



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون. تيارت



كلية الحقوق و العلوم السياسية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

الشعبة: العلوم السياسية

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان:

دور التكوين في ترقية الأداء الوظيفي
المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية
إبن رشد بتيارت - نموذجاً -

تحت إشراف الأستاذة:

● بن يحي عتيقة

من إعداد الطالبين:

● بن عمار فاروق خيرالدين

● بوغدو محمد أمين

| الصفة | أعضاء اللجنة |
|---------------|-----------------------|
| رئيساً | الأستاذة: خليفة نصير |
| مشرفاً مقررًا | الأستاذ: بن يحي عتيقة |
| عضواً مناقشاً | الأستاذة: دسدوس عادل |

السنة الجامعية:

1437هـ - 1438هـ / 2016م - 2017م

قال الله تعالى:

وَقَوْلُ كُلِّ نَبِيٍّ عَلِيمٌ
وَقَوْلُ كُلِّ نَبِيٍّ عَلِيمٌ

كلمة شكر و تقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، خلق اللوح والقلم،
وخلق الخلق من عدم ودبر الأرزاق والأجال بالمقادير
و حكم،

وجمل الليل بالنجوم في الظلمة، ووفقنا لإتمام هذا العمل.
بعد الشكر لله سبحانه وتعالى، لأبد من كلمة شكر للوالدين
الكريمين - أطال الله في عمرهما وأمدهما بالصحة

والعافية- لما وفرنا لنا من راحة حتى نتم هذا العمل على أحمل وجه.

كما لا يسعنا ونحن في هذا المقام إلا أن نتقدم بأخلص كلمات الشكر والعرفان
وبأصدق معاني التقدير والاحترام إلى الأستاذة المشرفة "بن يحيى عتيقة"، التي لم
تبخل علينا بإرشاداتها ونصائحها وتوجيهاتها السديدة التي كان لها بالغ الأثر في انجاز
هذا العمل وكذا صبرها وسعة صدرها وحرصها الدائم على إتمام هذا العمل في أحسن
الظروف، كما نحوي فيما روح التواضع والمعاملة الجيدة فجزاها الله عنا كل خير.

إلى من قيل فيهم "من علمني حرفاً عشيت له بعداً"، جميع أساتذة قسم العلوم السياسية،
والذين كانوا سبباً لوصولنا لهذا المستوى وساعدونا في مشوارنا الدراسي، ونخص
بالتقدير الأستاذين الفاضلين "خلفه نصير" و"دسدوس عادل" على قبولهما مناقشة هذه
المذكرة.

وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة أو دعاء.

إهداء

إلهي لا تطيب لي الليل إلا بشكرك ولا تطيب لي النهار

إلا بطاعتك

ولا تطيب لي اللحظات إلا بشكرك ولا تطيب لي الآخرة إلا بحقوقك

إلهي من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلهي نبي الرحمة

ونور العالمين سيدنا محمد صل الله عليه وسلم

إلهي ملاك في الحياة إلهي معنى الحب وإلهي معنى الخزان والتفاني إلهي بسمه الحياة وسر الوجود إلهي

من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلهي أغلي الحبايب فانك حبيبتي سرا جصرا "إلهي

الحبيبة"

إلهي من علمني العطاء بدون انتظار إلهي من أحمل اسمه بكل افتخار ليس هناك فرح أعظم من فرح

الأبن بمجد أبيه ولا أعظم من فرح الأب بنجاح ابنه إلهي نظر العالم إلهي إلهي وفي نظري إلهي العالم

"والدي الغالي والعزير"

إلهي من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندوني ويتنازلون عن حقوقهم لإرضائي والعيش في هدوء

"إخوتي" و"زوجتي"

إلهي من عرفني كيف أجدهم وعلموني أن لا أخبهم ومن خافهم السطور من ذكرهم فوسعهم

قلبي "أصدقائي"

إلهي كل من عرفني من قريب أو من بعيد.

الفهرس

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--|---|
| | قائمة الأشكال..... |
| | قائمة الجداول..... |
| | قائمة الملاحق..... |
| أ - ط | مقدمة..... |
| الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين. | |
| 01 | تمهيد..... |
| 01 | المبحث الأول: ماهية عملية التكوين..... |
| 01 | ▪ المطلب الأول: مفهوم عملية التكوين..... |
| 06 | ▪ المطلب الثاني: أهداف وأهمية عملية التكوين..... |
| 09 | المبحث الثاني : تنظيم العملية التكوينية وخطوات البرنامج التكويني..... |
| 09 | ▪ المطلب الأول: مراحل العملية التكوينية..... |
| 13 | ▪ المطلب الثاني: خطوات البرنامج التكويني..... |
| 19 | المبحث الثالث: طرق عملية التكوين ونتائجه..... |
| 19 | ▪ المطلب الأول : طرق التكوين..... |
| 21 | ▪ المطلب الثاني: نتائج التكوين..... |
| 23 | خلاصة الفصل الأول..... |
| الفصل الثاني: تأثير التكوين في الأداء الوظيفي | |
| 25 | تمهيد..... |
| 25 | المبحث الأول: ماهية الأداء وأنواعه..... |
| 25 | ▪ المطلب الأول: تعريف الأداء ومكوناته..... |
| 29 | ▪ المطلب الثاني: أنواع الأداء..... |
| 31 | المبحث الثاني: إجراءات تقييم الأداء..... |
| 32 | ▪ المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وخطواته..... |
| 36 | ▪ المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي..... |

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|---|---|
| 46 | المبحث الثالث: مشكلات تقييم الأداء ودور التكوين في رفعه..... |
| 46 | ▪ المطلب الأول: مشكلات تقييم الأداء..... |
| 47 | ▪ المطلب الثاني: دور التكوين في رفع الأداء الوظيفي..... |
| 50 | خلاصة الفصل الثاني..... |
| الفصل الثالث: دور التكوين في تحسين أداء موظفي قطاع التربية الوطنية | |
| 52 | تمهيد..... |
| 52 | المبحث الأول: تقديم عام لمعهد (إبن رشد) تيارت. |
| 52 | ▪ المطلب الأول: تعريف بمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية (إبن رشد) تيارت... |
| 54 | ▪ المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمعهد..... |
| 56 | ▪ المطلب الثالث: مهام ووظائف المعهد..... |
| 57 | المبحث الثاني: الدراسة الميدانية..... |
| 58 | ▪ المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية..... |
| 60 | ▪ المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الاستبيان..... |
| 81 | خلاصة الفصل الثالث..... |
| 82 | خاتمة..... |
| 87 | قائمة المراجع..... |
| | الملاحق..... |

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 03 | التكوين كنظام متكامل | (1،1) |
| 36 | دورة تلخص خطوات تقييم الأداء | (1،2) |
| | الهيكل التنظيمي لمعهد ابن رشد | (1،3) |
| 60 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الجنس. | (2،3) |
| 61 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأفراد العينة حسب السن. | (3،3) |
| 62 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأفراد العينة حسب المركز الوظيفي. | (4،3) |
| 63 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الأقدمية. | (5،3) |
| 64 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 1. | (6،3) |
| 65 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 2. | (7،3) |
| 66 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 3. | (8،3) |
| 67 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 4. | (9،3) |
| 68 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 5. | (10،3) |
| 69 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 6. | (11،3) |
| 70 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 7. | (12،3) |
| 71 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 8. | (13،3) |
| 72 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 9. | (14،3) |
| 73 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 10. | (15،3) |
| 74 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 11. | (16،3) |
| 74 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 12. | (17،3) |
| 75 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 13. | (18،3) |
| 76 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 14. | (19،3) |
| 77 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 15. | (20،3) |
| 78 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 16. | (21،3) |
| 79 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 17. | (22،3) |
| 80 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 18. | (23،3) |

قائمة الجداول

قائمة الجدول

| رقم الجدول | العنوان | الصفحة |
|------------|---|--------|
| (1,1) | علاقة التكوين ببعض المصطلحات المرتبطة به | 06 |
| (1,3) | الإمكانات المادية والبشرية لمعهد ابن رشد | 20 |
| (2,3) | معامل صدق و ثبات الاستبيان | 59 |
| (3,3) | توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس | 60 |
| (4,3) | توزيع أفراد العينة حسب السن | 61 |
| (5,3) | توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي | 62 |
| (6,3) | توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية | 63 |
| (7,3) | النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 1 | 64 |
| (8,3) | النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 2 | 65 |
| (9,3) | النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 3 | 66 |
| (10,3) | النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 4 | 67 |
| (11,3) | النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 5 | 68 |
| (12,3) | النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 6 | 69 |
| (13,3) | النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 7 | 70 |
| (14,3) | النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 8 | 71 |
| (15,3) | النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 9 | 72 |
| (16,3) | النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 10 | 73 |
| (17,3) | النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 11 | 74 |
| (18,3) | النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 12 | 74 |
| (19,3) | النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 13 | 75 |
| (20,3) | النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 14 | 76 |
| (21,3) | النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 15 | 77 |
| (22,3) | النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 16 | 78 |
| (23,3) | النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 17 | 79 |
| (24,3) | النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 18 | 80 |

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

| العنوان | رقم الملحق |
|---|------------|
| استبيان موجه للمستفيدين من التكوين في معهد ابن رشد بتيارت | (01) |
| نتائج تحليل البيانات وفق البرنامج الإحصائي SPSS. | (02) |

مقدمة

مقدمة

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات، حيث يعد التكوين أحد العمليات لتنمية الموارد البشرية و جوهرها، كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة و النامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المنظمة، حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، و من ثمة فالهدف من التكوين هو تزويد المتكويين بالمعلومات و الأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم و قدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، و بالتالي رفع مستوى أدائهم.

يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المنظمة و المجتمع، و خيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة و من أهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين و مهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة، و من جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية و الاجتماعية، من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، لذا نجد المؤسسة تولي اهتماما بالغا بعناصر تحسين أداء الموظفين ومن بينها التكوين، وذلك بوضع برامج خاصة و تنفيذها من طرف أساتذة ذوي خبرة ومختصين في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على موظفين لهم الصفات الايجابية المرجوة و ذوي مهارات عالية.

و يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا، يرتبط بكل من سلوك الفرد و المنظمة ويحتل مكانة خاصة داخلها باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد و المنظمة و الدولة، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير و تطور مواقف و ظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها، كما يتصف الأداء أيضا بعدم الثبات و سرعة التكيف مع البيئة المحيطة فإنه يتعين على إدارة أي مؤسسة الاهتمام بمتابعة

هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها و تنميتها، وأوجه القصور فيه و من ثم تصحيحها في الوقت المناسب، و ذلك تبعا لعملية تقييم الأداء الذي تلجأ إليه إدارة الموارد البشرية.

إن تقييم أداء الموظفين في المنظمات الناجحة و خاصة الكبيرة منها عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، هذه البيانات التي تمثل مرجعا لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة لك حفاظ على العمال الأكفاء ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقى، كما تساعد نتائج التقييم في التعرف على من يستحق المكافأة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل، كما يتحدد الأداء الوظيفي نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يشير العديد من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل و امتزاج دافعية الفرد، قدراته و إدراكه لدوره، بالإضافة إلى متطلبات وظيفته و بيئة التنظيم، و تتحدد العلاقة بينهم من حيث تأثيرها على مستوى الأداء، ولا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديده.

أولا/ أسباب اختيار الموضوع:

يشكل موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمنظمة واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتتقيب في أي تنظيم بما له من تأثير على كفاءة الموظفين وأدائهم . وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية عملية البحث والاختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها، إنها عملية معقدة تتطلب البحث والتتقيب وتخضع لجملة من العوامل النفسية والخارجية، وعليه من الأفضل أن يكون الموضوع الذي وقع عليه الاختيار للدراسة نابعا من كم الأفكار والخبرات الخاصة بصاحب البحث، ويكون ضمن الاختصاص العلمي، وتتضمن هذه المبررات:

1 - أسباب ذاتية:

- الإهتمام بموضوع التكوين أكثر من غيره من المواضيع الأخرى و الرغبة الشخصية في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المنظمة.
- طبيعة الإختصاص والمتمثل في إدارة الموارد البشرية، خاصة وأن العملية التكوينية تعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص.

- السعي وراء الكشف عن بعض الجوانب المساهمة في تحسين أداء الموظف ونموه و استقراره بالمنظمة.

2 - أسباب موضوعية:

- محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين بالمنظمة مسايرة للتغيرات والتطورات في المجال الإداري.

- يعد التكوين واحد من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا ، حيث من خلال تطبيق بعضا لإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح، وبالتالي يمكن معرفة الدور الذي تساهم به الإدارة في تحسين كفاءة الموظفين ومؤهلاتهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية وبالتالي رضاهم عن العمل .

- قلة الدراسات التي اعتنت بهذا الموضوع خاصة إذا اقترن المتغير المستقل " التكوين " بمتغير تابع " أداء الموظفين"، بالإضافة إلى نقصها إذا تعلق الأمر بالمنظمات ذات الطابع الخدماتي.

- الوقوف على مدى التقدم في تطبيق برامج التكوين، والتعامل مع الواقع التنظيمي و من هذا المنطلق تزايدت رغبتنا في محاولة التعرف على واقع برامج التكوين من الناحية النظرية و العملية و علاقته بأداء الموظفين.

ثانيا / أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية في المؤسسة ألا وهي وظيفة التكوين، وعلى كيفية تسييرها، خاصة وأن هذه الوظيفة تساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها، ويمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي:

1 - الإطلاع على كيفية الاهتمام بالتكوين بالنظر إليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الإداري المحلي، وكاستجابة للنظرة الحديثة للموظف الذي يجب أن يتطور وفق المنظور العالمي في مجال التطور العلمي و الإداري .

2 - الإطلاع على وعي الموظف بأهمية تجديد المعرفة الإدارية و حقه في التكوين لمواكبة تطورات العصر.

3- السعي لتكثيف الموظف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

4 - التنمية الشخصية والوظيفية للموظف من خلال تكوينه.

- 5 - تجديد معلومات ومعارف الموظف وتعديل سلوكه و اتجاهاته.
6 - توطيد وتحسين العلاقات الإنسانية بين مختلف الأطراف في المؤسسة ومتعاملها.

ثالثا/ أهداف الدراسة:

إن أي باحث يقوم ببحث علمي في أي مجال كان لابد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يرجو بلوغها من خلال بحثه، ونظرا لأهمية موضوع" التكوين و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمنظمة " وعلاقته بسياسة التوظيف وكيفية التخطيط للقوة العاملة وتمميتها من خلال برامج التكوين لتأهيل الموظفين ورفع كفاءتهم المهنية بما يوافق مؤهلاتهم ومتطلبات الوظيفة.

و في ضوء الإشكالية البحثية و بالإضطلاع على مختلف الدراسات النظرية و الامبريقية التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، إلى جانب البيانات الواقعية و الإطلاع على جملة من الحقائق المتعلقة بالتكوين في المؤسسات، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- معرفة دور التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة.
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين.
- الكشف عن دور المؤسسة في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية، ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين .
- الكشف عن مدى تأثير برامج التكوين والمكونين على نجاح عملية التكوين.
- محاولة التعرف على مدى إسهام التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة.
- التعرف على مدى مساهمة التكوين في التقدم الوظيفي (الترقية) للموظفين بالمنظمة والكشف عن مدى مساهمته في خلق و تنمية الولاء للمؤسسة والرفع من معنوياتهم.
- التعرف على علاقة التكوين بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع .

رابعا / إشكالية الدراسة :

يعد المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد و أكثرها في المؤسسات وتطورها، وعليه فإنه يمثل المحرك الأساسي في عجلة التنمية والحراك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي

و المعرفي، و من ثمة إدارة المورد البشري تتطلب درجة كفاءة وقدرة على القيام بالعمل الذي يتضمن بدوره كمية العمل وجودته والوقت المستغرق في إنجازه.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الآتية :

إلى أي مدى يساهم التكوين في تحسين وتفعيل أداء الموظفين بالمنظمة ؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي ثلاث تساؤلات فرعية تتمثل في:

- كيف يساعد التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمنظمة؟
- كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين بالنسبة للموظف بالمنظمة ؟
- كيف يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمنظمة ؟

خامسا / فرضيات الدراسة:

تعد الفرضيات أحد أنماط الإجابات المؤقتة لتساؤلات الدراسة ، وهي كالاتي:

1/الفرضية الرئيسية :

يساهم التكوين في تحسين وتفعيل أداء موظفي المنظمة.

2/ الفرضيات الفرعية :

- يساعد التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمنظمة.
- يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف بالمنظمة .
- يساهم التكوين في ترقية الأداء الوظيفي.

سادسا/ حدود الدراسة:

1-الحدود الزمنية: إنطلقت هذه الدراسة خلال السنة الدراسية 2016/2017 وكانت من شهر سبتمبر 2016 إلى غاية شهر أبريل 2017.

2- الحدود المكانية: المجال المكاني الذي تم إختياره للقيام بالدراسة التطبيقية معهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية " ابن رشد" تيارت.

3- الحدود البشرية: إعتمدت هذه الدراسة على عينة من المتكونين في المعهد "ابن رشد" وشملت هذه العينة مدراء مؤسسات تربوية (إبتدائية، المتوسطة، وثانوية).

4- الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة في جانبها النظري موضوع التكوين من مختلف جوانبه وكذا أداء الوظيفي والعلاقة التي تربط بينهما، أما في الجانب التطبيقي فقد تم التركيز

على تحليل متغيرين، التكوين والأداء الوظيفي و الدور الذي يلعبه التكوين في ترقية الأداء الوظيفي من خلال تقديم إستمارة إستبيان موجهة للمتكونين في المعهد الوطني.

سابعاً/ منهج وأدوات الدراسة:

1- منهج الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي إذ يعتبران من أكثر المناهج توافقاً مع هذا الموضوع ففي جانب النظري تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بفهم دور التكوين في ترقية الأداء الوظيفي.

أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على المعهد "إبن رشد" - تيارت-، حيث تم معالجة بيانات الاستبيان وترجمتها إلى نسب وتكرارات عن طريق إستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS" وكذا البرنامج "EXEL".

2- الدراسة النظرية:

تم الإعتماد في إنجاز هذه الدراسة سواء في قسمها النظري أو التطبيقي على عدة مصادر في جميع المعلومات والبيانات والمتمثلة فيمايلي :

أ/ الجانب النظري: تم الإعتماد على:

➤ **المسح المكتبي:** المتمثل في الإطلاع والإستعمال المراجع والمصادر ذات صلة المباشرة أو التي تناولت الموضوع.

ب/ **الجانب التطبيقي:** وتم الإعتماد في هذا الجانب على:

➤ **الإستبيان:** تعتبر تقنية أساسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة عن طريق الإستمارة التي تتضمن أسئلة حول موضوع معين، بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة.

➤ **المقابلة:** تم إجراء عدة مقابلات مع مسؤولي معهد "إبن رشد" والمتكونين للحصول على المعلومات اللازمة.

ثامناً/ الدراسات السابقة:

▪ **الدراسة الأولى:**

دراسة عمر بلخير جواد تحت عنوان "دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، تلمسان، 2009.

حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف مدى علاقة التكوين وأهميته في المنظمة وقد توصلت هذه نتائج الدراسة إلى الهدف من وراء التكوين وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح هذا الهدف لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم والزيادة الفعالية الأمر الذي ينعكس إذا تحقق على مساعدة المنظمة على زيادة فعاليتها، كما يجب أن يبنى تخطيط التكوين على أساس سليم علمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية والتي تتلخص في المعلومات أو المهارات أو القدرات أو الاتجاهات معينة يراد تميمتها في أفراد معينين أو مشكلات واقعية أو محتملة لمواجهتها.

■ الدراسة الثانية:

دراسة الثانية زكلال يمينة تحت عنوان " أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، بسكرة، 2013.

حيث إنطلقت هذه الدراسة من إشكالية أثر التكوين على أداء لموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثير قوي للتكوين من خلال أبعاده على أداء الموارد البشرية.

■ الدراسة الثالثة:

دراسة بوشليق الأمين تحت عنوان "دور التكوين في تحسين أداء العاملين" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير بترولي، ورقلة، 2015.

حيث سعى الباحث إلى دراسة النظرية للتكوين ودوره في تحسين الأداء، ومعرفة دور التكوين في ترقية الأداء وذلك من خلال دراسة التي أجراها على العاملين في المؤسسة الوطنية لأشغال في الآبار ENTP وتمثلت نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث فيما يلي:

- البرامج والتكاليف التي توضع من طرف المنظمة لتكوين العامل لكي يرقى إلى مستوى الكفاءة والفعالية .

- وأن نظام التكوين السائد في المنظمة يحظى بالإهتمام واسع والمتابعة وهذا دليل على نجاح عملية التكوين في تحسين أداء العامل.

تاسعا/ تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية. حيث جاء الفصل الأول كإطار نظري للتكوين وتم تطرق فيه إلى ماهية عملية التكوين ثم تنظيم العملية التكوينية وخطوات البرنامج التكويني وصولاً إلى طرق عملية التكوين ونتائجه. أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان تأثير التكوين في الأداء الوظيفي والذي تم التطرق فيه إلى ماهية الأداء و أنواعه ثم إجراءات عملية التقييم الأداء وفي الأخير تم عرض مشكلات تقييم الأداء وأثر التكوين في رفعه.

وفي الفصل الأخير والذي يحمل عنوان دور التكوين في تحسين أداء موظفي قطاع التربية الوطنية فقد تم معالجته في البدء بتقديم عام للمعهد إبن رشد محل الدراسة، ثم عرض الإجراءات المنهجية التي تتم الإعتماد عليها في الدراسة الميدانية، مع تبويب وتحليل النتائج المتعلقة بالإستبيان وفي النهاية أهم النتائج المتحصل عليها والتوصيات كخاتمة لهذه الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للتكوين

❖ المبحث الأول: ماهية التكوين

❖ المبحث الثاني: تنظيم العملية التكوينية وخطوات البرنامج التكويني

❖ المبحث الثالث: طرق عملية التكوين ونتائجه

تمهيد:

تعتبر عملية التكوين ذات تأثير فعال على مردودية الموظف، وهي ضرورية للمحافظة على عمل بكفاءة عالية، حيث ترفع من مستوى المهارات وتساعد على غرس الثقة في نفوس الموظفين وتحسين نوعية العمل وجودته، كما يساعد التكوين الإدارة في عملية الإشراف على موظفيها وفقا لظروفهم و قدراتهم، بالإضافة إلى ذلك يؤدي إلى استقرارهم في أعمالهم وتوطيد العلاقة بين الموظفين أنفسهم وبين رؤسائهم، وزيادة انتمائهم لمؤسساتهم و رفع معنوياتهم .

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

❖ **المبحث الأول: ماهية التكوين.**

❖ **المبحث الثاني: تنظيم العملية التكوينية وخطوات البرنامج التكويني.**

❖ **المبحث الثالث: طرق عملية التكوين ونتائجه.**

المبحث الأول: ماهية عملية التكوين

يعتبر التكوين عملية مستمرة و من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، سواء لما تتطلبه التطورات العلمية أو العملية أو لما يرتبط بإستراتيجية المنظمة، و خاصة عند عدم توفر الموارد داخليا بالكمية والنوعية الكافية لتنفيذ هذه الإستراتيجية، بالتالي التكوين يعتبر من الحلول و الإجراءات التي تتم في المدى المتوسط والطويل مقابل هذا النقص، و سنحاول من خلال هذا البحث التطرق إلى عملية التكوين من مختلف جوانبها.

المطلب الأول: مفهوم عملية التكوين

من أجل مسايرة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد الذي أصبح في عصرنا الحالي مبني على المعرفة كمصدر للثراء، تلجأ المؤسسات للاستثمار في المورد البشري الذي يعتبر مصدر هذه المعرفة و ذلك من خلال تكوينه، و عليه سيتم تحديد مفهوم عملية التكوين من خلال التطرق إلى التعاريف المختلفة و أهم المصطلحات المرتبطة به و مبادئه.

أولاً: تعريف عملية التكوين

التعريف الأول: التكوين عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، و يتم في الوظائف لتي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق أي الوظائف التنفيذية، و يمكن

الأفراد من الإلمام و الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم، و بالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج.¹

يشير هذا التعريف لى أن عملية التكوين تستهدف فقط المستوى التنفيذي أي خاصة بوظائف معينة.

التعريف الثاني: تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعومات و المعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات و مهارات و معارف، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.²

جاء هذا التعريف ليوضح أن عملية التكوين تزود بمعارف جديدة كما تطور معارف قبلية وتستهدف مستوى الأداء الحالي والمستقبلي معا.

التعريف الثالث: "عبارة عن قيمة مضافة، فالرأسمال البشري عند تزويده بالمعارف و المهارات و التقنيات، نجعله يواكب التطورات المعرفية و التكنولوجية، في هذه الحالة فأنا نحقق استثمارا، و في هذا الإطار يورد في الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية: أن التكوين الجيد هو أفضل وسائل الاستثمار".³

و ما يميز هذا التعريف أن التكوين عبارة عن استثمار له عائد على الفرد و المنظمة.

التعريف الرابع: سيرورة نظامية لتنمية المهارات و القدرات و القواعد و السلوكيات التي من شأنها أن تحصن العلاقة بين خصائص الأفراد و احتياجاتهم.⁴

يظهر من خلال هذا التعريف أن التكوين عملية مستمرة ونظامية.

التعريف الخامس: "التكوين عبارة عن نظام متكامل يضم مجموعة من المدخلات و العمليات والمخرجات وتغذية عكسية".

جاء هذا التعريف ليظهر أن عملية التكوين عبارة عن نظام لديه مكوناته الخاصة و المتمثلة فيما يلي:

1 ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر: دارالمحمدية العامة، 2003، ص148.

2 حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص15.

3 علي غربي، تنمية الموارد البشرية، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص255.

Milkovich and Boudreau, Human Resources Management, 8 edition, USA, 1997, p:408.4

- **المدخلات Input:** تتمثل في عدة أشكال منها: معلومات عن الأفراد الذين سيتم تكوينهم، طاقاتهم، رغباتهم، اتجاهاتهم، أنماط سلوكهم... الخ؛
 - **مدخلات مادية:** و هي كافة الموارد غير البشرية من أموال و معدات و تجهيزات و مواد.
 - **مدخلات معنوية:** وتشمل البيانات الخاصة بالمنظمة، تاريخها تطورها، أهدافها، سياستها الهيكل التنظيمي، نقاط القوة ونقاط الضعف.
 - **العمليات Processes:** و تعبر عن جميع الأنشطة و الفعاليات التي تتم من أجل إنتاج خدمات تكوينية.
 - **المخرجات Output:** تتمثل في النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال العمليات التكوينية وتظهر بشكل تغيرات سلوكية وتحسينات في الأداء.
 - **تغذية عكسية Feed Back :** معلومات مرتدة للنشاطات التكوينية من أجل تحسين وزيادة فعاليتها باستمرار.¹
- وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



مما سبق يمكن القول أنه رغم تعدد التعاريف المقدمة للتكوين إلا أن جوهرها واحد و بالتالي يمكن إعطاء التعريف التالي: "التكوين عملية منظمة و مستمرة، محورها الفرد، تهدف

1 حدة قرية، دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2007، ص89.

إلى إحداث تغييرات سلوكية و ذهنية وإكساب الفرد مهارات و معارف جديدة لمقابلة احتياجات حالية ومستقبلية، تتطلبها الوظيفة التي يشغلها وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل".

و من خلال هذا التعريف يمكن أن نستخلص الميزات التالية لعملية التكوين:

- التكوين عملية دائمة وضرورية بالنسبة للفرد والمؤسسة؛
- التكوين محوره الفرد وليس موضوع التكوين فقط؛
- التكوين استثمار وليس مصروفا كما يعتبر وسيلة وليس غاية في حد ذاته؛
- التكوين عملية منظمة و هذا يعني أنها تقوم على أساس التخطيط والتنظيم أي إتباع منهجية علمية و تجنب أسلوب المحاولة.
- التكوين عملية مستمرة بحيث تلازم الفرد منذ تعيينه.

بعض المفاهيم المرتبطة بالتكوين

بعد توضيح معنى التكوين سنحاول تحديد بعض المصطلحات المشابهة والمرتبطة به من أجل إزالة الغموض:

- 1- **التعليم Education**: التعليم نشاط مخطط ومبرمج هادف يساعد فيه شخص مسؤول شخص آخر لاكتساب وبناء المعرفة بصفة متدرجة¹.
- 2- **التعلم Learning**: هناك عدة تعاريف للتعلم نذكر منها²:
 - تعريف Fleet: التعلم عبارة عن خبرة مباشرة تؤدي إلى تغيير نسبي في السلوك.
 - تعريف cordon: التعلم عبارة عن الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة.
- 3- **تنمية الموارد البشرية**: تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة مستقبلية³.

1 عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص59.

2 زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2011، ص131.

3 عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، العراق: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص133.

- 4- الإعداد: عملية تنسيق التوظيف بتزويد الفرد بمعلومات ومعارف جديدة و تكون بعدية للتعليم وقياسية للتكوين، بمعنى الإعداد هو تهيئة الفرد¹.
- 5- إعادة التكوين: يعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين مع أن البعض يستعمل مرادفا بالفرنسية (Recyclage) الرسكلة، وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا للضرورة المادية، وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.
- 6- التأهيل: يمثل مصطلح التأهيل تلك الخدمات المهنية التي تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدراتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية.
- ويختلف التأهيل عن التكوين لكون الأول يتركز جوهره على عمليات التأقلم و التكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتركز حول الأداء.²
- و في مايلي جدول يوضح علاقة التكوين ببعض المصطلحات المرتبطة به:

1 فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2007، ص:348.

2 كمال ظلطي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003 ، ص30.

الجدول رقم (1): علاقة التكوين ببعض المصطلحات المرتبطة به.

| المصطلح | التكوين | التشابه | الاختلاف |
|-----------------------|--|--|----------|
| التعليم | - اكتساب وبناء المعرفة - اشتراط وجود طرفين (متعلم أو متكون) و (معلم أو مكون). | - التعليم يشمل الإطار العام للموضوع أي أكثر شمولاً - التكوين نوع من أنواع التعليم - يركز التعليم على الموضوع بينما التكوين على الفرد نفسه. | |
| التعلم | - الحصول على خبرة ومعارف واتجاهات جديدة. | - التعلم تغيير نسبي في السلوك أما التكوين فتغيير كلي. | |
| تنمية الموارد البشرية | - تطوير مهارات عامة للموظفين بمختلف مستوياتهم. | - التنمية عبارة عن استعداد لمهام مستقبلية فقط - بينما التكوين استعداد لمهام حالية ومستقبلية معا. | |
| الإعداد | - إضافة معلومات جديدة لرصيد الفرد. | - الإعداد يسبق التكوين ويبدأ بعد نهاية التعليم | |
| إعادة التكوين | - اكتساب معلومات متخصصة عن وظيفة جديدة. | - يرتبط بالوظيفة الجديدة للفرد - مواكبة تغير أساليب العمل (مهارات تقنية). | |
| التأهيل | - الحصول على خدمات مهنية. | - التأهيل يركز على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين - أما التكوين يركز على الأداء. | |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات المطلب الأول.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية عملية التكوين

لاشك أن استخدام الموارد المالية المخصصة لعملية التكوين يجب أن تكون مبررة بأهداف واقعية وممكنة التطبيق، و كما يجب أن تظهر أهميته في تحسين كمية و نوعية الموظفين وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق نجاح المؤسسة واستمرارها، و هذا ما سيتم التطرق إليه خلال هذا المطلب.

أولاً: أهداف عملية التكوين

عند إعداد البرنامج التكويني تختلف الأهداف منه حسب إختلاف الإحتياجات التكوينية و الظروف الإنتاجية بين المنظمات، منه يمكن صياغة مجموعة من الأهداف كالتالي:

1 - **الأهداف العامة للتكوين:** ضمن هذا التصنيف نجد العديد من الأهداف و التي نذكر منها:¹

أ- **الأهداف الإدارية:** و يهتم هذا النوع من الأهداف بخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى، و فيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة:

- **تخفيض العبء على المشرفين:** لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء الموظفين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء الموظفين المكونين، و ذلك ثقة في قدراتهم و مهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

- **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 الإستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

ب- **الأهداف الفنية:** يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المنظمة لضمان سلامة الأفراد العاملين فيها.

- **يساهم في معالجة مشاكل العمل:** إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب أو كثرة الشكاوي.

2- **الأهداف المرحلية للتكوين:** حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي سبق التطرق إليها من إدارية وفنية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاثة مستويات من الأهداف المرحلية والتي تتمثل فيما يلي:

1 كمال ظلطي، مرجع سبق ذكره، ص36.

- أ- أهداف عادية: هذا النوع يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها ما يلي:
- تكوين الموظفين الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته.
 - تكوين رؤساء أو مشرفي الموظفين على تطبيق أساليب إدارية جديدة.
 - إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.
- ب- أهداف حل المشكلات: تركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.
- ت- أهداف تكوينية ابتكارية¹: يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج، وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المؤسسة إلى مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية.
- من خلال هذه الأهداف يتضح أن الهدف الرئيسي من عملية التكوين هو السعي إلى زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة وذلك من خلال دعم فعالية المستخدمين باستعمال أحسن التجهيزات و المساهمة في برنامج التطور وسياسة توفير الموارد البشرية المؤهلة للمؤسسة و هذا ما يؤدي إلى الحصول على سلعة أو خدمة أو فكرة ذات جودة تحقق فعالية المؤسسة.

ثانيا: أهمية عملية التكوين

- للتكوين أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية و تتمثل هذه الأهمية فيمايلي:
- 1- بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة الإنتاجية من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج وتطوير المستوى التنظيمي في المؤسسة.
- يساعد في بث روح الانتماء للمؤسسة وربط الموظفين بأهداف المؤسسة.
- يساعد على خلق توجهات إيجابية داخلية وخارجية بالنسبة للمؤسسة.
- يعمل على تطوير أساليب القيادة والإشراف وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات وفعالية الإتصال والإستشارة داخل المؤسسة.

1 مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مصر: مجموعة النيل العربية، 2007، ص248.

2- بالنسبة للعاملين

- يساعد في تحسين فهمهم وإستعابهم لأدوارهم في المؤسسة.
- ينمي الدافعية للأداء لديهم عن طريق خلق روح المبادرة و الابتكار.
- يساعد في تطوير مهارات الإتصال بين الأفراد.
- العمل على تطوير إمكانية قبول الأفراد للتكيف مع المتغيرات الحاصلة وعدم مقاومتها.
- يساعد في إتخاذ القرارات الأفضل ، كما يزيد من قابلية حل المشاكل التي تواجه الأفراد في بيئة العمل.¹

المبحث الثاني : تنظيم العملية التكوينية وخطوات البرنامج التكويني.

يعتبر التكوين في نظر بعض المفكرين أنه القلب النابض لتحقيق أداء فعال، ومنه سوف نبين أهم المراحل التي تمر بها بالإضافة إلى الطرق وبعض المشاكل التي تعيق العملية التكوينية.

المطلب الأول: مراحل العملية التكوينية:

يعتبر إعداد العملية التكوينية من الأمور الصعبة والمعقدة، لذلك هي تمر بعدة مراحل، حيث يعتبر تنفيذ هذه المراحل دليل على النجاح في إنجاز العملية التكوينية. ونستطيع تلخيصها كمايلي:

مراحل عملية التكوين.

إن نجاح فعالية أي دورة تكوينية يرتبط إلى حد كبير بالطريقة أو الكيفية التي يتم فيها تصميم هذه العملية. فالتخطيط للتكوين عبارة عن عملية منظمة وهادفة و معقدة لارتباطها بعوامل داخلية وخارجية محيطة بالنظام التكويني كله مثل:²

- طبيعة نشاط المنظمة وحجمها.
- أهمية هيئة التكوين.
- الضغوط المالية.

¹ علي قرين، التدريب الإداري كأحد متطلبات التسيير الفعال، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 3-4 ماي، 2005، ص03.

2 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس مال الفكري، مصر: مكتبة أنجلو مصرية ، ص 297

- وضعية شروط العمل.
- المحيط الخارجي للمنظمة.
- تمر عملية التكوين المهني المستمرة بعدة مراحل وهي كالتالي:
- تحديد الإحتياجات التكوينية.
- تخطيط وتصميم برامج التكوين.
- تنفيذ البرامج التكوينية.
- تقييم النتائج.

1- تحديد الإحتياجات التكوينية

يعرف أحد المفكرين الإحتياجات التكوينية لأي منظمة بأنها مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم لرفع كفاءاتهم، بناء على إحتياجات لازمة وظاهرة التي يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين والتغلب على المشاكل التي تتعرض سبيل العمل في المؤسسة وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات.¹

وتتعلق هذه المرحلة بتوفير البيانات عن مختلف عناصر النظام التكويني وكذا بيانات عن كافة التغيرات المتصلة بعملية التكوين سواء داخل المؤسسة أو خارجها. ويرى ويليام تيرسي أنه توجد أربعة أنواع مختلفة للإحتياجات التكوينية والتي تستخدمها جميع المنظمات وهذه الأنواع متكاملة و هي:²

- تحديد إحتياجات المنظمة.
- تحديد إحتياجات الجماعة.
- تحديد إحتياجات العامل.
- تحديد إحتياجات العمل أو الوظيفة.

1 محمد جمال براغي، التدريب والتنمية، مصر: عالم الكتب، 1973، ص 149.

2 وليام ترسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي، نظم التدريب و التطوير، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1990، ص24.

أ- تحليل الاحتياجات على مستوى المؤسسة:

إذا كانت استراتيجية التكوين مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى للمؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لابد من قيام إدارة المورد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المؤسسة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة المالية والبشرية في تحقيق تلك الأهداف وتستعين الإدارة وهي بصدد تحليل هذه المتغيرات بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية وتكلفة العمل، من الغياب، التأخير، دوران العمل، الحوادث والمناخ التنظيمي، معنويات العاملين، حيث تلقى هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التكوين كما أن هذا التكوين يساعد على تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات أبحاث ومواقع التكوين¹

ب- تحليل احتياجات الجماعة:

تعتبر احتياجات الجماعة أكثر سهولة إلى حد ما من تحديد المنظمة، وذلك نظراً لكونها أكثر حدودية أو ارتباطها لمستويات وظيفية معينة أو فئات معينة من العاملين، وينتج عن تحليل احتياجات الجماعات ظهور الحاجة إلى برامج التكوين التي تستهدف تكوين روح الفريق و تمارين توضيح الأدوار والتكوين على القيادة وحل المشكلات بواسطة مجموعات صغيرة والحل الإبتكاري للمشكلة والتخطيط التنفيذي.²

ج- تحليل العمليات أو الوظائف:

يتناول تحليل الوظائف موضوعات معينة مثل المعرفة والمهارة والقدرات الضرورية للقيام بواجبات محددة بكفاءة عالية، ولكي نحصل على هذه المعلومات علينا أن نلجأ إلى وصف الوظيفة المستمدة من تحليل العمل التفصيلي لها فتحليل العمل هو نقطة البداية لأي قرار أو إجراء، من شأن أي عامل من العاملين القيام به. الخطوة التالية فهي الأصعب لأنها تتناول ترجمة كل مطلب من المتطلبات المهنية على حدى إلى جزء من المعارف والمهارات التي يمكن أن نضمها في برنامج تكويني.³

1 مؤيد سعيد سالم، عادل حرجوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص136.

2 المرجع نفسه، ص137.

3 رونالدو ريجير، ترجمة فارس حلمي، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، الأردن: دار الشروق، 1999، ص194.

د- تحليل احتياجات العامل:

تتصب عملية التحليل هنا على الموظف وليس على العمل ، حيث تقوم الإدارة بتحليل قدراته الخالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي، حيث يمكن التعرف عليها بتحليل الخصائص الجسمية والعقلية والفكرية والسلوكية والخبرات والأداء السابق والتوجه المهني به، في احتياجات الفرد عبارة عن تلك الاحتياجات التي تتبع من عمل الموظف كما هو حالياً أو بعد أن تلحقه التطورات ، أي ما سيكون عليه العمل والواجبات المحتمل تكليفه بها مستقبلاً.¹

2- تخطيط وتصميم برامج التكوين:

بعد تحديد الحاجة إلى التكوين تقوم المؤسسة بتصميم برنامج التكوين الذي يفي هذه الحاجة و من هنا يتم بناء البرنامج التكويني وتصميمه لتحقيق الأهداف المرجوة، تصميم البرنامج التكويني عملية تعني بتحديد الأهداف التكوينية والتعليمية وانتقاء مفردات البرنامج وتتابعها و توقيتاتها و الأساليب التكوينية التي ستعتمد، وشروط المشاركة بالبرنامج و معايير تقويم و قياس فاعلية البرنامج.²

فتصميم البرنامج التكويني يتضمن عدة موضوعات أهمها ،تحديد المحتوى التكويني ثم تحديد أساليب التكوين فالدوات المساعدة فيها و أيضا تحديد المتكويين و أخيرا وضع نظام لتطبيق ومتابعة البرنامج.

وتتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية عدة اجراءات هامة وهي:³

أ- تحديد الموضوعات التكوينية :

ويقصد به الإنفاق على ماهية المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التكوينية و يكون هذا بناء على الاحتياجات التي تم تحديدها والتي مكنت من التعرف على المشكلات والثغرات في كل موقع تنظيمي، ومن ثم تساهم في تحديد ما يجب أن يعمل التكوين لكي يتجاوز تلك المشاكل أو الأخطاء، ويسترشد المخطط التكويني في تحديده للموضوعات

1 مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص136

2 المرجع نفسه، ص138

3 علي السلمي، إدارة أفراد والكفاءة الإنتاجية، مصر: الدارالجامعية، 2001، ص 336.

التكوينية بأراء الرؤساء والمشرفين، كما يأخذ في اعتباره عديدا من المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المنظمة من مشاكل من الغياب، إصابات العمل، الخلافات، المنازعات، الشكاوي و التظلمات، دوران العمل ومعدلات جودة الإنتاج، إذ تشير تلك المؤشرات عادة إلى ما قد تعانيه بعض الأفراد من تخلف في المعلومات أو قصور في المهارات أ تجمد في أساليب السلوك يمكن علاجها جميعا عن طريق اختيار العمل التكويني السليم.

ب- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات:

حيث تختلف درجة العمق والشمول التي تعرض بها الموضوعات، ويقصد بدرجة العمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التكويني في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية والفلسفية، أما درجة الشمول في عرض الموضوعات فيقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع، وتتوقف درجة الشمولة والعمق على عوامل هامة تتعلق أساسا بنوعية المتكويين وطبيعة احتياجاتهم التكوينية وتتمثل هذه العوامل في المستوى الوظيفي، المستوى العلمي، درجة التخصص الوظيفي، متطلبات الوظيفة الحالية و نوعية المشكلات أو الثغرات التي يعاني منها الأفراد في العمل.

ج- اعداد المادة التكوينية في صورتها النهائية.

إن جانبا كبيرا من نجاح العمل التكويني يتوقف على توفر المادة التكوينية في صورة مناسبة لاحتياجات المتكويين عند بدء البرنامج، وفي الأوقات المناسبة التي تسمح باستخدامها و الإفادة منها، و يقصد بالمادة التكوينية مجموعة من المعلومات و المفاهيم والحقائق والأمثلة و النماذج العملية التي تشرح و توضح موضوعا معينا.

المطلب الثاني: خطوات البرنامج التكويني.

1- تصميم البرنامج التكويني :

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التكوينية يبدأ وضع خطة البرنامج التكويني و يعني بتصميم البرنامج التكويني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تكوينية وتحديد المنهج أو الأسلوب الذي يتم استخدامه بواسطة مكونين من أجل توصيل موضوعات التكوين إلى المتكويين.

وتمر عملية تصميم البرنامج التكويني، بمراحل متعددة يمكن توضيحها فيما يلي:¹

أ- تحديد أهداف البرنامج.

أهداف البرنامج هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من البرنامج التكويني، وهي عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها مقدما، وتوضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى الأفراد واتجاهاتهم وسلوكاتهم.

ومن بين أهداف البرامج التكوينية مايلي:

- تنمية معلومات المتكون وذلك بإحاطتها بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.

- إكساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية.

- امتداد المتكون بمعلومات و مهارات جديدة لمساعدته على اداء عمله الحالي بكفاءة اكبر.

- تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على اداء اعمال مستقبلية.

ب- محتوى البرنامج .

يتم تحديد محتوى البرنامج في ضوء الاحتياجات التكوينية ، و حتى يكون المنهاج التدريبي جيدا و يحقق الأهداف المطلوبة يجب ان يكون نابعا من البيئة الواقعية و ليس مستوردا و ان يتسم بطابع المعقولية و يجب ان لا تكون المعلومات قديمة و متكررة بل جديدة و مستحدثة ، بالإضافة الى ذلك يجب ان تتناسب مادة الدراسة و المادة العلمية أو العملية في برنامج التكوين و القدرات العلمية او الفنية للمتكون وكذلك يجب أن تكون مادة الدراسة ترجمة صادقة لاحتياجات المنشأة.

ج- اساليب التدريب التكويني .

يجب ان تكون هذه الاساليب منسجمة مع اهداف وطبيعة الموضوع والتي يجب أن لا تكون تقليدية، بل شاملة للأساليب الاحداث مثل التكوين بالحاسب و التكوين عن بعد و السلوك النموذجي.

1 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط3، مصر: دار الطباعة للنشر والتوزيع، 1996، ص35.

د- الوسائل .

يجب ان تكون وسائل الايضاح سمعية وبصرية منسجمة مع موضوعات البرنامج و أساليب التكوين.¹

هـ- توقيت البرنامج و ثقافته .

يرى بعض الخبراء ان سنة هي القدر المناسب مع الوقت لإحكام الخطة و التحضير وإعداد الترتيبات ، لان كل قرار يتخذ سيكون حاسما و قاطعا.² ان تحديد مدة البرنامج تختلف من برنامج الى اخر، طبقا لمنهاج التكوين، طبيعة وأسلوب التكوين والإمكانيات المتاحة في المنظمة و من هنا يمكن القول انه يتعين اقامة برنامج التكوين في الوقت المناسب و في فترة مناسبة مع موضوعه و يجب الاخذ بعين الاعتبار امكانية الاسراع في التكوين باستخدام وسائل حديثة مثل الكمبيوتر.³ إن مشروعات استعمال التكنولوجيا الحديثة تتطلب تكاليف نقدية و عينية من القوى البشرية، اكثر مما يتوقع البعض ولذلك يجب ان تعد قائمة بهذه التكاليف اعدادا محكما يعني اعداد واقعا دون خيال يتضمن المكان و المعدات و المواد و القوى البشرية و المال اللازم مع جدول زمني يبين متى يأتي دور الحاجة الى كل من هذه العناصر الى جانب تحديد نوع المهارات التي سيتكون عليها و اختيار المكونين و مكان التكوين.

2- مرحلة التنفيذ .

هي مرحلة ادارة البرنامج التكويني و اخراجه الى خبر الوجود، وهذه المرحلة مهمة وخطيرة اذ فيها تتبين حسن وسلامة تخطيط البرامج التكوينية و ينعكس نجاحها و فشلها ايجابا وسلبا على مرحلة تقييم البرامج التكوينية و بما ان تنفيذ البرنامج معناه نقله من الواقع النظري إلى الميداني.

1 أحمد سيد مصطفى مرجع سبق ذكره، ص 297.

2 فتح الباب عبد الحليم سيد، توظيف تكنولوجيايات التعليم ، مصر: ط2، الجمعية المصرية تكنولوجيايات التعليم، 1997، ص 77.

3 سمير محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مصر: دار النهضة العربية، 2007، ص 128

حيث عندما تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج فإنه على إدارة البرنامج ان تراعي امورا و جوانبا لضمان حسن التنفيذ و التي كان المخطط التكويني قد قام بالإعداد لها و هي:

أ- بالنسبة لتنسيق البرنامج :

و يتضمن هذا الجانب مايلي :

- موعد بدا البرنامج و موعد انتهائه.

- توزيع العمل التكويني خلال فترة البرنامج.

- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التكوينية المختلفة.

ب- بالنسبة للمرافق و التسهيلات التدريبية:

ويتضمن هذا الجانب مايلي:

- اختيار المكان ووفقا لمتطلبات (مثلا قاعة كبيرة و حجرات صغيرة).

- تصميم طريقة جلوس المتكويين (على شكل طاولة مستديرة او صفوف مستقيمة

في مواجهة المكون مع تحديد مكان المكون).

- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج (سبورة عادية او مضيئة وغير ذلك

من الوسائل المعنية في التكوين).

ج- بالنسبة لتجهيز المطبوعات :

ويتضمن هذا الجانب مايلي:¹

- استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علميا.

- اجراءات الطباعة.

- اجراءات التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج .

د- بالنسبة للارشادات المتعلقة بسير البرنامج :

والتي على ادارة البرنامج و المكونين مراعاتها، ويتضمن هذا الجانب مايلي:²

- الحرص على فهم اهداف البرنامج و العمل على تحقيقها ؛

1 مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع ، 1996، ص 239-240.

2 نفس المرجع، ص 250

- معرفة المشاركين بشكل جيد ، و العمل على ادماجهم في أنشطة البرنامج و احترام قدراتهم والعمل على حل مشاكلهم ؛
- الحرص على جعل محاضرات البرنامج التكويني ونقاشاته ذات طابع عملي وذات معنى للمشاركين.
- المحافظة على حسن ادارة وقت الجلسات والحرص على البدا و الانتهاء في الوقت المحدد لجميع فعاليات البرنامج سواء كانت هذه الفعاليات عبارة عن محاضرات و نقاش او مجموعات عمل ، او أنشطة عملية او مشاغل تكوينية.
- التعرف على وجهات نظر المشاركين والمكونين في سير البرنامج و الحصول على تغذية رجعية مستمرة ، عن البرنامج وإطلاع المشاركين على نتائجها اولا فأولاً:
- مراعات الفروق الفردية بين المشاركين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم.
- توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين اللذين اكملوا متطلبات البرنامج في حفل اختتامي.

ه- بالنسبة للمكونين :

- التأكد من العمل على وصول دعوات الاشتراك على المكونين ؛
 - استقبالهم وتهيئة اماكن الإقامة لهم .
- و- بالنسبة للمكونين :
- الاتصال بهم في الوقت المناسب لتفكيرهم بالبرنامج وبمواعيدهم فيه وتهيئة وصولهم الى مكانهم الذي يعقد فيه البرنامج في الاوقات المحددة.
 - توفير المستلزمات التي يطلبها المكون في مواد تكوينية وتقنيات سمعية وبصرية.
 - التأكد من كتابة التقرير النهائي للبرنامج.
 - توجيه مذكرة على ادارة الحسابات تتضمن اسماء المكونين وعناوينهم لصرف اجورهم .¹

3- تقييم البرامج التكوينية :

تعتبر عملية التقييم وسيلة لضمان شفافية عملية تصميم برامج التكوين وقياس فعاليتها وإظهار مدى مساهمتها في تحقيق اهداف المؤسسة ، فرغم اهمية التقييم إلا ان القلة النادرة

1 عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سليم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، الأردن: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2006، ص143-144.

من المؤسسات المتخصصة في تقديم خدمات التكوين من تمارسه على اساس علمي منهجي والسبب يعود الى المخاوف التي تمتلك المعنيين بالتقييم وصعوبة التأكد من مصداقية النتائج المتحصل عليها لكن صعوبة التقييم لا تتنافى معها قيمة المحاولة . لذلك على هيئة التكوين ان تحدد استراتيجية التقييم والتي بناءا عليها تتحدد طبيعة المعلومات المطلوب تجميعها ومجاملات الاستفادة من عملية التقييم من خلال الاجابة عن مجموعة من الاسئلة¹ والتي يمكن عرضها كالآتي :

- من سيقوم؟ يتعلق الامر بتعيين الشخص المكلف بالعملية والذي قد يكون المكون المسؤول المباشر للعمال ، مسؤول التكوين او خبراء محايدون ؛
 - ماذا سيقوم؟ ويعني ذلك اختيار احد او بعض الجوانب التي ستكون هدف لعملية التقييم والمتمثلة في المضمون، الوثائق، المكون، المتربص، طرق التكوين، الوسائل البيداغوجية، العلاقة بين المتكون والمتربص، ميزانية التكوين للوضعية بين التربص (آثار التكوين على الفرد والمؤسسة المتوقعة منها وغير المتوقعة)؛
 - متى تتم العملية؟ خلال التكوين وبعده مباشرة أم بعد فترة من انتهائه؟
 - أين؟ في موقع العمل أم في حجرات خاصة؟.
 - كيف ذلك؟ ما هي الوسائل المستعملة؟
 - لماذا؟ ما هي أهداف العملية؟²
- من هنا يمكن القول أن تقييم البرامج التدريبية (التكوينية) تهدف إلى مايلي:
- معرفة التغيرات التي حدثت من خلال تنفيذ البرامج من حيث اعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على أسبابها للعمل على تجنبها وتلاقيها مستقبلا.
 - تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية للمدربين .
 - إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب³

1 أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1981، ص 209.

2 مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 239-240

3 المرجع نفسه، ص 212.

ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة فلا بد من اتباع الأساليب المناسبة في عملية التقييم ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في تقييم النجاح في إعداد وتنفيذ البرنامج التكويني مايلي:

أ- الاستبيان:

هو عبارة عن استمارة توزع المتكونين بعد الانتهاء من البرنامج التكويني تتضمن أسئلة أو استفسارات يجيبون عنها و معبرين بذلك عن رأيهم بالمكونين و أسلوب تخطيط البرنامج و تنفيذه، و بالتالي من خلال الإجابات يمكن التعرف على الثغرات و نقاط الضعف. كما قد توزع الاستمارة فارغة و تترك الحرية للمتكون للإدلاء برأيه كما يشاء.

ب- الملاحظة المباشرة:

إذ تمكن تقييم برنامج المتكونين، و يتم ذلك من خلال الأحاديث التي تدور بين بعضهم أو من خلال الشكاوي الموجهة من قبلهم لمنسق البرنامج أو المشرف على تنفيذه من أجل تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني.¹

و من بين العناصر التي يتم تقييمها في هذه البرامج هي:

المبحث الثالث: طرق عملية التكوين ونتائجه

المطلب الأول : طرق التكوين

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في تكوين وتنمية الموظفين على كافة المستويات وسنوجز أهمها فيما يلي:²

1- طريقة تحليل الإدارة **mangement Audit**:

و يقصد بها الحصر والتحليل المنظم لأفراد الإدارة في المؤسسة من إداريين و مشرفين و فنيين، بما في ذلك من دراسة لقدراتهم الكافية واحتياجاتهم التكوينية والشخصية، كما أنها تتضمن دراسة وافية لجميع الوظائف في المؤسسة، بحيث يمكن في النهاية التوفيق بين الفرد و الوظيفة.

1 أحمد عادل راشد، مرجع سبق ذكره، ص 212.

2 جلال بروكس، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتيبي، قدرات التدريب والتطوير، دليل علمي، المملكة العربية السعودية: مركز البحوث، 2001، ص 5.

2- طريقة الخبرة الإرشادية Guided Experience:

يقصد بهذه الطريقة التكوين في مكان العمل حيث يتولى الرؤساء تكوين وتنمية مرؤوسيهـم و ذلك بإعطائهم الخبرة التي ترشدهم إلى أفضل الطرق لإستيعاب العمل، وتتمثل هذه الخبرة في العديد من الأشياء مثل واجبات العمل اليومية، بعض الوجبات الخاصة، عرض بعض المشاكل التي يجب حلها، الإشتراك في الإجتماعات، الإشتراك مع فرق العمل، القيام ببعض البحوث، كتابة بعض التقارير، وبالتالي تصبح مهمة الرئيس محصورة ليس في تقديم هذه الخبرات فحسب، بل في تنظيمها وترتيبها بحيث تتدرج من الأكثر سهولة إلى الأكثر صعوبة، حتى يمكن للمرؤوس أن يكتسب هذه الخبرات بطريقة متدرجة مع مرور الوقت.

3- التمرير على العمل Job Rotation:

يقصد بهذه الطريقة الحركة المختلطة للأفراد من وظيفة إلى أخرى، وذلك بهدف توسيع دائرة معارفهم وخبراتهم وتويعها، وبهذا الصدد فإن هذه الطريقة تختلف عن عملية نقل الموظفين من وظيفة لأخرى حيث يهدف النقل إلى مواجهة حاجات محددة كما أنه عادة ما يتضمن تغييرا واحدا، في حين أن التمرير يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد ويتضمن العديد من التغييرات للوظائف ولا تهدف هذه الطريقة إلى مجرد العلم بالشيء ولكنها تهدف أساسا إلى تعميق نوع الخبرة حيث يطالب الفرد بأن يتحمل مسؤوليات الوظيفة الجديدة وأن يعمل بكفاءة لإثبات وجوده.

4- طريقة الإجتماعات Conference Method:

وهي أقدم الطرق المستخدمة في التكوين والتنمية وتهدف هذه الطريقة أساسا إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الإجتماعات حتى يكن الحصول على قبول الأفراد لما يتم تعلمه، وقد ينظر البعض إلى هذه الطريقة على أنها وسيلة لحل المشكلات وليس أداء التكوين ويرجع ذلك على أن مثل هذه الإجتماعات عادة ما كانت تعقد حينما تطفو بعض المشاكل الإدارية على السطح، حيث يطلب من الأعضاء تقييم الحلول التي يرونها، وبغض النظر عن كون هذه الإجتماعات موجهة لحل مشاكل محددة، فإنه يمكن النظر إليها على أنها طريقة للتكوين إذا استخدم رئيس الإجتماع مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعلم من جانب الأعضاء.

5- دراسة الحالات **Case Study Method**: تهتم هذه الطريقة بزيادة خبرات المتكويين، من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل، ومن أشهر الحالات المستخدمة في التكوين تلك الحالات التي نبعث من جامعة هارفارد الأمريكية، وقد بدأت هذه الجامعة باستخدام الحالات في دراسات القانون، ولكن سرعان ما انتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال، حيث دراسة الحالة تتضمن اختياراً تفصيلياً لوضع محدد، هذا الوضع قد يكون حقيقياً أو افتراضياً لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح و يرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التكويني، في دراسة الحالة ينمي المتكويين مهاراتهم في التفكير والتحليل و الإستنتاج حول المبادئ النظرية و التطبيقية.

6- تمثيل الأدوار:¹

وتشمل هذه الطريقة على معالجة مشكلة بين شخصين أو أكثر يمثل فيها أحدهما دور الرئيس و الآخر دور المرؤوس ويشكل بعض الأعضاء أو المتكويين الجمهور الذي عليه أن يشاهد هذه الأدوار التي تمثل أمامه، ومن ثم يقيم الرئيس فيها كل من الرئيس و المرؤوس. الأداء ويبيدي ملاحظاته ومقترحاته، و للنقد الذي يتقدم به الجمهور أهمية بالغة في تصحيح الأخطاء التي يمكن أن يقع وهناك أساليب عدة إلى جانب الأسلوب المباشر في تمثيل الأدوار منها أسلوب الإزدواجية، حيث يقوم فرد واحد بتمثيل الدورين معاً، إذ يتكلم ثم يقوم بالرد على نفسه، و أسلوب تبادل الأدوار حين يبديل المكون الأدوار فيمثل الرئيس دور المرؤوس، وبهذه الطريقة يضع الفرد نفسه في دور المضااد لمكانه الأول.

المطلب الثاني: نتائج التكوين

بعد القيام بالعملية التكوينية، يترتب عليها نتائج كثيرة تكون في صالح العمال وكذلك في صالح المؤسسة، ونستطيع أن نلخص هاته النتائج كالاتي:

- استيعاب معارف جيدة:

للتكوين أهمية تتمثل في إعطاء معارف وأخبار عامة ومرضية، ويمكننا أن نفرق بين المعارف التنفيذية المتعلقة بالفعل الممارس والمعارف ذات الطبيعة التنظيمية والتسييرية

1 محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار غريب للطباعة، 1997، ص ص 71-72.

للمؤسسة ولا بد من ذكر أن أهمية المؤسسة لديها هدف جعل العمل الفردي أكثر فعالية بحيث لا يمكن أن نمحو هذا الأخير أو نتجاهله لأنه أساس ما يليه.

- تطوير الإستعدادات اليدوية الثقافية والمنهجية:

التكوين يؤدي أيضا إلى تطوير الإمكانيات اليدوية وهذا من خلال تحسين وسائل التفكير والتدبير لإعطائها للأفراد وخاصة الإطارات ويتعلق الأمر هنا أننا كثيرا ما نسمع "هذا الشخص غير مؤهل للعمل اليدوي أو ذلك الشخص غير مؤهل للتدبير".

- تطور التجربة أو الخبرة:

إن الخبرة في الحقيقة هي نتيجة تخمينات الأوضاع المعاشة وهي نتيجة تساعد على التطوير وذلك يجعل الأمور أكثر بساطة وأكثر موضوعية، وفي نفس الوقت تعطي ضماناً وتساعد على حل المشاكل بسرعة أكبر فالتكوين في مؤسسة أخرى أو عند خبير هو وسيلة لرفع الفعالية و يساعدنا على إكتساب خبرة إضافية في وقت أقل.

- تصحيح الاتجاهات:

يمكن أن يكون للتكوين نتيجة أخرى هي تصحيح الإتجاهات بعض المشاكل و بصفة خاصة فيما يتعلق بالعلاقات البشرية.

إن المؤسسة تسعى لتكوين الموظفين من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية من ناحية الأجهزة والمعدات، و من ناحية الأساليب في الإدارة و الإنتاج و العمليات و المبيعات و غيرها و كذا تعظيم فرص النجاح و الاندماج و التفاعل الإيجابي مع متغيرات البيئة الخارجية.

خلاصة الفصل الأول:

تعتبر وظيفة التكوين من أهم الوظائف الموارد البشرية ومن أبرز مقومات بناء جهاز لإدارة العمال والعلاقات الإنسانية في المنظمات الحديثة، إذ أن تكوين العمال يعد من أبرز القوى لبناء مورد بشري كفاء، وعلى الرغم من وضع خطط وبرامج عمل وتوفير كل الوسائل المادية والمعنوية لتنفيذها في المنظمة إلا أن الحاجة لوظيفة التكوين أصبحت من أولويات البرامج والخطط المسطرة من قبل مسؤولي ومنفذي خطط وبرامج المنظمة.

و بالتالي يمكن القول أن المنظمة تسعى لتكوين موظفين من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية من ناحية الأجهزة والمعدات ومن ناحية الأساليب في الإدارة وكذا تعظيم فرص النجاح والاندماج والتفاعل الإيجابي مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

الفصل الثاني

تأثير التكوين في الأداء الوظيفي

❖ المبحث الأول: ماهية الأداء وأنواعه

❖ المبحث الثاني: إجراءات عملية تقييم الأداء

❖ المبحث الثالث: مشكلات تقييم الأداء و أثر التكوين في رفعه

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماما من قبل المنظرين و الإداريين في المجالات الإدارية إذ انه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات, فضلا على أن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري و الاقتصادي لجميع الدول المتقدمة و النامية على حد سواء ومن هنا نجد أن غالبية المسؤولين الإداريين بمختلف مستوياتهم الإدارية يعطون موضوع أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظرا لأن أداء إداراتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخله .

ومن هنا فانه يجب التركيز على البحث و التطبيق من خلال محاولة التعرف على حقيقة الأداء و معرفة العوامل التي تحده و تؤثر فيه حتى يمكن معرفة الخلل والسعي الى تصحيحه مما قد يساعد على تحقيق مستويات الأداء المطلوب.

ومنه سوف نتطرق إلى النقاط التالية:

❖ المبحث الأول: ماهية الأداء وأنواعه

❖ المبحث الثاني: إجراءات عملية تقييم الأداء

❖ المبحث الثالث: مشكلات تقييم الأداء و أثر التكوين في رفعه

المبحث الأول: ماهية الأداء وأنواعه:

إن تطرق إلى الأداء بدراسة نظرية يعد مطلبا ضروريا للإحاطة بجميع جوانب البحث، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى العناصر الأساسية للأداء وهي كالتالي: مفهوم الأداء أين يتم عرض مجموعة من التعاريف التي بتوضيح معناه ثم عرض مكوناته.

المطلب الأول: تعريف الأداء ومكوناته:

يعتبر الأداء مجموع الأعمال التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة، ولهذا على هذه الأخيرة أن توفر الدعم للعامل للقيام بعمله على أكمل وجه، وبالتالي تحسين الأداء.

أولاً: تعريف الأداء.

هناك تعاريف عديدة للأداء نذكر منها ما يلي:

- الأداء لغة: أدى الشيء أي قام به

- اصطلاحاً: هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.
- كذلك يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد.
- ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة كمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون، و هذه الاستجابة تحدث تغيير في البيئة لتحويل المدخلات التنظيمية (مواد أولية وآلات...الخ) إلى مخرجات (سلع أو خدمات) بمواصفات فنية ومعدلات محددة.¹
- هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها ، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة.
- أما أندرو سيزلاقي و مارك جي والاس فالأداء "يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات...ويستخدم لإبراز نقاط القوة و الضعف في الأفراد و الجماعات و المنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز و العقاب والتغيير والتطوير، وإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة و لتصميم الوظائف".²
- و نستكشف من خلال هذا التعريف أن الأداء هو عبارة عن أداة يمكن من خلالها الحكم على فعالية الأفراد و الجماعات و المنظمات، ويمكن من خلال اعتماده كوسيلة للتقييم و تقديم الإنجازات و العقوبات بالإضافة إلى تغيير وتطوير المنظمة عموماً.
- أما الأداء في القاموس الموسوعة العالمية فهو: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ" أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته، إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم

¹ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2008، ص116.

² - شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 2007/2008، ص79.

هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.¹

- ويعرف حسن رابوة الأداء بأنه: يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.²

من خلال هذا التعريف يلاحظ أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

- أما أحمد صقر عاشور يعرف الأداء على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء"³.

لقد ركز هذا التعريف على كيفية قياس الأداء، حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، كما نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد و نمط الأداء.

-أما توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) فيتكلم عن الأداء ويؤكد بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز و الأداء، ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن

¹-حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 08، 2012، ص216.

²-حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص216.

³- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مصر: دار المعرفة الجامعية، 2005، ص ص25-26.

العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.¹

- والأداء يتمثل في: "النتائج النهائية من حيث الكم والنوع و التكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة".²

وحسب هذا التعريف: الأداء عبارة عن النتائج النهائية المحققة ولكن مع مراعاة شروط الأربعة والمتمثلة في: الكمية ، النوعية ، التكلفة ، والمدة الزمنية المحددة، حيث ركز "توماس جيلبرت" في كلامه عن الأداء على التوضيح الفرق بين السلوك والإنجاز و الأداء، و اعتبر هذا الأخير ما هو إلا تفاعل بين السلوك والإنجاز.

وعليه التعريف الإجرائي للأداء يتمثل في: المخرجات أو النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقا من أجل تحقيق أهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

ثانيا: مكونات الأداء.

يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.

1- كمية الجهد:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- نوعية الجودة:

¹ عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 97.
² محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة الماجستير، جامعة الملك سعود كلية العلوم الإدارية، السعودية، 2003، ص 87.

تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كمياته بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول ، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلو الأداء من الأخطاء وكذلك درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3- نمط الأداء:

فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج من هذه الحركات والأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة، أو الأسلوب الذي يبع في إجراءات بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة وذلك إذا كان العمل ذهني.

إن الأبعاد الثلاثة السابقة يمكن أن تكون من المحاور التي تشتق منها معايير ومقاييس أي عمل من الأعمال.

نستنتج من مكونات الأداء أنها المحاور الأساسية لقياس أداء الأفراد ومعرفة الكمية و الجهد المبذول وكيفية أداء الفرد لعمله الذي يقوم به، وهي الخطوة الثانية في تقييم الأداء فعليه يمكن القول أنه عند الكشف عن أداء الفرد يجب مراعاة هذه الأبعاد أو المكونات الثلاثة من أجل الحصول على أداء عالي.

المطلب الثاني: أنواع الأداء.

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع.

وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية، الأجل و الطبيعية.

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلي و جزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:¹

• الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية في المؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.

• الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد في تقسيم عناصر المؤسسة.

حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين وأداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة التفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.²

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى إقتصادية، إجتماعية، تقنية، سياسية... الخ فإنه يمكن وإن كان ذلك من المقابلة المنطقية، تصنيف الأداء إلى إقتصادي، اجتماعي، سياسي تقني... الخ، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج".

¹- عبد المليك مرفود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية،

جامعة محمد خيضر، العدد الأول نوفمبر 2001، ص 89-90

² نفس المرجع، ص 90.

إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الإقتصادي، و الذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها و تدني مستويات إستخدام مواردها.

أما الأهداف الإجتماعية و إن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) و الخارجي، فتعبر عن سعي المؤسسة إلى بلوغ الأداء الإجتماعي، وبغض النظر عن كونها أهدافا أم قيودا فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن الإجتماع مشروط بالإقتصاد وبذلك يتلزم الأداء الإقتصادي و الإجتماعي.

وإلى جانب الأداء الإقتصادي و الإجتماعي، يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجيا معين، أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على سلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط إستهلاكية جديدة، وربما تحاول التأثير على نظام السياسي القائم لإصدار إمتيازات لصالحها (تمويل الحملات الإنتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار)، كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العلم الثالث.

المبحث الثاني: إجراءات تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء مهمة من أدوات إدارة الأفراد فعلاوة على أنها توفر أسسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالموظفين في استخدامها لحثهم على بذل أقصى جهد و تفاني في العمل ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية.¹

من هنا يمكن اعتبار عملية تقييم الأداء على أنها: نشاط تقوم به المؤسسة بغية قياس نتائج المحققة و مقارنتها بالأهداف المحددة من قبل، ثم تقدير الانحرافات بين هذه النتائج و الأهداف الموضوعية مسبقا، مع تقصي أسبابها والبحث في طرق علاجها واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات.

¹- أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، مصر: منشأة المعارف، 2004، ص51

لذلك نلاحظ أن عملية تقييم الأداء قد حظيت باهتمام كبير من جانب المؤسسات الإدارية المختلفة، ففي المفهوم الحديث لم يعد ينظر إلى تقييم الأداء على أنه الحكم عند نهاية مرحلة العمل لتقدير نتائج الجهود في الفترة السابقة، وإبداء الرأي في القدرات واقتراح الثواب أو العقاب أو التعديل في العمل أو العاملين أو التنظيم أو طريقة العمل، وإنما يعني الاهتمام بزيادة القدرات الأفراد وتحفيزهم لاقتراح تحسينات على العمل، والمشاركة في وضع مستوى الأداء الأمثل، أي أن النظرة الحديثة لتقييم الأداء أصبحت تركز على النظرة إلى المستقبل أكثر من الارتكاز على الماضي، وتعتبر العملية الدورية للتقييم بمثابة وقفة تأمل واستفادة من ظروف وخبرات سابقة للاستعداد لمرحلة قادمة، تعباً لها كل الطاقات والإمكانات ودفعها لتحقيق أحسن النتائج ممكنة.¹

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وخطواته

أولاً: تعريف تقييم الأداء.

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سمي تارة بتقييم الأداء **Performance Evaluation**، كما سمي بقياس الكفاءة **Rating**، و آخرون سموه بتقييم الكفاءة، إلا أننا نرى أن خير تسمية له كما هو تقييم الأداء نظراً لإنتشار إستعمالها، وهناك تعاريف عديدة لتقييم الأداء نذكر منها:

- هو عملية قياس أداء العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية، و تحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، و يتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، و يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تكوينية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله، و في أحيان أخرى الإستغناء عن خدماته.²

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، الجزائر: ط2، مخبر علم إجتماع الاتصال والترجمة، ص 93

² حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007، ص 147

- هو العملية التي يتم بموجبها تقييم فعالية الأداء و الحصول على معلومات المرتدة حول هذه الفعالية ، و إستخدامها لإبراز نقاط القوة و الضعف في أداء الأفراد و الجماعات و المؤسسات و التي على ضوءها يتم إتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية.¹

- تقييم الأداء هو تلك العملية المستعملة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة و فعالية الفرد الأدائية وفقا للمعايير المحددة سلفا، و اتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية، وأيضا دراسة و تحاليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانية النمو التقدم للفرد في المستقبل و تحمله للمسؤوليات.²

- يعرف تقييم الأداء بأنه عمليات قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة بالمستهدف كما وكيفا وفي الصورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم و المستهدف.³

- كما يعرف تقييم الأداء بأنه: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث و يحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.⁴

- ويعرف أيضا بأنه: " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل و تحمل لمسؤوليات أكبر وترقياته لوظيفة أخرى".⁵

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، لبنان: دار المنهل اللبناني، 2008، ص ص 172-173

² صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الجامعات للنشر و التوزيع، 2001، ص ص 285-286.

³ كمال طلطي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر ص 103.

⁴ عبد المليك مرفود، الأداء بين الكفاءة و الفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 95.

⁵ عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، الموقع الإلكتروني www.webreview.dz، تاريخ الإطلاع 2017/04/26.

- كما يعرف بأنه: " رصد وتحليل وتقييم مستويات الانجاز لدى الموظفين ونوعية الأداء و العلاقات الوظيفية والخصائص الشخصية للفرد ويتم ذلك من خلال التعامل اليومي بين الرئيس و المرؤوسين فيما يتعلق بالإشراف عليهم وتوجيههم لأداء أعمالهم المختلفة".¹

تعريف شامل: " تقييم الأداء هو تلك العملية التي يتم بموجبها تقدير العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وما ينتجون، وذلك بالاستناد على عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه".²

ثانيا: خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي.

عملية تقييم الأداء ليست بالأمر البسيط، فضلا عن إحتلالها موقعا إستثنائيا في المنظمات الناجحة، وعلى الرغم من اختلاف خطوات تقييم الأداء الوظيفي سنحاول تلخيصها فيما يلي:³

• **تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:**

يجب أن تجيب إدارة الموارد البشرية على السؤال الآتي: ما الذي نريد أن نقيمه في أداء الفرد؟ إذ لا بد من تفكيك أداء العامل إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء.

و يمكن استنتاج هذه الأجزاء أو العناصر من نموذج وصف الوظيفة، وقد تتدرج هذه العناصر في عدة تقسيمات مثل: نوعية العمل المنجز، مدى التعاون مع الآخرين، درجة الإبتكار في الأداء... الخ بالإضافة إلى جمع المعلومات المتعلقة بالموظف و الوظيفة على حد سواء.

و مهما يكن الأمر فإن على الإدارة الموارد البشرية و بالتعاون مع الإدارات الأخرى أن تحدد بشكل دقيق و منذ البداية ما هي العناصر المطلوب قياسها ومدى إرتباطها بالأهداف الأساسية للمنظمة و ما هو الهدف من عملية التقييم.

¹ - طاهر محمود الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008، ص185.

² - منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011، ص322.

³ رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2012، ص ص 19-21

- اختيار الطريقة المناسبة للتقييم:

بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا أن إختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالإهتمام لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه. وليس غريبا أن يكون لدينا عدة نماذج وطرق للتقييم في إطار المؤسسة الواحدة، فقد يكون لدينا نموذج تقييم أداء رجال الإنتاج يختلف تماما عن النموذج تقييم أداء رجال البيع أو العاملين أو الإداريين أو المهندسين.¹

- تدريب المشرفين على عملية التقييم:

يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة ينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى إنتاجيتهم نظرا لإرتباطها بمواضيع عديدة كالترقية، المكافآت والعلاوات، أو التخطيط العمالة مستقبلا.²

- مناقشة طرق التقييم مع العاملين:

قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوسين الطريقة المستخدمة في التقييم، وما هي العناصر التي سيركز عليها هذا الأخير و الفوائد المتوقع الحصول عليها و إنعكاسها على مستقبل العامل.

- وضع معايير للمقارنة:

الهدف من تقييم أداء العاملين هو قياس مدى إلتزام العامل بمتطلبات العمل، وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية، وقياس سلوك العامل وأداؤه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي أو الإنفعالي للرئيس.

- نتائج التقييم مع العامل:

¹ مرجع سبق ذكره، ص 20

² مرجع سبق ذكره، ص 21 .

أمر سلبي، إذ من حق العامل أن يعرف النتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة و الضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة، فعند غياب مثل هذه المناقشة سيبحث العامل عن طرق أخرى لإشباع رغبته في هذا المجال و قد يتوصل إلى نتائج غير دقيقة، الأمر الذي ينعكس سلبا على أدائه بشكل مباشر.

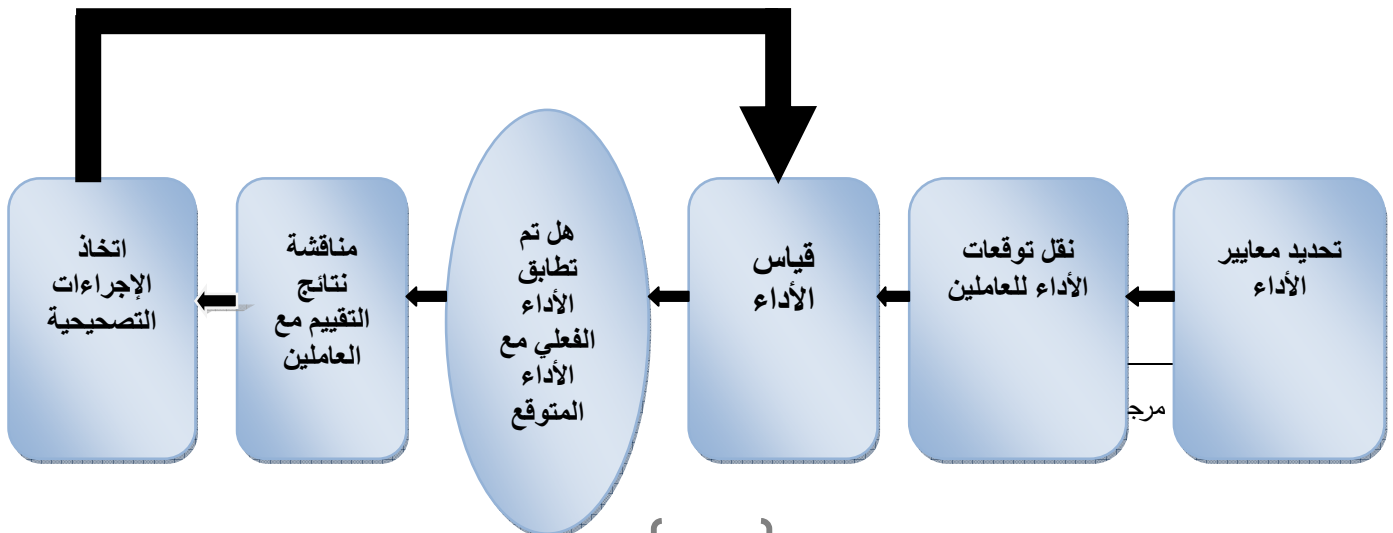
- اتخاذ القرارات الإدارية: و تتمثل هذه القرارات مثلا في النقل أو إعادة التكيف الوظيفية أو الترقية أو تنزيل الدرجة أو الفصل....الخ
- وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا:

و تبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج العملية مع ما خطط لها سابقا، و على الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير، وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل:

- الجانب الفني.
- سلوكيات الأداء و التعاون مع الزملاء أو الرؤساء.
- رفع كفاءة الاتصالات.
- رفع كفاءة إتخاذ القرارات.¹

ونستطيع أن نلخص هذه المراحل كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): دورة تلخص خطوات تقييم الأداء.



المصدر: عبد الناصر موسى، تقييم الأداء الأفراد كأداة أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة العدد السادس، 2004

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي.

تتباين طرق التقييم من منظمة إلى أخرى، تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدماتية ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما أنها تختلف أيضاً في إطار المنظمات المتماثلة فضلاً عن عدم وجود مقاييس و معايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة و التي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة، و لذا فإن هناك العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المنظمات منها التقليدية و منها الحديثة.

أ/ الطرق التقليدية:

أ-1- طريقة الصفات أو السمات:¹

ويتم وفقاً لهذه الطريقة عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ يعتد في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظ على الدوام الرسمي... وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء العامل.

- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلاً ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف وهكذا.

¹- خضير كاضم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط4، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، 2007، ص ص 154-155.

- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها.
- يتم وضع عناصر الأداء و الدرجات داخل نموذج يتم إعداده لتقييم الأداء.
- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.
- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يقوم من خلالها بتحديد المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير التقييمية كالآتي:

100-90 ممتاز

89-80 جيد جدا

79-70 جيد

69-60 متوسط

59-50 مقبول

49 فأقل ضعيف

- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا. بالغم من السهولة التي تنطوي عليها طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموحد لكافة العاملين و سهولة التطبيق له إلا أنه يتميز بالعديد من العيوب كتميز المقيم لإحدى الصفات تدعوه لإعطاء نفس التقييمات للصفات الأخرى زيادة أو نقصان، وكذلك نقص الموضوعية و العدالة إذ أنها تتأثر بسلوكية المقيم من حيث التشدد والليونة في التعامل فضلا عن استخدامها لجميع الوظائف لا يحقق العدالة التامة بهذا الخصوص، سيما و أن الوظائف الإدارية و المحاسبة و التنظيمية و الفنية لكل منها سمات مختلفة غيرها مما يجعل التقييم غير موضوعي وعادل في كثير من الأحيان.¹

أ-2- طريقة مقياس المعيار المختلط:

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 157.

وهي طريقة من طرق تقييم الأداء العاملين في إطار السمات و الصفات و الخصائص المتوافرة لدى العاملين، إلا أنها تعتمد على مقارنة هذه الصفات بمعيار محدد، حيث يعطي المقيم ثلاثة جوانب يتم على أساسها تقييم الصفة المعينة، ثم يقوم المشرف بالتعرف على كل جانب ودمجها معا ومقارنتها بالمعيار المحدد في إطار المقارنة التالية: (أفضل من)، (مساوية لـ) (أقل من) وفيما يلي مثالا لهذه الطريقة:

المطلوب توضيح عما إذ كان أداء الموظف أكبر من أو مساويا أو أقل من كل معيار من المعايير التالية:

- يستخدم الموظف التقدير و الحكم الجيد عند تحديد المشكلات و تقديم بدائل الحل، بالإضافة على أنه قد لا يتخذ الأفعال المناسبة لمنع وقوع المشكلات (متوسط المقدرة).

- يفتقر الموظف إلى المهارات الإشرافية و كثيرا ما تكون معالجته وتصرفاته ضعيفة، كما أنه يميل إلى الجدل (ضعيف القيادة).

- الموظف سريع التعاون مع زملائه، من المتوقع أن يقود زمام التطوير التنظيمي مع زملائه وتتكامل مهام وظيفته مع اتجاهاته وميوله الإيجابية (درجة عالية من التعاون).

- الموظف ذو مهارة عالية في التوجيه وديناميكي في قيادة ودفع الموظفين نحو الأداء المرتفع (مستوى عالي من القيادة).¹

من أهم المزايا التي يتصف بها مقياس المعيار المختلط أنها تعتمد على العوامل الموضوعية في التقييم ولكي يكون المدخل أكثر عدلا بالتطبيق فإنه ينبغي أن تؤخذ آراء الأفراد الذين يتأثرون باستخدام هذا النمط من تقييم الأداء، أما الانتقاد الذي يمكن أن يوجه بوضوح لهذا الأسلوب فهو نقص القدرة على استخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف أو الأعمال إذ لا يمكن استخدامه للوظائف أو الأعمال غير المتماثلة أو المتشابهة.²

¹ - سيد محمد جاد، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مص، 2009، ص ص 530-531.

² - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 158.

أ-3- طريقة الترتيب:

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب الكفاءة كل منهم، ويبدو تطبيق هذه الطريقة سهلا و ميسورا إذا كان عدد الموظفين المطلوب تقييم أدائهم قليلا و يصعب إذا كان عددهم كبيرا، وفي هذه الحالة يتم التقييم بعمل قائمة تتضمن أسماء الموظفين و عناصر التقييم، فيختار الرئيس أفضل موظف لديه و يعطيه رقم "1" و يختار أضعف موظف لديه ويعطيه الرقم الأخير وتتابع العملية إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين في القائمة.

و تتميز هذه الطريقة بالبساطة و سهولة التطبيق، إلا أن طريقة الترتيب يصعب تطبيقها كلما زاد عدد الموظفين، ونجد من الناحية العملية أن الترتيب يتم وفقا لكفاءة الموظف في عمله، كما أن هذا الترتيب يتم وفقا للأداء الشامل للموظف، ويلاحظ أن أفضل الموظفين هو الذي يحصل على أقل مجموع.¹

ويوجد ثلاث طرق للترتيب وهي: الترتيب التبادلي، المقارنة الزوجية، التوزيع الإجباري.

- **الترتيب التبادلي:** يتم الترتيب وفقا لهذه الطريقة بأن يقوم الرئيس المباشر بتحديد أكثر الأفراد في المجموعة كفاءة وكذلك أدناهم، وبافتراض أن عدد المجموعة 12 فردا فإنه يسجل الأكثر كفاءة في رقم 1 والأدنى كفاءة في رقم 12، ويستبعد الاسمين ثم تتكرر نفس العملية في المجموعة المتبقية لتحديد الأحسن والأسوأ، يسجل الأحسن في القائمة أمام رقم 2 و الأسوأ في القائمة أمام رقم 11.

ثم يتم تكرار العملية للمرة الثالثة لاستيفاء الاسم أمام الرقم 3 و الرقم 10، ثم تتوالى هذه العملية إلى أن يتم ترتيب جميع أفراد المجموعة.

و الصعوبة التي تواجه القائم بالتقييم هي في منطقة الوسط في القائمة حيث تصبح الفروق في الأداء طفيفة جدا، ولذلك قد يتم الاستعانة بأكثر من شخص يقوم بالتقييم ممن لهم دراية بطبيعة عمل المجموعة ثم تؤخذ المتوسطات، أو يتم المناقشة الاختلافات و الاتفاق على قائمة نهائية تعتمد من جميع أعضاء اللجنة المذكورة.

¹ - أحمد أبو السعود محمد ،مرجع سبق ذكره، ص ص58-59.

ومما يعيب هذه الطريقة أنها لا تحدد بدقة الفروق بين المرؤوسين الذين تم تقييمهم، فقد يكون الفرق بين الأول و الثاني أقل أو أكبر كثيرا من الفرق بين الخامس و السادس، كذلك يعاب على هذه الطريقة أنها تركز على التقييم الإجمالي وليس التفصيلي لأداء الفرد.¹

- الترتيب وفق المقارنة الثنائية:

ويتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم أدائهم ولنأخذ المثال التالي: فلو فرضنا أن هناك ثمانية عاملين يراد تقييمهم، إذ توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها ثم يقوم المقيم بالمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استنادا لمعايير التقييم المعتمدة كأداة العامة للإنجاز أو الالتزام بالدوام مثلا، فإذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني، فتوضع علامة أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة فالرابع حتى الثامن وفي نفس المعيار المستخدم وهو الإنتاجية حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أنه أكثر إنتاجا من غيره، وهكذا تستمر المقارنة لجميع الأفراد ثم يصبح الفرد الذي حصل على أكثر العلامات أفضل الموجودين أداءا للعمل ومن أكثر العيوب على هذه الطريقة أن المقارنات فيها تصبح غير متناهية سيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبيرا و يستنزف جهدا واسعا في إنجاز تلك المقارنات.²

- التوزيع الإجباري و الاختياري:

وهي إحدى الطرق المتفرغة من منهج السمات في تقييم الأداء، حيث تتطلب هذه الطريقة قيام المشرف أو الملاحظ باختيار البنود من القائمة المصممة و التي تميز بين الأداء الناجح و غير الناجح للفرد، والبنود الواردة في القائمة غالبا ما تكون في شكل ثنائي (زوج من البنود)، فالمقيم يقوم باختيار إحدى العبارات من كل زوج بدون أن يعرف عما إذا كان هذا البند يصف بصحيح السلوك الناجح للوظيفة.

و من القيود التي تقلل من نجاح هذه الطرق:

¹ - عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مصر: مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع والتصدير، ص109.

² - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره ، ص ص 158-159.

- ارتفاع التكاليف
 - تحتاج إلى قدرات عالية لكي تكون صادقة
 - تعتبر مصدرا لإحباط المقيمين لأنها قد تتسبب في إلغاء أو التخلص من تقييم الأداء برمته.
 - لا يمكن استخدامها بكفاءة في الأغراض التطويرية.¹
- يعتبر الترتيب التبادلي و المقارنة الثنائية من أفضل الطرق في توفير قائمة بالكفاءات المتوفرة، وخاصة إذا قام بعملية الترتيب أكثر من شخص ثم عملت قائمة نهائية بالمتوسطات لمجموعة ما من المرؤوسين، ويؤخذ على هذه الطرق أنها لا تحدد الفروق الفردية في الأداء بين شخص و آخر ، فلا يمكن تحديد الفرق في الأداء بين الأول و الثاني في القائمة أو الأول و الأخير، و بالتالي لا تساعد هذه الطريقة في الحكم على رتب الأفراد المقيمين بدقة من القائمة:

ممتاز جيد جدا متوسط دون المتوسط ضعيف

التوزيع الإجباري يجبر الشخص القائم بالتقييم على العاملين على تلك الرتب.²

أ-4- طريقة التقييم المقالي: وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأمثلة التي يمكن أن تحتويها التقييم، وصف لرأيك الشخصي أداء هذا الفرد متضمنا:

- كمية و جودة الأداء المتحقق
- المعرفة المتعلقة بوظيفته
- قدرته على التكيف مع العمل
- علاقته مع زملائه و العاملين معه.

¹- سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 531-532.

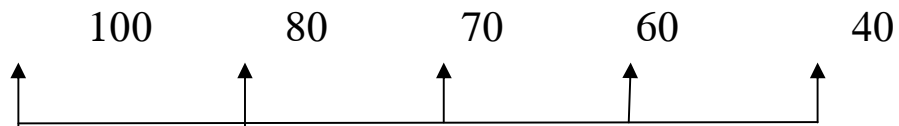
²- عبد الحكيم أحمد الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

- ماهي نقاط القوة والضعف في أدائه.¹
- تصلح هذه الطريقة إذا ما تم دمجها مع طرق الأخرى للتقييم، حيث تضيف معلومات جديدة غير تلك المصممة كما في الطرق الأخرى، بالإضافة إلى ما سبق، فإن هذه الطريقة تعطي الفرصة للتركيز على بعض الخصائص الفريدة عند تقييم الموظف مثل القدرة على التطور، المواهب الخاصة، أيضا جوانب الضعف، ويؤخذ على هذه الطريقة مايلي:
- أنها تستهلك وقتا كبيرا للإعداد واختيار البنود والسمات الفريدة.
- بالإضافة إلى أن تقييم الأداء ربما يتأثر بمهارات الكتابة لدى المشرف وأيضا نمط تشكيل وتنظيم البنود.
- قد يتم تأليف بنود للتقييم لا ترتبط أساسا بأداء الوظيفة.²

أ-5- المقياس الرتبي البياني:

يتم تقييم الفرد لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، الغياب الدقة، الأداء، التعاون... الخ ويضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي أو الرقمي والوصف الكتابي.³

أ - من خلال الوصف التقديري:

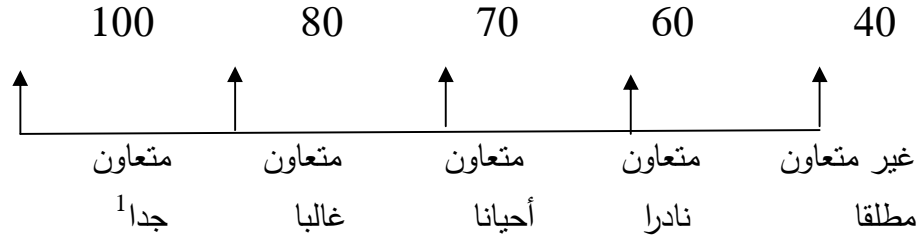


¹ - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 160.

² - سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره، ص ص 532-533.

³ - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 160

ب- التقييم من خلال الأسلوب الوصفي وهو أكثر دقة وأكثر شيوعا في الاستخدام.



و يقوم المقيم وفق هذا الأسلوب على دراسة كل الصفة يتم اعتمادها في التسيير وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة ويضع القيمة الملائمة لها ثم يشرع باستخدام التقدير النهائي للتقييم وفقا مايلي:

كمية العمل 90، الاستقلالية 80، معرفة العمل 70، الغياب 80، الدقة في الأداء 80، التعاون مع الزملاء 90، التعاون مع الرؤساء 70، (المجموع/7)

ثم يتم اعتماد النتيجة النهائية لاستخدامها وفق القيمة الوصفية استنادا للمعيار التالي: 90-100 ممتاز، 80-89 جيد جدا، 70/79 جيد، 60-69 متوسط، 50-59 مقبول، 49 فأقل ضعيف.

ب/ الطرق الحديثة:

ب-1- طريقة قوائم المراجعة:

تعتبر من الطرق الحديثة المتبعة في تقييم الأداء و بموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على مجموعة من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو لا حسب رأيه الشخصي بالعامل و تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد لكل سؤال وتمتاز بالسرية.²

وهذه الأسئلة تتناول العناصر المهمة للأداء، ويمكن أن تكون بعدد من الصيغ، وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة عندما تهتم المنظمة بسمات معينة للموظف كالطموح وتحمل المسؤولية

¹ - طاهر الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

² - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 174.

وغيره، ويكون التركيز على تحديد التصرفات وأنماط السلوك بعد ذلك يقوم المديرين بتحديد المستوى الذي يظهر فيه الموظف.¹

ب-2- طريقة الأحداث الحرجة:

يقصد بالأحداث الحرجة ذلك السلوك الصادر من المنظمة الذي يعتبر مؤشرا لحسن أداء الموظف أو فشله، ولا يركز الرئيس على الحدث في حد ذاته وإنما على السلوك الفردي وكيفية التصرف لمواجهته، ويقوم الرئيس في هذه الطريقة بملاحظة وتسجيل الأحداث المهمة في مذكرته وذلك بعد تقسيمها إلى قسمين:²

- قسم للأحداث التي تشير إلى كفاءة العمل.

- قسم يشير للأحداث التي تدل على عدم الكفاءة.

كما تعتمد على قيام المقيم بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها و سلوك العامل في هذه الأحداث حيث يقوم المشرف برصد هذه المعلومات في أجددة أو قائمة خاصة.

ب-3- مقياس الاختيار الإلزامي:

تهدف هذه الطريقة إلى تحقيق العدالة و الموضوعية، بحيث تتم بإعداد مجموعة من الأسئلة تصف كمية الأداء العامل لمهام وواجبات عمله ومسؤولياته وتعطي أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجباري في الاختيار وعادة ما تكون الأوزان معلومة لدى المقيم خشية التحيز في الترتيب و بعد ان يقوم المقيم بترتيب العبارات يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق النوعية المعينة وحساب درجة التقييم النهائية للفرد الذي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب ويعاب عليها أنها معقدة تحتاج للمهارة والخبرة في إعدادها كما لا يمكن ضمان عدم تسرب الأوزان إلى المقيمين.³

¹ - سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2011، ص227.

² - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر: دار الأمة، 2011، ص87.

³ - محمد أحمد عبد الغني، ص209.

ب-4- طريقة الإدارة بالأهداف:

ظهرت طريقة تقييم الأداء بالأهداف على رؤية جديدة في الإدارة، حيث تهدف إلى تعزيز العلاقة بين الرئيس و المرؤوس، كذلك لتحسين مناخ العمل المناسب، كما تعتمد على إشراك الرئيس و المرؤوسين في تحديد أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة بشرط قابلية تلك الأهداف للقياس وعند نهاية الفترة الزمنية المحددة يتم تقييم أداء الفرد على أساس ما حققته من أهداف.¹ وتعتمد هذه الطريق على الخطوات التالية:

- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد وفي الغالب ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.²
- تحديد آليات لتنفيذ كل هدف.³
- تعطي الحرية للعامل بإنجاز هذه الخطة.
- متابعة مدى الإنجاز المحقق للأهداف دورياً.
- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية.
- تحديد وضع الأهداف جديدة للمستقبل.⁴

ولنجاح هذه الطريقة يستوجب:

- استبعاد الأهداف التي لا يمكن قياسها (الغير الكمية).
- إمكانية تحقيق هذه الأهداف.
- التعبير عن الأهداف في صور مكتوبة وواضحة وغير غامضة.
- جدولة الإنجاز في جدول زمني.
- أن تتسم الأهداف بالمرونة وقابلة للتعديل كلما تطلب الأمر ذلك.

¹ طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص219.

² المرجع نفسه، ص84.

³ المجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2015، ص140.

⁴ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص162.

- أن تتم المراجعة الدورية بين الأفراد العاملين والمدير كلما تطلب الأمر ذلك خاصة عند وضع أهداف جديدة.¹

المبحث الثالث: مشكلات تقييم الأداء ودور التكوين في رفعه.

المطلب الأول: مشكلات تقييم الأداء.

عندما يقوم المقيم بتقييم الأداء فإنه عرضة لجملة من المشاكل التي تعيق عمله ، نظرا لأن تقييم الأداء في جماعات العمل يعتمد أساسا على التقدير الذاتي للقادة ومن بين أهم المشكلات مايلي:²

- التأثير بصفة معينة في الحكم على باقي الصفات، أي تأثير القائد بصفات الفرد وإعطاء تقديرات متشابهة بالنسبة لباقي الصفات.

- التحيزات الشخصية والغياب عن المقاييس الموضوعية.

و حتى تضمن المؤسسة إعداد التقييم بطريقة موضوعية فإنها تكشف عن المستوى الفعلي للأداء، ولا بد أن يكون هذا التقييم نابع من طبيعة العمل والظروف المحيطة به ، وأن تنص على عناصر العمل ومكوناته القابلة للقياس، وأن تراعي مبدأ الدقة في اختيار البيانات وبالإضافة إلى ذلك توصلت نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييم الأداء وهي:

- نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.

- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.

- ضعف الإهتمام من قبل القائمين بالتقييم.

- عدم الإستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.

- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.

- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.

¹- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص163.

²- زاهد محمد دبيري، الرقابة الإدارية، ط1، الأردن: دار المسيرة والتوزيع والطباعة، 2011، ص57.

- عدم تلقي العاملين لمعلومات مستمرة حول أدائهم.
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.

المطلب الثاني: دور التكوين في رفع الأداء الوظيفي.

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة كما يخلق الرغبة لدى أفراد العاملين لتغيير سلوكهم، فالتغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المنظمات، حيث أصبح ملزما عليها أن تفتش عن برامج التكوين المناسبة للعاملين، وهذا الأخير يمكن أن يكون معدا وفق لحاجة العاملين من أجل حل مشاكلهم وذلك من خلال:

• زيادة فعالية برنامج التكوين لدى الأفراد:

لزيادة قدراتهم في العمل وتحقيق حاجاتهم و رغباتهم، كما أنه من الضروري تهيئة نظام للمكافآت والحوافز باعتبارها عوامل مشجعة لتعلم المهارات الجديدة، ومن الضروري أيضا إتاحة الفرصة للمكونين في المناقشة و المشاركة في البرنامج حيث أن هذه المشاركة تساعد على ترسيخ ما يتعلمه الفرد¹.

• المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين:

للمكون دور كبير في نجاح أو فشل برنامج التكوين، ولزيادة فعالية المكونين لا بد من توفر عدة شروط، حيث أنه من الضروري توفر الخبرة اللازمة والمعرفة بالعمل وال إحاطة الكاملة بموضوع التكوين، كما يجب توفير الإدراك لدى المكون لاحتياجاته أثناء عملية التكوين، وتوفير المكافآت والحوافز المادية للمكونين كما يجب تهيئة لهم جميع المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التكوينية، ويجب أيضا أن يكون المكون ماهرا في قيادة الجميع عن طريق

¹ إبراهيم حسن بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، لبنان: دار النهضة العربية، 2005، ص 349.

التخطيط والتنظيم والتوجيه، كما يجب أن تكون له القدرة على الإبداع في مجال تخصصه و محاولة تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الاتجاه الهدف.¹

• محتوى برنامج التكوين ودوره في زيادة الفعالية:

لا بد من التركيز على محتوى البرنامج من عدة جوانب لزيادة فعالية برنامج التكوين و ندرجها فيما يلي:²

- التأكيد على ضرورة توفر المعلومات والخبرات في محتوى برنامج التكوين.
- ضرورة تحديد الأهداف وفقا لنوع الأداء المطلوب حيث أن تحقيق حاجيات الأفراد مع المتطلبات التشغيلية تساعد في تحديد مستو الأداء.
- توافق محتوى برنامج التكوين مع تعيين العناصر الأساسية المساعدة على التعلم .
- تخطيط وتصميم برنامج التكوين بشكل يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد العاملين.
- التخطيط لبرنامج التكوين وفقا لأساس التدرج في عملية التقدم والتطوير، وهذا يقلل من الوقت والتكلفة.
- اختيار طرق تكوين متنوعة قدر الإمكان.
- توفر المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتكونين الذين يعانون من بعض الصعوبات في التعلم أثناء البرنامج التكويني.
- و للتكوين تأثيرات متعددة على أداء العاملين من أهمها مايلي:
- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية و النوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطويلا اتجاهاتهم.
- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- توعية العاملين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدر على البحث.

¹ - إبراهيم حسن بلوط، مرجع سبق ذكره، 349

² - سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، الأردن: دار وائل للنشر، 2006، ص140.

خلاصة الفصل الثاني:

منذ القدم و ليس ببعيد، كان ينظر للعنصر البشري من قبل المدراء والمفكرين، إما باعتباره جزءا بسيطا من مكونات العملية الإنتاجية؛ لا تحركه سوى الحوافز المادية و إما مخلوقا اجتماعيا بطبعه، يتأثر بالعلاقات الإنسانية السائدة في محيط عمله و وجب تحسينها والانتباه لها، لكن ما صاحب العالم من ثورات علمية وتقنية، وتحرير للتجارة، وصحة ثقافية وبروز عصر المعرفة، جعل منه المورد الأساسي والمحدد الرئيسي للميزة التنافسية للمؤسسة، نظرا للدور الفعال الذي أضحى يلعبه في تقديم منتجات جديدة، وامتلاك تكنولوجيا متقدمة والتنافس في الأسواق المفتوحة . و يترجم هذا الدور من خلال أداءه الوظيفي في المؤسسة، وذلك بما يحققه من نتائج تعكس فعاليته وكفاءته، وما يبديه من نشاط أو السلوك الهادف لإتمام ما كلف به.

إن التقييم أداء الأفراد وفعاليتهم من خلال برامج التكوين لا يتحقق فقط بحسن التخطيط و التصميم لها، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني و يتأثر كذلك باقتناع المتكويين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التكوين وأهدافه؛ فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل، وكذا قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التكوين.

الفصل الثالث

دور التكوين في تحسين أداء موظفي قطاع التربية
الوطنية

❖ المبحث الأول: تقديم عام لمعهد ابن رشد - تيارت -

❖ المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

يعتبر قطاع التربية في الجزائر أحد أهم القطاعات التي تولى لها الدولة أهمية بالغة من جميع النواحي سواء من خلال الميزانية التي ترصدها للتعليم سنويا أو من خلال الطاقة البشرية التي يضمها هذا القطاع، كما يشكل إحدى استراتيجيات المستقبلية لسياسة الدولة مما استوجب على هذه الأخيرة إيجاد أساليب والطرق للنهوض بهذا القطاع، ومن بين هذه الأساليب نجد التكوين. ولمعرفة سياسة الدولة لرفع مستوى هذا القطاع، ارتأينا إجراء دراسة ميدانية بمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية " ابن رشد" بتيارت، حيث كان السبب الرئيسي في اختيارنا لهذا المعهد هو امتلاكه على الأقل لنظام الشامل في التكوين.

المبحث الأول: تقديم عام للمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية (ابن رشد) تيارت.

المطلب الأول: تعريف بمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية (ابن رشد) تيارت.

يقع معهد التربية والتكوين "ابن رشد" في مدينة تيارت التي تتميز بتاريخها الأمازيغي والروماني والإسلامي، تتوسط هذه المؤسسة مدينة تيارت وتقع في أطراف أرضية بومدين، مقابل مؤسسة "إعادة التربية".

المعهد "ابن رشد" هو مؤسسة تربية للتكوين، تم فتحه في 25 سبتمبر 1972 ليكون معلمي المدرسة الابتدائية وأساتذة التعليم المتوسط لحساب قطاع التربية الوطنية، أما في السنوات الأخيرة فالمعهد يوفر تكوينا بيداغوجيا وعلميا لمدة ثلاثة أعوام إطار التخصص الأولي، لحاملي شهادة البكالوريا، وهذا لتخريج أساتذة التعليم الابتدائي. وفي إطار الإصلاح شرع معهد ابن رشد في تكوين مستخدمي التربية من مدرّاء ومفتشين ومقتصدين.

يتربع المعهد على مساحة ثمان هكتارات، ويشمل الفضاء البيداغوجي للمؤسسة على إثنين وعشرين قاعة للتدريس، وأربعة قاعات للتعليم الآلي بالإضافة إلى مخبر وقاعة المحاضرات ومكتبة تحتوي على كتب قيمة، موصولة بقاعة للمطالعة وفي مجال الإيواء والإطعام، يتوفر المعهد على اثنتي عشرة غرفة نوم منفصلة ومرقدين بسعة ستمائة سرير، ومطعمين بسعة ست مائة مقعد.

الجدول التالي يبين الإمكانيات المادية والبشرية للمعهد:

جدول رقم (3،1) يوضح الإمكانيات المادية والبشرية لمعهد " ابن رشد "

| النوع | العدد | طاقة الإستيعاب الكلية | نوعية البناء | | وضعية المحل |
|----------------------|-------|-----------------------|--------------|------|-------------|
| | | | صلب | جاهز | |
| قاعة الدراسة | 20 | 600 | x | | مقبولة |
| المخابر (ع/ط،ع/ف) | / | / | | | |
| مخابر اللغات | / | / | | | |
| مخابر الإعلام الآلي | 02 | 40 | | | حيدة |
| المكاتب الإدارية | 10 | / | | | حيدة |
| قاعة الإجتماعات | 02 | 30+180 | | | مقبولة |
| قاعة المؤطرين | 01 | 35 | | | حيدة |
| قاعة التمريض | 01 | / | | | مقبولة |
| المخزن | 01 | / | | | حيدة |
| البيضاة | / | / | | | / |
| الملاعب | 01 | / | | | مقبولة |
| قاعة متعددة الرياضات | / | / | | | / |
| المكتبة(عدد الكتب) | 01 | 6200 كتاب | | | حيدة |
| المدرج | / | / | | | / |
| المطعم | 02 | 580 | | | جيد |
| المراقد غرفة | 200 | 400 | | | جيد |
| النادي | 01 | 80 | | | جيد |
| الورشات | / | / | | | / |
| حديقة التجارب | / | / | | | / |
| السكنات الوظيفية | 08 | | | | |
| الحظيرة | 02 | | | | |
| الحجابه | 02 | | | | |
| الساحة | 01 | | | | |
| عدد العمال | 32 | | | | |
| عدد الإداريين | 19 | | | | |
| عدد الأساتذة | 05 | | | | |

المصدر: وثائق مقدمة من طرف الإدارة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمعهد.

يسير المعهد مدير ويديره مجلس التوجيه، ويزود بمجلس بيداغوجي.

1-المدير:

يعين مدير المعهد بموجب مرسوم، بناء على إقتراح من الوزير المكلف بالتربية الوطنية، وتنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها. ويساعد مدير المعهد في أداء مهامه نواب مديرين، ويتم تعيينهم بقرار الوزير المكلف بالتربية الوطنية ، بناء على اقتراح من مدير المعهد، وتنتهي مهامهم حسب الأشكال نفسها.

يتولى المدير تسيير المعهد ويكلف بهذه الصفة بما يأتي:

- الالتزام بنفقات المعهد والأمر بصرفها في حدود الاعتمادات المرخص بها.
- إبرام كل الصفقات والعقود والاتفاقيات والاتفاقات، في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- تمثيل المعهد أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- ممارسة السلطة السلمية على جميع موظفي المعهد.
- التعيين في كل الوظائف التي لم طريقة أخرى للتعيين فيها.
- اقتراح التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمعهد والسهر على تطبيقها.
- تحضير اجتماعات مجلس التوجيه وضمان تنفيذ مداولاته.
- تحضير اجتماعات المجلس البيداغوجي.
- إعداد مشروع ميزانية المعهد وعرضه على المجلس التوجيه.
- إعداد الحساب الإداري والتقرير السنوي عن النشاطات وإرسالها إلى الوزير المكلف بالتربية الوطنية بعد موافقة مجلس التوجيه عليهما.

2- المجلس التوجيه:

يتكون مجلس التوجيه الذي يرأسه الوزير المكلف بالتربية الوطنية أو ممثله من:

- ممثل وزير الدفاع الوطني.
- ممثل الوزير المكلف بالمالية.

- ممثل الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين.
 - ممثل الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي.
 - ممثل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
 - ممثل مديرية التكوين بوزارة التربية الوطنية.
 - مدير التربية بالولاية مقر المعهد
 - ممثلين (2) منتخبين عن أساتذة المعهد.
 - ممثلين (2) منتخبين عن موظفي المعهد.
- يحضر مدير المعهد والاعون المحاسب الاجتماعات مجلس التوجيه بصوت استشاري ويتولى المدير أمانة المجلس، كما يمكن أن يستعين المجلس بأي شخص من شأنه أن يفيد في المسائل المدرجة في جدول أعماله نظرا لكفاءته، وتحدد قائمة أعضاء مجلس التوجيه بقرار من الوزير المكلف بالتربية الوطنية، بناء على اقتراح السلطات الوصية التي ينتمون إليها ، لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد.
- ويتداول مجلس التوجيه في كل مسألة ترتبط بتسيير المعهد فيما يأتي:
- مشروع نشاط المعهد وكيفية تنفيذه.
 - الحصيلة السنوية لنشاطات المعهد.
 - مشروع ميزانية المعهد وحساباته.
 - مخطط تسيير الموارد البشرية.
 - مشاريع تهيئة المعهد وتوسيعه.
 - برامج صيانة مباني المعهد وتجهيزاته.
 - مشاريع العقود والصفقات والاتفاقات والاتفاقيات.
 - قبول الهبات و الوصايا. ويدرس مجلس التوجيه ويقترح كل تدبير من شأنه تحسين سير المعهد والمساعدة على تحقيق أهدافهن ويدلي برأيه في كل المسائل التي يعرضها عليه المدير.
- 3- المجلس البيداغوجي:**

يتكون المجلس البيداغوجي الذي يرأسه مدير المعهد من الأعضاء الآتي ذكرهم:

- نائبا (2) مدير من المعهد.
- ممثل مكلف بالتكوين يعينه مدير التربية بالولاية مقر وجود المعهد.
- ممثل منتخب عن الأساتذة من كل تخصص.
- ممثل منتخب عن المترشحين من كل سلك، ويمكن أن يستعين بالمجلس البيداغوجي بأي شخص يراه كفاء لمساعدته في المسائل المدرجة في جدول الأعمال.
- يكلف المجلس البيداغوجي بإبداء رأيه فيما يأتي:
- محتوى برامج التكوين
- تنظيم التكوين.
- مناهج وطرق تقييم برامج التكوين.
- برامج الدراسات والبحوث.
- تنظيم سير الامتحانات والمسابقات.
- اقتناء الوثائق والتجهيزات العلمية والوسائل البيداغوجية.
- برامج التظاهرات العلمية والبيداغوجية التي ينظمها المعهد، ويدلي برأيه في كل مسألة أخرى ذات طابع بيداغوجي يعرضها عليه رئيسه.
- المطلب الثالث: مهام ووظائف المعهد.**
- يتولى المعهد في إطار تطبيق السياسة الوطنية في مجال التكوين على الخصوص، المهام الآتية:
- ضمان التكوين المتخصص والتكوين المستمر لموظفي قطاع التربية الوطنية.
- المساهمة في إعداد برامج التكوين.
- متابعة تنفيذ برامج التكوين وتقييمها واقتراح التدابير الكفيلة بتحسينها.
- المساهمة في إعداد الدراسات والبحوث البيداغوجية والتجريبية المتعلقة بميدان نشاطه، وفقا للبرنامج الذي تقرره السلطة الوصية
- تنظيم سير الإمتحانات والمسابقات المهنية ومتابعته، طبقا للتنظيم المعمول به.

- تنظيم أيام دراسية وملتقيات ومؤتمرات وندوات وطنية ودولية تتناول المسائل التي تدخل في مجال اختصاصه و/أو المشاركة فيها.
- إقامة علاقات تعاون وتبادل مع المؤسسات والهيئات التي لها نفس المهام وترقيتها.
- إنشاء رصيد وثائقي وبنك معطيات ذوي صلة بميدان نشاطه وتحسينها ، ويكلف المعهد في إطار المهام المحددة أعلاه بما يأتي:
- تحسين معارف موظفي التربية الوطنية وتعميقها.
- تطوير الكفاءات المهنية لموظفي التربية الوطنية وتحسين مردودهم البيداغوجي.
- تلقين موظفي التربية الوطنية التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال وتعميم تطبيقاتها البيداغوجية تحسبا للعصرنة الدائمة للمنظومة التربوية، وإتمام تكوينهم في مجال التشريع المدرسي وأخلاقيات المهنة.
- وبهذه الصفة، يكلف المعهد أيضا بما يأتي:
- اقتراح برامج التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعارف.
- إعداد التوجيهات البيداغوجية وكذا الدعائم والوسائل التي تسمح بتطبيق برامج التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- ضمان متابعة تنفيذ برامج التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وتقييمها.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.

بعدها اشتمل الجانب النظري على فصلين نظريين تم تقديم فيهما نظرة عامة حول التكوين و الأداء الوظيفي، و سيتم في هذا المبحث إسقاط كل ما هو نظري على الجانب التطبيقي و الذي هو عبارة عن دراسة ميدانية تتضمن تقديم استمارة استبيان المتكويين في المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية إبن رشد-تيارت- و التي تحتوي على 22 سؤالاً مقسمة إلى ثلاث محاور كالتالي:

- المحور الأول: يحتوي معلومات شخصية لأفراد العينة مثل الجنس، السن، المركز الوظيفي و طول فترة الخدمة.

▪ المحور الثاني: معلومات حول التكوين.

▪ المحور الثالث: معلومات حول التكوين و الأداء.

المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية.

لعله قبل البدء في الدراسة الميدانية لابد من التطلع على الظروف و الإجراءات التي سيتم فيها إجراء هذه الدراسة الميدانية، لهذا جاءت الدراسة الاستطلاعية كتمهيد و كمنطلق الدراسة الميدانية و ذلك نظرا لأهميتها في مساعدة الباحث على تطبيق أدوات البحث.

1- تحديد مشكلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة التوصل إلى الدور الكبير الذي يلعبه التكوين في ترقية الأداء الوظيفي.

2- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى مايلي:

- التعرف على آراء المستجوبين للتوصل إلى مدى تأثير التكوين على أدائهم الوظيفي.
- بلورة موضوع البحث الذي تم اختياره و صياغته بطريقة أكثر إحكاما بغية دراستها بصورة أعمق في المستقبل.
- تحديد جوانب القصور في إجراءات تطبيق أدوات جمع بيانات البحث.

3- اختيار العينة:

عينة الدراسة الاستطلاعية عبارة عن عينة اختيارية تعتبر ممثلة للمجتمع المدروس إلى حد ما.

- اشتملت عينة الدراسة على 30 مدير مؤسسة تربية موزعين على الشكل التالي:

- مدير إبتدائية.

- مدير متوسطة.

- مدير ثانوية.

4- طرق جمع المعلومات:

لتحقيق أهداف الدراسة و للكشف عن دور التكوين في ترقية الأداء الوظيفي، فقد تم تصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات من أفراد عينة الدراسة، و تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور المشار إليها سابقا.

- تم توزيع الاستبيان على مستوى المؤسسات التربوية و شملت الإبتدائيات، المتوسطات و الثانويات
 - تم جمع الاستبيان من عينة الدراسة بعد ما يقارب 15 يوما مما ترك لهم المجال للإجابة بحرية.
 - أما فيما يخص نوع الأسئلة التي تم توظيفها في الاستبيان فهي الأسئلة المغلقة و هذا بهدف الحصول على إجابات واضحة و محددة يسهل تبويبها و جمعها في جداول إحصائية لتحليلها و هي كالاتي:
- أ- السؤال المغلق ذو إجابة واحدة: نعم أو لا.
- ب- السؤال المغلق ذو إجابة متعددة: نعم، نوعا ما، لا
- ج- السؤال المغلق ذو إجابة متعددة: نعم، أحيانا، لا.
- 5- صدق و ثبات الاستبيان:
- تم إعداد الاستبانة الأولية من قبل الطالبين و تم عرضها على المشرف، و قد أجرى عليها بعض التعديلات كحذف بعض الأسئلة غير الضرورية.
- و لدراسة صدق و ثبات الإستبانة تم حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق لعبارات الأداة، و يمكن القول أن الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون 0,60 و كلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر للاستبيان.

الجدول رقم (2,3): معامل صدق و ثبات الاستبيان.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 0,759 | 22 |

المصدر: منقول من البرنامج الإحصائي SPSS.

حيث تمثل القيمة المتحصل عليها 0,759 معامل صدق و ثبات الاستبيان المعمول به. **المطلب الثاني:** عرض و تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمتكونين فالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية - تيارت-.

بعد عملية جمع الاستبيانات التي أجاب عليها أفراد العينة، تأتي عملية تفرغ و تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق استعمال مقياس "ليكارت"، حيث اعتمدنا في عملية التحليل على الأدوات الإحصائية الآتية:

- عرض الجداول الإحصائية للأجوبة.

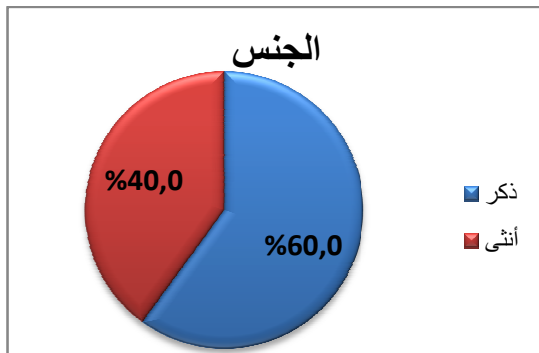
- تمثيل النسب المئوية لنتائج الاستبيان بدوائر نسبية.

أولاً/ تفرغ و تحليل المعلومات الشخصية لأفراد العينة.

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان يمكن القول بأن أفراد العينة يتميزون بالصفات التالية:

1- **طبيعة الجنس لأفراد العينة:**

الشكل رقم (2،3): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للجنس.



الجدول رقم (3،3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

| البيان | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر | 18 | 60,0% |
| أنثى | 12 | 40,0% |
| المجموع | 30 | 100% |

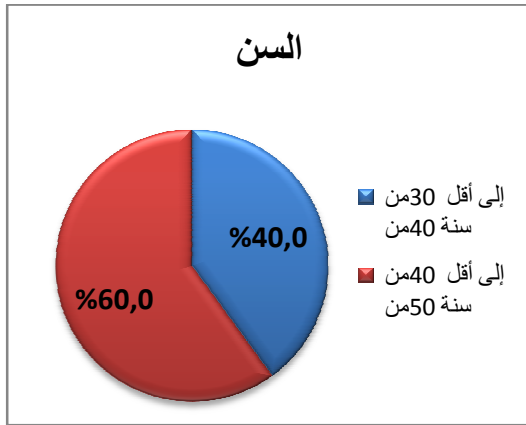
المصدر: من إنجاز الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (3،3) أن نسبة الذكور 60,0% أي ما يعادل 18 فرد من أفراد العينة، بينما نسبة الإناث 40,0% أي ما يعادل 12 فرد من أفراد العينة، و مع أن النتائج تشير إلى ارتفاع عدد المديرين الذكور مقارنة بعدد المديرين الإناث في هذا القطاع إلا أنها لا تعكس بالضرورة حقيقة الأوضاع كون الاستبيانات وزعت بشكل عشوائي.

2- فئات العمر لأفراد العينة (السن):

الشكل رقم (3،3): التمثيل البياني بالدائرة النسبية لسن الأفراد.

الجدول رقم (4،3): توزيع أفراد العينة حسب سن الأفراد.



| النسبة | التكرار | البيان |
|--------|---------|---------------------|
| 00% | 00 | من 20 إلى أقل من 30 |
| 40,0% | 12 | من 30 إلى أقل من 40 |
| 60,0% | 18 | من 40 إلى أقل من 50 |
| 00% | 00 | أكثر من 50 سنة |
| 100% | 30 | المجموع |

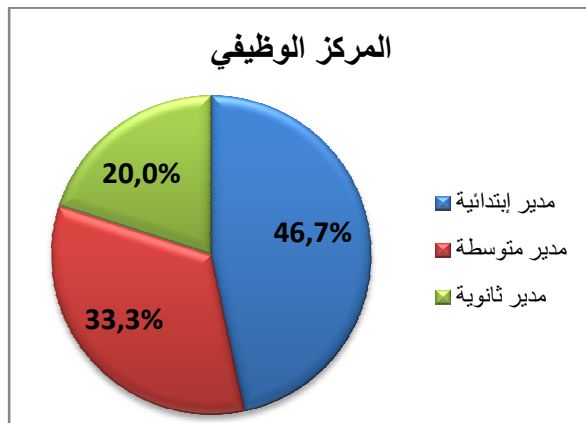
المصدر: من إنجاز الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

يلاحظ من الجدول رقم (4،3) أن أغلب أفراد العينة أعمارهم تتراوح من 40 إلى أقل من 50 سنة و ذلك بنسبة 60,0%، و تليها الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 40,0% وكما يلاحظ من خلال النتائج أن لا يوجد مديرين من فئة 20 إلى أقل من 30 سنة، و فئة 50 سنة فأكثر، و يمكن تفسير ذلك بأن الخبرة المهنية تلعب دور في الترقية من أستاذ إلى مدير، كون هناك شروط تحدد الخبرة للاجتياز امتحانات للإلتحاق بمنصب مدير، أما بالنسبة لفئة 50 فأكثر لهم الخبرة الكافية ما تمكنهم بإعطاء دروس لتكوين الجدد.

4- أفراد العينة حسب المركز الوظيفي:

الشكل رقم (4،3): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمركز الوظيفي.

الجدول رقم (5،3): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.



| البيان | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| مدير إبتدائية | 14 | 46,7% |
| مدير متوسطة | 10 | 33,3% |
| مدير ثانوية | 06 | 20,0% |
| المجموع | 30 | 100% |

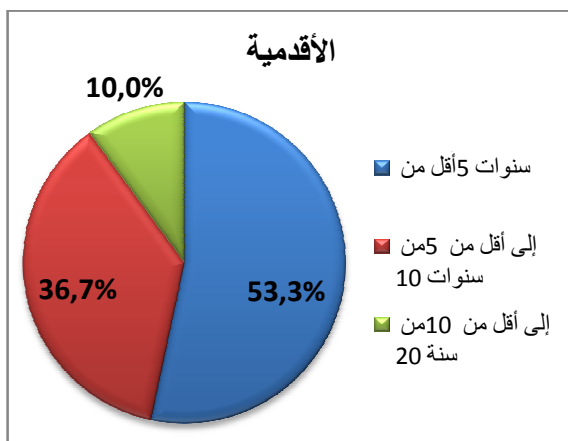
المصدر: من إنجاز الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

يتبين من الجدول رقم (3،5) أن أفراد العينة الممثلة لمدراء المؤسسات التربوية موزعة بنسب غير متقاربة حيث يمثل مدراء المؤسسات الإبتدائية 46,7%، مدراء المتوسطة 33,3%، مدراء الثانويات 20%، ما يفسر أن وجود عدد كبير للمؤسسات الإبتدائية وهذا ما يؤدي الى وجود عدد كبير من المدراء الإبتدائيات الذين يتكونون.

6- أفراد العينة حسب طول فترة الخدمة (الأقدمية):

الشكل رقم (3،5): التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأقدمية الموظف.

الجدول رقم (3،6): توزيع أفراد العينة حسب أقدمية الموظف.



| البيان | التكرار | النسبة |
|--------------------------|---------|--------|
| أقل من 5 سنوات | 16 | 53,3% |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 11 | 36,7% |
| من 10 إلى أقل من 20 سنة | 03 | 10,0% |
| أكثر من 20 سنة | 00 | 00,0% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: من إنجاز الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

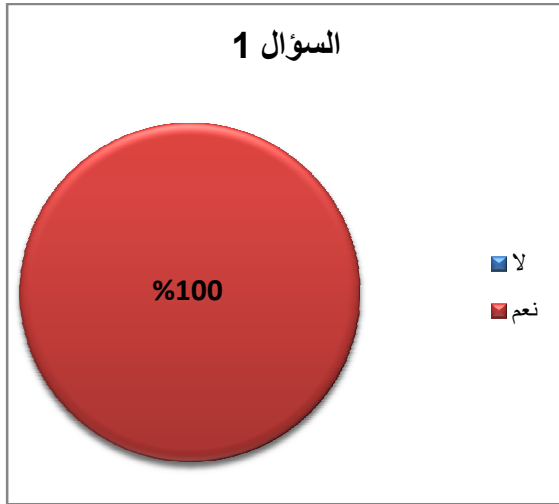
يتضح من خلال الجدول رقم (3،6) أن نسبة المدراء التي تتراوح أقدمتهم أقل من 5 سنوات 53,3%، من 5 إلى أقل من 10 سنوات يبلغ 36,7%، و نسبة 10% من 10 إلى أقل من 20 سنة، و لانجد نسبة للمدراء الذين لديهم أقدمية تفوق 20 سنة، و عليه فإن ما يقارب نسبة 90% تقل خبرتهم عن عشر سنوات و يرجع ذلك إلى كثرة عدد المدراء الشباب كما تبين سابقا.

ثانيا/ تفرغ و تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني (معلومات حول التكوين).

■ السؤال 1: هل إستفدت من دورة تكوينية في عملك؟

الشكل رقم (3،6): التمثيل البياني بالدائرة

النسبية للسؤال 1.



الجدول رقم (3،7): النسبة المئوية لإجابات

الموظفين على السؤال 1.

| النسبة | التكرار | البيان |
|--------|---------|---------|
| 100% | 30 | نعم |
| 0,0% | 00 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |

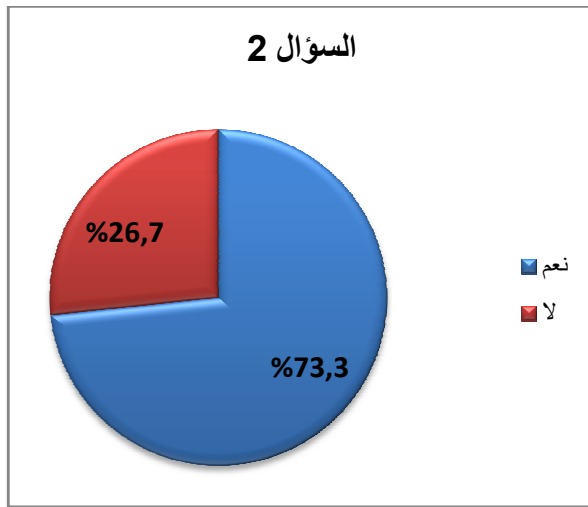
المصدر: من إنجاز الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

جاء السؤال الأول بصفة عامة حول استفادات المتكويين من الدورة التكوينية وهو جد هام لقياس مدى رغبة المتكويين في رفع مستواهم الأدائي حيث و من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة 100% إستفادوا من الدورات التكوينية.

و منه يمكن الاستنتاج أن الأغلبية من أفراد العينة بمختلف فئاتها هم راضون عن التكوين مما يدل على الدور الذي يقوم به المعهد إبن رشد في تنظيم الدورات التكوينية لفائدة موظفي قطاع التربية الوطنية.

■ السؤال 2: هل تشعر بحاجة للتكوين للقيام بعملك؟

الشكل رقم (7,3): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 2.



الجدول رقم (8,3): النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 2.

| البيان | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم | 22 | 73,3% |
| لا | 08 | 26,7% |
| المجموع | 30 | 100% |

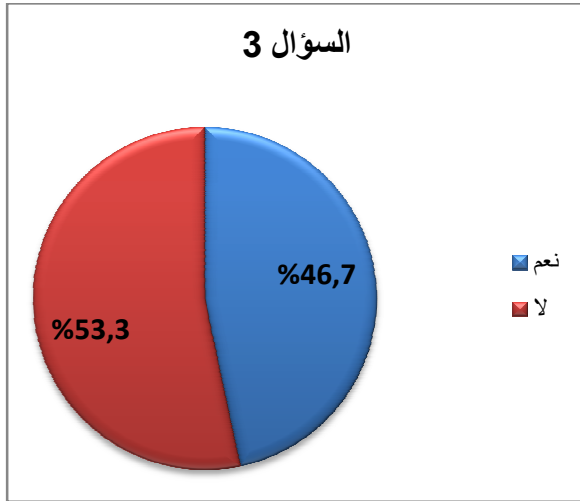
المصدر: من إنجاز الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن 73,3% من المدراء الذين هم بحاجة إلى التكوين للقيام بأعمالهم وتليها نسبة 26,7% ليس هم بحاجة إلى ذلك. ومن هنا نستنتج أن التكوين يعد عنصرا أساسيا لتحسين أداء الفرد بحيث يكسبه مهارات جديدة لتغيير أنماط وسلوك الأداء.

السؤال 3: هل يتم تحديد الإحتياجات التكوينية عن طريق التقييم الدوري للأداء؟

الشكل رقم (3،8): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 3.

الجدول رقم (3،9): النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 3.



| البيان | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم | 14 | 46,7% |
| لا | 16 | 53,3% |
| المجموع | 30 | 100% |

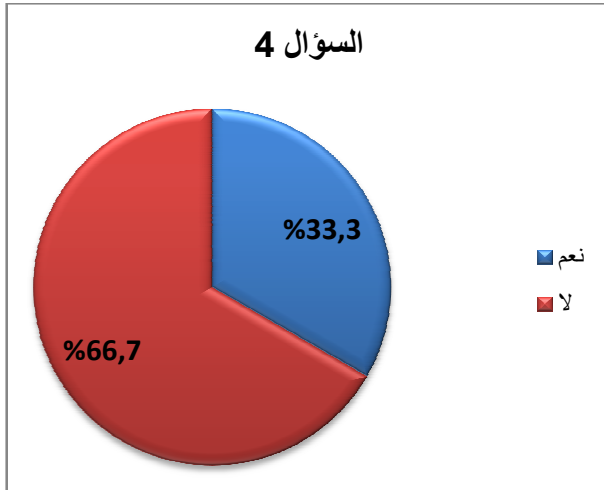
المصدر: من إنجاز الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (3،9) إلى أن 53,3% من أفراد العينة قد عبروا على أنه لا يتم تحديد إحتياجات التكوينية عن طريق التقييم الدوري للأداء، بينما هناك 46,7% تقول نعم. ومن هنا نستنتج أن سياسة التكوين في المعهد قائمة ولازمة على كل موظف ينتمي إلى قطاع التربية لرفع مستوى الأداء الوظيفي.

السؤال 4: هل يتم تحديد الإحتياجات التكوينية وفق معايير عملية قابلة للقياس؟

الشكل رقم (3،9): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 4.

الجدول رقم (3،10): النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 4.



| البيان | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم | 10 | 33,3% |
| لا | 20 | 66,7% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: من إنجاز الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

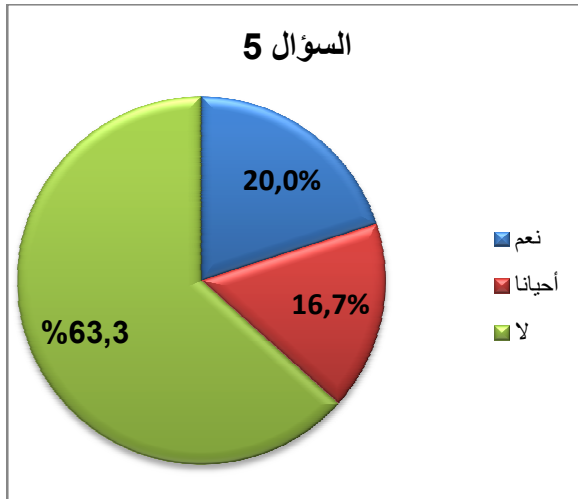
يظهر من خلال النتائج الظاهرة في أعلى الجدول أن نسبة 66,7% من أفراد العينة عبروا على أنه لا يتم تحديد الإحتياجات التكوينية وفق معايير عملية قابلة للقياس، بينما نجد نسبة 33,3% توجد معايير.

ومن هنا نستنتج أنه لا يتم تحديد الإحتياجات التكوينية وفق لمعايير عملية قابلة للقياس.

السؤال 5: هل يتم تحديد تحديد الإحتياجات التكوينية بناء على العلاقات الشخصية؟

الشكل رقم (3،10): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 5.

الجدول رقم (3،11): النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 5.



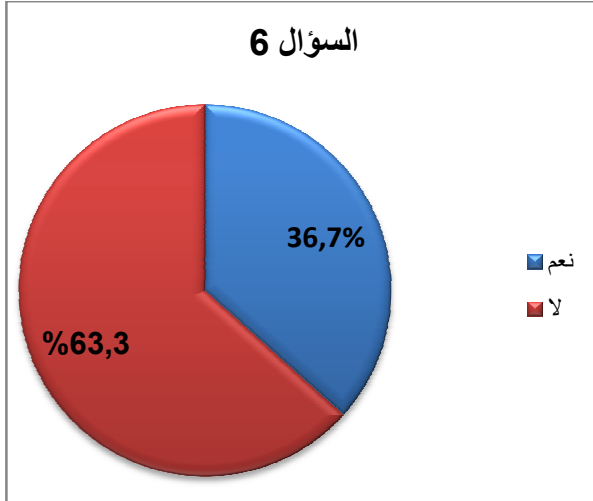
| البيان | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم | 06 | 20,0% |
| أحيانا | 05 | 16,7% |
| لا | 19 | 63,3% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: من إنجاز الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (3،11) أن 63,3% كانت إجاباتهم بالنفي وهذا ما يدل على أن تحديد الإحتياجات التكوينية تكون وفق لبرامج وطنية، تقوم بها الوزارة المعنية بذل، فيما كانت إجابات الباحثين تتراوح ما بين 20% و 16,7% بنعم أحيانا، ومن هنا نستنتج أن الإحتياجات التكوينية لا تبني على العلاقات الشخصية في غالب الأحيان.

السؤال 6: هل يتم تحديد تحديد الإحتياجات التكوينية بالإعتماد على وسائل تكنولوجية معينة في المنظمة؟

الشكل رقم (3،11): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 6.



الجدول رقم (3،12): النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 6.

| البيان | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم | 11 | 36,7% |
| لا | 19 | 63,3% |
| المجموع | 30 | 100% |

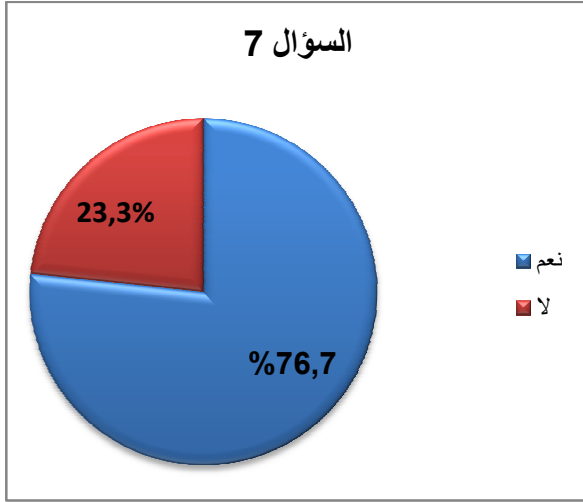
المصدر: من إنجاز الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

يتضح من الجدول رقم (3،12) أن نسبة الإجابات المبحوثين كانت بـ 63,3% بلا وهذا ما يدل على أن المعهد لا يعتمد كثيرا على وسائل تكنولوجية في مراحل التكوين، ونجد أن نسبة 36,7% من عينة البحث كانت إجابتهم بنعم، ومن هنا نستنتج أن طول فتر التكوين يتم الإعتماد فيها على الوسائل القديمة .

السؤال 7: هل تصمم الدورات التكوينية لتتطابق مع الإحتياج الفعلي للمتكونين؟

الشكل رقم (3،12): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 7.

الجدول رقم (3،13): النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 7.



| البيان | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم | 23 | 76,7% |
| لا | 7 | 23,3% |
| المجموع | 30 | 100% |

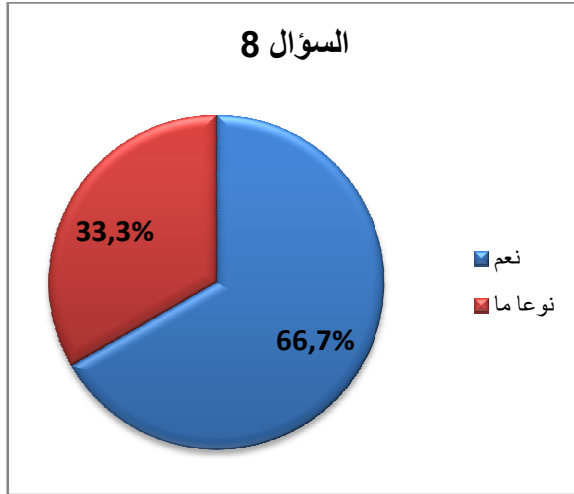
المصدر: من إنجاز الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

يبين الجدول رقم (3،13) أن 76,7% من أفراد العينة عبروا على أن الدورات التكوينية تصمم لتتطابق الفعلي للمتكونين، أما نسبة 23,3% تعكس ذلك . بحيث نستنتج أن الدورات التكوينية تصمم وفق لإحتياجات المتكونين وهذا ما يمكنهم من الإستفادة بشكل كبير من هذه الدورات.

■ السؤال 8: هل المدة المخصصة للتكوين كافية لترقية أدائك؟

الشكل رقم (3،13): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 8.

الجدول رقم (3،14): النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 8.



| البيان | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم | 20 | 66,7% |
| نوعا ما | 10 | 33,3% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 30 | 100% |

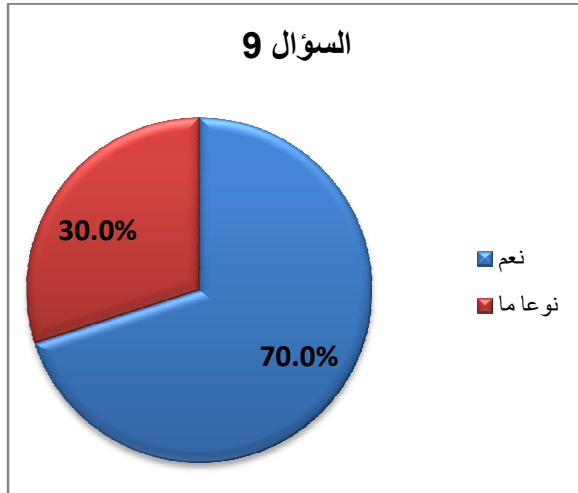
المصدر: من إنجاز الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

توضح النتائج في أعلى الجدول أن نسبة 66,3% من أفراد العينة كانت بنعم ونسبة 33,3% كانت إيجاباتهم بنوعا ما وهذا ما يدل على أن المدة المخصصة للتكوين كافية لترقية الأداء، ومن هنا نستنتج أن التكوين يدي إلى تحسين وترقية الأداء، وهذا راجع لأهمية التكوين في كل المجالات.

السؤال 9: هل تشعر بوجود الفرق قبل و بعد عملية التكوين؟

الشكل رقم (3،14): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 9.

الجدول رقم (3،15): النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 9.



| البيان | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم | 21 | 70,0 % |
| نوعا ما | 9 | 30,0 % |
| لا | 00 | 0,00 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

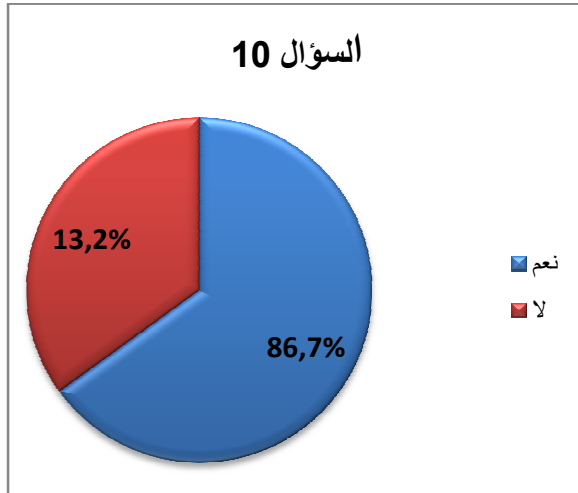
المصدر: من إنجاز الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

يوضح الجدول رقم (3،15) أن 70 % من أفراد العينة يقرون بوجود الفرق قبل وبعد عملية التكوين ونجد أن 30 % كانت إجاباتهم بنوعا ما ، ومن هنا نستنتج أن التكوين له أثر بالغ في تحسين وترقية الأداء الموظفين مما يؤدي إلى تقديم أحسن الخدمات للمنظمة، وبالتالي الحفاظ على سيرورة وديمومة المنظمة.

السؤال 10: هل ساعدك التكوين على التكيف و الإندماج مع متغيرات وظيفتك؟

الشكل رقم (3،15): التمثيل البياني بالدائرة

النسبية للسؤال 10.



الجدول رقم (3،16): النسبة المئوية لإجابات

الموظفين على السؤال 10.

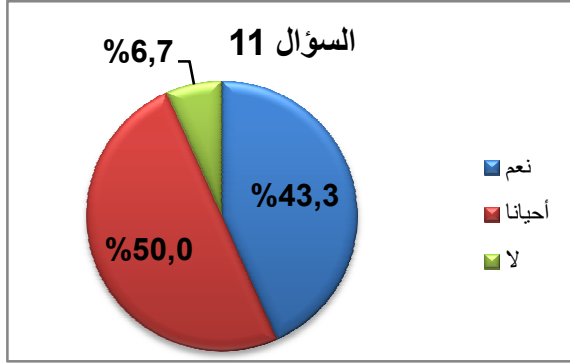
| البيان | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم | 26 | 86,7% |
| لا | 04 | 13,3% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: من إنجاز الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

يوضح الجدول رقم (3،16) أن 86,7% من عينة البحث كانت إجابتهم بنعم و 13,3% كانت إجابتهم بلا وهذا ما يدل على أن التكوين يساعد على التكيف والإندماج مع متغيرات الوظيفة، ومن هنا نستنتج أ، عملية التكوين تلعب دورا هاما في جعل الموظفين يندمجون في وظائفهم الجديدة وهذا بإكتسابهم لخبرات تؤهلهم لشغل مناصبهم بكل أريحية.

السؤال 11: هل يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية بعد انتهاء التكوين؟

الشكل رقم (16،3): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 11.



الجدول رقم (17،3): النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 11.

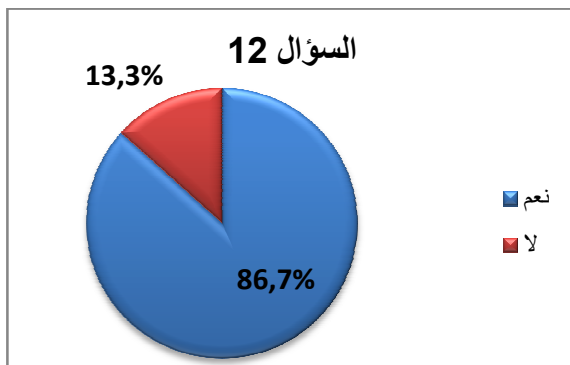
| البيان | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم | 13 | 43,3% |
| أحيانا | 15 | 50,0% |
| لا | 2 | 6,7% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: من إنجاز الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (17،3) أن 43,3% من المستجوبين كانت إجاباتهم بنعم و 50% كانت إجاباتهم بأحيانا، و 6,7% فقط كانت إجاباتهم بلا وهذا ما يدل على أنه في نهاية التكوين يتم تقييم النتائج وهذا عن طريق الاختبار المهني، ليتم ترتيب المتكويين على حسب درجات الاستحقاق.

السؤال 12: هل تتطابق أهداف الدورة التكوينية مع الأهداف التي ترمي إليها المنظمة؟

الشكل رقم (17،3): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 12.



الجدول رقم (18،3): النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 12.

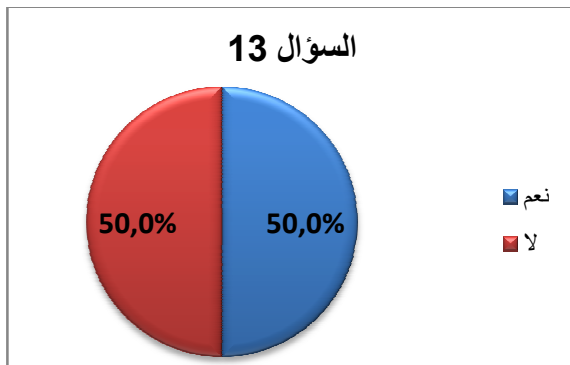
| البيان | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم | 26 | 86,7% |
| لا | 04 | 13,3% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: من إنجاز الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

يظهر من خلال الجدول رقم (18،3) أن أكبر نسبة والمقدرة ب 86,7 % كانت إجاباتهم بنعم في حين نجد أن 13,3 % فقط من إجاباتهم كانت بلا ، وهذا ما يدل على أن أهداف الدورة التكوينية تتطابق مع الأهداف التي ترمي إليها المنظمة، ومن هنا نستنتج أن البرامج التكوينية تكون مسطرة ومبرمجة مسبقا وترمي إلى ترقية أداء الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة في الأخير.

■ السؤال 13: هل يتم تقييم فعالية الدورة التكوينية بصورة دورية؟

الشكل رقم (18،3): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 13.



الجدول رقم (19،3): النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 13.

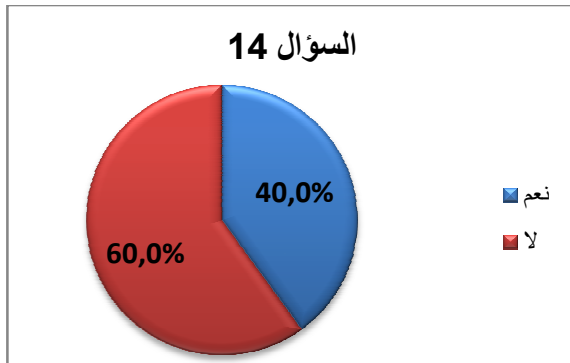
| البيان | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم | 15 | 50,0% |
| لا | 15 | 50,0% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: من إنجاز الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

يبين الجدول رقم (19،3) بأن نسب إجابات عينة البحث كانت متساوية بين نعم ولا ومن ذلك نستنتج أنه في بعض الأحيان يقومون بتقييم فعالية الدورة التكوينية وفي بعض الأحيان لا يقومون بذلك، و بالتالي فعالية الدورات التكوينية يظهر أثرها أثناء تقديم مهام الموظفين المتكويين ويكون ذلك تطبيقيا.

■ السؤال 14: هل يتم تقييم المتكويين أثناء أدائه لعمله للوقوف على مدى إتقانه و اكتسابه للمهارات و المعلومات التكوينية؟

الشكل رقم (3،19): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 14.



الجدول رقم (3،20): النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 14.

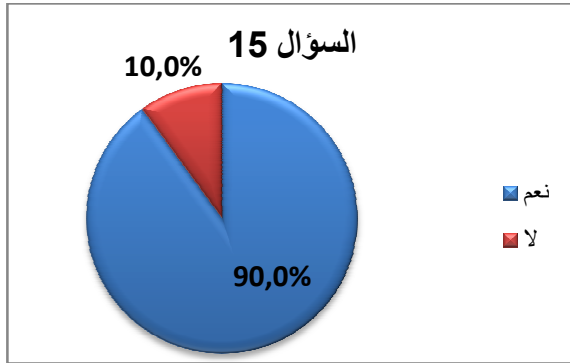
| البيان | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم | 12 | 40,0% |
| لا | 18 | 60,0% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: من إنجاز الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

يبين الجدول رقم (3،20) أن نسبة 60 % من أفراد العينة لا يتم تقييمهم أثناء أدائهم لعملهم، ونسبة 40 % كانت إجاباتهم بنعم، وهذا ما يدل على أن التقييم يكون في نهاية فترة التكوين عن طريق الاختبارات المهنية التي يتم فيها ترتيب المتكويين على حسب درجة الاستحقاق، بحيث يوجد هناك زيارات لمفتشي الإدارات لمعرفة مدى سير المؤسسات التربوية ومدى وصول المدراء لأهداف المنشودة والمسطرة مسبقا.

■ السؤال 15: هل تعزز الدورات التكوينية من كفاءة المتكويين بالمنظمة؟

الشكل رقم (3،20): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 15.



الجدول رقم (3،21): النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 15.

| النسبة | التكرار | البيان |
|--------|---------|---------|
| 90.0% | 27 | نعم |
| 10.0% | 03 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |

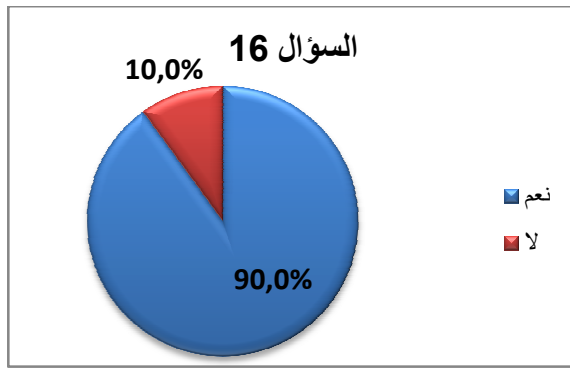
المصدر: من إنجاز الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

يوضح الجدول رقم (3،21) أن 90 % من أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم وهذا ما يدل على أن الدورات التكوينية تقوم بتعزيز كفاءة المتكويين، بحيث نجد نسبة 10 % فقط كانت إجابتهم بلا ، ومن هنا نستنتج أن الدورات التكوينية تزيد من الكفاءة المتكويين خاصة في المجالات الإدارية والتسيير، فمن الملاحظ أن جل المتكويين لديهم خبرة في مجال التدريس وهذا ما يستلزم عليهم القيام بهذه الدورات التكوينية ليفتح لهم المجال أمام التسيير الإداري.

السؤال 16: هل تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع إحساسك بالإنتماء إلى المنظمة؟

الشكل رقم (3،21): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 16.

الجدول رقم (3،22): النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 16.



| النسبة | التكرار | البيان |
|--------|---------|---------|
| 90,0% | 27 | نعم |
| 10,0% | 03 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |

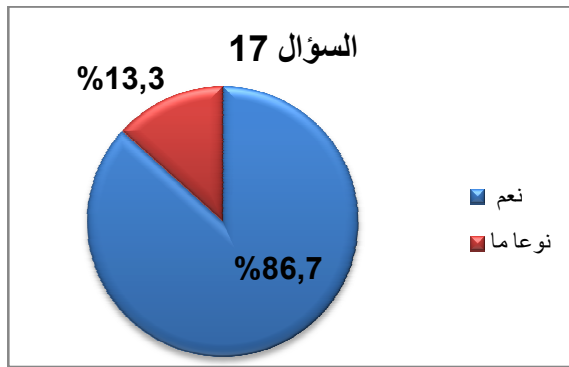
المصدر: من إنجاز الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (3،22) إلى أن نسبة 90 % من أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم وهذا ما يؤكد أن الدورات التكوينية تزيد من رفع الإحساس لدى الأفراد بالإنتماء للمنظمة، ونجد أن نسبة 10% فقط كانت إجاباتهم بلا ، ومن هنا نستنتج أن الدورات التكوينية تزيد من إحساس الفرد بالإنتماء إلى المنظمة وبالتالي الوصول إلىالتحقيق الرضا الوظيفي.

ثالثا/ تفريغ و تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث (معلومات حول التكوين والأداء الوظيفي).

■ السؤال 17: هل تعتقد أن عملية التكوين ضرورية لتحسين أدائك؟

الجدول رقم (23،3): النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 17. الشكل رقم (22،3): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 17.



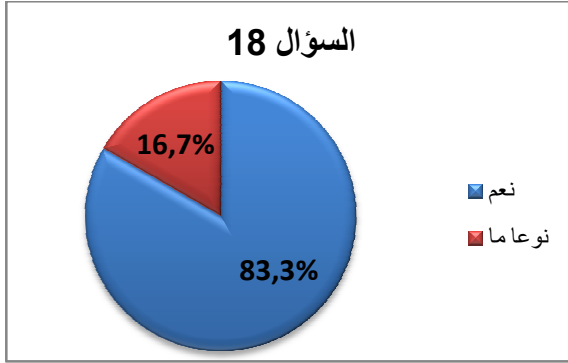
| البيان | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم | 26 | 86,7% |
| نوعا ما | 04 | 13,3% |
| لا | 00 | 0,00% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: من إنجاز الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

يوضح الجدول رقم (23،3) أن 86,7% من أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم ، بحيث أن عامل التكوين يلعب دورا هاما في تحسين الأداء، ونجد أن نسبة 13,3% كانت إجابتهم بنوعا ما، ومن هنا نستنتج أن عملية التكوين تعد ضرورية لتحسين أداء الموظفين، ويرجع ذلك إلى أن جل المتكويين في المعهد هم يعتبرون موظفون جدد في مهام جديد، وليس لديهم الخبرة كافية في مجال تسيير المؤسسات وهذا ما يحتم عليهم القيام بعملية التكوين.

السؤال 18: هل ساهمت عملية التكوين فعلا في تحسين أدائك؟

الشكل رقم (3،23): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 18.



الجدول رقم (3،24): النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 18.

| البيان | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم | 25 | 83,3% |
| نوعا ما | 5 | 16,7% |
| لا | 00 | 0,0% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: من إنجاز الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.

يتبين من خلال الجدول التالي (3،24) أن 83,3% من أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم و16,7% كانت إجابتهم بنوعا ما وهذا ما يدل أن عملية التكوين تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء.

ومن هنا نستنتج أن عملية التكوين تساعد على ترقية وتحسين أداء الموظفين سواء كان التكوين داخل منظماتهم أو خارجها عن طريق المعاهد والمدارس المتخصصة في ذلك. وبالتالي فإن التكوين تعتبر جوهر العملية الإدارية ويهدف إلى ترقية أداء الموظفين وصولا إلى تحقيق أهداف المنظمة ويحافظ على إستمراريتها وبقائها.

خلاصة الفصل الثالث:

لقد تم في هذا الفصل تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة و المتمثلة في المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية إين رشد بتيارت، حيث تم التعريف بالمؤسسة من حيث النشأة، التكوين و الإمكانيات المادية و البشرية، كما تم عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة و التطرق إلى مهامها و نشاطاتها المتنوعة.

كما تم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية، حيث و بعد معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من الإستبيان الموجهة للمتكونين بالمعهد محل الدراسة تم عرض جميع النتائج و تحليلها، حيث كانت أغلب النتائج مطابقة للإطار النظري للدراسة. و في نهاية الفصل تم عرض ما توصلت إليه الدراسة من نتائج نظرية و تطبيقية، و من ثم تقديم بعض التوصيات و آفاق مستقبلية للدراسة.

الخاتمة

خاتمة:

إن التكوين الموارد البشرية في الوقت الحاضر ضرورة ملحة وتبدو أكثر أهمية بالنسبة لكافة المنظمات، نظرا للعبء المضاعف الملقى على عاتق إدارة الموارد البشرية والمتمثل في اللحاق بمنظمات الدول المتقدمة.

ومن خلال هذه الدراسة يتضح أن تكوين الموارد البشرية يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المنظمة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على مستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي.

وفي الدراسة الحالية التي تتمحور حول دور التكوين في ترقية الأداء الوظيفي، كما تم تقسيمها إلى فصلين نظريين حيث تم التطرق فيهما إلى تقديم النظرة العامة للتكوين والأداء الوظيفي والعلاقة التي تربط بينهما.

وتتمثل أهمية دراستنا على أنها تناولت موضوع التكوين كونه وسيلة فعالة لإعداد وتهيأة الموارد البشرية لإنجاز أعمالها بكفاءة، وكونها أجريت على معهد وطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية "ابن رشد" تيارت، بحيث يوجد 10 معاهد فقط على التراب الوطني متخصصة في تكوين موظفي قطاع التربية ويعد هذا المعهد واحد منها، كما تعتبر التربية من القطاعات الحيوية التي تعطيها الدولة الجزائرية إهتماما واسعا وهذا مادفعنا إلى القيام بهذا البحث على مستوى هذا المعهد، حيث تم توزيع 30 إستبانة بغرض جمع المعلومات والبيانات وتوزيعها على عينة مكونة من 30 مدير متكون، وبالإستخدام الأساليب الإحصائية تم تحليل الإستبانة والحصول على النتائج ساعدت بدرجة كبيرة على الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار مدى صحة فرضياتها ومن ثم تقديم التوصيات الهامة والآفاق المستقبلية بشأن هذا الموضوع.

1- نتائج الدراسة:

وتتمثل النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة فيما يلي:

أولاً/ النتائج النظرية:

- ومن خلال تمحيصنا للجانب النظري تم التوصل الى النتائج التالية:
- 1- المورد البشري يعتبر أهم عنصر وأساس نجاح كل منظمة، إذا ما تم إستغلاله وإدارته وذلك بعد تلقيه التكوين اللازم.
 - 2- الأهمية التي يلعبها التكوين في التطوير المؤهلات بالنسبة للفرد والأهمية التي يلعبها الأفراد في تطوير سياسة المنظمة.
 - 3- إن عملية تقييم التكوين تحقق التنمية والدافع لترقية الموارد البشرية على مستوى المنظمة.
 - 4- يمثل أداء الموارد البشرية المحور الرئيسي في حقول المعرفة الإدارية ومن أهم عناصر التي تسعى المنظمة إلى فهمها وتطويرها.
 - 5- يعتبر تقييم الأداء من المهام الأساسية التي يتعين أن تهض بها المنظمة لما لها من أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمنظمة.
 - 6- التكوين والأداء يعتبران من أهم المواضيع التي يجب على المؤسسات الجزائرية البحث فيها بدقة ومحاولة القيام بإصلاحات تتوافق مع متطلبات العصر الحالي.

ثانياً/ النتائج التطبيقية:

- من أهم النتائج المتحصل عليها في الجانب التطبيقي مايلي:
- 1- أغلبية أفراد العينة هم بحاجة إلى التكوين باعتباره جوهر العملية الإدارية.
 - 2- أغلبية أفراد العينة استفادوا في مجال عملهم من التكوين مما ساعدهم ذلك على التأقلم مع وظائفهم واكتسابهم للمهارات والخبرات اللازمة، كما يدل ذلك على الدور الذي يقوم به المعهد من أجل تحسين أداء الموظفين.
 - 3- أغلبية عينة البحث يرون أن إستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين تساعدهم أكثر في اكتساب المعارف على عكس الوسائل التقليدية التي يعتمدها المعهد، وخاصة مع التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي.

- 4- أغلبية عينة البحث يرون أن المدة المخصصة للتكوين في المعهد كافية لترقية وتحسين عملهم
- 5- أغلبية أفراد العينة يرون أن أهداف الدورات التكوينية تتطابق مع الأهداف المسطرة والتي ترمي إلى تحقيقها المنظمة.
- 6- أغلبية أفراد العينة يؤكدون على أن الدورات التكوينية تلعب دورا هاما في تعزيز كفاءة المتكويين وترفع من مستوى أدائهم.
- 7- كما يؤكد أفراد العينة أن عملية التكوين ساهمت بشكل فعلي في تحسين أداء الأفراد داخل المنظمة وهذا ما يرمي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى من أجلها.

2- التوصيات:

- على ضوء الإطار النظري و النتائج المتحصل عليها من الجانب التطبيقي، خلصت هذه الدراسة بالتوصيات التالية:
- 1- تكييف وتحديث برامج التكوين المستمر على المستوى الوطني والجهوي والمحلي بصفة دورية حتى تستجيب لمتطلبات الواقع.
 - 2- تعميم وتوسيع عملية التكوين المستمر وتحسين مستوى جميع الموظفين حسب إختصاصات كل موظف وفق للنصوص التنظيمية.
 - 3- التركيز على تصميم الدورات التكوينية على الأساليب الحديثة بما يتلاءم مع التطور الحاصل
 - 4- ربط نظام التكوين بنظام الحوافز سواءا مادية أو معنوية من أجل تشجيع الأفراد على هذا التكوين.
 - 5- تشجيع المبادرات الفردية للتكوين.
 - 6- ضرورة الإهتمام أكثر بالتكوين طويل المدى والمتوسط المدى والتكفل به من الناحية المادية والتربوية.

8- تنفيذ المخططات السنوية للتكوين والحرص على المتابعة وتقييم العملية التكوينية منذ إنطلاقها إلى غاية عودة العامل إلى منصب عمله.

3- الآفاق المستقبلية:

و نحن نختتم هذه الدراسة أثارت إنتباهنا عدة مواضيع أخرى للبحث مستقبلا في هذا المجال و المتمثلة فيما يلي:

- تقييم أداء الإطارات في تسير الموارد البشرية.
- تأثير الحوافز الوظيفية على أداء الوظيفي.
- تقييم الأداء ودوره في رفع مستوى الإلتزام التنظيمي.

قائمة المراجع

أولا/ الكتب:

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس مال الفكري، مكتبة أنجلو مصرية، مصر، دسن.
- 2- براغي محمد جمال، التدريب والتنمية، عالم الكتب، مصر، 1997.
- 3- بروكس جلال ، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتبي، قدرات التدريب والتطوير، دليل علمي، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 4- بلوط إبراهيم حسن ،المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
- 5- بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 6- ترسي وليام ، ترجمة سعد أحمد الجبالي، نظم التدريب و التطوير، السعودية: معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990.
- 7- جاد الرب سيد محمد ، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مص، 2009.
- 8- حاروش نور الدين ، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، ط1، 2011.
- 9- حجازي محمد حافظ ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2008.
- 10- حرحوش عادل صالح، مؤيد سعيد سليم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2006.
- 11- حسن راوية محمد ،إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر ،1999.
- 12- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 13- الخزامي عبد الحكيم أحمد ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع والتصدير، مصر.
- 14- درة عبد الباري إبراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2003.

- 15- ديري زاهد محمد ، الرقابة الإدارية ، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2011.
- 16- راشد أحمد عادل ، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1981.
- 17- ريجير رونالدو، ترجمة فارس حلمي، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق، الأردن، 1999.
- 18- السلمي علي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الدار الجامعية ، مصر، 2001.
- 19- شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 1996.
- 20- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعات للنشر و التوزيع، مصر، 2001.
- 21- الطعاني حسن أحمد ، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 22- عاشور أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- 23- عامر سامح عبد المطلب، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
- 24- عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، الأردن: دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- 25- عبد الوهاب سمير محمد ، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، دار النهضة العربية، مصر، 2007.
- 26- عليش محمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، مصر، 1997.
- 27- غربي علي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 28- فتح الباب عبد الحليم سيد، توظيف تكنولوجيات التعليم ، الجمعية المصرية تكنولوجيات التعليم، ط2، مصر، 1997.

- 29- كامل برير، إدارة الموارد البشرية دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008.
- 30- الكرخي المجيد ، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.
- 31- الكلالده طاهر محمود ، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
- 32- ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية، دار الطباعة للنشر والتوزيع، ط3، مصر، 1996.
- 33- محمود خضير كاضم ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط4، الأردن، 2007.
- 34- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
- 35- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 36- النجار فريد، الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 37- نوري منير ، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 38- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- الكتب الأجنبية:

1- milkovich and boudreau, **human ressources management**, edition usa, 1997.

ثانيا/ الأطروحات الجامعية:

- 1- رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2012.
- 2- شوقي شادلي ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 2008/2007.
- 3- طلطي كمال، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
- 4- قرية حدة، دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة الماجستير، جامعة البليدة، 2007.
- 5- محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، جامعة الملك سعود كلية العلوم الإدارية، رسالة الماجستير، السعودية، 2003.

ثالثا/ المجالات والملتقيات:

- 1- حمداوي عمر، احمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 08، 2012.
- 2- قرين علي، التدريب الإداري كأحد متطلبات التسيير الفعال، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 3-4 ماي، 2005.
- 3- مرفود عبد المليك ،الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، العدد الأول نوفمبر 2001.
- 4- عبد الناصر موسى،تقييم الأداء الأفراد كأداة أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية،جامعة بسكرة العدد السادس، 2004.

رابعا/ المواقع الإلكترونية:

- 1- موسى عبد الناصر ، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، الموقع الإلكتروني، www.webreview.dz، تاريخ الإطلاع 2017/04/26.

الملاحق



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية.

الملحق رقم (01):

استبيان موجه للمتكونين بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية

إبن رشد - تيارت -

بعد التحية و السلام...

يقوم الطالبان بن عمار خيرالدين فاروق و بوغذو محمد أمين بإعداد دراسة تدخل ضمن

متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان:

" دور التكوين في ترقية الأداء الوظيفي "

المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية إبن رشد بتيارت - نموذجاً -

لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة

على الأسئلة التي تتضمنها الإستبانة المرفقة و ذلك من خلال وضع علامة X في الخانة

التي ترونها مناسبة، مع العلم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل

بسرية تامة و سوف تستخدم لغايات البحث العلمي و فقط. كما أنه سيتم تزويدكم بنتائج الدراسة

في حال الإنتهاء منها إذا رغبتم في الإطلاع عليها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم على إنجاز هذه الدراسة و متمنين لكم دوام التوفيق

و تفضلوا بقبول فائق الإحترام و التقدير.

الرجاء و ضع علامة X في الخانة التي تراها مناسبة.

➤ المحور الأول: معلومات شخصية.

• الجنس:

ذكر

أنثى

• السن:

- من 20 إلى أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة

• المركز الوظيفي:

- مدير إبتدائية مدير متوسطة مدير ثانوية

• طول فترة الخدمة:

- أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى أقل من 20 سنة أكثر من 20 سنة

➤ المحور الثاني: معلومات حول التكوين.

- 1- هل إستفدت من دورة تكوينية في عملك؟
نعم لا
- 2- هل تشعر بحاجتك للتكوين للقيام بعملك؟
نعم لا
- 3- هل يتم تحديد الإحتياجات التكوينية عن طريق التقييم الدوري للأداء؟
نعم لا
- 4- هل يتم تحديد الإحتياجات التكوينية وفق معايير عملية قابلة للقياس؟
نعم لا
- 5- هل يتم تحديد تحديد الإحتياجات التكوينية بناءا على العلاقات الشخصية؟
نعم أحيانا لا
- 6- هل يتم تحديد تحديد الإحتياجات التكوينية بالإعتماد على وسائل تكنولوجية معينة في المنظمة؟
نعم لا
- 7- هل تصمم الدورات التكوينية لتتطابق مع الإحتياج الفعلي للمتكونين؟

نعم لا

8- هل المدة المخصصة للتكوين كافية لترقية أدائك؟

نعم نوعا ما لا

9- هل تشعر بوجود الفرق قبل و بعد عملية التكوين؟

نعم نوعا ما لا

10- هل ساعدك التكوين على التكيف و الإندماج مع متغيرات وظيفتك؟

نعم لا

11- هل يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية بعد انتهاء التكوين؟

نعم أحيانا لا

12- هل تتطابق أهداف الدورة التكوينية مع الأهداف التي ترمي إليها المنظمة؟

نعم لا

13- هل يتم تقييم فعالية الدورة التكوينية بصورة دورية؟

نعم لا

14- هل يتم تقييم المتكويين أثناء أدائه لعمله للوقوف على مدى إتقانه و اكتسابه للمهارات

و المعلومات التكوينية؟

نعم لا

15- هل تعزز الدورات التكوينية من كفاءة المتكويين بالمنظمة؟

نعم لا

16- هل تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع إحساسك بالإنتماء إلى المنظمة؟

نعم لا

➤ المحور الثاني: معلومات حول التكوين و الأداء.

17- هل تعتقد أن عملية التكوين ضرورية لتحسين أدائك؟

نعم نوعا ما لا

18- هل ساهمت عملية التكوين فعلا في تحسين أدائك؟

نعم نوعا ما لا

الملحق رقم (2): نتائج تحليل البيانات وفق البرنامج الإحصائي SPSS.

Reliability

Notes

| | |
|----------------------------------|---|
| Output Created | 11-05-2017 17 :33 :02 |
| Comments | |
| Input | C:\Users\MSI\Documents\Untitled1.sav |
| Data | DataSet1 |
| Active Dataset | <none> |
| Filter | <none> |
| Weight | <none> |
| Split File | |
| N of Rows in Working Data File | 30 |
| Matrix Input | |
| Missing Value Handling | User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. |
| Definition of Missing Cases Used | |
| Syntax | RELIABILITY /VARIABLES=السن الجنس1 من الأقدمية الوظيفة ا 4س3س2س1س من الجنس 16س15س14س13س12س11س10س9س8س7س6س5س 18س17س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA. |
| Resources | |
| Processor Time | 00 00:00:00,016 |
| Elapsed Time | 00 00:00:00,012 |

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | N | % |
|-----------------------|----|-------|
| Cases | | |
| Valid | 30 | 100,0 |
| Excluded ^a | 0 | ,0 |
| Total | 30 | 100,0 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 0,759 | 22 |

Frequency Table

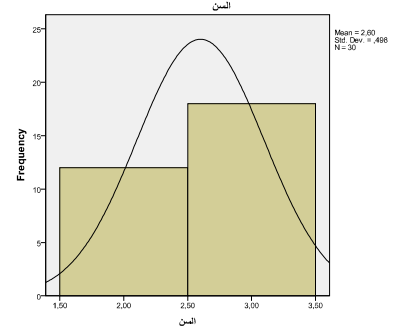
| جداول النسب المئوية | | | | | رسومات بيانية | |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|---------------|--|
| الجنس | | | | | الجنس | |
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent | | |
| Valid ذكر | 18 | 60,0 | 60,0 | 60,0 | | |
| أنثى | 12 | 40,0 | 40,0 | 100,0 | | |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | | | |

جداول النسب المئوية

رسومات بيانية

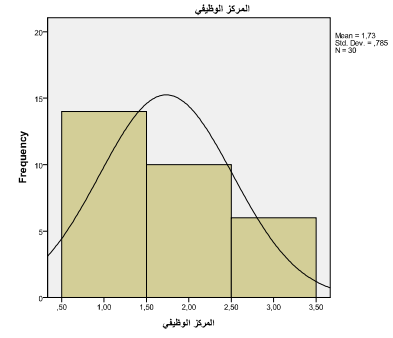
السن

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid من 30 إلى أقل من 40 | 12 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| من 40 إلى أقل من 50 | 18 | 60,0 | 60,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



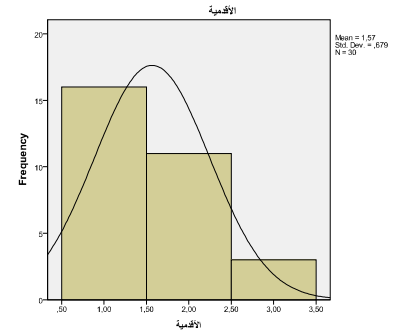
المركز الوظيفي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid مدير ابتدائية | 14 | 46,7 | 46,7 | 46,7 |
| مدير متوسطة | 10 | 33,3 | 33,3 | 80,0 |
| مدير ثانوية | 6 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



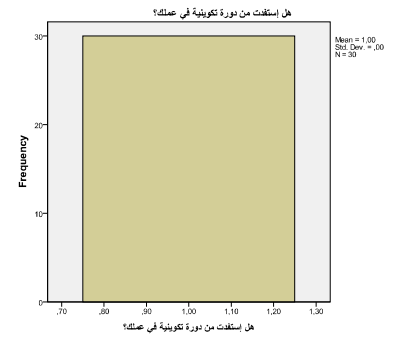
الأقدمية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 5 سنوات | 16 | 53,3 | 53,3 | 53,3 |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 11 | 36,7 | 36,7 | 90,0 |
| من 10 إلى أقل من 20 سنة | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



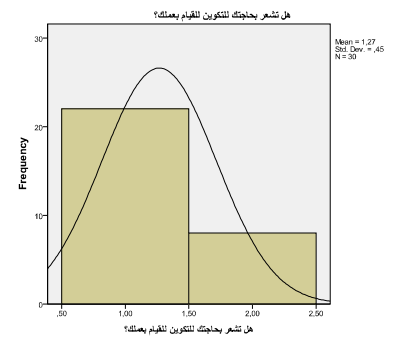
هل إستفدت من دورة تكوينية في عملك؟

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 30 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |



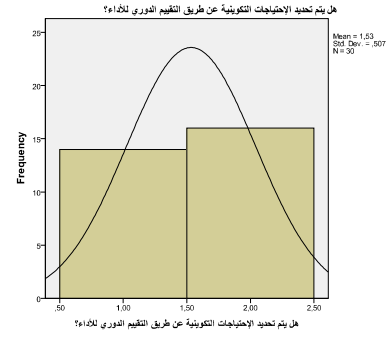
هل تشعر بحاجتك للتكوين للقيام بعملك؟

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 22 | 73,3 | 73,3 | 73,3 |
| لا | 8 | 26,7 | 26,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



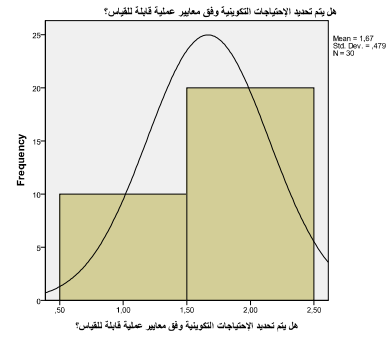
هل يتم تحديد الإحتياجات التكوينية عن طريق التقييم الدوري للأداء؟

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 14 | 46,7 | 46,7 | 46,7 |
| لا | 16 | 53,3 | 53,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



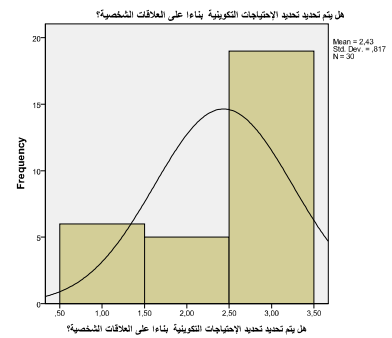
هل يتم تحديد الإحتياجات التكوينية وفق معايير عملية قابلة للقياس؟

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 10 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| لا | 20 | 66,7 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



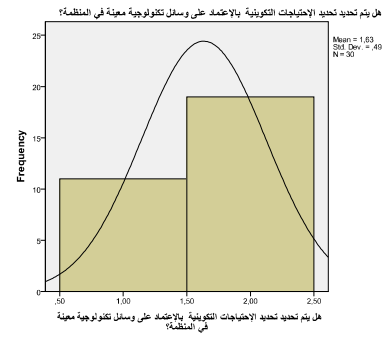
هل يتم تحديد تحديد الإحتياجات التكوينية بناءا على العلاقات الشخصية؟

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 6 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| أحيانا | 5 | 16,7 | 16,7 | 36,7 |
| لا | 19 | 63,3 | 63,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



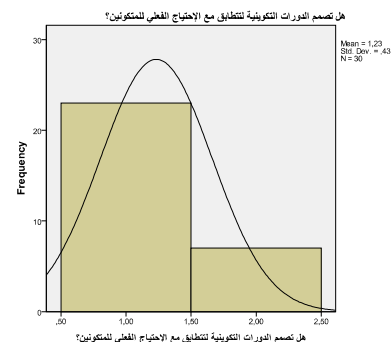
هل يتم تحديد تحديد الإحتياجات التكوينية بالإعتماد على وسائل تكنولوجيا معينة في المنظمة؟

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 11 | 36,7 | 36,7 | 36,7 |
| لا | 19 | 63,3 | 63,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



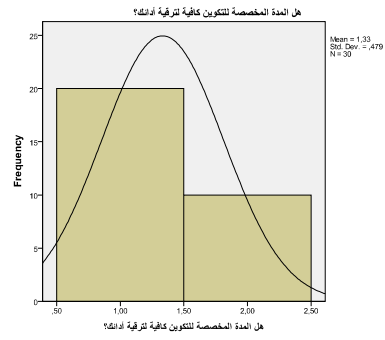
هل تصمم الدورات التكوينية لتتطابق مع الإحتياج الفعلي للمتعلمين؟

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 23 | 76,7 | 76,7 | 76,7 |
| لا | 7 | 23,3 | 23,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



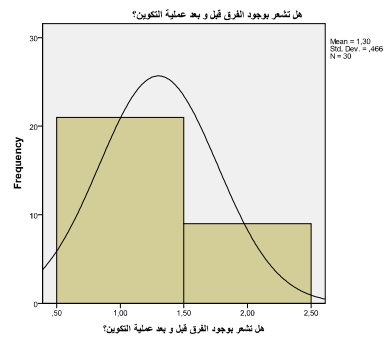
هل المدة المخصصة للتكوين كافية لترقية أدائك؟

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 20 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| نوعا ما | 10 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



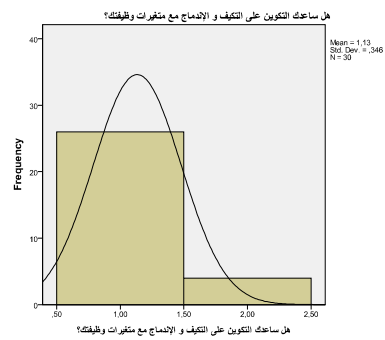
هل تشعر بوجود الفرق قبل و بعد عملية التكوين؟

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 21 | 70,0 | 70,0 | 70,0 |
| نوعا ما | 9 | 30,0 | 30,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



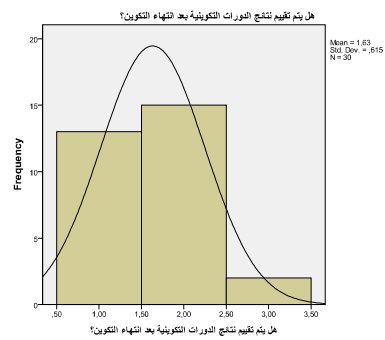
هل ساعدك التكوين على التكيف و الإدماج مع متغيرات وظيفتك؟

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 26 | 86,7 | 86,7 | 86,7 |
| لا | 4 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



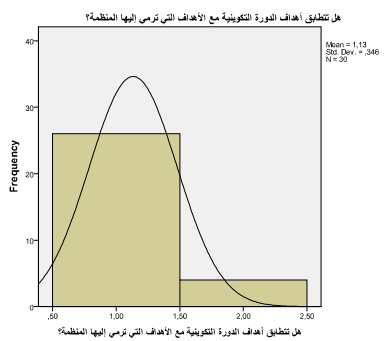
هل يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية بعد انتهاء التكوين؟

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 13 | 43,3 | 43,3 | 43,3 |
| أحيانا | 15 | 50,0 | 50,0 | 93,3 |
| لا | 2 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



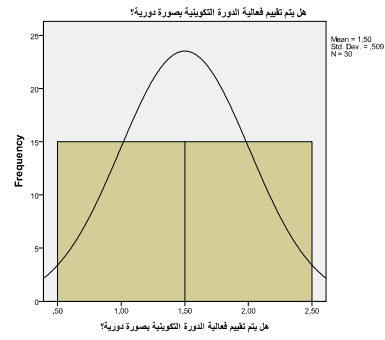
هل تتطابق أهداف الدورة التكوينية مع الأهداف التي ترمي إليها المنظمة؟

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 26 | 86,7 | 86,7 | 86,7 |
| لا | 4 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



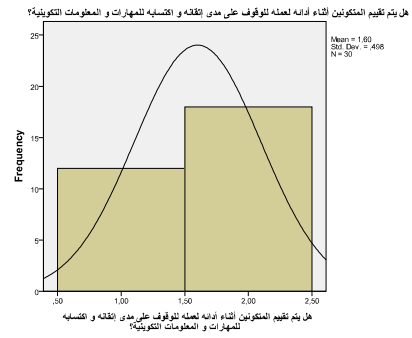
هل يتم تقييم فعالية الدورة التكوينية بصورة دورية؟

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 15 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| لا | 15 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



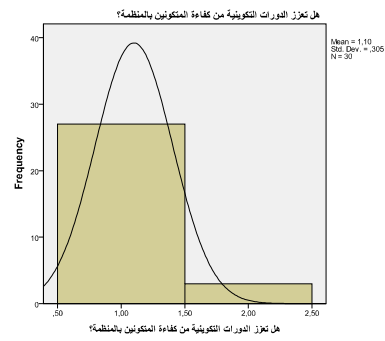
هل يتم تقييم المتكولين أثناء أدائه لعمله للوقوف على مدى إتقانه و اكتسابه للمهارات و المعلومات التكوينية؟

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 12 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| لا | 18 | 60,0 | 60,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



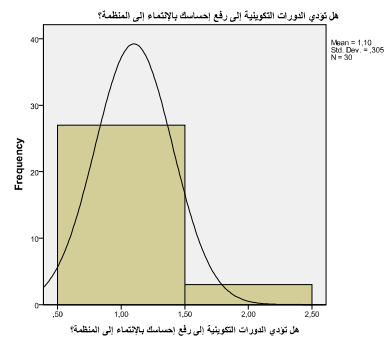
هل تعزز الدورات التكوينية من كفاءة المتكولين بالمنظمة؟

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 27 | 90,0 | 90,0 | 90,0 |
| لا | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



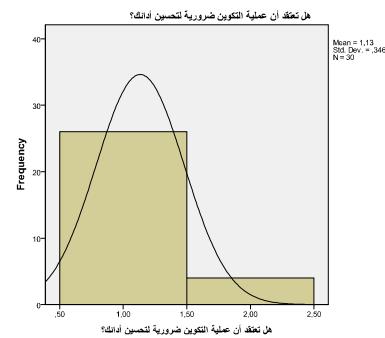
هل تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع إحساسك بالإلتزام إلى المنظمة؟

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 27 | 90,0 | 90,0 | 90,0 |
| لا | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



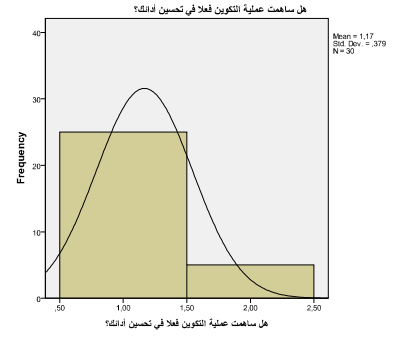
هل تعتقد أن عملية التكوين ضرورية لتحسين أدائك؟

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 26 | 86,7 | 86,7 | 86,7 |
| نوعا ما | 4 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



هل ساهمت عملية التكوين فعلا في تحسين أدائك؟

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 25 | 83,3 | 83,3 | 83,3 |
| نوعا ما | 5 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |



SAVE OUTFILE='C:\Users\MSI\Documents\Untitled1.sav'
/COMPRESSED.

ملخص الدراسة

توجه المنظمات اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات مصدرها أساسا إتساع البيئة الخارجية في إطار نشاطها و التي تحصل منها على مدخلاتها، و تعتمد عليها في تصريف مخرجاتها، فتحقيق أي منظمة لأهدافها و بقائها و استمراريتها مرهون بمدى كفاءة الموارد البشرية لهذه المنظمة، مهما كان المستوى التنظيمي التي تنتمي إليه، و يرجع كل ذلك إلى أن أساس كل عمل يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري.

يعتبر التكوين جوهر إدارة الموارد البشرية بحيث يشكل أهم المقومات لبناء جهاز ناجح لإدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية في المنظمات الحديثة، و هذا يرجع إلى أن التكوين لم يعد يقتصر في المدارس أو الكليات بل أصبح عملية مستمرة مدى الحياة، خاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة و ظهور ما يسمى بالإدارة المتعلمة، فهي تعتمد بالدرجة الأولى على مدى كفاءة مواردها البشرية. و بذلك فإن التكوين يختصر المسار المهني في الوصول إلى الوظائف الأرقى و فوق كل هذا فإنه يكسب الفرد مهارات جديدة بتغيير أنماط و سلوك الأداء.

THE ABSTRACT

Nowadays, the organizations face more challenges than ever before and this is due to the expansion of the external environment in relation to their activity from which it has in comes and from which it depends on in the outcomes. The accomplishment of any organization to its goals and its continuity relies on how competent the human resources of this organization are, No matter what the organization level that it be longs to. All this refers to the human factor.

Formation is considered to be essence of management of human resources which represents the most vital element to build successful one to manage individuals and human relationships in the modern institutions. This mirrors-back the role of formation that is not linked only to schools and instituts, but it becomes a continuous lifetime procedure, especially in the international challenges that have been brought to existence as the educated administration that, firstly, depends on the competence of its human resources.

So, the formation is professional clean-cut way to get the most prestigious jobs and above all it helps the individuals to a quire new skills in changing the way of performing

