جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور التكويــن في تحسين الأداء الوظيفــي في المؤسسات العمومية
- دراسة حالة بثانوية ياحي ميلود بالعمارية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبـات الحصول على شهادة الماستـر في علوم التسييـــر

تخصص :إدارة أعمــال

من إعداد الطالبة:

- بوغـرارة فاطمة الزهراء

تحت إشراف الأستاذ

- بوعزيـــز عبد الرزاق

السنة الجامعية 2020-2021


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و تقدير:

بسم الله و الصلاة و السلام على رسول الله خاتم الأنبياء و المرسلين

نحمد الله و نشكره على توفيقنا لإنهاء هذا العمل المبارك

و نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "بوعزيز عبد الرزاق "الذي

ساعدنا على إنجاز هذا العمل بتوجيهاته القيمة، كما نشكر كثيرا كل من

ساعدنا في الحصول على المعلومات الضرورية لانجاز هذا البحث و كل ما

ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنهاء هذا العمل المتواضع

و شكـــرا

الملخص

الملخـص :

تهدف دراستنا هذه إلى إبراز أهمية و دور التكوين في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات أو الإدارات العمومية و بالأخص في ثانوية ياحي ميلود بالعمارية، اطلعنا على مدى توفر نظام التكوين في الثانوية و علاقته بالأداء الوظيفي للأساتذة و العمال الإداريين

كما يعتبر تقييم أداء الموظفين من أهم الوظائف لاستخلاص نقاط القوة و الضعف في الأداء حيث يقوم كل مسؤول ووفق مجموعة من المعايير و الأسس الموضوعة من الوزارة الوصية بتقييم الموظفين الذين هم تحت إشرافه و يحدد حاجتهم إلى مزيد من التكوين لتحسين قدراتهم و مهاراتهم و منه تحسين أدائهم.

و اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الإحصائي الوصفي التحليل الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة و تحليلها و تفسيرها،و قد تم تصميم استبيان من 19 سؤال مقسم إلى قسمين يحتوي القسم الثاني محورين تم توزيعه على عينة من الأساتذة و العمال الإداريين الذين يتلقون التكوين،بعدها قمنا بإفراغه في برنامج الحزمة الإحصائية Spss لتحليل البيانات و من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها تبين لنا مدى أهمية التكوين في رفع الأداء الوظيفي للموظفين برفع مهاراتهم و تحسين كفاءاتهم و زيادة فاعليتهم فهناك علاقة ارتباطيه بين التكوين و تحسن الأداء

الكلمات المفتاحية: التكوين، الأداء الوظيفي، تحسين الأداء الوظيفي، الإدارات العمومية

Résumé:

Cette étude a pour objectif de mettre en évidence l'importance et le rôle de la formation dans l'amélioration des performances des salariés des établissements ou des administrations publiques, notamment au lycée Yahi Miloud d'Al- Omaria. le rendement au travail des enseignants et des employés administratifs.

L'évaluation des performances des employés est également l'une des fonctions les plus importantes pour extraire les forces et les faiblesses de la performance .Chaque fonctionnaire, selon un ensemble de normes et de fondements établis par le ministère de tutelle, évalue les employés qui sont sous sa supervision et identifie leur besoin de formation pour améliorer leurs capacités et leurs compétences, et ainsi améliorer leurs performances. .

Dans notre étude, nous nous sommes appuyés sur la méthode statistique descriptive, l'analyse, qui repose sur la collecte, l'analyse et l'interprétation des données sur le phénomène étudié. Un questionnaire a été conçu de 19 questions divisées en deux parties. La deuxième section contient deux axes. Il a été distribué à un échantillon de professeurs et d'employés administratifs qui reçoivent une formation. Puis nous l'avons vidé dans le progiciel statistique SPSS pour l'analyse des données, et en analysant les résultats obtenus, nous avons découvert l'importance de la formation dans l'amélioration de la performance au travail des employés en augmentant leurs aptitudes, l'amélioration de leurs compétences et l'augmentation de leur efficacité .Il existe une corrélation entre la formation et l'amélioration des performances.

Mots-clés : formation, performance au travail, amélioration de la performance au travail, administrations publiques

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

كلمة شكر و عرفان	
الإهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الاشكال	
فهرس الملاحق	
مقدمة عامة	
الفصل الاول:الإطار المفاهيمي النظري للتكوين	1
تمهيد	2
المبحث الأول:ماهية التكوين	3
المطلب الاول:تعريف التكوين و أسبابه	3
المطلب الثاني:أهمية التكوين و أهدافه	6
المطلب الثالث:أنواع التكوين ومبادؤه	10
المبحث الأول:محتويات التكوين،أساليبه،استراتيجيته	17
المطلب الأول:محتويات التكوين	17
المطلب الثاني:أساليب التكوين	21
المطلب الثالث : استراتيجية التكوين	24
المبحث الثالث:مراحل عملية التكوين	28
المطلب الأول : تخطيط و تحديد الاحتياجات التكوينية	28
المطلب الثاني:تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني	33
المطلب الثالث: تقييم البرنامج التكويني	37
خلاصة الفصل	41

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء الوظيفي و علاقته بالتكوين	42
تمهيد	43
المبحث الاول:ماهية الأداء الوظيفي	44
المطلب الأول:تعريف الأداء الوظيفي و أهميته	44
المطلب الثاني:عناصر الأداء الوظيفي و محدداته	47
المطلب الثالث:أنواع الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه	51
المبحث الثاني:تقييم الأداء الوظيفي	56
المطلب الأول:مفهوم تقييم الاداء الوظيفي	56
المطلب الثاني:معايير و خطوات تقييم الاداء الوظيفي	58
المطلب الثالث:طرق تقييم الأداء الوظيفي و المشاكل التي تواجهه	62
المبحث الثالث:علاقة التكوين بتحسين الاداء الوظيفي	67
المطلب الأول:مفهوم تحسين الاداء الوظيفي	67
المطلب الثاني:علاقة التكوين بالأداء الوظيفي	68
المطلب الثالث:دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي.	70
خلاصة	72
الفصل الثالث:دراسة ميدانية حول ثانوية ياحي ميلود بالعمارية–المدية–	73
تمهيد	74
المبحث الأول:مفاهيم عامة حول ثانوية ياحي ميلود بالعمارية	75
المطلب الأول:التعريف بثانوية ياحي ميلود	75
المطلب الثاني:هياكل و تخصصات الثانوية	79
المطلب الثالث:احصائيات التلاميذ و الأساتذة و الإداريين	82
المبحث الثاني:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	85
المطلب الأول:منهج الدراسة	85
المطلب الثاني:أدوات و مقاييس الدراسة	87

المطلب الثالث:الأساليب الاحصائية المستخدمة	89
المبحث الثالث:عرض و تحليل نتائج الدراسة	93
المطلب الأول:تحليل البيانات الشخصية للعينة	93
المطلب الثاني:تحليل نتائج الدراسة	98
المطلب الثالث:اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	104
خلاصة	105
خاتمة	109
قائمة المراجع	115
قائمة الملاحق	117

فهرس الجداول

فهرس الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
(01-01)	أنواع التكوين	10
(01-03)	هياكل الجناح البيداغوجي	78
(02-03)	هياكل الجناح الإداري	78
(03-03)	هياكل تربوية رياضية	79
(04-03)	مرافق أخرى بالثانوية	79
(05-03)	إحصائيات الأساتذة بالثانوية	81
(06-03)	إحصائيات العمال الإداريين بالثانوية	82
(07-03)	إحصائيات التلاميذ بالثانوية	84
(08-03)	تعداد عينة الاستبيان الخاصة بالدراسة الميدانية	85
(09-03)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	87
(10-03)	الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	87
(11-03)	قيم معامل ثبات الفا كرونباخ لكل محور و للاستبيان ككل	89
(12-03)	الاتساق الداخلي لعبارات محور التكوين بالثانوية	90
(13-03)	الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي و دور التكوين في تحسينه	91
(14-03)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	92
(15-03)	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	93
(16-03)	توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي	94
(17-03)	توزيع أفراد العينة حسب خبراتهم المهنية	96
(18-03)	تحليل واقع التكوين بثانوية ياحي ميلود	98
(19-03)	تحليل محور الأداء الوظيفي و دور التكوين في تحسينه	102
(20-03)	العلاقة بين التكوين و الأداء الوظيفي	105

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

فهرس الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
(01-01)	مدخلات عملية التكوين	18
(02-01)	مخرجات عملية التكوين	19
(03-01)	عناصر عملية التكوين	21
(04-01)	تقييم البرنامج التكويني	39
(01-02)	محددات الأداء الوظيفي	50
(02-02)	خطوات تقييم الأداء الوظيفي	61
(01-03)	الهيكل التنظيمي لثانوية ياحي ميلود بالعمارية	75
(02-03)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	92
(03-03)	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	93
(04-03)	توزيع افراد العينة حسب مستواهم التعليمي	94
(05-03)	توزيع افراد العينة حسب خبرتهم الوظيفية	96

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	استمارة الاستبيان	120
2	استمارة تحكيم الاستبيان	124
3	اختبار ثبات و صدق الاستبيان	125
4	تحليل البيانات الشخصية	127
5	المستوى التعليمي	127
6	الخبرة المهنية	127
7	تحليل عبارات المحاور	128
8	اختبار بيرسون للدراسة بين التكوين و تحسين الأداء	132

مقدمة

في ظل التغيرات الكبيرة و المتسارعة التي تواجهها المؤسسة في مختلف المجالات نجدها تسعى جاهدة إلى البحث عن الطريقة أو الإستراتيجية التي تمكنها من مجابهة هذه التغيرات وضمان البقاء في خضم المنافسة القوية.و لعل أهم طريقة هي الاستغلال الأمثل للموارد البشرية التي تعتبر أهم مكونات الثروة بل الصانعة لها.

إن العنصر البشري أضحى أهم مورد من موارد المؤسسة،لذا تقوم هذه الأخيرة بإنشاء إدارة تعنى بشؤونه و تهتم بكل ما يخصه من تخطيط له ،استقطابه و توظيفه و تعبئته و تكوينه على المهارات اللازمة للقيام بمهامه ،لأن نجاح العنصر البشري هو نجاح المؤسسة و تحسن أدائه هو تحسن أداء المؤسسة ، و لأن التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تقادم المعارف و المهارات التي تم اكتسابها في وقت سابق ،فإن هذا يزيد من حاجة الفرد إلى تحديث مهاراته و معارفه باستمرار و اكتساب معارف و مهارات جديدة،من هنا تظهر الحاجة للتكوين و إلى البرامج التكوينية التي يجب تنفيذها بغرض تنمية قدرات و مهارات الأفراد العاملين بها،فتركيز المؤسسة لن ينصب فقط على اختيار العنصر البشري و تعيينه بل يتطلب متابعة مستمرة له،فجل المؤسسات خاصة كانت أو عامة تراهن على التكوين ،إذ أصبح تكوين الموظفين أحد المواضيع الهامة و الحساسة التي تحظى باهتمام كبير حيث تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحسين أداء و مهارات الموظفين قصد التكيف مع مناصب عملهم دون صعوبات ،كما أن التطور المستمر في التكنولوجيا يفرض زيادة واضحة و دقيقة في المهارات و المعارف و منه الأداء عند الموظف.

إذا كان التكوين يساعد المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية في زيادة الكفاءة الإنتاجية فإنه أصبح كذلك ضروري لجميع المؤسسات و الإدارات العمومية من خلال ضمان تكوين دوري مستمر و فعال كي ينمي و يجدد مهارات الموظفين بصفة دائمة و

مستمرة و يكسبهم معارف جديدة من أجل ضمان البقاء و الاستمرارية و تحقيق الهدف أو الغرض الذي أنشئت من أجله.

من خلال كل ما سبق ارتأينا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات العمومية ؟

وتتفرع من هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ماذا نقصد بالتكوين و ما هي أهميته؟
- ما المقصود بتحسين الأداء الوظيفي ؟
- ما هو دور التكوين في رفع أداء الموظفين ؟
- ما مدى اهتمام وزارة التربية و منه ثانوية ياحي ميلود بالتكوين ؟

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- التكوين عملية منظمة تهدف إلى تحسين معارف و مهارات الموظفين.
- تحسين أداء الموظفين عملية شاملة و منظمة تهدف إلى تغيير وضعهم للأحسن.
- يعتبر التكوين تكلفة بالنسبة للإدارات العمومية بالنسبة للإدارات العمومية.
- هناك علاقة ايجابية بين تكوين الموظفين و تحسّن أدائهم .

أهمية الدراسة:تكمن أهمية دراستنا هذه في التعرف على عملية التكوين و دورها في تحسين و رفع الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري و عرضها بصفة سهلة و مبسطة.

كما تساعد هذه الدراسة في إعطاء فكرة عامة عن أهمية التكوين باعتباره الطريقة الأهم للمؤسسة لتطوير موردها البشري و تحسين أداءها و منه صورتها في المحيط الذي تعمل فيه و زيادة ميزتها التنافسية.

أهداف الدراسة

يهدف بحثنا هذا إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية التي تم طرحها و كذا التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها،بالإضافة إلى الأهداف التالية:

- التعريف بالتكوين ،أهميته ،أنواعه ،أساليبه و مراحله.
- التعريف بالأداء الوظيفي،طرق تقييمه،و خطوات تحسينه.
- محاولة إظهار مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين
- التعريف بواقع التكوين في ثانوية ياحي ميلود بالعمارية.

أسباب اختيار الموضوع:من الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوعنا هذا :

- الأهمية المتزايدة لوظائف إدارة الموارد البشرية و بالأخص التكوين و تقييم الأداء الوظيفي
- اقتناعنا بضرورة التكوين في جميع أنواع المؤسسات كإستراتيجية لمواجهة التطورات المختلفة.
- الشعور بالرغبة في الاطلاع و الاستفادة من موضوع التكوين و اكتساب بعض المعلومات
- طبيعة عملنا كموظفة في إدارة عمومية و ملاحظتي لنقص التكوين و بالتالي ضعف الأداء خاصة في الإدارات العمومية

منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية و إثبات صحة الفرضيات اخترنا المنهج الوصفي التحليل الذي اعتمدنا فيه تناول الجزء النظري للدراسة في الفصلين الأول و الثاني ،بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة و قد استخدمنا الأسلوب الإحصائي المتمثل في الاستبيان لاستنباط العلاقة بين التكوين و أداء الموظفين في ثانوية ياحي ميلود بالعمارية.

الدراسات السابقة:

1. **بوقطف محمود** ،"التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية،دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور بخنشلة، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع، جامعة بسكرة 2013-2014 حيث تناولت

هذه الدراسة العلاقة بين التكوين و أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية بصفة عامة و جامعة عباس لغرور بصفة خاصة،و قد توصلت إلى أن للتكوين أثر مباشر و ايجابي و في وقت قصير على نوعية الخدمات المقدمة،و تتمثل الإضافة المقدمة في بحثنا هذا غلى التطرق لجميع أنواع التكوين من الناحية النظرية،و كذا مختلف أنواع التكوين المطبقة في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري و دورها في تحسين كفاءة الموظفين في ثانوية ياحي ميلود بالعمارية.

2. **دراسة عمار بن عيشى:**2006 بعنوان "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التكوين" دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ،مذكرة ماجستير ،جامعة محمد خيضر، بسكرة ،حيث هدف هذه الدراسة إلى إبراز موضوعي التكوين و تقييم الأداء في المؤسسات بالإضافة إلى ربط التكوين و البرامج التكوينية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها حيث اختار عينة عشوائية و قام بتوزيع استبيا عليها،و توصل إلى نتيجة أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بالمؤسسة،الأولى و تكون كل شهر و هي مخصصة لمنح العلاوات و المنح لهم و الثانية تقوم بها المؤسسة سنويا بعد الانتهاء من كل دورة تكوينية من تقييم المهارات التي اكتسبها الأفراد .

3. **كمال طنطاوي:** "**دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة مركب السيارات الصناعية بالرويبة)**"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية للباحث كمال طنطاوي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة الجزائر 2003،

حيث قام الباحث بدراسة الاشكالية :**ما هي الطرق التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لترقية أفرادها و تحسين أدائهم و هذا من أجل الرفع من إنتاجيتهم استعداد للدخول في المنافسة مع باقي المؤسسات؟** إذ ركز الباحث على أهمية الدور البشري في عملية التنمية الاقتصادية، و على أهمية انتهاج برامج تكوين

جيدة تسمح برفع مستوى أداء الأفراد و بالتالي تخفيض معدل حوادث العمل،و قد توصل غلى نتيجة مفادها أن أهمية التكوين تكمن في نوعية برامج التكوين ،و كذا مدى ديمومتها و المواظبة عليها من طرف المسؤولين، و تختلف دراستنا في طبيعة المؤسسة المدروسة ففي حين أن موضوع الدراسة السابقة هذه مؤسسة انتاجية ،فإن موضوع دراستنا هو مؤسسة ذات طابع إداري عمومي.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين، التكوين كمتغير مستقل و أداء الموظفين كمتغير تابع.

الحدود المكانية:تمت الدراسة الميدانية في ثانوية ياحي ميلود ببلدية العمارية ولاية المدية كمؤسسة تربوية عمومية تابعة لمديرية التربية لولاية المدية.

الحدود الزمنية:أجريت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2021/2020

هيكل البحث:

لمعالجة موضوع بحثنا و التفصيل فيه قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول:تحت عنوان الإطار النظري للتكوين تطرقنا فيه إلى نظرة شاملة عن التكوين من خلال ثلاثة مباحث خصصنا المبحث الأول ماهية التكوين ،المبحث الثاني عرجنا فيه على محتويات التكوين،أساليبه و إستراتيجيته،أما المبحث الثالث فتمثل في تفصيل مراحل عملية التكوين.

الفصل الثاني:خصصناه للأداء الوظيفي و علاقته بالتكوين ،قسمناه بدوره غلى ثلاثة مباحث ،عرجنا في المبحث الأول منه على ماهية الأداء الوظيفي من خلال تعريفه،عناصره،محدداته ،أنواعه و العوامل المؤثرة فيه.ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى تقييم الأداء الوظيفي كمفهوم، أهميته، و معاييره و خطواته، أما المبحث الثالث فخصصناه للعلاقة بين التكوين و تحسين الأداء الوظيفي من خلال التطرق إلى

مفهوم تحسين الأداء الوظيفي ،خطوات تحسين الأداء الوظيفي و دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: عبارة عن دراسة تطبيقية حول ثانوية ياحي ميلود بالعمارية و قد قسمنا الفصل إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ثانوية ياحي ميلود ببلدية العمارية ،أما المبحث الثاني فخصصناه إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية عن طريق صياغة استبيان و توزيعه على مجموعة من الأساتذة و العمال الإداريين بالثانوية ،ثم تحليل الإجابات المقدمة باستخدام أدوات الإحصاء من خلال برنامج spss.

خاتمة:

في نهاية البحث تم اختتام الدراسة بخاتمة عامة تضمنت مجموعة من نتائج و التوصيات و كذا أفاق الدراسة.

الفصل الأول

الاطار المفاهيمي النظري للتكوين

تمهيد:

لقد أصبح العنصر البشري اليوم أهم مورد من موارد المؤسسة ، و خاصة مع التطورات الاقتصادية السريعة وهذا ما جعل من وظيفة إدارة الموارد البشرية وظيفة صعبة و معقدة ، لأن نجاح المؤسسة يعتمد على مدى توفير هذه الإدارة لموارد بشرية ذات كفاءة عالية، مكونة و متحمسة للعمل ، و مواكبة لهذه المستجدات، و هذا لا يتأتى إلا بتصميم و تنفيذ برامج تكوينه دائمة و مستمرة تهدف إلى إزالة عوائق التوظيف و تطوير العمال و تحسين مهاراتهم و كفاءاتهم و منه أداءهم.،فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي تعود بالفائدة على المورد البشري و المؤسسة على حد سواء.

انطلاقا مما سبق سنخصص هذا الفصل إلى إعطاء نظرة شاملة عن التكوين من خلال ثلاثة مباحث كانت كالتالي:

المبحث الأول:ماهية التكوين

المبحث الثاني:محتويات التكوين ،أساليبه و إستراتيجيته.

المبحث الثالث:أنواع التكوين و مبادئه.

المبحث الأول:ماهية التكوين

بعد قيام المؤسسة بعملية اختيار و تعيين الموظفين الجدد تكون قد حصلت على حاجتها من الأفراد العاملين حسب ما خططت له من حيث الكم و النوع إلى حد ما،ز لكن أيا كان مستوى التعلم و المهارات التي يكتسبها هذا الموظف الذي تم تعيينه ،تبقى هناك الحاجة إلى إعداده ليتمكن من القيام بمقتضيات الوظيفة التي أسندت له ،و ذلك بسبب خصوصية كل وظيفة من مؤسسة لأخرى ،وكذلك بسبب التغير المتسارع في أساليب و طرق العمل بسبب مختلف المستجدات أصبح لزاما على المؤسسة صقل و تكييف مهارات موظفيها لتوافق مهارات و متطلبات الوظيفة و مستوى الأداء الذي تهدف إليه المؤسسة وهذا هو دور التكوين

المطلب الأول:تعريف التكوين و أسبابه.

يعد التكوين من العمليات الأساسية في تنمية الموارد البشرية،فهو من الأسباب التي تعمل على تحسين أداء الموظف و بالتالي تحسين جودة العمل أو الأداء في المؤسسة.

1. تعريف التكوين:

من الناحية اللغوية:يعرف التكوين بأنه التشكيل بمعنى إحداث سلسلة مستمرة من التغييرات و التعديلات وفق نهج أو نسق معين من اجل تغيير الحالة الأولية القائمة على حالة مسبقة ،فالتكوين يؤدي إلى اكتساب الفرد أنماط فكرية معنوية و أشكال أدائية وظيفية.[1]

من الناحية الاصطلاحية :

تعددت التعريف التي تناولت معنى التكوين اصطلاحا و نأخذ منها:

التعريف01 : التكوين نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.[2]

---

[1] – زين الدين محمودي،**عوامل التكوين و علاقتها باتجاه الطلبة**،أطروحة دكتوراه في علم النفس،كلية العلوم الاجتماعية،جامعة قسنطينة،1997-1998 ص7

[2]– صلاح الدين عبد الباقي ،**الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**،دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002،ص208

التعريف 02 :عرف الدكتور نور الدين حاروش التكوين على أنه"عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا و يهدف التكوين إلى إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل و تتعارض أراء الأفراد حول الاستثمار في التكوين فمنهم من يراه استثمار بدون عائد و الأخر يرى أن الاستثمار الحقيقي هو الاستثمار في الرأس المال الفكري أي الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التكوين و التطوير".[1]

و التكوين هو عملية منظمة و مخططة تستهدف تزويد العاملين بمعارف و مكتسبات من اجل تطوير مهاراتهم و قدراتهم مما يساعد المنظمة على التأقلم مع المتغيرات البيئية داخلية كانت أو خارجية.

التعريف 03: يعرف أحمد عادل راشد التكوين بأنه العمل على زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم بغرض رفع مستوى قيامهم بمهامهم ووظائفهم الحالية ،فهو عبارة عن تزويد الفرد بالمعلومات و الخبرات و المهارات و السلوك الذي يجعله صالحا لأداء عمل معين بكفاءة عالية أو صالحا لتولي منصب قيادي أعلى"[2]

التعريف04:يعرف التكوين "سياسة التأقلم مع التغيير ،فبمجرد إدخال تكنولوجيا و تقنية جديدة لابد من إعادة النظر في مؤهلات المستخدمين و لا يكون ذلك إلا عن طريق التكوين"[3]

و يرى البعض التكوين بأنه عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية و ذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الفرد و تحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة و الأنماط السلوكية

[1]– نور الدين حاروش ، **إدارة الموارد البشرية**، ط1 ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع،الجزائر،2011 ،ص70

[2]– أحمد عادل راشد، **مذكرات في إدارة الأفراد** ، دار النهضة للطباعة و النشر، بيروت،1981،ص181

[3]– صلاح عودة سعيد، **إدارة الأفراد الجامعة المفتوحة** ، ليبيا طرابلس، 1994 ، ص230 .

و المهارات الملائمة و العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته من الأداء و زيادة الإنتاجية.

من خلال التعاريف السابقة و مختلف التعاريف التي أعطيت للتكوين و التي تحمل جوهر واحد يمكننا القول بأن التكوين هو :"**عملية منظمة و مستمرة محورها الفرد ،و هدفها إحداث تغييرات سلوكية و ذهنية ،و إكسابه مهارات و معارف جديدة لمقابلة أو مجابهة الاحتياجات الحالية و المستقبلية التي تتطلبها الوظيفة التي يشغلها ،و بالتالي تحسين أداء الفرد و منه أداء المؤسسة ككل**"، **فالتكوين هو:**

- عملية دائمة و مستمرة تلازم الفرد في مساره المهني
- محور عملية التكوين هو الفرد و ليس موضوع لها فقط
- التكوين هو استثمار و ليس تكلفة و هو وسيلة لتحسين الأداء و ليس غاية في حد ذاته
- التكوين عملية منظمة تقوم على أساس التخطيط و التنظيم.

2. أسباب التكوين :من الأسباب التي تدفع إلى التكوين نجد:[1]

- **التطورات الخارجية**:و تتمثل في مختلف التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة و تؤثر على المنظمة ،و منها التطورات التكنولوجية ،الاجتماعية و الثقافية ،الاقتصادية ،القوانين و التشريعات .....
- **المنافسة الداخلية و الخارجية**:حيث زادت حدة المنافسة الناتجة عن مختلف التطورات المستجدة في الأنظمة الاقتصادية و العولمة و التكتلات الاقتصادية ما يستدعي من المؤسسة مواكبة هذه التطورات عن طريق البرامج التكوينية لموظفيها للمحافظة على مكانتها التنافسية .
- **تغير متطلبات العملاء**:نظرا لتطور احتياجات العملاء و رغباتهم و ميولاتهم ،تسعى المؤسسة إلى تحقيق الجودة في المنتجات و الخدمات التي تلبي هذه الاحتياجات و تضمن وفاءهم و إخلاصهم.

[1] حمداوي وسيلة ،**إدارة الموارد البشرية** ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر ،2004 ، ص99

كما ترتكز عملية التكوين على مجموعة من **القواعد** تتمثل في :

- ✓ الإحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التكوين
- ✓ توفير إمكانية تطبيق المعارف و المهارات المحصل عليها مباشرة
- ✓ احترام احتياجات كل مشارك في التكوين
- ✓ مناقشة أهداف التكوين و قبولها من طرف جميع المشاركين
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار الخبرات السابقة للمشاركين

المطلب الثاني:أهمية التكوين و أهدافه

يعتبر التكوين أداة مهمة لتطوير العمل فهو إنفاق استثماري يحقق عائد ملموس لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي و الاجتماعي و مواكبة التطور السريع الذي يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة و مهام كثيرة و أعباء متنوعة لابد من الوفاء بها حتى يكون موظفا فاعلا منتجا و يؤدي مهامه الوظيفية بكفاءة عالية.

