



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

الرقم التسلسلي:

الرمز:

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

دور التكوين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي
لمستشاري الرياضة بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

إشراف الاستاذ:

زحاف محمد

اعداد الطالب :

بكري عبد القادر

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿

النمل: ١٩

نجر

سائرا وإشرافا

الحمد لله ابتداءً وانتهاءً

الحمد لله الذي بعثته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على نبينا محمد صلي الله عليه وسلم ومن اتبع هداه إلى يوم

الدين، أما بعد . . .

اعترفاً منا لأهل الفضل بعد فضل الله عز وجل، لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نشكر أستاذنا الفاضل المشرف

الدكتور (نرحاف محمد) على إشرافه على هذا العمل ، وعلى وقته وجهده الذي منحنا إياه لإتمام هذا

العمل في شكله النهائي ، فنسأل الله وأن يحفظه الله ويسدد خطاه

إلى الأصدقاء
وما أشبههم

إلى الوالدين الكريمين

إلى جميع أخواني وأخواتي كل باسمه

جعلهم الله عوناً لي

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى أصدقائي وزملائي الأعزاء كل باسمه

ملخص الدراسة

عملية التكوين اليوم أصبحت عامل أساسيا لا بد من الاهتمام به وتخصيص ميزانية كافية له بغية الاستثمار في هذا المجال، فتكوين الموارد البشرية يعتبر استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، باعتباره عنصر حساس وفعالا في الرفع من أداء المستشارين والمؤسسة على حد سواء، فكل الدراسات التي أجريت بخصوص التكوين أثبتت مدى أهميته وفعاليتها، حيث أثبت العديد من الدراسات على هذا الدور، ولذا أصبح مستوجب على المؤسسات اليوم أن تهتم بعملية التكوين وأن تعطيه القيمة الفعلية و تضعه على رأس اهتماماتها، بحكم أنه من عوامل تحسين الأداء ومحركا رئيسيا لها، كما أن المؤسسات اليوم وفي إطار عملية تجديد وعصرنة وسائلها، لا بد عليها من إعادة تكوين عمالها من أجل رسكلتهم ومن ثم تأقلمهم وتكيفهم على استخدام الوسائل الحديثة، وبالتالي تقوم بتأهيلهم رغبة منها في تحسين نوعية أداء العاملين لديها

الكلمات المفتاحية

التكوين - الاداء الوظيفي - المستشار - الموارد البشرية - تحسين

summary

The training process today has become an essential factor that must be paid attention to and a sufficient budget allocated to it in order to invest in this field. Training human resources is considered a long-term investment and cannot be dispensed with, as it is a sensitive and effective element in raising the performance of employees and the institution alike. All studies Conducted regarding training have proven the extent of its importance and effectiveness, as many studies have proven this role, and therefore it has become necessary for institutions today to pay attention to the training process and give it actual value and place it at the top of their concerns, since it is one of the factors for improving performance. And a major driver for it, just as institutions today, in the context of the process of renewing and modernizing their methods, must reconfigure their workers in order to recycle them and then acclimatize and adapt them to the use of modern methods, and thus qualify them out of a desire to improve the quality of the performance of their employees.

key words

Training - job performance - consultant - human resources - improvement

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوعات
	الإهداء
	شكر وعرافان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
03	1-اشكالية الدراسة
05	2-فرضية الدراسة
06	3- أهداف الدراسة
06	4- أهمية الدراسة
07	5-تحديد المفاهيم
08	6- اسباب اختيار الموضوع
11	7-الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: التكوين المستمر
20	تمهيد
21	1-ماهية التكوين المستمر
24	2-أنواع التكوين المستمر
27	3-مراحل وخطوات عملية تكوين المستشارين .
29	4-تقييم العملية التكوينية
32	-خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي
34	تمهيد
35	1-مفهوم الأداء الوظيفي
37	2 -خصائص الأداء الوظيفي
38	3-أهمية الأداء الوظيفي

38	4-محددات الأداء الوظيفي.
40	5-أنواع الأداء الوظيفي
42	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
44	1-الدراسة الاستطلاعية
46	2- منهج الدراسة
47	3- مجتمع وعينة الدراسة
47	4-الخصائص السيكمترية للأداة
48	5- أدوات جمع البيانات
48	6- مجالات الدراسة
48	7-متغير الدراسة
	الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
51	-تمهيد
52	1-عرض ومناقشة نتائج الدراسة
60	2-مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
63	خلاصة الفصل
65	خاتمة
67	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبيّن صفة المكوّنين من داخل المؤسسة أو من خارجها	52
02	يبيّن هل المكوّنين هم المسؤولين عن تحقيق أهداف عملية التكوّن	52
03	يوضح هل المكوّنين قادرين عن تحقيق أهداف عملية التكوّن	53
04	يوضح هل يتوفّر المكوّن على الخصائص والمميزات اللازمة	53
05	يبيّن الأسلوب الذي يتبعه المكوّن	54
06	يبيّن هل يراعي المكوّن الفروق الفردية للمتكوّنين	54
07	يوضح إذا كانت المؤسسة توفر برامج تكوّن حديثة	55
8	يوضح إذا كان هناك تنوع في برامج التكوّن المقدمة	55
9	يوضح إذا كانت البرامج في العملية التكوّنية ملائمة	56
10	يوضح إذا كانت البرامج في العملية التكوّنية تساهم في تحسين وإكساب المهارات	56
11	يبيّن إذا كانت البرامج التكوّنية تلبّي احتياجات التكوّن	57
12	يبيّن إذا كانت الوسائل الحديثة تساهم في نجاح عملية التكوّن	58
13	يبيّن إذا كانت المؤسسة تستعمل في دورتها التكوّنية أساليب العرض التكنولوجية	58
14	يوضح الأسلوب التكوّني الذي يفضله المتكوّنين في المؤسسة	59
15	يوضح إذا كان أسلوب الدورات التكوّنية داخل المؤسسة أفضل من خارجها	59
16	يبيّن إذا كان نجاح الدورة التكوّنية يتوقف على الأسلوب الذي يتبعه المكوّن	60

مقدمة

شهدت السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا في مجال دراسة تخصص الموارد البشرية وهي الدراسة التي اهتمت بتطوير قدرات الموظف كمورد مهم من موارد المؤسسة، فتنمية الموارد البشرية يهتم بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتكوين وتطوير كفاءاتهم، وقد أظهرت بعض الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد اقتصادية بدلا من معاملتهم كعامل من عوامل الإنتاج لما في ذلك من أهمية وتأثير على إنتاجية الفرد وإسهامه في الناتج الإجمالي، وأيضا تحفيز الفرد على العمل لشعوره بأنه يعمل في بيئة عمل تقدر مؤهلاته وتهتم به.

وذكرت العديد من تلك الأبحاث كثير من الأسس وتلك المبادئ التي قام عليها هذا المدخل أهمها أن الفرد استثمار إذا أحسنت إدارته وأن سياسات الموارد البشرية لا بد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية، وتهيئة بيئة العمل لتشجيع الأفراد على التنمية واستغلالها رتقهم.

حيث تعتبر الموارد البشرية من أكثر الموارد أهمية داخل المؤسسات فهي تعتبر الثروة الجوهرية بالنسبة لها، كون هذه الموارد تمتلك طاقات وقدرات، فالاهتمام بها ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد السواء، ويرجع ذلك لكون الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج في المؤسسات. وبالنظر لأهمية العنصر البشري ودوره الفعال، فلقد أصبحت المؤسسات تهتم بتنمية الموارد البشرية بشكل أكبر من أجل الاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة، من خدد العمل على تطويرها وهو ما ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل، بحيث يحقق الأهداف الشخصية ويضمن للمؤسسة البقاء والنمو والاستمرار.

ويأتي اهتمام المؤسسات بالموارد البشرية عن طريق إتباعها لجملة من الوسائل والأساليب التي تساهم في تنميته، نذكر منها التكوين الذي يمثل وسيلة هامة من وسائل تنمية الموارد البشرية، فالتكوين يعتبر استثمار يكون عائده على الفرد المكون من خلل اكتسابه لمهارات إضافية ومفاهيم وقواعد واتجاهات جديدة، ويعد كذلك على مستوى المؤسسة من خلل تحسين نوعية الإنتاج وزيادته.

فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية والمختصين من أجل التكوين والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة، وذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم وكذا رفع الإنتاجية.

ولعل أفضل السبل لرفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة هو التكوين الجيد لعمالها، وذلك من خلال تحسين مهاراته والدفاع عن مستواهم المهني من أجل التحكم ومسايرة التقدم التكنولوجي، وكذلك من أجل كسب الخبرات التي تساعد على أداء مهامهم بسهولة.

فالتكوين الجيد للعاملين له دور كبير في رفع مستواهم وأدائهم ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وهذا ما سنحاول إثباته في هذه الدراسة.

حيث تنطلق الدراسة في البداية بالإطار العام للإشكالية **كفصل تمهيدي** يتضمن إشكالية الدراسة، وتحديد مفاهيم الدراسة، فرضياتها، أسس بددها، أهميتها والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، ونختم الفصل بذكر بعض الدراسات التي تناولت نفس الموضوع، ثم لدينا القسم النظري الذي يحتوي على فصلين:

الفصل الثاني نتناول فيه التكوين المستمر كجانب نظري، كما تم التطرق إلى ماهية التكوين أثناء الخدمة، أنواع التكوين المستمر، مراحل وخطوات عمل تكوين الموظفين المستمر، تقييم العملية التكوينية، أساليب التكوين، دور المكون في إعداد المتكويين، أبعاده وما هي العوامل التي تساعد في التكوين.

الفصل الثالث خاص بالأداء نجد فيه: الإطار النظري للأداء الوظيفي للعاملين، وقد تم التطرق فيه إلى مفهوم الأداء الوظيفي، خصائص الأداء الوظيفي، أهمية الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي أنواع الأداء الوظيفي، تقييم أداء العاملين.

أما الجانب الميداني فيتضمن فصلين هما:

الفصل الرابع: تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة وهي إجراءات البحث، مجالات الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات.

الفصل الخامس: لعرض نتائج الدراسة حسب ترتيبها مع تحليلها إحصائياً، وتفسيرها بالاعتماد على الإطار النظري، ونختم البحث بمناقشة عامة وخاتمة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1- اشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الراهنة، أيقن الباحثون الاقتصاديين على أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال، بقدر اعتمادها على مدى توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة، والدليل على ذلك أن هناك بلدان كثيرة تزخر بأراضيها بثروات طبيعية هائلة، وتمتلك رؤوس أموال ضخمة ولكنها بقيت ضمن الدول المتخلفة

ولعل السبب الرئيسي في ذلك يرجع أساساً إلى افتقار هذه الدول عموماً والجزائر خصوصاً إلى الموارد البشرية المكونة والمؤهلة، وهذا ما جعل مردود ثروتها المادية والمعنوية وروس أموالها، يعود في غالب الأحيان إلى البلدان المحتكرة والمستغلة من الدول الأجنبية ذات الطاقات البشرية المؤهلة، وكان لا بد لهذه الدول ومؤسساتها مساندة التغيرات والتطورات التكنولوجية الحديثة، وذلك بإكساب تلك الموارد البشرية المحلية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة، من توفير التعليم والتكوين وتدريب لهذه الموارد؛ لأن التعليم لم يصبح في العصر الحالي مجرد خدمة اجتماعية، بل أصبح استثماراً منتجاً يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة وطاقات إنتاجية خلقية، ذلك لأن التعليم والتكوين الجيد يساعدان كثيراً في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة، كما يؤدي التكوين إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد والالتزام لإنجاز عمل معين، كما أن للتكوين العديد من المزايا، فهو يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد وتحسين معنوياته وتقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب.

ومن أجل التسيير الأحسن للموارد البشرية، تقوم المؤسسة عموماً ومديرية الشباب والرياضة خصوصاً خصوصاً، والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية، وخاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات، وتطور تقنيات التسيير أصبحت لزاماً على المؤسسة التفكير الجدي في تنمية قدرات موظفيها، وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم، وتطوير مهاراتهم وذلك عن طريق تكوينهم، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

كون التكوين سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطوراً سريعاً ومتلاحقاً في مختلف الميادين، ولا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد أهتم بتكوين موظفيه، وذلك للقناعة بأن التكوين أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد المستشارين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة، التي تساهم برفع مستوى أدائهم الوظيفي، وهو ما يعني قدرة المؤسسة على تحقيق

أهدافها بأقل التكاليف, وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتكوين من قبل مختلف المؤسسات.

إن المؤسسة تحاول تفادي الأزمات التنظيمية, عن طريق التكوين المستمر المترتبة على التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها, والتي تتطلب منها المتابعة المستمرة للمستوى الفعلي لموظفيها وتحديد مكامن العجز والقصور في معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم حتى يتسنى لها معالجة ذلك النقص من أجل مسايرة متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومستجداً, تلك المعطيات ذات دلالة قوية جدا في تحديد نمط ودرجة أداء المستشارين داخل المؤسسة, وعليه يعتبر الأداء الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه, كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق أهدافها الرئيسية ألا وهو البقاء والاستمرارية حيث يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً يرتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخلها باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة, كما أن محتوياته تتميز بالدينامكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها كما يتصف الأداء أيضاً بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة, وعليه يتعين على إدارة أي مؤسسة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر له.

إن تقييم أداء المستشارين في المؤسسات الناجحة وخاصة العمومية منها عنصر أساسي في ترشيد استخدام الموارد البشرية, بما يفرزه من بيانات عن أداء الأفراد والمعلومات التي تمكننا من الحفاظ على العمال الأكفاء, وتحسين مستوى ذوي الأداء المتوسط وسد أي خلل أو نقص في مهاراتهم, وذلك عن طريق الأخذ بعملية التكوين المستمر, الذي يمثل الاستثمار طويل المدى على مستوى الموارد البشرية في المؤسسة.

تقوم المؤسسات الإدارية لاسيما العمومية المحلية الجزائرية منها, كمديريات الإدارة المحلية التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية ممثلة في مقر الولاية. دوراً رئيساً في صناعة العقول, وبناء الفكر الإنساني وتكوين الموارد البشرية, فهي تحتاج إلى مواكبة التقدم بتهيئة الجو الملائم للموظفين, وتحسين الخدمة العمومية المقدمة للمجتمع أيضاً, وتحرص على رفع مستوياتهم المعرفية وقد ارتهم الأدائية, وذلك للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة, طبقاً للأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية من الفصل الخامس الخاص بالتكوين في المادة 104 / 105 " يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة "

الأمر الذي يعتمد بالدرجة الأولى على تحديد وبناء البرامج التكوينية الملائمة وكل الإجراءات والسياسات التي تضمن تحقيق ذلك، إن اكتساب الموارد البشرية المحلية الجزائرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة، لا بد أن يكون بتوفير التعليم والتكوين والسهر على إنجاح العملية التكوينية.

وعلى ضوء كل هذا يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يساهم التكوين المستمر في تحسين أداء مستشاري الرياضة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

التساؤلات الفرعية:

• هل يساهم المكون في نجاح عملية التكوين المستمر في تحسين أداء مستشاري الرياضة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

• هل تساهم برامج التكوين المستمر في تحسين أداء مستشاري الرياضة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

• هل تساهم أدوات ووسائل التكوين المستمر في تحسين أداء مستشاري الرياضة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

وللإجابة على هذه التساؤلات التي ترتبط بموضوعنا هذا قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

2- فرضيات الدراسة:

-الفرضية العامة:

• يساهم التكوين المستمر في تحسين أداء مستشاري الرياضة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

ويمكن تجزئة هذه الفرضية إلى الفرضيات الجزئية التالية:

• يساهم المكون في نجاح عملية التكوين المستمر في تحسين أداء مستشاري الرياضة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

• تساهم برامج التكوين المستمر في تحسين أداء مستشاري الرياضة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

• تساهم أدوات ووسائل التكوين المستمر في تحسين أداء مستشاري الرياضة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

لولاية المسيلة؟

3-أهداف الدراسة:

إن النتائج التي نصبو للوصول إليها في بحثنا هذا نختصرها فيما يلي :

أ- أهداف ذاتية :

- معرفة دور التكوين المستمر في تحسين أداء المستشارين.

- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة العمومية لبرامج التكوين المستمر.

- معرفة تأثير المكون في إنجاح العملية التكوين المستمر على تحسين أداء المستشارين

ب -أهداف علمية :

- معرفة الأدوات والوسائل المسخرة من اجل عملية التكوين المستمر.

- إثراء البحث الأكاديمي العلمي، يمثل هذه الدراسات حول التكوين المستمر ودوره في تحسين أداء

المستشارين.

- محاولة التعرف على كيفية تكوين المستشارين بالمؤسسة العمومية بالموازاة مع مسايرة التغيرات

والتطورات في المجال الإداري .

يعد التكوين في الخدمة واحد من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا، حيث من خلال تطبيق

بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح و

بالتالي يمكن من معرفة الدور الذي تساهم فيه الإدارة في تحسين كفاءة المستشارين وقدراتهم ورفع روحهم

المعنوية وأيضا رضاهم عن العمل

4 -أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية في المؤسسة، ألا

وهي وظيفة التكوين عامة والتكوين المستمر خاصة وعلى كيفية تسييرها، خاصة وأن هذه الوظيفة تساهم

بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة العمومية، وتحسين أدائها وأداء موظفيها، ويمكن تحديد أهمية الدراسة فيما

يلي:

-الاطلاع على كيفية الاهتمام بالتكوين المستمر ، بالنظر إليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الإداري

الجزائري، واستجابة أيضا لنظرة الموظف في تطوير نفسه وفق رغباته ورضاه.

-التعرف على كيفية تكوين المستشارين بالمؤسسة العمومية المحلية، مسايرة للتغيرات والتطورات مما

ينعكس عن الخدمات والتسهيلات المقدمة للمواطن الجزائري.

-الاطلاع على وعي الموظف الجزائري بأهمية تجديد المعرفة الإدارية وحقه في التكوين.

5- أسباب اختيار الموضوع:

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

5-1 أسباب ذاتية:

-الاهتمام بموضوع التكوين المستمر أكثر من غيره من المواضيع الأخرى والرغبة في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات مديرية الشباب والرياضة.

- الصفة المزدوجة والمتمثلة في كوني طالب وموظف في الوقت نفسه أدت بي إلى اختيار هذا النوع من المواضيع ، ولعل الصفة الثانية تجعلني أعيش وألاحظ عن قرب اهتمامات وطموحات المستشارين في هذا المجال داخل هذه المؤسسة .

5-2 أسباب - موضوعية:

- محاولة التعرف على كيفية تكوين المستشارين بالمؤسسة العمومية المحلية مساندة للتغيرات والتطورات مما ينعكس عن الخدمات والتسهيلات المقدمة للمواطن الجزائري.

- يعد التكوين المستمر احد الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا ، من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات، يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح، وبالتالي يمكن معرفته الدور الذي تساهم به الإدارة في تحسين كفاءة المستشارين ، ومؤهلتهم وقد ارتهم وبالتالي رضاهم عن العمل.

- الوقوف على مدى التقدم في تطبيق برامج التكوين المستمر، والتعامل مع الواقع التنظيمي ومن هذا المنطلق تزايدت رغبتني في محاولة التعرف على واقع برامج التكوين المستمر من الناحية النظرية والعلمية وعلقته بأداء المستشارين.

6-تحديد المفاهيم:

تعتبر مسألة تحديد المفاهيم الإطار النظري للبحث والبناء الفكري له، لأنها نقطة البداية في التحليل دون الخوف من اختلط المعاني وتشابكها، والتراث العلمي لم يترك مجالاً إلا وخاض فيه وان اختلفت درجة المعالجة، ولهذا لا يمكن لأي باحث أن يدخل مباشرة في بحثه دون الإشارة والرجوع إلى ما كتب، ومن هذا المنطلق فقد حرصنا على توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بالدراسة ومنها ما يلي:

6 -1- تعريف التكوين:

أ- لغة : كون الشيء أي أوجده وأنشأه أو أحدثه(فؤاد البستاني، 2000، ص 33).

ب - التعريف الاصطلاحي:

من التعاريف التي وردت بشأن التكوين ما يلي:

-عرفه المهتمني على أنه : " تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أ و أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل (علي محمد عبد الوهاب، 1975، ص 266)

يتضح من هذا التعريف أن التكوين يعمل على التغيير في مهارت الأفراد المعرفية والسلوكية حتى يتمكن من أداء عمله بشكل أفضل.

- كما عرفه عبد الباقي بأنه : " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2001، ص 69) . نستخلص من هذا التعريف أن التكوين عملية مخططة تقوم بها المنظمة لغرض إكساب الأفراد بالمعلومات والمهارات وبالتالي الزيادة في معدلات أدائهم.

ويعرفه ريمون فاتيه (raymand vatier) على أنه : " مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات تضمن بكفاءة إنجاز المهمات الحالية أو التي تستند إليهم في المستقبل وذلك من أجل السير الحسن للمنظمة .

نستج من خلال هذا التعريف أن التكوين يساعد الأفراد على إنجاز الأعمال سواء الموكل لهم حالياً أو مستقبل بكل كفاءة وفاعلية.

-اما ديفيد (DAVID J.C) فيعرفه على أنها : " الأنشطة المخططة التي تهدف إلى اكتساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة " (سعاد نائف برونوطي، 2005 ، ص 27).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التكوين عملية مخططة هدفها اكتساب الأفراد بالمعارف والمهارات الجديدة لأداء الأعمال بكفاءة.

- كما يعرف بأنه: " نشاط متعدد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها " (عبد الحمادي الجوهري، 1997 ، ص 98).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التكوين عملية مخططة تقوم بها المنظمة من أجل تحسين أداء موظفيها من خلال تكوينهم.

ج - التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن التكوين عملية منظمة ومخططة، تستهدف تزويد المستشارين بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، مما يساعد في أداء الواجبات والأعمال الموكلة لهم الحالية والمستقبلية بشكل أمثل.

6-2-التدريب:

أ - التعريف اللغوي:

درب، يدرّب، تدريب على الشيء أ و فيه أ و به، عودده إياه، ومرنة عليه، تدريب جمع تدريبات وتزويده بالمعلومات وبالدراسات العلمية التي تؤدي إلى رفع مهاراتهم وواجباتهم الوظيفية.

ب - التعريف الاصطلاحي:

-يعرف الدكتور مدحت أبو النصر التدريب بأنه : " عملية مستمرة خلال حياة الفرد، حيث يبدأ منذ ولادته ويستمر حتى آخر حياته، وفق احتياجاته كفرد، وكأحد العاملين في المنشأة وكنصر في المجتمع."

يتضح من خلال هذا التعريف أن التدريب يتميز بالاستمرارية مع الفرد منذ الولادة إلى غاية آخر حياته.

-كما يعرفه كل من سهيلة عباس وعلي التدريب على أنه : " الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين، المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب

فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة (سهيلة عباس ، علي علي، 2003، ص 107)".
حسب هذا التعريف أن التدريب يعتبر وسيلة لإكساب الأفراد العاملين معارف وأفكار باستخدام وسائل جديدة أو تطويرها مما يحدث تغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم.

- كما يعرف بأنه : " العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم ". (مؤيد سعيد سالم، حرحوش عادل صالح ، 2009، ص 130).
يتضح من هذا أن التدريب عملية منظمة تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل زيادة وتحسين أداء المستشارين بإحداث تغيير في سلوكياتهم ومساعدتهم وبالتالي تحسين أدائهم.

ج - التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن التدريب نشاط إنساني يهدف إلى تطوير وتحسين أداء العاملين، من خلال إكسابهم معرف ومهارات جديدة باستخدام وسائل وأدوات حديثة مما يعكس رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها وزيادة إنتاجها.

6-3-تعريف الأداء:

أ - التعريف اللغوي:

الأداء مصدر للفعل أدى، ويقال أدى الشيء : أوصله والاسم الأداء. أدى الأمانة وأدى الشيء : قام به(إبن منظور، 1994 ، ص 26)

ب - التعريف الاصطلاحي:

هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء منها:

-تعرف راوية محمد حسن الأداء على أنه : " يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (رواية محمد حسن، ، 2005 ، ص 216)

من خلال هذا التعريف نجد أن الأداء هو الوسيلة التي تمكن الفرد العامل من تحقيق متطلبات وظيفته.

-يعرفه أحمد صقر عاشور على أنه : " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي : كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء". (أحمد صقر عاشور ، 2005 ، ص ص 25 - 26)

نلاحظ أن هذا التعريف ركز على كيفية قياس الأداء، إضافة إلى أنه يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.

-أما توماس جلبرت: فيتكلم عن الأداء ويؤكد بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ذلك لأن السلوك ه و ما يقوم به الأفراد من أنشطة في أثر نتائج بعد أن يعملون بها، أما الإنجاز فه و ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأف ا رد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فه و التفاعل بين السلوك او لإنجاز، إنه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معا حسب هذا التعريف فإن الأداء ه و محصلة السلوك والنتائج التي حققها الفرد العامل.

- كذلك يعرف على أنه " هو تنفيذ أوامر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به ". (عبد الباري إبراهيم درة ، 2003، ص 97 .)

من خلل هذا التعريف يتبين أن الأداء هو قيام الفرد العامل بالأعمال المسندة إليه من طرف رئيسه.

ج - التعريف الإجرائي:

من خلل التعريفات السابقة يمكن تعريف الأداء إجرائيا بأنه نتائج الأعمال المسندة إلى الفرد العامل أ و مجموعة من العاملين للقيام بها من طرف المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

6-4 -تعريف المكون :

هو كل إنسان له مهمة تكوين الآخرين وذلك بنقل الخبرات والمعارف التطبيقية إلى المتكويين، ويقوم النتائج ويراجع البرامج ومحتوياتها على ضوء ذلك ويساهم في اختيار الوسائل البيداغوجية.

6-5 البرامج التكوينية :

يقصد بها في هذه الدراسة جميع النشاطات التكوينية التي تضم الخبرة النظرية والتطبيقية التي تهيئها المنظمة من اجل تحقيق نم و شامل للمتكويين و إحداث تغييرات في سلوكهم الوظيفي.

7 -الدراسات السابقة:

إن الأهمية الكبرى التي تكتسيها الدراسات السابقة لكل موضوع قيد الدراسة لأي باحث في علم الاجتماع أنها توفر له الكثير من المعلومات حول هذا الموضوع ابتداء من الإطار النظري مرورا بمنهج الدراسة

وقوفا عند مختلف الصعوبات التي اعترضتها، والتي يستفيد منها الباحث في جميع مراحل بحثه، كما يمكن لتنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات (أحمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى، 1984ص 166).

حقيقية لدراسة أخرى باختبار تلك النتائج في مجالات مكانية مغايرة وتشكل في مجموعها تراكما في المعرفة العلمية تفيد البحث العلمي عموما. ولكي يبرر الباحث أهمية دراسته فأن عليه أن يوضح يختلف أ و يتميز بحثه عن دراسته السابقة، أن يجيد توظيف الدراسات السابقة في بحثه ونقاط الاختلاف والاتفاق مع دراسته

7 - 1- الدراسات الأجنبية :

الدراسة الأولى: تشارلز كينغستون ياود ا زميسي Charles Kingston Yao Dzamesi " (2012) بعنوان " آثار التدريب والتطوير على أداء المستشارين "

هدفت هذا الدراسة إلى تقييم تأثير التدريب والتطوير على أداء المستشارين، و أجريت الدراسة في The Hunger Project-Ghana، و قد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كتصميم بحثي. و المنهج التحليلي لتحليل النتائج المتحصل عليها، و استند الباحث في جمع البيانات على الاستبيانات و المقابلات وجها لوجه، حيث قام الباحث بتوزيع 61 استبانة على أف ا رد المؤسسة محل الدراسة، و تمكن الباحث من استعادة 50 فقط منهم أي بمعدل استجابة يساوي 82 % من بين العدد الموزع، كما استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية و تحليلها إحصائيا من خلل الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، SPSS و توصل الباحث من خلل دراسته إلى أن التد ريب يساهم بشكل كبير في تطوير و تحسين أداء المورد بالمؤسسة محل الدراسة.

و على ضوء هذه النتائج قدم الباحث لمؤسسة محل الدراسة التوصيات التالية:

تبذل المؤسسة قصارى جهدها للتوصل إلى سياسات وممارسات التدريب والتطوير لأنها تمثل الرابط الاستراتيجي بين رؤية المنظمة وعملياتها اليومية.

واقترح أيضا إنشاء وحدة للموارد البشرية لتتولى احتياجات التدريب والتطوير للموظفين(أحمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى، 1984ص 166).

أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية :

من حيث الموضوع : اعتمدت الدراسة السابقة عن آثار التدريب على أداء المستشارين، أما دراستنا فقد اعتمدت على دور التكوين المستمر على تحسين أداء المستشارين.

من حيث المجتمع وعينة الدراسة : اعتمدت على المسح الشامل لعينة مجتمع البحث أما د راستنا على العينة القصدية.

من حيث المنهج وأداة الدراسة: كله ما استخدمنا نفس المنهج الوصفي التحليلي يتفقان في أداة جمع البيانات الاستبيان.

من حيث الهدف : تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في كونها تسعى إلى البحث عن دور التكوين المستمر في تحسين أداء المستشارين، أما الدراسة السابقة سعت إلى البحث عن تقييم تأثير التدريب والتطوير على أداء المستشارين.

من حيث المجال الزماني والمكاني : طبقت الدراسة السابقة في مشروع الجوع غانا (معهد- التعليم عن بعد كوامي نكروما جامعة العلوم والتك ن ولوجيا في، غانا 2012 (أما دراستنا في مديرية الشباب والرياضة 2024 .

الدراسة الثانية : "غيشنجي أنجيلا " GITHINJI ANGELA "" بعنوان " آثار التدريب على أداء الموظف " .

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التدريب على أداء المستشارين، و أجريت الدراسة على موظفي الخدمة المدنية الدولية في الصومال، و قد اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استعان الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبيان، و كان مجتمع الدراسة يتكون من 144 موظف من موظفي دعم الأمم المتحدة مكتب البعثة الإفريقية في الصومال، و تم أخذ 45 موظف عشوائيا كعينة للدراسة وللتحقق من العلاقة بين متغيرات الدراسة تم تحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبانة ، وذلك باستعمال الأساليب الإحصائية من نسب مئوية و تحليل التباين و التحليل (عبد الباري إبراهيم درة ، 2003ص 97) .

ثنائي المتغير، حيث خلص الباحث إلى أن التدريب يؤثر في أداء المستشارين عن طريق التأثير ايجابا في مشا ركة المستشارين في عمليات التغيير والتعاون فيما بينهم ، كما يعمل على تعزيز حماس الموظف تجاه العمل ، وبالتالي التأثير على أدائه، كما يعمل على تحفيز المستشارين لأنه يسمح بتقدير الموظف داخل المنظمة.

وفي الأخير قدم الباحث من خلل النتائج التي توصل لها إلى تقديم مجموعة من التوصيات منها:
إجراء التدريب من وقت لآخر لضمان مشاركة المستشارين لتغيير العمليات والابتكار و تحقيق أداء أفضل.

تحتاج إدارة UNSO Amanagement إلى تقييم استراتيجياتها التدريبية لضمان تحقيق الآثار بشكل موحد في جميع أنحاء المنظمة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي

أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة و الدراسة الحالية:

من حيث الموضوع: اعتمدت الدراسة السابقة عن استكشاف أثر التدريب على أداء المستشارين ، أما دراستنا فقد اعتمدت على دور التكوين المستمر على تحسين أداء المستشارين.

من حيث المجتمع وعينة الدراسة: اعتمدت الدراسة السابقة على العينة العشوائية البسيطة- من المجتمع الدراسة ، أما دراستنا العينة القصدية لمجتمع البحث.

من حيث المنهج وأداة الدراسة: كلهما استخداما نفس المنهج الوصفي التحليلي يتفقا في أداة جمع البيانات الاستبيان.

من حيث الهدف : تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في كونها تسعى إلى البحث عن دور التكوين المستمر في تحسين أداء المستشارين، أما الدراسة السابقة سعت إلى البحث عن استكشاف أثر التدريب على أداء المستشارين.

من حيث المجال الزماني والمكاني : طبقت الدراسة السابقة على موظفي الخدمة المدنية الدولية بنيروبي الصومال 2014 ، أما دراستنا في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة 2024 .

7 - 2- الدراسات العربية- .

الدراسة الأولى : "منتهى قاسم النعيمي " بعنوان: "أثر التدريب على تطوير أداء العاملين من وجهة نظر المديرين "

هدفت هذا الدراسة إلى التعرف على اثر التدريب على تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة العراقية من وجهة نظر المديرين كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الأبعاد الفكرية والسلوكية والاقتصادية للتدريب على الأداء، والمشاكل التي تعيق سير العملية التدريبية في الوزارة، أجريت هذه الدراسة على مديري وزارة الصحة العراقية بجمهورية العراق بجمهورية العراق ، الأردن خلال السنة الجامعية 2010 ، أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استعان الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبيان، و كان مجتمع الدراسة يتكون من مديري العاملين في المستويات الوظيفية الوسطى في مؤسسات وزارة الصحة العراقية الذين شاركوا في البرنامج التدريبي 2009 ، وتم توزيع 400 استبانة على عينة الدراسة الطبقة

العشوائية واسترد الباحث 325 صالحة وتوصل الباحث إلى عدد نتائج أهمها:

- كان مستوى تأثير التدريب على تطوير أداء العاملين بوزارة الصحة العراقية متوسطا .
- كان مستوى تأثير الأبعاد الاقتصادية للتدريب على الأداء من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطا.
- كان مستوى وجود مشاكل ومعوقات تواجه وتعيق تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في مجال عمل المستشارين بدرجة متوسطة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب على أداء العاملين تعزى للمتغيرات - الشخصية والوظيفية - الجنس والعمر والمستوى التعليمي - (منتهى قاسم النعيمي، 2010، ص 11).

أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة و الدراسة الحالية :

من حيث الموضوع: اعتمدت الدراسة السابقة عن أثر التدريب على أداء العاملين من وجهة نظر المديرين ، أما دراستنا فقد اعتمدت على دور التكوين المستمر على تحسين أداء المستشارين.

من حيث المجتمع وعينة الدراسة: اعتمدت الدراسة السابقة على العينة الطبقية العشوائية من المجتمع الدراسة ، أما دراستنا العينة القصدية لمجتمع البحث.

من حيث المنهج وأداة الدراسة : كلهما استخدمتا نفس المنهج الوصفي التحليلي يتفقان في أداة جمع البيانات الاستبيان.

من حيث الهدف : تختلف الدراسة السابقة عن هذه الدراسة الحالية في كونها تسعى إلى - التعرف على أثر التدريب على تطوير أداء العاملين في مؤسسات وزارة الصحة العراقية من وجهة نظر المديرين ، أما دراستنا تسعى عن البحث عن دور التكوين المستمر في تحسين أداء المستشارين.

من حيث المجال الزماني والمكاني : طبقت الدراسة السابقة على المديرين العاملين في المستويات الوظيفية الوسطى في مؤسسات وزارة الصحة العراقية 2010 ، أما دراستنا في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

الدراسة الأولى : "عفاف أحمد النجار " بعنوان: "البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية " (عفاف أحمد النجار ، 2011، ص 14)

هدفت هذا الدراسة إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية لمختلف مجالاتها وعلقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمحافظة الخليل، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت في جمع بيانات الدراسة على استبيان، و كان مجتمع الدراسة يتكون 8781 موظفا وموظفة تم اختارهم عن طرق العينة الطبقية العشوائية بعدد 368 الذين يمثلون مجتمع الدراسة، وتوصلت إلى عدت نتائج أهمها:

رتبت - الأبعاد الخمسة للبرامج التدريبية من حيث الأهمية كالتالي: تحديد الاحتياجات التدريبية جاء في الترتيب الأول ، تلاه تصميم البرامج التدريبية في الترتيب الثاني، ثم تقييم العملية التدريبية في الترتيب الثالث، ثم اختيار المدربين في الترتيب الرابع، في حين جاء اختيار المتدربين في الترتيب الأخير بين عناصر العملية التدريبية.

وجود - فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر المستشارين تعزى لمتغير الجنس، والمسمى الوظيفي، والتخصص، والمديرية.

عدم - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر المستشارين تعزى لمتغير العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

-وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للعاملين فيه. أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية:

من حيث الموضوع: اعتمدت الدراسة السابقة عن البرامج التدريبية وأثرها على أداء - موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، أما دراستنا فقد اعتمدت على دور التكوين المستمر على تحسين أداء المستشارين.

-من حيث المجتمع وعينة الدراسة: اعتمدت الدراسة السابقة على العينة الطبقية العشوائية-

من المجتمع الدراسة ، أما دراستنا العينة القصدية لمجتمع البحث. من حيث المنهج وأداة الدراسة: كله ما استخدمنا نفس المنهج الوصفي التحليلي يتفقان في أداة جمع البيانات الاستبيان.

من حيث الهدف: تختلف الدراسة السابقة عن هذه الدراسة الحالية في كونها تسعى إلى التعرف على البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، أما دراستنا تسعى عن البحث عن دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء المستشارين.

من حيث المجال الزماني والمكاني : طبقت الدراسة السابقة على موظفين وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمحافظة الخليل 2010 ، أما دراستنا في مقر مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

3-7 الدراسات الجزائرية - .

الدراسة الأولى : "بوقطف محمود" بعنوان: "التكوين المستمر ودوره في تحسين أداء المستشارين بالمؤسسة الجامعية" (بوقطف محمود، 2014، ص 190) .

هدفت هذا الدراسة إلى التعرف على التكوين المستمر بالمؤسسة الجامعية ودوره في تحسين أداء المستشارين من خل ل معرفة أداء وردود أفعال المستفيدين من هذه العملية التكوينية ، أجريت هذه الدراسة على موظفين بجامعة عباس لغرور بخنشلة خلال السنة الجامعية 2013-2014.

وكان سؤالها الرئيسي ما يلي - :

- كيف يسهم التكوين المستمر في تحسين أداء المستشارين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟
وكان تساؤلها الفرعية :

- كيف يؤثر المكون التكوين المستمر في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟
- كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين المستمر بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

- كيف يساهم التكوين المستمر في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

اتباع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، ووظف الباحث عدة أدوات بحثية في دراسته كالملاحظة، المقابلة وكذا الاستبيان بغرض تحقيق أهداف الدراسة، وتوصل الباحث إلى تأكيد صحة الفرضية العامة والمتعلقة بدور التكوين المستمر في تحسين أداء المستشارين في المؤسسة الجامعية ، وتوصل الباحث إلى عدة توصيات:

تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين داخل المؤسسة الجامعية وذلك بالاستعانة بالأساتذة الجامعيين في مختلف التخصصات والاستفادة من خبراتهم و كفاءاتهم، كما نوصي بتمديد و زيادة المجال الزمني لفترات تكوين المستشارين التكوين المستمر مما يساهم في تعميق المعلومات و المعارف المكتسبة أكثر من ذي قبل، بالإضافة إلى خلق جو يسوده روح التعاون والانسجام بين المتكولين فيما بينهم من جهة ، وبينهم و بين المتكولين من جهة ثانية حتى يتمكنوا بعد الانتهاء من عملية التكوين العمل بروح الفريق وتقوية العلاقات و روح التضامن و التقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة. بالإضافة إلى التوصية بمراجعة تخصص المستشارين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية و يستجيب المتكون لمحتوى البرامج التكوينية و يتمكن من تحصيل معارف و مهارات جديدة و تحديث وتحيين المعلومات السابقة

و منه الرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس إيجابا على المتكون و المؤسسة، كما نقترح على أصحاب القرار في المؤسسة تنظيم دورات تكوينية لكل المستشارين في مجال الإعلام الآلي من أجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية، وبرمجة دورات تكوينية للموظفين في اللغات الأجنبية خاصة الفرنسية والإنجليزية، نظرا لردود بعض المبحوثين حول تلقيهم بعض الصعوبات أثناء المشاركة في الدورات التكوينية المنظمة خارج الوطن، واستخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات حتى يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية وتشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بالمؤسسة، بالإضافة إلى التوصية بتعميم عملية التكوين على كل المستشارين والعمال حسب التخصص والمهام و المصالح مما يسهم في تحسين قدرة أدائهم وأداء مؤسستهم.

أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية:

من حيث الموضوع: كلهما نفس الموضوع التكوين - التكوين المستمر ودوره في تحسين أداء المستشارين .
من حيث المجتمع وعينة الدراسة : اعتمدت على المسح الشامل أما دراستنا على العينة القصدية لمجتمع البحث.

- من حيث المنهج وأداة الدراسة: كله ما استخدمنا نفس المنهج الوصفي التحليلي يتفقان في أداة جمع البيانات الاستبيان.

- من حيث الهدف: كلهما تبحث عن دور التكوين المستمر في تحسين أداء المستشارين في المؤسسة الجزائرية.

من حيث المجال الزمني والمكاني : طبقت الدراسة السابقة على موظفين بجامعة عباس لغرور بخنشلة خلال السنة الجامعية 2013-2014 ، أما دراستنا في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة 2020

الفصل الثاني

التكوين المستمر

تمهيد-

- 1- ماهية التكوين المستمر.
- 2- أنواع التكوين المستمر.
- 3- مراحل وخطوات عملية تكوين الموظفين.
- 4- تقييم العملية التكوينية .

تمهيد:

إن التطور الحادث في المجتمعات أوجب أن تكون تلك المجتمعات دائمة التغيير في مختلف الجوانب ذلك التغيير الذي يتطلب تكيف مستمر مع معطيات العصر التقنية، مما يتطلب عملية تكوين وتدريب مستمر على كل المستجدات التي تحدث.

ومفهوم التكوين ينطوي في الحقيقة تحت مفهوم التعليم يعتبر مصطلح التكوين المستمر حديث نسبيا إلا أنه لا يذهب بعيدا في مضمونه عن المصطلحات المستعملة سابقا، كالتكوين، التكوين المستمر، التكوين المتواصل، التدريب ... للإشارة فإن المصطلح الأخير التدريب يستعمل كثيرا في دول المشرق العربي، وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Formation) بينما يستعمل مصطلح التكوين كثيرا في الجزائر ودول المغرب العربي عموما، (Training) (والذي يعتبر ترجمة للمصطلح الفرنسي ، حيث يتم اكتساب الفرد قدرات عقلية تتمثل في المعرفة والمهارات مع تنمية السلوك والاتجاهات نحو حب العمل والإخلاص فيه، وهي كلها مثل وقيم يجب التركيز عليها عند إعداد البرامج التكوينية، إذ يتمكن الفرد من خلال عملية التكوين من كسب سلوك ومهارات عملية ومعارف علمية تمكنه من القيام بمسؤولياته، المتمثلة في التشغيل والإنتاج والصيانة والخدمات، مما يجعله قادرا على المساهمة في التنمية المحلية والوطنية.

وعليه تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين، نظرا لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها وبمستوى كفاءته الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران علما واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الافراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض ، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ومن ثم رفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة. ولغرض الوصول إلى هذه النتيجة ومن أجل أن يقوم الفرد بتأدية واجبه على أحسن ما يرام، لابد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءته وفعالته لإنجاز مهامه ومتطلبات عمله بنجاح، وهذا ما سنحاول الوقوف عليه في هذا الفصل.

1- ماهية التكوين المستمر .

1 - 1-تعريف التكوين:

يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات، وقد اختلف الكتاب الباحثون حول تعريف التكوين عموما والتكوين الإداري خاصة، إلا أن تعريفاتهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين، في أنها التغيير أ و التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، وبما يساهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع، ولقد تطرقنا إلى تعريف التكوين في الفصل الأول من حلل المفاهيم ونذكر تعريفات أخرى.

يعرفه " Pierre casse " : - العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من اجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية، أ و ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمار للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات" (بوقطف محمود، ، ص 17) .

2 - 2-خصائص عملية التكوين المستمر :

للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي:

أ - التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة و ليس نشاطا ثانويا أ و كماليا.
ب - التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.

ج - التكوين عملية شاملة ؛ بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة لإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية (كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.

د - التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح، ومن هذه المقومات:

-وضوح الأهداف وتناسقها.

-وضوح السياسات وواقعيتها.

- توازن - الخطط و البرامج.
- توفر - الموارد المادية والبشرية.
- توفر - الرقابة و التوجيه المستمرين.
- ه - التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها أهمها:
 - خبرة - تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.
 - خبرة - تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج التكوينية والمواد العلمية.
 - خبرة - في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين.
 - خبرة - في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين.
 - خبرة - في متابعة وتقييم فعالية التكوين المستمر للموظفين.
- و - التكوين نشاط متغير ومتجدد، (مدحت محمد أبو النصر ، 2008 ، ص 61)

3- أهمية وأهداف التكوين: إن التكوين يعد من العمليات المهمة والرئيسية داخل أي مؤسسة، وذلك لما يحتويه من أهمية وأهداف، يمكن ذكرها فيما يلي:

أ/الأهمية:

- إن التكوين القائم على أسس عملية صحيحة لا بد أن يكون له أهمية عند تنفيذه، سواء كان له أهمية لدى الفرد في تنمية قدراته ، أو أهمية لدى المؤسسة في تحسين سير عملها وتمثل في:
- أ- 1 أهميته بالنسبة للفرد : تكمن أهميته بالنسبة للفرد من خلال علي يونس ميا وآخرون:
- إكساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل مناصب قيادية.
- إكساب الفرد الخبرات والمعارف والمهارات الجديدة التي تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
- زيادة ثقة العاملين في أنفسهم نتيجة لإكساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي لرفع روحهم المعنوية.
- يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس.
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الحسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر.
- يساعد الأفراد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا.
- يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل.

أ- 2 - أهميته بالنسبة للمؤسسة :

- تتمثل أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة من خلال (علي يونس ميا وآخرون ، 2008 ، ص 61)
 - تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم.
 - إعداد أجيال من الأفراد لشغل وظائف قيادية .
 - مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة العلمي والتكنولوجي. يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل.
 - يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي.
 - ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة، ويحسن العلاقات بين العمال وأرباب العمال.
 - يحسن الإنتاجية ونوعية العمل، فضل عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها.
- أ- 3 - أهمية التكوين المستمر بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:

تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.
- المساهمة في تحسين علاقات الاتصال بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والرؤساء.

أ- 4 أهمية التكوين المستمر بالنسبة للمجتمع:

- إن تكوين الموظفين المستمر يعد جهدا هادفا ضمن جهود وب ا رمج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها، واستثمار تنموي طويل المدى للدول والمؤسسات التي تحرص على النمو والبقاء.

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

المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية ... ، باعتبار الموظفين أف اردا في المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت.(حمزاوي محمد سعيد ، 2004 ، ص 104)

ب/الأهداف:

إن من الأساسي والمهم تحديد أهداف التكوين بوضوح، بحيث تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والواقعية، وكذلك يجب التمييز بين الأهداف العامة للمؤسسة التي تسعى جاهدة لتحقيقها وتتطلب معظمها نشاطات تكوينية، وأهداف التكوين التي تتجلى في غاية كل دورة تكوينية، وفيما يلي نلخص أهم أهداف التكوين:

ب-1 بالنسبة للفرد: وتتجلى فيما يلي (أحمد عادل ارشد،، 1981 ، ص 831).

-الثقة بالنفس وعدم الاعتماد على الآخرين.

-احتارمه لنفسه واحترام غيره له .

-اكتساب خبرات ومهارات جديدة تؤهله الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر .

-المرونة في حياته العملية.

-تنامي الجوانب السلوكية الجيدة و الحسنة لدى الفرد .

-رفع الروح المعنوية لدى الفرد نتيجة الخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل .

ب-2- بالنسبة للمؤسسة: وتتجلى فيما يلي:

- تحقق لها ربح في المردودية ويضمن استمرار حياته .

- اكتساب قدرات تنافسية في ظل اقتصاد السوق .

- يسمح للمسيرين بإدماج معطيات جديدة قبل منافسيهم والتصرف قبل الآخرين، وفهم البيئة

المعقدة والسريعة والتطور التكنولوجي في مختلف المجالات.

- الاستفادة من الطاقة البشرية والمادية أي اليد العاملة و الأدوات المستعملة إلى أقصى حد ممكن(أحمد

عادل ارشد،، 1981 ، ص 138).

2-أنواع التكوين المستمر

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب

حسب طبيعة نشاطها و فئة الموظفين المستهدفين(موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال

تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين) والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة، ويقسم " رشاد

أحمد عبد اللطيف " التكوين إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتكويين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها، ويمكن

الإشارة إليها كما يلي:

أ -التكوين من حيث الزمان : و يتقسم إلى نوعين:

تكوين قبل الخدمة : وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.

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

ب التكوين من حيث المكان : وينقسم إلى نوعين(أحمد عادل راشد،، 1981 ، ص 140) :

-تكوين داخل المؤسسة

-تكوين خارج المؤسسة.

ج التكوين من حيث الهدف:

-التكوين لتحديد المعلومات : وهذا نتيجة للتغيرات و التطورات التكنولوجية.

-تكوين المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء

الترقية .

وفيما يلي نتعرض بنوع من التفصيل إلى الأنواع المختلفة للتكوين:

1 - 2-تكوين التكوين المستمر للموظف الجدي : في الأيام الأولى من استلم الموظف الجديد لمنصبه ومهامه يتحصل الموظف على معلومات من أطراف عديدة داخل المؤسسة بطرق غير رسمية، هذه المعلومات قد تؤثر على نفسيته و اتجاهاته وأدائه لسنوات، ومن جهة ثانية قد يوج الموظف الجديد إلى مصلحة معينة أ و توكل له مهام لا يملك بشأنها المعلومات الكافية ولا الطرق والآليات اللازمة للقيام بها، ولذلك تلجأ المؤسسة إلى عملية تكوين الموظفين الجدد، سواء داخل المؤسسة بتنظيم دورة تكوينية قصيرة المدى وتشرف عليها إدارة المؤسسة، وبتكليف أحد موظفيها القدامى أو إطاراتها ذوي الكفاءة والخبرة قصد تزويدهم بالمعلومات الكافية أولاً حول المؤسسة وتاريخها ومجال عملها وأهدافها ونمط التسيير والرؤساء والنظام الداخلي لها، وتوقيت العمل و أيام الراحة والعطل السنوية والمرضية والاستثنائية وإجراءاتها والأجور ومكوناتها والمنح والعلوات وكيفية الحصول عليها والترقيات والتأمينات الاجتماعية...

وثانيا معلومات تتعلق بكيفية أداء مهام وظيفة معينة، وقد تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة وذلك بعقد اتفاقيات مع مؤسسات ومركز تكوينية أخرى، وهناك دورات تكوينية إجبارية بموجب النصوص القانونية لبعض الرتب والوظائف تسمى " بالتكوين أثناء فترة التبرص "

تتراوح مدتها من (03) أشهر إلى 06 أشهر بإحدى المركز التي لها الصلاحية القانونية لتنظيم مثل هذه الدورات، ويشرف عليها أساتذة ذوي خبرة في ذلك المجال.

2 - 2التكوين - التكوين المستمر للموظفين القدامى : يتمثل في إجراء و تنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف فئات العمال والموظفين بالمؤسسة، والتكوين المستمر مفهوم شامل ويضم بدوره العديد من الأنواع، ويعني إخضاع فئة الموظفين المعنيين لدورة تكوينية دون الانقطاع الكلي عن تأدية العمل، فقد تخصص دورة تكوينية لمدة أسبوع داخل المؤسسة لصالح موظفي الإعلام الآلي وذلك بغرض تجديد المعرفة والمهارة في هذا المجال أو تخصيص دورة تكوينية لفئة الموظفين الإداريين في الرتب التالية (عون إداري ، عون إداري رئيسي ملحق إداري، ملحق إداري رئيسي، متصرف) بغرض زيادة المعارف و المهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لشغل المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا.

وهذه المعارف تشمل العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة و اتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال ، وللمؤسسة الاختيار والمفاضلة بين إجراء الدورة التكوينية خارج المؤسسة أو داخلها وفقا للأهداف المسطرة والإمكانيات المتاحة سواء كانت (مادية أو بشرية) الإشراف على التكوين والمكونين وهناك نوع آخر من التكوين المستمر تم إدراجه و تطبيقه حديثا في المؤسسات والإدارات العمومية والمنصوص عليه في التعليم رقم 145، حيث يخضع الموظفون بموجبها لدورات تكوينية بغرض الترقية والذين يتوفرون على مجموعة من الشروط:

-اجتياز الامتحان المهني بنجاح بعد استيفاء خمسة (05) سنوات خدمة فعلية بالمؤسسة.

-الترقية على أساس الاختيار وذلك بعد عشر (10) سنوات خدمة فعلية في الرتبة التي يشغلها الموظف في هذه الحالات المذكورة تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة، وذلك بعقد اتفاقية بين المؤسسة المعنية في الدراسة الحالية - مديرية الإدارة المحلية، والمؤسسة المشرفة والمؤطرة للتكوين والمتمثلة في جامعة التكوين المتواصل مركز الوادي وأيضا مركز التكوين المهني رقم 03 "بوصييع صالح عبد العزيز" وأيضا المعهد الوطني بالوادي "العمامرة بشير" ويسمى هذا النوع " بالتكوين قبل الترقية " والذي يدوم بين 06) و 09 أشهر حسب الرتبة ونوع التكوين.

وفي نهاية الدورة التكوينية يخضع المتكون لامتحان نهائي بالإضافة إلى تقديم تقرير نهاية التبرص أو مذكرة نهاية التكوين حسب الرتبة.

2-3- التكوين من حيث المكان: هذا النوع من تكوين الموظفين يتعلق بمكان إجراء الدورة التكوينية،

فيمكن أن تعقد الدورة التكوينية داخل المؤسسة تكوين أثناء العمل بصفة فردية أو جماعية وذلك بإلحاق

موظف بمصلحة معينة رفقة مشرف ذوي كفاءة وخبرة كبيرة في مجال التسيير الإداري أو في مجال المحاسبة والمالية.

وللتذكير كذلك بأن هذا النوع يمكن إدراجه ضمن التكوين المستمر، أي أن الموظف يتلقى تكويننا لتحسين معارفه وتحديد معلوماته من أجل تحسين أدائه وهذه فائدة لصالح الموظف المتكون ولصالح المؤسسة ، بحيث يبقى يزاول نشاطاته اليومية بدون انقطاع وهذا يعد مؤشرا إيجابيا للمؤسسة حتى لا تتعطل أو تتأخر في تأدية وتقديم خدماتها، ومن جهة أخرى يحافظ الموظف على رتبته الشهري دون اقتطاع وهذا ما يعتبر محفزا إضافيا للموظف لمزاولة أعماله المعتادة بالإضافة إلى الاستفادة من التكوين في الوقت نفسه.

وفي نفس السياق يمكن للمؤسسة أن تعقد أو تبرم اتفاقيات خارجية خارج المؤسسة من أجل إجراء دورات تكوينية لموظفيها الذين هم بحاجة إلى ذلك حسب تحديد احتياجاتها التكوينية وأهدافها المستقبلية . فمن حلال اتفاقية المبرمة بين ولاية الوادي ومركز تكوين الإداري وتحسين المستوى CFA ورقة خاصة بالموظفين أعوان الإدارة والملحقين ، والمركز الوطني لتكوين الجماعات المحلية بالجلفة خاصة بالكتاب العامون والمناصب الإدارية العليا ، كما تبرم اتفاقية تربص خارج الوطن مع إحدى المؤسسات التي تراها مناسبة ومؤهلة للقيام بدورة تكوينية، وعادة لا تتعدى فترة التربص (20) يوما بالنسبة للموظفين الإداريين الذين تتوفر فيهم الشروط المحددة مسبقا من طرف الهيئة الوصية ، خارج الوطن مع الصين خاصة بالمدرء ورؤساء المصالح. وهي اتفاقيات من أجل تحسين المستوى بدرجة أولى ، أما مركز التكوين وجامعة التكوين المتواصل وجامعة الوادي سألقة الذكر خاصة بالموظفين أثناء التربص للموظفين الجدد والموظفين الذين تم ترقيتهم حسب رتب سابقة (. مصطفى محمود أبو بكر، مصر ، 2004).

3-مراحل وخطوات عملية تكوين الموظفين .

1 - 3- تحديد الاحتياجات التكوينية:

تقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية لأنها مفضلة بين الموظفين أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة او عن طريق مرسوم و ازري ينص على التكوين الإداري داخل المؤسسات العمومية ، أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة وما إلى ذلك، وهذا خطأ بل يجب اللجوء إلى التكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة وهذا ما تؤمنه هذه الخطوات التي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكوين من عدمه . قبل أن نتطرق لمفهوم الاحتياجات التكوينية يجدر بنا الإشارة إلى مفهوم الحاجة إلى التكوين.

2- تصميم - البرامج التكوينية:

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أف ا رد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة ، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين (. جغري بلال، 1997، ص، 166).

فعملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر المرحلة الثانية من مراحل سياسة التكوين ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي برنامج تكويني، ويقصد بتصميم البرامج التكوينية أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات و الكفاءات والمهارات ، فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث ي تم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية (. جغري بلال، 1997، ص، 166).

ويمكن أن يضم البرنامج التكويني عديد العناصر منها:

- تفاصيل عن المتكونين، أي أن البرنامج موجه لأفراد جدد.

-موضوع التكوين، أي تحديد م واضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق والشمول في عرضها او لمنطق المنتهج في تتابع عرضها.

-تحديد طرق وأساليب التكوين.

-تحديد المكونين ومعايير التقييم.

-تحديد مسؤولية الإدارة ، أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني.

- تعيين مكان التكوين إذا كان داخليا أم خارجيا.

تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها، وهذا لإثارة دوافع الأف ا رد المتكونين بغية التحصيل والتكوين الجيد، وهو أمر أساسي في أعداد البرامج التكوينية.

-تخصيص ميزانية التكوين، أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة لتنفيذ السليم للبرنامج

التكويني، ورصد الاعتمادات اللازمة لها.

3 - 3- تنفيذ البرامج التكوينية:

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا ،وتعتبر مرحلة إدارة البرنامج وتحسيده ميدانيا.

ولتنفيذ البرامج التكوينية لابد من تحديد الإجراءات التالية(أحمد عادل راشد، 1981 ، ص 141).

أ الجدول - الزمني للبرنامج : يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، موعد الرحلات والتسجيلات، الاختبارات وحفل الختام ، ويجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف على طول فترة التكوين وعلى طبيعة مستوى المتكويين.

ب- مكان التكوين : قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة وه و ما يعرف بالتكوين الداخلي وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أ و مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية البرنامج التكويني ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج.

ج متابعة - المكونين والمتكويين : المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية.

*نستنتج أن هذه المرحلة تعتبر مرحلة تحسيد البرنامج التكويني ميدانيا ويتطلب تنفيذها تحديد الإجراءات التالية:

-إعداد الجدول الزمني للبرنامج وتنسيقها.

-تجهيز وإعداد مكان التكوين.

- متابعة المكونين والمتكويين

4-تقييم البرامج التكوينية:

إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى ، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته ومسؤولية مدير التكوين لا تقتصر فقط على تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج ، بل يجب عليه أن يتأكد أنه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلل برنامج التكوين.

وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء، فبالنسبة للأفراد، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد واقترح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف

التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها ، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضوع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلل التكوين من معارف ومهارات ، لا سيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الافراد وتدعيم الثقة لديهم، أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة ، ويظهر هذا من خلل متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة (عبد المليك مزهودة ، 2004 ، ص 104)

وهناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي:

-ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين ، حيث يتم توزيع استمارات معلومات لتقييم البرنامج التكويني، وتتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتكونين وطرق التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المتكون والمتكون ودرجة ملاءمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية.

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكونين في البرنامج ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق .

مدى - تعلم المتكونين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلل إجراء اختبارات بعد الانتهاء من البرنامج التكويني ، وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية ، تتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج ، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا، فه و يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتكونين، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه.

-مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها، وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل ، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين.

وهذا المقياس يسمى بمقياس مراقبة الأداء السابق واللاحق) نفس الشيء ينطبق على سلوك المتكون. (

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم البرنامج التكويني ، فارتقاء الأداء أو السلوك اللاحق عن الأداء أو السلوك السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني

مقارنة بتكاليفه) حمزاوي محمد سعيد ، 2004 ، ص 104) العوائد - الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف ، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التكوين، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه ، إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أنه إذا كانت هناك سهولة نسبية في حصر تكاليف البرنامج التكويني، فإنه من الصعوبة بما كان تحديد العوائد الاقتصادية من ورائه والتي قد تأخذ مداها على المدى الطويل.

خلاصة

أدت الحاجة إلى الماسة التكوين بالمؤسسات الى الاهتمام الكبير به وإلى الحاجة إلى متخصصين في القيام بذلك ، أن التكوين ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد وتطويرا لقدراتهم، هذا وتعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المشروع الحديث، ولذا يعد التكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة، فمن فوائده زيادة الإنتاجية، الرفع من معنويات الأفراد، تخفيض حوادث العمل.

ومما لا شك فيه أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المنظمة نفسها، حيث يتخذ سلوك الأفراد مسار يحقق الأهداف العامة، وعليه يستوجب على كل منظمة تصحيح مسار وسلوكيات الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء، لذلك فإن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة الأفراد أن يؤدي التكوين إلى زيادة الفعالية للأداء التنظيمي بشرط أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المؤسسة، وأن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتكون على نقل خبراته المكتسبة من التكوين إلى الممارسة العملية، ومن ثم نقلها على مستوى المؤسسة، بغية رفع مستوى مردودية المؤسسة وحسن أدائها .

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي
- 2- خصائص الأداء الوظيفي
- 3- أهمية الأداء الوظيفي
- 4- محددات الأداء الوظيفي.
- 5- أنواع الأداء الوظيفي.

خلاصة

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية. وتطلق كلمة الأداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسئوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف (الزهراني، 1999).

1- مفهوم الأداء الوظيفي :

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة و فعالية. وتطلق كلمة الأداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسئوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف (الزهراني، 1999). وعلى ذلك تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف "المير" الأداء الوظيفي بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة" (المير، 1995) ويعرف " بدوي، ومصطفى" الأداء بأنه) نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين (بدوي و مصطفى، 1984).

كما عرف " عاشور " أداء الفرد للعمل بأنه (قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله)، (عاشور، 1983) (ويعرف "كتيه ديفس (Ketih Davis) " الأداء الفردي لأي موظف بأنه (محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل) ، (الحري ، 1995). (ويعرف " العريان والعسكر " أداء الفرد (تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته) ، (الحازمي ، 1999). ويلقي " ثوماس جيلبرت (Thomas Gilbert) " الضوء على مصطلح الأداء ويقول بأنه (لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج ، أو النتائج ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معًا . و يشير "بدوي" إلى الأداء بأنه عبارة (عن القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب (بدوي، 1984، ص 114) .

ويرى " هلال " أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد ، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه ، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابغة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء (هلال ، 1996)

أما " زيدان " فيرى أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعيه وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة (إلا بنسبة بسيطة) على ظروف العمل المادية ، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك (زيدان، 1984).

أما "سيتر ميستر (Sutermmeister)" يرى أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري ، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي ، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي ، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي (عامر والخلف، 1982) .
وقدم الباحثان " بورتر ولولر (Porter & Lawler)" نموذجًا نظريًا يقوم على مجموعة من الفروض ، حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناء على هذا النموذج ثلاثة عوامل أساسية هي : الجهد المبذول ، والقدرات والخصائص الفردية ، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي . فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل ، وبمقدار ما يستمر الفرد بجهد بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل ، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراتها عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة (عاشور ، 1986).

ويرى " السلمي " أن الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلان معًا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء (السلمي، 1985) وأخيرًا يرى " الحربي " أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليست بالأمر السهل وأن تعميم النتائج أمر غير صحيح للأسباب التالية :- (الحربي، 1995).

- أن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست بالضرورة هي محددات أداء فئة أخرى.
- أن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.

- تؤثر العوامل البيئية الخارجية في تحديد محددات الأداء .

ونستنتج من الدراسات السابقة أن هناك تقارب واضح بين الباحثين في تعريفهم للأداء وعلى الرغم من ذلك يبدو أنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الأداء وأن تعدد التعاريف المتعلقة به يعود إلى تعدد الباحثين الذين تناولوه ورغبة كل واحد منهم في أن يدلي بدلوه في هذا الموضوع من وجهة نظره واهتماماته الخاصة .

ومن جهة أخرى أن موضوع الأداء يعد من المواضيع الأكثر تشعبًا وغموضًا وأكثرها تعقيدًا بالنسبة للمنظمات لاختلاف نتائج الدراسات في هذا المجال بالإضافة إلى وجود عوامل متعددة وعدم وضوح دور علاقة كل عامل من هذه العوامل بمستوى الأداء.

2- خصائص الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يمثل " درجة إتمام وإنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلل توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات المختلفة." وبالتالي فالأداء الوظيفي يتميز بمجموعة من الخصائص والتي يمكن إيجازها فيما يلي (حمزاوي محمد سعيد ، 2011 ، ص 89)

- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات، أفعال، حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات.
- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف السلوك ليس هدف في حد ذاته لا يعمد الإنسان حب في العمل ذاته لكن في تحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.
- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول أنه متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي بالأساس ،بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكل وتوجيه السلوك في اتجاهات معينة.
- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان مفرد.
- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب، أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.

3- أهمية الأداء الوظيفي:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، وهذا نظراً للأهمية الكبيرة التي يتمحور حولها مخ تلف المنظمات.

ولقد شكل موضوع الأداء عنصراً هاماً لكثير من الدراسات التي تسعى إلى الاهتمام به كمؤشر فعال كفيل بتحقيق الأهداف المنظمة ورفع كفاءتها الإنتاجية.

فقد أشار آدم سميث في كتابه ثروة الأمم إلى المزايا التي يمكن تحقيقها بواسطة تقسيم العمل والتخصص وأثره على تحسين مستوى الأداء، حيث يرى أن كل فرد من الجماعة يميل إلى أداء العمل الذي تكون له أعظم المزايا النسبية وبأكثر فعالية من غيره من الأعضاء. (صالح عبد الباقي ، 2002 ، ص 367)

وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز ثم مرحلة الريادة .

ويمكن تحديد أهمية الأداء الوظيفي لأي منظمة في النقاط التالية:

-الأداء هو المكون الرئيسي للعملية التنظيمية باعتباره محصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة.

- كما أن مستوى الأداء داخل المنظمة لا تعكس قدرات الفرد العامل فقط بل هو أيضاً المجهودات التي يقوم بها الرؤساء والقادة والمدبرين، من أجل الضغط على العاملين لرفع مستوى أدائهم.

-إن نجاح أو فشل أي منظمة مرتبط ومعمد بالدرجة الأولى بطبيعة الأداء والظروف والإمكانات المتوفرة والمتاحة للمناخ التنظيمي للمنظمة.

-لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك لأهمية الأداء

في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

4-محددات الأداء الوظيفي :

انطلقاً من أن الأداء الوظيفي يعد نتاج الجهد الذي يبذله الفرد في الإنتاج في موقف معين، نستطيع تحديد هذا الأداء من ثلث مؤشرات رئيسية يمكن التعرف على العوامل التي تضبط عملية التفاعل، ومن هذا يمكن

النظر إليه بأنه نتاج العلة المتداخلة بين الجهد المبذول والقدرات، والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي (عبد الباري إبراهيم، 2002 ، ص 117).

ولهذا تتوضح محددات الأداء في:

– الدافعية

إن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة الحماس لأداء العمل، ولهذا فإن "الدافع يعتبر الحاجة إلى مقارنة الفرد بنتائجه مع معايير الأداء قصد تحسينه " .

ولهذا فالدافعية تعد بمثابة قوى داخلية تحرك الفرد وتثيره لكي تحرك سلوكه وتشكله باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة، وهذا نتيجة الشعور بالنقص في تلك الحاجة.

والواقع يثبت وكذا التجارب والدراسات، إذ هناك اختلافات بين الأفراد ليس فقط في قدرتهم، ولكن أيضا في رغبتهم ودوافعهم، فتختلف دوافع الناس باختلاف الأهداف أو الأغراض التي يريدون تحقيقها، فالدوافع أشياء داخل الفرد ذاته، أما الأهداف في أشياء خارج الفرد .

ومنه فالدافعية هي مقدار الجهد المبذول من طرف العامل، والتي تعكس درجة دافعية لأداء العمال، والتي تنعكس كذلك على كفاءة أداء العامل، كل عامل حسب قدرته ومهارته والخبرات الزممة من أجل إنجاز هدف معين.

– القدرات:

تعد القدرة كثنائي محدد للأداء الوظيفي باعتباره يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء والقدرة والذي يتكون بها، ومنه تشير القدرة إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه والشعور بأهميته لأدائهم، ولهذا تعني " القدرة على أداء هدف معين سواء أكان عمل حركيا أو عقليا، وتشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال، وتشمل أيضا السرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات الفطرية والقدرات المكتسبة، وتعني قدرة الفرد على قيامه بأداء عمل ما دون حاجة إلى التدريب أو التعلم كالقدرة على الكتابة أو القدرة على الرسم " (عبد الباري إبراهيم، 2002 ، ص 117).

– الإدراك:

يتمثل في إدراك الفرد لدوره الوظيفي، وذلك في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.

5-أنواع الأداء الوظيفي :

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى نوعين، الأداء الكلي والأداء الجزئي:

- الأداء الكلي

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

-الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، بحيث يمكن تقسيمه حسب الوظيفة على أداء وظيفة الألف ا رد، أداء وظيفة الإنتاج، أو أداء وظيفة مالية.

وهناك من يقسم الأداء الوظيفي على معيار الشمولية ومعيار الطبيعة، والذي يقسم الأول كذلك بالأداء الكلي والأداء الجزئي، أما معيار الطبيعة فيقسم إلى أهداف اقتصادية وأهداف اجتماعية وتقنية وسياسية.

6-تقييم أداء الموظفين و العاملين:

1- إن عملية تقييم الأداء تتم بعد عملية الاختيار

والتعيين والتي بموجبه تقوم المنظمة من التأكد من أن العامل يستخدم في قدرته بشكل جيد، فبتالي هذه المرحلة تعني إذن بتقييم الأداء للألف ا رد، والتي من خلالها يتم التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد، والتي بموجبها تحدد ما إذا كانت بحاجة إلى التكوين التدريب ومن ثم التحفيز والترقية، ولهذا يعد تقييم الأداء أحد الوظائف المتداولة والمعمول بها في مراحل تسيير الموارد البشرية، وإدارتها في المنظمات الحديثة.

ولمعالجة تقييم الأداء يتطلب منا التعرف على مفهومه والهدف منه:

- تعريف تقييم الأداء:

تستخدم عدة مصطلحات للدلالة على تقييم الأداء، ولكن غالبا ما نجد تقييم الأداء بصفة عامة هو إصدار الحكم على شيء ما.

ويقصد بتقييم الأداء الوظيفي " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملمهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على

إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمل مسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى" (عبد الباري إبراهيم، 2002 ، ص 120).

وهناك من يعرف تقييم الأداء بأنه " إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم وقرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيةهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم " .
وعليه يمكن القول بأن تقييم الأداء هو النظام الرسمي الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد داخل المنظمة، وعلى جميع مستوياتهم الإدارية وذلك باستخدام الأساليب الموضوعية المناسبة لقياس كفاءة العمال، من أجل تحديد قدراتهم وتحقيق معايير الأداء، وهذا التقييم يكون بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، وبالتالي فهو التغذية العكسية لفعالية الموظفين والتي تستفيد منه المنظمة في عملية الترقية وتصحيح خططها ومنه ضمان العدالة بين الأفراد العاملين والموظفين .

خلاصة

من خلل دراستنا لهذا الفصل والتي تم تحديد فيه مفهوم الأداء وخصائصه ومحدداته إضافة إلى تقييم الأداء ومحاولة الهدف منه ، وهذا بغية معرفة مدى الانجاز العامل لمهامه بكفاءة وفعالية، وإعطائه المعلومات التي تجعله يستفيد منها، بغية تطويرها وتحسين أدائه وهذا راجع إلى طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتي يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، مما يساهم في الأخير على أدائهم والذي هو في الحقيقة الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور الذي هو فيه. وبالتالي تدفعه للقيام بعمله على أكمل وجه وفق قدراته وإمكانياته وما تتطلبه المنظمة.

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية للدراسة

- 1- الدراسات الاستطلاعية
- 2- منهج الدراسة
- 3- مجتمع وعينة الدراسة
- 4- الخصائص السيكمترية للأداة
- 5- أدوات جمع البيانات
- 6- مجالات الدراسة.
- 7- متغيرات الدراسة .

1-الدراسات الاستطلاعية

تعد الدراسات الاستطلاعية من أهم الخطوات التي ينبغي للباحث أن يتبعها أثناء إجراء الدراسة الميدانية حيث قمنا بزيارة استطلاعية في هذه الدراسة إلى مقر مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، حيث قمت بطرح بعض الأسئلة التي تتعلق دور التكوين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي لمستشاري الرياضة، وقد تم توزيع خمسة (07) استمارات بغرض الدراسة الاستطلاعية فهي تهدف إلى :

- جعل الطالب بعيدا عن الوقوع في الأخطاء في الدراسة الأساسية.
 - التعرف على مجتمع الدراسة
 - معرفة مدى ملائمة أداة الدراسة مع مجتمع البحث (بابا عربي لطيفة، 2012، ص 47)
- وكان الهدف من هذه الدراسة هو :

- معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة.
- التعرف على ميدان تطبيق وإجراء هذه الدراسة.
- قابلية موظفي المديرية لمساعدتنا على إجراء الدراسة.
- معرفة مدى صعوبة أو سهولة أسئلة الاستبيان المقدم.

وقد تعرفنا على مجموعة من النتائج:

- التعرف على المدير ورؤساء المصالح.
- حصر مجتمع الدراسة.

-مديرية الشباب والرياضة

-تعريف مديرية الشباب والرياضة

يحدد المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2006، قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيورها. حيث تجمع مصالح الشباب والرياضة على مستوى كل ولاية ضمن مديرية للشباب والرياضة، التي تعمل على تطوير المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها، العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضة وتحثها وتنسقها وتقيّمها وتراقبها. تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية المصالح الآتية : (مصلحة التربية البدنية والرياضة، مصلحة نشاطات الشباب، مصلحة الاستثمارات والتجهيزات، مصلحة التكوين وإدارة

(الوسائل)، لا يتعدى عدد المكاتب في كل مصلحة ثلاثة مكاتب (المرسوم التنفيذي ، 06-345، 2006، ص 30-31)

وتعتبر مديرية الشباب والرياضة مؤسسة عمومية، حيث جاء في الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ق: "يُ صد بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون (الأمر 06-03، 2006، ص 3)

- مهام مديرية الشباب والرياضة

تكلف مديريات الشباب والرياضة على مستوى الولاية بوجه الخصوص للقيام بمجموعة من المهام نذكر منها:

- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
 - تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
 - وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها و تكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
 - تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم و/أو العاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
 - إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
 - وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية.
 - ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها والمحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة. (المرسوم التنفيذي، 06-345، 2006، ص 30-31).

2- منهج الدراسة:

منهج البحث هو " الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة " (بلقاسم سلاطينية، 2005، ص35) كما يعرفه محمد الغريب بأنه " : الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة ، بهدف الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوب " (محمد الغريب عبد الكريم، 1987، ص 77).

ونظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على التكوين المستمر بمديرية الشباب والرياضة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، وذلك بمعرفة آراء وردود أفعال المستفيدين من هذه العملية التكوينية من خلال الكشف عن واقع هذه البرامج التكوينية التي تم تنظيمها داخل المؤسسة أو خارجها، وتقدير مدى استفادة هؤلاء المستشارين منها، وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكميّاً . فالمنهج الوصفي " يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميّاً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. " (عمار الطيب كشروود، 2007 ، ص 228)

من بين الاجراءات الأكثر نجاعة وفائدة من الناحية العلمية في الدراسة هي منهج الدراسة ، إذ يعد المنهج "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف أو طريقة جماعية لاكتساب المعارف القائمة على الاستدلال وعلى إجراءات معترف بها لتحقيق في الواقع."

ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لكونه المنهج الأكثر ملائمة لموضوع البحث، ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة ، وذلك من اجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة(محمد عبيدات، محمد أبو نصار ، 1999 ، ص46) وقد تم اختيارنا للمنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة لأن هدفها الكشف عن دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للمستشارين، وذلك بتحليل وتفسير الإحصائيات الكمية وتحويلها إلى تحليل كمي.

3-مجتمع وعينة الدراسة:

تناولت هذه الدراسة التكوين المستمر ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة وتم أخذ مستشاري الرياضة نموذجا لذلك، حيث تم التعامل مع رئيس مصلحة المستخدمين والمكلف بالتفتيش بالمديرية، أين تم عرض موضوع الدراسة عليهم، و شرح أهداف هذه الدراسة ، وتم تزويدنا بالإحصائيات اللازمة التي سوف نعتمد عليها في الجانب الميداني من هذه الدراسة ، وحسب مصلحة المستخدمين بالمديرية يقدر مجموع مستشاري الرياضة ب 263 مستشار حسب الإحصائيات الأخيرة , 31 / 12 / 2024 وحسب مكتب التكوين والتربصات بمصلحة المستخدمين فعدد المستشارين الذين تلقوا تكويننا فعليا التكوين المستمر يقدر ب 60 مستشارا، وبالتالي **فمجتمع الدراسة** يتمثل في مجموع الموظفين الدائمين بالمديرية الذين تلقوا دورات تكوينية التكوين المستمر سواء داخل المؤسسة أو خارجها . وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى دور التكوين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة، فإن هذه الدراسة ستعتمد على العينة القصدية مسح شامل.

4- الخصائص السيكمترية للأداة

4-1- الصدق.

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

أ- **الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأساتذة الجامعيين لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، ومحتوى عباراتها أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث، وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

4-2- الثبات.

ويقصد بها مدى حصول الباحث على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ

5-أدوات جمع البيانات :

لكي يستطيع الباحث جمع البيانات والمعلومات حول موضوع دراسته يجب عليه الاعتماد على عدة أدوات لجمع المعلومات، ومن أهم هذه الأدوات نجد الملاحظة، الاستبيان، المقابلة، وغيرها من الأدوات، وأما نحن في هذه الدراسة فقد اعتمدنا على أداة واحدة وهي الاستمارة، لأنها من الأدوات التي تمكن الباحث من جمع معلومات بشكل متعمق من طرف المبحوثين.

الاستمارة : هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقة رياضية والقيام بمقارنة رقمية . وقد شملت استمارة هذا البحث على سؤال وزعت إلى 5 محاور كما يلي:

المحور الأول : دور المكون في إنجاح عملية التكوين من 1-6

المحور الثاني ::: دور برامج التكوين المستمر في تحسين أداء (من 7 - 11

المحور الثالث : دور أدوات ووسائل التكوين المستمر في تحسين أداء من 12 - 16

6-مجالات الدراسة :

6 - 1-المجال المكاني:

تمت هذه الدراسة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والواقع مقرها بالحلي الاقليمي ، وهي من المديريات التابعة لوزارة الشباب والرياضة

6-2-المجال الزمني :

لقد تمت الدراسة في مديرية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حيث اتصلنا بإدارة المديرية يوم 18 فيفري 2024 وهذا من أجل الترخيص بالزيارة وأخذ المعلومات اللازمة، وفي الأسبوع الموالي تمت الموافقة على إجراءات الدراسة الميدانية في المديرية مع تقديم بعض الوثائق التي نحتاجها في, دراستنا وتوزيع الاستمارات إلى شهر مارس.

7-متغيرات الدراسة :

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا وبشكل جلي أن هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع.

7-1- المتغير المستقل: وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية ويطلق عليه أحيانا بالمتغير التجريبي، أي ما يقوم الباحث بتثبيته للتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة من حيث أن يتم التحكم فيها ومعالجتها ومقارنتها، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير التي يفرض الباحث أنه السبب أو الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى

معرفة تأثيره على متغير آخر، وفي دراستنا هذه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة وهو : التكوين المستمر

2-7 المتغير التابع: هو المتغيرات الناتجة عن العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل، بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع، هذا الأخير في دراستنا هو: **الأداء الوظيفي**

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات الميدانية، كما تم التعرف والوقوف على مجالات الدراسة الميدانية الأربعة، ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة، ومنه الكيفية التي تم بها اختيار العينة والتي تساعدنا في الأخير على جمع البيانات الكمية من أجل ترجمتها إلى تحليلات كيفية تساعد موضوع الدراسة.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1 - عرض ومناقشة النتائج.

2 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

خلاصة الفصل

تمهيد:

نتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة وتفسير البيانات التي جمعناها من مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، حول فاعلية التكوين بهذه المديرية ، ودور المكون في تطوير قدرات ومهارات مستشاري الرياضة ، بالإضافة إلى دور البرامج التكوينية في تحسين أداء مستشاري الرياضة ، وأيضا دور أدوات ووسائل الحديثة والتكنولوجية في عملية التكوين وهذه المؤشرات تكونت منها الاستمارة التي تم توزيعها داخل المديرية على مستشاري الرياضة ، وهذا من أجل التحقق من الفرضيات الجزئية التي بموجبها نتحقق من الفرضية العامة.

1- عرض ومناقشة النتائج

عرض وتحليل نتائج المحور الاول

المحور الأول: دور المكون في إنجاح عملية التكوين.

الهدف منه معرفة دور المكون في انجاح عملية التكوين

الجدول رقم : 01 يبين صفة المكونين من داخل المديرية أو من خارجها

الهدف معرفة صفة المكونين من داخل المديرية أو من خارجها

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
داخل المؤسسة	1	2%
خارج المؤسسة	56	98%
المجموع	57	100%

يتضح من الجدول أعلاه بأن غالبية المبحوثين وبنسبة 98% أجابوا بأن التكوين يتم من طرف مكونين من خارج المديرية ، أما باقي المبحوثين والتي وصلت نسبتهم إلى 2% أجابوا بأن التكوين يكون من طرف مكونين داخل المديرية .

بما أن عملية التكوين تكون في م اركز التكوين والمعاهد والجامعات حيث تعتمد على مكونين ومدربين ذو خبرة وكفاءة عالية , يعتمد عليهم في تكوين المستشارين والإطارات.

الجدول رقم 02: يبين هل المكونين هم المسئولين عن تحقيق أهداف عملية التكوين

الهدف معرفة هل المكونين هم المسئولين عن تحقيق أهداف عملية التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	36	63%
لا	21	37%
المجموع	57	100%

نستنبط من الجدول أعلاه بأن أكثر أفراد العينة وبما نسبته 63% يؤكدون أن المكونين هم المسئولين عن تحقيق أهداف عملية التكوين ، بخلف ما نسبته 37% منهم صرحوا عكس ذلك.

مما يجعلنا نستنتج أن المكونين هم المس و ولين على تحقيق أهداف عملية التكوين من خلال تقديم برامج ومتابعة نتائجهم من خلال امتحانات نهاية التبرص ونهاية الدورة التكوينية وتقديم نتائجهم إلى مؤسساتهم لتقييم عملية التكوين من تحسن في أداء وإكساب مهارت

جديدة, هذا ما تتوافق مع دراسة "بوقطف محمود" حول تأثير المكون في المتكويين

الجدول رقم: 03 يوضح هل المتكويين قادرين عن تحقيق أهداف عملية التكوين

الهدف معرفة هل المتكويين قادرين عن تحقيق أهداف عملية التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	56	98%
لا	1	2%
المجموع	57	100%

يتبين من خلال هذا الجدول يبين أن أغلب المتكويين وبنسبة 98% أكدوا أن المتكويين قادرين على تحقيق أهداف المسطرة للعملية التكوينية , والنسبة الباقية صرحت عكس ذلك.

نستنتج أن اختيار هذه المديرية للطاقت التكويني موفقت بدرجة كبيرة, ويعد في صالح هذه المديرية وفي صالح مستشاريها لأنه يؤدي لتحقيق أهداف العملية التكوينية

الجدول رقم: 04 يوضح هل يتوفر المكون على الخصائص والمميزات اللازمة

الهدف معرفة هل يتوفر المكون على الخصائص والمميزات اللازمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	57	100%
لا	0	0%
المجموع	57	100%

بحسب معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن كل المتكويين يبن يؤكدون على أن المتكويين ملمين بمواضيع البرامج التكوينية, ويمتازون بخصائص تمكنهم بقيام بعملهم بكل جدية وكفاءة. أي أن حسن اختيار

المكونين له دور كبير في إيصال المعلومة للمتكون, وذلك لأجل إكسابهم مهارت جديدة بأسرع وقت وأكثر دقة إي على حسب قدرات المتكونين.

الجدول رقم: 05 يبين أسلوب الذي يتبعه المكون مثل النقاش المفتوح

الهدف معرفة الاسلوب الذي يتبعه المكون مثل النقاش المفتوح

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	57	%100
لا	0	%0
المجموع	57	%100

بحسب معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن كل الباحثين يؤكدون على أن المكونين يتبعون أسلوب النقاش المفتوح في عرض وتقديم محتوى برامج التكوين . هذا ما لحضناه أثناء مقابلتنا مع بعض أستاذة المكونين على أسلوب الذي يفضله المتكون أسهل طريقة

لإيصال المعلومة أيضا معالجة النقائص, وتقديم اقتراحات أكثر وإحساس المتكون بأهميته.

الجدول رقم 06 : يوضح هل يراعي المكون الفروق الفردية للمتكونين

الهدف معرفة هل يراعي المكون الفروق الفردية للمتكونين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	49	%86
لا	08	%14
المجموع	57	%100

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة صرحوا بنسبة %86 أن المكونين يراعون الفروق الفردية للمتكونين , بينما النسبة الباقية صرحت عكس ذلك.

من خلال هذه البيانات نجد أن المكونين يراعون الفروق الفردية بين المتكونين من خلال خبرتهم الميدانية ومستواهم الدراسي والثقافي وإطلاعهم على قدرات المتكونين, بينما صرحوا البعض منهم أن المكون لا

ي ا رعي الفروق مثل جانب اللغة الأجنبية بين الشمال والجنوب وأيضا بين أصحاب الإطارات العليا والمستشارين العاديين

عرض وتحليل نتائج المحور الثاني:

المحور الثاني: دور برامج التكوين المستمر في تحسين الاداء الوظيفي

الهدف منه معرفة دور برامج التكوين في تحسين الاداء الوظيفي

الجدول رقم 07: يبين إذا كانت المديرية توفر برامج تكوين حديثة

الهدف معرفة إذا كانت المديرية توفر برامج تكوين حديثة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	21	37%
لا	36	63%
المجموع	57	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 63% من أفراد العينة صرحوا بأن المديرية لا توفر برامج تكوين حديثة، بينما نسبة 37% توفر برامج تكوين حديثة.

وهذا راجع إلى أن المديرية عمومية تعمل تكوين على تكوين مستشاريها بالطريقة العادية نظرا لنقص الإمكانيات المتاحة وأيضا اعتمادها على مراكز تكوين خارجية مما سبب ضعف في تقدير احتياجات التكوين وتوفير برامج حديثة.

الجدول رقم 08 يوضح إذا كان هناك تنوع في برامج التكوين المقدمة

الهدف معرفة إذا كان هناك تنوع في برامج التكوين المقدمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	27	47%
لا	30	53%
المجموع	57	100%

يتضح من خلل هذا الجدول أن ما نسبته %53 من أفراد العينة صرحوا بأنه لا يوجد تنوع في برامج التكوين المقدمة لهم ، بخلف ما نسبته %47 منهم صرحوا عكس ذلك هي نسبتين متقاربتين ، وطالما هناك تقارب في النسبتين نستنتج أن هناك من أفراد العينة تلقوا تكويننا ببرامج حديثة ، بينما لم يجد مستشاري الرياضة العاديين تلك البرامج بسبب البرامج التي تلقوها نظريا والبسيطة في معاهد التكوين المتخصصة.

الجدول رقم: 09 يوضح إن كانت البرامج في العملية التكوينية ملائمة

الهدف معرفة إن كانت البرامج في العملية التكوينية ملائمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	51	%89
لا	6	%11
المجموع	57	%100

من خلل الجدول رقم 19 نلاحظ أن نسبة من صرح من أفراد العينة بأن برامج في العملية التكوينية كانت ملائمة بنسبة كبيرة بنسبة %89 ومن صرح عكس ذلك كانت نسبته %11 ، ونستنتج من هذه النسب أن هناك بعض التنوع في برامج التكوين المقدمة للمتكون ملائمة مع وظيفته وأيضاً تساعده على إكساب مهارات جديدة وحديثة لم يتلقاها أثناء مشواره الدراسي وقد يرجع ذلك إلى أن البرامج التكوينية قد حققت هدفها، وهذا وإن دل فإنما يدل على أن برامج التكوين معدة بما يوافق ومتطلبات التكوين لدى مستشاري هذه المديرية ، وبما يواكب تطوراتهم في تحسين مستواهم وترقيتهم في الوظيفة.

الجدول رقم 10: يوضح إذا كانت البرامج التكوينية تساهم في تحسين وإكساب مهارات

الهدف معرفة إذا كانت البرامج التكوينية تساهم في تحسين وإكساب مهارات

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	57	%100
لا	00	%00
المجموع	57	%100

من خلل ما لاحظناه في الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة ونسبة عالية جدا قدرت ب %100 ، ترى بأن الدورات والبرامج التكوينية التي شاركوا فيها كانت موافقة مع حاجاتهم التكوينية وحقت الهدف المرجو وهو تحسين أدائهم ، إذ يجب أن تتصف بالتحدد فالمستشار الذي يتلقى التكوين هو نفسه عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه، وكذا في مهاراته ورغباته، كما أن تنوع برامج التكوين تجعل من المتكويين أكثر إلماما وإحاطة بالسياسة العامة للمؤسسة، ومنه تحسين وتطوير الأداء وضمان بقاء استمرارية المديرية وتطورها، وهذا ما اتفق مع دراسة "بوقطف محمود" حول تأثير برامج التكوين على نجاح عملية التكوين وأيضا دراسة "شيباني فوزية" حول للبرامج التكوينية دور في إحداث تغيرات على مستوى دافعية الفرد وبالتالي تحسين من مستوى أداءه في عمله.

الجدول رقم: 11 يبين إذا كانت البرامج التكوينية تلي احتياجات التكوين

الهدف معرفة إذا كانت البرامج التكوينية تلي احتياجات التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	57	88%
لا	7	12%
المجموع	57	100%

يتبين من خلل الجدول أعلاه بأن غالبية أفراد العينة يصرحون بأن البرامج التكوينية المقدمة لهم من طرف المديرية تلي احتياجاتهم بنسبة قدرت ب %88 ، في حين صرح البقية عكس ذلك. نستنتج من خلل تحليلنا لنتائج الجدول أن مستشاري الرياضة الذين صرحوا أن البرامج التكوينية تلبي احتياجاتهم قد تلقوا تكويننا في مجال الذي يريدونه وأيضا تحققت رغباتهم من الترقية في المناصب وأيضا إضافة معلومات جديدة لهم بعد عملية التكوين ، بينما الذين صرحوا عكس ذلك يرجع إلى قلة الدورات مقدمة لهم ولا تتناسب مع قدراتهم وطموحاتهم نحو تحسين أداءهم في المستقبل.

عرض وتحليل نتائج المحور الثالث:

المحور الثالث : دور أدوات ووسائل التكوين المستمر في تحسين أداء مستشاري الرياضة .
الهدف منه معرفة دور أدوات ووسائل التكوين المستمر في تحسين أداء مستشاري الرياضة
الجدول رقم : 12 يبين إذا كانت الوسائل الحديثة تسهم في إنجاح عملية التكوين

الهدف معرفة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	57	100%
لا	0	0%
المجموع	57	100%

يتبين من خلل الجدول ولأعلاه بأن كل أفراد العينة يصرحون بأن الوسائل الحديثة والتكنولوجية في عملية التكوين , تساهم بشكل كبير إيصال المعلومات بين المكون والمتكون بوسائل متطورة في اكتساب الوقت والجهد المبذول وأيضا في سرعة التعلم وإكساب المهارة للمستشارين الجدد خاصة منهم.

الجدول رقم: 13 يبين إذا كانت تستعمل في دوراتها التكوينية أساليب العرض تكنولوجية
الهدف معرفة إذا كانت تستعمل في دوراتها التكوينية أساليب العرض تكنولوجية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	46	81%
لا	11	19%
المجموع	57	100%

يتبين من خلل الجدول أعلاه بأن غالبية أفراد العينة يصرحون بأن المديرية تستعمل في دوراتها التكوينية أساليب العرض التكنولوجية بنسبة قدرت بـ 81% ، في حين صرحت العينة الباقية بنسبة 19% عكس ذلك.

من خلال تحليل النتائج نستنتج أن المديرية تقدم في دوراتها التكوينية أساليب العرض الحديثة خاصة منها التي تتم داخل المديرية مثل الندوات .

الجدول رقم 14: يوضح الأسلوب التكويني الذي يفضله المتكويين في المديرية

الهدف معرفة الأسلوب التكويني الذي يفضله المتكويين في المديرية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
محاضرات	0	0%
ندوات	0	0%
ورشات	57	100%
المجموع	57	100%

يتضح من خلال استجابات المبحوثين في الجدول أعلاه بأن كل أفراد العينة يفضلون الورشات التكوينية وهذا ما توضحه نسبة 100% ويرجع السبب في ذلك إلى تفضيل مستشاري الرياضة لأسلوب الورشات لما له من دور فعال في إفادتهم بالمعلومات التي يتلقونها، باعتباره أكثر حيوية ويساعد على اكتساب المهارات والأساليب المختلفة التي تؤتي ثمارها بشكل أسرع وفي وقت أقل.

الجدول رقم 15: يبين إذا كانت أسلوب الدورات التكوينية داخل المديرية أفضل من خارجها

الهدف معرفة إذا كانت أسلوب الدورات التكوينية داخل المديرية أفضل من خارجها

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	00	00%
لا	57	00%
المجموع	57	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن كل أفراد العينة يصرحون بأن أسلوب الدورات التكوينية خارج المديرية أفضل من داخلها. من خلال نتائج يتضح أن مستشاري الرياضة يفضلون أسلوب الدورات خارج المديرية لعدة أسباب من خروج من روتين العمل وتغير الأجواء و أيضا التعرف على أشخاص جدد من مؤسسات مختلفة واكتساب مهارات جديدة من مختصين في مراكز ومعاهد التكوين .

الجدول رقم 16: يبين إذا كان نجاح الدورة التكوينية يتوقف على أسلوب الذي يتبعه مكون الهدف معرفة إذا كان نجاح الدورة التكوينية يتوقف على أسلوب الذي يتبعه مكون

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	29	51%
لا	28	49%
المجموع	57	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن أفراد العينة يصرحون بنسب تين تقريبا متساوية ب 51% أجابوا بنعم و 49% أجابوا لا.

نستنتج أن المكون الناجح يستطيع بأسلوبه الذي يتبعه في توصيل المعلومة للمكون على أكمل وجه مما يساعد المتكون على اكتساب مهارات جديدة بوقت أسرع و اقل جهد مما تساهم في تحسين أداء المستشار سواء الجديد أو من تم ترقيته في مناصب أعلى

2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

إن الهدف الأول والأساسي من إجراء دراستنا هو معرفة دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي ، ولإبراز ذلك تركز البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

- يساهم التكوين المستمر في تحسين أداء مستشاري الرياضة بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة . وللتحقق والبرهنة على مدى صدق أو خطأ الفرضية العامة و فرضيات جزئية، والتي حاولنا اختبارها ميدانيا، وقد كشفت الدراسة الميدانية على عدد من النتائج التي تجيبنا على ذلك.

نتائج الفرضية العامة:

من خلال استخدام العينة القصدية تم توزيع 60 استمارة وزعت على مستشاري الرياضة تم استرجاع 57 منها حيث خلصت النتائج أن 57 مستشارا تلقوا تكوينا.

نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

وقد نصت الفرضية الأولى للدراسة على: يساهم المكون في نجاح عملية التكوين أثناء التكوين في تحسين أداء مستشاري الرياضة بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة وبناءً على البيانات التي تضمنتها الجداول، وحسب آراء الباحثين فإن: ما مثلته الجداول 02 - 03 - 04 - 05 - 06- ، فقد تحققت الفرضية، وهو ما يؤكد أن المديرية تعمل على تحقيق ومواكبة التطورات الحاصلة على مستوى الموارد البشرية، كما يتبين أن المديرية تهتم بالتكوين كعنصر مهم وأساسي في تنمية الموارد البشرية لتحقيق أداء أفضل وفعال لهم، كما يتأكد بأن مستشاري الرياضة لديهم مكونين ذات كفاءة عالية يمكنهم من استيعاب دورات التكوين المخصصة لهم وأيضاً الدور المهم والفعال الذي يقدمه المكون في عملية التكوين وتحقيق أهداف العملية التكوينية ، دائماً ما يسعى المكون في تقديم أفضل ما عنده من خبرات ليستفيد منها مستشاري الرياضة المتكونين، مما يعطي مقومات فعالة للتحكم في الأداء، وكذلك يحسن من الأداء داخل وظائفهم، ويرجع ذلك إلى دور المديرية في الاهتمام بالجانب التكويني وحرصها على تزويد مستشاري الرياضة بمهارات تتماشى والتقنيات الحديثة التي تطرأ على المديرية .

نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

وقد نصت الفرضية الثانية للدراسة على مساهمة برامج التكوين أثناء التكوين في تحسين الأداء الوظيفي ، وبناءً على البيانات التي تضمنتها الجداول 7 - 8 - 9 - 10 - 11 . وحسب آراء الباحثين يتبين بأن للمؤسسة لها الدور البارز في توفيرها لبرامج تكوين حديثة على حسب ميزانيتها والإمكانيات المتاحة لها ، وذلك بهدف إكساب مستشاري الرياضة بمهارات جديدة من جهة وتحقيق أهدافها المرسومة من جهة أخرى، وغالباً ما تعمل المديرية وتسطر لحديثي العمل برنامج تكويني مخصص، وكذلك لربح الوقت والتكاليف المادية فيما بعد، كما أن تنوع البرامج التكوينية تجعل من المتكونين أكثر المأما وإحاطة بالسياسة العامة للمؤسسة، ومنه تحسين وتطوير الأداء وضمان استمرارية المديرية وبقائها، ومنه تحققت.

نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

وقد نصت الفرضية الثالثة للدراسة على: مساهمة أدوات ووسائل التكوين أثناء التكوين في تحسين الاداء الوظيفي . وبناءً على البيانات التي تضمنتها الجداول(12 - 13 - 14 - 15)

وبحسب استجابات الباحثين الذين أكدوا أن أدوات العرض ووسائل المقدمة في التكوين من أساليب حديثة يتبعها المكونين أنفسهم وأيضا الوسائل المتوفرة من أجهزة حديثة تمكنهم من مسايرة التكنولوجيا منها ,من تحسن من مستوى مستشاري الرياضة وزيادة خبرتهم وزيادة فعالية وسرعة في العمل لتقديم أفضل عمل منجز في وقت قصير ودقيق , ومن هنا يتحقق الهدف من وسائل التكوين الحديثة خاصة منهم مقدمة داخل المديرية .

نتائج الفرضية العامة:

بعد استخلاص النتائج الجزئية للدراسة والإجابة على الفرضيات، يمكن الآن الوصول إلى نتيجة عامة للدراسة يمكن من خلالها تلخيص نتائج الدراسة والإجابة على التساؤل الرئيسي الذي انطلقت منه الدراسة:

- أهمية التكوين المستمر في تحسين الاداء الوظيفي .
- الدور الفعال لتنوع البرامج التكوينية في تحسين أداء الاداء الوظيفي .
- يعتبر اختيار المكون من أهم العوامل التي تساعد على وصول المعلومة للمتكون كما يجب , وبالتالي تساهم في تحقيق هدف العملية التكوينية.
- تحققت ثلث فرضيات وبالتالي تحققت الفرضية العامة وهذا شيء منطقي جدا.

خلاصة

بعد الانتهاء من الجانب الميداني، وبعد تحليل وتفسير ومناقشة الفرضيات الجزئية الثالثة، والتي بدورها عبرت منطقيا عن صدق الفرضية الرئيسية بأن للتكوين أثناء التكوين دور في تحسين الاداء الوظيفي الرياضة ، ومن خلال هذه النتائج استنتجنا بأن مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة ، تعتمد على التكوين لتحسين أداء مستشاريها على حسب الحاجة أو على حسب مراكز ومناصب مستشاري الرياضة ، وتحسين الخدمات التي تقدمها للمواطنين ، من خلل البرمجة الجيدة لمواضيع التكوين، والاختيار الأمثل للمكونين.

خاتمة

من خلال ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص أهمية التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي ، يمكننا القول بأن عملية التكوين اليوم أصبحت عامل أساسيا لا بد من الاهتمام به وتخصيص ميزانية كافية له بغية الاستثمار في هذا المجال، فتكوين الموارد البشرية يعتبر استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، باعتباره عنصر حساس وفعالا في الرفع من أداء الموظفين والمؤسسة على حد سواء، فكل الدراسات التي أجريت بخصوص التكوين أثبتت مدى أهميته وفعاليتها ، حيث أثبت العديد من الدراسات على هذا الدور، ولذا أصبح مستوجب على المؤسسات اليوم أن تهتم بعملية التكوين وأن تعطيه القيمة الفعلية و تضعه على رأس اهتماماتها، بحكم أنه من عوامل تحسين الأداء ومحركا رئيسيا لها، كما أن المؤسسات اليوم وفي إطار عملية تجديد وعصرنة وسائلها، لا بد عليها من إعادة تكوين عمالها من أجل رسكلتهم ومن ثم تأقلمهم وتكيفهم على استخدام الوسائل الحديثة، وبالتالي تقوم بتأهيلهم رغبة منها في تحسين نوعية أداء العاملين لديها.

ومن خلل ما أستخلصناه في مجريات هذا البحث، تم التوصل إلى وجوب الاهتمام بعامل التكوين ، لما له دور هام في تحسين أداء الموظفين، كما توصلنا إلى أنه لا بد من الاهتمام ببرامج التكوين، عن طريق برمجة المواضيع الخاصة بالبرامج التكوينية بطريقة دقيقة وهادفة، لأن هذه البرامج لها دور في تحسين أداء العاملين، ولقد تبين من خلل هذا البحث أيضا بأن المكونون يلعبون دورا هاما في تطوير قدرات العاملين ومهارتهم.

وبالرغم من وجود الكثير ممن ينادي بتفعيل دور التكوين بالنسبة للموظف أو عامل، إلا أن العديد من المؤسسات الجزائرية ما زالت لم تعطي الاهتمام الكافي لموضوع التكوين ، بل البعض ينظر له نظرة قصيرة المدى.

وفي الأخير رغم النقائص التي احتوتها دراستنا، إلا أننا نأمل أنها قد أملت بالموضوع، ونكون قد أسهمنا ولو بجزء بسيط في عملية البحث العلمي.

-التوصيات الاقتراحات:

- العمل على تبني التكوين المستمر من خلال النموذج المقترح في الدراسة وذلك بالعمل على نشر ثقافة التكوين من خلال ورشات العمل.
- زيادة الاهتمام والالتزام بتطبيق عناصر الاداء الوظيفي من خلال دعم وتشجيع القيادة العليا للتكوين المستمر.
- العمل على إجراء دراسات ذات علاقة بالموضوع من خلال محاولة التعمق في دراسة كل محور من محاور التكوين المستمر بالتفصيل.

قائمة المراجع

1- قائمة المراجع باللغة العربية:

- 2- محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة، مصر ، . 1987
- 3- عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- 4- أحمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984
- 5- أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 6- أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة لأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981 ، مصر.
- 7- بلقاسم سلاطينية، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، د ط ، دار الهدى، الجزائر، العاصمة، 2004.
- 8- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 46 المؤرخة في 20 جمادي الثانية عام 1427 الموافق 16 يوليو، 2006 .
- 9- حمزاوي محمد سعيد ، تحسين الأداء والتدريب ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2004.
- 10- روية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2005 .
- 11- سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1، دار المعرفة و بيروت و لبنان، 2005 .
- 12- سهيل ة عباس ، عل ي علي، إدارة الموارد البشري ة، ط 3 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ، 2003.
- 13- صالح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ب ط، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002 .
- 14- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، دار الكتب الجامعية ، الاسكندرية، مصر 2001 .
- 15- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، . 2003 .

- 16- عبد الحمادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، ط 2 ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 17- علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2. 266.
- 18- عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن ، 2007.
- 19- فؤاد إفرايم البستاني ، منجد الطلاب ، ط2، دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، دون سنة نشر .
- 20- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، 1997.
- 21- محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الأردنية، 1999 ، ص46
- 22- مدحت أبو النصر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000 .
- 23- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008 .
- 24- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، القاهرة، مصر ، 2004.
- 25- مؤيد سعيد سالم، حرحوش عادل صالح ، إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، عالم الكتب الحديث الأردن و 2009.
- 26- القواميس والمعاجم:
- 1) ابن منظور، لسان العرب، ط 3 ، دار صادر، المجلد 14 ، بيروت، 1994 .
- 27- الرسائل والمذكرات الجامعية:
- 1) بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة بسكرة 2013 - 2014 .
- 2) جغري بلال ، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009 .

- 3) عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011 .
- 4) عفاف أحمد النجار، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال في جامعة الخليل فلسطين 2011 .
- 5) علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31 ، العدد 1 ، 2009 .
- 6) منتهى قاسم النعيمي، أثر التدريب على تطوير أداء العاملين من وجه نظر المديرين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص الإدارة العامة في جامعة اليرموك أريد الأردن – 2010 .

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الشعبة: الإدارة والتسيير الرياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

الموضوع: تحكيم استبيان:

نفيدكم أننا نقوم بإجراء دراسة بعنوان " دور التكوين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي لمستشاري الرياضة د راسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة " وذلك استكمالا للحصول على درجة الماستر (LMD) وحيث أن نجاح مهمة الباحث مرتبط بمدى تعاونكم معه لذا نضع بين أيديكم هذا الاستبيان قصد التحكيم والتعديل من ناحية: مدى انتماء الفقرات للموضوع ومدى كفايتها وترتيبها مدى سلمة الصياغة اللغوية :

تحت إشراف:

زحاف محمد

من إعداد الطالب :

بكري عبد القادر

اسم ولقب الأستاذ

التخصص

الدرجة العلمية.....



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الشعبة: الإدارة والتسيير الرياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالاً "للحصول على شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية, نضع بين أيديكم
هذا الاستبيان راجين اهتمامكم وتعاونكم، والتفضل بقراءة جميع فقرات الاستبيان بدقة، والإجابة عن كل
الأسئلة بموضوعية.

علما أن كافة المعلومات التي تقدمونها سوف تعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث
العلمي، و كلنا ثقة في دقة إجاباتكم حول عبارات الاستبيان.

تحت إشراف:

زحاف محمد

من إعداد الطالب :

بكري عبد القادر

المحور الأول: دور المكون في إنجاح عملية التكوين لتحسين الاداء الوظيفي

1 - هل تتم عملية التكوين من طرف مكونين ؟

من داخل المؤسسة من خارج المؤسسة

2 - هل المكونين هم أنفسهم المسؤولون على متابعة تحقيق أهداف العملية التكوينية ؟

نعم لا

3 - هل المكونين قادرين على تحقيق أهداف الدورة التكوينية ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا لماذا ؟

.....

4 - هل ترى في مكونات الخصائص والميزات اللازمة ليكون كذلك ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا لماذا ؟

.....

5 - هل يتبع المكون أسلوب النقاش المفتوح في تقديم وعرض محتوى برامج التكوين ؟

نعم لا

6 - هل يراعي المكون الفروق الفردية للمكونين ؟ نعم لا

المحور الثاني: دور برامج التكوين المستمر في تحسين الاداء الوظيفي

7 - هل توفر المؤسسة برامج تكوين حديثة من أجل إكسابكم مهارات جديدة؟ نعم لا

8 - هل هناك تنوع في برامج التكوين المقدمة لكم؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل :

9 - هل المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية كانت ملائمة من حيث حداثة

المعلومات؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟

10 - هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين وإكساب مهارات جديدة؟ نعم لا

11 - هل البرامج التكوينية تلبي احتياجات التكوين المطلوبة؟ نعم لا

المحور الثالث دور أدوات ووسائل التكوين المستمر في تحسين الاداء الوظيفي

12 - هل يسهم استعمال الوسائل الحديثة والتكنولوجيا في إنجاح عملية التكوين؟ نعم لا

13 - هل تستخدم المؤسسة في دوراتها التكوينية أساليب العرض التكنولوجي نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟

14 - ما هو أسلوب التكوين الذي تراه مناسباً خلال العملية التكوينية؟

محاضرات ندوات ورشات

أخرى :

15 - هل أسلوب الدورات التكوينية داخل المؤسسة أفضل من خارجها؟ نعم لا

16 - يتوقف نجاح الدورة التكوينية على الأسلوب الذي يتبعه المكون مع المكونين؟ نعم لا

شكراً لتعاونكم

قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة

الامضاء	الدرجة العلمية	التخصص	اسم ولقب الاستاذ	
	أستاذ محاضر أ	منهجية التربية البدنية والرياضية	حمزة شريف	01
	استاذ محاضر ب	منهجية التربية البدنية والرياضية	بريكي طاهر	02
	استاذ التعليم العالي	منهجية التربية البدنية والرياضية	زحاف محمد	03
	استاذ محاضر ب	منهجية التربية البدنية والرياضية	بوعزيز الساسي	04
	استاذ محاضر أ	منهجية التربية البدنية والرياضية	بلقاسم مخلوف	05