وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

تخصص: إدارة أعمال

نوقشت بتاريخ: 2013.07.02

الموضوع:

عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية وانعكاساتها على مردودية المؤسسات التربوية
دراسة حالة مؤسسات قطاع التربية بالأغواط

من إعداد الطالب:

عراوة عبد العزيز

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

فرحي محمد

أعضاء اللجنة

– ا.د : عبيرات مقدم	أستاذ التعليم العالي	– جامعة الأغواط	– رئيسا
– ا.د : فرحي محمد	أستاذ التعليم العالي	– جامعة الأغواط	– مقررا
– د : مراد زايد	أستاذ محاضر أ	– جامعة الجزائر 3	– ممتحنا
– د : عجيلة محمد	أستاذ محاضر أ	– جامعة غرداية	– ممتحنا
– د : عياش قويدر	أستاذ محاضر ب	– جامعة الأغواط	– ممتحنا

السنة الجامعية: 2013/2012

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهـــــــداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

والدي الفاضل حفظه الله و أطال في عمره،

و إلى المرحومة والدتي،

إلى زوجتي الفاضلة أمـال التي أكن لها كل المحبة

والتقدير فهي سندي القوي و درعي المتين، فبصمتها

كانت واضحة في هذا المشوار العلمي،

إلى كل أبنائي وبناتي:

دعـــــاء- منـــار- عمـــران شفاه الله- براءة ومحمـــد،

كما أهديه إلى كل إخوتي و أخـواتي،

و إلى المرحوم الحاج صالح.

أتقدم بشكري الخالص إلى:

الأستاذ الفاضل فرحي محمد، الذي نكن له خالص المحبة والاحترام، على ما قدمه لنا من نصائح تخدم البحث.

والشكر مرفوع أيضا إلى كل الأساتذة الأفاضل بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، وكل من ساعدونا على إنجاز هذا البحث.

ومن خلال هذا المنبر أتوجه بالشكر إلى كل الأسرة التربوية بولاية الأغواط على سعة صدورهم ورحابتها، وعلى تحملهم لنا طوال فترة الدراسة، وعلى رأسهم السيد مدير التربية والسيد الأمين العام.

وفي الأخير أسال المولى عز وجل أن يجعلنا ممن يقولون ويعملون، سبحانك اللهم وبحمدك، أشهد أن لا إلـه إلا أنت أستغفرك وأتوب إليك

الملخــص

إن سير الإجراءات المتعلقة بعمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية يبدأ بتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية وهذا التخطيط لا يعتمد حتى تتم المصادقة عليه من قبل مديرية التربية، وتوصلنا إلى أن تحليل الوظائف وتقييمها هي عملية مركزية تتم على مستوى وزارة التربية الوطنية ولا تعني المؤسسات التربوية.

كما أن قياس مردودية المؤسسات التربوية والتي تتمثل في النتائج المدرسية المحققة من قبل الطلبة لها علاقة وطيدة بأداء موظفي المؤسسات التربوية ، فهذه النتائج تتأثر كثيرا بالعمليات القبلية للتوظيف، حيث لاحظنا من خلال الدراسة تأثير كل من تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتقييم الوظائف على أداء موظفي المؤسسات التربوية وبالتالي على النتائج المدرسية.

وفي الدراسة الميدانية فتوصلنا إلى أن مديرية التربية لولاية الأغواط لا تولي عناية خاصة لعمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية، وأن تقييم أداء العاملين في المؤسسات التربوية بولاية الأغواط لا يتم وفقا لأسس علمية وبالتالي لا يساهم في إبراز المهارات والكفاءات البشرية في هذه المؤسسات.

كما توصلنا إلى أن لعمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية في هذه المؤسسات علاقة طردية بالنتائج المدرسية، فكلما تمت العمليات القبلية للتوظيف بطريقة علمية مدروسة، كلما تحصلنا على مردودية جيدة في المؤسسات التربوية والعكس صحيح.

الكلمات المفتاحية:

تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، تقييم الوظائف، تقييم الأداء، المردودية، النتائج المدرسية، قياس المردودية، جودة الأداء، التكامل القبلي والبعدي للتوظيف، الرضا الوظيفي، الإنضباط، الدافعية، المبادرة.

الفهرس	رقم الصفحة
الإهداء	أ
شكر وعرفان	ب
الفهرس	ج
قائمة الجداول	هـ
قائمة الأشكال	ح
المقدمة العامة	ط
الفصل الأول: عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية.	**01**
تمـــهيد:	02
المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية.	04
المطلب1: مفهوم تخطيط الموارد البشرية، أهميته وأهدافه.	04
المطلب2: مراحل تخطيط الموارد البشرية والصعوبات التي تعترضها.	18
المطلب3: الطرق المعتمدة في التنبؤ بالطلب على العمالة.	25
المبحث الثاني: تحليل وتصميم الوظائف.	29
المطلب1: مفهوم تحليل الوظائف وأهميته.	29
المطلب2: أهداف ومخرجات تحليل الوظائف في المؤسسات التربوية.	31
المطلب3: خطوات تحليل الوظائف في قطاع التربية.	40
المبحث الثالث: تقييم الوظائف ووضع هيكل الأجور في قطاع التربية	44
المطلب1: مفهوم تقييم الوظائف ومعايير التقييم في قطاع التربية.	44
المطلب2: مسئولية تقييم الوظائف في قطاع التربية، شروط التقييم واستخداماته.	48
المطلب3: طرق تقييم الوظائف.	49
المطلب4: بناء هيكل الأجور في قطاع التربية.	56
خلاصة الفصل الأول.	69
الفصل الثاني: مردودية المؤسسات التربوية وتقييم أداء العاملين فيها.	**70**
تمـــهيد:	71
المبحث الأول: قياس مردودية المؤسسات التربوية، وتقييم أداء العاملين فيها.	72
المطلب1: مردودية المؤسسات التربوية.	72
المطلب2: مفهوم تقييم أداء العاملين في المؤسسات التربوية.	75
المطلب3: أهمية تقييم الأداء في المؤسسات التربوية، خصائصه وأهدافه.	83
المبحث الثاني: طرق تقييم الأداء والمناهج المستخدمة في التقييم.	93
المطلب1: مناهج تقييم الأداء.	93
المطلب2: طرق تقييم الأداء.	95
المبحث الثالث: معايير تقييم الأداء والأخطاء الشائعة في التقييم.	114
المطلب1: معايير تقييم الأداء.	114
المطلب2: الأخطاء المؤثرة في تقييم الأداء وكيفية علاجها.	117
خلاصة الفصل الثاني.	122

يتبع.....

الفصل الثالث: أثر عمليات ما قبل التوظيف على مردودية المؤسسات التربوية.	**124**
تمـــهيد:	125
المبحث الأول: المعايير المحددة لجودة أداء موظفي المؤسسات التربوية.	126
المطلب1: معيار تكامل عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية وما بعدها.	126
المطلب2: معيار التكامل بين العمل الإداري والعمل التربوي.	135
المبحث الثاني: عمليات ما قبل التوظيف في المؤسسات التربوية وتحقيق الرضا الوظيفي.	150
المطلب1: الرضا الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية.	150
المطلب2: تحليل الوظائف وتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات التربوية.	152
المطلب3: أثر تقييم الوظائف والأداء في المؤسسات التربوية على تحقيق الرضا الوظيفي.	156
خلاصة الفصل الثالث.	162
الفصل الرابع: دراسة حالة: المؤسسات التربوية بولاية الأغواط.	**163**
تمهـيد:	164
المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية على المستوى الكلي بمديرية التربية بالأغواط.	165
المطلب1: التعريف بمديرية التربية.	165
المطلب2: تخطيط الموارد البشرية بمديرية التربية بالأغواط.	168
المطلب3: درجة تطابق مقاييس وضع الخريطتين التربوية والإدارية مع واقع القطاع بولاية الأغواط.	175
المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية ونوع العمالة على المستوى الجزئي في بعض المؤسسات التربوية وأثره على النتائج المدرسية.	187
المطلب1: التخطيط الكمي والنوعي للعمالة على مستوى ثانوية طالبي الصادق بالأغواط وأثره على النتائج المدرسية.	187
المطلب2: التخطيط الكمي والنوعي للعمالة على مستوى ثانوية أول نوفمبر بالأغواط وأثره على النتائج المدرسية.	194
المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.	200
المطلب1: منهجية الدراسة الميدانية وطرق جمع البيانات.	200
المطلب2: تحليل أسئلة الدراسة.	202
خلاصة الفصل الرابع.	219
الخاتمة.	220
قائمة المراجع.	223
الملاحق.	228

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	المقاييس المعتمدة في فتح فوج تربوي واحد	08
02	مواقيت المواد التعليمية في التعليم الابتدائي للفوج الواحد	09
03	مواقيت المواد التعليمية في التعليم المتوسط للفوج الواحد	10
04	مواقيت المواد التعليمية في التعليم الثانوي للفوج الواحد	11
05	المناصب المالية القاعدية للخريطة الإدارية	12
06	المناصب المالية المرتبطة بحجم استعمال المؤسسة نظام(خارجي)	13
07	المناصب المالية المرتبطة بحجم استعمال المؤسسة نظام(خارجي+نصف داخلي)	14
08	النشاط الرئيسي لوظيفة مقتصد.	19
09	جدول قرارات خاص بالامتحانات والمسابقات	21
10	المخطط التوقعي للتوظيف	21
11	ساعات العمل الأسبوعية لموظفي التعليم	27
12	الخريطة التربوية	28
13	وصف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة	34
14	المؤهلات والشهادات المطلوبة في التوظيف والترقية	36
15	الأقدمية المطلوبة للترقية والتأهيل	37
16	العلاوات والإجازات ونقط الاستحقاق المطلوبة للترقية	37
17	مجموعة الأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية	38
18	مجموعة المناصب العليا	39
19	مجموعة الأسلاك المشتركة	39
20	ترتيب الوظائف بالمقارنة الزوجية لمقيم واحد	50
21	ملخص لتقييمات أعضاء لجنة تقييم الوظائف	51
22	تصنيف أسلاك موظفي التعليم	52
23	متطلبات كل رتبة من رتب موظفي التعليم	52
24	تصنيف رتب موظفي التعليم	53
25	تحديد الرقم الاستدلالي الأدنى لأسلاك موظفي التعليم	53
26	عوامل المقارنة المتبعة في طريقة النقط	56
27	نسبة أجور قطاع التربية من ميزانية وزارة التربية	57
28	تواريخ عقد جلسات تفاوضية بين الوزارة وبعض النقابات	58
29	التعويضات الخاصة بالمناطق الجغرافية	59
30	تعويض المنحة الجزافية وتعويض التأهيل	61
31	تعويض التوثيق التربوي	62
32	المعاملات المعتمدة في حساب المناطق الجغرافية	63
33	النظام التعويضي للأسلاك المشتركة	64
34	ساعات العمل الأسبوعية لموظفي التعليم	66
35	اقتطاعات الضمان الاجتماعي	66
36	الشبكة الاستدلالية لمرتبات موظفي قطاع التربية	68
38	الترقية من درجة إلى درجة للموظفين التربويين والإداريين	91
39	العوامل المحددة لمناهج أداء العاملين	95
40	جدول جيلفورد لتحويل الرتب إلى قيم فاصلية	98
41	جدول لاوش وكيفارت	100
42	الترتيب النهائي للموظفين حسب طريقة المقارنات الثنائية	101
43	نموذج مبسط لطريقة التوزيع الإجباري	102

44	حوصلة نتائج تقييم الأداء وفقا لطريقة قوائم المراجعة	104
45	النسب المئوية لنتائج تقييم الأداء وفقا لطريقة قوائم المراجعة	104
46	إعطاء أوزان لكل عبارة سلوكية من قبل الإدارة	105
47	تحويل متوسطات النسب المرجحة بالأوزان إلى نقاط تقييم	106
48	نموذج مبسط لطريقة الاختيار الإجباري	107
49	مؤشر نجاح جودة أداء الأساتذة حسب نتائج البكالوريا للمادة المدرسة	111
50	مؤشر نجاح جودة أداء الأساتذة حسب نتائج التلاميذ للمادة المدرسة	111
51	جدول تلخيصي لتعداد المستخدمين إلى غاية 2011.09.18	169
52	المخطط التوقيعي للتوظيف بعنوان السنة الجارية 2011 (الوظائف العليا)	172
53	المخطط التوقيعي للتوظيف بعنوان السنة الجارية 2011	175
54	ملخص للتعداد الحقيقي للمناصب الشاغرة	175
55	عدد التلاميذ في كل فوج تربوي في 2012/2011	176
56	مقارنة عدد المناصب في التعليم الابتدائي بالمقاييس المعتمدة	176
57	نتائج امتحان شهادة نهاية التعليم الابتدائي 2012/2011	177
58	درجة تطابق تشكيل الأفواج مع المقياس المعتمد	177
59	المناصب التي يفترض أن تفتح في التعليم المتوسط وفقا للمقاييس المعتمدة	178
60	مقارنة المناصب الحقيقية في التعليم المتوسط بالمناصب التي يفترض أن تفتح	178
61	نتائج امتحان شهادة نهاية التعليم المتوسط 2012/2011	179
62	تشكيل الأفواج التربوية	180
63	المناصب التي يفترض أن تفتح في التعليم الثانوي وفقا للمقاييس	181
64	مقارنة امتحانات التقويم المستمر 2012/2011 بنتائج البكالوريا 2012/2011	185
65	مقياس تشكيل الأفواج التربوية في ثانوية طالبي الصادق بالأغواط	187
66	المناصب التي يفترض أن تفتح في ثانوية طالبي الصادق	188
67	نوع العمالة على مستوى ثانوية طالبي الصادق بالأغواط	192
68	تحليل ومقارنة نتائج التقويم المستمر لشعبة العلوم.ت. بنتائج البكالوريا 2012	192
69	تحليل ومقارنة نتائج التقويم المستمر لشعبة التسيير بنتائج البكالوريا	193
70	تحليل ومقارنة نتائج التقويم المستمر لشعبة تقني رياضي بنتائج البكالوريا	193
71	تحليل ومقارنة نتائج التقويم المستمر لشعبة الآداب والفلسفة بنتائج البكالوريا	193
72	مدى مطابقة مقياس تشكيل الأفواج التربوية في ثانوية أول نوفمبر بالأغولط.	194
73	المناصب التي يفترض أن تفتح في ثانوية أول نوفمبر بالأغواط وفقا للمقاييس المعتمدة	194
74	نوع العمالة الموجودة على مستوى ثانوية أول نوفمبر 54	197
75	تحليل ومقارنة نتائج التقويم المستمر لشعبة العلوم التجريبية بنتائج البكالوريا 2012/2011	197
76	تحليل ومقارنة نتائج التقويم المستمر لشعبة التسيير والإقتصاد بنتائج البكالوريا 2012/2011	198
77	تحليل ومقارنة نتائج التقويم المستمر لشعبة تقني رياضي بنتائج البكالوريا 2012/2011	198
78	تحليل ومقارنة نتائج التقويم المستمر لشعبة الآداب والفلسفة بنتائج البكالوريا 2012/2011	198
79	تحليل ومقارنة نتائج التقويم المستمر لشعبة اللغات الأجنبية بنتائج البكالوريا 2012/2011	199
80	تحليل ومقارنة نتائج التقويم المستمر لشعبة الرياضيات	199
81	نتائج كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة	199
82	ترميزالإجابات	202
83	نتائج كرونباخ ألفا لمتغيرات	203
84	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	203
85	توزيع أفراد العينة حسب العمر	204
86	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	204
87	توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل	204
88	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	205

89	نتائج إجابات السؤال الأول	205
90	نتائج إجابات السؤال الثاني	206
91	نتائج إجابات السؤال الثالث	207
92	نتائج إجابات السؤال الرابع	209
93	نتائج إجابات السؤال الخامس	210
94	نتائج إجابات السؤال السادس	211
95	تحليل الأسئلة المعبرة عن تخطيط الموارد البشرية.	212
96	تحليل الأسئلة المعبرة عن تحليل الوظائف.	213
97	تحليل الأسئلة المعبرة عن تقييم الوظائف.	213
98	تحليل نتائج دراسة الفرضية الأولى	214
99	تحليل نتائج دراسة الفرضية الثانية	215
100	تحليل نتائج دراسة الفرضية الثالثة	216
101	تحليل نتائج دراسة الفرضية الرابعة	217

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	مراحل تخطيط الموارد البشرية	24
02	الخطوات المنهجية لتخطيط الموارد البشرية	24
03	مختلف الاقتطاعات من رواتب عمال التربية الوطنية	67
04	الأركان الرئيسية لعملية تقييم الأداء	78
05	عملية تقييم الأداء	81
06	أهمية تقييم الأداء في المؤسسة	88
07	هيكلة الثانويات والمتاقن	142
08	هيكلة مؤسسات التعليم المتوسط	143
09	العلاقة بين الرضا الوظيفي ودرجة التخصيص الوظيفي	154
10	هيكلة مديرية التربية	167
11	الإجابة المعبرة عن الفرضية الأولى.	214
12	الإجابة المعبرة عن الفرضية الثانية.	215
13	الإجابة المعبرة عن الفرضية الثالثة.	217
14	الإجابة المعبرة عن الفرضية الرابعة.	218

مقدمة عامة

مقدمة:

تقوم المؤسسات التربوية بدور هام في بناء المجتمعات وفق أسس علمية وتربوية صحيحة، وهذا يرتبط أساسا بطبيعة النتائج التي تحققها ومدى إيجابيتها، ومما يؤثر على هذه النتائج طرق التسيير المعتمدة ونوعية القرارات المتخذة والمتعلقة بالموارد البشرية، والتي تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات التربوية، وأداؤها ينعكس على مردودية هذه المؤسسات وعلى المجتمع بصفة عامة لأن التعليم في العصر الحالي ليس مجرد خدمات فقط، بل أصبح استثمارا منتجا يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة وطاقة إنتاجية خلاقة، وهذا ما يزيد من عبء المسؤولية الملقاة على متخذي القرار لتحسين وتطوير هذا الأداء.

وإذا كانت جودة أداء العاملين في المؤسسات التربوية مرتبطة بالممارسة والتكوين وإعادة التأهيل بعد عملية التوظيف، فإن هذه الإجراءات تكون متعبة ومكلفة ولا تحقق النتائج المرجوة منها إذا لم يسبقها اهتمام خاص ومدروس لعمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية، وهذا بالتخطيط الجيد للقوى العاملة من خلال تقدير المؤسسات التربوية لاحتياجاتها الفعلية من العمالة، وضبطها بدقة ومصداقية وفق المقاييس المحددة للخرائط التربوية والإدارية في آخر كل موسم دراسي حتى تسهل مهمة مديرية التربية في ضبط وتحديد مخطط التسيير السنوي لقطاع التربية، كما يتوجب على مديريات التربية التقيد بالمعايير المحددة لكل وظيفة من خلال مطابقة الوظائف لمن يشغلها، والتقيد كذلك بالمعايير المحددة للأجر المقابل لكل وظيفة، وهذه العمليات القبلية تتطلب التكامل الخلفي والأمامي من خلال مراعاة السلطات العليا الممثلة في وزارة التربية الوطنية لمخططات التسيير الولائية، وأخذ مديريات التربية للاحتياجات الحقيقة للمؤسسات التربوية من الموارد البشرية بعين الاعتبار وهذه المرحلة القبلية تعتبر هي القاعدة التي يقام عليها البناء، فإذا كانت هذه القاعدة صلبة ومدروسة بدقة، فإن البناء يصبح آمنا ومتماسكا، وإذا كانت هشة فإن البناء سيقع في أي لحظة، مما يتطلب من مسؤولي المؤسسات إعطاءها أهمية قصوى حتى يمكن تحقيق الأهداف المبرمجة والنتائج المتوقعة.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن ثقل الأمانة التي تتحملها المؤسسات التربوية يفرض عليها التركيز على عمليات ما قبل التوظيف، فمخرجاتها ليست سلعا وخدمات، بل أفكارا ومواهبا وعقولا في شتى الحقول، مما يستوجب صقلها وتهيئتها للعطاء والإبداع.

إن صقل وتهيئة هذه المواهب والعقول ليست عملية بسيطة تتطلب فقط التركيز على توفير الجوانب المادية والبشرية كما قد يتصوره البعض، فإذا كانت المؤسسات الاقتصادية تتنافس في هذا العصر على المورد البشري الكفء من أجل ابتكار وإبداع وإنتاج سلع وخدمات مميزة ورائدة تحقق رضا المستهلكين، فإنه من الأهمية بمكان بالنسبة لمسؤولي المؤسسات التربوية أن تتنافس على إعداد هذا المورد البشري المؤهل والكفء، ولا يتحقق هذا إلا من خلال كفاءة المؤطر (تربويا كان أو إداريا) وصرامة القائد وعزيمة الطالب،...الخ، وهذا يعني أن العملية التربوية هي نظام متكامل، وهذا ما يتطلب عناية خاصة لعمليات ما قبل التوظيف، من خلال التخطيط الجيد والمدروس لاحتياجات المؤسسات التربوية من الموارد البشرية، ومن خلال أيضا مطابقة الوظائف

لمواصفات من سيشغلها وفقا لمبدأ : "الرجل المناسب في المكان المناسب" عن طريق تحليل الوظائف، كما يستوجب تقييم هذه الوظائف ومقارنتها بمثيلاتها في الدول الرائدة في مجال التربية والتعليم، مع الأخذ بعين الاعتبار بيئة وخصوصية المجتمع الجزائري.

أولا: الإشكالية الرئيسية:

أما وقد اتضحت لنا الأهمية الإستراتيجية لتخطيط الموارد البشرية، وتحليل وتقييم الوظائف، فإن الإشكالية الأساسية تكمن فيما يلي:

ما واقع عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية بولاية الأغواط؟ وما درجة انعكاسها على مردودية هذه المؤسسات؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الجزئية التالية:

1- ما مدى اهتمام مديرية التربية بالأغواط بعمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية من تخطيط للموارد البشرية وتحليل وتقييم للوظائف؟

2- فيما تكمن الصعوبات التي تحول دون تحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين في المؤسسات التربوية وتحد من فعاليته وكفاءته؟

3- إلى أي مدى يمكن تأثير عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية على النتائج المدرسية في المؤسسات التربوية، وبالتالي على مردودية هذه المؤسسات؟

4- كيف يتم تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتقييم الوظائف في المؤسسات التربوية بولاية الأغواط؟ وما دور مديرية التربية في تفعيل هذه العمليات؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكاليات المطروحة ننطلق من الفرضيات التالية، والتي سنحاول من خلال هذا البحث نفيها أو تأكيدها:

1- أن مديرية التربية لولاية الأغواط تولي عناية خاصة لاحتياجات المؤسسات التربوية الكمية والنوعية من الموارد البشرية من خلال تخطيط الموارد البشرية والتقيد بعمليات تحليل وتقييم مختلف الوظائف.

2- أن تقييم أداء العاملين في المؤسسات التربوية يتم بطريقة عادلة ونزيهة مما يساهم في إبراز المهارات والكفاءات البشرية في هذه المؤسسات.

3- أن هناك علاقة طردية بين تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتقييم الوظائف في المؤسسات التربوية والنتائج المدرسية المحصل عليها، فكلما تم بطريقة جيدة كانت النتائج جيدة والعكس صحيح.

4- أن تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتقييم الوظائف في المؤسسات التربوية بولاية الأغواط يؤثر سلبا على النتائج المدرسية وبالتالي على مردودية هذه المؤسسات.

ثالثا: المنهج المتبع والأدوات المستخدمة في البحث:

إن دراستنا هذه تتطلب منا إجراء دراسة واقعية عن تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتقييم الوظائف في المؤسسات التربوية من خلال وصف عمليات ما قبل التوظيف، وقياس مردودية وأداء العاملين في هذه المؤسسات، إضافة إلى القيام بالدراسة الميدانية واختيار العينات الممثلة لمجتمع الدراسة والمتمثل في قطاع التربية، وهذا ما يجعلنا نعتمد على **المنهج الوصفي** الذي يتناول الظواهر كما هي في أرض الواقع.

كما سنستعمل **المنهج الاستدلالي** لدراسة العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة وهذا **لتحليل** وتوضيح أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة في عمليات ما قبل التوظيف على المتغيرات التابعة والمتمثلة في مردودية المؤسسات التربوية وأداء العاملين فيها.

وأيضا سنستخدم في بحثنا هذا عدة أدوات **تتلاءم والمنهج الوصفي** الذي سيستخدم في الدراسة كالمقابلة والملاحظة والاستبيان والاستعانة بمختلف الوثائق والسجلات ذات العلاقة بالبحث.

وسنقوم أيضا باختيار عينات ممثلة لقطاع التربية، وهذا ما تتطلبه طبيعة البحث.

رابعا: دوافع اختيار هذا الموضوع:

من ضمن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع عوامل موضوعية وأخرى ذاتية:

1- العوامل الموضوعية: وتتمثل فيما يلي:

- واقعية هذا الموضوع من حيث إمكانية ملاحظة تطبيقاته على أرض الواقع من خلال ممارسة المؤسسات التربوية لعمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية.
- حاجة مسيري المؤسسات التربوية لمثل هذه المواضيع، فهو يعتبر كإثراء لمكتبة قطاع التربية بالجزائر.
- الأهمية الإستراتيجية التي تمثلها الموارد البشرية بالنسبة لقطاع التربية، فهي محور العملية التربوية.
- ملاحظة بعض الممارسات المعاشة والمتكررة التي تشهدها بعض المؤسسات التربوية كنتيجة حتمية لعمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية، مما يستلزم التطرق لها.

2- العوامل الذاتية: وتتمثل فيما يلي:

- انتمائي إلى قطاع التربية شجعني على ضرورة المساهمة قدر المستطاع في إثراء المواضيع ذات الصلة.
- طبيعة تخصصي وميولي الخاصة للإلمام بطرق التسيير الحديثة بهدف زيادة خبرتي في هذا المجال.

خامسا: أهداف البحث:

1- ما نصبوا إلى تحقيقه من وراء هذا البحث هو تحديد وتشخيص جزء ولو بسيط من المشاكل المتعلقة بتطبيق عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية، مع محاولة إيضاح وتحديد المسئوليات، هل هي على مستوى هذه المؤسسات، أم على المستوى المركزي، أم هي مسؤولية مشتركة، وهذا وفق أسس علمية بحتة.

2- نهدف في هذا البحث أيضا إلى إبراز الطاقات الكامنة والمعطلة لدى الموارد البشرية في المؤسسات التربوية، والعوامل المساعدة في تفجير هذه الطاقات، إذا ما توفرت الأرضية الخصبة لذلك.

3- كما نهدف إلى تشخيص أسباب العجز في الموارد البشرية في بعض المؤسسات، والفائض في مؤسسات أخرى، مما تولد عنه ما يسمى بالبطالة المقنعة.

4- إبراز التكامل الأمامي والتكامل الخلفي لعمليات ما قبل التوظيف وما بعد التوظيف، مع التركيز على شمولية العملية التربوية، وأنها كل لا يتجزأ، فلا يمكن فصل العمل الإداري عن العمل التربوي، ولا فصل عمليات تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتقييم الوظائف عن عمليات الاستقطاب والاختيار والتوظيف، ولا عن عمليات تحفيز وتوجيه الموارد البشرية وتقييم أدائهم وتدريبهم.

سادسا: هيكل البحث:

من أجل التحكم في الموضوع، وقصد السيطرة على مختلف جوانبه، قسمنا هذا البحث إلى **أربعة فصول**:

الفصل الأول: عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية:

وفيه سنتطرق إلى عمليات **ما قبل توظيف الموارد البشرية،** حيث سنفتتح هذا الفصل بمدخل منهج العمليات لمعرفة سير الإجراءات التي تتخذها المؤسسات في المرحلة القبلية للتوظيف والخطوات المتبعة في هذه المرحلة، بدءا بمفهوم تخطيط الموارد البشرية، حيث سنتناول مفهوم هذا التخطيط وأهميته بالنسبة للمؤسسة والأهداف التي تصبوا إلى تحقيقها من وراءه، مع إيضاح مراحل تخطيط الاحتياجات البشرية وكيفية تقديرها في المؤسسات التربوية، ثم سنتطرق إلى عملية تحليل وتصميم الوظائف من خلال وصف الوظيفة، وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة، وإبراز أهمية تحليل الوظائف وخطوات التحليل، مع تركيزنا على كيفية تحليل الوظائف في المؤسسات التربوية، وفي المحور الأخير من هذا الفصل، وبعدما نكون قد قمنا بتحليل الوظائف، ومعرفة احتياجاتنا الكمية والكيفية من الموارد البشرية، لابد من تقييم هذه الوظائف لتحديد الأجر المكافئ لكل وظيفة، وبناء هيكل مناسب للأجور، وسنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية تقييم الوظائف وأهدافها وطرق التقييم الشائعة، وكيفية تقييم الوظائف في قطاع التربية، مما يجرنا إلى الحديث عن هيكل الأجور الجديد في قطاع التربية الذي من خلاله نستطيع الحكم على مدى فاعلية هذا التقييم.

الفصل الثاني: مردودية المؤسسات التربوية وتقييم أداء العاملين فيها:

في هذا **الفصل** سنتكلم عن وظيفة هامة وحساسة من وظائف الموارد البشرية في قطاع التربية، تتمثل في قياس مردودية المؤسسات التربوية، وكيفية **تقييم أداء** موظفي هذه المؤسسات، ونقطة الانطلاق تبدأ من التعريف بمردودية المؤسسات التربوية وكيفية قياسها، ثم نتكلم عن ماهية وأهمية عملية تقييم هذا الأداء، وأهدافه، ثم سيكون الحديث عن مكونات نظام التقييم وخطواته والصعوبات التي تواجه المسئول عن عملية التقييم، وسنتعرض كذلك إلى طرق تقييم أداء الموظفين في المؤسسات التربوية والمناهج المستخدمة في التقييم، وفي

ختام هذا الفصل سنتكلم عن معايير تقييم الأداء، والأخطاء الشائعة والمؤثرة في تقييم الأداء، وكيفية علاج هذه الأخطاء.

الفصل الثالث: انعكاسات عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية على مردودية المؤسسات التربوية.

في **الفصل الثالث** سنحاول **إثبات العلاقة** بين عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة، ومردودية المؤسسات التربوية كمتغير تابع، من خلال دراسة انعكاسات تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتقييم الوظائف ووضع هيكل أجور مناسب على مردودية هذه المؤسسات، حيث سنبين في البداية أثر هذه العمليات على أداء الموظفين وهذا بدراسة سلوكهم لمعرفة درجة الرضا الوظيفي لديهم، ثم سنتطرق إلى القواعد والمعايير المحددة لجودة أداء الموظفين في قطاع التربية، والتي من خـلالـها

يمكننا الحكم على درجة تأثير العمليات السابقة على أداء العاملين، كما سنتطرق إلى شمولية العمل التربوي من خلال توضيح العلاقة بين عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية و تدريب هذه الموارد وتحفيزها، ونحاول أيضا توضيح التكامل بين العمل الإداري والعمل التربوي في المؤسسات التربوية من جهة، وبين هذه المؤسسات والمؤسسات المركزية من جهة أخرى، وفي آخر الفصل الثالث نتكلم على أثر تقييم الأداء على تحقيق الرضا الوظيفي.

الفصل الرابع: دراسة واقع عمليات ما قبل التوظيف في قطاع التربية بولاية الأغواط، وانعكاساتها على مردودية المؤسسات التربوية.

سنتناول في هذا **الفصل التطبيقي** دراسة حالة قطاع التربية بالأغواط، من خلال محاولتنا إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على واقع وحال المؤسسات التربوية بالولاية، حيث سنتطرق في البداية إلى تخطيط الموارد البشرية على المستوى الكلي بمديرية التربية، ثم نتكلم عن تخطيط العمالة على المستوى الجزئي في عينة من المؤسسات التربوية ودراسة النتائج المدرسية بها، وفي آخر الفصل سنقوم بتحليل ودراسة نتائج الاستبيان المعد من أجل التحقق من الفرضيات موضوع البحث.

الفصل الأول

عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية

تمهيد:

تكتسي عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التربوية، فهي المرحلة القبلية التي تسبق أي نشاط يتعلق بالأفراد، والقاعدة التي يقام عليها البناء، فكلما كانت هذه القاعدة صلبة ومدروسة بدقة، كان البناء آمنا ومتماسكا، وكلما كانت هشة فإن البناء سيقع في أي لحظة، مما يتطلب من مسئولي المؤسسات التربوية إعطاءها أهمية قصوى حتى تنجز الأهداف المبرمجة وتتحقق النتائج المتوقعة، ولا يتأتى هذا إلا من خلال الأداء الجيد للموارد البشرية.

فإذا كانت جودة أداء العاملين في هذه المؤسسات مرتبطة بالممارسة والتكوين وإعادة التأهيل بعد عملية التوظيف، فإن هذه الإجراءات تكون متعبة ومكلفة ولا تحقق النتائج المرجوة منها إذا لم يسبقها اهتمام خاص ومدروس لعمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية وهذا من خلال:

1- التخطيط الجيد للاحتياجات الفعلية للمؤسسات التربوية من العمالة وفقا للمقاييس المحددة للخرائط التربوية والإدارية حتى تسهل مهمة مديرية التربية في ضبط وتحديد مخطط التسيير السنوي للقطاع.

2- التقيد بمتطلبات الوظيفة أثناء عملية التوظيف: حيث يتوجب على مديريات التربية التقيد بالمعايير المحددة لكل وظيفة من خلال مطابقة الوظائف لمن يشغلها.

3- التقييم الجيد للوظائف من طرف السلطات السلمية المسئولة عن هذه العملية، وهذا بمراعاة المعايير الحقيقية المحددة للأجر المقابل لكل وظيفة حتى يتم التوصل إلى هيكلة سليمة لأجور قطاع التربية وفقا لأسس علمية.

إن العمليات القبلية للتوظيف والتي نعني بها عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية، تتطلب التكامل الخلفي والأمامي، فوزارة التربية يجب أن تراعي مخططات التسيير الولائية، ومديريات التربية يجب أن تأخذ في الحسبان الاحتياجات الحقيقة للمؤسسات التربوية من الموارد البشرية.

وبالإضافة إلى ما سبق فإنه من صميم مهام المؤسسات التربوية أن تعمل على تخريج دفعات مؤهلة وكفؤة، ولا يتحقق هذا إلا بكفاءة المؤطر تربويا كان أو إداريا، وصرامة القائد وعزيمة الطالب، ورعاية الوصي(بدءا برعاية الولي ووصولا إلى رعاية مسئولي المؤسسات التربوية ومديريات التربية ومسئولي الوزارة الوصية.)، لأن العملية التربوية هي نظام متكامل يتطلب تكاتف جهود جميع منتسبي قطاع التربية.

وسنتناول في هذا الفصل كل هذه العمليات القبلية للتوظيف من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية.

المبحث الثاني: تحليل وتصميم الوظائف.

المبحث الثالث: تقييم الوظائف وبناء هيكل الأجور في قطاع التربية.

المبحث الأول

تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية.

يعتبر تخطيط الموارد البشرية أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات لبلوغه ، فإذا كانت المؤسسات الاقتصادية تعمل على رفع وتيرة الإنتاج لتحقيق أهدافها الداخلية والخارجية المتمثلة في تحقيق الأرباح وإرضاء المستهلكين عن طريق توفير السلع و الخدمات بما يحقق رغبات زبائنها، فمن الأهمية بمكان أن تعمل المؤسسات التربوية على تخريج أفضل وأجود الدفعات لأن مخرجاتها ليست سلعا وخدمات، بل مواهب وطاقات علمية خلاقة وبناءة مما يتطلب صقلها وتهيئتها للعطاء والإبداع، و هذا لا يتأتى إلا من خلال التخطيط الجيد للحصول على القوى العاملة التي تقوم بتلك النشاطات بكفاءة و فاعلية.

المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية أهميته وأهدافه:

أولا: مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

1- المفهوم العام لتخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية أخذ عدة مفاهيم تتعلق كلها بتقدير احتياجات المؤسسات من القوى العاملة كما ونوعا، ومن أهم هذه التعاريف:

أ- "تخطيط الموارد البشرية هو العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة."[1]

وعليه فإن عملية تخطيط الموارد البشرية:

- **عملية منهجية:** لأنه يتم بعد نوع من الإدراك والدراسة وليس من باب الصدفة.
- **عملية مستمرة:** لأن أهداف المؤسسة وبيئة نشاطها في تغير مستمر.

ب- "يقصد بتخطيط الموارد البشرية ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية، من أجل تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محدد وراغبة في أداء تلك الأعمال على أساس مستقر ومستمر نسبيا."[2]

كما أن تخطيط الموارد البشرية هو نشاط متعلق بالتنبؤ بحاجة المؤسسة من القوى العاملة في المستقبل (و تسمى بالطلب) و بمصادر الحصول عليها (العرض) و كيفية الموازنة بينهما و تسوية الفرق سواء كان بالزيادة أو بالنقصان.

---

[1]. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ط2، ص24

[2]. علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ط1، ص75

ج- "تخطيط الموارد البشرية هو وسيلة لتحديد وتوقع مشكلات القوى العاملة في المستقبل بالاستعداد لها، وأيضا باعتباره وسيلة لتحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية بالتصميم المسبق لبرامجها.**"**[1]

د- "تخطيط الموارد البشرية هو تلك العملية المستخدمة من قبل المنظمات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ودرجة توفرها والمهارات التي يجب أن تتوافر لديها، وذلك لوضع خطة عمل تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المستقبلية."[2]

هـ- تخطيط الموارد البشرية هو وسيلة لضمان: "الحصول على الموارد البشرية أي المخزون من (المهارات والقدرات وآفاق الموارد) واستخدامها، والتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة في المستقبل وشروط استخدامها(عدد الأفراد، المهارات، الاستخدام الداخلي أو الخارجي)، وضع خطط العمل لتوسيع شبكات الاستعانة بالكفاءات سواء عن طريق اختيار الأفراد وتوظيف الأكفاء منهم، أو عن طريق وضع خطط التأهيل والتدريب، أو الانتقال أو الترقيات أو التعويضات أو سواها من الخطط الوظائفية التي تساعد على تفعيل وتطوير الجهاز البشري المؤسساتي، الرقابة والتقييم لمساعدة الجهاز البشري وإمداده بالمدخلات التي تتطابق ومستلزمات المتابعة أو الاسترداد(تخزين المعلومات، معالجتها، توزيعها أو إعادة توزيعها) بما يضمن تحقيق جهاز الموارد البشرية لأقصى أهدافه وخططه."[3]

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية منهجية منتظمة ومستمرة تستند إلى أسس علمية، تتعلق باحتياجات المؤسسات من القوى العاملة من حيث الكم والكيف ومصادر الحصول عليها والعمل على الاستفادة المثلى من المهارات والكفاءات المتوفرة لديها.

2- مفهوم تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية:

تطرقنا فيما سبق إلى المفهوم العام لتخطيط الموارد البشرية، وعليه سنتناول تخطيط القوى العاملة وفق مفهوم أكثر خصوصية من خلال التطرق إلى تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية حسب مجموعة من التعاريف:

أ- "التخطيط التعليمي أسلوب علمي منظم لتوجيه التعليم في ضوء أهدافه المنشودة وإمكانياته المادية والبشرية المتاحة، ... على اعتبار أن التعليم استثمارا في الموارد البشرية التي ينبغي أن تمكننا من الاستفادة من الأموال المستثمرة فيه.**"**[4]

---

[1]. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، 1986، ص268

[2]. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ط1، ص37

[3]. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ط1، ص123،124

[4]. أحسن لبصير، دليل التسيير المنهجي لإدارة الثانويات والمدارس الأساسية، دار الهدى، عين مليلة، 2002، ص192

وعليه تعتبر الموارد البشرية في المؤسسات التربوية من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها مدير كل مؤسسة لتسيير شؤون مؤسسته، فتسند مهام التدريس للتربويين، ومهام الإشراف والتسيير للموظفين الإداريين، ومهام التوجيه لمستشاري التوجيه المدرسي، ويوكل بمهام النظافة والصيانة والحراسة والإطعام وغيرها من الأعمال اليومية لأعوان الخدمات، ويتم تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية من خلال تحديد عدد هذه الأصناف من الموظفين ونوعهم وفق مقاييس محددة حسب النظام المعتمد في التسيير، وكثافة الأفواج التربوية، وعدد الهياكل والمرافق المتوفرة والمستعملة، ويتم تحديد هذا العدد اللازم من خلال التنظيم التربوي المعرف كما يلي:

"التنظيم التربوي هو وثيقة تنجز من طرف مصلحة التنظيم التربوي بمديرية التربية، ونعني بها هنا الخريطتين التربوية والإدارية بناءا على الإحصائيات التي تصلها من المؤسسات التربوية وبمراعاة التخطيط الشامل للبلاد، وتصادق عليها وزارة التربية الوطنية، وهو يحدد عدد الأفواج التربوية."[1]

ب- يتمثل تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية في إعداد التنظيم التربوي من خلال ضبط خدمات المدرسين والمساعدين التربويين وعمال الخدمات وتوزيع الأفواج التربوية والمحلات التربوية لإنجاح جلسات الفريق التربوي في حصص التنسيق، وحسن استغلال المعطيات البشرية والمادية في إعداد تنبؤات إحصائية واقتراح الخريطة التربوية بما تتضمنه من أفواج تربوية ومناصب مالية مقابلة لها، واقتراح الخريطة الإدارية وفقا للمقاييس المعتمدة.

يخضع فتح المؤسسات التربوية إلى مقاييس خاصة بالهياكل، كما تخضع عملية إعداد الخريطتين التربوية والإدارية لعدة مقاييس مرتبطة بنوع نظام الدراسة:(خارجي)، (خ.+نصف.د)، ...ألخ.

2-1: المقاييس الخاصة بالهياكل: توجد خمسة أنواع من المقاييس وهي كما يلي:

أ- مقاييس فتح الإبتدائيات: "اعتبار ثلاثة أفواج تربوية من 03 مستويات كحد أدنى مع مراعاة عدد التلاميذ في الفوج الواحد، اعتبار 50 تلميذا على الأقل في المستوى

الواحد أو المستويين مع احترام مقاييس تشكيل الفوج التربوي."[2]

ب- مقاييس فتح المتوسطات: "اعتبار ثلاثة أفواج تربوية في السنة الأولى كحد أدنى لفتح اكمالية مع مراعاة عدد تلاميذ الفوج الواحد، أو اعتبار أربعة أفواج تربوية بين السنتين الأولى والثانية متوسط على أن لا يقل عدد أفواج السنة 1 متوسط عن فوجين."[3]

---

[1]. المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، وحدة التسيير المالي والمادي(سند تكويني)، الجزائر،2004، ص92

[2]. سعد لعمش، الجامع في التشريع المدرسي الجزائري، دار الهدى، عين مليلة، 2011، ج2، ص890

[3]. نفس المرجع، ص890.

ج- مقاييس فتح الثانويات: "اعتبار ستة أفواج تربوية في السنة الأولى ثانوي كحد أدنى مع مراعاة مقاييس تشكيل الأفواج، أو اعتبار ستة أفواج تربوية في السنتين الأولى والثانية ثانوي على أن لا يقل عدد الأفواج في السنة الأولى ثانوي على أربعة أفواج."[1]

د- مقاييس عامة ومشتركة: هناك جملة مقاييس مشتركة بين الأطوار الثلاثة نوجزها فيما يلي:[2]

- لا يسمح بفتح الفروع الملحقة في كل مراحل التعليم.

- لا يسمح بتحويل المدارس الابتدائية إلى متوسطات والمتوسطات إلى ثانويات، وقد يحدث العكس عند الضرورة، مع مراعاة وجود المخابر والقاعات المتخصصة.

- يجب تحديد مقاطعة جغرافية مناسبة لطاقة استيعاب الثانوية الجديدة.

- لا يتم فتح أي مؤسسة إلا إذا كانت مرافقها كاملة وجاهزة للاستعمال 100%.

- يخضع فتح الجذع مشترك تكنولوجيا أو أي من شعب التعليم الثانوي التقني للوجود الفعلي للورشات الوظيفية وللتجهيز التقني التربوي الضروري والجاهز للاستعمال.

هـ - مقاييس استعمال الهياكل: توجد جملة من المقاييس المحدد لاستعمال الهياكل والتي تتمثل فيما يلي:[3]

- تعتمد في استعمال كل هيكل تربوي(حجرة دراسة، مخبر، ورشة) فترة 30 ساعة أسبوعيا كحد أدنى.

- لا يعتمد النظام الداخلي أو النصف داخلي إلا عند الحاجة الأكيدة إلى أحد النظامين، واكتمال المرافق الضرورية لذلك وتجهيزها، مع تقديم محضر الملاءمة.

2-2: مقاييس إعداد الخريطة التربوية: يتطلب إنجاز الخريطة التربوية التقيد بمقاييس وشروط محددة تتمثل في مقاييس تشكيل الأفواج التربوية وفتح المناصب المالية وهي كما يلي:

أ- ماهية الخريطة التربوية: "الخريطة التربوية وثيقة تنظيمية سنوية رسمية تسمح بتحديد معالم التنظيم والتسيير في المجالات التربوية في أي مؤسسة تعليمية أو تكوينية،

فهي تحدد عدد الأفواج المسموح بفتحها في كل مستوى دراسي، وتضبط الاحتياجات

إلى المناصب المالية الموجهة للتدريس، وتخضع للتعديل كلما دعت الضرورة لذلك."[4]

"الخريطة التربوية وثيقة أساسية لإنجاز التنظيم التربوي (إسناد الساعات والأقسام للأساتذة)، وتساعد في:"[5]

---

[1]. سعد لعمش، مرجع سبق ذكره، ص891

[2]. المنشور الوزاري رقم16 المؤرخ في 06 جانفي 1997 والمتعلق بمقاييس وضع الخريطة التربوية والإدارية، ص3.

[3]. نفس المرجع، ص3.

[4]. المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، وحدة التسيير المالي والمادي(سند تكويني ثانوي، إكمالي)، الجزائر، ص20

[5]. رشيد أورسلان، التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم، قصر الكتاب، البليدة، 2000، ج2، ص43

إنجاز التوزيع السنوي للأساتذة والأقسام، دفع الرواتب المالية للأساتذة، تشكيل الأفواج التربوية وإنشاء الأقسام حسب المستويات والشعب.

يتم تحضير الخريطة التربوية وفقا للإجراءات والمقاييس المعتمدة في تشكيل الأفواج التربوية، وشروط فتح المناصب مع مراعاة الدقة في تقدير الاحتياج من التأطير التربوي لتغطية كل الأنشطة التربوية، وتضبط توقعات الأفواج التربوية بناءا على:

- تعداد التلاميذ في كل مستوى وشعبة، ونتائج التلاميذ في الفصلين الأول والثاني.
- تعداد تلاميذ السنة الرابعة متوسط المقبولين في السنة الأولى ثانوي.
- نسب التوجيه لمختلف الشعب وانسجامها مع مقاييس التحجيم والأهداف المسطرة.
- نسبة الانتقال والإعادة والتسرب و دراسة ملامح التوجيه المسبق.
- تعداد تلاميذ السنة الخامسة ابتدائي المقبولين في السنة الأولى متوسط.

كما يعتمد على نتائج التلاميذ في الفصل الثالث مع نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط من أجل الضبط النهائي للخريطة التربوية.

ب- تشكيل الأفواج التربوية: الجدول(1):المقاييس المعتمدة لفتح فوج تربوي واحد.

المناطق	الأطوار	أدنى حد	أقصى حد	الملاحظات
ريفية	الطور1و2	14تلميذ	40تلميذ	عند توفر14تلميذا لتشكيل فوج في الطورين1 و2 يمكن تسجيل أفواج تربوية مركبة من مستويين
	الطور 3	20تلميذ	40تلميذ	
حضرية	جميع أطوار التعليم أساسي	26تلميذ	40تلميذ	
جميع المناطق	السنة 1ثانوي	26تلميذ	40تلميذ	يعتمد في جميع الجذوع المشتركة.
	السنتان2و3 تعليم عام	26تلميذ	40تلميذ	يعتمد للضرورة20تلميذ كحد أدنى(شعب قليلة الانتشار)
	سنة2و3تعليم تكنو.وتقني	24تلميذ	40تلميذ	يعتمد للضرورة20تلميذا كحد أدنى في شعب التعليم.تق
	السنة 3 الأقسام الخاصة	20تلميذ	40تلميذ	يعتمد للضرورة 40تلميذ كحد أقصى لفتح فوج واحد

المصدر: سعد لعمش، الجامع في التشريع المدرسي الجزائري، ج2، ص892

"كما يفتح الفوج التربوي الثاني إذا تجاوز العدد الحد الأقصى لتشكيل الفوج الأول، أما ابتداء من توفر العدد لفتح 03 أفواج تربوية فما أكثر فيعتمد معدل يقدر ب32 تلميذا في الفوج الواحد، ويخضع تجاوز مقاييس الحد الأدنى والحد الأقصى إلى استثناءات مع تقديم مبررات لها."[1]

ج- تحديد المناصب المالية التربوية: يتحدد عدد المناصب المالية التربوية في المؤسسات التربوية حسب مقاييس محددة متعلقة بعدد الأفواج وعدد التلاميذ وبالحجم الساعي الأسبوعي لكل مادة، وهذه المقاييس تختلف من مرحلة تعليمية إلى أخرى:

[1]. وزارة التربية الوطنية، الدليل المنهجي للتنظيم التربوي في التعليم الثانوي العام والتكنولوجي، جوان 2012، ص7

ج-1: التعليم الابتدائي: تتمثل المناصب المالية التربوية في التعليم الابتدائي فيما يلي:[1]

ج-1-1: مدير المدرسة الابتدائية: - يفتح له منصبا ماليا مع فتح المدرسة الابتدائية.

- يفتح منصب مالي إضافي لمعلم يكلف بمساعدة المدير وتعويض المعلمين الغائبين في حالة وجود 18 فوجا تربويا فأكثر.

يعفى من التدريس:- إذا بلغ عدد التلاميذ 120 تلميذا مع تسييره لمطعم مدرسي.

- إذا توفرت ستة(06) أفواج تربوية وكان عدد التلاميذ لا يقل عن 180 تلميذا.

ج-1-2: معلم اللغة العربية:- معلم لكل فوج تربوي في الطورين الأول والثاني.

معلم لكل فوج تربوي في الطور الأول ومعلمين لثلاثة أفواج تربوية في الطور الثاني للضرورة(التخصص).

ج-1-3: معلم اللغة الفرنسية: - معلم لثلاثة أفواج تربوية على الأقل وخمسة أفواج تربوية على الأكثر.

معلم مزدوج لأقل من ثلاثة أفواج تربوية في الطور الثاني، مع تكملة النصاب في مؤسسة أخرى للضرورة.

ج-1-4: أستاذ اللغة الانجليزية: أستاذ ل 3 أفواج على الأقل و4 أفواج على الأكثر.

- يجب تكملة النصاب الأسبوعي في مؤسسة أخرى إن اقتضت الضرورة ذلك.

الجدول(2): مواقيت المواد التعليمية في التعليم الابتدائي للفوج الواحد.

المستوى	1 ابتدائي	2 ابتدائي	3 ابتدائي	4 ابتدائي	5 ابتدائي	6 ابتدائي
المواد	التوقيت	التوقيت	التوقيت	التوقيت	التوقيت	التوقيت
لغة عربية	14	14	12	9	9	7
لغة فرنسية	0	0	4	5	5	5
لغة انجليزية	0	0	0	0	0	0
لغة أمازيغية	0	0	0	3	3	3
رياضيات	5	5	5	5	5	5
تربية علمية تكنولوجية	2	2	2	2	2	2.5
تربية إسلامية	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
تربية مدنية	1	1	1	1	1	1
تاريخ	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5
جغرافيا	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5
تربية فنية	1	1	1	1	1	1.5
تربية موسيقية	1	1	1	1	1	1
تربية بدنية ورياضية	1.5	1.5	1	1	1	1.5
المجموع	27	27	29.5	27.5 +3	27.5 +3	27 +3

المصدر: مديرية التعليم الأساسي، جدول المواقيت الرسمية.

