



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



## التكوين الإداري في الوظيفة العامة

دراسة حالة: مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية ورقلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات النيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: تنظيم سياسي وإداري

تحت إشراف الدكتور :

مجدوب عبد المؤمن

من إعداد الطالب :

طويل عمار

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الاسم واللقب
رئيسا	قاصدي مرباح-ورقلة-	بابا عربي مسلم
مشرفا ومقررا	قاصدي مرباح-ورقلة-	مجدوب عبد المؤمن
عضوا مناقشا	قاصدي مرباح-ورقلة-	كافي عبد الوهاب

الموسم الجامعي: 2013\_2014

## الشكر والتقدير

لله الحمد والشكر أولاً وأخيراً.

ثم أتقدم بخالص شكري وبالغ تقديري إلى أستاذي الدكتور مجدوب عبد المؤمن على قبوله الاشراف على هذا العمل، وعلى المجهودات التي بذلها، فكان نعم الأستاذ والأخ في ذات الوقت.

كما لا أنسى شكر اللجنة الموقرة على قبولها مناقشة هذه المذكرة مع كامل الامتنان والتقدير.

الطالب: طويل عمار

## المخلص

يعد التكوين الإداري من أكثر المواضيع أهمية بالنسبة للموظف العمومي وذلك لأثره الكبير على الأداء الوظيفي حيث يكتسب الموظف قدرات عقلية تتمثل في المعرفة والمهارات مع تنمية السلوك والاتجاهات نحو حب العمل والإخلاص حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التكوين الإداري وأثرها على أداء الموظفين في الإدارات العمومية في الجزائر، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم صياغة بعض الفرضيات حول العلاقة ما بين التكوين الإداري والأداء الوظيفي، فقد أعتمد الطالب المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، كما استخدمت أداة الاستبانة في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتم توزيعها على (36) موظف من مديرية التنظيم و الشؤون العامة لولاية ورقلة ، وبعد عملية جمع الاستبيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وفيما يلي نتائج الدراسة تبعا لأسئلتها وفرضياتها .

أظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين عملية التكوين الإداري والأداء الوظيفي حيث أظهرت نتائج الدراسة أن عملية التكوين الإداري تساهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الوظيفة العمومية، التكوين الإداري، الأداء، التقييم.

### Abstract :

The administrative training of more topics of interest to the public official, the spectrum of the considerable impact on job performance as gaining employee mental abilities represented in the knowledge and skills with the development of behavior and attitudes towards love of work and dedication, where The aim of this study was to identify the management training and its impact on the performance of staff in the public administrations in Algeria, and in order to achieve the goal of the study was the formulation of some hypotheses about the relationship between management training and job performance, it has adopted the student descriptive approach to describe the variables of the study, also used the tool questionnaire to answer the questions of the study and testing of hypotheses and distributed 'on (36) an employee of the Directorate of regulatory and public affairs for the state of Ouargla, and after the process of collecting questionnaires were used statistical analysis software (SPSS) to analyze the data and the results of the study are as follows depending on the questions and hypotheses .

The results showed that there is a statistically significant relationship between the process of management training and job performance, where the results of the study showed that the process of management training contribute to the achievement of higher levels of job performance.

**Key words:** public service, Administrative training, Performance, Evaluation.

## الفهرس

.....	الشكر والتقدير
.....	الملخص
.....	الفهرس
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال
.....	قائمة الملاحق
I.....	المقدمة
1.....	الفصل الأول: التكوين الإداري
1.....	تمهيد:
2.....	المبحث الأول: ماهية التكوين الإداري
2.....	المطلب الأول: تعريف مفهوم التكوين الإداري
4.....	المطلب الثاني: أهمية التكوين الإداري
6.....	المطلب الثالث: مبادئ التكوين الإداري
8.....	المطلب الرابع: أهداف التكوين الإداري
9.....	المطلب الخامس: أنواع و طرق التكوين الإداري
13.....	المبحث الثاني: الاحتياجات التكوينية
13.....	المطلب الأول: أهمية الاحتياجات التكوينية
13.....	المطلب الثاني: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

20.....	المبحث الثالث : صياغة برامج التكوين الإداري
20.....	المطلب الأول : إعداد برنامج التكوين
21.....	المطلب الثاني : خطوات إعداد برنامج التكوين
21.....	المطلب الثالث : مخطط التكوين
22.....	المطلب الرابع : التخطيط في مجال التكوين
23.....	المطلب الخامس : تحليل سيرورة عملية التكوين
25.....	المبحث الرابع :فعالية وتقييم برامج التكوين
25.....	المطلب الأول:فعالية برنامج التكوين
29.....	المطلب الثاني: تقييم برنامج التكوين
35.....	خلاصة الفصل
37.....	الفصل الثاني: واقع تقييم الأداء بالإدارة العمومية
37.....	تمهيد :
38.....	المبحث الأول: الأداء الوظيفي
38.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء
40.....	المطلب الثاني : خطط تحسين الأداء
43.....	المطلب الثالث: معايير وطرق قياس الأداء
46.....	المطلب الرابع: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه
48.....	المبحث الثاني : قياس و تقويم الاداء في الادارة العمومية
48.....	المطلب الأول : خصوصية الادارة العمومية

49.....	المطلب الثاني : صعوبات القياس و التقييم في الإدارة العمومية.....
54.....	المبحث الثالث :تطور نظام القياس و التقييم في الإدارة العمومية الجزائرية.....
55.....	المطلب الأول : مرحلة التتقيط.. النشأة وخطوات البناء والتطور.....
61.....	المطلب الثاني :مرحلة تقييم الموظف الإنطلاقة و الآفاق.....
63.....	المبحث الرابع :مجالات استخدام نظام التقييم المطبق في الإدارة الجزائرية.....
64.....	المطلب الأول: تأثير التقييم (التقييم) على نظام الترقية.....
65.....	المطلب الثاني : تأثير التقييم (التقييم) على نظام التعويضات و مكافأة المردودية.....
66.....	المطلب الثالث : تأثير التقييم (التقييم) على نظام التكوين.....
67.....	خلاصة الفصل.....
69.....	الفصل التطبيقي: دراسة حالة مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية ورقلة.....
69.....	تمهيد.....
70.....	المبحث الأول: تعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي.....
70.....	المطلب الأول: تعريف المؤسسة.....
71.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
78.....	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية تقييم أثر التكوين على أداء الموظفين في مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية ورقلة.....
78.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.....
81.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفروض.....
91.....	خلاصة الفصل.....

93.....الخاتمة العامة

99.....الملاحق

### قائمة الجداول

- 44.....جدول رقم (1):يوضح طرق تقييم الأداء
- 60.....جدول رقم (2):سلم التقييط المطبق في المؤسسة العمومية ( حسب النصوص القانونية)
- 64.....جدول رقم (3):يوضح مدة الترقية في الدرجات حسب القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية.
- 78.....جدول رقم (4):محاور الدراسة وعدد فقرات كل محور
- 80.....جدول رقم (5): نتائج معادلة الفا كرونباخ لمحاور الدراسة
- 81.....جدول رقم (6):يوضح السمات الشخصية للعينة.
- 82.....جدول رقم (7):البعد الأول للتكوين الخاص بالمؤسسات التكوينية
- 83.....جدول رقم (8): البعد الثاني للتكوين الخاص بالبرامج التكوينية
- 84.....جدول رقم (9):البعد الثالث للتكوين الخاص بكفاءة المكونين
- 85.....جدول رقم (10): البعد الرابع للتكوين الخاص بالمدة التكوينية
- 86.....جدول رقم (11): البعد الأول للأداء الخاص بنواتج الأداء
- 87.....جدول رقم (12): البعد الثاني للأداء الخاص بالأداء السلوكي
- 88.....جدول رقم (13): البعد الثالث للأداء الخاص بالأداء الشخصي
- 89.....جدول رقم (14):الارتباط وفق معامل بيرسون بين متغير التكوين ومتغير الأداء

### قائمة الأشكال

الشكل رقم ( 1 ):خطوات تقييم برامج التكوين.....31.....

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لمديرية التنظيم والشؤون العامة.....71.....

### قائمة الملاحق

الملحق رقم ( 1 ): إستبيان الدراسة.....99.....

## المقدمة

تحتل الوظيفة العمومية في عالمنا المعاصر مكانة مرموقة ضمن المجموعة الوطنية باعتبارها أداة ومظهرا من مظاهر ممارسة سلطة الدولة فالى جانب اضطلاعها بدورها السياسي و الإداري في النظام المؤسساتي فهي مطالبة لاسيما في الدول النامية بالتكيف مع مقتضيات العصرية من خلال التحكم في مواردها البشرية كما و نوعا ، ولضمان سير الجهاز الإداري و التعبير عن إرادة الدولة و الوصول إلى تنفيذ الخطط المرسومة و تحقيق أهدافها في كافة المجالات ، و إنجاز كل متطلبات المجتمع هناك عنصر هام لتجسيد ذلك واقعا ولأن الدولة بحكم أنها شخص معنوي لا يمكن أن تؤدي هذه المهمة لا بد لها من عنصر بشري يتولى هذه المهمة ، و هذا العنصر يطلق عليه مصطلح "الموظف" و الذي يعتبر العمود الفقري للجهاز الإداري.

من الواضح أن مهام الوظيفة العمومية و كذا المكانة التي تحتلها في التشكيلة المؤسساتية للدولة ، تعتبر في آخر الأمر دلالة قاطعة على أهمية المورد البشري في الأداء الأفضل لمهامها و الضمان لمصداقية الدولة ، إن أهمية الرهان تقودنا إلى ضرورة تخصيص اهتمام و عناية بالغين لموارد البشرية في الوظيفة العمومية ، سواء على مستوى الإدارات المركزية أو المحلية أو المؤسسات الإدارية ذات الطابع الإداري لذا أضحي من الضروري على الإدارة الانتقال بأفرادها إلى مرحلة تطوير قدراتهم الأدائية لتستجيب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة ، ولن يكون هذا إلا عن طريق التكوين الذي يبقى العامل الأساسي لتنمية كفاءات الموظفين ؛ فللعنصر البشري مكانة معتبرة في معادلة تجسيد الأهداف المأمولة في أي مجتمع كونه مصدر نماء وتطور و تقدم في أي إدارة عمومية ، ولا يمكن لأي مرفق عمومي النجاح في تأدية رسالته ، في غياب الإستخدام الأمثل و الرشيد لموارده البشرية و العمل المستمر على تنميتها و تثمينها و رفع كفاءاتها لتحسين مرودية ونوعية الخدمة العمومية .

و اعتمادا على ذلك فإن مهمة إدارة الأفراد لا تقتصر على تخطيط الموارد البشرية في الاختيار ، التعيين وتقييم الأعمال ، بل يتعدى ذلك إلى رفع كفاءة الأفراد عن طريق و ضع سياسات و برامج خاصة بإعدادهم و تكوينهم لممارسة أعمالهم، و عليه فإن نشاط التكوين يعتبر من الأنشطة الضرورية و من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه نشاط يعود بالفائدة على الفرد العامل و المنظمة والمجتمع على حد سواء ، لذا يحتل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع مستوى أداء الأفراد

و إضفاء التحسينات في أساليب العمل للتكيف مع تغيرات مناهج العمل و تطور المهن ،بهدف اكتساب الفرد لقدرات و مهارات جديدة و تنمية سلوكه و اتجاهاته .

فوظيفة التكوين تعد من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها الإدارات في بناء هيكلها، و هنا لا يجب أن يكون التكوين شاهدا فقط على منطق شغل المركز، و لكن أيضا و هو الأهم أن يكون مانحا الكفاءة ويعني ذلك إن تزود الأشخاص ببعض المعارف و المؤهلات ، للقيام بأعمال تمكنهم من رفع التحديات وهكذا فأمام المتكون ليس الشغل بحد ذاته ، و إنما الشخص الذي يوظف ذكاهه و دوافعه ضمن النشاط المتعلق بتكوين خبرته .

فأصبح التكوين الإداري في عصرنا الحالي المتسم بالمعرفة المتعددة الاتجاهات أحد المفاتيح التي تسمح بتهيئة الوظيفة العمومية لتقديم خدماتها بفاعلية و هو يشكل جزءا لا يتجزأ من الحياة المهنية، لذا يتعين على الدولة أن تستثمر أولا و قبل كل شيء في رأسمالها البشري .

#### أهمية الدراسة :

تبرز أهمية موضوع "التكوين في قطاع الوظيفة العمومي " ، إلى السعي الدائم و البحث الجاد و المكثف عن الوسائل الفاعلة التي تمكن العنصر البشري في مواجهة تحديات المستقبل و التكيف مع تغيرات مناهج العمل و تطور المهن المرتبطة بتقلبات المحيط .

فالمدخل الحقيقي الذي يمكن الدول من تحقيق خطط التنمية لمواجهة تحديات المستقبل و التغلب عليها هو تكوين الأفراد داخل الإدارات العمومية .

#### أهداف الدراسة:

لموضوع دراستنا عدة أهداف يمكن حصر أهمها فيما يلي :

محاولة الوصول إلى الإطار العام لسياسة التكوين و دور السياسات الحكومية المبذولة في مجال تكوين الموظفين الإداريين، من خلال تحليل مفهوم التكوين و الهدف منه و عرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب

محاولة الوصول إلى مدى اهتمام الإدارات بالتكوين من خلال الاهتمام بصياغة البرامج و المخططات التي تتكفل بتفعيل التكوين أي إعداد إستراتيجية لتدعيم التكوين .

محاولة الكشف عن النقص الملحوظ حول أدبيات هذا الموضوع ، و تسليط الضوء على أهمية الدراسة ، سواء للإدارة أو الموظف بهدف تحقيق متطلبات الإدارة و الموظف على حد سواء توفير مادة نظرية حول هذا الموضوع .

إن تحسين و تفعيل أداء عملية التكوين الإداري ، سوف يؤدي إلى إعداد كفاءات قادرة بتكوينها الجيد والمناسب و مهارتها المتفوقة على إدارة و تسيير المرافق العمومية و مختلف المنظمات و بالتالي التخفيف من ظاهرة البيروقراطية الناجمة في كثير من الأحيان عن السلوكيات السلبية للموظفين غير المكونين على أداء واجباتهم ووظائفهم .

إن هدفنا من الدراسة الميدانية هو تعزيز ودعم الآراء والاقتراحات والحلول المستخلصة من الإطار النظري، مع محاولة التعرف بشكل ملموس على الواقع الجزائري من خلال الحالة المدروسة (مديرية التنظيم والشؤون العامة للولاية ورقلة) وبذلك يمكننا استخلاص الكثير من الآراء والاقتراحات والنتائج والتوصيات الملائمة للوضع الراهن، سواء بالنسبة للعوائق والمشاكل التي تتخلل سير نظام الدراسة بالحالة المختارة مع إمكانية تعميم تلك الاقتراحات والنتائج على مختلف القطاعات الإدارية في الجزائر .

### إشكالية الدراسة:

إن للموضوع إشكالية رئيسية وهي:

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

ويندرج تحت هذا الإشكال تساؤلات فرعية:

ما مفهوم التكوين الإداري؟

ماهي السياسات المبدولة من طرف الدولة لتطوير و تنمية مهارات الموظفين من خلال عملية التكوين؟

ما علاقة التكوين الإداري بين مختلف مهام تسيير الموارد البشرية في الإدارة؟

كيف تساهم برامج التكوين المسطرة في تحقق أهداف عملية التكوين؟

هل تقوم الإدارة محل الدراسة بتكوين عمالها؟ وما هي الآليات والبرامج المتبعة في ذلك؟

الفرضيات:

انطلاقاً من التساؤلات المطروحة أعلاه يمكن صوغ الفرضيات التالية:

1. يعتبر التكوين عملية تزويد المتكويين بالمعارف والمهارات اللازمة.
2. تعتبر عملية التكوين من العمليات الأساسية في الإدارة العمومية.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التكوين وأبعاد الأداء.

الإطار المنهجي:

لقد تم الاعتماد في الدراسة على المناهج التالية:

المنهج الوصفي التحليلي ذلك أن هذا المنهج يهدف إلى التعرف على ظاهرة معينة كما وكيفا ويحدد أوصافها وخصائصها وتحليل بياناتها.

منهج دراسة حالة لدراسة الجانب التطبيقي لموضوع البحث في الفصل الثالث.

# الفصل الأول

## التكوين الإداري

## الفصل الأول: التكوين الإداري

### تمهيد:

يمكن لأي مرفق عمومي النجاح في تأدية رسالته، في غياب الاستخدام الأمثل والرشيد لموارده البشرية، والعمل المستمر على تثمينها وتمييزها ورفع قدراتها، ومنحها وسائل العمل الضرورية والإمكانيات المادية لتحسين مردودية ونوعية الخدمة العمومية.

والحقيقة أن عدم وجود جهاز إداري مؤهل، من الأمور التي تحول دون تحقيق الإدارة لأهدافها، وقد اقتضى أن يمر وقتا طويلا للاقتناع بذلك، والتسليم بصحته بعد أن كان الاتجاه السائد هو تقبل عجز الإدارة العامة والتقليل من أهميته وخطورته واعتباره من المساوئ التي لا يمكن تجنبها.

وقد أثبتت التجارب المقارنة بصورة لا تدعو إلى الشك، أنه لا يمكن البحث في تحقيق التنمية إذا لم تتوفر هياكل إدارية ثابتة مؤهلة وفعالة، تتلاءم ومقتضيات العصر الحديث وتتفق واحتياجات البلد المعنى.

وعلى هذا الأساس فإن إصلاح الإدارة وتقويتها، من الأمور الضرورية وذلك من خلال تقوية العناصر البشرية التي تؤلفها، ولقد شهدت الحقب الماضية نشاطا هائلا في حقل التكوين باعتباره أسرع الطرق إلى سد عجز الإدارة ورفع مستواها.

ان تحديد سياسة التكوين لإدارة عمومية، معناه وضع الأهداف المرجوة من التكوين في دفتر الشروط، وتحديد الاحتياجات المراد تلبيتها واستدراك الوسائل الضرورية لذلك على مستوى محدود وبلوره إطار قانوني ومالي ملائم. سوف نعالج في هذا الفصل ثلاثة مباحث متعلقة بعملية التكوين الإداري

المبحث الأول : ماهية التكوين الإداري

المبحث الثاني: الاحتياجات التكوينية

المبحث الثالث : صياغة برامج التكوين الإداري

المبحث الرابع:فعالية و تقييم برامج التكوين

## المبحث الأول: ماهية التكوين الإداري

## المطلب الأول: تعريف مفهوم التكوين الإداري

قبل تعريف مفهوم التكوين الإداري ، تجدر الإشارة إلى أن المصطلحات المستعملة للدلالة على هذا المفهوم تختلف تبعاً للغة التي تمت منها ترجمة هذا المصطلح

يرى الدكتور عادل رمضان الزياي<sup>1</sup> أن التكوين هو عبارة عن "النشاط الذي يبتذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف و المهارات اللازمة لتميتهم و صقل خبراتهم لرفع مستوى الأداء ، و لتغيير سلوكهم و اتجاهاتهم و اهتماماتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد و المنظمة و المجتمع "

و يرى الدكتور عبد الرحمان توفيق<sup>2</sup> التكوين بأنه عبارة "عن تزويد الفرد بالأساليب و الخبرات و الاتجاهات العملية و العلمية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف و المهارات الحالية ، و يعده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية " .

أما الدكتور علي السلمي<sup>3</sup> فيراه بأنه يتضمن العمل على تنمية الأمور التالية في الفرد:

تنمية المعرفة و المعلومات و من بينها :

معرفة تنظيم الإدارة و سياساتها و أهدافها .

معلومات عن إجراءات و نظم العمل بالإدارة .

معلومات عن خطط الإدارة و مشاكل تنفيذها .

المعرفة بأساسيات علم الإدارة و العلوم المتعلقة بها .

المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية و أساليب القيادة و الإشراف .

<sup>1</sup> عادل رمضان الزياي، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية ، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1992، ص 176.

<sup>2</sup> عبد الرحمان توفيق ، التدريب المبادئ و الأصول العلمية : القاهرة ، مكتبة بميك ، 1994 ، ص 132

<sup>3</sup> علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، القاهرة : مكتبة غريب ، 1992، ص 356 و 357.

تنمية المهارات و القدرات و من بينها :

المهارات القيادية .

المهارات الإدارية : تخطيط - تنظيم - تنسيق - رقابة .

القدرة على تحليل المشاكل و اتخاذ القرارات .

المهارات في التعبير و النقاش و إدارة الندوات.

تنمية الاتجاهات و منها :

الاتجاه لتفضيل العمل بالإدارة .

الاتجاه لتأييد سياسات و أهداف الإدارة .

تنمية الرغبة في العمل .

تنمية الرغبة في التعاون مع الزملاء و الرؤساء .

تنمية الشعور بالمسؤولية .

تنمية الشعور بأهمية التفوق و التميز في العمل .

تنمية الشعور بتبادل المنافع بين الإدارة و الأفراد .

و يرى الدكتور حسن إبراهيم بلوط<sup>1</sup>، أن التكوين الإداري هو عبارة عن "مجموعة النشاطات المصممة و الموجهة ، إما لرفع مستوى مهارات ، و معارف ، وخبرات الأفراد ، لتعديل إيجابي في ميولهم و تصرفاتهم أو سلوكياتهم "

كما يوضح الدكتور عبد الباري درة، أن التكوين هو "الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة ، وتحسين و تطوير مهاراتها و قدراتها ،و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة"<sup>2</sup>.

وفي الأخير يرى الدكتور محمود عبد اللطيف موسى ، أن التكوين الإداري هو "نشاط منظم مستمر ، يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه و مهاراته و قدراته الفنية لمقابلة احتياجات

<sup>1</sup> د. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، بيروت : دار النهضة العربية ، 2002 ، ص 236 .

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003 ، ص 103 .

محددة في الوضع الراهن و المستقبل ، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به و تطلعاته المستقبلية كدوره في المجتمع" <sup>1</sup>.

اعتمادا على مختلف التعاريف التي تم التطرق إليها من طرف المختصين في علم الإدارة ، يمكننا أن نعرف التكوين الإداري على أنه عبارة عن وسيلة عملية تهدف إلى رفع كفاءة الأفراد من خلال صقل قدراتهم و تنمية مهاراتهم وتعديل سلوكهم و اتجاهاتهم، من اجل القيام بدور محدد أو تولي منصب معين في الإدارة التي يعملون بهام وهذه العملية تمكن من زيادة مستوى الأداء سواء بالنسبة للفرد أو الإدارة التي ينتمي إليها.

### المطلب الثاني : أهمية التكوين الإداري

وللتكوين الإداري أهمية بالغة يمكن اختصارها في ثلاثة جوانب أساسية<sup>2</sup>:

أ – الأهمية بالنسبة للمؤسسة: تظهر فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
- يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية للمؤسسة.
- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات.

<sup>1</sup> محمود عبد اللطيف موسى ،الدافعية للتدريب الإداري "في ضوء التحديات العالمية" ، القاهرة : الدار العالمية للنشر، 2003 ، ص 47.

