



الموضوع

دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري
في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري
دراسة حالة الرقابة المالية لولاية بسكرة CF W Biskra

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

• د/ جودي حنان

إعداد الطالب(ة):

• اللك محمد الامين

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	بنوناس صباح	أستاذ محاضر - ب-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	جودي حنان	أستاذ محاضر - ب-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	جبيرات سناء	أستاذ محاضر - ب-	ممتحنا	جامعة بسكرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعمونه لإتمام هذا البحث .

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل
المبتغى إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي أبي الغالي على
قلبي أطال الله في عمري؛

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني
حق الرعاية و كانت سدي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، إلى من ارتحلت كلما
تذكرت ابتسامتها في وجهي نوح الحنان أمي أعر ملاك؛

إلى التي تبعتني خطوة خطوة في عملي إلى من كانت تصبر على سهري الطويل، وإلى من صمدت

معني مهما تبدلت الظروف لإرضائي والعيش في الهناء زوجتي العزيزة؛

إلى من هم لفؤادي بهجتي ولحياتي خير أنس وبهاء بناتي هيار و ليلان؛

وإلى كل إخوتي وأفراد عائلتي وإلى من جمعني بهم القدر رفقاء دربي ومشواري الجامعي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع

وارجوا من المولى تعالى أن يقبله مني.

شكر وعرفان:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا

شريك له تعظيما لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه

صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل

الشكر إلى من شرفتنى بإشرافها على مذكرتي الأستاذة الدكتورة "جودي حنان"

كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من

بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل المتواضع .



ملخص الدراسة

الملخص

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

وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مجتمع الدراسة والمتمثلة في مجموعة من موظفي مؤسسة عمومية ذات طابع الاداري الرقابة المالية لولاية بسكرة ، و اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات، ولأجل ذلك قمنا بإعداد استبيان شمل عينة من موظفي الرقابة المالية لولاية بسكرة. فكان عدد الاستبيانات الموزعة (49) استرجعنا منها (39) استمارة مع إقصاء (04) استمارات غير صالحة للدراسة لعدم اكتمال الادابة عليها. قمنا بإفراغها بغية تحليلها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية " SPSS V24 " ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها تبين لنا مدى أهمية ودور العملية التكوينية التي تتبناها الرقابة المالية لولاية بسكرة في تحسين أداء موردها البشري والذي يؤدي بالضرورة إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

الكلمات المفتاحية: التكوين، الأداء، المورد البشري

Résumé:

The aim of this study is to highlight **the role of training in improving the performance of human resources in public institution of an administrative nature**, where training is one of the most important factors contributing to the advancement of the human element and an option to raise the banner of challenge to keep pace with scientific and technological progress, Employees and their skills so that the institution can improve the performance of its workers and increase the quality of their outputs and maintain the quality of their outputs on the one hand, as well as provide opportunities for their workers to enable them to improve their scientific and professional level, which qualifies them for professional and social promotions on the other hand, Stability and effectiveness.

On this basis, we conducted a field study on a sample of the study society represented by a group of workers and workers in the financial control for state of biskra « CF W Biskra » and this study was based on descriptive methods and analytical approach in order to answer the problem presented and verify the validity of the hypotheses. A questionnaire was prepared to include a sample of the financial control for state of biskra « CF W Biskra ».

The number of questionnaires distributed (49) was retrieved in full, we took in back (39) with the exclusion of 04 questionnaires that were not valid for the study because they were incomplete.

We have emptied it into the SPSS V24 program for analysis Analyzing the results obtained, we find the importance and effectiveness of the training process adopted by "CF W biskra", which improves the performance of its human resource, which necessarily improves and increases the productivity of the organization.

key words: Training, Performance, Human Resources

قائمة المحتويات

صفحة	العنوان
	الاهداء
	شكر و عرفان
	الملخص
I	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ	المقدمة العامة
02	الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التكوين
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكوين
03	المطلب الاول : تعريف التكوين و اسبابه
07	المطلب الثاني : مبادئ وخصائص التكوين
09	المطلب الثالث : أهمية و أهداف التكوين
14	المبحث الثاني: أساسيات التكوين و أنواعه
14	المطلب الاول : مجالات و مسؤوليات عملية التكوين
14	المطلب الثاني : إجراءات و أساليب عملية التكوين
21	المطلب الثالث : أنواع التكوين

26	المبحث الثالث :مراحل عملية التكوين ومعوقاته
26	المطلب الاول : مراحل عملية التكوين
35	المطلب الثاني : نظام التكوين
38	المطلب الثالث : معوقات التكوين
40	الفصل الثاني: دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري و طرق تقييمه
42	المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري
42	المطلب الاول : تعريف الأداء و محدداته
45	المطلب الثاني : عناصر و أنواع الأداء
47	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري
49	المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري
49	المطلب الاول : مفهوم تقييم أداء المورد البشري و أطرافه
51	المطلب الثاني :أهمية و أهداف تقييم الأداء
54	المطلب الثالث : : معايير و طرق تقييم الأداء
56	المطلب الرابع : : مراحل تقييم الأداء و مشكلاته
59	المبحث الثالث : دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري
59	المطلب الاول : إجراءات و طرق تحسين الأداء
61	المطلب الثاني :علاقة التكوين بإدارة الموارد البشرية
63	المطلب الثالث : دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري

64	المطلب الرابع : التكوين في نظر إدارة الاداء
70	الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة
71	المبحث الاول : التقديم العام للرقابة المالية لولاية بسكرة
71	المطلب الاول : تعريف و نشأة الرقابة المالية لولاية بسكرة
72	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي الرقابة المالية لولاية بسكرة و مهامها
77	المطلب الثالث : التكوين في الرقابة المالية لولاية بسكرة
81	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
81	المطلب الأول : المنهج المتبع للدراسة
81	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات
83	المطلب الثالث: مجتمع و عينات الدراسة
83	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة وصدق وثبات الاستبانة
85	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
85	المطلب الأول: وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
87	المطلب الثاني: عرض نتائج وتقييم متغيرات الدراسة
95	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
96	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
23	إيجابيات وسلبيات التكوين حسب مكان العمل	01-1
82	مقياس ليكارت الثلاثي	01-3
82	درجات مقياس القبول لمقياس ليكارت الثلاثي	02-3
88	معاملات الثبات والصدق للمتغيرات الدراسة	03-3
85	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية الجنس	04-3
85	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية السن	05-3
86	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية المؤهل العلمي	06-3
86	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية سنوات الخبرة	07-3
87	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية المستوى الوظيفي	08-3
88	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات فقرات محاور الاستبيان	09-3
88	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الاول لفقرات تكوين الموارد البشرية	10-3
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة بمحور الأداء. البعد الاول الكفاءة و الفعالية	11-3
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة بمحور الأداء. البعد الثاني الانضباط و أدراك الدور	12-3
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة بمحور الأداء. البعد الثالث القدرة و السرعة في إنجاز المهام	13-3
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة بمحور الأداء. البعد الرابع: تقييم الاداء و تحقيق الأهداف	14-3
94	ملخص نتائج المحور الثاني الخاصة بتحسين الاداء	15-3
95	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	16-3
96	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للمتغير المستقل (التكوين) في المتغير التابع تحسين (الاداء المورد البشري) بجميع ابعاده .	17-3
97	اختبار العلاقة بين التكوين و الكفاءة والفعالية	21-3
97	اختبار العلاقة بين التكوين و القدرة والسرعة في إنجاز المهام	22-3
98	اختبار العلاقة بين التكوين و تقييم الاداء وتحقيق الاهداف	23-3
98	اختبار العلاقة بين التكوين و الانضباط و أدراك الدور	24-3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	تكامل الأهداف التكوينية.	01-1
25	أنواع التكوين	02-1
29	أطراف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية	03 -1
34	مراحل عملية التكوين	04-1
43	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	01-2
57	مراحل عملية تقييم الأداء	02-2
61	دور التكوين في تحسين أداء المورد البشرية	03 -2
73	الهيكل التنظيمي للمصالح المركزية للرقابة المالية لولاية بسكرة	01 -3
74	الهيكل التنظيمي للرقابة المالية لولاية بسكرة	02 -3

مقدمة عامة

مقدمة

تمثل الموارد البشرية في الدولة أهم مواردها الطبيعية بحكم ما تمتاز به من إمكانيات النمو والقدرة على تسخير باقي الموارد الأخرى، لذا تزايد الاهتمام بموضوع الموارد البشرية في معظم دول الاقتصاد النامية ، إذ تشكل الموارد البشرية لهذه الدول أكثر الموارد الطبيعية توافرا وأقلها استخداما فالاهتمام والتكفل بالموارد البشري باعتباره العنصر الفعال في أي تحول و تقدم اقتصادي يعتبر من العناصر التي تضمن الأداء الجيد والفعالية التنظيمية.

فأصبحت المؤسسة تحاول تفادي الأزمات والمآزق التنظيمية، التسييرية والإدارية عن طريق التكوين أثناء الخدمة المترتبة عن التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، والتي تتطلب منها المتابعة المستمرة للمستوى الفعلي لموظفيها وتحديد مكان العجز والقصور في معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم ، حتى يتسنى لها معالجة ذلك النقص من أجل مسايرة متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة و مستجداتهم، ومن أجل التسيير الأحسن للمؤسسة عموما والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية ، وخاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات وتطور تقنيات التسيير أصبح لزاما على المؤسسة التفكير الجدي في تنمية وترقية موظفيها، وتحديد وتحديث معلوماتهم ومعرفهم وتعديل اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم وتطوير مهاراتهم وذلك عن طريق تكوينهم، سواء داخل المؤسسة أو خارجه كون التكوين سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطورا سريعا ومتلاحقا في مختلف الميادين ، ولا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين موظفيه وتحسين وزيادة كفاءتهم ، وذلك للقناعة بأن التكوين هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي، وهو ما يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتكوين من قبل مختلف المؤسسات، وافر المسئولون فيها بأهمية وفائدة التكوين في رفع كفاءة و أداء ومردودية الموظفين وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المؤسسة ككل ، ومن هنا زاد استثمار المؤسسات في التكوين وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات والبرامج ، إلى الدرجة التي أصبحت فيها مخصصات التكوين تشكل جزءا رئيسيا في ميزانية المؤسسة .

وعليه يعتبر الأداء الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه ، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية و يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا، يرتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخلها باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها، كما يتصف الأداء أيضا بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة فإنه يتعين على إدارة أي مؤسسة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها، وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب ، وذلك تبعا لعملية تقييم الأداء الذي تلجأ إليه إدارة الموارد البشرية .

يكمن تحسين طرق أداء العمل وجودته في اختصار الوقت المستغرق للإنجاز ورفع جودة الأداء أصبحت المؤسسات تتفاعل مع هذه التغيرات المتسارعة وتعمل على تقييم أوضاعها وأداء موظفيها وسد أي خلل أو نقص في مهاراتهم ، وذلك عن طريق الأخذ بعملية التكوين أثناء الخدمة الذي يعتبر الاستثمار على مستوى الموارد البشرية في المؤسسة والتكوين الإداري فيها.

كما حرصت الدولة الجزائرية كغيرها من الدول السنوات الاخيرة ع إعطاء أهمية كبيرة للتكوين، بحيث وضعت لذلك الا الامكانيات المالية والمادية كما عمدت على اختيار العناصر وإعداد برامج تكوين متنوعة لإنجاح العملية التكوينية في مؤسسات العمومية.

أولاً: إشكالية البحث

يعد المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد وأكثرها في المؤسسات وتطورها ، وعليه فإنه يمثل المحرك الأساسي في عجلة التنمية والمحرك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي و المعرفي، ومن ثمة فإدارة المورد البشري تتطلب درجة كفاءة وقدرة على القيام بالعمل الذي يتضمن بدوره كمية العمل وجودته والوقت المستغرق في إنجازة .، ضمن هذا السياق نصل إلى إبراز معالم إشكالية بحثنا التي نحاول الوصول إلى الإجابة عنها من خلال هذا البحث وتمثل في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية ذات الطابع الاداري؟

ومن خلال هذه الإشكالية تظهر لنا مجموعة من الأسئلة الفرعية التي يمكن أن تساعدنا في الإجابة على التساؤل الرئيسي وهي كالتالي:

- 1- ما هو دور عملية التكوين في تطوير كفاءة وفعالية المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة ؟
- 2- ما هو دور عملية التكوين في الانضباط وإدراك دور المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة ؟
- 3- ما هو دور التكوين في قدرة و سرعة انجاز مهام الموكلة للمورد البشري في المؤسسة محل الدراسة ؟
- 4- ما مدى مساهمة التكوين في عملية تقييم الأداء للمورد البشري و تحقيق الاهداف في المؤسسة محل الدراسة ؟

ثانياً: **تحديد الفرضيات:** في سبيل الإجابة على هذه الإشكاليات يمكن لنا أن نطرح مجموعة من الفرضيات الأولية والمتمثلة في ما يأتي:

الفرضية الرئيسية :

" للتكوين دورا مهما في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية ذات الطابع الاداري " يندرج ضمن هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية هي :

- 1- لعملية التكوين دورا أساسيا في تطوير كفاءة و زيادة فعالية المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة.
- 2- يوجد دور مهم لعملية التكوين في انضباط و إدراك الدور المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة.
- 3- للتكوين دورا بالغ الأهمية في القدرة و السرعة لانجاز المهام الموكلة للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة.
- 4- يساهم التكوين بشكل كبير في تقييم الأداء للمورد البشري و تحسينه لتحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: **مبررات اختيار موضوع البحث**

يشكل موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة العمومية واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتنقيب بما له من تأثير على كفاءة الموظفين وأدائهم .

1- أسباب ذاتية:

اهتمامي الشخصي بموضوع التكوين أكثر من غيره من المواضيع من أجل معرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المؤسسة العمومية ذات الطابع الاداري .

- طبيعة اختصاصي والمتمثل في علم تسيير موارد بشرية خاصة وأن العملية التكوينية تعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص.
- ولعل الصفة الثانية أنني أعيش وألاحظ عن قرب اهتمامات و طموحات الموظفين في الصفة المزدوجة والمتمثلة في كوني طالب و موظف في الوقت نفسه، أدت بي إلى اختيار هذا النوع هذا المجال داخل مؤسسة عمومية ذات الطابع الاداري .

2- أسباب موضوعية:

- محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين بالمؤسسة العمومية مسايرة للتغيرات والتطورات في المجال الإداري.
- يعد التكوين من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا ، حيث من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح، وبالتالي يمكن معرفة الدور الذي تساهم به الإدارة في تحسين كفاءة الموظفين ومؤهلاتهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية وبالتالي رضاهم عن العمل .
- الوقوف على مدى التقدم في تطبيق برامج التكوين، والتعامل مع الواقع التنظيمي ومن هذا المنطلق تزايدت رغبتني في محاولة التعرف على واقع برامج التكوين من الناحية النظرية والعملية و علاقته بأداء الموظفين .

رابعا: محددات البحث :

من أجل الإجابة على إشكالية البحث تم اختيار مؤسسة عمومية ذات الطابع الاداري و الرقابي وهي الرقابة المالية لولاية بسكرة ، نظرا لطبيعة عمل هذه الادارة حيث تقوم بالرقابة القبيلة للنفقات ومراقبة تسيير ميزانيات جميع الادارات العمومية بشقيها ميزانية التسيير والتجهيز طبعا و كذلك مراقبة تعداد و تسيير موارد البشرية، وفق القوانين والمراسيم التي تكون متجددة دوريا، لذلك فالرقابة المالية من أكثر الإدارات التي تقوم بالبرامج التكوينية بصفة دورية من أجل الفهم الجيد للقوانين المستحدثة والمتغيرة ،

أما بالنسبة للحدود الزمنية فالدراسة تمت خلال الفترة الممتدة من 2020/06/05 إلى 2020/08/05

خامسا: المنهج المتبع :

في دراستنا هذه وتماشيا مع طبيعة وأهداف موضوع البحث سنستخدم المنهج الوصفي مع الاستعانة بالأسلوب التحليلي، فمن خلال الوصف يمكننا معرفة وجود التكوين بأنواعه في الادارة وتشخيص ملامحه ، والوقوف أكثر على الجوانب المتعلقة به، ثم تحليل تأثير مختلف أنواع هذه الظاهرة على أداء الموظفين .

وللتعمق أكثر في جوانب الموضوع ارتأينا إجراء دراسة حالة في إحدى المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري الرقابي وهي الرقابة المالية لولاية بسكرة وقد استعنا في هذا الإطار ببعض الأدوات : كالمقابلة و الملاحظة وبعض الأساليب الإحصائية ، كما اعتمدنا على أسلوب الاستقصاء من خلال جمع المعلومات والبيانات عن طريق تصميم استمارة الاستبيان وتوزيعها على عينة البحث ، ومن ثم قمنا بتحليل البيانات باستخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة للعلوم الاجتماعية SPSS-V24 ، كمحاولة منا في فهم هذا النوع من البحوث والدراسات ، وإخراجه من المجال الأكاديمي إلى الميدان العملي ، وذلك حتى يكون كخلفية أو مرآة للمؤسسات الأخرى.

سادسا: أهمية الدراسة :

1- تكمن أهمية الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة ألا وهي وظيفة التكوين و كيفية ادائها خصوصا و أنها تساهم بفعالية في تحقيق اهداف المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري و الرقابي و تحسين ادائها والإطلاع على كيفية وضع البرامج الخاصة بتدريب الموظفين بالنظر اليها كنتيجة حتمية لواقع النظام الاداري الجزائري وكاستجابة للنظرة الحديثة للموظف الذي يجب ان يتطور وفق المنظور العالمي في مجال التطور العلمي و الاداري.

2- إظهار ما مدى وعي الموظفين بأهمية الخوض الى دورات تكوينية لتطوير البنى المعرفية حسب ما تقتضيه تداعيات بيئة العمل المتغيرة .

سابعا: أهداف الدراسة :

إن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف :

- معرفة دور التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري و الرقابي.
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري و الرقابي لبرامج التكوين واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين.
- التعرف على مدى مساهمة التكوين في التقدم الوظيفي (الترقية) للموظفين والكشف عن مدى مساهمته في خلق و تنمية الولاء للمؤسسة والرفع من معنوياتهم .
- التعرف على علاقة التكوين بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع ومدى تحقيق أهدافها.

ثامنا : هيكل الدراسة :

ولالإلمام بجميع عناصر الإجابة على إشكالية الموضوع، ارتأينا اعتماد خطة عمل ثلاثة فصول حيث يتضمن الفصل الأول الإطار النظري للتكوين و الفصل الثاني الإطار النظري لدور التكوين في تحسين الأداء أما الفصل الثالث فيتضمن الجانب التطبيقي للدراسة. وتناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لعملية التكوين من خلال ثلاث مباحث؛ في المبحث الأول تناولنا فيه المتغير المستقل مدخل لعملية التكوين ، و المبحث الثاني تناولنا فيه أساسيات عملية التكوين و أنواعه و المبحث الثالث تكلمنا فيه عن مراحل عملية التكوين مشكلاته.

أما في الفصل الثاني دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري و طرق تقييمه من خلال تناولنا فيه المتغير التابع تحسين الأداء انطلاقا من المبحث الاول ماهية أداء المورد البشري مفهوم الأداء و عناصره، ومحدداته، وأنواعه، وكذا العوامل المؤثرة فيه و المبحث الثاني لتقييم أداء المورد البشري و توضيح عملية تقييم الأداء، أما في المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري و الذي كان مبحث الربط و اهار العلاقة بين متغيري الدراسة .

أما بخصوص الجانب التطبيقي فتم التطرق إليه في الفصل الثالث من الدراسة و الذي هو دراسة تطبيقية : المؤسسة العمومية ذات طابع إداري الرقابة المالية لولاية بسكرة CF W biskra ، بداية بتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة ، ثم حوصلة الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية من تحديد للمنهج و العينة و التعريف بالأداة المستخدمة في الدراسة، مع ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة و في الأخير تم عرض النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، وأخيرا إلى تحليل و تفسير النتائج المتوصل إليها.

تاسعا : الدراسات السابقة

تناولت العديد من البحوث والدراسات موضوع التكوين، و بالخصوص من الجانب النظري مع بعض الاسقاطات

على قطاعات معينة ، والملاحظ على هذه الدراسات مشكلة تباين المصطلحات بين دول المشرق ودول المغرب، ناهيك عن اختلافات الترجمة فيما يخص البحوث التي تناولت الموضوع بلغات أجنبية. بالإضافة إلى الدراسات العلمية المعمقة موضوع التكوين التي تمت على يد مجموعة من الاساتذة الجامعة الجزائرية والجامعات الاجنبية، أشير إلى أن هذا البحث جاء ليكمل محاولة سابقة مني لهذا الموضوع والتي تتعلق بكيفية وطرق تكوين الافراد و هذا من أجل تحسين أدائهم و قدراتهم ومنه المحاولة من رفع من أدائهم على مستوى المؤسسات ولتكن إحدى هذه المؤسسات ذات الطابع الإداري و هي الرقابة المالية لولاية بسكرة محور الدراسة الميدانية التي قمت بها.

1- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للعلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية جامعة محمد خيضر بسكرة للطالبة بودوح غنية بعنوان "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية " للسنة الجامعية :2012/2013 جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأثرها على أداء الموارد البشرية، حيث تتمحور حول معرفة إلى أي حد تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية.

وقد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة الى تسليط الضوء على:

- جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي حول إستراتيجية منظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية وأهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة.
 - معرفة هل إستطاع المشرع وكذا مسؤولي المنظمات الصحية الجزائرية، أن يأخذوا بعين الإعتبار التغيرات الجديدة التي عرفتها الساحة لوضع قوانين تتماشى مع الواقع الحالي.
 - الوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية العامة والمؤسسة الإستشفائية العمومية خاصة ومحاولة التخفيف من هذه المشاكل من خلال وضع إستراتيجية جديدة لعملية التكوين المتواصل.
- وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية، وتعتبر هذه الإستراتيجية كإستجابة لظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أما التكوين فيكون قصير المدى وليس تكوين مخطط.
- أن التكوين يتم وفقا للإحتياجات الفعلية للمؤسسة الصحية وهذا راجع إلى أن الطب وطرق العلاج يعرف تطور مستمرا
- هناك توافق بين الأهداف الإستراتيجية من جهة وأهداف التكوين من جهة أخرى وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف يعتبر من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني.
- هناك إستراتيجية تنظيمية في تحديد الإحتياجات من التكوين المتواصل لها تأثير إيجابي في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية.

و علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

هذه الدراسة أفادتنا من جانب واحد فقط وهو مرحلة تحليل العملية التكوينية و هو ما سنتعرض له في الجانب النظري للدراسة ، و قد ركزت هذه الدراسة على تكوين فئة الإطارات لمعرفة ما مدى إعتتماد المؤسسة في تكوين إطاراتها على الدقة في تحديد الإحتياجات التكوينية و الدقة في تحديد الاهداف .

2- رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل للطلاب **بوقطف محمود** بعنوان "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" ، أجريت الدراسة الميدانية بجامعة. عباس لغرور خنشلة، سنة 2014/2013 حيث تمحورت في الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم اجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين، ومدى مساهمته في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي : "هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؟"

حيث تم استخدام المهج الوصفي التحليلي - منهج دراسة الحالة، تهدف هذه الدراسة إلى : معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية ، التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسن أداء الموظف، الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية أثناء الخدمة و معرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظف ، الكشف عن مدى تأثير برامج التكوين و المكونات على عملية التكوين أثناء الخدمة، التعرف على علاقة التكوين أثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية : يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسن أداء موظفي المؤسسة الجامعية الجزائرية ، يساهم التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ، تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية الجزائرية. و تكمن علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية.

هذه الدراسة أفادتنا على استيعاب الجانب النظري للتكوين ودوره في تحسين الأداء بالإضافة إلى كيفية توظيف الدراسة التطبيقية، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية في المكان و طبيعة المؤسسة الدراسة الميدانية حيث كانت بالمؤسسة الجامعية بخنشلة أما الدراسة الحالية فكانت الرقابة المالية لولاية بسكرة.

3- مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017. للطلاب عوض الله محمد علي محمد الهادي بعنوان " دور التدريب في أداء العاملين "

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين، وكانت دراسة الحالة ببنك فيصل الإسلامي السوداني (فرع كوستي- ريك) في الفترة من 2015 / 2016 ، حيث تمثلت مشكلة البحث في أن التدريب الذي يتلقاه الموظفين لم يتم الاستفادة من مخرجاته بصورة كلية وأن تقييم أداء العاملين لا يتم بصورة صحيحة ومواكبة لطرق التقييم الحديثة مما يؤثر سلباً على الأداء والروح المعنوية لدي العاملين، توصل الباحث من خلال دراسته إلى أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين؛ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وأداء العاملين؛ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإحتياجات التدريبية وأداء العاملين. و بالتالي فإن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين

وزيادة إنتاجيتهم، كما أن الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب. وخلص الباحث دراسته بعدة توصيات منها:

- يجب نشر ثقافة التدريبية في المؤسسة محل الدراسة من خلال تعريف الموظفين بكل أساليب التدريب حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم.

- يجب على الإدارة مراعاة بيئة العمل الداخلية والاهتمام بتخطيط مساحة العمل في المؤسسة محل الدراسة.

4- مقال "إبراهيمي عبد الله , حميدة المختار, مقال تحت عنوان "دور التكوين في تهيئة وتنمية الموارد البشرية "، مجلة العلوم الإنسانية، عدد رقم 7 لشهر فيفري 2005 جامعة محمد خيضر بسكرة يهدف هذا المقال على فهم التكوين ومعرفة فوائده وأهميته في ظل تزايد الاتجاه نحو الاقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءة البشرية.

و توصل الباحث من خلال دراسته إلى عدة نتائج نذكر منها:

- إكساب التكوين مرونة تساعد في رفع مردوده والتحكم في كلفته وإكسابه القدرة على التجدد المستمر والتأقلم

الفاعل مع مستجدات الصناعة ونظم العمل ومتطلبات المؤسسة وحاجاتها من العمالة الفنية والإدارية.

- التكوين استثمار حقيقي ذي مردودية، منتج منذ اعتماده، وليس مجرد نفقة أو وسيلة ترقية اجتماعية فردية.

- الانتقال من تسيير الكفاءات إلى التسيير عن طريق الكفاءات، حتى تظهر حقيقة المنفعة من التكوين.

الدراسات باللغة الأجنبية

مقالة في إدارة الأعمال، أمير النجا، أمين عمران , بعنوان "The Effect of Training on Employee Performance " :

مجلة الإدارة والأعمال رقم 04، سنة 2013. يهدف هذا المقال الى:

- التحقيق في معنى وأهمية التدريب. - التعرف على أهمية أداء الموظفين.

- استكشاف العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين. - التطوير التوجيهي لتقييم أداء الموظفين.

وقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج و المتمثلة في:

- أن للتكوين أهمية كبيرة في تحسين أداء الموظفين. - توجد علاقة طردية بين التكوين والأداء. - أهمية أداء الموظفين وتحسينه.

عاشرا: نموذج الدراسة :

سيتم دراسة إشكالية الموضوع وفق المخطط التالي:

تحسين أداء المورد البشري

- ✓ كفاءة و فعالية المورد البشري.
- ✓ إنضباط و إدراك دور المورد البشري.
- ✓ القدرة و السرعة في انجاز المهام.
- ✓ تقييم الاداء و تحقيق الاهداف .

عملية التكوين

احدى عشرة: صعوبات الدراسة

- 1- جائحة الوباء كوفيد - 19 الذي ألم بالعالم اجمع و الجزائر و ما ترتب عليه من اجراءات وقائية صارمة ، أهمها فرض الحجر الصحي على كامل التراب الوطني ما انجر عليه اخلاء المؤسسات الجامعية من نهاية شهر مارس ، بالإضافة إلى تعليمات السلطة العليا على احوالة الموظفين لعطل استثنائية و تقليص عدد العمال بجميع المؤسسات إلى 50% ، وهذا ما صعب على الباحث المهمة و خاصة من ناحية إقتناء المراجع بعد اغلاق كل المؤسسات الجامعية و المكتبات .
واهم جانب هو الدراسة الميدانية والتي بناء على تلك التعليمات اصبحت شبه مستحيلة مع انتشار الوباء في ولاية بسكرة في تلك الفترة صعب علينا مهمة جمع المعلومات و توزيع على الاستبيان.
- 2- واكبر عائق كان هو إصابتي بالفيروس في شهر جويلية و ما خلف من اثر صحي و نفسي زاد من صعوبة تكملة البحث و الذي كان بمثابة تحدي الحمد لله وفقت لإنهائه رغم الصعوبات التي مرت عليا.
- 3- عدم الإجابة على الاستبيان المطروح بسبب غياب الموظفين و العطلة الاستثنائية لجائحة كوفيد -19.



الفصل الأول:
الإطار النظري لعملية التكوين

تمهيد

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

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

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التكوين

المبحث الثاني : أساسيات التكوين و أنواعه

المبحث الثالث : مراحل عملية التكوين و مشكلاته

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التكوين

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

المطلب الاول : تعريف التكوين و أسبابه

الفرع الأول : تعريف التكوين :

أ- **التعريف اللغوي** : اشتقت كلمة تكوين من الفعل كَوَّنَ، في علم الكلام هو إخراج الشيء من العدم إلى الوجود و يقابله باللغة الفرنسية الفعل **Former**.

تكون، تكوين: إخراج المعلوم من العدم إلى الوجود، ومعناه التدريب، التربية، التعليم، التأليف، الصنع، الإنشاء، الهيئة والشكل. (مرشد الطلاب،2002،صفحة 178)

ب - **التعريف الاصطلاحي** :

من التعاريف التي وردت بشأن التكوين ما يلي:

التكوين هو إعداد الفرد و تدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات و الخبرات التي تجعله جديرا لهذا العمل ، و كذلك إكسابه المعارف و المعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية و زيادة إنتاجيته في المؤسسة. (الشيخ الداوي،2008، صفحة03)

كما يعرفه دافيد بأنه DAVID J.C : النشاط المخطط الذي يهدف إلى إكساب العاملين معارف و مهارات و قدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة. (بوحفص عبد الكريم،2010،صفحة 73)

و يعرفه LANFER بأنه حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني. (Wearther J.R, 1990, Page108)

أما SEKIOLI فيعرفه بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة. (عبدالباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، 2008 ، صفحة 308)

و يعرفه TUILIER بأنه عملية تهدف إلى تكييف العمال مع التغيرات و ظروف العمل و تسييرهم وترقيتهم الاجتماعية عن طريق الكفاءة المهنية. (Gny. Khuikkieri. 1977. Page 32)

ويعرفه VATIER RAYMAND على أنه مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات تضمن بكفاءة إنجاز المهام الحالية أو التي تستند إليهم في المستقبل وذلك من أجل السير الحسن للمنظمة و تحقيق اهدافها . (Raymand V.1990.) (Page 55)

و يرى البعض الآخر أن التكوين هو تنمية منظمة و تحسين للمعارف و الاتجاهات و المهارات و السلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل، و ذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه . (حمداوي وسيلة، 2004، صفحة 99)

هو جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري و معرفي و سلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية و المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله و أن يطور أداءه العملي . و السلوكي بشكل أفضل . (خالد عبد الرحمان الهيثي، 1999 ، صفحة 201)

وهناك من يعرفه على أنه: " عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف واكتسابه معارف وسلوكيات ومهارات جديدة، متوقع أن يحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر على نشاط المؤسسة". (عمر وصفي عقيلي، 2005، صفحة 48).

فمن خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى بأن التكوين هو مجموعة من العمليات المنظمة تستهدف مهارات و سلوكيات الفرد العامل و معارفه و إحداث تغييرات فيها و ذلك لغرض مواجهة و التغلب على العراقيل التي تواجه العامل أثناء قيامه بالمهام المنوطة له و المتعلقة بنشاطه المهني.