[1]. سعد لعمش، مرجع سبق ذكره، ص893

ج-2: التعليم المتوسط: يعتمد في حساب المناصب المالية على القاعدة التالية:

$$\text{عدد المناصب المالية} = \frac{\text{الحجم الساعي الأسبوعي للمادة}}{22 \text{ ساعة}}$$

الجدول(3): مواقيت المواد التعليمية في التعليم المتوسط للفوج الواحد.[1]

المستوى	1 متوسط	2 متوسط	3 متوسط	4 متوسط
المواد	التوقيت	التوقيت	التوقيت	التوقيت
اللغة العربية	6	5	5	5
اللغة الأمازيغية	3	3	3	3
اللغة الفرنسية	5	5	5	5
اللغة الانجليزية	3	3	3	3
التربية الإسلامية	1	1	1	1
التربية المدنية	1	1	1	1
التاريخ	1	1	1	1
الجغرافيا	1	1	1	1
الرياضيات	5	5	5	5
علوم الطبيعة والحياة	2(1+1)	2(1+1)	2(1+1)	2(1+1)
العلوم الفيزيائية والتكنولوجية	2(1+1)	2(1+1)	2(1+1)	2(1+1)
المعلوماتية*	1(0+1)	1(0+1)	1(0+1)	0
التربية الموسيقية	1	1	1	1
التربية التشكيلية	1	1	1	1
التربية البدنية والرياضية	2	2	2	2
المجموع	34	33	33	33

المصدر: وزارة التربية الوطنية، وثيقة تخفيف مناهج التعليم المتوسط، 2009، ص7

توقيت المعلوماتية يخص المؤسسات التي بها مخابر إعلام آلي وتدرس هذه المادة.

ولتقريب الفكرة أكثر نفترض أنه في متوسطة ما يوجد 04 أفواج في السنة الأولى، 03 أفواج سنة ثانية و فوجان في كل من السنة الثالثة والسنة الرابعة، وعليه يصبح الحجم الساعي الأسبوعي ل: اللغة العربية:

- في السنة أولى متوسط: 6 ساعاتx4 أفواج=24 ساعة.

-2متوسط:5 ساعات×3 أفواج=15 ساعة، -3 متوسط: 5 ساعات×2 فوج=10 ساعة

- 4 متوسط: 5 ساعات×2 فوج=10 ساعة.

ومنه يصبح الحجم الساعي الأسبوعي الكلي لمادة اللغة العربية = 59 ساعة.

وعليه يصبح عدد المناصب المالية لمادة اللغة العربية كما يلي:

$$\text{عدد المناصب المالية} = \frac{\text{الحجم الساعي الأسبوعي في اللغة العربية}}{22 \text{ ساعة}} = \frac{59}{22} = 2 + 1$$ لأن الباقي من الحجم الساعي الأسبوعي 15 ساعة وبالتالي يفتح المنصب الثالث وفقا للقاعدة المتعلقة بالباقي من الحجم الساعي الأسبوعي.

[1]. وزارة.ت.و، وثيقة تخفيف مناهج التعليم المتوسط والتوزيعات السنوية، ديوان المطبوعات المدرسية، الجزائر، 2009، ص7

ج-3: التعليم الثانوي: يعتمد القاعدة التالية:[1] عدد المناصب المالية = $\frac{\text{الحجم الساعي الأسبوعي للمادة}}{18 \text{ ساعة}}$

ج-4: مقاييس مشتركة بين التعليم المتوسط والثانوي: "يفتح منصب مالي إضافي للباقي من الحجم الساعي الأسبوعي للمادة إذا كان يساوي أو يفوق 10 ساعات إن اقتضت الضرورة الملحة."[2]

الجدول(4): يوضح مواقيت المواد التعليمية في التعليم الثانوي للفوج الواحد.

الشعبة	آداب	علوم	آ. ت. أجـ	آداب وفلسفة	آ. ت. فنيا	علوم نجر بيئية	تسيير واقتصاد	تقني رياضي
المواد	أولى جذع مشترك.		2ثانوي	3ثانوي	2ثانوي	3ثانوي	2ثانوي	3ثانوي	2ثانوي	3ثانوي	2ثانوي	3ثانوي
	توقيت	توقيت	التوقيت	التوقيت	التوقيت	التوقيت	التوقيت	التوقيت	التوقيت	التوقيت	التوقيت	التوقيت
لغة. ع.	1+5	4	5	5	4	7	3	3	3	3	3	3	3	3
لغة أج.1	5	3	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
لغة أج.2	4	3	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
لغة أج.3	0	0	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
فلسفة	0	0	3	0	4	7	0	3	0	3	0	2	0	2
ع.إسلامية	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
تاريخ.جغر	4	2	3	4	4	4	3	2	3	2	4	4	3	2
رياضيات	3	6	2	2	2	2	7	7	5	5	4	3	6	6
فيزياء	1+1	2+2	0	1+1	0	3+2	3+2	3+2	2+2	2+2	0	0	3+2	3+2
ع.طبيعية	1+1	2+2	0	1+1	0	1+1	1+1	3+2	3+2	3+2	0	0	0	0
تكنولوجيا	0	1+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(3+3	(3+3
إعلام آلي	1+1	1+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
تسيير م.م	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	4+1	0	0
إقتصاد.م	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0
قانون	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0
تر.بدنية	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
تر.فنية	2	1	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	0	0
لغة أماز	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
المجموع	34+3	34+3	32+3	32+3	32+3	32+3	32+3	32+3	32+3	32+3	32+3	33+3	33+3	34+3

المصدر: مديرية التعليم الثانوي العام والتكنولوجي بوزارة التربية الوطنية

[1]. وزارة التربية الوطنية، الدليل المنهجي للتنظيم التربوي في التعليم الثانوي العام والتكنولوجي، جوان 2012، ص7

[2]. سعد لعمش، مرجع سبق ذكره، ص893

2-3: مقاييس الخريطة الإدارية: يتطلب إنجاز الخريطة الإدارية التقيد بمقاييس وشروط محددة تتمثل في مقاييس مرتبطة بالمناصب القاعدية، ومقاييس مرتبطة بالمناصب المالية المرتبطة بحجم استعمال المؤسسة، وهي كما يلي:

أ- ماهية الخريطة الإدارية: الخريطة الإدارية وثيقة تنظيمية سنوية رسمية، تصدر عن مصالح مديرية التربية للولاية بناءا على اقتراحات رؤساء المؤسسات التربوية حسب ضوابط ومقاييس محددة، وهي تسمح بتحديد معالم التنظيم والتسيير الإداري والتربوي في أي مؤسسة تعليمية أو تكوينية، فهي تحدد عدد المناصب الإدارية المسموح بفتحها، وتضبط الاحتياجات إلى المناصب المالية الإدارية، وتخضع للتعديل كلما دعت الضرورة لذلك، ويتم إنجاز الخريطة الإدارية وفقا للإجراءات والمقاييس المعتمدة وشروط فتح المناصب مع مراعاة الدقة في تقدير الاحتياج من التأطير الإداري لتغطية كل الأنشطة التسييرية والإدارية.

ب- تحديد المناصب المالية للخريطة الإدارية: وتتضمن نوعين من المناصب المالية:

ب-1: المناصب المالية القاعدية: **"**وهي المناصب المالية الضرورية التي تفتح على الخريطة الإدارية للمؤسسة الجديدة عند إنشائها.**"**[1]

الجدول(5): المناصب المالية القاعدية للخريطة الإدارية.

الرقم التسلسلي	مؤسسات التعليم لأساسي الإكمالي	عدد المناصب	مؤسسات التعليم الثانوي والتقني	عدد المناصب
01	رئيس المؤسسة	1	رئيس المؤسسة	1
02	المسير المالي	1	مقتصد أو مقتصد رئيس	1
03	مساعد تربوي	1	مستشار رئيسي للتوجيه.م.	1
04	كاتب راقن أو عون رقن	1	مساعد تربوي	1
05	حاجب مؤسسة تعليمية	1	معاون تقني للمخبر	1
06	عون الاستقبال	1	كاتب راقن أو عون راقن	1
07	حارس ليلي	1	حاجب مؤسسة تعليمية	1
08	عامل متعدد.خ.صنف1	1	عون الاستقبال	1
09	عامل متعدد.خ.صنف3	1	حارس ليلي	1
10			عامل متعدد.خ. صنف1	1
11			عامل متعدد.خ. صنف3	1
12			تقني.س.للصيانة(عند توفر ورشتين مجهزتين على الأقل)	1
13			مخزني (عند توفر ورشتين مجهزتين على الأقل)	1
	المجموع	09	المجموع	13

المصدر:المنشور الوزاري رقم:97/4/3/2، والمتضمن مقاييس الخريطة التربوية والإدارية، ص7

ب-2: المناصب المالية المرتبطة بحجم استعمال المؤسسة: "تضاف هذه المناصب المالية إلى المناصب المالية القاعدية، وهي مرتبطة بتزايد عدد الحجرات والمرافق المستعملة وبعدد التلاميذ والأفواج التربوية وبنظام الدراسة المعتمدة في كل مؤسسة.**"**[1]

[1]. وزارة التربية الوطنية، منشور وزاري رقم: 97/4/3/2، مؤرخ في97.01.06 مقاييس وضع الخريطة التربوية والإدارية، ص7

ب-2-1: المناصب المالية في مؤسسة ذات نظام خارجي:

الجدول(6): المناصب المالية المرتبطة بحجم استعمال المؤسسة ذات النظام الخارجي.

الأسلاك والوظائف	التعليم الأساسي الإكمالي	التعليم الثانوي العام والتقني
نائب المدير.د.		1ابتداءا من 20 فوجا تربويا.
مستشار التربية	01 ابتداء من 12 فوجا تربويا مج.تلاميذها400 ت.	
مستشار التربية أو مستشار رئيسي للتربية		01 ابتداء من 12 فوجا ت على ألا يقل مج. تلاميذها عن 400 تلميذ، +01 لأكثر من 1200تلميذا. +01 لأكثر من 1800تلميذا.
مساعد وثائقي للمكتبات		01 لأكثر من 600 تلميذ وتوفر 2000كتاب ومكتبة وقاعة مطالعة.
مساعد تربوي	01 لكل شريحة من 06 أفواج تربوية على ألا يقل مجموع كل واحدة منها عن 150 تلميذا.	01 لكل شريحة من 06 أفواج تربوية على ألا يقل مجموع تلاميذ كل واحدة منها عن 150 تلميذا.
نائب مقتصد أو عون مصالح اقتصادية	01 لأكثر من 50 موظفا، +01 لأكثر من 150 موظف (موظفو المدرسة+ معلمو المدارس الملحقة).	01 لأكثر من 50 موظفا+ 01 لأكثر من 120 موظفا (كل الموظفين يعملون في المؤسسة).
معاون أو عون إداري	01 ابتداء من 15 فوجا تربويا على ألا يقل مجموع تلاميذها عن 450 تلميذا.	01 ابتداء من 15 فوجا تربويا على ألا يقل عدد التلاميذ عن 450 تلميذا، +01 لأكثر من 1000 تلميذ +01 لأكثر من 1800 تلميذا.
معاون أو ع. تقني.م	1ابتداءا من 09 أفواج تربوية.	01 لأكثر من 20 فوجا +01 لأكثر من 45 فوجا.
مرشد نفساني	01 ابتداء من 300 تلميذا	
مسؤول خدمة داخلية		01 لأكثر من 15 عاملا (عمال مهنيون ومتعددو.خ.
ممرض مؤهل		01 للمتاقن والثانويات م.اختصاصات التي بها ورشات
عامل م.خ.ص1		01 لأكثر من 1200 تلميذ.
عامل متعدد الخدمات صنف3	01 لكل 06 حجرات مستعملة في الشمال. 01 لكل 05 حجرات مستعملة في الجنوب. 01 للمساحات الخضراء ومرافق النشاط الثقافي.ر. ملاحظة:01 مخبر = حجرتين عاديتين.	01 لكل 06 حجرات مستعملة في الشمال. 01 لكل 05 حجرات مستعملة في الجنوب. 01 للمساحات الخضراء ومرافق النشاط الثقافي.ر. ملاحظة:01 ورشة = 04 حجرات عادية.
سائق وزن خفيف		في المتاقن والثانويات المتعددة الاختصاصات إن توفرت السيارة أو الشاحنة.

المصدر:المنشور الوزاري رقم:97/4/3/2، والمتضمن مقاييس الخريطة التربوية والإدارية.

[1]. سعد لعمش، مرجع سبق ذكره، ص894

ب-2-2: المناصب المالية لمؤسسة ذات نظام نصف داخلي:(خارجي+نصف داخلي)

يفتح هذا النظام بشرط :[1] أن لا يقل عدد تلاميذه عن 100 تلميذ، مع ملائمة المرافق.

الجدول(7): المناصب المالية المرتبطة بحجم استعمال مؤسسة ذات نظام (خ+ن.د)

الأسلاك والوظائف	التعليم الأساسي الإكمالي	التعليم الثانوي العام والتقني
نائب المدير.د.		1ابتداءا من 20 فوجا تربويا.
مستشار التربية أو مستشار رئيس.لتربية	01 ابتداء من 12 فوجا تربويا على ألا يقل كل تلاميذها عن 400 ت +01 لأكثر من 1000ت. منهم 100 تلميذ مستفيد من النظام نصف.د.	01 ابتداء من 12 فوجا ت ولا يقل مج. تلاميذها عن 400 تل.+01 لأكثر من 1000 ت.منهم 100 ت.ن. داخلي + 01 لأكثر من 1600 ت. منهم 200 ت.ن/ د
مرشد نفساني	01 ابتداء من 300 تلميذا	
مساعد وثائقي مكتبة		01 لأكثر من 600 ت.وتوفر 200كتاب ومكتبة وقاعة.م
مساعد تربوي	01 لكل شريحة من 06 أفواج لا يقل مجموع كل واحدة منها عن 150 ت.+01 لكل 75 تل.ن/ د.	01 لكل شريحة من 06 أفواج لا يقل مجموع كل واحدة منها عن 150 ت.+01 لكل 75 تل.ن/ د.
معاون أو عون إداري	01 ابتداء من 15 فوجا تربويا على ألا يقل مجموع تلاميذها عن 450 تلميذا.	01 ابتداء من 15 فوجا لا يقل عن450 ت+01 لأكثر من 1000ت+01 لأكثر من 1800 ت. منهم 100ن.د
كاتب رقن أوع.رقن	01 ابتداء من 30 فوجا تربويا.	01 لأكثر من 20 فوجا+01 لأكثر من 40 فوجا تر.
معاون+ع.تقن لمخبر	1ابتداءا من 09 أفواج تربوية.	01 لأكثر من 20 فوجا تربويا+01 لأكثر من 45 فوج.
مسؤول خدمة داخلية		01 لأكثر من 15 عاملا (عمال مهنيون ومتعددو.خ.).
رئيس مخزن، مخزن	01 عند فتح النظام نصف الداخلي.	01 عند فتح النظام نصف الداخلي.
طباخ مطعم مدرسي	01 عند فتح النظام نصف الداخلي.	01 عند فتح النظام نصف الداخلي.
طباخ مطعم صنف2	01 ابتداء من 200 تلميذ ن/ د.	01 ابتداء من 200 تلميذ ن/ د.
نائب مقتصد أو عون مصالح اقتصادية	01 لأكثر من 50 موظفا+01 لأكثر من 150 موظف+01 ابتداء من 100 تلميذ ن/ د.	01 لأكثر من 50 موظفا+ 01 لأكثر من 120 موظفا +01 ابتداء من 100 تلميذ ن/ د.
عامل متعدد الخدمات صنف3	01 لكل 06 حجرات مستعملة في الشمال. 01 لكل 05 حجرات مستعملة في الجنوب. 01 للمساحات الخضراء ومرافق النشاط الثقافي والرياضي إن وجدت. 01 لكل شريحة من 100 تلميذ نصف داخلي.	01 لكل 06 حجرات مستعملة في الشمال. 01 لكل 05 حجرات مستعملة في الجنوب. 01 للمساحات الخضراء ومرافق النشاط الثقافي.ر. 01 لكل شريحة من 100 تلميذ نصف داخلي. ملاحظة: مخبر=حجرتين، ورشة = 4حجرات عادية.
ممرض أو عون تمر	01 لأكثر من 300 تلميذ نصف الداخلي.	
سائق وزن خفيف		في المتاقن والثانويات م.الإختصات ذات سيارة أو شاحنة

المصدر:المنشور الوزاري رقم:97/4/3/2، والمتضمن مقاييس الخريطة التربوية والإدارية.

[1]. وزارة التربية الوطنية، منشور وزاري رقم: 97/4/3/2، مؤرخ في97.01.06 مقاييس وضع الخريطة التربوية والإدارية، ص10

ثانيا: أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية:

تظهر أهمية تخطيط الموارد البشرية في الحد من المشاكل المتعلقة بالتقدير الفعلي لعدد الأفراد الذين سيشغلون مختلف المناصب ونوع هؤلاء الأفراد.

"وتتفاقم مثل هذه المشكلات عندما تقوم قرارات القوى العاملة على مواجهة الأزمات بعد حدوثها، وعندما لا يخضع تنفيذ هذه القرارات لأي برنامج زمني محدد."[1]

وتتجلى المشاكل المترتبة عن سوء التقدير الفعلي لعدد ونوع العمالة فيما يلي:

1- من الناحية الكمية: المعالجة البعدية لظاهرتي العجز والفائض تنجم عنها صعوبات كبيرة، فالعجز يتطلب توظيف عمال جدد وهذا يستغرق وقتا طويلا مما ينعكس سلبا على المؤسسة، فالعجز في المؤسسات التربوية وخاصة في المناصب التربوية يؤثر سلبا على مردود الطلبة وبالتالي تتولد عنه نتائج سيئة تؤثر على المردود الكلي للمؤسسة، وبما أن العملية التربوية عملية متكاملة فإن عدم توفير ظروف تمدرس سليم بسبب نقص العمال المهنيين أو أعوان المخابر أو بسبب نقص الوسائل التعليمية لشغور منصب المسير المالي مثلا، أو عدم تهيئة الأقسام وتوفير وسائل الإنارة والتدفئة بسبب عدم وجود العامل متعدد الخدمات، أو وجود فوضى وضجيج أمام قاعات التدريس بسبب نقص المساعدين التربويين...الخ، فهذا كله يؤثر بالسلب على تحصيل التلاميذ، وعليه فإن سوء تحصيل التلاميذ له علاقة غير مباشرة بالعجز في المناصب الإدارية.

أما الفائض فتتولد عنه ظاهرة البطالة المقنعة مما يتسبب في زيادة تكاليف العمل لدى هذه المؤسسات، ويتطلب فائض العمالة عملية طرد وتسريح للعمال وبالتالي وقوع مشاكل وصراعات وعدم تحقيق رضا العاملين، وفي المؤسسات التربوية فنادرا ما نجد الفائض خاصة في المناصب التربوية، مع بعض الاستثناءات القليلة التي تتمثل في وجود المنصب المالي رغم عدم بلوغ النصاب القانوني لفتحه، أما في بعض المناصب الإدارية فقد يوجد الفائض في بعض المؤسسات التربوية، وعجز في مؤسسات أخرى.

2- من ناحية نوع العمالة: عدم كفاءة العمالة يؤدي إلى قلة الإنتاجية ورداءة المنتج، ومعالجتها البعدية تتطلب تكاليف كبيرة وجهد ووقت كبيرين خاصة في مجال التدريب.

أما إذا كان هذا المنتج هو تلك المخرجات من الموارد البشرية التي تنتجها المنظومة التربوية والمتمثل في طلبة المؤسسات التربوية، فإنه يصبح لزوما على مسئولي قطاع التربية مراعاة نوعية العمالة، فقد نجد في بعض مدارسنا ظواهر كثيرة تدل على عدم كفاءة بعض الموظفين سواء كانوا تربويون أو إداريون، فعلى سبيل المثال إسناد بعض المواد لأساتذة غير مختصين أو لأساتذة مستخلفين لم يدرسوا في معاهد التربية

[1]. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص267

المختصة، وليس لديهم مكتسبات قبلية في مجال التدريس يتسبب في عدم إيصال المعلومة بطريقة علمية للطالب والاكتفاء بطبع الدروس وتوزيعها على الطلبة مع شروحا بسيطة مما يتسبب في فقدان الثقة بين الأستاذ وطلبته، نفس الأمر بالنسبة للموظفين الإداريين حيث تفاجأ بالأداء الضعيف لبعضهم وخاصة في الجانب التسييري الذي له علاقة مباشرة بمردود التلاميذ، فمثلا عدم وجود الوسائط ووسائل التدريس أو عدم كفايتها، وجودها وعدم استعمالها، ظروف التمدرس غير ملائمة بسبب نقص التدفئة أو ضعف الإنارة أو بسبب نقص الكراسي لكثرة التخريب وعدم تلحيمها في الوقت المناسب مما يتسبب في حركة غير عادية لعتاد المؤسسة من قسم لآخر، وغيرها من النقائص التي نلاحظها يوميا في مؤسساتنا التربوية، وهذا ما يدل على عدم كفاءة بعض الموظفين الإداريين وخاصة المسيرين، وهنا تتجلى أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية من أجل مواجهة الأزمات قبل حدوثها.

كما تتجلى أهمية تخطيط الموارد البشرية في كونه: "ضرورة ماسة لبناء الإنسان والمؤسسات معا، وتحقيق العمالة بما يحقق الفاعلية والكفاية الإنتاجية، كما يعتبر عاملا هاما من عوامل استقرار المؤسسات داخليا و سياسيا واقتصاديا واجتماعيا."[1]

وأيضا تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية لأنها تتعلق بالإنسان الذي يمثل:"أغلى وأندر ما تملكه الطبيعة باعتباره عنصرا فريدا يصنع الحياة ويطورها وينشئ أبعادا جديدة لها، ويضيف المزيد من الرفاهية والتقدم عليها."[2]

كما تظهر أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما تجنيه المؤسسات من فوائد عديدة مثل:

- الحصول على أحسن الكفاءات من خلال التوظيف الخارجي أو الداخلي.

- يساعد المؤسسة على:"مراجعة وتطوير سياسات وإجراءات العمالة فيما يتعلق بالاحتياجات والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتنظيم العمل والحوافز والمكافآت.[3]

- "وترجع أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية إلى مجموعة من الأسباب التنظيمية، أهمها: تزويد المنظمة بالعمالة القادرة على الأداء، تزويد المنظمة بالعمالة الراغبة في الأداء وتزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين."[4]

---

[1]. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص127

[2].نفس المرجع، ص127،128

[3]. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ط3، ص133

[4]. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كتب عربية، القاهرة، 2003، ص159

ثالثا: أهداف تخطيط الموارد البشرية: "الهدف من تخطيط الموارد البشرية هو الاستخدام الأمثل والفعال للأفراد بما يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسات."[1]

كما توجد أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:

1- الحصول على عدد ونوع مناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت والمكان المناسبين، ففي المؤسسات التربوية ينجز التنظيم التربوي قبل الدخول المدرسي من كل سنة بالاعتماد على الخريطتين التربوية والإدارية من خلال ضبط خدمات المدرسين والمساعدين التربويين وعمال الخدمات وتوزيع الأفواج التربوية والمحلات التربوية وهذا لإنجاح الدخول المدرسي من خلال حسن استغلال المعطيات البشرية والمادية.

2- يساعد المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها: والتي تتمثل أساسا في إتمام المقررات الدراسية في وقتها المحدد حسب الرزنامة الفصلية، من خلال ضمان تغطية كاملة للمناصب التربوية والإدارية كما ونوعا قصد الاستفادة القصوى من أداء موظفيها، والعمل على إحداث التوازن بين العرض والطلب المتعلقان بالموارد البشرية، لضمان سيطرة المؤسسة على التكاليف المتعلقة بهذه الموارد.

3- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بواسطة عدالة إسناد المواقيت الرسمية أثناء توزيع خدمات الأساتذة بمراعاة:

"التوقيت المخصص للمواد التعليمية حسب المستويات والشعب، مواصفات أساتذة المادة كالكفاءة والأقدمية، ملاحظات المفتشين حسب كل اختصاص، مراعاة رغبات الأساتذة في حدود الإمكان، الحرص على توزيع الحصص على أيام الأسبوع."[2]

4- استفادة المؤسسة من العاملين الذين تم توظيفهم استفادة كاملة.

5- التنسيق بين مختلف مصالح مديرية التربية والمؤسسات التربوية لإتاحة فرص متساوية لكل الموظفين للاستفادة من حقوقهم في التعيينات، الترقية، التعويضات، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، الخدمات الاجتماعية...الخ.

6- "يساعد التخطيط السليم للموارد البشرية في التكيف مع التغيرات التكنولوجية التي قد تؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف أو استحداث وظائف أخرى."[3]

---

[1]. حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص123

[2]. وزارة التربية الوطنية، الدليل المنهجي للتنظيم التربوي في التعليم الثانوي العام والتكنولوجي، جوان 2012، ص9

[3]. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ط1، ص20

المطلب الثاني: مراحل تخطيط الموارد البشرية والصعوبات التي تعترضها.

أولا- مراحل تخطيط الموارد البشرية: تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بأربعة مراحل هي:تحليل بيئة العمل، التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية، تحليل المعروض من الموارد البشرية وإعداد خطة العمل.

1- مرحلة تحليل بيئة العمل: هذه المرحلة تتم على المستوى المركزي ويتم خلالها تقدير وتحديد نوعيات الأعمال ونوعيات الأفراد المطلوبين لتاريخ مستقبل، ويلجأ إليها فقط حين تتخذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بإحداث تغييرات جوهرية، مثلا عندما خططت وزارة التربية الوطنية لتدريس الأمازيغية أخذت بعين الاعتبار العوامل البيئية، وكذلك عند تغيير المناهج التربوية أو تعديلها، تغيير بعض الوظائف أو تحيينها حتى تساير التغيرات البيئية أو التكنولوجية، فيتم تقدير وتحديد نوعيات الأعمال المطلوبة كأساس لتقدير وتحديد نوعيات الأفراد المطلوبين، ويمكن التوصل إلى تحديد نوعيات الأعمال المطلوب إنجازها من خلال الخطوات الفرعية التالية:[1]

أ- تحليل لطبيعة نشاط المؤسسة: من خلال تحليل كافة الأنشطة والعمليات والخدمات المساعدة، فالمؤسسات التربوية نشاطها الرئيسي هو النشاط التعليمي التربوي، ويمثله أعضاء هيأة التدريس والإداريون من مدراء وكتاب ومساعدون تربويون وعمال مهنيون وأعوان تقنيون في المخابر ومستشارون تربويون ومدراء دراسات...الخ، فقد تجر تعديلات على بعض أنشطة المؤسسات التربوية، فمثلا بعد تحليل الوضع القائم داخل هذه المؤسسات، ومسايرة للتطور التكنولوجي العالمي رأت وزارة التربية الوطنية ضرورة إدخال المعلوماتية للمناهج المدرسية كمادة قائمة بذاتها، وكوسيلة مساعدة في التسيير، مما يتوجب تخطيط الموارد البشرية اللازمة كما ونوعا.

ب- تحديد الوظائف والأعمال اللازمة لأداء مختلف أنشطة المؤسسة: من أجل التقدير الجيد لحجم ونوعية العمالة المتوقع الطلب عليها في المستقبل داخل المؤسسة لابد من تحديد الأعمال المطلوبة كما ونوعا، لمعرفة الأنشطة الفرعية التي تنبثق عن الأعمال والأنشطة الرئيسية، فمثلا مصلحة الاقتصاد نشاطها الرئيسي هو التسيير المالي تندرج تحته أنشطة فرعية مثل: مصلحة الإرادات، مصلحة النفقات، المصلحة الداخلية،...الخ.

بعد حصر نوع وعدد الأنشطة الرئيسية والفرعية داخل المؤسسة لابد من تحديد عدد ونوع الوظائف التي يحتاجها كل نشاط فرعي، وعلى سبيل المثال الجدول أسفله يوضح الأنشطة المنبثقة عن مصلحة الاقتصاد بالمؤسسات التربوية :

[1]. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات، ط3، 2004، ص53

الجدول رقم(8): النشاط الرئيسي لوظيفة المقتصد وما يقابله من أنشطة فرعية:

النشاط الرئيسي	الوظيفة الرئيسية	الأنشطة الفرعية	الوظائف الفرعية
التسيير المالي	مقتصد(مسير مالي)	مصلحة الإيرادات	نائب مقتصد أو ع.م.إ
		مصلحة النفقات	نائب مقتصد أو ع.م.إ
		المصلحة الداخلية	نائب مقتصد أو ع.م.إ

المصدر: من إعداد الطالب.

د- توصيف الوظائف لمعرفة المواصفات اللازم توافرها فيمن سيشغل الوظيفة.

هـ- تجميع الوظائف في مجموعات متجانسة وفقا لتوصيف الوظائف.

2- مرحلة التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية: في هذه المرحلة يقوم مدراء المؤسسات التربوية على مستوى كل دائرة من خلال الاجتماع السنوي الذي يعقد في نهاية كل موسم دراسي تحت وصاية مديرية التربية ممثلة بمصلحة الدراسة والامتحانات باقتراح الخريطتين التربوية والإدارية من خلال تقدير كم ونوع العمالة المطلوب استقطابها بمراعاة:

2-1- عدد الموظفين الذين تحتاجهم المؤسسة في الموسم الدراسي القادم، والذي يتأثر بمجموعة من العوامل منها:[1] أ- شريحة المناصب المالية الولائية لقطاع التربية.

ب- مقاييس محددة تبعا للنظام المعتمد في التسيير وكذا كثافة الأفواج التربوية.

ج- عدد المرافق والهياكل المشغلة.

د- الأعداد التقديرية للتلاميذ المتوقع استقبالهم في كل طور من أطوار التعليم، وفي كل مستوى من مستوياته على ضوء نتائج التلاميذ في الفصلين الأول والثاني من السنة الجارية، ونتائج التوجيه المسبق واقتراحات مجالس الأقسام، وطاقة المؤسسة للاستقبال في السنة الأولى من كل طور، وأيضا قائمة المؤسسات التربوية المتوقع فتحها.

هـ- نسب الانتقال من مستوى لآخر في كل مؤسسة.

وعموما تقدير حجم العمالة يتأثر بعدد من العوامل منها: حجم عبئ العمل المطلوب، التغيرات التكنولوجية التنظيمية، احتياجات الإحلال.

2-2- المواصفات الشخصية لهؤلاء الموظفين، وهي مضبوطة من خلال القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

2-3- الوقت المناسب للتوظيف ويفترض أن لا يتجاوز الدخول المدرسي من كل سنة.

[1]. المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، مرجع سبق ذكره، ص8

3- مرحلة تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية: تهدف هذه المرحلة إلى الإجابة على السؤال التالي:
ما هو حجم ونوع العمالة المتوفرة حاليا داخل وخارج المنظمة للوفاء بالاحتياجات المستقبلية؟[1]
والإجابة على هذا السؤال تتطلب في البداية معرفة الأساليب المتبعة في تحليل العرض المتوقع من العمالة، ثم حصر مصادر الموارد البشرية (المصادر الداخلية أو الخارجية):

3-1- أساليب تحليل المعروض من العمالة:

3-1-1: أسلوب مخزون المهارات: الهدف الأساسي لهذا الأسلوب هو دراسة وتحليل الموارد البشرية التي تتوفر داخل المؤسسات التربوية من حيث العدد والتخصص من خلال جمع معلومات تفصيلية عن هذه الموارد من حيث(اسم الموظف، عمره، حالته الاجتماعية، مؤهلاته العلمية ومهاراته، خصائصه، الخبرة، الحجم الساعي الذي يؤديه، البرامج التدريبية التي اشترك فيها، المسابقات التي اجتازها، نتائج التقييم، الغيابات، الجزاءات، الترقية،...الخ) للتأكد من مدى قدرة المؤسسة على إشباع حاجاتها من العمالة اعتمادا على مصادرها الداخلية قبل اللجوء إلى المصادر الخارجية، فقد يوجد موظفون في المؤسسات التربوية لا يغطون كامل الحجم الساعي القانوني مما يمكن الاعتماد عليهم في الموسم القادم، أو بزيادة الإسناد فوق الحجم القانوني مع احتساب الساعات الإضافية، وهذه المعلومات تساعد على تكوين نظام معلومات عن الموارد البشرية يسهل عملية اتخاذ القرار، وعموما نظام مخزون المهارات عبارة عن قائمة بأسماء موظفي المؤسسة تشمل المعلومات التالية:

أ- معلومات عن تاريخ الموظف: الوظائف السابقة داخل وخارج المؤسسة، المهارات الأساسية، الشهادات العلمية، أهم الإنجازات الداخلية والخارجية...الخ.

ب- معلومات عن المهارات الحالية للموظف: تعرف من خلال التقييم المستمر وإدراك المسئول المباشر لدرجة تميز موظفه في الأداء ومدى حاجته لتطوير هذا الأداء.

ج- معلومات عن المستقبل: معرفة الوظائف التي يطمح الموظف في شغلها مستقبلا، ومدى أحقيته في الترقية وفقا لملاحظات المسئول، نوعية برامج التدريب التي تناسب الموظف،
ومستوى المؤطرين القادرين على تدريب وتكوين الموظفين الجدد ...الخ.

3-1-2: خرائط الإحلال: "خرائط الإحلال تستخدم لتقدير الموظفين المتوقع ترقيتهم وإحلالهم في بعض الوظائف المهمة عند انتهاء فترة القائمين عليها حاليا، وتوضح هذه الخرائط اسم شاغل الوظيفة الحالي وأسماء المرشحين للإحلال محله، ودرجة استعداد كل منهم ومستوى أدائه وعمره وقدراته ومهاراته.**"**[2]

[1]. عادل محمد زايد مرجع سبق ذكره، ص175

[2]. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، ، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006، ط2، ص73

أما خرائط الإحلال في قطاع التربية تتمثل في مخطط التسيير والذي يحدد عدد ونوع المناصب الشاغرة والمحتملة الشغور، وطريقة التوظيف على هذه المناصب سواء عن طريق المصادر الداخلية ويسمى التوظيف الداخلي، أو عن طريق المصادر الخارجية ويسمى بالتوظيف عن طريق المسابقة الخارجية، وهذا ما يعبر عنه بدوران العمل أي نسبة ترك العمال لوظائفهم نتيجة لعدة عوامل كالاستقالة، الإقالة، الإحالة على التقاعد، الوفاة، فتح مناصب جديدة، التوقف المؤقت عن العمل لعدة أسباب نذكر منها:

العطل المرضية، فترة الأمومة للعاملات أو زواجهن، الإحالة على الاستيداع، الانتداب، حالات ترك الوظيفة والترقية في رتبة أعلى، التحويل إلى وظيفة أخرى في نفس المؤسسة، مما يلزم المؤسسة أن تبحث باستمرار عن موظفين جدد، رغم أن حجم العمل لم يتغير، ومن فوائد استخدام هذه الخرائط تحديد المشاكل التي يمكن أن تواجه المؤسسة في المستقبل نتيجة حركة العمال.

2-3- مصادر الحصول على العمالة في المؤسسات التربوية:

عند ملاحظة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والذي ينجز من طرف مديريات التربية، وبالضبط عند ملاحظة "الجدول رقم:03 الخاص بقرارات الامتحانات والمسابقات، والجدول رقم:04 المتعلق بالمخطط التوقعي للتوظيف"[1]، نستنتج أنه يوجد مصدرين للحصول على العمالة: مصادر خارجية ومصادر داخلية.

الجدول(9): جدول قرارات إطار الخاصة بالامتحانات والمسابقات.

السلك والرتبة	الالتحاق بالتكوين		التوظيف الخارجي		التوظيف الداخلي		التثبيت	الإدماج	ملاحظات
	خارجي	داخلي	مسابقة على أساس شهادة	مسابقة عن طريق الاختيار والاختبار المهني	الامتحان المهني	الترقية الاختيارية	وفقا للقوانين الأساسية	وفقا للأحكام الانتقالية	

المصدر: مخطط تسيير الموارد البشرية لقطاع التربية، الجدول رقم 3

الجدول(10): المخطط التوقعي للتوظيف.

الأسلاك والرتب	المناصب المالية	المناصب المشغولة	المناصب الشاغرة	التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة عن طريق:			الترقية عن طريق:		
				منتوج التكوين		- توظيف أو مسابقة على أساس الشهادة. - مسابقة على الاختبار. - اختبار مهني.	امتحان مهني	اختبار	تأهيل مهني
				داخلي	خارجي				

المصدر: مخطط تسيير الموارد البشرية لقطاع التربية، الجدول رقم 4

[1]. مديرية التربية لولاية الأغواط، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، جدول رقم:03 و04، 2011

1-2-3: المصادر الخارجية: تخطيط الحصول على الموارد البشرية في قطاع التربية من المصادر الخارجية تتحكم فيه مجموعة من القوانين حسب نوع العمالة.

ووفقا للجدول:04 من المخطط السنوي للتسيير فإن تخطيط الموارد البشرية الخارجية في قطاع التربية لسد المناصب الشاغرة يتم من خلال أربعة حالات:

أ: التوظيف على أساس الشهادات. ب: مسابقات على أساس الشهادات.

ج: مسابقات على أساس الاختبار. د: الاختبار المهني.

2-2-3: المصادر الداخلية: يتم تخطيط الموارد البشرية من المصادر الداخلية لشغل المناصب الشاغرة وفقا لثلاثة طرق رئيسية كما هو مبين في الجدول رقم:04 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في قطاع التربية، وهي كما يلي: أ: الترقية عن طريق الامتحان المهني. - ب: الترقية عن طريق الاختيار.

- ج: الترقية عن طريق التأهيل المهني.

4: مرحلة وضع خطة العمل: بعد دراسة العرض والطلب على القوى العاملة وفي ضوء نتائج المقارنة بين الطلب والعرض المتوقع، ووفق الأهداف المستقبلية للمؤسسة، تبدأ إدارة الموارد البشرية في وضع خطة عمل عبارة عن نظام إجرائي لتنفيذ الأهداف.

وتختلف خطة العمل حسب نتائج المقارنة بين الطلب والعرض، فقد يكون هناك عجز أو فائض في العمالة، أو عجز في بعض الوظائف وفائض في أخرى، وعلى أساس هذه

النتيجة يتم اتخاذ قرارات ضرورية لمعالجة الموقف وهذا وفق الاحتمالات التالية:

1-4- في حالة العجز في العمالة: إذا كان الطلب أكبر من العرض يعني أن هناك ندرة في اليد العاملة سواء في المصادر الخارجية أو الداخلية، ولسد هذا النقص يلجأ مسئولو المؤسسات التربوية إلى سد العجز وخاصة في المناصب التربوية كما يلي:

أ- زيادة الإسناد لبعض الأساتذة واحتساب الساعات الإضافية باستثناء الطور الابتدائي لكثرة الحجم الساعي.

ب- استخدام العمالة المؤقتة من خلال اقتراح المستخلفين ممن تتوفر فيهم الشروط القانونية سواء على المناصب الشاغرة أو غير الشاغرة وفقا للآليات المعمول بها مثل(الاستخلاف، الإدماج المهني، الإدماج الاجتماعي..)

ج- الاستعانة بالإطارات المتقاعدين من خلال التعاقد معهم خاصة في اللغات الأجنبية.

د- التنسيق ما بين المؤسسات التربوية(التكامل البيداغوجي)، لتكملة النصاب بتدريس الباقي من الحجم الساعي في ثانويات أخرى لتغطية العجز في هذه المؤسسات، ومن أهم أسباب العجز في المؤسسات التربوية:

- نقص المناصب المالية ضمن الشريحة الخاصة بالتربية الممنوحة للولاية.

- عدم فتح مؤسسات جديدة في بعض المناطق مما سبب كثافة الأفواج التربوية.

- الموقع الجغرافي لبعض المؤسسات، والذي يتسبب في العزوف عن العمل فيها.
- وقد نجد أحيانا العجز حتى في المناصب العليا بسبب عدم وجود السكنات الوظيفية.

4-2- في حالة وجود فائض في العمالة: تلجأ المؤسسة إلى تخفيض العمالة كما يلي:

أ-"نقل الموظفين الفائضين إلى المناصب الشاغرة كلما أمكن ذلك لضرورة المصلحة."[1]

ب- الاستغناء عن المستخلفين والاكتفاء بتوزيع الحجم الساعي على الأساتذة الرسميين.

ج-"إعادة الأساتذة الذين هم في غير اختصاصهم إلى تخصصهم الأصلي إن أمكن."[2]

د- تشخيص الفائض وإشعار مديرية التربية لتقوم بعملية النقل أو أي إجراء قانوني.

هـ تكملة الساعات الفائضة في أعمال تربوية وعلمية داخل المكتبة أو النوادي العلمية.

و- تخفيض ساعات العمل بالنسبة للأساتذة والاكتفاء بالحد الأدنى المسموح به.

ومن الأسباب المؤدية إلى فائض العمالة ما يلي: - تقليص عدد الأفواج التربوية بسبب:(فتح مؤسسات جديدة من نفس الطور، الانتقال الجماعي للتلاميذ إلى مؤسسات أخرى لعوامل عديدة أهمها عدم كفاءة الطاقم التربوي أو لامبالاة الطاقم المسير، التحويل المفاجئ للطلبة الصحراويين إلى مؤسسات أخرى،...).

- قلة القاعات الدراسية والحجرات المتخصصة في بعض المؤسسات التربوية حال دون تزايد عدد الأفواج التربوية، وتسبب في كثافة تلاميذ القسم، وتجاوز الحد المسموح به، مما يخفض من الحجم الساعي المسند للأستاذ، وبالتالي يتسبب في الفائض.

- دمج بعض الوظائف بعضها مع بعض.

ويتم وضع الخطة بالاعتماد على نتائج المقارنة بين المصادر الداخلية والخارجية للعمالة من حيث التكلفة المالية واجتهادات الجهة المكلفة بإعداد الخطة.

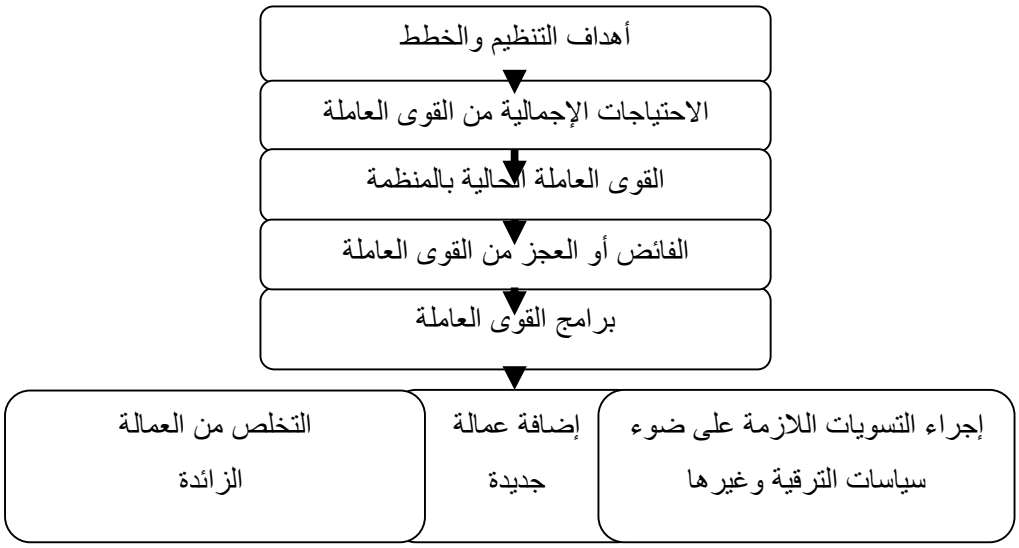
4-3- فائض في بعض الوظائف وعجز في وظائف أخرى:

في هذه الحالة يتم توجيه الفائض من العمالة لتغطية العجز في الوظائف الأخرى كلما أمكن ذلك، وهذا يتطلب من مديرية التربية من خلال مصلحة التكوين والتفتيش، تسليط الضوء على هذه الحالات من خلال عمليات التفتيش والرقابة المستمرة لتقويم الوضع بناء على تقارير المفتشين من أجل وضع برامج رسكلة لشاغلي هذه المناصب.

[1]. وزارة التربية الوطنية، المنشور الوزاري رقم: 576 المؤرخ في 96.05.22، والمتعلق بتشخيص ومعالجة الفائض.

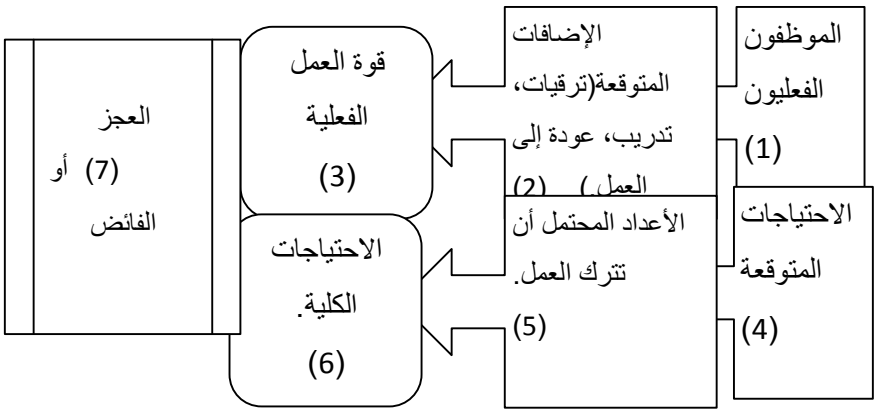
[2]. نفس المرجع.

الشكل:(1): مراحل تخطيط الموارد البشرية



المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ص108

الشكل:(2):الخطوات المنهجية لتخطيط الموارد البشرية.



المصدر: بتصرف عن خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، تخطيط وتنمية الموارد في المؤسسات.ص50

ثانيا: الصعوبات التي تعترض تخطيط الموارد البشرية: يعتبر تخطيط الموارد البشرية أكثر تعقيدا من تخطيط الموارد الأخرى(مالية، مادية،...) وذلك لعدة أسباب:

1- صعوبة توقع تصرفات الأشخاص في المستقبل، فقد تكون بعضها عائقا يحول دون تنفيذ الخطة كالاستقالة، المرض، التقصير أو رفض التنفيذ، عطلة الأمومة وخاصة في المؤسسات التربوية التي بها نسبة مرتفعة من العاملات، الإضرابات المتكررة في قطاع التربية...الخ.

2- اختلاف سلوك الأشخاص يجعل التعامل معهم حذر وحساس، وهذا يتطلب فكر معين ومدروس وخبرة في الممارسة من طرف مسئولي المؤسسات التربوية، فقد يصدر نفس التصرف الخاطئ من طرف مجموعة من

الموظفين لكن طريقة علاج هذا الموقف تختلف من موظف إلى آخر، ومن وقت لآخر مراعاة لأسباب ودوافع هذا السلوك.

3- إن إدارة العجز في المؤسسات التربوية تتطلب إجراءات إدارية تستغرق وقتا لسد هذا العجز، وفي فترة الانتظار هذه تكثر ضغوطا من طرف الطلبة وأوليائهم للمطالبة بحل هذه المشكلة، كما أن التعامل مع الفائض في العمالة يعني إما إبقاء الأمر على حاله مما يتسبب في تكاليف إضافية لنفقات المستخدمين تتحملها مديرية التربية، أو التحويل إلى مؤسسات تربوية أخرى مما يتسبب في صراع مع العمال.

4- مركزية قرارات الموارد البشرية (الشريحة الولائية الممنوحة لمديرية التربية) تؤثر على حصة المؤسسة من العمالة من خلال عدم تطابقها مع الاحتياجات الحقيقية كما ونوعا.

"وجود فائض في العمالة في وظائف معينة ويقابله عجز في وظائف أخرى."[1]

المطلب الثالث: الطرق المعتمدة في التنبؤ بالطلب على العمالة:

أولا: الطرق الكمية: هذه الطرق تبتعد قدر الإمكان عن الأحكام والتقديرات الشخصية، وتعتمد في تحديد احتياجاتها من العاملين على طريقة أو أكثر من الطرق التالية:

1- تحليل عبء العمل: المؤسسة لا تطلب العمالة لحد ذاتها بل تطلبها لأداء أعمال معينة، لذا فإن تحديد حجم عبئ العمل المطلوب أداؤه هو الأساس الذي يعتمد عليه لتحديد حجم العمالة المطلوبة، ويبدأ هذا التحليل من خلال تقدير حجم الخدمات المتوقع أن تقدمها المؤسسة خلال الفترة القادمة، وعليه كلما كان هذا التقدير دقيقا، كان تحديد حجم القوى العاملة المستقبلية أدق، ويتم ذلك من خلال ترجمة الحجم الساعي الأسبوعي لكل موظف في قطاع التربية إلى برنامج عمل، فتتم ترجمة عدد معين من الوحدات الدراسية التي يتضمنها منهاج كل مادة إلى برنامج عمل أسبوعي يقوم بتنفيذه موظفو التعليم وفق الحجم الساعي، ورغم أن الوزارة تعد التوزيعات السنوية للمناهج، إلا أنها أضفت نوع من الليونة بترك مجال للمؤسسات التربوية لاقتراح وقت لتنفيذ المنهاج:

"لقد أعد التوزيع السنوي الرسمي لتمكين لجان متابعة المناهج من أداء مهامها، حيث لا يكون هذا التوزيع آليا ومقيدا للأستاذ ومانعا له من التصرف لإيجاد أحسن كيفية لتنفيذ المنهاج والتعامل مع الزمن والمعطيات الميدانية(تقدير وقت الحصة، مستوى التلاميذ، مكتسباتهم القبلية، الخصوصية المناخية الاجتماعية والثقافية، نفسية التلاميذ..الخ.)[2]

[1]. علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ط1، ص77

[2]. وزارة التربية الوطنية، توجيها حول كيفية تنفيذ المناهج، مراسلة رقم:2012/0.0.0.3/381، ص1

"القيام بتكييف التوزيعات السنوية للمناهج بمراجعة وقت كل درس بما يرونه يتناسب مع متطلبات التنفيذ الجيد لهذه المناهج، ويكون ذلك باقتراح أدنى مدة وأقصاها لكل محور أو حصة أو درس، بمراعاة الوقت التقديري الحالي والاستئناس به."[1] ، وعليه فتكون القاعدة في التنبؤ بحجم العمالة بالنسبة لموظفي التعليم وفق تحليل عبئ العمل كما يلي:

$$\text{عدد المناصب المالية} = \frac{\text{عدد الأفواج} \times \text{عدد الساعات}}{\text{عدد ساعات الأسبوع لكل طور}} = \frac{\text{الحجم الساعي الأسبوعي للمادة}}{\text{عدد الساعات الأسبوعية لكل طور}}$$

يتم تحليل عبئ العمل لموظفي(التربية، التوجيه والإرشاد المدرسي، التغذية المدرسية، المخابر، المصالح الاقتصادية، الأسلاك المشتركة، العمال المهنيون، سائقو السيارات والحجاب، شعبة الإعلام الآلي، الأعوان المتعاقدون.) من خلال:

- **المناصب المالية القاعدية:** "وهي المناصب المالية الضرورية التي تفتح على الخريطة الإدارية للمؤسسة الجديدة عند إنشائها."[2]

- **المناصب المالية المرتبطة بحجم استعمال المؤسسة:** ترتبط بتزايد عدد الحجرات المستعملة وبعدد التلاميذ والأفواج التربوية وبنظام الدراسة المعتمد في كل مؤسسة.

ومما سبق يمكن ترجمة برنامج عمل كل أسلاك المؤسسات التربوية إلى وحدات عمل محددة في شكل خدمات تربوية أو إدارية أو مهنية معبر عنها بساعات محددة، وبالتالي نستطيع تحديد عدد الموظفين اللازمين لتغطية كل وظائف المؤسسة وهذا مرتبط ب:

- حجم المؤسسة من حيث الحجرات والقاعات المستعملة.
- عدد الأفواج التربوية والذي يرتبط بعدد التلاميذ.
- نمط النظام الدراسي المعتمد: هل هو خارجي؟ أم نصف داخلي؟ أم مزدوج؟
- ساعات العمل الأسبوعية لموظفي التعليم.

