جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

الموضوع:

دور معاهد التكوين في تطوير أداء العاملين

(دراسة حالة المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز بقصر البخاري)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

- عائشة قجال
- أمينة ميح

تحت إشراف الأستاذ:

بوسهوة نذير

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	المؤسسة الأصلية	الملاحظات
بولصنام محمد	جامعة المدية	رئيسا
بوسهوة نذير	جامعة المدية	مقررا
يحياوي ف.الزهراء	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

الفهرس

المحتويات	الصفحة
الإهداء	I
الإهداء	II
كلمة شكر	III
ملخص الدراس	IV
فهرس المحتويات	VII/V
قائمة الجداول	VIII
قائمة الأشكال	IX
قائمة المختصرات	X
المقدمة العامة	أ/ح
الفصل الأول : الإطار النظري لمعاهد التكوين و العملية التكوينية	
تمهيد	02
المبحث الأول : ماهية عملية التكوين	03
المطلب الأول : مفهوم و مبادئ التكوين	03
المطلب الثاني : أهمية و أهداف التكوين	10
المطلب الثالث : أنواع التكوين	16
المطلب الرابع : مراحل عملية التكوين	22
المبحث الثاني :لمحة عن معاهد التكوين المهني و التعليمي بالجزائر	29
المطلب الأول : ماهية معهد التكوين المهني و التعليمي	29
المطلب الثاني : واقع التكوين بمعاهد التكوين المهني في الجزائر	31
المطلب الثالث : التكوين التعليمي بقطاع التعليم العالي و البحث العلمي	36
المطلب الرابع : واقع التكوين بقطاعات أخرى	46
المبحث الثالث : لمحة عن معاهد تكوين المستخدمين ببعض القطاعات الوزارية بالجزائر	50
المطلب الأول : النصوص القانونية المتعلقة بتكوين المستخدمين في الجزائر	50
المطلب الثاني : واقع التكوين بقطاع التربية	53
المطلب الثالث : واقع التكوين بقطاع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية	58
المطلب الرابع : معاهد التكوين المستخدمين بقطاعات أخرى	65

خاتمة الفصل	73
الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء العاملين وعلاقته بمعاهد التكوين	
تمهيد	75
المبحث الأول: ماهية الأداء	76
المطلب الأول: مفهوم الأداء	76
المطلب الثاني: عناصر الأداء	79
المطلب الثالث: معايير الأداء ومحدداته	80
المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الأداء	85
المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء	88
المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء	88
المطلب الثاني : أهمية و أهداف تقييم الأداء	90
المطلب الثالث : الإطار القانوني لعملية تقييم الأداء	96
المطلب الرابع: مراحل وطرق تقييم الأداء	97
المبحث الثالث : علاقة معاهد التكوين بتحسين الأداء	110
المطلب الأول : مفهوم عملية تحسين الأداء	110
المطلب الثاني: خطوات وخطط تحسين أداء العامل	112
المطلب الثالث : معوقات تحسين الأداء	119
المطلب الرابع : مساهمة معاهد التكوين والعملية التكوينية في تحسين الأداء	123
خاتمة الفصل	128
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز بقصر البخاري	
تمهيد	130
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة	131
المطلب الأول: تعريف وتاريخ نشأة المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز	131
المطلب الثاني : مهام المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز.و إمكانياته	133
المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني للتحسين المستوى في التجهيز	135
المبحث الثاني: السياسة التكوينية المنتهجة بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز	141
المطلب الأول : أنواع التكوين بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز	141
المطلب الثاني : الإمكانيات المسخرة لنجاح العملية التكوينية	144

المطلب الثالث: تصميم وتنفيذ البرنامج التكوين بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز	146
المطلب الرابع: تقييم البرنامج التكويني بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز	152
المبحث الثالث : منهجية الدراسة	157
المطلب الأول : التعريف بأداة الدراسة	157
المطلب الثاني : طرق جمع البيانات والمعلومات	160
المطلب الثالث : عرض وتحليل البيانات وتفسيرها	163
المطلب الرابع : اختبار الفرضيات وعرض النتائج	174
خلاصة الفصل	178
الخاتمة العامة	179
قائمة المصادر و المراجع	184
الملاحق	191

الإهداء

أحمد الله عز و جل و أشكره الذي أنار لي طريق العلم و منحني القدرة و الصبر ووفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع .

جميل أن يجني المرء ثمار كده و تعبه.....

و جميل أن يهديها عن طيبة خاطر لغيره.....

بغية تقاسم طعم النجاح و نشوته جميعا .....

أهدي ثمرة عملي إلى :

روح والدي الغالي (رحمه الله).

الذي كان يشجعني و يحثني على تحصيل العلم ،الذي كان نعم الأب ،الى الذي تمنى أن يراني دائما متفوقة ناجحة ، **إليك أنحني إجلالا.**

سراجي المنير أمي العزيزة :

التي تألمت قبل ألمي و فرحت قبل فرحي، إلى من أيقضت ليلها لراحتي و سهرت على سعادتي و كانت مثل مشعل يترقب خطواتي و حلمت دوما أن أكون في أعلى المراتب

الى من شجعتني على تسجيل الماستر و كانت دائما تدعمني و تدعو لي بالخير و النجاح ، **إليك أنحني إجلالا.**

إلى الذين أعتبرهم نعمة من الله عز و جل ،إلى إخوتي : **محمد ،سميرة،خديجة،كوثر ، ليلى و زوجها و الغاليين مصعب و شعيب.**

إلى صديقتي و أختي و رفيقتي في إعداد هذا العمل : **ميح أمينة .**

إلى كل الأساتذة الكرام الذين صادفتهم في مشواري الدراسي.

إلى كل الصديقات (زينب ،كنزة ، رزيقة ،مسعودة،نسرين،مريم،آسيا،خضراء،عائشة،جميلة، منيرة ،فاطمة.ز) وكل من صادفتها خلال هذا المشوار.

الإهداء:

أشكر الله عز و جل الذي منحني الصبر و العطاء و بقدرته أتممنا هذا العمل الذي أهدي ثمرته إلى :

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها ...إلى التي حرمت نفسها و أعطتني ، ومن نبع حنانها سقتني

إلى تلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل علي التي مهما فعلت و قلت و كتبت لن أوفيها حقها لأزلي و لن أرد لها فضلها الأبدي ، إلى تلك المرأة العظيمة ...**أمي الحنونة**

إلى أعظم الرجال صبرا ...إلى الذي أحبني بلا مقابل ...إلى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي أفنى حياته من أجل تعليمي ...إلى ذلك الرجل الكريم ...**أبي العزيز**

إلى من تقاسمت معهم حلو الحياة و مرها ، إلى إخواني و أخواتي كل واحد باسمه

و إلى قلوب كانت تفرح لفرحتي ، و تأسى لما يصيبني ...إلى كل الأهل ة الأقارب ...

و إلى كل الأصدقاء كل واحد باسمه ، إلى بلدي الجزائر و إلى كل صادق فيها يسعى لبناء مجدها .

و إلى الأستاذ المشرف الذي ساهم في مواصلة دربنا العلمي .

ميح أمينة.

كلمة شكـر

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك، اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت، و لك الحمد بعد الرضا.

نشكر الله عز و جل و نحمده على ما وهبنا من عقل و ألهمنا الصبر و مكننا من تخطي الصعاب،ونشكر كل من ساعدنا و شجعنا على إنجاز هذه المذكرة المتواضعة،كما نشكر جميع الأساتذة الذين نورونا بمعارفهم و أرشدونا بتوجيههم.

كما نجده لزاما علينا أن نتقدم بالشكر و الاحترام و التقدير إلى أستاذنا الفاضل الأستاذ الدكتور **بوسهوة نذير** ، لتفضله بقبول الإشراف على هذه الدراسة ، وعلى توجيهاته السديدة.

ولا يفوتنا أن نقدم شكرنا إلى **السيد : دماش كريم**، مدير مديرية هندسة التكوين بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز على التسهيل في مجريات العمل .

و **السيد : ميزاتي بلقاسم** ،رئيس دائرة دراسات التقييم على تعاونه معنا طوال فترة الدراسة التطبيقية إذ لم يبخل علينا في تقديم أي معلومة .كما نشكر كل الموظفين بالمعهد على دعمهم ومساندتهم.

شكرا لكل من حفزنا على العمل و لو بابتسامة أو كلمة تشجيع، و الحمد لله.

أضحى التكوين من بين الخيارات الإستراتجية للمنظمة، ويعد الاستثمار في الموارد البشرية من الأولويات التي يجب على الدولة أن تولي لها اهتماما كبيرا إذا أرادت أن تستمر في عالم كثير التغير والتقلب. وعليه فالمنظمة التي أولت اهتمام كبير بتكوين أفرادها سواء عن طريق التكوين الداخلي أو تكوين خارجي لدى معاهد التكوين المخصصة، يمكنها معرفة مدى استيعاب الأفراد للدروس والحلقات الخاصة بذلك، وهذا من خلال تقييم أدائهم بعد كل عملية تكوينية، ومنه معرفة مدى مستوى أداء الفرد مقارنة مع الإمكانيات التي سخرت له من أجل ذلك.

للإلمام بموضوع دراستنا انطلقنا من صياغة مجموعة من الفرضيات، ولغرض اختبارها قمنا بانتهاج المنهج الوصفي في الفصول النظرية، والمنهج التحليلي في الفصل التطبيقي بدراسة حالة **المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز بقصر البخاري** بالاعتماد على أداة المقابلة إضافة إلى الملاحظة والمسح الوثائقي، بعد جمع المعلومات قمنا بتحليلها وتفسيرها وتوصلنا إلى مايلي:

- ✓ **صحة الفرضية الأولى** : تلجأ أغلب المنظمات الجزائرية لتكوين عامليها في هيئات خاصة مثل مراكز التكوين المهني ومعاهد تكوين المستخدمين من أجل تحسين وتطوير أدائهم حيث أصبح تكوين العاملين مفروض قانونيا على كل المنظمات.
- ✓ **صحة الفرضية الثانية** : من خلال نتائج تقييم الأداء يتم تبني برامج تكوينية تحسن وتطور من أداء العاملين فسوء تحديد الاحتياجات التكوينية يؤدي إلى فشل البرنامج التكويني.
- ✓ **صحة الفرضية الثالثة** : تعمل معاهد ومراكز التكوين في مختلف القطاعات (التكوين المهني، التكوين التعليمي، تكوين المستخدمين) على تحسين وتطوير أداء العاملين من خلال عملية التكوين وذلك من خلال تصميم وتنفيذ برامج تكوينية حسب الاحتياجات التكوينية التي تم تحديدها عن طريق تقييم الأداء ثم تقييم الدورة التكوينية من أجل تحسين وتطوير الأداء.
- ✓ **صحة الفرضية الرابعة** : يساهم المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز في تطوير قدرات وسلوك العامل وتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة الطالبة للتكوين ككل وبالتالي تطوير أدائه وذلك من خلال تسخير إمكانيات مادية وبشرية والعمل على تحقيق رضاه.

ويتضح من خلال هذه الدراسة في جانبيها النظري والتطبيقي فيما يخص دور معاهد التكوين في تحسين أداء العاملين، على أن عملية التكوين هي الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المنظمات لتحقيق الاستفادة التامة من الموارد البشرية، من خلال إكساب العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في وظيفتهم، وهذا كله من أجل مواجهة التطورات والتغيرات في جميع المجالات. كما أنه يستلزم نجاح العملية التكوينية دقة تخطيط وتنظيم في تنفيذ البرنامج التكويني الذي ينطلق من تحديد الاحتياجات التكوينية،وضع الأهداف وتحديد الفئة المستهدفة إلى تنفيذ البرنامج المسطر وتقييم النتائج المتحصل عليها.

نتائج الدراسة :

- تساهم معاهد التكوين في تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.
- تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة أهم معايير نجاح البرنامج التكويني.
- اختيار المكونين يساهم بنسبة كبيرة في تحقيق أهداف البرنامج التكويني ونجاح الدورة التكوينية.
- تنفيذ البرامج التكوينية يتطلب تسخير إمكانيات مادية، مالية، وبشرية.
- محتوى البرنامج التكويني له دور في تحسين وتطوير أداء العاملين.
- عدم وجود تنسيق محكم بين العناصر المؤثرة في السياسة التكوينية (وزارة الموارد المائية، مديريات الموارد المائية والمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز).
- وجود خلل فيما يسمى بتحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين المعنيين بالعملية التكوينية.
- اهتمام العامل وحضوره التكوين الذي يأتي وراءه نتيجة مثل الترقية، وعدم حضورهم التكوين من أجل تحسين المستوى،لأنه لا يرى من ورائه فائدة تعود إليه في مساره المهني، بل يميل أكثر إلى التكوين الذي من ورائه يرتفع الأجر، ولا يحبذ التكوين الذي يقتصر على تحسين الأداء.

تجدر الإشارة إلى أن نجاح السياسة التكوينية يتوقف على مدى تحديد الاحتياجات التكوينية،وتقييم التكوين ومعرفة مدى أثره على أداء العاملين، وهذا غير معمول به في المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز، يقوم فقط بإعداد وتصميم البرامج التكوينية وفق الاحتياجات التي حددتها المنظمة الطالبة للتكوين والوقوف على تنفيذها وتقييم البرنامج لمعرفة نقاط القوة والضعف.

الاقتراحات:

على ضوء النتائج السابقة نضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات من أجل التحسين من فعالية التكوين وهي كما يلي :

- خلق تنسيق بين معاهد ومراكز التكوين الوطنية وقطاع العمل التابعة له.
- تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين ورسم برامج تكوينية انطلاقا من هته الاحتياجات.
- إشراك المنظمات التكوينية التي تقوم بتكوين خارجي في تقييم أداء العاملين المراد تكوينهم وتحديد الاحتياجات التكوينية بدقة من أجل تحسين أداءهم.
- وضع معايير لاختيار المكونين وتقييمهم.
- الاستفادة من الشركات الأجنبية ذات الخبرة العالمية (مثل الشراكة الجزائرية البلجيكية في قطاع الموارد المائية).
- مراعاة تخصص العاملين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون من أداء مهامه بفاعلية ويستجيب المتكون لمحتوى البرامج التكوينية ويتمكن من تحصيل معارف ومهارات جديدة وتحديث وتحيين المعلومات السابقة ومنه الرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس إيجابا على المتكون والمنظمة.
- التمديد في فترات تكوين العاملين أثناء الخدمة بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز، مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف المكتسبة أكثر من ذي قبل، بالإضافة إلى خلق جو يسوده روح التعاون والانسجام بين المتكونين فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين المكونين من جهة ثانية حتى يتمكنوا بعد الانتهاء من عملية التكوين العمل بروح الفريق وتقوية العلاقات وروح التضامن والتقليل من حدة الصراع داخل المنظمة.
- استخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات حتى يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية وتشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بالمنظمة.
- تعميم عملية التكوين على كل الموظفين والعمال حسب التخصص والمهام مما يساعد في تحسين قدرة أدائهم وأداء منظمتهم

- العمل على زياد ة دعم التكوين لتحسين المستوى في التجهيز، ماديا ومعنويا بكافة الطاقات المتوفرة، باعتبار الأداة الرئيسية للتغيير والتطوير.
- إنشاء فروع للمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز في مختلف جهات الوطن حتى يتمكن العاملين من حضور الدورات التكوينية وتجنيبهم عناء التنقل وبعد المسافة.

أفاق الدراسة :

من أجل فتح الباب أمام مواصلة البحث في موضوعنا، ودراسة الجوانب التي لم نتطرق إليها والتي نراها مهمة،وهي موضوع لدراسات وأبحاث مستقبلية وتتمثل فيما يلي:

- إشكالية تحديد الاحتياجات التكوينية في نجاح العملية التكوينية.
- تطبيق معايير الجودة الشاملة في تنفيذ عملية التكوين.
- دور التكوين المقاولاتي في تفعيل التوجه نحو إنشاء منظمة مصغرة لدى خرجي الجامعة.

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في بحثنا هذا، ويكون بمثابة انطلاقة لبحوث ودراسات مستقبلية.

تمهيـد

يعتبر العنصر البشري أساس التنمية في مختلف دول العالم، كما يعتبر القيام عليه من أهم العوامل المساعدة على النهوض بالاقتصاد والمجتمع، وقد بذلت الدول في سبيل ذلك الكثير من العناية والجهد، وأولت لذلك اهتمامها، وذلك من خلال تكوين العنصر البشري، وتعليمه، وتنمية قدراته بالشكل الذي يجعله قادرا على العمل بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وإن من أهم الوسائل التي تعمل على تنمية العنصر البشري إضافة إلى العناية الصحية وتحقيق الرفاهية هو التعليم والتكوين، وذلك لأن الفرد المتعلم والمتكون يملك القدرة على خلق الأفكار التي تساعد على الاستغلال الأمثل للموارد، وخلق الثروة، وتحقيق الرفاهية، وهذا هو أصل الاقتصاد ومشكلته الرئيسية.

والجزائر كغيرها من دول العالم سعت إلى نشر التعليم والتكوين منذ نيلها للاستقلال، وبذلت في ذلك الكثير من الجهود والطاقات قصد تعميم التعليم، وتحقيق النسب العالية في التمدرس، كما أولت الدولة اهتماما بقطاع التكوين المهني وحاولت خلال فترات متعاقبة النهوض به، وبكثير من الجهد والعناية صار التكوين المهني اليوم مهما وركنا ثانيا إلى جانب التعليم العالي، لا يمكن التخلي عنه نظرا لما يوفره من فرص لاستيعاب المتسربين من النظام التعليمي، إلى جانب تأهيل العمال ومختلف فئات المجتمع.

وهذا ما سنحاول إبرازه في هذا الفصل، إذ سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية عملية التكوين.

المبحث الثاني : لمحة عن معاهد التكوين المهني والتعليمي بالجزائر.

المبحث الثالث: لمحة عن معاهد تكوين المستخدمين ببعض القطاعات في الجزائر.

المبحث الأول : ماهية عملية تكوين.

تعتبر عملية اكتساب المهارات، والخبرات، وتنميتها عملية أساسية في زيادة الرخاء الاقتصادي للمجتمع، فقد أكدت الدراسات أن درجة تنافس المنظمات تتحدد بمستوى مهارات وخبرات العناصر البشرية، وذلك عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة لتكوينهم، كما أن المنظمات تهتم بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له أثر على عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، وعليه نحاول تحديد ماهية عملية التكوين من خلال تحديد مفهوم عملية التكوين ومبادئه، أهميته وأهدافه، وأيضا أنواعه.

المطلب الأول : مفهوم ومبادئ التكوين.

تهتم المنظمة بالتكوين، لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، وعليه نحاول تحديد مفهوم التكوين و تبيان مبادئه.

I. مفهوم التكوين

إن منطلق مفاهيم التكوين راجع إلى وجهات نظر عديدة، وهي على النحو التالي:

فالتكوين يعد من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية، وقد اختلف الباحثون حول تعريف التكوين إلا أن تعريفاتهم متضمنة الركائز الأساسية لعملية التكوين، في أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية، وبما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة[1].

* يعرف التكوين أنه عبارة عن" النشاط الذي يبتذل بهدف تزويد المتكونين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنميتهم وصقل خبراتهم لرفع مستوى الأداء، ولتغيير سلوكهم واتجاهاتهم واهتماماتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع ."[2]

[1] ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة– الجزائر، 2003، ص 148.

[2] عادل رمضان الزيادي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1992 ص 176.

* التكوين عبارة عن: "تزويد الفرد بالأساليب، والخبرات، والاتجاهات العملية والعلمية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف، والمهارات الحالية، ويعده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التكوينية."[1]

* يعرف التكوين أيضا بأنه " يعبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم".[2]

* كما يعرف بأنه " عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقا، التي تؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف المنظمة. " [3]

* كما يعرف على أنه: " مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المنظمة. " [4]

*.أما عبد الباقي فعرفه بأنه : " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم. " [5]

*كما يوصف التكوين بأنه : " مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من اجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتها." [6]

من خلال استعراض أهم التعاريف للتكوين يتضح بأن هذا الأخير يركز على النقاط التالية :

- التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات للموظف.
- تعليم الموظف كيفية أداء مهامه بالطرق المثلى.

[1].عبد الرحمن توفيق، التدريب المبادئ والأصول العلمية، مكتبة بميك، القاهرة، 1994، ص 132.

[2]. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997 ص 239.

[3] محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، مصر 2003، ص 2 – 3

[4]عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن 2008، ص 308.

[5]صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 69.

[6]فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 138.

- السعي من أجل التكييف النفسي والاجتماعي والتكنولوجي للعاملين مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- العمل على تنمية روح الانتماء والولاء لدى الموظفين لمؤسستهم.
- مساعدة العامل على الترقية في الرتب والوظائف العليا وبالتالي تحقيق رضاه وطموحاته المعنوية والمادية.

من خلال هذا يتضح أن مفاهيم التكوين على الرغم من اختلافها في ألفاظها إلا أنها تتفق غالبا في مضمونها حيث أنها تشير بصفة عامة إلى أن التكوين "نشاط مخطط ومستمر منظم، موجه إلى الأفراد أو الجماعات، يهدف إلى تنمية معارفهم ورفع مهاراتهم وإكسابهم اتجاهات ايجابية نحو العمل ".

أو بمعنى أخر يركز التكوين على إحداث تغيير في سلوك الأفراد والجماعات، بما يحقق تحسين الأداء.

وعليه نستطيع القول أن التكوين هو عملية إلحاق العمال بدورة تكوينية داخل أو خارج المنظمة بغرض زيادة معارفهم ومهاراتهم يترتب عليها إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية، من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف منظمتهم.

بعد تناولنا إلى مجموعة مختلفة من التعريفات للتكوين سنحاول فيما يلي استعراض بعض المصطلحات التي لها علاقة بالتكوين، وهذه المصطلحات هي :

1-التدريب : يقابل هذا المصطلح في اللغة الإنجليزية الفعل to train، الذي ترجمه معظم الباحثين المشارقة إلى كلمة التدريب، حيث يرى بعض الباحثين أن هناك فوارق بين المصطلحين (التدريب والتكوين) وإن لم تكن جوهرية، ويرى البعض الآخر بأن المصطلحين لا يختلفان في شيء ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن الناحية الواقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة، إلا أنه يبقى امتداد لعملية التكوين. [1]

[1] أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المنظمة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 88.

2- التعليم: يقصد به اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته.[1]

فالتكوين هو نوع من أنواع التعليم وبالتالي فإن كل أنواع برامج التكوين هي تعليم وليس من الضروري أن يكون كل تعليم تكوين.

كما ترتكز عملية التكوين على محورين أساسيين هما :

- تزويد الأفراد بالمعلومات.
- محاولة تغيير سلوك الأفراد.

ويحقق التكوين أهدافه من خلال ظاهرة التعليم، الذي يهدف إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما يهدف التكوين إلى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المنظمة أو علاقاتهم في العمل، حيث أن محور العملية التكوينية هو الفرد نفسه.

3- التعلم : هو ما يكتسبه الإنسان من تصرفات جديدة وكل ما يستطيع تطبيقه بعد ذلك على شكل سلوك يتكرر باستمرار، ويمكن تعريف التعلم بأنه " عملية الحصول على المعرفة. "[2]

كما يمكن تلخيص التعلم في كونه " تلك العملية التي تؤدي إلى تغيرات في سلوك الفرد والناتجة عن الخبرة أو التجربة." [3]

وعليه يمكن القول بأنه لا يمكن إثبات وجود تعلم للمعرفة أو المهارة ما لم يتم ترجمتها إلى سلوك فعلي بطريقة مستمرة.

[1] بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2007، ص 98.

[2] نفس المرجع، ص 105.

[3] نفس المرجع، ص 106.

4- التأهيل (Qualification) : فهو يمثل " الأنشطة أو الخدمات المهنية التي تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية، لتمكنهم من استعادة قدرتهم على الأداء." [1]

حيث يكمن الاختلاف بين التأهيل والتكوين في كون أن التأهيل يركز على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما يركز التكوين على الأداء.

5- الإعداد (Préparation): هو عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف ومهارات جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حين ينتهي التعليم، غير أنه يشكل أحد أنواع التكوين، وهو التكوين الأولي أو الأساسي الذي ينصب حول تهيئة الفرد لتسلم أو شغل الوظيفة لأول مرة، كما يمثل أحد أهداف التكوين أيا كان نوعه، فالتكوين في أول صوره هو إعداد الموظف[2].

6- التربية (Education) : تعرف التربية على أنها " تهيئة الظروف المساعدة لنمو الشخص نموا متكاملا من جميع النواحي أي أنها ما هي إلا تهيئة للظروف تتاح فيها الفرص، لان توجد كل مقومات التربية التي تجعلنا ننشئ الأشخاص صغارا وكبارا، تنشئة سليمة في النواحي الخلقية، الجسمية، العقلية والروحية. " [3]

فالفرق بين التربية والتكوين غامض بعض الشيء، وغالبا ما يحصل تداخل بينهما، فالتربية بشكل عام تستند إلى المعرفة، في حين أن التكوين يهدف إلى تغيير السلوك من خلال تطوير المهارات.

II. مبادئ التكوين :

هناك عدد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمنظمة حتى تتحقق فعاليته، ويحقق النتائج المستهدفة منه، ومن أهم هذه الأسس أو المبادئ ما يلي:

[1] عبد اللطيف الجابري، تأهيل الموارد البشرية، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، ط1، 2012، ص 17.

[2] .مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 303.

[3] رابح تركي، أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1982، ص 35.

أ- **التكوين نشاط مستمر** : القصد هنا التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة، أو تتصرف عنه باختيارها، وليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة أوحلا بديلا يمكن الإدارة من أن تبحث عن بدائل أخرى له، ولكنه نشاط ضروري ومستمر، وملازم للتطور الوظيفي للفرد، وشامل لجميع المستويات التنظيمية، فالتكوين المستمر يعد استمرارا في الأداء. فهو يمثل نشاطا رئيسيا ومستمرا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.[1]

ب- التكوين نظام متكامل : إن هذا المبدأ يؤكد أن للتكوين صفة التكامل والترابط ، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ، ويمكن إيضاح التكامل في التكوين كما يلي[2]:

1. التكامل بين المكونات الأساسية للتكوين وهي:

- الأفراد المطلوب تكوينهم.
- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها للمتكونين.
- القائمين بالعمل التكويني من مكونين ومسؤولين آخرين.
- المشكلات التي تعاني منها المنظمة.

2. التكامل في الأنشطة التكوينية هي كما يلي :

- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية الإدارية.
- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات.
- توصيف وتحليل سلوك الأفراد وتقيم أدائهم.
- تحدي الاحتياجات التكوينية.
- تصميم البرامج التكوينية.
- تقييم ومتابعة النشاط التكويني.

ج- **التكوين نشاط متغير ومتجدد (غير جامد)**: يقصد بذلك أن التكوين عملية مرنة تتصف بالتغير والتجدد باستمرار وذلك لتعامله مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المنظمة ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر.

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 218.
[2] أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 270.

فالفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغير في عاداته وسلوكاته ومهاراته، والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل وكذلك تصبح إدارة التكوين مسؤولة عن تحديد وتطوير النشاط التكويني.[1]

ح–التكوين نشاط إداري وفني :

فالتكوين باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفء ومنها[2]

- وضوح الأهداف والسياسات.
- توازن الخطط والبرامج.
- توافر الموارد المادية والبشرية.
- وأخيرا توافر الرقابة المستمرة.

وكذلك يتعبر التكوين عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة أهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية وإعداد المناهج والبرامج والمواد العلمية وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ومتابعتها وتقييمها.

خ–التكوين له مقوماته الإدارية والتنظيمية :

يستند التكوين إلى مقومات إدارية وتنظيمية منها [3]:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة.
- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.
- توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم المتكون على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في الأداء.
- توفر نظام سليم للاختيار والتعيين، حيث لا يجب النظر إلى التكوين كوسيلة لإصلاح العيوب وأخطاء عمليات الاختيار والتعيين، والأساس الصلب للتكوين الفعال هو اختيار السليم للعاملين.

[1] عبد الباري إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 342.
[2] نفس المرجع، ص 347.
[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

- توفر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءاتهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التكوينية بدقة وموضوعية.
- توفر نظام الحوافز المادية أو المعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية، وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى. ومن هنا يبرز التكوين في نظر العاملين باعتباره أداة تساعدهم في تحسين أدائهم الوظيفي ومن ثم يدركونه على انه وسيلة للحصول على تلك الحوافز الايجابية المستهدفة، وبذلك يتحقق للتكوين الجدية ويقبل عليه المتكونين بقناعة.

د- التكوين عملية منظمة ومحددة :

إن العملية التكوينية تقتضي الاعتماد على التخطيط العلمي الفعال لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث يجب أن يكون التكوين استثمارا مخططا في مجال تطوير المعرفة والمهارات والمواقف التي يحتاجها الفرد لأداء عمل ما.[1]

كما أن التكوين ليس نشاطا مفتوحا بلا حدود وإنما هناك علاقة وثيقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به والمناخ العام الذي يتم به العمل التكويني.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف التكوين.

يحتل التكوين دور مهم وكبير في حياة الأفراد والمنظمات في وقتنا الحاضر، لأنه أحد الركائز الأساسية في الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، لأنه يمكن المنظمة من استثمار القوى البشرية، وذلك عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم، مما يؤدي إلى التغيير الإيجابي في سلوكهم وتطوير أداءهم.

يبين هذا بأن التكوين يعتبر استثمارا ذو أهمية بالغة يمكن أن تعود بالفائدة على جميع الأطراف الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة.

وعليه سنتطرق إلى الأهمية التي يتجلى بها التكوين وأيضا إلى الأهداف التي يسعى إليها.

[1] عبد الباري إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 350.

أولا : أهمية التكوين.

تتمثل أهمية التكوين فيما يلي[1] :

- تحسين أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للفرد لاكتساب الخبرات وصقل المهارات، بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالموظف المتكون يقوم بإنجاز عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى رضا الإدارة وبالتالي مكافأته وتحفيزه بالطرق المناسبة والممكنة، وهكذا يتم تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم عن المنظمة وشعورهم بأنهم جزء منها فيقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى منظمة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسستهم في المجتمع.
- يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل، وتحديها بما يتوافق مع المتغيرات الطارئة في بيئة العمل (التأقلم مع القوانين والتشريعات الجديدة).
- تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد.
- تخفيض عدد الحوادث، فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد أنفسهم أو عن قصور أو عجز فيهم أكثر مما هو عيب في الأجهزة أو المعدات أو ظروف العمل أو قصور الأفراد أو عجزهم على نوعين هما : قصور في المهارة وقصور في الفكر أو الرأي.
- يقلل من حدة الإشراف، فالموظف المتكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه.
- يساعد التكوين المستمر للأفراد العاملين على زيادة مستوى أداءهم للعمل بكفاءة وفعالية.
- يمّكن من زيادة الاستقرار والمرونة في العمل، وذلك بممارسة النشاط بكفاءة تامة وهذا يتطلب وجود عدد من الأفراد تم تكوينهم، أما المرونة فهي قدرة المنشأة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في كمية العمل الواجب إنجازها والمنشآت المرنة تتطلب أفراد مرنين يمكن تحويلهم إلى أعمال أخرى غير أعمالهم دون أن يؤثر ذلك على درجة رضاهم عن أعمالهم وهذا بدوره يتطلب تكوين.

[1] عبد الكريم بن شريف، تنمية الموارد البشرية (الأدوات)، دار طليطلة للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2016 ص71.

وللتكوين أهمية بالغة تنعكس على المنظمة والأفراد والمجتمع على حد سواء، تتمثل فيما يلي :

أ) **أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة** : تتمثل هذه الأهمية في :[1]

- معالجة القصور في الأداء الكلي أوفي المخرجات النهائية للمنظمة.
- زيادة الإنتاجية من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج وتطوير المستوى التنظيمي في المنظمة.
- يساعد على خلق توجهات إيجابية داخلية وخارجية بالنسبة للمنظمة.
- توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل.
- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها، وتقليل العطل والإتلاف.
- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور.
- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة.
- المساعدة في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية، من خلال إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.

ب) **أهمية التكوين بالنسبة للأفراد** :تتمثل هذه الأهمية فيما يلي[2] :

- رفع الروح المعنوية والرضا مما ينمي روح الدافعية للأداء لديهم عن طريق رفع روح المبادرة و الابتكار.
- يساعد في توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عنها من مكتسبات مادية ومعنوية.
- يقلل من الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.
- غرس القيم الإيجابية وتجنب العادات السلبية.
- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل.
- يساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل.
- التقليل من الأخطاء المهنية في المنظمة.

[1] عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري والأمني، رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط1، 2010، ص 19.

[2] نفس المرجع ، ص 21.

- التخفيض من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.

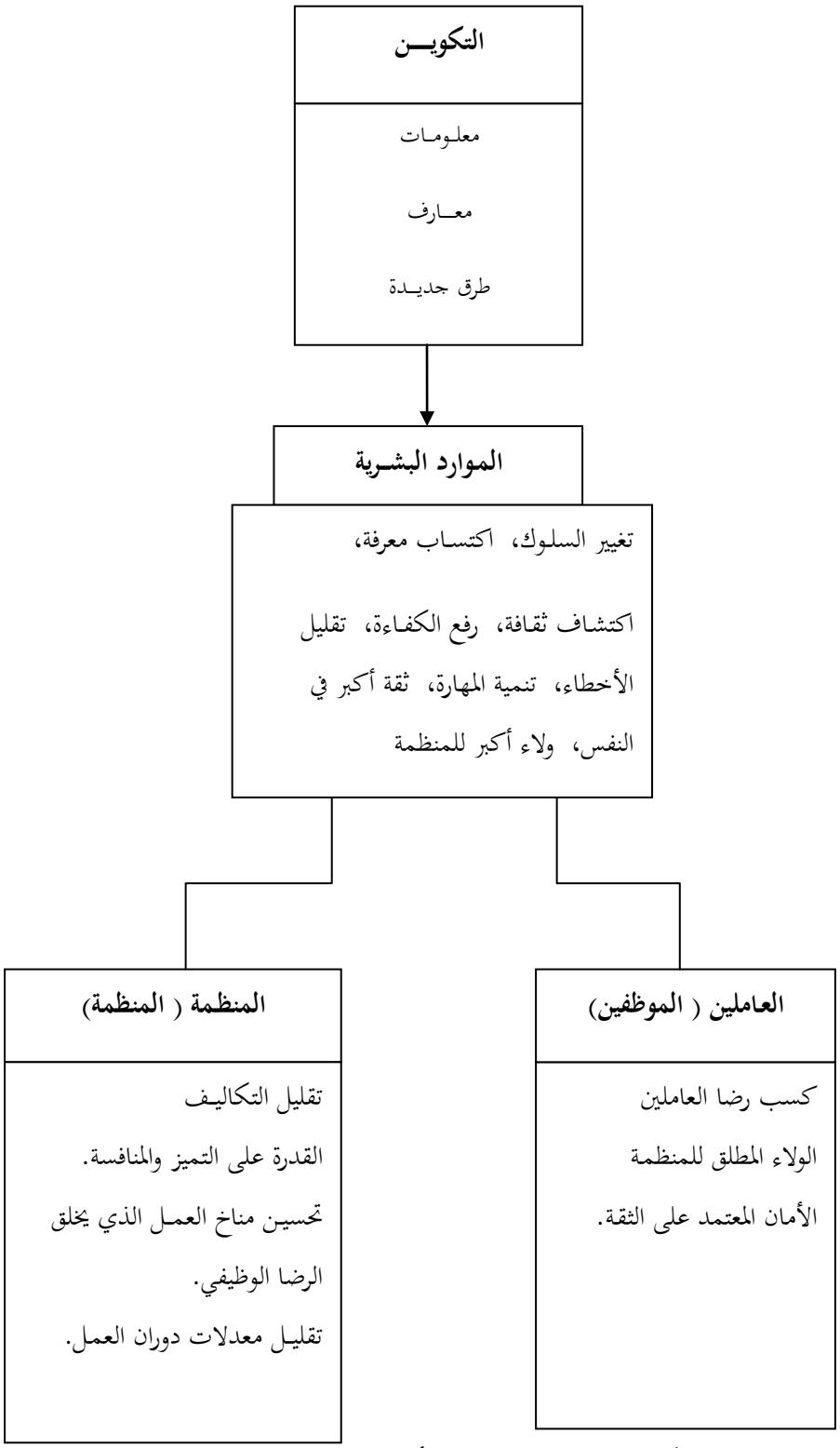
ج) أهمية التكوين بالنسبة للمجتمع : تتمثل في[1] :

- يمّكن من المحافظة على اليد العاملة المؤهلة من الموظفين، والسعي من أجل تنميتها وبقاءها وزيادة فعاليتها، وبالتالي تحسين خدمات المنظمة، الشيء الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل.
- يعد تكوين الموظفين جهدا هادفا ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها، وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول والمنظمات التي تحرص على النمو والبقاء.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية...، باعتبار الموظفين أفرادا في المنظمة والمجتمع في نفس الوقت.

والشكل التالي يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة

[1]. عامر خضير الكبيسي ، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الشكل رقم (01) يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة :



المصدر:عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري والأمني، رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 24.

ثانيا : أهداف التكوين.

للتكوين عدّة أهداف نذكر منها ما يلي[1] :

– تنمية مهارات الأفراد، وذلك عن طريق إكسابه المهارات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل، سواء كانت مهارات فكرية أو سلوكية، أي أنّ التكوين يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات ايجابية في خدمة النشاط والمنظمة ككل.

– رفع الكفاءة الإنتاجية، وذلك من خلال زيادة الدخل عن طريق زيادة كفاءة أداء الأفراد، وعن طريق الاستفادة بطريقة أفضل من الموارد المتاحة في الآلات والمواد.

– يعتبر التكوين وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية للفرد والمنظمة.

– يخلق ويحافظ على استمرار الهيكل التنظيمي على كل المستويات.

– يقود التكوين إلى خلق القدرة على تحمل المسؤولية، ويحسن العلاقات بين أرباب العمل والمستخدمين.

– تنمية الاتجاهات السليمة التي تقوم على صقل اتجاهات الأفراد، حيث يسهم التكوين في تنمية مجموعة من العوامل الذهنية (القيم، المعتقدات، المبادئ...) التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتكونين تجاه قضايا معينة، والقصد من ذلك هو أن تكون اتجاهات الأفراد سليمة وإيجابية تجاه العمل وتفضيل العمل بالمنظمة التي يعملون بها دون غيرها، وتعزيز روح الانتماء والإحساس بالولاء للمنظمة والتنظيم ككل، وهكذا فإنّ تنمية الاتجاهات تطور كفاءة الفرد.

– يعمل على تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم، وهذا باعتبار أنّ العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المنظمة، فالتكوين يقود إلى قدرة المنظمات على الاستمرار والبقاء.

[1] عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية،2001، ص 18.

– تحقيق أهداف وغايات خاصة بالمتكون نفسه فيما يتعلق بترقية أو زيادة أجره، أو لشغله لمناصب أعلى، وبهذا يكون التكوين أحد الحوافز المهمة للفرد، والتي تحرك دوافعه لبذل المزيد في الأداء.

– معالجة مشاكل العمل الحالية والمستقبلية.

– زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وذلك عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمنظمة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.

–إكساب الأفراد الثقة بالنفس والخبرة.

مما سبق يمكننا القول بأنّ نشاط التكوين يهدف إلى توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء عمله. ونشاط التكوين بهذا المعنى ينبع من الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية القدرات للفرد، وذلك بتوفير فرص لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء الفعال للعمل.

المطلب الثالث : أنواع التكوين.

هناك تصنيفات مختلفة للتكوين التي تمثل الاختيارات المتاحة أمام المنظمة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين.

ويمكن تصنيف التكوين إجمالا إلى أنواع منها :

أ–التكوين خلال المسار المهني :

يتمثل التكوين خلال المسار المهني في : [1]

1)**توجيه الموظف الجديد** : يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، بغرض تحقيق العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال : الترحيب بالقادمين الجدد، خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، تهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتكوينهم على كيفية أداء عملهم.

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 459.

أمّا من أهم البيانات والمعلومات التي يتم توفيرها للموظف الجديد هي كالتالي :

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع، الخريطة التنظيمية له.
- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.
- ملابس العمل.
- طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل الهاتف وآلات التصوير.
- الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاقتطاعات.
- الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها.
- السلوك في العمل وقواعد التدخين والأكل والمشروبات.
- موقع المشروع والإدارات والأقسام.
- التأمينات الاجتماعية والمعاشات... إلخ.

2) **التكوين أثناء العمل** : بحيث يقوم المشرفون المباشرون بتقديم المعلومات والتكوين على المستوى الفردي للمتكونين، ويزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، ولكن يعاب على هذا التكوين على ضمان على أنّ هذا التكوين سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مكونا ماهرا ونموذج يقتدى به.

3) **التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة** : حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد خاصة عندما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك، على سبيل المثال حينما تدخل نظم معلومات حديثة وأنظمة الكمبيوتر في الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

4) **التكوين بغرض الترقية والنقل** : أن يكون هناك احتمال كبير في اختلاف بين المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها الفرد والمعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيترقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف

مطلوب في التكوين لسد الثغرة في المهارات والمعارف، فمثلا تقوم شركة بترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية الموظف من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

5) **تكوين تهيئة المعاش** : في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين كبار السن إلى الخروج على المعاش، بحيث يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

ب– أنواع التكوين حسب نوع الوظائف: تتمثل في :[1]

1) التكوين المهني : يتم هذا النوع من التكوين بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة، الميكانيك والصيانة، والتشغيل وغيرها.

تمثل التلمذة نوع من التكوين المهني والفني، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال الصغار السن، ويتحصّلون على شهادات فنية وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

2) **التكوين التخصصي** : يتضمن مهارات ومعارف عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة، والمعارف والمهارات هنا لا ترتكز على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة والتصميم للأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

3) التكوين الإداري : يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة ليتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم ورقابة واتخاذ القرار، والتوجيه، والتحفيز، وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال.

[1] عبد الباري إبراهيم درة، ، مرجع سبق ذكره، ص 128.

ج_ أنواع التكوين حسب المكان:

و يشمل مايلي [1]:

1) التكوين داخل المنظمة : هذا النوع من التكوين يتعلق بمكان إجراء الدورة التكوينية، فيمكن أن تعقد الدورة التكوينية داخل المنظمة (تكوين أثناء العمل) بصفة فردية أو جماعية وذلك بإلحاق موظف بمصلحة معينة رفقة مشرف ذو كفاءة وخبرة كبيرة في مجال التسيير الإداري أوفي مجال المحاسبة والمالية، أو تنظم دورة تكوينية يؤطرها أساتذة في الاختصاص لصالح رؤساء المصالح والمكاتب (الإدارة الوسطى) قصد تنمية مهاراتهم الإشرافية وعلاقاتهم الاتصالية مع مرؤوسيهم ورؤسائهم وكيفية تحرير المراسلات الإدارية والتقارير والتعليمات.

يمتاز هذا النوع من التكوين بتماثل وتشابه ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع أو العمل.

2) **التكوين خارج المنظمة** : حيث يمكن للمنظمة أن تعقد أو تبرم اتفاقيات خارجية (خارج المنظمة)، أي تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المنظمة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية والأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها، من أجل إجراء دورات تكوينية لموظفيها الذين هم بحاجة إلى ذلك (حسب تحديد احتياجاتها التكوينية وأهدافها المستقبلية).

ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي بالشركات الخاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

- ✓ شركات التكوين الخاصة : أن تسعى الشركة إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات خاصة على أن تطمئن على جدية التكوين فيها، وأن تفحص سوق التكوين، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والمنظمات الخاصة.

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص461.

