

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال
دراسة ميدانية لدى مديرية أملاك الدولة (ولاية عين تموشنت)

إشراف الأستاذ (ة):

من إعداد الطالبة:

د. العربي مليكة.

بن قانة زبيدة .

لجنة مناقشة:

الصفة	لقب واسم الأستاذ
رئيسا	د/ مراد إسماعيل
مشرفا ومقررا	د/ العربي مليكة
مناقشا	د/ بن يمينة خيرة

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين حمدا طيبا مباركا فيه ملء السموات والأرض و ملء مل بينهما
وملء من شاء من شيء بعد والصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا محمد وعلى اله
وصحبه أجمعين وبعد

شكرا لله أولا وأخيرا هو الذي أعانني على إكمال هذه الدراسة
كما و يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة "العربي مليكة" الذي لم تبخل
عليا بتوجيهاتها التي كانت السبيل في هذا العمل المتواضع

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة المناقشين على قبولهم مناقشة هذه المذكرة
ونشكر أيضا جميع عمال مديرية أملاك الدولة على تعاونهم معي من خلال تقديم
التسهيلات في الجانب الميداني للدراسة والتعامل معها بموضوعية وإلى كل من ساعدني
من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة في إنجاز هذا العمل
وفي الأخير نسأل الله تعالى أن يبارك لي في عملي هذا ويجعل فيه فائدة لغيرنا من
الطلاب.



الإهداء

إلى التي رفع الله مقامها و جعل الجنة تحت أقدامها، من ربتي وأنارت دربي وأعانتي
بالصلوات و الدعوات أغلى ما في الوجود أُمي الحبيبة أطال الله في عمرها
إلى من أحمل له في قلبي أرقى وأنبل إحساس زوجي العزيز التي كان أكبر سند لي طيلة
فترة البحث حفظه الله وأنار دربه
إلى ابني محمد ياسين جعل الله دربه مفعم بالنجاح إلى من أقاسمهم أفراحي عائلتي
الكريمة حفظها الله
إلى أستاذتي الفاضلة أسأل الله أن يجازيها خيرا.
وإلى رفيقاتي في الدراسة إلى أصدقائي الأعزاء



المخلص:

تهدف دراستنا هذه إلى إبراز أهمية ودور التكوين في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات أو المديریات العمومية وبالأخص في مديرية أملاك الدولة بعين تموشنت اطلعنا على مدى توفر نظام التكوين في المديرية وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين.

واعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الإحصائي الوصفي، وقد استعملنا استبيان وزع على عينة من العمال الذين يتلقون التكوين، ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها تبين لنا مدى أهمية التكوين في رفع الأداء الوظيفي للموظفين برفع مهاراتهم وتحسين كفاءاتهم و زيادة فاعليتهم فهناك علاقة ارتباطية بين التكوين وتحسن الأداء

الكلمات المفتاحية: التكوين، الأداء الوظيفي، تحسين الأداء الوظيفي، المديریات العمومية.

Abstract:

The performance of employees in the performance of their jobs in the performance of employees.

We have used the descriptive statistical method, and we have used a questionnaire distributed to a sample of workers who receive training, and the statement of the obtained results shows us the effect of training in raising job performance by raising their skills, improving their competencies, and increasing their effectiveness. the performance

Keywords: formation, job performance, job performance improvement, publindirectorates

الفهرس:	
الشكر والعرفان	
الإهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال والجداول	
أ	المقدمة
الفصل الأول: الاطار المفاهيمي النظري للتكوين	
2	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التكوين
03	المطلب الأول تعريف التكوين وأسبابه
04	المطلب الثاني أهمية التكوين
06	المطلب الثالث أنواع عملية التكوين
08	المبحث الثاني مراحل العملية التكوينية ونتائجها
08	المطلب الأول: مراحل العملية التكوينية
14	المطلب الثاني: ايجابيات العملية التكوينية
16	المطلب الثالث: سلبيات العملية التكوينية
17	المبحث الثالث: المكون في العملية التكوينية
17	المطلب الأول تعريف المكون وخصوصيات المكون الفعال
18	المطلب الثاني أنواع المكونين وكيفية اختيارهم
19	المطلب الثالث: مهام مسؤول التكوين
22	خلاصة الفصل

الفصل الثاني الاطار النظري للأداء الوظيفي وعلاقته بالتكوين	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء الوظيفي
25	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
25	المطلب الثاني محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
29	المطلب الثالث: خصائص الأداء الوظيفي وأهميته
30	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
30	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي
31	المطلب الثاني: الأطراف القائمة بتقييم الأداء الوظيفي
33	المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء الوظيفي والمشاكل التي تواجهه
36	المبحث الثالث: علاقة التكوين بتحسين الأداء الوظيفي
36	المطلب الأول: تعريف تحسين الأداء الوظيفي
36	المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء الوظيفي
38	المطلب الثالث: اثر التكوين على تحسين الأداء الوظيفي
40	خلاصة الفصل
الفصل الثالث الاطار الميداني	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: تقديم مديرية أملاك الدولة ع ت
43	المطلب الأول: تعريف المديرية ومهامها
45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية
49	المطلب الثالث: أنواع التكوين بالمديرية والمؤسسات القائمة به
53	المطلب الرابع: أهمية التكوين لمديرية أملاك الدولة
54	المبحث الثاني: الإطار المنهجي العام للدراسة الميدانية

54	المطلب الأول: منهج الدراسة
55	المطلب الثاني: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
57	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
59	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
59	المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات العامة
61	المطلب الثاني: عرض نتائج التحليل الإحصائي لمحور التكوين ومحور الأداء الوظيفي
71	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة
75	خلاصة الفصل
77	الخاتمة
82	قائمة المصادر والمراجع
88	الملاحق

قائمة الأشكال

28	الشكل 01: يوضح العوائق البيئية التي تؤثر في الأداء
45	الشكل 02: يبين الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت

قائمة الجداول

57	الجدول: 01: نتائج ألفا كرو نباخ لمتغيرات الدراسة
57	جدول 02: صدق الاتساق الداخلي لمحور التكوين .
58	جدول 03 : صدق الاتساق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي
59	جدول 04 : أفراد العينة حسب الجنس
60	جدول 05: توزيع أفراد العينة حسب العمر
60	جدول 06: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
61	جدول 07: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

الفهرس

61	جدول 08: يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التكوين
62	جدول 09: يوضح قيم التكرارات والنسب المئوية لعبارات لمحور التكوين
66	جدول 10: يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء الوظيفي
67	جدول 11: يوضح قيم التكرارات والنسب المئوية لمحور الأداء الوظيفي
72	جدول 12: يوضح نتائج الارتباط ومعامل التحديد
73	جدول 13 : يوضح نتائج التباين الأحادي
74	جدول 14 : يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين التكوين و الأداء الوظيفي

قائمة الملاحق

89	ملحق 01: استمارة الاستبيان الخاصة بهذه الدراسة
91	ملحق 02: بطاقة تقييم عامة للتربص خاصة ب المديرية

المقدمة

لقد شهد العالم جملة من التغيرات والتطورات الجذرية وأهمها التطورات التكنولوجية التي أسهمت في تغيير المفاهيم والأساليب الإدارية وأوجدت أوضاعا جديدة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي، ولقد مس هذا التغيير كل المجالات بما في ذلك الموارد البشرية التي كانت إلى وقت غير بعيد شبه مهملة؛ إلا أنه ونتيجة لذلك التطور الحاصل أصبح المورد البشري أهم ركيزة تقوم عليها المؤسسة لضمان بقاءها واستمراريتها، في ظل المنافسة العالمية.

وقد أضحى العنصر البشري الكفء والمكون والمؤهل و الركيزة الرئيسية لنجاح أي مؤسسة للنهوض بمهامها بكفاءة وفعالية من أجل ضمان استمرارية المؤسسة والوصول إلى تحقيق الأهداف العامة لها، فلا يمكن تصور مؤسسة ناجحة ومتقدمة تعمل بفعالية ما لم تكن قد اهتمت بتكوين موظفيها، وأدركت أن انجاز الأهداف يتوقف تماما على العناصر المكونة حتى تعكس بذلك غاية وجودها والاستمرار في مواردها المادية والبشرية، وأيقنت هذه المؤسسات أن تكوين الموظفين بتقديم معرفة جديدة وأفكار مستحدثة.

إذن فالتكوين يؤدي دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد من أجل رفع الأداء وتحسين و فالعمل يحتاج دوما إلى تطوير وتنشيط وتجديد ومن هنا تبرز أهمية التكوين بمختلف برامجيه وأنواعه في تقديم معرفة جديدة للعاملين وصقل مهاراتهم و تغيير اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم و سلوكهم داخل المؤسسة بشكل ينعكس عمى العمل بالحب والإخلاص، وبأداء متميز يصل إلى الإبداع والابتكار بما يحقق أهداف الفرد والمؤسسة.

فالمؤسسات تهدف من خلال تكوين عمالها إلى سد الثغرات المعرفية لديها والتي تؤثر سلبا على أدائها وبالتالي يكون التكوين ضروري في حال تراجع

مستوى أداء العاملين بسبب وجود نقائص معرفية لديها نقص في مؤهلاتها أو ملاحظة مواقف سلبية في سلوكها وذلك يتم من خلال عملية تقييم الأداء التي تعتبر من العمليات المهمة و الأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية، لذلك فإن تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسة التي يجب أن تقوم بها للكشف عن نقاط القوة والضعف وتحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم و اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة.

أولاً: الإشكالية: انطلاقاً مما سبق نتضح معالم الإشكالية الخاصة ببحثنا والتي تم صياغتها في السؤال التالي:

هل التكوين له دورا كبيرا في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة محل الدراسة؟

والذي تنبثق منه مجموعة من الأسئلة الفرعية لتحديد مسار البحث والتي سوف تكون إجابتها في الفصول النظرية وهي كالاتي

هل التكوين يؤدي إلى زيادة قوة التحكم في العمل؟

هل اكتساب المهارات يؤدي إلى كفاءة وفعالية العامل؟

ما هي علاقة التكوين وتحسين الأداء الوظيفي؟

ثانياً: الفرضيات

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية نفتح الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أن تكوين الأفراد يهدف إلى تحسين قدراتهم ومهاراتهم في المؤسسة محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد و تحسين أدائهم في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة:نتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية العلمية:

➤ نتائج هذه الدراسة تمكنا من معرفة إن كان هناك تكوين حقيقي في المؤسسة ورد فعل العمال اتجاهه، ونتائجه المحققة خاصة تلك التي تبرز في أداء العاملين.

➤ الكشف عن المعوقات والعراقيل التي تقف حاجزا أمام تنفيذ وتطبيق البرامج التكوينية بنجاح.

➤ إدراك مدى خضوع العمال للبرامج التكوينية ومدى تطبيقها في المؤسسة.

➤ يعتبر التكوين عموما ذو أهمية بالغة على مستوى العالم كونه سمة من سمات العصر.

➤ الاستفادة من نتائج الدراسة في إعداد برامج تكوينية للعاملين لزيادة أدائهم الوظيفي

رابعا: أهداف الدراسة: لكل موضوع بحث إذا أهداف يسعى لتحقيقها، وعليه يمكن تحديد أهداف بحثنا في:

➤ التعرف على موقع عملية التكوين ضمن سياسة المؤسسة محل الدراسة.

➤ الكشف عن العلاقة الموجودة بين التكوين والأداء.

➤ العمل على تعزيز دور التكوين في دفع العاملين إلى تحسين أداءهم.

➤ التوصل إلى العديد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للمؤسسات، والباحثين والمهتمين بهذا المجال.

خامسا: منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف البحث، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال وصف عينة البحث وتغيرات دراسة الظاهرة لإنجاز الجانب النظري وبالاعتماد على مجموعة من المراجع، الكتب، الرسائل الجامعية، المجالات، من أجل مصداقية هذا الموضوع، واستخدام أداة الاستبيان في الجانب التطبيقي، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

سادسا: حدود الدراسة:

➤ **من حيث البعد المكاني:** أجريت هذه الدراسة في مديرية أملاك الدولة بولاية عين تموشنت.

➤ **من حيث الحدود الزمنية:** الإطار الزمني يكمن في الفترة ما بين 2023/05/02 إلى 2023/05/16.

سابعاً: أسباب اختيار الموضوع: يتم اختيار موضوع الدراسة انطلاقاً من مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية وتتضمن هذه المبررات:

1. **مبررات ذاتية:** باعتبار أنني طالبة في تخصص إدارة الموارد البشرية و باعتبار أن التكوين ضمن مجال إدارة الموارد البشرية أردت معرفة دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين محل الدراسة، وكذا الرغبة في

الاحتكاك بالعاملين ومعرفة رأيهم حول دور التكوين في تحسين أدائهم ومعرفة ما إذا كان هناك تكوين حقيقي في المؤسسة.

2. أسباب موضوعية: ظهور بعض المشاكل في المؤسسات، وهذا ناتج عن نقص التكوين وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

ثامنا: تقسيمات الدراسة: لمعالجة موضوع بحثنا والتفصيل فيه قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

- **الفصل الأول** تحت عنوان الإطار النظري للتكوين تطرقنا فيه إلى نظرة شاملة عن التكوين من خلال ثلاث مباحث خصصنا المبحث الأول لماهية التكوين تعريفه أنواعه أهميته أما المبحث الثاني عرجنا فيه على مراحل التكوين إيجابياته معوقاته أما المبحث الثالث قدمنا بعض التفاصيل عن المكون تعريفه وخصائصه الفعالة ومهام مشرفي التكوين.

- **الفصل الثاني:** خصصناه للأداء الوظيفي و علاقته بالتكوين قسمناه بدوره على ثلاث مباحث عرجنا في المبحث الأول على مفاهيم حول الأداء الوظيفي من خلال تعريفه محدداته العوامل المؤثرة أهميته ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى تقييم الأداء الوظيفي كتعريفه الأطراف القائمة بالتقييم أهدافه والمشاكل التي تواجهه أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى العلاقة بين التكوين و تحسين الأداء الوظيفي من خلال إدراج تعريف تحسين الأداء الوظيفي خطواته وأثر التكوين في تحسن الأداء الوظيفي.

- **الفصل الثالث:** عبارة عن دراسة ميدانية في مديرية أملاك الدولة بعين تيموشنت وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني خصصناه للإطار المنهجي العام للدراسة من خلال

تحديد منهج الدراسة مجتمع وعينة الدراسة أدوات الدراسة صدق وثبات أداة الدراسة
أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى تحليل نتائج الدراسة باستخدام البرنامج
الإحصائي SPSS.

تاسعا: تحديد المفاهيم: لقد حرصنا على عرض بعض الشروحات لبعض
المفاهيم التي لها علاقة مع موضوع الدراسة وهي:

1. **الدور:** مجموعة من أنماط السلوك المتوقعة من الشخص الذي يشغل مكانة معينة في
نسق اجتماعي معين¹

2. **التكوين:** سيد محمد جاد الرب فقد عرفه بأنه: "يهتم أساسا بتزويد الأفراد
بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة التي تساهم في تحسين الأداء."²

3. **الأداء الوظيفي:** يعرفه "ناصر قاسمي" بأنه جملة السلوكيات والتصرفات
التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة، ويتحدد الأداء الجيد بناء على
المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالمية، وتصميم
المهام وفترة التنظيم والأفراد وقواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم التحكم
في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية.³

4. **مفهوم العامل:** يعرف العامل بأنه: "العنصر البشري المتاح للمؤسسة سواء
كان موظفا أو عامل يدوي، دائم أو مؤقت، رئيس أو مرؤوس."⁴

¹عثمان عمر بن عامر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، جامعة قار يونس، بنغازي، 2002، ص
235.

²سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، (مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، 2009، ص 336.

³قاسمي ناصر، دليل المصطلحات في علم الاجتماع ديوان المطبوعات، ط1، الجزائر، 2011، ص 180.

⁴عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2012 ص

1- **التدريب:** عرف كل من سهيلة عباس وعلي التدريب على أنه: " الوسيلة التي من خلالها اكتساب الأفراد العاملين، المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة.⁵

*الفرق بين التكوين والتدريب:

نجد أن أغلب التعريفات لا تفرق بين مصطلحي التكوين والتدريب لان لهما نفس المدلول حيث أن كلاهما يهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف وتحسين وتطوير مهاراتهم الفنية وقدراتهم العقلية وبالتالي تحسين أدائهم، فلا يختلف مدلول الكلمتين في شيء ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات و أفكار ومعلومات عامة، وكلمة تدريب يسري مفهومها أيضا على التعلم في نطاق المهنة المعينة باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي، ولذلك فمن ناحية الواقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة إلا أنه يبقى امتداد لعملية التكوين، وبالتالي يمكن اعتبار أن للمصطلحين نفس المعنى.

عاشرا الدراسات السابقة

الدراسة الأولى

دراسة **ميلاط صبرينة** بعنوان " التكوين المضي والفعالية التنظيمية" بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية جيجل، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية ،سنة 2007.⁶

⁵سهيلة عباس ، علي علي، إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر والتوزيع، ط3 عمان، الأردن ، 2003 ، ص 107.
صبرينة ميلاط، التكوين المهني والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة قسنطينة، 2007⁶

من أهداف هذه الدراسة التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بتطبيق وتبني سياسة التكوين المهني لعمالها ومعرفة مدى إسهام التكوين في تحقيق الاستقرار الوظيفي والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة، واتباع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وظف الباحث عدة أدوات بحثية في دراسته كالملاحظة، المقابلة وكذا الاستبيان بغرض تحقيق أهداف الدراسة، حيث توصل الباحث من خلال هذا إلى نتيجة الدراسة مفادها أن التكوين وظيفة مستمرة إستراتيجية لزيادة المهارات ورفع القدرات التي تحقق ميزة تنافسية تدعم وضع ومكانة المؤسسة وتسمح العملية التكوينية بتطوير القابلية لدى العمال وتكييفه وتدمجه لتحقيق التوافق مع الأهداف التنظيمية العامة وأن التكوين حتمية تسمح بمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية للموارد البشرية للمؤسسة.

الدراسة الثانية

دراسة أنور أبو موسى ويحيى كلاب، بعنوان الاختراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية على الإداريين العاملين في جمعية اعمار التنمية والتأهيل. غزة فلسطين بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، سنة 2012.⁷

من أهداف الدراسة التعرف على درجة الاختراق الوظيفي الذي يعاني منه الإداريين في جمعية أعمار للتنمية والتأهيل وتأثيرها على أداء العاملين، الكشف العلاقة بين ظاهرة الاختراق الوظيفي وبعض المتغيرات، استكشاف مدى انتشار ظاهرة الاختراق الوظيفي بين الموظفين الإداريين في جمعية اعمار للتنمية والتأهيل، معرفة أهمية الدور الذي يلعبه الاختراق الوظيفي في التأثير على نفسية الموظف وأدائه و التعرف على الأسباب المؤدية إلى انتشار هذه الظاهرة.

⁷ أنور أبو موسى و يحيى كلاب، الاختراق الوظيفي و تأثيره على أداء العاملين ، بحث تكميلي لنيل شهادة الدبلوم المهني، تخصص إدارة منظمات المجتمع المدني ، 2012.

وظف الباحث عدة أدوات بحثية في دراسته كالملاحظة، و الاستبيان بغرض تحقيق أهداف الدراسة، حيث توصل الباحث من خلال هذا إلى نتيجة الدراسة مفادها توجد علاقة طردية بين الاختراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة والجهد المبذول في العمل حيث أنه كلما زادت درجة اختراق الفرد وظيفيا كلما زاد الجهد المبذول في العمل و بيان وجود علاقة عكسية بين الاختراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، وأن هنالك فروق بين المبحوثين تعزى للجنس حيث أن درجة الاختراق الوظيفي عند الإناث أعلى منها عند الذكور.

الدراسة الثالثة

دراسة **زكلال يمينة** بعنوان أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2013/2012⁸.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التكوين في تحسين أداء المورد البشري وتحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التكوينية لمعالجتها من أجل تحقيق الأهداف السابقة، و قد اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على أداة الاستبيان ولتحقق من فرضيات الدراسة استعانت الباحثة بالطرق الإحصائية لتحليل النتائج المتوصل إليها، وتفسيرها منها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل ألفا كرونباخ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين وأداء الموارد البشرية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إنتقاء المكونين وأداء الموارد البشرية.

الدراسة الرابعة

⁸ زكلال أمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، 2013.

دراسة **بوقطف محمود** بعنوان "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، أجريت الدراسة الميدانية بجامعة عباس لغرور بخنشلة، سنة 2013-2014.⁹

بين الباحث هدف دراسته في محاولة التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في التقدم الوظيفي (الترقية) للموظفين بالمؤسسة الجامعية والكشف عن مدى مساهمته في خلق وتنمية الولاء للمؤسسة والرفع من معنوياتهم .

وأتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وظف الباحث عدة أدوات بحثية في دراسته كالملاحظة، المقابلة وكذا الاستبيان بغرض تحقيق أهداف الدراسة، حيث توصل الباحث من خلال هذه إلى نتيجة الدراسة مفادها أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأنه سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم، واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات.

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

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتكوين

تمهيد

يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات العمال التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها.

حيث أصبح تكوين العاملين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بخدماتها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لا بد أن تتابع باستمرار مستوى أداء عمالها، حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها

و سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم متعلقة بالتكوين مع الإشادة بدور المكون في هذه العملية ختاماً بتقييم العملية التكوينية

المبحث الأول: ماهية التكوين

المطلب الأول: تعريف التكوين وأسبابه

أولاً: تعريف التكوين

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

ويعرف التكوين بأنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية أو تطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.¹

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

¹حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص15
²بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل جامعة بسكرة 2013-2014، ص17.

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

ثانياً: أسباب التكوين

حددت بيمك مركز الخبرات المهنية المصرية عدداً من الأسباب الداعية للتكوين يمكن توضيحها فيما يلي:

- اتساع أعمال المؤسسة مثلاً من خلال إضافة منتج جديد خدمة جديدة
- عمل تصميمات جديدة إنشاء فرع أو أقسام جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة.
- التغيير في المؤسسة كالتغييرات الحاصلة في السياسات والهيكل التنظيمي.
- موظفون جدد كإضمام موظفون جدد للمؤسسة الترقى إلى وظيفة أعلى أو نقل لأخرى مشاكل إنتاجية أو سلوكية مثل انخفاض الإنتاجية ارتفاع تكلفة الإنتاج انخفاض جودة المنتج المخالفات الانضباطية حوادث العمل نسبة الغياب دوران العمل شكاوي العاملين أو انخفاض مستويات الأداء.¹

المطلب الثاني: أهمية عملية التكوين

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

¹مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008، ص 70.

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

1 أهميته بالنسبة للفرد : تكمن أهميته بالنسبة للفرد من خلال:¹

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

2 أهميته بالنسبة للمؤسسة : تتمثل أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة من خلال:²

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم.
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل وظائف قيادية.
- يحسن الإنتاجية ونوعية العمل.
- يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل.

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

² نفس المرجع السابق، ص 10.

- تقليل معدلات دوران العمل.
- تخفيض التكاليف.
- تقليل التكاليف، القدرة على التميز والمنافسة.
- توفير مناخ العمل الذي يخلق الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: أنواع التكوين وخصائصه

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

أ- التكوين من حيث الزمان: وينقسم إلى نوعين:

- تكوين قبل الخدمة: وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.

- تكوين أثناء الخدمة: ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

ب- التكوين من حيث المكان: وينقسم إلى نوعين¹

- تكوين داخل المؤسسة.

- تكوين خارج المؤسسة.

¹الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2008_2009، ص 50 نقلا: عن رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

ت- التكوين من حيث الهدف:

- التكوين لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.
- تكوين المهارات: ويعني زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خصوصا أثناء الترقية.
- التكوين السلوكي: وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملة واستغلال السلطة.¹

ثانيا: خصائص عملية التكوين

للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي:²

- أ. التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة و ليس نشاطا ثانويا.
- ب. التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.
- ت. التكوين عملية شاملة، بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية) كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.
- ث. التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح، ومن هذه المقومات:

- بيان الأهداف وتناسقها.
- بيان السياسات وواقعيتها.
- توازن الخطط و البرامج.
- توفر الموارد المادية و البشرية.

¹ الطاهر مجاهدي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص 61.

– توفر الرقابة و التوجيه المستمر .

ج. التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات و تخصصات ينبغي توفرها أهمها:

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.
- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج التكوينية والمواد العلمية.
- خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين.
- خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين.
- خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين أثناء الخدمة للموظفين.

ح. التكوين نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتسم بالثبات، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان (الموظف) معرض للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية وفي تقنيات وأساليب العمل ومستجدياتها.

المبحث الثاني: مراحل العملية التكوينية ونتائجها.

المطلب الأول: مراحل العملية التكوينية.

أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية تقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية لأنها مفضلة بين العاملين أو لأن المؤسسات المنافسة تقوم بالتكوين، أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة وما إلى ذلك ، وهذا خطأ بل يجب اللجوء إلى التكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة

التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة وهذا ما تؤمنه هذه الخطوات التي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكوين من عدمه.¹

وهناك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة الكشف عن حاجاتها التكوينية منها²:

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 و إخلاصه 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: زيادة التكاليف، ضعف الرقابة على المواد، ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسب المنتجات التالفة، الصراع المستمر مع الإدارة، كثرة الشكاوي زيادة معدل دوران العمل والغياب ، زيادة معدل حوادث العمل، ضعف الانضباط... الخ.

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

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

¹مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 265.
²عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 56.

- **تحليل التنظيم:** من خلال تحليل التنظيم تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، من حيث مثال 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 اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة... الخ.

- **تحليل الفرد:** ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته اتجاهاته، دوافعه، تفاعله مع الآخرين... الخ .

الاختبارات: مثل الذكاء، القدرات، المهارة اليدوية... ، والتي تقوم المؤسسة بإجرائها بهدف تحديد مدى كفاءة العامل وأدائه لعمله .

المقابلات و الاستقصاءات : تجري مع الأفراد وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها ببرامج تكوينية خاصة.

ثانياً: تصميم البرامج التكوينية: 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 يتمكن خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.¹

و يضم البرنامج التكويني العناصر التالية:²

¹ جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2008-2009، ص 92.

² عقون شراف، مرجع سبق ذكره، ص 58.

- تفاصيل عن المتكويين، أي أن البرنامج موجه للأفراد جدد، موجه لأفراد سابقون...الخ.
- 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 المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني.
- تحديد مكان التكوين إذا كان داخليا أم خارجيا.
- تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها، وهذا لإثارة دوافع الأفراد المتكويين بغية التكوين الجيد، وهو أمر أساسي في أعداد البرامج التكوينية.
- تخصيص ميزانية التكوين، أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني.

ثالثا: 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 البد من تحديد الإجراءات التالية:¹

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

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

البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف على طول فترة التكوين وعلى مستوى المتكويين¹.

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.

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

رابعاً: 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، فبالنسبة للأفراد ، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها ، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضوع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات، حتى وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد

¹صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص278

وتدعيم الثقة لديهم ، أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة ، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة.¹

وهناك أربع مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية هي:²

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.

يعتبر 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 ، تتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج ، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص278.

² عقون شراف، مرجع سبق ذكره، ص66.

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

مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها، وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل، ويقارن بمدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها عليه أداءه قبل التكوين.¹

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

هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم برنامج التكوين، 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 قياساً 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.

المطلب الثاني: إيجابيات العملية التكوينية يمكن تلخيصها فيما يلي:

الإدارية:¹

¹عقون شراف، نفس المرجع السابق ، ص66

- تخفيض العبء على المشرفين لان المشرف لا يحتاج إلى الوقت في تصحيح أخطاء الموظفين الذين تم تكوينهم مقارنة مع الموظفين غير المكونين.
- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم بمعنى التأقلم مع المتغيرات المتوقعة سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لإعداد العمال، وتحقيق الاستقرار من خلال القدرة على توفير المهارات لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة.

✓ الفنية: 2

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها بتكوين العمال على طريقة الإنتاج المثلى التي تساعد على تقليل التكاليف.
- تخفيض حوادث العمل فالتطوير يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث.
- حل مشاكل العمل.

✓ الاقتصادية والاجتماعية:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية حيث تنعكس مهارة الفرد الناتجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف.
- زيادة الربح مع زيادة الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها و تزداد أرباحها.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وتخفيض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد.
- رفع معنويات الأفراد باكتساب القدر المناسب من المهارة التي تؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، و يحقق له نوع من الاستقرار.

¹ كمال الطنطاوي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2004_ 2005، ص 29-30.

² نفس المرجع السابق، ص 30.

- فهم و تطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر .
- تحسين مناخ العمل، حيث يسود العلاقات الإنسانية عن طريق فيم كل فرد لواجباته ومسؤولياته وتحقيقها بما يعود من زيادة الدخل وفرص الترقية الذي يساعد على رفع روحه المعنوية.
- يساعد التكوين على مرونة المؤسسة فالأفراد المكونون بمثابة استثمار من الاستثمارات الرئيسية بالمؤسسة يعملون على استقرارها.

المطلب الثالث: معوقات عملية التكوين

على الرغم من أن مهمة مسؤلي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا أن هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها ، وهذه المشكلات تتمثل في:¹

- جهل معرفة بعض المشرفين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة، وهمها الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.
- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى.
- اعتقاد 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.

¹ غياث بوفلجة، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2000، ص 77-78.

- عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس.
- حاجة الدورة التكوينية لأسس 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.
- عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساساً لنجاح الدورة ، ومع عدم الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقويم العلمي ولا يكون ممكناً.

المبحث الثالث: المكون في العملية التكوينية

المطلب الأول: تعريف المكون وخصوصيات المكون الفعال

1. تعريف المكون هو كل إنسان له مهمة تكوين الآخرين، إن مهمته تكمن في تصور البرامج وتصميم الآليات الضرورية لتطبيقها وفي اختيار المناهج والأدوات المنهجية الملائمة للمكونين على العموم يقوم المكون بتنظيم وتنشيط مختلف أنشطة التكوين، إنه يقوم بعمل تكوين موجه للراشدين¹.

2 خصوصيات المكون الفعال: إن المكون الفعال هو الذي تكون له القدرة في هذه الحالة على تكييف سلوكه وأساليبه حسب كل وضعية، كما أنه يتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف المنتظرة من التكوين والإتقان حسب الحاجات المحددة بكل موضوعية وبأقل تكلفة وبأحسن الوسائل والأساليب.

¹ محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة للنشر، 2010، ص 74 .