و عليه يمكن وصف التكوين هو وسيلة و ليس غاية، يتضمن مجموعة من العمليات المنظمة و المترابطة فيما بينها تهدف إلى إكساب العامل لمعارف و مهارات و سلوكيات جديدة أو إحداث تغييرات فيها لغرض مواجهة مختلف مواقف العمل بالطريقة المثلى و بالتالي الوصول به إلى درجة الكفاءة و تحقيق الأداء الفعال.

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

ج- المفاهيم المرتبطة بالتكوين :

1- التكوين و التدريب : لغويا :درب، يدرب، تدريب على الشيء أو فيه أو به، عوده إياه، ومرنة عليه، تدريب جمع تدريبات وتزويده بالمعلومات وبالدراسات العلمية التي تؤدي إلى رفع مهاراتهم وواجباتهم الوظيفية.

اشتقت كلمة التكوين ذات المصادر اللاتيني former من فعل كون، ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا ، ويقابله هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية Training الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثون العرب بمفهوم التدريب، ولا بد من الإشارة أن اللغة الإنجليزية لا تستعمل

المفهوم الفرنسي للتكوين، و عليه نجد أن الباحث الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي. (مدحت أبو النصر، 2000 ، صفحة 211).

• الفرق بين التكوين والتدريب:

نجد ان أغلب التعريفات لاتفرق بين مصطلحي التكوين والتدريب لأن 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 شئ ماعدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة تدريب يسري مفهومها أيضا على التعلم في نطاق المهنة المعينة باعتبار إرتباطها بالجانب العلمي، ولذلك فمن ناحية الواقعية فإن التدريب هو الأكثر إستخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة إلا أنه يبقى إمتداد لعملية التكوين وبالتالي يمكن إعتبار أن للمصطلحين نفس المعنى. (أحمد طرطار، 2001 ، صفحة 88)

فمن خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى بأن التكوين هو مجموعة من العمليات المنظمة تستهدف مهارات و سلوكيات الفرد العامل و معارفه و إحداث تغيرات فيها و ذلك لغرض مواجهة و التغلب على العراقيل التي تواجه العامل أثناء قيامه بالمهام المنوطة له و المتعلقة بنشاطه المهني.

2- التكوين و التنمية : تعتبر التنمية كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين و هما مصطلحان غالب ما يستعملان التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة؛ فهناك من يعرف التكوين بأنه لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح الواجب أو عمل معطى له. (خالد عبد الرحمان الهيثي، 1999 ، صفحة 202)

ويرى بعض الباحثين أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية؛ من ناحية أخرى فإن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم، فمع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات و قدرات جديدة فمن خلال ما سبق يمكن القول أن التكوين ما هو إلا أداة أو آلة من آليات التنمية.

3- التكوين و التعليم : هناك فرق بين التعليم والتكوين، فالتعليم عبارة عن زيادة في مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي، و التعلم فهو التغيرات السلوكية لدى الفرد والناجمة عن الميزات التي يمر بها، أما التكوين فهو عبارة عن عمليات تعليم مبرمج لمسالك معينة بناء على معرفة ما يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتكون بقواعد محددة. (زين تيم، المنتدى العربي للموارد البشرية)

حيث هدف البرامج التعليمية المطبقة في المدارس والمعاهد والجامعات إلى تزويد المتعلم بحقل من العلم والمعرفة، فالتعليم يهتم بالمعارف كوسيلة أو طريقة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما يهدف التكوين إلى تغيير سلوك الأفراد واتجاهاتهم في المنظمة، حيث إن محور العملية التكوينية هو الفرد نفسه وليس موضوع التكوين. إلا أن كليهما

مكملان لبعضهما البعض فكلما كان المستوى التعليمي متدني أثر سلبا على التكوين وهذا ما يؤدي حتما إلى ضعف في فعالية الأداء للعاملين في المنظمة.

4- التكوين و تجديد المعلومات :

يعتبر هذا المصطلح كنوع من أنواع التكوين، مع أنه يوجد من يطلق عليه عدة مرادفات كإعادة التكوين، إعادة التأهيل أو الرسكلة (Recyclage) .

يرى L.Sekiou (1993) أن المؤسسة تقوم بهذه العملية في الحالات التالية: (محمد مسلم، 2016، صفحة 74)

- انتقال الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى من أجل تزويده بالمعلومات الضرورية التي يحتاجها في الوظيفة الجديدة.

- عملية ترقية الأفراد.

- تطبيق تقنيات جديدة في طرق وأساليب العمل.

الفرع الثاني : الأسباب والمؤشرات الداعية للتكوين:

أصبحت المنظمات تولي الموارد البشرية المزيد من الاهتمام باعتبارهم أهم الموارد في المنظمة، بحيث أضحت تهتم بالزيادة في معارفهم ومهاراتهم وأفكارهم واتجاهاتهم باستمرار، وذلك عن طريق التكوين المستمر. أضحي التكوين خيارا استراتيجيا واستثمارا في الموارد البشرية، إلا إنه توجد عدة عناصر ومؤشرات تدعو إلى القيام بالعملية التكوينية وهي كالتالي: (مدحت محمد أبو النصر، 2008، صفحة 96-98).

1- اتساع أعمال المنظمة: عملية اتساع أعمال المنظمة من خلال إضافة منتجات أو إضافة خدمات وإنشاء فروع أو أقسام واستخدام تكنولوجيا جديدة تستدعي القيام ببرامج تكوينية لمواكبة هذا الاتساع.

2- تغير في المنظمة: توجب التغييرات التي تحدث في المنظمة، كالتغيير في السياسات والتغير في الهيكل التنظيمي، تكويننا للعاملين في المنظمة وهذا تماشيا مع هذا التغيير.

3- التوظيف: تستدعي عمليات التوظيف وترقية الموظفين ونقل العمال إلى شغل وظائف أخرى، تكوينهم لكي يتمكنوا من التكيف مع وظائفهم التي سيشغلونها.

4- مشاكل إنتاجية وسلوكية: المشاكل التي تواجه المنظمة قد تكون إنتاجية (انخفاض الإنتاجية وجودة المنتج، ارتفاع تكلفة الإنتاج،...) أو سلوكية (ازدياد المخالفات الانضباطية وحوادث العمل، نسبة الغياب، شكاوي العاملين، انخفاض مستويات الأداء،...) توجب برنامج تكويني يصحح هذا الخلل.

5- تغير محيط و بيئة العمل : أصبحت المنظمة تحاول تفادي الأزمات والمآزق التنظيمية، التسييرية والإدارية عن طريق التكوين أثناء الخدمة المترتبة عن التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، والتي تتطلب منها المتابعة المستمرة للمستوى

الفعلي لموظفيها وتحديد مكامن العجز والقصور في معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم ، حتى يتسنى لها معالجة ذلك النقص من أجل مسايرة متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة و مستجداتهم، ومن أجل التسيير الأحسن للمنظمة عموما والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية ، وخاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات وتطور تقنيات التسيير أصبح لزاما على المنظمة التفكير الجدي في تنمية وترقية موظفيها، وتحديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم وتطوير مهاراتهم وذلك عن طريق تكوينهم، سواء داخل المؤسسة أو خارجه كون التكوين سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطورا سريعا ومتلاحقا في مختلف الميادين.

المطلب الثاني: مبادئ و خصائص التكوين

الفرع الأول : مبادئ التكوين

توصلت الأبحاث والدراسات حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير ترشيدية لنقل المهارة والمعرفة وتغير الإتجاه بما يتماشى ومصلحة المنظمة ومن هذه المبادئ ما يلي: (عبد الغفار حنفي، 1990، صفحة 126)

1- **ضرورة خلق الدوافع لدى المتكون :** فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة إكتساب المعارف والمهارات الجديدة ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب في تحقيقه المتكون.

2- **متابعة المتكون وتقدمه :** أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين المعلومات التي تعطى للمتكونين والسرعة والفاعلية لديهم ، لأن كثرة المعلومات التي لا تكفي في حد ذاتها لإكتساب المهارة وإنما يتحقق ذلك بالفهم السليم

لما تعنيه هذه المعلومات ومدى إستعابها ، وقد نجد صعوبة في ذلك وهذا ما يظهر دور المكون في متابعة درجة تقدم المتكونين والتحقق من الإستيعاب النظري والعملي.

3- **ربط عملية التكوين ببرامج التدعيم :** بعد إكتساب المعارف من خلال التكوين ، لابد من ربط النتيجة أو الأثر التكويني بنظام المكافأة والعقاب ومن الدعامات الإيجابية وجود فرصة الترقية وزيادة الأجر أو توجيه الشكر لما قام به العامل من

إنجاز، لذلك يجب التحقق من أن المكافأة هي مقابل الإنجاز للفرد المتكون مع وجود نوع من التناسب بين برامج التكوين واحتياجات الأقسام التشغيلية وفقا لمتطلبات الوظائف والأعمال ، وإذا كان سلوك المتكون لا يتماشى مع السلوك التنظيمي للمنظمة في استخدام العقوبات ، ماهو إلا للتقوية والتدعيم والحفاظ على السلوك التنظيمي.

4- **ضرورة الممارسة العلمية للمتكون :** من أجل إكتساب المهارة أو المعرفة أو الإتجاه السليم بفعالية ، لابد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم مع توفير الأدوات والوسائل التكوينية المشابهة لماهو موجود في بيئة العمل.

- 5 - ضرورة مراعاة التفاوت : على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة ولكن نظرا لإختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والإستيعاب، يدعو هذا إلى بناء برنامج للتكوين يتلاءم مع الإختلافات الموجودة بين الأفراد بإستخدام أجهزة التكوين والتعليم الفردية لمواجهة شتى الإختلافات مما يجعلها منطقية وعلمية.
- 6 - الانتقال من الكلي إلى الجزئي : كلما تعقد العمل وكان مركبا ، كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه ، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء ببعضها البعض وكيفية ترابطها وتداخلها لتكوين العمل ككل.

الفرع الثاني: خصائص التكوين

من التعريفات السابقة للتكوين يمكن إستخراج الخصائص التالية:

- 1-التكوين نشاط رئيسي مستمر : التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه المؤسسة أو تنصرف عنه باختيارها ، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات ، تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في الفرد الذي سيشغلها، فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز أعلى. و الوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه. (خيري خليل الجميلي، 1998 ، صفحة 94-95)
- فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي و إكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو إعدادة وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد لذا فإن التكوين نشاط رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد ، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوز الفرد بسرعة ، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي .
- 2-التكوين نظام متكامل : التكوين هو نظام متكامل حيث أنه يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به ، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني، ويمكن توضيح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يدل على : (علي السلمي، 1997 ، صفحة 357-358)
- أ- التكامل في مدخلات التكوين : أي في المجالات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي الأفراد الوظائف ، الخبرات والمعارف ، أنماط السلوك المطلوب ، القائمون بالعمل التكويني ، الأوضاع الإدارية والتنظيمية.
- ب - التكامل في الأنشطة التكوينية : وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية ، تتمثل هذه الأنشطة في تحليل الأوضاع والأنماط الإدارية ، كذلك العمليات والإجراءات ، تحديد الإحتياجات التكوينية ، تصميم البرامج ، إعداد المكونات والمعدات التكوينية تنفيذ البرامج التكوينية ، متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير تكلفته والعائد منه .

ج - التكامل في نتائج التكوين : يهدف التكوين إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن يتوفر بينها قدر كافي من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية ، النتائج السلوكية ، والنتائج البشرية وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل ، فلا يكون التركيز مثلا على مجرد إعداد أكبر عدد من المتكويين ذوي المهارة الوظيفية ، إهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائز أن يتجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية ، إغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد.

نلاحظ أن التكوين عملية مترابطة ومتكاملة تشمل العلاقات التبادلية بين مجموعة النظام مثل التكامل في مدخلات التكوين ، التكامل في الأنشطة التكوينية والتكامل في نتائج التكوين.

3- النظرة المستقبلية : إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق ، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية.

4- التكوين نشاط متغير ومتجدد : يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغير ارت ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد ، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته وسلوكاته وكذا مهاراته ورغباته ، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الإقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها كما تتغير أيضا نظم وسياسات الشركات وتعديل أهدافها واستراتيجياتها. (علي السلمي، 1999، صفحة 358)

5- الشمولية : التكوين لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني ، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد ، فالعامل أين ما كان عمله أو مسؤوليته داخل المؤسسة فله دور فعال في إستمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا . تتأثر بالتحولات والتطورات الحاصلة. (أحمد عادل راشد، 1981 ، صفحة 183)

المطلب الثالث: أهمية و أهداف التكوين

الفرع الأول : أهمية التكوين

تمثل أهمية التكوين فيما يلي : (ابراهيم عبد الله ، حميدة مختار، 2005 ، صفحة 07-08)

أ - بالنسبة للمنظمة :

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

2- يساعد في التوجيه الإيجابي لدى الأفراد العاملين (نحو العمل والمنظمة) ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة ، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف وتحسين مهاراتهم ومعارفهم الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.

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

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

5- يعمل على تحقيق الإستقرار الوظيفي في المنظمة و اكسابها صفة الإستقرار والصورة الجيدة في المجتمع حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المنظمة وزبائنها ، أي يعمل على تقريب الزبون إتجاه مصالح المنظمة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب والمرضي.

* أي إن التكوين تكمن أهميته بالنسبة للمنظمة في : زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، مواكبة التطورات التكنولوجية ، و تحقيق الإستقرار الوظيفي.

ب- بالنسبة للأفراد :

يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها:

1- تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم إتجاهها، ويعمل على تقليل التوتّر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة، ويساهم على تنمية القدرات الذاتية للعاملين وبالتالي تحسين معنوياتهم واكتساب الثقة بالنفس.

2- يقلل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه ، وبالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات اخرى في خدمة المنظمة ولصالحها مع عزمه في إتخاذ القرار.

* نلاحظ أن التكوين تكمن أهميته بالنسبة للفرد في:

- تنمية القدرات الذاتية للعاملين.

- التغلب على حالات القلق والتوتر.

- تحسين معنويات العاملين.

- الحد من الحاجة إلى الإشراف والرقابة والإقتصاد في الوقت.

الفرع الثاني : أهداف التكوين :

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني في تحديد أهدافه بدقة ووضوح لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو بالفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف . حيث تقسم أهداف التكوين إلى أهداف عادية للتكوين و أهداف مرحلية للتكوين . (عاطف محمد علي، 1996 ، صفحة 280) .

أولاً:الأهداف العامة للتكوين:

يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني وهي:

1- الأهداف الإدارية: ويعني هذا النوع من الأهداف خدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة:

أ- تخفيف العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين يتم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع المكونين كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين وذلك ثقة في قدراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

ب- تحقيق المرونة والاستقرار: ويقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف.

2- الأهداف الفنية: يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية للمؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للمعدات التي تستخدمها أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها أو بالنسبة للمنتج ومن بين أهم هذه الأهداف:(عاطف محمد علي،1996،صفحة 28)

- تخفيض صيانة الآلات وإصلاحها.

- تخفيض حوادث العمل.

- التقليل من نسبة المواد التالفة.

3- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية: إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي بالنهوض للنواحي الاقتصادية للمؤسسة وكذلك عن طريق القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح بالمؤسسة وضمان البقاء في السوق وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما ينتجه التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين ويمكن صياغة هذه الأهداف وهي: (صلاح الشنواني، 1992،صفحة139)

- زيادة الكفاية الإنتاجية.

- ارتفاع الأرباح.

- زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة.

- رفع معنويات الأفراد.

ثانيا: الأهداف المرحلية للتكوين: حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية وتمثل في: (علي السلمي، ساطع ارسلان، 1974، صفحة 16)

1- الأهداف العادية:

- تكوين العمال الجدد بتمكينهم من الإلمام بظروف العمل.

- تكوين رؤساء أو مشرفين للعمال على تطبيق أساليب جديدة.

- إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد.

2- أهداف حل المشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة:

وحسب تصنيف ياغي (1994)، تنقسم هذه الأهداف التكوينية إلى ثلاث مجموعات أساسية وهي: (خالد بن محمد بن العزيز الحمود، 2003، صفحة 18)

◀ أهداف تكوينية عادية (روتينية): تعني الأهداف التكوينية العادية أو الروتينية بالغايات التي يسعى لها التكوين لتحقيقها، والتي تتخذ لمواجهة مواقف متكررة من حين لآخر، ويضم هذا النوع من الأهداف التكوين التوجيهي أو التمهيدي (التأهيل) حيث يتم من خلاله تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل بشكل عام، حيث أن هذه العملية لا تحتاج إلى جهد ذهني أو إبداع من جانب مصمم البرامج التكوينية.

◀ أهداف تكوينية لحل المشكلات: يهدف هذا النوع من التكوين من خلال برامجه إلى إيجاد حلول ملائمة للمشكلات التي تواجه الفرد في المنظمة، والكشف عن الحل الذي يعوق الأداء.

◀ أهداف تكوينية إبتكارية (إبداعية): هي أعلى مستويات المهام التكوينية، حيث تضيف أنواعا من السلوك لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيض تكاليف التكوين لتحقيق نتائج غير عادية إبداعية لم يسبق التوصل إليها.

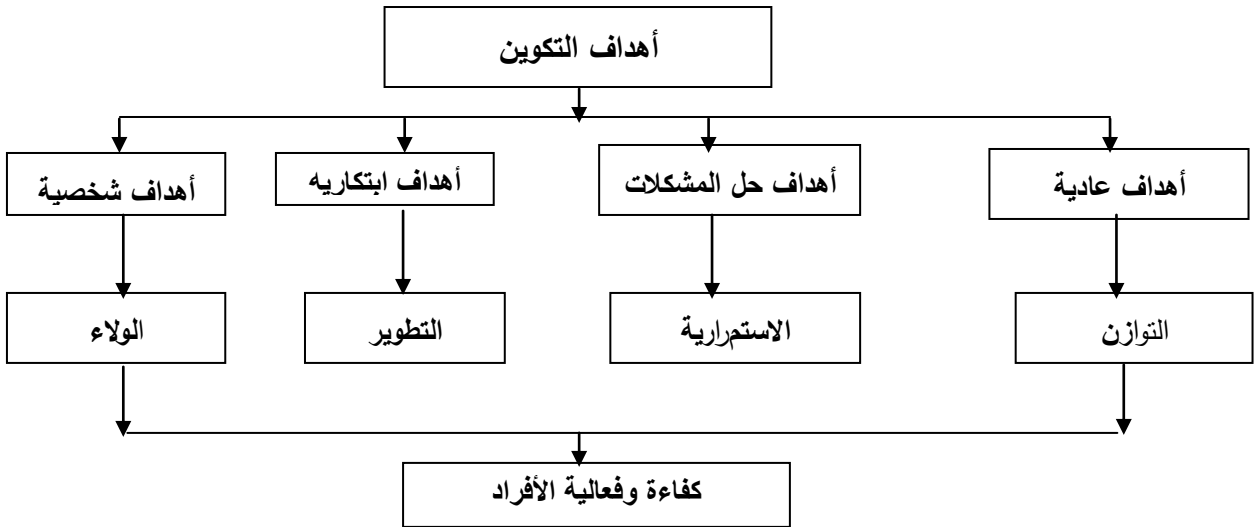
ويضيف دياب ع.ح (1998) مجموعة أخرى من الأهداف وهي:

◀ أهداف تكوينية شخصية: (خالد بن محمد بن عبد العزيز الحمود، 2003، صفحة 18).

هي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية، وترقية، واحترام الآخرين وتأكيد الذات.

تعمل الأنواع الأربعة السابقة في تناسق وتكامل بحيث يمهد بعضها لبعض، ويكمل بعضها البعض الآخر .

الشكل رقم (1-01): تكامل الأهداف التكوينية.



المصدر: د/حسين عبد الفتاح دياب، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، القاهرة، مطبعة النيل، 1998، صفحة 101.

المبحث الثاني : أساسيات التكوين و أنواعه

المطلب الأول : مجالات و مسؤوليات التكوين :

الفرع الأول: مجالات التكوين

يوجد العديد من المجالات التي تتم فيها العملية التكوينية الموجهة للعاملين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة المستهدفين والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين و يمكن تقسيم مجالات التكوين كما يلي : (عبد الغفار حنفي، 2002 ، صفحة 352-353)

1- التكوين على العمل للأفراد وإعادة تكوين الأفراد القدامى:

الغرض الأول للتكوين على العمل بالنسبة للأفراد القدامى هو الوصول بهم إلى درجة من المعرفة والمهارة تتماشى مع المستوى المرغوب فيه، وبمضي المدة واستمرار الفرد في خدمة المشروع فإنه يحتاج أيضا إلى التكوين إذ يعطيه المزيد من المعرفة و يتيح له فرصة الحصول على مهارات جديدة، وذلك يساعد على تكوين الفرد للقيام بفعالية أكبر مما يؤهله للشغل في مراكز أخرى أعلى وقد احتلت برامج إعادة التكوين في الصناعة أهمية خاصة بعد أن أصبح عدد المشروعات الصناعية التي تدخل الآلية في عملياتها في ازدياد مستمر. كما لا تقدم فقط برامج إعادة التكوين لغرض تعليم العمال عديمي المهارة أو متوسطي المهارة بل يتم توجيههم لأعمال جديدة باعتبار أنهم أول من يتعرضون للبطالة عند إدخال الآلية وما تتطلبه من تقنيات ومهارات جديدة.

2- التكوين الإشرافي والإداري:

تضع الكثير من المشروعات الكبيرة برامج خاصة بتكوين المشرفين والمدربين وأيضا الأفراد الذين يجري إعدادهم لاحتلال مراكز في المستويات الأعلى، ومن المعترف به أن الأفراد الذين ارتقوا إلى أعلى السلم التنظيمي في المشروع فإنهم يصبحون في حاجة إلى زيادة وتنمية قدراتهم الشخصية في بعض المجالات التي تحتاج إليها تلك المستويات مثل اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية.

3- التكوين على الأمن:

ازداد اهتمام المشروعات الصناعية بتكوين و تدريب العمال على وسائل الأمن المساهمة والتعاون مع المشروع في توفير ظروف الأمن داخل المصانع والمكاتب وبهذا النوع من التكوين يزداد وعي الأفراد واتجاه الأمن كما يمكن أن تمتد البرامج الخاصة بهذه الناحية لترشد العامل ليس فقط إلى توفير الأمن وحماية نفسه وهو داخل المصنع وفي محيط العمل وإنما أيضا وهو خارج المصنع كتوعيه مثلا من حوادث السيارات وغير ذلك من الأخطار التي يتعرض لها.

4- التكوين لتعليم الأفراد وتثقيفهم:

ليس التكوين مطلوباً عن الأعمال التي يقوم بها الفرد ولكن بعض المشروعات وبدور يشبه دور المؤسسات التعليمية فتقدم لأفرادها دروساً في مجالات علمية وثقافية مثل العلوم الإنسانية والاقتصادية والتاريخية، ولا يستفيد من هذا التدريب الفرد فقط وإنما من المتوقع أن يستفيد منها أيضاً المشروع بطريقة غير مباشرة وكنتيجه لزيادة المعرفة لدى الفرد وإشباع أفق تفكيره وما إلى ذلك من الانعكاسات على أدائهم، ولعل كل شخص منا يتساءل عن نقطة هامة في الموضوع ألا وهي التكوين مسؤولية من؟ عندما ترسم السياسات الخاصة بالتكوين فإنها تأخذ في الاعتبار أن التكوين هو مسؤولية كل مدير ومشرف في المشروع ونجد في المشروعات المتوسطة أقسام إدارة شؤون الأفراد وفي المشروعات الكبيرة تكون هناك إدارات لشؤون الأفراد تتبعها أقسام للتكوين أي أن وجود أقسام متخصصة للتكوين يتوقف على حجم المشروعات المتقدمة.

الفرع الثاني : مسؤوليات عملية التكوين :

لا بد من وجود جهة مسؤولة عن وظيفة التكوين ضمن إدارة الموارد البشرية ومما لاشك فيه أن تحديد الجهة المسؤولة عن التكوين يفيد في: (شوقي حسن عبد الله ، 1989 ، صفحة 163)

- إنه يدل على مدى إهتمام المنظمة بالنشاط التكويني. المسئول الاول عن القطاع
- إنه يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة إتجاه التكوين بما يمكن معه مكافئتها إذا كان هناك إهتمام من جانبها من تطوير النشاط التكويني أو مجارته في حالة التقصير في القيام بواجباتها.
- لذلك إختلفت الآراء حول مسؤولية التكوين ، إذ لا تحدد مسؤولية التكوين من جهة محددة او طرف محدد بل هي مسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف المشاركة فيه ، ذلك من إدارة الموارد البشرية ، ومن المديرين التنفيذيين في مواقع عملهم وكذلك من جميع الأفراد الذين يتشاركون في هذا التكوين.

وتتمثل هذه الأطراف فيما يلي: (احمد ماهر ، 2007 ، صفحة 322)

1- مسؤولية إدارة الموارد البشرية: تتمثل مسؤولية الموارد البشرية في عدة عناصر أساسية أهمها:

- تصميم نظام متكامل للتكوين.
- التنسيق بين جهود التكوين في المنظمة.
- الإعداد لبرنامج التكوين سواء كان داخل المنظمة أو خارجها ومتابعته.
- تقديم النصح والمشورة على مستوى الإدارات والأفراد.
- التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجباتهم التكوينية أي المراقبة.

- نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التكوين.

2 - مسؤولية المديرين التنفيذيين: وتتجلى معظمها في:

- تقييم المهارات والمعلومات للمتكونين.

- تحديد الحاجة التكوينية للإدارة و للأفراد.

- تنفيذ برامج التكوين داخل المنظمة.

- التحدث إلى الأفراد فيما يمس نصيبهم من خطة التكوين.

- تقديم المعارف الفنية كتصميم البرامج الداخلية.

- المشاركة في جهود التكوين والتطوير.

3- مسؤولية المتكونين: يعتبر المتكون مسئولا عن تكوين وتطوير نفسه ، وأن يقوم بتحديد نقاط الضعف لديه و يناقشها مع رئيسه المباشر أو مدير التكوين ، كما أن التكوين هو عملية التغيير في سلوك الأفراد وجعلهم يستعملون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم لتكون مغايرة عن سابقتها من الأساليب والطرق ، ولهذا فتحقيق أهداف المنظمة يكون بتضافر وتكامل جهود الأفراد و خبرتهم وكفائتهم المتطورة نتيجة التكوين.

4- مسؤولية العاملين القدامى : هناك من يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعدا له في العمل وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم إستخدامه فيها ولا الدور الذي يجب أن يقوم به ، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم إتجاه الفرد الجديد. (محمود فهمي ، 1975 ، صفحة 265)

5- مسؤولية الإدارة العليا : تكون هنا المسؤولية الإدارة العليا التي تكمن في تخطيط برامج التدريب ومراقبة تنفيذها والتأكد من تحقيقها لأهدافها وذلك بالضغط على إدارة متخصصة تكون مسؤولة أما الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتدريب ، وهي التي تقوم بدراسة الحاجة التدريب وتقرر ميزانية وكذا إشراك كافة إدارات المؤسسة بالإئناق على برامج التدريب وتكاليفه . وكل هذه الأداء تصب في قالب واحد أو نتيجة إلى إتجاه مشترك وهو حسن التسيير لعملية التدريب من جميع واحيها المادية والبشرية ، لذا نفقد رأينا في هاته المسؤولية إنها مسؤولية مشتركة بين جميع أفراد المؤسسة ككل عن طريق وضع إدارة مستقلة للتدريب تتوزع على جميع الإدارات بتوظيف جزاء في التدريب يعملون على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية في كل إدارة ووضع الخطط التدريبية بما يتماشى والمؤسسة والعمل على تنفيذها ومراقبتها وكل هذا بموافقة الإدارة العليا وجميع الإدارات. (برقي حسين، 1996، صفحة 26-29)

المطلب الثاني : إجراءات و أساليب عملية التكوين

الفرع الاول : إجراءات عملية التكوين

يتطلب البرنامج الجيد لعملية التكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي: (عبد الغفار حنفي، 2002، صفحة 252-253)

1- إعداد المكون وتأهيله : يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد. أي ضرورة تحلي المكون بالمؤهل والخبرة البيداغوجية الكافية حتى يكون التكوين فعالا.

2 - إعداد وتهيئة المتكون : يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين. أي ضرورة توفير المكان والوسائل المناسبة، إقناع المتكون بالعملية التكوينية وشرح أهدافها.

3 - استعراض أسلوب أداء المكون : وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي. حيث على المكون بشرح المادة التكوينية بأسلوب سهل وواضح.

4- إعطاء فرصة للممارسة : توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين ، فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط على وسائل أخرى لمساعدة التكوين وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي (تطبيقي). أي ضرورة ممارسة التكوين بطرق تطبيقية حتى يتم استيعاب المادة التكوينية بشكل جيد.

5- المتابعة : حيث يجب مراعاة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة.

ولكي يكون التكوين فعالا ويفرز أثاره الإيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات. نلاحظ ضرورة مراجعة ومتابعة الفرد للتأكد من ممارسته للعمل بطريقة سليمة ومدى فعالية التكوين.

الفرع الثاني: أساليب عملية التكوين :

للتكوين عدة طرق وأساليب تتحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التكوين ويعتمد إستخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمتكونين والأهداف المطلوب الوصول إليها ، كما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف والمتمثلة في إختلاف الغرض من التكوين وإختلاف المستوى الوظيفي للعمال وإختلاف خبراتهم وثقافتهم ، إضافة إلى إختلاف الإمكانيات المادية المتاحة ، ومن أهم الأساليب التكوينية شيوعا واستخداما هي: (عمر بلخير جواد، 2015 ، صفحة 82-83)

أولاً: الأساليب العلمية والتقنية

1- التكوين العلمي:

ويقوم المكون بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بالأداء ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال الفنية أو التخصصية الصغيرة ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التكوين صغيرة الحجم.

2- تمثيل الأدوار:

ويقوم المكون بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المكون لمجموعة المتكونين مثالا علميا على أن يقوموا هم بتنفيذه وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ المشكلة من هذا الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تكوين الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

3- دراسة الحالات:

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريف الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة، وتشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين، كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها باعتبارها تابعة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكتملة.

4- البريد الوارد:

في محاولة أخرى لإبراز الواقع للحكم بصورة واقعية على المتكون يتم إعطاؤه ملفا به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى الدارس الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية أن يحدد أنسب تصرف يرد في كل بنود البريد الوارد، ويلاحظ أن هناك حدود لفاعلية هذا الأسلوب، ومنها أن الأشخاص والمنظمة المذكورة في التمرين وهمية، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يصعب الحكم على بنود البريد الوارد.

5- المحاضرات:

تعتمد المحاضرة على قيام المكون بإلقاء المادة التكوينية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتكونين وتستخدم هذه الطريقة من أجل إيصال المعلومات للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوب معين في عرض هذه المعلومات أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص آخر أكثر دراية وفهم للمعلومات ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع ولكن لهذه الطريقة عيوب منها أنها تفشل في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق أثناء المحاضرة وعدم المشاركة الجماعية من قبل المتكونين كما أنها لا تعطي ضمانا كافيا على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضر ويفهمون موضوع المحاضرة.

5- المؤتمرات:

هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتكوين رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

6- المناقشات:

يقوم المتكلمون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة وتوضيح الطريقة التي أتبع في حلها، ويقوم المكون بإدراة توجيه المناقشات بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها: الاهتمام بالإعداد لها، والمهارة في أدائها، كما يجب ألا يكون عدد المشتركين كبيراً.