[1]. وزارة التربية الوطنية، توجيها حول كيفية تنفيذ المناهج، مراسلة رقم:2012/0.0.0.3/381، ص2

[2]. سعد لعمش، مرجع سبق ذكره، ص894.

الجدول(11): ساعات العمل الأسبوعية لموظفي التعليم.

الأسلاك	مكان التدريس	الحجم الساعي الأسبوعي
معلمو وأساتذة المدرسة الابتدائية	المدارس الابتدائية	30 ساعة.
معلمو وأساتذة المدرسة الابتدائية	المدارس التحضيرية، الأقسام التحضيرية، أقسام التعليم المكيف	27 ساعة.
أساتذة التعليم الأساسي والمتوسط	المتوسطات	22 ساعة.
الأساتذة التقنيون في الثانويات	الثانويات	22 ساعة.
أساتذة التعليم الثانوي	الثانويات	18 ساعة.
أساتذة مبرزون في الثانويات	الثانويات	15 ساعة.

المصدر: المرسوم التنفيذي رقم: 08-315 المؤرخ في: 2008.10.11

2- تحليل قوة العمل: في هذه الخطوة نقوم بمقارنة النتائج المتوصل إليها من خلال عملية تحليل عبء العمل مع ما هو متوفر من موظفين حاليين موجودين بالمؤسسة التربوية، ثم نحسب الفارق في العمالة بين المتحصل عليها في تحليل عبء العمل، والموجودة فعلا في المؤسسة.

إن تحليل قوة العمل يركز على قوة العمل الحالية في المؤسسة، إضافة إلى حركة العاملين(دوران العمل)، أي تنقلات العاملين من وإلى المؤسسة، وانعكاسات ذلك على حاجاتها من الموارد البشرية.

ثانيا: طريقة احتياجات الإدارة: يتأثر هذا الأسلوب بالحكم الشخصي لمتخذ القرار من خلال المبالغة في تقدير حجم العمالة، وخاصة بالنسبة للمناصب الإدارية في المؤسسات التربوية التي يتم تقديرها بناء على مقاييس غير ثابتة ومتغيرة مثل: عدد التلاميذ الإجمالي، عدد التلاميذ النصف داخليين أو الداخليين، عدد الحجرات المتخصصة وغير المتخصصة، هذه المقاييس كلها تخضع للتقديرات الشخصية، فقد يكون عدد النصف داخليين الحقيقي أقل بكثير من العدد المعلن،...الخ.

ووفقا لهذا الأسلوب تقوم إدارة المؤسسة التربوية بتحديد احتياجاتها من الموظفين التربويين والإداريين من خلال اجتماع مجلس التوجيه والتسيير في الثانويات، أو مجلس التربية والتسيير في المتوسطات، أو مجلس المدرسة في التعليم الابتدائي، وبعد حصر الاحتياجات من العمالة وتقديرها ترفع الاقتراحات إلى مصلحة الدراسة والامتحانات بمديرية التربية بصفتها السلطة الوصية، وبدورها تقوم بحوصلة إجمالية للمناصب المالية للولاية ثم ترفع إلى وزارة التربية الوطنية التي تنجز شريحة المناصب المالية لكل ولاية بناء على اقتراحات مديريات التربية من جهة، والميزانية المخصصة لقطاع التربية من جهة أخرى، وعند تحديد هذه الاحتياجات يؤخذ في الاعتبار حالات الخروج المتوقعة من العمالة لأسباب مختلفة منها: المرض، الوفاة، الاستقالة،...الخ.

الجدول(12): نموذج الخريطة التربوية والإدارية للمؤسسة.

مديرية التربية لولاية... الخريطة التربوية السنة الدراسية:2013/2012

المؤسسة:..... البلدية:..... الدائرة:.....

الجذعان المشتركان		علوم وتكنولوجيا		آداب		المجموع	
		التلاميذ	الأفواج	التلاميذ	الأفواج	التلاميذ	الأفواج

المستويات		السنة الثانية		السنة الثالثة		المجموع	
الشعب		التلاميذ	أفواج	التلاميذ	الأفواج	التلاميذ	أفواج
آداب وفلسفة							
لغات أجنبية							
علوم تجريبية							
رياضيات							
تسيير واقتصاد							
تقني	هـ.ميكانيك						
	هـ.كهربائ						
	هـ.مدنية						
	هـ.طرائق						
المجموع							

المناصب المالية المفتوحة					
أدب عربي		تكنولوجيا		هـ.ميكانيك	
أمازيغية				هـ.كهربائ	
علوم إسلامية				هـ.مدنية	
فلسفة				هـ.طرائق	
تاريخ جغرافيا		رئيس أشغال			
رياضيات		رئيس ورشة			
علوم فيزيائية		تسيير واقتصاد			
علوم طبيعية		تربية بدنية			
لغة فرنسية		إعلام آلي			
لغة انجليزية		موسيقى			
لغة ألمانية		رسم			
لغة إسبانية					
مجموع المناصب المالية المفتوحة:					

الحصيلة	المستوى	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	المجموع العام
	التلاميذ				
	الأفواج				

الرقم:	التاريخ:
هذه الخريطة تلغي سابقتها تحت رقم:	

مدير التربية

المصدر: مديرية التربية لولاية الأغواط، الأمانة العامة

المبحث الثاني:

تحليل وتصميم الوظائف

تمهيد: لا يمكن لأي مؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة أن تستثمر في مواردها البشرية أحسن استثمار إذا كان هناك لبس في طبيعة الوظائف، مما يتطلب ضرورة فهم طبيعة كل وظيفة من خلال وضع وصف لها وتحديد مواصفاتها وتوضيح معالم كل وظيفة وما يميزها عن الوظائف الأخرى وتحديد العلاقات بين مختلف الوظائف، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تحليل تلك الوظائف، ثم وضع تصميم لها.

المطلب الأول: مفهوم تحليل الوظائف وأهميته.

أولا: مفهوم تحليل الوظائف.

تعريف1: "تحليل الوظائف هو أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية، والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها."[1]

إذن تحليل الوظائف هو عملية تجميع المعلومات عن خصائص كل وظيفة لمعرفة :

- اختصاصات الوظيفة: الأعمال التي يقوم بأدائها شاغل الوظيفة داخل المؤسسة.
- مسؤوليات الوظيفة: المسؤولية عن المواد والآلات والمعدات والأفراد والأموال.
- شروط شاغل الوظيفة: الخبرة، التأهيل العلمي، القدرات الجسمية والذهنية والمهارة.
- العلاقات الرئاسية طبقا لتسلسل السلم الإداري للوظيفة في الهيكل التنظيمي.

بالإضافة إلى ما سبق فإن عملية تحليل الوظائف تساعد على:

- معرفة العلاقات الداخلية وسبل الاتصال بين مختلف الوظائف.
- قياس الأداء لكل وظيفة، تقييم الوظائف وإعطاء مقابل مادي لكل وظيفة.

تعريف2: عملية تحليل الوظائف هي جمع وتسجيل وتحليل كافة البيانات التفصيلية عن الوظائف بما يمكن من تحديد خصائص ومواصفات الوظائف بطريقة واضحة ومفهومة تحدد مجالات وواجبات ومسؤوليات الوظيفة، ودور تلك الوظيفة في تحقيق أغراض معينة وعلاقتها ببقية الوظائف في المنظمة، "وتتضمن تحديد المهام والأنشطة المطلوب تنفيذها وتوزيعها على العاملين حسب إمكاناتهم ومؤهلاتهم ومتطلبات الوظيفة بما يضمن عدم تكرار أداء المهام، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة".[2]

---

[1]. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص40

[2]. محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2006، ط1، ص75

تعريف3:"يقصد بتحليل الوظائف تحديد الأنشطة والمهمات المتعلقة بكل وظيفة من وظائف المنشأة، أي تحديد واجبات ومسؤوليات هذه الوظيفة مع دراسة ظروف العمل الخاصة بها والمواصفات التي يجب أن يتمتع بها شاغل الوظيفة وتحديد المهارات المطلوبة ووضع ذلك في توصيف متكامل لها."[1]

و من أهم العناصر التي يجري دراستها و تحليلها في الوظيفة ما يلي:

- طبيعة العمل وواجباته و مسؤولياته و مستوى الصعوبة فيه .
- نوعية الإشراف و الرقابة الواقعين على الوظيفة، وخطوط اتصال الوظيفة.
- نوعية المهارة ومطالب الخبرة التي تتطلبها الوظيفة والوسائل والمعدات اللازمة لها.
- مدى حرية التصرف و اتخاذ القرارات، ونوعية التعليمات والقواعد التي تحكم العمل.
- الظروف التي يؤدي فيها العمل و المخاطر التي تكتنفه، ومطالب التدريب اللازمة.

ثانيا: أهمية تحليل الوظائف في المؤسسات التربوية:

تعتبر عملية تحليل الوظائف القاعدة الأساسية التي تبنى عليها العمليات القبلية والبعدية لتوظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية كتقييم الوظائف وتصميمها، إجراءات الإعلان والاستقطاب والمسابقة، الاختيار والتعيين والترقية والنقل وغيرها من العمليات التي تتبع عملية التوظيف، وكلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي دقيق، يتم إجراء تقييم الوظائف بأسلوب واقعي وعادل، وتتجسد أهمية تحليل الوظائف فيما يلي:

1_ يبنى تصميم الوظائف على أساس المعلومات المستنبطة من وصف الوظائف.ومن خلال المؤهلات اللازمة

2- "تحليل الوظائف يساعد على فهم الهيكل السلمي للمؤسسة ويحدد عدد ونوع الأشخاص لغرض الترقية"[2]

3_ هو الأساس الذي ترتكز عليه عملية تقييم الوظائف لوضع هيكل للأجور والرواتب.

4_ تحديد متطلبات شغل الوظائف لتسهيل عمليات الاختيار والتعيين والترقية والنقل.

5_ تسهيل متطلبات التكوين والتدريب والتنمية الإدارية.

6_ "هو أساس تحديد متطلبات الوظيفة حتى يمكن قياس أداء الموظف وتقييمه."[3]

7_ توضيح ظروف العمل ودرجة الأخطار المتعلقة به، مما يساعد مسئولو المؤسسات التربوية في اتخاذ الخطوات الوقائية، مثل وظائف المخبريين وأساتذة الكيمياء...الخ.

8_ "هو أساس كل القرارات ذات العلاقة بالموظفين."[4]

---

[1] .نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشئات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة تشرين بسوريا، كلية الاقتصاد،05/04، ص3.

[2] .SHIMON L, LA GESTION DES RESSOURCE HUMAINES, EDITION DU RENOUVEAU Pédagogique, Québec, 2002, P131

[3]. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص43

[4]. Sid Ahmed Benraouane, La Mangement Des Ressource Humaine, Office De Publication Universitaire, Alger, 2010, P42

9- يوفر مناخ عمل مريح وعلاقات طيبة بين الموظفين، وفقا لمبدأ الموظف للوظيفة.

ولكي تتحقق هذه الأهداف لابد من توافر شروط معينة في القائمون بتحليل الوظائف:

- أن يوكل بعملية التحليل لذوي الخبرة والكفاءة وذوي القدرة على التفاهم مع الآخرين.

- أن يكون القائمون بالتحليل من أهل التخصص، مثلا لا يوكل بتحليل وظيفة تعليمية لمتخصصين في الإدارة، ولا تسند عملية تحليل وظائف إدارية مثلا لموظفين تربويين..

ج- القدرة الفائقة على التواصل والتحليل والاستنتاج وملاحظة الحقائق وتفسيرها.

المطلب الثاني: أهداف ومخرجات تحليل الوظائف في المؤسسات التربوية.

أولا: أهداف تحليل الوظائف.

نظرا لكثرة الوظائف داخل المؤسسات ودرجة التشابه التي تكتنف أداء بعض هذه الوظائف، وبسبب اختلاف طرق تأدية المهام الوظيفية من وظيفة لأخرى من حيث درجة الصعوبة والخطورة، جاء تحليل الوظائف والذي يهدف إلى:[1]

1- وضع العامل أو الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.

2- تطبيق مبدأ الأجر المتكافئ للعمل ذي القيمة المماثلة دون تمييز قد يبنى على الجنس أو اللون أو العقيدة.

3- إعداد برامج التدريب داخل العمل وخارجه لسد النقص في مستويات المهارة.

4- تحسين ظروف العمل، إذ أن تحليل الوظائف يكشف الظروف التي يؤدى العمل فيها مثل الحرارة، الرطوبة، التهوية.

ومن ضمن الأهداف الأخرى لتحليل الوظائف: مواكبة التطور التكنولوجي المتسارع الذي يميز طرق تأدية بعض الوظائف وخاصة في ميدان التعليم، مثل وظائف التعليم التي تتطلب تقنيات وطرائق ووسائط متجددة.

ثانيا: مخرجات تحليل الوظائف.

تتعدد المخرجات بشكل كبير يتناسب مع أهمية عملية التحليل الوظيفي، وتأثيرها على بقية عمليات إدارة الموارد البشرية، ومن أهم مخرجات عملية تحليل الوظائف:

1 – توصيف الوظيفة: يتم توصيف الوظيفة بعد عملية تحليلها مباشرة، ومن أهم مفاهيم توصيف الوظائف:

"توصيف الوظيفة هو تصريحات قصيرة تصف كل من العمل المطلوب والمطالب الأساسية للأعمال المحددة."[2]

[1]. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص62

[2] . Amin Hadi, Principles Of Management, Rendez Vous Of Scientific Researches,Electronic Librarie Of Hani Arbe, 2008, p67

"هو وصف مكتوب عن مسمى الوظيفة ومتطلباتها الوظيفية كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة والحد الأدنى للمؤهل العلمي المطلوب والمهارات والقدرات والخبرات اللازمة لأدائها، الخصائص والمواصفات المرتبطة بالوظيفة، تحديد العملاء الداخليين والخارجيين، العلاقة مع الزملاء ونطاق الإشراف المطلوب."[1]

"هو قائمة الأنشطة والمسؤوليات والعلاقات الوظيفية والمسؤوليات الإشرافية للوظيفة."[2]

"هو البيان الذي يعرف الوظيفة والذي يظهر عوامل التقييم الداخلي في تكوينها ويبرز مدى صعوبة واجباتها ومسئولياتها والحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغلها:"[3] ويتضمن بصفة أساسية: اسم الوظيفة، الوصف العام الذي يحدد موقع الوظيفة من البناء التنظيمي واختصاصها العام، الواجبات والمسئوليات من حيث المراجعة والإشراف الواقع على الوظيفة، مدى حرية شاغل الوظيفة في اتخاذ القرارات، مدى تأثير الوظيفة على أعمال واختصاصات الوظائف والأجهزة الأخرى، الاتصالات والغرض منها وأهميتها، المجهود الذهني أو البدني، ظروف وبيئة العمل التي تزاول فيها أعمال الوظيفة، الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة وتتضمن هذه الشروط: نوع ومستوى التأهيل العلمي، الخبرة النوعية والزمنية، القدرات والمهارات اللازمة للعمل، التدريب الذي تتيحه الوحدة، أي شروط أخرى لازمة لشغل الوظيفة، وترتب الواجبات
والمسؤوليات الأهم فالأقل أهمية حسب الوقت اللازم لأداء كل وظيفة.

ويستفاد من وصف الوظائف في كثير من عمليات شؤون الموظفين كالإعلان عن الوظائف والاختيار والتعيين والترقية والنقل والتدريب وإعداد تقارير تقويم الأداء الوظيفي، وفي تحديد دوائر الاختصاصات للموظفين وللرقابة عليهم.

1-1- متطلبات الوصف الجيد للوظائف: من أجل كتابة وصف دقيق للوظيفة ينبغي أن يشتمل الوصف على:

أ- اسم الوظيفة: يتم وصف الاسم بصفة مختصرة ودقيقة ووافية مثل (أستاذ الاقتصاد)، فكلمة أستاذ فقط لا تعطي مدلولا وافيا للوظيفة.

ب- اسم شاغل الوظيفة: وخاصة إذا كان الغرض من استخدام الوصف لأغراض تدريبية أو تقييمية.

ج- السلم الوظيفي: يجب أن يشتمل وصف الوظيفة على الوظيفة الأعلى من أجل احترام السلم الوظيفي أثناء الممارسة اليومية للوظيفة، كما يجب أن يتضمن الوصف الوظائف الدنيا التي ترفع منها التقارير إلى شاغل الوظيفة.

---

[1]. عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره ، ص194

[2]. إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2006، ج1، ص152

[3]. السيد عليوة، تنمية مهارات مسئولي شئون العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ط1، ص14

د- الغرض الرئيسي من الوظيفة: يجب توضيح الإضافة التي تضيفها الوظيفة إلى المؤسسة في جملة أو جملتين.

هـ - المهام والمسؤوليات: يجب توضيح المهام والمسؤوليات الرئيسية التي يكون تنفيذها من صلاحيات الشخص شاغل الوظيفة من خلال تقديم إرشادات عامة وواضحة له حول العمل الذي ينبغي عليه القيام به.

و- المحيط: المؤسسة تعيش في بيئة تؤثر وتتأثر بها مما يجب الأخذ في الحسبان أثناء وصف الوظيفة الاعتبارات البيئية التي تؤثر فيها.

ن- خطوط الاتصال: يجب تدوين خطوط الاتصال الرئيسية بين الوظيفة وباقي الوظائف الأخرى والأفراد داخل المؤسسة وخارجها.

ي- التوقيعات والتاريخ: يجب التوقيع على وصف الوظيفة من طرف شاغل الوظيفة والمسئول المباشر لإضفاء صبغة قانونية للوثيقة، مع تحديد تاريخ ومدة إنجاز العمل.

1-2- معوقات الوصف الجيد للوظائف: رغم توفر شروط الوصف الجيد للوظائف إلا أن هذا يصطدم ببعض المعوقات التي يجب العمل على التقليل منها، والتي من أهمها:

أ- "مدى جودة محتوى وصف الوظيفة مرتبط بالطريقة التي يتم إتباعها في تحليل المهام الوظيفية، وبمهارات المحلل، وأي خلل في العملية التحليلية سوف ينتقل بشكل تلقائي إلى الوصف الوظيفي، كما أن كتابة الوصف بشكل صارم جدا يعيق تحقيق المرونة في المؤسسة، ويحول دون استخدام الموظفين بمرونة شديدة وبشكل يتوافق بصورة أكبر مع قدراتهم، ويصعب توضيح ذلك في وصف المهام."[1]

ب- "تحليل الوظائف يشوه صورة الوظيفة بطريقة أو بأخرى حتى وإن بذلت أقصى الجهود في عمل هذا التحليل، فلا يمكن أن يتفق اثنان على رؤية نفس الموقف وبنفس الطريقة تماما."[2]

ج- كثير من الوظائف تتغير بمرور الزمن ويصبح وصف الوظيفة قديم الطراز ولا يتماشى مع الوظيفة في أوقات معينة بسبب اختلاف الظروف وبسبب التغيرات في مستوى مهارة وخبرة شاغل الوظيفة، أو في طرق أداء الوظيفة، أو التغير في المعدات والأجهزة، ولهذا من الضروري مراجعة التوصيف الوظيفي دوريا لضمان تحديثه.

2 – مواصفات شاغل الوظيفة: يتم وصف شاغل الوظيفة من خلال تحديد المهارات، المعارف، القدرات والخبرات التي يجب توافرها فيمن سيشغل الوظيفة حسب متطلباتها.

---

[1]. باري كشواي، مرجع سبق ذكره،ص53،54

[2]. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، الإسكندرية، 2001، ص67

ومن أجل أن يكون أداء شاغل الوظيفة فعالا ويميزه سلوكا طيبا فلابد من تحديد سليم لمواصفات من سيشغلها، ويوجد أسلوبان للقيام بهذا التحديد:[1]

أ_ الأسلوب التقديري: يعتمد فيه على تقدير وخبرة ذوي الاختصاص ممن لهم ممارسة كبيرة على الوظيفة المراد معرفة وتحديد مواصفات من سيشغلها، وبعد جمع المعلومات التقديرية، يتم ترجيح التقديرات المناسبة للوظيفة عن طريق خبرة لجنة التحليل.

ب_ الأسلوب الإحصائي: ويتم ذلك وفقا للخطوات التالية:

- تحديد المواصفات المحتملة فيمن سيشغل الوظيفة، والتي قد تؤثر إيجابيا على الأداء.
- قياس هذه المواصفات في عدد من شاغلي الوظيفة الحاليين.
- قياس كفاءة شاغلي الوظيفة الحاليين.
- حساب قوة واتجاه الارتباط بين المواصفات وكفاءة الأداء لمعرفة طبيعة العلاقة بينهما ومن ثم نستطيع تحديد مواصفات شاغل الوظيفة الجديد.

الجدول(13): وصف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة:

تحليل الوظيفة	
وصف الوظيفة من حيث:	مواصفات شاغل الوظيفة من حيث:
_ اسم الوظيفة وموقعها، - ملخص الوظيفة _الواجبات والمسؤوليات، الآلات، الأدوات والمعدات. - المواد والنماذج المستعملة. _ حجم ونوع الإشراف. _ ظروف العمل، أخطار الوظيفة.	_ التعليم، الخبرة، التدريب، _ المبادأة والابتكار. - الجهد والمهارات الجسدية، - المسؤوليات، مهارات الاتصال، - الخصائص العاطفية - القدرة غير العادية في النواحي الحسية مثل البصر، الشم والسمع.

المصدر: مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، ص74

3- تصنيف الوظائف: ًينتج عن تحليل الوظائف الوصول إلى معلومات تخص وصف الوظيفة ومواصفاتها، وقد يكتشف أن هناك تشابها بين كل من وصف ومواصفات بعض الوظائف مما يتطلب وضعها في مجموعة واحدة، لهذا تأتي أهمية تصنيف الوظائف الذي يعني وضع الوظائف المتشابهة في مجموعات (فئات)، وتتميز كل مجموعة برقم رمزي يدل عليها دون غيرها، وكذلك تتميز كل وظيفة داخل هذه المجموعة برقم خاص بها يميزها عن الوظائف الأخرى داخل المجموعة الواحدة، وعندها يصبح لكل وظيفة داخل أي مجموعة رقم رمزي يتركب من رقم المجموعة ورقم الوظيفة.ً[2]

"تقسم الوظائف إلى مجموعات أو عائلات أو طبقات طبقا لمعايير محددة، وعادة ما يتم الاعتماد على السلطة التنظيمية كأساس لتقسيم الوظائف أو الاعتماد على طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في الوظيفة أو الجوانب

[1]. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، نفس المرجع السابق، ص41

[2]. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص76

السلوكية المرتبطة بالوظيفة."[1]

3-1: مفهوم تصنيف الوظائف: بعد عملية تحليل الوظائف ودراستها ووصفها، لابد من وضع تصنيف للوظائف وهذا من خلال إنشاء فئات الوظائف وترتيبها في تسلسل كأساس لتقييمها.

كما يعني تصنيف الوظائف تجميع الوظائف حسب نوع العمل المؤدى والمهارة المطلوبة، وكل العوامل التي تميز الوظائف عن بعضها البعض، ويهدف التصنيف إلى معرفة: أنواع الوظائف، مستوياتها من الصعوبة والمسؤولية، مطالب التأهيل العلمي والخبرات والمهارات اللازمة لشغلها ومعرفة الراتب المرتبط بكل مستوى.

3-2: أهمية تصنيف الوظائف: يمكن إيجاز أهمية التصنيف فيما يلي:

أ- الموضوعية و العدالة في المعاملة و تكافؤ الفرص بين الموظفين.

ب- تحقيق مبدأ: الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال معرفة أنواع الوظائف ومطالب شغلها.

ج- يساعد المديرين على توزيع العمل بأكثر عدالة وموضوعية على المرؤوسين بما يحقق الرضا الوظيفي ومن ثم مراقبتهم و تحفيزهم.

د- يساعد تصنيف الوظائف على تحديد رواتب عادلة مبنية على أساس أهمية الأعمال.

هـ- يعين المسئولين على إعداد ميزانية وظائف مطابقة لحجم و مستويات الأعمال التي تؤدى، والإعتمادات المالية التي ترصد في مقابلها.

و- "يحدد طرق تقدير وتصنيف الأعمال من أجل وضع سلم الأجور"[2]

3-3: مبادئ تصنيف الوظائف: هناك ثلاثة مبادئ رئيسية هي:

المبدأ الأول: التصنيف للوظيفة وليس للموظف، بمعنى أنّ عملية التصنيف تهتم بالمواصفات المتعلقة بالوظيفة في حد ذاتها من حيث نوعها وأهميتها ومطالب شغلها.

المبدأ الثاني: الموظف للوظيفة، بمعنى أنّ الموظف يشغل الوظيفة التي تتوفر لديه مواصفات شغلها من مؤهلات علمية وخبرات عملية ومهارات وتدريب، وهذا المبدأ يعني أيضا أن الوظائف لا تحدث لأسباب شخصية.

المبدأ الثالث: الأجر المتساوي للعمل المتساوي، وهذا يعني أنه إذا تساوت الأعمال من حيث الواجبات والمسؤوليات، يجب أن تتساوى الرواتب التي يتقاضاها شاغلوها أيضا، وهو تحقيق لمبدأ العدالة في المعاملة.

[1] . عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص195

[2] . Loïc Cadin, Francis Guérin, GESTION DES RESSOURCE HUMAINES, DUNOD, PARIS, 2004, 2é EDITION, P194

4- تحليل و تصنيف الوظائف في قطاع التربية:

4-1: تحليل الوظائف في قطاع التربية:

يتم تحليل الوظائف في قطاع التربية عن طريق لجنة مختصة من الخبراء تشكلها وزارة التربية الوطنية، وبما أن الأصل في تحليل الوظائف أنه يتم عند استحداث وظائف جديدة أو تعديل محتوى الوظائف القديمة، فإن إجراءات هذه العملية تخص بنسبة كبيرة تعديل الوظائف أو تحيينها حتى تساير التطورات العالمية المتسارعة، وتشمل عملية التحليل في قطاع التربية عدة جوانب مرتبطة بالوظيفة تتعلق بعنصرين أساسيين هما:

أ: متطلبات الوظيفة:- يتطلب تحليل الوظائف مراعاة ما يلي:

- تحديد رتبة الوظيفة ومجموعتها: وظائف قطاع التربية تنتمي إلى ثلاثة مجموعات، كل منها تضم مجموعة أسلاك أو شعب رئيسية، وكل شعبة تضم مجموعة من الرتب.

– تحديد مسئوليات الوظيفة: تربوية، بيداغوجية، إدارية، مالية، مادية، تعليمية...الخ.

– توضيح السلطات التي تخولها الوظيفة لشاغلها مثل الإشراف واتخاذ القرار.

- تحديد معايير أداء الوظيفة: الحجم الساعي، عتبة الدروس وفقا للمنهاج، وقت تنفيذ الأعمال، رزنامة الأعمال الإدارية، عدد الحجرات المسندة للعمال، جودة الأداء...الخ. – وصف ظروف العمل: داخل المكاتب، في الأقسام، في الورشات، عمل ذهني، جسماني، ميداني، ...الخ، وتحديد واجبات الوظيفة ومخاطرها بدقة.

– علاقة الوظيفة ببقية الوظائف الأخرى داخل أو خارج المؤسسة.

ب- متطلبات شاغل الوظيفة: وتخص المتطلبات التأهيلية التي يجب أن تتوفر فيمن سيشغل الوظيفة، وقد صدرت مراسيم تنفيذية وقرارات وزارية مشتركة محددة لشروط تقلد الوظائف في قطاع التربية، ويمكن حصرها فيما يلي:

- المؤهلات والشهادات: "قائمة المؤهلات والشهادات المطلوبة في التوظيف والترقية في بعض الرتب الخاصة بالتربية الوطنية."[1]

الجدول(14): المؤهلات والشهادات المطلوبة في التوظيف والترقية في بعض الرتب.

الشهادات	النقطة المقابلة	الشهادات	النقطة المقابلة
شهادة إنهاء الدروس بالمعاهد المختصة السداسي الجامعي للدراسات العليا.	(02) نقطتان. 0.25 نقطة.	شهادة البكالوريا وما يعادلها. شهادة ليسانس.	04 نقاط. 08 نقاط.

المصدر: سعد لعمش، مرجع سبق ذكره، ص306

[1]. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، اللجنة الوزارية المشتركة، القرار الوزاري المشترك والمحدد لقائمة المؤهلات والشهادات المطلوبة للتوظيف والترقية في بعض الرتب، الجريدة الرسمية، العدد رقم: 65، الصادر بتاريخ:2009.09.16.

- الكفاءة المهنية: من أجل الترقية أو التأهيل، "وتقاس ب: الأقدمية العامة، الأقدمية في الرتب الأخرى."[1]

الجدول(15): الأقدمية المطلوبة للترقية أو التأهيل.

الكفاءة المطلوبة	النقطة المقابلة
الأقدمية العامة في الرتبة.	(02) نقطتان عن كل سنة فعلية.
الأقدمية في الرتب الأخرى.	0.25 نقطة عن كل سنة فعلية.

المصدر: سعد لعمش، مرجع سبق ذكره، ص307

العلاوات والإجازات:[2] وتتعلق بذوي الحقوق(عضوية المنظمة المدنية، جيش التحرير، أبناء وأرامل الشهداء)، وسام الاستحقاق التربوي، صاحب أحسن إنتاج أو بحث تربوي.

- نقطة الاستحقاق: وتتمثل في النقطة المتحصل عليها في مسابقة التوظيف الخارجي، أو نقطة الاستحقاق الداخلية والمتمثلة في: النقطة الإدارية، نقطة التقييم، النقطة التربوية.

الجدول(16): العلاوات والإجازات و نقط الاستحقاق المطلوبة للترقية أو التأهيل.

العلاوات والإجازات	النقطة المقابلة	علاوة الاستحقاق	النقطة المقابلة
ذوو الحقوق.	05 نقاط.	منحة الأداء التربوي.	مجموع النقطة التربوية ونقطة التقييم/2
وسام الاستحقاق التربوي.	06 نقاط.	منحة المردودية.	مجموع النقطة الإدارية ونقطة التقييم/2
أحسن إنتاج أو بحث تربوي.	05 نقاط.	منحة الأداء التسييري.	مجموع النقطة التسييرية ونقطة التقييم/2

المصدر: سعد لعمش، مرجع سبق ذكره، ص307

"يبقى التوظيف عملية جد مكلفة بالنسبة للمؤسسات"[3] ، ولهذا فإن متطلبات الوظيفة وشاغلها في قطاع التربية تتطلب معرفة مجموعات الوظائف وهذا تفاديا للمعالجة البعدية للمشاكل التي قد تحدث بسبب سوء التحليل الجيد للوظائف والتي يترتب عليها تكاليف باهظة، وتتمثل هذه المجموعات فيما يلي:

المجموعة الأولى: الأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية:

وتضم ستة مجموعات شعب رئيسية، وكل شعبة تضم مجموعة رتب تبعا للوظيفة الأساسية المقررة والمسئولية المسندة حسب المادة 32 من المرسوم:315/08، وهي:

[1]. المنشور الوزاري رقم: 97/9/8، المؤرخ في: 97.01.02، والمتعلق بالتسجيل على قوائم التأهيل لمختلف الرتب.

[2]. سعد لعمش، مرجع سبق ذكره، ج1، ص306

[3] . Etienne Verne , Comment Conduire Un Entretien De Recrutement ?, Paris , 2005, 3é édition, p23

الجدول(17): مجموعة الأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية.

السلك	1- الرتبة، 2- المؤهلات والشهادات، المهام والمسئوليات، طريقة التوظيف، معايير الأداء، ظروف العمل، إشراف.
موظفو التعليم	معلم مساعد، معلم مدرسة ابتدائية، أستاذ مدرسة ابتدائية، أستاذ رئيسي للمدرسة.إ، أستاذ تعليم أساسي، أستاذ تعليم متوسط، أستاذ رئيسي في التعليم.م، رئيس ورشة ثانوية، رئيس أشغال ثانوي، أستاذ تعليم ثانوي، أستاذ رئيسي تعليم.ث،أستاذ مبرز. **مثلا:** أستاذ التعليم الثانوي لمادة اللغة عربية:**المؤهل المطلوب للتوظيف الخارجي**: ماستر لغة وأدب عربي، **المهام:** المادة 55 من المرسوم 49/90 المتضمن القانون الأساسي الخاص بقطاع التربية، **مسئوليات الوظيفة:** تعليمية، **الحجم الساعي:** 18سا/الأسبوع، **ظروف العمل:** داخل القاعات، **علاقاتها الوظيفية:** سلطة الناظر، ووصاية المدير. **شروط التوظيف:** توظيف مباشر لخريجي المدارس العليا، مسابقة خارجية لحاملي شهادة الماستر أو مهندس دولة.
موظفو التربية	مساعد تربية، مساعد رئيسي للتربية، مستشار تربية، مستشار رئيسي للتربية، ناظر ثانوية. **مثلا:** : **ناظر ثانوية: المؤهل المطلوب وشروط التوظيف:**[1] امتحان مهني ل: أ.ت.ث.:05 سنوات خدمة فعلية،
	تابع الجدول(21): مجموعة الأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية.
موظفو التوجيه والإرشاد.م.م.	مستشار التوجيه المدرسي والمهني، مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، مستشار رئيسي للتوجيه والإرشاد المدرسي والمهني: **مثلا: مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني: المؤهل المطلوب:** ليسانس:علوم التربية أو علم النفس أو علم الاجتماع، **شروط التوظيف، المهام:**[2]
موظفو المخابر	- ملحق بالمخبر. - ملحق رئيسي بالمخبر.، مثلا: ملحق رئيسي بالمخبر: **المؤهل المطلوب:** شهادة تقني سامي أو الدراسات الجامعية التطبيقية في: البيولوجيا أو البيوكيمياء أو الكيمياء أو الإلكترونيك أو الإلكتروتقني أو الكهرباء، **شروط التوظيف:**[3] **مسابقة مهنية** في حدود 30% من المناصب المفتوحة يستفيد منها الملحقون بالمخابر الذين لديهم 05 سنوات خدمة + التكوين، **مسابقة خارجية** لمن لهم شهادة تقني سامي أو ما يعادلها ترقية مباشرة للملحقين بالمخابر و المرسمين الحاصلين على شهادة تقني سامي بعد توظيفهم، **المهام:**[4] تحضير مسبق للتجارب العلمية، يشرف على الحصص التطبيقية، يتكفل بشؤون المخابر ...
موظ. التغذية.م	- مستشار التغذية المدرسية.
موظفو المصالح .الاق	- مساعد مصالح اقتصادية، مساعد رئيسي للمصالح.إ، نائب مقتصد، نائب مقتصد.م، مقتصد، مقتصد رئيسي. مثلا: مقتصد: المؤهل المطلوب ليسانس محاسبة أو علوم اقتصادية أو ع.تجارية أو ع. مالية أو علوم ت.أو ع. ق.إ.

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على:سعد لعمش،رشيد أورسلان،مناشير ومراسيم.

المجموعة الثانية: المناصب العليا:[5] وتضم ثلاثة مجموعات شعب رئيسية، وكل شعبة تضم مجموعة رتب تبعا للوظيفة الأساسية المقررة والمسئولية المسندة:

[1]. سعد لعمش، مرجع سبق ذكره، ص292.

[2]. المنشور الوزاري:92/356 المؤرخ في: 92.11.11والمتضمن المحاور الكبرى لبرنامج عمل مصالح التوجيه المدرسي.

[3]. سعد لعمش، مرجع سبق ذكره، ص293.

[4]. رشيد أورسلان، مرجع سبق ذكره، ص182.

[5]. سعد لعمش، مرجع سبق ذكره، ص297.

الجدول(18): مجموعة المناصب العليا.

السلك	1- الرتبة، 2- المؤهلات والشهادات[1]، المهام والمسئوليات، طرق التوظيف، معايير الأداء، ظروف العمل، ..
منصب تنسيق.	– أستاذ منسق للتعليم المتوسط، أستاذ منسق للتعليم الثانوي.
مناصب إدارة مؤسسات التعليم والتوجيه المدرسي.	مساعد مدير مدرسة ابتدائية، مدير مدرسة ابتدائية، مدير متوسطة، مدير ثانوية، مدير مركز توجيه مدرسي.مهن **مثلا:** : **مدير ثانوية: المؤهل المطلوب وشروط التوظيف:** المادة رقم:06 من المرسوم التنفيذي:05.394 /2005.10.09، الذي يعدل ويتمم المادة:82 من المرسوم.ت.رقم:49.90 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال التربية، **المهام:** القرارين الوزاريين: 175،176 المؤرخ في مارس 91، المحددين لمهام مديري المدارس الأساسية والثانويات، **مسئوليات الوظيفة:** تربوية، بيداغوجية، **الحجم الساعي:** 40سا/الأسبوع. **ظروف العمل:** داخل وخارج مؤس.**علاقاتها الوظيفية:** تحت سلطة مدير التربية، ومسئول عن موظفو المؤسسة

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على:سعد لعمش،رشيد أورسلان،مناشير ومراسيم.

المجموعة الثالثة: الأسلاك المشتركة التي لها علاقة بالتربية: وتضم ستة مجموعات شعب رئيسية، وكل شعبة تضم مجموعة رتب تبعا للوظيفة المقررة والمسئولية المسندة:

الجدول(19): مجموعة الأسلاك المشتركة التي لها علاقة بالتربية.

السلك أو الشعبة	1- الرتبة، 2- مؤهلات، شهادات، مهام ومسئوليات، طرق توظيف، معايير الأداء، ظروف العمل، نطاق الإشراف، ..
شعبة إدارة عام	سلك المتصرفين، ملحقو الإدارة، أعوان الإدارة، الكتاب، المحاسبون والإداريون.
شعبة الإعلام.آلي	المهندسون، التقنيون، المعاونون التقنيون،الأعوان.ت
ش.وثائق ومحفوظات	الوثائقيون أمناء الحافظات، مساعدو الوثائقيين أمناء الحافظات،الأعوان التقنيون في الوثائق والمحفوظات
سلك العمال المهنيين.	- الصنف الثالث، الصنف الثاني، الصنف الأول، خارج الصنف.
سلك سائقي.س	- الصنف الثاني - الصنف الأول.
سلك الحجاب.	- حاجب - حاجب رئيسي.

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على:سعد لعمش،رشيد أورسلان،مناشير ومراسيم.

2-4: تصنيف الوظائف في قطاع التربية:

"تنقسم المجموعات المنصوص عليها في المادة 8 من الأمر رقم 06-03 إلى أصناف توافق مختلف مستويات تأهيل الموظفين، يضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته، يخصص لكل درجة رقم استدلالي يوافق الخبرة المهنية للموظف."[2]

[1]. المادة 15 من المرسوم:315/08، في: 2008.10.11، الجريدة الرسمية، عدد 65، مؤرخ في 2009.09.16والمتضمنة تحديد قائمة المؤهلات والشهادات المطلوبة للتوظيف والترقية .

[2]. المادة رقم: 114 من الأمر رقم 06-03، والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، عدد46 مؤرخ في: 2006.07.16.

المطلب الثالث: خطوات تحليل الوظائف في قطاع التربية.

يتم تحليل الوظائف وفقا لمجموعة من الخطوات الأساسية كما يلي:

1- تحديد الأهداف: يجب تحديد الأهداف من وراء عملية تحليل الوظائف من خلال الإجابة على ما يلي:

- هل الهدف من تحليل الوظائف إنشاء وظائف جديدة مواكبة للتطور الحاصل في الدور المعاصر لقطاع التربية كرافد من روافد التنمية؟ ومن أهم الوظائف المستحدثة:

(أستاذ مدرسة ابتدائية، أستاذ رئيسي للمدرسة الابتدائية،...الخ.)

- وهل بسبب تحيين وعصرنة بعض الوظائف التربوية أو الإدارية لتتلاءم والنهضة العلمية العالمية المتسارعة الوتيرة؟ وهنا يتم تغيير وتعديل المناهج الدراسية والبرامج والمهام فقط مع الحفاظ على نفس الوظيفة، مثل تعديل برامج بعض المواد كنتيجة للإصلاح التربوي وهذا حتى تتوافق مع النظام الجديد في التعليم العالي (L.M.D)، لأن العملية التعليمية هي عملية تكاملية، ومن أهم هذه الوظائف المعدلة: وظائف التدريس في التعليم الثانوي، فقد تم الاحتفاظ بنفس التسمية لمناصب التعليم(أستاذ تعليم ثانوي)، إلا أن محتوى المواد الدراسية قد تغير بنسب كبيرة، والدليل على هذا إجراء البكالوريا حسب نظامين: نظام قديم ونظام جديد.

- أم لعدم مسايرة وملائمة بعض الوظائف في قطاع التربية للمرحلة الحالية كنتيجة للتطور التكنولوجي؟، فمثلا تم الاستغناء عن منصب راقن أو عون راقن واستبداله بمنصب تقني أو تقني سامي في الإعلام الآلي بسبب إحلال تقنية الإعلام الآلي محل الآلة الراقنة، كما تم إعادة تسمية بعض الوظائف مع الإبقاء على نفس المهام مثل: مساعد رئيسي للتربية، مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، ملحق بالمخبر، ملحق تقني بالمخبر، وهناك رتب سيتم الاستغناء عنها وهي في طريق الزوال بسبب تغيير نظام التعليم الأساسي إلى التعليم المتوسط مثل: "أستاذ تعليم أساسي."[1]

- أم لأسباب أخرى كعملية دمج بعض الوظائف،...الخ؟

2- اختيار عينة الوظائف: يتم اختيار عينة من الوظائف المراد تحليلها بناءا على الهدف من عملية التحليل، وحسب نوع الوظائف تربوية كانت أم إدارية:

- قد تكون الوظائف جديدة فتتطلب عملية التحليل مناهج دراسية وبرامج ومهام جديدة بنسب كبيرة، لأن عملية التحليل هنا تكون شمولية تشمل متطلبات الوظيفة وشاغلها.

[1]. الجريدة الرسمية.ع.59/ 2008.10.12، ص3، المادة 52 من المرسوم رقم:315/08 المؤرخ في: 2008.10.11، والمتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي أسلاك التربية الوطنية.

- وقد تكون الوظائف موجودة من قبل مما يتطلب تحيينها فقط من خلال التحليل الجزئي سواء بتغيير بعض متطلبات الوظيفة من خلال التعديل الجزئي للمناهج الدراسية أو البرامج أو المهام، أو بتغيير بعض متطلبات شاغلها كرفع نوع المؤهل المطلوب، مثلا وظيفة أستاذ تعليم ثانوي كان المؤهل المطلوب هو شهادة ليسانس فقط، أما الشرط الحالي هو الشهادة مع المسابقة...الخ.

- وقد تكون موجودة من قبل ولكنها لا تساير المرحلة مما يتطلب الاستغناء عنها.

3- توضيح العملية للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم: يجب أن يكون العاملون على علم بعملية تحليل الوظائف(من سيقوم بالتحليل، أسباب التحليل، دورهم في هذه العملية،...) من خلال لقاءات تتم مع ممثليهم على كافة المستويات بهدف التأكد من تعاونهم عند جمع البيانات واستكشاف الصعوبات أثناء التطبيق.

4- مرحلة تجميع البيانات المطلوبة: لا يمكن للقائمين بتحليل الوظائف القيام بعملهم بدون تجميع للبيانات والمعلومات والحقائق التي تصف الوظيفة بشكل يميزها عن غيرها من الوظائف، وهذا ما يعطي هذه المرحلة أهمية خاصة، وعملية جمع البيانات في قطاع التربية بالنسبة لمختلف الوظائف تتم من خلال التقارير التي ترفع إلى وزارة التربية من قبل مختلف اللجان الرقابية التربوية والإدارية ومن أهمها:(لجنة إصلاح المنظومة التربوية، لجنة متابعة تنفيذ المناهج، لجنة تقييم الدخول المدرسي، لجان تقييم نتائج الامتحانات، مفتشو التربية المحليين والمركزيين، مدراء المؤسسات التربوية من خلال التقرير العام لسير المؤسسات، ...الخ.)، و التجميع يتم وفق طرق رئيسية قد تستخدم إحداها أو بعضها أو جميعها ومن أهم هذه الطرق:

4-1- طريقة الملاحظة الشخصية: تعتبر من أحسن طرق جمع المعلومات في قطاع التربية الوطنية، فيتم الحصول على المعلومة من المصدر مباشرة من خلال الملاحظة المباشرة لشاغل الوظيفة وهو يؤدي عمله، وهذا أثناء مختلف الزيارات الرسمية والتوجيهية التي يقوم بها مختلف اللجان الرقابية للمؤسسات التربوية، ومن خلال مختلف التقارير المرفوعة إلى وزارة التربية الوطنية والتي تعكس الممارسة اليومية والفعلية للمهام والواجبات الوظيفية وسلوك شاغلوا الوظائف.

ومن إيجابيات هذه الطريقة أنها تغطي كافة المؤسسات التربوية بحكم التقارير الدورية التي يلزم بها مسئولو هذه المؤسسات وكافة اللجان الرقابية.

ومن سلبياتها أن الشخص شاغل الوظيفة يغير في أسلوب عمله عندما يشعر بالملاحظة، خاصة وأن مختلف زيارات المتابعة والتقييم تكون معلنة مسبقا مما يضفي نوع من التمويه والتضليل المتعمد من طرف الموظف وأحيانا حتى من طرف مدير المؤسسة للتستر على تقصيره في التسيير.

4-2- طريقة الاستقصاء(الاستبيان، الاستعلامات): "تعتبر الاستعلامات واحدة من أكثر الطرق استخداما في الحصول على معلومات عن الوظائف، وبصفة خاصة عندما ينبغي تغطية عدد كبير من الوظائف."[1] ويتم الاستعلام من خلال استمارة يجيب **من** خلالها شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر كتابة على أسئلة محددة.

- تشمل الاستمارة: اسم الوظيفة، القسم، الإدارة، أعمال الوظيفة، المكان، الأخطار،...

- ثم مرحلة صياغة الأسئلة، و يجب أن تكون: مبسطة، متسلسلة، مختصرة، ...الخ.

- يتم إعداد قوائم بأسماء العاملين مدون عليها اسم الموظف، وظيفته، مكان عمله.

- تجمع قوائم الاستقصاء بعد ملئها وتصنف حسب نوعية الوظيفة في مجموعات، كل مجموعة تفرغ في كشف واحد ويضم كافة البيانات المقدمة من شاغلي هذه الوظيفة.

4-3- طريقة المقابلات الشخصية: من خلال هذه الطريقة يقوم عدد من محللي الوظائف بمقابلة الفرد شاغل الوظيفة، ويستحسن أن يتم ذلك بحضور رئيسه المباشر للتأكد من صحة البيانات، ويجب أن يتم أخذ معلومات أولية عن المؤسسة والوظيفة المعنية بالتحليل، ويتطلب تحضير الأسئلة مسبقا للاسترشاد بها أثناء المقابلة، كما يجب وضع ملاحظات شاملة عن ما يقال أثناء المقابلة، وينجز تقرير عن مواصفات الوظيفة.

4-4- السجلات والوثائق الرسمية: من بين الأساليب الأكثر أهمية في جمع المعلومات

عن مختلف الوظائف في المؤسسات التربوية اللجوء إلى دفاتر العمل اليومية ومختلف السجلات والوثائق الرسمية المستخدمة من طرف شاغل الوظيفة محل التحليل، فلكل وظيفة سجلات ووثائق رسمية تدون عليها الأعمال اليومية، فوظائف التعليم تتم متابعتها من خلال:(دفتر النصوص، تقرير المخبري، سجل الإعارة في المكتبة، نتائج تقييم كل مادة في الامتحانات الرسمية وغير الرسمية، نقطة تقييم الأستاذ،...الخ.)، وهكذا في بقية الوظائف الأخرى نجد في كل وظيفة سجلات ووثائق خاصة بها، وقد لا تعبر هذه الطريقة عن حقائق الوظيفة لعدم المسك الجيد للسجلات، غير أنها تعبر عن أداء الموظف (شاغل الوظيفة)، مما يساعد في عملية التحليل.

5- مرحلة تحليل المعلومات: بالنسبة لقطاع التربية فإن تحليل المعلومات المجمعة على مستوى وزارة التربية الوطنية مرتبط بنوع الوظيفة المراد تحليلها:

فوظائف التعليم تتطلب تحليلا للنتائج المدرسية المحققة حسب كل مادة ووفقا لكل طور، وكذلك تتطلب تحليلا لمخرجات العملية التعليمية والمتمثلة في مستوى الطلبة الجامعيين خلال السنة الأولى جامعي، ومعرفة تأثيرات كل مادة من مواد التعليم الثانوي على عملية التحصيل الجامعي، بدون أن نتجاهل العوامل المؤثرة الأخرى.

[1]. باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص49

أما تحليل وظائف إدارة مؤسسات التعليم والتوجيه المدرسي فبالإضافة إلى المسئولية الكبيرة لمديري المؤسسات على نوعية ونسبة النتائج المدرسية، إلا أن هذه العملية مرتبطة بعوامل إدارية وتقنية أخرى منها:(درجة تحمل المسئولية، القدرة على اتخاذ القرار، مستوى الاتصال والتواصل ما بين مديري المؤسسات والسلطات السلمية من خلال رفع التقارير واحترام الرزنامة والتحكم في آليات ومهارات التبليغ والاتصال، القدرة على الملاحظة والتحليل والاستنتاج،...الخ.)، وهذه العوامل يفترض أن الوصاية على دراية تامة بها وتستحضر في أي لحظة من أجل تحليلها وإدخال التعديلات اللازمة على متطلبات هذا النوع من الوظائف.

وهكذا في بقية الوظائف التي تخص(موظفي التربية، موظفي المصالح الاقتصادية، موظفي التفتيش والرقابة، موظفي التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، موظفي المخابر، موظفي الأسلاك المشتركة، موظفي التغذية المدرسية، ....الخ.)

والغرض من تحليل البيانات المجمعة هو:"مراجعتها والتخلص من التضارب بينها، ثم تصنيفها بحيث يمكن قياسها موضوعيا للوقوف على طبيعة عمل كل وظيفة ودرجة صعوبتها والمسؤوليات التي يتحملها شاغلها والمؤهلات اللازم توافرها فيه."[1]

6- مرحلة وصف الوظائف: بناءا على البيانات التي تم تجميعها وتحليلها ومراجعتها وتصنيفها في المراحل السابقة، يتم في هذه المرحلة إعداد وصف جديد في حالة الوظائف الجديدة، وتحيين وتحديث وصف الوظائف القارة، ويجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية بمراجعة البيانات وتحديث المعلومات باستمرار.

وتضم مدونة الأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية الوظائف التالية:[2]

موظفو التعليم(الهيكلة: ستة أسلاك وكل سلك يضم مجموعة من الرتب، مهام موظفي التعليم، شروط التوظيف والترقية).

موظفو التربية، موظفو التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، موظفو المخابر، موظفو التغذية المدرسية، موظفو المصالح الاقتصادية.

وتركز هذه المواد على وصف الوظائف من ناحية:(اسم الوظيفة، هيكلتها الوظيفية، وصف شمولي ومفصل لواجبات ومسئوليات الوظيفة، شروط التوظيف والترقية والتأهيل والمتمثلة في التأهيل العلمي، الخبرة والقدرات الذهنية والجسمية، التدريب اللازم لشاغل الوظيفة ونوعية الاختبارات الواجب أدائها ومحتوياتها.)

---

[1]. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص46

[2]. المرسوم التنفيذي رقم: 305/08، الصادر بتاريخ:2008.10.11، والمتعلق بالقانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، الجريدة الرسمية، العدد 59، 2008.10.12.

المبحث الثالث

تقييم الوظائف ووضع هيكل الأجور في قطاع التربية.