من هنا ينبغي أن تتحقق فيه هذه الشروط:¹

- أن تكون له المعلومات الكافية على المكون.
- أن تكون له القدرة على التحفيز، وأن يمثل عنصر دفع ومساندة للمكون.
- أن تكون له القدرة على استعمال أكبر قدر من الوسائل التكوينية.
- أن تكون له القدرة على متابعة التكوين وأثاره في وسط العمل والمؤسسة.
- أن يكون مهياً جيداً، وحيوياً، ومرحاً، وذكياً، ومبدعاً.
- أن تكون له القدرة على تحمل الآخر... إلخ.

المطلب الثاني: أنواع المكونات وكيفية اختيارهم

1. أنواع المكونات:

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

¹ نفس المرجع السابق، ص 75-76.

2 اختيار المكونين: يمثل المكونون عنصر هاماً في العمل التكويني، لذا يجب أن يحظى بالعناية اللازمة من قبل المشرف عن التكوين فلا شك أن تحديد نوعية المكونين يعتبر من العناصر الهامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التكوينية، إذ أن توفير المكون الكفاء يمثل عاملاً من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشراً مسبقاً على احتمال نجاح البرامج التكوينية.

المطلب الثالث: مهام مسؤول التكوين

له مهام جوهرية وصعبة تحتاج إلى قدرة عالية جداً من بينها:¹

- ضمان تشخيص التكوين وتحديث سياسة التكوين.
- تشغيل البنية الخاصة بتشخيص نسق التكوين.
- تحليل نتائج هذا التشخيص مع اقتراح التطور الذي يفرض نفسه على المرحلة.
- تنشيط ما يسمى مجموعة الأشراف على التكوين، حتى تتمكن من تحديد مبادئ جديدة لسياسة التكوين.

ضمان سير وظيفة التكوين، ووظائف مختلفة البنية المتعلقة و هي:²

- بالمحافظة على تجانس نسق التكوين مع مختلف الأنساق الأخرى للمؤسسة.
- بضمن توافيق أهداف التكوين مع أهداف المؤسسة.
- توقع الحاجات الجديدة للتكوين.

¹ محمد مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 77/76.

² مصطفى نجيب شاويش، نفس المرجع السابق، ص 78 .

- بتحليل وأخذ بعين الاعتبار مختلف الدراسات في هذا المجال لضمان تطور الحاجات إلى التكوين.
 - نوعية التكوين والتكيف مع مراكز العمل، وذلك بتنشيط البنيات المكافئة بجدد وتنظيم وتقويم ومتابعة كل أنواع التكوين، وباستعمال فحص وتشخيص على مستوى اختيار إستراتيجية التغيير واختيار الوسائل المستعملة.
- ضمان وضع قيد التنفيذ تكوين يسمح بتسيير وقائي يضمن بقاء الشغل ويتفادى اللجوء إلى التسريح وذلك:

- بالمساهمة مع مسئول التوظيف لتعريف الوظائف المستقبلية.
- بنشر التوعية داخل وخارج المؤسسة عن الحرف الجديدة، وذلك لتجنيد من يهتمهم الأمر.
- ببناء برنامج تكويني تنبؤي يسمح بحركية العمال.
- نشر وتوزيع ثقافة المؤسسة.
- ضمان اختيار جيد للمشرفين عن ضمان سير التكوين بما في ذلك الجوانب الإدارية، الإستراتيجية، والمنهجية، والمحتويات، وذلك بضمان الرشاد والمساعدة والمراقبة.

ضمان البحث والسير الحسن لأشكال التكوين الفعال وذلك:¹

- بتطوير الاتصال بالمؤسسات الأخرى.
- المشاركة في الملتقيات التي تعالج نفس المشاكل.
- بوضع شبكة قدرات متخصصة.

¹مصطفى نجيب شاويش، نفس المرجع السابق، ص 78 .

- المساهمة في إيجاد جو من المشاركة والدافعية قادر على تطوير العمال وحثهم على المزيد من الاستقلالية وروح المسؤولية.

خلاصة الفصل:

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

الفصل الثاني

الإطار النظري للأداء الوظيفي وعلاقته بالتكوين

تمهيد:

يعد موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع التي شغلت بال الكثير من الباحثين والمتخصصين في الدراسات الإدارية، لما له من أهمية قصوى في التعرف على مدى نجاح العاملين داخل التنظيم، وبالتالي فالمنظمات والمؤسسات تسعى اليوم جاهدة لتحقيق تلك الأهداف التي أسست من أجلها، والمتمثلة في تحقيق مستوى عالي من الأداء، وهذا ما يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية في السوق ويضمن التميز الاستمرارية في نشاطها.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق لأهمية الأداء الوظيفي وعناصره ومحدداته ومعاييره والعوامل المؤثرة فيه، كما سنسلط الضوء على عملية تقييم أداء الأفراد العاملين مروراً بعلاقة التكوين بتحسين الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من ببن أكثر المجالات التي لاقت اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات لتعقد طبيعة العنصر البشري و الانعكاس الكبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها، خاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة لأدائه ودرجة تأثير كل منها على مستواه.

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو: "انجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق مهام وظيفته"، إذا الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب.¹

فيعرفه (John Wagner) الأداء الوظيفي "حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معا حيث أن العلاقة بينهما واضحة، فالفرد قد يمتلك قدرة على أداء عمل معين ولكنه لن يكون قادرا على إنجازه بكفاءة وفعالية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائها، والعكس صحيح فيمكن للفرد أن تتوافر لديه الدافعية اللازمة لكنه لا يؤدي العمل بالشكل السليم صحيح فيمكن والمطلوب لعدم توفر القدرة على ذلك.²

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

أولا: محددات الأداء الوظيفي

¹ محداوي عمر، أحمد خبوش ، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي ،من منظور بعض الأساتذة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 08، جوان 2012 ، ص 150.

² عبد المؤمن سي حمدي، تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمة "دراسة حالة بلدية العناصر بولاية برج بوعريج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة وحوكمة جامعة المسيلة،كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية،2014، ص 52.

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

ولهذا توضح محددات الأداء في:

- **الدافعية:** ومنه فالدافعية هي مقدار الجهد المبذول من طرف العامل، والتي تعكس درجة دافعية لأداء العمال، والتي تنعكس كذلك على كفاءة أداء العامل، كل عامل حسب قدرته ومهاراته والخبرات اللازمة من أجل إنجاز هدف معين.
 - **القدرة:** تعني "القدرة على أداء هدف معين سواء أكان عمل حركياً أو عقلياً، وتشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال.
 - **الإدراك:** يتمثل في إدراك الفرد لدوره الوظيفي، وذلك في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.
- إن سلوك الأداء الذي يبديه الأفراد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى العامل والأفراد في عملهم، وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم.¹

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء عنصر هام في المؤسسة إلا أن هذا العنصر تؤثر فيه مجموعة من العوامل تأثيراً سلبياً:

¹ إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سويو-تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، ط1، العلة، الجزائر، 2013، ص

أ- **غياب الأهداف المحددة:** وهذا يعني أن المؤسسة تعمل دون تخطيط مسبق لما تريد تحقيقه من أهداف وبدون جدول للأعمال والبرامج، وهذا يعني أن عملها غير منظم ويصعب عليها تحديد إنجازاتها.

ب- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن غياب المشاركة وتبادل الأفكار ووضع القرارات والتخطيط بين مختلف مستويات الإدارة ينعكس سلباً على سير العمل في المؤسسة ويخلق فجوة وصراعات.¹

ت- **اختلاف مستويات الأداء:** يتأثر أداء الموظفين بعدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء العاملين للتمييز بين العامل المجتهد ذو الأداء العالي والعامل المجتهد ذو الأداء المتوسط والعامل الكسول والعامل الغير منتج.

ث- **التسيب الإداري:** يعني عدم المسؤولية وهدر الوقت وساعات العمل على الأمور البالية وغير المنتجة، وقد تؤثر بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين.²

ج- **عدم الرضا الوظيفي:** إن عدم رضا العامل يؤدي إلى تدني مستوى أداء العاملين سواء أكان هذا الرضا مرتبطاً بالجوانب المادية أو المعنوية، فكلاهما له الأثر الواضح على أداء العاملين.³

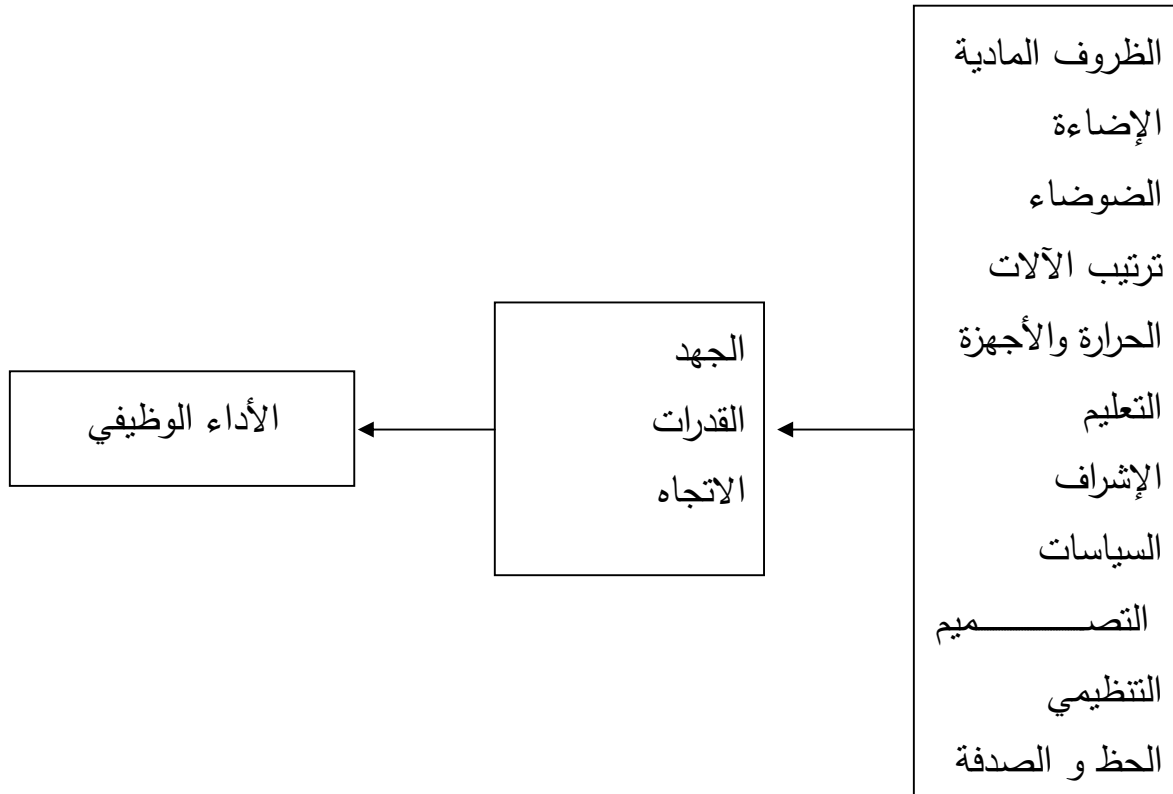
¹ علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 97.

² أحمد الكردي: إدارة الأداء الفعال بالمنظمات الأعمال، نقل عن الموقع الإلكتروني www.ineverstintek.com يوم 10 مارس 2023، على الساعة 22:22، ص 13.

³ نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 216.

- ح- عوامل بيئية:** هناك عوامل خارج نطاق سيطرة الفرد التي تؤثر على مستوى أدائه، ومن أكثر مواقف الأداء شيوعاً العوامل البيئية التي تتمثل في:¹
- نقص وتصارع متطلبات الفرد مع الوقت.
 - عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتجهيزات والسياسات التي تؤثر على الوظيفة.
 - نقص التعاون والتضامن والعمل كجماعة.
 - نمط الإشراف والرقابة السائدة في بيئة العمل.
 - العوامل الفيزيائية كالحرارة والضوضاء والرطوبة والإضاءة والتهوية والإشعاعات الأدوات المستخدمة.
 - كما قد تكون الصدفة عامل عائق للأداء.

الشكل 01: يوضح العوائق البيئية التي تؤثر في الأداء



المصدر: راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2000، ص 212.

¹ راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، ط1، مصر، 2010، ص 212.

المطلب الثالث: خصائص الأداء الوظيفي و أهميته

الأداء الوظيفي يتميز بمجموعة من الخصائص والتي يمكن إيجازها فيمايلي:¹

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

-سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف السلوك ليس هدف في حد ذاته.

-سلوك الأداء الإنساني متغير.

-سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي بالأساس.

-سلوك الأداء الفردي يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة.

-لكل سلوك له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهائية وغاية يحاول أن يدركها.

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

أ/ بالنسبة للعاملين: يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعلمون فيها حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابيا على النحو التالي:

يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه

¹ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011، ص10.

الكثير من القرارات الإدارية، و التي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة الفرد، مثل النقل والترقية والتكوين ومن خلال ذلك المنطق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.¹

على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظر لارتباط ذلك بما يتقاضاه من الأجور ومرتببات مقابل هذا الأداء يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله و إثبات ذاته.

بالنسبة للمنظمة: ويمكن تحديد أهمية الأداء الوظيفي لأي منظمة في النقاط التالية:²

الأداء هو المكون الرئيسي للعملية التنظيمية باعتباره محصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة.

- كما أن مستوى الأداء داخل المنظمة لا يعتمد على قدرات الفرد العامل فقط بل يعتمد أيضا على الجهود المقدمة من قبل الرؤساء والقادة والمديرين، من أجل الضغط على العاملين لرفع مستوى أدائهم.

- إن نجاح أو فشل أي منظمة مرتبط بالدرجة الأولى على الأداء.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

يعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه: " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي و يترتب على هذا التقييم

¹- منصور أحمد منصور ، القوى العاملة - تخطيط وظائفها و تقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986، 135.
² صليح شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة، بومرداس، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، 2009/2010، الجزائر ص65.

وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين ممتاز، جيد جد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا.¹

المطلب الثاني: الأطراف القائمة بعملية تقييم أداء العاملين

هناك عدة أطراف قد تقوم بعملية تقييم أداء العاملين، هذه الأطراف مهما اختلفت تجاربها، إلا أن كل منها له علاقة بمن يجري تقييم أدائه، بحيث يستطيع المقيم من خلال اتصالاته معه أن يحكم على أدائه بدرجة جيدة من الدقة، ومن أهم هؤلاء المقيمين نجد:

1. **الموظف نفسه** : إن العامل نفسه هو من يعرف كل تفاصيل سلوكه وأسلوب أدائه ومواطن قوته وضعفه أكثر من غيره، غير أن الهدف الأساسي من هذا التقييم هو التطوير وليس التقييم ذاته، ويتواجد هذا النوع في العديد من الشركات التي يتوقع أن يكون موظفوها على قدر كبير من المسؤولية كمراكز الأبحاث وشركات الاستشارات.²

2. **المشرف** هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله و أدائه³ على الرغم من ذلك، إلا أن كثيرا ما يطلب المشرف من الموظف أداء الأعمال أو القيام بسلوك معين كالعامل بعد انتهاء الدوام الرسمي، وهذه الأعمال هي بالأساس غير مدرجة بالوصف الوظيفي، وبالتالي لا تأخذ بعين الاعتبار عند قيام المشرف بعملية التقييم.⁴

*نلاحظ أن المشرف هو من يقوم بتقييم أداء العامل من خلال مراقبته لأعمالهم اليومية.