ثانياً: الأساليب الإدارية :

1- الوقائع الحرجة:

إن عدم واقعية بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (الحرجة) والخاصة بموضوع التكوين، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التكويني بالواقعة والممارسة، وعلى المكون أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة هذه الوقائع. (برقي حسين ، 1996، صفحة 57)

2- المباريات الإدارية:

يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات فقد تأخذ حالة المنظمات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية والمشاكل التسويقية من تسعير ومنتجات وبيع ومنتجات وبرامج ترويج وإعلان والجوانب الإنتاجية من جداول إنتاج وخطوط إنتاج وتدفق خدمات وصيانة وسياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة واختبار وتعيين وتكوين وحوافز والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادر التمويل وغيرها من البيانات أو يلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين مديرين غالباً حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثير يمس الجوانب الأخرى، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد إلى اكتساب المديرين مهارات النظر إلى الأمور بصورة شمولية ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى المنظمات. (برقي حسين ، 1996، صفحة 58)

ثالثا: الأساليب الاجتماعية والنفسية:

1- المناقشة الجماعية:

عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة، وتكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات وعلى أن تكون الجماعات صغيرة نسبيا(4-6) أشخاص ويلعب المكون دورا رئيسيا في تلخيص المشاكل والحلول وربط مجموعات العمل ببعضها. (برقي حسين ، 1996، ص59-60)

2- تدريب الحساسية:

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة وتبدأ بتكوين جماعة تتكون من حوالي 10 إلى 20 فردا على أن يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سالفة والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعات ومشاعرهم ومشاكلهم، ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين أفراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة وسلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة ويساعد هذا الأسلوب في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة والتنظيم.

3- العصف الذهني:

ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقوموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلا بتغطية جوانب الموضوع والمشكلة التي أثارها المكون مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين.

4- نمذجة السلوك:

وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد ويمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتابعة لها بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية ويطلب من الدارسين أن يقوم بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الإداري بنفس الأداء النموذجي.

المطلب الثالث: أنواع التكوين :

يقسم التكوين إلى أنواع حيث بإمكان أي منظمة إختيار النوع الذي يناسبها وذلك حسب طبيعة نشاطها الحالي والنشاط المتوقع في المستقبل والتغيرات التكنولوجية و عدد الافراد ، وأن إستخدام كل نوع من هذه الأنواع يعتمد على الأهداف المرجو الوصول إليها ، وعلى قدرات القائمين بالتكوين وكذلك على قدرات الأفراد الذين يتلقون التكوين ، وتتمثل أنواع التكوين في الآتي: (احمد ماهر ، 2007 ، صفحة 322)

أولاً: التكوين حسب مرحلة التوظيف :

وهو التكوين الذي يحصل عليه الفرد حديث الإلتحاق بالوظيفة، و كذلك بعد أن يلتحق الفرد بالعمل ، وينقسم هذا النوع من التكوين إلى: (بال خلف السكارنة، 2009 ، صفحة 132).

1- التكوين قبل التوظيف : يحتاج العامل الجديد عند تقدمه إلى العمل لمجموعة من المعلومات عملية تهيئة وتزويدهم بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بالشكل المطلوب خاصة العاملين الجدد الذين يحتاجون إلى عمليات تهيئة وتوجيه عند بداية إلتحاقهم بالمنظمات. فهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المنظمة التي يعمل بها وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، كما يتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد الحصول عليها وبصورة واضحة.

وتختلف المنظمات في طريقة تقييمها الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين والبعض الآخر يعتمد على كتيبات او مواد مطبوعة بما كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق.

ويمكن ان يكون الموظف جديدا عن العمل ، كمتخرج من الجامعة ، أي لم يدخل ميدان العمل من قبل او أن يكون منتقلا من عمل سابق لعمل جديد ليس له خبرة فيه مما يستدعي تكوينه على أدائه. ويغلب على هذا النوع من التكوين الطابع الأكاديمي خاصة في مجال التكوين الإداري لأن الإعداد يتطلب تزويد المتكون بكثير من الاسس والنظريات التي تكون الحاجة إليها أقل بالنسبة للتكوين على رأس العمل ، وهذا النوع من التكوين يسمى أو يعرف بالتكوين التمهيدي.

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

و هذا النوع يكون بعد أن يلتحق الفرد بالعمل، و يتم أثناء الخدمة كتزويد الموظف بالمهارات و المعارف، وصقل خبراته وتحفيزه للترقية، مما ينمي قدراته على حل المشكلات التي قد تواجهه أثناء لعمل.

ويعتمد كذلك على المدة الزمنية المطلوبة للتكوين كأساس لتحديد هذا النوع وينقسم إلى : (محمود خضير كاظم، 2007 ، صفحة 140-141)

* **التكوين قصير الأجل :** وغالبا ما يستغرق هذا النوع من التكوين فترة أسبوع إلى ستة أسابيع وفي إطار هذا النمط التكويني يتم عند الدورات التكوينية بصورة مكثفة او متقطعة ، حيث يقوم المكون عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التكويني دون الدخول بالتفصيلات التي يتطلبها البرنامج التكويني.

* **التكوين طويل الأجل :** وهذا النوع يمتد من سنة أو أكثر ومن المزايا التي يمتاز بها هذا النمط من التكوين حصول المتكون على معلومات وافية وكافية حول المادة التكوينية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياسا بالتكوين قصير الأجل

ثانيا : حسب الهدف من التكوين :

يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه إلى : (بلال خلف السكارنة، 2009 ، صفحة 132)

1- التكوين التوجيهي: يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين أو العمال الجدد، وهو عبارة عن تزويد بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي، ومعلومات أخرى حول سياسة الأفراد في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم، إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط الفرد الجديد بعمله وبالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل وتحسين روحه المعنوية.

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

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

4- التكوين للتهيئة للتقاعد : في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على التقاعد ، وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم تقاعده يتم تكوينه للبحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن إهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على التقاعد.(شيخ الداوي ، 2006 ، صفحة 86)

ثالثا: **التكوين حسب المكان:** ينقسم هذا النوع من التكوين إلى : (أمين الساعاتي ، 1998. صفحة 118-119)

1 - التكوين داخل مكان العمل: قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها التكوينية داخل موقع العمل سواء بمكونين داخل أو خارج المؤسسة وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها، و في هذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف أو على قيام بعض العاملين

القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة وفي هذا الأسلوب يتاح للمتكونين أن يقلد مكوونه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه. ويمتاز هذا النوع بتماثل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

2- التكوين خارج المؤسسة : تفضل المؤسسة أحيانا أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة. ويمكن الاستعانة في التكوين اما بمؤسسات خاصة او الالتحاق بالبرامج الحكومية و منها :

أ - مؤسسات التكوين الخاصة : على أي مؤسسة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة سوق التكوين و أن تقوم بالتقدم إلى مثل هذه المكاتب والمؤسسات.

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

جدول رقم (1-1) : إيجابيات وسلبيات التكوين حسب مكان العمل

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

المصدر: يوسف بن محمد القبلان ، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة ، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ،السعودية، 1992 ، صفحة 32.

رابعا: التكوين حسب نوع الوظائف :

حسب هذا النوع من التكوين ، نميز عدة تصنيفات نلخصها فيمايلي: (أحمد ماهر، 1998 ، صفحة 396)

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

2 - التكوين التخصصي : يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات المتخصصة لمزاولة وظائف متخصصة أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية ، المشتريات ، المبيعات هندسة الإنتاج وهندسة الصيانة.

ويهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانات لمواجهة مشاكل العمل ، والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وانما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

3 - التكوين الإداري: يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (لإشرافية) أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز و ادارة جماعات العمل والتنسيق والإتصالات. وباختصار هو تكوين يغطي إحتياجات التكوين المطلوب إجراؤه للقادة والرؤساء. (صلاح الدين عبد الباقي ، 2000 ، صفحة 276)

خامسا : التكوين حسب عدد المتكويين :

و ينقسم التكوين حسب عدد المتكويين إلى نوعين هما : (جعفري بلال، 2009/2008، صفحة 32)

1- التكوين الفردي: ويكون ذلك عندما تتركز العملية التكوينية على أفراد معينين بحيث يتم تناول كل فرد على حدا وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوظيف و تكييف الفرد مع المناخ العام للمؤسسة، ولتصريفه بمهام وظيفته ، وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير المعارف ومهارات أحد الموظفين على أداة جديدة أو أساليب جديدة، وقد يحدث ذلك عندما يتم إرسال بعض الموظفين في صورة فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المؤسسة.

2- التكوين الجماعي: ويكون هذا بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة، ويكون مطلوب تكوين أفرادها على هذه المهام، أما بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الإحتياجات التكوينية أفرادها وح ود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية فتعمل إدارات التكوين، على تجميع هؤلاء في جماعات تكوينية، و إخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الإحتياجات.

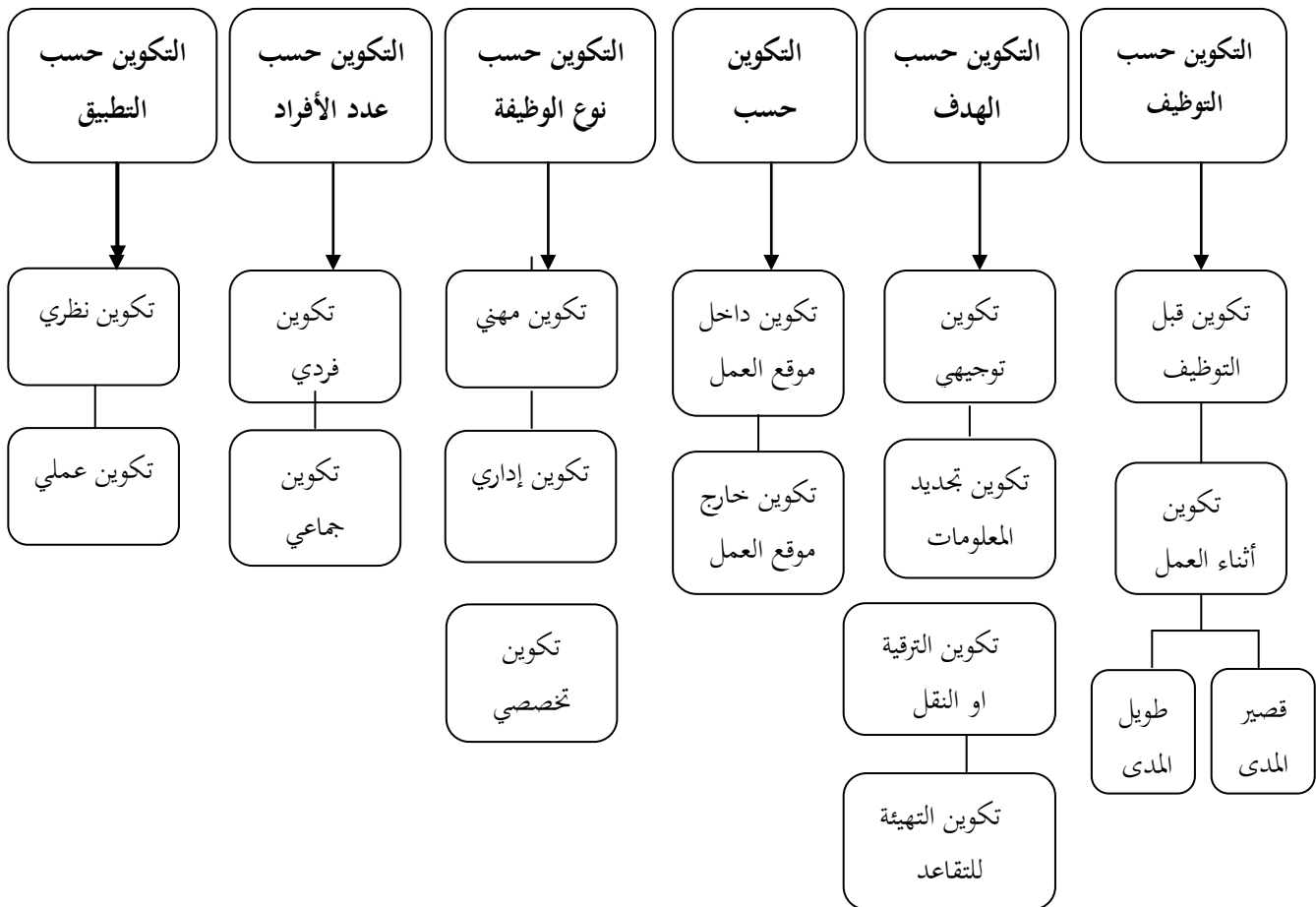
سادسا : التكوين حسب التطبيق:

و يشمل نوعين أساسيين و هما : (محمد فالخ صالح، 2004 ، صفحة 105)

1- التكوين النظري: و يشمل المحاضرات النظرية و الدورات, و حلقات النقاش و يسعى المحاضرون من خلال هذا التكوين إلى إيصال المعلومات إلى المتكون بخصوص تفسير بعض المفاهيم التقنية و التنظيمية و الوظيفية لجوانب العمل.

2- التكوين العملي : و يكون إما عن طريق تكوين مبرمج يعتمد على قدرات و إمكانيات المتكون، أو يكون عمل متكامل يفرضه طبيعة التكوين في المؤسسة , و يتم هذا النوع من التكوين غالبا في مراكز وفق خطوات معدة من قبل البرامج التكوينية أو عن طريق المحاكاة أو المشاهدة.

الشكل رقم (1-02) أنواع التكوين



المصدر : من إعداد الطالب استنادا على المراجع المستعملة .

المبحث الثالث : مراحل عملية التكوين ومعوقاته

المطلب الأول: مراحل التكوين

لتحقيق الأهداف المسطرة من التكوين يستوجب ضبط مجموعة من الإجراءات و اتخاذ كل الاحتياطات و التدابير الضرورية تحسبا للمفاجآت التي قد تظهر أثناء التنفيذ، فلا شيء يخضع للصدفة إذ لابد للعملية التكوينية أن تمر عبر مراحل و المتمثلة فيما يلي : (عمر بلخير جواد، 2009/2008، صفحة 66)

- تحديد وتحليل الاحتياجات التكوينية.
- تصميم و تخطيط للعملية التكوينية.
- تنفيذ العملية التكوينية.
- تقييم العملية التكوينية.

الفرع الأول . مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية :

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة، ولتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج والخدمات ..

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أن يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية، وهذا الفرق بين الواقع والمفروض يشير إلى نوع وكمية الاحتياج التكويني، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين، والارتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية وهي الكفاية الإنتاجية بالمنظمة. (هيجان عبد الرحمن أحمد، 1998، صفحة 12)

تعتبر الاحتياجات التكوينية عنصرا مهما من عناصر التخطيط للتكوين، ويتم من خلالها تحديد الأفراد للذين هم بحاجة إلى التكوين، وتحديد الموضوعات التي سيتم تكوينهم عليها، ومعرفة مقدار التغيير المراد إحداثه في مهارات أو معلومات أو اتجاهات المرشحين للتكوين. وتحدد الاحتياجات التكوينية عن طريق معرفة جانبين مهمين وهما:

- **جانب القوة:** يتمثل في مجموعة من المهارات والمعلومات والمعارف والقدرات التي يراد إصالتها وإكسابها للمتكونين.
- **جانب الضعف:** يتمثل في مجموعة مواصفات غير مرغوب فيها لدى العامل، والتي يراد استبدالها أو تغييرها بمجموعة من مواصفات مرغوب فيها ويكون هذا عن طريق التكوين.

تعد عملية تحديد الاحتياجات التكوينية بمثابة نقطة البداية في إعداد البرامج التكوينية، ومن أهم عناصر التصميم لهذه البرامج، لأن التحديد الدقيق يساعد في جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا للمنظمة، والأفراد المتكونين، بالإضافة إلى توفير الجهد، الوقت وتخفيض النفقات، تكون الاحتياجات التكوينية على ثلاثة مستويات: (صادق هدى أحمد، 1992، صفحة 31)

1- على مستوى المنظمة

2- مستوى الوظيفة

3- مستوى الفرد

1- تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة: يتطلب فحصا وتشخيصا لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها و هيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد و يضمن الحاجة إلى التكوين في كل مجال من نشاطات المنظمة، فنقطة البدء في تقدير احتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، و التي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز أي معدلات الإنتاجية، الربحية، و بدراسة هذه المؤشرات من حيث اتجاهها و علاقتها ببعضها البعض، و علاقتها بأهداف المؤسسة يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى تنمية الأداء التنظيمي. و تحليل المنظمة أو التنظيم يتضمن النقاط الآتية : (عمر بلخير جواد، 2009/2008، صفحة 69)

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

ب- دراسة تطور المنظمة: تنصب دراسة تطور المنظمة من حيث الأهداف و الموارد و أساليب العمل و الإنتاج و الأسواق في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية و المشاريع المستهدفة تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة لعمل المنظمة، إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية و بالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية وطبيعتها ومواقعها.

ج- تحليل الهيكل التنظيمي: الهدف من هذا التحليل هو معرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي مع النشاطات الرئيسية للمنظمة من خلال طرح الأسئلة :

* هل هذا الهيكل أو الخريطة التنظيمية المعتمدة يساعد على تطور نشاط المنظمة؟ وهل يسهل مسارها؟

* هل الهيكل التنظيمي مبني على أساس علمي؟ و هل الهيكل التنظيمي متسلسل حسب الأولويات التنظيمية؟

* هل المناصب المدرجة في الهيكل التنظيمي مدروسة حسب الشهادات؟

* هل مهام هذه الوظائف تتوافق مع نشاطات المنظمة؟.

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

2- تحليل الاحتياجات على مستوى الوظيفة: و يقصد بها تحديد مواطن و معالم القصور في كل وظيفة أو عمل داخل المؤسسة، حيث نحصل عليها من خلال مقارنة مجموعة الوصف الوظيفي التي تتضمن المعلومات المتعلقة بمتطلبات العمل أو الوظيفة (الواجبات، المسؤوليات، ظروف و أدوات العمل، ... الخ)، و ما هو كائن فعلياً و هذا ما يسمح لنا بالحصول على صورة واضحة حول أداء تلك الوظيفة ومتابعة ما يطور الأداء فيها باستمرار. (صراوي آمال، 2016/2015، صفحة 30)

كما يتيح لنا تحليل الوظيفة إلى عناصرها الأولية بتحديد المهارات والقدرات اللازمة لانجاز العناصر المختلفة لهذه الوظيفة. و تتم هذه المرحلة عبر ثلاثة عمليات هي : (سليمان خليل الفارس و آخرون، 2006، صفحة 110)

أ- تصميم الأعمال : وتشمل هذه العملية تحديد مضمون العمل أو الوظيفة و مستواها، ليتم على أساسها فيما بعد تحديد أنواع الأعمال الواجب توافرها في المؤسسة؛ و عادة ما يتم التصميم على شكل تكوين مجموعات من الأعمال تضم كل مجموعة أعمالاً متشابهة من حيث طبيعتها و محتواها و من حيث موقعها التنظيمي.

ب- تحليل الأعمال : و يتم فيها مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها نتيجة عملية التصميم مع ما هو متاح لديها من وظائف و أعمال لاتخاذ القرارات المناسبة بكل ما يتعلق بأنواع الوظائف و عددها و من بين هذه القرارات :

- إضافة وظائف أو أعمال جديدة تتناسب و المتغيرات المستجدة.
- الاستغناء عن بعض الوظائف أو الأعمال الحالية.
- الاتجاه ببعض الوظائف أو الأعمال نحو المزيد من تجزئتها أو العكس دمج بعضها في عمل أو وظيفة واحدة.

ج- توصيف الأعمال : و يقصد بها تدوين جميع المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال عملية التحليل و وصف كامل المهمات و الواجبات و المسؤوليات و ظروف العمل و المؤهلات و القدرات التي يتطلبها ذلك العمل أو الوظيفة، و بصورة متسلسلة و موحدة لجميع الأعمال أو الوظائف التي تم تحليلها.

3- تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد: الهدف من هذا التحليل تحديد الأفراد الذين تظهر الحاجة إلى تكوينهم، بهدف تنمية قدراتهم و مهاراتهم و معارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية و المستقبلية، بالإضافة إلى تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة، و من ثم المهارات و المعارف المطلوبة لتطوير أدائه، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات و المعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة .

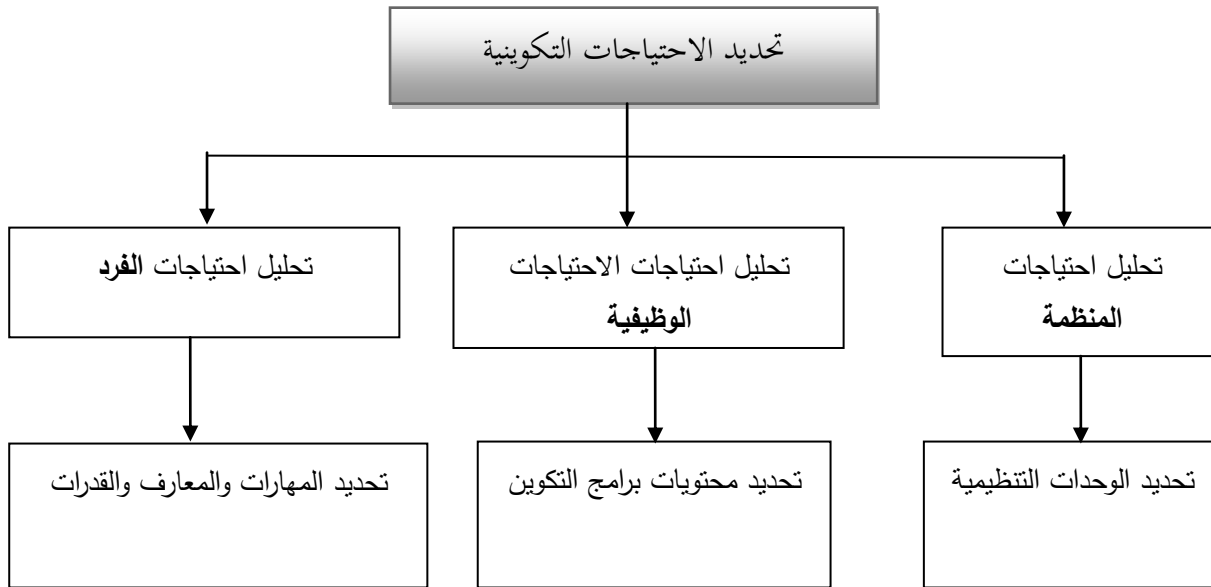
و يعتبر هذا النوع من التحليل أصعب بالمقارنة مع الأنواع السابقة لأنه قياس لسلوك الأفراد حيث يتطلب : تحليلهم و دراستهم من عدة جوانب وهي : (صادق هدى أحمد، 1992 ، صفحة 31)

أ- **المواصفات الوظيفية** : هنا يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم و خبراتهم ووظائفهم التي يشغلونها والأعباء التي يؤدونها والأدوات والأقسام التي يتبعونها.

ب- **الخصائص الشخصية** : هنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات، الاستعداد للتعليم والتكوين، الرغبة فيه، ومقدار الطموح والدوافع لدى الشخص تجاه عمله.

ج - **الجوانب السلوكية** : ويكون التركيز هنا على سلوك الشخص في الوظيفة من حيث معدلات أدائه مستويات تحصيله وإنجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقته مع الرؤساء والزملاء والأهداف الشخصية ومدى توافقها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة. و هناك عدة وسائل تستخدم في جمع هذه المعلومات الخاصة بالعاملين داخل المؤسسة من بينها كشوف الأفراد أو سجلات العاملين أو سجل الغيابات، التقارير و الشكاوي، كشوف التنقيط و التقييم والتي توجد في المصلحة المكلفة بإدارة الأفراد أو قسم شؤون العاملين. ترتبط هذه الأنواع الثلاثة من التحليل مع بعضها، و ينتج عنها تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية، يمكن توضيح ذلك في الشكل رقم التالي:

الشكل رقم (1-03) : أطراف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، المكتبة الالكترونية للكتب العربية، 2003، صفحة 301، منقول من الموقع: www.kotoarabia.com. بتاريخ 2020/02/15. على 22:32.

و عليه يمكن القول أن للوصول إلى تحديد الاحتياجات التكوينية ينبغي إتباع عدة خطوات أهمها:

- تحديد مختلف المهارات و المعارف.
- تقييم الوضعية الحالية.
- تقدير الفجوة أو الاختلاف بين الوضعية الحالية و الوضعية المستقبلية.

الفرع الثاني : مرحلة تصميم برنامج تكويني :

يعد التصميم الجيد و الواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني، و الجهد الذي يجب على المسؤولين و المهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته استثمارا هاما يحقق عائدا وافرا على المستويين المادي و المعنوي و ذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من توابك محتويات البرنامج التكويني . (للاحتياجات التكوينية التي تم التوصل إليها و تشمل خطوة التصميم على الإحاطة بالعناصر التالية : (توفيق عبد الرحمان، 2002 ، صفحة 191)

1- تحديد أهداف البرنامج التكويني: الأهداف هي ما يتم تحقيقه من وراء البرنامج، و هذه الأهداف هي نتائج يجرى تصميمها و إقرارها مقدما، و توضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد و اتجاهاتهم و سلوكهم، و في ضوءها يتم وضع المادة التكوينية.

2- تحديد الترتيب و التتابع: و يقصد به السياق الذي يتم فيه عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات، و ينبغي تحديد مبادئ و قواعد التعلم الأساسية كالانتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع الخاصة، و من المفردات السهلة و المعروفة للمشاركين إلى المفردات الصعبة و غير المعروفة.

3- محتويات البرنامج: تعد محتويات البرنامج ذات أهمية قصوى لأي برنامج تكويني، و المقصود بالمواضيع التي سيتم التكوين عليها و التي تحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية، و بالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من مواضيع المادة التكوينية، من مادة مطبوعة بأسلوب نظري، أو على شكل مقالات و بحوث موضوعة على شرائح عرض في برنامج، أو بأسلوب تطبيقي.

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

5- اختيار المكونين: من أهم عوامل نجاح البرنامج التكويني في الوصول إلى الأهداف المسطرة عند تصميمه، هو المكون الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومات و فهمها، و على الرغم من أهمية المكونين في نجاح البرنامج إلا أن الميزانية المخصصة قد تحد من النجاح، و ذلك لاقتصار بعض المؤسسات في عملية اختيار المكونين على موظفيها بما في ذلك مدير مصلحة الموارد البشرية، حيث لا توجد مخصصات مالية لتعيين مكونين من الخارج، و يجب أن يتصف المكون سواء كان من داخل المؤسسة أو من خارجها بالكفاءة التخصصية و التحضير الجيد للبرنامج .(محمد عبد الفاتح ياغي، 1998 ، صفحة 27)

6- اختيار المتكويين: لكي تكون عملية الاختيار ناجحة لابد لمصمم البرنامج أن يأخذ بعين الاعتبار الشروط الواجب توافرها في من يتم ترشيحه و التي تتمثل فيما يلي : (محمد الصيرفي، 2003 ، صفحة 328)

- الاستعداد الكافي للتعلم و رفع المستوى.
- الرغبة في تعلم مهارات جديدة.
- الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج.
- المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة و استيعاب موضوعات البرنامج .

7- تحديد مكان التكوين: لابد من اختيار مكان التكوين، و لتحديده يمكن تقسيم التكوين إلى نوعين. تكوين جماعي و تكوين فردي لأن هذا التقسيم يساعد على تحديد مكان التكوين و يمكن أن يكون .(التكوين داخل مكان العمل أو خارجه، حيث تتوفر الأدوات و المعدات التي يحتاجها المتكون .

8- تحديد ميزانية التكوين: تتطلب عملية التكوين مي زانية لتنفيذها إذ يقوم المكلفين بالتخطيط للتكوين بوضع مي زانية التكوين ومعرفة التكاليف التقديرية، و لابد من الإطلاع على تلك التكاليف لاتخاذ قرار البدء في البرنامج التكويني من عدمه، وتنقسم التكاليف إلى نفقات استثمارية وتشغيلية فتمثل في مصاريف الزيارات والفنادق ومكافئات المستشارين الخارجيين الذين يساعدون المؤسسة في العملية التكوينية .(محمد عبد الفاتح ياغي، 1998 ، صفحة 30)

الفرع الثالث : مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني :

تعتبر خطوة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة ما تم التخطيط له نظريا إلى واقع عملي، و تعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف المسطرة، و تتضمن هذه الخطوة الإعداد للتنفيذ الفعلي من خلال القيام بالإجراءات التالية :

- تجهيز المكان المخصص بالعتاد و المستلزمات الضرورية للتكوين
- إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني.
- توفير المناخ الملائم و الظروف المناسبة لاستقبال المتكويين.
- استدعاء الأفراد المعنيين بالبرنامج التكويني.
- بداية التطبيق العملي للبرنامج التكويني.

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 وتحسينه ميدانيا.

ولتنفيذ البرامج التكوينية لابد من تحديد الإجراءات التالية: (صلاح الدين عبد الباقي ، 2004 ، صفحة 277)

1- الجدول الزمني للبرنامج : يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، موعد الرحلات والتسجيلات، الإختبارات وحفل الختام ، ويجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف على طول فترة التكوين وعلى طبيعة مستوى المتكويين.

2- 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 وضعته المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج.

3- متابعة المتكويين والمتكويين: المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية.

الفرع الرابع : مرحلة متابعة و تقييم البرنامج التكويني :

إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى ، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته ومسؤولية مدير التكوين لا تقتصر فقط على تحديد الإحتياجات 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 إقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد إستفاد 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 ، لاسيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم ، أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة ، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الإنحراف بالمقارنة مع الأهداف ، . كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة. (صلاح الدين محمد عبد الباقي ، 2000 ، ص 66) وهناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي: (عقون شراف ، 2007/2006. صفحة 56)

1- 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 للمتكويين وطرق التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المتكون والمتكون ودرجة ملاءمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية.

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكويين في البرنامج ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق.

2- مدى تعلم المتكويين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني: وهذا يتم من خلال إجراء إختبارات بعد الإنتهاء من البرنامج التكويني ، وغالبا ما تكون هذه الإختبارات كتابية ، تتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج ، ومن ثم تحديد درجة إستيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الإختبارات.