لا يمكننا تقييم الوظائف ما لم ننهي عملية تخطيط الوظائف ثم تحليلها وتوصيفها، لأن عملية تقييم الوظائف تتطلب أولا الحصول على وصف دقيق للوظيفة، إذ " ينبغي أن تقوم عملية التقييم لأي وظيفة على اعتبار أن مستوى الأداء في هذه الوظيفة مرضي تماما ويصل مستوى الأداء إلى مائة بالمائة سواء تم تنفيذ المسئوليات المطلوب القيام بها أم لا، وكل عملية تقييم لا تأخذ في الحسبان كل هذه المسئوليات سوف لن تعكس الأهمية الحقيقية لهذه الوظيفة في المؤسسة."[1]

وحسب ما نستنبطه من هذا التعريف بعد فرضية وصول مستوى الأداء للوظيفة مائة بالمائة، أنه يفترض كذلك وجود توصيف كامل وشامل للوظيفة ومواصفات شاغلها والمتمثلة في الشروط العلمية والفنية الواجب توافرها، ومع انتهاء هذه العملية تبدأ عملية تقييم الوظائف من أجل الوصول إلى قيمة موضوعية لكل وظيفة ومن ثم تحديد أجرها قياسا ببقية الوظائف في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الوظائف في قطاع التربية، أهدافه ومبادئه:

أولا- مفهوم تقييم الوظائف ومعايير التقييم في قطاع التربية:

1: مفهوم تقييم الوظائف: يوجد شبه اتفاق بين الكتاب حول مفهوم تقييم الوظائف، ومن أهم المفاهيم نجد:

أ: "تقييم الوظائف هي العملية الخاصة بتحديد الأهمية النسبية للوظيفة أو العمل مقارنة بغيرها من الوظائف، والغرض من هذه العملية هي تحديد الأجر الذي تستحقه الوظيفة وفقا لأهميتها النسبية فهي تلي عملية تحليل العمل أو الوظيفة حيث يرتكز تقييم الوظائف على المعلومات المستمدة من تحليل الوظيفة."[2]

هذا التعريف يركز على الهدف من التقييم والمتمثل في تحديد الأهمية النسبية للوظيفة لوضع الأجر المقابل لها، من خلال مقارنة الوظائف بعضها ببعض.

ب: المقصود بتقييم الوظائف هو دراسة الوظائف أو الأعمال ووضع مستويات مادية لها، وليس تحديدا لواجباتها ومسؤولياتها، ولا تقييما لشاغلي الوظائف، والغرض من التقييم هنا شمولي، أي نحدد قيمة الوظيفة بمقارنتها مع بقية الوظائف، لأن المقارنة هي لسان العاملين، حيث "يقارن الأفراد بين عملهم والتعويضات التي حصلوا عليها من جهة، ومن جهة ثانية بين عملهم والتعويضات التي حصل عليها سواهم من العاملين في وظائف متشابهة أو غير متشابهة."[3]

---

[1]. باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص146

[2]. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص135

[3]. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 336

إذن الغرض من التقييم هو تحقيق نوع من التوافق بين الأعمال وما يقابلها من أجر مادي لتحقيق رضا العاملين، وهذا يتطلب إعداد تقارير عن الوظائف المشابهة للوظيفة محل التقييم سواء داخل المؤسسة أو في المؤسسات ذات نفس النشاط، تساعد من يقوم بعملية التقييم على اكتشاف الفروق والتصدي لأسبابها بوضع الحلول المناسبة.

ج: "مضمون عملية تقييم الوظائف يقوم على فرضية أن الأهمية النسبية للعمل الذي يؤديه الفرد يجب أن تنعكس على الأجر الذي يحصل عليه، فالأعمال تتفاوت في أهميتها وفي درجة الإعداد والتأهيل الذي تتطلبه، وفي متطلبات الجهد، وفي مدى مساهمتها في الأداء التنظيمي."[1]

ومن خلال ما سبق يمكن أن نقول أن تقييم الوظائف يهدف إلى تحديد الأهمية النسبية للوظيفة من حيث متطلباتها الفكرية أو العضلية بهدف وضع مقابل مادي لها، فتتم مقارنة الوظائف بعضها ببعض سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

2: معايير تقييم الوظائف في قطاع التربية الوطنية: ترتكز عملية تقييم الوظائف في قطاع التربية الوطنية، على معايير تعكس درجة تفاوت الأعمال من وظيفة لأخرى، مما ينعكس أيضا على تباين أجور القطاع وفقا لهذه العوامل، والتي من أهمها:

أ- المتطلبات العقلية: جل وظائف قطاع التربية تتطلب قدرات عقلية ومستويات تعليم متفاوتة، مثل وظائف: التعليم، التربية، المصالح الاقتصادية،...الخ، وبصفة خاصة وظائف التعليم حيث يتم من خلالها مخاطبة عقول الطلبة وتلقينهم أنواع العلوم، وهنا
يكون الاتصال من العقل إلى العقل.

ب- متطلبات المهارة: بعض وظائف التربية تتطلب مهارات يدوية كوظائف الأسلاك المشتركة:(سائقو السيارات، العمال المهنيون،...الخ.)، مهارات حسية وخاصة في وظائف إدارة المؤسسات مثل مهارة اتخاذ القرار، مهارات عقلية: مثل مهارات حل المشكلات...الخ.

ج- عوامل جسمانية: مثل بذل الجهد العضلي ووضع الجسم أثناء الأداء كالوقوف، الجلوس، الانحناء، السير، حمل الأشياء...الخ.

د- المسئوليات: تتفاوت درجة المسئولية في وظائف قطاع التربية من وظيفة إلى أخرى من حيث مسئولية:(النتائج المدرسية، الانضباط، الصيانة، مسك السجلات وحفظها، مسئوليات مالية ومادية، الإشراف والتوجيه والرقابة، العلاقات الخارجية....).

[1]. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص449.

هـ- ظروف العمل: بيئة العمل(تصنف مناطق العمل في قطاع التربية حسب الموقع الجغرافي بمراعاة:(العوامل المناخية كالرطوبة والحرارة)، طبيعة العمل في الهواء أو داخل قاعات، كل الحوادث والمخاطر المحتملة...الخ.

ومما سبق نتوصل إلى هذا التعريف الشامل لتقييم الوظائف:

تقييم الوظائف هو تحديد الأهمية النسبية للوظائف فيما بينها من خلال مقارنتها ببعضها البعض سواء داخل المؤسسة أو خارجها لاكتشاف الفروق والعمل على تصحيحها في ضوء عناصر ومقومات هذه الوظائف من الواجبات والمسؤوليات ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها، والمتطلبات العقلية والجسمانية والمهارة وظروف العمل، لتحقيق التوافق بين حجم الأعمال التي يقوم بها العاملون، وما يقابلها من أجر مادي، وبالتالي تحقيق نوع من الرضا الوظيفي، وينتهي تقييم الوظائف في ضوء هذه الأسس الموضوعية إلى ترتيب الوظائف وفقا لأهميتها و مستواها، فالوظيفة العليا يقابلها الأجر الأعلى وهكذا لبقية الوظائف.

ثانيا- أهداف عملية تقييم الوظائف في قطاع التربية:

الهدف الأساسي من تقييم الوظائف هو عقد مقارنة بين كل الوظائف في المؤسسة وظيفة مع الأخرى، بهدف إيجاد نوع من الترتيب على حسب الدرجة الوظيفية، والغرض من هذه العملية بالنسبة لقطاع التربية هو وضع هيكل أجور يقوم على أساس العدالة داخل القطاع من حيث تماثل الأجور في الوظائف المتجانسة ومراعاة مناطق العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار أجور القطاعات الأخرى.

وعليه يمكن حصر أهم أهداف تقييم الوظائف في قطاع التربية:

- ترتيب وتصنيف الوظائف الأهم فالأهم في مجموعات ورتب ودرجات.

- تحقيق التوازن والتوافق بين الجهد المبذول والأجر المدفوع من خلال تثمين قيمة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المؤسسة.

- تصنيف الوظائف حسب قيمتها النسبية داخل القطاع لتحقيق العدالة الداخلية.

- تصنيف الوظائف حسب قيمتها النسبية خارج القطاع لتحقيق التوافق الداخلي والخارجي، وخاصة الأسلاك المشتركة.

- "تحديد هيكل الأجور المناسب لكل وظيفة، فهناك وظائف تحتاج إلى أفراد مؤهلين جيدا، مسئوليات وظيفية معقدة ومهارات ومعارف متنوعة، فهذه يستحق لها أجر أعلى من وظائف أخرى ليس لها هذه المواصفات والمتطلبات."[1]

[1]. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، 2008، ص258

ويفترض أن الهدف الأساسي الذي يصبوا مسئولو قطاع التربية الوطنية إلى تحقيقه من خلال تقييم الوظائف هو تحقيق الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى الاستقرار داخل المؤسسات التربوية، وبالتالي الانشغال بتأدية المهام التربوية والبيداغوجية لتحقيق الأهداف النبيلة للتربية.

ثالثا- مبادئ تقييم الوظائف: ينطوي تقويم الوظائف على عدد من المبادئ أهمها:

1: عملية تقييم الوظائف عملية منهجية منظمة: عند تقييم الوظائف يجب مراعاة نفس المعايير للحكم على الوظائف في كل مرة من أجل ضمان نوع من التوافق وتفاديا لتضارب النتائج النهائية وتسهيلا لعقد المقارنات بين مختلف الوظائف.

2: عملية تقييم الوظائف عملية تقديرية: هي عملية تقديرية لأن تحديد العلاقة بين وظيفة وأخرى يخضع للحكم والرأي الشخصي للذين يقومون بعملية التقييم، وهذا لا يتنافى مع منهجية تقييم الوظائف إذ ينبغي أن يتم الحكم على الوظائف باستخدام معايير ثابتة وعامة لتحقيق الموضوعية والعدالة عند انتهاء عملية التقييم.

3: عملية تقييم الوظائف تحدد الحجم النسبي للوظيفة: الأساس الذي تقوم عليه عملية تقييم الوظائف هو المقارنة بين وظيفة وأخرى، والنقاط التي تحصل عليها الوظيفة مؤشرا لحجم هذه الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى في المؤسسة، فكلما كان عدد النقاط أكبر كلما كان حجم هذه الوظيفة أكبر، وبالتالي يقابلها الأجر الأعلى.

4: الاهتمام بالوظائف وليس بالأشخاص: عملية تقييم الوظائف يجب أن تتناول الوظائف وليس الأشخاص، ويجب التركيز أثناء عملية التقييم على مضمون الوظيفة من خلال تقييمها وفقا للمسئوليات المحددة في وصف الوظيفة بغض النظر عن شاغلها.

وهذا ما يتطلب ضرورة تقييم الوظائف من قبل أكثر من لجنة تفاديا للتأثيرات الذاتية.

وما تجدر الإشارة إليه أن صياغة هيكل أجور قطاع التربية اشتركت فيه عدة لجان ممثلة لعدة قطاعات، وقد مر بأكثر من مرحلة:

- اجتماع ممثلي العمال ووضع أرضية مقترحات تخص أجور القطاع.
- دراسة هذه المقترحات من قبل وزارة التربية الوطنية وتعديلها.
- مناقشة هذه المطالب من قبل لجنة موسعة تضم: ممثلين عن: وزارة التربية، وزارة المالية، المفتشية العامة للوظيف العمومي وممثلي عمال التربية، وأخيرا - المصادقة النهائية على هيكل أجور القطاع.

5: عملية تقييم الوظائف تفترض كمال الأداء الوظيفي: ينبغي أن يتم تقييم الوظائف على اعتبار أن مستوى الأداء يصل إلى مائة بالمائة، وذلك سواء تم تنفيذ هذه المسئوليات أم لا، وبغض النظر عن التقصير أو التفريط في التنفيذ، لأن هذه العوامل ذاتية تختلف من موظف إلى آخر، ولأن الهدف ليس تقييم عمل الأشخاص.

6: عملية تقييم الوظائف وتحييد الأجر الحالي: يجب عدم الانطلاق من خلفية الأجر الحالي أثناء عملية التقييم حتى لا يصبح المقيم أسير الأجر الحالي، ومن أجل الوصول إلى الأجر المكافئ للوظيفة بدون أي تأثيرات.

المطلب الثاني: مسؤولية تقييم وظائف قطاع التربية، شروط التقييم واستخداماته:

أولا- مسؤولية تقييم الوظائف: تحتاج عملية تقييم الوظائف في قطاع التربية الوطنية إلى خبرات واختصاصات متنوعة، فهي مسؤولية كبيرة لأنها تتعلق بالحقوق وهذا ليس بالأمر البسيط، بالإضافة إلى أنها تهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية وإزالة الغبن عن الموظفين في ضوء الوظائف التي يمارسونها، وهذا ما يزيد من عبء المسئولية الملقاة على عاتق مسئولي القطاع، مما يستوجب إسناد هذه المسؤولية إلى لجنة متخصصة وممثلة عن كل القطاعات المعنية وفقا للقوانين المعمول بها، وعادة ما تضم:(ممثلين عن موظفي المؤسسات التربوية، النقابات العمالية لقطاع التربية، ممثلي وزارة التربية الوطنية، ممثلي وزارة المالية، ممثلين عن المفتشية العامة للوظيف العمومي، وقد تضم خبراء استشاريون متخصصون من خارج القطاع.).

وهذه اللجنة يجب أن تتميز بالمرونة حتى يمكن إعادة تشكيلها متى دعت الحاجة.

ثانيا- شروط تقييم الوظائف ومراحلها:

1: شروط تقييم الوظائف: قبل أن تبدأ لجنة تقييم الوظائف في ممارسة مهامها لابد من وجود قاعدة صلبة تعتمد عليها تتمثل في توفر بعض الشروط والتي من أهمها:

أ: الشروط الخاصة بأعضاء لجنة تقييم الوظائف: وتتمثل فيما يلي:

- النزاهة والمصداقية، والمعرفة الكاملة بالوظائف محل التقييم وبطرق التقييم.

- الخبرات المتنوعة وخاصة في مجال بحوث الأجر وتوصيف الوظائف، فهذه البحوث تعتبر المصدر الرئيسي للبيانات والمعلومات التي يعتمد عليها في تقييم الوظائف.

ب: الشروط الخاصة بعملية تقييم الوظائف: - تحديد الغرض من عملية التقييم.

- وجود وصف شامل لوظائف قطاع التربية، - معرفة الحد الأدنى للأجور ومستوى الأجور السائد في القطاعات العمومية الأخرى، وحتى في قطاع التربية لبعض الدول.

2: مراحل عملية تقييم الوظائف: تبدأ اللجنة في مباشرة عملها بإتباع الخطوات التالية:

أ-"جمع المعلومات عن الوظائف المراد تقييمها، ويمكن الحصول على هذه المعلومات من التوصيف الحالي."[1]

ب- اختيار الوظائف الرئيسية: لا يمكن تقييم كل وظيفة على حدا داخل المؤسسة، بل تختار اللجنة الوظائف الدالة والممثلة لكل مجموعة، أو تحديد الوظائف المراد تقييمها، وبما أن المؤسسات التربوية تشترك في نفس

[1]. راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص279

الوظائف، وكما رأينا في تصنيف وظائف القطاع فإن هذه الوظائف موزعة على مجموعات متجانسة مما يسهل اختيار الوظائف الدالة:(موظفو التعليم، موظفو التربية، موظفو التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، موظفو المخابر، موظفو التغذية المدرسية، موظفو المصالح الاقتصادية، مناصب تنسيق التعليم، مناصب إدارة مؤسسات التعليم والتوجيه المدرسي، التفتيش والمراقبة، العمال المهنيين، سائقي السيارات، الحجاب.).

ج- تقوم اللجنة بتحديد العوامل المحددة للأجور، والمتمثلة في العناصر التي تتم على أساسها عملية المقارنة مثل المسئوليات، المعارف والمهارات...الخ.

د- تحديد أساليب وطرق التقييم التي تتناسب مع طبيعة وظائف قطاع التربية.

3- استخدامات تقييم الوظائف: بالإضافة إلى الأهداف المباشرة لتقييم الوظائف والتي تناولناها في المطلب الأول من هذا المبحث، توجد أغراض أخرى يمكن أن يخدمها تقييم الوظائف ومنها:

أ- يساعد في قياس أداء موظفي القطاع من خلال مقارنة معايير الأداء بالأداء الفعلي.

ب- يستخدم في الاختيار، والتدريب، والنقل والترقية.

ج- تقديم حافز للأفراد للسعي إلى الترقية لوظيفة في مستوى أعلى.

المطلب الثالث: طرق تقييم الوظائف: قد تتشابه الوظائف أو تختلف من حيث الواجبات والمسئوليات حسب نوع العمل و درجة صعوبته ومسئوليته، فنوع العمل من السهل التعرف عليه عن طريق الوصف، أما مستوى الصعوبة والمسؤولية فلا يمكن التعرف عليه عن طريق الوصف وإنما السبيل إلى ذلك هو القياس، وعملية القياس هذه إنما تتم في ضوء مقاييس تحدد الأهمية أو القيم النسبية للوظائف، وهي ما تعرف بطريقة تقييم الوظائف، وعليه تنقسم طرق تقييم الوظائف إلى أربعة أنواع وفق مجموعتين:

أولا: مجموعة الطرق غير الكمية وتشمل:

1- طريقة الترتيب: وهي من أقدم وأبسط الطرق وأقلها تكلفة، وتستخدم هذه الطريقة في المؤسسات الصغيرة ذات الوظائف القليلة ويتم خلالها:

أ- جمع المعلومات عن الوظائف: نحصل على هذه المعلومات من توصيف الوظائف.

ب- "ترتب هذه الوظائف تصاعديا ونبدأ بأسهلها وننتهي بأصعبها وأعقدها."[1]

ووفقا لهذه الطريقة: * يتم إعداد بطاقة لكل وظيفة مع عدم ذكر اسم الوظيفة فيها.

* توضيح المسؤوليات والواجبات الخاصة بكل وظيفة على هذه البطاقة.

* تشكيل لجنة من الأخصائيين المتمرسين على عمليات تحليل الوظائف.

[1].راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص291

* يطلب من كل عضو من أعضاء اللجنة ترتيب بطاقات الوظائف حسب الأهمية من وجهة نظره، من خلال تحديد أعلى وظيفة وترتب في المرتبة الأولى، ثم تحديد أدنى وظيفة وترتب في المرتبة الأخيرة، وتنقسم طريقة الترتيب إلى نوعين:

1-1: طريقة الترتيب البسيط: يتم مقارنة وظيفة واحدة تسلسليا بباقي الوظائف لمرة واحدة، ثم نستنتج أي الوظائف أهم، وتسمى **بطريقة الترتيب البسيط**.

2-1: **طريقة الترتيب المزدوج:** يتم خلالها مقارنة كل وظيفة على انفراد مع جميع الوظائف على مرات متتالية، وبعد الانتهاء من المقارنات الزوجية بين الوظائف يتم ترتيبها بعد جمع عدد المرات التي حصلت عليها كل وظيفة على حدة.[1]

الجدول(20): ترتيب الوظائف بالمقارنة الزوجية لمقيم واحد.

	موظف هاتف	مدير معلومات	موظف معلومات	سكرتير تنفيذ	مبرمج	مراقب	محلل برامج	مساعد مدير	مجموع القيم
موظف.هـ	_								_
مدير.م	X		x	x	x	x	x	x	7
موظف إدخال.م	X								1
سكرتيرة.ت	X		x		x	x			4
مبرمج	X		x			x			3
مراقب	X		x						2
محلل.ب	x		x	x	x	x			5
مساعد.م			x	x	x	x	x	x	6

المصدر: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، ص340.

- عمود المجموع يعطينا عدد المقارنات التي حصلت عليها كل وظيفة، ويحدد لنا الترتيب الذي أعطي لكل وظيفة بالمقارنة مع باقي الوظائف.

- ثم تتم المقارنة بين الترتيب الخاص بكل فرد من أفراد اللجنة مع ترتيب الأعضاء الآخرين، ويتم استقرار الرأي على ترتيب معين للوظائف بإجماع الآراء.

- تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع تلخيص لهذه التقييمات في جدول، وتحتسب لكل وظيفة متوسط ترتيبها، كأساس لتحديد المرتبة النهائية لها كما في الجدول أسفله:

[1]. حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص340

الجدول(21): ملخص لتقييمات أعضاء لجنة تقييم الوظائف.

اسم الوظيفة	تقدير المقيم:1	تقدير المقيم:2	تقدير المقيم:3	المجموع	الترتيب
موظف هاتف	0	3	1	4	8
مدير معلومات	7	5	8	20	1
موظف.إ.مع	1	2	2	5	7
سكرتيرة تنفيذ	4	4	3	11	4
مبرمج	3	2	4	9	5
مراقب	2	3	2	7	6
محلل برامج	5	6	4	15	3
مساعد مدير	6	5	7	18	2

المصدر: بتصرف عن بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية.

أ_ مميزات طريقة الترتيب: تتميز بسهولة وسرعة تطبيقها، وقلة تكاليفها.

ب_ مساوئ هذه الطريقة: من أبرز المساوئ عدم تقدير المسافة الفاصلة بين وظيفة وأخرى، مما يعني أن تحديد مستويات التعويضات لا يتوافق كليا وترتيب الوظائف.

_ تنظر إلى الوظائف ككل ولا تراعي تجانس هذه الوظائف، وتتميز بالذاتية في التقييم.

_ صعوبة تقدير الوظائف ذات المراتب الوسطى،"فمثلا الوظيفة ذات الترتيب الرابع لا تعني بالضرورة أن درجة صعوبتها ضعف الوظيفة ذات الترتيب الثاني."[1]

2: طريقة التصنيف أو الدرجات: تستخدم هذه الطريقة لتفادي العيوب الموجودة في طريقة الترتيب، كما تركز هذه الطريقة على تصنيف الوظائف ووضعها في درجات محددة وفق أسس تتعلق بمستوى مهارات ومسؤوليات الأفراد، بحيث يتم التدرج من المستويات البسيطة إلى المستويات الدقيقة.[2]

وهذه الطريقة هي المستخدمة في قطاع التربية، ويتم من خلالها إتباع الخطوات التالية:

أ- عمل تصنيف أولي للوظائف: تصنف حسب طبيعة الوظيفة (موظفو التعليم، موظفو التربية، موظفو التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، موظفو المخابر، موظفو التغذية المدرسية، موظفو المصالح الاقتصادية، مناصب تنسيق التعليم، مناصب إدارة مؤسسات التعليم والتوجيه المدرسي، مناصب التفتيش والمراقبة، العمال المهنيين، سائقي السيارات، الحجاب.)

ب- تقسيم الوظائف إلى أسلاك أو مستويات يضم كل مستوى مجموعة من الرتب وكل رتبة تضم الوظائف المتماثلة والمتجانسة على مستوى الصعوبة والمسؤولية والمؤهل.

مثلا: صنف موظفي التعليم يضم 07 أسلاك وكل سلك يضم مجموعة من الرتب:

[1]. راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص291

[2].بشار يزيد الوليد، نفس المرجع، ص130

الجدول(22): تصنيف أسلاك موظفي التعليم.

الأسلاك	الرتب	الأسلاك	الرتب
معلمو المدرسة الابتدائية.	معلم مساعد.	الأساتذة التقنيون في الثانويات.	أستاذ تقني في الثانوية: رئيس ورشة.
	معلم المدرسة الابتدائية.		أستاذ تقني في الثانوية: رئيس أشغال.
أساتذة المدرسة الابتدائية.	أستاذ المدرسة الابتدائية.	أساتذة التعليم الثانوي.	أستاذ ثانوي.
	أستاذ رئيسي للمدرسة الابتدائية.		أستاذ رئيسي في التعليم الثانوي.
أساتذة التعليم الأساسي.	أستاذ التعليم الأساسي.	الأساتذة المبرزون.	أستاذ مبرز.
أساتذة التعليم المتوسط.	أستاذ التعليم المتوسط.		
	أستاذ رئيسي للتعليم المتوسط.		

المصدر: سعد لعمش، مرجع سبق ذكره، ص680.

ج- الاعتماد على الوصف الخاص بكل رتبة لمعرفة متطلبات الوظيفة من مهارات وخبرات ومستو ودرجة المسئولية والأهمية النسبية للوظيفة، وهذا لوضع التصنيف المناسب لكل رتبة.

مثلا: الجدول(23): متطلبات كل رتبة من رتب موظفي التعليم.

الرتبة	متطلباتها
معلم المدرسة الابتدائية.	شهادة معلم مدرسة ابتدائية بعد ثلاثة سنوات من التكوين في معاهد تكوين المعلمين، معلمون مساعدون ناجحون في شهادة الكفاءة المهنية.
أستاذ المدرسة الابتدائية.	معلمو المدرسة الابتدائية الحاصلون على شهادة معلم مدرسة ابتدائية مع خبرة 5 سنوات + تسجيل على قوائم التأهيل، معلمو المدرسة الابتدائية الحاصلون على شهادة معلم مدرسة ابتدائية خبرة 10 سنوات
أستاذ رئيسي للمدرسة الابتدائية.	يدمج فيها الأساتذة المجازون في التعليم الأساسي العاملون في المدارس الابتدائية، مفتشو التربية والتعليم الأساسي، المرسمون والمتربصون المندحرون من رتبة معلم مدرسة الأساسية.
أستاذ التعليم المتوسط.	خريجو المدارس العليا للأساتذة بعد 4 سنوات من التكوين. خريجو المدارس العليا للأساتذة ولديهم شهادة ليسانس تعليم.
أستاذ رئيسي للتعليم المتوسط.	مسابقة لأساتذة التعليم المتوسط:5 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة في حدود 80% من المناصب، الاختيار من بين أساتذة التعليم المتوسط: 10 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة في حدود 20% من المناصب.
أستاذ تقني ثانوي رئيس ورشة، رئيس أشغال.	مساعد أستاذ التعليم الثانوي في تنفيذ التعليم التطبيقي.
أستاذ ثانوي.	خريجو المدارس العليا للأساتذة.(5 سنوات تكوين)، مسابقة لحاملي ماستر
أستاذ رئيسي في التعليم الثانوي.	مسابقة لأساتذة التعليم الثانوي ذوو 5 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة في حدود 80% من المناصب، الاختيار من بين أساتذة الثانوي ذوو 10 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة في حدود 20% من المناصب.
أستاذ مبرز.	مسابقة للأساتذة الرئيسيون ثانوي (5 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة، الاختيار من بين الأساتذة الرئيسيون ثانوي، 10 سنوات خدمة فعلية

المصدر: سعد لعمش، مرجع سبق ذكره، ص680.

د- وضع تصنيف لكل رتبة حسب المستوى العلمي الذي تتطلبه اعتمادا على المرحلة السابقة.

مثلا: الجدول(24): تصنيف رتب موظفي التعليم.

الرتبة	الصنف	الرتبة	الصنف
معلم مساعد.	7	أستاذ رئيسي للتعليم المتوسط.	13
معلم المدرسة الابتدائية.	10	أستاذ تقني في الثانوية: رئيس ورشة.	11
أستاذ المدرسة الابتدائية.	11	أستاذ تقني في الثانوية: رئيس أشغال.	12
أستاذ رئيسي للمدرسة الابتدائية.	12	أستاذ ثانوي.	13
أستاذ التعليم الأساسي.	11	أستاذ رئيسي في التعليم الثانوي.	14
أستاذ التعليم المتوسط.	12	أستاذ مبرز.	16

المصدر: سعد لعمش، مرجع سبق ذكره، ص680.

د- تحديد الرقم الاستدلالي الأدنى لكل صنف لترجمة الأهمية النسبية لهذه الوظائف إلى مقابل مادي وهذا بمنحها أرقاما استدلالية دنيا تتناسب طرديا وقيمتها الوظيفية.

الجدول(25): تحديد الرقم الاستدلالي الأدنى لأسلاك موظفي التعليم.

الأسلاك	الرتب	الصنف	الرقم الاستدلالي الأدنى
معلمو المدرسة الابتدائية.	معلم مساعد.	7	348
	معلم المدرسة الابتدائية.	10	453
أساتذة المدرسة الابتدائية.	أستاذ المدرسة الابتدائية.	11	498
	أستاذ رئيسي للمدرسة الابتدائية.	12	537
أساتذة التعليم الأساسي.	أستاذ التعليم الأساسي.	11	498
أساتذة التعليم المتوسط.	أستاذ التعليم المتوسط.	12	537
	أستاذ رئيسي للتعليم المتوسط.	13	578
أساتذة التقنيون في الثانويات.	أستاذ تقني في الثانوية: رئيس ورشة.	11	498
	أستاذ تقني في الثانوية: رئيس أشغال.	12	537
أساتذة التعليم الثانوي.	أستاذ ثانوي.	13	578
	أستاذ رئيسي في التعليم الثانوي.	14	621
الأساتذة المبرزون.	أستاذ مبرز.	16	713

المصدر: الأمر رقم 06-03/15.07.2006، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

هـ- تحديد الراتب الأساسي لكل وظيفة من خلال ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى في قيمة النقطة الاستدلالية والتي قيمتها: "45,00 د.ج

أ_ مميزاتها: - سهولة تجميع الوظائف في درجات وقبول الأفراد بهذا التصنيف.

- تدني تكلفة التقييم، وإمكانية إعداد التعويضات المناسبة لكامل الوظائف.

ب_ مساوئها: - عدم أخذها بعين الاعتبار تصنيف الوظائف التي تقع بين درجتين.

- وجود وظائف مختلفة في درجة واحدة مثل:الوظائف المكتبية مع الوظائف الإنتاجية.

ثانيا- مجموعة الطرق الكمية: التقييم وفق هذه المجموعة يسعى لإعطاء أوزان كمية لعناصر كل وظيفة، وتتضمن طريقتين:

1: طريقة مقارنة العوامل: تتطلب هذه الطريقة وجود مجموعة من الوظائف المعيارية(الدالة) والتي يرى العاملون بالمؤسسة أن أجرها مقبول وعادل يتماشى مع مستوى الأجور لمثل هذه الوظائف في المؤسسات المماثلة.[1]

يتم تحليل الوظائف الدالة إلى العناصر المعيارية التالي:

- المهارة، * المسؤولية، * الجهد الفكري، * الجهد العضلي، * ظروف العمل

وبعدها يتم تقييم كل عامل من العوامل السابقة(المهارة،...الخ) بطريقة مادية بحيث يكون مجموع القيم النقدية لكل وظيفة تعادل أجر الوظيفة.

ثم تبدأ عملية التقييم عن طريق إجراء المقارنات بين الوظائف المطلوب فحصها والوظائف المعيارية.

ولنجاح هذه الطريقة يشترط أن تكون عوامل المقارنة محددة، وأعضاء لجنة التقييم على علم تام بوصف كل عامل في الوظائف المختلفة.

أ- الخطوات المتبعة عند تنفيذ هذه الطريقة:[2]

تحديد عدد من الوظائف الدالة والممثلة بشكل جيد لبقية الوظائف.

تحديد العوامل المعيارية والمهمة في مجموعة كبيرة من الوظائف وهذه العوامل هي: المسؤولية والمهارة والجهد الفكري والعضلي وظروف العمل.

ترتيب الوظائف حسب العوامل المذكورة سابقا تبعا لأهمية كل عامل بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف الدالة.

تعطى لكل عامل من عوامل التقييم قيمة نقدية (أجر) وفقا للأهمية النسبية، ثم تجمع القيم المعطاة للعوامل لتحديد الأجر للوظائف الدالة.

2: طريقة النقط: تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق الكمية استعمالا في تقييم الوظائف في المؤسسات، وأكثرها موضوعية، وتتشابه مع طريقة مقارنة العوامل في استخدامها بعض عوامل القياس أو المقارنة بين الوظائف، وتختلف معها من حيث استعمالها النقط بدلا من الأجر في تقييم كل عامل.[3]

وتقوم فكرتها على أساس تقسيم الوظيفة إلى عواملها الأساسية وإعطاء كل عوامل قيمة رقمية أو عددا من

---

[1]. محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص145

[2]. بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص133

[3]. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره ، ص165

النقط، يتناسب مع أهمية وجود العامل فيها، و يتم بموجب هذه النقط مقارنة الأهمية النسبية للوظيفة، وكلما كان عدد النقط كبيرا كان مستوى الوظيفة عاليا.

أ- خطوات تنفيذها : يتم تنفيذ الطريقة على عدد من الخطوات :

أ-1: اختيار الوظائف الدّالة (أو القياسية)، وهي وظائف تمثل بقية الوظائف المراد تقويمها من حيث أنواعها ومستوياتها ومدى استقرارها وانتشارها في الأعمال، ثم دراسة العناصر التي تشمل عليها مكونات هذه الوظائف.

أ-2: اختيار العوامل الأساسية المشتركة في الوظائف، وتوجد أربعة عوامل شائعة الاستعمال، هي المهارة، المجهود، المسؤولية، وظروف العمل.

و في حالة صعوبة اختيارها مرة واحدة نظرا لكثرة الوظائف و تعدد نوعيات الأعمال، يمكن أن يتم اختيارها على أساس كل مجموعة متشابهة من الأعمال كالوظائف التخصصية و الوظائف الإدارية و الوظائف الفنية.

أ-3: تعريف هذه العوامل، دراستها بواسطة لجنة التقييم ومراعاة تمثيلها كافة الوظائف.

أ-4: تحديد الأهمية النسبية للعوامل الأساسية، وذلك بإعطاء كل عامل نسبة وزن مئوية تعادل أهميته النسبية في مجموعة الوظائف، مثلا:50% للمهارة،....الخ، ثم نحدد مقدار النقط المخصصة لكل عامل بضرب هذه النسبة في عدد النقط المقابل لأقصى درجة).

أ-5: تقسيم كل عامل أساسي إلى عوامل فرعية، وتوزيع النقط المخصصة لكل عامل على هذه العناصر الفرعية الداخلية، مثلا: المهارة(500 نقطة) تشمل: التعليم(250ن)، الخبرة(150ن)، المعرفة(100).

أ-6: منح تقدير كمي للأهمية النسبية للعوامل الفرعية و درجاتها، وذلك بوزن العوامل و الدرجات عن طريق إعطائها نقطا تتناسب و أهميتها في الوظيفة.

أ-7: القيام بتجربة مقاييس التقويم التي أعدت، ويتم ذلك بتقويم الوظائف الدّالة للتأكد من دقة تحديد العوامل ودرجتها وتعريفها والنقط المخصصة لها. **أ-8**: إعداد دليل تقويم الوظائف .

أ-9: تقويم كافة الوظائف عن طريق مقارنة الأوصاف التحليلية لكل منها مع تعاريف العوامل ودرجتها والنقط الملحقة بالدرجات، وتمثل مجموعة النقاط التي تحصل عليها الوظيفة أهميتها النسبية، ويترتب على ذلك أن تلحق فيما بعد بالمرتبة الأساسية المناسبة لهذه الأهمية، مما يسهل تحديد الأجر المناسب لها.

ب- نقاط القوة في الطريقة : - أكثر موضوعية في تقدير الأهمية النسبية للوظائف لبعدها عن التأثيرات الشخصية واعتمادها على عوامل أكثر دقة لتقييم الوظائف.

- اعتمادها على مقياس للتقييم يشكل عاملا للاستقرار في استمرارية التقييم.

ج- نقاط الضعف: - صعوبة تحديد العوامل الأساسية والفرعية والدرجات ونقاطها.

- الطريقة مغلقة ولا تسمح بإضافة وظائف أدنى أو أعلى مما يتضمنه المقياس.

- الطريقة مكلفة وتحتاج لوقت طويل لظهور نتائجها، وتتطلب مصنفين بخبرة طويلة.

الجدول(26): عوامل المقارنة المتبعة في طريقة النقط.

عوامل المقارنة الرئيسية	العناصر الرئيسية	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية
المسؤولية 250نقطة	1- توفير السلامة للموظفين. 2- ضمان سلامة المعدات والمواد. 3- تدريب المساعدين. 4- ضمان جودة المنتج والخدمة.	50 20 10 20	75 40 20 40	100 60 30 60
المهارة 500نقطة.	1- التعليم. 2- الخبرة. 3- المعرفة.	80 70 50	180 120 75	250 150 100
المجهود 150نقطة.	1- المجهود العضلي. 2- المجهود الفكري.	50 20	75 30	100 50
ظروف العمل 100نقطة.	1- جيدة. 2- خطيرة. 3- مملة.	5 20 10	7 30 20	10 60 30
المجموع				1000

المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، ص166

المطلب الرابع: بناء هيكل الأجور.

إن تقييم الوظائف ليس هدفا بحد ذاته، إذ أنه يقتصر على تحديد الأهمية النسبية لهذه الوظائف داخل المؤسسة ولا يحدد الأجر الخاص بها، ومن أجل التوصل إلى تحديد معدل هذا الأجر يجب تحويل أهمية الوظيفة إلى قيمة مالية حسب ترتيبها أو وفقا لعدد النقط التي حصلت عليها، أو الشريحة التي تنتمي إليها.

وتحديد الأجر لا يتأثر بالأهمية النسبية للوظيفة فحسب، بل توجد عوامل أخرى تؤثر كذلك على تحديده كالوضعية المالية للمؤسسة، والقيمة السوقية للوظائف التي تخضع للظروف الخاصة بالقوى العاملة ونوعيتها وندرتها ومعدلات الأجر السائدة ، وقوة التفاوض من طرف النقابات، والتشريعات المتعلقة بالأجور.

"ولا يمكن إعطاء كل وظيفة قيمة خاصة بها ودون سواها كون مجمل الوظائف تتوزع تلقائيا على صفوف معينة محددة، إذ أن وضع الوظائف المشابهة في صف واحد يسهل على المقيم معاينة وتحديد معدل الأجر اللائق بكل صف من هذه الصفوف."[1] ، وعليه فإن تسعير كل وظيفة ووضع أجر مناسب لها يعتمد على جانبين مهمين يهدفان إلى تحقيق العدالة الداخلية والخارجية وفقا لمبدأ: الأجر المناسب للعمل المناسب وهما:

أ- تقييم كل وظيفة لتحقيق العدالة الداخلية.

[1]. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص353

ب- "القيام بإجراء البحوث لتحديد العدالة الخارجية والمعتمدة على معدلات الدفع السائدة في سوق العمل."[1]

أما الوظائف المرتبطة ببعض القطاعات الخدمية كقطاع التربية فإن وضع هيكل الأجور بالنسبة لعمال المؤسسات التربوية التابعة له يتحكم فيه مجموعة من العوامل لعل أبرزها السياسة المالية التي تنتهجها الحكومة حسب الحالة الاقتصادية للدولة وعدد موظفي قطاع التربية، بالإضافة إلى قوة التفاوض من طرف ممثلي عمال التربية ونوعية الضغط المفروض على الحكومة، وكذا التشريعات القانونية.

أولا: العوامل المؤثرة في وضع هيكل الأجور لقطاع التربية:

1- السياسة الحكومية المتبعة: وهذه السياسة تخضع لعوامل كثيرة أهمها:

أ- **حجم العمالة في قطاع التربية والتعليم:** يعتبر حجم العمالة عاملا مؤثرا في تحديد هيكل الأجور، فعند ارتفاع نسبة العمالة في قطاع التربية بالنسبة لحجم العمالة الكلية على مستوى الوظيف العمومي فإنه يؤثر سلبا على هيكل أجور عمال القطاع إلا في حالة وجود اقتصاد الدولة في وضعية مريحة، ورغم ارتفاع نسبة عمال قطاع التربية إلا أنه يفترض أن لا يؤثر هذا على وضع هيكل أجور مناسب لدور هذه الفئة من العمالة مقارنة بالوضعية الاقتصادية المريحة التي تميز الجزائر في السنوات الأخيرة.

ب- **الحالة الاقتصادية للدولة:** تحديد مستوى أجور قطاع التربية يخضع لمدى قدرة الحكومة ممثلة بوزارة التربية الوطنية على دفع هذه الأجور، وهذا أيضا مرتبط بالدخل الإجمالي الوطني.

الجدول:(27) يوضح نسبة أجور قطاع التربية من الميزانية الكلية لوزارة التربية.

السنة	ميزانية وزارة التربية الوطنية (د.ج)	مخصصات أجور القطاع (د.ج)	نسبة الأجور من ميزانية القطاع
2004	186.620.872.000	120.574.072.000	%64,61
2005	214.402.120.000	141.398.589.000	%65,95
2006	222.036.472.000	144.240.355.000	%64,96
2007	235.888.168.000	147.938.696.000	%62,71
2008	280.543.953.000	176.103.467.000	%62,77
2009	374.276.936.000	241.732.105.000	%64,59
2010	390.566.167.000	249.965.497,000	%64,00
2011	569.317.554.000	392.464.329.000	%68,93
2012	544.383.508.000	367.023.605.000	%67,42

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجرائد الرسمية بالترتيب:(العدد11/04،09 /05،05/06،07/09،08/06، 09/08،10/10،11/10،12/10).

[1]. سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص242

ج- السياسة الحكومية المنتهجة لتسيير قطاع التربية: وتكمن في نظرة الحكومة لقطاع التربية والإنفاق عليه، هل تنظر إلى هذا الإنفاق على أنه استثمارا؟ أم كلفة؟.

ومن خلال الجدول(27) أعلاه، نلاحظ أن الأجور تمثل نسبة معتبرة من ميزانية وزارة التربية تتراوح من 62,71% إلى 68,93% ما بين سنة 2004 إلى سنة 2012، ورغم هذه النسب المرتفعة إلا أنها في الحقيقة لا تعبر عن الأجور الحقيقية التي تقاس بالقدرة الشرائية، فأجور موظفي قطاع التربية عموما لا تحقق درجة الإشباع المرجوة بسبب الزيادات المرتفعة في الأسعار مما يعني أن التوجه العام للحكومة في مجال التربية لا يحقق طموح هذه الفئة.

2: تأثير النقابات العمالية: للنقابات العمالية تأثير واضح وفعال في وضع هيكل أجور قطاع التربية والتعليم وتحقيق بعض الخدمات الأخرى وهذا من خلال تأثيرها المباشر من خلال أساليب ضغط مختلفة يكفلها القانون، نذكر منها:

أ- التفاوض المباشر مع الجهات الممثلة للحكومة: وقد عقدت وزارة التربية الوطنية ومصالح الوظيفة العمومية، عدة اجتماعات تفاوضية مع ممثلي بعض النقابات بشأن الزيادة في الأجور وفقا للتواريخ التالية:

الجدول(28): تواريخ عقد جلسات تفاوضية بين بعض النقابات ووزارة التربية.

الرقم	تاريخ الجلسة	الحاضرون
01	2011.04.19	الأمين العام للوزارة وإطارات من الإدارة المركزية مع ممثلي SNAPEST
02	2011.04.20	وزير التربية بمعية رئيس الديوان مع ممثلي الاتحادية الوطنية لعمال التربية
03	2011.04.21	وزير التربية بمعية رئيس الديوان مع ممثليSNTE وSNAPAP و SATEF
04	2011.04.23	الأمين العام للوزارة مع ممثلي: (إ.و.ع.ت.ت) و(المجلس الوطني.أ.ت.تقني.)

المصدر: تبليغ محاضر من طرف الأمين العام لوزارة التربية رقم: 2011.04.28/417

ب- الضغط من خلال الإضرابات: وهذا ما حصل في السنوات الأخيرة في الجزائر من خلال العديد من الإضرابات التي شهدها قطاع التربية والتعليم.

ج- تعدد النقابات المعتمدة في الجزائر: إن تعدد النقابات في الجزائر وتنافسها لكسب تأييد أكبر شريحة في قطاع التربية والتعليم جعل منها قوة ضغط حقيقية، ومما زاد من هذه القوة التفاوضية للنقابات: هو توحدها وتماسكها.

3: تأثير العوامل الجغرافية: يتأثر هيكل الأجور لقطاع التربية والتعليم في الجزائر بالعوامل الجغرافية، حيث تعدد المناطق والمناخ في الجزائر يجعل من طبيعة العمل في المؤسسات التربوية تختلف من منطقة لأخرى حسب المنطقة الجغرافية التي تقع بها المؤسسة التربوية، وبالتالي فإن الأجر الذي يقابل وظيفة معينة يختلف عنه لنفس الوظيفة في منطقة أخرى، وقد تم تحديد نوعية التعويضات الخاصة بكل منطقة كما يلي:

الجدول رقم:(29): التعويضات الخاصة بالمناطق الجغرافية.

الرقم	تعيين مناطق العمل	النسبة			
01	بلديات مقر الولاية: بشار، البيض، ورقلة، غرداية	%40	06	بعض بلديات ولاية الجلفة: أم العظام، قطارة، سد الرحال، دلدول، عمورة، مسعد، فيض البطمة، المجبارة، عين الإبل، تعظميت، دويس، عين الشهداء، الإدريسية، بن يعقوب، زكار، سلمانة.	%30
02	باقي بلديات الولاية: بشار، البيض، ورقلة، غرداية	%50			
03	بلديات مقر الولاية: نعامة، الأغواط، الوادي	%20			
04	باقي بلديات الولاية: نعامة، الأغواط، الوادي	%30			
05	بعض بلديات ولاية بسكرة: أولاد ساسي، أولاد حركات، سيدي خالد، أولاد جلال، ميلي، عوامش،الحرش،الفيض،عين الناقة، بوشقرون، لشانه، برج بن عزوز، فوغالة، الغروس، زريبة الوادي.	%30	01	بلديات: القديد-الشارف.	%15
			02	بلديات: الجلفة، بويرة الأحداب، عين افقه، حد الصحاري، الخميس، حاسي فدول، سيدي لعجال، المليليحة، سيدي بايزيد، دار الشيوخ، بنهار، البيرين، قرنيني، عين وسارة، زعفران، حاسي العش، عين معبد، حاسي بحبح.	%10

المصدر: المراسيم التنفيذية: رقم:95-330المؤرخ في 25-10-1995و رقم:03-196المؤرخ في:03-05-2003 والمتعلقة بتعويض المنطقة.

كما حددت المراسيم السابقة الذكر(95-300و95-330و03-196) منحة تتعلق بالسكن في المناطق السابقة، "قدرها 1000.00د.ج تدفع شهريا للموظف الذي يشغل منصب عمل يساوي أو يفوق منصب متصرف إداري(1/15) في شبكة الأجور السابقة والذي لم يستفيد من سكن وظيفي."[1]

4: مستوى الأجور بالقطاعات الأخرى: يتأثر تحديد أجور عمال قطاع التربية والتعليم بالأجور التي تدفعها القطاعات الأخرى، لأن لسان حال العاملين هو المقارنة بين القيمة الحقيقية لوظائفهم والوظائف الموجودة بالقطاعات الأخرى المنتسبة للوظيفة العمومية.

5: التشريعات القانونية: تتدخل الدولة في تحديد وتسقيف هيكل الأجور من خلال وضع حد أدنى للأجور(SMNG)، وتسقيف هذا الأجر من خلال وضع حد أعلى للدرجات، وتحديد المدة الدنيا للانتقال من درجة لأخرى، وأيضا تحديد ساعات العمل الأسبوعية، وما يزيد عن هذه الساعات يحسب كساعات إضافية بالإضافة إلى بعض الضوابط الأخرى التي تعتبر كأساس لاحتساب الساعات الإضافية كما هو معمول به في قطاع التربية الوطنية، كما سنرى عند ما نتناول العناصر المكونة لهيكل أجور عمال القطاع.

ثانيا- مكونات هيكل أجور عمال قطاع التربية والنصوص القانونية المحددة له:

1: تعريف الراتب: الراتب هو مقابل مالي يتقاضاه الموظف خلال فترة زمنية معينة نظير جهد مادي أو فكري مبذول، وهذه الفترة غالبا ما تتحدد بشهر.

[1]. بن سكري إسماعيل، ملتقى تكويني لفائدة المسيرين الماليين، بتاريخ 12-02-2012، ثانوية ابن خلدون بالجلفة.

ويصبح الراتب حقا قانونيا للموظف عند توفر الشروط التالية:

أ- **الخريطة:** وتشمل الخريطة التربوية المحددة للمناصب التربوية، والخريطة الإدارية المحددة للمناصب الإدارية والمهنية، وإمضاء هذه الخريطة من قبل مدير التربية تعني وجود المناصب المالية.

ب- قرار تعيين الموظف أو التسمية: ممضى من طرف مدير التربية.

ج- محضر التنصيب: يمضى من طرف مدير المؤسسة والمعني.

د- العمل الفعلي: يستفيد الموظف من راتب وفقا للعمل الفعلي (مطابقة الأداء لجدول الخدمات المقدم له، وكشف الغيابات.)، كما يستفيد الموظف من أيام العطل الأسبوعية

أو الفصلية أو السنوية وفقا لشروط محددة بالنصوص التشريعية.

2: العناصر المكونة لهيكل أجور عمال قطاع التربية والنصوص المحددة لها:

2-1: الراتب الرئيسي=الراتب الأساسي+منحتي الخبرة المهنية والبيداغوجية.

أ- الراتب الأساسي(أ. قاعدي)[1]=الرقم الاستدلالي الأدنى×قيمة النقطة الاستدلالية[2]

مثال: أستاذ تعليم متوسط، صنف12 المجموعة أ، درجة 6، رقمه الاستدلالي الأدنى حسب جدول الشبكة الاستدلالية للمرتبات:537 وقيمة النقطة الاستدلالية:45.00 وعليه:

الراتب الأساسي=537×45.00= 24.165,00

ب- تعويض الخبرة المهنية[3]=الرقم الاستدلالي للدرجات×قيمة النقطة الاستدلالية.

نفس المثال: الرقم الاستدلالي للدرجات حسب الشبكة الاستدلالية هو:

الخبرة المهنية= 161× 45,00=7.245,00

بالنسبة للأعوان المتعاقدين يحسب تعويض الخبرة المهنية بنسبة: 1.4% من الراتب الأساسي عن كل سنة نشاط في المؤسسات والإدارات العمومية، 0.70 عن كل سنة ممارسة في قطاعات النشاط الأخرى في حدود أقصاها 60% من الراتب الأساسي.

[1].المرسوم الرئاسي رقم 304/07المؤرخ في: 29.سبتمبر2007، ج.ر.عدد 2007.09.30/61 والمحدد للشبكة الاستدلالية للموظفين ونظام دفع رواتبهم.

[2]. المادة8من المرسوم رقم:304/07 تحدد قيمة النقطة الاستدلالية ب:45د.ج

[3]. المواد:9-10-11-12-13-14 من المرسوم رقم:304/07، مرجع سبق ذكره.

ج- تعويض الخبرة البيداغوجية: (يصرف تعويض الخبرة البيداغوجية شهريا وفق نسبة 4% من الراتب الأساسي عن كل درجة لفائدة الموظفين المذكورين في المادة 3 وهم: موظفي التعليم، موظفي التربية، موظفي التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني وكذا موظفي التغذية المدرسية)،(المادة 9 من المرسوم 10-78 / في 24فيفري2010:النظام التعويضي لموظفي التربية).

2-2: المنح والتعويضات:

2-2-1- المنحة الجزافية التعويضية: "تؤسس منحة جزافية تعويضية شهرية لفائدة الموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية."[1]

تدفع هذه المنحة شهريا وتحدد حسب الجدول أسفله:

2-2-2- "تعويض التأهيل"[2]: يصرف تعويض التأهيل شهريا للموظفين المذكورين في المادتين:3 و 4 من المرسوم 78/10(موظفو التعليم، موظفو التربية، موظفو التوجيه والإرشاد المدرسي، موظفو التغذية المدرسية، موظفو المصالح الاقتصادية.) بمقتضى النظام الجديد، ويحسب على أساس نسب مئوية من الراتب الرئيسي المطبق منذ:01 جانفي 2008.

الجدول(30): تعويض المنحة الجزافية وتعويض التأهيل.

الصنف	تعويض المنحة الجزافية(د.ج)	الصنف	تعويض التأهيل.
من:1 إلى:6	3200	12 أو أقل	%40
7 و8	2500	13 فما فوق	%45
9 و10	2000		
من: 11 إلى:17	1500		

المصدر: المرسومان التنفيذيان: 08-07 المؤرخ في 2008.02.26 المؤسس للمنحة الجزافية، و11-373 المؤرخ في 2011.10.26 والمحدد لتعويض التأهيل.

مثال: مدير دراسات، المجموعة أ، صنف14، درجة 6، رقمه الاستدلالي الأدنى حسب جدول الشبكة الاستدلالية للمرتبات:621، والرقم الاستدلالي للدرجة 6 هو:186، وقيمة النقطة الاستدلالية:45.00 وعليه: أ: الراتب الأساسي=621×45.00= 27.945,00

ب: تعويض الخبرة المهنية: 186x 45,00 = 8.370,00 ومنه:

الراتب الرئيسي = 27.945,00+8.370,00 = 36.315,00

[1]. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم:07/08 المؤرخ في:2008.02.26، والمتعلق بالمنحة الجزافية التعويضية الشهرية.