1. **أهمية التكوين:** يلعب التكوين أهمية بالغة في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية المتسارعة ، و تتجلى هذه الأهمية في :[1]

بالنسبة للفرد:

- ✓ اكتساب الفرد الصفات و المؤهلات التي تؤهله لشغل منصب جديد
- ✓ اكتساب الفرد خبرات و مهارات جديدة تؤهله إلى الترقية في الوظيفة و تحمل مسؤوليات اكبر
- ✓ زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم نتيجة اكتسابهم قدرات جديدة ،و هو ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم و من ثم إحداث التغير في سلوكهم.
- ✓ تنمية المهارات و المعارف
- ✓ تحسن مستوى الأداء
- ✓ التحفيز و الترقية

[1]–عمرو عنديم و علي الشرقاوي، **تنظيم إدارة الأعمال**، دار النهضة العربية، بيروت ، 1984 ، ص607

بالنسبة للمؤسسة:

المستفيد الأكبر من عملية تكوين الموظفين هي الإدارة أو المؤسسة و تظهر هذه الاستفادة في:

- ✓ تنمية كفاءات و مهارات الموظفين تزيد في تطوير قدراتهم الإنتاجية و هو ما ينعكس ايجابيا على أدائهم في المؤسسة
- ✓ يعمل التكوين على إيجاد موظفين قادرين على تحمل الوظائف القيادية على جميع المستويات
- ✓ القدرة على مواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة بالاعتماد على التأهيل الحقيق للموظف
- ✓ يعمل التكوين على أداء الأعمال في وقت وجيز نتيجة زيادة المهارات .
- ✓ الموظف المتكون يمكنه مواجهة التغيرات التي تحدث في محيطه و يصبح قادر على مواكبة التطور العملي و التكنولوجي.

و يستمد التكوين أهميته بالنسبة للمؤسسة من :[1]

أن الموظفين العموميين الجدد الملتحقون بالوظيفة لأول مرة يحتاجون إلى تهيئة ميدانية للإطلاع على أبعاد الوظيفة التي يشغلونها ، بالتالي فالمطلوب من المسؤول المباشر التعريف بهذا المنصب و كذا التكوين عليه

- زيادة الاستقرار و المرونة في أعمال الإدارة فالاستقرار هو قدرة المسير على فقدان بعض موظفيه و مع ذلك يستمر في ممارسة نشاطه بكفاءة خاصة ،و هذا لا يكون إلا بوجود عدد من الأفراد الذين سبق تكوينهم لتسهيل عملية الاستبدال.
- يجب على كل فرد أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع و صفة التكوين الذي يمارسه فاكتساب المزيد من المعرفة و المهارة سيكون نافعا أكثر للإدارة بالإضافة إلى أن معرفة

[1]– عمرو عنديم و علي الشرقاوي ، مرجع سابق، ص608

الفرد لكيفية أداء عمله و إجادته و إتقانه تعتبر ميزك تنافسية و سيكولوجية في حد ذاتها ،يجب أن تساهم في زيادة الاهتمام بالعمل و تخفيض معدل الغياب و ترك العمل.

2. <u>أهداف التكوين:</u>

يسعى التكوين إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ،يمكن تلخيصها فيما يلي:

الأهداف الإدارية: [1]

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

الأهداف الفنية:

- ✓ تخفيض تكاليف صيانة الآلات و إصلاحها بتكوين العمال على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل التكاليف
- ✓ تخفيض حوادث العمل فالتطوير يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث
- ✓ معالجة مشاكل العمل

الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية:

- ✓ زيادة الكفاءة الإنتاجية حيث تنعكس مهارة الفرد الناتجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج و انخفاض التكاليف
- ✓ زيادة الربح مع زيادة الإنتاج و انخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها و بذلك تزداد أرباح المؤسسة

---

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

- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج و تخفيض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد
- ✓ رفع معنويات الأفراد باكتساب القدر المناسب من المهارة التي تؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ،و يحقق له نوع من الاستقرار
- ✓ تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه
- ✓ فهم و تطبيق السياسة الإدارية بمهارة اكبر
- ✓ تحسين مناخ العمل ،حيث يسود العلاقات الإنسانية عن طريق فهم كل فرد لواجباته و مسؤولياته و تحقيقها بما يعود من زيادة الدخل و فرص الترقية الذي يساعد على رفع روحه المعنوية
- ✓ يساعد التكوين على استقرار المؤسسة و مرونته فالأفراد المكونون بمثابة استثمار من الاستثمارات الهامة بالمؤسسة يعملون على استقرارها.

كما يمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي:[1]

- ✓ تنمية المعارف و المهارات و الكفاءات
- ✓ رفع مستوى إنتاجية العمال و مردودية المؤسسة .
- ✓ الاقتصاد في التكاليف و تقليل المخاطر
- ✓ رفع مستوى جودة منتجات و خدمات المؤسسة
- ✓ تحسين أساليب العمل
- ✓ تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات
- ✓ رفع أداء الموظف و رضاه و امتنانه في الشعور بالانتماء
- ✓ توجيه الموظفين الجدد و إدماجهم في المنظمة
- ✓ تسهيل التكيف مع المتغيرات و تحسين بيئة العمل

[1]– نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، **مرجع سابق** ، ص72

هذه الأهداف تخص كل من الفرد و المؤسسة و هي أهداف شاملة تتماشى مع التغيرات الجارية في البيئتين الداخلية و الخارجية

المطلب الثالث:أنواع التكوين و مبادؤه:

يختلف التكوين باختلاف الحاجة إليه أو وقته و مكانه،كما يرتكز على مجموعة من المبادئ لضمان فعاليته و نجاحه و هذا ما سنتطرق له في هذا المطلب بالتفصيل.

1. أنواع التكوين:

ينقسم التكوين إلى خمسة أنواع ،كما وضحه أحمد ماهر من خلال الجدول التالي:[1]

الجدول رقم (01-01):أنواع التكوين

التكوين مرحلة التوظيف	التكوين حسب نوع الوظائف	التكوين حسب المكان
• توجيه الموظف الجديد • التكوين أثناء العمل • التكوين لتجديد المعرفة و المهارة • التكوين بغرض الترقية و النقل	• التكوين المهني و الفني • التكوين التخصصي • التكوين الإداري	• التكوين داخل المؤسسة • التكوين خارج المؤسسة * في شركات خاصة * في برامج حكومية

المصدر: أحمد ماهر،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الاسكندرية،مصر1999،ص323

التكوين حسب مرحلة التوظيف: و ينقسم بدوره إلى

توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة و تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى الترحيب بهم و تهيئتهم للعمل و تدريبهم على كيفية أدائه.

التكوين أثناء العمل:ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل و ليس في مكان آخر،حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين ،حيث يقوم المشرفين المباشرين فيها بتقديم

[1]-أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،1999، ص323

المعلومات و التكوين على مستوى فردي للمتكونين ،فلا ينفي استعداد الموظف و خبرته الماضية و إنما عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها و من المشرف عليه.

التكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارة:حينما تتقادم معارف و مهارات الأفراد و على الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك.

و مع تطور نظم المعلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر و تصميم البرامج المختلفة في الأعمال ،يحتاج الموظفين إلى معارف و مهارات تمكنهم من أداء عملهم باستخدام هذه الأنظمة و البرامج.بالتكوين

التكوين بغرض الترقية و النقل:تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد و ذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى إليها و هذا الاختلاف مطلوب التكوين له. لسد الثغرة.

التكوين حسب نوع الوظائف:

1-**التكوين المهني و الفني:**يهتم هذا النوع من التكوين بالمهارات اليدوية و الميكانيكية للأعمال الفنية و المهنية ،و تمثل التلمذة الصناعية نوعا من التكوين المهني و الفني ن و فيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس تعلم فيها صغار السن و يحصلون على شهادات فنية.

2-**التكوين المتخصص:** يشمل هذا التكوين الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص يهدف إلى تنمية المهارات و الخبرات المتخصصة لتوفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

3-**التكوين الإداري:**يتضمن هذا النوع من التكوين المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط ،تنظيم و رقابة و اتخاذ القرارات و التوجيه و القيادة.

التكوين حسب المكان: و ينقسم إلى

1-**التكوين داخل المؤسسة:** يعرف بالتكوين الداخلي و يقتصر على الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة فقط . فقد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخليا سواء بمكونين من داخل المؤسسة أو خارجها و بالتالي يكون عليها تصميم برامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ،ثم الإشراف على تنفيذها،و هناك أنواع أخرى من التكوين الداخلي و هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل و في هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرين بتزويد العاملين بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل و الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة نو في هذا الأسلوب يتاح للمتكونين أن يقلدوا مكوّنهم و أن يلتقطوا المهارات اللازمة لأداء العمل.[1]

2-**التكوين خارج المؤسسة:**تفضل بعض المؤسسات أن تنقل جزء أو كل نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها و ذلك إذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة،و يكون هذا التكوين إما عن طريق شركة خاصة أو برامج حكومية.

عن طريق شركة التكوين الخاصة:على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب تكوين خاصة أن تطمئن على جدية التكوين فيها و تفحص سوق التكوين و تقييم هذه المكاتب و الشركات.

عن طريق برامج حكومية:تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين و ذلك من خلال منظمات أو مؤسسات الدولة و هي تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بالدولة.[2]

كما توجد تقسيمات أخرى للتكوين منها:

التكوين حسب مدة التكوين: نجد فيه:

[1]- محمد سعيد سلطان ، **إدارة الموارد البشرية**، دار العربي،لبنان، بيروت ،1993 ، ص183

[2]- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص327-328

1-**تكوين قصير المدى:**حيث تتراوح مدته ما بين أربعة إلى ستة أسابيع كما أنه لا يتطلب تفرغ العامل لعملية التكوين طول الوقت و إنما يتم التكوين خلال عدد من أيام الأسبوع و يعود الموظف لممارسة عمله باقي أيام الأسبوع.

2-**تكوين متوسط:** و يتطلب هذا التكوين التفرغ الكامل من الموظفين أثناء التكوين،و تتبع المعاهد العليا و المعاهد المتخصصة هذا النوع و تتراوح مدته من ستة أشهر غلى سنة.

3-**تكوين طويل المدى:**كذلك تستخدم بعض الإدارات برامج طويلة الأجل تصل غلى سنة و في بعض الأحيان تفوق السنة غلى ثلاثة سنوات.

التكوين حسب هدف التكوين:[1]

1-تكوين المهارات:يهدف هذا التكوين إلى تزويد المتكونين ببعض المهارات الإدارية مثل أساليب التخطيط ،طرق التنظيم و تبسيط العمل،و كيفية تصميم برامج الرقابة،و الهدف من هذا التكوين هو زيادة قدرة المكونين على ممارسة بعض الوظائف الإدارية من خلال اطلاعهم و تكوينهم على استخدام بعض الأساليب و الوسائل المستخدمة.

2-**التكوين السلوكي:**و يسمى أيضا بتكوين الاتجاهات و يهدف إلى تغيير وجهات نظر المتكونين من العمل على أساس يوحي إلى تقديم أهمية التخطيط ،و هنا نجد الفرق بين تكوين المهارات و تكوين الاتجاهات،إن تكوين الاتجاهات تقديم فكرة جديدة للمدير لإقناعه بمدى فائدته،كذا منفعتها كما تهتم بتعليمه بعض الأساليب التطبيقية

2. مبادئ التكوين:[2]

من أجل ممارسة نشاط تكويني فعال لابد من مراعاة مجموعة من المبادئ و الأسس نذكر منها:

التكوين نشاط مستمر و ليس كماليا لفترة معينة: و المقصود هنا أن التكوين ليس أمرا كماليا تلجا إليه الغدارة أو تنصرف عنه باختيارها فهو نشاط ضروري ،فبعد اختيار الفرد

[1]-أمين ساعاتي ، **إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق**، دار الفكر العربي ،مصر، القاهرة ،1988 ،ص215

[2]-عمار بن عيشى، **اتجاهات التدريب و تقييم الافراد**، دار أسامة للنشر و التوزيع،ط1،2011ص81-84

لشغل وظيفة معينة تأتي عملية الإعداد و التهيئة التي تهدف إلى تعريف الفرد بالعمل المسند غليه من خلال تنظيم مقابلات للفرد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية و المشرف عليه و تتم هذه المقابلات في الفترة الأولى من التحاقه بالعمل،كما تلجا بعض المنظمات إلى إتباع ما يسمى بنظام الزمالة أو الرعاية الذي يقصد به أن يتولى زمالة الموظف الجديد و رعايته احد الموظفين القدامى في المنظمة ،و ينبغي أن يتوافر فيه مجموعة من شروط معينة

كذلك تعد البرامج التكوينية للموظفين القدامى بالمنظمة لإكسابهم مهارات و معارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي ،و تساعد في تحسين قدراتهم على إنجاز العمل ،و تمكنهم من الإحاطة بالأساليب و الاتجاهات الفنية و المهنية المحيطة بأداء العمل،كذلك تعد البرامج التكوينية بصفة عامة إذا طرأت تعديلات على أنظمة العمل و إجراءاته و تساعد هذه البرامج على مواجهة التعديلات الجديدة نو أخيرا تعد برامج تموين الموظفين الحاليين إذا ما تكشفت ظواهر تنم عن تغيير في العادات و السلوك.

التكوين نشاط متغير و متجدد

و يقصد بذلك أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل و خارج المنظمة،و من ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب،و إنما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد هو الأخر،فالموظف الذي يتلقى التكوين عرضة للتغير في عاداته و سلوكه و كذا في مهاراته و الوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية في تقنيات العمل .

التكوين نشاط إداري فني:

فالتكوين باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفء ، و منها وضع الأهداف و السياسات و إعداد الخطط و البرامج و توافر الموارد المادية و البشرية و أخيرا توافر الرقابة المستمرة

و يعتبر التكوين نشاط فني يحتاج إلى خبرات متخصصة و أهمها خبرة تخصيصه في تحديد الاحتياجات التكوينية و إعداد المناهج و المواد العلمية و أيضا خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية و متابعتها و تقييمها.

***التكوين له مقوماته الإدارية و التنظيمية:**حيث يستند التكوين إلى مقومات إدارية و تنظيمية منها :

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف و الأنشطة
- توفر الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل
- توافر نظام سليم لقياس أداء الموظفين و تقييم كفاءتهم ،حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة و موضوعية
- توافر نظام الحوافز المادية و المعنوية يربط بين التقدم الوظيفي و المزايا و أشكال التقدير المادي و المعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية و بين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.

التكوين نظام متكامل:

التكوين ليس نشاطا عشوائيا و لا ينبغي أن يأتي من فراغ،و يمكن إيضاح التكامل في التكوين كما يلي:

التكامل بين المكونات الأساسية للتكوين:

- ✓ الأفراد المراد تكوينهم
- ✓ الخبرات و المعارف و المعلومات المطلوب إكسابها للمتكونين
- ✓ القائمين بالعمل التكويني من مكونين و مسؤولين آخرين
- ✓ المشكلات التي تعاني منها المنظمة

التكوين في الأنشطة التكوينية:

- ✓ توصيف و تحليل الأوضاع و الأنماط التنظيمية و الإدارية
- ✓ توصيف و تحليل العمليات و الإجراءات

- ✓ توصيف و تحليل سلوك الأفراد و تقييم أدائهم
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ تصميم البرامج التكوينية
- ✓ تنفيذ البرامج التكوينية
- ✓ متابعة و تقييم النشاط التكويني

التكوين في نتائج التكوين:

- ✓ النتائج الاقتصادية بتخفيض النفقات و تحسين النتائج و خفض الوقت.
- ✓ النتائج السلوكية متمثلة في السلوك الجديد للمتكونين و علاقاتهم و حماسهم للعمل

المبحث الثاني:محتويات التكوين،أساليبه و استراتيجياته

يعتبر التكوين أحد المقومات الأساسية للتنمية البشرية و هو وسيلة من وسائل توجيه و تهيئة العامل لأداء مهامه المختلفة بفاعلية و مهارة.

المطلب الأول:محتويات التكوين (عناصره)

إن التكوين كنظام كامل يتكون من أربعة أجزاء متداخلة توجد بينها علاقة تأثير و تأثر ،نقوم بتوضيحها كما يلي :[1]

I. المدخلات:

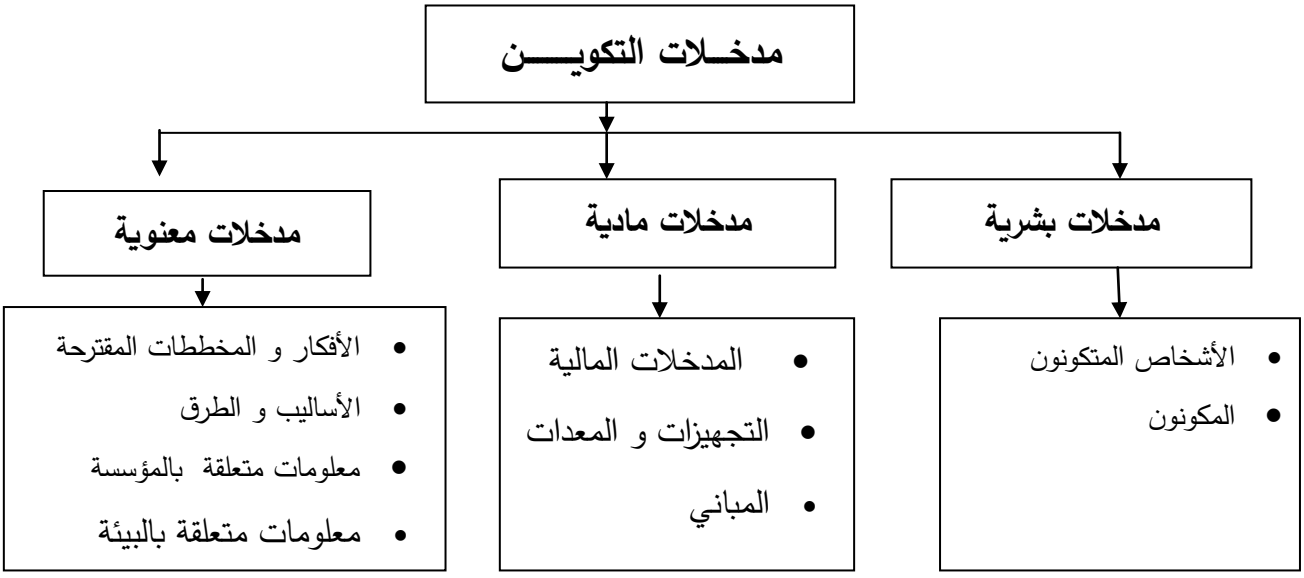
1-**مدخلات بشرية:**تتمثل في الأفراد الذين هم في حالة خدمة و يحدد برنامج تكوين معين يهدف إلى إثراء معلوماتهم أو صقل مواهبهم أو تعديل أنماط سلوكهم من جهة و الأشخاص المكونين من جهة أخرى.

2-**مدخلات غير بشرية:**تتمثل في المدخلات المالية كالأموال و المعدات و التجهيزات و المباني و غيرها من المستلزمات التي توضع في خدمة البرنامج التكويني.

3-**المعلومات و الطرق و الأساليب:**و تتمثل في الأفكار و المخططات التي يطرحها المكلفين بإعداد مخططات التكوين من جهة و الأساليب و الطرق المتبعة من جهة أخرى كما تتمثل أيضا في معلومات خاصة بالمؤسسة كهيكلها التنظيمي و أوضاعها العادية و مشاكلها و كذا معلومات عن البيئة السياسية ،الاقتصادية،الاجتماعية و التكنولوجية المحيطة بالتكوين.و يمكن تلخيص مدخلات التكوين في الشكل التالي:

[1]- كمال نور الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار الطلاسم ، سوريا، ط1،1992 ص144

الشكل رقم(01-01): **مدخلات عملية التكوين**



المصدر:. كمال نور الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار الطلاسم ، سوريا، ط1،1992،ص144

II. العمليات:تتمثل عمليات التكوين في جميع الأنشطة و الفعاليات المتعلقة باستقبال المدخلات و التعامل معها و إنتاج الخدمات المطلوبة و متابعة و تقييم نتائجها على مدى رضا المتكونين عنها و تضم ثلاثة مراحل كما يلي:[1]

المرحلة التحضيرية:و تضم هذه المرحلة تحديد الاحتياجات و تصميم البرامج التكوينية الملائمة ضمن الأهداف المحددة بما يتوافق مع الاحتياجات،و من ثم تنفيذ هذه البرامج ووضع مستويات الأداء التي يجب تحقيقها و كذا التأكد من توفر الإمكانيات البشرية و المادية لتنفيذ عملية التكوين.

المرحلة التنفيذية:و تضم عملية التفاعل بين جميع المخلات أي هي التكوين الفعلي و يقصد به إضافة خصائص جديدة للعمال المتكونين أو علاج سلوكات و خصائص يراد تعديلها.

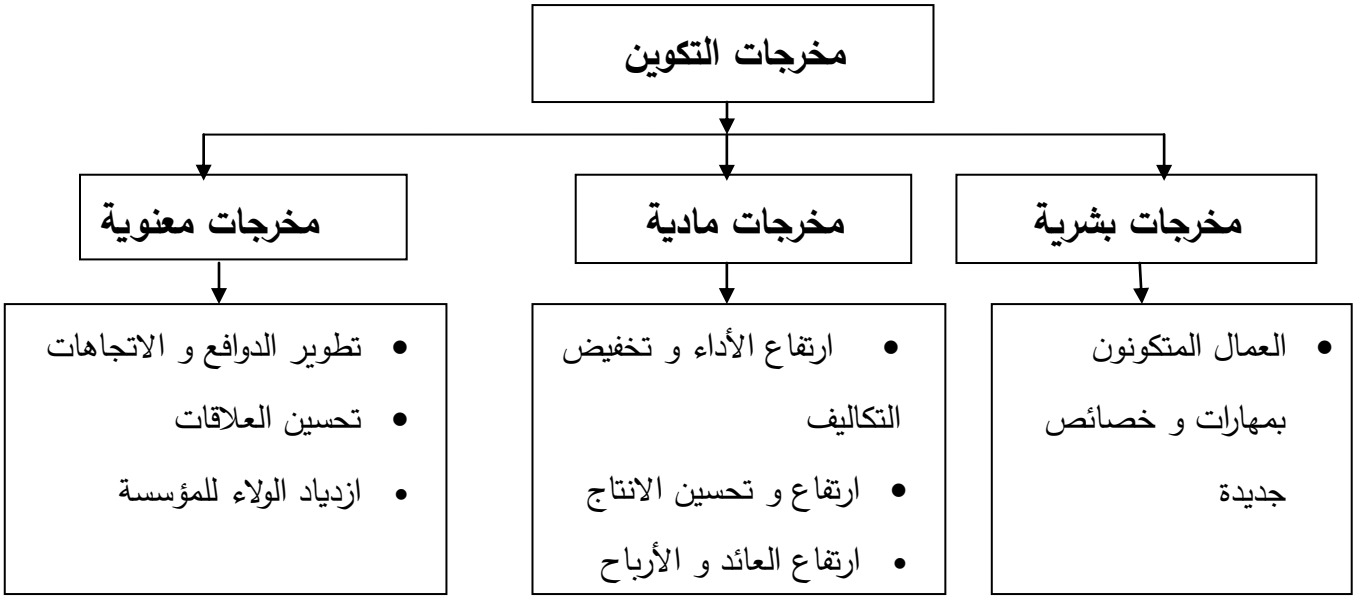
مرحلة المراقبة:و يقصد بها الوقوف على تنفيذ سير البرنامج التكويني،و التأكد من حسن سير العملية التكوينية و تصحيح الأخطاء و و اتخاذ القرارات في وقتها.

[1] -عمر بن خير جواد،**دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية**،دراسة حالة شركة الاسمنت و مشتقاته ،رسالة دكتوراه ،كلية العلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة تلمسان،2005،ص91

III. **المخرجات:** إن مخرجات عملية التكوين هي النتائج التي يتوصل إلى تحقيقها و تتمثل في:[1]

1. **مخرجات بشرية:** و تتمثل في الأشخاص الذين تم تكوينهم و اكتسبوا مهارات و معارف جديدة تتفق مع متطلبات الأعمال و المهام التي يقومون بها في مؤسساتهم أو تؤهلهم لاستلام أعمال أخرى تتطلب كفاءة أكبر .
2. **مخرجات مادية:** و هي النتائج الملموسة التي سوف يحققها العمال المتكونين نتيجة زيادة مهاراتهم و قدراتهم بمعنى ارتفاع العائد الايجابي للمؤسسة نتيجة تحسن أداء عمالها.
3. **مخرجات معنوية:** تتمثل في الجانب النفسي و الفكري للموظف المتكون ،تتجسد في ارتفاع وعيهم و إدراكهم بمشكلاتهم الشخصية و مشكلات المؤسسة ،كزيادة ولائهم و تحقيق الانسجام في علاقاتهم .و الشكل التالي يوضح شكل مخرجات.

الشكل رقم(01-02):مخرجات عملية التكوين



المصدر: محمد عبد الفتاح باغي ،**التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق**،جامعة الملك سعود، الرياض، 1983،ص3

[1]- محمد عبد الفتاح باغي ،**التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق**،جامعة الملك سعود،الرياض،1983،ص3

IV. **البيئـة:**تتم عملية التكوين في بيئة ديناميكية تتضمن فرص و تهديدات من خارج للمؤسسة و كذا نقاط قوة و ضعف من داخلها ،تؤثر و تتأثر بها المؤسسة و تنقسم إلى:[1]

البيئة الداخلية:تحتوي البيئة الداخلية للمؤسسة إدارة المؤسسة و القائمين على برامج التكوين و الطرق المستخدمة في نقل المحتوى التكويني إلى العمال المتكونين،و تصور متخذ القرارات في المؤسسة التكوينية،و درجة حماس القيادة الادارية ،و المواد المتاحة من أدوات التجهيز و معدات لازمة للتكوين،و الأنظمة التمويلية و اللوائح المتعلقة بالتكوين ،فالبيئة الداخلية هي القوة المؤثرة على العملية التكوينية و هي التي تحدد فعاليتها و أي خلل في عنصر من عناصر البيئة الداخلية يؤثر على العملية التكوينية ككل.

البيئة الخارجية:تتمثل البيئة الخارجية في المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة و تتكون من أنظمة عدة تتفاعل فيما بينها و تؤثر على النظام التكويني بالسلب أو بالايجاب ،و تشمل الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و الفنية،و تمثل متغيرات البيئة الخارجية الفرص و التهديدات التي تؤثر على المؤسسة و نظامها التكويني.

