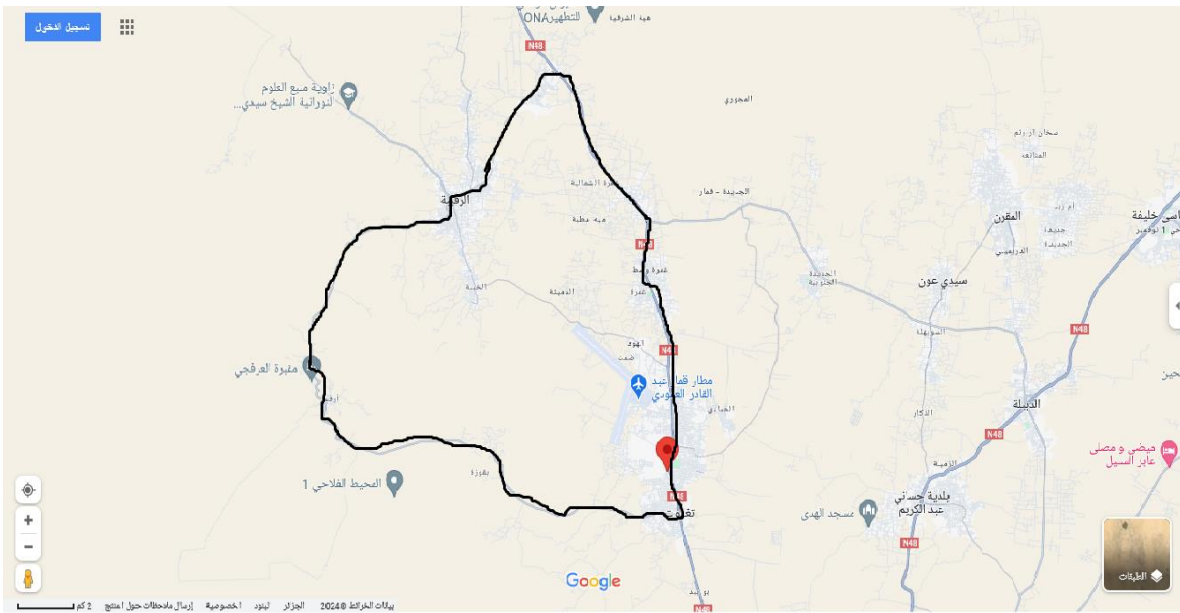
• **مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة:** حيث ينقسم إلى مكتبين مكتب التجهيز والشبكات ويتكفل بتنفيذ مشاريع البلدية وانجازها وتأطير الفرقة التقنية المكلفة بالإنجاز ومباشرة جميع عمليات صيانة الشبكات ومكتب الوسائل ويتكفل بمباشرة جميع عمليات صيانة الوسائل من عتاد وآليات والتموين بقطع الغيار الغ ومسك سجل المخزونات والسهر استعمال العتاد وأجزاء العتاد.

• **مصلحة الحضيرة وتسيير المخزون:** حيث تقوم بكل أعمال الصيانة التي تتطلبها أملاك البلدية سواء منها العقارية أو المنقولة وتقوم بمتابعة حركات ممتلكات البلدية خاصة من العتاد المنقول وضبط قائمة كل صنف من أصناف العتاد ومتابعة استغلالها والعمل على مراقبتها وصيانتها وإصلاحها ومتابعة امتلاك العتاد.

• **مصلحة الحالة المدنية:** وهو المكتب الذي يتكفل بسجلات الحالة المدنية وتحرير وتسليم وثائق الحالة المدنية والتصديق على التوقيعات والوثائق المطابقة للأصل، وتعتبر الدعامة الأساسية للبلدية والمواطنين بحيث يقوم ضابط الحالة المدنية بتقسيمها إلى شبائيك وكل شبائك مختص في استخراج الوثيقة المعنية للمواطن وهذا ما يجعلها قليلة الاكتظاظ وتخدم المواطن في أسرع وقت.

شكل رقم 01:

صورة توضح الموقع الجغرافي لبلدية قمار



1-3 الإطار القانوني والتنظيمي لتكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين

- الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المعدل والمتمم.
- المرسوم التنفيذي رقم: 11-334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية
- المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 يوليو 2020، المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين في المؤسسات والإدارات العمومية
- المرسوم الرئاسي 19614 المؤرخ في 06 يونيو 2014 م. يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما

- المرسوم التنفيذي رقم 17-322 الموزع في 02 نوفمبر 2017م، الذي يعدد الأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات والإدارات العمومية
- المرسوم التنفيذي رقم 90-92 الموزع في 13 مارس 1990م يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.
- المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 يناير 2004م يعدل ويتعم المرسوم التنفيذي رقم 90 02 الموزع في 03 مارس 1996م المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم
- تعليمة رقم 45 مؤرخة في 01/12/2008م تعدد كفايات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية
- تعليمة رقم 02 مؤرخة في 03 يناير 2009م تحدد كفايات تنظيم التكوين التحضيري اثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والبرامج المتعلقة به.
- منشور رقم 263 مؤرخ في 09 أوت 1999م المتضمن منح زيادات في إطار المشاركة في التكوين التحسين المستوى والرسكلة.
- منشور رقم 03 مؤرخ في 26 يناير 2009 يخص ترقية ذوي الحقوق (مجاهد أرملة شهيد ابن شهيد إلى رتب تتطلب مسبقا مزاولة دورات تكوينية.
- منشور رقم 118 مؤرخ في 18 يوليو 2009 المتضمن كفايات الإعداد والمصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان العموميين:
- منشور رقم 712 (م ع و.ع) موزع في 19 ماي 2010 المتضمن التكوين عن بعد للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية
- منشور رقم 198 مؤرخ في 13 أوت 2014م بخصوص برنامج التكوين والرسكلة وتحسين المستوى اتفاقية إطار نموذج الثقافية)
- مرسوم رئاسي رقم 03-309 مؤرخ في 11 سبتمبر 2003م المتضمن تنظيم وتسيير التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما قرار وزاري مشترك مؤرخ في 17 ماي 2004م يعدد مبلغ التعويض القابل للتحويل والمتعلق بالتكوين وتحسين المستوى.

2 – عرض وتحليل البيانات والاستنتاجات الخاصة بالدراسة:

في مقدمة العرض نبدأ بتحليل خصائص العينة ووصفها

2-1-1- عينة الدراسة

2-1-1-1 تحديد هدف الدراسة:

من أجل التعرف عن مدى تأثير التكوين على الموظفين لإحداث تغيير على أدائهم الوظيفي ولذلك تم اختيار العينة من الذين زاولوا التكوين من سنة 2015 إلى غاية سنة 2023. إذ نريد الوصول إلى البيانات المتعلقة بمستوى التكوين وعوامله وكذا ببيانات الأداء الوظيفي المرصودة من خلال عدة مؤشرات.

2-1-1-2 تحديد عينة الدراسة

العينة تمثل نموذج من موظفي الجماعات المحلية بالجزائر، وقد انصبت الدراسة على موظفي بلدية قمار الذين استفادوا من دورات تكوينية سابقة خلال المدة المذكورة، للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الهدف.

عدد أفراد العينة 56 موظف من 195 موظف على مستوى بلدية قمار بنسبة 28.71 % وهي نسبة معبرة وخصوصا إذا علم أنها النسبة التي استفادت دون غيرها من التكوين بالبلدية.

2-1-3 أداة جمع البيانات

وقد تم توزيع استبيان ورقي مكتوب على المبحوثين من أجل جمع البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائج ذات دلالة إحصائية توضح العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي على مستوى البلدية. حيث تضمن الاستبيان 24 سؤالاً مقسمة إلى قسمين متساويين قسم خاص بالمتغير المستقل التكوين والقسم الثاني بالمتغير التابع الأداء المهني بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية والمهنية للعينة الإحصائية، وهذا بالاستناد إلى الدراسات السابقة والفرضيات المطروحة.

حيث توجد أربع فرضيات فرعية تتناول عوامل التكوين المختلفة للتحقق من مدى تأثيرها ومشاركتها ضمن تأثير المتغير المستقل التكوين على المتغير التابع الأداء الوظيفي. وقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين، حيث اطلعوا على عبارات الاستبيان لأبداء رأيهم حوله، وقد حصل الاستبيان على قبول صلاحية المقياس للتطبيق.

كما أنه استخدم للتحليل الإحصائي نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

(Statistical Package for the Social Sciences) وذلك من أجل التوصل إلى حساب:

- 1- معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس مدى الاتساق الداخلي للاستبيان.
- 2- التكرارات والنسب المئوية للعبارات والمتغيرات المبحوثة.
- 3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

2-2 الخصائص الوصفية للعينة الإحصائية:

يمكن تلخيص البيانات المقدمة فيما يخص عينة البحث من حيث المتغيرات الديموغرافية في الجدول التالي:

• جدول رقم 01

جدول يوضح الخصائص الوصفية للعينة الإحصائية

النسبة	التكرار	القيم	المعيار
17.9 %	10	ذكر	الجنس
82.1 %	46	أنثى	
7.1 %	4	أقل من 30 سنة	عمر المستجوب
48.2 %	27	من 30-40 سنة	
39.3 %	22	من 40-50 سنة	
3.6 %	2	من 50-60 سنة	
1.8 %	1	أكبر من 60 سنة	
3.6 %	2	ابتدائي إعدادي	المستوى التعليمي للمستجوب
37.5 %	21	ثانوي	
25.0 %	14	شهادة التكوين المهني	
32.1 %	18	جامعي ليسانس ماستر مهندس	
1.8 %	1	شهادة دراسات عليا ماجستير دكتوراه	

3	5.4 %	أقل من 02 سنة	الخبرة المهنية للمستجوب داخل الهيئة
15	26.8 %	من 2-5 سنوات	
19	33.9 %	من 5-10 سنوات	
12	21.4 %	من 10-20 سنة	
7	12.5 %	أكثر من 20 سنة	
9	16.1 %	توظيف مباشر	طريقة الالتحاق بالبلدية
26	46.4 %	مسابقة خارجية	
1	1.8 %	نقل من إدارة أخرى	
20	23.2 %	إدماج	

1-2-2 قراءة الجدول:

من خلال فحص الجدول تم تسجيل الملاحظات التالية:

1. جنس المستجوب

يبدو أن هناك نسبة عالية من الإناث في العينة مقارنة بالذكور، مما يشير إلى تفوق الإناث في العينة من الناحية الجنسية.

2. عمر المستجوب:

الأعمار تتراوح بين 30 و50 سنة بشكل رئيسي، مع عدد قليل من الأشخاص الأصغر من 30 سنة والأكبر من 50 سنة.

3. المستوى التعليمي للمستجوب:

الأكثر شيوعاً هو حصول المستجوبين على التعليم الثانوي أو شهادة التكوين المهني والمستوى الجامعي، مما يشير إلى أن معظم العينة لديها تعليم متوسط إلى عالي.

4. الخبرة المهنية للمستجوب داخل الهيئة:

الأكثر شيوعاً هو أن يكون لدى المستجوبين خبرة بين 2 و20 سنة، مما يعني أن معظمهم لديهم تجربة متوسطة في العمل.

5. طريقة الالتحاق بالبلدية:

العديد من المستجوبين اجتازوا مسابقة خارجية للالتحاق بالبلدية، مما يشير إلى أن هناك إجراءات منافسة للتوظيف، بالإضافة إلى أن هناك نسبة معتبرة التحقت عن طريق الإدماج.

باختصار، يتمثل معظم العينة في إناث يتراوح أعمارهم بين 30 و50 سنة، لديهم تعليم متوسط إلى عالي، ولديهم خبرة متوسطة في العمل، وقد اجتازوا مسابقات خارجية للالتحاق بالبلدية مع وجود نسبة منهم التحقوا عن طريق الإدماج

2-2-2 تحليل توزيع العينة:

أن وجود نسبة كبيرة من الإناث راجع إلى سياسة التوظيف المعتمدة من حيث عدم اشتراط تسوية الخدمة الوطنية بالنسبة لهن مقارنة مع الذكور.

كما أن عملية الإدماج سمحت بتوظيف عدد كبير منهن، نظراً لكونهن يرضين بمستويات أقل من الأجر مقارنة بالذكور خلال عمليات التعاقد المبرمة في إطار الإدماج المهني.

كما أن التوزيع العمري بين 30 و50 سنة يفيد بأن فرص التوظيف تزيد مع التقدم في السن، كون المترشح يكون قد اكتسب نقاطاً إضافية من حيث وضعيته الاجتماعية وأقدمية الشهادة، بالإضافة إلى زيادة الخبرة المتراكمة من خلال تجارب التوظيف المؤقتة، وكذا اجتياز عدد الامتحانات المجتازة مما يمنحه خبرة في كيفية كسب نقاط إضافية في كل مرة، بالإضافة إلى أن التقدمي السن يكون عرضة للتقاعد وخصوصاً إذا علم أنه بإطلاق التقاعد النسبي آخر مرة خرج عدد معتبر من الموظفين الذين استوفوا الشروط الموضوعية لهم هم بغية الحصول على فرص جديدة في سوق العمل الخاص نتيجة تدني الأجر الممنوحة.