- ✓ البرامج الحكومية : تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، أومن خلال الغرف الصناعية والتجارية، وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

ويمكن أن تجرى دورات تكوينية خارج الدولة ويدخل هذا النوع من التكوين في إطار برنامج وطني في قطاع التعليم العالي، حيث للمنظمة أن تبرم اتفاقية تربص خارج الوطن مع إحدى المنظمات التي تراها مناسبة مؤهلة وللقيام بدورة تكوينية، وعادة لا تتعدى فترة التربص 15 يوم بالنسبة للموظفين الإداريين الذين تتوفر فيهم الشروط المحددة مسبقا من طرف الهيئة الوصية.

د– التكوين من حيث الزمان : وينقسم إلى نوعين [1]:

1) تكوين قبل الخدمة : وهو قبل أن يلتحق الفرد بالعمل.

ففي الأيام الأولى من استلام الموظف الجديد لمنصبه ومهامه قد يوجه إلى مصلحة معينة أو توكل له مهام لا يملك بشأنها المعلومات الكافية ولا الطرق والآليات اللازمة للقيام بها، ولذلك تلجأ المنظمة إلى عملية تكوين الموظفين الجدد، سواء داخل المنظمة بتنظيم دورة تكوينية قصيرة المدى وتشرف عليها إدارة المنظمة، وبتكليف أحد موظفيها القدامى أو إطاراتها ذوي الكفاءة والخبرة قصد تزويدهم بالمعلومات الكافية أولا حول المنظمة وتاريخها ومجال عمها وأهدافها ونمط التسيير والرؤساء والنظام الداخلي لها، وتوقيت العمل أيام والراحة والعطل السنوية والمرضية والاستثنائية وإجراءاتها والأجور ومكوناتها والمنح والعلاوات وكيفية الحصول عليها والترقيات والتأمينات الاجتماعية...إلخ، وثانيا معلومات تتعلق بكيفية أداء مهام وظيفة معينة.

وهناك دورات تكوينية إجبارية بموجب النصوص القانونية [2] لبعض الرتب والوظائف تسمى " بالتكوين أثناء فترة التربص " تتراوح مدتها من ثلاثة (03) إلى اثني عشر (12) شهرا بإحدى المراكز التي لها الصلاحية القانونية لتنظيم مثل هذه الدورات ويشرف عليها أساتذة ذو خبرة في ذلك المجال.

[1] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2009، ص 438.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 08- 04 المؤرخ في19/ 01/ 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة، ج رج ج رقم 3 لسنة 2008 ص4.

2) تكوين أثناء الخدمة : ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

فيعني هذا النوع من التكوين إخضاع فئة الموظفين المعنيين لدورة تكوينية دون الانقطاع الكلي عن تأدية العمل ن فقد تخصص دورة تكوينية لمدة أسبوع داخل المنظمة لصالح الموظفين وذلك بغرض تجديد وزيادة المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لشغل المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وللمنظمة الاختيار والمفاضلة بين إجراء الدورة التكوينية خارج أو داخل المنظمة، وفقا للأهداف المسطرة والإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.

وهناك نوع آخر من التكوين أثناء الخدمة تم إدراجه وتطبيقه حديثا في المنظمات والإدارات العمومية والمنصوص عليه في التعليمة رقم 45[1]، حيث يخضع الموظفون بموجبها لدورات تكوينية بغرض الترقية والذين يتوفرون على مجموعة من الشروط، ويتعلق الأمر بـ :

– **الترقية على أساس الاختبار** : عن طريق اجتياز الامتحان المهني بنجاح بعد استفاء خمسة (05)سنوات خدمة فعلية بالمنظمة.

ـ **الترقية على أساس الاختيار**: وذلك بعد عشر (10)سنوات خدمة فعلية في الرتبة التي يشغلها الموظف.

كما يمكن أن يأخذ التكوين من حيث الزمن الأشكال التالية :

- تكوين قصير المدى (من 03 أيام إلى 15 يوم).
- تكوين متوسط المدى (شهر).
- تكوين طويل المدى مخصص للعمال الجدد (من 06 أشهر إلى 24 شهر).

[1] التعليمة رقم 45 المؤرخة في 01/ 12 / 2008، التي تحدد كيفيات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة.

و- التكوين من حيث الهدف : وينقسم إلى [1] :

1) تكوين لتجديد المعلومات : وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.

2) تكوين المهارات : ويقصد به زيادة قدرة المتكون على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

3) التكوين السلوكي : وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.

المطلب الرابع : مراحل عملية التكوين.

يعد التكوين نشاطا منظما ومخططا، ولكي يحقق برنامج التكوين أهدافه لابد ان يكون وفق خطة تمثل سيره من البداية إلى نهايته، تتجلى في شكل مراحل هي[2] :

- تحليل المعلومات وتحديد الاحتياجات التكوينية.
- التخطيط لعملية التكوين.
- تصميم وتنفيذ العملية التكوينية.
- متابعة وتقييم العملية التكوينية.

1. تحليل المعلومات وتحديد الاحتياجات العملية التكوينية:

أ) جمع المعلومات وتحليلها :

من الضروري أن يقوم المسؤول عن إعداد خطة التكوين للمنظمة بجمع مجموعة من البيانات التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تفي بالاحتياجات العاملين وتتماشى مع ظروف وإمكانيات المنظمة كما يمكن استخلاص بعض المؤشرات من هذه المعلومات التي لها تأثيرها على الخطة التكوينية : مثلا التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي، وجود مشاكل في الاتصالات في التنظيم، انخفاض الروح المعنوية للعاملين وفي نتائج الأفراد.[3]

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 441.

[2] نادر أحمد أبوشيخه، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص 232

[3] نفس المرجع، ص 234.

ب) تحديد احتياجات العملية التكوينية :

تعبر عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة المشاكل التي تتعرض لها المنظمة بحيث يساهم في تحديد الاحتياجات عن طريق تطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين.

يمكن تعريف احتياجات التكوين بأنها "تلك الفجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول أليها سواء في المعارف، المهارات أو السلوكيات والتصرفات من جهة أخرى".[1]

وعليه يمكن القول أن الاحتياجات التكوينية هي عبارة عن مدى التباين بين الأداء الفعلي ومابين الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الفرد للمنظمة بمعرفة حجم هذا التباين أو الفجوة يسمح لإدارة الموارد البشرية بتحديد التكوين المناسب للقضاء على هذا التباين.

تعتبر الاحتياجات التكوينية عنصرا مهما من عناصر التخطيط للتكوين، يتم من خلالها تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى التكوين، وتحديد الموضوعات التي سيتم تكوينهم عليها ومعرفة مقدار التغيير المراد إحداثه في مهارات أو معلومات أو اتجاهات المرشحين للتكوين.

وهناك أنواع مختلفة من تحديد احتياجات التكوين مستعملة ومكملة ببعضها البعض وهي تحديد احتياجات: المنظمة، الجماعات، الموظف، والوظيفة[2].

- تحديد احتياجات المنظمة : من خلال المقارنة بين الواقع الحالي والتطلعات المستقبلية والخاصة بتحسين الإنتاجية ورفع الروح المعنوية وتحسين القدرة التنافسية يمكن للمنظمة أن تضبط احتياجاتها ومن ثم تعمل على تحسينها عن طريق وضع برامج تكوينية مناسبة، ويمكن استخدام نتائج تحديد احتياجات المنظمة في :
  - ربط الاحتياجات التكوينية بأهداف المنظمة.
  - ربط احتياجات المنظمة باحتياجات التكوين والتطوير الفردية للعاملين.

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 485.
[2] نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 242.

- تحديد القوى الخارجية التي تؤثر على المنظمة مثل نمط الحياة، النظام التقييمي للعاملين والأنظمة الحكومية والواقع الاقتصادي.
- اكتشاف التغيرات الداخلية الخاصة بقنوات الاتصال ونمط القيادة ومراكز القوى.

ونلاحظ أن تحديد احتياجات المنظمة يؤثر على القرارات الخاصة بتحديد الأشخاص الذين يحتاجون إلى تكوين أو تطوير وتوفير الموارد اللازمة للتكوين المطلوب.

- تحديد احتياجات الجماعات : فهي مرتبطة بوظائف معينة أو فئات معينة من العاملين، وينتج عنها ظهور الحاجة إلى برامج تكوينية التي تستهدف روح الفريق والتكوين على القيادة وحل المشكلات بواسطة مجموعات صغيرة، والحل الابتكاري للمشكلات، والتخطيط التنفيذي والتكوين على اكتساب روح الفريق في العمل.[1]
- تحديد احتياجات الموظف : يمكن التعرف عليها بتحلي الخصائص العقلية والجسمية والخلقية والتعليم والتكوين والخبرة والمهارات والدافعية والأداء السابق، والتوجيه المهني للأفراد والعاملين[2].

ويمكن تلبية هذه الاحتياجات عن طريق برامج تكوينية مختلفة منها تأكيد الذات وكيفية مواجهة ضغوط العمل والمهارات والمعارف والاتجاهات التي يجب أن تنمى لدى الفرد والتي تساعده على تأدية واجباته ومهامه الحالية والمستقبلية على أحسن وجه.

- تحديد احتياجات الوظيفة : يتم من خلال تحليل المجال الوظيفي والوظائف والمهام وذلك لتحديد ما يجب أن يكون عليه محتوى التكوين من حيث السلوك والأداء المطلوب والظروف التي يتم فيها الأداء ومعايير الأداء.[3]

2. التخطيط لعملية التكوين

بعد معرفة نقاط الضعف ونقاط القوة لدى العاملين في المنظمة وتحديد الفجوة التي تستدعي التكوين من أجل القضاء عليها أو تقليصها تأتي مرحلة التخطيط.

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص467.
[2] عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 145.
[3] نفس المرجع، ص 145.

ويعرف التخطيط للتكوين أنه عبارة عن إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي يقرر تنفيذها وفق سياسات وأهداف المنظمة بهدف تنمية وتطوير القوى العاملة فيها، ويمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية في فترات شهرية محددة [1].

وتبقى مرحلة التخطيط مرحلة تخمينية أو تفكيرية تكون قبل مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني واتخاذ القرار المثالي حول تكوين الأفراد، وذلك بتحديد الأهداف المرجو الوصول إليها والوسائل الناجعة واللازمة لتحقيق ذلك.

3. مرحلة تصميم وتنفيذ العملية التكوينية

و هي كالتالي [2]:

أ- مرحلة التصميم : بعد تحديد الحاجة للتكوين تأتي المرحلة المتعلقة بتصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة خطوات أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني، وتحديد محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التكوين، ثم تحديد الوسائل والأدوات المساعدة، وتحديد المكونين والمتكونين وتحديد المكان وزمان إجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية.

ب- مرحلة التنفيذ : تتضمن عملية تنفيذ البرامج التكوينية مجموعة من المسؤوليات والواجبات، يشترك فيها فريق متكامل، يعمل بتنسيق وبترابط وبتوافق كامل، وهذا يكون وفقا لغاية واحدة، وهي تحقيق أهداف خطة البرنامج التكويني، يتكون هذا الفريق من مدير التكوين، مصممي ومديري البرنامج التكويني، مساعدي تقنيات التكوين.

إن الفعاليات الأساسية التي تتضمنها هذه المرحلة هي:

[1] ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الخرجي للنشر والتوزيع، الرياض، 1996، ص 198.

[2] احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص 58/57.

- *تحديد أهداف البرنامج التكويني* : يرى بعض الباحثين أن أهداف البرنامج التكويني تعبر عن الغايات التي يسعى إلى تحقيقها فهي تمثل النتائج المطلوبة من البرنامج، لتغيير معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد.

وحسب ياغي فإن فاعلية برنامج التكوين تعتمد على "تحديد أهدافه بصورة واضحة ومفهومة ومتناسقة مع أهداف التنظيم ومرتبطة بالأهداف الخاصة للمتكونين".

- *تحديد موضوعات برنامج التكوين* : يجب أن تهتم إدارة الموارد البشرية بتحديد محتويات برنامج التكوين وموضوعاته التي سيتم تكوين الأفراد عليها، مع مراعاة التسلسل المنطقي والمنهجي لهذه الموضوعات والترابط فيما بينها، بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار المراد تلقينها للفرد المكون.
- *أساليب التكوين*: توجد مجموعة عديدة من أساليب التكوين التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف التكوينية والاختيار الماثل لهذه الأساليب يساهم بصفة أساسية في نجاح العملية التكوينية وتختلف أساليب التكوين باختلاف الظروف والمواقف القائمة (مستوى المتكونين، هدف وطبيعة التكوين، نوعية الوظيفة..) ومن الأساليب نذكر :

المحاضرات، المناقشات الموجهة، التمارين التكوينية، الزيارات الميدانية، التقارير والبحوث، المؤتمرات، دراسة حالة، الندوات، المحاكاة، تمثيل الأدوار، التكوين بالمراسلة.

- *تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني* : تقوم الإدارة المسؤولة عن التكوين بتحديد الوقت المناسب للتكوين وتضع جدولا زمنيا لبداية ونهاية البرامج التكوينية، وعدد الساعات التكوينية لكل مادة في اليوم، ويتم ذلك وفقا لأهداف البرنامج وطبيعة وعدد موضوعاته، ومدى أهميتها، والمستوى العلمي للمتكونين.
- *تحديد مكان تنفيذ البرنامج التكويني* : تقرر إدارة التكوين المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني إما داخل المنظمة أو خارجها وذلك حسب إمكانيات المنظمة، وحسب طبيعة وأهمية البرنامج التكويني.

4. مرحلة متابعة وتقييم عملية التكوين:

تعتبر مرحلة متابعة وتقييم التكوين المرحلة الأخيرة من مراحل العملية التكوينية حيث عرفت على أنها " مجموعة من الإجراءات والاختيارات التي تبين لنا مدى تأثير التكوين بالشكل المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة ."[1]

ويرى الباحثون أن عملية تقييم البرنامج التكويني تساعد المنظمة على تحديد مدى فاعلية هذا النشاط، بحيث ان هذا الأخير هو عبارة عن نشاط اقتصادي.

كما عرفت عملية تقييم التكوين على أنها "عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التكوينية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها ."[2]

تقييم عملية التكوين عبارة عن قياس مدى فاعلية البرنامج، بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكونين ومعرفتهم وسلوكهم ."[3]

تختلف طرق تقييم عملية التكوين من منظمة إلى أخرى وذلك حسب وجهات نظر وأراء المسؤولين عن هذه المهمة ومن أهم أنجع هذه الطرق نذكر مايلي[4] :

- طريقة تحليل ردود فعل المشاركين في العملية: حيث تقوم الإدارة أو المشرفين على تصميم استمارة استبيان للكشف عن مدى استفادة المشاركين من العملية التكوينية.
- طريقة قياس التغير في السلوك: حسب هذه الطريقة يرى المختصون أن من الضروري قياس مدى التغير في السلوك بعد الانتهاء من برنامج التكوين وهناك بعض المؤشرات لتقييم وقياس التغيرات السلوكية في برنامج التكوين منها:

– أن يكون هناك تقييم منظم لأداء الأفراد وأن يتم التقييم من طرف أحد الأفراد أو أكثر وهم : المكون، المرؤوس، المشرف المباشر وزملاء المتكون.

[1] فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 168.
[2] ياغي محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 203
[3] أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 65.
[4] ياغي محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 205.

- ضرورة إجراء وتحليل ودراسة الأداء قبل وبعد البرنامج وربط المتغيرات التي ساهمت في الأداء.
- أهداف تقييم عملية التكوين :

تساعدنا هذه العملية في الكشف عن أي خلل في البرنامج التكويني سواء في مرحلة تقييم الدروس النظرية أو عند التطبيق الميداني.

كما يمكننا هذا التقييم من تصميم برنامج تكويني جيد وفعال لتطبيقه في المستقبل.

وتساعد هذه العملية في معرفة مدى قدرة المكونين على تنفيذ خطة التكوين بشكل جيد خاصة إذا كانوا تابعين للمنظمة الأصلية أي أنهم ليسو مستقلين عنها، ومعرفة مدى استجابة المتكونين للعملية التكوينية.

مدى قدرة العاملين على نقل التكوين إلى الواقع العملي.

تحديد نوعية برامج التكوين التي يمكن الاستمرار في تقديمها أو تلك البرامج التي يجب التوقف عن تقديمها.

المبحث الثاني: لمحة عن معاهد التكوين المهني والتعليمي بالجزائر.

يعتبر التعليم في الجزائر أحد أهم القطاعات التي تولي لها الدولة أهمية بالغة من جميع النواحي، سواء من خلال الميزانية التي ترصدها للتعليم سنويا أومن خلال الطاقة البشرية الهائلة التي يظمها القطاع.

حيث يتكون التعليم في الجزائر من التعليم الابتدائي، المتوسط والثانوي التي تشرف عليهم وزارة التربية الوطنية، التعليم العالي الذي تشرف عليه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بالإضافة إلى التكوين المهني، الذي تشرف عليه وزارة التكوين والتعليم المهنيين.

المطلب الأول: ماهية معهد التكوين المهني و التعليمي:

سنتناول في هذا المطلب تعريف لمصطلح المعهد وبعض المصطلحات التي تطلق على بعض المنظمات وهي ذات صلة بمصطلح المعهد ونحدد الفرق إن وجد.

تعريف المعهد :

تعريف ومعنى المعهد في معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي[1]

*معهد (اسم):

الجمع: معاهد

المعهد: محضر الناس ومشهدهم.

والمعهد مكان يؤسس للتعليم أو البحث، كمعهد الدراسات العليا، ومعهد البحوث.

*.المعهد اصطلاحا هو منظمة دائمة التي أنشئت لغرض معين، وتكون عادة منظمة بحثية، على سبيل المثال معهد باستور، كما يمكن أن تكون المعاهد في بعض البلدان جزءا من الجامعة أو أي منظمة للتعليم العالي، وإما مجموعة من المنظمات الأكاديمية أو منظمة تعليمية حرة كمعهد الفنون الجميلة ومعهد اللغات.

[1] معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي، ص 869

تعريف الجامعة :

أخذت كلمة الجامعة من كلمة Universtas والتي تعني الاتحاد أو التجمع الذي يضم أقوى الأسر نفوذا في المجال السياسي في المدينة من أجل ممارسة السلطة.

و**الجامعة لغة** : مؤنث الجامع، وهو الاسم الذي يطلق على المنظمة الثقافية التي تشتمل على معاهد التعليم العالي في أهم فروعه، كالفلسفة والطب والحقوق والهندسة والأدب .[1]

أما **اصطلاحا** فقد تعددت واختلفت التعاريف العلماء والمفكرين للجامعة فمنهم من يعرفها على أنها " كل أنواع الدراسات أو التكوين الموجه للبحث التي تتم بعد مرحلة الثانوية على مستوى منظمة جامعية أو تعليمية أخرى معترف بها كمنظمات التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة "[2].

وهناك من يعرفها على أنها "منظمة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية، الإدارية والتقنية."[3]

والفرق بين الجامعة والمركز الجامعي والمدرسة العليا :

الجامعة : تعددات طلابية كبيرة، موزعة على كليات عدة، ميادين وشعب تكوين مقترح، فضلا عن تكوينات في العلوم الطبية والبيطرية. يمكن أن تضمن شعب ذات تسجيل وطني ومساير بمسار مدمج لليسانس بمعدلات التحاق مرتفعة.

المركز الجامعي: منظمة تضمن تكوينات متعددة بتعدادات طلابية مهمة، اقل حجما من الجامعة.

المدرسة العليا : عدد محدود من الطلبة، موزعين على تخصصات، معدلات الالتحاق مرتفعة، تكوينات أحادية التخصص وهادفة.

[1] المنجد في اللغة والإعلام، ط21، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1986، ص 101.

[2] وفاء محمد البرادعي، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط 1، 2002، ص 290.

[3] محمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2002، ص 09.

المطلب الثاني: واقع التكوين بمعاهد التكوين المهني في الجزائر :

1. تعريف التكوين المهني:

يعرفه **عقيد محمد جمال برعي** بأنه" :النظام الذي يتبع في دراسة فن من الفنون أو مهنة من المهن، أو دراسة أعمال أي وظيفة، أو هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا للمزاولة عمل ما[1].

كما يعرفه **عبد الرحمن محمد عيسوي** بأنه" :يقصد بالتكوين المهني نوع من التعلم واكتساب المهارات والخبرات والمعارف المختلفة المتعلقة بمهنة معينة"[2].

يعرفه **جورج القوزي** بأنه" :يسهل كل أشكال التحضيرات أو التعديلات لعمل مهني ويتمثل ذلك في تعليم المعارف ونقل القيم الأخلاقية أو المعارف المهنية المتعلقة بهذه المهنة"[3].

يتبين من خلال كل ما سبق فان جل التعاريف الواردة في مجال البحث حول التكوين المهني تتضمن تزويد الفرد بالمهارات والخبرات في مجال مهنة معينة وتعلمها ونقلها إلى المتكونين.

يتلخص مفهوم التكوين المهني إجرائيا على انه" تعليم وتزويد فئة العاطلين عن العمل والمبعدين من النظام التعليمي بمعارف وخبرات حول مهنة أو حرفة ما وإتقانها في فترة زمنية تكوينية أو تمهينية محددة نظريا وعمليا بحيث يكون تأهيلها للدخول إلى سوق العمل."

2.مراحل تطور التكوين المهني في الجزائر.

إن ظهور التكوين المهني في الجزائر لم يكن مرتبطا باستقلال الجزائر، وإنما يعود ظهوره إلى الفترة الاستعمارية سنة 1945 تحت اسم" مصلحة التكوين المهني في الجزائر"، مسيرا من طرف الديوان الجهوي للعمل بالجزائر.

[1] سلاطنية بلقاسم، التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر، رسالة دكتوراه دولة، جامعة قسنطينة، 1995-1996، ص 29

[2] نفس المرجع، ص 30.

[3] نفس المرجع ص 30.

فالتكوين في الآجال القصيرة لليد العاملة المؤهلة في قطاع البناء والأشغال العمومية خاصة من أجل تلبية حاجيات الاقتصاد الفرنسي أو بصفة أدق لأجل إعادة بناء فرنسا المخربة والمدمرة بعد الحرب.

وفيما يلي عرض موجز لأهم المراحل التاريخية التي مر بها القطاع بعد الاستقلال[1].

1.2.مرحلة الاستقلال من 1962 إلى غاية 1980:

ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي 25 مركزا تحتوي على 320 فرع متخصص في البناء والأشغال الحرفية، لا يستجيب جلها للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية آنذاك، وكان التركيز منصبا على إعطاء دفع جديد للقطاع وتنشيطه من خلال إنشاء المزيد من منظمات التكوين المهني، إلى جانب تكوين المسيرين والأساتذة المكونين، وفتح المزيد من التخصصات قصد الاستجابة للاحتياجات الاقتصادية، وذلك في إطار ما عرف يومها بالمخططين الرباعيين الأول والثاني (1970-1973) و(1974-1977)

وتم خلال هذه المرحلة:

- تنصيب جهاز وطني للتكوين المهني .
- إنشاء المعهد الوطني للتكوين المهني.
- إنجاز حوالي 70 منظمة جديدة بطاقة استقبال نظرية قدرها 25000 مقعدا

2.2.التكوين المهني من 1980 إلى 2000

شهدت هذه المرحلة في بدايتها وحتى سنة 1990 تطورا ملحوظا، سواء من الجانب القاعدي وذلك بإنشاء المزيد من منظمات التكوين المهني عبر مختلف مناطق الوطن وكذا إنشاء معاهد وطنية متخصصة، بالإضافة إلى مراكز الدراسة عن بعد ، إلى جانب توسيع الاختصاصات لتصل إلى 200 تخصص، بالإضافة إلى الجانب القانوني من خلال وضع اللبنات الأساسية المنظمة لقطاع التكوين المهني، والذي كان مسيرا من طرف وزارة الشبيبة والرياضة، من خلال إنشاء القانون الخاص بالتمهين رقم 07/81، وظهور القانون الخاص بعمال التكوين المهني بمقتضى المرسوم 117/90.

[1] قويجيل منير، سياسة التكوين المهني وسوق العمل في الجزائر رسالة ماجستير، علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2013-2014،ص 69-71.

ثم شهد القطاع كغيره من القطاعات ركودا وتدهورا كبيرا نتيجة الوضع الأمني المتردي الذي مرت به البلاد والذي مس جميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية، ومع بداية انفراج الأزمة تم إنشاء وزارة مستقلة للتكوين المهني سنة 1999، تبنت مشروعا تنمويا، تكرس من خلال تنصيب اللجنة القطاعية في أوت 2000، والتي تتضمن ممثلين عن وزارة التكوين المهني، وزارة التعليم العالي، وزارة التربية الوطنية، مشروع قيل عنه آنذاك أنه يمثل أبعادا جديدة للقطاع، وكانت الجزائر لازالت تحت التأثيرات السلبية الناجمة عن قرارات صندوق النقد الدولي والتي أدت إلى تراكم المديونية وزيادة معدل البطالة وتسريح عدد كبير من العمال، ما انعكس سلبا على قطاع التكوين المهني، واهتزت صورته في قطاع العمل.

3.2. التكوين المهني من 2000 إلى يومنا هذا:

في سنة 2003 تم إبرام اتفاقية بين الجزائر والاتحاد الأوروبي بهدف تأهيل قطاع التكوين المهني، بدأ تطبيقها منذ جانفي 2003 وامتد إلى غاية 2009، بتمويل مشترك من الاتحاد الأوروبي ب 60 مليون أورو، ووزارة التكوين المهني ب 49 مليون أورو، وكان الهدف الأساسي لهذه الاتفاقية هو تكييف قطاع التكوين المهني في الجزائر مع اقتصاد السوق.

وفي أيام 7-8-9 أفريل 2007، تم عقد المؤتمر الوطني الأول حول التعليم والتكوين المهنيين تحت الرعاية السامية لفخامة رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة بقصر الأمم بالجزائر العاصمة لمناقشة كافة القضايا مع جميع الشركاء وأصحاب المصلحة في النظام الوطني للتعليم المهني والتكوين، قصد صياغة إستراتيجية وطنية لنظام التكوين والتعليم المهنيين كفيلة بتقريب التكوين مع متطلبات الشغل.*

وفي سنة 2008 توجت كل هذه الجهود بإصدار القانون التوجيهي للتكوين والتعليم المهنيين والذي يحمل في طياته 6 أبواب و32 مادة تهدف إلى تحديد الأحكام الأساسية التي تنظم قطاع التكوين والتعليم المهنيين بما يتماشى مع التطورات على مستوى سوق الشغل وطرائق الإنتاج.

3.نظام التكوين المهني في الجزائر

يتم التكوين المهني في الجزائري عبر خمس مستويات من 1 إلى5، في شكل تكوين أولي أو متواصل، من خلال الأنماط التالية[1] :

- ✓ التكوين الإقامي.
- ✓ التكوين عن طريق التمهين.
- ✓ التكوين عن بعد.
- ✓ التكوين عن طريق الدروس المسائية.

بالإضافة إلى أنماط أخرى مستحدثة على غرار : التأهيل المهني والتعليم المهني.

ويشمل التكوين المهني عشرين شعبة مهنية تشمل جميع مجالات النشاطات الأساسية، وهي تضمّ 301 تخصّصًا لكل أنماط التكوين المختلفة وتشمل مستويات التأهيل الخمس:

- ✓ المستوى الأول :عمال مُتخصصون أي شهادة التكوين المهني المتخصّصة (ش.ت.م.م).
- ✓ المستوى الثاني :عمال مُؤهلون أي شهادة الكفاءة المهنية (ش.ك.م).
- ✓ المستوى الثالث :عمال ذوي تأهيل عال أي شهادة التحكم المهني (ش.ت.م).
- ✓ المستوى الرابع :أعوان التحكم أي شهادة تقني (ش.ت).
- ✓ المستوى الخامس :الإطارات أي شهادة تقني سام (ش.ت.س).

يتوفر القطاع العمومي على شبكة واسعة من منظمات وهياكل للتكوين تقع تحت وصاية وزارة التكوين والتعليم المهنيين وهي[2]:

[1] بوفلجة غيات، التربية والتكوين بالجزائر، دار الغرب، وهران، 2002، ص 52.

[2] الموقع الرسمي لوزارة التكوين والتعليم المهنيين : WWW.MFEP.GOV.DZ تم الإطلاع عليه يوم 2018/12/11 على الساعة 10:00.

أ.*شبكة المنظمات العمومية :*

- **مراكز التكوين المهني:**

تشكل مراكز التكوين المهني الشبكة القاعدية لجهاز التكوين المهني، ويبلغ عددها 735 مركزا، متواجدة بكل ولايات القطر (48 ولاية). توفر تكوينات في المستويات من 1 إلى 4 ولهذه المراكز ملحقات وأقسام منتدبة بالوسط الريفي ويبلغ عددها 223 ملحقة.

- **المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني :**

تتواجد المعاهد المتخصصة في التكوين المهني في أغلب ولايات الوطن وتتكفل بتكوين التقنيين والتقنيين الساميين(المستوى 4 و5)، ويبلغ عددها 93 وتتبع لها 15 ملحقة.

- **المعهد الوطني للتكوين المهني** : مكلف بالهندسة البيداغوجية وبتكوين المؤطرين .
- **معاهد التكوين المهني**: تتكفل معاهد التكوين المهني بتكوين وتحسين مستوى ورسكلة المدربين ومستخدمي الإدارة.

كما تساهم في إعداد وطبع وتوزيع برامج التكوين المهني، يبلغ عدد هذه المعاهد 6 متواجدة بستة ولايات في البلاد.

- **مركز الدراسات والبحث في المهن والمؤهلات:** يقوم هذا المعهد بإعداد الدراسات والبحوث حول المؤهلات وتطورها وبكل دراسة تهم قطاع التكوين المهني.
- **المعهد الوطني لتطوير وترقية التكوين المتواصل:** يقوم هذا المعهد بتقديم المساعدة البيداغوجية والتقنية للمنظمات الاقتصادية وللهيئات قصد تطوير وترقية التكوين المتواصل كما يقوم بالتعاون مع المنظمات العمومية والخاصة، لرسكلة مؤطري ومعلمي التمهين.
- **المركز الوطني للتعليم عن بعد:** يوفر هذا المركز تكوينا مهنيا عن بعد في مختلف التخصصات.

- **الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل:** تتمثل مهام الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل في التسيير المالي للموارد الناتجة من تحصيل الرسم على التمهين وعلى التكوين المتواصل. كما يقوم بنشاطات الإعلام، حول تطوير التكوين المتواصل والتمهين.
- **المنظمة الوطنية للتجهيزات التقنية البيداغوجية للتكوين المهني** : تتمثل مهام هذه المنظمة في اقتناء، تركيب وصيانة التجهيزات التقنية البيداغوجية لقطاع التكوين المهني.

ب. شبكة المدارس الخاصة :يخول القانون الجزائري وفق المادة 15 من القانون رقم 08-07 المؤرخ في 2008/02/23 يتضمن القانون التوجيهي للتكوين والتعليم المهني، للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الخاضعين للقانون الخاص إنشاء منظمات للتكوين والتعليم المهنيين.

ت. شبكة المنظمات العمومية للتكوين المهني التابعة للوزارات الأخرى :إن التكوين الذي تتكفل به القطاعات العمومية الأخرى يبقى جد محدود حيث يبلغ عدد هذه المنظمات 70 مدرسة تدرب 23500 عامل أو متعلم سنويا، وتخص قطاع

الفلاحة، الأشغال العمومية، الصحة، الصناعة، الصيد البحري، البريد والمواصلات والشباب والرياضة.

ث. شبكة منظمات التكوين التابعة للشركات الاقتصادية : تشمل هذه الشبكة مدارس التكوين التابعة للمنظمات الكبرى في ميدان الطاقة، المناجم والصناعة.

المطلب الثالث : التكوين التعليمي بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

التعليم العالي هو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي، والذي يهدف لإكساب الفرد معارف، مهارات وقدرات تخدمه وتخدم المجتمع ككل.

1. تعريف التعليم العالي والبحث العلمي :

التعليم العالي يأتي في قمة الهرم التعليمي، فهو آخر مرحلة من مراحل التعليم التي يمر بها الفرد وأرقاها، والتي تكسبه مؤهلات ومهارات عالية، تساعده فيما بعد في الحصول على وظيفة، كما تمنحه أيضا مكانة اجتماعية مرموقة.

لقد حضي مصطلحي التعليم العالي والبحث العلمي بالعديد من التعاريف في الأدبيات الاجتماعية والاقتصادية، حيث يمكن الأخذ على سبيل المثال[1]:

1.1 تعريف التعليم العالي:

يقصد بالتعليم العالي؛ التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية، وتختلف مدة الدراسة في هذه المنظمات من سنتين إلى أربع سنوات، وهو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي.

فهو كل أنواع الدراسات، التكوين أو التكوين الموجه التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى منظمة جامعية أو منظمات تعليمية أخرى معترف بها كمنظمات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة".

تختلف تسميات هذه المنظمات التعليمية، فالجامعة أعلى منظمة معروفة في التعليم العالي وتطلق أسماء أخرى على الجامعة والمنظمات التابعة لها، مثل :الكلية، المعهد، الأكاديمية، المدرسة العليا، وهذه الأسماء تسبب اختلاطا في الفهم لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد لآخر.

تتميز الجامعة عن باقي منظمات التعليم العالي، في المدى الواسع للمقرراتها الدراسية وتعدد تخصصاتها، ويوفر النمط السائد في الجامعة فرصا كثيرة للطلبة للتخصص في حقول العلوم (الفيزياء، الكيمياء، الجيولوجيا، علم الحيوان..)، العلوم الاجتماعية (علم النفس، علم الاجتماع، التربية..)، العلوم الإنسانية (التاريخ، الفلسفة...) وغيرها.

[1] أيمن يوسف، تطور التعليم العالي، الإصلاح والأفاق السياسية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع السياسي، جامعة يوسف بن خدة – الجزائر، 2007-2008، ص18.

إن الأنواع المألوفة من منظمات التعليم العالي الأخرى هي الكليات والأكاديميات، تركز على واحد أو اثنين من حقول المعرفة.

مما سبق يتضح أن الجامعات تقدم تعليما متخصصا لطلبتها في مختلف المجالات، يؤهلهم بعد ذلك للدخول إلى سوق العمل والمساهمة في جميع الأنشطة :السياسية، الاقتصادية والاجتماعية .لذا فإن الدول تسعى جاهدة لتوفير مقاعد بيداغوجية كافية لاستقبال هؤلاء الطلبة الذين يمثلون العمود الفقري لحركة التنمية في المجتمع.

2.1. تعريف البحث العلمي : يمثل البحث العلمي مجموعة من الخطوات التي تبدأ بالمشكلة وجمع البيانات ووضع الفروض من خلال اختبار صحة الفروض، والوصول إلى نتيجة محددة يمكن تعميمها.

2. مراحل تطور التعليم العالي في الجزائر

مر التعليم العالي في الجزائر بالمراحل التالية [1]:

1.2.التعليم العالي في الجزائر خلال فترة 1962-1971:

يعود ظهور التعليم العالي في الجزائر إلى تاريخ تأسيس أول جامعة في الجزائر وهي' جامعة الجزائر 'سنة 1907، وتعتبر هذه الجامعة بمثابة أول جامعة عربية، حيث كانت تسير من قبل المستعمر إلى غاية الستينات أين استحدثت جامعات أخرى جديدة، ولقد تعززت مكانة هذه الجامعة مع إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970* حيث كانت تضم جامعة الجزائر أربع كليات :كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية العلوم، كلية الطب وكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ومع إطلاق عملية الإصلاح الكبرى للتعليم العالي في الجزائر سنة 1971 أي بعد إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، عرف هذا القطاع في الجزائر نموا وتطورا ملحوظا عما كان عليه سابقا، ومن هنا تم بناء أساس أو البنية القاعدية للتعليم العلي والبحث العلمي في الجزائر.

[1] د سحنون جمال الدين، أ بلغامي نبيلة، التعليم العالي في الجزائر 50سنة في خدمة التنمية من1962 إلى 2012، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد 15، 2014 ص 136.

2.2. مختلف إصلاحات منظومة التعليم العالي خلال فترة 1972-2003 :

لقد عرف قطاع التعليم العالي في الجزائر إصلاحات كثيرة خلال هذه الفترة، تهدف هذه الإصلاحات إلى تنمية هذا القطاع وإعادة توجيهه وهيكلته بالدرجة الأولى حيث يمكن تشخيص أهم بنود تلك الإصلاحات كما يلي :

- **إعادة صياغة برامج التكوين بشكل كلي:** وتكمن في الثلاثية الآتية : تنويع، تخصص احترافية.

- **إعداد تنظيم بيداغوجي جديد للدراسة :** ويتمثل في التنظيم حسب السداسيات وفقا للمقاييس المكتسبة وليس على أساس المعدل السنوي.

- تكثيف نماء التعليم العالي بتمكين اكبر عدد ممكن من الشباب لبلوغ المستويات العليا.

- **إعادة تنظيم شامل للهياكل الجامعية :** وتمثلت في الانتقال من المخطط التقليدي للكليات إلى المعاهد الجامعية

حيث تخصص كل واحد منها في مج العلمي موحد ويكمن الهدف الرئيسي من إعادة تنظيم الهياكل الإدارية للجامعة في إدراج التكنولوجيا.

كما أجريت التعديلات التالية على السنوات الدراسية :

- **مرحلة الليسانس** :ويطلق عليه أيضا مرحلة التدرج وتدوم أربع سنوات، أما الوحدات الدراسية فهي المقاييس السداسية؛

- **مرحلة الماجستير** :وتسمى أيضا مرحلة ما بعد التدرج الأولى وتدوم سنتين على الأقل .وتنقسم إلى فترتين الفترة الأولى مجموعة من المقاييس النظرية بما فيها التعمق في منهجية البحث، أما الفترة الثانية فتستغل في إعداد بحث يقدم في صورة أطروحة للمناقشة؛

- **مرحلة دكتوراه العلوم:** ويطلق عليها تسمية مرحلة ما بعد التدرج الثانية وتدوم حوالي خمس سنوات من البحث العلمي.

كما أضيفت في البرامج الجامعية الأشغال الموجهة والتطبيقات الميدانية وعرفت هذه المرحلة فتح مجموعة من المراكز الجامعية في عدة ولايات لمواجهة الطلب المتزايد على التعليم العالي.

3.2. التعليم العالي في الجزائر من النظام القديم إلى النظام الجديد خلال فترة 2004-2013 :

لقد شهد النظام القديم للتعليم العالي في الجزائر (النظام الكلاسيكي) خلال الفترة السابقة من الدراسة 1962-2003 عدة نقائص سواء من الناحية الهيكلية أو التنظيمية للمنظمات ومن الناحية البيداغوجية والعلمية للتكوين المقدم للطالب الجامعي، خاصة في مجال الاستقبال والتوجيه وعملية تدرج الطلبة، والتي نوردها في النقاط التالية[1] :

الدخول إلى الجامعة المعتمد على التوجيه المركزي.

يقوم النظام الكلاسيكي على نظام التدرج صعب، ومتأزم بسبب توجيه أولي غير ملائم مع قدرات الطالب، مما ينتج عنه نسبة الرسوب كبيرة.

نظام التقييم الخاص بنظام الكلاسيكي لا يساعد على تطبيق البرامج التعليمية المستحدثة بشكل جيد ويسير.

عروض التكوين التي يحوزها لا تتناسب مع شعب البكالوريا الجديدة.

إن هذه المشاكل والعوائق التي واجهها النظام الكلاسيكي للتعليم العالي جعلت الجزائر تطبق نظام جديد وهيكلة جديدة لهذا التعليم سنة 2004 وهو نظام ل.م.د وذلك بغية تطويره، حيث يندرج هذا النظام الجديد في إطار إصلاح التعليم العالي، ويتكون هذا النظام من ثلاث أطوار أساسية وفيما يلي مختلف مكوناته.

[1] مونسب خضرة، نظام ل.م.د وإمكانيته المعرفية، الملتقى الوطني حول افاق الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعة الجزائرية، أيام 26.25.24.23 أفريل 2012 ص 51.

- **طور ليسانس:** يشمل هذا الطور مجموعة من الوحدات التعليمية موزعة على عدد من التخصصات، حيث يتكون هذا الطور من ست (06) سداسيات تضمن مرحلتين، أولاهما في تكوين قاعدي متعدد التخصصات وتتمثل ثانيهما في تكوين متخصص، ويندرج ذلك ضمن غايتين، الغاية الأولى ذات طابع مهني تمكن الطالب من الاندماج المباشر في عالم الشغل، أما الغاية الثانية فهي أكاديمية تمكن الطالب من مواصلة الدراسة على مستوى الماستر.
- **طور الماستر** : يشمل هذا الطور مجموعة من الوحدات التعليمية موزعة على أربع(04) سداسيات، وهو طور مفتوح لكل الطلبة الجامعيين الحاصلين على شهادة أكاديمية (شهادة الليسانس) في ذلك التخصص، ومن مهام هذا التكوين هو التمكين من اكتساب تخصص دقيق في حقل معرفي محدد، بما يسمح بالمرور إلى مستويات عالية من الأداء والمهارة.
- **طور الدكتوراه** : الطور أو المرحلة الأخيرة من الدراسة حيث يشمل هذا الطور ست (06) سداسيات ومن مهامه، تحسين مستوى عن طريق البحث، تعميق المعارف في تخصص محدد.

3. منظمات التعليم العالي ومساهمتها في البحث العلمي :

تضم الشبكة الجامعية الجزائرية ثلاث وستين (63) منظمة للتعليم العالي، موزعة على ثلاث وأربعين (43) ولاية عبر التراب الوطني.وتضم سبعة وعشرون (27) جامعة وعشرون (20) مركزا جامعيا وثلاثة عشر (13) مدرسة وطنية عليا وخمسة مدارس عليا للأساتذة، كما توجد مدارس ومعاهد تخضع لوصاية قطاعات وزارية أخرى خارج قطاع التعليم العالي لم تأخذ في الحسبان ضمن هذا التعداد (انظر جزء منظمات التكوين العالي خارج القطاع).[1]

[1] من إعداد الطالبتين بالاعتماد على موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : www.mesrs.dz

أ- الجـامعـات

جدول رقم (01) يبين شبكة الجامعات والمراكز الجامعية الحالية بالجزائر .

	النـاحية	التسمـية
الجامعات	ناحية الوسط	- جامعة الجزائر 01 "بن يوسف بن خدة ". - جامعة العلوم والتكنولوجيا "هواري بومدين" الجزائر. - جامعة الجزائر 2. - جامعة الجزائر 3. - جامعة البليدة 1"سعد دحلب" - جامعة البليدة 2 "لونيسي علي". - جامعة يحي فارس – المدية. - جامعة عبد الرحمان ميرة – بجاية. - جامعة مولود معمري – تيزي وزو. - جامعة زيان عاشور – الجلفة. - جامعة غرداية. - جامعة احمد بوقرة – بومرداس. - جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف. - جامعة عمار ثليجي – الأغواط - جامعة البويرة. - جامعة الجيلالي بونعامة – خميس مليانة "عين الدفلى"
		- جامعة قسنطينة 01 منتوري - جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري - جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة.

.../...

.../...

الجامعات	ناحية الشرق	– جامعة سطيف 1 فرحات عباس – جامعة سطيف 2 محمد لمين دباغين. – جامعة باجي مختار – عنابة – جامعة الحاج لخضر – باتنة – جامعة باتنة 2 – مصطفى بن بولعيد. – جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة. – جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل. – جامعة محمد خيضر – بسكرة. – جامعة محمد بوضياف المسيلة. – جامعة 08 ماي 1945 – قالمة – جامعة محمد البشير الابراهيمي –برج بوعريريج. – جامعة حمه لخضر – الوادي – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة – جامعة العربي التبسي – التبسة – جامعة محمد الشريف مساعدية – سوق أهراس – جامعة عباس لغرور – خنشلة. – جامعة الشادلي بن جديد – الطارف. – جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي
	ناحية الغرب	– جامعة وهران 01 أحمد بن بلة – جامعة وهران 02 محمد بن أحمد. – جامعة العلوم والتكنولوجيا محمد بوضياف – وهران. – جامعة أبوبكر بلقايد – تلمسان. – جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم. – جامعة الجيلالي اليابس – سيدي بلعباس.

.../...

.../...