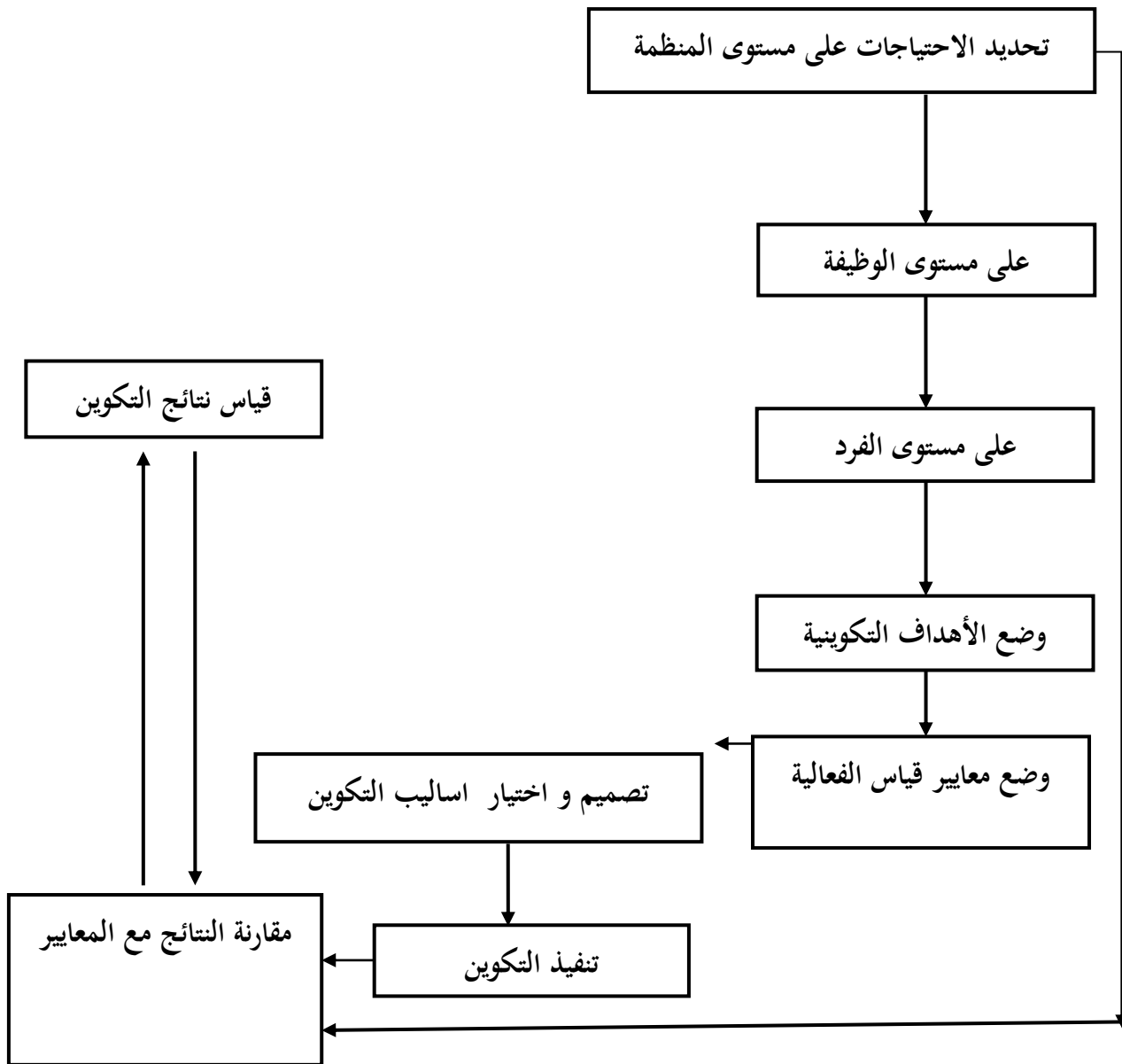
إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا، فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتكويين ، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه.

3- مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم إكتسابها: وهذا يتم تحديده بعد إنتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل ، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين. وهذا المقياس يسمى بمقياس مراقبة الأداء السابق واللاحق (نفس الشيء ينطبق على سلوك المتكون).

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الإعتماد عليها لتقييم البرنامج التكويني ، فارتقاء الأداء (أو السلوك) اللاحق عن الأداء (أو السلوك) السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه.

4- العوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف : أي تحديد العوائد الإقتصادية 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 والتي قد تأخذ مداها على المدى الطويل.

الشكل رقم (1-04) : مراحل عملية التكوين



المصدر: عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، بغداد، ط 3، 2009 ،
صفحة 141.

المطلب الثاني : نظام التكوين

النظام هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً . (فؤاد الشيخ سالم، و آخرون، 1995 ، صفحة 55)

كما يعرف النظام بأنه مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام و يؤدي كل جزء . (منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله، ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة .

الفرع الأول: تعريف نظام التكوين

باعتبار المؤسسة مجموعة من الأنظمة مرتبطة بعضها ببعض، و تؤثر و تتأثر فيما بينها و تعمل بشكل متناسق لتحقيق هدف محدد، لتشكل في مجملها نظام واحد متكامل؛ فإذا أخذنا نظام إدارة الأفراد كونه نظام فرعي بالمؤسسة، نجد هو بدوره يتألف من مجموعة من الأنظمة من بينها نجد نظام التكوين و الذي يعتبر أحد أهم الأنظمة تركز عليه بعض المؤسسات.

فيعرف التكوين كنظام بأنه هو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم وهو نظام تسيير الموارد البشرية، فمنطق النظم لا يستقيم في حالة الانعزال لأنشطة التكوين عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختيارها (صوان أحمد، زهوان عبد الهادي، 1996، صفحة 28)

و هذا النظام له عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة ترمي أساسا إلى تحقيق نتائج اقتصادية من خلال تمكين الأفراد من تحسين أدائهم ومسايرة وملائمة التطور الحاصل في بيئة المؤسسة ؛ لأن هناك ارتباط وثيق بين تكوين الأفراد ورضاهم وأدائهم الفعال، وأداء وفعالية المؤسسة ككل. (عمر بلخير جواد، 2001، صفحة 58)

الفرع الثاني: مكونات نظام التكوين

فلكون التكوين هو نظام بالغ التعقيد، يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية؛ و عند تحليل النظام نجد يتكون من العناصر (مدخلات، معالجة، مخرجات) حيث أن هذه العناصر مضمونها يختلف من نظام إلى نظام آخر.

و تتمثل مكونات نظام التكوين فيما يلي : (فؤاد الشيخ سالم، و آخرون، 1995 ، صفحة 59)

1. المدخلات: و هي بمثابة الأجزاء و العناصر التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق الهدف منه، و يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام؛ ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى ما يلي :

أ- **مدخلات إنسانية:** وتتمثل في طاقات و قدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه، أي أن المدخلات الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومتكونين

وإداريين وفنيين ومساعدين، وتختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها.

فبالنسبة للمتكونين فقد يكونون من المديرين أو رؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين أو عمال، وقد نجدهم من العاملين الجدد أو اللذين يراد ترقية لهم، وقد يكونون من الذين لهم إنتاجية ضعيفة ويراد تحسين مستوى أدائهم، أو قد يكون من اللذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم، أو من اللذين يراد إثراء معلوماتهم أو تحسين السلوك أو الاتجاه لديهم.

أما المكونين فقد نجدهم أساتذة جامعيين أو مكونين متخصصون أو خبراء في شؤون التكوين. أما الإداريون والفنيون والمساعدون، فهم معنيون بأمور التكوين من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ ومتابعة وتقييم إلى غير ذلك، و الذي يجب أن تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعباء.

ب- مدخلات مادية: و تتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد، والتي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياته، أي أن المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من الأموال اللازمة للإنفاق على لتكوين واستمرار مرحله، بالإضافة إلى المواقع التي سيقام فيها التكوين، وما تتضمنه من قاعات وأقسام للتكوين.

ج- مدخلات معنوية (المعلومات): تعتبر المعلومات نوع آخر هام من المدخلات وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتكونين، كما تتضمن الطرق والأساليب والإجراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحتوي على بيانات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام، وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار.

وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة (الإنسانية، المادية، المعنوية) مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام، وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض وضرورة لبعضها البعض أيضا، وبدونها لا وجد لهذا النظام.

2. العمليات (معالجة): تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل معالجة و تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، أي أنه يختص بعملية التكوين نفسها، والمعالجة الفعلية للمتكونين حتى يمكنهم اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة.

3. المخرجات: إن المخرجات تتمثل أساسا في سلسلة الإنجازات المحققة لمجموعة المهارات والقدرات التي اكتسبها المتكونون، وهي بدورها تعبر عن نتيجة النظام، حيث أنها تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة، وتعود تلك المخرجات إلى المجتمع (البيئة المحيطة) في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد.

ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي : (كمال نور الله، 1996، صفحة 144)

أ- المخرجات الإنسانية: وهم المتكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة، كتغير في بعض خصائص الشخصية أو زيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تجديد لقدراتهم.

ب - **المخرجات المادية:** أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة، ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة، مثل زيادة الكفاية الإنتاجية، عن طريق تخفيض التكاليف، وتحقيق الوفرة في الوقت والجهد، وارتفاع الأداء.

ج - **المخرجات المعنوية (المعلومات):** تتمثل هذه المخرجات في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذي يعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين، وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وازدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الانسجام في علاقاتهم.

4- **المراقبة :** تتمثل في المعلومات المرتدة عن القيمة الحقيقية لمخرجات النظام مقارنة بما خطط له أصلا و تحديد مدى

الانحرافات و أسبابه مما يساعد على تصحيح النظام التكوين و ضبطه .

المطلب الثالث : معوقات التكوين

على الرغم من أن مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا ان هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها ، وهذه المشكلات تتمثل في : (غياث بوفلجة ، 2005 ، صفحة 77-78)

- ✓ جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي إعتبره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة ، وهمها الوحيد هو أحد ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.
 - ✓ عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح ، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.
 - ✓ إعتبرار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى ، وبذلك تقل أهمية الدور المنوط بها.
 - ✓ هناك إعتقاد من العاملين بأن الدور التكويني تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح إفتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعتهم لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم.
 - ✓ عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس.
 - ✓ عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية .
 - ✓ عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة ، ومع إنعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقييم العلمي ولا يكون ممكنا.
 - ✓ إفتقار الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني ، حيث الإعتقاد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين.
- من خلال ماسبق يمكن حصر معوقات التكوين في الجهل بدور مصلحة التكوين واعتبارها غير منتجة والتشكيك في قدرة القائمين بها وجهل العاملين بأهمية التكوين وعدم توفر مكونين أكفاء بالإضافة إلى عدم وضوح البرامج التكوينية وافتقارها للأسس العلمية والعملية في تخطيط ، تنفيذ ، تقييم ومتابعة التكوين.

خلاصة الفصل الأول

تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة .

ولغرض الوصول إلى هذه النتيجة ومن أجل أن يقوم الفرد بتأدية واجبه على أحسن ما يرام لا بد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءة وفعالية الأفراد العاملين لأداء مهامهم ومتطلباتهم وعملهم بنجاح.

إن البرامج التكوينية تعد من الركائز الأساسية لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد ومتطلبات العمل حيث أنها تؤدي إلى إحداث الموازنة بين ما يستطيع الفرد عمله وما يطلبه العامل نفسه.

الفصل الثاني:

دور التكوين في تحسين أداء
المورد البشري و طرق تقييمه

تمهيد

إن من أهم عوامل نجاح المنظمات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري ويمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المنظمة واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر؛ إذ لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار.

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

المبحث الأول : ماهية أداء المورد البشري

المبحث الثاني : تقييم الأداء للمورد البشري

المبحث الثالث : دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعد الأداء البشري امن بين أكثر المجالات التي لاقت اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات وكان لتعدد طبيعة العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها، وخاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة لأدائه ودرجة تأثير كل منها على مستواه.

المطلب الأول : تعريف الأداء و محدداته

الفرع الأول : تعريف الأداء

1. لغويا : « أدى » كلمة أداء مشتقة من الفعل إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير و لا بالبطيء، و أدى فلان الصلاة « أدى » و يشير المعنى اللغوي للفعل أي قام بما لوقتها؛ و أدى الشهادة أي أدلى بها؛ و أدى إليه الشيء أي أوصله إليه؛ و إذا المعنى فإن المعنى . اللغوي لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به . (محمد المبيضين عقلة، 2001 ، صفحة 42)

و يقابل كلمة أداء في اللغة الفرنسية اللفظ Performance و التي المشتقة من الفعل Performer. يقصد بما إنجاز أو تنفيذ (هروم عز الدين، 2007/2008 ، صفحة 22)

2. اصطلاحا : يعرف الأداء بأنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد

متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد؛ فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس . (على أساس النتائج التي حققها الفرد . (رواية محمد حسن، 2001 ، صفحة 25)

حيث عرفه Murphy بأنه إنجاز المهام و الواجبات و المسؤوليات المرتبطة بعمل معين . (Murphy. K. R.1989.page109)

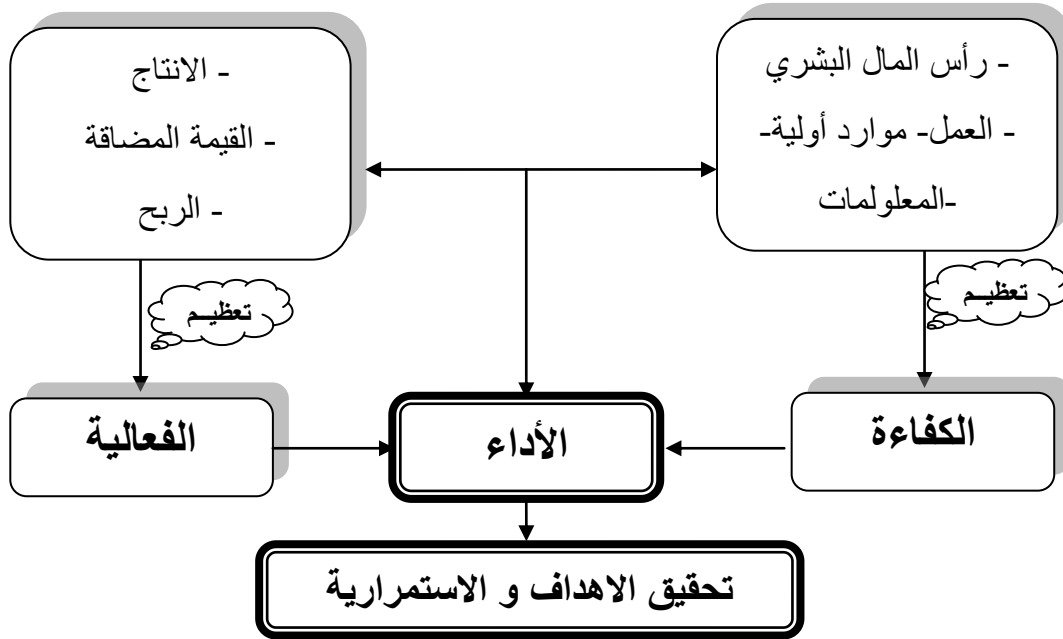
كما عرفه يرى بعض الباحثين أن أداء العامل هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين، والنتائج عن ثلاثة عوامل (الدافعية، القدرة، الإدراك)؛ و مدى مساهمته في إنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال . (رحم خالد، 2011/2012 ، صفحة 6)

عرف أيضا بأنه النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد فكريا كان أو عضليا بغية إتمام المهمة الموكلة إليه وهو سلوك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة. (روشام بوزيان، العدد 03، 2017 ، صفحة 259).

و على ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء على انه مجموعة الأنشطة التي يؤديها الفرد، والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام و الواجبات المنوطة والموكلة له، ومن المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء: (محمد سليمان، 2000 ، صفحة 116)

1. **الكفاءة:** إن الكفاءة تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة (أي قدرة من الناتج أو مخرجات في الزمن المحدد). والجودة والتكلفة، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المؤسسة المتاحة بشكل امثل ، و يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها بحسن استغلالها دون إهدار.
2. **الفعالية:** تتمثل في القدرة عمى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الاهداف.
3. **الإنتاجية:** وتتمثل في النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها ، بحيث تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد المتاحة لبلوغ الأهداف في فترة زمنية محددة.
4. **الأهداف:** تعرف على أنها "تعبيرات محددة عن ما ترغب المؤسسة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة. أي ان هنالك اهداف بعيدة المدى (استراتيجية) وأهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدى. من خصائصها ان تكون واقعية وقابلة للقياس، ان تنسجم مع الاهداف الوظيفية الأخرى .

شكل رقم (2-01) : الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر : عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01 ، جامعة بسكرة، 2001 ، ص 88.

الفرع الثاني : محددات الأداء

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور مما يعني أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين (الدافعية، القدرة، إدراك الدور) و ذلك وفقاً لحدده بورتر. (محمد الصيرفي ، 2006 ، صفحة 210)

1. الدافعية: هي قوى داخلية لدى الفرد و التي تقوم بتحريك سلوكه و توجيهه حتى يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له أو لغيره سواء كانت معنوية أو مادية.

2. قدرة الفرد: التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول من خلال الطاقة الجسمية والعقلية التي يبرزها الفرد لأداء مهامه، و تعتبر القدرة هي حصيلة التفاعل بين متغيرين و هما المعرفة والمهارة و يمكن أن نعبر عنها من خلال المعادلة التالية :

$$\text{القدرة} = \text{المهارة} \times \text{المعرفة}$$

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

المهارة: هي القدرة على استخدام و تطبيق حصيلة المعلومات التي يمتلكها الفرد في أرض الواقع و بطريقة صحيحة و بدقة و سرعة متناهية.

3. إدراك الدور: و يشمل التصورات و الانطباعات عن السلوك و الأنشطة التي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، و الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

وعليه يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة الآتية:

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

و من الباحثين من يضيف إلى المحددات الثلاثة : (عصمت سليم قرالة، 2011 ، صفحة 51)

* **مناخ أو بيئة العمل:** يجب أن يتم تهيئة بيئة ومنا العمل على كافة المستويات (التنظيم - إدارة - القسم) لتكون محفزة للفرد في أداءه لعمله. اي أن الأداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين ثلاث محددات هي: القدرة أي مدى تمكن الفرد من أداء العمل الموكل له ، مع مدى توافر مناخ عمل جيد تقدمه المنظمة للعامل وبالتالي رضاه عن عمله إضافة إلى وجود الدافع والرغبة لدى العامل في تنفيذ العمل الموكل له.

المطلب الثاني: عناصر و أنواع الأداء

الفرع الأول : عناصر الأداء :

يوجد للأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية لا يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال ، وهذا يرجع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات ، وقد ذهب الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين ومن هذه العناصر مايلي: (محمد سرور الحريري، 2016 ، صفحة 276)

1- **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات و اتجاهات وقيم ، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.

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

3 - **البيئة التنظيمية :** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتاثر في الأداء الفعال مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية.

ويضيف بعض الكتب إلى أن هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل في: (راوية محمد حسن، 2003 ، صفحة 217)

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

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

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

4- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني و الدقة في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

الفرع الثاني : أنواع الأداء

يوجد عدة أنواع من الأداء و يرجع ذلك إلى اختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى باحث آخر، لكل واحد رؤية خاصة به، و من بينها نذكر ما يلي: (عشي عادل، 2006/2005، صفحة 17-19)

أولاً: حسب معيار المصدر:

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

1- الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

✓ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

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

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

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

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

ثانياً: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى نوعين هما:

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

2- الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه،

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة،

ثالثاً: حسب المعيار الوظيفي:

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

1- أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

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

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

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

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

رابعا: حسب معيار الطبيعة:

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

1- الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.

2- الأداء الاجتماعي: و هو مدى بلوغ المؤسسة في تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

3- الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

4- الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة و المتشابكة، إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء.

و بالرغم من تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء منها كما يلي: (أسعد أحمد محمد عكاشة ، 2008 ، صفحة 34)

1- أسلوب القيادة و الإشراف: فمن سمات القائد التأثير على سلوك الآخرين و توجيههم بالاتجاه الذي يستطيع من خلال شحذ همهم، مما يولد لدى الأفراد العاملين تحت نطاق إشرافه دافعية و حماس نحو أداء العمل بكل طاقاتهم.

- 2- شعور الفرد بأهميته في المنظمة: شعور الفرد بأهميته في المؤسسة و أنه كعضو فاعل في نظر الإدارة و زملائه في العمل، يولد له شعورا قويا بالانتماء إلى المؤسسة و الولاء إليها.
- 3- الأجر: فلقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن ما يتقاضاه الفرد لقاء عمله يلعب دورا كبيرا و خصوصا إذا كان مصدرا وحيدا أو رئيسيا في الإشباع، كما أنه عدم المساواة في الأجر يؤدي بالفرد بشعوره بالغبين و عدم الإنصاف مما يعود على أدائه.
- 4- الاستقرار الوظيفي: فثبات الفرد في وظيفته يخلق له دافعا قويا للعمل بجد و إخلاص.
- 5- نظم المؤسسة و سياساتها: تلعب النظم و السياسات الإدارية في المؤسسة دورا كبيرا في تشجيع الأفراد على العمل أو العكس، فإذا كان النظام يميز بين من يؤدي العمل على نحو أفضل من غيره أو من الذين لا يكثرثون للعمل و مسؤولياتهم؛ فإن هذا النظام يصبح دافعا قويا للكثير من الأفراد لتحسين مستوى أدائهم.
- 6- التكوين : إذ يعد أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية، حيث يهدف إلى الرفع من قدراتهم الفكرية و المهنية للأفراد من خلال تنمية قدراتهم و تزويدهم بالمعلومات و المهارات المطلوبة في مجال التخصص، مما يساهم في تحسين مستوى أدائهم من الناحيتين الكمية والتنوعية، و يؤدي كذلك إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد.
- 7- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين ، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه ، فكلما إرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها ، كلما كانت عوامل التحفيز متأثرة بالعاملين ، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والموظف الكسول والموظف غير المنتج. (محمد سرور الحريري، 2006 ، صفحة 282)
- 8- مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف إنتاجية أقل والرضا يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الإجتماعية كالسن ، المأهل التعليمي ، الجنس ، والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمساؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.
- 9- التسبب الإداري : ويقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة ، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين ، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.
- و إضافة إلى كل هذه العوامل هناك عوامل أخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر تهدد المؤسسة فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء و يمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى: (عشي عادل، 2006/2005 ، صفحة 14)

- ✓ عوامل اقتصادية (كالتضخم).
- ✓ عوامل اجتماعية (كالبطالة، النمو الديموغرافي).
- ✓ عوامل تكنولوجية (كالتطور التكنولوجي).
- ✓ وعوامل سياسية قانونية (كالاستقرار السياسي أو الأمني).

المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و أطرافه:

تعد عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة و الأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم إداري أو أي مشروع من المشاريع الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة و الإنتاجية، لذلك فإن تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل أحد المهام الرئيسية التي يجب أن يقوم بها المدير أو غير ذلك من المسؤولين داخل المؤسسة، و تنبع أهمية تقييم أداء العاملين من ضرورة التأكد من فعالية أداء العاملين و سلوكياتهم؛ و مدى تحقيق الأهداف المطلوبة منهم، و تساعد أيضا في معرفة نقاط القوة و الضعف لدى العاملين و العمل على معالجة نقاط الضعف ليتسنى لها تحسين أدائهم.

الفرع الأول : تعريف تقييم الأداء

1- تعريف التقييم : يعرف بأنه عملية المقارنة بين ما هو كائن مع ما يجب أن يكون.

كما يعرف بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة و الهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، و تفسيرها في ضوء العوامل و الظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل. (بن عيشي عمار، 2005-2006، صفحة 04)

2- تعريف تقييم الأداء : هو عملية قياس الأداء للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف . (عادل محمد زايد، 2003، صفحة 329)

و يعرف تقييم الأداء هو تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الإختلالات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء و مسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية و إمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى و أعباء و مسؤوليات أكبر من ناحية أخرى. (محمد الفاتح محمود بشير، 2001، صفحة 126)

و عرفه آخرون على ان تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها يتم تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم. (فايز الزعبي، 1991، صفحة 191)

الفرع 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 إتصالاته معه أن يحكم على أدائه بدرجة جيدة من الدقة ، ومن أهم هؤلاء المقيمين نجد: (محفوظ أحمد جودت ، 2010 ، صفحة 254-255)

1 - الموظف نفسه (التقييم الذاتي) : 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 - المشرف : هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله وأدائه، على الرغم من ذلك، إلا أن كثيرا ما يطلب المشرف من الموظف أداء الأعمال أو القيام بسلوك معين كالعمل بعد إنتهاء الدوام الرسمي، وهذه الأعمال هي بالأساس غير مدرجة بالوصف الوظيفي، وبالتالي لا تأخذ بعين الإعتبار عند قيام المشرف بعملية التقييم.

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

- ✓ أن يكون هؤلاء الزملاء في الواقع التي تأهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم.
- ✓ أن تتوافر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم إتجاه بعضهم البعض.
- ✓ أن يكون الزميل أو الزملاء القائمين بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية. (طاهر محمود كاللدة ، 2011 ، صفحة 92)

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 يجري تقييمه إلى إسترضاء العاملين الذين يقومون بتقييمه، مما قد يشوه من العملية

5 - العملاء : يمكن إستخدامهم كمصدر وثيق للمعلومات، وبذلك يمكن أن يعطوا آرائهم في الخدمة المقدمة لهم و المسؤولين عن تقديم هذه الخدمة من خلال وسائل عديدة كالمقابلة الشخصية أو توزيع استبيانات يدا بيد أو بواسطة الإنترنت.

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

- ✓ اتجاه إلى الأعلى من المرؤوسين.
- ✓ اتجاه الجانبي من الزملاء.
- ✓ اتجاه إلى الداخل من الأهداف الموضوعية.

وبذلك فإن هذا المدخل يجمع بين كافة أنواع المقيمين لمحاولة استفادة من المعلومات التي يمتلكونها، كل من وجهة نظره . (محفوظ أحمد جودت ، 2010 ، صفحة 255-256)

المطلب الثاني :أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين:

الفرع الأول:أهمية تقييم أداء العاملين

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين كونها أحد الأبعاد الأساسية في تنمية الموارد البشرية في المنظمة والتي لها فائدة كبيرة على المنظمة بشكل عام وعلى الأفراد العاملين بشكل خاص ، ويمكن ان نبين أهمية عملية تقييم الأداء في مايلي: (مهدي حسن زويلف ، 1993 ، صفحة289- 291)

1 - رفع الروح المعنوية: إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم، عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة ، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم.

كما أن اعتماد الترفع والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل وبناء على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد ، سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة ، كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم العمل راضيا واستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا هي ذلك إستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة إنتاجيته . حيث ان تقييم الأداء يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق علاقات حسنة بين الرئيس والمرؤوس.

2 - إشعار العاملين بمسئولياته : إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين ، وأن نتائج هذا التقييم سبترتب عليها إتخاذ قرارات هامة تآثر على مستقبله في العمل ، فإنه سوف يشعر بمسؤوليته إتجاه نفسه والعمل معا ، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأديته عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

* نلاحظ أنه كلما شعر العامل بالمسؤولية إتجاه العمل الموكل له من خلال ربط نتائج التقييم بنظام المكافآت والحوافز كلما أدى عمله بكفاءة.

3 - وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند إستخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء ، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل ، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومنتساوية لكافة العاملين ، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

*أي أنه كلما كان تقييم الأداء موضوعيا وعادلا لكافة العاملين كلما خلق جو من الثقة والتفاهم وكذلك معرفة كفاءة كل فرد.

4 - الرقابة على الرؤساء: إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ، ومدى إستفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

5 - إستمرارية الرقابة والإشراف: إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد ، يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم ونتائج مراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

6 - تقييم سياسات الاختيار والتكوين: تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة إختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في إختيار وتكوين العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء ، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة ، باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى ، يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع في إختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التكوينية ومعرفة مدى إستفادة العاملين منها ، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تفاديها في البرامج التكوينية المستقبلية.

* نستخلص أن عملية تقييم الأداء تعتبر بمثابة الحكم على نجاح الطرق المستخدمة في إختيار وانتقاء العاملين ومدى فعالية البرامج التكوينية.

الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية قياس العاملين من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية ، وإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات :

المنظمة ، المدراء والعاملون وهي كمايلي: (محمد الصربي ، 2002 ، صفحة 270-271)

1 - أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشتمل على عدة أهداف:

- ✓ خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين العاملين والمنظمة عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.
- ✓ النهوض بمستوى العاملين من خلال إستثمار قدراتهم الكاملة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.
- ✓ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل.
- ✓ تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.

* نستنتج أن المنظمة تهدف من خلال تقييم أداء عاملها تحسين العلاقات بين العاملين والرؤساء وخلق جو من الثقة من خلال تحقيق العدالة بين العاملين والموضوعية في إصدار القرارات دون إنحياز والعمل على تنمية وتطوير أداء العاملين.

2 - أهداف تقييم الأداء على مستوى الرؤساء: تتمثل فيما يلي:

- ✓ التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- ✓ الإرتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين ومناقشة مشكل العمل و الأداء بشكل موضوعي.
- ✓ تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه و اتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

* نستنتج أن عملية تقييم الأداء على مستوى الرؤساء تهدف إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين بكل موضوعية ، مناقشة مشاكل العمل والأداء وتوطيد العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وكيفية تعامل بينهم.

3- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين: تتمثل في:

- ✓ تعيين حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظمة من خلال عملية التقييم.
- ✓ تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك و أداء الموظفين والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.

* أما على مستوى المرؤوسين نلاحظ أن عملية تقييم الأداء تهدف إلى زيادة شعور العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم أن جهودهم موضع تقييم ، وأنه من خلال تحقيق العدالة والموضوعية في التقييم يخلق جو من التفاهم والثقة بين الرئيس والمرؤوس.

في حين يرى باركيسون أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام إتصالي ذو إتجاهين ، بينما أضاف جيل ولوشر أهداف أخرى لتقييم الأداء وهي: (حمزة الجبالي ، 2016 ، صفحة 79)

- ✓ تحديد الإحتياجات الخاصة.
- ✓ المساعدة في تحسين الأداء الحالي.
- ✓ تقييم مستوى الأداء الماضي.
- ✓ تقديم تغذية عكسية للموظفين على مستوى أدائهم.
- ✓ المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي و القوى و الموارد البشرية..

* نلاحظ أن باركيسون يرى أن تقييم الأداء يهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية في نظام المكافآت والترقيات وتحسين إتصالات التنظيمية ، في حين يرى جيل ولوشر أن تقييم الأداء يهدف إلى تقييم الأداء الماضي ومقارنته بالأداء الحالي وكذلك يهدف إلى المساهمة في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتحديد احتياجات التكوينية للأفراد إضافة إلى توفير تغذية عكسية للموظفين.

المطلب الثالث : معايير و طرق تقييم الأداء

الفرع الأول: معايير تقييم الأداء:

معايير تقييم الأداء هي العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم، حيث يعد تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية التقييم، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، كما توجه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. و لقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، و من بينها : (محمد قدرى حسن، 2014 ، صفحة 12)

- ✓ معايير نواتج الأداء (كمية الأداء، جودة الأداء)
- ✓ معايير سلوك الأداء (معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين).
- ✓ معايير صفات شخصية (المبادرة، الانتباه، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي).

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء:

و هناك أكثر من طريقة و أداة لتقييم أداء العاملين، و قد استخدمت عدة معايير في تحديد و تمييز هذه الطرق، و توفر هذه الطرق مجموعة من المعلومات للتعرف على العاملين من حيث أدائهم في العمل إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية و أخرى حديثة نذكر منها : .

أولاً: الطرق التقليدية : هناك العديد من الطرق التقليدية لتقييم الأداء و سنذكر على سبيل المثال لا على سبيل الحصر ما يلي

1- طريقة التدرج البياني: تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء العامل أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض و ينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز)؛ و التي يعرب عنها بأرقام أو نقاط ، ثم يتم جمع تلك التقديرات و يصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل الفرد. (سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، 2003، صفحة 248)

2- طريقة الترتيب: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق و أسهلها إذ يقوم بموجها الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً أو تصاعدياً على حسب الكفاءة من الأحسن إلى الأسوء، أو العكس. (توفيق محمد عبد المحسن، 1999 ، صفحة 21)

3- طريقة المقارنة بين العاملين: يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج، بحيث يتم مقارنة كل فرد من بغيره من الأفراد العاملين معه، و يتعين على المكلف بعملية التقييم القيام بتحديد الأكفأ في كل مرة و ذلك بالاعتماد على أسس و معايير موضوعية قد تكون على أساس الأداء الكلي للعمل، أو على أساس نوعية العمل. (علي سلمى، 1985 ، صفحة 335)

4- طريقة التوزيع الإجباري: يقوم المقوم بكتابة إسم كل فرد من الموارد البشرية محل التقييم على بطاقة ، ثم توزيع هذه البطاقات على مجموعات (أو فئات) ، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض ، وتصنيف هذه المجموعات (الفئات) ، وإعطائها نسبة مئوية محددة تبين ماتمثلة هذه المجموعة من إجمالي الموارد البشرية محل التقييم كمايلي:

المجموعة (الفئة) الأولى : ممثاي تمثل 10 % من الموارد البشرية محل التقييم.