<sup>2</sup> نظمي شحاذة وآخرون،إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ،ط1، ،2000،ص 115

- يساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.
- ب- الأهمية بالنسبة للعمال: تتمثل فيما يلي:
  - يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
  - يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
  - تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.
  - يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
  - رضا كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال.
  - يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.
- ج - الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة تتمثل فيما يلي:
  - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العمال.
  - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
  - توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
  - تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

## المطلب الثالث: مبادئ التكوين الإداري

للتكوين مبادئ أساسية لضمان فاعليته ونذكر بعضها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

التكوين نشاط مستمر:

إن التكوين حلقة حيوية من سلسلة الحلقات تبدأ من تحديد المواصفات الوظيفية وتعيين متطلبات شغلها، ثم تتجه إلى اختيار الفرد الذي تفصح الاختبارات المختلفة عن توفر تلك المتطلبات لديه، ومن وجود احتمال قوي لنجاحه في تنفيذ واجبات وظيفية، وبعد ذلك تأتي عمليات الإعداد والتهيئة للعمل كمرحلة تكوينية أولية لمساعدة الموظف الجديد على استكشاف طبيعة العمل وإدراك موقع وظيفته بالنسبة للوظائف الأخرى وشروط وأساليب الأداء، وهناك حلقة أخرى وهي القيادة، الإشراف والتوجيه للفرد في ممارسة عمله، ثم تأتي حلقة تخص تقييم الأداء والحكم على مدى كفاءة الفرد في عمله، وبالتالي يبرز التكوين مرة أخرى كأداة لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للتقدم إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين يمثل نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءا من شاغلي وظائف القاعدة التنفيذية، مروراً بالأفراد و شاغلي الوظائف المعاونة والوظائف الإدارية الوسطى، وانتهاءً بشاغلي وظائف القمة والإدارة العليا.

## 2- التكوين نظام متكامل:

إن هذا المبدأ يؤكد أن للتكوين صفة التكامل والترابط، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا بل له أهداف محددة، فالتكوين ينظر إليه باعتباره نظام متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله.

## 3- التكوين نشاط متغير ومتجدد:

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتفاعل مع متغيرات، مما يستدعي أن يتصف بالتغيير والتجديد سواء في الأساليب أو في الإستراتيجيات والوسائل ... فالمتكون يتغير سلوكه وعاداته وكذا مهاراته ورغباته،

<sup>(1)</sup>مولاي لخضر عبد الرزاق، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص111.

بالإضافة إلى أن الوظائف التي سوف يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، كما تتغير سياسات واستراتيجيات المؤسسة وأهدافها وحصيلة كل ذلك أن تصبح إدارة الموارد البشرية مسئولة عن تكييف نظام التكوين مع هذه المتغيرات وذلك من خلال:

- التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل فيها.

- التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية وأساليب ومعدات التكوين المستخدمة.

4- التكوين عملية إدارية وفنية:

يعتبر التكوين عملاً إدارياً ينبغي أن يتوفر على مقومات العمل الإداري الكفاء وهي:

- وضوح الأهداف وتناسقها.

- وضوح السياسات والأساليب.

- توازن الخطط والبرامج.

- توفر الموارد المالية والبشرية.

- توفر الرقابة والتوجيه.

كذلك فإن التكوين عملاً فنياً يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توافرها وأهمها:

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.

- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج والمواد العلمية.

- خبرة تخصصية في اختيار الأساليب التكوينية المساعدة من وسائل الإيضاح وغيرها.

- خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التكوين.

5- للتكوين مقومات إدارية وتنظيمية لضمان نجاحه:

إن التكوين يعد أحد الأنشطة الإدارية ولضمان تحقيق أهدافه يجب توفر مقومات أساسية تجعل للتكوين عائد إيجابي ومن أهمها ما يلي:

- ضرورة مراعاة الاختيار الدقيق للمتكونين.
- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد والمرشحون إلى نفس البرنامج التكويني.
- ضرورة متابعة المتكون بعد التكوين.
- ضرورة ربط التكوين بحوافز معينة للمتكون.
- ضرورة احتواء البرامج التكوينية على الممارسات العلمية.
- ضرورة تدرج العملية التكوينية و توزيعها على مراحل.

#### المطلب الرابع: أهداف التكوين الإداري

يهدف التكوين الإداري إلى تحقيق الأمور التالية :

- تنمية قدرات الأفراد و مهاراتهم في مجالات عملهم تنمية تكاملية علميا و مهنيا .
- تغيير الاتجاهات و السلوك خاصة في مجال علاقات العمل .
- تمكين العاملين من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم ، و مسايرة التقدم العلمي ، و الوسائل و الأساليب الحديثة
- إكساب الأفراد المعارف الوظيفية و صقل المهارات و القدرات حتى يمكنهم إنجاز ما يسند إليهم من أعمال على أكمل وجه ممكن و ذلك لتحقيق أهداف الإدارة .
- تخفيف العبء على المشرفين و الرؤساء ، إذ أن تكوين الفرد و الاطمئنان إلى مهاراته يخفف عن الرئيس عملية متابعة أعماله باستمرار و كذلك يقلل من عدد وظائف الإشراف اللازمة و بالتالي من تكلفة هذه الوظائف .
- توفير احتياجات الإدارة من الأفراد المتكونين .
- الحد من الأخطاء الإدارية وزيادة الاستفادة من مجهودات الأفراد مما يؤدي إلى التوفير في الوقت و الجهد و العمل .

مساعدة كل في فرد في الإدارة على فهم و إدراك العلاقة بين عمله و عمل الآخرين و فهم أهداف الإدارة .

تتمية الشعور لدى الفرد بفائدته و قيمته في الإدارة مما يؤدي إلى زيادة تقدير الفرد لعمله والاهتمام به و إتقانه .

التأقلم و التجاوب مع احتياجات الإدارة و طبيعة العملية الإدارية .

و على ضوء ما تقدم فإن الأهداف الأساسية للتكوين هي إمداد المتكون بالمعلومات الضرورية التي تحقق تنميته في الاتجاهات المختلفة المتصلة بعمله ، و إكسابه الخبرات و المهارات الفنية و الإدارية والسلوكية اللازمة لأدائه .

و التكوين في حد ذاته ليس هدفا و إنما هو وسيلة يحقق كفاءة الإدارة امتياز الخدمة و الارتقاء بعلاقات العمل ، كما أنه ليس موجه فقط لخدمة أهداف العمل و الإدارة و إنما يهتم أيضا بخدمة أهداف الأفراد ، و لذلك يجب أن ينظر إلى التكوين على أنه حق شرعي لكل فر يكرس حياته لوظيفة من الوظائف .

### المطلب الخامس : أنواع و طرق التكوين الإداري

أولاً: أنواع التكوين الإداري.

توجد أنواع مختلفة من التكوين الإداري للأفراد يمكن أن نورد أهمها في ما يلي:

التكوين الأساسي أو التكوين قبل الالتحاق بالعمل:

وتقوم به المؤسسات و المراكز و المدارس المتخصصة في التنظيم والإدارة، و يسمح هذا التكوين بتعريف الفرد بأساسيات علم الإدارة و العلوم المتعلقة بها، و مختلف الوظائف الإدارية الأساسية و أساليب القيادة و الإشراف ، كما تنمي في الفرد المهارات القيادية و المهارات الإدارية ، و كذلك القدرة على تحليل المشاكل و اتخاذ القرارات .

و يعتبر هذا التكوين ضروريا و أساسيا، إذ لا يكن لأي فرد القيام بعمله على أحسن وجه دون تلقيه هذا النوع من التكوين .

## التكوين للتأهيل للعمل عند التعيين :

يحتاج الفرد عند بداية عمله إلى تأهيل يمكنه من معرفة قوانين و لوائح العمل و نظمه و الإجراءات المتبعة في الإدارة ، و كذلك معرفة تنظيم الإدارة و أهدافها و سياساتها ، و من ثم معرفة دوره كفرد في التنظيم الإداري .

## التكوين لتنمية في نفس الوظيفة :

يهدف هذا النوع من التكوين إلى تأمين الكفاءة المهنية و العملية عند الموظف على ضوء التطورات المستجدة لمقتضيات و وظيفته ، و يتم ذلك التكوين في الحالات التالية :

- إما لتعميق معرفة الموظف في فرع من الفروع الوظيفية التي يتولاها .
  - إما لتذكير الموظف للمعلومات التي تلقاها خلال فترة إعدادة .
  - إما للإطلاع الموظف على ما يستجد من تطورات في مجال عمله .
- التكوين بمناسبة تغير ظروف العمل في الإدارة :

عند الترقية لشغل منصب أعلى لمسؤوليات أكبر يتطلب إعدادا لتحمل المسؤوليات المتزايدة عند النقل إلى وظيفة جديدة ، فإن التكوين يعتبر لازما للتأهيل للقيام بأعباء من نوع جديد ، أو عند استخدام أساليب و نظم عمل جديدة .

## التكوين التحويلي :

وهو ذلك النوع من التكوين الذي يتم في المجالات التخصصية الزائدة عن الحاجة لتحويل أصحابها إلى تخصصات تحتاج إليها جهة العمل أو جهات أخرى و يستخدم التكوين التحويلي في الإدارة أو المنظمة عند استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل .

## التكوين التكميلي :

و يأتي بعد التكوينات الأساسية و يتم هذا النوع من التكوين عن طريق المدارس و المعاهد العليا و الجامعات إذ أن هناك الكثير من الإدارات و المنظمات تشجع مزطفيها على المشاركة في برامج هذه الهيئات العلمية المتخصصة ، و تحثهم على حضور الاجتماعات و الندوات التي تعقدها و ذلك حتى

يستطيعوا أن يلموا بإحداث التطورات في مجال تخصصهم و الذي يعود بالفائدة في النهاية على الإدارات و المنظمات التي يعملون بها .

ثانياً: طرق التكوين الإداري:

توجد عدة طرق للتكوين الإداري يمكن بواسطتها تحقيق أهداف برنامج التكوين ، و لكن الدكتور محمد محمد إبراهيم ، يرى أن اختيار أي طريقة من طرق التكوين يعتمد على الأسس التالية<sup>1</sup> :

أهداف برنامج التكوين

القدرات المادية و المالية و البشرية المتوفرة .

محتوى البرنامج التكويني (المواد المدروسة )

الوقت المحدد للتكوين (الفترة الزمنية)

قدرة و كفاءة المكونين .

عدد المتكونين و مستواهم التعليمي .

تكاليف التكوين .

وهناك طريقتين تتبعهما الإدارة لتكوين موظفيها ومنها

الطريقة الأولى: التكوين بموقع العمل :

حسب هذه الطريقة يقوم الرئيس أو المشرف بملاحظة الموظف أثناء القيام بعمله و توجيه أعماله و اكتشاف أخطائه و مساعدته على التغلب على مشاكل العمل.

والأسلوب الذي يميز هذه الطريقة يتمثل في التنقل المستمر بين الوظائف الإدارية المختلفة أو الأقسام المختلفة لوظيفة واحدة، و الغرض منه هو توسيع معارف الموظف وإلمامه بكافة نشاط الإدارة.

ويوفر التنقل بين الاعمال المزايا التالية :

إكساب خبرة كبيرة للأفراد

<sup>1</sup>د. محمد محمد إبراهيم ، إدارة الأفراد " رؤية من البئة المصرية " : دار النهضة العربية ، 1987 ، ص 386 .

التعرف على مشاكل كالوظائف أو الأقسام الأخرى.

التعرف على الأفراد وخلق روح التعاون فيما بينهم.

و من جهة أخرى يعاب على هذه الطريقة أن كثرة تنقل الأفراد بين وظائف العمل المختلفة ينتج عنها عدم توفر قدر كاف من الخبرة و المهارة للفرد في أي عمل معين، أي أنه يعرف أعمالا كثيرة ولكنه غير متمكن من أغلبها.

الطريقة الثانية : التكوين خارج العمل .

ويتم 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 أنه يسمح بتركيز المتكويين 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 المحاكاة و المباريات الإدارية.

## المبحث الثاني : الاحتياجات التكوينية

### المطلب الأول :أهمية الاحتياجات التكوينية

يمثل تحديد الاحتياجات التكوينية العنصر الرئيسي والهيكل في صناعة التكوين حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية في المنظمة ،إذ أن أي خلل بهذا الهيكل سيطيح بجميع الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءات العاملين بها.

من الصعب تحديد الأشخاص الذين يشملهم التكوين وأهداف التكوين ومحتوى البرنامج والأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التكوين بدون التحديد الدقيق والموضوعي للاحتياجات التكوينية.

وترجع عملية تحديد الاحتياجات التكوينية في الأساس إلى الحاجة إلى علاج مشكلات العمل من خلال التكوين، كما أنه توجد مشكلات أخرى قد لا يفيد فيها التكوين وهو ما قد يظهره التحليل التنظيمي للمنظمة والذي يسبق عادة تحليل الاحتياجات التكوينية وعلى هذا يصبح تحديد الاحتياجات التكوينية هو الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال العملية التكوينية و بلوغ الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

"و احتياجات التكوين تعرف بذلك الفارق بين الوضعية الحالية و الوضعية المرجو الوصول إليها، أي الفجوة بين الوضعيتين"<sup>1</sup>، و حتى نستطيع الارتقاء بمكانة التكوين في المنظمة، لا بد أن نأخذ في الحسبان المجال المكاني للتكوين (مكان التكوين )، والفوائد المرجو تحقيقها، و طبيعة الفجوة التي يغطيها التكوين، والمجال الزمني لمردود التكوين.

### المطلب الثاني : طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

تظهر الحاجة للتكوين من خلال ثلاث مستويات هامة، من خلال القيام بتحليل المنظمة أولا و المهام ثانيا، وأخيرا تحليل احتياجات العاملين .

<sup>1</sup>Pierre Casse : la formation performante, OPU, Alger,1994,P127 .

## أولاً: تحليل المنظمة

يتطلب فحصاً و تشخيصاً لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة و رسالتها و هيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد و يضمن الحاجة إلى التكوين في كل مجال من نشاطات المنظمة،"و التكوين ليس هدفاً في حد ذاته، بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي، لذلك فإن نقطة البدء في تقدير احتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، و التي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز أي معدلات الإنتاجية،الربحية، تكلفة المواد"<sup>1</sup>، و بدراسة هذه المؤشرات من حيث اتجاهها و علاقتها ببعضها البعض، و علاقتها بأهداف المؤسسة يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى تنمية الأداء التنظيمي .

و تحليل المنظمة أو التنظيم يتضمن النقاط الآتية:

## أ. دراسة الأهداف الحالية للمنظمة:

تبرز أهمية الأهداف الحالية بالنسبة للمنظمة في أنها تعد أساس و سبب وجود و استمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة و المجتمع، هذا من ناحية، و من ناحية أخرى فإن تحديد الأهداف و استيعابها و فهمها من قبل العاملين يساعد أكثر في العمل على تحقيقها و ربطها بأهدافهم الخاصة، و هذه الأهداف التي توجد من أجلها المنظمة توضع في إطار رسمي للمنظمة و يسمى هذا الإطار برسالة المنظمة .

## ب. دراسة تطور المنظمة:

تنصب دراسة تطور المنظمة"من حيث الأهداف و الموارد و أساليب العمل و الإنتاج و الأسواق في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية و المشاريع المستهدفة تنفيذها،الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة لعمل المنظمة، إن الغاية من هذه الدراسة

<sup>1</sup>علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر و الطباعة و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002،ص111 .

هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية و بالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية وطبيعتها و مواقعها"<sup>1</sup>.

و بالتالي فالمنظمة مجبرة حتى تبقى مسيرة للتطورات أن تركز اهتمامها على هذه النقطة الهامة، حيث من خلال هذه الأخيرة تستطيع المنظمة أن تعرف وضعها في الماضي و في الوقت الحالي، كما أنها يتاح لها معرفة أوجه الاختلاف بين الوضعيتين، فإن تطور نظام عملها للأحسن، هذا يدل على أنها ستواصل على هذا الدرب حتى تبقى محافظة على نموها و مكانتها في السوق، أما إذا كانت لا تثبت اختلافا كبيرا بين الوضعيتين فإنها مجبرة على التحرك و العمل على معرفة سبب هذا الركود، و أن تعمل على إعادة هيكلة مصالحتها و هياكلها التنظيمية، إما بالتدريب لصالح مواردها البشرية، و إما بمعرفة أسباب هذا الركود الذي يعيق نمو و تطور المنظمة في الاتجاه الصحيح، مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف و سبب وجود المنظمة، حتى لا تضيق مكانتها الحالية في السوق.

ت. تحليل الهيكل التنظيمي:

يعتمد هذا التحليل على " تحديد و تعرفه كل أقسام و هياكل المنظمة الرئيسية و الفرعية التي تتكون منها المنظمة وفق اختصاصاتها و حجمها من حيث النشاط الممارس، وأساليب الاتصال المعتمدة، و الصلاحيات الممنوحة لإنجاز الأعمال و مدى ملاءمتها لذلك، و مدى ممارسة الصلاحيات الحالية"<sup>2</sup>، إن تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة و أهدافها الحالية تستدعي أيضا دراسة سياسات المنظمة المعتمدة في مختلف المجالات، و كذلك النظم و اللوائح و التعليمات التي نحكم ذلك، و مدى تفهم العاملين لها و مساهمتهم في وضعها و صياغتها و الإيمان بها.

و الهدف حسب رأيي من هذا التحليل هو معرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي مع النشاطات الرئيسية للمنظمة، هل هذا الهيكل أو الخريطة التنظيمية المعتمدة يساعد على تطور نشاط المنظمة، هل يسهل مسارها، هل الهيكل التنظيمي مبني على أساس علمي، هل متسلسل حسب الأولويات التنظيمية، هل المناصب المدرجة في الهيكل التنظيمي مدروسة حسب الشهادات، هل مهام هذه الوظائف تتوافق مع

<sup>1</sup> السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية، مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، القاهرة، 2001، ص24.

<sup>2</sup> السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص26.

نشاطات المنظمة، كل هذه النقاط لا بد من التعرض لها خلال عملية التحليل حتى تستطيع المنظمة بناء هيكل تنظيمي متوازن و صلب قادر على دعم النشاط الرئيسي للمنظمة .

ثانياً: تحليل المهام

فيمثل دراسة الوظائف المتواجدة في المنظمة من حيث المسؤوليات و الأعباء لتحديد التكوين المطلوب لكل وظيفة و تحديد المعارف و المهارات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية .

و يهدف تحليل المهام إلى "تحديد نوع المهارات، و المعلومات، و الاتجاهات المطلوبة لإنجاز العمل و المعايير التي تقاس بها تحصيل الفرد لهذه المتطلبات، و يتم ذلك من خلال وضع مواصفات شاغل المنصب أو الوظيفة، وأهداف الوظيفة، و معدلات الأداء"<sup>1</sup>.

و هكذا من خلال هذه الطريقة نستطيع الإجابة على السؤال التالي:

ما نوع التكوين المطلوب، من حيث المهارات و المعلومات، و الاتجاهات ؟

كما يتم معرفة حاجات التكوين من خلال هذا المستوى، عن طريق "المقارنة بين نتائج الوظائف و ما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفو، و بين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها، فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها، معنى ذلك وجود فجوة و حاجة للتدريب و التنمية"<sup>2</sup>، في حالة حدوث فجوة بين الطرفين، فهذا يتطلب تعديل في مواصفات الوظيفة قصد سد الفجوة أو التقليل من حجمها حتى يتسنى لشاغليها لأداء مهامه على أحسن وجه، أو محاولة التقريب بين مواصفات الوظيفة و شاغليها، أما إذا كان شاغل هذه الوظيفة لا يتحلى بالمواصفات المطلوبة، فلا بد من تكوينه لشغل هذه الوظيفة وفق المواصفات المطلوبة، أو تغييره بفرد آخر يملك المواصفات المطلوبة لأداء أو شغل هذه الوظيفة .

<sup>1</sup> أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 95 .

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 460.

و الهدف من تحليل المهام "تعريف العاملين لمهامهم، و مسؤولياتهم إتجاه المنظمة، بما يمكنهم من أداء أعمالهم على نحو سليم و من ثم تحديد نوع المعلومات و المهارات التي تلزمهم"<sup>1</sup>، و بذلك يساعد تحليل المهام على الحصول على تصور متكامل عن جوانب القصور في إنجاز المهام أو الأدوار الوظيفية من خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء، و بين الإنجاز الفعلي .

و من بين المعايير التي يعتمد عليها في تحليل المهام:

أ. **وصف الوظائف:** "إن إعداد وصف للوظيفة يتطلب تحليلاً كاملاً لطبيعة كل واجب من واجباتها، و هذا يفترض إعداد وثيقة مكتوبة تتضمن وصفاً دقيقاً لكل من واجبات و مسؤوليات و متطلبات الوظيفة، حيث أن عدم الوضوح في الوصف يؤدي إلى عدم الوضوح في الاحتياجات"<sup>2</sup>.

و الوصف للوظيفة لا بد أن يشمل اسم الوظيفة على شرط أن يكون اسم الوظيفة مدرج ضمن الهيكل التنظيمي أي لا تكون عشوائية، كذلك يوضع الغرض أو الغاية من هذه الوظيفة، و الواجبات الأساسية لها، و حدود السلطة و أطرافها في الهيكل التنظيمي، و عادة يكون "وصف الوظيفة مصاحباً لمواصفاتها الذي يعني تحديد و معرفة المعلومات، و السلوك، و المهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة"<sup>3</sup>.

و الأهمية من هذا النوع من الوصف و التحديد عادة تكمن في التغلب على نقاط الضعف في شاغل الوظيفة، و تمهيداً لتأهيله للقيام بأعبائها على أكمل وجه .

ب. **تحديد الأهداف:** بعد أن يتم وصف الوظيفة و تحديد مواصفاتها (Profils) نأتي إلى مرحلة أخرى تسمى مرحلة تحديد أهداف العمل على المستوى الفردي بحيث "يطلب من كل فرد أن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها، و التي يطمح إلى تحقيقها في المستقبل، على شرط أن لا تتعدد هذه الأهداف حتى يستطيع الفرد العامل التوفيق بين مهامه، و الأهداف المرجو تحقيقها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني: التدريب، مفهومه و فعاليته، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2002، ص34.

<sup>2</sup> السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص29.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص30.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص32 .

و منه يقوم الفرد العامل بالتعاون مع مسئوله المباشر بتحليل الفوارق و الاختلافات بين الإنجازات و الأهداف مع تحديد الفجوات الواجب تغطيتها عن طريق التدريب .

ثالثا :تحليل خصائص الفرد

فيحدد حاجة الأفراد للتكوين عن طريق قياس أدائهم و مردودهم في العمل، و عن طريق تحديد الانحرافات المحتملة بين أداء كل فرد و توقعات المنظمة أي المحبذة .

تتطلب تحديد الحاجات التكوينية توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني، ولا بد أن تكون هذه الأهداف دقيقة وواضحة و مفهومة من قبل جميع الأفراد العاملين، إضافة إلى إمكانية تنفيذها من قبلهم أي لا بد أن تكون هذه الأهداف قابلة للإنجاز .

يعد هذا المستوى هاما و غنيا، لكونه يزودنا بمعلومات واضحة ودقيقة، حيث أن "هذا المستوى يبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المنظمة إلى تكوين و تنمية، سواء لعلاج نقاط ضعفه، أو تدعيم جوانب القوة لديه، لتطوير أداءه الحالي و تحسينه في المستقبل"<sup>1</sup>، و هذا يتم من خلال برامج التكوين التي ستوضع لاحقا في إطار تنمية الموارد البشرية ، و الشيء الذي يميز هذا المستوى هو أنه يعتمد على تحليل أداء الأفراد من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف في أداء مهامه، و هذا بحد ذاته يساعد كثيرا في معرفة و تحديد طبيعة الحاجات التكوينية و التنمية للأفراد .