وأما بخصوص المستوى التعليمي فذلك راجع إلى الشروط الموضوعية للمشاركة في امتحانات التوظيف وإنه كلما زاد المستوى زادت حظوظ الالتحاق بالوظيفة، بالإضافة إلى أن الإدماج لحاملي الشهادات ساهم في رفع مستوى نسبتهم ضمن العدد الكلي للموظفين، إلا أن أصحاب الشهادات العليا للدكتوراه والماجستير، يكون لهم ميول بالتوجه إلى قطاعات أخرى مثل التدريس في الجامعات والمعاهد وذلك من أجل الحصول على منافع وظيفية أكبر.

وأما بخصوص الخبرة المهنية وذلك لارتباطها بالعناصر الأخرى فمثلاً الإدماج المتأخر للمتقاعدين بعد مضي عدة سنوات حرمهم من الاستفادة من سنوات العمل السابقة في الخبرة المهنية.

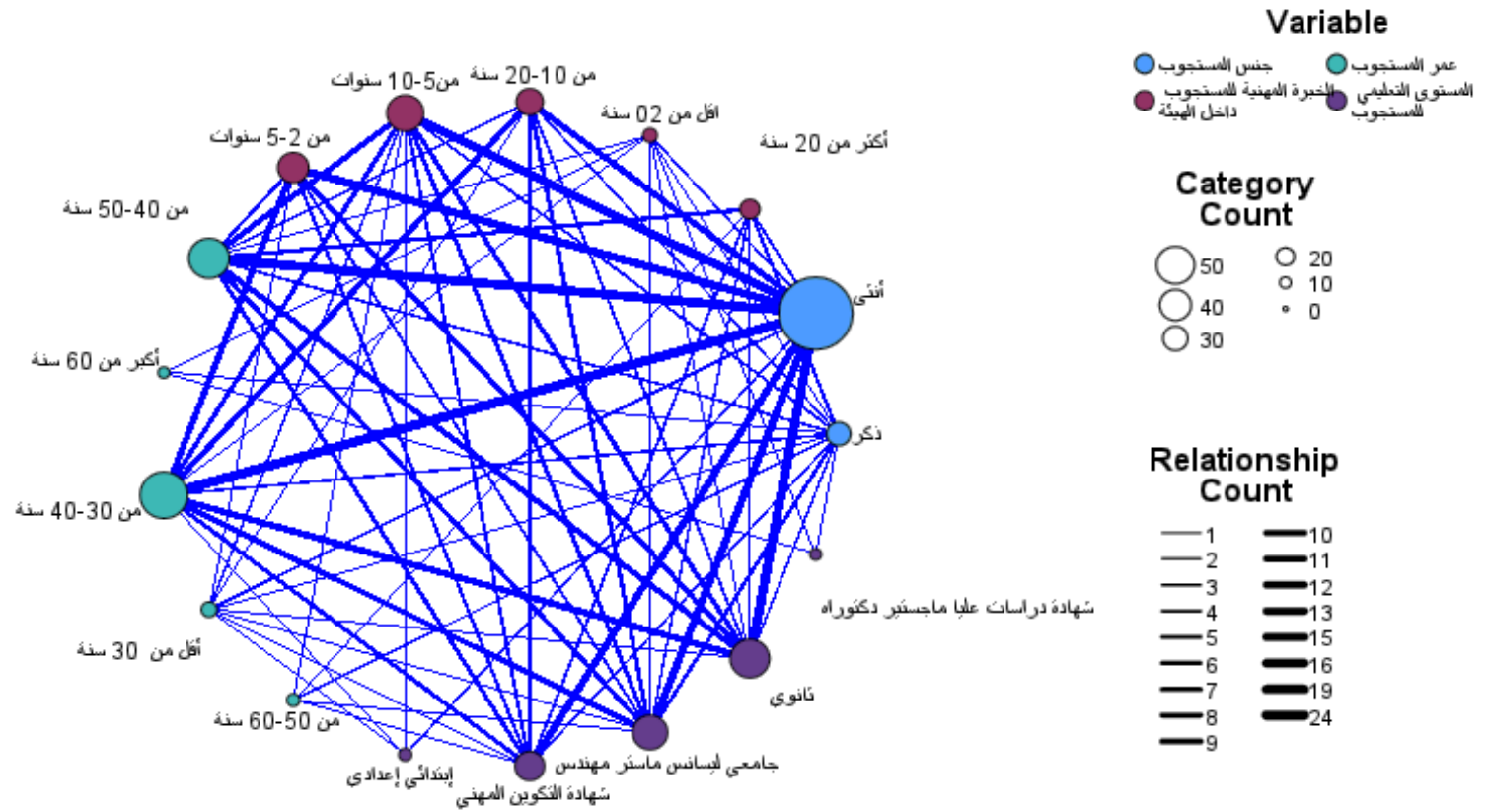
كما أن أصحاب الشهادات التعليمية أو المهنية لا تحتسب سنوات الدراسة أو سنوات البحث عن العمل.

وأما فيما يتعلق بطريقة الالتحاق فتتصدر نسبة الملتحقين عبر المسابقات الخارجية القائمة راجع إلى اعتمادها بشكل واسع ضمن سياسة التوظيف لأنها تضع جملة من المعايير الموضوعية والعلمية والمهنية في اعتبارات القبول وتخضع لمعايير حسابية بعيدة عن الذاتية فيه بذلك وسيلة أكثر شفافية مما يقلل الاحتجاجات والاعتراضات على نتائجها، كما أن نسبة المدمجين مرتفعة، وفي إطار جهود الدولة للاستجابة لمطالب هذه الفئات كونها تمس شريحة الشباب من أصحاب الشهادات، وفي إطار محاربة البطالة وضمن مفهوم الدولة الاجتماعية. وفيما يلي شكل مخطط شبكي للتقريب يوضح توزيع الفئات في هذه العينة مما يعطي تصور عن خصائصها

شكل رقم 02

الخصائص الوصفية للعينة الإحصائية

Relationship Map



3-2 عرض النتائج الخاصة بمتغيرات الدراسة:

معامل ألفا كرونباخ: بعد حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات العينة تم التوصل إلى القيمة التالية:

عدد العبارات 29 منها 06 عبارات خاصة بالمتغيرات الديموغرافية، إذ بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.943. مما يدل على أن عناصر الاستبيان مترابطة بشكل قوي مع بعضها البعض، وأن الاتساق الداخلي للاستبيان ممتاز

• جدول رقم 02

جدول يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص العوامل البشرية المتعلقة بالتكوين.

النسبة	التكرار	القيم	العبارات
%71.4	40	موافق	العبارة رقم 01 يساعد التكوين في تحقيق الأهداف المهنية للموظف والبلدية معا في آن واحد.
%0.00	00	محايد	
%28.6	16	غير موافق	
%4.80	45	موافق	العبارة رقم 02 تلعب الاستعدادات الشخصية للموظف دورا مهما في نجاح العملية التكوينية.
%0.00	00	محايد	
%6.19	11	غير موافق	
%91.1	51	موافق	العبارة رقم 03 يتميز الأساتذة المدرسون بالمستوى العلمي والخبرة الطويلة، مما يمكنهم من تقديم تكوين ذي مستوى عال.
%0.00	00	محايد	
% 8.9	05	غير موافق	
%94.6	53	موافق	العبارة رقم 04

0.00%	00	محايد	يسهم الجو التعاوني البناء للتكوين بين الأساتذة والزملاء في الاستفادة المثلى من برامج التكوين المقدمة.
05.4%	03	غير موافق	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
4.96	47.25	موافق	العوامل البشرية للتكوين
0	0.00	محايد	
5.100	8.75	غير موافق	
85.08%	84.37%	موافق	نسبة التأييد
09.10%	15.62%	غير موافق	نسبة عدم التأييد

من خلال تفحص النتائج الواردة في الجدول تتبين الملاحظات التالية:

هناك نسبة تقدر بـ **79.71%** من المشاركين في الاستبيان يوافقون على أن المساهمة القوية للعوامل البشرية في عملية التكوين الجيد، وهي نسبة عالية تبين كيف ساهمت العوامل البشرية في التكوين من خلال عدة جوانب مهمة أثرت على فعالية العملية التكوينية بالإضافة إلى وجود نسبة **15.62%** لا تؤيد ذلك. وكانت نسبة التأييد موزعة على العوامل البشرية كالتالي:

● **فيما يخص توافق أهداف التكوين بين الإدارة والموظف:** حيث أيد هذه العبارة **71.4%** من المشاركين في الاستبيان وهذا ما يدل على وجود توافق في أهداف التكوين بين الإدارة والموظفين الأمر الذي يساعد على نجاح العملية التكوينية ويؤدي تحقيق النتائج المرجوة.

● أما فيما الاستعدادات الشخصية للموظفين: بنسبة تأييد تقدر بـ 80.4% وهو ما يدل على استعداد الموظفين للتعلم والنمو المهني واستيعاب المعارف والمهارات الجديدة وتطبيقها في أعمالهم، مما يجعل التكوين أكثر فعالية ويحقق نتائج أفضل.

● أما المستوى العلمي والخبرة المهنية للأساتذة المكونين: حيث يرى 91.6% من المبحوثين أن المستوى العلمي والخبرة الطويلة للأساتذة أثرت بشكل كبير على قدرتهم على استيعاب المعرفة بطريقة فعّالة وتوجيههم بشكل مناسب.

● أما توفير الجو التعاوني البناء: يرى 94.1% من المتكويين أن هناك جو تعاوني بناء ساهم في تعزيز عملية التعلم وتحفيز المشاركين وزيادة التفاعل الإيجابي بينهم مما انعكس إيجاباً على مردود العملية التكوينية.

كما أن هناك نسبة صغيرة تقدر بـ 15.62% من المشاركين لا توافق على أهمية دور العوامل البشرية وتأثيرها على العملية التكوينية وذلك راجع إلى من العوامل يمكن تلخيصها فيما يلي:

- قد يكون بعض الأشخاص قد خضعوا لتجارب تكوينية سابقة لم تكن فعّالة بالنسبة لهم.
- قد يكون التكوين الذي تلقاه الفرد لا يتناسب مع احتياجاته الفردية أو طبيعة عمله.
- قد تؤثر عوامل خارجية مثل ضغوط العمل، وجود مشاكل في بيئة العمل، أو عدم وجود الدعم اللازم من قبل الإدارة في تقليل فعالية التكوين.
- في بعض الأحيان، يمكن أن يكون التكوين غير فعّال بسبب نقص التفاعل والمشاركة من قبل المتكويين.
- قد يكون بعض الأفراد مقاومين للتغيير وغير مستعدين لتبني المعرفة الجديدة أو تطبيقها في بيئة العمل.

جدول رقم 03

جدول يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص العوامل التنظيمية والمادية

النسبة	التكرار	القيم	العبارات
62.5%	35	موافق	العبارة رقم 01 تناسب تكلفة التكوين مع جودة التكوين المقدمة.
0.0%	00	محايد	
37.5%	21	غير موافق	
17,9%	10	موافق	العبارة رقم 02 يتم توفير النقل والإطعام خلال كل دورة تكوينية.
0,0%	00	محايد	
82,1%	46	غير موافق	
85,7%	48	موافق	العبارة رقم 03 يتم توفير كل العتاد والأجهزة اللازمة لعملية التكوين داخل أماكن التدريس.
0,0%	00	محايد	
14,3%	08	غير موافق	
82,1%	46	موافق	العبارة رقم 04 تعاهد البلدية بشكل مستمر مع المؤسسات التكوينية المعتمدة.
0,0%	00	محايد	
17,9%	10	غير موافق	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
15.41	34.75	موافق	العوامل التنظيمية والمادية لعملية التكوينية
00	00	محايد	

15.91	21.25	غير موافق	
%27.51	% 62.05	موافق	نسبة التأييد
41.28%	% 37.94	غير موافق	نسبة عدم التأييد

من خلال الاطلاع على الجدول نسجل الملاحظات التالية:

وجود نسبة فوق المتوسط "62.05%" من المشاركين يرون أن العوامل التنظيمية والمادية لعملية التكوين موجودة وملائمة، ولكن هناك نسبة صغيرة منهم غير موافقة على ذلك بنسبة 21.25%: حيث تضمنت العوامل التالية:

فيما يتعلق بتناسب تكلفة التكوين مع جودته فقد أظهرت النتائج أن هناك نسبة معتبرة من المشاركين غير موافقة على أن تكلفة التكوين تتناسب مع جودته، مما يشير إلى احتمال وجود مخاوف بشأن قيمة المال المستثمر في التكوين.

من ناحية أخرى أظهرت العبارات الثلاثة الأخرى توافقاً أكبر بين المشاركين، فقد وافق معظمهم على عدم توفير النقل والإطعام خلال الدورات التكوينية، وتوفير العتاد والأجهزة اللازمة داخل أماكن التدريس، وأيضاً على تعاقد البلدية بشكل مستمر مع المؤسسات التكوينية المعتمدة.