		– جامعة أحمد دراية – أدرار – جامعة ابن خلدون – تيارت – جامعة مصطفى اسطمبولي – معسكر – جامعة طاهري محمد – بشار. – جامعة الدكتور مولاي الطاهر – السعيدة.
المراكز الجامعية	ناحية الوسط	– المركز الجامعي – أفلو – المركز الجامعي تيبازة.
	ناحية الشرق	– المركز الجامعي ميلة. – المركز الجامعي بريكة. – المركز الجامعي بوسعادة. – المركز الجامعي اليزي.
	ناحية الغرب	– المركز الجامعي نور البشير – البيض. – المركز الجامعي الونشريسي تيسمسيلت. – المركز الجامعي بلحاج بوشعيب – عين تموشنت. – المركز الجامعي أحمد زبانة – غليزان. – المركز الجامعي صالحي أحمد – النعامة. – المركز الجامعي علي كافي – تندوف. – المركز الجامعي تمنراست. – المركز الجامعي – مغنية

المصدر : من إعداد الطالبتين بعد البحث بموقع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

ب- مدارس وطنية عليا

- ✓ المدرسة الوطنية للإدارة.
- ✓ المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات بالجزائر.
- ✓ المدرسة الوطنية العليا للري.
- ✓ المدرسة الوطنية العليا للأشغال العمومية.
- ✓ المدرسة الوطنية العليا للبيطرة.
- ✓ المدرسة الوطنية العليا للهندسة المعمارية.
- ✓ المدرسة الوطنية العليا لعلوم الزراعة.
- ✓ المدرسة العليا للتجارة.
- ✓ المدرسة الوطنية العليا للإعلام الآلي.
- ✓ المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي.
- ✓ المدرسة الوطنية العليا للعلوم التجارية والمالية.
- ✓ المدرسة الوطنية العليا لعلوم البحر وتهيئة الساحل.
- ✓ المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت.

ج- مدارس عليا للأساتذة

- ✓ المدرسة العليا للأساتذة – بوزريعة.
- ✓ المدرسة العليا للأساتذة – القبة.
- ✓ المدرسة العليا للأساتذة الآداب والعلوم الإنسانية – قسنطينة.
- ✓ المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني – وهران.
- ✓ المدرسة العليا للأساتذة – الأغواط.

المطلب الرابع : واقع التكوين بقطاعات أخرى

1. واقع التكوين بجامعة التكوين المتواصل:

تعتبر جامعة التكوين المتواصل: منظمة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

تقع جامعة التكوين المتواصل بالجزائر العاصمة ولديها مراكز عبر مختلف الولايات، تتواجد غالبا داخل الجامعات، تفتح التسجيلات في جامعة التكوين المتواصل في سبتمبر من كل عام وتكون على ثلاث أنواع[1]:

أ. **النوع الأول Preparation** : وتعني التحضيري، ويفتح هذا النوع من التسجيلات للمتحصلين على مستوى الثالثة ثانوي كاملة، الراغبين في اجتياز الامتحان الخاص للدخول إلى جامعة التكوين المتواصل أو ما يعرف ببكالوريا UFC.

ب. **النوع الثاني Graduation enseignement à distance** : وتعني التعليم عن بعد، حيث يشترط التسجيل في هذا النوع الحصول على بكالوريا UFC أو البكالوريا العادية، ويكون التعليم فيها عن بعد مع الحضور مرتين في الأسبوع لتلقي المحاضرات.

ت. **النوع الثالث Graduation enseignement présentiel** : وتعني التعليم الحضوري، وهي مثل التعليم عن بعد يشترط التسجيل في هذا النوع الحصول على بكالوريا UFC أو البكالوريا العادية، ويكون التعليم فيها حضوري لتلقي المحاضرات يوميا كل مساء.

تكون الدراسة في جامعة التكوين المتواصل للقسم التحضيري كل مساء ويتلقى الطلبة دروس في الشعب المفتوحة (علوم تجريبية، آداب وفلسفة.... وغيرها) من أجل التحضير لامتحان الدخول لجامعة التكوين المتواصل (بكالوريا UFC).

أما التعليم عن بعد والتعليم الحضوري فالدراسة بها مثل الدراسة بالجامعة العادية، حيث يتلقى الطلبة محاضرات من أساتذة جامعيين حسب برنامج الدراسة ويمتحنوهم في نهاية كل سداسي، وعند نهاية السنة

[1] الموقع الالكتروني الرسمي لجامعة التكوين المتواصل : www.ufc.dz الإطلاع تم بتاريخ 2018/12/22 على الساعة 16:30.

ينتقل الطالب إلى السنة الثانية إذا تحصل على معدل 10 في كل سداسي، وفي السنة الثالثة يحضر الطالب مذكرة تخرج للحصول على " شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية .

يتحصل الطالب بعد الدراسة ثلاث سنوات كاملة في جامعة التكوين المتواصل على" شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية" وهي شهادة معترف بها في سوق العمل ومطلوبة في الإدارات والمنظمات (ملحق إدارة... وغيرها)، كما أنه يستفيد الحاصلين على هذه الشهادة من ترقيات في مناصب عملهم إذا كانوا عمال في مختلف الإدارات والمنظمات العمومية والخاصة.

2. واقع التكوين بالمعاهد الوطنية للتكوين العالي الشبه الطبي

المعاهد الوطنية للتكوين العالي شبه الطبي: هي معاهد عالية تحت الوصاية المشتركة لوزارة التعليم العالي ووزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي.[1]

أنواع المعاهد :

أ. **المعاهد الوطنية لتكوين الشبه الطبي في تخصص علاج وطب تقني (24 معهد)** : متواجدة بالولايات التالية : أدرار، عين الدفلى، باتنة، بجاية، بسكرة، بشار، بسكرة، بشار، البليدة، البويرة، تبسة، تيارت، الجزائر، جيجل، سعيدة، سكيكدة، قسنطينة، المدية، مستغانم، المسيلة، معسكر، ورقلة، وهران 1 (حي السلام)، وهران 2 (حي الأمير)، سطيف، سيدي بلعباس، البويرة (سور الغزلان).

فروع التكوين: ليسانس علوم التمريض في :

- **علاج**.
- **طب تقني**.

[1] موقع الدراسة الجزائري : https://eddirasa.com الإطلاع تم بتاريخ 2018/12/24 على الساعة 14:10.

التسجيل وطني حيث يتم الترتيب على أساس المعدل العام المحصل عليه في امتحان البكالوريا (جميع الشعب).

ب. **المعاهد الوطنية لتكوين الشبه الطبي في تخصص طب اجتماعي (15 معهد)** : متواجدة بالولايات التالية : أدرار، باتنة، بسكرة، بشار، تبسة، تيارت، الجزائر، سعيدة، سكيكدة، قسنطينة المدية، مستغانم، المسيلة، معسكر، ورقلة.

فروع التكوين : ليسانس علوم التمريض في طب اجتماعي.

التسجيل وطني حيث يتم الترتيب على أساس المعدل العام المحصل عليه في امتحان البكالوريا (جميع الشعب).

ت. المعاهد الوطنية لتكوين الشبه الطبي للقابلات (03 معاهد) : متواجدة بالولايات التالية : عنابة، تلمسان، تيزي وزو.

فروع التكوين : ليسانس علوم التمريض في قابلات : بكالوريا + 5.

التسجيل وطني حيث يتم الترتيب على أساس المعدل العام المحصل عليه في امتحان البكالوريا (جميع الشعب).

3. منظمات التكوين العالي خارج قطاع التعليم العالي والبحث العلمي

وتشمل[1]:

أ) المعاهد والمدارس

- ✓ المدرسة العسكرية المتعددة التقنيات.
- ✓ معهد المواصلات السلكية واللاسلكية بوهران.
- ✓ المعهد الوطني للبريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ✓ المدرسة العليا للبنوك.

[1] الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي : www.mesrs.dz الإطلاع تم بتاريخ 2018/12/26 على الساعة 23:00.

- ✓ المعهد الجزائري العالي للبترول.
- ✓ المدرسة العليا الجزائرية للأعمال.
- ✓ المعهد العالي البحري ببوسماعيل.
- ✓ معهد الاقتصاد الجمركي والجبائي بالقليعة.

ب) مراكز البحث

- ✓ مركز تطوير الطاقات المتجددة
- ✓ مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني.
- ✓ مركز تطوير التكنولوجيات المتقدمة.
- ✓ مركز البحث في التلحيم والمراقبة.
- ✓ مركز البحث في التحليل الفيزيو – كيمياء.
- ✓ مركز البحث العلمي والتقني في تطوير اللغة العربية.
- ✓ مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التطوير.
- ✓ مركز البحث في الانتربولوجيا الاجتماعية والثقافية.
- ✓ مركز البحث العلمي والتقني في المناطق الجافة.
- ✓ مركز البحث في البيوتكنولوجيا.

ج) وحـدات البحث

- ✓ وحدة تطوير تكنولوجيات السيليسيوم.
- ✓ وحدة تطوير التجهيزات الشمسية.
- ✓ وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي.
- ✓ وحدة البحث التطبيقي في الطاقة المتجددة.

د) وكالات البحث

- ✓ الوكالة الوطنية لتطوير البحث الجامعي.
- ✓ الوكالة الوطنية لتطوير البحث في الصحة.
- ✓ الوكالة الوطنية لتقييم نتائج البحث والتطور التكنولوجي.

المبحث الثالث:لمحة عن معاهد تكوين المستخدمين ببعض القطاعات في الجزائر.

لقد عملت الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا برنامجا تنمويا للنهوض بالسياسة التكوينية، يشمل جميع شرائح العمال مهما كان انتماؤها سواء إلى القطاع العمومي الاقتصادي أو لقطاع الوظيف العمومي.

بغية الوصول إلى ذلك أنشأت مدارس ومراكز للتكوين تخص كل وزارة على حدا، وسنحاول في هذا المبحث دراسة واقع التكوين في بعض القطاعات العمومية وليس على سبيل الحصر.

المطلب الأول: النصوص القانونية المتعلقة بالتكوين المستخدمين في الجزائر.

إن عملية التكوين والرسكلة أصبحت عملية ضرورية لعصرنة الإدارة من جهة، ومن جهة أخرى رفع مستوى الموظفين، ففي هذا الإطار يندرج المرسوم التنفيذي رقم 96/92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد المعلومات كما تمت الإشارة إلى عملية التكوين والرسكلة في الأمر الرئاسي رقم 06/03 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية في الفصل الخامس ولاسيما في المادتين 104-105، إن هذا المرسوم السالف الذكر يحدد ثلاث مواضيع أساسية أهمها :

1- الشروط والقواعد والكيفيات المتعلقة بنشاطات التكوين المتخصص المحضر للالتحاق ببعض الوظائف العمومية.
2- الشروط المتعلقة بالرسكلة التأهيل للموظفين التابعين للمنظمات والإدارات العمومية.
3- إلزام الإدارات بإعداد المخططات القطاعية للتكوين والتأهيل.

ويمكن إيجاز أهم النصوص القانونية التي تنص على عملية التكوين في ما يلي[1] :

1* المرسوم رقم 69/52 المؤرخ في 12 ماي 1969 والمتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والاتفاق للموظفين وأعوان الدولة والجماعات المحلية والمنظمات والهيئات العمومية.

[1] الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

2* المرسوم رقم 87/209 المؤرخ في 08 سبتمبر 1987 والمتضمن تنظيم تخطيط التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما.

3* المرسوم التنفيذي رقم 92/09 المؤرخ في 09 جانفي 1992 المتعلق بكيفيات تحديد أنماط التكوين وتقويم المكاسب المهنية.

قسم المرسوم التنفيذي رقم 17/04 المؤرخ في 22 جانفي 2004 التكوين في قطاع الوظيفة العمومية إلى ثلاث أقسام هي : التكوين المتخصص، تحسين المستوى، تجديد المعلومات.

- **التكوين المتخصص:** هو عبارة عن تكوين معرفي، يرتكز على تنمية المهارات النظرية والتطبيقية، لدى المتكونين، وتهيئتهم لممارسة وظيفة معينة بأحسن أداء.

وتوجد عدة مدارس ومنظمات عمومية للتكوين تتكفل بهذا النوع من التكوين عبر القطر الوطني من بينها وهذا ليس على سبيل الحصر:

- ✓ المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية: هو منظمة قيادية تعمل على تنفيذ سياسة التكوين لوزارة التربية.
- ✓ المدرسة العليا للإدارة : هي منظمة مختصة في تكوين إطارات الدولة التابعين لوزارة الداخلية.
- ✓ المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة هي منظمة عمومية تتكفل بتكوين موظفي قطاع الصحة.

- **تحسين المستوى:** تقوم الإدارة بهذا النوع من التكوين من أجل تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين، وإثرائها وتعميقها وضبطها.
- **تجديد المعلومات:** يهدف هذا النوع من التكوين إلى التكيف مع الوظيفة الجديدة، نظرا لتطور الوسائل والتقنيات، وإما للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها.

ويتكفل بهذين النوعين من التكوين (تحسين المستوى، تجديد المعلومات) قبل إجراء عملية التكوين يجب على الإدارة إعداد والمصادقة على مخطط التكوين السنوي أومتعدد السنوات.

يحدد هذا المخطط النقاط التالية :

أ) عدد المناصب المطلوبة.

ب) عدد الموظفين أو الأعوان العموميين المعنيين.

ج) مناصب التأهيل المهني.

د) منظمات التكوين.

كما يجب على الإدارة إنشاء لجنة لاختيار الموظفين تتكون من :

أ) السلطة المخولة قانونيا.

ب) عضو لجنة المستخدمين لجنة متساوية الأعضاء.

ج) مسؤول المستخدمين ومسؤول التكوين.

إن التكوين يمكن أن يكون على شكل دورة متواصلة أو متناوبة حسب الحالة وهذا كالآتي :

أ) دورة قصيرة المدة (أقل من 06 أشهر).

ب) دورة متوسطة المدة (تفوق 06 أشهر تساوي سنة أو أقل).

ج) دورة طويلة المدة (تفوق سنة وتساوي أو أقل من 03 سنوات).

عند إنهاء عملية التكوين يستفيد المترشح من أحد الامتيازات التالية :

أ) شهادة تسلم له نظير التكوين.

ب) ترقية في السلك أو الرتبة.

ج) التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل.

د) تخفيض الأقدمية للترقية.

هـ) ممكن الاستفادة من الترقية بالتأهيل المهني.

و) منح درجة إضافية.

المهم في كل هذه العملية، أن الموظف محور العملية، يجب عليه الاستفادة منها من أجل تطوير معارفه وتحسين مستواه ورفع درجة التأهيل في الإدارة.

المطلب الثاني: واقع التكوين بقطاع التربية.

أولت وزارة التربية الوطنية عناية قصوى لمجال التكوين أثناء الخدمة وذلك بهدف العمل على تحيين معارف ومكتسبات جميع موظفي القطاع في إطار مخططات تكوين ولائية ابتداءا من العامل البسيط إلى مدير المنظمة طبقا لما نص عليه القانون التوجيهي للتربية الوطنية الصادر في 2008 .

كما وضعت الوزارة مخطط استراتيجي للتكوين استجابة لحاجيات موظفي القطاع، وأول المعنيين بهذا التكوين هم المفتشون، ورؤساء المنظمات المدرسية، إلى جانب الأساتذة، باعتبارهم أهم المتدخلين في تحوير البيداغوجيا وترشيد الحوكمة التي ترتكز عليها سياسة الوزارة.

من المبادئ التي تحكم سياسة القطاع في إطار الرؤية الجديدة للتكوين، والمتمثلة في :[1]

- الربط بين التكوين التحضيري والتكوين المتواصل.
- جعل مخططات التكوين تستند على مرجعية الكفاءات المهنية.
- جعل التكوين المستمر في صلب سياسة تسيير الموارد البشرية.
- إبراز أولويات عروض التكوين.
- تكييف العروض التكوينية مع الحاجيات.
- تطوير التكوين عن بعد وترشيد الموارد.

معاهد التكوين التابعة لوزارة التربية الوطنية[2]

[1] الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم : www.education.gov.dz الإطلاع تم بتاريخ 2019/01/11 على الساعة 12:30.

[2] نفس الموقع.

المعهد الوطني لتكوين مستخدمي قطاع التربية

أ) التعريف بالمعهد :

المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم هو منظمة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.[1]

تم إنشاؤه بمقتضى المرسوم رقم 2000/35 المؤرخ يوم 09 فيفري 2000 ويعمل المعهد طبقا للسياسة الوطنية على تكوين مستخدمي التربية الوطنية.

وهو منظمة تعمل على تنفيذ سياسة الوزارة في المجالات التالية

- التكوين المتخصص.
- تحسين المستوى.
- تجديد المعارف.

ب) مهام المعهد :

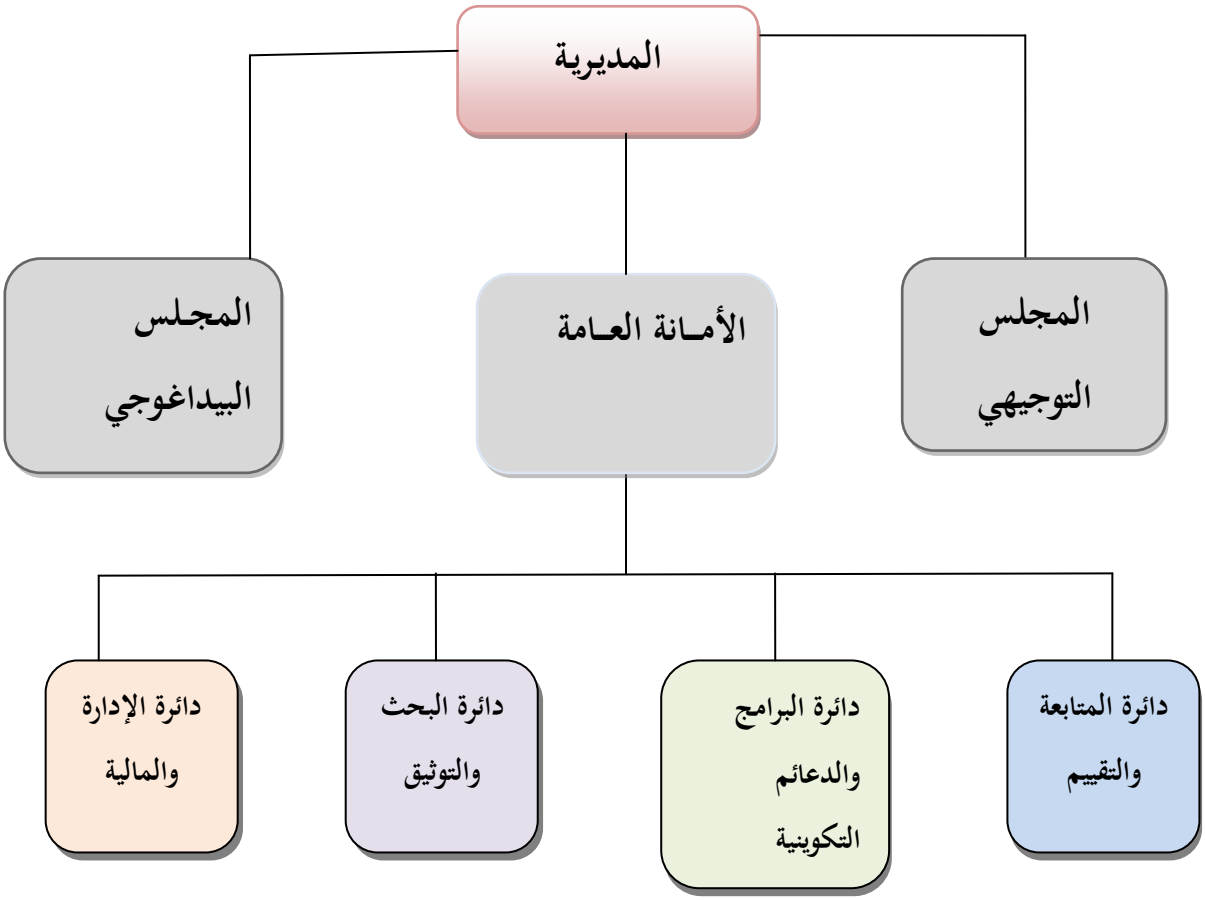
- ✓ ضمان تكوين مستخدمي التربية.
- ✓ إعداد برامج التكوين.
- ✓ متابعة تنفيذ برامج التكوين وتقويمها واقتراح التدابير الكفيلة بتحسينها.
- ✓ إعداد دراسات وبحوث تجريبية مرتبطة بميدان نشاطه وفق البرنامج الذي تسطره السلطة الوصية.
- ✓ إعداد سندات ودعائم تكوينية باستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في إطار التكوين عن بعد.
- ✓ تنظيم ملتقيات ومؤتمرات وندوات وطنية ودولية و/ أو المشاركة فيها.
- ✓ ربط علاقات تعاون وتبادل مع الهيئات والمنظمات الوطنية والدولية التي لها نفس المهام.
- ✓ التكفل بالحرفية على مستوى مهن التربية.
- ✓ مرافقة وتدعيم إصلاح المنظومة التربوية.
- ✓ ضمان تكوين مستخدمي التربية.

[1] الموقع الرسمي للمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية: www.infpe.edu.dz الإطلاع تم بتاريخ 2019/01/16 على الساعة 16:00.

- ✓ إعداد البرامج.
- ✓ متابعة تنفيذ برامج التكوين وتقويمها واقتراح التدابير الكفيلة بتحسينها.
- ✓ إعداد دراسات وبحوث تجريبية مرتبطة بميدان نشاطه وفق البرنامج الذي تسطره السلطة الوصية.

ج) الهيكل التنظيمي للمعهد

شكل رقم (02) يمثل الهيكل التنظيمي المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم



المصدر : الموقع الرسمي للمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية: www.infpe.edu.dz الإطلاع تم بتاريخ 2019/01/16 على الساعة 16:00.

مهام دائرة المتابعة والتقييم :

- منح تكوين متخصص قصد ضمان شغل منصب أو الانتقال إلى سلك أو رتبة عليا في سلك التفتيش، وأسلاك التأطير التربوي والإداري والتسيير.
- تعميق معارف مختلف أسلاك التربية الوطنية وتحسينها وتطوير كفاءتهم المهنية وتحسين مردودهم البيداغوجي.
- تنظيم التكوين المتخصص ومتابعة سير عمليات التكوين
- متابعة تنفيذ برامج التكوين وتقويمها، واقتراح التدابير الكفيلة بتحسينها.
- تقويم المتكونين أثناء الدورة التكوينية وفي نهايتها.

مهام دائرة البرامج والدعائم التكوينية :

- بلورة وصياغة أهداف التكوين انطلاقا من حاجيات قطاع التربية
- إعداد برامج ومخططات التكوين المتخصص، وتحسين المستوى وتجديد المعارف.
- تحديد حاجيات التكوين لمختلف أنماط مستخدمي التربية الوطنية.
- إنتاج سندات تكوينية في شكل وثائق مطبوعة، وملفات رقمية...انطلاقا من برامج ومخططات التكوين.
- إنتاج سندات تكوينية (كتب، دروس متعددة الوسائط، أقراص مضغوطة).

مهام دائرة البحث والتوثيق :

- المبادرة بأعمال الدراسات والبحوث البيداغوجية والتجريبية في ميدان التكوين أثناء الخدمة والمساهمة فيها.
- متابعة تطور الاتجاهات العالمية الكبرى في ميدان التكوين أثناء الخدمة.
- اقتراح الاستراتجيات الوطنية المناسبة في مجال التكوين أثناء الخدمة على السلطة الوصية.
- إعداد رصيد وثائقي وقاعدة معطيات ذات صلة بميدان نشاطه وتحيينها.
- تنظيم أيام دراسية وملتقيات ومؤتمرات وندوات وطنية ودولية تتناول المسائل التي تدخل في مجال اختصاصه و/ أ والمشاركة فيها.
- ربط علاقات تعاون وتبادل مع الهيئات والمنظمات الوطنية والدولية التي لها نفس المهام وترقيتها.

مهام دائرة الإدارة والمالية :

- تقييم حاجيات الإعتمادات الخاصة لميزانية التسيير للمعهد، وتنفيذ ميزانيات التسيير والتجهيز.
- اقتراح ووضع حيز التنفيذ سياسة تسيير الموارد البشرية للمعهد.
- ضمان السير الحسن لكل النشاطات الخاصة بالوسائل المالية والمادية ذات العلاقة بتسيير المعهد.

1. معهد الوطني تكوين المعلمين وتحسين مستواهم :

يتولى المعهد في إطار تطبيق السياسة الوطنية في مجال التكوين على الخصوص، المهام الآتية [1]:

- تحيين معارف موظفي التربية الوطنية وتعميقها.
- تطوير الكفاءات المهنية لموظفي التربية الوطنية وتحسين مردودهم البيداغوجي.
- تلقين موظفي التربية الوطنية التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال وتعميم تطبيقها تحسبا للعصرنة.
- إعداد التوجيهات البيداغوجية وكذا الدعائم والوسائل التي تسمح بتطبيق برامج التكوين متخصص وتحسين المستوى وتجديد المعارف.
- ضمان متابعة تنفيذ برامج التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وتقييمها.

له عدة فروع بعدة ولايات نذكر :

- ✓ معهد تكوين المعلمين وتحسين مستواهم – سطيف.
- ✓ معهد تكوين المعلمين وتحسين مستواهم– وهران.
- ✓ معهد تكوين المعلمين وتحسين مستواهم – قسنطينة.
- ✓ معهد تكوين المعلمين وتحسين مستواهم– بشار.
- ✓ معهد تكوين المعلمين وتحسين مستواهم– تيارت.
- ✓ معهد تكوين المعلمين وتحسين مستواهم – سعيدة.
- ✓ معهد تكوين المعلمين وتحسين مستواهم – مستغانم.

[1] الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم : www.education.gov.dz ، هيئات تحت الوصاية – معاهد – معهد الوطني تكوين المعلمين وتحسين مستواهم. الإطلاع تم بتاريخ 2019/01/16 على الساعة 16:00.

- ✓ معهد تكوين المعلمين وتحسين مستواهم – معسكر.
- ✓ معهد تكوين المعلمين وتحسين مستواهم – البليدة.

المطلب الثالث : واقع التكوين بقطاع وزارة الداخلية و الجمعات المحلية

في إطار مرافقة سياستها الإصلاحية ولغرض تطوير الكفاءات وتحسين نوعية الخدمات التي يقدمها موظفيها، تبنت وزارة الداخلية والجماعات المحلية إستراتجية تكوين تتمحور على النقاط التالية[1] :

- ✓ الاعتماد على التكوين القاعدي والتكوين التحضيري : فالتكوين الموظف يجب أن يكون منذ التحاقه بمنصبه حتى يتم الترسيخ لديه لثقافة المرفق العام وثقافة الدولة، كما انه يسمح له باكتساب معارف وخبرات تسمح له بالتأقلم السريع مع مهامه الجديدة والمحيط المهني.
- ✓ تكوين الإطارات : تلعب هذه الفئة من الموظفين التي تشغل مناصب ووظائف عليا دورا هاما في تنفيذ ونجاح الإصلاحات، إذ تقع على عاتقهم مهمة وضع حيز التنفيذ سياسة الدولة الهادفة إلى تحسين وترقية الخدمة العمومية، لاسيما في ظل التوجه الجديد الرامي إلى تنويع موارد الجماعات المحلية وتعزيز الدور الاقتصادي للبعث بالتنمية المحلية، وعليه، فتكوين هذه الإطارات يعد محورا أساسيا ضمن إستراتجية تكوين القطاع.
- ✓ انتهاج نظام التكوين عن بعد وذلك لتعزيز إمكانيات شبكة التكوين التابعة للقطاع، حيث يتم حاليا إعداد قاعدة رقمية للتكوين الافتراضي.
- ✓ الانفتاح على التجارب الأجنبية : تعرف أنماط التسيير في الآونة الأخيرة عدة تطورات على الصعيد الدولي لابد من مسايرتها والسهر على تبادل الخبرات مع الدول الرائدة في هذا المجال لضمان تعزيز كفاءات ومعارف إطارات القطاع، وفي هذا الإطار تم التوقيع على عدة اتفاقيات مع عدة دول كدول الاتحاد الأوروبي (فرنسا، اسبانيا، هولندا) والصين وكندا.

1.حصيلة عمليات التكوين 2014–2016:

ففي إطار وضع حيز التنفيذ إستراتجية التكوين، نظمت مصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية العديد من دورات التكوين لفائدة مستخدمي الإدارة المركزية والإدارة المحلية والمنتخبين المحليين.

[1] الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة الداخلية والجمعات المحلية : www.interieur.gov.dz الإطلاع تم بتاريخ 2019/01/22 على الساعة 17:00.

❖ **دورات التكوين لفائدة إطارات الإدارة المركزية :**

- دورة تكوينية في اللغة الانجليزية لصالح 165 موظف في الإدارة المركزية منتمين إلى سلك المتصرفين.
- تكوين في ميدان الصفاقات العمومية لفائدة 12 متصرف رئيسي منتمين إلى مديرية الصفاقات العمومية، العقود ومراقبة التسيير.
- تكوين في الإعلام الآلي لفائدة 93 مهندس في الإعلام الآلي للإدارة المركزية.
- تكوين في مجال تسيير الأرشيف لفائدة 08 موظفين مكلفين بالأرشيف والتوثيق.

❖ **تكوين الأمناء العامين للولايات**

- هذه الدورة التكوينية نظمت على مستوى المدرسة الوطنية للإدارة خصت 48 أمين عام ولاية، وهي تهدف إلى دعم تحسين قدرات وكفاءات التأطير في الولايات من أجل فاعلية أكبر في تسيير الشؤون المحلية.

❖ **تكوين لصالح رؤساء المجالس الشعبية الولائية**

تم تنظيم هذه الدورة التكوينية على مستوى ولاية سطيف بمشاركة 48 رئيس مجلس شعبي ولائي بهدف دعم تحسين قدرات وكفاءات التأطير في الولايات للوصول إلى أحسن فاعلية ونوعية في ميدان تسيير الشؤون المحلية.

❖ **تكوين مفتشي الولايات**

نظمت هذه الدورة لمهنة التفتيش على مستوى المعهد العالي للتسيير والتخطيط لفائدة 43 مفتش ولاية.

❖ **تكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية**

تم تنظيم ثلاث دورات تكوين لفائدة 1541 رئيس مجلس شعبي بلدي. هذه الدورات التكوينية تندرج في إطار تثمين دور المنتخب المحلي في التنمية المحلية بغية تقوية دوره كأول مسؤول في البلدية.

❖ **تكوين الأمناء العامون للبلديات**

نظمت ثلاث دورات تكوينية لفائدة 1541 أمين عام للبلدية، كان الهدف منها تعزيز كفاءات هؤلاء الإطارات في مختلف الميادين لاسيما في ميدان تسيير الموارد البشرية، المنازعات الإدارية، الصفاقات العمومية، والمالية المحلية.

❖ **تكوين للمكلفين بالصفقات العمومية على مستوى البلديات والدوائر**

خصت هذه الدورة التكوينية 96 مكلف بالصفقات العمومية على مستوى 48 ولاية (رؤساء مكاتب الصفقات العمومية على مستوى الأمانة العامة للولاية ومديرية الإدارة المحلية) بالإضافة إلى 548 مكلف بالوصاية على مستوى الدوائر و1541 مكلف بالصفقات العمومية على مستوى البلديات.

سمح هذا التكوين للمشاركين بتجديد معارفهم في مجال الصفقات العمومية.

❖ **تكوين المساعدات الاجتماعيات في الإدارة المحلية**

تم تنظيمه بالتنسيق مع وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، لفائدة 96 مساعدة اجتماعية بمعدل مساعدتين لكل ولاية.

❖ **تكوين الأمناء العامين للدوائر**

انطلقت هذه الدورة التكوينية سنة 2015 سمحت بتكوين 250 أمين عام دائرة إلى غاية نهاية سنة2016 بالمعهد العالي للتسيير والتخطيط والمراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم ببشار، وهران و ورقلة وتهدف إلى تعزيز كفاءات الإطارات في مختلف المجالات الخاصة المالية المحلية تخطيط ومتابعة المشاريع، تسيير الأملاك، التسيير الحضري، المنازعات الإدارية، الصفقات العمومية، تسيير المخاطر.

❖ **تكوين المكلفين بمتابعة مشاريع الطاقات المتجددة.**

تم تكوين 116 إطار من الإدارة المحلية (إطارين من كل ولاية والولايات المنتدبة بالجنوب) في مجال الطاقات المتجددة وهذا بالتعاون مع مركز تطوير الطاقات المتجددة وهذا بالتعاون مع مركز تطوير الطاقات المتجددة، وستكلف هذه الإطارات بمتابعة وبحث مشاريع تطوير استغلال الطاقات المتجددة على مستوى ولايتهم.

❖ **إطلاق عمليات التكوين التحضيري خلال فترة التربص**

نظم هذا التكوين تبعا لعمليات التوظيف في رتب ملحق الإدارة الإقليمية، ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية، عون الإدارة الإقليمية، عون رئيسي للإدارة الإقليمية، محاسب الإدارة الإقليمية.

❖ **دورات التكوين المبادر بها من طرف الولايات لصالح مستخدمي الإدارات المحلية**

أفادت الوزارة تعليمة إلى كل الولايات تقتضي بالعمل على إعداد برامج تكوين لصالح مستخدمي الجماعات المحلية في جميع الرتب والأسلاك وفي جميع الميادين ذات الصلة بتسيير الشؤون المحلية مثل المالية المحلية، الصفقات العمومية، تسيير الموارد البشرية، المنازعات.

❖ **تنظيم دورات تكوين بالخارج**

- تكوين المكونين تحضيرا لإنشاء المركز الدولي لتدريب العناصر الفاعلة المحلية للمغرب العربي، ثم تكوين ستة عشر إطار سامي تابع لقطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية في مجالات الاتصال وتقنيات تحضير الدورات التكوينية للإطارات والموظفين حيث تم تنظيم الدورة الأولى بجنيف (سويسرا) سنة 2014، تبعتها دورة تكوينية ثانية بالجزائر سنة 2015 ودورة أخيرة بسويسرا سنة 2016.
- في إطار برنامج التعاون الجزائري الفرنسي، استفاد 22 إطارا تابعا للإدارة المركزية والإقليمية من دورات تكوينية، كما شارك 34 إطار في دورات تكوين منظمة من قبل المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا في إطار البرنامج الدولي المتخصص في الإدارة العمومية.
- تكوين 153 إطار من الإدارة المركزية والإدارة المحلية في إطار تسعة دورات تكوين نظمت بالصين في ميادين عدة تسيير الإدارة العمومية، التخطيط الحضري، التجربة الصينية في مجال تنمية المدن، المناجمنت الاجتماعي وتسيير الموارد البشرية.

2.شبكات منظمات التكوين بقطاع وزارة الداخلية و الجمعات المحلية

تتمثل هذه الشبكات في :[1]

1.2 المدرسة الوطنية للإدارة : هي هيئة عمومية تحت وصاية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية [2]:

أ- ***التعريف بالمدرسة الوطنية للإدارة:***

إن المدرسة الوطنية للإدارة المنشأة بموجب المرسوم رقم 64-155 المؤرخ في 27 صفر عام 1384 الموافق ل 8 يونيو1964 والمتضمن إحداث المدرسة الوطنية للإدارة، هي منظمة عمومية ذات طابع إداري وضعت تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية منذ شهر نوفمبر 2005 وذلك بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 05-440 المؤرخ في 10 شوال 1426 الموافق ل 12 نوفمبر 2005.

يخضع القانون الأساسي للمدرسة الوطنية للإدارة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 06-419 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1427 الموافق ل 22 نوفمبر 2006 يتضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها.

في هذا الإطار وفي ما يخص شروط الالتحاق بالتكوين القاعدي للمدرسة والمتعلق برتبة متصرف رئيسي، يتم فتح مسابقة الالتحاق بالتكوين للحاصلين على شهادة جامعية (شهادة ليسانس ن أو شهادة مهندس دولة في الإحصاء).

ب- تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة ومهامها :

يدير المدرسة الوطنية للإدارة مدير عام ويشرف عليها مجلس الإدارة وهي مزودة بمجلس علمي بيداغوجي.

وتتمثل مهامها في :

- ضمان تكوين إطارات للتصور تلبية لاحتياجات إدارة الدولة والجماعات الإقليمية والمنظمات العمومية.

[1] الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية : www.interieur.gov.dz الإطلاع تم بتاريخ 2019/01/22 على الساعة 19:00.

[2] الموقع الإلكتروني الرسمي للمدرسة الوطنية للإدارة : www.ena.dz الإطلاع تم بتاريخ 2019/01/22 على الساعة 19:00.

- تنظيم دورات تحسين المستوى وتجديد المعارف لفائدة مستخدمي التأطير التابعين للمنظمات والإدارات العمومية.
- ضمان نشاطات الدراسات والبحث الإداري والتدقيق والاستشارة لفائدة المنظمات والإدارات العمومية.

وبهذه الصفة، تقدم المدرسة دعمها للإدارات والهيئات العمومية بتوفير المراجع وبتجسيد الدراسات وإقامة وتعزيز التبادل مع الهيئات الأجنبية والدولية ذات الاهتمام المشترك.

2.2 المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم:

تحوز الوزارة على خمسة (05) مراكز وطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم في كل من ولايات : بشار، الجلفة، ورقلة، قسنطينة ووهران.

3.2 مشاريع قيد الانجاز :

تعتبر إعادة بناء جهاز تكوين وزارة الداخلية والجماعات المحلية من أولويات القطاع والتي تهدف إلى توفير شبكة من منظمات التكوين قادرة على الاستجابة للاحتياجات النوعية للجماعات الإقليمية في هذا المجال، وعليه وإضافة للمراكز الوطنية الخمسة لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم يزعم القطاع الوزاري توسيع شبكته بانجاز مركزين وطنيين جديدين والمتمثلين في :

- ✪ المركز الوطني للتكوين بتيارت.
- ✪ المركز الوطني للتكوين بعنابة..

4.2 دخول المركز الدولي لتدريب الفاعلين المحليين (سيفال المغرب العربي) حيز الخدمة

تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي 13-137 المؤرخ في 10 أفريل 2013، وتتمثل مهم هذا المركز في تقديم تكوين لقائدة الفاعلين المحليين وضمان الخبرة في مجال التسيير العمومي وذلك من خلال :

- ✓ إعداد وضمان برامج التكوين لصالح الفاعلين المحليين في مجال التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية والبيئية والمدن المستدامة.
- ✓ وضع أنظمة لمتابعة وتقييم السياسات العمومية.
- ✓ ضمان الخبرة في مجال الحكم الراشد المحلي.
- ✓ ضمان تكوين المكونين.
- ✓ تأسيس بنك للمعطيات يشمل المعلومات اللازمة للتنمية المحلية.
- ✓ إقامة علاقات تعاون مع منظمات التكوين وكذا مراكز سيفال.
- ✓ إعداد وتنفيذ استراتجيات للبحث و السيير التوثيقي ونشر الأشغال التي ينجزها المركز.

5.2 الانفتاح على القطاعات المكونة (التعليم العالي والتكوين المهني):

للاستفادة من نتائج الخبرات والبحوث والدراسات التي تقوم بها هذه القطاعات والتي من شأنها إثراء وتعزيز معارف وخبرات الموظفين والإطارات وعلى هذا الأساس، تم التوقيع على عدة اتفاقيات مع

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

✓ جامعة الجزائر 1 و3

✓ جامعة البليدة 2

✓ جامعة المسيلة

جامعة التكوين المتواصل

- وزارة التكوين والتعليم المهنيين

✓ المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين.

✓ الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل وترقيته.

✓ المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد.

المطلب الرابع : معاهد تكوين المستخدمين بقطاعات أخرى

1. قطاع الصحة

وزارة الصحة وكغيرها من القطاعات تسهر على تكوين مسيري قطاع الصحة ولأجل ذلك أنشأت المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة.

التعريف بالمدرسة:

تعد المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة ENMAS منظمة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بشخصية معنوية واستقلالية مالية.[1]

أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي 89-11 المؤرخ في أول رجب عام 1409 الموافق ل 07 فيفري 1989، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04-73 في 04 مارس 2004 يتضمن تعديل القانون الأساسي للمدرسة الوطنية للصحة العمومية إلى المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-162 المؤرخ في 07 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 2 ماي 2009 والذي يضع المدرسة تحت وصاية الوزير المكلف بالصحة.

إن السياسة التكوينية المنتهجة من قبل المدرسة لها بعدين هما : البعد العلمي والبعد المهني.

تحرص المدرسة على التوفيق بين البعدين، لان الحاجة من التكوين في القطاع الصحي مرتبطة بتعليم الطالب المتربص آليات وأدوات التحكم العلمي والتحكم أيضا في بعض قضايا التسيير لذلك نجد أن التكوين في المدرسة له شقين، نظري بحيث يتلقى الطالب مادة أولية في بعض العلوم ذات الصلة بالتخصص الإستشفائي، وفي نفس الوقت يذهب إلى التربص في كل مرة ليتلقى المعارف العلمية على مستوى الوحدات الإستشفائية.

[1] الموقع الرسمي للمدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة www.enmas.dz الإطلاع تم بتاريخ 2019/01/26 على الساعة 17:45.

إذن الهدف الذي تصبو إليه السياسة التكوينية هو العمل على تكييف المتكون مع المعارف الجديدة، وبعض الأدوات التطبيقية التي يستعملها المتكون في الميدان. هذا الأمر جاء بناء على تشخيص الحاجات المهنية والبيداغوجية التي يعبر عنها قطاع الصحة لاسيما في مجال التسيير الاقتصادي والتسيير المالي والتسيير البشري.

وتشمل مسألة التكوين مختلف الشرائح الاجتماعية والأصناف المهنية للموظفين.

أما باقي أنواع التكوين الأخرى كتحسين المستوى وتجديد المعلومات تقوم المدرسة بإعداد برامج تكوينية سنوية تخصص لتنفيذ هذه الأنواع من التكوينات.

تتولى المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة المهام التالية:

- ضمان تكوين متخصص ذي مستوى عال في مختلف فروع التسيير والمناجمنت وهياكل الصحة.
- ضمان تكوين متواصل لمهني الصحة في ميدان تسيير الصحة.
- القيام بأعمال تحسين المستوى وتجديد المعلومات في ميدان المناجمنت لفائدة مستخدمي التأطير.
- المشاركة في تنمية التقنيات الحديثة للمناجمنت في منظمات هياكل الصحة.
- القيام بتطوير البحث في مجال المناجمنت والتسيير في منظمات هياكل الصحة والمساهمة فيه.
- انجاز دراسات ومنشورات ذات صلة بمهامها قصد ترقية المناجمنت في منظمات وهياكل الصحة.
- إقامة علاقات تبادل وتعاون مع الهيئات الوطنية أو الأجنبية العاملة في نفس مجال النشاط وبهذه الصفة تشارك المدرسة في أعمال التعاون مع الشبكات الوطنية والدولية للتكوين والخبرة والبحث.

2. قطاع السياحة:

يملك قطاع السياحة منظمات تكوين في الفندقة والسياحة بمختلف الولايات وهي تحت إشراف وزارة السياحة والصناعات التقليدية نذكر منها [1]:

✪ المدرسة الوطنية العليا للسياحة:

هي منظمة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي , وهي تحت وصاية الوزير المكلف بالسياحة.أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-255 المؤرخ في 17 أوت سنة 1994 المتضمن إنشاء المدرسة، المعدل والمتمم.

وتتولى المدرسة المهام التالية[2] :

- تقديم تكوينا عاليا متخصصا في الدراسة الجامعية والدراسات العليا في مختلف مواد السياحة والفندقة والحمامات المعدنية. وتقوم بتكوينهم المستمر وتجدد معلوماتهم.
- تقوم بجميع الدراسات الاستكشافية من اجل الاستجابة للطلب الذي يعبر عنه المتعاملون مع التوفيق بين المهمة التربوية في اختيار مواضيع الرسائل والأشغال وبين الحاجيات في ميادين السياحة والفندقة والحمامات المعدنية.
- تشارك في مختلف الدراسات التي تنجز بالاتصال مع مختلف المنظمات الوطنية او الدولية التي لها علاقة بتطوير السياحة والفندقة والحمامات المعدنية.
- تتصور برامج إرشادية في تقنيات الفندقة والسياحة والحمامات المعدنية بكل الوسائل وباستعمال كل سند ملائم.
- تشارك في تطوير البحث العلمي والتقني في مجالات اختصاصها.