المجموعة (الفئة) الثانية : جيد جدا تمثل 20 % من الموارد البشرية محل التقييم.

المجموعة (الفئة) الثالثة : جيد تمثل 60 % من الموارد البشرية محل التقييم.

المجموعة (الفئة) الرابعة : مقبول تمثل 20 % من الموارد البشرية محل التقييم.

المجموعة (الفئة) الخامسة : ضعيف تمثل 10 % من الموارد البشرية محل التقييم.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة عملية تقييم الأداء و سرعة التقييم، و لا تتطلب وقتا كبير في التقييم . ومن عيوبها صعوبة استخدامها عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغير حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة كذلك نقص الموضوعية بسبب اعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم . (عطاالله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق ، 2015 ، صفحة 257-259)

ثانيا: الطرق الحديثة : نتيجة للقصور في الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين فقد بدأ البحث عن طرق أكثر دقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين، و من بين هذه الطرق الحديثة نذكر ما يلي : (الهيتي خالد عبد الرحيم ، 2003 ، صفحة 208-209)

1- طريقة الاختيار الإجباري: تعتبر من الطرق الحديثة حيث يتم فيها حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الفرد لعمله، و تقسم إلى مجموعات تضم كل مجموعة ثنائية و كل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في العامل، و الأخرى تصف النواحي السيئة فيه، و هكذا تتعدد المجموعات بتعدد موضوعات التقييم، ثم يقوم المشرف على التقييم و ذلك بوضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقا على الشخص و العبارة أقل انطباقا عليه، و تمتاز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية لكون المشرف على التقييم لا يعرف مدى أهمية الصفات المحددة، لأن أهمية و أوزان هذه العبارات سرية تحتفظها الإدارة العليا.

2- طريقة التقييم على أساس النتائج: تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه و قد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، و تنمي نوع من روح التعاون بين الرئيس و مرؤوسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد و تعاون بين الرؤساء و أهداف المؤسسة، و تدل الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة، من شأنها أن تخلق جو مناسب من التعاون في الأداء و المشاركة في المسؤولية و تحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مشمرة.

3- الإدارة بالأهداف: تستخدم هذه الطريقة بشكل واسع، و غالبا ما يطلق على هذا النمط من التقييم بأسماء مختلفة مثل (وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج،..الخ)، وتعتمد هذه الطريقة على المقومات التالية

- ✓ المشاركة الجماعية بين الرئيس و المرؤوس في وضع المهام و مجالات مسؤولية عمل كل فرد .
- ✓ يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه.
- ✓ تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضروري لأداء الوظيفة.
- ✓ استخدام نظام للقياس و التعرف على مدى إظهار الفرد لهذه الأنماط السلوكية.
- ✓ إعلام المرؤوسين بهذه الأنماط السلوكية المرغوب فيها، و كيفية ممارستها.
- ✓ تعريف المرؤوسين بمستويات الأداء و مكافأة النتائج الإيجابية.

4- طريقة الوقائع والأحداث الحرجة أو الهامة: يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث التي تآثر في أداء الفرد لعمله، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه و تحدد قيمة كل حادث حسب أهميته للعمل، و تبقى سرية لدى الإدارة ، و يطلب من المقيم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من الوقائع تحدث خلال تأديته لعمله ، ثم تقوم إدارة القوى العاملة بتحديد كفاءة الموظف على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه ثم استخار المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد، و هذه الطريقة تقضي نوعاً ما على عنصر التحجي الشخصي في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة ، كما أنها تحيي الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل جيد ، كما أنها تعطي فكرة واضحة عن أداء العامل و كفاءته إلا أنها تتطلب وقتاً و مجهوداً كبيرين لتجميع كل البيانات و المعلومات المطلوبة في عملية التقييم. (السعيد بلوم ، 2011-2012 ، صفحة 54)

المطلب الرابع : مراحل تقييم أداء العاملين ومشكلاته

الفرع الأول : مراحل تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم الأداء صعبة و معقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، و في ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء: (الهيبي خالد ، 2003 ، صفحة 38) انظر الشكل (2-02).

1- وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، و عندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة و العاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم و كذا القائمون به، و أيضاً الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة و تستلزم المراقبة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء و الانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد و المؤسسة في نفس الوقت.

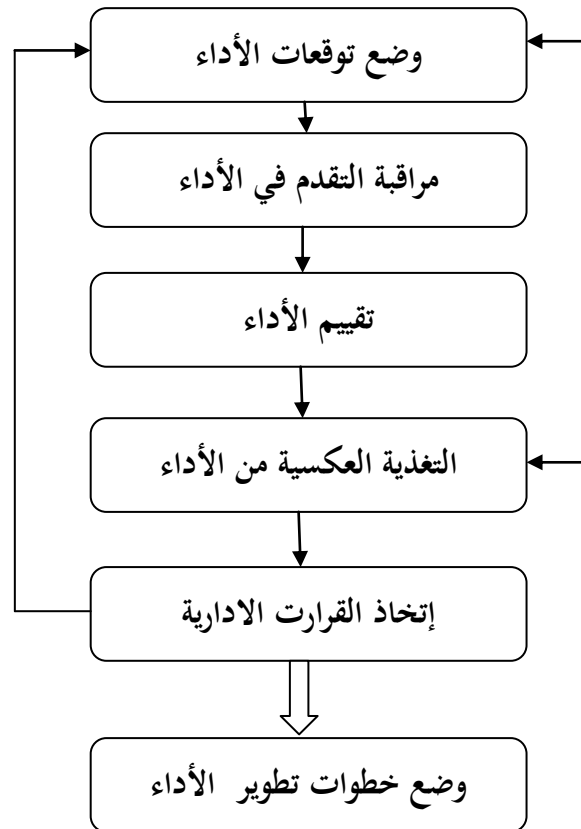
3- تقييم الأداء: و عندها يقيم أداء جميع العاملين و التعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

4- التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة و تحليل نتائج التقييم و اتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه و مدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، فالتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

5- اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: هي كثيرة و متنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل...إلخ.

6- وضع خطط تطوير الأداء: تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس و بشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات و قدرات، و كذا قيم العاملين.

الشكل رقم (2-02) : مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر : الهيتي خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر ، عمان ، 2003 ، صفحة 38 .

الفرع الثاني : معوقات تقييم أداء العاملين

هناك العديد من المعوقات التي تؤول إلى عدم نجاح عملية تقييم الأداء بالمؤسسة، و في بعض الأحيان يمكن أن يكون التقييم سببا في ظهور الصراعات بين أفراد المؤسسة و بالتالي عدم تحقيق الأداء الفعال الذي تسعى إلى تحقيقه، و تختلف هذه المعوقات من تنظيم إلى آخر و من بين هذه المعوقات لا على سبيل الحصر : (نور الدين حاروش ، 2000 ، صفحة 87)

- ✓ غموض الأهداف المرجوة من عملية التقييم.
- ✓ عدم اهتمام الإدارة العليا بعملية التقييم.
- ✓ سوء اختيار معايير التقييم.
- ✓ النظر إلى تقييم الأداء على أنه نوع من الواجب غير المحبب إلى النفس.
- ✓ التحيز الشخصي لمن يقوم بالتقييم.
- ✓ الاهتمام ببعض عناصر التقييم و إهمال الأخرى منها.
- ✓ عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين و افتقار بعض المقومين للموضوعية و الدقة في التقييم.
- ✓ تأثر الرئيس بآرائه و انطباعاته الشخصية المسبقة.
- ✓ التعارض بين أهداف الأفراد العاملين و أهداف المؤسسة.
- ✓ عدم قابلية بعض عوامل تقييم الأداء للقياس.
- ✓ تقييم بعض الأفراد العاملين على أعمال ليست من واجباتهم أو ليس مسؤولا عنها.

المبحث الثالث : دور التكوين في تحسين أداء المورد البشرية

المطلب الأول: إجراءات وطرق تحسين الأداء :

الفرع الأول : إجراءات تحسين الأداء

إن من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات و الإجراءات التالية: (سهيلة محمد عباس ، 2010 ، صفحة 117-118)

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب انحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري ، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من إدارة والعاملين ، فإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء ، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما أن الصرعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المادية إلى انخفاض الأداء ، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل ، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور، الحوافي، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية الماثرة على الأداء سلبي أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التكوين وظروف العمل...إلخ.

2- خطة عمل للوصول إلى الحلول:

تمثل خطة العمل الملائمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة و الإستشاريين و الإختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والأراء المقترحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3- الإتصالات المباشرة:

إن الإتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى إتصال وأسلوبه وأنماط إتصال المناسبة وخاصة من خلال البرامج التكوينية أثناء العمل .

الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء

حسب هايبي هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي: (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية)

1- تحسين الموظف: يرى هايبي أنه من أكثر العوامل صعوبة في التغيير لأن الموظف بحاجة دائما إلى تحسين أدائه وذلك من من خلال:

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاذ الاتجاه الإيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها و الاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل.

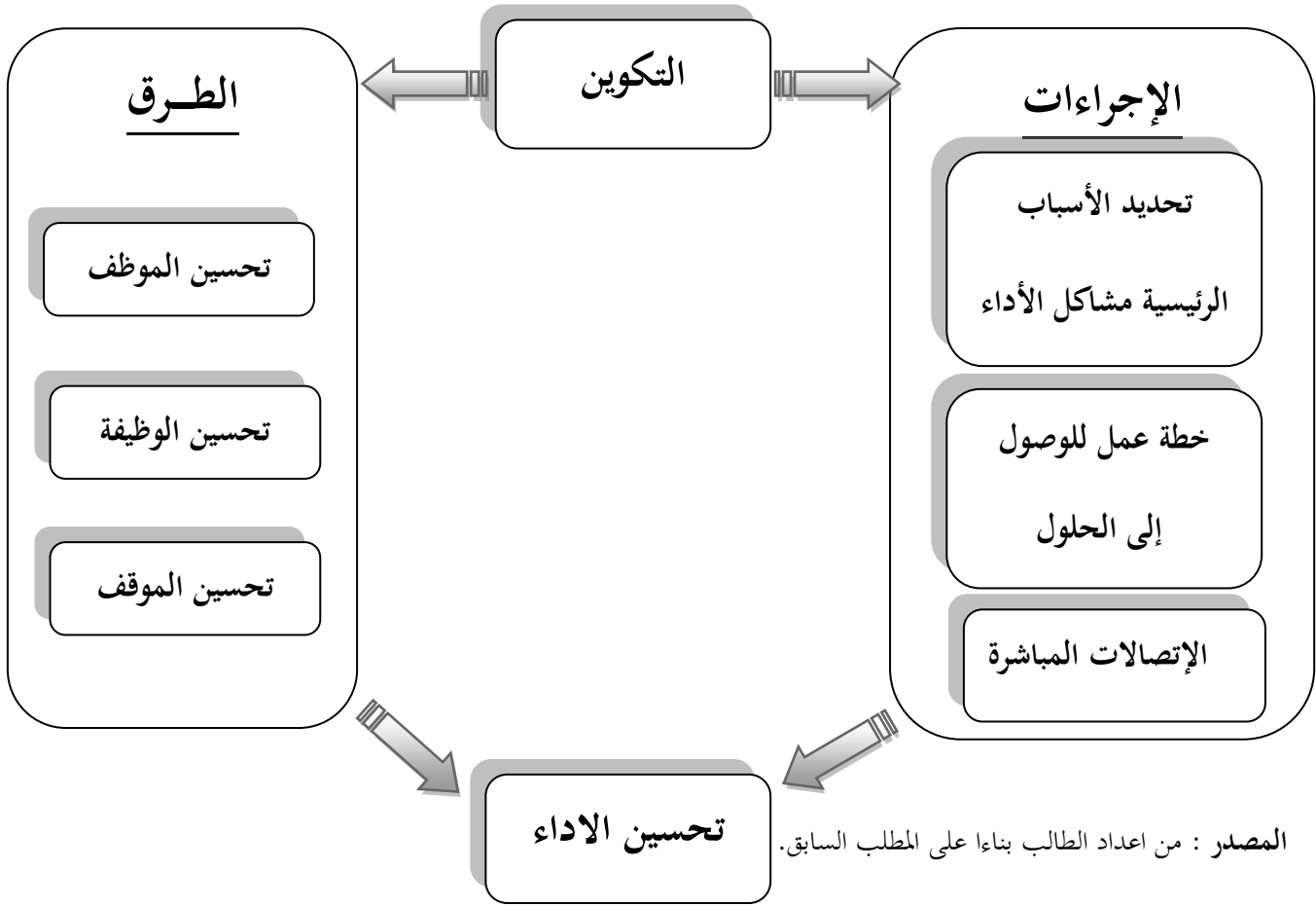
- التركيز على ما يرغب به الفرد وما بين ما يؤديه ، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدون بها بشكل جيد.

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

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

3-تحسين الموقف: يرى أن الموقف أو البيئة التي تادى فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فرق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الادارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة ، وبالتالي فإن إهتمام المشرف باتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء انجاز كل هذه الأمور لهادور فعال في تحسين الأداء.

شكل رقم (2-03) : دور التكوين في تحسين أداء المورد البشرية



المطلب الثاني : علاقة التكوين بإدارة الموارد البشرية

الفرع الأول : التكوين و المورد البشري

يعتبر التكوين في أول الأمر مهم في حالة تشغيل عمال جدد أو نقل عمال آخرين، كما انه من المهم في حالة الرغبة في تحسين الإطارات الموجودة في المؤسسة. وكذا نهيئه الأفراد الذين يمكن ترقيتهم في المستقبل ، وبصفة عامة التكوين يساعد على خوض مواقف كبيرة ويتمثل دوره على المورد البشري في ما يلي : (محمد عبد العليم صابر، 2010، صفحة 197-198).

1- تطوير الاستعدادات اليدوية و الذهنية و الثقافية :

تتمثل أهمية التكوين في تطوير الإمكانيات اليدوية و الذهنية و الثقافية هذا من خلال تحسين وسائل التفكير و التكوين للأفراد و خاصة الإطارات و يتعلق الأمر هنا بالتكوين اليدوي ، وعادة ما نجد ان بعض الأفراد غير مؤهل للعمل اليدوي او غير مؤهل للتكوين ، و لا احد يعلم ان هذه القدرات تتطور او تخلق عند بعض الأفراد ذوي المواهب القليلة . و هنا يسعى التكوين إلى اكتشاف المواهب . ولذلك

تلجأ المؤسسة بيان مفصل للشخصية و مساعدة هذا الفرد على اكتشاف مواهبه الشخصية ومن ثم إرسال هذه الطاقة الكامنة باستعمال القدرات الأكثر تلقائية.

2- تطوير الخبرة أو التجربة:

الخبرة الحقيقية هي منتجة و تساعد على التطوير و تجعل الأمور أكثر بساطة و غالبا أكثر موضوعية. و في نفس الوقت تعطي ضمان أكبر و تساعد على حل المشاكل بسرعة أكبر.

3- استيعاب معارف جديدة و تحسين الكفاءة :

تتمثل أهمية التكوين هنا في إعطاء معارف او أخبار عامة ومهمة و يمكن التفرقة بين المعارف التقنية المتعلقة بالعمل الممارس و المعارف ذات الطبيعة التنظيمية و التسييرية للمؤسسة. وهدف المؤسسة العام هو جعل العمل الفردي أكثر فعالية بحيث انه لا يمكن ان نمحو هذا الأخير او نتجاهله لأنه أساس كل ما يليه.

4- تصحيح الاتجاهات :

و يمكن ان يكون للتكوين هدف اخر وهو تصحيح اتجاهات بعض الأشخاص اتجاه بعض المشاكل التي تتعلق بالعلاقات البشرية. وهذا امر لا بد منه فاذا اردنا ان تصحيح سلوك الافراد بالنسبة للاطارات. وهذا النوع من التكوين يهدف الى خلق اتجاهات ايجابية بالنسبة للعمال.

5- الترقيات :

كذلك التكوين يتيح الفرص للإفراد لزيادة معارفهم و مهاراتهم و اذا كانت هذه المهارات و المعارف تتطلب إمكانيات جديدة. و طبيعة عمل جديدة استوجب على المؤسسة ترقية الفرد المعني الى الفئات الأعلى و مع ذلك يبقى طموح اي فرد داخل المؤسسة هو الوصول الى منصب اعلى و مستويات ارقى، و هذه الوسيلة سبيل عملية التكوين، و في الأخير كل تكوين يهتم بتطوير و تحسين سلوك الافراد يجب ان تسعى المؤسسة الى تحقيقه.

الفرع الثاني : التكوين و إدارة الموارد البشرية

تعتبر ادارة الموارد البشرية من بين الوظائف الهامة في المؤسسة نظرا لدورها الحيوي و الفعال في الوقت الحاضر بادارة الافراد، كما انها ذلك الجانب من الادارة الذي يهتم بالمورد البشري كافراد او مجموعات، و علاقتهم داخل التنظيم و كذلك الطرق التي يستطيع بها الافراد المساهمة في رفع كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية :

تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة التكوين و التنمية الادارية، العلاقات الوظيفية، مكافئة و تعويضات العاملين ، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية، ثم اخيرا المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين.

كل وظيفة من وظائف الموارد البشرية لها علاقة مع باقي الوظائف، و تمكن علاقة التكوين بالأداء في ان تقييم أداء العاملين من خلال كفاءاتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال الموكلة اليهم، و كذلك الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم اثناء العمل . و يمكننا الحصول على كل هاته المعلومات من خلال تقييم الاداء، و يتمثل الأداء في نقاط القوة و التي تم استغلالها و تطويرها بمزاولة مسؤوليات أكبر و هذا من خلال التكوين على شغلها مستقبلا، و قد تتمثل نقاط الضعف والتي يمكن من خلالها تدارك الأخطاء وتصحيحها او التخلص منها ، شرط ان يكون هذا التكوين منصب في مجال الضعف، و يمكن من خلاله ايضا تحديد الاحتياجات التكوينية و انواع البرامج اللازمة من خلال المعلومات من تقييم الاداء . (محمد عبد العليم صابر، 2010، صفحة 210)

المطلب الثالث : دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

ان التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسات و المنظمات اهتماما كبيرا ، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل ، و من خلاله يزود الفرد بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجيات المؤسسة في البيئة ، إذن طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية او تنظيمية اصحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المؤسسات، و أصبح لزاما عليها ان تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة و المؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين على انها الوظيفة المكتملة للتعين، فلا يكفي ان تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعينهم.

انما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم و مساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات و المعارف و تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم .

و للتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين و من اهمها ما يلي : (بوقطف محمود ، 2010 ، صفحة 93-94).

- ✓ رفع مستوى الاداء و تحسنيه من الناحية الكمية و النوعية .
- ✓ تقوية العلاقات الوظيفية بين الافراد و تطوير اتجاهاتهم.
- ✓ تنمية الشعور بالإتماء و الولاء للمنظمة.
- ✓ تخفيض معدلات الغياب و دوران العمل.
- ✓ رفع مستوى الإلتزام و الانضباط للافراد داخل المنظمة.
- ✓ توعية الموظفين باهمية التكوين، و اكسابهم القدرة على البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل.
- ✓ للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة و خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية لصالح المؤسسة.
- ✓ كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي، و توضيح السياسيات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و استعابهم لدورهم فيها و بالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- ✓ المساهمة في تجديد و إثراء معلومات الافراد و حل مشاكلهم في العمل و تحسين قدراتهم ، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات .

- ✓ تطوير اساليب التفاعل الإجتماعي بين أفراد المؤسسة.
- ✓ تطوير إمكانات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة و توثيق العلاقة بين الإدارة و الافراد العاملين بها.

المطلب الرابع : علاقة التكوين بإدارة الاداء و عناصرها

الفرع الأول: علاقة التكوين بإدارة الأداء

إن نظام إدارة الاداء يضم مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بالتكوين، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام التكوين المعلومات اللازمة لتحديد مختلف الاحتياجات التكوينية المختلفة لسد فجوة الاداء و الوصولو إلى مستويات مرضية . (علي السلمي، 2001 ، صفحة 196).

ان تحسين الاداء و تطويره بإستمرار ليحقق مستويات الانجاز و بتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على العمل المنظمات ليس قضية تكوين فقط ن و لكن هدفه يتجاوز إمكانات التكوين ، و يحتاج تحقيقه إلى تكامل و تفاعل مجموعة مختلفة من العناصر و العوامل ذات التأثير الكبير على الاداء.

إن اللجوء إلى التكوين كأحد وسائل تحسين الاداء الفردي او الجماعي ، ينبغي ان ينطلق من رؤية واضحة و معرفة دقيقة باهداف و خطط الأداء المستهدف و نتائج تحليل و تقييم الاداء الفعلي و تحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية و المستهدفة

إن التخطيط المتميز و التنفيذ الدقيق لعملية التكوين لن يحقق الاثار المستهدفة من إذ لم يصاحب التكوين او يصاحبه تعديلات متناسبة في ظروف العمل و تقنياته او في الاوضاع التنظيمية السائدة.

لا يقتصر التكوين في مفاهيم غدارة الاداء على التكوين الرسمي الذي يتم في قاعات التكوين، بل يشمل أيضا التوجيه و المساندة و الغشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤساءه في العمل.

الفرع الثاني : علاقة التكوين بعناصر إدارة الاداء

يضم نظام إدارة الاداء مجموعة مهمة من العمليات ذات العالقة المباشرة بالتكوين، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام التكوين المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات المختلفة المناسبة لسد فجوة الاداء و الوصول إلى مستويات، وتشمل تلك العمليات : تخطيط الاداء - توجيه الاداء - تشخيص الاداء - تقييم الاداء.

اولا : تخطيط الاداء و علاقته بالتكوين :

تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الاداء، ومن ثم أساس نشاط التكوين بما يتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التكوين ولا يمكن تجاهلها من أهمها : (مؤيد سعيد سالم، صالح حرحوش صالح ، 2006 ، صفحة 39).

✓ وصف العمل المطلوب و أسلوب تنقيذه و مجال ارتباطه باقي الأعمال.

✓ حجم و سرعة و مستوى الاداء المستهدف.

✓ توقيت العمل و التكلفة المقبولة.

ثانيا : توجيه الاداء وعلاقته بالتكوين :

تمثل عملية توجيه الاداء نشاطا تكوينيا حقيقيا و مستمرا على ارض الواقع في محل الاداء ذاته ، ويعتبرها الكثيرون هي الاكثر فعالية و تأثير في بناء قدرات الفرد و تنمية مهاراته، و في هذا الصدد يستخدم الرؤساء و المرؤسين بصفة دائمة بعض الانواع الرسمية او يناقشون حول كيفية أداء الاخرين لمسؤولياتهم و كذلك بالنسبة للهيئة الإدارية .

وتشمل عمليات توجيه الاداء المتابعة المستمرة لعناصر الاداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل، ظروف الاداء المحيطة، إمكانات و مستلزمات الأداء، وما قد يطرأ على المناخ المحيط و المتغيرات.

كذلك تتضمن عملية توجيه الاداء تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم على السيطرة ظروف الاداء و التغلب على المشاكل التي تصادفهم ، وتكتمل جهود توجيه الاداء بتمكين الفرد اي بمنحه صلاحيات اللازمة و تزويده بالاليات التي تسمح له بالسيطرة على ظروف و معدلات الاداء. الامر الذي يضمن بدرجة كبيرة تحقيق اهداف و مستويات الاداء وفق خطة التكوين المعتمدة . (عبد الغفار حنفي ، 1997 ، صفحة 353)

ثالثا : تشخيص الاداء و علاقته بالتكوين :

تعتبر عملية تشخيص الاداء مرحلة اساسية في ادارة الاداء غايتها البحث في اساليب الفجوة التي تفضل مستوى الاداء الفعلي عن مستواه المخطط و المستهدف. و بالتالي فتح الطريق نحو العلاج . ومن ثم يكون تشخيص الاداء هو المدخل نحو علاج قصور الاداء بما يتناسب و الاساليب الحقيقية التي تم الكشف عنها، و يلعب الكشف المبكر عن عيوب الاداء دورا مهما في فعالية التشخيص، و تعتمد فيه الادارة على المعلومات الناتجة من المتابعة و الملاحظة باستخدام نظم التقارير الفورية. و الاسترشاد بملاحظات العملاء و شكواهم. المقارنة مع مستويات الاداء في فترات زمنية مختلفة او في قاعات مختلفة داخل المنظمة او بمنظمات خارجية.

و تنتهي عملية تشخيص الاداء بتحديد مصادر القصور و اسبابها ، و يمكن رصد اربع مجموعات اساسية من العوامل المؤثرة في الاداء و التي تمثل اسبابا محتملة القصور فيه. و هي : العوامل البشرية ، المادية، التقنية و التنظيمية.

و تبدو الاسباب البشرية اكثرها تأثيرا و احتمالا في وجود فجوات الاداء. حيث تتباعد اهتمامات الافراد او رغبتهم عن العمل المطلوب، او تختلف مكونات قدراتهم و مهارتهم في المستويات المطلوبة، و تضم مجموعة الاسباب المادية لفجوة الاداء كل ما يستعين به العامل من ادوات و تجهيزات و مواد و غيرها، و كذلك الموارد المالية، و ما قد يعتبرها من نقص او تقادم او عيوب في التشغيل.

و الميزة الاساسية لعمليات تشخيص الاداء هو تأكيد حقيقية مهمة بالنسبة لدور التكوين في تحسين الاداء، هي معارف الفرد، بل قد يكون سبب فجوة الاداء امور مادية، تنظيمية، تقنية او حتى بشرية تصل بالميلول و الدوافع، و جميع تلك الاسباب لا يمكن علاجها بالتكوين، حيث يكون العلاج الحقيقي لكثير من عيوب الممارسات التكوينية الشائعة حين تبدأ الانشطة التكوينية دون معرفة واضحة بطبيعة الاعمال التي يقوم بها المتكونون ومن غير دراسة لمستويات الاداء وما قد يصادفهم من عقبات، او ما قد يبدو في ادائهم من عيوب، و بذلك تتحول كثير من جهود التكوين الى نمط، اي يتحكم فيه مقدم الخدمة التكوينية بدلا ان يكون ، اي ينشأ و يتم بناء على طلب و حاجة يستشعرها القائمون بالعمل. (عمر عقلي، 1997، صفحة 88).

رابعا : تطوير الاداء و علاقته بالتكوين :

ان تطوير الاداء هو الغاية النهائية التي تسعى اليها نظم ادارة الاداء ، اذ تتعامل مع ظاهرة القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص و تحليل و تقييم الاداء بالمقارنة باهداف و خطط الاداء ، و الهدف اذن من التطوير هو تحقيق التعادل و التماثل بين مستويات الاداء الفعلي و بين المستويات المستهدفة في خطة الاداء، وفي ضوء التعرف على مظاهر و اسباب القصور في الاداء الى واحد او اكثر من المجالات التالية : (احمد ماهر، 1999، صفحة 355)

1- تطوير الفرد

2- تطوير العمل

3- تطوير التنظيم

ان تقييم فعالية التكوين يفيد في تحسين و تطوير الانظمة و البرامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في المستقبل. ومن الواضح ان عملية تطوير الافراد هي صميم الافراد اختصاص التكوين ، ومن ثم يمكن ادراك العلاقة الوثيقة بين التكوين و بين ادارة الاداء ، لذلك زاد اهتمام و اعتبرته الاساس لتطوير اداري شامل و فلسفة ادارية جديدة تنجح نحو المنظمة عالية الاداء او المنظمة الموجهة بالاداء. و في ضوء معطيات نظام ادارة الاداء ، ينطلق التعامل مع التكوين من منظور مختلف تماما يتمثل فيما يلي : (عمر عقلي، 1997، صفحة 89)

✓ يعتبر التكوين آلية للتطوير و تحسين الاداء الفعلي للموارد البشرية للوصول الى مستوى الاداء المستهدف كما تحدده خطط الاداء.

✓ يكون اختيار التكوين لتحقيق التطوير و التحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الاداء و مصادرها و العوامل المؤثرة فيها ، ومن بعد استعراض مختلف الاليات و المداخل التي يمكن استخدامها للوصول الى مستوى الاداء المرغوب.

✓ يتم استخدام التكوين في كونه في حزمة متكاملة من ادوات التطوير و التحسين نتعامل مع مجمل اطراف الاداء وليس مع المورد البشري فقط.

✓ يكون اختيار التكوين لتحقيق التطوير و التحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء و مصادرها و العوامل المؤثرة فيها بعد استعراض مختلف الاليات و المداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الاداء المرغوب .

خلاصة الفصل الثاني

للتكوين دورا أساسيا في تحسين أداء المورد البشري، فتعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية فهي تعد المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات ، حيث يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى المورد البشري من أجل استثمارها ، ومعرفة مواطن الضعف والقوة لدى المورد البشري ومساعدته على رفع كفاءته وتحسين أدائه من خلال العملية التكوينية التي تهدف إلى تحسين مستوى المورد البشري وتحديث معارفهم ومعلوماتهم وحل مشاكلهم في العمل وتطوير مهارات الإتصال في جميع المستويات.

الفصل الثالث :

الإطار التطبيقي لدور التكوين في
تحسين أداء المورد البشري بالرقابة
المالية لولاية بسكرة

تمهيد

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري في هذه الدراسة لابد علينا أن نخصص جزء تطبيقي من اجل الإطلاع أكثر على موضوع عملية التكوين في الرقابة المالية ودورها في تحسين أداء المورد البشري ، حيث من خلال هذا الفصل اخترنا دراسة حالة مصلحة الرقابة المالية لولاية بسكرة ميدانيا من بين الأجهزة الرقابية الأساسية، والتي تعتبر من أهم الهيئات التي تركز عليها الدولة في المراقبة المالية على نفقاتها العمومية، حيث تكون رقابتها قبل تنفيذ هذه النفقات أي الرقابة السابقة على النفقات العمومية الملتزم بها من أجل تفادي الأخطاء قبل وقوعها وكذا ترشيد الإنفاق العامة للدولة

فبعد الإحاطة النظرية لمتغيري الدراسة والمتعلقة بدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية للرقابة المالية في ولاية بسكرة، الوقوف على دور التكوين، من خلال تصورات موظفي الرقابة المالية لولاية بسكرة، ومدى أثرها في تحسين أداء المورد البشري بالاعتماد على الإستبانة التي أعدت لهذا الغرض، ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة، ومن ثمة معرفة طبيعة ومدى وجود علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة، وقد خصصنا ثلاثة مباحث في هذا الفصل:

✓ **المبحث الأول :** تقديم العام للمؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري **الرقابة المالية لولاية بسكرة**

✓ **المبحث الثاني :** منهجية الدراسة المستخدمة.