[2]. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم:373/11 المؤرخ في:2011.10.26، ج.ر.عدد 60/ 2011.11.2 والمتعلق بالنظام التعويضي لموظفي أسلاك التربية.

ج: نحسب تعويض التأهيل:

الراتب الرئيسي x النسبة الموافقة للتصنيف = 36.315,00 x 45% = 16.341,75

2-2-3- تعويض التوثيق التربوي: "يصرف تعويض التوثيق التربوي شهريا للموظفين المذكورين في المادتين: 3 و 4 من المرسوم التنفيذي رقم 78/10 المؤرخ في 2010.02.24 وفق المبالغ الجزافية المحددة بموجب النظام الجديد المطبق منذ 01جانفي 2008 وهذا كما يلي:"[1]

الجدول(31): تعويض التوثيق التربوي.

الصنف	تعويض التوثيق التربوي.
10 أو أقل	2.000د.ج
11 و12	2.500د.ج
13 فما فوق	3.000د.ج

المصدر: المرسوم التنفيذي رقم: 373/11، المؤرخ في: 2011.10.26

الموظفون المعنيون حسب المادة 3 و4 من المرسوم التنفيذي 78/10 أعلاه:موظفو(التعليم، التربية، التوجيه والإرشاد المدرسي، التغذية المدرسية، المصالح الاقتصادية.)

2-2-4- تعويض الدعم المدرسي والمعالجة البيداغوجية:

يصرف تعويض الدعم المدرسي والمعالجة البيداغوجية شهريا للموظفين المذكورين في المواد 3 و 4 و5 من المرسوم التنفيذي رقم: 78/10 المؤرخ في: 2010.02.24، يحسب تعويض الدعم المدرسي والمعالجة البيداغوجية وفق نسبة 15% من الراتب الرئيسي

(المادة 9 مكرر من المرسوم التنفيذي رقم:373/11 المؤرخ في:2011.10.26.).

2-2-5- تعويض الخدمات التقنية:[2]

يصرف تعويضا شهريا لفائدة موظفي المخابر يسمى تعويض الخدمات التقنية وفق نسبة 25% من الراتب الرئيسي.

2-2-6- تعويض الضرر:

وفقا للمرسوم التنفيذي رقم:373/11 المذكور أعلاه، يصرف تعويض شهري لفائدة موظفي المخابر وفق نسبة 10% من الراتب الرئيسي.

[1]. المرسوم التنفيذي رقم:373/11 المؤرخ في:2011.10.26، ج.ر.عدد 60/ 2011.11.2 والمتعلق بالنظام التعويضي لموظفي أسلاك التربية.

[2]. المرسوم التنفيذي رقم:373/11 المؤرخ في:2011.10.26، مرجع سبق ذكره.

2-2-7- التعويض النوعي الخاص بالمنصب:

منحة الامتياز:**(**مناطق الجنوب): الموظفون الذين يشغلون منصب عمل يوافق أو يفوق منصب المتصرف الإداري (1/15) في شبكة الأجور السابقة، يستفيدون من هذا التعويض بنسب متفاوتة حسب منطقة العمل كما هو محدد في الجدول(41)، ويحسب هذا التعويض من الراتب الرئيسي (الراتب الأساسي + تعويض الخبرة المهنية) المعمول به في شبكة الأجور السابقة:2001.01.01 إلى غاية: 2007.12.31

2-2-8- تعويض السكن:

يدفع مبلغ 1000,00 شهريا لكل موظف لم يستفد من سكن وظيفي ويشغل منصب عمل يساوي أو يفوق منصب متصرف إداري(1/15) في شبكة الأجور المعمول بها إلى غاية: 2007.12.31.

2-2-9- تعويض المنطقة الجغرافية:

كما حدد المرسومان:82-182 و82- 183 المؤرخان في 15-05-1982، والمرسوم رقم93-130 المؤرخ في 14-06-1993 تعويضا للمنطقة تبعا للمعاملات الترتيبية المخصصة للمناطق وقطاعات النشاط، وقد حددت المادة02 من المرسوم82-183 المعاملات المخصصة للمناطق كما يلي:

الجدول رقم(32): المعاملات المعتمدة في حساب المناطق الجغرافية:

المجموعات	المجموعات الفرعية	عدد النقط			
المجموعة-أ-	المجموعة الفرعية-أ1-	500	المجموعة ج	المجموعة. ف. ج1	200
	المجموعة الفرعية-أ2-	450		المجموعة. ف. ج2	150
	المجموعة الفرعية-أ3-	400		المجموعة. ف. ج3	100
المجموعة-ب-	المجموعة الفرعية ب1	350			
	المجموعة الفرعية ب2	300			
	المجموعة الفرعية ب3	250			

المصدر: المرسومان: 82-182و183 المؤرخان في 1982.05.15 والمرسوم: 93-130 المؤرخ في 1993.06.14.

طريقة الحساب: تعويض المنطقة $= \frac{\text{مجموع المعاملات المخصصة} \times 70\% \times \text{أ.أ.ي} \times \frac{22}{30}}{1000}$:(حسب المادة 1 من نفس المرسوم)

أ.أ.ي: الأجر الأساسي اليومي في:1990.06.30، و 22: عدد الأيام الفعلية في الشهر.

2-2-10- التعويض الخاص بالمنطقة 24,5%:

"يحسب هذا التعويض وفق نسبة 24,5% من الراتب الأساسي المعمول به إلى غاية: 1990.06.30."[1]

2-2-11- تعويض خاص بالأسلاك المشتركة: يصرف تعويضا شهريا لفائدة الأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية والعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب والأعوان المتعاقدين وفقا للمراسيم التنفيذية: 134/10، 135/10، 136/10، المؤرخة في: 2010.05.13 حسب الجدول التالي:

[1]. بن سكري إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص14

الجدول(33): النظام التعويضي للأسلاك المشتركة:

الفئة	النسبة المئوية	تسميتها
المتصرفون، المترجمون، التراجمة، الوثائقيون، أمناء المحفوظات، المحللون الاقتصاديون.	40% من الراتب الرئيسي	تعويض الخدمات الإدارية المشتركة.
المهندسون.	40% من الراتب الرئيسي	تعويض الخدمات التقنية المشتركة.
الكتاب، أعوان الإدارة، الملحقون الإداريون، المحاسبون الإداريون، الأعوان التقنيون في الوثائق والمحفوظات، مساعدو الوثائقيين، أمناء المحفوظات	25% من الراتب الرئيسي	تعويض الخدمات الإدارية المشتركة.
أعوان المخبر، الأعوان التقنيون، المعاونون التقنيون، التقنيون.	25% من الراتب الرئيسي	تعويض الخدمات التقنية.م.
العمال المهنيون بما فيهم المتعاقدون.	25% من الراتب الرئيسي	تعويض الضرر.
سائقو السيارات والحجاب بما فيهم المتعاقدون.	25% من الراتب الرئيسي	التعويض الجزافي عن.
عون وقاية من المستوى الأول والثاني.	25% من الراتب الرئيسي	تعويض الخطر والإلزام.

المصدر: المراسيم التنفيذية: 10-134 و135 و136 المؤرخة في: 2010.05.13.

2-2-12- علاوة تحسين الأداء التربويIAPP: تحسب وفق نسبة متغيرة من 0 إلى 40% من الراتب الرئيسي وتصرف كل 3 أشهر لفائدة موظفي:(التعليم، التربية، التوجيه والإرشاد المدرسي وكذا موظفي التغذية المدرسية.)

2-2-13- علاوة تحسين الأداء في التسييرIAPS: تحسب وفق نسبة متغيرة من 0 إلى 40% من الراتب الرئيسي وتصرف كل 3 أشهر لفائدة موظفي المصالح الاقتصادية.

2-2-14- علاوة المردوديةPR:تحسب وفق نسبة متغيرة من 0 إلى 30% من الراتب الرئيسي وتصرف كل 3 أشهر لفائدة موظفي المخابر والموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة والموظفين المنتمين لأسلاك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب والأعوان المتعاقدين (عامل مهني وعون خدمة وسائق سيارة ورئيس حضيرة وحارس وعون وقاية.)

2-2-15- الزيادة في الدرجة: "يستفيد الموظف المتعاقد الجديد الذي راتبه أقل أو يساوي الأجر الوطني الأدنى المضمون من زيادة في راتبه يعادل الترقية في درجتين في صنف ترتيبه، أي 10% من المرتب الأساسي."[1]

2-3- المنح ذات الطابع العائلي:

2-3-1: المنحة العائلية الإقامية IFR : حسب المرسوم التنفيذي 298/96 المؤرخ في: 1996.09.08 أصبحت قيمتها:600,00 د.ج للطفل الواحد في حدود 05 أطفال، وابتداء من الطفل السادس تحسب على أساس 300د.ج، واشترط المرسوم التنفيذي: 330/97 المؤرخ في: 1997.09.10 أن الاستفادة من المنحة

[1]. بن سكري إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص17

العائلية الإقامية بقيمة: 600د.ج للطفل مشروط بعدم تجاوز الأجر الخاضع للضمان الاجتماعي لمبلغ: 15.000د.ج عند تاريخ: 1997.04.30، كما أضاف نفس المرسوم أن أي زيادة جماعية بعد هذا التاريخ لا تحسب في تحديد مبلغ 15.000 د.ج.

2-3-2: المنحة التكميلية للمنحة العائلية الإقاميةMIFR: "محددة شهريا بمبلغ: 11,25 د.ج، وتصرف للطفل عند سن 10 سنوات فما فوق في حدود 03 أطفال فقط.**"**[1]

2-3-3: منحة الأجر الوحيدISU:[2] تقدر بمبلغ 800,00 د.ج وتصرف لكل موظف تتوفر فيه الشروط التالية: أ- الأرملة أو المطلقة اللذين لهم أطفال تحت رعايتهم.

ب-له طفل واحد على الأقل تحت رعايته وزوجه لا يمارس أي نشاط مأجور أو خاص

2-3-4: منحة الوضعية العائليةISF:[3] المبلغ الشهري لهذه المنحة محدد ب:5,50د.ج تصرف لفائدة الزوج الذي ليس له أطفال تحت رعايته أ كانت الزوجة تعمل أو لا تعمل

2-3-5: منحة التمدرسPS: هي منحة سنوية تدفع في بداية كل موسم دراسي، وقد حددها المرسوم: 298/96، المؤرخ في: 1996.09.08 بمبلغ: 800,00 د.ج لكل طفل متمدرس في حدود 05 أطفال بالغين 6 سنوات فما فوق، بشرط أن لا يتجاوز المبلغ

الخاضع لاقتطاع الضمان.إ.: 15.000,00 د.ج، وإذا تجاوزها تصبح 400,00 د.ج .

2-4: التعويض عن المهام الإضافية المؤداة في إطار التدريس والتكوين: هو مقابل مالي يتقاضاه الموظف عن الساعات الإضافية المؤداة زيادة عن الحجم الساعي الأسبوعي القانوني، وحسب المنشور الوزاري: 98/29 المؤرخ في: 1998.04.06، لا يمكن أن يتعدى عدد الساعات الإضافية 06 ساعات في الأسبوع، وقد يصل إلى 08 ساعات عند الضرورة القصوى في مواد: الرياضيات، المواد التقنية، الفيزياء، اللغات الأجنبية، الأمازيغية، تاريخ حركة التحرير وثورة أول نوفمبر 1954.

وتحسب باعتبارها عملا ثانويا من 1 أكتوبر إلى 10 جوان، وقد حدد المرسوم التنفيذي رقم:08-315 المؤرخ في:2008.10.11 ساعات العمل لموظفي التعليم كما يلي:

---

[1]. المرسوم رقم 75/65 المؤرخ في 1965.03.23، والمتضمن المنحة التكميلية للمنحة العائلية.

[2]. المرسوم رقم 292/07 المؤرخ في 2007.09.26، والمتضمن منحة الأجر الوحيد ومنحة الوضعية العائلية.

[3]. المرسوم رقم 75/65 المؤرخ في 1965.03.23، والمتضمن المنحة التكميلية للمنحة العائلية ومنحة الوضعية العائلية.

الجدول(34): ساعات العمل الأسبوعية لموظفي التعليم.

الأسلاك	مكان التدريس	الحجم الساعي الأسبوعي
معلمو وأساتذة المدرسة الابتدائية	المدارس الابتدائية	30 ساعة.
معلمو وأساتذة المدرسة الابتدائية	المدارس أو الأقسام التحضيرية أقسام التعليم المكيف	27 ساعة.
أساتذة التعليم الأساسي والمتوسط	المتوسطات	22 ساعة.
الأساتذة التقنيون في الثانويات	الثانويات	22 ساعة.
أساتذة التعليم الثانوي	الثانويات	18 ساعة.
أساتذة مبرزون في الثانويات	الثانويات	15 ساعة.

المصدر: المرسوم التنفيذي رقم: 08-315 المؤرخ في: 2008.10.11

2-5: الاقتطاعات: تخضع رواتب عمال قطاع التربية الوطنية لاقتطاعات متغيرة تتماشى والزيادات في رواتب الموظفين، وهي نوعان، اقتطاعات: إجبارية واختيارية.

2-5-1: الاقتطاعات الإجبارية:

أ- اقتطاعات الضمان الاجتماعي:[1] تمثل اشتراك عمال القطاع في صندوق الضمان الاجتماعي، وتوزع على نسب وفق الجدول أسفله:

الجدول(35): اقتطاعات الضمان الاجتماعي.

الفروع	حصة المستخدم	حصة الأجير	حصة صندوق الخدمات الاجتماعية	المجموع
التأمينات الاجتماعية	%12,5	%1,5	-	%14
حوادث العمل والأمراض المهنية	%1	-	-	%1
التقاعد: 1999.01.01	%8,5	%5,5	-	%14
التأمين عن البطالة	%2 ,5	%1,5	-	%4
التقاعد المسبق	%0,5	%0,5	%0,5	%1,5
المجموع	%25	%9	%0,5	%34,5

المصدر: المرسوم التنفيذي: 121/99 المؤرخ في: 1999.07.22

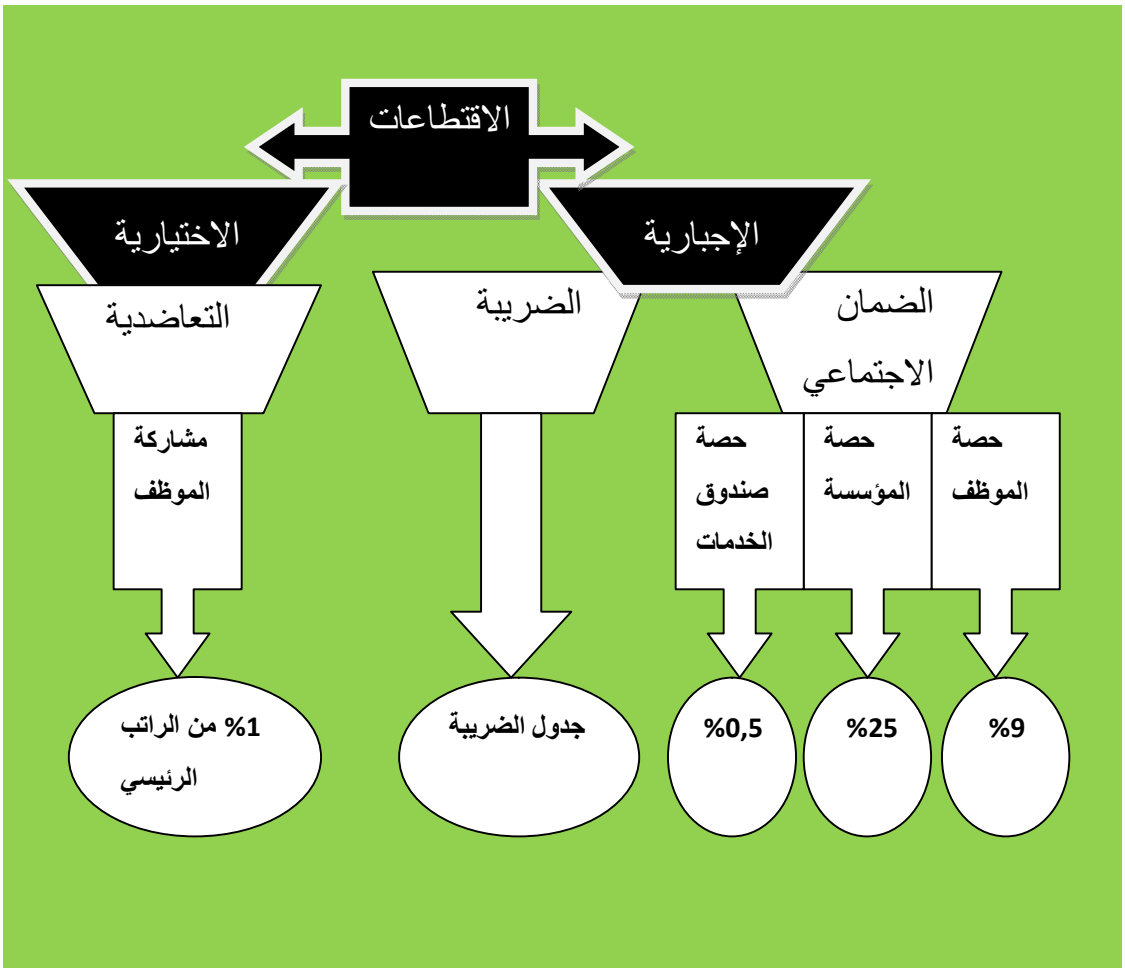
ب- اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي: يقتطع مبلغا شهريا من راتب كل موظف في قطاع التربية لفائدة مصلحة الضرائب، وتؤخذ من خلال السلم الوطني للضريبة على الدخل الإجمالي بعد الحصول على الأجر الخاضع للضريبة كما يلي:

الأجر الخاضع للضريبة = أجرة المنصب الخاضع للضمان الاجتماعي – اقتطاع الضمان الاجتماعي 9% – تعويض المنطقة.

2-5-2: الاقتطاعات الاختيارية: يوجد اقتطاع اختياري وحيد يتمثل في حصة الموظف في التعاضدية الوطنية لعمال التربية، ومبلغ هذا الاقتطاع الشهري يساوي 1% من أجرة المنصب الخاضع للضمان الاجتماعي، ويشترط في تنفيذه تقديم طلب لمديرية التربية يتعهد فيه الموظف بالاشتراك أو طلب الإعفاء من الاشتراك.

[1]. بن سكري إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص22

الشكل(3): مخطط يوضح مختلف الاقتطاعات من رواتب عمال قطاع التربية.



المصدر: بتصرف عن بن سكري إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص23

الجدول(36): الشبكة الاستدلالية لمرتبات موظفي قطاع التربية.

المجموعة	الصنف	ر.إ.أ	د1	د2	د3	د4	د5	د6	د7	د8	د9	د10	د11	د12
د	1	200	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120
	2	219	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	120	131
	3	240	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144
	4	263	13	26	39	53	66	79	92	105	118	132	145	158
	5	288	14	29	43	58	72	86	101	115	130	144	158	173
	6	315	16	32	47	63	79	95	110	126	142	158	173	189
ج	7	348	17	35	52	70	87	104	122	139	157	174	191	209
	8	379	19	38	57	76	95	114	133	152	171	190	208	225
ب	9	418	21	42	63	84	105	125	146	167	188	209	230	251
	10	453	23	45	68	91	113	136	159	181	204	227	249	272
أ	11	498	25	50	75	100	125	149	174	199	224	249	274	299
	12	537	27	54	81	107	134	161	188	215	242	269	295	322
	13	578	29	58	87	116	145	173	202	231	260	289	318	347
	14	621	31	62	93	124	155	186	217	248	279	311	342	373
	15	666	33	67	100	133	167	200	233	266	300	333	366	400
	16	713	36	71	107	143	178	214	250	285	321	357	392	428
	17	762	38	76	114	152	191	229	267	305	343	381	419	457
	قسم فرعي1	930	47	93	140	186	233	279	326	372	419	465	512	558
	قسم فرعي2	990	50	99	149	198	248	297	347	396	446	495	545	594
	قسم فرعي3	1055	53	106	158	211	264	317	369	422	475	528	580	633
	قسم فرعي4	1125	56	113	169	225	281	338	394	450	506	563	619	675
	قسم فرعي5	1200	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600	660	720
	قسم فرعي6	1280	64	128	192	256	320	384	448	512	576	640	704	768
	قسم فرعي7	1480	74	148	222	296	370	444	518	592	666	740	814	888

المصدر: المرسوم الرئاسي رقم304/07المؤرخ في 29.09.2007

خلاصة الفصل الأول

تناولنا عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية من خلال ثلاثة مباحث أساسية، في المبحث الأول تكلمنا عن واقع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية والذي يتمثل في إعداد تنبؤات إحصائية واقتراح الخريطة التربوية بما تتضمنه من أفواج تربوية ومناصب مالية مقابلة لها، واقتراح الخريطة الإدارية وفقا للمقاييس المعتمدة، وهذا من أجل إعداد التنظيم التربوي وضبط خدمات المدرسين والمساعدين التربويين وعمال الخدمات وتوزيع الأفواج التربوية والمحلات التربوية.

كما رأينا أن فتح المؤسسات التربوية يخضع إلى مقاييس خاصة بالهياكل، كما تخضع عملية إعداد الخريطتين التربوية والإدارية لعدة مقاييس مرتبطة بنوع نظام الدراسة:(خارجي)، (خ.+نصف.د)، (خ.+ن.د+د.)، (خ+د.)

أما في المبحث الثاني فقد تناولنا أهمية تحليل الوظائف في المؤسسات التربوية، وتكمن هذه الأهمية في كون عملية تحليل الوظائف هي القاعدة الأساسية التي تبنى عليها العمليات القبلية والبعدية لتوظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية كتقييم الوظائف وتصميمها، إجراءات الإعلان والاستقطاب والمسابقة، الاختيار والتعيين والترقية والنقل وغيرها من العمليات التي تتبع عملية التوظيف، وكلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي وبصورة دقيقة، يتم إجراء تقييم الوظائف بأسلوب واقعي وعادل، كما تطرقنا إلى أن متطلبات الوظيفة وشاغلها في قطاع التربية تتطلب معرفة مجموعات الوظائف الستة وهي:

المجموعة الأولى: الأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية:(موظفو التعليم، موظفو التربية، موظفو التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، موظفو المخابر، موظفو المصالح الاقتصادية.)

المجموعة الثانية: المناصب العليا وتضم:(مناصب تنسيق التعليم، مناصب إدارة مؤسسات التعليم والتوجيه المدرسي.)

المجموعة الثالثة: الأسلاك المشتركة التي لها علاقة بالتربية وتضم: (شعبة إدارة عامة، شعبة الإعلام الآلي، شعبة وثائق ومحفوظات، سلك العمال المهنيين، سلك سائقي السيارات، سلك الحجاب.)

كما تناولنا من خلال المبحث الثالث عملية تقييم الوظائف في قطاع التربية وتطرقنا إلى هيكل أجور القطاع الجديد والمنبثق عن المرسوم التنفيذي رقم: 305/08، الصادر بتاريخ:2008.10.11، والمتعلق بالقانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية.

الفصل الثاني

مردودية المؤسسات التربوية وتقييم أداء العاملين فيها.

تمهيد:

إن كل مؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة تسعى لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة، ومن أجل ذلك تضع كل مؤسسة خطة محددة معتمدة على وسائلها البشرية والمادية، حيث تسعى جاهدة لاستغلال هذه الوسائل بأقصى فاعلية ممكنة للوصول إلى النتيجة المرجوة، مما يتطلب معرفة دقيقة لنوعية وكمية الأعمال المطلوبة والمتوقع إنجازها، وهذا ما يحتويه جدول توصيف الوظائف، ثم مقارنتها بنوعية وكمية الأداء الفعلي للأفراد العاملين من أجل الوصول إلى تقييم دقيق لأداء العاملين، وبالتالي معرفة نسبة ما تحقق من الأهداف المسطرة، فكلما كانت هذه النسبة كبيرة كان الأداء مرضيا، وكلما كانت منخفضة كان الأداء سلبيا وبالتالي البحث عن مكامن الخلل والضعف من أجل تقويمها.

إن تقييم أداء العاملين في المؤسسات التربوية مرتبط ارتباطا وثيقا بالنتائج المدرسية المحققة، والجميع مسئول عن هذه النتائج ولو بنسب متفاوتة كل في مجال تخصصه، فالمسئولية يتحملها من جهة الطاقم التربوي والإداري العامل بالمؤسسة، فالمعلم أو الأستاذ مسئول عن التحصيل العلمي في حدود تخصصه وصلاحياته، والمدير مسؤول مسؤولية مباشرة رفقة الطاقم الإداري والعمال المهنيين لما يلعبونه من دور محوري في تهيئة المناخ الملائم للتحصيل العلمي، ومن جهة أخرى تمثل الجهات الداعمة دورا محوريا وسندا قويا للمؤسسات التربوية، والتي تتمثل في السلطات السلمية بدءا بمديريات التربية وصولا إلى وزارة التربية الوطنية، فيشترك الجميع في تحمل المسئولية كل في مجال تخصصه، والكل يتم تقييمه حسب أدائه لمهامه الوظيفية، كما أن الطالب مسؤول أيضا عن نتائجه المدرسية، ومن خلال هذا الفصل سنتناول مردودية المؤسسات التربوية من خلال قياس هذه المردودية لتقييم وتقويم أداء العاملين فيها وهذا وفقا لثلاثة مباحث:

المبحث الأول: قياس مردودية المؤسسات التربوية وتقييم أداء موظفيها.

المبحث الثاني: مناهج وطرق تقييم الأداء في المؤسسات التربوية.

المبحث الثالث: معايير تقييم الأداء والأخطاء الشائعة في التقييم.

المبحث الأول: قياس مردودية المؤسسات التربوية وتقييم أداء موظفيها.

بتطور أهداف وواجبات المؤسسات، أصبحت وظيفة قياس مردودية المؤسسات التربوية أكثر تعقيدا لأنها تتأثر باستمرار بمؤثرات كثيرة و مختلفة، ومن أهم هذه المؤثرات شركاء العملية التربوية على اختلاف مستوياتهم الفكرية والعلمية والعملية والإشرافية، وعليه فإن قياس مردودية المؤسسات التربوية يعني قياس المستوى التحصيلي للتلاميذ، وهناك محددات كثيرة لهذا المستوى ومن أهمها: كفاءة الطاقمين التربوي والإداري، المكتسبات القبلية للطالب، الجهات الداعمة ممثلة بالمؤسسات التربوية ومديريات التربية...الخ.

المطلب الأول: مردودية المؤسسات التربوية.

أولا: قياس مردودية المؤسسات التربوية:

1- مفهوم قياس مردودية المؤسسات التربوية:

قبل التطرق إلى قياس مردودية المؤسسات التربوية لابد من تحديد مفهوم المردودية.

- **مردودية المؤسسات التربوية** تتمثل في المخرج النهائي للعملية التربوية والمتمثل في النتائج المدرسية التي يتحصل عليها الطالب سواء كانت مرحلية أو نهائية، ويتم قياس المردودية بهدف تقييم دور كل من الفاعلين المباشرين والمؤثرين على أداء الطالب بدءا بالطاقم التربوي وصولا إلى الطاقم الإداري.

أما **قياس مردودية المؤسسات التربوية:**

- هو تقدير كمي يعنى بتحليل النتائج المدرسية المتحصل عليها في كل مادة وحسب كل شعبة وكل مستوى تحليلا دقيقا ومدروسا بدون إصدار أحكاما أو قرارات.

- هو:"عملية تربوية تندرج ضمن العمل المدرسي اليومي لمؤسسة التربية والتعليم، ...يقيس دوريا مردود كل من التلميذ والمؤسسة المدرسية بمختلف مركباتها."[1]

وقياس مردودية المؤسسات التربوية يعتبر هو القاعدة الأساسية التي تبنى عليها عمليتي تقييم الأداء وتقويمه، من أجل التوصل إلى نقاط الضعف لمعالجتها وتفادي أسبابها، ومعرفة نقاط القوة لتعزيزها، ثم **ترجمة وتحويل** هذه النتائج التي يوفرها القياس **إلى** خطة تهدف إلى:

- تحسين أداء الطاقم المسير في المؤسسات التربوية بدءا بأداء المدير إلى بقية الطاقم الإداري المسير كل في مجال تخصصه.

- تحسين أداء الطاقم الإداري من إداريين وعمال حيث: "يساعد برنامج التقييم في كشف المشاكل التي تحول دون أداء الموظف الإداري لعمله، كما يحدد المؤهلات التي تسمح له بالترقية في المستقبل."[2]

[1]. Bulletin Officiel De L'education Nationale, Numéro Spécial, Février 2008, p85

[2].Davan.R, Personnel Management And Industriel Relation, Shahdra, Delhi-32, 1976, P357

- تحسين أداء الطاقم التربوي من خلال تحسين وتطوير طرق التدريس ومراعاة مدى استعمالهم للوسائل التعليمية المختلفة المتوفرة من أجل تنفيذ المنهج الدراسي.

وحتى تعطي عملية التقييم المدرسي ثمارها لابد من معرفة معايير الأداء لكل وظيفة من الوظائف داخل المؤسسة التربوية من حيث الكم والنوع وزمن الأداء، ومقارنة الأداء المستهدف بالأداء المحقق عن طريق قياس النتائج المتوفرة، ثم الحكم على الأداء وتقويمه وتقويته.

2: مراحل قياس مردودية المؤسسات التربوية: عملية قياس مردودية المؤسسات التربوية تمر بثلاث مراحل أساسية هي:[1]

2-1: مرحلة القياس: يعتبر القياس وسيلة هامة من الوسائل التي يرتكز عليها التقييم، وأحد الأساليب الرئيسية للتحقق من مدى نجاح العملية التعليمية، وهو حكم تحليلي جزئي يعطي فكرة جزئية فقط عن الشيء المراد تقييمه، بمعنى أنه إذا أردنا تقييم أي موضوع فلابد من قياس جميع العناصر المكونة لهذا الموضوع حتى يكون التقييم شمولي.

مثلا إذا أردنا تقييم مردودية المؤسسات التربوية نقوم بقياس النتائج المدرسية المتحصل عليها من قبل الطلبة، ثم نصدر حكما على كل عنصر من العناصر الفاعلة والمؤثرة على هذه النتائج بدءا بالطالب في حد ذاته وصولا المدرس وباقي موظفي المؤسسة، وهذا حتى نستطيع وضع تقييم شامل لهذه العناصر بغرض تقويم وتصحيح الانحرافات الموجودة.

إذن القياس مرحلة من مراحل تقييم أداء موظفي المؤسسات التربوية يهدف إلى جمع المعطيات وتشخيصها، أي تنظيمها وتحليلها وتأويلها باستعمال الوسائل المختلفة للتحقق من مدى فهم التلاميذ للدروس التي يتلقونها وهي: الاستجواب، الاختبار، ثم الامتحان.

2-2: مرحلة الحكم: بناء على النتائج المتوصل عليها من مرحلة القياس، يتم في هذه المرحلة إصدار الحكم وفق معطيات موضوعية، من خلال: منح علامات تقديرية، وضع ملاحظات عامة، ترتيب التلاميذ وفق النتائج المتحصل عليها حسب كل قسم أو شعبة أو مستوى أو على مستوى المؤسسة.

2-3: مرحلة القرار: وهي المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم أعمال التلاميذ، ويتم خلالها اتخاذ جملة من القرارات الهامة والمتعلقة ب:

أ- مسار التلميذ.

ب- البرامج.

[1]. وزارة التربية الوطنية، المنشور الوزاري رقم: 1011/98، المؤرخ في: 1998.08.12، والمتعلق بتحديد إستراتيجية التقويم البيداغوجي في المؤسسات التعليمية.

ج- التأطير التربوي والإداري: وهذا ما يهمنا في هذا البحث، حيث حسب نتائج التلاميذ المحصل عليها تتخذ قرارات هامة متعلقة بموظفي المؤسسات التربوية، وخاصة ما تعلق منها بعمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية وهو ما يسمى بالتغذية العكسية، فقد تكون نتائج التلاميذ ضعيفة في مادة ما فيتطلب معرفة السبب إن كان مرتبط:

- بالتلميذ في حد ذاته كنتيجة لإهماله وكسله، أو ضعف قدراته الفكرية.
- بالمدرس في حد ذاته من حيث:(الكفاءة، الانضباط، عدم التخصص، الشخصية...).
- بأساليب التسيير من حيث:(التخطيط الجيد، توفير الوسائل التعليمية مثل الكتاب المدرسي والتجهيزات العلمية المستعملة في المخابر والورشات، توفير بيئة العمل، فرض الانضباط، التنسيق، العدالة في المعاملة كإسناد الأقسام...).
- بمؤثرات خارجة عن نطاق المؤسسة كعدم فتح المناصب المالية، الغيابات المتكررة المبررة والغير المبررة، المناصب الشاغرة...الخ، أو لنقص مكتسبات التلميذ القبلية.

وبعد التشخيص والتحليل الدقيق لنتائج التلاميذ ومعرفة أسبابها، يتم اتخاذ القرارات المناسبة والمرتبطة بعمليات ما قبل التوظيف وهذا بمراجعة تخطيط الموارد البشرية سواء من ناحية الكم أو النوع، والعمل على تحقيق مبدأ الوظيفة للأكفأ والأجدر، فليس من المنطق أن يسند بتدريس مادة التاريخ لأستاذ الفلسفة، ولا بشغل وظيفة مدير لمستشار التربية،...الخ.

ثانيا: كيفية قياس مردودية المؤسسات التربوية:

1: التقويم المستمر:

ويتمثل في التقييم اليومي الذي يقوم به الأستاذ من خلال المراقبة اليومية لأعمال الطلبة ويتضمن الجوانب السلوكية والعلمية للطالب والتي من أهمها:

- سلوك الطالب داخل المؤسسة وبصفة خاصة داخل القسم.
- قدرة الطالب على التجاوب والتفاعل مع موضوع الدرس.
- درجة الانضباط التي يبديها الطالب داخل القسم.
- طريقة مسك وتدوين مختلف الدروس.
- مدى احترام آجال إنجاز الواجبات والفروض.

كل هذه الجوانب السلوكية والعلمية يتم تقديرها وقياسها من طرف الأستاذ تنتهي بمنح الطالب علامات تضاف إلى العلامات التي يتحصل عليها في الاختبارات الفصلية.

2: تحليل نتائج الاختبارات الفصلية:

يعتبر تحليل نتائج الاختبارات الفصلية أكثر من ضرورة وهذا من أجل قياس قدرة الطالب على التحصيل الجيد للدروس، وحصر المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك، وتحديد مواطن القوة الداعمة لهذا التحصيل، ويتم تحليل نتائج الاختبارات الفصلية من خلال:

- إجراء دراسة تحليلية للمستويات الثلاثة حسب كل شعبة وكل فصل دراسي.
- مقارنة نتائج الاختبارات الفصلية مع النتائج الرسمية(البكالوريا، شهادة التعليم المتوسط وشهادة نهاية مرحلة التعليم الابتدائي) ومعرفة دلالات الفروق.
- دراسة وتحليل النتائج العامة للمواد حسب كل الشعب ونسب النجاح المتوقعة في الامتحانات الرسمية (البكالوريا، شهادة التعليم المتوسط).

3- تحليل نتائج الامتحانات الرسمية(البكالوريا، شهادتي التعليم المتوسط ونهاية مرحلة التعليم الابتدائي):

تقوم كل مؤسسة بتحليل نتائج الامتحانات الرسمية وتعمل على:[1]

- تصنيف معدلات المواد والمعدلات العامة حسب الشعب.
- تحديد نقاط القوة وعوامل استمرارها.
- تحديد نقاط الضعف وإجراء معالجتها.
- حساب معدل المواد في كل شعبة باعتبارها مؤشرات ذات دلالة.
- مقارنة هذه المعدلات بما كانت عليه في السنوات السابقة.

بناءا على النتائج التي يوفرها قياس مردودية المؤسسات التربوية والمتمثلة في النتائج المدرسية، يتم الحكم على هذه النتائج بإعطاء ملاحظات وتقديرات، ثم تأتي مرحلة اتخاذ القرار من أجل تقويم وتصحيح ما يمكن تصحيحه، ولعل من أهم هذه القرارات ما هو مرتبط بالتأطير التربوي والإداري، وعليه لابد من تقييم أداء موظفي المؤسسات التربوية بناء على أهم معيار من معايير التقييم ألا وهو قياس النتائج المدرسية.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين في المؤسسات التربوية.

أولا: مفهوم تقييم أداء العاملين:

1- مفهوم أداء العاملين: الأداء هو حاصل ذلك الجهد العضلي أو الفكري الذي يبذله الموظف داخل المؤسسة، ويعبر عنه بنتائج كمية وكيفية خلال مدة زمنية معينة، ويجب أن نفرق بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فمرتبط بالنتائج التي يحققها الفرد، فقد يبذل الطالب جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، فيكون هنا الجهد أكبر من الأداء.

[1]. وزارة التربية الوطنية، الدليل المنهجي للتنظيم التربوي في التعليم الثانوي العام والتكنولوجي، جوان 2012، ص18

كما يعرف الأداء بأنه:"المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه."[1]

ومفهوم الأداء مرتبط بعدة مفاهيم أخرى ويشير إليها بالضرورة، ومن أهمها: الفعالية، الكفاءة، الملاءمة، الإنتاجية، المردودية، القدرة التنافسية، المهارة، ....الخ.

2- مفهوم تقييم أداء العاملين:"يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة."[2] وقبل التطرق إلى توضيح مفهوم تقييم أداء العاملين لابد أن نسرد بعض المصطلحات التي اعتمدها الباحثون حول هذه العملية:

أ- قياس الأداء الفعلي مقارنة بمعايير موضوعية، ويطلق على هذه العملية بالقياس.

ب- تحديد مستوى الأداء الفعلي، هل هو أداء جيّد أو ضعيف، وهنا تعطى للأداء قيمة، و يطلق على هذه العملية بالتقييم أو التقدير.

ج- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية بالتقويم.

وعليه فإن العملية المتكاملة لتقويم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه، كما أطلق البعض على عملية تقييم الأداء مصطلح تقييم الموظف، وسماها آخرون قياس الكفاءة، وسميت أيضا تقييم الكفاية، كما عرفت هذه العملية بتقييم الأداء، وهذه التسمية الأخيرة هي التي سنعتمدها في بحثنا هذا.

إن عملية تقييم وتقويم أداء العاملين ممارسة قديمة قدم الحضارات، وقد تطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس الناجمة عن تطور الفكر الإداري بشكل عام، فيشير البعض إلى أن العملية بدأت منذ أن بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله و يصدر إشارات القبول أو الرفض عندما يراقب غيره يعمل و يزن أداء الآخرين اعتماداً أو قياساً لتصوراته الخاصة.

وهكذا عرفت عملية تقييم الأداء منذ القدم، وتداولها الناس في حياتهم اليومية، فمثلا قد يحكم صاحب المزرعة على أحد عماله أنه نشيط ومتقن لعمله ومنضبط، وعلى آخر أنه كسول ولا يجيد عمله وغير منضبط، والأساس الذي تعتمد عليه هذه العملية هو المقارنة، فمن خلال حكم صاحب المزرعة على عامل أنه منضبط فقد ميزنه عن غيره من عمال المزرعة.

وبمرور الزمن تطورت عملية تقييم الأداء حتى تبلورت وأصبحت في المؤسسات عبارة عن وظيفة قائمة بذاتها تعتمد على منهج علمي وموضوعي يقوم بها أفراد متخصصون ذوو كفاءات بالاعتماد على معايير موضوعة مسبقا.

---

[1]. عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006، ص3

[2]. المادة رقم: 97 من الأمر رقم 06-03، والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، عدد46 مؤرخ في: 2006.07.16.

وقد اختلفت تعريفات تقييم الأداء من باحث إلى آخر، وفيما يلي أهم التعريفات:

- "عملية تقييم الأداء تعرف بأنها حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة، وهي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة."[1]

- كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها: "الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم، وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل، وأخيرا على معاملة زملائهم ومرؤوسيهم."[2]

- "تقييم الأداء هو قياس أداء الموظف على أساس أعباء والتزامات محددة لوظيفته."[3]

وعليه يتم تقييم أداء الموظفين في العمل على أساس واجبات ومسئوليات الوظيفة المحددة في بطاقة التوصيف.

- "إن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية تحليلية لأداء الموظف تعمل على تحديد الصفات النوعية التي يتميز بها كل موظف عن الآخر حتى يتم الحكم في نهاية الأمر على التقدير الذي يستحقه الفرد والذي يتم على ضوئه تحديد بقائه في نفس العمل أو تنزيل درجته أو ترقيته، بالإضافة إلى ذلك تساعد هذه العملية على تحديد مناطق الضعف في أداء الموظف وبالتالي دراسة الأسباب المؤدية إلى هذا الضعف وتحديد البرامج التدريبية اللازمة لعلاجه بما يؤدي إلى تطوير وتحسين أدائه في المستقبل."[4]

- "يقصد بالتقييم إصدار حكم على شخص أو مجموعة من الأشخاص مثل: ناجح، راسب، متفوق، متوسط،..، دون التعرض للأسباب التي أدت إلى النجاح للاستفادة منها، والعوامل التي أدت إلى الرسوب لتحاشيها في المستقبل، وهذا هو الشائع في مؤسساتنا التربوية لسبب عدم تدريب المدرس على أساليب التقويم الموضوعي"[5]

- " تقييم الأداء هو عملية متطورة باستمرار لتقويم وإدارة كل من السلوك والنتائج في مكان العمل."[6]

- "عملية تقييم الأداء تعني الوقوف الدقيق على مستوى الأداء، وتحديد جوانب الضعف والتميز من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف."[7]

---

[1]. سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص509

[2]. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص86

[3]. عطر الغلا، ملخص عروض ريم مشاط في إدارة الموارد البشرية، 1430هـ ، ص16

[4]. نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشئات العامة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة تشرين بسوريا، كلية الاقتصاد، 2005، ص60

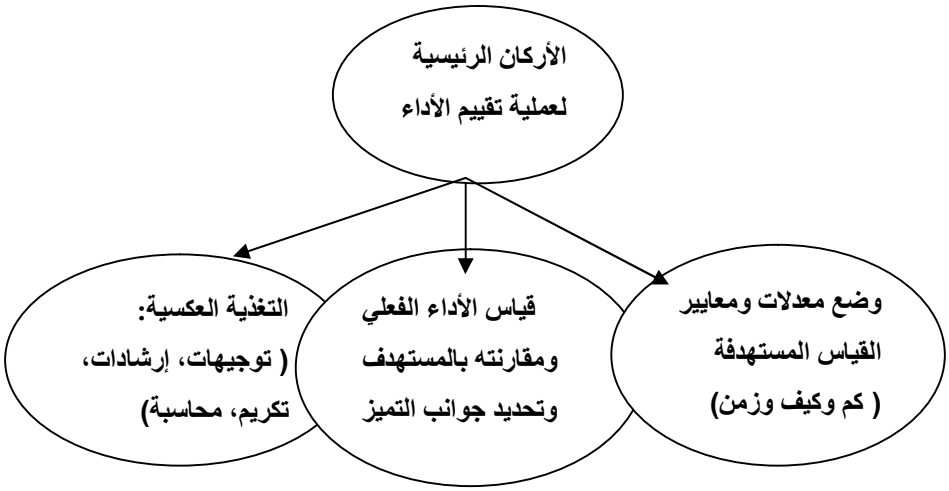
[5]. محمد أرزقي بركان، "دور التقويم في تحسين الأداء التربوي"، المجلة الجزائرية للتربية، الجزائر، العدد5، جانفي 1996، ص 55

[6]. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، 2005، ص19.

[7]. إبراهيم رمضان الديب، مرجع سبق ذكره، ص169

ويتطلب تحقيق ذلك ثلاثة أركان رئيسية وفق الشكل التالي:

الشكل(4): الأركان الرئيسية لعملية تقييم الأداء.



المصدر:إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2006، ج1، ص169

أ: معدلات ومعايير الأداء: هي وحدة قياس لفاعلية وكفاءة المهام المطلوب تنفيذها في كل وظيفة، نقيس من خلالها ناتج المخرج النهائي للمهام الوظيفية من حيث: الكم والنوع وتوقيت تنفيذ هذه الهام:

- الكم: نسبة تنفيذ البرامج الدراسية الرزنامة الإدارية ونسبة النتائج المدرسية المحققة.

- نوعية النتائج المدرسية المحققة وفق مؤشر النجاح(نسبة التلاميذ المتفوقين، ترتيب المؤسسة على المستوى الولائي وعلى المستوى الوطني،...الخ.)

- التوقيت:مدى احترام الرزنامة الفصلية للدروس، و رزنامة التنظيم التربوي والإداري.

ب: قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستهدف: إن عملية تقييم الأداء هي عملية قياس مدى كفاءة و فعالية الأداء الفعلي للعامل خلال فترة زمنية محددة وقصيرة حتى يتمكن المسئولون من تقويم ومعالجة هذا الأداء بأقصى سرعة ممكنة، بعد مقارنته بالأداء المستهدف وتحديد جوانب التقصير وجوانب التميز.

ج: الاستفادة من التغذية العكسية:

عملية تقييم الأداء تساعد على توفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير التنظيمية، والمسئولين من التعرف على مدى أداء عمالهم بالمقارنة مع المهارات التي يمتلكونها والإمكانات الموضوعة تحت تصرفهم، وتمكن التغذية العكسية المرتدة عن أداء العاملين أيضا من مراجعة الخطط والأهداف والمعايير الموضوعة والمتعلقة بعمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية.

ومن خلال ما سبق نستطيع أن نضع هذا التعريف الشامل لعملية تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء هي شكل من أشكال الرقابة على العاملين لقياس مدى كفاءة وفعالية أدائهم الفعلي خلال فترة محددة، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم داخل المؤسسة، وقياس الأعمال المنجزة و مقارنتها بما هو مخطط ومبرمج إنجازه، وكذلك مقارنة خصائص ومميزات وطريقة أداء موظف يشغل وظيفة معينة بخصائص ومميزات وطريقة أداء موظف آخر يشغل نفس الوظيفة، للوقوف على جوانب القوة لتدعيمها، و تحديد نقاط الضعف لتجنبها، كما أن تقييم الأداء يرتكز أساسا على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها لمعرفة مدى الجهود المبذولة على مختلف المستويات ودرجة استخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل، مما يساعد على ترشيد تسيير الموارد البشرية من خلال مراجعة الخطط الحالية وإعداد الخطط المستقبلية.

إذن ينطوي تقييم الأداء على العناصر الأساسية التي تقوم عليها عملية التقييم و هي:

- **عملية قياس:** مما يعني إلزامية توفر أداة للقياس تتمثل في معايير الأداء لكل وظيفة.

- **المدى:** يعبر المدى عن فجوة الأداء، ويدل على أن تقييم الأداء هي عملية نسبية تبتعد إلى حد ما عن صيغة المطابقة التامة، أي نسبية مطابقة الأداء الفعلي للأداء المتوقع وفقا لمعايير الأداء، حيث أثبتت الممارسة العملية وجود انحرافات معقولة.

- **الفترة المحددة:** وهي المدة الزمنية التي يتم فيها التقييم، ويجب أن تكون المدة بين الأداء الفعلي وتقييمه قصيرة جدا لضمان فعالية التقييم واكتشاف الانحرافات بسرعة وتصحيحها.

الكفاءة: مؤشر يستعمل لقياس الأداء ويعبر عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات، ويفسر درجة تنفيذ لأعمال بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف.

الفعالية: مؤشر يعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة للتدليل على مدى النجاح الذي يحققه العامل في الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

3: مفهوم تقييم أداء موظفي المؤسسات التربوية: تقييم أداء موظفي المؤسسات التربوية هو" أسلوب علمي يعنى بالتشخيص الدقيق لأي موضوع، ومؤشرا له دلالته في تحديد مدى كفاءة جميع عناصر العملية التعليمية وفي مقدمتها الإدارة المدرسية باعتبارها المحك الرئيس في إنجاح بقية العناصر الأخرى، والتقييم هو استخدام وتحليل البيانات التي يوفرها القياس بغية اتخاذ قرارات تتعلق بإنجاح العملية التعليمية، وهو بهذا يركز على التقدير الكمي والكيفي للظواهر."[1]

[1].عبد الصمد ألأغبري، الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2000، ص415

تقييم أداء موظفي المؤسسات التربوية "يعنى بالتحقق الكمي من مدى فاعلية إستراتيجيات وأهداف الإدارة المدرسية بعناصرها المختلفة، وذلك من خلال استخدام وسائل وأدوات كالملاحظة المباشرة، الاختبارات، الاستبيانات، الاستفتاءات، قوائم المراجعة ومقاييس التقدير."[1]

3-1- تبسيط عملية تقييم الأداء في المؤسسات التربوية:

يمكن أن نعبر عن عملية تقييم الأداء في المؤسسات التربوية بصورة أدق كما يلي:

أ- يوجد في أي مؤسسة تربوية مستوى أداء مخطط تسعى إدارة المؤسسة للوصول إليه من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية التي تمتلكها ويسمى بالتخطيط المدرسي، فالأستاذ يقوم بعملية التدريس وفق برنامج سنوي يتوقع أن يتم تنفيذه 100% كما وكيفا، والموظفون الإداريون والعمال المهنيون يقومون بتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم مبدئيا حسب ما هو مبرمج في توصيف الوظائف.

ب- يقوم موظفو المؤسسة التربوية سواء كانوا تربويون أو إداريون بنشاطات يومية تنفيذا لمهامهم الموكلة إليهم، فالأستاذ يقوم بعملية التدريس وفق برنامج سنوي يتم تنفيذه كما وكيفا حسب درجة أداء كل أستاذ، والموظفون الإداريون والعمال المهنيون يؤدون وظائفهم بنسب متفاوتة وفقا لرزنامة عمل يومية قد تكون روتينية أو استعجاليه، ومسئولو المؤسسة التربوية يقومون بأعمال إشرافية وإدارية تدخل في صميم مهامهم تنفذ بدرجات مختلفة ، كل هذه الأعمال المنجزة فعليا تسمى بالأداء الفعلي.

ج- إن وجود اختلافا بين المستويين المخطط والفعلي يعني أن هناك قصورا في الأداء يمكن أن نطلق عليه فجوة الأداء ويمثل الفرق بين الأداء الفعلي والمخطط.

في بحثنا هذا نصطلح على تسمية فجوة الأداء التي تظهر على أداء موظفي المؤسسات التربوية كما يلي: فجوة الأداء التربوي بالنسبة للموظفين التربويين، فجوة الأداء الإداري بالنسبة للموظفين الإداريين، فجوة الأداء التسييري بالنسبة للموظفين المسيرين.

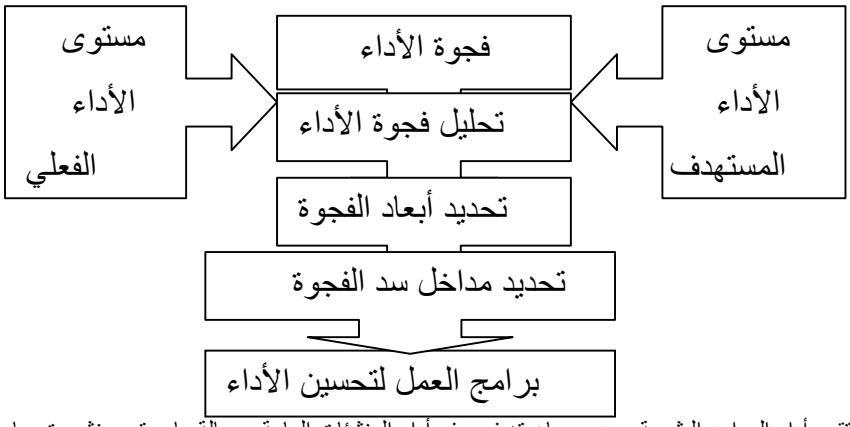
د- يجب دراسة وتحليل فجوة الأداء التربوي والإداري والتسييري لمعرفة أسبابها، وتحليل الفجوة هنا يكون مقتصرا على الجوانب المرتبطة بعمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية حسب موضوع بحثنا.

