وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا والفلسفة

التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة داخل المؤسسة التربوية

دراسة ميدانية بثانويتي الأمير عبد القادر وياحي لميلود بالعمارية ولاية المدية

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إعـــــداد الطالبتين:
- بن يمينة مروة
- بلخير بركاهم

إشـــــراف الأستاذ:
- بوترعة سعد

السنة الجامعية 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلى من كانت دعواتها سرّ النجاح، وابتسامتها تبثّ فيّ الأمل، إلى نبع الحنان، أمي الحبيبة...

إلى من علّمني أن الإرادة تصنع المعجزات، وأن الصبر طريق المجد، إلى سندي وفخري، أبي العزيز...

إلى أول من شاركني الضحكة والمواقف الصادقة، إلى إخوتي، رفاق الدرب ونبض القلب...

إلى أسرتي، التي كانت الحضن الدافئ والداعم الحقيقي في كل مراحل حياتي...

أهدي هذا العمل المتواضع، عربون حبّ وامتنان، واعترافًا بجميل لا يُوفّى.

" مروة "

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات

إلى من كانت دعواتهما سرّ التوفيق

إلى روح والدي الطاهرة
الذي رحل عن دنياي وبقي في دعائي وذكرياتي
أسأل الله أن يرحمه رحمةً واسعة ويسكنه فسيح جناته.

وإلى أمي الحبيبة، نبع الحنان ومصدر الدعاء
أطال الله في عمرها وأدام عليها الصحة والعافية

إلى رفيق دربي وشريك مسيرتي

إلى من كان سندا وداعما لي زوجي الغالي

وإلى من تطلعوا لنجاحي: أبنائي أنس. هشام. ريحانة. إكرام. شهيناز

وإلى حفيـدي جواد عبد الرحيم أن تكبر على دروب العلم، وتكون فخرًا لوالديـك

وإلى إخوتي وأخواتي من كانوا سندًا في أوقات التعب، ودعامة في لحظات العزم

الى كل أساتذتي وزملائي إلى كل من ساعدني ومد يد العون لي

أهدي هذا العمل المتواضع، تقديرًا وامتنانًا.

''بركاهـم''

شكر وعرفان

روى الترمذي عن ابي هريرة رضي الله عنه انه قال:

قال رسول الله صلّى الله عليه وسلّم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

وتطبيقا لهذا الحديث الشريف وهذا الأدب الرفيع نتوجه بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذ الفاضل " سعد بوترعة " الذي تفضل بقبوله الإشراف على هذا العمل والذي لم يبخل علينا بنصائحه ودعمه وتوجيهاته القيمة لقاء هذا العمل

كما لا يفوتنا تقديم الشكر الجزيل لأعضاء اللجنة لتفضلهم

مناقشة هذه المذكرة، كما نود شكر جميع أساتذة علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، وخاصة الأستاذ شتوي الأخضر لما قدمه لنا من توجيهات ثمينة ساهمت في إضافة قيمة نوعية لهذا العمل وطورته ودعمته، الزملاء والزميلات كل باسمه، وإلى كل من أسهم في بناء هذا العمل من قريب او بعيد وإلى كل من شجعونا طوال هذا المشوار الصعب وكانوا السبب الدافع لمواصلة البحث بقوة وعزيمة.

ملخص

تناولت هذه المذكرة موضوع التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة في المؤسسات التربوية. وتهدف الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير المعارف الوظيفية والتكنولوجية المكتسبة من التكوين على الكفاءة المهنية والالتزام الوظيفي.

وقد انطلقت الدراسة من فرضيتين رئيسيتين: الأولى تتعلق بتأثير المعارف الوظيفية في تعزيز الالتزام المهني، والثانية بدور المعارف التكنولوجية في تحسين الكفاءة المهنية.

في الجانب النظري، تم تحليل المفاهيم المتعلقة بالتكوين والأداء والعوامل المؤثرة فيهما، أما في الجانب الميداني، فقد أُجريت الدراسة على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بثانويتين: ثانوية الأمير عبد القادر وثانوية ياحي الميلود بالعمارية، التابعة لمديرية التربية لولاية المدية، من خلال استبيان شامل.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التكوين وتطور الأداء الوظيفي للأساتذة، كما بيّنت أن التكوين المستمر يساهم في تحسين التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة وأساليب التدريس، ويُعزز من الالتزام المهني واحترام القوانين داخل المؤسسة. وقد أكد الأساتذة على أهمية التكوين الدوري التطبيقي والتكنولوجي في مواكبة البرامج والمناهج الجديدة.

وانتهت الدراسة بضرورة وضع سياسة تكوين فعالة ودائمة، وتقديم توصيات لتعزيز دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة.

Abstract

This dissertation explores the role of training in improving teachers' functional performance within educational institutions. The aim is to determine the impact of job-related and technological knowledge acquired through training on professional competence and work commitment.

Two main hypotheses guided the study: the first concerns the influence of functional knowledge on enhancing professional commitment, and the second examines the contribution of technological knowledge to the improvement of professional competence.

The theoretical framework analyzed core concepts such as training, performance, and influencing factors. Empirically, the study was conducted through a structured questionnaire administered to a sample of secondary school teachers in Emir Abdelkader High School and Yahi Miloud High School in El-Amaria (Médéa Province).

Findings revealed a positive correlation between training and the development of teacher performance. It also showed that continuous training strengthens mastery of technological tools and modern teaching methods, while reinforcing professional discipline

and institutional commitment. Participants emphasized the need for regular, practical, and technology-oriented training programs to meet the evolving demands of new curricula.

The study concludes with the recommendation to implement an effective and sustainable training policy aimed at enhancing the functional performance of teachers.

Résumé

Ce mémoire porte sur le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance professionnelle des enseignants dans les établissements éducatifs. L'objectif est d'analyser dans quelle mesure les connaissances fonctionnelles et technologiques acquises par la formation influencent la compétence professionnelle et l'engagement au travail.

Deux hypothèses principales ont été formulées : la première concerne l'impact des connaissances fonctionnelles sur le renforcement de l'engagement professionnel, la seconde porte sur la contribution des connaissances technologiques à l'amélioration des compétences professionnelles.

Le cadre théorique repose sur l'analyse des concepts liés à la formation, à la performance et aux facteurs qui les influencent. L'étude de terrain a été menée dans deux lycées : Lycée Emir Abdelkader et Lycée Yahi Miloud à El-Amaria (wilaya de Médéa), à l'aide d'un questionnaire structuré destiné à un échantillon d'enseignants du secondaire.

Les résultats ont révélé une relation positive entre la formation et l'évolution de la performance des enseignants. La formation continue permet de mieux maîtriser les outils technologiques et les méthodes pédagogiques modernes, tout en renforçant la discipline professionnelle et le respect des règlements institutionnels. Les enseignants ont exprimé leur besoin d'une formation régulière, pratique et axée sur la technologie, afin de s'adapter aux nouvelles exigences des programmes éducatifs.

L'étude recommande la mise en œuvre d'une politique de formation efficace et durable pour renforcer la performance professionnelle des enseignants.

فهرس المحتوى

المحتويات	الصفحة
بسملة	
اهداء 1	
اهداء 2	
شكر	
ملخص	
فهرس المحتوى	
قائمة الأشكال الجانب النظري	
قائمة الجداول الجانب النظري	
قائمة الجداول الجانب التطبيقي	
مقدمة	**ب**
الجانب النظري	
الفصل المنهجي للدراسة	
أولاً: الإشكالية	5
ثانياً: الفرضيات	7
ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع	7
رابعاً: أهمية الدراسة	8
خامساً: أهداف الدراسة	8
سادساً: تحديد المفاهيم	9
سابعاً: الدراسات السابقة	13
الفصـــــــــل الثاني: التـــــــكويـن	
تمهيد	21
المبحث الأول: ماهية التكوين وأنواعه وخصائصه	21
1. تعريف التكوين والمفاهيم القريبة منه	21
2. أنواع التكوين	23
3. أهمية التكوين للموظفين	25
المبحث الثاني: أهداف التكوين وخصائصه وعناصره ومكوناته	27

4. أهداف التكوين	27
5. خصائص التكوين	28
6. عناصر ومكونات البرنامج التكويني	31
المبحث الثالث: مراحل ومجالات التكوين وأهمية تكوين الأساتذة	32
1. مراحل عملية التكوين	32
2. تصميم البرنامج التكويني	34
3. أهمية تكوين الأساتذة	39
خلاصة الفصل	41
الفصـــــل الثـــــالث: الأداء الوظـــــيفي	
تمهيد	43
المبحث الأول: ماهية أداء الموظفين	44
أولاً: تعريف الأداء الوظيفي وعناصره	44
ثانياً: محددات الأداء	47
ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	49
المبحث الثاني: تقييم أداء الموظفين	51
أولاً: أهمية وأهداف تقييم أداء الموظفين	51
ثانياً: معايير تقييم الأداء ومبادئه	54
ثالثاً: الطرق المستخدمة في تقييم الأداء	56
المبحث الثالث: الأطراف المسؤولة عن تقييم أداء الموظفين ومشكلاته	59
أولاً: الأطراف المسؤولة عن تقييم أداء الموظفين	59
ثانياً: مشكلات تقييم أداء الموظفين	61
ثالثاً: أساليب معالجة مشكلات تقييم الأداء	63
خلاصة الفصل	66
الفصل الرابع: التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة	
تمهيد	68
المبحث الأول: دور التكوين (أهدافه وأهميته وتأثيراته)	69
أولا: أهداف التكوين للأساتذة	71
ثانيا: أهميته	72
ثالثا: تأثيراته	72

المبحث الثاني: إجراءات وسبل تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة	72
أولاً: إجراءات تحسين الأداء	72
ثانياً: طرق تحسين الأداء الوظيفي	74
المبحث الثالث: النظريات المفسرة لدور التكوين في تحسين الأداء	76
أولاً: النظريات الكلاسيكية	76
ثانياً: نظريات التنظيم الكلاسيكية	80
ثالثاً: النظريات النيو كلاسيكية للتنظيم	81
خلاصة الفصل	83
الجانب التطبيقي	
الفصل الخامس: الجانب الميداني للدراسـة	
تمهيد	85
أولاً: مجالات الدراسة	85
ثانياً: مجتمع البحث وعينة الدراسة	87
ثالثاً: منهج الدراسة	88
رابعاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات	89
خامساً: عرض وتحليل بيانات الفرضيات	90
1. تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى	97
2. تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية	108
سادساً: نتائج الفرضيات	117
1. نتائج الفرضية الجزئية الأولى	117
2. نتائج الفرضية الجزئية الثانية	118
سابعاً: الاستنتاج العام	119
توصيات الدراسة	**121**
الخاتمـة	**123**
قائمة المصادر والمراجع	**125**
الملاحق	**133**

قائمة الأشكال

الشكل	الصفحة
الشكل (01) :مخطط يمثل أنواع التكوين حسب تصنيف أحمد رشاد عبد اللطيف	25
الشكل (02) :رسم تخطيطي يمثل خصائص التكوين	30
الشكل (03) :رسم تخطيطي يمثل عناصر الأداء	47
الشكل (04) :رسم تخطيطي يمثل محددات الأداء	49

قائمة الجداول الجانب النظري

الجدول	الصفحة
الجدول (01) :يوضح الطرق المستخدمة في تقييم الأداء	58
الجدول (02) :يبين أثر التكوين على الأداء الوظيفي للأستاذ	70
الجدول (03) :يوضح الآثار المترتبة للتكوين من عدة جوانب للأداء الوظيفي	71

قائمة الجداول الجانب التطبيقي

الجدول	ص
الجدول (01) :يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	90
الجدول (02) :يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	90
الجدول (03) :يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	91
الجدول (04) :يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	92
الجدول (05) :يوضح توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية	93
الجدول (06) :يوضح توزيع المبحوثين حسب الشهادة المحصل عليها	94
الجدول (07) :يوضح توزيع المبحوثين حسب التخصص	95
الجدول (08) :يوضح توزيع المبحوثين حسب مكان السكن	96
الجدول (09) :يوضح العلاقة بين الحاجة إلى برامج تكوينية وإقامة المؤسسة لهذه البرامج	97
الجدول (10) :يوضح العلاقة بين مساهمة التكوين في تحسين الأداء والمشاركة في الدورات	98
الجدول (11) :يوضح العلاقة بين مواكبة المستجدات التعليمية وتزويد التكوين بالمعارف	99
الجدول (12) :يوضح العلاقة بين الجوانب التي تحسنت بعد التكوين ونوع التكوينات	100
الجدول (13) :يوضح العلاقة بين الحاجة إلى البرامج التكوينية والشهادة المحصل عليها	101
الجدول (14) :يوضح العلاقة بين تنظيم برامج التكوين بناءً على احتياجات الأساتذة والخبرة	102
الجدول (15) :يوضح العلاقة بين المساهمة في تحسين الأداء داخل القسم وطبيعة التكوين	103
الجدول (16) :يوضح العلاقة بين الحاجة للبرامج التكوينية وصيغة تنظيم التكوين	104
الجدول (17) :يوضح العلاقة بين تحسين الأداء والوسائل المعتمدة للتكوين الذاتي	105
الجدول (18) :يوضح العلاقة بين تزويد التكوين بالمعارف واعتماد استراتيجيات تدريس متنوعة	106
الجدول (19) :يوضح العلاقة بين تنظيم الدروس والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف	107
الجدول (20) :يوضح العلاقة بين امتلاك المهارات والصعوبات في إيصال المعلومات للتلاميذ	108
الجدول (21) :يوضح العلاقة بين الطريقة المعتمدة في الممارسة الصفية ومساهمة التلاميذ	109
الجدول (22) :يوضح العلاقة بين نوع الوسائل المستخدمة وصعوبة ضبط وتنظيم التلاميذ	110
الجدول (23) :يوضح العلاقة بين استعمال الوسائل التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية	111
الجدول (24) :يوضح العلاقة بين الوسائل المستعملة في التعليم ومستوى الرضا عن الأداء	112
الجدول (25) :يوضح العلاقة بين التخصص والوسائل المستعملة في العملية التعليمية	113
الجدول (26) :يوضح العلاقة بين الشهادة المحصل عليها والوسائل المستخدمة في القسم	114
الجدول (27) :يوضح العلاقة بين مواكبة مستجدات البرامج ونوع الوسائل المستخدمة	116

مقدمـــــة

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحوّلات متسارعة في مجال التعليم، بفعل التقدم التكنولوجي والانفتاح المعرفي المتزايد، مما جعل من تحديث المنظومات التربوية ضرورة ملحّة لمواكبة هذه المتغيرات، وتحقيق التنمية المستدامة عبر تأهيل المورد البشري. وقد أضحت جودة التعليم، في ظل هذا السياق، مرهونة بكفاءة الفاعلين التربويين، وعلى رأسهم الأستاذ، الذي يُعدّ حجر الزاوية في تفعيل السياسات التربوية وترجمتها إلى ممارسات صفية فعّالة.

ولم تكن الجزائر بمنأى عن هذه الدينامية العالمية، إذ أولت منذ الاستقلال أهمية بالغة للمنظومة التربوية، باعتبارها أداة محورية لبناء الفرد وتنمية قدراته الفكرية والعملية، وتمكينه من المساهمة في خدمة محيطه ومجتمعه. وقد تركزت الجهود الإصلاحية على الاستثمار في المورد البشري، لا سيما من خلال تأهيل الأساتذة وتحسين أدائهم، باعتبارهم الفاعلين المباشرين في تحقيق أهداف المدرسة الجزائرية.

وفي هذا الإطار، يُعد التكوين – بمختلف أنواعه ومستوياته – من أبرز الآليات التي تعتمدها الأنظمة التربوية الحديثة لتطوير أداء الأستاذ، سواء تعلق الأمر بالتكوين الأولي الذي يسبق الممارسة الفعلية، أو التكوين المستمر الذي يواكب مساره المهني. وتكمن أهمية التكوين في كونه لا يُسهم فقط في تجديد المعارف وتعزيز المهارات، بل أيضًا في ترسيخ الالتزام المهني، وتنمية الحس التربوي للأستاذ، بما ينعكس إيجابًا على مردوديته داخل القسم.

ورغم تعدد البرامج والمبادرات في هذا المجال، والتي رافقت مختلف مراح الإصلاح التربوي إلا أن الواقع التربوي الجزائري لا يزال يواجه تحديات تتعلّق بمدى نجاعة هذه التكوينات، وملاءمتها لحاجات الميدان، وتأثيرها الفعلي على الأداء الوظيفي للأساتذة. ومن هنا تبرز أهمية دراسة موضوع" :التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة في المؤسسة التربوية"، لما يطرحه من إشكاليات جوهرية حول العلاقة بين التكوين بشقيه الوظيفي والتكنولوجي من جهة، والكفاءة المهنية والالتزام المهني من جهة أخرى. فهل تُسهم برامج التكوين فعلاً في تعزيز هذه الأبعاد؟ وهل تستجيب لمتطلبات الواقع المدرسي؟ وكيف يمكن قياس أثرها بدقة في السياق الجزائري الراهن؟

وانطلاقًا من هذه الأهمية، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي للأساتذة، من خلال تحليل واقع التكوين في المؤسسات التربوية، والكشف عن مدى مساهمته في تحسين الكفاءة المهنية والالتزام المهني للأساتذة، وذلك عبر دراسة ميدانية بثانويتي الأمير عبد القادر وياحي الميلود بدائرة العمارية ولاية المدية.

ولمعالجة هذا الموضوع، تم تقسيم المذكرة إلى محورين: نظري والآخر تطبيقي

حيث شمل المحور النظري أربعة فصول:

الفصل المنهجي:

يتضمن هذا الفصل عرضًا شاملًا لإشكالية الدراسة من خلال تحديدها وصياغتها وطرح التساؤلات المتعلقة بها، إلى جانب بناء الفرضيات الأساسية التي ستُعالج في سياق البحث. وقد تم تقسيم المذكرة إلى جانبين، أحدهما نظري والآخر تطبيقي. كما تم ذكر أسباب اختيار الموضوع، متبوعة ببيان الأهمية والأهداف المرجوة من هذه الدراسة. وشمل الفصل كذلك تحديدًا دقيقًا لأهم المفاهيم الأساسية المعتمدة، إضافة إلى عرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة. وفي ختام هذا الفصل، تم تحديد المقاربة النظرية التي تؤطر الدراسة.

الفصل الثاني: ماهية التكوين

ركز هذا الفصل على موضوع التكوين، حيث تم في بدايته التطرق إلى تعريف التكوين والمفاهيم القريبة منه، ثم عرض أنواعه المختلفة. وتناول الجزء الثاني أهمية التكوين بالنسبة للموظفين، بالإضافة إلى أهدافه وخصائصه ومكوناته الأساسية. كما تم التطرق إلى عناصر التكوين ومراحله، ثم خُتم الفصل بعرض مجالات التكوين وأهمية تكوين الأساتذة على وجه الخصوص.

الفصل الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

تضمن هذا الفصل عرضًا شاملًا لموضوع الأداء الوظيفي، من خلال تعريفه وتحديد عناصره، إضافة إلى تناول محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه، كما تطرق إلى أهمية وأهداف تقييم أداء الموظفين، مع تحديد معايير التقييم ومبادئه والطرق المعتمدة في ذلك، ثم

خُتم الفصل بعرض الأطراف المسؤولة عن التقييم، والمشكلات المرتبطة بهذه العملية، مع تقديم أساليب معالجة تلك المشكلات.

الفصل الرابع: التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة

تناول هذا الفصل العلاقة المباشرة بين التكوين وتحسين الأداء الوظيفي للأساتذة، حيث تم التطرق إلى أهدافه وأهميته وتأثيراته، وبعدها تمت الإشارة إلى أبرز الإجراءات والطرق لتحسين الأداء الوظيفي، وبعدها الإشارة في نهاية الفصل إلى أهم النظريات السوسيولوجية والتنظيمية التي تفسر العلاقة بين التكوين وتحسين الأداء، بدءًا من نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو، ونظرية الأنساق الاجتماعية لتالكوت بارسونز، ونظرية الدور، مرورًا بالنظريات الكلاسيكية في التنظيم مثل: نظرية التكوين الإداري لهنري فايول، والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر، وأخيرًا نظريات التنظيم النيوكلاسيكية المرتكزة على العلاقات الإنسانية.

المحور الميداني:

الفصل الخامس: التطبيقي

يضم هذا الفصل الدراسة الميدانية، حيث تم تحديد مجالاتها الزمانية والمكانية والبشرية، يليها عرض لمجتمع الدراسة وعينتها وطريقة اختيارها، مع توضيح المنهج المعتمد في التحليل. كما شمل الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والإجراءات الميدانية المتبعة، تم عرض الجداول وتحليل البيانات المتعلقة بها على مراحل: تحليل الجداول الخاصة بالبيانات العامة، ثم تحليل جداول بيانات الفرضية الأولى، تليها الفرضية الثانية، وفي الختام تم عرض نتائج كل من الفرضيتين الجزئيتين، وصولًا إلى الاستنتاج العام للدراسة والخاتمة

الجـــــانب النـــظري

الفصل الأول:
الإطار المنهجي للدراسة

أولا: الإشكالية

ثانيا: الفرضيات

ثالثا: أسباب اختيار هذا الموضوع

رابعا: أهمية دراسة هذا الموضوع

خامسا: أهداف دراسة هذا الموضوع

سادسا: تحديد المفاهيم

سابعا: الدراسات السابقة

ثامناً: المقاربة النظرية

الفصل المنهجي للدراسة.

أولاً: الإشكالية:

يُعد التعليم من الدعائم الأساسية التي يقوم عليها تطوّر الأمم ونهضتها، إذ يُمثل الأداة الحيوية التي تُنمّى بها قدرات الفرد العقلية والمعرفية، ويُعزَّز من خلالها وعيه بذاته ومحيطه الاجتماعي. كما يشكّل التعليم وسيلة فعّالة للارتقاء بجودة الموارد البشرية، وتحسين الأداء المهني داخل المؤسسات التربوية، وهو ما يجعل الاستثمار فيه استثمارًا طويل المدى في رأس المال البشري، وشرطًا محوريًا لأي مشروع تنموي شامل.

ومن هذا المنطلق، حرصت الدولة الجزائرية، منذ الاستقلال سنة 1962، على إيلاء أهمية قصوى لقطاع التربية والتعليم، باعتباره الأساس في بناء الفرد الجزائري. وقد سعت إلى ترجمة هذه الرؤية عبر تبني سياسات إصلاحية شاملة هدفت إلى تعميم التمدرس، تعريب المناهج، ترسيخ القيم الوطنية، وتحديث الوسائل البيداغوجية، إلى جانب توسيع البنية التحتية التربوية وتكثيف التوظيف في صفوف الأساتذة والمؤطرين.

تُعد المؤسسة التربوية من أبرز المؤسسات الاجتماعية التي تضطلع بدور محوري في تنمية الموارد البشرية وتكوين الأجيال المستقبلية، بما يخدم أهداف المجتمع وتقدمه. ويُمثل الأستاذ ركيزة أساسية في هذه المنظومة، باعتباره الوسيط بين المحتوى التعليمي والمتعلم، ومسؤولًا عن بناء شخصية المتعلم وتوجيهه نحو الاندماج الإيجابي في محيطه التربوي والاجتماعي. ومن ثم، فإن جودة أدائه الوظيفي تُعدُّ عاملاً حاسمًا في تحقيق الأهداف التربوية، بل تشكل رهانًا أساسيًا لكل إصلاح تربوي فعّال.

وفي ظل التحولات المتسارعة التي يعرفها الحقل التربوي، لم تعد الكفايات التقليدية كافية للاستجابة لمتطلبات المهنة. فقد فرضت التغيرات التكنولوجية والتربوية واقعًا جديدًا داخل المؤسسات التعليمية، مما استدعى تعزيز قدرات الأساتذة المهنية باستمرار. ومن هذا المنطلق، يُعد التكوين، سواء الأولي أو المستمر، من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات التربوية لتنمية مواردها البشرية وتطوير أدائها. إذ يُمثل التكوين عملية منهجية تهدف إلى تزويد الأستاذ بالمعارف والمهارات الضرورية لمزاولة مهامه بكفاءة وفعالية، بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.

وفي هذا الإطار، شددت التشريعات الوطنية على إلزامية التكوين، حيث نصّت **المادة 53** من القانون الأساسي للموظفين على" :يلزم الموظفون بمتابعة دورات التكوين المتخصص والدورات التكوينية

التي تنظمها الوزارة المكلفة بالتربية الوطنية، قصد تحسين قدراتهم العلمية وكفاءاتهم المهنية واكتساب معارف علمية وتكنولوجية جديدة، وفقًا للتشريع والتنظيم المعمول بهما. [1]

ومن جهة أخرى، خصّ **القانون التوجيهي للتربية الوطنية رقم 08-04** التكوين بمادة أساسية:

- تنص **المادة 77** على أن" :يتلقى مستخدمو التعليم تكوينًا يهدف إلى إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لممارسة مهنتهم. ويستفيد المدرسون الذين تم توظيفهم عن طريق مسابقة خارجية من تكوين تربوي قبل تعيينهم في مؤسسة مدرسية، ويمنح هذا التكوين البيداغوجي في مؤسسات التكوين التابعة للوزارة المكلفة بالتربية الوطنية".[2]

وبما أن التكوين يؤدي وظيفة مزدوجة، تتمثل في رفع كفاءة الأستاذ وتحسين أدائه، فإن الأداء الوظيفي يُعدّ أحد المرتكزات الأساسية في فاعلية المؤسسة التربوية، ويُنظر إليه بوصفه انعكاسًا مباشرًا لكفاءة النظام التكويني والتربوي، بل هو المقياس العملي لنجاعة السياسات التعليمية. ويُفهم الأداء هنا في إطاره الوظيفي على أنه حصيلة التفاعل بين قدرات الأستاذ الذاتية وظروف العمل، ومدى قدرته على تلبية متطلبات دوره الاجتماعي والتربوي، بما يضمن تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة. فكل وظيفة داخل المؤسسة التربوية تؤدي غرضًا خاصًا يسهم في استمرارية النظام التعليمي وفعاليته، ويُعد الأستاذ محور هذا النسق.

وعليه، تتمحور هذه الدراسة حول الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يسهم التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة داخل المؤسسة التربوية؟

ويتفرع عنها التساؤلان الآتيان:

1. هل تسهم المعارف الوظيفية المقدّمة في التكوين في تعزيز الالتزام المهني لدى الأساتذة؟
2. إلى أي حد تؤثر المعارف التكنولوجية للتكوين على تحسين الكفاءة المهنية للأستاذ؟

---

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد04، 23 جانفي 2025، المطبعة الرسمية- حي البساتين بئر مراد رايس ص . ب . 376. الجزائر محطة، مرسوم تنفيذي رقم 25 . 54 مؤرخ في 21 رجب عام 1446 الموافق 21جانفي سنة 2025، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، المادة 53 و54 و55. ص09.

[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد04، 27 يناير2008، المطبعة الرسمية- حي البساتين بئر مراد رايس ص . ب . 376. الجزائر محطة، قانون رقم 08 . 01 مؤرخ في 15 محرم عام 1429 الموافق ل 23 يناير سنة 2008، يتمم القانون رقم 83 . 11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق ل 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المادة 77 و78، ص16.

وللإجابة عن هذه التساؤلات، تنطلق الدراسة من الفرضيات الآتية:

ثانيا: الفرضيات.

الفرضية العامة:

للتكوين دور في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة داخل المؤسسة التربوية.

وتتفرع هذه الفرضية إلى **فرضيتين جزئيتين**، وهما:

1. تعزز المعارف الوظيفية المكتسبة من التكوين الالتزام المهني لدى الأساتذة
2. تؤثر المعارف التكنولوجية للتكوين إيجابيا على الكفاءة المهنية للأساتذة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار ودراسة هذا الموضوع إلى مجموعة العوامل الذاتية والموضوعية.

أ _الأسباب الذاتية:

1. الرغبة والدافع في معرفة أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي.

2. الانتماء المهني بحكم عملي داخل مؤسسة تربوية، لاحظت بشكل مباشر الأثر الكبير الذي يحدثه التكوين على الممارسة اليومية للأستاذ، مما جعلني أُدرك أهمية هذا الموضوع وضرورة دراسته بشكل علمي.

3. معايشة مشكلات واقعية ترتبط بضعف الأداء أو غياب التكوين. من خلال تجربتي المهنية، صادفت حالات عديدة لأساتذة يعانون صعوبات في مواكبة التغيرات البيداغوجية أو التكنولوجية نتيجة نقص التكوين، وهو ما حفزني على البحث في هذه العلاقة.

4. الرغبة في المساهمة في تحسين الأداء داخل المؤسسة التي أعمل بها من خلال اختيار هذا الموضوع من أجل تقديم مقترحات علمية عملية يمكن أن تفيد المؤسسة التي أنتمي إليها، وتساعد في تطوير أداء الطاقم التربوي بها.

ب _الأسباب الموضوعية:

1. الحاجة إلى تطوير ممارسات بيداغوجية مواكبة للتحول الرقمي. حيث أصبحت المعارف التكنولوجية مكونًا أساسيًا في الممارسة التربوية، ودراسة أثر هذا النوع من التكوين على أداء الأستاذ بات أمرًا ضروريًا في ظل هذا التحول.

2. ضعف فعالية بعض برامج التكوين الحالية، وهو ما يستدعي البحث في مدى تأثير هذه البرامج على الأداء الوظيفي.

3. تزايد الاهتمام بتكوين الموارد البشرية في قطاع التربية إذا يشهد قطاع التربية في الجزائر اهتمامًا متزايدًا بتكوين الأساتذة، خاصة في ظل الإصلاحات التربوية المتعاقبة، ما جعل من موضوع التكوين وأثره على الأداء قضية محورية تستحق الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة.

تنبع أهمية هذه الدراسة من الاعتراف المتزايد بالدور المحوري الذي يلعبه التكوين في تحسين جودة التعليم من خلال تطوير أداء الأساتذة، وهم الفاعلون الأساسيون في المنظومة التربوية. وفي ظل التحولات التكنولوجية والبيداغوجية التي يعرفها القطاع، تزداد الحاجة إلى التكوين الفعّال كوسيلة لتعزيز كفاءة الأساتذة، واستجابتهم لمتطلبات الممارسة المهنية الحديثة وتتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1. إبراز العلاقة بين التكوين، خاصة في جانبيه الوظيفي والتكنولوجي، وبين تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة

2. المساهمة في سد فجوة البحث حول فعالية التكوين المستمر للأساتذة في المؤسسات الثانوية.

3. تقديم مؤشرات ميدانية قد تساعد الجهات المعنية (الوصاية، إدارات المؤسسات، المشرفون التربويون) في تطوير برامج التكوين لتكون أكثر فاعلية وارتباطًا بحاجات الأساتذة الفعلية.

4. فتح المجال أمام دراسات لاحقة لتناول أبعاد أخرى من التكوين والأداء التربوي، وتعميم النتائج على مؤسسات أخرى.

5. تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع من الناحية السوسيولوجية.

خامساً: أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والميدانية، من بينها:

1. التعرف على واقع التكوين المهني (الوظيفي والتكنولوجي) الموجه لأساتذة التعليم الثانوي.

2. تحليل مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة من حيث الكفاءة المهنية والالتزام المهني.

3. الوقوف على العلاقة بين المعارف الوظيفية المكتسبة أثناء التكوين ومدى التزام الأستاذ بمهامه التربوية.

4. أثر التكوين التكنولوجي على قدرة الأستاذ في توظيف الوسائل التعليمية الحديثة داخل القسم.

5. تقديم توصيات عملية قد تفيد في تطوير البرامج التكوينية وتكييفها مع متطلبات الواقع المهني للأساتذة.

6. كيفية مساهمة الدورات التكوينية في تحسين مهارة وكفاءة وخبرة الموظفين.

سادساً: تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم خطوة ومرحلة مهمة في البحث العلمي بحيث يتم تحديد المفهوم لغويا واصطلاحيا وإجرائيا أي واقعيا، والمفهوم هو المعنى الذي نعطيه للمصطلح ويسهل الأفكار والمعاني التي يريد الباحث الوصول إليها وفي نفس الوقت تحديد المفاهيم بشكل دقيق يزيل الغموض ويوضح المعنى.

1. تعريف التكوين:

أ. التعريف اللغوي:

تكون، تكوين، إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود، ومعناه التدريب، التربية، التعليم، التأليف، الصنع، الإنشاء، الهيئة والشكل.[1]

ب . التعريف الاصطلاحي:

تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.[2]

يتبين من خلال التعريف أن التكوين نشاط يكتسب الفرد عن طريقه معارف جديدة ويطور من معارفه ومكتسباته القبلية بهدف زيادة كفاءته في أداء عمله الحالي والمستقبلي.

ويعرف أيضا: "عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في المعلومات والخبرات، وطرائق أداء السلوك واتجاهات المتكونين بغية تمكينهم من استغلال امكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة عملهم بطريقة منتظمة وبإنتاجية عالية"[3]

فالتكوين عملية تستهدف إحداث تغيير في المعلومات واكتساب خبرات جديدة ومتطورة وطرق أداء السلوك بهدف استغلال طاقاتهم الكامنة في رفع كفاءتهم في أداء عملهم بأفضل الطرق.

ج . التعريف الإجرائي:

"يُقصد بالتكوين، في هذه الدراسة، مجموع الأنشطة والبرامج التربوية والمهنية التي يتلقّاها أستاذ التعليم الثانوي، بهدف تنمية معارفه الوظيفية (البيداغوجية، النفسية، التشريعية، ومعارف التخصص) والمعارف التكنولوجية (المرتبطة باستعمال الوسائل التعليمية الحديثة). وقد تم قياس هذا المتغير من خلال مدى استفادة الأساتذة من تكوينات نوعية ومزدوجة (نظرية وتطبيقية)، ومدى انعكاس تلك التكوينات على سلوكهم المهني، كالتخطيط البيداغوجي، استخدام الوسائل، والانضباط الوظيفي، كما وردت في استجاباتهم لفقرات الاستبيان المعتمد".

---

[1]- قاموس مرشد الطلاب: منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص178.

[2]– حسن أحمد الطعاني: **التدريب الإداري المعاصر**، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2007، ص 15.

[3] – حسن أحمد الطعاني :**التدريب مفهومه وفاعليته "بناء البرامج التدريبية وتقويمها"**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن ،2002، ص285.

2.تعريف الأداء الوظيفي:

أ . التعريف اللغوي:

مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى أمانة، وأدى الشيء قام به.[1]

ب . التعريف الاصطلاحي:

تناول العديد من الباحثين **مفهوم الأداء** من زوايا مختلفة، حيث ركز كل تعريف على جوانب معينة مثل النتائج، الفعالية، والعوامل المؤثرة. ومن أبرز التعريفات:

الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو: (إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجزّ) أي ان إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإلمام مهام وظيفته"[2]

فالأداء هو الحرص على أداء الأعمال والسعي إلى تحقيقها على أكمل وجه وفي أحسن صورة ويتمثل في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ضمان النوعية والجودة في نتائج الأداء.

ويعرّف الشيخ الداوي الأداء بأنه "قدرة الموظف على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تنفيذ مهامه بكفاءة وفعالية، ويتأثر ذلك بعدة عوامل مثل التحفيز والتدريب وظروف العمل". يبرز هذا التعريف دور العوامل الخارجية والبيئة التنظيمية في تحسين أداء الموظف[3].

يمكن تلخيص مفهوم الأداء بأنه مجموعة من السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الفرد داخل بيئة العمل بهدف تنفيذ المهام المطلوبة وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. لا يقتصر الأداء على النتائج فقط، بل يشمل أيضًا جودة العمل، القدرة على التكيف، والالتزام بالمعايير المهنية. ويتأثر بمجموعة من العوامل مثل القدرات الشخصية، والتحفيز، والتدريب، والبيئة التنظيمية. يُعد الأداء أداة مهمة لقياس كفاءة الأفراد والمؤسسات، وهو أساس للتطوير المستمر وتحقيق النجاح المؤسسي.

---

[1] – أبو الفضل ابن منظور :**لسان العرب**، ط3، دار صادر، المجلد 14، بيروت، 1994، ص 26.

[2] – حمداوي عمر، أحمد بخوش: **انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة**، العدد08، جوان2012، ص150

[3] – الشيخ الداوي: **الأداء التنظيمي وتحفيز الموظفين**، الطبعة الأولى، دار التوفيق للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 11.

❖ أما **الأداء الوظيفي** فيعرف على أنه:

عرف الأداء الوظيفي كذلك أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات الكمية والكيفية"[1]

الأداء الوظيفي هو ممارسة المهام وتنفيذها وفق ما يتطلبه عمله كما وكيفا.