¹ عبد الغفار حنفي، حسني القزاز، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 196-198.

² محفوظ أحمد جودت، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 254.

³ طاهر محمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2011، ص 92.

⁴ محفوظ أحمد جودت، مرجع سبق ذكره، ص 255.

3. **الزملاء:** هم أعضاء فريق العمل، زملاء العمل بالدائرة أي زملاء الفرد العامل في العمل و نجاح هذا النوع من التنظيم يجب توافر الشروط التالية:

- أن يكون هؤلاء الزملاء في المنصب الذي يؤهلهم من الملاحظة الدائمة لسلوك الأفراد العاملين معهم.

- أن تتوافر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم اتجاه بعضهم البعض.

أن يكون الزميل أو الزملاء القائمين بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية¹.

4. **المرؤوسين:** يعد مصدرا هاما للمعلومات المتعلقة بأداء الرئيس فهم قريبون منه ويطلعون على سلوكه وتصرفاته، إلا أن المشكلة هي احتمال أن يسعى الرئيس الذي يجرى تقييمه إلى استرضاء العاملين الذين يقومون بتقييمه، مما قد يشوه من عملية التقييم.

5. **العلاء:** يمكن استخدامهم كمصدر وثيق للمعلومات، وبذلك يمكن أن يعطوا آرائهم في الخدمة المقدمة لهم من خلال تقديم هذه الخدمة عن طريق وسائل عديدة كالمقابلة الشخصية أو توزيع استبيانات يدا بيد أو بواسطة الانترنت.

6. **الحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات:** يقوم هذا المدخل المتعلق بالحصول على التغذية العكسية من كل اتجاهات على أساس جمع المعلومات من كافة الأطراف التي لها علاقة بالموظف بحيث تتضمن:

- من المرؤوسين.

- من الزملاء.

- من الأهداف الموضوعية.

¹ طاهر محمود كلادة ،مرجع سبق ذكره، ص 93.

إنّ فإن هذا المدخل يجمع بين كافة أنواع المقيمين لمحاولة الاستفادة من المعلومات التي يمتلكونها، كل من وجهة نظره، ومن الزاوية التي يطلع عليها في علاقاته مع من يجري تقييمه.¹

نستخلص من هذا العنصر جمع المعلومات عن الموظف من كافة الأطراف لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

وبعد تحديد من الذي يقوم بالتقييم فنأتي إلى مدة التقييم و التي تكون عادة مرة في السنة، ف آخرها فهي عملية مستمرة باستمرار العمل، ولذا يجب أن تتم أكثر من مرة، ومن جهة أخرى هناك من يرى أنه يجب أن يعتمد المدير على تسجيل الأحداث والملاحظات ويحددها في سجل خاص يحتفظ به ثم يقوم ببناء تقريره التقييمي على ما تدم تدوينه على العامل طيلة السنة، حتى لا يتأثر المقيم بالأحداث الجديدة".²

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء الوظيفي والمشاكل التي تواجهه

تستهدف عملية تقييم الأداء عدة غايات وفق ثلاث مستويات وهي كالاتي:³

على مستوى المؤسسة: يهدف إلى توفير جو ملائم من الثقة بين العمال ورفع مستوى أدائهم وزيادة قدراتهم واستثمار إمكانياتهم، ومساعدة المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين ذات الكفاءات والمهارات المتميزة.

أ. على مستوى المديرين: ويهدف إلى بناء علاقات جيدة مع العاملين والتعرف على المشاكل التي يواجهونها في العمل ويهدف أيضا إلى تنمية مهارات المديرين وإمكانياتهم للوصول إلى تقييم موضوعي سليم.

¹ محفوظ أحمد جودت، مرجع سبق ذكره، ص 255-256.

² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع، ط1، الجزائر، 2000، ص87.

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية - مصر، 2006، ص209.

ب. على مستوى الفرد العامل: يهدف إلى دفع العاملين نحو الاجتهاد و الإخلاص في العمل من أجل الحصول على تقدير واحترام رؤسائهم ومعرفته بأن الجهد الذي يبذله يؤخذ بعين الاعتبار.

وهناك من يرى أن المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهداف عديدة من خلال عملية التقييم، حيث تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين ووضع نظام عادل للحوافز وتسهيل عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من العاملين، كما تهدف أيضا إلى تخطيط القوى العاملة وتحديد سياسات الاختيار والتعيين وتحسين عملية الأشراف ومراقبة أداء وسلوك العاملين، ويبقى أهم هدف لعملية تقييم الأداء هو معرفة معوقات العمل والتي تتمثل في عدم توفر الأجهزة والمعدات اللازمة لانجاز العمل.¹

من خلال ما سبق يتضح أن المؤسسة تهدف من خلال وضعها لبرنامج تقييم الأداء إلى معرفة نقاط القوة والضعف الموجودة في مواردها البشرية وفي سياساتها وخططها المرسومة والكشف عن مختلف العراقيل والصعوبات التي تقف أمام نجاحها وتحقيق الميزة التنافسية.

المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تقابل عملية تقييم الأداء كغيرها من نشاطات إدارة الموارد البشرية مجموعة من المشاكل يمكن تلخيصها فيما يلي:

-التساهل والتشدد من جانب الرؤساء في التقييم: فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيههم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم وذلك يرجع لعدة أسباب منها الرغبة فيعدم حرمانهم من الكفاءات التشجيعية، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين وقد يرجع السبب في

¹ محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2004، ص 138.

ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم واعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة.¹

التحيز الشخصي: مثل ميل الرئيس إلى المرؤوس يؤثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له، وقد يكون التحيز بسبب الجنس أو السن أو المستوى التعليمي، وعادة يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم.²

-التأثر بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين: ذلك أن الرئيس يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عالي أو منخفض على أساس فكرة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس، مثل ذلك إذا حاز المرؤوس على رضا الرئيس لأنه أمين، فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس، مثل مستوى كفاءته في العمل....³

-عدم وجود معايير و مستويات واضحة للأداء: يعتبر وجود معايير سلوكية وإنتاجية أمر ضرورياً حتى تستقيم عملية تقييم الأداء، ففي ظل عدم وجود معايير واضحة تصبح عملية التقييم عملية مزاجية وشخصية و إلى جانب المعايير لا بد من وجود مستويات مقارنة لتقييم المعايير.⁴

-الاتجاه نحو الوسط في التقييم: وتمثل هذه الظاهرة في ميل المقيم نحو تقييم العاملين تقييماً وسطاً، أي متوسطاً للأغلبية منهم، وتسود هذه الظاهرة على عملية التقييم بسبب

¹ صالح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 357.

² نفس المرجع السابق، ص 371.

³ أنس عبد الباسط: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2011، ص 288.

⁴ محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2010، ص 210.

توافر البيانات الخاصة بالفرد لدى المقيم أو عدم توافر الوقت الكافي الذي يتطلب عادة لتقييم أداء العامل.¹

-**أخطاء النسيان:** معظم التقديرات عن العاملين غالباً ما تكون الفترة سنة، ولذلك يميل بعض الرؤساء لتكوين تقديراتهم على ما يسهل تذكره أو على التصرفات التي تكون جديدة للعاملين.

-**التضخيم في التقدير:** الاتجاه نحو تضخيم أو تكبير التقديرات قد يتم في بعض التنظيمات أن يلجأ القائمون بالتقييم للتضخيم أو المبالغة في التقييمات في كل الأوقات.²

-**خطأ تعميم الصفات:** ويحدث ذلك حين يبني المشرف تقييمه العام لمروؤسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أو صفة أو خاصية واحدة من صفات أو خصائص هذا المرؤوس، فإذا وجده جيداً أو ضعيفاً في خاصية معينة يعتبره جيداً أو ضعيفاً في بقية الخصائص،

المبحث الثاني: علاقة التكوين بتحسين الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تعريف تحسين الأداء الوظيفي

يعني مفهوم تحسين الأداء الوظيفي أنه "طريقة منظمة و شاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، في عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء".

المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء الوظيفي

¹ زاهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2011، ص 130.

² عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 ص125.

هناك مجموعة من الخطوات التي لابد من إتباعها لتحسين الأداء الوظيفي للموظفين نذكر منها :

- **الخطوة الأولى:** تحليل الأداء ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهوميين:

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.
- الوضع الحالي: ويصف المستوى الفعلي للعمل والإمكانيات والقدرات المتاحة في الواقع.

- **الخطوة الثانية:**

- البحث في الأسباب حيث يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الفعلي ،لان معالجة المشكلة من جذورها يؤدي إلى القضاء على سبب الإخفاق وبالتالي نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء الوظيفي والإجراءات التصحيحية لتحسينه وتطويره.¹

- **الخطوة الثالثة:** اختيار وسيلة التدخل و المعالجة: و ذلك باختيار الطريقة التي يمكن من خلالها معالجة الخلل في الأداء و يمكن أن تكون هناك عدة طرق مع مراعاة انه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

- **الخطوة الرابعة:** تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة المناسبة تضعها المؤسسة حيز التنفيذ، مع وضع نظام للمتابعة يضمن مفاهيم التغيير التي تريدها المؤسسة في الأعمال اليومية كما تحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة

- فاروق جهلان، عبد الحكيم حمایمی، أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ليسانس، غير منشورة، 2012/2013 م ، ص 27.

غير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

- **الخطوة الخامسة:** مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لان بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل و لتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء و يجب المقارنة بشكل مستمر بين الأداء الفعلي المرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها و الاستفادة في عمليات تقييم . جديدة أخرى.

المطلب الثالث: اثر التكوين على تحسين الأداء الوظيفي

يعتبر التكوين مهم في أول الأمر في حالة توظيف موظفين جدد كما أنه هام أيضا في حالة الرغبة في تحسين الإطارات الموجودة في المؤسسة و كذا تهيئة الأفراد الذين يمكن ترفيتهم في المستقبل ،فالتكوين له آثار هامة على أداء الموظفين تتمثل في:

أ. تطوير الاستعدادات اليدوية والذهنية والثقافية:

وهذا من خلال تطوير وسائل التفكير والتكوين للأفراد وخاصة الإطارات ويتعلق الأمر هنا بالتكوين اليدوي وكثير ما نسمع ونرى أن بعض الأشخاص غير مؤهلين للعمل اليدوي أو غير مؤهلين للتكوين، غير أن هذه المواهب قد تتطور وتخلق عند بعض الأفراد نتيجة التكوين حيث تلجأ المؤسسة على وضع بيان مفصل للشخصية ومساعدة الموظف في اكتشاف مواهبه الشخصية و تطويرها.

ب. **تطوير الخبرة والتجربة** إن الخبرة المهنية تساعد الموظف على تطوير قدراته و تجعل الأمور أكثر بساطة و أكثر موضوعية، و في نفس الوقت تعطي ضمان أكثر و تساعد على حل المشاكل بسرعة أكبر.

ت. استيعاب المعارف الجديدة: تتمثل أهمية التكوين في إعطاء معارف جديدة أو أخبار عامة و مهمة و يمكن التفارقة بين المعارف التقنية المتعلقة بالعمل الممارس و المعارف ذات الطابع التنظيمي و التسييري للمؤسسة، و هدف المؤسسة العام هو جعل العمل الفردي أكثر فعالية.¹

ث. تصحيح الاتجاهات: يمكن القول أن يكون للتكوين هدف آخر و هو تصحيح اتجاهات بعض الأشخاص اتجاه بعض المشاكل التي تتعلق بالعلاقات البشرية، وهذا أمر لا بد منه، فإذا أردنا أن نصح سلوك الأفراد بالنسبة للإطارات و يهدف هذا النوع من التكوين على خلق اتجاهات ايجابية بالنسبة للعمال.

ج. الترقية: يعطي التكوين الفرص للأفراد لزيادة معارفهم و مهاراتهم.


مع ذلك يبقى طموح أي فرد داخل المؤسسة هو الوصول إلى منصب أعلى ومستويات أرقى، وفي الأخير كل تكوين يسعى إلى تطوير و تحسين سلوك الأفراد يجب أن تسعى إليه المؤسسة.²

¹ فاروق جهلان ، عبد الحكيم حمايمي ، نفس المرجع السابق، ص 27.

² رافس نادية ، ولد عامر مونية، أهمية التكوين في تفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة نيل شهادة الماستر فيعلوم التسيير، جامعة البويرة، ص 58-59-60.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء الوظيفي يعتبر من أهم أهداف المؤسسة نظرا لأهميته الكبيرة بالنسبة للمؤسسة والعاملين، إلا أنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذا لا بد من متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة، حيث أن تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم لا تتحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لهذا التقييم وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم، من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف والتعامل معها واستحداث طرق جديدة لتكوين العاملين على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم.



الفصل الثالث:
الإطار الميداني

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة امتدادا للفصول النظرية السابقة، فلا يمكن إجراء أي دراسة دون إسقاطها على الواقع، ولقد تم اختيار مديرية أملاك الدولة بعين تموشنت لإجراء الدراسة الميدانية.

وفي هذا الفصل سنتناول مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، حيث سنتطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة ومجالات الدراسة وأيضا عينة ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات وأخيرا عرض وتحليل النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم مديرية أملاك الدولة لعين تموشنت

المطلب الأول: تعريف المديرية ومهامها

1. تعريف المديرية

تعتبر إدارة أملاك الدولة لولاية عين تموشنت قطاع عمومي تابع لوزارة المالية وهو قطاع جد هام، ويقصد به مجموعة الأملاك والحقوق المنقولة والعقارية التي تحوزها الدولة وجماعتها المحلية (البلدية، الولاية) في شكل ملكية عمومية أو خاصة بموجب القانون رقم 90-30 المؤرخ في الأول من ديسمبر عام 1990 المعدل والمتمم بالقانون رقم 08-14 المؤرخ في 20 يوليو 2008 والمتعلق بالأملاك الوطنية.

فالأملاك العمومية هي مجموعة الحقوق والأملاك المنقولة والعقارية التي يستعملها الجميع والموضوعية تحت تصرف الشعب مثل الحدائق والمدارس.

فالأملاك الخاصة هي مجمل الأملاك التي تحوزها الدولة وجماعتها بحيث لا تخصصها للمنفعة العامة مثل بنايات والأراضي والقيم المنقولة و التي تستعملها وتستخدمها لسد حاجاتها ومصالحها في إطار القانون المخول لها.

كما ظهرت المديرية الولائية لأملاك الدولة لعين تموشنت بعد التقسيم الولائي الجديد المطابق لقانون 09-84 المؤرخ في 04/02/1984.

تقع المديرية في الطريق المؤدي لبلدية تارقة يحدها يسارا مركز الأمن الولائي وفي اليمين فندق بلاغ 1.

تتربع على مساحة إجمالية قدرها 2م 4678 منها 2م 3153 مبنية تتكون من طابق ارضي زائد ثلاث طوابق نقاطه الحساسة الخزينة و مكتب المدير الأرشيف.

