



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

## دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين

دراسة ميدانية على موظفي مديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية الوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : علم إجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. مرابط شوقي

إعداد الطالبين:

ثامر صالح

مسعي عون علي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د. سالم يعقوب	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيسا
د. مرابط شوقي	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر	مقررا ومشرفا
د. الذهبي إبراهيم	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر	مناقشا

الموسم الدراسي: 2020 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

الحمد لله على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع فاللهم انفعني

بما علمتني وعلمني ما ينفعني، و زدني علما آمين، وعملا

بقوله تعالى: [و وصينا الإنسان بوالديه إحسانا][الأحقاف15]

أهدي ثمرة جهدنا هذا : إلى الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما وأمدهما

بدوام الصحة والعافية. كما أهديه:

إلى زوجتي الغالية التي كانت سندا لي في هذا العمل وإلى أبنائي أبو بكر

الصديق، وعبد الجليل و محمد، وإلى روح إبنتي الغالية

هبة الرحمان رحمها الله،

وإلى إخوتي وأخواتي وأبناءهم كل باسمه، وإلى ابن عمي حمزة وإلى كل الأهل والأقارب

و جميع الأصدقاء وإلى كل زملائي الطلبة و الموظفين بجامعة

الشهيد حمه لخضر - الوادي - والعاملين بسلك الأمن الوطني

# علي

## الإهداء

الحمد لله على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع فاللهم

انفعني بما علمتني، وعلمني ما ينفعني، وزدني علما آمين -

وعملا بقوله تعالى: [و وصينا الإنسان بوالديه إحسانا] [الأحقاف15]

أهدي ثمرة جهدنا هذا: إلى روح الوالد الكريمة أسكنه الله فسيح

جنانه و إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها أُمي الكريمة أطال الله في عمرها

كما أهديه: إلى زوجتي الغالية التي صبرت لأجلي حتى مل الصبر من

صبرها وإلى من قال فيهم المولى عز وجل بأنهم زينة الحياة الدنيا **محمد ياسين**,

وإلى إخوتي وأخواتي وأبناءهم كل باسمه وإلى صديقي كمال بوظة

وإلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء جميعا.

وإلى زملائي في العمل بمديرية الإدارة المحلية

وإلى كل زملائي الطلبة بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

## صالح

الحمد لله رب العالمين الذي تتم به الصالحات حمدا طيبا مباركا والصلاة و السلام على سيد الخلق ومعلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم و على آله أجمعين، الذي وفقنا لانجاز بحثنا هذا أما بعد:

نتقدم بالشكر للوالدين الكريمين أدامهم الله تاج فوق رؤوسنا و أطال في عمرهما للحيين ويرحم من توفاه ويدخله الجنة مع الأنبياء و الصالحين، يا رب العالمين .

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى جامعة الشهيد حمة لخضر بدءا من: مدير الجامعة البروفيسور: "عمر فرحاتي"، والسيد عميد كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية أ.د: "عبد الرحمان تركي"، ونائب العميد د: "عمار غرايسه" و د: "ضيف الأزهر"، ورئيسنا المتألق د: "بلال بوترة"، ود: "أحمد جلول". كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل الدكتور: "مرابط شوقي"، على إشرافه لنا بالتوجيه الصحيح في إنجاز هذا العمل المتواضع، وكل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية كل باسمه ومن ساعدنا سواء في حسن اختيار الموضوع وكيفية معالجته، أو تقديم نصائح لنا قيمة استفدنا منها في عملنا، أو من سهر على تقديم محاضرات ودروس على أكمل وجه لنا. د: "سالم يعقوب"، ود: "بن عيسى"، ود: "لامية بوبدي"، ود: "يوسف بالنور"، ود: "تركي" وأ: "زاكي علي مناوي"، ود: "فوزي لوحيدي"، وأ: "بدر الدين عكيشي"، كما نتقدم بالشكر الى أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه، على توجيهاتهم المنتظرة، والى زملائنا الطلبة جميعا عبيد وريمي وصحراوي و برة و بوطيب وميم و لعجالي و قابوسة و العايبي و قدوري والشوعي والموظفين وكل من وضع بصمته وساعدنا في هذا البحث .

ملخص الدراسة :

تناولت هذه الدراسة موضوع: " دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة العمومية مديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية الوادي ".  
ب

إشكالية الدراسة : تمثلت في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي : هل يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية الوادي ؟  
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين, ومعرفة دور المكون في إنجاح عملية التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين, وأهمية الأدوات والوسائل المسخرة من أجل عملية التكوين وأيضا البرامج المقدمة لذلك.

من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية و بعض أدوات جمع البيانات من :

**المنهج المستخدم:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

**المجال الزمني والمكاني للدراسة:** زمان ومكان الدراسة الميدانية بمديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية الوادي لسنة 2020/2019 من تاريخ 13 فيفري 2020 تاريخ الموافقة إلى غاية 14 ماي 2020.

**مجتمع الدراسة:** تم الاعتماد على العينة القصدية لمجتمع البحث والمقدر ب: 90 موظف من بينهم 60 موظفا، تلقوا تكوينا أثناء الخدمة خلال مساهم المهني بهذه المديرية ، عن طريق توزيع استبيانات على عينة الدراسة.

ومن خلال التساؤلات والفرضيات الفرعية التالية :

- هل يساهم المكون في نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية الوادي ؟

- هل تساهم برامج التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية الوادي ؟

- هل تساهم أدوات ووسائل التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية الوادي ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات التي ترتبط بموضوعنا هذا قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- يساهم المكون في نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية الوادي ؟

- تساهم برامج التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية الوادي ؟

- تساهم أدوات ووسائل التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية الوادي ؟

تم الاعتماد في هذه الدراسة من حيث جمع المعلومات على استمارة استبيان و التي احتوت على جزئين، الجزء الأول تضمن البيانات العامة للمبحوثين ( شخصية ووظيفية)، أما الجزء الثاني اشتمل على أربعة محاور رئيسية جسدت الفرضيات الفرعية للدراسة. و بعد تفرغ البيانات و عرضها و تحليلها و تفسيرها، توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

- أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تحسين أداء الموظفين.

- أن للمكون دور كبير في إنجاز عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.

- للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.

- للوسائل والأدوات المستخدمة دور في إنجاز عملية تكوين أثناء الخدمة .

- عدم كفاية الدورات التكوينية و مدتها.

- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الموظفين من خلال تكوين جميع الموظفين وتلبية احتياجاتهم من الترقية والتكوين .

- مسايرة العصرنة وإتباع أساليب جديدة في التكوين مثل التكوين عبر التواصل بالتكنولوجيا الحديثة .

**توصيات الدراسة:** بعد النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الراهنة يمكن تقديم بعض التوصيات:

على المؤسسات الجزائرية التكتيف من الدورات التكوينية للوصول لأفضل النتائج وتحقيق الأهداف المسطرة، توفير برامج تكوين حديثة ومدروسة بشكل جيد، برمجة دورات تكوينية وفق الاحتياجات التكوينية للعمال وفي مجال تخصصهم، لتكون نتائجها إيجابية على المؤسسة، تعميم التكوين الخارجي على عدد أكبر من الموظفين دون الاقتصار على

أصحاب المناصب العليا والرؤساء فقط, التركيز عن التكوين التحضيري الأولي خاصة السابق في معهد تكوين الإداري CAF بورقلة وتكوين الإطارات بالجلفة, تحسين ظروف التكوين من خلال المدة ونوعية البرامج والأساليب المستخدمة في العملية التكوينية, زيادة وتعميم التكوينات الداخلية خاصة التي تكون عبر الأقمار الصناعية والمحاكاة عن بعد لما لها من فائدة واقتصاد للوقت و التكلفة.

## **SUMMARY**

Firstly, this study was about " the role of training during work in improving the employee's performance in" the public institution of the local administration in ELOUED".

Secondly, the problem of study was under the following question: \*Does the training during job contributes in improving the employee's in" the public institution of the local administration in ELOUED"? . However, our study aimed to search more about the role of training during work in improving the employee's performance.

Moreover, our study looked for what are the means that used by the trainer?

By applying some of methodological procedures and via collecting data we getting the following :

### **THE APPLIED METHOD:1 /**

We have used the analytical descriptive approach .

### **2/ TIME & PLACE OF STUDY :**

Was done during 2019/2020 , 13 February 2020 to 14 May 2020 .

### **3/ STUDY COMMUNITY:**

The intentional sample of the research community was estimated by 90 employees . 60 employees they received training during their career path . Via following assumptions :

-Does the trainer contributes in achieving the success of training during job in improving the employee's performance the public institution of the local administration in ELOUED ?

-Does the training's program contributes during career in job in improving the employee's performance the public institution of the local administration in ELOUED?

-How can tools & materials of training help the improvement of the employee's performance the public institution of the local administration in ELOUED ?

Thus, To answer these questions related to our subject, we formulated

the following hypotheses:

- The trainer contributes in achieving the success of training during job in improving the employee's performance the public institution of the local administration in ELOUED.

-The training's program contributes during career in job in improving the employee's performance the public institution of the local administration in ELOUED.

-tools & materials of training help the improvement of the employee's performance the public institution of the local administration in ELOUED.

Finally, we have collected informations and questionnaire belongs into 2 parts, the first part included the general data of the respondents (personal and functional), while the second part included four main themes that embodied the sub-assumptions of the study. After the data was unloaded, presented, analyzed and interpreted, the current study reached the following results:

-the workers benefited more from training.

-the trainer is an influencer during career path.

-programs, materials and tools .All of them can improve employees during their job.

the employees should follow modernity & technology.

As a result, after the results reached through the current study, some recommendations can be presented: the Algerian Institution should follow the technology, training needs, training by space, and giving chance to the centers of training especially the previous one at the CAF, in Ouargla. Sattelite should improved by government to keep the workers in touch with their career .

## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوعات
	الإهداء
	شكر وعرهان
أ_د	ملخص الدراسة
ه_ح	فهرس المحتويات
ط_ي	فهرس الجداول
م	فهرس الأشكال
س _ ص	مقدمة
82_21	الجانف النظري للدراسة
45_22	الفصل الأول: الإطار الإشكالي و المفاهيمي للدراسة
23	تمهيد
27-24	1- إشكالية الدراسة
28-27	2- أسباب اختيار الموضوع
28	3- أهمية الدراسة
29	4- أهداف الدراسة
34-30	5- تحديد المفاهيم

## فهرس المحتويات

44-34	6- الدراسات السابقة
45	خلاصة الفصل
70-46	الفصل الثاني: التكوين أثناء الخدمة
47	تمهيد
54-48	1- ماهية التكوين أثناء الخدمة
58-54	2- أنواع التكوين أثناء الخدمة
62-58	3- مراحل وخطوات عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة
64-62	4- تقييم العملية التكوينية
66-64	5- أساليب التكوين
69-66	6- دور المكون في إعداد المتكولين
70	خلاصة الفصل
82-71	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي
72	تمهيد
74-73	1- مفهوم الأداء الوظيفي
75-74	2- خصائص الأداء الوظيفي
76-75	3- أهمية الأداء الوظيفي

## فهرس المحتويات

78-76	4- محددات الأداء الوظيفي
78	5- أنواع الأداء الوظيفي
80-78	6- تقييم أداء العاملين
81-80	7- أهداف تقييم أداء العاملين
82	خلاصة الفصل
83	الجانب الميداني للدراسة
83-84	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
85	تمهيد
90-86	1- مجالات الدراسة
91-90	2- منهج الدراسة
92	3- مجتمع وعينة الدراسة
92	4- أدوات جمع البيانات
93	خلاصة الفصل
115-94	الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة النتائج
95	تمهيد
112-96	1- عرض وتحليل البيانات

## فهرس المحتويات

114-112	2- مناقشة وتفسير نتائج البيانات
115	خلاصة الفصل
117-116	خاتمة
124-118	قائمة المصادر والمراجع
125	الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس	96
02	يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير السن	96
03	يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير المستوى الدراسي	97
04	يبين توزيع أفراد العينة بحسب الوظيفة	98
05	يبين توزيع أفراد العينة بحسب الأقدمية	98
06	يبين كيفية التعيين في المؤسسة	99
07	يبين الشهادة التي تم تعيين الموظفين بها	100
08	يبين هل خضعوا الموظفين لعملية التكوين	101
09	يبين مكان عملية التكوين داخل المؤسسة أو خارجها	102
10	يبين هل مدة التكوين التي تلقوها كافية	103
11	يبين صفة المكونين من داخل المؤسسة أو من خارجها	104
12	يبين هل المكونين هم المسئولين عن تحقيق أهداف عملية التكوين	104
13	يوضح هل المكونين قادرين عن تحقيق أهداف عملية التكوين	105
14	يوضح هل يتوفر المكون على الخصائص والمميزات اللازمة	105

106	يبين الأسلوب الذي يتبعه المكون	15
106	يبين هل يراعي المكون الفروق الفردية للمتكونين	16
107	يوضح إذا كانت المؤسسة توفر برامج تكوين حديثة	17
107	يوضح إذا كان هناك تنوع في برامج التكوين المقدمة	18
108	يوضح إذا كانت البرامج في العملية التكوينية ملائمة	19
108	يوضح إذا كانت البرامج في العملية التكوينية تساهم في وتحسين وإكساب المهارات	20
109	يبين إذا كانت البرامج التكوينية تلبى احتياجات التكوين	21
110	يبين إذا كانت الوسائل الحديثة تسهم في إنجاح عملية التكوين	22
110	يبين إذا كانت المؤسسة تستعمل في دورتها التكوينية أساليب العرض التكنولوجية	23
111	يوضح الأسلوب التكويني الذي يفضله المتكونين في المؤسسة	24
111	يوضح إذا كان أسلوب الدورات التكوينية داخل المؤسسة أفضل من خارجها	25
112	يبين إذ كان نجاح الدورة التكوينية يتوقف على الأسلوب الذي يتبعه المكون	26

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
32	شكل يوضح الفرق بين المصطلحين التكوين والتدريب من خلال الترجمة من الفرنسية والانجليزية	01
52	شكل أهمية التكوين بالنسبة العاملين والمنظمة	02
55	شكل يبين أنواع التكوين	03
78	شكل يبين معادلة الأداء الوظيفي	04
80	شكل يبين دورة تقييم الأداء	05
88	شكل يبين الهيكل التنظيمي لمقر الإداري لولاية الوادي	05
89	شكل يبين الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية الوادي	06

### مقدمة

شهدت السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا في العلوم الاجتماعية، وبرز هذا التطور بصورة واضحة في مجال دراسة تخصص الموارد البشرية وهي الدراسة التي اهتمت بتطوير قدرات الموظف كمورد مهم من موارد المؤسسة، فتنمية الموارد البشرية كجزء من العلوم الاجتماعية، تخصص يهتم بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتكوين وتطوير كفاءاتهم، وقد أظهرت بعض الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد اقتصادية بدلا من معاملتهم كعامل من عوامل الإنتاج لما في ذلك من أهمية وتأثير على إنتاجية الفرد وإسهامه في الناتج الإجمالي، وأيضا تحفيز الفرد على العمل لشعوره بأنه يعمل في بيئة عمل تقدر مؤهلاته وتهتم به، وذكرت العديد من تلك الأبحاث كثير من الأسس وتلك المبادئ التي قام عليها هذا المدخل أهمها أن الفرد استثمار إذا أحسنت إدارته وأن سياسات الموارد البشرية لابد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية، وتهيئة بيئة العمل لتشجيع الأفراد على التنمية واستغلال مهاراتهم.

حيث تعتبر الموارد البشرية من أكثر الموارد أهمية داخل المؤسسات فهي تعتبر الثروة الجوهرية بالنسبة لها، كون هذه الموارد تمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، فالاهتمام بها ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ويرجع ذلك لكون الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج في المؤسسات.

وبالنظر لأهمية العنصر البشري ودوره الفعال، فلقد أصبحت المؤسسات تهتم بتنمية الموارد البشرية بشكل أكبر من أجل الاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة، من خلال العمل على تطويرها وهو ما ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل، بحيث يحقق الأهداف الشخصية ويضمن للمؤسسة البقاء والنمو والاستمرار.

ويأتي اهتمام المؤسسات بالموارد البشري عن طريق إتباعها لجملة من الوسائل والأساليب التي تساهم في تنميته، نذكر منها التكوين الذي يمثل وسيلة هامة من وسائل

تنمية الموارد البشرية، فالتكوين يعتبر استثمارا يكون عائده على الفرد المكون من خلال اكتسابه لمهارات إضافية ومفاهيم وقواعد واتجاهات جديدة، ويعود كذلك على مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الإنتاج وزيادته.

فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية والمختصين من أجل التكوين والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة ولكن القائد يكون مريحا لها ،وذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم وكذا رفع الإنتاجية.

ولعل أفضل السبل لرفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة هو التكوين الجيد لعمالها، وذلك من خلال تحسين مهاراتهم والرفع من مستواهم المهني من أجل التحكم ومسايرة التقدم التكنولوجي، وكذلك من أجل كسب الخبرات التي تساعدهم على أداء مهامهم بسهولة. فالتكوين الجيد للعاملين له دور كبير في رفع مستواهم وأدائهم ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وهذا ما سنحاول إثباته في هذه الدراسة.

حيث تنطلق الدراسة في البداية بالإطار العام للإشكالية **كفصل تمهيدي** يتضمن إشكالية الدراسة، وتحديد مفاهيم الدراسة، فرضياتها، أسبابها، أهميتها والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، ونختم الفصل بذكر بعض الدراسات التي تناولت نفس الموضوع، ثم لدينا القسم النظري الذي يحتوي على فصلان:

**الفصل الثاني** نتناول فيه التكوين أثناء الخدمة كجانب نظري، كما تم التطرق إلى ماهية التكوين أثناء الخدمة، أنواع التكوين أثناء الخدمة، مراحل وخطوات عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة ، تقييم العملية التكوينية، أساليب التكوين، دور المكون في إعداد المتكويين ، أبعاده وما هي العوامل التي تساعد في التكوين.

يليه **الفصل الثالث** خاص بالأداء نجد فيه: الإطار النظري للأداء الوظيفي للعاملين، وقد تم التطرق فيه إلى مفهوم الأداء الوظيفي، خصائص الأداء الوظيفي، أهمية الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، أنواع الأداء الوظيفي، تقييم أداء العاملين.

أما الجانب الميداني فيتضمن فصلين هما :

**الفصل الرابع:** تحت عنوان الاجراءات المنهجية للدراسة وهي إجراءات البحث, مجالات

الدراسة، منهج الدراسة, مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات.

وخصصنا **الفصل الخامس:** لعرض نتائج الدراسة حسب ترتيب فروضها مع تحليلها

إحصائياً، وتفسيرها بالاعتماد على الإطار النظري، ونختم البحث بمناقشة عامة وخاتمة.

# الجانب النظري للدراسة

## الفصل الأول : الإطار الإشكالي و المفاهيمي للدراسة

- تمهيد

1- إشكالية الدراسة .

2- أسباب اختيار الموضوع.

3- أهمية الدراسة.

4- أهداف الدراسة.

5- مفاهيم الدراسة.

6- الدراسات السابقة.

- خلاصة الفصل

**تمهيد:**

من المتعارف عليه أن الدراسات السوسولوجية تنطلق دائماً من حسن اختيار موضوع الدراسة، الذي تصاغ له الإشكالية بأسلوب منطقي ليتوصل صاحب البحث في الأخير إلى طرح تساؤل الانطلاق والتساؤلات الفرعية الذي يسعى إلى الإجابة عليها عبر وضع فرضيات للدراسة ، مع تحديد أهمية اختيار موضوع هذه الدراسة، وتبيان أهميتها والهدف منها، وبالإضافة إلى الوقوف على الدراسات السابقة والتي تعتبر مغذي غير مباشر للدراسة الحالية، كل هذه الخطوات وغيرها سيحاول هذا الفصل تتبعها وذلك بغرض أن تكون الأساس الذي تبنى عليه باقي الفصول.

## 1- إشكالية الدراسة:

في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الراهنة، أيقن الباحثون الاقتصاديين على أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال، بقدر اعتمادها على مدى توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة، والدليل على ذلك أن هناك بلدان كثيرة تزخر أراضيها بثروات طبيعية هائلة، وتمتلك رؤوس أموال ضخمة ولكنها بقيت ضمن الدول المتخلفة .

ولعل السبب الرئيسي في ذلك يرجع أساساً إلى افتقار هذه الدول عموماً والجزائر خصوصاً إلى الموارد البشرية المكونة والمؤهلة، وهذا ما جعل مردود ثرواتها المادية والمعنوية ورؤوس أموالها، يعود في غالب الأحيان إلى البلدان المحتكرة والمستغلة من الدول الأجنبية ذات الطاقات البشرية المؤهلة، وكان لا بد لهذه الدول ومؤسساتها مساندة التغيرات والتطورات التكنولوجية الحديثة، وذلك بإكساب تلك الموارد البشرية المحلية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة، من توفير التعليم والتكوين وتدريب لهذه الموارد؛ لأن التعليم لم يصبح في العصر الحالي مجرد خدمة اجتماعية، بل أصبح استثماراً منتجاً يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة وطاقات إنتاجية خلاقة، ذلك لأن التعليم والتكوين الجيد يساعدان كثيراً في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة، كما يؤدي التكوين إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد واللازمة لإنجاز عمل معين، كما أن للتكوين العديد من المزايا، فهو يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد وتحسين معنوياته وتقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب .

ومن أجل التسيير الأحسن للموارد البشرية، تقوم المؤسسة عموماً والمؤسسة العمومية الخدماتية خصوصاً، والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية، وخاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات، وتطور تقنيات التسيير أصبحت لزاماً على المؤسسة التفكير الجدي في تنمية قدرات موظفيها، وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم، وتطوير مهاراتهم وذلك عن طريق تكوينهم، سواء داخل المؤسسة أو خارجها .

كون التكوين سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطوراً سريعاً ومتلاحقاً في مختلف الميادين، ولا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد أهتم بتكوين موظفيه، وذلك للقتناع بأن التكوين أحد المقومات الأساسية التي تساعد على

تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة، التي تساهم برفع مستوى أدائهم الوظيفي، وهو ما يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتكوين من قبل مختلف المؤسسات .

إن المؤسسة تحاول تفادي الأزمات التنظيمية، عن طريق التكوين أثناء الخدمة المترتبة على التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، والتي تتطلب منها المتابعة المستمرة للمستوى الفعلي لموظفيها وتحديد مكامن العجز والقصور في معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم، حتى يتسنى لها معالجة ذلك النقص من أجل مسايرة متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومستجداتها، تلك المعطيات ذات دلالة قوية جدا في تحديد نمط ودرجة أداء الموظفين داخل المؤسسة، وعليه يعتبر الأداء الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق أهدافها الرئيسية ألا وهو البقاء والاستمرارية حيث يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، يرتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخلها باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، كما أن محتوياته تتميز بالدينامكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها كما يتصف الأداء أيضا بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة، وعليه يتعين على إدارة أي مؤسسة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر له.

إن تقييم أداء الموظفين في المؤسسات الناجحة وخاصة العمومية منها عنصر أساسي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، بما يفرزه من بيانات عن أداء الأفراد والمعلومات التي تمكننا من الحفاظ على العمال الأكفاء، وتحسين مستوى ذوي الأداء المتوسط وسد أي خلل أو نقص في مهاراتهم، وذلك عن طريق الأخذ بعملية التكوين أثناء الخدمة، الذي يمثل الاستثمار طويل المدى على مستوى الموارد البشرية في المؤسسة .

تقوم المؤسسات الإدارية لاسيما العمومية المحلية الجزائرية منها، كمديريات الإدارة المحلية التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية ممثلة في مقر الولاية. دوراً رئيساً في صناعة العقول، وبناء الفكر الإنساني وتكوين الموارد البشرية، فهي تحتاج إلى مواكبة التقدم بتهيئة الجو الملائم للموظفين، وتحسين الخدمة العمومية المقدمة للمجتمع أيضا، وتحرص على رفع مستوياتهم المعرفية وقدراتهم الأدائية، وذلك للوصول إلى أعلى

مستويات الكفاءة , طبقا للأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية من الفصل الخامس الخاص بالتكوين في المادة 104 / 105 " يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة"<sup>1</sup>. الأمر الذي يعتمد بالدرجة الأولى على تحديد وبناء البرامج التكوينية الملائمة وكل الإجراءات والسياسات التي تضمن تحقيق ذلك, بيان اكتساب الموارد البشرية المحلية الجزائرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة، لا بد أن يكون بتوفير التعليم والتكوين والسهر على إنجاح العملية التكوينية .

وعلى ضوء كل هذا يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية الوادي ؟

#### التساؤلات الفرعية:

- هل يساهم المكون في نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية الوادي ؟
- هل تساهم برامج التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية الوادي ؟
- هل تساهم أدوات ووسائل التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية الوادي ؟

1 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية , العدد 46 المؤرخة في 20 جمادي الثانية عام 1427 الموافق 16 يوليو سنة 2006 , ص 10

وللإجابة على هذه التساؤلات التي ترتبط بموضوعنا هذا قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة :

• يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية.

ويمكن تجزئة هذه الفرضية إلى الفرضيات الجزئية التالية:

- يساهم المكون في نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية الوادي.
- تساهم برامج التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية الوادي.
- تساهم أدوات ووسائل التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية الوادي.

## 2- - أسباب اختيار الموضوع :

يشكل موضوع التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة العمومية ذات الطابع الخدماتي واحد من الموضوع الهامة التي تستدعي البحث والتتقيب في أي موضوع بما له من تأثير على كفاءة الموظفين وأدائهم. وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية ذلك أن عملية البحث والاختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها، إنها عملية معقدة تتطلب البحث والتتقيب وتخضع لجملة من العوامل النفسية والخارجية، وعليه من الأفضل أن يكون الموضوع الذي وقع عليه الاختيار للدراسة نابعا من كم الأفكار والخبرات الخاصة بصاحب البحث، ويكون ضمن الاختصاص العلمي، وتتضمن هذه المبررات:

### 2-1- أسباب ذاتية:

- الاهتمام بموضوع التكوين أثناء الخدمة أكثر من غيره من المواضيع الأخرى والرغبة في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المؤسسة العمومية الخدمية .

- الصفة المزدوجة والمتمثلة في كوني طالب وموظف في الوقت نفسه أدت بي إلى اختيار هذا النوع من المواضيع، ولعل الصفة الثانية تجعلني أعيش وألاحظ عن قرب اهتمامات وطموحات الموظفين في هذا المجال داخل هذه المؤسسة .

## 2-2- أسباب موضوعية:

- محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين بالمؤسسة العمومية المحلية مساندة للتغيرات والتطورات مما ينعكس عن الخدمات والتسهيلات المقدمة للمواطن الجزائري.

- يعد التكوين أثناء الخدمة احد الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا، من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات، يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح، وبالتالي يمكن معرفته الدور الذي تساهم به الإدارة في تحسين كفاءة الموظفين، ومؤهلاتهم وقدراتهم وبالتالي رضاهم عن العمل.

- الوقوف على مدى التقدم في تطبيق برامج التكوين أثناء الخدمة، والتعامل مع الواقع التنظيمي ومن هذا المنطلق تزايدت رغبتني في محاولة التعرف على واقع برامج التكوين أثناء الخدمة من الناحية النظرية والعلمية وعلاقته بأداء الموظفين.

## 3- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية في المؤسسة، ألا وهي وظيفة التكوين عامة والتكوين أثناء الخدمة خاصة وعلى كيفية تسييرها، خاصة وأن هذه الوظيفة تساهم بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة العمومية، وتحسين أدائها وأداء موظفيها، ويمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي:

- الإطلاع على كيفية الاهتمام بالتكوين أثناء الخدمة، بالنظر إليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الإداري الجزائري، واستجابة أيضا لنظرة الموظف في تطوير نفسه وفق رغبته ورضاه.

- التعرف على كيفية تكوين الموظفين بالمؤسسة العمومية المحلية، مساندة لتغيرات والتطورات مما ينعكس عن الخدمات والتسهيلات المقدمة للمواطن الجزائري.

- الإطلاع على وعي الموظف الجزائري بأهمية تجديد المعرفة الإدارية وحقه في التكوين .

## 4- أهداف الدراسة:

إن النتائج التي نصل إليها في بحثنا هذا نختصرها فيما يلي :

أ - أهداف ذاتية:

- معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين.

- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة العمومية لبرامج التكوين أثناء الخدمة.

- معرفة تأثير المكون في إنجاح العملية التكوينية أثناء الخدمة على تحسين أداء الموظفين

ب - أهداف علمية :

- معرفة الأدوات والوسائل المسخرة من أجل عملية التكوين أثناء الخدمة.

- إثراء البحث الأكاديمي العلمي، بمثل هذه الدراسات حول التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين.

- محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين بالمؤسسة العمومية بالموازاة مع مساهمة التغييرات والتطورات في المجال الإداري. يعد التكوين في الخدمة واحد من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا، حيث من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح و بالتالي يمكن من معرفة الدور الذي تساهم فيه الإدارة في تحسين كفاءة الموظفين وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية وأيضا رضاهم عن العمل.

## 5- تحديد المفاهيم:

تعتبر مسألة تحديد المفاهيم الإطار النظري للبحث والبناء الفكري له، لأنها نقطة البداية في التحليل دون الخوف من اختلاط المعاني وتشابكها، والتراث العلمي لم يترك مجالاً إلا وخاض فيه وإن اختلفت درجة المعالجة، ولهذا لا يمكن لأي باحث أن يدخل مباشرة في بحثه دون الإشارة والرجوع إلى ما كتب، ومن هذا المنطلق فقد حرصنا على توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بالدراسة ومنها ما يلي:

### 5-1- تعريف التكوين:

أ- لغة : كون الشيء أي أوجده وأنشأه أو أحدثه .<sup>1</sup>

#### ب - التعريف الاصطلاحي:

من التعاريف التي وردت بشأن التكوين ما يلي:

-عرفه **الهيبي** 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<sup>2</sup>."

يتضح من هذا التعريف أن التكوين يعمل على التغيير في مهارات الأفراد المعرفية والسلوكية حتى يتمكن من أداء عمله بشكل أفضل.

-كما عرفه **عبد الباقي** بأنه:" نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم<sup>3</sup> ."  
نستخلص من هذا التعريف أن التكوين عملية مخططة تقوم بها المنظمة لغرض إكساب الأفراد بالمعلومات والمهارات وبالتالي الزيادة في معدلات أدائهم.

-ويعرفه **ريمون فاتيه ( raymand vatier )** 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 للمنظمة<sup>4</sup> ."

فؤاد إفرام البستاني ، **منجد الطلاب** ، ط 3 ، دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، دون سنة نشر ، ، ص 622 .

2 علي محمد عبد الوهاب ، **إدارة الأفراد** ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1975 ، ص 266 .

3 صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية** ، دار الكتب الجامعية ، الاسكندرية مصر 2001 ، ص 69 .

<sup>4</sup> Raymand v. **D développement de l'entreprise et promotion des hommes** ، entreprise moderne d'édition ، paris,1990,p55 .

نستج من خلال هذا التعريف أن التكوين يساعد الأفراد رد على إنجاز الأعمال سواء الموكل لهم حالياً أو مستقبلاً بكل كفاءة وفاعلية.

- اما ديفيد ( DAVID J.C ) فيعرفه على أنها: "الأنشطة المخططة التي تهدف إلى اكتساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة" <sup>1</sup> .

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

- كما يعرف بأنه: " نشاط متعدد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها " <sup>2</sup> .

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التكوين عملية مخططة تقوم بها المنظمة من أجل تحسين أداء موظفيها من خلال تكوينهم .

#### ج -التعريف الإجرائي :

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن التكوين عملية منظمة ومخططة، تستهدف تزويد الموظفين بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، مما يساعد في أداء الواجبات والأعمال الموكلة لهم الحالية والمستقبلية بشكل أمثل.

#### 5-2- التدريب

##### أ -التعريف اللغوي:

درب، يدرّب، تدريب على الشيء أو فيه أو به، عوده إياه، ومرنة عليه، تدريب جمع تدريبات وتزويده بالمعلومات وبالدراسات العلمية التي تؤدي إلى رفع مهاراتهم وواجباتهم الوظيفية <sup>3</sup> .

##### ب - التعريف الاصطلاحي:

-يعرف الدكتور مدحت أبو النصر التدريب بأنه: " عملية مستمرة خلال حياة الفرد، حيث يبدأ منذ ولادته ويستمر حتى آخر حياته، وفق احتياجاته كفرد، وكأحد العاملين في المنشأة وكعنصر في المجتمع" <sup>4</sup> .

1 CHERRINGTON DAVIDS J , The management of humains ressources , 4 édition Englewood cliffs. New jersey . p88.

2 سعاد نائف برونوطي , إدارة الموارد البشرية , ط1, دار المعرفة و بيروت و لبنان , 2005, ص27 .

3 عبد الحمادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، ط 2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 8771 ، ص 98 .

4 مدحت أبو النصر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000 ، ص 211 .

يتضح من خلال هذا التعريف أن التدريب يتميز بالاستمرارية مع الفرد منذ الولادة إلى غاية آخر حياته.

- كما يعرفه كل من سهيلة عباس وعلي التدريب على أنه " : الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين، المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة<sup>1</sup> ."

حسب هذا التعريف أن التدريب يعتبر وسيلة لإكساب الأفراد العاملين معارف وأفكار باستخدام وسائل جديدة أو تطويرها مما يحدث تغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم.

- كما يعرف بأنه: " العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم " .<sup>2</sup>

يتضح من هذا أن التدريب عملية منظمة تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل زيادة وتحسين أداء الموظفين بإحداث تغيير في سلوكياتهم ومساعدتهم وبالتالي تحسين أدائهم.

### ج - التعريف الإجرائي :

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن التدريب نشاط إنساني يهدف إلى تطوير وتحسين أداء العاملين، من خلال إكسابهم معرف ومهارات جديدة باستخدام وسائل وأدوات حديثة مما يعكس رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها وزيادة إنتاجها.

المصطلح	الفرنسية	الإنجليزية
التكوين	La configuration	Configuration
التدريب	La formation	Training

الشكل رقم ( 01 ) يوضح الفرق بين المصطلحين التكوين والتدريب من خلال الترجمة من أعداد : الباحث

1 سهيلة عباس ، علي علي، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2003 ، ص 107 .

2 مؤيد سعيد سالم، حرحوش عادل صالح ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، عالم الكتب الحديث الأردن و 2009 ،

## 3-5 - تعريف الأداء

## 1-التعريف اللغوي:

الأداء مصدر للفعل أدى، ويقال أدى الشيء :أوصله والاسم الأداء .  
أدى الأمانة وأدى الشيء :قام به <sup>1</sup>.

## ب - التعريف الاصطلاحي:

هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء منها:

-تعرف راوية محمد حسن الأداء على أنه " : يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد <sup>2</sup> ."  
من خلال هذا التعريف نجد أن الأداء هو الوسيلة التي تمكن الفرد العامل من تحقيق متطلبات وظيفته.

-يعرفه أحمد صقر عاشور على أنه " : قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي :كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء <sup>3</sup> ."  
نلاحظ أن هذا التعريف ركز على كيفية قياس الأداء، إضافة إلى أنه يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.

-أما توماس جلبرت: فيتكلم عن الأداء ويؤكد بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في أثر نتائج بعد أن يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معا <sup>1</sup> ."

1 ابن منظور، لسان العرب، ط 3 ، دار صادر، المجلد 14 ، بيروت، 1994 ، ص 26 .

2 رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2005 ، ص 216 .

3 أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 205 ، ص ص 25-26 .

حسب هذا التعريف فإن الأداء هو محصلة السلوك والنتائج التي حققها الفرد العامل.  
- كذلك يعرف على أنه " هو تنفيذ أوامر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به2".

من خلال هذا التعريف يتبين أن الأداء هو قيام الفرد العامل بالأعمال المسندة إليه من طرف رئيسه.

### ج-التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الأداء إجرائيا بأنه نتائج الأعمال المسندة إلى الفرد العامل أو مجموعة من العاملين للقيام بها من طرف المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

### 5-4- تعريف المكون :

هو كل إنسان له مهمة تكوين الآخرين وذلك بنقل الخبرات والمعارف التطبيقية إلى المتكولين، ويقوم النتائج ويراجع البرامج ومحتوياتها على ضوء ذلك ويساهم في اختيار الوسائل البيداغوجية .

### 5-5- البرامج التكوينية:

يقصد بها في هذه الدراسة جميع النشاطات التكوينية التي تضم الخبرة النظرية والتطبيقية التي تهيئها المنظمة من أجل تحقيق نمو شامل للمتكولين و إحداث تغييرات في سلوكهم الوظيفي .

### 6- الدراسات السابقة :

إن الأهمية الكبرى التي تكتسبها الدراسات السابقة لكل موضوع قيد الدراسة لأي باحث في علم الاجتماع أنها توفر له الكثير من المعلومات حول هذا الموضوع ابتداء من الإطار النظري مرورا بمنهج الدراسة وقوفا عند مختلف الصعوبات التي اعترضتها، والتي يستفيد منها الباحث في جميع مراحل بحثه ، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات

1 عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان، 2003 ص 97 .

2 أحمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984 ص 166 .

حقيقية لدراسة أخرى باختبار تلك النتائج في مجالات مكانية مغايرة وتشكل في مجموعها تراكما في المعرفة العلمية تفيد البحث العلمي عموما. ولكي يبرر الباحث أهمية دراسته فإن عليه أن يوضح يختلف أو يتميز بحثه عن دراسته السابقة، أن يجيد توظيف الدراسات السابقة في بحثه ونقاط الاختلاف والاتفاق مع دراسته .

### 6-1- الدراسات الأجنبية :

الدراسة الأولى: تشارلز كينغستون ياودزاميسي "Charles Kingston Yao Dzamesi" (2012)<sup>1</sup>, بعنوان " آثار التدريب والتطوير على أداء الموظفين "

هدفت هذا الدراسة إلى تقييم تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين، و أجريت الدراسة في The Hunger Project-Ghana، و قد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كتصميم بحثي. و المنهج التحليلي لتحليل النتائج المتحصل عليها، و استند الباحث في جمع البيانات على الاستبيانات و المقابلات وجها لوجه، حيث قام الباحث بتوزيع 61 استبانة على أفراد المؤسسة محل الدراسة، و تمكن الباحث من استعادة 50 فقط منهم أي بمعدل استجابة يساوي 82 % من بين العدد الموزع، كما استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية و تحليلها إحصائيا من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، و توصل الباحث من خلال دراسته إلى أن التدريب يساهم بشكل كبير في تطوير و تحسين أداء المورد بالمؤسسة محل الدراسة.

و على ضوء هذه النتائج قدم الباحث لمؤسسة محل الدراسة التوصيات التالية :

تبذل المؤسسة قصارى جهدها للتوصل إلى سياسات وممارسات التدريب والتطوير لأنها تمثل الرابط الاستراتيجي بين رؤية المنظمة وعملياتها اليومية .

واقترح أيضا إنشاء وحدة للموارد البشرية لتتولى احتياجات التدريب والتطوير للموظفين.<sup>2</sup>

1 Charles Kingston Yao Dzamesi ,The Effects Of Training And Development On Employees Performance, A Thesis submitted to the Degree of commonwealth executive masters of Business Administration, University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements, GHANA,2012 p1 .

2 نفس المرجع ، ص71.

أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية :

- من حيث الموضوع : اعتمدت الدراسة السابقة عن آثار التدريب على أداء الموظفين، أما دراستنا فقد اعتمدت على دور التكوين أثناء الخدمة على تحسين أداء الموظفين .
- من حيث المجتمع وعينة الدراسة : اعتمدت على المسح الشامل لعينة مجتمع البحث أما دراستنا على العينة القصدية .
- من حيث المنهج وأداة الدراسة: كلاهما استخداما نفس المنهج الوصفي التحليلي يتفان في أداة جمع البيانات الاستبيان.
- من حيث الهدف : تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في كونها تسعى إلى البحث عن دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين، أما الدراسة السابقة سعت إلى البحث عن تقييم تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين.
- من حيث المجال الزماني والمكاني : طبقت الدراسة السابقة في مشروع الجوع غانا (معهد التعليم عن بعد كوامي نكروما جامعة العلوم والتكنولوجيا في، غانا 2012)، أما دراستنا في مديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية الوادي (2020).

الدراسة الثانية : "غِيثِينْجِي أَنْجِيلَا" ANGELA GITHINJI " بعنوان " آثار التدريب على أداء الموظف" <sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التدريب على أداء الموظفين، و أجريت الدراسة على موظفي الخدمة المدنية الدولية في الصومال، و قد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، كما استعان الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبيان، و كان مجتمع الدراسة يتكون من 144 موظف من موظفي دعم الأمم المتحدة مكتب البعثة الإفريقية في الصومال، و تم أخذ 45 موظف عشوائيا كعينة للدراسة.

وللتحقق من العلاقة بين متغيرات الدراسة تم تحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبانة، وذلك باستعمال الأساليب الإحصائية من نسب مئوية و تحليل التباين و التحليل

1 Githinji Angela, Effects Of Training On employee Performance, A Thesis submitted to the Degree of executive masters of Science in organizational development (EMOD), United states international university, Nairobi,2014, p5.

ثنائي المتغير، حيث خلص الباحث إلى أن التدريب يؤثر في أداء الموظفين عن طريق التأثير ايجابا في مشاركة الموظفين في عمليات التغيير والتعاون فيما بينهم، كما يعمل على تعزيز حماس الموظف تجاه العمل، وبالتالي التأثير على أدائه، كما يعمل على تحفيز الموظفين لأنه يسمح بتقدير الموظف داخل المنظمة.

