



جامعة برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور التكوين في تحسين أداء الموظفين في

المؤسسة العمومية

– دراسة حالة مصلحة البيومتری بلدية برج بوعريريج –

تحت إشراف الأستاذة:

– ساري سهام

من إعداد الطلبة:

– سلامي بشير

– عيفاوي بوعلام

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الدراسية من وقفة نعود بها إلى مدة قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد... وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة... إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.....

كما نشكر الأستاذة المشرفة " ساري سهام "

التي أمدتنا بالكثير من التوجيهات.

وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا العمل وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمامه. موظفي مصلحة البيومتری

كما نشكر الطاقم الإداري وكل الطلبة دفعة الماستر 2022/2020

بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البشير الابراهيمي

تخصص إدارة الاعمال-برج بوعريريج-

# الإهداء

الحمد والشكر لك يا رب أن وفقتنا بعونك على إتمام  
هذه المذكرة

والصلاة على سيدنا وحبينا محمد رسول الله  
أما بعد فإننا نهدي ثمرة جهدنا المتواضع إلى

إلى كافة أفراد عائلة " سلامي ". " عيفاوي " خاصة  
الوالدين والإخوة والاختوات  
إلى الزملاء والاصدقاء

إلى دفعة الماجستير 02 لسنة 2021 / 2022  
إلى كل من أعاننا في المذكرة وساندنا لكم منا كل الشكر  
والحب والمودة.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ودور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسات العمومية، حيث يعتبر التكوين من أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري، وخيارا ترفع به راية التحدي لأجل مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي، وذلك بالرفع من كفاءة الأفراد العاملين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء عمالها والرفع من مردوديتهم والمحافظة على جودة مخرجاتها من جهة، وكذا منح فرص لعمالها لتمكينهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية من جهة أخرى، والوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية.

وعلى ضوء هذا المفهوم أجرينا دراسة ميدانية على مجتمع الدراسة من موظفين بمصلحة البيومتري -بلدية برج بوعريريج- وتوزيع على عينة منهم 30 استبيان، وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة فرضيات الدراسة أفرغناها في برنامج SPSS بغية تحليلها.

وبعد تحليل النتائج المتحصل عليها توضح وتبين لنا دور التكوين في تحسين أداء الموظفين على مستوى مصلحة البيومتري وفعاليتها ما يؤدي لتحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة.  
الكلمات المفتاحية: التكوين، الأداء الوظيفي، مصلحة البيومتري.

## **The summary :**

This study aims to highlight the importance and role of training in improving the performance of human resources in public institutions Training is one of the most important factors contributing to the advancement of the human element, and an option to raise the banner of challenge in order to keep pace Scientific and technological progress, by raising the efficiency and skills of working individuals so that the institution can improve the performance of its workers, raise their profitability and maintain the quality of its outputs on the one hand, as well as provide opportunities for its workers to enable them to improve their scientific and professional level, which qualifies them for professional and social promotions on the other hand, and to reach the level Desirable stability and efficacy.

In light of this concept, we conducted a field study on the study population of employees of the Biometric Department - Municipality of Bordj Bou Arreridj - and distributed to a sample of them 30 questionnaires, with the intent of answering the problem posed and verifying the validity of the study's

hypotheses, which we emptied into the SPSS program for analysis. After analyzing the results obtained, it clarifies and shows us the role of training in improving the performance of employees at the level of the biometric interest and its effectiveness, which leads to achieving the established and desired goals.

Key words: Configuration, functionality, biometric interest.

الفهرس

الصفحة	المحتوى
أ - ط	مقدمة (إشكالية، أهمية، أسباب، أهداف وصعوبات الدراسة)
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة</b>	
11	تمهيد الفصل النظري
	<b>المبحث الأول: عموميات حول التكوين</b>
12	المطلب الأول: ماهية التكوين
18	المطلب الثاني: أنواع التكوين
21	المطلب الثالث: مراحل عملية التكوين ومعوقاته
	<b>المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي</b>
26	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي
32	المطلب الثاني: معايير الأداء ومحدداته
34	المطلب الثالث: أنواع الاداء والعوامل المؤثرة فيه
	<b>المبحث الثالث: تقييم الأداء وعلاقته بالتكوين في الإدارة العمومية</b>
38	المطلب الأول: ماهية الإدارة العمومية.
41	المطلب الثاني: واقع تقييم الأداء في الإدارة العمومية الجزائرية.
47	المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين.
49	خلاصة الفصل النظري
<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
51	تمهيد الفصل التطبيقي
	<b>المبحث الأول: البلدية</b>
52	المطلب الأول: مفهومها
53	المطلب الثاني: تطور البلدية في الجزائر
55	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبلدية
	<b>المبحث الثاني: موقع التربص مصلحة البيومترى بلدية برج بوعريريج</b>
57	المطلب الأول: تعريف بلدية برج بوعريريج
58	المطلب الثاني: تقديم المؤسسة (مساحتها، موقعها، عدد العمال)
59	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمصلحة البيومترى

	المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
63	المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة	
63	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	
65	المطلب الثالث: جمع البيانات وتحليل النتائج	
86	الخاتمة (الاقتراحات والتوصيات وآفاق الدراسة)	
88	قائمة المصادر والمراجع	
<b>قائمة الجداول</b>		
الصفحة	العنوان	الرقم
19	ايجابيات وسلبيات التكوين حسب مكان العمل	01
57	جدول المناصب العليا بالبلدية	02
58	جدول عدد الموظفين المرسمين	03
59	جدول عدد الموظفين المتعاقدين	04
75	جدول تحليل نتائج دور التكوين في تطوير قدرات الموظف	05
78	جدول تحليل نتائج التكوين وعلاقته بتحقيق اهداف الموظف	06
80	جدول تحليل نتائج تأثير برامج التكوين على نجاح عملية التكوين	07
81	جدول تحليل نتائج تأثير شخصية المكون على نجاح عملية تكوين الموظف	08
<b>قائمة الاشكال</b>		
الصفحة	العنوان	الرقم
16	أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة	01
29	الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية	02
32	معايير أداء الفرد	03
56	الهيكل التنظيمي للبلدية	04
60	الهيكل التنظيمي لمصلحة البيومتري	05

مقدمة

تعد الموارد البشرية للدولة من أهم الموارد الطبيعية لما تتمتع به من إمكانيات نمو وقدرة على الاستفادة من الموارد الأخرى، ونتيجة لذلك ازداد الاهتمام بقضايا الموارد البشرية في معظم الاقتصادات النامية لأن الموارد البشرية في هذه الدول تشكل أكثر الموارد الطبيعية المتاحة، والمورد الأقل استخدامًا، كعنصر فعال في أي تحول اقتصادي وتقدم، فهو أحد العناصر التي تضمن الأداء الجيد والكفاءة التنظيمية.

يجب أن توفر الإدارة الكفاءة المادية والخبرة للتكوين، والذي قد يكون مكلّفًا للمؤسسات، لكن القادة راضون عن ذلك، من خلال زيادة مستويات كفاءة الأفراد وأدائهم، فضلاً عن زيادة الإنتاجية. ربما تكون أفضل طريقة لزيادة إنتاجية مؤسسة ما هي تدريب موظفيها بشكل جيد، من خلال تحسين مهاراتهم وتحسين كفاءتهم المهنية، والتحكم في التقدم التكنولوجي ومواكبته، واكتساب الخبرة التي ستساعدهم على أداء المهام بسهولة.

وعليه يعتبر الاداء الدافع الاساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهامًا في تحقيق هدفها الرئيسي الا وهو البقاء والاستمرارية ويتصف الاداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا، يرتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخلها باعتباره الناتج النهائي ومحصلة جميع الانشطة بها، كما ان محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها. فالتكوين الجيد للعاملين له دور كبير في رفع مستواهم وأدائهم ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وهذا ما سنحاول إثباته في هذه الدراسة.

### أولا: إشكالية الدراسة

إن 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 اراضيها بثروات طبيعية هائلة، وتمتلك رؤوس أموال ضخمة ولكنها بقيت ضمن الدول المتخلفة.

ولعل السبب الرئيسي في ذلك يرجع أساسا إلى افتقار هذه الدول عموما والجزائر خصوصا 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؛ لان التعليم لم يصبح في العصر الحالي مجرد خدمة اجتماعية، بل أصبح استثمارا منتجا يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة وطاقات إنتاجية خلقة، ذلك

## مقدمة:

لأن التعليم والتكوين الجيد يساعدان كثيرا 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

والجزائر كغيرها من الدول تسعى دوما إلى الرفع من قدرات مؤسساتها من خلال زيادة فعاليتها وذلك من خلال رفع اداء العاملين وإخضاعهم لبرامج تكوينية، تساهم في رفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم، وبلدية برج بوعريريج -مصلحة البيومتری- باعتبارها مؤسسة إدارية خدمية فقد اهتمت بتكوين موظفيها بصفتهم الركيزة الأساسية لتطوير أساليب العمل وتحسينها لمواكبة كافة التطورات والتغيرات الحاصلة في كافة الميادين والمجالات نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات التي حتمت على كافة المؤسسات ضرورة الاستغناء عن اساليب عملها القديم واستبدالها بنظم وأساليب حديثة تتوافق ومتطلبات العصر.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

### هل للتكوين إسهامات في تحسين أداء الموظفين بمصلحة البيومتری؟

يندرج تحت هذه الاشكالية تساؤلات فرعية نذكر منها:

- ✓ هل يساعد التكوين في تحسين من قدرات ومهارات الموظف بمصلحة البيومتری لبلدية برج بوعريريج؟
- ✓ هل يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظف بمصلحة البيومتری؟
- ✓ كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين بالنسبة للموظف بمصلحة البيومتری؟
- ✓ هل للمكون دور في نجاح عملية التكوين بالنسبة للعاملين بمصلحة البيومتری؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

تعد الفرضيات أحد أنماط الإجابات المؤقتة لتساؤلات الدراسة، وهي كالاتي:

- الفرضية الرئيسية:

### ➤ يساهم التكوين في تحسين أداء الموظفين بمصلحة البيومتری.

ومنها تفرعت أربع فرضيات فرعية وهي:

- لعملية التكوين دورا أساسيا في تطوير كفاءة وزيادة فعالية المورد البشري بالمصلحة البيومترية.
- يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمصلحة البيومترية.
- يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف بالمصلحة البيومترية.
- تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف بالمصلحة البيومترية.

### ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية ذلك أن عملية البحث والاختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها، إنما عملية معقدة تتطلب البحث والتنقيب وتخضع لجملة من العوامل النفسية والخارجية، وعليه من الأفضل أن يكون الموضوع الذي وقع عليه الاختيار للدراسة نابعا من كم الأفكار، ويكون ضمن الاختصاص العلمي، وتبرز هذه المبررات في:

#### - أسباب ذاتية:

اهتماماتنا الشخصية بموضوع التكوين أكثر من غيره من المواضيع الأخرى ورغبتنا في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية على مستوى المصلحة اليومية بحكم مرورنا عليه في مسيرتنا المهنية وعلى مستوى المؤسسات الأخرى وميولنا الشخصية التي فرضه علينا تخصصنا إدارة الاعمال وكذلك كون أحدنا متصرف في البلدية والآخر موظف كمقتصد بمديرية التربية، من أجل التعرف على خبايا أهم عنصر أو أهم وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التكوين.

#### - أسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للبحث والدراسة.
- الاطلاع على كيفية تكوين الموظفين وتحسين أدائهم للتجاوب مع التطورات الحاصلة في المجال الإداري.
- معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة في رفع كفاءة الموظفين ومؤهلاتهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال الاجراءات المنهجية المتبعة وكيفية تطبيقها أثناء ممارسة عملية التكوين وقرب المكون من الموظفين ومعرفة أدق التفاصيل عن النقائص المتعلقة بهم كأشخاص وعن ادائهم اثناء تأدية مهامهم وتصحيحها.

#### رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في معرفة أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الا وهي التكوين ودوره في المؤسسة ككل لتحسين مخرجاتها وتحقيق أهدافها وتحسين أدائها، ويمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي:

- ✓ معرفة كيفية الاهتمام بالتكوين كونه أمر حتمي وضروري لتغيير واقع النظام الإداري الجزائري عموما والمؤسسات العمومية خصوصا، وكاستجابة للنظرة الحديثة للموظف الذي يجب أن يتطور وفق المنظور العلمي في مجال التطور العلمي والإداري.

## مقدمة:

✓ تحيين وتجديد معلومات الموظفين وصقل مهاراتهم وسلوكياتهم لما يتطلبه لمواجهة التطور التكنولوجي والمعرفي.

✓ يلعب التكوين دورا مهما في التنمية الشخصية والوظيفية للموظف وتحسين مستوى سلوكه الإيجابي.

✓ يساهم التكوين في تحسين العلاقات الإنسانية بين مختلف الأطراف داخل المؤسسات وخارجها.

✓ تكمن أهمية الدراسة أيضا في حث الموظفين على أن عملية التكوين ذات أهمية بالغة لتحسين مستواهم وقدراتهم سواء كان ذلك لمصحتهم الخاصة كأفراد بالمؤسسة أو للمؤسسة عموما.

### خامسا: أهداف الدراسة

لكل دراسة علمية او بحث علمي أهداف محددة يضعها الباحث من أجل بلوغها من خلال بحثه ونظرا للأهمية الشخصية لموضوع "التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين -بمصلحة البيومتري لبلدية برج بوعريرج-" وعلاقته بسياسة التوظيف وكيفية التخطيط للقوة العاملة وتنميتها من خلال برامج التكوين لتأهيل الموظفين ورفع كفاءتهم المهنية بما يوافق مؤهلاتهم ومتطلبات الوظيفة.

فإن هذه الدراسة تهدف الى:

✓ إثراء البحث الأكاديمي العلمي، بمثل هذه الدراسات حول التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين

✓ التعرف على مدى تطبيق المؤسسة العمومية لبرامج التكوين.

✓ معرفة تأثير المكون في إنجاح العملية التكوينية.

✓ معرفة دور التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمصلحة.

✓ الكشف عن دور المصلحة في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية، ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين.

✓ محاولة التعرف على مدى إسهام التكوين في تحقيق أهداف الموظف بالمصلحة.

✓ الكشف عن مدى تأثير برامج التكوين والمكونين على نجاح عملية التكوين.

### خامسا: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

■ الحدود المكانية: تمت الدراسة في بلدية برج بوعريرج مصلحة البيومتري.

■ الحدود الزمنية: تمت الدراسة في الفترة من 01/03/2022 الى غاية 15/03/2022.

## مقدمة:

سادسا: المنهج المستخدم في الدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على ما يلي:

- ونظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على دور التكوين في تحسين أداء الموظفين بمؤسسة إدارية كبلدية برج بوعرييج، وذلك بمعرفة آراء وردود أفعال الموظفين من العملية التكوينية التي تم تنظيمها داخل وخارج البلدية وتقدير مدى استفادة هؤلاء الموظفين منها، وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام المناهج التالية حسب كل جانب:

**الجانب النظري:** تماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة سنستخدم المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف وتحليل أهمية التكوين في البلدية ودوره في تحسين أداء الموظفين لديها.

**الجانب التطبيقي:** أما فيما يخص هذا الجانب والمتعلق بالدراسة الميدانية سنعتمد على منهج دراسة الحالة حيث سنقوم من خلاله بالتعرف على المؤسسة محل الدراسة، كما سنتطرق لأدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان عن طريق اختيار عينة، وذلك من خلال مشاركة استبيان تم اعداده من خلال تطبيق بهدف تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، وسيتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS وAPSS

### نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين مختلفين وهما: المتغير الأول هو متغير مستقل يتمثل في التكوين أما المتغير الثاني فهو متغير تابع ويتمثل في أداء العاملين

### سابعا: الدراسات السابقة

#### الدراسة الأولى:<sup>1</sup>

دراسة بوقطف محمود بعنوان " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية "رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، أجريت الدراسة الميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، سنة 2013-2014

---

<sup>1</sup>بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، علم - الاجتماع ، تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة عباس لغرور خنشلة ، 2013-2014

## مقدمة:

حيث تمحورت إشكالية الدراسة في الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين، ومدى مساهمته في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي " هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؟ وجاءت أسئلتها الفرعية فيما يلي:

كيف يساعد التكوين 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 ساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟  
وجاءت فرضية الدراسة الرئيسية كالآتي:

يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟  
واندرجت ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوكيات الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

وقد حدد الباحث أهداف دراسته فيما يلي:

- ✓ التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف .
- ✓ الكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية .
- ✓ معرفة ما مدى تأثير برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة

الجامعية.

## نتائج الدراسة:

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأنه سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم، واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات.

## مقدمة:

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية.

هذه الدراسة أفادتنا على استيعاب الجانب النظري للتكوين ودوره في تحسين الأداء بالإضافة إلى كيفية أداء الدراسة التطبيقية، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية في مكان إجراء الدراسة الميدانية حيث كانت بالمؤسسة الجامعية بخنشلة أما الدراسة الحالية فكانت ببلدية برج بوعرييج.

### الدراسة الثانية:<sup>1</sup>

دراسة بودوخ غنية بعنوان " استراتيجيات التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية " أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للعلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية للسنة الجامعية 2012-2013

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على استراتيجيات التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأثرها على أداء الموارد البشرية، حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول معرفة إلى أي حد تساهم استراتيجيات التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية.

### أما فرضيات الدراسة جاءت كالآتي:

- أن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة.
- أن غياب نظام تقييم البرامج التكوينية يؤثر على نجاحه بالمؤسسة الصحية.
- وقد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة الى تسليط الضوء على:
- جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي حول استراتيجيات منظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية وأهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة.
- معرفة هل استطاع المشرع وكذا مسؤولو المنظمات الصحية الجزائرية، أن يأخذوا بعين الاعتبار التغيرات الجديدة التي عرفتها الساحة لوضع قوانين تتماشى مع الواقع الحالي.
- الوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية العامة والمؤسسة الاستشفائية العمومية خاصة ومحاولة التخفيف من هذه المشاكل من خلال وضع استراتيجيات جديدة لعملية التكوين المتواصل.

<sup>1</sup> بودوخ غنية، استراتيجيات التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، علم-الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013

## مقدمة:

### نتائج الدراسة:

أن استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية، وتعتبر هذه الاستراتيجية كاستجابة لظروف ومتغيرات للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أما التكوين فيكون قصير المدى وليس تكوين مخطط.

- أن التكوين يتم وفقا للاحتياجات الفعلية للمؤسسة الصحية وهذا يرجع إلى أن الطب وطرق العلاج يعرف تطور مستمرا.

### علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية.

هذه الدراسة أفادتنا من جانب واحد فقط وهو مرحلة تحليل العملية التكوينية وهو ما سنتعرض له في الجانب النظري للدراسة، وقد ركزت هذه الدراسة على تكوين فئة الإطارات لمعرفة ما مدى اعتماد المؤسسة في تكوين إطاراتها على الدقة في تحديد الاحتياجات التكوينية والدقة في تحديد أهداف مسبقة من العملية التكوينية بالإضافة إلى إفادتنا بعناوين المراجع التي يمكن أن نعتمد عليها.

### ثامنا: الصعوبات التي واجهتنا

واجهتنا جملة من العراقيل والصعوبات خلال رحلة الغوص في الدراسة التي نذكر منها:

- قلة الوقت وصعوبة التوفيق بين العمل بالوظيفة العمومي ومزاولة الدراسة.
- صعوبة التواصل مع الموظفين لعدم معرفتهم للدور الذي تلعبه عملية الاجابة على الاستبيان في الوصول الى الحقائق.
- عدم جدية بعض الموظفين في الإجابة عن الاستبيان.
- الوضع الاستثنائي للفيروس كورونا وصعوبة التواصل والاحتكاك.

### تاسعا: هيكل الدراسة:

ولالإلمام بجميع عناصر الإجابة على إشكالية الموضوع، ارتأينا اعتماد خطة عمل بفصلين حيث يتضمن الفصل الأول الجانب النظري للدراسة أما الفصل الثاني فيتضمن الجانب التطبيقي.

وتناولنا في الفصل الأول متغيري الدراسة من خلال ثلاث مباحث؛ في المبحث الأول تناولنا فيه المتغير المستقل التكوين انطلاقا من مفهومه وأهميته وتوضيح أهدافه وخصائصه وإيضاح أنواعه ومراحل العملية التكوينية، أما في المبحث الثاني فقد تناولنا فيه المتغير التابع تحسین الأداء انطلاقا من مفهوم الأداء وعناصره، ومحدداته وأنواعه،

## مقدمة:

---

وكذا العوامل المؤثرة فيه وتوضيح عملية تقييم الأداء، أما في المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى تقييم الأداء وعلاقته بالتكوين في الإدارة العمومية.