يمكن استنتاج أن العوامل المادية والتنظيمية كانت أكثر اتفاقاً بين المشاركين، في حين أظهرت العوامل المالية تفاوتاً أكبر في الآراء. يُعد هذا التحليل إشارة لأهمية تقديم التكوين بشكل يراعي الجودة والتكاليف بالتساوي.

كما أن هناك عدة أسباب أدت إلى وجود نسبة من المشاركين غير موافقين على العوامل التنظيمية والمادية لعملية التكوين وذلك لسوء التنظيم والتخطيط، بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية وضعف الموارد أو قلة المرافق، أو الأجهزة أو البرمجيات.

باختصار، العديد من العوامل يمكن أن تساهم في وجود نسبة من المشاركين غير موافقين على العوامل التنظيمية والمادية لعملية التكوين، ويمكن لهذه العوامل أن تتفاعل معاً لتؤثر سلباً على تجربة التكوين بشكل عام.

• جدول رقم 04

جدول يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص العوامل المنهجية والتصميمية للبرامج التكوينية

النسبة	التكرار	القيم	العبارات
60.7%	22	موافق	العبارة رقم 01 يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بطريقة تشاركية بين الموظفين والإدارة
00.0%	00	محايد	
39.3%	34	غير موافق	
91.1%	51	موافق	العبارة رقم 02 المعلومات المقدمة خلال الدورات التكوينية مسايرة للتطورات التكنولوجية والقانونية الحاصلة في البيئة الخارجية
0,0%	00	محايد	
08.9%	05	غير موافق	
05.4%	03	موافق	العبارة رقم 03 يقدم للمتكون دليل منهجي للإجراءات الإدارية للرجوع إليه عند الحاجة
0,0%	00	محايد	
94,6%	53	غير موافق	
69,6%	39	موافق	العبارة رقم 04 يتم إعداد محتوى البرامج التكوينية من قبل لجان أو هيئات متخصصة.
0,0%	00	محايد	
30,4%	17	غير موافق	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
16.33	29.75	موافق	العوامل المنهجية والتصميمية للبرامج التكوينية
00	00	محايد	
17.68	27.25	غير موافق	
29.16%	53.12%	موافق	نسبة التأييد

نسبة عدم التأييد	غير موافق	% 48.66	% 31.57
------------------	-----------	---------	---------

من خلال الجدول تبيين النقاط التالية:

نتائج الاستبيان توفر نظرة مفصلة حول آراء المشاركين في عدة جوانب متعلقة بعملية التكوين وجودتها. إذ يُظهر الجدول النقاط التالية:

فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التكوينية، فإن النتائج تشير إلى عدم توافق كبير بين المشاركين، حيث أظهرت الأرقام نسبة عالية من عدم الموافقة (39.3%) مقارنة بنسبة الموافقة (60.7%). هذا يشير إلى وجود تباين في الرؤى حول كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية، وقد يكون هذا بسبب اختلاف في الاعتقادات حول الطرق المثلى لاستقرار هذه الاحتياجات.

بخصوص تطابق المعلومات التكوينية مع التطورات التكنولوجية والقانونية، فإن الأغلبية العظمى من المشاركين (91.1%) موافقون على هذا الأمر. هذه النتيجة تشير إلى أن المشاركين يرون أهمية توفير محتوى تكويني محدث ومواكب للتطورات الحالية في البيئة الخارجية.

من جانب آخر، يبدو أن هناك استياء كبير من عدم توفير دليل منهجي للإجراءات الإدارية للرجوع إليه عند الحاجة، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة 94.6%. هذا يظهر على وجه الخصوص الحاجة إلى تحسينات في توفير الموارد والإرشادات لدعم المشاركين في التعامل مع الإجراءات الإدارية.

فيما يخص إعداد محتوى البرامج التكوينية، فإن هناك توافقاً نسبياً بين المشاركين (69.6% موافقون). يبدو أن الأغلبية ترون أهمية وجود لجان أو هيئات متخصصة في هذا السياق.

مما سبق ذكره يبدو أن الأغلبية توافقت على أهمية مسايرة المعلومات التكوينية للتطورات التكنولوجية والقانونية، كما أن هناك انقسام واضح بين المشاركين بشأن تحديد الاحتياجات التكوينية بطريقة تشاركية وتقديم دليل منهجي للإجراءات الإدارية. كما يبدو أن هناك توافقاً نسبياً بين المشاركين حول وجوب إعداد محتوى البرامج التكوينية من قبل لجان أو هيئات متخصصة.

وفي الأخير يظهر الانحراف المعياري تفاوتاً في الآراء بين المشاركين، وهذا يشير إلى وجود تباين في الاعتقادات حول العوامل المنهجية والتصميمية للبرامج التكوينية.

• جدول رقم 05

جدول يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص تعزيز القدرات الإنتاجية وخفض التكاليف

النسبة	التكرار	القيم	العبارات
%94.6	53	موافق	العبارة رقم 01 يساعد التكوين على اكتساب معارف ومهارات جديدة تساهم في تعزيز القدرات الإنتاجية.
%0.00	00	محايد	
%05.4	03	غير موافق	
% 87,5	49	موافق	العبارة رقم 02 يسهم التكوين في تقليل الأخطاء الإدارية، ومنها في خفض التكاليف الناتجة عن الإعادة وتكرار الأعمال.
% 00,0	00	محايد	
% 21,5	07	غير موافق	
%5753.	30	موافق	العبارة رقم 03 يمكن التكوين الموظف من استخدام التكنولوجيا الحديثة مما يعطي مردودية وجودة أكبر للعمليات الإدارية
% 0,0	00	محايد	
%4246,	26	غير موافق	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
9.53	44	موافق	تعزيز القدرات الإنتاجية وخفض التكاليف
00	00	محايد	
10.58	12	غير موافق	
% 01.17	% 78.57	موافق	نسبة التأييد
% 18.89	% 21.43	غير موافق	نسبة عدم التأييد

من خلال ملاحظة الجدول يتبين ما يلي:

فيما يتعلق بمساهمة التكوين في تعزيز القدرات الإنتاجية وخفض التكاليف: نتيجة الاستبيان تشير إلى أن غالبية الأشخاص (94.6%) يرون أن التكوين يلعب دورًا هامًا في تحسين القدرات الإنتاجية وخفض التكاليف. هذا يعكس مستوى عالٍ من القبول لأهمية التكوين في تحسين الأداء وتقليل التكاليف. ومع ذلك هناك نسبة صغيرة (5.4%) من الأشخاص الذين يختلفون في الرأي، ويمكن أن يكون ذلك بسبب عدم الاقتناع بالفوائد المحتملة للتكوين أو الرؤية المختلفة لكيفية تحسين الإنتاجية.

أما فيما يتعلق بمساهمة التكوين في تقليل الأخطاء الإدارية وتكاليف إعادة: تظهر النتائج أن غالبية الأشخاص (87.5%) توافق على دور التكوين في تقليل الأخطاء الإدارية وتخفيض تكلفة إعادة، هذا يشير إلى إدراك واسع النطاق لأهمية التكوين في تحسين جودة العمليات الإدارية وتقليل التكاليف المترتبة عن الأخطاء، ومع ذلك هناك نسبة صغيرة (21.5%) من الأشخاص الذين يختلفون في الرأي، وربما يحتاجون إلى إثبات أكثر لقناعتهم بفعالية التكوين في هذا السياق.

أما فيما يتعلق بمساهمة التكوين في استخدام التكنولوجيا الحديثة: النتائج تظهر انقسامًا تقريبًا متساويًا بين الموافقة (53.57%) وعدم الموافقة (46.42%) على دور التكوين في تمكين الموظفين من استخدام التكنولوجيا الحديثة، هذا يعكس تباينًا في الآراء حول فعالية التكوين في تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة وتحسين جودة العمليات الإدارية، قد يكون هذا بسبب عدم وضوح الفوائد المحتملة لهذا النوع من التكوين أو عدم الاقتناع بالربط بين التكوين وتحسين الجودة والإنتاجية.

• جدول رقم 06

جدول يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص تعزيز الروح المعنوية والسلوك

النسبة	التكرار	القيم	العبارات
64.3%	36	موافق	العبارة رقم 01 يقوم التكوين بتقويم السلوكيات الإدارية الخاطئة
0.00%	00	محايد	
35.7%	20	غير موافق	

موافق	43	76.8 %	العبارة رقم 02 يسهم التكوين في تعزيز الثقة بالنفس وتقدير الذات
محايد	00	00,0 %	
غير موافق	13	23.2 %	
موافق	39	30.4 %	العبارة رقم 03 يساعد التكوين على التفاعل وتشكيل الجماعات المهنية ويعزز الشعور بالانتماء.
محايد	00	0,0 %	
غير موافق	17	69.6 %	
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
موافق	39.33	03.05	تعزيز الروح المعنوية والسلوك
محايد	00	00	
غير موافق	16.67	02.88	
موافق	70.23 %	44.05 %	نسبة التأييد
غير موافق	29.76 %	05.14 %	نسبة عدم التأييد

من خلال ملاحظة الجدول يتبين ما يلي:

تشير نتائج الاستبيان إلى أن هناك توافقاً نسبياً بين المشاركين حول تأثير التكوين على مجموعة من السلوكيات والمهارات الإدارية. ففيما يتعلق بتقويم السلوكيات الإدارية الخاطئة، أظهر 64.3% من المشاركين موافقتهم على أن التكوين يساهم في ذلك، بينما كان هناك نسبة 35.7% منهم غير موافقين، مما يعكس أن هناك توجهاً إيجابياً إلى حد ما نحو فعالية التكوين في هذا الجانب، لكنه ليس بالإجماع الكامل.

- من ناحية أخرى، يعتقد 76.8% من المشاركين أن التكوين يسهم في تعزيز الثقة بالنفس وتقدير الذات، وهي نسبة عالية تعكس ثقة كبيرة في قدرة التكوين على تحسين الجوانب النفسية والشخصية للمشاركين. في المقابل، 23.2% لا يوافقون على هذا الطرح، مما يشير إلى وجود بعض الشكوك أو التجارب السلبية لدى أقلية من المشاركين.

- أما بالنسبة لتأثير التكوين على التفاعل وتشكيل الجماعات المهنية وتعزيز الشعور بالانتماء، فقد كانت الآراء أكثر تبايناً، حيث وافق 30.4% فقط من المشاركين على هذا التأثير، في حين أن 69.6% لم يوافقوا، مما يدل على أن غالبية المشاركين لا يرون أن التكوين يساعد بشكل كبير في هذا الجانب.
- تظهر النتائج نسبة عالية من الموافقة (70.23%) على فكرة أن التكوين يساهم في تعزيز الروح المعنوية والسلوك. يُعتبر هذا التأييد الشامل مؤشراً إيجابياً على الاعتقاد في أن التكوين له دور مهم في تحسين السلوك وتعزيز الروح المعنوية للموظفين. ومع ذلك، هناك نسبة معتبرة (29.76%) من الأفراد الذين عبروا عن عدم الموافقة والتي قد تعكس وجهات نظر مختلفة بشأن فعاليته.

• جدول رقم 07

جدول يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص تعزيز الاتصال الفعال

النسبة	التكرار	القيم	العبارات
91.1%	51	موافق	العبارة رقم 01 يطور التكوين أساليب التعامل الصحيحة مع المواطنين والمرتفقين
0.00%	00	محايد	
08.9%	05	غير موافق	
66.1%	37	موافق	العبارة رقم 02 يساهم التكوين في تعزيز العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
00,0%	00	محايد	
33.9%	19	غير موافق	
71.4%	40	موافق	العبارة رقم 03 يساهم التكوين في تحسين العلاقات بين زملاء العمل
0,0%	00	محايد	
28.6%	16	غير موافق	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		

05.42	42.67	موافق	تعزيز الاتصال الفعال
00	00	محايد	
5.29	13.33	غير موافق	
% 67.09	% 76.19	موافق	نسبة التأييد
% 44.09	% 23.80	غير موافق	نسبة عدم التأييد

من خلال قراءة المعطيات الواردة في الجدول السابق تتبين الملاحظات التالية:

تشير نتائج الاستبيان إلى أن التكوين له تأثير كبير على تحسين أساليب التعامل مع المواطنين والمرتفقين وتعزيز العلاقات في بيئة العمل. يمكن تحليل هذه النتائج كما يلي:

أظهر الاستبيان أن 91.1% من المشاركين يوافقون على أن التكوين يطور أساليب التعامل الصحيحة مع المواطنين والمرتفقين، بينما لم يكن هناك أي مشاركين محايدين، وأفاد 8.9% فقط بعدم موافقتهم. هذا يعكس إجماعاً واسعاً على أن التكوين يلعب دوراً حيوياً في تحسين جودة التفاعل مع الجمهور.

أما فيما يتعلق بتعزيز العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، أظهرت النتائج أن 66.1% من المشاركين يوافقون على أن التكوين يساهم في ذلك، في حين أن 33.9% منهم لا يوافقون على هذا الطرح.

أما بالنسبة لتحسين العلاقات بين زملاء العمل، فقد وافق 71.4% من المشاركين على أن التكوين يساهم في ذلك، في حين أن 28.6% منهم لم يوافقوا. هذه النسبة تظهر تأثيراً إيجابياً قوياً للتكوين على العلاقات بين الزملاء، رغم وجود بعض المعارضة.

بالنظر إلى البيانات الكلية المتعلقة بتعزيز الاتصال الفعال، نجد أن المتوسط الحسابي لنسبة التأييد يبلغ 76.19% مع انحراف معياري قدره 09.67%. بالمقابل، يبلغ المتوسط الحسابي لنسبة عدم التأييد 23.80% مع انحراف معياري قدره 09.44%. هذه الأرقام تؤكد أن هناك توافقاً عاماً على فعالية التكوين في تعزيز الاتصال الفعال داخل بيئة العمل، رغم وجود بعض التباينات في الآراء.

• جدول رقم 08

جدول يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية

النسبة	التكرار	القيم	العبارات
% 83.9	47	موافق	العبارة رقم 01 يستهدف التكوين مواكبة الموظف والبلدية للتطورات التكنولوجية والقانونية على مستوى البيئة الخارجية.
%0.00	00	محايد	
%16.1	09	غير موافق	
% 62.5	35	موافق	العبارة رقم 02 يساهم التكوين في تنفيذ التوجهات الجديدة لأي سياسة محلية أو وطنية.
% 00,0	00	محايد	
% 37.5	21	غير موافق	
% 75.0	42	موافق	العبارة رقم 03 يبين التكوين طرق التعامل مع الاحتياجات خلال الوضعيات الاقتصادية المختلفة.
% 0,0	00	محايد	
% 25.0	14	غير موافق	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
05.56	41.33	موافق	التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية
00	00	محايد	
5.42	14.67	غير موافق	
% 92.09	% 73.80	موافق	نسبة التأييد
% 67.09	% 26.19	غير موافق	نسبة عدم التأييد

من خلال ملاحظة البيانات المقدمة،

تظهر النتائج في الجدول أن هناك نسبة عالية تقدر بـ 83.9% من المشاركين، يوافقون على أهمية توجيه التكوين نحو مواكبة التطورات التكنولوجية والقانونية، بالإضافة إلى التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية.

كما توضح النتائج أن نسبة فوق متوسطة تقدر بـ 62.5% من المشاركين موافقون على أن التكوين يساهم في تنفيذ التوجهات الجديدة لأي سياسة محلية أو وطنية، في حين أن 37.5% غير موافقون على هذا الاتجاه بسبب الغموض أو عدم الاستيعاب حول كيفية تأثير التكوين على عملية تنفيذ السياسات الجديدة.

كما تبين النتائج نسبة مرتفعة تقدر بـ 75.0% من المبحوثين، يرون أن التكوين يوفر توجيهًا كافيًا للتعامل مع الاحتياجات خلال الوضعيات الاقتصادية المختلفة.

بناءً على هذا التحليل، يمكن القول إن هناك توافقًا كبيرًا على أن التكوين يلعب دورًا مهمًا في تمكين الأفراد والمنظمات من التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية، ولكن هناك أيضًا حاجة لمزيد من التوعية والشرح للأفراد الذين يعبرون عن عدم التأيد لفهم الفوائد المحتملة للتكوين في هذا السياق.

يتضح أن هناك نسبة عالية جدًا من التأيد لتأثير التكوين على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية، حيث بلغت نسبة الموافقة 92.0%. هذا يشير إلى أن معظم المشاركين يرون بأن التكوين يساهم بشكل فعال في تمكين الأفراد والمنظمات من التكيف مع التغيرات والتحديات التي تطرأ في البيئة الخارجية.

على الجانب الآخر، يوجد نسبة صغيرة من عدم التأيد بلغت 26.19%. يمكن تفسير هذه النسبة بأن هناك بعض الأفراد الذين لا يرون أو لا يعتقدون أن التكوين له تأثير كبير على قدرة الأفراد والمنظمات على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، وذلك راجع إلى الأسباب التالية:

- **قلة التفاهم أو الاهتمام بالتعلم:** قد يكون بعض الأفراد غير مهتمين بعملية التعلم أو يفتقرون إلى الوعي بأهمية تطوير المهارات والقدرات من خلال التكوين.
- **المقاومة للتغيير:** قد يكون هناك بعض الأفراد الذين يشعرون بالراحة في الوضع الحالي ويميلون إلى المقاومة للتغيير، وبالتالي يمكن أن يرفضوا فكرة الاستثمار في التكوين لتطوير القدرات.

- التحديات المالية أو الزمنية: قد يكون لدى الأفراد قلق بشأن التكاليف المالية أو الوقت اللازم للمشاركة في البرامج التدريبية أو التعليمية، مما يمكن أن يؤثر على موقفهم تجاه التكوين.

جدول رقم 09

جدول كلي يوضح العلاقة والتأثير بين عناصر المتغير المستقل التكوين والمتغير التابع الأداء الوظيفي

عدم التأيد		التأيد		مساهمة العنصر في المتغير التابع	مساهمة العنصر في المتغير المستقل	العناصر
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
% 23.03	% 34.07	% 21.84	% 66.51	% 73.41	% 100.00	المتغير المستقل: التكوين
% 9.10	% 15.62	% 8.85	% 84.37	% 31.04	% 42.28	العامل رقم 01 الجوانب البشرية المتعلقة بالعملية التكوينية
% 28.41	% 37.94	% 27.51	% 62.05	% 22.83	% 31.10	العامل رقم 02 الجوانب التنظيمية والمادية للعملية التكوينية
% 31.57	% 48.66	% 29.16	% 53.12	% 19.54	% 26.62	العامل رقم 03 الجوانب المنهجية والتصميمية للعملية التكوينية
% 8.08	% 26.58	% 8.34	% 73.41	% 100.00	% 66.51	المتغير التابع: الأداء الوظيفي
% 18.89	% 21.43	% 17.01	% 78.57	% 26.30	% 17.49	المؤشر رقم: 01 تعزيز القدرة الإنتاجية وخفض التكاليف
% 5.14	% 29.76	% 5.44	% 70.23	% 23.50	% 15.63	المؤشر رقم: 02 تعزيز الروح المعنوية والسلوك
% 9.44	% 23.80	% 9.67	% 76.19	% 25.50	% 16.96	المؤشر رقم 03 تعزيز الاتصال الفعال
% 9.67	% 26.19	% 9.92	% 73.80	% 24.70	% 16.43	المؤشر رقم: 04 التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية

تحليل الجدول:

المتغير المستقل: التكوين

يظهر التكوين كمتغير مستقل تأثيرًا قويًا على الأداء الوظيفي، حيث أن نسبة التأييد تبلغ 66.51%، مما يعكس تأييد غالبية المشاركين لأهمية التكوين. الانحراف المعياري للتأييد وعدم التأييد يشير إلى تباين ملحوظ في الآراء.

العوامل المؤثرة في التكوين:

- العامل رقم 01: الجوانب البشرية المتعلقة بالعملية التكوينية

تُظهر الجوانب البشرية أعلى نسبة تأييد (84.37%) مع أدنى انحراف معياري (8.85%)، مما يدل على إجماع قوي على أهميتها في العملية التكوينية. مساهمتها الكبيرة في التكوين (42.28%) والأداء الوظيفي (31.04%) مما تعكس تأثيرها الكبير.

- العامل رقم 02: الجوانب التنظيمية والمادية للعملية التكوينية

يُظهر هذا العامل نسبة تأييد أقل (62.05%) وانحراف معياري أكبر (27.51%)، مما يشير إلى تباين أكبر في الآراء. رغم ذلك، فإن مساهمته في التكوين بنسبة (31.10%) والأداء الوظيفي بنسبة (22.83%) لا تزال كبيرة.

- العامل رقم 03: الجوانب المنهجية والتصميمية للعملية التكوينية

يُظهر هذا العامل أدنى نسبة تأييد (53.12%) وأعلى نسبة انحراف معياري (29.16%)، مما يشير إلى تباين كبير في الآراء حول أهميته. مساهمته في التكوين (26.62%) والأداء الوظيفي بنسبة (19.54%) وهي الأدنى بين العوامل الثلاثة.

المؤشرات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

- تعزيز القدرة الإنتاجية وخفض التكاليف

هذا المؤشر لديه نسبة تأييد عالية (78.57%)، مما يشير إلى اعتقاد قوي بين المشاركين بأن التكوين يعزز الإنتاجية ويخفض التكاليف. مساهمته في الأداء الوظيفي كبيرة.

- تعزيز الروح المعنوية والسلوك

نسبة التأييد العالية (70.23%) والانحراف المعياري المنخفض (5.44%) يعكسان إجماعاً قوياً حول أهمية هذا المؤشر في تحسين الروح المعنوية والسلوك. مساهمته في الأداء الوظيفي بنسبة ملحوظة (23.50%).

- تعزيز الاتصال الفعال

هذا المؤشر يتمتع بنسبة تأييد عالية (76.19%) وانحراف معياري معتدل (9.67%)، مما يشير إلى توافق نسبي على أهميته في تعزيز الاتصال الفعال. مساهمته في الأداء الوظيفي بنسبة كبيرة تقدر بـ (25.50%).

- التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية

نسبة التأييد العالية لهذا المؤشر (73.80%) والانحراف المعياري المعتدل (9.92%) يشيران إلى توافق نسبي حول أهميته في التكيف مع المتغيرات الخارجية، مساهمته في الأداء الوظيفي بنسبة ملحوظة تقدر بـ (24.70%).

3- اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

سنقوم في هذا العنصر باختبار الفرضيات التي تم تقديمها في أول البحث، وذلك عن طريق اعتماد نسبة التأييد لكل عنصر والتعرف على درجة تأثير التكوين فيه.

الفرضية 1: "يلعب التكوين دوراً مهماً في تعزيز القدرات الإنتاجية وخفض التكاليف".

نتيجة الاستبيان 78.57 % موافقون، 0.0% محايدون، 21.42% غير موافقين.

تحليل:

تشير النتائج إلى أن 78.57% من المشاركين في الاستبيان يوافقون على أن التكوين يلعب دوراً مهماً في تعزيز القدرات الإنتاجية وخفض التكاليف. هذه النسبة العالية من الموافقة تعكس إجماعاً واسعاً على أهمية التكوين في تحسين الأداء وتقليل التكاليف. عدم وجود أي مشاركين محايدين يعزز من قوة هذا التوافق ويدل على أن المشاركين لديهم آراء محددة وواضحة حول تأثير التكوين في هذا المجال.

دعم الفرضية:

نسبة الموافقة المرتفعة (78.57%) تؤكد الفرضية بأن التكوين له تأثير إيجابي كبير على القدرات الإنتاجية وخفض التكاليف. هذا يعكس القبول العام والفهم الواسع بين المشاركين لأهمية التكوين في تحسين كفاءة

العمل وتقليل النفقات المرتبطة بالإنتاج. يتضح أن العديد من المشاركين قد شهدوا أو لاحظوا بشكل مباشر الفوائد العملية للتكوين في بيئاتهم المهنية.

عدم الموافقة:

رغم أن 21.42% من المشاركين لم يوافقوا على الفرضية، إلا أن هذه النسبة الصغيرة نسبيًا قد تعود إلى عدة أسباب محتملة:

- قد يكون لدى بعض المشاركين تجارب غير مرضية مع برامج التكوين التي لم تحقق نتائج ملموسة في تحسين الإنتاجية أو خفض التكاليف.
- قد يعتقد البعض أن هناك طرقًا أخرى أكثر فعالية من التكوين لتحسين الإنتاجية وخفض التكاليف، أو أنهم لم يقتنعوا بعد بالفوائد المحتملة للتكوين.
- قد تختلف طبيعة العمل والظروف المحيطة بين المشاركين، مما يؤثر على مدى فعالية التكوين في تحقيق النتائج المرجوة.

الحكم:

بناءً على نتائج الاستبيان، يمكن القول بأن الفرضية القائلة بأن "التكوين يلعب دورًا مهمًا في تعزيز القدرات الإنتاجية وخفض التكاليف" مدعومة بشكل قوي. النسبة الكبيرة من الموافقة تدل على إدراك واضح لأهمية التكوين في هذا السياق، ورغم وجود نسبة صغيرة من غير الموافقين، إلا أنها لا تقلل من أهمية التكوين كأداة فعالة لتحسين الأداء والإنتاجية في الجماعات المحلية

الفرضية 2:

"يساهم التكوين في الرفع من الروح المعنوية للموظفين وتقويم سلوكهم المهني."

- **نتيجة الاستبيان:** 70.23% موافقون، 29.67% غير موافقين.

تحليل:

تشير نتائج الاستبيان إلى أن 70.23% من المشاركين يوافقون على أن التكوين يساهم في الرفع من الروح المعنوية للموظفين وتقويم سلوكهم المهني، هذه النسبة تعكس مستوى عالٍ من التأييد والاعتراف بأهمية التكوين في تحسين الجوانب النفسية والمهنية للموظفين.

ومن جهة أخرى، نجد أن 29.67% من المشاركين لا يوافقون على هذه الفرضية، مما يشير إلى وجود وجهات نظر متباينة بين المشاركين.

دعم الفرضية:

نسبة الموافقة المرتفعة (70.23%) تدعم الفرضية بشكل قوي، حيث أن أغلبية المشاركين يرون أن التكوين له تأثير إيجابي على الروح المعنوية والسلوك المهني. هذا التوافق يعكس تجربة إيجابية لدى العديد من المشاركين مع برامج التكوين التي ساعدتهم في تحسين أدائهم ورفع معنوياتهم في بيئة العمل. من خلال تعزيز المهارات والسلوكيات المهنية، يمكن للتكوين أن يلعب دورًا كبيرًا في خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية.

عدم الموافقة:

نسبة عدم الموافقة (29.67%) ليست صغيرة بما يكفي لتجاهلها وتستحق التحليل. قد يعود السبب وراء هذه النسبة إلى عدة عوامل:

- قد يكون لدى بعض المشاركين تجارب غير مرضية مع برامج التكوين التي لم تحقق النتائج المرجوة في رفع الروح المعنوية أو تقويم السلوك.
- قد تكون بعض برامج التكوين غير ملائمة لاحتياجات الموظفين أو غير متوافقة مع بيئة العمل المحددة، مما يقلل من فعاليتها.
- قد يختلف بعض الموظفين في توقعاتهم حول دور التكوين في تحسين الروح المعنوية والسلوك، وربما يعتقدون أن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيرًا في هذا المجال.

الحكم:

بناءً على نتائج الاستبيان، يمكن القول بأن الفرضية القائلة بأن "التكوين يساهم في الرفع من الروح المعنوية للموظفين وتقويم سلوكهم المهني" مدعومة بشكل قوي، النسبة الكبيرة من الموافقة (70.23%) تشير إلى أن هناك تأكيدًا واسعًا لهذه الفكرة بين المشاركين، مما يدل على أن التكوين يعتبر أداة فعالة لتحسين الجوانب النفسية والمهنية للموظفين. ومع ذلك، فإن نسبة عدم الموافقة (29.67%) تشير إلى وجود بعض التحديات والاختلافات في التجارب والآراء التي يجب أخذها في الاعتبار لتحسين برامج التكوين المستقبلية.

الفرضية 3:

"يرفع التكوين من مستوى الاتصال الفعال بين الموظف ومحيطه."

• نتيجة الاستبيان 76.19 %: موافقون، 23.80 % غير موافقين.

تشير نتائج الاستبيان إلى أن 76.19% من المشاركين يوافقون على أن التكوين يرفع من مستوى الاتصال الفعال بين الموظف ومحيطه. هذه النسبة العالية من الموافقة تعكس تأييداً قوياً للدور الهام الذي يلعبه التكوين في تحسين التواصل داخل بيئة العمل. الانحراف المعياري لنسبة التأييد هو 09.67%، مما يشير إلى أن هناك تبايناً بسيطاً نسبياً في آراء المشاركين حول هذا الموضوع، لكن الأغلبية العظمى توافق على الفرضية.

دعم الفرضية:

نسبة الموافقة المرتفعة (76.19%) تدعم الفرضية بقوة، حيث أن الأغلبية العظمى من المشاركين يرون أن التكوين يساهم بشكل كبير في تعزيز الاتصال الفعال بين الموظفين ومحيطهم. هذا التوافق يعكس تجربة إيجابية لدى العديد من المشاركين مع برامج التكوين التي ساعدتهم في تحسين مهارات الاتصال والتفاعل مع زملائهم والرؤساء والمرؤوسين. يمكن أن يكون التكوين فعالاً في تطوير مهارات الاتصال من خلال تقديم أدوات وتقنيات جديدة للتواصل الفعال، وتعزيز فهم الموظفين لأهمية الاتصال الجيد في بيئة العمل.

عدم الموافقة:

نسبة عدم الموافقة (23.80%) ليست صغيرة بما يكفي لتجاهلها وتستحق التحليل. قد يكون وراء هذه النسبة عدة أسباب محتملة:

- قد يكون لدى بعض المشاركين تجارب غير مرضية مع برامج التكوين التي لم تحقق النتائج المرجوة في تحسين الاتصال.
- قد تكون بعض برامج التكوين غير ملائمة لاحتياجات معينة أو غير متوافقة مع بيئة العمل المحددة، مما يقلل من فعاليتها.
- قد يختلف بعض الموظفين في توقعاتهم حول دور التكوين في تحسين الاتصال، وربما يعتقدون أن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً في هذا المجال.

الحكم:

بناءً على نتائج الاستبيان، يمكن القول بأن الفرضية القائلة بأن "التكوين يرفع من مستوى الاتصال الفعال بين الموظف ومحيطه" مدعومة بشكل قوي. النسبة الكبيرة من الموافقة (76.19%) تشير إلى أن هناك تأييداً واسعاً لهذه الفكرة بين المشاركين، مما يدل على أن التكوين يعتبر أداة فعالة لتحسين مهارات الاتصال.

والتفاعل داخل بيئة العمل. ومع ذلك، فإن نسبة عدم الموافقة (23.80%) تشير إلى وجود بعض التحديات والاختلافات في التجارب والآراء التي يجب أخذها في الاعتبار لتحسين برامج التكوين المستقبلية.

الفرضية 4:

"يعمل التكوين على تكيف الموظف مع متطلبات البيئة القانونية والتكنولوجية والاقتصادية".

• **نتيجة الاستبيان** 73.80 % :موافقون، 26.19% : غير موافقين.

تحليل:

تشير نتائج الاستبيان إلى أن 73.80% من المشاركين يوافقون على أن التكوين يعمل على تكيف الموظف مع متطلبات البيئة القانونية والتكنولوجية والاقتصادية. هذه النسبة العالية من الموافقة تعكس تأييداً قوياً للدور الحيوي الذي يلعبه التكوين في تمكين الموظفين من التكيف مع التغيرات في بيئة العمل الخارجية. الانحراف المعياري يشير إلى وجود تباين في الآراء، ولكن الأغلبية الواضحة تتفق على فعالية التكوين في هذا المجال.

دعم الفرضية:

نسبة الموافقة المرتفعة (73.80%) تدعم الفرضية بشكل قوي، حيث يرى معظم المشاركين أن التكوين يساهم بشكل كبير في مساعدة الموظفين على التكيف مع المتغيرات القانونية والتكنولوجية والاقتصادية. يمكن تفسير هذا التأييد العالي بأن العديد من الموظفين قد شهدوا أو لاحظوا بشكل مباشر الفوائد العملية للتكوين في تحديث معرفتهم ومهاراتهم بما يتماشى مع التطورات الجديدة.

• **المواكبة التكنولوجية والقانونية**: النسبة العالية جداً من الموافقة (83.9%) تشير إلى اتفاق واسع

على أن التكوين يجب أن يوجه لمواكبة التطورات التكنولوجية والقانونية، ما يعزز من قدرة الموظفين على التعامل مع هذه التغيرات.

• **تنفيذ السياسات الجديدة**: نسبة الموافقة المتوسطة (62.5%) تشير إلى أن هناك توافقاً إلى حد ما

على دور التكوين في تنفيذ التوجهات الجديدة للسياسات المحلية والوطنية، رغم أن نسبة غير الموافقين (37.5%) تعكس وجود بعض الغموض أو عدم الاستيعاب حول هذا الدور.

• **توجيه اقتصادي**: النسبة المرتفعة (75.0%) من المبحوثين الذين يرون أن التكوين يوفر توجيهاً

كافياً للتعامل مع الاحتياجات خلال الأوضاع الاقتصادية المختلفة تدعم الفرضية بأن التكوين يساعد الموظفين على التكيف مع التغيرات الاقتصادية.

عدم الموافقة:

نسبة عدم الموافقة (26.19%) ليست ضئيلة وتستحق التحليل. قد تكون الأسباب وراء هذه النسبة كما يلي:

- بعض المشاركين قد تكون لديهم تجارب سلبية مع برامج التكوين التي لم تحقق النتائج المرجوة في تحسين تكيفهم مع المتغيرات.
- قد تكون بعض برامج التكوين غير ملائمة لاحتياجات الموظفين أو غير متوافقة مع التغيرات المحددة في البيئة القانونية أو التكنولوجية أو الاقتصادية.
- قد يختلف بعض الموظفين في توقعاتهم حول تأثير التكوين على التكيف مع المتغيرات، وربما يعتقدون أن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً في هذا المجال.

الحكم:

بناءً على نتائج الاستبيان، يمكن القول بأن الفرضية القائلة بأن "التكوين يعمل على تكيف الموظف مع متطلبات البيئة القانونية والتكنولوجية والاقتصادية" مدعومة بشكل قوي. نسبة الموافقة العالية (73.80%) تشير إلى أن هناك تأييداً واسعاً لهذه الفكرة بين المشاركين، مما يدل على أن التكوين يعتبر أداة فعالة لتحسين قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل. ومع ذلك، فإن نسبة عدم الموافقة (26.19%) تشير إلى وجود بعض التحديات والاختلافات في التجارب والآراء التي يجب أخذها في الاعتبار لتحسين برامج التكوين المستقبلية.

الفرضية العامة:

" التكامل بين أبعاد التكوين المختلفة يعزز من فعالية التكوين في تحسين مؤشرات الأداء الوظيفي "

التكامل بين أبعاد التكوين المختلفة (الجوانب البشرية، التنظيمية، والمنهجية) يعزز من فعالية التكوين في تحسين مؤشرات الأداء الوظيفي، مثل تعزيز القدرة الإنتاجية وخفض التكاليف، تحسين الروح المعنوية والسلوك، تعزيز الاتصال الفعال، والتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.

تحليل الفرضية العامة

تأثير التكوين كمتغير مستقل

• نسبة التأييد: 66.51%.

• مساهمة في الأداء الوظيفي: 73.41%

يظهر التكوين كمتغير مستقل تأثيراً قوياً على الأداء الوظيفي، مما يعكس اعتقاد غالبية المشاركين بأهمية التكوين. هذا يدل على أن التكوين يشكل عاملاً حيوياً في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أن نسبة التأييد العالية تُعزز هذا الافتراض.

تحليل العوامل المؤثرة في التكوين

1. الجوانب البشرية المتعلقة بالعملية التكوينية

- نسبة التأييد: 84.37%.
- الانحراف المعياري: 8.85%.
- مساهمة في التكوين: 42.28%.
- مساهمة في الأداء الوظيفي: 31.04%.

تظهر الجوانب البشرية المتعلقة بالعملية التكوينية كعامل مؤثر بشدة على التكوين والأداء الوظيفي، مع إجماع قوي بين المشاركين على أهميتها.

2. الجوانب التنظيمية والمادية للعملية التكوينية

- نسبة التأييد: 62.05%.
- الانحراف المعياري: 27.51%.
- مساهمة في التكوين: 31.10%.
- مساهمة في الأداء الوظيفي: 22.83%.

هذا العامل يظهر تبايناً أكبر في الآراء، لكن مساهمته لا تزال ملحوظة في تحسين التكوين والأداء الوظيفي.

3. الجوانب المنهجية والتصميمية للعملية التكوينية

- نسبة التأييد: 53.12%.
- الانحراف المعياري: 29.16%.
- مساهمة في التكوين: 26.62%.
- مساهمة في الأداء الوظيفي: 19.54%.

على الرغم من أن هذا العامل لديه أدنى نسبة تأييد وأعلى انحراف معياري، إلا أنه يظل له دور في تحسين التكوين والأداء الوظيفي.

المؤشرات المتعلقة بالأداء الوظيفي

1. تعزيز القدرة الإنتاجية وخفض التكاليف

- نسبة التأييد: **78.57%**.
- الانحراف المعياري: **17.01%**.
- مساهمة في الأداء الوظيفي: **26.30%**.

هذا المؤشر يعكس اعتقادًا قويًا بأن التكوين يعزز الإنتاجية ويخفض التكاليف، مما يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي.

2. تعزيز الروح المعنوية والسلوك

- نسبة التأييد: **70.23%**.
- الانحراف المعياري: **5.44%**.
- مساهمة في الأداء الوظيفي: **23.50%**.

يوجد إجماع قوي حول أهمية هذا المؤشر في تحسين الروح المعنوية والسلوك، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي.

3. تعزيز الاتصال الفعال

- نسبة التأييد: **76.19%**.
- الانحراف المعياري: **9.67%**.
- مساهمة في الأداء الوظيفي: **25.50%**.

هذا المؤشر يحظى بنسبة تأييد عالية وتوافق نسبي على أهميته، مما يساهم في تحسين الاتصال الفعال داخل بيئة العمل.

4. التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية

- نسبة التأييد: **73.80%**.
- الانحراف المعياري: **9.92%**.
- مساهمة في الأداء الوظيفي: **24.70%**.

يعكس هذا المؤشر توافقاً نسبياً حول أهمية التكوين في التكيف مع المتغيرات الخارجية، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

الحكم على الفرضية العامة:

تُظهر النتائج أن كل بُعد من أبعاد التكوين يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، ولكن بنسب متفاوتة. التكامل بين أبعاد التكوين المختلفة يعزز من فعالية التكوين بشكل عام، حيث أن كل جانب يسهم بطريقته الخاصة في تحسين مؤشرات الأداء الوظيفي مثل تعزيز القدرة الإنتاجية، تحسين الروح المعنوية، تعزيز الاتصال الفعال، والتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.