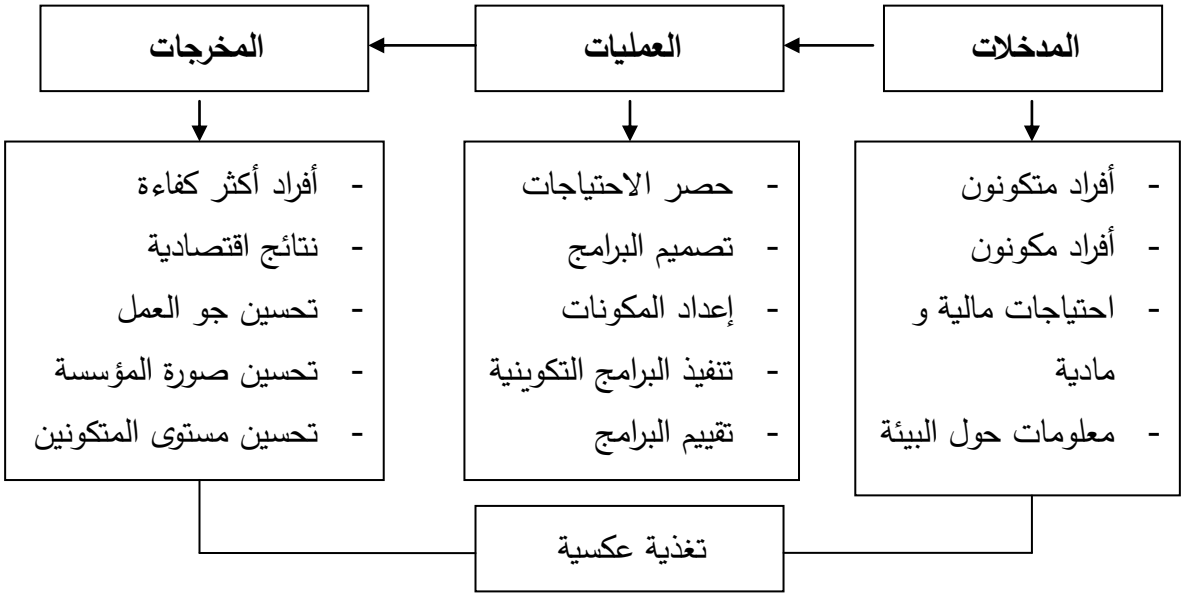
V. التغذية العكسية أو المعلومات المسترجعة:

و هي عبارة عن المعلومات أو ردود الفعل النشاط التكويني التي تصل المؤسسة و التي تعتبر بمثابة مؤشر يساعد المؤسسة في تعديل و تطوير برنامجها التكويني باستمرار لزيادة فاعليته،و هي بمثابة أداة مهمتها مقارنة خصائص المخرجات بالأهداف الموضوعة،فهي تزن النتائج المتوقعة أو الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة.

وكملخص لعناصر العملية التكوينية و لكل ما سبق نأخذ الشكل التالي .

[1] – عمر بن خير جواد،، **دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية،مرجع سابق،ص95**

الشكل رقم(01-03):**عناصر عملية التكوين**



المصدر:كمال نور الله إدارة الموارد البشرية ،دار الطلاسم،سوريا،دمشق،ط1992،1،ص146

<u>المطلب الثاني</u> : أساليب التكوين:

يقوم المكون خلال إدارته الدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار و تثبيتها في الأذهان و من ضمن هذه الأساليب نجد المحاضرة،المناقشة ،تمثيل الأدوار ،دراسة الحالات ،دراسة الوقائع و نمذجة السلوك و غيرها و نستعرض هذه الأساليب فيما يلي:

1. **أسلوب المحاضرة** [1]:يستخدم هذا الأسلوب في الكثير من البرامج التكوينية لإيصال كمية كبيرة من المعلومات لعدد كبير نسبيا من الأشخاص في نفس الوقت و تعد المحاضرة أكثر الطرق شيوعا لنقل المعارف و المعلومات و الأفكار للآخرين و تقتصر مشاركة المتكونين بصفة رئيسية عل الاستماع ،و يعتمد نجاح هذا الأسلوب على المحاضر نفسه و مقدرته على إثارة اهتمام المستمعين له و كذلك توسيع مساحة المنافسة مع استخدام

[1]- عصام عطا الله و حسين الخليفات،**تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية**،ط1،دار الصفاء للنشر و التوزيع،عمان،2010،ص97

التقنيات المختلفة ،و أن تكون كل محاضرة حول موضوع واحد نو يمكن استخدامها في البرامج التوجيهية.

2. **أسلوب التطبيق العلمي:** يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون و يشجعه على القيام بأدائه ،و يلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية و الإنتاجية و يمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التكوين صغيرة الحجم و يتميز بتثبيت المعلومات لدى المتكونين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية .
3. **تمثيل الأدوار:** يقوم المكون بعرض مشكلة و الخلفية العلمية لها مبادئها ثم يعطي المكون لمجموعة من المتكونين مثالا علميا على أن يقوموا هم بتنفيذه،و هذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع و ذلك أخذ مشكلة من الواقع و تكوين الدارسين على مواجهتها ،و تناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تكوين المتكونين كيفية مواجهة العملاء و الموظفين و من أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين على إدارة المقابلات الشخصية و التكوين على البيع ،التكوين على حل مشاكل الجماهير و العلاقات العامة .
4. **دراسة حالة:**هي محاولة لإبراز الحالة في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل ،و يقوم الدارسون بتناول أبعاد من حيث المشاكل و أسبابها و حلولها البديلة و تقييم البدائل المختلفة و نشر البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة و على هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية و إنما بصورة مكملة.[1]
5. **المحاكاة:**هي إحدى الأساليب التكوينية لممارسة المواقف الحقيقة ،أي التعلم بالعمل ،و تستخدم المحاكاة لإعادة تكوين عناصر البيئة قيد الدراسة حيث تتاح الفرصة للفرد لأن يتكون في ظروف واقعية بعيدة عن ضغوط العمل الحقيقة و من نتائجها مساعدة المشاركين على فهم الانفعالات و الجوانب الإدراكية قبل أن تمارس في المواقف الواقعية.

[1]- مصطفى نجيب شاوش ،**إدارة الموارد البشرية،إدارة الأفراد**،ط1،دار الشروق للنشر عمان ،1996،ص97

6. **أسلوب المباريات الإدارية:**يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة و يطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة و يتصرفوا و يتخذوا قرارا في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات ، فقد تأخذ حالة إحدى المؤسسات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية و المشاكل التسويقية و الجوانب المالية و الجوانب الإنتاجية،و يلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيرا يمس الجوانب الأخرى.
7. **أسلوب سلسلة القرارات:**في محاولة لإبراز الواقع و للحكم بصورة واقعية على المتكون يتم إعطاؤه ملفا به مجموعة من الخطابات و المذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي،و على الدارس الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية أن يحدد انسب تصرف يرد في كل بند من بنود البريد الوارد و يلاحظ أن هناك حدود لفاعلية الأسلوب و منها أن الأشخاص و المؤسسات المذكورة في التمرين وهمية ،كما أن العلاقات بينهم حقيقة مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.
8. **أسلوب تنميط السلوك:**يعتمد هذا الأسلوب نظرية التعلم بالملاحظة و التقليد ،و يمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لإدارة و تنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتالية لها بصورة منطقية ،فيقوم بالأداء الفعلي و بدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين او مشرف ذو نفوذ و ثقة عالية.
9. **تكوين الحساسية:**تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات و التبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة ،و تبدأ بتكوين جماعة تتكون من ثمانية إلى اثنا عشر شهرا،على أن يكون هناك قائد محدد و لا مشكلة محددة بصورة سابقة ،و التوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد و الجماعة و مشاعرهم و مشاكلهم ،و يؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين الأفراد (الجماعة) و فهم مشاعرهم

و مشاكلهم و الطرق البديلة للحل و محاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو لتغيير طبيعة و سلوك حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة

10. **العصف الذهني:** و يعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بعرض مشكلة معينة و يسال الدارسين أن يقدموا رائهم بصورة سريعة و دون تردد في التفكير ،و يعتمد هذا الأسلوب على العرض السريع للأفكار و الآراء يمكن أن يحرر الدارسين من الجمود و يشجعهم على المشاركة .
11. **تكوين التناوب الوظيفي:**وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل العاملين داخل المؤسسة من قسم لآخر أو من عمل لأخر ،إذ يصعب عملية النقل تكوين الموظف و توجيه على العمل الجديد المنقول إليه،و يساهم في تطوير و تحسين مهارات و قدرات الموظف لأداء الوظائف و يساعد في مواجهة الظروف الاستثنائية المتمثلة في قلة الأيدي العاملة في بعض الوظائف.

المطلب الثالث :إستراتيجية التكوين:

1. **مفهوم إستراتيجية التكوين:**تفرض التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية المستمرة و السريعة على المؤسسة تعديل إستراتيجيتها لمواكبة هذا التغير و الحفاظ على مكانتها التنافسية .

فإستراتيجية التكوين :هي عبارة عن تصور للرؤى المستقبلية للمؤسسة و المتعلقة بامتلاك عمالها للمعارف و القدرات و الكفاءات ،و كذلك رسم سياساتها و تحديد غاياتها على المدى البعيد في هذا الإطار و تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها،و كذا نقاط القوة و الضعف المميزة لها ،و ذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد و مراجعتها و تقويمها فيما يتعلق بتنمية و تطوير العمال ،و كذلك توفر إستراتيجية المؤسسة العامة أهم المدخلات المبدئية لإستراتيجية التكوين من حيث تحديد المدى و الأهداف التي يجب أن تسعى إلى تحقيقها،و هذا ما يسمى بمفهوم العلاقة العمودية الأخرى الذي يدعو إلى ربط إستراتيجية التكوين

كإستراتيجية وظيفية مع إستراتيجية المؤسسة و استراتيجيات العمل الأخرى،كما يتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التكوين خمسة ركائز أساسية لابد من إتباعها من قبل إدارة المؤسسة ،و تتمثل هذه الركائز فيما يلي:

1. **الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية:**حيث تقدم البيئة الخارجية عدة فرص و تهديدات و تتجسد في القوانين و التشريعات و الظروف الاقتصادية و السياسية و التكنولوجيا و لابد لإستراتيجية التكوين من الاعتراف بهذه التأثيرات محاولة استثمار الفرص و التقليل من التهديدات.
2. **الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة و الطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية:**تتنافس المؤسسات على الحصول على العمال الأكفاء حيث أن القوى التنافسية في إغراء العمال من خلال تنمية و تطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم و بقائهم وولائهم للمؤسسة.
3. **التركيز على تحقيق رسالة المؤسسة في الأمد الطويل:** أي لابد أن تساهم إستراتيجية التكوين في تحقيق ما تتمنى المؤسسة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة.
4. **التركيز على وضع الأهداف و صناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها:** و تمثل الأهداف و الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المؤسسة لكي تترجم رسالتها و غاياتها إلى إجراءات عمل محددة و ملموسة يمكن قيامها و في هذا الإطار تواجه إدارة المؤسسة العديد من الخيارات الإستراتيجية في مجال تطوير العمال يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها.
5. **تحقيق التكامل مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة و بقية الوظائف الإستراتيجية:**من أجل أن تكون استراتيجيه التكوين و التطوير ذات فاعلية جيدة لابد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة فإذا انصبت إستراتيجية المؤسسة على النمو و السيطرة على سوق معينة،فلا بد لاستراتيجيه التكوين أن تركز على إكساب العمال مزيدا من القدرات و المهارات اللازمة لهذا التحول ،أما إذا ركزت استراتيجيه المؤسسة على

تقليص نشاطاتها فلا بد لاستراتيجيه التكوين أن تقلص برامجها المقدمة للعمال في مجال هذه الأنشطة.

ثانيا:خطوات إعداد إستراتيجية التكوين:[1]

يعتبر إعداد و صياغة إستراتيجية التكوين كأي إستراتيجية أخرى يمر بعدة خطوات رئيسية هي:

- ✓ تحليل إستراتيجية المؤسسة و ما تتضمنه من أهداف و مهام و سياسات و برامج.
- ✓ تحليل و دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث الظروف و الاتجاهات الاقتصادية و التطور التكنولوجي و العوامل الديمغرافية و الأنشطة الحكومية و المنافسة
- ✓ تحليل و دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة من حيث الوضع الحالي للمؤسسة و معدل دوران العمل و كفاءة القوة العاملة.
- ✓ إعداد و صياغة إستراتيجية التكوين و ما تتضمنه من سياسات و برامج و موازنات بشكل يسهم في التكامل مع إستراتيجية المؤسسة
- ✓ مراجعة الخطة الإستراتيجية للتكوين عند حدوث تغيرات في البيئتين الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

ثالثا:معوقات إستراتيجية التكوين[2]

من خلال إستراتيجية التكوين هناك مزايا يتم تحقيقها ،و لكن هناك مجموعة من المعوقات و المشاكل يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة و بعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي لتكوين في هذه المؤسسات و بالتالي تعيق و تحد من تطبيق هذه الإستراتيجية و أهم هذه المشاكل:

- ✓ قلة الالتزام من قبل الإدارة العليا بإعداد و صياغة الاستراتيجيات على جميع المستويات التنظيمية.

[1]– أحمد القطانين ، **الإدارة الإستراتيجية** ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان الأردن ،2002 ، ص120

[2]– أحمد القطانين، نفس المرجع، ص122

- ✓ عدم وضوح الاستراتيجيات و السياسات العامة للمؤسسة و بالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها
- ✓ ضعف الإيمان بالدور الاستراتيجي للتكوين
- ✓ ضعف مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في إعداد و صياغة الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة و على مستوى دوائرهم الوظيفية
- ✓ وجود مشكلات متعلقة بجمع و تحليل و معالجة البيانات الخاصة بإعداد و صياغة الاستراتيجيات
- ✓ عدو وجود الأنظمة الداعمة لإستراتيجية التكوين كنظم المعلومات و نظم الاتصال و الأنظمة التكنولوجية الحديثة.
- ✓ ضعف نشاط تصميم و تحليل الوظائف في المؤسسة
- ✓ عدم توفر البيئة الثقافية الداعمة لإستراتيجية التكوين
- ✓ و من المعوقات الأخرى نجد جمود القوانين و التشريعات الخاصة بالتكوين و ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتكوين و كذلك ضعف التسهيلات اللازمة و النقص في وجود مدربين ذوي كفاءات عالية.

المبحث الثالث:مراحل عملية التكوين

تمر عملية التكوين في المؤسسات بمجموعة من المراحل،لابد من تنفيذها بشكل جدي لضمان نجاح العملية التكوينية.

المطلب الأول:مرحلة تخطيط و تحديد الاحتياجات التكوينية

يعتبر التكوين نشاطا منظما و مخططا ،و لتحقيق أهدافه يجب أن يكون وفق خطة جيدة تمثل سيره من بدايته إلى نهايته،و يعتبر تحديد الاحتياجات التكوينية أحد أهم العناصر و التي يهم يتم على أساسها تحديد أو وضع الخطوط العريضة لعملية التكوين و التنبؤ بالمستقبل.

أولا:التخطيط للبرنامج التكويني

I. **تخطيط التكوين:** هو عملية منظمة تستند عل الدراسة العلمية في الكشف عن الاحتياجات التكوينية و تحديد الأهداف الواضحة و اختيار السبل و الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف بمراعاة الإمكانيات البشرية و المادية المتاحة و تكمن أهمية تخطيط التكوين في:

- ✓ يساعد تخطيط التكوين في وضع الأهداف بدقة ووضوح لتحديد الاتجاهات المختلفة للتكوين لأن الأهداف هي مقياس نجاح البرامج التكوينية
- ✓ يربط الأهداف مع بعضها و بالتالي يعمل على إيجاد التكامل و الترابط و التناسق مع بعضها
- ✓ يحدد مراحل و خطوات تصميم و إعداد البرامج التكوينية و الطرق و الإجراءات لتنفيذ هذه البرامج بفعالية
- ✓ ينسق بين الاحتياجات التكوينية لمختلف المؤسسات
- ✓ يزيد من فاعلية تحقيق الأهداف و التصميم و التقسيم و المتابعة للبرامج التكوينية
- ✓ يحقق الأمن النفسي لأفراد المؤسسة حيث أن الخطة المدروسة تقلل من الأخطاء

II. خطوات التخطيط للتكوين:و تتمثل في :

- **الإعداد التمهيدي للخطة:**يعني تحديد أهداف الخطة التكوينية ،و ذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة و بالإجابة عليها يتم حصر و تحديد الاحتياجات أما الإجراء الثاني فيتمثل في التنبؤات بالاحتياجات التكوينية و التي تتركز على النتائج التي يمكن أن تترتب على استخدام المخطط التكويني.
- **جمع البيانات و المعلومات:**أي البيانات و المعلومات الأولية حيث يتم تحليل أبعادها و معرفة أسباب حدوثها و فحص العلاقة بينهما،و قد يكون التحليل على مستوى المؤسسة ككل أو يرتكز على تحليل القوى العاملة اي التعرف على حاجات أفراد المنظمة التكوينية
- **تحديد المعايير:**بعد تحديد الأهداف و ترتيب الأولويات يتم قياس النتائج الفعلية من خلال تحديد المعايير التي تسمح بذلك و تكون في شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة التي تستخدم كمعايير رقابية يتم تقييم النتائج على ضوئها ،و هنا نجد أن تحديد الأهداف يكون بشكل دقيق يساعد على وضع معايير تكون أساسا في تقييم النتائج الفعلية
- **رسم سياسات التكوين و تطبيقها:**معنى وضع الوسائل و الأدوات اللازمة للعمل و هي في أغلب الأحيان ترجمة للأهداف أو الاستراتيجيات العامة.
- **إعداد الميزانية التقديرية:**
- **إعداد الخطة التكوينية و إقرارها** :بعد إعداد الخطة الأولية يتم عرضها على السلطة المختصة للموافقة عليها

ثانيا:تحديد الاحتياجات التكوينية:

تعني الاحتياجات التكوينية وجود تناقض أو اختلاف حالي بين الوضع القائم و الوضع المرغوب فيه في أداء مؤسسة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في النواحي جميعا[1]. و تحدد الاحتياجات التكوينية عن طريق ثلاثة طرق

[1]– مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص237

مختلفة تستخدمها المؤسسة و لكنها متكاملة و تتمثل في تحليل التنظيم ،تحليل العمل،تحليل الفرد.

1. **تحليل التنظيم:**و يقصد به تحليل و دراسة الهياكل و البنى و الأنماط التنظيمية و الإدارية للتنظيم لتحديد الحاجة إلى التكوين في المؤسسة لجزء أو أجزاء من المؤسسة، و تحديد نوع التكوين الذي يلزمها و ذلك بهدف تحديد مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل و قياس مدى فاعليته من خلال تقويم النتائج و الانجازات المحققة و مقارنتها بنفقات الموارد المستخدمة،و يتضمن تحليل التنظيم الأبعاد التالية:[1]

- تحليل الأهداف الحالية للمؤسسة
- تحليل الهيكل التظيمي للمؤسسة
- تحليل اليد العاملة للمؤسسة
- تحليل مؤشر الكفاءة
- تحليل المناخ التنظيمي
- تحليل التغير المتوقع للمؤسسة.
- تحليل الوظائف

2. **تحليل العمل:** يهدف هذا النوع من التحليل و الذي يسعى أيضا بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات إلى دراسة الوظائف و الأعمال التي يقوم بها العاملون،و يتصف هذا النوع من التحليل بدراسة الوظيفة نفسها و تبيان أبعادها و اختصاصاتها و علاقتها بالأعمال الأخرى فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها و مسؤولياتها و الظروف المحيطة بها و الشروط و المعلومات و المؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح و تحليل العمل الذي يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة،هو ذلك الذي يمكن عن طريقه الحصول

[1] -طلعت دياب ،**الاحتياجات التدريبية في البلدان العربية في ضوء التغيير الاقتصادي الهيكلي،الجزء الأول**،منظمة العمل العربية ،القاهرة،1994،ص223

على معلومات نظامية مرتبة سواء عن الوظائف الخالية أو المستقبلية بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف و لتحليل العمل طرق عديدة منها:[1]

1-مراجعة البيانات المتوفرة 2- المشاهدة 3- المقابلة

4- الاستقصاءات 5- الأداء الفعلي للوظيفة 6- قوائم الاحتياجات

7- المذكرة اليومية للعمل 8- أراء الخبراء 9- تحليل الدوريات و البحوث العلمية و الميدانية.

3. **تحليل الفرد:**يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في وظيفته و تحديد مدى نجاحه في أدائه وتحديد المهارات التي تلزم لتحسين أدائه في الوظيفة و أداء وظائف أخرى جديدة ،و حتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن اختصاص التكوين يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب:

- **المواصفات الوظيفية:**هنا يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم و تخصصاتهم و خبراتهم ووظائفهم التي يشغلونها و الأعمال التي يؤدونها و الأدوات والأقسام التي يتبعونها.
- **الخصائص الشخصية:**هنا يصنف الأفراد حسب الجنس و السن و بعض الصفات الشخصية مثل القدرات الاستعداد للتعلم و التكوين و الرغبة فيه،و مقدار الطموح و الدوافع التي يحملها الشخص تجاه عمله.
- **الخصائص السلوكية:** و يكون التركيز هنا على سلوك الشخص في الوظيفة من حيث معدلات أدائه و مستويات تحصيله و انجازاته و مدى تفاعله مع الآخرين، نوع علاقته مع الرؤساء و الزملاء و أهدافه الشخصية و مدى توافقها أو تعارضها مع الأهداف الرئيسية.

خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية:

بعد المعرفة الدقيقة للاحتياجات التكوينية و طرق تحديدها،نتطرق إلى مجمل الخطوات لتحديد احتياجات التكوين و التي يمكن عرضها كالتالي:

[1]- علي محمد ربابعة، **إدارة الموارد البشرية**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان،2003 ، ص48-49

وصف الوظائف و الأعمال التي تحتاجها المؤسسة:هذا الوصف يمد الإدارة بالمعلومات عن طبيعة الوظائف و الأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة و بتالي تحصل على معلومات عن الواجبات التي تنطوي عليها تلك الوظائف و الأعمال و المسؤوليات الملقاة على عاتق من سيوكل إليهم أداء تلك الوظائف و الظروف التي تؤدي إليها.[1]

حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة:الخطوة الثانية هي إجراء حصر شامل و دقيق لكلفة الأفراد العاملين بالمؤسسة و بيان تخصصاتها و مستوياتها و مهاراتها و سنوات الخبرة التي يتميزون بها،و ذلك الحصر يعد وظيفة أساسية في بيان إجمالي للموارد البشرية المتاحة للمؤسسة،و التي تستطيع أن تستخدمها في ملأ الوظائف المختلفة التي سيحتاجها العامل خلال السنة التكوينية القادمة.

عقد المقارنة بين نتائج الخطوتين السابقتين:

هي مقارنة بين نتائج عملية توصيف الأعمال و الوظائف من ناحية و عملية حصر الموارد البشرية من ناحية أخرى و قيمة تلك المقارنة التكوينية هي أنها تساعد على تحديد احتياجات التكوين من حيث

- إن عملية التوصيف تمد الإدارة بالمعلومات التالية:أنواع و أعداد الوظائف اللازمة، مواصفات الأشخاص لشغل تلك الوظائف
- إن عمليات الحصر توفر للإدارة البيانات التالية:مواصفات العاملين الحاليين في المؤسسة و مدى ملائمة كل عامل للعمل القائم به.[2]

[1]- علي السلمي، **إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية**، مكتبة غريب،ط3،القاهرة، مصر،ص178

[2]- علي السلمي،مرجع سابق،ص148-149

المطلب الثاني: تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني

بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها التكوينية تنتقل إلى تصميم ووضع برنامجها التكويني الذي تسد به هذه الاحتياجات و يتماشى مع أهدافها.ثم تنفيذه.

أولا: تصميم البرنامج التكويني:

تتضمن عملية تصميم البرنامج التكويني مجموعة من الإجراءات أهمها :تحديد الأهداف ،تحديد المحتوى،تحديد الموضوعات المطلوب التكوين عليها،تحديد درجة العمق و الشمول في عرض الموضوعات ،تقدير و إعداد ميزانية البرنامج التكويني.[1]

1-**تحديد أهداف البرنامج التكويني:** يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني أول خطوة في مجال وضع و تصميم البرنامج التكويني و يرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص و القدرات المراد إكسابها للمتكونين و نوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها و محتوياتها،و من هنا تكون هناك مجموعة من الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة:

- ✓ تنمية معلومات المتكون و معارفه لتحسين أدائه.
- ✓ اكتساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة و فاعلية الأداء
- ✓ تطوير سلوك المتكون و اكتسابه قيما و اتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة
- ✓ تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية

و يجب أن تكون هذه الأهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات و المهارات و الاتجاهات ،كما يجب أن تكون قابلة للقياس و تبتعد عن العموميات و وواقية يمكن تحقيقها.

[1]- أحمد ماهر،مرجع سابق،ص339

2- مضمون البرنامج التكويني :و نقصد بمحتوى البرنامج التكويني المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية،و تطورها من وقت لأخر و كذلك توضح طبيعة التكوين و ترجمتها إلى ممارسات تربوية عملية تطبق من خلال المحتويات عمليا.

و عملية تحديد المحتوى التكويني يجب أن تتناسب مع طبيعة المتكونين و من حيث مستواهم و نوعية التكوين وعند صياغة محتوى أو مضمون البرنامج التكويني لابد من مراعاة مجموعة من **المباديء** أهمها:

- ✓ التركيز على المتكون أكثر من التركيز على المكون
- ✓ مراعاة الفروق الفردية بين المتكونين
- ✓ إبراز مجموعة مهارات محددة و تعزيز اتجاهات و قيم ايجابية
- ✓ الجمع بين الناحية النظرية و الناحية التطبيقية
- ✓ أن تكون المادة مستمدة من واقع المتكونين و ذات معنى لهم
- ✓ أن تكون مصاغة بلغة سليمة وواضحة
- ✓ أن تراعي الدقة و الموضوعية و الحداثة
- ✓ أن تتناسب و الزمن المقدر للبرنامج التكويني
- ✓ أن تلتزم بفلسفة و أهداف البرنامج التكويني
- ✓ أن يعكس محتوى البرنامج رؤية و رسالة و أهداف و قيم و سياسة المؤسسة المنتسب إليها المتكون.

3-وسائل التكوين

و هنا يجب التفريق بين وسائل التكوين و أساليبه

فالوسائل هي الأدوات التي يستخدمها المكون لنقل المحتوى التكويني إلى المتكونين كالاعتماد على أجهزة العرض الحديثة datachow أو التقليدية كالعاكس الضوئي أو أجهزة الإعلام الآلي و شرائط فيديو السبورات المثبتة و المتحركة

بينما الأساليب هي الطرق التي يستخدمها المكون لنقل المحتوى التكويني إلى المتكونين بصورة تترك الأثر المطلوب

و على المكون المتميز أن يختار الأسلوب التكويني المناسب و الذي يساعده على تحقيق أهداف الدورة التكوينية من مستوى إداري للمتكونين،عدد المتكونين،موضوع التكوين،فترة التكوين،الإمكانيات المتوفرة،ميزانية البرنامج التكويني.

ثانيا:تنفيذ البرنامج التكويني

بعد تصميم البرنامج التكويني تأتي مرحلة تجسيده على أرض الواقع سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها ،مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في الزمان و المكان المحددين و تتم كما يلي :

وضع التجهيزات و المطبوعات:حتى يحقق التكوين الهدف منه لابد من تهيئة البيئة المادية المناسبة لتنفيذ العملية التكوينية من إعداد للوسائل و الأدوات المساعدة داخل قاعات التكوين فالعمل التكويني يحتاج إلى مستلزمات تساعد في توصيل المادة التكوينية إلى المتكونين،فليس المكون وحده الوسيلة الوحيدة لنقل المحتوى التكويني إلى المتكونين،و من أهم هذه الوسائل:[1] مختلف وسائل الإيضاح السمعية البصرية كمكبرات الصوت نالات التسجيل الصوتي،آلات عرض الأفلام،آلات التسجيل البصري، وتتمحور وظيفة هذه الوسائل في تسيير عرض بعض جوانب لمادة التي يعجز المكون ذاته عن عرضها بطبيعتها الأمر الذي يسهم في ترسيخ المعاني و مساعدة المتكونين على إدراج و استيعاب الأفكار و المعلومات التي تمثل أنماط السلوك المستهدفة.

1. تحديد الزمان و المكان:

يعتبر تحديد الزمان و المكان عنصرين هامين لضمان فعالية العملية التكوينية و نجاحها

[1]– عبد المعطي محمد عساف،**التدريب و تنمية الموارد البشرية"الأسس و العمليات**"دار الزهران للنشر و التوزيع،الأردن 2000،ص285

فتحديد الزمان يقصد به تحديد موعد التكوين و فترته ولا توجد فترة نموذجية لتنفيذ أي برنامج تكويني فهي تختلف لاعتبارات متعددة أهمها:

- موعد بدء البرنامج و موعد انتهائه
- توزيع العمل التكويني خلال فترة البرنامج
- تنسيق التتابع الزمني لموضوعات التكوين المختلفة مع تحديد فترات الراحة

تحديد المكان:و ذلك باختيار الموقع المناسب للتكوين حسب أهدافه و إمكانيات المؤسسة ،فإذا كان الهدف هو التكوين في الوظيفة يتم في موقع العمل نفسه، أما إذا كانت المؤسسة تريد تنفيذ نشاطات تكوينية بصورة مستمرة و دون التأثير على سير العمل ،تختار مراكز تكوين خارجية أو تقييم مركز تكوين خاص بها ،و على العموم إن اختيار مكان التكوين يتضمن

- اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج (قاعات كبيرة أو صغيرة)و أساليب التكوين المستخدمة و إمكانيات المؤسسة
- تصميم طريقة جلوس المتكونين مع تعيين مكان المكون
- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج(سبورة،جهاز عرض...)

2. متابعة المكونين و المتكونين:تتمثل في

- التأكد من وصول الدعوات إلى الأفراد المعنيين بالتكوين في الوقت المناسب
- إعداد القوائم الخاصة بالمتكونين و تتضمن أسماؤهم و مؤهلاتهم ووظائفهم
- تذكير المكونين بالبرنامج و المواعيد الموافقة له من خلال الاتصال بهم في الوقت المناسب
- تقديم المكون للمتكونين
- متابعة سير المحاضرات أو التكوين بصفة عامة

3. وضع آلية التنفيذ:

في هذه الخطوة يتم التنفيذ الفعلي للبرنامج التكويني و غالبا ما يسير حسب وثيقة التكوين المكتوبة و يراعي الخطوات التالية:

- توزيع معلومات وافية عن البرنامج كالأدلة و النشرات ووضع المعلومات و الجداول و التعليمات بأماكن واضحة حتى يسهل تناولها من طرف الجميع
- عقد اجتماع مع المتكونين لتعريفهم بالبرنامج و تسهيلاته و هيئته التكوينية،و من ثم القيام بجولة سريعة في مواقع التكوين للتعرف على التسهيلات المتاحة للتأكد من استعداد كل الجهات المشاركة في التكوين و التأكد من صلاحية التجهيزات و المعدات و أجهزة قاعات التكوين
- توزيع المتكونين إلى مجموعات و تعريفهم بأماكن تكوينهم.
- توزيع البرنامج اليومي على المتكونين .
- تعريف المتكونين بوسائل التقييم

المطلب الثالث: تقييم البرنامج التكويني

1. **تعريف تقييم البرنامج التكويني** :تقييم البرنامج التكويني هو عبارة عن قياس مدى فعاليته بالإضافة إلى حجم التغيير الذي أحدثه في معارف و سلوكيات و مهارات المتكونين،حيث تعتبر عملية التقييم ذات أهمية بالغة،غير أن الكثير من المؤسسات لا تقوم بعملية التقييم على أسا علمي و بالتالي عدم الاستفادة من الأهداف التي ترمي إليها عملية التقييم:

- ✓ معرفة نقاط الضعف و المشاكل التي حدثت خلال البرنامج التكويني،من حيث إعداده أو تنفيذه من حيث أسبابها و العمل على تفاديها مستقبلا
- ✓ معرفة مدى تحمل المتكونين للمسؤوليات الملقاة على عاتقهم .
- ✓ بيان مدى استفادة المتكونين من التكوين

و هناك عدة معايير يمكن استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني:

- ردود أفعال المتكونين

- المعلومات التي اكتسبها المتكونين
- سلوك المتكون في العمل
- النتائج المحققة على مستوى المؤسسة ككل

2. **أهداف عملية التقييم:**تتمثل في

- تحديد مواطن القصور و القوة في البرنامج التكويني
- اكتساب التحسينات التي يمكن ادخالها على البرنامج
- التعرف على جملة الفوائد المباشرة و غير المباشرة و التي ستعود على مختلف المستويات الوظيفية و إدارتها نتيجة مشاركتها أفرادها في العملية التكوينية.
- مساعدة أصحاب القرار في المؤسسة و القائمين على التكوين بتزويدهم بالمعلومات التي تساهم في اتخاذ قرار يمكن تبديل البرنامج التكويني بشكل مستمر
- مساعدة المكون على تحسين البرامج التكوينية متى كان ذلك ضروريا
- اختبار مدى مصداقية ووضوح الاستبيانات و الأدوات و الأساليب المستخدمة في النشاط التكويني
- التعرف على فائدة التكوين من خلال مساهمة المتكونين في تطبيق الخبرات و المهارات التي اكتسبوها و تعلموها في مجال أعمالهم
- تحديد ما إذا كان هناك عائد على الاستثمار الذي يكون عائدا ماديا من خلال ما بذل من مجهود تكوينهم

3. **مراحل عملية التقييم:**تمر عملية تقييم البرنامج التكويني بالمراحل الأساسية التالية:[1]

تقييم التكوين في مرحلة التخطيط:تتم في هذه المرحلة لقاءات بين القائم على تخطيط التكوين و بين الرؤساء و المشرفين على الإدارات و الأقسام التي أوضحت احتياجاتها لتكوين بعض الأفراد بها،و كذا إجراء لقاءات مع المكونين للاتفاق معهم على تفاصيل

[1]– محمد الصيرفي،"**إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**"،دار قنديل للنشر و التوزيع،الأردن،سنة 2003،ص 335

مشاركتهم العلمية،حيث تأتي متوافقة مع احتياجات المتكونين من ناحية و متجانسة فيما بينها من ناحية ثانية،كما يجب عقد لقاءات غير رسمية مع المتكونين تستهدف مناقشة مشكلات العمل و معوقات الأداء.

تقييم التكوين أثناء العمل:و يتم عن طريق أشكال عدة منها

- التقرير اليومي عن حضور و غياب المتكونين
- التقرير اليومي عن متابعة المتكونين و توافر المساعدات التكوينية
- التقرير اليومي الذي يعده كل مكون عن مدى تجاوب المتكونين مع المادة العلمية و مناقشتهم و أسئلتهم
- استمارة تقييم البرامج التي يعدها المتكونين و التي توضح آراءهم و مقترحاتهم للتطوير

تقييم التكوين بعد التنفيذ: يجب التأكد من حدوث تغيرات جوهرية في نوعين رئيسيين هما:

- التغيرات في مستوى المهارة أو المعرفة أو القدرة على أداء العمل بدرجة أفضل مما كان عليه حال الفرد قبل التكوين
- التغيرات السلوكية تشمل علاقة الفرد بالآخرين المحيطين به في عمله مع زملاءه و رؤساءه و العملاء

يمكن تقييم البرنامج التكويني من خلال مراجعة عملية تصميمه و كيفية تنفيذه و بالتالي يمكن أن تشير نتائج البرنامج التقييمي إلى أربعة حالات كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (01-04):تقييم البرنامج التكويني

إعداد جيد	إعداد جيد
تنفيذ جيد	تنفيذ سيئ
برنامج تكويني جيد	برنامج تكويني متعثر

إعداد سيء	إعداد سيء
تنفيذ جيد	تنفيذ سيئ
برنامج تكويني مقبول	برنامج تكويني فاشل

تنفيذ البرنامج التكويني

جيد سيء

المصدر:مدحت محمد أبو نصر،"إدارة العملية التدريبية،النظرية و التطبيق ،دار الفجر للنشر،القاهرة،2008 ،ص214

خلاصة:

من خلال هذا الفصل اتضح لنا جليا أن التكوين هو الطريقة التي من خلالها يتزود الموظفين بمزيد من المهارات و المعارف من أجل تنفيذ عمل حالي أو مستقبلي موكل إليهم،فالتكوين نشاط مستمر و متجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة لذلك كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية و من ثم وضع نموذج للبرنامج التكويني الذي يراد تطبيقه،ثم تنفيذ هذا البرنامج و في الأخير تقييم النتائج المتحصل عليها بقياس مدى استفادة كل من الموظف و المؤسسة من هذه العملية التكوينية و ذلك لتدعيم نقاط القوة في البرنامج التكويني و تدارك الأخطاء و السلبيات فيه سواء في مادة التكوين أو من حيث المكونين و المشرفين و الوسائل المساعدة و الأساليب و الظروف و غيرها.

الفصل الثاني
الإطار النظري للاداء الوظيفي
و علاقته بالتكوين

تمهيد:

يشكل الأداء الوظيفي محورا أساسيا تنصب حوله جهود القائمين على مسؤولية الإشراف على المورد البشري في المؤسسات باعتباره مؤشر على درجة تحقيق و إتمام الموظف للمهام المسندة إليه، حيث يمكن من التأكد من مستوى العمل من الناحية الكمية و النوعية و نمط الإنجاز.

و الوسيلة التي تستخدمها معظم المؤسسات للكشف عن مستوى أداء عمالها هي عملية تقييم الأداء الوظيفي من أجل تحديد مواطن النقص و نقاط الضعف و ضبط الاحتياجات التكوينية الواجب التخطيط لدعمها بتصميم برامج تكوينية ملائمة لسد العجز و رفع و تحسين مستوى أداء الموظف من جهة و مستوى أداء المؤسسة من جهة أخرى و ذلك بالتنبؤ بالتطورات لتحسين الكفاءات بفضل تخطيط و تحديد الأهداف و القيام بالأعمال الواجب انجازها ،بغية تخطيط و تحديد الأهداف المسطرة في ظل نتائج تقييم صحيحة مبنية على أسس تخدم أهداف المؤسسة و الموظف على حد سواء وفق إستراتيجية مناسبة تتماشى مع المتغيرات المختلفة في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

المبحث الأول:ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في الإدارة ،حيث أصبح يلقى اهتماما بالغا من الباحثين بغرض تحديد مفهومه و مكوناته وسبل تطويره أو تحسينه،فقد أصبحت الحاجة ملحة إلى تقنيات و طرق تمكن الغدارة من قياس و تقييم أداء عمالها لمعرفة نقاط القوة و الضعف في انجاز الأعمال المنوطة بكل فرد من أجل وضع إستراتيجية فعالة و بناء برامج تكوين ووضع معايير موضوعية للأجور و الترقية.

المطلب الأول:تعريف الأداء الوظيفي و أهميته

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم المتداولة التي نالت الاهتمام و التمحيص و التحفيز المتداولة من قبل الباحثين في المجال الاقتصادي و بخاصة في تسيير الموارد البشرية و تسيير المؤسسات .

الفرع الأول:تعريف الأداء الوظيفي

تعددت التعاريف التي تناولت الأداء الوظيفي باختلاف وجهات نظر الباحثين و المفكرين نأخذ منها:

- **التعريف1**:الأداء الوظيفي يعبر عن درجة تحقيق و اكتمال المهام لوظيفة الفرد ،و هو يعكس القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات مجسدة في عدد المنتجات ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة.[1]
- **التعريف2**:عرف p.Druker الأداء الوظيفي على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال ،و منه فالأداء مقياس للحكم على مدى تحقيق المنظمة لهدفها الرئيسي.[2]
- **التعريف 3**:يعرف الأداء الوظيفي "بأنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه"[1]

---

[1] – راوية محمد حسن ،**إدارة الموارد البشرية** ،الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع،الاسكندرية،2000،،ص215

[2] – مصطفى يوسف ،**إدارة الأداء** ،الطبعة الأولى،دار الحامد لنشر و التوزيع،عمان،2016 ،ص 16-17

- و يقصد بالأداء الوظيفي أيضا ذلك المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمل ما،لذلك فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها .و على كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول،و إدراك الدور و مستوى القدرات التي يتمتع بها العامل.[2]
- كما يمكن القول أن الأداء الوظيفي معني بالنتائج العملية أو الانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ للأعمال ،و منه لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الانجاز و الأداء

السلوك:هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات و إعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج أو التفتيش

الانجاز :هو ما تبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتائج

الأداء :هو التفاعل بين السلوك و الانجاز إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا و ينبغي الإشارة هنا إلى أن هذه النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس.[3]

انطلاقا من التعاريف السابقة و من مختلف التعارف التي أعطيت للأداء الوظيفي يمكن القول بأن

- ✓ الأداء الوظيفي هو الأنشطة و المهام التي يزاولها الموظف في المؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية وفقا للموارد المتاحة و الأنظمة الإدارية و الطرق المحددة للعمل.
- ✓ الأداء الوظيفي هو الجهد الذي يقوم به الأفراد العاملين داخل المؤسسة من أجل القيام بمختلف الوظائف و المهام في وقت قصير و بأقل تكلفة.

---

[1] حمداوي وسيلة ، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة،2004،ص123

[2] مصطفى عشوي، **علم النفس الصناعي و التنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتابة بالجزائر،1991،ص244

[3] عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية و دلالتها العربية المعاصرة**، القاهرة ،2003 ، ص25

الفرع الثاني:أهمية الأداء الوظيفي [1]

تكمن أهمية الأداء في أن المؤسسات تحتاج إلى أداء أمثل لعمالها كي تحقق أهدافها،و حتى تنجز الأنشطة التي تخصصت فيها بصفة جيدة ،و كذلك تحقق الميزة التنافسية و الاستمرارية في السوق ،كما أن الأداء مطلب أساسي لتطوير المهن و تحقيق النجاح في سوق العمل ، يعتبر الأداء ضروري و مهم للأفراد والمؤسسة ،فالأداء الجيد يكون مصدر للرضا و العكس،أما الأداء المنخفض و عدم تحقيق الأهداف يكون مصدر عدم الرضا،و كما هو معروف عند الجميع فإن الأداء يكافئ قيمة مالية و فوائد أخرى،كما أن العمال الذين يجيدون عملهم يحصلوا على ترقية و على فرص مهنية أفضل،و ذلك بشكل أسهل بكثير من العمال الذين يكون أداؤهم منخفض و تجدر الإشارة هنا إلى أن هناك فرق بين الأداء الفعلي و الأداء التنظيمي ،فالأداء التنظيمي هو الأداء الذي يكون مطلوب من العامل إنجازه ،وفق ما يمليه عليه رؤساؤه من أوامر،أما الأداء الفعلي فهو الأداء الملموس للعامل و يكون حسب كفاءة العامل ،قد يكون تحت الأداء التنظيمي و يعتبر هنا أداء غير مرضي أو يكون فوق الأداء التنظيمي و يكون أداء جيد .

و يمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي في:[2]

- الأداء هو المكون الرئيسي لعملية الإنتاج أو تقديم الخدمات و هو الجزء الحي منها لانه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية و يحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك و بذلك تحقيق الربح و عليه فإن ثبات كلفة المورد و تفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلها تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة بأفضل فاعلية و أقل تكلفة و أكثر ربحا
- يساهم الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة.

[1] – مصطفى يوسف،**إدارة الأداء** ،دار حامد للنشر و التوزيع،عمان الأردن،ط1 ،2016 ،ص15

[2]– رميصاء زرقان ،**إدارة المعرفة و دورها في تفعيل أداء الموارد البشرية** ،مذكرة شهادة ليسانس في علوم التسيير،قسم علوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح،2013-2013 ،ص18

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي فإن كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة و استقرارها و العكس صحيح.
- استغلال قدرات و إمكانيات الفرد الكامنة و الظاهرة و استغلالها أحسن استغلال و أيضا تجاوز كل العراقيل المصادفة لعمله و ذلك باستثمار الفرص الممكنة له،و يتفاعل مع كل إنتاج يكون في صالح العمل.

المطلب الثاني:عناصر الأداء الوظيفي و محدداته

الفرع الأول:عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي تساهم بتوفرها في تحقيق الأداء الفعال،و ذلك لأهميتها في قياس مستوى العاملين في المؤسسات،و من أبرز هذه العناصر نجد:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة:و تشمل المعرفة بالمهارات المهنية و المعرفة الفنية،و الخلفية العامة عن الوظيفة و ما يمتلكه الموظف من خبرات عن العمل الذي يؤديه

نوعية العمل:و تشمل عدة جوانب مثل الدقة،و النظام و الإتقان و البراعة و القدرة على تنظيم و تنفيذ العمل و عدم الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز:و يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية و مقدار سرعة الإنجاز

المثابرة و الوثوق:و تشمل الجدية و التفاني في العمل،و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة،و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين.

و بصفة عامة يمكن القول أن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر تتمثل في:

الموظف:و ما يمتلكه من معرفة و مهارات و اهتمامات و قيم و دوافع و اتجاهات.

الوظيفة:و ما تتصف به من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل

الموقف:و يقصد به البيئة التنظيمية و ما تتضمنه من مناخ للعمل و الإشراف ووفرة الموارد و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي.

الفرع الثاني :محددات الأداء الوظيفي:

إن تحديد الأداء مستوى الأداء الفردي يتطلب معرفة جملة من العوامل التي تحدد الأداء و كيفية التفاعل بينها،و تتفق العديد من الدراسات على أن محددات الأداء تتمثل في:[1]

1. **القدرات:**و هي شخصية الفرد و التي اكتسبها طول فترة عمله بالإضافة إلى الخبرات السابقة،و لكل شخص قدرات مختلفة تؤهله للقيام بعمله و يمكن تصنيفها إلى مجموعتين قدرات عقلية و قدرات بدنية.

قدرات عقلية:و هي القدرة على فهم الأفكار و التكيف مع البيئة بالإضافة إلى التعلم من الخبرة و التصرف الحكيم في كل المواقف و هي تنقسم إلى ذكاء عملي و ذكاء عاطفي.

✓ **الذكاء العملي:**و هو القدرة على استنباط الطرق العملية الفعالة لانجاز الأعمال في الواقع و التصرف العملي في مواجهة المشاكل و يمكن إرجاع سر نجاح الأفراد الذين لديهم قدر كبير من الذكاء العملي إلى ما لديهم من خبرات و معارف كامنة و تتميز هذه الأخيرة بالخصائص التالية:

- أنها ذات توجهات عملية
- أنها تسمح للأفراد بتحقيق الأهداف
- يمكن اكتسابها دون الحاجة إلى مساعدة مباشرة من الآخرين فالفرد يكتسبها بنفسه و يعرف قيمتها وحده

✓ **الذكاء العاطفي:**و يتضمن مجموعة القدرات التي لها علاقة بجانب المشاعر و العواطف في الحياة و من أهم مكونات الذكاء العاطفي نجد:

- القدرة على معرفة و تنظيم و ضبط المشاعر
- القدرة على معرفة مشاعر الآخرين و التأثير فيها

[1]– محمد سعيد أنور سلطان ، **السلوك التنظيمي**،دار الجامعة الجديدة،الاسكندرية،2004،ص107

- الدافع الذاتي للعمل فالأشخاص الذين يتمتعون بقدر عالي من الذكاء العاطفي باستطاعتهم تنمية علاقاتهم مع الآخرين

و قد أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة بين قوة الذكاء العاطفي و نجاح رجال الأعمال،و كذا بالنسبة لنجاح بعض أساتذة الجامعات بسبب تزايد قدرتهم على استمالة الآخرين و التأثير فيهم.

قدرات بدنية: فبالإضافة إلى القدرات العقلية فإنها لا تكتمل من غير قدرات بدنية و التي تتمثل في القوة،المرونة في تحريك الجسم و قوة التحمل و السرعة في أداء المهام.[1]

2. الرغبة(الدافعية):و تعرف الرغبة أو الدافعية بأنها ترجمة للحاجات و الرغبات الفردية غير المشبعة أو ناقصة الإشباع،و هو يعبر عن درجة حماس الموظف لأداء عمله و كمية الطاقة ،و للرغبة ثلاث مكونات أساسية هي عملية الإثارة و اتجاهات السلوك و للمحافظة على استمرار السلوك.

أما عن عملية الإثارة: فهي مجموعة المؤثرات التي تدفع الشخص العامل للقيام بمهامه

أما اتجاهات السلوك:فهي حالة فكرية في ذهن الفرد نحو جميع ما يحيط به و هي تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوك الفرد

و بالنسبة إلى المحافظة على استمرار السلوك :فهي المدة التي تستمر فيها المحاولات حتى يتحقق الهدف.[2]

3. الإدراك :هو ذلك السلوك الذي يستخدم فيه الفرد خبراته السابقة و حاجاته الحالية و طموحاته و رغباته المستقبلية في المؤثرات البيئية و تعتمد عملية الإدراك على النشاط الذهني ووظائف الأعضاء الحسية.

العوامل المؤثرة في الإدراك:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية الإدراك و تتمثل فيما يلي:

---

[1]- أحمد سيد مصطفى،**إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)**،دار الكتاب،مصر،2000،ص143

[2]- ناصر دادي عدن ،**إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي**،دار المحمدية العامة،الجزائر،2004،ص98

العوامل المتعلقة بالشخص:و هي مجموعة الخصائص التي يحملها الفرد في ذاته ،فاختلاف الأفراد في خصائصهم الذاتية تجعلهم يختلفون في مدى إدراكهم للأشياء من حولهم

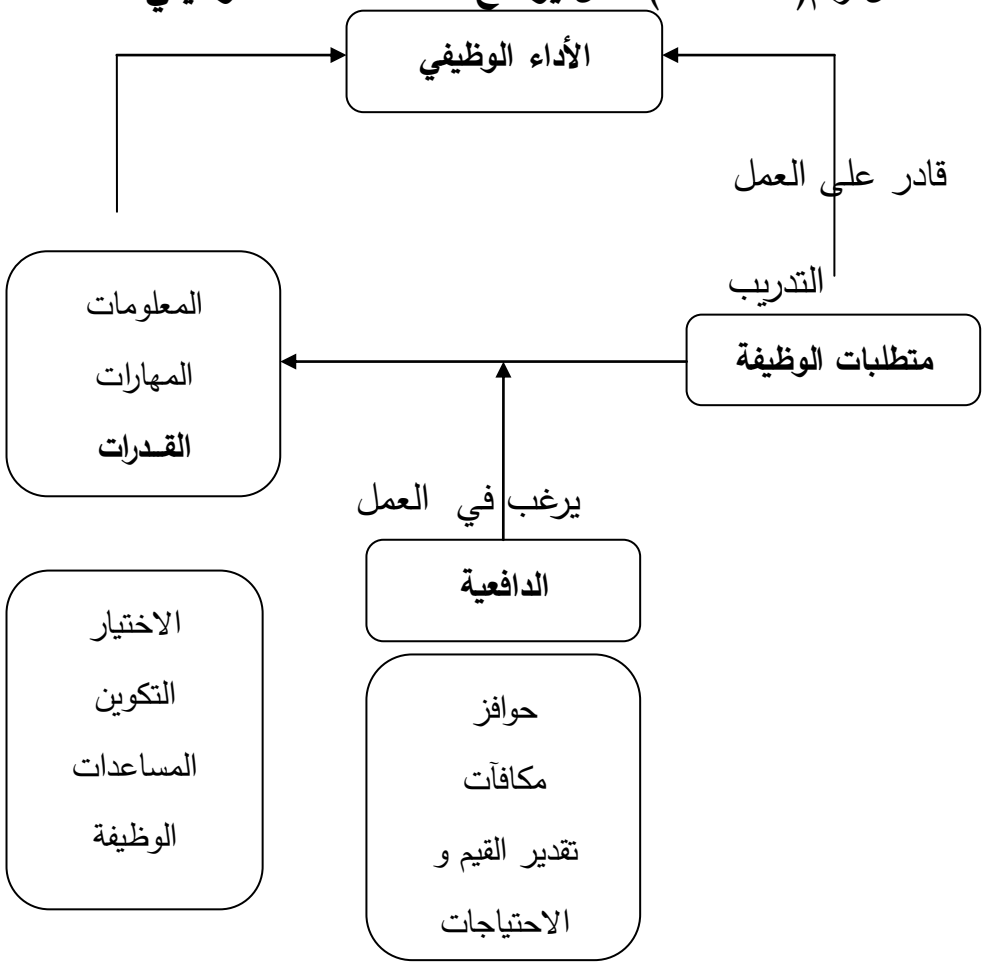
العوامل المتعلقة بالبيئة:تؤثر البيئة الاجتماعية و السياسية بالإضافة إلى الأسر و المؤسسات التعليمية تأثيرا في تحديد إدراك الفرد لجميع المؤثرات المحيطة به.

و تجدر الإشارة إلى أن هذه المحددات تتفاعل بينها لتحديد الأداء، و تحدد هذه المحددات في شكل معادلة على النحو التالي:[1]

الأداء= الرغبة X القدرة X الإدراك

و يمكن توضيح هذه المحددات في الشكل التالي:

الشكل رقم(02-01):شكل يوضح محددات الأداء الوظيفي



المصدر: فيصل الدحلة،تكنولوجيا الأداء البشري،المكتبة الوطنية للنشر و التوزيع،عمان،2001،ص123

[1]- أحمد ماهر ، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية للنشر و التوزيع،الاسكندرية،2003،ص136

المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي حسب أربعة معايير ،حسب المصدر، الشمولية، الطبيعة، و حسب الوظيفة

أولا :حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

1. **الأداء الداخلي** :و يسمى بالأداء الذاتي أو أداء الوحدة الواحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي :

الأداء البشري:و هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنفسية من خلال تسيير مهاراتهم.

الأداء التقني:و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال

الأداء المالي:و يكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة

2. **الأداء الخارجي**:و هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ،فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة تحليل نتائجها و هذا مهم إذا تعلق الأمر بالمتغيرات الكمية أين يمكن قياسها و تحديد أثرها.

ثانيا: حسب معيار الشمولية:

و يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي و أداء جزئي.

الأداء الكلي يكون خاص بالمؤسسة ككل ،تساهم فيه كل وظائفها دون تمييزها و في إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كاستمرارية للنمو و الربح

الأداء الجزئي: هو مختلف الاداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على حدا كأداء وظيفة التموين،وظيفة الموارد البشرية،و أداء وظيفة الإنتاج.

و الأداء الكلي هو تفاعل اداءات الأنظمة الفرعية(الاداءات الجزئية) و هو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل أو المؤسسة.

ثالثا:حسب معيار الطبيعة

تبعا لمعيار الطبيعة تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية،اجتماعية،تكنولوجية و سياسية،و يمكن تصنيف الأداء الوظيفي إلى اجتماعي،اقتصادي ،تكنولوجي،سياسي....

الأداء الاقتصادي: و يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها و يتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها و تدنية استخدام مواردها.

الأداء الاجتماعي:إن الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا و أفراد المجتمع ثانيا.

الأداء التكنولوجي:يكون الأداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين و في أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

الأداء السياسي:يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية و يمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها.

رابعا: التصنيف حسب المعيار الوظيفي

ينقسم الأداء في هذا المعيار حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في كل من الوظيفة المالية، وظيفة الإنتاج و الموارد البشرية ووظيفة التسويق و التموين

أداء الوظيفة المالية:يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة

أداء وظيفة الإنتاج :يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة الإنتاجية بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي ينتمي إليه

أداء وظيفة إدارة الأفراد :يتجلى أداء وظيفة إدارة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات و المعايير يمكن ذكرها و منها

- عائد الأفراد
- عائد الحوادث و الإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد
- التغيب:و يقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور غلى مكان العمل.

أداء وظيفة التموين:يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء استغلال جيد لاماكن التخزين

أداء وظيفة التسويق:يتحدد هذا الأداء بمجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق و التي منها:حصة السوق،مؤشر مستعمل بكثرة الوضعية التنافسية لمنتوج أو لعلامة أو لمؤسسة و يحسب بالعلاقة التالية:

حصة السوق= المنتوج أو العلامة/المبيعات الإجمالية.

الفرع الثاني :العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء بجملة من العوامل المختلفة و المعقدة و التي من الصعب تحديدها فهي تختلف باختلاف الزمان و المكان.و يمكن حصر هذه العوامل في نوعين رئيسيين هما:[1]

أولا:العوامل الداخلية

و تتكون من مجموعة من العوامل و هي:

1. **العنصر البشري**:يشكل مورد هام في المنظمات،و نجاح هدف هذه الأخيرة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها و قدراتها و العمل على تنمية الدافع لدى المورد لبذل جهد اكبر و أداء أفضل
2. **الإدارة**:فهي تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة و هي مسؤولة على زيادة الأداء

[1] - عبد المحسن توفيق محمد،**تقييم الأداء** ،دار النهضة العربية،القاهرة،2008،ص13-14

3. **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من آلات ووسائل اتصال و غيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد،و لا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.
4. **البيئة الداخلية:** هي العناصر العديدة التي تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته،منها العلاقات الاجتماعية التنظيمية الأفقية منها و الرأسية،الاتصال ،و التي لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري.

ثانيا :العوامل الخارجية

تتمثل العوامل الخارجية في :

1. **البيئة الاجتماعية و الثقافية:**مجسدة في
   - ✓ العادات و التقاليد الموروثة
   - ✓ العرف و أمور الدين
   - ✓ المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم و رغبتهم فيه
2. **البيئة السياسية و القانونية:**و تتمثل في:
   - ✓ طبيعة النظام السياسي
   - ✓ مدى الاستقرار السياسي
   - ✓ مرونة القوانين و التشريعات
   - ✓ السياسات الخارجية المتبعة من طرف الدولة.
3. **البيئة الاقتصادية:**
   - ✓ الإطار العالم لاقتصاد الدولة(موجه،حر)
   - ✓ الاستقرار الاقتصادي
   - ✓ النظام البنكي و مدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك
   - ✓ الأسواق المالية و مدى وجود أسواق الأسهم و السندات
   - ✓ السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة

كما أن يرى بعض الباحثين أن هناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في الأداء الوظيفي كـ:

- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من القرارات
- سلوك المرؤوسين فهم الحجر الأساس و الجزء الفاعل في المؤسسة
- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط أو نظم العمل
- تحسين و تطوير مستويات الأداء بالمنظمة و التي على أساسها يتم تقييم الأداء.

المبحث الثاني:تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي من الوظائف الأساسية و المتخصصة تعتمد على مجموعة من المعايير الرسمية التي توضع على أساس علمي و موضوعي ،حيث يمنح التقييم العامل الرؤية و القدرة على تطوير مستوى أدائه.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

أولا:تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

تعددت التعاريف التي منحت لتقييم الأداء الوظيفي نأخذ منها:

التعريف 01:يعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه:" الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدى و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين ممتاز،جيد جدا ،مقبول،ضعيف، ضعيف جدا".[1]

التعريف 02 :و يعرف أيضا:"العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقا لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الانجاز الفعلي للفرد و سلوكه و أدائه و مدى استعداده لتحسين و تطوير الانجاز الذي يقدمه و بما يساعد على معرفة جوانب الضعف و القوة في طريقة أدائه و مستوى الانجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف و تدعيم و تعزيز جوانب القوة".[2]

التعريف 03 :"يقصد بتقييم الأداء الوظيفي:"دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم في القيام بأعمالهم و أيضا الحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله للمسؤوليات".[3]

---

[1]– عبد الغفار حنفي،حسني القزاز،"**السلوك التنظيمي و إدارة الأفرد**"،الدار الجامعية،الاسكندرية،ص196–198

[2]– صالح عودة سعيد،**إدارة الأفراد**،الجامعة المفتوحة،ليبيا،1994،ص369

[3]– أحمد ابو السعود محمد،**الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم اداء الموظفين** ،منشأة المعارف،الاسكندرية، مصر،2008، ص80

التعريف 04 :هو الإجراء الذي يستهدف تقييم نتائج الأفراد بغرض معرفة مدى صلاحيتهم للقيام بمهام الوظائف التي يشغلونها و كذلك التعرف على مدى توافر القدرات لديهم لشغل وظائف أعلى في المنظمة.[1]

و كتعريف شامل يمكننا القول بأن تقييم الأداء الوظيفي هو **محاولة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و محاولة تعزيز الأولى و مواجهة الثانية لضمان تحقيق فعالية المنظمة حاليا و في المستقبل.**

الفرع الثاني:أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المنظمة في التعرف على مستوى أداء عامليها كما يساعد أيضًا الفرد العامل في معرفة مستواه الحقيقي بما يسمح بتخطيط نظم العمل على أسس سليمة .ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:[2]

أ –**رفع معنويات العاملين** :إن جوًا من التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.

ب –**دعم إجراءات الترقية والنقل** :من خلال إثبات عدالتها وتحديد المكافئات التشجيعية ومنح العلاوات كما يعتبر معيارا هامًا لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات، كما يعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدارتهم.

ج –**استمرار الرقابة والإشراف** :أن تقييم الأداء وفق نظام محدد سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقييم تقاريرهم حول كفاءتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم.

---

[1]– توفيق عبد الرحمان، **مبادئ تقييم الأداء مركز الخبرات المهنية للإدارة و سلسلة التنمية الإدارية الذاتية**، الطبعة الاولى، القاهرة،مصر ،2004، ص30

[2]– شحادة نظمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000 ، ص ص76–77

د –وسيلة للتقويم :فالتقييم هو أداة هامة لتقويم العاملين وتثمين أدائهم.

هـ– التزويد بالمعلومات :يعتبر من المؤشرات الهامة لإجراء الدراسات الميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة، كما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن العناصر السابقة والتي ت مثل أهمية تقييم الأداء قد تستخدم كأغراض لنظام تقييم الأداء والتخطيط لبناء أنظمة الموارد البشرية

المطلب الثاني:معايير و خطوات تقييم أداء الموظفين

الفرع الأول:معايير تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم و تقدير كفاءة العاملين باستخدام معايير محددة يقيم بها أداؤهم الفعلي ،و معايير التقييم نوعان،العناصر و معدلات الأداء

1) **العناصر**:و تشمل الصفات و المميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد و أن يتحلى بها في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة و العناصر نوعان هما:

- ✓ **عناصر ملموسة**:و هي العناصر التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد،مثل المواظبة على العمل و الدقة فيه،إذ من خلال عدد من مرات الغياب و مدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله....الخ،فالعناصر الملموسة تمكن من اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها العامل،و بالتالي الحكم على مدى دقته،و إتقانه لعمله بشكل صحيح.
- ✓ **عناصر غير الملموسة:** و هنا يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، و هذه تتطلب ملاحظات مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها و رؤيتها و الحكم عليها و مثل هذه الصفات الأمانة، الذكاء، و التعاون....

2) معدلات الأداء:

يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل، من حيث الجودة و الكمية خلال فترة زمنية محددة،

و يتم هذا بمقارنة العمل المنجز لموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجيته من حيث الكمية أو الجودة، و لمعدلات الأداء أنواع يمكن شرحها فيما يلي:

المعدلات الكمية: و بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة مثلا، و هي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر الكمية ذات قيمة ملموسة.

المعدلات النوعية:و بموجبها يتم تحديد الجودة و الدقة و الإتقان،و التي يجب على الفرد أن يصل إليها في إنتاجه، و غالبا ما تحدد بنسب معينة من الأخطاء أثناء الإنتاج، و بعدد الإنتاج المعيب و هي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر غير الكمية ذات قيمة غير ملموسة.

المعدلات الكمية النوعية: و هذا المعدل هو مزيج من السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة و الإتقان.

الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

تقييم الأداء يبدأ منذ إعلان المعايير التي سيتم تقييم الأداء على ضوئها و تحديد متطلبات الأداء الواجب تحقيقها من خلال الأهداف المتفق على تنفيذها بين الموظفين و المسؤولين.

تتكون عملية تقييم الأداء الوظيفي من ستة خطوات متصلة ببعضها البعض و هي:[1]

1. **تحديد معايير الأداء:** و يقصد بها الأساس الذي يسبب إليه الفرد و بالتالي يقارن به الحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيد أو مرضيا. و بصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

[1]- علي محمد رباعية، **إدارة الموارد البشرية، تخصص نظام المعلومات للادارة**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع،عمان الأردن،2003،ص ص 180-181

- **موضوعي:** يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج ،النوعية، السرعة، و تحقيق الأهداف.
- **ذاتي سلوكي:** يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية و السرعة في التعليم و الاستفادة من التكوين و إمكانية الاعتماد عليها و علاقة الرؤساء و المديرين.

و يشترط في المعيار و مهما كانت نوعيته أو يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، و يكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

- ✓ **صدق المقياس:** إن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.
- ✓ **ثبات القياس:** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد ثابتة من خلال المقياس الثابت عندما يكون أدائه ثابتا، كما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه.
- ✓ **التمييز:** و نعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فتميز بين أداء الفرد و أداء مجموعة من الأفراد
- ✓ **سهولة استخدام المقياس:** و نعني به وضوح المقياس و إمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل
- ✓ **القبول:** يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين و المعيار المقبول هو المعيار العادل الذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد

2. **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:** يجب توفير المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعلموا و ما يتوقع منهم و أفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه، و مناقشتها معهم و التأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل الموظفين حول الاستفهام عن أية جوانب غير واضحة لهم.
3. **قياس الأداء** :و هذه الخطوة تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي و هناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي

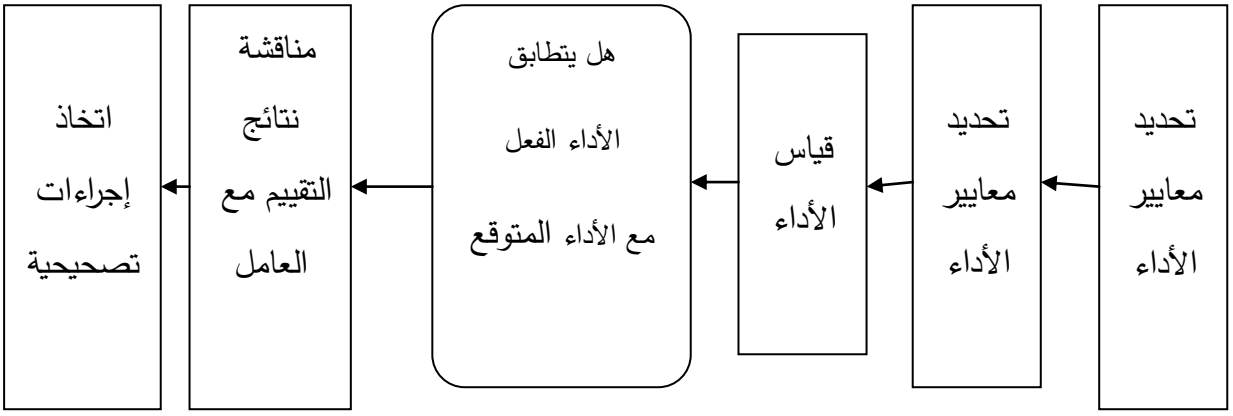
- ✓ ملاحظة الأفراد العاملين

- ✓ التقارير الإحصائية
- ✓ التقارير الشفوية
- ✓ التقارير المكتوبة

4. **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:**تعتبر هذه ضرورية بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي، و من الأمور المهمة هنا هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقة و صادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد و قناعة الفرد بهذه النتيجة.
5. **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الايجابية و السلبية بينهم و بين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة قد لا يدركها الفرد العامل ،و خاصة الجوانب السلبية في الأداء الوظيفي.
6. **الإجراءات التصحيحية:** قد تكون مباشرة و سريعة دون أن يتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، و إنما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو النوع الفني،و قد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن الأسباب و كيفية حصول الانحرافات و تحديد السبب الرئيسي لذلك ،و هذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية و له فوائد أكثر في المستقبل.

و الشكل التالي يوضح خطوات تقييم الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (02-02):خطوات تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: دافيد هنجر، **الإدارة الاستراتيجية**، معهد الإدارة العامة،الرياض،1990،ص37

من خلال الشكل يتضح لنا أن تقييم الأداء الوظيفي يمر بعدة خطوات بدءا من تحديد معايير الأداء التي تنقل للعاملين معرفة ما يجب أن يعرفوا و ما هي توقعاتهم ،ثم نقوم بقياس أدائهم و ذلك للوصول إلى نتيجة حقيقة تعكس الأداء الفعلي للفرد،بعد ذلك تقوم بمناقشة نتائج التقييم السلبية و الايجابية لتوضيح أمور هامة لا يدركها الفرد،و في الأخير نقوم بالإجراءات التصحيحة و ذلك بتعديل الأداء و تحديد السبب الرئيسي الذي حصل فيه الانحراف.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي و المشاكل التي تواجه عملية التقييم

هناك مجموعة من الطرق لتقييم الأداء الوظيفي منها ما هو بسيط و منها ما هو معقد، و تختلف المؤسسات في اختيار الطريقة المناسبة لتقييم موظفيها و هذا الاختيار يكون حسب حجم و طبيعة النظام الداخلي لها، فالطريقة الناجحة في مؤسسة ما لا تكون بالضرورة ناجحة في مؤسسة أخرى ،و على العموم فمختلف الدراسات ميزت بين نوعين من الطرق منها ما هو تقليدي و منها ما هو حديث:

الفرع الأول :طرق تقييم الأداء الوظيفي

I. الطرق التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدي في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء موظفيهم ،و إن اختلفت كل الطرق الأخرى من حيث المحتوى و الأسلوب المتبع في التقييم، و من هذه الطرق ما يلي:

أ. **طريقة التدرج البياني:** تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء العامل أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض و ينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد جيد جدا، ممتاز) و التي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات و يصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الموظف.

ب. **طريقة الترتيب:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق و أسهلها ،إذ يقوم بموجبها الرئيس المباشر بترتيب موظفيه تنازليا أو تصاعديا على حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ أو العكس.

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

د. **طريقة التوزيع الإجباري:** تستند هذه الطريقة إلى منطق الترتيب وفق لمجموعات ،و تقوم على أساس توزيع العمال على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة، و تعرف هذه الطريقة بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على انجازهم حيث يتركز أفراد المجموعة حول المتوسط ،و تستعمل هذه الطريقة لتقييم الطلبة بالمدارس و الجامعات.

II. طرق التقييم الحديثة

ظهرت هذه الطرق للتقييم نتيجة القصور الملاحظ في الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين و نتيجة لتطورات التي طرأت على العملية الإدارية للمؤسسة، حيث تسمح هذه الطرق باعتماد معايير نموذجية لتقييم أداء الموظف دون المقارنة مع زملائه من العاملين الآخرين، كما أنها تتيح للعامل تدارك طموحاته و العمل على بلوغها مما يسمح للمؤسسة من الوصول إلى أفضل أداء لعمالها، و من بين هذه الطرق نجد:

أ. **طريقة الاختبار الإجباري:** يتم في هذه الطريقة حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الفرد لعمله، و تقسم إلى مجموعات تضم كل مجموعة ثنائية و كل ثنائية فيها عبارتين ،الأولى تصف النواحي الحسنة في الموظف و الأخرى تصف النواحي السيئة فيه، و هكذا تتعدد المجموعات بتعدد موضوعات التقييم ،ثم يقوم الشرف على التقييم و ذلك بوضع كلمة أمام العبارة الأكثر انطباعا على الشخص و العبارة الأقل انطباعا عليه،

و تمتاز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية لكون المشرف على التقييم لا يعرف مدى أهمية الصفات المحددة و ذلك لكون أهمية أوزان هذه العبارات سرية تحتفظ بها الإدارة العليا.

ب. **طريقة التقييم على أساس النتائج:** تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج و ما أحرزه الموظف من نتائج كأساس لتقييم أدائه، و قد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، و تنمي نوعا من روح التعاون بين الرئيس و مرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد، و تعاون بين الرؤساء و أهداف المؤسسة، و تدل الدراسات العلمية على استخدام هذه الطريقة من شأنها أن تخلق جوا مناسبا من التعاون في الأداء و المشاركة في المسؤولية و تحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات ايجابية مثمرة.

ج. **الإدارة بالأهداف:** تعتمد ما هذه الطريقة على ما يتم انجازه في العمل أي أن الرئيس المباشر لا يعترف إلا بالنتائج التي تم التوصل غليها فعلا و التي يتم على أساسها تقييم العامل و يقوم هذا الأسلوب بتعزيز العلاقة بين الرئيس و المرؤوس و تحسين مناخ و ظروف العمل ،حيث تتم من خلال:

- ✓ اجتماع الموظف و المشرف عليه لمناقشة الأهداف و النتائج المطلوب تحقيقها.
- ✓ يتم وضع و تحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها و مراعاة الشروط التي تجعلها واقعية و يسهل قياسها.
- ✓ يجتمع المشرف مع موظفيه بعد مرور المدة الكافية للإنجاز و يسمح هذا الاجتماع بدراسة انجاز الموظفين لتلك الأهداف الموضوعة و تقييمهم لها إلى جانب تشخيص أسباب العثرات التي صادقت الموظف و إيضاح طرق إصلاحها.

د. **طريقة الجودة الشاملة:** تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين كونها أسلوب لإدارة الموارد البشرية، حيث يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم العاملين .،فالمؤسسة أصبحت لا تستطيع تجاهل أهمية و دور البعد الإنساني لضمان التزام العاملين

و انتمائهم و تعاونهم لتمكينها من النجاح و ترتكز هذه الطريقة على المزج بين السلوك وكفاءات العاملين من جهة ،و بين نتائج العمل من جهة أخرى، كما توفر عدة مزايا:

- ✓ يقيس جودة الأداء
- ✓ يهتم في إشراك العاملين في الجوانب المادية و المعنوية
- ✓ يعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتج و الأنشطة و المعلومات المؤدية إليها ،من خلال التحسين المستمر في الإجراءات و الأساليب[1]

الفرع الثاني: المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي

تعترض عملية تقييم الأداء الوظيفي مجموعة من العراقيل أو المشاكل أو العراقيل نذكر منها:

1. **الهدف من إجراء التقييم:** يؤثر الهدف من إجراء التقييم على اتجاهات القائم به ،فإن كان التقييم يتم لاستعمال نتائجه في الترقية فقد يدفع ذلك المديرين لإعداد تقديرات مرتفعة للموظفين للاستفادة من فرص الترقية بعكس الحال إذا كان التقييم لغرض تحديد الاحتياجات التكوينية أو التدريبية فقط يعطي المديرين تقديرات ضعيفة حتى يظهر للغدارة حاجتهم للتكوين.
2. **التساهل و اللين أو التشدد و الصراحة:** أثناء تقييم أداء العاملين قد يميل المدراء إلى التساهل مع الجميع بوضع درجات عالية إرضاء لهم و مراعاة للحالات الإنسانية و الرغبة في عدم جرح مشاعرهم و هذا بالإضافة إلى تجنب مواجهة العاملين عند مناقشة معدلات الأداء في مرحلة التغذية المرتدة.
3. **النزعة المركزية:** يسبب ذلك في ميل المدير في إعطاء درجة متوسطة عند تقييمهم لأداء موظفيهم و ذلك أن تختار غالب المعدلات المتوسطة اعتقاداتهم أن ذلك أفضل.
4. **خطأ الانطباع الأول:** يقع الكثيرين تحت مزاولة خطا الانطباعات الأولى ،فالموظف الذي أنجز عمله بطريق طيبة في أحد المرات أو الالتزام بمواعيد الانجاز قد يترك

[1]- سهيلة عباس،**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**،دار النهضة العربية،الطبعة الأولى ،بيروت،2008،ص349

انطباعا أوليا بالجدية و الحماس و السرعة لذلك يجب على المديرين أن يؤسسوا قراراتهم و تقييمهم على معلومات دقيقة و صادقة فالتقييم الذي يترتب عليه قرارات غير عادلة قد تضر بالمؤسسة و الموظفين.

5. **التشابه و التقارب مع المقيم:** و يشير ذلك إلى ميل المدير عند تقييم أداء مرؤوسيه إلى من هم على شاكلته و يؤدون العمل بنفس الطريقة التي كان يتبعها وقت كان في نفس منصبهم.
6. **خطأ الاختلاف و التباعد:** تبنى بعض التقييمات الخاطئة على اتجاهات المقيم السلبية نحو بعض موظفيه تحيزه أو تحامله عليهم و ذلك لكونهم يختلفون معه في الفهم و المعتقدات و الاتجاهات و العادات و التقاليد...الخ ،أو بعض خصائصهم الديمقراطية، لذلك يجب القول أن المدير يجب أن يبقى تقييمه للأداء على أسس موضوعية . فتقييم الأداء المبني على أسس موضوعية و عادلة يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال بالمنظمة و هذا ما يحفزهم على أداء عملهم بكفاءة.
7. **عدم فهم المقيمين لمعايير التقييم و كيفية قياسها:** يضعف فهم بعض المديرين عن استيعاب مفهوم معايير التقييم مثل القدرة الإبداعية القدرة التحليلية هذا بالإضافة إلى غموض مدلول عملية القياس بالنسبة لهم فغن اشتمل المقياس على معايير مثل الجيد مقبول فإنه يصعب السيطرة على حدود كل منها و معناها بدقة لذوي الكفاءة

المبحث الثالث: علاقة التكوين بتحسين الأداء الوظيفي

المطلب الأول:تحسين الأداء الوظيفي

نقصد بمفهوم تحسين الأداء الوظيفي أنه"طريقة منظمة و شاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ،فهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب و محاولة تحديد الفجوة في الأداء "

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

الخطوة الأولى :تحليل الأداء و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين:

الوضع المرغوب: و يصف الإمكانيات و القدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية و أهداف المؤسسة

الوضع الحالي: و يصف المستوى الفعلي للعمل و الإمكانيات و القدرات المتاحة في الواقع

الخطوة الثانية: البحث في الأسباب حيث يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب و الأداء الفعلي ،لأن معالجة المشكلة من جذورها يؤدي إلى القضاء على سبب الإخفاق و بالتالي نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء الوظيفي و الإجراءات التصحيحية لتحسينه و تطويره.

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

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة المناسبة تضعها المؤسسة حيز التنفيذ، مع وضع نظام للمتابعة يضمن مفاهيم التغيير التي تريدها المؤسسة

في الأعمال اليومية كما تحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة ة غير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

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

المطلب الثاني:علاقة التكوين بالأداء الوظيفي

يعتبر التكوين الوظيفة التي أصبحت المؤسسة توليها اهتماما كبيرا باعتباره يهدف إلى تنمية قدرات و كفاءات العمل في العمل ،فمن خلاله يتم تزويد العمال بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة، إذ أن غالبية المؤسسات تمسها تغيرات بيئية داخلية أو خارجية، تكنولوجية أو تنظيمية و هو ما يفرض عليها توافق قدرات و مهارات عمالها مع متطلبات هذه التغيرات بغية تحقيق ما تهدف إليه، و أصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج تكوينية لعمالها في مراكز التكوين .

إن وظيفة التكوين هي الوظيفة المكملة لوظيفة الاختيار و التعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار عمالها و تعيينهم فقط و إنما يتوجب إعداد هؤلاء العمال و تنمية قدراتهم لأداء الأعمال المسندة إليهم و مساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات و المعارف، و تزويدهم بالأساليب الجديدة في العمل و صقل مهاراتهم،

للتكوين أثار عديدة على أداء الموظفين منها:

- ✓ رفع مستوى الأداء و تحسينه من الناحية الكمية و النوعية
- ✓ تنمية شعور الموظف بالانتماء و الولاء للمؤسسة
- ✓ تقوية العلاقة الإنسانية بين العمال و تطوير اتجاهاتهم

- ✓ تخفيض معدلات الغياب و دوران العمل نتيجة زيادة المهارة
- ✓ توعية العمال بأهمية التكوين و إكسابهم القدرة على البحث عن الجديد و المستجدات في شتى المجالات و توضيح السياسة العامة لها مما يساعدهم في تحسين فهمهم للمؤسسة و استيعابهم لدورهم فيها و بالتالي المساهمة في تحسين أدائهم
- ✓ المساعدة في تجديد و إثراء معلومات الموظفين و حل مشاكلهم في العمل و تحسين قراراتهم بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات
- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد المؤسسة
- ✓ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية و الخارجية للمؤسسة

أما **تأثير التكوين على المؤسسة** فيمكننا القول أن أثر التكوين على المؤسسة إنتاجية كانت آو خدماتية يتمثل في تحقيق أهدافها المسطرة التي تسمح لها باحتلال مكانة بين باقي المؤسسات المنافسة و تتمثل هذه الأهداف في الوصول إلى أكبر إنتاجية ممكنة إذا كانت هدفها غير ربحي فتسعى للوصول إلى ما تسعى إليه و اكتشاف نقاط القوة و الضعف

بالإضافة غلى ما تم ذكره من عناصر أساسية و مؤثرة على فعالية التكوين فإن عملية تقييم البرامج التكوينية تمد إدارة الموارد البشرية بمعلومات حول مستوى الفعالية لذلك من الضروري الاعتماد على طرق معينة في تقييم البرنامج التكويني بغرض الكشف عن اي خلل في برنامج التكوين.

كما و يؤثر التكوين على الأداء الوظيفي باعتباره عامل أساسي في تطوير و تنمية الموارد البشرية و ترقيتها ،فهو الركيزة الأساسية للتسيير الناجح و الفعال لتلك الموارد،فمن الضروري توفير تكوين جيد للمهام و الوظائف التي يشغلونها بغية رفع مستوى كفاءاتهم و أدائهم لأقصى حد ممكن

و بالتالي نقول أن من أهم الأسباب و العوامل التي تساعد على ذلك التكوين فهو الأسلوب الفعال الذي تملكه المؤسسة لرفع أدائها أو إنتاجيتها.

المطلب الثالث: أثر التكوين على تحسين الأداء الوظيفي

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

تطوير الاستعدادات اليدوية و الذهنية و الثقافية:

و هذا من خلال تطوير وسائل التفكير و التكوين للأفراد و خاصة الإطارات و يتعلق الأمر هنا التكوين اليدوي و كثيرا ما نسمع و نرى أن بعض الأشخاص غير مؤهلين للعمل اليدوي أو غير مؤهلين للتكوين، غير أن هذه المواهب قد تتطور و تخلق عند بعض الأفراد نتيجة التكوين حيث تلجأ المؤسسة غلى وضع بيان مفصل للشخصية و مساعدة الموظف في اكتشاف مواهبه الشخصية و تطويرها.

تطوير الخبرة و التجربة

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

استيعاب المعارف الجديدة:

تتمثل أهمية التكوين في إعطاء معارف جديدة أو أخبار عامة و مهمة و يمكن التفرقة بين المعارف التقنية المتعلقة بالعمل الممارس و المعارف ذات الطبيعة التنظيمية و التسييرية للمؤسسة، و هدف المؤسسة العام هو جعل العمل الفردي أكثر فعالية.

تصحيح الاتجاهات:

يمكن القول أن يكون للتكوين هدف آخر و هو تصحيح اتجاهات بعض الأشخاص اتجاه بعض المشاكل التي تتعلق بالعلاقات البشرية، و هذا أمر لابد منه، فإذا أردنا أن نصحح سلوك الأفراد بالنسبة للإطارات و يهدف هذا النوع من التكوين غلى خلق اتجاهات ايجابية بالنسبة للعمال.

الترقية:

يعطي التكوين الفرص للأفراد لزيادة معارفهم و مهاراتهم، فإذا كانت هذه المهارات و المعارف تتطلب إمكانيات جديدة طبيعة عمل جديدة استوجب على المؤسسة ترقية الفرد المعني إلى الفئات الأعلى

مع ذلك يبقى طموح أي فرد داخل المؤسسة هو الوصول إلى منصب أعلى و مستويات أرقى،و في الأخير كل تكوين يسعى إلى تطوير و تحسين سلوك الأفراد يجب أن تسعى إليه المؤسسة.[1]

[1] - رافس نادية ،ولد عامر مونية،**أهمية التكوين في تفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة**،مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،جامعة البويرة،ص ص ص58-59-60

خلاصة

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء الوظيفي بصفة خاصة من خلال تعريفه ،أهميته ،عناصره و محدداته و كذا العوامل المؤثرة فيه ثم عرجنا على تقييم الأداء الوظيفي ،حيث تبين لنا أن الأداء يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية لأي مؤسسة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق و التميز فنجاحها يتوقف على مدى اهتمامها بالعنصر البشري و زيادة فعاليته و تحسينه لذا لابد من متابعة هذا الأداء و تقييمه بصفة مستمرة و منتظمة.

و في نهاية الفصل تطرقنا إلى علاقة التكوين بتحسين الأداء الوظيفي للعمال فالتكوين كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف الإدارة المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العمال و إكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة .

الفصل الثالث

دراسة ميدانية حول ثانوية ياحي ميلود بالعمارية-المدية-

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول لموضوع التكوين من الجانب النظري من حيث مفهومه،أهميته،أنواعه مراحله ،عرجنا في الفصل الثاني على الإطار النظري المفاهيمي للأداء الوظيفي تعريفه،عناصره و محدداته ،مفهوم تقييم الأداء الوظيفي،معاييره ،علاقة الأداء الوظيفي بالتكوين،و حتى تكون دراستنا شاملة و متوازنة دعمنا هذين الفصلين بفصل ثالث تطبيقي يربط مجمل المفاهيم السابقة بالواقع من خلال اختيار ميدان لدراستنا الميدانية تمثل في ثانوية ياحي ميلود بالعمارية لمعرفة دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي بالثانوية و قد استعملنا الاستبانة كأداة للدراسة و جمع البيانات و المعلومات ،أما لعرض النتائج و تحليلها استخدمنا البرنامج الإحصائي spss و تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية.

قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تمثلت في :

المبحث الأول :التعريف بثانوية ياحي ميلود

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث:عرض و تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول:التعريف بثانوية ياحيالميلودبالعمارية

تولي الجزائر منذ الاستقلال اهتماما بالغا بقطاع التربية و التعليم لما يلعبة هذا الأخير من أهمية بالغة في تنشئة الأجيال و تعليمهم على النهج الصحيح مزودين بكم هائل من المعارف و تكوين الطاقات البشرية المؤهلة لتحقيق التكيف مع متطلبات العصر و ثانوية العمارية مثلها مثل باقي المؤسسات التربوية العمومية في الجزائر تسعى لتحقيق أهداف المجتمع و تطلعاته من خلال مختلف المناهج التربوية و التعليمية ذات الكفاءة و توفير التأطير الجيد لتلاميذها لمواجهة التحديات.

المطلب الأول:التعريف بثانوية ياحي ميلود بالعمارية[1]

ثانوية ياحي ميلود هي مؤسسة تربوية تعليمية عمومية تقع ببلدية العمارية،دائرة العمارية ولاية المدية، تابعة لمديرية التربية لولاية المدية في إطار تفرع الهيكل التتنظيمي لوزارة التربية ،بنيت عام 1991،و تم افتتاحها بتاريخ 01.09.1996 تحت رقم قرار الإنشاء 38.1145/01.09.1996 ،تتربع على مساحة قدرها40000 م² منها حوالي 5000 م² مبنية و 35000م² غير مبنية ،تحتوي على النظام النصف داخلي و الخارجي فقط

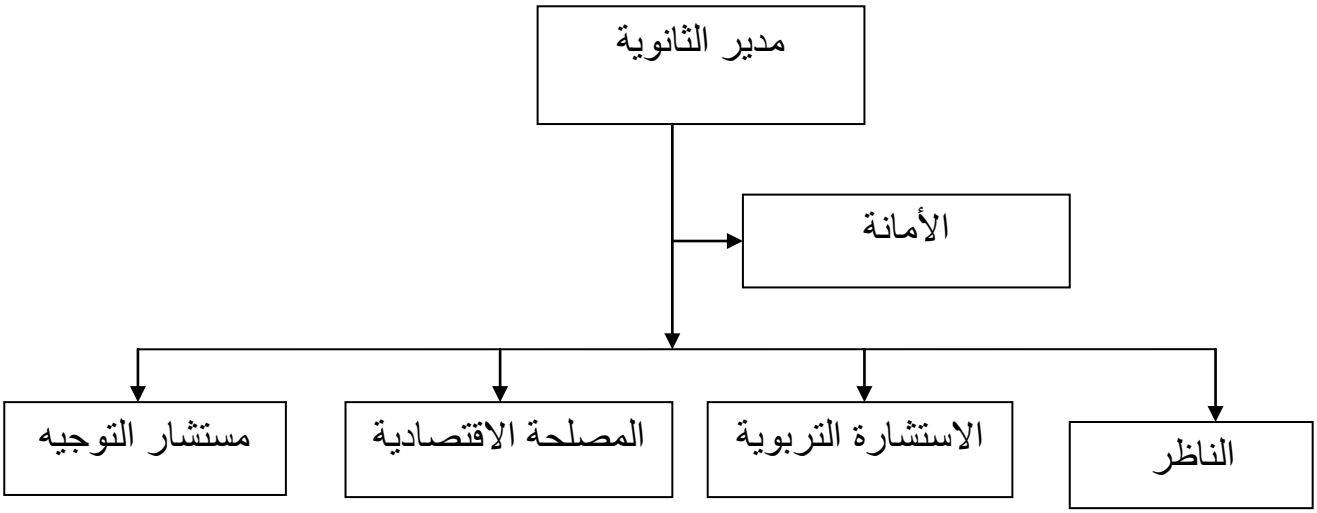
تحتوي الثانوية على 6 شعب للتدريس بعدد أفواج 21 أو قسم ،و قد بلغ تعداد التلاميذ بها للموسم الدراسي 2020-2021 465 تلميذ منهم 258 إناث و 207 ذكور

و هي مؤسسة تربوية تضطلع إلى تعليم التلاميذ و تربيتهم من خلال تطبيق البرامج و المناهج الدراسية المحددة من وزارة التربية بتأطير إداري و التربوي .

و يمكن رسم مخطط الهيكل التنظيمي للثانوية كالتالي:

[1]- البطاقة الوصفية للثانوية

الشكل رقم (03-01):الهيكل التنظيمي لثانوية ياحي ميلودبالعمارية



المصدر: الوثائق المتحصل عليها من ثانوية ياحي ميلود

تتكون المؤسسات التعليمية في مرحلة التعليم الثانوي من أربعة مصالح رئيسة كما هو موضح في الشكل أعلاه ،الأمانة المصلحة الاقتصادية و مصلحة الدراسات و الاستشارة التربوية و مدير المؤسسة :

المدير:و هو المدبر و القائد و المشرف في المؤسسة،يسهر على التنسيق بين مختلف المصالح عن طريق الهيئات الاستشارية المعتمدة كالمجالس و على وجه الخصوص مجلس التنسيق الاداري و بعض الحالات مجلس التوجيه و الاجتماعات الأخرى الاستثنائية، بالإضافة إلى التقارير اليومية لكل مصلحة و التي يطلع من خلالها على وضعية سير العمل التربوي في المؤسسة و حالة المرافق لتقديم التوجيهات و التدخل لضمان السير الحسن للعمل التربوي و التعليمي بالمؤسسة.

مصلحة الدراسات و الاستشارة التربوية:المسؤول عليها هو نائب المدير للدراسات او ما يعرف بالناظر و الذي يعتبر الرجل الثاني في المؤسسة ،ينوب عن المدير في جميع وظائفه ما عدا وظيفة الأمر بالصرف ،مكلف بتنظيم النشاطات البيداغوجية و التربوية و تنشيطها بالمؤسسة،من أهم مهامه:

- ✓ إعداد جداول توقيت الأقسام و الأساتذة و ضبطها
- ✓ مراقبة دفاتر النصوص و السهر على تطبيق البرامج و المواقيت
- ✓ إعداد الرزنامة الخاصة بطريقة تقييم التلاميذ و مراقبة تنفيذها
- ✓ تنظيم الزيارات و التكوينات المبرمجة رسميا
- ✓ يشكل الاقسام و الافواج التربوية
- ✓ يطبق التوجيهات و التعليمات البيداغوجية
- ✓ في حال انشغال مدير المؤسسة يرافق مفتشي التربية و التكوين لحضور دروس الاساتذة.

المصلحة الاقتصادية:تشرف هذه المصلحة على التسيير المادي و المالي للمؤسسة بها مجموعة من الموظفين من مقتصدين،نواب مقتصدين و أعوان المصالح الاقتصادية ،يتولى المسير المال (مقتصد رئيسي أو مقتصد او نائب مقتصد) مسؤولية تسيير هذه المصلحة تحت سلطة المدير و من ثم تنسيق و تنشيط أعمال المجموعة ،يقوم المدير بالتشاور مع المسير المالي بتوزيع المهام على هذه المجموعة حسب صلاحيات و قدرة كل عضو،فهناك من يكلف بتسيير و مسك مدونات الإيرادات و آخر النفقات و كل ما يتبع كل عملية من أعمال إدارية هذا من الناحية المالية،أما من الناحية المادية فتوزيع المهام لا يقل أهمية عن سابقتها المالية من انعكاسات على الفعل التربوي و من ثم يقوم المسير المالي المسؤول على هذه المصلحة بتنظيم و توزيع الأعمال و تنظيم الخدمة الداخلية و متابعة أعمال مساعديه و كل العمال ميدانيا للوقوف على مدى فعاليتهم و اهتمامهم بالنظافة و الصيانة لممتلكات المؤسسة بصفة عامة العمل على خلق روح التعاون و الانسجام بينهم و بين العاملين في المصالح الأخرى ذوي المهام المشتركة و المتقاربة و في إطار المهام و المسؤوليات يقدم المسير المالي يوميا لرئيس المؤسسة تقريرا يبين فيه مختلف الأعمال المنجزة و حالة المواظبة للعمال و كل الملاحظات التي تتعلق بتسيير المصلحة.

مستشار التوجيه:و هو عضو في المؤسسة التربوية و دوره دراسة الحالة النفسية و الاجتماعية للتلاميذ و مساعدتهم في مختلف المجالات،و تتمثل مهامه في :

- ✓ يكلف مستشار التوجيه عند الضرورة بالنيابة عن مدير مركز التوجيه في اشغال اللجان و اجتماعات ميدانية خارج مركز التوجيه
- ✓ مشاركة مستشار التوجيه في عملية التكوين و تحسين المستوى و تحديد المعارف التي تنظمها وزارة التربية
- ✓ يطلع مستشار التوجيه في إطار تأدية عمله على ملفات التلاميذ
- ✓ يقوم مستشار التوجيه بالارشاد النفسي للتلاميذ و التوجيه العلمي لهم .

الأمانـــة:الأمانة تحتل مكانة خاصة في هرم هيكلة المؤسسة ،دورها في تنسيق و تنشيط الأعمال الإدارية، فهي تنفذ و تتابع تنفيذ الرزنامة الإدارية و رزنامة الاجتماعات الدورية و الجلسات التنسيقية مع الهيئتين الإدارية و التربوية.

المطلب الثاني:هياكل و تخصصات الثانوية

الفرع الأول:هياكل و محلات الثانوية

تتوفر ثانوية ياحي ميلود على هياكل متعددة من شأنها أن تضمن حسن الدراسة في ظروف مريحة للتلميذ و الأستاذ و المؤطر ،تتمثل هذه الهياكل في :

1. الجناح البيداغوجي:المخصص لدراسة التلاميذ.

الجدول رقم(3-1):هياكل الجناح البيداغوجي

نوع المحلات	حجرات الدراسة	مخابر العلوم الطبيعية و العلوم الفيزيائية	مخابر المعلومات و التكنولوجيا	قاعة متعددة النشاطات	المكتبة و قاعة المطالعة	المدرج	المجموع
المستعملة	24	6	1	1	1	1	34
غير المستعملة	2	0	0	0	0	0	2
المجموع	26	6	1	1	1	1	36

2. الجناح الإداري:يتمثل في مختلف المكاتب و المحلات المستعملة لأداء المهام الإدارية

الجدول رقم(3-2):هياكل الجناح الإداري

نوع المحلات	مكاتبالإدارة	قاعة الأساتذة	قاعة الأرشيف	الحجابة	المجموع
المستعملة	6	1	1	1	9
غير المستعملة	0	0	0	0	0
المجموع	6	1	1	1	9

3. فضاءات تربوية: و هي مختلف الفضاءات التي تدعم العمل التربوي في الثانوية و تتمثل في قاعة رياضة كبيرة متعددة النشاطات

الجدول رقم(3-3):هياكل تربوية رياضية

نوع المحلات	منشآت رياضية	نوادي ثقافية و علمية	المجموع
المستعملة	1	0	1
غير المستعملة	0	0	0
المجموع	1	0	1

4. مرافق أخرى

الجدول رقم(3-4): مرافق أخرى بالثانوية

نوع المحلات	المطعم	المراقد	السكنات الوظيفية
المستعملة	1	0	8
غير المستعملة	0	6	0
المجموع	1	6	8

<u>الفرع الثاني</u>:تخصصات و شعب التدريس بثانوية ياحي ميلود بالعمارية

تحتوي الثانوية على مجموعة من التخصصات تتمثل فيما يلي:

السنة أولى ثانوي :تتفرع هذه السنة إلى تخصصين هما:

- ✓ جذع مشترك آداب،
- ✓ جذع مشترك علوم و تكنولوجيا.

السنة الثانية و الثالثة ثانوي:تتفرع كل سنة من إلى مجموعة من الشعب أو التخصصات تتمثل في:

بالنسبة لجذع مشترك آداب يتفرع على شعبتين هما

- ✓ شعبة آداب و فلسفة
- ✓ شعبة لغات

أما جذع مشترك علوم فتتفرع إلى الشعب التالية:

- ✓ علوم تجريبية
- ✓ رياضيات
- ✓ تقني رياضي
- ✓ تسيير و اقتصاد

مع العلم كل شعبة تحتوي على مجموعة من الأفواج أو الأقسام و كل قسم يضم عدد من التلاميذ

المطلب الثالث:إحصائيات التلاميذ و الأساتذة و الإداريين

1. احصائيات الأساتذة:[1]حسب الخريطة التربوية التي تحمل رقم 4 و المؤرخة في 04.01.2021 تحتوي الثانوية على 43 منصب مالي موزعين حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(03-05):إحصائيات الأساتذة بالثانوية

المادة	عدد المناصب
أدب عربي	5
علوم اسلامية	2
فلسفة	2
اجتماعيات	4
رياضيات	5
علوم فيزيائية	4
علوم طبيعية	3
لغة فرنسية	4
لغة انجليزية	4
لغة اسبانية	1
هـ.ميكانيكية	2
هـ.كهربائية	1
هـ.مدنية	1
هـ.الطرائق	1
تسيير و اقتصاد	1
ت.بدنية	2
إعلامآلي	1
المجموع	43

[1]- الخريطة التربوية للثانوية ،رقم 4 المؤرخة في 2021/01/04

2. إحصائيات الإداريين[1]

حسب الخريطة الإدارية للثانوية التي تحمل رقم 01 المؤرخة في 2021/10/12

الجدول رقم(03-06):احصائيات العمال الإداريين بالثانوية

المنصب	عدد المناصب	المنصب	عدد المناصب
مدير الثانوية	01	مساعد رئيسي للتربية	02
ناظر الثانوية	01	ملحق بالمخابر	01
مقتصد رئيسي	01	عون إدارة	01
مستشار التربية	02	عون حفظ بيانات	01
مستشار رئيسي للتوجيه	01	مسؤول مخزن	01
		مسؤول خدمة داخلية	01
مساعد وثائقي	01	رئيس مطعم	01
ملحق رئيسي بالمخبر	01		
نائب مقتصد	02		
مشرف التربية	06		

كما يعمل في الثانوية مجموعة من العمال المهنيين بمستوياتهم المختلفة مستوى أول،مستوى ثاني و مستوى ثالث يقومون بمهام مختلفة من تنظيف و حراسة للمؤسسة و ذلك حسب تكليفات مدير المؤسسة لهم.

3. إحصائيات التلاميذ:

بلغ عدد تلاميذ الثانوية حسب البطاقة الوفية للمؤسسة 465 تلميذ للسنة الدراسية 2021/2020 منهم 258 إناث و 207 ذكور موزعين على السنوات الثلاث،161 تلميذ في السنة الأولى ثانوي،119 تلميذ في السنة الثانية ثانوي،185 تلميذ في السنة الثالثة ثانوي

[1]- الخريطة الإدارية للثانوية التي تحمل رقم 01 المؤرخة في 2020/10/12

و الجدول الموالي يوضح بالتفضيل توزيع التلاميذ على السنوات و الشعب.و كذلك عدد نصف الداخليين.[1]

الجدول رقم(03-07):احصائيات التلاميذ بالثانوية

الشعب	عدد الافواج	تعداد التلاميذ				عدد نصف الداخليين	عدد الخارجيين	المجموع
		1ثانوي	2ثانوي	3ثانوي	المجموع			
جذع مشترك آداب	4	79			79	46	33	79
علوم و تكنولوجيا	4	82			82	47	35	82
المجموع	**8**	**161**			**161**	**93**	**68**	**161**
سنة ثانية و ثالثة								
آداب و فلسفة	3		27	58	85	30	55	85
لغات أجنبية	2		20	24	44	22	22	44
علوم تجريبية	3		34	55	89	34	55	89
رياضيات	2		8	5	13	5	8	13
تسيير و اقتصاد	1			20	20	6	14	20
تقني رياضي	2		30	23	35	15	38	53
المجموع	**21**	**161**	**119**	**185**	**465**	**205**	**260**	**465**

المصدر :إعداد الطالبة بناء على البطاقة الوصفية للثانوية

[1]– البطاقة الوصفية للثانوية .

المبحث الثاني:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تهدف دراستنا هذه إلى معرفة دور التكوين في تحسين أداء الموظفين بثانوية ياحي ميلود بالعمارية و لبلوغ أهداف هذه الدراسة نتناول في مبحثنا منهج الدراسة و أداة الدراسة و كذلك الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات و استخلاص النتائج.

المطلب الأول :منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة و الأهداف التي نسعى إليها و هي التعرف على مدى تأثير التكوين في تحسين أداء الموظفين بثانوية ياحي ميلود ،و يتمثل منهج الدراسة في حدود الدراسة و مجتمع الدراسة و عينة الدراسة.

الفرعالأول:حدود الدراسة

تتمثل حدود دراستنا هذه في:

- **الحدود الزمانية:**حيث كانت خلال السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2021/2020
- **الحدود البشرية:** و اقتصر علىعدد من العمال الإداريين و الأساتذة بالثانوية
- **الحدود الموضوعية:**تناولنا في دراستنا مدى تأثير التكوين على الأداء الوظيفي لأساتذة و عمال ثانوية ياحي ميلود بالعمارية.

من خلال معرفة واقع التكوين و تقييم الأداء و دور التكوين في رفع الأداء

الفرع الثاني:مجتمع و عينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة:

يعرف المجتمع الدراسيبأنه كل المفردات التي تجمعها صفات و خصائص عامة مشتركة أي يجمعها إطار عام كما أن هناك حدود واضحة من حيث المكان و الزمان لهذه المفردات بحيث يكون معروف تمام المفردات التي تنتمي لهذا المجتمع دون أي شك و هذه المفردات قد تكون بشرية أو غير بشرية كما تكون مشاهدات ظاهرة ما ،فالمجتمع الإحصائي هو مجموعة من المفردات التي تشترك في صفات و خصائص عامة يمكن قياسها و المجتمع الإحصائي أو مجتمع الدراسة في درايتنهذه هو جميع موظفي ثانوية

ياحي ميلود بالعمارية و الذي يبلغ عددهم 83 موظف ،من بينهم إداريين و أساتذة و حتى عمال غير إداريين،و هذا لمعرفة أرائهم حول مدى تأثير التكوين على أدائهم الوظيفي.

2. عينة الدراسة:

العينة بصفة عامة هي عدة أفكار مكونة للمجتمع أخذت منه لتمثيله و يتوقف صدق العينة على طريقة اختيارها و حجمها

و العينة هي نموذج يشتمل جانبا أو جزء من وحدات مجتمع الدراسة المعني بالبحث ،تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة و هذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات و مفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل وحدات مجتمع الدراسة.

فالعينة ليست مجرد جزء من مجتمع الدراسة فقط ،حيث يراعى فيها مجموعة من القواعد و الاعتبارات العلمية لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي و العينات التي يمكن تعميم نتائجها هي العينات الاحتمالية أو العشوائية و التي يتم اختيار مفرداتها و تعطي الفرصة لجميع مفردات المجتمع للتمثيل في العينة بصورة متساوية.

و هذا ما قمنا به حيث اخترنا عينة عشوائية نظرا لعدم قدرتنا على دراسة مجتمع الدراسة ككل ،حيث اخترنا عينة عشوائية بسيطة تمثلت في 40 موظف و الجدول التالي يوضح بالتفصيل مكونات العينة:

الجدول رقم(03-08):تعداد عينة الاستبيان الخاص بالدراسة الميدانية

الاستبيان	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	النهائية
المجموع	40	25	15	25
النسبة	%100	%62.5	%37.5	%62.5

من خلال الجدول يتضح لنا أن عدد الاستبيانات الموزعة كانت 40 استبيان استرجعنا منها 25 استبيان و هو عدد لابأس به ،أما الاستبيانات المفقودة فبلغت 15 استبيان و يرجع ذلك

لعدم قدرتنا على التواصل مع أصحابها نظرا لظروف العمل و نهاية السنة الدراسية،و هذا ما يجعلنا نبني دراستنا على عينة نهائية ب 25 استبيان .

المطلب الثاني: أدوات و مقاييس الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة و في محاولة للإجابة على الأسئلة المطروحة لحل إشكالية البحث و للتحقق من صحة الفرضيات،قمنا بتصميم استبيان باللغة العربية لغرض جمع البيانات الأولية و توزيعه على عينة الدراسة مع توضيح أي غموض أو لبس قد يعيق الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ووضوح حتى تكون الإجابات وفق المعنى المقصود من الأسئلة المصاغة.

أولا: مضمون الاستبيان: و قد احتوى الاستبيان على ثلاثة أقسام كانت كالتالي:

القسم الأول: تضمن المعلومات الشخصية العامة لأفراد عينة الدراسة من الجنس ،السن المستوى التعليم ،سنوات الخبرة،....

القسم الثاني :احتوى على الفقرات التي تتعلق بواقع التكوين بثانوية ياحيالميلودو مدى تأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين،و تقابل كل فقرة عبارة من مقياس ليكرتLikertالخماسي (موافق جدا،موافق،محايد،غير موافق،غير موافق جدا)،و تضمن بدوره محورين

الجزء الأول:تضمن العبارات التي تتعلق بالمتغير الاول للدراسة و المتمثل في واقع التكوين في الثانوية و احتوى 10 فقرات.

الجزء الثاني:و خصصناه للفقرات المتعلقة بالمتغير الثاني للدراسة و المتعلق بالأداء الوظيفي و تقييمه و مدى تأثره بالتكوين،و احتوى هذا المحور على 9 فقرات.

