

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجبالي بونعامه
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية



دور التكوين في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة بلدية وادي سلي"

مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د. ظريف عبد الله

إعداد الطالبين:

- بن وسار نور الدين

- سعدي أمحمد

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذة محاضرة أ	شيشة نوال
مقررا	استاذ محاضرا	ظريف عبد الله
ممتحنا	استاذ ب	بن هيبه محمد

الموسم الجامعي

2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

الحمد لله رب العالمين، حمدًا طيبًا مباركًا فيه ملء السماوات والأرض وملء ما بينهما، وملء ما شاء من شيء بعد الصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد.

الشكر لله أولاً وأخيراً فهو الذي أماننا على إكمال هذه الدراسة وبعد ذلك يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي المشرف الدكتور / ظريف محمد الله نشكرك على التواضع وعلى البساطة في التعامل، كما نتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل

كما نتقدم بالشكر لجميع مسيري جامعة الجبالي بونعامة وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور / بن عناية جلول الذين أتاحوا لنا الفرصة لمتابعة الدراسة بعد طول انتظار كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لجميع من عرفناهم بالجامعة "وأقول لهم معرفة الرجال كنوز"

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى

الوالدين العزيزين رمز الحب والعطاء أطال الله في عمرهما

إلى الجدين الغاليين سر السعادة والهناء

إلى من أقاسمهم أفراحي و أحزاني

أخواتي وإخوتي وأبنائهم وأزواجهم

إلى كل الأصدقاء.

إلى كل طالب علم أو باحث في شتى المجالات

"بن وسار نور الدين"



الإهداء

أهدي عملي هذا إلى بلدي الجزائر
إلى أحن أب رحمة الله وأسكنه فسيح جناته
إلى أمي الحبيبة شفاها الله وأطال في عمرها
إلى أختي الغالية وأبنائها وزوجها
إلى سدي في الدنيا زوجتي العزيزة
إلى زينة الدنيا ابني الغالي محمد حفظه الله
إلى كل الأصدقاء و الزملاء في العمل.
إلى كل طالب علم أو باحث في شتى المجالات

"سدي أحمد"



ملخص

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية تركز على أن المورد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق الأهداف المرجوة دون الاهتمام به ورعايته بإعداده وتوجيهه وتأهيله من أجل الاستثمار فيه واستغلاله بطريقة مثلى، ولا يتسنى ذلك إلا من خلال عملية التكوين باعتباره العامل الأساسي للنهوض بالعنصر البشري، وقد تمحورت دراستنا حول قياس اثر التكوين على تحسين أداء العاملين في بلدية وادي سلي وهذا من خلال تحليل عناصره والوقوف على مكانة هذه العملية الحساسة في هاته الجماعة الإقليمية القاعدية ، ولقد اعتمدنا في دراستنا على أداة بحث وهي الاستبيان وقد تم تصميم الاستبيان ليتضمن جزأين، جزء الأول للمعلومات الشخصية وبعد التحكيم، في حين تضمن الجزء الثاني خمسة أبعاد تمحورت حول التكوين والأداء، وتم مشاركة هذا الاستبيان الإلكتروني الذي تم إعداده من خلال تطبيق Google forms على نطاق واسع ، وقد كان حجم العينة التي أجابت على الاستبيان مقدر ب 69 استبانة أي أن عدد العمال المجيبين على الاستبيان هو 69 عامل، ولقد توصلنا إلى أن هناك علاقة تكامل بين التكوين والأداء.

Abstract:

Human resource management is considered as an essential function which believes that the human resource cannot reach the achievement of all the desired targets without having to care for it by preparing, directing and qualifying it in the sake of investing in it and exploiting it in an optimal way, and this can only be possible through the training process as it is the main factor for the advancement of the human element. Our study focused on measuring the effect of training on improving the performance of the employers of the Municipality of Oued-Sly through the analyses of its elements and the identification of the importance of this sensitive process inside this basic regional group. We have relied in our study on the questionnaire as a research tool which was designed to include two parts; the first part was dedicated to personal information and to the dimension of judgment, while the second part has included five dimensions centered mainly on training and performance. This electronic questionnaire, which was prepared through the Google forms application, was widely shared and the size of the sample that answered the questionnaire was estimated at 69 responses, meaning that the number of employers who responded to the questionnaire is 69, and we have concluded that there is an integration relationship between training and performance.

الفهرس

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الشكر
-	الإهداء
-	الملخص
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
أ- ح	المقدمة العامة
07	الفصل الأول : الإطار النظري للتكوين وأداء العاملين
07	تمهيد
08	المبحث الأول : أساسيات حول عملية التكوين وأداء العاملين
08	المطلب الأول : ماهية التكوين
09	أولا : تعريف وأهمية التكوين
11	ثانيا : إجراءات ،أنواع و أساليب التكوين
11	الفرع الأول : إجراءات التكوين
11	الفرع الثاني : أنواع التكوين
12	أولا : التكوين حسب مرحلة التوظيف
13	ثانيا : التكوين حسب المكان
15	ثالثا : التكوين حسب نوع الوظائف
16	الفرع الثالث : أساليب التكوين
18	المطلب الثاني : مراحل (خطوات) التكوين ومعوقاته
18	أولا : مراحل (خطوات) التكوين
22	ثانيا : معوقات التكوين
23	المطلب الثالث : ماهية أداء العاملين
23	أولا : مفهوم الأداء
23	ثانيا : مفهوم أداء العاملين ومحدداته
25	ثالثا : مكونات و أبعاد أداء العاملين

27	المبحث الثاني : دور التكوين في تحسين أداء العاملين
27	المطلب الأول : إجراءات تحسين الأداء
27	أولا : تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء
27	ثانيا : خطة عمل للوصول إلى حلول
27	ثالثا : الاتصالات المباشرة
27	المطلب الثاني : طرق تحسين الأداء الوظيفي
28	المطلب الثالث : التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين
30	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
30	المطلب الأول : الدراسات السابقة المحلية
33	المطلب الثاني : علاقة هذه الدراسات بالدراسة الحالية
33	المطلب الثالث : القيمة المضافة للبحث
34	خلاصة الفصل الأول
35	الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية وادي سلي
35	تمهيد
36	المبحث الأول تقديم بلدية وادي سلي
36	المطلب الأول: بلدية وادي سلي تاريخيا
36	المطلب الثاني : تعريف بلدية وادي سلي و خصائصها
37	الفرع الأول :تعريف البلدية من الناحية الدستورية
37	الفرع الثاني :تعريف البلدية من الناحية القانونية
38	الفرع الثالث : خصائص بلدية وادي سلي
39	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبلدية وادي سلي
46	المبحث الثاني: منهجية ومجتمع الدراسة التطبيقية(التطبيقية)
46	المطلب الأول : الفرضيات
47	المطلب الثاني :أساليب طرق جمع البيانات
48	المطلب الثالث: اختبارات صدق و ثبات الإستبيان
52	المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة ومناقشة الفرضيات

52	المطلب الأول : وصف إحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
54	المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان (محاور الاستبيان)
63	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها
68	الخاتمة
-	المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
14	إيجابيات وسلبيات التكوين في مكان العمل وفي أماكن خاصة	01
50	معاملات ألفا كرومباخ لثبات الاستبيان	02
51	توزيع درجات الموافقة (توزيع مجالات قيم المتوسط الحسابي)	03
52	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
52	توزيع أفراد العينة حسب السن	05
53	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
54	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	07
55	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول	08
57-56	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني	09
58	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث	10
60-59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرابع	11
61	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني	12
63	نتائج العبارة	13
63	نتائج العبارة	14

64	نتائج العبارة	15
64	نتائج العبارة	16
64	نتائج العبارة	17
65	نتائج العبارة	18
65	نتائج العبارة	19
66	نتائج العبارة	20
66	نتائج العبارة	21
66	نتائج العبارة	22



المقدمة

مقدمة

في ظل التغيرات والتحولت العالمية الراهنة أدرك الباحثون الإقتصاديون وعلماء الإدارة على أن مواجهة التحديات وزيادة المنافسة في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال، بقدر اعتمادها على توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة، وهذا الوضع جعل العديد من المؤسسات والمنظمات تعتبر المورد البشري مصدر للثروات المؤسسات والإدارات العمومية كونه يلعب دورا رئيسيا في نجاح هذه المؤسسات والإدارات العمومية، لذلك تعتمد هذه الأخيرة على تبني سياسات وخطط واستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية كمدخل أساسي لتنميتها بصورة مستمرة، في إطار نظام متطور يتماشى مع جميع التحولات والتغيرات الحاصلة على مستوى الإدارة .

إن ادارة الموارد البشرية وظيفة أساسية تركز على ان المورد البشري لا يمكن أن يصل الى تحقيق الأهداف المرجوة دون الاهتمام به ورعايته بإعداده وتوجيهه وتأهيله من أجل الاستثمار فيه واستغلاله بطريقة مثلى، ولا يتسنى ذلك إلا من خلال عملية التكوين باعتباره العامل الأساسي للنهوض بالعنصر البشري.

ويعتبر التكوين من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري والتنظيمي نظرا لما له من ارتباط مباشر بتطوير وتأهيل وتحسين قدرات الموظفين، بتمتية معارفهم ومهارتهم وتعديل سلوكهم لإشباع حاجاتهم و تحقيق رضاهم، بالتالي ضمان جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، فالتكوين استثمار حقيقي يهدف إلى تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة معا، لذا أصبح لزاما على المؤسسة وضع برامج تكوينية تبنى على التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية للموظف و المؤسسة على حد سواء، وذلك وفق أسس ومبادئ عملية لإختبار الاستراتيجية الأفضل لنجاح العملية التكوينية، وللوقوف على مستوى البرامج التكوينية يرافق هذه البرامج متابعة مستمرة تتمثل في عملية تقييم أداء الموظفين للسماح بكشف نقاط القوة و الضعف لإتخاذ مختلف القرارات و الاجراءات اللازمة، وكذا رسم رؤية مستقبلية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة .

كما يلعب التكوين دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد بغاية رفع الأداء وتحسينه، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والعمال التي يقومون به تحتاج إلى تجديد وتنشيط وتطوير، وهنا يظهر دور وأهمية التكوين الذي يقدم معرفة جديدة ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل بحب وإخلاص حيث يعتبر أساس أي تطور أو استثمار هو العامل الذي لا بد من أن تتوفر فيه الكفاءة والقدرة على أداء مهامه على أحسن وجه.

1- إشكالية وفرضيات الدراسة:

يركز الفكر الإداري المعاصر على أن المورد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لا بد من إعداده وتوجيهه وتنميته بصورة مستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع إستراتيجية المؤسسة، فأبرز ما أحدثته المتغيرات، والتوجهات الحالية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة هو ذلك الانتشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، فالموارد البشرية هي الحجر الأساس لأي مؤسسة،

حيث لا يتم أي نمو اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي أو ثقافي إلا بالاهتمام بها، فنجاح المجتمع ككل مرهون بمدى الاهتمام برأس المال البشري.

ومن أجل النهوض بالمؤسسة عموماً والمؤسسة العمومية الخدماتية ذات الطابع الإداري خصوصاً، والتلاؤم مع التغيرات والمفاجآت خاصة مع التقدم التكنولوجي في مختلف المجالات، وتطور تقنيات التسيير جعل المؤسسة تفكر جدياً في تنمية وترقية موظفيها وتجديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتحديد سلوكهم واتجاهاتهم وتطوير مهاراتهم، وذلك عن طريق تكوينهم، سواء داخل المؤسسة أو خارجها أو معاً.

فالتكوين يعد من أكثر المواضيع التي لاقت ولا زالت تلاقى اهتماماً كبيراً حتى الوقت الحاضر، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير أداء العمال في المؤسسة، فهو ليس هدف في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة ومعينة فهو ليس وسيلة إدارية وفنية وعلمية وعملية من شأنها الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالأسلوب والشكل الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة ولا يتم ذلك إلا من خلال تخطيط علمي مدروس يقوم على أسس و مبادئ تعمل على تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية الضرورية وفق ما يحتاجه الموظفون لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، وما تحتاجه المؤسسة أيضاً لتحقيق أهدافها المسطرة وحتى يتسنى للمؤسسة معرفة مدى فعالية ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها، لا بد من قيامها بعملية تقييم أداء موظفيها لرسم الرؤية المستقبلية التي يجب أن تكون عليها المؤسسة .

إن تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية الخدماتية ذات الطابع الإداري هو عنصر أساسي في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد هذه البيانات التي تمثل مرجعاً لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة كالحفاظ على العمال الأكفاء ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقى كما تساعد نتائج التقييم في التعرف على من يستحق المكافأة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل، كما يتحدد الأداء الوظيفي نتيجة لتفاعل القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يشير العديد من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعية الفرد، قدراته و إدراكه لدوره، بالإضافة إلى متطلبات وظيفته وبيئة التنظيم، وتتحدد العلاقة بينهم من حيث تأثيرها على مستوى الأداء، ولا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديده.

إن عملية تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الخدماتية ذات الطابع الإداري تكمن في اختصار الوقت وجودة الخدمات المقدمة وكميتها، لذا تلجأ المؤسسة لسد أي خلل أو نقص في مستوى الموظفين، وذلك بتكوين الموظفين كاستثمار حقيقي من أجل دفع عجلة التنمية للرقى بالمهنة وإتقان مختلف التكنولوجيات تماشياً مع عصر مجتمع المعلومات وتعديل وتوجيهه السلوكيات، وكل ما من شأنه يوتر بفعالية في زيادة المردودية للموظف والمؤسسة على حد سواء.

تمثل المؤسسات العمومية الخدماتية ذات الطابع الإداري ركيزة أساسية لأي دولة حديثة فهي الصورة المعبرة عن مدى تقدم الدولة أو تأخرها في مجال تقديم الخدمات للمجتمع، لذا تسعى الإدارة العمومية إلى تكوين المورد البشري لتحقيق هذا المطلب ألا وهو الرقي بمستوى الخدمة العمومية المقدمة للمجتمع عن طريق رفع مستوى

الموظف المعرفي وتنمية قدراته الأدائية، الأمر الذي يعتمد بالدرجة الأساسية على تحديد وبناء البرامج التكوينية الملائمة وكل الإجراءات والسياسات التي تضمن تحقيق ذلك وعليه فإن المؤسسات الإدارية و الخدماتية و البلدية الجزائرية تحديدا تلعب دورا رئيسيا في تقديم خدمات هامة للمجتمع كبلدية واد سلي على سبيل المثال والتي هي محل هذه الدراسة الميدانية للوقوف على واقع التكوين بها كوظيفة أساسية وهامة ضمن إدارة الموارد البشرية، وذلك عن طريق إكسابهم المعارف والمهارات والخبرات، وبناء على كل ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

" هل يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين ببلدية واد سلي ؟ "

وبندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي أربعة أسئلة فرعية نذكرها كما يلي :

هل يساهم تكوين العاملين الجدد في تحسين الأداء للعاملين ببلدية واد سلي؟

هل يساهم التكوين أثناء العمل في تحسين الأداء للعاملين ببلدية واد سلي؟

هل يساهم تكوين العاملين بغرض تجديد المعلومات وتطبيق النظم المستحدثة في تحسين أداء العاملين؟

هل يساهم التكوين بغرض الترقية وبغرض النقل في تحسين أداء العاملين لديها؟

2- فرضيات الدراسة:

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية الخاصة بعلاقة التكوين بتحسين أداء العاملين وبالنظر إلى الأسئلة الفرعية المطروحة يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

2-1- الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير إيجابي للتكوين حسب مراحل التوظيف على تحسين أداء العاملين في بلدية وادي سلي.

أو نقول:

يساهم التكوين حسب مراحل التوظيف في تحسين أداء العاملين في بلدية وادي سلي.

2-2- الفرضيات الفرعية:

يوجد تأثير لتكوين العاملين الجدد على تحسين أداء العاملين ببلدية واد سلي.

يوجد تأثير لتكوين العاملين أثناء العمل على تحسين أداء العاملين ببلدية واد سلي.

يوجد تأثير لتكوين العاملين بغرض تجديد المعلومات وتطبيق النظم المستحدثة على تحسين أداء العاملين

ببلدية واد سلي.

يوجد تأثير لتكوين العاملين بغرض الترقية وبغرض النقل على تحسين أداء العاملين ببلدية واد سلي.

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المتمثلة في وظيفة التكوين وكيفية أدائها وتسييرها، ومدى أهميتها في تحقيق الفعالية وتحسين الأداء عند العاملين، وعليه يمكن إبراز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تزايد الاهتمام بتكوين العنصر البشري كونه المحرك الأساسي لعناصر الإنتاج الأخرى المادية والمالية منها.
- الاطلاع على وعي الموظف الجزائري بأهمية استفادته من التكوين لتجديد معارفه وتنمية مهاراته وترقيته مهنيا واجتماعيا.
- الإطلاع على طرق التكوين المتبعة واستجابة للنظرة الحديثة للموظف الذي يجب أن يتطور وفق المنظور العالمي في مجال التطور العلمي و الإداري.
- كون هذه الدراسة تمس أحد المؤسسات المكونة للمجتمع ألا وهي المؤسسة العمومية الخدمائية ذات الطابع الإداري التي تعتبر أحد محاور الارتقاء بمجال الخدمة العمومية.
- تحسين العلاقات الإنسانية وتوطيدها بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة والزملاء فيما بينهم من جهة أخرى في المؤسسة.