أما بخصوص الجانب التطبيقي فتم التطرق إليه في الفصل الثاني من الدراسة والذي هو حوصلة الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية من تحديد للمنهج والعينة والتعريف بالأداة المستخدمة في الدراسة، مع التعريف بمكان إجراء الدراسة وفي الأخير تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

### تمهيد الفصل النظري

يلعب التكوين دوراً أساسياً في زيادة فاعلية المنظمة من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين وبالتالي يساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمنظمة أو على الصعيد الخارجي لها.

حيث أصبح تكوين العاملين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المنظمة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرارية والتطور، وحتى تتمكن من بلوغ هذه المكانة لا بد لها أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها. وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل الذي يتضمن المباحث التالية:

#### المبحث الأول: عموميات حول التكوين

#### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

#### المبحث الثالث: تقييم الأداء وعلاقته بالتكوين في الإدارة العمومية

## المبحث الأول: عموميات حول التكوين

تمهيد:

يعتبر التكوين عملية مستمرة ومن أهم عناصر تنمية وتطوير الموارد البشرية سواء لما تتطلبه التطورات العلمية أو العملية أو لما يرتبط باستراتيجية المؤسسة ككل، وبالتالي التكوين يعتبر من الحلول والإجراءات التي تتم في المدى المتوسط والطويل، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى ماهية التكوين من مختلف جوانبه.

### المطلب الأول: ماهية التكوين

#### 1- التعريف

أولا: لغويا

اشتقت كلمة تكوين من الفعل كَوَّنَ، في علم الكلام هو إخراج الشيء من العدم إلى الوجود.

ويقابله باللغة الفرنسية الفعل. Former.

**التكوين والتدريب:** اشتقت كلمة التكوين ذات المصادر اللاتينية الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثون، Training إعطاء الشيء شكلا، ويقابله هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية العرب بمفهوم التدريب، ولا بد من الإشارة أن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين، وعليه نجد أن الباحث الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي.

ثانيا: اصطلاحا

التكوين هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة.<sup>1</sup>

يعرفه دافيد DAVID بأنه: النشاط المخطط الذي يهدف إلى إكساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 06، ص

03

<sup>2</sup> بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 37

فقد عرفه "الهيبي" على أنه: "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل"<sup>1</sup>.

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

وهناك من يعرف التكوين بأنه: "مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية"

- يعرفه أحمد ماهر أنه: "تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل"<sup>3</sup>.

ويعرف التكوين كذلك بأنه: «مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم"<sup>4</sup>.

أما محمد قاسم القريوتي فيقول بأن التكوين هو: "زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتكويين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها وبرسالتها"<sup>5</sup>.

وهو: "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد"<sup>6</sup>. ويعتبر أيضا: "نشاط متعمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها"<sup>7</sup>.

ويعرف Pierre casse التكوين بأنه: "العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو

---

<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، سوريا، المجلد، العدد(31)، 2009، ص1

<sup>2</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص95.

<sup>3</sup>أحمد ماهر، إدارة موارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص453.

<sup>4</sup>حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2007، ص236.

<sup>5</sup>محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد المرشد في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة الشؤون العاملين في قطاعين العام والخاص، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1، 1990، ص50.

<sup>6</sup>راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص167.

<sup>7</sup>سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2007، ص443.

المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين... فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات<sup>1</sup>.

وتعتبر عملية التكوين نوعا من التعلم بغية اكتساب المهارات والمعارف والخبرات والمعلومات والحقائق المرتبطة بمهنة معينة حيث لا يستهدف التكوين الجيد تعليم الموظف أداء العمل وحسب وإنما أداؤه بالطرق المثلى. تلك الطرق التي يقدم بها الموظف أكبر قدر ممكن من الإنتاج أو الخدمات بأقل قدر من الجهد وفي أقل مدة ممكنة مع أحسن درجة من الجودة، مع المحافظة على السلامة النفسية والجسمية للموظف أو العامل<sup>2</sup>. وهناك من يرى أن التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص<sup>3</sup>.

### 2 - خصائص عملية التكوين

للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي:

- **التكوين نشاط رئيسي مستمر:** فالتكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد ومن ثم تنفيذ واجبات الوظيفة.
- **نظام متكامل:** النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله كذلك تنفيذ هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني.

<sup>1</sup> Pierre casse, la formation performante, office des publications universitaires centrale BenAknoun Alger, 1994, p 48

<sup>2</sup> محمود بوقطف، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>3</sup> علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1990 ص85.

- **النظرة المستقبلية:** إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقاً لأهداف المنظمة.
- **التكوين نشاط متغير ومتجدد:** ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكون وان تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات المؤسسة أهدافها واستراتيجياتها<sup>1</sup>

### 3- أهمية التكوين

- تبرز أهمية التكوين من خلال الدور الذي يلعبه، إذ يعتبر وسيلة ذات أهمية في تنمية الفرد والمجتمع، كما تتضح الأهمية من خلال الأهداف الاقتصادية التي يرمي إلى تحقيقها نذكر منها:<sup>2</sup>
- **تخفيض حوادث العمل:** يساعد التكوين العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم وبدون أخطاء وهذا ما يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وبالتالي تفادي المؤسسة لنفقات هي في غنا عنها.
  - **تخفيض معدلات دوران العمل:** يؤدي التكوين دوراً هاماً في تخفيض حالات ترك العمل والتأخر في أداء المهام وذلك من خلال المهارات والمعارف الجديدة المكتسبة بواسطة التكوين وبالتالي تفادي المؤسسة لنفقات عملية الحصول على عمال جدد وفقدان عمال لهم خبرة.
  - **زيادة الإنتاجية:** فإكتساب الفرد لمهارات ومعارف جديدة تساعده في أداء مهامه في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة وبالتالي ينعكس هذا حتماً على حجم الإنتاج وجودته والذي بدوره سيؤدي إلى الرفع من إنتاجية المؤسسة ككل.
  - **الرفع من معنويات الأفراد:** فالتكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تسمح للعامل

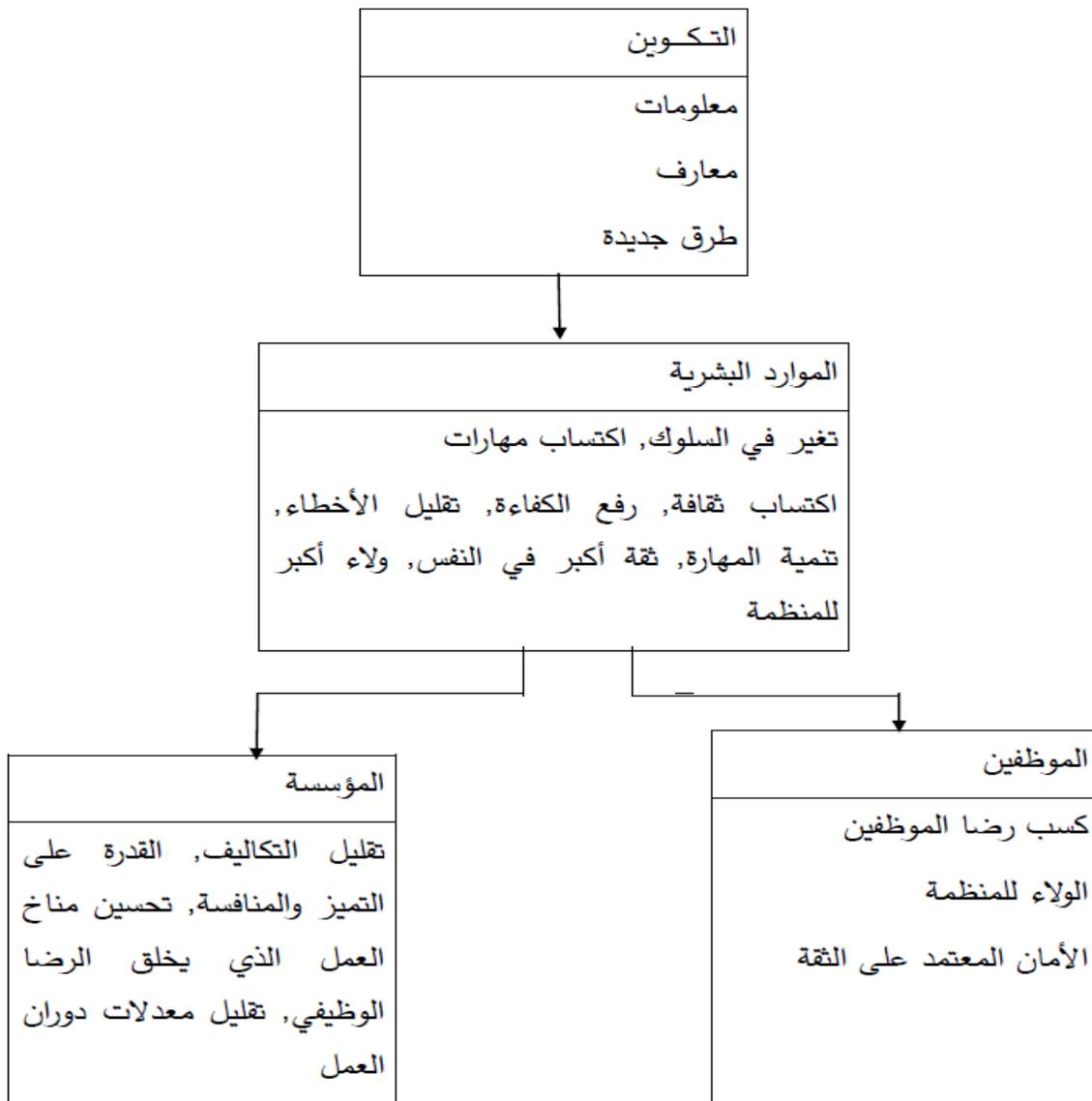
<sup>1</sup> جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة (غير منشورة)، 2008، ص 32.

<sup>2</sup> مبرك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية "نافنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة بوبكر بلقايد تلمسان، 2016/2015، ص 4-5.

بالتحكم في نشاطه المهني وهذا ما يؤدي إلى زيادة ثقة العامل في نفسه، كما يحقق له نوعاً من الارتياح والاستقرار النفسي مما ينجم عنه تحسن في الروح المعنوية للعامل.

-المرونة: فالتكوين يساعد العامل على التكيف في الأجل القريب مع التغيرات والتطورات الحاصلة في تقنيات العمل .

الشكل رقم (1): يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة<sup>1</sup>



<sup>1</sup> حمزاوي محمد سعيد , تحسين الأداء والتدريب ، ط 1 , دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان الأردن، 2004 ، ص104

#### 4-اهداف التكوين:

إن من الأساسي والمهم تحديد أهداف التكوين بوضوح، بحيث تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والواقعية 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:

##### -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 والحسنة لدى الفرد .
- رفع الروح المعنوية لدى الفرد نتيجة الحب ارت المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل .

##### -بالنسبة للمؤسسة :وتتجلى فيما يلي :

- تحقق لها ربح في المردودية ويضمن استمرار حياتها.
- 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 والأدوات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.

<sup>1</sup> أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الافراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981، مصر، ص 183

### المطلب الثاني: أنواع التكوين

يقسم التكوين إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتكونين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها ويمكن الإشارة إليها كما يلي:

#### 1/ التكوين من حيث الهدف:

- **التكوين للتجديد المعلومات:** وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.
  - **تكوين المهارات:** ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع الكفاءة المهنية خاصة أثناء الترقية.
  - **التكوين السلوكي:** وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والفرقة في المعاملة.
- وفيما يلي نتعرض بنوع من التفصيل إلى الأنواع المختلفة للتكوين:
- #### 2/ التكوين حسب احتياجات الأفراد:
- وينقسم إلى ثلاثة أنواع<sup>1</sup>:

- **التكوين الذاتي:** هو ذلك النوع من التكوين الذي يقوم به الفرد لتطوير قدراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه في عمله.
- **التكوين الفردي:** هو نوع من التكوين يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى التوجيه والإرشاد بهدف النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته، مع معالجة ما قد يصيب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقائص.
- **التكوين الجماعي:** هو التكوين الذي يهدف إلى التنمية الجماعية للأفراد وهو ذو تأثير إيجابي على الأفراد الذين ينضمون إليه، حيث أن للجماعة تأثير على أعضائه.

#### 3/ التكوين حسب المكان: وينقسم إلى:

- **التكوين في موقع العمل:** ويعتبر من أوسع طرق التكوين انتشارا ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة ويتم التكوين وفقا لهذه الطريقة بخطوات مخططة وذلك من خلال قيام المكون بممارسة العمل أمام المتكون بما يتيح الفرصة لتعلم وامكانية تقليد لما يراه ويتعلمه وذلك أثناء تطبيقه بعد ذلك أي عن طريق تكليفه بأداء وإنجاز عمل معين أو القيام بالأنشطة التي يتضمن عمله.

<sup>1</sup> نجم الغزاوي، التدريب الإداري، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص114.

-التكوين خارج موقع العمل: ويتم خارج المنظمة وهذا يعني انقطاع الموظف عن عمله فترة معينة ليلتحق بأحد مراكز التكوين، ويتيح هذا النوع من التكوين الفرصة لتبادل الخبرات واكتساب المهارات وذلك من خلال الاتصال بالأفراد الآخرين والاستفادة من تجاربهم<sup>1</sup> ومن مميزات عدم تعطيل عملية سير الإنتاج في المنظمة إلى جانب الاهتمام بكل مُتكون على حدا كما أن هذا النوع من التكوين يراعي الفروق الفردية إلى جانب أنه تكوين عن طريق الأداء الفعلي. وما يعاب عليه أنه يتطلب تكاليف باهظة، كما أنه يحتاج إلى متخصص على درجة عالية من المهارة والكفاءة كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة تستلزم مجهودات ونفقات كثيرة كما أن رقابة المنظمة تكاد تكون معدومة. إن التقييم في مثل هذا النوع من التكوين يكون صعباً كون المنظمة تعتمد على التقارير التي يعدها المتكونين كما أن مستويات المتكونين وخلفياتهم تُعيق الانسجام المطلوب بينهم مما يصعب تحقيق تبادل الخبرات والاستفادة من تجارب الآخرين.

الجدول رقم 01: إيجابيات وسلبيات التكوين حسب مكان العمل

مكان التكوين	الإيجابيات	السلبيات
التكوين داخل مكان العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم الحاجة إلى تجهيزات و قلة التكلفة.</li> <li>- عدم الحاجة إلى مكونين.</li> <li>- يعتبر التكوين جزء من العمل.</li> <li>- يحقق للمتكون علاقات عمل مبكرة.</li> <li>- القدرة على التحكم في عملية التعلم.</li> <li>- لاوجود لمشكلة نقل المتكونين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قد لا تكون لدى المشرفين الخبرة كمكونين.</li> <li>-عدم إعطاء وقت كافي للتكوين.</li> <li>-إحراج المتكونين أمام الموظفين ذو خبرة.</li> </ul>
التكوين خارج مكان العمل (أماكن خاصة)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإبتعاد عن ضغط العمل</li> <li>- وجود وقت كافي للتكوين</li> <li>- سهولة الكشف عن مشكلات التكوين الدقيقة.</li> <li>- بيئة التكوين المرحة تساعد على التعلم.</li> <li>-تحقيق عنصر الإهتمام من المتكونين.</li> <li>-إمكانية تجربة الفرضيات وتبادل الخبرات والمعرفة.</li> <li>-تنمية المعنويات والخوافز.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بيئة التكوين صناعية.</li> <li>- عدم تقبل بعض المتكونين الإبتعاد عن عائلاتهم.</li> <li>-صعوبة نقل التكوين.</li> <li>-إضاعة وقت طويل.</li> <li>-أحياناً يتطلب نفقات سفر اضافية.</li> </ul>

**المصدر:** يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، السعودية،

ط2، 1992، ص 32

<sup>1</sup> الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص183.

### 4/ التكوين حسب الزمان:

-التكوين قبل الالتحاق بالعمل: يعمل على تكوين واعداد الأفراد عمليا وعلميا إعدادا سليما، بما يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم ويسمى أيضا بالتكوين الإعدادي والتوجيهي. يهدف هذا النوع من التكوين إلى تزويد المتكون بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه وأيضا المهارات المتصلة بمجالات العمل، فالتكوين قبل الالتحاق بالمهنة هو الخطوة الأولى للعمل، يهدف إلى تعريف الأفراد بمختلف الوسائل المستخدمة في العمل وكيفية استخدامها وتعريفه بمهارات العمل المطلوب.

-التكوين أثناء الخدمة: يمثل أحد أشكال التكوين لممارسة العمل والذي يقصد به "التحاق الموظف بدورة تسمى دورة تكوينية بهدف تحديث معلومات وتنمية قدراته الشخصية، حيث أن هذه الدورة التكوينية يمكن أن تتم داخل المؤسسة نفسها التي ينتمي إليها الموظف، أو خارج المؤسسة وذلك بإبرام اتفاقيات مع هيئات ومؤسسات أخرى داخل الدولة أو خارجها، كما يقصد بالتكوين أثناء الخدمة: التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات للموظف حتى يقوم بالأداء الصحيح الواجب أو لعمل له وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم."

### 5/التكوين حسب المضمون أو نوع الوظيفة

وينقسم التكوين إلى ثلاثة أنواع وهي:

-التكوين الإداري: يشمل زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل للمشاكل واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة القدرة على التفكير الخلاق، كما يشتمل بالإضافة إلى تلك المهارات الاتصالية والقيادية والإشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم<sup>1</sup>.

-التكوين المهني: يتم هذا النوع من التكوين في مراكز متخصصة في هذا المجال، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة، ويستهدف هذا النوع التعريف بالقواعد والإجراءات الواجب إتباعها لدى القيام بالعمل وإعطاء الفرصة اللازمة في التفهم والاستيعاب والممارسة وهو يمس الوافدين الجدد الذين لم يسبق لهم التعرف على العمل أو التمرن على أدائه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 184

<sup>2</sup> عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة معسكر، 2016/2017، ص 13.

- التكوين التخصصي: ويطبق على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية ويضمن معارف ومهارات تشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج، حيث أن المعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مراحل عملية التكوين ومعوقاته

اولا: مراحل عملية التكوين: تتمثل مراحل عملية التكوين في:

- تحديد الاحتياجات التكوينية.
  - وضع وتصميم برامج التكوين.
  - تنفيذ البرنامج التكويني
  - تقييم نتائج عملية التكوين.
- وسنقوم بشرح هذه مراحل فيما يلي:

#### 1-تحديد الاحتياجات التكوينية

وهناك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف عن احتياجاتها التكوينية منها<sup>2</sup>:  
أ-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 وإخلاصه، الأمر الذي يساعد المؤسسة على الكشف عن احتياجات تكوينية محددة.

ب- متابعة المظاهر التنظيمية السلبية: توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي قد نستدل منها على وجود حاجة للتكوين مثل: ارتفاع التكاليف، ضعف الرقابة على المواد، ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسب المنتجات التالفة، الصراع المستمر مع الإدارة، كثرة الشكاوى وارتفاع معدل دوران العمل والغيابات، ارتفاع معدل حوادث العمل، ضعف الانضباط ... الخ

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص13

<sup>2</sup> عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص56

ج- 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، دوافعه واتجاهاته، حاجاته وسلوكه ومدى تعاونه، حبه للعمل، إخلاصه، قدرته على الاتصال والتفاهم، مدا انسجامه مع الآخرين ... الخ، وهنا نشير إلى نقطة أساسية توجب التعرف على أهداف الفرد وهل تتوافق وأهداف التنظيم عند تحديد الاحتياجات التكوينية .

ت- الاختبارات: مثل اختبارات الذكاء، اختبارات القدرات، اختبارات 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.

ث- المقابلات والاستقصائيات: تجري مع الأفراد وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها ببرامج تكوينية خاصة.

2- تصميم البرامج التكوينية: يعد التصميم الجيد والواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني، والجهد الذي يجب على المسؤولين والمهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته استثمارا هاما يحقق عائدا وافرا على المستويين المادي والمعنوي وذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من توابك محتويات البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية التي تم التوصل إليها وتشمل خطوة التصميم على الإحاطة بالعناصر التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> توفيق عبد الرحمان، العملية التدريسية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، ط 2، 2002، ص 191 .