و في نفس السياق، يمكن أيضا تحديد الأفراد الذين هم بحاجة ماسة إلى تنمية قدراتهم بالتكوين، و مجالات تلك التنمية، و في هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل من خلال تحديد جوانب الأداء التي بها نقص، لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى تكوين ، و ينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل و العوامل الخارجية المحددة للأداء.

<sup>1</sup>عمر وصفي عقيلي،مرجع سبق ذكره،ص 460 .

جوانب الأداء التي بها نقص، و لا يملك الفرد القدرات و المهارات و المعلومات اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة لا يمكن سد العجز بتدريب الفرد لأنه لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك.

جوانب الأداء التي بها نقص، و لا يملك الفرد القدرات اللازمة لها، لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات، عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التكوين، حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء<sup>1</sup>، و منه يبقى التحقق من مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه و في تنمية قدراته، فهذه الرغبة لا تتوفر في كل الأفراد العاملين الذين ينمي التكوين من أدائهم .

و يهدف تحليل الفرد إلى "التعرف على نوع المعلومات، و المهارات و الاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة، لكي يطور أداءه، ويرفع إنتاجيته، ويشبع دوافعهم الوظيفية و الشخصية ، و يقوم مسئول التدريب بدراسة الآتي :

- المواصفات الوظيفية للفرد كمؤهلاته، خبراته، مهاراته،
- الخصائص الشخصية التي يتمتع بها الفرد كاتجاهاته، دوافعه، استعداده للتعلم، حاجاته التي يطمع في إشباعها"<sup>2</sup>.

كما أن هناك طرق أخرى لتحديد الاحتياجات التكوينية بالنسبة للفرد ومن بينها:

"الملاحظة، وذلك بمراقبة العمال وتلقي جوانب الضعف و القوة في أداء الفرد، من خلال سلوكه، و انضباطه في مركز عمله.

الاستماع المستمر للأفراد العاملين، و إجراء مناقشات حول وضعية العمل و الظروف المحيطة، و تلقي اقتراحاتهم و شكاويهم لمعرفة ما يحتاجونه من دورات تكوينية، تساعدهم على القيام بمهامهم بطريقة أفضل"<sup>3</sup>، و من مزايا هذه الطريقة أنه يتاح فيها للفرد أن يظهر نواحي الضعف في مقدرته مما يمكن

<sup>1</sup>علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص 113.

<sup>2</sup>آمين ساعاتي، مرجع سابق، ص 95 .

<sup>3</sup>محمد فالج صالح:إدارة الموارد البشرية، عرض و تحليل، دار الحامد للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،2004،ص103 .

الإدارة من معالجة ذلك التكوين، و من عيوبها أن بعض الأفراد العاملين يحاولون استغلال هذه الوضعية للحصول على مكان في دورات تكوينية .

كما أن نتائج تقييم الأداء تمثل مصدرا هاما و غنيا يزودنا بمعلومات واضحة تبين لنا من يحتاج من الأفراد في المنظمة إلى تدريب و تنمية، سواء لعلاج نقاط ضعفه، أو تدعيم جوانب القوة لديه لتطوير أداءه الحالي .

### المبحث الثالث : صياغة برامج التكوين الإداري

إن سياسة التكوين تعكس مدى الأهمية التي توليها المؤسسة في تطوير القوة العاملة لديها بحيث تنطلق من منطلق رئيسي يقوم على تحديد الاحتياجات الخاصة بالمشروع من مختلف الكفاءات والمهارات،

وحصر الموارد المتاحة من هذه الكفاءات والمهارات ثم مقارنتها بالاحتياجات وهو أمر يمكن الإدارة من تحديد النقص المطلوب وبالتالي إمكانية وضع سياسة تكوين تكفل تأمين هذه الكفاءات عن طريق ما يسمى ببرامج التكوين.

### المطلب الأول : إعداد برنامج التكوين

إن من بين العوامل التي تساعد في وضع السياسة التكوينية أو برامج التكوين على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار دراسة المواضيع التالية قبل البدء في رسم وإعداد برنامج التكوين:

- دراسة احتياجات التكوين وتحديد المطلوب منها.
- التأكد من أن المشاكل أو نقاط الضعف الحاصلة في المؤسسة يمكن حلها عن طريق برامج التكوين.
- دراسة الأسلوب أو الطريقة المثلى لإقناع الأفراد بأهمية وضرورة برنامج التكوين.
- دراسة مدى فعالية برامج التكوين وأثره على أداء الأفراد وسلوكهم، وبالتالي الزيادة في كفاءاتهم.

### المطلب الثاني : خطوات إعداد برنامج التكوين

يرتبط برنامج التكوين بأمرين اثنين وهما ظروف العمل وطبيعة العمل الذي سيتم التكوين عليه، ومن الممكن إعداد بيان هذه الخطوات بشكل عام والتي نرى أنه من الواجب أن ترافق إعداد برنامج التكوين وهي كما يلي:

- بيان الجهة المسؤولة عن إعداد البرنامج والإشراف عليه.

- اقتناع الأفراد بالتكوين.

- تحديد المواضيع التي يتضمنها البرنامج التكويني.

### المطلب الثالث : مخطط التكوين

إن مخطط التكوين هو شرح مفصل لسياسة التكوين داخل المؤسسة وتحليله يمثل الخطوة الأولى لهذا المخطط ويتمثل ذلك فيما يلي:

#### 1- تحليل المتطلبات:

يرتكز تحليل المتطلبات على استجواب الأشخاص ودراسة مكان العمل، والتغيرات التكنولوجية والهيكلية لذلك يلجأ المعنيون إلى إجراء تحقيق يجمع بين المقابلات الفردية والجماعية والأسئلة الشفوية كما أن استغلال جهاز الأسئلة الشفهية أو الإستنطاقية يسمح لنا بإعداد أول قائمة للاحتياجات بالإضافة إلى ذلك فإن سلسلة المقابلات والتحليلات الدقيقة حول مراكز العمل تساعد على تحسين الأجوبة مما يسمح بتحديد عناصر التكوين التكميلية الضرورية للسيطرة على الوضعية المهنية وتحليل الاحتياجات المعبر عنها والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة لأنها هي التي يتوقف عليها مستقبل مخطط التكوين<sup>(1)</sup>.

#### 2- اختيار سياسة التكوين:

تعتبر سياسة التكوين واحدة من أهم وظائف مصلحة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، كما أنها واحدة من الوسائل التي تجيبنا عن توقعات العمال من أجل السعي إلى تلبية رغباتهم في أحسن الظروف

<sup>(1)</sup> Jean Marie Peritti, **gestion de ressources humains**, paris, édition vuiber, 1994, p:374.

هذه العناية المزدوجة تلبي احتياجات العمال والأفراد داخل المؤسسة، ولكن وقبل كل شيء يجب أن نشير إلى أن الطلب المعبر عنه من طرف العمال يتصل مباشرة باختيارات المؤسسة، وتتمثل هذه الاختيارات فيما يلي:

أ- **الميزانية:** وهي المبالغ المالية المخصصة لتلبية احتياجات العمال من المكونين، أماكن التكوين، أجرة المكونين... الخ.

ب- **المحتويات:** نقصد بها أن التكوين قد يكون عاما ويخصص لها من أجل الرفع من مستوى المعلومات لدى المستفيدين من التكوين وقد يكون تقنيا من أجل تنمية وتطوير الصلاحية المهنية.

ج- **المستفيدون:** وهم جميع الأفراد المعنيين بعملية التكوين والذين تربطهم المؤسسة حسب المستويات المهنية، وحسب احتياجاتها، فهناك العمال الأقل تأهيلا كما أن هناك التقنيين المؤهلين، والهدف من هذا الترتيب التركيز على تنمية ممتلكات المؤسسة مع النظر إلى أبسط الرغبات المطلوب تحقيقها.

د- **الأساليب:** وتتمثل في مجموع الوسائل والإمكانات الداخلية والخارجية المستخدمة في عملية التكوين سواء كان ذلك أثناء العمل أو خارجه.

#### المطلب الرابع : التخطيط في مجال التكوين

إن مفهوم عملية التخطيط في مجال التكوين لا يختلف أبدا عن المفهوم العام للتخطيط، فالتخطيط في مجال التكوين هو مجرد بناء أو صياغة لمخطط يرتكز على قواعد وإجراءات تتكيف مع تعقيد المؤسسة فهو يتطلب تحديد الأهداف وصياغة المخطط مع تحديد الوسائل ثم تقدير الميزانية.

فإن الأهداف العامة في أي تخطيط للتكوين تكون واضحة لأنها تنطلق من تحديد الاحتياجات التكوينية ( احتياجات تتعلق بالأفراد، احتياجات تتعلق بالقضاء على النقائص... )، ويعتبر مخطط التكوين أو محتوى التخطيط ترجمة مفصلة لاحتياجات المؤسسة أثناء قيامها بعملية التكوين فبعد أن تتوفر لدى المسئول عن عملية التخطيط في مجال التكوين المعلومات الدقيقة والكافية عن الإمكانيات والوسائل الموجودة، عليه بعد ذلك تحديد أنواع التكوين الذي ستقوم به المؤسسة كما يجب عليه أن يقف على طبيعة البرامج التي تحققها والطريقة التي تعتمد عليها.

## المطلب الخامس : تحليل سيرورة عملية التكوين

إن القيام بعملية التكوين دون وضع خطة مسبقة ومتابعة دائمة تعتبر تبديدا للوقت والمال والطاقة لذا يجب المرور بعدة مراحل ندرجها فيما يلي:

**1- الطلب على التكوين:** عندما تكون هناك حالة عدم التوازن بين إعداد العمليات التقنية من جهة وغياب عمال أكفاء لإنجازه من جهة أخرى، تكون هناك ضرورة ملحة للقيام بعملية التكوين من أجل تجاوز المشكل.

**2- تحليل مشاكل التكوين:** من خلال تشخيص جوانب الضعف، تحديد خصائص ومستوى الفرد المتكون.

**3- تحضير وإعداد الإستراتيجيات البيداغوجية:** تتميز هذه المرحلة باعتمادها على البحث والتحضير لعملية التكوين وارتكازها على المعطيات الموجودة والغايات المرجوة من هذه العملية بالإضافة إلى الأهداف المنتظرة وهي تعمل على:

- تحقيق الأهداف العامة للتكوين.

- تحقيق المضمون الأساسي لعملية التكوين ( تحقيق الأهداف البيداغوجية للمكونين، تحديد الوسائل المادية والبشرية، تصميم وتخطيط العملية...).

**4- تنفيذ عملية التكوين:** قبل المباشرة في عملية التكوين لا بد من توفر معلومات دقيقة حول كل من المؤسسة والمكونين والمتكونين، لأن هذا لا يسمح بالتحضير للمشروع، وانطلاقا من هذه المعلومات تبدأ عملية التكوين والتي تعتمد على ما يلي:

- التوضيح والضبط التام للأهداف البيداغوجية والموضوعة والمستهدفة والتساؤل المطروح هو:

هل المؤسسة قادرة على إنجاح برنامج التكوين وتحقيق الأهداف المسطرة؟

- تحديد الطرق المتبعة، فإذا كان التكوين من أجل المعرفة الفعلية فهذا يقتضي التكوين التطبيقي، أما إذا كان من أجل المعرفة الذاتية فنحصل عليها عن طريق التغيير وتعديل التصرفات.

- تسيير المتكونين فيما يخص: الأجور، السكن، النقل، وسائل العمل...

- الالتفاتة الدائمة والمستمرة لتطور المجموعة المتكونة ومعالجة مشاكلها وانشغالاتها.

#### 5- التقييم والرجوع إلى الحالة المهنية:

لا يقصد بالتقييم قياس مدى تحسن المتكون لإجراء المقارنة بين درجة أدائه قبل عملية التكوين وبعدها، وإنما هو وسيلة للتصحيح خلال الفترة التكوينية كلها، التي تنتاب من طرف المكون الذي يسعى جاهدا لتطوير المجموعة المتكونة وتحقيق الأهداف المرغوبة، كما أن التقييم لا يتوقف هنا بل يتواصل حتى بعد الانتهاء من إنجاز برامج التكوين ومنه فإن انتهاء الفترة التكوينية لا يعني انتهاء سيرورة عملية التكوين لهذا لا بد من التأكد من اجتياز المتكون من الحالة التكوينية إلى الحالة المهنية.

## المبحث الرابع: فعالية وتقييم برامج التكوين

تعتبر فعالية وتقييم برامج التكوين من القضايا الأساسية التي يجب على إدارة التكوين أن تولي لها أهمية خاصة، وهذا حتى يتسنى لها من خلال عملية التقييم أن تعرف مدى تحقيق التكوين للأهداف المسطرة، أي التحقق من فعالية نظام التكوين.

## المطلب الأول: فعالية برنامج التكوين

أولاً : مفهوم فعالية برنامج التكوين

يقصد بفعالية برنامج التكوين مدى كفاءته في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها، سواء كان الهدف إضافة معلومات أو تلقين خبرات أو مهارات جديدة أو تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل والمؤسسة أو كل هذه العوامل مجتمعة معاً.

إذا فإن الفعالية تحصل من ثلاثة عناصر أساسية في عملية التكوين: العنصر الأول والمهم هو المتكون

و العنصر الآخر هو المحتوى التكويني، وهذه العوامل مجتمعة تحدد لنا مدى فعالية برنامج التكوين.

ثانياً: شروط فعالية برنامج التكوين

لكي يكون برنامج التكوين فعالاً لا بد من توفر خمسة خصائص كفيلة أن تجعل هذا النظام يحقق أهدافه و هي كما يلي<sup>1</sup>:

1 - البساطة:

ليس من الضروري أن يكون البرنامج معقداً حتى يكون ناجحاً وفعالاً، بل على العكس من ذلك وقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج.

ويكون البرنامج التكويني بسيطاً إذا كان معرفاً تعريفاً واضحاً، وإذا كانت العلاقات بين الأجزاء

(1) Johnson Kast and Rosenzweig , **The theory and management of systems**, new york, 1973, p 144

وبعضها وبين الأجزاء والكل وبين النظام نفسه والبيئة التي يعمل فيها إيجابية.

كما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعاليتته مثلا وضوح الهدف منه وتعريف نوع العلاقة بين النظام التكويني ووظيفة المتكون واختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه وتحديد أدوار المتكون والمتكونين وطرق تقييم أداء المتكونين.

## 2 - المرونة:

وهي قدرة البرنامج على التكيف ومواجهة التغيرات، ويجب أن يكون البرنامج مصمما بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المداخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه التغيرات.

## 3 - الثقة :

تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات واتساق في النتائج، فبرنامج اتخاذ القرارات مثلا يعطي منهجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع، ويستخدم طرقا ووسائل تكوينية معينة حتى يتخرج المتكونون منه بمهارات في اتخاذ القرارات، ويتحقق تماثل العمليات واتساق النتائج إذا كان هناك اختيار دقيق لمكونات برنامج المدجلات والعمليات والترتيب المنظم لها، وتحديد واضح للعلاقات بينهما وبين مراحلها.

## 4 - الاقتصاد :

يمكن للبرنامج التكويني أن يكون فعالا إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط - حسب الاحتياجات التكوينية - وإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي لا تقتضيه مهام البرنامج.

فمثلا ليس هناك داع أن يقرر مسئول التكوين شراء عدد كبير من الأجهزة السمعية البصرية إذا لم تكن هناك برامج تستخدمها أو إذا لم تكن هذه البرامج بالعدد والانتشار الذي يستدعي تشغيل هذه الأجهزة بأقصى طاقاتها، إذا لم يكن المتكونين مهدين ذهنيا أو نفسيا لتلقي المعلومات والمهارات عن طريقها، أو إذا كانت الإضافة التي ستضيفها هذه الأجهزة - أي الفائدة الجديدة - قليلة، أو إذا كانت هذه الأجهزة سريعة التلف أو التقادم أو إذا لم يكن هناك متخصصون يحسنون استخدامها .

## 5 - الاقتناع والقبول:

ربما كانت هذه الخاصية أهم خصائص البرنامج التكويني الفعال، وذلك لأنها تتعلق بقبول العاملين لأهداف البرنامج واقتناعهم بأساليبه وسياسته وحبهم للوظيفة أو الخدمة التي يمارسها النظام.

فكلما ارتفعت درجة قبول الأفراد للنظم التي يعملون فيها فإن احتمال النجاح يرتفع إلى حد كبير، وأما إذا لم يقبلوا الأهداف أولم يقتنعوا بأهمية العمل أو مارست الإدارة عليهم ضغطا بقبول أهدافها وقيمتها فإن البرنامج مصيره الفشل.

فكيف نتوقع أن يستفيد المتكون من الموضوع الذي يتكون فيه إذا لم يقتنع بأهمية هذا الموضوع أو إذا كان رئيسه قد أرسله للتكوين دون رغبة داخلية أو ذاتية عنده.

ثالثا: العوامل المؤثرة على فعالية برنامج التكوين<sup>1</sup>

## 1 - زيادة فعالية برنامج التكوين من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد:

إن خلق الرغبة لدى الأفراد العاملين لتغيير سلوكهم من خلال برنامج التكوين، يمكن أن يكون برنامج التكوين معدا ومصمما وفقا لحاجة الأفراد الفعلية في العمل من أجل حل مشاكلهم، وهذا من خلال زيادة قدراتهم في العمل وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم، كما أنه من الضروري تهيئة نظام للمكافآت والحوافز باعتبارها عوامل مشجعة لتعلم المهارات الجديدة، ومن الضروري أيضا إتاحة الفرصة للمتكونين في المناقشة والمشاركة في البرنامج، حيث أن هذه المشاركة تساعد على ترسيخ ما يتعلمه الفرد.

## 2 - المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين:

للمكون دور كبير في نجاح أو فشل برنامج التكوين، ولزيادة فعالية المكونين لابد من توفر عدة شروط حيث أنه من الضروري توفر الخبرة اللازمة والمعرفة بالعمل والإحاطة الشاملة بموضوع التكوين كما يجب توفر الإدراك والتحسس لدى المكون لاحتياجات المتكون ورغباته أثناء عمليات التكوين

(1) سهيلة محمد عباس و علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، مصر ، دار وائل للنشر ، ط1 ، 1999 ، ص119 .

وتوفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة للمكونين، ومن الواجب أيضا تهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التكوينية على أكمل وجه، ويجب أن يكون المكون ماهرا في قيادة الجميع عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم كل من البرنامج والمكونين، وأن يكون قادرا على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه، ومحاولة تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الاتجاه الهادف.

### 3 - محتوى برنامج التكوين و دوره في زيادة الفعالية :

من أجل زيادة فعالية برنامج التكوين لا بد من التركيز على محتوى البرنامج من عدة جوانب ندرجها فيما يلي:

- التأكيد على ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات التي يتحتم تزويد المتكونين بها في محتوى برنامج التكوين.
- ضرورة تحديد الأهداف وفقا لنوع الأداء المطلوب حيث أن تدقيق حاجيات الأفراد مع المتطلبات التشغيلية تساعد في تحديد مستوى الأداء .
- توافق محتوى برنامج التكوين مع تعيين العناصر الأساسية المساعدة على التعلم كالنضج الفكري.
- تخطيط وتصميم برنامج التكوين بشكل يتناسب مع الخبرات وخلفيات الأفراد العاملين.
- التخطيط لبرنامج التكوين وفقا لأساس التدرج في عملية التقدم والتطوير وبذلك يتم التقليل من الهدر في الوقت والتكلفة.
- اختيار طرق التكوين متنوعة قدر الإمكان حيث أن تنوع الطرق يساهم في تقليل سلبيات كل طريقة وتدعيم إيجابياتها.
- توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتكونين الذين يعانون من بعض الصعوبات في التعلم أثناء البرنامج التكويني.

## المطلب الثاني: تقييم برنامج التكوين

إن تصميم برنامج التكوين وتطبيقه على أرض الواقع لا يعتبر كافياً للحكم عليه إن كان ناجحاً أم لا، وأنه قد حقق الأهداف التي أنشأ من أجلها، ولهذا السبب يجب أن يتبع برنامج التكوين بعد تطبيقه بعملية تقييم شاملة حول ما تم تلقينه وتعليمه للأفراد من خبرات ومهارات، والنتائج التي توصلت إليها الإدارة من جراء هذه العملية وذلك حتى يتسنى للإدارة الحكم على مدى فعالية ونجاح هذا البرنامج أو فشله في تحقيق الغاية التي أنجز من أجلها.

## أولاً : مفهوم تقييم برنامج التكوين

يقصد بتقييم برنامج التكوين أنه تلك العملية التي يستند إليها المشرفين على البرنامج، والتي تهدف إلى الوصف الدقيق لمستويات الأفراد بعد إخضاعهم لعملية التكوين، والتي يمكن من خلالها الحكم بموضوعية على مدى نجاح المؤسسة في الوصول إلى الأهداف التي كانت قد سطرته لتتجاوز تلك النقائص والمشاكل التي تحد من قدرات أداء الأفراد للمهام الموكلة إليهم.

وإن تقييم التكوين هو عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التكوينية، ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة، وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها، فالتقييم هو قياس مدى تحقيق البرامج التكوينية للأهداف المقررة في خطة التكوين وهذا من أجل تطوير هذه البرامج حتى تلبى الاحتياجات التكوينية.

وعلى هذا الأساس فإن إشكالية تقييم التكوين تبرز في أمرين:

- تحديد ما إذا كانت أساليب وإجراءات التكوين المتبعة أدت إلى تحقيق التغيير المطلوب في سلوك وتصرفات الأفراد المتكويين.

تحديد ما إذا كانت نتائج التكوين لها أي أثر ملحوظ على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

## ثانياً: أهمية تقييم برنامج التكوين

يعتبر موضوع التقييم من الموضوعات التي يجب أن تشغل باستمرار أذهان القائمين على تنظيم وإدارة التكوين، فحتى تتمكن المؤسسة من أداء وظائفها بكفاءة من تحقيق أهدافها بفعالية، فإنه يتعين عليها القيام بتقييم للأداء والأهداف.

فيعتبر التقييم الجانب الأخير في العملية التكوينية حيث يكتمل بوضع نظام متابعة ورقابة وتقويم فعال يضمن تحقيق مستوى مستمر مرضي من الأداء ويعني تحقيق الأهداف وتجسيدها، كما تتمثل هذه الوظيفة في مقارنة ما تم تنفيذه مع الخطط الموضوعة من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حالة وجود انحراف بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة فيما يخص برنامج التكوين.

ثالثا: التقييم بعد انتهاء البرنامج التكويني

إذا كنا في حاجة إلى توضيح وتأكيد أهمية التقييم قبل وأثناء البرنامج التكويني فإننا لسنا بحاجة إلى توضيح ذلك بعد انتهاء البرنامج، إذ أن أول ما يتبادر إلى الذهن من مصطلح التقييم أنه يتم بعد تنفيذ العملية، حيث تهدف عملية التقييم هنا إلى قياس مدى تحقيق البرنامج التكويني للأهداف المسطرة ومدى نجاحه في تلبية الاحتياجات التكوينية، وما عاد من نفع مقابل وما كلفته الأنشطة التكوينية من نفقات مالية وجهد ووقت.