4- أهداف البحث:

- لكل بحث علمي أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها من خلالها شقي الدراسة النظري والتطبيقي، ونظرا للأهمية البالغة لموضوع دور التكوين في تحسين أداء العاملين ببلدية واد سلي يمكننا إبراز أهداف الدراسة في النقاط التالية:
 - معرفة دور التكوين في تنمية قدرات ومؤهلات العاملين وتعديل وتوجيه سلوكياتهم بالمؤسسة.
 - معرفة مدى تنفيذ المؤسسة لمختلف البرامج التكوينية المعتمدة لتحسين أداء موظفيها ومستوى تأثيرها لنجاح العملية التكوينية.

- التعرف على أنواع التكوين المتاحة داخل هذه المؤسسة العمومية ذات الصبغة الخدمية الا وهي البلدية.

5- حدود البحث:

لهذا البحث حدود نوجزها فيما يلي:

الحدود الموضوعية:

- نظرا لتعدد وظائف ادارة المؤسسة إلا ان دراستنا اقتصرت على مفهوم التكوين ودره في تحسين أداء العاملين. تطرقنا في هذه الدراسة إلى مفهوم التكوين وأنواعه ومبادئ العملية التكوينية وأهمية التكوين واهم مراحل العملية التكوينية.

اقتصر التحليل على المتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين باعتباره من أهم أهداف المؤسسة.

الحدود الجغرافية:

تمت الدراسة الميدانية على مستوى بلدية وادي سلي ولاية الشلف.

مجتمع البحث:

- يتألف مجتمع البحث من جميع عمال وموظفي بلدية وادي سلي لسنة 2020 والذي يقدر عددهم بـ 365 من عمال وموظفين.

عينة البحث:

تشمل عينة البحث عمال وموظفي بلدية وادي سلي حيث قدر عدد العينة (69 = N) تم اختيار عينة عشوائية، وذلك من خلال مشاركة استبيان إلكتروني تم اعداده من خلال تطبيق (google forms).

6- منهج الدراسة:

تعددت المناهج العلمية تبعا لتعدد مواضيع العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق بطريقة علمية دقيقة وتحدد طبيعة المناهج وفق الأهداف المرجوة من كل دراسة، وهذا التحديد يكون ناجما أيضا عن طبيعة الموضوع.

فمنهج البحث هو "الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة.

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

الجانب النظري : تماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة سنستخدم المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف وتحليل أهمية التكوين في البلدية ودوره في تحسين أداء العاملين لديها، كما اعتمدنا في بعض العناصر على المنهج التاريخي لكوننا بصدد رصد هذا الموضوع ولفهم مضمونه وسرد مختلف المفاهيم المتعلقة به.

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

7 - صعوبات البحث:

من خلال إنجازنا لهذا العمل المتواضع واجهتنا بعض الصعوبات مثلت عائقا لنا وكذلك للأستاذ المشرف، نرجو من الله أنها لن تتكرر مرة أخرى وهي خارجة عن نطاق الجامعة أو الأستاذ أو الطالب ولعل أهم هذه الصعوبات:

الحجر الصحي المفروض على القطر الوطني حيث حرمانا من التواصل المباشر مع الأستاذ المشرف، كما أننا منعنا من الاستفادة من مكتبة الجامعة وباقي المكتبات لوجودها في حالة غلق.

قلة المراجع في هذا الاختصاص.

8 - هيكل البحث :

تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وفصلين، حيث يتناول الفصل الأول الجوانب والمفاهيم المتعلقة بعملية التكوين وأداء الموظفين تحت الإطار النظري للتكوين وأداء العاملين وذلك من خلال ثلاث مباحث؛ يتناول المبحث الأول

أساسيات حول عملية التكوين وأداء العاملين، أما المبحث الثاني فيتضمن دور التكوين في تحسين أداء العاملين، في حين تم تخصيص المبحث الثالث للدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فتضمن دراسة حالة بلدية وادي سلي وذلك لإسقاط الجانب النظري على الواقع ومعرفة مدى اهتمام بلدية وادي سلي بعملية التكوين وتحسين أداء عمالها، وكذا معرفة مدى مساهمة عملية التكوين حسب مختلف مراحل التوظيف في تحسين أداء العاملين بذات البلدية.

الفصل الأول

تمهيد

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

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

المبحث الأول : أساسيات حول عملية التكوين وأداء العاملين

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية ، فهو يعد من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر ، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري.

المطلب الأول : ماهية التكوين

بل تحديد مفهوم التكوين ارتأينا أن نقوم بمقارنته ببعض المفاهيم المشابهة له

1-التكوين - التدريب

لا يختلف مدلول الكلمتين في شيء ما عدا أن الأولى تعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة ، والثانية يسري مفهومها على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي ، لذلك فمن ناحية الواقعية، فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة¹.

2-التكوين - التنمية

تعتبر التنمية كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين فهما مصطلحان غالبا ما يستعملان لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة.

فهناك من يعرف التكوين بأنه : "التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو عمل معطى له"².

ويرى جمال الدين المرسي أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية ، ومن ناحية أخرى فإن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم ، فمع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة³.

3- التكوين - الرسكلة

يعتبر مصطلح إعادة التأهيل كنوع من أنواع التكوين ، مع أن البعض يستعمل مرادفا بالفرنسية(Recyclages) أي الرسكلة وتحدث عملية إعادة التأهيل عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة ، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الموارد البشرية أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات أدخلت على طرق وأساليب العمل.

¹ أحمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001ص.88

² منال طلعت محمود، "أساسيات في علم الإدارة" المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003ص.215

³ جمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2003ص.333.

أولاً : تعريف وأهمية التكوين

1-تعريف التكوين:

هناك عدة تعريفات لعملية التكوين فهناك من يرى أن:

التكوين هو مجموعة من النشاطات التعليمية مخططة هدفها اكتساب المعارف العلمية التي تسمح للأشخاص التأقلم مع محيطهم المهني ، فالتكوين يساهم في انجاز أهداف الفعالية المهنية ، والتكوين يأتي لسد الاحتياجات التنظيمية والمهنية، ويسعى إلى بلوغ أهداف معينة ومخططة لمجموعة من العمال¹. إن التكوين هو إعداد للاستخدام أو الترقى في أي فرع من فروع النشاط الاقتصادي في المؤسسة وهو وسيلة من وسائل النهوض بعلاقة الشخص المهني مع مراعاة فرص الاستخدام وتمكنهم من الاستفادة في قدراته. ويعرف أيضا بأنه تزويد الفرد بمجموعة من الخبرات والمهارات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل فهو التطور المنطقي للمهارات والخبرات وتصرفات العاملين ليصبحوا صالحين للتماشي مع مختلف مراحل حياتهم الوظيفية وتحقيق الارتقاء بها².

ويعرف FLIPPO التكوين في كتابه "مبادئ إدارة الموارد البشرية :

"هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين³."

ويعرف كذلك بأنه " مجموعة النشاطات المصممة و الموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الموارد البشرية أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم⁴." ومن هنا ارتأينا إعطاء تعريف شامل للتكوين على أنه حركات ذات طابع بيداغوجي وتربوية ذهنية وعقلية للفرد وهو كذلك إعداد الفرد مهنيا وتأهيله عمليا قصد رفع مستواه في كفاءته المهنية والإنتاجية.

2- أهمية التكوين

تتمثل أهمية التكوين فيما يلي⁵:

1-2- بالنسبة للمنظمة

-يحقق التكوين للمنظمة زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب الأفراد للمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج والنهوض بالإنتاج والخدمات من حيث الكم والنوع.

-يساعد في التوجيه الإيجابي لدى الأفراد العاملين (نحو العمل والمنظمة) ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة

1 ناصر ساعو، محند ش بلعيد، سامية حداد، فريد مخلوف، "دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية" براق، الجزائر، مطبعة متيجة، 2014 ص 92

2 مصطفى نجيب شاربش، "إدارة الموارد البشرية"، الجامعة الأردنية، الأردن، 1996، ص 233-232

3 محمد فالح صالح إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد، عمان، ط 2004، ص 1.

4 حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت، ط 1، 2002، ص 236.

5 ابراهيمي عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07

جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005 ص 2-3

للمنظمة ، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف وتحسين مهاراتهم ومعارفهم الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.

- يبعث على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة ، حيث أن التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة ، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة ، مما يلزم المنظمات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

- دون التكوين قد تواجه المنظمة مشاكل في سيرورة العملية الإنتاجية من جراء التكنولوجيا الجديدة حيث أن هذه الأخيرة قد تسبب حالة الاغتراب لدى الأفراد العاملين واستيائهم من جراء عدم معرفتهم لهذه التكنولوجيا أو هذه التقنيات المدرجة في ميدان العمل.

يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة وإكسابها صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المنظمة وزبائنها، أي يعمل على تقريب الزبون اتجاه مصالح المنظمة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب والمرضي.

* نستنتج ان التكوين تكمن اهميته بالنسبة للمنظمة في:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.

- مواكبة التطورات التكنولوجية

- تحقيق الاستقرار الوظيفي.

2-2- بالنسبة للأفراد العاملين

يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها:

- تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم اتجاهها، ويعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في

المعرفة والمهارة، ويساهم على تنمية القدرات الذاتية للعاملين وبالتالي تحسين معنوياتهم واكتساب الثقة بالنفس.

- يقلل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون

الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه، وبالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة ولصالحها مع عزمه في اتخاذ القرار.

* نلاحظ أن التكوين تكمن أهميته بالنسبة للفرد في:

- تنمية القدرات الذاتية للعاملين.

- التغلب على حالات القلق والتوتر

- تحسين معنويات العاملين.

- الحد من الحاجة إلى الإشراف والرقابة والاقتصاد في الوقت.

ثانيا : إجراءات ، أنواع وأساليب التكوين

الفرع الاول : إجراءات التكوين

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي¹:

1- إعداد المكون وتأهيله

يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد.

*نستنتج ضرورة تحلي المكون بالمؤهل والخبرة البيداغوجية الكافية حتى يكون التكوين فعالا.

2- إعداد وتهيئة المتكون

يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

نستنتج ضرورة توفير المكان والوسائل المناسبة، إقناع المتكون بالعملية التكوينية وشرح أهدافها.

3- استعراض اسلوب أداء المكون

وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.

*نستنتج ضرورة قيام المكون بشرح المادة التكوينية بأسلوب سهل وواضح.

4- إعطاء فرصة للممارسة

توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين، فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين

في شرح بعض النقاط على وسائل أخرى لمساعدة التكوين وإذا كان مكان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي (تطبيقي).

*نستنتج ضرورة ممارسة التكوين بطرق تطبيقية حتى يتم استيعاب المادة التكوينية بشكل جيد.

5- المتابعة

حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة.

ولكي يكون التكوين فعالا ويفرز أثاره الإيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات.

*نلاحظ ضرورة مراجعة ومتابعة الفرد للتأكد من ممارسته للعمل بطريقة سليمة ومدى فعالية التكوين.

الفرع الثاني : أنواع التكوين

يقسم التكوين إلى أنواع حيث بإمكان أي منظمة اختيار الأنواع التي تناسبها وذلك حسب طبيعة نشاطها الحالي والنشاط المتوقع في المستقبل والتغيرات التكنولوجية ، وأن استخدام كل نوع من هذه الأنواع يعتمد على الأهداف المطلوب الوصول إليها ، وعلى قدرات القائمين بالتكوين وكذلك على قدرات الأفراد الذين يتلقون التكوين ، وتتمثل أنواع التكوين في الآتي²:

1 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر ، 2002، ص 352-353.

2 احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط5 ، مركز التنمية الإدارية ، مصر ، 1998 ، ص325-326

أولاً : التكوين حسب مرحلة التوظيف

وهو التكوين الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة، وعادة ما يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل وبالمنظمة، وينقسم هذا النوع من التكوين إلى:

1- **توجيه العامل الجديد** : يحتاج العامل الجديد عند تقدمه إلى العمل لمجموعة من المعلومات عملية تهيئة وتزويدهم بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بالشكل المطلوب خاصة العاملين الجدد الذين يحتاجون إلى عمليات تهيئة وتوجيه عند بداية التحاقهم بالمنظمات.

فهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المنظمة التي يعمل بها وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة ، كما يتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد الحصول عليها وبصورة واضحة.

تختلف المنظمات في طريقة تقييمها الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء العاملين والبعض الآخر يعتمد على كتيبات أو مواد مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق.

وأهم المعلومات والبيانات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي:

- معلومات عامة عن المشروع مثل : تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع والخريطة التنظيمية.
- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.
- الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات.
- الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها.
- قواعد الأمن الصناعي والسلامة.
- موقع المشروع والإدارات والأقسام.
- التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.

ويمكن ان يكون الموظف جديدا عن العمل ، كمتخرج من الجامعة ، أي لم يدخل ميدان العمل من قبل او

أن يكون منتقلا من عمل سابق لعمل جديد ليس له خبرة فيه مما يستدعي تكوينه على أدائه.

ويغلب على هذا النوع من التكوين الطابع الأكاديمي خاصة في مجال التكوين الإداري لأن الإعداد يتطلب تزويد المتكون بكثير من الاسس والنظريات التي تكون الحاجة إليها أقل بالنسبة للتكوين على رأس العمل ، وهذا النوع من التكوين يسمى أو يعرف بالتكوين التمهيدي.

2 - **التكوين أثناء الخدمة (اثناء العمل)** : أحيانا ترغب المنظمات في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في

مكان آخر ، حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين ، حيث يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر ، حيث تشجع المنظمات وتسعى إلى أن يكون تقديم المعلومات والتكوين من طرف المشرفين المباشرين فيها على مستوى فردي للمتكونين.

ومما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد ، الأمر الذي يجعل استعداد العامل أو

خبرته السابقة غير كافية ، وبالتالي عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها ، ويعاب على هذا النوع من التكوين انشغال المشرفين (المكونين) بأعمالهم اليومية وعدم التركيز أو إعطاء الوقت الكافي للمتكونين .

3-التكوين بغرض تجديد المعلومات (تطبيق النظم المستحدثة):حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد ، وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل تكنولوجيا وأنظمة جديدة ، يلزم الامر تقديم التكوين المناسب للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصصات .

4-التكوين بغرض الترقية والنقل : وهو ذلك التكوين اللازم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة او القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة ايضا، وهذا لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد ، فهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد الثغرة في المعارف والمهارات، كما لو تعلق الامر على سبيل المثال تكوين العامل ليكون رئيس ورشة او رئيس عمال، حيث يستلزم الحصول على برامج تكوين على كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم ومتابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم.

5-التكوين للتهيئة للتقاعد : في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على التقاعد ، وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم تقاعده يتم تكوينه للبحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على التقاعد .
* نلاحظ أن التكوين حسب مرحلة التوظيف يشمل التكوين الذي يهدف إلى تعريف الموظف الجديد بقواعد العمل أهدافه وخصائص الوظيفة ومسؤولياتها التي سوف يمارسها، التكوين في موقع العمل ويكون من المشرفين المباشرين، تكوين لتجديد المعارف والمهارات لمواكبة التطورات التكنولوجية، التكوين لتولي وظيفة جديدة سواء من خلال الترقية او النقل لسد الثغرة في الاختلاف ومعالجة القصور في الأداء، والتكوين بغرض تهيئة الموظف نفسيا للإحالة على التقاعد.

ثانيا : التكوين حسب المكان

ينقسم هذا النوع من التكوين إلى¹:

1- التكوين داخل المؤسسة : قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمكونين (مدرسين) داخل أو خارج الشركة وبالتالي على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها و هناك نوع آخر من التكوين الداخلي .
في هذا النوع من التكوين، يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف أو على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة وفي هذا الأسلوب يتاح للمتكونين أن يقلد مكوونه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

1 أمين الساعاتي ، إدارة الموارد البشرية ، التدريب من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1998 ، ص118 ص119 .

ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

2- التكوين خارج المؤسسة : تفضل هذه الشركة أن تنتقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج الشركة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة. ويمكن الاستعانة في التكوين اما بمؤسسات خاصة او الالتحاق بالبرامج الحكومي.

أ- شركات التكوين الخاصة : على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة سوق التكوين و أن تقوم بتقديم مثل هذه المكاتب والشركات.

ب- برامج حكومية : تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين و ذلك من خلال منظمات أو مؤسسات الدولة وهي عادة تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

*نلاحظ ان هذا النوع من التكوين يشمل : التكوين داخل المؤسسة حيث تقوم بتصميم البرامج التكوينية او بالاستعانة بمكونين خارج المؤسسة، وقد يقوم المشرف المباشر بتقديم المعلومات والمعارف لخبرته في العمل ، إضافة إلى التكوين خارج المؤسسة الذي يكون إما في شركات خاصة او من مؤسسات حكومية. ومهما يكن فإن التكوين في مكان العمل أو في أماكن خاصة بعض السلبيات وبعض الإيجابيات يمكن تلخيصها في الجدول التالي¹:

جدول رقم (01) إيجابيات وسلبيات التكوين في مكان العمل وفي أماكن خاصة.

التكوين في مكان العمل	التكوين في أماكن خاصة
الإيجابيات	الإيجابيات
<ul style="list-style-type: none"> -عدم الحاجة إلى تجهيزات. -عدم الحاجة إلى مكونين. - يعتبر التكوين جزء من العمل. -يحقق للمتكون علاقات عمل مبكرة. -القدرة على التحكم في عملية التعلم. -قلة التكلفة. -لا وجود لمشكلة نقل اثر المتكونين. 	<ul style="list-style-type: none"> -الابتعاد عن ضغط العمل -وجود وقت كافي للتكوين. -سهولة الكشف عن مشكلات التكوين الدقيقة. -بيئة التكوين المريحة تساعد على التعلم. -تحقيق عنصر الاهتمام من المتكونين -إمكانية تجربة الفرضيات وتبادل الخبرات والمعرفة. -تنمية المعنويات والحوافز.
السلبيات	السلبيات

¹ يوسف بن محمد القبلان ، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة السعودية ، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ، الرياض، 1992، ص32.

<p>- قد لا تكون لدى المشرفين الخبرة كمكونين - عدم إعطاء وقت كافي للتكوين. - إحراج المتكونين أمام العاملين ذو خبرة.</p>	<p>- بيئة التكوين صناعية. - عدم تقبل بعض المتكونين الابتعاد عن عائلاتهم. - صعوبة نقل أثر التكوين. - إضاعة وقت طويل. - أحيانا يتطلب نفقات سفر.</p>
--	---

المصدر :يوسف بن محمد القبلان ، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة ، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ،1992،ص32

ثالثا :التكوين حسب نوع الوظائف

حسب هذا النوع من التكوين ، نميز عدة تصنيفات نلخصها فيما يلي¹:

1-التكوين المهني :يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء النجارة ، الميكانيك، الصيانة والتشغيل وغيرها ، فهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى ، وذلك بغرض معرفة فنون المهنة ، كما توجد المعاهد الفنية ومراكز التكوين المهني التي يمكن الالتحاق بها للتكوين على بعض المهن وغالبا ما تتوفر في هذه المراكز التكوينية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمال لمهارات وقدرات كبيرة.

2-التكوين التخصصي: يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات المتخصصة لمزاولة وظائف متخصصة أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات هندسة الإنتاج وهندسة الصيانة. ويهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل ، والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

3-التكوين الإداري :يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (الإشرافية) أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصالات. وباختصار هو تكويننا يغطي احتياجات التكوين المطلوب إجراؤه للقادة والرؤساء².

نلاحظ ان هذا النوع من التكوين يشمل : التكوين المهني الذي يضم تكوين العاملين ذوو المهارات اليدوية كأعمال الكهرباء، الميكانيك... إلخ، وكذا التكوين التخصصي الذي يشمل المعارف والمهارات المتخصصة كالأعمال المحاسبية، المشتريات... إلخ، والتكوين الإداري الذي يضم العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة.

1 أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، 1998، ص396 .
2 صلاح الدين عبد الباقي ،إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000 ، ص276.

الفرع الثالث: أساليب التكوين

للتكوين عدة طرق وأساليب تتحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التكوين ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمتكويين والأهداف المطلوب الوصول إليها، كما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف والمتمثلة في اختلاف الغرض من التكوين واختلاف المستوى الوظيفي للعمال واختلاف خبراتهم وثقافتهم، إضافة إلى اختلاف الإمكانيات المادية المتاحة، ومن أهم الأساليب التكوينية شيوعا واستخداما هي¹:

1- أسلوب المحاضرة

يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب شيوعا ومن أقدمه، حيث يقوم المكون بإلقاء مادة تكوينية بشكل مباشر بحيث تكون عملية بين المتكون والمكون من جانب واحد وهو المكون (المحاضر) ويتناسب هذا النوع من التكوين في حاجة لإيصال معلومات وقواعد و إجراءات وطرق أداء العمل لأكبر عدد ممكن من المتكويين وفي أقصر السبل وبأقل تكلفة، كما يتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع وقدرته على إيصال المعلومات للمتكويين والتأثير فيهم.

وبالرغم من انتشار هذه الطريقة وانخفاض تكاليفها وأنها لا تحتاج إلى إمكانيات مادية إلا أنه يعاب على هذا الأسلوب انخفاض مشاركة العمال في برامج التعلم، وقلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع إضافة إلى ضعف التغذية العكسية (ضعف التركيز على الجانب العملي التطبيقي). نستنتج ان هذا الأسلوب يصلح في اكتساب المعلومات والمعارف وقواعد و إجراءات طرق أداء العمل لعدد كبير من المتكويين ، ويكون من طرف واحد وهو المكون.

2- أسلوب المناقشة

يعتبر أسلوب المناقشة أسلوب دراسي وتكويني ناجح وله ميزة كبيرة على أسلوب المحاضرة في أنها توفر تغذية عكسية من التحكم في سير المناقشة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمة والابتعاد بها عن الأمور الجانبية ، وتوفر المناخ لتبادل الآراء ووجهات النظر بجدية تامة ، وتتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع الثبات حيث يشارك جميع المتكويين في النتائج التي يتم التوصل إليها وتتيح الفرصة لتنمية و ممارسة الاتجاهات السليمة نحو التعاون والعمل الجماعي والتفاوض واكتساب المهارات وتبادل التجارب الأساليب الديمقراطية في حل المشكلات. ويلعب المكون دورا مهما في نجاح هذا الأسلوب من خلال قدرته على إدارته للمناقشة بصورة منظمة وعلى عدد المتكويين في حلقة النقاش ولمدة زمنية ملائمة للموضوع ، بحيث لا تكون قصيرة فتذهب فائدة المناقشة أو طويلة فتبعث الملل للعامل المتكون ، بحيث يكون العدد النموذجي في حلقة النقاش لا يزيد عن 55 متكونا وأن لا تزيد المدة عن ساعتين.

¹ عمر بلخير جواد ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2015، ص 82-83

* نستنتج ان هذا الأسلوب يصلح في اكتساب المهارات وتبادل التجارب وحل المشكلات، ويشارك جميع المتكويين في النتائج على أن يكون المكون متحكماً في هذا الأسلوب.

3- أسلوب دراسة الحالات

يتم بموجب هذا الأسلوب تقديم إلى المتكويين حدث أو مجموعات من الأحداث يتعلق بمواقف ومشكلات إدارية معينة واجهتها المؤسسة أو مؤسسة أخرى في مستويات إدارية مختلفة ومجالات متعددة ويطلب من المتكويين دراسة و تحليل واستخراج المؤشرات و الدلالات منها وصولاً إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث و أسلوب علاجه، وعليه تقسم دراسة الحالات إلى قسمين رئيسيين:

أ- الدراسة التي يقوم فيها المتكون بتشخيص أسباب حدوث مشكلة معينة.

ب- الدراسة التي يقوم فيها المتكون بحل مشكلة معينة.

وبيتيح هذا الأسلوب الفرصة في النظر إلى المشكلة بنظرة هادئة بعيداً عن الضغوط كما يتيح الفرصة لتبادل الأفكار والحلول البديلة للمشاكل ، ومن عيوب هذا الأسلوب:

- قد ينقل للمتكويين انطباعات خاطئة عن العمل الفعلي.

- قد يتطلب التوصل إلى حل إحدى المشكلات وقتاً طويلاً.

* نستنتج أن أسلوب دراسة حالة يصلح في اكتساب مهارات تحليلية حيث يواجه المتكون مواقف او مشكلات إدارية معينة ويطلب منه تحليلها واتخاذ قرار في شأن ما حدث مع اختيار أسلوب العلاج.

4- أسلوب تمثيل الأدوار:

يعتبر هذا الأسلوب توصيف محدد للأدوار التي سيؤديها العمال لإلقاء الضوء على المشاكل السلوكية التفاعلية وبما يتماشى مع واقع المشاكل الافتراضية في مجال العمل، وبموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية، ثم يقوم المشرف على التكوين بإعطاء العامل دوراً معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ القرار المناسب.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنها توضح التصرف الصحيح للعامل إزاء قضية مهنية، وكذلك شعوره بالحرج من تصرفاته التي يلاحظها العمال الآخرون وقد يؤدي هذا إلى ظهور نزاعات بين العمال وزيادة حدة النقاش، وعليه يمكن استنتاج أن من أبرز المجالات التي تستخدم هذا الأسلوب هي المجالات ذات العلاقة بالعلاقات الإنسانية والإشراف السليم.

* نلاحظ أن أسلوب تمثيل الأدوار يصلح في اكتساب مهارات في التصرف حيث يواجه العامل دوراً معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله و أخذ القرار المناسب في شأنه.

المطلب الثاني: مراحل (خطوات) التكوين ومعوقاته

أولاً : مراحل (خطوات) التكوين

تمر عملية التكوين بخطوات ومراحل أساسية ومترابطة، فلا يمكن القفز فوق إحداها على الأخرى ويعود ذلك إلى ارتكاز كل مرحلة على سابقتها وتعد هذه الخاصية أهم ما يميز التكوين عن التعليم. فمناهج التعليم تصمم عادة لمقابلة أهداف واحتياجات عامة وتدرس في الجامعات ولجميع الدارسين دون بذل أي جهد وهو ما نجده مخالفًا لعملية التكوين حيث أن كل برنامج تكويني معتمد من طرف المنظمة يصمم وفقًا للاحتياجات التكوينية الفعلية للعاملين، ويكون هذا بطبيعة الحال من برامج مختلفة كتحقيق الأداء وتحديد الاحتياجات التكوينية وتنفيذها، ثم متابعة نقل آثار التكوين¹. وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

1- تحديد الاحتياجات التكوينية

تقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية لأنها مفضلة بين العاملين أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة، أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة وما إلى ذلك، وهذا خطأ بل يجب اللجوء إلى التكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة وهذا ما تؤمنه هذه الخطوات التي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكوين من عدمه². وهناك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف عن احتياجاتها التكوينية منها³:

أ- تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إضافة إلى ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل وإخلاصه، الأمر الذي يساعد المؤسسة على الكشف عن احتياجات تكوينية محددة.

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

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

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

¹ يوسف بن محمد القبلان ، أسس التدريب مع تطبيقات في المملكة السعودية ، مرجع سابق ، ص 04.

² مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2004 ، ص265.

³ عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006-2007 ، ص56.

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

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

ث- **الاختبارات** : مثل اختبارات الذكاء، اختبارات القدرات، اختبارات المهارة اليدوية... الخ، والتي تقوم المؤسسة بإجرائها بهدف قياس مدى كفاءة العامل وأدائه لعمله، ويستفاد منها في تحديد حاجات تكوينية محددة ، مما يساعد على تصميم برامج تكوينية تدور حول علاج هذه الاحتياجات.

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

* نلاحظ أن العملية التكوينية تمر بمراحل بدء بتحديد الاحتياجات التكوينية التي تعد الأساس في التكوين والتي من خلالها يتم الكشف ومعرفة الأسباب المحتملة للتكوين ويمكن الكشف عن هذه الاحتياجات من خلال تقييم أداء العامل ومدى إنجازه للمهام الموكلة له ، أو وجود مشكلات وعوائق في التنظيم يراد حلها بالتكوين مثل : الصراع مع الإدارة وكثرة الشكاوي ، الغياب ، زيادة المنتجات التالفة... الخ.

2- **تصميم البرامج التكوينية**: بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين¹.

فعملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر المرحلة الثانية من مراحل سياسة التكوين ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي برنامج تكويني، ويقصد بتصميم البرامج التكوينية أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات و الكفاءات و المهارات ، فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني ، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية².

ويمكن أن يضم البرنامج التكويني عديد العناصر منها³:

1 كمال ربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، 1997، ص166.

2 جغري بلال ، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص التحليل والإستشراف الإقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009، ص85 .

3 عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، مرجع سبق ذكره ، ص58.

- تفاصيل عن المتكويين : أي أن البرنامج موجه لأفراد جدد ، موجه لأفراد سابقون،...الخ.
- موضوع التكوين : أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق و الشمول في عرضها والمنطق المنتهج في تتابع عرضها.
- تحديد طرق وأساليب التكوين.
- تحديد المكونين ومعايير التقييم.
- تحديد مسؤولية الإدارة ، أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني.
- تعيين مكان التكوين إذا كان داخليا أم خارجيا.
- تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها ، وهذا لإثارة دوافع الأفراد المتكويين بغية التحصيل والتكوين الجيد، وهو أمر أساسي في أعداد البرامج التكوينية.
- تخصيص ميزانية التكوين ، أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني ، ورصد الاعتماد اللازمة لها.
- * بعد مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة تصميم البرامج التكوينية التي تعتبر حلقة وصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني ، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.

3- تنفيذ البرامج التكوينية :

- بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا ، وتعتبر مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا .
- ولتنفيذ البرامج التكوينية لابد من تحديد الإجراءات التالية¹:
- أ- **الجدول الزمني للبرنامج** : يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة ، موعد الرحلات والتسجيلات، الاختبارات وحفل الختام ، ويجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف على طول فترة التكوين وعلى طبيعة مستوى المتكويين.
- ب- **مكان التكوين** : قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية البرنامج التكويني ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعت المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج.
- ت- **متابعة المكونين والمتكويين** : المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية¹.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2004، ص277.

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

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها.

- تجهيز وإعداد مكان التكوين.

- متابعة المكونين والمتكونين.

4- تقييم البرامج التكوينية

إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى ، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته ومسؤولية مدير التكوين لا تقتصر فقط على تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج ، بل يجب عليه أن يتأكد أنه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلال برنامج التكوين.

وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء فبنسبة للأفراد فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيرها لها ، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضوع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات ، لاسيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم ، أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة ، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف ، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة¹.

وهناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي²:

-ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين ، حيث يتم توزيع استمارات معلومات لتقييم البرنامج التكويني ، وتتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتكونين وطرق التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المتكون والمكون ودرجة ملائمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية. و يعد هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكونين في البرنامج ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق.

-مدى تعلم المتكونين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني ، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات بعد الانتهاء من البرنامج التكويني ، وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية ، وتتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج ، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات. إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا ، فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتكونين ، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه.

1 صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر ، مرجع سابق ، ص 277 .

2 عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، مرجع سابق ، ص 66.

- مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها، وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل ، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين .
وهذا المقياس يسمى بمقياس مراقبة الأداء السابق واللاحق (نفس الشيء ينطبق على سلوك المتكون).
ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم البرنامج التكويني ،
فارتقاء الأداء (أو السلوك) اللاحق عن الأداء (أو السلوك) السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه.

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

*نستنتج انه بعد مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني تليها مرحلة تقييم البرامج التكوينية أي قياس مدى التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكونين، ومدى فعاليته والأثر الذي تركه في معارف وسلوكيات المتكونين.

ثانيا : معوقات التكوين

على الرغم من أن مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا ان هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها ، وهذه المشكلات تتمثل في¹:

✓ جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة ، وهما الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.

✓ عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح ، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.

✓ اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى ، وبذلك تقل أهمية الدور المنوط بها.

✓ هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعتهم لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم.

✓ عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.

✓ عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة ، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعقد التقييم العلمي ولا يكون ممكنا.

1 غياث بوفلجة ، الاسس النفسية للتكوين ومناهجه ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص 77 ص 78

✓افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني، حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين.

المطلب الثالث: ماهية أداء العاملين

أولاً : مفهوم الأداء

يشغل موضوع الأداء اهتمام الباحثين ، ويرجع هذا إلى أهمية الأداء في المنظمات ، وتأثيره على المرودية، وفيما يلي بعض التعريفات الخاصة بالأداء.

-إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية to perform وتعني انجاز، تأدية ، أو إتمام شيء ما، عمل نشاط ، تنفيذ ، مهمة.

كما يعرف الأداء في القاموس بأنه : نتيجة كمية محصلة من طرف فرد ، أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين ويتم الحكم عليه ب: الأمثل ، الجيد ، الكفاء¹.

كما يقصد بمفهوم الأداء ، المخرجات ، أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها ، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

-كما يعرف الأداء : أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة ، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.

- كما عرفه أحمد صقر عاشور : يتمثل في قيام الفرد بالأنشطة ، والمهام التي يتكون منها عمله² .

-كما عرفه الخزامي : "هو سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة ، حيث أن الفرد يقوم بهذا السلوك استجابة لمهمة معينة سواء قام بذاته ، أو فوضها للآخرين".

من خلال التعاريف السابقة يمكننا اقتراح مفهوم للأداء عل أنه: "قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة ، في ظروف بيئتها الخارجية".

ثانياً: مفهوم أداء العاملين ومحدداته.

1- مفهوم أداء العاملين :يقصد بأداء العاملين أنه:

"هو إنجاز العامل لهدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة"³.

ويرى بعض الباحثين أن أداء العامل هو "عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين والنتائج في ثلاثة عوامل وهي : الدافعية وقدراته ومستوى إدراكه ، كما أنه مدى مساهمة الفرد في إنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال".

¹ غول فرحات" الوجيز في اقتصاد المعرفة " الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008،ص 154.

² احمد صقر عاشور " إدارة القوى العاملة " دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979، ص 50 .

³ رجم خالد" أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير وأنظمة المعلومات، جامعة ورقلة، 2012، ص8.

- كما يمثل أداء العامل في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

- يجسد أداء العاملين بمساهماتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم.

- يعبر أداء العامل عن درجة إتمام وانجاز المهام الموكلة لوظيفته وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة.

كما يعرف بأنه: "سلوك عملي يؤديه الفرد العامل أو مجموعة الأفراد في المنظمة وينقل في أعمال وتصرفات مقصودة من أجل عمل معين للوصول إلى النتيجة أو الهدف المرغوب"¹.

2- عناصر الأداء

يوجد لأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية لا يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال ، وهذا راجع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات ، وقد ذهب الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين ومن هذه العناصر ما يلي² :

أ- **كفايات الموظف** : وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم ، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب- **متطلبات العمل** : تشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ت- **بيئة التنظيم** : وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي وإجراءات المستخدمة ، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال مثل : العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية . ويضيف بعض الكتاب إلى أن هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل في³ :

ث- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة** : وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ج- **نوعية العمل** : ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات أو القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ح- **كمية العمل المنجزة** : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا انجاز .

خ- **المثابرة والوثوق** : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

1 ماجدة عطية "سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة" الطبعة الأولى، دار السرور للنشر، عمان، 2003، ص416 ص417.
2 محمد سرور الحريري ، عل النفس الإداري ، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2016 ، ص276 .
3 راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، راية مستقبلية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص217 .

3- محددات الأداء

تعتبر من المواضيع التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين لمعرفة ماهي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي وهي¹:

أ-الدافعية الفردية: بحيث يجب أن يتوفر الدافع لكل فرد على العمل ، وقد يكون الدافع قويا أو ضعيفا.

ب-مناخ أو بيئة العمل: يجب أن يتم تهيئة بيئة ومناخ العمل على كافة المستويات (التنظيم - ادارة -القسم) لتكون محفزة للفرد في أدائه لعمله.

ت-القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.

* نستنتج أن الأداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين ثلاث محددات هي: القدرة أي مدى تمكن الفرد من أداء العمل الموكل له ، مدى توافر مناخ عمل جيد تقدمه المنظمة للعامل وبالتالي رضاه عن عمله إضافة إلى وجود الدافع والرغبة لدى العامل في تنفيذ العمل الموكل له.

ثالثا : مكونات وأبعاد أداء العاملين

للأداء مكونات وأبعاد أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات².

أ- مكونات أداء العاملين

بصفة عامة يمكن القول إن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر وهي³:

1-الموظف :وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.

2-الوظيفة :وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه.

3-الموقف :ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به، وما تتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خلال هذه العوامل.

ب - أبعاد أداء العاملين

يشمل أداء العاملين على مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها قياس أداء العاملين والحكم عليه ويمكن مناقشتها على النحو التالي⁴:

1- وحدة التحليل :وقد يكون وحدة التحليل الفرد،أو التنظيم أو الجماعة الصغيرة ، أو التنظيم (المؤسسة).

1 عصمت سليم قرالة ،الحكمانية في الأداء الوظيفي ، ط1 ، دار جليس للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2011، ص51 .

2 عائشة احمد مسعود، نجية شافعي، "ادارة الوقت واثرها في تحسين اداء العاملين "دراسة حالة المركز التجاري UNO ولاية عين الدفلى، مذكرة نيل شهادة الماستر 2016/2015، ص27.

3 لوقاسي وفاء، لوقاسي هناء، "القيادة بالتمكين واثرها على اداء العاملين"، مذكرة شهادة الماستر، ادارة اعمال، جامعة خميس مليانة ، 2014/2015، ص27.

4 مخيمر وآخرون، "قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية"، الطبعة الأولى المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2000، ص206.

2- مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء وهذه المعايير قد تشمل واحدا أو أكثر .

3-قياس الأداء :المقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية.

4- الإطار الزمني للأداء :إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.

5- مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء :وهنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره ، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.

المبحث الثاني: دور التكوين في تحسين أداء العاملين

المطلب الأول : إجراءات تحسين الأداء

إن من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية¹:

أولاً : تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لا بد من تحديد أسباب انحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من ادارة والعاملين ، فإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما أن الصراعات بين الادارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المادية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع و القابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور الحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابًا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية إشراف ونوعية التدريب وظروف العمل... إلخ.

إن غياب أحد هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند

تحديد أسباب انخفاض في الأداء.

ثانياً : خطة عمل للوصول إلى الحل:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الادارة والعاملين من جهة واستشاريين واختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة اخرى ، فاللقاءات المباشرة والآراء المقترحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

ثالثاً : الاتصالات المباشرة:

إن اتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى اتصال

وأسلوبه وأنماط اتصال المناسبة.

المطلب الثاني : طرق تحسين الأداء الوظيفي

حسب هاينز هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي²:

1-تحسين الموظف: يرى هاينز أنه من أكثر العوامل صعوبة في التغيير لأن الموظف بحاجة دائماً إلى تحسين

أدائه وذلك من خلال:

1 سهيلة سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 3 ، دائل وائل للنشر والتوزيع ، عمان 0223 ، ص 157ص158.

2 بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، رسالة ماجستير ، علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة عباس لغرور ، خنشلة 2014 ،

-التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها واعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل.

-التركيز على ما يرغب الفرد وما يبين ما يؤدي ، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل جيد.

-الربط بين الأهداف الشخصية ، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط مع اهتمامات وأهداف الموظف واستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب في الأداء.

2-تحسين الوظيفة: يؤكد أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الموظف ، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي للفرد دافعا للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب ، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

3-تحسين الموقف: يرى أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط اتصال والمساواة وفعالية التفاعل المتبادل مع إدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة ، وبالتالي فإن إهتمام المشرف باتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعتها للأعمال أثناء انجاز كل هذه الأمور لها دور فعال في تحسين الأداء.

المطلب الثالث: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين

يلعب التكوين دوراً أساسياً في التأثير على زيادة وكفاية المنظمات ، حيث أصبح من النشاطات الأساسية المسندة إلى إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للأفراد العاملين ، فهو يهدف إلى مساعدة العاملين في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء أعمالهم وصقل مهاراتهم وبالتالي استمرار المؤسسة ونموها وبقائها في عالم الأعمال ، خاصة في ظل انفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني ، وتدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر وكثرة المنافسة وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي¹:

-رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.

-تقوية العلاقات الانسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.

-تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.

-تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.

-توعية العاملين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

¹ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مرجع سابق، ص 93 ص 94.

- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة وخلق إتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة ، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، باضافة إلى تطوير مهارات اتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل اجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية و الأجنبية

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

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

- كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟
 - كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟
 - كيف ساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟ وجاءت فرضية الدراسة الرئيسية كالآتي:
 - يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟
 - واندرجت ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
 - يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوكيات الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية
 - يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية
 - تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية
 - يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- وقد حدد الباحث أهداف دراسته في مايلي:
- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف.
 - الكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية.
 - معرفة ما مدى تأثير برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية.
 - التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.
 - محاولة التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في التقدم الوظيفي (الترقية) للموظفين
 - التعرف على علاقة التكوين أثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع.

نتائج الدراسة:

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

الدراسة الثانية:

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

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

- أن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة.
 - أن غياب نظام تقييم البرامج التكوينية يؤثر على نجاحه بالمؤسسة الصحية.
- وقد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة الى تسليط الضوء على:
- جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي حول إستراتيجية منظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية وأهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة.
 - معرفة هل أستطاع المشرع وكذا مسؤولو المنظمات الصحية الجزائرية ، أن يأخذوا بعين الاعتبار التغيرات الجديدة التي عرفتها الساحة لوضع قوانين تتماشى مع الواقع الحالي.
 - الوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية العامة والمؤسسة الاستشفائية العمومية خاصة ومحاولة التخفيف من هذه المشاكل من خلال وضع إستراتيجية جديدة لعملية التكوين المتواصل.
- وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية، وتعتبر هذه الإستراتيجية كاستجابة لظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أما التكوين فيكون قصير المدى وليس تكوين مخطط.
 - أن التكوين يتم وفقا للاحتياجات الفعلية للمؤسسة الصحية وهذا راجع إلى أن الطب وطرق العلاج يعرف تطور مستمرا.
 - هناك توافق بين الأهداف الإستراتيجية من جهة وأهداف التكوين من جهة أخرى وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف يعتبر من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني.

- هناك استراتيجية تنظيمية في تحديد الاحتياجات من التكوين المتواصل لها تأثير إيجابي في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية.

الدراسة الثالثة: 1

دراسة عوض الله محمد علي محمد الهدى بعنوان "دور التدريب في أداء العاملين " بينك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي-ربك ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، السنة الجامعية 2017 وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين، وكانت دراسة الحالة بينك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي - ربك في الفترة من 2015 وحتى 2016 ، حيث تمثلت مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

- هل للتدريب دور فعال في تحسين أداء العاملين؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد علاقة بين وسائل التدريب المتبعة وأداء العاملين بينك فيصل الإسلامي السوداني؟
- هل توجد علاقة بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين بينك فيصل الإسلامي السوداني ؟

أما فرضيات الدراسة جاءت كالآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين بينك فيصل الإسلامي السوداني.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين بينك فيصل الإسلامي السوداني.

توصل الباحث خلال هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- التدريب التعريفي للموظفين الجدد يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية.
- وجود علاقة إيجابية بين تنوع وسائل التدريب وأداء العاملين.
- اختيار أسلوب التدريب على حسب نوع طبيعة العمل يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب.
- يساهم تنوع البرامج في رفع الأداء.
- الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب.
- يساهم التدريب في معرفة الواجبات ولوائح العمل وكذلك يساهم التحفيز والتشجيع المستمرين بعد عملية التقييم تعزيز ثقته بالإدارة.
- عدم الاهتمام ببيئة العمل الداخلية يؤدي إلى تدني إنتاجية الموظف.

¹ عوض الله محمد علي محمد الهدى، دور التدريب في أداء العاملين بينك فيصل الإسلامي السوداني، كوستي-ربك، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان .

• يهتم البنك بتدريب الموظفين مرة على الأقل في السنة.

المطلب الثاني : علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية.

الدراسة الاولى :

هذه الدراسة أفادتنا على استيعاب الجانب النظري للتكوين ودوره في تحسين الأداء بالإضافة إلى كيفية أداء

الدراسة التطبيقية ، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية في مكان إجراء الدراسة الميدانية حيث كانت

بالمؤسسة الجامعية بخنشلة أما الدراسة الحالية فكانت بلدية وادي سلي

الدراسة الثانية :

هذه الدراسة أفادتنا من جانب واحد فقط وهو مرحلة تحليل العملية التكوينية و هو ما سنتعرض له

في الجانب النظري للدراسة ، و قد ركزت هذه الدراسة على تكوين فئة الإطارات لمعرفة ما مدى اعتماد المؤسسة

في تكوين إطاراتها على الدقة في تحديد الاحتياجات التكوينية و الدقة في تحديد أهداف مسبقة من العملية التكوينية

بالإضافة إلى إفادتنا بعناوين المراجع التي يمكن أن نعتمد عليها.

الدراسة الثالثة :

لقد تمت الاستفادة منها في توجيهنا إلى المراجع وخاصة فيما يخص الأداء كما يمكن مقارنة نتائج هذه

الدراسة مع نتائج الدراسة الحالية.

المطلب الثالث : القيمة المضافة للبحث

من خلال القيام بهذه الدراسة والتطرق الى الدراسات السابقة والتي كانت كمرجع لنا في الاطار النظري

ومن خلال بحثنا في هذا الموضوع توصلنا إلى ما يلي :

-على المؤسسة وضع مخطط لتكوين اليد العاملة حتى تتأقلم مع المستجدات.

-تكوين العاملين في المؤسسة يسمح برفع الكفاءات و المهارات.

-تكوين العاملين هو نشاط ذات قيمة مضافة يشجع تكيف وتأقلم العمال مع كل التحديات الواجب رفعها.

-من الضروري أن يفهم ويدرك العامل أهمية التكوين بأنها تنمي قدراته وكفاءته وتطور مهاراته المهنية.

-التكوين لا يركز في نشاطاته على الوظيفة بقدر ما يركز على تحقيق نمو المورد البشري والنشاطات

المستقبلية.

-تكوين الموارد البشرية ووظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية على أساسها تبني إستراتيجية تكوين

وتدريب وتنمية العنصر البشري.

خلاصة الفصل الأول

تسعى المؤسسات في السنوات الأخيرة في الحصول على يد عاملة ماهرة و عالية الكفاءة و القدرة و المرنة نتيجة التغيرات البيئية الحاصلة , و هذا لن يكون إلا بالاستثمار في التكوين الذي هو من الوظائف الرئيسية الذي تسعى إلى تحسين و رفع مستوى الأداء و بالتالي تحقيق عوائد مستقبلية كبيرة. قمنا في هذا الفصل بدراسة التكوين الذي يهتم بتحقيق هدف مهم وهو تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، حيث تطرقنا إلى ماهية التكوين وأداء العاملين ، والعلاقة بينهما كما تطرقنا إلى تزويد فصلنا هذا بدراسات سابقة والمقارنة بينها والتوصل إلى القيمة المضافة.

الفصل الثاني

تمهيد :

يحتوي هذا الفصل على مختلف الإجراءات المنهجية التطبيقية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة ، حيث يعد خطوة هامة في الدراسة لأنه يساعد في الوصول إلى إجابات علمية عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها ، ويشمل هذا الجانب عدة خطوات منها إختيار المنهج المناسب للدراسة ، تحديد مجالات الدراسة الميدانية أي المجال المكاني والزمني وكذلك المجال البشري مع تحديد مجتمع الدراسة وطريقة إختيار العينة بالإضافة إلى تحديد أدوات جمع البيانات والتي من خلالها يتم جمع البيانات والحقائق حول الموضوع والتي تسمح بتحليل هذه البيانات ومن ثم إستخلاص النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة ثم النتائج العامة للدراسة.

المبحث الأول : تقديم بلدية وادي سلي

البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون¹، وهي القاعدة الإقليمية اللامركزية² تعتبر البلدية الجزء الأصغر في التنظيم الإداري فهي حلقة وصل بين الدولة والممثلة في الإدارة وبين المواطنين أو الشعب الذي يمثل مصدر كل سلطة حيث أن شعار البلدية الرئيسي " من الشعب وإلى الشعب " ، وقد أصبحت البلدية تحظى بإهتمام كبير نظرا لتطور وظيفة الدولة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية السياسية والثقافية .

كما أن علاقة الفرد بالبلدية بدأت تتوثق وتتطور باستمرار، وبها يتم قياس مدى نمو وتطور ورقي الدولة، وعملا بمبدأ الدولة الجزائرية الجديدة والمتمثل في تقريب الإدارة من المواطن ، تسعى البلدية في تلبية حاجاتهم وخدمتهم وإعطاء الفرصة لهم للمساهمة في التسيير ، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف بلدية وادي سلي و أبرز أهم مميزاتها الصناعية و الزراعية .

المطلب الأول : بلدية وادي سلي تاريخيا

بلدية وادي سلي و على غرار باقي مناطق الوطن عاشت من بشاعة الاستعمار الفرنسي الذي أقام بها مركزا للتعذيب، فقدمت المنطقة خيرة رجالها و نساؤها في سبيل تحرير الوطن، أنشأ بها المستعمر الفرنسي عام 1957 إدارة لخدمة مصالحه و سميت آنذاك ب (ملاكوف)، في عام 1963 ألحقت ببلدية بوقادير، عقب صدور قانون 84/09 و المؤرخ في 1984/02/04 و المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، أنشأت بلدية وادي سلي و فصلت عن البلدية الأم بوقادير بتاريخ 1984/12/17 . تقع بلدية وادي سلي بمحاذاة الطريق الوطني رقم 04 تبعد عن الجزائر العاصمة بحوالي 240 كلم، يحدها من الشمال بلدية الشطية و من الشرق بلديتي الشلف و سنجاس و من الغرب بلديتي الصبحة و بوقادير و من الجنوب بلدية أولاد بن عبد القادر، تتربع بلدية وادي سلي على مساحة قدرها 105 كلم، أما عدد سكانها فيبلغ حوالي 60 ألف نسمة حسب آخر إحصائيات سنة 2020³.

المطلب الثاني : تعريف بلدية وادي سلي وخصائصها

لقد اختلفت الآراء حول تعريف البلدية فالبعض يعرفها على أنها هيئة محلية ذات حدود معلومة وهي الجزء الأصغر في التنظيم الإداري على مستوى الولاية ، لذا تعتبر الخلية الأساسية في التنظيم الإداري للوطن ويدير مختلف

¹ المادة 01 من القانون رقم 11/10 المؤرخ في 22 يونيو 2011 والمتعلق بالبلدية

² المادة 02 من القانون رقم 11/10 المؤرخ في 22 يونيو 2011 والمتعلق بالبلدية

³ مكتب الإحصائيات ببلدية وادي سلي آخر الإحصائيات للإحصاء العام لسكان بلدية وادي سلي

شؤونها المجلس الشعبي البلدي، والبعض الآخر عرفها على أنها القاعدة الأساسية في التقسيم الإداري الجزائري ويتولى تسييرها مجلس منتخب وهيئة تنفيذية.¹

لقد تغير تعريف البلدية من دستور لآخر ومن قانون لآخر وسيظهر هذا التغيير من خلال التعريفات التي سنتطرق لها في هذين الفرعين :

الفرع الأول : تعريف البلدية من الناحية الدستورية

تنص المادة 15 من دستور 1996 على أن الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية البلدية هي الجماعة الإقليمية.²

كما تنص المادة 16 من نفس الدستور على "يمثل المجلس المنتخب القاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية".³

المقصود بالإقليمية " لكل بلدية إقليم بين حدودها الجغرافية وتراب البلدية والتي لها الصلاحيات الكاملة في إستغلالها وداخل الحدود المخصصة لها .

اما القاعدة فتعتبر أدنى سلطة تحكم البلاد في إطار النظام اللامركزي الذي تعتمد عليه الدولة في تسيير شؤونها .

الفرع الثاني : تعريف البلدية من الناحية القانونية

تنص المادة الأولى من قانون البلدية رقم 10/90 على أن البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بشخصية معنوية وإستقلال مالي.⁴

من خلال التعاريف السابقة نذكر مايلي :

➤ البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة⁵

➤ تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة⁶

1 دستور 1996

2 دستور 1996

3 دستور 1996

4 المادة 01 من القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية

5 المادة 01 من القانون رقم 11/10 المؤرخ في 22 يونيو 2011 والمتعلق بالبلدية

6 نفس المرجع

- تحدث بموجب القانون¹
- هي القاعدة الإقليمية اللامركزية²
- مكان لممارسة المواطنة
- تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية
- للبلدية إسم وإقليم ومقر رئيسي

الفرع الثالث : خصائص بلدية وادي سلي³

بلدية وادي سلي هي مؤسسة عمومية خدماتية تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة ، تسمى بدار البلدية يقع مقرها الرئيسي بحي المسجد وسط المدينة ولها أربعة فروع عبر إقليمها كما تتميز بلدية وادي سلي بمجموعة من الخصائص نوجزها في المجالات التالية :

1- المجال الصناعي :

تعد المنطقة الصناعية بوادي سلي أهم قطب صناعي تتوفر عليه ولاية الشلف، و تعد هذه المنطقة أهم فضاء اقتصادي استفادت منه الولاية منذ قرابة الثلاثة عقود من الزمن، بدليل تركز جل المؤسسات الكبرى بها و التي تتعدى سمعتها حدود الولاية .

تقع المنطقة الصناعية بوادي سلي على بعد 7 كلم غرب عاصمة الولاية، أنشئت المنطقة الصناعية بمحاذاة الطريق الوطني رقم 04 أقل من 1 كلم عن طريق السيار شرق غرب، و هي ممتدة على مساحة قدرها 218.7 هكتار منها 186 هكتار مستغلة أي ما نسبته 85 % من المساحة الإجمالية، و هي مقسمة حسب التصميم الداخلي إلى 60 قطعة، يأتي على رأسها مؤسسة الإسمنت و مشتقاته ECDE و هي تمثل 25 % من المساحة المستغلة بالمنطقة، متبوعة بمؤسسة نفضال ب 10 هكتارات و مؤسسة الزجاج الجديد نوفار و مؤسسات البلاستيك الثلاث ، ثم مؤسسات كوسيدار لقنوات الري ب 12 هكتار و مؤسسة الإخوة رحمون للمنتجات الحمراء .

كما يصل عدد المستخدمين في مختلف المؤسسات الموجود داخل المنطقة الصناعية إلى أكثر من 4200 مستخدم كما استفادت بلدية وادي سلي من منطقة صناعية جديدة في أعالي المنطقة تقدر مساحتها بحوالي 200 هكتار بعيدا عن السكان و الأراضي الفلاحية، و هي أرض صالحة و مناسب لاحتضان كافة الوحدات الإنتاجية، بدليل توفر

¹ نفس المرجع

² المادة 02 المرجع السابق

³ ويكيبيديا الموسوعة الحرة بتاريخ 2020/08/10 على الساعة الواحدة زوالا

الماء و الكهرباء و الهاتف الثابت و الخليوي, إضافة إلى قريبا من الطريق السيار شرق غرب و كذلك خط السكة الحديدية, دون إغفال الطريق المؤدي من المنطقة الصناعية جديدة إلى ميناء تنس, و هي كلها عوامل ستساهم في جعل المنطقة قطبا صناعيا و هذا ما يوفر المزيد من المستثمرين و خلق فرص عمل لشباب المنطقة¹

2- المجال الفلاحي :

تعتبر بلدية وادي سلي من المناطق الفلاحية المهمة في ولاية الشلف و ذلك بسبب تنوع إنتاجها الفلاحي و خصوبة تربتها و توفرها على مصادر مياه مختلفة, فهي تعتبر منطقة فلاحية بامتياز حيث تقدر المساحة الإجمالية للأراضي الفلاحية ب 10.000 هكتار منها 5.600 هكتار مساحة مستغلة, كما يبلغ عدد المستثمرات الفلاحية الجماعية ب 106 مستثمرة , أما الفردية فعددها 16 مستثمرة يتم إنتاج مختلف المحاصيل الزراعية, منها الحمضيات التي تشتهر بها المنطقة حيث تمثل حقول الحمضيات مساحة تقدر ب 1641 هكتار و تحصي المصالح الفلاحية كمية الإنتاج السنوية ب 429470 قنطار .

ثم تأتي في المرتبة الثانية إنتاج المحاصيل الكبرى من قمح الصلب و اللين حيث تقدر المساحة المزروعة من القمح الصلب ب 1449 هكتار بقدرة إنتاجية تقدر ب 652505 قنطار, ثم الشعير بمساحة تقدر ب 470 هكتار و بإنتاج يقدر ب 15740 قنطار, ثم القمح اللين ب 30 هكتار بقدرة إنتاجية تقدر ب 1030 قنطار . كذلك زراعة الزيتون حيث تعبر من الزراعات الناشئة في المنطقة حيث تقدر المساحة المزروعة ب 912 هكتار و بقدرة إنتاجية تقدر ب 116 ق/هـ .

كما تحتل حقول الرمان مكانة في منطقة حيث تقدر المساحة المغروسة ب 90 هكتار بقدرة إنتاجية تقدر ب 19170 قنطار .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لإدارة بلدية وادي سلي²

يسهر على خدمة مصالح بلدية وادي سلي 365 موظفا منهم 205 موظفا دائما و 160 عاملا متعاقدا , يقوم الهيكل التنظيمي بتحديد كيفية توجه الأنشطة كتوزيع المهام و التنسيق و الإشراف من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية , و بناء على الهيكل التنظيمي المؤرخ طبقا للمداولة رقم 92/19 بتاريخ 1992/01/29 و القرار البلدي رقم 92/100 بتاريخ 1992/04/08 تتوفر بلدية وادي سلي على :

➤ هيئة تداولية تدعى المجلس الشعبي البلدي.

¹ مكتب الإحصائيات ببلدية وادي سلي

² للمداولة رقم 92/19 بتاريخ 1992/01/29 و القرار البلدي رقم 92/100 بتاريخ 1992/04/08

➤ هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.

➤ إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي¹.

أولاً: المجلس الشعبي البلدي (الهيئة التداولية): يدير البلدية ويشرف على تسيير شؤونها مجلس شعبي بلدي ورئيس مجلس شعبي بلدي .

يشرف على إدارة شؤون البلدية المختلفة مجلس منتخب وجهاز مداولة هو المجلس الشعبي البلدي ، ويتكون المجلس الشعبي البلدي من مجموعة منتخبين يتم إختيارهم من طرف مواطني البلدية بالإقتراع العام السري المباشر لمدة خمسة(05) سنوات ويختلف عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني للبلدية ، حيث يتكون المجلس

الشعبي البلدي لبلدية وادي سلي حسب الهيكل التنظيمي من :

- الأعضاء بالمجلس العدد : 19
- المكتب التنفيذي العدد : 04
- مندوبي الفروع الإدارية البلدية العدد : 04
- رؤساء اللجان العدد : 04

ثانياً : رئيس المجلس الشعبي البلدي (الهيئة التنفيذية) : يرأس الهيئة التنفيذية للبلدية رئيسا المجلس الشعبي البلدي ، هذا الأخير ينتخب للعهد الانتخابية ويمارس سلطات بإسم البلدية وبإسم الدولة، يساعد رئيس المجلس الشعبي البلدي الأمين العام للبلدية ينشط الإدارة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي .

هو قاضي المدينة والأمر بالصرف ينتخبه المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه أو حسب قانون الإنتخابات الأخير يتراأس المجلس الشعبي البلدي الأول في القائمة التي تحصلت على أغلبية الأصوات ، وهو يتمتع بالإزدواجية في الإختصاص إذ يمثل البلدية والدولة ، فور تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي يقوم بتعيين نوابه .

ينتخب رئيس المجلس الشعبي البلدي للعهد الانتخابية طبقاً لأحكام هذا القانون².

يمارس رئيس المجلس الشعبي البلدي سلطات بإسم الجماعة الإقليمية التي يمثلها وبإسم الدولة.

يجب على رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يقيم بصفة دائمة وفعلية بإقليم البلدية ، وفي الحالات الإستثنائية يمكن للوالي الترخيص بغير ذلك³.

ثالثاً :إدارة البلدية: ينشطها الأمين العام للبلدية تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي .

¹ المادة 15 من القانون رقم 11/10 المؤرخ في 22 يونيو 2011 والمتعلق بالبلدية

² المادة 62 من القانون رقم 11/10 المؤرخ في 22 يونيو 2011 والمتعلق بالبلدية

³ المادة 63 من القانون رقم 11/10 المؤرخ في 22 يونيو 2011 والمتعلق بالبلدية

للبلدية إدارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية¹ إن الأمانة العامة للبلدية يشرف عليها الأمين العام للبلدية , و يقوم بالتنسيق مع جميع مصالح البلدية و السهر على حسن سيرها , و يعتبر مكتب الأمانة العامة من المكاتب الهامة في الهيكل التنظيمي للبلدية , حيث يقوم بمهمة مزدوجة تجمع بين أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي و الأمين العام و من أهم المهام التي يقوم بها :

➤ متابعة البريد الوارد و الصادر

➤ توزيع مختلف الرسائل الواردة لمختلف المصالح بعد الاطلاع عليها من طرف رئيس المجلس

الشعبي البلدي و الأمين العام

➤ التحضير للاجتماعات التي يعقدها رئيس المجلس الشعبي البلدي

➤ تحضير مداورات المجلس الشعبي البلدي

➤ متابعة المصادقة على المداورات و القرارات و تنفيذ المداورات

➤ مسك سجلات مداورات و القرارات المجلس الشعبي البلدي

ولقد تم تقسيم مصالح الإدارة حسب الهيكل التنظيمي لبلدية وادي سلي طبقا للمداولة رقم 92/19 بتاريخ 1992/01/29 و القرار البلدي رقم 92/100 بتاريخ 1992/04/08 إلى سبعة (07) مصالح رئيسية هي:

1- مصلحة التنظيم و الشؤون العامة :

تقوم هذا المصلحة بعدة وظائف بغرض تحقيق أهداف كثيرة أهمها الخدمة العمومية من خلال توجيه المواطنين و حسن استقبالهم , و تتكون هذه المصلحة من مكاتبين هما :

أ- مكتب الحالة المدنية :

يعتبر مكتب الحالة المدنية من أنشط و أهم الفروع بالإدارة البلدية نظرا لمهامه المتعددة و التي تتعلق بصفة رئيسية بالحياة اليومية للمواطن , الذي يلجأ لإستخراج مختلف الوثائق لتشكيل الملفات الإدارية التي تهم شؤونه اليومية و من أهم المهام التي يتكفل بها :

➤ إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها

➤ إعداد الوثائق الخاصة بالحالة المدنية

➤ إحصاء المواليد و الزواج و الوفيات

¹ المادة 125 من القانون رقم 11/10 المؤرخ في 22 يونيو 2011 والمتعلق بالبلدية

➤ تسجيل كل الوثائق الخاصة بالحالة المدنية

و في إطار عصرنة المرفق العام و تحسين أداء الإدارة العمومية و جعله يتميز بالفعالية والشفافية و تجسيدا للإدارة الإلكترونية، شهدت مصلحة الحالة المدنية إضافة إلى رقمنة سجلاتها و ربطها بالشبكة الوطنية و فتح المصلحة البيومترية و التي فتحت أبوابها في نهاية عام 2015، تتكفل بتقديم خدمات استخراج جواز السفر البيومتري و بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، إضافة إلى البطاقة الرمادية و رخصة السياقة .

ب-مكتب الشؤون العامة : يتكون هذا المكتب من فرعين هما :

• فرع الانتخابات و الخدمة الوطنية : و يتولى هذا الفرع مجموعة من المهام المتعلقة بالعملية

الانتخابية من خلال مايلي :

➤ تسجيل المواطنين في القوائم الانتخابية

➤ استخراج بطاقة الناخب و توزيعها

➤ فتح عملية المراجعة العادية السنوية للقوائم الانتخابية

➤ السهر على تنظيم المواعيد الانتخابية

➤ أعداد الجداول السنوية لإحصاء شباب الخدمة الوطنية

➤ إعداد شهادات التسجيل و الإحصاء

• فرع الفلاحة و التجارة : و يتولى هذا الفرع عملية إحصاء الفلاحين و التجار على مستوى

البلدية

2- مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية :

يمتاز هذا المكتب بالحركية الدؤوبة في معالجة قضايا المواطنين من خلال المهام الموزعة على المواطنين حسب

اختصاص كل موظف حيث يتكون هذه المصلحة من مكتبين هما

أ- مكتب الشؤون الاجتماعية و الثقافية : و يتكفل هذا المكتب بما يلي :

➤ تسجيل المواطنين المقدمين طلبات الاستفادة من فقة رمضان

➤ التكفل بملف منحة المعوقين

➤ استخراج شهادات عدم الانخراط في الضمان الاجتماعي للعمال الإجراء و الغير الإجراء

ب-مكتب ترقية الشباب : يهتم هذا المكتب بـ :

- التكفل بملفات الجمعيات الثقافية و الرياضية المحلية على مستوى البلدية
- التكفل بملف التشغيل من خلال استلام طلبات العمل في إطار برنامج إدماج حاملي الشهادات و إرسالها إلى مديرية النشاط الاجتماعي
- التكفل بملف التكوين المهني

3- مصلحة الإدارة و الشؤون الاقتصادية و المالية :

تلعب هذه المصلحة دور مهم في تحقيق التنمية الاقتصادية في البلدية و هي تعتبر العصب حياة البلدية و هي تتكون من 3 مكاتب :

أ- مكتب الميزانية و المحاسبة : و يتكفل هذا المكتب بما يلي :

- تتولى إعداد الميزانية البلدية و جمع الوثائق المتعلقة بها
- متابعة تنفيذ الميزانية البلدية بإجراء التعديلات اللازمة حسب المستجدات الممكنة
- يتولى هذا المكتب متابعة مختلف العمليات الاستثمارية التي تقوم بها البلدية
- إعداد بطاقات الالتزام الخاصة بالمشاريع و الصفقات على مستوى المراقب المالي
- مراجعة الفواتير في إطار القوانين المنظمة للنفقات العمومية
- إعداد حوالات الدفع و متابعتها على مستوى خزينة مابين البلديات
- يهتم دفع مستحقات المالية الخاصة بعمليات التمويل البلدية .

ب- مكتب التنمية الاقتصادية المحلية و الممتلكات البلدية : تتمحور أهم مهامه في ما يلي :

- جرد الأملاك الممنوحة للجماعات المحلية
- مراجعة و تحسين بدل الإيجار و تسعير الخدمات العامة لمستعملي المرافق العامة مثل دور الحضانة

- الإستغلال الحسن و بالطرق العملية للأملاك المنتجة .

ج- مكتب تسيير المستخدمين و الأجور: يتمثل دورها في إدارة الشؤون الإدارية و الاجتماعية للموظفين و عمال

البلدية و تضم مكتبين هما :

- مكتب المستخدمين

- مكتب الأجور

4- مصلحة التعمير و الاحتياطات العقارية :

تلعب مصلحة التعمير و الاحتياطات العقارية دور هاماً في تجسيد تسيير مخططات العمرانية و المحافظة على الاحتياطات العقارية التابعة للبلدية و يشرف على تسيير هذا المصلحة مهندسين و تقنيين سامين و تتفرع هذا المصلحة إلى مكتبين : مكتب تسيير المخططات العمرانية و مكتب تسيير المساحات و الأراضي .

5- مصلحة التعمير الأشغال الجديدة و الإصلاحات الكبرى :

تقوم هذه المصلحة بتطبيق المخطط العمراني و تحضير الملفات التقنية للمشاريع و متابعة إنجاز و ترميم الطرقات و مختلف المشاريع داخل تراب البلدية و تحتوي هذه المصلحة على مكتبين هما :

أ- مكتب برمجة و متابعة صيانة البناءات البلدية :

يقوم بالمهام التالية :

➤ التكفل بملف السكن بجميع صيغه

➤ متابعة المشاريع في إطار التنمية

➤ التكفل بملف البناء في إطار التسوية طبقاً للقانون 15/08 المؤرخ

في 20/07/2008

➤ تولي الترميمات الضرورية على جميع ممتلكات البلدية

ب- مكتب شرطة التعمير و المتابعة :

يقوم بالمهام التالية :

➤ إعداد عقود التعمير (رخصة البناء - رخصة الهدم - شهادة التعمير - شهادة المطابقة)

➤ إجراء المعاينات الفوضوية مع إعداد محاضر و مخالفات

➤ الحرس على احترام المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير

6- مصلحة الصيانة و الوسائل العامة : تتكون هذه المصلحة من مكتبين :

أ- مكتب تسيير المخازن : يقوم بمهام التالية :

➤ مسك سجل المخزونات

➤ تنفيذ أدونات صرف المخزون

➤ السهر على سلامة المخزونات و طريقة التخزين

ب- مكتب تسيير و صيانة الحظائر و العتاد :

- متابعة الترميمات الضرورية على جميع ممتلكات البلدية
- مباشرة جميع عمليات صيانة الشبكات
- مباشرة جميع عمليات صيانة الوسائل من عتاد و آليات
- السهر على حسن استعمال العتاد

7- مصلحة النظافة وتطهير المحيط :

و تتكون هذا المصلحة من مكتبين هما مكتب النظافة و الأمن و مكتب النظافة و الطرق العمومية و تتمحور مهامهم في ما يلي :

- إقامة خرجات ميدانية لمراقبة السوق الأسبوعي و مختلف المحلات التجارية
- إجراء معالجات للمياه الصالحة للشرب
- إقامة مختلف المعانيات الميدانية المتعلقة بالبيئة
- متابعة تنظيف المحيط
- محاربة الأمراض المنتقلة عبر المياه و الحيوان
- محاربة الأمراض المنتقلة عبر المياه و الحيوان
- إعداد مخطط حرائق الغابات و كذلك مخطط الإسعافات

المبحث الثاني: منهجية ومجتمع الدراسة التطبيقية (التطبيقية)

لغرض الوصول إلى معرفة دور التكوين في تحسين أداء العاملين في بلدية وادي سلي، عمدت الدراسة إلى اختبار فرضيات البحث من خلال استخدام أداة الاستبيان.

المطلب الأول: الفرضيات

1- الفرضية الرئيسية:

نص الفرضية الرئيسية للبحث: يوجد تأثير إيجابي للتكوين حسب مراحل التوظيف على تحسين أداء العاملين (أو نقول يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين) في بلدية وادي سلي.

نص الفرضية الإحصائية الرئيسية:

• الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتكوين على تحسين أداء العاملين.

• الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتكوين على تحسين أداء العاملين.

2- الفرضيات الفرعية:

1-2- الفرضية الفرعية رقم 01

نص الفرضية الإحصائية:

• الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتكوين العاملين الجدد على تحسين أداء العاملين.

• الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتكوين العاملين الجدد على تحسين أداء العاملين.

2-2- الفرضية الفرعية رقم 02

نص الفرضية الإحصائية:

• الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتكوين العاملين أثناء العمل على تحسين أداء العاملين.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتكوين العاملين أثناء العمل على تحسين أداء العاملين.

2-3- الفرضية الفرعية رقم 03

نص الفرضية الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتكوين العاملين بغرض تجديد المعلومات وتطبيق النظم المستحدثة على تحسين أداء العاملين.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتكوين العاملين بغرض تجديد المعلومات وتطبيق النظم المستحدثة على تحسين أداء العاملين.

2-4- الفرضية الفرعية رقم 04

نص الفرضية الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتكوين العاملين بغرض الترقية وبغرض النقل على تحسين أداء العاملين.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتكوين العاملين بغرض الترقية وبغرض النقل على تحسين أداء العاملين.

المطلب الثاني: أساليب طرق جمع البيانات

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

1- أهمية الاستبيان

نظراً لعدم كفاية الملاحظة الاستبطائية في دراسة السلوك البشري، مهّد ذلك للتفكير في طرق ووسائل أخرى لدراسة السلوك البشري والحياة الاجتماعية، وبعّد الاستبيان من بين أدوات جمع البيانات التي أخذت في الانتشار وأصبحت تحتل مركزاً بارزاً بين أدوات جمع البيانات في مجال الأبحاث في العلوم الاجتماعية. ومن مميزات الاستبيان، يوجد كذلك:

- يعتبر اقتصادي للباحث، حيث يوفر الكثير من الوقت والجهد والنفقات؛

- يعطي الوقت الكافي والمناسب للمجيبين؛
 - يضمن السرية في جمع المعلومة، مما يحفز المجيب على الاجابة بحرية والإدلاء بمعلومات صحيحة؛
 - المساعدة على جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات بشكل موثوق وبخاصة المعلومة التي يصعب جمعها بواسطة وسائل أخرى؛
 - عدم تحيز الطالبين وتأثيرهم على المجيبين.
- إضافة إلى ما سبق يظهر لنا أن الاستبيان أداة قياس مناسبة لجمع البيانات اللازمة نظراً لعدة اعتبارات والتي من بينها أن الأداء في حد ذاته مرتبط بسلوك العاملين. لذلك فإنه مناسب كأداة لدراسة دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسات وبالأخص في المؤسسة العمومية المتمثلة في بلدية وادي سلي.

2- مجتمع الدراسة :

يمثل مجتمع الدراسة العاملون في بلدية وادي سلي حسب الفروع التالية:

- الفرع الاداي
- الفرع التقني
- الفرع المهني

3- عينة الدراسة:

بعد تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في العاملين في بلدية وادي سلي، تم اختيار عينة عشوائية، وذلك من خلال مشاركة استبيان إلكتروني تم اعداده من خلال تطبيق google forms، وقد كان حجم العينة التي أجابت على الاستبيان مقدر ب 69 استبانة أي أن عدد العمال المجيبين على الاستبيان هو 69 عامل.

المطلب الثالث: اختبارات صدق وثبات الاستبيان

يعد استبيان الدراسة¹ من أهم المصادر للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي، وكلما توفرت في الاستبيان الدقة في التصميم انعكس ذلك على جودة البيانات، وقد تم تصميم الاستبيان ليتضمن جزأين، تضمن الجزء الأول المعلومات الشخصية، وبعد التحكيم اقتصر الاستبيان على 05 عناصر (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، فرع الوظيفة)، في حين تضمن الجزء الثاني خمسة أبعاد تمثل الأبعاد الأربعة الأولى التكوين

¹-أنظر الملحق رقم (01)

والتي تمثل بدورها المتغير المستقل، أما البعد الخامس (أو المحور الثاني) فيمثل أداء العاملين الذي يعكس المتغير التابع.

لقد تم اختبار أداة الدراسة (الاستبيان) وعباراتها، للتأكد من أنها مناسبة لقياس دور التكوين في تحسين أداء العاملين، وذلك باستخدام نوعين من الاختبارات:

1- الصدق الظاهري:

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

2- صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي): من بين الطرق المستخدمة للتأكد من صلاحية أداة الدراسة يتم استخدام:

• الطريقة الأولى: الاختبار وإعادة الاختبار: يتم الاختبار وفق هذه الطريقة كما يلي:

- تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية مرتين بينهما فارق زمني، مدته أسبوعان - على سبيل المثال؛
 - ثم حساب معامل الارتباط بين إجابات المفحوصين في المرتين؛
- فإذا كان معامل الارتباط مرتفعاً فإن هذا يكون مؤشراً على ثبات الاستبيان وبالتالي على صلاحيته وملاءمته لأغراض الدراسة.

• الطريقة الثانية: الثبات عن طريق التجزئة النصفية: حيث يتم تجزئة فقرات الاستبيان إلى جزأين، الجزء الأول

يمثل الأسئلة الفردية والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية ثم يتم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية.

• الطريقة الثالثة: معامل الثبات ألفا كرومباخ باستخدام برنامج SPSS (Sciences Statistical Package for Socail)، والذي من خلاله يتم حساب معامل التمييز لكل سؤال

حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تمييزه سالب.

وقد اعتمدت هذه الدراسة في اختبار الصدق البنائي (صدق ثبات العبارات أو الاتساق الداخلي) للاستبيان على استخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha)، حيث يشير هذا المقياس إلى مدى ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة (ثبات عبارات الاستبيان) في قياس المتغيرات التي تشمل عليها الدراسة، ويقاس هذا المعامل تشتت أو تركّز الإجابات فكلما كانت قيمته منخفضة دلّ ذلك على تشتت الإجابات، أما إذا كانت قيمته مرتفعة دلّ ذلك على تركّز الإجابات وهو ما يعني ثبات العبارات.

ويمكن توضيح نتائج الدراسة الخاصة بثبات عبارات الاستبيان بالاعتماد على معامل ألفا كرومباخ من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): معاملات ألفا كرومباخ لثبات الاستبيان

المحور أو البعد	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ
تكوين العاملين الجدد وتوجيههم	10	0,792
تكوين العاملين أثناء العمل	06	0,778
تكوين العاملين بغرض تجديد المعلومات وتطبيق النظم المستحدثة	07	0,903
تكوين العاملين بغرض الترقية والنقل	07	0,697
أداء العاملين	10	0,945
الاستبيان ككل	40	0,930

المصدر: من إعداد الطالبين بن بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 25

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرومباخ بالنسبة لمحاور الدراسة تراوحت بين (0,69 و 0,94)، في حين بلغت قيمة ألفا كرومباخ بالنسبة للاستبيان ككل (0,93) وهي قيمة جيّدة، وبهذا يمكن وصف أداة الدراسة (الاستبيان) بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلال هذا الاستبيان مناسبة لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ولتحديد درجة الموافقة على كل عبارة في عبارات الاستبيان من خلال المتوسطات الحسابية، تم استخدام مقياس

ليكرت الخماسي، وذلك على النحو التالي:

غير موافق بشدة = 1

غير موافق = 2

محايد = 3

موافق = 4

موافق بشدة = 5

ويتم تحديد فئة الموافقة التي ينتمي إليها المتوسط الحسابي المحسوب لكل عبارة من خلال:

حساب طول المدى: $5 - 1 = 4$

قسمة المدى على عدد الفئات: $4 / 5 = 0,8$ أي طول كل فئة

يتم إضافة 0,8 إلى الحد الأدنى للمقياس أي إلى 1 وهكذا حتى الوصول إلى 5.

ويتم توضيح فئات درجات الموافقة التي ينتمي إليها المتوسط الحسابي في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): توزيع درجات الموافقة (توزيع مجالات قيم المتوسط الحسابي)

الفئات	مقياس ليكرت	درجة الموافقة
[1,8 – 1]	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
[2,6 – 1,8]	غير موافق	منخفضة
[3,4 – 2,6]	محايد	متوسطة
[4,2 – 3,4]	موافق	مرتفعة
[5 – 4,2]	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 25

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة ومناقشة الفرضيات

يوضح هذا المبحث النتائج التي توصلت إليها الدراسة التطبيقية؛ بعد توزيع الاستبيان على أفراد العينة واستعادته، وباستخدام برنامج SPSS نسخة 25 في عملية التحليل الإحصائي، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة، وإجراء المعالجة الإحصائية من أجل تحليل البيانات التعريفية الأولية المتعلقة بعينة الدراسة.

المطلب الأول: وصف احصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

انطلاقاً من تطبيق الأدوات الإحصائية المناسبة على إجابات عينة الدراسة وباستخدام برنامج SPSS نسخة 25 تم انجاز الدراسة الوصفية بالاعتماد على البيانات الشخصية في الاستبيان المتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، فرع الوظيفة.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	44	64
أنثى	25	36

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 25

يتبين من الجدول أن 64% من عينة الدراسة هم ذكور بينما 36% الباقية من عينة الدراسة هم اناث.

2. توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	01	1,5
من 31 الى 40 سنة	44	64
من 41 الى 50 سنة	16	23
أكبر من 50 سنة	08	11,5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 25

من خلال الجدول يتضح أن 64 % من أفراد العينة لهم فئاتهم العمرية من 31 الى 40 سنة ، لكن هذا لا يؤثر على الاستبيان أو على جودة الإجابات المتعلقة بعبارات الاستبيان، إذا أن 34,5% من أفراد العينة هم ضمن الفئة العمرية أكبر من 40 سنة، بل يمكن أن نجد أكثر من ذلك حيث نلاحظ من خلال النتائج أن 98,5 % من عينة الدراسة هم أكبر من 30 سنة، هذا يمكن أن يكون في صالح الدراسة ويعزز من الموثوقية في الإجابات. لكن هذا يعكس بشكل آخر أن هناك نسبة قليلة من الشباب (الفئة العمرية الأقل من 30 سنة) ضمن اجمالي العاملين في مؤسسة الدراسة (بلدية وادي سلي)، وهذا يقودنا إلى أحد الاستنتاجات وهي إما أن البلدية لا تفتح مناصب عمل كثيرة في السنوات الأخيرة، أو أنها توظف العمال الأكبر سناً والذين لديهم خبرة في العمل.

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
20	14	أقل من الثانوي
46,5	32	ثانوي
19	13	ليسانس
11,5	08	مهندس
3	02	ماستر
00	00	دكتوراه

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 25

يمثل الجدول توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، حيث حققت فئة الأفراد ذوي المستوى الثانوي أكبر قيمة بنسبة قدرت 46,5% ، بينما النسبة المئوية في الترتيب كانت من نصيب فئة الأفراد الذين لهم مستوى أقل من الثانوي بنسبة بلغت 20%، في حين بلغت نسبة أفراد الذين لهم مستوى ليسانس 19%، وهو ما يوضح أن أفراد عينة الدراسة أكثرهم لديهم مستوى ثانوي أو أقل بنسبة اجمالية بلغت 66,5%. كما يدل ذلك على أن البلدية تعتمد على عاملين لهم

مستوى ثانوي أو أقل نظراً لكبر سن العاملين كما رأينا سابقاً ونظراً لدخولهم الى العمل قبل وقت طويل حيث لم تكن تطلب شهادات ليسانس أو الماستر في التوظيف، كما أن أغلبهم لهم سنوات عديدة في العمل كما سنرى لاحقاً في توزيع الأفراد حسب الأقدمية في العمل.

4. توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	01	1,5
من 5 الى 10 سنوات	51	74
من 11 الى 15 سنة	06	8,5
أكثر من 15 سنة	11	16

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 25

من خلال الجدول يتضح لنا أن 74% من أفراد العينة لهم أقدمية في العمل من 5 سنوات الى 10 سنوات، كما يظهر لنا نسبة أن الأفراد الذين لهم أقدمية أكثر من 5 سنوات هي 98,5 % كنسبة اجمالية، في حين أن فرد واحد فقط من بين المجيبين على الاستبيان له أقدمية أقل من 5 سنوات، وهذا يقع في صالح الاستبيان بحيث أن أفراد العينة كلهم لهم خبرة كبيرة ويمكن لهم الحكم على العبارات والاجابة عنها بواقعية، كما أن ذلك يعزز من الموثوقية في الإجابات.

المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان (محاور الاستبيان)

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

1- عرض وتحليل نتائج البعد الأول

يشير الجدول أدناه إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بتكوين العاملين الجدد وتوجيههم.

الجدول رقم (08): جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الموافقة
01	يتم تكوين العاملين الجدد الناجحين في مسابقات التوظيف بمجرد التحاقهم بمناصب عملهم	4,1449	1,03292	3	مرتفعة
02	يتم تكوين العاملين الجدد في اطار عقود الادمج بمجرد التحاقهم بالبلدية	2,8551	1,61131	8	متوسطة
03	يتم تكوين العاملين الجدد الناجحين في مسابقات التوظيف خارج البلدية في مؤسسات التكوين التابعة للدولة	4,1449	0,91194	2	مرتفعة
04	يتم تكوين العاملين الجدد في اطار عقود الادمج خارج البلدية في مؤسسات التكوين التابعة للدولة	2,4348	1,44993	9	منخفضة (رفض)
05	يتم تكوين العاملين الجدد في اطار عقود الادمج داخل البلدية من طرف مشرفين عليهم من ذوي الخبرة	3,6667	1,13328	6	مرتفعة
06	يتم امتحان العاملين الخاضعين للتكوين لامتحانات نهاية التكوين للتأكد من استفادتهم من التكوين	3,9710	0,90702	5	مرتفعة
07	يستفيد العاملين الجدد من التكوين في المدى المتوسط (من 03 إلى 06 أشهر)	4,1739	0,83941	1	مرتفعة
08	مدة تكوين العاملين الجدد غير كافية لإكتساب المعارف والمهارات اللازمة	4,0725	0,97496	4	مرتفعة
09	تشرف البلدية على تصميم برامج التكوين التي تقوم مؤسسات التكوين بتنفيذها	3,1014	1,36279	7	متوسطة
10	تقوم البلدية باجراء عملية تقييم لعملية التكوين بعد انتهاءها للتأكد من نجاح عملية تكوين العاملين الجدد	2,1884	1,20386	10	منخفضة (رفض)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 25

يشير الجدول السابق إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بتكوين العاملين الجدد وتوجيههم حيث نلاحظ من خلال نتائج تحليل فقرات البعد الأول أن العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى والتي كانت الموافقة

عليها مرتفعة حيث يعني ذلك أن العاملين في البلدية يؤكدون أن العاملين يستفيدون من فترة تكوين تمتد من 3 إلى 6 أشهر كما أن العاملين يؤكدون أن هذه الفترة غير كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة ويظهر ذلك من خلال الموافقة على العبارة الثامنة والتي جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة.

يظهر لنا كذلك من نتائج التحليل أن البلدية تكوّن العاملين الناجحين في مسابقات التوظيف بمجرد التحاقهم بمناصب عملهم كما أن البلدية تكوّن عمالها خارج البلدية وبالضبط في مؤسسات تكوين تابعة للدولة حيث تبين ذلك من خلال العبارة الأولى التي حلت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة، وتبين ذلك أيضا من خلال العبارة الثالثة التي جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة.

نقطة أخرى مهمة نستنتجها من خلال نتائج التحليل أن العاملين في إطار عقود الادمج لا يتم تكوينهم في بداية فترة التحاقهم بالبلدية، ولا يتم تكوينهم خارج البلدية في مؤسسات التكوين، وقد ظهر ذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعبارة الرابعة أين كانت درجة الموافقة منخفضة وتعكس رفض العبارة من قبل المجيبين وقد نالت العبارتين المرتبة الثامنة والتاسعة على التوالي ضمن العبارات العشر.

إضافة إلى ما سبق نضيف أن التحليل كشف لنا أن البلدية لا تشرف على تصميم برامج التكوين التي تقوم مؤسسات التكوين بتنفيذها كما أنها لا تقوم بتقييم عملية التكوين بعد انتهائها للتأكد من نجاح عملية التكوين أما لا، ويظهر ذلك من خلال إجابات الأفراد على العبارة التاسعة والعبارة العاشرة، حيث كانت الإجابات تدل على الموافقة المنخفضة أو رفض العبارات كما أن العبارتين احتلتا المرتبتين السابعة والعاشرة على التوالي من حيث درجة الموافقة.

2- تحليل وعرض نتائج البعد الثاني

يشير الجدول أدناه إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بتكوين العاملين أثناء العمل.

الجدول رقم (09): جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الموافقة
01	بعد حصول العاملين الجدد الناجحين في مسابقات التوظيف على التكوين يتم توجيههم ومتابعتهم من قبل العاملين ذوي الخبرة	3,8261	0,96948	1	مرتفعة

منخفضة (رفض)	6	1,22370	2,1304	يتم متابعة العاملين في اطار عقود الادمج وتكوينهم بشكل دوري طيلة فترة عقودهم	02
منخفضة (رفض)	4	1,20460	2,3382	يخضع العاملين طيلة سنوات عملهم لعملية التكوين بشكل دوري	03
منخفضة (رفض)	5	1,05598	2,1304	يتم اختيار مجموعة من العاملين (عامل أو اثنين من كل مصلحة) ليحصلوا على التكوين وتكون هذه العملية بشكل دوري	04
متوسطة (حيادية)	3	1,07657	3,2464	يحصل العامل طيلة فترة عمله في البلدية على العديد من عمليات التكوين داخل البلدية وخارجها	05
مرتفعة	2	1,10990	3,7246	يتم تكوين العاملين المختصين في الاعلام الآلي بشكل دوري لضمان التوجه إلى رقمنة جميع الوثائق التي تصدرها البلدية	06

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 25

يوضح الجدول السابق الإجابات الخاصة بأفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بتكوين العاملين أثناء العمل، ونستنتج من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن العمال الجدد بعد حصولهم على التكوين يتم توجيههم ومتابعتهم من قبل العاملين ذوي الخبرة وقد ظهر ذلك من خلال تحقيق العبارة لدرجة مرتفعة من الموافقة وقد حلت في المرتبة الأولى من حيث الموافقة، إلا أننا نلاحظ بالمقابل أن تكوين العاملين لا يكون بشكل دوري ولا يكون على طول فترة العمل ولا يتم الأخذ بعين الاعتبار حتى نظام الحصص حسب كل مصلحة في عملية التكوين وقد ظهر لنا ذلك من خلال إجابات العاملين على العبارات الثالثة والرابعة والخامسة. بل والأكثر من ذلك أننا نلاحظ أن العاملين في اطار عقود الادمج لا يتم تكوينهم بشكل دوري حيث ظهر ذلك من خلال الإجابات على العبارة الثانية والتي تم رفضها من قبل المجيبين وحلت في المرتبة السادسة من حيث الموافقة.

من خلال تحليلنا لنتائج الإجابات على الاستبيان وبالأخص العبارات المرتبطة بتكوين العاملين أثناء العمل رأينا أن العاملين المختصين في الاعلام الآلي وحدهم هم الذين يستفيدون من تكوينات دورية لضمان توجه البلدية إلى رقمنة الوثائق الإدارية التي تصدرها البلدية.

3- تحليل وعرض نتائج البعد الثالث

يشير الجدول أدناه إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بتكوين العاملين بغرض تجديد المعلومات وتطبيق النظم المستحدثة.

الجدول رقم (10): جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الموافقة
01	يتم تكوين العاملين في مصلحة الحالة المدنية بعد تعديل القوانين المتعلقة بالحالة المدنية	2,6522	1,28138	4	متوسطة (حيادية)
02	يتم تكوين العاملين في مصلحة المالية والمحاسبة بعد تعديل القوانين والنظم المحاسبية التي يتم العمل بها	2,5362	1,09248	5	منخفضة (رفض)
03	يتم تكوين العاملين في البلدية والمشرفين على عملية الانتخابات بعد كل تعديل لقانون الانتخاب	3,3913	1,26279	3	مرتفعة
04	تم تكوين العاملين في البلدية بعد تعديل قانون البلدية	2,4058	0,98993	7	منخفضة (رفض)
05	تم تكوين العاملين في مصلحة المالية والمحاسبة بعد تعديل قانون الصفقات العمومية	2,5072	1,05193	6	منخفضة (رفض)
06	تم تكوين العاملين المتخصصين في الاعلام الآلي قبل التوجه إلى رقمنة الوثائق في البلدية	3,6667	1,24460	1	مرتفعة
07	تم تكوين العاملين في البلدية بعد التوجه الى رقمنة الوثائق	3,5362	1,27855	2	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 25

يوضّح الجدول السابق الإجابات الخاصة بأفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بتكوين العاملين بغرض تجديد المعلومات وتطبيق النظم المستحدثة، وقد لا حظنا من خلال نتائج إجابات العاملين على عبارات البعد الثالث أن جل العاملين متفقون على أن العاملين المتخصصين في الإعلام الآلي تم تكوينهم قبل التوجه إلى رقمنة الوثائق في البلدية كما أنه تم تكوين العاملين بصفة عامة بعد التوجه إلى رقمنة الوثائق في البلدية وقد ظهر ذلك من خلال حلول العبارة السادسة والسابعة في المرتبتين الأولى والثانية على التوالي من حيث درجة الموافقة فيما حلت العبارة الخاصة بتكوين العاملين في البلدية بعد كل تعديل لقانون الانتخابات في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة وهذا يدل على أن البلدية أولت أهمية كبيرة لكل من الانتقال إلى الرقمنة والانتخابات بحيث حرصت البلدية على حصول العاملين للتكوين الكافي لضمان نجاح عملية الانتقال إلى الرقمنة ولضمان نجاح الانتخابات.

أمر آخر نلاحظه من خلال النتائج أن العاملين في مصلحة المالية والمحاسبة لم يتم تكوينهم بعد تعديل القوانين والنظم المحاسبية التي يتم العمل بها ولم يتم تكوينهم بعد تعديل قانون الصفقات العمومية كما أنه لم يتم تكوين العاملين في مصلحة الحالة المدنية بعد تعديل القوانين المتعلقة بالحالة المدنية وظهر ذلك من خلال رفض العبارات الأولى والثانية والخامسة من قبل المجيبين على الاستبيان، بل وأكثر من ذلك نلاحظ أنه لم يتم تكوين العاملين حتى بعد تعديل قانون البلدية، هذا إن دلّ فإنما يدل على أن البلدية تركت العاملين يجتهدون في الممارسة بعد التعديلات دون القيام بعملية تكوين تساعد العاملين في تطبيق التعديلات بشكل أكثر كفاءة.

4- تحليل وعرض نتائج البعد الرابع

يشير الجدول أدناه إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بتكوين العاملين بغرض الترقية وبغرض النقل.

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرابع

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الموافقة
01	يتم تكوين العاملين عند نقلهم إلى مصلحة إلى مصلحة أخرى	1,8696	0,88970	7	منخفضة (رفض)
02	يتم تكوين العاملين عند ترقيتهم من رتبة إلى رتبة	1,9565	1,03519	4	منخفضة (رفض)

منخفضة (رفض)	5	0,91264	1,9275	يتم تكوين العاملين عند توكيلهم بمهام معينة	03
منخفضة (رفض)	6	0,96618	1,9130	يتم تكوين العاملين عند ترقيتهم إلى رئيس مصلحة	04
منخفضة (رفض)	3	1,10798	2,0870	يتم تكوين العاملين قانونياً قبل توكيلهم بمهمة المصادقة والإمضاء	05
مرتفعة	1	1,08838	4,1449	يتم تحويل العاملين مباشرة دون تكوينهم	06
مرتفعة	2	1,26649	3,8841	يتم ترقية العاملين دون تكوينهم	07

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 25

يمثل الجدول السابق الإحصائيات الخاصة بإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الرابع الذي يمثل تكوين العاملين بغرض الترقية وبغرض النقل وقد حلت العبارة السادسة والعبارة السابعة في المرتبتين الأولى والثانية على التوالي حيث يشير ذلك إلى أنه يتم نقل العاملين وترقيتهم دون تكوينهم، كما تم تأكيد ذلك من خلال رفض المجيبين لباقي العبارات، وهذا يؤكد أن بلدية وادي سلي:

- لا تقوم بتكوين العاملين الذين يتم نقلهم من مصلحة إلى مصلحة؛
- لا تقوم بتكوين العاملين في حالة ترقيتهم من رتبة إلى رتبة؛
- لا تقوم بتكوين العاملين عند توكيلهم بمهام معينة؛
- لا تقوم بتكوين العاملين عند ترقيتهم إلى رئيس مصلحة؛
- لا تقوم بتكوين العاملين قانونياً قبل توكيلهم بمهمة المصادقة والإمضاء وذلك لحماية العاملين أنفسهم من العقوبات الجنائية إثر أي مخالفات أو تجاوزات، ولحماية مصالح البلدية وضمان تطبيق القوانين المتعلقة بهذا الخصوص.

كل ما سبق بقودنا إلى مجموعة من الاستنتاجات مفادها أن البلدية تتحمل جزء من الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها العاملين بسبب عدم حصولهم على التكوين اللازم في حالات النقل والترقية.

5- تحليل وعرض نتائج المحور الثاني (أداء العاملين)

يشير الجدول أدناه إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بأداء العاملين.

الجدول رقم (12): جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الموافقة
01	يساهم العاملون المتكويين في تكوين العاملين الجدد	3,9565	0,93045	9	مرتفعة
02	يؤدي العاملون المتكويين عملهم بشكل أكثر كفاءة من العاملين غير المتكويين	4,1739	0,76613	1	مرتفعة
03	ينضبط العاملون المتكويين بأوقات العمل أكثر من غيرهم	4,1014	0,85997	8	مرتفعة
04	يحسن العاملون المتكويين التعامل مع المواطنين	4,1449	0,77223	3	مرتفعة
05	يساهم العاملون المتكويين في تنظيم العمل	4,1739	0,78509	2	مرتفعة
06	يساهم العاملون المتكويين في نقل معلومات التكوين إلى باقي العمال	4,1304	0,82092	7	مرتفعة
07	يحسن العاملون الحاصلين على التكوين التعامل مع باقي العاملين في مختلف المصالح	4,1449	0,82740	5	مرتفعة
08	يجيد العاملون المتكويين كيفية التعامل مع المواقف الصعبة التي تواجههم أثناء عملهم	4,1449	0,82739	4	مرتفعة
09	العاملون المتكويين لديهم أخطاء مهنية كثيرة	1,5797	0,99122	10	منخفضة جداً (رفض تماماً)
10	العاملون المتكويين يتخذون قرارات سليمة مبنية على أطر قانونية	4,1449	0,86220	6	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 25

يوضح الجدول السابق النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بأداء العاملين وقد خلصت الدراسة من خلال النتائج الملخصة في الجدول السابق إلى أنه في نظر المجيبين على الاستبيان أن العاملين المتكويين يؤدون عملهم بشكل أكثر كفاءة من باقي العاملين غير المتكويين، حيث جاءت العبارة الدالة على ذلك في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة وهذا يدل على أن التكوين صنع الفارق في كفاءة وأداء العاملين، فيما حلت العبارة الخاصة بمساهمة العاملين المتكويين في تنظيم العمل في المرتبة الثانية ليشير ذلك إلى أن التكوين يساعد العاملين على تنظيم العمل في المصلحة التي يعملون بها، بعد ذلك جاءت العبارة الخاصة بأن العاملين المتكويين يحسنون التعامل مع المواطنين، وفي نفس الاطار لاحظنا أن العاملين المتكويين يحسنون التعامل مع باقي العاملين في مختلف المصالح، كما أنه تم الموافقة بشكل كبير على أن العاملين المتكويين:

- يجيدون التعامل مع المواقف الصعبة التي تواجههم أثناء عملهم، يمكن شرح ذلك من خلال أن التكوين يساعد العاملين على مواجهة المواقف الصعبة والتعامل بالمرونة الكافية لتجاوز الصعوبات؛
- يتخذون قرارات سليمة مبنية على أطر قانونية، يمكن شرح ذلك من خلال أن التكوين يساعد العاملين على أنهم يرجعون إلى قراءة القوانين قبل اتخاذ القرارات؛
- يساهمون في نقل معلومات التكوين إلى باقي العاملين معهم في البلدية، ويدل ذلك على أن التكوين المقدم لبعض العاملين يعدون بالنفع على باقي العاملين بصورة غير مباشرة من خلال نقل المعلومات ومشاركة الخبرة؛
- ينضبون بأوقات العمل أكثر من غيرهم، ويمكن شرح ذلك من خلال أن العاملين المتكويين ينضبون بأوقات العمل لإدراكهم للعقوبات التي يمكن أن تلحقهم نتيجة عدم الالتزام بأوقات العمل ويدركون الإيجابية القانونية والإدارية للالتزام بأوقات العمل لحماية أنفسهم وعملهم؛
- لا يرتكبون الكثير من الأخطاء المهنية، حيث تم رفض العبارة التاسعة، ليدل ذلك على أن العاملين المتكويين يتجنبون الأخطاء المهنية أكثر من غيرهم.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها

سنستخدم في اختبار الفرضيات اختبار t لعينة واحدة للحكم على مدى معنوية الفروق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع، لذلك يقوم البرنامج SPSS-25 بإجراء اختبار t للعينة الواحدة من خلال استخدام معادلة الفروق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع.