- تحديد أهداف البرنامج التكويني: الأهداف هي ما يتم تحقيقه من وراء البرنامج، وهذه الأهداف هي نتائج يجرى تصميمها وإقرارها مقدما، وتوضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم وفي ضوءها يتم وضع المادة التكوينية

- تحديد الترتيب والتتابع: ويقصد به السياق الذي يتم فيه عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات وينبغي تحديد مبادئ وقواعد التعلم الأساسية كالانتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع الخاصة، ومن المفردات السهلة والمعروفة للمشاركين إلى المفردات الصعبة وغير المعروفة.

- محتويات البرنامج: تعد محتويات البرنامج ذات أهمية قصوى لأي برنامج تكويني، والمقصود بها المواضيع التي سيتم التكوين عليها والتي تحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية، وبالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من مواضيع المادة التكوينية، من مادة مطبوعة بأسلوب نظري، أو على شكل مقالات وبحوث موضوعة على شرائح عرض في برنامج، أو بأسلوب تطبيقي.

- تحديد أساليب التكوين: في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب التكوين المناسبة لكل برنامج من البرامج التكوينية، ويعتمد الأسلوب المناسب على عدة عوامل، أهمها الهدف الذي يسعى التكوين إلى تحقيقه فالبرامج التكوينية التي تهدف إلى تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليب قد تختلف عن الأساليب التي تتبع في البرامج التي تهدف إلى تعديل الاتجاهات، كما أن للمستوى الوظيفي دور في تحديد نوع الأسلوب، فالأساليب التي تناسب تكوين المديرين قد لا تناسب مع البرامج التي تقدم للموظفين الآخرين.

### 3- تنفيذ البرامج التكوينية: لتنفيذ البرامج التكوينية لابد من تحديد الإجراءات التالية<sup>1</sup>:

- 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.

- 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

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 277.

تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعتة المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج .

- متابعة المكونين والمتكويين: المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية.

نستنتج أن هذه المرحلة تعتبر مرحلة تجسيد البرنامج التكويني ميدانياً ويتطلب تنفيذها تحديد الإجراءات التالية :

● إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها.

● تجهيز وإعداد مكان التكوين.

● متابعة المكونين والمتكويين.

**4-تقييم البرامج التكوينية :** تقييم البرنامج التكويني هو عبارة عن قياس مدى فاعليته بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه في معارف و سلوكيات ومهارات المتكويين حيث تعتبر عملية التقييم ذات أهمية كبيرة إلا أن الكثير من المؤسسات لا تقوم به على أساس علمي و بالتالي عدم الاستفادة من الأهداف التي ترمي لها عملية التقييم والمتمثلة في:

■ معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة البرنامج التكويني، من حيث إعداده أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل.

■ التعرف على مدى نجاح المتكويين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم وقيامهم بعملية التكوين

■ بيان مدى استفادة المتكويين من التكوين.

وهناك عدة معايير يمكن استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني منها:<sup>1</sup>

■ ردود أفعال المتكويين.

■ التعلم الذي اكتسبه المتكويين.

■ سلوك المتكويين في العمل.

■ النتائج المحققة على مستوى المؤسسة ككل

<sup>1</sup> عادل حروش ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بغداد، ط3، 2009،

## ثانياً: معوقات التكوين

- على الرغم من أن مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا ان هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها، وهذه المشكلات تتمثل في<sup>1</sup>:
- ✓ جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة، وهما الوحيد هو أحد ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.
  - ✓ عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.
  - ✓ اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى، وبذلك تقل أهمية الدور المنوط بها.
  - ✓ هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعتهم لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم.
  - ✓ عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعداداً تربوياً مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس.
  - ✓ عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.
  - ✓ عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساساً لنجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقييم العلمي ولا يكون ممكناً.
  - ✓ افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين.

<sup>1</sup> اللك محمد الامين، دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022/2019، ص38.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء الوظيفي

تمهيد:

إن نجاح المنظمات ونموها وبقائها في عالم المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته بالنسبة للأفراد العاملين والمنظمات على السواء، فالمنظمات تسعى دوماً للارتقاء بأداء العاملين فيها وذلك من خلال تقييم الأداء وتحديد جوانب القوة والضعف لديهم وبالتالي الرفع من مستوى قدراتهم وكفاءتهم وكذلك معالجة الضعف وهذا لا يكون إلا من خلال عملية التكوين التي تلعب دوراً مهماً في رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية، وهذا ما سيتم توضيحه

### المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

نسعى في هذا المطلب إلى إلقاء الضوء على طبيعة الأداء الوظيفي، وذلك بتطرق للإطار العام لعملية الأداء الوظيفي تعريفه والجوانب المتداخلة فيه، وتوضيح كل من أهميته وعناصره.

#### أولاً: تعريف الأداء:

سننتقل إلى مفهومه اللغوي والمفهوم الاصطلاحي كما يلي:

#### 1- لغوياً:

كلمة أداء مشتقة من الفعل «أدى»

ويشير المعنى اللغوي للفعل " أدى " إلى معنى المشي مشياً ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى فلان الصلاة أي قام بها في وقتها؛ وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه؛ وبهذا المعنى فإن المعنى اللغوي لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.<sup>1</sup>

ويقابل كلمة أداء في اللغة الفرنسية اللفظ Performance والمشتقة من الفعل Performer والتي يقصد بها إنجاز أو تنفيذ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 4  
<sup>2</sup> هروم عز الدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2008، ص 22

### 2- اصطلاحاً:

يعرف الأداء بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد؛ فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>1</sup>

-أما "أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس" يريان أن الأداء " :يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات ... ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، وإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف"<sup>2</sup>.

- أما توماس جيلبرت فيتكلم عن الأداء ويؤكد بأنه "لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك لان السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي 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 مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا"<sup>3</sup>.

والأداء يتمثل في: "النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة"<sup>4</sup>.

وبحسب هذا التعريف: الأداء هو النتيجة التي تحققت نهائياً، ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار شروط التمثيل الأربعة: الكمية والنوعية والتكلفة وفترة زمنية محددة، والتي أوضح "توماس جيلبرت" في خطابه عن الأداء بشكل قاطع اثنين وهما يميزان. بين السلوك والإنجاز والأداء، ويجادل بأن الأخير (الأداء) ليس أكثر من تفاعل بين السلوك والإنجاز.

<sup>1</sup> رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص2

<sup>2</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في مؤسسات الصناعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، ط2، 2002.

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات العربية والتنمية الإدارية، عمان، 2003، ص97.

<sup>4</sup> محمد بن عبد الله، تفويض السلطة وأثره على الكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، السعودية، 2003، ص73.

- كما عرف بدوي مصطفى الأداء بأنه: "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين"<sup>1</sup>، كما عرف الأداء بأنه: "النتاج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال"<sup>2</sup>.

في المقابل، فإن التعريف الإجرائي للأداء هو: الناتج أو النتيجة التي يحققها الموظفون في عملية أداء واجباتهم، والأداء الفعال للواجبات وفقاً لمواصفات محددة مسبقاً من أجل تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء على أنه مجموعة الأنشطة التي يؤديها الفرد، والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام والواجبات المنوطة والموكلة له، ومن المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء:

✓ **الكفاءة:** إن الكفاءة تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة (أي قدرة من الناتج أو مخرجات في الزمن المحدد) والجودة والتكلفة، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المؤسسة المتاحة بشكل أمثل ويتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها بحسن استغلالها دون إهدار.

✓ **الفعالية:** تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف.

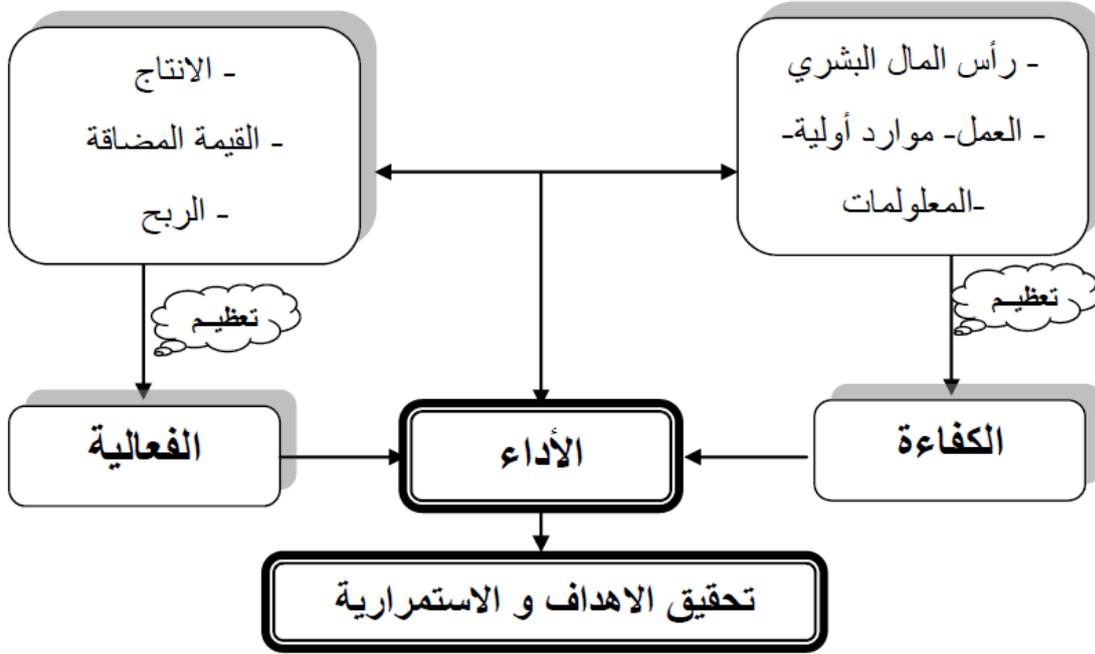
✓ **الإنتاجية:** وتتمثل في النتائج المحققة فعلاً والوسائل المستخدمة لبلوغها، بحيث تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد المتاحة لبلوغ الأهداف في فترة زمنية محددة.

✓ **الأهداف:** تعرف على أنها "تعبيرات محددة عما ترغب المؤسسة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة . أي ان هنالك اهداف بعيدة المدى (استراتيجية) وأهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدى . من خصائصها ان تكون واقعية وقابلة للقياس، ان تنسجم مع الاهداف الوظيفية الأخرى.

<sup>1</sup> حاتم علي رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية والعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص 87.

<sup>2</sup> سالم بن بركة الفايزي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين بالأجهزة الأمنية، أطروحة الدكتوراه، جامعة نايف للعلوم العربية والعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2008، ص 84.

الشكل رقم 02: الاداء من منظور الكفاءة والفاعلية



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02، جامعة بسكرة، 2002، ص 22

#### ثانيا: عناصر الاداء:

- هناك عناصر تعود أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات حيث بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال، وتتمثل هذه العناصر في<sup>1</sup>:
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتتمثل في المعارف المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
  - **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
  - **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.

<sup>1</sup> زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013، ص 16

■ **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل وإيجازها في أوقاتها المحددة وبدون حاجته للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

### من خلال ما سبق نستنتج أن الأداء يتكون من العناصر التالية:

- ما يمتلكه الموظف من صفات وخصائص مثل القدرة ، المهارة والمعرفة لأداء فعال.
  - ما تتصف به الوظيفة من متطلبات ومسؤوليات وواجبات.
  - ما تتصف به البيئة التنظيمية من عوامل داخلية وخارجية حيث تتمثل العوامل الداخلية في الهيكل التنظيمي مناخ العمل اما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، السياسية والقانونية
- ثالثا: خصائص الأداء الوظيفي:**

الأداء الوظيفي يمثل "درجة إتمام وإيجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات المختلفة".<sup>1</sup> وبالتالي فالأداء الوظيفي يتميز بمجموعة من الخصائص والتي يمكن إيجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل (تصرفات، أفعال، حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات....)
- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول إنه متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي بالأساس، بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية 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 يفضل له لو كان مفرد.
- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب، أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 10

### رابعاً: أهمية الأداء الوظيفي

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، وهذا نظراً للأهمية الكبيرة التي يتمحور حولها مختلف المنظمات 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>. 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 أيضاً مجهودات التي يقوم بها الرؤساء والقادة والمديرين، من أجل الضغط على العاملين لرفع مستوى أدائهم.
- ✓ إن نجاح أو فشل أي منظمة مرتبط ومعمد بالدرجة الأولى بطبيعة الأداء والظروف والإمكانات 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.

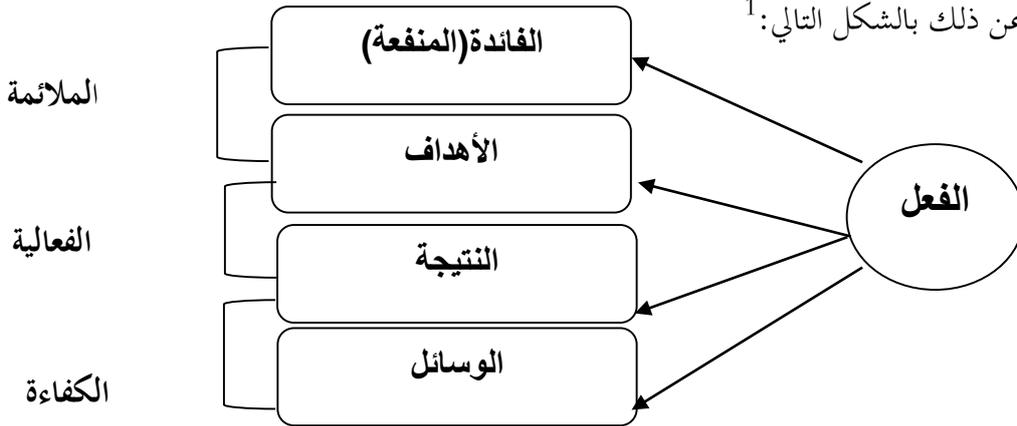
<sup>1</sup> سامية جبارة، رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، باتنة 2007/2008، ص4

<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

### المطلب الثاني: معايير الأداء ومحدداته

#### أ /معايير الأداء الوظيفي

يرى " علي غربي وآخرون" أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية، أو إنجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير: الملائمة، الفعالية، الكفاءة، ويعبر عن ذلك بالشكل التالي:<sup>1</sup>



شكل رقم 03: يوضح معايير أداء الفرد (المصدر علي غربي وآخرون، ص132)

#### • أهم معايير الأداء فيما يلي:<sup>2</sup>

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

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

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص129.

<sup>2</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة، المناخ الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية ماجستير في العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009/ 2010، ص72.

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

- كمية العمل المطلوب القيام به.

- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

-**الإجراءات:** عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين و نظم وتعليمات، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان إتقانه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين<sup>1</sup>. ويعود عدم الاتفاق بين الباحثين حول معايير الأداء إلى اختلاف درجة الأهمية التي ينظر إليها الباحثون إلى هذه المعايير.

### ب /محددات الأداء الوظيفي:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور مما يعني أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين (الدافعية، القدرة، إدراك الدور) وذلك وفقا لما حدده بورتر<sup>1</sup>. **الدافعية:** هي قوى داخلية لدى الفرد والتي تقوم بتحريك سلوكه وتوجيهه حتى يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له أو لغيره سواء كانت معنوية أو مادية.

<sup>1</sup>شامي صليحة، مرجع سابق، ص73.

2. قدرة الفرد: التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول من خلال الطاقة الجسمية والعقلية التي يبرزها الفرد لأداء مهامه، وتعتبر القدرة هي حصيلة التفاعل بين متغيرين وهما المعرفة والمهارة ويمكن أن نعبر عنها من

$$\text{المعادلة: القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \quad \text{خلال:}^1$$

■ **المعرفة:** هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين.

■ **المهارة:** هي القدرة على استخدام وتطبيق حصيلة المعلومات التي يمتلكها الفرد في أرض الواقع وبطريقة صحيحة وبدقة وسرعة متناهية.

3. إدراك الدور: ويشمل التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يعتقد الفرد أنه من الضروري

توجيه جهوده في العمل، والكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

وعليه يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة الآتية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدر} \times \text{إدراك الدور}$$

### المطلب الثالث: انواع الاداء والعوامل المؤثرة فيه

اولا: انواع الاداء:

يوجد عدة أنواع من الأداء ويرجع ذلك إلى اختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى باحث آخر وكل

واحد له زاوية رؤية خاصة به، ومن بينها نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

#### 1: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

➤ **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد

فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

○ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة

وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

<sup>1</sup> عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2009/2008، ص 84

<sup>2</sup> عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة

محمد خيضر بسكرة، 2002/2001، ص 17-20

○ الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

○ الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

➤ الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة، كخروج أو دخول منافسين والذي بدوره سيؤثر على أسعار منتوجات المؤسسة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض بالتالي يتأثر بدور رقم أعمالها وهامش ربحها.

### 2: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى نوعين هما:

➤ الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

➤ الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. وبتحقيق مجموع اداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

### 3: حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة وبالتالي ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية:

○ أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، فالأداء المالي يتجسد

في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

○ أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمنافسيها، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالاستمرارية والبقاء في المنافسة.

○ أداء وظيفة الأفراد: يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد وكذلك وجود المؤسسة واستمراره أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا.

○ أداء وظيفة التموين: يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن المورد والحصول على التموينات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين

○ أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كحصة السوق على سبيل المثال

#### 4: حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى (أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية) يمكن تصنيف الأداء وفق هذا المعيار:

- **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.
- **الأداء الاجتماعي:** وهو مدى بلوغ المؤسسة في تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي
- **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.
- **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الاداء

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي<sup>1</sup>:

1. غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات انتاج المطلوب لأدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات الانتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

\* نستنتج أنه يجب أن يكون للمنظمة أهداف محددة حتى تتمكن من قياس أداء عاملها ومقارنته بأهدافها.

2. عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الادارية المختلفة في

التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الادارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

\* نستخلص أنه يجب على المنظمة إشراك عاملها في التخطيط وفي اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها المسطرة.

3. اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، عدم نجاح الأساليب

الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

\* نستخلص أنه على المؤسسة تبني تقييم عادل لكافة العاملين لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى كل فرد وربط معدلات الأداء بنظام المكافآت والحوافز.

4. مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء

للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف إنتاجية أقل والرضا يتأثر بعدد كبير من

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، عل النفس الإداري، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016، ص 282

العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن، المؤهل التعليمي، الجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة .

\* نستنتج أن غياب نظام للمكافآت والترقيات وعدم شعور العاملين بالمسؤولية يؤدي إلى عدم رضاهم وبالتالي انخفاض أدائهم.

5. **التسيب الإداري**: ويقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو إشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

\* نلاحظ أن التجمعات أثناء أداء العمل وترك مناصب الشغل شاغرة والتأخير في التحاق بالعمل كلها مظاهر سلبية تؤثر على الأداء وذلك نتيجة تساهل المشرفين والمسؤولين.

### المبحث الثالث: تقييم الأداء وعلاقته بالتكوين في الإدارة العمومية

#### تمهيد

يعتبر الموظفين أهم عناصر المؤسسة لما لهم من أهمية في تحقيق أهدافها بحيث يعتمد نجاح المؤسسات عموماً و المؤسسات العمومية خاصة على الموظفين فيها ، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته بالنسبة للأفراد العاملين والمنظمات على السواء، فالمؤسسات تسعى دوماً للارتقاء بأداء العاملين فيها وذلك من خلال تقييم الأداء و العمل على تحسينه و رفع من مستوى قدرات وكفاءات العاملين وكذلك معالجة الضعف وهذا لا يكون إلا من خلال عملية التكوين التي تلعب دوراً مهماً في رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.

#### المطلب الأول: ماهية الإدارة العمومية

تشير الدراسات إلى صعوبة إعطاء تعريف محدد للإدارة العمومية لأنها عرفت العديد من الأشكال والأنواع لكنها باختصار " مؤسسات تعود ملكيتها إلى عمومية وعملت المؤسسات العمومية على دعم السيادة والمساهمة في التنمية تبعاً للسياسات والبرامج الاقتصادية، وتوفير مالا يمكن لأن توفره المؤسسات الخاصة

للمجتمع، لاختلاف دور وأهداف كل نوع والأطر التي ينشأ فيها<sup>1</sup> لذلك تختلف طبيعة ومفهوم أنشطة الإدارات العمومية عن أنشطة القطاع الخاص.

### الفرع الأول: تعريف المؤسسة العمومية

أولاً: لغة :

كلمة عمومية هي من فعل عم، عموماً، يقال: عم المطر الأرض، أي شملها وعم القوم بالعطية أي شملهم. وعمم ضد خصص، والعام خلاف الخاص، يقال: جاء القوم عامة، أي جميعاً.