هـ- بعد معرفة أسباب القصور في الأداء يجب اقتراح الوصفة المناسبة لمعالجته سواء كان هذا القصور مرتبطا بتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية أو بتحليل وتقييم الوظائف أو بأداء الموارد البشرية أو مرتبطا بعنصر أو أكثر من هذه العناصر.

[1]. عبد الصمد ألأغبري، مرجع سبق ذكره، ص415

و- في حالة إيجاد الوصفة المناسبة التي من خلالها نستطيع معالجة القصور في الأداء سواء كان تربويا أو إداريا أو تسييريا، يجب متابعة التقييم للتأكد من مدى التحسن الذي طرأ على أداء موظفو هذه المؤسسة، والشكل التالي يعبر عن عملية تقييم الأداء.

الشكل(5): عملية تقييم الأداء.



المصدر: نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشئات العامة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، كلية الاقتصاد، 2005/2004، ص62، بتصرف.

2-3: مسؤولية تقييم أداء موظفي المؤسسات التربوية: يتم تقييم أداء موظفي المؤسسات التربوية من طرف: مدير المؤسسة، مفتشو التعليم الابتدائي والمتوسط، مفتشو التربية الوطنية، مفتشو التغذية المدرسية.

1-2-3: تقييم الأداء من طرف مدير المؤسسة التربوية: إن تقييم أداء موظفي المؤسسات التربوية من طرف مدير المؤسسة ترتكز على عمل رقابي تراكمي مستمر معلن وغير معلن، حيث يقوم بالأعمال الرقابية التالية:

أ- مراقبة أعمال موظفي التعليم: "يعتبر الأستاذ المحور الأساسي في العملية التعليمية، إذ لابد من تكوينه وتوجيهه ومراقبة أعماله في مختلف الأوقات،...من مذكرات للدروس وتصحيح للفروض والاختبارات، ومشاركته في مختلف المجالس التعليمية والجلسات التنسيقية والمبادرات التي يقوم بها لتنمية الأنشطة الثقافية والرياضية للتلاميذ، مع الأخذ بعين الاعتبار دائما ملاحظة السادة المفتشين في النقاط المسجلة والتوجيهات المقدمة، ومتابعتها ومراقبتها لتقويم عمل الأستاذ،...كما أن زيارته للأساتذة في الأقسام ترتكز على: معرفة طرق إيصال المعلومات الجديدة للتلاميذ، مراقبة استعمال هذه المعلومات من طرف التلاميذ، منهجية وطرق مراقبة أعمال التلاميذ من قبل الأستاذ."[1]

[1]. رشيد أورسلان، مرجع سبق ذكره، ص170

ب- مراقبة أعمال موظفي التربية: وتتمثل في أعمال النظار ومستشارو التربية ومساعدو التربية من خلال: مراقبة أعمال الناظر ومدى مسكه لسجل غياب الأساتذة والاستشارة التربوية لمعرفة مدد الغياب، مراقبة أعمال موظفي التوجيه والإرشاد المدرسي وكذا موظفي التغذية المدرسية.

ج- مراقبة أعمال موظفي المخابر: "يتفقد رئيس المؤسسة المخابر وقاعات التجارب ومخازن التجهيزات والوسائل العلمية من حين لآخر، ليتأكد من مدى القيام بدورها في استغلال التلاميذ لاستعمال الوسائل في الحصص التطبيقية، ويتأكد من دور المخبري في مسك الأدوات والتجهيزات المخبرية وصيانتها ومدى نظافتها بعد الاستعمال، يتأكد من إنجازا لجرد العام لمختلف الأجهزة والوسائل، ومن وجود سجل الأعمال التطبيقية.."[1]

د- مراقبة أعمال موظفي المصالح الاقتصادية: من خلال مراقبة نظافة المحلات، توفير الوسائل والتجهيزات التربوية والتعليمية، مدى متابعة تنفيذ الأعمال والغيابات اليومية لعمال المصلحة الاقتصادية والعمال المهنيون من طرف المسئول المباشر...خ.

2-2-3: تقييم الأداء من طرف هيئات التفتيش: إن تقييم أداء موظفي المؤسسات التربوية من طرف مختلف لجان التفتيش ترتكز على عمل رقابي دوري معلن وغير معلن، حيث

يتم تقييم الأداء طبقا لطبيعة لجنة التفتيش، ومن ضمن أعمال رقابة التفتيش نجد:

أ- تقييم الأداء لغرض التثبيت: يخضع أي موظف في المؤسسات التربوية لفترة

تربص تكلل بزيارة من طرف لجنة التفتيش لتقييم أداء هذا الموظف والتأكد من مدى أحقيته لهذا المنصب، وتمر زيارة التثبيت بمراحل حسب طبيعة الوظيفة:

أ-1: تثبيت موظفي إدارة مؤسسات التعليم والتوجيه المدرسي: تمر عملية تقييم أداء موظفي إدارة مؤسسات التعليم والتوجيه المدرسي لغرض التثبيت بمرحلتين هامتين:

أ-1-1: مرحلة تقييم الأداء لغرض التوجيه: بعد انتهاء فترة تربص الموظف يقوم مفتش التربية الوطنية للإدارة بزيارة توجيهية لمدير المؤسسة لاختبار مدى قدرته على قيادة وتسيير المؤسسة من خلال مراقبة الأعمال الإدارية والتربوية لمختلف مصالح المؤسسة، ومدى تطبيقه للقوانين التي تسير عمل المؤسسات التربوية، مع ملاحظة انعكاس كل هذا على واقع المؤسسة من صيانة ونظافة المؤسسة وحماية ممتلكاتها، وكذا انعكاسها على الجانب التحصيلي للتلميذ، في هذه المرحلة يتم تقديم توجيهات مكتوبة إلى المدير للعمل على تصحيحها قبل زيارة الترسيم أو التثبيت.

أ-1-2: مرحلة تقييم الأداء لغرض التثبيت: هذه المرحلة يتم فيها إخبار المدير بتاريخ تقييم أداؤه لغرض التثبيت بأسبوع على الأقل من تاريخ الزيارة لأنها تتعلق بالمستقبل الوظيفي للموظف، وأثناء عملية التقييم

[1]. رشيد أورسلان، مرجع سبق ذكره، ص181، 182، 183.

تزور المدير لجنة تتكون من موظفين ذوو خبرة (مدير، مدير دراسات، مقتصد) تحت رئاسة مفتش التربية الوطنية للإدارة، ويتم التأكد من مدى تطوير المدير لأدائه وتداركه للنقائص الملاحظة وتطويره لذاته، ثم تنجز اللجنة تقريرها النهائي لتقييم أداء المدير والذي يتضمن:(التثبيت أو التأجيل أو التنزيل).

أ-2: تثبيت موظفي أسلاك التعليم: بعد نهاية تربص الأستاذ يقوم مفتش المادة بزيارة توجيهية له تقدم خلالها توجيهات، ثم تتبع بزيارة رسمية معلنة من قبل لجنة التثبيت(مفتش المادة وأساتذة ذوو خبرة)، تكلل بقرار لتثبيت الأستاذ أو تأجيله أو تنزيله.

أ-3: تثبيت موظفي (التربية، المصالح الاقتصادية): يقوم مفتش التربية الوطنية للإدارة بزيارة توجيهية للموظف(مدير دراسات، مستشار تربية، مستشار توجيه مدرسي)، كما يقوم مفتش التربية الوطنية للتسيير المالي بزيارة توجيهية للمسير المالي. تقدم للموظفين المذكورين خلال هذه الزيارات توجيهات عامة، ثم تتبع بزيارة رسمية معلنة مسبقا من قبل لجنة التثبيت تضم المفتش وموظفون من نفس الرتبة زائد مدير ذوو خبرة، تكلل إما بقرار تثبيت الموظف أو تأجيله أو تنزيله.

أ-4: تثبيت باقي موظفي المؤسسات التربوية: يتم تثبيت باقي موظفي المؤسسة عن طريق لجان ينشئها مدير التربية حسب نوع الوظائف.

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء في المؤسسات التربوية، خصائصه وأهدافه:

عملية تقييم الأداء وظيفة أساسية من وظائف الإدارة لا يمكن الاستغناء عنها نظرا لما توفره من معلومات عن مواطن القوة والضعف في أداء الأفراد من أجل العمل على تحسين هذا الأداء وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

أولا: أهمية تقييم الأداء في المؤسسات التربوية:

تتجلى أهمية تقييم أداء الموارد البشرية من خلال العناصر التالية:

1: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للموظفين:

1-1: استحضار المسئولية من طرف الموظف: التقييم المستمر لأداء الموظف، وسياسة الجزاء والعقاب المترتبة عن عملية التقييم يجعلان منه يشعر بالمسئولية تجاه وظيفته في كل لحظة، وأن هذا العمل المكلف به لن يؤديه غيره، مما يجعله يبذل مجهودات أكبر للحصول على المزيد من المزايا التي تضمنها عدالة التقييم.

1-2: إعطاء شحنة معنوية للموظف: لاشك أنه بوجود تقييم عادل وسليم للأداء هدفه معالجة وتحسين نقاط الضعف التي تكتنف هذا الأداء يشعر الموظف أن جهده لن يذهب سدى، وأنه محل تقدير من قبل مسئوليه و سيكافأ على قدر عمله وحسب كفاءته، وسيحصل على حقوقه كاملة بعيدا عن المحسوبية والرشوة، مما يتولد لديه شحنة معنوية إضافية، ترفع من روحه المعنية، وتعمل على تفجير الطاقة الكامنة بداخله، وتزيد من ثقته

بمسئوليه، مما ينتج نوع من العلاقات الأخوية والتفاهم بين الموظفين والمشرفين، ويظهر نوع من التنافس الشريف بين الموظفين تسوده الألفة والنزاهة.

1-3: نتائج تقييم الأداء تعتبر تغذية عكسية بالنسبة للموظف: "توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل من يعمل في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه، وبمعرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه،...الخ."[1]

وفي المؤسسات التربوية يحصل كل موظف على نسخة من نتائج تقييم أدائه كل ثلاثة أشهر، تسلم له من قبل مدير المؤسسة تتمثل في تقييم الأداء التربوي بالنسبة للطاقم التربوي، تقييم الأداء التسييري بالنسبة للطاقم المسير(نائب المدير للدراسات، مستشار التربية، المقتصد، أما المدير فيقيم من طرف مدير التربية.)، تقييم منحة المردودية بالنسبة للعمال المهنيين وباقي الأسلاك المشتركة، كما يستلم الطاقم التربوي تقييما دوريا يتمثل في نقطة التفتيش عند زيارة المدير أو مفتش المادة للأستاذ، ويستلم كل من المدير ونائب المدير للدراسات ومستشار التربية تقييما دوريا يتمثل في نقطة التفتيش التي تمنح من طرف مفتش التربية والتكوين للتسيير الإداري عند زيارته لهم، كما يمنح تقييما دوريا للمقتصد من طرف مفتش التربية والتكوين للتسيير المالي عند زيارته له، وهذا التقييم الدوري قد يكون معلنا أو مفاجئا.

إن حصول الموظف على نسخة من نتائج تقييم أدائه له أهمية بالغة، إذ يشعره بحقيقة أدائه، فيعمل على مراجعة وتصحيح جوانب القصور لديه.

1-4: تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف: يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الغايات التي يسعى الموظف إلى بلوغها كونها مؤشر على مدى إحساسه بانتمائه للمؤسسة كنتيجة لما جناه من جراء عدالة تقييم الوظائف، وما قدمت له من عوائد يشبع بها حاجاته والتي تتلاءم مع الجهد الذي يبذله في إنجاز وظيفته، وأكبر درجة رضا عن الأداء تلك التي يشعر بها الأستاذ أو الموظف في التربية عند نجاح طلبته إذا لم تقابل بجحود وإنكار لما بذله من جهد من قبل المشرف عن التقييم.

1-5: اختبار الموظف أثناء فترة التجربة: تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع الموظف الجديد إلى فترة تجربة، تسمى في المؤسسات التربوية فترة تربص يقيم فيها أداؤه للحكم على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة حتى تتجنب المؤسسة التبعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار غير السليم، ويعرف التربص أنه :"المدة التجريبية التي تلي التكوين الأولي في بعض الرتب تنتهي مدتها بقرار الترسيم (التثبيت) في الوظيفة بعد قرار التعيين في بداية الممارسة."[2]

[1]. عمر وصفي عقيلي، إدارة الوارد البشرية المعاصرة،(بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص374

[2]. سعد لعمش، مرجع سبق ذكره، ص132.

6-1: تطوير أداء الموظف: تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور ونقاط الضعف لدى العامل للعمل على علاجها، و يعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل، و تتم عملية التطوير إما بتحسين العمل وتبسيط إجراءاته إذا تبين أن خصائص العمال تتلاءم مع متطلبات الوظيفة إلاّ أن مستوى الكفاءة لا يرقى إلى الحد المطلوب.

أو بتنمية كفاءة الموظفين وتطويرها إذا تبين أن ظروف العمل متوفرة لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، ومن أجل رفع كفاءة الموظف في المؤسسات التربوية، تقام بكل مؤسسة ندوات تربوية خاصة بكل مادة يشرف عليها الأستاذ مسئول المادة يتم خلالها مناقشة البرامج وتبادل الخبرات وتنسيق الجهود لتدارك كل تأخر ومعالجة كل نقص، كما تبرمج دورات تكوينية في العطل المدرسية خاصة بالأساتذة الذين هم في فترة تربص يؤطرها مفتشو المواد بمساعدة نخبة من الأساتذة ذوو الكفاءات، وبالنسبة لموظفي المصالح الاقتصادية والاستشارة التربوية وبقية موظفي المؤسسة تعقد اجتماعات دورية تحت إشراف مسؤول المصلحة، يبلغ خلالها الموظف بكل ما لوحظ عليه من تقصير أو تهاون، ويتم شحن الهمم من جديد حتى تتجدد الطاقة لدى الموظفين.

2: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للطالب: يستفيد الطالب أيما استفادة إذا ما تم تقييم الأداء بصورة دقيقة وعادلة ومستمرة، فهو الأول الذي يجني ثمار انضباط الموظفين واستحضار المسئولية من طرفهم وارتفاع الروح المعنوية لديهم.

1-2: استحضار المسئولية من طرف الموظف تنعكس إيجابا على الطالب: فكلما شعر الموظف بعدالة التقييم استحضر ثقل مسئوليته المهنية، فإذا كان هذا الموظف أستاذا انعكس ذلك بصورة مباشرة على الطالب من خلال التحصيل الجيد، وإذا كان إداريا انعكس ذلك بصورة غير مباشرة على أداء الطالب من خلال الدعم الخلفي الذي يتلقاه سواء بتوفير جو مريح للدراسة أو بتوفير مختلف الوسائل الضرورية التي تساعد الطالب على التحصيل.

2-2: عدالة التقييم تعطي شحنة معنوية للموظف فينعكس ذلك على الطالب: إن عدالة تقييم الأداء تتولد عنها شحنة وحافز كبيرين لدى الموظف في المؤسسات التربوية، فلا يبخل في بذل كل طاقاته من أجل تطوير أدائه وتقديم الإضافة التي تعود بالنفع على الطالب.

3: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمشرفين:

1-3: ضمان استمرارية الرقابة والإشراف: إن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء

بشكل مستمر، وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية."[1]

ففي المؤسسات التربوية تتم الرقابة على أداء موظفيها بصفة يومية من خلال:

أ- كشوف الغياب اليومية للموظفين والتي ترفع ضمن التقرير اليومي لكل مصلحة إلى رئيس المؤسسة: مصلحة الاقتصاد بالنسبة لعمال المصلحة الاقتصادية، مصلحة الدراسة والامتحانات بالنسبة للأساتذة، مصلحة الرقابة العامة بالنسبة للمساعدين التربويين والتلاميذ.

ب- المراقبة اليومية لأداء وسلوك الموظفين: بالنسبة للأساتذة تتم الرقابة اليومية بناءا على دفتر النصوص الذي يدون فيه الأستاذ يوميا ما درسه في كل حصة، أما باقي الموظفين فتتم مراقبتهم بناءا على تقارير وسجلات ممسوكة من قبل كل مصلحة تدون فيها الأعمال والسلوكات والتصرفات اليومية التي يتم رصدها.

2-3: تعزيز الاتصال ما بين المشرفين والعمال: تعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة يجرى من خلالها الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين لإجراء عملية التقييم، حيث تتم مناقشة ظروف العمل و تقييم المعلومات المرتدة عن أداء العامل و التي تسمح له من معالجة نقاط ضعفه و بالتالي ينشأ جوًا من العلاقات الأخوية والمتينة داخل المؤسسة بين جميع الموظفين رؤساء ومرؤوسين، وهذا ما نلمسه في المؤسسات التربوية.

3-3: تنمية القدرة على التحليل: عملية تقييم الأداء ليست بالعملية السهلة، فهي تتطلب مهارات خاصة مرتبطة بتحليل الأداء، مما يجبر الرؤساء و المشرفين على تنمية قدراتهم التحليلية، فهم يشعرون بعبء المسؤولية من حيث وضع التقديرات الدقيقة والحساسة المتعلقة بأداء العمال، تفاديا لأي ردود فعل محتملة من قبل العمال مستقبلا، و تجنبا لأي انتقادات أو مساءلة أمام الإدارة العليا بسبب عدم قدرتهم على إصدار الأحكام الملائمة، وتحليل الأداء في المؤسسات التربوية عملية صعبة لأنه لا يتعامل مع كم معين من السلع المنتجة، بل يتعامل مع عقول بشرية هدفها الأساسي هو تخريج نخبة من الطلبة في كل التخصصات وفي شتى المواد، وهذا يتطلب من مسئولي قطاع التربية تنمية مهاراتهم التحليلية.

4: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة:

1-4: تقويم وتصحيح سياسة الاختيار والتوظيف وسياسة الترقية والأجور: عملية تقييم الأداء تساعد المسؤولين في الحكم على سياسة الاختيار والتوظيف المنتهجة، حيث يفترض أن الموظف الذي وقع عليه الاختيار سيحصل على تقديرات كبيرة بعد عملية تقييم أدائه لأنه يعتبر الأحسن مبدئيا من بقية المرشحين للتوظيف، وفي حالة العكس فلابد من إعادة تقويم وتصحيح هذه السياسة، كما يمكن الحكم على دور سياسة الترقية والحوافز المادية في تطوير أداء الموظف من خلال تقييم أدائه، وبالنسبة للمؤسسات التربوية فإن

[1]. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد(مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص240.

تصحيح وتقويم سياسة التوظيف ونظام الأجور والمكافآت يتم على مستوى وزارة التربية الوطنية بالتنسيق مع المفتشية العامة للوظيفة العمومية ووزارة المالية من خلال التقارير المرفوعة من المؤسسات عن طريق مديريات التربية، وعن طريق نقابات التربية.

2-4: تحديد الاحتياجات التدريبية: تقييم الأداء يساعد على اكتشاف نقاط الضعف التي تكتنف أداء الموظف، مما يسهل تحديد عدد الموظفين الذين هم بحاجة إلى تدريب، كما يساعد على معرفة مدى نجاعة وفعالية البرامج التدريبية الموجودة والعمل على تحديثها، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات التربوية على مستوى مركزي وفقا لعدة اعتبارات أهمها:

أ- التقارير المرفوعة من قبل هيئات المراقبة من مفتشين ومدراء ولجان مركزية وولائية.

ب- في حالة تغيير المناهج أو تحديثها أو تعديلها.

ج- مراعاة النتائج المدرسية النهائية لكل ولاية والتركيز على المؤسسات التي حصلت على نسب نجاح ضعيفة، وعلى المواد ذات النقاط الضعيفة.

3-4: استقرار العمالة: إن وجود نظام تقييم أداء عادل يحفظ الحقوق يجعل من الموظفين أكثر تمسكا بعملهم، ويزيدهم ثقة في مسئوليهم وحبا لمؤسستهم، مما يحافظ على استقرار العمالة ويخفض معدل دوران العمل.

وهذا ما نلمسه في المؤسسات التربوية، حيث تشهد بعض المؤسسات استقرارا تاما لطاقمها التربوي والإداري بسبب ظروف العمل المناسبة، والتي من أهمها عدالة التقييم وعدم التمييز بين موظفيها مما هيأ الأرضية لبذل مزيد من الجهد كلل بالنتائج الطيبة لهذه المؤسسات، وعلى العكس من هذا في مؤسسات تربوية أخرى لها نفس الميزانيات ونفس الإمكانات البشرية، تشهد معدل دوران مرتفع للعمالة، وحالة اللااستقرار هذه نتيجة لظروف العمل السيئة، ولعل من أهمها لا عدالة التقييم، والمحاباة بين الموظفين تولد عنه نتائج سيئة لهذه المؤسسات.

4-4: رقابة وتوجيه المشرفين: "إذ أن تقييم الأداء يجعل من الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة

معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم."[1]

ففي المؤسسات التربوية تتم الرقابة على مسئولي هذه المؤسسات من قبل:

أ- وزارة التربية الوطنية: من خلال كشوف تقييم الأداء أو التقارير المرفوعة إليها من قبل لجان التحقيق المركزية والجهات الرقابية حول أداء مسئولي المؤسسات التربوية.

ب مديريات التربية: من خلال كشوف تقييم الأداء التي ترفع ثلاثيا لمديريات التربية من قبل:

[1]. عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص7

- مدراء المؤسسات فيما يخص أداء موظفو المؤسسة كل ثلاثة أشهر.
- مفتشو التربية والتكوين للتسيير الإداري حول الأداء التسييري لمدراء المؤسسات التربوية ومدراء الدراسات ومستشارو التربية ومستشارو التوجيه المدرسي.
- مفتشو التربية والتكوين للتسيير المالي حول الأداء التسييري للمقتصدين.
- مفتشو المواد فيما يتعلق بالأداء التربوي للأساتذة بمختلف أطوار التعليم.
- لجان التحقيق الولائية ومختلف الهيئات الرقابية حول أداء مسئولو المؤسسات التربوية.

4-5: الكشف عن فجوة الأداء: يعكس تقييم الأداء درجة كفاءة وفعالية العمال ومقدار التناقض أو التوافق بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة بالعمال ودرجة انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والتي يعبر عنها بفجوة الأداء.

في المؤسسات التربوية نجد الهدف الأساسي هو تخريج دفعات ذات تحصيل علمي مقبول، ويعبر عن هذا بنسب نجاح في مختلف الامتحانات، وتكون المحصلة النهائية هي امتحانات نهاية كل مرحلة من مراحل التعليم، فكلما اقتربت هذه النسبة من 100%، كلما زاد التوافق بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، وكلما ابتعدت هذه النسبة عن100%، كلما زاد انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف وبالتالي تتسع فجوة الأداء التربوي والإداري والتسييري.

الشكل(6): مخطط يوضح أهمية تقييم الأداء في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

ثانيا: خصائص عملية تقييم الأداء في المؤسسات التربوية:

مما سبق يمكننا أن نستنتج خصائص تقييم أداء العاملين في المؤسسات التربوية:

1-إن تقييم أداء العاملين في المؤسسات التربوية نظام له مدخلات وعمليات ومخرجات:

أ- المدخلات: وتتمثل في العامل محل التقييم(الطاقم التربوي والإداري)، المشرف المسئول عن التقييم، التلاميذ، معايير التقييم، أهداف التقييم(تصحيح وتقويم القصور في الأداء وفق معايير الأداء).

ب- العمليات: هي تفاعل عناصر المدخلات وفقا لطريقة التقييم التي يختارها المقيم.

ج- المخرجات: تتمثل في استخدامات نتائج تقييم الأداء مثل: المكافئات التشجيعية، الترقية، النقل من وظيفة إلى وظيفة، تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط الموارد البشرية، العقوبات التأديبية...الخ.

2- تقييم أداء العامل يتم وفقا لمعايير محددة سلفا في جدول توصيف الوظائف.

3- التقييم مرتبط بالأداء وليس بذات الشخص.

4- عملية التقييم مرتبطة بتصرفات الموظف التي تتصف بالتغير المستمر وعدم الثبات، وبالتالي فإن هذه العملية يجب أن تكون دورية تتسم بالاستمرارية.

5- عملية تقييم الأداء هي عملية شمولية تغطي جميع عناصر الوظيفة، كما تمس جميع الأفراد العاملين داخل المؤسسة، حتى يشعر كل العاملين بعدالة نظام التقييم، وبالتالي يتحقق لديهم نوع من الرضا الوظيفي.

6- تقييم الأداء يرتكز على عنصر المقارنة، فلا يمكن أن نحكم على أداء أي موظف ما لم يوجد موظف آخر يؤدي نفس المهام الوظيفية حتى نستطيع أن نميز بين أداء كل منهما.

7: الخاصية الأساسية التي تعتبر جوهر عملية تقييم الأداء هي القياس، الذي يستلزم:

"وضع أحكام إدارية تحدد كيف يكون أداء العامل جيدا أو سيئا ويجب على الإدارة أن تحافظ على معايير محددة قابلة للمقارنة ومتناسبة مع طبيعة نشاط المؤسسة."[1]

ثالثا: أهداف عملية تقييم الأداء في المؤسسات التربوية:

عملية تقييم أداء موظفي المؤسسات التربوية تهدف أساسا إلى التأكد من مدى تطابق النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة وفقا لمعايير الأداء الخاصة بكل وظيفة، وقد قسم الباحثون الأهداف التي تسعى هذه السياسة لتحقيقها إلى قسمين رئيسيين تندرج تحتهما أهدافا فرعية:

1: اتخاذ قرارات إدارية: كثيرا ما يجد مدير المؤسسة التربوية نفسه في حرج و "حيرة من اختيار الفرد الذي يستحق فعلا المكافأة أو الترقية لذا يلجأ إلى تقييم أداء هؤلاء الأفراد بغية التعرف على مستوى كل منهم

[1]. نوار هاني إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص60

ومكافأة أولئك الذين يقدمون أداءا عاليا، وحتى يتمكن المدراء من تحقيق ذلك يجب أن يقوموا بعملية التقييم بدقة وموضوعية وأن يوزعوا المكافئات على أساس الأداء وليس على أساس المعرفة الشخصية."[1] وأهم القرارات الإدارية التي تنبثق عن عملية تقييم الأداء في المؤسسات التربوية نجد:

1-1: احتساب علاوة الأداء التربوي والتسييري وعلاوة المردودية:

أ: علاوة تحسين الأداء التربويIAPP: "تحسب علاوة تحسين الأداء التربوي وفق نسبة متغيرة من 0 إلى 40% من الراتب الرئيسي وتصرف كل ثلاثة أشهر لفائدة موظفي التعليم وموظفي التربية وموظفي التوجيه و الإرشاد المدرسي وكذا موظفي التغذية المدرسية."[2]

ب- علاوة تحسين الأداء التسييريIAPG: "تحسب علاوة تحسين الأداء في التسيير وفق نسبة متغيرة من 0 إلى 40% من الراتب الرئيسي وتصرف كل ثلاثة أشهر لفائدة موظفي المصالح الاقتصادية."[3]

ج- علاوة المردوديةPR: تحسب علاوة المردودية وفق نسبة متغيرة من 0 إلى 30% من الراتب الرئيسي وتصرف كل ثلاثة أشهر لفائدة موظفي المخابر والموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة والموظفين المنتمين لأسلاك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب والأعوان المتعاقدين الذين يشغلون مناصب (عامل مهني وعون خدمة وسائق سيارة ورئيس حضيرة وحارس وعون وقاية.)

2-1: قرارات نقل أو تثبيت: قد ينجر عن تقييم أداء موظفي مؤسسات التربية والتعليم قرارات مصيرية تتعلق بمسارهم المهني، وخاصة بالنسبة للتقييم الخارجي الذي يتم من قبل لجان التفتيش المختلفة، فقد يتم تثبيت موظف بعد انتهاء فترة التربص بناءا على تقرير التفتيش، وقد يتم التخلي عن آخر إذا ما ثبت عدم أهليته بعد منحه فرصة لإثبات كفاءته، كما قد يتم نقل بعض موظفي التعليم من أساتذة ومعلمين إلى تخصصات أخرى تتلاءم ومؤهلاتهم العلمية، فعلى سبيل المثال وفي السنوات السابقة وبسبب النقص الملحوظ في تخصص اللغات الأجنبية لجأت بعض المؤسسات التربوية إلى الاستعانة ببعض الأساتذة في تخصصات الميكانيك وبعض المواد التقنية لتدريس اللغات الأجنبية لعدة سنوات، ولم يتم تثبيتهم في هذه المناصب، بل تم تحويلهم إلى تخصصاتهم الأصلية.

3-1: قرارات ترقية أو تنزيل: يستفاد من تقييم أداء موظفي المؤسسات التربوية في قرارات التنزيل من رتبة إلى رتبة أقل بناءا على نقطة التقييم الممنوحة للموظف من قبل المدير أو المفتش، فقد يقيم الموظف تقييما ضعيفا وتعطى له فرصة لمعالجة ذاته، لكن إذا تبين أن هذا الموظف ليس له مؤهلات أو قابلية للقيام بالمهام

---

[1]. نوار هاني إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص64

[2]. ج.ج.د.ش، المرسوم التنفيذي رقم:10-78/2010.02.24، المتعلق بالنظام التعويضي لموظفي المؤسسات التربوية،ج.ر.عدد 14 /2010.02.25.

[3]. نفس المرجع.

المرتبطة بوظيفته على أكمل وجه، رغم المحاولات المتكررة لمعالجة الوضع، فإنه يتم تنزيله إلى رتبة أقل من الرتبة التي هو عليها قبل عملية التقييم، إلا أنه عمليا لا يلجأ إلى التنزيل في أغلب الأحيان، فيتم تحويل الموظف إلى مؤسسة أخرى مثل ما حصل لبعض مدراء المؤسسات الثانوية بولاية الجلفة الذين تحصلت مؤسساتهم على مراتب متأخرة فتم تحويلهم إلى خارج الولاية.

كذلك يستفاد من تقييم الأداء في ترقية موظفين من درجة إلى درجة أعلى بصفة مستمرة في حدود 12 درجة وفقا لمدد تتراوح مابين 30 و 42 سنة حسب التقييم الممنوح للموظف من طرف المدير أو المفتش، والمتمثل في النقطة الإدارية أو التربوية، وقد تكون هذه الترقية سريعة في غضون سنتين ونصف إذا كانت نقطة التقييم مرتفعة وهي أدنى مدة للترقية، كما يمكن أن تكون متوسطة في حدود ثلاثة سنوات إذا كان التقييم متوسط، ويمكن أن تكون بطيئة في خلال ثلاثة سنوات ونصف إذا كان التقييم ضعيفا، وهي أقصى مدة للترقية، والجدول التالي يوضح الحدود الدنيا والقصوى للترقية، والنقطة المقابلة لكل مدة حسب كل درجة:

الجدول(38): جدول الترقية من درجة إلى درجة للموظفين التربويين والإداريين.

الدرجة	التصنيف				
	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز
01	09,5–09	10,5–10	11,5–11	12,5–12	13,5–13
02	10–09,5	11–10,5	12–11,5	13–12,5	14–13,5
03	10,5–10	11,5–11	12,5–12	13,5–13	14,5–14
04	11–10,5	12–11,5	13–12,5	14–13,5	15–14,5
05	11,5–11	12,5–12	13,5–13	14,5–14	15,5–15
06	12–11,5	13–12,5	14–13,5	15–14,5	16–15,5
07	12,5–12	13,5–13	14,5–14	15,5–15	16,5–16
08	13–12,5	14–13,5	15–14,5	16–15,5	17–16,5
09	13,5–13	14,5–14	15,5–15	16,5–16	17,5–17
10	14–13,5	15–14,5	16–15,5	17–16,5	18–17,5
11	14,5–14	15,5–15	16,5–16	17,5–17	18,5–18
12	15–14,5	16–15,5	17–16,5	18–17,5	19–18,5

المصدر: المفتشية العامة بوزارة التربية الوطنية.

2- أهداف متعلقة بتطوير الأداء: تتحقق هذه الأهداف عندما يتأكد الموظفون من نقاط الضعف التي تشوب أداءهم بعد انتهاء عملية التقييم، فتوضع برامج جماعية وفردية لتطوير هذا الأداء، ومن أهم الوسائل التي تساعد على تطوير الأداء في قطاع التربية:

2-1: الندوات الداخلية: تبرمج ندوات داخلية خاصة بكل مادة يشرف عليها الأستاذ مسئول المادة يتم خلالها تبادل الخبرات، ومناقشة الصعوبات التي تعترض أداء الأستاذ من أجل تذليلها مما يسمح برفع الأداء وتطويره باستمرار (مهام مسئول المادة)، كما تبرمج ندوات داخلية لفائدة موظفو كل مصلحة يشرف عليها رئيس المصلحة يتم فيها التركيز على معالجة نقاط الضعف التي تم رصدها أثناء عملية تقييم الأداء، فمدير الدراسات يشرف على اجتماع رؤساء المواد ليقوم بتوجيههم وتبليغهم بكل المستجدات التربوية، ومستشار التربية يشرف

على الندوة المتعلقة بالمساعدين التربويين ويخطرهم بنقاط الضعف التي تشوب عملهم والوسائل والطرق الكفيلة بالتغلب عليها، كما يشرف المقتصد على الندوة الخاصة بالعمال المهنيين.(مناشير خاصة بالندوات الداخلية).

2-2: الدورات التكوينية: تبرمج دورات تكوينية من قبل المفتشية العامة بوزارة التربية الوطنية لفائدة مختلف فئات العمال، وفي كل مراحل التعليم يشرف عليها مفتشو القطاع بمساعدة موظفين ذوي خبرة كبيرة في تخصصاتهم، والغرض من هذه الدورات يكمن في تنمية وتطوير أداء الأفراد.

2-3: التطوير الذاتي للأداء: بناءا على نتائج تقييم أداء موظفي المؤسسات التربوية، يقوم مديرو هذه المؤسسات بإخطار موظفيهم بالجوانب الإيجابية والسلبية في أدائهم وهو ما يعرف بالتغذية العكسية، وبالتالي تنشأ لدى بعض الموظفين دافعية لتنمية وتطوير جوانب الأداء من خلال البحث والتعمق في المراجع العلمية المتعلقة بمادة التدريس بالنسبة للأساتذة، ومن خلال اكتساب المهارات الذاتية حول طرق التسيير الحديثة المعتمدة في مختلف المؤسسات الحديثة والتي ترتكز على البرمجيات وعلى المعلومة الإلكترونية بالنسبة لمسيري المؤسسات التربوية، كما يتولد لدى الموظفين نوع من التنافس الشريف فيلجئون إلى مضاعفة جهدهم أثناء تأديتهم لمهامهم لإرضاء مرؤوسيهم.

2-4: بالإضافة إلى ما سبق:يهدف تقييم أداء موظفي المؤسسات التربوية إلى:

أ- التأكد من مدى تحقيق المدرسة لأهدافها الخاصة بالعملية التعليمية بجميع جوانبها.[1]

ب- تشخيص المشكلات والصعوبات التي قد تواجه الموظف وتنعكس بالتالي على التلميذ والمدرسة من خلال جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالأداء وتحليلها.

ج- بعد تشخيص المشكلات يبقى الهدف الأساسي هو تقديم المقترحات والحلول الناجعة لمعالجة الصعوبات وتحسين مستوى أداء العملية التعليمية.

د- بعد تقديم المقترحات لابد من متابعة الحلول المقترحة للتأكد من مدى التحسن الذي طرأ على مستوى أداء الموظفين بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة التربوية والتي محورها الرئيس هو رفع وتيرة التحصيل العلمي لدى التلميذ.

وللتحقق من نجاح موظفي المؤسسة التربوية في أدائهم لمهامهم المسندة إليهم ومعرفة مستوى هذا الأداء لابد من إجراء التقييم بصفة مستمرة لتصحيح المسار وضمان سلامة الأداء للتقليل من الانحراف الموجود بين النتائج المحققة والأهداف المحددة.

[1]. عبد الصمد ألأغبري، مرجع سبق ذكره، ص421

المبحث الثاني: طرق تقييم الأداء والمناهج المستخدمة في التقييم.

تختلف المناهج والطرق المستخدمة في تقييم أداء العمال، حسب الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة والأهداف التي تريد بلوغها من وراء عملية التقييم، كأن يكون الهدف اختيار موظفين وترقيتهم لتولى مناصب عليا، أو من أجل تقليص عدد الوظائف أو المناصب المالية مما يتطلب زيادة إسناد وظائف أخرى لموظفين آخرين، أو من أجل تطوير وتنمية مستوى أداء الأفراد نتيجة إدخال تكنولوجيا جديدة وغيرها من الأهداف. كما تتوقف مناهج وطرق التقييم كذلك على عدة عوامل أخرى، منها ما يتعلق بطبيعة الوظيفة ذاتها كأن تكون هذه الوظيفة خدمية أو إنتاجية، أو بطبيعة التكاليف التي تتحملها المؤسسة جراء عملية التقييم سواء كانت تكاليف مالية أو تكاليف مرتبطة بالجهد المبذول والوقت المستغرق في إجراء التقييم.

المطلب الأول: مناهج تقييم الأداء: هناك نوع من الإجماع على أن عدد المناهج التي تعتمد عليها عملية التقييم هي ثلاثة مناهج رئيسية: منهج يرتكز على تقييم ناتج الأداء، منهج يرتكز على تقييم السلوك في الأداء، منهج يرتكز على تقييم السمات الشخصية للعامل.

أولا: منهج التقييم على أساس ناتج الأداء:

إن منهج التقييم على أساس النتائج يتطلب أن تكون للمؤسسة إستراتيجية واضحة يبنى عليها تخطيط شامل على مستوى المؤسسة ككل، وهذا بإتباع الخطوات التالية:

- تحديد هدف وأسباب وجود الوظيفة ذاتها، وكذا النتائج المتوقعة من قيام العامل بأداء هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، كما يجب أن تكون هذه الأهداف المخططة موضوعية وقصيرة المدى، محددة واضحة المعالم، وعادة ما يتم تقسيمها إلى فترات زمنية تقدر في المؤسسات التربوية بثلاثة أشهر، يتم في نهايتها تقييم أداء موظفي هذه المؤسسات وفقا لنهاية الامتحانات الفصلية، لأن نتائج التلاميذ هي من مؤشرات الأداء الهامة بالنسبة لموظفي المؤسسات التربوية، والغرض من التقييم الثلاثي هو التعرف على الأداء المحقق خلال هذه الفترة وكشف الانحرافات و تحليلها و توجيه الأداء إلى الاتجاه الصحيح.
- التعريف بواجبات الوظيفة وتحديدها بدقة حتى يتمكن العامل من أدائها بأحسن وجه.
- تحديد مستوى الأداء المعياري لكل وظيفة، أي ذلك المستوى من الأداء الذي تتحقق عنده النتائج المخططة، ونطلق على هذا النوع من المعايير:"معايير النتائج"[1].
- تحديد مقاييس الأداء الخاصة بكل وظيفة من أجل قياس الأداء الفعلي لكل عامل، مع ضمان قابليتها للتحقيق لما لها من تأثير شديد على دقة وموضوعية نتائج التقييم.

[1].عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ط1، ص410.

بعد وضع الإستراتيجية وصياغتها، ومع نهاية كل مرحلة تتم عملية التقييم وفق منهج نتائج الأداء التي تعتبر بمثابة الغلة التي تم جنيها بعد مرحلة من النشاطات المختلفة، وهذه النتائج أو المخرجات نابعة من المساهمة التي بذلها العامل على مستوى كل وظيفة مما أدى إلى تحقيق نتائج ملموسة تعتبر أساس عملية التقييم لأنها تتميز بسهولة قياسها، ويتم تقييم نتائج الأداء بشكل عام باستعمال عناصر التقييم التالية:

1- كمية الإنتاج الفعلي: وهو ما تم إنتاجه فعليا، حيث تتم مقارنته بالكمية المتوقع إنتاجها، مع تحليل فجوة الأداء، ودراسة تأثير الظروف الخارجة عن إرادة العامل على الكمية المحققة إيجاباً أو سلبا.

2- نوعية الإنتاج الفعلي: تتم مقارنة نوعية العمل المنتج فعليا مع النوعية المتوقعة، مع تحليل فجوة الأداء، ودراسة العلاقة الموجودة بين كمية ونوعية الإنتاج الفعلي.

3- الوقت المستغرق في أداء الأعمال: وتتم هنا دراسة الوقت الفعلي لإنجاز العامل للعمل المطلوب منه، ومقارنته بالوقت المخطط لإتمام الأعمال مع تحليل فجوة الأداء الزمنية ودراستها لمعرفة أسبابها، هل هي مرتبطة بأداء العامل؟ أم بسوء التخطيط؟

4- التكلفة المرتبطة بتحقيق النتائج: تتم دراسة التكلفة الفعلية لتحقيق النتائج مع مقارنتها بالتكلفة التقديرية المدرجة بالميزانية، وتحليل قيمة الانحراف إن وجد وعلاقته بأداء العامل، أم يعود لعوامل أخرى.

ثانيا: منهج التقييم على أساس السلوك في الأداء:

إن الموظف الذي يشغل وظيفة ما مطالب بتأدية جميع واجباتها ومسئولياتها على أكمل وجه سواء كانت نتائج أدائها كمية يمكن تقديرها وتحقيقها في المدى القصير، أو غير قابلة للقياس ويصعب تقديرها وتحقيقها في المدى القصير، وهذا هو السبب وراء ضرورة التركيز على تقييم السلوك الوظيفي الذي يتمثل في تصرفات وأفعال الموظف أثناء تنفيذه للمهام الوظيفية حتى يكون تقييم الأداء تقييما موضوعيا يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات الإدارية أو التطويرية الصائبة، والمقصود بالسلوك الوظيفي هي الأفعال والتصرفات التي يبديها العامل شاغل الوظيفة في تأدية مهامه من أجل تحقيق واجبات ومسؤوليات الوظيفة على أحسن وجه.

ثالثا: منهج التقييم على أساس السمات الشخصية:

يعتبر عامل الشخصية من العوامل الأساسية لنجاح أداء الموظفين لوظائفهم، وكثيرا ما نلمس بصمات الأفراد منقوشة على أعمالهم، لا يمكن مهما حاولنا أن ننسبها لغيرهم، لأنها تدل على جوانب مغروسة في شخصيتهم، إلاّ أنه يصعب التوافق على عناصر ثابتة و مستويات محددة لتقييم الصفات الشخصية للعامل و يعود ذلك للأسباب التالية:

1- لكل شخص سمات خاصة به، ولنفترض وجود مجموعة من الموظفين يشغلون نفس الوظيفة فإنه من الصعوبة بمكان تحديد عناصر ثابتة نقيم على أساسها الصفات الشخصية للموظف مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي.

2- منهج التقييم على أساس الخصائص الشخصية عادة ما يهدف إلى التعرف على بعض الجوانب المتعلقة بالصفات الشخصية للعامل والتي قد يكون لها أثر على نتائج الأداء ويصعب وضع مقاييس معيارية لها كالمبادرة، الإقناع، الإبداع، الابتكار، الأمانة، المعاملة...الخ، لذا فهي تتوقف على التقدير الشخصي للمقيم، مما يضفي نوع من الميول الذاتية وبالتالي يكون التقييم غير موضوعي.

تكتنف منهج تقييم الأداء على أساس الخصائص الشخصية عيوب كثيرة كنتيجة لغياب المقاييس المعيارية في هذا التقدير، ومن أهم سلبياته تأثر عملية التقييم بالعوامل الذاتية للمقيم، بالإضافة إلى عدم الثبات في أحكامه وغياب الدقة في تقديراته، وهذا ما يبرر التباين في التقديرات من مقيّم إلى آخر، مما يفقد هذا المنهج مبررات الاعتماد عليه، إلا أنه يمكن استخدامه كداعم للمناهج الأخرى من خلال استخدام نتائجه المقربة فقط من نتائج التقدير و القياس المستخرجة من باقي المناهج.

الجدول(39): يلخص العوامل المحددة لمناهج قياس أداء العاملين:

المناهج	منهج ناتج الأداء.	منهج السلوك الوظيفي.	منهج السمات الشخصية
معايير التقييم	ما ينجزه العامل.	ما يفعله العامل.	ما يتصف به العامل عن غيره.
عناصر التقييم	كمية الإنتاج الفعلي جودة الإنتاج الفعلي مدة الإنتاج الفعلي تكلفة الإنتاج الفعلي	الانضباط في العمل المواظبة في العمل العلاقات في العمل التعاون في العمل	الابتكار الإقناع الإدراك المبادرة
معدلات التقييم	المقادير الكمية المحددة. المقادير النوعية المحددة. الفترات الزمنية المعينة. قيمة التكاليف المسموح بها.	درجة الانضباط درجة المواظبة درجة العلاقات درجة التعاون	القدرة على الابتكار القدرة على الإقناع القدرة على الإدراك القدرة على المبادرة
التقديرات	مستوى إنجاز الرجل الوسط	الدرجة الوسطى لتقدير السلوك	القدرة المتوسطة الواجب توفيرها في العامل

المصدر: نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء: تختلف تصنيفات طرق تقييم الأداء من باحث إلى آخر، فقد صنفها باحثون إلى طرق تقليدية (تخضع لأحكام المقيمين)، وطرق حديثة، وصنفها آخرون إلى طرق تقديرية ذاتية وأخرى موضوعية وطرق مرتبطة بالأهداف والنتائج، وسنتطرق في بحثنا إلى التصنيف الأخير:

أولا: الطرق التقديرية أو الذاتية لتقييم الأداء: وتنقسم بدورها إلى ثلاث مجموعات أساسية: المقاييس التدريجية، المقاييس الترتيبية، القوائم السلوكية.

1- طريقة المقاييس المتدرجة: "تقوم هذه المقاييس على تقدير القائم بالقياس لدرجة احتواء أداء الفرد على صفة معينة، وقد تكون الصفة المقاسة عامة مثل الكفاءة أو الفاعلية، أو قد تكون جزئية..."[1] ، وتتطلب هذه الطريقة ما يلي:

أ- "تحديد عدد من الخصائص المساهمة في الأداء:"[2]حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل خاصية من خصائص التقييم حسب نوع الوظيفة، وتمثل كل خاصية حسب أهميتها النسبية.

ب- تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الخصائص المرتبطة بأداء كل موظف.

ج- بتجميع الدرجات التي حصل عليها كل فرد بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية المتحصل عليها من قبل كل منهم.

تطبق هذه الطريقة في قطاع التربية كما يلي: - تحديد الخصائص المساهمة في الأداء وتمثيلها النسبي، ثم تقييم موظفي القطاع بناءا على هذه الخصائص.[3]

- المواظبة من0إلى16نقطة توزع حسب:(الغيابات من0إلى12، التأخرات من0إلى4).
  - غياب واحد يحرم الموظف من 6 نقاط، غيابان يحرم من 12 نقطة.
  - تأخر واحد يحرم الموظف من نقطتان، تأخران يحرم من 4 نقاط.
  - في حالة الغيابات المرضية لأكثر من 7 أيام تسقط 16 نقطة.
- التكوين من0إلى12نقطة توزع حسب:الندوات من0إلى6، النشاط التربوي من0إلى6.
  - تغيب في ندوة واحدة خلال شهر يحرم من 6نقاط.
  - مشاركة في خلايا تربوية تمنح للموظف 3 نقاط.
  - التحضير الجدي للدروس تمنح له 3 نقاط.
- المبادرة من0إلى12نقطة توزع كما يلي:
  - تشخيص وإثراء التحضير التربوي تمنح له 3 نقاط.
  - استعمال وسائل الإيضاح تمنح له 3 نقاط.
  - المشاركة في تجميل القسم تمنح له 3 نقاط.
  - المحافظة على جمال المؤسسة ومحيط العمل والوسائل والتجهيزات: 3 نقاط.

[1]. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص375

[2]. علي غربي، إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص145

[3]. المرسوم: 78/10المؤرخ في: 2010.02.24،والمتعلقة بالنظام التعويضي لموظفي أسلاك التربية، ج.ر، العدد14 بتاريخ 2010.02.25

ملاحظة: يحرم من 40 نقطة في الشهر كل موظف يتغيب عن الامتحانات والمسابقات التي أستدعي إليها كمؤطر أو مصحح أو حارس أو مسير مالي أو عضو في الأمانة.

مزايا طريقة المقياس المتدرج: ما تمتاز به هذه الطريقة هو سهولتها و قابليتها للتطور والتكيف مع طبيعة الوظيفة ووفقا للهدف من التقييم.

عيوب طريقة المقياس المتدرج: أهم الانتقادات الموّجهة لهذه الطريقة:

- غير موضوعية يغلب عليها الذاتية والتحيز لأنها تتأثر بالحكم الشخصي للمقيم.

- التساهل والتشدد كون الصفات والخصائص المقاسة غالبا ما تكون عامة غير دقيقة، فقد يتم اختيار خصائص محددة للأداء إلا أن تأثيرها منخفض على الأداء الوظيفي، وقد يستغنى عن بعض الخصائص رغم وزنها القوي في التأثير على الأداء الوظيفي.

2: طريقة المقاييس الترتيبية: وتسمى أيضا بطريقة المقارنة لأنها تقوم على مقارنة بين الموظفين من حيث الكفاءة العامة للأداء، ويتم ترتيبهم تنازليا من الموظف الذي تحصل على أكبر قدر من الصفة محل القياس(المرتبة الأولى)، إلى الذي يليه، ثم الذي يليه،....وهكذا، ويتفرع عن طريقة المقاييس الترتيبية عددا من الطرق تتمثل في:

2-1- طريقة الترتيب البسيط: يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بما يلي: "أ- ترتيب الأفراد بالتسلسل من الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء، ب- يتم هذا الترتيب وفق درجة وجود الصفة المقاسة."[1]

يمكن للمقيم أن يرتب الموظفين ترتيبا تبادليا وهذا بوضع الموظف ذو أكبر تقدير في المرتبة الأولى، ثم يختار صاحب المرتبة الأخيرة، ثم المرتبة الثانية، ثم صاحب المرتبة ما قبل الأخيرة وهكذا إلى أن يكمل القائمة، وهذا ما يعرف "باسم الترتيب التبادلي."[2]

وبالوصول إلى المراتب الوسطى تعترض المقيم صعوبات بسبب صعوبة التمييز والانتقاء بين الموظفين المتبقين في المراحل الأخيرة كنتيجة لتقارب الرتب، مما يحول دون القدرة على قياس الفرق بينهما، ومن أجل هذا: "قام جيلفورد بإعداد جدول يمكن من التحويل الفوري للرتب إلى قيم فاصلية معيارية في الحالات التي يتراوح فيها عدد الأفراد بين10و30 فردا، وهذا المقياس الفاصلي المعياري يحتوي على 9 درجات."[3]

[1]. علي غربي، إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص143

[2]. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص354

[3]. نفس المرجع، ص354

ولتحويل الرتب التي تحصل عليها الموظفون البالغ عددهم ما بين 10 و 30 فردا أثناء تقييم الأداء، نقوم بالخطوات التالية على جدول جيلفورد:

أ-نحدد صف الرتب المقابل لعدد الأفراد:(مثلا:إذا كان عدد المقيمين17موظفا، وتحصل أحدهم على الرتبة 12، نبحث عن الرتبة في الخانة الأفقية المقابلة لعدد الأفراد17.).

ب- نحدد الدرجات الموجودة في خانات الأعمدة المقابلة لهذه الرتب.

(الدرجة التفاضلية المقابلة للرتبة 12 التي تحصل عليها أحد الموظفين من ضمن 17 موظفا هي الدرجة 4، تحصلنا عليها بإسقاط الدرجات الفاصلية المعيارية على مجال الرتبة 12 وهو:[11-13]). أنظر جدول جيلفورد أسفله:

الجدول(40): جدول جيلفورد لتحويل الرتب إلى قيم فاصلية.

عدد الأفراد المرتبين	الدرجات الفاصلية المعيارية المقابلة للرتب								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	/	10	9	8-7	6-5	4-3	2	1	/
11	/	11	10-9	8	7-5	4	3-2	1	/
12	/	12	11-10	9-8	7-6	5-4	3-2	1	/
13	13	/	12-11	10-9	8-6	5-4	3-2	/	1
14	14	/	13-12	11-9	8-7	6-4	3-2	/	1
15	15	14	13	12-10	9-7	6-4	3	2	1
16	16	15	14-13	12-11	10-7	6-5	4-3	2	1
17	17	16	15-14	13-11	10-8	7-5	4-3	2	1
18	18	17	16-15	14-12	11-8	7-5	4-3	2	1
19	19	18	17-16	15-12	11-9	8-5	4-3	2	1
20	20	19	18-16	15-13	12-9	8-6	5-3	2	1
21	21	20	19-17	16-14	13-9	8-6	5-3	2	1
22	22	21	20-18	17-14	13-10	9-6	5-3	2	1
23	23	22	21-19	18-15	14-10	9-6	5-3	2	1
24	24	23-22	21-20	19-15	14-11	10-6	5-4	3-2	1
25	25	24-23	22-20	19-16	15-11	10-7	5-4	3-2	1
26	26	25-24	31-21	20-17	16-11	10-7	6-4	3-2	1
27	27	26-25	24-22	21-17	16-12	11-7	6-4	3-2	1
28	28	27-26	25-23	22-18	17-12	11-7	6-4	3-2	1
29	29	28-27	26-23	22-18	17-13	12-8	7-4	3-2	1
30	30	29-28	27-24	23-19	18-13	12-8	7-4	3-2	1

المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ص385.

أما إذا كان عدد الموظفين محل التقييم أقل من 10 موظفين، فإننا نستغني عن جدول جيلفورد ونكتفي بالترتيب العادي حسب الرتب المحصل عليها.

2-2: طريقة المقارنات الثنائية: تتطلب عقد مقارنات ثنائية بين الموظفين محل التقييم، بحيث كل موظف يقارن مع بقية الموظفين فردا فردا، حيث يقوم المقيم بما يلي:

أ- تحديد الموظف الأفضل أداء في كل مجموعة ثنائية.

ب- تحديد الرتبة التي يحتلها الموظف محل التقييم بعد احتساب عدد المرات التي اختير فيها بعد كل مقارنة ثنائية.

ولحساب عدد المجموعات الثنائية نستخدم المعادلة التالية:

"عدد المجموعات الثنائية = ن(ن-1)/2، حيث ن عدد الأفراد المراد تقييمهم."[1]

وبما أن المقارنة تكون ثنائية فنلاحظ أنه كلما زاد عدد الموظفين المعنيين بعملية تقييم الأداء، كلما زاد عدد المجموعات الثنائية، وهنا تطرح مشكلة الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة بشدة بسبب كثرة عدد المجموعات، وللتغلب على هذه المشكلة توجد طريقتين:

الطريقة الأولى: اقترحها لاوش وكي فارت ومكرميك(Lawshe ,Kephar et McCormick)، تقوم على فكرة تقسيم العدد الكلي للموظفين إلى مجموعات متجانسة، ثم تكوين المجموعات الثنائية داخل كل مجموعة جزئية.

ويفضل في قطاع التربية أن تكون هذه المجموعات حسب الأسلاك: (أسلاك خاصة بالتربية الوطنية، مناصب عليا، أسلاك مشتركة لها علاقة بالتربية.)، وتقسم كل مجموعة إلى مجموعات جزئية وهو ما يسمى بالرتب في وظائف قطاع التربية وهي: "رتب موظفي: التعليم، التربية، التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، المخابر، المصالح الاقتصادية، مناصب تنسيق التعليم، مناصب إدارة المؤسسات، مناصب التفتيش والمراقبة، الأسلاك المشتركة التي لها علاقة بالتربية."[2]

ويتم تكوين المجموعات الثنائية داخل كل مجموعة رتبية متجانسة، وقد يتفاوت عدد الموظفين داخل كل مجموعة رتبية، لذا يجب اللجوء إلى جدول لاوش وكي فارت الذي "يمكن من تحويل عدد التفضيلات التي حصل عليها المجموعات الجزئية إلى قيم معيارية تتراوح بين 25 و 75 تستخدم في مقارنة الأفراد المنتمين إلى مجموعات مختلفة، وهذا لتفادي اختلاف عدد الأفراد في المجموعات الجزئية الذي يؤثر في عدد التفضيلات وفي الرتب المستخرجة منها في كل مجموعة."[3]

[1]. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص387

[2]. سعد لعمش، مرجع سبق ذكره، من ص680 إلى ص683.

[3]. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص388

الجدول(41): جدول لاوش وكيفارت لتحويل عدد التفضيلات من طريقة المقارنات الثنائية إلى قيم معيارية.

عدد التفضيلات	عدد الأفراد محل التقييم																				
	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
0	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
1	42	41	40	39	38	38	37	37	36	36	35	35	35	34	34	34	33	33	33	33	33
2	50	47	46	44	43	42	41	41	40	40	39	39	39	38	38	37	37	37	37	36	36
3	57	53	50	48	47	46	45	44	43	43	42	41	41	41	40	40	40	39	39	39	38
4	75	58	54	52	50	39	47	46	46	45	44	44	43	43	42	42	41	41	41	41	40
5		75	60	56	53	51	50	49	48	47	46	46	45	45	44	44	43	43	42	42	42
6			75	61	57	54	53	51	50	49	48	47	47	46	46	45	45	44	44	44	43
7				75	62	58	55	53	52	51	50	49	48	48	47	47	46	46	45	45	45
8					75	62	58	56	54	53	52	51	50	49	49	48	47	47	46	46	46
9						75	63	59	57	55	54	53	52	51	50	49	49	48	48	47	47
10							75	62	60	57	56	54	53	52	51	51	50	49	49	48	48
11								75	64	61	58	56	55	54	53	52	51	51	50	49	49
12									75	64	61	59	57	55	54	53	53	52	51	51	50
13										75	65	61	59	57	56	55	54	53	52	52	51
14											75	65	63	59	58	56	55	54	53	53	52
15												75	66	63	60	58	57	56	55	54	53
16													75	66	63	60	58	57	56	55	54
17														75	66	63	60	59	57	56	55
18															75	66	63	61	59	58	57
19																75	66	63	61	59	58
20																	75	67	63	61	60
21																		75	67	64	62
22																			75	67	64
23																				75	67
24																					75
25																					

المصدر: أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص389

ولتقريب الفكرة نحسب القيمة المعيارية التي تمثل تقييم الأستاذ 1 والذي تحصل على 12 تفضيلا ضمن مجموعة رتبية لفئة موظفي التعليم الثانوي تضم 20 أستاذا.

أ- نحسب عدد المجموعات الثنائية الممكنة $= \frac{20(20-1)}{2} = 190 = \frac{n(n-1)}{2}$

بما **أن** عدد المجموعات الثنائية كبير جدا فإننا نلجأ إلى جدول لاوش وكيفارت لتحويل عدد التفضيلات من طريقة المقارنات الثنائية إلى قيم معيارية.

ب- القيمة المعيارية (تقييم الأستاذ1) هي تقاطع النقطتين $\{(12$تفضيلا$)،(20$أستاذا$)\}$ على جدول لاوش وكيفارت، وتساوي: 53

ج- نواصل استخراج القيم المعيارية لكل أستاذ بنفس الطريقة على جدول لاوش وكيفارت، ثم نقوم بترتيب الأساتذة وفقا للقيم المعيارية التي تحصلوا عليها.

ملاحظة: إذا كان عدد المجموعات الثنائية قليل،لا تستغرق عملية المقارنات الثنائية وقت طويل، فإننا نستغني عن جدول لاوش وكيفارت، ونقوم بمقارنة بين كل الموظفين حالة بحالة: $10 = \frac{5(5-1)}{2} = \frac{n(n-1)}{2}$

أ- نحدد الموظف الأفضل أداء في كل مجموعة ثنائية:

ع1	ع2
+	

ع1	ع3
+	

ع1	ع4
+	

ع1	ع5
+	

ع2	ع3
+	

ع2	ع4
+	

ع2	ع5
+	

ع3	ع4
+	

ع3	ع5
+	

ع4	ع5
+	

ج- تحديد الرتبة النهائية التي يحتلها كل موظف:

الجدول(42): الترتيب النهائي للموظفين حسب طريقة المقارنات الثنائية.

الموظف	عدد المفاضلات	الرتبة
الموظف01	2	3
الموظف02	0	5
الموظف03	1	4
الموظف04	3	2
الموظف05	4	1

المصدر: من إعداد الطالب.

الطريقة الثانية:"تقوم على إجراء عدد أقل من المقارنات الثنائية،..وليس من الضروري أن تتم المقارنة بين كل فرد وآخر في المجموعة الكبيرة، وإنما تختار عينة من المجموعات الثنائية، بشرط أن يتساوى عدد الأفراد محل التقييم في المجموعات التي يوجد فيها كل واحد منهم، وبشرط أن يتم الاختيار بطريقة منظمة "[1]

3-2: طريقة التوزيع الإجباري: حسب هذه الطريقة يتم توزيع الموظفين المراد تقييم أدائهم على مجموعات جزئية، كل مجموعة تمثل مقياس معين:(ممتاز، جيد، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا)، ويقابل كل مقياس نسبة مئوية محددة، وتمنح أكبر نسبة للمجموعة الجزئية الوسطى على اعتبار أن أغلبية الموظفين من ذوي كفاءة الأداء المتوسطة، وتقل نسبة المجموعات الجزئية المتطرفة حيث تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة ونسبة أخرى قليلة من ذوي الكفاءة الضعيفة، وهذه الطريقة مستمدة من فكرة التوزيع الطبيعي الذي يعتبر أن الظواهر تميل إلى التركيز نحو القيمة المتوسطة لها، و يقل تركيزها عن الطرفين.

[1]. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص390

"وعادة ما تحتوي مقاييس التوزيع الإجباري على خمس درجات أو مجموعات يوزع عليها الأفراد بحيث يكون نمط توزيع النسب على الدرجات أو المجموعات نوعا من التوزيع الطبيعي."[1]

الجدول(43): نموذج مبسّط لطريقة التوزيع الإجباري

الموظفون المقيمون (حسب الرتبة في قطاع التربية)[2]	التوزيع الطبيعي حسب مستويات الأداء	عدد الموظفين حسب كل مجموعة	الدرجة المقابلة لكل مجموعة.
المجموعة الأولى	%10	03	ممتاز
المجموعة الثانية	%20	06	جيد جدا
المجموعة الثالثة	%40	12	جيد
المجموعة الرابعة	%20	06	متوسط
المجموعة الخامسة	%10	03	ضعيف
المجموع	%100	30	/

المصدر: بتصرف عن محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 435.

3: طريقة القوائم السلوكية: عند تطبيق هذا النوع من المقاييس يتم التركيز على سلوك الموظف من خلال معاينة وملاحظة مدى اتصافه بسلوك معين، ودرجة تكرار هذا السلوك أثناء تأديته لمهامه، "وبهذا المعنى فإن القوائم السلوكية تركز على الأنشطة التفصيلية التي يؤديها الفرد، وتتحاشى التقييم الإجمالي الذي غالبا ما تتصف به طرق التدرج والترتيب.

ومن أهم طرق تقييم الأداء السلوكية نجد: طريقة قوائم المراجعة، طريقة الاختيار الإجباري، طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا.

3-1: طريقة الوقائع الحرجة: "يقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفايته أو انخفاضها."[3]

"يقع الحدث الحرج أو الطارئ عندما تؤدي سلوكيات الموظف إلى نجاح عادي أو غير عادي (متميز جدا) في أي جزء من الوظيفة والعكس في حالات الإخفاق الشديد."[4]

يقوم المسئول عن تقييم الأداء من خلال متابعته المستمرة لأداء الموظفين محل التقييم بتدوين الأحداث الطارئة أو الهامة التي يلاحظها أو تلك التي يخطره بها القائم بالعمل نفسه، وسلوك أو تصرفات الموظف تجاه هذه الأحداث، وتتم هذه الطريقة وفقا للمراحل التالية: أ- تدوين الأحداث الحرجة لفترة التقييم.

[1]. أحمد صقر عاشور، نفس المرجع، ص392

[2]. المادة 32 من المرسوم رقم:315/08 المؤرخ في: 2008.10.11، والمتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي أسلاك التربية الوطنية.

[3]. بديرينة زهور، شعرانة خيرة، عملية تقييم الأداء ودورها في تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، جامعة الأغواط، جامعة التكوين المتواصل، 2001/2000، ص64

[4]. سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص533

ب- "تجميع عدد كبير من الوقائع السلوكية لنوع معين من العمل."[1]

ج- فرز هذه الأحداث حسب درجة الحرج أو الحسم والمتمثل في درجة تأثيرها على الأداء من حيث الفعالية أو عدمها.

د- استبعاد الوقائع التي ليس لها تأثيرا في الأداء، أي تلك التي لا تؤثر على درجة تميز الأداء من حيث النجاح الشديد أو الإخفاق الشديد.

هـ- ترتيب الوقائع المتبقية في قسمين: "أحدهما للسلوك الحسن الذي يدل على كفايته، والآخر للسلوك السيئ الذي يدل على عدم كفايته."[2]

هذه المرحلة تعتبر آخر خطوة لتصميم المقياس النهائي حسب طريقة الأحداث الحرجة.

و- يبدأ المقيم بقياس الأداء وفقا للمقياس النهائي من خلال وضع علامة(x) في الخانة التي تتطابق فيها العبارة السلوكية مع الموظف محل القياس.

2-3: طريقة قوائم المراجعة: يتم خلالها تقييم أداء الموظفين وفق الخطوات التالية:

أ- تحدد الإدارة قائمة تحتوي على أوصاف سلوكية سهلة ومفهومة تصف مستويات مختلفة من الأداء.

ب- يتم استخدام هذه القائمة من قبل المسئول عن تقييم الأداء.

ج- يقوم القائم بالتقييم بوضع علامة (نعم) أو (لا) أمام كل عبارة تصف أداء العامل حسب رأيه الشخصي.

د-"عندما ينتهي المشرف من رصد الإجابة عن العبارات الواردة يعيدها إلى الإدارة."[3]

هـ- تقوم الإدارة (مدير المؤسسة) بتحليل هذه الإجابات وإعطاء أوزان لكل عبارة.

و- يرجع التقييم النهائي إلى المسئول المباشر.

ولتقريب الفكرة أكثر نفترض أن مفتش مادة اللغة العربية عند زيارته لأساتذة المادة في إحدى الثانويات قام بتوزيع استمارة تقييمية على طلبة الآداب والذين عددهم 120 طالبا، لمعرفة بعض المواصفات السلوكية المتعلقة بأساتذتهم، لاستخدامها كمعلومات مكملة للجانب الأكاديمي للأساتذة حتى يكون التقييم شموليا، هذه الاستمارة يطلب من خلالها:

أ- وضع إشارة (نعم) أو (لا) أمام كل عبارة من العبارات التالية:

- معاملته للطلبة مقبولة. - يشد انتباهك للدرس. - يتقبل طرح الأسئلة. - يهتم بالطلبة الضعفاء.

- طريقة التدريس جيدة.

---

[1]. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص393

[2]. بديرينة زهور، شعرانة خيرة، مرجع سبق ذكره، ص64

[3]. علي غربي، إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص145

ب- قام المفتش بجمع هذه الاستمارات فكانت حوصلة النتائج كما يلي:

الجدول(44): حوصلة نتائج تقييم الأداء وفقا لطريقة قوائم المراجعة.

المواصفات السلوكية	عدد تكرارات الإجابة المعبر عنها.							
	أستاذ 1		أستاذ 2		أستاذ 3		أستاذ 4	
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
معاملة جيدة للطلبة.	100	20	70	50	110	10	50	70
يشد انتباهك للدرس.	115	5	60	60	82	38	40	80
يتقبل طرح الأسئلة.	112	8	65	55	86	34	45	75
يهتم بالطلبة الضعفاء.	105	15	119	1	35	85	55	65
طريقة التدريس جيدة.	107	13	95	25	90	30	35	85
معدل الإجابات:	107,8	12,2	81,8	38,2	80,6	39,4	45	75
النسبة المئوية:%	89,83	10,17	68,17	31,83	67,17	32,83	37,5	62,5

المصدر: من إعداد الطالب.

د- تحويل تكرارات الإجابة بنعم إلى نسب مئوية.

الجدول(45): النسب المئوية لنتائج تقييم الأداء وفقا لطريقة قوائم المراجعة.

المواصفات السلوكية	عدد تكرارات الإجابة بنعم والنسبة المقابلة لكل تكرار							
	أستاذ 1		أستاذ 2		أستاذ 3		أستاذ 4	
	نعم	النسبة%	نعم	النسبة%	نعم	النسبة%	نعم	النسبة%
معاملة جيدة للطلبة.	100	83,33	70	58,33	110	91,67	50	41,67
يشد انتباهك للدرس.	115	95,83	60	50,00	82	68,33	40	33,33
يتقبل طرح الأسئلة.	112	93,33	65	54,17	86	71,67	45	37,5
يهتم بالطلبة الضعفاء.	105	87,5	119	99,17	35	29,17	55	45,83
طريقة التدريس جيدة.	107	89,16	95	79,17	90	75,00	35	29,17
معدل الإجابات:	107,8	89,83 %	81,8	68,17 %	80,6	67,17 %	45	37,5 %

المصدر: من إعداد الطالب.

هـ- إعطاء أوزان لكل عبارة سلوكية من قبل الإدارة:

الجدول(46): إعطاء أوزان لكل عبارة سلوكية من قبل الإدارة:

المواصفات السلوكية	معاملة جيدة للطلبة.		يشد انتباهك للدرس.		يتقبل طرح الأسئلة.	
الوزن النسبي	25% (1)		25% (1)		10% (1)	
	نعم%(2)	(1) x (2)	نعم% (2)	(1) x (2)	نعم% (2)	(1) x (2)
الأستاذ 1	83,33	20,83	95,83	23,96	93,33	9,33
الأستاذ 2	58,33	14,58	50	12.5	54,17	5,42
الأستاذ 3	91,67	22,92	68,33	17,08	71,67	7,17
الأستاذ 4	41,67	10,42	33,33	8,33	37,5	3,75

المواصفات السلوكية	يهتم بالطلبة الضعفاء.		طريقة التدريس جيدة.		متوسط النسب المعبر عنها بنعم%	متوسطات النسب المرجحة بالأوزان: (1) x (2)	الترتيب
الوزن النسبي	10% (1)		30% (1)				
	نعم%(2)	(1)x(2)	نعم%(2)	(1) x (2)			
الأستاذ 1	87,5	8,75	89,16	26,75	89,83	17,92	01
الأستاذ 2	99,17	9,92	79,17	23,75	68,17	13,23	03
الأستاذ 3	29,17	2,92	75,00	22,5	67,17	14,52	02
الأستاذ 4	45,83	4,58	29,17	8,75	37,5	7,16	04

من إعداد الطالب.

و- تحويل متوسطات النسب المرجحة بالأوزان إلى نقاط تقييم:

منحة تحسين الأداء التربوي تتراوح ما بين: 00% إلى 40%.

منحة تحسين الأداء التسييري تتراوح ما بين: 00% إلى 40%.

منحة المردودية تتراوح ما بين: 00% إلى 30%.

في هذا المثال الخاص بالأساتذة فإن أقصى نقطة تقييم لمنحة الأداء التربوي هو40%، وعليه نقوم بتحويل متوسطات النسب المرجحة بالأوزان إلى نقاط تقييم وفقا للقاعدة الثلاثية كما يلي:

الجدول(47): تحويل متوسطات النسب المرجحة بالأوزان إلى نقاط تقييم:

	الترتيب	متوسطات النسب المرجحة بالأوزان: (1) x (2)	نقطة التقييم	تحويل النسب إلى قيم مالية: **منحة الأداء التربوي = الراتب الرئيسي × نقطة التقييم.** مثال: نفترض أن الأستاذ رقم2 في الدرجة05. الراتب الأساسي=
أستاذ 1	01	17,92 تمثل A%	$A = 40\%$	الخبرة المهنية= $145 \times 45{,}00 = 6.525{,}00$.....(2) الراتب الرئيسي= (2)+(1) = 32.535,00 **منحة الأداء التربوي= الراتب الرئيسي × نقطة التقييم =** 32.535,00 x 29,53% = 9.607,58 هذا المبلغ نقتطع منه حقوق الضمان الاجتماعي والضريبة، والمبلغ الذي نحصل عليه هو الصافي الشهري.
أستاذ 2	03	13,23 تمثل B%	$B = (13{,}23 \times 40\%) \div 17{,}92 = 29.53\%$	
أستاذ 3	02	14,52 تمثل C%	$C = (14{,}52 \times 40\%) \div 17{,}92 = 32{,}41\%$	
أستاذ 4	04	7,16 تمثل D%	$D = (7{,}16 \times 40\%) \div 17{,}92 = 15{,}98\%$	

المصدر: من إعداد الطالب.

مزايا طريقة قوائم المراجعة: هذه الطريقة تمكن من الحد من بعض سلبيات تقييم الأداء مثل: التحيز، التساهل بمنح جميع الموظفين تقديرات مرتفعة، التشدّد...الخ.

كما تتميز قوائم المراجعة بالموضوعية، لأنها تعتمد على المواصفات السلوكية التي لها علاقة بالعمل فقط، وهذا ما يمكن من وضع مقارنة بين أداء الموظفين الذين هم من نفس السلك على أسس ومعايير موحدة تظهر جميع الحقائق والصفات الممكن توافرها في الموظف في نموذج واحد فقط.

مثلا سلك موظفي التعليم يتم تقييمهم في نموذج موحد يشمل معايير موحدة من خلال (استمارة منحة الأداء التربوي).

عيوب طريقة قوائم المراجعة: إن اتباع هذه الطريقة يستغرق وقتا طويلا وجهدا كبيرا وخبرة ودقة في انتقاء العبارات الدالة على أداء مختلف الموظفين بصدق وموضوعية، فليس من السهل تجميع وتحليل عدد هائل من العبارات السلوكية ذات الصلة بخصائص وصفات الموظف ومساهماته، وتقدير أوزان هذه العبارات، خاصة إذا كان عدد الموظفين الخاضعين للتقييم كبير جدا، وما يؤخذ على هذه الطريقة أنها تفترض مسبقاً توزيعاً معيناً لتقديرات أداء الموظفين قد يتعارض مع وجود حقائق تخالف النسب المقررة مسبقاً في التوزيع وهذا ما يجعلها تقتل روح التنافس والمبادرة بين الموظفين.

3-3: طريقة الاختيار الإجباري:

"وفقا لهذه الطريقة يحتوي مقياس الأداء على مجموعات تحتوي كل منها عادة على عبارتين تصف جوانب سلوكية للأداء."[1]

وقد تضم كل مجموعة أربع عبارات: (عبارتان تمثلان الصفات المرغوبة واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الموظف).

وسميت بالاختيار الإجباري لأن القائم بالقياس مجبر على اختيار عبارة من عبارتي مجموعة الأداء المرغوب فيه والتي هي أكثر تطابق مع أداء الموظف محل التقييم، وعبارة من عبارتي مجموعة الأداء الغير مرغوب فيه باعتبارها الأقل تطابق مع أداء نفس الموظف.

مجموعة الأداء المرغوب فيه تحتوي على عبارتين "بصفتين حسنتين، واحدة منهما تمثل إحدى المتطلبات الهامة للأداء الفعال، بينما تمثل الأخرى صفة عامة جيدة وإن كانت لا تميز فاعلية الأداء،.....والعنصر الحاسم في فاعلية هذه الطريقة هو عدم معرفة القائم بالقياس لأي من العبارات يتصل بالأداء الفعال أو غير الفعال، وأيضا عدم معرفته بالأوزان النسبية (الدرجات) للعبارات، فهذه المعلومات تكون سرية ويحتفظ بها كشفرة لدى مصممي القياس، ولا تتاح لأي فرد آخر في المنظمة."[2]

الجدول(48): نموذج مبسّط لطريقة الاختيار الإجباري

معايير التقييم	عبارات التقييم	المفاضلة	الوزن
نوعية العمل	يؤدي عمله بدقة دون أخطاء، يحتاج إلاّ نادراً للتدقيق		
	يكرّر الخطأ باستمرار، يتميز عمله بالكثير من التلف		
السلوك في العمل	يتأقلم بسهولة مع كل حالة جديدة، علاقته طيبة مع زملائه		
	يتمسك كثيرا بالتفاصيل، قليل التعاون مع زملائه		
	درجة تقييم مستوى أداء العامل		

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 438.

مزايا طريقة الاختيار الإجباري: تقييم الأداء يتم بطريقة موضوعية تتجنب إلى حد كبير أخطاء التحيز التي يقع فيها القائم بالقياس، وبالتالي نتائجها دقيقة مقارنة بالطرق الأخرى كما لا تتطلب أي نوع من التدريب للرؤساء المشرفين المباشرين على التقييم.

[1]. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص398

[2]. نفس المرجع، ص398، 399

عيوب طريقة الاختيار الإجباري: أهم مساوئ هذه الطريقة تتمثل في عدم رضا المسئولين عن التقييم بحكم عدم فهمهم للمقياس الذي يطبقونه والذي صمم أساسا لتضليل المقيمين بهدف تقليل تحيزهم، ومن سلبيات هذه الطريقة أيضا عدم معرفة القائمين بالقياس للأوزان النسبية للعبارات والقيم المخصصة لها، ولا تمكن من توجيه أداء الفرد محل القياس، إذ لا توفر له معلومات مرتدة عن نواحي الكفاءة والقصور في أدائه.

4-3: طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا: وفقا لهذه الطريقة يتم اختيار العبارات التي تصف سلوك كل موظف أثناء تأديته لمهامه بناء على القيم المتوسطة المأخوذة من تقدير "عدد من الحكام لهذه البنود."[1] ، ويتم بناء المقياس حسب الخطوات التالية:

أ- يتم تجميع عدد من العبارات التي تصف نواحي مختلفة من سلوكيات العمل.

ب- يتم إعطاء مجموع العبارات المجمعة إلى عدد من الحكام.

ج- يتم فرز العبارات إلى مجموعات حسب القيم الممنوحة لكل عبارة من طرف كل حكم، والتي "تتراوح بين 1 أو7، 1أو9، 1أو11 حسب درجة الجودة أو عدم الجودة التي ينطوي عليها السلوك الذي تحتويه العبارة."[2]

د- يحسب الوسط الحسابي والتباين لكل عبارة سلوكية من القيم الممنوحة من طرف الحكام.

هـ- تستبعد العبارات ذات التباين المتباعد، ويحتفظ فقط بذات التباين المنخفض.

و- تعطى للعبارات المختارة قيما أو أوزانا تتمثل في الوسط الحسابي للقيم الممنوحة من طرف الحكام لهذه العبارات.

التقييم النهائي للموظف يتمثل في مجموع القيم النهائية المقابلة للعبارات التي تم قبولها لمطابقتها لمتطلبات الوظيفة.

ملاحظة1: يساعد التباين عند حسابه وفقا لهذه الطريقة على معرفة:

- مدى تباعد وتقارب تقييمات الحكام لكل عبارة تصف سلوك الموظف أثناء تأديته لعمله،

"فكلما كان التباين كبيرا كلما كان هذا دليلا على كبر التضارب في آراء الحكام وزيادة غموض العبارة، والعكس بالعكس."[3]

- درجة غموض أو وضوح العبارة في التعبير عن سلوك الأداء.

وعند تصميم المقياس النهائي تستبعد العبارات ذات التباين المتباعد، وتدرج العبارات ذات التباين المنخفض فقط.

[1]. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص396

[2]. نفس المرجع، ص396

[3]. نفس المرجع، ص396

ملاحظة2: تبقى القيم أو الأوزان المختارة لكل عبارة سرية على مستوى إدارة الموارد البشرية، ولا يجب أن يطلع عليها المقيم.

ثانيا: الطرق الموضوعية لتقييم الأداء:

تعتمد هذه الطرق في تقييم الأداء على نواتج الأداء بصرف النظر عن سلوك الموظف أثناء تنفيذ المهام، وعن الوسائل المستخدمة في التنفيذ، وكل ما تركز عليه هذه الطريقة هو كمية وجودة ناتج الأداء، ويتطلب استعمال هذه الطرق توفر الشروط التالية:

- تحديد النتائج المتوقعة من أداء هذه الوظيفة بعد نهاية مرحلة التقييم، والتي تقدر في المؤسسات التربوية بثلاثة أشهر، يتم في نهايتها تقييم أداء موظفي هذه المؤسسات وفقا لنهاية الامتحانات الفصلية، لأن نتائج التلاميذ هي من مؤشرات الأداء الهامة بالنسبة لموظفي المؤسسات التربوية، والغرض من التقييم الثلاثي هو معرفة الأداء المحقق خلال هذه الفترة وكشف الانحرافات وتحليلها وتوجيه الأداء إلى الاتجاه الصحيح.

- التعريف بواجبات الوظيفة و تحديدها بدقة ووضوح حتى يتمكن العامل من أدائها على أحسن وجه.

- تحديد مستوى الأداء المعياري لكل وظيفة، أي ذلك المستوى من الأداء الذي تتحقق عنده النتائج المخططة، ونطلق على هذا النوع من المعايير:"معايير النتائج"[1].

- تحديد مقاييس الأداء الخاصة بكل وظيفة من أجل قياس الأداء الفعلي لكل عامل، مع ضمان قابليتها للتحقيق لما لها من تأثير شديد على دقة وموضوعية نتائج التقييم.

ومع نهاية كل مرحلة تتم عملية التقييم وفق طرق ناتج الأداء التي تعتبر بمثابة الغلة التي تم جنيها بعد مرحلة من النشاطات المختلفة، وهذه النتائج أو المخرجات نابعة من المساهمة التي بذلها الموظف على مستوى كل وظيفة مما أدى إلى تحقيق نتائج ملموسة تعتبر أساس عملية التقييم.

و يتم تقييم نتائج الأداء بشكل عام باستعمال عناصر التقييم التالية :

1: كمية ناتج الأداء: وهو ما تم إنتاجه فعليا، حيث تتم مقارنته بالكمية المتوقع إنتاجها، مع تحليل فجوة الأداء، ودراسة تأثير الظروف الخارجة عن إرادة العامل على الكمية المحققة إيجاباً أو سلبا، ونعبر عن كمية الإنتاج في المؤسسات التربوية بنسب مئوية للدلالة على مدى تنفيذ المناهج الدراسية من جهة، ومن جهة ثانية للتعبير عن نتائج التلاميذ الفصلية والسنوية، ولهذا يتم كل ثلاثي قياس نسبة تنفيذ الأعمال حسب الرزنامة المحددة من قبل وزارة التربية الوطنية، وقياس نسبة نتائج التلاميذ حسب كل مادة، وهذا القياس هدفه تقييم كمية ناتج الأداء بالنسبة للأستاذ.

[1].عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ط1، ص410.

1-1: مدى تنفيذ الأستاذ للمناهج الدراسية: جاء في الدليل المنهجي للتنظيم التربوي في التعليم الثانوي: "يتحقق ضمان التواصل بين الأعمال الميدانية والتصورات التي تسعى الإدارة المركزية إلى تحقيقها بالتقيد بالآجال المحددة لإنجاز العمليات وباحترامها، وذلك من أجل متابعة مختلف العمليات المسطرة في الرزنامة واستغلالها."[1]

وقد حدد التوزيع السنوي للمناهج من قبل وزارة التربية الوطنية وفق النموذج التالي:

الشهر	الأسبوع	الدرس	رقم الحصة	المحتوى	الحجم الساعي

ويمكن للمقيم من خلال هذا الجدول استخراج نسبة كمية الأداء الفعلي(نسبة ما تم تنفيذه من البرامج الدراسية) من خلال مقارنتها مع كمية الأداء المخطط والمتمثلة في التوزيع الفصلي لمنهاج كل مادة.

1-2: مدى تحصيل التلاميذ للبرامج الدراسية: في نهاية كل ثلاثي يتم إجراء امتحانات للوقوف على درجة استيعاب وتحصيل الطلبة للدروس المقدمة، حيث يتم إجراء تحليل للنتائج الفصلية بشكل تفصيلي حسب كل مادة وكل شعبة مع ترتيب هذه المواد وفقا للنتائج المحققة وبالتالي نستطيع الحكم على أداء كل أستاذ وتقييم كفايته التدريسية.

مميزاتها: تتميز طريقة كمية ناتج الأداء بسهولة قياسها.

سلبياتها: ما يؤخذ على تطبيق طريقة كمية ناتج الأداء في المؤسسات التربوية هو عدم واقعيتها، لأن تأثير الأستاذ في نتائج التلاميذ وإن كان له دور كبير، إلا أن هناك عوامل كثيرة تتقاسم معه تأثيره على هذه النتائج مثل: المكتسبات القبلية للتلميذ، درجة التفاوت في الذكاء، التأثيرات الصحية والنفسية والاجتماعية التي تختلف من طالب لآخر، الظروف الاقتصادية للطالب...الخ.

2: جودة ناتج الأداء:

يقوم المكلف بالتقييم بمقارنة نوعية العمل أو الخدمة المؤداة فعليا مع النوعية المتوقعة، ثم يشرع في تحليل فجوة الأداء لاستخراج نقاط الضعف التي تشوب جودة الأداء والعمل على معالجتها، وتحديد مواطن القوة والعمل على تثبيتها وتقويتها.

ويقصد بجودة ناتج الأداء في المؤسسات التربوية جودة المخرج النهائي والمتمثل في نوعية النتائج المدرسية، والتي تعبر بدرجة كبيرة عن مدى تكاتف جهود الطاقم التربوي والإداري للمؤسسة التربوية من جهة والسلطات السلمية مهما علت من جهة أخرى، بدون أن نهمل تأثير بعض العوامل الأخرى مثل:(المكتسبات القبلية للطالب، الظروف الاجتماعية، بيئة الطالب والموظف،...الخ.).

[1]. وزارة التربية الوطنية، الدليل المنهجي للتنظيم التربوي في التعليم الثانوي، الجزائر، 2012، ص5

ويمكن أن نعبر عن جودة الأداء بمؤشر النجاح (وهو أحد مؤشرات الأداء الأربعة: الاستقبال، التوجيه، النجاح، النجاعة.)[1]

والجدول أسفله يبين مؤشر النجاح حسب المادة مستنبط من مؤشر النجاح في البكالوريا لتقييم أداء الثانويات، والذي نفترض أنه يصلح كمؤشر لتقييم جودة أداء الأساتذة.

الجدول(49): مؤشر نجاح جودة أداء الأستاذ حسب نتائج البكالوريا للمادة المدرسة.

الرقم	مؤشر نجاح جودة أداء الأستاذ حسب نتائج البكالوريا للمادة المدرسة.	المقياس.
01	معدل المادة يكافئ تقدير ممتاز.	04 نقاط لكل تلميذ معدله في المادة يكافئ تقدير ممتاز.
02	معدل المادة يكافئ تقدير جيد جدا.	03 نقاط: لكل تلميذ معدله في المادة يكافئ تقدير جيد جدا.
03	معدل المادة يكافئ تقدير جيد.	02 نقطة: لكل تلميذ معدله في المادة يكافئ تقدير جيد.
04	معدل المادة يكافئ تقدير قريب من الجيد.	01 نقطة: لكل تلميذ معدله في المادة يكافئ تقدير قريب من الجيد.

المصدر: مقتبس عن مديرية التعليم الثانوي، مؤشرات الأداء 2012

كما يمكن أن نقتبس من مؤشر النجاح في البكالوريا لتقييم أداء الثانويات مؤشرا لتقييم جودة أداء الأستاذ وفقا لنتائج التلاميذ حسب كل مادة وكل مستوى كما يلي:

الجدول(50): مؤشر نجاح جودة أداء الأستاذ حسب نتائج التلاميذ للمادة المدرسة.

الرقم	مؤشر نجاح جودة أداء الأستاذ حسب نتائج التلاميذ في المادة المدرسة.	المقياس.
01	معدل يكافئ تقدير ممتاز.	4 نقاط: لكل تلميذ بتقدير ممتاز.
02	معدل يكافئ تقدير تهنئة.	3 نقاط: لكل تلميذ بتقدير تهنئة.
03	معدل يكافئ تقدير تشجيع.	2 نقطة: لكل تلميذ بتقدير تشجيع.
04	معدل يكافئ تقدير لوحة شرف.	1 نقطة: لكل تلميذ بتقدير لوحة شرف.

المصدر: مقتبس عن مديرية التعليم الثانوي، مؤشرات الأداء 2012

مزايا التقييم وفقا لطريقة جودة نواتج الأداء: من مزايا هذه الطريقة شعور الطلبة بالاهتمام من قبل أساتذتهم مما يشجعهم على بذل المزيد من الجهد من أجل حصد المراتب الأولى.

مساوئ التقييم وفقا لطريقة جودة نواتج الأداء: بالرغم من مزايا هذه الطريقة، إلا أن هناك عيوبا تكتنفها ومن أهم هذه المساوئ نجد:

[1]. وزارة التربية الوطنية، مديرية التعليم الثانوي والتقني، شبكة تقويم أداء الثانويات، جوان 2012

أ- منح تقديرات مرتفعة للطلبة حتى يحصلوا على إجازات عالية(تهنئة، تشجيع، لوحة شرف...الخ.)، وبالتالي تنعكس هذه النتائج الجيدة على الأستاذ من خلال حصوله على درجات مرتفعة من قبل المدير(تقييم الأداء التربوي، الترقية، التأهيل،...الخ.)

ب- إحساس النخبة من الطلبة باللاعدالة في التقييم من خلال منحهم علامات متقاربة مع فئات أخرى من الطلبة رغم فارق المستوى بينهم.

ثالثا: طريقة التقييم بالأهداف والنتائج: ظهرت هذه الطريقة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء والتي كلها تركز على الأداء في الماضي، أما التقييم بالأهداف والنتائج فهو يربط الأداء الماضي بالأداء المستقبلي وهذا من خلال مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأهداف المخططة، وتقوم هذه الطريقة على فكرة معرفة الموظفين للمهام المطلوب منهم تنفيذها وضرورة مشاركتهم الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم الوظيفي، مما يولد لديهم رغبة في الوقوف على مستويات أدائهم.

ومن أهم مراحل طريقة التقييم بالأهداف والنتائج:

1- مرحلة الاستعداد للتقييم: وتضم الخطوات الفرعية التالية:

أ- تحديد الأهداف المخططة، مع مراعاة مدى واقعية هذه الأهداف وقابليتها للقياس.

ب- مناقشة إجراءات تنفيذ الأهداف بين الموظفين والمشرفين ثم الاتفاق على:"وضع خطة تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعة."[1]

2- مرحلة بدأ التقييم: وتضم الخطوات الفرعية التالية:

أ- قياس أداء الموظفين من خلال مقارنة الأهداف المخططة بالأهداف المحققة مما يوفر لهم تغذية عكسية ذاتية لنتائج أدائهم باستمرار وتمكينهم من اكتشاف درجة الانحراف عن الأهداف.

ب- إخطار الموظفين بمستويات أدائهم من أجل تصحيحها لتأمين مستقبلهم الوظيفي.

3- مرحلة إنهاء التقييم: وتضم الخطوات الفرعية التالية:

أ- التقاء الموظف بالمشرف بعد مقارنة النتائج بالأهداف وتقييم وتحديد درجة الأداء، لمناقشة الأسباب الحقيقية التي كانت وراء مستوى هذا الأداء.

ب- مراجعة درجة التقدم في الأهداف، والاتفاق على مجموعة أهداف جديدة للمرحلة المقبلة.

مزايا طريقة التقييم بالأهداف والنتائج: تعتبر من الطرق الشائعة الاستعمال، ومن مزاياها:

أ- تقوي العلاقة بين المسئول والمشرف من خلال تبادل وجهات النظر.

ب- التركيز على الأداء المستقبلي للموظف وكيفية الارتقاء به وتحسينه مع الاستفادة من أخطاء الماضي

[1]. راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص214

للاستفادة منها في المستقبل.

ج- المتابعة المستمرة لفجوة الأداء الناتجة عن الانحراف عن الأهداف المحددة، مما يساعد على تطوير أداء الموظفين في المستقبل.

د- هذه الطريقة أيضا تمد الموظف بمعلومات مرتدة عن أدائه(تغذية عكسية)، مما يساعده على تقييم نفسه بنفسه من خلال مقارنة نتائج أدائه الفعلية بالأهداف المرحلية المسطرة.

عيوب طريقة التقييم بالأهداف والنتائج: على الرغم من المزايا التي تتمتع بها هذه الطريقة إلاّ أن من أكبر عيوبها أنها تهمل تأثيرات العوامل الوصفية المكونة للأداء والتي يصعب قياسها كميا مثل:

- الروح المعنوية للموظفين.

- مدى توفير وسائل العمل، بيئة العمل(فقد يدرس أستاذا في مؤسسة تتوفر فيها كل وسائل التدريس من وسائط ومراجع وتجهيزات علمية، مع وجود تنسيق وتفاهم كبيرين بين موظفي المؤسسة، وقد يعمل آخر في ظروف عكس الأولى، وهذه كلها "عوامل خارجة عن سيطرة الفرد باعتبار أن الأهداف تمثل نواتج نهائية."[1]

تطبيق طريقة تقييم الأداء بالأهداف والنتائج في قطاع التربية:

يتم تطبيق هذه الطريقة في المؤسسات التربوية من خلال ربط الأداء بالنتائج المدرسية، وخاصة بالنسبة للوظائف العليا، حيث يتم تحميل مسئولية النتائج المدرسية للمدير بصفته المسئول المباشر عن المؤسسة، والنتائج الولائية لمدير التربية بصفته المسئول الأول عن القطاع في الولاية، ومن أجل أن تكون هذه الطريقة فعالة في قطاع التربية، يجب أن يتقاسم مسئولية تحقيق الأهداف والنتائج المدرسية كل من له مسئولية عن تحقيق هذه النتائج، فالأستاذ مسئول مسئولية كبيرة بشرط أن توفر له كافة شروط العمل المادية والمعنوية وأيضا الشروط القاعدية والتي نعني بها المادة الخامة والمتمثلة في التلميذ الذي يجب أن تكون له مكتسبات قبلية مما يعني حتمية التكامل الأمامي والخلفي للعملية التعليمية برمتها، فكيف نحمل أساتذة السنة الأولى ثانوي مسئولية نتائج الطلبة مع العلم أن مكتسباتهم القبلية مسئول عنها أساتذة المتوسط، وكيف يتحمل أساتذة السنة أولى متوسط مسئولية نتائج الطلبة الوافدين من التعليم الابتدائي، ونفس الشيء داخل الطور الواحد، مع افتراض أن كل الإمكانات المادية والبشرية والخدمات المساعدة متوفرة مما يعني بوجوب وجود: التكامل الأمامي الخلفي(بين مختلف الأطوار، وداخل نفس الطور)، والتكامل العمودي الأفقي من خلال التنسيق بين المؤسسات التربوية والسلطات السلمية من جهة(مديرية التربية) والتنسيق بين الطاقمين التربوي والإداري داخل المؤسسة التربوية من جهة ثانية، وبدون تحقيق هذا فإنه من الظلم أن نحمل مسئولية النتائج بصفة كلية إلى طرف دون الآخر.

[1]. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص364

المبحث الثالث: معايير تقييم الأداء والأخطاء الشائعة في التقييم.

نظرا لأهمية قياس فاعلية الأداء لما يترتب عليها من سياسات وقرارات مصيرية مرتبطة بالقوى العاملة، فيستلزم أن يتم تقييم الأداء وفق معايير مؤثرة في فاعلية هذا الأداء، وبما أنه لا يمكن حصر هذه المعايير لتعدد وتشعب الوظائف، فقد تم التركيز على متطلبات وخصائص هذه المعايير التي يتوقف عليها دقة المعلومات الناتجة عن مقاييس التقييم المستخدمة، إلا أنه مهما اجتهدنا في اختيار معايير التقييم فإن هذا لا يؤدي إلى النتيجة المرجوة ما لم يتم تجنب أخطاء التقييم وتحاشيها قدر المستطاع.

المطلب الأول: معايير تقييم الأداء: عملية تقييم الأداء تتطلب "ضرورة وجود معايير أداء موضوعية ودقيقة موضوعة سلفا لمقارنة الأداء الفعلي بها"[1]، ومن أهم خصائص هذه المعايير نجد:

أولا: الخصائص الموضوعية لأداة القياس: إن جودة مقاييس الأداء مرتبطة بمدى توفر الخصائص التالية:

1- الصدق: صدق المقياس يتطلب في الجوانب أو العوامل التي يحتويها أن تكون:

- مؤثرة بدرجة كبيرة على فاعلية وكفاءة الأداء.
- معبرة بصدق عن متطلبات أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

وعدم صدق المقياس يجعل من المعايير المحددة قليلة التأثير في فاعلية الأداء، ويعزى هذا إلى عاملين مهمين:

أ- تلوث المعيار: "يتحقق بفعل احتواء المقياس على مؤثرات خارجية لا تخضع لرقابة الفرد ولا تعبر عن سلوكه في العمل."[2]

مثلا: توفر أجهزة ووسائل الأعمال التطبيقية في مخبر العلوم الطبيعية في ثانوية ما، مع عدم توفرها في مخبر الفيزياء، مما يجعل من معيار نتائج التلاميذ معيارا ملوثا، وهذا لا يعبر عن سلوك أساتذة الفيزياء في الحصة في حالة عدم فهم الدرس تطبيقيا.

ب- قصور المعيار: يتحقق بفعل عدم احتواء المقياس على بعض الجوانب التي تؤثر في كفاءة وفاعلية الأداء.

مثلا: عدم احتواء معيار المواظبة على مقياس التأخرات، مع العلم أن تأخر الأستاذ أو الموظف عن العمل يتسبب في عدم فاعلية أداؤه لإخلاله بالوقت المتطلب لأداء وظيفته.

2- التمييز: في حالة تقارب أداء بعض الأساتذة أو بعض العمال المهنيين،...الخ، بسبب تقارب قدراتهم وكفاءاتهم مع وجود فروق طفيفة بين أداء كل منهم، تظهر أهمية تمييز المقياس والذي يعني "قدرته على تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد."[3]

---

[1]. باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص69

[2]. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص359

[3]. نفس المرجع، ص360

وتتوقف درجة التمييز بين أداءين متقاربين على دقة المقياس وصدقه، مثلا معيار المواظبة في المؤسسات التربوية والذي يضم مقياسين: (الغيابات، التأخرات)، ففي حالة عدم التأخر تمنح للموظف أربعة نقاط كاملة، وفي حالة تأخر واحد تخصم له نقطتان، لكن مقياس التأخر لم يفرق مثلا بين من يتأخر بربع ساعة ومن يتأخر بساعة.

3- الثبات: وتتعلق خاصية الثبات هنا بمدى ثبات المقياس في حد ذاته، وتعرف درجة ثبات المقياس في الحالات التالية:

أ- عند قياس أداء موظف ما عدة مرات من طرف نفس المقيم، مع توفر نفس الظروف ونحصل في كل مرة على نفس النتائج، نقول أن درجة ثبات المقياس قوية.

ب- عند قياس أداء موظف مرة واحدة من طرف عدة مقيمين، مع توفر نفس الظروف ونحصل على نفس النتائج، نقول أن درجة ثبات المقياس قوية.

ج- عند قياس أداء موظف ما عدة مرات من طرف نفس المقيم، مع توفر نفس الظروف ونحصل في كل مرة على نتائج مغايرة بسبب تقلبات الأداء، فنقول أن درجة ثبات المقياس قوية لكن الأداء متغير.

د- عند قياس أداء موظف مرة واحدة من طرف عدة مقيمين، مع توفر نفس الظروف ونحصل على نتائج مختلفة، نقول أن درجة ثبات المقياس ضعيفة.

4- سهولة الاستخدام: عند تصميم مقاييس الأداء يجب مراعاة عوامل هامة يتطلبها المقياس الجيد كوضوح المقياس وتعبيره عن فاعلية الأداء، وضوحه وسهولة تطبيقه، ملائمة الوقت والجهد لعملية القياس.

ملاحظة: عدم توفر هذه الشروط يجعل من إجراءات القياس صورية وشكلية وغير معبرة عن حقيقة الأداء.

ثانيا: الخصائص السلوكية لأداة القياس:

معايير الأداء الجيدة هي التي تعبر بصدق عن فاعلية الأداء، وتعبر عن سلوك ونشاط الموظف وتصرفاته الميدانية أثناء العمل، وعليه فالمقاييس السلوكية تتميز بقدرتها على تحديد الأبعاد والجوانب التي يحتويها الأداء، كما تصف سلوكا محددا لا صفات شخصية أو نتائج تنظيمية.

"ورغم أن القياسات السلوكية يكتنف تصميمها الكثير من الجهد، ورغم تعرضها لبعض الأخطاء نتيجة لعنصر التقدير الشخصي للقائم بالقياس، إلا أنها في النهاية تعطي معلومات أكثر وفرة وغنى، ومؤشرات أكثر صدقا للمساهمة المباشرة للفرد محل القياس."[1]

[1]. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص361

ثالثا: تنوع معايير الأداء كأداة للقياس:

يرى بعض الباحثين أن استخدام معيار واحد أو عدة معايير يعتمد عليها في قياس الأداء يتوقف على " معرفة الغرض الذي يقيم الأداء من أجله."[1]

مثال1- إذا كان الغرض من تقييم الأداء هو معرفة نواحي القوة والضعف لوضع برامج تدريبية، فهذا يتطلب التعددية في معايير الأداء.

مثال2- إذا كان الغرض من تقييم الأداء هو تقدير حجم الحافز المالي الذي يستحقه الموظف، فهذا يتطلب استخدام معيار وحيد لتقييم الأداء.

إن المعيار النهائي لفاعلية الأداء يتمثل في القيمة النهائية لمساهمة الموظف في نجاح المؤسسة، وعليه يتوجب استخدام أكثر من معيار لقياس الأداء، وهذا يتطلب تجميع القيم الممثلة لأداء الفرد في مقياس مركب، وتجمع هذه القيم وفق أوزان تعطى لهذه المعايير تعبر عن أهميتها النسبية.

وحسب الدكتور أحمد صقر عاشور فإن هناك اتجاه نامي بين عدد من الباحثين يدعو إلى التخلي عن فكرة وحدة المعيار وعن تكوين معيار مركب بسبب تعدد جوانب وأبعاد الأداء واستقلالها عن بعضها البعض.

رابعا: تقييم الأداء كمعلومات مرتدة.

وضع معايير لتقييم الأداء ليس هدفا بحد ذاته، وإنما وضعت ليتم قياس الأداء من خلالها بهدف خدمة المؤسسة المستخدمة ممثلة بالإدارة من جهة، ومن جهة ثانية لخدمة موظفي المؤسسة، وهذا من خلال التغذية العكسية التي يوفرها تقييم الأداء، والتي تعبر بصدق عن حقيقة الأداء الكلي للمؤسسة، والأداء الفردي لكل موظف، وعليه تفيد المعلومات المرتدة الطرفين كما يلي:

1- بالنسبة للإدارة: "وظيفة مقاييس فاعلية الأداء توفر معلومات عن الأداء للإدارة بما يتيح لها صنع قرارات الترقية والنقل والحوافز والتدريب...الخ على أسس سليمة."[2]

فمن خلال التقارير التي ترفع إلى مديريات التربية من طرف مسئولو المؤسسات التربوية والمفتشون وكل من لهم صلاحية التقييم والرقابة الدورية أو المفاجئة، تتخذ قرارات إدارية هامة منها ما هو في صالح الموظف كالترقية في الدرجات أو التأهيل أو التعيين في مناصب أعلى أو الحوافز المادية والمعنوية...الخ، ومنها من هو ضد الموظف كالتحويل الإجباري و"الحوافز السلبية والتي تشمل العقاب أو التهديد به كمدخل

[1]. نفس المرجع، ص363

[2]. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ص363

لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب، والوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال هي: التأنيب والتوبيخ، تخفيض الأجر وحجب الحوافز، الفصل، التنزيل الوظيفي، إنهاء عقد العمل."[1] ...الخ.

2- بالنسبة للموظف: مقاييس فاعلية الأداء توفر معلومات مرتدة عن أداء كل موظف، مما يتيح له معرفة نقاط الضعف التي تكتنف أدائه وممارساته وسلوكه اليومي الذي يمارسه في العمل فيعمل على تصحيح، ومعرفة نقاط القوة فيعمل على تدعيمها وتعزيزها.