[1] الموقع الالكتروني الرسمي لوزارة السياحة والصناعات التقليدية www.mta.govdz الإطلاع تم بتاريخ 2019/01/26 على الساعة 14:20.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 94-255 المؤرخ في 17اوت سنة 1994، المتضمن إنشاء المدرسة الوطنية العليا للسياحة.

التخصصات التي تدرس[1]:

التسيير الفندقي والسياحي، مدة التكوين 04 سنوات.

شروط الالتحاق بالمدرسة :

- يخضع الالتحاق بالتكوين العالي على مستوى المدرسة الوطنية العليا للسياحة لحاملي البكالوريا للسنة الجارية أو شهادة أجنبية معادلة إلى مسابقة على أساس الاختبارات في احد الشعب التالية : تسيير واقتصاد، علوم تجريبية، رياضيات، تقني رياضي.
- وللمشاركة في المسابقة على أساس الاختبار يجب ان يكون المعدل العام المتحصل عليه في البكالوريا يساوي أو يفوق 20/12.

✪ المعهد الوطني للفندقة والسياحة لبوسعادة

يسير المعهد الوطني للفندقة والسياحة لبوسعادة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-210 المؤرخ في 17 جمادى الثاني عام 1433 الموافق ل 09 ماي سنة 2012 يحدد القانون الأساسي النموذجي للمعهد الوطني للفندقة والسياحة.يكلف المعهد بما يأتي[2] :

- تكوين تقنيين سامين وتقنيين في مختلف مهن السياحة والفندقة.
- تحسين مستوى المستخدمين التابعين للقطاع وتجديد معلوماتهم وتكوينهم المتواصل.
- تعميم التقنيات الحديثة المرتبطة بالسياحة والفندقة والحمامات المعدنية.

3. قطاع الشؤون الدينية والأوقاف

إدارة الشؤون الدينية والأوقاف هي الأخرى وضعت تحت وصايتها معاهد إسلامية لتكوين الإطارات الدينية نستعرضها في البطاقة الفنية التالية[3]:

[1] الموقع الالكتروني الرسمي لوزارة السياحة والصناعات التقليدية www.mta.govdz الإطلاع تم بتاريخ 2019/01/26 على الساعة 14:20.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 12-210 المؤرخ في 17 جمادى الثاني عام 1433 الموافق ل 09 ماي سنة 2012 يحدد القانون الأساسي النموذجي للمعهد الوطني للفندقة والسياحة.

[3] الموقع الرسمي لوزارة الشؤون الدينية والأوقاف (الوزارة – المنظمات تحت الوصاية)www.marw.dz الإطلاع تم بتاريخ 2019/02/11 على الساعة 20:15.

جدول رقم (02) يمثل بطاقة فنية للمدرسة الوطنية والمعاهد الإسلامية لتكوين الإطارات الدينية .

الرقم	اسم المعهد ومكان تواجده	تاريخ الإنشاء	قدرة الاستيعاب	فئة المتكونين فيه
01	المدرسة الوطنية للتكوين وتحسين إطارات إدارة الشؤون الدينية والأوقاف بسعيدة	1971/09/22	200	-إمام أستاذ رئيسي - إمام أستاذ - مرشدة دينية رئيسية - مرشدة دينية - وكيل أوقاف رئيسي - وكيل أوقاف
02	المعهد الوطني للتكوين المتخصص للأسلاك الخاصة بإدارة الشؤون الدينية والأوقاف ب:			-إمام مدرس -أستاذ تعليم قراني - مؤذن
	* باتنة			
	* غليزان	2011/06/21	130	- قيم
	* تلمسان	2011/06/21	120	
	*عين صالح - تمنراست	2012/04/10	180	
	* تمنراست – تمنراست	1992/10/31	160	-إمام مدرس
	* بسكرة	2013/08/10	160	-أستاذ تعليم قراني

.../...

.../...

	* قسنطينة	1981/06/27	150	- مؤذن
	* ميلة	2011/06/21	140	- قيم
	* تيزي وزو	1986/04/01	220	
	* دار الإمام، الجزائر العاصمة	1983/03/05	240	
		2003/03/17	100	
04	المعهد الوطني للتكوين المتخصص للأسلاك الخاصة بإدارة الشؤون الدينية والأوقاف، القراءات – الجزائر العاصمة	2002/09/03	80	إمام مدرس للقراءات أستاذ التعليم القرآني

المصدر : الموقع الرسمي لوزارة الشؤون الدينية والأوقاف : الوزارة – المنظمات تحت الوصاية.

4. قطاع الاتصالات

قطاع الاتصالات كباقي القطاعات حيث اهتم بتكوين العاملين حيث[1]:

غداة الاستقلال قامت الدولة الجزائرية بإنشاء "المدرسة الوطنية لدراسات الاتصالات " التي أصبحت تسمى ب"المدرسة المركزية للبريد والمواصلات السلكية ولاسلكية " مابين سنتي 1972 و1995، لتتحول إلى منظمة عمومية ذات طابع إداري تحت تسمية " المدرسة الوطنية للبريد والمواصلات " من سنة 1995 إلى سنة 2006.

[1] الموقع الرسمي لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال www.mptt.gov.dz الإطلاع تم بتاريخ 2019/02/18على الساعة 14:45.

واعتبارا من جانفي 2007، تحولت المدرسة الوطنية للبريد والمواصلات إلى معهد وطني للتكوين العالي تحت تسمية " المعهد الوطني للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال " الذي يخضع لوصاية مزدوجة، تتمثل في الوصاية الإدارية لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والوصاية البيداغوجية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

من بين الأهداف التي يسعى المعهد الوطني للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال لتحقيقها نذكر:

- ضمان التعليم في طور التدرج وما بعد التدرج.
- المساهمة في تطوير البحث العلمي والتقني.
- ضمان التكفل بإجراء كل دورات التكوين المتواصل وتجديد المعلومات وتحسين المستوى في المجالات التي تندرج ضمن إطار تخصصه.
- ضمان نشر الدراسات ونتائج البحوث ان وجدت.

كما يتكفل المعهد بعمليات التكوين وتحسين مستوى موظفي قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، حيث يضمن في هذا الإطار:

- تكوين الإطارات في مجال التقنيات الجديدة في التسيير (إدارة الأعمال، التسويق، التجارة، الاتصال).
- تكوين أعوان التحكم التابعين للمصالح التقنية.
- تحضير الامتحانات والمسابقات التي تنظمها الإدارة المركزية.
- تنظيم المسابقات الخاصة بالترقية الداخلية.

إضافة إلى هذا وفي إطار مهامه والتشريع المعمول به، يملك المعهد الصلاحية في أن:

- يضمن تكوين أولي في إطار نظام ل.م.د تحت الوصاية البيداغوجية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- يضمن عمليات التكوين لفائدة الموظفين التابعين لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال من أجل الترقية إلى رتب : عامل، عامل رئيسي، مفتش، مفتش رئيسي.

- إبرام علاقات تعاون وشراكة مع المنظمات والهيئات العمومية أو الخاصة، الوطنية أو الدولية.
- عرض خدمات في مجال التكوين على المعاهد والمنظمات الراغبة في تنظيم دورات تكوينية على مستوى المعهد، عن طريق عقد اتفاقيات.
- تنظيم المشاركة في اللقاءات والندوات والملتقيات والمحاضرات والمؤتمرات ذات صلة بمجالات اختصاصه سواء على المستوى الوطني أو الخارجي.

وسنتناول بالتفصيل في الفصل الثالث (دراسة حالة) المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز التابع لقطاع الموارد المائية كنموذج عن معاهد التكوين والعملية التكوينية.

خلاصة الفصل

تعد العملية التكوينية من بين الخيارات الإستراتجية التي تنتهجها أي منظمة من أجل تنمية، وتطوير أفرادها، وترقيتهم، وتطوير مسارهم الوظيفي، من خلال الرفع من كفاءتهم ومهارتهم بما يستجيب للمتغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لذا تعمل المنظمات على الاستفادة من هذه الموارد بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها .

وقد حضيت عملية التكوين بالاهتمام الكبير من طرف الدولة، إذ جندت لها كافة الوسائل اللازمة بهدف إنجاحها وتجسيدها على أرض الواقع وبغية الوصول إلى ذلك أنشأت مراكز ومدارس ومعاهد وطنية وجهوية ومحلية للتكوين بمختلف القطاعات الوزارية.

حاولنا في هذا الفصل ألقاء الضوء على التكوين، بدءا بالتعاريف، ثم أهم المبادئ الخاصة بالتكوين والقاضية بأن التكوين نشاط مستمر، ومتجدد وأن التكوين نظام متكامل.

انتقلنا بعد ذلك إلى أهمية التكوين وأهدافه، بالإضافة إلى أنواع التكوين ومراحل العملية التكوينة .

ثم تطرقنا الى معاهد التكوين المهنية، و التعليمية، وكذا معاهد تكوين المستخدمين ببعض القطاعات العمومية.

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى تقديم نظرة عامة حول عملية التكوين ومعاهد التكوين، وأداء العاملين وطرق ومراحل تقييمه، ثم العلاقة بين معاهد التكوين والعملية التكوينية ودورها في تحسين وتطوير أداء العاملين، سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، بحيث حاولنا إسقاط هذه الدراسة على أحد معاهد تكوين المستخدمين، وهو المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز بقصر البخاري للوقوف على الحقائق الميدانية به، المعهد تحت وصاية وزارة الموارد المائية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث خصصت ل:

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني : السياسة التكوينية المنتهجة من قبل المعهد

المبحث الثالث : منهجية الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز بإعطاء نبذة تاريخية عنه وعن مهامه، كما سنتناول إمكانياته والتعريف بوظائف مديرياته حسب الهيكل التنظيمي له.

المطلب الأول: تعريف وتاريخ نشأة المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز.

المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية. تم إنشاؤه في سنة 1986 تحت اسم المركز الوطني لتحسين المستوى لمستخدمي الري، أتبع إنشاء المعهد العديد من التعديلات على نظمه الأساسية التي أملتها تطورات القطاع ومحيطه.[1]

أهم التعديلات :

أهم التعديلات التي مر بها تاريخ نشأة المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز هي[2] :

- 1990 المرسوم رقم 90-199 المؤرخ في 1990/06/30، تعديل التسمية والمقر من المركز الوطني لتحسين المستوى لمستخدمي الري إلى المركز الوطني لتحسين مستوى الري، المقر براقي (محطة التصفية)، رويبة بالجزائر العاصمة.
- 1994 المرسوم رقم 94-280 المؤرخ في 1994/09/17، تعديل التسمية ونظامه الأساسي من المركز الوطني لتحسين المستوى في الري إلى المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز.
- 1998 فقدان مقر المعهد بالرويبة وتحويله إلى الشراقة بالجزائر العاصمة على مستوى القسم الفرعي للري.
- 2002 المرسوم رقم 116/02 المؤرخ في 2002/04/03، تعديل النظام الأساسي وتحويل المقر إلى مدينة قصر البخاري ولاية المدية على بعد 140 كلم جنوب العاصمة، ويوضع تحت وصاية وزارة الموارد المائية.

[1] الموقع الالكتروني لوزارة الموارد المائية www.mree.gov.dz (اطلع عليه يوم 15 فيفري 2019 على الساعة 10:20 ص)
[2] نفس المرجع.

- يمكن نقل مقر المعهد إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بموجب مرسوم تنفيذي بناءا على اقتراح الوزير المكلف بالموارد المائية، كما يمكن إنشاء ملحقات للمعهد في أي مكان من التراب الوطني بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالموارد المائية.

حيث يتموقع المعهد بالعنوان التالي :

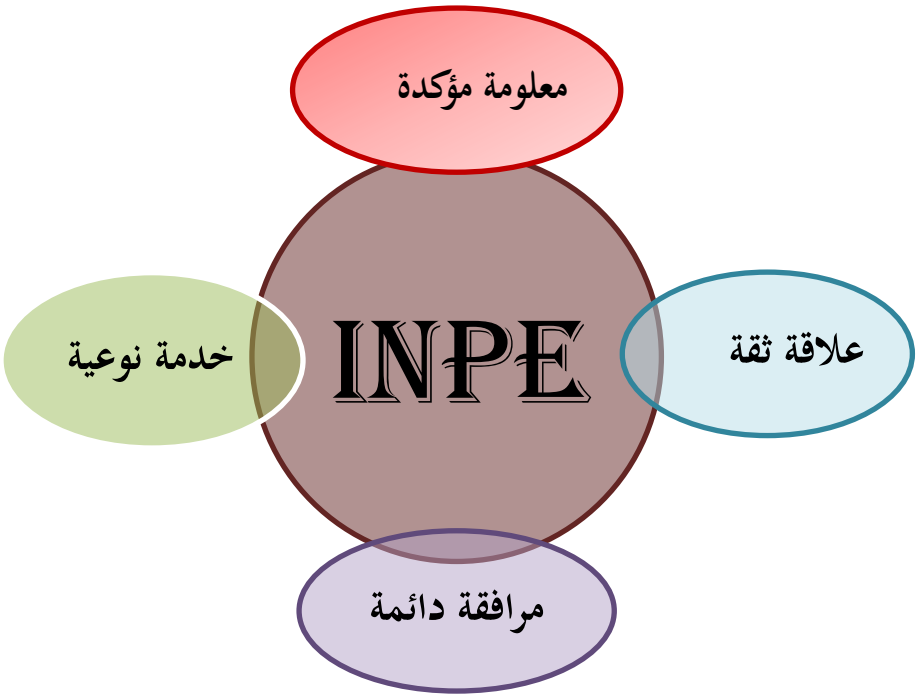
ص-ب رقم 503، طريق بوغار، قصر البخاري 26300، ولاية المدية.

الهاتف : 025 53 34 09/ 025 67 29 73

الفاكس: 025 67 19 90.

ويتمثل شعار المعهد في:

الشكل رقم(04) يوضح شعار المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز



المصدر : من تصميم الطالبتين بعد الحصول على شعار المعهد من وثيقة Dépliant

المطلب الثاني : مهام المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز و إمكانياته.

المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز تتمثل نشاطاته ومهامه في مساعدة، إرشاد، إعلام، ومرافقة الإدارات والمؤسسات العمومية التابعة لقطاع الموارد المائية من أجل تحديد احتياجاتها التكوينية، وأخذ على عاتقه تكوين، تحسين المستوى، وإعادة التأهيل، خاصة المهنيين، والمسيرين في مجال المهن المائية.

أولا: مهام المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز

المعهد مكلف خصوصا ب[1] :

1- في مجال التكوين :

- توفير تكوين متخصص لفائدة مستخدمي قطاع الموارد المائية.
- تعميق وتحديث معارف مستخدمي قطاع الموارد المائية، تطوير مهارات المستخدمين وتحسين مردودهم.

2- في مجال برامج التكوين :

- إعداد البرامج المتعلقة بالتكوين المتخصص، تحسين المستوى، وإعادة التأهيل الموفرة من طرف المعهد.
- الإسهام بمعية المؤسسات والهيئات المعنية في تحديد احتياجات التكوين لمختلف أصناف مستخدمي القطاع.
- إعداد وإشهار كل دليل تقني يتعلق بمجال نشاط المعهد.

[1] المرسوم رقم 116/02 المؤرخ في 2002/04/03 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.، العدد 23، الصادر بتاريخ 2002/04/07.

3- في مجال المتابعة والتقييم :

- المساهمة بالتنسيق مع الأجهزة والهياكل المعنية، في متابعة وتنفيذ برامج التكوين الموجهة لمستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية التابعة لوصاية وزارة الموارد المائية، وتقديم الاقتراحات الرامية لتحسينها.
- تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية ومتابعتها.

4- في مجال الدراسات والبحث :

- القيام بالدراسات والتحاليل المرتبطة بتطوير تأطير القطاع وبمؤهلاته.
- المبادرة و/ أو المشاركة في أعمال الدراسات والبحوث في مجال التكوين أثناء الخدمة.
- تنظيم الأيام الدراسية والملتقيات والمؤتمرات والندوات التي تتناول المسائل المرتبطة بمجال نشاط المعهد والمشاركة فيها.

ثانيا: وسائل وإمكانيات المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز.

يحتوي المعهد على[1] :

❖ ***مساحة المنشآت*:**

المساحة الإجمالية : 10 هكتار.

المساحة المشيدة: 340.524 م^2.

المساحة المخصصة للتكوين : 7746م^2.

المساحة المخصصة للإدارة : 506 م^2.

[1]وثائق المعهد (Dépliant)

❖ ***المرافق البيداغوجية :***

25 قاعة تدريس بسعة 25 مقعد لكل قاعة.

01 قاعة محاضرات بقدرة إستعاب 250 مقعد.

04 قاعات إعلام آلي.

02 قاعة انترنيت.

12 مخبر.

مركز توثيق (مكتبة) تحتوي على كتب، مجالات، وثائق علمية وتقنية وفي التسيير.

❖ ***مرافق الإيواء والإطعام :***

245 غرفة (إجمالي 490 سرير).

نادي مجهز بمقهى ووسائل ترفيهية.

ملعب متعدد الاختصاصات.

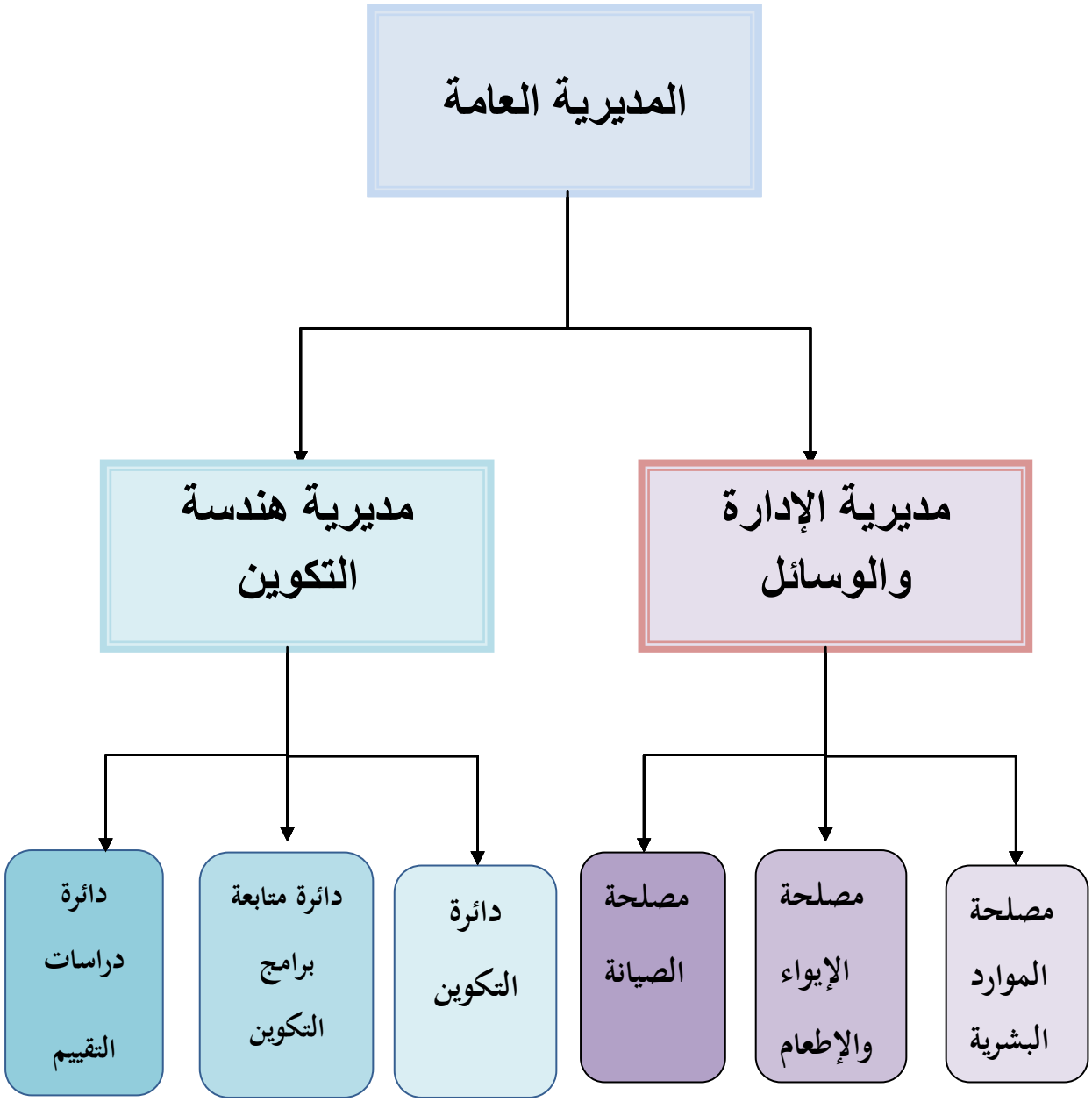
مطعم يتسع ل 500 وجبة فورية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني للتحسين المستوى في التجهيز:

لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص بها يحدد أهدافها وكيفية تسييرها لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى الهيكل التنظيمي للمعهد.

حيث يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمعهد الذي حدده التنظيم الداخلي للمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز الموجود في القرار الوزاري المشترك.

شكل رقم (05) يمثل الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز



المصدر: رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز.

أولا: المديرية العامة : تشكل هرم المعهد وتقوم بتنشيط كافة المصالح وتسييرها حسب المرسوم التنفيذي رقم 116/02 المؤرخ في 2002/04/03، المؤسس للمعهد والمحدد لمصالحه، يرأسها المدير العام، وتساعده كاتبتي مديرية.

1- المدير العام : يشكل حلقة الوصل بين المنشأة والموظفين والأهداف الخاصة بها، وهو المسؤول الرئيسي عن المعهد وله السلطة المباشرة على إجمالي الهياكل وأعضاء المعهد.

يعين بمرسوم بناء على اقتراح الوزير الوصي، وتنهى مهامه بالأشكال نفسها[1].

يساعد المدير العام في مهامه مديران يعينان بقرار من الوزير الوصي، بناء على اقتراح المدير العام للمعهد[2].

يتولى المهام التالية[3] :

- الإشراف على كافة النشاطات والعمليات اليومية في المعهد عن طريق متابعتها بشكل دائم ومستمر.
- الحضور في المجلس التوجيهي الذي يرأسه ممثل الوزير المكلف بالموارد المائية ويحضره ممثل عن الوزير المكلف بالمالية، ممثل عن الوزير المكلف بالسكن، ممثل عن الوزير المكلف بالأشغال العمومية، ممثل عن الوزير المكلف بالتكوين المهني، ممثل عن الوزير المكلف بالفلاحة، ممثلان منتخبان من بين مستخدمي المعهد.
- ترؤس المجلس التربوي الذي يجتمع في دورة عادية ثلاث مرات على الأقل في السنة ويمكنه ان يجتمع في دورة غير عادية بطلب من رئيسه أو بطلب من ثلثي (3/2) أعضائه.
- تنظيم النشاطات التربوية للمعهد والدراسات والبحوث المبادر بها ويقترح التحسينات الضرورية.
- تمثيل المعهد في الأيام الدراسية والملتقيات والمؤتمرات والندوات التي تتناول المسائل المرتبة بمجال نشاطاته داخل المعهد وخارجه.

[1] المادة 12 من المرسوم رقم 116/02 المؤرخ في 2002/04/03 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.، العدد 23، الصادر بتاريخ 2002/04/07.

[2] المادة 14 من نفس المرسوم.

[3] رئيسة مصلحة مديرية الموارد البشرية والميزانية.

2- الأمانة العامة: تعتبر الأمانة العامة همزة وصل بين المكاتب والمدير بحيث تساعد المدير العام لتأدية عمله ويتمثل دورها في[1] :

- تسهل في تسيير الأعمال
- حفظ وصيانة الملفات.
- تذكير المدير بالمواعيد.
- استلام البريد الوارد وفرزه وتسجيله.
- تنظيم وإرسال البريد الصادر بعد تسجيله بسجلات البريد.
- كتابة التقارير.

ثانيا: مديرية الإدارة والوسائل : هي العمود الفقري للمعهد تتكفل هذه المديرية بالتسيير الإداري والمالي للمعهد تتكون من[2] :

1- مصلحة الموارد البشرية والميزانية : وتنقسم بدورها إلى مصلحة الموارد البشرية ومصلحة الميزانية.

تتمثل مهام مصلحة الموارد البشرية في متابعة ملفات الموارد البشرية منها

- ✓ تسطير وتنفيذ مناهج إجراءات ونظام توظيف وتسيير ودفع أجور الموظفين.
- ✓ إعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية.
- ✓ تنصيب ومتابعة توظيف العمال بصفة رسمية ومتابعتهم في كل فترة معينة
- ✓ إحالة العمال إلى التقاعد بعد وصوله سن معين واتخاذ كافة الإجراءات المتعلقة بالعملية.
- ✓ دراسة احتياجات المعهد لمناصب الشغل واختيار الأفراد الأكثر صلاحية.

وتتمثل مهام مصلحة الميزانية في :

- ✓ إعداد وتنفيذ الميزانية السنوية (الفواتير، الحوالات، الالتزامات المؤشرة،سندات الطلبية).
- ✓ أعداد الميزانية المالية للبرامج التكوينية.
- ✓ متابعة ودفع مستحقات المكونين.
- ✓ تطبيق ومراقبة عمليات التسيير المالي والمحاسبي.

[1] كاتبة المدير العام للمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز.

[2] رئيسة مصلحة مديرية الموارد البشرية والميزانية.

2–مصلحة الإيواء والإطعام :

- ✓ إيواء المتربصين وإطعامهم على أحسن وجه.
- ✓ إطعام الموظفين بالمعهد.

3– مصلحة الصيانة : يتمثل دورها الرئيسي في صيانة كل التجهيزات والمحافظة على سيرورة مصالح المعهد

ثالثا: مديرية هندسة التكوين : هي القلب النابض للمعهد أو محرك المعهد مهمتها :

إعداد وبلورة برامج التكوين قصيرة المدى والرسكلة وتنفيذها وتقييمها مع المديريات الولائية لقطاع الموارد المائية والمتعاملين المتعاقدين مع المعهد كوزارة السكن، وزارة الأشغال العمومية، وكذا مؤسسات تابعة لقطاع الموارد المائية. وكذا توفير الشروط البيداغوجية والإدارية والتقنية المتعلقة بالعملية التكوينية.

تتكون من الدوائر التالية :

1– دائرة التكوين: مكلفة ب[1]

- ✓ التخطيط لعملية التكوين
- ✓ استقبال ودراسة طلبات المؤسسات فيما يخص عملية التكوين
- ✓ إعداد دراسة تقنية ومالية وإعداد الملف التقني لطلب التكوين.
- ✓ إعداد دفتر الشروط للعملية التكوينية وإرساله للمؤسسة المعنية بالتكوين.
- ✓ إعداد البرامج التكوينية.

2– دائرة متابعة برامج التكوين : مكلفة ب [2]

- ✓ التنسيق بين دائرة التكوين ودائرة دراسات التقييم لسير الحسن للعملية التكوينية.
- ✓ تنفيذ البرامج التكوينية.
- ✓ استقبال المتكونين والمكونين وتعريفهم بالنظام الداخلي للمعهد.

[1] رئيسة دائرة التكوين، مقابلة يوم الثلاثاء 12 مارس 2019 على الساعة 10:05.

[2] رئيسة دائرة متابعة برامج التكوين، مقابلة يوم 13 مارس 2019 على الساعة 09:45 ⌙

- ✓ متابعة ومراقبة سيرورة العملية التكوينية من بدايتها إلى نهايتها.
- ✓ متابعة سير جدول أعمال العملية التكوينية وتوجيه المكونين.
- ✓ توزيع الوثائق على المتكونين. (ملخصات محتوى الدورة، أقراص مضغوطة، شهادات)
- ✓ الإعداد والتحضير للخرجات الميدانية للمتربصين بالتنسيق مع بقية المصالح .

3- دائرة دراسات التقييم: مكلفة ب[1]

- ✓ إعداد حالة تطور تنفيذ مخطط وبرامج العملية التكوينية
- ✓ إعداد إحصائيات وتقييمات كمية ونوعية لخطط وبرامج العملية التكوينية.
- ✓ تسيير بنك المعلومات الخاص بالمتربصين والمكونين.
- ✓ إعلام المؤطرين والمكونين بأوقات التكوين.
- ✓ إعداد شهادات للمتربصين بعد انتهاء العملية التكوينية
- ✓ تسيير ومتابعة المكونين (التوظيف، السيرة الذاتية للمكون وتقييم المكون).
- ✓ إعداد مستحقات المكونين (les formateurs).
- ✓ تمثيل المعهد والتعريف بمهامه في المعارض والمؤتمرات، والترويج والإشهار بنشاطاته.
- ✓ تنظيم والتحضير للأيام الدراسية والمحاضرات والندوات.
- ✓ تطوير طرق ووسائل تقييم المكونين والمتربصين.
- ✓ تقييم الدورات التكوينية ومناقشة النتائج لتحسين النقائص في المجلس التربوي وكذا المجلس التوجيهي.
- ✓ تسيير وتطوير الموقع الالكتروني للمعهد WWW.INPE.DZ.
- ✓ تسيير المكتبة.

كما يوجد بالمعهد مصلحة الأمن والوقاية تقع تحت مسؤولية الإدارة والوسائل، ومتكونة من رئيس فرقة الأمن والوقاية، القائمة على حفظ الأمن الداخلي ومحيط المعهد، والسهر على أمن المتربصين، وكذا اقتراح الإجراءات الوقائية في مجال عملها.

[1] رئيس دائرة دراسات التقييم: مقابلة يوم الثلاثاء 12 مارس 2019، على الساعة 14:15 ⌙

المبحث الثاني: السياسة التكوينية المنتهجة بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز.

ان السياسة التكوينية المنتهجة من قبل المعهد تهدف إلى تكييف الأفراد المتكونين مع المعارف الجديدة من أجل تحكم أفضل في مشاريع قطاع الموارد المائية وتنمية القدرات المهنية للعمال.

ولضبط الدراسة ووضعها في إطار منهجي ارتأينا طرح فرضيات لنقوم باختبارها في نهاية الدراسة.

- ✓ **الفرضية الأولى:** يتم تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التكوينية بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز وفق مخطط متعدد السنوات بطلب من مديريات الموارد المائية ل48 ولاية.
- ✓ **الفرضية الثانية:** يتوفر المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز على الشروط المادية والعلمية اللازمة التي تساهم بدورها في إنجاح السياسة التكوينية.
- ✓ **الفرضية الثالثة :** التكوين الذي يتلقاه موظفو قطاع الموارد المائية بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز يؤدي إلى تحسين أدائهم.

المطلب الأول : أنواع التكوين بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز.

يكلف المعهد في إطار مهمته، كما نصت عليه المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 280/94 المؤرخ في 17 سبتمبر1994، بضمان تحسين مستوى المستخدمين العاملين في مختلف الإدارات والهياكل والمؤسسات العمومية التابعة لوزارة الموارد المائية، وتجديد معلوماتهم وتكوينهم المستمر.

1- أنواع التكوين المتوفرة بالمعهد :

هناك نوعين من التكوين بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز[1]:

أ- **التكوين من أجل تحسين المستوى** : هو عملية ضرورية للرفع من مستوى الموظفين وإكسابهم معارف ومعلومات ومهارات علمية وثقافية لها صلة مع وظيفتهم.

ب- **التكوين من أجل الترقية** : يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى فيتم تزويدهم ببعض المعارف والمهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى.

[1] مقابلة مع مدير مديرية هندسة التكوين، يوم 06 مارس 2019 على الساعة 14:00 .

يكون التكوين على شكل دورات متواصلة أو متناوبة حسب الحالة.

عند الانتهاء من التكوين يستفيد المترشح من الامتيازات التالية :

- ✓ شهادة تسلم له نظير التكوين.
- ✓ الاستفادة من الترقية في السلك أو الرتبة.
- ✓ التسجيل بصفة تفاضلية في قائمة التأهيل.

المهم في كل هذه العملية ان الموظف محور العملية يجب عليه الاستفادة منها من أجل تطوير معارفه وتحسين مستواه ورفع درجة التأهيل.

كما يقوم المعهد باستقبال الطلبة الجامعين وطلبة التكوين المهني من أجل إجراء مختلف التربصات.

2- متضمنات الدورة التكوينية:

تتضمن الدورة التكوينية :

- إسهامات نظرية مع أمثلة توضيحية في إطار سياق الموضوع.

- أعمال تطبيقية وخرجات ميدانية جماعية تتضمن جزء من موضوع الدورة، تجرى الدورات التكوينية على شكل ورشات على مدى أسبوع بالنسبة إلى التكوين من أجل تحسين المستوى أو ستة أشهر موزعة على أسبوع من كل شهر بالنسبة للتكوين من أجل الترقية وفقا للبرنامج المخطط له.

وبغرض التنشيط والتأطير الأمثل للعملية التكوينية يحرص المعهد بكل عناية على انتقاء المكونين من بين أفضل المختصين البارزين في مجال التكوين الذين تتوفر فيهم شروط الخبرة المهنية التي تتيح لهم تقديم الحلول بكل فعالية للمشاكل الداخلية والخارجية المتعلقة بمجال اختصاصهم.

3- زبائن المعهد نجد المؤسسات التالية[1] :

- مديريات الموارد المائية ب 48 ولاية (DRE) .
- الديوان الوطني للسقي والتطهير (ONID).

[1] مقابلة مع رئيسة دائرة التكوين، يوم 26 مارس 2019 على الساعة 10:45.

- الوكالة الوطنية للسدود والتحويلات (ANABT).
- الوكالة الوطنية للموارد المائية (ANRH).
- ويمكن للمعهد بأن يقوم بهذه المهام لحساب إدارات وهياكل عمومية أخرى بطلب منها مثل :
- وزارة السكن والعمران (MHUV).
- وزارة الأشغال العمومية (MTP).
- مديرية الخدمات الجامعية (DOU).
- كما قام المعهد بدورات تكوينية لكل من جامعة غرداية، وجامعة بجاية، وجامعة قسنطينة بطلب منها.

4- مواضيع الدورات التكوينية :

أهم المواضيع " les thèmes" التي تمت معالجتها من طرف المعهد [1]:

في المجال التقني :

- تهيئة الموارد المائية.
- الهيدرولوجية وحفظ الآبار.
- صيانة المعدات الالكترونية ومعدات الري.
- اقتصاد المياه.
- دراسة مدى التأثير على البيئة.
- مكافحة الأمراض المتنقلة عبر المياه.
- الطوبوغرافيا.

في مجال الإدارة والتسيير:

- إدارة المشاريع.
- الإدارة العملية

[1] مقابلة مع رئيسة دائرة التكوين، يوم 26 مارس 2019 على الساعة 10:45 سا.

- إدارة التغيير
- تسيير الموارد البشرية
- الصفقات العمومية.
- تسيير المخازن.
- السكرتارية .

المطلب الثاني : الإمكانيات المسخرة لنجاح العملية التكوينية.

يسخر المعهد إمكانيات مادية وبشرية من أجل نجاح العملية التكوينية تتمثل في[1] :

1.الإمكانيات البشرية :

الطاقم البيداغوجي : يتميز الطاقم المشرف بمستوى عالي من التعليم العالي، حاملين لشهادات جامعية عليا (مهندس دولة، ليسانس) في عدة تخصصات.

المكونون :Les Formateurs

هو كل فرد كفء له مهمة تكوين الآخرين وتكمن مهمته في:

- تصميم الآليات الضرورية لتطبيق البرامج التكوينية.

- اختيار المناهج والأدوات المنهجية الملائمة للتكوين.

- يساهم في اختيار الوسائل والأساليب البيداغوجية للعملية التكوينية.

من خصوصياته أن يكون فعالا يستطيع بسهولة التعرف على الوضعية البيداغوجية التي يتواجد فيها، وتكون له القدرة على تكييف سلوكه وأساليبه البيداغوجية حسب كل وضعية (سن المتربصين اختلاف الثقافة، التفاوت في المستوى...).

[1]مقابلة مع رئيس دائرة دراسات التقييم، يوم الثلاثاء 12 مارس 2019، على الساعة 14:15 سا.

ويتمكن من تحقيق الأهداف المنتظرة من التكوين بأقل تكلفة.

ويعتمد المعهد في اختياره للمكونين على شروط ومعايير لابد أن تتوفر فيهم نذكر منها:

المستوى العلمي : ان يكون ذو مستوى علمي متحصل على شهادة البكالوريا أو أكثر (تقني سامي في التخصص، مدير مكتب دراسات، أساتذة جامعيين...) .

بيداغوجية التعليم :يجب ان يمتلك المكون منهجية بيداغوجية، كما يجب عليه أن يضع في الحسبان أنه يكون أمام متكونين ذو طباع مختلفة، كثيرة ما تكون متباينة إذ نجد من لا يعرف ولديه الرغبة في المعرفة والتكوين ومن لا يعرف وليس لديه الرغبة في المعرفة والتكوين وكذلك يجب مراعاة الفوارق الفردية بين المتكونين (المستوى، الثقافة، السن، المنطقة...الخ).

الخبرة المهنية : يجب أن يكون المكون يملك خبرة في معالجة موضوع الدورة التكوينية وأن يكون متخصص في المجال.

بعد تحديد الشروط والاتفاق على طريقة العمل يجب توثيقها في عقد عمل يبرم بين المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز والمكون.

2.الإمكانيات المادية:

إضافة إلى الهياكل البيداغوجية التي تطرقنا إليها في تقديم المعهد والمتمثلة في قاعات التدريس، المخابر العلمية، وقاعة المحاضرات، يوفر العهد من أجل نجاح العملية التكوينية وسائل أخرى نذكر منها :

الوسائل التعليمية: يتوفر المعهد على أحدث الأجهزة الخاصة بالتعليم والتكوين.

الإقامة والإطعام : يسعى المعهد إلى توفير كل الشروط الصحية وعلى كل وسائل الراحة للمتكونين من نظافة، تدفئة، غرف مجهزة بكل المستلزمات....

كما يسعى الطاقم المشرف على تسيير المطعم على تقديم وجبات صحية متوازنة ومتنوعة.

ومن أجل تغيير أجواء التكوين يوفر المعهد هياكل رياضية وأماكن استرخاء من اجل راحة المتكونين والمتمثلة في معلب رياضي، نادي مجهز بتلفاز وشبكة انترنيت WIFI وكفيتيريا.

الميزانية المالية : تخصص الوزارة الموارد المائية ميزانية سنوية لتسيير المعهد وكذا العملية التكوينية.

المكتبة : تحتوي على العديد من الكتب والوثائق التي يحتاجها المتكون في كل مجالات الاختصاص : الري، المحاسبة، إدارة الأعمال، البيئة، التسيير....الخ.

الأمن : يسهر المعهد على توفير الراحة النفسية للمتكونين من خلال شعورهم بالأمن طيلة فترة تواجدهم بالمعهد ومن اجل ذلك يوفر المعهد الأمن داخل المعهد وخارجه من خلال مصلحة الأمن والوقاية.

النقل : يوفر المعهد حافلة لنقل المتكونين أثناء الخرجات الميدانية من وإلى موقع التربص.

إضافة إلى توزيع المطبوعات التي تحتوي على برامج ومواضيع الدورة التكوينية.

تجدر الإشارة هنا أننا ومن خلال تواجدنا طيلة فترة التربص فقد لاحظنا ان المعهد وبطاقمه الإداري المسير أو الطاقم البيداغوجي المشرف على العملية التكوينية وكذا كل العمال التابعين له يعملون ويبذلون ما في وسعهم لتقديم أحسن الخدمات للمتكونين لتحقيق رضاهم مجسدين.

المطلب الثالث: تصميم وتنفيذ البرنامج التكوين بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز.

تمر العملية التكوينية بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز بالمراحل التالية :

أولا : تصميم البرنامج التكويني:

تتم هذه المرحلة على مستوى دائرة التكوين وبالتنسيق مع باقي الدوائر[1] :

[1] مقابلة مع رئيسة دائرة التكوين، يوم 26 مارس 2019 على الساعة 10:45 سا

بما أن المعهد تحت وصاية الموارد المائية فيعتبر هذا الأخير الزبون الرئيسي للمعهد والبرنامج التكويني يتم الإعداد له وفق مخطط متعدد السنوات (مخطط يتجدد كل ثلاث سنوات) بالتنسيق بين المعهد ومديريات الموارد المائية لكل ولايات الوطن (DRE 48 ولاية) يحدد هذا المخطط النقاط التالي :

- ✓ تحديد الاحتياجات والأهداف التكوينية.
- ✓ عدد المناصب المطلوبة.
- ✓ اختيار وتحديد الموظفين المعنيين.
- ✓ رتب الترقية والتأهيل.
- ✓ التخصصات والمواضيع التي يتم التطرق إليها خلال الدورات التكوينية
- ✓ رزنامة التكوين (تاريخ كل دورة والمدة التي تستغرقها).
- ✓ تحديد المكونين والمشرفين على الدورات التكوينية

أما بالنسبة لباقي الزبائن فالتخطيط والتصميم للبرامج التكوينية يتم وفق المراحل التالية :

يتم إرسال الطلب من طرف الزبون إلى إدارة المعهد في شكل سند طلب " Bon de Commande" عن طريق الفاكس أو البريد الالكتروني E-mail يتضمن الاحتياجات والأهداف التكوينية، عدد المناصب.

تقوم كاتبة المدير بإعطاء نسخة من الطلب إلى كل من: المدير العام،مدير هندسة التكوين (دائرة التكوين) وتحتفظ بنسخة في الأرشيف في البريد الوارد.

تقوم دائرة التكوين بدراسة وتحليل الطلب مقارنة بإمكانيات المعهد.

ومن ثم إعداد البرنامج التكويني "Le Plan de Formation" يتضمن[1] :

العرض التقني : يتم فيه

- ✓ تحديد الهدف أو الغرض من التكوين.

[1] مقابلة مع رئيسة دائرة التكوين، يوم 26 مارس 2019 على الساعة 10:45 ⌙

- ✓ تحديد محتوى البرنامج التكويني من خلال تحديد التخصصات والمواضيع " les thèmes" التي سيتم التطرق إليها خلال الدورة التكوينية .
- ✓ تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم خلال الدورة التكوينية.
- ✓ تحديد طريقة إجراء الدورة التكوينية (نظرية، تطبيقية، أو الاثنين معا).
- ✓ تحديد واختيار المكون.
- ✓ تحديد زمان الدورة التكوينية :أي التاريخ الذي تجرى فيه الدورة التكوينية والمدة التي تستغرقها (عادة تدوم أسبوع).
- ✓ تحديد مكان إجراء الدورة التكوينية، داخل المعهد أو خارجه خاصة إذا كانت هناك خرجات ميدانية.

يشترط أن يكون عدد الأفراد المراد تكوينهم لا يقل عن ثمانية أشخاص.

العرض المالي " le Coût ": هو عبارة عن فاتورة شكلية يتم فيها تحديد ميزانية التكوين والتي تنحصر في مصاريف الاشتراك، تكاليف الإقامة والإطعام، تكاليف المطبوعات المسلمة في نهاية الدورة والوسائل المستعملة خلالها، إضافة إلى تكاليف أخرى.

ليتم في الأخير إعداد وصياغة دفتر الشروط "Cahier des Charges" وهو وثيقة تتضمن العرض التقني والمالي وكل العناصر الإدارية والبيداغوجية والتنظيمية للعملية التكوينية ويتم إرسالها إلى المؤسسة الطالبة للتكوين "Demandeur de Formation" للاطلاع عليه وإبداء رأيها إما بالقبول أو الرفض.

في حالة الرفض يلغى الطلب وفي حالة القبول تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج الذي تم التخطيط له.

ثانيا: تنفيذ البرنامج التكويني

يشرف على هذه المرحلة طاقم دائرة متابعة برامج التكوين[1]:

لا يوجد اختلاف في عملية تنفيذ البرنامج التكويني بين الزبون الرئيسي "DRE" وباقي الزبائن فالمرحلة تتم بنفس الخطوات.