2. مهام مديرية أملاك الدولة لعين تموشنت

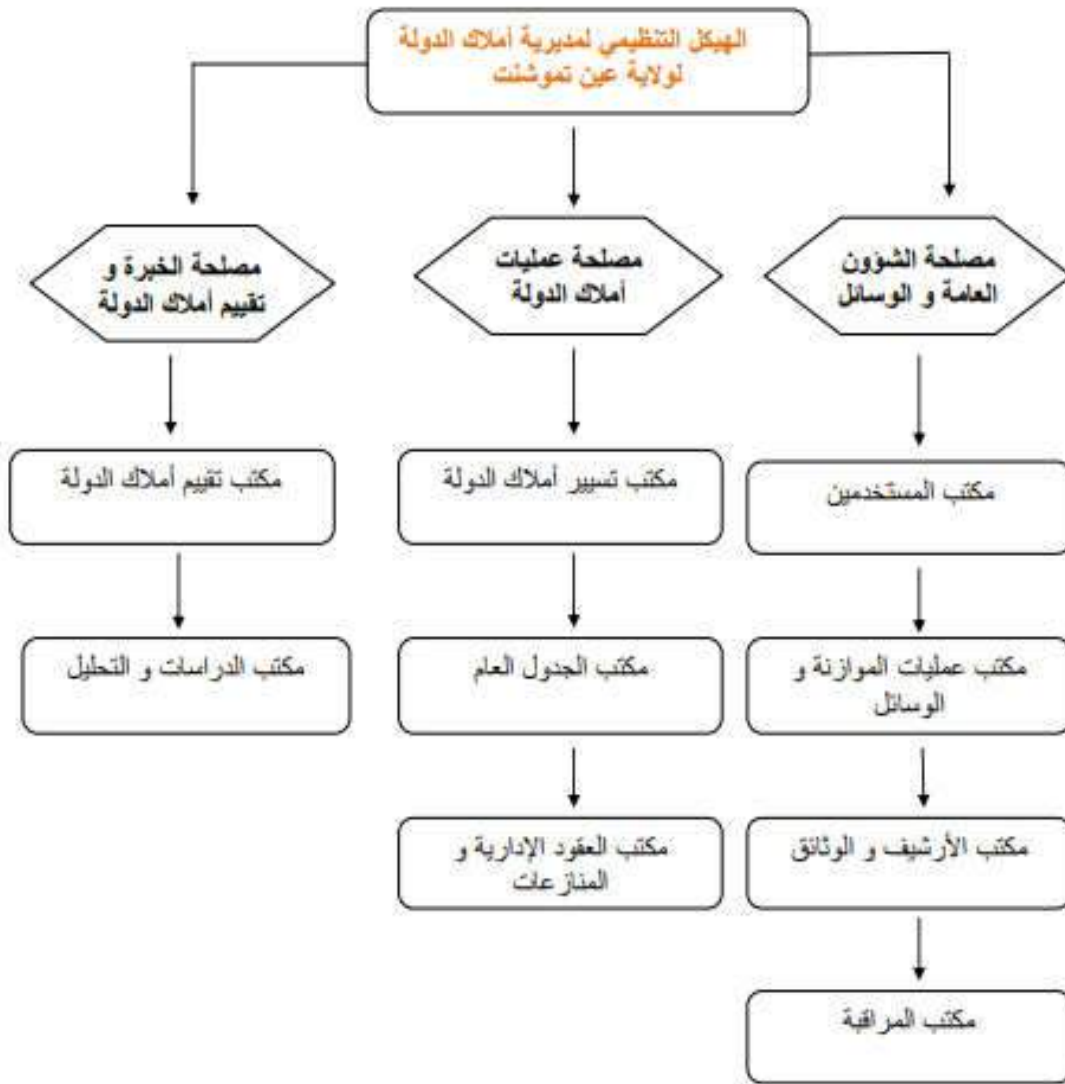
حددت صلاحيتها بموجب المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 65-91 المؤرخ في 02/03/1991 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري ما يلي:

- جرد الممتلكات التابعة للدولة وحمايتها وتسييرها.
- تحرير العقود المتعلقة بالعمليات العقارية وحفظ النسخ الأصلية .
- تسيير الممتلكات والتركات الشاغرة أو الوارث وعمليات الحجز القضائي.
- تقييم العقارات والمنقولات والمتاجر المتعلقة بأملاك الدولة، وعمليات اقتنائها واستئجارها التي تتبعها الإدارات العمومية التابعة للدولة.
- دراسة عمليات بيع العقارات والمتاجر في المستوى المحلي، وتتابع تطويرها وتحرير تقارير وتحليل تقنية بذلك.
- دراسة الطلبات المتعلقة بعمليات أملاك الدولة ومتابعة المنازعات المرفوعة إلى المجالس القضائية والمحاكم.
- تسهر على السير المنتظم لمفتشيات أملاك الدولة.
- تحلل دوريا نشاط مصالحها و تعد تقارير بذلك وتبلغها للسلطات السلمية.
- تتولى تسيير الإعتمادات المفوضة إليها، وموظفي المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري الممارسين في ولايتها .
- وبإجاز تقوم بالعمليات المتعلقة بمختلف البيوع العقارية والمنقولة وتسيير الأوعية العقارية التابعة للدولة وفقا للقوانين والتنظيمات السارية المفعول وضمن مختلف برامج التنمية وتتابع منازعات أمالك الدولة وتباشر التقييمات وتعد دراسات محلية للسوق العقاري وتسهر على حماية الملكية العمومية، وتسيير مصالحها وموظفيها وفق لما هو مقرر،

إضافة إلى دورها التوجيهي والتكفل بانشغالات المتعاملين العموميين والخواص ضمن علاقة الإدارة بالمواطن في إطار تحسين الخدمة العمومية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة

الشكل 02: الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المديرية

ثانيا: تنظيم مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت

كما سبقنا وحددنا الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة، سوف نحدد التنظيم والمهام الموكلة لأقسام ومكاتب هذه الهيئات:

أولاً: مصلحة الشؤون العامة والوسائل:

وهي مكلفة بضمان تسيير الإعتمادات المفوضة لها وموظفي المصالح الخارجية لأملك الدولة والحفظ العقاري في الولاية وتسهر على السير الحسن والمنتظم لمفتشيات أملاك الدولة في ولايتها كل مكتب فيها مكلف بمهام معينة.

1. مكتب المستخدمين :

- يساهم في أعمال تكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد تأهيلهم.
- تسيير كل العمليات المتعلقة بوضع الإدارة و مستخدمى المصالح الخارجية لأملك الدولة و الحفاظ العقاري الممارسة في الولاية.¹
- يهتم بكل ما يخص الموارد البشرية داخل المديرية، وسنتطرق إليه بنوع من التفصيل في المطلب الموالي.

2. مكتب عمليات الموازنة والوثائق:

- يتولى تقييم احتياجات مصالح أملاك الدولة والحفاظ العقاري التابعة للولاية بالوسائل المادية و التقنية و توزيع الوسائل المخصصة توزيعاً أمثل.
- تحضير و إشعار العناصر التي تستعمل لإعداد ميزانية مديرية أملاك الدولة و الحفاظ العقاري للولاية.

- يتولى المصاريف على الإعتمادات التي خولت لها لتسيير عمليات تجهيز المصالح الخارجية لأملك الدولة و الحفاظ العقاري للولاية و ضمان تصفيتهما.

¹ملحق قرار وزارة الاقتصاد ، المؤرخ في 04 جوان ، 1991 المحدد لمصالح و مكاتب مديريات أملاك الدولة ومديريات الحفاظ العقاري على مستوى الولايات .

- يتولى المحاسبة الخاصة بالمصاريف.
- تحضير وإنشاء الخطوات المتعلقة بالمصالح الخارجية لأملاك الدولة و الحفاظ العقاري للولاية و تتصرف في متابعة تطبيق خدماتها.

3. مكتب الأرشيف و الوثائق :

- جمع و استغلال مجموع معطيات، الإحصاء المتعلقة بالقطاع.
- جمع كل المعلومات اللازمة لتحضير ميزانيات التحقيق.
- إعداد و تنظيم الوثائق المتعلقة بأملاك الدولة.
- الإعداد و التنظيم بالاتصال مع المصالح المعنية، عمليات التصنيف و إرسال الوثائق الخاصة إلى الأرشيف.

4 مكتب المراقبة و التحقيق :

- ينفذ برامج مراقبة المصالح المقاومة و تفتيشها بالاتصال مع المفتشية الجهوية.
- يتولى مراقبة و متابعة لعمليات المحاسبة على الأملاك العقارية المسترجعة.
- مراقبة التطورات و التحقيقات العقارية.
- السهر على انتظام البيوع العقارية و ضمان سيرها بطريقة قانونية .
- التحقيق من قانونية و صحة الكتابات الخاصة بالوثائق و سجلات المحاسبة و كذا الخاصة بإحصاء العقارات و المنقولات.
- ضمان التحكم الحسن، تجديد سجلات المحاسبة و الوثائق.
- إعلام مدير أملاك الدولة و اطلاعه على نتائج البحث.¹

¹ ملحق قرار وزارة الاقتصاد ، المؤرخ في 04 جوان ، 1991 المحدد لمصالح و مكاتب مديريات أملاك الدولة ومديريات الحفظ العقاري على مستوى الولايات.

ثانيا: مصلحة عمليات أملاك الدولة:

تتضمن 03 مكاتب تتوزع عليها المهام التالية:

1مكتب تسيير أملاك الدولة:

- تطبيق و تنفيذ العمليات الواقعة على الأملاك العقارية.
- ضمان سير الأموال و الممتلكات الشاغرة أو عديمة الوراثة.
- تسيير عمليات الحجز
- تنظم و تنفذ عمليات تقييم العقارات و المنقولات و المتاجر المتضمنة أملاك الدولة أو التي تتابع نتائج الإدارات العمومية التابعة لدولة عمليات اقتنائها و استئجارها.
- تتبع البيوع العقارية الخاصة بأملاك الدولة و تنظيمها .
- القيام بعمليات إحصاء لأملاك المنقولة التابعة للدولة.

2- مكتب الجدول العام :

مكلف بدوره بعدة مهام منها :

- تنظيم عرض العمليات المتعلقة بالجرد لأملاك الدولة.
- التحكم و المراجعة العامة للملكية العمومية.

3- مكتب العقود الإدارية و المنازعات :

- تدرس العرائض المتعلقة بالعمليات أملاك الدولة مع الخواص.
- تدرس حالة الاستحقاق والطعون الإدارية المرفوعة في دائرة إقليمها.
- تدرس الطلبات المتعلقة بعمليات أملاك الدولة وتتابع القضايا المتنازع فيها المرفوعة إلى المجال القضائي و المحاكم.

ثالثا: مصلحة الخبرة وتقييم أملاك الدولة:

تضم مكاتبين ومكلفة بـ :

- تنظيم و عرض عمليات تقييم العقارات والمنقولات و تدرس الطلبات المتعلقة بها.

- دراسة عمليات البيوع العقارية و المتاجرة في المستوى المحلي و تتبع التقييم ووضع قرارات و تحاليل تقنية.

1- مكتب تقييم أملاك الدولة :

- المشاركة في إجراءات نزع الملكية الخاصة من أجل المنفعة العامة.

- التحكم و الرقابة على عمليات التقويمات.

- تنظيم عمليات التقويمات أي عقارية و منقولات التابعة للدولة.

2مكتب الدراسة و التحليل:

- دراسة عمليات البيوع العقارية.

دراسة و تنظيم التقويمات و التحقيقات.

المطلب الثالث:أنواع التكوين بالمديرية والمؤسسات القائمة به

أولاً:أنواع التكوين في المديرية

1. بالنسبة للأسلاك المشتركة:

أنواع التكوين كثيرة ومتنوعة لكن مديرية أملاك الدولة بصفة خاصة تقوم بإجراء ثلاث أنواع من التكوينات في أغلب الأحيان، نذكر منها :

- التكوين الأولي أثناء فترة التريص: و هذا اعتمادا على التعليم رقم 22 المؤرخة في

03 يناير 2009 تحدد كيفية تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التريص لشغل

بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية و البرامج المتعلقة

به.

- التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى: و التي تنظمه التعليم رقم 45 المؤرخة في 1 ديسمبر 2008 التي تحدد كيفية تنظيم و برامج التكوين قبل الترقية في بعض الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.
- التكوين لتحسين المستوى وتجديد المعلومات : تقوم به الإدارة تبعا للمذكرة التي تصدر من المديرية العامة للأملاك الوطنية و التي تقوم هذه الأخيرة بتنسيق بين المديريات الولائية و المكونين و الأساتذة المكونين التابعين لها ، و هذا كله من أجل تحيين المعلومات و التعليمات و القوانين المعمول بها من طرف الموظفين و إكسابهم خبرات و معلومات جديدة .

2. بالنسبة للأسلاك الخاصة (التقنية) :

فيما يخص التكوين بمختلف أنواعه في المرجع القانوني الأولي هو القانون الأساسي للأسلاك الخاصة بمديرية أملاك الدولة و الحفظ العقاري و هو المرسوم التنفيذي رقم 10/300 المؤرخ في 29 نوفمبر 2010.

- التكوين قبل الترقية : فإن مديرية أملاك الدولة اعتمادا على المرسوم التنفيذي رقم 10/300 فإنها تعتمد على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 18/09/2013 الذي يحدد كيفية تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بأملاك الدولة و الحفظ العقاري و مسح الأراضي و مدته و محتوى برامجه .
- بالنسبة للتكوين أثناء فترة التريص (تكوين تحضيرى): لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بأملاك الدولة و الحفظ العقاري و مسح الأراضي فإن مديرية أملاك الدولة بعين تموشنت تعتمد على المرسوم التنفيذي 10/300 بالإضافة إلى القرار رقم 14 المؤرخ في 02 أكتوبر 2013 الذي يحدد كيفية تنظيم هذا التكوين التحضيرى مدته و محتوى برامجه .

• و بخصوص التكوين تحسين المستوى و تجديد المعلومات هو نفسه التكوين للأسلاك المشتركة.

• **ثانيا: المؤسسات المكلفة بالتكوين :**

حسب التعليم رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008 المحددة لكيفية تنظيم و برامج التكوين قبل الترقية في مختلف رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.

• **بالنسبة لرتبتي متصرف و ملحق إدارة :**

- جامعة التكوين المتواصل.
- كليات الحقوق للجامعات .
- المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية .
- المعهد العالي للتسيير و التخطيط .
- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير (رتبة ملحق إدارة فحسب)
- المراكز الوطنية لتكوين و تحسين مستوى مستخدمي الجماعات المحلية (رتبة ملحق إدارة فحسب).

• **بالنسبة لرتبتي وثائقي أمين محفوظات و مساعد وثائقي أمين محفوظات:**

- أقسام علم اقتصاد المكتبات للجامعات .
- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير، رتبة مساعد وثائقي أمين محفوظات .

• **بالنسبة لرتبة تقني سامي في الإعلام الالي:**

- المدرسة الوطنية العليا للإعلام الالي.

- أقسام الإعلام الألي بالكليات .
- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير .
- بالنسبة لرتبة تقني سامي في الإحصاء:
- المدرسة الوطنية العليا للإحصاء و الاقتصاد التطبيقي .
- كليات العلوم الاقتصادية و التجارية .
- جامعة التكوين المتواصل.
- بالنسبة لرتبتي تقني سامي و معاون تقني في المخبر و الصيانة :
- الكليات التي تضمن التعليم في التخصص .
- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني .
- مراكز التكوين المهني التي تضمن التعليم في التخصص .
- بالنسبة لرتب عون إدارة ، كاتب مديرية ، كاتب مديرة رئيسي ، معاون تقني في الإعلام الألي و معاون تقني في الإحصاء :
- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير .
- مراكز التكوين المهني (باستثناء رتبة كاتب مديرية رئيسي) .
- بالنسبة لرتبتي إداري محاسب إداري ومحاسب إداري رئيسي :
- كليات العلوم الاقتصادية و التجارية (رتبة محاسب إداري رئيسي)
- جامعة التكوين المتواصل.
- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير .
- المراكز الوطنية للتكوين و تحسين مستوى مستخدمي الجماعات المحلية.

