الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضـــوع :

# البرامج التكوينية ودورها في تعزيز عملية التطوير الإداري

# دراسة حالة بلدية عزيـــــز

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسييـــر

تخصص : إدارة أعمال

**من إعداد الطالبين :**

- عبابسي صحبي
- سمسار وليد

**تحت إشراف الأستاذ :**

- د. جعفري جمال

**السنة الجامعية 2021- 2022**


بسم الله الرحمن الرحيم

# شكر وتقدير :

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله خاتم الأنبياء والمرسلين

نحمد الله ونشكره على توفيقنا لإنهاء هذا العمل المبارك

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "جعفري جمال "الذي ساعدنا على إنجاز هذا العمل بتوجيهاته القيمة، كما نشكر كثيرا كل من ساعدنا في الحصول على المعلومات الضرورية لانجاز هذا البحث

وكل من ساعدنا من قريب أومن بعيد على إنهاء هذا العمل المتواضع وشكـــــر.

# إهـــداء

***قال الله تعالى « وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا »***

***أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما***

***إلى كل عائلتي وأصدقائي وجميع أساتذة الكلية خاصة أساتذة التي كانت لهم لمسة في مشواري الدراسي من الابتدائية إلى الجامعة .***

***إلى موظفي بلدية عزيز الذي كانوا سبب في سير هذه الدراسة في ظروف حسنة وحسن الاستقبال والحفاوة .***

# الملخص

**الملخص :**

تهدف دراستنا هذه إلى معرفة الدور الذي تلعبه البرامج التكوينية في عملية التطوير الإداري في المؤسسات الجزائرية وبالتحديد في بلدية عزيز باعتبار التكوين أحد أهم الآليات التي تتبعها المؤسسة لتأهيل موظفيها ، وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين للبلدية .

ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الإحصائي " الوصفي التحليلي" الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها وقد تم تصميم استبانة تضم 21 سؤال مقسمة إلى ثلاث محاور تم توزيعها على عينة من العمال الإداريين.

وباستخدام الحزمة الإحصائية "spss" لتحليل البيانات توصلنا أن البرامج التكوينية لها دور فعال في تعزيز عملية التطوير الإداري من خلال رفع مهارات وقدرات العاملين وزيادة فاعليتهم داخل البلدية .

**الكلمات المفتاحية :** البرامج التكوينية ، التطوير الإداري .

Résumé :

Cette étude vise à connaître le rôle que les programmes de formation jouent dans le processus de développement administratif dans les institutions algériennes, plus précisément dans la commune d'Aziz, car la formation est l'un des mécanismes les plus importants suivis par l'institution pour qualifier ses employés, et sur cette base nous avons mené une enquête de terrain auprès d'un échantillon d'employés administratifs municipaux.

Afin d'atteindre les objectifs de la recherche, la méthode statistique "descriptive-analytique" a été utilisée, qui est basée sur la collecte de données, l'analyse et l'interprétation du phénomène étudié. Un questionnaire a été conçu qui comprend 21 questions divisées en trois axes qui ont été distribué à un échantillon de travailleurs administratifs.

En utilisant le progiciel statistique "spss" pour analyser les données, nous avons constaté que les programmes de formation jouent un rôle efficace dans l'amélioration du processus de développement administratif en augmentant les compétences et les capacités des travailleurs et en augmentant leur efficacité au sein de la municipalité.

**Mots clés** : programmes de formation, développement administratif.

# فهرس

# المحتويات

**فهرس المحتويات**


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| **شكر وتقدير** | **I** |
| **الإهداء** | **II** |
| **الملخص** | **III** |
| **فهرس المحتويات** | **IV** |
| **قائمة الجداول** | **V** |
| **قائمة الأشكال** | **VI** |
| **مـقدمـــة عامة** | **أ – ر** |
| **الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين** | |
| **تمهيد** | **1** |
| **المبحث الأول: أساسيات حول التكوين** | |
| المطلب الأول: تعريف وخصائص التكوين | **2** |
| المطلب الثاني: أهمية وأسباب التكوين | **6** |
| المطلب الثالث : أهداف وفوائد التكوين | **9** |
| **المبحث الثاني** : أنواع وخطوات التكوين، ومعوقاته | |
| المطلب الأول : أنواع التكوين | **12** |
| المطلب الثاني: خطوات (مراحل) التكوين | **16** |
| المطلب الثالث : معوقات التكوين | **22** |
| **خلاصة الفصل** | **24** |
| **الفصل الثاني: التطوير الإداري** | |
| **تمهيد** | **25** |
| **المبحث الأول: ماهية التطوير الإداري** | |

| | |
|---|---|
| المطلب الأول:مفهوم التطوير الإداري | **26** |
| المطلب الثاني: أهمية التطوير الإداري وأهدافه | **27** |
| المطلب الثالث: الأسباب الدافعة للتطوير الإداري ومجالاته | **29** |
| **المبحث الثاني: استراتيجيات وأساليب التطوير الإداري ومراحله** | |
| المطلب الأول:استراتيجيات التطوير الإداري | **31** |
| المطلب الثاني: أساليب التطوير الإداري | **34** |
| المطلب الثالث : مراحل التطوير الإداري | **37** |
| **المبحث الثالث: دور التكوين في تعزيز عملية التطوير الإداري** | |
| المطلب الأول: التكوين وتطوير الكفاءات البشرية | **42** |
| المطلب الثاني: التكوين لمواكبة التطور التكنولوجي | **44** |
| المطلب الثالث : التكوين والثقافة التنظيمية | **46** |
| المطلب الرابع : التكوين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة | **47** |
| خلاصة الفصل | **49** |
| **الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول بلدية عزيز – المدية –** | |
| **تمهيد** | **50** |
| **المبحث الأول: تقديم بلدية عزيز** | |
| المطلب الأول : تعريف ببلدية عزيز | **51** |
| المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية عزيز | **52** |
| المطلب الثالث : واقع التكوين داخل بلدية عزيز | **57** |
| **المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية** | |
| المطلب الأول : منهجية الدراسة | **64** |
| المطلب الثاني : ثبات واتساق الاستبيان | **66** |
| المطلب الثالث :تحليل المعلومات الشخصية | **68** |

| | |
|---|---|
| **المبحث الثالث : اختبار الفرضيات** | |
| المطلب الأول : اختبار الفرضيات الفرقية | **80** |
| المطلب الثاني : اختبار الفرضيات السببية | **84** |
| خلاصة الفصل | **88** |
| **خاتمة عامة** | **90** |
| **قائمة المراجع** | **96** |
| **قائمة الملاحق** | **101** |

# فهرس

# الجداول

فهرس الجداول :


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | احتياجات التكوين لفئة الإطارات في المؤسسة | 18 |
| 02 | بدائل إستراتيجية لنطاق التطوير | 32 |
| 03 | سلم ليكارت (likert) الخماسي | 65 |
| 04 | توضيح عدد عينة الدراسة | 66 |
| 05 | قيم معامل ثبات آلفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل | 66 |
| 06 | الاتساق الداخلي لعبارات محور نظام البرامج التكوينية – معامل بيرسون – | 67 |
| 07 | الاتساق الداخلي لعبارات محور التطوير الداخلي – معامل بيرسون – | 67 |
| 08 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 68 |
| 09 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر | 69 |
| 10 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي | 70 |
| 11 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة | 71 |
| 12 | توزيع أفراد العينة حسب الخضوع للتكوين | 72 |
| 13 | توزيع أفراد العينة حسب إفادة التكوين | 72 |
| 14 | توزيع أفراد العينة حسب مدة التكوين | 73 |
| 15 | توزيع أفراد العينة حسب مكان التكوين | 74 |
| 16 | توزيع أفراد العينة حسب كفاية مدة التكوين | 74 |
| 17 | توزيع أفراد العينة حسب تبرير عدم كفاية مدة التكوين | 75 |
| 18 | توزيع أفراد العينة حسب مساهمة التكوين في تحسين الأداء | 76 |
| 19 | مجال المتوسط الحسابي والدرجة المرافقة له | 77 |
| 20 | بيانات متعلقة بمحور البرامج التكوينية | 77 |

| | | |
|---|---|---|
| 21 | بيانات متعلقة بمحور التطوير الإداري | 78 |
| 22 | نتائج اختبار t لتحديد الفروق بين المتغيرين طبقا إلى اختلاف متغير الجنس | 81 |
| 23 | نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا لاختلاف متغير العمر | 82 |
| 24 | اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة البرامج التكوينية والتطوير الإداري | 84 |
| 25 | اختبار MAHAL DISTANCE | 87 |

# فهرس

# الأشكال

## فهرس الأشكال


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | خطوات التكوين | 17 |
| 02 | هيكل تنظيمي لبلدية عزيز | 56 |
| 03 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 68 |
| 04 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر | 69 |
| 05 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي | 70 |
| 06 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة | 71 |
| 07 | توزيع بواقي النموذج | 86 |
| 08 | تباين بواقي النموذج | 86 |

# مقدمـــة

# عامـــة

**مقدمة**

نظرا للتطور الذي شهده العالم في السنوات الأخيرة في جميع الميادين، والتحولات السريعة التي تعرفها الحالة العالمية، الأمر الذي جعل المؤسسات تواجه تحديات كثيرة أثناء ممارساتها لأعمالها وأنشطتها المختلفة ،مما دفعها للبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مجابهة هذه التغيرات بطرق مبتكرة وإبداعية ، فكان التطوير الإداري هو الآلية التي يجب اعتمادها لضمان مواكبة التغيرات التي قد تظهر في بيئتها الخارجية ، وتحقيق السبق من مواجهتها وذلك من إحداث تطوير وتعديل في هياكل المؤسسات، أو عملياتها وأنظمتها الإدارية ، أو في التكنولوجيا المستخدمة، أو في سلوكيات العاملين فيها .

يعتبر التكوين كأحد الاستراتيجيات الكفيلة بمساعدة المؤسسات على تطوير جهازها الإداري بنجاح وفق مراحل علمية، فهو يعتبر من الوسائل التي تمكن المؤسسات من تجديد حيويتها باستمرار، ومواجهة التغيرات على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية وذلك من خلال الدور الكبير الذي يقوم به في جعل الموارد البشرية تمتلك مهارات وقدرات ومعارف عالية المستوى تجعلها قادرة على التعامل مع التغيير مهما كان نوعه وشدته، فقد دفع التحول الكبير في بيئة الأعمال إلى ضرورة الاستثمار في مواردها البشرية بهدف إكسابها المرونة اللازمة التي تمكنها من مواجهة التغيرات ، فأصبح الإعداد لبرامج تكوينية والعمل على تنفيذها عاملا أساسيا لبناء قوى بشرية منتجة قادرة على رفع التحدي ومواكبة التطور الحاصل في العالم ، بل تلعب دورا هاما كذلك في تغيير سلوك واتجاهات العاملين بالصورة التي تجعلهم أكثر مرونة لتقبل تقلبات البيئة الخارجية ، ومن هنا نطرح الإشكال الآتي :

**ما الدور الذي تلعبه البرامج التكوينية في تعزيز عملية التطوير الإداري ؟**

**الأسئلة الفرعية :**

للإجابة على الإشكالية المطروحة ، قمنا بطرح الأسئلة الفرعية على النحو التالي :

- ما مدى تأثير البرامج التكوينية في عملية التطوير الإداري ؟
- ما هي الأهداف المترتبة لبرامج التكوين ؟
- ما هي الأسباب الدافعة لعملية التطوير الإداري ؟

**فرضيات البحث :**

**الفرضية الرئيسية :**

**– تعتبر البرامج التكوينية أهم عنصر في عملية التطوير الإداري .**

لمعالجة إشكالية دراستنا، قمنا بصياغة فرضيات احتمالا أن تكون إجابة عن الأسئلة :

– توجد علاقة تكاملية مابين البرامج التكوينية وعملية التطوير الإداري من خلال مجوعة من الأساليب المتخذة من الإدارة المحلية .

– تعمل برامج التكوين على غرس روح العمل الجماعي وزيادة كفاءة العاملين .

– السبب الدافع لعملية التطوير الإداري راجع لزيادة معدل دوران العمل وبطء سير الأعمال .

## أسباب اختيار موضوع الدراسة :

إن اختيار أي موضوع دراسة يكون نتيجة ودوافع ذاتية وتتمثل في :

**1– أسباب ذاتية :**

- كون التكوين وتحسين المستوى مرحلة من المراحل المهمة في تسيير الحياة المهنية للموظفين بصفة عامة .
- تلائم موضوع الدراسة مع التخصص
- يعتبر من أهم المواضيع الرائجة

**2– أسباب موضوعية :**

- إن البرامج التكوينية تلعب دورا أساسيا في رفع إنتاجية المورد البشري من خلال اكتساب المهارات والقدرات وتعديل سلوكياتهم وبالتالي تحسين أدائهم داخل المؤسسة .
- محاولة معرفة الدور الذي تلعبه البرامج التكوينية في تعزيز عملية التطوير الإداري داخل المؤسسة .

## أهمية الدراسة :

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع كالآتي :

– يعتبر التكوين من أهم أنشطة الموارد البشرية التي تعمل على رفع وتحسين أداء العاملين من خلال تنمية قدراتهم وتوجيه سلوكهم .

– التنمية الشخصية والوظيفية للعامل من خلال تكوينه .

– تعمل البرامج التكوينية من مواكبة التغير الحاصل في البيئة الخارجية .

– أهمية البرامج التكوينية بالنسبة للمؤسسة في تطوير جهازها الإداري .

## أهداف الدراسة:

- توضيح ماهية كلا من التكوين التطوير الإداري .
- التعرف على مدى تأثير البرامج التكوينية على التطوير الإداري.
- محاولة إبراز دور وأهمية البرامج التكوينية بالنسبة للمؤسسة وأهميتها بالنسبة للعاملين.
- معرفة مدى مساهمة برامج التكوين في تعزيز عملية التطوير الإداري .

## مبررات الدراسة:

ـ من المبررات التي دفعتنا للقيام بالدراسة هو محاولة إبراز دور البرامج التكوينية وأهميتها في تعزيز عملية التطوير الإداري .

ـ تناسب موضوع الدراسة مع تخصصنا .

ـ العمل على التحسيس بأهمية المورد البشري، وبالتالي زيادة الاهتمام به بتوفير الظروف الملائمة لرفع مستوى رضاه الوظيفي.

## منهج الدراسة :

نظرا لطبيعة الموضوع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري لضبط الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة، أمل الجزء التطبيقي فتم الاعتماد على التحليل وأسلوب دراسة حالة ، وذلك بإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، بغرض نفي أو إثبات صحة الفرضيات المطروحة للإجابة على إشكالية البحث .

## أدوات الدراسة:

**أ– الإستبيان:** هو أداة ووسيلة من أجل الحصول على الحقائق، وقد قمنا بتصميم إستبيانة تتلائم مع العناصر النظرية وتم توجيهه لأفراد العينة للإجابة.

**ب – الملاحظة البسيطة:** تم استخدامها لمعرفة أداء الموظفين داخل المؤسسة .

**ج– المقابلة:** اعتمدنا المقابلة مع بعض الموظفين الإداريين وكذا رؤساء المصالح للإجابة عن الأسئلة.

## الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى :

دراسة دولي لخضر تحت عنوان إدارة التكوين وتنمية الكفاءات في قطاع الوظيف العمومي . دراسة حالة المديرية الولائية والجهوية لضرائب بشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسيير موارد البشرية، جامعة وهران للسنة الدراسية 2006-2007.

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على إدارة التكوين ودورها في تنمية الكفاءات في قطاع الوظيفي وأثرها على الموارد البشرية ، حيث تمحورت الإشكالية الرئيسية حول دور وأهمية إدارة التكوين في تنمية الكفاءات في قطاع الوظيفي ؟

وجاءت التساؤلات الفرعية في ما يلي :

– ما هي أهمية التكوين ؟

– ما هو التنظيم الأمثل لإدارة التكوين ؟

– ما هي أهم الخطوات الواجب اتخاذها للوصول إلى فعالية التكوين ومن ثم تنمية الكفاءات ؟

وجاءت فرضية الدراسة الرئيسية كالآتي :

– إحصاء حقيقي للاحتياجات الفردية والجماعية للمستخدمين لتحقيق الأهداف المسطرة .

واندرجت ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

– العمل على التوافق بين أهداف المستخدمين وأهداف المنظمة تجنبا للنزاعات المحتملة

– برمجة التكوين على المدى القصير ،المتوسط ،الطويل وذلك عن طريق إعداد مخططات سنوية ومتعددة السنوات ضروري لاستمرار المنظمة.

– تتم مراقبة وتقييم التكوين باستعمال الأدوات المعمول بها.

حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة من خلال الكتب والجرائد الرسمية والمجلات و الأبحاث والمنهج التجريبي وذلك من بوضع استبانة على مستوى المديرية الولائية للضرائب .

و النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة هي كالآتي :

– الإحصاء الجيد للاحتياجات التكوينية .

– الاختيار الملائم للأفراد لغرض التكوين باستعمال بطاقة المناصب .

– ملائمة احتياجات التكوين مع مواصفات كل منصب ووظيفته.

– العمل على وضع الموارد المالية الضرورية لتغطية مصاريف التكوين .

– تحفيز الأفراد الذين شاركوا في التكوين لترقيتهم في مناصب أعلى .

- وضع مؤشرات التسيير لتقييم التكوين.

**- علاقة الدراسة بدراستنا الحالية :**

اختلف هذه الدراسة تبين الدور الذي تلعبه إدارة التكوين في تنمية الكفاءات بينما دراستنا جاء لتوضح دور البرامج التكوينية في تعزيز عملية التطوير الإداري ، وتشابهوا في كون الدراسات تهتم بالمورد البشري في تطويره وتنميته باكتساب مؤهلات وقدرات تتلائم مع تغير البيئة الخارجية .

**الدراسة الثانية :**

دراسة ريم عمر بنت الشريف، دور إدارة التطوير الإداري تحسين الأداء الوظيفي دراسة رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، أجريت هذه الدراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة عبد العزيز،بجدة السعودية ،لسنة 2013 .

تناولت هده الدراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، حيث تمحورت مشكلة الدراسة حول التعرف على مستوى إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز .

حيث جاءت التساؤلات الفرعية :

- ما هو الدور الذي تسعى لتحقيقه إدارة التطوير بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة ؟

- ما هو تأثير التطوير على أداء العاملين ؟

- ما هو دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري ؟

- ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير الإداري تواجه عملية التطوير، وطرق التغلب عليها ؟

- ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة ؟

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ، استعمل المنهج الوصفي بعرض الظواهر كما هي موجودة في الواقع وعرض جميع العوامل والمتغيرات التي تلعب دورا أساسيا فيها ، أما المنهج التحليلي استعملته في تحليل المعلومات التي جمعتها من مصادرها المكتبية والميدانية والأقسام داخل الجامعة .

**النتائج التي التوصل إليها :**

– التأثير الكبير على أداء العاملين في كل إدارة .

– التحديات الكبيرة التي تواجه عملية التطوير .

– تقديم إدارة التطوير الإداري العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة .

– عدم توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري للعاملين .

– عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير .

– عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة وعدم إعداد دراسات لترشيد استعمالها .

**علاقة هذه الدراسة بدراستنا :**

هذه الدراسة ركزت على دور إدارة التطوير الإداري في تحسين أداء الموظفات الإداريات داخل جامعة الملك عبد العزيز بينما دراستنا اهتمت بالدور الذي تلعب البرامج التكوينية في تعزيز عملية التطوير الإداري وتشابهت معها كون التدريب من الأنشطة الرئيسية في تعزيز هذه العملية .

**الدراسة الثالثة :**

دراسة بوقطف محمود تحت عنوان "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية " رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، أجريت الدراسة بجامعة عباس لغرور، خنشلة، للسنة

الدراسية 2013- 2014 .

حيث تمحورت إشكالية الدراسة عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم إجراءات عملية التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين، ومدى مساهمته في تطوير قدرات وسلوك الفرد وذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي : هل التكوين أثناء الخدمة له دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ؟

وقد جاءت الأسئلة الفرعية كالآتي :

- كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

- كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟

- كيف ساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟

وجاءت فرضية الدراسة الرئيسية كما يلي :

- يساهم التكوين أثناء الخدمة تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية .

الفرضيات الفرعية كالآتي :

- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوكيات الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية .

- يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية .

- تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية .

- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية .

حيث استخدم في الدراسة المنهج الوصفي لعرض الظواهر كما موجودة في الواقع وعرض جميع العوامل والمتغيرات التي تلعب دورا أساسيا فيها واستخدم المنهج التحليلي بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من المصادر المكتبية والميدانية ووضع الحلول المناسبة لها .

وقد تجلت أهداف الدراسة في مايلي :

- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف .

- الكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية .

- معرفة ما مدلى تأثير برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية .

- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعة .

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

- التعرف على علاقة التكوين أثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع .

**نتائج الدراسة :**

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

**علاقة هذه الدراسة بدراستنا الحالية :**

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية كونها ركزت على عملية التكوين المقدمة للعامل وأثرها عليه واختلفا في كون هذه الدراسة اهتمت بأداء الموظفين بينما دراستنا تهتم بعملية التطوير الإداري .

## حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في :

**- الحدود المكانية :** تمت الدراسة الميدانية في بلدية عزيز.

– **الحدود الزمنية** : أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022 خلال شهر ماي .

– **الحدود البشرية** : اقتصرت الدراسة على درة العلاقة بين التغييرين ، البرامج التكويني كمتغير مستقل وعملية التطوير الإداري كمتغير تابع .

## هيكل الدراسة :

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، حيث يتناول الفصل الأول الجوانب والمفاهيم المتعلقة بعملية التكوين، أما الفصل الثاني متعلق بعملية التطوير الإداري في المؤسسة من حيث مفهومها واستراتيجياتها وأساليبها، وهذا لتبسيط الفهم ، والربط بين موضوعي التكوين والتطوير الإداري لتوضيح الدور الذي تلعبه البرامج التكوينية في تعزيز عملية التطوير الإداري، بينما الفصل الثالث فتضمن دراسة تطبيقية داخل البلدية وذلك لمحاولة إسقاط الجانب النظري على واقع ومعرفة مدى تطبيق البلدية للتطوير من خلال الاعتماد على التكوين .

**صعوبات الدراسة:**

عند القيام ببحثنا هذا واجهنا عدة صعوبات منها:

– عدم ملائمة الظروف المادية مع متطلبات جمع المعلومات عن الدراسة .

– ندرة وصعوبة الحصول على مراجع متعلقة بالتطوير الإداري .

– صعوبة في تحليل الاستبانة والتوسط لأناس خارجيين نتيجة تدريسنا البرامج الإحصائية نظريا فقط .

# الفصل الأول:

# الإطار النظري للتكوين

**تمهيد :**

يعد التكوين ذو قيمة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل وذلك عن طريق إحداث تغيير في مهارات الموارد البشرية وقدراتهم من ناحية، كما يستهدف تطوير أنماط السلوك التي يتبعها الفرد في أداء عمله في المؤسسة من ناحية أخرى ومنه يستحق التكوين على غرار النقاشات الواسعة حول التحولات الطارئة خلال السنوات الفارطة على مستويات الإدارة أن يحظى بتفكير معمق وهذا ما هو ملحوظ على معظم مستويات الإدارات العمومية والتي تعتبر بمثابة الأداة التي تنشط من خلالها الدولة لهذا يجب أن تكون قوية وفعالة وناجحة، وقادرة على التكيف مع تطور محيطها واستخلاص الدروس من الخارج واقتناء المكاسب الجديدة واستغلالها بطريقة عقلانية، ومثل هذه القدرات لا يمكن للإدارة العمومية أن تكتسبها إلا عن طريق التكوين لمواردها البشرية وسنتناول في هذا الفصل :

- **المبحث الأول: أساسيات عملية التكوين**

- **المبحث الثاني: أنواع وخطوات التكوين، ومعوقاته**

## المبحث الأول : أساسيات حول التكوين

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

### المطلب الأول : تعريف وخصائص التكوين

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

#### 1- التكوين – التدريب

لا يختلف مدلول الكلمتين في شيء، ما عدا أن الأولى تعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، والثانية يسري مفهومها على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية، فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة.[1]

#### 2- التكوين – التنمية

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

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

ويرى جمال الدين المرسي أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية

---

[1]- أحمد طرطار،" **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2001 ، ص 88 .

[2]- منال طلعت محمود، " **أساسيات في علم الإدارة**، " المكتب الجامعي الحديث، مصر،2003 ، ص215.

المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية، ومن ناحية أخرى فإن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم، فمع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة [1] .