[1] مقابلة مع رئيسة دائرة متابعة برامج التكوين، يوم 13 مارس 2019 على الساعة 09:15.

قبل المباشرة في عملية التكوين يجب أن تتوفر معلومات دقيقة حول كل من المؤسسة الطالبة للتكوين والمعلومات الشخصية والمهنية لكل من المتكونين والمكونين.

انطلاقا من هذه المعلومات تبدأ عملية التكوين التي تتم عبر ثلاث مراحل (قبل التنفيذ، أثناء التنفيذ، بعد التنفيذ).

1- قبل التنفيذ (مرحلة الإعداد) :

عند قبول الزبون إجراء عملية التكوين بالمعهد وفق ما خطط له، تقوم دائرة التكوين بإرسال العرض إلى دائرة متابعة برامج التكوين لتشرع هذه الأخيرة في الإعداد لتنفيذ البرنامج من خلال :

- التواصل مع المكون الذي تم الاتفاق معه لتنشيط الدورة التكوينية وتذكيره بتاريخ بداية الدورة التكوينية ومناقشة محتوى الدورة معه.
- إرسال الاستدعاءات إلى المتكونين .
- إعداد قوائم الأفواج.
- إعداد برنامج سير الدورة التكوينية (وقت الدخول، وقت الاستراحة، وقت تناول وجبة الغداء، وقت الاستئناف، وقت الخروج).
- تبليغ الطاقم البيداغوجي وتعيين المشرف على الدورة التكوينية.
- إعلام جميع المصالح التي لها علاقة بسير العملية من الاستقبال، الأمن، الإيواء والإطعام من أجل الاستعداد وتهيئة الظروف لاستقبال المتكونين.
- التنسيق مع بقية الدوائر للتحضير الوثائق اللازمة أثناء الدورة التكوينية.
- توفير المستلزمات الضرورية لسير البرنامج التكويني (أوراق، أقلام، تجهيز شاشة العرض).
- إعداد ملف خاص بكل متكون يتم توزيعه على المتربصين يوم افتتاح الدورة التكوينية يحتوي على الوثائق التالية (نسخ في الملاحق) :

✓ بطاقة معلومات خاصة بالمتكون Fiche de renseignements des stagiaire

✓ قائمة حضور المتكونين Etat de présence des Stagiaires

✓ ورقة أمضاء الحضور خاصة بالمتكونين Feuille d'émargement des stagiaires

- ✓ بطاقة تقييم الدورة (استبيان) Fiche d'évaluation de la session de formation
- ✓ بطاقة المؤطر Fiche d'intervenant

2- أثناء التنفيذ (مرحلة الانجاز):

يوم بداية التكوين يتم :

- تهيئة قاعة استقبال المتكونين، تحديد طريقة جلوسهم عادة تكون مستديرة أوعلى شكل حرف U.
- تحديد مكان جلوس كل متكون بكتابة اسمه ولقبه على لافتة.
- تثبيت جدول أعمال الدورة أمام قاعات التدريس ويحتوي على قائمة المشاركين التوقيت الزمني للدورة، اسم المشرف على الدورة التكوينية، اسم المكون المنشط للدورة التكوينية.

بالنسبة لافتتاح البرنامج يتضمن مايلي :

- إلقاء كلمة ترحيب بالمشاركين.
- التعريف بالمعهد.
- إعطاء لمحة عن القانون والنظام الداخلي لتسيير المعهد والتأكيد على ضرورة الانضباط واحترام قوانينه.
- التحدث عن الإمكانيات التي يوفرها المعهد من إيواء وإطعام وترفيه.
- التذكير ببرنامج سير الدورة التكوينية.
- تقديم المكون والتعريف به وكذا المشرف على الدورة التكوينية.
- توزيع الملف الذي تم إعداده على كل متكون لملئ المعلومات اللازمة والتوقيع على ورقة الحضور.
- إعطاء الكلمة للمكون لتبدأ الدورة التكوينية.

أثناء أيام التكوين يقوم المشرف على الدورة التكوينية ب :

- مراقبة دورية لسير البرنامج وفق ما خطط له.

- مراقبة المكون بيداغوجيا ومدى احترامه لطرق العمل وعدم خروجه عن مضامين ومحتويات موضوع الدورة.

- مراقبة الالتزام بمواقيت العمل ومدى احترام الجدول الزمني.

- مراقبة وملاحظة أي مشكل صادر عن الحضور ان كانت هناك تجاوزات أو عدم احترام بين المتكونين والمكون.
- المراقبة المستمرة لوسائل التعليم وصيانتها في حالة وجود عطل.
- الاستماع وتسجيل انشغالات المكون أو المتكونين.

التحضير إذا كانت هناك خرجات ميدانية بتحديد الموعد مع المؤسسة المستقبلة.

- إبلاغ سائق الحافلة عن مكان وتاريخ الخرجة الميدانية وتوقيت الانطلاق وموعد العودة.

أيضا التنسيق مع الطاقم المشرف على المطعم من اجل إعداد وجبات الغداء تكون محمولة إذا كان موعد العودة من الخرجة الميدانية بعد الثانية زوالا وتحضيره في مطعم المعهد إذا كان موعد العودة قبل ذلك.

تجهيز المطبوعات تحتوي على تفصيل مدقق لمحتوى التكوين le support pédagogique وكل ما تم تداوله والتطرق إليه من طرف المكون وتحميلها أيضا على قرص مضغوط.

يكون اختتام الدورة يوم الخميس حيث تقدم حوصلة عن برنامج الدورة ويتم فيها تقييم هذا البرنامج بتوزيع استبيان على المتكونين للأخذ بآرائهم وتقييمهم للمكون.

لتختتم الدورة بتوزيع المطبوعات وتسليم الشهادات للمتكونين.

3- بعد التنفيذ:

بعد الانتهاء من الدورة تقوم رئيسة الدائرة بحساب عدد ساعات عمل المكون من خلال ورقة إمضاء الحضور الخاصة به وسعر الساعة وإرسالها إلى دائرة تقييم الدراسات لأعداد مستحقات المكون.

يتم تكوين ملف إداري بجمع كل الوثائق التي وزعت على المتربصين لملئها ووضعها في ملف واحد لحفظها في الأرشيف وإرسال نسخة إلى دائرة الدراسات والتقييم لإعداد حوصلة نهائية عن تقييم الدورة

" Rapport d'évaluation"، ويتم في نفس الوقت التحضير لبداية دورة تكوينية لتبدأ العملية من جديد.

المطلب الرابع: تقييم البرنامج التكويني بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز.

تشرف عليه دائرة الدراسات والمتابعة[1] :

لا يقصد به قياس مدى تحسن المتكون لإجراء مقارنة بين درجة أدائه قبل عملية التكوين وبعدها وإنما هو تقييم للدورة ولبرنامجها ينجز في نهاية العملية مباشرة يعرف بالتقييم العاجل أو التقييم على الساخن "Evaluation à Chaud".

يتم قياس كفاءة البرنامج التكويني ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المطلوبة وقياس كفاءة المكون الذي قام بتنفيذ التكوين.

ويتم تقييم البرنامج التكويني عن طريق تصميم استبيان يوزع على المتكونين ويشمل على عدد من الأسئلة يجيب عنها المشاركون، والتي يمكن من خلالها التعبير عن أرائهم بالبرنامج التكويني (المضمون، الطريقة البيداغوجية المستعملة، كيفية تنشيط الدورة، سلوك المكون...) للتعرف على :

نقاط القوة والضعف التي حدثت أثناء مراحل التكوين من حيث الإعداد والتخطيط والتنفيذ.

تقييم للخدمات المقدمة من إيواء وإطعام للتحسين منها في المستقبل.

إعداد مستحقات المكون وإرسالها إلى مدير هندسة التكوين للمصادقة عليها وتوجيهها إلى مصلحة المحاسبة لدفعها في الحساب البريدي للمكون.

مثال تطبيقي عن تقييم دورة تكوينية

دورة تكوينية أجريت بالمعهد الوطني للتحسين المستوى في التجهيز من 14 أفريل 2019 إلى 18 أفريل 2019

عنوان الدورة التكوينية: تقنيات الاتصال " Technique de communication".

نوع التكوين : تكوين من أجل تحسين المستوى، موجهة إلى موظفي شرطة المياه التابعة لمديريات الموارد المائية ل 48 ولاية (Polices des Eaux DREW).

[1] مقابلة مع مدير دائرة دراسات التقييم، يوم 09 أفريل 2019 على الساعة 11:30.

الهدف العام للدورة: في نهاية التكوين سيكون المشارك قادر على " التواصل من أجل إدارة المواقف المهنية بشكل أفضل، وبكل مرونة وصدق وثقة ".

الأهداف التعليمية والبيداغوجية :

إتقان المبادئ والمفاهيم الأساسية للاتصال.

إدراك أهمية الاتصال في الوسط المهني وكذا معيقاته

معرفة كيفية تكييف سلوك العامل وفقا للمواقف التي تواجهه.

العينة :

اعتمادا على بطاقة المعلومات " fiche de renseignements" المملوءة من طرف المشاركين كان عدد الحضور 08 مشاركين من أصل 22 عامل وجهت لهم الدعوة برتبة مهندس دولة في الموارد المائية.

– الحضور كانوا من الولايات التالية : المدية،بسكرة،الوادي، عين تموشنت، الجزائر.

– المجموعة كانت متجانسة من حيث السن حيث أن اصغر مشارك كان عمره 40 سنة وأكبر مشارك كان عمره 56 سنة، والخبرة المهنية للمشاركين كانت بين 11 سنة و29 سنة.

تقييم الدورة التكوينية من طرف المشاركين:

تم توزيع هذا الاستبيان على المشاركين في نهاية الدورة يوم 18 أفريل 2019 على الساعة 11:20 سا.

جدول رقم (03) يمثل بطاقة تقييم الدورة التكوينية من طرف المشاركين (استبيان)

أ . إنني موافق كليا على التقييمات. **ب**- إنني موافق عموما على التقييمات.

ج- إنني موافق جزئيا على التقييمات **د**- إنني غير موافق عل التقييمات.

التقييمات	التقديرات			
	أ	ب	ج	د
01- هذا التكوين يناسب احتياجاتي المهنية				
02- هذا التكوين يلبي توقعاتي المنتظرة				
03- محتوى هذا التكوين يتناسب ويتوافق مع الأهداف المعلنة				
04- اللغة المستعملة سهلة الإدراك				
05- المكون ذو كفاءة ومتمكن بموضوع التكوين				
06- الطريقة البيداغوجية المستعملة تتلاءم مع الفوج وسمحت بالحصول على معارف جديدة				
07- الحالات المقترحة للدراسة أدت إلى الاستيعاب الجيد وهي متلائمة مع محتوى التكوين				
08- المراجع المقدمة مهمة وتتناسب مع محتوى التكوين.				
09- كان هناك انسجام في عمل الفوج.				
10- الوسائل البيداغوجية المستعملة كافية لبلوغ أهداف التكوين.				
11- مدة التكوين كانت مناسبة.				
12-يمكنني تطبيق ما تعلمته أثناء التكوين في مجال عملي.				
13- ظروف الاستقبال مرضية .				
14- ظروف الإيواء مرضية.				
15- ظروف الإطعام مرضية .				

تعليقاتأخرى.....

.....

تم تلخيص النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي :

تجدر الإشارة انه تم استرجاع ستة (06) استبيان من أصل ثمانية (08).(مشارك من ولاية الوادي غادر الدورة لأسباب صحية، ومشارك من ولاية المدية انسحب من الدورة في آخر يوم.)

جدول رقم (04) يبين النتائج المتحصل عليها من بطاقة تقييم الدورة التكوينية من طرف المشاركين (الاستبيان)

التقييمـــات	التقديـــرات			
	أ	ب	ج	د
01- هذا التكوين يناسب احتياجاتي المهنية	05	01	00	00
	% 83.33	% 16.67	%00	%00
02- هذا التكوين يلبي توقعاتي المنتظرة	03	03	00	00
	%50	%50	%00	%00
03- محتوى هذا التكوين يتناسب ويتوافق مع الأهداف المعلنة	05	01	00	00
	%83.33	%16.67	%00	%00
04- اللغة المستعملة سهلة الإدراك	06	00	00	00
	%100	%00	%00	%00
05- المكون ذو كفاءة ومتمكن بموضوع التكوين	06	00	00	00
	%100	%00	%00	%00
06- الطريقة البيداغوجية المستعملة تتلاءم مع الفوج وسمحت بالحصول على معارف جديدة.	05	01	00	00
	%83.33	%16.67	%00	%00
07- الحالات المقترحة للدراسة أدت إلى الاستيعاب الجيد وهي متلائمة مع محتوى التكوين.	06	00	00	00
	%100	%00	%00	%00
08- المراجع المقدمة مهمة وتتناسب مع محتوى التكوين.	04	02	00	00
	%66.67	%33.33	%00	%00
09- كان هناك انسجام في عمل الفوج.	04	02	00	00
	%66.67	%33.33	%00	%00
10- الوسائل البيداغوجية المستعملة كافية لبلوغ أهداف التكوين.	02	03	01	00
	%33.33	%50	%16.67	%00
11- مدة التكوين كانت مناسبة.	01	01	04	00
	%16.67	%16.67	%66.67	%00
12- يمكنني تطبيق ما تعلمته أثناء التكوين في مجال عملي.	06	00	00	00
	%100	%00	%00	%00
13- ظروف الاستقبال مرضية .	02	02	02	00
	%33.33	%33.33	%33.33	%00
14- ظروف الإيواء مرضية.	01	01	04	00
	%16.67	%16.67	%66.67	%00
15- ظروف الإطعام مرضية .	01	03	02	00
	%16.67	%50	%33.33	%00

المصدر : رئيس دائرة دراسات التقييم (تقديم وثيقة Rapport d'évaluation)

من خلال قراءة نتائج الجدول يتضح أن :

رؤية عينة الدراسة حول محتويات وموضوعات البرنامج التكويني خلال هذه الدورة هي موجبة على العموم وهذا يعني أن المعهد يعطي أهمية كبيرة لإعداد موضوعات البرامج التكوينية مما يتوافق مع متطلبات العمل من جهة ويلبي حاجيات العمال ويسد من النقص الذي يعانون منه من جهة أخرى، وذلك من خلال إجابات العبارات "01 ،02،03،04".

من خلال إجابة العبارة رقم 05 كانت نظرة العينة إيجابية تماما تجاه المكون، هذا يعني أن المكون نجح بنسبة تامة في إيصال المعلومات إلى المشاركين الذين استفادوا من الدورة التكوينية.

كما كانت رؤية العينة موجبة بالنسبة لوسائل الإيضاح والأساليب المستخدمة خلال تنفيذ البرنامج التكويني وكذا المواد والمطبوعات التي حصلوا عليها كانت مفيدة ومهمة لهم من أجل تنمية مهاراتهم وتحسين مردودية عملهم.وهو ما توضحه إجابات العبارات" 06،07،08،09،10".

لم تكن العينة راضية عن مدة التكوين (05 أيام)، بحث يجب النظر فيها بحكم أنها غير كافية.

أما فيما يخص جودة الخدمات المقدمة من طرف المعهد من استقبال وإيواء وإطعام، فمن خلال نتائج العبارات" 13،14 ،15" نسجل عدم رضا المشاركين عن هذه الخدمات خاصة وأن المعهد ذوطابع وطني والعينة تتكون من 08 أفراد فقط، في حين بررت إدارة المعهد هذا النقص بسبب قلة الميزانية وسياسة التقشف التي تنتهجها الوزارة والحكومة بصفة عامة.

وكتقييم عام للدورة التكوينية :

الدورة جرت في ظروف حسنة، الموضوع كان مهم ومفيد رغم قصر المدة وأن المشاركين مستعدين لتطبيق ما تعلموه أثناء التكوين في مجالهم عملي.

المبحث الثالث : منهجية الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بأداة الدراسة والمتمثلة في المقابلة والطرق التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات والبيانات وإلى عرض وتحليل وتفسير هذه البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من أدوات الدراسة ثم بعدها نختبر فرضياتنا التي طرحناها في الجانب التطبيقي.

المطلب الأول : التعريف بأداة الدراسة.

بغرض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة واستخلاص النتائج قمنا بإتباع المنهج الوصفي وكذلك المنهج التحليلي من خلال الأداة التالية : المقابلة .

سنتطرق إلى التعريف بأداة الدراسة، المقـابلة.[1]

01- تعريف المقابلة : هي أداة أو وسيلة ميدانية لجمع البيانات، وهي حوار لفظي وجها لوجه بين الباحث القائم بالملاحظة وبين شخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الوصول إلى حقيقة ما، من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

- المقابلة هي استبيان منطوق.
- تستخدم المقابلة في جميع المجالات (البحوث والدراسات العلمية، الطب، الصحافة، العدالة...).
- لا يكتفي الباحث في المقابلة بتوجيه الأسئلة وتسجيل الإجابات، بل عليه ملاحظة الانفعالات والسلوكيات، كتعبيرات الوجه ونغمة الصوت.

02- أنواع المقابلة :

تتباين المقابلات من حيث غرضها وطبيعتها ومجالها، ويمكن عرضها فيما يلي :

أ- المقابلات الفردية والجماعية : تجرى عادة في جلسة واحدة مع شخص واحد، وذلك حتى يتمكن من التعبير عن نفسه بصدق وهذا النوع يدعى بالمقابلة الفردية.

قد ينضم الباحث مقابلة مع مجموعة من الأفراد ويقوم بإشراكهم في المناقشة، هذا النوع يدعى المقابلة الجماعية.

[1] عبد الله محمد عبد الرحمان، محمد علي البدوي، منهج و طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة، مصر، 2000، 44/43 بتصرف.

ب- المقابلات المقننة (المنظمة) :هي عبارة عن استبيان بمسمى آخر، تكون الأسئلة فيه محددة، ويتبع كل سؤال فيها مجموعة من الاختيارات يحدد المبحوث منها ما يتفق مع رأيه، وعادة ما يتقيد الباحث بالأسئلة نفسها مع جميع المبحوثين، حتى يستطيع المقارنة مع الأجوبة.

ج- المقابلة الغير مقننة (غير المنتظمة): هي مقابلة لا يتقيد فيها الباحث بقيود معينة، تتميز بالمرونة، فقد يقوم الباحث بالمقابلة وليس لديه أسئلة محددة للمواضيع التي سيتم مناقشتها وهذا لا يعني أنها تتم بدون تخطيط وتحتاج المقابلة غير المقننة إلى مهارة فائقة من الباحث في تسييرها ثم في تحليل نتائجها.

03 – تقنيات المقابلة :

يتم إعداد المقابلة وفقا للخطوات التالية:

- تحديد أهداف المقابلة: الهدف من المقابلة هو الحصول على بيانات ومعلومات حتى تستطيع الإجابة على أسئلة الدراسة، ولذلك يجب أن تحدد طبيعة المعلومات التي تحتاج إليها، وتصوغ الأهداف بشكل محدد.
- تحديد أفراد موضوع المقابلة: يتم ذلك من خلال

تحديد المجتمع الأصلي للدراسة (مجتمع البحث).

اختيار عينة ممثلة في مجتمع البحث

- تحديد أسئلة المقابلة: لابد على الباحث من تحديد الأسئلة في المقابلة، وتكون مشتقات من فرضيات البحث وتخدم أهدافه.
- تحديد مكان المقابلة وزمانها: يحدد الباحث مكان وزمان المقابلة مع المبحوث وفقا ما يناسبه.

04– تنفيذ المقابلة : ليست المقابلة الجيدة مجرد سلسلة من الأسئلة والإجابة، بل هي خبرة ديناميكية بين شخصين، تخطط بعناية لتحقيق هدف معين، لذا يجب على الباحث مراعاة مايلي :

- تبدأ المقابلة عادة بحديث ترحيب وتشويق وتقدم تدريجي نحو تطبيق هدف المقابلة.
- صياغة الأسئلة بشكل واضح، ولا مانع من شرحها مرة ثانية.
- حسن إصغاء الباحث للأجوبة وإظهار الاهتمام مع الابتعاد عن كل ما يفهم منه الدهشة، الاستنكار، أو الميول من كلام أو تعبير آخر.
- إعطاء المبحوث الوقت الكافي للإجابة ولا مانع من توجيهه للالتزام بالسؤال وأهداف المقابلة، ومحاولة منعه من الإدلاء بتفاصيل غير ضرورية.

- عدم إجهاد المبحوث بالأسئلة الكثيرة.
- استدعاء المعلومات من المبحوث بمهارة، ومحاولة اكتشاف الإجابات المتناقضة أو المخادعة ومساعدة المبحوث على توضيح أفكاره وتقديم التفاصيل إن كانت مهمة عن طريق الأسئلة والتوجيه.

05- تسجيل المقابلة : هناك أراء تسجيل ما يجري في المقابلة لأن التسجيل (السمعي، البصري،المكتوب) قد يمنع المبحوث عن الإدلاء برأيه بشكل مريح، ولتفادي هذه المشكلة يقترح ضرورة تعريف المبحوث بأهمية التسجيل وأخذ إذن المبحوث في ذلك.

06- مزايا المقابلة :

- يستطيع الباحث استخدامها مع شرائح المجتمع ككل.
- تمكن الباحث من الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق أدوات أخرى.
- تكون نسبة الإجابات مرتفعة مقارنة مع غيرها.
- تتصف بالمرونة عند طرح أسئلة على المبحوثين.
- ارتياح المبحوثين عند إعطائهم المعلومات بشكل لفظي وشعوري مقارنة بإعطائهم المعلومات بأسلوب كتابي.

07- عيوب المقابلة :

- تحتاج إلى جهد ووقت كبير من الباحث، خاصة إذا كان عدد المبحوثين كبيرا.
- صعوبة إجراء المقابلة مع بعض المبحوثين بسبب مركزهم أو بسبب المخاطر (مثل الوزراء، المجرمين).
- صعوبة تسجيل الإجابات أثناء المقابلة.

المطلب الثاني : طرق جمع البيانات والمعلومات

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة تمكنه من الوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة، وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على أداة المقابلة.

المقابلة : خلال الفترة التي قمنا فيها بالدراسة الميدانية(التربص) بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز ابتداءا من 03 مارس 2019 إلى غاية 31 ماي 2019 (حيث تم تحديد يومين، الثلاثاء والأربعاء من كل أسبوع للتواجد بالمعهد وأخذ المعلومات وقد خصصت لنا قاعة كي نكون أكثر راحة) قمنا بإجراء بعض المقابلات مع إطارات المعهد، حيث تم الاعتماد على الحوارات الشفهية حول عملية التكوين على مستوى المعهد من أجل التعرف عن قرب على مراحل العملية التكوينية وكيفية إعداد البرامج التكوينية والوسائل المسخرة لإنجاحها وكيف يستفيد منها المشاركين.

تمت هذه المقابلات بطريقة فردية وقد حاولنا أن تكون هذه المقابلات ذات طابع عفوي، غير مقننة وليست رسمية.

قمنا بإجراء المقابلات مع:

- مدير مديرية هندسة التكوين: حيث قدم لنا تعريف عام للمعهد ونشأته التاريخية، مهام المعهد، لمحة عامة عن عملية التكوين بقطاع الموارد المائية.

كما طلب من رؤساء الدوائر التابعة لمديرية هندسة التكوين بتقديم كل المعلومات التي نحتاجها خلال هذه الدراسة وكذلك الوثائق في إطار ما يسمح به القانون.

- مسؤولة مصلحة الموارد البشرية : قدمت معلومات عن الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز ووظائف كل مصلحة، وكذا الإمكانيات المادية والبشرية للمعهد.
- رئيسة دائرة التكوين: تحاورنا معها عن مهام هذه الدائرة ودورها في عملية التكوين وكيفية إعداد مخطط التكوين.

- رئيسة دائرة متابعة برامج التكوين: حيث قدمت هذه الأخيرة وبالتفصيل كيفية إعداد برامج التكوين وكذا متابعة مراحل تنفيذها من بداية الدورة إلى نهايتها.
- رئيس دائرة دراسات التقييم: كان هو المشرف علينا أثناء التربص بالمعهد وقد قدم لنا كل التسهيلات والمعلومات التي كنا نطلبها.

أجرينا معه أكثر من مقابلة، قدم لنا خلالها مهام الدائرة وكيفية تقييم الدورات التكوينية، أيضا كيفية اختيار المكونين، جميع المعلومات والبيانات الإحصائية التي تمت مناقشتها خلال الدراسة وكذا تزويدنا بالملاحق الضرورية لتدعيم هذه المعطيات.

- بعض الحوارات مع كاتبات مختلف المديريات.

ولقد مكنت هذه المقابلات التي قمنا بها بأخذ صورة عامة عن واقع التكوين بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز والمشاكل التي تواجههم.

من أجل تكملة نقص أداة المقابلة والإلمام بالموضوع استعملنا أيضا :

الملاحظة : اعتمدنا على الملاحظة كأداة لجمع البيانات وذلك من خلال التواجد المتكرر بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز والتعامل الدوري مع بعض موظفي المعهد، ولقد ساعدت هذه المعطيات كثيرا في تسجيل مجموعة من الملاحظات المتمثلة في :

- قاعات التدريس : لنلاحظ مدى توفرها على الوسائل اللازمة للتكوين.
- إقامة المتكونين، مدى تهيئتها وملاءمتها للإقامة.
- النظافة والأمن المتوفر داخل المعهد.
- المكتبة ومدى توفرها على الكتب والمراجع.
- أماكن الراحة والترفيه.
- انطباعات المشاركين خلال الدورات التكوينية.

الوثائق: يجب أن نضيف هنا أن من بين الأدوات التي استعنا بها كذلك في الدراسة الميدانية هي المسح الوثائقي بحيث حاولنا أن نجمع الوثائق والبيانات المهمة المتعلقة ببحثنا من المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز والتي لها علاقة بعملية التكوين.

الإحصاء: كما اعتمدنا على تجميع وتحليل المعطيات الواردة في الوثائق وذلك بهدف الاستفادة منها بإدراجها في جداول والتعليق عليها وترجمة هذه الجداول إلى الرسومات البيانية (منحنيات،أعمدة ، دوائر نسبية..) لأجل ان يكون التحليل أكثر دلالة، وقد اعتمدنا على برنامج "Excel 2007" لمعالجة المعطيات وتحليلها مع ظروف وبيئة وخصوصية المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز.

المطلب الثالث : عرض وتحليل البيانات وتفسيرها

سنقوم في هذا المطلب بعرض البيانات التي تحصلنا عليها من خلال المسح الوثائقي وتحليلها وترجمتها إلى تمثيل بياني ثم تفسيرها لنقوم في الأخير باختبار فرضياتنا.

أولا : عرض البيانات الخاصة بالأعمال المنجزة بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز.

سنتطرق في هذا الجزء إلى عرض أهم ما أنجزه المعهد في مجال التكوين بغية تطوير أداء العاملين المكونين، والجدول التالي يبين أهم الأعمال المنجزة خلال فترة (2004-2018) بقطاع مديريات الموارد المائية.

جدول رقم (05) يبين أهم الأعمال المنجزة خلال فترة (2004-2018) في مجال التكوين ب INPE بقطاع مديريات الموارد المائية (48 DRE)

		مخطط متعدد السنوات للتكوين (2006-2004)	مخطط متعدد السنوات للتكوين (2009-2007)	مخطط متعدد السنوات للتكوين (2012-2010)	مخطط متعدد السنوات للتكوين (2015-2013)	مخطط متعدد السنوات للتكوين (2018-2016)
عدد المتكونين المدعوين		3543	4213	13437	5054	4578
عدد المتكونين الذين حضروا فعليا	الإطارات	1131	1470	3841	1858	1423
	أعوان التحكم	576	733	2262	863	508
	أعوان التنفيذ	240	401	1053	169	144
المجموع		**1947**	**2604**	**7156**	**2890**	**2175**
عدد المواضيع المعالجة		27	54	58	66	53
عدد الدورات المنجزة		193	188	563	252	216
عدد أيام التكوين الفعلية		9735	13020	35780	14450	10875

المصدر: وثيقة مقدمة من طرف رئيس دائرة دراسات التقييم.

لقد حقق المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز خلال فترة (2004-2018) في مجال التكوين النتائج التالية :

إعداد وتنفيذ خمس (05) مخططات متعددة السنوات للتكوين (2004-2006)، (2007-2009)، -2012) (2010، (2013-2015)، (2016-2018) لفائدة المستخدمين التقنيين والإداريين ل48 مديرية موارد مائية نظمت خلالها 1412 دورة تكوين استغرقت 83860 يوم عولج خلالها 258 موضوع (تقنيات الري،الإدارة والتسيير، التنظيم، الصيانة، الإعلام الآلي والبرمجيات...).

حيث في المخطط المتعدد السنوات للتكوين(2004-2006) استدعي 3543 عامل لإجراء عملية التكوين والرسكلة، وقدر العدد الفعلي للمشاركين ب 1947، كان عدد المواضيع المتناولة هو 27 موضوع موزعين عبر 193 دورة تكوينية.

المخطط المتعدد السنوات (2007-2009): تم التخطيط لاستدعاء 4213 عامل من أجل التكوين وكان عدد الحضور الفعلي هو2604 متكون،، عالجت 54موضوع، عدد الدورات المنجزة هو188 دورة.

المخطط المتعدد السنوات (2010-2012): تم استدعاء 13437 عامل من أجل التكوين وقد حضر 7156 عامل، بلغ عدد العناوين المبحوث فيها 58 موضوع، تم خلال هذا المخطط تقديم 563 دورة تكوينية.

المخطط المتعدد السنوات (2013-2015): استدعي 5054 عامل من مختلف مديريات الموارد المائية، وقد حضر 2890 عامل لإجراء التكوين، وعالجت 66 موضوع في مختلف المجالات، تم توزيعهم على 252 دورة تكوينية.

المخطط المتعدد السنوات (2016-2018) : تم استدعاء 4578 عامل من أجل التكوين، وكان العدد الفعلي للمتكونين 2175، خلال هذا المخطط تم معالجة 53 موضوع وأنجزت 216 دورة.

انجازات خاصة :

- إعداد وتنفيذ دورة تكوينية لرؤساء المشاريع وذلك لفائدة المؤسسات التابعة لوزارة الموارد المائية (الجزائرية للمياه، الديوان الوطني للسقي وصرف المياه، الديوان الوطني للتطهير، الوكالة الوطنية للسدود والتحويلات..)
- وضع حيز التنفيذ لبرنامج التكوين التكميلي ما قبل الترقية لفائدة مستخدمي مديريات الموارد المائية، والإدارات اللامركزية التابعة لوزارة السكن والعمران والمدينة من أجل الترقية إلى رتبة مساعد تقني وتقني سامي.

ثانيا :تحليل وتفسير البيانات

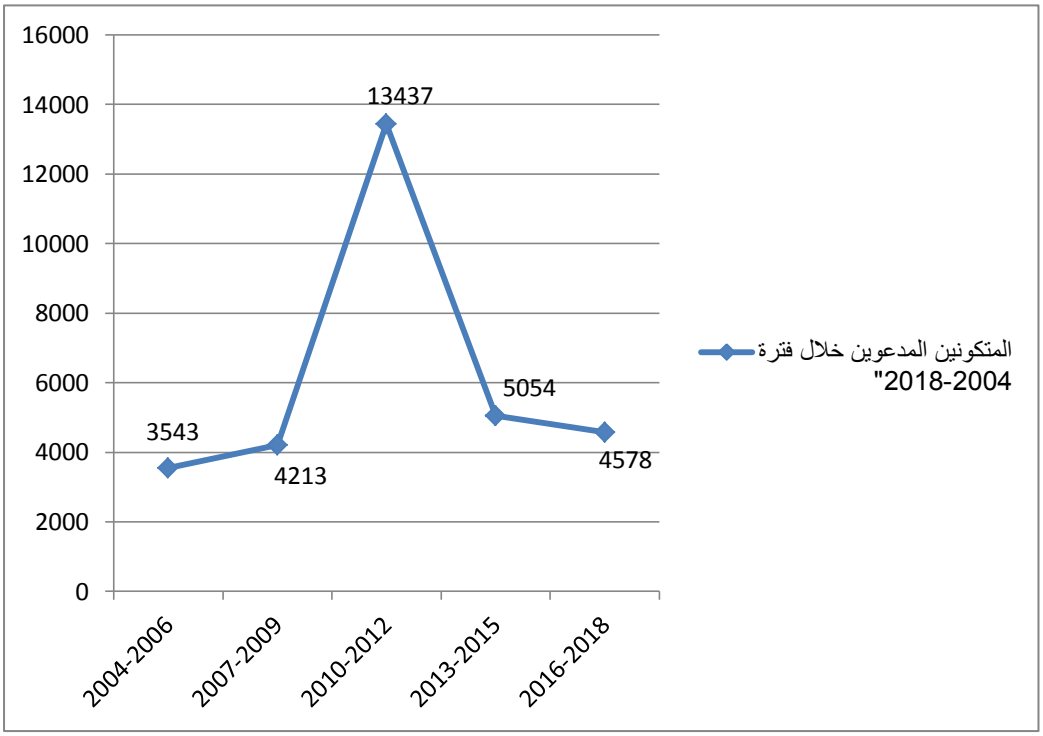
1- تحليل وتفسير البيانات الخاصة بعدد المتكونين المدعوين خلال الفترة (2004-2018)

جدول رقم (06) يبين عدد المتكونين المدعوين خلال المخططات المتعددة السنوات للتكوين من 2004 إلى 2018 ب INPE بقطاع مديريات الموارد المائية(48 DRE).

	مخطط متعدد السنوات للتكوين (2004-2006)	مخطط متعدد السنوات للتكوين (2007-2009)	مخطط متعدد السنوات للتكوين (2010-2012)	مخطط متعدد السنوات للتكوين (2013-2015)	مخطط متعدد السنوات للتكوين (2016-2018)
عدد المتكونين المدعوين	3543	4213	13437	5054	4578

المصدر : جدول رقم (05) يبين أهم الأعمال المنجزة خلال فترة (2004-2018) في مجال التكوين ب INPE بقطاع مديريات الموارد المائية (48 DRE)

شكل رقم (06) منحنى بياني يمثل عدد المتكونين المدعوين خلال فترة (2004-2018)



المصدر: مخرجات جدول EXCEL لعدد المتكونين المدعوين خلال فترة 2004-2018

من خلال معطيات الجدول والتمثيل البياني نلاحظ انه خلال كل مخطط يتم استدعاء عدد أكبر من العاملين حيث سجل خلال المخطط المتعدد السنوات للتكوين لفترة (2010-2012) اكبر عملية تخطيط للتكوين، ويرجع هذا الارتفاع إلى الأسباب التالية :

-لأن المخطط الثلاثي(2010-2012) كان مخطط تصحيحي للمخططين الثلاثيين(2004-2006) (2007-2009)، حيث أنه شمل إحصاء كل موظفي مديريات الموارد المائية لـ (48) ولاية وذلك من أجل تحسين المستوى المعرفي لكل الموظفين.

- تنفيذ سياسة وتوصيات الوزارة الوصية.

في حين نلاحظ انخفاض في عدد المشاركين في المخطط الثلاثي (2013-2015) وكذا المخطط الثلاثي (2016-2018) هذا الانخفاض يرجع إلى أسباب نذكر منها :

– الأزمة الاقتصادية والمالية وسياسة التقشف التي مرت بها البلاد أثرت سلبا على ميزانية المعهد من أجل التكفل التام للمتربصين كما أثر سلبا على ميزانيات الموارد المائية لـ (48) ولاية.

– نقص الميزانيات للموارد المائية لـ (48) ولاية أثر على الميزانية الخاصة بالتكوين والتي تتضمن مصاريف النقل ومستحقات التكوين.

– فتح مدرسة جديدة تسمى مدرسة عليا لمناجمنت الموارد المائية سنة 2010 تابعة للوزارة الوصية والتي كلفت ببعض المواضيع التي تخص تسيير الموارد البشرية والمناجمنت والتي كانت تابعة للمعهد.

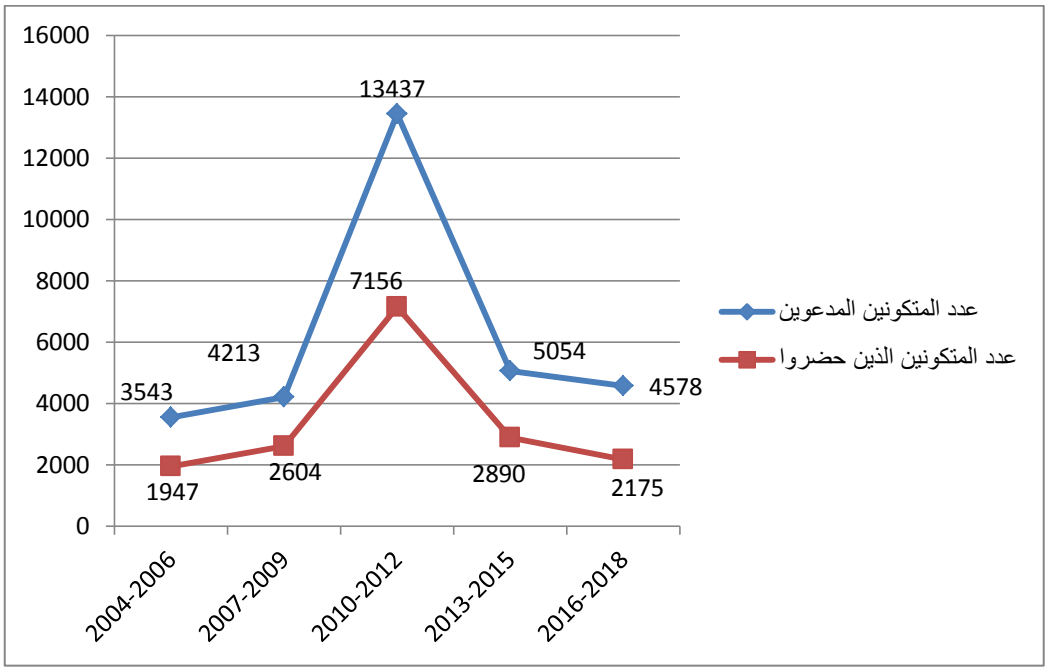
2– تحليل وتفسير البيانات الخاصة بعدد المتكونين المدعوين والفعلين خلال الفترة 2004–2018:

جدول رقم (07) يبين مقارنة بين ما خطط له وما تم تحقيقه فعليا في مجال التكوين خلال فترة (2004-2018) ب INPE بقطاع مديريات الموارد المائية (48 DRE)

	مخطط متعدد السنوات للتكوين (**2006–2004**)	مخطط متعدد السنوات للتكوين (**2009–2007**)	مخطط متعدد السنوات للتكوين (**2012–2010**)	مخطط متعدد السنوات للتكوين (**2015–2013**)	مخطط متعدد السنوات للتكوين (**2018–2016**)
عدد المتكونين المدعوين	3543	4213	13437	5054	4578
عدد المتكونين الفعليين	1947	2604	7156	2890	2175

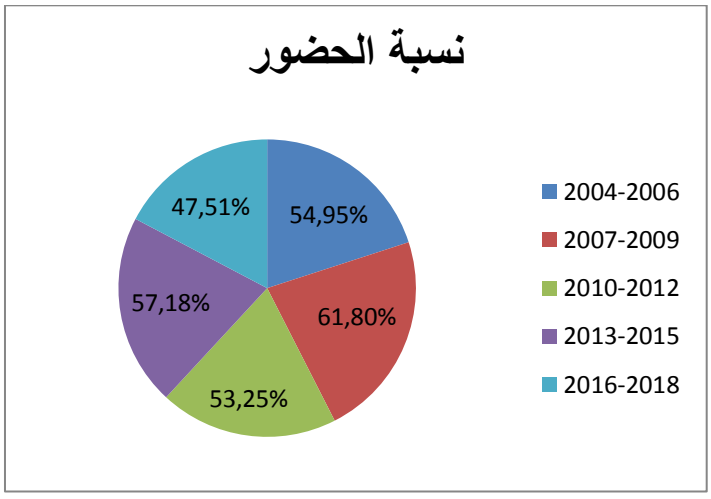
المصدر : جدول رقم (05) يبين أهم الأعمال المنجزة خلال فترة (2004-2018) في مجال التكوين ب INPE بقطاع مديريات الموارد المائية (48 DRE)

شكل رقم (07) منحنى بياني للمقارنة بين التكوين التقديري والتكوين الفعلي خلال فترة(2004-2018) ب INPE بقطاع مديريات الموارد المائية (48 DRE).



المصدر : مخرجات جدول Excel للمقارنة بين التكوين التقديري والتكوين الفعلي خلال فترة (2004-2018)

شكل رقم (08) دائرة نسبية تبين العدد الفعلي للحاضرين خلال فترة (2004-2018)



المصدر : مخرجات جدول Excel للمقارنة بين التكوين التقديري والتكوين الفعلي خلال فترة (2004-2018)

من خلال قراءة للمنحى البياني والدائرة النسبية وبمقارنة نتائج ما تم التخطيط له مع ما تم تحقيقه فعليا نلاحظ أنه وتقريبا خلال كل المخططات كانت نسبة الحضور تتراوح بين 45% و60%.

تعود أسباب عدم حضور الدورات التكوينية إلى :

- نقص التوعية والتحسيس بأهمية التكوين في تحسين المستوى المعرفي للموظف.
- عدم رغبة الموظفين في تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- التقدم في السن الموظفين يجعلهم لا يحضرون التكوين من أجل تحسين المستوى.
- عدم وجود تحفيز من الإدارات فيما يتعلق بالتكوين.
- عدم إعلام المتربصين من طرف إدارتهم في الوقت المناسب بتاريخ الدورات التكوينية مما لا يسمح لهم بالمشاركة فيها.
- سوء وصعوبة تحديد الاحتياجات التكوينية.
- عدم الحضور لأسباب عائلية أو مهنية.
- نقص وسائل النقل.
- تكرار مواضيع التكوين لبعض المتربصين بالرغم أن إدارة المتربص هي التي حددت احتياجات التكوين للموظفين.
- سوء التقدير في اختيار المكونين، لا يملكون القدرة على توصيل المعلومات للمتربصين والنقص في الجانب البيداغوجي مما يؤدي إلى فشل الدورة التكوينية، أو سوء اختيار المواضيع التكوينية كأن تكون منقولة من الكتب أو المواقع الالكترونية دون إضافة جانب جديد.
- نقص ميزانية التكوين.
- نقص التنسيق والاتصال مابين مديريات الموارد المائية وإدارة المعهد.

لذلك من الضروري تنمية الدوافع، والرغبات لدى الموظفين قبل عقد الدورات التكوينية والربط بين حضور الدورة التكوينية وإنهائها بنجاح، وبين الحوافز والمكافآت، والترقية حتى يزداد حماس الموظف لحضور الدورات التكوينية.

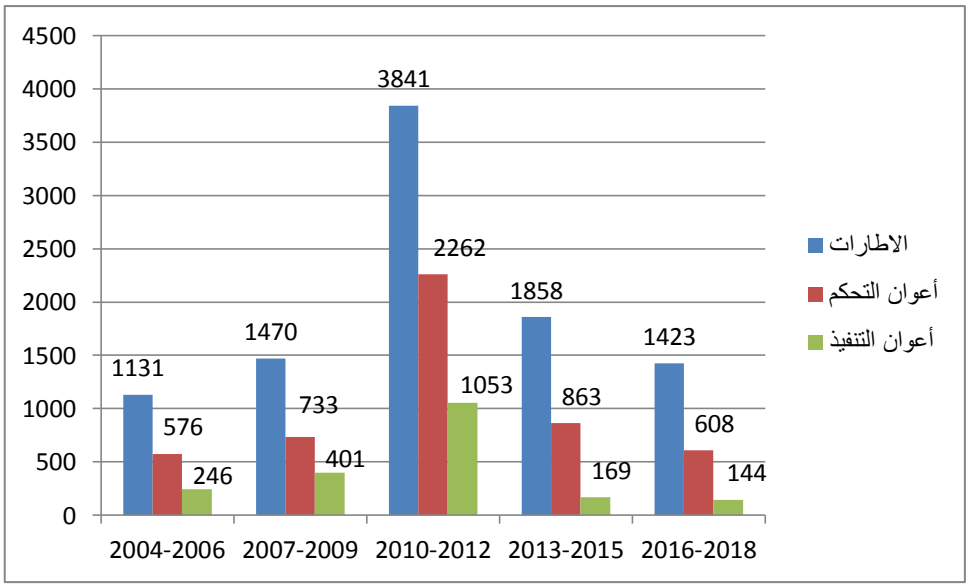
3- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالرتبة المهنية للمتكونين خلال الفترة (2004-2018) :

جدول رقم (08) يبين توزيع عدد المتكونين حسب الرتبة المهنية خلال الفترة (2004-2018) لتكوين ب INPE بقطاع مديريات الموارد المائية (48 DRE)

	مخطط متعدد السنوات للتكوين (2006-2004)	مخطط متعدد السنوات للتكوين (2009-2007)	مخطط متعدد السنوات للتكوين (2012-2010)	مخطط متعدد السنوات للتكوين (2015-2013)	مخطط متعدد السنوات للتكوين (2018-2016)
الإطارات	1131	1470	3841	1858	1423
أعوان التحكم	576	733	2262	863	508
أعوان التنفيذ	240	401	1053	169	144

المصدر : جدول رقم (05) يبين أهم الأعمال المنجزة خلال فترة (2004-2018) في مجال التكوين ب INPE بقطاع مديريات الموارد المائية (48 DRE).