المطلب الرابع: أهمية التكوين في مديرية أملاك الدولة ع ت

أولاً: أهمية التكوين بالنسبة لعمال مديرية أملاك الدولة

- توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية
- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية
- تقليل الأخطاء و الانحرافات و احتمالات التعرض للعقوبات التأديبية
- تحديث المعلومات ذات العلاقة بالوظائف الحالية و المستقبلية
- زيادة الفهم للقوانين و النظم و اللوائح المنظمة للعمل و العلاقات
- إثراء الخبرات و التجارب و تبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل بمديرية أملاك الدولة
- التخفيض من الصراعات و النزاعات و الضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة
- مساعدة الموظفين في تحسين قدراتهم وحل مشاكلهم في مديرية أملاك الدولة
- غرس القيم الايجابية و أخلاقيات الوظيفة العامة و اجتناب العادات السلبية
- تعميق الحس المهني والوظيفي للموظفين عن طرق التكوين والوقاية من الانحرافات والفساد و استغلال الوظيفة للمصالح الخاصة
- المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الموظفين
- تطوير الدافعية_التحفيز للأداء
- التقليل من الأخطاء المهنية في مديرية أملاك الدولة

ثانياً: أهمية التكوين بالنسبة لمديرية أملاك الدولة ع ت

- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية لمديرية أملاك الدولة

- تقليل معدلات الدوران و التسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم
- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور
- إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي

- الحفاظ على المعدات والأجهزة وتقليل العطل والإتلاف
- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف مديرية أملاك الدولة
- توضيح السياسات العامة لمديرية أملاك الدولة
- المساعدة في تفعيل الاتصالات و الاستشارات الداخلية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي العام للدراسة الميدانية

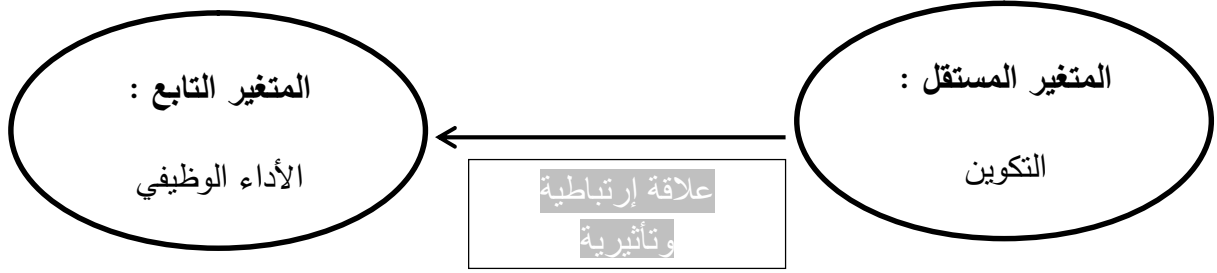
المطلب الأول: منهج الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث يقوم هذا المنهج على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة. وقد تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.22) من أجل معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، استنادا على عدد من أدوات التحليل الإحصائي.

1- مجتمع وعينة الدراسة .

- تمثل مجتمع الدراسة في كل موظفي مديرية أملاك الدولة عين تموشنت
- تمثلت عينة الدراسة : في 38 موظف بالمؤسسة المذكورة من عمال حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة حجمها 39 موظف من المديرية المذكورة ، وتم إلغاء 01 إستبانة لعدم صلاحيتها للتحليل ، وبالتالي خضعت 38 إستبانة للدراسة والتحليل.

2- نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات.

1 الاستبيان:

لتحقيق هدف الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتكونت أداة الدراسة من جزئين رئيسيين هما:

- المحور الأول: ويتضمن البيانات الشخصية الخاصة بعيّنة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، السن ، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.
 - المحور الثاني: ويخص المتغير المستقل "التكوين" والذي تضمن 10 عبارات صممت لمعرفة واقع التكوين بمديرية أملاك الدولة عين تموشنت.
 - المحور الثالث : ويخص المتغير التابع "الأداء الوظيفي " والذي تضمن أيضا 10 عبارات صممت لمعرفة علاقة ودور التكوين في تحسين الأداء بمديرية أملاك الدولة عين تموشنت.
- وقد اعتمدت الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي (معارض بشدة ، معارض ، محايد، أوافق، أوافق بشدة) بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية معينة .
حيث تتراوح مدى الاستجابة من 1 إلى 5 حسب مقياس ليكارت الخماسي كالآتي:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

وقد تم تحديد مستوى الأهمية بالنسبة للمتوسطات الحسابية التي سوف تصل إليها الدراسة لتفسير البيانات على أساس المعيار التالي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أعلى طول فئة} - \text{أدنى طول فئة في المقياس الخماسي}) / \text{عدد الفئات}$$

5/ 1- 0.8 = ، أي في كل مجال نضيف قيمة 0.80 حتى نحدد اتجاه العينة ومنه الأهمية النسبية للسؤال المقدم لأفراد العينة .

وعليه يكون المقياس المعتمد لاتخاذ القرار كالتالي:

- إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: هذا يعني ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة.

- إذا كانت متوسطات الإجابة من 3 فما فوق: هذا يعني ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

- وتم الوصول إلى تحديد درجات الاستجابة عن طريق حساب المدى وتكون الاستجابات كالتالي:

5 -4.2	4.2 -3.40	3.40 -2.60	2.60 -1.08	1.08 -1
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

1- أدوات التحليل الإحصائي :

ولأغراض التحليل الإحصائي تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.22 وبالتحديد فقد قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات: لوصف البيانات الأولية الشخصية والوظيفية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري : بهدف معرفة نسبة استجابات أفراد العينة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة حسب درجات سلم ليكارت الخماسي.
- المدى : من أجل تحليل درجات استجابات أفراد العينة المدروسة .

المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة.

- ثبات أداة الدراسة : يعني استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس عدة مرات، حيث تم استخراج معامل الثبات بالاعتماد على معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة،
- أما صدق أداة الدراسة : فيقصد به شمول الاستمارة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان الظاهري عن طريق تحكيم الاستمارة من الأستاذ المشرف وعلى مجموعة من الأساتذة المحكّمين ، وتم التأكد من الصدق الداخلي عن طريق دراسة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان من خلال تحديد معامل الارتباط لعبارات محاور الاستبيان .
- وقد كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 01 : نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.

قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الاستبيان
0.872	20	ثبات أداة الدراسة الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *spss v.22*.

ويشير الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ قد بلغ **0.872** وهي نسبة محصورة بين المجال المسموح به 0.5 و 0.9 وبالتالي فهي نسبة مقبولة وجيدة تعكس ثبات أداة الدراسة.

- وفي ما يلي سنوضح نتائج الاتساق الداخلي لتحليل صدق الاستبيان.

جدول 02: صدق الاتساق الداخلي لمحور التكوين .

أسئلة المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية sig
Q01	0.460**	0.004
Q02	0.389*	0.16
Q03	0.496**	0.002
Q04	0.418**	0.009

0.035	0.344*	Q05
0.019	0.378*	Q06
0.000	0.591**	Q07
0.000	0.724**	Q08
0.000	0.772**	Q09
0.017	0.386*	Q10

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

*دالة عند مستوى دلالة 0.05 .

* دالة عند مستوى دلالة 0.01.

يظهر الجدول أعلاه، وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين عبارات محور التكوين، وجميع معاملات الارتباط للعبارات في هذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $a = 0.05$ وهذا يعتبر مؤشر صدق الاتساق الداخلي لهذا البعد.

وفيما يلي سنوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي:

جدول 03 : صدق الاتساق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي.

القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط	أسئلة المحور
0.001	0.518**	Q11
0.000	0.709**	Q12
0.000	0.650**	Q13
0.000	0.734**	Q14
0.000	0.706**	Q15
0.000	0.766**	Q16
0.000	0.655**	Q17
0.000	0.708**	Q18
0.100	0.271	Q19
0.000	0.707**	Q20

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

* دالة عند مستوى دلالة 0.01.

يظهر الجدول أعلاه، وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين عبارات محور الأداء الوظيفي، وجميع معاملات الارتباط للعبارات في هذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $a = 0.01$ ، وهذا يعتبر مؤشر صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور، ما عدا العبارة Q19 أين كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية.

• نستنتج مما سبق وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات بناء كل محور، وجميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $a = 0.05$ ، وفي بعض العبارات دالة حتى عند مستوى معنوية $a = 0.01$ ، وهذا ما يدل على أن الاستبيان صادق لما وضع لقياسه.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات العامة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل البيانات العامة لأفراد العينة المستجوبة تحليلاً وصفيًا والتي تشمل متغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

الفرع الأول: تحليل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

جدول 04: أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
23.7%	09	ذكر
76.3%	29	أنثى

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يبين الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الإناث بنسبة 76.3%، وما نسبته 23.7% هم من فئة الذكور ، ربما هذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة أين تشغل الإناث المناصب الإدارية .

الفرع الثاني: تحليل توزيع أفراد العينة حسب السن.

جدول 05: توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل أو يساوي 20 سنة	01	2.6%
من 30 إلى 39 سنة	25	65.8%
من 40 إلى 50 سنة	05	13.2%
أكثر من 50 سنة	07	18.4%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.22*

- يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة المستجوبين هم من الفئة العمرية 30 إلى 39 سنة ، وذلك بنسبة 65.8% ، ثم تليها الفئة العمرية الأكثر من خمسين سنة بنسبة 18.4% ما يقابلها 07 أفراد، ثم الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 13.2% ، وأخيرا نسبة 2.6% هم من الفئة من تقل أعمارهم أو تساوي 20 سنة.

الفرع الثالث: تحليل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

جدول 06: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	04	10.5%
تقني سامي	05	13.2%
ليسانس	12	31.6%
ماستر	16	42.1%
أخرى	01	2.6%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.22*

أما فيما يخص المستوى التعليمي فنجد أن أغلب أفراد العينة يملكون شهادة ماستر بنسبة 42.1% ، و ليسانس بنسبة 31.6% وأما المستجوبين الذين يملكون مؤهل تقني سامي قدرت نسبتهم ب 13.2%، ثم تليهم الفئة من يملكون مستوى ثانوي بنسبة 10.5%، وموظف واحد من كانت إجاباته حول المستوى التعليمي بآخر ربما يملك

شهادة مهنية تؤهله لشغل المنصب ، والملاحظ من هذه النتائج أن فئة كبيرة ممن يملكون الشهادات الجامعية و هذا ما ينعكس على الأداء الوظيفي لهم وعلى أداء المديرية ككل.
الفرع الرابع: تحليل توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

جدول 07: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

النسبة %	التكرار	الخبرة
15.8%	06	أقل من 5 سنوات
18.4%	07	من 5 إلى 10 سنوات
36.8%	14	من 10 إلى 15 سنة
28.9%	11	أكثر من 15 سنة
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *spss v. 22*

كما يظهر لنا أيضا أن توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة، أن أكبر نسبة كانت تخص الفئة الذين تتراوح سنوات عملهم ما بين 10 و 15 سنة، أين قدرت نسبتهم ب 36.8%، ثم تليها الفئة ممن تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة بنسبة 28 %، وتأتي بعدها الفئة ممن تتراوح سنوات عملهم ما بين 5 و 10 سنوات، بنسبة 18.4% ، وأخيرا من تقل سنوات عملهم عن 05 سنوات وهذا بنسبة 15.8%

- و هذا ما يفسر أن المؤسسة المدروسة تشغل نسبة معتبرة من الأفراد ممن لديهم سنوات عديدة من الخبرة ما ينعكس إيجابا على أدائها، وكذلك المساهمة في نقل هذه الخبرات إلى الأفراد حديثي التوظيف.

المطلب الثاني: عرض نتائج التحليل الإحصائي لمحور "التكوين" ، ومحور " الأداء الوظيفي".

الفرع الأول: تحليل المحور الثاني "التكوين" .

جدول 08: يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التكوين.

الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
أنت راض عن العمل الذي تقوم به	4.13	0.811	مرتفعة

مرتفعة	1.103	3.84	ترى بأنك بحاجة إلى التكوين
متوسطة	1.220	3.39	سبق و استفدت من عملية التكوين من قبل
متوسطة	1.032	3.26	تنظم الإدارة دورات تكوينية بشكل دوري
مرتفعة	1.155	3.55	التكوين يعطي أفكار فقط ولا تطبق على أرض الواقع
متوسطة	0.822	3.03	هناك تكرار في محتوى الدورات التكوينية التي حضرتها
مرتفعة	0.951	3.47	محتوى دورات التكوين يتناسب مع احتياجاتك التكوينية
مرتفعة	1.006	3.53	أضاف التكوين مهارات و قدرات جديدة لك
مرتفعة	0.980	3.50	ساعدك التكوين على عدم وقوعك في أخطاء العمل
مرتفعة جدا	0.741	4.21	التكوين عنصر ضروري لعملك
مرتفعة	0.487	3.592	محور التكوين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال تحليل نتائج هذا الجدول فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور "التكوين" 3.592 بأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.487 ما يدل على ميل المستجوبين لقبول محتوى عبارات هذا المحور، كما كانت درجة استجابة أفراد العينة بالنسبة للعبارات من متوسطة إلى مرتفعة جدا ما يؤكد قبولهم لمحتواها في الغالب، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي للعبارات ما بين 3.03 و 4.21 و انحراف معياري ما بين 0.822 و 0.741 بأهمية نسبية من متوسطة إلى مرتفعة جدا .

جدول 09: يوضح قيم التكرارات والنسب المئوية لعبارات لمحور التكوين

أوافق بشدة		أوافق		محايد		معارض		معارض بشدة		الأسئلة
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
31.6	12	55.3	21	10.5	04	00	00	2.6	01	أنت راض عن العمل الذي تقوم به

الفصل الثالث: الإطار الميداني

28.9	11	47.4	18	5.3	02	15.8	06	2.6	01	ترى بأنك بحاجة إلى التكوين
13.2	05	50	19	10.5	04	15.8	16	10.5	04	سبق و استفدت من عملية التكوين من قبل
5.3	02	44.7	17	28.9	11	13.2	05	7.9	03	تنظم الإدارة دورات تكوينية بشكل دوري
23.7	09	34.2	13	18.4	07	21.1	08	2.6	01	التكوين يعطي أفكار فقط ولا تطبق على أرض الواقع
5.3	02	15.8	06	57.9	22	18.4	07	2.6	01	هناك تكرار في محتوى الدورات التكوينية التي حضرتها
10.5	04	42.1	16	36.8	14	05.3	02	5.3	02	محتوى دورات التكوين يتناسب مع احتياجاتك التكوينية
13.2	05	44.7	17	28.9	11	7.9	03	5.3	02	أضاف التكوين مهارات و قدرات جديدة لك
10.5	04	47.4	18	28.9	11	7.9	03	5.3	02	ساعدك التكوين على عدم وقوعك في أخطاء العمل
36.8	14	50	19	10.5	04	2.6	01	00	00	التكوين عنصر ضروري لعملك

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

حيث جاءت النتائج كالتالي:

- في ما يخص العبارة Q1، كانت نسبة موافقة المستجوبين حول مضمون العبارة مرتفعة، حيث بلغت نسبة من وافقوا بشدة 31.6%، وكذلك نسبة موافق 55.3% أي ما نسبته 86.9% من يؤيدون محتوى العبارة "أنت راض عن العمل الذي تقوم به" بينما بلغت نسبة المحايدين 10.5%، ونسبة قليلة ممن عارضوا بشدة تقدر ب 2.6%.