يتم اتخاذ القرار بشأن الفرضية من حيث القبول أو الرفض من خلال مقارنة إحصائية t المحسوبة بقيمة إحصائية t الجدولة أو الاعتماد على الاحتمال المقابل ومقارنته بمستوى الدلالة المحدد في الدراسة (1% أو 5% أو 10%)، ونحن هنا نختار مستوى الدلالة 5% لأنه المستوى المحدد ضمن أغلب البحوث في العلوم الاجتماعية ويكون اتخاذ القرار على النحو التالي:

- إذا كان الاحتمال Sig أقل من مستوى الدلالة 0,05 نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .
- إذا كان الاحتمال Sig أكبر من مستوى الدلالة 0,05 نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

اختبار العبارات:

العبارة السابعة في البعد الأول

H_0 : لا يستفيد العاملین الجدد من فترة تكوين

H_1 :يستفيد العاملین الجدد من فترة تكوين

الجدول رقم (13) : نتائج العبارة

المحسوبة (T)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة Sig
41,304	4,174	0,839	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 25

بلغت T المحسوبة 41,304 ، مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل H_1 وهي يستفيد العاملین الجدد من فترة تكوين.

العبارة الأولى في البعد الثاني:

H_0 : بعد حصول العاملین الجدد على التكوين لا يتم توجيههم ومتابعتهم

H_1 : بعد حصول العاملین الجدد على التكوين يتم توجيههم ومتابعتهم

الجدول رقم (14) : نتائج العبارة

المحسوبة (T)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة Sig
32.782	3,826	0,969	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 25

بلغت T المحسوبة 32,782 ، مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل H_0 وهي بعد حصول العاملين الجدد على التكوين يتم توجيههم ومتابعتهم.

العبارة السادسة في البعد الثالث:

H_0 : لم يتم تكوين العاملين المتخصصين في الاعلام الآلي قبل التوجه إلى رقمنة الوثائق في البلدية

H_1 : تم تكوين العاملين المتخصصين في الاعلام الآلي قبل التوجه إلى رقمنة الوثائق في البلدية

الجدول رقم (15): نتائج العبارة

المحسوبة (T)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة Sig
24,472	3,667	1,245	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 25

بلغت T المحسوبة 24,472 ، مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل H_0 وهي تم تكوين العاملين المتخصصين في الاعلام الآلي قبل التوجه إلى رقمنة الوثائق في البلدية.

العبارة السادسة في البعد الرابع:

: لا يتم تحويل العاملين مباشرة دون تكوينهم

: يتم تحويل العاملين مباشرة دون تكوينهم

الجدول رقم (16): نتائج العبارة

المحسوبة (T)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة Sig
31,635	4,145	1,088	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 25

بلغت T المحسوبة 31,635 ، مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل H_0 وهي يتم تحويل العاملين مباشرة دون تكوينهم.

العبارة الثانية في المحور الثاني:

H_0 : لا يؤدي العاملين المتكويين عملهم بشكل أكثر كفاءة من العاملين غير المتكويين

H_1 : يؤدي العاملين المتكويين عملهم بشكل أكثر كفاءة من العاملين غير المتكويين

الجدول رقم (17): نتائج العبارة

المحسوبة (T)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة Sig
45,255	4,173	0,766	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 25 بلغت T المحسوبة 45,255 ، مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل 1H وهي يؤدي العاملين المتكونين عملهم بشكل أكثر كفاءة من العاملين غير المتكونين

اختبار الأبعاد والمحاور:

البعد الأول:

H0: لا يتم تكوين العاملين الجدد وتوجيههم

H1 : يتم تكوين العاملين الجدد وتوجيههم

الجدول رقم (18): نتائج العبارة

Sig مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	(T) المحسوبة
0,000	0,689	3,475	41,882

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 25 بلغت T المحسوبة 41,882 ، مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل 1H وهي يتم تكوين العاملين الجدد وتوجيههم .

البعد الثاني:

H0: لا يتم تكوين العاملين أثناء العمل

H1 : يتم تكوين العاملين أثناء العمل

الجدول رقم (19): نتائج العبارة

Sig مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	(T) المحسوبة
0,000	0,762	2,901	31,630

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 25 بلغت T المحسوبة 31,630 ، مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل 1H وهي يتم تكوين العاملين أثناء العمل.

البعد الثالث:

H0: لا يتم تكوين العاملين بغرض تجديد المعلومات وتطبيق النظم المستحدثة

H1 : يتم تكوين العاملين بغرض تجديد المعلومات وتطبيق النظم المستحدثة

الجدول رقم (20) : نتائج العبارة

المحسوبة (T)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة Sig
26,258	2,957	0,935	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 25

بلغت T المحسوبة 26,258 ، مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل H1 وهي يتم تكوين العاملين بغرض تجديد المعلومات وتطبيق النظم المستحدثة.

البعد الرابع:

H0: لا يتم تكوين العاملين بغرض الترقية والنقل

H1 : يتم تكوين العاملين بغرض الترقية والنقل

الجدول رقم (21) : نتائج العبارة

المحسوبة (T)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة Sig
33,891	2,540	0,623	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 25

بلغت T المحسوبة 33,891 ، مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل H1 وهي يتم تكوين العاملين بغرض الترقية والنقل.

المحور الثاني:

H0: لا يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين

H1 : يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين

الجدول رقم (22) : نتائج العبارة

المحسوبة (T)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة Sig
46,348	3,870	0.694	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 25

بلغت T المحسوبة 46,348 ، مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل H_1 وهي يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين .

هذه النتائج تقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسية للبحث والمطروحة في المقدمة وهذا يعني أنه يوجد تأثير لتكوين العاملين على تحسين أداء العاملين ببلدية وادي سلي.

خلاصة الفصل:

استخلصنا من هذا الفصل ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية أن للتكوين دور في تحسين أداء العاملين ببلدية وادي سلي، من خلال تغيير سلوكياتهم وتنمية معلوماتهم و مهاراتهم وتسهيل تكيفهم مع أدوارهم الوظيفية، وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة، فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة على حد سواء.



الخاتمة

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع دور التكوين في تحسين أداء العاملين تبين لنا أن التكوين يعد من الأدوات الأساسية للمؤسسة، وهو بمثابة استثمار هام ينبغي على كل مؤسسة أن تتبناه وتولي له اهتماما كبيرا. كما يعتبر التكوين الحل الرئيسي لتوفير يد عاملة مؤهلة و قادرة على أداء مهام العمل بشكل جيد، حيث يهدف إلى إكساب الأفراد للمعلومات ومهارات التي تتطلبها الوظيفة ، فالتكوين أصبح اليوم يستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير وتنمية معارف العاملين ومهاراتهم و قدراتهم والتغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم وبالتالي التحسين في أداء أعمالهم بكل كفاءة وفاعلية مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل وضمان بقائها واستمرارها ، فلم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التكوينية التقليدية بل أصبح خيارا في منظومة إستثمار وتنمية الموارد البشرية ، فالمؤسسات في الوقت الحالي أصبحت تهتم بالتكوين وتنمية الموارد البشرية وتحفيزه من أجل خلق الإبداع ومواكبة التطورات العامة.

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

وفي الأخير يمكن اعتبار هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية لذلك يمكن الإشارة إلى آفاق مكملة لما جاء في هذه الدراسة وإشكاليات جديدة تفتح النقاش والبحث حول تحسين فعالية التكوين من خلال مراجعة الموارد البشرية.

المراجع

المراجع :

1. أحمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001،
2. منال طلعت محمود، "أساسيات في علم الإدارة" المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003،
3. جمال الدين محمد مرسى، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2003،
4. ناصر ساعو، محند ش بلعيد، سامية حداد، فريد مخلوف، "دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية" براقي، الجزائر، مطبعة متيجة، 2014،
5. مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، الجامعة الأردنية، الأردن، 1996،
6. محمد فالح صالح إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد، عمان، ط، 2004.
7. حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2002،
8. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
9. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998
10. أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية، التدريب من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص118 ص119.
11. يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة السعودية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1992، ص32.
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
13. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
14. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
15. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2004،
16. غياث بوفلجة، الاسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
17. غول فرحات" الوجيز في اقتصاد المعرفة" الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
18. احمد صقر عاشور" إدارة القوى العاملة" دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979.
19. ماجدة عطية "سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة" الطبعة الأولى، دار السرور للنشر، عمان، 2003.
20. محمد سرور الحريري، عل النفس الإداري، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016.
21. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، راية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
22. عصمت سليم قرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

23. مخيم وآخرون، "قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية"، الطبعة الأولى المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2000، ص206.

24. سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 3 ، دائل وائل للنشر والتوزيع ، عمان 0223 .

26. بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، رسالة ماجستير ، علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة عباس لغرور، خنشلة 2014.

27. القانون رقم 11/10 المؤرخ في 22 يونيو 2011 والمتعلق بالبلدية

28. مكتب الإحصائيات ببلدية وادي سلي آخر الإحصائيات للإحصاء العام لسكان بلدية وادي سلي

29. ¹ دستور 1996

30. للمداولة رقم 92/19 بتاريخ 1992/01/29 و القرار البلدي رقم 92/100 بتاريخ 1992/04/08

المجلات :

31. ابراهيمي عبد الله ، حميدة مختار ، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 07 جامعة محمد خيضر، بسكرة .

مذكرات :

32. عمر بلخير جواد ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2015.

33. عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006-2007.

34. جغري بلال ، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص التحليل والإستشراف الإقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009 ، ص85 .

35. رجم خالد" أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين "مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير وأنظمة المعلومات، جامعة ورقلة، 2012 .

36. عائشة امحمد مسعود، نجية شافعي، "ادارة الوقت واثرها في تحسين اداء العاملين "دراسة حالة المركز التجاري UNO ولاية عين الدفلى، مذكرة نيل شهادة الماستر 2015/2016 .

37. لوقاسي وفاء، لوقاسي هناء، "القيادة بالتمكين واثرها على اداء العاملين"، مذكرة شهادة الماستر، ادارة اعمال، جامعة خميس مليانة ، 2014/2015، ص27.

38. عوض الله محمد علي محمد الهدي، دور التدريب في أداء العاملين ببنك فيصل الاسلامي السوداني، كوستي- ريك،رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان.



الملاحق



جامعة الجليلي بونعاما

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

استبيان موجه للموظفين ببلدية وادي سلي

زميلاتي زملائي الموظفين السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد

نتشرف بوضع هذا الإستبيان بين أيديكم، و الذي يدخل ضمن متطلبات تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص " إدارة الموارد البشرية " بجامعة الجليلي بونعاما . خميس مليانة تحت عنوان " دور التكوين في تحسين أداء العاملين " دراسة حالة بلدية وادي سلي " وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين، لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة، بعد القراءة المتأنية لكل عبارة ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها ، لذلك نأمل أن تولوا اهتمامكم لهذا الإستبيان .
وأحيطكم علمًا بأن كل ما تدلون به لا يحتفل أي خطأ فهو يعبر عن رأيكم وسيتم التعامل معه في إطار البحث العلمي فقط وبشكل سري .

تقبلوا منا فائق عبارات الشكر على تعاونكم.

الباحثين:

- بن وسار نور الدين

- سعدي محمد

الأستاذ المشرف :

- ظريف عبد الله

القسم الأول: خصائص الدراسة

البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي (الجنس):

أنثى

ذكر

2- السن:

41 إلى 50 سنة

31 إلى 40 سنة

أقل 30 سنة

أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

ليسانس

ثانوي

أقل من ثانوي

الدكتوراه

الماستر

4- الأقدمية في العمل:

5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

11 إلى 15 سنة

5- الوظيفة:

الفرع المهني

الفرع التقني

الفرع الإداري

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: التكوين حسب مراحل التوظيف

البعد الأول: تكوين العاملين الجدد وتوجيههم

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتم تكوين العاملين الجدد الناجحين في مسابقات التوظيف بمجرد التحاقهم بمناصب عملهم					
02	يتم تكوين العاملين الجدد في اطار عقود الادمج بمجرد التحاقهم بالبلدية					
03	يتم تكوين العاملين الجدد الناجحين في مسابقات التوظيف خارج البلدية في مؤسسات التكوين التابعة للدولة					
04	يتم تكوين العاملين الجدد في اطار عقود الادمج خارج البلدية في مؤسسات التكوين التابعة للدولة					
05	يتم تكوين العاملين الجدد في اطار عقود الادمج داخل البلدية من طرف مشرفين عليهم من ذوي الخبرة					
06	يتم امتحان العاملين الخاضعين للتكوين لامتحانات نهاية التكوين للتأكد من استفادتهم من التكوين					
07	يستفيد العاملين الجدد من التكوين في المدى المتوسط (من 03 إلى 06 أشهر)					
08	مدة تكوين العاملين الجدد غير كافية لإكتساب المعارف والمهارات اللازمة					
09	تشرف البلدية على تصميم برامج التكوين التي تقوم مؤسسات التكوين بتنفيذها					
10	تقوم البلدية باجراء عملية تقييم لعملية التكوين بعد انتهاءها للتأكد من نجاح عملية تكوين العاملين الجدد					

البعد الثاني: تكوين العاملين أثناء العمل

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	بعد حصول العاملين الجدد الناجحين في مسابقات التوظيف على التكوين يتم توجيههم ومتابعتهم من قبل العاملين ذوي الخبرة					
02	يتم متابعة العاملين في اطار عقود الادمج وتكوينهم بشكل دوري طيلة فترة عقودهم					
03	يخضع العاملين طيلة سنوات عملهم لعملية التكوين بشكل دوري					
04	يتم اختيار مجموعة من العاملين (عامل أو اثنين من كل مصلحة) ليحصلوا على التكوين وتكون هذه العملية بشكل دوري					
05	يحصل العامل طيلة فترة عمله في البلدية على العديد من عمليات التكوين داخل البلدية وخارجها					
06	يتم تكوين العاملين المختصين في الاعلام الآلي بشكل دوري لضمان التوجه إلى رقمنة جميع الوثائق التي تصدرها البلدية					

البعد الثالث: تكوين العاملين بغرض تجديد المعلومات وتطبيق النظم المستحدثة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتم تكوين العاملين في مصلحة الحالة المدنية بعد تعديل القوانين المتعلقة بالحالة المدنية					
02	يتم تكوين العاملين في مصلحة المالية والمحاسبة بعد تعديل القوانين والنظم المحاسبية التي يتم العمل بها					

					03	يتم تكوين العاملين في البلدية والمشرفين على عملية الانتخابات بعد كل تعديل لقانون الانتخاب
					04	تم تكوين العاملين في البلدية بعد تعديل قانون البلدية
					05	تم تكوين العاملين في مصلحة المالية والمحاسبة بعد تعديل قانون الصفقات العمومية
					06	تم تكوين العاملين المتخصصين في الاعلام الآلي قبل التوجه إلى رقمنة الوثائق في البلدية
					07	تم تكوين العاملين في البلدية بعد التوجه إلى رقمنة الوثائق

البعد الرابع: تكوين العاملين بغرض الترقية والنقل

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتم تكوين العاملين عند نقلهم إلى مصلحة إلى مصلحة أخرى					
02	يتم تكوين العاملين عند ترفيتهم من رتبة إلى رتبة					
03	يتم تكوين العاملين عند توكيلهم بمهام معينة					
04	يتم تكوين العاملين عند ترفيتهم إلى رئيس مصلحة					
05	يتم تكوين العاملين قانونياً قبل توكيلهم بمهمة المصادقة والإمضاء					
06	يتم تحويل العاملين مباشرة دون تكوينهم					
07	يتم ترقية العاملين دون تكوينهم					

المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يساهم العاملون المتكويين في تكوين العاملين الجدد					
02	يؤدي العاملون المتكويين عملهم بشكل أكثر كفاءة من العاملين غير المتكويين					
03	ينضبط العاملون المتكويين بأوقات العمل أكثر من غيرهم					
04	يحسن العاملون المتكويين التعامل مع المواطنين					
05	يساهم العاملون المتكويين في تنظيم العمل					
06	يساهم العاملون المتكويين في نقل معلومات التكوين إلى باقي العمال					
07	يحسن العاملون الحاصلين على التكوين التعامل مع باقي العاملين في مختلف المصالح					
08	يجيد العاملون المتكويين كيفية التعامل مع المواقف الصعبة التي تواجههم أثناء عملهم					
09	العاملون المتكويين لديهم أخطاء مهنية كثيرة					
10	العاملون المتكويين يتخذون قرارات سليمة مبنية على أطر قانونية					

"" إنتهى ""