شكل رقم (09) أعمدة بيانية تبين توزيع عدد المتكونين حسب الرتبة المهنية خلال فترة(2004-2018) لتكوين ب INPE بقطاع مديريات الموارد المائية (48 DRE)



المصدر : مخرجات جدول Excel توزيع عدد المتكونين حسب الرتبة المهنية خلال فترة (2004-2018)

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن عملية التكوين تشمل كل المستويات الوظيفية للعاملين بقطاع الموارد المائية من إطارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ.

إلا أن نسبة الحصص التكوينية متفاوتة بين هذه الفئات حيث نجد أن فئة الإطارات هي التي تقدم لها دورات تكوينية أكثر لأن هذه الفئة هي التي تترأس وتسير المشاريع وفرق العمل وأيضا هي الأكثر حظا في الترقية

الإطارات هم : مهندس دولة، مهندس رئيسي، متصرف،مفتش شرطة المياه..

أعوان التحكم هم: تقني سامي، تقني، عون إدارة، كاتبة مديرية.....

أعوان التنفيذ هم : كاتبة، عون مكتب، عامل مهني....

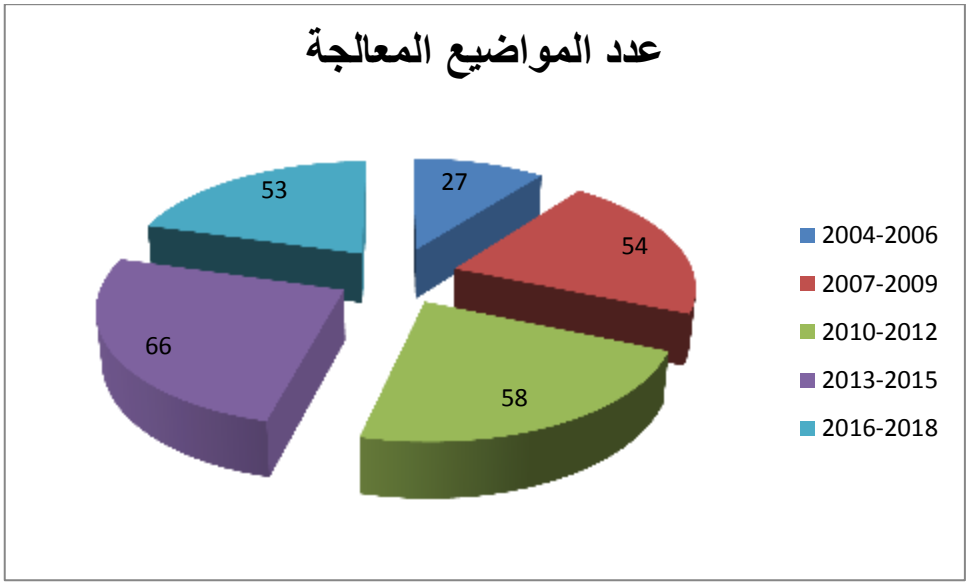
4- تحليل وتفسير البيانات الخاصة بعدد المواضيع المعالجة خلال فترة (2004-2018):

جدول رقم (09) يبين عدد المواضيع المعالجة خلال كل مخطط للفترة (2004-2018).

	مخطط متعدد السنوات للتكوين **(2006-2004)**	مخطط متعدد السنوات للتكوين **(2009-2007)**	مخطط متعدد السنوات للتكوين **(2012-2010)**	مخطط متعدد السنوات للتكوين **(2015-2013)**	مخطط متعدد السنوات للتكوين **(2018-2016)**
عدد المواضيع المعالجة	27	54	58	66	53

المصدر : جدول رقم (05) يبين أهم الأعمال المنجزة خلال فترة (2004-2018) في مجال التكوين ب INPE بقطاع مديريات الموارد المائية (48 DRE)

شكل رقم (10) تمثيل بياني لعدد المواضيع المعالجة خلال كل مخطط للفترة (2004-2018).



المصدر : مخرجات جدول Excel لعدد المواضيع المعالجة خلال كل مخطط للفترة (2004-2018).

تختلف عدد المواضيع المعالجة خلال كل ثلاثي وذلك حسب عدد المتكونين الفعلين وعدد الدورات المنجزة

ومست هذه المواضيع مجالات عدة منها:

الري : معالجة مياه الشرب، التضاريس،مكافحة الأمراض المتنقلة عبر المياه، الطوبوغرافيا.

التنظيم : محاسبة عامة، صفقات عمومية، قانون،.....

الإدارة والتسيير: إدارة واستغلال الأرشيف، السكرتارية، تسيير المخازن.....

الإعلام الآلي والبرمجيات: "Logiciel "AUTO CAD"،Logiciel "EPANET" ،

"Logiciel "DELPHI"، Logiciel "SAP 2000".

يعتمد في معالجة هذه المواضيع على أسلوب دراسة حالة فعلية أو خرجة ميدانية (Visite sur site) من أجل إثراء معارف المتكونين العملية لدعم معارفهم النظرية.

من بين المواقع التي يتعامل معها المعهد في الخرجات الميدانية : محطة المعالجة كدية أسردون بالبويرة، محطة الضخ بسيدي نعمان بولاية المدية، محطة معالجة مياه الصرف بالمدية، واد الحراش بالجزائر، سد بن سليمان بالمدية، سد بوغزول بالمدية، مركز الأرشيف بالمدية...الخ.

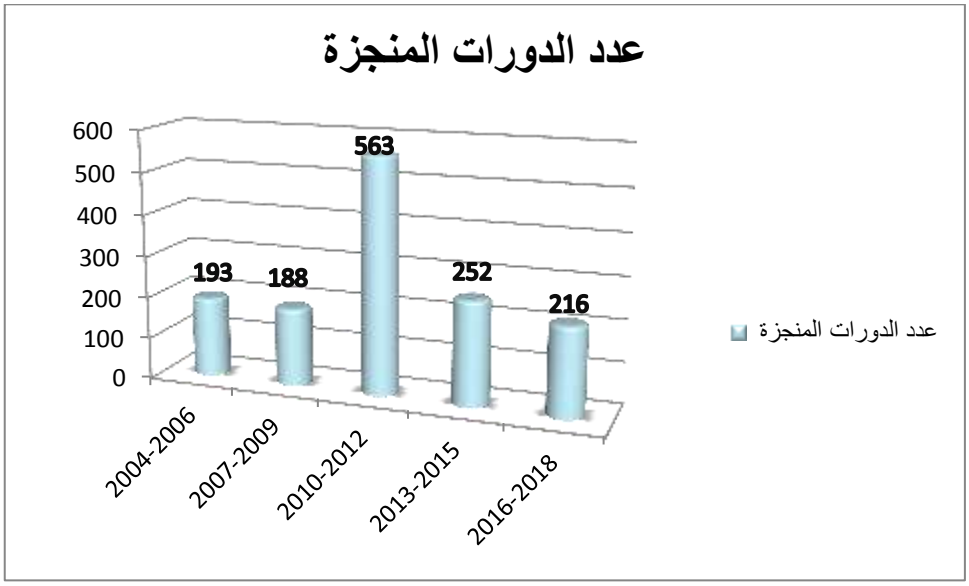
5- تحليل وتفسير البيانات الخاصة بعدد الدورات التكوينية المنجزة خلال الفترة (2004-2018):

جدول رقم (10) يبين عدد الدورات التكوينية المنجزة خلال كل مخطط للفترة (2004-2018).

	مخطط متعدد السنوات للتكوين (2006-2004)	مخطط متعدد السنوات للتكوين (2009-2007)	مخطط متعدد السنوات للتكوين (2012-2010)	مخطط متعدد السنوات للتكوين (2015-2013)	مخطط متعدد السنوات للتكوين (2018-2016)
عدد الدورات المنجزة	193	188	563	252	216

المصدر : جدول رقم (05) يبين أهم الأعمال المنجزة خلال فترة (2004-2018) في مجال التكوين ب INPE بقطاع مديريات الموارد المائية (48 DRE)

شكل رقم (11) أعمدة بيانية تمثل عدد الدورات التكوينية المنجزة خلال كل مخطط (2004-2018):



المصدر : مخرجات جدول Excel لعدد الدورات التكوينية المنجزة خلال كل مخطط (2004-2018).

نلاحظ من خلال التمثيل البياني أن عدد الدورات مقرون بعدد المتكونين حيث كلما زاد عدد المتكونين زاد عدد الدورات المنجزة حيت تعمل إدارة المعهد على إحداث توازن وانسجام في عدد الأفراد لكل دورة إذ لا يتعدى العدد 25 متكون ولا بقل عن ثمانية (08) متكونين حتى يتمكنوا من الفهم والاستيعاب ويتمكن المكون من التواصل معهم والسيطرة على السير الحسن للدورة.

المطلب الرابع : اختبار الفرضيات وعرض النتائج

بعد استعراض النتائج وتحليلها سنقوم فيما يلي باختبار الفرضيات وعرض النتائج المتوصل إليها.

أولا : اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى : التكوين الذي يتلقاه موظفو قطاع الموارد المائية بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز يؤدي إلى تحسين أدائهم.

من خلال الإحصائيات التي قدمت لنا حول عدد المتكونين بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز ومن خلال نتائج التي سجلتها دائرة الدراسات والتقييم من خلا تقيم الدورات التكوينية عن طريق استجواب المتكونين بعد نهاية كل دورة تكوينية بواسطة استبيان، تم تسجيل رضا المتكونين من التكوين الذي يتلقونه في المعهد وشعورهم بأنهم تحصلوا على قيمة إضافية من هذا التكوين، وهذا يفسر أن المعهد قد حقق تحسن وتطور في مهارات وقدرات المتكونين وأنهم موافقون على أهمية التكوين في تنمية مهاراتهم وتحسين عملهم.

من كل هذا نستنتج ثبوت وتحقق الفرضية التي فرضناها وهي أن " **التكوين الذي يتلقاه موظفو قطاع الموارد المائية بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز يؤدي إلى تحسين أدائهم** ".

مع مراعاة تصميم برنامج تكويني يتماشى مع تغطية الاحتياجات التكوينية التي تم تحديدها من خلال تقييم أداء العاملين.

الفرضية الثانية: يتوفر المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز على الشروط المادية والعلمية اللازمة التي تساهم بدورها في إنجاح السياسة التكوينية.

نوضح أنه يقصد بالشروط المادية : الوسائل المادية التي يتوفر علها المعهد من وسائل إيضاح، قاعات التكوين وتجهيزاتها، خدمات الإيواء والإطعام.

ويقصد بالوسائل العلمية: مواضيع البرامج التكوينية، كفاءة المكونين، نوعية المطبوعات، جدول سير البرنامج التكويني، التنظيم والإشراف العام..

دائما من خلال المقابلات مع مدير دائرة الدراسات والمتابعة وبعد الاطلاع على نتائج استجواب المتكونين التي يتم تسجيلها بعد كل دورة تكوينية وبعد تحليلها أكدت أن المتكونين راضيين على الشروط التعليمية والمتمثلة في :

- الموضوعات التكوينية مفيدة.
- المكونون يتميزون بكفاءات ومهارات تسمح بإيصال المعلومات.
- المطبوعات التكوينية واضحة ومفيدة.
- الحرص على التنظيم والإشراف الجيد على البرامج التكوينية.

في حين بينت النتائج تذمر وعدم رضا المتكونين عن:

- جودة الخدمات المقدمة من طرف المعهد في الإيواء والإطعام.
- مدة البرنامج التكويني غير كافية.
- وسائل الإيضاح تقليدية.

لذا يمكن القول عن الفرضية التي طرحناها وهي " **يتوفر المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز على الشروط العلمية والمادية اللازمة التي تساهم بدورها في إنجاح السياسة التكوينية**". مقبولة في شقها الأول حيث أن المعهد يتوفر على الشروط العلمية اللازمة والتي تساهم بدورها في إنجاح السياسة التكوينية، إلا أن المشكل يبقى في الشروط المادية غير ملائمة يجب على إدارة المعهد التحسين من جودة الخدمات المقدمة وتطوير وسائل الإيضاح والتدريس والاعتماد على التطورات التكنولوجية الحديثة وكذا الاعتماد على الجانب التطبيقي أكثر من النظري.

الفرضية الثالثة: يتم تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التكوينية بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز وفق مخطط متعدد السنوات بطلب من مديريات الموارد المائية ل48 ولاية.

بعد المقابلات التي أجريناها مع كل من رئيسة دائرة التكوين، رئيسة دائرة متابعة البرامج التكوينية ومدير الدراسات والتقييم حول كيفية إعداد وتصميم وتنفيذ البرامج التكوينية وتقييمها بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز كانت النتائج كتالي:

يتم ذلك من خلال إعداد برنامج تكويني لمخطط متعدد السنوات (مخطط ثلاثي) حيث يكون هذا البرنامج يتناول مواضيع تتوافق مع الاحتياجات التكوينية للعاملين ويحدد رزنامة الدورات التكوينية وكذا المكونين والطاقم المشرف على كل دورة تكوينية وكذا الوقوف على نجاح تنفيذها وتحقيق الأهداف المرجوة منها، وتقييمها في الأخير بطريقة التقييم على الساخن "Evaluation à Chaud" من خلال استجواب المتكونين من أجل تحديد النقائص ونقاط الضعف أثناء تنفيذ هذا البرنامج للوقوف على تحسينها وتطويرها في المستقبل.

وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقول " **يتم تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التكوينية بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز وفق مخطط متعدد السنوات بطلب من مديريات الموارد المائية ل48 ولاية**".

ثانيا : عرض النتائج

من بين أهم النتائج المتوصل إليها من الدراسة التطبيقية نذكر:

- المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز مكسب استفادت منه وزارة الموارد المائية يجب استغلاله والاستفادة منه في تكوين وتحسين وتطوير أداء العاملين بهذا القطاع.

- يوجد نوعين من التكوين بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز هما التكوين من أجل تحسين المستوى، والتكوين من أجل الترقية.

- التكوين بقطاع الموارد المائية يمس كل المستويات الوظيفية وليس مخصص لفئة معينة.

– مدة التكوين غير كافية في نظر المتكونين للاستفادة وتحسين مستواهم.

– سياسة التقشف المنتهجة من قبل الحكومة أثرت على ميزانية المعهد وأدى ذلك إلى نقص الدورات التكوينية.

– من بين العراقيل التي يعاني منها المعهد هو عدم وجود مكونين داخليين والبحث المستمر عن مكونين يمتلكون خبرة مهنية وبيداغوجية تساعد في نجاح البرنامج التكويني.

– مركزية القرار بالسلطة الوصية تحول دون تمكن إدارة المعهد من اتخاذ أي قرارات من شأنها تحسين وتطوير مهام المعهد.

– يعمل المعهد بالشراكة مع الخبرة البلجيكية والفرنسية على اعتماد معايير الجودة في التكوين.

حاولنا في هذا المبحث أن نستعمل أدوات الدراسة من مقابلة وملاحظة ومسح وثائقي من أجل تكملة نقص أداة بأخرى والإلمام بالموضوع عن طريق تحليل المعطيات والإحصائيات التي تحصلنا عليها، وفي الأخير اختبار فرضيات دراستنا.

خلاصة الفصل

ختاما للفصل التطبيقي نقول أنه من أجل التكفل بالاحتياجات التكويني لقطاع الموارد المائي ، تم إنشاء المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز، بموجب مرسوم تنفيذي الذي يتكفل بالدرجة الأولى بتكوين موظفي قطاع الموارد المائية على مستوى القطر الوطني.

يتوفر المعهد على الوسائل المادية والمالية والبشرية اللازمة من أجل إنجاح السياسة التكوينية لهذا القطاع.

إلا أن الخلل في هذه السياسة التكوينية يتمثل في عدم وجود تنسيق مخطط بين العناصر المؤثرة في نجاحها وهي(الوزارة الوصية وزارة الموارد المائية، مديريات الموارد المائية،المتكونين ن والمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز).

لا تتوقف هذه السياسة على إكساب المهارات والمعرف للفرد فقط، بل تتجاوز ذلك من خلال تطبيق هذه المكتسبات في منصب عمله مما يؤثر في تطوير أدائه، وكل هذا يعود على الفرد والمنظمة بالفائدة.

تمهيد :

يحتل أداء العاملين مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر ويرجع ذلك إلى التطور والتعقيد المستمر في بيئة الأعمال، فيعتبر الأداء حجر الزاوية بالنسبة لنجاح أي منظمة وفعاليتها في بيئتها وتحقيق الاستمرار لها، والوسيلة التي تستخدمها معظم المنظمات للكشف عن مستوى الأداء، هي عملية تقييم الأداء التي تمكن المنظمة من الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وضبط الاحتياجات التكوينية الملائمة لسد العجز ورفع وتحسين مستوى الأداء مستقبلا، لهذا فإن المنظمات مهما كانت طبيعتها صارت تبذل قصارى جهدها من أجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها، وتعيينها، وتكوينها، وتقديم الحوافز لها، وذلك للمحافظة عليها من أجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية.

وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: ماهية الأداء.
- المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.
- المبحث الثالث: علاقة معاهد التكوين بتحسين الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء.

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه نشاط يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، ويشير إلى الحصول على حقائق وبيانات محددة عن أداء العامل لمهامه، بحيث أنها تساعد على تحليل وفهم وتقدير مستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة مع ما هو مطلوب تنفيذه، وكذلك فهم سلوك المستخدم من خلال قيامه بمهامه، أي تقدير مستوى كفاءته الفنية والعلمية لتنفيذ الواجبات والمهام التي يتضمنها عمله. فالأداء يعتبر العنصر الأساسي الذي تترقى به المنظمة أو تتدهور، لهذا كان لمفهوم الأداء أهمية كبيرة في الدراسات الإدارية وخاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية.

ومن هنا نقوم في هذا المبحث بتوضيح كل من مفهوم الأداء، وعناصره، ثم نعرض معايير الأداء، ومحدداته، وفي الأخير نقدم أهم العوامل المؤثرة على الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

يعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كما تعود الأصول الأولى لاستعمالات مصطلح الأداء في مجال مراقبة التسيير، ثم انتقل إلى مجالات أخرى ولكن كان يستخدم بمعاني مختلفة، فهو يشير إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها أو إلى الطريقة التي يؤدى بها العمل أو العمل في حد ذاته.

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني Performance فاللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد to performe بمعنى تأدية عمل، أو إنجاز نشاط، أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة[1].

[1] راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية –رؤية مستقبلية–، الدار الجامعية، الإسكندرية،2004 ، ص 209.

وفيما يلي نحاول تقديم أهم التعاريف التي ارتبطت بمصطلح أداء:

ففي أدبيات التسيير يتفق جل المفكرين بأن الأداء مفهوم ديناميكي، ومعناه يتغير من فترة إلى أخرى، إلا أنه لا يخرج عن المعاني الثلاثة التالية:[1]

- ❖ الأداء هو النجاح: الأداء لا يوجد لذاته، بل دالة تعبر عن النجاح.
- ❖ الأداء هو نتاج عمل: أي أنه نتيجة.
- ❖ الأداء هو عمل: أي مجموعة الأعمال المؤدية إلى نتيجة.

هناك العديد من الاستخدامات لمصطلح الأداء وذلك وفقا لتعدد الدراسات وبالتالي تعددت التعاريف، ونذكر من بين هذه التعريفات ما يلي:

أنه:" تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته"[2]

أو هو: " ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته"[3].

وعليه فإن الأداء يعتبر حسب هذا التعريف كل سلوك يقوم به الفرد استجابة لإنجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته ورؤسائه، أو القيام بسلوك بإرادته الشخصية وفي كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة.

كما يعرف بـ :" الأداء هو أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال".[4]

يتبين من هذا التعريف علاقة الأداء بالسلوك أو النشاط الذي تكون له نتيجة على تغير المحيط.

يعبر الأداء:" عن الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة إلى وظيفة الفرد"[5].

---

[1] نزار عوني اللبدي، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2008،ص 104

[2] زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع،الكويت، 1989،ص 185.

[3] عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء سلسلة من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول: تقييم الأداء،سلسلة الإدارة المعاصرة،مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير،مصر، بدون سنة النشر، ص 19.

[4] مصطفى عشوي،أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المنظمة الوطنية للكتاب، الجزائر،1982،ص 244.

[5] محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي،دار الجامعة الجديد،مصر، 2003،ص 219.

وغالبا ما تقع ملابسات أثناء تحقيق مفهوم الأداء بين الجهد والسلوك، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما السلوك فهو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد وهو ناتج عن السلوك.

الأداء: "يعبر عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها "[1].

أي هي تعبير عن درجة بلوغ الفرد، أو الفريق، أو المنظمة، للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.

ويعرف الأداء بأنه:" الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء ".[2]

بناءا على ما سبق نقول أن الأداء يتمثل في المخرجات أ والوصول إلى النتائج المرغوبة التي يحققها العامل خلال تأديته مهامه، بالشكل المطلوب منه وذلك لتحقيق أهداف المنظمة، وهو ما يعرف بالفعالية "efficacité"، وأيضا العمل الذي يؤدي إلى تحقيق النتيجة أو الهدف، وهو ما يعرف بالكفاءة "efficience" وهذا ما ذهب إليه الباحث غربي حيث يرى أن من المفاهيم المرتبطة بالأداء هي[3]:

أ- الفعالية: تحقيق الأهداف بأقل التكاليف= الأهداف المحققة/ الأهداف المتوقعة (كلما كانت النتيجة أكبر أو تساوي الواحد كلما دل هذا على وجود فعالية).

ب- الكفاءة: الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة= المخرجات أ والنتيجة المحققة / المدخلات(كلما كانت النتيجة أكبر أو تساوي الواحد كلما دل هذا على وجود فعالية).

ت- الملائمة: الهدف / مستوى الرضا المتوقع.

ث- الأداء = الكفاءة **X** الفعالية.

[1] خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر دار البازوري العلمية للنشر،الأردن،2009،ص 383.

[2] عبد الحكم أحمد الخزامي، مرجع سبق ذكره،ص 22.

[3] علي غربي وآخرون،تنمية الموارد البشرية،دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص 129.

وعليه وكتعريف شامل للأداء فهو: الوصول إلى النجاح والنتائج المرغوب فيها، التي يحققها الموظف من خلال تأدية مهامه، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقا، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

المطلب الثاني: عناصر الأداء.

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في تحديد وقياس أداء العاملين في المنظمات، كما أن تحسين الأداء يعتبر غاية أي منظمة ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تحسين عناصره، وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين، تتمثل تلك العناصر فيما يلي:[1]

1) **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تعبر عن المعارف العامة، والمهارات الفنية، ومقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة.

2) **نوعية العمل:** هي ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به،وما يمتلكه من ثقة ورغبة ومهارات فنية، والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء ففي بعض الأعمال لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته، وإنما ما يهم هو نوعية وجودة الجهد المبذول.

3) **كمية العمل المنجز:**هي مقدار العمل وسرعة إنجازه، الذي يستطيع العامل القيام به في الظروف العادية.

4) **المثابرة والوثوق:**تتمثل في قدرة العامل على تحمل مسؤولياته والمهام الموكلة إليه، وإنجازه لأعماله في أوقاتها المحددة، مع الإرشاد والتوجيه لهذا العامل من قبل المشرفين، وتقييم نتائج أعماله.

هناك بعض الباحثين حصروا عناصر الأداء في الآتي:

[1] زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 220.

1) **الموظف وكفاءاته:** أي ما يمتلكه الموظف من قيم واتجاهات ومهارات ومعرفة،وما لديه من معلومات، فهي مجموعة الخصائص الأساسية التي يمتلكها والتي ينتج عنها أداء فعال يقوم به هذا الموظف، لكن في حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للعامل في حالة تغيير دائم نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين.

2)**العمل ومتطلباته:** فهي تمثل مجموع المهام أو الأدوار والمسؤوليات والخبرات، التي تتطلب أن تتوفر في شاغل الوظيفة، وما تتصف به الوظيفة من تحديات وفرص عمل، وتشمل أيضا القدرة على تنظيم، وتنفيذ، العمل والسرعة في الإنجاز، والتحرر من الأخطاء.

3)**البيئة التنظيمية ومركباتها:** تتمثل في العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في الأداء الفعال، فالعوامل الداخلية تتمثل في التنظيم، وهيكله، وأهدافه، وموارده، ومركزه الإستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية،السياسية، والقانونية.[1]

المطلب الثالث: معايير الأداء ومحدداته.

تطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا كل ما بالأمر، بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.

أولا: معايير الأداء

وهي المعايير التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقيم على أساسها الفرد، والتركيز على معيار معين دون سواه ينقلنا من طريقة إلى أخرى للتقييم، وسنعرض فيما يلي هذه المعايير:

هناك من يقسمها إلى معايير كمية، ومعايير نوعية، ومعايير نوعية وكمية، تتمثل فيما يلي:[2]

[1] عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،عمان،2003،ص36

[2] سهيلة محمد عباس،علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،1999،ص 244

أ)**معايير كمية**:حيث يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب إنتاجها خلال مدة زمنية محددة، فهي تتضمن:

✓ كم الإنتاج في زمن محدد، مثل:

-إنتاج 200 وحدة / ساعة

-حفر 10 كم طولي غي نفق / شهر

✓ جودة في قالب كمي، مثل:

- طول فانوس السيارة
- عمق الحفر في بئر البترول

✓ التكلفة،مثل:

-تكلفة ساعات الأجر الصافي

-تكلفة وقود السيارة

ب)**معايير نوعية**: وهو وجوب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان، ويتضمن:

✓ جودة في قالب نوعي، مثل:

- دقة الأداء
- دقة فحص الملف الضريبي الممول
- دقة واكتمال عناصر التقرير

✓ السلوك، مثل:

- الالتزام والولاء والاحترام
- الصراحة والأمانة
- أسلوب التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والعملاء

ج) معايير نوعية وكمية: وهي مزيج بين المعايير النوعية والكمية، مثال ذلك أن يجري إنتاج (50) من منتج معين على أن لا تتجاوز الوحدات التالفة عن (5) وحدات.

كما يرى آخرون أنه يمكن الحكم على أداء الفرد من خلال المعايير الأربعة الآتية:[1]

1. **الجودة**:هي المؤشر الذي يتم من خلاله الحكم على جودة الأداء وجودة المنتج، ولهذا يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانات المتاحة.
2. **الكمية**: هي حجم العمل المنجز من طرف الأفراد بما يتوافق وقدراتهم وإمكاناتهم، فإذا تعدى هذا فيعني بطئ في الأداء، ولهذا لا بد من الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز، بما يتناسب مع ما يمتلكه الفرد من مهارات وخبرات.
3. **الوقت**:يعتبر الوقت من بين أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، كونه مورد غير قابل للتجديد ولا يقدر بثمن، ولهذا فإن احترام الوقت مهم جدا، إذ يجب إنجاز العمل في الوقت المناسب والملائم، وأن يراعى:
   - كمية العمل المطلوب القيام به.
   - عدد العمال اللازمين لانجاز العمل.

4.الإجراءات: تمثل الخطوات التي يجب القيام بها للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، حيث يتم الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان عدم مخالفته للوائح والقوانين.

كما تقسم معايير الأداء إلى ثلاثة أقسام حسب العوامل المستخدمة في التقييم:[2]

1. **معايير نواتج الأداء**: تتمثل في:
   - كمية الأداء
   - جودة الأداء
2. **معايير سلوك الأداء**: تتمثل في:

[1] خالد عبد الرحيم الهيتي.، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص 210.
[2] أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، 2004،ص 373.

- معالجة شكاوى العملاء
- إدارة الاجتماعات.
- المواظبة في العمل.
- كتابة التقارير.
- التعاون مع الزملاء.
- قيادة المرؤوسين.

3. **معايير صفات شخصية**:تتمثل في:

- الانتباه.
- الدافعية العالية.
- المباداة.
- الإتزان الانفعالي.

يعود الاختلاف حول معايير الأداء بين الباحثين إلى اختلاف درجة الأهمية التي ينظر إليها الباحثين حول هذه المعايير.

ثانيا: محددات الأداء:

إن الأداء يتحدد نتيجة عملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للعامل والقوى الخارجية المحيطة به، فيمكن النظر إلى الأداء على أنه ناتج عن العلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، وإدراك المهام.[1]

- **الجهد:** يعبر عن الطاقة التي يبذلها العاملين لأداء مهامهم سواء كانت بدنية أو فكرية، الناتجة عن الحوافز المقدمة لهم ، لأن أداء العاملين لا يعتمد فقط على قدراتهم بل يعتمد أيضا على دافعيتهم.
- **القدرات:** هي الخصائص التي يمتلكها العامل لأداء وظيفته، أي استطاعته على أداء العمل وفقا لما طلب منه، وتعتبر القدرات حصيلة التفاعل بين كل من المهارات والمعرفة.حيث تعبر المعرفة عن كل شيء ضمني أو

[1] أحمد صقر عاشور،إدارة القوى العاملة،دار النهضة العربية، بيروت، 1979،ص 66.

ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان واتخاذ القرارات الصائبة، أما المهارات فيقصد بها تطبيق ما يعرفه الفرد واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على القيام بأعماله.

- **الإدراك:** هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير.

أما بعض الباحثين فقد أضافوا إلى هذه المحددات، محددات أخرى للأداء، تتمثل فيما يلي [1]:

- **الوظيفة:** هي كيان نظامي يتضمن مجموعة من الأدوار والمهام والمسؤوليات التي يتطلبها عمل من الأعمال،وتوجب على شاغلها التزامات معينة مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية.
- **البنية التنظيمية الداخلية:** تتمثل في آلات وطرق التنظيم الإداري من طرق الردع ونظم التحفيز ونظم الاتصال الداخلي وأيضا نظم القيادة، وكل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة.
- **المحيط الخارجي:** إن المنظمة نظام مفتوح يمكنها أن تتأثر بالمحيط الخارجي وتأثر فيه بواسطة خدماتها وموظفيها الذين لهم الدور الكبير في نقل وتحسين صورة المنظمة في المجتمع. كما أن المحيط الخارجي له تأثير على أداء العامل من خلال مكانة المنظمة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات، بالإضافة إلى الرواتب التي تدفع في المنظمات الأخرى، فهذه العناصر كلها تؤثر على الأداء.

مما سبق يتضح أن:

1- محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات فئة أخرى.
2- محددات أداء الأفراد في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد في منظمة أخرى.
3- العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في محددات الأداء.

[1] علي غربي،مرجع سبق ذكره،ص 130.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء.

وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة، ويمكن التمييز بين نوعين من العوامل: داخلية وخارجية[1].

أ) **عوامل داخلية:** تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المنظمة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية والعوامل البشرية[2].

- **العوامل التقنية:** تتمثل فيما يلي:

- ✓ – نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات.
- ✓ – مستويات الأسعار.
- ✓ – نوعية المنتوج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- ✓ الموقع الجغرافي للمنظمة.
- ✓ – نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال.

–العوامل البشرية: تتمثل فيما يلي:

- ✓ – التركيبة البشرية للمنظمة من حيث الجنس والسن.
- ✓ –نظام المكافآت والحوافز.
- ✓ – طبيعة العلاقة السائدة بين العمال والمشرفين والمنفذين.
- ✓ – مستوى تأهيل عمال المنظمة.

[1] نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الإسكندرية، 2000، ص 136

[2] نفس المرجع، ص136.

ب) عوامل خارجية:

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المنظمة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي[1]:

- **العوامل الاقتصادية**: وتنقسم هذه العوامل إلى:

* عوامل اقتصادية كلية: كمعدلات نمو الاقتصاد، معدلات التضخم...، وتمتاز هذه العوامل بتأثيرها في المدى الطويل على الأداء.

* عوامل اقتصادية قطاعية: كوفرة المواد الأولية، الطاقة ودرجة المنافسة...، وتؤثر هذه العوامل في الأداء على المدى القصير.

- **العوامل السياسية والقانونية**: فهي من العوامل التي لها تأثير كبير على الأداء، وهي تشمل العناصر التالية:

- ✓ – السياسة الخارجية للدولة.
- ✓ – التشريعات والقوانين.
- ✓ – مدى انتشار الديمقراطية والأحزاب.
- ✓ – مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي.

- **العوامل التكنولوجية**: فقد تساهم التكنولوجيا في تخفيض أو رفع حجم التكاليف من خلال المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع...

- **العوامل الاجتماعية والثقافية**: فهذه العوامل تؤثر بشكل مباشر على الأداء من خلال النمط السلوكي المشترك في المجتمع.

[1] نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 138.

في حين يرى آخرون ان هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء وفيما يلي الإشارة إلى عدد منها [1]:

أ- **التوقعات**: هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم ؟ هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع.

ب- **الدوافع**: هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين تشجع وتدعم الوصول إلى الأداء المرغوب فيه ؟.

ج- **المصادر**: هل يمتلك العاملون الأدوات والمصادر التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟.

د- **المهارات والمعارف**: هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟.

هـ- **التغذية الراجعة**: هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها ؟ هل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار نتائج الأداء ؟.

و- **القدرات**: هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية؟.

ز- **تصميم العمل**: هل هناك أي عقبات أمام الأداء ؟ هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة ؟ هل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقيان؟

ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المنظمة نفسها قبل محيطها.

[1] عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي،دار جليس الزمان للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، ط1، 2011، ص 52-53.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

يعتبر تقييم أداء العاملين أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من تطبيقها، ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى تتحد في الهدف مثل: تقييم الأداء، مراجعة الأداء، تقدير الأداء، قياس الأداء، استعراض الأداء.... وأيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم لعملهم.

وسنستعرض في هذا المبحث: مفهوم تقييم الأداء، أهدافه وأهميته، الإطار القانوني لعملية تقييم الأداء، إضافة إلى مراحل وطرق التقييم.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.

لا يوجد اتفاق بين الباحثين لتعريف مصطلح تقييم الأداء ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين في هذا المجال واختلاف أهدافهم من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح.

يقصد بتقييم أداء العاملين " الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله، وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسئوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل."[1]

فتقييم أداء العامل يعني تحليل وتقييم مستويات أدائهم، وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة.

يعرف تقييم الأداء بأنه " العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى كذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف."[2]

[1] عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2002، ص 13

[2] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 362.

نستنتج من هذا التعريف ان تقييم الأداء مؤشر ذو بعدين، حيث يعبر البعد الأول عن مدى كفاءة الفرد في القيام بأعبائه ومسؤولياته ومهامه الوظيفية والبعد الثاني يتعلق بقياس درجة تحقيق الأهداف من قبل الوحدات التنظيمية الخاصة بالمنظمة.

يقصد بتقييم الأداء أنه " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقية لوظيفة أخرى. "[1].

من خلال هذا التعريف نجد انه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتاج عمله من جهة وعلى سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى، وان التقييم يشتمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية ومدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل من جهة أخرى.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدى ويترتب عن هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا)[2].

يتضح من خلال هذا التعريف أن تقييم الأداء هو دراسة لما قدمه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف سلوكياته ونتائجه وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

كما يعرف بأنه" عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في المنظمة، ويعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل"[3] .

يبرز هذا التعريف النتيجة النهائية من تقييم الأداء والممثلة في إعطاء حكم ورأي شامل وموضوعي على مستوى أداء العامل وذلك بالاعتماد على معايير قياس محددة مسبقا.

[1] عبد الباقي، صلاح الدين محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 275.

[2] صالح محمد فاتح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 128.

2. الصيرفي محمد، قياس وتقويم أداء العاملين، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 84.

وإن اختلفت التعريفات فإنها لا تخرج على كون تقييم الأداء وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة العامل في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، وتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته.

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:

1- إن ما يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به وليس العامل.

2- إن عملية تقييم الأداء هي عملية تتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم هي عملية مستمرة.

3- إن أداء العامل يقيم من خلال معايير موضوعة مسبقاً.

4- عملية تحليلية لأداء العامل بحيث يمكن تقدير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى العاملين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

5- إن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون مبنية على ضوء أهداف محددة.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف تقييم الأداء

يمثل تقييم الأداء مطلبا منشودا وهدفا مقصودا تسعى المنظمات المعاصرة إلى تأمينه بشكل فاعل، فهو يعود بالفائدة على الرؤساء والمرؤوسين والمشرفين وكذلك المنظمة وسوف نتطرق فيما يلي لأهمية تقييم الأداء وأهدافه.

01. أهمية تقييم الأداء:

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال مايلي:

بالنسبة للعمال:

تكمن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعمال في[1]:

- إحساس العامل بالمسؤولية بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤساءه وأن نتائج التقييم سوف يترتب عنها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي فإنه سيشعر بالمسؤولية، وبالتالي سيبذل كل ما في وسعه ليكسب رضا رؤساءه حتى لا يتعرض لأحكام تحرمه من المزايا والتعويضات.
- اختبار العامل تحت التجربة حيث تلزم القواعد القانونية في التوظيف على ان يخضع العامل الجديد إلى فترة من التجربة تختبر فيها مدى صلاحياته لشغل الوظيفة وهذا لتجنب تبعات الاختيار غير السليم.
- تطوير أداء العامل حيث أن تقييم الأداء يكشف عن نقاط الضعف التي يتم علاجها وهذا بهدف تطويره.
- زيادة مستوى رضا العمال حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الحاجات التي يسعى إليها العامل. فتقييم الأداء يكشف عن إنجازه للمهام ومهاراته ومستوى الجهد المبذول.

بالنسبة للرؤساء:

و تكمن أهمية الأداء بالنسبة للرؤساء في[2]:

- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف لأن التقييم وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم تتبع منجزات الأعمال والتقييم وإعداد التقارير حول كفاءتهم والاحتفاظ بها،تدوين النتائج كوثائق تثبت صحة التقييم والتقيد بمواضيعه.
- تنمية القدرة على التحليل: شعور المسئولون على أنهم مطالبين بوضع تقديرات دقيقة وحساسة يجعلهم ينمون قدراتهم كي لا يتعرض تقييمهم إلى الطعن والنقد.
- تنمية الاتصال بين المشرف والعمال حيث نجد أن الاتصال المباشر بالعمال أثناء التقييم والمناقشة معهم يخلق جوا من العلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين.

[1].معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 304

[2] نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، الأردن،2000، ص 76

بالنسبة للمنظمة:

إن وجود نظام لتقييم الأداء في المنظمة يعد ضرورة ملحة لما حققه لها من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية كما تتجلى هذه الأهمية في الجوانب التالية:

- وضع معدلات لأداء العمل من أجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء وتحديد المستوى المطلوب لأداء العامل.
- قياس كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات المرتدة التي تعكس جوانب القوة في أدائه والقابلة للتحسين.

ويمكن إظهار أهمية عملية تقييم الأداء من خلال استخدامات نتائج تقييم أداء العاملين ومدى مساهمتها في الممارسات الأخرى للموارد البشرية، إذ أن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، نذكر منها:

- **أولا :تخطيط الموارد البشرية.**

إن وجود نظام كفؤ وفعال لتقييم الأداء يسهم بشكل واضح في إنجاح عملية تخطيط الموارد البشرية خاصة وأن المنظمة تقوم بعملية تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد البشرية، بالإضافة إلى استقطاب الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة،وتكوينها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية وتحديد الفائض والنقص من العاملين في المنظمة، مما يساعد في عملية النقل والتدوير الوظيفي، وترقية الموظفين الذين يمتلكون الكفاءة إلى مواقع وظيفية، بما يتناسب مع قدراتهم.[1]

لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتكوينية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء العاملين.

[1] حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الأردن، 2004 ص 71.

ثانيا :تحسين الأداء وتطويره.

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التكوين مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي العمل على تطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.[1]

ثالثا :تحديد الاحتياجات التكوينية.

مما لاشك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التكوينية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التكوينية وتحديدها لا يتم عشوائيا وإنما على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.[2]

رابعا :وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.

نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

إذ تستطيع المنظمات أن تتخذ قرارات عادلة مبنية على تقارير الأداء الصادرة حول العاملين فيما يتعلق بمنحهم العلاوات السنوية، والمكافآت التشجيعية بأنواعها، تتناسب ومستوى أداء العاملين وربط زيادة الأداء والتميز في العمل بأحقية العامل في الحصول على المكافآت.

[1] معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 308.

[2] حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 75.

خامسا :سياسات الترقية والنقل.

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن من خلال نتائجه أن تقوم الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء.[1]

سادسا :معرفة معوقات ومشاكل العمل.

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات...الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون عنصرا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية[2].

سابعا: الانضباط والمعاقبة.

يتطلب تعرض أي عامل لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير عامل ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما سبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي.

لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها العامل خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك إذ رفعت على عامل ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها.[3]

[1] حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 77.
[2] صالح محمد فاتح، مرجع سبق ذكره، ص 135.
[3] نفس المرجع، ص 137.

فقبل أن تتخذ المنظمة قرار حاسما كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى.

02.أهداف تقييم الأداء:

ينتج عن عملية إتمام تقييم الأداء على مستوى المنظمة بروز وتنامي عدة أهداف، ويمكن التطرق إليها على النحو التالي:

أ- الأهداف الإدارية: وتتمثل في تشخيص الأداء المتميز أو غير العادي، والذي يقوم به العاملين الذين يتميزون بأدائهم الأعلى والأفضل أو العاملين الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أ والنوع أوكليهما، فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون ويعرف المقصرون الذين هم في المستوى الاعتيادي وغالبا ما يمثلون الغالبية فتكون معاملتهم اعتيادية أيضا.[1]

ب- الأهداف السلوكية: وتتمثل في التعرف على مواقع العاملين وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها، وبالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج للتطوير والتحسن.

وإذا كانت الأهداف الإدارية تحددها القواعد والضوابط ويتم في ضوئها تحديد الواجبات والصلاحيات ومستويات الأجور والمكافآت فإن الأهداف السلوكية تستلزم الترغيب والمشاركة والحوار والإقناع بمستويات الرضا والروح المعنوية لدى العاملين.[2]

ج- الأهداف الإستراتيجية : تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا، ولذلك لابد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي. [3]

[1] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2 ، 2006، ص 139.

[2] نفس المرجع ، ص 141.

[3] سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط 1، 2011، ص223

د- الأهداف التنموية: يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي العامل عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء، ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب ألا يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف، وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو علاقات العمل...الخ.[1]

المطلب الثالث: الإطار القانوني لعملية تقييم الأداء

يخضع كل عامل أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة،حيث تحدد كل من المواد 97، 98، 99، 100،101، 102، 103 (الفصل الرابع) من الأمر 03-06 والمؤرخ في 17-05-2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، المرفق بالقانون 06-12 المؤرخ في 14-11-2006 والذي يحدد القواعد القانونية الأساسية، المطبقة على الموظفين في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة، الإجراءات القانونية لتقييم الموظف[2].