ثانياً: اصطلاحاً:

هي منظمة عامة ومملوكة ملكية كاملة من قبل الدولة، تقوم بتقديم الخدمات أو السلع ذات الصبغة العامة سواء كانت هذه المؤسسات عسكرية أو اقتصادية أو اجتماعية تنشأ بموجب قوانين خاصة ما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية<sup>2</sup>.

ويعرفها "chapus" بأنه لا يوجد معيار للمؤسسة العمومية، واعتبرها بأنها شخص متخصص من أشخاص القانون العام، وقد تخلى ففي تعريفه عن عنصر المرفق العام<sup>3</sup>.

ويعرفها الأستاذ عوابدي عمار "بأنها منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية والمعنوية العامة، والاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية والمركزية المتخصصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية والوصاية وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي، لتحديد أهداف محددة في نظامها القانوني. ومن التعريفات السابقة نستخلص أن المؤسسة العمومية هي عبارة عن منشأة تتكون من إطار مادي وإطار بشري تقوم بتقديم خدمات معينة للصالح العام .

### الفرع الثاني: خصائص المؤسسة العمومية:

تتميز المؤسسات العمومية في الجزائر بخصائص معينة نذكر منها:

➤ تمثل المؤسسة العامة فكرة اللامركزية الإدارية المصلحية المرفقية (المادية)

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية: المؤسسة العمومية بالجزائر، دار الحمديّة العامة، بدون طبعة، 2010، ص-ص 93-94

<sup>2</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، طبعة 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 23

<sup>3</sup> مناخ يوسف، فئات المؤسسات العمومية في الجزائر، مذكرة مكملّة لنيل شهادة ماستر في القانون تخصص: قانون إداري، إشراف الدكتورة مريضي نادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016، ص 7

- المؤسسة العمومية مرفق عام أو منظمة عامة وفقا للمعايير الراجحة .
- تتمتع المؤسسة العامة بالشخصية المعنوية العامة .
- تعتبر المؤسسة العامة الوسيلة التنظيمية الأكثر كفاءة ومرونة ورشادة لتدخل الدولة لتحقيق أهداف التنمية الوطنية الاقتصادية والاجتماعية، نظرا لتمتعها بالاستقلال المالي والإداري وحرية التصرف.
- تخضع المؤسسة العامة للرقابة الإدارية الوصائية التي تمارسها عليها السلطات الإدارية المركزية.
- تكون المؤسسة العامة مملوكة للدولة وتنشأ أصلا بواسطتها<sup>1</sup>.
- تخصص المؤسسة العامة لتحقيق أهداف أو أغراض عامة محددة، تتمثل في تقديم خدمات عامة لإشباع الحاجات العامة

### الفرع الثالث: أهداف المؤسسة العمومية:

- تسعى الدولة إلى تحقيق عدة أهداف حسب نوع المؤسسة التي تسيروها وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:
- ✓ تلبية المصلحة العامة للمجتمع .
  - ✓ المساهمة في تنظيم وتسيير الخدمات الاجتماعية والثقافية .
  - ✓ تلبية متطلبات المجتمع إذ أن تحقيق الدولة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاج المؤسسة العمومية وهو يغطي طلبات المجتمع.
  - ✓ تحسين مستوى معيشة للعمال نظرا للتطور السريع الذي تشهده المجتمعات يجعل العمال أكثر حاجة لمنتج جديد.
  - ✓ توفير التأمينات ومرافق العمل وتتمثل في التأمينات الاجتماعية .
  - ✓ السهر على تنظيم وتماسك العمل .
  - ✓ تدريب العمال المبتدئين، توفير الوسائل الترفيهية الثقافية<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> سارة بن يطو، المؤسسة العمومية بين الاستقلالية و الوصاية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص قانون إداري، إشراف الدكتور عبد اللطيف والي، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2018، ص7

<sup>2</sup> بن حمودة رندة، استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية، دراسة حالة البريد والمواصلات، تقرت، إشراف الأستاذ قندوز عبد القادر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010، ص2

### الفرع الرابع: عناصر المؤسسة العمومية

هناك أربعة عناصر مرتبطة بالمؤسسة العمومية وهي:

-الأفراد: حيث يشكل العنصر البشري أهم العناصر الأربعة بمجتمعه، فتحقيق الأهداف يمر عبر الاتصال بالأفراد وعلى الرغم من التطورات التكنولوجية التي شهدتها المؤسسة لم تتمكن أية مؤسسة لحد الآن من تجاوز دور الفرد، ذلك أن إلغاء الاحتمالات وإمكانيات التطور للمؤسسة وتسييرها بشكل آلي.

-الأفكار: أن كل مؤسسة أساس وجودها فكرة تم إنشاؤها بناء عليها، ثم تم صياغة هذه الأفكار في شكل مبادئ وتشريعات تنظم علاقات العمل.

- الموارد البشرية: تعتبر إحدى أهم ركائز أية مؤسسة حيث بواسطتها يتم التجهيز والتمويل، ولذلك لا بد من إيجاد علاقات بينهما لتعمل بشكل متجانس.

-الأهداف: لكل مؤسسة هدف أو مجموعة أهداف تسعى للوصول إليها، سواء قصيرة أو طويلة المدى وإلا فقدت المؤسسة مبرر وجودها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وصعوبات قياسه في الإدارة العمومية الجزائرية.

إن عملية تقييم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد فعلاوة على أنها توفر أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالموظفين في استخدامها لحثهم على بذل أقصى جهد وتفاني في العمل، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

هو قياس مستوى قيام العمال بالمهام المطلوبة منهم وتحديد جوانب الضعف وجوانب القوة في أدائهم واعطاء تقدير له<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بن حمودة رندا، المرجع السابق، ص6

<sup>2</sup> أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، 2004، ص 51

<sup>3</sup> أنطون رحمة، تخطيط الموارد البشرية وإدارتها، منشورات جامعة دمشق، بدون سنة نشر، ص219

" هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال، لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفق ما ينبغي له أن يؤديه، ويتم على هذا التقييم وصف الفرد كفاية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول ضعيف، ضعيف جدا)<sup>1</sup>

ويعرف الخزامي تقييم الأداء بأنه عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذلك قياسا إلى واجباته وسلوكياته، في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة، ويصدر عن هذه العملية تقريرا في شكل نموذج معين يوضع في ملف العامل أو الموظف وينتج آثاره الإدارية والقانونية<sup>2</sup>.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء<sup>3</sup>."

ومن خلال استعراضنا للتعريفات السابقة يمكن أن نقول إن التقييم هو عملية مستمرة وشاملة الهدف منها تحديد وقياس وإدارة الأداء ويمكن أيضا قول إنه إصدار حكم وتقدير جهود الأفراد ومعرفة مدى إنجازهم للعمل المطلوب منهم وفي نهاية تكون مكافآت وترقيات او عقوبات وخصومات وترتكز عملية التقييم فقط على النتائج بل تتضمن على خطة لتحسين الأداء بطريقة التي ترقى إلى تطلعات الإدارة والقيادة مثل الحاجة للتكوين وتوجيه الموظفين.

### الفرع الثاني: صعوبات قياس التقييم في الإدارة العمومية الجزائرية

ويمكن أن نحدد أهم الصعوبات التي ترتبط بطبيعة نشاط الإدارة العمومية وخصائصها فيما يلي:

- **طبيعة الخدمات العمومية:** من الصعوبة تحديد معايير كمية أو مقاييس محددة لجودة المنتج في المؤسسات العمومية خاصة الخدمية لأنه في الغالب منتج غير ملموس، والمشكلة الرئيسية في قياس أداء هذا النوع من الإدارات تتمثل في صعوبة قياس عوائد هذه الب ا رمج في شكلها النهائي، وبالتالي صعوبة تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه الب ا رمج والعوائد الناتجة عنها. وبما أن بقاء واستمرارية الإدارات العمومية يتمثل في توفير

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد رشوان، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص 236

<sup>2</sup> محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال وعلاقتها بتحسين الأداء في جهاز الأمن العام، الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 65

<sup>3</sup> عبد الملوك مزهود، مرجع سبق ذكره، ص 95

خدمات مفيدة للمجتمع، فإن الأمر يتطلب ضرورة تحقيق مستوى أداء تتعادل عنده تكاليف المدخلات مع منافع المخرجات، لكن عدم وجود معايير واضحة للأداء له مشاكل كبيرة على أداء المؤسسة العمومية من أهمها:<sup>1</sup>

- صعوبة تحديد أهداف المؤسسة وبالتالي صعوبة تحديد الموارد وصعوبة مراقبة الأداء.
- صعوبة القيام بعملية التخطيط والرقابة، فعندما تكون مقاييس أو معايير الأداء غير واضحة نجد أن الوسائل تصبح أكثر أهمية من الأهداف، ويصبح المديرون يهتمون بالإجراءات أكثر من اهتمامهم بتحليل المشكلة واتخاذ القرار.

**-تعدد وتعارض الأهداف:** تحدد المؤسسة الخاصة هدفها في تعظيم الربح، كما تحدد معايير كمية تستخدم في التأكد من درجة تحقيق هذا الهدف مثل معدل الربح، الإنتاجية، سعر السهم وغيرها، لكن الإدارة العمومية عادة ما توجد لها أهداف متعددة، وفي أغلب الحالات لا توجد معايير للقياس والتأكد من تحقيق هذه الأهداف فالإدارة العمومية " يكون من أهدافها تعظيم فائض المستهلك، والقضاء على التلوث، تحقيق التنمية، تحقيق المزيد من العدالة في توزيع الدخل وغيرها <sup>2</sup> " وحتى إذا كان مستوى أداء الإدارة العمومية قابلاً للقياس، فكيف يمكن تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف من هذه الأهداف المختلفة حتى نقيس أداء المؤسسة، فوزارة البيئة مثلاً قد يكون من أهدافها القضاء على التلوث بتكلفة معقولة. بالنسبة للصناعات المتواجدة داخل الحيز العمراني، ولكن هناك صعوبة في تحديد ما هو المستوى المعقول للمتكلفة؟ ما هو الوزن الذي يجب إعطاؤه للهدف الأول والمتمثل في القضاء على التلوث والهدف الثاني والمتمثل في التكلفة المعقولة؟

**-غياب التحديد الدقيق للكثير من المهام للكثير من الإدارات العمومية:** لا شك أن عدم وضوح المهام الخاصة بكل إدارة من الإدارات العمومية من شأنه خلق العديد من الصعوبات التي تؤدي إلى عدم وضوح المسؤولية ومن ثم فشل المساءلة بما يعرقل قياس الأداء الخاص بالإدارة العمومية ومن بين الصعوبات:

- التداخل بين اختصاصات الإدارات العمومية.
- الازدواجية في معظم الأعمال التي تؤديها تلك الإدارات.
- الافتقار إلى التنظيم السليم في الإدارات العمومية.

<sup>1</sup> عبد العزيز مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 2000، ص 20

<sup>2</sup> عبد القادر محمد عطية، الاتجاهات الحديثة في التنمية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص ص 201-202

- عدم التوصيف الدقيق لواجبات ومسؤوليات الوظائف التي تؤديها تلك الإدارات.
  - التخبط في ممارسة النشاط بين المديرية المركزية في العاصمة والمصالح والفروع التابعة لها في المناطق المختلفة.
  - غلبة الروتين في تسيير الإدارات العمومية.
- في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي تتجه قيادات الإدارات العمومية إلى الإدارة بالإجراءات<sup>1</sup> تمارس من طرف هذه المؤسسات للتحقق من "مدى التزمها بالحدود القانونية الموضوعة لها". وهذا يعني اهتمام الإدارات العمومية بالجوانب الشكلية، وذلك بغض النظر عما ينجم من الجمود وعدم المرونة في العمل من إعاقة أداء الإدارة. ومما يدعم من تطبيق الإدارة بالإجراءات في الإدارات العمومية تركيز أجهزة المساءلة في المحاسبة على مدى التزم تلك الإدارات بالإجراءات لاسيما في ظل غياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عنها في قياس الأداء.

-اختلالات متعلقة بالعنصر العمل: هناك العديد من الصعوبات التي ترتبط بعنصر العمل وتعوق قياس

الأداء في العمومية، ومن بين هذه الصعوبات:

- **التضخم الوظيفي في الإدارات العمومية:** الأمر الذي من شأنه عرقلة قياس أداء المؤسسة نظرا للأضرار والسلبيات المرتبطة به والتي من أهمها:
- ازدحام الإدارات العمومية بالموظفين أشباه العاطلين والذين يعملون لساعات محدودة، وربما يتعذر على بعضهم أن يجد عملا فعليا يؤديه.
- تعدد وطول الإجراءات الإدارية بما يتيح وظائف لألف ا رد وهو ما يعني تبني الدولة فلسفة وظيفة لكل موظف.
- ازدواجية المسؤولية الإدارية داخل الإدارة، نظرا لممارسة الوظيفة الواحدة من خلال أكثر من موظف، مما يؤدي إلى إعاقة أداء الإدارة وضياع المسؤولية بين الافراد شاغلي الوظيفة الواحدة.
- خلق مستويات تنظيمية غير ضرورية في الهيكل التنظيمي الإداري للإدارة العمومية مما ينتج عنه تقسيم الخدمة العمومية بينها.

<sup>1</sup>عبد العزيز مخيمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-23

وبشكل عام وفي ظل التضخم الوظيفي في الادارات العمومية تتجه المشاركة الفعلية للفرد في العملية الإنتاجية إلى الانخفاض، وهو ما يعني أن الإنتاجية الحدية لبعض الذين يعملون في الادارات العمومية التي ينتشر فيها التضخم الوظيفي تكون منخفضة وأن الإنتاجية الحدية تستمر في الانخفاض مع كل زيادة إضافية في عدد العاملين.

➤ **عدم وجود معايير نموذجية لأداء العنصر البشري:** ومن ثم غياب المعايير الدقيقة التي يمكن للإدارات

العمومية الاعتماد عليها في تحديد ما يلزمها من القوى العاملة.

➤ **غياب رقابة الملكية:** في الوقت الذي تمارس فيه الملكية الخاصة دورا هاما في الرقابة على الأداء في

المؤسسات الخاصة، وذلك من خلال متابعة تحقيق الهدف، فإن هذا النوع من الرقابة غير موجود في الادارات العمومية<sup>1</sup>، حيث تسود حالة من اللامبالاة أو الإهمال في القياس للدرجة التي تجعل منه مجرد عملية صورية يهتم فقط بإبراز الجوانب الشكلية في حالة القيام به، ولقد ساعد هذا في انحراف أخلاقيات بعض العاملين بتلك الادارات وانخفاض درجة ولائهم للعمل.

➤ **الضغوط السياسية:** إذا كان أداء المؤسسات الخاصة يعتمد على توجيهات أصحابها أو مالكيها والتي

عادة ما تكون مدفوعة لتعظيم الربح، فإن الأمر يختلف في الادارات العمومية، حيث تنظر القيادة السياسية إلى هذه الادارات على أنها أدائها المباشرة في تحقيق ما تصبو إليه من كسب للرأي العام وتحقيق المزيد من الاستقرار السياسي والاجتماعي ومن ثم فإن معظم القرارات الصادرة عن هذه الادارات لا تعتمد كليا عن توجيهات الإدارة بما بقدر ما تعتمد على توجيهات القيادة السياسية، حيث تمارس هذه الادارات اختصاصاتها في إطار القرارات السياسية الفوقية التي تسعى من ورائها الحكومة إلى تعظيم مكاسبها الاجتماعية والسياسية وهي مكاسب التي يصعب إخضاعها للقياس الكمي

➤ **القياس المضلل:** يحدث في حالة القياس الخارجي من جانب المستفيد أو المواطن طالب الخدمة، حيث

تعمل الإدارة في ظل غياب الشفافية على:

○ حجب البيانات التي تعطي مؤثرات سلبية عن الأداء.

○ تقديم البيانات في صورة غير واقعية لإعطاء انطباع طيب عن الأداء.

<sup>1</sup>عبد القادر محمد عطية، مرجع سبق ذكره، ص 202

وفي ظل هذا التوجه نجد ازدواجية في القياس، فنجد قياسا داخليا وفي ظله تعتمد الإدارة على الحقائق وهو قياس متاح للنشر، ونجد قياسا خارجيا في ظله تعتمد الإدارة إلى إخفاء بعض البيانات أو تقديمها بصورة غير واقعية لتضليل عملية القياس الخارجي المتمثل في ال أري العام أو جمهور المستفيدين من الخدمة ومن ثم فإن غياب الشفافية هنا قد ساهم في مشكله الازدواجية كإحدى مشكلات قياس أداء الإدارة العمومية .ان وجود هذه المشكلات وغيرها لا يجعل قياس أداء الإدارة العمومية مستحيلا، ولكنه يجعله أمرا يكتنفه العديد من الصعوبات ومن أجل تقليص بعض هذه الصعوبات يمكن اتخاذ الاجراءات التالية:

✓ محاولة صياغة الأهداف التي تسعى الادارات العمومية إلى تحقيقها في شكل نتائج محددة قابلة للقياس الكمي فمثلا بدلا من التعبير عن الأهداف في الإدارة العمومية ب " الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للجمهور يمكن استبداله بهدف يمنح معيارا قابلا للقياس الكمي كأن يتمدد في ربط كل خدمة من هذه الخدمات بزمن نموذجي معين يعطي الالتزام به دلالة فعلية على الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة للجمهور<sup>1</sup> ، أو استخدام معايير كمية لقياس أداء الادارة العمومية مثل عدد الجرائم المختلفة بالنسبة لأجهزة الأمن، كمدة التيار الكهربائي الذي أنتجه مرفق الكهرباء ودرجة انتظامه.

✓ ضرورة تغيير الحكومة لنظرتها لبعض القطاعات على أنها قطاعات خدمية الى النظر إليها على أنها قطاعات استثمارية وبذلك يمكن تجنب مشكلات كثيرة منها:

○ تعدد الأهداف وتداخلها أو تعارضها ما بين أهداف اقتصادية وأهداف اجتماعية مع صعوبة إعطاء أولويات لبعضها على البعض الآخر.

○ صعوبة القياس لاسيما وأن النظر إلى النشاط على أنه استثمار يجعل عملية قياس النتائج أسهل منها في حالة النظر إليها على أنها خدمة .

لهذا اقترحت بعض الدراسات على الدولة تقسيم أي خدمة تقوم بتقديمها للجمهور إلى نوعين هما:

■ **خدمة مجانية:** وفي هذا النوع من الخدمات يكون معيار قياس الأداء في الإدارة على أساس معيار اجتماعي فقط، مثال ذلك عدد المترددين من الجمهور على أقسام الخدمة المجانية بالمستشفيات العامة.

<sup>1</sup>عبد العزيز مخيمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-28

■ **خدمة اقتصادية:** ويكون معيار قياس أداء الإدارة في ظل هذا النوع من الخدمات هو تكلفة أداء الخدمة، العائد الإجمالي الذي تم تحقيقه من ورائها.

الدراسة المتأنية لمهام الخدمة واختصاص الإدارة العمومية لاكتشاف ما بينها من تداخل أو ازدواجية في ممارسة تلك المهام أو الاختصاصات على أن يعقب ذلك إصلاح تنظيمي لفك هذا التداخل أو التشابك مما ينتج عنه الاستقلالية في الأداء ومن ثم إمكانية تحديد المسؤولية عن الأخطاء أو التجاوزات بما يدعم من دور المساهلة في رقابة الأداء.

الدراسة الدقيقة للجهاز الوظيفي في المؤسسات العمومية لتحديد الوظائف التي بها فائض ونلك التي تعاني من عجز، وعلى ضوء الاستعانة بالمقررات الوظيفية يمكن:

- الاعتماد على التكوين التحويلي لتعويض العجز في بعض التخصصات من الفائض في التخصصات الأخرى المشابهة.

- إعادة توزيع العمال بين الأقسام المختلفة لتعويض العجز في بعضها من الفائض المتواجد في البعض الآخر.

- تغيير فلسفة الأجهزة الرقابية من العمل في ظل ما يسمى بالرقابة بالإجراءات إلى العمل على الرقابة بالأهداف<sup>1</sup> " هذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم بالتصرفات والأنشطة التي تقوم بها الإدارات العمومية وإنما تركز فقط على النتائج التي تحققها هذه الإدارات وتستخدم الرقابة بالنتائج عددا من الأدوات

### المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين.

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة الجامعية اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها الوظيفة المكتملة للتعيين، فهو يهدف إلى مساعدة العاملين في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء أعمالهم وصقل مهاراتهم وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

<sup>1</sup>عبد العزيز مخيمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 28-30

- ✓ رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- ✓ تقوية العلاقات انسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- ✓ تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة<sup>1</sup>
- ✓ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- ✓ توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها. تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2000، ص 115

<sup>2</sup> بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006. ص 31

### خلاصة الفصل النظري:

يعد التكوين عاملاً مهماً للمنظمات والأفراد والمجتمع ككل، حيث يشمل البرامج التي تزود الأفراد أو الموظفين بالمهارات والمعرفة وتحسن ربحيتهم الوظيفية أو أدائهم الوظيفي من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية. للأداء الوظيفي معانٍ كثيرة منها مفهومه وأهميته لدى المؤسسات والأفراد، وهو القوة الدافعة الرئيسية لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق التمايز التنظيمي ونقاط القوة والأهداف الاستراتيجية، لذلك يجب الانتباه إليه. يقوم الموظفون في المؤسسة بإجراء التتبع والتقييم وفقاً للطريقة والأسلوب والنظام الشامل لتقييم الأداء، ثم إجراء التقييم والتحسين وفقاً لمتطلبات المنظمة.