وفي الأخير قدم الباحث من خلال النتائج التي توصل لها إلى تقديم مجموعة من التوصيات منها:

إجراء التدريب من وقت لآخر لضمان مشاركة الموظفين لتغيير العمليات والابتكار و تحقيق أداء أفضل.

تحتاج إدارة UNSO Amanagement إلى تقييم استراتيجياتها التدريبية لضمان تحقيق الآثار بشكل موحد في جميع أنحاء المنظمة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي.

**أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية :**

- **من حيث الموضوع:** اعتمدت الدراسة السابقة عن استكشاف أثر التدريب على أداء الموظفين، أما دراستنا فقد اعتمدت على دور التكوين أثناء الخدمة على تحسين أداء الموظفين .

- **من حيث المجتمع وعينة الدراسة:** اعتمدت الدراسة السابقة على العينة العشوائية البسيطة من المجتمع الدراسة ، أما دراستنا العينة القصدية لمجتمع البحث.

- **من حيث المنهج وأداة الدراسة :** كلاهما استخداما نفس المنهج الوصفي التحليلي يتفقان في أداة جمع البيانات الاستبيان .

- **من حيث الهدف:** تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في كونها تسعى إلى البحث عن دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين، أما الدراسة السابقة سعت إلى البحث عن استكشاف أثر التدريب على أداء الموظفين .

- **من حيث المجال الزماني والمكاني:** طبقت الدراسة السابقة على موظفي الخدمة المدنية الدولية بنيروبي الصومال 2014، أما دراستنا في مديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية الوادي (2020).

## 6-2- الدراسات العربية.

الدراسة الأولى : "منتهى قاسم النعيمي " بعنوان: "أثر التدريب على تطوير أداء العاملين من وجهة نظر المديرين"<sup>1</sup>

هدفت هذا الدراسة إلى التعرف على اثر التدريب على تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة العراقية من وجهة نظر المديرين كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الأبعاد الفكرية والسلوكية والاقتصادية للتدريب على الأداء، والمشاكل التي تعيق سير العملية التدريبية في الوزارة، أجريت هذه الدراسة على مديري وزارة الصحة العراقية بجامعة اليرموك أربد , الأردن خلال السنة الجامعية 2010, أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استعان الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبيان، و كان مجتمع الدراسة يتكون من مديري العاملين في المستويات الوظيفية الوسطى في مؤسسات وزارة الصحة العراقية الذين شاركوا في البرامج التدريبية 2009, وتم توزيع 400 استبانة على عينة الدراسة الطبقية العشوائية واسترد الباحث 325 صالحة وتوصل الباحث إلى عدت نتائج أهمها:

- كان مستوى تأثير التدريب على تطوير أداء العاملين بوزارة الصحة العراقية متوسطا.
  - كان مستوى تأثير الأبعاد الاقتصادية للتدريب على الأداء من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطا .
  - كان مستوى وجود مشاكل ومعوقات تواجه وتعيق تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في مجال عمل الموظفين بدرجة متوسطة.
  - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب على أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس والعمر والمستوى التعليمي )
- أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية :

1 منتهى قاسم النعيمي، أثر التدريب على تطوير أداء العاملين من وجه نظر المديرين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص الإدارة العامة في جامعة اليرموك - أربد الأردن 2010 ، ص 11.

- من حيث الموضوع: اعتمدت الدراسة السابقة عن أثر التدريب على أداء العاملين من وجهة نظر المديرين، أما دراستنا فقد اعتمدت على دور التكوين أثناء الخدمة على تحسين أداء الموظفين.

- من حيث المجتمع وعينة الدراسة : اعتمدت الدراسة السابقة على العينة الطبقية العشوائية من المجتمع الدراسة ، أما دراستنا العينة القصدية لمجتمع البحث .

- من حيث المنهج وأداة الدراسة : كلاهما استخداما نفس المنهج الوصفي التحليلي يتفقان في أداة جمع البيانات الاستبيان.

- من حيث الهدف : تختلف الدراسة السابقة عن هذه الدراسة الحالية في كونها تسعى إلى التعرف على اثر التدريب على تطوير أداء العاملين في مؤسسات وزارة الصحة العراقية من وجهة نظر المديرين, أما دراستنا تسعى عن البحث عن دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين.

- من حيث المجال الزمني والمكاني : طبقت الدراسة السابقة على المديرين العاملين في المستويات الوظيفية الوسطى في مؤسسات وزارة الصحة العراقية 2010، أما دراستنا في مديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية الوادي (2020).

الدراسة الأولى : "عفاف أحمد النجار " بعنوان: "البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية"<sup>1</sup>.

هدفت هذا الدراسة إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية لمختلف مجالاتها وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمحافظة الخليل, اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت في جمع بيانات الدراسة على استبيان، و كان مجتمع الدراسة يتكون 8781 موظفا وموظفة تم اختارهم عن طرق العينة الطبقية العشوائية بعدد 368 الذين يمثلون مجتمع الدراسة, وتوصلت إلى عدت نتائج أهمها:

- رتبت الأبعاد الخمسة للبرامج التدريبية من حيث الأهمية كالتالي: تحديد الاحتياجات التدريبية جاء في الترتيب الأول، تلاه تصميم البرامج التدريبية في الترتيب الثاني، ثم تقييم

1 عفاف أحمد النجار، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، مذكرة مكملة لنيل

شهادة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال في جامعة الخليل فلسطين 2011 ، ص 14.

العملية التدريبية في الترتيب الثالث، ثم اختيار المديرين في الترتيب الرابع، في حين جاء اختيار المتدربين في الترتيب الأخير بين عناصر العملية التدريبية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس، والمسمى الوظيفي، والتخصص، والمديرية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للعاملين فيه.

#### أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية :

- من حيث الموضوع: اعتمدت الدراسة السابقة عن البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، أما دراستنا فقد اعتمدت على دور التكوين أثناء الخدمة على تحسين أداء الموظفين.

- من حيث المجتمع وعينة الدراسة: اعتمدت الدراسة السابقة على العينة الطبقية العشوائية من المجتمع الدراسة ، أما دراستنا العينة القصدية لمجتمع البحث .

- من حيث المنهج وأداة الدراسة: كلاهما استخداما نفس المنهج الوصفي التحليلي يتفقان في أداة جمع البيانات الاستبيان .

- من حيث الهدف: تختلف الدراسة السابقة عن هذه الدراسة الحالية في كونها تسعى إلى التعرف على البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، أما دراستنا تسعى عن البحث عن دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين.

- من حيث المجال الزمني والمكاني: طبقت الدراسة السابقة على موظفين وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمحافظة الخليل 2010، أما دراستنا في مديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية الوادي (2020).

### 3-6- الدراسات الجزائرية .

الدراسة الأولى : "بوقطف محمود" بعنوان: "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"<sup>1</sup>.

هدفت هذا الدراسة إلى التعرف على التكوين أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية ودوره في تحسين أداء الموظفين من خلال معرفة أداء وردود أفعال المستفيدين من هذه العملية التكوينية ، أجريت هذه الدراسة على موظفين بجامعة عباس لغرور بخنشلة خلال السنة الجامعية 2013-2014 .

- وكان سؤالها الرئيسي ما يلي :

-كيف يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟  
- وكان تساؤلاتها الفرعية :

-كيف يؤثر المكون أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

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

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

اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، ووظف الباحث عدة أدوات بحثية في دراسته كالملاحظة، المقابلة وكذا الاستبيان بغرض تحقيق أهداف الدراسة، وتوصل الباحث

<sup>1</sup> بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة بسكرة 2013-2014 ، ص 190.

إلى تأكيد صحة الفرضية العامة والمتعلقة بدور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية ، وتوصل الباحث إلى عدة توصيات :

تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين داخل المؤسسة الجامعية وذلك بالاستعانة بالأساتذة الجامعيين في مختلف التخصصات والاستفادة من خبراتهم و كفاءاتهم، كما نوصي بتمديد و زيادة المجال الزمني لفترات تكوين الموظفين أثناء الخدمة مما يساهم في تعميق المعلومات و المعارف المكتسبة أكثر من ذي قبل، بالإضافة إلى خلق جو يسوده روح التعاون والانسجام بين المتكويين فيما بينهم من جهة، وبينهم و بين المتكويين من جهة ثانية حتى يتمكنوا بعد الانتهاء من عملية التكوين العمل بروح الفريق و تقوية العلاقات و روح التضامن و التقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة. بالإضافة إلى التوصية بمراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية و يستجيب المتكون لمحتوى البرامج التكوينية و يتمكن من تحصيل معارف و مهارات جديدة و تحديث وتحيين المعلومات السابقة و منه الرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس إيجابا على المتكون و المؤسسة، كما نقترح على أصحاب القرار في المؤسسة تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من أجل تفعيل و تسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية، و برمجة دورات تكوينية للموظفين في اللغات الأجنبية خاصة الفرنسية والإنجليزية، نظرا لردود بعض المبحوثين حول تلقيهم بعض الصعوبات أثناء المشاركة في الدورات التكوينية المنظمة خارج الوطن، واستخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات حتى يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية و تشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بالمؤسسة، بالإضافة إلى التوصية بتعميم عملية التكوين على كل الموظفين والعمال حسب التخصص والمهام و المصالح مما يساهم في تحسين قدرة أدائهم وأداء مؤسستهم.

**أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية :**

- من حيث الموضوع: كلاهما نفس الموضوع التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين.

- من حيث المجتمع وعينة الدراسة: اعتمدت على المسح الشامل أما دراستنا على العينة القصدية لمجتمع البحث .
- من حيث المنهج وأداة الدراسة: كلاهما استخداما نفس المنهج الوصفي التحليلي يتفقان في أداة جمع البيانات الاستبيان .
- من حيث الهدف: كلاهما تبحث عن دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجزائرية.
- من حيث المجال الزماني والمكاني: طبقت الدراسة السابقة على موظفين بجامعة عباس لغرور بخنشلة خلال السنة الجامعية 2013-2014 ، أما دراستنا في مديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية الوادي 2020.
- الدراسة الثانية: " شيباني فوزية" بعنوان: " دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي " <sup>1</sup> .
- هدفت هذا الدراسة إلى تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين بقطاع الأمن، أجريت هذه الدراسة بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي خلال السنة الجامعية 2010-2009 .
- وكان سؤالها الرئيسي ما يلي :
- ما دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى أعوان الأمن ؟
- وكانت الفرضيات الفرعية :
- للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى دافعية أعوان الأمن في العمل
- للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي لأعوان الأمن
- اتبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، ووظفت أداة الاستبيان بغرض تحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت إلى تأكيد صحة الفرضيات الفرعية والمتعلقة بدور البرامج

1 شيباني فوزية ، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين بقطاع الأمن ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص تنظيم وعمل جامعة منتوري قسنطينة 2009-2010 ، ص190.

التكوينية إحداث تغييرات على مستوى دافعية أعوان الأمن في العمل و دور البرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي لأعوان الأمن، وتوصلت الباحثة إلى عدة توصيات:

استخدام أحسن وأحداث وسائل التكوين والتركيز على التكوين المتواصل، إنشاء أكبر عدد ممكن من المدارس التكوينية لاستقطاب أكبر قدر ممكن من الأعوان.

- أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية :

- من حيث الموضوع: اعتمدت الدراسة السابقة دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي أما دراستنا الحالية اعتمدت على التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين.

- من حيث المجتمع وعينة الدراسة: اعتمدت الدراسة السابقة على العينة العشوائية البسيطة أما دراستنا الحالية اعتمدت على العينة القصدية لمجتمع البحث.

- من حيث المنهج وأداة الدراسة: كلاهما استخداما نفس المنهج الوصفي التحليلي يتفقان في أداة جمع البيانات الاستبيان.

- من حيث الهدف : تبحت الدراسة السابقة عن دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي هو من مؤشرات المتغيرين المستقل وأيضاً التابع، تبحت عن دراستنا الحالية عن دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجزائرية .

- من حيث المجال الزمني والمكاني: طبقت الدراسة السابقة على أعوان الأمن بوحدة قطاع الأمن بأم البواقي خلال السنة الجامعية 2009-2010، أما دراستنا في مديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية الوادي 2020.

خلاصة الفصل:

عولج من خلال هذا الفصل الأول كل ما يتعلق بتحديد موضوع الدراسة بدءًا بإشكالية الدراسة التي تدور حول ماهية التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين. وعرجنا على أهمية الموضوع وأسباب اختياره وأهداف البحث فيه.

ثم قدمنا الفرضيات التي نتوقع من خلالها غموض فكرة دور المكون في التكوين و أساليب وطرق التكوين وبرامج التكوين أثناء الخدمة، وقد عرجنا كذلك على تحديد المفاهيم المركزية والتي هي محل الدراسة.

لننتهي إلى عرض الدراسات السابقة التي استطعنا جمعها والتي تدور حول التكوين والتدريب ودورها في تحسين الأداء لموضوع دراستنا.

## الفصل الثاني : التكوين أثناء الخدمة

- تمهيد

- 1- ماهية التكوين أثناء الخدمة.
- 2- أنواع التكوين أثناء الخدمة.
- 3- مراحل و خطوات عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة.
- 4- تقييم العملية التكوينية.
- 5- أساليب التكوين.
- 6- دور المكون في إعداد المتكويين.

- خلاصة الفصل

## تمهيد

إن التطور الحادث في المجتمعات أوجب أن تكون تلك المجتمعات دائمة التغيير في مختلف الجوانب ذلك التغيير الذي يتطلب تكيف مستمر مع معطيات العصر التقنية، مما يتطلب عملية تكوين وتدريب مستمر على كل المستجدات التي تحدث في دنيا الناس.

ومفهوم التكوين ينطوي في الحقيقة تحت مفهوم التعليم يعتبر مصطلح التكوين أثناء الخدمة حديث نسبيا إلا أنه لا يذهب بعيدا في مضمونه عن المصطلحات المستعملة سابقا، كالتكوين، التكوين المستمر، التكوين المتواصل، التدريب ... للإشارة فإن المصطلح الأخير التدريب يستعمل كثيرا في دول المشرق العربي، وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Formation) بينما يستعمل مصطلح التكوين كثيرا في الجزائر ودول المغرب العربي عموما، (Training) والذي يعتبر ترجمة للمصطلح الفرنسي، حيث يتم اكتساب الفرد قدرات عقلية تتمثل في المعرفة والمهارات مع تنمية السلوك والاتجاهات نحو حب العمل والإخلاص فيه، وهي كلها مثل وقيم يجب التركيز عليها عند إعداد البرامج التكوينية، إذ يتمكن الفرد من خلال عملية التكوين من كسب سلوك ومهارات عملية ومعارف علمية تمكنه من القيام بمسؤولياته، المتمثلة في التشغيل والإنتاج والصيانة والخدمات، مما يجعله قادرا على المساهمة في التنمية المحلية والوطنية.

وعليه تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين، نظرا لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها وبمستوى كفاءته الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ومن ثم رفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

ولغرض الوصول إلى هذه النتيجة ومن أجل أن يقوم الفرد بتأدية واجبه على أحسن ما يرام، لابد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءته وفعالته لإنجاز مهامه ومتطلبات عمله بنجاح، وهذا ما سنحاول الوقوف عليه في هذا الفصل.

## 1- ماهية التكوين أثناء الخدمة.

### 1-1- تعريف التكوين:

يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات، وقد اختلف الكتاب الباحثون حول تعريف التكوين عموماً والتكوين الإداري خاصة، إلا أن تعريفاتهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين، في أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع، ولقد تطرقنا إلى تعريف التكوين في الفصل الأول من خلال المفاهيم ونذكر تعريفات أخرى .

- يعرفه " Pierre casse " : العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات و مهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من اجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثماراً للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين...فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات"<sup>1</sup>..

ويعرف بأنه: " عملية إلحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم .ويتميز التكوين أثناء الخدمة بعدم انقطاع وتخلي الموظف عن أداء عمله"<sup>2</sup> .

1 "Pierre casse, **la formation performante** , office des publications universitaires centrale BenAknoun ,alger,1994,p48 .

<sup>2</sup> بوقطف محمود، مرجع سابق ، ص 17 .

## 1-2- خصائص عملية التكوين أثناء الخدمة :

للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

- أ - التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة و ليس نشاطا ثانويا أو كماليا.
- ب - التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء و العناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية .
- ج - التكوين عملية شاملة؛ بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (لإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية) كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.
- د - التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح، ومن هذه المقومات:
  - وضوح الأهداف وتناسقها.
  - وضوح السياسات وواقعيتها.
  - توازن الخطط و البرامج.
  - توفر الموارد المادية و البشرية.
  - توفر الرقابة و التوجيه المستمرين.
- هـ - التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات و تخصصات ينبغي توفيرها أهمها<sup>2</sup> :
  - خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.
  - خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج التكوينية والمواد العلمية.
  - خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين.
  - خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين.
  - خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين أثناء الخدمة للموظفين.
- و - التكوين نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتسم بالثبات، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان (الموظف) معرض للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه

1 مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق ، ط 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 61 .

مدحت<sup>2</sup> محمد أبو النصر ، مرجع سابق، ص 62.

متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية وفي تقنيات وأساليب العمل ومستجدياتها.

### 1-3- أهمية وأهداف التكوين:

إن التكوين يعد من العمليات المهمة والرئيسية داخل أي مؤسسة، وذلك لما يحتويه من أهمية وأهداف، يمكن ذكرها فيما يلي:

أ/الأهمية :

إن التكوين القائم على أسس عملية صحيحة لا بد أن يكون له أهمية عند تنفيذه، سواء كان له أهمية لدى الفرد في تنمية قدراته، أو أهمية لدى المؤسسة في تحسين سير عملها وتتمثل في:

#### أ-1 أهميته بالنسبة للفرد : تكمن أهميته بالنسبة للفرد من خلال<sup>1</sup>:

- إكساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل مناصب قيادية.
- إكساب الفرد الخبرات والمعارف والمهارات الجديدة التي تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
- زيادة ثقة العاملين في أنفسهم نتيجة لإكساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي لرفع روحهم المعنوية.
- يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس.
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الحسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر.
- يساعد الأفراد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا.
- يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل.

#### أ-2 أهميته بالنسبة للمؤسسة : تتمثل أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة من خلال<sup>2</sup>:

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم.

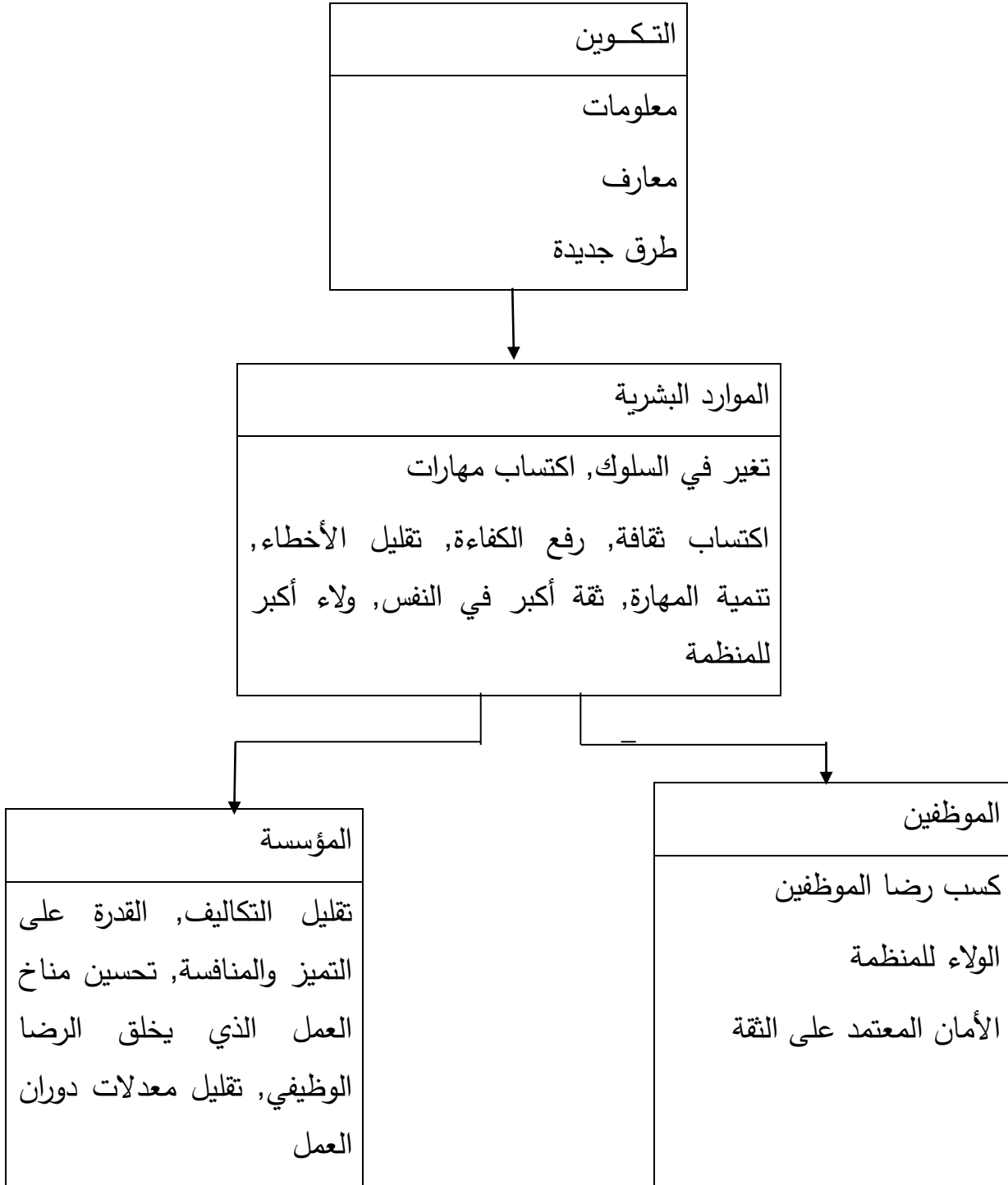
<sup>1</sup> علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 1، 2009، ص 9-10.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 10 .