✓ **المبحث الثالث :** عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

المبحث الأول: التقديم العام للرقابة المالية لولاية بسكرة

سنتطرق في هذا المبحث الأول على نشأة وتعريف مصلحة الرقابة المالية وكذا نتطرق إلى الهيكل التنظيمي ومختلف مكاتب والفروع حسب ما جاء في القانون المتضمن إدارة الرقابة المالية، ومهام كل هذه المكاتب وكذا مسؤولية المراقب المالي في عملية الرقابة على النفقات وترشيدها

المطلب الأول: نشأة وتعريف الرقابة المالية لولاية بسكرة

الفرع الأول: نشأة الرقابة المالية لولاية بسكرة

كان موضوع المراقبة المالية السابقة على تنفيذ النفقات العامة يمارس من قبل السلطة الفرنسية قبل الإستقلال على جميع العمليات المالية التي يتكفل بها الأمر بالصرف على المستوى المركزي ، حيث كان يسمى بمراقب النفقات الملتزم بها في تلك المرحلة ويعين بموجب مرسوم مشترك بين وزير الداخلية ووزير المالية. (Roland-Thésuros-le contrôle financier – Extrait du bultin du Ministère des finances N.02 juin . page 63)

فقد كانت الرقابة المالية في الفترة الإستعمارية جهازا متركزا وإبتداء من سنة 1950 توسعت صلاحياتها حيث اكتسبت حق مراجعة كل الإلتزامات المالية التي ينفذها الآمرون بالصرف (المادة 166/06 من المرسوم رقم 1413/50 الصادر بتاريخ 13-11-1950 المتضمن تنظيم الإدارة العمومية الخاصة بالنظام المالي في الجزائر)، ورافقها توسيعات تنظيمية كإنشاء مصالح خارجية للرقابة المالية المركزية على مستوى الولايات الكبرى (الجزائر –قسنطينة – وهران) تعمل تحت إشراف المراقب المالي المركزي بالجزائر

وبعد الإستقلال وجدت الدولة الجزائرية نفسها أمام فراغ تشريعي وبشري عند إنطلاق السنة المالية بعد مغادرة الموظفين الفرنسيين و إنعدام قانون وطني، وهذا ما كان سببا في مواصلة العمل بالمرسوم الفرنسي رقم (1413/50) ملأ الفراغ القانوني في مجال تطبيق الرقابة المالية السابقة.

و إنطلاقا من سنة 1968 تم إخضاع المراقبين الماليين إلى وزير المالية من حيث التعيين و الإشراف عن طريق وضع القانون الأساسي الخاص بهم (المرسوم رقم 238/68 المؤرخ في 30 ماي 1968 المتعلق بالقانون الأساسي الخاص بالمراقبين الماليين العاميين للمالية)، و في سنة 1969 أصبحت مهام مصلحة المراقبة المالية لدى الجزائر تحت إشراف المديرية العامة للميزانية التابعة لوزارة المالية و التخطيط، ثم فرض القانون رقم 09/79 المؤرخ في 1979/12/31 الرقابة المالية السابقة على ميزانية الولاية بنفس كيفية ميزانية الدولة ، وهذا ما أعتبر بشهادة ميلاد الرقابة المالية المحلية في الجزائر. (المادة 26 من القانون رقم 09/79 المؤرخ في 31 ديسمبر 1979 المتضمن قانون المالية لسنة 1980)

و إستمر الأمر إلى غاية 1992، حيث صدر المرسوم التنفيذي رقم 414/92 المعدل و المتمم بالمرسوم رقم 374/09 والمتعلق بالرقابة السابقة على النفقات الملتزم بها. وهو ما دفع المديرية العامة للميزانية إلى تقسيم مصالحها الخارجية إلى (7) مديريات جهوية للميزانية و حددت مقراتها بكل من (الجزائر ، وهران، الشلف، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار) و كذا إنشاء مصالح الرقابة المالية في كل الولايات تحت إشراف مراقب مالي بوجود مراقب مالي مساعد مع ذكر عدد المكاتب المقررة بالمصلحة وذلك بناء على القرار الوزاري بتاريخ 1992/08/25.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

و منذ ذلك الوقت أصبحت مصلحة المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة المصلحة المسؤولة على الرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها لمختلف المؤسسات والادارات العمومية في الولاية، حيث تلتزم بتقديم تقارير مالية و رقابية للمديرية الجهوية للميزانية بورقلة، والتي تعد السلطة الوصية عليها و التي بدورها تحول هذه التقارير الى المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية. و في سنة 2011 تم ادراج الرقابة المالية لدى البلديات من اجل تسهيل العملية الرقابية (المرسوم التنفيذي رقم 381/11 المؤرخ في 21 نوفمبر 2011 المتعلق بمصالح المراقبة المالية).

الفرع الثاني : تعريف الرقابة المالية لولاية بسكرة

يمكن تعريف المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة على انها مصلحة ادارية رقابية تختص بالرقابة المسبقة للنفقات التي يلتزم بها لمختلف المؤسسات والادارات العمومية في الولاية تعمل تحت وصاية المديرية الجهوية للميزانية بورقلة جسدت فعليا خلال 1992،.

✓ تضم المصلحة 68 موظفا من بينهم 7 موظفين يشغلون مناصب عليا و 56 موظف دائم و 05 عمال متعاقدين. (مقابلة مع المراقب المالي لولاية بسكرة، بتاريخ 01-09-2020)

✓ **عنوانها:** منطقة التجهيزات مقابل عيادة النخيل بسكرة.

✓ لم يتم انشاء موقع الكتروني للمصلحة لحد الان.

✓ البريد الالكتروني **cf biskra@hotmail.com**

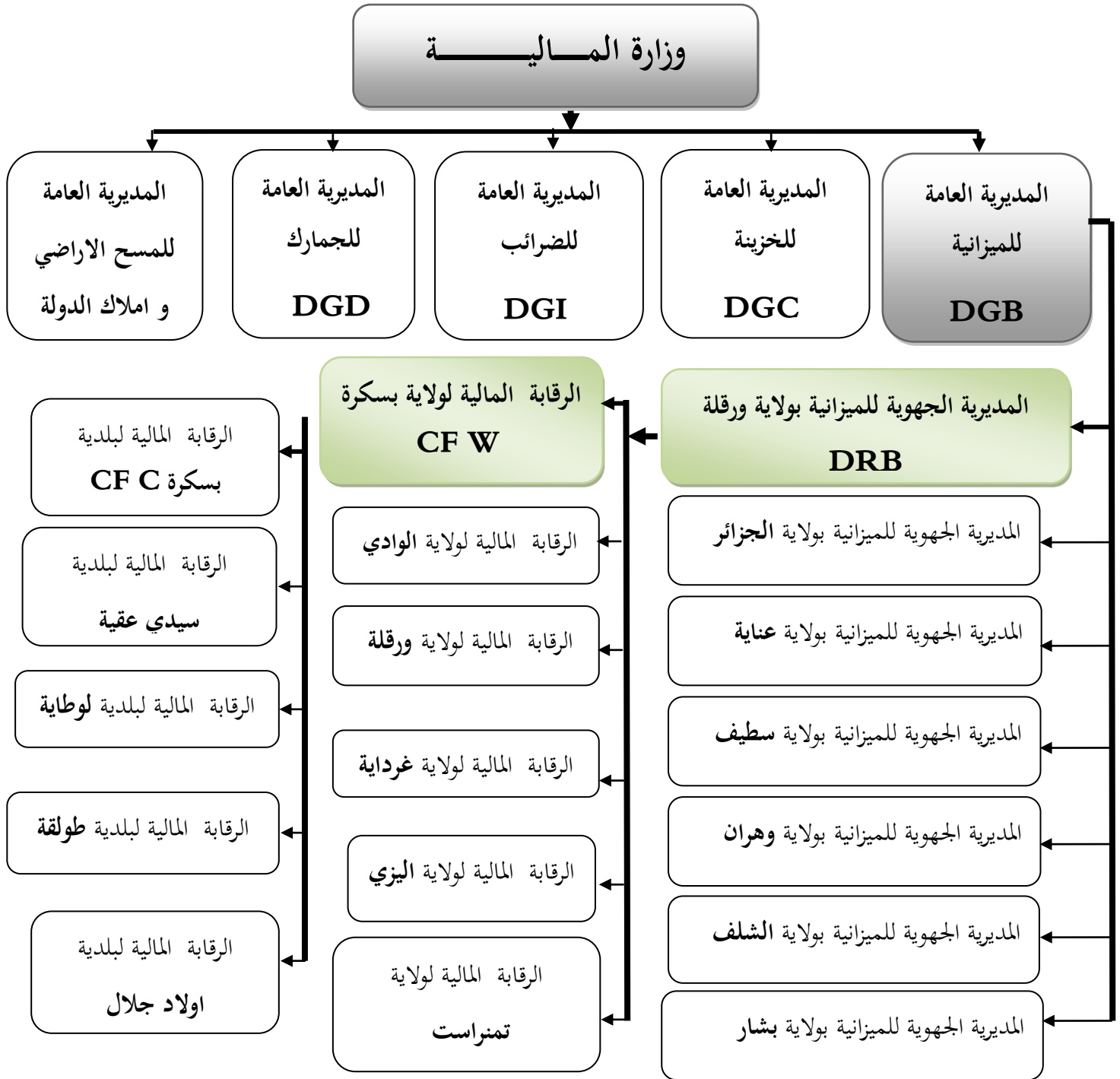
تعتبر مصلحة المراقبة المالية من الأجهزة الرقابية التي تعطي تقارير المتعلقة بالتصرف في الأموال العمومية و تيسر الموارد البشرية ، و من البديهي بان تتم عملية المراجعة والرقابة القبلية في هذه المصلحة على النفقات ، ولكونها تعني هنا الموافقة مقدما على تقدير الإيرادات وتوزيعها على بنود النفقات، تقوم على منع وقوع الأخطاء والمخالفات المالية في أكثر الأحيان، حيث تقوم بالمساعدة على الدقة في تطبيق وتنفيذ القوانين واللوائح والتعليمات المالية، وكذلك للمصلحة آثار سريعة على الرقابة قبل وقوع الحدث المالي، ويعتبر هذا من أهم مميزات الرقابة الناجحة وتسهم على تخفيف المسؤولية الملقاة على عاتق رجال الإدارة القائمون بالتنفيذ، وذلك لتحقيقهم من مشروعية وسلامة التصرف قبل البدء فيه كالامر بالصرف والمحاسب العمومي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للرقابة المالية لولاية بسكرة و مهامها

بناء على المرسوم التنفيذي رقم 414/92 المعدل و المتمم بالمرسوم رقم 374/09 والمتعلق بالرقابة السابقة على النفقات الملتزم بها. وهو ما دفع المديرية العامة للميزانية إلى تقسيم مصالحها الخارجية إلى سبعة مديريات جهوية للميزانية و حددت مقراتها بكل من (الجزائر ، وهران، الشلف، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار) و كذا إنشاء مصالح الرقابة المالية في كل الولايات تحت إشراف مراقب مالي حيث ان مصلحة المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة تلتزم بتقديم تقارير مالية و رقابية للمديرية الجهوية للميزانية بورقلة، والتي تعد السلطة الوصية عليها و التي بدورها تحول هذه التقارير الى المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية. و في سنة 2011 تم ادراج الرقابة المالية لدى البلديات من اجل تسهيل العملية الرقابية . انظر الشكل رقم 08 (المرسوم التنفيذي رقم 381/11 المؤرخ في 21 نوفمبر 2011 المتعلق بمصالح المراقبة المالية).

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

الشكل رقم 3-01 : الهيكل التنظيمي للمصالح المركزية للرقابة المالية لولاية بسكرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد إلى المقابلة مع المراقب

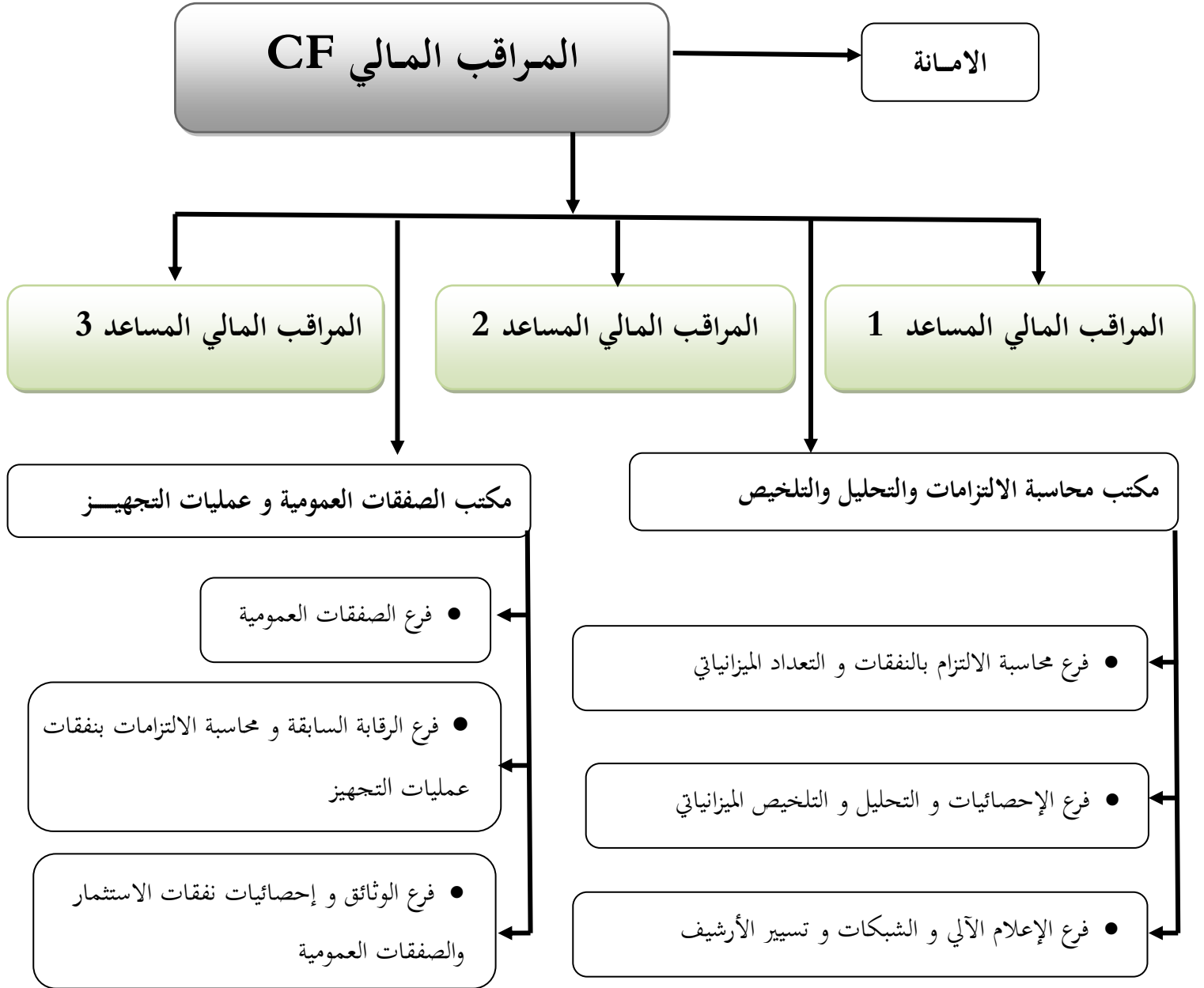
بتاريخ: 2020/09/01

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

و يشير الهيكل التنظيمي - انظر الشكل رقم 09- ان مصلحة المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة تتكون من قسمين تحت سلطة المراقب المالي الذي يساعده ثلاثة 03 مراقبين ماليين مساعدين. (المادة 05 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09 جويلية 2012 المحدد لعدد

المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين، وتنظيم مصالح المراقبة المالية في مكاتب وفروع.) انظر الشكل رقم 09.

الشكل رقم (02-3) الهيكل التنظيمي للرقابة المالية لولاية بسكرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد إلى المرجع: المادة 5 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2012/07/09

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

نأتي الآن على تقديم وتعريف كل فرع من الهيكل التنظيمي وكذلك مهام كل واحد منها كالتالي.

الفرع الأول: المراقب المالي

هو موظف تابع لوزارة المالية ويتم تعيينه بقرار من الوزير المكلف بالميزانية، يشرف على إدارة مصلحة المراقبة المالية تحت سلطة المدير العام للميزانية بمساعدة مراقبين ماليين مساعدين له يعينون بموجب قرار وزاري يمضيه وزير المالية، ورقابة المراقب المالي هي رقابة شرعية وليست مراقبة ملائمة إذ أنها تقوم على رقابة شرعية النفقة، حيث نوجز مهامه في: (المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 381/11 المؤرخ في 21 نوفمبر 2011 المتعلق بمصالح المراقبة المالية)

- ✓ المراقب المالي مسؤول عن تسيير مصلحة المراقبة المالية.
- ✓ مراقبة مشروعية عمليات تنفيذ النفقات العمومية، ومطابقتها للأنظمة والقوانين المعمول بها.
- ✓ تمثيل الوزير المكلف بالمالية لدى لجان الصفقات العمومية، ومجالس التوجيه والمجالس الإدارية للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- ✓ اعداد تقارير سنوية عن النشاطات وعروض الاحوال الدورية الوافية للوزير المكلف بالمالية.
- ✓ اعداد تقرير سنوي حول نشاط المراقبة المالية.
- ✓ تكوين و تقييم الموظفين في المصلحة مع التوزيع السنوي للمهام المراقبة و التدقيق

يتم تعيين المراقب المالي بقرار من الوزير المكلف بالمالية، زيادة على الشروط المذكورة ، يخصص التعيين في منصب مراقب مالي للموظفين الحائزين على الاقل شهادة ليسانس في التعليم العالي او شهادة معادلة لها.

الفرع الثاني: الأمانة : تعد همزة وصل بين المراقب المالي و المراقبين المساعدين، وباقي المكاتب والفروع.

الفرع الثالث: المراقب المالي المساعد

تضم المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة ثلاثة مراقبين ماليين مساعدين ، والمراقب المالي المساعد حيث يتم تعيينه بقرار من الوزير المكلف بالميزانية، يعمل تحت سلطة المراقب المالي ، ويكلف بمبايلي:

- ✓ مساعدة المراقب المالي في ممارسة مهامه، في حدود المهام المسندة اليه.
- ✓ إعداد تقرير للمراقب المالي عن نشاطه وظروف ممارسة صلاحيات المسندة إليه.
- ✓ إنابة المراقب المالي في حالة غيابه أو حصول مانع له،

كما يمارس المراقب المالي المساعد بالإضافة إلى المهام المكلف بها قانونا، المهام يحددها له المراقب المالي بموجب مقرر، بعد مصادقة المدير العام للميزانية عندما يتعلق الأمر بمصالح الرقابة المالية لدى الولاية غير أنه لا يمكن للمراقب المالي المساعد القيام ب : الرفض النهائي، الإشعار، التقرير المفصل. و انابة المراقب المالي اثناء عطلته أو غيابه حيث ان شروط إنابة المراقب المالي هي:

- في حالة الغياب الغير المتوقع للمراقب المالي أو حدوث مانع للمراقب المالي، تمارس صلاحيات هذا الأخير، من طرف المراقب المالي المساعد، يعين مسبقا بصفته نائبا عنه، باقتراح من المراقب المالي وموجب مقرر صادر عن المدير الجهوي للميزانية عندما يتعلق الأمر بمصالح المراقبة المالية لدى الولاية.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

- في حالة الشغور المؤقت لمنصب المراقب المالي.
- في حالة الغياب المتوقع للمراقب المالي و باقتراح من هذا الأخير.
- كما يمارس المراقب المالي المساعد جميع الصلاحيات المخولة للمراقب المالي، طيلة فترة النيابة. كما يتم تعيين المراقبين الماليين المساعدين بقرار من الوزير المكلف بالمالية.

الفرع الرابع: قسم محاسبة الالتزامات و التحليل والتخليص.

ويكلف على الخصوص بما يأتي: (المادة 05 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09 جويلية 2012 المحدد لعدد المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين، وتنظيم مصالح المراقبة المالية في مكاتب وفروع.)

- ✓ مسك محاسبة الالتزامات بالنفقات باستثناء عمليات التجهيز العمومي .
- ✓ مسك محاسبة التعداد الميزانياتي .
- ✓ تشكيل رصيد وثائقي متعلق بالمالية العمومية والوظيفة العمومية .
- ✓ إعداد الوضعيات الإحصائية الدورية المتعلقة بالالتزامات بالنفقات والتعداد الميزانياتي .
- ✓ إعداد التقرير والوضعيات المنصوص عليها، لا سيما في المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 92-414 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1413 الموافق ل 14 نوفمبر سنة 1992، المعدل والمتمم .
- ✓ تشكيل قواعد بيانات إحصائية.
- ✓ تحليل وتخليص الوضعيات الإحصائية التي تقدمها المصلحة .
- ✓ جمع التقارير التي تعدها المكاتب الأخرى للمصلحة .
- ✓ المساهمة في تنفيذ المخطط التوجيهي للإعلام الآلي للمديرية العامة للميزانية، على مستوى المصلحة
- ✓ حفظ وتسيير أرشيف المصلحة .
- ينظم مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل والتخليص من ثلاثة فروع وهي:
- ✓ فرع محاسبة الالتزامات بالنفقات والتعداد الميزانياتي .
- ✓ فرع الإحصائيات والتحليل والتخليص الميزانياتي
- ✓ فرع الإعلام والشبكات وتسيير الأرشيف .

الفرع الخامس: قسم الصفقات العمومية وعمليات التجهيز

يكلف على الخصوص بما يأتي : (المادة 05 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09 جويلية 2012 المحدد لعدد المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين، وتنظيم مصالح المراقبة المالية في مكاتب وفروع.)

- ✓ دراسة مشاريع دفاتر شروط المناقصات أو التراضي التي يكون فيها المراقب المالي أو ممثله مقررًا و/ أو عضواً في لجنة الصفقات .
- ✓ دراسة مشاريع الصفقات العمومية والملاحق التي يكون فيها المراقب المالي أو ممثله مقررًا و/ أو عضواً في لجنة الصفقات
- ✓ إعداد التقارير التقديمية والتحليلية المتعلقة بمشاريع العقود التي تمت دراستها
- ✓ التكفل برخص البرامج والتعديلات التي طرأت عليها .
- ✓ الرقابة السابقة لمشاريع الالتزام بالنفقات التي يتكفل بها المكتب .

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

- ✓ مسك محاسبة الالتزامات بالنفقات التي يتكفل بها المكتب .
 - ✓ إعداد مذكرات الرفض (المؤقتة و النهائية) .
 - ✓ مسك سجلات تدوين التأشير والرفض .
 - ✓ دراسة مشاريع دفاتر الشروط والصفقات العمومية والملاحق التي لا تدخل ضمن اختصاص لجان الصفقات .
 - ✓ تحضير الإشعارات المبينة للنقائص الملاحظة في الصفقات العمومية والملاحق المؤشر عليها من طرف لجان الصفقات العمومية .
 - ✓ متابعة الملفات التي تكون موضوع رفض التأشير و / أو التفاوضي .
 - ✓ إعداد تحاليل دورية متعلقة بالصفقات العمومية .
 - ✓ تشكيل رصيد وثائقي متعلق بالصفقات العمومية .
 - ✓ وضع تحت تصرف مكتب محتسبة الالتزامات والتحليل والتخليص عناصر المعلومات المطلوبة .
 - ✓ متابعة الملفات التي تكون موضوع رفض و / أو التفاوضي .
 - ✓ إعداد الوضعيات الإحصائية الدورية المتعلقة بالالتزامات بالنفقات التي يتكفل بها المكتب .
- ينظم مكتب الصفقات العمومية وعمليات التجهيز في ثلاثة فروع، على النحو الآتي :
- ✓ فرع الصفقات العمومية
 - ✓ فرع الرقابة السابقة ومحاسبة الالتزامات بنفقات عمليات التجهيز .
 - ✓ فرع الوثائق وإحصائيات نفقات الاستثمار والصفقات العمومية .

المطلب الثالث : التكوين في الرقابة المالية لولاية بسكرة

تعتبر الرقابة المالية لولاية بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع اداري ورقابي تشغل ضمن الوظيفة العمومية حيث تتكون من مجموعة من موظفين تحكمهم قوانين اساسية ، حيث ان عملية التكوين منصوص عليها في القوانين و المراسيم المذكورة اسفله .:

- المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 1996/03/03 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديدي معلوماتهم .

- المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 2004/01/22 المعدل و المتمم المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 1996/03/03 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديدي معلوماتهم

حيث يضم الموظفين في الرقابة المالية :

* موظفي الأسلاك المشتركة : بناء على المواد 105 و 111 من الأمر 03/06 المؤرخ ب 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد رقم 46 الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006 .شعبة الادارة العامة ونذكر بعض الرتب التالية (متصرف رئيسي . متصرف محلل ، متصرف ، ملحق ادارة رئيسي ، وثائقي امين محفوظات ...الخ)

* موظفي الاسلاك التقنية : بناء على المواد -21-22 من المرسوم التنفيذي رقم 381/11 المؤرخ في 21 نوفمبر 2011 المتعلق بمصالح المراقبة المالية. شعبة ادارة عمال الميزانية و نذكر بعض الرتب التالية (مفتش مركزي للميزانية ، مفتش رئيسي للميزانية ، مفتش للميزانية، مراقب رئيس للميزانية، مراقب للميزانية ، عون معاينة للميزانية)

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

حيث تمارس صلاحيتها وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 92-414 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1413 الموافق لـ 14 نوفمبر سنة 1992، المعدل والمتمم .

الفرع الأول : المخطط التكويني بالمؤسسة

المخطط التكويني هو عبارة عن برنامج سنوي للتكوين يتم إعداده كل نهاية سنة من طرف المصالح المركزية بوزارة المالية، لتتم الموافقة عليه وتطبيقه في السنة الموالية. حيث يتم إعداد هذا المخطط من طرف المديرية العامة للميزانية بالتنسيق مع المديريات الجهوية للميزانية على أساس: (المرسوم التنفيذي رقم 381/11 المؤرخ في 21 نوفمبر 2011 المتعلق بمصالح المراقبة المالية). حيث يتم إعداد البرنامج المخطط بناء على ما يلي :

- النسبة أو القيمة المالية المخصصة للتكوين من ميزانية المؤسسة.
- برنامج التوظيف والتحويل وفق المخطط السنوي للموارد البشرية.
- عناوين التكوين المعروضة من طرف مدارس ومراكز التكوين المختلفة.
- ملف التقييم الشخصي للموظفين
- أهداف المؤسسة المسطرة من تامةديرية العامة

وعلى هذا الأساس يتم عرض مخطط التكوين هذا على لجنة المشاركة وكذا المديرية العامة، وبعد التعديل والموافقة عليه يتم إنجازه وفقا للتواريخ الخاصة بمختلف التكوينات والمحددة مسبقا. (المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22/01/2004 المعدل و المتمم المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03/03/1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديدي معلوماهم)

الفرع الثاني: أنواع التكوينات في الرقابة المالية لولاية بسكرة

تقوم الرقابة المالية لولاية بسكرة بانواع التكوينات نذكر منها :

1- التكوين على أساس المدة الزمنية :

- تكوينات قصيرة المدى: وتتراوح مدتها من يوم واحد إلى ثلاثون (30) يوما. وتمثل في الملتقيات الوطنية ، و الايام الدراسية .، وكذا تكوينات إعادة التأهيل. يتحصل بعدها العامل على شهادة مشاركة.
- تكوينات طويلة المدى: وتتراوح مدتها من ثلاثة (03) أشهر إلى غاية تسعة (09) أشهر. قد تكون لفترة مستمرة تتخللها العطل القانونية، أو لفترات متقطعة (أسبوع في كل شهر على سبيل المثال). يتحصل بعدها العامل على شهادة تكوين .

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

2- التكوين أثناء الخدمة للموظف :

أ - التكوين أثناء الخدمة للموظف الجديد:

في الأيام الأولى من استلام الموظف الجديد لمنصبه ومهامه يتحصل على معلومات من أطراف عديدة داخل المؤسسة بطرق غير رسمية، هذه المعلومات قد تؤثر على نفسيته و اتجاهاته وأدائه لسنوات، ومن جهة ثانية قد يوجه الموظف الجديد إلى مصلحة معينة أو توكل له مهام لا يملك بشأنها المعلومات الكافية ولا الطرق والآليات اللازمة للقيام بها، ولذلك تلجأ المؤسسة إلى عملية تكوين الموظفين الجدد، سواء داخل المؤسسة بتنظيم دورة تكوينية قصيرة المدى وتشرف عليها إدارة المؤسسة، وبتكليف أحد موظفيها القدامى أو إقرارها ذوي الكفاءة والخبرة قصد تزويدهم بالمعلومات الكافية أولاً حول المؤسسة وتاريخها ومجال عملها وأهدافها ونمط التسيير والرؤساء والنظام الداخلي لها، وتوقيت العمل وأيام الراحة والعطل السنوية والمرضية والاستثنائية واجراءاتها والأجور ومكوناتها والمنح والعلاوات وكيفية الحصول عليها والترقيات والتأمينات الاجتماعية. (الأمر 03/06 المؤرخ ب 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد رقم 46 الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006 ، ص 04)

وثانيا معلومات تتعلق بكيفية أداء مهام وظيفة معينة، وقد تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة وذلك بعقد اتفاقيات مع مؤسسات ومراكز تكوينية أخرى، وهناك دورات تكوينية إجبارية بموجب النصوص القانونية ، لبعض الرتب والوظائف تسمى " بالتكوين أثناء فترة التبرص" تتراوح مدتها من 03 أشهر إلى 12 أشهر بإحدى المراكز التي لها الصلاحية القانونية لتنظيم مثل هذه الدورات، ويشرف عليها أساتذة ذوي خبرة في ذلك المجال. (المرسوم التنفيذي رقم 08/04 المؤرخ في 19 جانفي 2006 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتدبين للأسلاك. المشتركة ، الجريدة الرسمية، العدد رقم 03 الصادرة بتاريخ 20 جانفي 2006 ، ص 04)

ب- التكوين أثناء الخدمة للموظفين القدامى :

يتمثل في إجراء و تنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف فئات العمال والموظفين بالمؤسسة، والتكوين أثناء الخدمة مفهوم شامل ويضم بدوره العديد من الأنواع، ويعني إخضاع فئة الموظفين المعنيين لدورة تكوينية دون الانقطاع الكلي عن تأدية العمل، فقد تخصص دورة تكوينية لمدة أسبوع داخل المؤسسة لصالح موظفي الإعلام الآلي وذلك بغرض تجديد المعرفة والمهارة في هذا المجال أو تخصيص دورة تكوينية لفئة الموظفين الإداريين في الرتب التالية (ملحق إداري، ملحق إداري رئيسي، متصرف) بغرض زيادة المعارف و المهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لشغل المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهذه المعارف تشمل العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة و اتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال.

وهناك نوع آخر من التكوين أثناء الخدمة تم إدراجه و تطبيقه حديثا في المؤسسات والإدارات العمومية والمنصوص عليه في التعليم رقم 45 ، حيث يخضع الموظفون بموجبها لدورات تكوينية بغرض الترقية الذين يتوفرون على مجموعة من الشروط: - اجتياز الامتحان المهني بنجاح بعد استيفاء خمسة 05 سنوات خدمة فعلية بالمؤسسة.

- الترقية على أساس الاختيار وذلك بعد عشر 10 سنوات خدمة فعلية في الرتبة التي يشغلها الموظف.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

في هذه الحالات المذكورة تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة، وذلك بعقد اتفاقية بين المؤسسة المعنية والمؤسسة المشرفة والمؤطرة للتكوين ويسمى هذا النوع " بالتكوين قبل الترقية" والذي يدوم بين 06 أشهر و 12 شهر حسب الرتبة ، مع العلم بأن الموظف المتكون خلال هذه الفترة لا ينقطع عن العمل ولا يوضع في حالة انتداب، بل يخصص يوم واحد فقط في الأسبوع (عادة يوم السبت) للانتقال إلى مركز التكوين، وهذا ما يوضح مفهوم التكوين أثناء الخدمة، و نلاحظ من خلال التوقيت الزمني المخصص للتكوين أنه لا يؤثر على تأدية المهام المنوطة بالموظف، كما لا يؤثر على السير العادي للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

3- التكوين من حيث المكان: هذا النوع من تكوين الموظفين يتعلق بمكان إجراء الدورة التكوينية، فيمكن أن تعقد الدورة التكوينية داخل المؤسسة (تكوين أثناء

لعمل) بصفة فردية أو جماعية وذلك بإلحاق موظف بمصلحة معينة رفقة

مشرف ذوي كفاءة وخبرة كبيرة، أو تنظم دورة تكوينية يُوَظَرها أساتذة في الاختصاص لصالح رؤساء المصالح والمكاتب (الإدارة الوسطى) قصد تنمية مهاراتهم الإشرافية وعلاقاتهم الاتصالية مع رؤوسهم و رؤسائهم وكيفية تحرير المراسلات الإدارية والتقارير والتعليمات، وفي نفس السياق يمكن للمؤسسة أن تعقد أو تبرم اتفاقيات خارجية (خارج المؤسسة) من أجل إجراء دورات تكوينية لموظفيها الذين هم بحاجة إلى ذلك حسب احتياجاتها التكوينية وأهدافها المستقبلية.