و قد اشتمل الاستبيان على خمسة نقاط بمقياس ليكرت الخماسي لبيان مدى أهمية كل عبارة من العبارات لدى الموظفين و أعطيت الإجابات على الخيارات المختلفة حسب المعايير التالية .مثل ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3- 9): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا:المقياس المستخدم

انطلاقا من الدرجات السابقة و لحساب الحدود العليا و الدنيا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى (5-4=1) و من ثم قسم طول المدى على عدد الفئات (5/4=0.8)،بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى و تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-10): الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي:

المتوسط المرجح	الاتجاه العام
[1.00 – 1.79]	غير موافق بشدة
[1.80 – 2.59]	غير موافق
[2.60 – 3.39]	محايد
[3.40 – 4.19]	موافق
[4.20 – 5.00]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث :الأدوات الإحصائية المستعملة

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها استخدمنا العديد من الأدوات الإحصائية و التي تمثلت في :

- ✓ استخراج التكرارات و النسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان
- ✓ حساب معامل الاتساق الداخلي (الفا كرونباخ)للتأكد من مدى ثبات أداة القياس
- ✓ حساب المتوسطات الحسابيةMean لكل عبارة في الاستبيان بالاعتماد على إجابات و اختيارات أفراد العينة المشار إليها في الاستبيان
- ✓ قياس الانحراف المعياري Standard Deviation لمعرفة مدى انحراف إجابات عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية
- ✓ استعمال اختيار ستودينت "Test T-Sampe one" لتحليل فقرات الاستبيان بعد اختيار العينة الواحدة من بين الطرق المعلمية و يتطلب بعض الشروط لاستخدامه من بينها أن يكون توزيع البيانات طبيعيا ،يستخدم هذا الاختبار لفحص ما إذا متوسط متغير لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة بمستوى دلالة معنوية 0.05 .

صدق و ثبات الاستبانة

صدق أداة الدراسة:يقصد بصدق الاستبانة التأكد من أن الاستبانة صالحة لقياس ما أعدت لأجله و للتأكد من ذلك قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات:

الصدق الظاهري: للتحقق من صدق الاستبانة الظاهري قمنا بعرضها على بعض الأساتذة المختصين من جامعة المدية كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،الأسماء الموضحة في الملحق رقم 02 الذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء العبارات و مدى مناسبتها لموضوع البحثو قد أخذت جميع الملاحظات بعين الاعتبار و تم تعديل و إعادة صياغة بعض العبارات حسب الملاحظات المقدمة من الأساتذة.

ثبات الاستبانة: لاختبار مدىصدقوثباتالاستبيانوللتأكدمنمصداقيةالمستجوبينفيالإجابةعلى أسئلةالاستبيانلكلمحور علىحدافقدتماستخداممعاملآلفاكرونباخلتحقق من ذلك،و كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-11): قيم معامل ثبات الفا كرونباخ لكل محور و للاستبانة ككل .

عنوان المحور	عدد العبارات	آلفا كرونباخ
واقع التكوين	10	0,651
الأداء الوظيفي و دور التكوين في تحسينه	09	0,749
جميع محاور الاستبيان	**19**	**0,794**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور التكوين و كانت قيمته أكبر من 60%، نفس الملاحظة فيما يخص محور اتخاذ الأداء الوظيفي و تحسينه، فيما بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي 0,794 وهي قيمة مرتفعة وقريبة من الواحد، وهذا يؤكد أن أداة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات فهي تفي بأغراض الدراسة وتقيس ما وضعت لقياسه.و بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

1-الاتساق الداخلي للمحاور

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس الدراسة قمنا باختبار الاتساق الداخلي و هذا بحساب معامل سبيرمانspearman بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه و الجدولين التاليين يبينان النتائج المحصلة:

لقياس مدى توافق واتساق كل محور مع العبارات التي يتضمنها، قمنا بالاعتماد على معامل الارتباط.

- **الاتساق الداخلي لمحور التكوين وعباراته:**

الجدول رقم (3-12): الاتساق الداخلي لعبارات محور واقع التكوين بثانوية ياحيالميلودبالعمارية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	أنت راض عن العمل الذي تقوم به	0,753**	0,001
2	ترى بأنك بحاجة إلى التكوين	0,637**	0,000
3	سبق واستفدت من عملية تكوين من قبل	0,814**	0,004
4	تنظم الإدارة دورات تكوينية بشكل دوري	0,529**	0,007
5	التكوين يعطي أفكارا فقط ولا تطبق على أرض الواقع	0,498*	0,034
6	هناك تكرار في محتوى الدورات التكوينية التي حضرتها	0,469*	0,018
7	محتوى دورات التكوين يتناسب مع احتياجاتك التكوينية	0,629**	0,007
8	أضاف التكوين مهارات وقدرات جديدة لك	0,702**	0,002
9	ساعدك التكوين على عدم وقوعك في أخطاء العمل	0,585**	0,002
10	التكوين عنصر ضروري لعملك	0,462*	0,024

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان محصور بين(0,462 – 0,814) وهذا يعني أنه يوجد ارتباط موجب بين محور واقع التكوين وجميع العبارات التي يحتويها، وذلك عند مستوى معنوية 0,01 و 0,05 مما يدل على المحور صادق لما وضع لقياسه.

-الاتساق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي و دور التكوين في تحسينه وعباراته:

الجدول رقم (3-13): الاتساق الداخلي لعبارات محورالأداء و دور التكوين في تحسينه.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	أنت راض عن الأداء الذي تقدمه في العمل	0,749**	0,000
2	يتم تقييم عملك من طرف المسؤول المباشر لك	0,548**	0,005
3	تقييم أدائك في العمل يكون بشكل دوري	0,657**	0,000
4	تحسين أدائك بعد حضورك دورات تكوينية	0,651**	0,005
5	تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظفين قبل تصميم البرامج التكوينية	0,590**	0,003
6	تستخدم الإدارة نتائج تقييم أدائك في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامك الإدارية	0,696**	0,000
7	ترقيتك في السلم الوظيفي تكون حسب تقييم أدائك	0,751**	0,000
8	يتوقف تحسن الأداء الوظيفي على التكوين فقط	0,705**	0,006
9	يساعد التكوين الإدارة في تحقيق أهدافها	0,621**	0,007

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان محصور بين 0,548 – 0,751 مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين محور الأداء الوظيفي ودور التكوين في تحسينه و العبارات التي يتضمنها، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0,01 لكل العبارات وعليه فإن المحور يعتبر صادق لما وضع لقياسه.

المبحث الثالث :تحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة التي أجريت على العاملين في ثانوية ياحي ميلود بالعمارية بشكل مفصل للتعرف على الخصائص الشخصية للعينة و تحليل و تفسير إجابات الموظفين الخاصة بمحاور الدراسة .

المطلب الأول :تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

سيتم معرفة خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التالية الجنس،السن،المستوى التعليمي ، الخبرة، و كانت النتائج التالية:

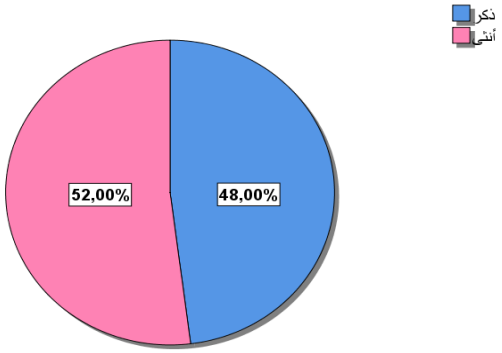
1-الجنس:

الجدول رقم (3-14):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	12	% 48
أنثى	13	% 52
المجموع	25	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم(3-14)

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن عدد الذكور والإناث جد متقارب حيث بلغت نسبة الذكور 48% وبلغت نسبة الإناث 52% وهذا راجع إلى طبيعة مهنة التعليم والتي لا تقتصر على أحد الجنسين فقط.

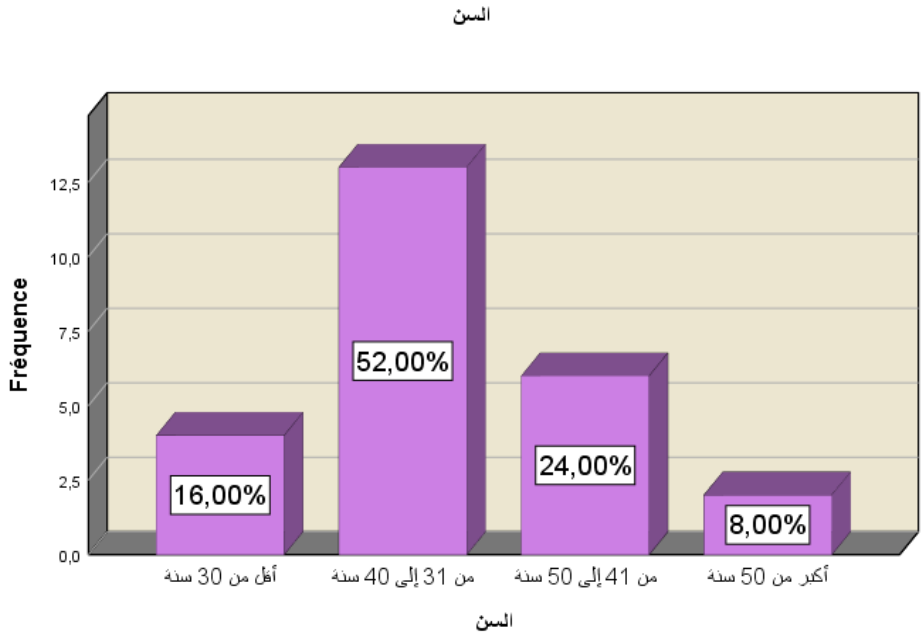
2-السـن:

الجدول رقم (3-15): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	4	% 16
من 31 إلى 40 سنة	13	% 52
من 41 إلى 50 سنة	6	% 24
أكثر من 50 سنة	2	% 8
المجموع	25	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم(3-3) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-15).

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن الفئة العمرية الأكثر تواجدا بالمؤسسة هي فئة الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 52%، ثم تلتها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 24%، ثم فئة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 16%، لتأتي في الأخير فئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 8% وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على عامل التكوين والتوظيف.

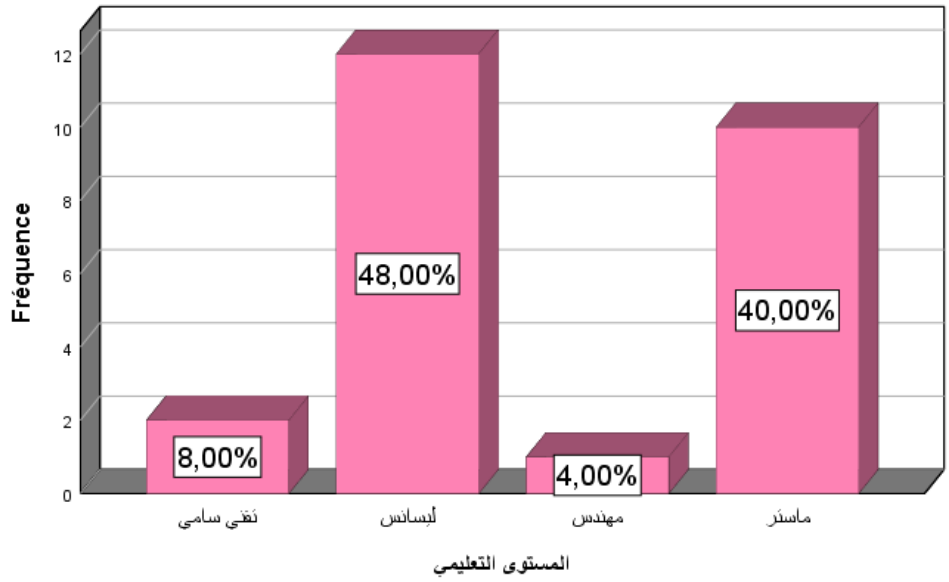
3-المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3-16): توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا	0	0
تقني سامي	2	% 8
ليسانس	12	% 48
مهندس	1	% 4
ماستر	10	% 40
أخرى	0	0
المجموع	**25**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم(3-4) : توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-16).

من خلال بيانات الجدول والشكل نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم من الحائزين على شهادة ليسانس بنسبة 40% وكذا أصحاب شهادة الماستر بنسبة 40% والذي يمثل أغلبهم فئة الأساتذة، فيما كانت نسبة التقنيين 8% ويتمثلون في المساعدين الإداريين والمهنيين في المؤسسة، وفي الأخير بلغت نسبة المهندسين 4% وهم من يترأسون الهرم الإداري في المؤسسة.

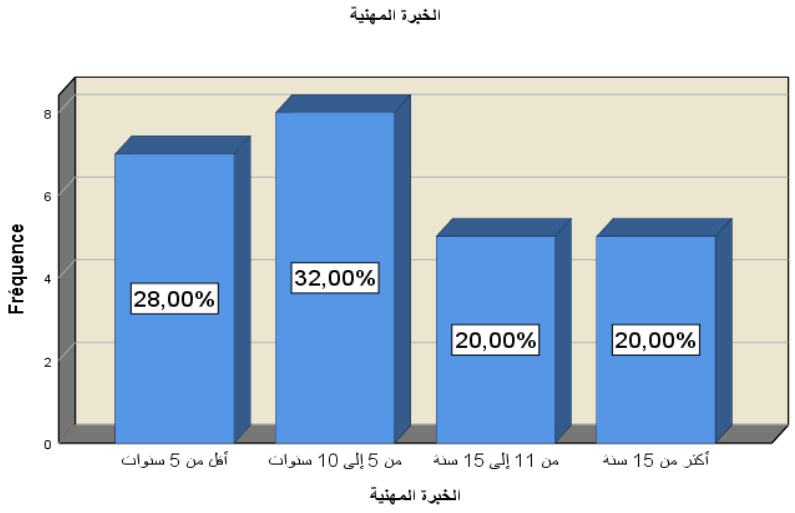
4-الخبرة المهنية:

الجدول رقم (3-17): توزيع أفراد العينة حسب خبرتهم المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	% 28
من 5 إلى 10 سنوات	8	% 32
من 11 إلى 15 سنة	5	% 20
أكثر من 15 سنة	5	% 20
المجموع	25	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب خبرتهم الوظيفية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-17).

من خلال نتائج الجدول والشكل نلاحظ أن هناك تقارب بين نسب الأفراد حسب خبراتهم المهنية حيث تراوحت بين 20% و 32% وهذا ما يفسر اعتماد المؤسسة على التنسيق بين عامل التكوين والتدريب والخبرة.

المطلب الثاني:تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

نقوم بعرض النتائج المتعلقة بأسئلة و محاور الدراسة و تحليلها و تفسيرها و ذلك لمعرفة اجابات و اتجاهات الموظفين بثانوية ياحي ميلود بالعمارية و لمعرفة درجة الموافقة حول كل محور قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة لإجابات الأفراد حول جميع أسئلة محاور الاستبيان.

1. تحليل محور واقع التكوين في ثانوية ياحي ميلود

لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لمحور واقع التكوين في الثانوية و كذا المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور ككل ،و كانت النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول: واقع التكوين بالثانوية:

الجدول رقم(3-18):تحليل واقع التكوين في ثانوية ياحي ميلود بالعمارية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %				
1	أنت راض عن العمل الذي تقوم به	0	5	0	9	11	4,00	1,155	05	موافق
		% 0	% 20	% 0	% 36	% 44				
2	ترى بأنك بحاجة إلى التكوين	0	0	0	13	12	4,48	0,510	03	موافق بشدة
		% 0	% 0	% 0	% 52	% 48				
3	سبق واستفدت من عملية تكوين من قبل	0	3	0	21	1	3,92	0,840	06	موافق
		% 0	% 12	% 0	% 84	% 4				
4	تنظم الإدارة دورات تكوينية بشكل دوري	0	14	2	9	0	2,92	0,978	09	محايد
		% 0	% 56	% 8	% 36	% 0				
5	التكوين يعطي أفكارا فقط ولا تطبق على أرض الواقع	8	16	1	0	0	1,80	0,707	10	غير موافق
		% 32	% 64	% 4	% 0	% 0				
6	هناك تكرار في	0	10	2	12	1	3,2	1,041	08	محايد

	محتوى الدورات التكوينية التي حضرتها	0 %	40 %	8 %	48 %	4 %	0			
7	محتوى دورات التكوين يتناسب مع احتياجاتك التكوينية	0	7	3	15	0	3,32	0,900	07	محايد
		0 %	28 %	12 %	60 %	0 %				
8	أضاف التكوين مهارات وقدرات جديدة لك	0	0	3	3	19	4,60	0,707	02	موافق بشدة
		0 %	0 %	12 %	12 %	76 %				
9	ساعدك التكوين على عدم وقوعك في أخطاء العمل	0	0	2	3	20	4,76	0,597	01	موافق بشدة
		0 %	0 %	8 %	12 %	80 %				
10	التكوين عنصر ضروري لعملك	0	0	1	16	8	4,28	0,542	04	موافق
		0 %	0 %	4 %	64 %	32 %				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور							**3,73**	**0,797**		**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية لمحور التكوين وتحسين الأداء الوظيفي محصور بين (1,80 – 4,76) والانحرافات المعيارية محصورة بين (– 1,155 0,542)، كما نلاحظ أن العبارة 09 والمتمثلة في " ساعدك التكوين على عدم وقوعك في أخطاء العمل " جاءت في المرتبة الأولى للترتيب العام للمحور بمتوسط حسابي قدره 4,76

وانحراف معياري قدره 0,597 باتجاه موافق بشدة من طرف أفراد العينة، لتليها العبارة 08 والمتمثلة في "أضاف التكوين مهارات وقدرات جديدة لك" في المرتبة الثانية وباتجاه عام موافق بشدة بمتوسط حسابي 4,60 وبانحراف معياري 0,707، لتأتي بعدها العبارات 02، 10، 01 و 03، على الترتيب باتجاه عام موافق،ثم العبارات 07، 06 و 04 على الترتيب باتجاه الحياد من طرف أفراد العينة، لتأتي العبارة 05 والمتمثلة في: " التكوين يعطي أفكارا فقط ولا تطبق على أرض الواقع" في المرتبة الأخيرة بعدم الموافقة من قبل الأفراد عند متوسط حسابي قيمته 1,80 وانحراف معياري 0,707.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور التكوين وتحسين الأداء الوظيفي ككل 3,73 باتجاه الموافقة من قبل أفراد العينة المستجوبين مما يعني أن العاملين يرون بأن المؤسسة تعتمد على برامج التكوين والتدريب الموجهة للعمال لتحسين أدائهم داخل المنظمة، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0,797 وهي قيمة أقل من الواحد وهذا يفسر وجود تقارب كبير بين إجابات الأفراد حول عبارات المحور.

مما سبق نستنتج أن:

- ✓ يسمح التكوين للعمال باكتساب مهارات وقدرات جديدة تساعدهم على عدم الوقوع في الأخطاء مستقبلا.
- ✓ يعتبر التكوين من العناصر الضرورية التي يحتاجها العمال في المؤسسة ليكونوا راضين عن المهام التي يقومون بها.
- ✓ يرى الموظفون بأن الدورات التكوينية التي توجهها لهم المؤسسة لا تتناسب بشكل كبير مع احتياجاتهم الوظيفية نظرا لتكرار محتوى هذه الدورات
- ✓ التكوين هو جملة من التقنيات و المعرف الممكن تجسيدها على أرض الواقع.

2. تحليل محور الأداء الوظيفي و دور التكوين في تحسينه

لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لمحور واقع التكوين في الثانوية و كذا المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور ككل

،و كانت النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول: الاداء الوظيفي و دور التكوين في تحسينه و كانت النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني كما يلي:

الجدول رقم(3-19):تحليل محور الأداء الوظيفي و دور التكوين في تحسينه

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التر تيب	الاتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%				
1	أنتراضعنالأداءالذ يتقدمهفيالعمل	0	4	1	17	3	3,68	0,945	05	موافق
		% 0	% 16	% 4	% 68	% 12				
2	يتمتقييمعملكمنطر فالمسؤولالمباشرل ك	0	0	1	20	4	4,12	0,440	03	موافق بشدة
		% 0	% 0	% 4	% 80	% 8				
3	تقييمأدائكفيالعمليك ونبشكلدوري	0	16	2	7	0	2,72	0,936	08	محايد
		% 0	% 64	% 8	% 28	% 0				
4	تحسينأدائكبعدح ضوركدوراتتكو ينية	0	0	2	1	22	4,60	0,886	02	موافق بشدة
		% 0	% 0	% 8	% 4	% 88				
5	تقومالإدارةبتقييمأ داءالموظفينقبلت صميمالبرامجالتك وينية	0	3	6	15	1	3,64	0,810	06	موافق
		% 0	% 12	% 24	% 60	% 4				
6	تستخدمالإدارةنتائ جتقييمأدائكفياتخاذ القراراتالمتعلقةبم هامكالإدارية	0	8	0	15	2	3,48	1,005	07	موافق
		% 0	% 32	% 0	% 60	% 8				
7	ترقيتكفيالسلمالوظ يفيتكونحسبتقييمأدا ئك	0	7	0	8	10	3,84	1,248	04	موافق
		% 0	% 28	% 0	% 32	% 40				

8	يتوقفتحسنالأداءالوظيفيعلىالتكوينفقط	3	21	1	0	0	1,92	0,400	09	غير موافق
		% 12	% 84	% 4	% 0	% 0				
9	يساعدالتكوينالإدارةفيتحقيقأهدافها	0	0	0	5	20	4,80	0,408	01	موافق بشدة
		% 0	% 0	% 0	% 20	% 80				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور							**3,64**	**0,784**		**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية لمحور تقييم الأداء الوظيفي محصور بين (1,92 – 4,80) والانحرافات المعيارية تتراوح بين (0,400 – 1,005)، كما أن العبارة رقم 09 والمتمثلة في "يساعد التكوين الإدارة في تحقيق أهدافها" جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي 4,80 وانحراف معياري 0,408 وذلك باتجاه الموافقة التامة على هذه العبارة من قبل الأفراد، بينما حلت العبارة 04 والمتمثلة في "تحسين أدائك بعد حضورك دورات تكوينية" في المرتبة الثانية عند متوسط حسابي 4,60 وانحراف معياري 0,886 باتجاه موافق بشدة كذلك، ثم تلتها العبارات 02، 07، 01، 05 و 06 على الترتيب باتجاه الموافقة أيضا، ثم بعدها العبارة 03 باتجاه محايد، بينما في الأخير جاءت العبارة 08 والمتمثلة في "يتوقف تحسن الأداء الوظيفي على التكوين فقط" في آخر الترتيب العام للعبارات بمتوسط حسابي 1,92 وانحراف معياري قدره 0,400 وتميزت بعدم الموافقة من طرف أفراد العينة المستجوبين.

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور تقييم الأداء الوظيفي ككل 3,64 باتجاه الموافقة من قبل أفراد العينة مما يدل على أن العاملين بالثانوية يرون بأن تقييم أدائهم الوظيفي يرتبط بشكل كبير بالتكوين والتدريب، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0,784 وهي قيمة أقل من الواحد وهذا يعني أن إجابات الأفراد حول عبارات المحور كانت جد متقاربة أي لا يوجد تشتت كبير بين الإجابات.

مما سبق نستنتج أن:

- يتحسن الأداء الوظيفي للعاملين بعد خضوعهم لعدة دورات تدريبية وبالتالي يتحسن المستوى العام للإدارة مما يساعدها على تحقيق الأهداف المنشودة.
- يخضع العاملون إلى التقييم المباشر من قبل رؤسائهم الذين يوافقون على ترقيتهم من عدمها.
- تقوم المؤسسة بعملية الرقابة على أداء الموظفين مما يساعدها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.
- المؤسسة لا تتبع أسلوب التقييم الدوري لأداء العاملين نظرا لنقص التقييم بصفة عامة في جل الإدارات العمومية.

المطلب الثالث:اختبار نتائج الدراسة الميدانية

العلاقة بين التكوين وتحسين الأداء الوظيفي:

لقياس مدى تأثير التكوين على عملية الأداء الوظيفي في المؤسسة، ولتبسيط الدراسة، تم استخدام أحد الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثل في الارتباط الخطي البسيط وذلك بقياس العلاقة بينهما.

و قد تم ذلك وفقا للفرضية التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التكوين على الأداء الوظيفي في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التكوين على الأداء الوظيفي في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-20): العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي

البيان	التكوين وتحسين الأداء الوظيفي					
تقييم الأداء الوظيفي	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	βمعامل الانحدار	$\propto$ الثابت	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0,638	0,407	0,344	2,362	1,173	**0,003**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول ما يلي:

- ✓ معامل الارتباط بلغت قيمته $R = 0,638$ ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التكوين والأداء الوظيفي.
- ✓ بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,407$ وهذا يعني أن نسبة 40,7 % من التغيرات في مستوى الأداء الوظيفي ناتجة عن تأثيرات التكوين.
- ✓ كما بلغت قيمة معامل الانحدار $\beta = 0,344$ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التكوين يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء الوظيفي بقيمة 0,344.
- ✓ قيمة الثابت بلغت$\propto= 2.362$ وهي عبارة عن قيمة ثابتة في معادلة تقييم الأداء الوظيفي.
- ✓ فيما بلغت قيمة ستودنت المحسوبة $t = 1,173$ عند مستوى دلالة معنوية 0,003 أي Sig<0,05.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية (H_0)ونقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على:

"**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التكوين على الأداء الوظيفي في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05**".

وعليه تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط للدراسة كالآتي:

$$y = 0{,}344\ x + 2{,}362$$

حيث:

y :تقييم الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

x : التكوين (المتغير المستقل)

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك علاقة طردية موجبة بين التكوين والأداء الوظيفي في المؤسسة.

خلاصة:

لقد حاولنا خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية حول ثانوية ياحي ميلود بالعمارية ولاية المدية ،و استعملنا الاستبيان كأداة للدراسة و قمنا باختبار صدقه الظاهري من خلال عرضها على عدد من الأساتذة ،حيث قدموا لنا مجموعة من الملاحظات أخذناها بعين الاعتبار ،و بعد تعديله قمنا بتوزيعه على مجموعة من الأساتذة و الإداريين للإجابة عليه ،و بعد ذلك قمنا بتفريغ محتوى الاستبيان بالاعتماد على البرنامج الإحصائيSPSS و المتمثلة في مقياس ليكرت الخماسي و إجراء حزمة من الاختبارات الإحصائية

و من خلال عرض و تحليل النتائج الخاصة بالدراسة توصلنا إلى اختبار صحة فرضيات البحث باعتبار أن التكوين يلعب دور كبير و فعال في تحسين مهارات و كفاءات العمال و خبراتهم و تجنيبهم من الوقوع في أخطاء العمل مستقبلا ،في حين تم نفي الفرضية التي اعتبرت أن التكوين تكلفة على عاتق الإدارات العمومية بل بالعكس فالتكوين يعتبر استثمار في المورد البشري تتحسن من خلاله الخدمات المقدمة ،فللتكوين دلالة ارتباطيه إحصائية بين التكوين و تحسين الأداء الوظيفي.