وتتم هذه العملية مباشرة عقب انتهاء البرنامج التكويني وبطريقة شاملة يشارك فيها المشرفون على تنفيذ البرنامج والمكونين والمتكويين بأسلوب هادف وبناء وعلى أساس ما تم تجميعه من معلومات وبيانات من أجل اكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج التكويني لتداركها واكتشاف نواحي القصور في وسائل الإيضاح ومساعدته التكوينية الأخرى وتطويرها، والتوصل إلى التعديلات الجوهرية في المادة العلمية والتطبيقات العملية لتحقيق التغطية الكاملة والاحتياجات التكوينية، وتعديل التوقيت الزمني للبرنامج إذا لزم الأمر والارتقاء بالنواحي الإدارية إذا ظهر أي قصور فيها، وتعديل وتطوير نظام الاختبارات وأسس تقييم المتكويين، حيث أنها معيار لما تم نقله من معلومات ومهارات للمتكويين

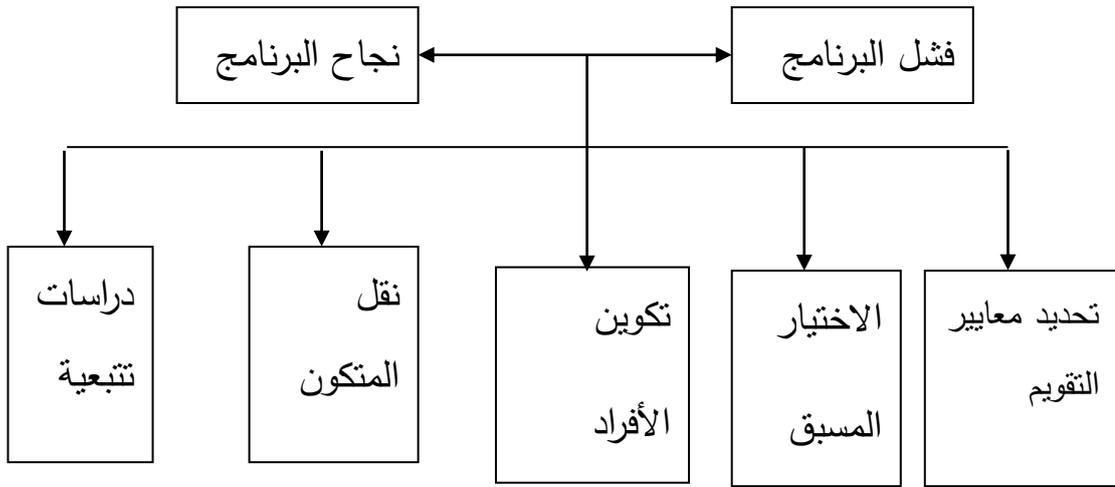
ومقدار استيعابهم لها، والقيام بتطوير أو تعديلات أخرى في زيادة كفاءة وفاعلية برنامج التكوين، أما المكونات التي يجب تقييمها في هذه المرحلة فتتمثل في رد الفعل من المتكون والمعلومات التي اكتسبها وتغيير سلوكه ثم الأداء والنتائج الفعلية في الأداء، وقد أصبحت هذه العناصر الأربعة (ردود الأفعال، التعلم، السلوك، النتائج) نموذجا من المستحسن تطبيقه على البرامج التكوينية إذا أريد قياس النتائج المحققة بدقة وموضوعية.

رابعاً: خطوات تقييم التكوين

لغرض تقييم البرنامج التكويني والكشف عن قابلية لا بد من إجراء الخطوات التالية

التي يمكن أن يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم ( 1 ): خطوات تقييم برامج التكوين



المصدر : سهيلة محمد عباس و علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، مصر، دار وائل للنشر، ط1، 1999 ، ص 112.

من خلال تتبعنا لخطوات تقييم البرنامج التكويني نلاحظ أنه لا بد من تحديد معايير التقييم مسبقاً وقبل البدء في عملية التكوين، وهذه المعايير تمثل الأهداف التكوينية أي التي حددها البرنامج التكويني، وفي بعض الأحيان فإن هذه المعايير يتم تحديدها من خلال اختبارات لاختيار الأفراد العاملين وبعد إنهاء برنامج فإن هناك اختبارات للكشف عن أي تطوير حصل من خلال تطبيق هذا البرنامج فإذا كان هناك أداء فعال يختلف عن ما كان يختلف عليه الفرد قبل تطبيق البرنامج وإذا كان الاختلاف في الأداء بعد البرنامج التكويني يتوافق مع معيار تقييم نظام التكوين ويطبق كسلوك في العمل، فهو دليل على فعالية البرنامج في هذه الحالة من الممكن أن تجري دراسات تتبعية بعد أشهر أو حتى سنوات للكشف عن مدى استمرارية المهارات المتعلمة.

إن طريقة تقييم برنامج التكوين التي تعتمد على الخطوات السابقة تعد من الطرق المهمة والهادفة للوصول إلى الحكم الموضوعي، ذلك باستخدام مختلف أساليب وإستراتيجيات التقييم من ملاحظة الاختبار، الاستبيان، والمقابلة.

#### خامسا: طرق تقييم برنامج التكوين

تختلف طرق تقييم برنامج التكوين من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب وجهات نظر وآراء المسئولين عن هذه المهمة ومن أهم أنجع هذه الطرق نذكر ما يلي<sup>(1)</sup>:

##### 1 - طريقة تحليل ردود فعل المشاركين في البرنامج :

يتم ذلك بعد الانتهاء من البرنامج بحيث تقوم الإدارة أو المشرفين على تصميم استمارة استبيان للكشف عن مدى استفادة المشاركين من الأفراد العاملين من البرنامج، كما أن هناك وسائل أخرى يمكن الاستعانة بها لقياس ردود الفعل اتجاه البرنامج والتي نذكر منها:

- تقارير المشرفين على البرنامج من ناحية انتظام المتكويين ومدى التناسب بين مستوى المتكويين والمادة التي يحتويها البرنامج.

- المقابلات الشخصية مع المتكويين للتعرف على آرائهم فيما يخص برنامج التكوين.

##### 2 - طريقة قياس التغيير في السلوك:

حسب هذه الطريقة يرى المختصون أنه من الضروري قياس مدى التغيير في السلوك بعد الانتهاء من برنامج التكوين، وهناك بعض المؤشرات لتقييم وقياس التغيرات السلوكية في برنامج التكوين منها:

- أن يكون هناك تقييم منظم لأداء الأفراد وأن يتم التقييم من طرف أحد الأفراد أو أكثر من التالي ذكرهم وهم المكون، المرؤوس، المشرف المباشر وزملاء المتكون .

- ضرورة إجراء تحليل ودراسة الأداء قبل وبعد البرنامج وربط المتغيرات التي ساهمت في الأداء.

(1) سهيلة محمد عباس و علي حسين علي ، مرجع سبق ذكره ، ص. 122 - 123 .

## 3 - الطريقة التجريبية:

لإجراء هذه الطريقة تتحدد مجموعتين من الأفراد متشابهة في قابليتها ومهارتها ودرجة الذكاء لكل منها ويتم تقييم أدائها في العمل، حيث تدخل المجموعة التجريبية بينما تبقى المجموعة الضابطة تمارس عملها وبعد الانتهاء من التكوين، يتم قياس أداء المجموعة التكوينية على العمل فإذا كان هناك اختلاف ملموس لصالح المجموعة التجريبية يمكن الاستنتاج أن برنامج التكوين كان فعالا والعكس صحيح.

سادسا: أهداف تقييم برنامج التكوين

إن عملية التقييم لبرنامج التكوين تمد الإدارة بمعلومات وافية حول مستوى فعاليته، كما تساعدنا على أخذ القرار بشأن هذا البرنامج في الحكم على نجاحه أو فشله في تحقيق ما صمم من أجله، تمكننا هذه العملية من معرفة النقائص التي كانت سببا مباشرا في الحد من فاعلية البرنامج وبالتالي المساهمة في تحديد واقتراح البدائل الملائمة عند إعادة تطبيقه في الفترات المقبلة.

تساعدنا هذه العملية أيضا في الكشف عن أي خلل في البرنامج التكويني سواء في مرحلة تقديم الدروس النظرية أو عند التطبيق الميداني، كما يمكننا هذا التقييم من تصميم برنامج تكويني جيد وفعال لتطبيقه في المستقبل.

وفي الأخير وحتى نضمن فعالية أكبر لعملية التقييم يجب مراعاة المبادئ التالية:

- يجب أن تجرى عملية التقييم على ضوء الأهداف المحددة سلفا للبرنامج، وبعبارة أخرى فإن معرفة أهداف البرنامج التكويني قبل البدء في عملية التقييم تمثل أهمية وضرورة لا غنى عنها.
- يجب أن يكون التقييم لعملية التكوين شاملا لكل المتكويين ولكل عناصر البرنامج التكويني.
- إن استعمال أكثر من أسلوب لتقييم فعالية التكوين في الوصول إلى دقة التقييم، كما أن استعمال نفس الأساليب المستعملة خلال مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية يزيد من هذه الدقة.
- يجب تكوين القائمين على عملية التقييم للتقليل من صعوبة هذه العملية والتغلب على الهفوات والأخطاء المتعلقة بها.

- يجب أن تكون عملية التقييم عملية تعاونية بين مختلف الأطراف المعنية بالتكوين ( المكون، المتكون ومسئول التكوين ...) وهذا التعاون شرط أساسي للنجاح.

- يجب أن يكون الجهد التقييمي جهدا مستمرا، إذا كان يرجي من وراء التقييم وضع أساس سليم لتحسين وتطوير البرامج التكوينية، ويجب أن يكون التقييم محددًا تحديدا نوعيا، فالتعميم لا يمكن أن يؤدي إلى تحسين البرنامج التكويني والتحديد النوعي يتطلب أن تسفر عملية التقييم عن نتائج توضح نقاط الضعف ونقاط التفوق على سبيل التحديد والحصر وأخيرا يجب النظر إلى نتائج التقييم على أنها

وسيلة وليست غاية لأن هذه النتائج هي الطريق للتطوير والتحسين.

وعليه فإننا نستنتج أن تقييم فعالية التكوين عملية صعبة ومعقدة كما أنها عملية هامة لذا يجب على إدارة المؤسسة أن تولي لها أهمية بالغة وهذا لضمان فعالية برنامج التكوين وخاصة إذا علمنا أنها الحلقة الأخيرة لهذا البرنامج.

### خلاصة الفصل

وكنتيجة لدراسة الجانب النظري؛ للعملية التكوينية في الوظيفة العمومية، خصصنا الفصل الأول كمحاولة لتبيان كل ما يتعلق بالتكوين الإداري فنجاح وظيفة التكوين وتحقيق النتائج المتوخاة منها ولزيادة من فعالية التكوين وتغيير سلوكيات الموظفين، يستوجب الأمر من الإدارة العليا بالتحليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتكوين، ابتداء من تحديد الاحتياجات التكوينية وتعيين البرامج وتنفيذها وتقييم نتائجها، هذا يعنى أن نشاط وظيفية التكوين نظام متكامل الخطوات، لا يمكن أن يؤدي نتائجها إلا إذا وفقت الإدارة بوضع استراتيجيه محكمة للتكوين، فتحديد الاحتياجات التكوينية هي المرحلة الأساسية في نظام التكوين، إلا أنه لا بد أيضا من تشخيص هذه الاحتياجات، عن طريق الغوص في عمق المشكلات ذات العاهة بالتكوين، وهذا ما حاولنا الوصول إليه في المبحث الثاني.

أما في المبحث الثالث فحاولنا صياغة الخطط البرامج التكوينية لتلبية هذه الاحتياجات، حيث أن الإدارة لا يمكن تلبية احتياجاتها دفعة واحدة، وذلك لمعوقات المحيط التي لا تملك أي سلطان عليها ومحدودية الإمكانيات. إن هذه الخطط تحدد بدقة الأهداف العملية التكوينية وأساليب التكوين، بالإضافة إلى تحديد وسائل العمل لتنفيذها كإعداد دفاتر الشروط وميزانيات التكوين.

وفي الأخير في المبحث الرابع : تطرقنا إلى إخضاع هذه البرامج إلى المتابعة والتقييم للتعرف مدى فعالية العملية التكوينية، واستخلاص الاختلالات وتسوية الانحرافات، بتحسينها أثناء سيرها، وإعادة النظر فيها أثناء التخطيط مستقبلا .

**الفصل الثاني: واقع تقييم الأداء**

**بالإدارة العمومية**

## الفصل الثاني: واقع تقييم الأداء بالإدارة العمومية

## تمهيد :

تعتبر الموارد البشرية أهم عناصر المؤسسة لما لها من أهمية في تحقيق أهدافها لذا تحرص كل منظمة على الاهتمام بهذا المورد من أجل زيادة وتحسين منتجها فهذا يتوقف على أدائه فهذا الأخير أي الأداء الذي هو محور هذا الفصل باعتباره المتغير التابع للدراسة وقد ركزنا في دراسة الأداء على خصوصية نظام قياس وتقييم الأداء الوظيفي المطبقة في المؤسسة الجزائرية وأبعاد استخدامه وظروف وضعه وتطبيقه من خلال مناقشة المحاور التالية؛

## المبحث الأول: الأداء الوظيفي

## المبحث الثاني : قياس و تقويم الأداء في الإدارة العمومية

## المبحث الثالث: تطور نظام القياس و التقويم في الإدارة العمومية الجزائرية

## المبحث الرابع : مجالات استخدام نظام التقويم المطبق في الإدارة الجزائرية

## المبحث الأول: الأداء الوظيفي

## المطلب الأول: مفهوم الأداء

لغة: الاتصال والقضاء و الإتيان<sup>1</sup>

ويستمد مصطلح الأداء أصله من اللغة الإنجليزية وبالذات من الفعل to perform والذي يعني تنفيذ أو تأدية عمل.<sup>2</sup>

**اصطلاحا** : يقصد به النظامية والرسمية التي تعبر عن مكان القوة أو مكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد الذين كلفوا بانجازها والقيام بها<sup>3</sup>

يعرف الأداء كذلك بأنه "العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح"<sup>4</sup>

هذا التعريف يرى أن الأداء هو العملية تسمح لنا بالتعرف على أداء الفرد لمهامه وتأدية عمله بنجاح.

تعريف آخر للأداء: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقات المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك، الدور أو المهام"<sup>5</sup>

من خلال التعريف يرى الكاتب أن الأداء هو أثر لجهود الفرد وينظر إلى الأداء على أنه نتيجة لعلاقات متداخلة بين المتغيرات.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي وحسين قزاز، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص200.

<sup>2</sup> الداوي الشيخ: "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية"، مجلة الباحث، العدد6، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008، ص11.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي وحسين قزاز، مرجع سبق ذكره، ص200.

<sup>4</sup> تقرير احمد الكردى: التمية الإدارية

<sup>5</sup> صالح بن النوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006، ص92.

وعرف أندروود (andrud) الأداء: بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل وقدرات الموظف في المنظمة وكذلك عرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.<sup>1</sup>

. إن تعريف أندروود للأداء هو نتيجة تفاعل سلوك الموظف داخل المنظمة، وهو كذلك قدرة الإدارة في تحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة.

ويشير توماس جيلبرت Thomas ojilbert: إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو النتائج أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الانجاز انه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا.<sup>2</sup>

. حاول توماس جيلبرت في تعريفه الفصل بين المفاهيم المشابهة للأداء وهي السلوك والإنجاز وذلك لتجنب الخلط بينهما وبين الأداء.

عرفه الحوامد والفهداوي الأداء بأنه مجموعة من سلوكيات الإدارية ذات علاقات المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن اتصال و التفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديدة، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية<sup>3</sup>

. إن تعريف الحوامدة والفهداوي للأداء يقتصر على سلوك إداري يعكس قيام موظف بمهامه وحسن تنفيذها ويجب أن يكون هناك إتصال مع باقي أعضاء المنظمة وإبداعه في تنفيذ المهام بكل حرص وفعالية.

(1). تقرير أحمد الكردي، مرجع سبق ذكره.

(2). نفس المرجع.

(3). كمال تشام: "علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، غرداية، 2009 ص 335.

**إجرائيا:** يعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عندما يقوم بعمله من حيث كميته وجودة العمل المقدم من طرفه والأداء هو المجهود يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومدرين ومهندسين<sup>1</sup>

بعد أن وضعنا تعاريف للأداء سنوضح الآن المفاهيم المرتبطة بالأداء وهي **الكفاءة والفعالية** لهذا سنقوم بتوضيح مفهومي للكفاءة والفعالية.

**الكفاءة** هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد و النتائج . وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام و الأموال و الناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود . وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، و أن تكون المنظمة كفؤ يعني أنتحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه.<sup>2</sup>

**الفعالية** "هي أداء أعمال المناسبة بالطريقة المناسبة في الأوقات المناسبة"<sup>3</sup>

### المطلب الثاني : خطط تحسين الأداء

**تحسين عناصر الأداء:** عندما يوصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف، تتضح الكثير من العوامل المساهمة و المؤثرة في الأداء، تتلخص هذه العوامل في الموظف، الوظيفة والموقف وحتى يتحسن الأداء يجب دراسة كل هذه العوامل والبحث عن الطرق والأساليب المناسبة لتحسينها.<sup>4</sup>

**أ- تحسين الموظف:** يعتبر الموظف العامل الأكثر صعوبة في تغيير من بين العوامل، وهناك عدة مداخل يمكن استخدامها للتغيير في هذا العنصر أهمها.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004، ص123.

<sup>(2)</sup> أحمد السيد كوردى ، موقع الإسلام والتنمية 2010

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts?page=15#http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/76195/posts/194069>

<sup>(3)</sup> . أحمد مصطفى خاطر ومحمد بجمت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص17.

<sup>(4)</sup> . بعجي سعاد: تقييم نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، علوم تجارية، مذكرة غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007، صص 78 79.

**التركيز على نواحي القوة:** يجب الإدراك أن محاولة القضاء على جميع نواحي الضعف في الموظف غير واقعي، وان كل فرد هو عبارة عن خليط من نواحي القوة ونواحي الضعف وتتغلب نواحي القوة عن نواحي الضعف عند اغلب الناس، وبالتالي تكون مجهودات التحسين أكثر نجاحا عندما يتم تركيز البحث على أساليب الاستفادة من المواهب المتوفرة.

**التركيز على المرغوب:** لوحظ أن هناك ارتباطا ذا دلالة بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه بامتياز، وبالتالي يمكن زيادة الأداء الممتاز بالقدر الذي يمكن به السماح للإفراد بأداء الأعمال التي يحبون أداءها.

**الربط بالأهداف الشخصية:** يجب أن ترتبط مجهودات تحسين الأداء وتنسجم مع أهداف الموظف الشخصية واهتماماته، لكن الاهتمامات المهنية والأهداف الشخصية قابلة للتغيير مع الوقت، وبالتالي يجب وضع هذه الاهتمامات والأهداف في الخطط التحسين قصيرة الأجل، ومحاولة التعرف على اهتمامات الموظفين وأهدافهم الحاضرة.

**ب . تحسين الوظيفة:** إن التغيير في تركيبة المهام الوظيفية الموكلة للموظف، يوفر فرصا جيدة لتحسين الأداء، وتساهم محتويات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت مملة، وإذا كانت تفوق مهارات الموظف، أو إذا احتوت على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، وهناك عدة أساليب لدراسة هذه المشاكل أهمها:<sup>1</sup>

**تحديد المهام الضرورية:** أن نقطة البداية في دراسة وتحسين الأداء في وظيفة معينة هو التساؤل عن ضرورة كل مهمة من المهام الوظيفية، بمعنى آخر انه عند دراسة الوظيفة بعناية يجب أن تقلص هذه الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

**تحديد المهام الملائمة:** بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يتم تحديد الجهة المناسبة التي يجب أن تؤدي فيها هذه المهام أو بمعنى آخر المهام الملائمة لسلطات والموظف وصلاحياته.

**تصميم الوظيفة:** المقصود بتصميم الوظيفة عملية تحديد مهام وأنشطة الوظيفة الواحدة تجميعها وفقا لاعتبارات التشابه والارتباط.

(1) نفس المرجع، ص 80.

تبادل الوظائف: تبادل الوظائف هو أسلوب سهل ولكنه فعال في تخفيض أو إزالة الملل الوظيفي وبالتالي فهو يرفع من مستوى الدافعية لدى العاملين ويعني هذا الأسلوب عملية تحريك الأفراد من وظيفة إلى أخرى لفترة من الوقت.

ج . تحسين الموقف: يتيح الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصا للتغيير قد تؤدي إلى تحسين الأداء، وذلك بأخذ العناصر التالية في الحساب:

تخطيط مكان العمل: يتم تخطيط مكان العمل بالطريقة التي تسمح بالقضاء على الوقت الضائع وترتيب مكان العمل

إعادة تنظيم جماعة العمل: وذلك من خلال وضوح أو عدم وضوح خطوط الاتصال والمسؤولية عدد المستويات التنظيمية الموجودة وهل هي موجودة أو لا.

توفير الموارد و الإمكانيات اللازمة لأداء العمل.

تغيير جداول وبرامج العمل: يمكن مراقبة أو تغيير جداول العمل لخدمة مصلحة العمل الذي يجب انجاز.

إعادة النظر في أسلوب الإشراف: يتم مراجعة أسلوب الإشراف وما يترتب عليه من تفوق للسلطات ودرجة الاهتمام بالاتصالات، معايير الأداء التي تعطي للموظفين

إستراتيجية التعاون في حل مشكلات تدني الأداء: فيما يلي خطوات الإستراتيجية في حل مشكلات تدني الأداء:<sup>1</sup>

أ- تحليل المشكلة: يتم مناقشة المشكلة بهدف تحليلها وتحديد أسبابها وحتى تحقق المناقشة نتائج إيجابية يجب إلغاء فوارق المركز والقوة التي توجد عادة بين الموظف والمشرف ومحاولة تشجيع الموظف على الاشتراك في تشخيص المشكلة وبالتالي يتحول المشرف من رئيس إلى مرشد ومدرّب.

ب - تحديد الهدف: بعد تحليل المشكلة يجب وضع هدف لتحسين الأداء، ويجب في هذا الصدد التفريق بين أهداف تحسين الأداء وأهداف النتائج.

1 نفس المرجع، ص 81.

ج . وضع خطة العمل: وذلك من خلال اختيار إستراتيجية مناسبة لتحقيق الهدف . تحديد خطوات العمل . وضع جدول زمني لكل خطوة من خطوات العمل . تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ كل خطوة من خطوات العمل

د- تنفيذ الخطة: يتم تنفيذ الخطة التي تم إعدادها من قبل الموظف لتحسين أداءه، أما المشرف فيقوم بالخطوات المطلوب منه القيام بها كرئيس.

هـ متابعة التنفيذ: يتم تحديد تاريخ معين لمتابعة التنفيذ، يقوم فيه العامل بتقديم تقرير عن انجازاته.