نذكر منها لا على سبيل الحصر: (مقابلة مع المراقب المالي لولاية بسكرة بتاريخ 2020/09/011)

* **على المستوى الوطني:** - المدرسة الوطنية للطرائف القليعة - تيبازة - المعهد العالي للتخطيط و الاحصاء برج الكيفان - الجزائر العاصمة.

* **على مستوى المحلي:** - المديرية الجهوية للميزانية بورقلة - المعهد الوطني المتخصص لتكوين اطارات الجماعات المحلية بورقلة.

- الرقابة المالية لولاية بسكرة - المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حساني بوناب بسكرة

* **على المستوى الدولي:** تقوم الوزارة بالتنسيق مع المديرية العامة للميزانية بتكوين ايطارها خارج الوطن في مختلف المعاهد والمدارس المتخصصة في مجال المالية بناء على اتفاقيات دولية ومن أهم الدول التي تقوم الوزارة بإرسال موظفيها إليها قصد التكوين نجد:فرنسا بدرجة الاولى و بعض دول الأتحاد الاروبي كألمانيا، بلجيكا، هولندا و بريطانيا و حتى دول من اسيا كاليابان وماليزيا . اما على المستوى العربي هناك معهد مشترك للبنوك و المالية مع دولة تونس .

و تجدر الإشارة ان الدولة الجزائرية تعمل دائما على الاهتمام بجانب التكوين و تحسين مستوى الموظفين ويتجلى هذا في صدور مؤخرا المرسوم التنفيذي الجديد رقم 20-194 المؤرخ في 2020/07/25 المتعلق بتكوين الموظفين و الاعوان العموميين و تحسين مستواهم في المؤسسات و الادارات العمومية الصادر بالجريدة الرسمية العدد 43 بتاريخ 2020/07/28، صفحة 4

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

المبحث الثاني : منهجية الدراسة المستخدمة.

من خلال هذا المبحث سيتم استعراض الطريقة المعتمدة و الأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، بدءاً من المنهج المتبع و التعرف على مجتمع و عينة الدراسة وصولاً إلى الأدوات المستعملة في الدراسة. بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي، وكذا إلى مدى ثبات وصدق الاستبانة

المطلب الأول : المنهج المتبع في الدراسة

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

1- **المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

2- **المنهج الاستقصائي:** لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث.

3- **المنهج الإحصائي:** الذي يمكننا من استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات. ايكسال

المطلب الثاني: مصادر جمع بيانات الدراسة:

الفرع الأول : مصادر جمع بيانات الدراسة:

بهدف تمكن الباحث من تغطية الإطار النظري للبحث ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، يجد نفسه في مرحلة تحديد مصادر الحصول على البيانات اللازمة للبحث، ويمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما:

1- **البيانات الأولية:** هي البيانات التي يقوم الباحث بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة والمثلة في الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، وتعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداماً لجمع البيانات، من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية وحرية.

وقد تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS.V24** (statistical package for social sciences)، وباستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

1-2 **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والمجلات والدوريات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية، والمقالات وأوراق البحث المقدمة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع البحث.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

الفرع الثاني: أداة البحث:

بعد استقرار العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الإستانة من قسمين:

1-2 القسم الأول: وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. و المستوى الوظيفي).

2-2 القسم الثاني: ويحتوي على محورين:

أ- المحور الأول: ويتمثل في المتغير المستقل " التكوين"، حيث يتضمن 12 عبارة تهدف إلى التعرف على عملية التكوين حسب تصورات موظفي المؤسسة.

ب- المحور الثاني: ويتمثل في المتغير التابع " الاداء" حيث شملت 21 عبارة إجمالية للمتغير موزعة على 04 ابعاد:

- ✓ الكفاءة و الفعالية
- ✓ الالتزام و إدراك الدور
- ✓ القدرة و السرعة في انجاز المهام
- ✓ تقييم الاداء و تحقيق الأهداف

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس "ليكاتر" الثلاثي Likert Scale والذي تمثل ثلاثة إجابات ، وهذا حتى يسمح لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان ويسهل ترميز وتنميط الإجابات كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-01) : مقياس ليكاتر الثلاثي

الرأي	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

حيث ان مقياس ليكاتر للإجابة يتراوح من (1 إلى 3) حسب سلم ليكاتر الثلاثي (غير موافق ، محايد، موافق) ، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (3) كلما كانت الموافقة مرتفعة بشكل أكبر.

جدول رقم (3-02) : درجات مقياس القبول لمقياس ليكاتر الثلاثي

الرأي	مستوي القبول	المتوسط الحسابي
غير موافق	منخفض	من 1 إلى أقل من 1.667
محايد	متوسط	ومن 1.667 إلى أقل من 2.334
موافق	مرتفع	من 2.334 الى 3

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 540.

- وقد تأخذ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 1.667) للرأي الغير موافق دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (1.667- أقل من 2.334) للرأي المحايد دالا على مستوى "متوسط" من القبول ، ومن (2.334 الى 3) للرأي الموافق دالا على مستوى "مرتفع" من القبول.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة:

1- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة، و من خلال دارستنا فإن مجتمع الدراسة يتكون من مجموع الموظفين باختلاف جنسهم و مراتبهم الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، المتمثلة في الرقابة المالية لولاية بسكرة و الكائن مقرها وسط ولاية بسكرة.

2- **عينة الدراسة:** شملت الدراسة جميع الموظفين بالرقابة المالية لولاية بسكرة والبالغ عددهم 65 موظف. وقمنا بدراسة هذه العينة حيث قمنا بتوزيع 49 استمارة، وقد تم استرجاع منها 39 استمارة و هذا لكون 50 % من إجمالي الموظفين في العطلة الاستثنائية بسبب جائحة كوفيد-19 ، وبعد الاطلاع عليها والتدقيق فيها وجدنا 04 استمارات غير مكتملة الاجابة ، وبهذا كان عدد الاستمارات القابلة للتحليل 35 استمارة أي مايشكل نسبة 72 % من حجم عينة الدراسة.

3- **الحدود الزمنية :** تمت الدراسة بالرقابة المالية لولاية بسكرة من 2020/06/05 إلى 2020/08/05

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة وصدق وثبات الاستبانة.

الفرع الاول : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام برنامج الحجم الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical Package SPSS V24 for Social Science من خلال الاعتماد على المقاييس المبينة فيما يلي:

• **مقاييس الإحصاء الوصفي:** (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

• **تحليل التباين للانحدار:** (Analysis of Variance) لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

• **اختبار كولوموجروف - سميرنوف:** (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، (1-Sample K-S).

• **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

• **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة البحث.

الفرع الثاني : صدق وثبات الاستبانة:

1-2. **صدق أداة البحث (Validity):** يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

أ- **صدق المحتوى:**

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، و محتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث. وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

ب- صدق المحك:

تم حساب معامل " صدق المحك " من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,915) وهو معامل مرتفع، ومناسب لأغراض هذا البحث، ، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي. هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضع لقياسه، وهذا ما نجد من الجدول الموالي :

الجدول رقم (3-03) : معاملات الثبات والصدق لمتغيري الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرومباخ	عدد العبارات	المتغيرات و أبعادها
0.946	0.896	12	التكوين
0.960	0.922	21	الأداء
0.956	0,915	33	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V24

ونلاحظ من الجدول المقابل أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور والأبعاد فقرات الاستبيان كانت أكبر بكثير من نسبة 60% وهذه النسبة تعتبر مقبولة إحصائيا، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

2-2 ثبات الأداة (Reliability):

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. ومن خلال الجدول أعلاه، فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس (بمستوى 0.60 فأكثر)، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ 0,915 وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا، فبلغ ما قيمته 0.896 بالنسبة للتكوين، أما بالنسبة لتحسن الاداء فبلغ 0.922، وبهذا نكون بينا مدى ثبات أداة البحث (بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V24).

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

المبحث الثالث: عرض و مناقشة نتائج الدراسة

بعد التعرف على مجتمع الدراسة واختيار العينة سنقوم في هذا المبحث عرض ومناقشة وتحليل لبيانات الاستبيان. وإختبار الفرضيات.

المطلب الأول: وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

حتى يتسنى لنا التعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة و التي يمكن أن تساعدنا في تحليل نتائج الدراسة، قمنا بدراسة القسم الأول للاستبيان من خلال خصائص الشخصية(الجنس- العمر- سنوات الخبرة-المؤهل - مستوى الوظيفي) ويتضح توزيع العينة حسب هذا المعيار من خلال الجداول التالية :

1- من حيث الجنس :

جدول رقم (3-04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	72%
	أنثى	10	28%
	المجموع الكلي	35	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 24

- نلاحظ ان نسبة الذكور عالية والتي بلغت (72%) ونسبة الاناث والتي بلغت (28%) وهذا راجع بالدرجة الأولى بسبب جائحة كوفيد-19 التي منحت عطلة استثنائية خاصة لفئة الاناث (تجدر الاشارة في الواقع ان نسبة الاناث متساوية تقريبا مع نسبة الذكور في المؤسسة محل الدراسة) وهذا لكون طبيعة الوظائف الإدارية التي تستقطب الجنسين على حد سواء في المؤسسة محل الدراسة.

2- من حيث السن :

جدول رقم (3-05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	06	18%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	15	43%
	من 41 إلى أقل من 50 سنة	10	28%
	50 سنة فأكثر	04	11%
	المجموع الكلي	35	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 24

- نجد أن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (43%) تليها الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة(28%) و تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (18%)، وهذا ما يدل على أن معظم الباحثين من فئة الشباب، وأن

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف هذه الفئة في مقابل حركية الأفراد داخل المؤسسة وهذا نتيجة احالة بعض الموظفين على التقاعد، وبالتالي بث دماء جديدة، في حين بلغت نسبة المبحوثين لباقي الفئات الأخرى (أكثر من 50 سنة) (11%)، وهو ما يعكس توازن نسبي في معدل العمر بالنسبة للأفراد في المؤسسة.

3- من حيث المؤهل العلمي :

جدول رقم (3-06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل	02	06%
	تقني/تقني سامي	03	09%
	شهادة دراسات تطبيقية جامعية	02	06%
	شهادة ليسانس	17	48%
	شهادة ماستر	08	22%
	شهادة مهندس	01	03%
	شهادة دراسات عليا	02	06%
	المجموع الكلي	35	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 24

- كانت النسبة الأكبر لحملة كلا من شهادة ليسانس وشهادة ماستر بنسبة (28%)، و(22%) على الترتيب وهذا ما يمتدشى مع طبيعة مهام عينة الدراسة التي تتعلق بالرقابة القبلية للنفقات المتزمت بها للدولة والتي تتطلب مؤهل علمي مرتفع، اما النسب المتبقية ترتبط بحاملي شهادة الدراسات التطبيقية والمهندسين وشهادة دراسات عليا وكذا شهادة البكالوريا فأقل والذين لهم خبرة وأقدمية في المصلحة. نستنتج أن المؤسسة تعتمد بصفة كبيرة في توظيفها على خريجي الجامعات نظرا لطبيعة عمل المؤسسة كجهاز رقابي لكل ميزانيات الدولة.

4- من حيث سنوات الخبرة:

جدول رقم (3-07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	02	06%
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	18	51%
	من 11 إلى أقل من 15 سنوات	10	29%
	15 سنة فأكثر	05	14%
	المجموع الكلي	35	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 24

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

- نجد أن (51%) من المبحوثين تتراوح خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، أما الذين تتراوح خبرتهم (من 11 إلى 15 سنة) نسبتهم (29%)، في حين الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات والذين تجاوزت خبرتهم 15 سنة نسبتهم (20%) وهذا ما يعكس توظيف الأفراد الجدد نتيجة الاستراتيجية التي انتهجتها المديرية العامة للميزانية بضرورة عقلنة النفقات العمومية عن طريق توسيع عملية الرقابة المسبقة للنفقات العمومية الملتزم بها وهذا منذ سنة 2014.

5- من حيث المستوى الوظيفي :

جدول رقم (3-08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية المستوى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	عون تحكم	08	22%
	عون تنفيذ	05	15%
	إطار	19	54%
	إطار سامي	03	09%
	المجموع الكلي	35	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 24

- نلاحظ أن (54%) من المبحوثين يشغلون المستوى الوظيفي إطارات، في حين نسبت (22%) يشغلون المستوى الوظيفي كأعوان تحكم ، أما نسبتهم (15%) كأعوان تنفيذ، والذين نسبتهم (09%) يشغلون المستوى الوظيفي كإطارات سامون، وهذا ما يعكس دور الكبير للإطارات في العملية الرقابية و ما تتطلب من كفاءة و مستوى الجامعي في مهمة الرقابة و التدقيق لمختلف الإدارات العمومية، بينما بصفة اقل بالنسبة لأعوان التحكم و التنفيذ و الذي يعتبر دورهم مساعد ، و اخيرا نجد الاطارات السامون الذين يشغلون مناصب عليا (كمراقب مالي ، مراقب مالي مساعد)، حيث دورهم يكمن في الإشراف و تسيير المؤسسة و منح التأشير للرقابة السابقة للنفقات العمومية.

المطلب الثاني : عرض نتائج وتقييم متغيرات الدراسة.

الفرع الأول : اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولموجروف- سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov").

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح، ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار كولموجروف- سمرنوف تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) فإذا كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي. و هذا ما يوضحه الجدول الموالي :

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

جدول رقم (3-09): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات فقرات محاور الاستبيان

المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية (sig.))
التكوين	0.931	0.617
الأداء	0.982	0.752

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 24

نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا الى رفض لفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تقول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي بإمكاننا إستخدام الإختبارات المعلمية وخاصة الأسلوب الإنحدار على طريقة المربعات الصغرى وتحليل التباين.

الفرع الثاني : نتائج تقييم متغيرات الدراسة :

أولاً: المتغير المستقل (التكوين) :

من خلال القسم الثاني للاستبيان يمثل المحور الأول المتغير المستقل المتمثل في التكوين و يتكون هذا المحور من 12 فقرة و

يتضح لنا من الجدول الموالي المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و ترتيب كل فقرة و أهميتها كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3- 10) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الاول لفقرات تكوين الموارد البشرية

رقم الفقرة	أبعاد وعبارات القياس التكوين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تضع المؤسسة برامج تكوينية للموظف عند إلتحاقك بمنصبك	2.93	0.053	1	مرتفع
2	طبيعة عملك تحتاج الى التكوين بصفة دورية	2.90	0.058	2	مرتفع
3	المناصب العليا هم المسؤولون عن التكوين في المؤسسة	1.88	0.878	11	متوسط
4	يتم تكوين الموظفين حسب احتياجات المؤسسة	2.37	0.865	9	مرتفع
5	تنتهج المؤسسة أساليب متنوعة في التكوين	2.48	0.714	7	مرتفع
6	مدة التكوين مناسبة من حيث التوقيت وساعات العمل	1.57	0.895	12	منخفض
7	التكوين خارج المؤسسة أحسن من التكوين داخل المؤسسة	2.05	0.884	10	متوسط
8	تسمح المؤسسة لموظفيها بالإستفادة من دورات تحسين المستوى التعليمي و الاكاديمي في المؤسسات التعليمية الخارجية	2.77	0.163	3	مرتفع
9	يوجد ضعف في تمويل عملية التكوين بالمؤسسة	2.68	0.197	4	مرتفع
10	الدورات التكوينية التي سبق الالتحاق بها حققت لك الترقية في منصبك	2.42	0.853	8	مرتفع

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

11	التكوين الذي يتلقاه الموظفون يؤثر بصورة ايجابية على تأدية الموظفين لأعمالهم	2.53	0.439	6	مرتفع
12	للتكوين اثر معنوي ونتائج على الجانب الاجتماعي والعلاقات بين الموظفين	2.59	0.262	5	مرتفع
التكوين بشكل عام		2.84	0.053	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 24

يبين الجدول رقم (3-10) أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 2.84 يعني موافقة لأفراد العينة تعكس مستوى إدراكهم لدور تكوين المورد الشري، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدّر بـ 0.058 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمستوى عملية التكوين، وتمت معالجة هذا عن طريق 12 فقرة، حيث جاءت كل من الفقرة رقم (1،2) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.93 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.053 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما بان المؤسسة تضع برامج تكوينية و عند إتحاقك موظفيها الجدد مباشرة بما وكذلك عملية التكوين مستمرة بصفة دورية لطبيعة مهام المؤسسة محل الدراسة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (08) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.77 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.163 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة على أن تسمح المؤسسة لموظفيها بالاستفادة من دورات تحسين المستوى التعليمي و الاكاديمي في المؤسسات التعليمية الخارجية وهذا ما يفسر استراتيجية المؤسسة في تطوير المستوى التعليمي العالي لافرادها، كما كانت الفقرات رقم (4،5،8،9،10،11،12) بالمتوسط الحسابي بمجال 2.37 إلى 2.68 بـ وإنحراف معياري يقدر بـ 0.163 إلى 0.865 وهذا يعني ان جميع الفقرات لها درجة موافقة من خلال خصائص العملية التكوينية ككل و مدى تأثيرها على المورد البشري في المؤسسة من خلال البرامج التكوينية و المكونين و حتى الظاهر المعنوي و الجانب الاجتماعي للموظف وهذا لكرن عملية التكوين عنصرا بالغ الاهمية فبالنسبة للأفراد من جهة و المؤسسة من جهة أخرى، وجاءت في المرتبة العاشرة الفقرة رقم (7) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.05 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.884 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة محايدة مقارنة بما سبقها من فقرات حيث نلاحظ ان مما يدل على أن مكان التكوين خارج المؤسسة أحسن من التكوين داخل المؤسسة شتت اجابات العينة بين من يري ان خارج افضل ومن يري العكس كل حسب ظروفه الشخصية و هنانشير الى ان المعسنة تعمد على التنوع في عملية التكوين من حيث المحتوى و من حيث المكان حسب ابرامج الدورات التكوينية ، وجاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة ما قبل الاخيرة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 1.88 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.878 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة متوسطة حد ما على أن ا طبيعة المكون في المؤسسة تختلف حسب الدورة التكوينية إلا انه جرت العادة ان يكون المكون في التكون داخل المؤسسة شاغلي المناصب العليا، و جاءت الفقرة (12) في المرتبة الاخيرة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 1.57 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.895 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة منخفضة على تدل أن مدة التكوين غير مناسبة من حيث التوقيت وساعات العمل وهذا راجع إلى خطط عملية التكوين من اعداد البرامج التكوينية و كثافتها مع كثافة حجم العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

بناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم للتكوين في الرقابة المالية لدى ولاية بسكرة جاء بمستوى موافقة مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط الحسابي العام لاجابات المبحوثين عن التكوين (2.84)، وبانحراف معياري عام (0.530)، هذا ما يدل على موافقة افراد عينة الدراسة على عبارات القياس لمتغير التكوين، ما يفسر ان عملية تكوين المورد البشري ضرورية منذ التحاق الموظف الجديد

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

بمنصبه و هي عملية دورية و مستمرة وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة الرقابة المالية و وجوب مسايرتها لكل تغيرات في القوانين التي تمارس بها عملية الرقابة على ميزانيات الدول لكل العمومية القطاعات الاخرى. و عليه فإن المؤسسة محل الدراسة تتبنى عملية التكوين لموظفيها و توليها أهمية بالغة.

ثانيا: المتغير التابع (أداء المورد البشري)

سنقف على تصورات الموظفين ونظرتهم لدور التكوين في تحسين أداءهم، من خلال التطرق الى تصوراتهم نحو أبعاد الأداء والمثثلة في : الكفاءة والفعالية، الانضباط و إدراك الدور، القدرة و السرعة في إنجاز المهام، تقييم الأداء و تحقيق الأهداف.

و التي سيتم عرض تحليل نتائجها الموضحة في الجداول الآتية على التوالي :

1-2 الكفاءة و الفعالية : يظهر هذا المحور كفاءة وفعالية موظفي المؤسسة محل الدراسة من اجل تحسين ورفع الاداء يتكون المحور من 06 فقرات المبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (3-11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات

الخاصة بمحور الأداء. البعد الاول الكفاءة و الفعالية

رقم الفقرة	أبعاد الاداء وعبارات القياس			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
	الكفاءة و الفعالية						
1	تتمتع المؤسسة بتكوين موظفيها وتطوير كفاءاتهم			2.88	0.061	1	مرتفع
2	تنظر المؤسسة لتطوير الكفاءات البشرية على أنه استثمار			2.46	0.788	4	مرتفع
3	توفر لك البرامج التكوينية تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف و المهارات لأداء عملك			2.75	0.212	2	مرتفع
4	قدراتي المعرفية والمهنية الحالية كافية لأنجاز مهمني بكفاءة وفعالية			2.22	0.968	6	متوسط
5	يساهم الاتصال المباشر داخل المؤسسة في زيادة فعالية الموظفين			2.38	0.869	5	مرتفع
6	يشعر المتكويين بأنهم تحصلوا على قيمة اضافية من العملية التكوينية			2.70	0.244	3	مرتفع
المجموع العام للبعد				2.51	0.454		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 24

يبين الجدول رقم (3-11) أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي يقدر بـ 2.51 يعني موافقة لأفراد العينة تعكس مستوى إدراكهم لأدائهم، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.454 على أن أفراد العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمستوى محور الاداء في بعده الاول المتضمن الكفاءة و الفعالية للمورد البشري، وتمت معالجة هذا عن طريق 6 فقرة، حيث جاءت كل من الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.88 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.061 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما بان المؤسسة محل الدراسة تتمتع بتكوين موظفيها وتطوير كفاءاتهم بصفة دورية من خلال اعتمادها على فئة خريجي الجامعات كإطارات في المؤسسة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.75 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.212 وهذا لها درجة الموافقة مرتفعة على كون البرامج و الدورات التكوينية تمنح تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف و المهارات لأداء مهم الموظفين الخاصة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

بطبيعة العمل الرقابي ، كما جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.70 بـ وإختراف معياري يقدر بـ 0.244 وهذا ما يدل على درجة موافقة مرتفعة من خلال ما تقدمه الدورات التكوينية من قيم اضافية تسهم في تطوير الكفاءة و زيادة الفعالية وخاصة بالنسبة للموظفين الجدد و مدى تأثيرها أداء المورد البشري في المؤسسة ، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (5) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.38 وإختراف معياري يقدر بـ 0.869 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مرتفعة نسبيا حيث نلاحظ ان للاتصال دور مهم في زيادة فعالية الموظفين داخل المؤسسة من خلال قنوات الاتصال المتاحة ما يسهل عملية التكوين و نشر المعلومة الصحية و هذا ما يظهر من خلال سلوكيات و أداء الافراد للمهام الموكلة ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.22 وإختراف معياري يقدر بـ 0.968 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة متوسطة مقارنة مع سبقها من فقرات حيث ان القدرات المعرفية والمهنية تختلف من فرد لأخر ما يفسر تنوع المستوى الوظيفي كلا حسب كفاءته لانجاز مهمته الموكلة بكفاءة وفعالية .

2-2 الانضباط و أدراك الدور : يظهر هذا البعد من المحور الثاني للاستبيان مدى انضباط موظفي المؤسسة محل الدراسة و

إدراكهم لدور كل فرد من اجل تحسين ورفع الأداء يتكون البعد من 05 فقرات المبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (3-12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات

الخاصة بمحور الأداء. البعد الثاني الانضباط و أدراك الدور

رقم الفقرة	أبعاد الاداء وعبارات القياس			الانضباط و أدراك الدور
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	
7	2.89	0.253	2	ألتزم بأوامر و توجيهات مسؤولي المباشر و أسعى لتنفيذها
8	2.91	0.191	1	ألتزم باداء مهمتي و واجباتي واحافظ على اوقات العمل
9	2.63	0.553	4	أبتادل مكتسبات البرامج التكوينية مع زملائي من اجل الاندماج مع فرق العمل
10	2.48	0.845	5	من الضروري تعديل السلوكيات وتوجيه كل الجهود في العمل داخل المؤسسة
11	2.80	0.279	3	يولي الموظفون أهمية بالغة للإخلاص وإتقان العمل
				المجموع العام للبعد
	2.75	0.343	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 24

نلاحظ من الجدول رقم (3-12) أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 2.75 يعني موافقة لأفراد العينة تعكس مستوى إدراكهم لدورهم في المؤسسة محل الدراسة، ويبين كذلك إختراف معياري المقدر بـ 0.430 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمستوى محور الأداء في الانضباط و ادراك دور للمورد البشري، وتمت معالجة هذا عن طريق 5 فقرة، حيث جاءت كل من الفقرة رقم (8) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.91 وإختراف معياري يقدر بـ 0.191 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما لالتزام باداء مهام و واجبات المحافظة اوقات العمل وهذا ما يسهل عملية التكوين داخل المؤسسة محل الدراسة خاصة لكون مهمها رقابية تتميز بالسرية المهنية ، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (7) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.89 وإختراف معياري يقدر بـ 0.253 وهذا لها درجة الموافقة مرتفعة حيث نلاحظ ان الموظفين ملتزمين لأوامر و توجيهات المسؤول المباشر و السعي لتنفيذها

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

ما يعزز الثقة المتبادلة بين أفراد المؤسسة محل الدراسة، كما جاءت الفقرة رقم (11) في المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.80 بـ وإخلاف معياري يقدر بـ 0.279 وهذا ما يدل على درجة موافقة مرتفعة من خلال الأهمية البالغة للإخلاص وإتقان العمل من طرف موظفي المؤسسة و مدى تأثيرها أداء المورد البشري في المؤسسة نظرا لطبيعة المهام الرقابية الوكيلة وخاصة للملفات الحساسة و الاستعجالية، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (9) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.63 وإخلاف معياري يقدر بـ 0.553 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مرتفعة نسبيا حيث نلاحظ ان تبادل المعلومات و المكتسبات من الدورات التكوينية بين الموظفين داخل المؤسسة ما يعزز الاندماج مع فرق العمل و ما يسهل رفع أداء الافراد من خلال العمل الجماعي خاصة عندما يكون حجم وكثافة في العمل الرقابي للمؤسسة محل الدراسة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (10) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.48 وإخلاف معياري يقدر بـ 0.279 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة متوسطة مقارنة مع سبقها من فقرات حيث ان تعديل السلوكيات و توجيهها تختلف من فرد لآخر، وهذا من اجل توحيد الجهود لرفع و تحسين الأداء العام للافراد لانجاز المهام الموكلة اليهم.

و عليه نستخلص أن أفراد عينة الدراسة يلتزمون الانضباط داخل المؤسسة و عدم التمييز فيما بينهم و العمل بروح الجماعة. و بما أن للمتوسط الحسابي العام للمحور يساوي 2.75 و بإخلاف معياري يساوي 0.043 و هو ما يقابله مستوى قبول مرتفع مستوى أهمية بدرجة موافق و عليه يتبين لنا بأن أفراد عينة الدراسة لديهم إدراك بدورهم المحوري في

2-3 القدرة و السرعة في إنجاز المهام : يظهر هذا البعد من المحور الثاني للاستبيان القدرة و السرعة في انجاز موظفي المؤسسة محل الدراسة لمهام الموكلة لهم اجل تحسين الأداء يتكون البعد من 05 فقرات المبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (3-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات

الخاصة بمحور الأداء. البعد الثالث القدرة و السرعة في انجاز المهام

رقم الفقرة	أبعاد الاداء وعبارات القياس			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
	القدرة و السرعة في انجاز المهام						
12	ابذل كل جهدي الجسدي و المعرفي من اجل انجاز مهمتي			2.19	0.810	4	متوسط
13	استعمل مهارتي بطريقة صحيحة و بسرعة متناهية.			2.87	0.106	1	مرتفع
14	يساعد التكوين على تخفيض الوقت لأداء نفس العمل			2.69	0.439	3	مرتفع
15	يبادر الموظفين ذاتيا بإتمام العمل حتى خارج أوقات العمل الرسمي			1.62	0.862	5	منخفض
16	انجاز المهام الموكلة في الوقت المحدد قانونا			2.72	0.223	2	مرتفع
المجموع العام للبعد				2.42	0.349		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 24

نلاحظ من الجدول رقم (3-12) أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 2.75 يعني موافقة لأفراد العينة تعكس مستوى إدراكهم لدورهم في المؤسسة محل الدراسة، ويبين كذلك إخلاف معياري المقدر بـ 0.390 على أن تشابه نسبي في إجابات تقريبا بالنسبة للقدرة و السرعة في انجاز المهام الموكلة لأفراد المؤسسة، وتمت معالجة هذا عن طريق 5 فقرات، حيث جاءت كل من الفقرة رقم (13) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.87 وإخلاف معياري يقدر بـ 0.106 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مرتفعة حيث نلاحظ استعمل المهارات بطريقة صحيحة و بسرعة متناهية لأفراد داخل المؤسسة محل الدراسة عند ممارسة مهامهم و هذا ما يدل

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

على ان الأفراد يتميزوا بكفاءة عالية لكون اغلبهم إطارات ذات كفاءة جامعية ، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (16) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.72 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.223 وهذا لها درجة الموافقة مرتفعة حيث نلاحظ ان الموظفين ملتزمين بإنجاز المهام المؤكدة في الوقت المحدد قانونا وخاصة ان العملية الرقابية لا تتعدي 10 ايام لدراسة و رقابة ملفات حسب القانون، كما جاءت الفقرة رقم (14) في المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.69 بـ وإنحراف معياري يقدر بـ 0.439 وهذا ما يدل على درجة موافقة مرتفعة وهذا لكون عملية التكوين تساعد على تخفيض الوقت لأداء نفس العمل او المهمة طرف موظفي المؤسسة خاصة الأعمال الإدارية الروتينية و المتكررة ، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (12) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.19 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.810 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة متوسطة نسبيا حيث نلاحظ انه يختلف بذل الجهد الجسدي و المعرفي في انجاز المهام بين الأفراد خاصة عندما يكون حجم وكثافة في العمل الرقابي للمؤسسة محل الدراسة وهذا ما يدل على الاختلاف في قدرات الأفراد كلا حسب كفاءته ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (15) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 1.62 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.862 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة منخفضة مقارنة مع سبقها من فقرات حيث ان مبادرة الموظفين ذاتيا لإتمام العمل حتى خارج أوقات العمل الرسمي.

و عليه نستخلص أن أفراد عينة الدراسة لديهم القدرة على انجاز المهام المؤكدة. و كذلك تادية المهام بسرعة كون عامل السرعة في انجاز المهام جد مهم في العملية الرقابية و خاصة من الجانب المالي ، وهذا ما يدل عليه المتوسط الحسابي العام للمحور يساوي 2.42 و بانحراف معياري يساوي 0.049 و هو ما يقابله مستوى قبول مرتفع للقدرة و السرعة في انجاز المهام المؤكدة في عملية الرقابة المؤسسة.