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، حيث عرّفه سلطان علي بأنه "**النتيجة النهائية لجهود الفرد التي تعتمد على قدراته وإدراكه للمهام الموكلة إليه، حيث يشمل الأداء جودة العمل ومدى تحقيقه للأهداف التنظيمية المطلوبة**[2].

ويعرّف الأداء التدريسي إجرائيا: كل ما يقوم به عضو هيئة التدريس من سلوكيات وأنشطة وعمليات وإجراءات تتعلق بمقررات الإعداد المهني والمتمثلة ب:(التخطيط والإعداد، والتنفيذ، والاتصال والتواصل، والتقويم، والمحتوى، وسماته الشخصية). [3]

يقصد بالأداء التدريسي كل ما يقوم به المدرس من أنشطة وعمليات تعليمية داخل المؤسسة التعليمية من شرح الدروس وطريقة تقديمها والحرص على أداء الأعمال داخل القسم. **ج . التعريف الاجرائي:**

"يُقصد بالأداء الوظيفي، كما تحدده هذه الدراسة، مستوى التفاعل المهني لأستاذ التعليم الثانوي مع مختلف متطلبات وظيفته داخل المؤسسة التربوية، ويتجلى ذلك من خلال بُعدين مترابطين : الكفاءة المهنية (تحقيق الأهداف التربوية، التخطيط الجيد، استخدام الوسائل التعليمية)، والالتزام المهني (الانضباط الزمني، احترام التشريعات التربوية). وقد تم قياس هذا الأداء استنادًا إلى مؤشرات واقعية وردت في إجابات الأساتذة على الاستبيان، تعكس مدى تأثير التكوين المتخصص والتكنولوجي على جودة الممارسات الصفية".

---

[1] عبد المليك مزهودة: **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مفهوم وتقديم مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، 2001، ص 86.

[2] أسعد أحمد محمد عكاشة: **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي**، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالاتpalet"،"بفلسطين، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، غزة، 2008، ص 33.

[3] هلال محمد علي السفياني: **تقييم الأداء التدريسي لمقررات الإعداد المهني للمعلم وفقا للتوجهات المعاصرة من وجهة نظر طلبة كلية التربية بمحافظة المهرة**، مجلة المهرة للعلوم الانسانية، العدد التاسع، ربيع الثاني 1441هـ، ديسمبر 2020 م، ص254 .

3 . تعريف المؤسسة:

أ . التعريف اللغوي:

المؤسسة في اللغة العربية من أس البناء يؤسسه أو أسسه تأسيساً، وأسست دارا إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها.[1]

ب . التعريف الاصطلاحي:

يعرفها **علي محمد عبد الوهاب** بوصفها "وحدة اجتماعية فنية تضم مجموعة من الأفراد يؤدون وظائف معينة لازمة لبلوغ الهدف".[2]

يصفها بأنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة الأفراد يؤدون مجموعة الوظائف أو يقدمون خدمة للمجتمع والهدف منها بلوغ الهدف ألا وهو التعاون بحيث يتم تبادل الأدوار بين مجموعات الأفراد.

يعرف **كارل ماركس:** "المؤسسة مجموعة من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس الوقت والمكان، من أجل نفس النوع من السلع".[3]

فالمؤسسة تتكون من مجموعة الموارد البشرية يعملون على إنتاج وتقديم سلعة أو منتوج معين في نفس المكان مقابل ربح مادي.

التعريف الإجرائي:

المؤسسة التربوية فهي عبارة عن منظمة ذات طابع إداري تقوم على وظيفة التربية والتعليم تنجز مهامها المتمثلة في تزويد المتعلمين بالمعلومات والمعارف وهذا وفق قوانين وعلاقات إدارية واجتماعية.

---

[1] أبو الفضل محمد ابن منظور: **لسان العرب**، الجزء الأول، الجزائر، دار الأبحاث، 2008، ص 127.

[2] علي محمد عبد الوهاب: **استراتيجات التحفيز الفعال**، نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2000، ص 18.

[3] فريد زاعف ومحمد النجار: السياسات الإدارية وإستراتيجية الأعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976، ص 145.

سابعاً: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

. دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور. خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستير في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل. تقدم بها الطالب بوقطف محمود، تحت عنوان: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، خلال السنة الجامعية:2013_2014.

تمحورت دراسته حول إشكالية رئيسية تدور حول:

كيف يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي أربع تساؤلات فرعية، وهي كالآتي:

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

2. كيف يؤثر المكوّن على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

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

4. كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

. أمّا بالنسبة للفرضيات فهي إجابات مؤقتة لتساؤلات الدراسة، وهي كالآتي:

الفرضية الرئيسية: يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية الجزائرية.

الفرضيات الفرعية:

1. يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

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

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

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

فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً. مع استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات بالاستعانة الملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة في الدراسة.

مجتمع وعينة البحث: تم أخذ جامعة عباس لغرور بخنشلة في هذه الدراسة ثم تم التعامل مع النيابة العامة للمستخدمين والتكوين، أين تم عرض موضوع الدراسة وشرح أهداف الدراسة، وتم تزويدهم بالإحصائيات اللازمة التي يتم الاعتماد عليها في الجانب الميداني للدراسة، وحسب مصلحة المستخدمين لهذه المؤسسة يقدر مجموع الموظفين الدائمين 186 موظف إداري إلى غاية 12ديسمبر2012

الموظفين الذين تلقوا تكوينا فعلياً أثناء الخدمة يبلغ عددهم 46 موظف. الدراسة تعتمد على المسح الشامل لمجتمع البحث.

. حيث توصل الطالبان إلى النتائج التالية:

يتضح من خلال لدراسة أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكاتهم وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها.[1]

الدراسة الثانية:

أمّا الدراسة الثانية كانت بعنوان **فاعلية تكوين الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر الأساتذة الباحثين** قام بها الدكتور سعد الدين بوطبال من جامعة خميس مليانة والدكتورة سامية ياحي من جامعة الجزائر.

إلى تقصي فاعلية تكوين طلاب الجامعة الجزائرية من خلالُ معطيات الأساتذة الباحثين؛ من خلال دراسة ميدانية قائمة على تطبيق استبيان على عينة من الأساتذة الباحثين قدرها 100أستاذ يعملون في جامعات جزائرية مختلفة. وبعد الحصول على النتائج وتحليلها بواسطة برنامج spss الإصدار22، بيّنت

[1]بو قطف محمود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستير في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،2013. 2014.

الدراسة الراهنة في أهم نتائجها وجود نقائص تُضعف فاعلية التكوين الجامعي، خاصة مع وجود فجوة بين التكوين الجامعي واحتياجات المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية. كما كشفت النتائج أن المناخ الجامعي لا يساعد على بذل مجهودات لتحقيق التميز والنجاح.

حيث أن الدراسة قامت على التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى فاعلية التكوين الجامعي من وجهة نظر الأساتذة الباحثين؟

2. ما تصورات الأساتذة الباحثين حول المناخ التنظيمي في المؤسسات الجامعية؟

3. ما مستوى التكامل بين الجامعة ومحيطها الاجتماعي والاقتصادي من وجهة نظر الأساتذة الباحثين؟

حيث تم **استخدام المنهج** الوصفي في الدراسة الحالية لأنه يلائم الدراسة وقمنا من خلالها بوصف فاعلية التكوين الجامعي انطلاقا من تصورات الأساتذة الباحثين.

مجتمع الدراسة والعينة:

❖ يتحدد **مجتمع الدراسة** بالأساتذة الباحثين الذين يزاولون مهامهم التدريسية بإحدى الجامعات الجزائرية.

❖ أما **العينة** فكانت **قصدية** شملت 100 أستاذ، منهم 60% إناث و40% ذكور، يتوزعون على عدة جامعات جزائرية بالنواحي الشرقية والوسطى والغربية للبلاد. أما رتبتهم العلمية فضمت 42% أساتذة باحثين محاضرين قسم (ب)، و17% أستاذ مساعد قسم (ب)، 24% أستاذ مساعد قسم (أ)، و17% أستاذ محاضر قسم (أ)، يدرسون في عدة كليات منها: العلوم الإنسانية والاجتماعية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية. كما نجد أقدميتهم التدريسية في نظام ل م د تراوحت من سنة واحدة إلى 10 سنوات.

أداة الدراسة: تم استخدام أداة الاستبيان في هذه الدراسة تكونت من 24 سؤال مغلق وضمت الدراسة في نهايتها سؤالاً مفتوحاً حول آليات تجسيد فعالية التكوين الجامعي، بغية استغلال آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة في تحليل النتائج في صورتها الكلية.

وشملت الدراسة **استخدام الأساليب الإحصائية** الآتية: التكرارات والنسب المؤوية والمتوسط الحسابي واختبار "ت" لعينة واحدة، معامل الارتباط بيرسون.

وفي مناقشة نتائج الدراسة: كشفت الدراسة عن وجود خلل في المؤسسات الجامعية فيما يخص شروط تطبيق نظام التعليم ل م د، من حيث عدم الالتزام بمعايير الجودة الشاملة لتكوين الموارد البشرية، إذ تشير الجودة الشاملة (Total quality) في المجال التربوي إلى مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف

تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتوفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية. ثم إن البرامج ليست حديثة، والتكوين أغلبه نظري، مع تسجيل ضعف في التأطير واستخدام تكنولوجيا التعليم، والاعتماد على التحصيل الدراسي بشكل كبير في تقويم الطلاب. وبينت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي والجامعة لا يساعد على بذل مجهودات حثيثة لتحقيق التميز الناجح سواء لدى الطالب أو الأستاذ خاصة وأن الجامعة تعاني من ضغط كبير لأعداد الطلبة إضافة الى عدم دراية الطلاب والأساتذة الجامعيين بحيثيات نظام (ل م د) خاصة وأنه يضم إجراءات تنظيمية وبيداغوجية توضح سير العملية التعليمية.[1]

الدراسة الثالثة:

دراسة ميدانية بمديرية التربية ولاية قالمة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص، تنظيم وعمل بعنوان: دور التكوين في تحسين أداء العاملين. تقدمت بها الطالبة: بن شعبان سميرة. خلال السنة الجامعية: 2018_2019.

تناولت خلال هذه الدراسة التساؤل الرئيسي الآتي:

هل للتكوين دورا في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية لولاية قالمة؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل يساهم التكوين التحسين من قدرات ومهارات العاملين بمديرية التربية؟
2. هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية؟
3. هل للمكوّن دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين بمديرية التربية؟

وعلى ضوء التساؤلات السابقة يمكن تصميم وصياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

للتكوين دور في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:

---

[1] - سعد الدين بو طبال وسامية يا حي: **فاعلية تكوين الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر الأساتذة الباحثين، فعاليات الملتقى الوطني حول: تشخيص واقع الطالب الجامعي**، مخبر الوقاية والأرغنوميا، جامعة الجزائر2، العدد6، 2016

1. يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين بمديرية التربية.

2. تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية.

3. للمكوّن دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين بمديرية التربية.

تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا أو كمًيا.

مجتمع الدراسة يتمثل في مجموع الموظفين الذين تلقوا دورات تكوينية خارج المؤسسة على اعتبار أن المؤسسة لا تملك الإمكانيات اللازمة لإجراء العملية التكوينية داخل المؤسسة، قدر عددهم ب 30 موظف.

ويقصد به أفراد المجتمع المدروس، وحسب طبيعة هذا الموضوع فقد اشتمل المجال البشري لهذه الدراسة العاملون في مجال الإدارة الذين استفادوا من العملية التكوينية بمديرية التربية لولاية قالمة، ونظرا لقلة الأفراد العاملين المستفيدين من هذه العملية، فقد تم إجراء مسح شامل لهذه الفئة والبالغ عددها 30عاملا، وقد تم استبعاد المفتشين الذين استفادوا من العملية التكوينية لتواجدهم في أماكن متفرقة وخارج الولاية.

حيث تم الاعتماد على الحوارات الشفهية مع بعض المبحوثين حول موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية من أجل التعرف على كيفية أداء مهامهم بعد عملية التكوين وقد تمت هذه المقابلات بطريقة فردية عفوية وليست رسمية.

الاستبيان ثاني أداة تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة، حيث وضعت استمارة تجريبية أول الأمر في الدراسة الاستطلاعية وكانت موجهة لعدد محدود من الأفراد الذين شملتهم الدراسة، إذ كان الغرض منها اكتشاف ومعرفة الأسئلة والعبارات الغامضة لدى المبحوث، حتى يتم التمكن من تعديلها عن طريق توضيحها وتبسيطها أكثر لتكون في متناول المبحوث.

حيث توصلت الطالبة إلى النتائج التالية:

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

فالتكوين أصبح اليوم يستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير وتنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم وبالتالي التحسين في أداء أعمالهم بكل كفاءة وفاعلية مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل وضمان بقائها واستمرارها.[1]

ثامناً: المقاربة النظرية:

إنّ تناول أي إشكالية بحثية يقتضي اختيار مقاربة منهجية تتلاءم وطبيعة الموضوع قيد الدراسة، وتمكّن الباحث من الإحاطة الشاملة بأبعاده المختلفة. وانطلاقًا من ذلك، جاء اختيارنا للمقاربة **البنائية-الوظيفية** بوصفها إطارًا نظريًا يساعد على فهم العلاقة بين التكوين بأنواعه المختلفة الذي يتلقاه الأستاذ وبين مردوده المهني داخل المؤسسة التربوية، باعتبار أن كل عنصر داخل النسق التربوي يؤدي وظيفة محددة تسهم في تحقيق توازن النسق واستقراره.

وتُعدّ المقاربة البنائية الوظيفية من أبرز النظريات السوسيولوجية التي تندرج هذه الدراسة ضمنها والتي تنظر إلى المؤسسة التربوية كنظام اجتماعي متكامل، تتفاعل داخله مجموعة من المكونات والعناصر – من بينها الأساتذة – حيث يؤدي كل منها دورًا وظيفيًا يسهم في تحقيق أهداف المنظومة التربوية. ويُنظر إلى التكوين، في هذا السياق، كآلية وظيفية تهدف إلى إكساب الفاعلين التربويين – خاصة الأساتذة – المهارات والمعارف الضرورية، لضمان حسن أدائهم وتحقيق تكيفهم مع متطلبات مهنتهم من جهة، ومع التغيرات المستجدة من جهة أخرى.

وعليه، فإن اعتماد هذه المقاربة يمكّننا من فهم دينامية العلاقة بين التكوين كمكوّن بنائي داخل النسق التربوي، وبين الأداء الوظيفي للأستاذ كوظيفة حيوية لضمان سيرورة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها. كما تساعد هذه المقاربة في تحليل التفاعلات التي تحدث داخل المؤسسة التربوية من خلال استثمار التكوين كوسيلة لترقية الأداء، وبالتالي المحافظة على توازن المنظومة التربوية وتحقيق فعاليتها.

تندرج هذه الدراسة ضمن منظور المقاربة البنائية الوظيفية التي تنظر إلى المؤسسة التربوية باعتبارها نسقًا اجتماعيًا متكاملاً يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية (مثل الإدارة، الهيئة التدريسية، التلاميذ...)، حيث يؤدي كل نسق وظيفة محددة تسهم في تحقيق التوازن العام للمؤسسة واستقرارها. ووفقًا لهذه المقاربة، فإن لكل عنصر داخل النسق دورًا وظيفيًا ضرورياً لبقاء النسق وتحقيق أهدافه، وتعتبر **الوظيفة الأساسية للأستاذ** داخل هذا النسق هي **نقل المعارف وتنمية الكفاءات لدى المتعلمين.**

[1] بن شعبان سميرة: دور التكوين في تحسين أداء العاملين "دراسة ميدانية بمديرية التربية ولاية قالمة."، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، جامعة 8ماي1945قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع،2018 . 2019.

من هذا المنطلق، يُعد **التكوين المستمر** آلية وظيفية هامة داخل النسق، يُسهم في دعم الأنساق الفرعية (وخاصة الأساتذة) بالمعارف والمهارات الضرورية لمواكبة المستجدات التربوية والتكنولوجية، بما يعزز قدرتهم على أداء أدوارهم بكفاءة. فكلما تم تزويد الأستاذ بتكوين وظيفي ملائم، كلما ارتفعت درجة التفاعل الإيجابي بينه وبين مكونات النسق الأخرى (المتعلم، المنهاج، البيئة التربوية...)، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تحسين **الأداء الوظيفي** بمختلف أبعاده وخاصة: الكفاءة المهنية والالتزام بقوانين العمل.

كما تفترض هذه المقاربة أن **الاختلال في أداء أي نسق فرعي** (كضعف كفاءة المعلمين مثلاً) يؤدي إلى خلل وظيفي عام **يُخلّ بتوازن النسق التربوي** بأكمله، وهو ما يبرز أهمية التكوين كأداة وقائية وتصحيحية لإعادة التوازن وضمان فعالية النظام التربوي. وعليه، فإن العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي لا تُمثّل مجرد علاقة سببية بسيطة، بل هي علاقة تكامل بنائي ووظيفي، تعكس ترابط الأدوار داخل النسق العام للمؤسسة.

الفصـــــــــل الثاني

التكوين

تمهيد

المبحث الأول: ماهية التكوين وأنواعه وأهمية التكوين للموظفين.

1. تعريف التكوين
2. أنواع التكوين
3. أهمية التكوين للموظفين.

المبحث الثاني: أهداف التكوين وخصائصه وعناصره ومكوناته.

4. أهداف التكوين
5. خصائص التكوين
6. عناصر ومكونات البرنامج التكويني

المبحث الثالث: مراحل ومجالات التكوين وأهمية تكوين الأساتذة.

7. مراحل عملية التكوين
8. مجالات التكوين
9. أهمية تكوين الأساتذة

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: التكويــن.

تمهيد:

يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي ترتكز عليها أية وظيفة، فهو الركيزة التي يعتمد عليها كل موظف من أجل أداء وظيفته والقيام بالمهام الموكلة اليه على أحسن وجه، حيث يكسب الموظف مجموعة من القدرات والخبرات خلال مسيرته المهنية بالإضافة إلى الكفاءة من أجل تحقيق نتائج أكبر في أقصر وقت وبأقل جهد.

المبحث الأول: ماهية التكوين وأنواعه وخصائصه

1 –تعريف التكوين والمفاهيم القريبة منه:

تعدد تعاريف التكوين، بتعدد زاوية نظر كل باحث وتخصصه غير أنه يمكن أن نورد بعض التعاريف التي تقربنا من مفهوم التكوين في تخصصنا:

هناك من يرى بأن التدريب " هو عملية تعديل إيجابي في السلوك باتجاه زيادة أهداف التنظيم، وهذا الأمر مرتبط بالمهارات والقدرات التي يتطلبها العمل وبما يلائم التطورات الحديثة في مجال العمل في المنظمة "[1] التكوين مجموع النشاطات التي تساهم في معالجة سلوك الفرد من قدرات ومهارات التي تتطلبها الوظيفة.

التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إكساب الأفراد مجموعة من المعلومات والمهارات التي تقودهم إلى زيادة معدلات الأداء للمهام المسندة إليهم.[2]

هو مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكساب الفرد والجماعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي "المهني" من جهة وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة أخرى.

[1] – سعاد هادي حسن الطائي، علاء عبد الخالق المندلاوي: **المختصر في بناء البرامج التدريبية**، مكتب الأمير للطباعة والاستنساخ، بغداد –الباب المعظم، 2021، ص 66.

[2] – رافدة الحريري: **اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية**، مطبوعة عبر جامعة نجران، السعودية، 2018، ص80

التكوين هو عملية إدارية ديناميكية مستمرة تهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الفرد من حيث رفع كفاءته ومهاراته وزيادة خبرته من أجل إتقان العمل والإبداع والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة، أو هو حسب منظمة الأمم المتحدة " اليونسكو" رفع كفاءة الفرد بواسطة الأفراد من أجل الأفراد.[1]

التكوين مرتبط بالأعمال الإدارية بهدف تطوير قدرات ومعارف وخبرات وكفاءة الفرد ومهاراته في إتقان العمل. فكلما زادت كفاءة الموظف زادت فعاليته بشكل طردي وزادت جودة العمل في المؤسسة.

يعرف الدكتور "مدحت ابو النصر" التدريب بأنه: "عملية مستمرة خلال حياة الفرد، حيث يبدأ منذ ولادته ويستمر حتى آخر حياته، وفق احتياجاته كفرد، وكأحد العاملين في المنشأة وكعنصر في المجتمع.[2]

أما الكاتب البارز في تسيير الموارد البشرية raymond vatier أعطى تعريفاً يعتبر أكثر شمولاً وهو "أن التكوين هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة".

ويعرف التكوين أيضا على أنه: "عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية، فنية وذهنية لمقابلة احتياجات حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير".[3]

يرى بوسنينة والفارس ان التدريب هو تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة، او تغير وجهات النظر والأفكار، والأسس السابقة لدى الأفراد ما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية. وبذلك فإن التدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة أو أداء وظيفة ما.[4]

من خلال هذه التعاريف يتبين أن التكوين مجموع العمليات القادرة على تنمية كفاءة ومعارف وقدرات الأساتذة الموظفين، كما أنه عملية إدارية ومستمرة تساهم في رفع كفاءة الأستاذ والارتقاء به إلى

---

[1] – زواتيني عبد العزيز، حاج الله مصطفى: **القيادة الإدارية ودورها في تكوين المورد البشري**، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، المجلد1، العدد 3، 2014، ص53.

[2] مدحت أبو النصر: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ،2000ص211.

[3] – عبد الوهاب، علي محمد: **التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمة**، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1981، ص 19.

[4] – محفوظ أحمد جودة: **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمّان، 2010، ص171.

مستوى أعلى من الكفاءة وتنمية روح الابداع والابتكار في أداء الأعمال وإتقانها مما ينعكس على أداء وصمعة المؤسسة.

2 – أنواع التكوين:

هناك تصنيفات مختلفة للتدريب حسب الأهداف المتوخاة منه، ووفقا للمعيار الذي يتخذ أساسا للتنصيف.

ويمكن تقسيم التدريب إجمالا إلى عدة أنواع من حيث مضمونه من أهمها:

1-توجيه الموظف الجديد Orientation:

ويوضع مضمون التوجيه ليغطي المعلومات الأساسية عن المنظمة ورسالتها وسياساتها وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى توضيح لحقوق الموظف وواجباته وسلم الرواتب والدرجات والخدمات المقدمة للعاملين، إلى غرار ذلك من الأمور التي تهم الموظف الجديد في بداية عمله بالمنظمة.

2. التدريب التخصصي: Specialized Training

هذا النوع من التدريب هدفه تعويض القصور في المعارف والمهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة اعمالهم، ورفع كفاءة العاملين في أدائهم لتلك الأعمال.

3. التدريب الإداري: Management Training

يشمل هذا النوع من التدريب زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة القدرة على التفكير الخلاق. كما يشمل بالإضافة إلى ذلك المهارات الاتصالية والقيادة والإشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم.

4. التدريب المهني:Vocational Training

يقوم بهذا النوع من التدريب عادة مراكز متخصصة في هذا المجال، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة، وفي نهاية البرنامج التدريبي توزع الشهادات على المتدربين الذين اشتركوا واجتازوا البرنامج.

ويوجد أنواع أخرى للتدريب من حيث المضمون في مجالات مختلفة من الوظائف، فهناك التدريب في مجال الجودة والتدريب في مجال الحاسوب وبرامجه، كما ان هناك برامج للتدريب في مجال التسويق والمحاسبة والمالية وغيرها.[1]

ويقسم رشاد أحمد عبد اللطيف التدريب إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتدربين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها ويمكن الإشارة إليها كما يلي:

1. **التدريب من حيث الزمان:** وينقسم إلى نوعين

- **التدريب قبل الخدمة:** وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.
- **التدريب أثناء الخدمة:** ويكون هذا بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

2. **التدريب من حيث المكان:** وينقسم إلى نوعين:

- **التدريب داخل المؤسسة.**
- **التدريب خارج المؤسسة.**

3. **التدريب من حيث الهدف** :وينقسم إلى ثلاثة أنواع

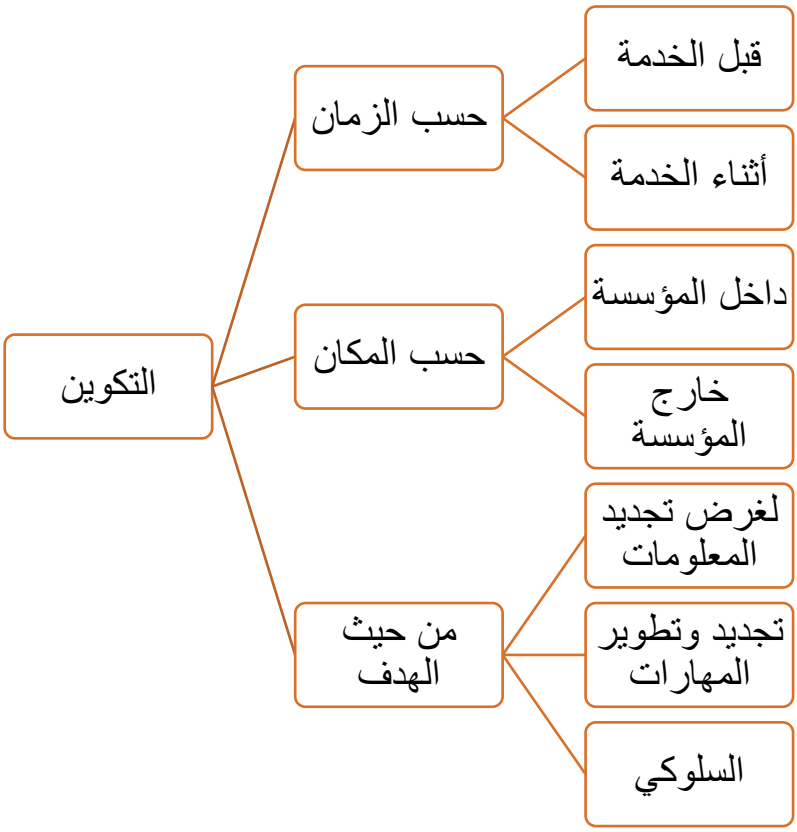
- **التدريب لتجديد المعلومات:** وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.
- **تدريب المهارات:** ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

- **التدريب السلوكي:** وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.[2]

وقد تم وضع مخطط يتضمن أنواع التكوين حسب أحمد رشاد عبد اللطيف.

[1] – محفوظ أحمد جودة، **المرجع نفسه**، ص183 . 184.

[2] – الطاهر مجاهدي: **فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، 2008 . 2009، ص 49 . 50.



الشكل01: مخطط يمثل أنواع التكوين حسب تصنيف أحمد رشاد عبد اللطيف

وكل هذه الأنواع تندرج ضمن تكوين الموظفين، فالبرامج التكوينية تهدف تحسين أدائهم الوظيفي وزيادة الكفاءة وتعديل وتحسين التوجهات والسلوك والعادات، مما ينعكس ويعود بالنفع على الموظفين والمؤسسة ككل. فتحسين أداء الموظفين يعود بالنفع على المؤسسة. فالتكوين التخصصي يندرج ضمن تنمية معارف ومعلومات حول تخصص أو مجال العمل ويتلقاه أفراد ينتمون إلى نفس مجال أو ميدان العمل ويكتسبون عن طريقه كفاءة تظهر في الأداء المتقن للمهام والوظائف مع معرفة قوانين عملهم فكلما زادت كفاءة الموظف زادت فعاليته وكانت جودة العمل أفضل ومنه زيادة كفاءة المؤسسة بشكل طردي، كما أن التكوين المهني يكون في مجال المهنة أو العمل يتلقاه عادة أفراد ينتمون إلى نفس المهنة عن طريق مراكز التكوين المهني والتمهين في مجالات متنوعة كالحدادة والميكانيك وتربية النحل وغيرها من المهن. والعديد من أنواع التكوين الأخرى.

3 – أهمية التكوين للموظفين:

تتضمن أهمية التكوين وفق الطائي والفضل والعبادي (2006) مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفاءتهم النوعية في مجال الاهتمام في عمله اليومي، فضلا عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة حيث تساهم في زيادة قدراتهم وفي أدائهم الوظائف التي سوف يؤهلون لها. هذا بالإضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل

والعاملين نحو الأفضل وإكسابهم المعرفة الجيدة، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم والسلوكيات، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل. وكذا إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء، مما ينعكس بنتائج ايجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة ويسهم في تطويرها واستمرارها.

تظهر أهمية التكوين لدى الموظف داخل المؤسسة من خلال:

1. يعمل التكوين على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات.
2. يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل.
3. تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد.
4. توفير العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه موصفات الأداء.
5. يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.
6. يعتبر التكوين وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض أهدافه، كالحوافز والترقية في العمل.
7. يودي التكوين إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.[1]

فالتكوين بدوره يساهم في تحسين كفاءة الموظفين ويعود بالنفع على المؤسسة، كما يعتبر المصدر الذي تقوم عليه المؤسسة في بناء متخصصين ومحترفين قادرين على إيجاد مختلف الطرق المختصرة والاحترافية لتحسين أداء الوظائف والمهام، وذلك في أقصر وقت وبأقل جهد وتكلفة المادية والعضوية. كما أنه يلم بجميع المجالات وحسب دراستنا يتضح أنه يعزز العلاقات بين الأساتذة مما يؤدي إلى تنمية روح الاتحاد والتعاون فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والمعارف الخاصة بمهنة التعليم ومعرفة مختلف طرق التدريس الكلاسيكية «التقليدية» والطرق الحديثة كاستعمال الخرائط والأجهزة الرقمية وعرض دروس وبرامج تعليمية بواسطة جهاز عرض البيانات.

[1] – بوشليق الأمين: **دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP من 2010-2014**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014-2015، ص4.

المبحث الثاني: أهداف التكوين وخصائصه وعناصره ومكوناته:

1 – أهداف التكوين:

يحقق تكوين الأيدي العاملة مجموعة من الأهداف أهمها:

1. ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد.
2. ترغيب الفرد في عمله باعتبار زيادة إنتاجه مرهون برغبته في أداء العمل.
3. رفع كفاءة أداء للعامل، عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي، وما يترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.
4. تحسين العلاقات الإنسانية، والتقليص من درجة التوتر والاستقرار الوظيفي داخل التنظيم.
5. رفع الروح المعنوية للأيدي العاملة، نتيجة إلمامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به.
6. إن تلقي الفرد لمهارات ومعلومات أكبر عن العمل خلال مرحلة التكوين يعطيه إحساس داخلي بالأمن والأهمية، الأمر الذي يساهم في زيادة اهتمامه بالعمل يقلل من معدل دوران العمل ومن نسبة التغيب.[1]
7. اكتساب الأفراد المعارف الوظيفية وصقل المهارات والقدرات حتى تمكنهم من انجاز ما يسند إليهم من أعمال على أكمل وجه.
8. رفع الكفاءة الانتاجية للفرد، وذلك عن طريق تزويده ما يستخدم اتجاهات وطرق عمل ذات صلة وثيقة بنوع العمل الذي يقوم به، وذلك بقصد تمكينه من ملاحقة التطور المستمر في مجال العمل.
9. تعديل سلوك المتدربين وتطوير أساليب الأداء التي يقومون بها فعلاً، وذلك من أجل إتاحة الفرص لمزيد من التحسن والتطوير في العمل ولضمان أداء العمل بفاعلية.
10. المساهمة في حل مشاكل العمل[2].
11. يمكن المؤسسات من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية، الأمر الذي ينعكس في سرعة تنفيذ المهام والعمليات الموكلة إليهم، ومن ثم الحصول على الناتج المرغوب.
12. يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.

---

[1] – عثمان فكار، قندوري حورية: **دور التكوين في تحسين أداء المنظمة**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، ص194.

[2] – حجاج بن صالح بن حجاج المرعي: **إدارة الأفراد**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2010، ص71.

13. يهدف التكوين إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة المتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة لهم.
14. يقود التدريب إلى خلق القدرة لدى العمال المتدربين على تحمل المسؤولية والمبادرة.
15. يؤدي التدريب إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدنية حوادث العمل، وهذا بفعل تأثير التدريب على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتدربين.
16. تهدف البرامج التدريبية إلى ضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية، وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة، فالتدريب يقود إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء رغم التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما يتيح لها التدريب كذلك القدرة التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفروضة من بيئتها.[1]

فالتكوين يهدف إلى الرفع من مستوى كفاءة الأستاذ الموظف بحيث أنه يضمن بشكل أفضل وبسرعة، كما أنه يساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الاستقرار والانسجام والتكامل بين الوظائف، ويكتسب الأساتذة من خلاله معارف وظيفية من أجل أداء الأعمال والوظائف الموكلة إليهم بفعالية والمساهمة في حل ما يواجههم من مشاكل خلال العملية التعليمية بالإضافة إلى تنمية الروح المعنوية لديهم، من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسستهم، مما يدفعهم إلى العمل بأقصى طاقاتهم وزيادة الدافعية لديهم .

2 –خصائص التكوين:

يتميز التكوين بمجموعة من الخصائص التي تميزه وتضع منه دور وأداة فعالة بغرض تحقيق التنمية والتطور للموارد البشرية والمؤسسات أيضا، وسنذكر هذه الخصائص في النقاط التالية:

1. التكوين نشاط رئيسي ومستمر:

التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه المؤسسة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات، تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في الفرد الذي سيشغلها، فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز أعلى والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه.[2]

---

[1] – شيخ الداوي: **تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية**، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد6، 2008، ص12.13

[2] – خيري خليل الجميلي، **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص94 .95

فمن أهم خصائص البرنامج التكويني أنه نشاط أساسي في المؤسسة، فهو يساهم في تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث ينطلق من تحديد المواصفات وتحديد ما يجب توفره من مواصفات ومهارات مطلوبة، وينتقل معه خلال قيامه بالمهام المطلوبة والمنوطة له داخل المؤسسة، ومن ثم إلى ارتقاء العامل إلى مراكز أعلى ومواكبة التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحديثة.

2. التكوين نشاط متغير ومتجدد:

التكوين عملية مرنة تتصف بالتغير والتجدد باستمرار وذلك لتعامله مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة، ومن تم لا يجوز أن تجمد في القوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الأخر، فالفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغير في عاداته وسلوكاته ومهاراته، الوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير على الأخرى لتواجه متطلبات الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، وكذلك تصبح إدارة التكوين مسؤولة عن تحديد وتطوير النشاط التكويني.[1]

وبالمختصر التكوين عملية مرنة يتصف بالتغير والتجدد بحكم أنه يتكيف ويتفاعل مع عدة متغيرات وتحولات داخلية أي تحدث داخل المؤسسة أو خارجية.

3. التكوين نظام متكامل:

يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.

4. التكوين عملية شاملة:

بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية) كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.

5. التكوين عملية إدارية:

ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفء حتى ينجح، ومن هذه المقومات:

- ✓ وضوح الأهداف وتناسقها.
- ✓ وضوح السياسات وواقعيتها.
- ✓ توارث الخطط والبرامج.

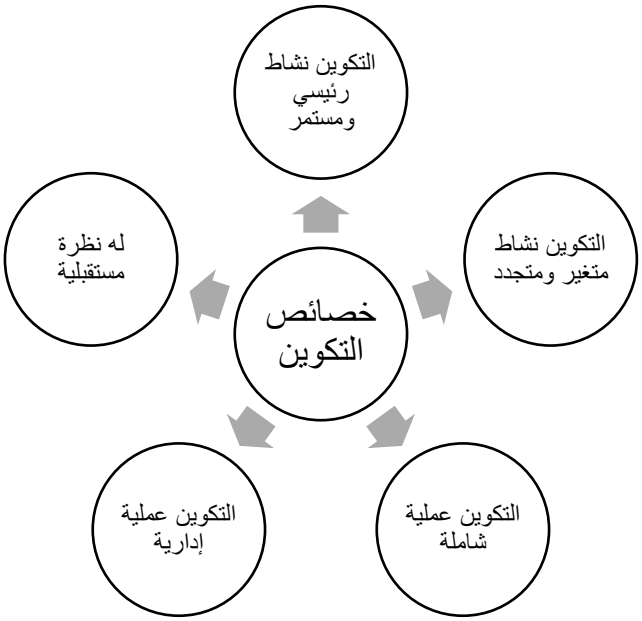
[1] – صلاح الدين محمد عبد الباقي: "**إدارة الأفراد**"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ط1، 2001، ص 218.

✓ توفر الموارد المادية والبشرية.[1]

6. النظرة المستقبلية:

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية. [2]

وتم وضع مخطط يتضمن خصائص التكوين



الشكل2: رسم تخطيطي يمثل خصائص التكوين

لما نقول خصائص التكوين فإننا نقوم بوصفه وذكر أهم مميزاته وآفاقه فالتكوين يعد عملية مستمرة كون أنه يتماشى مع التغيرات والتطورات والأستاذ كونه يقدم وظيفة مهمة تتمثل في تقديم معلومات ومعارف لتنمية معارف التلاميذ وغرس الثقة في نفوسهم وتكوينهم لقيادة وتسيير المؤسسات وهو بدوره يحتاج تكوين بشكل مستمر لتجديد وتطوير كفاءته المهنية وتحسين معارفه البيداغوجية والتربوية وتطوير

[1] – مدحت أحمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيقية) دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص61.

[2] – بن شعبان سميرة: **دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمديرية التربية . ولاية قالمة .**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2018.2019، ص24.

أدائه التدريسي لعدة أسباب منها تغير المناهج التعليمية والتطورات التكنولوجية التي تمثل احتياجات التلاميذ كما يمكننا القول أن التكوين نشاط متجدد ومتغير لأنه يتأثر يعكس التحولات والتطورات والتغيرات التي يشهدها المجتمع الجزائري وله آفاق وأهداف مستقبلية فهو لا يلبي حاجيات ذلك الوقت فقط بل يستمر ليحقق أهداف طويلة المدى تتمثل في إعداد أستاذ يقدر على مواجهة المشاكل التي تواجه العملية التعليمية وإيجاد مختلف الطرق لحلها وتنمية قدراته على الإبداع في أداء مهامه.

3 – عناصر ومكونات البرنامج التكويني:

يتضمن البرنامج التكويني مجموعة العناصر والمكونات التي تساهم في إنجاحه وتحقيق أهدافه المتمثلة في تطوير معارف ومهارات الموظفين المتدربين، وتتمثل هذه العناصر في: المدرب والمتدرب والمكان والبيئة المستقرة التي تساهم في إنجاح هذا البرنامج والورشة ومجموعة المواد اللازمة.

يعتمد التدريب الجيد في جلسات العمل على سبعة أركان مترابطة، غياب أحدهم يؤدي إلى إحداث خلل ظاهر في تململ المشاركين أثناء أعمال الورشة والأركان هي:

1. **المدرب:** مسهل ومدير الجلسة: استعداده وتحضيره . شخصيته . التزامه قواعد التدريب والتعامل مع الموضوع ومع المشاركين وقدرته على ضبط الورشة ومدى انفتاحه ومرونته ومصداقيته...

2. **موضوع الورشة:** ومدى أهميته وارتباطه باهتمامات وحاجات المجتمع المحلي أو الفئة المستهدفة.

3. **المكان:** الذي تنعقد فيه الورشة: واسع . ضيق . به تهوية جيدة . يفتقر إلى التهوية . مظلم . غير مناسب لطبيعة موضوع الورشة . بعيد أو قريب . يسهل الوصول إليه . توفر خدمات الاتصال منه وإليه ...

4. **الزمان:** حيث مراعاة تاريخ وتوقيت التدريب ومدى ملائمته للمتدربين قد يحددان إمكانية انعقاد جلسة التدريب أو تأجيلها وحتى إلغائها مثل عقد جلسة تدريب للموظفين أثناء ساعات عمل الموظفين فمن الصعب جداً على الموظفين المشاركة في أعمال جلسة التدريب.

5. **شكل الجلسة:** دائرية . مستطيلة . حدوة الحصان . صفوف . كراسي . طاولات . مجموعات.

6. **المشاركون (المتدربون):** عددهم وطبيعتهم المهنية والعلمية والثقافية واستعداهم وطبيعة مشاركتهم (اختيارية . تكليف إجباري).

7. **المواد المساعدة:** مثل المواد المقروءة والمسموعة والمرئية، ومثل الصور واللوحات وألواح العرض والكتابة.[1]

لا يتوفر البرنامج التكويني إلا بتوفر مدرب ومتدرب وانتقاء مكان التدريب المناسب الذي يساعد على سير النشاط التكويني وتوفر الموضوع والهدف من النشاط كما يتطلب توفر موارد ومواد مثل الحواسيب وألواح العرض المطلوبة لنجاح البرنامج.

فكل هذه العناصر التي سبق ذكرها تساهم في إنجاح عملية التكوين ولا يمكن الاستغناء عن أي عنصر منها، وكل مكون له دوره الخاص الذي يجعله مهم في هذه العملية.

المبحث الثالث: مراحل ومجالات التكوين وأهمية تكوين الأساتذة

أولا: مراحل عملية التكوين:

يمر البرنامج التكويني في إعداده بعدة خطوات تنطلق من التخطيط للبرنامج وتحديد الاحتياجات التكوينية والتصميم والتنفيذ حتى التقييم الذي يعتمد على طرق وأساليب من بينها: الملاحظة والاستبيان والمقابلة وأيضا الاختبارات الشفهية والكتابية مع أخذ آراء المتكونين في البرنامج المقصود.

1. **تحديد احتياجات التكوين:** والتي يتم من خلالها تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة، وتقييم مهارات المتدربين المأمولة والمستقبلية، وتطوير معرفة وأهداف أداء معينة قابلة للقياس.[2]

وتمثل هذه العملية محصلة المقارنة والفرق بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب، أي تحديد التغييرات الواجب إجراؤها في المعلومات واتجاهات وسلوك الموظفين[3]

يعرف **محمد جمال برعي** الاحتياجات التكوينية لأي مؤسسة بأنها" مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم لرفع كفاءاتهم بناء على

[1] – سالي زكي محمد حسين: **فن التدريب الإبداعي البرنامج المتكامل لتأهيل وصناعة المدرب المحترف**، دار الفكر العربي، ط1، 2013، ص25 . 26.

[2] – جاري ديسلر: تعريب ومراجعة، محمد سيد أحمد عبد المتعال: **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية . الرياض .، ص390.

[3] – خلفون فضيلة، عبد العزيز سلمى عشبة: **التدريب كمدخل لترقية أداء الموظف في الإدارات العمومية** "دراسة حالة المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية باتنة"، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، العدد الأول، يونيو2016، ص215.

احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين والتغلب على المشاكل التي تعترض سبيل العمل في المؤسسة"

وعليه وجب بتوفير البيانات عن مختلف عناصر النظام التكويني وكذا بيانات عن كافة المتغيرات الداخلية أو الخارجية للمؤسسة والتي لها علاقة بعملية التكوين. وتوجد أربعة أنواع مختلفة للاحتياجات التكوينية وهي:

- تحديد احتياجات المؤسسة.
- تحديد احتياجات الجماعة.
- تحديد احتياجات العامل.
- تحديد احتياجات العمل أو الوظيفة.[1]

وتشمل الاحتياجات التكوينية ما يلي:

أ . تطوير أو تحديث المعلومات.
ب . تنمية مهارات إدارية أو فنية.
ج . تطوير اتجاهات وسلوكيات.
د . تعزيز نقاط القوة.[2]

تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات مرحلة انطلاقيه وضرورية حيث أنه لا يمكن الاستغناء عنها يتم خلالها تحديد النقائص من خلال الفروق بين ما هو كائن وما يجب أن يكون في أداء الأعمال والوظائف.

وهناك **عدة أساليب** تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف عن احتياجاتها التكوينية من بينها:

1. **التحليل التنظيمي:** يشمل التحليل التنظيمي ثلاث جوانب أساسية هي:

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

[1] – وردة برويس، نجاة ساسي هادف، دليلة بدران: **إستراتيجية إدارة وتكوين الموارد البشرية "المتطلبات والتحديات"**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية . بحوث ودراسات، المجلد 09، العدد1، 2022، ص40.

[2] – محمد بن دليم القحطاني: **إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)**، الناشر العبيكان للنشر، ط 4، المملكة العربية السعودية الرياض ،2015، ص 140.141.

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

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

2. **المقابلات والاستقصاءات:** تجري مع الأفراد وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها ببرامج تكوينية خاصة.[1]

وبالمختصر يتم خلال هذه المرحلة تحديد احتياجات العامل والجماعة "العمال" والمؤسسة والعمل والوظيفة تحديث المعلومات وتطويرها وتنمية المهارات الإدارية ويتم عن طريق تقييم أداء الموظف والمؤسسة عن طريق إجراء اختبارات لتقييم الأداء.

ومنه يمكن تحديد احتياجات تكوين الأساتذة من خلال معرفة الفرق بين الأداء الحالي والأداء الواجب لتكامل وتناسق مهام الوظيفة ومعرفة احتياجات الموظف والجماعة والمؤسسة ويوجد عدة طرق تعتمد عليها المؤسسة لتحديد احتياجاتها واحتياجات موظفيها من بينها **تقييم أداء الموظف** من حيث كيفية أداء العمل والوقت المستهلك في إنجاز العمل ومدى إخلاص الموظف في العمل والمصداقية والجودة **والاختبارات** لقياس كفاءة الموظف وكيفية أدائه لعمله وعن طريقها يتم تصميم البرامج التكوينية لمعالجة هذه النقائص والاحتياجات داخل المؤسسة.

2. تصميم البرنامج التكويني:

يعد التصميم الجيد والواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني والجهد الذي يجب على المسؤولين والمهنيين في مجال التكوين بدله في عملية التصميم يعد بحد ذاته استثمارا هاما يحقق عائدا وافرا على المستويين المادي والمعنوي حيث تشمل خطة التصميم على الإحاطة بالعناصر التالية:

[1] – عقون شراف: **سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة**، 2006 . 2007، ص56 . 57.

- ✦ تحديد أهداف البرامج التكوينية
- ✦ اختيار أسلوب التكوين.
- ✦ اختيار متكونين.
- ✦ اختيار مكونين.
- ✦ تحديد مكان التكوين.
- ✦ تحديد فترة التكوين.
- ✦ توفير مستلزمات التكوين.[1]

تصميم البرنامج التكويني يعتبر مكمل لمرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية بحيث يتطلب تحديد الهدف أو الأهداف من البرنامج التكويني المقصود وتحديد مكان التكوين ومدة التكوين وأيضا توفير مستلزمات التكوين والعتاد والمكونين والمتكونين.

3. تنفيذ البرنامج التكوين:

تعنى بتحديد الإجراءات التنفيذية للبرامج التكوينية، وتشتمل على ما يلي:

_ إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها.

_ تجهيز وإعداد مكان التكوين.

_ متابعة المكونين والمتكونين.[2]

إعداد جدول زمني لبرنامج التكوين :يتضمن الجدول الزمني أيام البرنامج، عدد الجلسات في كل يوم، زمن بداية ونهاية كل جلسة، مواعيد الاختبارات بحيث يجب أن يسمح هذا الجدول بتلقي مختلف المهارات والمعارف التكوينية.[3]

فتنفيذ البرنامج يكون عن طريق عمل جدول أسبوعي يبين أوقات الحصص التكوينية ومدة كل حصة وأيام الحصص التكوينية وعدد الأيام كما يتم برمجة طريقة سير الحصص التكوينية تطبيقية أو دروس نظرية أو محاضرات ويسبق كل هذا تحديد موضوع البرنامج التكويني.

[1] – عمر وصفي عقيلي: **"إدارة الموارد البشرية المعاصرة"**، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص4.

[2] – عقون شراف: مرجع سابق، ص 58.

[3] – هشام بوبكر: **سوسيولوجيا المنظمات**، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، ط ،1الجزائر، 2012، ص167.

4. تقييم البرنامج التكويني:

وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء، فبالنسبة للأفراد، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات، لا سيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم، أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة.[1]

وتهدف عملية تقييم البرنامج التكويني إلى:

1. الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على تلاقيها مستقبلا.

2. قياس كفاءة المدربين ومدى نجاحهم في نقل المادة التدريبية للمتدربين.

3. إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب وقد أضاف السالم والصالح أن عملية تقييم البرنامج التدريبي تهدف إلى:

أ معرفة مدى تلبية البرنامج التدريبي للاحتياجات السلوكية للمشاركين.

ب معرفة مدى تلبية البرنامج التدريبي للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل.[2]

وهناك عدة معايير يمكن استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني منها:

- ردود أفعال المتكونين.
- التعلم الذي اكتسبه المتكون.
- سلوك المتكون في العمل.

[1] – صلاح الدين محمد عبد الباقي: **إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر**، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2004، ص277.

[2] – الشعلان فهد: **نحو تقييم أمثلة مخرجات التدريب**، المجلة العربية للتدريب، العدد10 ، 1995.

➢ النتائج المحققة على مستوى المؤسسة.[1]

فعملية تقييم التدريب تتم على أربعة مراحل وهي:

1. التقييم قبل البدء بتنفيذ البرنامج التدريبي.
2. التقييم أثناء التدريب.
3. التقييم بعد الانتهاء من التدريب مباشرة.
4. وأخيرا متابعة النتائج بعد التدريب لفترة فرضية معينة.[2]

ومن بين الطرق التي يتم من خلالها تقييم البرنامج التكويني ومدى فعاليته في أداء الموظفين يجدر بنا ذكر بعض الأدوات التي تبين مدى نجاحه:

✓ **الاستبيان:** هو عبارة عن استمارة توزع المتكونين بعد الانتهاء من البرنامج التكويني تتضمن أسئلة أو استفسارات يجيبون عنها ومعبرين بذلك عن رأيهم بالمكونين وأسلوب تخطيط البرنامج وتنفيذه، وبالتالي من خلال الإجابات يمكن التعرف على الثغرات ونقاط الضعف. كما قد توزع الاستمارة فارغة وتترك الحرية للمتكون للإدلاء برأيه كما يشاء.

✓ **الملاحظة المباشرة:** إذ تمكن تقييم برنامج المتكونين، ويتم 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.[3]

✓ **المقابلة الشخصية:** تعد هذه الأداة أنجح الوسائل لأنها عبارة عن تفاعل بين شخصين وحوار بينهما تتضمن سؤالا وجوابا، وبالتالي يتمكن من جمع أكبر قدر من المعلومات. وعلى الرغم من أنها تتطلب وقتا طويلا لإعدادها وتنفيذها، كما أنها لا تتيح الفرصة لمساهمة كل الموظفين والمشرفين في المقابلات وذلك لكبر الافراد والعاملين في المؤسسة الواحدة.

---

[1] – دحمان عمر: **دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية** " دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب Z/GL2، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، 2022. 2023، ص24

[2] – عليوة أحمد: **تحديد الاحتياجات التدريبية**، الشركة العربية للنشر والتوزيع القاهرة–مصر، 2001، ص18.

[3] – بن عمار فاروق خيرالدين، بوغدو محمد أمين: **دور التكوين في ترقية الأداء الوظيفي** المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية ابن رشد بتيارت –نموذجا-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2016. 2017، ص19.

✓ **الاختبارات:** تعد هذه أيضا من الأساليب المهمة لتقييم أداء العاملين وقياساته وبواسطته يتبين نواحي القصور التي يحتاج الافراد برامج تدريبية لترقيعها.[1]

وبالمختصر يمر البرنامج بمجموع الخطوات والمراحل تبدأ من تحديد الاحتياجات التكوينية مروراً بتصميم مخطط للبرنامج التكويني يوضح أهداف البرنامج التكويني والفية المعنية بالتكوين واختيار المكونين وطريقة التكوين إما محاضرة أو دروس تقدم عن بعد أوفي مكان محدد "مكان التكوين" ومدة التكوين والإعلان عن الأيام التكوينية. تليها مرحلة تنفيذ البرنامج ويتم فيها وضع جدول يتم الإعلان من خلاله عن أيام التكوين وأوقاته وأوقات الاختبارات. وبعدها يتم تقييم مدي نجاح البرنامج وأثره على توجهات الموظفين وأدائهم بعدة طرق من بينها الملاحظة المقابلة والاختبارات.

2 – مجالات التكوين:

تتمثل مسؤولية المكونين ومراكز التكوين على مستوى صناعة المدرس في جوانب عدة، يمكن التطرق إليها عبر مجموعة من المحاور. وإذا كانت المراكز تضطلع بقسط وافر من المسؤولية عن التكوين فإن أطرافاً أخرى تتحمل مسؤوليات لا تقل عنها أهمية.

تمس مجالات التكوين بالمراكز والمعاهد التكوينية تعميق المعارف التخصصية والأكاديمية. ويتم التركيز خاصة على المفاهيم والأطر الكبرى لما سيدرسه المدرس المكوّن في السلك التعليمي الذي سيعمل به، ثم التكوين التربوي ويتعلق الأمر بموضوعات وقضايا في علوم التربية، وطرائق تدريس مادة التخصص، وكل ما من شأنه أن يدمجه بسهولة في مجال التدريس، ويكسبه كفايات ومواصفات مهنية، عبر الاطلاع على نظريات التعلم والتواصل الصفي، والتنشيط البيداغوجي، وكذا ما يتعلق بالتشريع المدرسي وأخلاقيات المهنة وتقنيات التوثيق التربوي وغيرها.

أما التكوين العملي التطبيقي فيخضع فيه الأستاذ المتدرب لتمارين عملية على ممارسة المهنة، عبر مراحل متدرجة، الاستئناس والملاحظة العفوية فالملاحظة المنظمة، ثم تأتي مرحلة التحمل الجزئي لمهمة التدريس، وبعدها قبيل نهاية التكوين التحمل الكامل للمسؤولية التعليمية. وتتخلل ذلك مجموعة من الحلقات التوجيهية والإرشادية التي تلي الوضعيات المهنية، بناءاً على ما يلاحظه أساتذة التطبيق على المتدربين من صعوبات ومشكلات تواصلية أو منهجية أو معرفية أو ديداكتيكية أو غيرها خلال التداريب العملية الصفية، فيتم تبيان كيفيات تجاوزها، ليتولى بعد ذلك أساتذة التكوين تتبع المهارات والكفايات

[1] – تبوب فيصل: **مدى فعالية التكوين أساتذة التعليم الثانوي على الأداء البيداغوجي " دراسة ميدانية بثانويات ولاية جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس التربوي**، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة محمد الصديق بن يحي . جيجل .، 2020. 2021، ص19.

الضرورية التي بدا فيه قصور عند المتدرب، خلال حصص الإرشاد والتوجيه، وضمن أشغال الورشات العملية، وحصص تدريس المصوغات، أو حصص التكوين الذاتي.[1]

يشمل التكوين التركيز على مختلف النقاط من بينها مفاهيم مرتبطة بما يدرسه المكون في المادة وطرق وأساليب التدريس في مادة التخصص ونظريات التعلم والتواصل الصفي ومعرفة قوانين العمل هذا بشكل نظري، أما في التطبيقي يتم التركيز عن طريق الملاحظة على ما إذا كان هناك صعوبات في التواصل أو مشكلات منهجية خلال التكوين العمل داخل الصف تعليمهم طرق تجاوزها.

3 – أهمية تكوين الأساتذة:

يعتبر المعلم أحد الركائز الأساسية في عملية التربية والتعليم، لما له من دور بارز في تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية، ولذلك فإن الكثير من دول العالم على اختلاف فلسفاتها وأهدافها وتوجهاتها ونظمها السياسية والتعليمية تولي اهتماما بالعملية التعليمية عامة وبالمعلم خاصة باعتباره أهم العناصر الرئيسية فيها، وتسعى هذه الدول جاهدة إلى إعداد المعلم القادر على تحقيق الأهداف المرغوبة وإتاحة الفرصة لنموه أكاديميا ومهنيا وتيسر له الظروف الملائمة لتحسين أوضاعه الاقتصادية، باعتبار أن نوعية التعليم ومدى تحقيق الأهداف التربوية ومستويات الأداء يقررها في الغالب مستوى المعلم ومقدار الفعالية والكفاية التي يتصف بها أثناء تأديته رسالته التربوية .

فانطلاقا من أهمية الدور الذي يقوم به المعلم في المؤسسات التربوية من حيث التكوين العلمي والثقافي لفكر طلابه، والتشكيل الأخلاقي والسلوكي لشخصياتهم، احتلت قضية إعداد المعلمين في الوقت الحاضر أولوية خاصة لأنها قضية التربية نفسها، حيث أنها تحدد طبيعة ونوعية الأجيال القادمة الذين يتوقف عليه مستقبل الأمة، وخاصة أن وظيفة المعلم في عالمنا المعاصر لم تعد مجرد نقل المعلومات إلى المتعلمين بل صارت تتطلب من المعلم ممارسة القيادة، والبحث والتقصي، وبناء الشخصية الإنسانية السوية، كما تتطلب منه قدرات ومهارات في الإرشاد والتوجيه وفن التدريس. كما أن من طبيعة عمل المعلم أن تواجه مؤثرات خارجية وداخلية كثيرة: اجتماعية وفلسفية ونفسية، كما يواجه توسعا هائلا في حجم المعرفة الإنسانية، ومن هنا يمكن القول بأن أية جهود تبذل لتحسين أي جانب من جوانب العملية التعليمية لا يمكن أن تؤدي إلى التقدم العلمي المنشود ما لم تبدأ بإعداد جيد للمعلم .

لهذا فإن الدول والمجتمعات التي تهتم بطرق ومناهج التدريس وبإعداد المعلم، هي الدول والمجتمعات المتقدمة، لإدراكها بأن الإنسان . من مرحلة الروضة إلى المرحلة الجامعية . يعني تماما

[1] – محمد بازي: **صناعة التدريس ورهانات التكوين**، ط1، 2010، ص106.107.

بناء الدولة والمجتمع، ولإدراكها بأن الاهتمام بالمدرس والمعلم الأستاذ يعني التوصل إلى مجتمع راق ومتطور في مختلف ميادين وأنشطة المجتمع، لأن تنوع الدراسة وتنوع التخصصات الإنسانية والعلمية البحتة والمهنية والتقنية ومدى نجاحها وتقدمها، إنما يرجع الفضل الأول فيه لأساتذة هذه التخصصات، لذلك عكفت دول العالم على الاهتمام اهتماما بالغا بإعداد المدرسين والأساتذة، لما في لذلك من انعكاسات إيجابية على أنشطة الدول الاقتصادية والاجتماعية والزراعية والصناعية والتجارية والتقنية والطبية والعلمية والأدبية والفلسفية والسياسية والعسكرية وسواها.

وكشاهد على ذلك نذكر هنا جزء من التقرير الذي أعدته اللجنة الفرنسية المكلفة بإعداد البرامج التكوينية: "إن المدرسين يحتلون مكانة مهمة كأفراد يساهمون بكيفية فعالة في تكييف مستقبل المجتمع، ذلك أن أمورا كثيرة تتوقف على مميزاتهم الفكرية وصفاتهم الخلقية، ومن ثم مجهود الدولة يجب أن ينصب على تكوين واستكمال تكوينهم.

ينبغي أن تتغير الطرائق التي يجرى بها تكوين رجال التعليم تغيراً عميقا، حتى يصبحوا مربين أكثر من كونهم متخصصين في نقل المناهج المقررة، وينبغي أن يتبنى المسؤولون كذلك مبدأ تنظيم التكوين." إن هذه التوصية التي يذكرها الأستاذ "فورFaure"تبين وتظهر بجلاء أهمية تكوين رجال التعليم وضرورته من أجل تحسين رجال التعليم عامة، وأداء المعلمين خاصة، والرفع من فعاليتهم وكفايتهم التعليمية، لأّن التعليم اليوم أصبح مجالا مرا له مدخلاته ومخرجاته. " وتنمية الموارد البشرية تعني زيادة المعارف والمهارات والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع، وبتعبير اقتصادي يمكن وصفها بأنها تجمع أرس المال البشري واستثماره بطريقة فعالة، وتتحقق تنمية الموارد البشرية بوسائل كثيرة أوضحها التربية. وأصبح ميدان التعليم ذا أثر فعال في التنمية الاقتصادية والاجتماعية".[1]

وبناءا على ما سبق، تتمثل أهمية تكوين المعلمين بشكل عام في الدور المهم الذي يقوم به المعلم من خلال تقديم المعلومات والمعارف وتوجيه الطلاب نحو مستقبل أفضل.

[1] – زين العابدين عبد الحفيظ: **الاتجاهات العالمية في تكوين الأساتذة، مجلة العلوم الاجتماعية**، جامعة عين الدفلى، الجزائر، العدد22، جانفي 2017، ص56.55.

خلاصة الفصل:

وفي ختام هذا الفصل المتضمن الإطار المنهجي للتكوين يتبين أن التكوين عملية منظمة ومستمرة تعمل على تنمية القدرات والمهارات وتنمية المعارف وتطويرها لدى الموظفين داخل المؤسسة التربوية وفي جميع المجالات عن طريق التدريب والتعليم. وتظهر أهميته في الأداء الوظيفي من خلال تحسين جودة العمل وإيجاد طرق أفضل للأداء وتحسين النتائج في أقصر وقت وبأقل تكاليف المادية والعضوية.

وهو عملية تضعها المؤسسة بهدف تحسين مستواها على الصعيدين الداخلي والخارجي، فالداخلي من أجل تحسين النتائج والخارجي من أجل تحقيق مكانة بين باقي المؤسسات بتطوير كفاءة وقدرات العمال. كما أن للتكوين عدة أنواع من بينها تكوين إداري وتخصصي ومهني أضافة إلى التكوين حسب الأهداف المقصودة لمعالجة النقائص والمشكلات بهدف الرفع من كفاءة الموظف خلال أدائه الوظيفي

الفصـــــــــل الثـــالث

الأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

أولا: تعريف الأداء وعناصره

ثانيا: محددات الأداء

ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء

المبحث الثاني: تقييم أداء الموظفين

أولا: أهمية وأهداف تقييم أداء الموظفين

ثانيا: معايير تقييم الأداء ومبادئه

ثالثا: الطرق المستخدمة في التقييم

المبحث الثالث: الأطراف المسؤولة عن تقييم أداء الموظفين ومشكلات التقييم وأساليب معالجة هذه المشكلات

أولا: الأطراف المسؤولة عن تقييم أداء الموظفين

ثانيا: مشكلات تقييم أداء الموظفين

ثالثا: أساليب معالجاتها

خلاصة

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي مقياس يعكس مدى كفاءة وفعالية الموظف في تنفيذ مهامه ومسؤولياته داخل بيئة العمل. حيث يمثل الأداء الجيد عاملا أساسيًا في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى فعاليتها، وجودة خدماتها، ويتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل منها: كفاءة الموظف التي تشمل المعرفة التي تشمل المعرفة والمهارات والسلوكيات إضافة إلى البيئة التي توفر له الدعم والتوجيه اللازمين كما يلعب التزام الموظف ومثابرته دورًا بارزا في استمرارية الأداء وتحسين نتائجه لذا يعد الأداء الوظيفي وتحليله خطوة مهمة لكل من المؤسسات والموظفين على حد سواء. من أجل تطوير القدرات تعزيز الجودة في العمل.

وفي هذا السياق، يتم التركيز على عدة أبعاد مثل: كمية الإنجاز وجودة الأداء وأسلوب التنفيذ والالتزام المهني، ويهدف هذا التمهيد إلى تسليط الضوء على مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته في تحقيق التطور المستدام للمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية أداء الموظفين

أولا: تعريف الأداء الوظيفي وعناصره

I. تعريف الأداء:

يُعرَّف الأداء بأنه المحصلة الفعلية للجهود والأنشطة التي يبذلها الأفراد داخل المؤسسة، والتي تعكس مدى كفاءتهم وفعاليتهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، مع التركيز على جودة النتائج ومدى توافقها مع الأهداف التنظيمية المحددة.

بحسب **Armstrong**، يُعتبر الأداء إنجازًا فعليًا للمهام والمسؤوليات الوظيفية، مما يجعله مقياسًا لمدى تحقيق الفرد لمتطلبات دوره[1].

كما تم تعريف الأداء على أنه مقياس يعكس قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المادية والبشرية بشكل فعال، مما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وجودة عالية.[2]

كما عرفه بعض الباحثين، بأنه النتيجة الفعلية للجهد المبذول من قبل الفرد، والتي تتأثر بمدى استغلاله لقدراته وإمكاناته، بالإضافة إلى درجة دافعيته. ويُقاس الأداء من خلال معايير محددة تعكس مدى تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية[3].

وبناءً على ما سبق، يمكن استخلاص أن الأداء هو المعيار الأساسي الذي يقيس مدى نجاح الأفراد في تحقيق الأهداف المطلوبة، ويُقاس بمعايير كمية ونوعية، مما يجعله عنصرًا جوهريًا في تحسين كفاءة المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية واستدامتها.

---

[1] Armstrong, M.". Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance", 4th - Edition, Kogan Page, London, 2009. pp. 15-20.

[2] - الشيخ الداوي: **تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية**، مجلة الباحث، العدد السادس، جامعة الجزائر، 2008. ص 11.

[3] - مجاهدي الطاهر: **فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء** "دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج – (TINDAL) المسيلة"، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008. ص 107 .

II.عناصر الأداء:

يتكون الأداء الوظيفي من عدة عناصر أساسية تحدد مدى فاعلية وكفاءة الموظف في تنفيذ مهامه. ومن بين هذه العناصر[1]:

1). كفايات الموظف:

تمثل الكفايات حجر الأساس في الأداء الوظيفي، وتشمل ما يمتلكه الموظف من معارف نظرية ومهارات تطبيقية، بالإضافة إلى منظومة القيم والاتجاهات التي توجه سلوكياته داخل بيئة العمل، فكلما ارتفع مستوى الكفايات لدى الموظف، سواء في الجانب المعرفي أو المهاري أو السلوكي، كلما زادت قدرته على التعامل مع المواقف المهنية المختلفة بكفاءة وفعالية. كما تُمكّنه الكفايات من اتخاذ قرارات مدروسة، والتكيّف مع التغيرات، والمساهمة في تطوير المؤسسة.

2)كمية العمل:

تشير كمية العمل إلى حجم الجهد الذي يبذله الموظف خلال مدة زمنية معينة، سواء كان جهدًا عقليًا، بدنيًا، أو نفسيًا. ويُقاس ذلك بمعدل سرعة إنجاز المهام وعدد الأعمال المنجزة خلال فترات العمل اليومية أو الأسبوعية. ويُعد هذا العنصر مهمًا بشكل خاص في الوظائف التي تعتمد على الإنتاجية أو تتطلب استكمال عدد معين من المهام في آجال محددة. ومع ذلك، فإن ارتفاع كمية العمل لا يجب أن يكون على حساب جودة الأداء.

3)نوعية العمل:

تعكس نوعية العمل مدى الدقة، الإتقان، والامتثال للمعايير المطلوبة في تنفيذ المهام. فبعض الوظائف لا تكتفي بمجرد الإنجاز السريع، بل تتطلب تحققًا من سلامة العمل وجودته وفق معايير محددة سلفًا. لذا، فإن نوعية العمل تُعد مؤشرًا هامًا على مدى التزام الموظف بالمهنية والدقة، وهي ترتبط غالبًا بمستوى التركيز، التنظيم، والحرص على التفاصيل. ويتعزز هذا البعد من خلال مراجعة الأداء وتحسينه باستمرار بما يضمن تحقيق الأهداف بالجودة المرجوة.

4)نمط إنجاز العمل:

يشير نمط إنجاز العمل إلى الأسلوب الذي يتّبعه الموظف في أداء مهامه، من حيث التنظيم، والدقة، واستخدام الوسائل المتاحة بفعالية. ويُقاس هذا النمط من خلال مدى قدرة الموظف على ترتيب

[1]– محمد سرور الحريري: **علم النفس الإداري**، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016. ص 276

أولوياته، واختيار الطرق والتقنيات المناسبة لإنجاز العمل بكفاءة. فالموظف الذي يعتمد نمطًا منظمًا وفعّالًا في أداء مهامه يكون أكثر إنتاجية وأفضل في تحقيق الأهداف المطلوبة.

5). بيئة التنظيم:

تشمل العوامل الداخلية مثل الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، والإجراءات المتبعة، بالإضافة إلى العوامل الخارجية مثل الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية، والقانونية التي قد تؤثر في أداء الموظف.

وفق بعض الباحثين هناك بعض العوامل الإضافية التي قد تؤثر في الأداء الوظيفي، منها[1]:

6). المثابرة والالتزام:

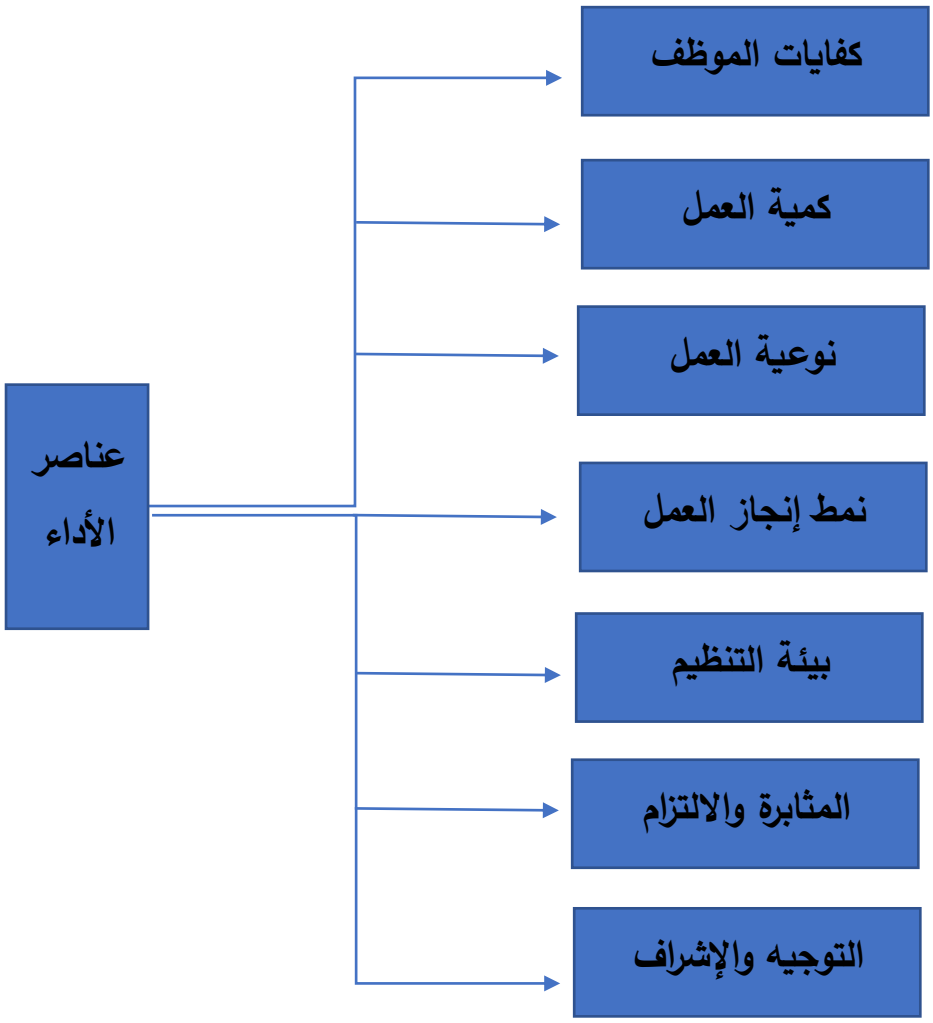
تُعد ا لمثابرة والالتزام من العناصر الأساسية التي يُقاس بها الأداء الوظيفي، حيث يُظهر الموظف من خلالهما مدى تحمّله للمسؤوليات واستمراريته في تنفيذ المهام دون تقاعس. كما يعكس هذا العنصر قدرة الموظف على مواجهة ضغوط العمل، والانضباط في احترام أوقات العمل، والحرص على تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وثبات.

7). التوجيه والإشراف:

يُعد التوجيه والإشراف من العوامل المؤثرة في أداء الموظف، حيث يلعب الدعم الذي يقدمه المشرفون دورًا مهمًا في توجيه الجهود وتحسين الكفاءة. فكلما كان الإشراف فعّالًا، مصحوبًا بتغذية راجعة بنّاءة وتوضيح للمهام، ساهم ذلك في رفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج أفضل داخل بيئة العمل.

وعلى هذا تم تصميم مخطط يوضح عناصر الأداء، وجاء كالتالي:

[1]- سعد أحمد محمد عكاشة: "**أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي**" مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2008، ص.34.



الشكل03: رسم تخطيطي يمثل عناصر الأداء

ثانيا: محددات الأداء

يُعَدّ الأداء الفردي في بيئة العمل نتيجةً لتفاعل مجموعة من العوامل المؤثرة، والتي تُعرف بمحددات الأداء. هذه المحددات تحدد مستوى كفاءة الموظف وقدرته على تحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن تصنيفها إلى ثلاث محددات رئيسية[1]:

[1] - الياس بوجعادة: **تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي** "دراسة ميدانية للمؤسسة المينائية لسكيكدة"، ماجستير جامعة 22 أوت 1955 سكيكدة 2005-2006

1. الدافعية

تمثل الدافعية القوة الداخلية التي تحفّز الفرد على بذل الجهد في عمله، وهي تنبع من عوامل داخلية (مثل الرغبة في النجاح والتطور) أو خارجية (مثل الحوافز المالية والتقدير المهني). تُعتبر الدافعية ضرورية لتحقيق الأداء الأمثل، حيث تؤثر بشكل مباشر على التزام الموظف بمهامه وإنتاجيته.

2. القدرة الفردية

تعكس القدرة الفردية مدى كفاءة الشخص في تنفيذ مهامه، وتتكون من عنصرين أساسيين[1]:

أ-المعرفة: وهي المعلومات والخبرات التي يمتلكها الموظف حول وظيفته، وتشمل المعرفة التقنية، الإدارية، والقانونية ذات الصلة بمجال العمل.

ب-المهارة: وهي القدرة على تطبيق المعرفة في الواقع العملي، وتشمل المهارات الفنية، التحليلية، والقيادية. يمكن التعبير عن العلاقة بين المعرفة والمهارة بالمعادلة التالية:

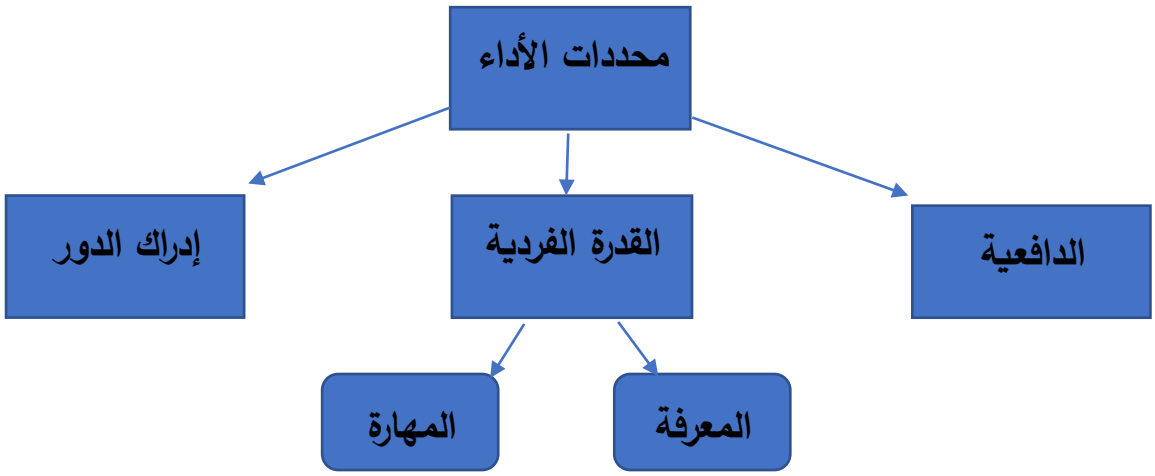
القدرة = المعرفة × المهارة

3. إدراك الدور

يعكس إدراك الدور فهم الموظف لطبيعة عمله، ومسؤولياته، ومتطلبات الوظيفة. يشمل ذلك وعيه بتوقعات المؤسسة منه، وحدود صلاحياته، والعلاقات التنظيمية داخل بيئة العمل. الإدراك الصحيح للدور يسهم في تحسين أداء الموظف وتوجيه جهوده نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

واعتمادا على ما سبق تم توضيح محددات الأداء من خلال المخطط الآتي:

[1]- عمر بلخير جواد: **دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية** دراسة حالة شركة الإسمنت". رسالة دكتوراه في الاقتصاد (غير منشورة)، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014. ص 84 (بتصرف).



الشكل04: رسم تخطيطي يمثل محددات الأداء

ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يُعتبر الأداء الوظيفي من أهم المقاييس التي تعكس كفاءة الأفراد داخل المؤسسات، إذ يتحدد بناءً على مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على مستوى الإنتاجية والفاعلية. يمكن تصنيف هذه العوامل إلى أربعة محاور رئيسية، وهي:

1. **العوامل الفردية**

تُعد العوامل الشخصية للموظف من أبرز المحددات التي تؤثر في جودة أدائه، وتشمل:

أ-**المهارات والمعرفة:** يُشكل مستوى التعليم والتدريب والخبرة العملية قاعدة أساسية في تحسين أداء الموظف، فكلما زادت معرفة الفرد بمهامه وامتلك المهارات اللازمة لأدائها، ارتفع مستوى كفاءته وإنتاجيته.

ب-**الدافعية والتحفيز:** يمثل الدافع الداخلي للنجاح عنصراً محورياً في تحسين الأداء، حيث تؤثر عوامل مثل الطموح، الرضا الوظيفي، والشعور بالإنجاز على مستوى الجهد الذي يبذله الموظف.

ج-**القدرات الذهنية والجسدية:** تتباين قدرات الأفراد وفقاً لمستويات الذكاء، سرعة الاستجابة، التحليل المنطقي، إلى جانب اللياقة البدنية والصحة العامة التي تؤثر في القدرة على أداء المهام بكفاءة واستمرارية.

2. العوامل التنظيمية

ترتبط هذه العوامل بالبيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز أو إعاقة الأداء الوظيفي، ومن أبرزها[1]:

أ-نظام الحوافز والمكافآت: يُعد وجود نظام عادل ومنصف للحوافز والمكافآت عاملاً رئيسيًا في تحفيز الموظفين لزيادة إنتاجيتهم وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ب-الثقافة التنظيمية: تؤثر بيئة العمل، بما في ذلك القيم السائدة، طرق التفاعل، ومستوى التعاون بين الموظفين، على درجة الالتزام والتفاعل مع الأهداف المؤسسية.

ج-أساليب القيادة والإدارة: يؤثر أسلوب القادة والمديرين في توجيه الموظفين، وتوفير بيئة عمل داعمة، وتحقيق العدالة التنظيمية على مستويات الأداء والتحفيز الوظيفي.

د-فرص التدريب والتطوير: يساهم توفير برامج تدريبية فعالة في تعزيز مهارات الموظفين، مما ينعكس على جودة الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

3. العوامل البيئية

تتضمن العوامل الخارجية التي تؤثر على أداء الموظف، سواء على مستوى بيئة العمل المباشرة أو على مستوى الاقتصاد والسياسات العامة، ومنها[2]:

أ **ظروف العمل:** تشمل الإضاءة، التهوية، الضوضاء، وسائل الراحة، والأدوات المستخدمة، حيث تلعب دوراً في تحسين تركيز الموظفين وتقليل الإجهاد البدني والذهني.

ب **الاستقرار الاقتصادي والسياسي:** تؤثر الأوضاع الاقتصادية والسياسات الحكومية على استقرار المؤسسات وسوق العمل، مما ينعكس على فرص التوظيف والأمان الوظيفي.

ج **التطورات التكنولوجية:** يُعتبر التطور التكنولوجي أحد العوامل المهمة التي تؤثر على الأداء، حيث يؤدي استخدام التقنيات الحديثة إلى تحسين الإنتاجية وتقليل الوقت المستغرق في تنفيذ المهام.

---

[1] – عدان نبيلة: **ضغوط العمل والأداء الوظيفي**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019. ص ص63-66

[2] – عمر سرار: **الرضا عن العمل وأثره على الأداء**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003. ص 71.

4 . العوامل النفسية والاجتماعية

تؤثر الحالة النفسية والعلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل بشكل مباشر على أداء الأفراد، ومن أبرز هذه العوامل[1]:

أ-الضغط الوظيفي: يُعد الإجهاد والتوتر الناتجان عن ضغط العمل عاملاً مؤثراً على جودة الأداء، حيث يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة معدل الأخطاء.

ب-العلاقات مع الزملاء والرؤساء: يعزز التعاون والعلاقات الإيجابية بين الموظفين والمديرين بيئة عمل محفزة، تسهم في تحسين الأداء والاندماج المهني.

ج-التوازن بين الحياة العملية والشخصية: يُعتبر تحقيق توازن بين العمل والحياة الشخصية أمراً ضرورياً لتقليل الإرهاق، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء العام للموظف.

المبحث الثاني: تقييم أداء الموظفين

أولا: أهمية وأهداف تقييم أداء الموظفين

1.أهمية تقييم أداء الموظفين

يُعد تقييم أداء الموظفين عنصرًا أساسيًا في تنمية الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأفراد وفعالية المؤسسة. ويهدف التقييم إلى قياس مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم الوظيفية، وتحفيزهم على تحسين أدائهم، وتعزيز بيئة العمل بشكل عام. وفيما يلي أبرز الجوانب التي توضح أهمية تقييم الأداء داخل المنظمات[2]:

✓ **تعزيز الروح المعنوية وتحفيز الموظفين**

يؤدي التقييم العادل والمنهجي للأداء إلى خلق بيئة عمل محفزة، حيث يشعر الموظفون بأن جهودهم وتفانيهم في العمل محل تقدير من قبل الإدارة. وعندما يتم ربط التقييمات بنظام الترقيات

[1]- منتـــدى كيوســـالاري: **بيئـــة العمـــل وأثرهـــا علـــى الأداء الـــوظيفي**، تـــاريخ الاطـــلاع 2025/02/03، https://qsalary.com/ar/blog/the-impact-of-the-work-environment -on"-employees/

[2]- مهدي حسن يويلف: "إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1992. ص ص289-291

والمكافآت، فإن ذلك يعزز الرضا الوظيفي ويحفز العاملين على تحسين أدائهم بشكل مستمر مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل[1].

✓ **تعزيز الشعور بالمسؤولية والالتزام**

يشعر الموظفون الذين يخضعون لنظام تقييم أداء منصف بأنهم مسؤولون عن تحقيق أهدافهم الوظيفية، حيث يدركون أن نتائج التقييم تؤثر على مسيرتهم المهنية، سواء من خلال الترقيات أو المكافآت أو حتى إجراءات التحسين والتطوير.

حيث كلما زاد ارتباط التقييم بنظام الحوافز، زادت المسؤولية الفردية لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.

✓ **ضمان عدالة المعاملة وتعزيز الشفافية**

يساعد تقييم الأداء في خلق بيئة عمل قائمة على العدالة والإنصاف، حيث يتم مكافأة الموظفين بناءً على جهودهم الفعلية وليس على اعتبارات شخصية. كما يسهم في تسليط الضوء على الموظفين ذوي الأداء المتميز الذين قد لا يكونون بارزين في المنظمة، ولكنهم يحققون نتائج إيجابية بصمت.

يعزز التقييم العادل ثقة الموظفين في الإدارة، مما يقلل من الشعور بعدم المساواة ويزيد من روح الفريق داخل المنظمة.

✓ **تطوير أداء المشرفين والمديرين**

يُعتبر تقييم أداء الموظفين أداةً فعالةً ليس فقط لتقييم الموظفين، ولكن أيضًا لمراقبة أداء المديرين والمشرفين، حيث يتيح للإدارة العليا تحليل تقارير التقييم لمعرفة مدى كفاءة القيادات الإشرافية وقدرتهم على تحفيز فرق العمل وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية[2].

لأن التقييم يمكن من تحسين كفاءة المدراء وتعزيز أساليب الإدارة الفعالة، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل بشكل عام.

---

[1] – خضر كاظم حمود، وآخر: **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الميسرة، 2007. ص 153

[2] – شيشة نوال، وزنيني فريدة: **قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال**، ورقة مقدمة في الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2009. ص 5-6.

✓ **تحسين الرقابة والإشراف داخل المنظمة**

تتطلب عملية التقييم الناجحة وجود سجلات دورية تحتوي على ملاحظات حول أداء كل موظف، مما يسهل عملية الرقابة ويساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة بدلاً من الاعتماد على التقديرات الشخصية.

نستخلص أن وجود نظام رقابي فعال يضمن تقييمًا موضوعيًا ومستندًا إلى بيانات موثوقة، مما يؤدي إلى قرارات إدارية أكثر دقة وإنصافًا.

✓ **قياس فعالية سياسات التوظيف والتدريب**

يُعد تقييم الأداء بمثابة مؤشر لنجاح استراتيجيات التوظيف والتدريب داخل المنظمة، حيث يمكن من خلاله معرفة ما إذا كانت البرامج التدريبية قد حققت أهدافها في تطوير مهارات الموظفين أم لا. كما يساعد في تحديد الثغرات في عمليات التوظيف والتدريب، مما يمكّن الإدارة من تعديل سياساتها لتحسين الأداء العام.

حيث يساهم أيضا في تحسين استراتيجيات التوظيف والتدريب، مما يضمن تطوير الكفاءات البشرية وتعزيز نمو المؤسسة.

2. أهداف تقييم أداء الموظفين

تعد عملية تقييم أداء الموظفين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تسعى المؤسسة من خلال التقييم إلى تحقيق ثلاثة مستويات من الأهداف، وهي كما يلي[1]:

➢ **على مستوى المنظمة:**

- خلق مناخ مناسب يعزز الثقة ويشجع التعامل الأخلاقي، مما يقلل من شكاوى العاملين تجاه النظام.
- تحسين مستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم وإمكاناتهم، مما يساعدهم على التطور والتقدم المهني.

[1]– خالد عبد الرحمن الهيتي: **إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005. ص ص 200–201.

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، حيث يمكن استخدام نتائج التقييم كمؤشرات للحكم على مدى دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة في وضع معايير دقيقة للأداء.

➢ **على مستوى المديرين:**

- تعزيز العلاقات الإيجابية بين المديرين والعاملين، مما يتيح التعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- تحفيز المديرين على تطوير مهاراتهم الفكرية والإدارية، مما يمكنهم من تقييم أداء موظفيهم بموضوعية ودقة.

➢ **على مستوى الفرد الموظف:**

- تشجيع العاملين على الاجتهاد والإخلاص في العمل، مما يزيد من فرص حصولهم على التقدير والاحترام من قبل رؤسائهم.
- تعزيز شعور الموظفين بالعدالة، مما يضمن لهم أن جهودهم المبذولة يتم تقديرها وأخذها بعين الاعتبار.

ثانيا: معايير تقييم الأداء ومبادئه

اختلف الباحثون في تحديد معايير تقييم الأداء، حيث ذهب بعضهم إلى تخصيص معايير لكل مستوى إداري، بينما اقترح آخرون مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف. وبشكل عام، يمكن تصنيف **معايير تقييم الأداء** إلى جانبين رئيسيين[1]:

1. المعايير الموضوعية

تعبر هذه المعايير عن المقومات الأساسية التي يحتاجها العمل، وتشمل:

1-المعرفة بالعمل ومتطلباته: أي مدى إلمام الموظف بإجراءات العمل وكيفية تنفيذها.

2-كمية الإنتاج: مدى تحقيق الموظف لمسؤولياته من حيث كمية العمل المُنجز، مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل.

[1] - محمد الصيرفي: **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص2010

3-جودة الإنتاج: مدى إتقان الموظف لعمله وجودة النتائج التي يحققها، مع الالتزام بقواعد السلامة المهنية والإمكانيات المتاحة.

نستنتج أن توضح المعايير الموضوعية مدى معرفة الموظف بمتطلبات وظيفته ومدى تحقيقه لنتائج العمل من حيث الكم، والجودة، والوقت.

2. المعايير السلوكية

تركز هذه المعايير على صفات الفرد وسلوكه داخل بيئة العمل، وتشمل:

1-التعاون: تقييم مدى تعاون الموظف مع زملائه، المسؤولين، والجمهور الخارجي.

2-الاعتماد عليه: مدى تحمل الموظف لمسؤولياته وحاجته إلى المتابعة المستمرة.

3-الحرص على المعدات والمواد: مدى حفاظ الموظف على الآلات والأدوات واستخدامها بكفاءة دون إسراف.

4-الالتزام بالمواعيد: تقييم مدى انتظام الموظف في الحضور والانصراف.

5-استغلال وقت العمل: قياس مدى استفادة الموظف من وقت العمل لأداء المهام بفعالية.

6-السلوك الشخصي: تقييم الأخلاقيات المهنية للموظف داخل بيئة العمل، مع الأخذ في الاعتبار أي سلوك خارجي قد يؤثر على سمعة المؤسسة.

كاستنتاج يمكننا القول ان المعايير السلوكية تتعلق بصفات الموظف الإيجابية، مثل مهارات التواصل، التعاون، الأمانة، الالتزام بالمواعيد، الدقة، وتحمل المسؤولية.

لضمان دقة وفعالية تقييم الأداء، يجب مراعاة عدة **مبادئ أساسية**[1]:

تنوع المعايير: لا يمكن الاعتماد على معيار واحد فقط لتقييم أداء الموظف بشكل شامل، بل يجب استخدام مجموعة متنوعة من المعايير تغطي مختلف الجوانب المرتبطة بمهامه لضمان دقة التقييم.

التركيز على المعايير الموضوعية: تعد معايير نتائج الأداء الأكثر دقة في التقييم، يليها تقييم سلوك الموظف، بينما تأتي معايير الصفات الشخصية في المرتبة الأخيرة لصعوبة قياسها بدقة.

[1]- ماهر أحمد: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.ص ص 612-617.

-**معايير نتائج الأداء:** تقيس مدى تحقيق الموظف للأهداف المحددة، مثل عدد الوحدات المنتجة أو جودة العمل المنجز.

-**معايير السلوك:** تركز على طريقة أداء الموظف لمهامه، مثل مهاراته في حل المشكلات أو التعامل مع العملاء.

- **الصفات الشخصية** : تتعلق بسمات الفرد، مثل الذكاء أو اللباقة، لكنها أقل دقة في تقييم الأداء الفعلي.

إعطاء أوزان مختلفة للمعايير: يختلف تأثير المعايير على التقييم النهائي حسب طبيعة الوظيفة، لذا من الضروري تحديد أوزان مختلفة لكل معيار وفقًا لأهميته. على سبيل المثال، في الوظائف الإنتاجية، تكون كمية الإنتاج وجودته أكثر أهمية من مهارات التواصل، بينما في الوظائف الإدارية، قد يكون التعاون واتخاذ القرارات أكثر تأثيرًا في التقييم.

يمكن القول إن فعالية تقييم الأداء تعتمد بشكل أساسي على تنوع المعايير المستخدمة، حيث يساعد الجمع بين معايير نتائج الأداء والسلوك والصفات الشخصية في تقديم رؤية شاملة ودقيقة عن أداء الموظف. كما أن التركيز على المعايير الموضوعية يجعل عملية التقييم أكثر دقة وحيادية، بينما يساهم تخصيص أوزان مختلفة لكل معيار في تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة وأداء الموظف، مما يضمن عدالة التقييم وفعاليته في تحسين الأداء العام.

ثالثا: طرق المستخدمة في تقيـــــم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى قياس كفاءة الموظفين ومدى تحقيقهم للأهداف التنظيمية. وتتنوع طرق تقييم الأداء تبعًا لطبيعة الوظيفة والأهداف المرجوة من التقييم. وفيما يلي أبرز الطرق المعتمدة في هذا المجال: [1]

1- طريقة الترتيب البسيط(Simple Ranking Method)

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الموظفين تنازليًا أو تصاعديًا وفقًا لأدائهم، حيث يُصنّف الموظف الأعلى أداءً في المرتبة الأولى، يليه الأقل كفاءة، وهكذا. تعد هذه الطريقة بسيطة وسهلة التطبيق، إلا أنها قد تعاني من التحيز الشخصي وعدم مراعاة الفروق الفردية بين الوظائف المختلفة.

[1]- نوال يونس: **نظام تقييم الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 60-74.

2-طريقة التوزيع الإجباري(Forced Distribution Method)

تستند هذه الطريقة إلى توزيع الموظفين ضمن فئات تقييم محددة مسبقًا، مثل: ممتاز، جيد جدًا، جيد، مقبول، ضعيف. يهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق التوازن في التقييم وتجنب التحيزات الشخصية، لكنه قد يؤدي أحيانًا إلى تصنيفات غير دقيقة للموظفين ذوي الأداء المتقارب.

3- طريقة الأحداث الحرجة(Critical Incident Method)

تعتمد هذه الطريقة على تسجيل المواقف الإيجابية والسلبية التي يظهرها الموظف أثناء عمله، بحيث يتم تحليل هذه الأحداث لاحقًا لتحديد مدى كفاءة الأداء. وتتميز هذه الطريقة بالتركيز على سلوك الموظف الفعلي، لكنها تتطلب متابعة مستمرة مما قد يشكل عبئًا على المشرفين.

4- طريقة إدارة الأداء بالأهداف(Management by Objectives – MBO)

يرتكز هذا النهج على تحديد أهداف واضحة لكل موظف بالتنسيق مع الإدارة، ومن ثم يتم تقييم الأداء بناءً على مدى تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية محددة. تعد هذه الطريقة فعالة في قياس النتائج، لكنها تحتاج إلى تحديد أهداف واقعية قابلة للقياس لضمان نجاح التقييم.

5- طريقة مقياس التقدير البياني(Graphic Rating Scale – GRS)

تعتمد هذه الطريقة على وضع قائمة بمعايير الأداء المختلفة، مثل الإنتاجية، مهارات التواصل، القدرة على حل المشكلات، ومن ثم يتم تقييم الموظف وفقًا لمقياس رقمي (مثل 1 إلى 5). تمتاز هذه الطريقة بالوضوح وسهولة التطبيق، لكنها قد تعاني من عدم الدقة في حال عدم تحديد معايير موضوعية للتقييم[1].

6- طريقة التقييم 360 درجة(Degree Feedback360)

تعد من أحدث الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، حيث يتم جمع آراء متعددة حول الموظف من المديرين، الزملاء، العملاء، وحتى الموظف نفسه، مما يوفر صورة شاملة عن أدائه. تمتاز هذه الطريقة بالشمولية والموضوعية، لكنها تتطلب إدارة دقيقة لتجنب التحيز أو المبالغة في التقييم.

---

[1]- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي: **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 247.

7- طريقة المقارنة بين الموظفين (Paired Comparison Method)

تعتمد طريقة المقارنة بين العاملين على مبدأ مقارنة كل موظف بزميل آخر داخل القسم نفسه لتحديد الأكثر كفاءة، حيث يتم تشكيل مجموعات ثنائية ومقارنة كل موظف بآخر. يتم حساب عدد المقارنات باستخدام المعادلة[1]:

$$ن(ن - 1)/2$$

حيث **ن** يمثل عدد الموظفين المشمولين بالتقييم. ومع تكرار هذه العملية، يتم تصنيف جميع الموظفين وفقًا لأدائهم. رغم أن هذه الطريقة توفر نتائج متسقة حتى عند تنفيذها من قبل أكثر من مُقيِّم، إلا أنها تصبح غير عملية عند التعامل مع عدد كبير من الموظفين، نظرًا لكثرة المقارنات المطلوبة. كما أنها لا تقدم تحليلًا دقيقًا لنقاط القوة والضعف، مما يقلل من فائدتها في اتخاذ قرارات التدريب والترقية، ويجعل استخدامها أكثر ملاءمة لتقييم مدى نجاح المنظمة في عمليات التوظيف والاختيار.

واستنادا إلى ما سبق تم تصميم جدول يوضح طرق تقييم الأداء، مع مزايا وعيوب كل طريقة:

[1]- علي سلمي: **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، مكتبة غريب، مصر، 1981، ص. 221.

الرقم	الطريقة	الوصف المختصر	المزايا	العيوب
1	الترتيب البسيط (Simple Ranking)	ترتيب الموظفين حسب الأداء من الأعلى إلى الأدنى	سهلة وسريعة	تحيّز شخصي ولا تراعي الفروق بين الوظائف
2	لتوزيع الإجباري (Forced Distribution)	توزيع الموظفين على فئات تقييم محددة سلفًا	توازن في التقييم، تقليل التحيّز	قد يؤدي لتصنيفات غير دقيقة للموظفين المتقاربين في الأداء
3	لأحداث الحرجة Critical Incident	تسجيل وتحليل مواقف إيجابية وسلبية أثناء العمل	تركيز على السلوك الفعلي، تقييم واقعي	تتطلب متابعة مستمرة ومجهود كبير من المشرفين
4	لإدارة بالأهداف (MBO)	تقييم الأداء حسب مدى تحقيق أهداف تم الاتفاق عليها مسبقًا	فعالة في قياس النتائج، تعزز الالتزام بالأهداف	تحتاج لتحديد أهداف دقيقة وقابلة للقياس
5	قياس التقدير البياني (Graphic Rating)	تقييم الموظف وفق معايير محددة باستخدام مقياس رقمي	سهلة، واضحة، قابلة للتطبيق	قد تكون غير دقيقة إذا غابت المعايير الموضوعية
6	تقييم 360 درجة (360 Feedback)	جمع تقييمات من عدة أطراف (مدير، زملاء، عملاء، الموظف نفسه)	شمولية، تعطي صورة متكاملة، موضوعية	تتطلب تنظيمًا دقيقًا، قد تتأثر بالتحيّزات أو المجاملة

الجدول 01: يوضح طرق المستخدمة في تقيـيـــــم الأداء

استنتاج: تختلف طرق تقييم الأداء وفقًا للهدف من التقييم وطبيعة العمل، إذ توفر بعض الأساليب قياسات كمية دقيقة، بينما تعتمد أخرى على الملاحظات السلوكية والتحليل النوعي. ومن هنا، يتوجب على المؤسسات اختيار الطريقة الأنسب التي تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية ومتطلبات وظائفها، مع الأخذ بعين الاعتبار تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقييم.

المبحث الثالث: الأطراف المسؤولة عن تقييم أداء الموظفين ومشكلات التقييم وأساليب معالجة هذه المشكلات

أولا: الأطراف المسؤولة عن تقييم أداء الموظفين

تُعدُّ عملية تقييم أداء الموظفين من العمليات الإدارية الهامة التي تهدف إلى قياس كفاءة الموظفين وتحسين إنتاجيتهم. وتتنوع الأطراف المسؤولة عن تنفيذ هذه العملية وفقًا لمدى ارتباطها بالموظف وخبرتها في ملاحظة أدائه وسلوكياته المهنية. ومن أبرز هذه الأطراف ما يلي[1]:

أ-**التقييم الذاتي للموظف** :يُعتبر الموظف نفسه الأقدر على إدراك تفاصيل أدائه، بما في ذلك نقاط قوته وضعفه. وعلى الرغم من أن التقييم الذاتي يُستخدم أساسًا لأغراض التطوير الشخصي، إلا أنه يشجع الموظف على تحمل المسؤولية تجاه تحسين أدائه. وتلجأ العديد من المؤسسات، لا سيما مراكز الأبحاث والشركات الاستشارية، إلى هذا النوع من التقييم نظرًا لأهمية وعي الموظف بعمله ومسؤولياته.

ب-**تقييم المشرف المباشر** :يُعد المشرف المباشر الأكثر قدرة على ملاحظة أداء الموظف بحكم تفاعله اليومي معه، مما يجعله مؤهلًا لإجراء تقييم دقيق. غير أن هذا النوع من التقييم قد يتأثر بعوامل خارجية، مثل تكليف الموظف بأعمال إضافية خارج نطاق وصفه الوظيفي، مما قد يؤثر على موضوعية التقييم.

ج-**تقييم الزملاء** :يعتمد هذا الأسلوب على تقييم الموظفين بعضهم لبعض داخل فريق العمل، وذلك وفقًا لشروط محددة، مثل[2]:

- قدرة الزملاء على ملاحظة أداء بعضهم البعض باستمرار.
- توفر الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.
- أن يكون المُقيِّم في نفس المستوى الوظيفي للمُقيَّم لضمان الحيادية .ويُسهم هذا الأسلوب في تعزيز بيئة العمل التعاونية، لكنه قد يكون عرضة للتحيز الشخصي.

د-**تقييم المرؤوسين لرؤسائهم** :يتمثل هذا النوع في تقييم الموظفين لرؤسائهم المباشرين، حيث يُعتبر المرؤوسون مصدرًا مهمًا للمعلومات حول أسلوب القيادة وسلوك المديرين. ومع ذلك، قد تؤثر العلاقات الشخصية على موضوعية التقييم، إذ قد يسعى المدير للحصول على تقييمات إيجابية عبر مجاملة الموظفين.

هـ-**تقييم العملاء** :يُعد العملاء من المصادر الخارجية التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء الموظفين، خصوصًا في الوظائف التي تتطلب التعامل المباشر مع الجمهور. ويمكن جمع آراء العملاء

---

[1]- **المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية**، تاريخ الاطلاع 2025/02/09 https://hrdiscussion.com/hr63991.html

[2]- طاهر محمود كلادة: **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2011، ص 93.

عبر الاستبيانات أو المقابلات الشخصية أو التقييمات الإلكترونية، مما يوفر نظرة موضوعية حول جودة الخدمات المقدمة ومدى رضا العملاء عنها.

ح – التقييم الشامل (التغذية العكسية من جميع الاتجاهات :(يعتمد هذا النهج على جمع المعلومات من مختلف الأطراف ذات العلاقة بالموظف، بما يشمل:

- تقييم المرؤوسين لرؤسائهم.
- تقييم الزملاء لبعضهم البعض.
- تقييم الأداء وفقًا للأهداف الموضوعة .ويسمح هذا الأسلوب بالحصول على صورة شاملة عن أداء الموظف من زوايا متعددة، مما يسهم في تحسين دقة التقييم وتطوير الكفاءات.

خ – توقيت عملية التقييم

تُجرى عملية تقييم الأداء عادةً بشكل دوري، وغالبًا ما يتم تنفيذها سنويًا. ومع ذلك، يفضل بعض المديرين إجراء تقييمات متكررة خلال العام، بالاعتماد على تسجيل الملاحظات والإنجازات بشكل مستمر، مما يساعد في الحصول على تقييم أكثر دقة وغير متأثر بالأحداث الأخيرة فقط .

ثانيا: مشكلات تقييم أداء الموظفين

تُعَدّ عملية تقييم الأداء من الأدوات الإدارية المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات لقياس كفاءة الموظفين ومدى تحقيقهم للأهداف التنظيمية. إلا أن هذه العملية قد تواجه العديد من المشكلات التي قد تؤثر على دقتها وفعاليتها، مما يؤدي إلى نتائج غير دقيقة أو غير عادلة. ويمكن تصنيف هذه المشكلات إلى نوعين رئيسيين:

أ. المشكلات الذاتية (المتعلقة بالمقيِّم)

1-عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء

عندما لا يكون الهدف من التقييم محددًا بشكل واضح، فقد يؤدي ذلك إلى سوء فهم كلٍّ من الموظفين والمقيّمين حول الغرض الحقيقي من هذه العملية، مما يؤدي إلى استخدام التقييم لأغراض غير صحيحة، مثل العقوبات التأديبية أو المجاملات الشخصية، بدلاً من كونه أداة لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم.

2-عدم موضوعية المُقيِّم

قد تتأثر نتائج التقييم بعوامل ذاتية تتعلق بالشخص القائم بعملية التقييم، مما يؤدي إلى نتائج غير دقيقة أو منحازة. ومن أبرز هذه العوامل[1]:

- **أثر الهالة (Halo Effect):** حيث يُكوّن المقيِّم انطباعًا عامًا عن الموظف بناءً على صفة واحدة فقط، سواء كانت إيجابية أو سلبية، مما يؤثر على تقييم بقية الجوانب. على سبيل المثال، إذا كان الموظف متحدثًا لبقًا، فقد يحصل على تقييم عالٍ حتى لو لم يكن أداؤه الفعلي جيدًا.
- **التساهل أو التشدد في التقييم:** بعض المقيّمين يكونون متساهلين بشكل مفرط، فيمنحون درجات عالية للجميع، بينما يميل آخرون إلى التشدد، مما ينعكس سلبًا على معنويات الموظفين.
- **الميل نحو المركزية أو الوسطية:** تجنب المقيّم إعطاء تقييمات مرتفعة جدًا أو منخفضة جدًا، مما يؤدي إلى تقييمات غير دقيقة وغير مفيدة.
- **التفضيلات الشخصية والمحسوبية:** قد يتأثر التقييم بعلاقات شخصية أو اعتبارات غير مهنية، مثل الصداقة أو القرابة، مما يؤدي إلى نتائج غير عادلة بين الموظفين.

ب. المشكلات الموضوعية (المتعلقة بعملية التقييم نفسها)

رغم أهمية التقييم في تطوير الأداء، إلا أن بعض العوامل قد تؤثر على فعاليته. وتشمل هذه العوامل غياب الشفافية، التعامل معه كإجراء عقابي، أو تنفيذه بشكل غير فعال. فيما يلي، نستعرض أبرز هذه المشكلات[2]:

1-سرية التقييم وعدم مشاركة نتائجه

في بعض المؤسسات، يُجرى التقييم بسرية تامة دون مشاركة نتائجه مع الموظفين. يؤدي هذا إلى غياب الشفافية، مما يجعل الموظفين يشعرون بعدم الثقة في النظام الإداري، كما يُحرم الموظف من فرصة التعرف على نقاط قوته وضعفه والعمل على تحسين أدائه.

2-اعتبار التقييم جزءًا من العملية التأديبية

[1] ايمـــان الحيـــارى: مدونـــة موضـــوع "**معوقـــات تقيـــيم الأداء**"، تـــاريخ الاطـــلاع 2025/02/10 https://mawdoo3.com/معوقات_تقييم_الأداء

[2] عبد الباقي صلاح: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، عمان، 2000، ص 307-312.

بعض المؤسسات تتعامل مع التقييم على أنه وسيلة لمعاقبة الموظفين على أدائهم الضعيف، بدلاً من كونه أداة للتطوير والتحفيز. هذا التصور الخاطئ يجعل الموظفين يخشون عملية التقييم، مما قد يدفعهم إلى التركيز على تجنب الأخطاء بدلاً من الابتكار والتطوير.

3-إهدار الكثير من الوقت في عملية التقييم

في بعض المؤسسات، يُنظر إلى عملية التقييم كإجراء إداري روتيني لا يُعطى الأولوية الكافية، مما يؤدي إلى تكرار تأجيله أو تنفيذه على عجالة دون دراسة كافية. كما أن بعض المديرين قد يعتبرونه عبئًا إداريًا إضافيًا، مما يؤثر على جودته ويجعل نتائجه غير دقيقة أو غير مفيدة.

ثالثا: أساليب معالجة مشكلات تقييم الأداء

تُعَدّ معالجة مشكلات تقييم الأداء أمرًا ضروريًا لضمان تحقيق أهداف المنظمة وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم. ويمكن تحقيق ذلك من خلال اتباع استراتيجيات واضحة تهدف إلى زيادة دقة التقييم وشفافيته، وتقليل التأثيرات الشخصية التي قد تؤثر على النتائج. وهي كالآتي[1]:

1-الاعتراف الفعلي بالمشكلة

يجب على الإدارة تحديد المشكلات التي تعاني منها عملية التقييم بدقة، سواء كانت متعلقة بالمُقيّمين أو بالآليات المستخدمة. يُساعد هذا الاعتراف في اتخاذ إجراءات تصحيحية فعالة بدلاً من الاستمرار في تطبيق أساليب قديمة غير مجدية.

2-اختيار الطريقة المناسبة للتقييم

يجب أن تتناسب طريقة التقييم مع طبيعة الوظيفة، بحيث تكون سهلة التطبيق وذات تكلفة مناسبة. كما يُفضَّل استخدام أكثر من طريقة لتقييم الأداء، مثل التقييم الذاتي، وتقييم الزملاء، وتقييم المدير المباشر، مما يعزز دقة النتائج.

[1] – رفيقة شمامي: **تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006-2007، ص. 106.

3-عدم الاعتماد المطلق على تقييم الرئيس المباشر

لضمان العدالة والنزاهة، يُفضَّل أن تمر التقييمات بمراجعة من قبل مستوى إداري أعلى أو لجنة متخصصة. هذا يساعد في تقليل التحيز وضمان موضوعية التقييمات.

4-استبعاد العوامل الشخصية من التقييم

يجب التأكد من أن التقييم يستند إلى معايير واضحة وقابلة للقياس، بدلاً من أن يكون قائمًا على انطباعات شخصية أو علاقات فردية. كما ينبغي توعية المُقيِّمين بأهمية تحييد العوامل العاطفية والتركيز على الأداء الفعلي.

5-إشراك الموظفين في عملية التقييم

لتحسين فعالية التقييم وزيادة ثقة الموظفين به، يجب إشراكهم في العملية بعدة طرق. فيما يلي بعض الأساليب التي تساهم في تحقيق ذلك[1]:

- السماح لهم بعرض إنجازاتهم خلال التقييم لضمان تقييم عادل وشامل.
- توفير فرصة لمناقشة التقييم مع المسؤولين لمعرفة نقاط القوة والضعف والعمل على تحسين الأداء.
- منحهم حق التظلم من نتائج التقييم من خلال إجراءات رسمية، مما يعزز ثقتهم في النظام الإداري.

6-وضع معايير واضحة وموضوعية للتقييم

يجب أن تكون المعايير المستخدمة في التقييم مفهومة للجميع، بحيث تضمن الشفافية وتساعد على تجنب سوء الفهم أو التفسيرات الخاطئة. كما ينبغي أن تكون هذه المعايير قابلة للقياس وتعتمد على مؤشرات أداء محددة.

7-تدريب المُقيِّمين على عملية التقييم

ينبغي تزويد المُقيِّمين بالمهارات والمعرفة اللازمة لضمان دقة التقييم. يتضمن ذلك تدريبهم على كيفية تطبيق معايير التقييم بشكل عادل، والتعامل مع التحيزات اللاشعورية، وتقديم التغذية الراجعة للموظفين بطريقة بناءة.

---

[1]- عبد العزيز جميل مخيمر ومحمد محمود الطعامنة: **الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيقات)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص ص: 69-85.

8-مراجعة تقارير التقييم واعتمادها من جهات إشرافية

من الضروري أن يتم عرض التقييمات على جهات إشرافية عليا، مثل لجنة التقييم أو إدارة الموارد البشرية، لمناقشتها واعتمادها أو تعديلها عند الحاجة. يساعد ذلك في ضمان النزاهة ومنع أي تجاوزات أو تحيزات فردية.

9-مواءمة عملية التقييم مع الأهداف التنظيمية

- ينبغي أن تكون عملية تحسين الأداء مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة لضمان فعاليتها.
- يجب أن تحقق عملية التقييم فوائد ملموسة للمنظمة، سواء من حيث رفع كفاءة الموظفين أو تعزيز بيئة العمل.
- تحديد الفئات المستهدفة من تحسين الأداء لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، مثل تطوير الموظفين ذوي الأداء المنخفض أو تحفيز أصحاب الأداء المتميز.

من خلال تطبيق هذه الاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات التغلب على مشكلات تقييم الأداء، مما يضمن تحقيق العدالة، وتحفيز الموظفين، وتعزيز ثقافة التطوير المستمر داخل بيئة العمل.

خلاصة الفصل

تتطلب عملية تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة منظومة متكاملة تبدأ بالتعرف الدقيق على مكامن الضعف، وتتبناها خطط تكوينية متخصصة تركز على تلبية الاحتياجات التدريبية الحقيقية. كما تشتمل على متابعة مستمرة وتقييم دوري لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. لا يمكن التغاضي عن دور التكوين المستمر في تعزيز قدرات الأستاذ على استخدام الوسائل التعليمية الحديثة، وتطوير مهاراته التواصلية والبحثية، مما ينعكس إيجابًا على جودة التعليم ونجاح التلاميذ.

إن الجمع بين التكوين المستمر والتقييم الفعّال يشكلان معًا استراتيجية ناجحة تعزز الأداء الوظيفي للأساتذة، وترتقي بالمستوى العام للمؤسسة التعليمية، وتحقق أهدافها بكفاءة واحترافية.

الفصـــــــــل الرابع:

التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة

تمهيد

المبحث الأول: التكوين (أهدافه، أهميته وتأثيراته)

أولا: أهداف التكوين للأساتذة

ثانيا: أهميته

ثالثا: تأثيراته

المبحث الثاني: إجراءات وطرق تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة

أولا: إجراءات تحسين الأداء

ثانيا: طرق تحسين الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: النظريات المفسرة لدور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة

أولا: النظريات الكلاسيكية الكبرى

ثانيا: نظريات التنظيم الكلاسيكية

ثالثا: نظريات التنظيم النيو كلاسيكية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تناول هذا الفصل العلاقة المباشرة بين التكوين وتحسين الأداء الوظيفي للأساتذة، حيث أهدافه وأهميته وتأثيراته، وبعدها تم التطرق إلى أبرز الإجراءات والطرق لتحسين الأداء الوظيفي، كما تم التطرق في نهاية الفصل إلى أهم النظريات السوسيولوجية والتنظيمية التي تفسر العلاقة بين التكوين وتحسين الأداء، بدءًا من نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو، ونظرية الأنساق الاجتماعية لتالكوت بارسونز، ونظرية الدور، مرورًا بالنظريات الكلاسيكية في التنظيم مثل: نظرية التكوين الإداري لهنري فايول، والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر، وأخيرًا نظريات التنظيم النيوكلاسيكية المرتكزة على العلاقات الإنسانية.

المبحث الأول: دور التكوين (أهدافه وأهميته وتأثيراته)

يُعد التكوين المستمر أحد الأعمدة الأساسية التي تقوم عليها العملية التعليمية، فهو ليس مجرد نشاط تدريبي عابر، بل هو استثمار طويل الأمد يهدف إلى تطوير قدرات الأستاذ، ورفع كفاءته المهنية بما يتماشى مع التطورات المستمرة في مجال التعليم. مع التغيرات السريعة التي يشهدها العالم من حيث المناهج وأساليب التدريس والتكنولوجيا، بات من الضروري أن توفر المؤسسات التعليمية برامج تكوين مستمرة تُمكّن الأساتذة من تحديث معارفهم وتنمية مهاراتهم بشكل دوري.

أولا: تتعدد **الأهداف** التي يحققها التكوين في مجال التعليم، ويمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية[1]:

- **تحديث المعارف والمهارات التربوية** :يساهم التكوين في إثراء الأستاذ بآخر المستجدات العلمية والتربوية، مما يمكنه من تطبيق أساليب تدريس حديثة تتناسب مع طبيعة الطلاب واحتياجاتهم.

- **مواكبة التغيرات في المناهج وأساليب التدريس** :حيث يتعرف الأستاذ من خلال البرامج التدريبية على التعديلات الجديدة في المناهج وطرق الشرح والتقويم، مما يعزز من فعالية أدائه داخل الفصل.

- **تطوير مهارات التعامل مع تلاميذ متنوعي الخلفيات** :يكتسب الأستاذ عبر التكوين استراتيجيات تُمكّنه من التعامل مع التنوع الثقافي والاجتماعي للطلاب، وتلبية احتياجاتهم التعليمية المختلفة.

- **تعزيز استخدام التكنولوجيا التعليمية** :يتيح التكوين المستمر للأستاذ فرصة تعلم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، كالأجهزة الذكية والبرمجيات التعليمية، مما يسهم في تحفيز التلاميذ ورفع مستوى تفاعلهم[2].

- **رفع كفاءة التخطيط وإدارة الصف**: يساعد التكوين في تنمية مهارات التخطيط الجيد للدروس وتنظيم بيئة الصف بطريقة تسهل عملية التعلم وتحد من السلوكيات السلبية.

- **تقوية مهارات التواصل مع التلاميذ وأولياء الأمور** :يلعب التكوين دورًا هامًا في تطوير مهارات الاتصال، مما يؤدي إلى بناء علاقات إيجابية تعزز الدعم الأسري وتفاعل الطلاب مع العملية التعليمية.

---

[1]–ضيف محمد شريف، أقنيني أمينة: **التكوين بعد الخدمة وأهميته في تحسين أداء أستاذ التعليم الابتدائي**، مجلة الآفاق لعلم الاجتماع، العدد 1، المجلد 12، جامعة عمار ثليجي الأغواط الجزائر، جوان 2022، ص 40–42.

[2]- Catchings, M. The models of professional development for teachers: Factors influencing technology implementation in elementary schools. Louisiana State University, 2002, p. 23.

- **تشجيع البحث والابتكار التربوي** :يحفز التكوين الأستاذ على تبني ممارسات جديدة وابتكارات تعليمية، مما يسهم في تحسين جودة التعليم والتعامل مع التحديات المستجدة[1].

ثانيا: إن **أهمية** التكوين لا تقتصر على الفوائد الفردية التي يحصل عليها الأستاذ، بل تتعداها إلى تحسين جودة التعليم بشكل عام، وزيادة فعالية النظام التعليمي ككل. وعليه، يمكن القول إن التكوين المستمر يشكل:

- عنصرًا أساسيًا في تطوير الأداء المهني
- وسيلة لتعزيز الانتماء المهني
- دافعًا للابتكار وتحسين بيئة التعلم

ثالثا: تأثيرات التكوين على أداء الأساتذة:

لقد بيّنت الأدبيات التربوية الحديثة أن **التكوين يُشكّل أحد أهم روافع تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ،** حيث يمسّ مختلف جوانب الممارسة التربوية والمهنية، بدءًا من تعزيز الكفاءة البيداغوجية، مرورًا بترسيخ الالتزام والانضباط داخل القسم، وصولًا إلى تمكين الأستاذ من استخدام التكنولوجيا التعليمية بكفاءة ومرونة. كما أظهرت الدراسات أن التكوين المستمر يسهم في رفع مستوى الرضا المهني، ويحفّز الأستاذ على التجديد التربوي والتفكير النقدي، ويقلّل من الأخطاء الناتجة عن ضعف الفهم أو الجهل بالتقنيات والأنظمة الحديثة. ومن ثمة، فإن **جودة التكوين ومناسبته للواقع المدرسي تمثلان عاملًا حاسمًا في الارتقاء بالأداء المهني وضمان تعليم فعّال ومتجدد.**

وقد تم تصميم الجدول الآتي الذي يوضح أثر التكوين على الأداء الوظيفي للأستاذ

[1] محمد الدياري: مدونة التنويري"**التكوين المستمر الموجه للمدرسين ودوره في تجويد التعلمات**"، تاريخ الاطلاع: 2025/05/04، https://altanweeri.net/12303

مجال الأثر	وصف الأثر	المصدر الأكاديمي
.الكفاءة البيداغوجية	تحسين قدرات الأستاذ في التخطيط، إدارة القسم، واستخدام استراتيجيات تعليمية فعالة.	UNESCO (2016). *Education 2030 Framework for Action*
الالتزام والانضباط المهني	ترسيخ احترام القوانين، الالتزام بالمواعيد، وإعداد الوثائق التربوية	Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*
التمكّن من التكنولوجيا التعليمية	استعمال الأدوات الرقمية في الشرح، التقويم، وتحفيز المتعلمين بفعالية.	Mishra & Koehler (2006). *Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK)*
الرضا الوظيفي والدافعية	تعزيز الإحساس بالكفاءة الذاتية، والرضا عن الدور المهني.	OECD (2019). *TALIS Report: Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*
مواكبة التغيرات التربوية	التكيف مع المناهج الجديدة ومواكبة تحديثات البرامج الرسمية.	Darling-Hammond, L. (2010). *The Flat World and Education*
التجديد المهني والتفكير النقدي	تطوير الممارسات الصفية وتحليل الأداء من أجل تحسينه باستمرار	Guskey, T. R. (2002). *Professional Development and Teacher Change*
تقليل الأخطاء المهنية	الحد من سوء استخدام الأدوات أو مخالفة الأنظمة بسبب نقص المعرفة.	Avalos, B. (2011). *Teacher Professional Development in Teaching and Teacher Education*

جدول 02: يبين أثر التكوين على الأداء الوظيفي للأستاذ

ويتجلى الأثر الإيجابي للتكوين في عدة جوانب من الأداء الوظيفي، منها[1]:

الجوانب	الاثار المترتبة
الأداء المهني	تحسين جودة التدريس وزيادة الإنتاجية التعليمية
العلاقات الإنسانية	تعزيز التعاون بين الأساتذة والتلاميذ وأولياء الأمور
التحفيز المهني	رفع معنويات الأستاذ وزيادة رغبته في التطوير الذاتي
التكيف مع التغيرات	تمكين الأستاذ من مواجهة تحديات بيئة التعليم المتغيرة
مهارات الاتصال	تحسين التواصل الداخلي والخارجي ودعم اتخاذ القرارات

الجدول03: يوضح الأثار المترتبة للتكوين من عدة جوانب للأداء الوظيفي

[1] -بوسعدة قاسم: **تكوين المعلمين وإشكاليته**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثاني، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، 2011، ص 304-305.

المبحث الثاني: إجراءات وسبل "طرق" تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة

أولا: إجراءات تحسين الأداء :

تُعدّ عملية تحسين الأداء من الأهداف الأساسية لتقييم الأداء الوظيفي للأساتذة، حيث تهدف إلى تحديد المشكلات وتصحيحها من خلال مجموعة من الخطوات المنهجية، والتي تشمل ما يلي[1]:

❖ **تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة**

يعتبر تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ هو عملية متكاملة تهدف إلى تعزيز كفاءته وزيادة فعاليته في العملية التعليمية، من خلال تحديد أسباب المشكلات ووضع الحلول المناسبة وتعزيز التواصل والتقييم المستمر. وفيما يلي الخطوات الأساسية لتحقيق ذلك:

الخطوة الأولى: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء

يُعد تحديد أسباب الاختلالات في أداء الأساتذة الخطوة الأولى نحو تحسين جودة التعليم. حيث يجب على الإدارة التربوية دراسة هذه الأسباب بدقة لمعرفة ما إذا كان تدني الأداء ناتجًا عن الأستاذ نفسه أم بسبب نقص الموارد التعليمية أو ظروف بيئية غير مناسبة.

تساعد هذه الخطوة على تقييم الأداء بموضوعية وضمان عدالة التقييم. ومن بين هذه الأسباب: نقص التكوين التربوي، غياب الحوافز، أو الصراعات داخل بيئة المدرسة.

العوامل المؤثرة في أداء الأستاذ: وتشمل:

- الدوافع الشخصية مثل الطموح المهني والاحتياجات النفسية.
- العوامل التنظيمية مثل توفر الوسائل التعليمية والدعم الإداري.
- العوامل البيئية مثل بيئة الصف وعلاقات العمل داخل المؤسسة.

وغياب أي من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء، لذا من الضروري دراستها بعناية.

[1]– سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي: **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 157–158.

الخطوة الثانية: تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول

بعد تحديد الأسباب، تُوضع خطة عمل مشتركة بين الإدارة والأستاذ تتضمن آليات واضحة لمعالجة المشكلات. تشمل الخطة تنظيم لقاءات منتظمة مع الأساتذة للاستماع إلى تحدياتهم، مع تعزيز الشفافية في كشف المشكلات الحقيقية وترتيب الأولويات.

كما يجب تنفيذ سياسات تحفيزية توفر بيئة تعليمية مشجعة، وتقديم برامج تكوينية متطورة تهدف إلى رفع مستوى المهارات المهنية للأستاذ.

الخطوة الثالثة: تحسين الاتصال المباشر

الاتصال بين الإدارة التربوية والأساتذة يلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء. لذا من الضروري تحديد محتوى الرسائل وأساليب الاتصال التي تضمن وضوح المعلومات وبناء بيئة عمل إيجابية حيث أن التواصل الجيد يقلل من سوء الفهم، ويعزز التعاون، ويحفز الأساتذة على تطوير أدائهم.

فالاتصال بين المشرفين والموظفين يلعب دوراً حاسما في تحسين الأداء لذلك من الضروري تحديد ما يلي:

- ✓ محتوى الاتصال الرسائل التي يجب إيصالها.
- ✓ أسلوب الاتصال المناسب لضمان وضوح المعلومات.
- ✓ الأنماط الفعالة للتواصل التي تساعد على بناء بيئة عمل جيدة.
- ✓ التواصل الجيد يساعد في تقليل سوء الفهم وتعزيز التعاون وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم.

الخطوة الرابعة: مراقبة وتقييم الأداء

تعد جزءا أساسيا لتحسين كفاءة الموظف لذا يجب أن تكون مستمرة لضمان فعالية الحلول المتبعة وتحقيق النتائج المرجوة فبعض الحلول تؤثر بشكل مباشر على الأداء مما يستدعي قياس التغيرات الناجمة عنها بدقة كما أن توفير تغذية راجعة فورية للأساتذة يساعد على تحليل نتائج التقييم ومعرفة مدى تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب ومن خلال إجراء مقارنات دورية بين الأداء الحالي

والمستهدف. ويمكن تحديد مدى التقدم المحرز والاستفادة من نتائج التقييم في تطوير استراتيجيات أكثر كفاءة لتعزيز الأداء مستقبلا[1].

ثانيا: طرق تحسين الأداء الوظيفي:

حسب الباحثين، هناك ثلاثة مداخل رئيسية لتحسين الأداء الوظيفي للأساتذة، وهي[2]:

1. تعزيز كفاءة الأستاذ: يُعد تحسين أداء الأستاذ من التحديات الكبرى، ويتطلب تطويرًا مستمرًا لتحقيق أفضل النتائج، ويتم ذلك من خلال:

- **التركيز على نقاط القوة:** يجب توجيه الأستاذ نحو استثمار ما يمتلكه من مهارات وإمكانات، واتباع نهج إيجابي في التعامل مع مشكلات الأداء، مع الاعتراف بأن الكمال غير موجود.
- **تحقيق التوازن بين رغبات الأستاذ ومتطلبات التدريس:** تلعب العلاقة بين الدافعية الداخلية والأداء دورًا أساسيًا، حيث أن السماح للأستاذ بالعمل في مجالات يفضلها يؤثر إيجابيًا على جودة أدائه.
- **ربط الأهداف الشخصية بالمهنية:** يجب أن يتماشى تحسين الأداء مع تطلعات الأستاذ وطموحاته، مما يسهل التطور الطبيعي ويعزز جودة العملية التعليمية.

باختصار، يعتمد تحسين أداء الأستاذ على فهم رغباته، وتوفير بيئة تدعم اهتماماته وتحقق أهدافه المهنية.

2. تحسين طبيعة الوظيفة التعليمية:

تؤثر طبيعة وظيفة الأستاذ على أدائه، ومن بين طرق تحسينها:

- **إعادة تصميم مهام التدريس:** عندما تكون مهام التدريس فوق قدرات الأستاذ، يقل الأداء. لذا يجب تكييف المهام مع إمكانياته لتعزيز دافعيته.

---

[1] - بلهوان هجيره: **دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية** "دراسة حالة شركة الجزائرية العمانية للأسمدة (AOA)"، رسالة تقدمت بها لنيل شهادة الماجستير الأكاديمي، تخصص التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2011-2012، ص 54.

[2] – محمد بن سليمان البلوي: **التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم** "رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير"، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2008، ص 38-39.

- **التدوير بين الأقسام:** تغيير مهام التدريس بانتظام يمنح الأستاذ فرصة اكتساب خبرات متنوعة ويقلل الملل، مما يحسن الأداء.

- **تقديم تحديات ملائمة:** ينبغي أن تكون مهام التدريس متوافقة مع قدرات الأستاذ، بحيث تشجعه على تحسين أدائه دون أن تشكل عبئًا مفرطًا عليه.

ومن هذا المدخل يمكننا استنتاج أن تحسين أداء الموظف يتطلب توفير بيئة وظيفية مرنة تتيح له التعرف على مجالات مختلفة وتحفزه من خلال مهام جديدة تتناسب مع مهاراته.

3. تحسين بيئة العمل التعليمية:

تلعب البيئة المدرسية دورًا رئيسيًا في تحسين أداء الأستاذ، ويمكن ذلك عبر[1]:

- **تنظيم هيكل الإدارة المدرسية بفعالية:** تحسين الأداء يتطلب تقليل المستويات الإدارية غير الضرورية، وتوضيح أدوار الجميع لضمان وضوح المسؤوليات وسهولة التواصل.

- **تعزيز الاتصال بين الأساتذة والإدارة:** يجب أن تكون قنوات الاتصال واضحة وفعالة، مع خلق بيئة تشجع التعاون بين المدرسين والإدارة.

- **تفويض السلطة والمتابعة** :تفويض السلطات بشكل مناسب يمنح الأستاذ شعورًا بالمسؤولية، والمتابعة المستمرة تساعد على تحسين الأداء بمرور الوقت.

يتضح من هذا أن بيئة العمل تؤثر بشكل كبير في رفع مستوى الأداء من خلال تحسين التواصل وإدارة مرنة.

[1] - فوطية فتيحة: **القيادة في المؤسسات التعليمية ودورها في العملية التعليمية**، مجلة الحوار الثقافي، العدد 2، المجلد 3، جامعة الجزائر 2، 2014، ص 3–5.

المبحث الثالث: النظريات المفسرة لدور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة

تمهيد:

يعد التكوين من المصادر التي تساهم في تنمية الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، وذلك من خلال ما يوفره من معارف ومهارات والخطط التي تساعدهم في القيام بأداء مهامهم بكفاءة واحترافية. بحيث يشمل نقل المعلومات والمعارف الجديدة والمتطورة التي تساعد الموظف على فهم مهامه بشكل أفضل وتطوير تفكيره واستيعاب المفاهيم الجديدة وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة. أما من الناحية التكنولوجية فيعتمد على استخدام الوسائل التكنولوجية والتقنيات الحديثة في القيام بالمهام المتعلقة بالوظيفة فيتم تمكين الموظف من التعامل مع الوسائل التكنولوجية ومواكبة المستجدات.

أما الأداء فهو النتيجة التي تقاس من خلالها فعالية التكوين وذلك من خلال تطوير الكفاءة المهنية وتحقيق الأهداف الوظيفية المقصودة.

ونظرا للأهمية التي يكتسيها التكوين في أي وظيفة في بيئة العمل، ظهرت عدة نظريات في علم الاجتماع التنظيم والعمل حاولت تفسير والاسهام في فهم العوامل التنظيمية والتفاعلية التي تفسر كيفية تأثير التكوين على الأداء الوظيفي وبالتحديد على أداء الموظف لمهام وظيفته داخل المؤسسة.

ومن بين النظريات التي تفسر دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي نجد:

أولا: الكلاسيكية الكبرى التي تفسر موضوع التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

1. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

تعتبر نظرية ماسلو من النظريات الرائدة في مجال تفسير الحاجات الإنسانية وتفهم السلوك الإنساني وحل مشكلاته ونقله إلى مجال الإبداع، وهذه النظرية شرحها ابراهام ماسلو في كتابه الدوافع والشخصية . "ترجمة "علاء سمير أنس" .، وتمثل نقطة البداية في تفسير الدوافع، حيث أنه قام بترتيب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفيسيولوجية التي لابد منها لأي بشر ولا تقوم الحياة إلاّ بها، وتتدرج في الارتفاع حتى تصل إلى قمة الهرم تحقيق الذات. والجدير ذكره أن هذه النظرية من الممكن أن تطبق على فرد معين بذاته أو حتى على مستوى المجتمع أو بلد معين. والهرم يوضحه الشكل التالي:[1]

[1] – صغيّر بن محمد الصغير: **نظرية ابراهام ماسلو: التدرج في الحاجات الإنسانية، وعلاقتها بالسياسة الشرعية وسنّ الأنظمة**، المجلد الرابع عشر، العدد الرابع، أكتوبر 2023، ص6.

أولا: الحاجات الفيسيولوجية: هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء الانسان حيا، مثل: المأكل، الملبس، المشرب وهي تعتبر ضرورية لاستمرار الحياة وتعتبر أيضا نقطة البداية لتحقيق إشباع الحاجات الأخرى.

ثانيا: الحاجة إلى الأمن: بعد إشباع الحاجة الأولى يسعى الانسان إلى تحقيق الإشباع الثاني، وهو تحقيق الأمن له ولأسرته، أو للمجتمع أو للدولة بشكل عام، من خلال ضمان استمرار الدخل أو تحقيق حماية له من الأخطار الناجمة عن العمل.

ثالثا: الحاجات الاجتماعية: الانسان بطبيعته مخلوق بشري اجتماعي، يرغب في الانتماء إلى الآخرين، وتحقيق نوع من التعايش مع الآخرين، ومن الطبيعي أن العمل يحقق له هذا الإشباع من خلال انتمائه إلى الأفراد الآخرين في مجال العمل.

رابعا: الحاجة إلى التقدير والاحترام: عندما ينتمي الفرد إلى مجتمع أو بلد أو دولة تظهر لديه حاجة أخرى، وهي أن الآخرين لابد أن يوفرون له التقدير والاحترام، وهذا يتم من خلال وجود الثقة لدى هذا الفرد والاحترام المتبادل وأنه جزء من المجتمع له قيمته.

خامسا: تحقيق الذات: تعتبر هذه الحاجة أسمى ما يريد الانسان أن يصل إليه، وتعني تحقيق طموحات الفرد العليا، وهي المرحلة التي يصل فيها الانسان على ما يميزه عن غيره ويصبح له كيان مستقل عن غيره. وتجعله يبدع في تطوير وحل المشكلات التي تواجهه.[1]

تُعدّ مهنة التعليم من المهن التي تتطلب تلبية متكاملة لمختلف حاجات الإنسان، ويمكن إسقاط **هرم ماسلو للاحتياجات** على الأستاذ باعتباره محور العملية التربوية، إذ يبدأ بإشباع **الحاجات الفسيولوجية** من خلال تهيئة بيئة عمل لائقة تضمن له دخلاً كافيًا يلبي ضروراته الأساسية كالمأكل والمسكن والملبس، بما يمكّنه من أداء مهامه بكفاءة. ثم تبرز **الحاجة إلى الأمان،** والتي تتحقق للأستاذ عبر الاستقرار الوظيفي وضمان حقوقه المهنية والاجتماعية، وكذا شعوره بالحماية داخل المؤسسة، سواء من الضغوط النفسية أو المادية أو من المخاطر المرتبطة بطبيعة المهنة. يلي ذلك **الإشباع الاجتماعي،** حيث يجد الأستاذ في علاقته مع زملائه والطلبة نوعًا من الانتماء والتفاعل الاجتماعي الإيجابي، بما يعزز من اندماجه في محيطه المهني. وتزداد أهمية **الحاجة إلى التقدير والاحترام،** إذ يتطلع الأستاذ إلى الاعتراف بجهوده وتقدير عطائه من طرف الإدارة، الزملاء، وأولياء الأمور، مما يسهم في رفع معنوياته وتحفيزه على الأداء الأفضل. وتصل هذه السلسلة من الإشباعات إلى ذروتها في **تحقيق الذات،** حيث يسعى

[1] – المرجع نفسه، ص7.

الأستاذ إلى تطوير قدراته، وتجسيد رؤيته التربوية، وتحقيق التميز والإبداع في أساليب التدريس، الأمر الذي يشعره بالرضا المهني، ويمكنه من أداء رسالته التعليمية بكل التزام وفاعلية.

2. الأنساق الاجتماعية:

انطلق بارسونز من فكرة ان التنظيم عبارة عن نسق اجتماعي يتكون من وحدات فرعية (أقسام، وظائف، جماعات مهنية، إدارات ...) وهي في نفس الوقت تمثل وحدات داخل النسق الأكبر (اقتصادي، سياسي ...) وينظر بارسونز للنسق بوصفه نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية التي يحصل منها على مدخلاته ويصرف فيه منتجاته ولكي يقوم التنظيم بوظيفته لابد له من جملة من المتطلبات:

- التكيف والمواءمة
- تحقيق الاهداف
- التكامل
- الكمون
- تدعيم النمط
- مطلب احتواء التوترات التنظيمية.

كما ميز بين مستويات تحليل التنظيمات

- المستويات الفنية.
- المستويات الادارية.
- المستويات النظامية[1]

يتألف النسق الاجتماعي بالنسبة لبارسونز من عدة أفراد يتفاعلون مع بعضهم في موقف، يتضمن على الأقل، نواحي طبيعية أو بيئية، وفاعلين مدفوعين باتجاه تحقيق أعلى أقصى كمالات إشباعهم.[2]

ويوضح بارسونز بهذا الخصوص: إن هناك ثلاث وحدات في الأنساق الاجتماعية تعنى "تعزى" إلى الفرد الفاعل، ويمكن ترتيبها من الأبسط إلى الأكثر ترتيبا على النحو التالي:

[1] – جابري دلال: **محاضرات في مقياس مدخل إلى علم الاجتماع التنظيم والعمل**، جامعة محمد الشريف مساعدية . سوق أهراس .، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، أولى ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل، 2022 . 2023، ص33.

[2] – محمد عبد الكريم الحوراني: **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع "التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع"**، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص176.

الأولى: التصرف الاجتماعي، وهي تشكل من قبل الفاعل وتوجه نحو واحد أو أكثر من الفاعلين كموضوعات اجتماعية.

الثانية: المكانة. الدور، كنسق فرعي منظم لتصرفات الفاعلين الذين يحتلون مكانات ذات علاقات تبادلية دائمة، ويتصرفون تجاه بعضهم في ضوء توجيهات تبادلية معينة.

الثالثة: الفاعل نفسه كوحدة اجتماعية، فهو المنظم لجميع المكانات والأدوار التي تنسب إليه كموضوع اجتماعي.[1]

تُعدّ المؤسسة، وفقًا لنظرية النسق، تنظيمًا يتألف من مجموعة من الأنساق الفرعية كالأقسام، والوظائف، والجماعات المهنية، والإدارات، حيث تتكامل هذه المكونات وتؤدي أدوارًا متداخلة ومترابطة داخل النسق العام للمؤسسة. فكل جزء منها يتأثر ويؤثر في باقي الأجزاء، ما يعكس الطبيعة التفاعلية للمؤسسة باعتبارها نسقًا مفتوحًا. ويُعدّ الأستاذ أحد أبرز هذه المكونات الفرعية، حيث يضطلع بدور محوري في تحقيق وظائف المؤسسة وأهدافها. ومن أجل بلوغ الكفاءة والفعالية، يتطلب الأمر أن يتكيف الأستاذ مع بيئة المؤسسة وأن يطوّر معارفه ومهاراته بما يواكب المستجدات التربوية من مناهج وتقنيات تعليمية حديثة. وتسعى المؤسسة من خلال التكوين إلى تطوير أداء الأستاذ داخل القسم، مما يسهم في تحقيق التكامل الوظيفي، وتعزيز التعاون والانسجام بين الزملاء، بما يخدم المهام التعليمية والتربوية بشكل جماعي. أما مفهوم "الكمون" فيشير إلى ضرورة الحفاظ على القيم والدوافع المهنية لدى الأستاذ، والتي تتجلى في احترام قواعد العمل، والانضباط، والمواظبة، مما يعزز من استقرار النسق التنظيمي. وبهذا، يصبح التكوين وسيلة استراتيجية لتجديد الكفاءات وتطويرها، وتحقيق الأداء النوعي، وتنمية روح الفريق، بما يضمن الاستقرار والانسجام المؤسسي، ويساعد على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

3. نظرية الدور:

تنطلق فكرة نظرية الدور من أن المجتمع عبارة عن مجموعة من المراكز الاجتماعية المترابطة، تتضمن أدوارًا اجتماعية يمارسها الافراد الذين يشغلون هذه المراكز ضمن مجتمع مستقر، كما تستند إلى أن الأدوار بمثابة التوقعات المعيارية التي تشرح وتحدد سلوكيات مشتركة بين هؤلاء الأفراد، والمتصلة

[1] – المرجع نفسه، ص 175.

بالمراكز الاجتماعية تتصل ببعضها لتكون مجموعة العلاقات الاجتماعية، فالنظرية انبثقت من طبيعة هذه الأدوار ومحدداتها، وخصائصها، إلى جانب تبيان الآثار المترتبة عليها في المجتمعات.[1]

هذه النظرية تمحورت فكرتها في الدور المحوري لكل فرد في المؤسسة ودور الأستاذ في تأدية المهام والوظائف التعليمية وكل أستاذ لديه دور فالمهام مشتركة بينهم مما يضمن تكوين علاقات اجتماعية وتعاونية مما ينعكس على أداء المؤسسة.

ثانيا: نظريات التنظيم الكلاسيكية:

1. نظرية التكوين الإداري:

هنري فايول هو أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، فرنسي الأصل كان يعمل كمهندس بشركة للتعدين لمدة 31عام من 1518 إلى 1888 بفرنسا، وترقى حتى وصل إلى منصب المدير الإداري، وأدارها وهي على وشك الإفلاس وتركها وهي أقوى الشركات وقد أرجع الفضل في هذا النجاح إلى النظام الإداري الذي اتبعه أكثر مما هو لشخصه.

تسمى هذه النظرية **بالتقسيم الإداري** وجاءت مكملة للمسار الذي باشره تايلور في تنظيم العمل

أسس **هنري فايول** نظرية التكوين الإداري من خلال وضع الأسس والمبادئ التي تعتمد عليها العملية الإدارية بالمؤسسة، أين بلور عدد من المبادئ العامة في نظرية الإدارة. تنطلق الوظيفة الإدارية من إعفاء التنظيم وفق متطلبات محددة. وتتسم المبادئ حسب فايول بمرونة كبيرة وديناميكية، لأنها تتمتع بقدرة عالية على التكيف مع الظروف والبيّئة الموجودة فيها.[2]

من خلال هذه النظرية يرى فايول أن التكوين يكسب الأساتذة المتكونين تنمية ورفع مهارات وكفاءتهم في إدارة الصف وضبطه وتنظيم وتقسيم المهام الخاصة بالعملية التعليمية.

2. النظرية البيروقراطية:

الأستاذ بدوره ملزم بتأدية المهام التعليمية واحترام القوانين والقرارات الإدارية.

---

[1] – غدير ريحان محمد شاهين: **نظريات علم الاجتماع ودورها في تنمية أداء العاملين في شركات الاستيراد والتصدير في المحافظة رام الله والبيرة**، رسالة ماجيستير، جامعة القدس، عمادة الدراسات العليا، 1444هـ/ 2022م، فلسطين، ص10.

[2] – ميهري دليلة: **دروس في مادة علم الدروس في مادة علم الاجتماع المؤسسات1 " مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علم الاجتماع العام**، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة غرداية، 2021 . 2022، ص32.

في إطار النظرية البيروقراطية، يُعتبر التكوين أداةً تنظيميةً تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة وفقًا لقواعد وإجراءات مؤسسية محددة. فمن خلال هيكل هرمي واضح وسياسات مكتوبة، تضمن المؤسسة التربوية أن تتوافق برامج التكوين مع المعايير الرسمية، مما يعزز الكفاءة والانضباط في العملية التعليمية.

فالأساتذة، وفقًا لهذا النموذج، مطالبون بالالتزام بالخطط التكوينية التي تضعها الإدارة، والتي تُصمم لتعزيز معارفهم ومهاراتهم بشكل منهجي. وهذا يضمن معاملةً عادلةً لجميع العاملين، حيث تخضع عمليات التقييم والترقية لمعايير موضوعية بعيدًا عن التحيز أو المحسوبية.

ومع ذلك، قد تفرض البيروقراطية قيودًا على المرونة والابتكار في التكوين، إذ تلتزم المؤسسة بإجراءات روتينية قد لا تستجيب دائمًا للاحتياجات الفردية للأساتذة أو المستجدات السريعة في المجال التربوي. لذا، فإن التحدي يكمن في تحقيق التوازن بين الالتزام باللوائح وبين تبني مقاربات تكوينية ديناميكية تُحسّن الأداء دون الإخلال بالضوابط المؤسسية.

بهذا المنظور، يصبح التكوين وسيلة شاملة لاكتفاء الحاجات الإنسانية الأساسية والمتقدمة للأساتذة، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي وجودة العملية التعليمية ككل.

ثالثا: النظريات النيو كلاسيكية للتنظيم:

1. العلاقات الإنسانية:

إلتون مايو هو عالم نفس وعالم اجتماع أسترالي، وُلد بمدينة اديليد بأستراليا يوم 26ديسمبر سنة 1880 وتوفي يوم 7سبتمبر سنة 1949 في جيلفورد ببريطانيا. عمل كأستاذ محاضر بجامعة كوينزلاد من 1511 . 1923 إلى ثم في جامعة بنسلفانيا، لكنه قضى معظم حياته المهنية في مدرسة هارفارد للأعمال (1923 . 1947) حيث عمل كأستاذ في البحث الصناعي.

جاءت مدرسة العلاقات الانسانية بعد التجارب والابحاث التي اجريت في مصانع هاوثورن التابعة لشركة وسترن الكتريك وأشرف على هذه الدراسات إلتون مايو وفريق بحثه.

حاولت تلك الدراسات ايجاد العلاقة الحقيقية بين الظروف الفيزيقية لعمل ومستويات الانتاج ثم تطورت الى دراسة جماعات العمل من حيث بنية تلك الجماعات والروح المعنوية بين العمال وبين الادارة وطبيعة القيم ونوعية الاتجاهات وأشكال ومعايير وأنماط الدافعية.[1]

[1] – جابري دلال: **مرجع سابق**، ص66.

بعد الدراسات والبحوث والتجارب التي قام بها إلتون مايو في مصنع من كبار المصانع في مدينة شيكاغو (مصنع الهاوثورن) خلال عدة مراحل دراسة تأثير الضوء ودراسة تأثير ظروف العمل المادية في مستويات الأداء والانتاجية طبقت هذه المرحلة على العاملات الهاتف فقد تم التغيير في أوقات الراحة وأيام العمل والعطل وتقديم المرطبات والوجبات الغذائية على عاملات الهاتف. توصلوا في الأخير إلى أن هذا التغيير في ظروف العمل المادية لم يؤثر تأثير كبير على مستوى الاداء والإنتاجية، اتضح خلال هذه المرحلة أن العامل الانساني أقوى من الظروف المادية واتضح أن البناء الاجتماعي الغير رسمي في مجال العمل له دور كبير وحيوي في رفع معدلات الأداء والانتاجية لأنه يربط علاقات جماعات العمل ببعضها البعض. وفي المرحلة الأخيرة تجربة نظام الحوافز وأثبتت التجربة أن التفاعل الجماعي وارتباط أفراد المجموعة كان أهم أنظمة الحوافز. وفي نهاية المطاف بينت الدراسات والتجارب أهمية العلاقات الاجتماعية ودورها في إحداث الاستقرار داخل التنظيم في المؤسسة والتفاعل الاجتماعي وتأثيره على العلاقات الغير رسمية بين جماعات العمل، منها تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم من خلال أدائهم للعمل وسلوكهم مع تنفيذ متطلبات المؤسسة الإدارية والتنظيمية.

نظرية العلاقات الإنسانية اهتمت بالعلاقات بين الموظفين واعتبرت الموظف المحور الأساسي والعنصر الجوهري الذي تتوقف عليه تلبية المهام الوظيفية، وأثبتت المكانة الهامة للعنصر البشري فقد أولت الاهتمام على الجوانب النفسية الاجتماعية بعيدا عن الجوانب التنظيمية.

من خلال التنويع في انتقاء النظريات حاولنا تفسير التكوين كمتغير مستقل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وهذا ما يبين تعدد الأبعاد والجوانب نفسية من جانب زرع الثقة بالنفس وتكوين شخصيته والاهتمام بميولات الفرد ورغباته وطموحاته ودوافعه واجتماعية" كالعلاقات والتفاعل والاتصال والتواصل مع الآخرين منهم تلاميذ وموظفين الإدارة كعلاقات داخلية في المؤسسة" التي يسهم بها التكوين والتنظيمية التي تنعكس على الاستقرار والانسجام والسعي نحو تحقيق الأهداف المرجوة. ومن هنا ينعكس كل هذا التفسير والاسقاط للنظريات على هذا الموضوع يتوفر لدينا معلومات حول الجانب التطبيقي والدراسة الميدانية ويسهل طريقة التحليل لهذا الموضوع.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تمت محاولة قياس دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي بالاعتماد على الإجراءات المتخذة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الخطوات المذكورة أعلاه والمتمثلة في تحديد أهم المشاكل التي تعرقل الأداء مع ذكر أهم العوامل المؤثرة في الفرد من دوافع والعوامل التنظيمية كالدعم من طرف الإدارة وعوامل مرتبطة ببيئة المؤسسة ومن ثم محاولة تطوير خطة العمل من أجل الوصول إلى الحلول الملائمة وتحسين الاتصال ومن ثم مراقبة الأداء وتقييمه مع ذكر أهم طرق التحسين للعمل والمتمثلة في تعزيز الكفاءة وتحسين طبيعة الوظيفة التعليمية وتحسين بيئة العمل التعليمية ومن ثم ذكر أهم النظريات منها نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو تتضمن في موضوع التكوين الاستجابة لمتطلبات وحاجات الأساتذة النفسية والاجتماعية والمهنية مما يعزز رضاهم ويحفزهم. أما نظرية الإدارة العلمية لتايلور تعتبر التكوين وسيلة لزيادة الفعالية وتحسين الجودة من خلال وضع معايير دقيقة لطريقة الأداء.

ومنه تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة لا يمكن أن يتم بمعزل عن استراتيجيات التكوين الفعال تراعي حاجات الأستاذ وحاجات المؤسسة معا.

الجـــــانب التطبيقي

الفصل الخامس

الجانب الميداني للدراسـة

تمهيد:

أولا: مجالات الدراسة.

1. المجال الزماني للدراسة.
2. المجال المكاني للدراسة.
3. المجال البشري للدراسة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة وطريقة اختيارها.

ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة.

رابعا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

خامسا: الإجراءات الميدانية للدراسة.

1. عرض الجداول وتحليل البيانات.
   أ ـ تحليل الجداول الخاصة بالبيانات العامة.
   ب ـ تحليل الجداول الخاصة ببيانات الفرضية الأولى.
   ج ـ تحليل الجداول الخاصة ببيانات الفرضية الثانية.
2. نتائج الفرضيات.
   أ ـ نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
   ب ـ نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
3. الاستنتاج العام.

الفصل الخامس: الجانب الميداني للدراسـة.

تمهيد:

خلال هذا الفصل تناولنا الجانب الميداني للدراسة المتعلقة بموضوع: **«التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة داخل المؤسسة التربوية»** الذي لا يمكن أن تكتمل الدراسة إلا به من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة والحصول على نتائج علمية تعبر عن واقع هذه الدراسة.

وحتى نتمكن من الوصول إلى هذه النتائج التي لها صلة بالفرضيات وتحقق التكامل والانسجام المنهجي والعلمي والتحقق من صحة الفرضيات واستخلاص أهم النتائج المتعلقة بها والوصول إلى حقائق علمية واستنتاجات موضوعية.

أولا: مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجال الدراسة خطوة من خطوات البحث العلمي الأساسية التي لا يمكن للباحث السوسيولوجي تجاهلها، فعند اختيار الباحث لموضوع البحث يشترط أن يختار مجال مكاني لتطبيق الدراسة وجمع البيانات لتحليلها وذلك حسب الفرضيات المقترحة، وقد تم تحديد ثلاثة مجالات أساسية مجال بشري ومجال مكاني ومجال زماني للدراسة من أجل ضمان التحديد الدقيق للدراسة.

1. المجال الزماني للدراسة:

يقصد به المدة أو الفترة الزمنية التي تم استغراقها في هذه الدراسة، والتي بدأت من يوم اختيار الموضوع 15أكتوبر2024 وبعدها تم الشروع في الدراسة الاستطلاعية حول موضوع الدراسة والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة والتي تتضمن نفس الموضوع إلى جانب جمع المعلومات والمراجع.

انتقلنا إلى الدراسة الميدانية والتي قمنا من خلالها بالتوجه إلى المؤسسة المختارة بعد الحصول على الموافقة الرسمية، وذلك من أجل توزيع الاستمارات الخاصة بجمع المعلومات من المجتمع المدروس والمتمثل في أساتذة التعليم الثانوي الذين استفادوا من العملية التكوينية لغرض معرفة مدى فهمهم للأسئلة وتعديل البعض منها، وقد تم تطبيقها بعد القيام ببعض التعديلات عليها وتوزيعها على المبحوثين وبعدها تم جمع هذه الاستمارات وذلك من يوم 4 ماي إلى15ماي2025. ومن وبعدها تم الشروع في تفريغ البيانات والقيام بتحليل الفرضيات.

2. المجال المكاني للدراسة:

تم إجراء الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع بحثنا المعنون ب: "التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة داخل المؤسسة التربوية " **بثانوتي الأمير عبد القادر وياحي ميلود**" هاتين المؤسستين تابعتين لمديرية التربية لولاية المدية وهما تحت وصاية وزارة التربية الوطنية الجزائرية وتنتمي المؤسستين إلى القطاع العمومي حيث تعد المؤسستين نموذجين يعكسان ظروف العمل والتنظيم داخل المؤسسة التربوية الثانوية مما يسمح بتحليل تأثير التكوين على الأداء الوظيفي للأساتذة بمختلف التخصصات والشعب المواد التي يدرسونها لاختبار الفرضيتين ميدانيا.

3. المجال البشري للدراسة:

يتكون مجتمع البحث المستهدف في هذه الدراسة من أساتذة التعليم الثانوي الموظفين في المؤسستين. وقد تم اختيار هذه الفئة بالنظر إلى الدور المحوري الذي تؤديه هذه الفئة في العملية التعليمية. وأيضا أنها معنية ببرامج التكوين التربوي والمهني ومنه فهي الأنسب على تقديم أفكارها وتصوراتها حول علاقة وتأثير برامج التكوين على الأداء الوظيفي.

يتضمن جميع أساتذة التعليم الثانوي الذين يزاولون عملهم في إحدى الثانويتين بصفة مثبت أو متربص، ومنه مجتمع البحث هو كل أستاذ يعمل في الثانوية التي أجريت فيها الدراسة " ثانوية الأمير عبد اقادر وثانوية ياحي الميلود " متحصل على شهادة علمية: ليسانس، ماستر، دكتوراه، مهندس، ماجستير خريج جامعة أو مدرسة العليا للأساتذة. يمارس نشاطه في الثانوية ومنصب بصفة رسمية في مركزه، وهو الشخص المعد إعدادا بيداغوجيا أكاديميا لممارسة أدواره المختلفة والمتمثلة في تقديم المعارف والمعلومات والخبرات للتلميذ وفقا للمناهج التربوية من أجل إعدادهم إعدادا مناسبا لممارسة الحياة.

	عدد المناصب المشغولة بثانوية الأمير عبد القادر	عدد المناصب المشغولة بثانوية ياحي الميلود
الرياضيات	5	5
العلوم الفزيائية	5	4
علوم الطبيعية والحياة	4	3
العلوم الاقتصادية تسيير واقتصاد	2	1
الأدب العربي	4	5
العلوم الاسلامية	2	2
التاريخ والجغرافيا اجتماعيات	4	5
فلسفة	2	2
اللغة الفرنسية	4	4
اللغة الإنجليزية	4	4
اللغة الإسبانية	1	1
التربية البدنية والرياضية	2	2
هندسة الطرائق	1	1
الهندسة الكهربائية	0	1
الهندسة المدنية	1	1
الهندسة الميكانيكية	0	1
الإعلام الآلي	1	1
المجموع	42	43

ثانيا: مجتمع البحث وعينة الدراسة:

العينة Sample في علم الإحصاء إلى أنها:" هي جزء من المجتمع حيث تتو افر في هذا الجزء خصائص المجتمع نفسها، والحكمة من إجراء الدراسة على العينة هي أنه في كثير من الأحيان يستحيل إجراء الدراسة على المجتمع، فيكون اختيار العينة، بهدف التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على

المجتمع، ويصبح ذلك ممكنا إذا كانت خصائص العينة تمثل خصائص المجتمع، من حيث أكبر عدد ممكن من المتغيرات" [1]

تمحورت دراستنا موضوع التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة داخل المؤسسة التربوية دراسة لعينة من أساتذة ثانوية الأمير عبد القادر وثانوية ياحي الميلود ومجتمع البحث المقصود هو كل الأستاذ الذين يعملون بالثانوية.

يتكون مجتمع البحث والدراسة من جميع أساتذة التعليم الثانوي الموظفين على مستوى كل من ثانوية الأمير عبد القادر وثانوية ياحي الميلود. وقد تم اختيار هاتين المؤسستين بناءاً على معايير تتعلق بإمكانية الوصول، وتوافر الحد الأدنى من الشروط التنظيمية اللازمة لإجراء الدراسة، إضافة إلى تمثيلها لبيئة العمل الواقعية داخل المؤسسة التربوية الجزائرية.

وبالنظر إلى حجم المجتمع المدروس وإمكانية التواصل مع أفراده تم اعتماد **الدراسة المسحية الشاملة**، أي تم الاعتماد على الحضور الفعلي للأساتذة خلال المدة الزمنية لإنجاز الدراسة ومنه شملت الدراسة كل الأساتذة المزاولين لمهامهم خلال مدة جمع البيانات. دون اللجوء إلى أسلوب العينة بالمعنى الإحصائي. هذا الأسلوب في الدراسة " **المسحية الشاملة** " يسمح بفهم شامل لآراء وتجارب الأساتذة المشاركين حول موضوع التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي. مما يعزز من مصداقية النتائج ويوفر معطيات أكثر دقة حول دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي في إطاره التربوي.

ثالثا: منهج الدراسة:

يعرف المنهج العلمي لغة: "بأنه الطريق أو المسلك"

أما اصطلاحا فقد عرف معاني ومفاهيم عديدة ومتنوعة.

يعرفه محمد بدوي بأنه: "مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية، أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة".[2]

باعتبار طبيعة الإشكالية المطروحة، والتي تتضمن دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية. تتطلب الوقوف على آراء وتجارب الأساتذة داخل المؤسسة التربوية بشأن العلاقة بين

[1] – بوحوش عمار: **منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعي**، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين . ألمانيا، 2019، ص68.

[2] – **المرجع نفسه**، ص13 ص14.

التكوين والأداء الوظيفي، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية في سياقها الواقعي، دون التدخل في تغييرها مع محاولة تفسير العلاقات القائمة بين المتغيرات المدروسة. حيث يندرج البحث تندرج الدراسة ضمن الدراسات المسحية الشاملة. وتم التركيز على فئة أساتذة التعليم الثانوي بالمؤسستين التربويتين، بهدف جمع بيانات مباشرة من الميدان، وتحليلها للكشف عن دور التكوين المهني والتربوي على الأداء الوظيفي.

وقد تم الاعتماد على أداة **الاستمارة** كوسيلة أساسية لجمع المعلومات، باعتبارها أداة مناسبة لطبيعة البحث وذلك بحكم أنها تمكن من الوصول لعدد معتبر من المبحوثين في وقت قصير وضمان توحيد الأسئلة بهدف جمع المعلومات المتنوعة حول الموضوع وتسهيل تحليلها " المعلومات".

رابعا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

خلال هذه الدراسة اعتمدنا على **أداة الاستمارة** كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات من الميدان. لسهولة توزيعها على عدد كبير من المبحوثين في وقت وجيز. وتم تصميمها بشكل يسمح بجمع البيانات والمعلومات تتعلق بمحاور البحث الأساسية مع مراعاة الوضوح والبساطة في صياغة الأسئلة من أجل ضمان تفاعل الأساتذة وتسهيل عملية الإجابة.

حاولنا توظيف أسئلة **الاستمارة** تتعلق بالمحاور الرئيسية وتنويعها من الأسئلة المغلقة والأسئلة النصف مغلقة والأسئلة المفتوحة. حيث تضمنت الاستمارة كذلك في محاورها معطيات شخصية ومهنية وتصورات الأساتذة حول التكوين وتقييمهم لعلاقة وأهمية وتأثير برامج التكوين على الأداء الوظيفي وملاحظاتهم لواقع التكوين داخل المؤسسة وتمت مراجعة أسئلة الاستمارة والتأكد منها من جانب توافق الأسئلة وانسجامها مع أهداف وفرضيات الدراسة وضبطها لتفادي الغموض والتكرار مع الحفاظ على الترتيب بشكل متوافق مع أبعاد المتغيرين. حيث تم توزيع الاستمارات بشكل فردي ويدوي داخل المؤسستين مع الشرح المتضمن لأهداف الدراسة مما يسمح ويساعد على الاستجابة الجادة والفعالة من طرف المبحوثين لضمان الحصول على معطيات وبيانات ومعلومات تساعد في الدراسة والتحليل.

خامسا: عرض وتحليل بيانات الفرضيات.

1-عرض الجداول وتحليل البيانات.

1-1تحليل الجداول الخاصة بالبيانات العامــة.

الجدول رقم 01: يوضح توزيـع المبحوثيـن حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكـر	20	% 40
أنثى	30	% 60
المجمـوع	50	% 100

يوضح الجدول رقم (01) أن 60% من المبحوثين هم من الإناث (30 مبحوثة)، مقابل 40% من الذكور (20 مبحوثًا)، من أصل 50 مشاركًا في الدراسة.

يشير هذا التوزيع إلى غلبة نسبية للعنصر النسوي في العينة، وهو ما قد يعكس واقع الحضور النسائي المكثف في بعض القطاعات المهنية كقطاع التعليم، لا سيما في المؤسسات التربوية، حيث تزداد فرص تمثيل النساء في الوظائف التعليمية.

يمكن القول أن تطور المجتمعات يؤدي إلى توزيع الأدوار والوظائف بين الأفراد وفق ميولاتهم وقدراتهم الاجتماعية، وغالبًا ما يُنظر إلى المهن التعليمية على أنها أكثر توافقًا مع الخصائص الاجتماعية والثقافية التي تُسند تقليديًا للنساء (مثل الرعاية، التواصل، والانضباط)، كما أن الحضور النسوي المكثف يمكن أيضًا أن يرتبط بالتغيرات الاجتماعية الحديثة في المجتمع الجزائري، التي سمحت للمرأة بالاندماج بشكل أكبر في سوق العمل.

الجدول رقم 02: يوضح توزيـع المبحوثيـن حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية%
أعزب	12	% 24
متزوج	37	% 74
مطلق	1	% 02
أرمل	00	—
المجمـوع	50	% 100

يُظهر الجدول رقم (02) أن أغلبية المبحوثين متزوجون بنسبة 74% (37 فردًا)، بينما يمثل الغير المتزوجين 24% (12 فردًا)، وسُجلت نسبة ضئيلة جدًا للمطلقين بلغت 2%، في حين لم تُسجّل أي حالة أرامل.

يبيّن هذا التوزيع أن أغلب المشاركين يتمتعون باستقرار عائلي، مما قد ينعكس على نظرتهم للالتزام الوظيفي وانضباطهم في العمل، خاصة أن الزواج غالبًا ما يُرتبط بالمسؤولية والرغبة في تحقيق الأمان الاجتماعي والمهني.

كما يمكن تحليل هذه المعطيات سوسيولوجيا، حيث يربط بين الاستقرار الأسري والانضباط المهني، فالأفراد المتزوجون غالبًا ما يُظهرون مستويات أعلى من الالتزام بقوانين العمل والسعي لتحسين الأداء الوظيفي، لما لذلك من تأثير مباشر على الاستقرار الأسري.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية%
من 23 إلى 32 سنة	12	% 24
من 33 إلى 42 سنة	22	% 44
من 43 إلى 52 سنة	13	% 26
53 سنة فما فوق	03	% 06
المجموع	50	% 100

يتبين من الجدول رقم (03) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلًا هي ما بين 33 و42 سنة بنسبة 44% (22 فردًا)، تليها الفئة من 43 إلى 52 سنة بنسبة 26% (13 فردًا)، ثم فئة الشباب من 23 إلى 32 سنة بنسبة 24% (12 فردًا)، وأخيرًا الفئة الأكبر من 52 سنة فما فوق بنسبة 6% (3 أفراد فقط).

نلاحظ أن أغلبية المبحوثين ينتمون إلى الفئة المتوسطة في العمر (33–52 سنة)، وهي الفئة التي غالبًا ما تكون في ذروة المسار المهني، ما يجعلها أكثر احتكاكًا بالممارسات الوظيفية والتكوينية، وبالتالي أكثر قدرة على تقييم أثر التكوين في المعارف الوظيفية والتكنولوجية.

سوسيولوجيًا، يمكن قراءة هذا التوزيع على أن التوقعات والمسؤوليات المهنية تختلف باختلاف المرحلة العمرية، فالأفراد في المرحلة العمرية المتوسطة (33–52 سنة) عادةً ما يكونون أكثر التزامًا بالمسار الوظيفي وأكثر إدراكًا لحاجة التطوير والتحديث، مما يرفع من قابليتهم للاستفادة من التكوين.

الجدول رقم 04: يوضح توزيـع المبحوثيـن حسب الخبـرة المهنيـة.

الخبرة المهنيــة	التكرار	النسبـة المئويـة%
أقـل من 05 سنوات	11	% 22
من 06 إلى 10 سنوات	19	% 38
من 11 إلى 20 سنة	14	% 28
21 سنـة فأكثر	06	% 12
المجمـوع	50	% 100

يبيّن الجدول رقم (04) أن النسبة الأكبر من المبحوثين (38%) لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 6 و10 سنوات (19 فردًا)، تليها فئة ذوي الخبرة من 11 إلى 20 سنة بنسبة 28% (14 فردًا)، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 22% (11 فردًا)، في حين سُجّلت أدنى نسبة لدى فئة أكثر من 21 سنة خبرة (12%، أي 6 أفراد).

نلاحظ أن غالبية العينة تنتمي إلى الفئات ذات الخبرة المتوسطة (6–20 سنة)، ما يشير إلى أن المبحوثين في الغالب في مرحلة نضج مهني نسبي، تسمح لهم بتكوين تصورات واقعية حول أثر التكوين في تطوير الأداء والالتزام الوظيفي.

فذو الخبرة المتوسطة عادةً ما يكونون في مرحلة انتقالية بين التعلم والمساهمة الفعالة، وهم الأكثر حاجة للتكوين الوظيفي والتكنولوجي لضمان الاستمرار في التطور المهني، أما ذوو الخبرة القصيرة (أقل من 5 سنوات)، فغالبًا ما يكونون في مرحلة التكوين الذاتي والتأقلم، ويبدون مرونة أكبر في التفاعل مع مضامين التكوين، رغم قلة خبرتهم، في حين قد تميل الفئة ذات الخبرة الطويلة (أكثر من 21 سنة) إلى مقاومة التغيير، أو ترى أن التكوين لم يعد أولوية بالنسبة لهم، وهو ما تؤكده النسبة المحدودة لمشاركتهم في العينة.

الجدول رقم 05: يوضح توزيـع المبحوثيـن حسب الوضعيـة المهنيـة.

الوضعيـة المهنيــة	التكرار	النسبـة المئويـة%
أستـاذ متربص	06	% 12
أستاذ مثبت	44	% 88
المجمـوع	50	% 100

يشير الجدول رقم (05) إلى أن 88% من المبحوثين هم أساتذة مثبتون (44 أستاذًا)، مقابل 12% فقط من الأساتذة المتربصين (6 أساتذة)، ما يدل على أن العينة يغلب عليها الطابع المهني المستقر من حيث التوظيف.

يظهر هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بوضعية وظيفية رسمية ومستمرة، مما قد يمنحهم تصورًا أكثر وضوحًا حول طبيعة التكوينات التي تلقوها، ومدى ارتباطها بالمعارف الوظيفية والكفاءة التكنولوجية، ومدى انعكاسها على التزامهم بقوانين العمل.

كما أن هذه الوضعية تُحيل على مفهوم "الهوية المهنية"، حيث يُتوقع من الأستاذ المثبت أن يكون أكثر وعيًا بدوره التربوي والاجتماعي، وأكثر إدراكًا لأهمية التكوين في تطوير أدائه وكفاءته. بالمقابل، فإن الأستاذ المتربص – وإن كان أكثر انفتاحًا على التكوين من الناحية النظرية – إلا أن قلة تجربته داخل المنظومة قد تؤثر على تقييمه الواقعي لمردودية التكوين، خاصة إذا كان التكوين غير ممنهج أو غير موجه نحو حاجات الممارسة الفعلية.

بالتالي، فإن الوضعية المهنية تؤثر على إدراك الفاعلين التربويين لأهمية التكوين، وعلى مدى التزامهم بتطبيق مضامينه، سواء على المستوى الوظيفي أو التكنولوجي، وهو ما يتقاطع مباشرة مع فرضيات الدراسة.

الجدول رقم 06: يوضح توزيـع المبحوثيـن حسب الشهادة المحصل عليها.

الشهادة	التكرار	النسبـة المئويـة%
ليسانس	**10**	**% 20**
ماستر	**11**	**% 22**
مهندس	**02**	**% 04**
مدرسة عليا	**27**	**% 54**
المجمـوع	**50**	**% 100**

يُبيّن الجدول رقم (06) أن أغلبية المبحوثين هم من خريجي المدارس العليا بنسبة 54% (27 فردًا)، يليهم حاملو شهادة الماستر بنسبة 22% (11 فردًا)، ثم حملة الليسانس بنسبة 20% (10 أفراد)، وأخيرًا المهندسون بنسبة 4% فقط (02 فردين).

يشير هذا التوزيع إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة تلقّوا تكوينًا متخصصًا موجَّهًا مباشرة نحو مهنة التعليم، وهو ما توفره المدارس العليا للأساتذة، مما يعني أن تكوينهم كان موجّهًا نظريًا وتطبيقيًا نحو ممارسة المهنة، مع التركيز على المعارف الوظيفية والبيداغوجية.

إن هذا التوزيع يمكن تحليله بأن التكوين المؤسسي المتخصص، كما هو الحال في المدارس العليا، يُنتج فاعلين أكثر إدماجًا في البنية التنظيمية للمهنة، وأكثر التزامًا بقيمها وقواعدها، فهؤلاء الأفراد يُنْظر إليهم على أنهم مُمَنهجون مِهنيًا، مما يزيد من قابلية تبنيهم للمعارف الوظيفية والالتزام بقوانين العمل، نظرًا لتشربهم بها خلال فترة التكوين الأكاديمي والمهني.

الجدول رقم 07: يوضح توزيـع المبحوثيـن حسب التخصص.

التخصص	التكرار	النسبـة المئويـة%
لغة عربية	04	% 08
رياضيات	08	% 16
فلسفة	04	% 08
علوم إسلامية	03	% 06
فرنسية	04	% 08
فيزياء	05	% 10
اجتماعيات	08	%16
علوم طبيعية	05	% 10
رياضة	03	% 06
انجليزية	05	% 10
اقتصاد	01	% 02
المجمـوع	50	% 100

يوضح الجدول رقم (07) أن عينة الدراسة تنتمي إلى تخصصات متنوعة، تتصدرها مادتا الرياضيات والاجتماعيات بنسبة 16% لكل منهما (8 أفراد)، تليها تخصصات الفيزياء، العلوم الطبيعية، والإنجليزية بنسبة 10% لكل تخصص (5 أفراد)، ثم تخصصات اللغة العربية، الفرنسية، والفلسفة بنسبة 8% لكل منها (4 أفراد)، في حين تمثل تخصصات العلوم الإسلامية والرياضة 6% لكل منها (3 أفراد)، وأخيرًا تخصص الاقتصاد بنسبة 2% فقط (1 فرد)، يعكس هذا التوزيع تنوعًا ملحوظًا في التخصصات، ما يُكسب الدراسة ثراءً من حيث المقاربات والتصورات المتعلقة بالتكوين، خصوصًا فيما يخص المعارف الوظيفية والتكنولوجية، كما أن حضور تخصصات علمية (مثل الرياضيات، الفيزياء، العلوم الطبيعية) إلى جانب تخصصات أدبية وإنسانية (كالاجتماعيات، الفلسفة، واللغة العربية) يتيح إمكانية مقارنة التفاعل مع التكوين بحسب طبيعة المادة.

الجدول رقم 08: يوضح توزيـع المبحوثيـن حسب مكان السكـن.

مكان السكن	التكرار	النسبة المئوية%
منطقة ريفية	17	% 34
منطقة حضرية	21	% 42
شبه حضرية	12	% 24
المجمـوع	50	% 100

يوضح الجدول رقم (08) أن 42% من المبحوثين يقيمون في مناطق حضرية (21 فردًا)، و34% في مناطق ريفية (17 فردًا)، بينما يمثل سكان المناطق شبه الحضرية 24% من العينة (12 فردًا)، يشير هذا التوزيع إلى توازن نسبي بين المبحوثين من مختلف المناطق الجغرافية، مع ميل طفيف نحو التمثيل الحضري، مما يعكس واقع التنوع السكني لدى الأساتذة العاملين في القطاع التربوي.

فيمكن تحليل هذا المعطى بحيث يُلاحظ أن مكان الإقامة يرتبط بشكل وثيق بالفرص المتاحة للتكوين وتطوير الكفاءات، خاصة التكنولوجية منها، ففي المناطق الحضرية، يكون الوصول إلى الوسائل التكوينية (كالأنترنت، الورشات، التكوينات الحضورية أو عن بعد) أسهل، مما يُمكّن الأساتذة من الاستفادة أكثر من البرامج التكوينية ويساعد على رفع الكفاءة المهنية من جهة أخرى، قد يُواجه المقيمون في المناطق الريفية تحديات تتعلق بنقص الإمكانيات، وبعد مراكز التكوين، أو ضعف التغطية التكنولوجية، مما قد يُقلل من استفادتهم العملية من التكوين، حتى وإن توفرت لديهم الرغبة، كما أن الأفراد في المناطق الطرفية أقل حظًا من حيث التحديث والتطوير مقارنة بنظرائهم في المراكز الحضرية.

2-1 تحليل الجداول الخاصة بالبيانات الخاصة بالفرضية الأولى.

الجدول رقم 09: يوضح العلاقة بين الحاجة إلى برامج تكوينية وإقامة المؤسسة لهذه البرامج للأساتذة

الحاجة إلى البرامج / إقامة المؤسسة للبرامج	نعم أحتاج		لا أحتاج		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة%
تقيم	20	48.8	5	55.6	25	50
لا تقيم	21	51.2	4	44.4	25	50
المجموع	41	100	9	100	50	100

يُظهر الجدول رقم (09) أن 50% من المبحوثين (25 أستاذًا) عبّروا عن حاجتهم إلى برامج تكوينية، مقابل 50% لا يشعرون بهذه الحاجة. ومن بين الذين أكدوا حاجتهم، أفاد 48.8% بأن مؤسستهم تُقيم برامج تكوين، بينما 55.6% من الذين لا يحتاجون إلى التكوين قالوا إن مؤسستهم لا تقيم برامج تكوين، نلاحظ تقاربًا في نسبة الذين يشعرون بالحاجة إلى التكوين والذين لا يشعرون بها، ما يشير إلى تباين في تمثلات الأساتذة حول أهمية التكوين الوظيفي، كما يُظهر الجدول أن غالبية من يحتاجون إلى التكوين (أكثر من النصف تقريبًا) يرون أن المؤسسة لا توفره بالشكل الكافي، ما يُوحي بوجود فجوة بين الحاجة الواقعية والبرامج المتاحة، أما سوسيولوجيًا فيمكن فهم هذه المعطيات في إطار نظرية الفعل الاجتماعي لماكس فيبر، حيث يُمكن اعتبار الحاجة إلى التكوين تعبيرًا عن "فعل عقلاني موجّه نحو غاية" (أي تحسين الكفاءة والالتزام)، لكن غياب الاستجابة المؤسسية لهذا الفعل (عدم إقامة برامج كافية) يعطل إمكانية تجسيد هذه الرغبة، ما قد يخلق نوعًا من الاغتراب المهني أو الشعور بعدم الاهتمام المؤسسي.

الجدول رقم 10: يوضح العلاقة بين مساهمة التكوين في تحسين الأداء داخل القسم والمشاركة في الدورات التكوينية.

المشاركة في دورات تكوينية / المساهمة في تحسين الأداء	يشارك		لا يشارك		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
يساهم	28	63.6	4	66.7	32	64
نوعا ما	14	32.8	2	33.3	16	32
لا يساهم	2	4.6	0	–	2	4
المجموع	44	100	6	100	50	100

يبين الجدول رقم (10) أن 64% من أفراد العينة (32 أستاذًا) يرون أن التكوين ساهم في تحسين أدائهم داخل القسم، بينما 32% (16 أستاذًا) يرون أنه ساهم "نوعًا ما"، و4% فقط (أستاذان) يرون أنه لم يُساهم إطلاقًا، كما تُظهر البيانات أن من بين المشاركين في دورات تكوينية، فإن 63.6% أكدوا وجود تحسن في أدائهم، مقابل 66.7% من غير المشاركين يرون الأمر نفسه، ما يعكس تفاوتًا طفيفًا في التقدير، نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين تُقيّم أثر التكوين بشكل إيجابي أو نسبي، سواء شاركوا فعليًا في الدورات أم لا، مما يشير إلى إدراك عام لأهمية التكوين في تطوير المهارات وتحسين الأداء البيداغوجي، من خلال النظرية الوظيفية التي ترى أن كل عنصر داخل المؤسسة يؤدي وظيفة محددة لضمان التوازن فالتكوين من هذا المنظور، يُسهم في إكساب الأفراد المعارف والقيم التنظيمية التي تُساعدهم على أداء أدوارهم بفعالية، وبالتالي، الالتزام بالسلوك المهني المتوقع داخل القسم، وتُشير النتائج أيضًا إلى أن فئة قليلة جدًا (4%) لم تلمس أثرًا للتكوين، وهو ما قد يُعزى إما إلى ضعف محتوى البرامج التكوينية أو عدم توافقها مع الحاجات الفعلية للممارسين، مما يُعزز ضرورة إعادة النظر في مناهج التكوين ومضامينه لتكون أكثر ارتباطًا بالواقع العملي.

الجدول رقم 11: يوضح العلاقة بين مواكبة مستجدات البرامج والمناهج التعليميـة وبين تزويد التكوين بالمعارف.

مواكبـة المستجدات / تزويد التكوين بالمعارف	يواكب		لا يواكب		المجمـوع	
	التكرار	النسبـة %	التكرار	النسبـة %	التكرار	النسبة%
نوعا ما	33	75	4	66.7	37	74
يزود	7	15.9	2	33.3	9	18
لا يزود	4	9.1	0	ـ	4	8
المجمـوع	44	100	6	100	50	100

يُبرز الجدول رقم (11) أن 74% من أفراد العينة (37 مبحوثًا) يرون أن التكوين يزوّدهم بـ"نوعٍ ما" من المعارف التي تمكّنهم من مواكبة مستجدات البرامج والمناهج، بينما فقط 18% (9 مبحوثين) يقرّون بأن التكوين يُواكب هذه المستجدات بشكل فعلي، و8% فقط يرون أنه لا يُسهم في ذلك إطلاقًا.

يتضح أن أغلبية المبحوثين تُقيّم التكوين بشكل "جزئي" فيما يخص قدرته على تزويدهم بالمعارف المستجدة، وهو ما يُشير إلى وجود قصور نسبي في محتوى التكوين أو في آليات تحديثه، رغم إدراك الأساتذة لأهمية هذا الجانب في تحسين أدائهم المهني والتربوي، يمكن تحليل هذه النتائج بأن المؤسسات التربوية تعاني أحيانًا من بطء في التكيف مع التغيرات المحيطة بها، وهو ما يظهر هنا من خلال ضعف قدرة التكوين على مواكبة التطورات المتسارعة في البرامج والمناهج التعليمية، كما تُظهر هذه النتائج أن هناك فجوة بين محتوى التكوين وبين متطلبات الواقع التربوي المتغير، مما يبرز الحاجة إلى إعادة هيكلة التكوينات من حيث الموضوعات، والمنهجيات، والربط الوثيق بينها وبين سياسات إصلاح البرامج والمناهج التعليمية.

الجدول رقم 12: يوضح العلاقة بين الجوانب التي تحسنت بعد التكوين ونوع التكوينات.

نوع التكوينات / الجوانب التي تحسنت	تكوين داخلي		تكوين خارجي		تكوين متخصص		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة%
طرق التدريس	6	35.3	9	42.9	6	50	21	42
إدارة القسم	6	35.3	8	38.1	1	8.3	15	30
التعامل مع التلاميذ	5	29.4	1	4.8	2	16.7	8	16
استعمال الوسائل التكنولوجية	0	–	3	14.2	3	25	6	12
المجموع	17	%100	21	%100	12	%100	50	%100

يوضح الجدول أن 42%من المبحوثين أكدوا تحسن طرق التدريس بفضل التكوين، خاصة في إطار التكوين الخارجي (42.9%) والتكوين المتخصص (50%)، بينما سجلت إدارة القسم تحسنًا بنسبة 30%، وقد جاءت نتيجة أكثر وضوحًا لدى التكوينين الداخلي والخارجي، أما التعامل مع التلاميذ فلم يُسجل سوى تحسن بـ16%، وكان ضعيفًا جدًا في التكوين الخارجي (4.8%)، أما استعمال الوسائل التكنولوجية، فجاء في آخر الترتيب بنسبة 12% فقط، رغم أن التكوين المتخصص كان الأفضل في هذا الجانب 25%، تشير البيانات إلى أن التكوين في جميع أنواعه يساهم بدرجات متفاوتة في تحسين الجوانب المهنية، إلا أن التركيز الأكبر كان على الجوانب التقليدية (طرق التدريس، إدارة القسم)، بينما ما زال الجانب التكنولوجي والتحكم في الوسائل التعليمية الحديثة ضعيفًا نسبيًا.

كما يُلاحظ أن التكوين المتخصص هو الأكثر فاعلية في تطوير طرق التدريس واستعمال الوسائل التكنولوجية، ما يدل على أهمية التكوين الموجه حسب حاجات الأستاذ، لا سيما في الجوانب التقنية والبيداغوجية الحديثة.

الجدول رقم 13: يوضح العلاقة بين الحاجـة إلى البرامـج التكوينيـة والشهادة المحصل عليها.

الحاجة الى التكوين / نوع الشهادة	يحتاج		لا يحتاج		المجمـوع	
	التكرار	النسبـة %	التكرار	النسبـة %	التكرار	النسبة%
ليسانس	9	22	1	11.1	10	20
ماستر	6	14.6	5	55.6	11	22
مهندس	1	2.4	1	11.1	2	4
مدرسـة عليا	25	61	2	22.2	27	54
المجمـوع	41	100	9	100	50	100

يُبيّن الجدول أن 82% من أفراد العينة (41 أستاذًا) عبّروا عن حاجتهم إلى برامج تكوينية، بينما 18% فقط (9 أساتذة) لا يشعرون بهذه الحاجة، وتُظهر البيانات أن الحاصلين على شهادة المدرسة العليا للأساتذة يمثلون النسبة الأكبر من الذين عبّروا عن حاجتهم إلى التكوين (61%)، يليهم حاملو الليسانس بنسبة 22%. في المقابل، 55.6% من حاملي شهادة الماستر لا يشعرون بالحاجة إلى التكوين، تشير الأرقام إلى أن الشهادة لا تُعد عاملًا محددًا ووحيدًا في الإحساس بالحاجة إلى التكوين، بل إن الأكثر تكوينًا أكاديميًا (حاملو الماستر والمهندس) لا يشعرون دائمًا بنفس مستوى الحاجة، مقارنة بخريجي المدرسة العليا والليسانس، ويُمكن تفسير ذلك بأن خريجي المدارس العليا، رغم تلقيهم لتكوين بيداغوجي مسبق، يدركون ميدانيًا الحاجة إلى التكوين المستمر بسبب احتكاكهم العملي بالواقع المهني، يمكن القول إن خريجي المدرسة العليا يُشكلون فئة مهنية "مُمَنهَجة" تعي أهمية التكوين المتواصل، فهم يدركون أن التكوين الأولي لا يكفي لمواكبة تطورات المناهج والتكنولوجيا والممارسات البيداغوجية، ما يفسر حاجتهم المرتفعة للتكوين، من جهة أخرى قد يُعبّر رفض الحاجة إلى التكوين لدى بعض الفئات (مثل حملة الماستر) عن تمثل معيّن للذات المهنية قائم على الاكتفاء النظري أو الثقة المفرطة في الشهادة الأكاديمية، دون النظر إلى التغيرات المتسارعة في الحقل التربوي، مما قد يشكّل عائقًا أمام تطوير الكفاءة والالتزام المهني.

الجدول رقم 14: يوضح العلاقة بين تنظيم برامج التكوين بناء على احتياجات الأساتذة والخبرة المهنية.

التكوين بناء على احتياجات الأساتذة / الخبرة المهنيــة	حسب احتياجات الأساتذة		لا يبنى حسب احتياجات الأساتذة		المجمـوع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	4	12.1	7	41.3	11	22
من 06 إلى 10 سنوات	16	48.5	3	17.6	19	38
من 11 إلى 20 سنة	10	30.3	4	23.5	14	28
21 سنة فأكثر	3	9.1	3	17.6	6	12
المجمـوع	33	%100	9	%100	50	%100

يبيّن الجدول رقم (14) أن 66% من المبحوثين (33 أستاذًا) يرون أن برامج التكوين تُنظم وفقًا لاحتياجات الأساتذة، مقابل 34% (17 أستاذًا) يرون العكس، ومن حيث توزيع الآراء حسب الخبرة المهنية، تُظهر النتائج أن الفئة الأكثر اقتناعًا بوجود تكوين موجه حسب الاحتياجات هي فئة 6إلى 10 سنوات خبرة بنسبة 48.5%، تليها فئة 11إلى 20 سنة بنسبة 30.3%، أما الفئة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات)، فغالبيتها ترى أن التكوين لا يُبنى على احتياجاته 41.4%، تُظهر هذه النتائج أن تنظيم التكوين حسب الحاجة المهنية يرتبط بمستوى الوعي المكتسب بالتجربة الميدانية، فالفئة المتوسطة الخبرة (6 إلى 20 سنة) تُدرك بوضوح الفجوات في الأداء وتُقيّم التكوين من منظور الحاجة العملية، ما يُعبّر عن وعي تنظيمي ووظيفي ناتج عن التفاعل اليومي مع متطلبات القسم والإدارة، وهو ما يعزّز بدوره الالتزام بقوانين العمل.

أما الأساتذة الجدد، فقد يشعرون بأنهم غير مدمجين في سياسة التكوين المؤسسي، أو أن التكوينات المقدَّمة لا تُراعي مرحلة التكيّف المهني التي يمرون بها، ما يُضعف شعورهم بالانتماء المهني ويؤثر سلبًا على مستوى التزامهم بالقوانين والإجراءات التربوية والتنظيمية.

الجدول رقم 15: يوضح العلاقة بين المساهمة في تحسين الأداء داخل القسم وطبيعة التكوين.

تحسين الأداء في القسم / طبيعة التكوين	يساهم		نوعا ما		لا يساهم		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نظري	15	46.9	8	50	1	50	24	48
تطبيقي	5	15.6	3	18.8	0	—	8	16
مزيج بينهما	12	37.5	5	31.2	1	50	18	36
المجموع	32	100	16	100	2	100	50	100

يوضح الجدول أن 64% من المبحوثين (32 أستاذًا) يرون أن التكوين ساهم في تحسين أدائهم داخل القسم، و32% يرون أن المساهمة كانت جزئية "نوعًا ما"، بينما 4% فقط لا يرون أي مساهمة. وعند الربط بين طبيعة التكوين ورأي المبحوثين:

– التكوين النظري كان الأكثر شيوعًا بنسبة 48% من العينة، ومن بين مستفيديه يرى 46.9% أنه ساهم في تحسين الأداء، التكوين التطبيقي مثل نسبة أقل (16%)، لكن تقييمه كان إيجابيًا، حيث لم يسجّل أي رفض لتأثيره، و15.6% فقط أكدوا فاعليته، التكوين المزدوج (نظري + تطبيقي) نال تقييمًا جيدًا، حيث 37.5% من مستفيديه يرون أنه ساعدهم على تحسين الأداء، و31.2% يرونه مفيدًا جزئيًا.

تشير هذه النتائج إلى أن طبيعة التكوين تؤثر بشكل مباشر في مدى اكتساب المعارف الوظيفية التي تعزز الأداء والانضباط داخل القسم، باعتبار أن حسن الأداء التربوي يعكس مستوى الالتزام بالقواعد البيداغوجية والتنظيمية، وهي من مؤشرات الالتزام المهني بقوانين العمل.

فالتكوين الذي يركّز فقط على الجوانب النظرية قد يُعطي معرفة عامة، لكنه لا يضمن بالضرورة ترجمتها إلى سلوك تطبيقي منضبط، خاصة في ظل التغيرات المستمرة في القوانين، واللوائح البيداغوجية. أما التكوين التطبيقي والمزدوج، فيُعدّ أقرب إلى حاجات الأستاذ داخل القسم، ويعزز لديه الوعي بكيفية تطبيق القواعد والتنظيمات بشكل فعلي، مثل إدارة القسم، التعامل مع التلاميذ، واحترام الزمن المدرسي، وكلها مؤشرات على الالتزام بقوانين العمل.

الجدول رقم 16: يوضح العلاقة بين الحاجة إلى البرامج التكوينيـة والصيغة التي تم من خلالها تنظيم التكوين أثناء الخدمـة.

الحاجة إلى برامج تكوينيــة / صيغـة التكوين المنظم	يحتاج		لا يحتاج		المجمـوع	
	التكرار	النسبـة %	التكرار	النسبـة %	التكرار	النسبة %
ندوات تكوينيــة توجيهيـة	17	41.5	4	44.4	21	42
ندوات تكوينيـة متخصصة	13	31.7	4	44.4	17	34
لقاءات تربويــة مع مفتش المادة	8	19.5	1	11.2	9	18
ندوات تربويــة توجيهية	2	4.9	0	ــ	2	4
اهداف أخرى	1	2.4	0	ــ	1	2
المجمـوع	41	100	9	100	50	100

يبيّن الجدول رقم (16) أن 82% من المبحوثين (41 أستاذًا) أكدوا حاجتهم إلى التكوين، مقابل 18% فقط (9 أساتذة) لا يشعرون بهذه الحاجة وتوزعت صيغ التكوين التي نظّمتها المؤسسة كما يلي:

–ندوات تكوينية توجيهية :الأكثر حضورًا بنسبة 42% من مجموع التكوينات، ندوات تكوينية متخصصة 34% من التكوينات، لقاءات تربوية مع مفتش المادة تمثّل 18%، ندوات تربوية توجيهية 4%، صيغ أخرى 2%، تشير البيانات إلى أن أغلب الأساتذة الذين عبّروا عن حاجتهم للتكوين تلقوا ذلك في شكل ندوات توجيهية (41.5%)أو متخصصة (31.7%)لكن النسبة المهمة من التكوينات لا تزال تميل نحو الطابع العام أو الخطابي، وهو ما قد لا يلبي الحاجة الفعلية التي عبّر عنها 82% من الأساتذة.

تؤكد هذه النتائج أن نوع صيغة التكوين لا يقل أهمية عن محتواه، حيث إن الاقتصار على الندوات العامة لا يُعزز دائمًا المعارف الوظيفية اللازمة لترسيخ الالتزام بقوانين العمل لذا، فإن تصميم التكوينات وفقًا لحاجات الأساتذة، وتفضيل الصيغ التفاعلية والمتخصصة، يمثلان خطوة ضرورية نحو تطوير الممارسات المهنية وتنمية الالتزام المؤسسي.

الجدول رقم 17: يوضح العلاقة بين المساهمة في تحسين الأداء داخل القسم والوسائل المعتمدة للتكوين الذاتي.

تحسين الأداء داخل القسم / الوسائل المعتمدة للتكوين الذاتي	نعم يساهم		نوعا ما		لا يساهم		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
الاطلاع على مراجع علمية وبيداغوجية	18	56.3	10	62.4	1	50	29	58
مراجعة دراسات وأبحاث	5	15.6	4	25	0	—	9	18
إنجاز أبحاث وتقارير تربوية	4	12.5	1	6.3	1	50	6	12
حضور محاضرات وندوات علمية	4	12.5	0	—	0	—	4	8
متابعة الأشرطة والبرامج التربوية	1	3.1	1	6.3	0	—	2	4
المجموع	32	100	16	100	2	100	50	100

يبيّن الجدول أن 64% من المبحوثين (32 أستاذًا) صرّحوا بأن التكوين الذاتي ساهم في تحسين أدائهم داخل القسم، بينما رأى 32% أنه ساهم نوعًا ما، و4% فقط لم يلمسوا أي أثر له. وقد تنوّعت الوسائل التي يعتمدها الأساتذة في التكوين الذاتي، وكانت كما يلي:

-الاطلاع على مراجع علمية وبيداغوجية الوسيلة الأكثر استخدامًا (29 أستاذًا، بنسبة 58%)، وقد أكد 56.3% من مستخدميها مساهمتها في تحسين الأداء، مراجعة الدراسات والأبحاث استخدمها 18% من العينة، وتُعدّ ثاني أكثر وسيلة انتشارًا، إنجاز أبحاث وتقارير تربوية 12% فقط من العينة يعتمدونها، حضور محاضرات وندوات علمية وسيلة معتمدة بنسبة 8.%، متابعة أشرطة وبرامج تربوية الأقل استخدامًا 4%، تشير النتائج إلى أن التكوين الذاتي يلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء داخل القسم، خاصة عندما يكون معتمدًا على مصادر معرفية موثوقة مثل المراجع العلمية والبيداغوجية، والدراسات التربوية، هذه الوسائل تُكسب الأستاذ معارف وظيفية دقيقة تساعده على فهم السياق التنظيمي والبيداغوجي لعمله، ما يُعزز التزامه بالقوانين والتعليمات التنظيمية التي تحكم الممارسة التربوية.

كما يُلاحظ أن الأساتذة الذين يُبادرون إلى التكوين الذاتي يميلون إلى البحث في العمق، وهو ما يدل على وعي تنظيمي مرتفع ومسؤولية فردية تجاه المهنة، مما يُترجم غالبًا في التزام بالسلوك المهني والانضباط المؤسسي.

الجدول رقم 18: يوضح العلاقة بين تزويد التكوين بالمعارف مع الاعتماد في الممارسة الصفية على استراتيجيات تدريس متنوعة تراعي الفروقات الفردية بين التلاميذ.

الاعتماد على الاستراتيجيات / تزويد التكوين بالمعارف	يعتمد		لا يعتمد		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نوعا ما	28	70	9	90	37	74
نعم يزودهم	8	20	1	10	9	18
لا يزود	4	10	0	ــ	4	8
المجموع	40	100	9	100	50	100

يبين الجدول أن: 80%من الأساتذة (40 أستاذًا) يعتمدون على استراتيجيات تدريس متنوعة تراعي الفروقات الفردية بين التلاميذ، بينما 20%فقط (9 أساتذة) لا يعتمدون على مثل هذه الاستراتيجيات.

يُظهر الجدول أن مدى تزويد التكوين بالمعارف يؤثر بشكل مباشر على تنوع استراتيجيات التدريس المعتمدة، وهي من أهم مؤشرات كفاءة الأستاذ التربوية والتكنولوجية.

فكلما ارتفع شعور الأستاذ بأن التكوين منحه معرفة قوية، زادت قدرته على الاستجابة للاختلافات الفردية بين المتعلمين.

وهذا يعزز الفرضية الأولى، ويؤكد أن المعارف التكوينية – وخاصة إذا كانت حديثة وتطبيقية – تُحسن من أداء الأستاذ وتُؤهله لتدريس أكثر فاعلية وتكيفًا مع البيئات الصفية المتغيرة.يُظهر الجدول أن مدى تزويد التكوين بالمعارف يؤثر بشكل مباشر على تنوع استراتيجيات التدريس المعتمدة، وهي من أهم مؤشرات كفاءة الأستاذ التربوية والتكنولوجية.

فكلما ارتفع شعور الأستاذ بأن التكوين منحه معرفة قوية، زادت قدرته على الاستجابة للاختلافات الفردية بين المتعلمين.

وهذا يعزز الفرضية الثانية، ويؤكد أن المعارف التكوينية – وخاصة إذا كانت حديثة وتطبيقية – تُحسن من أداء الأستاذ وتُؤهله لتدريس أكثر فاعلية وتكيفًا مع البيئات الصفية المتغيرة.

الجدول رقم 19: يوضح العلاقة بين تنظيم الدروس وتوزيع زمن الدروس بما يتماشى مع التدرج السنوي للمقرر الدراسي والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وفقا للتشريعات المعمول بها.

الالتزام بالمواعيد / تنظيم وتوزيع الدروس	نعم يلتزم		يلتزم غالبا		أحيانا		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة%
نعم يساهم في تنظيم الدروس	27	81.8	6	40	2	100	35	70
لا يساهم في تنظيم الدروس	6	18.2	9	60	0	0	15	30
المجموع	33	100	15	100	2	100	50	100

تشير المعطيات ان 81.8% من الأساتذة الذين يلتزمون دائما بمواعيد العمل ينظمون دروسهم بما يتماشى مع التدرج السنوي، في المقابل نجد 60% ممن يلتزمون غالبا فقط لا يقوم بتنظيم الدروس، إجمالا نجد أن 70 % من العينة ينظمون الدروس بينما 30% لا يفعلون ذلك.

وهذا يدل على أن الأساتذة الأكثر التزاما زمنيا هم أيضا الأكثر تنظيما من الناحية البيداغوجية، وتعكس هذه العلاقة أن الانضباط الزمني والتخطيط البيداغوجي سلوكان متكاملان ينبعان من خلفية مهنية واحدة تقوم على الالتزام بالمعايير التنظيمية والوعي بالمسؤولية التعليمية.

ومن منظور سوسيولجي، فإن هذا الترابط يشير إلى ما يعرف بالثقافة التنظيمية حيث يعد احترام الوقت وتنظيم الدروس علامات على تجذر قيم العمل والانضباط داخل الممارسة التربوية، كما أنه يبرز دور التكوين في ترسيخ هذه القيم، إذ لا يكفي أن يتلقى الأستاذ معارف نظرية دون ان تترجم إلى ممارسات ميدانية ملموسة.

3-1 تحليل الجداول الخاصة بالبيانات الخاصة بالفرضية الثانيــة.

الجدول رقم 20: يوضح العلاقة بين امتلاك المهارات والمعارف لأداء المهام والصعوبات في إيصال المعلومات للتلاميذ.

صعوبات في إيصال المعلومات / امتلاك المهارات والمعارف للتدريس	نعم يواجه صعوبات		لا يواجه صعوبات		نوعا ما		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة%
يمتلك المهارات	27	81.8	12	92.3	4	100	43	86
لا يمتلك المهارات	6	18.2	1	7.7	0	—	7	14
المجموع	33	100	13	100	4	100	50	100

يُظهر الجدول أن الغالبية العظمى من المبحوثين (86%، أي 43 أستاذًا) صرّحوا بأنهم يمتلكون المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم التدريسية، في حين يرى 14% (7 أساتذة) أنهم لا يمتلكون تلك المهارات بالكفاءة المطلوبة، وعند الربط بين امتلاك المهارات ووجود صعوبات في إيصال المعلومات: من بين من يؤكدون امتلاك المهارات، نجد أن: 81.8%منهم يُواجهون صعوبات في إيصال المعلومات، 92.3%ممن لا يُواجهون صعوبات يمتلكون المهارات، 100%ممن يواجهون صعوبات "نوعًا ما" يمتلكون المهارات أيضًا، أما من لا يمتلكون المهارات، فنسبة صغيرة فقط (18.2%) يُواجهون صعوبات، 7.7%لا يُواجهون صعوبات رغم عدم امتلاك المهارات.

تشير هذه المعطيات إلى أن امتلاك المهارات والمعارف لا يمنع بالضرورة وجود صعوبات في إيصال المعلومة، بل يكشف عن أن الكفاءة المهنية في التعليم تتطلب أكثر من مجرد المعرفة النظرية، فقد تواجه الأستاذ صعوبات حتى مع امتلاكه للمعرفة، ما يُعزز أهمية امتلاك أدوات تكميلية – وعلى رأسها المعارف التكنولوجية – التي تُساعد في تبسيط المحتوى وتقديمه بطرق تتماشى مع أنماط تعلم التلاميذ، كما يُشير الجدول إلى أن امتلاك المهارات والمعارف التدريسية لا يُعفي الأستاذ من مواجهة صعوبات في إيصال المعلومات، مما يدل على أن الكفاءة المهنية الحقيقية تتطلب دمج المعرفة النظرية بالوسائل التكنولوجية الحديثة، وعليه فإن التكوين الذي يُركز على المعارف التكنولوجية والبيداغوجية التطبيقية يُعد عاملًا رئيسيًا في دعم كفاءة الأستاذ وتحسين أدائه داخل القسم، مما يُعزّز الفرضية الثانية.

الجدول رقم 21: يوضح العلاقة بين الطريقة المعتمدة في الممارسة الصفيـة ومساهمة التلاميذ أثناء الدرس.

مساهمـة التلاميـذ / الطريقة المعتمدة في الممارسة الصفية	نعم يساهم		لا يساهم		المجمـوع	
	التكرار	النسبـة %	التكرار	النسبـة %	التكرار	النسبة%
الطريقة الاستقصائية (التعلم بالاكتشاف)	15	39.5	0	—	15	30
الطريقة الإلقائية (التعليم المباشر)	5	13.2	2	16.7	7	14
طريقة المناقشة والحوار	12	31.5	9	75	21	42
طريقة العمل الجماعي (التعلم التعاوني)	3	7.9	0	—	3	6
طريقة حل المشكلات	3	7.9	0	—	3	6
طريقة الألعاب التعليميـة	0	00	1	8.3	1	2
المجمـوع	38	100	12	100	50	100

يُبيّن الجدول أن 76% من أفراد العينة (38 أستاذًا) أفادوا بوجود مساهمة فعلية من التلاميذ أثناء الدرس، في حين يرى 24% (12 أستاذًا) أن التلاميذ لا يساهمون. وتوزعت طرق الممارسة الصفية كما يلي:

الطريقة الاستقصائية (التعلم بالاكتشاف) 15 :أستاذًا استخدموها، وجميعهم أكدوا مساهمة التلاميذ بنسبة 100.%، طريقة المناقشة والحوار استُخدمت من قبل 21 أستاذًا، 12 منهم لاحظوا مساهمة التلاميذ، مقابل 9 لم يلاحظوا ذلك، الطريقة الإلقائية (التعليم المباشر) من بين 7 أساتذة استخدموها، فقط 5 لاحظوا مساهمة، و2 لم يلاحظوا، طريقة العمل الجماعي، حل المشكلات استخدمها 6 أساتذة (3 لكل طريقة)، وكلهم أقروا بوجود مساهمة من طرف التلاميذ، طريقة الألعاب التعليمية استخدمها أستاذ واحد فقط ولم يُسجل مساهمة تلميذية، وتُظهر النتائج أن مساهمة التلاميذ في الدرس تتأثر بوضوح بنوعية الطريقة المعتمدة في الممارسة الصفية، حيث ترتبط الأساليب الحديثة بمعدلات تفاعل ومشاركة أعلى، مما يعكس أن التكوين الذي يدمج البيداغوجيا الحديثة والمعارف التكنولوجية يسهم في رفع كفاءة الأستاذ التربوية وعليه، فإن النتائج تدعم الفرضية الثانية التي ترى أن المعارف التكوينية المتجددة، لا سيما ذات الطابع التكنولوجي والبيداغوجي، تسهم بشكل واضح في تحسين كفاءة الأستاذ داخل القسم.

الجدول رقم 22: يوضح العلاقة بين نوع الوسائل المستخدمة في القسم وصعوبة ضبط وتنظيم وإدارة التلاميذ.

صعوبة ضبط التلاميذ / الوسائل المستعملة في القسم	يواجه صعوبات		لا يواجه صعوبات		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة%
الحاسوب	13	39.4	6	35.3	19	38
اللوحة التفاعلية	1	3	1	5.9	2	4
الهاتف الذكي	15	45.5	8	47.1	23	46
لا أستخدم وسائل تكنولوجية	4	12.1	2	11.8	6	12
المجموع	33	100	17	100	50	100

يُشير الجدول إلى أن 66% من الأساتذة (33 أستاذًا) يُواجهون صعوبات في ضبط التلاميذ عند استخدام الوسائل المختلفة داخل القسم، بينما لا يواجه 34% (17 أستاذًا) مثل هذه الصعوبات. وعند تحليل العلاقة حسب نوع الوسيلة التكنولوجية:

-الهاتف الذكي هو الوسيلة الأكثر استخدامًا (46% من العينة)، ومن بينهم 45.5% يواجهون صعوبات، و47.1% لا يواجهونها، الحاسوب استُخدم من طرف 38% من العينة، و39.4% منهم يواجهون صعوبات في الضبط، اللوحة التفاعلية استخدمها 4% فقط من الأساتذة، ونسب الصعوبة والسهولة في الضبط كانت متساوية، الأساتذة الذين لا يستخدمون وسائل تكنولوجية شكّلوا 12% من العينة، وأغلبهم أيضًا يواجهون صعوبات في إدارة الصف، تُظهر هذه النتائج أن الاعتماد على الوسائل التكنولوجية لا يؤدي تلقائيًا إلى تحسين تنظيم القسم أو تسهيل ضبط التلاميذ .بل إن استخدام هذه الوسائل، وخاصة الهاتف الذكي، قد يُسهم أحيانًا في تعقيد إدارة القسم، خصوصًا في حال غياب مهارات مرافقة لها في التسيير البيداغوجي والتنظيمي.

من هنا تتضح أهمية أن يكون استخدام الوسائل التكنولوجية مقرونًا بتكوين تكنولوجي متخصص يُمكّن الأستاذ من توظيفها بفعالية في إطار منضبط، وليس بشكل عشوائي أو غير موجه، لأن الاستخدام غير المدروس قد يتحول إلى عنصر مسبب للفوضى بدلًا من أن يكون عاملًا مساعدًا في تبسيط التعليم.

الجدول رقم 23: يوضح العلاقة بين استعمال الوسائل التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية المحددة في إطار العمل الدراسي.

تحقيق الأهداف التربوية / استخدام الوسائل التعليمية	يحقق الأهداف		لا يحقق الأهداف		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة%
يستخدم الوسائل	24	75	7	38.9	31	62
لا يستخدم الوسائل	8	25	11	61.1	19	38
المجموع	32	100	18	100	50	100

يوضح الجدول أن:

– من بين الأساتذة الذين يستخدمون الوسائل التعليمية (31 أستاذًا) 24أستاذً75 %أكدوا أنهم يحققون الأهداف التربوية المحددة في إطار العمل الدراسي، بينما صرّح 7 منهم (38.9%) بعدم تحقيقهم لتلك الأهداف، أما من لا يستخدم الوسائل التعليمية 19أستاذًا فقط 8 منهم (25%) تمكنوا من تحقيق الأهداف التربوية، و11 أستاذًا (61.1%) لم يحققوا تلك الأهداف.

تشير المعطيات إلى أن استخدام الوسائل التعليمية يسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التربوية، ما يعكس ارتفاع مستوى الكفاءة لدى الأستاذ الذي يُوظف هذه الوسائل بشكل فعّال، النسبة العالية (75%) من الأساتذة المستخدمين للوسائل والذين حققوا الأهداف تؤكد أن المعارف التكنولوجية والمهارات البيداغوجية المرتبطة بها تُعد أدوات حقيقية لتعزيز العملية التعليمية، سواء من حيث التوضيح، أو التفاعل، أو جذب انتباه المتعلمين.

في المقابل، فإن عدم استخدام الوسائل التعليمية يرتبط غالبًا بانخفاض نسب تحقيق الأهداف، مما يعكس محدودية الوسائل التقليدية في تلبية متطلبات الممارسات الصفية الحديثة، خصوصًا في ظل تطور البرامج والمناهج وخصائص الجيل المتعلم.

الجدول رقم 24: يوضح العلاقة بين الوسائل المستعملة في العملية التعليمية ومستوى الرضا عن الأداء الوظيفي.

مستوى الرضا عن الأداء الوظيفي / الوسائل المستعملة في العملية التعليمية	راض جدا		راض		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة%
أمثلة	15	57.7	12	50	27	54
كتب	10	38.5	11	45.8	21	42
مخططات عن طريق جهاز العرض	0	00	1	4.2	1	2
فيديوهات	1	3.8	0	00	1	2
المجموع	26	100	24	100	50	100

من خلال الجدول يتضح الآتي:

– أكثر الوسائل استخدامًا وتأثيرًا في الرضا، الأمثلة استُخدمت من قِبل 54% من العينة (27 أستاذًا)، منهم 57.7% راضون جدًا عن أدائهم، و50% راضون، الكتب استخدمها 42% من العينة (21 أستاذًا)، وكان مستوى الرضا أقل نسبيًا (38.5% راضون جدًا، 45.8% راضون)، المخططات عبر جهاز العرض والفيديوهات استُخدمت بنسبة ضئيلة جدًا (2% لكل منهما)، ولم تسجّل أي نسبة رضا مرتفعة.

تكشف النتائج أن الاستخدام الفعال لوسائل تعليمية بسيطة ولكن مدمجة في الموقف التعليمي بشكل مدروس –كالأمثلة التطبيقية – يعزز مستوى الرضا الوظيفي لدى الأستاذ. وهذا يشير إلى أن الكفاءة المهنية الناتجة عن التكوين لا ترتبط فقط بتوفر الوسائل التكنولوجية، بل بقدرة الأستاذ على توظيفها في الموقف التربوي بشكل يعكس فهمًا بيداغوجيًا وتخطيطًا مرنًا، لكن اللافت هو ضعف استخدام الوسائل التكنولوجية البصرية (فيديوهات، مخططات عبر العرض)، وهو ما قد يُشير إلى أحد أمرين:

– ضعف التكوين التكنولوجي التطبيقي، أو غياب الإمكانات التقنية في المؤسسات، وفي الحالتين، فإن ضعف الاستخدام ينعكس على مستوى الرضا عن الأداء، ويحد من فرص تحسين الكفاءة التدريسية.

الجدول رقم 25: يوضح العلاقة بين التخصص والوسائل المستعملة في العملية التعليمية.

نوع الوسائل المستعملة / التخصص	الحاسوب		اللوحة التفاعلية		الهاتف الذكي		لا أستخدمها		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة%
عربية	0	—	0	-	4	17.5	0	-	4	8
رياضيات	7	36.7	0	-	1	4.3	0	-	8	16
فلسفة	0	—	0	-	2	8.7	2	33.3	4	8
إسلامية	0	—	0	-	1	4.3	2	33.3	3	6
فرنسية	0	—	0	-	4	17.5	0	-	4	8
فيزياء	5	26.3	0	-	0	-	0	-	5	10
اجتماعيات	1	5.3	0	-	7	30.4	0	-	8	16
علوم	4	21.1	0	-	1	4.3	0	-	5	10
رياضة	0	—	1	50	0	-	2	%33.4	3	%6
انجليزية	1	5.3	1	50	3	13	0	-	5	10
اقتصاد	1	5.3	0	-	0	-	0	-	1	2
المجموع	19	100	2	100	23	100	6	100	50	100

يبين الجدول تباينًا واضحًا في استخدام الوسائل التكنولوجية التعليمية حسب التخصص:

– تخصصات العلوم الدقيقة والتكنولوجية (رياضيات، فيزياء، علوم طبيعية) تظهر أكثر استخدامًا للحاسوب بنسبة إجمالية معتبرة: رياضيات: 7 أساتذة 36.7%، فيزياء: 5 أساتذة 26.3%، علوم طبيعية: 4 أساتذة21.1%.

– تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية (فلسفة، إسلامية، اجتماعيات، عربية، فرنسية):

أكثر اعتمادًا على الهاتف الذكي (23 أستاذًا في المجموع)، اجتماعيات: 7 حالات، فرنسية وعربية: 4 حالات لكل منهما، وبعضهم لا يستخدم الوسائل التكنولوجية إطلاقًا (فلسفة، إسلامية، رياضة)، أما اللوحة التفاعلية نادرة الاستخدام جدًا (2 فقط: رياضة وإنجليزية).

تشير هذه المعطيات إلى أن اختلاف التخصص يلعب دورًا مهمًا في مدى دمج التكنولوجيا في التعليم، وهو ما ينعكس بدوره على مدى حاجة كل أستاذ إلى تكوين تكنولوجي متخصص يتناسب مع طبيعة المادة التي يدرّسها.

- تخصصات العلوم الدقيقة تظهر مستوى أعلى من تكامل التكوين التكنولوجي مع الأداء الصفي، ويُحتمل أن يكون الأساتذة في هذه التخصصات قد استفادوا من تكوين أكثر تقنية واحترافية، خصوصًا في استخدام الحاسوب في عرض المعارف وتنفيذ التطبيقات.

- بالمقابل، تُظهر التخصصات النظرية ضعفًا في استخدام الوسائل التكنولوجية، أو اعتمادًا على الهاتف الذكي كوسيلة بديلة، ما يُشير إلى ضعف التكوين التكنولوجي المخصص لهذه التخصصات أو ضعف ملاءمة محتوى التكوين مع طبيعة مادتها التعليمية.

هذا التباين يعكس عدم توازن في توزيع المعارف التكوينية التكنولوجية حسب التخصصات، وهو ما يؤثر مباشرة على كفاءة الأستاذ، خاصة في بيئة تعليمية رقمية ومتحولة.

من زاوية سوسيولوجيا المهنة التعليمية، يمكن فهم هذا التفاوت كترجمة لاختلاف رؤى المؤسسات التكوينية حول "أهمية التكنولوجيا" حسب المادة، فالتخصصات العلمية كثيرًا ما تُعطى أولوية في التجهيز والتكوين الرقمي، بينما تبقى المواد الأدبية والاجتماعية في موقع هامشي.

كما يُمكن تفسير هذا التفاوت بأنه لا تتاح نفس الإمكانيات التدريبية لجميع الأساتذة، ما يخلق فجوة معرفية وتكوينية تؤثر في نهاية المطاف على الرضا عن الأداء والكفاءة الصفية.

الجدول رقم 26: يوضح العلاقة بين الشهادة المحصل عليها والوسائل المستخدمة في القسم.

نوع الوسائل المستعملة / الشهادة المحصل عليها	الحاسوب		اللوحة التفاعلية		الهاتف الذكي		لا أستخدمها		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة%
ليسانس	1	5.3	0	-	8	34.8	1	16.7	10	20
ماستر	3	15.8	0	-	4	17.4	4	66.6	11	22
مهندس	2	10.5	0	-	0	-	0	-	2	4
مدرسة عليا	13	68.4	2	100	11	47.8	1	16.7	27	54
المجموع	19	100	2	100	23	100	6	100	50	100

من خلال المعطيات:

-حملة شهادة المدرسة العليا للأساتذة: يمثلون 54%من العينة (27 أستاذًا)، منهم 68.4% يستخدمون الحاسوب، و 47.8%يستخدمون الهاتف الذكي، و 2فقط يستخدمون اللوحة التفاعلية، أقل فئة لا تستخدم وسائل (16.7% فقط).

-حملة الليسانس 10أساتذة، النسبة الأعلى في استخدام الهاتف الذكي (34.8%)، وأغلبهم لا يستخدمون وسائل متطورة (حالة واحدة فقط للحاسوب).

-حملة الماستر 11أستاذًا يظهر تذبذب في الاستخدام: 15.8% للحاسوب فقط، و66.6% لا يستخدمون أي وسيلة، وهي النسبة الأعلى لعدم الاستخدام.

-حملة شهادة مهندس 2 فقط: يستخدمون الحاسوب، ولا يستعملون الهاتف الذكي أو اللوحة التفاعلية.

يتضح أن حملة شهادة المدرسة العليا، وهي شهادة تكوينية ذات طابع مهني تربوي، يتمتعون بأعلى نسب في استخدام الوسائل التكنولوجية، بخاصة الحاسوب والهاتف الذكي، مما يدل على أن نوع الشهادة (ومنهجيتها التكوينية) يلعب دورًا محوريًا في تمكين الأستاذ من مهارات تكنولوجية وظيفية.

في المقابل، نجد أن الحاصلين على شهادات أكاديمية فقط (ليسانس، ماستر) يبدون مستوى أقل في التوظيف التكنولوجي، مع نسب مرتفعة لعدم الاستخدام، هذا يوحي بأن التكوين الأكاديمي التقليدي لا يزوّد الأستاذ بنفس القدر من المعارف التطبيقية التي تضمن له كفاءة صفية تكنولوجية.

ويُظهر الجدول أن الشهادة التكوينية التربوية المرتبطة بالتطبيق المهني المباشر (كالمدرسة العليا) تُعد أكثر فعالية في بناء كفاءات تكنولوجية قابلة للتفعيل في القسم.

كما يُظهر الجدول أن نوع الشهادة المحصل عليها يلعب دورًا أساسيًا في تحديد مستوى امتلاك الأستاذ للمهارات التكنولوجية واستعمالها في القسم، حيث يبرز تفوق الأساتذة خريجي المدارس العليا في هذا المجال، ما يعزز الفرضية الثانية.

ويدل ذلك على أن التكوين الذي يجمع بين التأهيل الأكاديمي والبيداغوجي العملي (كما هو الحال في المدرسة العليا) يسهم فعليًا في تحسين الكفاءة التعليمية التقنية للأستاذ، وهو ما ينعكس على جودة أدائه داخل القسم.

الجدول رقم 27: يوضح العلاقة بين مساعدة التكوين في مواكبة مستجدات البرامج والمناهج التعليمية ونوع الوسائل المستخدمة في القسم.

نوع الوسائل / المستعملة مواكبة المستجدات البرامج	الحاسوب		اللوحة التفاعلية		الهاتف الذكي		لا أستخدمها		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة%
نعم	17	89.5	2	100	19	82.6	6	100	44	88
لا	2	10.5	0	00	4	17.4	0	00	6	12
المجموع	19	100	2	100	23	100	6	100	50	100

نستخلص من الجدول:

من بين 50 أستاذًا: 44أستاذًا 88 %صرحوا بأن التكوين ساعدهم على مواكبة المستجدات، و 6فقط 12 %لم يلاحظوا ذلك، ضمن الفئة التي ترى أن التكوين ساعدها: 89.5%منهم يستخدمون الحاسوب، 82.6% يستخدمون الهاتف الذكي و 100%ممن يستخدمون اللوحة التفاعلية و 100%ممن لا يستخدمون أي وسيلة، يرون أيضًا أن التكوين ساعدهم، بينما الفئة التي لم ترَ فائدة من التكوين (6 فقط)، فإن استخدامهم للوسائل كان أقل نسبيًا 10.5% للحاسوب، و17.4% للهاتف الذكي.

هذا الجدول يقدم دلالة مباشرة على أن الأساتذة الذين يستخدمون الوسائل التكنولوجية في القسم هم الأكثر اقتناعًا بأن التكوين ساعدهم على التكيّف مع المستجدات البيداغوجية.

– يُشير ذلك إلى أن التكوين الجيد يؤدي إلى تعزيز كفاءة الأستاذ التكنولوجية والبيداغوجية في آنٍ معًا، كما يمكن الاستنتاج أن من لا يستخدم وسائل تكنولوجية حديثة هم في الغالب الأقل استفادة من التكوين أو أنهم تلقوا تكوينًا غير فعّال أو غير مرتبط بواقع القسم.

2-نتائج الفرضيات.

2-1نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

بعد تحليلنا للجداول المتعلقة بالفرضية الأولى والمتمثلة في: تسهم المعارف الوظيفية للتكوين في الالتزام بقوانين العمل، فبالنظر إلى المعطيات الواردة في الجداول التي سبق عرضها وتحليلها نستخلص النتائج التالية:

-نسبة 64% من الأساتذة يرون أن التكوين ساهم في تحسين أدائهم داخل القسم، و32% يرونه مفيدًا بدرجة جزئية، هذا يعكس إدراكًا واسعا لأثر التكوين على الأداء التربوي، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر مما ساهم في تحسين الأداء التربوي وهذا ما أظهره الجدول رقم 10.

-يبين الجدول رقم (11) أن 74% من الأساتذة يرون أن التكوين يزودهم بالمعارف "نوعا ما" لمواكبة المستجدات، بينما فقط 18% يرون ذلك بوضوح، رغم الإيجابية العامة، فإن هذا يشير إلى قصور نسبي في مضمون التكوين وعدم كفايته التحديثية.

-حسب الجدول رقم (12)، فإن التكوين المتخصص كان الأكثر تأثيرًا في تطوير طرق التدريس واستعمال الوسائل التكنولوجية (50%) و25% على التوالي مقارنة بالتكوينات العامة، ما يدل على أن نوع التكوين يلعب دورا حاسما في تزويد الأستاذ بالكفاءات المستهدفة.

-أظهر الجدول رقم (18) أن 80% من الأساتذة الذين صرحوا بأن التكوين زودهم بالمعارف يعتمدون استراتيجيات تدريس متنوعة، مما يشير إلى وجود علاقة وظيفية بين نوعية المعارف التكوينية ومدى تنوع الممارسات الصفية.

- وفق الجدول رقم (19)، فإن 70% من الأساتذة الذين يلتزمون بتنظيم الدروس وتوزيع الزمن الدراسي يلتزمون كذلك بمواعيد الحضور والانصراف، مما يُبرز تأثير التكوين في ترسيخ السلوك التنظيمي والانضباط المهني.

-يمكن فهم النتائج في إطار ما يُعرف بـ «الضبط المهني غير الرسمي"، أي أن التكوين لا يزود الأستاذ بالمعارف فقط بل يبني لديه نسا من السلوكيات والانضباطات التي تعزز احترام القوانين والإجراءات التنظيمية.

كما أن النتائج تعكس التصور الذي يقول بأنه يُمكن اعتبار السعي للتكوين فعلاً عقلانيا موجها نحو غاية التحسين المهني)، بينما غياب استجابة مؤسسية كافية (كما) في بعض الحالات التي لا توفر المؤسسة برامج كافية يُمكن أن يؤدي إلى اغتراب مهني أو شعور باللامبالاة المؤسساتية.

– الفرضية الأولى مدعومة بشكل واضح ميدانيا، حيث تؤكد المعطيات أن التكوين الوظيفي يسهم فعليا في تعزيز الأداء، دعم الانضباط وتطوير المعارف التي تسمح للأستاذ بالاندماج في النظام التربوي بشكل فعال ومع ذلك، يبقى التحدي في ضبط جودة التكوين وتكييفه مع التغيرات التربوية الحديثة واحتياجات الفاعلين الميدانيين.

2-نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

بعد تحليلنا للجداول المتعلقة بالفرضية الثانية والمتمثلة في تسهم المعارف التكنولوجية للتكوين في تحسين كفاءة الأستاذ فبالنظر إلى المعطيات الواردة في الجداول التي سبق عرضها وتحليلها نستخلص النتائج التالية:

– 75%من الأساتذة الذين يستخدمون الوسائل التعليمية يحققون الأهداف التربوية المحددة في إطار العمل الدراسي، مقابل فقط 25% من غير المستخدمين ما يدل على أن توظيف التكنولوجيا في القسم يُعزز من فعالية التعليم وجودته، وهذا ما أظهرته معطيات الجدول 23.

– حسب الجدول رقم (24)، فإن الأساتذة الذين يستخدمون وسائل تعليمية مدروسة (مثل الأمثلة والعروض) عبروا عن نسب رضا مرتفعة عن أدائهم المهني، وهذا يشير إلى أن الكفاءة الناتجة عن التكوين التكنولوجي ترتبط إيجابيًا بالرضا الذاتي والمهني.

–تبين معطيات الجدول رقم (22) أن بعض الوسائل التكنولوجية – خاصة الهاتف الذكي – قد تسبب صعوبات في ضبط المتعلمين داخل القسم إذا لم يُرافق استخدامها بتكوين دقيق، ما يُبرز الحاجة إلى معارف تكنولوجية منظمة وموجهة بشكل جيد.

تظهر الجداول (25) و(26) أن خريجي المدارس العليا والأساتذة ذوي التكوين التربوي المتخصص يستخدمون الوسائل التكنولوجية بكفاءة أكبر من غيرهم مما يعكس أن التمكن من المعارف التكنولوجية يرتبط بطبيعة التكوين الأساسي والتحصيلي.

–في الجدول رقم (27) صرح 89.5% من مستخدمي الحاسوب و82.6% من مستخدمي الهاتف الذكي أن التكوين ساعدهم على التكيف مع مستجدات البرامج والمناهج، مما يعكس بوضوح أثر المعارف التكنولوجية في تعزيز جاهزية الأستاذ للتغيرات التربوية.

تؤكد هذه النتائج أن الكفاءة المهنية الحديثة لا تقتصر على امتلاك المعارف النظرية، بل تتطلب دمجا وظيفيًا للمعارف التكنولوجية في الممارسات الصفية.

فالتحكم في الوسائل الرقمية، والتعامل مع الأجهزة الذكية، وتوظيفها في بناء الدرس وإيصال المحتوى، كلها تمثل اليوم أبعادًا أساسية للكفاءة التربوية الحديثة، ومن دون تكوين متخصص تتحول هذه الوسائل من أدوات داعمة إلى مصادر للتشويش أو الفوضى.

كما أن تمكن الأستاذ من الأدوات التكنولوجية يعكس وعيا تنظيميا واحترافيًا أعلى، ويؤهله للتفاعل مع أجيال رقمية تتميز بطرائق تعلم مختلفة، ما يتطلب منه مرونة واستعدادا دائما للتجديد.

– ثثبت نتائج الدراسة أن المعارف التكنولوجية التي يكتسبها الأستاذ من خلال التكوين تمثل ركيزة أساسية لتحسين كفاءته المهنية داخل القسم، سواء في أداءه، أو في علاقته بالتلاميذ، أو في تفاعله مع المناهج الحديثة، غير أن هذا التأثير الإيجابي يظل مشروطا بجودة التكوين، وملاءمته لحاجات الواقع، وتوفيره بصيغ عملية وموجهة.

3-الاستنتاج العام.

من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، يتضح بشكل جلي أن التكوين الوظيفي والتربوي، لاسيما في شقه التكنولوجي، يُعد أحد أبرز العوامل المؤثرة في بناء كفاءة الأستاذ وتحقيق التزامه الوظيفي، فقد كشفت النتائج عن وجود علاقة وثيقة بين ما يتلقاه الأستاذ من معارف تكوينية وبين سلوكه المهني داخل القسم، سواء من حيث الأداء البيداغوجي، أو استخدام الوسائل التعليمية، أو احترام التشريعات المنظمة للعمل التربوي.

وقد أثبتت الفرضية الأولى التي نصت كالتالي: تسهم المعارف الوظيفية للتكوين في الالتزام بقوانين العمل صحتها، إذ أظهرت النتائج أن الأساتذة الذين استفادوا من تكوينات نوعية – خاصة المتخصصة والمزدوجة (نظرية وتطبيقية) – يمتلكون قدرة أعلى على تنظيم الدروس احترام الزمن المدرسي، وتطبيق استراتيجيات تدريس تراعي الفروقات الفردية بين التلاميذ. – كما تبين أن الانضباط الزمني والالتزام المهني يتكاملان مع التخطيط البيداغوجي، مما يعكس أثر التكوين على سلوك الأستاذ داخل المؤسسة.

–وجود ارتباط واضح بين الانضباط الزمني والتنظيم البيداغوجي، حيث أظهرت النتائج أن الأساتذة الذين يلتزمون بمواعيد الحضور والانصراف هم في الغالب من يقومون بتنظيم دروسهم وفق التدرج السنوي، ما يعكس أن التكوين يُسهم في بناء ممارسات مهنية متكاملة تشمل احترام الزمن المدرسي والتخطيط التربوي المنظم.

– التكوين المتخصص والمزدوج (نظري + تطبيقي أثبت فعاليته الأكبر مقارنة بالتكوينات النظرية العامة، سواء في تحسين طرق التدريس أو في دعم استعمال الوسائل التكنولوجية.

– رغم إدراك العديد من الأساتذة لأهمية التكوين، إلا أن ضعف التكوينات المتوفرة أو عدم ملاءمتها لاحتياجات الواقع، يُؤثر سلبًا على مردودية الأستاذ داخل القسم.

–أظهر عدد معتبر من الأساتذة مبادرة شخصية نحو التكوين الذاتي من خلال الاطلاع على مراجع أو إعداد تقارير، وكان لذلك أثر إيجابي على تحسين الأداء، ما يعكس أهمية الوعي الفردي واستمرارية التعلم.

أما الفرضية الثانية التي مفادها تسهم المعارف التكنولوجية للتكوين في تحسين كفاءة الأستاذ فقد أكدتها المعطيات بشكل معمق، حيث ارتبطت القدرة على تحقيق الأهداف التربوية ورفع مستوى الرضا الوظيفي، بمدى امتلاك الأستاذ للمعرفة التقنية والبيداغوجية اللازمة لتوظيف الوسائل التعليمية بشكل فعال، كما أظهرت النتائج أن استخدام الوسائل التكنولوجية لا يُنتج أثرًا إيجابيًا إلا إذا كان مقرونا بتكوين هادف ومهني، ما يعكس أهمية التكوين المستمر في مواجهة التحديات الصفية وتطورات الحقل التربوي.

وعليه، يمكن الاستنتاج أن تحقيق الكفاءة المهنية للأستاذ لا يتم فقط من خلال التكوين الأولي، بل يتطلب دعما تكوينيًا مستمرًا وممنهجا يجمع بين البعد المعرفي والتطبيقي، ويستجيب لحاجات الواقع التربوي المتجدد فكلما كان التكوين أكثر قربا من الممارسة، وأكثر اتصالا بالوسائل التكنولوجية والبيداغوجيات الحديثة، كلما انعكس ذلك إيجابا على جودة الأداء، الانضباط، وتحقيق الأهداف التربوية داخل القسم.

–إن استخدام الوسائل التعليمية التكنولوجية (الحاسوب، العروض، الأمثلة) يرتبط بارتفاع نسب تحقيق الأهداف التربوية ومستوى الرضا الوظيفي، ما يوضح أثر التكوين التكنولوجي في تحسين جودة التعليم.

– أوضحت النتائج تفوق خريجي المدارس العليا والتخصصات العلمية في استخدام الوسائل التعليمية، مما يدل على تأثير نوع التكوين الأكاديمي في مدى امتلاك المعارف التكنولوجية.

– التخصصات الأدبية واللغوية تعاني من محدودية استعمال الوسائل التكنولوجية، ما يعكس غياب التكوين الملائم أو ضعف الموارد، ويدعو إلى تعزيز التكوين حسب طبيعة المادة.

إن هذه النتائج لا تؤكد فقط صحة الفرضيات، بل تفتح أفقا أوسع نحو إعادة التفكير في سياسات التكوين المهني للأساتذة من حيث المضمون الصيغة، والملاءمة مع خصوصيات السياق المدرسي، كما تبرز هذه النتائج في مجموعها، أن فعالية التكوين لا تقاس فقط بتوفره، بل بنوعيته ملاءمته، وتركيزه على البعد العملي والتكنولوجي، بما يُعزز الكفاءة المهنية للأستاذ، ويرتقي بمستوى الممارسات الصفية.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج المتوصل إليها، تقترح الدراسة التوصيات التالية:

1. **إعادة هيكلة محتوى التكوينات** بما يضمن الجمع بين البعد المعرفي النظري والتطبيقي العملي، مع التركيز على واقع الأستاذ داخل القسم.

2. **إدماج البعد التكنولوجي في التكوين** بشكل ممنهج، من خلال ورشات تدريبية عملية تُمكّن الأستاذ من استعمال الوسائل الرقمية بكفاءة.

3. **تصميم برامج تكوين تستجيب لخصوصيات كل تخصص،** وتراعي الفروقات بين المواد العلمية والأدبية من حيث طبيعة المحتوى وأدوات التدريس.

4. **اعتماد التكوين المستمر كخيار مؤسسي دائم،** مع تنويع صيغ تقديمه (حضوري، رقمي، ذاتي)، وتكييفه مع المستجدات التربوية.

5. **دعم التكوين الذاتي والابتكار المهني** عبر إتاحة مصادر معرفية ومنصات رقمية تساعد الأستاذ على تطوير أدائه باستقلالية.

6. **ربط التكوين بآليات متابعة وتقييم ميدانية،** تسمح بقياس الأثر الفعلي للتكوين على ممارسات الأستاذ وسلوكه المهني.

الخاتـمة

الخاتمـة

تبيّن من خلال هذه الدراسة أن **التكوين يُعدّ عنصرًا جوهريًا في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ،** سواء من حيث المعارف الوظيفية أو التكنولوجية، في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع التربية والتعليم. فلم يعد التكوين مجرد عملية نقل للمعارف النظرية، بل أصبح ممارسة استراتيجية تهدف إلى بناء كفاءة مهنية شاملة، تشمل الأداء البيداغوجي، السلوك التنظيمي، والالتزام الأخلاقي والتشريعي داخل المؤسسة التربوية.

وقد كشفت النتائج الميدانية عن وجود علاقة مباشرة بين **نوعية التكوين** الذي يتلقاه الأستاذ ومستوى أدائه داخل القسم، حيث اتضح أن **التكوينات المتخصصة، لا سيما تلك التي تجمع بين البعدين النظري والتطبيقي،** تُسهم بفعالية في تمكين الأستاذ من التخطيط البيداغوجي المحكم، احترام الزمن المدرسي، وتطبيق استراتيجيات تدريس تراعي الفروق الفردية بين التلاميذ.

كما أظهرت الدراسة أن **الكفاءة المهنية الحديثة لا تكتمل دون التزام زمني وتنظيمي،** وأن الأساتذة الذين يمتلكون وعيًا تكوينيًا عاليًا، يظهرون قدرًا أكبر من الانضباط والفاعلية داخل القسم، ما يدل على التكامل بين الكفاءة والتكوين. كما بيّنت النتائج أن استخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء ما لم يكن **مدعومًا بتكوين هادف ومستمر،** يُواكب مستجدات التكنولوجيا والبيداغوجيا الحديثة ويُترجم في ممارسات صفية واقعية.

وقد لوحظ كذلك أن **خريجي المدارس العليا والتخصصات العلمية يمتلكون تفوقًا نسبيًا** في توظيف الوسائل التعليمية الرقمية، مقارنة بنظرائهم في التخصصات الأدبية واللغوية، ما يبرز أثر نوع التكوين الأكاديمي ويدعو إلى تعزيز التكوين الرقمي المتخصص وفق خصوصية كل مادة.

وعليه، يمكن القول إن **فعالية التكوين تتحدد بمدى قربه من الواقع المهني للأستاذ، وانسجامه مع حاجاته الفعلية داخل القسم،** فكلما كان التكوين أكثر واقعية ومرونة وارتباطًا بالممارسة، كلما ساهم في تحسين جودة الأداء التربوي، وتثبيت السلوك المهني الإيجابي، وتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

وبذلك، تؤكد هذه الدراسة أن **التكوين الجيد لا يُقاس فقط بتوفّره، بل بنوعيته، ملاءمته، وارتباطه الوثيق بسياق الممارسة التربوية** .إنه استثمار في المورد البشري التعليمي، وأداة فعّالة لضمان مدرسة عصرية متجددة، قادرة على مواكبة التحولات، وتخريج أجيال تنهل من المعرفة، وتتميّز بالكفاءة، والانضباط، والقدرة على التفاعل مع متطلبات العصر.

المصادر والمراجع

-المصادر والمراجع.

أولاً: الكتب

1. بوحوش عمار: **منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعي**، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين . ألمانيا، 2019.

2. جاري ديسلر: تعريب ومراجعة، محمد سيد أحمد عبد المتعال: **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية . الرياض ..

3. حجاج بن صالح بن حجاج المرعي: **إدارة الأفراد**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2010.

4. حسن أحمد الطعاني: **التدريب الإداري المعاصر**، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2007.

5. حسن أحمد الطعاني :**التدريب مفهومه وفاعليته "بناء البرامج التدريبية وتقويمها"**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن ،2002.

6. خالد عبد الرحمن الهيتي: **إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

7. خضر كاظم حمود، وآخر: **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الميسرة، 2007.

8. خيري خليل الجميلي، **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.

9. رافدة الحريري: **اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية**، مطبوعة عبر جامعة نجران، السعودية، 2018.

10. سالي زكي محمد حسين: **فن التدريب الإبداعي البرنامج المتكامل لتأهيل وصناعة المدرب المحترف**، دار الفكر العربي، ط1، 2013.

11. سعاد هادي حسن الطائي، علاء عبد الخالق المندلاوي: **المختصر في بناء البرامج التدريبية**، مكتب الأمير للطباعة والاستنساخ، بغداد –الباب المعظم، 2021.

12. سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي: **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

13. سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي: **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

14. الشيخ الداوي: **الأداء التنظيمي وتحفيز الموظفين**، الطبعة الأولى، دار التوفيق للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008 .

15. صلاح الدين محمد عبد الباقي: "**إدارة الأفراد**"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ط1، 2001.

16. صلاح الدين محمد عبد الباقي: **إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر**، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2004.

17. طاهر محمود كلادة: **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2011.

18. عبد الباقي صلاح: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، عمان، 2000.

19. عبد الوهاب، علي محمد: **التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمة**، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1981.

20. عدان نبيلة: **ضغوط العمل والأداء الوظيفي**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019.

21. علي سلمي: **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، مكتبة غريب، مصر، 1981.

22. علي محمد عبد الوهاب: **استراتيجات التحفيز الفعال**، نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2000.

23. عليوة أحمد: **تحديد الاحتياجات التدريبية**، الشركة العربية للنشر والتوزيع القاهرة–مصر، 2001.

24. عمر وصفي عقيلي: "**إدارة الموارد البشرية المعاصرة**"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

25. فريد زاعف ومحمد النجار: السياسات الإدارية وإستراتيجية الأعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976.

26. ماهر أحمد: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

27. محفوظ أحمد جودة: **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمّان، 2010.

28. محمد الصيرفي: **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص2010

29. محمد بازي: **صناعة التدريس ورهانات التكوين**، ط1، 2010.

30. محمد بن ديلم القحطاني: **إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)**، الناشر العبيكان للنشر، ط 4، المملكة العربية السعودية الرياض .،2015.

31. محمد سرور الحريري: **علم النفس الإداري**، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016.

32. محمد عبد الكريم الحوراني: **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع "التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع"**، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

33. مدحت أبو النصر: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ،2000.

34. مدحت أحمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيقية) دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008.

35. مهدي حسن يويلف: "إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1992.

36. نوال يونس: **نظام تقييم الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

37. هشام بوبكر: **سوسيولوجيا المنظمات**، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2012.

ثانيا: الرسائل الجامعية (أطروحات ورسائل ومذكرات)

38. أسعد أحمد محمد عكاشة: **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي**، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالاتpalet"،"بفلسطين، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، غزة، 2008.

39. بلهوان هجيره: **دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية** "دراسة حالة شركة الجزائرية العمانية للأسمدة (AOA)"، رسالة تقدمت بها لنيل شهادة الماجستير الأكاديمي، تخصص التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2011-2012.

40. بن شعبان سميرة: **دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمديرية التربية . ولاية قالمة .**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2018.2019.

41. بن عمار فاروق خيرالدين، بوغدو محمد أمين: **دور التكوين في ترقية الأداء الوظيفي** المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية ابن رشد بتيارت -نموذجا-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2016. 2017.

42. بو قطف محمود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستير في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،2013. 2014.

43. بوشليق الأمين: **دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبارENTPمن 2010.2014**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2014.2015.

44. تبوب فيصل: **مدى فعالية التكوين أساتذة التعليم الثانوي على الأداء البيداغوجي " دراسة ميدانية بثانويات ولاية جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس التربوي**، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة محمد الصديق بن يحي . جيجل .، 2020. 2021.

45. دحمان عمر: **دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية** " دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب Z/GL2، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، 2022. 2023.

46. رفيقة شمامي: **تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006-2007.

47. سعد أحمد محمد عكاشة: "**أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي**" مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، ،2008.

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

49. عمر بلخير جواد: **دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية** دراسة حالة شركة الإسمنت". رسالة دكتوراه في الاقتصاد (غير منشورة)، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014.

50. عمر سرار: **الرضا عن العمل وأثره على الأداء**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003.

51. غدير ريحان محمد شاهين: **نظريات علم الاجتماع ودورها في تنمية أداء العاملين في شركات الاستيراد والتصدير في المحافظة رام الله والبيرة**، رسالة ماجيستير، جامعة القدس، عمادة الدراسات العليا، 1444هـ/ 2022م، فلسطين.

52. مجاهدي الطاهر: **فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء** "دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج – (TINDAL)المسيلة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008 .

53. محمد بن سليمان البلوي: **التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم** "رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير"، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2008.

54. الياس بوجعادة: **تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي** "دراسة ميدانية للمؤسسة المينائية لسكيكدة"، ماجستير جامعة 22 أوت 1955 سكيكدة 2005-2006.

ثالثا: المقالات العلمية والمداخلات

55. بوسعدة قاسم: **تكوين المعلمين وإشكاليته**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثاني، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، 2011.

56. حمداوي عمر، أحمد بخوش: **انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة**، العدد08، جوان2012.

57.خلفون فضيلة، عبد العزيز سلمى عشبة: **التدريب كمدخل لترقية أداء الموظف في الإدارات العمومية** "دراسة حالة المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية باتنة"، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، العدد الأول، يونيو2016.

58.زواتيني عبد العزيز، حاج الله مصطفى: **القيادة الإدارية ودورها في تكوين المورد البشري**، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، المجلد1، العدد 3، 2014.

59.زين العابدين عبد الحفيظ: **الاتجاهات العالمية في تكوين الأساتذة، مجلة العلوم الاجتماعية**، جامعة عين الدفلى، الجزائر، العدد22، جانفي 2017.

60.سعد الدين بو طبال وسامية يا حي: **فاعلية تكوين الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر الأساتذة الباحثين، فعاليات الملتقى الوطني حول: تشخيص واقع الطالب الجامعي**، مخبر الوقاية والأرغنوميا، جامعة الجزائر2، العدد6، 2016

61.الشعلان فهد: **نحو تقييم أمثلة مخرجات التدريب**، المجلة العربية للتدريب، العدد10 ، 1995.

62.الشيخ الداوي: **تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية**، مجلة الباحث، العدد السادس، جامعة الجزائر، 2008.

63.شيشة نوال، وزنيني فريدة: **قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال**، ورقة مقدمة في الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2009.

64.صغيّر بن محمد الصغير: **نظرية ابراهام ماسلو: التدرج في الحاجات الإنسانية، وعلاقتها بالسياسة الشرعية وسنّ الأنظمة**، المجلد الرابع عشر، العدد الرابع، أكتوبر 2023.

65.ضيف محمد شريف، أقنيني أمينة: **التكوين بعد الخدمة وأهميته في تحسين أداء أستاذ التعليم الابتدائي**، مجلة الآفاق لعلم الاجتماع، العدد 1، المجلد 12، جامعة عمار ثليجي الأغواط الجزائر، جوان 2022.

66.عبد العزيز جميل مخيمر ومحمد محمود الطعامنة: **الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيقات)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

67.عبد المليك مزهودة: **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مفهوم وتقديم مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، 2001.

68.عثمان فكار، قندوري حورية: **دور التكوين في تحسين أداء المنظمة**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس.

69.فوطية فتيحة: **القيادة في المؤسسات التعليمية ودورها في العملية التعليمية**، مجلة الحوار الثقافي، العدد 2، المجلد 3، جامعة الجزائر 2، 2014.

70. هلال محمد علي السفياني: **تقييم الأداء التدريسي لمقررات الإعداد المهني للمعلم وفقا للتوجهات المعاصرة من وجهة نظر طلبة كلية التربية بمحافظة المهرة**، مجلة المهرة للعلوم الانسانية، العدد التاسع، ربيع الثاني 1441هـ، ديسمبر 2020 م.

71. وردة برويس، نجاة ساسي هادف، دليلة بدران: **إستراتيجية إدارة وتكوين الموارد البشرية "المتطلبات والتحديات"**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية . بحوث ودراسات، المجلد 09، العدد1، 2022.

رابعاً: محاضرات ودروس غير منشورة

72. جابري دلال: **محاضرات في مقياس مدخل إلى علم الاجتماع التنظيم والعمل**، جامعة محمد الشريف مساعدية . سوق أهراس .، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، أولى ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل، 2022 . 2023.

73. ميهري دليلة: **دروس في مادة علم الدروس في مادة علم الاجتماع المؤسسات1 " مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علم الاجتماع العام**، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة غرداية، 2021 . 2022.

خامسا: المعاجم

74. أبو الفضل محمد ابن منظور :**لسان العرب**، ط3، دار صادر، المجلد 14، بيروت، 1994.

75. أبو الفضل محمد ابن منظور: **لسان العرب**، الجزء الأول، الجزائر، دار الأبحاث، 2008.

76. قاموس مرشد الطلاب: منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.

سادساً: القوانين والجرائد الرسمية

77. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد04، 27 يناير 2008، المطبعة الرسمية– حي البساتين بئر مراد رايس ص . ب . 376. الجزائر محطة، قانون رقم 08 . 01 مؤرخ في 15 محرم عام 1429 الموافق ل 23 يناير سنة 2008، يتمم القانون رقم 83 . 11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق ل 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المادة 77.

78. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد04، 23 جانفي 2025، المطبعة الرسمية– حي البساتين بئر مراد رايس ص . ب . 376. الجزائر محطة، مرسوم تنفيذي رقم 25 . 54 مؤرخ في 21 رجب عام 1446 الموافق 21جانفي سنة 2025، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، المادة 53.

سابعاً: المراجع الأجنبية

79. Armstrong, M.”. Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance”, 4th - Edition, Kogan Page, London, 2009.
80. Catchings, M. The models of professional development for teachers: Factors influencing technology implementation in elementary schools. Louisiana State University, 2002.

ثامناً: المواقع الإلكترونية

81. ايمان الحيارى: مدونة موضوع "**معوقات تقييم الأداء**"، تاريخ الاطلاع 2025/02/10 https://mawdoo3.com/معوقات_تقييم_الأداء

82. محمد الدياري: مدونة التنويري"**التكوين المستمر الموجه للمدرسين ودوره في تجويد التعلمات**"، تاريخ الاطلاع: 2025/05/04، https://altanweeri.net/12303

83. **المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية**، تاريخ الاطلاع 2025/02/09 https://hrdiscussion.com/hr63991.html

84. منتدى كيوسالاري: **بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي**، تاريخ الاطلاع 2025/02/03، https://qsalary.com/ar/blog/the-impact-of-the-work-environment -on”-employees/

الملاحق

الاستبيـــــان.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا والفلسفة



استبيان موجه لعينة من أساتذة التعليم الثانوي

الموضوع: التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة داخل المؤسسة التربوية

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان: التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة في مؤسسة تربوية – دراسة ميدانية بثانويتي الأمير عبد القادر وياحي ميلود بالعمارية مديرية التربية بالمدية، نرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان بكل موضوعية وصدق، علماً أن المعلومات المقدمة ستُستخدم لأغراض علمية فقط، وستُعامل بكل سرية.

من إعداد الطالبتين:

بلخير بركاهم

بن يمينة مروة

تحت إشراف الأستاذ:

. بوترعة سعد

السنة الجامعية: 2024 . 2025

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر☐ أنثى ☐

2. الحالة الاجتماعية:

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

3. السن: من23 إلى32 سنة ☐ من 33 إلى 42 سنة ☐

من 43 إلى 52 سنة ☐ أكثر من 52 سنة ☐

4. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 6 سنوات إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 20 سنة ☐

أكثر من 21 سنة ☐

5. طبيعة المادة التي تدرسها .....

6. وضعيتك المهنية في التدريس أستاذ «ة»: متربص «ة» ☐ أستاذ «ة» مثبت «ة» ☐

7. التخصص العلمي للشهادة المحصل عليها:

ليسانس ☐ ماستر ☐ مهندس ☐ مدرسة عليا للأساتذة ☐

8. مكان السكن: "يمكن اختيار أكثر من إجابة" بعيد عن المؤسسة ☐ قريب من المؤسسة☐

منطقة ريفية ☐ منطقة حضرية ☐ شبه حضرية ☐

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بتكوين الأساتذة

أولاً: المعارف الوظيفية (البيداغوجية، التربوية، المهنية، القانونية، التنظيمية .....)

9. هل تقيم المؤسسة التي تعمل فيها برامج تكوينية للأساتذة؟

نعم ☐ لا ☐

10. هل سبق لك أن شاركت في دورات تكوينية أثناء عملك كأستاذ؟ نعم ☐ لا☐
إذا كانت الإجابة نعم، فكم مرة شاركت تقريبًا؟
مرة واحدة فقط ☐ مرتين ☐ أكثر من 3 مرات☐

11. هل تعتقد أن التكوين الذي تلقيته زودك بمعارف تتعلق بمهامك كأستاذ؟
نعم ☐ لا☐
¬ في حالة الإجابة بـ "لا"، لماذا؟
.....

12. استنادًا إلى خبرتك، كيف تقيم طبيعة التكوين الذي تلقيته؟
نظري ☐ تطبيقي ☐ مزيج بينهما☐

13. ما نوع التكوينات التي استفدت منها خلال مسارك المهني كأستاذ؟
(يمكن تحديد أكثر من خيار)

14. ☐ تكوين داخلي (داخل المؤسسة)
☐ تكوين خارجي (خارج المؤسسة)
☐ تكوين معرفي (في مجال التخصص العلمي)
☐ تكوين بيداغوجي (في منهجيات وطرائق التدريس)
☐ تكوين إداري (في الجوانب التنظيمية والإدارية)
☐ تكوين تربوي (في التعامل مع المتعلمين والجوانب النفسية والسلوكية)
☐ تكوين متخصص في المادة الدراسية
☐ تكوين في اللغات الأجنبية
هل استفدت من تكوينات أخرى غير مذكورة؟ يرجى تحديدها :
.....

15. كيف تقيم جودة التكوين الذي تلقيته؟
ممتاز ☐ جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

16. ما هو الهدف الرئيسي من التكوين الذي استفدت منه أثناء مسارك المهني؟ (✓ أكثر من خيار ممكن)
☐ تجديد المعارف المهنية وتطوير الكفاءات التربوية والبيداغوجية
☐ التهيئة للترقية إلى منصب أعلى
☐ التحضير للانتقال إلى مؤسسة تربوية أخرى
☐ الاستجابة لمتطلبات تنظيمية أو تشريعية
☐ أهداف أخرى..... :

17. ما هي الصيغة التي تم من خلالها تنظيم التكوين أثناء الخدمة؟
✓)أكثر من خيار ممكن(
☐ ندوات تكوينية توجيهية (في بداية السنة الدراسية أو عند التعيين)
☐ ندوات تكوينية متخصصة (حسب المادة)
☐ لقاءات تربوية مع مفتش المادة

☐ ندوات تربوية توجيهية (تحت إشراف المفتش)

☐ ندوات تربوية تنسيقية (بين الأساتذة(

18. ما هي الوسائل التي اعتمدت عليها لتحقيق التكوين الذاتي أثناء الخدمة؟

✓)أكثر من خيار ممكن)

☐ الاطلاع على مراجع علمية وبيداغوجية

☐ مراجعة دراسات وأبحاث تربوية

☐ إنجاز أبحاث أو تقارير تربوية ميدانية

☐ حضور محاضرات أو ندوات علمية

☐ متابعة الأشرطة والبرامج التربوية

19. ما أهم الصعوبات التي تواجهها في التكوين؟

☐ ضعف التنظيم

☐ نقص الكفاءة لدى المؤطرين

☐ التكوين غير مرتبط بالممارسة الميدانية

..... ☐

20. هل ساهم التكوين في تحسين أدائك داخل القسم؟

☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا

21. ما الجوانب التي لاحظت تحسنًا فيها بعد التكوين؟ (✓ أكثر من خيار ممكن)

☐ طرق التدريس

☐ إدارة القسم

☐ التعامل مع التلاميذ

☐ استعمال الوسائل التكنولوجية

☐ أخرى..... :

22. هل التكوين يساعدك في مواكبة مستجدات البرامج والمناهج التعليمية؟

☐ نعم ☐ لا

23. في رأيك، هل برامج التكوين تُنَظَّم بناءً على احتياجات الأساتذة الحقيقية؟

☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانًا

24. ما هي اقتراحاتك لتحسين فعالية برامج التكوين؟

.....

.....

ثانيًا: المعارف التكنولوجية

25. هل سبق أن شاركت في دورات تكوينية تتعلق باستخدام التكنولوجيا في التعليم مثل اللوحة الرقمية، البرامج التعليمية، التعليم عن بعد؟

☐ نعم ☐ لا

26. هل ترى أنك في حاجة إلى برامج تكوينية في استخدام التكنولوجيا في التعليم؟

☐ نعم ☐ لا

❖ إذا كانت "نعم"، في أي جوانب ترى أن هذه البرامج قد تكون مفيدة لك؟

.....

.....

27. في رأيك، ما هي أهم المهارات التكنولوجية التي يجب التركيز عليها في التكوين لتحسين أداء الأساتذة؟

.....

المحورالثاني: الأسئلة المتعلقة بالأداء الوظيفي

ثانيًا: أسئلة الكفاءة المهنية

28. هل ترى أنك تمتلك المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامك بكفاءة؟

☐نعم ☐ لا

29. ما هي طريقة التدريس التي تعتمدها؟ ولماذا؟

☐الاستقصائية ☐ الإلقائية ☐ المناقشة ☐ الجماعي ☐

حل المشكلات ☐ المشاريع ☐الألعاب ☐ بالكفاءات

30. كيف تقيّم طريقة التدريس التي تعتمدها؟

☐ممتازة ☐ جيدة ☐ مقبولة

¬ الأسباب..... :

31. هل تساهم طريقتك في خلق تفاعل لدى التلاميذ؟

☐نعم ☐ لا

32. هل تراعي الفروقات الفردية باستراتيجيات متنوعة؟

☐نعم ☐ لا

33. هل تجد صعوبات في إيصال المعلومات؟

☐نعم ☐ لا

34. ما نوع الوسائل التي تستخدمها في القسم؟

☐الحاسوب ☐ اللوحة ☐ الهاتف/اللوحي ☐ لا أستخدم

35. هل ساهم التكوين في تحسين تفاعلك مع التلاميذ تكنولوجيًا؟
☐نعم ☐ لا

36. هل تستخدم الوسائل التعليمية؟
☐نعم ☐ لا ☐ أحيانًا ☐ نادرًا ☐ لا أستخدمها
¬ إذا "نعم": ☐ أمثلة ☐ كتب ☐ خرائط ☐ فيديوهات ☐ قوانين أخرى..... :

37. هل يؤثر عدد التلاميذ على أدائك؟
☐نعم ☐ لا
وهل تجد صعوبة في ضبطهم؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

38. هل تقوم بتحضير الدروس قبل تقديمها؟
☐دائمًا ☐ غالبًا ☐ أحيانًا ☐ نادرًا

39. كيف تقيم قدرتك على تسيير القسم؟
☐ممتازة ☐ جيدة ☐ مقبولة ☐ ضعيفة

40. هل ساعدتك التكوينات التكنولوجية في تنويع أساليبك؟
☐نعم ☐ لا

41. ما هي الصعوبات التي تواجه الأداء الوظيفي؟

.....
.....

أسئلة الالتزام المهني

42. هل تتمكن من تنظيم وتوزيع زمن الدروس بما يتماشى مع التدرج السنوي للمقرر الدراسي؟
☐نعم ☐ لا

43. هل تحرص على الالتزام بالوقت واحترام مواعيد الدخول إلى القسم والخروج منه؟
☐دائمًا ☐ غالبًا ☐ أحيانًا ☐ نادرًا
¬ لماذا؟

.....

44. هل تقوم بالتواصل مع أولياء أمور التلاميذ عند الحاجة؟
☐دائمًا ☐ غالبًا ☐ نادرًا ☐ لا

45. هل تلتزم بمواعيد الحضور والانصراف وفقًا للتشريعات؟
☐دائمًا ☐ غالبًا ☐ أحيانًا ☐ لا
يرجى التوضيح :

.....

46. هل تشعر بالحافز الكافي للاستمرار في مهنتك؟

☐نعم ☐ لا

47. هل تشعر بالرضا المهني عن وظيفتك؟

☐نعم ☐ لا

¬ إذا "نعم:"

☐ بيئة مريحة ☐ التقدير من التلاميذ

☐ التقدير من الإدارة ☐ فرص للتطور

☐ نتائج جيدة

¬ إذا "لا:"

ضغط العمل ☐ ضعف التقدير ☐

نقص التكوين ☐ غياب فرص الترقية ☐