### المطلب الثالث: معايير وطرق قياس الأداء

#### أولاً: معايير قياس الأداء

من المهم وضع المعايير التي تبرز المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال، المصلحة أو الفرع من الناحية الكمية والكيفية ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاثة أنواع:<sup>1</sup>

نواتج الأداء: تعتبر معايير موضوعية نظرا لاعتمادها على عنصرين أساسيين كمية ناتج وجود ناتج الأداء وهناك صعوبة في انجاز مقياس موضوعي دقيق للجودة بالنسبة للعنصر الثاني في ذلك يتطلب الأمر تعريف الجودة بصورة محددة وبالاعتماد على أهداف العمل ذاته

سلوك الأداء: يعتمد على أسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج مثل معالجة شكاوي العملاء، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء..... الخ

تحليل وتوصيف العمل: تعتمد أساسا على تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، الخصائص والمواصفات المطلوبة من القائم بالعمل.

(1) حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 126.

## ثانياً: طرق تقييم أداء العاملين

لقد تعددت الطرق المستعملة في تقييم أداء العاملين، مما جعل الإلمام بها أمر صعب للغاية، إلا أننا سنحاول التطرق إلى الطرق الشائعة منها، ولتبسيط ففهمها نتناولها في الجدول التالي:

## جدول رقم (1): يوضح طرق تقييم الأداء

الطريقة	الكيفية	المزايا	العيوب
الترتيب العام	يتم ترتيب كل العاملين وفق أداءهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء، أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه وهكذا.	سهلة وبسيطة لأنها تعتمد على الأداء العام فقط. مفيدة للمنظمات الصغيرة	تفتقر للدقة لأنها لا تعتمد على التقييم التفصيلي لأداء كل عامل لا تمكن من التمييز بين أداء عاملين متقاربين
المقياس المتدرج	قائمة تتضمن خصائص الأداء المطلوبة وفق خمس درجات: ممتاز (5)، جيد جداً (4)، جيد (3)، مقبول (2)، ضعيف (1) بأوزان نسبية لكل منها حسب دورها في الأداء، وقيمة الأداء تساوي مجموع ضرب الأوزان في درجة التقييم المناسب لكل خاصية.	سهلة، قابلة للتطوير والتكيف حسب طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم	غياب الموضوعية (إمكانية تحيز المشرف). الخصائص قد تكون غير دقيقة.
المقارنة الثنائية	يتم المقارنة بين أداء العاملين مثلي مثلي، ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائية، وتجميع المقارنات يسمح بترتيب العاملين حسب الأداء	بسيطة وسهلة التطبيق	عاجزة عن الكشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين، ولا تصلح لتقييم أداء القيادات العليا، كما لا توفر معلومات عن القدرات والصفات الشخصية.
التوزيع الإجباري	توزيع العاملين إلى فئات حسب الأداء (عالي، متوسط، ضعيف) (منحنى Bareto)	تحد التحيز (منح العاملين أقل أو أعلى أداء). تقلل من التساهل والتشدد في الحكم على التقييم. سهلة التطبيق وبسيطة النتائج قريبة من الموضوعية.	تحكمية (تفترض توزيع مسبق للأداء)، غير واقعية. تقتل روح التنافس بين العاملين تناسب المنظمات الكبيرة
الاختيار الإجباري	قائمة معايير كل منها يتضمن 4 عبارات موزعة في ثنائيتين، إحداها تمثل صفتين مرغوبتين والأخرى تمثل صفتين غير	تجنب التحيز والتعميم (إخفاء معايير	المشرف لا يقدم تغذية عكسية للعامل، صعوبة تصميم

الطريقة	الكيفية	المزايا	العيوب
	مرغوبتين في الأداء، المقيم مجبر على اختيار ثنائية واحدة في كل معيار	الأداء الفعلية عن المشرف)	الاستثمارات (العبارات، الأوزان) ، تتطلب السرية (العبارات، الأوزان)
الأحداث الحرجة	تسجيل الأحداث الهامة التي ساهمت إيجابيا أو سلبيا في أداء العامل وتكرارها، يعطى لكل حادث وزن حسب أهميتها	- موضوعية (تقييم السلوك الفعلي) - تعتمد أحداث واقعية - توفر معلومات مرتدة تفيد العاملين - تبرز نقاط قوة وضعف الأداء	- تتطلب القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمتابعة المستمرة لتسجيل الأحداث - تجعل دور المشرف رقابي: ضجر العمال، تمسكهم الحرفي بقواعد العمل
قوائم المراجعة	قائمة أسئلة بأوزان نسبية حول سلوك العامل تتطلب الإجابة بنعم أو لا، يملأها المشرف ويحللها خبير.	- موضوعية (ترتكز على سلوك العامل) - قليلة الأخطاء (الإجابة بنعم، لا) - لا يوجد تحيز (المشرف لا يعلم الأوزان)	- تتطلب الوقت والجهد والخبرة لإعدادها وتحليلها - تتطلب معرفة دقيقة لانتقاء الأسئلة الدالة على الأداء
تقارير الكفاءة	- تضم معايير عن صفات وسلوك العامل المرتبطة بالأداء، - يتم جمع المعلومات عن أداء العامل لملاء الاستمارة - تعطى للمعايير درجات	- تمزج بين الصفات الكمية والكيفية - الشفافية والدقة - يمكن للعامل مناقشة نتائج التقييم (المشاركة) - تحسين العلاقة بين العاملين والمشرفين - ترتب العاملين على أساس درجات فعلية	- إمكانية تحيز المشرفين - الوقوع في الأخطاء (تعميم، تساهل) - قد تسبب استياء العاملين - عيب الهالة
معايير العمل	يتم تحديد مستويات متوقعة الأداء ثم يقارن أداء كل عامل - بعد قياسه- بهذا المعيار .	الحوار بين المشرف والعامل لاختيار المعايير بفعل المشاركة في إعدادها	- تتطلب خبرة ودراية عن العاملين والعمل - تتطلب أهداف محددة - صعوبة المقارنة بين العاملين

## المطلب الرابع: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه

أولاً: مفهوم تقييم الأداء.

بما أن الموضوع هو الحوافز وتأثيرها على الأداء فإننا لا يمكن أن نعرف مدى تأثير الحوافز على الأداء إذا لم نقيم هذا الأداء فهذا يستوجب منا أن نعرف تقييم الأداء وكذلك الهدف من هذا التقييم.

" هو قياس مستوى قيام العمال بالمهام المطلوبة منهم وتحديد جوانب الضعف وجوانب القوة في أدائهم وإعطاء تقدير له."<sup>1</sup>

"هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال، لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفق ما ينبغي له أن يؤديه، ويتم على هذا التقييم وصف الفرد كفاية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً)"<sup>2</sup>

كما يعرف تقييم الأداء بأنه عملية يتم بموجبه تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجربى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك باستناد إلى عناصر المعدلات التي يتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتجديد مستوى كفاءتهم بالعمل الذي يعملون به.<sup>3</sup>

ويعرف الخزامي تقييم الأداء بأنه عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذاك قياساً إلى واجباته وسلوكياته، في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة، ويصدر عن هذه العملية تقريراً في شكل نموذج معين يوضع في ملف العامل أو الموظف وينتج آثاره الإدارية والقانونية.<sup>4</sup>

ومن هذه التعريفات نرى أن تقييم الأداء هو عملية يقوم بها أصحاب الأعمال لمعرفة مدى إنجاز العاملين لأعمالهم من أجل أن يقوم يمنحهم المكافآت والترقية وما يستحقونه.

(1). أنطون رحمة: تخطيط الموارد البشرية وإدارتها، منشورات جامعة دمشق، 2006، 2005، دمشق، ص 219.

(2). حسين عبد الحميد رشوان: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص 236.

(3). عبد الغفار حنفي وحسين قزاز، مرجع سبق ذكره، ص 244.

(4). محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال وعلاقتها بتحسين الأداء في جهاز الأمن العام، الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 65.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء.

بعدما تعرفنا على مفهوم تقييم الأداء الآن سنوضح أهدافه وهي كالتالي:<sup>1</sup>

تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم المعروفة.

تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة وذلك لتحديد زيادات الأجور والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد.

معرفة حقيقة مستوى أداء العاملين.

تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.

تقييم احتياجات التكوين لأن التكوين يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال.

الاستفادة من نتائج هذا التقييم في اتخاذ القرارات الإدارية وخاصة المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (التغطية والنقل).

رسم وتقويم سياسة الأجور والحوافز بحيث يرجع قصور وضعف دوافع العمل بسبب تدني مستويات الأجور والحوافز على مستوى أعباء الأداء.

تشخيص المشاكل الناتجة عن عمل وممارسة العامل لوظائفه التي تعترض حسن الأداء.

تقويم سياسة الاختبار والانتقاء وكذا سياسة النقل والتعيين والترقية.

تخطيط سياسات وبرامج ترقية والتدرج والمسار الوظيفي.

كشف نقاط الضعف والنقص.

(<sup>1</sup>) محمد جمال يحيوي: دراسات في علوم النفس، دار العرب للنشر، مصر، دون سنة، ص120.

## المبحث الثاني : قياس و تقييم الاداء في الادارة العمومية

## المطلب الأول : خصوصية الادارة العمومية

تشير الدراسات إلى صعوبة إعطاء تعريف محدد للإدارة العمومية لأنها عرفت العديد من الأشكال والأنواع، لكنها باختصار "مؤسسات اقتصادية تعود ملكيتها إلى عمومية تتميز بخصائص المؤسسة الاقتصادية". وفي مختلف مراحل حياتها، عملت المؤسسات العمومية على دعم السيادة والمساهمة في التنمية تبعا للسياسات والبرامج الاقتصادية، وتوفير مالا يمكن لأن توفره المؤسسات الخاصة للمجتمع، لاختلاف دور وأهداف كل نوع والأطر التي ينشأ فيها<sup>1</sup>. لذلك تختلف طبيعة ومفهوم أنشطة الإدارات العمومية عن أنشطة القطاع الخاص، ويتوقف هذا الاختلاف بالدرجة الأولى في الهدف من ذلك النشاط في كل من القطاعين، فبينما يتمثل الهدف الرئيسي لما يقوم به القطاع الخاص من أنشطة وعمليات مختلفة في تحقيق أقصى ربح، نجد أن الهدف الرئيسي لما تقوم به الإدارات العمومية من أنشطة مختلفة هو خدمة أفراد المجتمع. والإدارة العمومية ككل المنظمات تسعى إلى البحث عن الاستعمال الجيد للموارد المتاحة والموضوعة تحت تصرفها وتحقيق أهدافها عن طريق تطوير وتحسين الأداء، بالاعتماد على عملية تقييم الأداء التي تكتسب أهمية خاصة عند تطبيقها على القطاع الحكومي لكونها تمثل البديل عن الدافع الذاتي الذي يحفز النشاط الخاص<sup>2</sup>، حيث تشكل خصائص ومميزات للإدارات العمومية صعوبة في تحديد معايير واضحة لقياس أدائها، والتي مازالت الكثير منها تبحث عن بناء قاعدة سليمة وفعالة له في العديد من الدول خاصة تلك التي تخرج (أو خرجت حديثا) من النظام المركزي لتتوجه إلى نظام اقتصاد السوق كما هو الحال في الجزائر.

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

<sup>2</sup> غسان القلعاوي ، رقابة الأداء ،المسار للدراسات والاستشارات والنشر ، الشارقة، 1998، ص62.

## المطلب الثاني : صعوبات القياس و التقييم في الإدارة العمومية

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

- طبيعة الخدمات العمومية: من الصعوبة تحديد معايير كمية أو مقاييس محددة لجودة المنتج في المؤسسات العمومية خاصة الخدمية لأنه في الغالب منتج غير ملموس، والمشكلة الرئيسية في قياس أداء هذا النوع من الإدارات تتمثل في صعوبة قياس عوائد هذه البرامج في شكلها النهائي، وبالتالي صعوبة تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة عنها. وبما أن بقاء واستمرارية الإدارات العمومية يتمثل في توفير خدمات مفيدة للمجتمع، فإن الأمر يتطلب ضرورة تحقيق مستوى أداء نتعادل عنده تكاليف المدخلات مع منافع المخرجات، لكن عدم وجود معايير واضحة للأداء له مشاكل كبيرة على أداء المؤسسة العمومية من أهمها<sup>1</sup>
- صعوبة تحديد أهداف المؤسسة وبالتالي صعوبة تحديد الموارد وصعوبة مراقبة الأداء.
- صعوبة القيام بعملية التخطيط والرقابة، فعندما تكون مقاييس أو معايير الأداء غير واضحة نجد أن الوسائل تصبح أكثر أهمية من الأهداف، ويصبح المسيرون يهتمون بالإجراءات أكثر من اهتمامهم بتحليل المشكلة واتخاذ القرار.
- تعدد و تعارض الأهداف: تحدد المؤسسة الخاصة هدفها في تعظيم الربح، كما تحدد معايير كمية تستخدم في التأكد من درجة تحقيق هذا الهدف مثل معدل الربح، الإنتاجية، سعر السهم وغيرها، لكن الإدارة العمومية عادة ما توجد لها أهداف متعددة، وفي أغلب الحالات لا توجد معايير للقياس والتأكد من تحقيق هذه الأهداف، فالإدارة العمومية " يكون من أهدافها تعظيم فائض المستهلك، والقضاء على التلوث، تحقيق التنمية، تحقيق المزيد من العدالة في توزيع الدخل وغيرها"<sup>2</sup> وحتى إذا كان مستوى أداء الإدارة العمومية قابلا للقياس، فكيف يمكن تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف من هذه الأهداف المختلفة حتى نقيس أداء المؤسسة، فوزارة البيئة مثلا قد يكون من أهدافها القضاء على التلوث بتكلفة معقولة. بالنسبة للصناعات المتواجدة داخل الحيز العمراني، ولكن هناك صعوبة في تحديد ما هو المستوى المعقول للمتكلفة؟ ما هو الوزن الذي

<sup>1</sup> عبد العزيز مخيمر وآخرون ، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، ط1، 2000، ص20.

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

يجب إعطاؤه للهدف الأول و المتمثل في القضاء على التلوث والهدف الثاني و المتمثل في التكلفة المعقولة؟

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

- التداخل بين اختصاصات الإدارات العمومية.
- الازدواجية في معظم الأعمال التي تؤديها تلك الإدارات.
- الافتقار إلى التنظيم السليم في الإدارات العمومية.
- عدم التوصيف الدقيق لواجبات ومسؤوليات الوظائف التي تؤديها تلك الإدارات.
- التخبط في ممارسة النشاط بين المديريات المركزية في العاصمة والمصالح والفرع التابعة لها في المناطق المختلفة.
- غلبة الروتين في تسيير الإدارات العمومية .

في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي تتجه قيادات الإدارات العمومية إلى الإدارة بالإجراءات<sup>1</sup>، والتي تركز على التصرفات التي تصدر من الإدارات أو من العاملين فيها وتركز كذلك على الأنشطة التي تمارس من طرف هذه المؤسسات للتحقق من "مدى التزامها بالحدود القانونية الموضوعة لها".

وهذا يعني اهتمام الإدارات العمومية بالجوانب الشكلية، وذلك بغض النظر عما ينجم من الجمود وعدم المرونة في العمل من إعاقة أداء الإدارة. ومما يدعم من تطبيق الإدارة بالإجراءات في الإدارات العمومية تركيز أجهزة المساءلة في المحاسبة على مدى التزام تلك الإدارات بالإجراءات لاسيما في ظل غياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عنها في قياس الأداء .

- اختلالات متعلقة بالعنصر العمل: هناك العديد من الصعوبات التي ترتبط بعنصر العمل وتعوق قياس الأداء في العمومية، ومن بين هذه الصعوبات:

<sup>1</sup> عبد العزيز مخيمر وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص-ص 21-22.

أولاً: التضخم الوظيفي في الإدارات العمومية ، الأمر الذي من شأنه عرقلة قياس أداء المؤسسة نظراً للأضرار والسلبيات المرتبطة به والتي من أهمها <sup>1</sup> :

- ازدحام الإدارات العمومية بالموظفين أشباه العاطلين والذين يعملون لساعات محدودة، وربما يتعذر على بعضهم أن يجد عملاً فعلياً يؤديه .
- تعدد وطول الإجراءات الإدارية بما يتيح وظائف للأفراد وهو ما يعني تبني الدولة فلسفة >> وظيفة لكل موظف << .
- ازدواجية المسؤولية الإدارية داخل الإدارة، نظراً لممارسة الوظيفة الواحدة من خلال أكثر من موظف، مما يؤدي إلى إعاقة أداء الإدارة وضياع المسؤولية بين الأفراد شاغلي الوظيفة الواحدة.
- خلق مستويات تنظيمية غير ضرورية في الهيكل التنظيمي الإداري للإدارة العمومية مما ينتج عنه تقسيم الخدمة العمومية بينها .

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

**ثانياً: عدم وجود معايير نموذجية لأداء العنصر البشري،** ومن ثم غياب المعايير الدقيقة التي يمكن للإدارات العمومية الاعتماد عليها في تحديد ما يلزمها من القوى العاملة.

- غياب رقابة الملكية: في الوقت الذي تمارس فيه الملكية الخاصة دوراً هاماً في الرقابة على الأداء في المؤسسات الخاصة، وذلك من خلال متابعة تحقيق الهدف، فإن هذا النوع من الرقابة غير موجود في الإدارات العمومية<sup>2</sup>، حيث تسود حالة من اللامبالاة أو الإهمال في القياس للدرجة التي تجعل منه مجرد عملية صورية يهتم فقط بإبراز الجوانب الشكلية في حالة القيام به، ولقد ساعد هذا في انحراف أخلاقيات بعض العاملين بتلك الإدارات وانخفاض درجة و لائهم للعمل.

<sup>1</sup> عبد العزيز مخيمر وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص-ص 22-23.

<sup>2</sup> عبد القادر محمد عطية ، مرجع سبق ذكره، ص 202.

- الضغوط السياسية: إذا كان أداء المؤسسات الخاصة يعتمد على توجيهات أصحابها أو مالكيها والتي عادة ما تكون مدفوعة لتعظيم الربح ، فإن الأمر يختلف في الإدارات العمومية، حيث تنظر القيادة السياسية إلى هذه الإدارات على أنها أدواتها المباشرة في تحقيق ما تصبو إليه من كسب للرأي العام وتحقيق المزيد من الاستقرار السياسي والاجتماعي ومن ثم فإن معظم القرارات الصادرة عن هذه الإدارات لا تعتمد كلياً عن توجيهات الإدارة بها بقدر ما تعتمد على توجيهات القيادة السياسية، حيث تمارس هذه الإدارات اختصاصاتها في إطار القرارات السياسية الفوقية التي تسعى من ورائها الحكومة إلى تعظيم مكاسبها الاجتماعية والسياسية وهي مكاسب التي يصعب إخضاعها للقياس الكمي .

- القياس المضلل: يحدث في حالة القياس الخارجي من جانب المستفيد أو المواطن طالب الخدمة، حيث تعمل الإدارة في ظل غياب الشفافية على :

- حجب البيانات التي تعطي مؤثرات سلبية عن الأداء.
- تقديم البيانات في صورة غير واقعية لإعطاء انطباع طيب عن الأداء.

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

- محاولة صياغة الأهداف التي تسعى الإدارات العمومية إلى تحقيقها في شكل نتائج محددة قابلة للقياس الكمي فمثلاً بدلاً من التعبير عن الأهداف في الإدارة العمومية بـ " الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للجمهور ، يمكن استبداله بهدف يمنح معياراً قابلاً للقياس الكمي كأن يتمدد في ربط كل خدمة من هذه الخدمات بزمان نموذجي معين يعطي الالتزام به دلالة فعلية على الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة للجمهور<sup>1</sup>، أو استخدام معايير كمية لقياس أداء الإدارة العمومية مثل

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

عدد الجرائم المختلفة بالنسبة لأجهزة الأمن، كمدة التيار الكهربائي الذي أنتجه مرفق الكهرباء ودرجة انتظامه.

- ضرورة تغيير الحكومة لنظرتها لبعض القطاعات على أنها قطاعات خدمية الى النظر إليها على أنها قطاعات استثمارية وبذلك يمكن تجنب مشكلات كثيرة منها:
- تعدد الأهداف وتداخلها أو تعارضها ما بين أهداف اقتصادية وأهداف اجتماعية مع صعوبة إعطاء أولويات لبعضها على البعض الآخر.
- صعوبة القياس لاسيما وأن النظر إلى النشاط على أنه استثمار يجعل عملية قياس النتائج أسهل منها في حالة النظر إليها على أنها خدمة.

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

- **خدمة مجانية:** وفي هذا النوع من الخدمات يكون معيار قياس الأداء في الإدارة على أساس معيار اجتماعي فقط، مثال ذلك عدد المترددين من الجمهور على أقسام الخدمة المجانية بالمستشفيات العامة.
- **خدمة اقتصادية:** ويكون معيار قياس أداء الإدارة في ظل هذا النوع من الخدمات هو تكلفة أداء الخدمة، العائد الإجمالي الذي تم تحقيقه من ورائها.

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

الدراسة الدقيقة للجهاز الوظيفي في المؤسسات العمومية لتحديد الوظائف التي بها فائض

ونلك التي تعاني من عجز، وعلى ضوء الاستعانة بالمقررات الوظيفية يمكن:

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

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

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

### المبحث الثالث: تطور نظام القياس و التقييم في الإدارة العمومية الجزائرية

ينظر للتشريعات والقوانين من الناحية الاجتماعية على أنها الاستجابة الطبيعية لمجموعة التغيرات التي تحدث في مجتمع ما ، بغرض العمل على تنظيم هذه التغيرات وتشريعها ومن ثم توثيقها، فكانت، النصوص القانونية على الدوام معيارا للشرعية ومؤرخه لتلك التحولات والتغيرات التي تشهدها الشعوب و المنظمات . وهو الأمر الذي دفعنا إلى اختيار الرجوع إلى نصوص التشريعات والقوانين المنظمة لعملية القياس والتقييم في المؤسسة الجزائرية؛ وفق ما تضمنه القانون الأساسي للتوظيف العمومي لرصد أهم مراحل التحول المتعلقة بهذا النظام، وذلك لصعوبة متابعة الموضوع عن طريق تتبع ممارساته الميدانية في الإدارة الجزائرية، لاسيما مع ندرة البحوث والكتابات في هذا المجال وشح المعلومات بهذا الخصوص.

و من هذا المنطلق وجدنا أن أبرز معالم نظام قياس وتقييم الأداء الوظيفي في الإدارة الجزائرية تحدده النصوص القانونية التالية :

المرسوم رقم 149.66 المؤرخ في ق1 صفر 386هـ الموافق ل 02 يونيو (جوان) 1966 والمتعلق بإعطاء النقط وطرق الترقية.

القانون رقم 12.78 الصادر في ل رمضان 398هـ الموافق ل 5 أوت 1978 والمتضمن القانون الأساسي للعامل.

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

المرسوم رقم 59.85 المؤرخ في 1 رجب 1405هـ الموافق ل 23 مارس 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

الأمر رقم 03.06 المؤرخ في الصادر بتاريخ 15 يوليو 1985 والمتعلقة بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية. هذا بالإضافة إلى جملة من النصوص التكميلية والتطبيقية التي عمدنا إلى تحليل مضمونها وعلى أساسها تم تقسيم مراحل تطور نظام التقييم في المؤسسة الجزائرية إلى مرحلتين أساسيتين هما مرحلتا التنقيط.. النشأة وخطوات البناء والتطور. مرحلة تقييم الموظف\*. الانطلاقة والأفاق.

### المطلب الأول : مرحلة التنقيط.. النشأة وخطوات البناء والتطور

عملت الإدارة الجزائرية مع الاستقلال على التكيف مع منطبات تلك الفترة والنهوض بالأعباء والمسؤوليات المنوطة بها، لذلك تبنت الجزائر مجموعة من القرارات الخاصة بالتنقيط وفيما يخص نظام التقييم فقد اعتمدت على تكيف نظام التنقيط المعمول به في فرنسا مع واقع الإدارة الجزائرية من خلال سن مجموعة نصوص تشريعية وتنظيمية تحدد إجراءات عملية التنقيط وتضبط علاقتها بالمسار الوظيفي للأفراد خاصة. فما هي أهم خطوات البناء والتطور التي عرفتها العملية؟

**الخطوة الأولى :** يحددها المرسوم رقم 149.66 المؤرخ في 1 صفر 386هـ الموافق ل 02 يونيو (جوان) 1966 والمتعلق بإعطاء النقط وطرق الترقية. وتضمن ستة مواد ويستمد هذا الأمر أحكامه من قانون الوظيفة العمومية الفرنسي لسنة 1959 وبالضبط من أحكام المرسوم رقم 308.59<sup>1</sup> وقد ورد التنقيط في الباب الرابع من الأمر تحت عنوان << التنقيط والترقية >> ويندرج تحته فصلين الأول مخصص للتنقيط والثاني مخصص للترقية، ومن أهم النقاط التي جاء بها هذا الأمر ما يلي :

<sup>1</sup>République Française, Décret N°59.308 du 14 février 1959, portant règlement d'administration publique et relatif aux conditions générales de notation et d'avancement du fonctionnaire J .O (20/02/1959).

يشتمل التتقيط عل نقطة مرقمة مرفقة بتقدير عام يبين طريقة أداء الموظف للخدمة و القيمة المهنية له .  
تمنح النقطة من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين وباقتراح من الرئيس السلمي للموظف، كما جاء في نص المادة 39 من الأمر .

من حق الموظف أن يطلع على النقط المرقمة، أما التقدير فلا تتطلع عليه اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة، والتي يمكنها أن تطلب فحصا جديدا للنقطة المرقمة، ويتم التبليغ عن طريق الرئيس السلمي بموظف .

وتطبيقا لأحكام هذا الأمر صدر نصين أساسيين هما المرسوم 149.66، من أهم ما جاء فيه ما تضمنته المادة الثانية من المرسوم في إشارة إلى مضمون التتقيط حيث نصت على أنه >> توضع لكل موظف بطاقة سنوية للنقط تتضمن تقدير مؤهلاته ومعارفه المهنية وأسلوبه في العمل، ويفيد هذا التقدير وكذا النقط المرقمة في ترتيب الموظف وحساب مدة ترقيته << أنظر الملاحق .

أما النص الثاني فيتمثل في التعليمية الوزارية رقم 05 المؤرخة في 1663/07/03 وقد تطرقت إلى مضمون النقطة المرقمة والتي تراوحت بين (0 و 20)، ومعايير التتقيط التي تحددت في عثر (10) معايير معتمدة لتقدير مردودية كل موظف وهي:

الاستعدادات البدنية.

تأدية الخدمة .

السرعة في التنفيذ .

روح المبادرة.

التحكم و القيادة.

الانضباط والمواظبة.

الحرص على تنفيذ العمل.

المعارف المهنية.

التنظيم.

المراقبة.

وأشارت هذه التعليلة إلى عدم تساوي درجة تأثير هذه المعايير، لأن أهميتها النسبية تتغير وفق المستوى التأهيلي وطبيعة الوظائف و هو ما يفسر عدم اللجوء إلى المعايير الأربعة المتعلقة ب: روح المبادرة، التنظيم، القيادة، الرقابة إلا في حالات استثنائية. كما تركت صلاحية تعيين الأهمية النسبية أي تحديد الأوزان ومعاملاتها لتقدير المسؤول السلمي، على أن لا يقل عدد المعايير المعتمدة في الذئئيط عن ستة معايير.

**الخطوة الثانية:** فرضتها المعطيات الجديدة التي أقرها القانون رقم 12.78 الصادر في ل رمضان 398هـ الموافق ل 5 أوت 1978 والمتضمن القانون الأساسي للعامل ، من مميزات هذا القانون أنه وحد بين قطاعات النشاط الاقتصادي والإداري، ومن أهم ملامح نظام التقييم فيه ما يلي :

ألزمت المادة 88 من القانون رقم 12.78 السلطة المختصة في المؤسسة بأن تضع نظاما يكفل قياس أداء العامل بما يتفق مع طبيعة نشاط كل مؤسسة وأهدافها ونوعية الوظائف

حددت المادتين 155 و 156 من القانون رقم 12.78 الملامح الأساسية لنظام قياس أداء العامل في كل ا عمومية اقتصادية فيما يلي:

• نظام دائم.

• يمكن من تقدير المردود الفردي لكل عامل على أساس صحيح وعادل وموضوعي.

• توفير كافة الوسائل والتسهيلات الخاصة بتطبيق العقوبة أو المكافأة عن هذا المردود.

بخصوص معايير قياس الأداء، فقد نصت المواد من 104 إلى 115 من القانون 12.78 على اعيار الأداء العادي هو المعيار الذي يؤخذ أساسا لقياس أداء العادل وتقويمه كونه معيار موضوعي يحكم أداء الغالبية العظمة من العمال.

تركت القوانين و التشريعات للمؤسسة حرية تنظيم عملية القياس حسبما تنظمه القوانين والأنظمة الداخلية الخاصة تبعا للقوانين النموذجية المسيرة لقطاع النشاط وخصوصية المؤسسة، مع ضرورة مراعاة جملة من الاعتبارات حددتها على الخصوص المادة 89 من القانون 12.78 في الجوانب الأربعة التالية ت

المردودية الفردية للعامل.

المواظبة في منصب العمل.

الانضباط في العمل.

الخصائص الأخلاقية و المهنية الظاهرة خلال أداء العامل.

كما تشير التشريعات العمالية إلى ضرورة التمييز بين الأهمية النسبية لعناصر القياس، وذلك باقتراح الترجيحات من الرئيس السلمي والجهة التي لها صلاحية التقويم بتحديد نقاط (نسب) توضح أهمية كل فرد في أدائه لوظيفته، مع مراعاة:

استعدادات العامل للعمل.

معلومات العامل حول العمل.

تحقيق النتائج الفعلية للعامل.

كيفية أداء العامل للخدمة الموكلة إليه.

مستوى سلوك العامل في المصلحة التي يعمل بها.

ونذكر أن المادة السابعة من القانون رقم 12.78 قد أشارت ضمناً على ضرورة إجراء عملية قياس الأداء للعمال دون استثناء باعتبارهم سواسية في الحقوق والواجبات، يتقاضون عن العمل المنجز فعلاً أجوراً متماثلة وينتفعون بمزايا واحدة إذا تساوا في التأهيل والمردود.

كما شددت القوانين على ضرورة نشر جميع المقررات المتعلقة بشؤون العمل وما تعلق بالنتيبت في المنصب، الترقيّة، النقل وغيرها القرارات المتعلقة بالعمال سواء كانت جزاءات أو عقوبات، ويجب أن تبلغ للعمال في كل الحالات.

**الخطوة الثالثة:** نظام التنقيط في ظل المرسوم رقم 59.85 المؤرخ في 1 رجب 1405هـ الموافق ل 23 مارس 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية ، والذي يعتبره الكثيرون الوثيقة المرجعية التي تنظم عملية تقويم الموظفين بالوظائف العمومي في الجزائر. لقد واصل هذا المرسوم العمل بمصطلح التنقيط وأبقى عليه، وورد هذا المضمون في الفصل الثالث تحت عنوان >> تعويض الخبرة والترقية << وتحديدًا في المواد 83، 84، 85 (أنظر الملحق رقم 3)

والملاحظ أن هذا المرسوم اعتمد معظم مبادئ عملية التنقيط المعمول بها سابقاً، حيث:

اشتمل مضمون التنقيط والمتمثل في النقاط المرقمة مرفقة بتقدير عام، كما نصت عليه المادة 83 وجاء فيها >> أنه تتوقف ترقيّة الموظف زيادة على شرط الأقدمية على معدل النقاط السنوية التي تمنح إياه خلال المدة المعتبرة مع إضافة تقدير عام من السلطة التي لها صلاحية التنقيط ..<< كما حدد هذه المادة مجال استعمال التنقيط كأساس للترقية وتعويض الخبرة بعد شرط الأقدمية.

السلطة التي لها صلاحية التنقيط هي التي لها صلاحية التعيين بناء على اقتراح الرئيس السلمي، وهذا بحسب ما نصت عليه المادة 85.

أما ما تميز به هذا القانون وخلافا لما ورد في القوانين السابقة، نذكر نقطتين أساسيتين هما:

مجال النقطة السنوية، فقد أقر المرسوم 59.85 في نص المادة 84 منه أنه >> تتراوح النقطة السنوية من 0 إلى 10، وتراعى في تحديدها استعدادات الموظف، ومعلوماته، نتائج المهنة، وكيفية أدائه الخدمة، وسلوكه في المصلحة << وهذا على خلاف ما نصت، عليه التعليمات الوزارية 05 بالنسبة لمجال النقطة السنوية حيث تراوحت ما بين 0 و20.

مدى إمكانية التعقيب على النقطة الممنوحة له، فقد ذكر المرسوم 149.66 أن الموظف يمكنه تقديم ملاحظات أو طلب توضيحات، بينما لم يرد في هذا المرسوم (59.85) واقتصر على إمكانية تسجيل الموظف لأي ملاحظة يراها ضرورية مع وجوب التوقيع على مذكرة (استمارة) التنقيط.

سلم التنقيط المعمول به يرجع للتعليمات رقم 05، وقد حددت خمس مجموعات تصنف الموظفين بحسب النقاط المحصل عليها إلى خمس فئات مرتبة حسب البيانات الواردة في الجدول أسفله:

جدول رقم (2): سلم التنقيط المطبق في المؤسسة العمومية (حسب النصوص القانونية)

التصنيف	الدرجة
ممتاز	أكبر من 18
جيد جدا	أكبر من 16
جيد	أكبر من 13
متوسط	أكبر من أو تساوي 10
ضعيف	أقل من 10

المصدر: تعليمات وزارية رقم 05، مرجع سابق .

والملاحظ أن المعمول به في الإدارة الجزائرية تقدير الأغلبية الماحقة من الموظفين ب؛ ممتاز وجيد جدا، الأمر الذي يعكس مستوى من الذاتية في التعامل مع عملية التنقيط تؤدي إلى إفراغ نظام التنقيط وعملية التقويم من محتواها وأهدافها لأن الكل يقوم بنفس الطريقة دون مراعاة عامل الكفاءة والاستحقاق.

## المطلب الثاني: مرحلة تقييم الموظف الإنطلاقة و الآفاق

تحدد معالم هذه المرحلة المستجدات التي حملتها نصوص الأمر 03.06 حيث خصص فصلا كاملا لتقييم الموظف . وبهذا يكون قد استخدم ولأول مرة مصطلح التقييم بدل التنقيط، وقد أدرج هذا الفصل تحت الباب الرابع المتعلق بتنظيم المسار الوظيفي بعد التوظيف، التريص ، التسيير الإداري للمسار المهني فالتقييم، ويأتي بعده فصلي التكوين والترقية، وبموجب هذا الأمر، فإن نظام التقييم في الإدارة الجزائرية يقوم على أساس الاعتبارات :

التنقيط الإداري من أجل تقدير وتقويم خاصية الاستحقاق والكفاءات وقدرات الموظف في المصلحة التي يعمل بها.

يسمح هذا التقويم (أو التقييم حسب المصطلح القانوني الوارد) بالتعرف على مردود الموظف و الترقية في الدرجات، كما يسمح للموظفين بالتعرف على نقاط قوتهم ومواطن الضعف والعمل على تقاديبها قصد تحسين وتطوير الأداء.

حيث يمكن أن نحدد أهم معالم نظام التقويم المعتمد في الإدارة الجزائرية حاليا، وفق ما جاء به الأمر 06.03 في الجزء المحدد للملامح الأساسية للنظام الجديد لتقييم الموظف وآفاقه، في:

قدم الأمر 06.03 مصطلح << التقييم >> بتعبير عن القيمة المهنية وأداء الموظف . وليس مجرد تنقيط مثلما كان مستعملا في السابق، حيث نصت المادة 97 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية أنه " يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة " تحددتها النصوص التطبيقية والقوانين الأساسية الخاصة. وتعني استمرارية التقويم أن يجرى أثناء جميع مراحل المسار المهني للموظف، ولا يمكن أن يتوقف لأي سبب من الأسباب كإضافة مهام جديدة أو تغيير المنصب وغيرها، أما الدورية فتشير إلى الفترة التي يقوم في نهايتها الموظف ( سنة، 3 أشهر، 4 أشهر، 6 أشهر) حسبما تقره لتتظيمات.

منح الأمر 06.03 للسلطة السلمية المؤهلة صلاحية لتقويم أداء الموظفين، في حين نصت التشريعات السابقة، لاسيما المرسوم 59.85، على أن السلطة التي لها صلاحية التعيين هي المخولة لمنح النقطة بناء على اقتراح الرئيس السلمي .

والسلطة السلمية المؤهلة هي الجهة أو السلطة الإدارية التي تشرف عن سير المهام المنوطة بالموظف ويتلقى تعليماته وتوجيهاته منها، فهذه السلطة ولاعتبارات كثيرة، تعد الجهة الأكثر تأهيلا للقيام بعملية تقييم الأفراد (الأعوان) التابعين لها بحكم الاحتكاك الدائم بينهما، وهو ما يعتبر نقطة تحول ايجابية تدعم جهود إصلاح نظام التقييم القائم.

أضفى الأمر 06.03 على نظام التقييم القائم مرونة أكبر، ويظهر ذلك في ناحيتين أساسيتين هما:

**الناحية الشكلية:** فقد تحدد من الناحية الشكلية أنه:

ننذك أمر تقدر استمرارية ودوربه التقييم للتنظيمات والقوانين الأساسية الخاصة، التي أوكلت لها صلاحية تحديد فترات التقييم حسب خصوصيات كل سلك وحاجات المؤسسات والإدارات العمومية، وتغير بذلك العمل بمبدأ السنوية في عملية التقييم كما كان قائما.

تعود مهمة اختيار مناهج التقييم التي نتلاءم مع طبيعة نشاطات المصالح المعنية للتنظيمات والإدارات العمومية وتحدد بعد استشارة اللجان متساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية.

**الناحية الموضوعية:** حيث تحدد من الناحية الموضوعية أنه:

يرتكز التقييم على أربعة معايير محورية هي احترام الواجبات العامة والواجبات المتفق عليها في القوانين الأساسية، الكفاءة المهنية، الفعالية والمردودية، كيفية الخدمة، مع إمكانية إضافة معايير أخرى إلى النصوص الأساسية حسب خصوصيات بعض الأسلاك. وهو ما سمح باعتماد معايير موضوعية لتقييم أداء وقدرات وكفاءات الموظف تبعا للمهام المسندة إليه والظروف التي يعمل فيها.

إمكانية تقديم تظلم إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء التي يمكنها اقتراح مراجعتها.

ربط نظام التقييم بالمسار المهني للموظف، لقد خصص القانون الأساسي للوظيفة العمومية فصلا كاملا لموضوع التقييم وعنوانه ب << تقييم الموظف >> ويندرج تحت الباب الرابع الخاص والمعنون ب << تنظيم انمسار المهني >> وهذا ما يمكن اعتباره نقلة نوعية في بعث وإعطاء قيمة وأهمية أكبر لنظام التقييم و الاعتراف به كواحد من المكونات الأساسية لبناء ورسم المسار المهني للأفراد

وقد حددت المادة 98 من هذا القانون العلاقة بين تقييم الموظف والمسار المهني، ونصت على أن الهدف من تقييم الموظف هو:

الترقية في الدرجات.

الترقية في الرتبة.

منح الامتيازات المرتبطة بالمردودية وتحسين المستوى.

منح الأوسمة الشرفية والمكافآت.

حيث يعد ربط نظام تقييم الموظف بالترقية سواء في الدرجات أو الرتبة واحدا من أهم الوسائل المتبعة في تحديد و تطوير المسار الوظيفي للأفراد أما ربط النظام بالمردودية وتحسين المستوى فيحدد نظام نظم التعويضات وبرامج التكوين باعتبارها من الوسائل الهامة لكشف حاجات الفرد من التدريب وتحسين المستوى ومن ثم الكشف عن القدرات و المؤهلات الحقيقية للأفراد، وبالنسبة لمنح الأوسمة و المكافآت فهو ربط لنظام التقويم بمنظومة التحفيز وقد خصص له الأمر المادتين 112 و 113 .

مع ذلك ظل قانون الوظيفة العمومية في الجزائر يعتمد في تقويمه للموظفين على التنقيط ، الذي بقي الإجراء الوحيد المعتمد في عملية التقويم حتى بعد صدور هذا الأمر الذي قدم مصطلح التقويم لأول مرة عوض التنقيط إلا أن محتوى العملية لم يتغير كثيرا.

#### المبحث الرابع: مجالات استخدام نظام التقويم المطبق في الإدارة الجزائرية

يعطي نظام الوظيفة العمومية في الجزائر أهمية للحياة المهنية للموظف ، حيث يقوم أداء الموظف خلال هذه الفترة بطريقة مستمرة ودورية، وتسمح هذه العملية للإدارة بالإضافة إلى تقويم أداء الموظف بتسيير الحياة المهنية للموظفين، كما تسمح للموظف بالتقدم في مساره المهني، وفي هذا الإطار وردت المادة 98 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية التي تحدد أهداف التقويم المطبق ومجالات استخدامه، وتتمثل فك:

الترقية في الدرجات.

الترقية في الرتبة.

منح الامتيازات المرتبطة بالمردودية وتحسين المستوى.

منح الأوسمة الشرفية والمكافآت.

حيث نتضح علاقة التقطه والتقييم العام بالترقية، فما هي معالم هذه العلاقة؟ وما هي حدودها؟

### المطلب الأول: تأثير التقويم (التقييم) على نظام الترقية

تناول القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الترقية في الفصل السادس المدرج ضمن الباب الرابع المتعلق بتنظيم المسار المهني، تحت عنوان الترقية في الدرجات و الترقية في الرتب، وذلك في المواد من مئة وسنة (106) إلى مئة وأحدى عشر (111).

أولاً : التأثير على الترقية في الدرجات

تعتبر الترقية في الدرجات عن انتقال الموظف من درجة إلى درجة أعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة في حدود اثني عشر (12) درجة في مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة. وتحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث فترات (مدة) ترقية على الأكثر، الدنيا والمتوسطة والقصى حسب التوزيع الموضح في الجدول التالي :

جدول رقم (3): يوضح مدة الترقية في الدرجات حسب القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية.

الترقية في الدرجة	من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	المدة اللازمة (المجموع 12 درجة)
المدة الدنيا	سنتان وستة أشهر	30 سنة
المدة المتوسطة	ثلاث سنوات	36 سنة
المدة القصوى	ثلاث سنوات وستة أشهر	42 سنة

المصدر : الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، تعليمة رقم 07 المؤرخة في 2007/03/29، المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين ودفع رواتبهم، النشرة الداخلية للمديرية العامة للوظيفة

العمومية ص 12

ثانيا : التأثير على الترقية في الرتبة يقصد بالترقية في الرتبة تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الاعتبارات التالية:

على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصنوا خلال مساهمهم المهني على شهادات ومؤهلات المطلوبة.

بعد تكوين متخصص.

عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.

على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد اخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة، ولا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين (كشرط أساسي لهذا النوع من الترقية).

### المطلب الثاني : تأثير التقويم (التقييم) على نظام التعويضات و مكافأة المردودية

أولاً : تأثير التقويم (التقييم) على نظام التعويضات

يتمثل نظام التعويضات بالأساس في حق الموظف في الحصول على راتب بعد أداء الخدمة ويشتمل الراتب الشهري على الراتب الرئيسي والعلاوات والتعويضات.

بالنسبة للراتب الرئيسي فهو ناتج عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى لصف تريب الرتبة، يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة في قيمة النقطة الاستدلالية والمقدرة ب 45 دج، وليس للتقويم أي علاقة بالراتب الرئيسي.

ثانياً : التأثير على مكافأة المردودية

تنص الفقرة الثانية من المرسوم الرئاسي 304.07 على أن >> العلاوة تكافئ المردودية والأداء، وحساب العلاوة يرتبط بتقييم الموظف فتحدد نسبة العلاوة حسب النقطة المرقمة المحصنة من طرف الموظف. فالعلاوات والتعويضات التي تضمن مكافأة المردودية سيتواصل دفعها عنى أساس تقييم مهني للموظف.<<.

وعلى هذا الأساس يمكن حساب علاوة المردودية لموظف حصل على علامة 20/20 ، بضرب الراتب الرئيسي لموظف كما هو مقرر في جدول المرتبات في 30% ، ويتحصل الموظف على علاوة المردودية

على أساس تقييم دوري، حيث يتولى المسئول السلمي مهمة تقييم أداء الأفراد، ويتم إعداد قوائم تتضمن كل واحدة البيانات التالية:

- أسماء الموظفين. - المصلحة التي يعملون لها. - النقطة. - الملاحظة.

ويحدد مبلغ العلاوة على أساس النقطة المحصل عليها، فإذا ارتفعت التقطه ارتفع مبلغ العلاوة والعكس صحيح.

التأثير على مكافأة الخبرة المهنية

تعويض الخبرة المهنية هو مكافأة نقدمها للإدارة للموظف على أساس الأقدمية للانتقال في الدرجات، حيث يطابق تعويض الخبرة كل درجة يعلوها الموظف في حياته المهنية، والتقييم يعتبر شرطا أساسيا للترقية في الدرجات التي تتجم عنها بالضرورة زيادة في راتب الموظف يعرف بتعويض الخبرة. وفي هذا المضمون ينص المرسوم الرئاسي 304.07 في مادته التاسعة على أنه يتم تثمين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف بتعويض يسمى بتعويض الخبرة.

### المطلب الثالث : تأثير التقييم (التقييم) على نظام التكوين

يعتبر التكوين إلزامي في الإدارة العمومية، حيث يتعين عليها تنظيم دورات تكوينية وتحسين مستوى موظفيها بصورة مستمرة ودائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة، لهذا ورد في الأمر 03.06 الخاص بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية موضوع التكوين بصيغة الإلزام كما جاء في نص المادة 104 منه، فيما تركت شروط الالتحاق بالتكوين وكيفية تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك لتحديد حسب ظروف وإمكانيات كل تنظيم كما ورد في نص المادة 5 من الأمر 03.06 الخاص بالقانون الأساسي العام، بهذا يكون القانون الجزائري قد كفل حق التكوين والتدريب من أجل لتأهيل وتحسين المستوى لكل موظف جزائري، وترك تفاصيل العملية وكيفية تنظيمها للمؤسسة حتى تتكفل به.

### خلاصة الفصل

وكننتيجة لدراسة الأداء الوظيفي و تقويم الأداء في الإدارة العمومية الجزائرية خصصنا لمعرفة الأداء الوظيفي و تقويم الأداء والذي قمنا بالتركيز عليه وفق ما تقتضيه القوانين و التشريعات المحددة له في الإدارة العمومية الجزائرية فتطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم الأداء ومعايير و طرق قياسه أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى تقويم الأداء في الإدارة العمومية الجزائرية وخصوصية الإدارة العمومية أما في المبحث الثالث فتم التطرق إلى تطور نظام القياس و التقويم في الإدارة العمومية الجزائرية في مختلف القوانين التي مر بها و تطورها وفي المبحث الأخير تطرقنا الى مجالات استخدام نظام التقويم المطبق في الإدارة الجزائرية لمعرفة واقع تقييم الأداء في الإدارة العمومية الجزائرية

**الفصل التطبيقي:**

**دراسة حالة مديرة**

**التنظيم والشؤون**

**العامّة**

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية ورقلة

### تمهيد

بعد أن تعرضنا في الجانب النظري إلى جميع المعلومات الخاصة بكل متغير أما الآن سننتقل إلى الجانب الذي تبني عليه الدراسة وهو الجانب الميداني الذي يعد أساس أي دراسة أو بحث علمي مهما كان نوعه، ويعتبر هذا الجانب أهم جزء في البحث لكونه يظهر شخصية الباحث، وهذا لأن الجانب النظري ما هو إلا معلومات تجمع من الكتب ومجلات وغيرها من المصادر، حيث ضم هذا الفصل مبحثين مبحث خاص بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي ومبحث عرض منهجية الدراسة وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية تقييم أثر التكوين على أداء الموظفين في مديرية التنظيم و الشؤون العامة

## المبحث الأول: تعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة

تعتبر مديرية التنظيم و الشؤون العامة هيئة عمومية تابعة للولاية تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية التي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 265/95 المؤرخ في 06/09/1995 المحدد لصلاحيات مصالح التنظيم و الشؤون العامة و الإدارة المحلية وقواعد تنظيمها و عملها، و القرار الوزاري المشترك رقم 29 المؤرخ في 29/01/1991 المتعلق بتنظيم مديرية التنظيم و الشؤون العامة حيث نظم ثلاثة مصالح و هي:

مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات

مصلحة التنظيم العام

مصلحة تنقل الأشخاص

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لمديرية التنظيم والشؤون العامة



المصدر: من إعداد الطالب استنادا الى وثائق المديرية

## الإمانة العامة للمديرية

وهي عبارة عن مكتب مكلف بتنظيم حركة البريد الصادر والوردالى المديرية حيث يعتبر مكتبة هام جدا يقوم بتنظيم مواعيد استقبالات المواطنين وتسجيل وتوزيع وترتيب البريد الورد والصادر على المصالح الثلاثة. مصلحة تنقل الاشخاص المصلحة الشؤون القانونية والمنازعات و مصلحة العام

## (1) مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات

تتكلف هذه المصلحة حسب البنود الخاصة:

مراقبة شرعية التدبير التنظيمية التي تقرر على المستوى المحلي

تسهر على تبلغ القرارات الإدارية الولائية .

تدرس منازعات الدولة والولاية وتتابعها .

تسهر على قيام البلديات بنشر قرارات التي يجب إشهارها

تتخذ إجراءات التسخير ونزع الملكية من اجل المنفعة العمومية او الوضع تحت حماية الدولة وتتابع ذلك ، وعليه فإن المصلحة تعمل على تطبيق ومتابعة تلك التدبير المنصوص عليها والمذكورة أعلاه وتنقسم هذه الأخير إلى ثلاث مكاتب وهي التالي :

مكتب نزع الملكية يقوم المكتب بعدة مهام من بينها الدارسة والبيت في ملفات نزع الملكية من اجل المنفعة العمومية.

مكتب المنازعات يهتم بالقضايا النزاعية والتي تكون بين الولاية والمواطنين او المديرية التنفيذية او المصالح الولائية او البلديات التابعة لها وبين المواطنين او احد الشركات

مكتب العقود الادارية والمداولات:يقوم المكتب بمراقبة شرعية وصحة القرارات الادارية و الولائية ومدى مطابقتها للتدابير التنظيمية ويقوم شهريا بإعداد نشرة القرارات الادارية الولائية على شكل نموذج يرسل الى الامانة لرئاسة الجمهورية كما يقوم بمراقبة شرعية التدبير التنظيمية التي تقرر على مستوى المحلي

حيث يسهر على القيام البلديات بنشر القرارات التي يجب اشهارها قصد تطبيق تلك التدابير واخذ القرارات حول التصديق او الالغاء او التعديل للمداولات والقرارات الصادرة عنها

## 02) مصلحة التنظيم العام

طبقا للمادة 04 العام التنظيم العام تعمل على تطبيق ومتابعة النصوص المتعلقة بمراقبة شرعية التدبير التنظيمية والتي تقرر على المستوى المحلي وتسهر على تطبيق التنظيم واحترمه، كذا تنظيم العلمية الانتخابية و تتولي التسيير الاداري للمنتخبين البلديين الولائيين والاتصال مع الاجهزة و الهياكل المعنية وتقسم هذه المصلحة الى ثلاثة مكاتب

مكتب الانتخابات و الجمعيات : يقوم هذا بالمرجعة السنوية للقوائم الانتخابية كما يقوم هذا المكتب بضبط الهيئة الانتخابية على المستوى الولاية وإحصانها حسب الجنس ( رجال. ونساء ) و عدد المشطوبين خلال هذه المرجعة من تغير إقامة او وفا علما ان هذه المراجعة تتم خلال شهر سبتمبر من كل سنة .

كما يستقبل هذا المكتب طلبا إنشاء الجمعيات حسب نشاطها وطبعها و إعادة تجديد مكاتبها المسيرة ويقوم بدراسة الملفات الجمعيات المودعه لديه حسب طبيعة نشاطها مكتب المؤسسات المصنفة والمهن المنظمة : يقوم هذا المكتب بنشاط يتمثل في تطبيق التنظيم العام واحترامه الاعتماد ودراسة ملفات المؤسسات المصنفة والمهن المنظمة طبقا النصوص القانونية التي تنظم هذه الانشطة كما يتكفل هذا المكتب بدراسة ملفات المؤسسات المصنفة كمؤسسات النشاط الحرفي و الخدماتي كذلك من بين نشاطاته المهن المنظمة مثل ممارسة رخصة المشروبات والمطاعم و رخصة حيازة اسلحة الصيد بعد صدور نتائج التحقيق الاداري .

مكتب حركة السيارات : يصدر المكتب الوثائق الادارية بالمركبات والبطاقات التسجيل والبطاقات المراقبة إضافة الى ذلك رخص السياقة للممتحنين الجدد كما يقوم بتحديدتها و اصدار شهادات الكفاءة لرخصة السياقة بالإضافة الى الاثبات ومراسلة ولايات الوطن طلبات تأكيد المعلومات حول تسجيل السيارات و رخص السياقة المحولة الى الولايات.

3) مصلحة تنقل الأشخاص :

و هي المصلحة محل الدراسة في هذا الموضوع ، و تعتبر هذه المصلحة من المصالح الثلاثة الأساسية في تنظيم حركة تنقل الأشخاص و تعتبر خلية اساسية موجودة في التنظيم الهيكلي للمديرية و تتكون من ثلاثة مكاتب و هي كالتالي :

01 - مكتب الحالة المدنية و مكتب الخدمة الوطنية

أولا : الحالة المدنية :

- سحب حصة الولاية من وثائق و سجلات الحالة المدنية دوريا من المطبعة الرسمية بالجزائر العاصمة او من المطابع الاخرى ، بناء على سندات السحب المتحصل عليها من وزارة الداخلية و الجماعات المحلية .

- توريد بلديات الولاية بكل احتياجاتها من مطبوعات و سجلات و وثائق الحالة المدنية عن طريق الدوائر .

- التكفل بتسيير المخزون هذه الوثائق على مستوى الولاية مما يضمن عدم حدوث اي ندرة لهذه الوثائق على المستوى المحلي .

- ضبط الاحتياجات السنوية لوثائق السجلات المدنية عند نهاية كل سنة و ارسالها الى الوزارة ( وزارة الداخلية و الجماعات المحلية ) لإعدادها خلال السنة الموالية على مستوى المطبعة الرسمية او القطاعات الاخرى المعنية .

- اعداد و ضبط جداول الاحصائيات الثلاثية للحالة المدنية ( الميلاد . الوفاة . الزواج ) و ارسال نسخة منها الى الوزارة الوصية في الاجال المحددة .

- اعداد و تسليم قرارات نقل الجثمان بناء على طلبات المواطنين الراغبين في دفن موتاهم خارج تراب الولاية ، بعد تقديم ملف كامل سواء كانت الوفاة طبيعية أو إثر حادث سير او غيره ( وفاة غير طبيعية).

ثانيا : الخدمة الوطنية : يعمل المكتب على :

- متابعة عملية احصاء شباب الخدمة الوطنية للصف المدعو التي تفتتح من 02 جانفي الى غاية مارس من كل سنة على مستوى بلديات الولاية .
- ضبط قوائم الاحصاء الواردة من البلديات لتفادي حالات القيد المكرر و الجنسية المشكوك فيها ، و كذا التسجيلات الواقعة خطأ .
- إيداع نسخ من جداول الاحصاء مرفقة بالملفات المطلوبة و قرص للإعلام الالي المتضمن المعلومات المتعلقة بعملية الاحصاء ، الى مركز الخدمة الوطنية قبل تاريخ 15 أفريل من كل سنة .
- إشعار مركز الخدمة الوطنية بكل حالة وفاة قد تحدث في قوائم الصف المعني بناء على الاشعارات الواردة في هذا الشأن من البلديات حيث يرفق الاشعار بشهادة وفاة للموطن المعني .
- متابعة نتائج أشغال اجتماعات اللجنة الجهوية للإعفاء من التزامات الخدمة الوطنية التي تتعقد بمقر الولاية تحت رئاسة السيد الوالي ، و ذلك بإرسال قوائم المعفيين من الخدمة الوطنية الى مقر بلديات إقامتهم قصد إعلامهم بذلك .

02 ) - مكتب حركة المواطنين :

- يعتم بتسيير و متابعة مسار مخزون المطبوعات الرسمية للهوية و السفر ، المتمثلة في بطاقات التعريف الوطنية و جوازات السفر الدولية المسحوبة من وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و توزيعها على مختلف دوائر الولاية .
- كما يهتم بطرح الاشكالات و الصعوبات التي تطرح من طرف المواطنين بخصوص الملفات التنظيمية لبعض الملفات التنظيمية لبعض الفئات في الحالات الخاصة ( فئة مجهولي الأبوين ، ..... الخ )
- تحويل التعليمات و القوانين الى المصالح و الدوائر و البلديات بخصوص تنفيذها و تطبيق محتواها
- متابعة ملف الحج بدءا من التسجيلات الى عملية إجراء القرعة و فحص محاضر اللجنة البلدية المكلفة بالقرعة و استلام ملفات الحجاج و انجاز دفاتر الحج مع متابعة أشغال اللجنة الولائية للفحص الطبي و

التكفل بتأشيرة جوازات السفر لدى وزارة الداخلية و الجماعات المحلية الحرص على تنظيم رحلات الذهاب و الإياب على ان تتم في ظروف حسنة تحت سلطة الوالي.

كما يقوم هذا المكتب بإعداد و ضبط جداول الاحصائيات الشهرية و الثلاثية من جوازات السفر الدولية بطاقات التعريف الوطنية و ارسال نسخا منها الى وزارة الداخلية و الجماعات المحلية في الاجال المحددة.

03) مكتب حركة الاجانب :

#### 1- وضعية اقامة الرعايا الاجانب

يقوم هذا المكتب بإصدار بطاقة المقيم الاجنبي لكل من يثبت اقامة شرعية بالولاية سواء كان عاملا (متحصلا على رخصة العمل ) او اقامة اجتماعية (الزواج ) حيث يصدر نوعان من البطاقات

أ - بطاقات ذات الطابع العام تتجز لجميع الجنسيات بصلاحية عامين قابلة للتجديد

ب - بطاقات ذات طابع الخاص وتتضمن ما يلي :

ب - 1 : بطاقات خاصة بالرعايا الفرنسيين : صالحة لمدة عام قابلة للتجديد بالنسبة للرعايا الذين يقل تاريخ دخولهم الى التراب الوطني ثلاثة سنوات .

و تمنح بطاقات صالحة لمدة عشر سنوات بالنسبة للرعايا الفرنسيين الذين يفوق تاريخ دخولهم الى الجزائر ثلاثة سنوات بناء على الاتفاقية الجزائرية - الفرنسية .

ب- 2 : بطاقات خاصة بالرعايا التونسيين : تمنح لهؤلاء الرعايا بطاقات بصلاحية عامين قابلة للتجديد للذين يكون تاريخهم دخولهم الى الجزائر بعد سنة 1989 ، و تمنح بطاقات بصلاحية عشر سنوات لمن كان دخولهم الى التراب الوطني قبل تاريخ 1989 ، وفق اتفاقيات مبرمة بين الجزائر و تونس .

ب- 3 : بطاقات خاصة بالرعايا الكويتيين تمنح لفئة المتعاونين الكويتيين بطاقة تسمى ( بطاقة المتعاون الكوي ) للعاملين في إطار الاتفاقية الجزائرية الكوبية ، لها صلاحية بنفس مدة العقد المتفق عليه .

كما يقوم هذا المكتب بضبط الجداول الاحصائيات الثلاثية للأجانب و ارسال نسخ منها الى وزارة الداخلية و الجماعات المحلية في الآجال المحددة .

### 1 - بطاقة التاجر الأجنبي :

كل رعية أجنبي يريد الاستثمار في التراب الوطني سواء كان يمارس نشاطا مهنيا او حرفيا او صناعيا وتتوفر فيه صفة التاجر ( حصوله على قيد في السجل التجاري ) ، يتعين عليه استصدار بطاقة التاجر الأجنبي ، و ذلك بعد تقديم ملف اداري على مستوي المكتب ، من أجل دراسته و القيام بإجراءات طلب الموافقة من مصالح الأمن و مصالح التجارة و منها تتجز له هذه البطاقة بصلاحيه عامين قابلة للتجديد .

### 2 - تمديد التأشيرات

الرعايا الأجانب الراغبين في تمديد مدة اقامتهم بتراب الولاية و الحاصلين على تأشيرة من نوع سياحية عمل ، عائلية .... إلخ ، يتعين عليهم تقديم ملف تنظيمي على مستوى مصالح الأمن الولائي الذي بدوره يحوله إلى مصالح التنظيم و الشؤون العامة - مكتب الأجانب من أجل القيام بهذا الإجراء .

### 3 - الزواج الاجنبي المشترك :

يصدر المكتب الرخصة الادارية المسبقة للزواج المشترك الذي يكون أحد طرفيه عنصرا أجنبي أو كلا الطرفين أجنبيين ، بناء على تقديم ملف تنظيمي يوضع على مستوى هذا المكتب ، حيث يقوم بإجراءات التحقيق الاداري ، و بعد موافقة مصالح هذه الاخيرة تصدر الرخصة الادارية المسبقة التي تحول الى بلدية إقامة أحد الطرفين ( الموطن المختار من الطرفين ) .

بالإضافة الى ما سبق من الاعمال التي يقوم بها المكتب يقوم بتحويل طلبات التجنس الى الوزارة المعينة ( وزارة العدل ) عن طريق مصالح الديوان بالولاية التي تقوم بإجراءات التحقيق و إرسالها إلى المصالح المركزية ( وزارة العدل ) ، سواء تعلق الأمر بالتجنس عن طريق الزواج ( بعد ثلاث سنوات من من عقد الزواج ) أو التجنس عن طريق التقادم ( أقدمية الإقامة لمدة سبع سنوات فعلية ) .

## المبحث الثالث: الدراسة الميدانية تقييم أثر التكوين على أداء الموظفين في مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية ورقلة

المبحث السابق مكنا من تكوين صورة واضحة عن مديرية التنظيم والشؤون العامة بولاية ورقلة ولكن حتى نتمكن من تحديد مستوى التكوين وكذلك من أجل إعطاء الموضوع مصداقية أكثر، وجعل المعلومات الواردة فيه أكثر تمثيلا وواقعية، رأينا أنه يستحسن إجراء عملية استقصاء لرصد الآراء والانطباعات من الميدان.

وبالنظر لأهمية التكوين الإداري بالنسبة للموظفين وأثر ذلك على أداءهم تبين أنه في الولاية باعتبارها سلطة إدارية لامركزية تضم العديد من المديريات والتي يشتغل بها عدد كبير من الموظفين كان اختيارنا على إحدى هاته المديريات وهي مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية ورقلة فهي حقل خصب لإجراء البحوث وإسقاط الفرضيات، ثم الحصول على نتائج موضوعية من خلال تحليل آراء الموظفين

### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

1-1- أدوات جمع المعلومات: قام الطالب بإعداد استبانته لمعرفة أثر التكوين الإداري على أداء الموظفين في مديرية التنظيم والشؤون العامة بولاية ورقلة.

تكونت الأداة من مجموعة من محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال.

جدول رقم (4): محاور الدراسة وعدد فقرات كل محور

الرقم	المحور	عدد الفقرات
01	التكوين	11
02	الأداء	08
	المجموع	19

المصدر: من إعداد الطالب استنادا الى مخرجات برنامج SPSS

كما تم استخدام مقياس ليكرت likert الخماسي في جميع أسئلة الاستبيان

## 1-2 إعداد الاستبيان:

لقد تم تقديم الاستبيان باللغة العربية، و يحتوي على 3 محاور يحتوي كل محور على أبعاد يضم كل منها عدد من الأسئلة، و جاءت الفرضيات التي قد بني عليها موضوع بحثنا وذلك عن طريق إيجاد صيغ لأسئلة يمكن من خلالها الوصول إلى المطلوب بناء على المواضيع التالية:

➤ **المحور الأول:** المعلومات الشخصية عن المستجوبين.

➤ **المحور الثاني:** معلومات عن العملية التكوينية و ما يتعلق بها و قد تم تقسيمها الى 4 أجزاء

**جزء 01:** المؤسسات التكوينية و هو مكون من العبارات (01،02).

**جزء 02:** حول برامج التكوين وتتمثل في العبارات (03، 04، 05، 06).

**جزء 03 :** حول المكونون وتتمثل في العبارات(09 ، 10 ، 11).

**جزء 04:** المدة الزمنية للتكوين وتتمثل في العبارات(08 ، 09).

➤ **المحور الثالث :** وهو خاص بجمع معلومات حول الأداء (أداء الموظفين المتكويين)وقد تم تقسيمه إلى 3 اجزاء

**جزء 01 :** حول نواتج الأداء وتتمثل في العبارات(01، 02، 09).

**جزء 02:** حول الأداء السلوكي للموظفين(03، 04، 05).

**جزء 03 :** حول الأداء الشخصي (06، 07).

## 1-3- صدق وثبات الأداة

1-2-1- صدق الأداة: تم التحقق من صدق الاستمارة من خلال عرض الاستمارة على المحكمين حيث عرض الطالب الاستمارة على مجموعة من المحكمين المختصين وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستمارة وحصلت الاستمارة على قبول صلاحية المقياس للتطبيق.

1-2-2- ثبات الاستبيان: من أجل استخدام معامل ثبات للأداة تم استخدام معامل كرونباخ الفا من أجل تحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5): نتائج معادلة الفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور الأول: أبعاد التكوين	المحور الثاني: أبعاد الأداء				المؤسسات التكوينية	البرامج التكوينية	المدة التكوينية	المكونين	نواتج الأداء	الأداء السلوكي	الأداء الشخصي	جميع محاور الاشتبيان
	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق	0.80	0.80								
0.65	0.64	0.64	0.64	0.60	0.64	0.67	0.71					
0.80	0.80	0.92	0.80	0.78	0.80	0.82	0.84					

المصدر: من إعداد الطالب استنادا الى مخرجات برنامج SPSS

وتشير القيم الواردة في الجدول أعلاه أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة

## 1-4- مجتمع الدراسة وعينتها:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية 40 فردا من الموظفين، وتم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد الدراسة، وتم استعادة 36 استبانة صالحة لتحليل الإحصائي.

## 1-5 - أساليب التحليل الإحصائي:

بعد جمع البيانات وترميزها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، فقد استخدم الطالب:

1. معادلة كرونباخ الفا.

2. التكرارات والنسب المئوية.

3. والمتوسطات الحسابية.
4. الانحرافات المعيارية.
5. معامل الارتباط بيرسون.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفروض

#### 1- وصف خصائص عينات الدراسة:

جدول رقم (6): يوضح السمات الشخصية للعينة

التعليمي المستوى		المهنية الخيرة				Total	
		5 من أقل سنوات	6 الى 10 سنوات	20 الى 10 من ستة	من أكثر ستة 21		
إبتدائي	الصف	6 الى 1 من الصف	1		0	0	1
		8 الى 7 من الصف	0		1	0	1
		10 الى 9 من الصف	0		0	1	1
	Total	1		1	1	3	
متوسط	الصف	8 الى 7 من الصف	2	1	1	0	4
		10 الى 9 من الصف	0	0	3	0	3
		16 الى 11 من الصف	0	0	0	2	2
	Total	2	1	4	2	9	
تاتوي	الصف	8 الى 7 من الصف	1	0	0	0	1
		10 الى 9 من الصف	0	3	5	0	8
		16 الى 11 من الصف	0	0	0	7	7
	Total	1	3	5	7	16	
جامعي	الصف	10 الى 9 من الصف	3	0	0		3
		16 الى 11 من الصف	1	3	1		5
	Total	4	3	1		8	
Total	الصف	6 الى 1 من الصف	1	0	0	0	1
		8 الى 7 من الصف	3	1	2	0	6
		10 الى 9 من الصف	3	3	8	1	15
		16 الى 11 من الصف	1	3	1	9	14
	Total	8	7	11	10	36	

المصدر: من إعداد الطالب استنادا الى مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ مال جدول أعلاه مايلي :

1. تتوزع العينة حول معيار الخبرة المهنية المكتسبة بشكل متساوي بين 8 الى 10 لأفراد لكل قسم.
2. غالبية أفراد العينة من الموظفين ذوي مستوى تعليمي ثانوي وعددهم 16.
3. غالبية أفراد العينة تتوزع بين الرتبة (9-10) و الرتبة (11-16) .

## 2- تحليل ومناقشة بيانات فقرات الدراسة:

أ- تحليل فقرات المحور الأول التكوين: والذي يحتوي على أربعة أبعاد يمكن عرضه كما يلي :

جدول رقم (7): البعد الأول للتكوين الخاص بالمؤسسات التكوينية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المحور الأول
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق	0.73	3.50	1	20	11	4	0	توفر الوسائل اللازمة وبشكل كافي أثناء تلقى الدورة التكوينية
			2.8	55.6	30.6	11.1	0	
موافق	0.88	3.97	10	18	5	3	0	تسعى المؤسسات التكوينية لتزويد الموظفين بالمهارات والكفاءات الضرورية للممارسة ووظائفهم
			27.8	50.0	13.9	8.3	0	
موافق	0.64	3.74	المؤسسات التكوينية					

المصدر: من إعداد الطالب استنادا الى مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق حول المؤسسات التكوينية، تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور (3.50 و 3.97). كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يوافقون على محتواها حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:

1- احتلت الفقرة " تسعى المؤسسات التكوينية لتزويد الموظفين بالمهارات والكفاءات الضرورية للممارسة ووظائفهم " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.88

2- احتلت الفقرة " توفر الوسائل اللازمة وبشكل كافي أثناء تلقى الدورة التكوينية " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.50 وبانحراف معياري 0.73

وبصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام اكبر من الوسط الفرضي مما يدل على أن المستنقصين يوافقون على محتواها، أي 3.74 اكبر من 3.