بحيث يهدف تقييم الموظف إلى:

- ✓ الترقية في الدرجات.
- ✓ الترقية في الرتبة.
- ✓ منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء
- ✓ منح الأوسمة الشرفية والمكافآت.

يرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير[3]:

- ✓ احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
- ✓ الكفاءة المهنية.
- ✓ الفعالية والمردودية.

[1] سامح عبد المطلب عامر،مرجع سبق ذكره ، ص 224.

[2] الأمر 06-03 والمؤرخ في 15-07-2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة من الجريدة الرسمية الجزائرية.

[3] الأمر 06-03 والمؤرخ في 15-07-2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة من الجريدة الرسمية الجزائرية.

✓ كيفية الخدمة.

تحدد المنظمات والإدارات العمومية، مناهج التقييم التي تتلاءم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية.

– تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة.

– يتم التقييم بصفة دورية، وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة.

– تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلما إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها.

– تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.

المطلب الرابع: مراحل وطرق تقييم الأداء

1. مراحل تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء عملية معقدة، تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء، ومشرفين، ومسئولين في إدارات الموارد البشرية، أن يخططوا لها تخطيطا جيدا، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه.

وبما أن الباحثين في هذا المجال اختلفوا في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء، فمنهم من توسع ومنهم من ضيق، لذا ارتأينا تقديم عددا محدودا وواضحا من الخطوات والتي في مجملها تشكل نظاما مقبولا يكون أساسا في التقييم.

وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي [1]:

أ / وضع معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز لَلتقييم".[2]

قبل أي تقييم يجب أن يتم وضع المعايير التي سيقيم الأداء من خلالها، ويجب أن تكون واضحة ومحددة خاصة من وجهة نظر العاملين، ويجب أن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة، والمشتقة من تحليل

[1] سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن،1999 ، ص244

[2] أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر،2003 ،ص 373

الوظيفة، والمنعكسة على وصف الوظيفة، وتوصيف الوظيفة، وعندما يتم تأسيس ووضع معايير الأداء على نحو مناسب ودقيق، فإن ذلك يساعد في نقل الأهداف التنظيمية من خلال متطلبات الوظيفة إلى حيز التنفيذ، وهذا يؤدي إلى الوصول إلى المستويات المقبولة أو غير المقبولة لأداء العاملين[1]. وهناك أربعة اعتبارات أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تأسيس وتحديد معايير الأداء وهي [2]:

- ✓ **الصدق**: يقصد بصدق المقياس إمكانيته في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء.

الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء، فعند وضع معيار واحد لأداء العاملين في مناطق بيئية مختلفة في الظروف الفيزيقية والطبيعية وعوامل ديموغرافية أخرى تؤثر على فعالية الأداء، فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية.

- ✓ **الثبات :** يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند تقييم الأداء في أوقات مختلفة أومن قبل أشخاص متباينين. أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.
- ✓ **التمييز :** إمكانية التقييم على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.
- ✓ **القبول**: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيم النتائج والأهداف الكمية بشكل أساس.

[1] أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، 2003 ، ص 375.

[2] سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 245.

ب /الجانب القانوني لمعايير الأداء: عند وضع معايير الأداء يجب أن تتطابق مع المعايير القانونية المحددة، وفي إطار التشريعات التي تحددها لائحة المنظمة أو قوانين العاملين أو توجيهات النقابات العمالية، ولارتباط وتكامل المعايير مع الجوانب القانونية يمكن الاسترشاد بالنصائح والإرشادات التالية[1]:

- ✓ إن تقدير الأداء يجب أن يرتبط بمعايير الأداء المحددة من خلال تحليل الوظائف.
- ✓ يجب أن يعطى كل عامل بيانا مكتوبا بمعايير الأداء المطلوب منه تحقيقها.
- ✓ يجب أن يلاحظ المديرين المقيمين سلوك من يقيمون من العاملين.
- ✓ يجب تدريب المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيحة.
- ✓ يجب مناقشة نتائج تقييم الأداء بحرية مع العاملين خاصة منخفضي الأداء لتصحيح أدائهم مستقبلا.
- ✓ يجب أن تكون هناك إجراءات واضحة ومحددة يتم الاحتكام إليها عند عدم اتفاق وتناغم العاملين مع برنامج تقييم الأداء.

ولكي تتكامل عملية تقييم الأداء مع المتطلبات القانونية فإن على إدارة المنظمة أو أصحاب الأعمال تسجيل وتوثيق عملية تقييم الأداء في مستندات، حتى يمكن الرجوع إليها عند إثارة القضايا القانونية من قبل العاملين، أو النقابات، أو غيرهم .

ج / قياس الأداء: تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية[2]:

- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء. ونعرض فيما يأتي الجهات الأربع المتفق على أنه يمكن لها أن تقوم بعملية تقييم الأداء، باعتبارها تشكل مصدرا للمعلومات التي يعتمد عليها في عملية تقييم وقياس أداء العاملين:

[1] سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 248.
[2] نفس المرجع،ص 248.

الرئيس المباشر : تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوافر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمرؤوسيه، كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، وتحديد أفضل العاملين القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم من بين مرؤوسيه، وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل، إلا أن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط، إذ أن هذا الوضع سوف يعطيه مجالا للتحكم في نتائج القياس، وخلق التحيز والمحسوبية، ولذلك يؤكدون على ضرورة قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقييمه، وذلك ضمانا لموضوعيتها، وللتأكد من سلامتها وصحتها قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي .

التقييم الذاتي : على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات، إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة وعلى وجه الخصوص فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون نواحي المعرفة كافة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا انه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين:

*إمكانية الربط بين نتائج التقييم واتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل : الزيادة في الراتب أو الترقية.

* ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل :عدم تعاون الزملاء، سوء الإشراف، أو انخفاض الجودة، أو كثافة المنافسة، أو ضغوط العمل...الخ.

تقييم زملاء العمل : يستخدم هذا المدخل حين يكون بين الموظف وزملائه اتصالات وعلاقات عمل مستمرة، ولابد لنجاحه من توفر قدر من الثقة بين الموظف وزملائه، ومن مزاياه أنه يزود متخذي القرارات بمعلومات قيمة، لاسيما عندما لا تكون لديهم وسيلة للاتصال المباشر مع الموظف أو العامل.

ومن محاذيره أنه يكون قليل الفائدة في منظمة يقوم الثواب والعقاب فيها على التنافس الشديد بين العاملين، عندما تكون الثقة بينهم ضعيفة أو معدومة .

المرؤوسون : والمقصود هنا أن يقوم المرؤوس بتقييم وقياس أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم والحكم على مدى أو مستوى كفاءته وإنجازه في العمل، إلا أن الاعتماد الكلي على معلومات وآراء

المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، وذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج التقييم والقياس غبر موضوعية، إلا انه وفي المقابل تفيد نتائج تقييم المرؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه، ورأي مرؤوسيه فيه، مما يساعده على تجنب أخطائه مستقبلا، وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفض.

وبشكل عام يمكن القول أن غالبية المنظمات تسند مهمة تقييم الأداء وقياسه إلى الرئيس المباشر للفرد، مع توفير السبل الكفيلة التي بوساطتها يمكن الحد من احتمال تحيز هذا الرئيس في عملية التقييم والقياس هذه .

د /مناقشة تقارير تقييم الأداء مع الأفراد العاملين: هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم وقياس الأداء، ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم، كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة للبحث عن أفضل سبل رفع كفاءة أداء العاملين، كما أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء يزود الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة والضعف في الأداء، وبالتحليل الموضوعي لبيانات تقارير تقييم كفاءة الأداء تستطيع الإدارة أن تتخذ قراراتها على أسس موضوعية، وأن تتعرف على المهارات الواجب تنميتها وترقيتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة.

ولا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقييم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء، إن المناقشة تخفف من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين .

هـ / مدة التقييم : إن مدة التقييم تختلف من منظمة لمنظمة أخرى، وأحيانا من مجتمع لمجتمع آخر، فالمجتمع الأمريكي ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي، أما في المجتمع الياباني ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الطويل الأمد لأكثر من سنة واحدة، بالإضافة لذلك فإن حجم المنظمة وطبيعة أدائها وأهدافها من التقييم تعتبر أيضا من العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقييم في الإطار الزمني المعتمد، ولكن بالشكل العام يمكن أن يكون التقييم بشكل دوري وسنوي أو أي توقيت معين ولكن في العادة يكون التقييم للعاملين بعد انقضاء فترة التجربة وكذلك لأغراض تثبيت العاملين في وظائفهم، أو نقلهم، أو ترفيعهم إلى وظائف جديدة، أي أن التقييم يعتمد على طبيعة الحاجة إليه في المنظمة .

و /اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم: ينبغي على إدارة الأفراد في المنظمة دراسة وتحليل نتائج التقييم، واتخاذ الإجراءات المناسبة، حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءة وسياسات العاملين، ويلاحظ أن ذلك لا يحدث في الحياة العملية ويكتفي بحفظ تقارير الأداء في ملفات العاملين دون دراسة أو تحليل.

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

ومن الضروري الاهتمام بنتائج التقييم، لأن هذه النتائج تؤثر على العامل وعلى المنظمة في نفس الوقت، من ناحية العامل، يؤثر التقييم على تغيير مراكز العاملين في المنظمة، مثال ذلك نقلهم أو ترقيتهم أو تكوينهم ويجب على إدارة المنظمة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، أما بالنسبة للعاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة، فيقتضي الأمر توقيع عقوبات عليهم، مثال ذلك حرمانهم من الترقية، أو العلاوات الدورية، أو نقلهم إلى وظيفة أخرى.

أما من ناحية التقييم بالنسبة للمنظمة فإن التقييم يمكن أن يساعد على تحسين برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، وتعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة الأفراد في سياساتها المختلفة .

2.طرق تقييم الأداء:

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة أوفي الواقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توّفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العامل.

كل طرق وإجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها.

أولاً :الطرق التقليدية:

1.طريقة ترتيب الموظفين البسيطة:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنة بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.[1]

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة العامل بغيره من العاملين، بافتراض أن هناك فروقات بين أداء العاملين ومن السهل تمييز تلك الفروقات، وتستخدم عادة لأغراض زيادة الأجور والمكافآت، أو الترقيات.

تمتاز هذه الطريقة بسهولتها ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للعاملين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من العاملين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

2. طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدله لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أوالمزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء

[1] محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2016، ص291 .

أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة[1].

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط، إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

3.طريقة التوزيع الطبيعي:

هنا يجب تمييز العاملين إلى أربع مجموعات:25% ضعيف، 25% متوسط، 25% فوق المتوسط و25% جيد، إلا أنه يمكن أن يكون للعاملين نفس المستوى أو يتميزون إلى أقل من أربع مجموعات كما أنه لا يمكن الحصول على نفس العدد في كل مجموعة.[2]

4.طريقة البيانات:

يتم تحديد مجموعة من الصفات، وتعطى لكل صفة درجة معينة وبناءاً عليها نحصل على مستوى العامل وفق هذه النسب وبذلك تعطى علامات للعمال ونتمكن من ترتيبهم.[3]

عيب هذه الطريقة هو أن تعطى صفة ما قيمة أكبر، وبالتالي سوف يقيم العاملين دائما حسب هذه الصفة بنسب منخفضة مهما كان مستواهم.

5.طريقة الأحداث الحرجة:

يقيم العامل وفق هذه الطريقة على أساس سلوكه في حالة الوقائع الحرجة التي قد تحدث في المنظمة، والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك العامل الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشر لحسن أدائه أو قصوره. ويتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودان الأول للتصرفات الجيدة المميزة وتواريخ حدوثها،

[1] نادر أحمد أبوشيخة، مرجع سبق ذكره، ص 350.
[2] نفس المرجع، ص 354.
[3] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 377.

والثاني للأخطاء وتواريخ حدوثها حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أي من النوعين لكل عامل وبالتالي تكون النتيجة شاهدا ودليلا على الأداء الجيد أو السيء.[1]

لكل هذه الطرق عيوب أهمها أنه يغلب عليها التحيز لأن المقيمون هم أشخاص، فهناك من يميل إلى التشدد وهناك من يميل إلى التساهل وبالتالي فإن التقييم لن يكون عادلاً.

وأن المشرف قد يضطر لأن يلازم عماله باستمرار ويراقبهم عن قرب، مما يضايق هؤلاء العمال ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار.

6.طريقة المقالة:

تهدف المقابلة إلى استعراض الأداء الماضي للعامل وإطلاعه على نتائج عمله واكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء، والاستفادة من الأولى وعلاج الثانية، ومناقشة العامل في طرق تحسين الأداء في المستقبل، وتوفير جو من الصراحة يشعر العامل بأن هناك مجالا مفتوحا للاقتراحات، وأن هناك من يسمع منه شكواه، ويتعرف على أسبابها، ويناقش معه طرق حلها، ويرشده إلى الحل المناسب.[2]

ثانياً :الطرق الحديثة:

الطرق القديمة كانت تحوي العديد من المشاكل والمعيقات التي منعتها من أن تكون طرق منصفة للعاملين، وضع العلماء مجموعه من الطرق الحديثة والتي من أهمها:

1.مقياس الملاحظات السلوكية:

حيث يقيم السلوك والأداء بمقدار الأهداف المحققة منه والمرجوة من العمل، حيث يتم وضع مجموعة من الأهداف للمنظمة والوظيفة ومن ثم يقارن سلوك الفرد بما تم انجازه من الأهداف حيث توضع مجموعة من الأوزان الوظيفية ومن ثم تجمع درجات الموظف من الأوزان الحاصل عليها.[3]

[1] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 381.

[2] تقييم الأداء، سلسلة المميزون الإدارية، الشركة المصرية العالمية للنشر، 2007، ص243.

[3] أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره،ص 405.

2.طريقة مراكز التقييم:

تقوم هذه الطريقة بقياس مهارات لوظائف معينه وغالباً ما تكون هذه الطريقة للإدارات العليا حيث تتمثل هذه الوظائف في التخطيط، والتنظيم، والعلاقات، وغيرها من الصفات لكبار المديرين، حيث يتمتع مركز التطوير والتقييم بكونه الطريقة المنظمة والدقيقة للتعرف على السلوك بهدف التوظيف، الترشيح ، الترقية والتطوير ضمن نطاق العمل .كما تشير مراكز التقييم إلى العملية لا إلى المكان، وتنطوي العملية على تقييم مدى تأهل الأفراد لوظيفة ما من خلال استخدام أدوات القياس النفسية مقرونة بدراسة سلوك الأفراد في مجموعة من تمارين محاكاة مواقف العمل والتي تهدف إلى إظهار الكفاءات المطلوبة لهذه الوظيفة.[1]

3.طريقة التوزيع الإجباري:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10%عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.[2]

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

4.طريقة قوائم المراجعة:

وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأداء، تعتمد هذه الطريقة بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد

[1] أحمد سيد مصطفى مرجع سبق ذكره، ص 207.

[2] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 380.

للعمل، وليس هناك عدد محدد لهذه الأسئلة، بل أن عددها يتحدد وفق نوع الوظيفة، وماهيتها، وطبيعتها. ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة للصفات أو للأسئلة حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة، ثم يطلب من المقوم الإجابة عن هذه الأسئلة بنعم أو لا على حسب ما يراه منطبقا على العامل المراد تقييم أدائه. بعد الانتهاء من الإجابة تجمع الدرجات التي حصل عليها العامل وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه.[1]

5.طريقة التقييم بالأهداف:

مما يلاحظ أن جميع الطرق السابقة تقوم بتقييم الأداء الماضي للعاملين فهي تطلب من المشرف الحكم على أداء مرؤوسيه في فترة قد خلت ويلاحظ أيضا أن الإدارة هي التي تحدد المقاييس التي يتم التقييم على أساسها فيحكم المشرفون على أداء مرؤوسيهم طبقا لهذه المقاييس.

أما منهج الإدارة بالأهداف فينحوا إلى التركيز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي، ويعمد أيضا إلى إشراك العامل والمرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله بدءا من تحديد الأهداف وانتهاءا بتقويم مدى تحقيقها، وهي لا تسعى إلى إصدار حكم على أداء العامل بل تسعى إلى مساعدته على النمو والتطور.[2]

وتتمثل خطوات طريقة الإدارة بالأهداف في الآتي:

- قيام المدير بوضع تصوره للأهداف التي يجب أن تتحقق.
- نقل هذا التصور إلى المرؤوس الموظف المعني لتمكينه من وضع تصوراته وخططه ووسائله لتحقيق الأهداف التي وضعها المدير (التخطيط)
- مناقشة الرئيس للمرؤوس لتصوراته (المشاركة).
- إقرار خطة نهائية لانجاز الهدف مع تحديد الوسائل والإجراءات ومعايير القياس والوقت المحدد لتحقيق الهدف.
- تنفيذ المرؤوس للخطة.

[1] سلسلة المميزون الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 250.

[2] محمد سرور الحرير، مرجع سبق ذكره، ص 298

- إعطاء التوجيهات الضرورية للمرؤوس.
- اجتماع المدير مع المرؤوس لقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير الموضوعة.

6.طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنة بالأسوأ أداء، حيث يتم إعداد قائمة بأسماء العاملين في المنظمة، والذين يراد تقييمهم، ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً، ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوء العاملين أداءً، ويوضع في ذيل القائمة، ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل العاملين أداءً من قائمة العاملين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية، ويتم اختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير، وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة[1].

ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط .

وعلى الرغم مما لتقييم الأداء من أهمية ومميزات إلا انه لا يخلو من مجموعة من العيوب أهمها[2]:

– **مقاومة الموظفين والمديرين لنظام التقييم:** كثيرا ما يسبب تقييم الأداء ردة فعل سلبية ومقاومة شديدة من طرف المديرين والمرؤوسين على حد سواء.

– **عدم توثيق الأداء:** غياب التوثيق الواضح والمحدد من قبل المقومين لدعم نتائج تقييم الأداء.

– **استخدام التقييم كأداة للرقابة والهيمنة:** في بعض الأحيان ينظر الموظفون إلى أن التقييم يستخدم كأداة لتهديدهم والسيطرة عليهم، خصوصاً عندما ترتبط نتائجه بالثواب والعقاب.

– **غياب التغذية العكسية المناسبة:** فكثير من المديرين يتجنبون تقديم تغذية عكسية سلبية للعديد من الأسباب.

– **الشعور بالإحباط من قبل الخاضعين للتقييم :**فكثيرا ما يؤدى شعور الموظفين بالمرارة والإحباط في

[1] فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في منظمات التعليم العامة والخاصة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 71.

[2] نادر أحمد أبوشيخة، مرجع سبق ذكره، ص 359.

أعقاب تلقيهم لنتائج التقييم.

بالإضافة إلى:

- **التحيز الشخصي :**حيث تتأثر بالعلاقات الشخصية والتفاعلات خارج نطاق العمل وعدم وجود انحيازات بين الموظفين.

- **التوجه نحو الوسط :**حيث ما تعطى الدرجات غالبا نحوالوسط لإرضاء الجميع.

– التساهل والتشدد: حيث يعطي البعض درجات عالية لكل الموظفين بينما البعض الأخر يعطي درجات متدنية.

– عدم وجود معدلات ومعايير لتقييم الأداء :حيث لا يوجد معايير ثابتة ومحددة للأداء من الممكن اعتمادها كنماذج أساسية.

– الحالة النفسية للمقيم وقت التقييم: حيث تؤثر الحالة النفسية إيجابا أو سلبا على نتيجة التقييم .

المبحث الثالث: علاقة معاهد التكوين بتحسين الأداء.

تحتاج المنظمات إلى التغيير والتطوير التنظيمي الدائم وذلك حتى يمكنها تحقيق التوازن مع المتطلبات الداخلية للتنظيم وبيئتها الخارجية، كما أن المنظمات تعتمد على مواردها البشرية في إنجاز أهدافها والقيام بأنشطتها المختلفة لتحقيق ذلك التوازن، ولهذا فهي تحتاج إلى التكوين المستمر للأفراد العاملين من خلال الاعتماد على معاهد التكوين التي تعمل على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل أي بسبب التحسين في الأداء.

وعليه سوف نقوم في هذا المبحث بتوضيح كل من مفهوم عملية تحسين الأداء وخطواته ومعيقات تحسين الأداء، بالإضافة إلى مساهمة معاهد التكوين والعملية التكوينية في تحسين الأداء.

المطلب الأول: مفهوم عملية تحسين الأداء.

يعد تحسين الأداء من أكثر العوامل صعوبة مقارنة بالعوامل الأخرى، كونه يتبلور في تحديد الفجوة بين المستوى المطلوب من الأداء والمستوى الفعلي للأداء، والانطلاق إلى سد الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.

يقصد بتحسين الأداء، استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات، وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، والتكلفة.[1]

ويعرف تحسين الأداء بأنه: " طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها منظمة ما،وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء " [2].

فعملية تحسين الأداء تتم من خلال عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج المستهدفة، وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها.

[1] فهد مانع فهد الحيان، مرجع سبق ذكره، ص 89.

[2] نفس المرجع، ص 89.

كما أن لعملية تحسين الأداء أهمية تتجلى فيما يلي: [1]

- أهمية التعامل مع مفهوم تحسين الأداء من منظور شامل يجمع جميع عناصر الأداء البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية في إطار متناسق، وعدم التجاوز بالتركيز على بعض العناصر والتغافل عن البعض الآخر.
- أهمية إدماج معطيات وعناصر وبرامج تحسين الأداء ضمن الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية، والإنتاجية، التسويقية، التمويلية، التقنية، والإدارية.
- ضرورة النظر إلى قضايا التحسين وإعادة الهندسة في المنظمات من منظور إدارة الأداء.
- أهمية مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في عين الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط تحسين الأداء وتحديد معايير التقييم.
- أهمية التركيز في تصميم الأعمال وتخطيط تحسين الأداء على تضمينها أبعادا تستثمر وتستشير الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية باعتبار أن رأس المال الفكري هو أهم ما تملكه المنظمات المعاصرة.

ولتحقيق عملية تحسين الأداء لا بد من وجود إدارة، ألا وهي إدارة تحسين الأداء التي تتميز بالعناصر التالية: [2]

- **المفاهيم الأساسية:** وهي تتميز بأنها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

- **عمليات التسليم:** وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

- **التأثير التنظيمي:** وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.

[1] حسن محمد قدري، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، مصر، ص 341.

[2] فهد مانع فهد الحيان، مرجع سبق ذكره، ص98.

- **المكافآت والاعتراف بالفضل:** يختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

المطلب الثاني: خطوات وخطط تحسين أداء العامل.

يعد تطوير وتحسين أداء العاملين من أهم الاستراتجيات التي اتبعتها المنظمات الحديثة، ذلك أن قضية أداء المهام والأنشطة المختلفة داخل المنظمة هي محور عملية التحسين والتطوير والأكثر تأثيرا لأن الفرد الذي يقوم بمهامه بنجاح هو الحلقة الأولى لمصلحة نهائية لتحقيق الأهداف الإستراتجية للمنظمة، ومن هنا إعتمدت المنظمات على خطط لتحسين الأداء كجزء من مهام الإدارات المختلفة بكل مستوياتها وفق خطوات محددة.

1. خطوات تحسين الأداء

تتمثل خطوات تحسين الأداء في [1]:

- **الخطوة الأولى:**

تحليل الأداء: ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل.

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المنظمة.
- الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

- **الخطوة الثانية:**

البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

[1] محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي،إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة القسري، الرياض، 1999، ط3، ص 34-35 .

- **الخطوة الثالثة:**

اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.

- **الخطوة الرابعة:**

تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، ننظم نظاما للمتابعة، ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية، ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

- **الخطوة الخامسة:**

مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة أخرى.

ولقد بين تقرير شركة هنسون لتطوير الموارد البشرية (Henson Associates,2012) بأن نموذج تحسين الأداء يشمل ثلاث مراحل وهي تحليل الأداء، التحليل السببي ، اختيار طريقة التدخل [1].

[1] فهد مانع فهد الحيان،مرجع سبق ذكره ، ص 83.

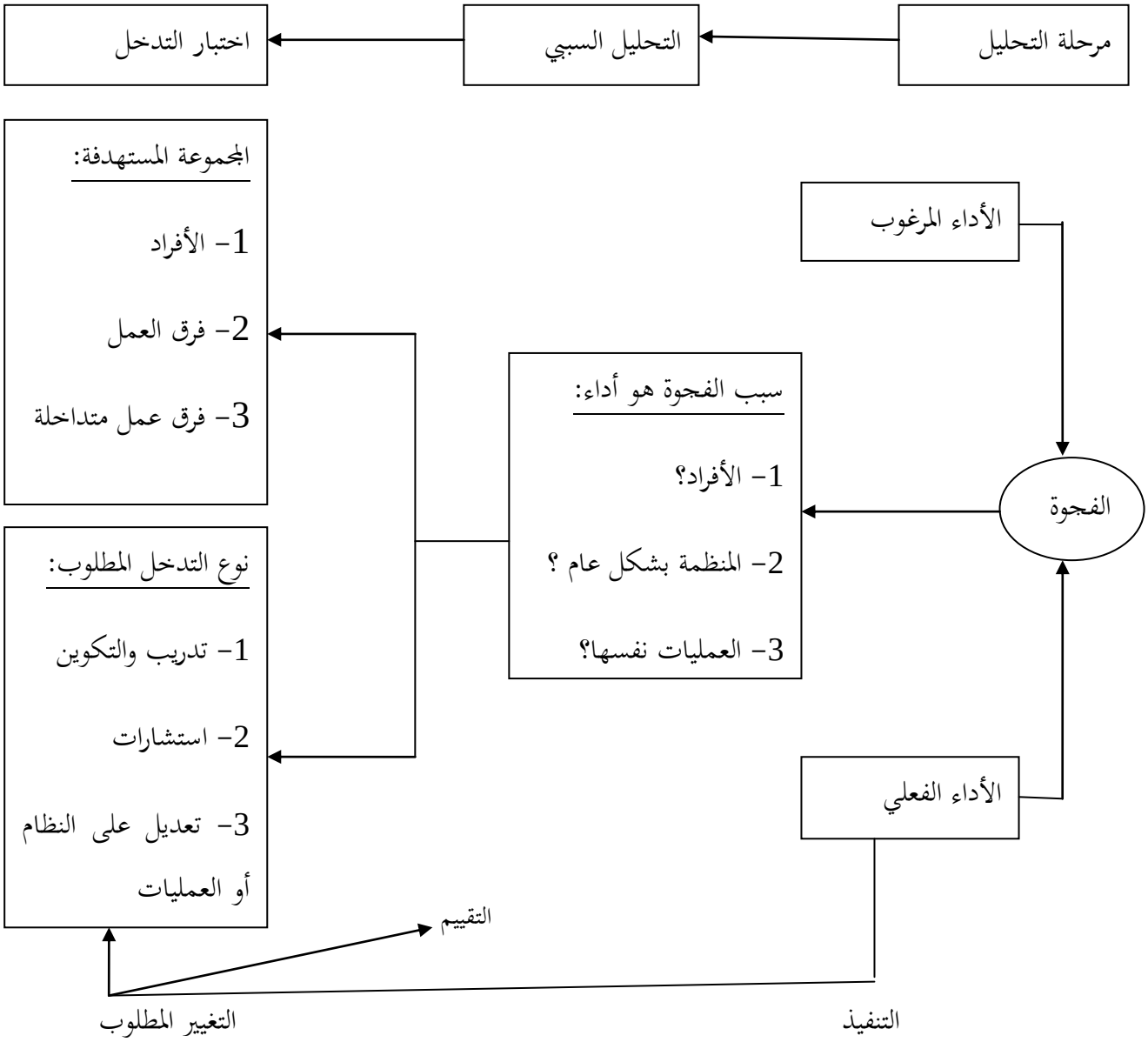
يشمل النموذج الخطوات التالية والمعتمدة في تحسين الأداء: [1]

- تحليل الأداء الحالي بما في ذلك سير العمليات.
- معرفة الفجوة بين الأداء المخطط له والمرغوب مع الأداء الفعلي.
- تحديد الأسباب التي تكمن وراء الفجوة في الأداء.
- تحديد المهارات والمعرفة التي يجب توافرها.
- تحديد متطلبات البيئة التنظيمية.
- اختيار التعديل والتدخل المطلوب لتحسين الأداء (تدريب، تعين أوغيره).
- تنفيذ التعديل وقياس النتائج.

[1] فهد مانع فهد الحيان،مرجع سبق ذكره ،ص 84.

الشكل (03):يمثل نموذج تحسين الأداء حسب تقرير شركة هنسون لتطوير الموارد البشرية

(Henson Associates,2012)



المصدر: فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في منظمات التعليم العامة والخاصة، ط1،دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 83.

2. خطط تحسين الأداء

ان لعملية تحسين الأداء خطط وقواعد لا بد من الالتزام بها لتكون العملية أكثر فاعلية ومنها[1]:

تحسين عناصر الأداء:عندما يوصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف،تتضح الكثير من العوامل المساهمة والمؤثرة في الأداء، تتلخص هذه العوامل في،الوظيفة والموقف وحتى يتحسن الأداء يجب دراسة كل هذه العوامل والبحث عن الطرق والأساليب المناسبة لتحسينها .

أ. **تحسين الموظف**: يعتبر الموظف العامل الأكثر صعوبة في تغيير من بين العوامل،وهناك عدة مداخل يمكن استخدامها للتغيير في هذا العنصر أهمها:

التركيز على نواحي القوة: يجب الإدراك أن محاولة القضاء على جميع نواحي الضعف في الموظف غير واقعي، وان كل فرد هو عبارة عن خليط من نواحي القوة ونواحي الضعف وتتغلب نواحي القوة عن نواحي الضعف عند اغلب الناس، وبالتالي تكون مجهودات التحسين أكثر نجاحا عندما يتم تركيز البحث على أساليب الاستفادة من المواهب المتوفرة.

التركيز على المرغوب: لوحظ أن هناك ارتباط ذا دلالة بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه بامتياز، وبالتالي يمكن زيادة الأداء الممتاز بالقدر الذي يمكن به السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يحبون أداءها.

الربط بالأهداف الشخصية : يجب أن ترتبط مجهودات تحسين الأداء وتنسجم مع أهداف الموظف الشخصية واهتماماته، لكن الاهتمامات المهنية والأهداف الشخصية قابلة للتغيير مع الوقت،وبالتالي يجب وضع هذه الاهتمامات والأهداف في الخطط التحسين قصيرة الأجل، ومحاولة التعرف على اهتمامات الموظفين وأهدافهم الحاضرة.

[1] حسن محمد قدري، مرجع سبق ذكره، ص 362.

ب. **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في تركيبة المهام الوظيفية الموكلة للموظف، يوفر فرصا جيدة لتحسين الأداء، وتساهم محتويات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت مملة، وإذا كانت تفوق مهارات الموظف، أو إذا احتوت على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية[1]، وهناك عدة أساليب لدراسة هذه المشاكل أهمها:

تحديد المهام الضرورية:أن نقطة البداية في دراسة وتحسين الأداء في وظيفة معينة هو التساؤل عن ضرورة كل مهمة من المهام الوظيفة، بمعنى آخر انه عند دراسة الوظيفة بعناية يجب أن تقلص هذه الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

تحديد المهام الملائمة:بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يتم تحديد الجهة المناسبة التي يجب أن تؤدى فيها هذه المهام أو بمعنى آخر المهام الملائمة لسلطات والموظف وصلاحياته.

تصميم الوظيفة: المقصود بتصميم الوظيفة عملية تحديد مهام وأنشطة الوظيفة الواحدة وتجميعها وفقا لاعتبارات التشابه والارتباط.

تبادل الوظائف:تبادل الوظائف هو أسلوب سهل ولكنه فعال في تخفيض أو إزالة الملل الوظيفي وبالتالي فه ويرفع من مستوى الدافعية لدى العاملين ويعني هذا الأسلوب عملية تحريك الأفراد من وظيفة إلى أخرى لفترة من الوقت.

ت. **تحسين الموقف**: يتيح الموقف أو البيئة التي تؤدى فيها الوظيفة فرصا للتغيير قد تؤدي إلى تحسين الأداء، وذلك بأخذ العناصر التالية في الحساب:

تخطيط مكان العمل:يتم تخطيط مكان العمل بالطريقة التي تسمح بالقضاء على الوقت الضائع وترتيب مكان العمل.

[1] حسن محمد قدري، مرجع سبق ذكره، ص 364.

إعادة تنظيم جماعة العمل: وذلك من خلال وضوح أو عدم وضوح خطوط الاتصال والمسؤولية، عدد المستويات التنظيمية الموجودة وهل هي موجودة أولا.

تغيير برامج وجداول العمل: يمكن مراقبة أو تغيير جداول العمل لخدمة مصلحة العمل الذي يجب انجازه.

التعاون في حل مشكلات تدني الأداء: فيما يلي خطوات التعاون في حل مشكلات تدني الأداء[1] :

- تحليل المشكلة: يتم مناقشة المشكلة بهدف تحليلها وتحديد أسبابها وحتى تحقق المناقشة نتائج إيجابية يجب إلغاء فوارق المركز والقوة التي توجد عادة بين الموظف والمشرف ومحاولة تشجيع الموظف على المشاركة في تشخيص المشكلة وبالتالي يتحول المشرف من رئيس إلى مرشد ومدرب.

- تحديد الهدف: بعد تحليل المشكلة يجب وضع هدف لتحسين الأداء،ويجب في هذا الصدد التفرقة بين أهداف تحسين الأداء وأهداف النتائج.

- وضع خطة العمل: وذلك من خلال اختيار إستراتجية مناسبة لتحقيق الهدف، تحديد خطوات العمل وضع جدول زمني لكل خطوة من خطوات العمل تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ كل خطوة من خطوات العمل.

- تنفيذ الخطة: يتم تنفيذ الخطة التي تم إعدادها من قبل الموظف لتحسين أداءه، أما المشرف فيقوم بالخطوات المطلوب منه القيام بها كرئيس.

- متابعة التنفيذ : يتم تحديد تاريخ معين لمتابعة التنفيذ،يقوم فيه العامل بتقديم تقرير عن انجازاته.

[1] فهد مانع فهد الحيان، مرجع سبق ذكره، ص 85.

المطلب الثالث: معوقات تحسين الأداء.

على الرغم من الجهود المبذولة من طرف مسئولي إدارة الموارد البشرية عموما وعلى التكوين على وجه الخصوص، للوصول إلى الهدف المرجو ألا وهو تحسين الأداء، إلا أن هذه الجهود، ترتطم ببعض المعوقات التي تحول دون الوصول إلى النجاعة المطلوبة، والتي تتمثل أساسا في:

✓ **معوقات تحسين الأداء الشخصية:**

وهي المعوقات التي ترتبط بشخصية المسؤول الإداري الأول في المنظمة، وترجع المعوقات الشخصية للأسباب التالية[1]:

1- الإدارة بالأزمات: فهي تعني التعامل مع الواقع، وينبغي أن تتعامل الإدارة مع المستقبل، والمستقبل خاضع دائما للاحتمالات بنوعيها الإيجابي والسلبي، فإن حدث الإيجابي فهذا هو المطلوب، وإن حدث السلبي فيجب أن تكون هناك حلول وهذا ما ينبغي أن يكون.

فرجل الإدارة يدير معركته مستخدما فيها كل الموارد المتاحة لديه للوصول إلى الأهداف المطلوبة، لكن تحقيق هذه الأهداف لا يمكن أن يكون مؤكدا، لذلك فإن رجال الإدارة يتخذون قرارات مستمرة وكل قرار له جوانبه وآثاره الإيجابية والسلبية، وإذا كانت الإيجابيات هي الغالبة فلا بد من التعرف على السلبيات وعلى ردود الأفعال المرتبطة به والأزمات والمشاكل التي تواجهه واستعراض بدائل الحلول الخاصة به.

2- المركزية: من مسئوليات رجل الإدارة اختيار المعاونين الأكفاء له وتنميتهم وتدريبهم وتعويدهم على تحمل المسؤولية، ويمكن الحكم على كفاءة الرئيس من خلال مساعديه في العمل ووجود المساعد الكفء، ويرجع عدم وجود المساعد الكفء إلى أحد الأمرين:

- إما أن عملية الاختيار أو الترقية لم تصادف أهلها، وبالتالي يشغل الوظيفة العليا من ليس له الكفاءة المناسبة للوظيفة.
- إما أن المساعد مفروض على الرئيس بحكم القانون أو بحكم عوامل شخصية، وهو في نفس الوقت لا يشجع على تفويض السلطات إليه.

[1] حسن محمد قدري، مرجع سبق ذكره، ص 443/441

وعليه فإن المركزية الشديدة تخلق ضغطا على وقت رجال الإدارة العليا وتجعلهم في حالة عمل وقلق دائم في المنزل وفي العمل، وقد يمتد إلى حياتهم الخاصة، لذا فإن التفويض يجعل رجل الإدارة في أحسن حالاته ويعطي للعمل حقه ولنفسه حقها ويجعله غير قلق، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب غلى أداءه لعمله.

3- إدارة الوقت: يتعرض رجال الإدارة لضغط الوقت، وما سيتبع ذلك من توتر وضيق وقلق، الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم، ولكي يدار الوقت بفعالية ينبغي عمل الآتي:

أ. منع الزيارات الشخصية في مكان العمل، فوقت ومكان العمل ملك المنظمة.

ب. الحد من المكالمات الهاتفية التي لا تتصل بالعمل.

ت. ضرورة تفويض السلطات للمستويات الإدارية الأدنى ووضع الأسس والقواعد التي تشكل نظام العمل، مع ضرورة تطبيق سياسة الثواب والعقاب على ضوء نتائج عملية التفويض.

ث. المراجعة المستمرة لكيفية توزيع الوقت على الأنشطة المختلفة ومعرفة أسباب ضياع الوقت ومحاولة تلافي هذه الأسباب.

وعليه فإدارة الوقت بكفاءة،تعني إدارة المنظمة بكفاءة،وضياع الوقت يعني إهدار الموارد المختلفة والتي يعتبر الوقت في مقدمتها.

4- تناول التفاصيل: من الظواهر الشائعة في الإدارة أنه عندما يحدث اجتماع لمناقشة موضوع معين، تسير المناقشات في اتجاهين:

- نادرا ما يتم الدخول إلى الموضوع ومناقشته فورا، وبدون التعرض إلى أحاديث جانبية لا علاقة لها بالموضوع المطروح للبحث والمناقشة.
- أو الدخول في التفاصيل والتطرق إلى مناقشات تفصيلية، وترك المسار الأصلي للموضوع.

والمفروض أن تتم مناقشة الموضوع بصورة عامة في مستويات الإدارة العليا، وتتم مناقشة التفاصيل في المستويات الإدارية التالية، حتى يسمح الوقت لمناقشة كافة الموضوعات المطلوب مناقشتها، وحتى تقوم المستويات الإدارية الأقل بالأعمال التي تدخل أصلا في اختصاصها.

5- توقف التفكير: من الضروري التفكير في الأفضل والتجريب والتعديل، والاستمرار دائما في التجربة والتعديل.

وتوقف التفكير لا يعني عدم القدرة عليه من جانب بعض رجال الإدارة، فالواقع يؤكد أن الجميع لديهم القدرة على التفكير المبدع، لكنهم لا يقدمون عليه لأسباب أخرى،قد يكون من بينها حالة الإحباط التي تسيطر على البعض بسبب قرب انتهاء مدة الخدمة "ومن يأتي بعدي يتصرف " أو غير ذلك من الأسباب الأخرى.

وإذا كان توقف التفكير يعتبر كارثة عندما يسيطر على رجال الإدارة فإنه يعتبر كارثة أكبر عندما يسيطر على التنفيذيين، اعتقادا منهم بأن القرار قد تمت دراسته باستفاضة وبموضوعية من جانب السلطة الأعلى المختصة، وأن أي تعليق أو دعوة للتفكير من السلطات الأقل (المنفذون) سوف تشكل حساسية أو تخلق مشاكل لا مبرر لها، وينبغي ألا تقابل الأفكار الجديدة بنوع من عدم الاهتمام أو السخرية في بعض الأحيان.

6- السكرتارية الخاصة: فهي تقوم بدور واضح في كفاءة الإدارة العليا من خلال البيانات والمعلومات التي توفرها وفي الوقت المناسب بهدف اتخاذ القرارات، ومنع الضغوط الشخصية التي تتعرض لها طبقة الإدارة العليا في المكالمات الهاتفية والزيارات والمقابلات.

ويجب أن يحظى اختيار العاملين في هذا المجال باهتمام رجال الإدارة وتقع عليهم مسئولية الاختيار، وأي قصور من جانب السكرتارية في الأداء إنما يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء الاختيار من البداية.

7- الولاء للسياسة: فالسياسة تحدد الأهداف العامة والإدارة هي أداة تحقيق تلك الأهداف، فالإدارة تكمل عمل السياسة، وينبغي أن تعمل في ظل نظام سياسي مستقر.

ونقطة الخطورة تكمن في أن يكون ولاء الإداري للسياسي أولا ولو على حساب أهداف المنظمة، وهنا يمسك السياسي بخيوط السلطة ولا يترك للإداري سوى مهمة تحويل الأوراق والاستيفاء وتطبيق اللوائح ومعرفة ما يدور في ذهن السياسي ومحاولة تنفيذه.

والولاء السياسي أمر ضروري، ولكن لا يجوز لرجل السياسة أن يتدخل في الإدارة إلا في حالة حدوث تجاوزات مرفوضة وسلبية، وفي هذه الحالة قد يكون التدخل مقصورا على تغيير القيادة ودون تدخل في عملها، وهذا يتطلب تغيير في نمط الشخصية الإدارية والقضاء على ظاهرة عبودية المنصب والتركيز على الأهداف أولا،

ولكنه يقتضي من السياسي أن ينأى بنفسه عن عملية التدخل منعا للحساسية التي قد تنشأ بين طبقة الإداريين وطبقة السياسيين.

8- كهنوت الحتميات: فالممارسات الإدارية لا تعرف التأكيد ولا تعرف التقديس، فلا يوجد شيء اسمه مؤكد أو صحيح بنسبة 100% كما لا يوجد شيء قابل للتغيير أو التعديل، فكل شيء محتمل وكل شيء قابل لعدم الثبات، والتغيير في أسلوب الإدارة في حاجة إلى جرأة تساعد في هدم المقدسات التي لا مبرر لوجودها ولا تشكل جزءا من القيم أو المعتقدات السائدة.

وعليه فإن معيقات تحسين الأداء الشخصية هي جميع المشكلات الشخصية التي يعاني منها العاملون وأهمها المالية والإنسانية وتدني أخلاقيات العمل والجهود.

✓ **معوقات تحسين الأداء على مستوى المنظمة:**

هذه المعوقات تظل محصورة في دائرة الممكن، شأنها في ذلك شأن المعوقات الشخصية السابق الإشارة إليها،ومن هذه المعوقات نذكر[1]:

1-الخطأ في تقييم أداء المنظمة: فعملية تقييم الأداء في المنظمات الاقتصادية تعتمد على عامل الربح، وفي المنظمات غير الاقتصادية تعتمد على عدم وجود مشاكل أو شكاوى حادة من جانب المستفيدين من الخدمة، وهذين المعيارين وحدهما كمؤشرات لتقييم أداء المنظمة، وإنما يلزم إضافة مؤشرات أخرى، كالمقارنة بأداء الماضي أو المنافس، أو المستهدف، أو غير ذلك من المؤشرات المساعدة الأخرى.

2- بطء الإجراءات: يطلق على تعقد الإجراءات الروتين، وهي ظاهرة سلبية أصبحت سمة مميزة للإدارة، ويرجع ذلك إلى أسباب عديدة منها:

أ. التعلل بأحكام الرقابة عن طريق كثرة المراجعات والتوقيعات.

ب. الشك في العاملين وعدم الثقة فيهم، فالموظف منحرف في الأصل إلى أن يثبت العكس.

ج. صدور كثير من القوانين، واللوائح، والتعليمات، بهدف السيطرة والمركزية من جانب الإدارة العليا، مع صعوبة تعديل أو تغيير هذه القوانين أو اللوائح.