### 3- التكوين – الرسكلة

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

### 4– التكوين – الانتداب

يعبر الانتداب عن وضعية نشاط بالنسبة للعامل المثبت (المرسم) في منصب عمله الذي يدعى إلى ممارسة وظائف أو نشاط في هيئة أو مؤسسة غير مؤسسته المستخدمة، ويستمر هذا العامل في الاستفادة ضمن مؤسسته السابقة من حقوقه في الأقدمية في رتبته الأخيرة وفي الترقية وفي التقاعد .

كما أن الانتداب يقرر بناء على طلب من العامل وبعد موافقة المؤسسة التي يلتمس الانتداب إليها

بمقرر من المؤسسة المستخدمة الأصلية لمدة أقصاها خمس سنوات .

يجوز للعامل الاستفادة من الانتداب إما :

– لممارسة وظائف أو نشاطات إما لدى إدارة بلد أجنبي في إطار التعاون التقني أو لدى إدارة عمومية أو مؤسسة عمومية أو مؤسسة وطنية.

– لمتابعة دورة تكوينية تتجاوز مدتها 06 أشهر تتم على يد المؤسسة المستخدمة أو تصادق عليها

[1]– جمال الدين محمد مرسي، **" الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"** ، الدار الجامعية، مصر،2003 ، ص333 .

-أو لأداء المدة القانونية للخدمة الوطنية حيث تكفل المؤسسة أو الهيئة أجر العامل المنتدب لديها وتتحمل مساهمات صاحب العمل المتعلقة بالامتيازات الاجتماعية .

**أولا : تعريف التكوين**

هناك عدة تعاريف لعملية التكوين فهناك من يرى أن :

التكوين وسيلة وأداة لتحسين المستوى وزيادة المهارات وقدرات الموارد البشرية، وإعداد المسيرين الأكفاء المرشحين للترقية لتسلم المناصب العليا في المستقبل .

"إن التكوين هو إعداد للاستخدام أو الترقي في أي فرع من فروع النشاط الاقتصادي في المؤسسة وهو وسيلة من وسائل النهوض بعلاقة الشخص المهني مع مراعاة فرص الاستخدام وتمكنهم من الإفادة في قدراته .

ويعرف أيضا بأنه تزويد الفرد بمجموعة من الخبرات والمهارات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل فهو التطور المنطقي للمهارات والخبرات وتصرفات الموارد البشرية ليصبحوا صالحين للتماشي مع مختلف مراحل حياتهم الوظيفية وتحقيق الارتقاء بها[1] "

ويعرف FLIPPO التكوين في كتابه" مبادئ إدارة الموارد البشرية" :

"هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين[2] "

ويعرف كذلك بأنه " مجموعة النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الموارد البشرية أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم".[3]

ومن هنا ارتأينا إعطاء تعريف شامل للتكوين على أنه حركات ذات طابع بيداغوجي وتربية ذهنية وعقلية للفرد

---

[1]- مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد "**، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الجامعة الأردنية، الأردن،1996 ، ص23.

[2]- محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،ط1، عمان، الأردن،2004 ، ص 101 .

[3]- حسن إبراهيم بلوط "**إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**"، دار النهضة العربية، بيروت، ط1،2002 ، ص236 .

وهو كذلك إعداد الفرد مهنيا وتأهيله عمليا قصد رفع مستواه في كفاءته المهنية والإنتاجية .

**ثانيا : خصائص عملية التكوين**

يتميز التكوين بعدة خصائص من بينها[1] :

- التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة وليس نشاطا ثانويا أو كماليا
- التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية
- التكوين عملية شاملة، بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا والوسطى، الإشرافية والتنفيذية) كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة .
- التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفء حتى تنجح، ومن هذه المقومات :

✓ التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها أهمها[2] :

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

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

---

[1]- مدحت محمد أبو النصر،" **إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)**"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008 ص 61.

[2]- مدحت محمد أبو النصر، **مرجع سبق ذكره**، ص 62 .

**المطلب الثاني :أهمية وأسباب التكوين**

**أولا :أهمية التكوين**

إن نجاح المؤسسات والمجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتكوين الموارد البشرية فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.[1]

فالتكوين يعتبر أمرا هاما وأساسيا من أجل تحسين كمية ونوعية العمل، تخفيض تكاليف الإنتاج، رفع المعنويات وتحفيز العاملين فهو يعتبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاية الإنتاجية بالمؤسسة .

وأهمية التكوين تتمثل فيما يلي [2]:

-**النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع** :فالمهارة الكبيرة تسفر في فترة التعليم عن ازدياد لاحق في الإنتاجية

**– تخفيض عدد الحوادث** :فأغلب هذه الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الموارد البشرية أنفسهم أو عن قصور أو عجز فيهم أكثر مما هو عيب في الأجهزة أو المعدات أو ظروف العمل أو قصور الموارد البشرية أو عجزهم على نوعين هما قصور في المهارة وقصور في الفكر أو الرأي .

**– تخفيض من حدة الإشراف** : الشخص المكون من يستطيع الهيمنة على نفسه والإشراف القريب ( أو المباشر) لا يستنفذ وقت ومواهب هذا الإشراف فحسب، بل من شأنه أن يضغط على مشاعر المرؤوس ومن الأفضل أن يتوخى المسؤولون السرعة والفعالية في إعداد برامج التكوين حتى يقترب الوقت الذي يدرك فيه العامل أنه تخطى مرحلة التكوين والإشراف الدقيق أو بمجرد اكتسابه المهارة المطلوبة تخفف عنه حدة هذا الإشراف

**– زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المشروع:** الموارد البشرية المكونين يضيفون قيمة كبيرة لهذا المشروع عن طريق العمل على زيادة استقراره ومرونته وذلك بالاستمرار في ممارسة نشاطه بكفاءة تامة، وهذا يتطلب وجود

[1] - SCHIOU LAKHDAR, "Gestion du personnel", les éditions d'organisation Québec, 3ème édition 1990 p.293.

[2]– محمد ماهر علي،" **إدارة الموارد البشرية**"، دار غريب للطباعة، مصر،1992 ، ص ص360 361 .

عدد من الموارد البشرية سبق تكوينهم حتى يتيسر إجراء عملية استبدال .

أما المرونة فهي قدرة المنشأة على التكيف مع التغيرات قصيرة الأجل التي تحدث في كمية العمل الواجب إنجازها والمنشآت المرنة تتطلب أفراد مرنين يمكن تحويلهم إلى أعمال أخرى غير أعمالهم دون أن يؤثر ذلك على درجة رضاهم عن أعمالهم وهذا بدوره يتطلب التكوين

**-رفع الروح المعنوية** :يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التكوين الذي يمارسه، حيث أنه يكتسب المزيد من المعرفة والمهارة فسيكون نافعا أكثر للمنشأة وبقدر ما يكون شعوره ووعيه لهذه الحقيقة بقدر ما تزيد المساهمة في الشعور بالأهمية والتكوين في هذا النطاق أهمية بالغة تنعكس على المؤسسة والعاملين والمجتمع على حد سواء تتمثل فيما يلي [1]:

**1 – بالنسبة للمؤسسة** :

- تنمية الاتجاهات الايجابية نحو الربح.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
- تحسين معنويات العاملين
- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى العاملين سواء في النواحي السلوكية أو الفنية أو الإدارية.
- مساعدة العاملين للتعرف على الأهداف التنظيمية.
- تحسين الإنتاج وزيادة نوعيته.
- تهيئة مناخ مناسب للنمو والاتصالات، كما يساعد العاملين على التكيف مع المتغيرات وبالتالي تقليل

[1]– حمزاوي محمد سعيد، **تحسين الأداء والتدريب**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ،2004،ص104 .

حالات التوتر لديهم .

- حل مشاكل المؤسسة ومساعدتها في اتخاذ القرارات.
- تقوية العلاقة بين المدير والعاملين والتقليل من الإشراف والرقابة .

**2- بالنسبة للعاملين :**[1]

- مساعدة الموارد البشرية على اتخاذ القرار، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- تزويد الموارد البشرية بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية.
- تنمية الشعور بأهمية النمو والتطور من خلال التعلم.
- مساعدة العاملين على الإنجاز واكتساب الثقة بالنفس.
- تحسين الاتصالات بين العاملين وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة وجعلها مكانا جيدا للعمل والحياة معا
- تقليل أخطاء العاملين وحوادث العمل.
- مساعدة العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر داخل المؤسسة
- زيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين ورغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها
- تحقق الملائمة بين الفرد وعمله والفرد ومجموعته والفرد والمنشأة .

**3- بالنسبة للمجتمع :**

- إن تكوين الموظفين أثناء الخدمة يعد جهدا هادفا ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على

[1]- مهدي حسن زويليف ، **إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية**، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع،عمان، 1993، ص 290 .

اختلافها، وهو استثمار طويل المدى للدول والمؤسسات التي تحرص على النمو والبقاء .

– من خلال التكوين يمكن المحافظة على اليد العاملة المؤهلة من الموظفين والسعي من أجل تنميتها وبقائها وزيادة فعاليتها، وبالتالي تحسين خدمات المؤسسة، الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل .

– المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية ....، باعتبار الموظفين أفراد في المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت [1].

**ثانيا :أسباب التكوين**

تعود ضرورة اللجوء للتكوين لعدة أسباب أهمها :

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

**– المنافسة الداخلية والخارجية** :لقد زادت حدة المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية، العولمة والتكتلات الاقتصادية.

**– تغير متطلبات العملاء** : نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة .

– اكتساب معلومات جديدة.

– تغيير إيجابي في الأذهان والوسائل وسائل التسيير

– تحقيق المعلومات الشخصية للمستخدمين في مجال تسيير الموارد البشرية.

–التحكم في مختلف وسائل التسيير الإعلام الآلي .

[1] – حمزاوي محمد سعيد، **مرجع سبق ذكره**، ص104 .

**المطلب الثالث :أهداف وفوائد التكوين**

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر مقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس[1] .

**أولا :الأهداف العامة:** هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين، وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي [2]:

1**– الأهداف الإدارية:** ويكون هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة عليا 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 تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة لهؤلاء العاملين المكونين وذلك ثقة في قدراتهم ومهارتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين[3] .

**ب– تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم** :يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف العليا بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية تتمثل في [4]:

---

[1]– كمال طاطاي، "**دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة**" ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التخطيط والتنمية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2002 ، ص 34.

[2] - Jaques soyer," fonction formation", 2ème édition les éditions d'organisation, paris, 1996, P202.

[3]– عبد الرحمان عبد الباقي عمر،" **إدارة الموارد البشرية**"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر،1975 ، ص 206.

[4]– محمد عثمان إسماعيل حمدي مصطفى المعاذ،" **المدخل الحديث في إدارة الموارد البشرية**"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر،1990 ،ص

أ- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب .

ب- تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس، وإبلاغ العاملين بكافة

المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات .

**2-الأهداف الفنية:**

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج، ومن أهم هذه الأهداف نجد :

**أ- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها** :تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة[1].

**ب- تخفيض حوادث العمل** :فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الموارد البشرية فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل الطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية[2] .

**ت- التقليل من نسبة العادم أو التالف** : يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين .[3]

**ث- يساهم في معالجة مشاكل العمل**: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات

---

.220

[1]- عاطف محمد عبيد،" **إدارة الموارد البشرية دراسة علمية وعملية**" ، دار النهضة العربية، القاهرة ، 1966 ، ص 282 .

[2]- عبد الغفار حنفي،" **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**"، **الدار الجامعية**، بيروت،1991 ، ص 259 .

[3]- منصور فهمي،" **إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية**"، دار النهضة العربية، القاهرة،1973 ، ص285 .

التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات، فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره اتجاه المؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطا بها، وأكثر إيمانا بسلوكها وسياستها وأهدافها.[1]

### 3- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق، وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيحه التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين، وشعورهم بالأهمية و المكانة في المؤسسة .

يمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

**أ – زيادة الكفاية الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناتجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.[2]

**ب – ارتفاع الربح** : مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة .

**ج – زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة:** تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج، وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الموارد البشرية، كما يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها مع النمو والبقاء .

**د – رفع معنويات الموارد البشرية** :لاشك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولاشك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد[3] .

---

[1]- منصور أحمد منصور، " **تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق**" ، وكالة المطبوعات، الكويت،1995 ، ص142.

[2]- **مرجع نفسه**، ص 258 .

[3]- عبد الغفار حنفي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص258 .

**ثانيا –الأهداف المرحلية للتكوين :**

حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي سبق التحدث عنها من إدارية وفنية واقتصادية واجتماعية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على مستويين من الأهداف المرحلية، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي :

**1– الأهداف العادية:**

إن هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها ما يلي [1]:

–تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته.

– تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة.

– إعداد برامج تذكيرية لبعض الموارد البشرية بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية

وسيتم تحديد هذه الأهداف عن طريق الحصر الواقعي لعدد العاملين المطلوب تكوينهم.

**2–أهداف حل المشكلات** :وتركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة ومناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة .

[1]– علي السلمي، ساطع أرسلان، " **تحديد الإحتياجات التكوينية**"، منشورات المؤسسة العربية للعلوم الإدارية، 1974، ص16 .

## المبحث الثاني :أنواع و خطوات التكوين، ومعوقاته

تجد المؤسسة نفسها ملزمة بحكم تغيير المحيط إلى تحسين مستوى إطاراتها والرفع من مهاراتهم عبر مختلف مراحل التوظيف وباختلاف أنواع عمليات التكوين وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة .

### المطلب الأول :أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، وحينما تستقر المؤسسة على مجموعة الأنواع أو الاختيارات تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة كما تستطيع هذه الأخيرة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط المرتقب والتغييرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة، كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه، وشكل منظمات التكوين وطبيعة ممارسات هذه المهنة في سوق العمل [1].

يختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان، وهذا ما يبين

أن كل نوع من الأنواع يصلح في مرحلة معينة، كذلك يبين التقدم الذي وصل إليه التكوين .

#### أولا :حسب مرحلة التوظيف

– **توجيه الموظف الجديد** :كل موظف جديد يحتاج إلى معلومات لإنجاز عمله الجديد، وقد تظهر عليه هذه المعلومات في الفترة الأولى من عمله على أدائه وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة منها :

- ✓ الترحيب بالقادمين الجدد.
- ✓ تهيئة ظروف العمل للموظفين الجدد .

---

[1]– أحمد ماهر، " **إدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية، ط5، الإسكندرية،2001 ، ص319 .

✓ تكوين الموظفين الجدد على كيفية أداء العمل .

**-التكوين أثناء العمل**

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل، وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين، حينئذ تشجع وتسعى المؤسسات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكونين، ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وبذلك عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على تلك الآلة نفسها ومن المشرف عليها، كما يعاب على هذا النوع من التكوين أنه ليس هناك ضمان أنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مكونا وماهرا هو الأخر[1] .

**- التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة**

عندما تتقادم مهارات ومعارف الموارد البشرية وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال عندما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وكذا حفظ المستندات يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة .

**-التكوين بغرض الترقية والنقل**

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف مثلا أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل برنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية .

---

[1]- أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص325 .

**-التكوين للتهيئة للمعاش**

في المنظمات الراقية والمتطورة، يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه كليا يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو عن طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للمعاش.

ثانيا :حسب نوع الوظائف .[1]

**- التكوين المهني والفني** :يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة، الصيانة، التشغيل، ومثل التلمذة الصناعية"APRENTICE SHIP" ، نوعا من التكوين المهني والفني، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال صغار السن، ويحصلون غالبا على شهادة فنية وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم [2].

**-التكوين التخصصي** :يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج، وغيرها، والمعارف والمهارات هناك لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها .

**-التكوين الإداري** : يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى وكذا العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة وتوجيه واتخاذ القرارات والتوصية والقيادة والتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال .

---

[1]- أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 326 327 .

[2]- عبد الرحمان عيسوي، **علم النفس والإنتاج**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر،2003، ص 69 .

**ثالثا :حسب المكان :**

وينقسم هذا النوع من التكوين إلى[1] :

**–التكوين داخل المؤسسة** :قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها التكوينية بداخلها، سواء بالمكونين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها .

وهناك نوع أخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى" بالتكوين في موقع العمل "وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأ سلوب يتاح للمتكون أن يقلد مكونه أو يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه، ويمتاز هذا النوع من التكوين بتماثل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل ومنه سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل .

**–التكوين خارج المؤسسة**

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها ولذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارجها، ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة" معاهد خاصة "أو الالتحاق بالبرامج الحكومية، وهذا النوع له مظهرين هما :

**1/ مؤسسات التكوين الخاصة** :على أي مؤسسة تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو مؤسسات تكوين خاصة أن تطمئن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين بالإضافة إلى قيامها بعملية التقييم .

**2/برامج الحكومة** :تقوم الدولة أحيانا يدعم برامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية مثل الغرفة التجارية في الجزائر

[1]– أمين الساعاتي، **إدارة الموارد البشرية " التدريب من النظرية إلى** التطبيق " ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة،1998، ص ص 118 . 119

العاصمة وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة .

**المطلب الثاني : خطوات (مراحل ) التكوين**

تحتل عملية تكوين الموظفين أهمية بالغة، خاصة بعد فترة السبعينات من القرن الماضي وبعد إدخال الإعلام الآلي إلى الإدارة، فقد استحدثت طرق التكوين عن طريق الحاسوب، وكذا ظهور التعلم والتكوين عن بعد، وبما أن وظيفة الموارد البشرية أصبحت عاملا رئيسيا في تحقيق التقدم والتميز فقد بات التكوين نشاطا استراتيجيا يهدف إلى تحقيق أهداف الموارد البشرية المعلنة التي تتمثل في الإنتاجية ونوعية الخدمات، وهو البنية الأساسية في تحقيق التنمية والتطوير على مستوى المؤسسة ويتضمن التكوين عموما الأنشطة والمراحل الآتية[1] :

-تحديد الاحتياجات التكوينية.

- وضع وتصميم برامج التكوين.

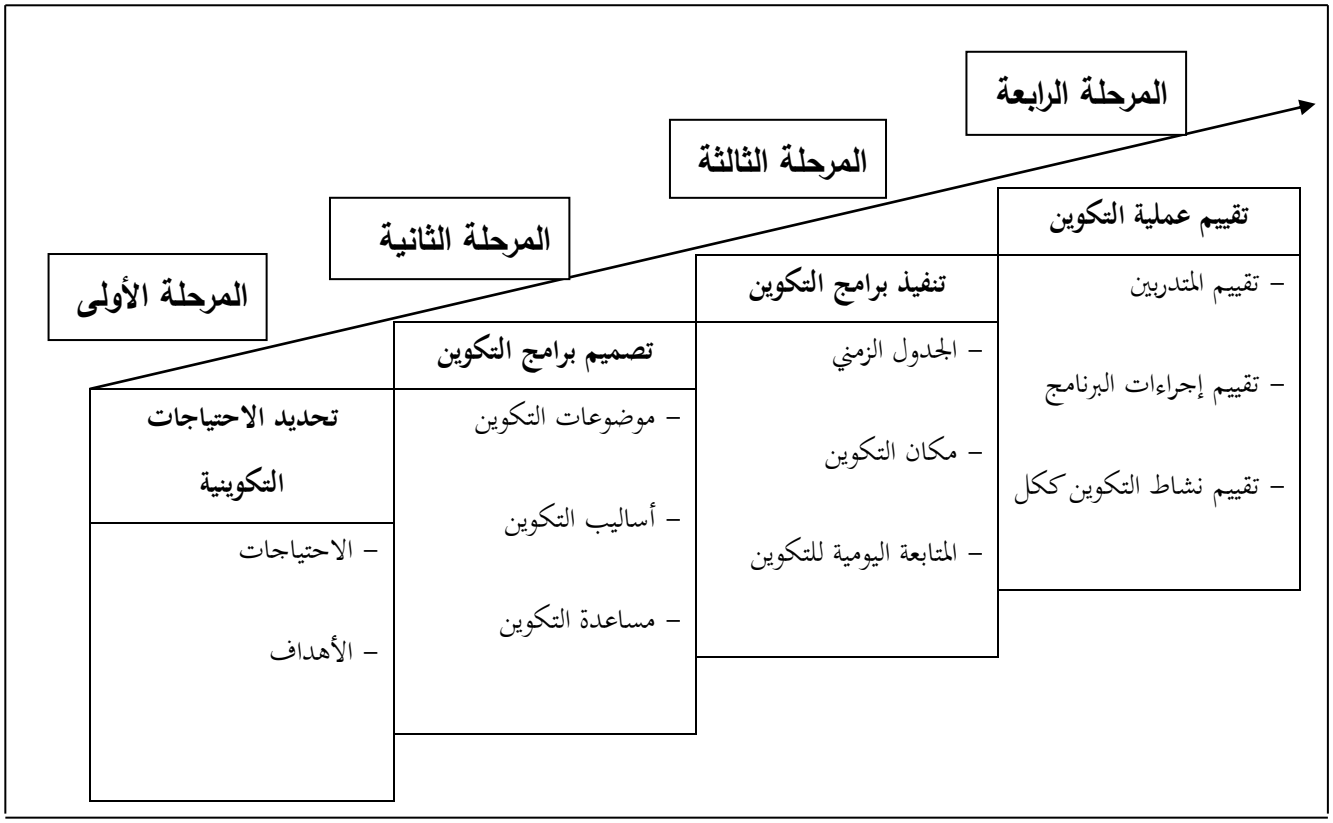
- تنفيذ البرنامج التكويني

- تقييم نتائج عملية التكوين

والشكل التالي يوضح مراحل عملية التكوين:

[1]- د أحمد ماهر ، **مرجع سبق ذكره**، ص 253 .

**شكل (01) خطوات عملية التكوين**




**المصدر :أحمد ماهر،" إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية،2007 ، ص 454 .**

حيث أن عملية التكوين تعتمد على أربعة مراحل منطقية ومتتابعة كما تظهر في الشكل أعلاه والتي يمكن تحليلها كما يلي :

## 1- تحديد الاحتياجات التكوينية

### أ- مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية[1]

يستند مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد، وهذا يعني أنه حتى نتمكن من تحديد الاحتياجات التكوينية للفرد (الموظف) لابد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من الفرد .

[1]- أحمد ماهر ،**مرجع سبق ذكره**، ص 254 .

*القصور في الأداء = الأداء المطلوب – الأداء الفعلي

حيث يؤكد أحد الباحثين أن فاعلية التكوين تتوقف على :تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التكوينية ورسم البرامج لتحقيق هذه السياسات".[1]

كما يشير باحث أخر بأن تحديد الاحتياجات التكوينية ترتكز على العلاقة بين الأداء الفعلي والمخرجات المستهدفة ويبين أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم على أربعة مستويات هي: مستوى الفرد ومستوى أداء الوظيفة ومستوى أداء جماعة العمل ومستوى أداء المؤسسة .

فالحاجة التكوينية تعني:" وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعا [2]، والجدول التالي يوضح احتياجات التكوين الخاصة بالإطارات العليا والوسطى والدنيا

**جدول رقم :(01) احتياجات التكوين لفئة الإطارات في المؤسسة**

| فئات الإطارات | احتياجات التكوين |
|---|---|
| إطارات دنيا | – مهارات التوجيه<br>– مهارات تحفيز المرؤوسين<br>– كيفية إعداد وتنفيذ البرامج<br>– كيفية التخطيط والرقابة<br>– كيفية الاتصال مع الرئيس<br>– كيفية التعامل مع الإدارة العليا |

[1]– تحسين أحمد الطراونة، **تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية**، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011 ، ص08 .

[2]– عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ط1، 2008 ، ص 317 .

| | |
|---|---|
| إطارات وسطى | – معارف معمقة في وظائف التسيير<br>– معرفة المصالح الأخرى في المؤسسة |
| إطارات عليا | – معرفة معمقة لوظائف ومصالح المؤسسة<br>– التخطيط الاستراتيجي |

**المصدر** : عبد الفتاح بوخمخم،" **إدارة الموارد البشرية**"، مطبوعات جامعة قسنطينة،2001 ، ص 110.

## 2– تصميم البرامج التكوينية

بعد تحديد الحاجة للتكوين تأتي المرحلة الثانية والمتعلقة بتصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجة ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة موضوعات (خطوات) أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني وتحديد محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التكوين ثم تحديد الوسائل والأدوات المساعدة وتحديد المكونين والمتكونين وتحديد مكان وزمان إجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية [1].

### أ –تحديد أهداف البرنامج التكويني

يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتكونين ونوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها ومحتوياتها، ومن هنا يمكن أن نتصور عدد من الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة كالآتي [2]:

–تنمية معلومات المتكون ومعارفه لتحسين أدائه.

–اكتساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء .

–تطوير سلوك المتكون واكتسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة .

---

[1]- عمار بن عيشي، " **دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب**"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة،2006 -2005 ، ص 86 .