خاتمة

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

من خلال دراستنا التي قمنا بها و التي تمحورت حول دور التكوين في تحسين أداء الموظفين في الإدارات العمومية عامة و ثانوية ياحي ميلود بصفة خاصة حيث كانت إشكالية بحثنا على الشكل **التالي ما مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات العمومية ؟**

و في سعينا للإجابة على هذه الإشكالية تناولنا في بحثنا جانبين، الجانب الأول كان نظري تطرقنا فيه إلى أهم المفاهيم النظرية المرتبطة بالموضوع و قسمناه إلى فصلين خصصنا الفصل الأول منه للتكوين بعنوان "الإطار المفاهيمي النظري للتكوين" ،في حين خصصنا الفصل الثاني إلى المفهوم النظري للأداء الوظيفي ،تقييمه و علاقته بالتكوين،أما الجانب الثاني من البحث فكان تطبيقي بغرض تدعيم الدراسة النظرية و إسقاطها على الواقع من خلال دراسة حالة ثانوية ياحي ميلود بالعمارية ولاية المدية حيث قدمنا في البداية التعريف بالثانوية ،ثم أجرينا دراسة تحليلية عن دور التكوين

في تحسين أداء الأساتذة و العمال الإداريين بها،بعدها قمنا بتحليل الاستبيان المقدم لأفراد عينة الدراسة لمعرفة مدى تأثير التكوين على أدائهم.

1. <u>اختبار فرضيات البحث</u>:

الفرضية الأولى:التكوين عملية منظمة تهدف إلى تحسين معارف و مهارات الموظفين فرضية صحيحة فالتكوين عملية مستمرة تستهدف إجراء تغيير في قدرات الفرد و مهاراته تساعده على أداء وظيفته بشكل أفضل فالتكوين ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في رفع كفاءة الموظفين.

الفرضية الثانية:تحسين أداء الموظفين عملية شاملة و منظمة تهدف إلى تغيير وضعهم للأحسن و هي فرضية صحيحة حيث رأينا أن تحسين أداء الموظفين عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب فيه و تحديد أسباب الفجوة في الأداء لتفاديها مستقبلا و يتم تقييم الأداء بناءا على مجموعة من المعايير و الأسس

الفرضية الثالثة:يعتبر التكوين تكلفة بالنسبة للإدارات العمومية،هذه الفرضية خاطئة فتكاليف التكوين و إن كانت تشكل نوعا من العبء المالي على المؤسسات و الإدارات العمومية،إلا أنه لا ينظر إليها من هذا الجانب بل ينظر إليها من جانب أن تكوين رأسمال البشري و الذي يصبح قادر على التطوير و الابتكار و تقديم الأفضل و إيجاد حلول إبداعية في المؤسسات العمومية تمطن من تحسين الخدمة العمومية المقدمة يعتبر استثمار.

الفرضية الرابعة:هناك علاقة ايجابية بين تكوين الموظفين و تحسن أدائهم هي فرضية صحيحة على اعتبار أن مهام الإدارات و المؤسسات العمومية هي تحسين الخدمة العمومية و هو مالا يتأتى إلا بالتكوين.

2. نتائج الدراسة:

من أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا هذه هي:

- التكوين يساعد الموظفين على أداء عملهم بشكل أفضل و تجنيبهم الوقوع في أخطاء العمل التي وقعوا فيها قبل التكوين
- التكوين استثمار و ليس تكلفة بالنسبة للإدارات العمومية يسمح بتحسين نوعية الخدمة المقدمة
- يشكل التكوين حافز للموظفين بالنظر للمهارات و الخبرات التي يكتسبونها .
- التكوين ضرورة حتمية و أولية من أجل الحفاظ على استمرارية المؤسسة و تحقيق غاية وجودها و تقديم أفضل أداء
- تحسين أداء الموظفين عملية منظمة و شاملة تتم انطلاقا من تقييم أداءهم وفق معايير محددة إلى تحديد الفجوة بين الأداء المرغوب و الأداء المحقق إلى تصحيح الانحراف أو الخطأ و إزالة العوائق.
- يهدف التكوين في ثانوية ياحي ميلود على غرار باقي المؤسسات التعليمية في الجزائر إلى تنمية و قدرات و معارف و مهارات الأساتذة و الإداريين لتقديم التأطير الجيد للتلاميذ كل في اختصاصه.
- تقع مسؤولية تقييم أداء الموظفين بالثانوية على مدير المؤسسة من خلال مختلف التقارير ومتابعة عملهم يوميا أو من خلال مفتش المادة أو المنصب من خلال الزيارات التفتيشية الفجائية أو المبرمجة.
- التماس رغبة كبيرة لدى مختلف فئات الموظفين بالثانوية لحضور دورات تكوينية لتحسين قدراتهم و مهاراتهم و معارفهم.
- هناك علاقة ايجابية بين التكوين و تحسّن الأداء .
- افتقار الإدارات العمومية إلى وسائل تقييم موضوعية وهو ما يجعل تقييم الأداء الوظيفي غير واقعي و متحيز

على ضوء ما تقدم في دراستنا هذه يمكننا القول أننا قد أجبنا و لو بصفة مختصرة على مجمل الفرضيات المطروحة في مقدمة البحث بالإثبات ما عدا الفرضية الثالثة باعتبار أن التكوين أصبح ضرورة حتمية يجب على المؤسسة أن تتخذها أداة لتطوير موردها البشري.

3. التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها في نهاية هذا البحث نقدم مجموعة من التوصيات التي نأمل أن تساهم في تحسين مستوى التكوين في المؤسسات و الإدارات العمومية و بالتالي تحقيق الهدف من وجودها و عصرنتها في ظل الإصلاحات السياسة و الاقتصادية و الاجتماعية التي تعرفها البلاد و من أهم هذه التوصيات:

- ضرورة إعطاء أهمية أكبر للتكوين من خلال توفير وسائل التكوين و توفير ميزانية خاصة له بالنظر إلى أهميته و دوره في رفع أداء الموظفين و بالتالي تحقيق غاية وجود المؤسسة
- وجوب التخطيط للتكوين تخطيطا سليما و تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين بناء على دراسات و إحصائيات دقيقة و موضوعية
- جعل التكوين عملية تحفيزية للموظفين و ليست عقوبة
- إعطاء الحق للموظف للمطالبة بإجراء التكوين لتحسين مستواه
- جعل التكوين عملية مستمرة و دائمة لتحسين المستوى الوظيفي للعمال و بالتالي رفع الكفاءة المهنية للموظف و هو ما ينعكس بالإيجاب على الأداء بصفة عامة
- إيجاد أساليب جديدة تواكب العصر الحالي و تجعل من التكوين أداة تستجيب للمتطلبات الحقيقة
- تحسين البرامج التكوينية و جعلها عملية أكثر على عكس ما هي عليه من تركيز على الجانب النظري.
- إجراء مقارنة للأداء قبل و بعد التكوين لمعرفة فاعلية التكوين من عدمه

- تخصيص الميزانية الكافية لنشاط التكوين لضمان تعميم برامج التكوين على كل الموظفين دون اقتصاره على فئة معينة

4. <u>آفاق الدراسة:</u>

نظرا لاتساع موضوعنا و تشعبه فإن الإلمام بكل جوانبه يحتاج لدراسة أعمق و خاصة وقت أطول لذلك ارتأينا اقتراح بعض المواضيع التي لها صلة بالموضوع و يمكن البحث فيها:

- دور التكوين في التقليل من أخطاء العمل
- مساهمة إستراتيجية التكوين في رفع أداء المؤسسة
- واقع التكوين في المؤسسات العمومية
- علاقة التحفيز برفع أداء الموظفين

قائمة المراجع

قائمة المراجـــع:

1. الكتب

- أحمد ابو السعود محمد، **الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم اداء الموظفين** ،منشأة المعارف الاسكندرية ، مصر،2008.
- أحمد القطانين ،**الإدارة الاستراتيجية** ،دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان الأردن ،2002.
- أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)**،دار الكتاب ،مصر ، 2000
- أحمد عادل راشد، **مذكرات في إدارة الأفراد** ،دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1981.
- أحمد ماهر ،**السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية للنشر و التوزيع،الاسكندرية،2003
- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الدار الجامعية ،الاسكندرية، مصر،1999
- أمين ساعاتي ،**إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق**،دار الفكر العربي ،مصر ،القاهرة،1988.
- توفيق عبد الرحمان،مبادئ **تقييم الأداء مركز الخبرات المهنية للإدارة و سلسلة التنمية الإدارية الذاتية**، الطبعة الاولى، القاهرة،مصر،2004.
- حمداوي وسيلة ،**إدارة الموارد البشرية**،مديرية النشر لجامعة قالمة،2004،ص123 [1]
- حمداوي وسيلة،**إدارة الموارد البشرية** ،مديرية النشر لجامعة قالمة،الجزائر،2004.
- دافيد هنجر،**الإدارة الإستراتيجية**،معهد الإدارة العامة،الرياض،1990
- راوية محمد حسن ،**إدارة الموارد البشرية** ،الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع،الاسكندرية،2000 .

- سهيلة عباس،**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**،دار النهضة العربية،الطبعة الأولى ،بيروت،2008
- شحادة نظمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000 .
- صالح عودة سعيد،**إدارة الأفراد**،الجامعة المفتوحة،ليبيا،1994.
- صلاح الدين عبد الباقي ،**الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**،دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
- صلاح عودة سعيد،**إدارة الأفراد الجامعة المفتوحة** ،ليبيا طرابلس،1994.
- طلعت دياب ،**الاحتياجات التدريبية في البلدان العربية في ضوء التغيير الاقتصادي الهيكلي**،الجزء الأول،منظمة العمل العربية ،القاهرة،1994.
- عبد الباري إبراهيم درة،**تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية و دلالتها العربية المعاصرة**،القاهرة،2003 .
- عبد الغفار حنفي،حسني القزاز،"**السلوك التنظيمي و إدارة الأفرد**"،الدار الجامعية،الاسكندرية.2006
- عبد المحسن توفيق محمد،**تقييم الأداء** ،دار النهضة العربية،القاهرة، 2008
- عبد المعطي محمد عساف،**التدريب و تنمية الموارد البشرية**"**الأسس و العمليات**"دار الزهران للنشر و التوزيع،الأردن 2000.
- عصام عطا الله و حسين الخليفات،**تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية**،ط1،دار الصفاء للنشر و التوزيع،عمان،2010
- علي السلمي،**إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية**،مكتبة غريب،ط3،القاهرة،مصر.
- علي محمد ربابعة،**إدارة الموارد البشرية**،دار الصفاء للنشر و التوزيع،عمان،2003.
- علي محمد رباعية،**إدارة الموارد البشرية،تخصص نظام المعلومات للادارة**،الطبعة الأولى،دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع،عمان الأردن،2003

- عمـار بـن عيشـى، **اتجاهـات التـدريب و تقيـيم الافـراد**، دار أسـامة للنشـر و التوزيع،ط1،2011
- فيصـل الدحلـة، تكنولوجيـا الأداء البشـري، المكتبـة الوطنيـة للنشـر والتوزيـع ،عمـان ،2001
- كمال نور الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار الطلاسم ،سوريا،ط1،1992
- محمد الصيرفي، "**إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**"، دار قنديل للنشر و التوزيع، الأردن، سنة 2003
- محمد سعيد أنور سلطان ، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة ،الاسكندرية ،2004
- محمد سعيد سلطان ،**إدارة الموارد البشرية**، دار العربي، لبنان، بيروت ،1993
- محمد عبـد الفتـاح بـاغي ،**التـدريب الإداري بـين النظريـة و التطبيـق**، جامعـة الملـك سعود،الرياض،1983
- مـدحت محمد أبـو نصـر،"إدارة العمليـة التدريبيـة، النظريـة و التطبيـق ،دار الفجـر للنشر،القاهرة،2008
- مصـطفى عشـوي،**علـم الـنفس الصـناعي و التنظيمـي**، المؤسسـة الوطنيـة للكتابـة بالجزائر،1991،ص244
- مصطفى نجيب شاوش ،**إدارة الموارد البشرية**،**إدارة الأفراد**،ط1،دار الشروق للنشر عمان ،1996.
- مصطفى يوسف ،**إدارة الأداء** ،الطبعة الأولى، دار الحامد لنشر و التوزيع،عمان،2016 .
- ناصـر دادي عـدن ،**إدارة المـوارد البشـرية و السـلوك التنظيمـي**، دار المحمديـة العامـة، الجزائر، 2004
- نور الدين حاروش ،**إدارة الموارد البشرية**،ط1 ،دار الأمـة للطباعـة و الترجمـة و التوزيـع ،الجزائر ،2011

2. الرسائل و المذكرات و الأطروحات

- عمر بن خير جواد،**دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية**،دراسة حالة شركة الاسمنت و مشتقاته ،رسالة دكتوراه ،كلية العلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة تلمسان،2005
- زين الدين محمودي،**عوامل التكوين و علاقتها باتجاه الطلبة**،أطروحة دكتوراه في علم النفس،كلية العلوم الاجتماعية،جامعة قسنطينة،1997-1998
- رافس نادية ،ولد عامر مونية،**أهمية التكوين في تفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة**،مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،جامعة البويرة
- كمال الطنطاوي،دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر ،2004-2005
- رميصاء زرقان ،**إدارة المعرفة و دورها في تفعيل أداء الموارد البشرية** ،مذكرة شهادة ليسانس في علوم التسيير،قسم علوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح،2013-2013

الملاحق

الملحق رقم01

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

جامعة يحي فارس بالمدية

قسم علوم التسيير

استبيان حول دور التكوين في تحسين أداء الموظفين في الإدارات العمومية

- ثانوية ياحي ميلود بالعمارية-

تخصص:إدارة أعمـــال السنة الجامعية:2021/2020

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة حالة لمذكرة **نيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية** تحت العنوان المذكور أعلاه،آملين منكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة التي احتواها الاستبيان بدقة، علما أن رأيكم في هذا المجال يهمنا و أن صحة نتائج الدراسة تعتمد على صحة إجاباتكم .لذلك نطلب منكم أن تولوا هذه الاستبانة جميل اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي لنجاح هذه الدراسة.

تقبلوا منا خالص الامتنان و بالغ التقدير لإسهامكم في انجاز بحثنا.

من إعداد الطالبة: تحت إشراف الأستاذ :

- بوغراراة فاطمة الزهراء - بوعزيز عبد الرزاق

الجزءالأول:الحالة الشخصية

ضع علامة(X) في الخانة المناسبة

الجنس: ذكر: ☐ أنثى: ☐

السن:

أقل من 30سنة ☐

من 31 إلى 40سنة ☐

من 41 إلى 50سنة ☐

أكبر من 50سنة ☐

المستوى التعليمي:

بكالوريا ☐ مهندس ☐

تقني سامي ☐ ماستر ☐

ليسانس ☐ أخرى ☐

الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐

من إلى 10 سنوات ☐

من 11إلى 15 سنة ☐

أكثر من 15 سنة ☐

الجزءالثاني:

المحور الأول:واقع التكوين

من أجل الإجابة ضع علامة(X) في الخانة المناسبة

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أنت راض عن العمل الذي تقوم به.					
2	ترى بأنك بحاجة إلى التكوين.					
3	سبق و استفدت من عملية تكوين من قبل					
4	تنظم الإدارة دورات تكوينية بشكل دوري					
5	التكوين يعطي أفكارا فقط ولا تطبق على أرض الواقع					
6	هناك تكرار في محتوى الدورات التكوينية التي حضرتها.					
7	محتوى دورات التكوين يتناسبمع احتياجاتك التكوينية					
8	أضاف التكوين مهارات و قدرات جديدة لك					
9	ساعدك التكوين على عدم وقوعك في أخطاء العمل					
10	التكوين عنصر ضروري لعملك					

المحورالثاني :الأداء الوظيفي و دور التكوين في تحسينه.

من أجل الإجابة ضع علامة(X) في الخانة المناسبة

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أنت راض عن الأداء الذي تقدمه في العمل					
2	يتم تقييم عملك من طرف المسؤول المباشر لك					
3	تقييم أدائك في العمل يكون بشكل دوري					
4	تحسن أداؤك بعد حضورك دورات تكويني					
5	تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظفين قبل تصميم البرامج التكوينية					
6	تستخدم الإدارة نتائج تقييم أدائك في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامك الإدارية					
7	ترقيتك في السلم الوظيفي تكون حسب تقييم أدائك					
8	يتوقف تحسن الأداء الوظيفي على التكوين فقط					
9	يساعد التكوين الإدارة في تحقيق أهدافها					

الملحق رقم 02

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استمارة استبيان لنيل شهادة ماستر

من إعداد الطالبة:بوغرارة فاطمة الزهراء

قائمة الأساتذة الموافقين على استمارة الاستبيان

اسم و لقب الأستاذ	الرتبة	الإمضاء و الختم
جمال جعفري	دكتوراه/اقتصادي	
عائشة موزاوي	أستاذة محاضرة أ	

الملحق رقم 03

صدق وثبات الاستبيان:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,749	9

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach[a]	Nombre d'éléments
,065	10

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,794	19

الاتساق الداخلي للمحاور:

المحور الأول:

		T1
T1	Coefficient de corrélation	1,000
	Sig. (bilatéral)	.
	N	25
أنتراضعنالعملالذيتقومبه	Coefficient de corrélation	,753**
	Sig. (bilatéral)	,001
	N	25
تربأنكبحاجةإلىالتكوين	Coefficient de corrélation	,637**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	25
سبقواستفدتمنعمليةتكوينمنقبل	Coefficient de corrélation	,814**
	Sig. (bilatéral)	,004
	N	25
تنظمالإدارةدوراتتكوينيةبشكلدوري	Coefficient de corrélation	,529**
	Sig. (bilatéral)	,007
	N	25
التكوينيعطيأفكارافقطولاتطبقعلىأرضالواقع	Coefficient de corrélation	,498*
	Sig. (bilatéral)	,034
	N	25
هناكتكرارفيمحتوىالدوراتالتكوينيةالتيحضرتها	Coefficient de corrélation	,469*
	Sig. (bilatéral)	,018
	N	25
محتوىدوراتالتكوينيتناسبمعاحتياجاتكالتكوينية	Coefficient de corrélation	,629**
	Sig. (bilatéral)	,007
	N	25

أضافالتكوينمهاراتوقدرتجديدذلك	Coefficient de corrélation	,702**
	Sig. (bilatéral)	,002
	N	25
ساعدكالتكوينعلىعدموقوعكفيأخطاءالعمل	Coefficient de corrélation	,585**
	Sig. (bilatéral)	,002
	N	25
التكوينعنصرضروريلعملك	Coefficient de corrélation	,462*
	Sig. (bilatéral)	,024
	N	25

المحور الثاني:

		T2
T2	Coefficient de corrélation	1,000
	Sig. (bilatéral)	.
	N	25
أنترا ضعنالأداءالذيتقدمهفيالعمل	Coefficient de corrélation	,749**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	25
يتمتقييمعملكمنطرفالمسؤولالمباشرلك	Coefficient de corrélation	,548**
	Sig. (bilatéral)	,005
	N	25
تقييمأدائكفيالعمليكونبشكلدوري	Coefficient de corrélation	,657**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	25
تحسينأدائكبعدحضورك دوراتتكوينية	Coefficient de corrélation	,651**
	Sig. (bilatéral)	,005
	N	25
تقومالإدارةبتقييمأداءالموظفينقبلتصميمالبرامجالتكوينية	Coefficient de corrélation	,590**
	Sig. (bilatéral)	,003
	N	25
تستخدمالإدارةنتائجتقييمأدائكفياتخاذالقراراتالمتعلقةبمهامكالإدا	Coefficient de corrélation	,696**
رية	Sig. (bilatéral)	,000
	N	25
ترقيتكفيالسلمالوظيفيتكونحسبتقييمأدائك	Coefficient de corrélation	,751**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	25
يتوقفتحسنالأداءالوظيفيعلىالتكوينفقط	Coefficient de corrélation	,705**
	Sig. (bilatéral)	,006
	N	25
يساعدالتكوينالإدارةفيتحقيقأهدافها	Coefficient de corrélation	,621**

	Sig. (bilatéral)	,007
	N	25

البيانات الشخصية:
الجنس:

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	12	48,0	48,0	48,0
	أنثى	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

السن:

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 أقلمن	4	16,0	16,0	16,0
	سنة 40 إلى 31 من	13	52,0	52,0	68,0
	سنة 50 إلى 41 من	6	24,0	24,0	92,0
	سنة 50 أكبرمن	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المستوى التعليمي:

المستوىالتعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقنيسامي	2	8,0	8,0	8,0
	ليسانس	12	48,0	48,0	56,0
	مهندس	1	4,0	4,0	60,0
	ماستر	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

الخبرة المهنية:

الخبرةالمهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 أقلمن	7	28,0	28,0	28,0
	سنوات 10 إلى 5 من	8	32,0	32,0	60,0
	سنة 15 إلى 11 من	5	20,0	20,0	80,0
	سنة 15 أكثرمن	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تحليل المحور الأول:

أنتراضعنالعملالذيتقومبه					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق	5	20,0	20,0	20,0
	محايد	1	4,0	4,0	24,0
	موافق	8	32,0	32,0	56,0
	موافقبشدة	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تربأنكبحاجةإلىالتكوين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	13	52,0	52,0	52,0
	موافقبشدة	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

سبقواستفدتمنعمليةتكوينمنقبل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق	2	8,0	8,0	8,0
	موافق	21	84,0	84,0	92,0
	موافقبشدة	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تنظمالإدارةدوراتتكوينيةبشكلدوري					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق	12	48,0	48,0	48,0
	محايد	2	8,0	8,0	56,0
	موافق	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

التكوينيعطيأفكارافقطولاتطبقعلىأرضالواقع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافقبشدة	8	32,0	32,0	32,0
	غيرموافق	15	60,0	60,0	92,0
	محايد	1	4,0	4,0	96,0
	موافق	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

هناكتكرارفيمحتوىالدوراتالتكوينيةالتيحضرتها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق	10	40,0	40,0	40,0
	محايد	1	4,0	4,0	44,0
	موافق	13	52,0	52,0	96,0
	موافقبشدة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

محتوىدوراتالتكوينيتناسبمعاحتياجاتكالتكوينية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق	7	28,0	28,0	28,0
	محايد	3	12,0	12,0	40,0
	موافق	15	60,0	60,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

أضافالتكوينمهاراتوقدراتجديدةلك					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	12,0	12,0	12,0
	موافق	4	16,0	16,0	28,0
	موافقبشدة	18	72,0	72,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ساعدكالتكوينعلىعدموقوعكفيأخطاءالعمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	8,0	8,0	8,0
	موافق	2	8,0	8,0	16,0
	موافقبشدة	21	84,0	84,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

التكوينعنصرضروريلعملك					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	4,0	4,0	4,0
	موافق	16	64,0	64,0	68,0
	موافقبشدة	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
أنتراضعنالعملالذيتقومبه	25	4,00	1,155

تر بيأنكبحاجةإلىالتكوين	25	4,48	,510
سبقواستفدتمنعمليةتكوينمنقبل	25	3,92	,640
تنظمالإدارةدوراتتكوينيةبشكلدوري	25	2,96	,978
التكوينيعطيأفكارافقطولاتطبقعلىأرضالواقع	25	1,80	,707
هناكتكرارفيمحتوىالدوراتالتكوينيةالتيحضرتها	25	3,20	1,041
محتوىدوراتالتكوينيتناسبمعاحتياجاتكالتكوينية	25	3,32	,900
أضافالتكوينمهاراتوقدراتجديدةلك	25	4,60	,707
ساعدكالتكوينعلىعدموقوعكفيأخطاءالعمل	25	4,76	,597
التكوينعنصرضروريلعملك	25	4,28	,542
N valide (liste)	25		

تحليل المحور الثاني:

أنتراضعنالأداءالذيتقدمهفيالعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق	5	20,0	20,0	20,0
	محايد	1	4,0	4,0	24,0
	موافق	16	64,0	64,0	88,0
	موافقبشدة	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

يتمتقييمعملكمنطرفالمسؤولالمباشرلك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	4,0	4,0	4,0
	موافق	20	80,0	80,0	84,0
	موافقبشدة	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تقييمأدائكفيالعملليكونبشكلدوري

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق	15	60,0	60,0	60,0
	محايد	2	8,0	8,0	68,0
	موافق	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تحسينأدائكبعدحضوركدوراتتكوينية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق	1	4,0	4,0	4,0
	محايد	3	12,0	12,0	16,0
	موافق	1	4,0	4,0	20,0
	موافقبشدة	20	80,0	80,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تقومالإدارةبتقييمأداءالموظفينقبلتصميمالبرامجالتكوينية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق	3	12,0	12,0	12,0
	محايد	5	20,0	20,0	32,0
	موافق	15	60,0	60,0	92,0
	موافقبشدة	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تستخدمالإدارةنتائجتقييمأدائكفياتخاذالقراراتالمتعلقةبمهامكالإدارية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق	7	28,0	28,0	28,0
	محايد	1	4,0	4,0	32,0
	موافق	15	60,0	60,0	92,0
	موافقبشدة	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ترقيتكفيالسلمالوظيفيتكونحسبتقييمأدائك					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق	7	28,0	28,0	28,0
	موافق	8	32,0	32,0	60,0
	موافقبشدة	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

يتوقفتحسنالأداءالوظيفيعلىالتكوينفقط					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافقبشدة	3	12,0	12,0	12,0
	غيرموافق	21	84,0	84,0	96,0
	محايد	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

يساعدالتكوينالإدارةفيتحقيقأهدافها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	5	20,0	20,0	20,0
	موافقبشدة	20	80,0	80,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
أنترتاضعنالأداءالذيتقدمهفيالعمل	25	3,68	,945

يتمتقييمعملكمنطرفالمسؤولالمباشرلك	25	4,12	,440
تقييمأدائكفيالعمليكونبشكلدوري	25	2,72	,936
تحسينأدائكبعدحضوركدوراتتكوينية	25	4,60	,866
تقومالإدارةبتقييمأداءالموظفينقبلتصميمالبرامجالتكوينية	25	3,64	,810
تستخدمالإدارةنتائجتقييمأدائكفياتخاذالقراراتالمتعلقةبمهامك الإدارية	25	3,48	1,005
ترقيتكفيالسلمالوظيفيتكونحسبتقييمأدائك	25	3,84	1,248
يتوقفتحسنالأداءالوظيفيعلىالتكوينفقط	25	1,92	,400
يساعدالتكوينالإدارةفيتحقيقأهدافها	25	4,80	,408
N valide (liste)	25		

الانحدار الخطي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,638[a]	,407	,015	,35584

a. Prédicteurs : (Constante), T1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,174	1	,174	1,375	,053[b]
	de Student	2,912	23	,127		
	Total	3,086	24			

a. Variable dépendante : T2

b. Prédicteurs : (Constante), T1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,362	1,096		2,155	,042
	T1	,344	,293	,238	1,173	,003

a. Variable dépendante : T2