جدول رقم ( 8 ): البعد الثاني للتكوين الخاص بالبرامج التكوينية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد الثاني					
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق	0.70	3.53	0	23	9	4	0	تساير برامج التكوين التغييرات الاجتماعية والتقنية
			0	63.9	25	11.1	0	
محايد	0.87	3.14	1	12	15	7	1	تتميز برامج التكوين بالتوازن بين الجانب النظري والتطبيقي
			2.8	33.3	41.7	19.4	2.8	
محايد	0.96	3.36	9	3	16	8	0	توافق مواد برامج التكوين مع المتطلبات المهنية
			25.0	8.3	44.4	22.2	0	
محايد	1.13	3.25	5	10	13	5	3	تتميز برامج التكوين ببساطة الفهم والاستيعاب
			13.9	27.8	36.1	13.9	8.3	
محايد	0.49	3.32	البرامج التكوينية					

المصدر: من إعداد الطالب استنادا الى مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق حول البرامج التكوينية، تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور يتراوح بين (3.14 و 3.53). كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة غير متأكدون من محتواها حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:

1. احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأولى من الأهمية بمتوسط حسابي 3.25 وبانحراف معياري 1.13
2. احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثانية من الأهمية بمتوسط حسابي 3.36 وبانحراف معياري 0.96

3. احتلت الفقرة الثانية المرتبة الثالثة من الأهمية بمتوسط حسابي 3.14 وبانحراف معياري 0.87
4. احتلت الفقرة الأولى المرتبة الرابعة من الأهمية بمتوسط حسابي 3.53 وبانحراف معياري 0.70

وبصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام اقل من 3.39 الوسط الفرضي مما يدل على أن المستنقصين لم يكونوا لرأيا حول محتواها ولذلك بقوا على الحياد.

جدول رقم (9): البعد الثالث للتكوين الخاص بكفاءة المكونين

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد الثالث					
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
محايد	0.89	3.67	5	18	10	2	1	يمتلك المكونون القدرة على إيصال المعلومات بطريقة سهلة الفهم والاستيعاب
			13.9	50.0	27.8	5.6	2.8	
موافق	0.83	3.86	8	17	9	2	0	يظهر على المكونين المعرفة الكاملة والتمكن من محتوى مواد التكوين
			22.2	47.2	25.0	5.6	0	
موافق	1.11	3.97	13	15	4	2	2	لدى المكونين القدرة على الاجابة على التساؤلات المطروحة بصورة شافية
			36.1	41.7	11.1	5.6	5.6	
موافق	0.77	3.83	كفاءة المكونين					

المصدر: من إعداد الطالب استنادا الى مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق حول كفاءة المكونين (المدرسين)، تبين أن المتوسط الحسابي ل فقرات هذا المحور يتراوح بين (3.67 و 3.97). كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون على محتواها حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:

1. احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى من الأهمية بمتوسط حسابي 3.97 وبانحراف معياري 1.11
  2. احتلت الفقرة الثانية المرتبة الثانية من الأهمية بمتوسط حسابي 3.86 وبانحراف معياري 0.80
  3. احتلت الفقرة الأولى المرتبة الثالثة من الأهمية بمتوسط حسابي 3.67 وبانحراف معياري 0.89
- وبصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام اكبر من 3.40 أي بمستوى 3.83 اما يدل على أن المستنقصين

موافقون حول محتوى العبارات وبالترتيب المذكور أعلاه.

جدول رقم (10): البعد الرابع للتكوين الخاص بالمدة التكوينية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	البعد الرابع
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
محايد	1.06	3.19	5	9	10	12	0	تناسب برامج التكوين مع المدة المحددة لعملية التكوين
			13.9	25.0	27.8	33.3	0	
غير موافق	0.87	2.86	2	5	15	14	0	لا يوجد تباعد زمني كبير بين الدورات التكوينية
			5.6	13.9	41.7	38.9	0	
محايد	0.84	3.03						المدة التكوينية

المصدر: من إعداد الطالب استنادا الى مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق حول المدة التكوينية، تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (2.86 و 3.19). كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون على محتواها حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:

1. احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى من الأهمية بمتوسط حسابي 3.19 وانحراف معياري 1.06

2. احتلت الفقرة الثانية المرتبة الثانية من الأهمية بمتوسط حسابي 2.86 وانحراف معياري 0.87

وبصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام اكبر من 2.60 و أقل من 3.39 أي بمستوى 3.03 اما يدل على أن المستقصين لم يكونا لرأيا حول محتواها ولذلك بقوا على الحياد.

جدول رقم (11): البعد الأول للأداء الخاص بنواتج الأداء

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	البعد الأول
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق	0.94	3.75	7	18	6	5		بعد التكوين زادت قدرتي على انجاز المهام
			19.4	50.0	16.7	13.9		
موافق	0.87	3.64	5	17	10	4		ساهم نظام التكوين المطبق على كسب مهارات جديدة لدي
			13.9	47.2	27.8	11.1		
موافق	1.00	3.50	2	22	7	2	3	بعد التكوين زادت درجة اتقاني للمهام المنجزة
			5.6	61.1	19.4	5.6	8.3	
موافق	0.69	3.63						نواتج الأداء

المصدر: من إعداد الطالب استنادا الى مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق حول نواتج الأداء ، تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور يتراوح بين (3.50 و 3.75). كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون على محتواها حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:

1. احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى من الأهمية بمتوسط حسابي 3.50 وبانحراف معياري 1.00
2. احتلت الفقرة الأولى المرتبة الثانية من الأهمية بمتوسط حسابي 3.75 وبانحراف معياري 0.94
3. احتلت الفقرة الثانية المرتبة الثالثة من الأهمية بمتوسط حسابي 3.64 وبانحراف معياري 0.87

وبصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام اكبر من 3.40 أي بمستوى 3.63 اما يدل على أن المستنقصين موافقون حول صدق محتوى العبارات وبالترتيب المذكور أعلاه.

جدول رقم (12): البعد الثاني للأداء الخاص بالأداء السلوكي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	البعد الثاني
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
محايد	0.76	3.36	2	13	17	4	0	نظام التكوين المطبق ساعد على علاقاتي في زملاء العمل
			5.6	36.1	47.2	11.1	0	
محايد	0.99	3.39	3	16	11	4	2	نظام التكوين المطبق ساعد على علاقاتي رؤسائي في العمل
			8.3	44.4	30.6	11.1	5.6	
محايد	0.92	3.11	0	14	15	4	3	نظام التكوين المطبق ساعد على علاقاتي المواطنين
			0	38.9	41.7	11.1	8.3	
محايد	0.63	3.29						الأداء السلوكي

المصدر: من إعداد الطالب استنادا الى مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق حول الأداء السلوكي تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور يتراوح بين (3.11 و 3.39). كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون على محتواها حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:

1. احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأولى من الأهمية بمتوسط حسابي 3.93 و بانحراف معياري 0.99
2. احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثانية من الأهمية بمتوسط حسابي 3.11 و بانحراف معياري 0.92
3. احتلت الفقرة الأولى المرتبة الثالثة من الأهمية بمتوسط حسابي 3.36 و بانحراف معياري 0.76

وبصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام اقل من 3.39 الوسط الفرضي مما يدل على أن المستنقصين لم يكونا لرأيا حول محتواها ولذلك بقوا على الحياد.

جدول رقم (13): البعد الثالث للأداء الخاص بالاداء الشخصي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	البعد الثالث
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق	1.00	4.03	13	15	5	2	1	بعد التكوين زادت مهاراتي في استغلال وسائل الإعلام الآلي
			36.1	41.7	13.9	5.6	2.8	
موافق	0.84	3.44	2	17	13	3	1	كشفت لي برامج التكوين أوجه القوة و <u>الضعف</u> لدي
			5.6	47.2	36.1	8.3	2.8	
موافق	0.81	3.74						الأداء الشخصي

المصدر: من إعداد الطالب استنادا الى مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق حول الأداء الشخصي، نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون على محتواها حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:

1. احتلت الفقرة الأولى المرتبة الثانية من الأهمية بمتوسط حسابي 4.03 و بانحراف معياري 1.00

2. احتلت الفقرة الثانية المرتبة الثانية من الأهمية بمتوسط حسابي 3.44 و بانحراف معياري 0.84

وبصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أكبر من 3.40 أي بمستوى 3.74 اما يدل على أن المستنقصين موافقون حول محتوى العبارات وبالترتيب المذكور أعلاه.

جدول رقم (14): الارتباط وفق معامل بيرسون بين متغير التكوين ومتغير الأداء

المكونين	المدة التكوينية	البرامج التكوينية	المؤسسات التكوينية	معامل الارتباط	نواتج الأداء
0.487	-0.137	0.603	0.605	معامل الارتباط	نواتج الأداء
0.003	0.425	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
0.570	-0.087	0.470	0.301	معامل الارتباط	الأداء السلوكي
0.000	0.613	0.003	0.074	مستوى المعنوية	
0.405	-0.388	0.375	0.486	معامل الارتباط	الأداء الشخصي
0.014	0.020	0.024	0.003	مستوى المعنوية	

المصدر: من إعداد الطالب استنادا الى مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق درجة واتجاه الارتباط بين كل من أبعاد التكوين التي اعتمدها الطالب مع ابعاد الأداء ونلاحظ فيه ما يلي:

أولا : وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل من الأبعاد التالية

1. طردية بين بعد المؤسسات التكوينية مع بعد نواتج الأداء بنسبة 60%.
2. طردية بين بعد المؤسسات التكوينية مع بعد الأداء الشخصي بنسبة 48%.
3. طردية بين بعد برامج التكوين مع بعد نواتج الأداء بنسبة 60.3%.
4. طردية بين بعد برامج التكوين مع بعد الأداء السلوكي بنسبة 47%.
5. طردية بين بعد المكونين (المدرسين) مع بعد نواتج الأداء بنسبة 48.7%.
6. طردية بين بعد المكونين (المدرسين) مع بعد الأداء السلوكي بنسبة 57%.

ثانياً: انعدام وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل من الأبعاد التالية وذلك لأن مستوى المعنوية لمعامل بيرسون لهذه الارتباطات أكبر من المسموح وهو 5%.

1. بين بعد المؤسسات التكوينية مع بعد الأداء السلوكي.
2. بين بعد برامج التكوين مع بعد الأداء الشخصي.
3. بين بعد مدة التكوين مع بعد نواتج الأداء.
4. بين بعد مدة التكوين مع بعد الأداء السلوكي.
5. بين بعد مدة التكوين مع بعد الأداء الشخصي.
6. بين بعد المكونين (المدرسين) مع بعد الأداء الشخصي.

## خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل الى تطبيق الجانب النظري حول التكوين وعلاقته بالأداء على مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية ورقلة وتطرقنا الى تعريفها و شرح موجز لهيكلها التنظيمي ثم قمنا بتصميم استبانة لمعالجة الإشكالية ثم قمنا بتوزيعها على مجموعة موظفي المديرية محل الدراسة بعد ذلك تفرغ البيانات في برنامج الحزم الإحصائية SPSS و كانت النتائج كما يلي :

- نظرة إيجابية حول المؤسسات القائمة على عملية التكوين في الوظيف العمومي وكذا الوسائل المسخرة له تماثلها نظرة إيجابية حول ، الإطارات التكوينية و المكونين وثقة كبيرة في تأهيلهم وقدرتهم على تحقيق أهداف البرامج التكوينية.
- غياب اتفاق حول نجاعة البرامج التكوينية من حيث المامها أو توازنها بينى الجانب النظري والتطبيقي، وكذلك عدم تأكد من طرف المبحوثين لفعالية المدة التكوينية لذلك كانت اجاباتهم حيادية بشكل كبير.
- زيادة ثقة المبحوثين في قدراتهم بعد العملية التكوينية وكسبهم لمهارات جديدة، فضلا عن ذلك ادراكهم لمواضع القوة والضعف في أدائهم، وتحسن تعاملهم مع وسائل الاعلام الآلي

الخطبة

العلمة

## الخاتمة العامة

حاولنا في هذه الدراسة التعرف على التكوين الإداري وأثره على أداء الموظف العمومي والذي هدفنا من خلاله إلى معرفة أثر التكوين على أداء الموظف العمومي في الجزائر وقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى العملية التكوينية المفهوم والبرامج و المكونون و تقييمها ثم تطرقنا إلى الأداء الوظيفي وتقويمه في الإدارة العمومية الجزائرية وكنا قد طرحنا الإشكالية التالية: إلى أي مدى يؤثر التكوين الإداري في أداء الموظف العمومي في الجزائر؟

ومن أجل إعطاء الموضوع مصداقية أكثر وجعل المعلومات الواردة فيه أكثر تمثيلا وواقعية، رأينا أنه يستحسن إجراء عملية استقصاء لرصد الآراء و الانطباعات من الميدان عن طريق توزيع استبانة على مستوى مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية ورقلة ، ثم معالجتها إحصائيا عن طريق برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

من خلال الفصل التطبيقي و عطا على الجانب النظري فقد توصل الطالب الى النتائج التالية :

- 1) تعتبر عملية التكوين الإداري عملية أساسية و رئيسة لإمداد العنصر البشري في الوظيفة العمومي بالمعلومات و المهارات التي من شأنها تلبية المتطلبات الوظيفية .
- 2) تتم عملية التكوين عن طريق دراسة و تحديد الاحتياجات التكوينية للموظف ومن ثم صياغة برامج تبنى على أساس تلك الاحتياجات و تطبيقها ؛ ثم تقييم المراحل السابقة لمعرفة مدى فعالية البرامج المطبقة و نسبة نجاحها .
- 3) لقد كان اتجاه آراء المبحوثين من أفراد العينة في المديرية محل الدراسة بالاستجابة الإيجابية بالموافقة على فعالية المؤسسات التكوينية و الإطارات القائمة عليها (المكونون) .
- 4) لقد كان اتجاه آراء المبحوثين من أفراد العينة في المديرية محل الدراسة بالاستجابة حول البرامج التكوينية و المدة الزمنية المخصصة لها ؛ كانت استجاباتهم حيادية .

وعلى ضوء النتائج السابقة يمكن نقد الفرضيات المطروحة كما يلي:

4. الفرضية الأولى : يعتبر التكوين عملية تزويد المتكويين بالمعارف و المهارات اللازمة . من خلال الدراسة النظرية تبين أن العملية التكوين ليست عملية تزويد المتكويين بالمعارف والمهارات اللازمة بل يجب أن تقوم على شرط توجيه سلوك الموظف الى الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد و المنظمة و المجتمع.

5. الفرضية الثانية :تعتبر عملية التكوين من العمليات الأساسية في الإدارة العمومية من خلال الدراسة النظرية تبين أن لعملية التكوين الدور البالغ في الإدارة العمومية وذلك كما يلي :

✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم

✓ يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

✓ يساعد في تجديد وإثراء المعلومات.

✓ يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للإدارة واستيعابهم لدورهم فيها.

6. الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التكوين و أبعاد الأداء من خلال الدراسة التطبيقية تبين أن هناك علاقة إحصائية بين العملية التكوينية وأداء الموظف ولكن هذه العلاقة جزئية بين بعض أبعاد العملية التكوينية على بعض أبعاد الأداء للموظف كما هو مبين في النتيجة رقم (03) و رقم (04).

من خلال هذا البحث وعلى ضوء نتائجه يمكن الخروج بالتوصيات التالية :

- تسطير ووضع نصوص تهتم باقتراحات المكونين والمتكويين.
- تحيين برامج التكوين قصد ترقية طرق التسيير الحديثة وتكييفها مع الحقائق الاقتصادية والسياسية الجديدة، وكذا تشجيع طرق التكوين الفعالة والبسيطة والتطبيقية مثل التكوين عن بعد، واستعمال وسائل الإعلام.
- إعطاء أولوية وأهمية لتكوين المكونين، بفضل برنامج موجه بدقة إلى تكوين المكونين في التقنيات البيداغوجية الملائمة، وفي المواد المطلوبة بكثرة من طرف الموظفين فإنه يمكن

- الاستجابة بصورة مرضية إلى الحاجة إلى تحسين كفاءة الأداء الجماعي في الوظيفة العمومية.
- على الدولة أن نتدخل بشكل أكبر عندما تتحمل مسؤولية الإعداد والتكوين للموارد البشرية، عن طريق استحداث مراكز أو معاهد ومدارس للتكوين وتطهير بعضها لتكون مصدرا مهما لمدخلان المنظمات من الموارد البشرية
- إعادة النظر في المدة الزمنية للتكوين و مدى تلاؤمها مع البرامج التكوينية المقدمة
- تمكين الموظف من الاستفادة من الدورات التكوينية بشكل أكبر

## قائمة المصادر والمراجع:

### الكتب:

1. أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كاشك: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
2. أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
3. أنطون رحمة: تخطيط الموارد البشرية وإدارتها، منشورات جامعة دمشق، 2006، 2005، دمشق.
4. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
5. حسن أحمد الطعاني: التدريب، مفهومه وفعاليته، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.
6. حسين عبد الحميد رشوان: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005.
7. سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار وائل للنشر، ط1، 1999.
8. السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية، مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، القاهرة، 2001.
9. عادل رمضان الزيايدي، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1992.
10. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
11. عبد الرحمن توفيق، التدريب المبادئ والأصول العلمية: القاهرة، مكتبة بيمك، 1994.
12. عبد القادر محمد عطية، الاتجاهات الحديثة في التنمية، الاسكندرية، مصر، 2003.
13. علي السليمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة: مكتبة غريب، 1992.
14. علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر و الطباعة و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.
15. عمرو صفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
16. غسان القلعاوي ، رقابة الأداء ،المسار للدراسات والاستشارات والنشر ، الشارقة، 1998.
17. محمد جمال يحيوي: دراسات في علوم النفس، دار العرب للنشر، مصر، دون سنة.
18. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، عرض و تحليل، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
19. محمد محمد إبراهيم ، إدارة الأفراد "رؤية من البنة المصرية " : دار النهضة العربية ، 1987.
20. محمود عبد اللطيف موسى ،الدافعية للتدريب الإداري "في ضوء التجديبات العالمية" ، القاهرة : الدار العالمية للنشر ، 2003.
21. ناصر دادي عدون و آخرون ، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية: المؤسسة العمومية بالجزائر ، دار المحمدية العامة، بدون طبعة، 2010.
22. نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط1، 2000.

### المذكرات والرسائل:

1. بعجي سعاد: تقييم نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، علوم تجارية، مذكرة غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007.

2. محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال وعلاقتها بتحسين الأداء في جهاز الأمن العام، الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

### المقالات والدوريات:

3. الداوي الشيخ: "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية"، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008.

4. تقرير احمد الكردي: التنمية الإدارية /ohmed kordy/ <http://kehahaonline.com/users/ohmedkordy/topics/67889/postT> (9:30) 10/02/2010.

5. صالح بن النوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006.

6. كمال تشام ومغني: "علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، غرداية، 2009.

7. أحمد السيد كردى ، موقع الإسلام والتنمية 2010

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts?page=15#http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/76195/posts/194069>

8. عبد العزيز مخيمر وبخرون ، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة  
ط1، 2000.

### المراجع الأجنبية :

9. Pierre Casse : la formation performante, OPU, Alger, 1994.

10. Jean marie peritti, **gestion de ressources humains** ,paris, édition vuiber, 199.

11. Johnson Kast and Rosenzweig , **The theory and management of systems**, new york, 1973  
République Française, Décret N°59.308 du 14 février 1959, portant règlement d'administration publique et relatif aux conditions générales de notation et d'avancement du fonctionnaire (J .O 20/02/1959).

الملاحق

## الملاحق

الملحق رقم ( 1 ): إستبيان الدراسة

Ministère de l'Enseignement Supérieure  
et de la Recherche Scientifique

Université De Kasdi Merbeh – Ouargla -

Faculté de droit et des Sciences Politique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم: العلوم السياسية

التخصص: تنظيم سياسي وإداري

يشكل هذا الاستبيان جزءًا من الدراسة التي سيجريها الباحث للحصول على شهادة ماستر تخصص تنظيم سياسي وإداري من خلال مذكرته بعنوان "التكوين في الوظيفة العمومية دراسة حالة مديرية التنظيم والشؤون العامة ولاية ورقلة".

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الوصول إلى الإطار العام لسياسة التكوين ودور السياسات الحكومية المبذولة في مجال تكوين الموظفين الإداريين، من خلال تحليل مفهوم التكوين والهدف منه وأثره على الأداء، عرض ذلك كله بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب وسوف تساعدنا المعلومات التي تزودنا بها في تحقيق أهداف البحث، لذا ألتمس منكم الإجابة على الأسئلة بصدق وصراحة وموضوعية، علمًا بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: نعلمكم أن هذه المعلومات ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع كامل الاحترام والتقدير.

تحت إشراف:

د. مجدوب عبد المؤمن

من إعداد الطالب:

■ طويل عمار

## المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن:
3. المستوى التعليمي:  
ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
4. الخبرة المهنية:  
5 سنوات فأقل  6 سنوات إلى 10   
أكثر من 11 سنوات إلى 15  فوق 15 سنة
5. الصنف:

## المحور الثاني: تقييم العملية التكوينية

الرقم	الفقرة	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	موافق	محايد	موافق بشدة
1	تسعى المؤسسات التكوينية لتزويد الموظفين بالمهارات والكفاءات الضرورية للممارسة وظائفهم					
2	توفر الوسائل اللازمة وبشكل كافي أثناء تلقي الدورة التكوينية					
3	تساير برامج التكوين التغيرات الاجتماعية والتقنية					
4	تتميز برامج التكوين بالتوازن بين الجانب النظري والتطبيقي					
5	توافق مواد برامج التكوين مع المتطلبات المهنية					
6	تتميز برامج التكوين ببساطة الفهم والاستيعاب					
7	تتناسب برامج التكوين مع المدة المحددة لعملية التكوين					
8	لا يوجد تباعد زمني كبير بين الدورات التكوينية					
9	يمتلك المكونون القدرة على إيصال المعلومات بطريقة سهلة الفهم والاستيعاب					
10	يظهر على المكونين المعرفة الكاملة والتمكن من محتوى مواد التكوين					
11	لدى المكونين القدرة على الاجابة على التساؤلات المطروحة بصورة شافية					

المحور الثالث: تقييم أداء الموظفين العام (الخاصين للتكوين)

الرقم	الفقرة	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	موافق	محايد	موافق بشدة
1	بعد التكوين زادت قدرتي على انجاز المهام					
2	ساهم نظام التكوين المطبق على كسب مهارات جديدة لدي					
3	نظام التكوين المطبق ساعد على علاقتي في زملاء العمل					
4	نظام التكوين المطبق ساعد على علاقتي رؤسائي في العمل					
5	نظام التكوين المطبق ساعد على علاقتي المواطنين					
6	بعد التكوين زادت مهاراتي في استغلال وسائل الإعلام الآلي					
7	كشفت لي برامج التكوين أوجه القوة و الضعف لدي					
9	بعد التكوين زادت درجة اتقاني للمهام المنجزة					