- في ما يخص العبارة Q2، كانت نسبة الموافقة على العبارة "ترى بأنك بحاجة إلى التكوين" مرتفعة أيضا، حيث بلغت نسبة الموافقين 47.4%، وتليها نسبة أوافق بشدة بقيمة 28.9%، بينما بلغت نسبة المعارضين 15.8%، ونسبة المحايدين 5.3%، ونسبة قليلة ممن عارضوا بشدة تقدر ب 2.6%.
- في ما يخص العبارة Q3: " سبق واستفدت من عملية التكوين من قبل" بلغت نسبة درجة أوافق بشدة 13.2%، وأكبر نسبة ممن وافقوا أيضا تقدر ب 50%، ثم تليها نسبة من عارضوا بقيمة 15.8%، ومن عارضوا بشدة بقيمة 10.5%، ونفس النسبة من المحايدين .
- فيما يخص العبارة Q4: "تنظم الإدارة دورات تكوينية بشكل دوري" كانت استجابة أفراد العينة إيجابية حيث وافقوا على محتوى العبارة بنسبة 44.7%، وقدرت نسبة من وافقوا أيضا وبشدة 5.3%، بينما بلغت نسبة المحايدين 28.9%، و نسبة المعارضين بلغت 13.2%، وأقل نسبة كانت لمن عارضوا بشدة وقدرت ب 7.9%.
- فيما يخص العبارة Q5، كانت أكبر نسبة لمن وافقوا محتوى العبارة بقيمة 34.2%، ومن وافقوا بشدة 23.7% ما يؤكد ميل المستجوبين لتأكيد محتوى العبارة " التكوين يعطي أفكار فقط ولا تطبق على ارض الواقع" ، بينما كانت نسبة من عارضوا 21.1%، ونسبة 2.6% من عارضوا بشدة، وكانت نسبة المحايدين 18.4%.
- فيما يخص العبارة Q6: "هناك تكرار في محتوى الدورات التكوينية التي حضرتها" بلغت نسبة المحايدين 57.9%، وتليها نسبة من عارضوا بقيمة 18.4%، ومن عارضوا بشدة 2.6%، ونسبة الموافقين كانت أقل حيث قدرت من وافقوا بقيمة 15.8%، وقيمة من وافقوا بشدة كانت 5.3%.
- في ما يخص: Q7 "محتوى دورات التكوين يتناسب مع احتياجاتك التكوينية" ، كانت درجة الاستجابة مرتفعة ، حيث قدرت نسبة من وافقوا محتوى العبارة 42.1% ،

ونسبة من وافقوا بشدة 10.5%، بينما نسبة المحايدین بلغت 36.8 %، ونسبة المعارضة كانت أقل بإجمالي يقدر ب 10.6 %.

- في ما يخص العبارة Q8: " أضاف التكوين مهارات وقدرات جديدة لك " وافق أفراد العينة المستجوبة على محتوى العبارة، حيث وافقوا عليها بنسبة 44.7 %، وكذلك من وافقوا وبشدة أيضا بنسبة 13.2%، بينما من كان لهم رأي محايد بلغت نسبتهم 28.9%، ونسبة أقل ممن عارضوا بقيمة 7.9 % ، وكذلك من عارضوا بشدة بقيمة 5.3 %.

- في ما يخص العبارة Q9 : قدرت أكبر نسبة لمن وافقوا محتوى العبارة بقيمة 47.4 %، وكذلك نسبة 10.5 % من وافقوا محتوى العبارة التي تدل على أن التكوين يساعد على عدم وقوع العامل في أخطاء العمل، بينما قدرت نسبة المحايدین 28.9 %، وأخيرا نسبة من عارضوا محتوى العبارة بقيمة أصغر قدرت ب 5.3 %.

- فيما يخص العبارة Q10: " التكوين عنصر ضروري للعمل" كانت استجابات أفراد العينة جد إيجابية، حيث بلغت نسبة الموافقة ومن وافقوا و بشدة على الترتيب 50% و 36.8 %، ثم تليها نسبة المحايدین بقيمة 10.5 %، وأخيرا نسبة أقل ممن عارضوا محتوى العبارة بقيمة 2.6 %.

- من خلال المعطيات السابقة نستخلص ما يلي:

✓ نسبة موافقة أفراد العينة المدروسة كانت من متوسطة إلى مرتفعة في كل عبارات محور التكوين، ما يدل على قبولهم في الغالب لمضمون العبارات.

✓ من خلال المعطيات السابقة يتبين أن أغلب العمال المستجوبين لهم درجة رضا مقبولة حول أدائهم في العمل، و يبدون أهميتهم حول ضرورة التكوين لأداء مهامهم، وأكدت نسبة معتبرة من العينة أنهم استفادوا من التكوين من قبل بينما البعض الآخر صرح أنه لم يستفد من قبل ، وكذلك كانت درجة الاستجابة متوسطة في ما يخص أن المؤسسة محل الدراسة تنظم دورات تكوينية بشكل

مستمر . وأكدت نسبة معتبرة من أفراد الدراسة أن التكوين يساهم في تمتيتهم من خلال معرفة أفكار جديدة لكنها لا تطبق على أرض الواقع ، ما يستلزم من المؤسسة محل الدراسة إعادة النظر في هذا.

✓ و أيد أفراد العينة المستجوبة ممن استفادوا من التكوين أنه يكسبهم مهارات وقدرات جديدة، تساهم في تجنبهم الوقوع في أخطاء العمل.

الفرع الثاني: تحليل المحور الثالث " الأداء الوظيفي "

جدول 10: يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء الوظيفي.

الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
أنت راض عن الأداء الذي تقدمه في العمل	4.16	0.718	مرتفعة
يتم تقييم عملك من طرف المسؤول المباشر لك	4.11	0.831	مرتفعة
تقييم أدائك في العمل يكون بشكل دوري	3.89	0.764	مرتفعة
تحسين أدائك بعد حضورك دورات تكوينية	3.42	1.154	مرتفعة
تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظفين قبل تصميم البرامج التكوينية	2.82	0.982	متوسطة
تستخدم الإدارة نتائج تقييم أدائك في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامك الإدارية	3.21	1.189	متوسطة
ترقيتك في السلم الوظيفي تكون حسب تقييم أدائك	3.61	1.079	مرتفعة
يتوقف تحسين الأداء الوظيفي على التكوين فقط	2.84	1.027	متوسطة

مرتفعة	0.852	3.76	يساعد التكوين الإدارة في تحقيق أهدافها
متوسطة	1.093	3.32	هل كانت البرامج التكوينية التي شاركت فيها تتلاءم و حاجاتك التكوينية
مرتفعة	0.634	3.513	محور الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال تحليل نتائج هذا الجدول فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور " الأداء الوظيفي " 3.513 بأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.634 ما يدل على ميل المستجوبين لقبول محتوى عبارات هذا المحور، كما كانت درجة استجابة أفراد العينة من متوسطة إلى مرتفعة بالنسبة لكل أسئلة هذا المحور ما يؤكد قبولهم لمحتواها بشكل عام حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي ما بين 2.82 و 4.16 بانحراف معياري ما بين 0.982 و 0.718

جدول 11: يوضح قيم التكرارات والنسب المئوية لمحور الأداء الوظيفي

أوافق بشدة		أوافق		محايد		معارض		معارض بشدة		الأسئلة
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
26.3	10	68.4	26	2.6	01	00	00	2.6	01	أنت راض عن الأداء الذي تقدمه في العمل
31.6	12	52.6	20	13.2	05	00	00	2.6	01	يتم تقييم عملك من طرف المسؤول المباشر لك
13.2	05	71.1	27	10.5	04	2.6	01	2.6	01	تقييم أدائك في العمل يكون بشكل دوري
18.4	07	31.6	12	31.6	12	10.5	04	7.9	03	تحسين أدائك

الفصل الثالث: الإطار الميداني

										بعد حضورك دورات تكوينية
2.6	01	23.7	09	34.2	13	31.6	12	7.9	03	تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظفين قبل تصميم البرامج التكوينية
13.2	05	34.2	13	21.1	08	23.7	09	7.9	03	تستخدم الإدارة نتائج تقييم أدائك في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامك الإدارية
15.8	06	52.6	20	13.2	05	13.2	05	5.3	02	ترقيتك في السلم الوظيفي تكون حسب تقييم أدائك
5.3	02	21.1	08	34.2	13	31.6	12	7.9	03	يتوقف تحسن الأداء الوظيفي على التكوين فقط
18.4	07	74.4	18	26.3	10	7.9	03	00	00	يساعد التكوين الإدارة في تحقيق أهدافها
7.9	03	47.4	18	21.1	08	15.8	06	7.9	03	هل كانت البرامج التكوينية التي

										شاركت فيها تتلاءم و حاجاتك التكوينية
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

حيث جاءت النتائج كالتالي:

- فيما يخص العبارة Q11 " : "أنت راض عن الأداء الذي تقدمه في العمل" كانت نسبة إستجابة أفراد العينة المدروسة مرتفعة ما ينعكس على قبولهم محتوى العبارة ، ومن خلال النتائج المتحصل عليها فقد بلغت نسبة من وافقوا ومن وافقوا بشدة 68.4% و 26.3% ، أما نسبة المحايدين والمعارضين كانت قليلة جدا قدرت ب 2.6% في كلتا الدرجتين .
- ما في ما يخص العبارة Q12 : " يتم تقييم عملك من طرف المسؤول المباشر لك" ، أيضا كانت نسبة الاستجابة بالموافقة مرتفعة ، حيث قدرت نسبة من أيدوا محتوى العبارة إجمالاً ما بين درجة موافق وموافق بشدة 84.2% ، بينما نسبة المحايدين 13.2% ، ومن عارضوا محتوى العبارة ب 2.6%.
- أما في ما يخص العبارة Q13: كانت درجة الاستجابة مرتفعة فجل العينة المستجوبة أكدوا محتوى العبارة، وأشاروا إلى أن تقييم أدائهم في العمل يكون بشكل دوري، أين قدرت نسبة الموافقة ب 71.1% ، و كذلك نسبة 13.2% من وافقوا بشدة ، بينما نسبة المحايدين بلغت 10.5% ، و نسبة من عارضوا ومن عارضوا بشدة كانت بنفس النسبة والتي قدرت ب 2.6% وهي نسبة صغيرة مقارنة بنسبة الموافقة.
- في ما يخص العبارة Q14 "كانت درجة الاستجابة أيضا مرتفعة فكانت نصف العينة المستجوبة موافقة على محتوى العبارة " تحسين أدائك بعد حضورك دورات تكوينية " أين بلغت نسبة الموافقة بين درجة موافق وموافق جدا 50% ، بينما بلغت نسبة

- المحايدين 31.6 %، و ما نسبته على التوالي 7.9 % و 10.5 % بين معارض بشدة ومعارض، ومن كان لهم رأي آخر في أن التكوين لم يساهم في تحسين أدائهم ، وهذا ما له علاقة بأحد العبارات السابقة أين أشار بعض الأفراد المستجوبين أن التكوين كان بالنسبة لهم بمثابة اكتساب أفكار جديدة دون تطبيقها على أرض الواقع.
- في ما يخص العبارة Q15 : كانت درجة الاستجابة متوسطة في ما يخص محتوى العبارة أن إدارة المؤسسة تقوم بتقييم أداء الموظفين قبل تصميم البرامج التكوينية، حيث بلغت أعلى قيمة بالنسبة لفئة المحايدين قدرت ب 34.2%، وفئة المعارضين بشدة ومن عارضوا على التوالي بقيمة 7.9% و 31.6 %، وهذا ما يتناسب مع إجابة العبارة السابقة، بينما قدرت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على التوالي 23.7% و 2.6 %، و هم الفئة التي كان لها رأي إيجابي في ما يخص محتوى العبارة.
- في ما يخص العبارة Q16: كانت درجة الاستجابة أيضا مرتفعة، في ما يخص العبارة " تستخدم الإدارة نتائج تقييم أدائك في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامك الإدارية"، بلغت نسبة الموافقة 47.4 %، بينما نسبة المحايدين بلغت قيمة 21.1 %، ونسبة المعارضين قدرت ب 31.6 %.
- في ما يخص العبارة Q17 " ترفيتك في السلم الوظيفي تكون حسب تقييم أدائك" كانت درجة الموافقة مرتفعة ، بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على التوالي لمحتوى العبارة 52.6% و 15.8% ، بينما نسبة المحايدين 13.2 %، ونسبة المعارضين بمختلف الدرجات 18.5 %
- في ما يخص العبارة Q18: " يتوقف تحسن الأداء الوظيفي على التكوين فقط " ، بلغت نسبة المحايدين 34.2 %، وإجمالي نسبة المعارضين 39.2 % أي ميل الأغلبية لرفض محتوى العبارة، وهو ما يفسر أن تحسين الأداء بالنسبة لهم تفسره

متغيرات أخرى ولا يقتصر فقط على التكوين، بينما بلغت نسبة الموافقين 26.4 % على محتوى العبارة.

- في ما يخص العبارة Q19: كانت درجة الاستجابة مرتفعة حول محتوى العبارة، أين بلغت نسبة الموافقة والموافقة بشدة على التوالي 74.4% و 18.4%، ما يفسر أن التكوين يساعد الإدارة في تحقيق أهدافها، بينما بلغت نسبة المعارضين 26.3 %، ونسبة أقل ممن رفضوا مدلول العبارة بقيمة 7.9 %.

- في ما يخص العبارة Q20 : " هل كانت البرامج التكوينية التي شاركت فيها تتلاءم و حاجاتك المهنية " : كانت درجة الاستجابة متوسطة ، حيث بلغت نسبة الموافقة إجمالاً 55.3% و نسبة المحايدين 21.1 %، بينما نسبة المعارضين قدرت ب 23.7%.

- من خلال المعطيات السابقة نستخلص ما يلي:
✓ نسبة موافقة أفراد العينة المدروسة كانت من متوسطة إلى مرتفعة في كل عبارات محور الأداء الوظيفي، ما يدل على قبولهم في الغالب لمضمون العبارات
✓ أكد جل أفراد العينة المستجوبة على أهمية التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعامل ، كما أنه يساعد الإدارة على تحقيق أهدافها ، واتخاذ قرارات صحيحة ، كما أشار البعض أيضاً إلى أن درجة تحسين الأداء لا تتوقف على التكوين فقط ، بل على متغيرات أخرى أيضاً.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة.

الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة

بعد التطرق للتحليل الإحصائي ودراسة متغيرات الدراسة، سنحاول في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة، وبما أن حجم العينة $N = 38$ وهي أكبر من 30، إذا يمكن

إعتبار أن توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه، يمكن إجراء الاختبارات التالية من خلال إستخدام :

- إستخدام معامل الارتباط R لتحديد طبيعة العلاقة ومعامل التّحديد R2 لتحديد درجة التأثير

- تحليل نتائج التباين الأحادي : Anova من أجل دراسة مستوى الدلالة

- تحليل جدول الانحدار الخطي البسيط.

ومنه التوصل إما إلى تأكيد صحة الفرضيات أو نفيها، وكذا الخروج باستنتاجات، وتوصيات وإقتراحات التي يمكن أن تضيء ولو القليل في هذا المجال.

تحليل الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد وتحسين أدائهم في المؤسسة محل الدراسة.