- إعداد أجيال من الأفراد لشغل وظائف قيادية.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة العلمي والتكنولوجي. يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل.
- يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي.
- ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة، ويحسن العلاقات بين العمال وأرباب العمال.
- يحسن الإنتاجية ونوعية العمل، فضلا عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها.
- أ-3 أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:
- تتمثل هذه الأهمية فيما يلي<sup>1</sup> :
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.
- المساهمة في تحسين علاقات الاتصال بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والرؤساء.
- أ-4 أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للمجتمع:
- إن تكوين الموظفين أثناء الخدمة يعد جهدا هادفا ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة
- للمجتمعات على اختلافها، وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول والمؤسسات التي تحرص على النمو والبقاء.
- من خلال التكوين يمكن المحافظة على اليد العاملة المؤهلة من الموظفين، و السعي من أجل تنميتها وبقائها وزيادة فعاليتها، وبالتالي تحسين خدمات المؤسسة، الشيء الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل.
- المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية... باعتبار الموظفين أفرادا في المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت.
- والشكل التالي يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص3، ص110.

الشكل رقم ( 02 ) يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة



## ب/الأهداف :

إن من الأساسي والمهم تحديد أهداف التكوين بوضوح، بحيث تكون هذه الأهداف قابلة للقياس و الواقعية، وكذلك يجب التمييز بين الأهداف العامة للمؤسسة التي تسعى جاهدة لتحقيقها وتتطلب معظمها نشاطات تكوينية، وأهداف التكوين التي تتجلى في غاية كل دورة تكوينية، وفيما يلي نلخص أهم أهداف التكوين :

ب-1 بالنسبة للفرد: وتتجلى فيما يلي:<sup>1</sup>

- الثقة بالنفس وعدم الاعتماد على الآخرين.
- احترامه لنفسه واحترام غيره له.
- اكتساب خبرات ومهارات جديدة تؤهله الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر.
- المرونة في حياته العملية.
- تنامي الجوانب السلوكية الجيدة و الحسنة لدى الفرد.
- رفع الروح المعنوية لدى الفرد نتيجة الخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل.

ب-2 بالنسبة للمؤسسة: وتتجلى فيما يلي:<sup>2</sup>

- تحقق لها ربح في المردودية ويضمن استمرار حياته.
- اكتساب قدرات تنافسية في ظل اقتصاد السوق.
- يسمح للمسيرين بإدماج معطيات جديدة قبل منافسيهم والتصرف قبل الآخرين، وفهم البيئة المعقدة والسريعة والتطور التكنولوجي في مختلف المجالات.
- الاستفادة من الطاقة البشرية والمادية أي اليد العاملة و الأدوات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.

<sup>1</sup> أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981، مصر، ص183 .

<sup>2</sup>..MAIGNANT.ALAIN , Manager le formation 4eme édition actualisée et enrichie , p79

ب-3 بالنسبة للمجتمع : ففي ذلك فائدة تعم المجتمع ككل أهمها:<sup>1</sup>

- الانتفاع بمستوى الإنتاج والخدمات ومنافسة المنتجات الأجنبية في الأسواق العالمية.
- انتظام العمل داخل وحدات الدولة، والحصول على التعاون بين أفراد الوحدة.
- توفير الأمن للعاملين وخصوصا لدى المجتمع الصناعي.

## 2- أنواع التكوين أثناء الخدمة.

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين ...) والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة، ويقسم " رشاد أحمد عبد اللطيف " التكوين إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتكويين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها، ويمكن الإشارة إليها كما يلي:

أ- التكوين من حيث الزمان : و ينقسم إلى نوعين:

- تكوين قبل الخدمة: وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.
- تكوين أثناء الخدمة : ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

ب- التكوين من حيث المكان : وينقسم إلى نوعين<sup>2</sup> :

- تكوين داخل المؤسسة

- تكوين خارج المؤسسة.

ج- التكوين من حيث الهدف:

- التكوين لتجديد المعلومات :وهذا نتيجة للتغيرات و التطورات التكنولوجية.
- تكوين المهارات :ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

<sup>1</sup> أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، مرجع سابق، 184 .

<sup>2</sup> الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2008 2009 ، ص50 نقلا عن رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة و تنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 .

- التكوين السلوكي : وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.<sup>1</sup>
- والجدول التالي يوضح الاختيارات المتاحة أمام إدارة المؤسسة بالنسبة لأنواع التكوين 2 .
- جدول رقم ( 03 ) يوضح أنواع التكوين<sup>2</sup>:

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
- توجيه الموظف الجديد - التكوين أثناء الخدمة - تكوين لتجديد المعارف و المهارة - تكوين بغرض الترقية و النقل - تكوين للتهيئة للتقاعد	- تكوين مهني وفني - تكوين تخصصي - تكوين إداري	- داخل المؤسسة - خارج المؤسسة

المصدر : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط2001، 5، ص323

وحسب رأينا نعتبر بأن أنواع التكوين المقدمة في الجدول أعلاه كلها يمكن إدراجها ضمن التكوين أثناء الخدمة للموظف، لأن كل الأنواع المصنفة حسب مرحلة التوظيف والمصنفة حسب نوع الوظائف وحسب مكان إجرائها وانعقادها كلها موجهة لصالح الموظفين بمختلف رتبهم ووظائفهم ومستوياتهم الإدارية موظف جديد، موظف قديم يحتاج إلى تجديد معلوماته ومعارفه، موظف تتوفر به شروط الترقية، موظف مصنف مع أعوان التصميم- التأطير- أو التطبيق أو التنفيذ.

وفيما يلي نتعرض بنوع من التفصيل إلى الأنواع المختلفة للتكوين:

**2-1- تكوين أثناء الخدمة للموظف الجدي :** في الأيام الأولى من استلام الموظف الجديد لمنصبه ومهامه يتحصل الموظف على معلومات من أطراف عديدة داخل المؤسسة بطرق غير رسمية، هذه المعلومات قد تؤثر على نفسيته و اتجاهاته وأدائه لسنوات، ومن جهة ثانية قد يوج الموظف الجديد إلى مصلحة معينة أو توكل له مهام لا يملك بشأنها

1 مجاهدي الطاهر، مرجع سابق، ص 50.

2 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط 5، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 323

المعلومات الكافية ولا الطرق والآليات اللازمة للقيام بها، ولذلك تلجأ المؤسسة إلى عملية تكوين الموظفين الجدد، سواء داخل المؤسسة بتنظيم دورة تكوينية قصيرة المدى وتشرف عليها إدارة المؤسسة، وبتكليف أحد موظفيها القدامى أو إدارتها ذوي الكفاءة والخبرة قصد تزويدهم بالمعلومات الكافية أولاً حول المؤسسة وتاريخها ومجال عملها وأهدافها ونمط التسيير والرؤساء و النظام الداخلي لها، وتوقيت العمل و أيام الراحة والعطل السنوية والمرضية والاستثنائية وإجراءاتها و الأجور ومكوناتها والمنح والعلاوات وكيفية الحصول عليها والترقيات والتأمينات الاجتماعية...

وثانيا معلومات تتعلق بكيفية أداء مهام وظيفة معينة، وقد تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة وذلك بعقد اتفاقيات مع مؤسسات ومراكز تكوينية أخرى، وهناك دورات تكوينية إجبارية بموجب النصوص القانونية لبعض الرتب والوظائف تسمى " بالتكوين أثناء فترة التربص " تتراوح مدتها من ( 03 ) أشهر إلى 06 أشهر بإحدى المراكز التي لها الصلاحية القانونية لتنظيم مثل هذه الدورات، ويشرف عليها أساتذة ذوي خبرة في ذلك المجال.

**2-2- التكوين أثناء الخدمة للموظفين القدامى:** يتمثل في إجراء و تنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف فئات العمال والموظفين بالمؤسسة، والتكوين أثناء الخدمة مفهوم شامل ويضم بدوره العديد من الأنواع، ويعني إخضاع فئة الموظفين المعنيين لدورة تكوينية دون الانقطاع الكلي عن تأدية العمل، فقد تخصص دورة تكوينية لمدة أسبوع داخل المؤسسة لصالح موظفي الإعلام الآلي وذلك بغرض تجديد المعرفة والمهارة في هذا المجال أو تخصيص دورة تكوينية لفئة الموظفين الإداريين في الرتب التالية ( عون إداري، عون إداري رئيسي ملحق إداري، ملحق إداري رئيسي، متصرف) بغرض زيادة المعارف و المهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لشغل المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا. وهذه المعارف تشمل العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة و اتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال ، وللمؤسسة الاختيار والمفاضلة بين إجراء الدورة التكوينية خارج المؤسسة أو داخلها وفقاً للأهداف المسطرة والإمكانيات المتاحة سواء كانت ( مادية أو بشرية ) الإشراف على التكوين والمكونين.

وهناك نوع آخر من التكوين أثناء الخدمة تم إدراجه و تطبيقه حديثا في المؤسسات والإدارات العمومية والمنصوص عليه في التعليم رقم 145 ، حيث يخضع الموظفون بموجبها لدورات تكوينية بغرض الترقية والذين يتوفرون على مجموعة من الشروط:

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

- الترقية على أساس الاختيار وذلك بعد عشر ( 10 ) سنوات خدمة فعلية في الرتبة التي يشغلها الموظف.

في هذه الحالات المذكورة تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة، وذلك بعقد اتفاقية بين المؤسسة المعنية في الدراسة الحالية - مديرية الإدارة المحلية، والمؤسسة المشرفة والمؤطرة للتكوين والمتمثلة في (جامعة التكوين المتواصل مركز الوادي وأيضا مركز التكوين المهني رقم 03 "بوصبيح صالح عبد العزيز" وأيضا المعهد الوطني بالوادي "العمامرة بشير" ويسمى هذا النوع " بالتكوين قبل الترقية "والذي يدوم بين ( 06 و 09 أشهر) حسب الرتبة ونوع التكوين .

وفي نهاية الدورة التكوينية يخضع المتكون لامتحان نهائي بالإضافة إلى تقديم تقرير نهاية التبرص أو مذكرة نهاية التكوين حسب الرتبة.

**2-3- التكوين من حيث المكان :** هذا النوع من تكوين الموظفين يتعلق بمكان إجراء الدورة التكوينية، فيمكن أن تعقد الدورة التكوينية داخل المؤسسة (تكوين أثناء العمل) بصفة فردية أو جماعية وذلك بإلحاق موظف بمصلحة معينة رفقة مشرف ذوي كفاءة وخبرة كبيرة في مجال التسيير الإداري أو في مجال المحاسبة والمالية.

وللتذكير كذلك بأن هذا النوع يمكن إدراجه ضمن التكوين أثناء الخدمة، أي أن الموظف يتلقى تكوينا لتحسين معارفه وتجديد معلوماته من أجل تحسين أدائه وهذه فائدة لصالح الموظف المتكون ولصالح المؤسسة ، بحيث يبقى يزاول نشاطاته اليومية بدون انقطاع وهذا يعد مؤشرا إيجابيا للمؤسسة حتى لا تتعطل أو تتأخر في تأدية وتقديم خدماتها، ومن جهة أخرى يحافظ الموظف على راتبه الشهري دون انقطاع وهذا ما يعتبر محفزا إضافيا للموظف لمزاولة أعماله المعتادة بالإضافة إلى الاستفادة من التكوين في الوقت نفسه.

وفي نفس السياق يمكن للمؤسسة أن تعقد أو تبرم اتفاقيات خارجية خارج المؤسسة من أجل إجراء دورات تكوينية لموظفيها الذين هم بحاجة إلى ذلك حسب تحديد احتياجاتها التكوينية

وأهدافها المستقبلية. فمن خلال اتفاقية المبرمة بين ولاية الوادي ومركز تكوين الإداري وتحسين المستوى CFA ورقلة خاصة بالموظفين أعوان الإدارة والملحقين ، والمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية بالجلفة خاصة بالكتاب العامون والمناصب الإدارية العليا ، كما تبرم اتفاقية تربص خارج الوطن مع إحدى المؤسسات التي تراها مناسبة ومؤهلة للقيام بدورة تكوينية، وعادة لا تتعدى فترة التربص ( 20 ) يوما بالنسبة للموظفين الإداريين الذين تتوفر فيهم الشروط المحددة مسبقا من طرف الهيئة الوصية ، خارج الوطن مع الصين خاصة بالمدرء ورؤساء المصالح .

وهي اتفاقيات من أجل تحسين المستوى بدرجة أولى ، أما مراكز التكوين وجامعة التكوين المتواصل وجامعة الوادي سألقة الذكر خاصة بالموظفين أثناء التربص للموظفين الجدد والموظفين الذين تم ترقيتهم حسب رتب سابقة .<sup>1</sup>

**3- مراحل وخطوات عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة .**

### 3-1- تحديد الاحتياجات التكوينية

تقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية لأنها مفضلة بين الموظفين أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة او عن طريق مرسوم وزاري ينص على التكوين الإداري داخل المؤسسات العمومية ، أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة وما إلى ذلك ، وهذا خطأ بل يجب اللجوء إلى التكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة وهذا ما تؤمنه هذه الخطوات التي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكوين من عدمه<sup>2</sup>.

قبل أن نتطرق لمفهوم الاحتياجات التكوينية يجدر بنا الإشارة إلى مفهوم الحاجة إلى التكوين.

**أ- مفهوم الحاجة إلى التكوين:** يمكن أن نعرف الحاجة إلى التكوين بأنها الفجوة بين متطلبات العمل من مهارات و معارف، وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل، ويكون

<sup>1</sup>مكتب التربصات والتوثيق , مصلحة المستخدمين مديرية الإدارة المحلية, تاريخ 2020/02/24 .

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، القاهرة، مصر ، 2004، ص265.

من الضروري قبل كل شيء أن نتعرف على هذه الفجوة التي تمثل الاحتياج التكويني، و أن ندرسها ونحللها لمعرفة التكوين المطلوب<sup>1</sup>.

ب- مفهوم الاحتياجات التكوينية: إن الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات<sup>2</sup>.

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أن يحدث في ظل الظروف الحالية والمستقبلية<sup>3</sup>.

وهذا الفرق بين الواقع المفروض يشير إلى نوع وكمية الإحتياج التكويني، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين، والإرتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم، وتحسين إتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية وهي ( الكفاءة الإنتاجية ).

وهناك عدة أساليب تمكن المؤسسة من الكشف عن احتياجاتها التكوينية منها:<sup>5</sup>

- **تقييم الأداء** : يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إضافة إلى ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل وإخلاقه، الأمر الذي يساعد المؤسسة على الكشف عن احتياجات تكوينية محددة.
- **متابعة المظاهر التنظيمية السلبية** : توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي قد نستدل منها على وجود حاجة للتكوين مثل: إرتفاع التكاليف ، ضعف الرقابة على المواد ، ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسب المنتجات التالفة، الصراع المستمر

<sup>1</sup> مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1994، ص307.

<sup>2</sup> محمد جمال برعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1973، ص149.

<sup>3</sup> Johnson, **determining training needs**, TD Hamad new York, 1976, p16.

<sup>5</sup> عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2006-2007 ، ص 56.

مع الإدارة ، كثرة الشكاوي ارتفاع معدل دوران العمل والغياب، ارتفاع معدل حوادث العمل، ضعف الانضباط...الخ.

- **التحليل التنظيمي** : يشمل التحليل التنظيمي ثلاث جوانب أساسية هي:

- **تحليل المهام أو العمل** : يتناول تحليل العمل بالدراسة التفصيلية خطوات العمل ومراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها ، وما هي الأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال آلات جديدة ، ثم المهارات الجديدة اللازمة لأداء هذا العمل على ضوء هذه التغيرات .

- **تحليل التنظيم** : من خلال تحليل التنظيم تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، من حيث مثلا مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف ، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد ومدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين ، ومدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة...الخ.

- **تحليل الفرد** : ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته ودوافعه ، واتجاهاته ، حاجاته وسلوكه ومدى تعاونه ، حبه للعمل ، إخلاصه ، قدرته على الاتصال والتفاهم ، مدى انسجامه مع الآخرين...الخ ، وهنا نشير إلى نقطة أساسية توجب التعرف على أهداف الفرد وهل تتوافق وأهداف التنظيم عند تحديد الاحتياجات التكوينية.

\* **الاختبارات** : مثل الذكاء ، اختبارات القدرات ، و المهارة اليدوية ...الخ، والتي تقوم

المؤسسة بإجرائها بهدف قياس مدى كفاءة العامل وأدائه لعمله ، ويستفاد منها في تحديد حاجات تكوينية محددة ، مما يساعد على تصميم برامج تكوينية تدور حول علاج هذه الاحتياجات.

\* **المقابلات والاستقصاءات** : تجري مع الأفراد وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها ببرامج تكوينية خاصة.

## 3-2- تصميم البرامج التكوينية

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة ، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين<sup>1</sup>.

فعملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر المرحلة الثانية من مراحل سياسة التكوين ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي برنامج تكويني، ويقصد بتصميم البرامج التكوينية أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات و الكفاءات والمهارات ، فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية<sup>2</sup>.

ويمكن أن يضم البرنامج التكويني عديد العناصر منها :

- تفاصيل عن المتكويين، أي أن البرنامج موجه لأفراد جدد، موجه لأفراد سيقرون.
- موضوع التكوين، أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق والشمول في عرضها او لمنطق المنتهج في تتابع عرضها.
- تحديد طرق وأساليب التكوين.
- تحديد المكونين ومعايير التقييم.
- تحديد مسؤولية الإدارة ، أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني.
- تعيين مكان التكوين إذا كان داخليا أم خارجيا

<sup>1</sup> كمال بربز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، 1997 ، ص 166.

<sup>2</sup> جغري بلال ، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009 ، ص 92.

- تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها، وهذا لإثارة دوافع الأفراد المتكويين بغية التحصيل والتكوين الجيد، وهو أمر أساسي في أعداد البرامج التكوينية.
- تخصيص ميزانية التكوين، أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني، ورصد الإعتمادات اللازمة لها<sup>1</sup>.

### 3-3- تنفيذ البرامج التكوينية

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا ، وتعتبر مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا .

ولتنفيذ البرامج التكوينية لابد من تحديد الإجراءات التالية<sup>2</sup>:

أ- **الجدول الزمني للبرنامج** : يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، موعد الرحلات والتسجيلات، الاختبارات وحفل الختام ، ويجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف على طول فترة التكوين وعلى طبيعة مستوى المتكويين.

ب- **مكان التكوين** : قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية البرنامج التكويني ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج.

ج- **متابعة المكويين والمتكويين** : المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية.

\*نستنتج أن هذه المرحلة تعتبر مرحلة تجسيد البرنامج التكويني ميدانيا ويتطلب تنفيذها تحديد الإجراءات التالية:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها.
- تجهيز وإعداد مكان التكوين.
- متابعة المكويين والمتكويين.

<sup>1</sup> عقون شراف , مرجع سابق , ص 58 .

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص

## 4- تقييم البرامج التكوينية

إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى ، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته ومسؤولية مدير التكوين لا تقتصر فقط على تحديد الإحتياجات التكوينية وتصميم البرامج ، بل يجب عليه أن يتأكد أنه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلال برنامج التكوين. وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء ، فبالنسبة للأفراد ، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها ، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضوع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات ، لا سيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم ، أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة ، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف ، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة<sup>1</sup> . وهناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي<sup>2</sup> :

-ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين ، حيث يتم توزيع استمارات معلومات لتقييم البرنامج التكويني ، وتتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتكونين وطرق التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المتكون والمكون ودرجة ملاءمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية.

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكونين في البرنامج ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 278 .

<sup>2</sup> عقون شراف ، مرجع سابق ، ص 66 .