بناءً على التحليل أعلاه، يمكن الحكم بأن الفرضية العامة صحيحة. التكامل بين أبعاد التكوين المختلفة يعزز من فعالية التكوين في تحسين مؤشرات الأداء الوظيفي بشكل ملموس، حيث أن كل بُعد يسهم في تحسين جانب معين من الأداء الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين شامل وملحوظ في الأداء.

4- نتائج الدراسة المتوصل إليها:

من خلال ما سبق يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ يُعتبر التكوين فعالاً بشكل كبير في تعزيز الإنتاجية وخفض التكاليف كما يتضح من النسبة العالية من المؤيدين.
- ✓ تأكيد على أن معظم المشاركين يدركون الفوائد الاقتصادية للتكوين.
- ✓ التكوين له تأثير إيجابي ملحوظ على الروح المعنوية وسلوك الموظفين، حيث أن أغلبية المشاركين يؤيدون ذلك مع الحاجة إلى تضمين هذا العنصر ضمن استراتيجيات التكوين.
- ✓ يُعتبر التكوين أداة فعالة لتعزيز الاتصال بين الموظفين ومحيطهم العملي، كما يعكسه تأييد غالبية المشاركين.
- ✓ التأكيد على أهمية الجانب الاتصالي في التكوين لتحقيق بيئة عمل تواصلية.
- ✓ يُمكن التكوين الموظفين من التكيف مع المتغيرات القانونية والتكنولوجية والاقتصادية، وهذا مدعوم بنسبة التأييد العالية بالإضافة إلى أهمية التكوين وفعاليتها في تحسين استعداد الموظفين لمواجهة التحديات والمتغيرات في بيئة العمل.

خلاصة الفصل: من خلال النتائج المتوصل إليها وبعد مناقشة الفرضيات المطروحة يمكن القول بأن

التكامل بين أبعاد التكوين المختلفة، بما في ذلك الجوانب البشرية، التنظيمية، والمنهجية، يعزز من فعالية التكوين بشكل كبير في تحسين مؤشرات الأداء الوظيفي. يظهر ذلك من خلال:

- التأثير الإيجابي للتكوين على تعزيز الإنتاجية وخفض التكاليف.
- الرفع من الروح المعنوية وتقويم سلوك الموظفين.
- تحسين مستوى الاتصال الفعال بين الموظفين.
- تمكين الموظفين من التكيف مع المتطلبات القانونية والتكنولوجية والاقتصادية.

بناءً على هذه النتائج، يتبين الدور المحوري للتكوين في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من خلال التركيز على تفعيل الأبعاد التكوينية جملة واحدة.

الخاتمة

تلعب برامج التكوين دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الجماعات المحلية. حيث تبين أن التكوين يعزز القدرات الإنتاجية ويخفض من التكاليف، مما يدعم الفكرة بأن التكوين هو استثمار استراتيجي في تطوير القدرات الفردية. هذا يتماشى مع الهدف الأساسي للتكوين وهو تحسين مهارات الموظفين ليكونوا أكثر فعالية في التعامل مع تحديات العمل.

تؤكد النتائج أن التكوين يساهم بشكل ملموس في تعزيز الاتصال الفعال بين الموظفين ومحيطهم، مما يعزز من فعالية التواصل الداخلي ويؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام. هذا يشير إلى أهمية تصميم برامج تكوين شاملة تأخذ في الاعتبار احتياجات الموظفين وتحديات بيئة العمل.

كما أن التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية كان من النتائج البارزة، حيث أشارت الدراسة إلى أن التكوين يساهم في إعداد الموظفين للتكيف مع التطورات التكنولوجية والقانونية. هذه النتائج تدعم الحاجة إلى برامج تكوين مستمرة ودورية تواكب التغيرات في بيئة العمل.

تتضح العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي في سياق الجماعات المحلية من خلال البيانات التي تشير إلى أن التكوين يعزز من الروح المعنوية والسلوك المهني للموظفين. يشير العديد من المشاركين في الاستبيان إلى أن التكوين يساهم بشكل كبير في تعزيز الثقة بالنفس وتقدير الذات، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الوظيفي. هذه النتائج تدعم الحاجة إلى تطوير استراتيجيات تكوين فعالة تهدف إلى تعزيز المهارات الشخصية والمهنية للموظفين.

توجيه السياسات والاستراتيجيات الخاصة بتكوين الموظفين في الجماعات المحلية لتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف التنمية المحلية يتطلب فهماً عميقاً للعوامل التي تؤثر في أداء الموظفين. تظهر النتائج أن الجوانب البشرية، التنظيمية، والمادية للعملية التكوينية تلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء. على سبيل المثال، يُظهر العامل المتعلق بالجوانب البشرية أعلى نسبة تأييد، مما يعكس ضرورة التركيز على التدريب الذي يعزز التفاعل الإنساني والتواصل الفعال.

فعالية برامج التكوين الحالية يمكن تقييمها من خلال تحليل الفجوات في المهارات والمعرفة. تشير البيانات إلى وجود تفاوت في الآراء حول فعالية بعض البرامج، مما يشير إلى الحاجة إلى تقييم دوري ومراجعة مستمرة لبرامج التكوين. هذا يتضمن اقتراح تحسينات بناءً على التغذية الراجعة من الموظفين والمشرفين لضمان تلبية الاحتياجات المتغيرة للمجتمع المحلي.

فحص العلاقة بين مستوى التكوين والأداء الوظيفي يكشف عن أن التكوين المتقدم والشامل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء الوظيفي. يظهر ذلك بوضوح من خلال المؤشرات التي تدل على أن التكوين يسهم في تعزيز القدرة الإنتاجية، خفض التكاليف، وتحسين الاتصال الفعال بين الموظفين.

فيما يتعلق بتحليل تأثير العوامل المكونة للعملية التكوينية على أداء موظفي الجماعات المحلية، تشير البيانات إلى أن هناك عوامل محددة مثل الجوانب التنظيمية والمادية التي قد تكون أقل تأثيراً من الجوانب البشرية، لكنها لا تزال تلعب دوراً مهماً. لذا، ينبغي أن تكون برامج التكوين شاملة وتتناول كافة الجوانب لضمان تحقيق أفضل النتائج الممكنة.

وفي الأخير، نستنتج أن التكامل بين أبعاد التكوين المختلفة يعزز فعالية التكوين في تحسين مؤشرات الأداء الوظيفي. الأمر الذي يتطلب تحسين برامج التكوين بإجراء تقييم دقيق للعوامل المؤثرة وتوجيه السياسات بشكل يتماشى مع الاحتياجات الفعلية لموظفي الجماعات المحلية. هذا النهج الشامل والمتكامل يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي.

يمكن النظر في تعميم النتائج على الجماعات المحلية الأخرى بالقيام بدراسات ميدانية أخرى لتوسيع مجال العينة المدروسة مع تنويع أساليب البحث المعتمدة ومراعاة الفروق التنظيمية والثقافية بين عينات الدراسة.

التوصيات

- تطوير برامج تكوين شاملة من خلال الاعتماد على دمج وتكامل الجوانب المختلفة البرامج التكوينية بشكل متوازن لضمان فعالية التكوين. يمكن تحقيق ذلك من خلال تصميم برامج تدريبية شاملة تلبي احتياجات الموظفين المختلفة مع التركيز على التطوير المهني حيث يجب أن تشمل البرامج التكوينية على وحدات تطوير مهني تهدف إلى تحسين المهارات الفردية والجماعية للموظفين.
- تعزيز التكوين المستمر بشكل دوري ومتواصل بتوفير برامج تكوين مستمرة تلبي احتياجات الموظفين المتغيرة وتواكب التطورات التكنولوجية والقانونية. يجب أن تكون هذه البرامج محدثة بانتظام لتعكس أحدث المعارف والمهارات المطلوبة مع تبني أساليب تكوين حديثة تعتمد على التكنولوجيا، مثل الدورات التدريبية عبر الإنترنت والورش التفاعلية، لتسهيل الوصول إلى التدريب وتحسين كفاءته.
- تحسين بيئة العمل وتشجيع التفاعل والتعاون بخلق بيئة تشجع على تبادل المعرفة والتفاعل الإيجابي بين الموظفين من خلال إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات وتنظيم جلسات عمل مشتركة.
- التقييم الدوري لبرامج التكوين من خلال تقييم مستوى التغذية الراجعة التي تبين درجة استفادة الموظفين من هذه البرامج.

قائمة المراجع

1-الكتب

باللغة العربية:

1. ابراهيم بلوط، حسين، (2002)، *إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي*، بيروت: دار النهضة العربية.
2. أبو شيخة، نادر أحمد، (2000). *إدارة الموارد البشرية*، ط1، دار صفاء للنشر.
3. أحمد، عبد الوهاب، (1975). *إدارة الأفراد*، القاهرة: مكتبة عين شمس.
4. أحمد، عبد الوهاب *بحر استراتيجي عربية للتدريب في الميادين الأمنية*، الرياض: معهد الإدارة العامة.
5. أحمد، الطعاني حسن، (2007). *التربية مفهومة وفعاليتها بناء البرامج التدريبية وتقييمها*، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
6. أحمد، المبيضين عقلة، وجرادات أسامة محمد، (2001). *التدريب الإداري الموجه بالأداء*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
7. أحمد، سيد مصطفى، (2001). *المدير وتحديات العولمة*، ط1، مصر: دار النهضة العربية.
8. أحمد، سيد مصطفى، (2008). *إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة*، ط2، مصر: مطابع الدار الهندسية.
9. أحمد، محمد المصري *التخطيط والمراقبة الإدارية*، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
10. أحمد، مصطفى خاطر، وبهجت كشك، محمود، (1999). *إدارة المنظمات الاجتماعية وتقييم مشروعات الرعاية*، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
11. باشات، الحمد إبراهيم، (1978). *أسس التدريب*، ط1، القاهرة: دار النهضة العربية.
12. برعي، جمال، (1970). *فن التدريب الحديث في مجالات التنمية*، ط1، القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة.
13. برير، كامل، (1997). *إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي*، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
14. بيسيوني، محمد البرادعي، (2008). *تنمية المدرب العربي دليل كامل عن تقييم التدريب المهني*، ط1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
15. حسن، حلبي، (1982). *تدريب الموظف*، ط2، لبنان: منشورات كويدات.
16. حسن، راوية، (2000). *إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية*، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
17. حنفي، عبد الغفار، (1991). *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*، بيروت: الدار الجامعية.
18. حنفي، عبد الغفار، و قزاز، حسين، (1996). *السلوك التنظيمي*، مصر: الدار الجامعية الإسكندرية.
19. حنفي، عبد الغفار، (2002). *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*، مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر.
20. خضير، كاظم حمود، و الخرشة، ياسين وكاسب، (2013). *إدارة الموارد البشرية*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع وطباعة.
21. داوي، الشيخ، (2008). *تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية*، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
22. صلاح، الشناوني *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)*، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
23. عبد الباقي، صلاح الدين *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
24. عبد الباقي، صلاح الدين *إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية*، الإسكندرية: دار الكتب الجامعية.
25. عبد الرحيم، خالد، و الهيتي، مطر *إدارة الموارد البشرية*، عمان: دار مكتبة الحامد.

26. علالي، فريال. *التكوين الوظيفي وأثره على المسار المهني للموظف العام*، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حمه لخضر، سنة 2021 – 2022.
27. فهمي، منصور، (1973). *إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية*، القاهرة: دار النهضة العربية.
28. قاموس مرشد الطلاب (محرر). *الجزائر: منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع*، (2012).
29. محمد، البرادعي بسيوني، (2008). *تنمية المدرب العربي دليل كامل عن تقييم التدريب المهني*، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
30. محمد، عبد الفتاح الصيرفي، (2003). *الإدارة الرائدة*، مصر: دار صفاء للنشر والتوزيع.
31. محمد، الصيرفي، (2007). *إدارة الموارد البشرية*، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
32. محمد، سرور الحريري، (2016). *علم النفس الإداري*، بيروت: دار الطباعة والنشر والتوزيع.
33. محمد، مرسي جمال الدين، (2003). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية*، مصر: الدار الجامعية.
34. محسن، منصور الغالبية طاهر، وصبحي محمد وائل، (2007). *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل*، عمان: دار وائل للنشر.
35. مهدي، حسن زويلف، (1993). *الإدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية*، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
36. وسيلة، حمداوي، (2004). *إدارة الموارد البشرية*، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
37. يريحيو، روناك، (2013). *المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي*، ترجمة فارس علمي، ط2، مصر: دار الشروق للنشر والتوزيع.

باللغة الأجنبية

1. Bach, P (2007). *Le management de projets de formation en entreprise : administration et organisation*, 1ère édition, Bruxelles : De Boeck Université.
2. Cherrington, David SJ. *The management of humans' resources*. Fourth edition, New Jersey: Englewood Cliffs.
3. Pujol, M.D(2000). *Ressources Humaines La Boite à Outils de L'entrepreneur*. Paris : Édition d'organisation.
4. Schiou, L(1993). *Gestion du personnel*. 4ème édition, Québec : Les Éditions de l'organisation.
5. Soyer, J(1996). *Fonction formation*. 2ème édition, Paris : Les Éditions d'organisation.
6. Vatier, R(1984). *Développement de l'entreprise et promotion des hommes*. Entreprise moderne, 5ème édition, Paris.

2- المجالات

1. الشيخ، داوي، (2008). *تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية*، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

3- الأطروحات والمذكرات

1. بن عيسى، سامية، (2007-2008). *فعالية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ديسكفري لمعالجة وتكييف التمور - بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة.*
2. بوقطف، محمود، (2014). *التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عباس لغرور، خنشلة.*
3. ديب، نورة، (1998/1999). *التحفيز بوحدة نوميديا التابعة للديوان الشرقي للحليب ومشتقاته، رسالة مكملة للحصول على درجة ماجستير في التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة.*
4. سعاد، بعجي، (2006/2007). *تقييم فعالية نظام تقييم الأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية CLP المتعددة نفضال المسيلة، ماجستير محمد بوضياف المسيلة.*
5. زكلال، يمينة، (2012/2013). *أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة.*
6. علالي، فريال، (2021 - 2022). *التكوين الوظيفي وأثره على المسار المهني للموظف العام، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حمه لخضر.*

4- القوانين

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 يونيو سنة 2011، يحدد تنظيم وصلاحيات البلدية، الجريد الرسمية، العدد 37، الصادرة بتاريخ 03 يوليو سنة 2011، ص 04.
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 12-07 المؤرخ في 21 فبراير سنة 2012، يحدد تنظيم وصلاحيات الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 12، الصادرة بتاريخ 29 فبراير سنة 2012، ص 05.

فهرس

الجداول والأشكال

1- فهرس الجداول

- جدول رقم 01: جدول يوضح الخصائص الوصفية للعينة الإحصائية.
- جدول رقم 02: جدول يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص العوامل البشرية المتعلقة بالتكوين.
- جدول رقم 03: جدول يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص العوامل التنظيمية والمادية المتعلقة بالتكوين.
- جدول رقم 04: جدول يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص العوامل المنهجية والتصميمية للبرامج التكوينية.
- جدول رقم 05: جدول يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص تعزيز القدرات الإنتاجية وخفض التكاليف.
- جدول رقم 06: جدول يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص تعزيز الروح المعنوية والسلوك.
- جدول رقم 07: جدول يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص تعزيز الاتصال الفعال.
- جدول رقم 08: جدول يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.
- جدول رقم 09: جدول كلي يوضح العلاقة والتأثير بين عناصر المتغير المستقل التكوين والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

2- فهرس الأشكال

شكل رقم 01: صورة توضح الموقع الجغرافي لبلدية قمار.

شكل رقم 02: شكل يوضح الخصائص الوصفية للعينة الإحصائية.

الملاحق

الملحق رقم: 01
نموذج الاستبيان



جامعة الشهيد حمدة لخضر بالوادي
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية
مستوى ثانية ماستر سياسة عامة
رقم: تاريخ الاستلام:

استبيان بخصوص أثر التكوين على الأداء الوظيفي لموظفي الجماعات المحلية

تقديم:

يسعدنا اختياركم ضمن عينة دراسة تطبيقية من أجل مساعدتنا في إنجاز بحث علمي، يدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسات عامة، تحت عنوان، التكوين وأصره في الأداء الوظيفي لموظفي الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية قمار راجين منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الوارد في هذا الاستبيان.

كما نطمئنكم أن البيانات المقدمة تتم معالجتها بشكل سري، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، لذا نأمل أن تعبر إجاباتكم عن آرائكم الشخصية بكل موضوعية وحرية ودون أي تحفظ، شاكرين لكم حسن تعاونكم ومنحنا جزءا ثميناً من وقتكم.

ملاحظة:

ضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة للإجابة المختارة.

I. المتغيرات الديموغرافية والمهنية (خصائص العينة)

	الجنس		العمر				
	ذكر	أنثى	أقل من (30) سنة	ما بين (30-40) سنة	ما بين (40-50) سنة	ما بين (50-60) سنة	أكبر من (60) سنة

شهادات عليا متخصصة ماجستير دكتوراه	جامعي/ليسانس/ماستر /مهندس	شهادة التكوين المهني	ثانوي	ابتدائي متوسط	المستوى التعليمي
أكثر من 20 سنة	ما بين 10-20 سنة	ما بين 05-10 سنوات	ما بين 2-5 سنوات	أقل من 02 سنتين	الخبرة المهنية
	إدماج	نقل من إدارة أخرى	مسابقة خارجية	مباشر	طريقة التوظيف

II. التكوين (متغير مستقل)

الجوانب البشرية المتدخلة في العملية التكوينية				
الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	يساعد التكوين في تحقيق الأهداف المهنية للموظف والبلدية معا في آن واحد.			
02	تلعب الاستعدادات الشخصية للموظف دورا مهما في نجاح العملية التكوينية.			
03	يتميز الأساتذة المدرسون بالمستوى العلمي والخبرة الطويلة مما يمكنهم من تقديم			
04	يسهم الجو التعاوني البناء للتكوين بين الأساتذة والزملاء في الاستفادة المثلى من			
الجوانب التنظيمية والمادية للعملية التكوينية				
الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	تناسب تكلفة التكوين مع جودة التكوين المقدمة			
02	يتم توفير النقل والإطعام خلال كل دورة تدريبية			
03	يتم توفير كل العتاد والأجهزة اللازمة لعملية التكوين داخل أماكن التدريس			
04	تتعاقد البلدية بشكل مستمر مع المؤسسات التكوينية المعتمدة			
العوامل المنهجية والتصميمية لبرامج التكوينية				
الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بطريقة تشاركية بين الموظفين والإدارة			
02	المعلومات المقدمة خلال الدورات التكوينية مسايرة للتطورات التكنولوجية والقانونية الحاصلة			
03	يقدم للمتكون دليل منهجي للإجراءات الإدارية للرجوع إليه عند الحاجة			
04	يتم إعداد محتوى البرامج التكوينية من قبل لجان أو هيئات متخصصة			

III. الأداء الوظيفي (متغير تابع)

تعزيز القدرات الإنتاجية وخفض التكاليف				
الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	يساعد التكوين على اكتساب معارف ومهارات جديدة تساهم في تعزيز القدرات			
02	يسهم التكوين في تقليل الأخطاء الإدارية ومنه في خفض تكاليف الناتجة عن الإعادة			
03	يمكن التكوين الموظف من استخدام التكنولوجيا الحديثة مما يعطي مردودية وجودة			
تعزيز الروح المعنوية والسلوك				
الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	يقوم التكوين بتقويم السلوكيات الإدارية الخاطئة والرفع من درجة الوعي بالمسؤولية			
02	يسهم التكوين في تعزيز الثقة بالنفس وتقدير الذات.			
03	يساعد التكوين على التفاعل وتشكيل الجماعات المهنية ويعزز الشعور بالانتماء.			
تعزيز الاتصال الفعال				
الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	يطور التكوين أساليب التعامل الصحيحة مع المواطنين والمرتكبين			
02	يساهم التكوين في تعزيز العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.			
03	يساهم التكوين في تحسين العلاقة بين زملاء العمل.			
التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية				
الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	يستهدف التكوين مواكبة الموظف والبلدية للتطورات التكنولوجية والقانونية على			
02	يساهم التكوين في تنفيذ التوجهات الجديدة لأي سياسة محلية أو وطنية.			
03	يبين التكوين طرق التعامل مع الاحتياجات خلال الوضعيات الاقتصادية المختلفة.			

الملحق رقم: 02
تعليمات وزارية
حول التكوين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



الوزير الأول

13 أوت 2014

إلى
السيدات والسادة أعضاء الحكومة،
وللتبليغ إلى السادة الولاة

رقم 198 و.أ.

الموضوع: بخصوص برنامج التكوين والرسلكة وتحسين المستوى.

حرصا على تحسين قدرات تدخل الإدارة وعصرنة الخدمة العمومية، فقد تقرر إيلاء عناية خاصة لبرنامج التكوين والرسلكة وتحسين المستوى لفائدة مستخدمي الإدارة المركزية والإقليمية.

وبهذا الصدد، يتعين التذكير بأن الأمر رقم 03.06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والنصوص المنبثقة عنه، قد كرست في أحكامها تدابير من شأنها أن تشجع على بروز كفاءات ومؤهلات، وفق ما تقتضيه إدارة عصرية وناجعة من خلال التكوين المتواصل والرسلكة وتحسين المستوى.

ومع ذلك، فقد لوحظ نقص في الأعمال التي تقوم بها بعض القطاعات والتي تقتصر على تنظيم عمليات تكوين تسبق الترقية في الرتب والمناصب، الأمر الذي يترتب عنه ركود بل وتراجع لفعالية عمل الدولة والحكم الراشد.

وعليه، وقصد تدارك هذه النقائص، أكلف السيدات والسادة أعضاء الحكومة بالمبادرة ببرنامج واسع للتكوين المتواصل لفائدة كل فئات الموظفين على المستويين المركزي والمحلي، على أن يتم أداءه بصفة دائمة.

ومن ضمن الأهداف التي يتعين بلوغها، فإنه من الضروري السهر على:

- جعل جميع الفئات الاجتماعية المهنية تستفيد من تكوين متواصل،
- إشراك حامل قدماء الإطارات الذين يملكون رصيدا من التجربة والخبرة، في مسعى التكوين؛
- السهر على تمكين جميع الإطارات المسيرة من الاستفادة من برنامج خاص للتكوين المتواصل حول تسيير المشاريع (الصفقات العمومية والتمويل والبرمجة...).

2

- تمكين جميع الأعوان العموميين من التكيف مع حاجيات مرتفقي الخدمة العمومية ومع التطورات التكنولوجية (النفاذ إلى التكنولوجيا الرقمية ومناهج التسيير الجديدة والاتصال)،
- إدماج الجوانب المتعلقة بالاحترافية وأخلاقيات المهنة في العلاقة العمومية.
- وإشراك كل مؤسسات التكوين المعتمدة في هذا المسعى.

ويتغين على كل من السيد وزير التكوين والتعليم المهنيين والسيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي، السهر على تكييف دورات التكوين والبرامج المعتمدة من قبل المؤسسات المكلفة بالتكوين قصد التكفل بالاحتياجات في مجال التكوين المتواصل ورفع المستوى والرسلكة.

ولهذا الغرض، يكلف السيد المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بتحديد الاحتياجات في هذا المجال على أساس المخططات القطاعية وغير الممركزة للتكوين ورفع المستوى والرسلكة، وتبليغها إلى هذين القطاعين.

كما يكلف بالقيام، بالاتصال مع كل القطاعات، بإجراء تقييم شامل ودقيق لمنظومة التكوين في الإدارة العمومية وكذا إعداد مشروع قانون أخلاقيات وأدبيات مهنة العون العمومي.

من جهة أخرى، يجب على السيدات والسادة أعضاء الحكومة أن يأمرؤا المؤسسات والهيئات العمومية الخاضعة لوصايتهم بالمبادرة ببرنامج للتكوين المتواصل لفائدة مجمل مستخدميها.

أما السيد وزير المالية فيكلف من جهته، بالعمل، في إطار قانون المالية لسنة 2015، على إقرار الإعتمادات الضرورية لتمويل متعدد السنوات لهذا البرنامج التكويني.

وفي الأخير، ينبغي موافاتي كل ثلاثة أشهر، بعرض تقييمي حول مدى تنفيذ هذه التعليمات، كما يجب إحاطتي علما بكل عائق قد يعترض هذا المسعى.

وإني لأنتظر من السيدات والسادة أعضاء الحكومة والسادة الولاة وكذا كل مسؤولي الهيئات والمؤسسات والشركات العمومية، أن يعكفؤا، كل فيما يخصه، على التنفيذ الصارم والعاجل لمحتوى هذه التعليمات.

الوزير الأول

عبد المالك سلال



نسخة إلى:
السيد رئيس الجمهورية: على سبيل عرض حال.

رقم... 1243...م.د.و.ا.

06 NOV. 2014

06 NOV 2014

إلى:
السيدات والسادة أعضاء الحكومة،
السيد المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري،
السادة الولاة.

الموضوع: بخصوص تنفيذ تعليمة السيد الوزير الأول، رقم 198 المؤرخة في 13 أوت 2014، والمتعلقة بالتكوين المتواصل والرسكلة وتحسين المستوى.

يشرفني أن أبلغكم بأن السيد الوزير الأول يدعوكم إلى موافاته، كل فيما يخصه وفي أقرب الآجال، بعرض تقييمي لوضعية تنفيذ التدابير التي تضمنتها تعليمته المشار إليها في الموضوع أعلاه، والمتعلقة بالتكوين المتواصل والرسكلة وتحسين مستوى كل فئات الموظفين وكذا المستخدمين التابعين للمؤسسات والهيئات العمومية.

كما يدعى السيد وزير الدولة، وزير الداخلية والجماعات المحلية إلى موافاته بعرض تقييمي محين حول التدابير المتخذة من قبل الجماعات المحلية.

NR 17759 / 2016

1020 :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية

المديرية العامة للموارد البشرية

التكوين والقوانين الأساسية

مديرية التكوين

30 أوت 2016

6305

السيدتان والسادة الولاة

الموضوع: ف/ي تكوين أعوان الشباك على مستوى البلديات.

في إطار متابعة عمليات عصرنة الإدارة المحلية وتقريبها من المواطن لاسيما الإجراءات المتخذة مؤخرا بتحويل معالجة بعض الملفات من مصالح الدوائر إلى البلديات، يشرفني أن أعلمكم أن مصالحنا بادرت بإعداد برنامج تكويني لموظفي البلديات المكلفين بمتابعة هذه الملفات لاسيما رخصة السياقة وبطاقة ترقيم المركبات. وعليه، أطلب منكم تنظيم أيام تكوينية لفائدة أعوان البلديات المكلفين بمتابعة ملفات رخصة السياقة وبطاقة الترخيم، على أن يكلف السادة مديري التنظيم والشؤون العامة ورؤساء المصالح بتأطير هذه العملية وفقا للبرنامج المشار إليه أعلاه، والذي يمكن تحميله بواسطة الخادم الإلكتروني للمديرية العامة للموارد البشرية والتكوين والقوانين الأساسية الذي يتم الولوج إليه من خلال العنوان <ftp://10.91.0.25> وإدخال اسم المستخدم وكلمة المرور. ولأي معلومات إضافية بهذا الخصوص يمكن لمصالحكم المختصة الاتصال بالرقم 6101.

في الأخير أولي عناية خاصة لتنظيم هذه الدورة التكوينية في أحسن الظروف وأقرب الأجال الممكنة وأطلب منكم موافاتي بالإجراءات المتخذة في هذا الشأن.

الأميل العام

الحسين مازوز



أوت 2016

1 3 أوت 2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية
المديرية العامة للموارد البشرية
والتكوين والقوانين الأساسية

21 أكتوبر 2015

0006934

السيدتان والسادة الولاة

الموضوع: ف/ي كيفية إجراء التكوين التحضيري أثناء فترة التريص.

في إطار تنظيم الدورات التكوينية لفائدة الموظفين المعنيين بالتكوين التحضيري أثناء فترة التريص على مستوى البلديات التابعة لإقليم ولايتكم، يشرفني أن أعلمكم أن تنظيم هذه الدورة على مستوى الولايات، ينبغي أن يتم بمراعاة عدة عناصر من بينها:

1- الرتب المعنية بالتكوين ومدته:

يخص التكوين التحضيري أثناء فترة التريص، المستخدمين الذين تم توظيفهم على مستوى البلديات في إطار أحكام المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، ويتعلق الأمر بالموظفين المنتمين للرتب التالية:

1/ الرتب المعنية بالتكوين التحضيري أثناء فترة التريص لمدة ثلاثة (03) أشهر بالتناوب، من بينها شهر تريص:

- ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية؛

ملحق الإدارة الإقليمية؛

عون رئيسي للإدارة الإقليمية؛

عون الإدارة الإقليمية.

21 OCT 2015

أدي
الجماعة
28
تشرين
2015

ب/ الرتب المعنية بالتكوين التحضيري أثناء فترة التريص لمدة خمسة (05) أشهر بالتناوب، من بينها شهر تريص:

- محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية؛
- محاسب الإدارة الإقليمية.

2- المراكز المؤهلة لتنظيم هذا التكوين:

تجرى الدورات التكوينية على مستوى البلدية أو الدائرة أو الولاية، لذا يتعين الاتصال والتنسيق مع مراكز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم ومديريات التكوين والتعليم المهنيين وكذا جامعة التكوين المتواصل، على مستوى ولايتكم، لاختيار معاهد أو مراكز مؤهلة تتوفر على قدرات استيعاب كافية، لتنظيم هذه الدورات.

3- إجراءات فتح الدورة التكوينية:

بعد اختيار المعاهد أو المراكز المؤهلة، يتم تزويد هذه الأخيرة بكافة المعطيات المتعلقة بالموظفين المعنيين بالتكوين على مستوى البلديات التابعة لولايتكم، لاسيما:

- ~ نسخة من القرارات المتضمنة فتح الدورة التكوينية؛
- ~ نسخة من قرارات تعيين الموظفين المعنيين بالدورة التكوينية؛
- ~ نسخة من محاضر إعلان النتائج النهائية، في المسابقة التي عين المعني من خلالها؛
- ~ نسخة من القرار المتضمن كليات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التريص، لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية، مدته ومحتوى برامجه؛
- ~ التعداد الإجمالي للموظفين المعنيين بالتكوين التحضيري أثناء فترة التريص، حسب كل رتبة؛
- ~ القوائم الاسمية للمعنيين بالتكوين التحضيري أثناء فترة التريص حسب الرتب.

4- تنظيم الأفراف البيداغوجية:

في حالة عدم توفر مجموع بلديات الولاية، على التعداد الكافي لتكوين فوج بيداغوجي، وعدم تمكن المعهد أو المركز المعني من اعتماد فوج بيداغوجي مهما كان عدد المتكويين، فيتعين الاتصال والتنسيق مع مصالح المديرية العامة للموارد البشرية والتكويين والقوانين الأساسية، التي بدورها تضمن التنسيق مع باقي الولايات لاختيار مراكز جهوية مؤهلة، لإجراء هذه الدورة.

5- التكفل المالي بنفقات التكوين:

1/ يتعين على الولايات والبلديات إجباريا، تخصيص اعتماد مالي كل سنة، للتكفل بالنفقات المترتبة عن جميع عمليات تكوين موظفي الولاية والبلدية في إطار المخططات غير المركزية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان العموميين، ويتم ذلك من خلال التسجيل الميزاني لهذه الاعتمادات كمايلي:

بالنسبة لميزانية الولاية:

901: أجور وأعباء المستخدمين الدائمين؛

9010: التكوين المهني؛

649: مساهمات و أداءات أخرى لفائدة الغير.

بالنسبة لميزانية البلدية:

1- المدونة القديمة :

901: مساهمات أخرى.

2- المدونة الجديدة:

901: أجور وأعباء المستخدمين؛

9010: التكوين المهني؛

679: مساهمات أخرى.

في هذا الإطار، تجدر الإشارة إلى أن البلديات التي لا تسمح مواردها المالية بتغطية هذه الاعتمادات الخاصة بعمليات التكوين، يمكنها أن تستفيد من إعانة مالية يمنحها صندوق التضامن و الضمان للجماعات المحلية طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 14- 116 المؤرخ

في 24 مارس 2014 والمتضمن إنشاء صندوق التضامن والضمان للجماعات المحلية، و المحدد لمهامه، تنظيمه وسيره.

ب/ على الولاية إبرام اتفاقية إطار، مع المعهد أو المراكز المختارة، تشمل هذه الاتفاقية مجموع الموظفين المعنيين بالتكوين التحضيري أثناء فترة التريص، على مستوى البلديات التابعة لولايتكم، وهذا لضمان تكفل المراكز المختارة بهذه العمليات.

كما ينبغي أن تتضمن هذه الاتفاقية إجبارية إبرام اتفاقيات تطبيقية من طرف كل بلدية على حدى، مع المعهد أو المركز المعني بتنظيم الدورة التكوينية، لضمان التكفل بتسديد النفقات المترتبة عن تكوين موظفيها.

ج/ لتخفيف الأثر المالي لهذه العمليات على ميزانية البلدية، لا سيما البلديات التي تعرف عجز مالي، ينبغي تفادي إيواء المعنيين بالتكوين إلا في حالة الحاجة (بعد البلديات عن المركز أو غياب وسائل النقل).

6- آجال انطلاق التكوين:

يتعين على مصالحكم مباشرة الدورات التكوينية بمجرد الانتهاء من جميع الإجراءات، على أن يتم الانطلاق في تكوين جميع الموظفين المعنيين بالتكوين التحضيري أثناء فترة التريص قبل نهاية شهر ديسمبر 2015.

في الأخير، أطلب منكم السهر على ضمان السير الحسن لهذه العملية، وموافاتي بالإجراءات المتخذة من طرفكم في هذا الإطار وفقا للجدول المرفقة حسب كل مرحلة من مراحل التنفيذ، وإحاطتي علما بأية عراقيل تعترض تجسيد هذا المسعى.

الأمين العام

الحسين مازوز



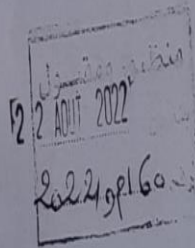
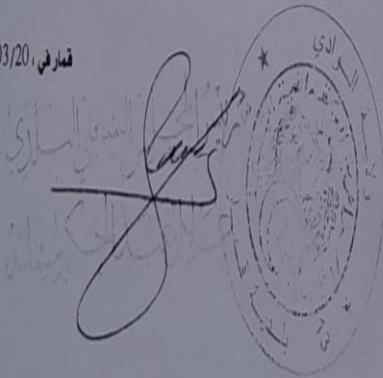
الملحق رقم: 03
مخطط الهيكل
التنظيمي لبلدية
قمار

المخطط التنظيمي لمصالح بلدية قمار التي يقدر عدد سكانها 39168 نسمة (إحصاء 2008) والمرتب ضمن البلديات الصنف الثاني

(بموجب مداولته رقم ، 07 / 2022 المؤرخة في ، 20/03/2022)



قمار في ، 20/03/2022



فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان	الرقم
01	مقدمة	01
11	الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين.	02
13	مفهوم التكوين	03
13	تعريف التكوين	04
18	أهداف التكوين وأسبابه	05
22	خصائص التكوين	06
25	عوامل نجاح عملية التكوين	07
25	مبادئ التكوين	08
30	المراحل الأساسية للعملية التكوينية	09
34	مشكلات ومعوقات عملية التكوين	10
36	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي	11
40	مفهوم الأداء الوظيفي	12
40	تعريف الأداء الوظيفي	13
42	التطور التاريخي لمفهوم الأداء الوظيفي	14
43	أنواع الأداء الوظيفي	15
46	أهمية تقييم الأداء الوظيفي	16
48	معايير تقييم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه	17
49	معايير الأداء الوظيفي	18

53	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	19
56	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير التكوين على الأداء الوظيفي ببلدية قمار	21
58	التعريف بالإطار المكاني والقانوني للدراسة	22
58	التعريف بالجماعات المحلية	23
58	التعريف ببلدية قمار	24
61	الإطار القانوني والتنظيمي لتكوين وتحسين الموظفين العموميين	25
63	عرض البيانات والاستنتاجات الخاصة بالدراسة	26
63	عينة الدراسة	27
64	الخصائص الوصفية لعينة الدراسة	28
71	عرض النتائج الخاصة بمتغيرات الدراسة	29
85	اختبار صحة فرضيات الدراسة ومناقشتها	30
94	نتائج الدراسة المتوصل إليها	31
95	الخاتمة	32
99	قائمة المراجع	33
102	فهرس الجداول والأشكال	34
105	الملاحق	35
121	الفهرس	36

ملخص الدراسة

تلعب برامج التكوين دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الجماعات المحلية من خلال تعزيز القدرات الإنتاجية وخفض التكاليف، مما يجعلها استثماراً استراتيجياً. تساهم هذه البرامج في رفع الروح المعنوية للموظفين، تحسين سلوكهم المهني، وتعزيز الاتصال الفعال بينهم وبين محيطهم العملي. كما تمكنهم من التكيف مع المتغيرات القانونية، التكنولوجية، والاقتصادية، تتضح فعالية التكوين من خلال التأثير الإيجابي على مؤشرات الأداء الوظيفي، مثل زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف، وتحسين مستوى الاتصال والتفاعل بين الموظفين. بناءً على هذه النتائج، يمكن الحكم بأن التكوين الشامل والمتكامل له دور محوري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين وتحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي.

الكلمات المفتاحية: برامج التكوين، الأداء الوظيفي، موظفي الجماعات المحلية، تعزيز القدرات الإنتاجية وخفض التكاليف، الروح المعنوية للموظفين، تحسين السلوك المهني، تعزيز الاتصال الفعال، التكيف مع المتغيرات القانونية، التكنولوجية والاقتصادية، التنمية المستدامة.

Study Summary

Training programs play a pivotal role in enhancing the job performance of local government employees by boosting productivity and reducing costs, making them a strategic investment. These programs contribute to lifting employee morale, improving their professional behavior, and enhancing effective communication within their work environment. They also enable employees to adapt to legal, technological, and economic changes. The effectiveness of training is evident through its positive impact on job performance indicators, such as increased productivity, cost reduction, and improved communication and interaction among employees. Based on these results, it can be **concluded** that comprehensive and integrated training plays a central role in improving employee job performance and achieving sustainable development at the local level.

Key Words: Training programs, the job performance of local, boosting productivity and reducing costs, contribute to lifting employee morale, professional behavior, and enhancing effective communication. Employees to adapt to legal, technological, and economic changes, sustainable development