[1] محمد مصطفى الخشروم، مرجع سبق ذكره، ص 75.

د. خوف الموظفين من المسائلة عند مخالفة التعليمات.

3- عدم وجود نظام للمعلومات: إن اتخاذ أي قرار إداري يتطلب تجميع قدر معين من المعلومات تختلف في حجمها تبعا لطبيعة ومدى خطورة القرار وأهميته، وقد يستغني رجل الإدارة عن المعلومات مستبدلا ذلك بخبرته الواسعة ورؤيته الشخصية للآثار المترتبة على القرار وإمكانية تعديل القرار أوإلغائه في حالة خطأ التوقعات، كما أن أي منظمة بها نظام مالي ونظام للأفراد ونظام للإنتاج، فلا بد أن يتوفر بجانب هذا كله نظام للمعلومات.

4- علاقات العمل الداخلية: أي منظمة عبارة عن منظومة ينبغي أن تتفاعل جزئياتها مع كلياتها والعطس أيضا، ومن هنا تصبح الشللية وجماعات الصراع داخل المنظمة أمرا مرفوضا بكل المقاييس، وعلى الإدارة العليا أن تلاحظ ذلك بدقة، فكما أن من اختصاصها إنتاج كميات معينة ووضع الخطط والسياسات والقيام بالرقابة، فإن من صميم اختصاصها كذلك أن تقضي على كافة الصراعات الداخلية وأن تدرب باقي المستويات الإدارية على ذلك، من خلال عدم المجاملات في العمل، وعدم التفرقة في المعاملة، والاجتماعات الدورية بالعاملين، وعمل المقابلات ذات الطابع الاجتماعي، ومحاربة مراكز القوى كمكاتب السكرتارية ورجال الأمن.

وعليه فإن معوقات تحسين الأداء على مستوى المنظمة تتمثل في جميع السياسات والممارسات التنظيمية التي تكون في المنظمة والتي تتمثل بعدم الكفاءة.

المطلب الرابع: مساهمة معاهد التكوين والعملية التكوينية في تحسين الأداء.

التكوين كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف معاهد التكوين يسعى الى تحسين أداء العاملين و إكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.

I. مساهمة مراكز ومعاهد التكوين المهني في تحسين الأداء

تعمل مراكز ومعاهد التكوين المهني بالتنسيق مع الوزارة الوصية بشكل متواصل على تحديد الاحتياجات في مجال اليد العاملة المؤهلة لكل قطاع من قطاعات النشاط، بشكل يمكن قطاع التكوين والتعليم المهنيين من تكييف عروضه في مجال التربصات والبرامج التكوينية.

يهدف التكوين المهني بصفة عامة إلى[1]:

- يعتبر التكوين المهني مجالا لكسب المعرفة والخبرة العلمية والعملية في العديد من الميادين الحرفية والمهنية.
- أن المهمة الأساسية التي يضطلع بها نظام التكوين المهني هي منح التأهيل المهني للأفراد الراغبين في تحسين مستواهم المهني ومواكبة التطور الذي يحصل في عالم الشغل.
- تزويد المتربصين بمهارات وتقنيات خاصة بالعمل الذي يباشرونه لأدائه على أحسن وجه وبالتالي تحقيق الأغراض المنشودة في المجتمع.
- تمكينهم من تكوين يتلاءم وخصوصيات الوسط الذي ينتمون إليه وفق توجهاتهم ورغباتهم.
- المساهمة في تحسين تأطير النسيج الاقتصادي للمقاولات الصغرى والمتوسطة.
- المساهمة في حل المشاكل والصعاب التي تواجه العاملين في العمل وذلك بتبادل الخبرات والمعارف بهدف تحقيق أقصى مردود بأقل جهد واقل تكلفة.
- يعطي للعامل إمكانية التعرف على كل جديد بشأن عمله والاطلاع على التكنولوجيا الحديثة.
- يهدف إلى التحسين المهني وتمكين كل عامل من إمكانية الارتقاء في السلم المهني وذلك بالحصول على عناصر ضرورية للثقافة العامة والفنية.

كما انه يرمي إلى تشغيل العملة الذين أصبحوا بطالين من اجل النقص الحاصل في نشاط مهنتهم الأصلية أو صاروا عاجزين على القيام بهذه المهنة.

II. مساهمة الجامعات والمعاهد التعليمية في تحسين الأداء.

تساهم الجامعات والكليات والمعاهد والمدارس العليا في تطوير وتحسن الأداء من خلال التعليم العالي وما يقدمه لخدمة البحث العلمي.

[1] قوجيل منير، سياسة التكوين المهني وسوق العمل في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2014/2013، ص 65. بتصرف.

إذ أن نشاط الجامعة يمكن أن يبوب في مجالين[1]: **المجال المعرفي** القائم على التدريس الذي يقوم بدوره بنقل المعرفة إلى أجيال المستقبل و**البحث العلمي** الذي يقوم بزيادة المعرفة وتحديثها والمجال الاجتماعي، بمعنى المساهمة بفعالية وايجابية في تلبية حاجات الفرد والمجتمع الفورية والمستقبلية من كوادر بشرية متخصصة في مجالات متنوعة.

فهي تعمل على إعداد الكوادر البشرية التي تتولى مسؤولية العمل في قطاعات الإنتاج المختلفة بالمجتمع.بينما يهدف البحث العلمي إلى تحسين العملية التعليمية من ناحية ويسعى إلى الإسهام في تنمية المجتمع وحل مشكلاته من ناحية أخرى، ومن ثم توظف الجامعة الدراسة والبحث لمعالجة المشكلات الاجتماعية وتعتبرهما إعدادا للعمل.

ويتجلى دور الجامعات والمنظمات التعليمية في[2]:

– تحسين مستوى المتكونين من خلال تثقيف أبناء المجتمع باعتبارها أعلى منظمة ثقافية، ومركزا للإشعاع العلمي ومن أكثر وسائل المجتمع ثراء وتأثير في مجال التثقيف.

– تعتبر البحوث التطبيقية بحوث عملية تقوم على تطبيق نتائج البحوث الأساسية فهي توجه لحل المشكلات الاجتماعية.

– اكتساب مناهج عمل تنمي الحس النقدي، القدرة على التحليل والتركيب بالإضافة إلى القدرة على التكيف.

– تحضير الجيد للباحث إما للحياة العملية أو لمتابعة الدراسة الجامعية.

- رفع المستوى العلمي والثقافي والمهني للمواطن.

– تطوير البحث العلمي والتكنولوجي، واكتساب العلم ونشره ونقل المعارف العلمية وموضوعيتها.

– تحفيز الابتكار والاختراع في ميدان الفنون والآداب والعلوم والتقنيات والنشاطات الرياضية.

[1] نوال نمور، كفاءة هيئة أعضاء التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012/2011، ص 120، بتصرف.

[2] نفس المرجع،ص 120.

III. مساهمة معاهد تكوين المستخدمين في تحسين الأداء

إن التكوين هو النشاط التي توليه المنظمات العمومية أو الخاصة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العمال في العمل، ومن خلاله يزود العامل بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتجية المنظمة، فالتغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية، أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه. وأصبح لزاما عليها أن تفتش عن برامج التكوين المناسبة للعاملين في معاهد ومراكز التكوين المختلفة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها وظيفة مكملة للتعين فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار الموظفين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال [1].

ولمعاهد التكوين تأثيرات متعددة على أداء العاملين من خلال عملية التكوين، من أهمها مايلي[2]:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم.
- يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم.
- توعية العمال بأهمية التكوين وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية.
- يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس.
- يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا.
- تحسين الاتصال بين المجموعات والأفراد.
- يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو المترقين.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.

[1] إبراهيمي عبد ه وآخرون، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 7، 2005، ص 3.(نسخة pdf) بتصرف.
[2] إبراهيمي عبد ه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 4. بتصرف

وتساهم نتائج تقييم الأداء بشكل مباشر في الكشف عن الاحتياجات التكوينية في المنظمة، حيث أصبح تقييم الأداء وما يعطيه من نتائج، أداة أساسية ومساعدة للتكوين، لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل عامل، والتي تحتاج إلى علاج، وبالتالي يساعد الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التكوينية لوضع البرامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها تقييم الأداء.

بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم الأداء يساعد على تقييم البرامج التكوينية، ومعرفة مدى استفادة العاملين منها خلال تحديد الثغرات والعمل على تفاديها في المناهج والبرامج التكوينية المنوي تنفيذها مستقبلا .

ويعتبر التكوين آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف، كما تحدده خطط الأداء.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى عملية الأداء من خلال بيان ماهية الأداء من عدة جوانب شملت مفهومه، وكذا بيان عناصره ومعاييره ومحدداته، حيث تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي منظمة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، لذا لابد من متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة، وعليه تم التطرق فيما بعد إلى عملية تقييم الأداء من خلال التعرف على مفهومه، وأهميته وأهدافه وكذا طرق التقييم سواء أكانت تقليدية أوحديثة، بالإضافة إلى خطوات التقييم .

وفي نهاية هذا الفصل تم التطرق إلى دور ومساهمة معاهد التكوين في تحسين الأداء، حيث تطرقنا إلى مفهوم تحسين الأداء وخطواته وكذا القواعد والخطط المتبعة في عملية التحسين وفي الأخير تطرقنا إلى إظهار العلاقة بين معاهد التكوين وعملية تحسين الأداء من خلال العملية التكوينية حيث يعتبر التكوين كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمة المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

المقدمة العامة



الفصل الأول



الإطار النظري لمعاهد التكوين والعملية التكوينية

الفصل الثاني



الإطار النظري لأداء العاملين

وعلاقته بمعاهد التكوين

الفصل الثالث



دراسة حالة بالمعهد الوطني

لتحسين المستوى في التجهيز

بقصر البخاري "INPE"

الخاتمة العامة





قائمة المصادر والمراجع

الملاحق



قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	شبكة الجامعات والمراكز الجامعية الحالية بالجزائر	44-42
02	بطاقة فنية للمدرسة الوطنية والمعاهد الإسلامية لتكوين الإطارات الدينية	70-69
03	بطاقة تقييم الدورة التكوينية من طرف المشاركين (استبيان)	154
04	النتائج المتحصل عليها من بطاقة تقييم الدورة التكوينية من طرف المشاركين(استبيان)	155
05	أهم الأعمال المنجزة خلال فترة (2004-2018) في مجال التكوين ب INPE بقطاع مديريات الموارد المائية(48 DRE)	163
06	عدد المتكونين المدعوين خلال المخططات المتعددة السنوات للتكوين من 2004 إلى 2018 ب INPE بقطاع مديريات الموارد المائية(48 DRE)	165
07	مقارنة بين ما خطط له وما تم تحقيقه فعليا في مجال التكوين خلال فترة (2004-2018) ب INPE بقطاع مديريات الموارد المائية (48 DRE)	167
08	توزيع عدد المتكونين حسب الرتبة المهنية خلال الفترة (2004-2018) لتكوين ب INPE بقطاع مديريات الموارد المائية(48 DRE)	170
09	عدد المواضيع المعالجة خلا كل مخطط للفترة (2004-2018).	171
10	عدد الدورات التكوينية المنجزة خلال كل مخطط للفترة (2004-2018)	173

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة	14
02	الهيكل التنظيمي المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم	55
03	نموذج تحسين الأداء حسب تقرير شركة هنسون لتطوير الموارد البشرية (Henson Associates,2012)	115
04	شعار المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز	132
05	الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز	136
06	منحنى بياني يمثل عدد المتكونين المدعوين خلال فترة 2004-2018	166
07	منحنى بياني للمقارنة بين التكوين التقديري والتكوين الفعلي خلال فترة (2004-2018)	168
08	دائرة نسبية تبين العدد الفعلي للحاضرين خلال فترة (2004-2018)	168
09	أعمدة بيانية تبين توزيع عدد المتكونين حسب الرتبة المهنية خلال فترة (2004-2018)	170
10	تمثيل بياني لعدد المواضيع المعالجة خلال كل مخطط للفترة (2004-2018).	172
11	أعمدة بيانية تمثل عدد الدورات التكوينية المنجزة خلال كل مخطط (2004-2018)	173

قائمة المختصرات

- **باللغة العربية:**

ج ر ج ج : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

ص: الصفحة

ش.ت.م.م : شهادة التكوين المهني المتخصّصة.

ش.ك.م : عمال مُؤهلون أي شهادة الكفاءة المهنية .

ش.ت.م:عمال ذوي تأهيل عال أي شهادة التحكم المهني .

ش.ت :أعوان التحكم أي شهادة تقني .

ش.ت.س:المستوى الخامس :الإطارات أي شهادة تقني سام .

- **باللغة الفرنسية:**

INPE : Institut national de perfectionnement de l'équipement.
DRE : Direction des Ressources en Eau.
MRE: Ministère des Ressources en Eau.
ANRH : Agence National de Ressources Hydrique.
ANBT: Agence National des Barrages et Transfert.
MTP: Ministère des Travaux Publiques.
MHUV: Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme et de la Ville.
UFC : Université de formation contenu .

قائمة المراجع :

أولا:الكتب :

1) أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرين**، دار الكتب، القاهرة، 2000.

2) أحمد صقر عاشور، **إدارة الموارد البشرية**، دار المعرفة الجامعية،ا لإسكندرية، مصر، 1997.

3) أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، بيروت، **1979**.

4) أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

5) أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

6) أحمد ماهر، **الاختبارات و استخدامها في الموارد البشرية و الأفراد**، دار الجامعية،مصر، 2004.

7) أحمد ماهر، **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد**، دار الجامعية، مصر، 2003.

8) بلقاسم سلاطنية، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر القاهرة، ط1، 2007 .

9) بوفلجة غيات، **التربية و التكوين بالجزائر**، دار الغرب، وهران، 2002.

10) تقييم الأداء، **سلسلة المميزون الإدارية**، الشركة المصرية العالمية للنشر، 2007.

11) حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

12) حسن محمد قدري، **إدارة الأداء المتميز : قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.

13) حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر، الأردن، 2004 .

14) خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن، ط1، 2003.

15) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، **الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي منهج معاصر**، دار البازوري العلمية للنشر،الأردن،**2009**.

16) رابح تركي، **أصول التربية و التعليم**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1982.

17) راوية حسن محمد، **إدارة الموارد البشرية –رؤية مستقبلية–**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

18) زكي محمود هاشم، **إدارة الموارد البشرية**، ذات السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع، 1989.

19) سامح عبد المطلب عامر، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

20) سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية –مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، الأردن، ط2 2006.

21) سهيلة محمد عباس،علي حسن علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، الأردن،1999.

22) صالح محمد فاتح، **إدارة الموارد البشرية، عرض و تحليل**، دار حامد للنشر و التوزيع،عمان، 2004.

23) صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية**، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

24) الصيرفي محمد، **قياس وتقويم أداء العاملين**، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.

25) عادل رمضان الزيادي، **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1992.

26) عامر خضير الكبيسي، **التدريب الإداري و الأمني**، رؤية معاصرة للقرن الحادي و العشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى، 2010.

27) عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، عمان، 2003.

28) عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002.

29) عبد الباري إبراهيم درة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للطباعة و النشر،الأردن، 2008.

30) عبد الباقي، صلاح الدين محمد، **الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2001.

31) عبد الرحمن توفيق، **التدريب المبادئ و الأصول العلمية**، مكتبة بميك، القاهرة، 1994.

32) عبد الكريم بن شريف، **تنمية الموارد البشرية (الأدوات)**، دار طليطلة للنشر و التوزيع، المحمدية، الجزائر،2016.

33) عبد اللطيف الجابري، **تأهيل الموارد البشرية**، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، ط1، 2012.

34) عبد الله محمد عبد الرحمن، **محمد علي البدوي، منهج و طرق البحث الاجتماعي**، دار المعرفة، مصر، 2000.

35) عصمت سليم القرالة، **الحكمانية في الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011.

36) عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2001.

37) علي غربي و آخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.

38) عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان،ط2 ،2009 .

39) فهد مانع فهد الحيان، **دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة**، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016.

40) فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.

41) محمد سرور الحريري، **علم النفس الإداري**، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع،دمشق، 2016 .

42) محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**،دار الجامعة الجديد،مصر، 2003.

43) محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، دار صفاء للنشر و التوزيع، مصر ،2003.

44) محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي، **إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف**، مكتبة القسري، الرياض، ط3، 1999.

45) محمد منير مرسي، **الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر**، ط1، عالم الكتب، القاهرة،2002.

46) مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، المنظمة الوطنية للكتاب، الجزائر،1982.

47) مصطفى كامل، **إدارة الموارد البشرية**، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1994.

48) معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي.

49) معين أمين السيد، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن، 2010.

50) المنجد في اللغة و الإعلام، ط21، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1986.

51) نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية "إطار نظري و حالات عملية**، دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان، 2010.

52) نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)**، الإسكندرية، 2000.

53) ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي**، دار المحمدية العامة– الجزائر، 2003.

54) نزار عوني اللبدي، **إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق**، دار جرير للنشر و التوزيع، الأردن،2008.

55) نظمي شحادة و آخرون، **إدارة الموارد البشرية**، دار الصفاء، عمان، الأردن،2000.

56) وفاء محمد البرادعي، **دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2002.

57) ياغي محمد عبد الفتاح، **التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق**، دار الخرجي للنشر و التوزيع، الرياض،1996.

ثانيا:الرسائل العلمية

1) أيمن يوسف، تطور التعليم العالي،الإصلاح و الأفاق السياسية،رسالة ماجستير،علم الاجتماع السياسي، جامعة يوسف بن خدة – الجزائر،2007-2008.

2) سلاطنية بلقاسم، التكوين وسياسة التشغيل في الجزائر، رسالة دكتوراه دولة، جامعة قسنطينة، 1995-1996.

3) قوجيل منير، سياسة التكوين المهني و سوق العمل في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، 2014/2013.

4) نوال نمور، كفاءة هيئة أعضاء التدريس و أثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2012/2011.

ثالثا: المجلات و الملتقيات

1) إبراهيمي عبد و وآخرون، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 7، 2005.

2)سحنون جمال الدين، أ بلغانمي نبيلة، التعليم العالي في الجزائر 50سنة في خدمة التنمية من1962 إلى 2012، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية،العدد 15،2014.

3)مونسب خضرة، نظام ل. م.د و إمكانيته المعرفية، الملتقى الوطني حل آفاق الدراسات العليا و البحث العلمي في الجامعة الجزائرية، أيام 23، 26،25،24أفريل 2012.

رابعا:القوانين و المراسيم التنفيذية:

1) المرسوم التنفيذي رقم 94-255 المؤرخ في 17اوت سنة 1994،المتضمن إنشاء المدرسة الوطنية العليا للسياحة.

2)المرسوم رقم 116/02 المؤرخ في 2002/04/03 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.، العدد 23، الصادر بتاريخ 2002/04/07.

3) الأمر رقم 06- 03 المؤرخ في 15 / 07 / 2006، ج ر ج ج رقم 46 لسنة 2006.

4)المرسوم التنفيذي رقم 08- 04 المؤرخ في19/ 01/ 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة.

5) المرسوم التنفيذي رقم 12-210 المؤرخ في 17 جمادى الثاني عام 1433 الموافق ل 09 ماي سنة 2012 يحدد القانون الأساسي النموذجي للمعهد الوطني للفندقة والسياحة.

6)الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

خامسا: مواقع الأنترنيت :

1)الموقع الرسمي لوزارة التكوين والتعليم المهنيين : www.mfep.gov.dz تم الإطلاع عليه يوم 2018/12/11 على الساعة 10:00.

2)الموقع الإلكتروني الرسمي لجامعة التكوين المتواصل : www.ufc.dz تم الاطلاع بتاريخ 2018/12/22 على الساعة 16:30.

3) موقع الدراسة الجزائري : https://eddirasa.com الإطلاع تم بتاريخ 2018/12/24 على الساعة 14:10.

4)الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي : www.mesrs.dz الإطلاع تم بتاريخ 2018/12/26 على الساعة 23:00

5)الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم : www.education.gov.dz الإطلاع تم بتاريخ 2019/01/11 على الساعة 12:30.

6)الموقع الرسمي للمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية: www.infpe.edu.dz الإطلاع تم بتاريخ 2019/01/16 على الساعة 16:00.

7)الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة الداخلية والجمعات المحلية : www.interieur.gov.dz الإطلاع تم بتاريخ 2019/01/22 على الساعة 17:00.

8)الموقع الإلكتروني الرسمي للمدرسة الوطنية للإدارة : www.ena.dz الإطلاع تم بتاريخ 2019/01/22 على الساعة 19:00

9)الموقع الرسمي للمدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة www.enmas.dz الإطلاع تم بتاريخ 2019/01/26 على الساعة 17:45.

10) الموقع الالكتروني الرسمي لوزارة السياحة والصناعات التقليدية www.mta.govdz الإطلاع تم بتاريخ 2019/01/26 على الساعة 14:20.

11)الموقع الالكتروني الرسمي لوزارة السياحة والصناعات التقليدية www.mta.govdz الإطلاع تم بتاريخ 2019/01/26 على الساعة 14:20.

12)الموقع الرسمي لوزارة الشؤون الدينية والأوقاف (الوزارة – المنظمات تحت الوصاية) www.marw.dz الإطلاع تم بتاريخ 2019/02/11 على الساعة 20:15.

13)الموقع الرسمي لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال www.mptt.gov.dz الإطلاع تم بتاريخ 2019/02/18على الساعة 14:45.

14)الموقع الالكتروني لوزارة الموارد المائية www.mree.gov.dz (اطلع عليه يوم 15 فيفري 2019 على الساعة 10:20 سا).

الملحق رقم (01) يمثل قائمة حضور المتكونين

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DES RESSOURCES EN EAU
INSTITUT NATIONAL DE PERFECTIONNEMENT DE L'ÉQUIPEMENT

Réf : /DSP/ DIF/2019 K.E.B,

Le……

Etat de présence des stagiaires

Formation : ……
Session : Du …. . Au ……

N°	NOM ET PRÉNOM	STRUCTURE (……)	OBSERVATION
01	DAHMANE AHMED	ADRAR	Présent
02			Absent (1)
03			
04			
05			
06			
07			
08			
09			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			

(1) Absence justifiée par envoie N° 1295/ DREWB/805/SAM /2013.
(2) Ce stagiaire remplace Mr. …… par envoi N° ……. DREWE /SAM/ 2013.

الملحق رقم (02) يمثل بطاقة معلومات خاصة بالمتكون

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DES RESSOURCES EN EAU
INSTITUT NATIONAL DE PERFECTIONNEMENT DE L'EQUIPEMENT

FICHE DE RENSEIGNEMENTS STAGIAIRE

Thème :……
Session :……

Nom (Mr, Mme, Mlle) :

Nom de jeune fille pour les mariées :

Prénom :

Date et lieu de naissance : / / À

Age : Ans

Employeur :

WILLAYA DE :

Fonction :

Grade :

Diplôme :

Expérience professionnelle :

Formations suivies à l'INPE :

Thèmes	Périodes
…… …… …… ……	…… …… ……

INPE, le :
Signature

الملحق رقم (03) يمثل ورقة إمضاء المتكونين

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DES RESSOURCES EN EAU
INSTITUT NATIONAL DE PERFECTIONNEMENT DE L'ÉQUIPEMENT

Feuille d'émargements des stagiaires

INPE le : ……
Thème : …….
Session : …….

N°	NOM ET PRENOM	Structure	SIGNATURE	
			Matinée	Après midi
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
08				
09				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

الملحق رقم (04) يمثل ورقة إمضاء المكون

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DES RESSOURCES E
INSTITUT NATIONAL DE PERFECTIONNEMENT DE L'ÉQUIPEMENT

FEUILLE D'ÉMARGEMENT FORMATEUR

Thème : ……..
Session : ……..

JR	NOM ET PRENOM	DATE	SIGNATURE	
			La matinée (3H)	Après midi (3H)
01				
02				
03				
04				
05				

الملحق رقم (05) يمثل بطاقة المؤطر

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DES RESSOURCES EN EAU
INSTITUT NATIONAL DE PERFECTIONNEMENT DE L'ÉQUIPEMENT

FICHE D'INTERVENANT

Nom et prénom du formateur ……
Intitulé de la formation : ……
Session du : ….....**au**.....

Vos évaluations sont précieuses, pour l'amélioration de la formation, veuillez (Mr. Mme) répondre objectivement aux questions suivantes et leurs commentaires et/ou suggestions.

1-Le Programme de la formation vous a semblé adapté aux participants ?

- ☐ Oui, tout à fait,
- ☐ Oui dans l'ensemble,
- ☐ Pas tout à fait,
- ☐ Pas du tout.

Commentaires et/ou suggestions :

……
……..

2- Les attentes du groupe vous ont-elles semblées en cohérence avec le programme de formation ?

- ☐ Oui, tout à fait,
- ☐ Oui dans l'ensemble,
- ☐ Pas tout à fait,
- ☐ Pas du tout.

Commentaires et/ou suggestions :

……
……
……
……
……

3-Le niveau du groupe était-il homogène ?

- ☐ Oui, tout à fait,
- ☐ Oui dans l'ensemble,
- ☐ Pas tout à fait,
- ☐ Pas du tout.
- ☐

Commentaires et/ou suggestions :

……
……
……
……

4 -Les moyens pédagogiques utilisés sont-ils suffisants ?

- Oui, tout à fait,
- Oui dans l'ensemble,
- Pas tout à fait,
- Pas du tout.

Commentaires et/ou suggestions :

……
……
……

5-Avez –vous rencontré des difficultés particulières pendant la session de formation ?

Commentaires et/ou suggestions :

……
……
……
……

6-Avez –vous perçu le degré d'assimilation des connaissances des stagiaires pendant la formation ?

Commentaires et/ou suggestions :

……
……
……

7-A la fin de formation les stagiaires ont –ils acquis les connaissances nécessaires du thème ?

Commentaires et/ou suggestions :

……
……
……
……
……
……

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION

الملحق رقم (06) يمثل بطاقة تقييم الدورة التكوينية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الموارد المائية

المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز

بطاقة التقييم للدورة التكوينية

موضوع التكـويـن : .....

الـــدورة من: ..... **الى**..... .

المؤسسة /الهيئة: .....

شكرا على إبداء انطباعاتكم حول الدورة التكوينية التي قضيتموها بالمعهد, وذلك من خلال التقديرات التالية :

أ . إنني موافق كليا على التقييمات **ب**- إنني موافق عموما على التقييمات

ج- إنني موافق جزئيا على التقييمات **د**- إنني غير موافق عل التقييمات

(ضع علامة في المربعات حسب اختيارك)

التقييمـــات	التقديـــرات			
	أ	ب	ج	د
1- هذا التكوين يناسب احتياجاتي المهنية				
2- هذا التكوين يلبي توقعاتي المنتظرة				
3- محتوى هذا التكوين يتناسب و يتوافق مع الأهداف المعلنة				
4- اللغة المستعملة سهلة الإدراك				
5- المكون ذو كفاءة ومتمكن بموضوع التكوين				
6- الطريقة البيداغوجية المستعملة تتلائم مع الفوج وسمحت بالحصول على معارف جديدة				
7- الحالات المقترحة للدراسة أدت إلى الاستيعاب الجيد وهي متلائمة مع محتوى التكوين				
8- المراجع المقدمة مهمة و تتناسب مع محتوى التكوين				
9- كان هناك انسجام في عمل الفوج				
10- الوسائل البيداغوجية المستعملة كافية لبلوغ أهداف التكوين				
11- مدة التكوين كانت مناسبة				
12-يمكنني تطبيق ما تعلمته أثناء التكوين في مجال عملي				
13- ظروف الاستقبال مرضية				
14-ظروف الايواء مرضية				
15- ظروف الاطعام مرضية				

تعليقات أخرى على التكوين بصفة عامة: .....

.....

تواجه المنظمات المعاصرة في وقتنا الحاضر مجموعة من التحديات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والتكنولوجية التي تجتاح العالم، وأمام تلك التحديات بدت الإدارات التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، مما حتم على هذه المنظمات استخدام كل ما هو متاح لها من استراتجيات إدارية معاصرة تمكنها من ذلك،ولعل من أهم ما يمكن الاعتماد عليه كإستراتيجية لتطوير العنصر البشري هو القيام بالعملية التكوينية لهذا العنصر، وترقيته، وتطوير مساره الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أداءه، ومدى توافقه مع الوظائف الحالية، فتعمل المنظمات على الاستفادة من هذه الموارد بأقصى درجة ممكنة بحيث يحقق الأهداف الشخصية، ويضمن للمنظمة البقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة، فهو من يحدد مستوى أداء المنظمة ونجاحها، وبالتالي فهو نقاط القوة الحقيقية للمنظمة.

ومن أهم الوظائف التي تركز عليها هذه المنظمات لاختيار وتكوين العاملين بها وظيفة تقييم الأداء، حيث يعتبر هذا التقييم من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة، فكون أداء العاملين في المنظمات يتصف بعدم الثبات وسرعة التكييف مع البيئة المحيطة فإنه يتعين على إدارة أي منظمة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها وأوجها لقصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب.

إن استعمال نظام تقييم الأداء بطريقة جيدة يؤدي إلى تحسين مستوى العامل من جهة، ومستوى المنظمة من جهة أخرى، وذلك بالتخطيط وتحديد الأهداف المسطرة في ظل نتائج تقييم صحيحة على أسس تتماشى مع المتغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

أما على صعيد المنظمات والإدارات العمومية الجزائرية، فإن المتتبع لشأنها منذ الاستقلال يجد سيطرة التسيير التقليدي على جميع إداراتها، وقصور وضعف المنظومة التكوينية لفائدة عمالها بصفة عامة، بحث تجد شريحة كبيرة من الموظفين لم يحصلوا على أي دورة تكوينية في مسارهم المهني.

إلا أنه في السنوات الأخيرة انتهجت السلطة الوصية على قطاع الوظيف العمومي إستراتجية جديدة من أجل النهوض بهذا القطاع، من أهم ركائزها التكوين الذي تدعم بمجموعة من القوانين التي تفرض على الإدارات تكوين موظفيها في مختلف الهيئات في ميدان الصحة، الاتصالات، المنظمة العسكرية، الحماية المدنية، القادة الإداريون، الجماعات المحلية، وغيرها من المنظمات والمرافق العامة هذا من جهة، ومن جهة أخرى إنشاء

بنية تحتية من هياكل، ومدارس، ومعاهد،ومراكز تسهر على تنفيذ البرامج التكوينية، من أبرز هذه الهياكل المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز بقصر البخاري.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتطرح العلاقة بين معاهد التكوين وتحسين أداء العاملين.

1. إشكالية الدراسة :

بغية التعرف أكثر على كيفية تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية بمعاهد ومراكز التكوين حسب كل قطاع ارتأينا أن نطرح الإشكالية التالية :**كيف تساهم معاهد التكوين في تحسين وتطوير أداء العاملين ؟**

لإعطاء هذا التساؤل أكثر تفسير وتوضيح طرحنا **التساؤلات الفرعية** التالية :

- ما مدى تبني المنظمات الجزائرية لسياسة تكوين عمالها ؟
- ما هودور نظام تقييم الأداء في تطوير وتحسين الأداء ؟
- ما هيالعلاقة بين تكوين العامليننبمعاهد التكوينوبتحسين أدائهم؟
- ما مدى مساهمة المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز "INPE " في تحسين أداء العاملين بقطاع الموارد المائية؟

2. فرضيات الدراسة :

وكمحاولة أولية سنضع بعض الفرضيات للتساؤلات المطروحة :

- ✓ تلجأ أغلب المنظمات الجزائرية لتكوين عامليها في هيئات خاصة مثل مراكز التكوين المهني ومعاهد تكوين المستخدمين.
- ✓ من خلال نتائج تقييم الأداء يتم تبني برامج تكوينية تحسن وتطور من أداء العاملين.
- ✓ تعمل معاهد ومراكز التكوين في مختلف القطاعات (التكوين المهني، التكوين التعليمي، تكوين المستخدمين) على تحسين وتطوير أداء العاملين من خلال عملية التكوين.
- ✓ يساهم المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز في تطوير قدرات وسلوك العامل وتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة الطالبة للتكوين ككل.

3. أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيري الدراسة حيث يتمثل المتغير المستقل في معاهد التكوين التي تقوم بعملية تكوين العاملين والتي تعكس اهتمام المنظمات برأسمالها البشري وتنميته، الذي يشكل مخزونها العلمي، ورصيدها الفكري، والقوة الدافعة لها نحو الارتقاء والتميز ضمن أهدافها الهامة والحساسة، أما المتغير التابع فيتمثل في أداء العاملين، وبالتالي محاولة معرفة مدى فعالية عملية التكوين التي تتبناها معاهد التكوين في تنمية الموارد البشرية وتحديد أثرها على أداء العاملين ويمكن حصر النقاط التي تعكس أهمية الدراسة فيما يلي:

– أهمية تكوين العاملين والدور الذي تلعبه معاهد التكوين في تثمين وصقل مهارات، معارف، وكفاءات العاملين.

– أهمية أداء العامل في حياة المنظمات وأثره الواضح على نجاحها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال ومتميز.

– الوقوف على واقع التكوين بالمنظمات وعلاقته بالاستراتيجيات المعتمدة في تنميتهم والاستثمار فيهم من خلال اللجوء إلى معاهد تكوين مختصة تعمل على تحسين أدائهم.

– إظهار مدى وعي موظفي قطاع الموارد المائية بأهمية الخضوع إلى دورات تكوينية لتحسين أدائهم حسب ما تقتضيه تداعيات بيئة العمل.

4. أهداف الدراسة:

إن أي باحث يقوم ببحث علمي في أي مجال كان لابد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يرجو بلوغها من خلال دراسته، ونظرا لأهمية موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين وكيفية التخطيط للقوة العاملة وتنميتها من خلال برامج التكوين ورفع كفاءتهم المهنية بما يوافق مؤهلاتهم ومتطلبات الوظيفة بمعاهد ومراكز تكوين متخصصة، وفي ضوء الإشكالية البحثية وبالاضطلاع على مختلف الدراسات النظرية والتي تناولت هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، إلى جانب البيانات الواقعية.

واطلاعنا على جملة من الحقائق المتعلقة بالتكوين، فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

– معرفة دور معاهد التكوين من خلال العملية التكوينية في تطوير قدرات وسلوك العامل بالمنظمة.

– الكشف عن دور هذه المعاهد في إعداد وتنظيم وتنفيذ وتقييم الدورات التكوينية، ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء العاملين.

–الكشف عن مدى تأثير تحديد الاحتياجات التكوينية على نجاح عملية التكوين.

– معرفة الجانب القانوني لكل من عملية تكوين وتقييم العاملين.

5. منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة بالاعتماد على المراجع والمذكرات والمجلات العلمية لتحديد الجانب النظري للدراسة، إضافة إلى استخدام منهج دراسة حالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية بالاعتماد على المقابلات والملاحظة والمسح الوثائقي، واستعمال بعض الأدوات الإحصائية في تحليل البيانات المتحصل عليها واستخلاص النتائج مثل الرسومات البيانية وجداول EXCEL.

6. حدود الدراسة :

الحدود المكانية : لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز "INPE" بقصر البخاري.

الحدود الزمنية : لقد تمت هذه الدراسة خلال فترة من 2019/03/05 إلى2019/06/05 .

بتخصيص يومين في الأسبوع من اجل إجراء المقابلات مع الموظفين المعنيين.

أما في تحليل النتائج، تناولنا الأعمال المنجزة خلال فترة (2004-2018) في مجال التكوين بـINPE بقطاع مديريات الموارد المائية(48 DRE).

7. أسباب اختيار الموضوع :

يشكل موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتنقيب في أي تنظيم بما له من تأثير على كفاءة العاملين وأدائهم.

وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات.

– الاهتمام الشخصي بموضوع التكوين أكثر من غيره من المواضيع الأخرى والرغبة في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المنظمات.

– طبيعة الاختصاص والمتمثل في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، خاصة وأن العملية التكوينية تعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص.

– محاولة التعرف على كيفية تكوين العاملين بمعاهد التكوين وعلى كيفية إعداد برامج التكوين من الناحية النظرية والعملية وعلاقته بأداء العاملين .

–الرغبة في التعرف عن قرب عن مهام ووظائف المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز بقصر البخاري.

8. صعوبات الدراسة :

من البديهي أن يواجه الباحث صعوبات في سعيه للإتمام مشروعه، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا:

– قلة المراجع في موضوع التكوين خاصة وجود اختلاف في استعمال المصطلحات بين باحثي المشرق العربي والمغرب العربي مثل التكوين والتدريب.

– ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع معاهد التكوين.

– انشغال بعض الموظفين الذين قمنا بإجراء مقابلات معهم بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز بحكم عملهم أو وجودهم في مهمات عمل.

9. الدراسات السابقة :

لقد تم الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة وذلك من أجل إثراء موضوع الدراسة التي نذكر من بينها:

- **دراسة مهنانة جمال الدين 2017/2016** :دور التكوين وتحسين المستوى في تحسين أداء الموظفين "حالة إدارة الجمارك الجزائرية في ظل التنظيم الهيكلي الجديد" – جامعة الجلفة –(**رسالة ماستر**).

هدفت الدراسة أساسا إلى:

– تحليل وظيفة التكوين في المنظمة من خلال دراسة مفهومه، أنواعه، أساليبه، وكذا عوامل نجاحه ومعوقاته

– وصف عملية التكوين داخل إدارة الجمارك، والإلمام بالجوانب المتعلقة بتكوين موظفوا إدارة الجمارك.

– التعرف على متطلبات العمل الجمركي والوقوف على معوقات ونقائص التكوين داخل إدارة الجمارك.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث نجد :

– التكوين هو عملية إكساب العاملين باختلاف، مستوياتهم الوظيفية في المنظمة ومهاراتهم، معارف جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية أو أدائهم الوظيفي بصفة عامة، في الحاضر والمستقبل، بما يحقق أهداف المنظمة.

– بأن التكوين في إدارة الجمارك يتنوع بين تكوين أساسي عند التوظيف، وتكميلي أثناء التوظيف من خلال التكوين السابق للترقية أو المنصوص عليه بموجب القوانين الأساسية المطبقة على عمال الجمارك من السلكين التقني والمشترك، بالإضافة إلى دورات تحسين المستوى التي تتطلبها بعض الوظائف والمهن في إدارة الجمارك وأن منظومة التكوين الحالية في إدارة الجمارك تساهم في تحسين نوعية المرفق العمومي المقدم من طرف أعوانها، باختلاف رتبهم ووظائفهم.

- **دراسة بن عدة حفصة 2017/2016** : تقييم العاملين ودوره في تحديد الاحتياجات التدريبية "دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير"-جامعة المدية– **(رسالة ماستر)**

بحيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تقييم أداء العاملين في المنظمة وكذا أهمية التدريب ومعرفة العلاقة بين تقييم أداء العاملين والاحتياجات التدريبية لهم والتعرف على واقع تقييم الأداء والتدريب في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

تم التوصل إلى النتائج التالية:

– التدريب يساعد الكلية على بلوغ أهدافها والرقي لتقديم أفضل وأجود الخدمات للطلبة وللمجتمع .

– تعتمد الكلية على نتائج تقييم الأداء لأجل تحديد التدريبية بالدرجة الأولى وكذا لترقية عامليها ومنحهم المكافآت التشجيعية، كما تعتمد عليه في الفصل من الخدمة.

– تقوم الكلية بتحديد الاحتياجات التدريبية لعامليها وهذا بناءا على تحليل احتياجاتهم التدريبية ومسؤولية ذلك تقع على عاتق المسؤول المباشر وأن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تكون بناءا على نتائج التقييم.

- **دراسة عمار بن عيشي 2006/2005**: دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية –بسكرة –.

بحيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز موضوعي تقييم الأداء و التدريب في المؤسسات بالإضافة إلى ربط التدريب و برامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق .

والقيمة المضافة التي جاءت بها دراستنا إضافة إلى التطرق لعملية التكوين من مفاهيم حيث وضحنا الفروق التي توجد بين مصطلح التكوين ومصطلحات التعلم، التعليم، الإعداد، التأهيل، والتربية، وان كانت في مجملها متداخلة في بعضها البعض، وأنواع ومبادئ التكوين ومراحله، تكمن في التركيز على الهيئات التي تقوم بعملية التكوين (معاهد التكوين المهني، الجامعات، المدارس العليا والمعاهد، ومعاهد تكوين المستخدمين) من خلال التطرق إلى مراحل التي تمر بها عملية التكوين من لحظة استلام طلب التكوين إلى غاية تنفيذ وتقييم هذه العملية والإمكانيات التي تسخرها هته المعاهد لإنجاح البرامج التكوينية بها.

10. هيكل الدراسة :

للإجابة على التساؤلات السابقة سنقوم بتقسيم الدراسة على النحو التالي:

مقدمة عامة سنتناول فيها إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الدراسة، أهمية الدراسة وأهدافها، المنهج المستخدم في الدراسة، وهيكل الدراسة.

سنخصص الفصل الأول لدراسة الإطار النظري لعملية التكوين ومعاهد التكوين، إذ يحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث، جاء المبحث الأول حول ماهية عملية التكوين والمبحث الثاني تناولنا فيه لمحة عن معاهد التكوين المهني والتعليمي في الجزائر أما المبحث الثالث فاحتوى على لمحة عن معاهد تكوين المستخدمين ببعض القطاعات الوزارية بالجزائر.

الفصل الثاني سنتعرض فيه إلى الإطار النظري لأداء العاملين وعلاقته بالتكوين ويشتمل هذا الفصل على ثلاث مباحث، إذ سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية الأداء ونخصص المبحث الثاني لماهية تقييم الأداء ونحاول في المبحث الثالث أن نبين العلاقة التي تجمع بين معاهد التكوين وتحسين الأداء عن طريق عملية التكوين.

وفيما يخص الفصل الثالث فسنخصصه للدراسة التطبيقية حيث سنحاول في هذا الفصل دراسة حالة بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز "INPE" بقصر البخاري.

يحتوي الفصل على ثلاث مباحث، سنتطرق في المبحث الأول إلى تقديم عام للمنظمة محل الدراسة (INPE).

والمبحث الثاني سنخصصه للسياسة التكوينية المنتهجة من قبل المعهد وفي المبحث الثالث سنتناول منهجية الدراسة وتحليل نتائجها.

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين معاهد التكوين وأداء العاملين ومعرفة أثر التكوين على تحسين وتطوير هذا الأداء من خلال المنطلقات النظرية والدراسة التطبيقية التي قمنا بها بالمعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز بقصر البخاري.

ومن أجل جمع البيانات والمعلومات واختبار صحة الفرضيات قمنا باستعمال أدوات الدراسة : المقابلة ، الملاحظة ،والمسح الوثائقي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن معاهد التكوين تساهم في تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة من خلال تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية كما يعتبر تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة أهم معايير نجاح البرنامج التكويني ومحتوى هذا البرنامج التكويني له دور في تحسين وتطوير أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية : التكوين ، معاهد التكوين ، أداء العاملين، تقييم الأداء .

L'étude vise à identifier la nature de la relation entres les instituts de formation et la performance des employés et de mettre en évidence l'impact de la formation sur l'amélioration et le développement de cette performance. Ce travail de recherche tente de soulever cet impact en basant sur la revue de littérature ainsi que l'investigation sur le terrain au niveau de "l'institut national de perfectionnement de l'équipement" à ksar el Boukhari.

Afin de recueillir les données et d'examiner la validité des hypothèses de l'étude, nous avons utilisé les outils: l'entretien, l'observation et l'étude documentaire.

L'étude a révélé un certain nombre de résultats dont les plus importants sont:

Les instituts de formation contribuent à améliorer la performance des employés et à atteindre les objectifs de l'organisation grâce a la conception et à la mise en œuvre des programmes de formation.

La détermination avec précision les besoins de formation c'es les critères les plus importants pour la réussite du programme de formation.

Le contenu du programme de formation est important dans l'amélioration et le développement de la performance des employés.

Les Mots Clés: la formation, les instituts de formation, la performance, l'évaluation.