[2]– عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 86 87 .

-تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية .

ويجب أن تتصف الأهداف بما يلي :

-أن تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات والمهارات والاتجاهات.

-أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن يبتعد عن العموميات.

-أن تكون واقعية يمكن تحقيقها .

-أن تنسجم مع سياسات المؤسسة .

**ب – مضمون البرنامج التكويني**

يعد تحديد أهداف التكوين يمكن الانتقال إلى تحديد محتوى البرنامج التكويني، الذي يعتبر المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية، وتطورها من وقت لآخر، وكذلك توضح طبيعة التكوين، وترجمة ذلك إلى ممارسات تربوية عملية تطبق من خلال المحتويات عمليا، وعملية تحديد المحتوى التكويني يجب أن تتناسب وطبيعة المتكونين ومن حيث مستواهم ونوعية التكوين، وعند صياغة محتوى أو مضمون البرنامج يجب أن تراعي مبادئ أساسية أهمها:[1]

-التركيز على المتكون أكثر من التركيز على المكون .

-مراعاة الفروق الفردية بين المتكونين.

- إبراز مجموعة مهارات محددة وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية.

- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.

[1]- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، **مرجع سبق ذكره** ، ص317.

– أن تكون المادة مستمدة من واقع المتكونين وذات معنى لهم.

– أن تكون مصاغة بلغة سليمة وواضحة.

– أن تراعي الدقة والموضوعية والحداثة.

– أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة ومتابعة ومترابطة وواضحة.

–أن تتناسب والزمن المقدر للبرنامج التكويني.

– أن تلتزم بفلسفة وأهداف البرنامج التكويني وتوجهاته.

– أن تناسب مستوى المتكونين الذين سيشتركون في البرنامج.

– أن يعكس محتوى البرنامج رؤية ورسالة وأهداف وقيم وسياسة المؤسسة المنتسب إليها المتكون .

**ج/ الوسائل المساعدة وأساليب التكوين**

هنا يجب التفريق بين الوسائل والأساليب :

فالأولى هي الأدوات التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين كالاعتماد على أجهزة العرض الحديثة (DATA SHOW) أو التقليدية (العاكس الضوئي) أو أجهزة الإعلام الآلي وشرائط فيديو، السبورات المثبتة والمتحركة، بينما الأساليب هي الطرق التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين بصورة تترك الأثر المطلوب

وعلى المكون المتميز أن يختار الأسلوب التكويني المناسب، والذي يساعده على تحقيق أهداف الدورة التكوينية ومن أهمها [1]:

[1]– عبد العزيز بن سعيد أحمد الأسمري ،" **نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين** "، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، تخصص فلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض2009 ، ص 21 .

- المستوى الإداري للمتكونين.
- عدد المتكونين.
- موضوع التكوين.
- فترة التكوين ( أسبوع، شهر... الخ)
- الإمكانيات المتوفرة .
- ميزانية البرنامج التكويني .

و الأسلوب الأكثر استخداما في عملية التكوين نذكر ما يلي :

**–أسلوب المحاضرة** :وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة، وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة للتطبيق والممارسة، وهي أكثر الطرق شيوعا وأقلها كلفة، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد، وقد لا يكون المحاضر قادرا على الإيصال أو شد الحضور إليه، وقد تؤدي زيادة أعداد المتكونين إلى تقليل فائدتها وخلوها .

## 3– تنفيذ برنامج التكوين

تتضمن هذه المرحلة أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج(من حيث مواعيد الجلسات والراحات وأزمنتها)، كذلك تحديد مكان التكوين (ترتيبه وإعداد تجهيزاته) والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة[1].

## 4– تقييم برامج التكوين

ويتمثل فيما يلي [2]:

- ✓ استعمال الاختبارات الشفوية والكتابية للتأكد من أن المتكون قد استوعب ما قدم له.
- ✓ متابعة الأداء الفعلي لتحديد ما إذا كان المتكون قد طور قدراته ومهاراته لأداء العمل المطلوب منه أو لا.

[1]– أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص455.

[2]– أحمد صقر عاشور،" **إدارة القوى العاملة**"، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر، مصر،1984 ، ص 493.

✓ متابعة العمل الذي قام به المكون وذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف .

**المطلب الثالث: معوقات التكوين**

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

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

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

– اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى، وبذلك تقل الأهمية المنوطة بها.

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

– عدم توفر مكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسبا 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 انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة للتكوين ينعدم التقويم العلمي ولا يكون ممكنا.

[1]– نفس الرجع ، ص ص 493 494 .

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

من خلال مما سبق يمكن حصر معوقات التكوين في[1]:

1/ الجهل بدور مصلحة التكوين واعتبارها غير منتجة .

2/ التشكيك في قدرة القائمين بها .

3/ جهل العاملين بأهمية التكوين .

4/ عدم توفر مكونين أكفاء .

5/ عدم وضوح البرامج التكوينية وافتقادها لأسس علمية في التخطيط، تنفيذ ، ومتابعة التكوين.

[1]– غياث بوفلجة، **الأسس النفسية للتكوين ومناهجه**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص ص 77 78 .

## خلاصة الفصل

مما لاشك فيه أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المؤسسة بالفائدة، حيث يتخذ سلوك الموارد البشرية مسارا يحقق الأهداف العامة التي من خلالها تضمن المؤسسة اتفاق سلوك الموارد البشرية مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء، لذلك فإن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة الموارد البشرية أن يؤدي التكوين إلى زيادة الفعالية للأداء بشرط أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المؤسسة وأن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتكون على نقل خبراته المكتسبة من التكوين إلى الممارسة العملية حيث ينقل كل معارفه وخبراته إلى المؤسسة من أجل رفع مستواها .

# الفصل الثاني :

# التطوير الإداري

**تمهيد :**

لقد اكتسب التطوير الإداري أهمية بالغة في جميع أجهزة ومؤسسات الدولة، للسعي لتحسين مستويات أداءها وإحداث تغيير سلوكها العلمي ونظمها الإدارية وتطوير طاقاتها البشرية بما يحقق في رفع مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات، ويمكنها من مواكبة المتغيرات العالمية المتسارعة بشكل يعود عليها بالفائدة سواء في شأن تعزيز ثقة الشريحة المستهدفة بها، أو عبر تحقيق العوائد المالية .

لذلك من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى أساسيات التطوير الإداري وإستراتجياته وأهم المراحل التي يمر بها وفق المنهجية التالية :

- **المبحث الأول : ماهية التطوير الإداري**
- **المبحث الثاني : استراتجيات وأساليب التطوير الإداري ومراحله**
- **المبحث الثالث : دور التكوين في تعزيز عملية التطوير الإداري**

## المبحث الأول : ماهية التطوير الإداري

يعتبر التطوير الإداري سمة من سمات العصر تتمثل في تطوير العمل والنظم من افتراض وجود أساس إداري يمكن البناء عليه ، ونظرا لأهميته ولما له من دور أساسي في بناء الدولة ، سوف نتطرق في هذا المبحث على أساسيات التطوير الإداري .

### المطلب الأول : مفهوم التطوير الإداري

تعددت تعريفات التطوير الإداري ( Administrative Développement) وتباينت الرؤى حول هذا المفهوم فهناك من لا يفرق بينه وبين الإصلاح أو التنمية أو التطوير الإداري أو التخطيط الإداري أو التطوير التنظيمي ، مصطلح التطوير الإداري فضل البعض استعماله بدلا من لفظ الأنمية الإدارية ولكن رغم ذلك التباين والتداخل لا يزال مصطلح التنمية الإدارية الأكثر شيوعا لدى الكثير من الإداريين والمنظمات ، **نورد تعاريف التطوير الإداري كما وردت في بعض أدبيات الإدارة**[1] :

– التطوير الإداري عرف بأنه : " جهد مخطط ومدروس يهدف إلى تطوير وتحسين الأداء في الأجهزة الحكومية عن طريق التأثير في قيم العاملين وتطوير مهاراتهم ، وتغيير أنماط سلوكهم وذلك لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات ، وخلق علاقات متوازنة بينه بين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية .

– إيجاد درجة من التناسب بين الأبعاد النوعية والكمية للأنماط والضوابط السلوكية التي يتصف بها الجهاز الإداري من جهة ، وبين الأبعاد النوعية والكمية للسلع والخدامات العامة المطلوب إنتاجها لإشباع حاجات الجمهور العامة من جهة وضمن معطيات بيئية معينة.

–التطوير الإداري ليس عملية وقتية ، فهو عملية مستمرة تتغير مع تغير الظروف البيئية ، ولهذا فإن تطوير الجهاز الإداري لا يتوقف على الإلمام بالميكانيزمات الداخلية لهذا الجهاز فحسب بل يقتضي بالإضافة إلى ذلك معرفة بالبيئة التي تعمل في محيطها.

---

[1]– دكتور مصطفى يوسف الكافي ،**الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق** ،دار رسلان والنشر والتوزيع ، لا يوجد مكان النشر ،ط1 ،2019/01/01،ص ص65 66.

– هو عملية مخططة ومصممة من اجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها ، وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والمجموعات ، وبيئة المنظمة ، وأنظمتها ، وباستخدام معارف وتقنيات علوم السلوك التطبيقي .[1]

– وعرف الأعرجي التطوير الإداري على أنه " المجهودات المصممة خصيصا لتحقيق تغيرات أساسية في نظام الإدارة العامة خلال عمليات تطويرية شاملة أو على الأقل خلال إجراءات لتحسين واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية ، مثل الهياكل الإدارية ، والأفراد والإجراءات .[2]

وعليه يمكن تعريف التطوير الإداري هو عملية مخططة تهدف إلى زيادة الفاعلية الإدارية للمنظمة عن طريق العملية التربوية الهادفة إلى تغيير وجهات نظر العاملين للتأثير على سلوكهم الإداري وأداءهم لأعمالهم .

## المطلب الثاني : أهمية التطوير الإداري وأهدافه

### الفرع الأول :أهمية التطوير الإداري

أهمية التطوير الإداري فنجد أن الأعرجي قد ذكر أهميته بشكل مجمل وشامل في الوقت نفسه وهي كما يلي :

– تحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف المسيطرة عن طرق ، البرامج والخدمات التي تقدمها المؤسسة

مواجهة متطلبات الجمهور وإشباع حاجاته الأساسية من المعرفة والترفيه أدى إلى زيادة أهمية التطوير الإداري للمؤسسة لمواجهة كل متطلبات جماهيرها[3].

---

[1]– محمد هاني محمد وزيد منير عبوي ، **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن** ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط1 ، 2015م ،1436هـ ، ص173.

[2]– سمر حسين محمد زحايكة ، **واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة الموظفين** ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الدراسات العليا جامعة القدس ، القدس فلسطين ،2008، ص10.

[3]– عبدالله بن سعيد آلي دحوان ، **دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية** ، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة ،كلية إدارة الأعمال .الملك سعود ، الرياض ،ص24.

– التحولات الاجتماعية في القيم التي يحملها الأجيال الجديدة والتي تختلف عن القيم الأجيال المتقادمة ، مما يترتب عنه إعادة النظر في طرق ووسائل وآلية عمل المؤسسات بصفة عامة والإعلامية خاصة وفق معطيات البيئة الجديدة والقيم الجديدة مع مراعاة التنوع والتوافق بينهم[1] .

– مساهمته في تشجيع الابتكار للأفراد والتأثير في الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة والبحث عن أفكار إدارية جديدة التي تغير في اتجاهات وسلوكيات الإدارية السائدة [2].

**الفرع الثاني : أهداف التطوير الإداري**

إن الهدف الأساسي للتطوير الإداري ، هو تهيئة الظروف المناسبة داخل المنظمة لأجل دفع النمو والتطور وإيجاد البيئة الملائمة لتقبل التبادلات التكنولوجية والقانونية والإدارية ، إن هذا الهدف يتماشى وينسجم مع منطق العصر ومتطلبات البيئة الجديدة الزاخرة بالحركة والنمو والفاعلية ، فالمجتمعات الحديثة تسعى وراء التبادلات والتغيرات والتطور والنمو بشكل سريع والمنظمة الإدارية التي لاتضع أمامها ، مثل هذه النزعة ستقف في مكانها وبعد فترة ليست طويلة تتحول إلى منظمة إدارية متخلفة ليس بإمكانها تسيير أمور بقاءها واستمرارها في مجتمع وبيئة مفعمة بالتغيير والتطوير والتبدل ، إن واجب التطوير الإداري مد هذه المنظمة بعوامل النشاط والحيوية بتقريب المبادئ والنظريات والأفكار الأكاديمية إلى أذهان المديرين وبقية العاملين وتطوير تلك المبادئ و النظريات لتكون قريبة من العمل والممارسات الإدارية ، وكذلك الاستفادة من تجارب ، وممارسات الآخرين بالشكل الذي يؤمن دفع النمو والتطور داخل المنظمة[3].

ويمكن إيجاز أهداف التطوير الإداري بالأمور التالية :

---

[1]– علي عبد الهادي مسلم ، **أساليب دعم قدرات أجهزة التطوير الإداري في الدول النامية** ، المنظمة العربية للتنمية ، عمان 2008، ص14 .

[2]– سامي محمود أحمد ، **مداخل الإصلاح الإداري ( التطوير الإداري ، التدريب وتقييم الأداء )** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعلم العالي ، لندن 2011، ص63

[3]– د . زيد منير عبوي ، **الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير** ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن، 2017، ص ص 117 118.

-العمل على رفع مستوى الفهم العام والتفكير الإداري لدى العاملين ، وعلى كل المستويات وجميع فروع العمل .

- خلق مناخ ملائم داخل المنظمة لمعالجة المشاكل ، ووضع الحلول لها بعيدا عن الاتجاهات الفردية ومواجهة المشاكل .

- العمل على التأثير في سلوكيات العاملين بالشكل الذي يؤمن الوصول إلى أهداف المنظمات الإدارية أو أهداف التنمية الشاملة .

- تنمية قدرات الفرد على العاملين على التحليل ، وتشخيص المشكلات واختيار المعالجات من مجموعة البدائل المتوفرة .

- بث نوازع الرضا عن العمل وخلق الرغبة في التغيير والثقة بسياسات العمل والإجراءات المتعلقة بالعملين .

**المطلب الثالث : الأسباب الدافعة للتطوير الإداري ومجالاته**

**الفرع الأول : الأسباب الدافعة للتطوير الإداري**

هناك عدة أسباب محفزة أو موجبة للتطوير التنظيمي سأذكر بعضا منها ، وهي قد تزيد أو تنقص البعض [1]:

1) زيادة حجم الأعمال .
2) الكفاءات البشرية غير مستغلة ولا تعمل بكامل طاقاتها .
3) القيادة الإدارية في المنظمة متسيبة .
4) أساليب الرقابة على الأعمال غير محكمة .
5) كثرة الاستقالات ، وازدياد حركة دوران العمل ونسبة الغياب .
6) انخفاض الروح المعنوية .

[1]- د.محمد هاني محمد وزيد منير عبوي ، **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن** ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان الأردن ، 2015،ص 176.

7) الازدواجية والتضارب في اتخاذ القرارات .

8) التردد في إعفاء الأشخاص غير الأكفاء في العمل .

9) تعقد الإجراءات ، أو بطء سير الأعمال .

10) أساليب الرقابة على الأعمال غير محكمة .

**الفرع الثاني : مجالات التطوير الإداري**

تتمثل مجالات التطوير الإداري في [1]:

- ✓ فحص الهياكل التنظيمية ، تقسيم العمل و العلاقات المتداخلة .
- ✓ دراسة الأساليب والإجراءات والنظم التي ترتبط ببعضها البعض .
- ✓ المعدات المكتبية وحفظ الملفات وفهرستها .
- ✓ الترتيب الداخلي للمكاتب واستعمالها .
- ✓ تصميم النماذج والاستمارات .
- ✓ قياس العمل الكتابي وتحديد حجم القوى العاملة .
- ✓ تخطيط وتنسيق المشروعات .
- ✓ نظم المعلومات .
- ✓ مراشد العمل وتدريب العاملين .
- ✓ ظروف العمل .
- ✓ تحديد وتقييم الأهداف .
- ✓ دراسة تحليل المعلومات .
- ✓ إعداد الوصف الوظيفي بهدف تطوير الرقابة الإدارية .

[1]- ثروت عباس مشهور ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 49.

## المبحث الثاني : استراتيجيات وأساليب التطوير الإداري ، مراحله

### المطلب الأول : استراتيجيات التطوير الإداري

إن التطوير الإداري يعتمد على البعد الإستراتيجي في تعامله مع البيئة الخارجية لكونه يستخدم الإحصاء في تحليل المشاكل الإدارية الحالية والمحتملة في تشخيصها ، باعتبار أن ما يحرص عليه رجال التطوير الإداري التغيير المستمر لكي تتعامل المنظمات مع المستقبل بصورة علمية احترافية.

لذلك يميز بين استراتيجيات التطوير الإداري من حيث نطاق أو درجة شمول التطوير وفق معيارين [1]:

**1– درجة احتواء جهود وبرامج التطوير للعناصر الحرجة المحددة لأداء المنظمات الحكومية :**

استراتيجيات التطوير يمكن أن تركز على عنصر واحد أو عناصر محدودة وتهمل بقية العناصر الأخرى ، مثل الاستراتيجيات التي ترتكز على تطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية الرسمية، وتهمل نظم الرواتب والحوافز ، مهارات وممارسات العاملين ، ونظم وممارسات التنسيق والرقابة وقياس الأداء وغيرهم ، ففي هذه الحالة تكون إستراتيجية الإصلاح قاصرة (Déficient) وهي تعتبر محدودة الأثر، أو استراتجيات التي تشمل مختلف العناصر والعوامل الرئيسية التي تؤثر وتصب في فعالية الأداء فتكون الإستراتيجية مكتملة .

**2 – درجة شمول التطوير لمنظمات وقطاع الجهاز الإداري للدولة:**

فالتطوير يصرف النظر عما إذا كان يركز عنصر واحد أو مختلف العناصر الحرجة ، يمكن إن ينصرف إلى عدد محدود من المنظمات ، أو على قطاعات محدودة من الجهاز الإداري للدولة ، كما يمكن أن يشمل كل أو الجزء الأعظم من منظمات وقطاعات هذا الجهاز [2].

وبناءا على هذين المعيارين يمكن التميز بين أربعة بدائل إستراتيجية لنطاق التطوير كما يبين الجدول:

---

[1]– د مصطفى يوسف كافي ،**الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق** ، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ، دمشق سوريا ، 2018، ص ص 69 70.

[2] – د مصطفى يوسف كافي ، مرجع سبق ذكره ،ص 70.

**الجدول رقم (02) بدائل إستراتيجية لنطاق التطوير**

| عناصر التطوير / القطاعات أو المنظمات المستهدف بالتطوير | عدد قليل من العناصر | أغلب أو معظم العناصر |
|---|---|---|
| قلة من المنظمات أو القطاعات | إستراتيجية التطوير الجزئي | إستراتيجية التطوير القطاعي |
| كل أغلب المنظمات أو القطاعات | إستراتيجية التطوير الأفقي | إستراتيجية التطوير الشامل |

**المصدر** : مصطفى يوسف كافي، **مرجع سبق ذكره** ، ص70.

وفيما يلي عرض موجز لكل واحد من الاستراتيجيات الأربع وفق المعيارين السابقين :

**1- إستراتيجية التطوير الجزئي** :

تمثل هذه الإستراتيجية جهود التطوير الإداري التي تنصب على عدد قليل من العناصر ويختار فيها عدد محدود من المنظمات أو القطاعات ، فقد يتم في ضوء هذه الإستراتيجية إعادة تصميم الهياكل التنظيمية أو التدريب الإدارات العليا ، أو تطوير نظم المعلومات في عدد قليل من المنظمات الحكومية.

وتعتبر هذه الإستراتيجية أضيق الاستراتيجيات من حيث النطاق وعند استخدام هذه الإستراتيجية فإن جهود التطوير غاليا ما تنبع من داخل المنظمة الحكومية ذاتها ، ولأن هذه الإستراتيجية محدودة النطاق فإن أثرها على تحسن مستوى الأداء يعتبر محدوداً [1].

**2- إستراتيجية التطوير الأفقي** : تنصب هذه الإستراتيجية على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي ، لكن مع التطبيق على كل أو أغلب منظمات أو قطاعات الجهاز الحكومي ، وبالرغم من شمول جهود التطوير

[1]- فيصل بن معيض آل سمير القحطاني ، **استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري و دورها في تعزيز الأمن الوطني** 1،أطروحة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،2006، ص 57.

عدد كبير من المنظمات ، ولكن احتواء هذه الإستراتيجية على عدد قليل من العناصر يضع حدوداً على الفعالية النهائية لجهود التطوير ، وتعتبر هذه الإستراتيجية قاصرة لأنها تركز على عنصر واحد أو قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي ، وهناك أمثلة على هذه الإستراتيجية منها ( وصف وتوصيف الوظائف في الجهاز الحكومي ، وضع أو تصحيح سلم الأجور ، وتقييم الوظائف )[1].

### 3-إستراتيجية التطوير القطاعي :

وتنتقي هذه الإستراتيجية عدداً محدوداً من المنظمات الحكومية ، وتركز على متطلبات التطوير لرفع مستوى أداءها ، لذلك تحتوي هذه الإستراتيجية على اغلب أو معظم العناصر الحرجة المكونة لأداء المنظمة من خلال تشخيص مواطن القصور والضعف في الأداء العام لعدد منتقى من المنظمات الحكومية .

ووفق هذه الإستراتيجية فإن تشخيص ودراسة احتياجات التطوير تتسع لتشمل الهياكل التنظيمية والوظيفية وأنظمة التخطيط ونظم معايير الرقابة وتقييم الأداء وهياكل الأجور والحوافز ومعايير اختيار القيادات ومناخ العمل ، وفرصة نجاح هذه الإستراتيجية تعتبر أكبر بالمقارنة مع الاستراتجيات الأخرى ، ونقطة البداية في صياغة هذه الإستراتيجية هي الأداء النهائي للمنظمات المستهدفة بالتطوير[2] .

### 4 – إستراتيجية التطوير الشامل :

تمثل هذه الإستراتيجية جهود التطوير الإداري التي تتناول مختلف العناصر الحرجة للأنظمة والممارسات الإدارية ، وتعتبر هذه الإستراتيجية ثورة في أنظمة وممارسة الجهاز الحكومي إذا تم تطبيقها دفعة واحدة وعلى نطاق شامل ، ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على عدد من العوامل من أهمها :

- الإدارة السياسية بمعنى تبني القيادة السياسية لهدف التغيير والتطوير الإداري الشامل .
- المقومات المجتمعة الكلية التي تدعم وتؤازر إصلاح نظم إدارة الجهاز الحكومي .

---

[1]- د مصطفى يوسف كافي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 71.

[2]- فيصل بن معيض آل سمير القحطاني ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 58 .

– فعالية الدور الرقابي الخارجي للمؤسسة التشريعية وغيرها من مؤسسات الرقابة الخارجية على الحكومة .

– تطوير وتغيير في نظم التعليم والبناء الاجتماعي ( هياكل القيم والسلوكيات السائدة ).

– تضافر الجهود التطويرية الرامية لتنمية الجوانب المجتمعية الأخرى السياسية والاقتصادية ، الاجتماعية[1].

**المطلب الثاني : أساليب التطوير الإداري**

إن للتطوير الإداري مجموعة مختلفة من الأساليب لإحداث تغييرات على مستوى الجهاز الإداري ويرجع ذلك في الإستراتيجية الذي تتبناها المؤسسة فيما يخص التطوير الإداري لأن كل مؤسسة تختلف عن باقي المؤسسات الأخرى لاختلاف البيئة وطبيعة النشاط الذي تؤديه ، لذلك سوف نتطرق إلى بعض الأساليب والمناهج شائعة الاستخدام في العديد من المؤسسات وهي:

**الشبكة الإدارية** : تتكون من ستة مراحل يساعد على زيادة كفاءة الأفراد والمنظمات ، ويركز على الجانب الإنساني والجانب التنظيمي ، ويقدم هذا الشكل أنماطا سلوكية على المدير والمنظمة الاستعانة بها لتجنب المشكلات الإدارية ، ومراحلها هي [2] :

–الحلقة التدريبية ، ويتم فيها تدريب الأفراد الأقل مستوى في المنظمة الإدارية على إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية .

–تنمية روح الفريق ، يقوم المديرون بتطبيق ما تم تعليمه ، وذلك بهدف خلق التعاون بين الأفراد العاملين .' تنمية العلاقات بين الجماعات.'

–تطوير نموذج مثالي ، وذلك بتطوير نموذج يتضمن عرضا للأهداف والهيكل التنظيمي ، وطرق اتخاذ القرارات ونظم الحوافز والمعوقات .

[1]– د مصطفى يوسف كافي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 72.