2-4 تقييم الاداء و تحقيق الاهداف : يظهر هذا البعد من المحور الثاني للاستبيان اظهر دور تقييم الاداء من اجل تحقيق الاهداف

المؤسسة محل الدراسة و تحسين ورفع الاداء من خلاله، حيث يتكون البعد من 05 فقرات المبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (3-14) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات

الخاصة بمحور الأداء. البعد الرابع: تقييم الاداء و تحقيق الأهداف

رقم الفقرة	أبعاد الاداء وعبارات القياس			مستوى القبول
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	
17	2.78	0.122	1	مرتفع
18	2.52	0.374	3	مرتفع
19	2.67	0.159	2	مرتفع
20	1.99	0.721	5	متوسط
21	2.22	0.625	4	متوسط
المجموع				متوسط
	2.35	0.561		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 24

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

نلاحظ من الجدول رقم (3-12) أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 2.04 يعني موافقة لأفراد العينة تعكس مستوى إدراكهم للتقييم الاداء في المؤسسة محل الدراسة، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.561 على أن تشابه نسبي في إجابات تقريبا بالنسبة لتقييم الأداء و تحقيق أهداف المؤسسة، وتمت معالجة هذا عن طريق 5 فقرات، حيث جاءت كل من الفقرة رقم (17) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.78 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.122 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مرتفعة حيث نلاحظ عملية تقييم الاداء تتم من طرف المسؤول المباشر في المؤسسة محل الدراسة ، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (19) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.67 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.159 وهذا لها درجة الموافقة مرتفعة حيث نلاحظ ان معالجة الأخطاء وتعديل سلوك من يتم من خلال التقييم الدوري من اجل تصحيحها و لتحقيق اهداف التكوين و المؤسسة ككل، كما جاءت الفقرة رقم (18) في المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.52 بـ وإنحراف معياري يقدر بـ 0.374 وهذا ما يدل على درجة موافقة مرتفعة وهذا لكون عملية تقييم الاداء تساهم بشكل مباشر في تصحيح أخطاء الأفراد أثناء قيامهم بمهامهم ما يدل على دور عملية التقييم في تحسين اداء الافراد من خلال تصحيح و توجيه الأخطاء، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (21) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.22 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.665 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة متوسطة نسبيا حيث نلاحظ انه الدورات التكوينية التي سبق وتم القيام بها اختلفت في تحقيق الأهداف المعلن عنها كلا حسب الدورة التكوينية و الهدف المسطر منها ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (20) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 1.99 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.721 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة متوسطة مقارنة مع سبقها من فقرات حيث ان المؤسسة تعمل على تقييم الاداء من اجل تحسينه بما يتماشى مع أهدافها دون مراعات الاهداف الفرد الشخصية.

حيث ان المتوسط الحسابي العام للمحور يساوي 2.35 و بانحراف معياري يساوي 0.061 و هو ما يقابله مستوى قبول مرتفع لعملية تقييم الاداء في انجاز المهام الموكلة داخل المؤسسة ، و عليه نستخلص أن عملية تقييم الأداء تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المورد البشري من خلال تصحيح الأخطاء أثناء تأدية المهام و توجيه السلوك و هذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف الدورات التكوينية بصفة خاصة و تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة بشكل عام لديهم القدرة على انجاز المهام الموكلة.

وعليه بعد دراسة و تحليل نتائج المحور الثاني للمتغير التابع أداء المورد البشري بجميع أبعاده حسب الجدول رقم (3-15) نجد ما يلي .

جدول رقم (3-15): ملخص نتائج المحور الثاني الخاصة بتحسين الاداء

أبعاد الاداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	إتجاه العبارة
الكفاءة و الفعالية	2.51	0.454	2	مرتفع
الانضباط و إدراك الدور	2.75	0.343	1	مرتفع
القدرة و السرعة في انجاز مهام	2.42	0.349	3	مرتفع
تقييم الأداء و تحقيق الأهداف	2.35	0.561	4	متوسط
إجمالي المحور	2.51	0.460		موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 24

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

نلاحظ من الجدول جدول رقم (3-15) إن إجمالي المحور تحسين الاداء المورد البشري تحقق المتوسط الحسابي قدره 2.51 وانحراف المعياري قدره 0.460 يعني موافقة أفراد العينة مرتفعة حيث جاء بعد الإنضباط و ادراك الدور في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية الكفاءة الفعالية تليها في المرتبة الثالثة القدرة و السرعة في انجاز المهام وفي المرتبة الأخيرة مستوى تقييم الاداء و تحقيق اهداف المؤسسة محل الدراسة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية و الفرعية، وهذا بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعملية التي تنفي او تثبت تلك الفرضيات .

الفرع الأول : اختبار الفرضية الرئيسية:

ولتدعيم النتائج سيتم اختيار الفرضية الرئيسية والتي مفادها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتحسين أداء المورد البشري في الرقابة المالية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 ويمكن توضيح

باستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول (3-16): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7.535	1	1.875	27.568	0.000 ^{b*}
الخطأ	2.026	30	0.53		
المجموع الكلي	9.561	34			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 24.

من خلال النتائج الواردة، يتضح أن قيمة F المحسوبة (27.568)، وبما أن مستوى المعنوية (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، ونستدل على صلاحية النموذج الامر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية . وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية H₁: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية للتكوين في تحسين أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل "التكوين"، و طبيعة العلاقة بينها و بين المتغير التابع "الاداء" بجميع أبعاده، و التي تم تمثيلها فيما يلي .

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

الجدول رقم (3-17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للمتغير المستقل (التكوين) في المتغير التابع تحسين (الاداء المورد البشري) بجميع ابعاده .

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
التكوين	الكفاءة والفعالية	0.638	0.285	0.348	2.569	0.002
	الإنضباط وإدراك الدور	0.873	0.134	0.121	1.547	0.012
	القدرة والسرعة في انجاز المهام	0.612	0.251	0.852	4.278	0.029
	تقييم الاداء وتحقيق الاهداف	0.478	0.417	0.092	3.757	0.043
المتغيرات بشكل عام		0.789	0.286	0.678	6.387	0.018

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 24 .

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية ، عند إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة من الجدول أعلاه ما يلي:

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين مشاركة المتغير المستقلة والمتغير التابع بلغت 78.9% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية ، وبلغ معامل التحديد 62.2% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 37.8% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى ممكن لم تدخل في الدراسة، وهذه القيمة دليل على جودة التفسير النموذج الإحصائي، أي أن المتغير المستقل مجتمعة مع بعض تفسر المتغير التابع بجميع أبعاده تفسيراً جيداً، وأما قيمة $F=27.568$ بمستوى معنوية 0.018 وهي أقل من 0.05 مما يشير الى معنوية معلمة الانحدار والى تمثيله تمثيلاً جيداً.

وبناءً على كل مما سبق يؤدي بنا ان نرفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل بديلتها H_1 و التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و تحسين اداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي ان قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على:

توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تبين دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

الفرع الثاني : إختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) و معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة (0.05) عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة (95 %)؛ ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات من خلال ما يلي

1-1 إختبار الفرضية الفرعية الأولى :

تتمثل الفرضية الفرعية الأولى في :

الفرضية 1H: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و كفاءة وفعالية المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 و الجدول الموالي يوضح لنا نتائج الاختبار :

جدول رقم (3-19) : اختبار العلاقة بين التكوين و الكفاءة والفعالية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة (Sig)
التكوين	الكفاءة والفعالية	0.538	0.289	2.569	1.224	0.002

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

من خلال الجدول نجد أن مستوى الدلالة Sig تساوي 0.002 و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، و قيمة T المحسوبة المقدره 2.569 و هي أكبر من قيمة T الجدولية المقدره ب 1.224، وعليه نرفض الفرضية الصفرية 0H و تقبل بديلتها 1H و التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و كفاءة وفعالية المورد البشري للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 حيث ان أن قيمة معامل الارتباط R يساوي 0.538 فهو ما يشير إلى أن علاقة خطية طردية بين المتغيرين .

2-1 إختبار الفرضية الفرعية الثانية :

تتمثل الفرضية الفرعية الثانية في : الفرضية 1H : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و الإنضباط وإدراك الدور المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 و الجدول الموالي يوضح لنا نتائج الاختبار :

جدول رقم (3-20) : اختبار العلاقة بين التكوين و الانضباط و أدراك الدور

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة (Sig)
التكوين	الانضباط و إدراك الدور	0.773	0.597	1.547	1.224	0.012

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

من خلال الجدول نجد أن مستوى الدلالة Sig تساوي 0.012 و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، و قيمة T المحسوبة 1.5471 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.224 وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل بديلتها H_1 و التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و الانضباط و إدراك دور المورد البشري للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

وبما أن قيمة معامل الارتباط R يساوي 0.773 فهو ما يشير إلى أن علاقة خطية طردية قوية بين المتغيرين.

3-1 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

تتمثل الفرضية الفرعية الثالثة في : الفرضية H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و القدرة والسرعة في إنجاز المهام الموكلة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05

و الجدول الموالي يوضح لنا نتائج الاختبار :

جدول رقم (3-21) : اختبار العلاقة بين التكوين و القدرة والسرعة في إنجاز المهام

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة(T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة (Sig)
التكوين	القدرة و السرعة في إنجاز المهام	0.612	0.413	4.278	1.213	0.029

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

من خلال الجدول نجد أن مستوى الدلالة Sig تساوي 0.029 و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، و قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل بديلتها H_1 و التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والقدرة والسرعة في إنجاز المهام الموكلة للمورد البشري للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

وبما أن قيمة معامل الارتباط R يساوي 0.612 فهو ما يشير إلى أن علاقة خطية طردية بين المتغيرين .

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة

4-1 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تمثل الفرضية الفرعية الرابعة في : الفرضية H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و تقييم الأداء مع تحقيق الأهداف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 و الجدول الموالي يوضح لنا نتائج الاختبار :

جدول رقم (3-22) : اختبار العلاقة بين التكوين و تقييم الاداء وتحقيق الاهداف

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.043	1.241	3.757	0.228	0.478	تقييم الاداء و تحقيق الاهداف	التكوين

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

من خلال الجدول نجد أن مستوى الدلالة Sig تساوي 0.043 و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، و قيمة T المحسوبة 3.757 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1.241، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل بديلتها H_1 و التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و تقييم الاداء المورد البشري مع تحقيق الاهداف للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

وبما أن قيمة معامل الارتباط R يساوي 0.478 فهو ما يشير إلى أن علاقة خطية طردية بين المتغيرين

خلاصة الفصل الثالث:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية الرقابة المالية لولاية بسكرة باعتبارها مؤسسة وطنية ذات طابع إداري و رقابي، فهي تكتسي أهمية جد بالغة تعول عليها الدولة في حماية و ترشيد الإنفاق العام . كما لها دور فعال وأثر كبير على الاقتصاد الوطني ، من خلال العمل على الرقابة السابقة للنفقات العمومية لجميع ميزانيات الإدارات العمومية بالدولة ، و الهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية ، حيث اعتمدنا فيها على المنهج التحليلي الوصفي وهو منهج يجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، إضافة إلى استعمال المقابلة والاستعانة باستبيان لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة وبعدها قمنا بتحليلها أين تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج مكنتنا من معرفة صحة فرضيات الدراسة من عدمها.

خاتمة عامة

خاتمة

يتضح من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو إهتمامها بالعنصر البشري ، الذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والإجتماعية والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات ، فبقاء المؤسسات واستمرارها مرهون بهذا العنصر، ولكن لا يكفي للبقاء والإستمرار جلب واستقطاب عاملين أكفاء بل يجب الإهتمام بهم وتحسين مستواهم عن طريق التكوين.

فالتكوين أصبح اليوم يستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير وتنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم وبالتالي التحسين في أداء أعمالهم بكل كفاءة وفاعلية مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل وضمان بقائها واستمرارها، فلم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التكوينية التقليدية، بل أصبح خيارا في منظومة إستثمار وتنمية الموارد البشرية وحتى يتسنى للمؤسسة الاستغلال الأمثل لقدرات ومهارات هذا المورد البشري وجب عليها الإهتمام باداء المورد البشري وتطوير كفاءاته ومهاراته والتي تعد من أصعب الإختيارات الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسات الحديثة، والتي لا يمكنها التغاضي عليها مهما كان حجم المؤسسة أو مجال تخصصها، خاصة وأن نجاح أي مؤسسة في الوقت الراهن مرهون بالدرجة الأولى على تنظيم المورد البشري القادر على تطبيق وتبني هذه الإستراتيجية بطريقة مميزة.

مما يلزم المؤسسة على تكوين أفرادها بغية مواكبة التطورات والتغيرات الحديثة، واكتساب أفرادها للتقنيات الحديثة والأساليب الجديدة لتفعيل دور وأهمية التكوين في خلق وتطوير الكفاءات و تحسين أداءها. ومن تم تحقيق أهداف المؤسسة عامة والأفراد بصفة خاصة من خلال تلبية حاجياتهم وتحسين أدائهم.

إن التكوين هو في قلب كل إصلاحات اقتصادية أو إجتماعية، وان سياسة الدولة الجزائرية الطموحة لاصلاح وتنمية الموارد البشرية لا يمكن أن تتحرك بدون سياسة طموحة للتكوين،توسع من مدارك العمال وتنمي مهاراتهم وتفجر طاقاتهم وترفع من تطلعاتهم ومشاركتهم وتزيد من تحسين أدائهم، وتضمن التجديد في الأفكار والإبداع في التسيير وتعطي المؤسسة العمومية مناعة لمقاومة المنافسة على المستوى الوطني أو المستوى الدولي.

نتائج الدراسة :

* ومن خلال الدراسة التي قمنا بها والتي تتمحور حول دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري الرقابة المالية لولاية بسكرة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

- ✓ تؤدي العملية التكوينية إلى تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة
- ✓ العمال المتكونون بشكل جيد لهم تأثير في تحسين أداء المؤسسة .
- ✓ إن لعملية تكوين المورد البشري تأثيرا مباشرا على أداء الأفراد بصفة خاصة، وعلى المؤسسة بصفة عامة.
- ✓ لعملية التكوين تأثير إيجابي على أداء المورد البشري، يشعر من خلالها العامل بانتمائه وولائه لمؤسسته.

- ✓ إن عملية التكوين تولد لدى المورد البشري الرغبة و أدراك الدور في تقديم أداء متميز.
- ✓ التكوين يعد أنجع استثمار تتبناه المؤسسة لما له من عوائد على مستوى الفرد والمؤسسة. فهو أفضل أنواع الاستثمار وليس مصروفا كما يعتبر وسيلة لتحسين أداء الموظفين وليس غاية في حد ذاته.
- ✓ ان تحديد الاحتياجات التكوينية مسبقا عامل مهم لرفع كفاءة الموظفين و تجلى جانب القصور في الضعف في قياس الأداء بعد التكوين وانه لا توجد متابعة لمدى التقدم الحاصل بعد التكوين .
- ✓ التكوين يعنى به جميع أفراد المؤسسة وليس منصب دون الآخر، فهو عملية أولية ومستمرة.
- ✓ لا يمكن الاستغناء عن التكوين دون تحسين أداء الفرد فهما يكملان بعضهما وذلك من خلال الإلمام بمختلف السياسات الممارسات المتعلقة بتنمية وتطوير المورد البشري .
- ✓ ضرورة تحسيس موظفي المؤسسة محل الدراسة بمختلف فئاتهم بضرورة وأهمية التكوين على مستوى الفرد والمؤسسة معا.
- ✓ يجب التأكيد على أهمية ومكانة الموظف في المؤسسة والنظر إليها كمورد وليس كتكلفة وتكوينها ورفع قدراتها ومعارفها تماشيا مع المستجدات في المؤسسة .
- ✓ إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على الدورات التكوينية دون استثناء.
- ✓ إجراء المزيد من الدراسات حول تحسين الأداء باعتباره أسلوب جديد في التنمية والتحفيز .
- ✓ تقليص للتكاليف الباهظة التي تتطلبها العملية التكوينية خاصة خارج الوطن، نوصي بجلب المكونين و المختصين بدلا من إرسال العديد من العمال إلى خارج الوطن.
- ✓ إتاحة الفرصة للموظفين المتميزين في أدائهم للحصول على تكوينات خاصة تؤهلهم للإشراف على تكوين زملائهم في العمل باحترافية مطلوبة.
- ✓ العمل على إقامة لقاءات وملتقيات جهوية لزرع روح العمل الجماعي قصد خلق وتبادل الأفكار بين موظفي المؤسسة وزملائهم من الفروع الأخرى، وبالتالي تعزيز روابط الصداقة والأخوة بين العمال وإقامة علاقات غير رسمية تمكن من تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة مما يؤثر بالإيجاب على أدائهم؛
- ✓ ترسيخ ثقافة "أن العامل الذي يخطئ هو العامل المبادر الساعي للتعلم وليس العكس". ولا يجب مقابله خطأ العقاب.
- * ومن خلال الدراسة الميدانية للرقابة المالية في ولاية بسكرة، توصلنا إلى النتائج التطبيقية التالية :
- ✓ مستوى تصورات الأفراد ونظرتهم للتكوين ودوره في تحسين الأداء مجتمعة جاء مرتفعا حيث حظي بنسبة قبول مرتفعة، وهذا ما يفسر بأن الإدارة تولي اهتماما بلغا للعملية التكوين.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتحسين أداء المورد البشري في الرقابة المالية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 ويمكن ذلك في دور التكوين في الرقابة المالية لولاية بسكرة في تحسين أداء موردها الشري من خلال تحقيق اهدافها و هذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وكفاءة وفعالية المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، اي للتكوين دورا اساسيا في تطوير كفاءة المورد البشري وبهذا الزيادة في فعاليته لتأدية المهام في الرقابة المالية لولاية بسكرة.

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و انضباط وادراك دور المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، أي يوجد دور مهم لعملية التكوين في انضباط وإدراك الدور للمورد البشري داخل الرقابة المالية لولاية بسكرة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و القدرة وسرعة إنجاز مهام المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، أي ان للتكوين دورا بالغ الأهمية في القدرة والسرعة لإنجاز المهام الموكلة للمورد البشري بالرقابة المالية لولاية بسكرة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و تقييم أداء المورد البشري وتحقيق اهداف المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث يساهم التكوين بشكل كبير في تقييم الأداء للمورد البشري و تحسينه لتحقيق أهداف الرقابة المالية لولاية بسكرة.
- ✓ كما كانت العلاقة طردية قوية بين التكوين والأداء ، وهذا ما يعكس الممارسات المتعلقة بينهما.

الآفاق المستقبلية للدراسة:

وفي ختام دراستنا هذه، نقترح بعض المواضيع المتعلقة بتكوين وأداء المورد البشري والتي نراها مكتملة لموضوع دراستنا هاته وهي كالتالي:

- ❖ دور برامج التكوين في تأهيل المورد البشري باستخدام الإدارة الالكترونية بالمؤسسات العمومية الوطنية.
- ❖ دور تقييم الأداء في تحقيق الاحتياجات التكوينية.
- ❖ دور برامج التكوين في إحداث التغيير للسلوك التنظيمي بالإدارة العمومية.

قائمة المراجع

الكتب :

أولا : باللغة العربية

- 1- ابن منظور ، لسان العرب ، ط 3 ، دار صادر، المجلد 14 ، بيروت ، 1994
- 2- ابو بكر مصطفى ، ادارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، الاسكندرية- مصر، 2004.
- 3- أمين السعائني ، إدارة الموارد البشرية ، التدريب من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي للنشر . والتوزيع ، القاهرة ، 1998
- 4- أحمد ما هر : إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية، الدار الجامعية، مصر ، 2007
- 5- أحمد ما هر : إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية، الدار الجامعية، ط5، مركز التنمية البشرية ، مصر 1998.
- 6- الحلبي حسن ، تدريب الموظف، منشورات عويدات، بيروت، 1973.
- 7- السكارنة بلال خلف، التدريب الاداري، دار وائل للنشر، الاردن، 2009
- 8- السلمي علي ، ساطع أرسلان: تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الادارة 1974
- 9- السلمي علي: ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غرب للطباعة و النشر القاهرة، 2001
- 10- الشقاوي عبد الرحمان : التدريب الاداري للتنمية ، معهد الادارة العامة ، مصر ، 1985
- 11- الصيرفي محمد، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الاردن، 2003
- 12- الصيرفي محمدعبد الفتاح ، التدريب الاداري، دار المناهج للنشر، الاردن، 2009
- 13- الطعاني حسن أحمد ، التدريب الاداري المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، 2007
- 14- العقيلي عمر وصفي ، ادارة الاصول اسس والمفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، 1997
- 15- العساوي كاظم جاسم ، الاقتصاد الاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ط 2، 2008 ،
- 16- الغالي طاهر واخرون، الادارة الاستراتيجية منظوم منهج متكامل ،دار وائل، عمان الاردن، 2007
- 17- الفارس سليمان واخرون، ادارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق سورية، 2000.
- 18 - اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط 8 ، عمان ، الاردن، 1999
- 19- المعاذ محمد عثمان اسماعيل حمدي مصطفى، المدخل الحديث لإدارة الافراد، دار النهضة العربية . القاهرة 1990

- 20- الموسوي سنان ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العمولة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الاردن ، 2003
- 21- الهيتي خالد عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، 2003
- 22- الهيتي خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2 ، الاردن ، 2005
- 23- بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008
- 24- بزنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001
- 25- بلوط حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ،بيروت ،لبنان ، 2002
- 26- جمال برعي محمد، التدريب والتنمية، القاهرة، عالم الكتاب، 1973 .
- 27- حرحوش عادل ومؤيد سالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم المكتب الحديث للنشر ، الاردن، 2006،
- 28- حسن راويةم حمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999
- 29- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004
- 30- حمود خضير كاظم ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2007
- 31- حنفي عبد الغفار: السلوك التنظي وإدارة الافراد، دار الجامعية بيروت، لبنان، 1991
- 32- درويش عبد الكريم، لي تكلا، أصول الادارة العامة ، مطبعة الانجو المصرية، القاهرة، 1976
- 33- دياب حسن عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية، شركة البراء، مصر، 1998
- 34- ساعاتي أمين ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، مصر، 1998
- 35- سلطان محمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرة . مصر.
- 36- صابر محمد عبد العليم ، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي ، مصر، 2010
- 37- طرطار أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية للمؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001
- 38- عاشور أحمد صقر : إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997.
- 39- عاشور أحمد صقر ، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، لبنان، 1983
- 40- عبد الباقي صلاح ، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، القاهرة، مصر ، 2002.

- 41- عبد الباقي عمر عبد الرحمان، إدارة الافراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1975.
- 42- عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 43- عبيد عاطف محمد: إدارة الافراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية القاهرة، مصر، 1966
- 44- عساف عبد المعطي ، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2000
- 45- عقلي عمر ، ادارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان- الاردن، 1996.
- 46- غنایم عمرو ، علي الشرقاوي : تنظيم وإدارة عمال، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 1984
- 47- فهمي منصور : إدارة الافراد والعلاقات الانسانية ، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1973
- 48- قاموس مرشد الطلاب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 49- كامل مصطفى ، ادارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، مصر ، 1994
- 50- لباد ناصر ،التنظيم الاداري ، منشورات حلب ، حسين داي، الجزائر. 2004
- 51- محمد عبد الوهاب علي : التدريب و التطوير، مدخل علمي لفعالية الافراد و المنظمات، معهد الادارة العامة، الرياض ، المملكة السعودية، 1981
- 52- منصور أحمد منصور : تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق ،وكالة المطبوعات الكويت.
- 53- منصور أحمد منصور : قراءات في تنمية الموارد البشرية ، دار الغرب للطباعة، مصر، 1976،
- 54- مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح ، ادارة الموارد البشرية ة مدخل استراتيجي ، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط 2، بغداد، 2009
- 55 - نعساني عبد المحسن، عقلي عمر وصفي، ادارة الموارد البشرية، ط 1، حلب- سورية، 2005

ثانيا: باللغة الأجنبية :

- 1-R. Vatie, Développement de l'entreprise et promotion des hommes, Entreprise moderne d'édition, Paris, France, 1990.
- 2- Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry gerhart, Fundamentals of Human Resources Management, Irwin, New York, 2004.
- 3-Wayne F. Casio, "Management Human Resources", Me Grow Hill, lmc Fourth, Ed ,America ,1995.

الرسائل و المذكرات العلمية :

- 1- السعيد بلوم ، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، تنمية وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة . منتوري ، قسنطينة ، الجزائر، 2010
- 2- بودوخ غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر. بسكرة ، 2013.
- 3 - بوقطف محمود : التكوين أثناء الخدمة ودورة تحسين أداء الموظف بالمؤسسة الجامعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013/2014
- 4- جفري بلال ، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص التحليل والإشراف الإقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة 2008/2009.
- 5- عمر بجواد : دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ، رسالة دكتوراه . العلوم الاقتصادية ، جامعة ابي بكر بالقلايد تلمسان ، 2015.
- 6- كمال طاطاي، دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسات دراسة حالة مركب السيارات المصنعة روبية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2002/2003.

المجلات العلمية :

- 1- إبراهيمي عبد الله , حميدة المختار, مقال تحت عنوان "دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية " ، مجلة العلوم الإنسانية، عدد رقم 7 لشهر فيفري 2005 جامعة محمد خيضر بسكرة
- 2- أمير النجا . أمين عمران , مقال بعنوان " The Effect of Training on Employee Performance " : مجلة الإدارة والأعمال جامعة دمشق رقم 04، سنة 2013.
- 3- بن عيسى محمد ،ثقافة المؤسسة كموجة للسلوكات والافعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة ، مجلة الباحث ،العدد الثالث، سنة 2005 ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة ورقلة.
- 4 - عبد المللك مزهودة ،الاداء بين الكفاءة والفاعلية، في مجلة العلوم الانسانية ، جامعة بسكرة.،العدد الاول، 2001
- 5- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية ، ط 4 ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، 2010

المقابلات الشفوية :

1- مقابلة مع المراقب المالي للرقابة المالية لولاية بسكرة ، بتاريخ : 2020/09/01

2- مقابلة مع المراقب المالي المساعد للرقابة المالية لولاية بسكرة ، بتاريخ : 2020/09/01

القوانين و المراسيم والجرائد الرسمية :

1- الأمر رقم 03/06 المؤرخ ب 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،الجريدة الرسمية،العدد رقم 46 الصادرة بتاريخ 16 جويلية .

2- المرسوم رقم 1413/50 الصادر بتاريخ 13-11-1950 المتضمن تنظيم الإدارة العمومية الخاصة بالنظام المالي في الجزائر.

3- المرسوم التنفيذي رقم 92-414 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1413 الموافق ل 14 نوفمبر سنة 1992، المعدل والمتمم .

4- المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03/03/1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديدي معلوماتهم.

5- المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22/01/2004 المعدل و المتمم المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في

03/03/1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديدي معلوماتهم

6- المرسوم التنفيذي رقم 08/04 المؤرخ في 19 جانفي 2006 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك.

المشتركة ، الجريدة الرسمية،العدد رقم 03 الصادرة بتاريخ 20 جانفي 2006.

7- المرسوم التنفيذي رقم 11/381 المؤرخ في 21 نوفمبر 2011 المتعلق بمصالح المراقبة المالية.

8- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09 جويلية 2012 المحدد لعدد المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين، وتنظيم مصالح المراقبة المالية في مكاتب وفروع.)

9- التعليم رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008،تحديد كفاءات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة.

10- المرسوم التنفيذي الجديد رقم 20-194 المؤرخ في 25/07/2020 المتعلق بتكوين الموظفين و الاعوان العموميين و تحسين

مستواهم في المؤسسات و الادارات العمومية الصادر الجريدة الرسمية العدد 43 الصادرة بتاريخ 28/07/2020 صفحة رقم 4

أنترنٲ و مواقع الويب :

1- موقع وزارة المالية : <http://www.finance.gov.dz>.

2- موقع المديرية العامة للميزانية : <http://www.finance.dgb.gov.dz>

3- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، طرق تحسين الأداء <https://hrdiscussion.com> ، يوم 2020/03/25 على الساعة 22:353.

الملاحق

قسم علوم التسيير (مجال LMD)
السنة الثانية ماستر
تخصص تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل ، الأخت الفاضلة، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري "، دراسة حالة الرقابة المالية لولاية بسكرة.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم .
كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم ستكون سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الأستاذة المشرف
د/ جودي حنان

الطالب
اللك محمد الامين

السنة الجامعية: 2020/2019

القسم الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية.

الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 41 إلى أقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

بكالوريا او اقل تقني/تقني سامي دراسات جامعية تطبيقية ليسانس ماستر شهادة الدراسات العليا

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 11 إلى أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة

5- المستوى الوظيفي :

عون تنفيذ عون تحكم إطار سامي إطار

القسم الثاني: محاور الاستبيان

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بالرقابة المالية لولاية بسكرة ، والمرجو منكم وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك

المحور الأول : تكوين المورد البشري			
موافق	محايد	غير موافق	عبارات القياس لتكوين
			1 تضع المؤسسة برامج تكوينية للموظف عند إلتحاقك بمنصبك
			2 طبيعة عملك تحتاج الى التكوين بصفة دورية
			3 المناصب العليا هم المسؤولون عن التكوين في المؤسسة
			4 يتم تكوين الموظفين حسب احتياجات المؤسسة
			5 تنتهج المؤسسة أساليب متنوعة في التكوين
			6 مدة التكوين مناسبة من حيث التوقيت وساعات العمل
			7 التكوين خارج المؤسسة أحسن من التكوين داخل المؤسسة
			8 تسمح المؤسسة لموظفيها بالإستفادة من دورات تحسين المستوى التعليمي و الاكاديمي في المؤسسات التعليمية الخارجية
			9 يوجد ضعف في تمويل عملية التكوين بالمؤسسة
			10 الدورات التكوينية التي سبق الالتحاق بها حققت لك الترقية في منصبك
			11 التكوين الذي يتلقاه الموظفون يؤثر بصورة ايجابية على تأدية الموظفين لأعمالهم
			12 للتكوين اثر معنوي ونتائج على الجانب الاجتماعي والعلاقات بين الموظفين

المحور الثاني : تحسين أداء المورد البشري			
أبعاد وعبارات قياس عناصر تحسين الأداء			
موافق	محايد	غير موافق	1- الكفاءة و الفعالية
			1 تهتم المؤسسة بتكوين موظفيها وتطوير كفاءاتهم
			2 تنظر المؤسسة لتطوير الكفاءات البشرية على أنه استثمار
			3 توفر لك البرامج التكوينية تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف و المهارات لأداء عملك
			4 قدراتي المعرفية والمهنية الحالية كافية لانجاز مهمتي بكفاءة وفعالية
			5 يساهم الاتصال المباشر داخل المؤسسة في زيادة فعالية الموظفين
			6 يشعر المتكويين بانهم تحصلو على قيمة اضافية من العملية التكوينية

2 - الانضباط و إدارك الدور			موافق	محايد	غير موافق
7	ألتزم بأوامر و توجيهات مسؤولي المباشر و أسعى لتنفيذها				
8	ألتزم باداء مهمني و واجباتي واحافظ على اوقات العمل				
9	أتبادل مكتسبات البرامج التكوينية مع زملائي من اجل الاندماج مع فرق العمل				
10	من الضروري تعديل السلوكيات وتوجيه كل الجهود في العمل داخل المؤسسة				
11	يولي الموظفون أهمية بالغة للإخلاص وإتقان العمل				
3- القدرة و السرعة في إنجاز المهام			موافق	محايد	غير موافق
12	ابدل كل جهدي الجسدي و المعرفي من اجل انجاز مهمني				
13	استعمل مهارتي بطريقة صحيحة و بسرعة متناهية.				
14	يساعد التكوين على تخفيض الوقت لأداء نفس العمل				
15	يبادر الموظفون ذاتيا بإتمام العمل حتى خارج أوقات العمل الرسمي				
16	انجاز المهام الموكلة في الوقت المحدد قانونا				
4- تقييم الاداء و تحقيق الاهداف			موافق	محايد	غير موافق
17	يتم تقييم أدائك من طرف المسؤول المباشر في المؤسسة				
18	يساهم تقييم الاداء في تصحيح أخطائي اثناء قيامي بمهمني				
19	يتم معالجة الاخطاء وتعديل سلوك من خلال التقييم الدوري لتحقيق اهداف المؤسسة				
20	تعمل المؤسسة على تقييم الاداء من اجل تحسينه بما يتماشى مع أهدافها				
21	الدورات التكوينية التي سبق وتم الالتحاق بها حققت الأهداف المعلن عنها لمؤسستك				

نشكركم على حسن تعاونكم