على هذا الأساس يتم تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها حسب الحاجة من خلال دورات تكرر محدودة زمنياً، وأخيراً يتم تقييم هذه البرامج التدريبية من أجل التقييم والتصحيح، وتقييم ما إذا كانت تؤثر على البرنامج نفسه أو المشرفين عليه أو المديرين أو حتى الوسائل المستخدمة فيه، وكل ذلك من أجل بلوغ الأهداف وتحقيقها وضمان رفع مستوى أداء الأفراد والمنظمة ككل.

الفصل الثاني:  
الإطار التطبيقي  
للدراسة

### تمهيد الفصل التطبيقي

يعتمد بقاء المنظمة ونجاحها على نجاح عائد الموظف أي الموارد البشرية، وعائدها واستثمارها في جميع قدراتها يكمن في التكوين والتدريب وتحسينها لتحقيق أفضل خدمة أو منتج. حاولنا التعمق في ذلك وإسقاطه على هيئة وطنية عامة، مصلحة البيومتری في بلدية برج بوعريريج، مما يعني الخروج بإجابات علمية افتراضية من خلال تطبيقات ومجالات أقرب وأعمق إلى جوهر البحث في موضوع المذكرة. بحيث قسمنا بحثنا التطبيقي إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

#### المبحث الأول: البلدية

المبحث الثاني: موقع التربص مصلحة البيومتری بلدية برج بوعريريج

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

### المبحث الأول: البلدية

#### تمهيد:

إن إنشاء وظهور البلديات والمجالس الشعبية التي اهتمت بتنظيم وتسيير الحياة اليومية للفرد، إذ تحظى باهتمام كبير نظرا لازدياد تدخل وتطور وظيفة الدولة في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.

وإن علاقة الفرد بالبلدية بدأت تتوثق وتتطور باستمرار لظاهرة اجتماعية يتحدد بمقتضاها مدى نمو وتطور ورقي الدولة، إذ تعمل البلدية على تقريب الإدارة من المواطنين والتمكن من حصر حاجاتهم وخدمتهم وإعطاء الفرصة لهم في التسيير.

#### المطلب الأول: مفهوم البلدية:

عرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم (90-08) المؤرخ في: 17 أبريل 1990 التعلق بقانون البلدية: ((البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي)). وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها: ((البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية)).<sup>1</sup>

للبلدية مكانة مهمة في التنظيم الإداري للدولة الحديثة حيث تتمتع بخصائص عديدة منها:

- البلدية مجموعة إقليمية يوجد بين مواطنيها مصالح مشتركة مبنية على حقائق تاريخية واقتصادية.
- البلدية مجموعة لامركزية أنشئت وفقا للقانون وتتمتع بالشخصية المعنوية.
- البلدية مقاطعة إدارية للدولة مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية البلدية.

ومن خلال ما سبق ذكره يتجلى لنا الدور الأساسي للتنظيم البلدي في الجزائر وعليه يجب الاطلاع على ماضي وواقع هذا التنظيم ومن أجل ذلك يجب دراسة المراحل التي مر بها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار ربحانة، الجزائر، 2013، ص 128.

<sup>2</sup> ناصر لباد، التنظيم الإداري، منشورات دحلب، حسين داي، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 168.167.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

### المطلب الثاني: تطور البلدية في الجزائر:

ويمكن أن نميز بين مرحلتين أساسيتين شهدتهما البلدية وهما مرحلة الاحتلال ومرحلة الاستقلال:

#### I. مرحلة الاستعمار:<sup>1</sup>

لغرض بسط سيطرته على المقاومة الجزائرية أقام الاستعمار الفرنسي مكاتب أهلية فرنسي مكاتب أهلية على المستوى المجلس عرفت بالمكاتب العربية بهدف تمويل الجيش الفرنسي لقد كانت البلدية مجرد أداة لخدمة الإدارة الفرنسية مدنيا وعسكريا شهد تنظيم البلدي الجزائري أثناء هذه المرحلة وجود ثلاث أصناف من البلديات.

- البلديات الأهلية.
- البلديات المختلطة.
- البلديات ذات التصرف التام.

#### 1. البلديات الأهلية: (communes Indigènes).

كانت موجودة في الصحراء وبعض الأماكن النائية الصعبة بالشمال إلى غاية 1880، وتميزت إدارة هذه البلديات بالطابع العسكري إذ تولى تسييرها رجال الجيش الفرنسي بمساعدة بعض الأعيان من الأهالي أطلقت عليهم تسميات مختلفة منها: القائد، الآغا، الباشا آغا، الخليفة، شيخ العرب.

#### 2. البلديات المختلطة: (Communes Mixtes).

كان هذا النوع من البلديات يغطي الجزء الأكبر من الإقليم الجزائري، وجدت في المناطق التي يقل فيها تواجد الفرنسيون بالقسم الشمالي من الجزائر وترتكز إدارة البلديات المختلطة على هيئتين أساسيتين هما:

✓ المتصرف:

يعينه الحاكم أو الوالي العام ويخضع له:

✓ اللجنة البلدية:

تحت رئاسة المتصرف مع عضوية عدد من المنتخبين الفرنسيين وبعض الجزائريين الأهالي الذين يعينون من طرف السلطة الفرنسية استنادا إلى تنظيم القبلي القائم على أساس مجموعة بشرية:

#### 3. البلديات ذات التصرف التام: (Communes en Plein Exercices).

وجدت هاته البلديات في مناطق التواجد المكثف للفرنسيين أي المدن الكبرى والمناطق الساحلية وكانت تخضع في تنظيمها إلى القوانين التي تضعها السلطة الفرنسية وأنشأت بالبلدية آنذاك هيئتين هما:

<sup>1</sup>ناصر لبا، نفس المرجع السابق، ص167.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

### ■ المجلس البلدي:

هو العمدة من طرف سكان البلدة الفرنسيون والجزائريين:

### ■ العمدة:

ينتخبه المجلس البلدي من بين أعضائه، ويهدف لجمع الجماهير ومقاومة الثورة التحريرية 1954 دعمت السلطات الاستعمارية الفرنسية الطابع العسكري للبلديات بإحداث:

- الأقسام الإدارية الخاصة في المناطق الريفية.
- الأقسام الإدارية الحضرية في المدن:

وهي هيئات تقع تحت سلطة الجيش الفرنسي وتتحكم فعليا في تسير البلديات.

## II. البلدية ما بعد الاستقلال: <sup>1</sup>

لقد عرفت البلدية تطورا ملحوظا بعد الاستقلال إذ خصصت لها قوانين تنظم كيفية تسيرها وطريقة انتخاب أعضائها.

➤ المرحلة الانتقالية الممتدة ما بين 1962 إلى 1967.

➤ البلدية في ظل القانون 1967.

➤ مرحلة قانون البلدية (1967-1990).

➤ مرحلة قانون البلدية لسنة 1990.

## 1) البلدية في المرحلة الانتقالية 1967/1962:

تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل التي مرت بها البلدية في الجزائر نظرا للفرغ الذي تركته الإدارة الفرنسية وهذا ما حتم على السلطة آنذاك إنشاء لجان تتولى مهمة تسير الشؤون البلدية بقيادة رئيس البلدية.

كما قامت السلطة أيضا بتخفيض عدد البلديات حيث أطلق على هذه المرحلة التجميع لأنه جمعت فيها البلديات لتسهيل تسيرها.

ولمساعدة البلديات على القيام بمهامها تم إنشاء لجان أخرى وهي لجنة التدخل الاقتصادي والمجلس البلدي لتنشيط القطاع الاشتراكي، وتضم اللجنة الأولى ممثلين عن السكان وتقنيين ويتمثل دورهم في تقديم آراء حول مشروع الميزانية.

إلا أن هذه اللجان لم يتم تنصيبها في كثير من المناطق، أما المجلس الثاني فقد كان يضم ممثلين عن الحزب عن الجيش مهمته الأساسية هي تنظيم ومتابعة المشاريع المسيرة ذاتيا.

<sup>1</sup> ناصر لباد، نفس المرجع السابق، ص 168.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

وكان لدستور 1963 و ميثاق الجزائر وميثاق طرابلس دور مهم في إبراز مكانة البلدية على المستوى الرسمي والاعتراف بدورها المهم مما دفع بالسلطة إلى ضرورة الإسراع في التفكير في إصدار قانون البلدية وذلك اعتبارا لعدة أسباب لعل أهمها:

1. شلل البلديات عن العمل يحكم الظروف الصعبة على المستوى المحلي.
2. تبني الدولة للنظام الاشتراكي.
3. ضرورة البدء بإصلاح البلدية لأنها قريبة من المواطن.

وانطلاقا من الفترة الانتقالية تحرك الهيكل السياسي المتمثل في جبهة التحرير الوطني وأعد مشروع قانون البلدية.

### 2) البلدية في ظل القانون 1967:

يعتبر القانون 24/67 المؤرخ في 18 جانفي 1967 أول القانون ينظم سير البلدية بعد الاستعمار.

### 3) مرحلة قانون البلدية (1967-1990):

لقد تميز هذا القانون بالتأثر بنموذجين مختلفين هما النموذج الفرنسي والنموذج اليوغسلافي ويبدو التأثير بالنظام الفرنسي خاصة بالنسبة لإطلاق الاختصاص للبلديات وكذا في بعض المسائل التنظيمية الأخرى بحكم العامل الاستعماري، أما التأثير بالنموذج اليوغسلافي فيعود سره إلى وحدة المصدر الأيديولوجي (النظام الاشتراكي) واعتماد نظام الحزب الواحد وإعطاء الأولوية في مجال التسيير للعمال والفلاحين.

### 4) مرحلة قانون البلدية لسنة 1990:

وهذه مرحلة تميزت بخضوعها لمبادئ وأحكام جديدة أرساها دستور 1989 وعلى رأسها إلغاء نظام الحزب الواحد واعتماد نظام التعددية الحزبية.

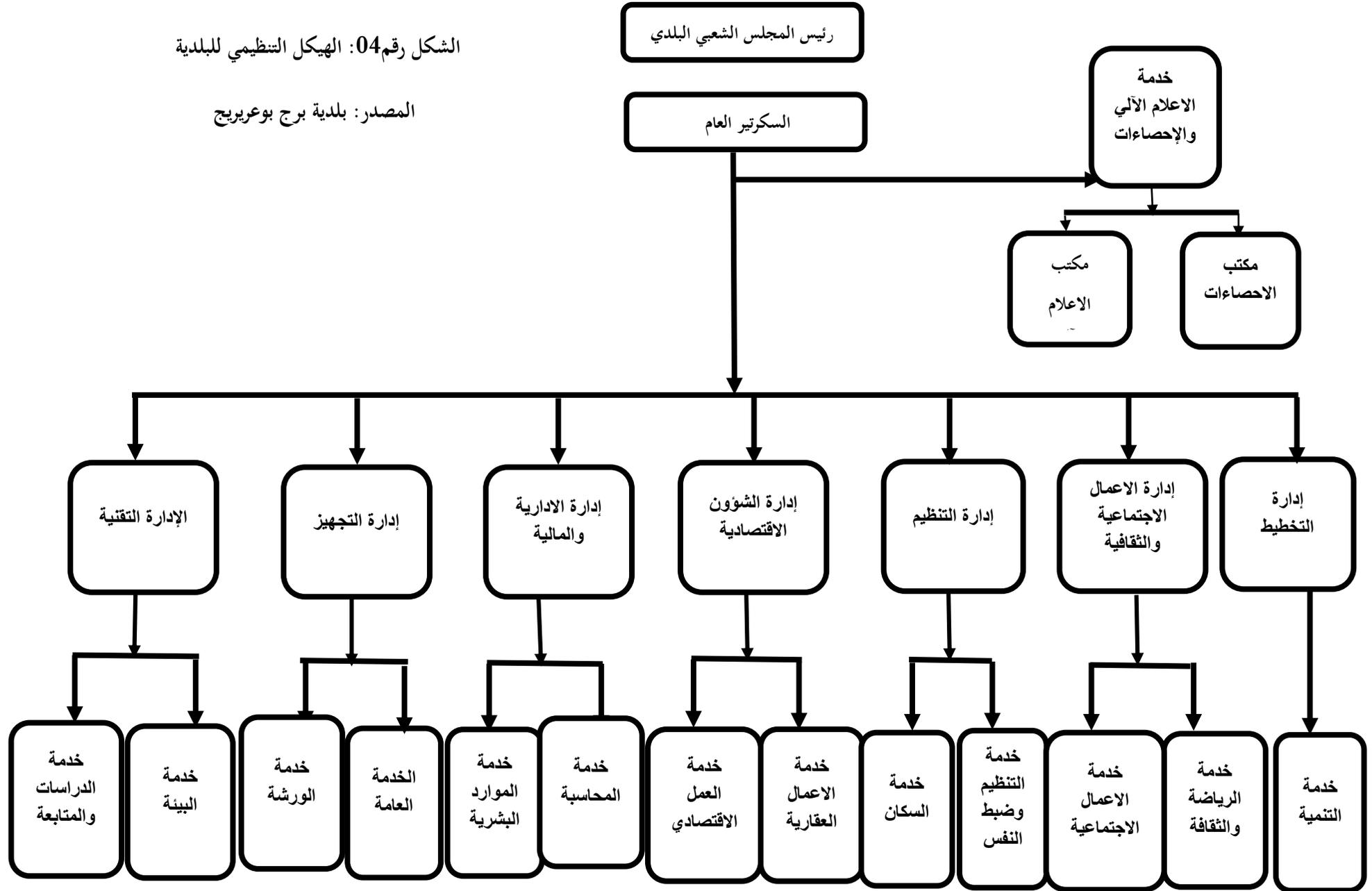
ولم يعد في ظل هذه المرحلة للعمال والفلاحين أي أولوية في مجال الترشح كما كان من قبل بعد أن ثبت هجر النظام الاشتراكي وستتولى دراسة نظام البلدية بالتفصيل طبقا لمقتضيات هذا القانون.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبلدية

<sup>1</sup> أعمار بوضيف، نفس المرجع السابق، ص 130.

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي للبلدية

المصدر: بلدية برج بوعريبرج



## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

### المبحث الثاني: موقع التبرص بلدية برج بوعريريج

البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون، وهي القاعدة الإقليمية اللامركزية تعتبر البلدية الجزء الأصغر في التنظيم الإداري فهي حلقة وصل بين الدولة والمثلة في الإدارة وبين المواطنين أو الشعب الذي يمثل مصدر كل سلطة حيث أن شعار البلدية الرئيسي " من الشعب والى الشعب ". وقد أصبحت البلدية تحظى باهتمام كبير نظرا لتطور وظيفة الدولة في مختلف مجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية.

### المطلب الاول: تعريف بلدية برج بوعريريج

تأسست بلدية البرج سنة 1870 م تزامنا مع تأسيس أول شرطة حضرية فرنسية آنذاك وهذا عند بلوغ عدد سكان مدينة البرج من أصل أوري إلى 400 نسمة وكمقر للدائرة سنة 1957 م تحت وصاية عمالة سطيف لان في السابق بلدية البرج كانت تحت وصاية عمالة قسنطينة. وفي التقسيم الإداري الأخير لسنة 1984 أصبحت بلدية البرج مقر للولاية

لقد شهدت مدينة البرج عدة مراحل تعاقبت على إثرها ونذكر منها الحضارة النوميدية والرومانية والتركية. ويعود أصل تسمية برج بوعريريج إلى عهد الأتراك والعثمانيين حيث تعني كلمة البرج المكان المرتفع المطل على مختلف الجهات المجاورة. أما بوعريريج فتختلف حوله الروايات وأهمها أن هناك أسطورة تربط التسمية بالحارس التركي في مكان البرج الذي كان يضع فوق رأسه حوضه نحاسية بها ريش على شكل عروج الديك حيث كان الناس في البداية يطلقون على البرج اسم برج بوعريريج ثم بعد مرور الزمن أصبح يسمى برج بوعريريج.

### ❖ الموقع الجغرافي للبلدية:<sup>1</sup>

تقع بلدية البرج في وسط قلب الولاية تقريبا ويجدها:

- من الشمال الشرقي كل من بلديتي حسناوة وسيدي مبارك.
- من الشمال الغربي مجانة والياشير.
- من الجنوب بلدية الحمادية.
- من الجنوب الشرقي بلدية العناصر.

تبلغ مساحة بلدية برج بوعريريج 81.10 كلم<sup>2</sup> ويبلغ عدد سكانها الإجمالي حوالي 225870. أما السكان الحضري 203780 حسب آخر إحصائيات 2021.

<sup>1</sup> بالاعتماد على وثائق البلدية، مكتب الإحصاء.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

المطلب الثاني: تقديم المؤسسة (مساحتها، موقعها، عدد العمال)

تقدر مساحة المؤسسة (بلدية البرج) 9043 م<sup>2</sup> بحيث نجدها تتوسط مدينة برج بوعرييج. تضم البلدية عدد كبير من العمال يقدر عددهم ب 1136 موظف لسنة 2022 ويتوزع مجموع المستخدمين من مرسمين ومتعاقدين على الاسلاك والرتب التالية:<sup>1</sup>

### الجدول (2) : توزيع المناصب العليا

العدد	المناصب العليا
01	الكاتب العام للبلدية
05	المندوب
08	رؤساء المصالح
27	رؤساء المكاتب
11	رؤساء الفروع

### الجدول (3): توزيع الموظفين المرسمين

العدد	الاسلاك او الرتب
54 موظف	سلك المتصرفين الإقليميين
37 موظف	سلك ملحقى الادارة الإقليمية
62 موظف	سلك أعوان الادارة الإقليمية
24 موظف	سلك كتاب الادارة الإقليمية
04 موظف	سلك المستشارين الاجتماعيين للإدارة الإقليمية
05 موظف	سلك المهندسين في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
27 موظف	سلك التقنيين في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
07 موظف	سلك مهندسين الادارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
07 موظف	سلك تقنيي الادارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
06 موظف	سلك مفتشو النظافة والنقاوة العمومية والبيئة
182 موظف	سلك اعوان النظافة والنقاوة العمومية

<sup>1</sup> بالاعتماد على وثائق البلدية، مصلحة تسيير الموارد البشرية.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

170 موظف	سلك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب
585 موظف	المجموع العام للموظفين للمرسمين

### الجدول (4): توزيع الموظفين المتعاقدين

العدد	الاسلاك او الرتب
219 موظف	عامل مهني من المستوى الأول
03 موظف	عامل مهني من المستوى الثاني
27 موظف	عامل مهني من المستوى الثالث
19 موظف	سائق سيارة من المستوى الثاني
16 موظف	سائق سيارة من المستوى الاول
39 موظف	حارس متعاقد
01 موظف	عون وقاية من المستوى الثاني
10 موظف	عون وقاية من المستوى الاول
165 موظف	عون تنظيف وتطهير متعاقد
499 موظف	المجموع العام للموظفين للمتعاقدين

المصدر: بالاعتماد على وثائق البلدية، مصلحة تسيير الموارد البشرية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمصلحة البيومترية

مديرية التنظيم والشؤون القانونية

الامانة الخاصة

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي للمصلحة البيومترية

المصدر: بلدية برج بوعريريج

مصلحة السكان

المصلحة البيومترية

مصلحة التنظيم والمنازعات

مكتب الفروع  
الادارية

مكتب  
الانتخابات

مكتب  
الحالة المدنية

مكتب إعداد  
البطاقة الرمادية

مكتب  
رخصة  
السياسة

مكتب إعداد  
جواز السفر  
وبطاقة التعريف  
الوطنية البيومترية

مكتب التنظيم  
والمنشآت  
المصنفة

مكتب  
الجمعيات

مكتب  
المنازعات  
والشؤون  
القانونية

✓ فرع مسكن 1250  
✓ فرع مسكن 1008  
✓ فرع حي 12 هكتار  
✓ فرع حي بئر الصنب  
✓ فرع 1044 قطعة  
✓ فرع القرية الجنوبية  
✓ فرع 450 مسكن  
✓ فرع حي 17 أكتوبر  
✓ فرع عوين زريقة

فرع  
تسجيل العقود

فرع  
البطاقات الرمادية

فرع  
المقابر

فرع بطاقات  
المراقبة

فرع الشرطة  
العامة

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

### مديرية التنظيم والشؤون القانونية

#### I. مصلحة التنظيم والمنازعات

##### 1. مكتب المنازعات والشؤون القانونية: يتكفل بـ:

- تمثيل البلدية في القضايا المعروضة أمام المحاكم.
- إعداد العرائض ومذكرات الدفع وإبداء الاستشارات القانونية.

##### 2. مكتب التنظيم والمنشآت المصنفة: ويتكفل بـ:

- تحضير عمل اللجنة البلدية للحج.
- الإشراف على ملفات إنشاء المؤسسات المصنفة.
- إصدار قرارات فتح واستغلال المنشآت المصنفة.
- تمثيل البلدية في اللجان الولائية الخاصة بمعاينة المنشأة.

##### 3. مكتب الجمعيات: ويتكفل بـ:

- استلام ملفات إنشاء وتحديد الجمعيات والتدقيق فيها.
- دراسة القوانين الأساسية للجمعيات.
- منح الاعتماد للجمعيات

#### II. مصلحة السكان:

##### 1. مكتب الحالة المدنية:

- استخراج جميع وثائق الحالة المدنية.
- تسجيل البيانات الهامشية في سجلات الحالة المدنية.
- القيام بإبرام عقود الزواج.
- تسليم رخص الأفرح.
- إعداد جداول إحصائية متعلقة بتطور حركة المواليد والوفيات.
- الرد على مراسلات القنصليات وصناديق الضمان الاجتماعي والتقاعد بداخل الوطن أو خارجه.

##### أ. فرع تسجيل العقود.

- تلقي التصريح بالمواليد من مختلف الهيئات الصحية المعنية وتسجيلها.
- تسليم الدفاتر العائلية.

##### ب. فرع المقابر.

- تلقي التصريح بالوفيات من مختلف الهيئات الصحية المعنية وتسجيلها.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

- تسليم رخص الدفن.
- تنظيم المداومة فيما يخص تسجيل الوفيات خلال أيام العطل.

### ت. فرع الشرطة العامة

- تسليم شهادات الإقامة، شهادات الإيواء، شهادات عدم العمل.
- التصديق على تصاريح بيع السيارات والدرجات.
- المصادقة على الإمضاءات والصور المطابقة للأصل.

### 2. مكتب الانتخابات: ويتكفل بـ:

- مسك بطاقات وقوائم الناخبين.
- التحضير المادي والبشري للعمليات الانتخابية.
- إحصاء الشباب المعنيين بالخدمة الوطنية المولودين أو غير المولودين بالبلدية.

### 3. مكتب الفروع الإدارية: وله عشرة (10) فروع:

- ويتولى الإشراف العام على الفروع الإدارية الملحقة ومتابعة مدى توفيرها للخدمات الإدارية للمواطنين.

➤ فرع 1250 مسكن

➤ فرع 1008 مسكن

➤ فرع حي 12 هكتار

➤ فرع حي بئر الصنب

➤ فرع 1044 قطعة

➤ فرع القرية الجنوبية

➤ فرع 450 مسكن

➤ فرع حي 17 أكتوبر

➤ فرع عين بن عمران

➤ فرع عوين زريقة

-وتتولى هذه الفروع استخراج جميع وثائق الحالة المدنية

### المصلحة البيومترية:

تتولى استصدار جميع الوثائق البيومترية (جواز السفر البيومتري - بطاقة التعريف الوطنية البيومترية) بالإضافة إلى البطاقات الرمادية ورخصة السياقة.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

### المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

#### المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

يمكن تعريف منهج البحث بأنه أتباع الباحث لخطواتٍ مُتسلسلة بهدف إجراء البحث بأسلوبٍ مُنظَّم والوصول إلى معرفةٍ منطقيَّة وموثَّقة؛ إذ يُعتَقَد أنَّ منهج البحث وابتكار أُسسٍ مُتتالية يعتمد عليها البحث يُعتَبَر من المنجزات المهمة؛ فهو مُستمدُّ من بُعد تاريخيٍّ قديم، كما أنَّ أتباع منهجٍ للبحث عن موارد الحياة ومصادر الرزق فيها أمرٌ فطريٌّ، وبديهيٌّ، والمنهج في اللغة العربية يعني الطريقة أو الأسلوب المنظَّم، أمَّا اليوم؛ فقد أصبح لمنهج البحث تقنياتٍ خاصَّة وبرامج حاسوبية تُنظِّم البيانات، وتُسهِّل عملية حِفْظها، وتصنيفها للرجوع إليها<sup>1</sup>. ونظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على التكوين بمصلحة البيومترى لبلدية برج بوعريرج، 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 وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كميّاً فمن المنهج الوصفي "يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميّاً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

##### 1- حجم مجتمع الدراسة وكيفية الاختيار

تناولت هذه الدراسة دور التكوين في تحسين أداء الموظفين بمصلحة البيومترى - بلدية برج بوعريرج- حيث زرنا المصلحة البيومترى للبلدية وطرحنا فكرة الدراسة ومضمونها وأهدافها كما أننا تلقينا تجاوبا معهم حيث أطلعونا على محتوى المصلحة وأهم إحصاءاتها اللازمة التي سوف نعتد عليها في الجانب الميداني من هذه الدراسة، وحسب رئيس المصلحة لهذه المؤسسة يقدر مجموع الموظفين بـ 43 موظف. وحسب ذات المصدر فعدد الموظفين الذين تلقوا تكويننا يقدر بـ 30 موظف وبالتالي فإن مجتمع الدراسة يتمثل في مجموع عدد الموظفين بالمصلحة الذين تلقوا دورات تكوينية سواء داخل المؤسسة أو خارجها وبما أن هذه

<sup>1</sup> علي جواد (2017-9-12)، "تعريف منهج البحث"، uobabylon.edu.iq، اطلع عليه بتاريخ 31-12-2020. بتصرّف.

<sup>2</sup> عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ط1، ص228.

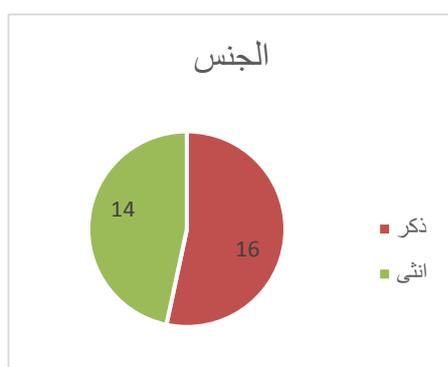
## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

الدراسة تهدف إلى معرفة دور التكوين في تحسين أداء الموظفين بالمصلحة فإن هذه الدراسة أجريت على الموظفين الذين تلقوا تكوين فعلياً (01 رئيس المصلحة، 03 رئيس مكتب، 03 متصرف إقليمي، 01 مهندس في الاعلام الالي للإدارة الإقليمية، 15 عون إدارة إقليمية، 07 ملحق الإدارة الإقليمية).

### 2- خصائص مجتمع الدراسة

#### تحليل بيانات الشخصية لموظفي المصلحة

##### 1- الجنس

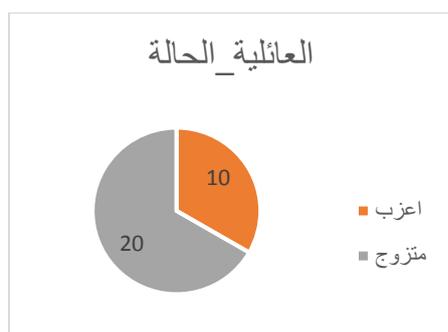


الدائرة النسبية تمثل تعداد الذكور والإناث

الجنس	Effectifs	Pourcentage
ذكر	16	53,3
أنثى	14	46,7
Total	30	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين ( SPSS )

##### 2- الحالة المدنية



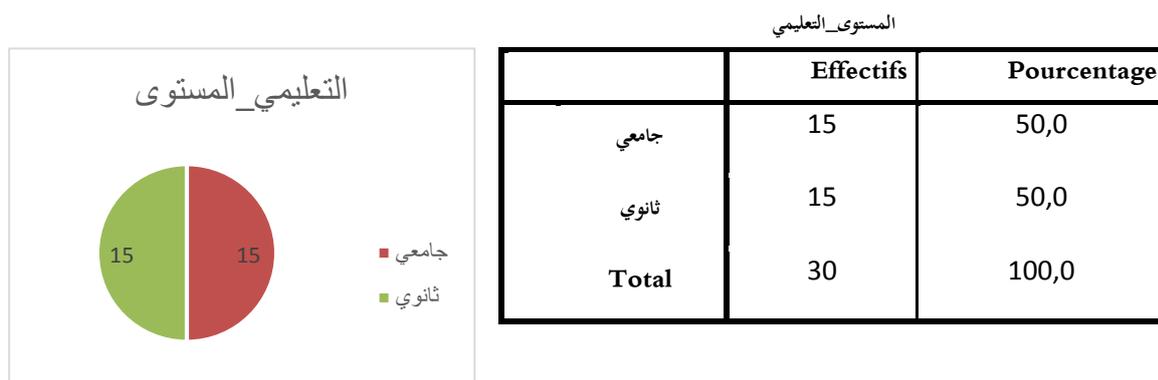
النسبية تمثل تعداد الحالة المدنية (أعزب - متزوج)

الحالة المدنية	Effectifs	Pourcentage
أعزب	10	33,3
متزوج	20	66,7
Total	30	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين ( SPSS )

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

### 3-المستوى التعليمي



الدائرة النسبية تمثل تعداد المستوى التعليمي (جامعي - ثانوي)

المصدر: من إعداد الطالبين (SPSS)

### 4-الخبرة المهنية



الدائرة النسبية تمثل تعداد الخبرة المهنية

المصدر: من إعداد الطالبين (SPSS)

### المطلب الثالث: جمع البيانات وتحليل النتائج

من بين طرق جمع البيانات نجد الاستبيان ولاستخدام أداة الاستبيان تحتاج الدراسة إلى تحديد كل من مجتمع وعينة الدراسة، بغية توزيع الاستبيان على افراد العينة المختارة وتحليل النتائج المتوصل إليها من إجاباتهم.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

### 1- أهمية الاستبيان

نظرا لعدم كفاية الملاحظة الاستنباطية في دراسة السلوك البشري، مهّد ذلك للتفكير في طرق ووسائل أخرى لدراسة السلوك البشري والحياة الاجتماعية، ويعدّ الاستبيان من بين أدوات جمع البيانات التي أخذت في الانتشار وأصبحت تحتل مركزا بارزا بين أدوات جمع البيانات في مجال الأبحاث في العلوم الاجتماعية. ومن مميزات الاستبيان، يوجد كذلك:

- يعتبر اقتصادي للباحث، حيث يوفر الكثير من الوقت والجهد والنفقات.
- يعطي الوقت الكافي والمناسب للمجيبين.
- يضمن السرية في جمع المعلومة، مما يحفّز المجيب على الاجابة بحرية والإدلاء بمعلومات صحيحة.
- المساعدة على جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات بشكل موثوق وبخاصة المعلومة التي يصعب جمعها بواسطة وسائل أخرى
- عدم تحيّز الطالبين وتأثيرهم على المجيبين.

إضافة إلى ما سبق يظهر لنا أن الاستبيان أداة قياس مناسبة لجمع البيانات اللازمة نظرا لعدة اعتبارات والتي من بينها أن الأداء في حدّ ذاته مرتبط بسلوك العاملين. لذلك فإنه مناسب كأداة لدراسة دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسات وبالأخص في المؤسسة العمومية.

#### ● وصف الاستبيان:

إضافة إلى البيانات الشخصية (الجنس - الحالة المدنية-المستوى الدراسي - الخبرة المهنية)

قسمنا الاستبيان إلى أربعة محاور كانت إجابتها ثنائية البدائل وهي كالتالي:

- **المحور الأول:** دور التكوين في تطوير القدرات وسلوك الموظف.
- **المحور الثاني:** يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظف.
- **المحور الثالث:** تأثير المكون على نجاح عملية التكوين.
- **المحور الرابع:** تأثير برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

### الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى الاستبيان، ومدى ملاءمة عباراته (سواء الجانب الموضوعي أو الشكلي) ، وللتأكد من أنه يخدم أهداف الدراسة، تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وقد أبدوا رأيهم فيه من حيث الشكل العام للاستبيان) سواءً الجزء الأول المتعلق بالمعلومات الشخصية أو الجزء الثاني المتعلق بمحاور الدراسة)، ومدى ملاءمة الفقرات للمحور، وكفاية عدد الفقرات، كما سجلوا عدد من الملاحظات للتعديل والتغيير وفقاً لما رأوه مناسباً. وقد تم تسجيل ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم واقتراحاتهم وأجريت التعديلات اللازمة على الاستبيان، ليتم كتابته في الشكل النهائي ليقدم لأفراد العينة، واعتبرت ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم والتعديلات التي أجريت على الاستبيان بمثابة الصدق الظاهري للاستبيان، ليصبح صالح لإعداد الدراسة التطبيقية.

### 2 - عرض البيانات:

بعد تحديد مجتمع الدراسة أو العينة ولتحقق من صحة الفرضيات المطروحة سابقاً قمنا بإنشاء استبيان على أساسها، متكون من أربعة محاور كالتالي:

#### المحور الأول: دور التكوين تطوير قدرات الموظف

1- كم عدد الدورات التي خضعت لها خلال المسار المهني؟



	Effectifs	Pourcentage
من 1 إلى 2	26	86,7
من 3 إلى 4	1	3,3
أكثر من 5	0	0
Total	27	90,0

المصدر: من إعداد الطالبين (SPSS)

الدائرة النسبية تمثل تعداد الدورات التي خضعوا لها خلال المسار المهني

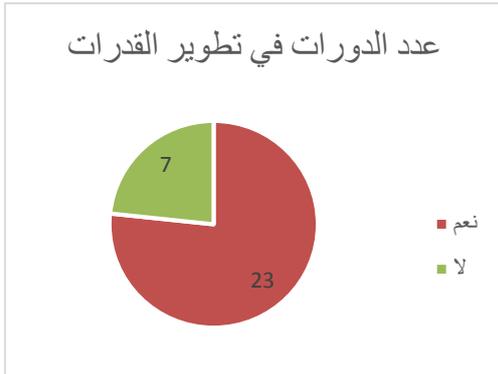
نلاحظ أن عدد الدورات التي خضعت لها العينة بعدد كبير خلال المسار المهني كانت الفئة من 1 إلى 2

دورة بنسبة كبيرة قدرت بـ 86.7% وذلك يعود إلى قانون الوظيف العمومي 03-06 حيث يفرض على

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

الموظف الجديد فترة التبرص وهي بمثابة تكوين والمقدرة بـ 01 سنة، أما الفئة التي مثلت نسبة 3.3% من 3 إلى 4 دورات راجع إلى كونهم متوسطي الخبرة ومست تكوين نوعي لفئة معينة. ثم يليها فئة 0% التي تمثل أكثر من 5 دورات وذلك راجع لمدة سنوات العمل الطويلة وعدم وجود دورات تكوينية. كما نلاحظ ان نسبة 10% من الموظفين لم يجيبوا على هذا الاستبيان

2- هل تعتبر عدد دورات التكوين قد ساهمت في تطوير قدراتك؟

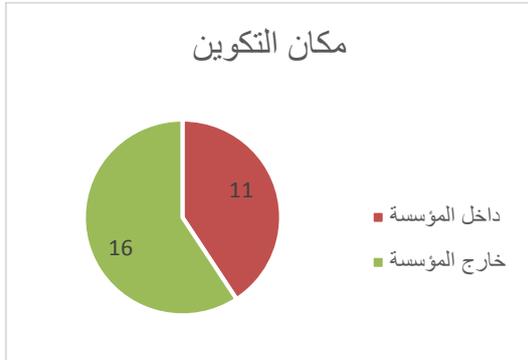


	Effectifs	Pourcentage
نعم	23	76,7
لا	7	23,3
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>

المصدر: من إعداد الطالبين (SPSS)

الدائرة النسبية تمثل تعداد مدى مساهمة عدد دورات التكوينية في تطوير القدرات

3- أين أجريتم التكوين؟



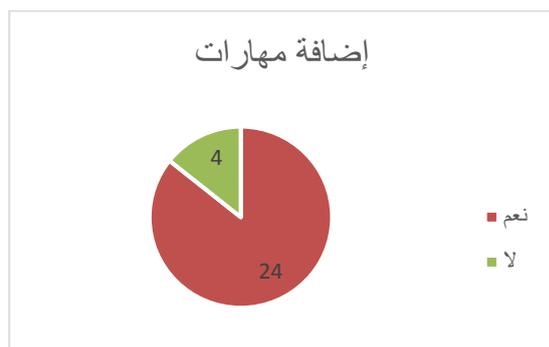
	Effectifs	Pourcentage
داخل المؤسسة	11	36,66
خارج المؤسسة	16	53,3
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>90,0</b>

الدائرة النسبية تمثل تعداد مكان إجراء التكوين (داخل المؤسسة - خارج المؤسسة)

10% لم يجيبوا على هذا السؤال.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

4- هل أضاف التكوين شيئاً لمهارتك؟



	Effectifs	Pourcentage
نعم	24	80,0
لا	4	13,33
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>93,33</b>

المصدر : من إعداد الطالبين ( SPSS )

الدائرة النسبية تمثل تعداد إضافة التكوين للمهارة

7.66% لم يجيبوا على التساؤل

5- هل ساعدكم التكوين على اكتشاف معارف وأفكار جديدة؟



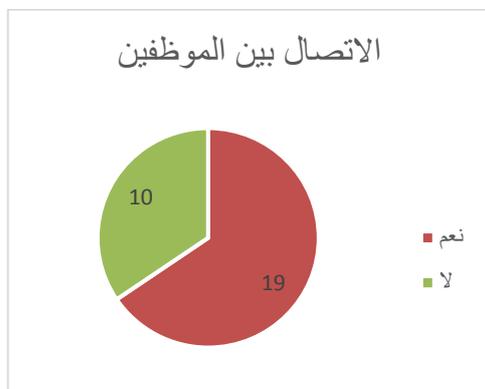
	Effectifs	Pourcentage
نعم	24	80,0
لا	5	16,67
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>96,67</b>

المصدر : من إعداد الطالبين ( SPSS )

الدائرة النسبية تمثل تعداد مساعدة التكوين على اكتشاف معارف وأفكار جديدة

نسبة 3.33% لم يجيبوا على التساؤل

6- هل حسن التكوين من عملية الاتصال داخل المؤسسة بين الموظفين؟



	Effectifs	Pourcentage
نعم	19	63,33
لا	10	33,33
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>96,66</b>

المصدر : من إعداد الطالبين ( SPSS )

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

الدائرة النسبية تمثل تحسين الاتصال داخل المؤسسة؟

نسبة 3.34% لم يجيبوا على التساؤل.

7- هل ساهم التكوين من زيادة روح الانتماء للمؤسسة؟



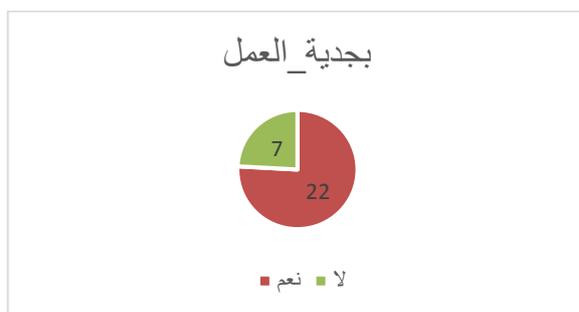
الدائرة النسبية تمثل مساهمة التكوين في زيادة روح الانتماء

	Effectifs	Pourcentage
نعم	20	66,67
لا	9	30,00
Total	29	96,67

المصدر: من إعداد الطالبين (SPSS)

نسبة 3.33% لم يجيبوا على التساؤل.

5- هل ساهم التكوين في دفعك للعمل بجدية؟



الدائرة النسبية تمثل مساهمة التكوين في الدفع للعمل بجدية

	Effectifs	Pourcentage
نعم	22	73,33
لا	7	23,33
Total	29	96,66

المصدر: من إعداد الطالبين (SPSS)

نسبة 3.34% لم يجيبوا على التساؤل.

المحور الثاني: يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظف.

1- هل ساهم التكوين في ترقيةك لوظيفة أعلى؟



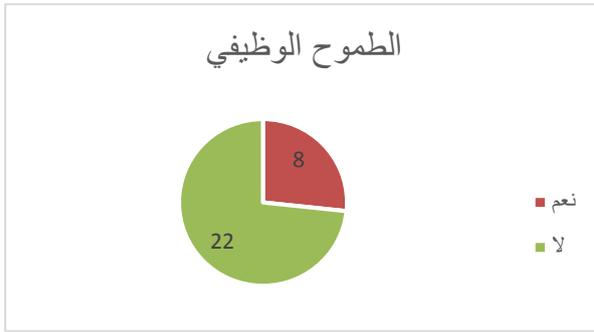
الدائرة النسبية تمثل مساهمة التكوين في الترقية

	Effectifs	Pourcentage
نعم	8	26,7
لا	22	73,3
Total	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين (SPSS)

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

2- هل حقق التكوين لك فرصة الحصول على طموحك الوظيفي؟



	Effectifs	Pourcentage
نعم	8	26,7
لا	22	73,3
Total	30	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين ( SPSS )

الدائرة النسبية تمثل مساهمة التكوين في الحصول على الطموح الوظيفي

3- هل عاد عليك التكوين بمكافآت وظيفية؟



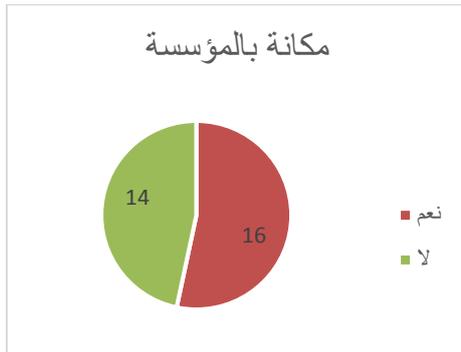
	Effectifs	Pourcentage
نعم	5	16,67
لا	24	80,0
Total	29	96,67

الدائرة النسبية تمثل مساهمة التكوين في الحصول على مكافأة

المصدر : من إعداد الطالبين ( SPSS )

نسبة 3.33% لم يجيبوا على التساؤل.

4- هل ساعدك التكوين في تحقيق مكانة بالمؤسسة؟



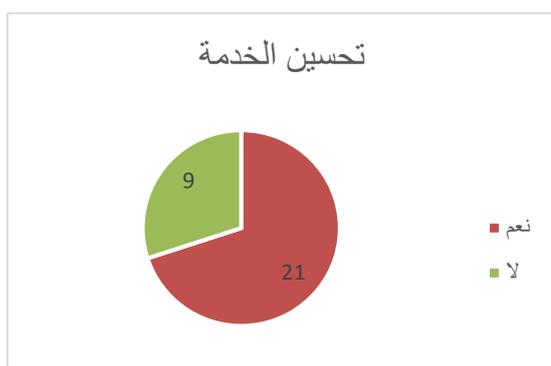
	Effectifs	Pourcentage
نعم	16	53,3
لا	14	46,7
Total	30	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين ( SPSS )

الدائرة النسبية تمثل مساهمة التكوين في تحقيق مكانة بالمؤسسة

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

5- هل ساهم التكوين في تحسين نوعية الخدمة التي تعمل بها؟



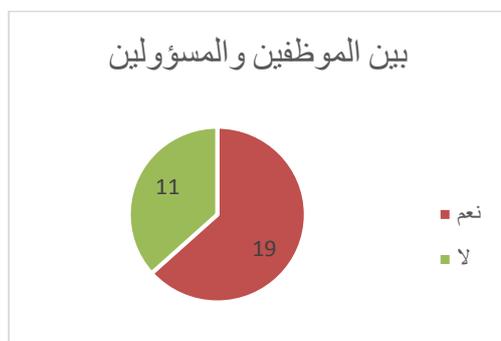
	Effectifs	Pourcentage
نعم	21	70,0
لا	9	30,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>

المصدر : من إعداد الطالبين ( SPSS )

الدائرة النسبية تمثل مساهمة التكوين في تحسين نوعية الخدمة

المحور الثالث: تأثير برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف.

1- هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظفين والمسؤولين؟

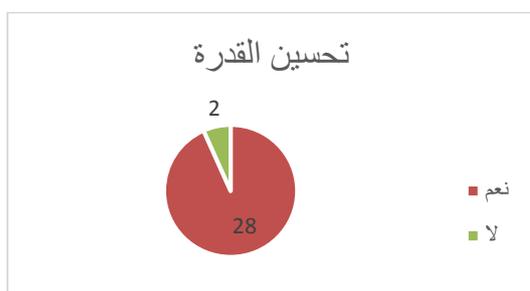


	Effectifs	Pourcentage
نعم	19	63,3
لا	11	36,7
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>

الدائرة النسبية تمثل تأثير برامج التكوين في تحسين العلاقة بين الموظفين والمسؤولين

من إعداد الطالبين ( SPSS )

2- هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين قدرة الموظف؟



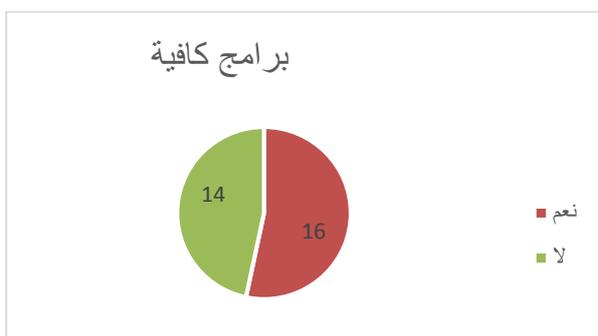
	Effectifs	Pourcentage
نعم	28	93,3
لا	2	6,7
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>

المصدر : من إعداد الطالبين ( SPSS )

الدائرة النسبية تمثل مساهمة البرامج التكوينية في تحسين قدرة الموظف

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

3- هل محتوى البرامج التكوينية كافية لتحسين المستوى؟

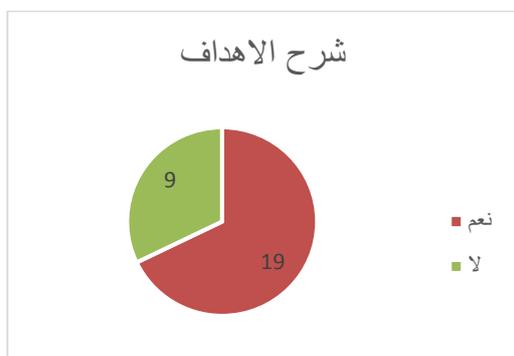


	Effectifs	Pourcentage
نعم	16	53,3
لا	14	46,7
Total	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين (SPSS) الدائرة النسبية تمثل البرامج التكوينية كافية لتحسين المستوى

المحور الرابع: تأثير المكون على نجاح عملية التكوين.

1. هل يشرح المكون أهداف الدورة التكوينية منذ البداية؟

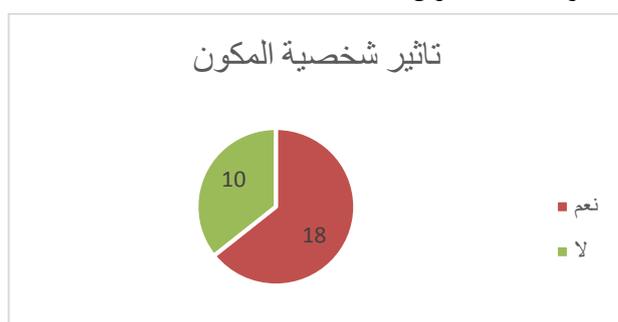


	Effectifs	Pourcentage
نعم	19	63,33
لا	09	30,00
Total	28	93,33

المصدر: من إعداد الطالبين (SPSS) الدائرة النسبية تمثل شرح اهداف الدورة منذ البداية

نسبة 6.67% لم يجيبوا على التساؤل.

2. هل أثرت شخصية المكون في تلقك للمعلومة أثناء التكوين؟



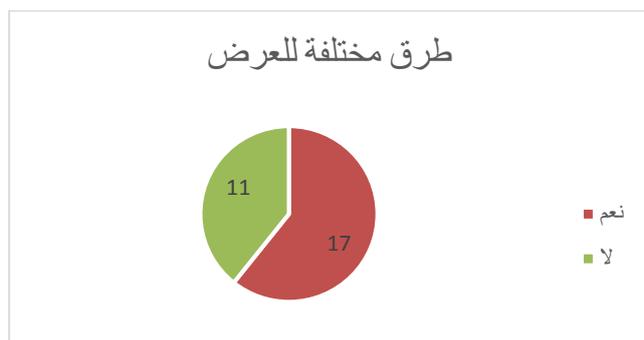
	Effectifs	Pourcentage
نعم	18	60,0
لا	10	33,33
Total	28	93,33

المصدر: من إعداد الطالبين (SPSS) الدائرة النسبية تمثل تأثير شخصية المكون في تلقي المعلومات

نسبة 6.67% لم يجيبوا على التساؤل.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

3. هل استخدم المكون طرق مختلفة في العرض والتقديم للمعلومات؟



	Effectifs	Pourcentage
نعم	17	56,67
لا	11	36,67
Total	28	93,34

المصدر: من إعداد الطالبين الدائرة النسبية تمثل استعمال طرق مختلفة للعرض

نسبة 6.66% لم يجيبوا على التساؤل.

4. هل استخدم المكون طرق تقييم متنوعة لقياس مدى استيعاب المكونين للبرنامج التكويني؟



	Effectifs	Pourcentage
نعم	18	60,0
لا	10	33,33
Total	28	93,33

المصدر: من إعداد الطالبين (SPSS) الدائرة النسبية تمثل استعمال طرق تقييم مختلفة لقياس مدى الاستيعاب

نسبة 6.67% لم يجيبوا على التساؤل.

### 3-تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

بعد تفرغ البيانات وعرضها تأتي للخطوة التي تليها تحليل ومناقشة النتائج للتحقق ونختبر الفرضيات التي طرحناها من خلال الإجابة على الإشكالية وأسئلتها الفرعية، بعد توزيع الاستبيان على أفراد العينة وباستخدام برنامج APSS (المعالج العربي في الإحصاء الاجتماعي) في عملية التحليل الإحصائي، واستخدام الأساليب الإحصائية واستعادته، وإجراء المعالجة الإحصائية من أجل تحليل البيانات التعريفية الأولية المتعلقة بعينة الدراسة.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

وباستعمال مقياس ليكرت الثلاثي الخيارات للوصول الى التحليل الكمي والكمي

غير موافق	محايد	موافق	الاستجابة
01	02	03	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالبين (مقياس ليكرت ذو ثلاث نقاط للموافقة)

• تعريف مقياس ليكرت: هو مجموع الإجابات المحصلة حول "فقرات ليكرت".

أما "فقرات ليكرت (Likertitem)" فتتألف من قسمين: الجذع وهي جملة تحدد سلوكية ما، و"السلم" وهو مقياس يستعمل لتحديد درجة الموافقة والاختلاف مع جملة الجذع.

وعلى الشخص الذي يأخذ الاختبار، اختيار مربع واحد من السلم الذي يمثل ما يقتنع به. والمربع المتوسط هو المربع المحايد. وعادة يتألف السلم من عدد مفرد من الخيارات كما أظهرت الأبحاث أنه من الأفضل استعمال 3 أو 5 أو 7 خيارات. كما يمكن استعمال رسومات لتحديد مستوى الموافقة. ويعتمد الأسلوب على القياس الثنائي القطب الذي يقيس إما إيجابية أو سلبية الإجابة. وفي بعض الحالات، يحذف الاحتمال المحايد للحث على اتخاذ موقف واضح "مع" أو "ضد" فقرة الجذع<sup>1</sup>.

سيتم تحليل وعرض نتائج إجابات افراد عينة الدراسة على كل محور، وسيتم تحليل كل بعد أو محور على حدة

جدول (5): تحليل نتائج المحور الأول: دور التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف

السؤال	رتبة	اتجاه العينة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	السؤال
مساهمة عدد الدورات في تطوير القدرات	4	موافق	84.33	0.85	2.53	7	0	23	
مكان إجراء التكوين	1	موافق	96.67	0.3	2.9	0	3	27	
إضافة التكوين شيئاً للمهارات	2	موافق	89	0.7	2.67	4	2	24	

<sup>1</sup> رينسيس ليكرت، أسلوب لبحث مقياس السلوكيات (بالإنكليزي)، أرشيف علم النفس، صفحة 140، 1932.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

3	موافق	87.67	0.75	2.63	5	1	24	مساعدة التكوين في اكتشاف المعارف والافكار الجديدة
7	محايد	76.67	0.94	2.3	10	1	19	مساهمة التكوين في حسن عملية الاتصال بين العاملين
6	موافق	79	0.91	2.37	9	1	20	مساهمة التكوين في زيادة روح الانتماء للمؤسسة
5	موافق	83.33	0.85	2.5	7	1	22	مساهمة التكوين للعمل بجدية
الاتجاه		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط العام			
موافق		85.33	0.8	2.56	المحور الاول			

- السؤال رقم (2) الذي يتمثل في (أين أجريتم التكوين) نرى بأن افراد عينة الدراسة قد اجابوا بأنهم موافقين بنسبة 96.67 % وبالتالي فإن كل الموظفين تقريبا قد اجرؤا تكويننا إما داخل المؤسسة او خارجها وذلك بمتوسط حسابي 2.9 وانحراف معياري قدره 0.3 لان هناك دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين.
- السؤال رقم (3) الذي يتمثل في (هل أضاف التكوين شيئا لمهاراتك) نرى بأن افراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بنسبة 89 % اثبتت ان التكوين اضاف اشياء لمهارة الموظفين وسلوكهم وحسن من ادائهم في التعامل مع الوظيفة والموظفين وهذا يكون راجع لنوع البرامج التكوينية التي تلقوها من المكونين ومدى نجاعتها وكذلك تجاوب المتربصين او المتكويين أنفسهم لهاته الدورات. المتوسط الحسابي 2.67 والانحراف المعياري 0.7
- السؤال رقم (4) الذي يتمثل في (هل ساعدكم التكوين على اكتشاف معارف وافكار جديدة) نرى بأن افراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بنسبة 87.67 % ، وذلك أن مشاركة الموظف في العملية التكوينية تسمح له بالاحتكاك بموظفين آخرين من مصالغ أخرى لتبادل الآراء والأفكار ومناقشة مختلف

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

القضايا التي تتعلق بالمؤسسة وبمستقبلهم الوظيفي، زد على ذلك الدور الرئيسي الذي يقوم به المكون من أجل الشرح والتفسير والتحليل المعمق لمختلف محاور الدورة التكوينية، كل هذه العوامل سمحت لأفراد مجتمع البحث بالشعور بالفارق في المعلومات والمعارف والأفكار والاتجاهات المتحصل عليها بعد نهاية الدورة التكوينية. ذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.63 وانحراف معياري قدره 0.75

4. السؤال رقم (1) الذي يتمثل في (هل تعتبر عدد دورات التكوين قد ساهمت في تطوير قدراتك) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بنسبة 84.33%. وهذا دليل على انه كلما كانت هناك دورات تكوين كثيرة كلما ساهمت في تطوير قدرات الموظفين. متوسط حسابي يساوي 2.53 وانحراف معياري 0.85

5. السؤال (7) الذي يتمثل في (هل ساهم التكوين في دفعك للعمل جدياً) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد اجابوا بأنهم موافقين بنسبة 83.33% ومنه يمكن القول إن هذه النتائج دائماً بالاعتماد على العوامل الشخصية والعوامل النفسية والاجتماعية وكل أنواع التحفيز التي لها الأثر الكبير على نفسية الموظف أثناء تلقيه الدورات التكوينية، وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.5 وانحراف معياري قدره 0.85 لان هناك دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين.

6. السؤال (6) الذي يتمثل في (هل ساهم التكوين من زيادة روح الانتماء للمؤسسة) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بنسبة 79% وذلك لان التكوين في العادة يبين مدى قيمة واهمية الموظف بالنسبة للمصلحة مما ييث في الموظفين تلك الروح التي تعزز انتماءهم للمصلحة، متوسط حسابي يساوي 2.37 وانحراف معياري قدره 0.91.

7. السؤال (5) الذي يتمثل في (هل حسن التكوين من عملية الاتصال داخل المؤسسة بين الموظفين) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم محايدون بنسبة 76.67% قد يعود الى الصراعات القائمة داخل المصلحة وكذلك الى شخصية هؤلاء الموظفين. المتوسط الحسابي يساوي 2.3 وانحراف معياري قدره 0.94 لان هناك دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين.

نتائج الفرضية الاولى: الذي يتمثل في (دور التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بنسبة 85.33%. وهذا راجع لكن اغلب الأسئلة المقترحة قد اجابوا عليها بالموافقة مما يؤكد الدور الكبير والرضا من طرف الموظفين لدور التكوين في تحسين وتطوير

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

قدرات وسلوك ومهارات الموظفين. لذلك نجد ان المتوسط الحسابي يساوي 2.56 والانحراف المعياري 0.8 لان هناك دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين.

جدول (6) تحليل نتائج المحور الثاني: التكوين وعلاقته بتحقيق أهداف الموظف

السؤال	رتبة السؤال	اتجاه العينة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	السؤال
3	غير موافق	51	0.88	1.53	22	0	8	مساهمة التكوين في الترقية	
4	غير موافق	51	0.88	1.53	22	0	8	مساهمة التكوين في الوصول الى الطموح الوظيفي	
5	غير موافق	45.67	0.75	1.37	24	1	5	مساهمة التكوين في الحصول على مكافأة وظيفية	
2	محايد	69	1	2.07	14	0	16	مساهمة التكوين في تحقيق مكانة بالمؤسسة	
1	موافق	80	0.92	2.4	9	0	21	مساهمة التكوين تحسين نوعية الخدمة	
		الاتجاه	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط العام			
		محايد	59.33	0.97	1.78	المحور الثاني			

- السؤال (5) الذي يتمثل في (هل ساهم التكوين في تحسين نوعية الخدمة التي تعمل بها)، نرى ان افراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بنسبة 80% يرجع ذلك لكون المصلحة جديدة وكذا استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال، راجع لأهداف المبحثين الوظيفية وطموحهم مما يؤدي الى رفع ارادهم وبالتالي يتحسن أدائهم وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.4 وانحراف معياري قدره 0.92.
- السؤال (4) الذي يتمثل في (هل ساعدك التكوين في تحقيق مكانة بالمؤسسة) نرى بأن عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم محايدين بنسبة 69 % ذلك راجع لأنه في العادة البرامج التكوينية المصممة ودورات

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

التكوين تكون في الغالب لتحسين الاهداف وتطوير القدرات وإنما المكانة تؤخذ باستيعابهم الجيد للبرامج التكوينية وتعزيز دورهم في المصلحة. وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.07 وانحراف معياري قدره 1.1 لان هناك دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين.

3. السؤال رقم (1) والذي يتمثل في (هل ساهم التكوين في ترفيتك لوظيفة أعلى) نرى بأن افراد العينة قد أجابوا بأنهم غير موافقين بنسبة 51% وهذا راجع لان لهم أسبابا اخرى متعلقة بمسارهم الوظيفي في المصلحة او لكونهم موظفين جدد في المصلحة لكونها مصلحة جديدة في البلدية. وذلك بمتوسط حسابي يساوي 1.53 وانحراف معياري قدره 0.88

4. السؤال (2) والذي يتمثل في (هل حقق التكوين لك فرصة الوصول الى طموحك الوظيفي) نرى بأن افراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم غير موافقين بنسبة 51% أي انهم لم يحققوا الطموح الوظيفي وذلك راجع الى اهداف الموظف بحد ذاته وطموحه الشخصي وقوة ارادته ورغبته في تقلد المناصب العليا لا تتوافق مع منصبه وامكانياته في المصلحة واهداف المصلحة بحد ذاتها. وذلك بمتوسط حسابي يساوي 1.53 وانحراف معياري قدره 0.88

5. السؤال (3) والذي يتمثل في (هل عاد عليك التكوين بمكافئات وظيفية) نرى بأن افراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم غير موافقين بنسبة 45.67% وذلك راجع الى أن تنظيم الدورات التكوينية للموظفين من طرف المؤسسة تهدف من ورائها بالدرجة الأولى الى زيادة وتحسين كفاءة الموظفين بدون الحصول على مكافآت وزيادة مالية في أجورهم الشهرية لكونها مؤسسة عمومية، ذلك بمتوسط حسابي يساوي 1.37 وانحراف معياري قدره 0.75 ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين.

نتائج الفرضية الثانية: الذي يتمثل في (يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظف) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم محايدون بنسبة 59.33%. هذا لكون التكوين قد حقق جزء فقط من اهداف الموظف من خلال تحسين نوعية الخدمة اما اهداف الشخصية للموظف لم تتحقق من ترقية وطموح وذلك راجع لكون العملية التكوينية تهدف بالخصوص الى الحصول على معارف وتحسين قدرة الموظف، ولكون المؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتبع الوظيفة العمومية في الأجور ولوجود عراقيل تمنع الموظف من تحقيق ترقية وطموح وظيفي. لذلك نجد ان المتوسط الحسابي يساوي 1.78 والانحراف المعياري 0.97 لان هناك دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول (7): تحليل نتائج المحور الثالث: تأثير برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف

السؤال	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	رتبة السؤال
مساهمة البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظفين والمسؤولين	19	0	11	2.27	0.96	75.67	محايد	2
مساهمة البرامج التكوينية في تحسين قدرة الموظف	28	0	2	2.87	0.5	95.67	موافق	1
هل محتوى البرامج التكوينية كافية لتحسين المستوى	16	0	14	2.07	1	69	محايد	3

المتوسط العام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الاتجاه
المحور الثالث	2.4	0.92	80	موافق

1. السؤال (2) والذي يتمثل في (هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين قدرة الموظف) نرى بأن افراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بنسبة 95.67% قد يعود الامر لكون المصلحة وحيدة في استخراج الوثائق البيومترية فبحكم الاختصاص رأيت اغلبية العينة ان عدد الدورات كافية هذا من جهة ومن جهة اخرى نوعية وكفاءة البرامج التكوينية بحد ذاتها ساهمت في تحسين قدرات الموظف. وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.87 وانحراف معياري قدره 0.5

2. السؤال (1) والذي يتمثل في (هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظفين والمسؤولين) نرى بان افراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم محايدين بنسبة 75.67% وهذا راجع للصرعات

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

الموجودة داخل الإدارة وعدم التزام كل موظف او مسؤول بعمله وتداخل الصلاحيات ونقص برامج التكوين

في هذا الجانب، وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.27 وانحراف معياري قدره 0.96

3. السؤال (3) والذي يتمثل في (هل محتوى البرامج التكوينية كافية لتحسين المستوى) نرى بأن افراد

عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم محايدون بنسبة 69%. محتوى البرامج التكوينية غير كافية لتحسين المستوى

ولكنها تلبي الجزء الأكبر في تطوير وتحسين قدرات الموظف إضافة للمعارف والخبرات المكتسبة التي تساهم

في صقل وتطوير وتحسين المستوى. وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.07 وانحراف معياري قدره 1

نتائج الفرضية الثالثة: الذي يتمثل في (تأثير برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف) نرى بأن

أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بنسبة 80%. هذا لكون البرامج التكوينية تساهم بالجزء الأكبر في

صقل واستظهار المواهب الكامنة الموجودة لدى الموظف مما تؤدي الى تحسين وتطوير عملية تكوين هذا الموظف

وبالتالي تحقيق اهداف العملية التكوينية. لذلك نجد ان المتوسط الحسابي يساوي 2.4 والانحراف المعياري

0.92 لان هناك دلالة إحصائية في إجابات الباحثين.

جدول (8): تحليل نتائج المحور الرابع: تأثير شخصية المكون على نجاح عملية تكوين الموظف

السؤال	رتبة السؤال	اتجاه العينة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	السؤال
هل يشرح المكون اهداف الدورة منذ البداية	1	محايد	77.67	0.91	2.33	9	2	19	هل يشرح المكون اهداف الدورة منذ البداية
تأثير شخصية المكون في تلقي المعلومة	2	محايد	75.67	0.93	2.27	10	2	18	تأثير شخصية المكون في تلقي المعلومة
استخدام طرق مختلفة في العرض وتقديم المعلومات	4	محايد	73.33	0.95	2.2	11	2	17	استخدام طرق مختلفة في العرض وتقديم المعلومات
استخدام طرق تقييم متنوعة لقياس مدى الاستيعاب	3	محايد	75.67	0.93	2.27	10	2	18	استخدام طرق تقييم متنوعة لقياس مدى الاستيعاب

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

الاتجاه	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط العام
محايد	75.67	0.93	2.27	المحور الرابع

1. السؤال (1) يتمثل في (هل يشرح المكون أهداف الدورة التكوينية منذ البداية) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم محايدون بنسبة 77.67% ويمكن تفسير هذه النتائج ان اغلب المكونين يشرحون اهداف الدورة حتى يتمكن المتكونين من فهم واستيعاب الهدف الاساسي من كل دورة، كما ان المكون يسعى الى الشرح والتبسيط كي تنجح الدورة من خلال اتاحة فرصة للمتكونين بالمشاركة فيها فنجاحها يتوقف على نسبة مشاركة المتكونين في ادارتها ذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.33 وانحراف معياري قدره 0.91

2. السؤال (2) يتمثل في (هل اثرت شخصية المكون في تلقيك للمعلومات اثناء التكوين) نرى بان افراد عينة الدراسة قد اجابوا بأنهم محايدون بنسبة 75.67% ويرجع ذلك الى ميزة العنصر البشري الذي يتأثر بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والسلوكية والاخلاقية هي من تصنع للمكون شخصية قوية تستطيع التأثير على الاخرين او العكس كذلك نجد ان الأسلوب يلعب دور كبير في إيصال المعلومة وايضا شخصية المتكونين واهدافهم. ذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.27 وانحراف معياري قدره 0.93

3. السؤال (4) يتمثل في (هل استخدم المكون طرق تقييم متنوعة لقياس مدى استيعاب المتكونين للبرامج التكوينية) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد اجابوا بأنهم محايدون بنسبة 75.67% يؤكد عدم كفاية كفاءة المكون وفعالته في تقديم الخدمة التكوينية وفي حرصه على تحقيق اهداف الدورة بل تتعدى الى توفير طرق مختلفة لقياس وتقييم مدى الاستيعاب وكذا تغيير في طرق إيصال المعلومات بما يتوافق مع شخصية المتكونين. وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.27 وانحراف معياري قدره 0.93

4. السؤال (3) يتمثل في (هل استخدم المكون طرق مختلفة في العرض وتقديم للمعلومات) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد اجابوا بنسبة 73.33% حيث يعود سبب ذلك في تصميم البرامج التكوينية واساليب تقديمها من جهة ومن جهة اخرى كفاءة وجدارة المكون في تنوع اساليب ومنهجية التكوين وعرض افكاره واهدافه ومحتواه. وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.2 وانحراف معياري قدره 0.95

نتائج الفرضية الرابعة: الذي يتمثل في (تأثير المكون على نجاح عملية التكوين) نرى بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم محايدون بنسبة 75.67%. هذا لكون للمكون تأثير كبير من خلال طرق العرض والتقديم

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

وكذا تقييم مدى الاستيعاب ففي كثير من الحالات نجد بان المكون يلزمه تكوين جديد او عدم قدرته على استعمال التكنولوجيا وبالتالي عدم الوصول الى الاهداف من العملية التكوينية. لذلك نجد ان المتوسط الحسابي يساوي 2.27 والانحراف المعياري 0.93 لان هناك دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين.

### ❖ الفرضية الرئيسية - يسهم التكوين في تحسين أداء الموظفين بالمصلحة البيومترية-

من خلال ما تم عرضه فقد ثبت صحة الفرضية الرئيسية المتعلقة بدور التكوين في تحسين أداء الموظفين بالمصلحة البيومترية. بعد أن ناقشنا نتائج الدراسة المتوصل إليها وتحليلها وفقا للفرضيات الفرعية الأربع المطروحة وعلى شكل محاور وبعد تفسير النسب المتوصل إليها والتي أثبتت صحتها ومنه نستنتج وبالإيجاب على العلاقة بين المتغيرين موضوع الدراسة أي أن التكوين مهم في رفع وتحسين وتطوير أداء الموظفين بالمصلحة البيومترية. لكنه لا يحقق اهداف الموظف الشخصية بنسب عالية كذلك في كثير من الأحيان يجب مراجعة طرق واليات تقدم وتقييم البرامج التكوينية بما يتوافق الاختصاص المطلوب تكوينه.

### 4- نتائج الدراسة:

النتائج التي تحصلنا وتوصلنا إليها من خلال الدراسة التي قمنا بها وهي دور التكوين في تحسين أداء موظفي المؤسسة في المصلحة البيومترية (كنموذج لمؤسسة عمومية) تكمن في:

- التكوين يكسب الموظف معارف ومهارات جديدة لأداء مهامه بكفاءة وفعالية.
- التكوين يزرع في الموظف روح الانتماء والولاء للمنظمة ويعزز الثقة بين الرئيس والمرؤوس.
- حتمية تطبيق المنظمة لتكوين موظفيها لإكسابهم الأساليب والتقنيات لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.
- الاستثمار في المورد البشري عن طريق عملية التكوين بغض النظر عن مصاريفها.
- البرامج التكوينية تسهل وتبسط عملية إيصال الأفكار والمعلومات بصورة واضحة ومفهومة.
- يساعد المكوّن أثناء العملية التكوينية في تحسين وصقل سلوكيات المتكويين بطريقة مباشرة

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

---

### خلاصة الفصل التطبيقي:

استخلصنا من هذا الفصل ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية أن للتكوين دور في تحسين أداء العاملين بمصلحة البيومتري ببلدية برج بوعريرج، من خلال تغيير سلوكياتهم وتنمية معلوماتهم ومهاراتهم وتسهيل تفهمهم مع أدوارهم الوظيفية، وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة، فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة.

الختامة

ختاما اتضح لنا من خلال دراستنا في جانبيها النظري والميداني أن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري من خلال عملية تكوين للموظفين الذي يعتبر نشاط يحظى بمكانة كبيرة لد المؤسسات والمنظمات حيث يهدف إلى تطوير كفاءات الموظفين في الوظيفة ومن خلاله يزود الأفراد بالمعلومات والمهارات الجديدة اللازمة لتحقيق الاستراتيجيات التنظيمية في البيئة كتغيير طبيعي تقوم به المنظمات حاليا يتم فرضها، من الناحيتين الفنية والتنظيمية .ولتحقيق تطلعات المؤسسة لابد من تكييف كفاءات الموظفين مع هذه التطورات، وكان من الضروري لهم إيجاد برامج تكوينية مناسبة لموظفيهم في مختلف مؤسسات التكوين والتدريب المؤهلة .يمكن للمؤسسات اختيار وتعيين الموظفين، ولكن يجاب على هؤلاء الأفراد إعداد وتطوير كفاءاتهم لتنفيذ المهام الموكلة إليهم ومساعدتهم على اكتساب معلومات ومعارف جديدة، وتزويدهم بطرق جديدة لممارسة الأعمال الإدارية وحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم.

هذا وقد توصلنا الى صحة الفرضيات المطروحة التي أثبتت أن التكوين له دور كبير في تحسين أدائه من خلال التأكد من صحة الفرضيات الفرعية التي انبثقت منها والمتمثلة في دور التكوين في تطوير القدرات بالمصلحة وكذلك دوره في تحقيق أهداف الموظف وطموحه ودور المكون والبرامج التكوينية في نجاح عملية التكوين ومن أجل إعطاء الموضوع مصداقية أكثر وجعل المعلومات الواردة فيه أكثر تمثيلا وواقعية، رأينا أنه يستحسن إجراء عملية استقصائية لرصد الآراء والانطباعات من الميدان عن طريق توزيع استبيان على مستوى المصلحة البيومترية لبلدية برج بوعرييج ، ثم معالجتها إحصائيا عن طريق برنامج الحزم الإحصائية SPSS و APSS

من خلال الفصل التطبيقي وبناء على الجانب النظري فقد توصل أصحاب البحث إلى النتائج التالية:

- تعتبر عملية التكوين عملية أساسية ورئيسية لإمداد العنصر البشري في الوظيف العمومي بالمعلومات والمهارات التي من شأنها تلبية المتطلبات الوظيفية.
- لقد كان اتجاه آراء المبحوثين من أفراد العينة محل الدراسة بالاستجابة الإيجابية بالموافقة على فعالية المؤسسات التكوينية والإطارات القائمة عليها.
- تتم عملية التكوين عن طريق دراسة وتحديد الاحتياجات التكوينية للموظف ومن ثم صياغة برامج تبنى على أساس تلك الاحتياجات وتطبيقها، ثم تقييم العملية لمعرفة مد فعالية نجاح البرامج المطبقة.

هذا وقد خلصنا أيضا من خلال بحثنا هذا على التأكيد على ضرورة الاهتمام بالتكوين لما له من فوائد تعود على الأفراد والمنظمات والمجتمع ككل ذلك عن طريق إنتاج مورد بشري قادر على رفع التحديات ومسايرة التطورات الحاصلة.

وقد تبين أيضا من خلال الدراسة الميدانية أن التكوين له دور كبير في تحسين أداء العاملين من خلال امتلاكهم الخبرة وتطوير أساليبهم في العمل

### الاقتراحات والتوصيات:

وفي الأخير وعلى ضوء ما درسنا واستنادا على ذلك يمكن تلخيص بعض الاقتراحات والتوصيات كالتالي:

- التطوير والتحسين والتجديد المستمر للبرامج التكوينية.
- متابعة المكوّن للمتكونين لما بعد انتهاء فترة التكوين ومدى وكيفية تطبيق التكوين الذي تلقوه.
- مواكبة التطورات التكنولوجية مثل التكوين عن بعد.

### الآفاق المستقبلية للدراسة:

أخيرا وليس آخرا يطيب لي ذكر بعض المواضيع المتممة والمكملة والتي تصب في سياق موضوع دراستنا:

- التكوين أثناء الخدمة بين المحلي (وطني) والخارجي لموظفي المؤسسات الاقتصادية الخاصة.
- مدى تأثير تكوين الموارد البشرية على المؤسسات الناشئة.

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### الكتب:

1. أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، 2004.
2. أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981، مصر.
3. أحمد ماهر، إدارة موارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
4. أنطون رحمة، تخطيط الموارد البشرية وإدارتها، منشورات جامعة دمشق، بدون سنة نشر.
5. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
6. بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
7. توفيق عبد الرحمان، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، ط 2، 2002.
8. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط 1، 2007.
9. حسين عبد الحميد رشوان، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005.
10. حمزوي محمد سعيد، تحسين الأداء والتدريب، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
11. رابية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
12. رابية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
13. سعاد نايف برنوطي، إدارة المواد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط 3، 2007.
14. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في مؤسسات الصناعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، ط 2، 2002.
15. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعية، القاهرة، 2004.
16. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
17. الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 2007.
18. عادل حرحوش ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بغداد، ط 3، 2009.
19. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات العربية والتنمية الإدارية، عمان، 2003.
20. عبد العزيز مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، ط 1، 2000.
21. عبد القادر محمد عطية، الاتجاهات الحديثة في التنمية، الاسكندرية، مصر، 2003.
22. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2007.

23. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1990.
24. عمار الطيب كشرو، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ط1.
25. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار ربحانة، الجزائر، 2013.
26. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، طبعة 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
27. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
28. محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
29. محمد سرور الحريري، عل النفس الإداري، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016.
30. محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد المرشد في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة الشؤون العاملين في قطاعين العام والخاص، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1، 1990.
31. ناصر داددي عدون وآخرون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية: المؤسسة العمومية بالجزائر، دار المحمدية العامة، بدون طبعة، 2010.
32. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
33. ناصر لباد، التنظيم الإداري، منشورات دحلب، حسين داي، الجزائر. بدون سنة نشر
34. نجم الغزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
35. نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
36. يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، السعودية، ط2، 1992.

### الرسائل والمذكرات:

1. بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006
2. بن حمودة رندة، استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية، دراسة حالة البريد والمواصلات، تقرت، إشراف الأستاذ قندوز عبد القادر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010.
3. بودوخ غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، علم-الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013
4. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، علم. - الاجتماع، تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عباس لغرور خنشلة، 2013-2014

5. جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة (غير منشورة)، 2008.
6. حاتم علي رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية والعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
7. رينسيس ليكرت، أسلوب لبحث مقياس السلوكيات (بالإنكليزي)، أرشيف علم النفس، 1932.
8. زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012.
9. سارة بن يطو، المؤسسة العمومية بين الاستقلالية والوصاية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص قانون إداري، إشراف الدكتور عبد اللطيف والي، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2018.
10. سالم بن بركة براك الفايد، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين بالأجهزة الأمنية، أطروحة الدكتوراه، جامعة نايف للعلوم العربية والعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2008.
11. 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.
12. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة، المناخ اقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية ماجستير في العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010/ 2009.
13. صليحة شامي، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، باتنة 2008 / 2007.
14. عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة معسكر، 2017/2016.
15. عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة اقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001/2002.
16. عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
17. عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2009/2008.
18. اللك محمد الامين، دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022/2019.
19. مبرك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية "نافنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة بوبكر بلقايد تلمسان، 2016/2015.
20. محمد بن عبد الله، تفويض السلطة وأثره على الكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، السعودية، 2003.

21. محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال وعلاقتها بتحسين الأداء في جهاز الأمن العام، الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف. العربية للعلوم الأمنية، 2003.
22. مناخ يوسف، فئات المؤسسات العمومية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهاد ماستر في القانون تخصص: قانون إداري، إشراف الدكتورة مريضي نادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016.
23. هروم عز الدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2008.

### المجلات:

1. الشيخ الداوي، تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 06.
2. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02، جامعة بسكرة، 2002.
3. 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، سوريا، المجلد 31 العدد، 2009.

### المواقع الإلكترونية:

1. علي جواد (2017-9-12)، "تعريف منهج البحث"، [uobabylon.edu.iq](http://uobabylon.edu.iq)، اطلع عليه بتاريخ 31-12-2020. بتصرف

### المراجع الأجنبية:

1. Pierre casse, la formation performante, office des publications universitaires centrale BenAknoun Alger, 1994.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة البشير الابراهيمي - برج بوعريريج -  
كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

استمارة استبيان موجهة إلى موظفي مصلحة البيومتري - بلدية برج بوعريريج -

استكمالا لدراسة مذكرة الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص إدارة الاعمال" بعنوان "التكوين ودوره في تحسين أداء موظفي المؤسسة" للسنة الجامعية 2022/2021.  
فالرجاء عزيزي الموظف، الإجابة بكل دقة وصراحة على الأسئلة الواردة في الاستمارة خدمة للبحث العلمي، ولكم مني جزيل الشكر سلفا.  
(إن كافة البيانات الواردة في هذه الاستمارة تستخدم بغرض البحث العلمي)

الجزء الأول: بيانات الشخصية للموظفين

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- الحالة المدنية:

أعزب

متزوج

3- المستوى التعليمي:

جامعي

ثانوي

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 15 سنوات

أكثر من 15 سنة

المحور الأول: دور التكوين في تطوير القدرات وسلوك الموظف.

- 1- كم عدد الدورات التي خضعت لها خلال المسار المهني؟ من 1 إلى 2  من 3 إلى 4  أكثر من 5
- 2- هل تعتبر عدد دورات التكوين قد ساهمت في تطوير قدراتك؟ نعم  لا
- 3- أين أجرى التكوين؟ داخل المؤسسة  خارج المؤسسة
- 4- هل أضاف التكوين شيئاً لمهاراتكم؟ نعم  لا
- 5- هل ساعدكم التكوين على اكتشاف معارف وأفكار جديدة؟ نعم  لا
- 6- هل حسن التكوين من عملية الاتصال داخل المؤسسة بين الموظفين؟ نعم  لا
- 7- هل ساهم التكوين من زيادة روح الانتماء للمؤسسة؟ نعم  لا
- 8- هل ساهم التكوين في دفعك للعمل بجدية؟ نعم  لا

المحور الثاني: يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظف.

- 1- هل ساهم التكوين في ترقيةك لوظيفة أعلى؟ نعم  لا
- 2- هل حقق التكوين لك فرصة الحصول إلى طموحك الوظيفي؟ نعم  لا
- 3- هل عاد عليك التكوين بمكافآت وظيفية؟ نعم  لا
- 4- هل ساعدك التكوين في تحقيق مكانة بالمؤسسة؟ نعم  لا
- 5- هل ساهم التكوين في تحسين نوعية الخدمة التي تعمل بها؟ نعم  لا
- المحور الثالث: تأثير برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف.
- 1- هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظفين والمسؤولين؟ نعم  لا
- 2- هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين قدرة الموظف؟ نعم  لا
- 3- هل محتوى البرامج التكوينية كافية لتحسين المستوى؟ نعم  لا

المحور الرابع: تأثير المكون على نجاح عملية التكوين.

- 1- هل يشرح المكون أهداف الدورة التكوينية منذ البداية؟ نعم  لا
- 2- هل أثرت شخصية المكون في تلقيك للمعلومة أثناء التكوين؟ نعم  لا
- 3- هل استخدم المكون طرق مختلفة في العرض والتقديم للمعلومات؟ نعم  لا
- 4- هل استخدم المكون طرق تقييم متنوعة لقياس مدى استيعاب المكونين للبرنامج التكويني؟ نعم  لا