[2]– محمد هاني محمد ، مرجع سبق ذكره ،ص 192.

-تطبيق النموذج، وهنا يلتزم المديرون بالتغييرات المطلوبة لتحسين الوضع في منظماتهم .

-رصد ومراقبة النموذج المثالي ، وذلك من خلال استبيان مكون من فقرات يهدف إلى دراسة. السلوك الفردي والعمل الجماعي والعلاقات بين الجماعات وحل المشكلات .

– **نظام ليكرت** : وهو أن هناك أربع نماذج للقيادة تبدأ بالاستبدادي ثم المشارك والديمقراطي والارستقراطي ، وفي الأخير تكون الثقة بين القائد ومرؤوسيه معدومة ولا يوجد تفويض ، وتقوم العلاقة المتبادلة على الخوف [1].

– **أسلوب تدريب الحساسية** : يهدف إلى مساعدة الأفراد على فهم حقيقة قيمتهم ودوافعهم واتجاهاتهم ، ومن ثم العمل على تنمية مهاراتهم وتوجيه النقد البناء لبعض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها .

– **أسلوب بناء الفريق** : لينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد ، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين ، كما يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفه لخبراء علمية ونظرية بشكل ينعكس إيجابيا على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل، ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن هذا أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماءه إلى جماعة العمل، مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الإيجابية .

ويعتبر نموذج (Baker) ملخصا جيدا لطريقة بناء الفريق ، ويمكن تلخيص هذا النموذج في الخطوات التالية [2]:

أ. تقوم الإدارة بتقديم خبير بناء الفريق إلى الجماعة ، وتشرح دوره وتحدد موعد المقابلة الأولى بين الخبير والجماعة .

ب. أثناء التحضير للمقابلة الأولى ، يقوم الخبير بجمع البيانات من أعضاء الجماعة عن طريق استمارات بهدف قياس المناخ التنظيمي ، والأنماط القيادية ومدى الرضا عن العمل .

ت. يقوم الخبير بتحليل البيانات ، وعمل ملخص للمعلومات التي تم التوصل إليها تمهيدا لعرضها على الجماعة المقابلة المبدئية .

---

[1]- محمد هاني محمد ،مرجع سبق ذكره، ص 193.

[2]- محمد هاني محمد وزيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ،184.

ث. بناءا على هذه المعلومات تقوم الجماعة بمساعدة الخبير على تحديد المشكلات التي تواجهها في العمل وباقتراح الخطط العلاجية لهذه المشكلات التي تواجهها في العمل وبذلك تكون الجماعة قد تمكنت من تحديد الحواجز التي تعترض طريقها نحو تحسين الأداء وتحقيق الفعالية.

ج. يتم إعداد جدول للمقابلات المستقبلية بين الخبير والجماعة لمراجعة تطبيق الخطط العلاجية ومناقشة مشاكل التطبيق وتعديل الخطط بناءاً على ذلك .

**– أسلوب البحث الموجه** : يعتمد على تطبيق المنهجية العلمية ، باستخدام البيانات بهدف التعلم والتطوير والتغيير ، ويعتمد على دراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومحاولة إعطاء تفسيرات علمية حول طبيعة هذه العلاقات بشكل يساعد الإدارة على إيجاد الحلول المناسبة [1].

**المطلب الثالث: مراحل التطوير الإداري**

لابد ممن التحسب بوعي متكامل لعملية وسلوكيات التطوير التنظيمي في مراحله الأساسية :

- الدراسة التشخيصية
- وضع خطة التطوير
- التهيئة لقبول التطوير ورعايته
- المتابعة التصحيحية

ونورد فيما يلي لمحات أساسية عن طبيعة كل والأخذ بأسبابها ومقوماتها ، وصولا إلى نتائج المأمولة منها :

**أولا – الدراسة التشخيصية** [2]: تنطلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاثة محاور هي الإنسان ،ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل ، ومن ثم فإن الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير التنظيمي لابد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب ، أول هذه المحاور

[1]– محمد هاني محمد ،مرجع سبق ذكره، ص 193.

[2]– د ثروت عباس مشهور ، **استراتيجيات التطوير الإداري** ، دار النشر أسامة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 2010م، ص ص 70 .71

بطبيعة الحال هو الإنسان ، واكتشاف فرص التطوير في هذا المحور ترتبط بالمحاور الأخرى ، إلا أن هذا لا يبقي تشخيص كل محور على حدة وتشخيص المحاور الثلاثة مجتمعة ومرتبطة.

عملية تشخيص المحور الخاص بالإنسان يبدأ بطرح الأسئلة التالية :

-ما هي الأدوار والمسؤوليات التي يمارسها عضو المنظمة.

-ما هو ارتباط هذه الأدوار والمسؤولية بالغير.

-ما هي طبيعة اشتراك الغير في دور ومسؤوليات الفرد ؟

-ما هو الموقع التنظيمي بالنسبة للفرد ؟

-ما هو موقع الوحدة التنظيمية بالنسبة للتنظيم العام للمنظمة ؟

-ما هي المعدات والتسهيلات التي يتطلبها القيام بالعمل ونوع هذه التسهيلات ، ونظم وإجراءات softwareومعدات صلبة.hardware

-ما هي المشاكل والمعوقات التي تعترض العمل : معوقات بشرية ، ومعوقات نظم وإجراءات ، أو معوقات تسهيلات ومعدات .

**ثانيا – وضع خطة التطوير [1]:**

تمر عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين :

- اكتشاف فرصة التطوير.
- وضع خطة التطوير في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة.

[1]- د محمد هاني محمد وزيد منير عبوي ، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 178 179.

ويكون ذلك أيضا بطرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها ، هذه الأسئلة تدور حول الأبعاد الآتية :

-ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة.

-ما هي فرصة التطوير المتاحة العاجل منها والآجل ، الممكن منها وغير الممكن ؟

التكلفة المادية ، الزمن المتاح ، المكان المتاح ، التسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة ، النظم والتنظيمات التي تحتاج إلى تعديل ونطاق الزمن المسموح به.

هذه الأسئلة تتناول استكشاف فرص التطوير أما وضع خطة التطوير ذاتها فيتطلب أيضا تحديد مكونات الخطة : الأفراد ، معدات وتسهيلات ، ونظم وتنظيمات ، تكلفة ، فترة زمنية ، أساليب المراجعة وفقا لتوقيت الخطة ، ككل هذا على أساس مبادئ خمسة لا ينبغي تجاوزها وهي :

-أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة ومتجانسة وتؤدي إلى تحقيق الهدف منها .

-أن تكون الخطة محددة ومكتوبة ومعلنة وقابلة للمراجعة .

-أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود التكاليف والإمكانيات المتاحة .

-أن تكون ذات مساحة زمنية محددة .

-أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة إنتاج محددة مقارنة بوحدة تكلفة محددة × كمية إنتاج محددة ونوعية محددة أيضا .

**ثالثا – التهيئة لقبول التطوير ورعايته [1] :**

توضع الخطط لقبل التنفيذ ، هذه فرضية صحيحة ، وتواجه الخطط عند التنفيذ مقاومة معلنة أو مكتوبة ، هذه الفرضية صحيحة فالإنسان يقاوم التغيير بطبعه وإن كان يتوقعه ، هذه حقيقة أن عملية وضع الخطط ، لابد

[1]- د ثروت عباس مشهور ، **مرجع سبق ذكره** ، ص82.

أن تضع في اعتبارها التهيئة لهذه الخطة لضمان التنفيذ السليم ، ولعل خطط التطوير التنظيمي أولى بذلك من غيرها لأن الإنسان هو أحد الأركان الأساسية في عمليات التطوير التنظيمي .

إن التغيير عملية لايمكن تلافيها ومع ذلك فإن معظم الناس يجدوا أن التغيير عملية مزعجة ، بعض الناس تخشى من التغيير لأنه قد يضر بمصالحها أو أنه لا يعني بالضرورة أنه سيؤدي إلى الشيء الأفضل ، هذا من وجهة نظر بعض الناس ، أما من حيث السلوك العام للمنظمة فإن الطابع العام للمنظمة هو الميل إلى الروتين والتعقيد الجامد لأن التغيير عادة يأتي معه المزيد من الجهد والحاجة إلى ممارسة العملية الابتكارية والتجديد ، وهذا يعني أيضا المزيد من الجهد مع ذلك فإن مقاومة التغيير الذي تأتي به خطط التطوير التنظيمي ليس سيئا ، بل قد يكون عند الوعي به ومعالجته شيئا جيداً ، إن الإنصات إلى شكاوي وهموم المقاومة يؤدي إلى تصحيح الفهم ، ويؤدي بالتالي إلى الفعل الصحيح والنتيجة الصحيحة ، كما أن إبراز المشاكل بمعرفة عناصر المقاومة يؤدي إلى معالجتها قبل وقوعها واستفحالها ، وهذا يؤدي بالتالي إلى تحقيق أهداف خطط التطوير التنظيمي.

وفي ضوء ما تقدم فإن عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية:

1- **التدريب** : يساعد على قبول التطوير ورعاية تنفيذ أو متابعة التطوير ، وهو عبارة عن إدخال تغييرات في مفهوم أو مواقف أو معلومات أو مهارات أو سلوك الموارد البشرية ، أو تغييرات في النظم والتنظيمات ، أو إدخال تغييرات في معدات وتسهيلات العمل ، وكل محور من هذه ا لم حاور الثلاثة يعبر عن احتياج تدريجي يمهد إلى قبول التغيير ويدرب على التنفيذ[1].

2- **التنوير بحكمة التغيير**: لاشك أن العنصر الفعال في عملية التطوير التنظيمي هو مصلحة العمل وهو نقطة الالتقاء بين العامل والمؤسسة أو المنظمة ، العامل يريد للمنظمة البقاء والنمو ، والمنظمة تريد من العامل الولاء و الالتزام بمصلحة العمل ، ولابد أن يكون ذلك واضحا في عملية التطوير التنظيمي ، والحكمة من التطوير ومتطلباته وأهدافه وهي أساس التهيئة لقبول خطة التطوير ورعاية التنفيذ[2].

[1]- د محمد هاني محمد وزيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 180.

[2]- مرجع نفسه ، ص 180.

3- **المشاركة** : إن مبدأ مشاركة أصحاب العلاقة وأطراف الفعل في عملية وضع الخطط هو الضمان الأكبر لتهيئة الجميع نحو رعاية التنفيذ ، والمشاركة هنا تعني الاشتراك والمساهمة في اكتشاف فرص التطوير التنظيمي ، وتحديد الأولويات ووضع خطط التنفيذ

4- **الاتصال الفعال** : يأخذ مفهوم الاتصال أبعاد قد تبدوا متنوعة ، وهي في الحقيقة متشابكة ومتكاملة ، قد يرمز لها بتدفق المعلومات flow of Information والمعلومات على خطوط العمل On-line Information ونظم معلومات الإدارة Information System Management ونظم التقارير ونظم العرض والتقديم وشبكة الاتصال السمعية أو البصرية ، إن كل هذه النظم والتسهيلات تؤكد بشدة على عملية الاتصال وأهميتها ، وتتطلب عملية تنفيذ ورعاية خطط التطوير الوظيفي الأخذ بكافة هذه النظم وتأكيد وتوفير الحصول على المعلومة Accessibility to Information، وديناميه عملية الاتصال ، بحيث تتم بصفة روتينية وغير روتينية[1].

**رابعا – المتابعة التصحيحية :**

لا تكتمل بنود خطة عمل التطوير التنظيمي للمتابعة ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة ، وعنصر استشاري من خارج المنظمة ، وهناك طرق في المتابعة تعتمد على المقابلة وتقارير المتابعة وأسلوب حصر نتائج كمياً أو نوعياً واكتشاف الأخطاء ، وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس ، وفي جميع الأحوال يفضل أن تشتمل خطة التطوير على أسس المتابعة ، مثال ذلك مايلي [2]:

1) متابعة أداء المورد البشري : وذلك من خلال معدلات الأداء ومعدلات الغياب ومعدلات دروان العمل ومعدلات الإصابة ومؤشرات الشكاوي .... الخ.

2) متابعة أداء التسهيلات والمعدات : وذلك من خلال قياس حجم الإنتاج ، وما طرأ علية من تغييرات ، مثل تكلفة الوحدة ، معدل التلف والمرتجع ، حركة المخزون الراكد ....الخ.

---

[1]- د ثروت عباس مشهور ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 73.

[2]- د زيد منير عبوي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 171.

3) معدل أداء النظم والتنظيمات : وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال ، تدفق المعلومات ، حل المشكلات واتخاذ القرارات ....الخ .

## المبحث الثالث : دور التكوين في تعزيز عملية التطوير الإداري

يعتبر التكوين أساس التغيير حيث لا تكمن أهميته في تحسين أداء الأفراد وإكسابهم المعارف الضرورية لإنجاز الأعمال فحسب ، بل هو وسيلة لجعل الموارد البشرية أكثر قابلية للتغيير والتطوير ، إذ أنه لا يمكن للتغييرات الهيكلية في المؤسسة أن تحدث آثارها الإيجابية إلا من خلال كفاءات بشرية تقتنع وتساهم في تفعيل التغيير بها لضمان بقائها واستمرارها ، وسيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى أهم التغييرات التي يساهم التكوين في تعزيزها .

### المطلب الأول : التكوين وتطوير الكفاءات البشرية

يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن تحقيق المؤسسة لأهدافها وضمانا لاستمرارها، وهي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح.

يسمح التكوين باكتساب الكفاءات وتطويرها من خلال تحقيق التنمية الشاملة ، حيث لا يقتصر على مستوى إداري معين وذلك من أجل تطوير أرائهم وأفكارهم ورفع مستواهم وقدراتهم لمواجهة التغييرات المستقبلية بفاعلية النجاح ، والحقيقة أن معظم المؤسسات و المدراء حاليا أكثر واقعية من حيث إعطاء التكوين أهمية بالغة ، وخاصة بعد اقتناع الكثير من المدراء والمفكرين بأن ركائز التنمية الإدارية ومفاهيمها الحديثة وأن الكفاءات الفردية والجماعية تكتسب من خلال أساليب وطرق التكوين المختلفة وليس بالخبرة وحدها ، وقد تظهر أثار التكوين على مستوى تنمية كفاءات الفرد في النواحي التالية [1]:

– **تنمية الكفاءة الفردية الأصلية** : يؤثر التكوين على المستوى الذاتي والشخصي للفرد من حيث زيادة معرفته الضمنية والصريحة ومعلوماته وبالتاي زيادة ثقته بالنفس .

[1]– عياض شافي الأكبلي ، **دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية** ، مجلة النهضة ، جامعة شقراء ، المجلد الثالث عشر ، العدد الثاني ، أفريل 2012 ، ص 126 .

– **ارتفاع الروح المعنوية** : يساهم التكوين في زيادة الرضا الوظيفي للأفراد وبالتالي زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة.

– مساهمته في دعم إجراءات التعديلية على إستراتيجية الموارد البشرية لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة والأفراد كل حسب وظيفته ، واستغلال الفرص وتقليل من مخاطر التهديدات المحتملة للمؤسسة مما يدعم مواردها البشرية ويحسن كفاءتها لمشاركتها في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة والعمل الإداري والعمل على التنبؤ والتطوير [1].

– **اكتساب كفاءات تقنية** : يعمل التكوين على زيادة دخل الفرد بشكل عام ، وذلك نتيجة المنح المقدمة له قبل وأثناء التكوين وبعد التكوين مما يرفع من مستوى معيشته وإشباع حاجاته ، وخذا بدوره يؤدي إلى تركيز الفرد على تعلم التقنيات اللازمة لأداء مهام المنصب الموكل له والتي ترتبط وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد .

– **تنمية الكفاءات الإنسانية** : يسمح التكوين بتنمية الوعي الوظيفي عند العاملين ، وبالتالي زيادة تفهم للإجراءات والسياسات المتبعة في المؤسسة بما يسهل من عملية تطبيقها ويسرع في إنجاز العمل ، وأيضا يؤدي إلى زيادة القدرة على العمل بفاعلية وتنمية العلاقات مع المسؤولين وأفراد الجماعة وبالتالي تحسن الجانب السلوكي للفرد.

– **تحقيق الأهداف المسطرة** : يساهم التكوين بتطوير الكفاءات من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها [2]:

- **أهداف بيداغوجية** : وتتمثل هذه الأهداف في المعارف التي يكتسبها المتكونين وتمثيل موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد ، ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو محتوى المعارف نفسها أو تطوير الوعي.

---

[1]– بلعور سليمان .**دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية** ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة وتحليل تجارب الدولية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ،البليدة ، يومي 12و13 ماي ، ص 08 .

[2]– بلعور سليمان ،مرجع سبق ذكره ،ص 09.

- **أهداف الكفاءات:** وتشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتكونين من المزج وتجديد الموراد (المعرف ، الدراية .....) والتي اكتسبوها من التكوين ، تصاغ هذه الأهداف بالقدرة على تطبيق العملي للنشاط.
- **أهداف التأثير** : وتتمثل في تأثيرات التكوين على أداء المؤسسة ، ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات مثل مؤشر الجودة في العمل ، وخفض التكلفة وسرعة إنجاز العمل ..... الخ .

وبدون الخوض في سياسات التكوين بالمؤسسات ، فإن ذلك يتعلق بكل مؤسسة ووضعيتها ، والأهداف التي ترغب في الوصول إليها ، وفي كل الحالات فإن هذه الأهداف تكون من أجل زيادة الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية.

## المطلب الثاني :التكوين لمواكبة التطور التكنولوجي

المحيط التكنولوجي هو مجموعة فرعية للنظام الكلي للبيئة الخارجية التي تعمل بها المؤسسة ولا يمكن فصله عن المحيط التنافسي والتنظيمي للمؤسسة ، ويشير مفهوم التكنولوجيا إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها التحويل إلى نظام المخرجات [1].

**أولا – تأثير التغيرات التكنولوجية على الموارد البشرية** : يعرض المحيط التكنولوجي أفكار وتقنيات ويمكن للمؤسسة استثمارها ، واختلاف الخصائص التكنولوجية يؤثر على خصائص العمالة ، ولذلك يجب اتخاذ الترتيبات اللازمة لتحقيق الفعالية من استخدام التكنولوجيا والعمالة من خلال الجوانب التالية[2] :

- يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءة ومهارات تركيبية معينة من موارد بشرية .
- اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستوى ومعايير الأداء التي تلتزم بها أفراد المؤسسة.

[1]– المخلافي فيصل علي فرحان ، **المؤسسات الإعلامية في عصر التكنولوجيا المعلومات** ، المكتب الجمعي الحديث ، الأردن ،2005 ، ص 25 .

[2]– بلعور سليمان ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 14.

– يلتزم التطور التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التدريب وتكيف الأفراد مع الخصائص التكنولوجية الجديدة.

– انعكاس الاختلاف بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية ومستوى الأعمال والأنشطة والتي تنعكس على العاملين وقدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم ، مما يترتب على عمليات التطوير والتغيير التكنولوجي نوعا من الفائض الوظيفي بما يلقي أعباء إضافية على سياسات وخطط الموارد البشرية .

**ثانيا– الحاجة إلى التكوين** : إن الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة هي نفسها بحاجة إلى مضامين تتعلق بالمعرفة(know) والدراية (know-how) المرتبطة بالتطورات التكنولوجية ، وتغيير الأنظمة الإدارية من جهة ، ومن جهة أخرى يؤثر التغير التكنولوجي على الأفراد عن طريق زيادة درجة الآلية ، ويؤدي إلى زيادة حجم العمالة غير المباشرة ( العمالة الغير متصلة مباشرة بالإنتاج مثل الأعمال الصيانة والتخطيط ومراقبة الإنتاج ) ، ومن خلال ذلك يجب تحديد نوع الأفراد المطلوبين لأداء هذه الأعمال والمهام ذوي الخبرة والمهارات الفنية في استخدام الأدوات المختلفة في الإنتاج ، لذاك أصبحت الحاجة ماسة إلى تكوين وتأهيل الأفراد بالتركيز على دورات تكوينية تتناول كيفية التحكم في الأتمتة .

وهذا ما يؤكده دراسة الباحثان بارتال وسيشرمان (Bartel and Sicherman) إلى أن التكوين بتقنيات عالية من التكنولوجيا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الكفاءات بالإضافة إلى أن الفجوة المتكونين والغير المحصلين عليه تزداد مع ارتفاع مستويات التغيير التكنولوجي ، ونجد أن العمال ( خاصة التنفيذيين ) يتعاملون مع مستويا عالية من التكنولوجيا يعتبرون أكثر حضا في الالتحاق بمؤسسات التكوين ، عكس عمال المراقبة الذين لا يحتاجون إلى مهارات استخدام التكنولوجيا ، ونتيجة التغيير في المؤسسات التي لا تشجع التكوين تكون غير معروفة وغير ناجحة ، ويجب أن يكون التكوين في مجال التكنولوجيا بطريقة تجريبية ولا يتوقف على العلوم النظرية ، حيث أن الفجوة تبقى نفسها إذا اقتصرت المادة التكوينية على نظريات واستبعد فيها التطبيق العلمي ، لأن التكوين هنا لا يقاس بمدته ومرات المشاركة فيه إنما التحكم في التقنيات الجديدة في التغيير [1].

[1] -www tishreen.edu/sy Clair Brown and ben Campbell, the impact of technological change on Works , consulter le 11/05/2022 a 11:32.

**المطلب الثالث : التكوين والثقافة التنظيمية**

يقصد بالثقافة التنظيمية مجموع المعتقدات والمعرفة والاتجاهات التي توجد داخل المؤسسة [1]، إذ يؤدي التكوين دورا هاما في نقل وممارسة الأفكار والفرضيات الأساسية الموجودة ، فالتكوين والثقافة مرتبطان بدقة يعزز كل منهما الآخر ، وكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية يعود إلى أحد أشكال ممارسة التكوين ، وتنحصر تلك الأنماط فيما يلي :

**–ثقافة الترقية** : يكون احترام الأنظمة والإجراءات ضروريا ، وتوصيف المهام دقيقا ، والحركية بين مراكز العمل محددة بدقة تبعا ل ( النجاح في المسابقات ، الأقدمية ) ، وتقود تلك السمات إلى تنمية التكوينات الخاصة جدا والمستخدمة بشكل مباشر في سياق النشاط المهني للمتكونين ، ويكون التكوين مرتبطا بالحركية الداخلية ( الترقية ، النقل) .

**–ثقافة العشيرة** : يستند هذا النمط إلى القيم التقليدية ، الوحدة والولاء الناجمة عن ثقافة قوية ومرتبطة بشخص ملهم ، وينظر للتكوين كوسيلة لتعزيز وحدة الجسد الاجتماعي في المؤسسة وتنمية القيم التقليدية ، وتتجه المؤسسات البيروقراطية والعشائرية إلى إتباع الأسلوب الداخلي في التكوين، ويكون الهدف من ذلك اكتساب القيم والمعتقدات أكثر من اقتناء الأهليات الفنية وبذلك يصبح التكوين وسيلة لتنمية الولاء التنظيمي[2] .

**–ثقافة التجديد(التنمية )** : يوجه هذا النمط لقيم جديدة ، التغيير والتطوير ، تكون المشكلة المركزية فيه تكييف الموارد البشرية بشكل دائم مع بيئة المؤسسة وأهدافها ، الأمر الذي يترجم موجه للتنمية الفعلية لقدرات العملين ومساهمتهم في التغيير .

ويكون البرنامج التكويني مرنا ويتمتع بقليل من القياسات للتطور تبعا لحاجات المؤسسة ومواجهة تنامي النشاطات ، ويطل التكوين خاصة في الجامعات ومراكز البحث العلمي ليتناسب مع مختلف فعاليات المؤسسة ، فالتكوين يكون مفتوح وشموليا .

---

[1]– ثروت عباس مشهور،مرجع سبق ذكره ، ص 99.

[2]– بلعور سليمان ، مرجع سبق ذكره، ص 12.

– **ثقافة السوق** : يتمثل الهدف الأساسي لهذا النمط من الثقافة في الوصول إلى تحقيق الأهداف الفاعلية ، لذاك يسمح التكوين للأفراد أن يكون أكثر فعالية وأداء عبر تزويدهم بالمهارات الضرورية لإنجاز أعمالهم.

اتجهت المؤسسات ذات ثقافة السوق إلى اعتماد برامج تكوين مخصصة للأفراد لا لتغطية التأهيل الفني فقط ، بل التكوين على نمط إدارة الأعمال ، حيث يمتلكون قدرات لتنشيط وإدارة الفريق وتنمية الفعالية الكلية للمؤسسة[1] .

**المطلب الرابع : التكوين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**

نجاح إدارة يتطلب الاهتمام بالعاملين وتزويدهم بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها ، من خلال العمل على توفير برامج تكوينية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم ، وهناك نوعين من التكوين في ظل إدارة الجودة الشاملة وهما كالتالي[2] :

أولا– **التكوين لغرض تمكين العاملين** : يهدف هذا النوع من التكوين إلى تطوير قدرات الفرد في مجال اتخاذ القرارات وحل المشاكل لغرض التحسين المستمر ، ويتضمن على استعمال أدوات الجودة ، ويقترح اوكلند Oakland نموذجا للتكوين لغرض تمكين العاملين ، والذي يكون لتكوين الفرد على : التقييم للموقف وتحديد الأهداف ، التخطيط لإنجاز تلك الأهداف الكاملة ، التنفيذ للخطط ، التدقيق لمدى إنجاز تلك الأهداف ، التصحيح للانحرافات إن كانت الأهداف لم تنجز ، كما يؤكد النموذج على القيام بالتكوين ثم إعادته فإنه عملية لا نهاية منها وتهدف للتحسين المستمر في تمكين العاملين ، وهناك دائما ما يمكن تحسينه في الفرد وزيادة تمكينه .**ثانيا– تكوين الجودة** : يهدف هذا النوع من التكوين إلى تلبية حاجيات المؤسسة من القدرات والمعارف والمهارات والاتجاهات لمواجهة ليس فقط التغييرات الداخلية في المؤسسة سواء كانت في التكنولوجيا ، أو في الهيكل التنظيمي والعمليات والثقافة التنظيمية ، وإنما يشمل البيئة التي تنشط فيها المؤسسة ، ويشمل مختلف العاملين ويجري على أساس مستمر ، ويخطط له بشكل نظامي وهادف .

[1]– مصطفى محمود أبوبكر، **الموارد البشرية :مدخل تحقيق الميزة** التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر،2008، ص 237.

[2]– رعد عبدالله الطائي ، عيسى قدادة ، **إدارة الجودة الشاملة** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008، ص 115.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل توصلنا أن التطوير الإداري عملية تؤسس لنظام قوي وفعال يمتاز بأجواء مثالية للعمل المتكامل المنظم ، ويكون قادرا على تحسين قدرات أفراده ويكسبهم مهارات متقدمة وتفوقا معرفيا يجعلهم أكثر فاعلية في تأدية أعمالهم ، فالتطوير الإداري يساهم في إزالة كافة العقبات التي تعيقهم لتأدية مهامهم وبالتالي هناك ارتباط قوي بينه وبين ارتفاع الإنتاجية .

أخيرا من المهم أن عملية التطوير الإداري إن تمت بصورتها المثالية ، فإنها ستحقق نتائج فارقة وستساهم في القضاء على ظواهر وممارسات عديدة خاطئة كالتجاوزات الإدارية أو الفساد ، وبذلك تعد هي الوسيلة الأقوى لصناعة أوساط مهنية نموذجية تدار بكفاءة من قبل إدارات وطواقم متفوقة ومؤهلة .

# الفصل الثالث :

# دراسة ميدانية حول بلدية عزيز

# -المدية

## تمهيد

بعد التطرق إلى كل من التكوين والتطوير الإداري من الناحية النظرية، سيتم من خلال هذا الفصل محاولة معرفة مدى اعتماد المؤسسة الجزائرية في إحداث وتفعيل التغيير على معارف ومهارات العنصر البشري المكتسبة من خلال البرامج التكوينية ، تم تخصيص هذا الفصل لإجراء دراسة ميدانية بإسقاط الجانب النظري وترجمتها إلى حقائق ملموسة وذلك على بلدية عزيز من خلال توزيع استبانة على عينة من موظفيها .

سنعتمد في هذا الفصل على المباحث الآتية :

**المبحث الأول : تقديم ببلدية عزيـز**

**المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

**المبحث الثالث : اختبار الفرضيات**

## المبحث الأول : تقديم بلدية عزيز

تعتبر البلدية النواة الرئيسية للتنمية المحلية باعتبارها قريبة من المواطن ، عرفها المشروع بموجب المادة الأولى من القانون رقم (90-80) المؤرخ في 17 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية على أنها هي الجماعة الإقليمية الأساسية التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية .

كما أن علاقة الفرد بالبلدية بدأت تتوثق وتتطور باستمرار ، وبها يتم قياس مدى تطور ورقي الدولة ، في تقريب الإدارة من المواطن ، تسعى البلدية لتلبية حاجياتهم وخدمتهم وإعطاء الفرصة للمساهمة في التسيير لذا سنتطرق إلى تعرف ببلدية عزيز وأبرز أهم مميزاتها .

### المطلب الأول : تعرف ببلدية عزيز تاريخيا

سميت ببلدية عزيز نسبة إلى دوار عزيز كانت تابعة لبلدية بوقاري المختلطة أثناء الاستعمار الفرنسي وأصبحت بلدية منذ عام 1957، كانت تضم كل من دوار دراق ودوار أم الجليل إلى غاية سنة 1984 انفصل عنها إلي بلديات مستقلة هما بلديتي أم الجليل ودراق حسب التقسيم الإداري لتلك السنة.

تقع بلدية عزيز في الجنوب الغربي لولاية المدية على بعد 100كلم تتربع على مساحة كلية تقدر بـ 545 كلم يبلغ ارتفاعها على مستوى سطح البحر بـ1710 م، يبلغ عدد سكانها حوالي 1349 نسمة حسب آخر الإحصائيات موزعة على إقليم البلدية ، وتتميز بمناخ بارد شتاءا وجاف وحار صيفا، يحدها عدة بلديات من الشرق والغرب والجنوب والشمال، فمن الشرق يحدها بلديتي أم الجليل وبوغزول، ومن الغرب بلدية دراق ، ومن الجنوب بلدية الشهبونية وبلدية البواعيش ، ومن الشمال بلديتي أولاد عنتر وأولاد هلال.

تتميز بلدية عزيز بمجموعة من المميزات نوجزها في المجالات التالية:

**1- المجال الفلاحي**: تنقسم إلى قسمين قسم شمالي وقسم جنوبي فالأول فلاحي ويتميز بزراعة الحبوب الجافة والقمح الصلب والقح اللين والشعير بالإضافة إلى تربية المواشي (الأغنام ، الأبقار، الماعز)، أما القسم الثاني فيتميز بطابعه الرعوي ويتمثل في تربية الحيوانات (الأبقار، الأغنام، الماعز، دواجن).

**2– مجال النقل**: تتوفر البلدية على محطة برية للنقل تتوفر على حافلات نقل وسيارة أجرة للنقل الجماعي.

**3– مجال البريد والمواصلات**: يحتوي قطاع البريد والمواصلات في البلدية على مكتب بريدي واحد يلبي حاجيات المواطنين.

**4– مجال التعليم بجميع أطواره**: يوجد بالبلدية 17 مؤسسة تربوية في الطور الأول بطاقة استيعابية تقدر بـ 1630 تلميذ ومؤسستين (02) في الطور الثاني بطاقة استيعابية تقدر بـ 920 تلميذ ومؤسسة الواحدة (01) في الطور الثالث بطاقة استيعابية تقدر بـــ583 تلميذ.

**5– مجال الصحة والحماية الاجتماعية**: تتوفر البلدية على خمسة (05) قاعات علاج بالمناطق الريفية ومركز صحي وعيادة متعددة الخدمات بمركز المدينة.

**6– مجال الشباب والرياضة**: تحتوي البلدية على مركز ثقافي ومركب رياضي جواري وتنشط بالبلدية جمعيتين رياضيتين وخمسة (05) جمعيات ثقافية.

**7– مجال الشؤون الدينية والأوقاف**: تحتوي بلدية عزيز على سبعة (07) مساجد بطاقة استيعابية تقدر بـ 5370 مصلي ومؤسسة واحدة لتعليم القرآن.

**المطلب الثاني : شرح الهيكل التنظيمي للبلدية**

تشمل الإدارة البلدية على مايلي :

**– أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي .**

**– الأمانة العامة .**

**– المديريات (اللجان )** : بما أن سكان بلدية عزيز أقل من 20000 نسمة فهي تفعل ثلاث لجان فقط .

**– المصالح .**

– الكـاتب .

– الفـروع .

**1 : أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي :**

تتكفل أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالمهام التالية :

– البريد الوارد والصادر (تسجيله وفرزه وتحويله).

– تحضير استقبالات رئيس المجلس الشعبي البلدي ومتابعتها .

– كتابة جلسات رئيس المجلس الشعبي البلدي .

– متابعة شكاوى وتظلمات المواطنين .

**2– الأمانة العامة :**

تضطلع الأمانة العامة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالمهام التالية :

– تطلع بجميع المسال الإدارية العامة – القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي .

– القيام بتنفيذ المداولات – القيام بتبليغ محاضر المداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات لسلطة الوصاية .

– تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية والتنسيق بينها ورقابتها .

ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية – صيانة محفوظات البلدية .

– العمل على مكتب الإحصائيات – الإشراف على إعداد ميزانية البلدية وتتبعها .

**3– مصلحة التنظيم والشؤون العامة :**

تتفرع هذه المصلحة إلى ثلاث مكاتب كالآتي :

**أ/1– مكتب التنظيم والشؤون العامة** : ويتكفل بما يلي :

– التنظيم العام – العقود والصفقات العمومية (الجانب التنظيمي ) – الإحصاء العام للسكان .

– المحشر البلدي – تنظيم الأسواق وحركة المرور – رسم خريطة النقل الحضري داخل المدينة .

– تتبع ملف المخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير ومخططات شغل الأراضي (الجانب التنظيمي).

– نشر ومتابعة النصوص القانونية والتنظيمية .

– المؤسسات المصنفة (الجانب التنظيمي) إجراء التحقيقات حول محاسن ومساوئ إقامة هذه المؤسسات .

**أ/2– مكتب المنازعات والشؤون القانونية** : ويتكفل بما يلي :

– متابعة المنازعات وتحليلها – إعداد العرائض القضائية .

– تمثيل البلدية أمام القضاء بتفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي .

– السهر على اتخاذ الإجراءات الضرورية لتنفيذ الأحكام والقرارات القضائية .

ب – مصلحة الحالة المدنية و الانتخابات :

وتتفرع هذه المصلحة إلى مكتبين هما :

**ب/1– مكتب الحالة المدنية** : ويتكفل بما يلي :

– مكتب سجلات الحالة المدنية – تحرير وتسليم وثائق الحالة المدنية .

– التصديق على التوقيعات والوثائق المطابقة للأصل .

**ب/2– مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية** : ويتكفل ما يلي :

– مسك البطاقة الانتخابية الإدارية ومتابعة العمليات الانتخابية .

– متابعة المنازعات وتحليلها .

– إحصاء فئات الخدمة الوطنية .

**4– المديريات (اللجان) :**

**1– لجنة الاقتصاد والمالية والاستثمار:**

تتفرع لجنة الاقتصاد والمالية والاستثمار إلى مصلحتين هما :

**أ– مصلحة المستخدمين والتكوين :**

**أ/1– مكتب المستخدمين** : ويتكفل بما يلي :

– تسيير الحياة المهنية للمستخدمين بداية من التعيين إلى إنهاء علاقة العمل – مسك جدول التعداد.

– تحضير جداول الترقية في الدرجات وتنفيذه – تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتنفيذه .

– السهر على تنظيم المسابقات على أساس الشهادات والاختبارات والفحص المهني والامتحان المهني وعلى أساس الاختبار والتأهيل والالتزام بتطبيق جميع المراحل.

– عملية التوظيف ابتداء من الإشهار وصولا إلى الإعلان عن النتائج النهائية – تحضير جدول حصيلة الشغل .

**أ/2– مكتب التكوين** : ويتكفل بما يلي :

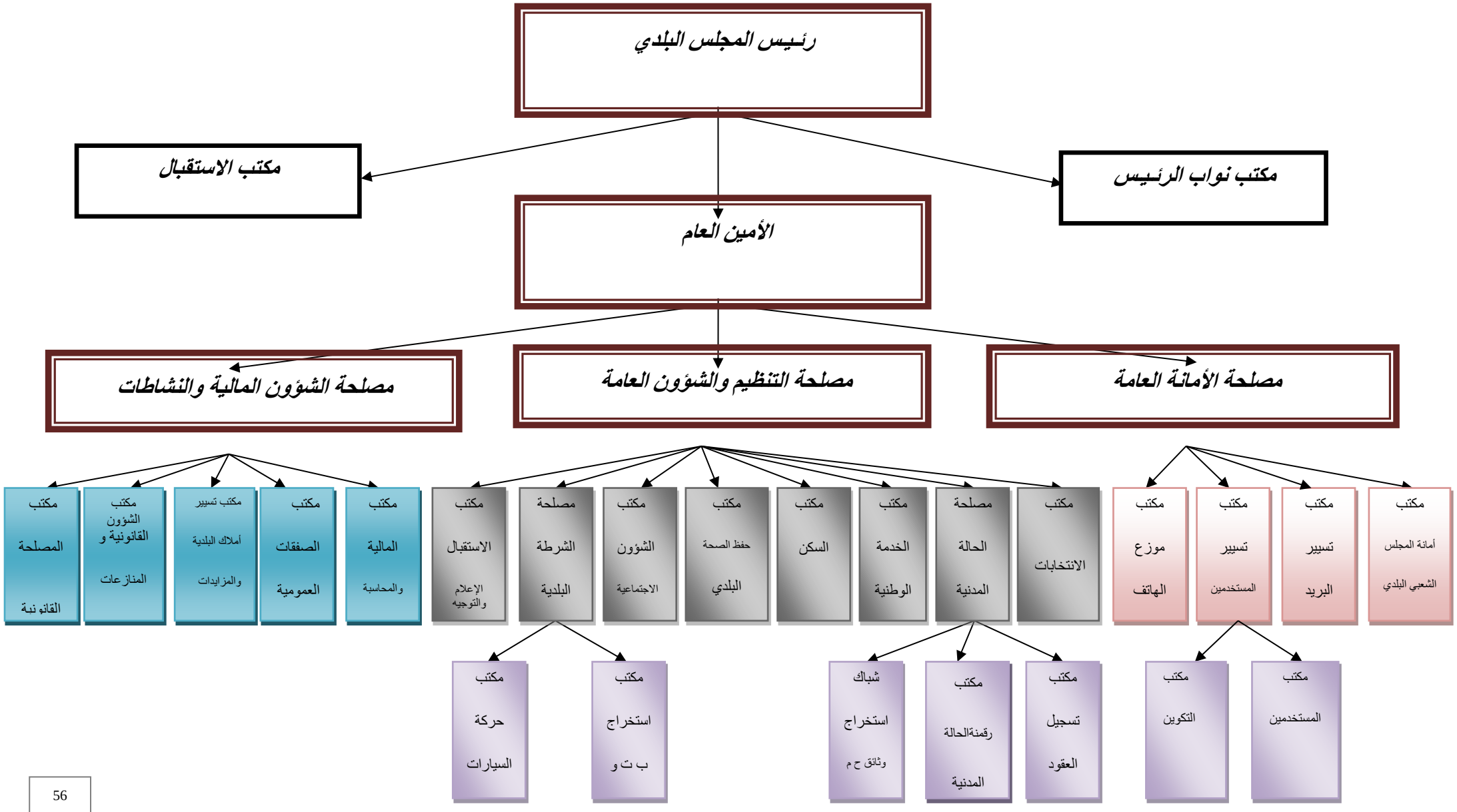
– السهر على التكوين المتواصل للمستخدمين .

– تنظيم دورات في الإعلام الآلي لتحسين الأداء الخدماتي لأعوان الإدارة.

– الاتصال بمختلف مراكز التكوين المتخصصة والجامعات لإعادة تأهيل المستخدمين وتحديد معارفهم .

**المصدر** : بلدية عزيـز

## *هيكل تنظيمي لبلدية عزيز*



## المطلب الثالث : واقع التكوين داخل بلدية عزيز

### الفرع الأول : التعداد البشري

تعمل مصلحة المستخدمين والتكوين في بلدية عزيز بإحصاء الموظفين من خلال تحضير مخطط سنوي لتسيير المورد البشري لتغطية احتياجات البلدية ، إذ يبلغ إجمالي الموظفين 65 موظف منهم 38 موظف دائم و 27 وموظف متعاقد باختلاف رتبتهم ووظائفهم

### الفرع الثاني : مراحل عملية التكوين داخل البلدية

تعمل بلدية عزيز بإجراء دورة تكوينية لفائدة موظفيها بغية رفع مستواهم وتحسين أدائهم الوظيفي ، وعليه تتكفل مصلحة المستخدمين والتكوين بعملية إشراف وتنظيم العملية التكوينية ، وذلك القيام بالتحضير للعملية من خلال متابعة أداء الموظفين والمصالح التي يوجد فيها قصور في الأداء أو للحصول على الترقية .

وكمرحلة أولى تقوم بعملية تحديد الاحتياجات التكوينية ، وذلك باختيار الموظفين الذين يحتاجون للتكوين بعد تحديد ميزانية التكوين والتي تقدر حوالي "100000.00 دينار جزائري للمتكون الواحد"، وتاليها مرحلة ثانية تقوم بعملية تصميم البرنامج التكويني يتم إجراء اتصالات مع المراكز والمعاهد المتعاقد معها التي ستتكفل باستقبال المتكونين ، ويتم إعلام المعنيين بالتكوين الذين اختارتهم وهم أربعة (04) موظفين ( ملحق الإدارة الإقليمية ، عون رئيسي للإدارة الإقليمية،و موظفين عون الإدارة الإقليمية ) عن سبب تكوينهم ومدة التكوين والدروس التي سيتلقونها عن طريق إعلان ملصق في مكان مخصص للإعلانات ليتم الإطلاع عليها من طرف الموظفين ، ثم تأتي مرحلة الأخيرة وهي مرحلة تنفيذ وتقييم برنامج التكويني بعد اختيار المركز المكلف بإجراء التكوين وتجهيز الأقسام بمختلف التجهيزات الضرورية لاستقبال المتكونين وتسهيل عملية استعابهم للدروس واختيار المكونين الذين سيشرفون على عملية تلقين المعلومات للمتكونين و،ويتعين على المتكونين الإطلاع على مواعيد التكوين من أجل حضور الدروس في الأقسام المخصصة لهم بشكل منتظم ، ويتم متابعة المتكونين عن طريق بطاقة الحضور التي يتم تسليمها للمكونين ، وبعد إنهاء الموظفين للدورة التكوينية التي تتراوح مدتها مابين 3أشهر إلى 6أشهر ، يرجعون إلى وظائفهم التي كانوا فيها أو الوظيفة الجديدة التي حصلوا عليها بالترقية ، ويتم عن طريق متابعتهم للأداء الذي يقدموه في وظائفهم وما استفادتهم من البرنامج التكويني

وذلك بتوزيع استمارة متابعة التكوين على المتكونين . " أنظر الملحق رقم (01)

**الفرع الثالث : أهم المراكز المتعاقد معها**

1) **اتفاقية لبلدية عزيز مع جامعة الدكتور يحي فارس** : تأتي هذه الاتفاقية تنفيذا للاتفاقية الإطار المبرم بين ولاية المدية ( مديرية الإدارة المحلية ) وجامعة يحي فارس المدية المؤرخ في 2017/06/06 المتعلقة بضمان تكوين موظفي بلديات ولاية المدية بجامعة يحي فارس .
2) **اتفاقية مركز سحاب عبد الرحمان تدريب السائقين للحصول على الشهادة الكفاءة المهنية لي سائقي مركبات نقل البضائع الأشخاص** : تأتي هذه الاتفاقية من خلال تأهيل سائقي البلدية من خلال برنامج تكويني مدته 71 ساعة منها 59 ساعة نظري و 12 تطبيقي بتكلفة تقدر بـ 45000.00 للمتكون الواحد .(أنظر الملحق رقم )
3) **اتفاقية مركز مولوج عيسى لتدريب السائقين للحصول على الشهادة المهنية قيادة نقل الأشخاص و البضائع .**

**الفرع الرابع : أنواع عمليات التكوين داخل البلدية**

1) دورة التكوين المتخصص بعنوان التوظيف : هو تكوين أولي محدد من القوانين الخاصة بالأسلاك المشتركة ، الموجهة لتحضير الموظفين الجدد لأداء مهامهم في وظيفة محددة .
2) دورة التكوين الأولي أثناء فترة التربص : هو تكوين أولي محدد من القوانين الخاصة بالأسلاك المشتركة ، الموجهة لتحضير الموظفين الجدد لأداء مهامهم.
3) دورة التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى : هو تكوين تكميلي محدد بموجب القوانين الأساسية الخاصة قصد الترقية إلى رتبة أعلى في إطار الانتقال من وظيفة إلى وظيفة أخرى .
4) التكوين الأولي قصد التعيين في المناصب العليا : هو تكوين أولي محدد من القوانين الأساسية الخاصة قصد التعيين في مناصب عالي .
5) دورة التكوين الاستثنائي في إطار الإدماج في رتبة جديدة : هو تكوين في إطار الانتقال من منصب حالي إلى منصب جديد .

6) دورة التكوين بالخارج : هو تكوين خارج البلدية أي في المؤسسات والمعاهد المتعاقد معها قصد تأهيل وتطوير المكون تناسبا مع الوظيفة المعينة له .

7) عمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات : يعتبر من التكوين المتواصل من خلال متابعة أداء العمال وهو ينقسم إلى نوعين :

– تحسين المستوى : هذا التكوين يخص الموظفين الموجودين في حالة القيام بالخدمة ،والهدف من تنظيمه هو التحسين الدائم والمستمر لمعارفهم وكفاءتهم الأساسية وإثراءهم.

– تجديد المعلومات : يعتبر تكوين قصير المدى ، الهدف منه هو محاولة التكيف مع منصب جديد نتيجة لتطور الوسائل والتقنيات كإدخال الإعلام الآلي وكذا الرقمنة في المؤسسات والإدارات العمومية . " أنظر الملحق رقم (02) "

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية والتي من خلالها يمكن التعامل مع الجانب الميداني للدراسة، يعتبر هذا المبحث من بين المتطلبات الضرورية للدراسة الميدانية باعتباره أحد الركائز الأساسية لنجاح الدراسة لكونه يضم عناصر هامة.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة

#### أولا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1:**الحدود التطبيقية** : يقصد بها مجتمع الدراسة، والذي اقتصر على دراسة حالة بلدية عزيز؛

2: **الحدود الجغرافية** : يقصد بها مكان عينة الدراسة، واقتصرت الدراسة على بلدية عزيز؛

3: **الحدود الزمنية** : أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2021/ 2022؛

4:**الحدود البشرية** : عينة متمثلة في 33مفردة من موظفي بلدية عزيز تم اختيارها بشكل عشوائي؛

5: **الحدود العلمية** : تتعلق بمتغيرين أحدهما مستقل (البرامج التكوينية) وآخر تابع (التطوير الإداري).

**ثانيا: عينة الدراسة**

نقصد بالعينة اختيار جزء من مجموعة عينة _عمال بلدية عزيز_ بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، حيث من الصعب أن تخضع كل وحدات وأقسام وفروع بلدية لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال: ضيق الوقت، إمكانية البحث، التكلفة وكذلك لتعدد وحدات المؤسسة من جهة وتباين لمواقع الأنشطة والوظائف التي تتواجد فيها من جهة أخرى.

لذا تم اختيار عينة ميسرة متكونة من 33عاملا موزعين على مختلف إدارات المؤسسة،وتم توزيع 33 قائمة استبيان عليهم تم استرجاع 24 قائمة استبيان.

**ثالثا: أدوات الدراسة**

**1: الاستبيان:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتوفير بيانات للإجابة عن أسئلتها، استخدمنا الاستبيان كأداة، ويتكون الاستبيان من جزئين وهما:

**الجزء الأول: المعلومات الشخصية:**

هو عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب وهذه المتغيرات هي (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة).

**الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة**

ويتكون من ثلاثة محاور هي:

**المحور الأول**: واقع التكوين داخل البلدية

**المحور الثاني**: البرامج التكوينية

**المحور الثالث**: التطوير الإداري

**2: المقياس المستخدم:**

تم استخدام سلم ليكارت (**likert**) الخماسي من أجل قياس درجة الاستجابة لفقرات الاستبيان، وهو من بين أشهر المقاييس المستخدمة.

**الجدول رقم (03)** : سلم ليكارت (likert) الخماسي

| التصنيف | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **الدرجة** | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 |

**المصدر**: من إعداد الطالبين

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج (spss) الإحصائي وبناءً على طبيعة الدراسة الميدانية والفرضيات المطروحة والمنهجية المتبعة في الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها.

**رابعا: إجراءات الدراسة**

بعد أن توافرت جميع الشروط التي أوضحت إمكانية إجراء الدراسة، من حيث أدوات الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، قمنا بالإجراء التالي:

1: وزعنا الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة الذين تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية البسيطة.

2: قمنا بعد استرداد الاستبانات بتجميعها وفرزها مبدئيا لاعتماد الصالح منها لأغراض الدراسة واستبعاد غير الصالح من تلف أو نقص في البيانات والمعلومات أو الاستجابة، وتم تفريغ كل استبيان وإدخال البيانات في الحاسوب وتحليلها عن طريق برنامج SPSS والتوصل إلى نتائج وفقا لأسئلة الدراسة.

تطلب تطبيق الاستبانة عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

1. تقديم الاستبانة إلى عينة الدراسة من العمال، حيث تم توزيع 33 استبانة.
2. تم استرداد 24 استبانة منها.
3. معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (spss).

**الجدول رقم (04)** : توضيح عدد عينة الدراسة

| الاستبانات | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| الموزعة | 33 | %100 |
| الضائعة | 09 | %27.27 |
| المسترجعة | 24 | %72.72 |

**المصدر**: من إعداد الطالبين

## المطلب الثاني: ثبات واتساق الاستبيان

### أولا: ثبات متغيرات الدراسة

استخدمنا في الدراسة معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

**الجدول رقم (05)** : قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل .

| محاور الدراسة | معامل ثبات ألفا كرونباخ | |
|---|---|---|
| | عدد العبارات | معدل الثبات |
| **البرامج التكوينية** | 05 | 0.58 |
| **التطوير الإداري** | 06 | 0.67 |
| **الدرجة الكلية للاستبيان** | 11 | 0.74 |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

**تعليق**:يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الخاص بالبرامج التكوينية

الموجه لأفراد عينة الدراسة قيمته 0.58 ومعامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الخاص بالتطوير الإداري الموجه لأفراد عينة الدراسة قيمته 0.67، كما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.74) وهي قيمة مرتفعة، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

**ثانيا: اتساق العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه**

**1: الاتساق الداخلي:**

- **صدق الاتساق الداخلي لمحور البرامج التكوينية**

يتم حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومتوسط محورها ويتم حذف العبارة المقابلة لمعاملات الارتباط الضعيفة (غير المعنوية).

**الجدول رقم (06)** : الاتساق الداخلي لعبارات محور نظام البرامج التكوينية _معامل بيرسون_

| رقم العبارة | معامل الارتباط | مستوى المعنوية SIG | النتيجة |
|---|---|---|---|
| **Y1** | 0.759** | 0.000 | **دال** |
| **Y2** | 0.539** | 0.007 | **دال** |
| **Y3** | 0.630** | 0.001 | **دال** |
| **Y4** | 0.783** | 0.000 | **دال** |
| **Y5** | 0.547** | 0.006 | **دال** |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**تعليق**: من خلال الجدول أعلاه نجد أن كل العبارات دالة إحصائيا وبالتالي نحافظ على كل العبارات الدالة حتى تكون فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

- **صدق الاتساق الداخلي لمحور التطوير الإداري**

**الجدول رقم (07)** :الاتساق الداخلي لعبارات محور التطوير الإداري _ معامل بيرسون_

| رقم العبارة | معامل الارتباط | مستوى المعنوية SIG | النتيجة |
|---|---|---|---|
| **Z1** | 0.362 | 0.089 | **غير دال** |
| **Z2** | 0.692** | 0.000 | **دال** |
| **Z3** | 0.726** | 0.000 | **دال** |
| **Z4** | 0.773** | 0.000 | **دال** |
| **Z5** | 0.840** | 0.000 | **دال** |
| **Z6** | 0.345 | 0.107 | **غير دال** |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**تعليق**: من خلال الجدول السابق نجد أن كل العبارات دالة إحصائيا عدا العبارتين Z1و Z6وبالتالي نحذف هاتين العبارتين حتى تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

## المطلب الثالث: تحليل المعلومات الشخصية وعبارات المحاور

تمت عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في العاملين في بلدية عزيز، نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المحصلة في الجداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاء لها معنى وقيمة.

ولذلك نقوم بعملية تحليل الاستبيان من خلال ما يلي:

### أولا: تحليل المعلومات الشخصية

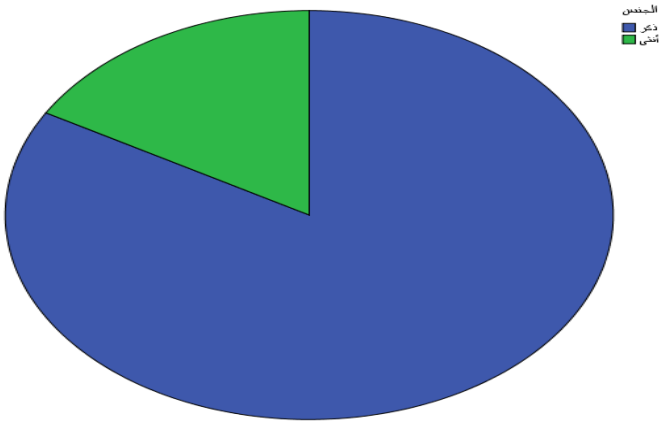
#### 1: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

**الجدول رقم(08)** :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| البيان<br>الجنس | التكرار | النسب المئوية % |
|---|---|---|
| ذكر | 20 | %83.8 |
| أنثى | 04 | %16.7 |
| المجموع | 24 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

**الشكل رقم (03)**: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس




**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**تعليق**: من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن 20 مفردة من عينة الدراسة يمثلون نسبة 83.8%من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 04منهم يمثلون نسبة 16.7%هم إناث، وبالتالي البلدية توظف الرجال والنساء معا مع ميلان الكفة لفئة الرجال.

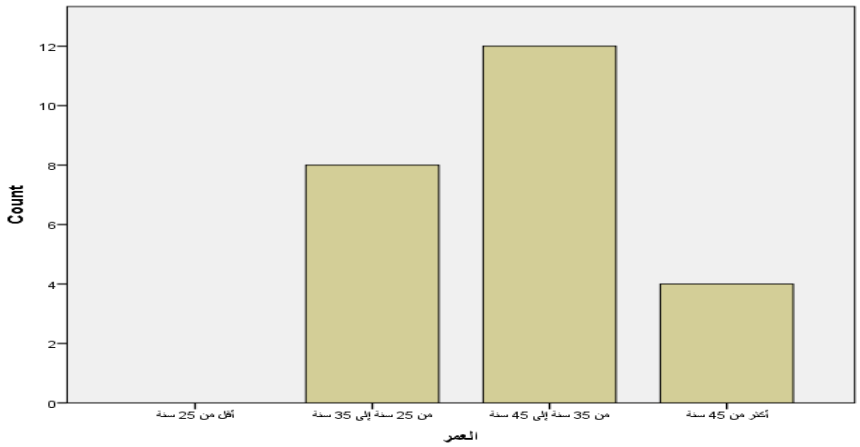
### 2: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير العمر

**الجدول رقم (09)** :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

| البيان / العمر | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| أقل من 25سنة | 00 | %00 |
| من25 إلى 35 سنة | 08 | %33.3 |
| من 35إلى45 سنة | 12 | %50 |
| أكثر من 45 سنة | 04 | %16.7 |
| المجموع | 24 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**الشكل رقم(04)** : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر




**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**تعليق**: يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 50% من إجمالي العينة أي 1213مفردة يتراوح أعمارهم بين 35 و 34 سنة، ونسبة 33.3% من إجمالي عينة الدراسة أي 8 مفردات يندرجون ضمن الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة،كما نلاحظ أن نسبة 16.7% من إجمالي العينة تتراوح أعمارهم أكثر من 45 سنة ب 3 مفردات، في حين لا وجود لأي مفردة من إجمالي عينة الدراسة ينتمون للفئة العمرية أقل من 25 سنة، وبالتالي فالبلدية تعتمد على مجمل الفئات العمرية مع إقصاء الأشخاص الذين لا تتجاوز أعمارهم 25 سنة وهذا حسب العينة المختارة.

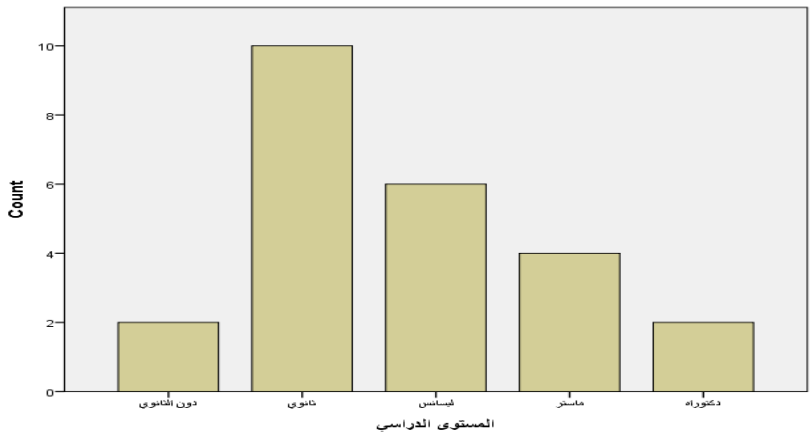
### 3: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير المستوى الدراسي

**الجدول رقم(10)** :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

| البيان / المستوى الدراسي | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| دون الثانوي | 02 | %8.3 |
| ثانوي | 10 | %41.7 |
| ليسانس | 06 | %25 |
| ماستر | 04 | %16.7 |
| دكتوراه | 02 | %8.3 |
| المجموع | 24 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

**الشكل رقم (05)** : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي




**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**تعليق**:نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه، أن أكثر المؤهلات المتوفرة في عينة الدراسة هو المؤهل ثانويبنسبة41.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ب 10 مفردات، ثم يليها العمال ذوي المستوى التعليمي ليسانس والتي تقدر ب 25% أي ب 06 مفردات من إجمالي العينة، ثم يليها العمال ذوي المستوى التعليمي

ماستر ب 16.7% ب 04 مفردات من إجمالي عينة الدراسة،ثم يليها العمال ذوي المستوى التعليمي دون الثانوي ودكتوراه والتي تقدر ب 8.3% أي ب مفردتين من إجمالي العينة لكل مستوى تعليمي،مما يبين أن بلدية عزيز تفتح المجال لكل المستويات التعليمية في التوظيف من المستوى دون الثانوي إلى مستوى الدكتوراه.

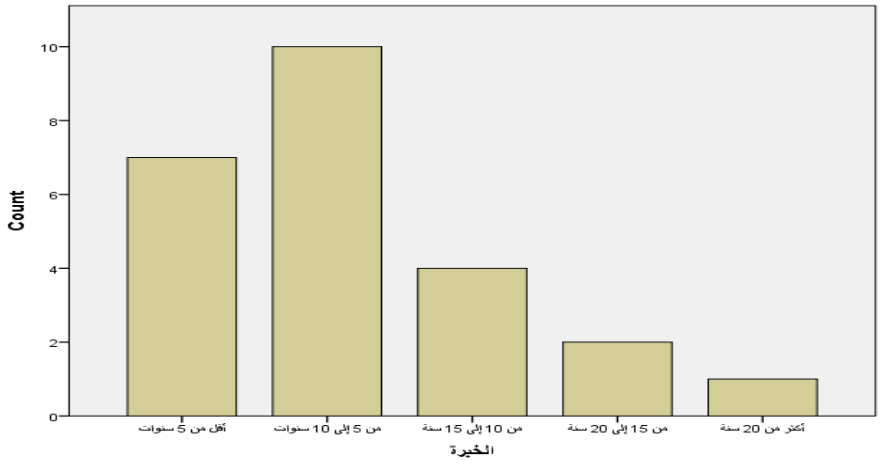
**4: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة**

**الجدول رقم(11)** :توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

| البيان / الخبرة | التكرار | النسبة المئوية% |
|---|---|---|
| **أقل من 05 سنوات** | 07 | %29.2 |
| **من 5 إلى 10 سنوات** | 10 | %41.7 |
| **من 10 إلى 15 سنة** | 04 | %16.7 |
| **من 15 إلى 20 سنة** | 02 | %8.3 |
| **أكثر من 20 سنة** | 01 | %4.2 |
| **المجموع** | 24 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

**الشكل رقم (06)** : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة




**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**تعليق:**من خلال الجدول والشكل يتضح لنا أن أغلبية العمال تتراوح خبرتهم في المجال الذي هو من 5 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر ب 41.7% أي بما يعادل10 مفردات من إجمالي عينة الدراسة وهي سنوات معتبرة وكافية لاكتساب الخبرة والتجربة الميدانية، تليها العمال الذين تتراوح خبرتهم في البلدية أقل من 5 سنوات بنسبة 29.2% بما يعادل 7 مفردات من إجمالي عينة الدراسة، ومن10 إلى 15 سنة بنسبة 16.7% بما يعادل 4 مفردات من إجمالي عينة الدراسة، تليها نسبة 8.3% أي مفردتين من إجمالي عينة الدراسة خبرتهم بين 15 و 20 سنة، لتأتي في النهاية وبنسبة 4.2% أي مفردة واحدة خبرتها في المؤسسة لأكثر من 20 سنة ،وهذا يعنى أن البلدية تحتوي على أشخاص ذوي خبرة وأقدمية وأشخاص حديثي الالتحاق البلدية، من خلال العينة التي تم دراستها والنسب التي تحصلنا عليها نستنتج أن البلدية تعتمد على عمال ذوي الخبرة والتجربة الميدانية كما أنها تستقطب عمال جدد أيضا.

## ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بالمحاور

### 1: تحليل عبارات محور واقع التكوين داخل البلدية

**الجدول رقم (12)** :توزيع أفراد العينة حسب الخضوع للتكوين

| العبارة | الاختيار | |
|---|---|---|
| | نعم | لا |
| | العدد | العدد |
| | % | % |
| هل خضعت لعملية التكوين بعد التحاقك بمنصبك | 19 | 05 |
| | %79.2 | %20.8 |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**تعليق:**نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 79.2% من إجمالي عينة الدراسة خضعوا للتكوين بعد التحاقهم بمناصبهم أي بما يعادل 19 مفردة، في حين 05 مفردات بما يعادل 20.8% من إجمالي عينة الدراسة لم يتكونوا بعد التحاقهم بمناصبهم، هذا يعني أن بلدية عزيز تولي أهمية كبيرة وبالغة للبرامج التكوينية.

**الجدول رقم (13)** :توزيع أفراد العينة حسب إفادة التكوين

| العبارة | العدد | % |
|---|---|---|
| أفادك التكوين في تحسين المهارات والمعارف | **07** | **%29.2** |
| أفادك التكوين في تغيير السلوك | **04** | **%16.7** |
| أفادك التكوين في تحسين المهارات والمعارف وتغيير السلوك | **08** | **%33.3** |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** من الجدول السابق يتضح أن 19 فرد الخاضع للتكوين من إجمالي عينة الدراسة 7 مفردات منهم أي بنسبة 29.2% من إجمالي عينة الدراسة أفادهم التكوين في تحسين المهارات والمعارف، في حين 4 مفردات أي 16.7% من إجمالي عينة الدراسة أفادهم التكوين في تغيير سلوكهم، في حين 08 مفردات من إجمالي عينة الدراسة والتي تعادل 33.3% أفادهم التكوين في تحسين المهارات والمعارف وتغيير السلوك معا، وهذا إنما يدل على فعالية برامج التكوين التي تؤطرها البلدية لموظفيها.

**الجدول رقم (14)**:توزيع أفراد العينة حسب مدة التكوين

| العبارة | العدد | % |
|---|---|---|
| مدة التكوين قصيرة المدى (من 03 إلى 06 أشهر) | **15** | **%62.5** |
| مدة التكوين متوسطة المدى (من 6 أشهر إلى عامين) | **04** | **%16.7** |
| مدة التكوين طويلة المدى (أكثر من عامين) | **00** | **%00** |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** من الجدول السابق يتضح أن 19 فرد الخاضع للتكوين من إجمالي عينة الدراسة 15 مفردة منهم أي بنسبة 62.5% من إجمالي عينة الدراسة خضعوا لتكوين قصير المدى، في حين 4 مفردات أي 16.7% من إجمالي عينة الدراسة خضعوا لتكوين متوسط المدى، في حين لا وجود لأي مفردة من عينة الدراسة خضعت

لتكوين طويل المدى تزيد مدته عن العامين، وهذا يدل إن البلدية تعتمد على نوعين من التكوين من حيث المدة، وهما التكوين قصير المدى والتكوين متوسط المدى، غير أنها لا تعتمد بالكلية على التكوين طويل المدى.

**الجدول رقم (15)** :توزيع أفراد العينة حسب مكان التكوين

| العبارة | العدد | % |
|---|---|---|
| كان التكوين داخل البلدية | **01** | **%4.2** |
| كان التكوين خارج البلدية | **14** | **%58.3** |
| كان التكوين داخل وخارج البلدية | **04** | **%16.7** |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق**: من الجدول السابق يتضح أن 19 فرد الخاضع للتكوين من إجمالي عينة الدراسة 14 مفردة منهم أي بنسبة 58.3% من إجمالي عينة الدراسة خضعوا لتكوين خارج البلدية، في حين 4 مفردات أي 16.7% من إجمالي عينة الدراسة خضعوا لتكوين داخل وخارج البلدية معا، ومفردة واحدة من عينة الدراسة خضعت للتكوين داخل البلدية، وهذا يدل على أن البلدية تعتمد على كل أنواع التكوين من حيث المكان، مع ترجيح الكفة للتكوين خارج البلدية وهذا لاكتساب خبرات جديدة.

**الجدول رقم (16)**:توزيع أفراد العينة حسب كفاية مدة التكوين

| العبارة | الاختيار | |
|---|---|---|
| | **نعم** | **لا** |
| | **العدد** | **العدد** |
| | **%** | **%** |
| مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة | **13** | **06** |
| | **%54.2** | **%25** |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**تعليق:** من الجدول السابق يتضح أن 19 فرد الخاضع للتكوين من إجمالي عينة الدراسة 13 مفردة منهم أي بنسبة 54.2% من إجمالي عينة الدراسة كانت مدة التكوين حسب رأيهم كافية لاكتساب المهارات والمعارف المطلوبة، في حين 06 مفردات أي 25% من إجمالي عينة الدراسة حسب وجهة نظرهم مدة التكوين لم تكن كافية لاكتساب المهارات والمعارف الجديدة، وعليه يمكن القول أن مدة التكوين إلى حد ما هي مناسبة لكن لا بد من هيكلتها وفق قدرات واستيعاب الأشخاص، فهناك من يرون من العمال أن مدة التكوين فير كافية لإكسابهم المهارات المطلوبة.

**الجدول رقم (17)**:توزيع أفراد العينة حسب تبرير عدم كفاية مدة التكوين

| العبارة | العدد | % |
|---|---|---|
| مدة التكوين لم تكن كافية لعدم وضوح البرنامج التكويني | **04** | **%16.7** |
| مدة التكوين لم تكن كافية لعدم ملائمة ظروف التكوين | **01** | **%4.2** |
| مدة التكوين لم تكن كافية لنقص خبرة المكونين | **01** | **%4.2** |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**تعليق:** من الجدول السابق يتضح أن 06 أفراد الذين يرون أن التكوين مدته لم تكن كافية لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة4 أفراد منهم من إجمالي عينة الدراسة أي بنسبة 16.7%يرجعون عدم كفاية مدة التكوين لعدم وضوح البرنامج التكويني، في حين شخص من إجمالي عينة الدراسة والذين خضعوا للتكوين أرجعوا عدم كفاية مدته التكوين لعدم ملائمة ظروف التكوين وكان هذا بما يعادل 4.2% من إجمالي عينة الدراسة، نفس النسبة أي 4.2% بما يعادل مفردة واحدة ورغم خضوعهم للتكوين أرجعوا عدم كفاية مدة التكوين لنقص خبرة المكونين، وبالتالي على البلدية أن تنظم برامج للتكوين واضحة ومرنة وفي ظروف مناسبة وبإدارة مكونين خبراء حتى تأتي عملية التكون بثمارها.

**الجدول رقم (18)**:توزيع أفراد العينة حسي مساهمة التكوين في تحسين الأداء

| العبارة | الاختيار | |
|---|---|---|
| | نعم | لا |
| | العدد | العدد |
| | % | % |
| تعتقد أن العملية التكوينية ساهمت في تحسين أدائك | 16 | 03 |
| | %66.7 | %12.5 |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**تعليق**: من الجدول السابق يتضح أن 19 فرد الخاضع للتكوين من إجمالي عينة الدراسة 16 مفردة منهم أي ما نسبته 66.7% من إجمالي عينة الدراسة يرون أن التكوين ساهم في تحسين أدائهم وهذه نسبة كبيرة إذا ما قورنت بإجمالي الأشخاص الخاضعين للتدريب، في حين 3 مفردات فقط وبما يعادل 12.5% من إجمالي عينة الدراسة يرون أن التدريب لم يساهم في تحسين أدائهم، مما سبق يمكن القول أن فائدة البرامج التكوينية التي تؤطرها البلدية تؤتي ثمارها بنسبة جد معتبرة.

## 2: تحليل عبارات محور البرامج التكوينية في البلدية

أولا لا بد من معرفة دلالة المتوسط الحسابي حتى نتمكن من التعليق على النتائج

تم ترميز المتغيرات والبيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي، ونظرًا لاعتماد مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-4=1) والذي تم تقسيمه على عدد الخيارات لتحديد طول الفئة (4/5=0.80)وبالتالي يتحدد طول الفئات كما يلي:

**الجدول رقم (19)**: مجال المتوسط الحسابي والدرجة المرافقة له

| **المتوسط الحسابي** | 1.79_1 | 2.59_1.80 | 3.39_2.60 | 4.19_3.40 | 5_4.20 |
|---|---|---|---|---|---|
| **درجة الاستجابة** | لاأوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| **درجة التبني** | منخفضة جدا | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | مرتفعة جدا |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات سابقة

**الجدول رقم (20)**: بيانات متعلقة بمحور البرامج التكوينية

| **الرقم** | **العبارات** | **استجابة أفراد العينة** | | | | | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **درجة التبني** | **الترتيب** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **لا أوافق بشدة** | **لا أوافق** | **محايد** | **أوافق** | **أوافق بشدة** | | | | |
| | | **العدد** | **العدد** | **العدد** | **العدد** | **العدد** | | | | |
| | | **%** | **%** | **%** | **%** | **%** | | | | |
| Y1 | تعمل البرامج التكوينية بمواكبة التطور التكنولوجي | 00 | 00 | 03 | 17 | 04 | 4.04 | 0.550 | مرتفعة | 04 |
| | | %00 | %00 | %12.5 | %70.8 | %16.7 | | | | |
| Y2 | تقوم البرامج التكوينية على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين والعمل الجماعي | 00 | 01 | 04 | 11 | 08 | 4.08 | 0.830 | مرتفعة | 03 |
| | | %00 | %4.2 | %16.7 | %45.8 | %33.3 | | | | |
| Y3 | البرامج التكوينية تزود الموظفين بالمهارات والقدرات | 00 | 00 | 00 | 11 | 13 | 4.54 | 0.509 | مرتفعة جدا | 01 |
| | | %00 | %00 | %00 | %45.8 | %54.2 | | | | |
| Y4 | برامج التكوين | 00 | 00 | 01 | 18 | 05 | 4.17 | 0.482 | مرتفعة | 02 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | حسنت من مهاراتك في أداء العمل | %00 | %00 | %4.2 | %75 | %20.8 | | | |
| Y5 | برامج التكوين تساهم في تطوير أساليب التنمية الذاتية | 00 | 03 | 02 | 16 | 03 | 3.79 | 0.833 | مرتفعة | 05 |
| | | **%00** | %12.5 | %8.3 | %66.7 | %12.5 | | | | |
| **المتوسط الحسابي المرجح الكلي للمحور** | | | | | | | **4.12** | | **مرتفعة** | |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**تعليق**: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور البرامج التكوينية يقدر ب 4.12 هذا يدل أن استجابة أفراد العينة حول محور البرامج التكوينية كانت مرتفعة وتقييم عبارات هذا المجال عند العمال كانت أغلبها تميل لدرجة الموافقة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي (3.40-4.19) أي بدرجة تبني مرتفعة وتميل إلى الموافقة، هذا ويتضح أن المتوسط الحسابي لعبارة البرامج التكوينية تزود الموظفين بالمهارات والقدرات كانت الأعلى في كل المحور بحيث قدر ب 4.54 هذه القيمة تقع ضمن الفئة الخامسة (4.40_ 5.00) الذي يعبر عن درجة استجابة تميل للموافقة الشديدة ودرجة تبني مرتفعة جدا، هذا وكل العمال يؤيدون أن البرامج التكوينية تزود الموظفين بالمهارات بنسبة 100%، بناء على ما تقدم نستنتج أن البرامج التكوينية في بلدية عزيز هي برامج تواكب التغيرات التكنولوجية وتدعم العمل الجماعي وترفع من الروح المعنوية، كما أنها برامج تلبي ما وضعت له إلى حد كبير ويشمل ذلك تزويد العمال بالمهارات وتحسين أدائهم وتطوير أساليب التنمية الذاتية لديهم.

## 3: تحليل عبارات محور التطوير الإداري في البلدية

**الجدول رقم (21)**: بيانات متعلقة بمحور التطوير الإداري

| الرقم | العبارات | استجابة أفراد العينة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التبني | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | لا أوافق | أوافق بشدة | | | | |
| | | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | | | | |
| | | % | % | % | % | % | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Z2 | تعمل البلدية على تبسيط الخدمات من خلال الاستعانة بالنظم الإلكترونية | 00 | 02 | 01 | 11 | 10 | 4.21 | 0.884 | مرتفعة جدا | 01 |
| | | %00 | %2.8 | %4.2 | %45.8 | %41.7 | | | | |
| Z3 | يؤدي تطوير أساليب العمل في مؤسستكم إلى حل المشكلات وزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة | 01 | 04 | 03 | 11 | 05 | 3.63 | 1.135 | مرتفعة | 04 |
| | | %4.2 | %16.7 | %12.5 | %45.8 | **%20.8** | | | | |
| Z4 | تزود عملية التطوير الإداري من شعور الانتماء لدى العاملين في البلدية | 00 | 03 | 02 | 16 | 03 | 3.78 | 0.850 | مرتفعة | 03 |
| | | %00 | %12.5 | %8.3 | %66.7 | %12.5 | | | | |
| Z5 | تهدف جهود التطوير الإداري إلى تحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسؤوليات | 00 | 02 | 03 | 14 | 05 | 3.92 | 0.830 | مرتفعة | 02 |
| | | %00 | %8.3 | %12.5 | %58.3 | %20.8 | | | | |
| **المتوسط الحسابي المرجح الكلي للمحور** | | | | | | | **3.88** | | **مرتفعة** | |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**تعليق**: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور التطوير الإداري يقدر ب3.88هذا يدل أن استجابة أفراد العينة حول محور التطوير الإداري كانت مرتفعة وتقييم عبارات هذا المجال عند العمال كانت أغلبها تميل لدرجة الموافقة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي (3.40- 4.19)

أي بدرجة تبني مرتفعة وتميل إلى الموافقة، هذا ويتضح أن المتوسط الحسابي لعبارة تعمل البلدية على تبسيط الخدمات من خلال الاستعانة بالنظم الإلكترونية كانت الأعلى في كل المحور بحيث قدر ب 4.21 هذه القيمة تقع ضمن الفئة الخامسة (4.40_ 5.00) الذي يعبر عن درجة استجابة تميل للموافقة الشديدة ودرجة تبني مرتفعة جدا، هذا ويمكن القول التطوير الإداري يساهم إلى حد كبير في تحقيق الاستقرار داخل البلدية ويزود الشعور بالانتماء لدى العمال، كما أنه يهدف لتحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسؤوليات ويساعد على تطوير قيم وأفكار تعد إيجابية حول العمل الجماعي.

## المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد الدراسة ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية.

### المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرقية

لدينا **الفرضية الرئيسية الأولى**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول البرامج التكوينية والتطوير الإداري كل على حدة تعزى للجنس والعمر.

والتي تتفرع بدورها إلى فرضيات فرعية:

- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول البرامج التكوينية والتطوير الإداري كل على حدة تعزى للجنس.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول البرامج التكوينية والتطوير الإداري كل على حدة تعزى للعمر.

للإجابة على هذه الفروض استخدمنا اختبار t(t Test) في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

- ✓ إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (SigP.value) في اختبار التجانس أكبر من مستوى الدلالة الأسمى 0,05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية (وجود تجانس)، وعليه لا توجد اختلافات؛

**أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

$H_0$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول البرامج التكوينية والتطوير الإداري كل على حدة تعزى للجنس.

$H_1$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول البرامج التكوينية والتطوير الإداري كل على حدة تعزى للجنس.

باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار t لتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**جدول رقم (22)**: نتائج اختبار t اختبار الفروق في المتغيرين (البرامج التكوينية والتطوير الإداري)طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس

| المجال | الجنس | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | اختبار التجانس Levene's Test | | اختبار T T test | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | F | sig | T | sig |
| البرامج التكوينية | ذكر | 20 | 4.13 | 0.421 | 0.214 | 0.648 | 0.133 | 0.896 |
| | أنثى | 04 | 4.10 | 0.346 | | | | |
| التطوير الإداري | ذكر | 20 | 4.15 | 0.439 | 1.210 | 0.283 | 0.109 | 0.914 |
| | أنثى | 11 | 4.12 | 0.250 | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**تعليق**: بناءً على النتائج الموضحة في الجدول السابق نلاحظ أن استجابة فئة الذكور أكبر من استجابة فئة

الإناث فيما يتعلق بالبرامج التكوينية بمتوسط حسابي قدره4.13 بالنسبة للذكورو4.10 بالنسبة للإناث، أما استجابة العمال فيما يتعلق بالتطوير الإداري فاستجابة فئة الذكور أيضا كانت أكبر من فئة استجابة فئة الإناث بمتوسط حسابي قدره 4.15 بالنسبة للذكور و 4.12 بالنسبة للإناث، هذا ومستوى الدلالة لاختبار التجانس بلغ 0.648 و 0.283على التوالي لمحوري البرامج التكوينية والتطوير الإداري وهو أكبر من مستوى الدلالة الأسمى 0,05 هذا يعني وجود تجانس، وبالتالي سوف يتم استخدم اختبار T في حالة تجانس التباين، هذا ومستوى الدلالة للاختبار T قدر ب 0.896 و 0.914 على التوالي لمحوري البرامج التكوينية والتطوير الإداري وهي أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول البرامج التكوينية والتطوير الإداري لدى الموظفين داخل بلدية عزيز باختلاف متغير الجنس، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلف جنسهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا ولا توجد فروق بين الذكور والإناث تخص البرامج التكوينية والتطوير الإداري وهذا يعني رفض الفرضية البديلة $H_1$ وقبول الفرضية العدمية $H_0$ القائلة:

| |
|---|
| لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول البرامج التكوينية والتطوير الإداري كل على حدا تعزى لمتغير الجنس. |

**ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

$H_0$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول البرامج التكوينية والتطوير الإداري كل على حدة تعزى لمتغير العمر.

$H_1$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول البرامج التكوينية والتطوير الإداري كل على حدة تعزى لمتغير العمر.

باعتبار أن متغير العمر يضم أكثر من فئتين استخدمنا تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**الجدول رقم (23)**: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر

| المجال | العمر | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| **البرامج التكوينية** | أقل من 25 سنة | 00 | 00 | 00 |
| | من 25 إلى 35 سنة | 08 | 4.05 | 0.424 |
| | من 35 إلى 45 سنة | 012 | 4.08 | 0.376 |
| | أكثر من 45 سنة | 04 | 4.40 | 0.432 |
| **التطوير الإداري** | أقل من 25 سنة | 00 | 00 | 00 |
| | من 25 إلى 35 سنة | 08 | 4.03 | 0.410 |
| | من 35 إلى 45 سنة | 12 | 4.12 | 0.391 |
| | أكثر من 45 سنة | 04 | 4.43 | 0.426 |

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة الحقيقي |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **البرامج التكوينية** | **بين المجموعات** | 0.368 | 02 | 0.184 | 1.141 | 0.337 |
| | **داخل** | 3.377 | 21 | 0.161 | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **المجموعات** | | | | | |
| | **المجموع** | 3.745 | 23 | - | | |
| **السلوك الإبداعي** | **بين المجموعات** | 0.451 | 02 | 0.225 | 1.386 | 0.272 |
| | **داخل المجموعات** | 3.414 | 21 | 0.163 | | |
| | **المجموع** | 3.865 | 23 | - | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**تعليق**:يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن الفئة العمريةأكثر من 45 سنة هي أكثر استجابة (4.40) ثم تليها الفئة العمرية من 35 إلى 45سنة (4.08) ثم فئة من 25 إلى 35 سنة ب (4.05) ولم تكن أي مفردة ضمن العينة المختارة عمرها أقل من 25 سنة هذا فيما يتعلق البرامج التكوينية، أما فيما يتعلق بالتطوير الإداري ففئة أكثر من 45 سنة هي أكثر استجابة (4.43) ثم تليها الفئة العمرية من 35 إلى 45سنة (4.12) ثم فئة من 25 إلى 35 سنة ب (4.03) ولم تكن أي مفردة ضمن العينة المختارة عمرها أقل من 25 سنة، وأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.337) و (0.272) لمحور البرامج التكوينية والتطوير الإداري على التوالي، وهي أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول البرامج التكوينية والتطوير الإداري لدى الموظفين في بلدية عزيز باختلاف متغير العمر،ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلفت أعمارهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا.

وهذا يعني رفض الفرضية البديلة $H_1$ وقبول الفرضية العدمية $H_0$ القائلة:

| |
|---|
| لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول البرامج التكوينية والتطوير الإداري كل على حدا تعزى لمتغير العمر. |

## المطلب الثاني: اختبار الفرضيات السببية

بغية قياس مدى تأثير البرامج التكوينية على تعزيز عملية التطوير الإداري، ومن أجل تبسيط الدراسة، تم قياس العلاقة بينهما وهذا باستخدام أحد الأساليب الإحصائية المتمثل في الانحدار الخطي البسيط وفقا لفرضية التالية:

لدينا **الفرضية الرئيسية الثانية**:يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البرامج التكوينية والتطوير الإداري عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

لنختبر الفرضية الرئيسية نضع فرضين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

$H_0$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البرامج التكوينية والتطوير الإداري عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

$H_1$:يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البرامج التكوينية والتطوير الإداري عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

**الجدول رقم (24)**:اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة البرامج التكوينية والتطوير الإداري

| المتغير التابع: التطوير الإداري | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المعامل B | المعامل المعياري BETA | قيمة T | مستوى الدلالة | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط R | قيمة F | SIG | VIF |
| الثابت | **0.057** | / | **0.289** | **0.775** | | **0.976** | **439.314** | **0.000** | / |
| المتغير المستقل: البرامج التكوينية | **0.991** | **0.976** | **20.960** | **0.000** | **0.952** | | | | **1.000** |

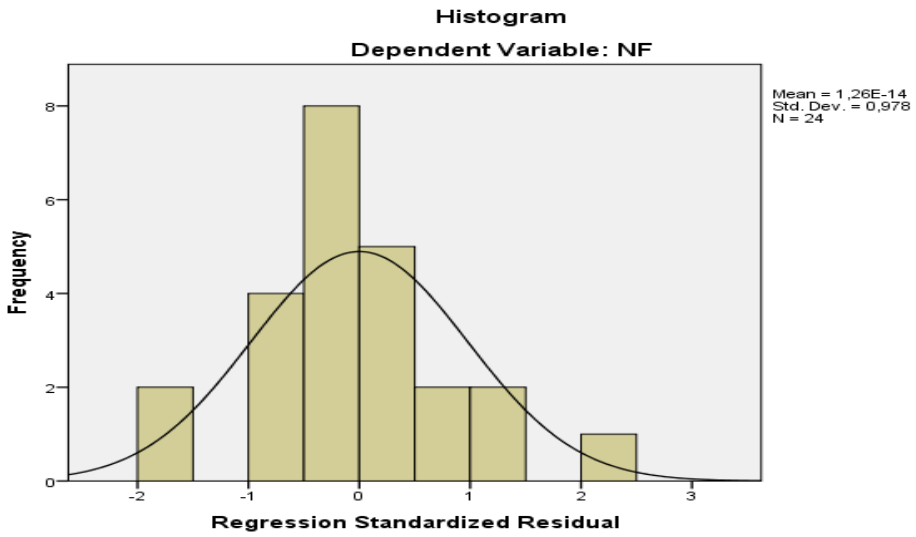
| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| **الانحدار** | **3.680** | **01** | **3.680** | **439.314** | **0.000** |
| **البواقي** | **0.184** | **22** | **0.008** | | |
| **المجموع** | **3.865** | **23** | / | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**تعليق**: الثابت يمثل درجة التطوير الإداري في حالة ثبات درجة البرامج التكوينية وفي هذه الحالة فإن مستوى التطوير الإداري في حالة عدم وجود البرامج التكوينية هو 0.057، كما بلغت قيمة معامل الانحدار **0.991** (B=**0.991**) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق البرامج التكوينية تؤدي إلى الزيادة في لتطوير الإداري بقيمة 99.1%، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير طردي موجب للبرامج التكوينية على التطوير الإداري لأن إشارة هذا المعامل موجبة وهو دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل T المحسوبة قدرت بـ 0.000 عند مستوى المعنوية 0.05(0.000<0.05) كما بلغت قيمة T المحسوبة **20.960**.

وقد بلغ معامل التحديد قيمة **0.952**(**$R^2$=0.952**) أي أن 95.2**%**من التغيرات في التطوير الإداري ناتجة عن التغير في البرامج التكوينية وهي درجة تأثير قوية جدا،وبما أن الإشارة موجبة يعني أي هناك تأثير موجب دال إحصائيا للبرامج التكوينية على التطوير الإداري حيث أنه كلما تحسنت مستويات البرامج التكوينية تحسن مستوى التطوير الإداري، الذي يدل على أن المتغير المستقل المدرج في النموذج يفسر الغالبية العظمة من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ، أما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى خارج النموذج، هذا وبواقي النموذج تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما تثبته النتائج في الشكل التالي:

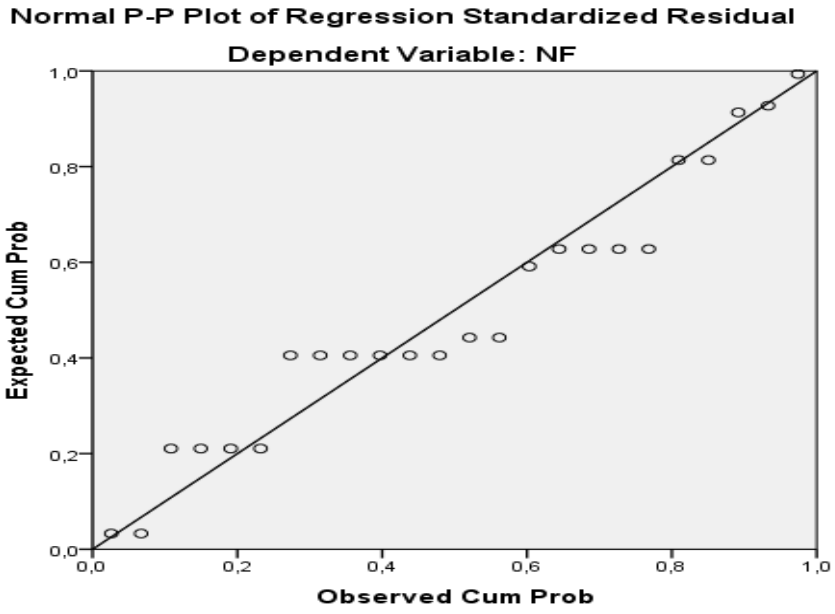
**الشكل رقم (07)**: توزيع بواقي النم




**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

هذا وتباين بواقي النموذج متجانس وهو ما تثبته النتائج في الشكل التالي:

**الشكل رقم (08)**: تباين بواقي النموذج




**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

حيث أن القيم كلها تقترب من الخط الموضح.

هذا واختبار MAHAL.DISTANCE يثبت عدم احتواء البيانات على قيم متطرفة نظرا لأن كل قيمها أقل من 15. كما يظهره الجدول الموالي

**الجدول رقم (25)**: اختبار MAHAL.DISTANCE

| القيمة العظمى | القيمة الدنيا | |
|---|---|---|
| 5.255 | 0.035 | Mahal. Distance |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

مجموع التباين قدر بـ **3.865** ويعود لمصدرين هما التباين في البرامج التكوينية وقيمته 3.680 والتباين في البواقي وقيمته 0.184 وهذا يظهر جليا أن هناك تأثير كبير للبرامج التكوينية على التطوير الإداري.

بلغت درجة الارتباط **0.976** بين البرامج التكوينية والتطوير الإداري وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائيا مما يوضح وجود علاقة قوية بين هذين المتغيرين لأن معامل الارتباط أكبر من 0.7 حيث:

- إذا كان $R<0.3$ فإن الارتباط ضعيف.
- إذا كان $0.3<R<0.7$ فإن الارتباط متوسط.
- إذا كان $R>0.7$ فإن الارتباط قوي.

كل هذا يعني رفض الفرضية العدمية $H_0$ وقبول الفرضية البديلة $H_1$ القائلة:

**يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البرامج التكوينية والتطوير الإداري عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$**

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط على الشكل التالي:

$$Y=0.57+0.991X$$

Y: المتغير التابع (التطوير الإداري).

X: المتغير المستقل (البرامج التكوينية)

**خلاصة:**

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها،حيث حاولنا معرفة وإذا ما كان هناك ارتباط وعلاقة بين البرامج التكوينية والتطوير الإداري في بلدية عزيز من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد لخصنا في هذا الفصل إلى:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول البرامج التكوينية والتطوير الإداري كل على حدة تعزى لمتغير الجنس؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول البرامج التكوينية والتطوير الإداري كل على حدة تعزى لمتغير العمر؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البرامج التكوينية والتطوير الإداري عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$ .

# خاتمة

# عامة

## خاتمة

من خلال ما تم عرضه في الجانبين النظري والتطبيقي لموضوع دراستنا تبين لنا أن البرامج التكوينية لها دور وأهمية بالغة في دفع عجلة التطور والتجديد داخل المؤسسة المحلية ( بلدية )، فهو يعد معبرا أساسيا للمؤسسات باختلاف أنواعها، التي تسعى لتحقيق أهدافها وتحقيق الجودة المطلوبة وتحسين مردودها والأداء العام لمواردها البشرية لبلوغ التجديد والتغيير، لذلك تحتم على المؤسسة وضع برامج تكوينية للوصول إلى الهدف المسطر سواء كان هذا التكوين داخل المؤسسة أو خارجها بالاهتمام بتغيير سلوك الأفراد والعمل على تجديد معارفهم ودعم ثقافة التغيير والتطوير الإداري .

إن عملية التطوير الإداري والتجديد يقوم على وجود كفاءات ذات مستوى عالي من المهارة والمعرفة والقدرة على تحليل وتقدم الأفكار الجديدة واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، أي أساس التطور يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري، وما تتمتع به من مهارات وقدرات فنية وإبداعية لأداء واجبات وظيفتهم مما يساهم في الارتقاء بمستوى الأداء وبلورة الأفكار وتحسين أوضاع الإدارة وتطويرها، ولا يتم هذا إلا من خلال وضع برامج تكوينية مسطرة وفق احتياجات المؤسسة من مهارات وكفاءات .

### 1- نتائج الدراسة :

- تعتبر البرامج التكوينية الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة للاستفادة من مواردها البشرية من خلال تأهيلهم وسد حاجيات المؤسسة .

- تعتبر البرامج التكوينية من أهم العناصر الأساسية التي تعمل على عملية التطوير الإداري .

- البرامج التكوينية تساعد الموظفين على أداء عملهم بشكل أفضل والحدة من الوقوع في الأخطاء التي وقعوا فيها سابقا .

- تلعب البرامج التكوينية أهمية بالغة من حيث استثمار المؤسسة في موظفيها وتغطية حاجياتها البشرية .

- لنجاح عملية التطوير الإداري يجب أن تكون هناك كفاءات ذات مستوى عالي من المهارة والمعرفة .

- تعمل البرامج التكوينية على غرس روح التعاون والتفاعل بين الموظفين والموظف ومرؤوسه .

## 2- اختبار الفرضيات :

من خلال دراستنا تبين لنا :

**الفرضية الأولى** : والمتمثلة في "**توجد علاقة تكاملية ما بين البرامج التكوينية وعملية التطوير الإداري من خلال مجموعة من الأساليب المتخذة من الإدارة المحلية** " فهي صحيحة ، حيث تهدف البرامج التكوينية بالدرجة الأولى في عملية التطوير حيث تعتبره كاستثمار حقيقي تسعى من خلاله لرفع مستوى مستخدميها بما يخدم المؤسسة والفرد معا ، وذلك بتزويدهم بالمعلومات والمعارف والمهارات التي تزيد من كفاءة الموظفين ومواكبة التغير الحاصل في العالم الخارجي .

**الفرضية الثانية:** والمتمثلة في " **تعمل برامج التكوين على غرس روح العمل الجماعي وزيادة كفاءة العاملين** " صحيحة ، تعمل البرامج التكوينية على تغيير من سلوك الموظفين والثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال إعطاء أهمية كبيرة للعمل بالمشاركة لأنها تعتبر أحد الأساليب التي تلعب دورا هاما في عملية التطوير الإداري .

**الفرضية الثالثة:** والمتمثلة في "**السبب الدافع لعملية التطوير الإداري زيادة معدل دوران العمل وبطء سير الأعمال** " من خلال الجزء النظري لهذه الدراسة تبين لنا أن هذه الفرضية صحيحة ،و تعتبر هتين الحالتين من أهم الأسباب التي جعلت المؤسسات من تطوير جهازها الإداري ، إضافة على ذلك تعمل المؤسسات على تحسين خدماتها و وزيادة معدل إنتاجيها بأقل التكاليف وسرعة الإنجاز .

## 3- مقترحات :

بناءا على الدراسة التي قمنا بها والنتائج المتوصل إليها، حاولنا تقديم اقتراحات يمكن أن تفيد المؤسسات الجزائرية عامة و بلدية عزيز بصفة خاصة وهي كما يلي :

- على المؤسسات الجزائرية التكثيف من الدورات التكوينية للوصول النتائج وتحقيق الأهداف المسطرة .
- وضع برامج تكوينية وفق متطلبات المنصب المعين .

- إعطاء أهمية بالغة للعملية التكوينية داخل المؤسسات الجزائرية .
- ينبغي وضع برامج تكوينية متخصصة وبشكل دوري ومستمر، وتطبيقه على العاملين في كافة المستويات الإدارية .
- الاهتمام بعملية التطوير الإداري لبلورة الأفكار وتحسين المردودية .
- تبني المؤسسات أحدث الاستراتيجيات والأساليب التي تساعد في عملية التطوير الإداري .

## 4- أفاق الدراسة :

في ختام دراستنا هذه نشير إلى أنه من خلال جمعنا للمعلومات المتعلقة بموضوع دراستنا والمتعلق بالبرامج التكوينية وعملية التطوير الإداري سواء من المصادر الأدبية أو من خلال الدراسة الميدانية أثار انتباهنا عدة مواضيع أخرى ذات صلة بالموضوع يمكن البحث عنها، نأمل أن يتطرق إليها باحثون آخرون مستقبلا، نقترح منها :

- دور البرامج التكوينية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- أثر البرامج التكوينية في تجديد الثقافة التنظيمية .

- دور التطوير الإداري في تنمية المؤسسات الجزائرية .

- دور البرامج التكوينية في مواكبة التطور التكنولوجي داخل المؤسسات الجزائرية .

# قائمة

# المراجع

## قائمة المراجع

### اللغة العربية

### أولا: الكتب


1. أحمد طرطار،" **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2001 .
2. منال طلعت محمود، " **أساسيات في علم الإدارة**، " المكتب الجامعي الحديث، مصر،2003 .
3. جمال الدين محمد مرسي، " **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**" ، الدار الجامعية، مصر،2003 .
4. مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد "**، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الجامعة الأردنية، الأردن،1996 .
5. محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،ط1، عمان، الأردن،2004 .
6. حسن إبراهيم بلوط"، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**"، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2002.
7. مدحت محمد أبو النصر،" **إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)**"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1،2008 .
8. محمد ماهر علي،" **إدارة الموارد البشرية**"، دار غريب للطباعة، مصر،1992 .
9. حمزاوي محمد سعيد، **تحسين الأداء والتدريب**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ، 2004 ، ص104 .
10. عبد الرحمان عبد الباقي عمر،" **إدارة الموارد البشرية**"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر،1975 .
11. محمد عثمان إسماعيل حمدي مصطفى المعاذ،" **المدخل الحديث في إدارة الموارد البشرية**"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر،1990 .
12. عاطف محمد عبيد،" **إدارة الموارد البشرية دراسة علمية وعملية**" ، دار النهضة العربية، القاهرة ، 1966.
13. عبد الغفار حنفي،" **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**"، **الدار الجامعية**، بيروت،1991 .

14. منصور فهمي،" **إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية**"، دار النهضة العربية، القاهرة،1973 .

15. منصور أحمد منصور، " **تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق**" ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1995.

16. مهدي حسن زويليف ، **إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية**، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع،عمان، 1993.

17. علي السلمي، ساطع أرسلان، " **تحديد الإحتياجات التكوينية**"، منشورات المؤسسة العربية للعلوم الإدارية، 1974 .

18. أحمد ماهر، " **إدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية، ط5، الإسكندرية، مصر،2001 .

19. عبد الرحمان عيسوي، **علم النفس والإنتاج**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر،2003 .

20. أمين الساعاتي، **إدارة الموارد البشرية " التدريب من النظرية إلى** التطبيق " ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة، 1998 .

21. تحسين أحمد الطراونة، **تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية**، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص08 .

22. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ط1،2008 .

23. أحمد صقر عاشور،" **إدارة القوى العاملة**"، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر، مصر،1984 .

24. غياث بوفلجة، **الأسس النفسية للتكوين ومناهجه**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

25. دكتور مصطفى يوسف الكافي ،**الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق** ،دار رسلان والنشر والتوزيع ، لا يوجد مكان النشر ،ط1 ،2019/01/01.

26. د محمد هاني محمد وزيد منير عبوي ، **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن** ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط1 ، 2015م ،1436هـ.

27. علي عبد الهادي مسلم ، **أساليب دعم قدرات أجهزة التطوير الإداري في الدول النامية** ، المنظمة العربية للتنمية ، عمان 2008 .

28. د ثروت عباس مشهور ، **استراتيجيات التطوير الإداري** ، دار النشر أسامة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 2010م،

29. مصطفى محمود أبوبكر، **الموارد البشرية :مدخل تحقيق الميزة التنافسية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر،2008.

30. د زيد منير عبوي ، الإستراتيجية **الحديثة في إدارة التخطيط في إدارة التخطيط والتطوير** ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2017.

31. المخلافي فيصل علي فرحان ، **المؤسسات الإعلامية في عصر التكنولوجيا المعلومات** ، المكتب الجامعي الحديث ، الأردن ،2005 .

32. عياض شافي الأكبلي ، **دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية** ، مجلة النهضة ، جامعة شقراء ، المجلد الثالث عشر ، العدد الثاني ، أفريل 2012.

**ثانيا: ملتقيات**

1. بلعور سليمان .**دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية** ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة وتحليل تجارب الدولية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ،البليدة ، يومي 12و13 ماي .

**ثالثا: الرسائل المذكرات والأطروحات الجامعية**

1.فيصل بن معيض آل سمير القحطاني ، **استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري و دورها في تعزيز الأمن الوطني** ،أطروحة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،2006.

2. سامي محمود أحمد ، **مداخل الإصلاح الإداري ( التطوير الإداري ، التدريب وتقييم الأداء )** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعلم العالي ، لندن 2011.

3. عبدالله بن سعيد آلي دحوان ، **دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية** ، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة ، كلية إدارة الأعمال .الملك سعود ، الرياض.

4. سمر حسين محمد زحايكة ، **واقع اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية بتحديد احتياجات التطوير الإداري من وجهة الموظفين** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا جامعة القدس ، القدس فلسطين ،2008.

5. عبد العزيز بن سعيد أحمد الأسمري ،" **نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين** "، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، تخصص فلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض2009 .

6. عمار بن عيشي، " **دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب**"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2005- 2006.

7. كمال طاطاي، "**دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة**" ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التخطيط والتنمية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2002 .

8. عمار بن عيشي، " **دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب**"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2005- 2006.

**رابعا: المواقع الإلكترونية**

-www tishreen.edu/sy Clair Brown and ben Campbell, the impact of technological change on Works.

**خامسا: اللغة الفرنسية**

-SCHIOU LAKHDAR, "Gestion du personnel", les éditions d'organisation Québec, 3ème édition 1990.

- Jaques soyer," fonction formation", 2ème édition les éditions d'organisation, paris, 1996.

# قائمة

# الملاحق

ملحق رقم (01)

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية المدية
دائرة عزيز
بلدية عزيز
الرقم: ,,,,,,/2015

**رئيس المجلس الشعبي البلدي بالنيابة**
**لبلدية عزيز**
**إلى السيد :**
**رئـــيس دائـــرة عزيـــز**

**الموضوع : ب/خ حوصلة الرتب المعنية بالتكوين التحضيري أثناء فترة التربص**

يشرفني ان أوافي سيادتكم بالحوصلة الخاصة بالرتب المعنية بالتكوين التحضيري اثناء فترة التربص في إطار المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية ,

| الرتبة | عدد الأعوان المعنيين بالتكوين التحضيري اثناء فترة التربص | | | | | | المركز/ المؤسسة المقترحة لإجراء التكوين (*) | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | سنة التوظيف | | | | | | | |
| | قبل 2014 | | | 2014 | | | | |
| | ذكور | إناث | مجموع | ذكور | إناث | مجموع | | |
| ملحق رئيسي للإدارة الاقليمية | / | / | / | / | / | / | جامعة الدكتور فارس يحى بالمدية | |
| ملحق الادارة الاقليمية | / | / | / | 01 | / | 01 | | |
| عون رئيسي للإدارة الاقليمية | / | / | / | 01 | / | 01 | | |
| عون الإدارة الاقليمية | / | / | / | 02 | / | 02 | | |
| محاسب رئيسي للإدارة الاقليمية | / | / | / | / | / | / | | |
| محاسب الإدارة الاقليمية | / | / | / | il; | / | / | | |
| مجموع الولاية | / | / | / | 04 | / | 04 | | |

عزيز يوم :

بلدية عزيز

السنة: 2021

الملحق رقم ( 02 )

المرجع :المرسوم التنفيذي 11-334 المؤرخ في 20/09/2011

## الجدول رقم: 08

## حوصلة مختلف عمليات التكوين وتحسيين المستوى وتجديد المعلومات

| عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات | الرتبة المعنية | عدد الموظفين و الأعوان المعنيين | عدد المناصب المالية المفتوحة | عدد المناصب المتوقعة | الإعتمادات المالية ( دج) |
|---|---|---|---|---|---|
| دورة التكوين المتخصص بعنوان التوظيف | لاشيئ | لاشيئ | لاشيئ | | لاشيئ |
| دورة التكوين الأولي أثناء فترة التربص | لاشيئ | لاشيئ | لاشيئ | | لاشيئ |
| دورة التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى | لاشيئ | لاشيئ | لاشيئ | | لاشيئ |
| دوراة التكوين الأولى قصد التعيين في المنصب العالي | لاشيئ | لاشيئ | لاشيئ | | لاشيئ |
| دورة التكوين الاستثنائي في إطار الادماج في رتبة جديدة | لاشيئ | لاشيئ | لاشيئ | | لاشيئ |
| دورة التكوين بالخارج | لاشيئ | لاشيئ | لاشيئ | | لاشيئ |
| عمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات | سائقي السيارات من المستوى الثاني (الصنف د) لمدة غير محددة بالتوقيت الكامل | 00:00 | 00:00 | | لاشيئ |
| المجمـــــــوع | | 00:00 | 00:00 | | 180.000,00 |

رئيس المجلس الشعبي البلدي

**الملحق رقم ( 03 )**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الدكتور يحي فارس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

السنة : ثانية ماستر

الموضوع : استبيان موجه لموظفي البلدية

# البرامج التكوينية ودورها في تعزيز عملية التطوير الإداري

## دراسة حالة " بلدية عزيــز – ولاية المدية "

إنه لا يزيدنا الشرف أن تشاركوا معنا في إعداد بحث ميداني في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة ماستر إدارة أعمال

وعليه نلتمس منكم ملئ هذا الاستبيان بدقة ، كون المعلومات التي تفيدوننا بها تساعدنا في إنجاز التقرير ، ونؤكد لكم أننا ملتزمون بالحفاظ على السرية التامة فيما يخص إجابتكم التي تفضلتم بها ولن نستخدم إلا في إطار البحث العلمي .

**تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير....**


**– من الطالبين :**

- عبابسي صحبي
- سمسار وليد


الموسم الجامعي 2021 – 2022

❖ **الجزء الأول : المتغيرات الشخصية**

– ضع علامة (✕) على الإجابة المناسبة لك :

– الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

– العمر : أقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة إلى 35 سنة ☐

من 35 سنة إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

– المستوى الدراسي : دون الثانوي ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐

ماستر ☐ دكتوراه ☐

– الخبرة : أقل منه 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 10 إلى 15 سنة ☐ من 15 سنة إلى 20 سنة☐ أكثر من 20 سنة ☐

❖ **الجزء الثاني : البرامج التكوينية ودورها في تعزيز عملية التطوير الإداري**

♦ **المحور الأول : واقع التكوين داخل البلدية**

01– هل خضعت لعملية التكوين بعد التحاقك بمنصبك؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ "نعم" هل أفادتك عملية التكوين في :

– تحسين المهارات والمعارف ☐ – تغيير السلوك☐ – أخرى ☐

02– كم دامت مدة التكوين التي تحصلت عليها ؟

– قصيرة المدى (من 3إلى 6أشهر) ☐

– متوسط المدى من (من 6أشهرإلى عامين ) ☐

- طويل المدى أكثر من عامين ☐

03- أين كانت عملية التكوين ؟ - داخل البلدية ☐ - خارج البلدية ☐ - معا ☐

04- هل مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة ؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا ؟

- عدم وضوح البرنامج التكويني ☐ - عدم ملائمة ظروف التكوين ☐

- نقص خبرة المكونين ☐

05- هل تعتقد أن العملية التكوينية ساهمت في تحسين أدائك ؟ نعم ☐ لا ☐

- **المحور الثاني : دور البرامج التكوينية على الموظفين**

| الرقم | العبارة | أوافق | أوافق بشدة | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | تعمل البرامج التكوينية بمواكبة التطور التكنولوجي ؛ | | | | | |
| 02 | تقوم البرامج التكوينية على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين والعمل الجماعي ؛ | | | | | |
| 03 | البرامج التكوينية تزود الموظفين بالمهارات والقدرات ؛ | | | | | |
| 04 | برامج التكوين حسنت من مهاراتك في أداء العمل ؛ | | | | | |
| 05 | برامج التكوين تساهم في تطوير أساليب التنمية الذاتية ؛ | | | | | |

- **المحور الثاني : أثر عملية التطوير الإداري**

| الرقم | العبارة | أوافق | أوافق بشدة | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | تساهم عملية التطوير الإداري في الحفاظ على الاستقرار داخل المؤسسة ؛ | | | | | |
| 02 | تعمل البلدية على تبسيط الخدمات من خلال الاستعانة بالنظم الالكترونية ؛ | | | | | |
| 03 | يؤدي تطوير أساليب العمل في مؤسستكم إلى حل المشكلات وزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة ؛ | | | | | |
| 04 | تزيد عملية التطوير الإداري من شعور الانتماء لدى العاملين في البلدية ؛ | | | | | |
| 05 | تهدف جهود التطوير الإداري إلى تحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسؤوليات ؛ | | | | | |
| 06 | تساعد عملية التطوير الإداري على تطوير قيم وأفكار إيجابية اتجاه العمل الجماعي ؛ | | | | | |

مخرجات برنامج SPSS:

**الملحق رقم 04**

**ReliabilityStatistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,582 | 5 |

**ReliabilityStatistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,673 | 6 |

**ReliabilityStatistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,731 | 11 |

**Correlations**

| | | y1 | y2 | y3 | y4 | y5 | M |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| y1 | Pearson Correlation | 1 | ,278 | ,382 | ,629** | ,304 | ,759** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,189 | ,066 | ,001 | ,148 | ,000 |
| | N | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 |
| y2 | Pearson Correlation | ,278 | 1 | ,197 | ,290 | -,163 | ,539** |
| | Sig. (2-tailed) | ,189 | | ,355 | ,169 | ,448 | ,007 |
| | N | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 |
| y3 | Pearson Correlation | ,382 | ,197 | 1 | ,503* | ,175 | ,630** |
| | Sig. (2-tailed) | ,066 | ,355 | | ,012 | ,413 | ,001 |
| | N | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 |
| y4 | Pearson Correlation | ,629** | ,290 | ,503* | 1 | ,307 | ,783** |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,169 | ,012 | | ,144 | ,000 |
| | N | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 |
| y5 | Pearson Correlation | ,304 | -,163 | ,175 | ,307 | 1 | ,547** |
| | Sig. (2-tailed) | ,148 | ,448 | ,413 | ,144 | | ,006 |
| | N | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 |
| M | Pearson Correlation | ,759** | ,539** | ,630** | ,783** | ,547** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,007 | ,001 | ,000 | ,006 | |
| | N | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | z1 | z2 | z3 | z4 | z5 | z6 | N |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| z1 | Pearson Correlation | 1 | ,143 | -,081 | ,225 | ,242 | -,013 | ,362 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,504 | ,707 | ,303 | ,254 | ,951 | ,089 |
| | N | 24 | 24 | 24 | 23 | 24 | 24 | 23 |
| z2 | Pearson Correlation | ,143 | 1 | ,645** | ,474* | ,499* | -,167 | ,692** |
| | Sig. (2-tailed) | ,504 | | ,001 | ,022 | ,013 | ,434 | ,000 |
| | N | 24 | 24 | 24 | 23 | 24 | 24 | 23 |
| z3 | Pearson Correlation | -,081 | ,645** | 1 | ,371 | ,612** | ,034 | ,726** |
| | Sig. (2-tailed) | ,707 | ,001 | | ,081 | ,001 | ,875 | ,000 |
| | N | 24 | 24 | 24 | 23 | 24 | 24 | 23 |
| z4 | Pearson Correlation | ,225 | ,474* | ,371 | 1 | ,666** | ,229 | ,773** |
| | Sig. (2-tailed) | ,303 | ,022 | ,081 | | ,001 | ,293 | ,000 |
| | N | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 |
| z5 | Pearson Correlation | ,242 | ,499* | ,612** | ,666** | 1 | ,145 | ,840** |
| | Sig. (2-tailed) | ,254 | ,013 | ,001 | ,001 | | ,498 | ,000 |
| | N | 24 | 24 | 24 | 23 | 24 | 24 | 23 |
| z6 | Pearson Correlation | -,013 | -,167 | ,034 | ,229 | ,145 | 1 | ,345 |
| | Sig. (2-tailed) | ,951 | ,434 | ,875 | ,293 | ,498 | | ,107 |
| | N | 24 | 24 | 24 | 23 | 24 | 24 | 23 |
| N | Pearson Correlation | ,362 | ,692** | ,726** | ,773** | ,840** | ,345 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,089 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,107 | |
| | N | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Statistics**

| | | الجنس | العمر | المستوى الدراسي | الخبرة |
|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 24 | 24 | 24 | 24 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |

**الجنس**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | ذكر | 20 | 83,3 | 83,3 | 83,3 |
| | أنثى | 4 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

**العمر**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | من 25 سنةإلى 35 سنة | 8 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | من 35 سنةإلى 45 سنة | 12 | 50,0 | 50,0 | 83,3 |
| | أكثرمن 45 سنة | 4 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

**المستوى الدراسي**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | دونالثانوي | 2 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | ثانوي | 10 | 41,7 | 41,7 | 50,0 |
| | ليسانس | 6 | 25,0 | 25,0 | 75,0 |
| | ماستر | 4 | 16,7 | 16,7 | 91,7 |
| | دكتوراه | 2 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| | Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

**الخبرة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | سنوات 5 أقلمن | 7 | 29,2 | 29,2 | 29,2 |
| | سنوات 10 إلى 5 من | 10 | 41,7 | 41,7 | 70,8 |
| | سنة 15 إلى 10 من | 4 | 16,7 | 16,7 | 87,5 |
| | سنة 20 إلى 15 من | 2 | 8,3 | 8,3 | 95,8 |
| | سنة 20 أكثرمن | 1 | 4,2 | 4,2 | 100,0 |
| | Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

**x1**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | نعم | 19 | 79,2 | 79,2 | 79,2 |
| | لا | 5 | 20,8 | 20,8 | 100,0 |
| | Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

**xx1**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | تحسين المهارات والمعارف | 7 | 29,2 | 36,8 | 36,8 |
| | تغيير السلوك | 4 | 16,7 | 21,1 | 57,9 |
| | معا | 8 | 33,3 | 42,1 | 100,0 |
| | Total | 19 | 79,2 | 100,0 | |
| Missing | System | 5 | 20,8 | | |
| Total | | 24 | 100,0 | | |

**x2**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | (أشهر 6 إلى 3 من) قصيرة المدى | 15 | 62,5 | 78,9 | 78,9 |
| | أشهر إلى 6 من) متوسطة المدى عامين) | 4 | 16,7 | 21,1 | 100,0 |
| | Total | 19 | 79,2 | 100,0 | |
| Missing | System | 5 | 20,8 | | |
| Total | | 24 | 100,0 | | |

**x3**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | داخل البلدية | 1 | 4,2 | 5,3 | 5,3 |
| | خارج البلدية | 14 | 58,3 | 73,7 | 78,9 |
| | معا | 4 | 16,7 | 21,1 | 100,0 |
| | Total | 19 | 79,2 | 100,0 | |
| Missing | System | 5 | 20,8 | | |
| Total | | 24 | 100,0 | | |

**x4**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | نعم | 13 | 54,2 | 68,4 | 68,4 |
| | لا | 6 | 25,0 | 31,6 | 100,0 |
| | Total | 19 | 79,2 | 100,0 | |
| Missing | System | 5 | 20,8 | | |
| Total | | 24 | 100,0 | | |

**xx4**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | عد موضوح البرنامج التكويني | 4 | 16,7 | 66,7 | 66,7 |
| | عدم ملائمة ظروف التكوين | 1 | 4,2 | 16,7 | 83,3 |
| | نقص خبرة المكونين | 1 | 4,2 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 25,0 | 100,0 | |
| Missing | System | 18 | 75,0 | | |
| Total | | 24 | 100,0 | | |

**x5**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | نعم | 16 | 66,7 | 84,2 | 84,2 |
| | لا | 3 | 12,5 | 15,8 | 100,0 |
| | Total | 19 | 79,2 | 100,0 | |
| Missing | System | 5 | 20,8 | | |
| Total | | 24 | 100,0 | | |

**Statistics**

| | | y1 | y2 | y3 | y4 | y5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 4,04 | 4,08 | 4,54 | 4,17 | 3,79 |
| Std. Deviation | | ,550 | ,830 | ,509 | ,482 | ,833 |

**y1**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | محايد | 3 | 12,5 | 12,5 | 12,5 |
| | أوافق | 17 | 70,8 | 70,8 | 83,3 |
| | أوافقبشدة | 4 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

**y2**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غب رموافق | 1 | 4,2 | 4,2 | 4,2 |
| | محايد | 4 | 16,7 | 16,7 | 20,8 |
| | موافق | 11 | 45,8 | 45,8 | 66,7 |
| | موافق بشدة | 8 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

**y3**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | أوافق | 11 | 45,8 | 45,8 | 45,8 |
| | أوافق بشدة | 13 | 54,2 | 54,2 | 100,0 |
| | Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

**y4**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | محايد | 1 | 4,2 | 4,2 | 4,2 |
| | أوافق | 18 | 75,0 | 75,0 | 79,2 |
| | أوافق بشدة | 5 | 20,8 | 20,8 | 100,0 |
| | Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

**y5**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا أوافق | 3 | 12,5 | 12,5 | 12,5 |
| | محايد | 2 | 8,3 | 8,3 | 20,8 |
| | أوافق | 16 | 66,7 | 66,7 | 87,5 |
| | أوافقبشدة | 3 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

**Statistics**

| | | z2 | z3 | z4 | z5 |
|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 24 | 24 | 23 | 24 |
| | Missing | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Mean | | 4,21 | 3,63 | 3,78 | 3,92 |
| Std. Deviation | | ,884 | 1,135 | ,850 | ,830 |

**z2**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا أوافق | 2 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | محايد | 1 | 4,2 | 4,2 | 12,5 |
| | أوافق | 11 | 45,8 | 45,8 | 58,3 |
| | أوافق بشدة | 10 | 41,7 | 41,7 | 100,0 |
| | Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

**z3**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا أوافق بشدة | 1 | 4,2 | 4,2 | 4,2 |
| | لا أوافق | 4 | 16,7 | 16,7 | 20,8 |
| | محايد | 3 | 12,5 | 12,5 | 33,3 |
| | أوافق | 11 | 45,8 | 45,8 | 79,2 |
| | أوافق بشدة | 5 | 20,8 | 20,8 | 100,0 |
| | Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

**z4**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا أوافق | 3 | 12,5 | 12,5 | 12,5 |
| | محايد | 2 | 8,3 | 8,3 | 20,8 |
| | أوافق | 16 | 66,7 | 66,7 | 87,5 |
| | أوافق بشدة | 3 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

**z5**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا أوافق | 2 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | محايد | 3 | 12,5 | 12,5 | 20,8 |
| | أوافق | 14 | 58,3 | 58,3 | 79,2 |
| | أوافق بشدة | 5 | 20,8 | 20,8 | 100,0 |
| | Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

**Group Statistics**

| | الجنس | N | Mean | Std. Deviation | Std. ErrorMean |
|---|---|---|---|---|---|
| M | ذكر | 20 | 4,1300 | ,42190 | ,09434 |
| | أنثى | 4 | 4,1000 | ,34641 | ,17321 |

**Group Statistics**

| | الجنس | N | Mean | Std. Deviation | Std. ErrorMean |
|---|---|---|---|---|---|
| NF | ذكر | 20 | 4,1500 | ,43980 | ,09834 |
| | أنثى | 4 | 4,1250 | ,25000 | ,12500 |

**Descriptives**

M

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| من 25 إلى 35 سنة | 8 | 4,0500 | ,42426 | ,15000 | 3,6953 | 4,4047 | 3,20 | 4,40 |
| من 35 إلى 45 سنة | 12 | 4,0833 | ,37618 | ,10860 | 3,8443 | 4,3223 | 3,60 | 5,00 |
| أكث رمن 45 سنة | 4 | 4,4000 | ,43205 | ,21602 | 3,7125 | 5,0875 | 4,00 | 5,00 |
| Total | 24 | 4,1250 | ,40352 | ,08237 | 3,9546 | 4,2954 | 3,20 | 5,00 |

**ANOVA**

M

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Between Groups | ,368 | 2 | ,184 | 1,145 | ,337 |
| Within Groups | 3,377 | 21 | ,161 | | |
| Total | 3,745 | 23 | | | |

**Descriptives**

NF

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| من 25 إلى 35 سنة | 8 | 4,0313 | ,41052 | ,14514 | 3,6880 | 4,3745 | 3,25 | 4,50 |
| من 35 إلى 45 سنة | 12 | 4,1250 | ,39167 | ,11307 | 3,8761 | 4,3739 | 3,75 | 5,00 |
| أكثر من 45 سنة | 4 | 4,4375 | ,42696 | ,21348 | 3,7581 | 5,1169 | 4,00 | 5,00 |
| Total | 24 | 4,1458 | ,40991 | ,08367 | 3,9727 | 4,3189 | 3,25 | 5,00 |

**ANOVA**

NF

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Between Groups | ,451 | 2 | ,225 | 1,386 | ,272 |
| Within Groups | 3,414 | 21 | ,163 | | |
| Total | 3,865 | 23 | | | |

**Descriptive Statistics**

| | Mean | Std. Deviation | N |
|---|---|---|---|
| NF | 4,1458 | ,40991 | 24 |
| M | 4,1250 | ,40352 | 24 |

**Correlations**

| | | NF | M |
|---|---|---|---|
| Pearson Correlation | NF | 1,000 | ,976 |
| | M | ,976 | 1,000 |
| Sig. (1-tailed) | NF | . | ,000 |
| | M | ,000 | . |
| N | NF | 24 | 24 |
| | M | 24 | 24 |

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 3,680 | 1 | 3,680 | 439,314 | ,000[b] |
| | Residual | ,184 | 22 | ,008 | | |
| | Total | 3,865 | 23 | | | |

a. Dependent Variable: NF

b. Predictors: (Constant), M

**CollinearityDiagnostics[a]**

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | (Constant) | M |
| 1 | 1 | 1,995 | 1,000 | ,00 | ,00 |
| | 2 | ,005 | 20,933 | 1,00 | 1,00 |

a. DependentVariable: NF

**ResidualsStatistics[a]**

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|---|---|---|---|---|---|
| Predicted Value | 3,2289 | 5,0132 | 4,1458 | ,40002 | 24 |
| Std. Predicted Value | -2,292 | 2,168 | ,000 | 1,000 | 24 |
| Standard Error of Predicted Value | ,019 | ,048 | ,025 | ,009 | 24 |
| Adjusted Predicted Value | 3,2210 | 5,0176 | 4,1455 | ,40140 | 24 |
| Residual | -,16845 | ,22808 | ,00000 | ,08952 | 24 |
| Std. Residual | -1,840 | 2,492 | ,000 | ,978 | 24 |
| Stud. Residual | -1,900 | 2,551 | ,001 | 1,013 | 24 |
| Deleted Residual | -,17955 | ,23904 | ,00029 | ,09605 | 24 |
| Stud. Deleted Residual | -2,030 | 2,970 | ,013 | 1,086 | 24 |
| Mahal. Distance | ,035 | 5,255 | ,958 | 1,577 | 24 |
| Cook's Distance | ,001 | ,156 | ,036 | ,052 | 24 |
| Centered Leverage Value | ,002 | ,228 | ,042 | ,069 | 24 |

a. Dependent Variable: NF