- مدى تعلم المتكويين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات بعد الانتهاء من البرنامج التكويني ، وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية ، تتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج ، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات .

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا، فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتكويين ، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه.

-مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها، وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل ، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين.

وهذا المقياس يسمى بمقياس مراقبة الأداء السابق واللاحق ( نفس الشيء ينطبق على سلوك المتكون).

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الإعتماد عليها لتقييم البرنامج التكويني ، فارتقاء الأداء أو السلوك اللاحق عن الأداء أو السلوك السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه.

- العوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف ، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التكوين، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه ، إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أنه إذا كانت هناك سهولة نسبية في حصر تكاليف البرنامج التكويني، فإنه من الصعوبة بما كان تحديد العوائد الاقتصادية من ورائه والتي قد تأخذ مداها على المدى الطويل.

##### 5- اختيار أساليب التكوين:

تتمثل أهم الأساليب التي تستخدم في نقل المادة العلمية من المكون إلى المتكون فيما يلي:

## أ- المحاضرة:

تعتبر طريقة تقليدية في نقل المعلومات بطريقة رسمية وتعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في إعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها، ولكن تبقى مشاركة المتكويين محدودة جدا.

وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للمحاضرين بشكل مباشر، أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص دراية وفهما للمعلومات، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع، ولكن هذه الطريقة لا تعتبر من الأساليب التكوينية ذات الفعالية الكبيرة، لأنها لا توفر للمتكون فرصة تطبيق ما تم الحصول عليه من معلومات، كما أنها لا تعطي ضمانا كافيا على أن جميع الحاضرين يتابعون ويركزون على فهم المحاضرة.

كما أنها لا تصلح كوسيلة للتكوين بغرض تغيير السلوك، فقيمتها محدودة في إمكانية نقل المعلومات إلى المتكويين.

ولكن تبقى المحاضرة الأسلوب الأكثر إستعمالا في مجالات التكوين لسهولة من وجهة نظر المكون ولانخفاض تكاليفها.

## ب- المؤتمرات والندوات:

تستخدم هذه الطرق عادة في التكوين على المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلاقية، أي التي تحمل آراء مختلفة، ويفضل فيها الحوار إستجلاء لأبعادها المتباينة.

فهذه الطرق تعتبر من الأساليب التي تسمح بدرجة أعلى من المشاركة من جانب المتكون في العملية التكوينية، فهي إذن إجتماع منظم له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه ويشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، مكتب غريب، القاهرة، مصر، 1985، ص372.

وتكمن أهمية هذه الطريقة في إحداث تغييرات وجهات نظر المتكون وإتجاهاته الفكرية، لكنها لا تكسب الفرد أي مهارات.

### ج- دراسة حالة:

هي عبارة عن وصف لموقف عمل معين تكتب على شكل قصة قصيرة لأغراض دراسية، بحيث يتم اختيار أحداثها لكونها من المواقف المحتملة والمتكررة لشاغل وظيفة معينة، كما تكتب بحيث تضمن ما يكفي من معلومات عن الموقف ليتمكن المتكون من تصور نفسه في الموقف وتقرير كيف يعالجه. ويصلح هذا الأسلوب للتكوين لاكتساب مهارات في تشخيص وتحليل المشكل المعقدة والمتباينة، والتي لا يمكن أن تتوفر فيها تعليمات داخلية لكل الاحتمالات حولها.

### د- تمثيل أو تقمص الأدوار:

هو أسلوب تكويني ضروري لاكتساب المهارات واستجابات سلوكية معقدة، تتطلب التصرف في مواقف معقدة خاصة بمواقف تتطلب الإستجابة بمجابهة الآخرين شخصياً، وليس مجرد تشخيص وتحليل مشكلة ما.

ولهذا فإن تمثيل الأدوار يصلح حيث يكون هدف التكوين هو تنمية مهارات سلوكية معينة، مثل التكوين على إدارة المقابلات الشخصية، التكوين على مختلف التعاملات التجارية...

هـ- المحاكاة والمباريات: تتشابه هذه الطريقة بكونها نوع من دراسة حالة، ولكنها تختلف في طريقة كتابتها وعرضها، وهي ضرورية لاكتساب المتكون مهارات وتشخيص وتحليل واجتهاد في مواقف معقدة<sup>2</sup>.

### 6- دور المكون في إعداد الأداء الفعال للمكونين:

يلعب المكون دوراً هاماً في عملية التكوين، ذلك أنه يعتبر عنصراً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تكوين الأفراد، وزيادة فعاليتهم داخل المؤسسات .

<sup>2</sup> سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل ، عمان ، الأردن، 2001 ، ص456.

## أ- تعريف المكون:

“إن المكون هو كل إنسان له مهمة تكوين الآخرين، إن مهمته تكمن في تصور البرامج وتصميم الآليات الضرورية لتطبيقها وفي اختيار المناهج والأدوات المنهجية الملائمة للمكونين.

إن المكون ينقل الخبرات والمعارف التطبيقية للمكونين، ويقوم النتائج ويراجع البرامج ومحتوياتها على ضوء ذلك، ويساهم في اختيار الوسائل البيداغوجية، على العموم يقوم المكون بتنظيم وتنشيط مختلف أنشطة التكوين، إنه يقوم بعمل تكوين موجه للراشدين<sup>1</sup>.

## ب- خصائص المكون الفعال:

إن المكون الفعال هو الذي يستطيع بسهولة التعرف على الوضعية البيداغوجية التي يتواجد فيها، وهو الذي تكون له القدرة في هذه الحالة على تكييف سلوكه وأساليبه البيداغوجية حسب كل وضعية، كما أنه يتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف المنتظرة من التكوين والإتقان حسب الحاجات المحددة بكل موضوعية وبأقل تكلفة وبأحسن الوسائل والأساليب.

ولهذا ينبغي أن تتحقق فيه هذه الشروط:<sup>2</sup>

- أن تكون له المعلومات الكافية على المكون.
- أن تكون له القدرة على تكييف الرسالة البيداغوجية على أساس حاجات المكونين.
- أن تكون له القدرة على التحفيز، وأن يمثل عنصر دفع ومساندة للمكون.
- أن تكون له القدرة على استعمال أكبر قدر من الطرق والوسائل البيداغوجية.
- أن تكون له القدرة على متابعة التكوين وأثاره في وسط العمل والمؤسسة.

<sup>1</sup> محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة للنشر، الجزائر العاصمة، ص74.

<sup>2</sup> نفس المرجع نفسه، ص ص 75\_76.

- أن يكون مهياً جيداً، وحيوياً، ومرحاً، وذكياً، ومبدعاً.
- أن تكون له القدرة على تحمل الآخر... إلخ.

### ج- اختيار المكونين:

يمثل المكونون عنصراً هاماً في العمل التكويني، لذا يجب أن يحظى بالعناية اللازمة من قبل المسؤول عن التكوين. فلا شك أن تحديد نوعية المكونين يعتبر من العناصر الهامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التكوينية، إذ أن توفير المكون الكفء يمثل عاملاً من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشراً مسبقاً على احتمال نجاح البرامج التكوينية، كما أن اختيار المكون يتوقف على<sup>1</sup>:

- المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكونين.
- نوعية المتكونين.

كما يوجد أربعة أنواع من المكونين:

- المكون المحاضر: ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكونين عن طريق المحاضرات، ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.
- المكون القائد: وهو الذي يتولى مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو مناقشة.
- المكون التطبيقي: وهو الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب الخبرة النظرية، وهذا النوع من المكونين يكون قادراً على التكوين باستخدام أساليب دراسة الحالات و المناقشات.
- المكون النفسي: وهو الذي لديه الخبرة والمعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.

ولكن هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها المكون الكفء من أمثلتها، الصفات الشخصية كالمظهر والهيئة والذكاء وسرعة البديهة، اللباقة، المبادرة... والقدرة على التكوين وكذلك يجب أن يكون المكون على كفاءة تخصصية، أي أن يكون على دراية تامة بالمادة العلمية اللازمة للعمل التكويني.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 1990، ص 245.

4/ مهام مسؤول التكوين: له مهام جوهرية وصعبة تحتاج إلى قدرة عالية جدا من بينها:<sup>2</sup>

- ضمان تشخيص التكوين وتحديث سياسة التكوين.
- توظيف أو تشغيل البنية الخاصة بتشخيص نسق التكوين.
- تحليل نتائج هذا التشخيص مع إقترح التطور الذي يفرض نفسه على المرحلة.
- تنشيط ما يسمى مجموعة الإشراف على التكوين، حتى تتمكن من تحديد مبادئ جديدة لسياسة التكوين.
- ضمان سير وظيفة التكوين، ووظائف مختلفة البنية متعلقة بها وذلك:
- بالمحافظة على تجانس نسق التكوين مع مختلف الأنساق الأخرى للمؤسسة.
- بضمن توافق أهداف التكوين مع أهداف المؤسسة.
- بتوقع حاجات جديدة للتكوين.
- بتحليل وأخذ بعين الاعتبار مختلف الدراسات في هذا المجال لضمان تطور الحاجات إلى التكوين.
- ضمان نوعية التكوين والتكيف مع مراكز العمل، وذلك بتنشيط البنيات المكلفة بجرد وتنظيم وتقويم ومتابعة كل أنواع التكوين، وباستعمال فحص وتشخيص على مستوى اختيار إستراتيجية التغيير واختيار الوسائل المستعملة.
- ضمان وضع قيد التنفيذ تكوين يسمح بتسيير وقائي يضمن بقاء الشغل ويتفادى اللجوء إلى التسريح وذلك:
- بالمساهمة مع مسؤول التوظيف لتعريف الوظائف المستقبلية.
- بنشر التوعية داخل وخارج المؤسسة عن الحرف الجديدة، وذلك لتجنيد من يهتمهم الأمر.
- ببناء برنامج تكويني تنبؤي يسمح بحركية العمال.
- بضمن ونشر وتوزيع ثقافة المؤسسة.
- بضمن اختيار جيد للمسئولين عن قرار حسن سير التكوين بما في ذلك الجوانب الإدارية، والإستراتيجية، والمنهجية، والمحتويات، وذلك بضمن الإرشاد والمساعدة والمراقبة.
- بضمن البحث والسير الحسن لأشكال التكوين الفعال وذلك:
- بتطوير الاتصال بالمؤسسات الأخرى.

<sup>2</sup> محمد مسلم، مرجع سابق، ص 76\_77.

- بالمشاركة في الملتقيات التي تعالج نفس المشاكل.
- بوضع شبكة قدرات متخصصة.
- المساهمة في إيجاد جو من المشاركة والدافعية قادر على تطوير العمال وحثهم على المزيد من الاستقلالية وروح المسؤولية.

### خلاصة الفصل

أدت الحاجة إلى الماسة التكوين بالمؤسسات إلى الاهتمام الكبير به وإلى الحاجة إلى متخصصين في القيام بذلك ، أن التكوين ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد وتطويرا لقدراتهم، هذا وتعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المشروع الحديث، ولذا يعد التكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة، فمن فوائده زيادة الإنتاجية، الرفع من معنويات الأفراد، تخفيض حوادث العمل .

ومما لا شك فيه أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المنظمة نفسها، حيث يتخذ سلوك الأفراد مسارا يحقق الأهداف العامة، وعليه يستوجب على كل منظمة تصحيح مسار وسلوكيات الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء، لذلك فإن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة الأفراد أن يؤدي التكوين إلى زيادة الفعالية للأداء التنظيمي بشرط أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المؤسسة، وأن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتكون على نقل خبراته المكتسبة من التكوين إلى الممارسة العملية، ومن ثم نقلها على مستوى المؤسسة، بغية رفع مستوى مردودية المؤسسة وحسن أدائها .

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- تمهيد

1. مفهوم الأداء الوظيفي.
2. خصائص الأداء الوظيفي.
3. أهمية الأداء الوظيفي.
4. محددات الأداء الوظيفي.
5. أنواع الأداء الوظيفي.
6. تقييم أداء العاملين.
7. أهداف تقييم أداء العاملين.

- خلاصة الفصل

## تمهيد

يعد موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع التي شغلت بال الكثير من الباحثين والمتخصصين في الدراسات الإدارية، لما له من أهمية قصوى في التعرف على مدى نجاعة الفاعلين داخل التنظيم، وبالتالي فالمنظمات والمؤسسات تسعى اليوم جاهدة لتحقيق تلك الأهداف التي أسست من أجلها، والمتمثلة في تحقيق مستوى عالي من الأداء، لذلك نجد مجموعة من الآليات والطرق التي تعتمد عليها المنظمة في تقييم أداء عمالها وتحسينه وزيادة كفاءة العاملين والموظفين .

فالحديث عن الأداء الوظيفي يقودنا في الحقيقة إلى فهم طبيعته داخل المؤسسات، باعتباره يمثل مجهودات العاملين والموظفين المتمثلة في قدراتهم وخبراتهم الفنية والذهنية في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ولذا خصصنا هذا الفصل للبحث في ماهية الأداء الوظيفي، وأنواعه ومكوناته ومحدداته وعن أهدافه، وكذا أهمية تقييم الأداء والأهداف التي يمكن أن يحققها في المؤسسة .

## 1- مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ باعتباره يرتبط بسلوك الفرد والمنظمة، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة لأنه يعد الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة.

وفي ظل هذه الأهمية التي يكتسبها مصطلح الأداء في المنظمات، إلا أنه مازال يكتنفه بعض الغموض والتداخل، ومن هذا المنطلق سنحاول التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي، لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي، تطرقنا سابقا إلى بعض التعريفات، ونذكر منها :

- يعرف ناصر قاسيمي " الأداء: بأنه هو جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة، ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية، وتصميم المهام، وقدرة التنظيم والأفراد، وقواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية".<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال هذا التعريف على أن الأداء يدل على ما يحققه العاملون وفق معنوياتهم وتكوينهم الذي يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية سواء نوعية أو كمية، وبالتالي فهذا التعريف يرتبط بطبيعة العمل وسلوكيات وتصرفات العمال.

كذلك يعرف: " بأن سلوك الأداء هو السلوك الذي يبديه الفرد في المنظمة نتاجا لتفاعل خصائصه مع خصائص بيئة العمل، ونعني بأداء الفرد للعمل قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء"<sup>2</sup>.

ينطلق هذا التعريف من مدى توافق خصائص المنظمة مع الفرد الذي يؤدي إلى تفاعلهم وتحقيق أكبر فعالية للأنشطة والتي تحدد لبعد الكمية والجهد والنوعية المبذولة للأداء .

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص10.

<sup>2</sup> إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سويو-تنظيمية، ط1، البدر الساطع للطباعة والنشر، العلةمة، الجزائر، 2013، ص158.

وهناك تعريف آخر للأداء " هو سلوك وظيفي هادف يقوم به العامل لإنجاز الأعمال المكلف بها ومستوى قيامه بالعمل، ومن خلال هذا المستوى يتحدد الأداء إذا كان متميزا أو جيدا أو متوسط أو متدنيا، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية وداخلية مثل: المناخ التنظيمي والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتتبية ومدى ملائمة مكان العمل، قدرات ومهارات العاملين واستعداداتهم نحو العمل ورضاهم الوظيفي"<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الأداء الوظيفي يشمل مجموعة من المكونات التي يقوم عليها ومن أهمها فيما يلي:

- هو نتاج ومحصلة للجهد المبذول.
- جهد يسعى به لتحقيق وإشباع حاجيات الأفراد.
- يرتبط الأداء الجيد بالحالة المعنوية والقدرات المكتسبة من تكوين الخبرة.
- كما يرتبط الأداء بمجموعة من العوامل التي تضمن له القيام على أحسن وجه سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.

من خلال هذه التعاريف يمكن اعتبار الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو المهارات أو الجهد الذي يبذله العامل داخل أي تنظيم من أجل تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة بأعلى قدر ممكن من الفعالية التي تضمن نجاح هذه المنظمة وتحقيق أهدافها المنظمة سلفا .

## 2- خصائص الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يمثل " درجة إتمام وإنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات المختلفة ".

وبالتالي فالأداء الوظيفي يتميز بمجموعة من الخصائص والتي يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>2</sup>

- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل (تصرفات، أفعال، حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات...)

<sup>1</sup> سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد الثامن، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2013، ص 205.

<sup>2</sup> ناصر قاسيمي ، مرجع سابق، ص 10.

- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف السلوك ليس هدف في حد ذاته (لا يعمل الإنسان حب في العمل ذاته لكن في تحقيق مآرب أخرى من وراء العمل)
- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول أنه متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي بالأساس ،بمعنى أن التأثيرات اجتماعية تؤثر في شكل وتوجيه السلوك في اتجاهات معينة.
- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان مفرد.
- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب، أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.

### 3- أهمية الأداء الوظيفي:

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات للمنظمات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصرا محوريا لجميع فروق وحقول المعرفة الإدارية، وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يتمحور حولها مختلف المنظمات.

ولقد شكل موضوع الأداء عنصرا هاما لكثير من الدراسات التي تسعى إلى الاهتمام به كمؤشر فعال كفيل بتحقيق الأهداف المنظمة ورفع كفايتها الإنتاجية.

فقد أشار آدم سميث في كتابه ثروة الأمم إلى المزايا التي يمكن تحقيقها بواسطة تقسيم العمل والتخصص وأثره على تحسين مستوى الأداء، حيث يرى أن كل فرد من الجماعة يميل إلى أداء العمل الذي تكون له أعظم المزايا النسبية وبأكثر فعالية من غيره من الأعضاء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سامية جبارة، رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، باتنة 2007/2008، ص41.

وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز ثم مرحلة الريادة<sup>1</sup>.

ويمكن تحديد أهمية الأداء الوظيفي لأي منظمة في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- الأداء هو المكون الرئيسي للعملية التنظيمية باعتباره محصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة.
- كما أن مستوى الأداء داخل المنظمة لا تعكس قدرات الفرد العامل فقط بل هو أيضا المجهودات التي يقوم بها الرؤساء والقادة والمديرين، من أجل الضغط على العاملين لرفع مستوى أدائهم .
- إن نجاح أو فشل أي منظمة مرتبط ومعتد بالدرجة الأولى بطبيعة الأداء والظروف والإمكانيات المتوفرة والمتاحة للمناخ التنظيمي للمنظمة.
- لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك لأهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

#### 4- محددات الأداء الوظيفي:

انطلاقاً من أن الأداء الوظيفي يعد نتاج الجهد الذي يبذله الفرد في الإنتاج في موقف معين، نستطيع تحديد هذا الأداء من ثلاث مؤشرات رئيسية يمكن التعرف على العوامل التي تضبط عملية التفاعل، ومن هذا يمكن النظر إليه بأنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد المبذول والقدرات، والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. ولهذا تتوضح محددات الأداء في :

#### ➤ الدافعية

إن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة الحماس لأداء العمل، ولهذا فإن "الدافع يعتبر الحاجة إلى مقارنة الفرد بنتائجه مع معايير الأداء قصد تحسينه"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية بفلسطين من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2010، ص52.

<sup>2</sup> صليحة شامي، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، باتنة، 2008/2007، ص 41، ص65.

ولهذا فالدافعية تعد بمثابة قوى داخلية تحرك الفرد وتثيرة لكي تحرك سلوكه وتشكله باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة، وهذا نتيجة الشعور بالنقص في تلك الحاجة.

والواقع يثبت وكذا التجارب والدراسات، إذ هناك اختلافات بين الأفراد ليس فقط في قدرتهم، ولكن أيضا في رغبتهم ودوافعهم، فتختلف دوافع الناس باختلاف الأهداف أو الأغراض التي يريدون تحقيقها، فالدوافع أشياء داخل الفرد ذاته، أما الأهداف في أشياء خارج الفرد<sup>2</sup>.

ومنه فالدافعية هي مقدار الجهد المبذول من طرف العامل، والتي تعكس درجة دافعية لأداء العمال، والتي تنعكس كذلك على كفاءة أداء العامل، كل عامل حسب قدرته ومهاراته والخبرات اللازمة من أجل إنجاز هدف معين.

#### ➤ القدرات

تعد القدرة كثنائي محدد للأداء الوظيفي باعتباره يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء والقدرة والذي يتكون بها، ومنه تشير القدرة إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه والشعور بأهميته لأدائهم، ولهذا تعني " القدرة على أداء هدف معين سواء أكان عمل حركيا أو عقليا، وتشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال، وتشمل أيضا السرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات الفطرية والقدرات المكتسبة، وتعني قدرة الفرد على قيامه بأداء عمل ماء دون حاجة إلى التدريب أو التعلم كالقدرة على الكتابة أو القدرة على الرسم"<sup>3</sup>.

#### ➤ الإدراك

يتمثل في إدراك الفرد لدوره الوظيفي، وذلك في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دروه في المنظمة.

<sup>1</sup> محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة، ط1، الجزائر، 2007، ص52.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، ب ط، الجزائر، 2004، ص65.

<sup>3</sup> زكية عقري، نمط الإشراف وعلاقتها بأداء العامل الصناعي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر - باتنة - 2002/2003، ص59.

إن سلوك الأداء الذي يبديه الأفراد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى العامل والأفراد في عملهم، وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بها<sup>1</sup>. ولهذا يتحدد اتجاه الفرد في عمله، وأنه لا بد من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه. وعليه مما سبق حول المحددات الثلاثة الرئيسية للأداء يمكن اعتبار الدافعية والقدرات والإدراك أنها نتاج لعملية تفاعل ينعكس أدائها على العامل، ويمكن صياغتها في شكل معادلة على النحو التالي:

الشكل رقم: 04 يبين معادلة الأداء الوظيفي

$$\text{الإدراك} + \text{القدرات} + \text{الدافعية} = \text{الأداء}$$

من إعداد: الطالب

5- أنواع الأداء الوظيفي:

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

#### ✓ الأداء الكلي

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الأرباح، النمو..".

#### ✓ الأداء الجزئي

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، بحيث يمكن تقسيمه حسب الوظيفة على أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أو أداء وظيفة مالية.

وهناك من يقسم الأداء الوظيفي على معيار الشمولية ومعيار الطبيعة، والذي يقسم الأول كذلك بالأداء الكلي والأداء الجزئي، أما معيار الطبيعة فيقسم إلى أهداف اقتصادية وأهداف اجتماعية وتقنية وسياسية.

<sup>1</sup> إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو-تنظيمية، ط1، البدر الساطع للطباعة والنشر، العلة الجزائر، ص143.

6- تقييم أداء الموظفين و العاملين: <sup>1</sup> إن عملية تقييم الأداء تتم بعد عملية الاختيار والتعيين والتي بموجبه تقوم المنظمة من التأكد من أن العامل يستخدم في قدراته بشكل جيد، فبتالي هذه المرحلة تعني إذن بتقييم الأداء للأفراد، والتي من خلالها يتم التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد، والتي بموجبها تحدد ما إذا كانت بحاجة إلى التكوين التدريب ومن ثم التحفيز والترقية، ولهذا يعد تقييم الأداء أحد الوظائف المتداولة والمعمول بها في مراحل تسيير الموارد البشرية، وإدارتها في المنظمات الحديثة.

ولمعالجة تقييم الأداء يتطلب منا التعرف على مفهومه والهدف منه:

#### ❖ تعريف تقييم الأداء:

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

ويقصد بتقييم الأداء الوظيفي " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمل مسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى " <sup>2</sup>.

وهناك من يعرف تقييم الأداء بأنه " إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم وقرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتتميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم " <sup>3</sup>.

وعليه يمكن القول بأن تقييم الأداء هو النظام الرسمي الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد داخل المنظمة، وعلى جميع مستوياتهم الإدارية وذلك باستخدام

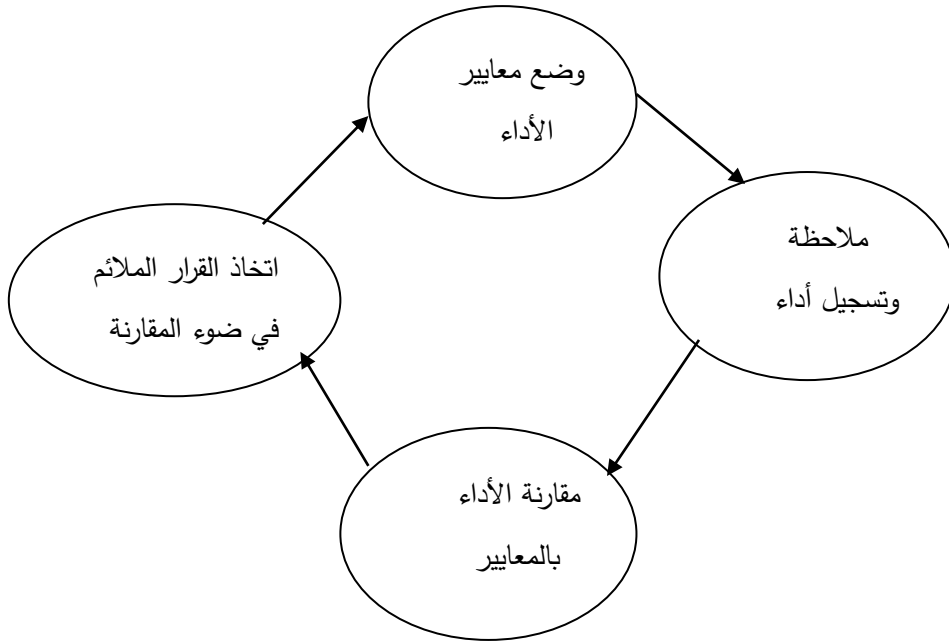
<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص89.

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002، ص367.

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص259.

الأساليب الموضوعية المناسبة لقياس كفاءة العمال، من أجل تحديد قدراتهم وتحقيق معايير الأداء، وهذا التقييم يكون بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، وبالتالي فهو التغذية العكسية لفعالية الموظفين والتي تستفيد منه المنظمة في عملية الترقية وتصحيح خططها ومنه ضمان العدالة بين الأفراد العاملين والموظفين .

الشكل رقم 05: يبين دورة تقييم الأداء



من إعداد : الطالب

7- أهداف تقييم أداء العاملين والموظفين :

تحقق عملية تقييم الأداء لأي منظمة وترمي لأجل العديد من الأهداف وذلك وفق ثلاث مستويات هي:

أ- على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستمرار قدراتهم وإمكانياتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون النتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات في الحكم على دقة هذه السياسات.

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب- **على مستوى المديرين:** إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل والحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة، وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم وهذا ما يدفع باتجاه تطوير علاقات جيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

ج- **على مستوى الفرد:** إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل والاجتهاد والإخلاص، ليتقربوا فوزهم بالاحترام والتقدير لمسئوليتهم معنويا ومكافئتهم ماليا<sup>1</sup>.

إضافة إلى ذلك ترمي عملية تقييم الأداء إلى:

- معرفة من يستحق الترقية المادية والمعنوية.
- معرفة مواطن الضعف في الأفراد حتى يمكن تكييف برامج التدريب لتتنق مع طبيعتهم.
- تعويض الأفراد عما يبذلونه من جهد في صورة مرتبات وعلاوات ومكافآت وحوافز.
- اتخاذ النتائج أساس لفصل الأفراد أو نقلهم من عمل على آخر.
- مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفاءته الشخصية.
- اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص56.

<sup>2</sup> زكية عقري، مرجع سابق، ص69.

## خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل والتي تم تحديد فيه مفهوم الأداء وخصائصه ومحدداته إضافة إلى تقييم الأداء ومحاولة الهدف منه ، وهذا بغية معرفة مدى الانجاز العامل لمهامه بكفاءة وفعالية، وإعطائه المعلومات التي تجعله يستفيد منها، بغية تطويرها وتحسين أدائه وهذا راجع إلى طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتي يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، مما يساهم في الأخير على أدائهم والذي هو في الحقيقة الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور الذي هو فيه. وبالتالي تدفعه للقيام بعمله على أكمل وجه وفق قدراتهم وإمكانياته وما تتطلبه المنظمة.

# الجانب الميداني للدراسة

## الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

– تمهيد

1. مجالات الدراسة.
2. منهج الدراسة
3. مجتمع وعينة الدراسة.
4. أدوات جمع البيانات.

– خلاصة الفصل

### تمهيد

بعد ما تم التعرض في الفصول السابقة إلى الإطار النظري للموضوع سيتم التطرق في هذا الفصل إلى التعرف على الإجراءات المنهجية لهذه الدراسة ابتداء من مجالات الدراسة ثم منهج الدراسة والأدوات المستخدمة لجلب المعطيات وكذا تحديد طبيعة العينة واختيارها.

1- مجالات الدراسة:

1-1 المجال المكاني:

تمت هذه الدراسة بمديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية الوادي بالوادي، والواقع مقرها بحي 17 أكتوبر الوادي، وهي من المديريات التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.

تأسس الولاية على اثر التقسيم الإداري لسنة 1984 وفقا للقانون 84/09 المؤرخ في 1984/02/04 المتضمن التنظيم الإقليمي للبلاد ومديرية الإدارة المحلية جزء من التنظيم الإداري لولاية الوادي<sup>1</sup>.

- مديرية الإدارة المحلية هي هيئة إدارية انبثقت تطبيقا للمرسوم رقم 90\_285 المؤرخ 1990/09/29، والذي يحدد قواعد إنشاء الإدارة المحلية للولايات، وهي تعتبر من أهم المديريات على مستوى الولاية من حيث الخدمات التي تقدمها للمواطنين وخاصة المشاريع، كما تمثل هذه المديرية وزارة الداخلية من حيث إشرافها على تسيير ملفات جميع مستخدمي البلديات والدوائر والولاية وتحدد المناصب المالية وتدعم العجز المالي لهذه البلديات، وتضم ثلاث مصالح :

مدير الإدارة المحلية : 04 موظفين

مصلحة الموظفين : 25 موظفا

مصلحة الميزانية والممتلكات : 33 موظفا

مصلحة التنشيط المحلي والإعلام الآلي والصفقات والبرامج : 25 موظفا

أ- مصلحة الموظفين : تشرف على تسيير موظفين الولاية (الديوان، الكتابة العامة، مديرية الإدارة المحلية، مديرية التنظيم والشؤون العامة، الدوائر...الخ)، ومن مهامه متابعة الحياة المهنية للموظفين التابعين للمديرية كالتوظيف وإجراء التربصات والتكوين ومنح العطل والإجازات وتشكيل اللجان المتساوية الأعضاء، وتتكون المصلحة من المكاتب التالية:

- مكتب تسيير وتكوين موظفي البلديات : تسهر على تسيير ملفات وتكوين موظفي البلديات.

- مكتب تسيير وتكوين موظفي الولاية : تسهر على تسيير ملفات وتكوين موظفي

الولاية

ب- مصلحة الميزانية والممتلكات: تتفرع منها ثلاث مكاتب وهي:

- مكتب ميزانية الولاية: يعد الميزانية ويقسمها إلى أبواب وموارد ويقدم المشروع إلى

المجلس الشعبي للمصادقة عليه .

- مكتب ممتلكات الولاية : يسهر على تنظيم كل ممتلكات الولاية ويهتم بصيانتها .

- مكتب ميزانية الدولة : يقوم بتحضير اقتراحات الميزانية، وتسديد أجور العمال وإعداد

الوضعيات المالية .

ج- مصلحة التنشيط المحلي والإعلام الآلي والصفقات والبرامج: تتفرع إلى ثلاث مكاتب

وهي:

- مكتب الصفقات والبرمجة: يعد الصفقات ويرسلها إلى المصالح المعنية والتنسيق مع

المصالح المختلفة لضمان تنفيذ الصفقات .

- مكتب الإعلام الآلي: يشرف على البرامج الواردة من الوزارة ومتابعتها وإرسال البعض

منها للبلديات والدوائر وذلك حسب الحاجة.

- مكتب ميزانيات وممتلكات البلديات: يختص هذا المكتب بالميزانيات ومراقبتها

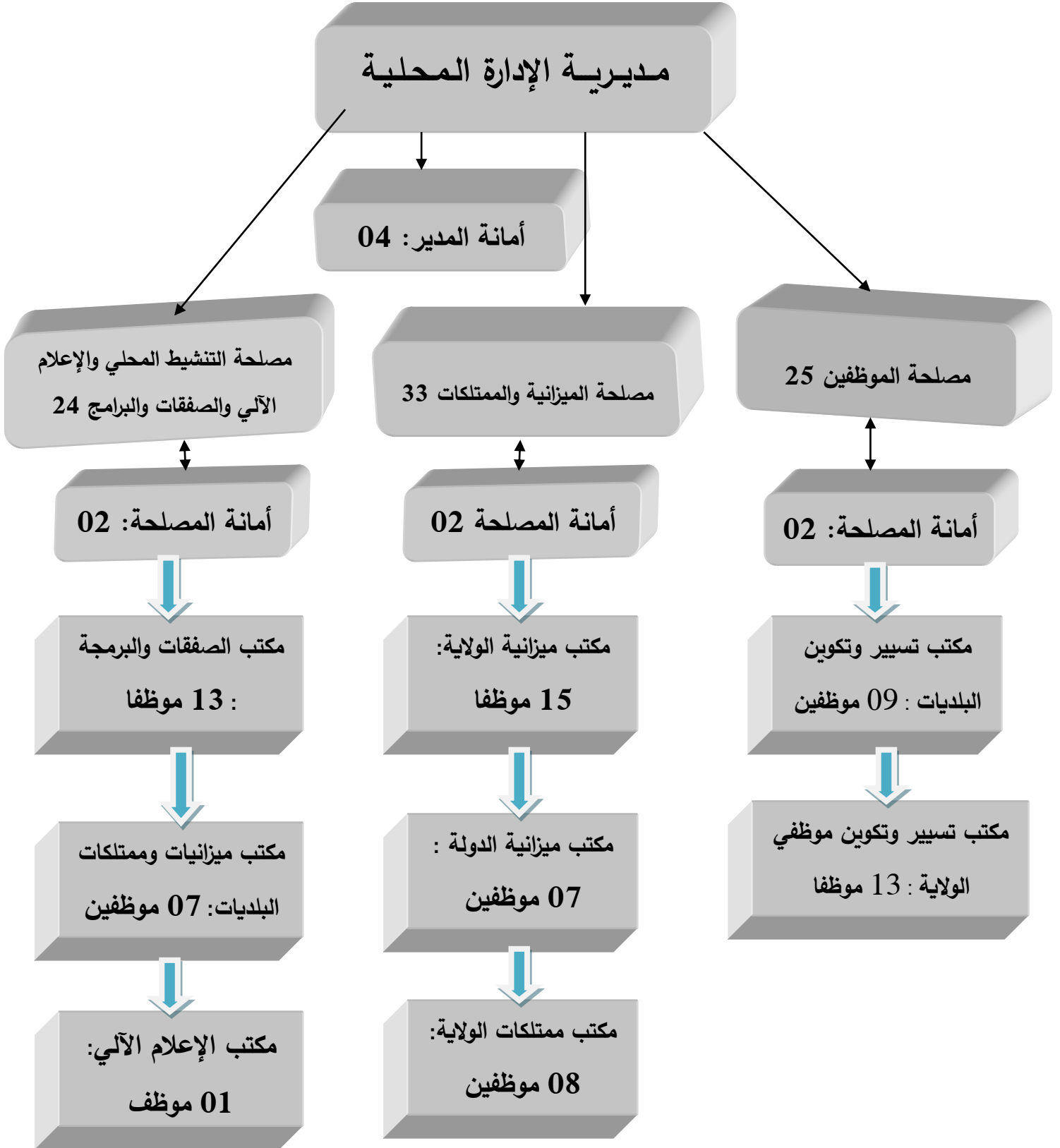
والمصادقة عليها ومسك ملف ممتلكات البلديات.

وتتضمن هذه الهيكل التنظيمي للولاية:



الشكل رقم 06: يبين الهيكل التنظيمي للمقر الإداري لولاية بالوادي

المصدر: وثائق خاصة بمصلحة المستخدمين مديرية الإدارة المحلية لولاية الوادي.



الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية بالوادي

من إعداد الطالب

## 1-2- المجال الزمني:

لقد تمت الدراسة في مديرية الإدارة المحلية لولاية الوادي الواقعة بحي 17 أكتوبر بلدية الوادي ، حيث اتصلنا بإدارة المديرية يوم 13 فيفري 2020 وهذا من أجل الترخيص بالزيارة وأخذ المعلومات اللازمة، وفي اليوم الموالي تمت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية في المديرية مع تقديم بعض الوثائق التي نحتاجها في دراستنا ، إلا أنه بعد التوقف الطارئ الذي حصل على الإدارة بسبب جائحة الكورونا وخروج اغلب الموظفين لعطل استثنائية ، مما أخر عملنا في توزيع الاستمارات إلى شهر ماي وتم توزيع استبيان على الموظفين يوم 14 ماي.

## 2- منهج الدراسة

منهج البحث هو "الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة"<sup>1</sup> كما يعرفه محمد الغريب بأنه " :الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة ، بهدف الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة"<sup>2</sup>. ونظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على التكوين أثناء الخدمة بمديرية الإدارة المحلية ودوره في تحسين أداء الموظفين ، وذلك بمعرفة آراء وردود أفعال المستفيدين من هذه العملية التكوينية من خلال الكشف عن واقع هذه البرامج التكوينية التي تم تنظيمها داخل المؤسسة أو خارجها ، وتقدير مدى استفادة هؤلاء الموظفين منها، وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها و صفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً أو كميًا .فالمنهج الوصفي " يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطونية، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، د ط ، دار الهدى، الجزائر، العاصمة، 2004 ، ص35 .

<sup>2</sup> محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة، مصر ، 1987 ، ص77 .

<sup>3</sup> عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن،

2007، ص 228 .

من بين الإجراءات الأكثر نجاعة وفائدة من الناحية العلمية في الدراسة هي منهج الدراسة، إذ يعد المنهج "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف أو طريقة جماعية لاكتساب المعارف القائمة على الاستدلال وعلى إجراءات معترف بها لتحقيق في الواقع".

ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لكونه المنهج الأكثر ملائمة لموضوع البحث، ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"<sup>1</sup>.

وقد تم اختيارنا للمنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة لأن هدفها الكشف عن دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك بتحليل وتفسير الإحصائيات الكمية وتحويلها إلى تحليل كيمي

### 3- مجتمع وعينة الدراسة:

تناولت هذه الدراسة التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة العمومية الخدمية وتم أخذ مديرية الإدارة المحلية نموذجا لذلك، حيث تم التعامل مع رئيس مصلحة المستخدمين، والمكلف بمكتب تكوين موظفي الولاية، أين تم عرض موضوع الدراسة عليهم، و شرح أهداف هذه الدراسة، وتم تزويدنا بالإحصائيات اللازمة التي سوف نعتمد عليها في الجانب الميداني من هذه الدراسة، وحسب مصلحة المستخدمين لهذه المؤسسة يقدر مجموع الموظفين الدائمين ب: 90 موظفا إداري حسب الإحصائيات الأخيرة 2019/12/31، وحسب مكتب التكوين والتربصات بمصلحة المستخدمين فعدد الموظفين الذين تلقوا تكويننا فعليا أثناء الخدمة يقدر ب 60 موظف، وبالتالي **فمجتمع الدراسة** يتمثل في مجموع الموظفين الدائمين بالمديرية الذين تلقوا دورات تكوينية أثناء الخدمة سواء داخل المؤسسة أو خارجها والمقدر عددهم ب: **60 موظف**، وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى

<sup>1</sup> محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الأردنية، 1999، ص46.

معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية، فإن هذه الدراسة ستعتمد على العينة القصدية لمجتمع البحث .

#### 4- أدوات جمع البيانات:

لكي يستطيع الباحث جمع البيانات والمعلومات حول موضوع دراسته يجب عليه الاعتماد على عدة أدوات لجمع المعلومات، ومن أهم هذه الأدوات نجد الملاحظة، الاستبيان، المقابلة، وغيرها من الأدوات، وأما نحن في هذه الدراسة فقد اعتمدنا على أداة واحدة وهي الاستمارة، لأنها من الأدوات التي تمكن الباحث من جمع معلومات بشكل متعمق من طرف المبحوثين.

**الاستمارة :** هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقة رياضية والقيام بمقارنة رقمية<sup>1</sup>.

وقد شملت استمارة هذا البحث على سؤال وزعت إلى 5 محاور كما يلي:

**المحور الأول:** البيانات الشخصية (من 1-5) .

**المحور الثاني:** حول عملية التكوين (من 6-10) .

**المحور الثالث:** دور المكون في إنجاح عملية التكوين (من 11-16) .

**المحور الرابع:** دور برامج التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء (من 17-21) .

**المحور الخامس:** دور أدوات ووسائل التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء (من 22-26).

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات الميدانية، كما تم التعرف والوقوف على مجالات الدراسة الميدانية الأربعة، ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة، ومنه الكيفية التي تم بها اختيار العينة والتي تساعدنا في الأخير على جمع البيانات الكمية من أجل ترجمتها إلى تحليلات كيفية تساعد موضوع الدراسة.

## الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة النتائج

- تمهيد

1. عرض وتحليل البيانات.

2. مناقشة وتفسير نتائج البيانات.

- خلاصة الفصل

**تمهيد:**

نتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة وتفسير البيانات التي جمعناها من مديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية الوادي، حول فاعلية التكوين بهذه المؤسسة، ودور المكون في تطوير قدرات ومهارات الموظفين، بالإضافة إلى دور البرامج التكوينية في تحسين أداء الموظفين، وأيضا دور أدوات ووسائل الحديثة والتكنولوجية في عملية التكوين وهذه المؤشرات تكونت منها الاستمارة التي تم توزيعها داخل المؤسسة على الموظفين، وهذا من أجل التحقق من الفرضيات الجزئية التي بموجبها نتحقق من الفرضية العامة.

## 1. عرض وتحليل البيانات.

المحور الأول : البيانات الشخصية لأفراد العينة

الجدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
89%	51	ذكر
11%	06	أنثى
100%	57	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن جنس المبحوثين من الذكور قدر ب51 عاملا بنسبة 89%، أما الإناث قدر عددهم ب06 عاملات بنسبة 11%، ومن خلال النتائج يتضح لنا بأن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث وذلك راجع لمدة التربص ما بين 13 فيفري و15 ماي تم إخراج نسبة كبيرة من الموظفين خاصة جنس الإناث بسبب خطر جائحة فيروس كورونا لحمايتهم من الانتقال لهم هذا مما أثر على عينة الدراسة حتى شهر ماي , بعد دخول بعض الموظفين حتى تمكنا من توزيع الاستمارة .

الجدول رقم02: يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير السن

النسبة المئوية%	التكرار	السن
5%	03	من 20-29 سنة
44%	25	من 30-39 سنة
35%	20	من 40-49 سنة
16%	09	من 50 سنة فما فوق
100%	57	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية من (30-39) حيث بلغت نسبتها 44%، وتليها بنسبة مقاربة للفئة العمرية من (40-49) حيث بلغت نسبتها 35%، ثم فئة (50 فما أكثر) والتي بلغت نسبتها 16% ، وأقل نسبة كانت فئة (20-29) والتي بلغت نسبتها 5% .

ومن خلال البيانات المتحصل عليها نجد أن أغلب الموظفين من الشباب والكهول، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على هذه الفئة، لأن هذه الفترة من حياتهم تعتبر فترة القوة والعطاء، وهذا ما يساهم بشكل كبير و أساسي في بلوغ الأهداف المسطرة لهذه المؤسسة.

### جدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى الدراسي
65%	37	ثانوي
35%	20	جامعي
100%	57	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة لهم مستوى دراسي ثانوي والذي بلغ عددهم 37 موظف بنسبة 65%، ويليهم مستوى جامعي والذي قدر عددهم 20 فرد بنسبة 35%.

إن البيانات المتحصل عليها من خلال الجدول يعتبر مؤشر على أن هذه المؤسسة تعتمد على الأفراد ذات المستوى الثانوي من أعوان إدارة وحفظ بيانات و تقني سامي في الإعلام الآلي وتسير موارد البشرية كبيرة اي موظفين عادي ، بينما نجد نسبة أقل من الجامعيين وهذا راجع الى نوع العمل الخاص بهذه المديرية ان ذو المستوى الجامعي أصحاب الإطارات ، وأيضا توظيف أصحاب المستوى الجامعي أقل لكن الآن من خلال سياسة الترقية على أساس الشهادة لحاصلين عليها أثناء الخدمة ، نجد أن اغلب الموظفين بادروا في تحسين مستواهم من أجل الحصول على الترقية السريعة للمؤسسة.

الجدول رقم 04: يبين توزيع لأفراد العينة بحسب الوظيفة

النسبة المئوية%	التكرارات	الوظيفة
18%	10	إطار مسير
82%	47	موظف عادي
100%	57	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن الوظيفة الغالبة هي من الموظفين العاديين والتي قدرت ب 47 مفردة أي بنسبة 82%، أما عن وظيفة إطار مسير فقد قدرت ب 10 مفردة أي بنسبة 18%، وهاتين النسبتين معقولتين على اعتبار أن الإطار المسير يكون في معظم الأحوال رئيساً لعدد من العمال والموظفين.

الجدول رقم 05 : يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية%	التكرار	سنوات الخبرة
42%	24	أقل من 05 سنوات
05%	03	من 06-10 سنوات
21%	12	من 11-15 سنة
32%	18	من 16 سنة فما أكثر
100%	57	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة وتمثل 24 مفردة أن أقدميتهم في العمل أقل من 05 سنوات والتي قدرت نسبتها ب 42% تليها، الفئة وتمثلها 18 مفردة أقدميتهم في العمل من 16 فما أكثر أي بنسبة 32%، بعدها تأتي الفئة التي تضم الموظفين

الذين تنحصر أقدمتهم في العمل ما بين 11 إلى 15 سنة أي بنسبة 21%، أما الفئة البقية فقد تجاوزت بنسبة 5% .

وتدل كافة هذه البيانات الكمية على اعتماد المؤسسة على الأقدمية في العمل من جهة، ومن جهة أخرى على فئة الشباب، على إدراك المؤسسة لأهمية تجديد طاقاتها البشرية وتزويد العمال ذوي الخبرات العالية بالتكنولوجيا الحديثة، وذلك بدمج الإطارات الجامعية ومعاهد التكوين المهني من الشباب بالمؤسسة، والاستعانة باليد العاملة الجديدة ودمجها بخبرات العمال ذوي الأقدمية والخبرة العالية في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان السير الجيد بها.

المحور الثاني : حول عملية التكوين أثناء الخدمة

الجدول رقم 06 : يبين كيفية التعيين في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
26%	15	على أساس الاختبار
53%	30	على أساس الشهادة
0	0	على أساس دمج وإعادة الترتيب في المنصب
21%	12	على أساس التعيين المباشر
100%	57	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه بأن عملية تعيين أغلب أفراد العينة يكون على أساس الشهادة بنسبة 53% وتقارب نسبة الفئتين الأخرتين 26% على أساس الاختبار و على أساس التعيين المباشر 21% .

تعتمد المؤسسة في عملية تعيين موظفيها على أساس الشهادة وأيضا على أساس الاختبار بنسبة لأصحاب الشهادات الجامعية وشهادات التكوين المهني والمستوى الجامعي والثانوي، بينما تعتمد على التعيين المباشر لخريجي المدرسة العليا للإدارة وأيضا معهد تكوين الإطارات بورقلة سابقا وفقا متطلبات الوظيفة والمناصب الشاغرة .

**الجدول رقم 07 :يبين الشهادة التي تعين بها الموظفين**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
على أساس شهادة جامعية	20	35%
على أساس شهادة التكوين	7	12%
على أساس المستوى الجامعي والثانوي	35	53%
المجموع	57	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن التعيين على أساس المستوى الجامعي والثانوي بنسبة 53% ، تليها التعيين على أساس الشهادة الجامعية بنسبة 32% ، والباقي يكون على أساس شهادة التكوين المهني 12% .

يتضح من خلال تحليلنا لهذا الجدول أن المؤسسة تعتمد عند تعيينها للموظفين أصحاب المستوى الجامعي بنسبة لمنصب ملحق إدارة و عون إداري رئيسي ومستوى البكالوريا في أعوان الإدارة والمكتب ، بينما تعتمد على التعيين بالشهادات الجامعية لمناصب متصرف إداري ومهندسين .

الجدول رقم 08 :يبين هل خضعوا الموظفون لعملية التكوين

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
100%	57	نعم
0%	0	لا
100%	57	المجموع

في حالة الإجابة بعم :ما هو نوع التكوين

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
37%	21	تكوين قبل الترقية
40%	23	تكوين تحضيري
23%	13	تكوين تحسين المستوى
100%	57	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن كل الموظفين خضعوا لعملية التكوين , فكانت نسبة تكوين قبل التحضيري 40 % , بينما التكوين قبل الترقية 37 % , والنسبة المتبقية لتكوين من أجل تحسين المستوى.

من خلال تطبيق المرسوم رقم 06-03 سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية من الفصل الخامس الخاص بالتكوين في المادة 104 / 105 " أنه يجب إخضاع الموظفين الجدد لتكوين تحضيري قبل ترسمهم , من خلال الجدول السابق رقم 07 حيث ان نسبة المستوى الجامعي والثانوي هم المعنيين "بالتكوين التحضيري بدرجة أولى بينما أصحاب الشهادات الجامعية غير معنيين به ". ( معلومات من مكتب التكوين والترقيات بمصلحة المستخدمين) . بينما التكوين قبل الترقية يخص الموظفين الذين ترقيتهم في مناصب أعلى أو مثلا من يترقى من عون إداري رئيسي إلى ملحق للإدارة وأيضا من ملحق رئيسي الى متصرف ترقية على أساس الأقدمية والخبرة يتلقى تكويننا, بينما لا يخضع

من ترقى على أساس الشهادة من عون إدارة او ملحق إلى متصرف او أعلى. بينما يقل تكوين تحسين المستوى يخص فئة معينة مثل اضافة معلومات جديدة للمهندسين في الطاقات المتجددة والطاقة الشمسية , وأيضا إطارات المديرية والولاية بصفة عامة خاصة التكوين مدرء ورؤساء المصالح في الخارج بهولندا والصين .

الجدول رقم 09 :يبين مكان عملية التكوين داخل المؤسسة أو خارجها

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
2%	1	داخل المؤسسة
96%	55	خارج المؤسسة
2%	1	خارج الوطن
100%	57	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة التكوين خارجة المؤسسة بنسبة 96 % هي الأعلى , أما داخل المؤسسة وخارج الوطن نسبة ضعيفة جدا.

نستخلص من خلال تحليلنا للنتائج جدول أن المؤسسة تعتمد على التكوين التحضيري قبل الترسيم والتكوين قبل الترقية خارج المؤسسة في معاهد التكوين المهني والجامعات ومعاهد المتخصصة في ذلك , تم التطرق إلى أنواع التكوين ومكان وزمان التكوين في الفصل الثاني من النظري .

الجدول رقم 10 : هل مدة التكوين التي تلقوها كافية

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
84%	48	نعم
16%	9	لا
100%	57	المجموع
في حالة الإجابة ب لا لماذا		
11%	1	عدم وضوح البرنامج التكويني
11%	1	عدم ملائمة الظروف
11%	1	نقص خبرة المكونين
67%	6	أخرى
100%	9	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه بأن أفراد العينة يرون بأن مدة التكوين كافية يقدر عددهم ب 48 فرد بنسبة 84% والنسبة الباقية وعددهم 09 أجابت بعدم كفاية مدة التكوين .

نستج أن مدة التكوين التي تحددها المؤسسة وفقا للاتفاقيات المبرمة بينها وبين المراكز التي تتم فيها عملية التكوين من خلال تحديد لاحتياجات التكوين و تعمل المؤسسة على تحضير برامج مكيفة ولمدة معينة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لعملية التكوين, تتلاءم مع ظروف العامة للتكوين من حيث الزمان والمكان , بينما نجد آراء أخرى أجابوا ب لا كانت أجابتهم بسبب قصر مدة التكوين واكتظاظ جدول التكوين.

المحور الثالث : دور المكون في إنجاح عملية التكوين .

الجدول رقم 11: جدول يبين صفة المكونين من داخل المؤسسة أو من خارجها

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
داخل المؤسسة	1	2%
خارج المؤسسة	56	98%
المجموع	57	100%

يتضح من الجدول أعلاه بأن غالبية المبحوثين وبنسبة 98% أجابوا بأن التكوين يتم من طرف مكونين من خارج المؤسسة، أما باقي المبحوثين والتي وصلت نسبتهم إلى 2% أجابوا بأن التكوين يكون من طرف مكونين داخل المؤسسة.

بما أن عملية التكوين تكون في مراكز التكوين والمعاهد والجامعات حيث تعتمد على مكونين ومدربين ذو خبرة وكفاءة عالية ، يعتمد عليهم في تكوين الموظفين والإطارات .

الجدول رقم 12: يبين هل المكونين هم المسؤولين عن تحقيق أهداف عملية التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	36	63%
لا	21	37%
المجموع	57	100%

نستنبط من الجدول أعلاه بأن أكثر أفراد العينة وبما نسبته 63% يؤكدون أن المكونين هم المسؤولين عن تحقيق أهداف عملية التكوين ، بخلاف ما نسبته 37% منهم صرحوا عكس ذلك.

مما يجعلنا نستنتج أن المكونين هم المسؤولين على تحقيق أهداف عملية التكوين من خلال تقديم برامج ومتابعة نتائجهم من خلال امتحانات نهاية التبريص ونهاية الدورة التكوينية

وتقديم نتائجهم إلى مؤسساتهم لتقييم عملية التكوين من تحسن في أداء وإكساب مهارات جديدة، هذا ما تتوافق مع دراسة "بوقطف محمود" حول تأثير المكون في المتكويين .

الجدول رقم 13: يوضح هل المتكويين قادرين عن تحقيق أهداف عملية التكوين

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
98%	56	نعم
2%	1	لا
100%	57	المجموع

يتبين من خلال هذا الجدول يبين أن أغلب المبحوثين وبنسبة 98% أكدوا أن المتكويين قادرين على تحقيق أهداف المسطرة للعملية التكوينية ، والنسبة الباقية صرحت عكس ذلك.

نستنتج أن اختيار هذه المؤسسة للطاقت التكوينية موفق بدرجة كبيرة، ويعد في صالح هذه المؤسسة وفي صالح موظفيها لأنه يؤدي لتحقيق أهداف العملية التكوينية

الجدول رقم 14: يوضح هل يتوفر المكون على الخصائص والمميزات اللازمة

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
100%	57	نعم
0%	0	لا
100%	57	المجموع

بحسب معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن كل المبحوثين يؤكدون على أن المتكويين ملين بمواضيع البرامج التكوينية، ويمتازون بخصائص تمكنهم بقيام بعملهم بكل جدية وكفاءة. أي أن حسن اختيار المتكويين له دور كبير في إيصال المعلومة للمتكون ، وذلك لأجل إكسابهم مهارات جديدة بأسرع وقت وأكثر دقة إي على حسب قدرات المتكويين .

الجدول رقم 15: يبين أسلوب الذي يتبعه المكون مثل النقاش المفتوح

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
100%	57	نعم
0%	0	لا
100%	57	المجموع

بحسب معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن كل المبحوثين يؤكدون على أن المكونين يتبعون أسلوب النقاش المفتوح في عرض وتقديم محتوى برامج التكوين . هذا ما لحضناه أثناء مقابلتنا مع بعض أستاذة المكونين على أسلوب الذي يفضله المكون أسهل طريقة لإيصال المعلومة أيضا معالجة النقائص , وتقديم اقتراحات أكثر وإحساس المكون بأهميته .

الجدول رقم 16 :يوضح هل يراعي المكون الفروق الفردية للمتكونين

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
86%	49	نعم
14%	08	لا
100%	57	المجموع

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة صرحوا بنسبة 86% أن المكونين يراعون الفروق الفردية للمتكونين , بينما النسبة الباقية صرحت عكس ذلك .

من خلال هذه البيانات نجد أن المكونين يراعون الفروق الفردية بين المتكونين من خلال خبرتهم الميدانية ومستواهم الدراسي والثقافي وإطلاعهم على قدرات المتكونين, بينما صرحوا البعض منهم أن المكون لا يراعي الفروق مثل جانب اللغة الأجنبية بين الشمال والجنوب وأيضا بين أصحاب الإطارات العليا والموظفين العاديين .

المحور الرابع: دور برامج التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء

الجدول رقم 17: يبين إذا كانت المؤسسة توفر برامج تكوين حديثة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	21	37%
لا	36	63%
المجموع	57	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 63% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة لا توفر برامج تكوين حديثة، بينما نسبة 37% توفر برامج تكوين حديثة . وهذا راجع إلى أن المؤسسة خدماتية تعمل تكوين على تكوين موظفيها بالطريقة العادية نظرا لنقص الإمكانيات المتاحة وأيضاً اعتمادها على مراكز تكوين خارجية مما سبب ضعف في تقدير احتياجات التكوين وتوفير برامج حديثة .

الجدول رقم 18: يوضح إذا كان هناك تنوع في برامج التكوين المقدمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	27	47%
لا	30	53%
المجموع	57	100%

يتضح من خلال هذا الجدول أن ما نسبته 53% من أفراد العينة صرحوا بأنه لا يوجد تنوع في برامج التكوين المقدمة لهم ، بخلاف ما نسبته 47% منهم صرحوا عكس ذلك هي نسبتين متقاربتين ، وطالما هناك تقارب في النسبتين نستنتج أن هناك من أفراد العينة تلقوا تكويناً ببرامج حديثة ، منهم المهندسين وأيضاً أصحاب الإطارات بينما لم يجد الموظفين العاديين تلك البرامج بسبب البرامج التي تلقوها نظرياً والبسيطة في مراكز التكوين .

الجدول رقم 19: يوضح إذا كانت البرامج في العملية التكوينية إذا كانت ملائمة

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
89%	51	نعم
11%	6	لا
100%	57	المجموع

من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ أن نسبة من صرح من أفراد العينة بأن برامج في العملية التكوينية كانت ملائمة بنسبة كبيرة بنسبة 89% ومن صرح عكس ذلك كانت نسبته 11%، ونستنتج من هذه النسب أن هناك بعض التنوع في برامج التكوين المقدمة للمتكون ملائمة مع وظيفته وأيضاً تساعده على إكساب مهارات جديدة وحديثة لم يتلقاها أثناء مشواره الدراسي مثل التحرير الإداري وقوانين ومراسيم جديدة ، وقد يرجع ذلك إلى أن البرامج التكوينية قد حققت هدفها، وهذا وإن دل فإنما يدل على أن برامج التكوين معدة بما يوافق ومتطلبات التكوين لدى موظفي هذه المؤسسة، وبما يواكب تطلعاتهم في تحسين مستواهم وترقيتهم في الوظيفة.

الجدول رقم 20: يوضح إذا كانت البرامج التكوينية تساهم في تحسين وإكساب مهارات

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
100%	57	نعم
00%	00	لا
100%	57	المجموع

من خلال ما لاحظناه في الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة وبنسبة عالية جداً قدرت ب 100%، ترى بأن الدورات والبرامج التكوينية التي شاركوا فيها كانت موافقة مع حاجاتهم التكوينية وحققت الهدف المرجو وهو تحسين أدائهم ، إذ يجب أن نتصف بالتجدد فالموظف الذي يتلقى التكوين هو نفسه عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه، وكذا في مهاراته ورغباته،

كما أن تنوع برامج التكوين تجعل من المتكونين أكثر إماما وإحاطة بالسياسة العامة للمؤسسة، ومنه تحسين وتطوير الأداء وضمان بقاء استمرارية المؤسسة وتطويرها، وهذا ما اتفق مع دراسة "بوقطف محمود" حول تأثير برامج التكوين على نجاح عملية التكوين وأيضا دراسة "شيباني فوزية" حول للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى دافعية الفرد وبالتالي تحسين من مستوى أداءه في عمله .

الجدول رقم 21: يبين إذا كانت البرامج التكوينية تلبى احتياجات التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	57	88%
لا	7	12%
المجموع	57	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن غالبية أفراد العينة يصرحون بأن البرامج التكوينية المقدمة لهم من طرف المؤسسة تلبى احتياجاتهم بنسبة قدرت ب 88%، في حين صرح البقية عكس ذلك .

نستنتج من خلال تحليلنا لنتائج الجدول أن الموظفين الذين صرحوا أن البرامج التكوينية تلبى احتياجاتهم قد تلقوا تكويناً في مجال الذي يريدونه وأيضا تحققت رغباتهم من الترقية في المناصب وأيضا إضافة معلومات جديدة لهم بعد عملية التكوين , بينما الذين صرحوا عكس ذلك يرجع إلى قلة الدورات مقدمة لهم ولا تتناسب مع قدراتهم وطموحاتهم نحو تحسين أداءهم في المستقبل.

المحور الخامس: دور أدوات ووسائل التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين.

الجدول رقم 22: يبين إذا كانت الوسائل الحديثة تسهم في إنجاح عملية التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	57	100%
لا	0	00%
المجموع	57	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن كل أفراد العينة يصرحون بأن الوسائل الحديثة والتكنولوجية في عملية التكوين , تساهم بشكل كبير إيصال المعلومات بين المكون والمتكون بوسائل متطورة في اكتساب الوقت والجهد المبذول وأيضا في سرعة التعلم وإكساب المهارة للموظفين الجدد خاصة منهم .

الجدول رقم 23: يبين إذا كانت تستعمل في دوراتها التكوينية أساليب العرض التكنولوجية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	46	81%
لا	11	19%
المجموع	57	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن غالبية أفراد العينة يصرحون بأن المؤسسة تستعمل في دوراتها التكوينية أساليب العرض التكنولوجية بنسبة قدرت ب 81%، في حين صرحت العينة الباقية بنسبة 19% عكس ذلك .

من خلال تحليل النتائج نستنتج أن المؤسسة تقدم في دوراتها التكوينية أساليب العرض الحديثة خاصة منها التي تتم داخل المؤسسة مثل تكوينات خاصة بالانتخابات وكيفية تسييرها وذلك عبر تقنية التواصل والتحدث عبر القمر الصناعي ، وأيضا تكوينات

خاصة بمهندسي الإعلام الآلي في إدخال الجوازات والبطاقات البيومترية منها مثلا , أما نسبة البقية التي لم تشملها مثل هذه أنواع بقيت حكرًا على أشخاص ووظائف معينة فقط .

الجدول رقم 24: يوضح الأسلوب التكويني الذي يفضله المتكويين في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
محاضرات	0	0%
ندوات	0	0%
ورشات	57	100%
المجموع	57	100%

يتضح من خلال استجابات المبحوثين في الجدول أعلاه بأن كل أفراد العينة يفضلون الورشات التكوينية وهذا ما توضحه نسبة 100%.

ويرجع السبب في ذلك إلى تفضيل الموظفين لأسلوب الورشات لما له من دور فعال في إفادتهم بالمعلومات التي يتلقونها، باعتباره أكثر حيوية ويساعد على اكتساب المهارات والأساليب المختلفة التي تؤتي ثمارها بشكل أسرع وفي وقت أقل، وفي نفس الوقت يتيح لهم النزول إلى الميدان والمشاركة والممارسة الفعلية لتلك البرامج والآليات الحديثة الخاصة بالمؤسسة.

الجدول رقم 25: يبين إذا كانت أسلوب الدورات التكوينية داخل المؤسسة أفضل من خارج

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	57	100%
لا	0	0%
المجموع	57	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن كل أفراد العينة يصرحون بأن أسلوب الدورات التكوينية داخل المؤسسة أفضل من خارجها .

من خلال نتائج يتضح أن الموظفين يفضلون أسلوب الدورات خارج المؤسسة لعددت أسباب من خروج من روتين العمل وتغير الأجواء و أيضا التعرف على أشخاص جدد من مؤسسات مختلفة واكتساب مهارات جديدة من مختصين في مراكز ومعاهد التكوين والجامعات منها .

الجدول رقم 26: يبين إذا كان نجاح الدورة التكوينية يتوقف على أسلوب الذي يتبعه مكون

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	29	51%
لا	28	49%
المجموع	57	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن أفراد العينة يصرحون بنسبتين تقريبا متساوية ب51% أجابوا بنعم و 49% أجابوا لا.

نستنتج أن المكون الناجح يستطيع بأسلوبه الذي يتبعه في توصيل المعلومة للمكون على أكمل وجه مما يساعد المتكون على اكتساب مهارات جديدة بوقت أسرع و اقل جهد مما تساهم في تحسين أداء الموظف سواء الجديد أو من تم ترقيته في مناصب أعلى أو من تم تكوينهم من أجل مواكبة التكنولوجيا الحديثة .

## 2. مناقشة وتفسير نتائج البيانات:

إن الهدف الأول والأساسي من إجراء دراستنا هو معرفة دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي ، ولإبراز ذلك تركز البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

-يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بديرية الإدارة المحلية بالوادي.

وللتحقق والبرهنة على مدى صدق أو خطأ الفرضية العامة و فرضيات جزئية، والتي حاولنا اختبارها ميدانيا، وقد كشفت الدراسة الميدانية على عدد من النتائج التي تجيبنا على ذلك:

### نتائج الفرضية العامة :

من خلال استخدام العينة القصدية تم توزيع 60 استمارة وزعت على الموظفين تم استرجاع 57 منها حيث خلصت النتائج أن 57 موظفا تلقوا تكويناً، هذا ما مثلته الجداول ( 10-08-07-06 ) من خلال النتائج يتضح أن عملية التكوين في المؤسسة تتبع وفق قوانين ومراسيم محدد حيث نجد أن من يتلقون تكويناً تحضيرياً أولياً وهم من تم توظيفهم على أساس المستوى الجامعي أو الثانوي، بينما لا يتلقى من هم حائزين على شهادات جامعية أو تكوين مهني تكوين تحضيرياً حسب المرسوم 03-06، "حسب تصريح رئيس مكتب التكوين و التربصات بمصلحة المستخدمين".

### نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

وقد نصت الفرضية الأولى للدراسة على: يساهم المكون في نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية الوادي وبناءً على البيانات التي تضمنتها الجداول، وحسب آراء المبحوثين فإن: ما مثلته الجداول ( 14-13-12-15-16 )، فقد تحققت الفرضية، وهو ما يؤكد أن المؤسسة تعمل على تحقيق ومواكبة التطورات الحاصلة على مستوى الموارد البشرية، كما يتبين أن المؤسسة تهتم بالتكوين كعنصر مهم وأساسي في تنمية الموارد البشرية لتحقيق أداء أفضل وفعال لهم، كما يتأكد بأن الموظفين لديهم مكونين ذات كفاءة عالية يمكنهم من إستيعاب دورات التكوين المخصصة لهم وأيضاً الدور المهم والفعال الذي يقدمه المكون في عملية التكوين وتحقيق أهداف العملية التكوينية ، دائماً ما يسعى المكون في تقديم أفضل ما عنده من خبرات ليستفيد منها الموظفين المتكويين، مما يعطي مقومات فعالة للتحكم في الأداء، وكذلك يحسن من الأداء داخل وظائفهم، ويرجع ذلك إلى دور المؤسسة في الاهتمام بالجانب التكويني وحرصها على تزويد الموظفين بمهارات تتماشى والتقنيات الحديثة التي تطرأ على المؤسسة.

### نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

وقد نصت الفرضية الثانية للدراسة على مساهمة برامج التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين، وبناءً على البيانات التي تضمنتها الجداول ( 21-20-19-18-17 )، وحسب آراء المبحوثين يتبين بأن للمؤسسة لها الدور البارز في توفيرها لبرامج تكوين حديثة على حسب ميزانيتها والإمكانات المتاحة لها ، وذلك بهدف إكساب الموظفين بمهارات

جديدة من جهة وتحقيق أهدافها المرسومة من جهة أخرى، وغالبا ما تعمل المؤسسة وتسطر لحديثي العمل برنامج تكويني مخصص، وكذلك لربح الوقت والتكاليف المادية فيما بعد، كما أن تنوع البرامج التكوينية تجعل من المتكويين أكثر الماما وإحاطة بالسياسة العامة للمؤسسة، ومنه تحسين وتطوير الأداء وضمان استمرارية المؤسسة وبقائها، ومنه تحققت .

### نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

وقد نصت الفرضية الثالثة للدراسة على: مساهمة أدوات ووسائل التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين. وبناءً على البيانات التي تضمنتها الجداول ( 22-23-24-25 )، وبحسب استجابات المبحوثين الذين أكدوا أن أدوات العرض ووسائل المقدمة في التكوين من أساليب حديثة يتبعها المتكويين أنفسهم وأيضا الوسائل المتوفرة من أجهزة حديثة تمكنهم من مسايرة التكنولوجيا منها خاصة بالخدمات المقدمة للمواطنين ، من تحسن من مستوى الموظفين وزيادة خبراتهم وزيادة فعالية وسرعة في العمل لتقديم أفضل عمل منجز في وقت قصير ودقيق ، ومن هنا يتحقق الهدف من وسائل التكوين الحديثة خاصة منهم مقدمة داخل المؤسسة، مثل الاتصال عبر التحاكي عن بعد فمن خلالها يبقى الموظف داخل مؤسسته، ويتلقى تكوينا سريعا وفي وقت وجيز ، وبالتالي تحقق هذه الفرضية.

### نتائج الفرضية العامة :

بعد استخلاص النتائج الجزئية للدراسة والإجابة على الفرضيات، يمكن الآن الوصول إلى نتيجة عامة للدراسة يمكن من خلالها تلخيص نتائج الدراسة والإجابة على التساؤل الرئيسي الذي انطلقت منه الدراسة :

- أهمية التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين .
  - الدور الفعال لتنوع البرامج التكوينية في تحسين أداء الموظفين .
  - يعتبر اختيار المكون من أهم العوامل التي تساعد على وصول المعلومة للمتكون كما يجب، وبالتالي تساهم في تحقيق هدف العملية التكوينية .
- تحققت ثلاث فرضيات وبالتالي تحققت الفرضية العامة وهذا شيء منطقي جدا.

### خلاصة الفصل

بعد الانتهاء من الجانب الميدانية، وبعد تحليل وتفسير ومناقشة الفرضيات الجزئية الثلاثة، والتي بدورها عبرت منطقيا عن صدق الفرضية الرئيسية بأن للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين، ومن خلال هذه النتائج استنتجنا بأن مديرية الإدارة المحلية بولاية الوادي ، تعتمد على التكوين لتحسين أداء موظفيها على حسب الحاجة ، أو على حسب مراكز ومناصب الموظفين ، وتحسين الخدمات التي تقدمها للمواطنين، من خلال البرمجة الجيدة لمواضيع التكوين، والاختيار الأمثل للمكونين.

# خاتمة

## خاتمة

من خلال ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص أهمية التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي ، يمكننا القول بأن عملية التكوين اليوم أصبحت عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام به وتخصيص ميزانية كافية له بغية الاستثمار في هذا المجال، فتكوين الموارد البشرية يعتبر استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، باعتباره عنصرا حساسا وفعالا في الرفع من أداء الموظفين والمؤسسة على حد سواء، فكل الدراسات التي أجريت بخصوص التكوين أثبتت مدى أهميته وفعاليتها، حيث أثبت العديد من الدراسات على هذا الدور، ولذا أصبح مستوجب على المؤسسات اليوم أن تهتم بعملية التكوين وأن تعطيه القيمة الفعلية و تضعه على رأس اهتماماتها، بحكم أنه من عوامل تحسين الأداء ومحركا رئيسيا لها، كما أن المؤسسات اليوم وفي إطار عملية تجديد و عصرنه وسائلها، لابد عليها من إعادة تكوين عمالها من أجل رسكلتهم ومن ثم تأقلمهم وتكيفهم على استخدام الوسائل الحديثة، وبالتالي تقوم بتأهيلهم رغبة منها في تحسين نوعية أداء العاملين لديها .

ومن خلال ما أستخلصناه في مجريات هذا البحث، تم التوصل إلى وجوب الاهتمام بعامل التكوين، لما له دور هام في تحسين أداء الموظفين ، كما توصلنا إلى أنه لابد من الاهتمام ببرامج التكوين، عن طريق برمجة المواضيع الخاصة بالبرامج التكوينية بطريقة دقيقة وهادفة، لأن هذه البرامج لها دور في تحسين أداء العاملين، ولقد تبين من خلال هذا البحث أيضا بأن المكونون يلعبون دورا هاما في تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم.

وبالرغم من وجود الكثير ممن ينادي بتفعيل دور التكوين بالنسبة للموظف أو عامل، إلا أن العديد من المؤسسات الجزائرية مازالت لم تعطي الاهتمام الكافي لموضوع التكوين، بل البعض ينظر له نظرة قصيرة المدى.

وفي الأخير رغم النقائص التي احتوتها دراستنا، إلا أننا نأمل أنها قد ألمت بالموضوع، ونكون قد أسهمنا ولو بجزء بسيط في عملية البحث العلمي، وقد تكون نهاية دراستنا بداية دراسة لزملاء آخرين قد يقدمون الجديد والمفيد أو يكملون النقائص الموجودة في دراستنا.

# قائمة المصادر و المراجع

مراجع باللغة العربية:

المصادر :

1. القرآن الكريم .
2. الكتب :
3. إبن منظور، لسان العرب، ط 3 ، دار صادر، المجلد 14 ، بيروت، 1994.
4. إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سويو- تنظيمية، ط1، البدر الساطع للطباعة، والنشر، العلمة، الجزائر، 2013 .
5. أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر .
6. أحمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 1984.
7. أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981.
8. أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، 1981.
9. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 .
10. بلقاسم سلاطنية، الجيلاني حسان، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، 2007.
11. بلقاسم سلاطنية، الجيلاني حسان، ، منهجية العلوم الاجتماعية، د ط ، دار الهدى، الجزائر، 2004 .
12. حمزاوي محمد سعيد ، تحسين الأداء والتدريب ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2004.

13. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005 .
14. سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ،دار المعرفة و بيروت و لبنان و 2005.
15. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل ، عمان ، الاردن 2001.
16. سهيلة عباس ، علي علي، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
17. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، دار الكتب الجامعية ، الاسكندرية ،مصر، 2001.
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية ، القاهرة ،مصر، 2004 .
19. صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية، مصر، 2002.
20. عبد البارى ابراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان، 2003
21. عبد البارى إبراهيم درة وزهير نعيم الباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
22. عبد الحمادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، ط 2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
23. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط 3، مكتب غريب ، القاهرة ،مصر، 1985.
24. علي محمد ،عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ،مصر، 1975.

25. عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
26. فؤاد إفرايم البستاني ، منجد الطلاب، ط3، دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، دون سنة نشر،
27. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت 1997.
28. مؤيد سعيد سالم، حرحوش عادل صالح ،إدارة الموارد البشرية، ط1، عالم الكتب الحديث الاردن و 2009 .
29. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الموارد البشرية ، ط1،الدار الجامعية للنشر، القاهرة،مصر، 2008 .
30. مدحت محمد أبو النصر،إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق ، ط 1 ،دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة،مصر، 2008 .
31. محمد جمال برعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة،مصر، 1973.
32. محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطبة للنشر،الجزائر.
33. محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، ط1، دار قرطبة، الجزائر ،2007.
34. محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة، مصر، 1987.
35. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 1999.
36. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع،مصر، 1994.
37. مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، القاهرة ،مصر، 2004.

38. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 1990.
39. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
40. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2004.

### الرسائل و الأطروحات:

41. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006 .
42. الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية 2009 ، ص 50 ، نقلا عن رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة و تنمية / العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2008 .
43. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة بسكرة 2013-2014.
44. جغري بلال ، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2009-2008 .
45. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية بفلسطين من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2010.
46. زكية عقري، نمط الإشراف وعلاقتها بأداء العامل الصناعي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر - باتنة - 2003/2002

47. سامية جبارة، رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، باتنة 2008/2007.
48. شيباني فوزية ، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين بقطاع الأمن ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص تنظيم وعمل جامعة منتوري قسنطينة 2010-2009 .
49. صليحة شامي، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، باتنة 2008/2007،
50. عفاف أحمد النجار، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال في جامعة الخليل فلسطين 2011 .
51. عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2006،
52. منتهى قاسم النعيمي، أثر التدريب على تطوير أداء العاملين من وجه نظر المديرين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص الإدارة العامة في جامعة اليرموك - أربد الأردن 2010 .

#### المجلات:

53. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد الثامن، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2013.
54. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة الفعلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
55. علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 1، 2009.

الوثائق:

56. وثائق خاصة مكتب التربصات والتوثيق , مصلحة المستخدمين مديرية الإدارة المحلية, تاريخ 2020/02/24 .
57. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية , العدد 46 المؤرخة في 20 جمادي الثانية عام 1427 الموافق 16 يوليو سنة 2006 ,

مراجع باللغة الأجنبية:

58. Raymand v, **D développement de l'entreprise et promotion des hommes** , entreprise moderne d'édition , paris,1990.
59. CHERRINGTON DAVIDS J , **The management of humains ressources** , 4 édition Englewood cliffs. New jersey.
60. Pierre casse, **la formation performante** , office des publications universitaires centrale BenAknoun ,alger,1994.
61. MAIGNANT. ALAIN , **Manager le formation** 4eme édition actualisée et enrichie .
62. Johnson, **determining training needs**, TD Hamad new York, 1976.
63. Charles Kingston Yao Dzamesi , **The Effects Of Training And Development On Employees Performance**, A Thesis submitted to the Degree of commonwealth executive masters of Business Administration, University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements, GHANA,2012 p1 .
64. 1 Githinji Angela, **Effects Of Training On employee Performance**, A Thesis submitted to the Degree of executive masters of Science in organizational development (EMOD), United states international university, Nairobi,2014, p5

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينية، حسان الجبلاني ، **أسس البحث العلمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص128.

# الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية



قسم علم الاجتماع

الموضوع: تحكيم استبيان :

نفيد سعادتك أننا نقوم بإجراء دراسة بعنوان: " دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين " , دراسة ميدانية على موظفي مديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية الوادي.

وذلك استكمالا للحصول على درجة الماستر (LMD) في علم الاجتماع التنظيم والعمل ، وحيث أن نجاح مهمة الباحث مرتبط بمدى تعاونكم معه لذا نضع بين أيديكم هذا الاستبيان قصد التحكيم والتعديل من ناحية:

- مدى انتماء الفقرات للموضوع ومدى كفايتها وترتيبها - مدى سلامة الصياغة اللغوية

تحت إشراف :

د. مرابط شوقي

من إعداد الطالبان:

- ثامر صالح
- مسعي عون علي

- اسم ولقب الأستاذ : .....

- التخصص : .....

- الدرجة العلمية : .....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية



قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

استبيان الدراسة :

حول موضوع :

## دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين

دراسة ميدانية على موظفي مديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية الوادي

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم والعمل , نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين اهتمامكم وتعاونكم، والتفضل بقراءة جميع فقرات الاستبيان بدقة، والإجابة عن كل الأسئلة بموضوعية.

علما أن كافة المعلومات التي تقدمونها سوف تعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، و كلنا ثقة في دقة إجاباتكم حول عبارات الاستبيان.

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور مرابط شوقي

من إعداد الطالبان:

• ثامر صالح

• مسعي عون علي

الموسم الجامعي: 2020/2019

الشخصية:

المحور	الأول:	البيانات	الشخصية:
1- الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
2- السن :	<input type="checkbox"/> من 20-29 سنة	<input type="checkbox"/> من 30-39 سنة	
	<input type="checkbox"/> من 40-49 سنة	<input type="checkbox"/> من 50 سنة فما أكثر	
3- المستوى الدراسي:	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> جامعي	
4- نوع الوظيفة :	<input type="checkbox"/> إطار مسير	<input type="checkbox"/> موظف عادي	
5- سنوات الأقدمية في العمل:	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 6_10 سنوات	
	<input type="checkbox"/> من 11_15 سنة	<input type="checkbox"/> من 16 سنة فما أكثر	

المحور الثاني : حول عملية التكوين.

6- كيف تم تعيينك في المؤسسة ؟

- على أساس الاختبار
- على أساس الشهادة
- على أساس الدمج وإعادة الترتيب في المنصب
- على أساس التعيين المباشر

7- ما هي الشهادة التي تم تعيينكم بها ؟

- على أساس شهادة جامعية
- على أساس شهادة التكوين المهني
- على أساس المستوى جامعي او ثانوي

8- هل خضعت لعملية تكوين ؟ نعم  لا

في حالة إجابة بنعم ما هو نوع التكوين الذي تلقيته ؟

- تكوين قبل الترقية  تكوين تحضيري  تكوين تحسين المستوى وزيادة المعارف

09- أين تمت عملية التكوين التي تلقيتها ؟

داخل المؤسسة  خارج المؤسسة  خارج الوطن

10- هل مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة  نعم  لا  
في حالة الإجابة " لا " لماذا ؟

عدم وضوح البرنامج التكويني  عدم ملاءمة ظروف التكوين  نقص خبرة المكونين

أخرى : .....

المحور الثالث : دور المكون في إنجاح عملية التكوين في تحسين أداء الموظفين .

11- هل تتم عملية التكوين من طرف مكونين ؟

من داخل المؤسسة  من خارج المؤسسة

12- هل المكونين هم أنفسهم المسؤولون على متابعة تحقيق أهداف العملية التكوينية ؟

نعم  لا

13- هل المكونين قادرين على تحقيق أهداف الدورة التكوينية ؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بـ لا لماذا ؟

.....

14- هل ترى في مكونك الخصائص والميزات اللازمة ليكون كذلك ؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بـ لا لماذا ؟

.....

15- هل يتبع المكون أسلوب النقاش المفتوح في تقديم وعرض محتوى برامج التكوين ؟

نعم  لا

16- هل يراعي المكون الفروق الفردية للمتكونين ؟ نعم  لا

المحور الرابع : دور برامج التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين.

17- هل توفر المؤسسة برامج تكوين حديثة من أجل إكسابكم مهارات جديدة؟ نعم  لا

18- هل هناك تنوع في برامج التكوين المقدمة لكم؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل : .....

19- هل المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية كانت ملائمة من حيث حداثة

المعلومات؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟ .....

20- هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين وإكساب مهارات جديدة؟ نعم  لا

21- هل البرامج التكوينية تلبى احتياجات التكوين المطلوبة؟ نعم  لا

المحور الرابع: دور أدوات ووسائل التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين .

22- هل يسهم استعمال الوسائل الحديثة والتكنولوجيا في إنجاح عملية التكوين؟ نعم  لا

23- هل تستخدم المؤسسة في دوراتها التكوينية أساليب العرض التكنولوجي نعم  لا

في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟ .....

24 - ما هو أسلوب التكوين الذي تراه مناسبا خلال العملية التكوينية ؟

محاضرات  ندوات  ورشات

أخرى : .....

25- هل أسلوب الدورات التكوينية داخل المؤسسة أفضل من خارجها؟ نعم  لا

26- يتوقف نجاح الدورة التكوينية على الأسلوب الذي يتبعه المكون مع المكونين؟ نعم  لا

شكرا لتعاونكم

## قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة

الإمضاء	الدرجة العلمية	التخصص	اسم ولقب الأستاذ	
	أستاذ محاضر أ	علم الاجتماع التربوية	أ.د. فوزي لوحيدي	01
	أستاذ محاضر ب	علم الاجتماع الإدارة والعمل	د. سالم يعقوب	02
	دكتور	علوم سياسية (إدارة محلية)	د. زغدي خليل	03
				04
				05