ومنه، تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة في ما يلي:

$H_0 =$ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتحسين أداء الأفراد بالمؤسسة عند مستوى معنوية 0.05

$H_1 =$ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتحسين أداء الأفراد بالمؤسسة عند مستوى معنوية 0.05

1- دراسة طبيعة العلاقة بين "التكوين" و"الأداء الوظيفي"، وحجم الأثر الذي يتركه المتغير المستقل على المتغير التابع:

جدول 12: يوضح نتائج الارتباط ومعامل التحديد

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	---------------	---------------------------------

1	,801 ^a	,641	,631	,38543
---	-------------------	------	------	--------

المصدر : من مخرجات SPSS. التكوين. Prédicteurs : (Constante),

المصدر : من مخرجات SPSS.

❖ من خلال نتائج الجدول السابق، وبالاعتماد على مخرجات SPSS، يتضح أنّ العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين: المتغير المستقل (التكوين) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) هي علاقة ارتباطية إيجابية، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.801$ ، كما يتضح أنّ معامل التحديد الكلي للدراسة بلغت قيمته $R^2=0.641$ أي أنّ ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 64.1% يفسره متغير التكوين وتبقى نسبة 35.9% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

2- تحليل التباين الأحادي :

جدول 13: يوضح نتائج التباين الأحادي .

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	9,555	1	9,555	64,324	,000 ^b
Résidus	5,348	36	,149		
Total	14,903	37			

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), التكوين

المصدر : من مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أنّ مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرّية المبيّنة في الجدول، حيث أنّ مستوى الدلالة Sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعلية نقول أنه هناك دلالة معنوية كلبية للنموذج.

3- تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التكوين و الأداء الوظيفي.

جدول 14: يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين التكوين و الأداء الوظيفي.

المتغير التابع	النموذج	المعاملات B	معامل Bêta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الأداء	الجزء الثابت	0.228	0.801		
الوظيفي	التكوين	1.042		8.020	0.000

المصدر : من مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أنّ قيمة Sig= 0.000 وهي أقلّ من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وكانت قيمة t المحسوبة 8.020 و هي أكبر من قيمة t الجدولية وهي 1.96، كما يتّضح أنّ معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار B للتكوين 1.042، ومنه فإنّه كلّما تغيّرت نسبة التكوين (المتغير المستقلّ) بوحدة واحدة، يؤدّي إلى التغيّر في الأداء الوظيفي (المتغير التابع) بقيمة 1.042، ومنه يمكن القول أنّ هناك أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للتكوين على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $a=0.05$ ، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، والقول أنه :

❖ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتحسين أداء الأفراد بالمؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمديرية أملاك الدولة - ولاية عين تموشنت - اعتبارها مؤسسة وطنية ذات طابع إداري عمومي فهي تكتسي أهمية جد بالغة. كما لها دور فعال وأثر كبير على الاقتصاد الوطني، والتي تعمل على تحقيق المنفعة العامة وحماية ممتلكات الدولة وتسييرها والهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، حيث اعتمدنا فيها على المنهج التحليلي الوصفي و هو منهج يجمع بين الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية، إضافة إلى الاستعانة باستمارة استبيان لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية من عمال المديرية وبعدها قمنا بتحليلها أين تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج مكنتنا من معرفة صحة فرضيات الدراسة من عدمها.

الخاتمة

إن من أهم و أبرز التطورات الحالية والتغيرات الحاصلة في مجال الإدارة والتي أدت إلى إحداث تحولات نوعية في مفاهيم الدارة الحديثة هي الاهتمام بالموارد البشري باعتباره الحجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها.و حتى يتسنى لها الاستغلال الأمثل لقدرات و مهارات خذا المورد ووجب عليها الاهتمام بتطوير كفاءاته و مهاراته و هي مهمة تعد من أصعب الخيارات الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسات الحديثة و التي لا يمكننا التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة و مجال تخصصها لان نجاح أي مؤسسة في الوقت الراهن مرهون بكفاءة مواردها البشرية و قدرتهم على تطبيق و تبني الإستراتيجية التنافسية وهو ما يلزم على المؤسسة بتكوين عمالها و تهيئتهم لمجابهة مختلف التطورات والتغيرات الحديثة،و من ثم تحقيق أهدافها و أهداف عمالها بتلبية حاجاتهم و تطوير أدائهم باستمرار.

من خلال دراستنا التي قمنا بها و التي تمحورت حول دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية عامة و مديرية أملاك الدولة بصفة خاصة حيث كانت إشكالية بحثنا على الشكل التالي هل التكوين له دورا كبيرا في تحسين أداء الموظفين للعمال في المؤسسة محل الدراسة ؟

و في سعينا للإجابة على هذه الإشكالية تناولنا في بحثنا جانبين، الجانب الأول كان نظري تطرقنا فيه إلى أهم المفاهيم النظرية المرتبطة بالموضوع و قسمناه إلى فصلين خصصنا الفصل الأول منه للتكوين بعنوان "الإطار المفاهيمي النظري للتكوين"،في حين خصصنا الفصل الثاني إلى المفهوم النظري للأداء الوظيفي ،تقييمه و علاقته بالتكوين،أما الجانب الثاني من البحث فكان تطبيقي بغرض تدعيم الدراسة النظرية وإسقاطها على الواقع من خلا دراسة حالة مديرية أملاك الدولة ولاية عين تموشنت حيث قدمنا في البداية التعريف بالمديرية ،ثم أجرينا دراسة تحليلية عن دور التكوين في تحسين

أداء العمال،بعدها قمنا بتحليل الاستبيان المقدم لأفراد عينة الدراسة لمعرفة مدى تأثير التكوين على أدائهم.

مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.

***بالنسبة للفرضية الأولى** والتي مفادها يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين بديرية أملاك الدولة"، نجد أن النتائج المتحصل عليها تتسق مع النتائج التي توصل إليها الباحث بوقف محمود في الدراسة المتعلقة "بالتكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية،حيث أكدت على أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال إضافته معارف علمية جديدة ومهارات سلوكية تساعده في تحسين القدرة على تنفيذ المهام ، وبالتالي نستخلص صدق الفرضية الجزئية الأولى.

***بالنسبة للفرضية الثانية** والتي مفادها أن هناك علاقة بين تكوين الأفراد و تحسين أدائهم بديرية أملاك الدولة ،فقد إنقفت نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الباحثة زلال يمينة المتعلقة بدراسة أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث أكدت على أنه توجد علاقة بين التكوين و تحسين الأداء الوظيفي و بالتالي نستخلص صدق الفرضية الثانية.

نتائج الدراسة

أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا هذه هي:

- ✓ التكوين يساعد الموظفين على أداء عملهم بشكل أفضل و تجنبهم الوقوع في أخطاء العمل التي وقعوا فيها قبل التكوين
- ✓ تقع مسؤولية تقييم أداء الموظفين بالمديرية على المسؤول المباشر من خلال مختلف التقارير ومتابعة عملهم يوميا
- ✓ هناك علاقة ايجابية بين التكوين و الأداء
- ✓ افتقار المديرية إلى وسائل تقييم موضوعية وهو ما يجعل تقييم الأداء الوظيفي غير واقعي و متحيز

- ✓ لا يتوقف تحسين الأداء على عامل التكوين فقط بل هناك عوامل أخرى
- ✓ يهدف التكوين في مديرية أملاك الدولة إلى تنمية قدرات و معارف و مهارات الموظفين لتقديم المنفعة العامة أي تحقيق أهدافها
- ✓ يتحسن أداء الموظفين بعد حضور الدورات التكوينية
- ✓ يتم ترقية الموظفين بناء على تقييم أدائهم

التوصيات

- ✓ تكثيف و زيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين لمواكبة التطورات الجديدة .
- ✓ ضرورة إعطاء أهمية أكبر للتكوين من خلال توفير وسائل التكوين و توفيرميزانية خاصة لو بالنظر إلى أهميته و دوره في رفع أداء الموظفين و بالتالي تحقيق غاية وجود المؤسسة
- ✓ جعل التكوين عملية تحفيزية للموظفين و ليست عقوبة
- ✓ جعل التكوين عملية مستمرة و دائمة لتحسين المستوى الوظيفي للعمال و بالتالي رفع الكفاءة المهنية للموظف و هو ما ينعكس بالإيجاب على الأداء بصفة عامة
- ✓ تحسين البرامج التكوينية و جعلها عملية أكثر على عكس ما هي عليه من تركيز على الجانب النظري.
- ✓ إجراء مقارنة للأداء قبل و بعد التكوين لمعرفة فاعلية التكوين من عدمه
- ✓ تخصيص الميزانية الكافية لنشاط التكوين لضمان تعميم برامج التكوين على كل الموظفين دون اقتصاره على فئة معينة

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

- ☞ إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سويو-تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، ط1، العلمة ، الجزائر، 2013.
- ☞ أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000.
- ☞ أنس عبد الباسط: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2011.
- ☞ حنفي حمود سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975.
- ☞ راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، ط1، مصر، 2010.
- ☞ زاهد محمد ديرري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
- ☞ سهيلة عباس ، علي علي، إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر والتوزيع، ط3 عمان، الأردن ، 2003.
- ☞ سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، (مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، 2009.
- ☞ صالح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- ☞ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة ،مصر , 2004.
- ☞ طاهر محمود كلادة ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، 2011.

- ✍ عبد الغفار حنفي، حسني القزاز، "السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ✍ عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- ✍ عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، جامعة قار يونس، بنغازي، 2002.
- ✍ علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004.
- ✍ علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
- ✍ عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 عمان الأردن، 2012.
- ✍ غياث بوفلجة، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
- ✍ قاسمي، ناصر دليل المصطلحات في علم الاجتماع ديوان المطبوعات ط1 الجزائر، 2011.
- ✍ محفوظ أحمد جودت، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
- ✍ محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- ✍ محمد صالح فالج: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 عمان - الأردن، 2004.

- ☞ محمد عبد الفتاح الصيرفي إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية - مصر، 2006.
- ☞ محمد قاسم القريوني، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 2005؟.
- ☞ محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- ☞ محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة للنشر، الجزائر العاصمة.
- ☞ مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008.
- ☞ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
- ☞ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 1990.
- ☞ منصور أحمد منصور ، القوى العاملة - تخطيط وظائفها و تقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986.
- ☞ ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011.
- ☞ نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- ☞ نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع ، ط1 ، الجزائر ، 2000.

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

ثانيا: الأطروحات والمذكرات

☞ أحمد الكردي: إدارة الأداء الفعال بالمنظمات الأعمال، نقل عن الموقع الإلكتروني www.ineverstintek.com يوم 10 مارس 2023، على الساعة 22:41.

☞ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة بسكرة 2013-2014.

☞ جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحلي والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة 2008-2009.

☞ رافس نادية، ولد عامر مونية، أهمية التكوين في تفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة.

☞ صليح شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، 2009/2010، الجزائر.

☞ الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2008 2009، ص 50 نقلا: عن رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

☞ عبد المؤمن سي حمدي تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمة "دراسة حالة بلدية العناصر بولاية برج بوعريج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة و حوكمة جامعة المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2014.

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

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

☞ كمال الطنطاوي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2004، 2005.

✍ محداوي عمر، أمحمد خبوش ، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي ،من منظور بعض الأساتذة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة ور قلة، العدد 08، جوان 2012.

✍ ملحق قرار وزارة الاقتصاد ، المؤرخ في 04 جوان ،1991 المحدد لمصالح و مكاتب مديريات أملاك الدولة ومديريات الحفظ العقاري على مستوى الولايات .

✍ موساوي حليلة، دور الاتصال المؤسساتي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية، مذكرة ماستر أكاديمي، في العلوم السياسية، جامعة الجيالي بونعامة، خميس مليانة، 2015.

المراجع باللغة الفرنسية:

✍ Pierre casse, la formation performante , office des publications universitaires centrale Ben Aknoun ,alger,1994.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلعاج بوشعيبه (بحين تموهنص)

التخصص: إدارة الموارد البشرية



من اعداد: بن فالة زوييدة

إستبيان

في إطار إعداد مذكرة ليل شهادة ماستر تحت عنوان: " أثر التكوين في تحسين الأداء الوظيفي"، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجية منكم التعاون بغرض افادتي في جمع المعلومات ذات صلة بالبحث، فالرجاء ملاء عبارات هذا الاستبيان وذلك عن طريق وضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم مع العلم أنه ليست هناك إجابة خاطئة، ولن نستخدم النتائج إلا لغرض البحث العلمي فقط والتحليل يتم في سرية تامة.

وفي الأخير أشكركم على تفهمكم وتعاونكم معنا.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجنس:

أنثى

ذكر

السن:

أكثر من 50 سنة

40-50 سنة

30-39 سنة

20 سنة أو يساوي

المستوى التعليمي:

ماستر

ليسانس

تقني سامي

ثانوي

أخرى

عدد سنوات الخبرة:

أكثر من 15

من 10 إلى 15 سنة

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

سنة

المحور الثاني: واقع التكوين بمديرية أملاك الدولة بعين تموشنت

البيانات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أنت راض عن العمل الذي تقوم به					
ترى أنك بحاجة إلى التكوين					
سبق واستفدت من عملية التكوين من قبل					
تنظم الإدارة دورات تكوينية بشكل دوري					
التكوين يعطي أفكار فقط ولا يطبق على أرض الواقع					
هناك تكرار في محتوى الدورات التكوينية التي حضرتها					
محتوى دورات التكوين يتناسب مع احتياجات التكوينية					
أهداف التكوين مهارات وفترات جديدة لك					
سأطلب التكوين على عدم وفورك في أتماء العمل					
التكوين عنصر ضروري لعملك					

المحور الثالث: محور الأداء ودور التكوين في تحسينه

البيانات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أنت راض عن الأداء الذي تقدمه في العمل					
يتم تقييم عمالك من طرف المسؤولين المباشر لك					
تقييم أدائك في العمل يكون بشكل دوري					
تصين أدائك بعد حضورك دورات تكوينية					
تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظفين قبل تصميم البرامج التكوينية					
تستخدم الإدارة نتائج تقييم أدائك في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامك الإدارية					
ترافيك في السلم الوظيفي تكون حسب تقييم أدائك					
يتوقف تحسين الأداء الوظيفي على التكوين فقط					
يساعد التكوين الإدارة في تحقيق أهدافها					
هل كانت البرامج التكوينية التي شاركت فيها تتكلم وحاجاتك المهنية					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

المديرية العامة للأموال الوطنية

المديرية الجهوية للأموال الوطنية لومران

مديرية لولاية

بطاقة تقييم عامة للتربص

اللقب:
 تاريخ الميلاد:
 الرتبة:
 تاريخ التعيين في الرتبة:
 الأسيب:
 توقف عن العمل أثناء فترة التربص لمدة:
 تاريخ نهاية التربص:
 لتكوين التخصصي تاريخ بداية التكوين:
 لتاريخ نهاية التكوين:
 العلامة المتحصل عليها:

ملاحظات	العلامة	حسب بطاقة التقييم الفعلية
		بطاقة تقييم فصل الأول من
		بطاقة تقييم فصل الثاني من
		بطاقة تقييم فصل الثالث من
		بطاقة تقييم فصل الرابع من
		متوسط العلامة الكاملة / 20

1- الملاحظات والتقييم العام للمسؤول السلمي مع ابداء رأي (برسم - يخضع لتمديد - يسرح) :

.....

إمضاء وختم المسؤول السلمي

التاريخ:

2- الملاحظات والتقييم العام المدير مع ابداء رأي (برسم - يخضع لتمديد - يسرح) :

.....

إمضاء وختم المدير الولائي

التاريخ:

