



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية الحقوق والعلوم السياسية



دور التكوين المستمر في ترقية مستوى الخدمة بالإدارات العمومية

دراسة حالة : مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص : تنظيم سياسي وإداري

تحت إشراف الدكتور

من إعداد الطالب :

❖ محمد صالح بوعافية

❖ حسين بن عاشور

لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د/ مسلم بابا عربي	قاصدي مرباح - ورقلة -	مناقشا و مقررا
د/ محمد الصالح بوعافية	قاصدي مرباح - ورقلة -	مشرفاً ومناقشاً
د/ حسن بن كأدي	قاصدي مرباح - ورقلة -	مناقشاً

السنة الدراسية 2022/2021

# إهداء

أهدي هذا البحث إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما،

والى زوجتي حفظها الله ورعاها

والى ابني الغالي جواد

والى كل أفراد عائلتي

والى كل من يقرأ هذا البحث

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أمانني على إتمام هذا البحث بكل الحب والاحترام والتقدير اشكر كل من ساهم معي لإنجاز هذا العمل واخص بالشكر الدكتور الفاضل " بوعافية محمد الصالح " التي ساعدني لإنجازه وإتمامه على الوجه الذي تروونه فله مني كل الشكر والتقدير

كما اشكر أساتذتي الأفاضل في قسم العلوم السياسية فلمم الفضل بعد الله في وصولي إلى ما أنا عليه وأدعو الله العلي القدير أن يوفقني لما يحبه ويرضاه وأن يكون هذا العمل حجة لي لا عني.

والله المستعان

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	تشكــــــــــــــــرات
	إهــــــــــــــــداء
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
ب	أولاً- أهمية الدراسة
ب	ثانياً- أهداف الدراسة
ج	ثالثاً- أسباب اختيار الموضوع
ج	رابعاً- إشكالية الدراسة
د	خامساً- الحدود الزمنية والمكانية للدراسة
د	سادساً- الفرضيات
د	سابعاً- الإطار المنهجي للدراسة
هـ	ثامناً- هيكله الموضوعــــــــــــــــوع
01	الفصل الأول : التأسيس النظري و المفاهيمي للتكوين المستمر والخدمة العمومية
02	المبحث الأول : التكوين المستمر بين المفهوم والأهمية
02	المطلب الأول : مفهوم التكوين المستمر
05	المطلب الثاني: خصائص التكوين المستمر
07	المطلب الثالث : أهمية وأهداف التكوين المستمر
10	المبحث الثاني : مفهوم الخدمة العمومية
10	المطلب الأول : تعريف الخدمة العمومية
12	المطلب الثاني : أنواع الخدمة العمومية
13	المطلب الثالث : معايير الخدمة العمومية
14	خلاصة الفصل
15	الفصل الثاني مساهمة التكوين المستمر في ترقية مستوى الخدمة
16	المبحث الأول : إستراتيجية التكوين المستمر

16	المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية
18	المطلب الثاني : تصميم البرنامج التكويني
21	المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التكويني
24	المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي وعناصره
24	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي
26	المطلب الثاني : معايير الأداء الوظيفي ومحدداته
30	المطلب الثالث : تقييم الأداء الوظيفي
31	المطلب الرابع : خطوات الأداء الوظيفي
36	المبحث الثالث : دور التكوين المستمر في ترقية الخدمة
36	المطلب الأول : احترام المؤسسة لشروط التكوين ومبادئه
38	المطلب الثاني : التنظيم الجيد للدورات التكوينية واختيار برامجها
40	المطلب الثالث : كفاءة المكون
42	المطلب الثالث : تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة
44	خلاصة الفصل
45	الفصل الثالث : دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة الاجراءات المنهجية للدراسة
46	أولاً- مجالات الدراسة
54	ثانياً- منهج الدراسة
54	ثالثاً- مجتمع الدراسة
61	رابعاً- أدوات جمع بيانات الدراسة
65	خامساً- أساليب تحليل البيانات
66	الفصل الرابع : عرض وتحليل و مناقشة نتائج الدراسة
68	أولاً- عرض و تحليل بيانات الدراسة
94	ثانياً- نتائج الدراسة
99	ثالثاً- الاقتراحات
100	خاتمة
101	قائمة المراجع
	الملاحق

## المقدمة

شهدت السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا في العلوم الاجتماعية وبرز هذا التطور في مجال الموارد البشرية وهي دراسة اهتمت بتطوير الخدمة في الإدارة واهم جزء في هذا المجال نجد التكوين المستمر الذي هو تزويد العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم من المستوى الممارس إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف ، فوظيفته تعتمد على بناء جهاز إداري قادر على مسايرة مختلف الصعوبات التي تربط مباشرة بالفرد باعتباره محركاً أساسيا لكافة عناصر المؤسسة ،وما نلاحظه في الوقت الحالي فقد زاد الاهتمام بموضوع التكوين وهذا بفعل التغيير التكنولوجي و تطور المهارات الأمر الذي دفع الإدارات لزيادة وتكثيف الدورات التكوينية على جميع أفرادها لتوفير سبل نجاحها.

و للحديث عن التكوين المستمر الذي يلعب دورا أساسيا في زيادة فاعلية الإدارات العمومية و يعتبر أهم عامل للنهوض بمدى تطور الخدمة فهو خيار ناجح تتبناه هذه الإدارات لرفع من كفاءة عاملها وبذلك تتحقق تطور الخدمة فهو فرصة للموظفين من أجل تحسين قدراتهم ومهاراتهم هذا من جهة،ومن جهة ثانية ضرورة حتمية للمؤسسة لتحسين خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يؤهلها لكسب التطور من أجل المساهمة في استقرار الحياة المهنية للموظفين،كما يجسد مطلباً ملحاً لكسب رهانات التنمية الاجتماعية،لذا نجد الإدارات العمومية تولي اهتمام بالغ للتكوين المستمر نظرا لما يقدمه من امتيازات في سبيل المساهمة في ترقية الخدمة داخل الإدارات ولنجاح هذا تضع الإدارة برامج تكوينية مدروسة تساهم في الكشف عن مواطن القوة والضعف لأفرادها وهذا بمساعدة طاقم إداري متكون من أساتذة و موظفين على درجة عالية من الخبرة في هذا المجال حتى يتسنى الحصول على أجود المعلومات و المعارف التي يتلقاها المتكونين، إذ يهدف التكوين المستمر إلى تطوير مهارات المتكونين وتنمية قدراتهم المهنية وتوظيفها بمراكز عملهم ويكفل بترقيتهم في الهرم الإداري .

إذ أن الاهتمام بترقية الخدمة في الإدارات العمومية من خلال التكوين المستمر أمر بالغ الأهمية للقائمين على المنظومة الإدارية، لأنه يعد الأداة الفعالة لرفع جودة الخدمة وحتى تكون للدورات التكوينية معنا حقيقياً لابد أن تتوافق مع الاحتياجات التكوينية و الفئة المستهدفة من التكوين حتى تضمن نجاح العملية التكوينية ويعود هذا بالإيجاب على المؤسسة وما تقدمه من خدمات وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتطرح العلاقة بين التكوين المستمر والأداء و الخدمة حيث أن هذا الأداء هو أحد أهم المكونات التي تركز عليها المؤسسات في تحسنه من أجل بلوغ أهدافها لأنه كلما كان مستوى الأداء عالي كانت هناك تطور في الخدمة .

ومن هذا المنطلق تسعى مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة التركيز على مثل هذا التكوين لما له من أثر بالغ في ترقية الخدمة داخل الإدارة وهذا من خلال مساهمة موظفيها في المشاركة في الدورات التكوينية بجدية وتقاني حرصا منهم على ترقية الخدمة وتطويرها .

## أولاً- أهمية الدراسة :

تسعى الإدارات إلى تكوين عمالها لمسايرة التطورات و متابعة مستجدات فيما يخص كل وظيفة من وظائف الإدارة ،و تكمن أهمية الدراسة من خلال التعرف على أهم طريقة لترقية الخدمة في الإدارات هو التكوين المستمر وموضوع بحثا هذا يهتم بهذه العناصر ، حيث يكتسي موضوع التكوين المستمر أهمية بالغة لما له من اثر كبير على ترقية الخدمة داخل الإدارات العمومية فهو يكشف النقائص المتعلقة بأداء العاملين هذا من جهة ورفع من قدرات الموظف المهنية من جهة أخرى خاصة وأن هذه الوظيفة تساهم بفعالية في تحقيق أهداف الفرد المؤسسة وتحسين أدائها، ويمكن تحديد أهمية فيما يلي :

- التعرف على مفهوم التكوين المستمر وكيفية المشاركة في الدورات التكوينية.
- التعرف على التكوين المستمر و ما يحققه كغاية كبرى في تنمية القدرات و واكتساب المعارف وتعديل في السلوك وتحسين العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة كل هذه المؤشرات تساعد في ترقية الخدمة وتحسنها .

## ثانياً- أهداف الدراسة :

- تسعى هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها في النقاط التالية :
- جمع معلومات وافرة ومتنوعة حول منظومة التكوين المستمر على مستوى المؤسسة العمومية.
  - التعرف على مدى تكييف الموظفين مع التكوين المستمر لشغل مناصب الحالية والمستقبلية.
  - الوقوف على المشاكل التي تعاني منها الإدارات العمومية من خلال وضع مقترحات جديدة لعملية التكوين المستمر في ترقية الخدمة .
  - الكشف عن مدى تأثير برامج التكوين المستمر في تطوير الخدمة .
  - التعرف على مساهمة التكوين المستمر في تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة ما ينعكس ايجابيا على تحسين الخدمة.
  - إن هدفنا من الدراسة الميدانية هو تعزيز ودعم الآراء والاقتراحات والحلول المستخلصة من الإطار النظري، مع محاولة التعرف بشكل ملموس على الواقع من خلال الحالة المدروسة( مديرية الإدارة المحلية لولاية

ورقلة ) وبذلك يمكننا استخلاص الكثير من الآراء والاقتراحات والنتائج والتوصيات الملائمة للوضع الراهن، مع إمكانية تعميم تلك الاقتراحات او النتائج على مختلف القطاعات الإدارية في الجزائر .

### ثالثاً- أسباب اختيار الموضوع :

بشكل موضوع التكوين المستمر ودوره في ترقية الخدمة في الإدارات العمومية أحد المواضيع الهامة التي تستدعي البحث و الدراسة وتم اختيار موضوع الدراسة بناء على مبررات ذاتية وموضوعية .

#### أ- الأسباب الذاتية :

- رغبتنا الشخصية في معرفة والاطلاع على التكوين المستمر ودوره في ترقية الخدمة على مستوى الإدارات العمومية

- بما أنني أحد موظفي مؤسسة محل الدراسة ارتأينا إلى اختيار هذا موضوع نظرا لكونه يمثل أحد عوامل نجاح و تطور الخدمة و أردنا أن نكشف واقع التكوين المستمر و ما يحققه من غايات على مستوى الفرد والمؤسسة .

#### ب- الأسباب الموضوعية :

- ظهور بعض المشاكل في الآونة الأخيرة داخل المؤسسات العمومية سببها يعود إلى غياب التكوين هذا ما جعلنا نحاول التطرق إلى مثل هذه المواضيع حرصا منا على تقديم بعض الآراء و المقترحات تكون سبب في تحسين وتطوير مستوى الخدمة.

### رابعاً- إشكالية الدراسة :

يعتبر التكوين المستمر عنصر هام في اكتساب الموظفين المعارف الجديدة باعتباره أداة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشكلاتهم الأدائية وتطوير قدراتهم المختلفة وتمكينهم من التجاوب مع المستجدات الوظيفية، حيث يلعب دورا حيويا في تنمية مهارات و سلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تجديد وتنشيط وتطوير، وهنا يظهر دور وأهمية التكوين المستمر في ترقية أداء الخدمة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة .

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية :

• كيف يساهم التكوين المستمر في ترقية الخدمة داخل الإدارات العمومية ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية :

- ما هو مفهوم التكوين المستمر ؟ وما هي أهدافه ؟

- كيف تساهم برامج التكوين المستمر في إكساب الموظف قدرات ومهارات جديدة ؟

- كيف يساهم دور المكون في التأثير على العاملين وعلى نجاح البرامج التكوينية ؟

- كيف يساعد التكوين المستمر في ترقية أداء الخدمة ؟

- ماهي الغايات التي يحققها التكوين المستمر بالنسبة للموظف والمؤسسة ؟

## خامساً- الحدود الزمنية والمكانية للدراسة :

- الحدود المكانية : تركز الدراسة على دور التكوين المستمر في ترقية الخدمة على مستوى الإدارات العمومية، وأخذنا مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة كدراسة حالة
- الحدود الزمنية : تم إجراء الدراسة في فترة 2022/2021

## سادساً- الفرضيات :

تعد الفرضيات تفسير محتمل وإجابة مؤقتة لهدف أساسي ووضعه تحت المراقبة العلمية وهي كالاتي :

**الفرضية الرئيسية :**

يساهم التكوين المستمر في ترقية أداء الخدمة على مستوى الإدارات العمومية

**الفرضيات الجزئية :**

- تساهم برامج التكوين في تطوير قدرات ومهارات الموظفين .
- يساهم دور المكون في التأثير على المتكويين وعلى نجاح العملية التكوينية وأثره على ترقية الخدمة.
- يساعد التكوين المستمر في ترقية أداء الخدمة .
- يساهم التكوين المستمر في نجاح أهداف للموظف والمؤسسة .

## سابعاً- الإطار المنهجي للدراسة :

- المنهج الوصفي التحليلي : هو من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم لظاهرة ما كما توجد في الواقع من خلال جمع معطيات حول موضوع الدراسة .
- منهج دراسة حالة : المنهج الذي سمح بجمع البيانات المعلومات العلمية من أجل التعمق في دراسة معينة، وقد استعنا بهذا المنهج من أجل دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة في فترة 2022/2021.
- المنهج القانوني : الذي يسمح الاستعانة بالمواد القانونية من القوانين الجزائرية .

## ثامناً- هيكل الموضوع :

و للإجابة على الإشكالية المطروحة وبناءا على ما سبق فإن هذه الدراسة تناولت هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي ستشمل على مقدمة و أربعة فصول وخاتمة، حيث:

يحتوي الفصل الأول يحتوي على الإطار النظري و المفاهيمي للتكوين المستمر والخدمة العمومية ويتفرع منه مبحثين وثلاث مطالب، المبحث الأول وفيه التكوين المستمر بين المفهوم والأهمية و المبحث الثاني بعرض مفهوم الخدمة العمومية أما في الفصل الثاني سيتم التطرق إلى مساهمة التكوين المستمر في ترقية أداء الخدمة وينبثق منه ثلاث مباحث و ثلاث مطالب المبحث الأول يتناول إستراتيجية التكوين المستمر و المبحث الثاني مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره أما المبحث الثالث يحتوي على دور التكوين المستمر في ترقية الخدمة و فيما يخص الفصل الثالث سيتم

التعرض إلى دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة وفق الإجراءات المنهجية للدراسة أما الفصل الرابع  
سيضمن و عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة وتقديم اقتراحات .

# الفصل الأول

التأصيل النظري و المفاهيمي للتكوين المستمر  
و الخدمة العمومية

تمهيد

المبحث الأول : مفهوم التكوين المستمر

المبحث الثاني : مفهوم الخدمة العمومية

يعد التكوين المستمر إحدى الطرق الأساسية لزيادة فاعلية المؤسسة من خلال ضبط مهارات وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم و كفاءتهم وتمكنهم من مواكبة مختلف التطورات التي تطرأ على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها .

### المبحث الأول : مفهوم التكوين المستمر

يعد تكوين المستمر للموظفين إجراء عملي لا بد منه في حياة المهنية للموظف لما له من آثار تعود بالنفع على المؤسسة حيث المراد منه هو مواكبة التطورات التي تطرأ على الإدارة حتى يستطيع مواجهة الأزمات و العراقيل .

### المطلب الأول : مفهوم التكوين المستمر

#### 1- تعريف التكوين المستمر

- التعريف اللغوي:

لغة :تشير مجموعة من القواميس منها: Legendre Follie إلى مصطلح التكوين Formation مشتق من الكلمة اللاتينية Formare التي تعني عامة إعطاء شكل معين لشيء ما<sup>1</sup>

- التعريف الاصطلاحي:

نظرا لكون عملية التكوين تشمل جوانب عديدة لذا حاول عديد من الباحثين ضبط معانيه وفق مجموعة من التحديدات التي نلخصها فيما يلي:

- يعرفه ديمونتو مولان التكوين المستمر بأنه :

يدل على أحداث تغيير إداري في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية.

بينما يضيف فيري بأن التكوين المستمر :

- يدل على فعل منظم يسعى إلى إثارة عملية إعداد بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الشخص فالتكوين بهذا المعنى

وثيق الاتصال بأساليب التفكير، والإدراك، والشعور، والسلوك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Michel fafre, penser la formation press, universitaire de France , 1er édition, paris, 1994, p, 19.

<sup>2</sup> بوعبد الله لحسن، تقييم العملية التكوينية بالجامعة، جمعية الإصلاح الاجتماعي التربوي، باتنة، 1993 م، ص 302.

ويعرف التكوين المستمر على أنه : تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف 'مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل<sup>1</sup>.

التكوين المستمر: هو الاعتناء بكل جوانب الفرد في تحسين وتنمية اتجاهاته وسلوكياته أثناء عمله ويكون هذا الاهتمام مستمرا معه.

لذا يعتبر التكوين المستمر من أفضل أنواع الاستثمار لأنه يستثمر في العنصر البشري و هو المكون الرئيسي في عمليات التطوير المستمر لأنه الأداة لإحداث التغيير في المعرفة والاتجاهات والسلوك ويعرف كذلك عبارة عن تنمية منظمة«وتحسن الاتجاهات والمعرفة ونماذج السلوك في مواقف العمل وغالبا ما يكون ذلك في إطار التربية المستمرة بحيث أن هذا التكوين المستمر يعتني بجميع جوانب الفرد في تحسين وتنمية اتجاهاته وسلوكياته أثناء عمله ويكون هذا الاهتمام مستمرا معه<sup>2</sup>.

وهناك من يعرف التكوين بأنه " :مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف و المهارات و الاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية<sup>3</sup>.

كما يعرف بأنه " :مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية."

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 .

ويلاحظ على هذا التعريف أنه يتسم بالعمومية و لم يوضح ما هو المقصود بأن التكوين مفهوم مركب، كما أنه أكد على أن التدريب يعني تطوير المهارات والقدرات فقط، في حين يشير الواقع إلى أن التدريب قد يتضمن تعديلا للمعارف والمعلومات والاتجاهات، هذا بالإضافة إلى أنه قد أغفل الهدف أو الغاية المنشودة في هذا التدريب<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، الكويت، 1989، ص 255 .

<sup>2</sup> غيات بوتلجة، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 23.

<sup>3</sup> بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، (دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور- خنشلة- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة)، السنة الجامعية 2013/2014، ص 13.

<sup>4</sup> بوقطف محمود، نفس المرجع ص 13 .

## - التعريف الإجرائي :

التكوين المستمر هو مجموعة من النشاطات التي يتحصل عليها الفرد من خلال سلسلة من الدورات التكوينية لزيادة فاعليته و تنمية قدراته ومهاراته لمسايرة الأحداث المتغيرة في العمل .

## 2- المصطلحات المتشابهة :

## أ -التكوين المستمر و التدريب:

اشتقت كلمة التكوين من فعل كون Former ذات المصدر اللاتيني Former ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم Training الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثين العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين Formation ، ولا بد للإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري وحتى المغربي يستعمل مصطل التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي وهكذا لم نجد فرقا بين المصطلحين، ولهذا استخدمنا مفهوم التكوين المستمر مرادفا لمفهوم التدريب<sup>1</sup>.

## ب -التكوين المستمر و التعليم:

التعليم يعني تزويد المتعلم بالثقافة العامة التي تنطلق من الفكرة المجردة، و التكوين المستمر يعني المهنية و التخصص الدقيق و تنمية المهارة و الخبرة، و التدريب يبدأ من حيث ينتهي التعليم مع ضرورة التنسيق بين المرحلتين واعتبار كل منهما يكمل الآخر<sup>2</sup> .

## ت-التأهيل :

يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدراتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أي أعمال آخر تتناسب مع حالاتهم الصحية والنفسية ويختلف عن التكوين المتواصل كون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل بينما الثاني يتمركز حول الأداء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية- المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجا- ، (مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة العلوم في علم الاجتماع، جامعة بسكرة)، السنة الجامعية 2012/2013، ص94.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص94 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص95 .

## المطلب الثاني : خصائص التكوين المستمر

يلاحظ من خلال عرض التعريفات للتكوين المتواصل أن له مجموعة من الخصائص :

### - التكوين المستمر نشاط رئيسي مستمر

فالتكوين ليس أمر كماليا تلج إليه المؤسسة أو تتصرف عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، ومن ثم تنفذ واجبات الوظيفة. فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة، كما يستمر مع ارتقاء العامل في الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه<sup>1</sup>، وهو أداة لتعديل السلوك الوظيفي وإكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مد الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوز الفرد بسرعة بل نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

### - نظام متكامل

النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملًا تفيد أنه كيان متكامل - من وجهة مدخل النظم - ، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني، ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التكوين المستمر<sup>2</sup> كما يلي :

#### • التكامل في المدخلات التكوينية :

أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التكوين، وهي (الأفراد، الوظائف، الخبرات والمعارف، أنماط السلوك المطلوب، القائمون بالعمل التكويني والأوضاع الإدارية والتنظيمية).

#### • التكامل في الأنشطة التكوينية :

وهي الاجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين، من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية تتمثل هذه الأنشطة في تحليل وتوصيف الأوضاع والأنماط الإدارية، كذلك العمليات و الاجراءات ، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج، إعداد المكونات والمعدات التكوينية، تنفيذ البرامج التكوينية، متابعة وتقييم النشاط التكويني، وتقدير كفاءته والعائد منه.

#### • التكامل في نتائج التكوين :

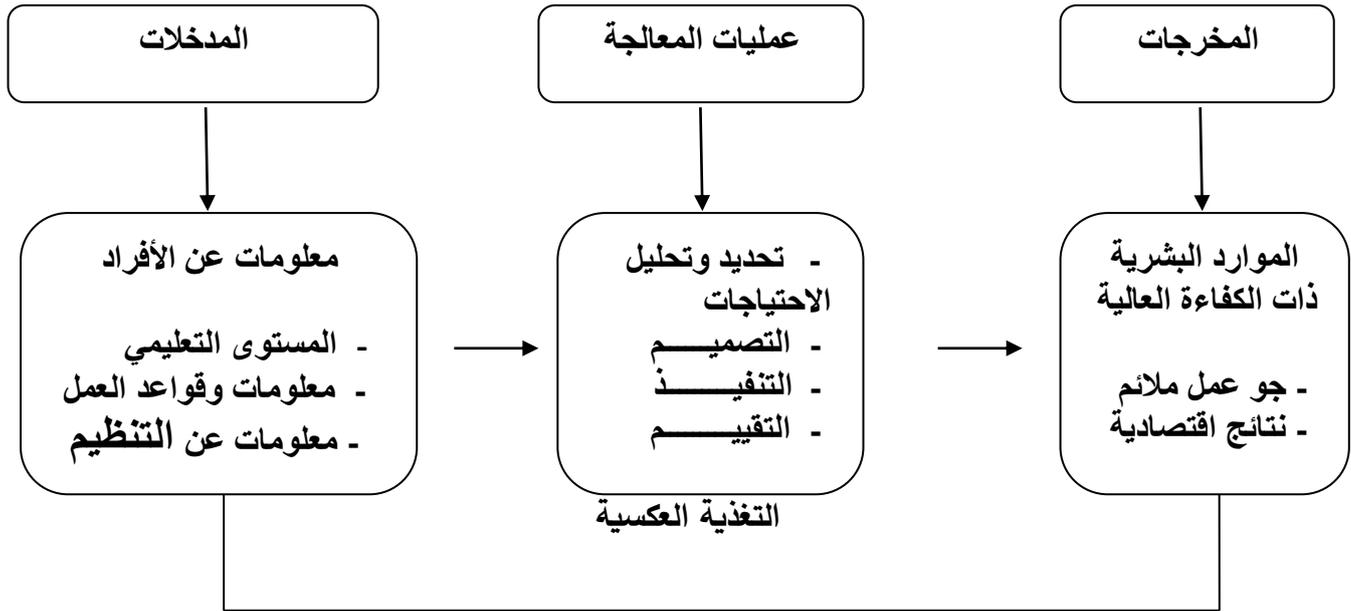
فالتكوين عادة يهدف إلى تحقيق أنواع ثلاثة من النتائج ينبغي أن يتوفر بينهما قدر كاف من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية، النتائج السلوكية والنتائج البشرية. وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل فلا يكون

<sup>1</sup> خير خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998 ، ص ص 94،95.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة ريب، مصر، دون سنة نشر، ص ص 356، 357.

التركيز مثلا على مجرد إنتاج عدد أكبر من المتكويين ذوي المهارة الوظيفية وإهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائز أن يتجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية و أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد<sup>1</sup>.

الشكل رقم 01 : مكونات نظام التكوين المستمر



المصدر : علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 21

#### - النظرة المستقبلية

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بيسر الطرق و بأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقاً لأهداف المنظمة.

#### - التكوين المستمر 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، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الآخر لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات و تتعدل أهدافها وإستراتيجيتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي السلمي، نفس المرجع، ص 357.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 358.

وبالتالي فإن المادة والأساليب العلمية يجب أن تأخذ بكل مستحدث وجديد في مجال العمل أو في المتغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمة.

#### - الشمولية

بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون آخر ، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد.  
فالعامل أيا كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات التي تحدث فيها<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث : أهمية وأهداف التكوين المستمر

❖ أهميته : تتضح أهمية التكوين المستمر في المؤسسة من عدة زوايا أهمها<sup>2</sup> :

- أ- أنه صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية و الإدارية، فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.
- ب- يحسن من قدرات الفرد وينمي مهارته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي .
- ج- أن كل العاملين تقريبا في المؤسسة يحتاجون إليه فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون آخر
- د- إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية و الابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة لت دية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة و الدقيقة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعا لذلك، فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيدا تطلب ذلك مستو أعلى من التكوين لدى العامل<sup>3</sup>.

#### ❖ أهدافه :

يعتبر التكوين المستمر أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة ولمواردها البشرية، بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة و أفرادها .

#### أ- بالنسبة للمنظمة :

يؤدي التكوين المستمر إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال و يرها ومن أهم هذه الفوائد فيما يلي<sup>4</sup> :

- زيادة الإنتاجية : حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج وجودته.

<sup>1</sup> أحمد عادل ارشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 183.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " ، عالم الكتب ،الحدیثة، الأردن،2002، ص 132.

<sup>3</sup> Bruno herniet , Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative Revue Française de gestion, n° 15, Mars, Avril, Mai 1985 P 54 – 56.

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص ص 146،147 .

- **تخفيض حوادث العمل** : تكثر الحوادث نتيجة للخط من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ومنه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.
  - **يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره** : استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيرات من حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم.
- ب- بالنسبة للموارد البشرية :**

يحقق التكوين فوائد عديدة للأفراد العاملين بالمؤسسة منها<sup>1</sup>:

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعد العاملين التغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب والصراع داخل المنظمة.
- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يفت المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرارية والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها.

### ج- في تطوير العلاقات الإنسانية :

يؤدي التكون الفاعل إلى النتائج التالية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية<sup>2</sup>

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
  - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
  - تمتين العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين.
  - يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
- وعليه فإن التكوين المتواصل لا يستهدف توفير الخبرات و المهارات لأفراد فحسب، بل يعمل على غرس الشعور في نفوسهم بالرغبة لتحسين استخدامهم لمهارتهم وقدراتهم ومعلوماتهم على نحو أكثر فاعلية ومساعدتهم على اكتشاف مواهبهم وقدراتهم الكامنة وإعدادها لمسؤوليات أكبر وأهم، وهذا يتطلب التخطيط المسبق في ضوء الأهداف التي تسعى

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، صص 134، 133 .

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 50 ، دار وائل، عمان، 1999، صص، 110.

إلى إحداث تعديلات في سلوكياتهم من ناحية المعلومات الخبرات و المهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

وترجع ضرورة الاستثمار في التكوين المستمر إلى عدة أسباب أهمها<sup>1</sup>:

✓ التطورات الخارجية: وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية....

✓ المنافسة الداخلية والخارجية: وقد ازدادت حدة المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية والعولمة و التكتلات الاقتصادية.

✓ تغير متطلبات العملاء: نظرا لتطور احتياجاتهم و رغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، نفس المرجع، ص، 113.

## المبحث الثاني : مفهوم الخدمة العمومية

ويتسم مصطلح الخدمة العمومية بالمرونة التي تجعله يحتمل أكثر من معنى، إذ أن مجال الخدمات وإن اتخذ في الصفة العمومية والتي تعني انفراد السلطات العمومية في الدولة كأصل عام بتقديم هذه الخدمات لطالبيها، إلا أنها تختلف من حيث طبيعتها، وشكلها.

الأول مفهوم التكوين المستمر سنأتي في المبحث الثاني على توضيح مفهوم ما سمي بالخدمة العمومية ، وذلك من خلال التطرق في المطلب الأول لتعريف الخدمة العمومية ثم المطلب الثاني أنواع الخدمة العمومية وأخيرا المطلب الثالث تحديد معاييرها.

### المطلب الأول : تعريف الخدمة العمومية

#### 1- تعريف الخدمة العمومية لغة:

هي كلمة مأخوذة من اللاتينية -servitium- أخذ هذا المفهوم بعدا في الأدبيات بداية الثورة الصناعية و ما أفرزته من الدراسات ميدانية حول واقع العمل و الإنتاج و الاستهلاك ، و لقد ركزت تعاريف عديدة التي تناولت الخدمة من عدة جوانب:

- يعرف الخدمة - **GEAN LAPEYRE** - بأنها " ذلك النشاط الذي يشكل اقتصادية بالاستجابة لحاجات و رغبات الزبون دون يتطلب ذلك إنتاج شيء ملموس."
- و يعرفها موردرك بأنها " : النشاط الاقتصادي الذي يستهدف توليد المنافع الزمنية و المكانية. "
- و يعرفها - **CHRISTOPHE LOVELOCK** - بأنها " :الخدمة نشاطات اقتصادية تعمل على خلق القيمة وفي نفس الوقت تقدم منفعة للمستهلكين و ذلك في الزمان و المكان الذي يحددهما و يرغب فيهما طالب الخدمة. "
- يعرفها **PHILIP KOTER** - رائد المدرسة الحديثة للتسويق على أنها " : أي فعل أو أداء يمكن أن يحققه طرف لطرف آخر يكون جوهرى غير ملموس و لا يترتب عليه أي ملكية و أن إنتاجه قد يرتبط بمنتج مادي و قد لا يكون. "
- و عرفت الجمعية التسويقية الأمريكية الخدمات : بأنها منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستهلك ، من المؤسسة إلى الجمهور ، ولا يتم نقلها أو تخزينها أو فصلها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طلاش فريد، ابكري عبد النور ، أزمة الخدمة العمومية في ظل النظام الإداري الجزائري من 2014 إلى 2019 ، دراسة حالة بلدية تيزي وزو ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة مولود معمري، تيزي وزو ، 2018/2019، ص01.

## 2- التعريف الاصطلاحي :

تعرف الخدمة العمومية كأصل عام بأنها " : الحاجات الضرورية لحفظ الإنسان و تأمين رفاهيته و التي يجب توفيرها لغالبية الشعب و الالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين"<sup>1</sup>.

أما القانون الإداري الفرنسي ارتبط مفهوم الخدمة العمومية بالدولة ومختلف مؤسساتها كهيئة تشرف على تنفيذ هذا النشاط من أجل تحقيق المنفعة العامة، الخدمة العمومية هي مهمة ( غرض ) عامة أو أداء خاص يقدم من قبل الدولة لجميع المواطنين لاستخدامها ( الاستفادة منها)، الخدمة العمومية هي نشاط ينفذ مباشرة من قبل الدولة ، تحت رقابتها، تهدف لخدمة المصلحة العامة ، تعرف الخدمة العمومية وفقاً للقانون الإداري الفرنسي بأنها " تلك التي تعد تقليدياً خدمة تزود بصورة دائمة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة و الاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العامة"<sup>2</sup>

## 3- التعريف الإجرائي :

الخدمة العمومية بمعناها الضيق هي الربط بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة حسب هذا المفهوم فإن الأفراد من أجل إشباع حاجياتهم المختلفة من طرف الإدارة ما عليهم إلا التقدم إلى الهيئات العمومية المخولة قانوناً بتقديم هذه الخدمات.

<sup>1</sup> حكيم حمزة ، إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر ، دراسة حالة بلدية سعيد،( مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر )، سعيدة ، 2015/2016، ص03.  
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 11.

## المطلب الثاني : أنواع الخدمة العمومية

يمكن تصنيف الخدمة العمومية في مجموعة كبيرة من الخدمات وهي تشمل الخدمات المنظمة من طرف الدولة وهذا ما نوضحه في ثلاث نقاط التالية :

### 1- من حيث طبيعة نشاط الخدمة :

#### أ- الخدمات الإدارية:

هي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية الإدارية سواء على المستوى المركزي أو المستوى المحل مثل خدمات مرفق الحالة المدنية و غيرها من الخدمات الأخرى التي تقدمها الإدارة العمومية ، ويعد هذا النوع من الخدمات العمومية الأكثر انتشارا.

#### ب- الخدمات ذات الطابع الاقتصادي (الصناعية والتجارية) :

ظهرت هذه الخدمات مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية وهي تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية ، مثل خدمات مؤسسة المياه ومؤسسة الكهرباء والغاز، والصرف الصحي وتوزيع الوقود وغيرها، وهي خدمات تتعلق بمستلزمات الحياة الضرورية و تم إدارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربحية التجارية.

#### ج- الخدمات الاجتماعية والثقافية:

و هي تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي مثل خدمة التمدريس والخدمات الصحية و غيرها ، وهي خدمات فُترض أن تقدمها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها لأنها ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته ، وقد تطورت هذه الخدمات بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر<sup>1</sup>.

### 2- من حيث طبيعة الخدمة المقدمة :

تنقسم الخدمة العمومية من حيث الخدمة المقدمة إلى نوعين هما خدمات فردية وخدمات جماعية<sup>2</sup> :

#### أ- خدمات فردية :

تتمثل في الخدمات التي تحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة ، حيث يقوم بطلب توفيرها أو عمل للحصول عليها ، مثل الخدمة الصحية التي يحظى بها بمفرده.

#### ب- خدمات جماعية :

وهي الخدمات التي تحصل عليها الأفراد في إطار جماعة دون أن يقوم الفرد بطلب توفيرها مثل توفير الإنارة العمومية.

<sup>1</sup> قوادري عائشة وشيروف سارة ، دور الاتصال الخارجي في تحسين الخدمة العمومية ، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945 )، قالمة، 2016/2017 ، ص 52.  
<sup>2</sup> بضالغ خالد ، آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر)، سعيدة، 2016/2015، ص ص11-12.

## 3- من حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة :

تؤخذ الخدمة العمومية من حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة ثلاثة أشكال خدمة مجانية و خدمة بالمقابل وأخيرا خدمة مدعمة :

## أ- خدمة مجانية :

وه الخدمات التي تقدم دون مقابل ، تتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية للدولة كإدارة الشوارع ، الأمن العموم ، حملات التلقيح... الخ.

## ب- خدمة بالمقابل :

وهي الخدمات التي لتحملها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها مثل خدمة الهاتف العمومي، كهرباء المنازل..... الخ.

## ت- خدمة مدعمة :

وهي نوع يجمع بين النوعين السابقين بحيث يتحمل تكلفة هذه الخدمة جزئيا المستفيد منها و الباقي يكون على شكل دعم حكومي مثل النقل العمومي ، السلع الاستهلاكية الأساسية .... الخ.

ننوه في الأخير إلى أن هذا التقسيم لأنواع الخدمة العمومية ليس تقسيما ثابتا بل هناك عدة تقسيمات أخرى تختلف بحسب الزاوية التي ينظر منها إلى الخدمة العمومية ، ولكن كلها في نهاية المطاف لا تخرج عن نطاق الخدمة العمومية التي هدفها تلبية الحاجات العامة للأفراد و المجتمع

## المطلب الثالث : معايير الخدمة العمومية

لقد حدد معظم العلماء في مجال الإدارة العامة على المعايير الخدمة العمومية وهي مستوحاة من المبادئ الأساسية التي تحكم المرافق العامة و التي تتلخص في المعايير الآتية<sup>1</sup> :

## 1- معيار المساواة:

ويعتبر هذا المعيار عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقد أو اللون أو الانتماء الحزبي ، وإنما يستوجب المساواة والعدالة بين المواطنين و قد استمد هذا المبدأ من الدساتير و القوانين العالمية و إعلانات الحقوق التي تقتضي بالمساواة أمام القانون و بذلك أمام المرافق العمومية.

## 2- معيار التطور و التكيف:

هذا المعيار يسمح بتكيف الخدمة العمومية رغم التطورات الاجتماعية و التقنية من جهة واحتياجات المواطنين او المستفيدين من جهة أخرى ، مثل الانتقال من الإدارة الورقية إلى الإدارة الالكترونية و سرعة انتقال المعلومة.

<sup>1</sup> طلاش فريد، ابجري عبد النور، المرجع السابق ، ص12.

**3- معيار الاستمرارية:**

الذي يعني ديمومة الخدمة العمومية كونها مرتبطة بحاجات متواصلة لأفراد المجتمع ككل و الذي يتطلب الأداء الدائم للخدمة لضمان استمرارية الرفاهية الاجتماعية و الرقي العام للمواطنين من خلال توفير الحاجات المشتركة و الضرورية لهم.

**4- معيار المجانية النسبية:**

امتداد ليعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة من حيث مستوى الدخل تم الاعتماد على سلم الخدمات العمومية , حيث أن هناك خدمات يكون الوصول إليها مجان مثل خدمة الصحة , الأمن... الخ و هناك خدمات مرتبة حسب نوعية الخدمة و مستوى دخل المستفيد,

**5- معيار الشمولية:**

و يقصد من هذا المعيار انه من حق المواطنين الاستفادة منها و لهذا يجب أن تكون في متناول الجميع و السماح لهم بالوصول إليها حسب الشروط المناسبة لقدراتهم و مستوى معيشتهم.

**6- معيار التضامن:**

من خلال هذا المعيار ينظر إلى الخدمة العمومية ما هي إلا تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين و الدولة من خلال محاربة الظواهر الاجتماعية كالفقر , البطالة<sup>1</sup> ... الخ.

**خلاصة الفصل:**

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للتكوين المستمر و الخدمة العمومية، و في المبحث الأول تناولنا ماهية التكوين المستمر، بتحديد مفهومه ، خصائصه ،أهميته وأهدافه، فالتكوين المستمر هو نشاط مخطط لإحداث تغييرات في سلوك الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و المهارات، حيث نجد مجموعة من الخصائص من بينها التكوين نظام متكامل و نشاط مستمر، و تتميز بالنظرة المستقبلية و الشمولية، و أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى مراحل العملية التكوينية حيث تناولنا فيها مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية و من ثم تصميم البرنامج التكويني و في الأخير مرحلة تنفيذ و تقييم البرنامج التكويني.

<sup>1</sup> طلاش فريد، ابكري عبد النور ، المرجع السابق ، ص13.

# الفصل الثاني

## مساهمة التكوين المستمر في ترقية أداء الخدمة في الإدارات العمومية

### تمهيد

المبحث الأول : إستراتيجية التكوين المستمر

المبحث الثاني : مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

المبحث الثالث : دور التكوين المستمر في ترقية الخدمة

تسعى المؤسسات إلى وضع التكوين ضمن مخططاتها من أجل تحسين وضمان جودة في الأداء و حتى تضمن هذه المؤسسات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظيفة مهمة وهي توجيه العاملين لسلسلة من التكوينات بهدف رفع القدرات الذهنية والخبرات وتجديد معلوماتهم وتحسين أدائهم داخل الإدارة.

### المبحث الأول : إستراتيجية التكوين المستمر

حتى تضمن الإدارة تكويننا ايجابيا يعود بالإيجاب عليها تتبنى إستراتيجية واضحة تمكنها من العمل وفق مراحل و تتيح لها الكشف عن الصعوبات التي من المحتمل أن يقع فيها الموظف أثناء تأدية مهامه .

#### المطلب الأول : تحديد الاحتياجات للتكوينية :

حتى يكون التكوين مهما و فعالا، لابد أن يساهم من جهة في تحقيق تطلعات العاملين، ومن جهة آخر لابد أن يستجيب لأهداف التنظيمية الإنتاجية أو يرها، المهم أنها ذات مردودية، وعليه فالتكوين ليس هدفا في حد ذاته ولكنه وسيلة لتذليل صعوبات معينة<sup>1</sup>.

وتلجأ التنظيمات إلى التكوين كإجراء علمي مهما لتحفيز العاملين نحو أفاق مهنية أفضل و ذلك بدل اللجوء إلى كفاءات من خارجها قد يتطلب نفقات إضافية ير متوقعة كما يؤدي إلى إحباط العاملين بداخلها نظرا لاحتمال شعورهم بالدونية عند استقدام من يقوم بعملهم و لو مؤقتا<sup>2</sup>.

هناك ثلاثة أساليب لتحليل و جمع المعلومات عن حاجات التنظيم إزاء التكوينات سواء تلك المقترحة و المطلوبة من قبل المسؤولين (الرؤساء) أو العاملين.

أ- التحقيقات الرسمية و غير الرسمية : وذلك من خلال فتح نقاشات رسمية بين مختلف مستويات التنظيم وأقسامه بالاعتماد على استمارات ، مقابلات نصف موجهة، كذا تكوين خانة تحليل منسق للسلوكات.

ب- اللجوء إلى عمليات أخرى لتسيير الموارد البشرية : التوصيف الدقيق لمناصب العمل و اللجوء عملية التقييم يسهل الحصول على المعلومات اللازمة حول الحاجة الفعلية إزاء التكوين كما و كيفا.

ت- المصادر المعتمدة على مؤشرات السلوك : فسلوك العاملين داخل التنظيم له مؤشرات يمكن أن تكون دالة على وجود مشاكل و الإختلالات تنظيمية في مختلف الأقسام وعلى سبيل المثال نجد مؤشر التغيب، حوادث العمل، نقائص في السلع أو الخدمات، رداءة الإنتاج و نقص المردود.

وير وليم ترسي أنه توجد أربع طرق لتحديد الاحتياجات التكوينية والتي تستخدمها جميع المنظمات وهذه الأنواع متكاملة، وهي:

<sup>1</sup>Soyer. Jacques, **Fonction formation**, 2 eme édition, Edition Organisation, Paris,2003,P135 .

<sup>2</sup> M DeGuy, **Politique des ressources humaines dans l'entreprise**, Ed Organisation, Paris, 1989, P 22.

- تحديد احتياجات المنظمة.

- تحديد احتياجات الجماعة.

- تحديد احتياجات العامل.

- تحديد احتياجات العمل أو الوظيفة<sup>1</sup>.

- تحديد الاحتياجات على مستوى المؤسسة<sup>2</sup> :

لما كانت إستراتيجية التكوين مرتبطة الاستراتيجيات الأخر للمؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المؤسسة ومواردها وخططها و المراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومد فعالية الموارد المتاحة -البشرية والمالية -في تحقيق تلك الأهداف.

وفيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها التحليل:

1- الفهم الواضح لأهداف المؤسسة

2- تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

3- تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها

4- دراسة تركيب القوة العاملة للمؤسسة

5- تعديل معدلات الكفاءة

6- تحليل المناخ التنظيمي

7- دراسة التطور والتغير في نشاط المؤسسة وحجم العمل

- تحديد احتياجات الجماعة :

تعتبر عملية تحديد احتياجات الجماعات من التكوين أكثر سهولة إلى حد ما من تحديد احتياجات المنظمة، وذلك نظرا لكونها أكثر محدودية وارتباطها بمستويات وظيفية معينة أو فئات معينة من العاملين وتنتج عن تحليل احتياجات الجماعات ظهور الحاجة إلى برامج التكوين التي تستهدف تكوين روح الفريق وتمارين توضيح الأدوار والتكوين على القيادة وحل المشكلات بواسطة مجموعات صغيرة والحل الإبتكاري للمشكلات والتخطيط التنفيذي.

- تحليل العمليات أو الوظائف:

يهدف هذا النوع من التحليل إلى دراسة الوظائف و الأعمال التي يقوم بها العاملون، ويتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها، وتبيان أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخر ،فتجمع معلومات عن الوظيفة و واجباتها ومسؤولياتها، والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح<sup>3</sup> ويتناول موضوعات معينة مثل

<sup>1</sup> وليام ترسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي، نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990، ص، 214 .

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص، 215.

<sup>3</sup> محمد جمال برعي ، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1970، ص، 412.

المعرفة والمهارة و القدرات الضرورية للقيام بواجبات محددة بكفاءة عالية، ولكي نحصل على هذه المعلومات علينا أن نلج إلى وصف الوظيفة المستمدة من تحليل العمل التفصيلي للوظيفة - فتحليل العمل هو نقطة البداية لأي قرار أو إجراء بشأن أي عامل من العاملين القيام به - أما الخطوة التالية فهي الأصعب لأنها تتناول ترجمة كل مطلب من متطلبات المهنة على حد إلى جزء من المعارف أو المهارات التي يمكن أن نضمناها في برنامج تكويني.<sup>1</sup>

#### - تحليل احتياجات العامل :

ونقصد بتحليل احتياجات الفرد قياس أدائه في عمله، ويهدف هذا النوع من التحليل إلى معرفة ما إذا كان العامل يحتاج إلى التكوين ونوع التكوين والأنشطة التي يتضمنها، تنصب عملية التحليل هنا على الموظف وليس على العمل، حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد فتدرس قدرته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي، حيث يمكن التعرف عليها بتحليل الخصائص الجسمية والعقلية والفكرية والسلوكية و الخبرات والأداء السابق والتوجه المهني له، فاحتياجات الفرد عبارة عن تلك الاحتياجات التي تنبع من عمل الموظف كما هو حالياً أو بعد أن تلحقه التطورات - أي ما سيكون عليه العمل - و الواجبات المحتملة تكليفه بها مستقبلاً.

وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة نقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب<sup>2</sup> :

- **المواصفات الوظيفية :** فيقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصهم وخبرتهم والوظائف التي يشغلونها.
- **الخصائص الشخصية :** وهنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية، مثل القدرات والاستعداد للتعليم والتكوين ومقدار الطموح والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص تجاه عمله والعاملين ومد حبه للعمل ور بته في إتقانه.
- **الجوانب السلوكية :** ويكون هنا التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله و انجازاته ومد تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقاته مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين ودرجة الانسجام هذه العلاقات.

### المطلب الثاني : تصميم البرنامج التكويني

تأتي عملية تصميم البرنامج التكويني لمعالجة الاحتياجات التكوينية، و يتبع في عملية تصميم البرنامج التكويني عدة خطوات أهمها:

- أ- **تحديد أهداف البرنامج التكويني :** هناك عدة أهداف للبرامج التكوينية و هي كالتالي :
  - تنمية معلومات ومعارف المتكويين و تحسين أدائهم الوظيفي.
  - اكتساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية و التطبيقية بما يحقق كفاءة و فاعلية الأداء.

<sup>1</sup> رونالد ريجير، ترجمة فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق، عمان، 1999، ص194.  
<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص78.

• تحسين سلوك المتكون و اكتسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مواقف معينة<sup>1</sup>.

ب- **تحديد نوع المهارات التي سيكون عليها :** و من الأمثلة على المهارات اللغوية، المهارات الفنية المهارات الخاصة بالاتصال مع الآخرين و كذلك المهارات الفكرية و من ثم فان هذه المرحلة تختص بتحديد المهارات الواجب اكتسابها للمتكونين<sup>2</sup>

ج - **مضمون البرنامج التكويني :** بعد مرحلة تحديد أهداف التكوين تأتي مرحلة تحديد مضمون البرنامج التكويني لمعرفة طبيعة التكوين و طبيعة المعرفة العلمية التي يجب أن يتلقاها المتكونين و ما يتوافق مع مستواهم و نوعية التكوين، و عند صياغة مضمون البرنامج يجب أن تراعى فيه مبادئ أساسية أهمها<sup>3</sup>:

- التركيز على المتكونين أكثر من التركيز على المتكونين.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتكونين.
- إبراز مجموعة مهارات محددة و تعزيز اتجاهات و قيم ايجابية.
- الجمع بين الناحية النظرية و الناحية التطبيقية.
- أن تكون المادة مستمدة من واقع المتكونين و ذات معنى لهم .
- أن تكون مصاغة بلغة سليمة واضحة.
- أن تكون الأفكار و المفاهيم متماسكة و متتابعة و مترابطة وواضحة.
- أن تتناسب و الزمن المقدر للبرنامج.

د .**اختيار المتكونين :** المتكون هو الفرد المستفيد من عملية التكوين، و هناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار الفرد في أي منظمة لحضور احد برامج التكوين منها:

- حاجة الفرد الفعلية للتكوين .
- التجانس النسبي بين الأفراد المشاركين في البرنامج .
- المؤهلات العلمية و الخبرة العملية .
- عدد الأفراد المشاركين في البرنامج التكويني .

من المهم في هذه مرحلة عند اختيار الفرد للمشاركة في البرنامج التكوين أن تتم تهيئته لهذا البرنامج قبل بدئه، و ذلك من خلال إرسال خطاب له يتضمن مجموعة من البيانات الهامة مثل : اسم البرنامج تاريخه مكانه مدته أهدافه عدد المتكونين<sup>4</sup>.

ر - **اختيار المدرب:** المدرب هو شخص يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك أو أي

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 185 .

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 472 .

<sup>3</sup> محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم الناشر و موزعون، الاردن، 2010، ص 241 .

<sup>4</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2008، ص ص 185، 184 .

نسيج من ذلك لفرد أو أكثر في إطار برنامج محدد. من أجل اختيار المكون المناسب يجب مراعاة عدة اعتبارات أهمها<sup>1</sup>

- الأسلوب المراد استخدامه .

- المادة التعليمية التي تمثل مضمون التعلم في البرنامج، فلكل نوع من المواد التعليمية تخصص يناسبها يجب أن يتوفر لدى المكون.

و عليه يجب أن يتوفر لدى المكون مؤهلات علمية و خبرة عملية، أن يكون قادرا على استخدام تقنيات التعلم و التكوين الحديثة. أن تكون لدى ه القدرة على نقل المعلومات للآخرين بشكل واضح و مفهوم. المقدرة على الاتصال و التواصل و إيجاد علاقات إنسانية مع المتكويين .

و- **تحديد مكان التكوين :** و هنا يمكن تقسيم التكوين إلى قسمين، التكوين خارج مكان العمل و يجب توفير يجب اختيار المكان إجراء التكوين الذي يناسب هدف و نوع و طبيعة البرنامج التكويني وأن يتيح الجو المناسب لفهم و استيعاب المادة العلمية و توفر كافة الاحتياجات من المقاعد ، الإضاءة، التهوية و الهدوء و سعة شاشات العرض، التكوين الفردي و الذي يتم في مكان العمل.

ز- **تحديد فترة برنامج التكوين :** تختلف مدة التكوين إلى آخر على اعتبارات متعددة أهمها ما يلي:

- المنهاج التكويني و طبيعة و نوعية المشكلات التي يعالجها البرنامج التكويني<sup>2</sup> و المهارات التي يراد إكسابها للمتكون.

- الأساليب التكوينية المستخدمة، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتا أطوال من الأساليب الأخرى.

- الأوضاع السائدة في المنظمة كسرعة حاجتها للمتكونين أو عدم إمكانية الاستغناء عنهم ليتفرغوا أكثر من فترة معينة لتصور جلسات البرنامج التكويني<sup>3</sup> .

ه- **توفير مستلزمات البرنامج التكويني :** توفير كافة الإمكانيات و الوسائل اللازمة للتكوين و يقصد بالوسائل التكوينية تلك الأدوات المستخدمة لنقل المنهاج التكويني إلى المتكونين، ومنها التقليدية البسيطة مثل السبورة، و الحديثة نسبيا مثل الأفلام و المتطورة مثل الحاسوب الآلي .

و هناك أنواع متعددة من الوسائل التكوينية التي يتم استخدامها من قبل المنظمات و مراكز التكوين نذكر بعضها على النحو التالي:

- المطبوعة ومنها الكتيبات، المذكرات، الصور الفوتوغرافية و الملصقات و غيرها .
- السبورات و منها التقليدية و البيضاء المعروضة و منها الشفافيات و شرائط فيديو و أجهزة الكمبيوتر الأشرطة الصوتية و غيرها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، 2009 ، ص 473.

<sup>2</sup> الكفاي، محمد جمال، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط1 ، الدار الثقافية للنشر، القاهرة ، 2007 ، ص173.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، نفس المرجع، ص140 .

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص 475.

## المطلب الثالث : تنفيذ وتقييم البرنامج التكويني

أ- تنفيذ البرنامج التكويني : بعد مرحلة تصميم البرنامج التكويني تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان داخل المنظمة أو خارجها.

**مرحلة التنفيذ :** هي مرحلة إدارة البرنامج و تجسيده ميدانيا و حتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج و التحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية -والمادية) نوعية المتكويين نوع و محتوى البرنامج بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات ( أقسام -قاعات اجتماع - مدرجات -مخابر) وتنظيم طريقة جلوس المتكويين وتوفير الوسائل المساعدة و ضبط القوائم الاسمية للمتكويين و توزيع الأدوات اللازمة عليهم و تنظيم توقيت سير الجلسات التكوينية و فترات الراحة و فترات تناول الواجبات و أماكن الإقامة، كل هذه الظروف يجب أن تضبط و توكل للفرد أو لمجموعة لمتابعتها اليومية من اجل نجاح و تحقيق أهداف الدورة التكوينية<sup>1</sup>.

و من اجل تنفيذ البرنامج التكويني يجب مراعاة عدة جوانب منها:

- التأكد من اطلاع المعنيين بالتكوين عن مواعد التكوين و موافقتهم
- إعداد و تجهيز قائمة بأسماء و مؤهلات ووظائف و عناوين المشاركين في التكوين .
- تجهيز القاعات التكوينية بالشكل المطلوب .
- توفير المستلزمات التي يطلبها المكون من وسائل كالتقنيات السمعية البصرية .
- تقديم المكون للمشاركين بعبارات مناسبة و مختصرة .
- افتتاح البرنامج التكويني في الوقت المناسب .
- شرح أهداف البرنامج التكويني و متطلباته للمشاركين .
- المحافظة على حسن إدارة وقت جلسات التكوين و الحرص على البدء و الانتهاء في الوقت المحدد سواء كانت محاضرات أو مناقشات أو مجموعات عمل أو زيارات ميدانية.
- التعرف على وجهات نظر المشاركين و المكونين في سير البرنامج التكويني للحصول على تغذية عكسية مستمرة عن البرنامج.
- مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين و التجارب مع الاحتياجات الخاصة بهم .

ب- **تقييم عملية التكوين :** هي مرحلة أخيرة من مراحل التكوين، و تهدف إلى قياس مدى كفاءة و فعالية العملية التكوينية و رصد مناطق القوة و الضعف بها، وذلك من اجل تطوير العمل التكويني والارتقاء بهم وتحسين خطة التكوين و تطويرها.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص 475.

**تعريف التقييم :** هي تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة كما تقاس بها كفاءة المتكويين و مدى تغيير الذي أحدثته التكوين فيهم، و كذلك تقاس بها كفاءة المتكويين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني<sup>1</sup>.

**1- مراحل تقييم البرنامج التكويني :** تتم عملية تقييم البرنامج التكويني قبل تنفيذه و بعد الانتهاء من عملية تنفيذه.

- **قبل التنفيذ :** و ذلك من خلال دراسة الأسس التي تم على ضوئها تحديد الاحتياجات التكوينية، دراسة أهداف البرنامج التكويني و إلى أي مدى تتناسب المواد التكوينية مع طبيعة و نوع أعمال ووظائف المرشحين للمشاركة في فعاليات البرنامج التكويني، و ما هي الأساليب المقترحة استخدامها لتحقيق هذا البرنامج .
- **أثناء التنفيذ :** في مرحلة التنفيذ عملية التقييم تتضمن كل من ورؤساء و مشرفي المشاركين في البرنامج علاوة على المتكويين، و تكمن أهمية التقييم في مرحلة التنفيذ من إمكانية إجراء تعديلات فورية بمعنى تغذية عكسية آنية، و يهدف إلى التأكد من أن البرنامج يسير و يحسن الخطوات المرسومة له و ذلك لتجنب السلبيات و تعزيز الإيجابيات، و تطوير النشاطات التكوينية و تعزيز أساليب التكوين التي تحقق حاجات المتكويين، و في هذه المرحلة يمكن ملاحظة تقدم المتكويين من حيث المعلومات التي اكتسبوها و التغيير في سلوكهم و كذا مدى تحسن مستواهم و اشتراكهم في المناقشات و إبداء الآراء .

• **بعد التنفيذ :** لتقييم البرنامج التكويني يجب مراجعة عملية تصميمه و كيفية تنفيذه، و ينتج ما يلي<sup>2</sup> :

- برنامج تكويني ناجح
- برنامج تكويني متعثر
- برنامج تكويني مقبول
- برنامج تكويني فاشل

**2- أساليب تقييم البرنامج التكويني :** من الأساليب التي يمكن استخدامها في عملية تقييم مدى نجاح في إعداد و تنفيذ البرنامج التكويني و كذا تقييم المتكويين و هي كالتالي:

- **الاستبيان :** يتم توزيع على المتكويين بعد الانتهاء من البرنامج التكويني استمارة تتضمن معايير موضوعة على شكل أسئلة و استفسارات يجيبون عليها، و يعبرون بذلك عن رأيهم بالبرنامج التكويني من حيث تصميمه أو تنفيذه و كذلك المتكويين من خلال هذا الاستبيان يمكن التعرف على ثغرات أو نقاط الضعف التي تخللت البرنامج التكويني<sup>3</sup>.
- **الملاحظة المباشرة :** إذ يمكن تقييم البرنامج التكويني و المتكويين عن طريق مراقبة ملاحظة ردود فعل المتكويين اتجاه البرنامج، و كذلك المكونون الهيئة المشرفة على التكوين و يتم ذلك من خلال الأحاديث التي تدور بين بعض هم البعض، أو من خلال الشكاوي الموجهة من قبلهم لمنسق البرنامج أو المشرف على تنفيذه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 476.

<sup>2</sup> نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2008، ص 294 .

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005 ص 251 .

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 251 .

و نجد أساليب أخرى يمكن الاعتماد عليها في الحكم على مدى الاستفادة من التكوين المستمر، و من بين هذه الأساليب ما يلي:

- دراسة التطورات و التحسينات التي طرأت على العمل في الإدارات التي يعمل فيها الأفراد، وذلك بعد عودتهم من المشاركة في البرنامج التكويني و استلام عملهم، مثل استخدام طرق و أساليب عمل جديدة تدريبوا عليها و أدت إلى زيادة إنتاجية العمل و تحسين مستواه و تخفيض تكلفته.
- قياس التغيرات في الأداء و ذلك بمقارنة النتائج الحالية بنتائج قياس الكفاءة السابقة .
- الاختبارات :** بعد انتهاء من البرنامج التكويني يتم إخضاع المتكويين إلى اختبارات للتأكد من مدى فهمهم و إستيعابهم لما تعلموه في البرنامج و مدى قدراتهم في تطبيقه في مجال عملهم.
- **الترقية :** و ذلك عن طريق معرفة عدد الأفراد الذين حصلوا على ترقيات نتيجة كفاءتهم في العمل و ذلك بعد التكوين إذ يعتبر ذلك مؤشرا على نجاح البرنامج التكويني في تحسين الأداء و رفع الكفاءة.
- **المجموعة الضابطة :** و يعني اختيار مجموعتين من العاملين، الأولى تم إخضاعها للتكوين و الثانية لم تخضع للتكوين ثم يتم إخضاعهما لاختبار واحد، و الفرق بين نتائج المجموعتين يكون ناتجا عن التكوين<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص 478.

## المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي

يعد الأداء السمة البارزة وأهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، لان به يقاس مردود الفرد داخل المؤسسة ومن هنا لابد لنا من الكشف عن مفهوم الأداء لأنه يعتبر من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة أخرى.

### المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

#### 1- تعريف الأداء الوظيفي :

هناك عدة تعاريف للأداء الوظيفي نذكر منها:

#### أ- المعنى اللغوي :

كلمة "أداء" مشتقة من الفعل "أدى"، ويشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى "معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا البطيء، وأدى الشيء أي قام به، ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاها، وأدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه. وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء، أو القيام به<sup>1</sup>

و يقابل كلمة "أداء" في اللغة العربية، اللفظة "performance" في اللغتين الفرنسية و الإنجليزية والتي ترجع جذورها إلى اللفظة الفرنسية القديمة "parformance" المشتقة من الفعل "parformer" الذي كان يعني، في القرن الثالث عشر :إنجاز أو تنفيذ، وفي القرن الخامس عشر أخذت منها اللفظة الإنجليزية "to perform" التي تنبثق منها اللفظة "performance" و التي تعني في الوقت نفسه إنجاز عملية أو مهمة بالنتائج التي تنجم عنها، و النجاح الذي يمكن بلوغه<sup>2</sup>.

#### ب- المعنى الاصطلاحي :

يستخدم اصطلاح الأداء الوظيفي في عدد من الميادين و المجالات، ما جعل منه مصطلحا متعدد المعاني و الأبعاد، يعبر الأداء الوظيفي عن "السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التكوين<sup>3</sup>. أما تعريف الأداء الوظيفي من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية

<sup>1</sup> محمد المبيضين عقلة؛ محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 42 .

<sup>2</sup> Yvon Pesqueux, **la notion de performance globale**, l'archive ouverte HAL-SHS (Hyper Article en Ligne – Sciences de l'Homme et de la Société), p.6.

<sup>3</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 36.

الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محددة<sup>1</sup>.

و من هذا المنطق ، فإن الأداء الوظيفي كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى ، حيث يرى بعضهم أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله<sup>2</sup>.

و يرى " شوفاليي " و آخرون معه أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة ... أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل ، و بالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته و مع طبيعة عمله<sup>3</sup>

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء الوظيفي مؤشري **الكفاءة و الفعالية**، وحتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء - تحليل الوظيفة - من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة، إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها و أساليب العمل ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف، وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.

وقد قدم **نيكولاس (Nickolas)** عن الأداء " : أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التكوين المستمر للعاملين.

وأما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو " :إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ "أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته"، إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب 1 ، في هذا التعريف يشير الأداء ضمناً بأنه هناك معايير توضع مسبقاً لإنجاز الأعمال، وكلما ساهم الفرد في إنجاز مهامه وفق المعايير الموضوعية مسبقاً يكون قد ساهم في تحقيق أهداف المنظمة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص 310 .

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1979، ص 50 .

<sup>3</sup> عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية- مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2001 ، ص 86.

<sup>4</sup> عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية ، مصر، 2003 ، ص 15

<sup>5</sup> حمداوي عمر، احمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 08 ، جامعة ورقلة، 2012، ص 150 .

**2- عناصر الأداء الوظيفي:**

هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي<sup>1</sup> وهي :

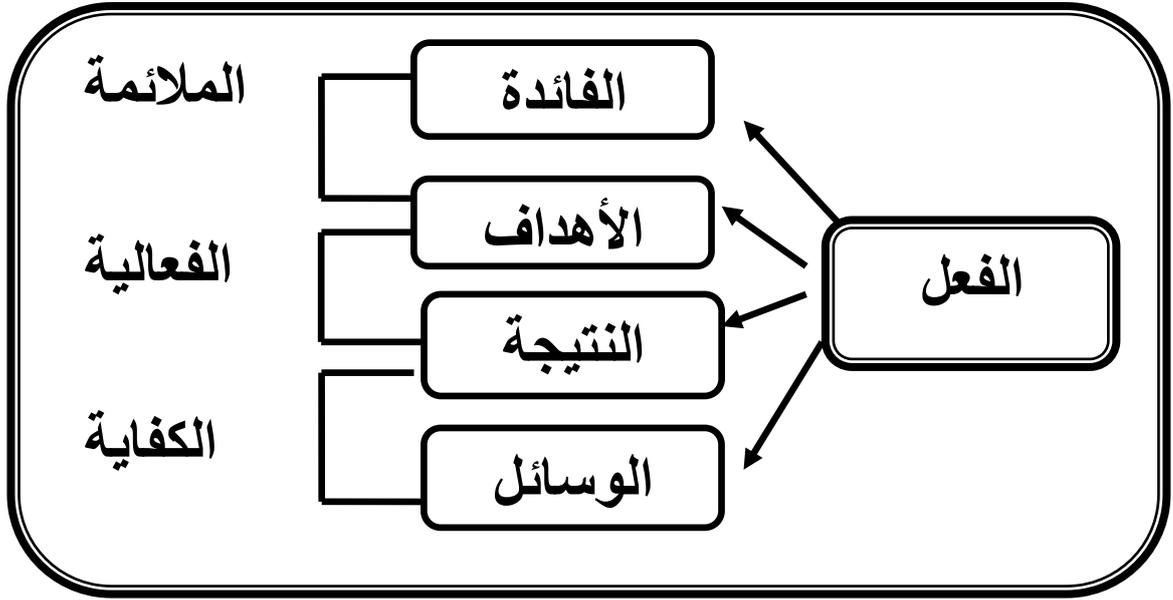
- أ - **الموظف** : وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- ب - **الوظيفة** : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير و الترقيات والحوافز.
- ج - **الموقف** : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة، تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:
  - **المعرفة بمتطلبات الوظيفة** : وتشمل المهارات المهنية والمعرفة الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها .
  - **نوعية العمل** : وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
  - **كمية العمل** : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز .
  - **المثابرة والثوق** : ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في موعدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

**المطلب الثاني : معايير الأداء الوظيفي محدداته****1-معايير الأداء الوظيفي**

في هذا الجانب 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، الكفاية<sup>2</sup>، ويعبر عن ذلك بالشكل التالي:

<sup>1</sup> حسين محمد حراشنة، ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1 ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 ، صص 93،92  
<sup>2</sup> علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، صص 132.

## الشكل رقم 02 يوضح معايير الأداء



المصدر : علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2007، ص 132

بينما يحصر البعض الآخر من الباحثين أهم معايير الأداء فيما يلي<sup>1</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 و التوقعات.

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

-**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:

<sup>1</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس)، 2009/2010، ص72.

- 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 و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد و قوانين و نظم وتعليمات، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين 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 المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتقاؤه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات و اللوائح والقوانين، ويعود عدم الاتفاق بين الباحثين حول معايير الأداء إلى اختلاف درجة الأهمية التي ينظر إليها الباحثون إلى هذه المعايير.

## 2- محددات الأداء الوظيفي

أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد . "ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في<sup>1</sup> :

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع الفرد لأداء الوظيفة .

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

✓ **الجهد :** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

✓ **القدرات :** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه .

✓ **إدراك الدور ( المهمة ) :** ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الفرد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجه نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال<sup>2</sup> .

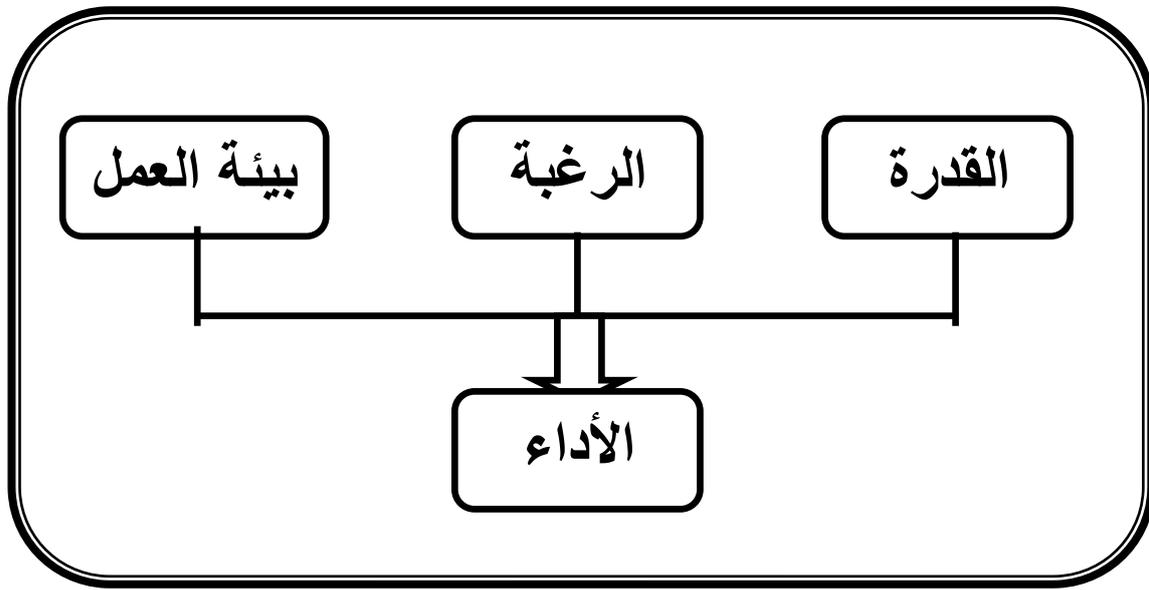
<sup>1</sup> حسين محمد حراششة، المرجع السابق، ص 93، 92.

<sup>2</sup> بختة هدار، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر)، 2012، ص 26.

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي : الرغبة، القدرة و بيئة العمل<sup>1</sup> :

- **الرغبة** : هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، او هي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من محصلة:
  - اتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها
  - المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها مواتية او معاكسة لاتجاهاته
- **القدرة** : تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء و تتألف بدورها من محصلة :
  - المعرفة او المعلومات الفنية اللازمة للعمل.
  - مدى وضوح الدور
  - المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة او المعلومات في أداء عمله، او مهارة استخدام المعرفة
- **بيئة العمل** : تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات و الأدوات المستخدمة، و أخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين.

الشكل رقم 03 يوضح محددات الأداء



المصدر: مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، بدون دار نشر، نشر، 2000، ص146

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن محددات الأداء تتمثل في قدرة الموظف على إنجاز المهام المنوطة به ورغبته أو دافعيته نحو تلك المهام، بالإضافة إلى بيئة أو محيط العمل المادية منها والمعنوية.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة - ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 ، ص 14.

## المطلب الثالث : تقييم الأداء الوظيفي وأهميته

### ❖ تقييم الأداء :

#### 1- تعريف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء لم يعد يقتصر هدفها الأساسي على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم ، ولكن أصبح يركز على التطوير الإداري بكل أبعاده ، حيث تعددت منافع تقييم الأداء وتنوعت حيث أنه يستهدف الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين وتطوير أدائهم و تحفيز العاملين وأيضاً إثارة دافعية إدارة المنظمات إلى استخدام مناهج وطرق تقييم الأداء بموضوعية ودقة<sup>1</sup>.

كما عرف تقييم الأداء بأنه " ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية ، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل"<sup>2</sup>.

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

" كما يعرف أيضاً بأنه " رصد وتحليل وتقييم مستويات الإنجاز لدى الموظفين ونوعية الأداء والعلاقات الوظيفية والخصائص الشخصية للفرد ويتم ذلك من خلال التعامل اليومي بيم الرئيس والمرؤوسين فيما يتعلق بالإشراف عليهم وتوجيههم لأداء أعمالهم المختلفة.

ومن خلال استعراضنا للتعريف السابقة والمتعلقة بتقييم الأداء يمكن وضع التعريف الإجرائي الآتي:  
"تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وشاملة و هادفة ، الغاية منها تحديد وقياس وإدارة أداء الموظفين في المؤسسة بقصد التعرف على قدراتهم الحالية والمستقبلية في تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم في العمل".

#### 1- الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي

هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر والتي يمكن تلخيصها كما يلي<sup>3</sup>:

- 1-الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
- 2-الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.
- 3-الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.
- 4-ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصرها على المشرف المباشر فقط ومن الطرق الحديثة أيضاً في تقييم أداء العاملين والتي تأخذ في الاعتبار الاتجاهات الحديثة السابقة، تلك التي

<sup>1</sup> آل سعود سعود، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ، ط1 ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2008،ص79.

<sup>2</sup> المرجع السابق،ص ص 79،80 .

<sup>3</sup> اسعد احمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في فلسطين، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات،(رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة)، 2001، ص 41.

يمكن أن يطلق عليها طريقة التقييم المشترك، وأساس تلك الطريقة، هو أن يتم تقييم الفرد بطريقة الاقتراح السري بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل الذين يعملون معه دون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن قياس الفرد يتم بمعرفة زملائه، زملاءه، ورؤسائه ومرؤوسيه

### 3- أهم الصفات الأساسية لطريقة التقييم العاملين هي:

- 1- اشتراك الرؤساء، والمرؤوسين، والزملاء في عملية التقييم.
- 2- الاقتراح السري.
- 3- يتم اختيار الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين بالتقييم.
- 4- إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.
- 5- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

### ❖ أهمية تقييم الأداء الوظيفي

يمكن بيان أهمية تقييم أداء العنصر البشري من الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة والتي يمكن تلخيصها بما يلي<sup>1</sup>

#### 1- الترقية والنقل Promotion and Transfers

إذ يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.

#### 2- تقييم المشرفين والمديرين Evaluation of Supervisor and Managers

حيث يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

#### 3- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور Wage and salary Adjustments

إذ أن تقييم الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

#### 4- مقياس أو معيار Yardsticks or Criteria

إذ أن تقييم الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً، في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

#### 5- تقديم المشورة Counseling

إذ يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر تقييم الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.

#### 6- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع Requiring Acquaintance

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 37.

إذ أن تقييم الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه.

### 7- اكتشاف الاحتياجات التدريبية Discovering of Training Needs

إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع : خطوات الأداء الوظيفي

عملية تقييم الأداء عملية معقدة، تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحققوا تقييم الأداء أهدافه<sup>2</sup>.

وبما أن الباحثين في هذا المجال اختلفوا في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية قياس الأداء، فمنهم من توسع ومنهم من ضيق، لذا ارتأينا تقديم عدداً محدوداً وواضحاً من الخطوات والتي في مجملها تشكل نظاماً مقبولاً يكون أساساً في التقييم، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

#### أ- وضع معايير قياس الأداء:

قبل أي تقييم يجب أن يتم وضع المعايير التي سيقوم الأداء من خلالها، ويجب أن تكون واضحة ومحددة خاصة ومن وجهة نظر الموظفين، ويجب أن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة والمشتقة من تحليل الوظيفة و المنعكسة على وصف الوظيفة وتوصيف الوظيفة، وعندما يتم تأسيس ووضع معايير الأداء على نحو مناسب ودقيق فإن ذلك يساعد في نقل الأهداف التنظيمية من خلال متطلبات الوظيفة إلى حيز التنفيذ ، وهذا يؤدي إلى الوصول إلى المستويات المقبولة أو غير المقبولة لأداء الموظفين، وهناك أربعة اعتبارات أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تأسيس وتحديد معايير الأداء وهي<sup>3</sup>:

- **الصدق** : يقصد بصدق المقياس إمكانيته في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء، إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلص من القصور والتشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لا بد من أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي؛ أي لا بد أن يتم تحديد كفاءة التدريس وكفاءة التفاعل الإنساني مع الطلبة وغيرها من المعايير إلى جانب الكفاءة في البحث العلمي (الشمولية والقصور)، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء، فعند وضع معيار واحد لأداء العاملين في مناطق بيئية مختلفة في الظروف الفيزيائية والطبيعية وعوامل ديمغرافية أخرى تؤثر على فاعلية الأداء، فإن هذا المعيار يكون مشوهاً لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية.

<sup>1</sup> اسعد احمد محمد عكاشة، المرجع السابق ، ص 37.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط4 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،الأردن، 2011، ص165.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، 2008 ، ص 531، 530.

- **الثبات** : يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين؛ أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.
- **التمييز** : إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.
- **القبول** : المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار ، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساس<sup>1</sup>.
- ب- **الجانب القانوني لمعايير الأداء** : عند وضع معايير الأداء يجب أن تتطابق مع المعايير القانونية المحددة ، وفي إطار التشريعات التي تحددها لائحة المنظمة أو قوانين العاملين أو توجيهات النقابات العمالية، ولارتباط وتكامل المعايير مع الجوانب القانونية يمكن الاسترشاد بالنصائح والإرشادات التالية:
- إن تقدير الأداء يجب أن يرتبط بمعايير الأداء المحددة من خلال تحليل الوظائف.
  - يجب أن يعطي كل موظف بياناً مكتوباً بمعايير الأداء المطلوب منه تحقيقها.
  - يجب أن يلاحظ المديرين المقيمين سلوك من يقيمون من العاملين.
  - يجب تدريب المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيحة.
  - يجب مناقشة نتائج تقييم الأداء بحرية مع العاملين خاصة منخفضي الأداء لتصحيح أدائهم مستقبلاً.
  - يجب أن تكون هناك إجراءات واضحة و محددة يتم الاحتكام إليها عند عدم اتفاق وتناغم العاملين مع برنامج تقييم الأداء.
- ولكي تتكامل عملية تقييم الأداء مع المتطلبات القانونية فإن على إدارة المنظمة أو أصحاب الأعمال تسجيل وتوثيق عملية تقييم الأداء مستندا حتى يمكن الرجوع إليها عند إثارة القضايا القانونية من قبل العاملين أو النقابات أو غيرهم<sup>2</sup>.
- ج- **قياس الأداء** : تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية
- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم
  - التقارير الإحصائية
  - التقارير الشفوية
  - التقارير المكتوبة
- إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء<sup>3</sup>، ونعرض فيما يأتي الجهات الأربع المنطق على أنه يمكن لها أن تقوم بعملية قياس الأداء، باعتبارها تشكل مصدرا للمعلومات التي يعتمد عليها في عملية قياس وتقييم أداء العاملين:

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص142.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق ص ص 519، 520.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، المرجع السابق ص 144.

- **الرئيس المباشر** : تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوافر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسته المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمروؤسيه، كما أنه الأفدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم و مسؤولياتهم من بين مروؤسيه، وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل، إلا أن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط، إذ أن هذا الوضع سوف يعطيه مجالاً للتحكم في نتائج القياس، وخلق التحيز و المحسوبية، و لذلك يؤكدون على ضرورة قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقييمه، وذلك ضماناً لموضوعيتها، وللتأكد من سلامتها و صحتها قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي<sup>1</sup>.
- **التقييم الذاتي** : على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات، إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة - وعلى وجه الخصوص - فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون نواحي المعرفة كافة عن الأداء ومحدداته و نتائجه، إلا انه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين:
- ✓ إمكانية الربط بين نتائج التقييم و اتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل: الزيادة في الراتب أو الترقية.
- ✓ ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزملاء، سوء الإشراف أو انخفاض الجودة أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل... الخ<sup>2</sup>.
- **تقييم زملاء العمل** : يستخدم هذا المدخل حين يكون بين الموظف وزملائه اتصالات وعلاقات عمل مستمرة، و لا بد لنجاحه من توفر قدر من الثقة بين الموظف وزملائه، ومن مزاياه أنه يزود متخذي القرارات بمعلومات قيمة، لاسيما عندما لا تكون لديهم وسيلة للاتصال المباشر مع الموظف. ومن محاذيره أنه يكون قليل الفائدة في منظمة يقوم الثواب والعقاب فيها على التنافس الشديد بين العاملين، وعندما تكون الثقة بينهم ضعيفة أو معدومة<sup>3</sup>.
- **المرؤوسون** : والمقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسته، بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسته بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، و ذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم و الحكم على مدى أو مستوى كفاءته وإنجازه في العمل، إلا أن الاعتماد الكلي على معلومات وآراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، و ذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مروؤسيه مما يجعل نتائج القياس والتقييم غير موضوعية، إلا انه وفي المقابل تفيد نتائج تقييم الرؤوس لرئيسته في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه، ورأي مروؤسيه فيه، مما يساعده على تلافي أخطائه مستقبلاً، وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل، وبشكل عام يمكن القول أن غالبية المنظمات تسند مهمة قياس

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 ، ص103  
<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ص223.  
<sup>3</sup> عبد البارئ إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص259.

الأداء والتقييم إلى الرئيس المباشر للفرد، مع توفير السبل الكفيلة التي بوساطتها يمكن الحد من احتمال تحيز هذا الرئيس في عملية القياس والتقييم هذه<sup>1</sup>.

د- تحليل و مناقشة تقارير قياس الأداء : هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم و قياس الأداء، ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم، كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة للبحث عن أفضل سبل رفع كفاءة أداء العاملين، كما أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء يزود الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة والضعف في الأداء، وبالتحليل الموضوعي لبيانات تقارير تقييم كفاءة الأداء تستطيع الإدارة أن تتخذ قراراتها على أسس موضوعية، وأن تتعرف على المهارات الواجب تنميتها و ترقيتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة، ولا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقييم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل و بصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء، إن المناقشة تخفف من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين<sup>2</sup>.

هـ- مدة التقييم : إن مدة التقييم تختلف من منظمة لمنظمة أخرى، وأحيانا من مجتمع لمجتمع آخر، فالمجتمع الأمريكي ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي، أما في المجتمع الياباني ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الطويل الأمد لأكثر من سنة واحدة، بالإضافة لذلك فإن حجم المنظمة وطبيعة أدائها وأهدافها من التقييم تعتبر أيضا من العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقييم في الإطار الزمني المعتمد، ولكن بالشكل العام يمكن أن يكون التقييم بشكل دوري و سنوي أو أي توقيت معين ولكن في العادة يكون التقييم للعاملين بعد انقضاء فترة التجربة وكذلك لأغراض تثبيت العاملين في وظائفهم أو نقلهم أو ترفيعهم إلى وظائف جديدة، أي أن التقييم يعتمد على طبيعة الحاجة إليه في المنظمة<sup>3</sup>.

و- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم : ينبغي على إدارة الأفراد في المنظمة دراسة و تحليل نتائج التقييم، واتخاذ الإجراءات المناسبة، حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءة العاملين وسياسات العاملين، ويلاحظ أن ذلك لا يحدث في الحياة العملية و يكفي بحفظ تقارير الأداء في ملفات العاملين دون دراسة أو تحليل، ومن الضروري الاهتمام بنتائج التقييم ، لأن هذه النتائج تؤثر على الفرد وعلى المنظمة في نفس الوقت، من ناحية الفرد يؤثر التقييم على تغيير مراكز العاملين في المنظمة، مثال ذلك نقلهم أو ترقيتهم أو تدريبهم... ويجب على إدارة المنظمة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، أما بالنسبة للعاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة فيقتضي الأمر توقيع عقوبات عليهم مثال ذلك حرمانهم من الترقية أو العلاوات الدورية أو نقلهم إلى وظيفة أخرى. أما من ناحية التقييم بالنسبة للمنظمة فإن التقييم يمكن أن يساعد على تحسين برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، وتعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة الأفراد في سياساتها المختلفة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شوايش، المرجع السابق، ص103 .

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شوايش، المرجع السابق، ص105

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص168

<sup>4</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص305.

### المبحث الثالث : دور التكوين المستمر في الخدمة

من أجل ترقية وتحسين مستوى الخدمة داخل المؤسسات الإدارية لابد من وجود تكوين عالي التنظيم يشرف عليه خبراء مختصون سواء كانوا من داخل المؤسسة او خارجها وهذا ينعكس جليا على مردود أداء العاملين ويحقق جودة عالية من الخدمات .

#### المطلب الأول : احترام المؤسسة لشروط التكوين ومبادئه

##### أولا - احترام شروط التكوين :

- يتصف التكوين الفعال بأنه مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد العاملين بالإدارة أو المنظمة في اتجاه محدد، ولكي تتحقق الأهداف المرجوة من التكوين و هو جودة الخدمة العمومية المقدمة يفرض ضبط مجال التكوين بشروط وركائز أساسية تتمثل في<sup>1</sup>:
- ✓ توفر الرغبة لدى الأفراد في التعليم قبل قبولهم للتوجه للتكوين، باعتبار أنها شرط ضروري لنجاح برنامج التكوين.
- ✓ يجب أن يتناسب التكوين مع الحاجات الفردية للمتكونين، حيث يحتاج المشرف قبل التعليم أو تكوين شخص ما، على أداء أي نوع من العمل، أن يتعرف على حاجيات الفردية للمتكونين.
- ✓ يجب أن يتساوى التكوين مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه ، كلما كان معدل التكوين بطيئا بالنسبة لقدرة الفرد على التعلم كلما كان الفارق أكبر، والتكوين الذي يتم وفق معدل يتناسب مع القدرة على التعليم ليس مجندا فحسب ولكنه ضروري.
- ✓ إن الأشخاص بإمكانهم أن يتعلموا حين يُكونهم أحد على كيفية القيام بالعمل ، ولكن أفضل من ذلك هو أن يتعلموا من خلال القيام بالعمل تحت توجيه.
- ✓ يجب أن يكون التكوين مخططا ، أي أن تحتوي خطة التكوين على قائمة بالأفكار و المهارات الأساسية كما يجب أن توضح تواريخ إتمام كل بند من بنود خطة التكوين ،ويمكن أن يعدل الجدول فيما بعد ليتناسب المعدل الذي يتعلم الشخص حسبه.
- ✓ الاختيار المناسب لمكان التكوين والذي يلعب دورا كبيرا في إنجاح العملية التكوينية .
- ✓ إن التكوين نشاط تعاوني، أي أن تحقيق أهداف التكوين يتوقف على درجة التعاون بين الأطراف المختلفة و المشتركة فيه( الإدارة، المكون والمتكون) كل عليه التزامات محددة لابد من الوفاء بها حتى يتحقق للتكوين النجاح و الفعالية.
- ✓ اقتناع الإدارة بأهمية التكوين، بحيث ينعكس هذا الاقتناع في شكل تخطيط وتنظيم النشاط التكويني وتوفير الإمكانيات المادية و المالية و البشرية اللازمة.

<sup>1</sup> د/ محمد الصالح جدي، دور التكوين في ضمان جودة الخدمة العمومية، دائرة البحوث والدراسات والقانونية والسياسية، المجلد 06 ، العدد 01 ،جامعة الجزائر ، 2022 ،ص136.

## ثانيا - احترام مبادئ التكوين :

لضمان ترقية الخدمة العمومية لا بد من مراعاة و احترام المبادئ التي يقوم عليها التكوين و التي تتمثل في العناصر التالية<sup>1</sup>:

- ✓ يجب أن يكون الهدف من التكوين الإداري محدد و واضح طبقا للاحتياجات الفعلية للمتكونين مع مراعاة أن يكون موضوعيا و واقعيا وقابلا للتطبيق.
- ✓ يجب أن يكون التكوين يتصف بالاستمرارية، يتحقق هذا المبدأ ببداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطوير الوظيفي للفرد.
- ✓ الشمولية حيث يجب أن يوجه التكوين إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.
- ✓ التدرج في التكوين فيجب أن يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكبر المشكلات و الأكثر صعوبة وتعقيدا.
- ✓ مواكبة التطور حتى يكون التكوين مصدر يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التكوين.
- ✓ ضرورة خلق الدافع لدى المكون، فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، وهذا يعني ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكون كالترقية ، زيادة في الدخل، إضفاء التقدير والاحترام ، الترشح إلى دورات تدريبية جديدة.....إلخ.
- ✓ متابعة تقدم المتكون ، لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة وإنما الفهم لما تعنيه هذه المعلومات، فقد يجد صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها، وهذه مهمة المكون في متابعة درجة تقدم المتكون والتحقق من الاستيعاب النظري والعملية لمحتويات برنامج التكوين.
- ✓ ربط التكوين ببرنامج التدعيم، بعد تعلم المهارات من خلال التكوين ، إذ لا بد من ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام الثواب والعقاب،والذي يعد من الدعامات الإيجابية لوجود فرص للترقية، زيادة الأجر، لذلك يجب على الإدارة التحقق من أن المكافأة هي مقابل الإنجاز للفرد المتكون مع وجود نوع من التناسق بين برامج التكوين واحتياجات الأقسام التشغيلية، ووفقا لمتطلبات الوظائف والأعمال، وإذا كان السلوك لا يتماشى مع السلوك التنظيمي فلا بد أن يتبع ذلك إجراء عقابيا.

<sup>1</sup> جنوحات حسين، التكوين الإداري بين النظرية و التطبيق،( مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، السنة الجامعية )،2009/2010،ص11.

- ✓ ضرورة الممارسة العملية للتكوين لكي تكتسب المهارة والمعرفة ، فلا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعلم من توافر الأدوات والوسائل التكوينية في مجال التكوين ومطابقتها لما هو موجود في بيئة العمل ، وأن يعرف المتكون معنى ومغزى ذلك وأبعاده وكيفية تشغيلها بدون مخاطر .
  - ✓ تشجيع المتدربين أو المتكونين على التعلم من بعضهم البعض والمقصود هنا هو إتاحة الفرصة للمتكونين للاتصال فيما بينهم خلال فترة التكوين قصد تمكينهم من تبادل الخبرات والمعارف، بالإضافة إلى مبدأ ارتباط التكوين بإيديولوجية التكنولوجيا المعاصرة مسايرة للتغير الحضاري، حيث يجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية المعاصرة<sup>1</sup>.
- فإذا ما احترمت شروط و مبادئ التكوين فإنه بلا شك تتحقق الأهداف المسطرة له و بذلك تتحقق ترقية الخدمة العمومية المقدمة للأفراد.

## المطلب الثاني: التنظيم الجيد للدورات التكوينية و اختيار برامجها

### أولاً - التنظيم الجيد للدورات التكوينية :

إن تنظيم الجيد للدورات التكوينية من شأنه أن يؤثر على مجريات عملية التكوين المستمر، الشيء الذي تهمله الكثير من المنظمات و ذلك باعتبار أن التكوين هو الغاية و ليس هو الوسيلة و هذا ما يدفعهم إلى عدم الاهتمام بالتخطيط المحكم للعملية و السهر على عدم وجود انحرافات و هذا يكلف المنظمة انقضاء دورة تكوينية بلا استفادة مثلى بالرغم من وجود أساليب تكوين حديثة و كذا خبراء بارزون في المجال إلا أن التنظيم غير المتناسق جعل كل في غير مكانه و زمانه، على عكس التنظيم الجيد للدورات التكوينية الجيدة و المتناسقة،مثلا يجب أن تكون الأهداف واضحة و ملائمة حتى يتسنى فهمها للسعي إلى تحقيقها ،و أن يتزود المتكون بالمعلومات و المهارات اللازمة، و أن تكون هذه الأهداف تعبر عن الواقع بطريقة يمكن قياسها و تتسجم مع سياسات المنظمة<sup>2</sup>.

إن التنظيم المحكم للدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة يساعد على السير الحسن للدورة التكوينية و تحقيق الهدف المراد منها و بالتالي المساهمة في تنمية قدرات الموظفين و تحسين أدائهم وهذا يعود بالإيجاب على المؤسسة من خلال رفع مستوى الخدمة وتطويرها و درجة استعاب المتكونين وبفضل التنظيم الجيد تستطيع المؤسسة إبراز جودة خدماتها و ضمان الجودة في العمل من خلال تفاني العاملين في أدائهم.

حتى تضمن الإدارة نشاط متميز و تنظيم محكم للدورات التكوينية يجب أن تتبع احد طريقتين للعملية التكوينية وهما :

### 1- التكوين داخل المؤسسة :

يكون التكوين بموقع العمل داخل المؤسسة، حيث تقوم الهيئة المكلفة بالتكوين بتصميم برامج التكوين وتنفيذها داخل المؤسسات، وميزة هذه البرامج أنها تحقق لربط المباشر بين البرنامج والواقع العملية للمتكونين، بالإضافة إلى إمكانية

<sup>1</sup> قروق كريم، التكوين الإداري و تأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية،( مذكرة لنيل شهادة الماجستير بقسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية (2012/2013،ص35 .

<sup>2</sup> عبد العزيز بن سعيد أحمد الاسمري، نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين،(أطروحة دكتوراه،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض)،2009، ص 49

تحقيقه لمسالة متابعة المتكون بعد تكوينه ومساعدته على تطبيق ما تعلمه البرامج ، وحل المشاكل التي تصادفه أثناء التطبيق بالإضافة إلى توفيره للمرونة أثناء التنفيذ، وإحكام الرقابة والسيطرة على حضور المتكونين لجلسات البرنامج، إلا أن هذا النوع يكلف مبالغ مادية باهضة ولا يمكن أن تحققه إلا المؤسسات الكبيرة التي تمتلك الإمكانيات المالية و الفنية .

## 2- التكوين خارج المؤسسة :

يتم التكوين خارج العمل داخل الجامعات أو المدارس و المعاهد المتخصصة، ويقوم به أفراد مؤهلين جدا في طرق التكوين، و على الرغم من أن هذا النوع يتميز بطول فترة التكوين ؛ و بالتكلفة الباهظة إلا انه يسمح بتركيز المتكونين على الاتجاهات و المواضيع التي يتناولونها بعيدا عن جو العمل و الانشغال بتبعات العمل اليومية و يفضل في التكوين بموقع العمل استخدام أساليب توجيه الدارسين و الموظفين و الإشراف عليهم و تنمية قدراتهم المهنية و العملية من خلال جملة من التمارين والتكوينات على مختلف العمليات الإدارية، كما يفضل عند اختيار التكوين خارج العمل استخدام ورش عمل و التعليم المبرمج، و التعليم بمساعدة الكمبيوتر و دراسة الحالات، وتمثيل الأدوار و المباريات الإدارية

## ثانيا - اختيار برامج التكوين

إن التغيرات الراهنة و التحديات الداخلية و الخارجية التي تواجهها المنظمة تخلق لها مشكلة نوعية البرامج التكوينية التي تستطيع تلبية رغبتها في تنمية قدرات الموظفين بالشكل المناسب، لذلك أصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة وتنفيذها من طرف أساتذة ذوي خبرة ومختصين في مجال التكوين حتى يتسنى لها الحصول على موظفين لهم الصفات الايجابية المرجوة وذوي مهارات وعملية تحديد المحتوى التكويني يجب أن تتناسب وطبيعة المتكونين من حيث مستواهم ونوعية التكوين حتى لا تكون هناك مشاكل في هذا الشأن أثناء سير العملية التكوينية، كما أن البرامج التكوينية يجب أن تتناسب مستوى المتكونين الذين سيشاركون في البرنامج و أن يعكس محتوى البرنامج رؤية و رسالة و أهداف وقيم وسياسة المؤسسة المنتسب إليها المتكون بالإضافة إلى ذلك يجب الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية أثناء اختيار البرنامج أي تكون المادة مستمدة من واقع المتكونين، وذات معنى لهم بدقة و موضوعية و حداثة حتى تضمن الإدارة تنظيم جيد للدورات التكوينية لابد أن تتوفر هذه الشروط :

### 1- تحديد أهداف البرامج التكوينية : تتكون هذه الأهداف ما يلي<sup>1</sup> :

- **تنمية المهارات و المعرفة :** من خلال إعداد البرامج المختلفة التي تزود العمال بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي او الأعمال التي سينتقل إليها في المستقبل
- **نقل المعلومات :** يتركز هدف بعض البرامج، فيكون موجها بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه بل تشمل تلك البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة وتتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياساتها.
- **تعديل الاتجاهات :** يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التكوين تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة كتتمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لدى الموظفين والوعي بالادارة والإشراف على الأفراد.

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سابق ص 275.

## 2- محتويات البرنامج التكويني

بعد دراسة أهم الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني نتوجه بعدها إلى دراسة أهم المحتويات الخاصة بهذا البرنامج والتي تمكن وتسمح للفرد من أداء مهامه و واجباته بمهارات عالية، وأهم هذه المحتويات نذكر<sup>1</sup> :

-اختيار المحتوى : إن لمحتويات برنامج التكوين أكبر الأثر في نجاح البرنامج، لذا كان من الضروري على مخطط التكوين أن يحدد الموضوعات أو الموارد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى (مادة الدراسة والمادة العلمية و العملية) في البرنامج التكويني مع القدرات العلمية والفنية للمدرّبين أو المتكويين

-تسلسل المحتوى : إن تسلسل المحتوى هو العملية التي يتم وضع المحتوى أو الخبرات التعلم والتكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تعلم في أقصر وقت ممكن، فغالبا ما يقوم مصمموا البرامج بإهمال التسلسل السليم لأهداف التكوين أو إعطائه اهتماما سطحيا على الرغم من الأهمية البالغة له.

و يؤدي التسلسل السليم لمحتوى البرنامج إلى مساعدة المتكويين على الانتقال من عنصر المعرفة أو المهارة إلى عنصر آخر، والتأكد من أن المهارات والمعارف التمهيديّة والمساندة قد تم اكتسابها قبل تقديم متطلبات الأداء.

## المطلب الثالث : كفاءة المكونين

## أولا - اختيار المكونين

يعتبر المكونين أهم عنصر من عناصر تنظيم التكوين والتدريب يعد ، فهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التكوينية ويقدمون الإرشاد والمساعدة للمتكويين، ويوفرون الخبرة في مادة التكوين، كما أنهم يلعبون دورا مهما في تقديم نظم التكوين، وعلى ذلك فإن جودة نظام التكوين ككل يعتمد إلى حد كبير على كفاءة المدرّبين، ولكل هذه الأسباب فإن مهمة اختيار المدرّبين مهمة في تصميم برنامج التكوين.

إذا أن المكون القلب النابض و أحد عناصر أو أطراف العملية التكوينية البارزين والذين لهم الدور الكبير في نجاح أو فشل العملية ككل فهو ذو ارتباط مباشر بمدى تحسن أداء المتكون بعد العملية فإذا لم يستطع المكون أن يوصل المعلومة إلى الفرد المتكون بالطريقة المناسبة والتي تساعد على تحقيق أهداف الدورة فإنه سوف ينعكس سلبا على أدائه، لذلك يجب على المكون أن يراعي الفروق الفردية بين المتكويين و يتكلم بلغة واضحة و مفهومة باستعمال أفكار و مفاهيم متماسكة و متتابعة و مترابطة ، ويقدم المكون مجموعة من التوجيهات والمحفزات حتى يتمكن المتكون من اكتساب مهارات جديدة ثم تثبيتها، وأيضا نقلها للممارسة الفعلية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عادل جودة و غسان القلعوي ، الكفاية انتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر ، دمشق 1972 ، ص255.

<sup>2</sup> عبد العزيز بن سعيد أحمد الاسمري، نفس المرجع، ص51.

و لاشك أن اختيار المكونين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ البرامج التكوينية ويجب أن يحظى بالعناية اللازمة من المخطط التكويني، إذ أن توفير المكون الكفاء يمثل عاملاً من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشراً مسبقاً على زيادة احتمالات نجاح البرامج التكوينية التي يتم إعدادها وتوجيهها للقوى العاملة على اختلاف مستوياتها وتخصصاتها<sup>1</sup>، ولكن الشائع في الأنشطة التكوينية في كثير من المؤسسات هو إهمال هذا العنصر والاتجاه إلى إسناد مهمة التكوين إلى أفراد لا تتوفر فيهم الخصائص أو المهارات الأساسية للمكون، وذلك تحت الوهم بأن العملية التكوينية ليست أكثر من نقل معلومات من طرف إلى آخر، لكن الحقيقة العلمية تخالف كل ما سبق فالعملية التكوينية هي عملية اتصال بالدرجة الأولى لا يقتصر الهدف منها على نقل معلومات من طرف إلى آخر، ولكن الهدف الأساسي فيما هو إحداث تأثير معين فيمن يستقبل المعلومات، لذلك يجب التأكد من سلامة توصيل الرسالة التكوينية، وفهم المتكون لها و اقتناعه بها، بحيث ينتج عنها الأثر المطلوب.

### ثانياً - الشروط الواجب توافرها في المكونين:

لا توجد قائمة معروفة من الصفات النمطية الواجب توافرها في كل المكونين ، حيث تختلف هذه الصفات باختلاف البرامج التكوينية،ومن بين هذه الصفات ما يلي<sup>2</sup> :

- المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص التي يتولى التكوين فيها.
  - الخبرة العلمية و التطبيقية بأساليب استخدام تلك المعلومات و الأسس العلمية ووضعها في التطبيق العملي .
  - القدرة على توصيل المعاني والمفاهيم إلى المتكونين من خلال الاستخدام السليم للغة ولوسائل الإيضاح المناسبة.
  - القدرة على الاستماع للمتكونين، فكثير من المكونين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدون القدرة على سماع الآخرين.
  - القدرة على تشجيع المتكونين للحديث و إبراز ردود أفعالهم و آرائهم تجاه المادة المقدمة إليهم
  - القدرة على حل التعارض المحتمل أن يقع في حلقات التكوين ويتطلب ذلك من قدر من المرونة في امتصاص الاتجاهات و الآراء المتعارضة و التوفيق بينها.
  - تكامل الشخصية وتوازنها لإعطاء المتكونين قدرة سليمة وكسب احترامهم وثقتهم بما يقدمه لهم من معلومات القدرة على التفاعل مع الجماعات و العمل الجماعي.
  - القدرة على القيادة و إمكانية السيطرة على سلوك الآخرين.
- وتجدر الإشارة أنه يمكن للعديد من الأشخاص توفير التكوين الملائم، و يشمل اختيار المكونين:

- مكونين من داخل الشركة
- مستشارين تكوينيين من خارج الشركة
- الكليات الجامعية المحلية

<sup>1</sup> نبيل الحسيني النجار، إدارة الأفراد، المطبعة الكمالية، القاهرة، 1987، ص 315.

<sup>2</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1996، ص 347.

- الهيئات المتخصصة للتكوين
- المدراء في العمل المطلوب .

و أحد الخيارات الرئيسية المطروحة في أغلب الأحيان هو عما إذا كان يجب اختيار مكونين من داخل الشركة أو الاعتماد على موارد تكوينية خارجية، فالكثير من الشركات اليوم تعتمد على مصدرين خارجي و داخلي للتكوين.

## 1- إعداد المكونين

حتى و لو وظفت المنظمة مكونين ذوي خبرة، فقد لا يتوافر لديهم تلك الخبرة المتعلقة بنوع التكوين الذي يتعين عليهم تقديمه، وقد يحتاجون إلى حضور برنامج لإعدادهم، ولكي تقوم بذلك فالمنظمة بحاجة إلى فهم أي مهارات و المعرفة التي يتعين أن تتوافر لدى مكونيها للقيام بتلك الدورات.

## 2- تحديد عبء العمل

حين تقرر المنظمة عدد المكونين الذين تحتاج إليهم ، يتعين عليها عمل تقدير لعبء العمل الذي يمكن أن يقوم به كل مكون، أما العوامل التي يتعين عليك وضعها في الحسبان هي<sup>1</sup> :

- عدد الدورات ، مدة الدورات .
- معدل التكوين المباشر أي المدة التي يقضيها المكون في كل فصل .
- عدد المكونين اللازمين لإدارة كل دورة .
- كمية الوقت اللازمة لإعداد الدورة .
- كمية الوقت اللازمة للقيام بأنشطة أخرى مثل: التخطيط والإشراف والتقييم.

## المطلب الثالث : تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة

### أولاً - توثيق العلاقة بين الفرد و الإدارة:

يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياساً لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع فالتكوين يساهم في تحقيق الأهداف والغايات الخاصة بالمكون نفسه فيما يتعلق بتربيته أو زيادة أجره، أو لشغله مناصب أعلى، وإذا يكون التكوين أثناء الخدمة أحد الحوافز المهمة للفرد، والتي تحرك دوافعه لبذل المزيد من الجهد في الأداء، فالموظف المتكون يقوم بإنجاز عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى رضا الإدارة عنه و بالتالي مكافأته وتحفيزه بالطرق المناسبة والممكنة، و هكذا يتم تحفيز الموظفين

وتعزيز رضاهم عن المؤسسة و هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، و شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم ، كما أن للتكوين دور في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية ، لصالح المؤسسة، و يساعدها

<sup>1</sup> جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات -دراسة حالة مركب المحركات و الجرارات،( مذكرة لنيل شهادة الماجستير بقسم العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2008/2009،ص113.

في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم وكذلك المساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب، أو دوران العمل، أو كثرة الشكاوي و التظلمات ،مما يؤدي لإشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي<sup>1</sup>.

### ثانيا - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة العمومية اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات<sup>2</sup> بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات، 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، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم .وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي<sup>3</sup>:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل .
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين ( الموظفين ) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة،كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة .

<sup>1</sup> نظمي شحادة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000 ، ص 115.

<sup>2</sup> بوقطف محمود ،المرجع السابق ،ص 93.

<sup>3</sup> بوقطف محمود، نفس المرجع ص94.

## خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التطرق لإستراتيجية التكوين المستمر كآلية لا بد منها لإحداث أي تكوين داخل الإدارة وأهميته بالنسبة للمؤسسة والأفراد إلى جانب تناول الأداء الوظيفي من خلال بيان ماهية الأداء الوظيفي من عدة جوانب شملت مفهومه، والجوانب المتداخلة فيه، وأهميته سواء بالنسبة للعاملين أو للمنظمة، وكذا بيان عناصره ومعايير ومحدداته، حيث تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذا لا بد من متابعة هذا الأداء و تقييمه بصفة مستمرة و منتظمة، وعليه تم التطرق فيما بعد إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال التعرف على مفهومه، وأهميته وأهدافه وعناصره وكذا طرق التقييم سواء أكانت تقليدية أو حديثة، بالإضافة إلى خطوات التقييم وأخطاء ومقومات فاعلية تقييم الأداء الوظيفي، قصد تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل لتقييم الأداء، وعدم الاكتفاء في القياس بالمؤشرات التقليدية فقط، بل لا بد من تدعيم ذلك بالمؤشرات الحديثة مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة، وفي نهاية هذا الفصل تم التطرق إلى الجوانب المتداخلة والمتعلقة بترقية مستوى الخدمة من خلال تناول ثلاث نقاط التنظيم الجيد للدورات التكوينية واختيار برامجه و كفاءة المكونين و ربط أهداف الفرد بأهداف المؤسسة ، حيث تبين أن التكوين كمنشأ ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة المعاصرة يسعى إلى تحسين وترقية الخدمة داخل الإدارات العمومية من خلال إكساب الموظفين بالمهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

# الفصل الثالث

دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة

. الاجراءات المنهجية للدراسة

. تمهيد

- أولاً - مجالات الدراسة
- ثانياً - منهج الدراسة
- ثالثاً - مجتمع الدراسة
- رابعاً - أدوات الدراسة
- خامساً - الأساليب الإحصائية المستخدمة

إن الدراسة الاجتماعية المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط والترابط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة وذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى مع طبيعة موضوع الدراسة وأهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة، وسيتم في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، وذلك بتحديد مجالات الدراسة والمنهج الملائم لها، بالإضافة إلى تحديد حجم مجتمع الدراسة وخصائصه الوظيفية، بعدها سيتم الكشف عن الأدوات المنهجية والوسائل المساعدة في جمع المعلومات قصد تحضيرها للدراسة والتحليل والتفسير.

## أولا مجالات الدراسة :

يتفق الكثير من الباحثين في الدراسات الاجتماعية على أن هناك ثلاث مجالات رئيسية للدراسات الاجتماعية وهي : المجال المكاني أو الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني، فبالنسبة للمجال الجغرافي فهو يعني تحديد المنطقة أو البيئة التي تجري فيها الدراسة<sup>1</sup>، أما المجال البشري فيعني جملة الأفراد المكونة لمجتمع البحث، في حين يشير المجال الزمني إلى الوقت الذي تم خلاله إجراء الدراسة والفترة الزمنية التي استغرقها البحث ، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود الزمنية والقيود التي تعرقل مختلف مراحل البحث.

### 1- المجال المكاني للدراسة :

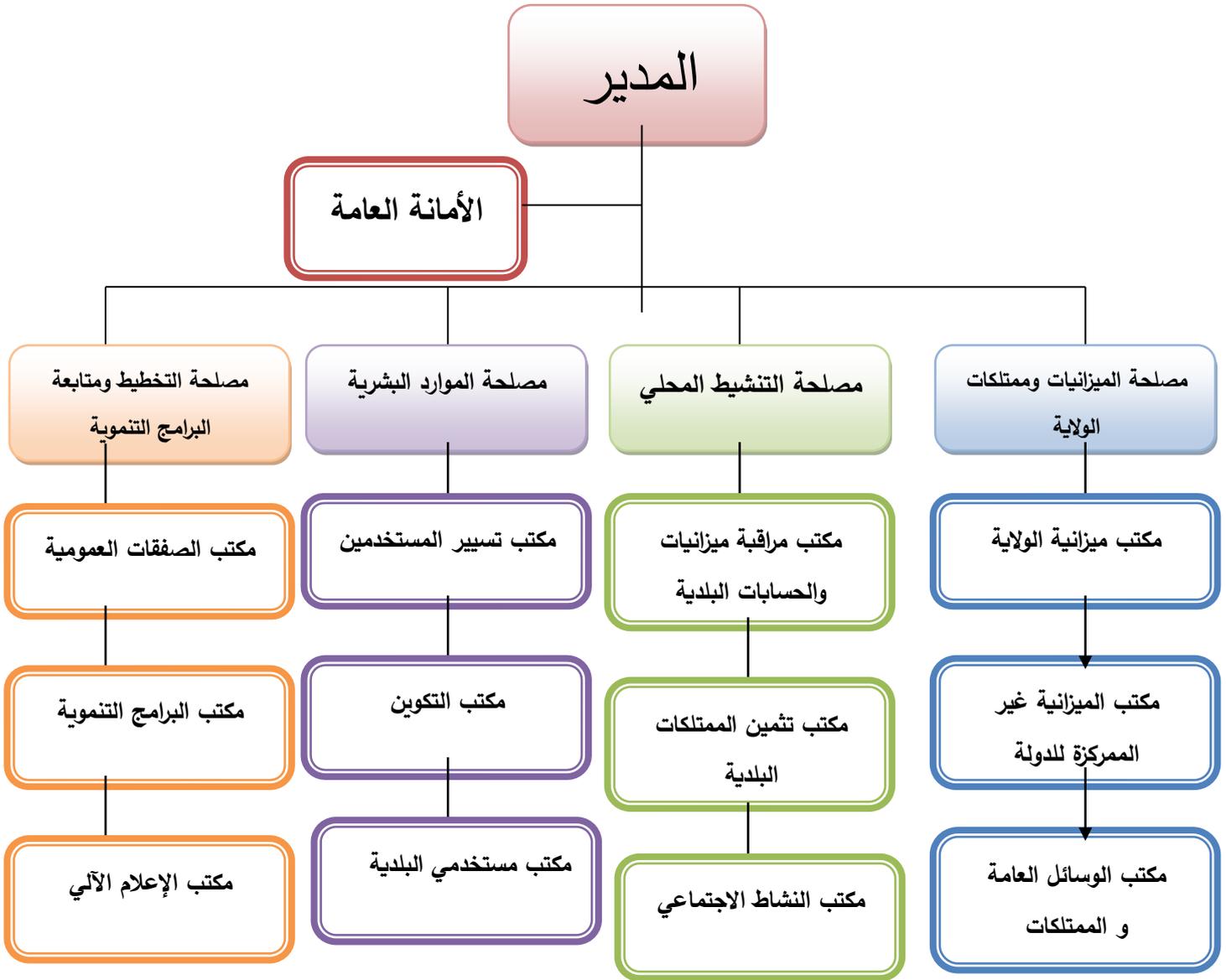
أجريت هذه الدراسة في مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة إذ تعتبر هيئة عمومية تابعة للولاية تحن وصاية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية التي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 265/95 المؤرخ في 06/09/1995 المحدد لصلاحيات مصالح التنظيم والشؤون العامة والإدارة المحلية وقواعد تنظيمها وعملها و القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 ربيع الثاني عام 1442 الموافق أول ديسمبر سنة 2020 يحدد التنظيم الداخلي لمديرية التقنين والشؤون العامة والإدارة المحلية في الولاية في مصالح و مكاتب وتضم 04 أربعة مصالح :

- مصلحة الميزانيات والممتلكات الولاية
- مصلحة التنشيط المحلي
- مصلحة الموارد البشرية
- مصلحة التخطيط ومتابعة البرامج التنموية

<sup>1</sup> محمد شفيق ، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، د ط ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص211

❖ الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم 04 الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة



المصدر : من إعداد الطالب استنادا إلى وثائق المديرية

• الأمانة العامة للمديرية

و هي عبارة عن مكتب مكلف بتنظيم حركة البريد الصادر والوارد للمديرية حيث تعتبر مكتبة هامة جدا يقوم بتنظيم مواعيد استقبال المواطنين وتسجيل وتوزيع وترتيب البريد الصادر والوارد على المصالح 04 الثلاثة مصلحة الميزانيات والممتلكات، مصلحة التنشيط المحلي، مصلحة الموارد البشرية و مصلحة التخطيط ومتابعة البرامج التنموية .

## أ- مصلحة الميزانيات والممتلكات الولاية

و تعد هذه المصلحة الأكسجين الذي تنتفس به المصالح الإدارية للولاية لكونها هي التي تشرف على تسيير الأموال و الممتلكات المنقولة و العقارية و الاستثمارات ويشرف عليها رئيس مصلحة ( أمر بالصرف) وتضم ثلاث 03 مكاتب :

▪ **مكتب ميزانية الولاية** : يقوم هذا المكتب بمهام التالية :

- إعداد الميزانية اللامركزية للدولة بالعلاقة مع المصالح المعنية .
- برمجة وعرض مشروع الميزانية وتقديمها للمصالح المركزية المؤهلة للمصادقة عليها .
- تنفيذ الميزانية اللامركزية للولاية .
- ضمان تحضير، إعداد و المصادقة على الحساب الإداري للولاية من طرف مجلس (ش و)
- متابعة العمليات التضامنية على مستوى الولاية .

▪ **مكتب الميزانية غير ممرضة للولاية** : يقوم هذا المكتب بمهام التالية :

- إعداد التقديرات الميزانية بعنوان الميزانية غير الممرضة للدولة .
- القيام بالالتزام بالإتمادات الممنوحة وتسديدها وفق الاجراءات التنظيمية السارية المفعول .
- تسيير الصناديق و الحسابات الخاصة التابعة لقطاع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية على المستوى المحلي .

▪ **مكتب الوسائل العامة و ممتلكات الولاية** : يقوم هذا المكتب بمهام التالية :

- الصيانة،التصليح والمحافظة على أملاك العقارية و المنقولة التابعة للولاية .
- متابعة تحصيل مداخيل استغلال ممتلكات الولاية .
- متابعة وحراسة المباني الإدارية التابعة للولاية .
- تسيير حظيرة السيارات التابعة للولاية .
- اقتناء اللوازم،العقاد و التجهيزات الضرورية لسير مصالح الولاية والدوائر .
- تسيير المخزون والمخازن .
- مسك سجلات الجرد و المحاسبة العينية .
- مسك سجلات جرد الممتلكات العقارية و تحيينها .
- تسيير ورشات الصيانة و التصليح .

## ب- مصلحة التنشيط المحلي

و هي المصلحة التي تشرف على متابعة مصالح البلديات و العمل على التنسيق بين هذه الأخيرة و الإدارة المحلية و خاصة في ما يتعلق بالصفقات العمومية و كذا إعداد الميزانية لهذا فهي بمثابة الوسيط بين البلدية و الولاية ممثلة في الإدارة المحلية و تضم 03 ثلاث مكاتب :

### ▪ مكتب مراقبة الميزانيات والحسابات البلدية : يقوم هذا المكتب بمهام التالية :

- جمع ونشر النصوص القانونية و التنظيمية الضرورية لسير المنتظم للبلديات و المؤسسات العمومية البلدية
- ضمان المراقبة، المتابعة و المصادقة على ميزانيات وحسابات البلديات و المؤسسات العمومية المحلية .
- ضمان مراقبة المداولات المتعلقة بمالية البلديات و المصادقة عليها .
- متابعة عملية تحصيل الإيرادات الجبائية للبلديات .
- تحضير وإعداد ملفات الإعانات لفائدة البلديات و ضمان متابعتها .
- متابعة ومراقبة مدى تنفيذ الإعانات المقدمة للبلديات و المؤسسات العمومية المحلية .

### ▪ مكتب تامين ممتلكات البلدية : يقوم هذا المكتب بمهام التالية :

- القيام بكل الدراسات و التحاليل التي تمكن البلديات من ترشيد وتدعيم مواردها المالية .
- متابعة تحصيل مداخيل استغلال ممتلكات البلدية .
- مساعدة البلديات في عملية إحصاء الأملاك المنتجة و غير المنتجة للمداخيل .
- متابعة ومراقبة سجلات مكونات الأملاك وعملية الجرد للبلديات .
- ضمان متابعة المرافق التابعة للبلديات .

### ▪ مكتب النشاط الاجتماعي : يقوم هذا المكتب بمهام التالية :

- متابعة ومراقبة النشاطات الاجتماعية .
- ضمان أمانة لجنة الخدمات الاجتماعية .
- تقديم المساعدة إلى مستخدمي الجماعات المحلية طبقا للتنظيم المعمول به .
- معالجة ومتابعة العرائض ذات الطابع الاجتماعي .
- تنشيط إطار الحوار و التشاور و الإصغاء وتسيير النزاعات.

## ث - مصلحة الموارد البشرية

و هي المصلحة التي لا يمكن الاستغناء عنها فهي تشرف على تسير شؤون الموظفين و السهر على ضبط كل الشروط الملائمة للموظف مثل التوظيف و الترقية و الجان متساوية الأعضاء مجلس التأديب و التقاعد و التحويلات و إضافة لهذا التعيين و الترسيم و تضم ثلاث 03 مكاتب :

▪ **مكتب تسيير المستخدمين** : يقوم هذا المكتب بمهام التالية :

- إعداد وتحديد إستراتيجية تطوير وترقية الموارد البشرية التابعة للولاية .
- إعداد وتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .
- تنظيم الامتحانات والمسابقات .
- القيام بعمليات التوظيف،التعيين،الترقية وتقييم الكفاءات والأداءات .
- تلبية الحاجات المعبر عنها من قبل مختلف المصالح .
- متابعة نظام المعلومات وتطبيقات الإعلام الآلي الخاصة بالموارد البشرية .

▪ **مكتب التكوين** : يقوم هذا المكتب بمهام التالية :

- تحديد الاحتياجات في مجال التكوين،تجديد المعلومات وتحسين المستوى وفقا للأوليات والأهداف المسطرة .
- تقييم مدى موافقة تكوين المستخدمين لمتطلبات المهن و المناصب بصفة دائمة،من اجل تكييف برامج التكوين .
- إعداد وتنفيذ برامج التكوين،تجديد المعلومات وتحسين المستوى وضمان متابعتها وتقييمها .
- ضمان تكوين المستخدمين وتجديد معلوماتهم .
- ضمان العلاقات مع المراكز و المؤسسات المكلفة بالتكوين،تجديد المعلومات وتحسين المستوى .

▪ **مكتب مستخدمي البلديات** : يقوم هذا المكتب بمهام التالية :

- نشر الوثائق المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على البلديات .
- مساعدة البلديات في إعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية .
- مراقبة تسيير المسار المهني لمستخدمي البلديات وضمان تطبيق التنظيم في مجال تسيير الموارد البشرية على مستوى البلديات .
- التأكد من مدى مطابقة قرارات تسيير المستخدمين البلديين للتنظيم الساري المفعول .

- وضع بطاقة لمستخدمي التأطير وإعداد الإحصائيات المتعلقة بتطور التعدادات .
- إعداد الإحصائيات وجداول التعدادات الخاصة بالبلديات .
- متابعة نظام المعلومات وتطبيقات الإعلام الآلي الخاصة بالموارد البشرية على مستوى البلديات.

### ج- مصلحة التخطيط ومتابعة البرامج التنموية

هي المصلحة ذات أهمية بالغة فهي تشرف على الصفقات العمومية وتقدم برامج التجهيز في إطار العمليات التي تحتاجها الولاية وتضم ثلاث 03 مكاتب :

- **مكتب الصفقات العمومية** : يقوم هذا المكتب بمهام التالية :
  - ضمان تطبيق التنظيم المتعلق بالصفقات العمومية على مستوى الولاية والبلديات .
  - إعداد ومتابعة تنفيذ الصفقات العمومية التي تبادر بها الولاية .
  - إعداد دفاتر الشروط للعمليات التي تبادر بها الولاية .
  - إعداد ومنح الصفقات و العقود التي تستجيب لاحتياجات الولاية .
  - ضمان سير مختلف اللجان الدائمة لفتح الأطراف وتقييم العروض .
  - متابعة ومراقبة الصفقات العمومية على مستوى البلديات .
- **مكتب البرامج التنموية** : يقوم هذا المكتب بمهام التالية :
  - إحصاء وتقييم الاحتياجات فيما يتعلق ببرامج الاستثمار و التجهيزات بالتنسيق مع القطاعات المعنية .
  - اقتراح برامج التجهيز في إطار العمليات المخططة من أجل تمويلها، ووضع حيز التنفيذ التمويل الضروري لانجاز برامج التجهيز الممولة .
  - وضع حيز التنفيذ الاجراءات التنظيمية المتعلقة بتنفيذ برامج التجهيز .
  - ضمان المتابعة و التنفيذ المالي والمادي لبرامج التجهيز .
  - متابعة برامج التجهيز المسجلة لفائدة البلديات .
  - مساعدة البلديات في إنجاز برامجها التنموية .
- **مكتب الإعلام الآلي** : يقوم هذا المكتب بمهام التالية :
  - تنفيذ تطبيقات الإعلام الآلي وأنظمة المعلومات بالتنسيق مع المصالح المعنية .
  - دراسة احتياجات في مجال التطوير وتطبيقات الإعلام الآلي.
  - إنجاز ومتابعة الأنظمة المعلوماتية على مستوى الولاية و البلديات .

## 2-المجال الزمني للدراسة :

يمكن اختصار مراحل إنجاز هذه الدراسة وفقا للمجال الزمني على النحو التالي:

في أكتوبر 2021 تم اختيار موضوع الدراسة بعد تفكير عميق ثم جاءت الموافقة على موضوع الدراسة من طرف المجلس العلمي للكلية بداية شهر نوفمبر 2021 .

- اختيار وصياغة موضوع هذه الدراسة في بداية شهر جانفي 2022 ، وذلك بعد استشارة ومناقشة من الأستاذ المشرف بالإضافة إلى البحث والاطلاع على المصادر والمراجع الضرورية لهذه الدراسة، حيث تم جمع العديد من الكتب والمجلات وأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير و الماستر، وذلك عن طريق بعض المصادر التي قدمها الأستاذ المشرف وكذا التنقل إلى بعض المكاتب الجامعية بالإضافة إلى مكتبة بلدية ورقلة ، مكتبة ولاية ورقلة و مكتبة سدراتة ، كما تمت الاستعانة بخدمات الانترنت للاطلاع على أغلب المواقع ذات الصلة بالموضوع ومتابعتها باستمرار .

- خلال شهر فيفري 2022 تم الانطلاق في الجانب النظري للدراسة وقد استمرت مدة هذا الجانب ما ثلاثة أشهر أي إلى غاية بداية شهر ماي 2022 ، حيث تم عرض الفصول النظرية على الأستاذ المشرف الذي سجل و قدم مجموعة من الأفكار التوجيهية و الملاحظات التقييمية

- وفي نفس شهر ماي 2022 تمت العودة إلى إعادة صياغة خطة الدراسة بالشكل الراهن وفقا للملاحظات المقدمة من طرف المشرف.

- الانتقال إلى الإعداد لمرحلة الدراسة الميدانية وذلك في 03 ماي 2022، وتضمن هذا الإعداد تصميم أدوات البحث وذلك بعد وضع تصور مبدئي للأدوات العلمية الواجب الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

- 08 ماي 2022: تم تقديم واسترجاع استمارة الاستبيان على المحكمين و الأستاذ المشرف لدراستها.

- 09 ماي 2022: تم تعديل استمارة الاستبيان بناء على آراء المحكمين والأستاذ المشرف.

- 10 ماي 2022: تم توزيع واسترجاع استمارة الاستبيان على مجتمع البحث عن طريق المسح الشامل.

- 11 ماي 2022 : تم البدء في تفريغ البيانات

- 15 ماي 2022 : بداية تحليل وتفسير

- 18 ماي 2022 : نتائج الدراسة

و خلال شهر جوان من نفس السنة تم سحب نسخة أولية وعرضها على المشرف لتقديم رأيه وتوجيهاته وملاحظاته الضرورية.

## 3-المجال البشري للدراسة :

يشير المجال البشري إلى مجموع الأفراد الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة ، والجدول التالي يبين مجموع الموظفين الدائمين بالمؤسسة مصنفيين حسب رتبهم الإدارية.

## جدول رقم 01 يبين التعداد البشري للدراسة

الرتبة	الجنس	ذكور	إناث	المجموع
متصرف رئيسي		04	/	04
متصرف محلل		06	03	09
متصرف		04	03	07
مهندس دولة رئيسي		/	/	/
مهندس دولة		/	/	/
محاسب رئيسي		07	/	07
محاسب		05	/	05
ملحق ادارة رئيسي		02	04	06
ملحق ادارة		05	04	09
عون ادارة رئيسي		06	03	09
عون ادارة		05	02	07
كاتب		02	02	04
كاتبة مديرية رئيسي		/	/	/
كاتبة مديرية		/	/	/
إعلام آلي		03	1	04
مساعد وثائقي أمين محفوظات		03	/	03
عون حفظ البيانات		02	04	06
المجموع		54	26	80

المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة بوثائق مصلحة الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة

## ثانيا - منهج الدراسة

لم يعد الأساس في التقدم العلمي هو الحصول على كم معرفي أكثر، وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطيات فكل دراسة أو بحث علمي لابد أن يقوم على منهج معين حتى يتمكن الباحث من الوصول على نتائج علمية موضوعية ودقيقة، تختلف المناهج باختلاف المواضيع، ولكل منهج وظيفته و خصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاص، و المنهج كيفما كان هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة.

ونظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على دور التكوين المستمر في ترقية مستوى الخدمة في الإدارات العمومية في مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة، 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 وكذا مساهمة هذا التكوين في تعزيز وترقية الخدمة ، وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها و صفا دقيقا و يعبر عنها تعبيرًا كميًا أو كميًا.

فالمنهج الوصفي " يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>1</sup> ."

### ثالثا - عينة الدراسة وكيفية اختيارها :

#### 1-مجتمع الدراسة

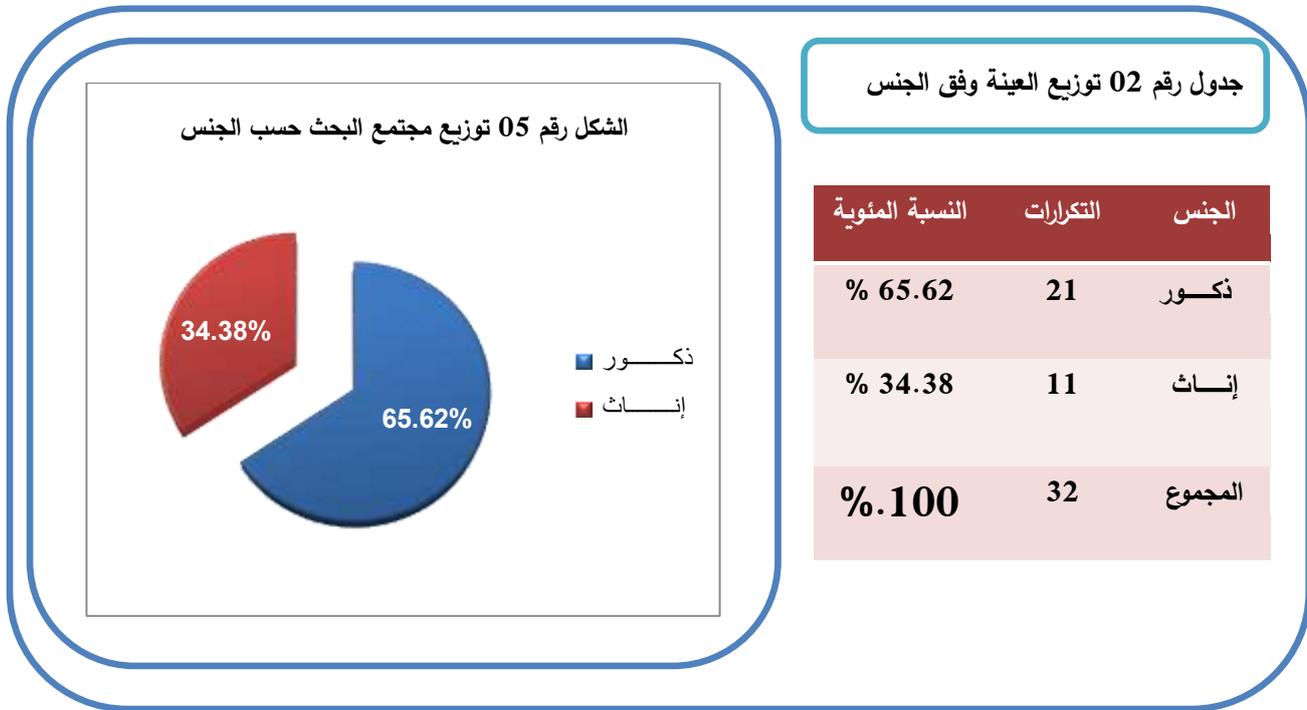
تناولت هذه الدراسة دور التكوين المستمر في ترقية مستوى الخدمة في الإدارات العمومية وقد تم أخذ مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة نموذجا لذلك ، وبعد اتصال بالمؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية ، حيث تم التعامل مع رئيس مصلحة الموارد البشرية و مكتب التكوين ، أين تم عرض موضوع الدراسة عليهم و شرح أهداف هذه الدراسة ، وتم تزويدنا بالإحصائيات اللازمة التي سوف نعتمد عليها في الجانب الميداني من هذه الدراسة، وحسب مصلحة الموارد البشرية لهذه المؤسسة يقدر مجموع الموظفين الدائمين بـ 80 موظف إداري إلى غاية 2021/12/31 وهذا حسب إحصائيات شهر فيفري 2022 .

وحسب مكتب التكوين فعدد الموظفين الذين تلقوا تكوين مستمرا فعليا بـ 54 : موظف، فمجتمع الدراسة هنا يتمثل فقط في الموظفين الدائمين الذي شاركوا في الدورات التكوينية سواء كانت هذه الدورات داخل المؤسسة او خارجها و البالغ عددهم 32 موظفا،وبعد التعرف على مجتمع البحث تم توزيع الاستبيان على هذه الفئة .

<sup>1</sup> عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 228 .

## 2- خصائص مجتمع الدراسة :

أ- من حيث الجنس :



تشير النتائج المتحصل عليها بعد تفريغ البيانات وجدولتها وحساب عدد التكرارات والنسب المئوية و المتعلقة بتوزيع المبحوثين وفق الجنس ومن خلال الجدول رقم 02 و الشكل رقم 05 يتضح بأن نسبة الذكور الذين استفادوا من الدورات التكوينية تقدر بنسبة بـ **65.62%** بينما تقدر نسبة الإناث اللواتي تلقينا دورات تكوينية تقدر بـ **34.38%**، وبمقارنة هاتين النسبتين نجد أن نسبة الذكور ضعف نسبة الإناث وحسب بعض المقابلات مع بعض المبحوثين و مكتب التكوين في مصلحة الموارد البشرية فإن هذا الفارق يعود إلى امتناع بعض الموظفين عن المشاركة في الدورات التكوينية التي ترمج وتنظم خارج المؤسسة وخاصة خارج الوطن ولوجود مبررات اجتماعية و عائلية خاصة، ويمكن لهذه النتيجة أن يكون لها تأثير على باقي متغيرات الدراسة.

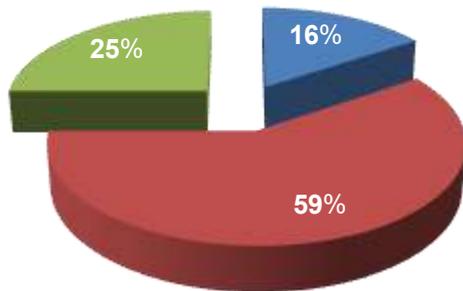
## ب- من حيث السن :

جدول رقم 03 توزيع العينة وفق السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
25 إلى 35 سنة	05	15.62 %
36 إلى 45 سنة	19	59.38 %
46 إلى 60 سنة	08	25.00 %
المجموع	32	100 %

الشكل رقم 06 توزيع مجتمع البحث حسب السن

■ 25 إلى 35 سنة ■ 36 إلى 45 سنة ■ 46 إلى 60 سنة



من خلال الجدول رقم 03 و الشكل رقم 06 نلاحظ ان غالبية مجتمع البحث هم من فئة الكهول التي تتراوح أعمارهم بين 36 سنة إلى 60 سنة حيث تمثل هذه الفئة **84.38 %** إجمالي المبحوثين الذين شاركوا في دورات التكوين المستمر ، هذا يعني أن هذه الفئة هي الفئة المتوقع أنها تميل إلى تحسين معارفها و مهاراتها عن طريق آلية التكوين من اجل رفع مستوى الخدمة، وتعود هذه النسبة العالية بالدرجة الأولى إلى أن مؤسسة ولاية ورقلة قديمة النشأة حيث أن عمرها هو 51 سنة و حسب المرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في 1994/07/23 المحدد لقواعد العامة للأجهزة لإدارة العامة لولاية ورقلة المتمثلة في الإدارة المحلية حيث أن عمرها هو 28 سنة ، حيث فتحت منذ نشأتها دورات توظيف خارجية متتالية استطاعت من خلالها توظيف عدد لا بأس به من الإطارات الشابة خرجي الجامعات و السيافة والتي خضعت للتكوين بعد التوظيف و التكوين قبل الترقية، ونظرا لمحيطها الكبير ومصالحها المتعددة فهي دائمة الحركة وحيوية موظفيها من اجل تقديمهم للخدمات المختلفة، فالسن له تأثير مباشر وكبير على طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة، وعلى مخرجاتها عموما وهو ما قد يؤثر على النتائج اللاحقة خاصة فيما يتعلق بالمتغير التابع (الخدمة )، أما فئة المبحوثين من 25 سنة إلى 35 سنة فكانت نسبتها ضعيفة نوعا ما نظرا لوجود فئة قليلة من الشباب وهذا ما يعكس أن نسبة التوظيف

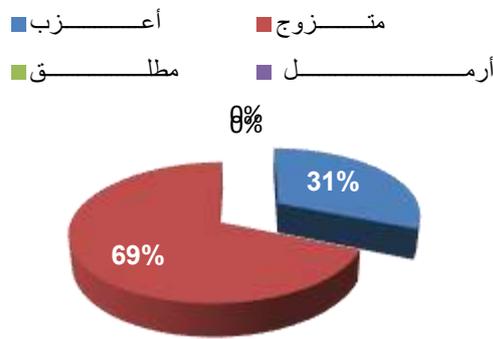
قليلة نظرا لوجود الموظفين القدامى الذين لم يحالوا إلى التقاعد من أجل شغور مناصبهم وإعادة فتح توظيف فيهم واستغلالهم لصالح الفئات الشبابية.

### ت - من حيث الحالة الاجتماعية :

جدول رقم 04 توزيع العينة وفق الحالة الاجتماعية

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	10	31.25 %
متزوج	22	68.75 %
مطلق	00	00 %
أرمل	00	00 %
المجموع	32	100 %

الشكل رقم 07 توزيع مجتمع البحث حسب الحالة العائلية



يشير الجدول رقم 04 و الشكل 07 أن أكثر من النصف مجتمع البحث هم فئات متزوجين حيث بلغت نسبتهم **68.75 %** هم الذين تلقوا تكوين مستمرا و هذه النسبة يمكن أن تساهم في ترقية الخدمة داخل المؤسسة، لأن هذه الفئة أكثر استقرارا من الناحية النفسية باعتبار عامل الزواج يحقق الراحة النفسية، مقارنة بالفئة الأخرى وهي فئة العزاب هذا من جهة، ومن جهة ثانية تلقى المبحوثين المتزوجين تلقوا دورات تكوينية مستمرة من أجل المساهمة في الاستقرار المهني للموظف عن طريق الترقيات و تجديد المعلومات وتحسين المستوى ويعكس ذلك جليا في زيادة في الاجور من أجل تغطية مصاريف الحياة الزوجية ويضمن الاستقرار النفسي إذ تلقى هذه الفئة سبابة للتسجيل في دورات التكوينية سواء بطلب منهم او من المؤسسة قصد تحقيق الأهداف الشخصية و المهنية.

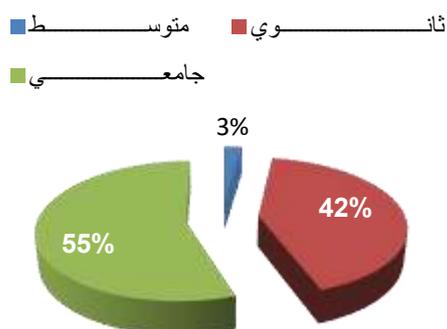
وفي النسبة الثانية نسبة العزاب نجدها تقدر بـ **31.75 %** وتفسر على أن اقل من مجتمع البحث هو شباب جامعي وأعزب وتباين في تاريخ توظيفهم جديد وقديم ، وفئة العزاب الذين تلقوا دورات تكوينية مستمرة يمكن أن يكونوا أكثر فاعلية وأداء وذلك بسبب قلة ارتباطاتهم العائلية وبذلك توفير جهودهم ووقتهم لأنفسهم و خدمة المؤسسة لما يمتلكون من خبرة مهنية في صالح مستقبل المؤسسة، أما فئة المطلقين والأرامل فكانت النسبة منعدمة .

## ث - من حيث المستوى التعليمي :

الجدول رقم 05 توزيع المبحوثين وفق المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	02	3 %
ثانوي	13	42 %
جامعي	17	55 %
المجموع	32	100 %

الشكل رقم 08 توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي



تشير النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم 05 و الشكل رقم 08 أن أفراد مجتمع الدراسة ذوي مستوى جامعي بنسبة 55 % بينما قدرت نسبة الثانويين بـ: 42 % ويلاحظ على هذه النتائج والمتعلقة بالمستوى التعليمي أن أكثر من النصف من المبحوثين هم جامعيين تلقوا دورات تكوينية مستمرة مقارنة بفئة الثانويين الذين يمثلون اقل من النصف من إجمالي المبحوثين وهي قليلة نوعا ما مقارنة بالفترة الأولى، إن التفسير الذي يمكننا أن نفسر به هذا الفرق في النسب هو قدم المؤسسة محل الدراسة هذه المؤسسة التي جعلت عمليات التوظيف فيها تخضع للقوانين الجديدة للوظيفة العمومية من خلال فتح الإدماج لحاملي الشهادات ومن ثم إدماجهم في رتبهم مباشرة حسب المؤهل العلمي المطلوب لشاغل الوظيفة في انتظار الموظفين القدامى لإحالتهم للتقاعد وترك المناصب المالية شاغرة حتى يتسنى للإدارة إعادة توظيف فيها خاصة الفئات الشبابية الذين يملكون الحيوية والنشاط ، ويمكن القول أن الاستثمار في الموظفين الشباب ذوي الشهادات الجامعية عن طريق تكوينهم سوف يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم وسلوكهم وبالتالي تحسين أداء مهامهم ومنه ترقية الخدمة في المؤسسة.

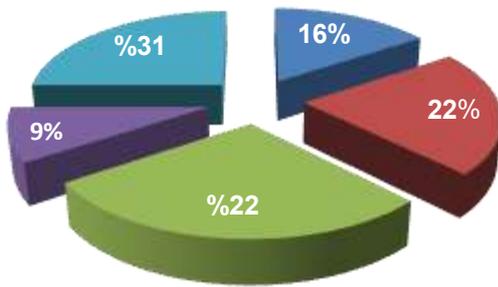
## ج- من حيث سنوات الأقدمية في المؤسسة :

الجدول رقم 06 توزيع المبحوثين وفق سنوات الأقدمية في المؤسسة

سنوات الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	05	16 %
من 06 إلى 10 سنوات	07	22 %
من 11 إلى 15 سنة	07	22 %
من 16 إلى 20 سنة	03	9 %
أكثر من 20 سنة	10	31 %
المجموع	32	100 %

الشكل رقم 09 توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية في المؤسسة

- أقل من 05 سنوات
- من 06 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- من 16 إلى 20 سنة
- أكثر من 20 سنة



تشير نتائج الجدول رقم 06 و الشكل رقم 09 والمتعلقة بتوزيع أفراد مجتمع البحث حسب عدد سنوات الأقدمية في المؤسسة إلى أن فئة المبحوثين الذين تتراوح مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة يمثلون نسبة تقدر بـ: **31%** من إجمالي مجتمع البحث الذين شاركوا في دورات التكوين المستمر ويليها فئة المبحوثين الذين تتراوح مدة خدمتهم من 06 إلى 15 سنة أقدميه بنسبة تقدر بـ **22%** حيث تمثل الفئة التي لها أكثر من 20 سنة خدمة هي مدة انطلقت بها المؤسسة عند بدايتها سنة 1994 حسب المرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في 1994/07/23 المحدد لقواعد العامة للأجهزة لإدارة العامة لولاية ورقلة المتمثلة في الإدارة المحلية، حيث نجد هذه الإدارة تمنح الفرص للعاملين من أجل المشاركة في دورات التكوين مستمرة وذلك من أجل تحسين مستوى الموظفين وقدراتهم لمسايرة ظروف المؤسسة وهذا ما يعكس ايجابيا على أداء المؤسسة والعاملين ويحسن من جودة الخدمة داخل الإدارة وفي المرتبة الرابعة نجد فئة المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم اقل من 05 سنوات والمقدرة بـ: **16%** وفي الأخير أقل نسبة والمقدرة بـ: **03%** والتي تمثل فئة المبحوثين المستفيدين من دورات تكوينية ولهم أقدمية تتراوح ما بين 16 إلى 20 سنة.

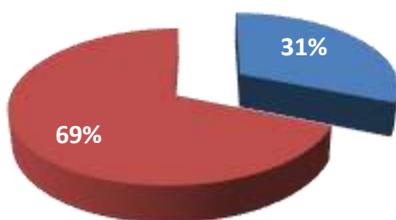
## ح- من حيث الصنف :

الجدول رقم 07 توزيع المبحوثين حسب الصنف

الصنف	التكرارات	النسبة المئوية
01 إلى 08	10	31.25 %
09 إلى 14	22	68.75 %
المجموع	32	100 %

الشكل رقم 10 توزيع مجتمع البحث وفق الصنف

■ 01 إلى 08 ■ 09 إلى 14



تشير نتائج الجدول رقم 07 و الشكل رقم 10 و المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب الصنف داخل المؤسسة الادارية إلى أن فئة الصنف من 09 إلى 14 يمثلون الأغلبية بنسبة تقدر بـ **68.75 %** ، هذه الفئة من مجتمع البحث لهم مستوى تعليمي جامعي شاركوا في دورات تكوينية مستمرة كانت لأسباب : تحسين المستوى و تجديد المعلومات فهم مصنفون ضمن ملحق إدارة و متصرفين و متصرفين محللين ورئيسيين، أما الفئة الثانية التي تمثل الصنف 01 إلى 08 و المقدر بـ **31.25 %** فهي تمثل المبحوثين الذين لهم مستوى تعليمي من مستوى الثالثة ثانوي إلى متوسط ولكن يمتلكون شهادات تكون مطابقة للرتبة التي يشغلونها مثل شهادة تكوين مهني أو شهادة تحكم مهني، فالمؤسسة قامت بإدراجهم في دورات التكوين بهدف تحسين المستوى و ترقية أدائهم داخل الإدارة.

## رابعاً - أدوات جمع البيانات للدراسة

- إن اختيارنا لأدوات جمع البيانات يتوقف على العديد من المعايير، فطبيعة المشكلة والفروض تتحكمان في عملية اختيار الأدوات ولغرض جمع المعطيات من الميدان عن موضوع الدراسة، على الباحث انتقاء الأداة المناسبة لذلك ومن المتفق عليه أن أداة البحث تساعد الباحث على تحقيق هدفين هما:
- تساعد على جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع البحث.
  - تجعل الباحث يتقيد بموضوع البحث وعدم الخروج عن أطره العريضة.

### 1- المقابلة

تعد المقابلة استبياناً شفوية يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص، وتعرف بأنها " تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث<sup>1</sup> " وتم استخدام المقابلة الحرة أو غير المقننة وهي التي لا تكون الأسئلة موضوعة مسبقاً، بل يطرح الباحث سؤالاً عاماً حول مشكلة البحث ومن خلال إجابة المبحوث يتسلل في طرح الأسئلة الأخرى. واستخدمنا هذا النوع من المقابلة مع كل من مدير المديرية الإدارية المحلية ورئيس مصلحة الموارد البشرية وبعض الموظفين القدامى، كما استخدمنا هذا الأداة مع بعض أفراد العينة بغرض شرح بنود الاستمارة.

### 2- الملاحظة

لاشك أن استخدام الملاحظة البسيطة في كثير من الدراسات الاجتماعية مهم جداً، خاصة عندما يتعلق الأمر بالدراسات الاستطلاعية لجمع البيانات الأولية عن الظاهرة المدروسة، وبما أن الملاحظة البسيطة لها أسلوبان أساسيان هما الملاحظة بدون مشاركة والملاحظة بالمشاركة<sup>2</sup>، هذه الأخيرة تستخدم أساساً في الدراسات الاجتماعية من خلال اشتراك الباحث في حياة الأفراد المراد ملاحظتهم والمساهمة بصفة فعلية في مختلف أنشطتهم خلال فترة الملاحظة المحددة. لقد تم الاعتماد على الملاحظة خاصة بالمشاركة كأداة لجمع البيانات وذلك من خلال التواجد المتكرر بمصالح إدارة مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة والتعامل الدوري مع أغلبية موظفي هذه المديرية، لكون هذه المديرية أشتغل بها منذ 2015/03/03، ولقد ساعدتني هذه المعطيات كثيراً في ملاحظة ومعرفة الظروف الاجتماعية والمهنية للموظفين وكذا ردود أفعالهم المختلفة حول كل التدابير والإجراءات التي تتخذ في شأنهم والتي لها تأثير مباشر على حالتهم النفسية ( وقد تم التركيز أكثر خلال الملاحظة على فئة الموظفين الذين استفادوا من عملية التكوين المستمر بهدف تجديد المعلومات وتحسين المستوى، وخلال هذه الفترة تم التركيز على ملاحظة

<sup>1</sup> سامي ملحم، مناجح البحث في التربية و علم النفس، دار الدستة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، دط، 2000، ص 78.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي البدوي، منهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص 350.

العوامل ذات الصلة المباشرة بموضوع بحثنا دور التكوين المستمر في ترقية مستوى الخدمة في الإدارات العمومية ذلك ما ساعدنا على جمع مجموعة لا بأس بها من الملاحظات والاستنتاجات العامة حول موضوع البحث.

### 3- الاستبيان

تعد استمارة الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، والتي يتم إعدادها إعدادا محددًا، وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المبحوثين لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادتها ثانية<sup>1</sup>.

وتعرف استمارة البحث على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة أما عن طريق المقابلة الشخصية، وان ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد.

وبعد الصياغة الأولى للأسئلة الاستمارة وإعدادها في صورتها المبدئية حيث قمت بترتيب أسئلة الاستمارة وفق المحاور الأساسية لموضوع البحث، ثم دراسة الشكل والمحتوى والإجراءات الفنية في صياغة الأسئلة ومحاولة التأكد من مدى ملائمة صياغة الأسئلة للأسلوب الذي يفهمه المبحوثين.

وبعد إعداد الاستمارة في شكلها النهائي تم عرضها على بعض المحكمين على البحث متخصصين في مجالات التالية تسير الموارد البشرية و أستاذ منهجية البحث للحكم على مدى صدق الاستمارة وكان من بينهم أستاذ المشرف على البحث .

لقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وقبل ضبطها بصفة نهائية تم القيام في بداية الأمر بتصميم استمارة بحث تجريبية وتوزيعها على عينة عشوائية تقدر بـ 10% من مجتمع البحث، قصد اكتشاف ومعرفة الأسئلة والعبارات الغامضة لدى المبحوث، حتى يتم التمكن من تعديلها عن طريق توضيحها وتبسيطها أكثر لتكون في متناول المبحوث، وبعد إجراء التعديلات اللازمة تم تقسيم الاستبيان إلى الأجزاء التالية:

#### أ- الجزء الأول من استمارة :

عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى ستة ( 06 )، تتمحور في مجملها حول البيانات الشخصية العامة بالمبحوث والمتمثلة في : الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الأقدمية، الصنف، وهي معلومات تهدف إلى تحديد المواصفات العامة لمجتمع البحث.

<sup>1</sup> محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 115.

## ب- الجزء الثاني من لاستمارة

يتضمن أربع محاور مرتبطة بإشكالية الدراسة حيث:

- **المحور الأول** : يخص برامج التكوين المستمر ودورها في تطوير قدرات وسلوك الموظف، وتضمن هذا المحور 09 سؤال مغلق و واحد مفتوح يتضمن خيارين مرتبط بمؤشرات ميدانية للمحور، حيث يختار المبحوث الإجابة المناسبة له بنعم أو لا .
  - **المحور الثاني** : يخص دور المكون في نجاح عملية التكوين، وتضمن هذا المحور 04 أسئلة مغلقة حيث يختار المبحوث الإجابة المناسبة له بنعم أو لا.
  - **المحور الثالث** : يخص دور التكوين المستمر في ترقية الأداء الخدمة وتضمن 06 أسئلة مغلقة بمجموعة من البدائل يختار المبحوث البديل الأنسب له، موافق، موافق تماما، محايد، رافض، رافض تماما.
  - **المحور الرابع** : يخص دور التكوين المستمر في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة ، وتضمن 06 أسئلة مغلقة بمجموعة من البدائل يختار المبحوث البديل الأنسب له ، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة صغيرة.
- والجدول الآتي يوضح توزيع العبارات والأسئلة على محاور الاستبيان:

## الجدول رقم (08) يبين توزيع العبارات والأسئلة على محاور الاستبيان

من	النسبة المئوية	عدد	محاور
مجموع العبارات		العبارات	الاستبيان
36%	09		برامج تكوين المستمر
16%	04		دور المكون في نجاح عملية التكوين
24%	06		دور التكوين المستمر في ترقية أداء الخدمة
24%	06		دور التكوين المستمر في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة
100%	25		مجموع عبارات الاستبيان

**ت-الصدق الظاهري للاستبيان :**

يقصد بصدق الاستبيان؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان حتى تكون مفهومة لكل من يستخدمها .

وللتحقق من صدق الأداة فقد تم عرضها على ( 03 ) ثلاثة محكمين منهم موظف في مركز تكوين الجماعات المحلية تخصص إدارة أعمال و أستاذ مختص في علوم الادارية والقانونية في مركز تكوين الجماعات المحلية و أستاذ ذو التخصص في منهجية البحث العلمي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، ولقد كان الهدف من ذلك التأكد من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان ، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

وقد كانت استمارة الاستبيان في صورتها الأولية عند عرضها على المحكمين تتكون من 40 سؤال و عبارة بالنسبة للمحاور الأربعة و ( 10 ) عبارات بالنسبة للمحور المتعلق بالبيانات الشخصية وبعد الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين أصبحت استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مكونة من ( 25 ) سؤال و عبارة بالنسبة للمحاور الأربعة و المحور المتعلق بالبيانات الشخصية أصبح مكون من ( 06 ) أسئلة .

**ث-تطبيق الاستبيان :**

بعد استرجاع استمارة الاستبيان من المحكمين وإعادة تصحيحها وإضافة بعض التعديلات الضرورية، تم أخذ العدد الكافي من الاستمارات تحضيراً لتوزيعها على كل أفراد عينة البحث و المتمثل في 35 موظف، وعند التوزيع تعمدت تدوين أسماء الموظفين الذين تم تسليمهم الاستبيان حتى أضمن استلامها وعدم نسيان أي عينة من مجتمع البحث عندما أبدأ في جمع الاستبيان ، حيث تم الانطلاق الفعلي في توزيع الاستبيان يوم 2022/05/10 صباحاً وتم استرجاع آخر استبيان مساءً من نفس اليوم والشهر والسنة .

و فيما يتعلق بالعدد المسترجع من الاستمارات فقدر بـ : 35 استمارة استبيان أي بنسبة 100% من إجمالي العدد الموزع وأثناء عملية الإطلاع والفرز الأولي للاستمارات تم استبعاد 03 استمارات لأنها اقتصرت الإجابات فقط على البيانات الشخصية وعدم الإجابة على بقية المحاور، وعليه تم الاعتماد على 32 استمارة بحث خلال عملية تفريغ البيانات.

**خامسا - أساليب تحليل البيانات :**

بعد عملية جمع البيانات، تم الاعتماد في تحليلها على ما يلي:

- عرض البيانات في جداول بسيطة.
- استخدام التكرارات
- استخدام النسب المئوية للتعرف على استجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور الدراسة، حيث تحسب النسب المئوية على النحو التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرارات}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100$$

- صياغة وتحويل النتائج الإحصائية إلى أعمدة بيانية لتوضيح الفوارق بين النسب المحصل عليها.

# الفصل الرابع

## عرض و تحليل نتائج الدراسة

### • تمهيد

أولاً - عرض و تحليل البيانات الميدانية

ثانياً - نتائج الدراسة

ثالثاً - الاقتراحات

**تمهيد :**

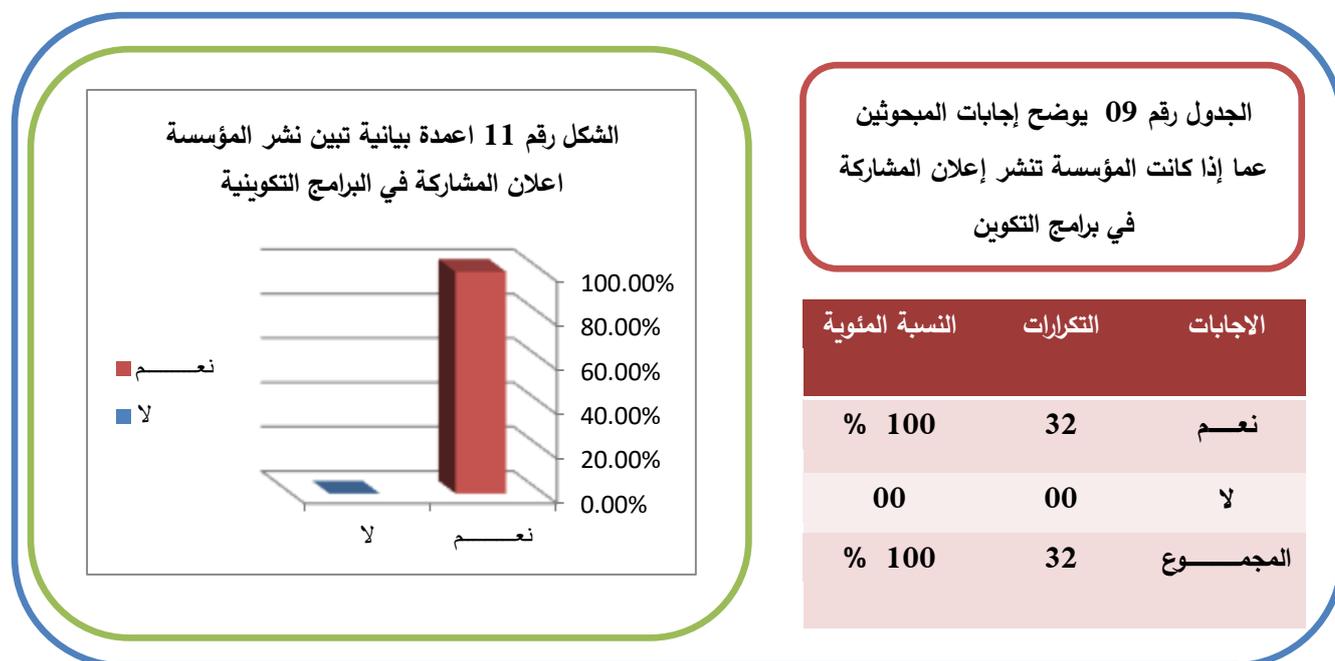
بعد الانتهاء من توزيع الاستبيان على المبحوثين تم الكشف على عدد كبير من المعطيات، وحتى نصل إلى إجابة على إشكالية الدراسة سيتم تحليل هذه البيانات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت على مجتمع البحث بمديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة حيث تم الاعتماد على برنامج ميكروسوفت أوفيس ايكسال ( EXCEL ) من أجل تبويب وتكميم البيانات وحساب النسب المئوية ورسم الأعمدة البيانية لتفسير وتحليل هذه الدراسة ، وذلك من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة وتأكيد أو نفي صحتها والإجابة على تساؤلاتها وفي الأخير تقديم بعض التوصيات والاقتراحات وفقا للنتائج المتحصل عليها.

## أولاً - عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية :

## 1- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :

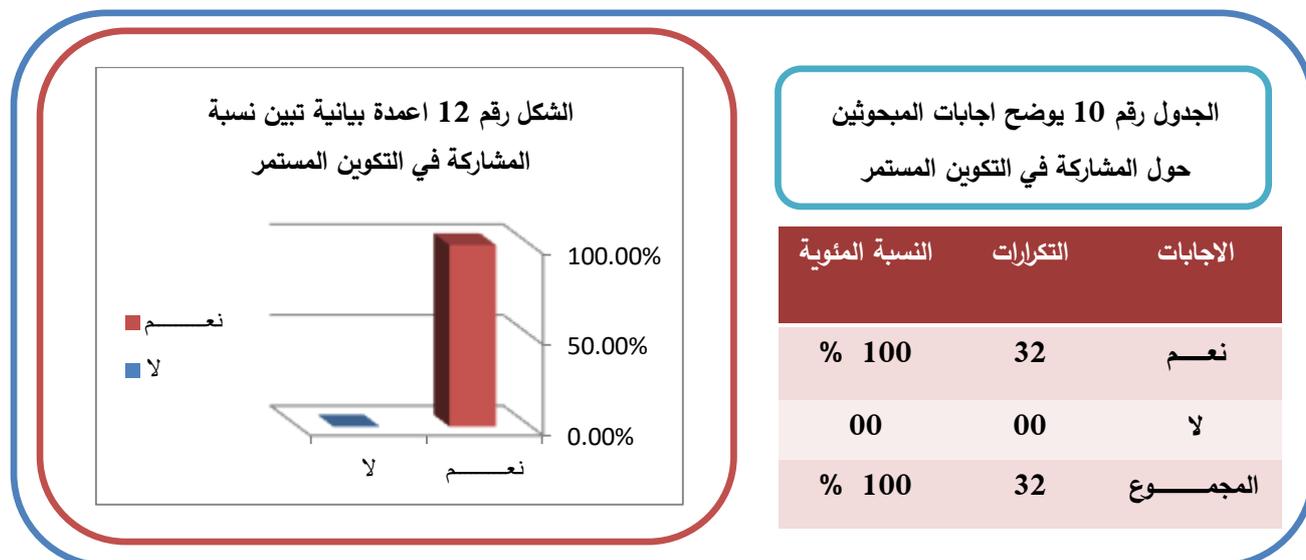
<< مساهمة برامج تكوين المستمر في تطوير المهارات والقدرات الموظفين >>

## أ- نشر إعلان المشاركة في البرامج التكوينية داخل المؤسسة



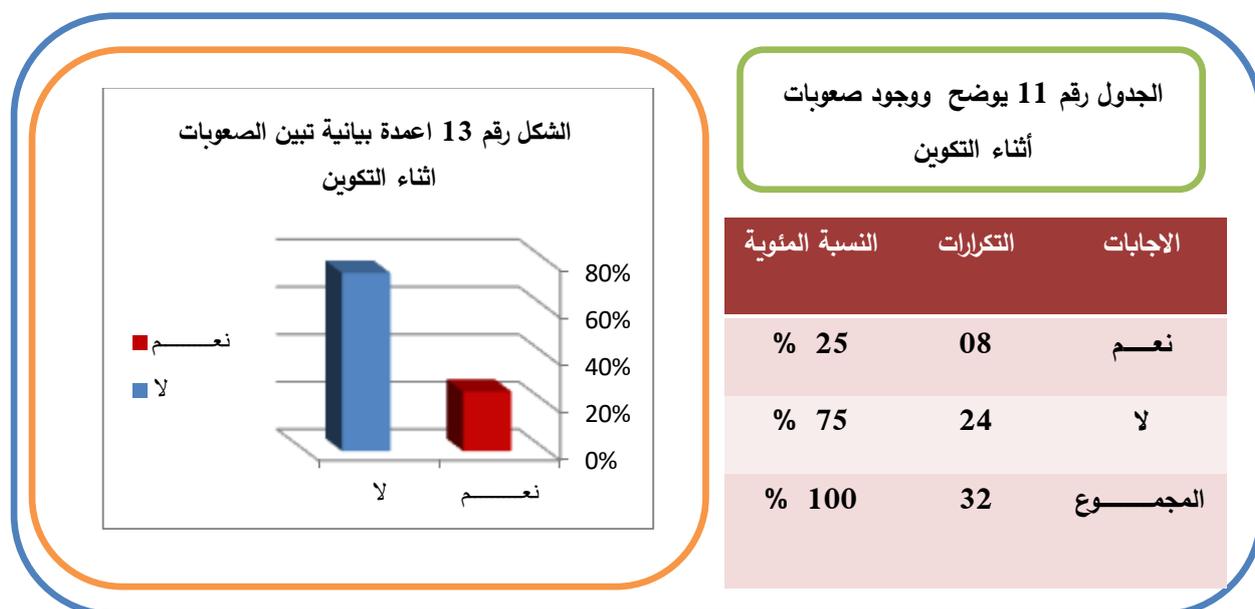
يشير الجدول رقم 09 و الشكل رقم 11 أن المؤسسة تقوم فعلياً بنشر إعلان المشاركة في البرامج التكوينية المستمر حيث قدرت نسبة الإجابة بنعم 100 % وهذا إن دل إنما يدل على أن المؤسسة حريصة على تكوين أفرادها وتغيير سلوكهم ونشاطهم وتسعى إلى إضفاء العدالة في الحقوق داخل المؤسسة فجميع الموظفين يبحثون عن التكوين لتحقيق أهداف شخصية ومهنية، وعند اطلاع المؤسسة الموظفين عن وجود في المرحلة القادمة تكوين فهي تتيج له الفرصة لإحداث تغيير في حياته المهنية سوى عن طريق تكوينات من أجل تحسين المستوى أو تجديد المعلومات أما في الجهة المقابلة فنجد نسبة المبحوثين الذين كانت إجابتهم لا كانت منعدمة وتفسر على أن العاملين داخل المؤسسة عندهم الرغبة في المشاركة في البرامج التكوينية وهذا الرغبة ترجع لسياسة المؤسسة التي زرعت فيهم هذه الميزة .

## ب- المشاركة في التكوين المستمر



يشير الجدول رقم 10 و الشكل رقم 12 أن جميع المبحوثين قاموا فعليا بإجراء تكوين مستمر حيث قدرت نسبة الإجابة بنعم 100 % وهذا هذه النسبة تدل على أن جميع العاملين مؤهلين ويمتلكون الكفاءة المهنية لمسايرة أعمال المؤسسة، فالمؤسسة تحرص على تكوين موظفيها من اجل ترقية الخدمة داخل المؤسسة و التقليل من الأزمات و الأخطاء المهنية هذا من جهة ومن جهة ثانية تحرص على إعطاء الموظفين حقوقهم المهنية وتسمح بالتدرج الوظيفي والزيادة في الاجور.... الخ .

## ت-الصعوبات التي تواجه الموظف أثناء التكوين



تدل النتائج الإحصائية الواردة بالجدول رقم 11 والشكل رقم 13 والمتعلقة بوجود صعوبات معينة خلال عملية التكوين أن ما يقارب **75 %** من المبحوثين كانت ردودهم بالنفي حول هذه العبارة ، أي أنهم لم يتلقوا أي صعوبات ، في حين جاءت ردود الفئة الثانية من المبحوثين معاكسة للفئة الأولى وتقدر بـ **25 %**، أي بمعنى أنهم تلقوا صعوبات خلال الدورات التكوينية المنظمة .

ويمكن تفسير هذه النتيجة في الحالة الأولى إلى عامل الخبرة لأنها تلعب دور كبير في عدم الشعور بالصعوبات ونجد أيضا عامل المشاركة في العديد من الدورات يسمح بعدم شعور بالصعوبات في المشاركة في الدورات التكوينية وهذا العامل يتيح للعاملين التغلب على جميع الظروف التي ممكن أن يقع فيها أثناء عملية التكوين .

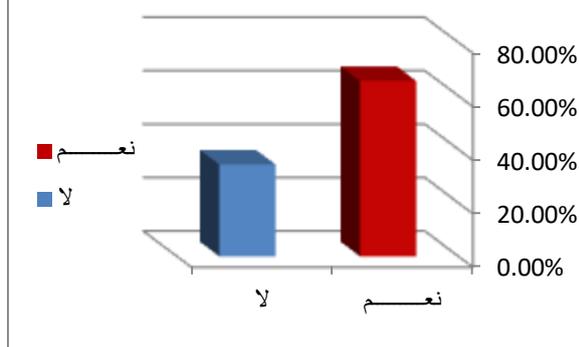
أما بالنسبة للفئة الأخيرة من المبحوثين الذين أجابوا " بنعم " على تلقيهم صعوبات خلال عملية التكوين فتتمثل في صعوبة إتقان اللغة الأجنبية في حالة المشاركة في الدورات التكوينية و بالنسبة للفئة العمرية الكبيرة تجد صعوبات خاصة في استعمال الحاسب الآلي أثناء الدورات التكوينية ، بالإضافة إلى مشاركة العدد الكبير من المتكويين في بعض الدورات، ومحدودية الفترة الزمنية المخصصة لإجراء بعض الدورات وعدم التفرغ الكلي للمتكويين خلال فترة التكوين .

## ث- من حيث تنوع برامج التكوين المستمر

الجدول رقم 12 يوضح وجود تنوع في برامج التكوين المستمر

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	66 %
لا	11	34 %
المجموع	32	100 %

الشكل رقم 14 يبين اعمدة بيانية عن وجود تنوع في برامج التكوين المستمر



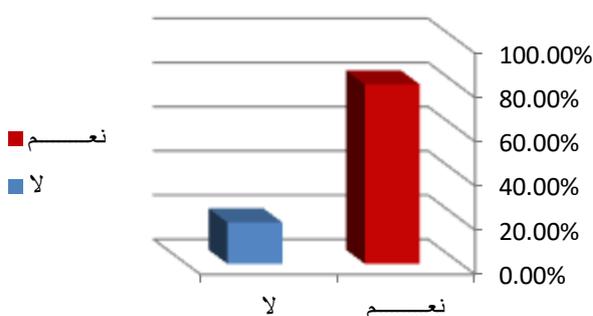
تدل النتائج الإحصائية الواردة بالجدول رقم 12 والشكل رقم 14 والمتعلقة بوجود تنوع في برامج التكوين المستمر حيث بلغت **66%** من المبحوثين كانت ردودهم بالإيجاب حول هذه العبارة ، أي أنه يوجد تنوع في تقديم برامج التكوين المستمر ، فالتكوين المستمر يرتكز أساسا على عمليات متنوعة الأشكال منها اكتساب كفايات مهنية جديدة من طرف الأشخاص الذين يملكون الخبرة، خاصة مع الأشخاص الذين ليس لهم مستو علمي عالي- وكما صرح بعض الإداريين من أفراد العينة أن التكوين المستمر ثري في برامج و تنوع أهدافه خاصة انه متوافق مع الرتبة المشغولة .

في حين جاءت ردود الفئة الثانية من المبحوثين بالنفي معاكسة للفئة الأولى وتقدر بـ **34%** ، أي بمعنى أنه لا يوجد تنوع في برامج التكوين المستمر خلال الدورات التكوينية المنظمة وتفسر هذه النتيجة أن أفراد هذه الإجابة كانوا من الأصناف **1** إلى **6** بحكم مستواهم التعليمي النازل فحتما لن تكون هنا برامج كثيرة ومتنوعة طيبة التكوين يحدده المؤهل والرتبة .

## ج- برامج التكوين تضيف الجديد من المهارات المهنية والسلوكية

الشكل رقم 13 يوضح إضافة برامج التكوين الجديد من المهارات المهنية والسلوكية

الشكل رقم 15 يبين اعمدة بيانية عن اضافة برامج التكوين الجديد من المهارات المهنية والسلوكية

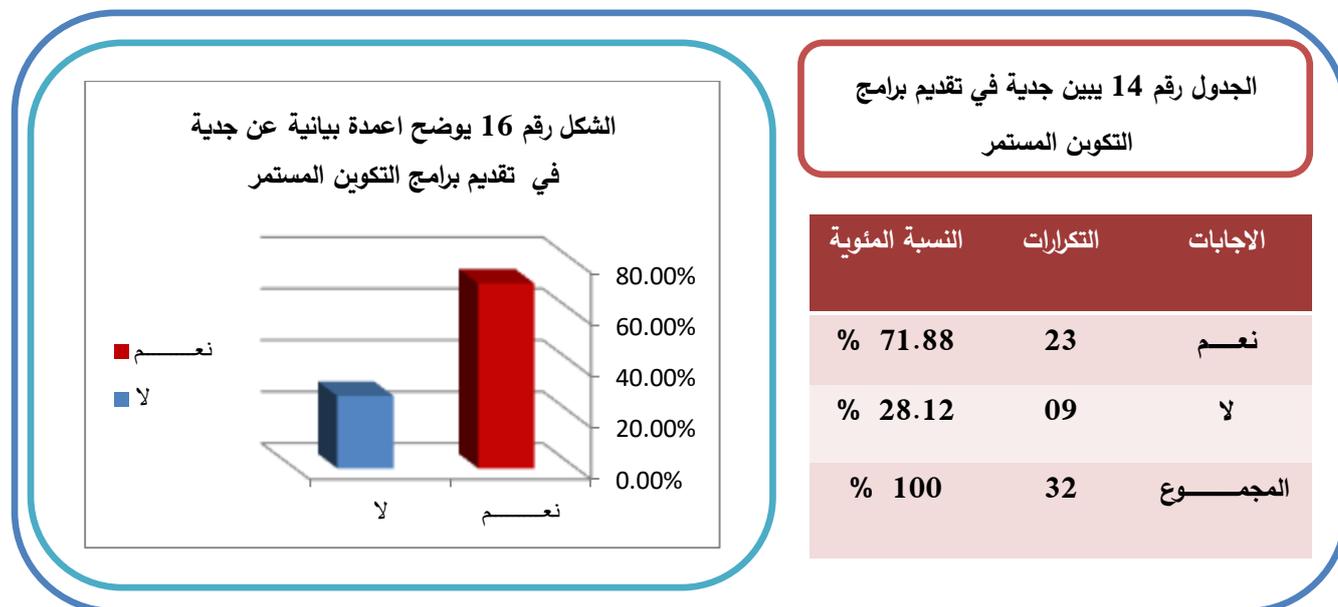


الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	81.25%
لا	06	18.75%
المجموع	32	100%

تفسر النتائج الإحصائية الواردة بالجدول رقم 13 والشكل رقم 15 والمتعلقة بالإضافات التي يضيفها التكوين المستمر تتمثل في زيادة المهارات المهنية و السلوكية حيث بلغت نسبة الإجابة بنعم بـ **81.25%** يؤكدون أن الدورات التكوينية التي تمت المشاركة فيها أعطت إضافة للموظفين لاكتساب المزيد من المعلومات والمعارف العلمية والمهارات السلوكية التي تساعدهم في أداء واجباتهم المهنية اليومية من أجل ترقية خدمة داخل المؤسسة و خدمة المصلحة الفردية ، في حين تشير النسبة الثانية والتي تقدر بـ **18.75%** أن المشاركة في الدورات التكوينية لم تضيف شيئاً جديداً من المعارف العلمية والمهارات السلوكية، ويمكن أن تفسر هذه النتيجة على أن هذه فئة من المبحوثين الذين يمثلون هذه النسبة إما أنهم شاركوا في عدد دورات قليلة أو أنهم لم يتمكنوا من فهم مضمون العملية التكوينية.

وفي هذا الصدد التكوين المستمر وعلى رأي بعض الإداريين من العينة اجمعوا على أنه يعزز على القدرة في إتمام الأعمال المهنية ويطور القدرات و ينمي المعلومات و المعارف العلمية .

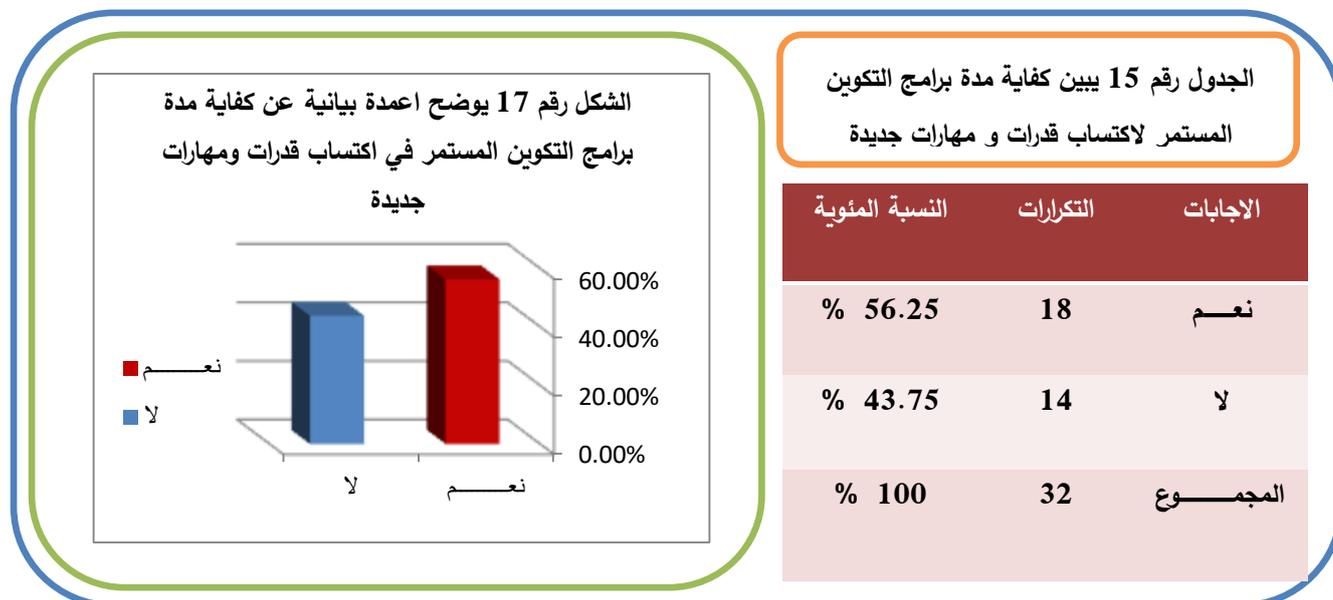
## ح- من حيث الجدية في تقديم برامج التكوين المستمر



من خلال النتائج الإحصائية الواردة بالجدول رقم 14 والشكل رقم 16 والمتعلقة بالجدية في تقديم برامج التكوين المستمر حيث بلغت نسبة الإجابة بنعم بـ **71.88 %** يؤكدون البرامج التكوين المستمر تتسم بالجدية والانتظام و لا يوجد أي نوع من التراخي في تقديم المعلومات للمكونين، وذلك من أجل تطوير المهارات المهنية للموظفين وترقية الخدمة في حين تشير النسبة الثانية والتي تقدر بـ **28.12 %** انه لا يوجد جدية في تقديم البرامج التكوين المستمر وتفسر هذه الإجابة بأن المكونين الذين يحضرون في الدورات التكوينية لم يكونوا على درجة من الحدية وهذا بسبب الغياب في بعض الأوقات عن الحصص التكوينية وهذا يسبب لهم عدم فهم واستيعاب برامج التكوين المستمر .

وقد علق بعض الإداريين من المبحوثين أن جميع برامج التكوين المستمر المقدمة لهم تتسم بالكمالية و الانتظام ودائما يسعون للحفاظ على الجو الملائم داخل القاعات حفاظا السير الحسن لأداء العملية التكوينية .

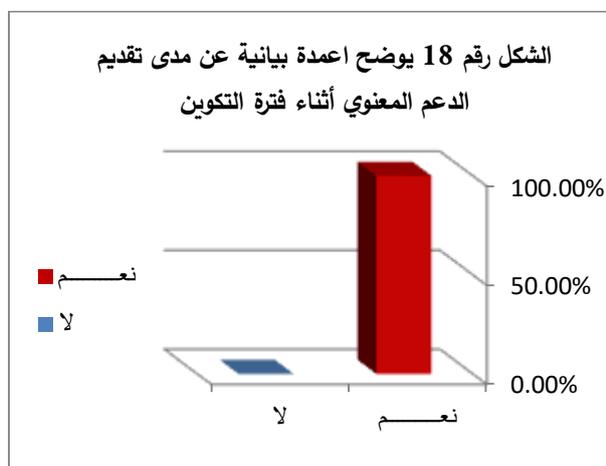
## خ- من حيث كفاية مدة البرامج التكوينية المستمر في اكتساب قدرات و مهارات جديدة



تبين النتائج الإحصائية المتعلقة بكفاية عدد دورات التكوين لتحسين وتطوير قدرات الموظف المهنية بالمؤسسة والواردة في الجدول رقم 15 والشكل رقم 17 أن أغلبية مجتمع البحث كانت إجاباتهم **بنعم** بنسبة **56.25 %** حيث أقرروا بأن عدد الدورات التكوينية المبرمجة من طرف المؤسسة كافية لتحسين وتطوير القدرات المهنية للموظف، ويمثل هذه النسبة فئة الكهول الذين يتراوح سنهم ما بين **36** و **46** سنة وعدد سنوات الأقدمية لديهم تتعدى **15 سنة**، وهم في نهاية المشوار المهني ويطمحون إلى تحسين أدائهم و مستواهم عن طريق المشاركة في أكبر عدد ممكن من الدورات، لأنه يعزز في زيادة في الاجور وبذلك يكون لهم راتب معتبر بعد التقاعد بينما كانت نسبة **43.75 %** ممثلة للمبجوثين الذين يرون بأن عدد الدورات غير كافية لتحسين وتطوير القدرات المهنية للموظف، وهذه النسبة الأخيرة تمثل فئة المبجوثين الذين شاركوا في عدد قليل من الدورات التكوينية حسب الوثائق الادارية المقدمة من طرف مكتب التكوين بمصلحة الموارد البشرية.

## د- من حيث تقديم الدعم المعنوي أثناء فترة التكوين

الجدول رقم 16 يبين مدى تقديم الدعم المعنوي أثناء فترة التكوين



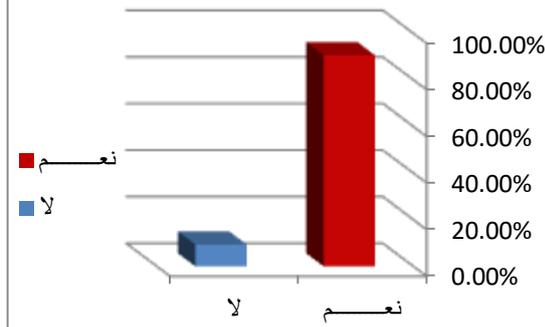
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	59.38%
لا	13	40.62%
المجموع	32	100%

توضح نتائج الجدول رقم 16 والشكل رقم 18 أن جميع المبحوثين التي كانت لهم ردود إيجابية على هذا السؤال بنسبة **100%** والذي يتعلق بتقديم الدعم المعنوي أثناء فترة التكوين التي ويمكن أن نفسر هذه النتيجة على ان مراكز التكوين على درجة كبيرة من الوعي في الحفاظ على الموارد البشرية لكل مؤسسة لأنه عندما يجد الموظف الدعم المعنوي يزيد من قدراته ويرغب في الكسب المزيد من المهارات المهنية لأنها تعتبر تشجيعاً له في حياته المهنية ، بحصول فئة الشباب الجامعي آنذاك على أغلب الوظائف خلال 20 سنة الأخيرة، واستفادتهم من دورات تكوينية داخل المؤسسة وخارجا وانعكاس هذه العوامل مجتمعة على الجوانب الاجتماعية والنفسية والمادية للموظفين، لان كل هذه العوامل تساهم أثناء فترة التكوين من تعزيز قدرات الموظفين وتساهم في ترقية الخدمة داخل المؤسسة وهذا في حد ذاته يعتبر هدف من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقه من أجل تطوير قدراتهم وسلوكهم ومنه تحسين أدائهم.

وفي هذا الصدد و حسب بعض المبحوثين فقد صرح أنه لا بد من التركيز على الدعم المعنوي حيث يسهم في زيادة إنتاجية الموظف والتسريع من وتيرة انجاز الأعمال و للتكوين المستمر أثر كبير على معنويات العاملين، إذ يشعر الفرد بأن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه لعمله، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمؤسسة وعمله.

## ذ- من حيث مساهمة البرامج التكوينية المستمر في تحسين العلاقة بين الموظف و المسؤول

الشكل رقم 19 يوضح اعمدة بيانية عن مساهمة برامج التكوين في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤول



الجدول رقم 17 يبين مساهمة برامج التكوين المستمر في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤول

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	90.63 %
لا	03	09.37 %
المجموع	32	100 %

من خلال النتائج المتحصل عليها والمدونة بالجدول رقم 17 والشكل رقم 18 أن جل المبحوثين بنسبة **90.63 %** كانت إجاباتهم بـ " **نعم** " على دور البرامج التكوينية المستمر في تحسين العلاقة بين الموظف و المسؤول ، و تفسر هذه النتائج بالأثر الذي يتركه كل من محتوى البرامج التكوينية والمكون في تكوين وترسيخ مبادئ الحسنة للمهنة وترك الأفعال غير انضباطية داخل المؤسسة مما يساهم في تعزيز العلاقات الادارية بين كافة العاملين فنجد أن المؤسسة لها الدور الكبير في تحديد المحاور الكبرى للبرامج لأنها أكثر دراية بنقائص واحتياجات موظفيها، وتسعى من خلال تنظيم هذه الدورات إلى تحسين مستوى ومهارات وسلوك وعلاقات الموظفين في مختلف الاتجاهات، في حين نرى الفئة الثانية وكانت اجابتهم بـ لا وتقدر نسبتها بـ **09.37 %** حيث لا يمكن الاخذ بهذه النتيجة كونها ضئيلة جدا مقارنة بإجماع الفئة الاولى حيث تفسر هذه النتيجة انه بعض الموظفين علاقتهم مع المسؤولين غير طبيعية نظرا لوجود اختلافات شخصية و مهنية .

و يمكن للمكون الذي يتميز بمجموعة من المواصفات والقدرات الذي سوف نتطرق إليه في المحور الثاني في دور المكون في نجاح العملية التكوينية وأثره على المتكويين ، من حيث شرح أهداف الدورة و نقل معلومات ومعارف بصورة صحيحة وفتح النقاشات وتحسين سلوكهم مما ينعكس ذلك على تحسين العلاقة بين الموظفين و مسؤوليهم.

## ر- ملاحظات حول برامج التكوين المستمر

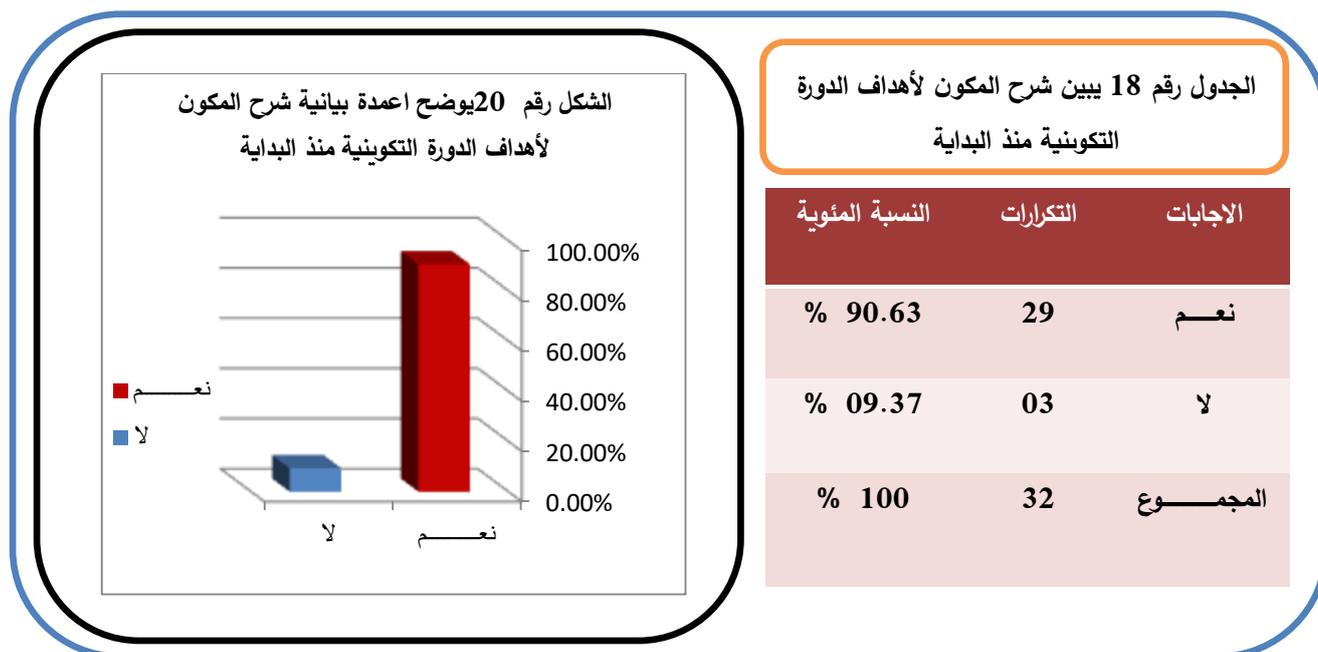
من خلال هذا السؤال أردنا أن نكشف بعض الحقائق التي تجول في أفكار المبحوثين وترك لهم الحرية في الإجابة وكانت أرائهم كالتالي :

- تنظيم دورات تكوينية كثيرة خاصة للأصناف من 01 إلى 07، لأنهم يشعرون انه هناك شح في مشاركة هذه الأصناف.
- تكثيف دورات تكوينية خاصة في تكوين العاملين ذوي التخصص الإعلام الآلي و المالية العامة واللغات الأجنبية، وذلك من أجل تجديد معلوماتهم ومواكبة التطورات الادارية في هذين التخصصين.
- تمديد في فترة دورات التكوين المستمر للتمكن من استيعاب محتوى الدورة . فيما يخص هذه الملاحظة عندما قابلت رئيس مصلحة الموارد البشرية قدم تعليق حولها حيث فسرها نظرا للعدد الكبير للعاملين ومن أجل إعطاء جميع العاملين حقهم في التكوين كان لابد من تقليص فترة التكوين لتشمل جميع الموظفين وعدم ترك الفراغ في الإدارة نظرا لكون مديرية الإدارة المحلية تضم عدة مكاتب ودائمة النشاط والحيوية وأي نقص في العاملين يؤثر على سيرورة المهام الموكلة لكل موظف كان لابد من النظر تارة لحق الموظف في التكوين و تارة أخرى حاجة الإدارة لموظفيها .

## 2- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

<< دور المكون وتأثيره على نجاح عملية التكوين >>

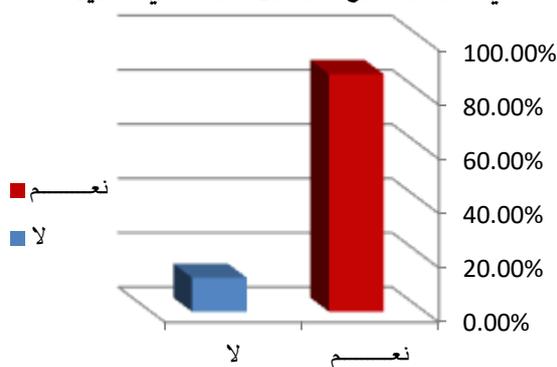
## أ- شرح المكون لأهداف الدورة التكوينية



تشير النتائج الواردة في الجدول رقم 18 والشكل رقم 20 يتضح أن أغلب المبحوثين يتفقون بنسبة تقدر بـ **90.63%** أن المكون يقوم بالتطرق إلى شرح محاور أهداف الدورة التكوينية منذ عند انطلق موعد الدورة وهذا ما يفسر أن المكون يسعى إلى لفت انتباه المتكويين وإدماجهم النفسي في الحصص التكوينية وتشجيعهم وتحفيزهم معنويا من أجل العمل سويا على إنجاح الدورة التكوينية منذ البداية وخلق تفاعل متبادل بينهم ، مما يؤدي بالمتكويين إلى الإقبال بحماس على تلقي محتوى الدورة والسعي لتحقيق أهدافها. في حين نجد أن النسبة المتبقية من المبحوثين والمقدرة بـ **09.37%** ترى عكس الفئة الأولى ، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الفئة الضئيلة من المكويين لا يلتحقون في اليوم الأول من بداية الدورة التكوينية نظرا لعدم أهمية موضوع شرح أهداف الدورة التكوينية من وجهة نظرهم.

## ب-يساهم المكون في تحفيز وتشجيع الموظفين للترغيب في التكوين

الشكل 21 يوضح اعمدة بيانية عن مساهمة المكون في تحفيز وتشجيع الموظفين للترغيب في التكوين



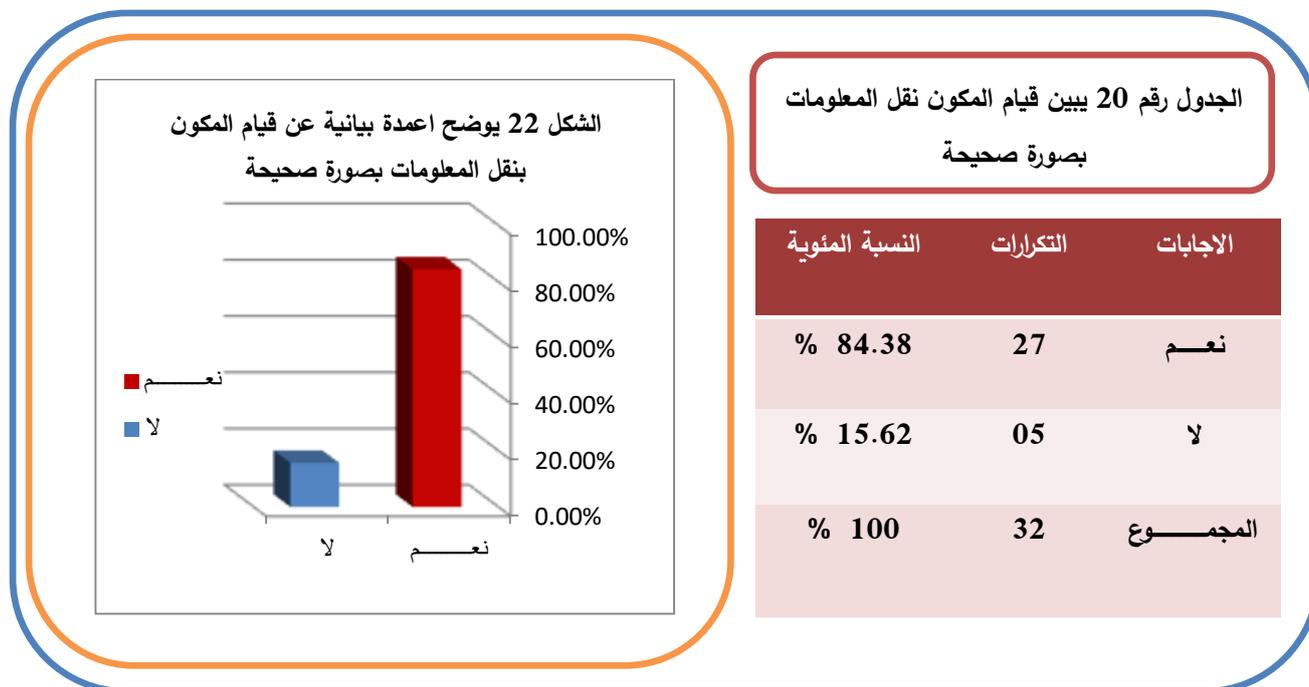
الجدول رقم 19 يبين مساهمة المكون في تحفيز وتشجيع الموظفين للترغيب في التكوين

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	87.5 %
لا	04	12.5 %
المجموع	32	100 %

تفسر النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 19 و الشكل رقم 21 أن مجملها جاءت إيجابية على ، حيث كان جل المبحوثين التي بلغت نسبة إجاباتهم بـ **87.5 %** أجابوا **بنعم** وتفسر هذه النتيجة على أن المكون يلعب دور فعال في إتمام العملية التكوينية نظرا لما يقدمه من امتيازات لصالح الموظفين معاملاته الإنسانية لهم خاصة في تشجيعهم وهذا كله يعود بالإيجاب على المتكويين خدمة لهم و لصالح المؤسسة و حفاظا على الطابع المهني لديهم من أجل تقديم الأحسن في المستقبل وزيادة على ذلك تحسين وترقية مستوى الخدمة التي تقدمها الإدارة بفعل اجتهاد المكون و شرحه لمحاور أهداف الدورة ، خاصة المستوى العلمي الذي يمتاز به المتكويين فهم أساتذة جامعيين وإطارات إدارية لهم أقدمية في المجال الإداري ويشهد لهم بالخبرة الطويلة ومثل هذه العناصر تساعد على نجاح الدورات التكوينية .

في حين ترى الفئة الثانية من المبحوثين وهي نسبة ضئيلة قدرت بـ **12.5 %** كانت إجاباتهم بـ **لا** وتفسر هذه النتيجة أن الغياب المتكرر لدورات التكوينية يعطي للمكون صورة غير حسنة وعدم اهتمام المتكويين بموضوع الدورة وهذا ما يعكس على المتكويين أن المكون لا يميل إليهم ولا يعطيهم درجات التحفيز والتشجيع .

## ت-نقل المكون للمعلومات بصورة صحيحة للمتكونين

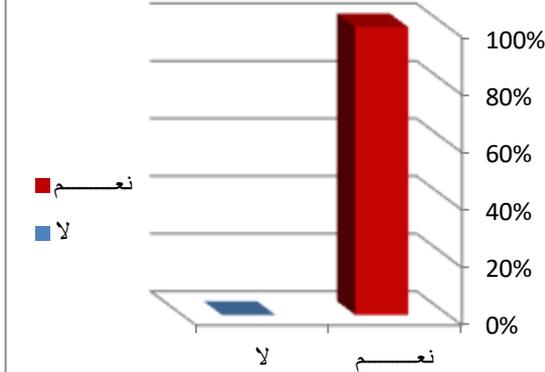


تشير النتائج الإحصائية بالجدول رقم 20 و الشكل رقم 22 أن ردود أفراد مجتمع البحث كانت كلها تؤكد على أن المكون ينقل المعلومات والمعارف بصورة صحيحة و بطريقة مناسبة وفعالة للمتكونين وكانت إجاباتهم بـ **نعم** بنسبة تقدر بـ **84.38 %** ، وهذه النسبة تدل على الدور الكبير الذي يلعبه المكون في إنجاح الدورة التكوينية وبالتالي اكتساب هؤلاء الموظفين معلومات ومعارف جديدة بإمكانهم توظيفها في تأدية مهامهم المهنية في الحياة اليومية ومنه تحسين أدائهم و القدرة على ترقية الخدمة داخل الإدارة .

بينما كانت النسبة المقدرة بـ **15.62 %** ممثلة في الفئة التي كانت إجاباتهم بـ **لا** الذين يرون أن المكون لا يمكنه إيصال وتبليغ محتوى البرنامج للمتكونين ويمكن تفسير هذه النتائج أنها تتعلق بقدرات الذهنية للمتكونين في إستيعاب محتوى الدورة التكوينية لأنه توجد فروق ذهنية بين المتكونين وزيادة على ذلك كما تطرقنا النقطة السابقة عامل الغياب يؤثر على تلقي محتوى الدورة وعدم فهمها وهذا ما ترك هذه الفئة الضئيلة ان تكون إجابتها هكذا .

## ث-قيام المكون بفتح النقاشات حول محتوى الدورة التكوينية

الشكل 23 يوضح أعمدة بيانية عن قيام المكون بفتح نقاشات حول محتوى الدورة التكوينية



الجدول رقم 21 يبين قيام المكون بفتح النقاشات حول محتوى الدورة التكوينية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	100%
لا	00	00%
المجموع	32	100%

تشير نتائج الجدول رقم 21 والشكل رقم 23 أن كل المبحوثين كانت إجاباتهم إيجابية جدا فيما يتعلق بفتح المكون أسلوب النقاش في تقديم محتوى الدورة التكوينية، حيث قدرت هذه النسبة **100%** ، هذه الأرقام الإحصائية تدل على أن المتكونين يجذبون هذا الأسلوب والطريقة المعتمدة من طرف المكون في تسييره لحصص التكوين وذلك بعدم الانفراد المكون لأرائه والتشدد لها وعدم احتكار المعلومات، بل يتبع أسلوب النقاش بين الجميع ، حتى يتمكن الأفراد من تبادل الأفكار و المهارات وإبداء آرائهم حول مضمون الدورة التكوينية و إعطاء الجديد حتى يستطيع المتكونين الاستفادة من بعضهم البعض و المساهمة في تبسيط وإثراء محتوى البرنامج حتى يشعر المتكون بأهميته وأهمية أفكاره مما يدفعه أكثر إلى التجاوب مع مجريات الدورة التكوينية والاندماج مع مجموع المتكونين، مما يساهم في إنجاح مثل هذه الدورات وتحقيق أهدافها.

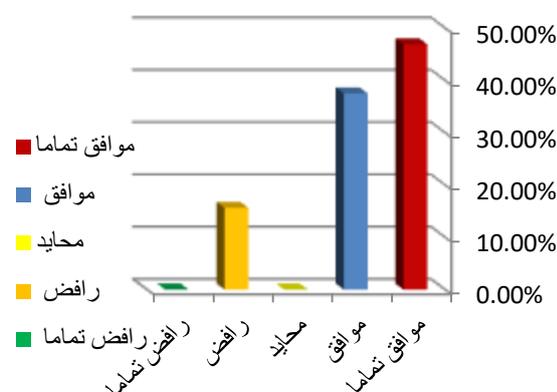
و في هذا الصدد نستطيع أن نقول أن المكون له اثر كبير في نجاح الدورة التكوينية لما يقدمه من مهارات و طابع سلوكية تعود بالإيجاب على المتكونين و على المؤسسة التي يعملون فيها و ابرز ما يحققه كغاية كبرى يحفظ للمؤسسة مواردها البشرية طول خدمة الموظفين .

## 3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

>> يساهم التكوين المستمر في ترقية الأداء داخل الإدارة <<

أ- يساهم التكوين المستمر في الحد من الأخطاء المهنية

الشكل 24 يوضح اعمدة بيانية عن مساهمة التكوين المستمر في الحد من الاخطاء المهنية



الجدول رقم 22 يبين مساهمة التكوين المستمر في الحد من الأخطاء المهنية

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق تماما	15	46.88%
موافق	12	37.5%
محايد	00	0%
رافض	05	15.62%
رافض تماما	00	0%
المجموع	32	100%

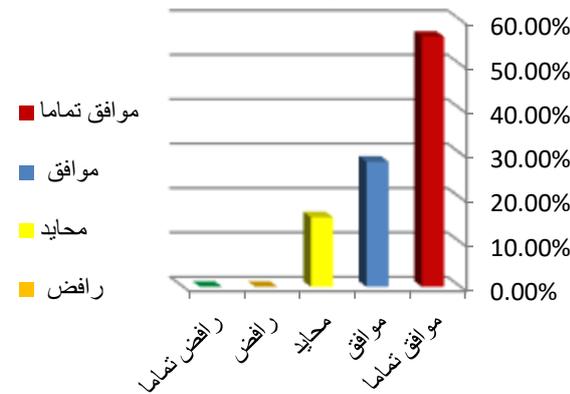
يمتاز العمل داخل مديرية الإدارة المحلية بالنشاط والحيوية والحذر الشديد في أداء الخدمة، حيث إن الأمر يتعلق بأسرار المهنة ، وأي خطأ يؤدي بأفرادها إلى عواقب وخيمة حسب المواد القانونية للتوظيف العامة ، ويكون سببها عدم كفاءة الأفراد في التكوين مما يؤدي إلى تخفيض معدل تلك الأخطاء المهنية نتيجة فهم الفرد لطبيعة العمل وسيره، وخاصة في مجال الإداري المالي الذي لا يحتمل ورود أخطاء والتي من المؤكد ستعكس على الموظفين والمؤسسة بالسلب ، وبالتالي يجب التكوين الجيد للفرد من أجل المعرفة مواطن الضعف من أجل الحد من الأخطاء الادارية فنجاح المؤسسة في أداء وظيفتها يعتمد على مدى نجاح موظفيها و حسب المعطيات والنتائج في الجدول رقم 22 والشكل 24 حيث كانت الإجابات متباينة حيث سجلت أكبر إجابة وهي **موافق تماما** بنسبة قدرت بـ **46.88%** بأن التكوين المستمر يقلل من الأخطاء المهنية وهذا راجع لكثافة الدورات المستمرة حيث تفرض الإدارة على بعض الموظفين المكلفين بالمجال المالي أن يشاركوا في دورات التكوينية حتى تجنب موظفيها الوقوع في الأخطاء الادارية وحفاظا على سلامة الوثائق الادارية، وزيادة على ذلك المعرفة الصحيحة لاستخدام تطبيقات الإعلام الآلي خاصة

تطبيق إعداد الميزانيات و قاعدة معطيات للموارد البشرية. إلى جانب هذا نلاحظ تسجيل نسبة **37.5%** للإجابة **موافق** شأنها شأن الإجابة الأولى، وتفسر النتيجة الثالثة التي كانت نسبتها **15.62%** وعند الاستفسار عن السبب صرح بعض أفراد العينة أن بعض الدورات التكوينية يغلب عليها الجانب النظري و مفروضة على المكون بأن يدرسها للمتكونين وعلى رأيهم بأن الجانب التطبيقي يعطي لهم الكثير من المعلومات والمهارات من أجل تجنب الوقوع في الأخطاء.

### ب- يساهم التكوين المستمر في تحمل مسؤوليات أعلى

الجدول رقم 23 يبين مساهمة التكوين المستمر في تحمل مسؤوليات أعلى

الشكل رقم 25 يوضح اعمدة بيانية عن مساهمة التكوين المستمر في تحمل مسؤوليات أعلى

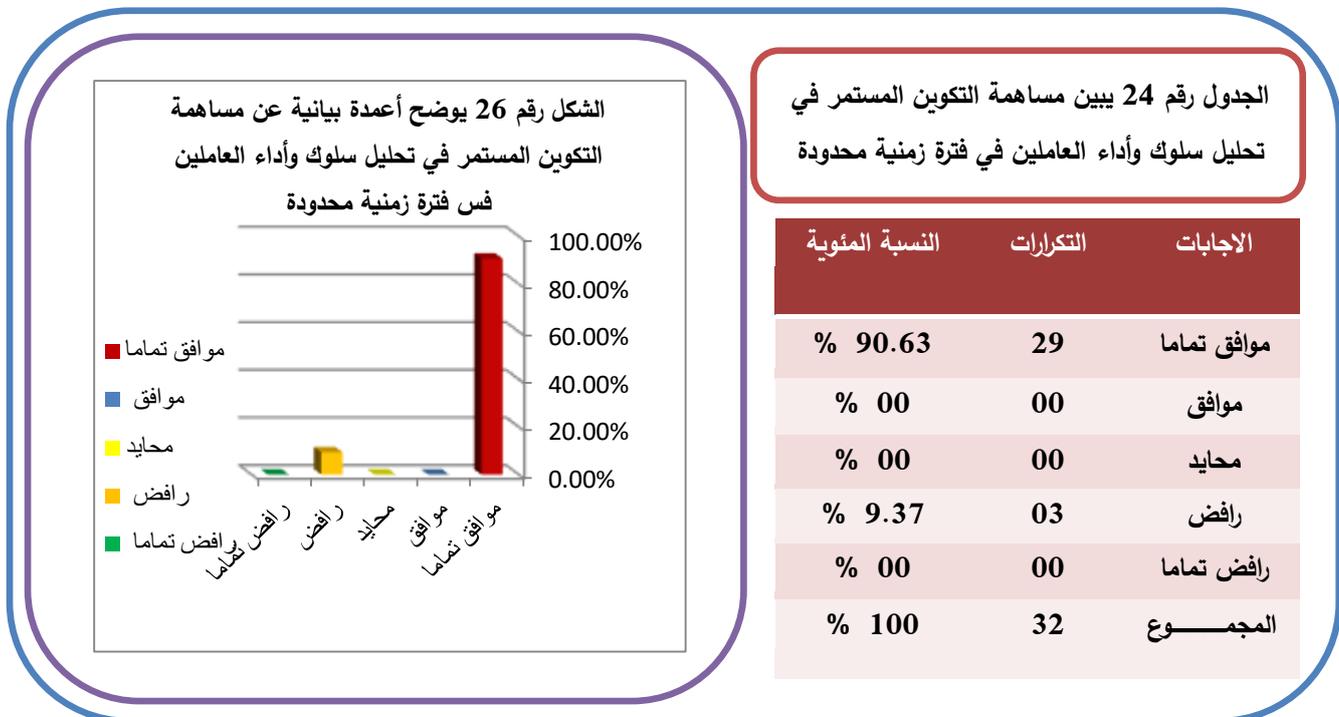


الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق تماما	18	56.26%
موافق	09	28.12%
محايد	05	15.62%
رافض	00	00%
رافض تماما	00	00%
المجموع	32	100%

عند الوقوف عند مهام **مديرية الإدارة المحلية** التي تمتاز بديناميكية و جميع أفرادها على درجة من الوعي الوظيفي إذ يرغب موظفيها في التقدم إلى شغل وظائف أعلى لما لها من آثار ايجابية تعود عليهم بجملة من الامتيازات خاصة في ترقية أداء الخدمة، و حسب المعطيات والنتائج في **الجدول رقم 23** و**الشكل 25** حيث كانت الإجابات متباينة حيث سجلت أكبر إجابة وهي **موافق تماما** بنسبة قدرت بـ **56.26%** بأن التكوين المستمر يساهم في تحمل مسؤوليات أعلى، إلى جانب هذا نلاحظ تسجيل نسبة **28.12%** للإجابة **موافق** شأنها شأن الإجابة الأولى، وتفسر هذه النتيجة أن التكوين المستمر يهدف إلى تمكين الفرد على القدرة على تحمل مسؤوليات أعلى من خلال التحكم في منصبه الحالي وهذا ما يعطيه دفعة للنظر في منصب آخر إلى جانب هذا زيادة الأعمال المكلفة له تؤثر على حياته المهنية تأثيرا ايجابيا بفعل زيادة كفاءته و مهارته وهذا ما يترك الإدارة توكل إليه مهام أخرى أعلى نظرا لتكوينه الصحيح، ويرجع إلى الوثائق الادارية من مصلحة الموارد البشرية مكتب التكوين نلاحظ أن عينة مجتمع البحث تحصلوا على منصبهم الحالي عن طريق التكوين من أجل تحسين المستوى أي الترقية إلى منصب أعلى وهذه

الأخيرة - الترقية- تخضع إلى التكوين المستمر في مديرية الإدارة المحلية لاعتبارات أهمها الكفاءة في الأداء، في حين سجلت الإجابة الثالثة **محايد** كانت نسبتها **15.62%** وتفسر هذه النتيجة على رأي أفراد مجتمع البحث بأن التكوين المستمر صحيح يهدف إلى تحمل مسؤوليات أعلى ولكنه في الغالب يهدف إلى زيادة التكاليف في الأعمال مع البقاء في منصب الحالي ضف على ذلك زيادة الأعمال التي تفوق قدرتهم وقدرة المنصب المشغول مثل موظف في الصنف 08 مكلف بإعداد دفاتر الشروط الخاصة بالمناقصات حتى ولو كان الموظف على درجة من الخبرة إلا أن رتبته لا تسمح بتكليفه بمثل هذه الأعمال نظرا لوجود عمليات حسابية و إحصائية يكلف بها فقط أفراد الاختصاص .

ت-يساهم التكوين المستمر في تحليل سلوك و أداء العاملين في فترة زمنية محدودة

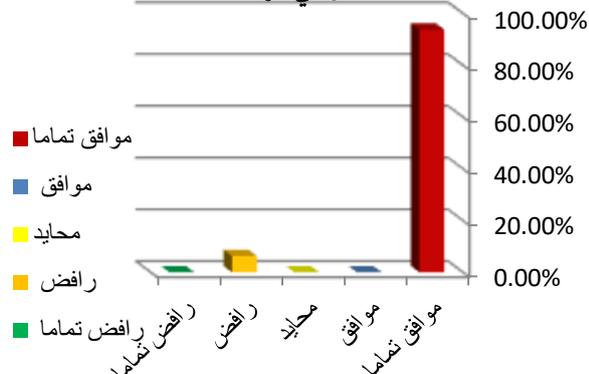


تشير نتائج الجدول رقم 24 والشكل رقم 26 أن كل المبحوثين كانت إجاباتهم إيجابية جدا فيما يتعلق بمساهمة التكوين المستمر في تحليل سلوك وأداء العاملين ، حيث قدرت هذه النسبة **90.63%** وهذا ما يدل أن التكوين المستمر يكشف عن الضغوط النفسية و النزعات الناجمة عن نقص الكفاءة في مدة زمنية محدودة وهذا عن طريق اتباع الطرق التكوينية التي تساعد في البحث عن الأسباب بمشاركة مؤشرات الأداء عن الاحتياجات التكوينية مثل قياس معدل الأداء ومعدل الغياب و معدل دوران العمل، إذ يعمل التكوين المستمر على مراقبة سلوك الموظف وأداء عمله من خلال غيابه المتكرر عن العمل- او تعمده الإضرار بالعمل وأدواته- او عدم الشعور بالمسؤولية- او عدم تقبل توجيهات وتعليمات...الخ، كل هذه المؤشرات وتلك النسبة نستطيع القول بأن التكوين المستمر يكشف مواطن

الضعف والقوة الخاصة بالموظف ما إذا كان بحاجة لدورات تكوينية أما لا، أما في الجهة الأخرى نجد نسبة الإجابات كانت **93.75%** للذين أجابوا بـ **موافق** وتفسر هذه النتيجة أن هذه العينة التي كانت إيجابتها هكذا لم يتحصلوا على مدة كافية من التكوين نظرا لعدة اعتبارات حيث سبق وان تطرقنا إليها في المحور الأول في السؤال كفاية مدة التكوين .

### ث- يساهم التكوين المستمر في التفاني والجدية في العمل والقدرة على إنجاز الأعمال في موعدها

الشكل رقم 27 يوضح اعمدة بيانية عن مساهمة التكوين المستمر في التفاني و الجدية في العمل وانجاز الاعمال في موعدها



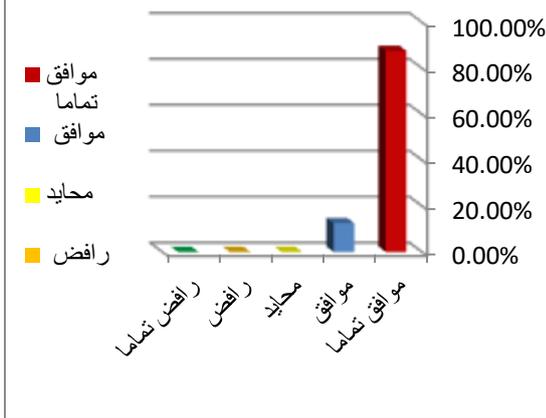
الجدول رقم 25 يبين مساهمة التكوين المستمر في التفاني والجدية في العمل و انجاز الأعمال في موعدها

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق تماما	30	93.75%
موافق	00	00%
محايد	00	00%
رافض	02	6.25%
رافض تماما	00	00%
المجموع	32	100%

تشير النتائج الإحصائية المتحصل عليها من الدراسة الميدانية و المدونة أعلاه بالجدول رقم 25 والشكل رقم 27 أن جل المبحوثين كانت إجاباتهم بـ **موافق** بنسبة تقدر بـ **93.75%** يقرون أن للتكوين المستمر إسهام كبير في دفع الموظف إلى العمل بمتابعة وجدية، بينما جاءت النسبة الثانية مقدر بـ **6.25%** معاكسة للأولى وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالأولى . ويمكن تفسير هذه النتائج بأن حياة الموظف المهنية تربطها عدة عوامل تتداخل مع بعضها البعض بدأ بالعوامل النفسية إلى العوامل الاجتماعية ومرورا إلى العامل الأكثر أهمية وهو التشجيع و التحفيز الذي بلعب دور كبير في دفع الموظف إلى إخراج أحسن ما لديه من مهارات و الابتكارات أثناء تلقيه الدورات التكوينية هذا من جهة ،من جهة ثانية خاصة دور المؤسسة التي تجعل الموظف في أحسن أحواله بعيدا عن خلق المشاكل ، الأمر الذي يجعل الموظف يقدم ويباشر مهامه بكل متابعة وجدية و إتقان من أجل تحقيق المزيد من الإشباع لحاجاته المادية والنفسية والاجتماعية وبالتالي تحسين أداءه وأداء مؤسسته.

## ج- يساهم التكوين المستمر في استخدام المعلومات التي تعلمتها وتطوير أساليب العمل

الشكل رقم 28 يوضح أعمدة بيانية عن مساهمة التكوين المستمر في استخدام المعلومات وتطوير أساليب العمل



الجدول رقم 26 يبين مساهمة التكوين المستمر في استخدام المعلومات وتطوير أساليب العمل

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق تماما	28	87.5%
موافق	04	12.5%
محايد	00	0%
رافض	00	0%
رافض تماما	00	0%
المجموع	32	100%

تشير نتائج الجدول رقم 26 والشكل رقم 28 أن جل المبحوثين كانت إجاباتهم إيجابية جدا على النحو موافق تماما بنسبة **87.5%** و موافق بنسبة **12.5%** وتفسر هذه النتائج على أن التكوين المستمر ساعدهم على تطوير العمل خاصة في مجال تخصصهم خاصة عند التكوين على أنظمة تشغيل جديدة مثل تطبيقات الإعلام الآلي لتسهيل إعداد التقارير، حسابات الميزانية، تسيير المخزونات، تسيير الجرد و قاعدة معطيات للتسيير مصلحة الموارد البشرية، وبالتالي تطور التكوين المستمر أساليب العمل من خلال تحقيق الأهداف بأفضل وأسرع الطرق، زيادة على ذلك فقد أكد بعض الإداريين من مجتمع البحث بأنهم أثناء الخدمة وعند الوقوع في اللبس يتم تدوين هذه المسائل الغامضة ويتم الكشف عنها أثناء الدورات التكوينية وهذا ما يسهل عليهم في تطوير أساليب العمل و استخدام المعلومات التي تعلموها بشكل صحيح .

## ح- يساهم التكوين المستمر في المحافظة على أوقات العمل

الشكل رقم 29 يوضح أعمدة بيانية عن مساهمة التكوين المستمر في المحافظة على اوقات العمل



الجدول رقم 27 يبين مساهمة التكوين المستمر في المحافظة على أوقات العمل

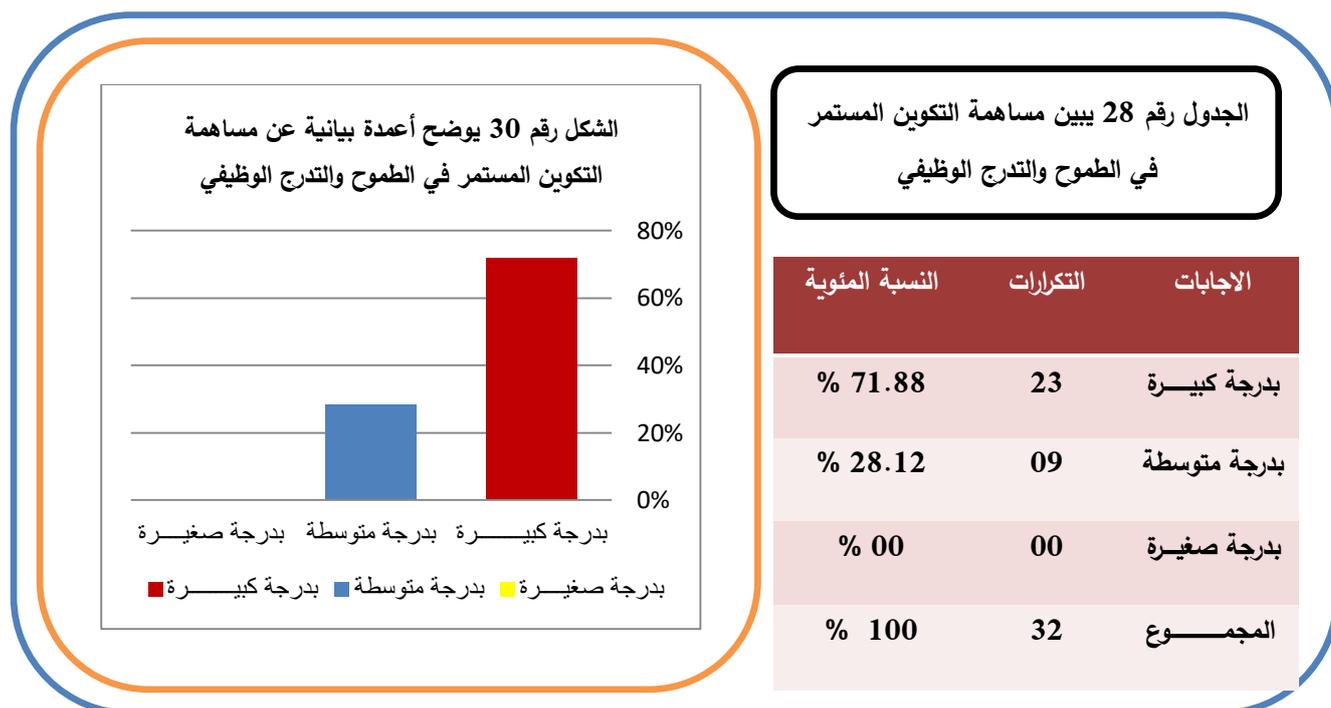
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق تماما	18	56.25 %
موافق	08	25 %
محايد	00	00 %
رافض	03	9.38 %
رافض تماما	03	9.38 %
المجموع	32	100 %

إن المحافظة على أوقات العمل مهمة في غاية الأهمية لما لها من آثار تعود على الموظف والمؤسسة بالإيجاب و المغزى هنا ليس فقط الدخول والانصراف في المواعيد المحددة وإنما التقيد بالفترة المخصصة لساعات العمل واستثمارها داخل محيط المؤسسة وعدم التراخي في أداء الأعمال ومن خلال نتائج الواردة في الجدول رقم 27 والشكل 29 والمتعلقة بمساهمة التكوين المستمر في المحافظة على أوقات العمل كانت الإجابات متباينة حيث سجلت أعلى نسبة في الإجابة التي تحمل **موافق تماما** بنسبة تقدر بـ **56.25 %** وتليها إجابة **موافق** بنسبة **25 %** وتفسر هذه النتائج أن التكوين المستمر ساعدهم على الانضباط والالتزام بمواعيد العمل من خلال الحضور اليومي لدورات التكوين هذا ما ترك فيهم الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة، في حين سجلت الإجابتين **رافض** و **رافض تماما** نفس النسبة بـ **9.38 %** وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالإجابات الأخرى وتفسر هذه النتيجة على رأي بعض أفراد مجتمع البحث بأن ظاهرة الغياب تحكمها عوامل اجتماعية للموظف فالوقت بالنسبة للمؤسسة مهم ولكن أحيانا بعض العوامل هي التي تجعل الموظف لا يداوم على ساعات العمل مثل الضغوط النفسية والاجتماعية .

## 4- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة :

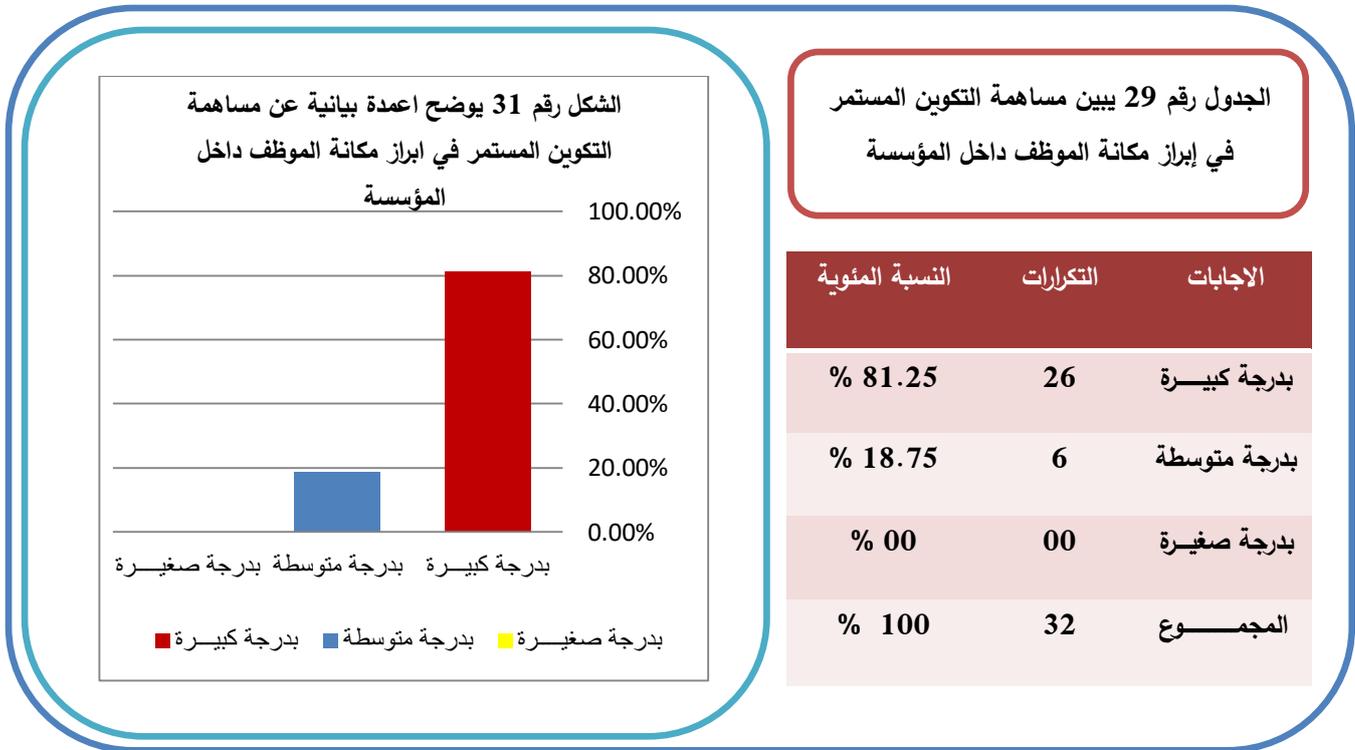
<< دور التكوين المستمر في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة >>

## أ- يساهم التكوين المستمر في الطموح و التدرج الوظيفي



يوضح الجدول رقم 28 والشكل رقم 30 أعلاه أن **71.88 %** من أفراد مجتمع البحث ينظرون إلى التكوين المستمر بأنه يساهم **بدرجة كبيرة** في تحقيق الطموح والتدرج الوظيفي للموظف ، بينما كانت النسبة المتبقية في إجابة **بدرجة متوسطة** بـ **28.12 %** لها وجهة نظر مختلفة ومعاكسة للأولى .ويمكن تفسير هذه النتيجة بالرجوع إلى الخصائص الشخصية للمبحوثين، حيث وجدنا سابقا أن أغلب الموظفين المبحوثين من فئة الكهول ومعظمهم جامعيين وأغلبهم لهم أقدمية أكثر من 20 سنة، بالإضافة إلى ذلك يمكن الاعتماد على نتائج السؤال السابق والمتعلقة بتحمل مسؤوليات أعلى في تدعيم نتائج السؤال الحالي، كل هذه الأسباب مجتمعة تجعل من المتكون مقبلا بجدية وإصرار ومثابرة على الدورات التكوينية وكله أمل في تحقيق طموحاته الوظيفية بمؤسسته وبالتالي زيادة مجهوداته وتحسين أدائه.

## ب- يساهم التكوين المستمر في إبراز مكانة الموظف داخل المؤسسة

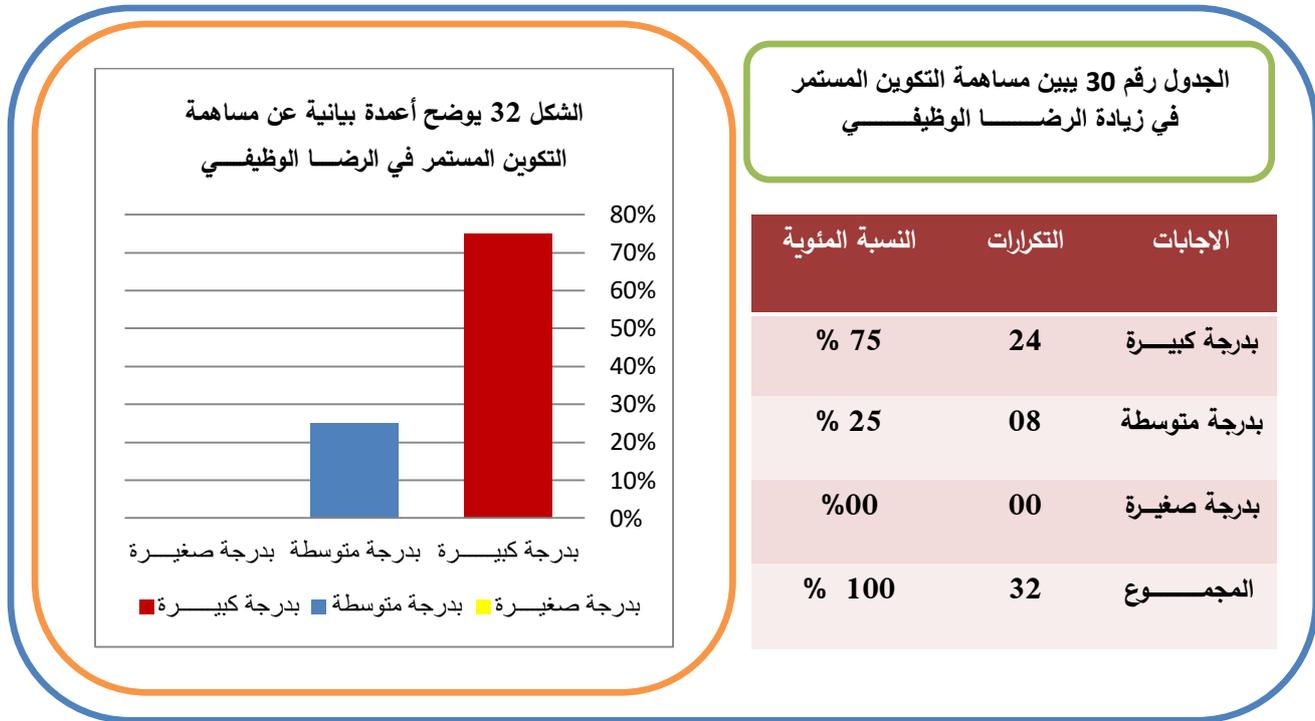


الموظف هو رأس مال المؤسسة ، نظرا لتعدد مصالح مديرية الإدارة المحلية ومكاتبها يجد الموظفين في إبراز مكانتهم داخل هذا التنظيم إلا انه توجد طريقة لتعزيز هذه المكانة وهي التكوين المستمر حيث تشير النتائج الإحصائية الواردة بالجدول رقم 29 والشكل رقم 31 أن معظم أفراد مجتمع البحث كانت ردودهم إيجابية بنسبة تساوي **81.25 %** فيما يتعلق بمساهمة التكوين المستمر **بدرجة كبيرة** في إبراز مكانة الموظف بالمؤسسة، في حين كانت النسبة الثانية قليلة جدا في إجابة **بدرجة متوسطة** قدرت بـ **18.75 %** ممثلة للمبحوثين الذين لهم رأي مغاير لزملائهم في العبارة الأولى، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأهمية التكوين المستمر بالنسبة للموظف من خلال تحقيق طموحاته وترقيته الوظيفية المستحقة ومنه زيادة روحهم المعنوية فهذا يبعث في نفس الموظف الثقة بالإدارة مما يؤثر ايجابيا على مردوده داخل المؤسسة.

وفي هذا الصدد قابلنا احد المبحوثين حيث قدم لنا بعض المؤشرات تدل على أن التكوين المستمر يساهم في إبراز مكانة الموظف من خلال :

- المحافظة على أوقات العمل - انجاز الأعمال في موعدا دون أخطاء - مؤشر النقطة الشهرية والسنوية - إدارة العلاقات الاجتماعية داخل الإدارة - عدم احتكار المعلومات وتقديم المساعدة للجميع.

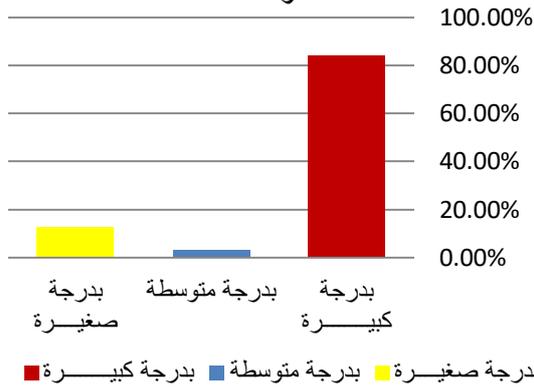
## ت- يساهم التكوين المستمر في زيادة الرضا الوظيفي



تشير النتائج المتحصل عليها بالجدول رقم 30 والشكل رقم 32 والمتعلقة في مساهمة التكوين المستمر في زيادة الرضا الوظيفي حيث بلغت نسبة الإجابة الأولى **75 %** من المبحوثين كانت إجاباتهم عن هذه المساهمة **بدرجة كبيرة**، بينما يرى البعض الآخر بنسبة تقدر بـ **25%** أن هذه المساهمة كانت **"بدرجة متوسطة"**، ويمكن تفسير هذه النتائج أن جل مجتمع البحث لهم رأي معتدل فيما يخص مساهمة التكوين المستمر في زيادة الرضا الوظيفي و يرجع ذلك إلى من خلال تطوير أدائهم وزيادة معارفهم ومنه يمكن القول أن هناك عدة عوامل تتحكم في رضا الفرد الوظيفي إلى جانب برامج التكوين المستمر التي تهدف إلى تحسين أدائه الوظيفي كالزيادة في الأجر وربط هذه البرامج بنظام الحوافز، إذ أن الموظف حين يعمل بإصرار وعزيمة دون كسل أو التراخي يعود هذا بالإيجاب على المؤسسة وبالتالي تصل هذه الأخيرة إلى تحقيق أهدافها من خلال بلوغ وإشباع الموظف لمختلف احتياجاته.

## ث- يساهم التكوين المستمر في شعور الموظف بالانتماء إلى المؤسسة

الشكل رقم 33 يوضح أعمدة بيانية عن مساهمة التكوين المستمر في شعور الموظف بالانتماء إلى المؤسسة

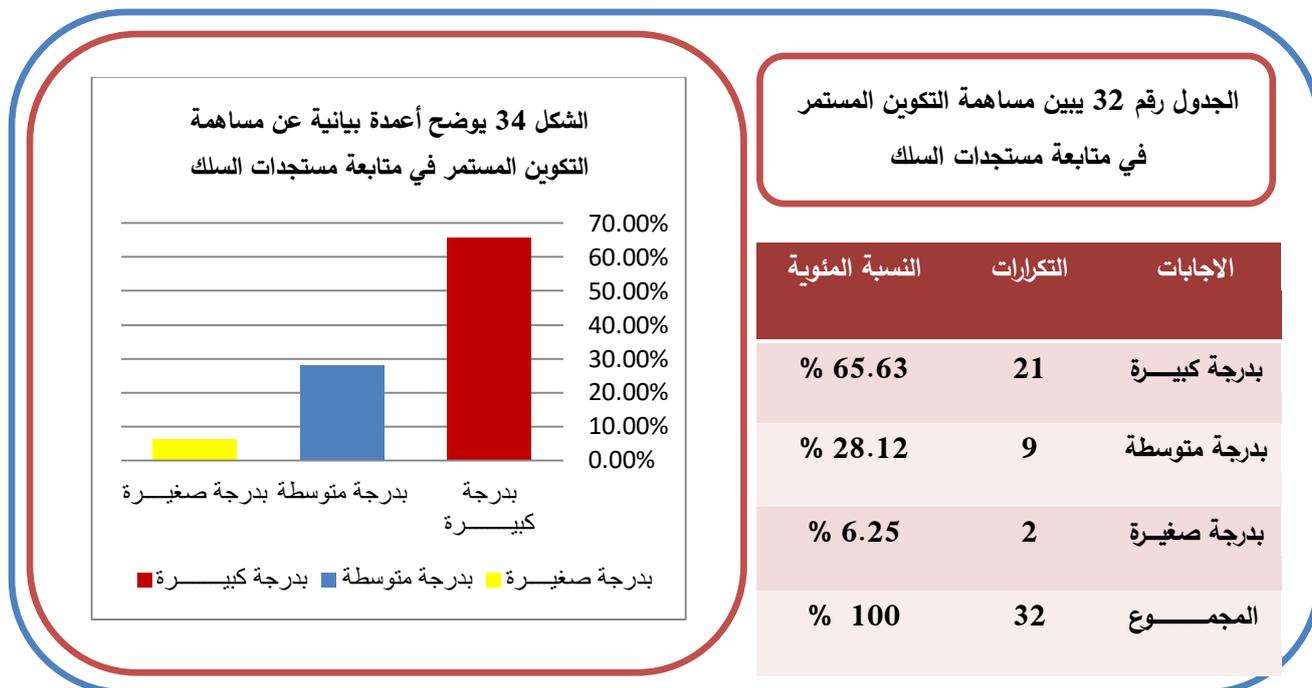


الجدول رقم 31 يبين مساهمة التكوين المستمر في شعور الموظف بالانتماء إلى المؤسسة

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
درجة كبيرة	27	84.38%
درجة متوسطة	1	3.12%
درجة صغيرة	4	12.5%
المجموع	32	100%

يعد الانتماء من أبرز الخصائص التي لا بد أن يتمتع بها الموظف اتجاه مؤسسته لما على آثار إيجابية تعود على المؤسسة والفرد في الوقت نفسه، وتبين نتائج والجدول رقم 31 و الشكل رقم و المتعلقة بمساهمة التكوين المستمر في شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة حيث سجلت أكبر نسبة وهي **84.38%** كانت اجابتهم **بدرجة كبيرة** وتفسر هذه النتيجة على مدى شعورهم بالانتماء للمؤسسة، والتي تسعى بدورها إلى تطوير الأفراد وتحسين أدائهم من أجل مساندة التطورات من خلال التكوين، وهذا راجع إلى عامل الاقدمية ويرجع إلى الأسئلة الشخصية فيما يخص الاقدمية نلاحظ أن جل مجتمع العينة له اقدمية أكثر من 20 سنة و هذا ما يفسر أيضا شعورهم بالانتماء للمؤسسة ، في حين نلاحظ تسجيل نسبة قليلة جدا في إجابة **بدرجة صغيرة** يساهم التكوين في الشعور بالانتماء بـ **12.5%**

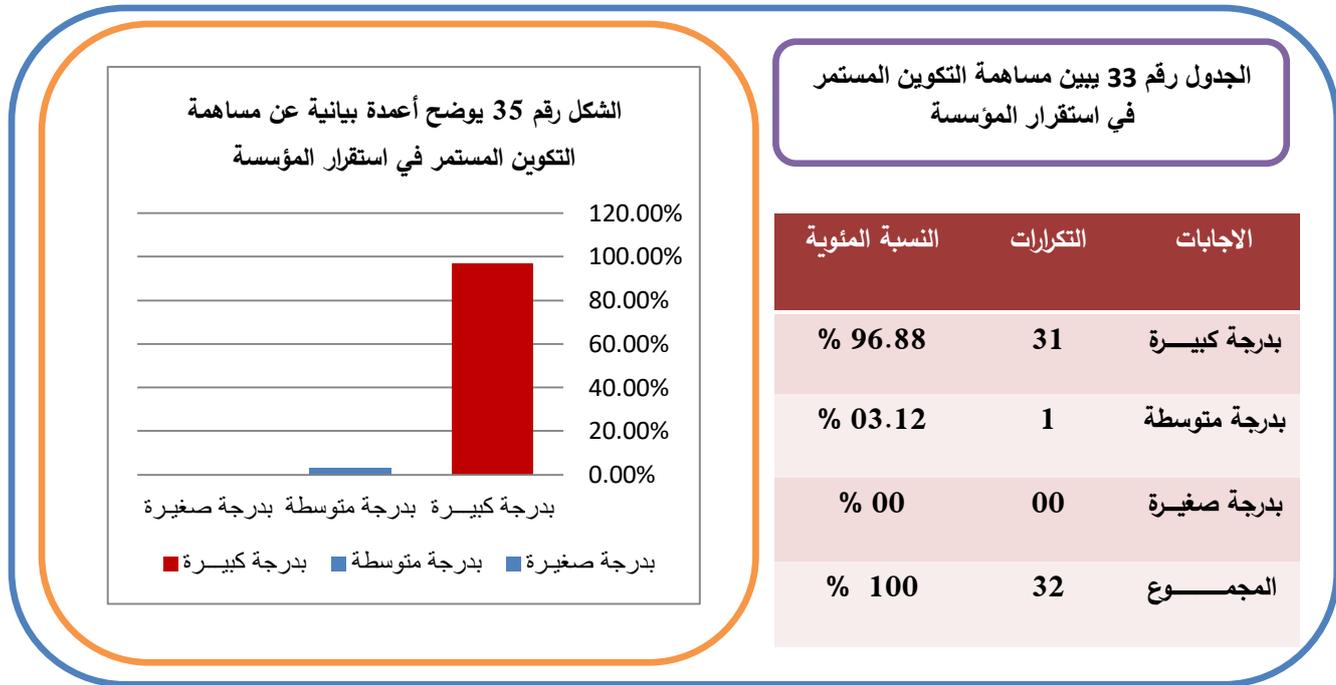
## ج- يساهم التكوين المستمر في متابعة مستجدات السلك المنتمي إليه



تشير النتائج المتحصل عليها بالجدول رقم 32 والشكل رقم 34 والمتعلقة بمساهمة التكوين المستمر في متابعة مستجدات السلك الذي ينتمي اليه كل موظف حيث بلغت النسبة الأولى بـ **65.63 %** الذين يؤكدون على وجود مساهمة بدرجة كبيرة من التكوين في التعرف و الاطلاع على الجديد في مجال عملهم ، في حين نجد ان بعض الباحثين كانت إجابتهم بدرجة متوسطة بنسبة **28.12 %** و بدرجة صغيرة نسبتها **06.25 %** وتفسر هذه النتيجة أن إجابات هذه العينة تمثل الأصناف من 01 إلى 6 التي غالبا ما يكون فيها الجديد نظرا لان رتبهم لا تكن فيها مسؤوليات أكبر مثل بقية الأصناف الأخرى من 8 إلى 14 .

ومنه نلاحظ أهمية التكوين المستمر في إطلاع أفراد المؤسسة بمختلف فئاتها المهنية بالجديد في مجال عملها مما يخلق الحماس بالالتحاق بهذه البرامج التكوينية .

## ح- يساهم التكوين المستمر في تحقيق استقرار داخل المؤسسة



تبين الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 33 والشكل رقم 35 أعلاه أن الأغلبية المطلقة للمبحوثين بنسبة وصلت إلى **96.88%** يرون أن التكوين المستمر له دور كبير في استقرار داخل المؤسسة، وفي الجهة المقابلة نرى انه يوجد بعض المبحوثين بنسبة مقدرة بـ **03.12%** عكس مايراه زملائهم في الحالة الأولى. ويمكن تفسير هذه النتيجة الإيجابية هو شعور المتكويين بالرضا و الأمن وهذا ما يدفعهم إلى الاستمرار في العمل لدى المؤسسة من خلال مشاركتهم في الدورات التكوينية لأنها تعود فوائدها على العاملين و على المؤسسة بالإيجاب فهي عنصر جوهري في نجاح أي مؤسسة وهذه العوامل تدفعهم إلى الإبداع وتطوير أعمالهم وبذل قصارى جهدهم في تحقيق الأهداف، كل هذه الأسباب وغيرها تجعل من الموظف المتكون في حالة من الارتياح النفسي والاستقرار داخل المؤسسة وحتى خارجها، الشيء الذي ينعكس إيجابا على تغيير في أداء هؤلاء الموظفين نحو الأحسن وبالتالي تحقيق المؤسسة لاستقرارها وترقية خدماتها ومنه السعي لتحقيق المزيد من التطور والتقدم.

## ثانيا - نتائج الدراسة الميدانية :

## 1- مساهمة برامج تكوين المستمر في تطوير المهارات والقدرات الموظفين

التقديرات				الترتيب	النسبة المئوية	العبارات
100 - 66	% 65 - 56	% 55 - 45	% 44 - 0			
جيد	حسن	متوسط	دون المتوسط			
✓				01	100%	نشر إعلان عن مشاركة في برامج التكوين
✓				02	100%	المشاركة في برامج التكوين المستمر
✓				05	75%	لا توجد الصعوبات أثناء الدورات التكوينية
✓				07	66%	تنوع في برامج التكوين المستمر
✓				04	81.25%	إضافة برامج التكوين المستمر الجديد من المهارات المهنية والسلوكية
✓				06	71.88%	الجدية في تقديم برامج التكوين المستمر
	✓			09	56.25%	كفاية مدة الدورات التكوينية لاكتساب القدرات والمهارات الجديدة
	✓			08	59.38%	تقديم الدعم المعنوي أثناء التكوين
✓				03	90.63%	مساهمة برامج التكوين المستمر في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤول

من خلال هذا الجدول و النتائج المتحصل عليها أعلاه تشير هذه الإحصائيات أن التقدير الغالب هو التقدير الجيد وتفسر هذه النتيجة على ضوء الفرضية الجزئية الأولى مساهمة برامج التكوين المستمر في تطوير قدرات ومهارات الموظفين كما أن تنوع في البرامج التكوينية تساعد الموظف على التعرف بجميع نقاط القوة في وظيفته الحالية والمستقبلية ضف إلى ذلك الدعم المعنوي الذي يعتبر من أسباب نجاح البرامج التكوينية لأنه يتيح للموظفين الرغبة في التكوين وتشجيعهم على المشاركة في الدورات التكوينية، فالمشاركة في برامج التكوين المستمر تعطي دفعة قوية للموظف في تحسين و ترقية قدراته وهذا ما تفسر وجود علاقة قوية بين الموظف والمسؤول وهذا ناتج عن فهم و تحليل محتوى هذه البرامج وتطبيقه على ارض الواقع ولا يتم هذا إلا بمساهمة الإدارة في نشر إعلان المشاركة في البرامج التكوينية لان بنشرها للإعلان فهي تحفز موظفيها وتترك انطباع قوي عن مدى اهتمامها بحقوق الموظفين ،

ويجب أن نشير هنا إلى النتيجة المتعلقة بعدم كفاية الدورات التكوينية المبرمجة إلى حد الآن من طرف المؤسسة وعلى هذه الأخيرة تكثيفها حتى تأتي بنتائج أكثر إيجابية لكل الأطراف، وفي هذا السياق نجد أن النتائج المتحصل عليها أعلاه تشير إلى صدق الفرضية الأولى التي تؤكد على مساهمة برامج التكوين في تطوير قدرات ومهارات الموظفين إذن جميع هذه العوامل المقدمة يمكن القول بأن دور برامج التكوين المستمر دور كبير في تحقيق ترقية الخدمة نظرا لما تقدمه من مميزات للموظفين لأنه بفضل زيادة وتطور قدرات ومهارات الموظفين حتما تعود بالإيجاب على ما يقدمه من خدمة سواء في حياته المهنية او للمؤسسة والعلاقة هنا علاقة تكاملية كلما تطورت السلوكات والقدرات المهنية زادت ترقية الخدمة .

## 2- دور المكون في نجاح العملية التكوينية وأثره على ترقية الخدمة

التقديرات				الترتيب	النسبة المئوية	العبارات
100 - 66 جيد	65 - 56 حسن	55 - 45 متوسط	44 - 0 دون المتوسط			
✓				02	90.63%	شرح المكون لأهداف الدورة منذ البداية
✓				03	87.5%	تشجيع و تحفيز الموظفين للترغيب في التكوين
✓				04	84.38%	نقل المعارف والمعلومات بصورة صحيحة
✓				01	100%	فتح النقاشات حول محتوى الدورة التكوينية

يتبين من خلال النتائج السابقة و المدونة في الجدول أعلاه والمتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية بأن للمكون دور كبير في إنجاح عملية تكوين وله تأثير كبير على الموظف ، وذلك من خلال اتباع أسلوب الترغيب وخلق جو سهل من ترسيخ المعلومات للمتكونين وهذا من خلال شرح أهداف الدورة التكوينية منذ البداية واعتماد المكون على أسلوب التشجيع و التحفيز وفتح النقاشات في تسيير مجريات الحصص التكوينية بالإضافة الى بأسلوب نقل المعلومات و المعارف بطريقة سهلة تمكن المتكونين من فهم البرامج التكوينية وكل هذه العوامل تساعد في التأثير على المتكونين حيث جاءت هذه المؤشرات كلها إيجابية بتقدير جيد ، وعليه ومن خلال النتائج الإيجابية المتوصل إليها يتضح لنا صحة الفرضية الثانية التي تظهر أن للمكون تأثير على نجاح عملية تكوين الموظف ولها أثر على مستوى ترقية الخدمة داخل الإدارة لان هذه العوامل كلها تمثل بدرجة كبيرة أساسيات التعلم والتدريب والتكوين لأنها تعود بالفائدة على الموظف والمؤسسة من خلال تحسين جودة الخدمة وما يقدمه الموظف من أدبيات المهنة تساعده في التفاني والجدية في العمل بالمؤسسة.

## 3- دور التكوين المستمر في ترقية الأداء داخل المؤسسة

التقديرات				الترتيب	النسبة المئوية	العبارات
100 - 66	% 65 - 56	% 55 - 45	% 44 - 0			
جيد	حسن	متوسط	دون المتوسط	06	46.88%	مساهمة التكوين المستمر في التقليل من الأخطاء المهنية
	✓			04	56.26%	مساهمة التكوين المستمر في تحمل مسؤوليات أعلى
✓				02	90.63%	مساهمة التكوين المستمر في تحليل سلوك وأداء العاملين في فترة زمنية محدودة
✓				01	93.75%	مساهمة التكوين المستمر في التفاني والجدية في العمل و القدرة على انجاز الأعمال في موعدها
✓				03	87.5%	التكوين المستمر في استخدام المعلومات التي تعلمتها وتطوير أساليب العمل
	✓			05	56.25%	مساهمة التكوين المستمر في المحافظة على أوقات العمل

من خلال هذا الجدول و النتائج المتحصل عليها أعلاه تشير هذه الإحصائيات أن التقدير الغالب هو التقدير الجيد وتفسر هذه النتيجة على ضوء الفرضية الجزئية الثالثة حول مساهمة التكوين المستمر في ترقية الأداء وهذا من خلال مساهمة التكوين المستمر في تمكين الموظفين في التفاني والجدية في العمل والقدرة على انجاز الأعمال في موعدها ومن أجل نجاح هذا كان لابد من تحليل وفهم سلوك العاملين من أجل استخدام المعلومات التي تعلموها وتطوير أساليب العمل وتأتي هذه العوامل كلها تساعد الموظفين على القدرة من تقليل الأخطاء المهنية و المحافظة على أوقات العمل داخل المؤسسة ليس فقط في الحضور في الأوقات وإنما الاستثمار في أوقات العمل وعدم التراخي في أداء الأعمال لان هذه الملاحظات تتيح للموظفين في الترقية وشغل مناصب عليا وتحمل مسؤوليات أعلى تعود على المؤسسة والموظف بشكل الايجابي .

وفي هذا المنطلق توجد علاقة بين الفرضية الأولى و الثالثة فهذه العلاقة تحدد من خلال أن كلما كانت هنا برامج تكوينية متنوعة وجيدة زادت في أداء الموظفين بطريقة ممتازة داخل الإدارة وهذا ما يجب أن يكون من أجل المساهمة في ترقية الخدمة .

#### 4- دور التكوين المستمر في تحقيق أهداف الموظف والإدارة المحلية

التقديرات				الترتيب	النسبة المئوية	العبارات
100 - 66	% 65 - 56	% 55 - 45	% 44 - 0			
جيد	حسن	متوسط	دون المتوسط			
✓				05	71.88%	مساهمة التكوين المستمر في الطموح والتدرج الوظيفي
✓				03	81.25%	مساهمة التكوين المستمر في إبراز مكانة الموظف داخل المؤسسة
✓				04	75%	مساهمة التكوين المستمر في زيادة الرضا الوظيفي
✓				02	84.38%	مساهمة التكوين المستمر في الشعور بالانتماء للمؤسسة
	✓			06	65.63%	مساهمة التكوين المستمر في متابعة مستجدات السلك
✓				01	96.88%	مساهمة التكوين المستمر في تحقيق استقرار المؤسسة

يتضح من النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة بأن التكوين المستمر يساهم في بتحقيق أهداف الموظف و الإدارة المحلية و ذلك من خلال المساهمة في استقرار و شعور الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة ، كما يساهم التكوين المستمر في إبراز مكانة الموظف داخل المؤسسة وهذه العوامل تساعد الموظفين على الشعور بالرضا الوظيفي و ينتج عنها طموح الموظفين بالتدرج الوظيفي، حيث تراوحت أغلب التقديرات بين الحسن والجيد، حيث تتفق هذه النتائج مع معظم نتائج الدراسة السابقة والتي بينت أن للتكوين المستمر له فائدة مزدوجة بالنسبة للموظف والمؤسسة على حد سواء، وذلك من خلال تحقيق المؤسسة لأهدافها التنظيمية المسطرة وانعكاس ذلك على الفرد العامل بتحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي والانتماء للمؤسسة ، وعلى هذا الأساس فالنتائج المتوصل إليها تشير إلى صدق الفرضية الرابعة التي تبين وجود علاقة إيجابية بين التكوين المستمر وتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة، لان مساعدة هذه العوامل والمؤشرات دلالة كافية على أن التكوين المستمر يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق ترقية الخدمة داخل الإدارة لما له من انعكاسات ايجابية مست جميع أركان الإدارة و بمساهمة هذا التكوين

في الإلمام بمواطن القوة والضعف للموظف والمؤسسة كان له الأثر البارز من خلال النتائج المتوصل إليها في تحليل النتائج السابقة لان التكوينات ترتبط بحاجات المؤسسة وتتحدد وفقا لها إذ تتميز بوجود محتوى وتخصص له ميزانية ، فالوظائف المعنية بالتكوين طبقا للاحتياجات التكوينية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة بشكل خاص في تغطية العجز في المؤسسة ويعود هذا على الأداء الأفضل للموظف التي من خلالها ترتقي الخدمة إلى شكل أفضل مما كانت عليه .

### 5-الفرضية الرئيسية :

وفي الأخير وبعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات الفرعية وتأكيد صحة هذه الأخيرة يمكننا تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية والمتعلقة بمساهمة التكوين المستمر في ترقية الخدمة في الإدارات العمومية، وبعد تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية يمكن الإجابة على تساؤلات الدراسة وإشكالية البحث بالإيجاب حيث أكدت النتائج أن:

- برامج التكوين المستمر تساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظف بمديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة
- هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين المستمر بالنسبة للموظف بالمؤسسة.
- مساهمة التكوين المستمر في ترقية أداء الخدمة بالمؤسسة .
- يساهم التكوين المستمر تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة.

وعليه وبالنسبة لإشكالية البحث نستطيع التأكيد على أن للتكوين المستمر له دور في ترقية الخدمة في الإدارات العمومية وهذا من خلال :

- أن للتكوين المستمر دور فعال ترقية الخدمة بالإدارات العمومية عن طريق استخدام العاملين للتقنيات والمهارات التي تعلموها .
- أن مفهوم التكوين المستمر يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحديد احتياجاتها و ذلك يرتبط بالتوقعات المسبقة لديها حول مستوى الأداء العاملين وما يحققه من تطور في أداء الخدمة .
- تختلف المؤشرات التقييمية للعاملين بعد الانتهاء من الدورات التكوينية المستمرة التي من خلالها تستخدم في الحكم على مستوى الخدمة .

- يتبين أن التحصيل للقدرات والمعلومات الجديدة و مساهمة التكوين المستمر في تطوير أساليب العمل و مساهمته في التدرج الوظيفي و شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة واستقرارها و إكساب الفرد الثقة في النفس و رفع المعنويات هذه العوامل لها تأثير كبير في زيادة نوعية الخدمات ويضمن المنافسة و الاستمرار و التطور و ترقية الخدمة داخل الإدارة

## ثالثا - الاقتراحات

مما سبق، وبناء على النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية و المتعلقة بدور التكوين المستمر في ترقية مستوى الخدمة في الإدارات العمومية - دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة ، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التالية:

- الاستمرار في تنظيم هذه الدورات التكوين المستمر والعمل على تطويره لأنه يعتبر شكلا من أشكال ترقية الخدمة مع استهداف شريحة واسعة من الموظفين
- تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية المستمرة للموظفين داخل المؤسسة وذلك بالاستعانة بالأساتذة الجامعيين في مختلف التخصصات والاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم.
- خلق وحدات للتكوين المستمر داخل الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية من أجل مشاركة جميع الموظفين دون استثناء هذا من جهة، ومن جهة ثانية حتى لا تتعارض برامج التكوين المستمر مع ظروف العمل .
- إحداث مديرية الإدارة المحلية منتديات خاصة بالتكوين المستمر عبر فضاء التواصل الاجتماعي و المواقع الالكترونية حتى يتسنى لأي موظف الاطلاع على هذه البرامج لتحسين مهاراتهم وقدراتهم دون كسب عناء التنقل هذا من جهة، ومن جهة ثانية بتمكين هذه المديرية من اللجوء للمواقع الالكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي فهي تساعد على ترشيد النفقات من خلال المساهمة في تقليص ميزانية الاتفاقيات حول التكوين خاصة عندما تكون خارج المؤسسة .
- بالنظر إلى الهرم السني لموظفي الإدارة المحلية بحيث نجد أن تقريبا 60 % من الموظفين حسب عينة مجتمع الدراسة والتي أغلب سنهم يتراوح بين 36 إلى 46 سنة و نسبة 25 % من الموظفين يتراوح بين 46 إلى 60 سنة وهذه المعالم تدل على أن التعداد البشري لهذه المديرية بدأ يشيخ بحكم أقدمية المؤسسة منذ 28 سنة ما يعني إحالة عدد كبير منهم إلى التقاعد وخاصة ذوي الكفاءات والخبرات الادارية مع استمرار غياب التوظيف يجب على الإدارة الاستثمار في هذه الكفاءات و الخبرات من خلال اختيار عينة منهم تساهم في تكوين الأجيال الصاعدة وتخصيص لهم قاعات داخل المؤسسة حتى يتسنى لهذه الأجيال سرعة الاستفادة منهم و تطوير أساليب العمل وفق ظروف هذه المديرية .
- تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من أجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية ; وهذا من أجل تحديث معلوماتهم حول تطبيقات وبرامج أنظمة التشغيل .
- مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية المستمرة حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية ويستحيب المتكون لمحتوى البرامج التكوينية ويتمكن من تحصيل معارف ومهارات جديدة وتحديث وتحيين المعلومات السابقة ومنه الرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس إيجابا على المتكون و المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية الشخصية للمتكونين.

حاولنا في هذه الدراسة التعرف على التكوين المستمر وأثره على أداء الموظف العمومي ودوره في ترقية الخدمة على مستوى الإدارات العمومية وقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى معرفة عملية التكوين المستمر بين المفهوم والأهمية والبرامج والمكونون و الخدمة العمومية وكذلك التعرض إلى الأداء الوظيفي وتقييمه داخل الإدارة ، وكنا قد طرحنا الإشكالية التالية : إلى أي مدى ساهم التكوين المستمر في ترقية الخدمة داخل الإدارات العمومية؟ ومن أجل إعطاء الموضوع مصداقية أكثر وجعل المعلومات الواردة فيه أكثر تمثيلا وواقعية، أرينا أنه إجراء عملية استقصاء لرصد الآراء و الانطباعات من الميدان عن طريق توزيع استبانة على مستوى مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة ، ثم معالجتها إحصائيا عن طريق برنامج EXCEL OFFICE .

وقد كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني وبعد التحليل الكمي و الكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة، وتبين لنا من خلال تلك التحليلات أن نسبة تحقق الفرضيات كانت كبيرة جدا ، وهذه الفرضيات تحورت حول مساهمة التكوين المستمر في ترقية الخدمة على مستوى الإدارات العمومية، وتأثير كل من المكون وبرامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف بالمديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة، إذ أن هذه العوامل لها أثر بالغ و كانت سبب في تطور الخدمة ورفقيها وتحسينها .

وفي الأخير مدى مساهمة التكوين المستمر في تحقيق أهداف الموظف و المديرية ، وبهدف التأكد من صدق الفرضية العامة تم تجسيدها في الفرضيات الإجرائية الأربعة السابقة الذكر، وبعد اختبارها ميدانيا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الإيجابية التي تؤكد وتدعم صحة هذه الفرضيات، مما يدل بالفعل على أهمية تكوين المستمر في ترقية الخدمة داخل الإدارة .

وفي نهاية المطاف فان هذه الاقتراحات السالفة الذكر تعد مساهمة منا لتسليط الضوء على التكوين المستمر وأثره على العاملين ودوره في ترقية الخدمة داخل الإدارة تاركين المجال لدراسات لاحقة تكمل هذا العمل وتبحث على عوامل آخر في التكوين المستمر تساعد على تنمية وتطور الخدمة داخل الإدارة .

ويمكن لهذه الدراسة أن تكون نقطة بداية لدراسات أخرى تبحث في هذا المجال منها :

- ❖ تفعيل دور التكوين المستمر لتدعيم القيادة الادارية داخل الإدارات العمومية .
- ❖ دور التكوين المستمر في التقليل من الأخطاء المهنية .

قائمة المراجع والمصادر

**LES REFERENCES**

## قائمة المراجع

### LES REFERENCES

#### أولاً- القوانين والأوامر

1. الأمر 03 /06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية.
2. المرسوم التنفيذي رقم 265/95 المؤرخ في 06/09/1995 المحدد لصلاحيات مصالح التنظيم والشؤون العامة والإدارة المحلية وقواعد تنظيمها وعملها .
3. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 ربيع الثاني عام 1442 الموافق أول ديسمبر سنة 2020 يحدد التنظيم الداخلي لمديرية التقنين والشؤون العامة والإدارة المحلية في الولاية
4. التعليم رقم 45 المؤرخة في 01/12/2008 التي تحدد كفايات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية

#### ثانياً- الكتب باللغة العربية

5. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992 .
6. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة- ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 .
7. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1979.
8. أحمد عادل ارشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981 .
9. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1996.
10. آل سعود ، سعود، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط 1، الرياض: 2008 .
11. بوعبد الله لحسن ،"تقييم العملية التكوينية بالجامعة" ،جمعية الإصلاح الاجتماعي التربوي، باتنة، 1993م .
12. حسين محمد حراششة، ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1 ، 2011 .
13. خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرششة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن، ط 4، 2011.
14. خير خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998
15. رونالد ريجير، ترجمة فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق، عمان، 1999.
16. زكي محمود هاشم،"إدارة الموارد البشرية" ، جامعة الكويت ، الكويت ، 1989 .
17. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون،الأردن، ط 1، 2011
18. سامي ملحم،مناج البحث في التربية و علم النفس،دار الدستة للنشر و التوزيع و الطباعة،الأردن،دط، 2000

19. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 5 ، دار وائل، عمان، 1999.
20. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط3 ، الأردن، 2007.
21. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، 2008 / 2009 .
22. صالح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1999 .
23. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2000.
24. عادل جودة و غسان القلعوي، الكفاية إنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية دار الفكر، دمشق 1972
25. عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية ، القاهرة، مصر، 2003 .
26. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.
27. عبد الله محمد عبد الرحمن ، محمد علي البدوي ، منهج وطرق البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2000 .
28. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة ريب، مصر، دون سنة نشر .
29. علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2007
30. علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الافراد و المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981 .
31. عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
32. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، عمان :دار وائل للنشر و التوزيع، ط2 ، 2009 .
33. غياث بوثلجة، "الأسس النفسية للتكوين ومناهجه"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994 .
34. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان :دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008 .
35. قوادري عائشة وشيروف سارة ، دور الاتصال الخارجي في تحسين الخدمة العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة، 2016/2017 .
36. الكفافي، محمد جمال، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، القاهرة: الدار الثقافية للنشر، ط1 ، 2007.
37. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، الأردن :زمزم الناشرون و موزعون، ط1، 2010.
38. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، عمان :دار أسامة للنشر و التوزيع، ط2، 2007.
39. محمد المبيضين عقلة؛ محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2001 .
40. محمد جمال برعي ، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1970.

41. محمد شفيق ، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، د ط ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
42. محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية،المكتب الجامعي الحديث،مصر،2006.
43. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، مصر :دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008.
44. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الأردن،دار الشروق للنشر و التوزيع، 2005.
45. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " ، عالم الكتب ،الحديثة، الأردن،2002.
46. نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية ، مصر، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2008 .
47. نظمي شحادة و آخرون،إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع،عمان، ط1 ، 2000.
48. وليام ترسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي، نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، السعودية،1990.

#### ثالثا- الكتب اللغة الاجنبية

49. Bruno herniet , >>Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative<< Revue Française de gestion, n° 15, Mars, Avril, Mai 1985
50. M DeGuy, Politique des ressources humaines dans l'entreprise, Ed Organisation, Paris, 1989
51. Michel fafre,penser la formation press,universitaire de France ,1er édition,paris,1994
52. Soyer. Jacques, Fonction formation, 2 eme édition, Edition Organisation, Paris,2003
53. Yvon Pesqueux, la notion de performance globale, l'archive ouverte HAL-SHS (Hyper Article en Ligne – Sciences de l'Homme et de la Société)

## رابعاً- أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير و مذكرات الماستر

### أ- أطروحات الدكتوراه

54. بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية- المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجاً- ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة العلوم في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2012/2013.
55. عبد العزيز بن سعيد أحمد الاسمري، نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009 .

### ب- أطروحات الماجستير

56. اسعد احمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في فلسطين " " Paltel " " دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2001
57. بلال جفري ، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات -دراسة حالة مركب المحركات و الجرارات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بقسم العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2008/2009.
58. حسين جنوحات ، التكوين الإداري بين النظرية و التطبيق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، السنة الجامعية 2009-2010.
59. صليحة شامي ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010/2009.
60. محمود بوقطف ، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة- ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2013/2014.

### ت-مذكرات الماستر

61. بختة هدار، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير ، تخصص:تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012 .

62. حمزة حكيمي ، إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر ( دراسة حالة بلدية سعيدة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سعيدة 2015/2016.
63. خالد ضالع ،آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص: إدارة وتسيير الجماعات المحلية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية،جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2015/2016.
64. فريد طلاش ، ابجري عبد النور ، أزمة الخدمة العمومية في ظل النظام الإداري الجزائري من 2014 إلى 2019 دراسة حالة بلدية تيزي وزو ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، تخصص : إدارة الموارد البشرية ، جامعة مولود معمري،تيزي وزو ، 2019/2018 .
65. قوادي عائشة وشيروف سارة ، دور الاتصال الخارجي في تحسين الخدمة العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة، 2017/2016 .

#### خامسا- المجالات

66. سليم عبد السلام السيد،" التدريب والإنتاجية الرياض، مجلة معهد الإدارة العامة "، العدد 4. تقييم العملية التكوينية بالجامعة. باتنة: جمعية الإصلاح الإجتماعي والتربوي، 1990 .
67. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية :مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر: نوفمبر 2001 .
68. محمد الصالح جدي، دور التكوين في ضمان جودة الخدمة العمومية، دائرة البحوث والدراسات والقانونية والسياسية، المجلد 06 ، العدد 01 ،جامعة الجزائر ، 2022 .

#### سادساً- المطبوعات

69. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي:الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية .الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005 .

#### سابعاً- المواقع الالكترونية

70. السعيد بن يمينة ،دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية،الموقع الالكتروني [www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz)، تاريخ الاطلاع 2022/01/13 ،التوقيت 23:00 .
- الشديفات سمر، الموظف رأس مال المؤسسة ، الموقع الالكتروني،[www.ammonnews.net](http://www.ammonnews.net)، تاريخ الاطلاع،2022/05/04،التوقيت 17:45 .

# الملاحق

- 1- فهرس الجداول
- 2- فهرس الأشكال
- 3- استمارة البحث
- 4- القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين
- 5- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
53	جدول رقم ( 01 ) يوضح التعداد البشري للدراسة
55	جدول رقم ( 02 ) توزيع العينة وفق الجنس
56	جدول رقم ( 03 ) توزيع العينة من حيث السن
57	جدول رقم ( 04 ) توزيع العينة من حيث الحالة الاجتماعية
58	جدول رقم ( 05 ) توزيع العينة من حيث مستوى التعليمي
59	جدول رقم ( 06 ) توزيع العينة من حيث الاقدمية في المؤسسة
60	جدول رقم ( 07 ) توزيع العينة من حيث الصنف
63	جدول رقم ( 08 ) توزيع العبارات و الأسئلة على محاور الاستبيان
68	جدول رقم ( 09 ) يبين نشر إعلان عن مشاركة في برامج التكوين
69	جدول رقم ( 10 ) يبين مشاركة في برامج التكوين
70	جدول رقم ( 11 ) يبين ووجود صعوبات أثناء التكوين
71	جدول رقم ( 12 ) ووجود تنوع في برامج العملية التكوينية من حيث المضمون
72	جدول رقم ( 13 ) يبين إضافة برامج التكوين الجديد من مهارات المهنية والسلوكية
73	جدول رقم ( 14 ) يبين جدية في تقديم برامج التكوين
74	جدول رقم ( 15 ) يبين كفاية مدة البرامج التكوينية لاكتساب قدرات ومهارات جديدة
75	جدول رقم ( 16 ) يبين مدى تقديم الدعم المعنوي إثناء فترة التكوين
76	جدول رقم ( 17 ) يبين مساهمة البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف و المسؤول
78	جدول رقم ( 18 ) يبين شرح المكون أهداف الدورة التكوينية منذ البداية
79	جدول رقم ( 19 ) يبين مساهمة المكون في تحفيز وتشجيع الموظفين للترغيب في التكوين
80	جدول رقم ( 20 ) يبين قيام المكون بنقل المعلومات بصورة صحيحة
81	جدول رقم ( 21 ) يبين قيام المكون بفتح النقاشات حول محتوى الدورة التكوينية
82	جدول رقم ( 22 ) يبين مساهمة التكوين المستمر في الحد من الأخطاء المهنية
83	جدول رقم ( 23 ) يبين مساهمة التكوين المستمر في تحمل مسؤوليات أعلى
84	جدول رقم ( 24 ) يبين مساهمة التكوين المستمر في تحليل سلوك و أداء العاملين
85	جدول رقم ( 25 ) يبين مساهمة التكوين المستمر في التقاني والجدية في العمل والقدرة انجازه

86	جدول رقم ( 26 ) يبين مساهمة التكوين المستمر في استخدام المعلومات وتطوير أساليب العمل
87	جدول رقم ( 27 ) يبين مساهمة التكوين المستمر في المحافظة على أوقات العمل
88	جدول رقم ( 28 ) يبين مساهمة التكوين المستمر في تحقيق الطموح و التدرج الوظيفي
89	جدول رقم ( 29 ) يبين مساهمة التكوين المستمر في إبراز مكانة الموظف داخل المؤسسة
90	جدول رقم ( 30 ) يبين مساهمة التكوين المستمر في زيادة الرضا الوظيفي
91	جدول رقم ( 31 ) يبين مساهمة التكوين المستمر على الشعور بالانتماء إلى المؤسسة
92	جدول رقم ( 32 ) يبين مساهمة التكوين المستمر في متابعة مستجدات السلك
93	جدول رقم ( 33 ) يبين مساهمة التكوين المستمر في تحقيق استقرار المؤسسة

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال
06	الشكل رقم ( 01 ) يوضح مكونات نظام التكوين المستمر
27	الشكل رقم ( 02 ) يوضح معايير الأداء
29	الشكل رقم ( 03 ) يوضح محددات الأداء
47	الشكل رقم ( 04 ) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة
55	الشكل رقم ( 05 ) يوضح توزيع مجتمع البحث وفق الجنس
56	الشكل رقم ( 06 ) يوضح توزيع مجتمع البحث من حيث السن
57	الشكل رقم ( 07 ) يوضح توزيع مجتمع البحث من حيث الحالة الاجتماعية
58	الشكل رقم ( 08 ) يوضح توزيع مجتمع البحث من حيث مستوى التعليمي
59	الشكل رقم ( 09 ) يوضح توزيع مجتمع البحث من حيث الاقدمية في المؤسسة
60	الشكل رقم ( 10 ) يوضح توزيع مجتمع البحث من حيث الصنف
68	الشكل رقم ( 11 ) أعمدة بيانية تبين نسبة نشر المؤسسة إعلان عن مشاركة في برامج التكوين
69	الشكل رقم ( 12 ) أعمدة بيانية تبين نسبة مشاركة في برامج التكوين
70	الشكل رقم ( 13 ) أعمدة بيانية تبين وجود صعوبات أثناء التكوين
71	الشكل رقم ( 14 ) أعمدة بيانية تبين وجود تنوع في برامج العملية التكوينية
72	الشكل رقم ( 15 ) أعمدة بيانية تبين إضافة برامج التكوين الجديد من مهارتك المهنية والسلوكية
73	الشكل رقم ( 16 ) أعمدة بيانية تبين جديده في تقديم برامج التكوين
74	الشكل رقم ( 17 ) أعمدة بيانية تبين كفاية مدة البرامج التكوينية لاكتساب قدرات ومهارات جديدة
75	الشكل رقم ( 18 ) أعمدة بيانية تبين مدى تقديم الدعم المعنوي إنشاء فترة التكوين
76	الشكل رقم ( 19 ) أعمدة بيانية تبين مساهمة البرامج التكوينية في العلاقة بين الموظف و المسؤول
78	الشكل رقم ( 20 ) أعمدة بيانية تبين شرح المكون أهداف الدورة التكوينية منذ البداية
79	الشكل رقم ( 21 ) أعمدة بيانية تبين مساهمة المكون في تحفيز وتشجيع الموظفين
80	الشكل رقم ( 22 ) أعمدة بيانية تبين قيام المكون بنقل المعلومات بصورة صحيحة
81	الشكل رقم ( 23 ) أعمدة بيانية تبين قيام المكون بفتح النقاشات حول محتوى الدورة التكوينية
82	الشكل رقم ( 24 ) أعمدة بيانية تبين مساهمة التكوين المستمر في الحد من الأخطاء المهنية
83	الشكل رقم ( 25 ) أعمدة بيانية تبين مساهمة التكوين المستمر في تحمل مسؤوليات أعلى

84	الشكل رقم ( 26 ) أعمدة بيانية تبين مساهمة التكوين المستمر في تحليل سلوك و أداء العاملين
85	الشكل رقم ( 27 ) أعمدة بيانية تبين مساهمة التكوين المستمر في التفاني والجدية في العمل
86	الشكل رقم ( 28 ) أعمدة بيانية تبين مساهمة التكوين المستمر في استخدام المعلومات وتطوير
87	الشكل رقم ( 29 ) أعمدة بيانية تبين مساهمة التكوين المستمر في المحافظة على أوقات العمل
88	الشكل رقم ( 30 ) أعمدة بيانية تبين مساهمة التكوين المستمر في تحقيق الطموح و التدرج الوظيفي
89	الشكل رقم ( 31 ) أعمدة بيانية تبين مساهمة التكوين المستمر في إبراز مكانة الموظف في المؤسسة
90	الشكل رقم ( 31 ) أعمدة بيانية تبين مساهمة التكوين المستمر في زيادة الرضا الوظيفي
91	الشكل رقم ( 33 ) أعمدة بيانية تبين مساهمة التكوين المستمر على الشعور بالانتماء إلى المؤسسة
92	الشكل رقم ( 34 ) أعمدة بيانية تبين مساهمة التكوين المستمر في متابعة مستجدات السلك
93	الشكل رقم ( 35 ) أعمدة بيانية تبين مساهمة التكوين المستمر في تحقيق استقرار المؤسسة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية  
فرع تنظيمات سياسية وإدارية

استمارة بحث حول موضوع

دور التكوين المستمر في ترقية مستوى الخدمة في الإدارات العمومية  
( دراسة حالة مديرية الادارية المحلية لولاية ورقلة )

الطالب

بن عاشور حسين

الأستاذ المشرف

د/ محمد صالح بوعافية

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
قسم تنظيمات سياسية وإدارية نرجو من سيادتكم المساهمة  
في الإجابة على هذا الاستبيان بغرض مساعدتنا على الوصول  
إلى نتائج موضوعية وعلمية تسمح لنا من الإجابة على تساؤلات البحث  
وأن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية وليس الغرض منها  
سوى خدمة البحث العلمي.

شكرا

ملاحظة : الرجاء وضع العلامة x في المكان المناسب

## أسئلة الاستمارة

### ❖ البيانات الشخصية

1-الجنس : ذكر  أنثى

2-السن : من 25 إلى 35 سنة  من 36 إلى 45 سنة   
من 46 إلى 60 سنة

3- الحالة المدنية : أعزب  متزوج

4-المستوى التعليمي : متوسط  ثانوي  جامعي

5-الصف

6-التقدمية في المؤسسة : اقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنة

من 11 إلى 15 سنة  من 16 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

1- المحور الأول: عبارات حول مساهمة برامج تكوين المستمر في تطوير المهارات والقدرات  
الموظفين

الرقم	العبارات	نعم	لا
01	هل تقوم مؤسستك بنشر إعلان عن مشاركة في برامج التكوين ؟		
02	هل شاركت في برامج التكوين ؟		
03	هل وجدت صعوبات أثناء التكوين ؟		
04	هل يوجد تنوع في برامج العملية التكوينية من حيث المضمون؟		
05	هل برامج التكوين تضيف لك الجديد من مهارات المهنية والسلوكية ؟		
06	هل توجد جدية في تقديم برامج التكوين ؟		
07	هل مدة البرامج التكوينية كافية لاكتساب قدرات ومهارات جديدة ؟		
08	هل يتم تقديم الدعم المعنوي أثناء فترة التكوين ؟		
09	هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف و المسؤول		

- ما هي ملاحظتك حول برامج التكوين المستمر؟ .....

.....

.....

.....

.....

2- المحور الثاني : عبارات حول دور المكون في نجاح العملية التكوينية وأثره على ترقية الخدمة

الرقم	العبارات	نعم	لا
01	هل يشرح المكون أهداف الدورة التكوينية منذ البداية ؟		
02	هل يساهم المكون في تحفيز وتشجيع الموظفين للترغيب في التكوين ؟		
03	هل يقوم المكون بنقل المعلومات بصورة صحيحة ؟		

04	هل يقوم المكون بفتح النقاشات حول محتوى الدورة التكوينية ؟
----	---

### 3- المحور الثالث : عبارات حول التكوين المستمر في ترقية الأداء الخدمة

الرقم	العبارات	موافق	موافق تماما	محايد	رافض	رافض تماما
01	يساهم التكوين المستمر في الحد من الأخطاء المهنية					
02	يساهم التكوين المستمر في تحمل مسؤوليات أعلى					
03	يساهم التكوين المستمر في تحليل سلوك و أداء العاملين في فترة زمنية محدودة					
04	يساهم التكوين المستمر في التفاني والجدية في العمل والقدرة على انجاز الأعمال في موعدها.					
05	التكوين المستمر في استخدام المعلومات التي تعلمتها وتطوير أساليب العمل					
06	يساهم التكوين المستمر في المحافظة على أوقات العمل					

### 4- المحور الرابع : عبارات حول دور التكوين المستمر في تحقيق أهداف الموظف والإدارة المحلية

الرقم	العبارات	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة صغيرة
01	يساهم التكوين المستمر في الطموح و التدرج الوظيفي			
02	يساهم التكوين المستمر في إبراز مكانة الموظف داخل المؤسسة			
03	يساهم التكوين المستمر في زيادة الرضا الوظيفي			
04	يساعد التكوين المستمر على الشعور بالانتماء إلى المؤسسة			
05	يساهم التكوين المستمر في متابعة مستجدات السلك المنتمي إليه			
06	يساهم التكوين المستمر في تحقيق استقرار المؤسسة ؟			

## القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين

المؤسسة	الدرجة العلمية	اسم و لقب الأستاذ	الرقم
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	دكتوراه	محمد الصالح بوعافية	01
المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية	أستاذ	يوسف با يوسف	02
المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية	أستاذ	محمد البشير بن موسى	03

## ملخص الدراسة باللغة العربية

تناولت هذه الدراسة موضوع "دور التكوين المستمر في ترقية مستوى الخدمة في الإدارات العمومية" - دراسة حالة - مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة تمثلت في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يسهم التكوين المستمر في ترقية الخدمة داخل الإدارات العمومية ؟

إن هدفنا من الدراسة الميدانية هو تعزيز ودعم الآراء والاقتراحات والحلول المستخلصة من الإطار النظري، مع محاولة التعرف بشكل ملموس على الواقع من خلال الحالة المدروسة (مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة ) وبذلك يمكننا استخلاص الكثير من الآراء والاقتراحات والنتائج والتوصيات الملائمة للوضع الراهن، مع إمكانية تعميم تلك الاقتراحات او النتائج على مختلف القطاعات الإدارية في الجزائر .

### • الكلمات المفتاحية :

1- التكوين المستمر ، التأهيل ، الإعداد، الخدمة ، الاداء الوظيفي ، الدورات التكوينية

### Summary de l'étude en français

Cette étude portait sur le thème : « Le rôle de la formation continue dans l'amélioration du niveau de service dans les administrations publiques » – étude de cas – la Direction de l'Administration Locale de la Wilaya de Ouargla représentée en répondant à la question principale suivante : Dans quelle mesure la formation continue contribue-t-elle à la promotion du service au sein des administrations publiques ? Notre objectif dans l'étude de terrain est de conforter et d'étayer les avis, suggestions et solutions extraits du cadre théorique, tout en essayant de cerner concrètement la réalité à travers le cas étudié (Direction de l'Administration Locale de l'Etat de Ouargla), afin que nous puissions tirer de nombreux avis, suggestions, résultats et recommandations appropriés à la situation actuelle, avec la possibilité de généraliser

### – les mots clés :

Formation continue , Réadaptation, Préparation, Service, Rendement au travail, Cours de formation

### Summary of the study in English

This study focused on the theme: "The role of continuing education in improving the level of service in public administrations" – case study – the Local Administration Department of the Wilaya of Ouargla represented by answering the question main topic: To what extent does continuing education contribute to the promotion of service within public administrations?

Our objective in the field study is to consolidate and support the opinions, suggestions and solutions extracted from the theoretical framework, while trying to identify concretely the reality through the case studied (Department of Local Administration of the State of Ouargla), so that we can draw many opinions, suggestions, results and recommendations appropriate to the current situation, with the possibility of generalizing these suggestions or results on the different administrative sectors in Algeria.

### – keywords :

Continuous training, Rehabilitation, Preparation, Service, Job performance, Training