وعليه فإن مقاييس فاعلية الأداء تعتبر معايير يزن على أساسها الموظف أعماله، مما يتطلب توافر المعلومات المرتدة عن الأداء بصفة مستمرة حتى يتم معالجة ما يمكن معالجته في حينه، وكل تأجيل أو تأخير في إمداد الموظف بهذه المعلومات ينعكس سلبا على المؤسسة، فتقصير الأستاذ في أدائه يعني حرمان الطلبة من حقوقهم التي لا تتطلب التأجيل، ومعاقبته بعد ثلاثة أشهر مثلا لا يفيدهم في شيء.

المطلب الثاني: الأخطاء المؤثرة في تقييم الأداء وكيفية علاجها:

أولا- الأخطاء المؤثرة في تقييم الأداء: تواجه عملية تقييم الأداء بعض الأخطاء التي قد تضلل متخذي القرار وموظفي المؤسسات التربوية من خلال المعلومات الخاطئة المرتدة عن الأداء، "وتعود هذه الأخطاء إما إلى أخطاء من قبل المقيم نفسه والتي يمكن أن تنتج نتيجة قلة ثقافته أو تدريبه أو بسبب تحيزه الشخصي، أو أن تكون هذه الأخطاء ناتجة نتيجة خطأ في المعايير نفسها وعدم إعدادها بناء على أسس علمية وموضوعية مناسبة."[2] ، وفيما يلي بعض الأخطاء الشائعة في عملية تقييم الأداء:

1- التأثر بآخر تقييم: تقييم أداء الموظفين في المؤسسات التربوية في الظروف العادية يتم في نهاية كل ثلاثة أشهر، مما يتطلب من المسئول المباشر مراقبة أداء وسلوك موظفيه بصفة مستمرة من بداية كل ثلاثي حتى نهايته، ولكن قد يتهاون هذا المسئول في فترة من فترات التقييم ولا يدون في التقارير اليومية بعض السلوكات الهامة المؤثرة في الأداء، مثل الغيابات أو بعض المبادرات الهامة، حتى يفاجأ باقتراب نهاية الثلاثي وحلول موعد التقييم، فيضطر إلى الاستعانة بآخر تقييم للتغطية عن تقصيره وتهاونه، فيميل إلى تنقيط موظفيه في حدود نفس النقاط الممنوحة في آخر تقييم، بدون مراعاة مدى التحسن أو التقصير الذي قد يطرأ على أداء بعض الموظفين في هذه الفترة، كأن يكون موظفا قد مر بظروف قاسية وتحسن في هذه الفترة أو العكس، مما يجعل المقيم يمد مدير المؤسسة بمعلومات مضللة عن الأداء.

[1]. عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص381

[2]. نوار هاني إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص102

وقد يكون الخطأ بسبب ميول المسئول المباشر إلى الراحة وعدم تكليف نفسه عناء المتابعة اليومية لأداء موظفيه، فيلجأ إلى آخر تقييم مما يتسبب في حرمان بعض الموظفين من حقوقهم، ومنح موظفين آخرين حقوق غيرهم.

2- التساهل أو التشدد من قبل المكلفين بالتقييم:

2-1: التساهل في تقييم الموظفين: قد يلجأ المقيم إلى منح مرؤوسيه تقديرات أعلى من التي يستحقونها في الحالات التالية:

أ- إجبارية مناقشة التقييمات مع المرؤوسين تجنبا لإثارة المشاكل.

ب- في حالة ما إذا كان المسئول المباشر يتم تقييمه بناء على النتائج المحققة من قبل مرؤوسيه.

ج-الضغوط المفروضة على المسئول المباشر يولد لديه خوف من ردود الفعل المحتملة.

2-2: التشدد في تقييم الموظفين: يتشدد بعض المقيمين كثيرا عند تقييم أداء الموظفين وخاصة في الحالات التالية:

أ- عدم إخبار الموظفين بنتائج التقييم لسريتها، وخاصة عند ما يقوم مديرو المؤسسات التربوية بالتنقيط الإداري الذي عادة لا يتم المطالبة بكشفه من قبل المعنيين.

ب- اعتقاد المقيم أن التشدد في تقييم الأداء يكسبه شخصية قوية وأهمية وهيبة كبيرتين.

ج- تصفية حسابات مع بعض الموظفين لوجود خلافات شخصية مع المقيم، مما يجعله يميل لمنح تقديرات منخفضة لا تعكس الأداء الحقيقي.

د- تركيبة المقيم الصلبة وميله الطبيعي نحو التشدد.

3- التعميم أو أخطاء الهالة: وتتمثل في اتخاذ المقيم حكما نهائيا على أي موظف لوجود معلومات تراكمية سابقة بسبب تصرف أو موقف سلوكي سابق، وقد يكون هذا التصرف إيجابيا وعليه يمنح المقيم تقديرات مرتفعة معممة على باقي التصرفات السلوكية الأخرى حتى وإن كانت سلبية، كما قد يكون سلبيا فيعطي المقيم تقديرات منخفضة على باقي المعايير السلوكية الأخرى حتى وإن كانت إيجابية، ويعرف هذا الحكم المعمم بخطأ الهالة.

مثلا: تحتل ثانوية من ثانويات ولاية الأغواط المرتبة الأولى لسنوات متتالية، فتمنح تقديرات عالية لمديرها من قبل مدير التربية، ثم تراجعت نتائجها إلا أن مدير التربية (المقيم) حافظ على نفس التقديرات المرتفعة الممنوحة للمدير بسبب الأحكام القبلية الإيجابية الراسخة في تصور المقيم حول هذا المدير، ومن خلال معيار واحد وهو معيار النتائج عمم التقدير على باقي المعايير الأخرى مثل المواظبة، التكوين، المبادرة، وهذا ما يعرف بخطأ الهالة.

4- النزعة المركزية (التوسط): يتولد هذا النوع من أخطاء التقييم "عندما يعطي المقيم درجات قريبة من النقطة الوسيطة في المقياس لكل الأفراد محل التقييم دون اعتبار التفاوت الحقيقي بينهم في الصفة المقاسة."[1]

ويميل المقيم إلى التقييم بالدرجات الوسيطية لاعتبارات كثيرة أهمها:

أ- عدم توفر الوقت الكافي لديه لإجراء تقييمات دقيقة للمرؤوسين.

ب- قلة خبرة المقيم تؤدي إلى عدم اكتشاف الفروقات بين المرؤوسين.

ج- عدم رغبة المقيم في حدوث صراعات بسبب تفاوت التقديرات.

د- التستر على ذوي الأداء الضعيف لإخفاء فشل المسئول المباشر أمام الإدارة.

ومن الخطأ مساواة ذوي الأداء المميز مع غيرهم من الموظفين، لأن هذا يقتل عندهم ملكة الإبداع والتفوق، وفي نفس الوقت يقتل روح المبادرة عند ذوي الأداء الضعيف فلا يبادرون لتحسين أدائهم لأنه لا تتوفر تغذية عكسية عن أدائهم الحقيقي.

5- التحيز: قد يتم أحيانا تقييم أداء الموظفين وفق أسس غير موضوعية يطغى عليها الميول الذاتية نحو منح تقديرات مرتفعة لفئات معينة حتى يرتبوا أحسن من غيرهم، وهذا التحيز ينجم عن عوامل كثيرة أهمها:

أ- وجود صلة قرابة بين الموظف والمقيم.(نسب، قرابة دموية، صداقة، شراكة...الخ).

ب- ميول سياسية أو اجتماعية أو رياضية.

ج- درجة الاحترام الكبيرة التي يبديها الموظف للمقيم مما يتولد عنده نوع من الهالة، كأن يقوم مثلا مستشار التربية (له سلبيات كثيرة في أداء عمله) بزيارة مدير المؤسسة كل صباح في مكتبه ويطريه بعبارات الشكر والتقدير، ويستشيره في كل كبيرة وصغيرة في أمور الوظيفة، ولا يرفض له أي طلب، مما يجعل له مكانة خاصة عند المدير تظهر عند تقييم الأداء.

6- التأثر بهدف الإدارة من التقييم: كثيرا ما يتأثر المقيمون بالهدف الذي تريد الإدارة بلوغه من وراء عملية التقييم، فقد يكون الهدف روتيني دوري مثل تقييم الأداء لتقاضي منحة الأداء التربوي أو التسييري أو منحة المردودية فإن عملية التقييم لا تتأثر، أما إذا كان الهدف من التقييم مثلا هو اختيار مجموعة من الموظفين ذوي الأداء الضعيف من أجل مشاركتهم في دورات تكوينية، فيلجأ المقيم إلى منح تقديرات ضعيفة حتى يتم اختيار مجموعة كبيرة من مرؤوسيه للمشاركة في الدورة التكوينية، كما قد يكون الهدف من التقييم هو تقديم حوافز ومكافئات مالية، فيقوم المقيم بمنح تقديرات مرتفعة حتى يساعد فئة كبيرة من موظفيه للاستفادة من هذه المكافئات، وقد يكون التقييم من أجل ترقية بعض الموظفين إلى درجات أو مناصب عليا فيميل المقيم إلى منح

[1]. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص382

درجات عليا، أما في حالة التقييم من أجل الحركة التنقلية للموظفين فهنا يمنح المقيم درجات عالية لمن يرغب في التخلي عنهم ودرجات ضعيفة لمن يرغب في الاحتفاظ بهم.

7- التأثر بالمركز أو النفوذ: بعض الموظفين يتمتعون بمراكز اجتماعية هامة تعطيهم مكانة هامة في المجتمع مما يكسبهم نوع من الهالة في نظر المقيم فيعمل على منحهم تقديرات عالية رغم أدائهم المتواضع (مثلا أستاذ شغل في فترة سابقة رئاسة بلدية ما، وبعد نهاية عهدته الانتخابية عاد للتدريس من جديد، فيكتسب مكانة خاصة عند بعض المقيمين.)، كما قد يتمتع بعض الموظفين بنفوذ على مستوى عال ويتجلى ذلك من خلال مظهرهم ومعاملاتهم، فيتأثر المقيم بهذا ويمنحهم تقديرات مرتفعة مخالفة لأدائهم الفعلي.

8- الاعتماد على الخبرة العملية بدلا من طرق التقييم الموضوعية: يلجأ بعض المدراء عند تقييمهم لموظفي المؤسسة بمنح تقديرات وفقا لخبرتهم العملية ومعرفتهم بالعمال ظنا منهم أنهم محيطون بكل كبيرة وصغيرة عن أداء هؤلاء الموظفين، "وهذه الثقة الكبيرة بالنفس تنطوي على أخطاء كثيرة وذلك لأن الكثير من أولئك المديرين يختارون تابعيهم لأنهم مطيعون ومخلصون."[1]

9- التركيز على الوسيلة المستخدمة وليس على الهدف من استخدامها: قد يخلط بعض المقيمين بين الوسيلة المستعملة في الأداء والهدف من استعمال هذه الوسيلة، فيعملون على تقييم أداء الموظفين وفقا لإجراءات شكلية، مثلا تم تقييم أحد الأساتذة وفق معيار المواظبة فمنحت له النقطة القصوى 16 نقطة لأنه لم يتغيب ولم يتأخر، ولكنه يكتفي بطبع الدروس وتقديمها للطلبة بدون أن يستفيدوا من محتوى هذه الدروس، وهذا خطأ من الأخطاء الفادحة في التقييم، لأن الهدف ليس تقديم كم من الدروس ولكن الهدف هو إيصال المعلومة للطالب.

ثانيا- كيفية علاج أخطاء تقييم الأداء:

رأينا درجة الصعوبات والمشاكل التي تنجم عن الأخطاء في تقييم الأداء سواء عن قصد أو عن جهل، إلا أن هذا لا يمنع مسئولو التربية على مستوى الولايات من اتخاذ جملة من التدابير لعلاج هذه الأخطاء، ومن أهم هذه التدابير التي أقترحها:

1- علاج خطأ التأثر بآخر تقييم: زيادة على التقرير اليومي، يجب أن تقوم كل مصلحة على مستوى كل مؤسسة تربوية بمسك سجل لمتابعة الأداء تدون فيه السلوكات والتصرفات اليومية للموظفين أثناء تأدية مهامهم، وفي نهاية كل أسبوع يقوم رئيس المؤسسة بتقييم أداء كل موظف والتأشيرة على سجل متابعة الأداء وهذا تجنبا للتأثر بالتقييم السابق.

[1]. نوار هاني إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص106

2- علاج أخطاء التساهل، التشدد، التحيز والهالة: "دراسة نتائج التقييم من قبل المستوى الإداري الأعلى، من أجل الوقوف على مدى صحتها وعدالتها وبعدها عن التحيز والتفضيل الشخصي."[1]

بالنسبة للمؤسسات التربوية يفضل أن تتم مراقبة نتائج التقييم من قبل لجنة يشكلها مدير التربية على مستوى كل دائرة، حيث تتم مقارنة سجل متابعة الأداء لكل مؤسسة مع التقديرات الممنوحة من قبل كل مدير، واستخراج نوع الخطأ المرتكب في التقييم (نقاط مرتفعة، نقاط منخفضة، نقاط وسطية، منح تقديرات عالية لبعض الموظفين تخالف ما هو مدون في سجل متابعة الأداء سواء بسبب التحيز أو الهالة أو النفوذ،... الخ.)، وفي حالة ملاحظة أي نوع من الأخطاء في التقييم، يبلغ مدير التربية من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة (رفض التقييمات، منح تقديرات منخفضة للمدراء الذين ارتكبوا أخطاء في التقييم في معيار المسئولية....الخ.).

3- علاج خطأ التأثر بهدف الإدارة من التقييم: السبيل الوحيد لمعالجة هذا النوع من أخطاء التقييم هو التقييم المستمر من خلال مسك سجل متابعة أداء موظفو المؤسسات التربوية، والذي تدون فيه كل الملاحظات السلوكية المتعلقة بالعمل، فيصبح التقييم آليا وليس ظرفيا أي ليس مرتبط بظرف أو هدف معين، لكن تلجأ الإدارة إلى سجل متابعة الأداء متى دعت الضرورة لذلك.

4- معالجة خطأ الاعتماد على الخبرة العملية بدلا من طرق التقييم الموضوعية: لمعالجة هذا الخطأ يجب تدريب المدراء على طرق تقييم الأداء المختلفة، بحيث يتم عقد ندوات واجتماعات دورية يلتقي فيها المدراء لتبادل وجهات النظر مع مؤطري هذه الدورات، والاتفاق على بعض العوامل الأساسية.

5- معالجة خطأ التركيز على الأداة المستخدمة وليس على الهدف من استخدامها:

ليس بالسهل أن يكتشف مدراء المؤسسات التربوية هذا النوع من الخطأ في أداء سلك موظفي التعليم(الأساتذة والمعلمون)، لأن طبيعة الأداء تقنية بحتة تتطلب متابعة تقنية من طرف مفتشو مختلف المواد التعليمية، فمفتش المادة هو الوحيد الذي يستطيع التأكد من مدى استيعاب الطلبة للدروس بصرف النظر عن نوع الوسيلة المستخدمة، إذا ما تحقق الهدف الذي تخدمه هذه الوسيلة وهو وصول الفكرة للمتلقي.

6- عدم إخفاء نتائج التقييم: ما فائدة تقييم أداء موظفي المؤسسات التربوية إذا ما لم يتعرفوا على حقيقة أدائهم ويقتنعوا بعدالة التقييم؟: لذا يجب "إعطاء المرؤوسين الحق بالتظلم من نتائج تقييم أدائهم، وإفساح المجال أمامهم للدفاع عن أنفسهم ضد الغبن الذي من الممكن أن يتعرضوا له، وذلك بغرض تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقييم."[2]

[1]. نوار هاني إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص108

[2]. نوار هاني إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص108

خلاصة الفصل الثاني:

تقييم أداء العاملين في المؤسسات التربية هو عمل رقابي يفرض على العاملين لتقييم أعمالهم ولقياس مدى كفاءة وفعالية أدائهم الفعلي خلال فترة محددة، وعملية تقييم الأداء هي عملية شاملة نلخصها كما يلي:

- تبدأ بإصدار حكم على الشخص المعني بعملية التقييم سواء كان موظفا أو طالبا، فنقول أنه: مواظب، منضبط، مداوم على عمله، مجتهد في أداء أعماله، يتميز بكفاءة عالية، ناجح، راسب، متفوق، متوسط،...الخ.

- بعد إصدار الحكم ومعرفة الأداء الحقيقي للشخص محل التقييم تأتي مرحلة قياس الأداء وهي تحويل هذه الأحكام إلى قيم تقديرية عبارة عن نقاط مقابلة لكل ملاحظة من هذه الملاحظات.

مع العلم أن عملية تقييم الأداء وقياسه تتم دون التعرض للأسباب التي أدت إلى النجاح لتعزيزها وتدعيمها، والعوامل التي أدت إلى الرسوب لمعالجتها وتحاشيها في المستقبل.

- أما تقويم الأداء فهو المرحلة الأساسية والهامة التي يفترض أن توليها المؤسسات التربوية عناية خاصة، فعن طريق التقويم تتم معالجة الأداء وتصحيحه من خلال معالجة نقاط الضعف والعمل على تفاديها، وتعزيز نقاط القوة والعمل على تدعيمها.

وعليه فإن تقييم الأداء في المؤسسات التربوية مقرون بالتحصيل المدرسي للتلاميذ، ويرتكز أساسا على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها لأن الكل مسئول عن هذه النتائج سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتهدف عملية التقييم في قطاع التربية إلى:

- تحسين أداء الطاقم المسير في المؤسسات التربوية.

- تحسين أداء الطاقم الإداري من إداريين وعمال مهنيين.

- تحسين أداء الطاقم التربوي من خلال تحسين وتطوير طرق التدريس ومراعاة مدى استعمالهم للوسائل التعليمية المختلفة المتوفرة من أجل تنفيذ المنهج الدراسي.

وحتى تؤتي عملية تقييم الأداء ثمارها يجب توفر تغذية عكسية لتمكن الموظف من تطوير وتنمية أدائه وهذا يتطلب ثلاثة أركان أساسية:

1- وضع معدلات ومعايير الأداء: والتي تتمثل في وضع وحدة قياس لفاعلية وكفاءة المهام المطلوب تنفيذها في كل وظيفة، يتم بواسطتها قياس ناتج المخرج النهائي للمهام الوظيفية من حيث الكم والنوع وتوقيت تنفيذ هذه الهام:

- الكم: نسبة تنفيذ البرامج الدراسية الرزنامة الإدارية ونسبة النتائج المدرسية المحققة.

- نوعية النتائج المدرسية المحققة وفق مؤشر النجاح(نسبة التلاميذ المتفوقين، ترتيب المؤسسة على المستوى الولائي وعلى المستوى الوطني،...الخ.)

- التوقيت:مدى احترام الرزنامة الفصلية للدروس، و رزنامة التنظيم التربوي والإداري.

2- **قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستهدف:** بعد توفر معايير الأداء السابقة يستطيع مسئولو المؤسسات التربوية من خلال عملية قياس الأداء معرفة مدى كفاءة و فعالية الأداء الفعلي للموظف أو الطالب خلال فترة زمنية محددة بعد مقارنته بالأداء المستهدف، وبالتالي تحديد جوانب التقصير وجوانب التميز.

3- **الاستفادة من التغذية العكسية:** عملية تقييم الأداء تساعد على توفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن:

- موظفي التربية أو طلبة المؤسسات التربوية من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير المحددة.

- مسئولي المؤسسات التربوية من التعرف على مدى أداء موظفيهم وطلبتهم بالمقارنة مع الإمكانات الموضوعة تحت تصرفهم.

الفصل الثالث

أثر عمليات ما قبل التوظيف على مردودية المؤسسات التربوية.

تمهيد:

كل عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية من تخطيط للموارد البشرية وتحليل للوظائف وتقييم لها بغرض وضع هيكل أجور مناسب، كل هذا ليس بهدف لحد ذاته، بل الهدف الحقيقي هو الوصول إلى مردودية عالية في المؤسسات التربوية، والمتمثلة أساسا في المخرج النهائي للمؤسسة باعتبارها نظاما ألا وهو ذلك الطالب الذي ترتبط كفاءته بكفاءة المؤطر بنسبة كبيرة إضافة إلى عوامل أخرى، كما تتأثر كفاءة المؤطر أيما تأثر بعمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية علاوة على مؤثرات أخرى، ولقياس مردودية المؤسسات التربوية لابد من قياس النتائج المدرسية المحققة وعلاقتها بعمليات ما قبل التوظيف.

وعليه سنتناول في هذا الفصل أثر هذه العمليات على مردودية المؤسسات التربوية وفق مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول: المعايير المحددة لجودة أداء موظفي المؤسسات التربوية.

المبحث الثاني: عمليات ما قبل التوظيف وتحقيقها الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات التربوية.

المبحث الأول

المعايير المحددة لجودة أداء موظفي المؤسسات التربوية.

إذا كانت جودة أداء العاملين في المؤسسات التربوية مرتبطة بالممارسة والتكوين وإعادة التأهيل بعد عملية التوظيف، فإن هذه الإجراءات تكون متعبة ومكلفة ولا تحقق النتائج المرجوة منها إذا لم يسبقها اهتمام خاص ومدروس لعمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية، وهذا بالتخطيط الجيد للقوى العاملة من خلال تقدير المؤسسات التربوية لاحتياجاتها الفعلية من العمالة، كما يتوجب على مديريات التربية التقيد بالمعايير المحددة لكل وظيفة من خلال مطابقة الوظائف لمن يشغلها، والتقيد كذلك بالمعايير المحددة للأجر المقابل لكل وظيفة، وهذه العمليات القبلية تتطلب التكامل الخلفي والأمامي من خلال مراعاة السلطات العليا الممثلة في وزارة التربية الوطنية لمخططات التسيير الولائية، وأخذ مديريات التربية للاحتياجات الحقيقة للمؤسسات التربوية من الموارد البشرية بعين الاعتبار.

المطلب الأول: معيار تكامل عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية وما بعدها.

أولا: مفهوم عمليات ما بعد التوظيف في المؤسسات التربوية.

1- التكوين: "(تنص المادة 78 من القانون 04/08 على: كل أصناف المستخدمين معنية بعمليات التكوين المستمر طوال مسارها المهني.)، وتنص المادة 89 من القرار 778 على ما يلي: "تهدف عمليات التكوين باعتبارها حقا وواجبا على مساعدة الموظفين المبتدئين على التكيف مع منصب العمل وعلى تحسين تأهيل الموظفين وترقيتهم مهنيا وإلى رفع المردود المدرسي ونوعية التعليم.)"[1]

ومن أنواع التكوين نجد:

أ- التكوين قبل الخدمة: يتمثل في التكوين الأولي الذي يزاوله الطالب في الجامعة أو في أي مؤسسة مشابهة قبل فوزه بمسابقة التوظيف، ويتلقى الطالب المعلومات والمعارف المتعلقة بالتخصص يتوج بعدها بشهادة تخرج. وللتكوين القبلي صلة مباشرة بعملية تحليل الوظائف، حيث تتطلب بعض الوظائف مؤهلات وشهادات خاصة مثل المدرسة العليا للأساتذة التي يتخرج منها الأساتذة في مختلف الأطوار.

ب- التكوين أثناء الخدمة: يهدف إلى تجديد المعارف والمهارات، الترقية الداخلية أو من سلك إلى آخر، "يستمر العمل بمخططات التكوين أثناء الخدمة في مجال المستجدات البيداغوجية والتربوية والمهنية والعلمية وهذا حسب الحاجيات ذات الأولوية لموظفي القطاع بالولاية."[2]

[1]. سعد لعمش مرجع سبق ذكره، ج2، ص417، 418.
[2]. نفس المرجع، ص431.

ومن أهم أنواعه نجد:

ب-1- التكوين المتواصل: بسبب التطور اليومي والسريع الذي تشهده المنظومة التعليمية العالمية، وحتى تبقى مؤسساتنا التربوية تساير هذا التطور، وبهدف "تحسين معارف المستخدمين وتجديدها وتحسين المستوى."[1] تنظم وزارة التربية سنويا تكوينا مستمرا لتنفيذ رزنامة سنوية من عمليات التكوين(يوم دراسي، ندوات محلية أو ولائية، تكوين عن بعد بإرسال دروس ومحاضرات...).

ب-2- التكوين التنازلي: "يتميز هذا النوع من التكوين باستغلال فترات العطل خلال السنة الدراسية، ويهدف إلى ترقية الموظفين بعد تجديد معارفهم وتحسين مستواهم المهني الذي يسمح لهم بتقلد مسؤولية أعلى من مسؤولية سلكهم الأصلي، يشرف على هذا النوع من التكوين المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم أو فروعه الجهوية، وينتهي باستصدار شهادة."[2]

ب-3- التكوين المغلق: هذا النوع من التكوين يتطلب الحضور الدائم في مؤسسات متخصصة للتكوين، وعليه يتطلب تفرغ الموظف وتحرره من المسؤولية الوظيفية المسندة إليه لفترة زمنية معينة (أشهر أو سنوات)، يتابع خلالها الموظف تكوينا لتوسيع معارفه أو لتغيير وظيفته داخل قطاع التربية، وينتهي باستصدار شهادة.

2- الحوافز: "يمكن أن يمنح الموظفون المستحقون الذين ينتمون للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية أوسمة تشريفية ومكافآت حسب الكيفيات التي تحدد بنص خاص."[3]

وعليه تعتبر الحوافز بمثابة المقابل المادي أو المعنوي للأداء المتميز، وهي تعني مكافأة الموظفين عن أدائهم الغير عادي إما بعلاوات خاصة خارجة عن الراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف، أو بتكريم معنوي كمنح الأوسمة والشهادات التقديرية.

إذن:"المكافأة تدخل تحت باب التحفيز والتشجيع للموظف المواظب والمنضبط والمبادر والذي يسعى بكل ما أوتي من قوة أن يؤدي واجباته حسب ما يمليه القانون، ويمكن أن تمنح المكافئات لأمرين مهمين:

أ- أداء العمل بأمانة ومجاراة القوانين المنظمة بكل تفان.

ب- القيام بمبادرات تحكمها روح التضحية وتمس الجانب الترقوي للمجال الممارس فيه."[4]

2-1: أنواع المكافآت:

أ- المكافآت المادية: تتمثل في المقابل المادي الذي يمنح للموظف ذو الأداء المتميز، ويكون في على شكل مبالغ مالية، أشياء ذات قيمة مادية كالهدايا،...الخ.

---

[1]. سعد لعمش، مرجع سبق ذكره، ج2، ص418.

[2]. نفس المرجع، ص418، 419.

[3]. المرسوم التنفيذي رقم 315/08 المؤرخ في: 2008.10.11، والمتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي الأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية.

[4]. نفس المرجع، ص287.

ب- المكافآت المعنوية: تتمثل في التكريم المعنوي كمنح الأوسمة الشرفية أوالشهادات التقديرية أو الميداليات الإستحقاقية...الخ.

2-2: معيار منح الحوافز:

يعتبر الناتج النهائي للأداء والمعبر عنه بكمية أو جودة الأداء هو المعيار الأساسي الذي تمنح على أساسه الحوافز، وعلى هذا الأساس تعتبر النتائج المدرسية هي المرجع النهائي لكل مكافأة، فبعد تحليل النتائج مادة بمادة وشعبة بشعبة حسب كل مستوى يتم تحديد ذوي الأداء المميز من أساتذة وإداريين وعمال خدمات...من أجل تكريمهم، ويتم هذا التكريم إما على مستوى المؤسسة، أو على مستوى مديرية التربية، وقد يكون التكريم أيضا على مستوى السلطات المحلية الولائية، أو على مستوى بعض الجمعيات الناشطة في مجال التربية والتعليم...الخ.

ثانيا: دلالات التكامل ما بين العمليات القبلية والبعدية للتوظيف:

1- تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالعمليات البعدية للتوظيف:

1-1- تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالعمليات التكوينية: إن سوء تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية تترتب عنه مشاكل كثيرة، منها ما هو مرتبط بعدد الموظفين، ومنها ما يتعلق بنوعية هؤلاء الموظفين، والمعالجة البعدية لها تعني زيادة حدة هذه المشاكل وبذل مجهودات إضافية كبيرة في العمليات التكوينية المبرمجة، وهنا تظهر أهمية تكامل تخطيط الموارد البشرية والعمليات التكوينية، وتأخذ العلاقة (تخطيط - تكوين) إحدى الحالات التالية:

1-1-1: التركيز على التكوين البعدي وإعادة تأهيل الموظفين دون مراعاة نوعية العمالة المخططة:

حقيقة إن جودة أداء موظفي المؤسسات التربوية مرتبطة بالممارسة الميدانية والتكوين وإعادة التأهيل بعد التوظيف، إلا أن هذا الإجراء يكون متعب ومكلف ولا يحقق النتائج المرجوة بدون مراعاة التخطيط الجيد لنوعية العمالة.

إن عدم كفاءة موظفي المؤسسات التربوية يؤدي إلى نتائج كارثية لأن المنتج هنا هو تخريج دفعات ودفعات من الطلبة في شتى ميادين وحقول المعرفة، وما لاحظناه في مسارنا المهني في المؤسسات التربوية من ممارسات أثناء تأدية المهام يعكس درجة عدم الاهتمام بتخطيط نوع العمالة، وفيما يلي بعض المؤشرات الدالة على ذلك:

أ- مؤشر عدم الاختصاص: في كثير من الأحيان يتم إسناد تدريس بعض المواد لأساتذة ليسوا من نفس اختصاص مادة التدريس، فيلجأ هؤلاء الأساتذة في كثير من الأحيان إلى تصرفات تشبه ذر الرماد في العيون مجبرين لا مخيرين للتغطية عن الورطة التي وضعوا فيها، ومن ضمنها:

- اللجوء إلى طبع الدروس وتوزيعها على الطلبة مع شروحات سطحية فقط.

- المبالغة في تقييم الطلبة من خلال منح علامات مضخمة.

- اللجوء أحيانا إلى استعمال طرق غير تربوية لتخويف الطلبة كالطرد من الحصة، كتابة تقارير بالطلبة، استدعاء الأولياء لمحاولة تحميل وتحويل عيوبه التربوية إلى الطرف الآخر(الطلبة)، ...

- الإجراءات العلاجية لمؤشر عدم الاختصاص: في حالة توفر الشروط القانونية لدمج هذه الفئة من الموظفين، تتخذ الإجراءات التصحيحية التالية:

- تبرمج دورات تكوينية من قبل مصلحة التكوين والتفتيش بمديرية التربية وفق الرزنامة الوطنية لمختلف المواد، يشرف عليها مفتشو المواد وبعض الأساتذة المؤطرين من ذوي الخبرة.

- إضافة إلى ذلك يتم عقد ندوات تربوية داخل المؤسسة لكل مادة، يتم خلالها تبادل الخبرات، وتعتبر فرصة للأساتذة المعنيين بتدارك الموقف من خلال التكوين الداخلي.

- ويمكن أن يتم تدارك النقائص الملاحظة على أداء هذه الفئة من الأساتذة بواسطة التطوير الذاتي.

ب- مؤشر عدم الكفاءة: الممارس للفعل التربوي والتسييري في المؤسسات التربوي يكتشف ويصطدم بواقع آخر أكثر مرارة من الأول، فقد نلتمس الأعذار ولو بنسبة 1% لمن يدرس في غير اختصاصه، لكن المتمعن في واقع مؤسساتنا التربوية يلاحظ على الورق إسناد بعض المواد لمن هم في نفس الاختصاص، إلا أن الفاعلية في الأداء غير موجودة بسبب نقص معيار الكفاءة ولو بدرجات متفاوتة، وتنجر عن هذا المؤشر تصرفات من أهمها:

- عدم إيصال المعلومة للطالب بطريقة علمية صحيحة.
- اللجوء إلى طبع الدروس وتوزيعها على الطلبة مع شروحات سطحية فقط.
- محاولة ملأ الفراغ من حين لآخر بالخروج عن موضوع الدرس.
- الإكثار من معاتبة الطلبة لأدنى تصرف.
- التساهل في تقييم الطلبة.

- الإجراءات العلاجية لمؤشر عدم الكفاءة: إن علاج مشكل الكفاءة ليس بالأمر الهين، فقد يكون ناتج عن قلة الخبرة، وهذا النوع بمرور الزمن يتم معالجته، وتكتسب الخبرة من خلال العمليات التكوينية المستمرة عن طريق الدورات التكوينية التي تبرمجها مديرية التربية، وعن طريق الندوات الداخلية والممارسة اليومية للوظيفة، والاحتكاك المستمر مع أساتذة تخصصه.

وقد يكون مشكل عدم الكفاءة بسبب قلة المكتسبات القبلية، أو بسبب عدم الدراسة في معاهد التربية المختصة وهنا يتلقى الموظف صعوبة كبيرة في الاستفادة من البرامج التكوينية.

ج- مؤشر الاستخلاف: بسبب بعض الصعوبات التي تعترض تخطيط الموارد البشرية كعطلة الأمومة للعاملات، التقاعد، الاستقالة،...الخ، تلجا بعض المؤسسات التربوية إلى سد هذا العجز عن طريق الاستخلاف، فيصطدم

مسئولو هذه المؤسسات بمشكل عدم التخصص وعدم الكفاءة، فتتولد بعض السلبيات إضافة إلى التصرفات السابقة مثل:

- عدم تحكم الأستاذ المستخلف في تسيير القسم، بسبب الصفة المؤقتة التي رسمها لنفسه.

- عدم احتكاك الأساتذة المستخلفين بزملائهم لاعتبارات مختلفة.

- الإجراءات العلاجية لمؤشر الاستخلاف: يتم معالجة مشكل الاستخلاف من خلال التنسيق مع مديريات التربية من خلال الخطوات التالية:

- تفادي العمل بالاستخلاف من خلال التنسيق بين المؤسسات لتكملة النصاب في مؤسسات أخرى.

- يجب على مسئولو المؤسسات التربوية قبل اتخاذ أي إجراء متعلق بالاستخلاف، مراعاة شرط الكفاءة بعد استشارة الأساتذة ذوي الخبرة من نفس التخصص في اختيار الأستاذ المستخلف.

د- مؤشرا الحجم الساعي اليومي والاكتظاظ: مهما يكن نوع وطبيعة العملية التكوينية الموجهة لتطوير أداء الأستاذ، فإنها لا تؤتي أكلها في الحالات التالية:

- اكتظاظ الأفواج التربوية يؤثر على أداء الأستاذ أو المعلم، وتوجد علاقة عكسية بين القدرة على إيصال المعلومة وعدد الطلبة، فكلما قل عدد الطلبة في الفوج زادت قدرة الأستاذ على التحكم والتواصل، وكلما زاد عدد طلبة الفوج قلت قدرة الأستاذ في إيصال المعلومة للجميع، بسبب كثرة عدد الطلبة واختلاف مستوياتهم وسلوكياتهم.

- يشتكي كثير من الأساتذة من مشكل الإرهاق خاصة في الفترات المسائية بسبب الحجم الساعي اليومي، لأن القدرة على إيصال المعلومة حتى وإن توفر شرط الكفاءة، فقد لا يستطيع الأستاذ توصيلها لعامل الإرهاق بسبب الحجم الساعي اليومي المكثف.

- الإجراءات العلاجية لمؤشري الحجم الساعي اليومي والاكتظاظ: علاج مشكل الحجم الساعي المكثف والمبرمج للأستاذ عن طريق:

- توزيع الحجم الساعي على كامل أيام الأسبوع مع مراعاة اليوم البيداغوجي.

- تجنب إحداث فراغات في توقيت الأستاذ حتى لا يشعر بالملل.

- برمجة المواد التي تستدعي بذل جهدا فكريا في الفترات الصباحية قدر المستطاع.

أما مشكل الاكتظاظ فيتم حله من خلال التنسيق مع السلطات العليا المحلية الولائية ومع مصالح مديرية التربية، فيتم اقتراح الحلول الملائمة مثل فتح مؤسسات جديدة، فتح بعض الأقسام في مؤسسات أخرى كتدريس:أقسام ثانوية معينة في ثانوية أخرى، أقسام ثانوي في متوسطة والعكس.

رغم تأثير عدم التخطيط الجيد لنوعية الموارد البشرية في المؤسسات التربوية على أداء ومردودية هذه المؤسسات، في الآجال القريبة إلا أن هذا لا يعني عدم تدارك الأمر مستقبلا من خلال التكوين البعدي لهذه الأصناف من الموظفين، لأن العمل التربوي عمل تكاملي مستمر.

1-1-2: التركيز على نوعية العمالة المخططة، التكوين البعدي وإعادة تأهيل الموظفين:

المتتبع لمسار المؤسسات التربوية التي تحقق نتائج طيبة كل سنة، والمتمعن في أسباب هذه النتائج يخرج بجملة من الملاحظات، والتي لها تأثير كبير على هذه النتائج، ومن أهم هذه الملاحظات:

أ- استقرار وكفاءة الطاقم التربوي: مما يعني أن معدل دوران العمالة التربوية قليل، وهذا ينعكس إيجابا على الطلبة، حيث أن استقرار الأساتذة يؤدي إلى وجود خبرات تربوية مكونة داخل المؤسسة، يستفيد منها الأستاذ الجديد، قليل الخبرة، المستخلف، وحتى بعض الأساتذة قليلي الكفاءة.

ب- استقرار الطاقم الإداري وكفاءته: وخاصة الطاقم المسير(المدير، نائب المدير، المقتصد، مستشار التربية)، فاستقرار وكفاءة المدير تنعكس عنها عوامل إيجابية كثيرة منها: التخطيط الجيد للعمالة، التصرف بحكمة في المواقف الطارئة، يكتسب احترام الجميع من خلال سلوكه وانضباطه وعدالته، يصبح له صيت على مستوى مديرية التربية والسلطات المحلية، هذه العوامل كلها تعود بالفائدة على المؤسسة من خلال:

- انشغال كل موظف بمهامه المسندة إليه.
- توفير جو عمل مريح بين الطاقم التربوي والإداري.
- قلة الصراعات التي كثيرا ما تتولد نتيجة:اللااستقرار وعدم الكفاءة وقلة الانضباط.

ج- اعتماد المعايير القانونية في وضع الخريطتين التربوية والإدارية: ويتجلى هذا في المؤسسات التربوية التي تشهد استقرارا في الطاقم الإداري وخاصة استقرار المدير الذي يعمل باستمرار على توفير المناصب التربوية والإدارية وفقا لمعايير الكفاءة والعدد، ومراعاة عدد الأفواج النمطية وكثافتها وفقا للمقاييس القانونية.

في هذه الحالة فإن العمليات التكوينية تكون مفيدة للموظفين بحكم أنهم مؤهلين مسبقا، ويتم التركيز فقط أثناء التكوين على المستجدات التي تتعلق بالوظيفة، سواء أكانت تربوية أو إدارية.

1-1-3: التركيز على نوعية العمالة المخططة، وإهمال التكوين البعدي وإعادة تأهيل الموظفين:

كثير من المؤسسات تحقق نتائج مدرسية جيدة بسبب نوعية وكفاءة موظفيها، لكن بمرور الزمن تتراجع هذه النتائج تدريجيا، ومن ضمن أسباب هذا التراجع العوامل التالية:

أ- إهمال العمليات التكوينية وإعطائها الجانب الصوري فقط: حيث لا يتم المشاركة في الدورات التكوينية المبرمجة على مستوى ولائي والمنظمة من طرف مفتشي المواد، أو العمليات التكوينية داخل المؤسسة، وإن تمت المشاركة فيها فتتم شكليا ومن خلال الحضور الجسدي فقط دون المعالجة الفعلية للنقائص المسجلة وعدم

طرح هذه المشاكل على المكونين لإثرائها والعمل على التخلص منها، و هذا يؤدي إلى عقم العمليات التكوينية وعدم تطوير الأداء.

ب- عدم خبرة مؤطري الملتقيات التكوينية: وهذا يتسبب في هدر الأموال المخصصة للعمليات التكوينية دون الاستفادة الحقيقية من البرامج التكوينية، ويأخذ هذا الجانب الأشكال التالية:

- عدم تناول المحاور التي تشكل عقبة حقيقية أمام كثير من الأساتذة الجدد.

- عدم إشراك كثير من الأساتذة في إثراء مواضيع الملتقيات التكوينية والاكتفاء بنفس المؤطرين لسنوات عديدة، مما يتولد عنه عدم مصداقية العملية التكوينية برمتها.

- مجاراة مفتشي المواد دون الجرأة على طرح النقائص الحقيقية التي تؤثر على الأداء حتى لا تتجلى عيوب الأستاذ.

1-2- تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالإجراءات الجزائية: إن التخطيط الجيد للموارد البشرية في المؤسسات التربوية تترتب عنه مشاكل بعدية كثيرة إذا لم يكن متبوعا بإجراءات جزائية، فلا يعقل أن يقابل المدير كل تصرفات الموظفين باللامبالاة وغض الطرف، ولا يمكن أن نضع الموظف المجتهد والكفء والموظف المتهاون المقصر في سلة واحدة، لأن هذا ظلم لثلاثة أطراف:

أ- ظلم للطلبة بعدم الدفاع عن حقهم الأساسي والمتمثل في ما كان يجب أن يتلقونه من الحق في تحصيل علم كامل غير منقوص ولا مبتور ولا محرف.

ب- ظلم للموظفين المنضبطين من خلال عدم تحفيزهم على أدائهم، وعدم معاقبة المقصرين يعتبر ظلم للمنضبطين كذلك.

ج- ظلم للموظفين المقصرين بعدم معاقبتهم، وبالتستر عن ضعف أدائهم، فلا يشعرون بتقصيرهم.

وهنا تظهر أهمية تكامل تخطيط الموارد البشرية والإجراءات الجزائية، وتأخذ العلاقة (تخطيط- جزاء) إحدى الحالات التالية:

1-2-1: التركيز على التخطيط الجيد وإهمال الجانب الجزائي: من طبيعة النفس البشرية أنها تحب الثناء والتقدير، بغض النظر عن الفعل الذي يميز صاحبها، ودليل هذا من القرآن الكريم:

قال تعالى:"...ويحبون أن يحمدوا بما لم يفعلوا."[1]، تدل الآية على أنه لا يجب أن يجاز الإنسان بما لم يفعل، وقال سبحانه وتعالى:"هل جزآء الإحسان إلا الإحسان."[2] ، تدل هذه الآية الثانية على أن الجزاء من جنس العمل، وأنه من باب الإنصاف أن يقال للمحسن أحسنت وللمسيء أسأت، ورغم التأثير العجيب للجزاء على النفس البشرية، إلا أنه في بعض مؤسساتنا التربوية يهمل هذا الجانب أيما إهمال، فيفصل بين التخطيط النوعي للموارد

[1]. سورة آل عمران، آية188.
[2]. سورة الرحمان، آية 59.

البشرية ومجازاتها، حيث بعد أن تحقق بعض المؤسسات التربوية نتائج جيدة على المستوى الولائي لتميزها في مجال نوعية موظفيها، تتراجع هذه النتائج بمرور الزمن لعوامل متعلقة بالجزاء تتمثل فيما يلي:

أ- عدم الاهتمام الكلي من طرف مسئولو المؤسسة التربوية بالجانب الجزائي لا من حيث التحفيز ولا من حيث العقاب، فيتولد عن هذا تعظيم سواد القلة المقصرة من الموظفين لعلمهم بعدم وجود رادع ذاتي أو خارجي، وملل الكثرة المجتهدة فتركن إلى الراحة، فتكثر الفئة القليلة المقصرة وتقل الفئة الكثيرة المجتهدة، وتبقى القلة القليلة ممن يقدسون العمل لوازع عقائدي أو أخلاقي، وهذا يؤدي إلى تدهور نتائج المؤسسة من سنة إلى أخرى إذا لم يتدارك الأمر.

ب- تحفيز الموظفين الأكفاء، وعدم معاقبة المقصرين المتهاونين، فتبقى دار لقمان على حالها.

ج- معاقبة الموظفين المقصرين، وعدم تحفيز الموظفين الأكفاء، فقد تعالج فئة من المقصرين إلا أن تحقيق النتائج مرتبط بعدالة التقييم.

الإجراءات العلاجية لمؤشر المجازاة: للمحافظة على نوعية العمالة المخططة الموجودة بالمؤسسات التربوية التي تحقق نتائج إيجابية لابد من تطبيق الإجراءات الجزائية البعدية التالية:

- تحفيز الموظفين المميزين والذين يحققون أداءا راقيا في وظائفهم حتى يكون هناك جوا من المنافسة الشريفة بين الموظفين، وحتى يشعر ذوو الكفاءات أنهم محل احترام وتقدير من طرف مسئولو المؤسسات التربوية.

- معاقبة الموظفين الذين يخلون بواجباتهم التربوية والإدارية حسب نوع المخالفة المرتكبة وهذا حفاظا على الطابع الجدي للمؤسسات التربوية، وحتى يكون هذا الإجراء رادعا للمقصرين وفي نفس الوقت حافزا لبقية الموظفين حتى يشعروا بنوع من العدالة في التقييم.

2-2-1: التركيز على التخطيط الجيد والجانب الجزائي في نفس الوقت: المؤسسات التي تتبع هذا النمط من حيث توفر العمالة المخططة المميزة وتطبيق الإجراءات التحفيزية والعقابية تحقق غالبا نتائج طيبة بجودة عالية وهذا يرجع إلى:

أ- استقرار وكفاءة الطاقم التربوي والإداري: إن التخطيط النوعي للموارد البشرية والإجراءات الجزائية العادلة تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمالة التربوية والإدارية، فيستقر الطاقم التربوي والطاقم الإداري، وتزداد المنافسة الشريفة وتقل الصراعات داخل المؤسسة التربوية، وهذا ينعكس إيجابا على الطلبة وعلى المؤسسة.

ب- استقطاب الكفاءات من مؤسسات أخرى: الإجراءات التحفيزية والعقابية لا يقتصر تأثيرها على موظفي المؤسسة فقط، بل يمتد تأثيرها حتى إلى المؤسسات التربوية الأخرى التي تتخبط في مشاكل معينة من خلال رغبة كفاءاتها في التنقل إلى هذه المؤسسة، مما يعني أن التخطيط النوعي والجيد للعمالة والمصحوب بنظام

جزائي صارم بشقيه المكافئي والعقابي يؤتي أكله كل حين، فتصبح المؤسسة التربوية تزخر بالنتائج الكمية والنوعية، وبالتالي تحقق أهدافها التربوية.

2- تحليل الوظائف في المؤسسات التربوية وعلاقته بعمليات التكوين والاستقطاب:

2-1: تحليل الوظائف والعمليات التكوينية: يساعد تحليل الوظائف على تسهيل متطلبات التكوين والتدريب لكل وظيفة من خلال توضيح ظروف العمل ودرجة الخطر المرتبط بالوظيفة، فتؤخذ في الحسبان كيفية تكوين الموظفين للتكيف مع ظروف العمل واتخاذ الخطوات الوقائية من أي خطر، كما أن تحليل الوظائف يساعد على تحديد متطلبات شغل الوظيفة لتسهيل عمليات الاختيار والتعيين والنقل والترقية.

2-2: تحليل الوظائف وعلاقته بعملية الاستقطاب: يعتبر تحليل الوظائف الوعاء القانوني الذي يتم من خلاله استقطاب الموظفين، إذ يساعد على تحديد الشروط التي تتطلبها الوظيفة مثل:"الواجبات والمسئوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة والحد الأدنى للمؤهل العلمي المطلوب والمهارات والقدرات والخبرات اللازمة لأدائها، والخصائص والمواصفات المرتبطة بالوظيفة،..،العلاقة مع الزملاء ونطاق الإشراف المطلوب."[1]

3: تقييم الأداء في المؤسسات التربوية وعلاقته بالعمليات التكوينية والإجراءات الجزائية:

3-1: تقييم الأداء في المؤسسات التربوية وعلاقته بالعمليات التكوينية: عملية تقييم الأداء في المؤسسات التربوية هدفها تشخيص وتمييز الأداء الضعيف وتحليل أسبابه من أجل علاجه عن طريق العمليات التكوينية التربوية أو الإدارية، كما يهدف إلى تحديد مناطق القوة في الأداء والعمل على تعزيزها، وعليه: "تقييم الأداء يساعد على تحديد مناطق الضعف في أداء الموظف وبالتالي دراسة الأسباب المؤدية إلى هذا الضعف وتحديد البرامج التدريبية اللازمة لعلاجه بما يؤدي إلى تطوير وتحسين أدائه في المستقبل."[2]

3-2: تقييم الأداء في المؤسسات التربوية وعلاقته بالإجراءات الجزائية: تقييم أداء موظفي المؤسسات التربوية كل ثلاثي من خلال تقييم منحة الأداء التربوي بالنسبة للتربويين، ومنحة الأداء التسييري بالنسبة للمسيرين ومنحة المردودية بالنسبة للإداريين والعمال المهنيين، يهدف إلى تحفيز الموظفين المميزين من خلال منحهم نقاط مرتفعة، ومعاقبة ذوي الأداء الضعيف بمنحهم نقاط دنيا، كما أن أسلوب التحفيز والعقاب يكون كذلك بعد ظهور النتائج النهائية للامتحانات الرسمية، فتتم مكافأة الأساتذة ذوي النتائج الجيدة في موادهم ومعاقبة المقصرين سواء كانوا أساتذة أو مدراء مؤسسات.

وعموما:"تقييم الأداء يتم بموجبه تقدير جهود الموظف لمكافأته بقدر ما يعمل استناد إلى معدلات ومعايير معينة..."[3]

[1]. عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص194

[2]. نوار هاني إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص60

[3]. عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص54

المطلب الثاني: معيار التكامل بين العمل الإداري والعمل التربوي: إن الأهداف النبيلة للمؤسسات التربوية والمتمثلة أساسا في منح تربية علمية وأخلاقية للمتمدرسين بأسلوب راق وواع، يفرض على جميع موظفي هذه المؤسسات العمل كمجموعة واحدة، الكل يكمل الكل، وكل في مجال اختصاصه لتحقيق هذه الأهداف، وتتضح طبيعة هذا التكامل بعد استعراضنا لمهام مختلف المصالح في المؤسسات التربوية مثل المدير وأمانته، مصلحة الدراسات، مصلحة الاستشارة العامة، مصلحة الاقتصاد، مصلحة التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، كما تتضح طبيعة التكامل بين العمل الإداري والعمل التربوي من خلال استعراض مهام مختلف المجالس في المؤسسات التربوية مثل: المجلس الإداري، مجلس التعليم، مجلس الأقسام، مجلس التأديب، مجلس التوجيه والتسيير في الثانويات والمتاقن، مجلس التربية والتسيير في المتوسطات.

وسنقتصر في تناولنا لمهام مختلف المصالح ومختلف المجالس في المؤسسات التربوية على الجوانب التربوية التي لها علاقة بالتلميذ والأستاذ لتوضيح التكامل الإداري التربوي.

أولا: المهام التربوية لمختلف المصالح.

1- المهام التربوية لمدير المؤسسة:

حسب المادة 159 من القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، نصت الفقرة الخاصة بتحديد المهام على ما يلي:

"يكلف مدير الثانوية بالتأطير البيداغوجي والتسيير الإداري والتنشيط التربوي, ويكون آمرا بصرف ميزانية المؤسسة, طبقا للتنظيم المعمول به، ويمارس بصفته موظفا موكلا من الدولة, سلطته على جميع الموظفين والأعوان العاملين في المؤسسة, ويكون مسئولا على حفظ النظام وأمن الأشخاص والحفاظ على الممتلكات، ويكون مؤهلا, بهذه الصفة لاتخاذ التدابير الضرورية لضمان حسن سير المؤسسة."[1]

كما يضطلع المدير بمهام تربوية بيداغوجية إضافة إلى مهامه الإدارية، ومن أهمها:

أ- ضبط خدمات المدرسين وتنظيمها.

ب- ضبط التنظيم العام لأنشطة التلاميذ.

ج- مكافأة التلاميذ المتفوقين وتأنيب المخالفين.[2]

د- متابعة عمل الأساتذة والمعلمين، "فإذا كان على المدير متابعة المعلم من الناحية الإدارية، فيتابعه أيضا من الناحية البيداغوجية."[3]

[1]. ج.ج.د.ش، المرسوم التنفيذي315/08 بتاريخ 2008.10.11، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية، الجريدة الرسمية، العدد 59 الصادر بتاريخ 2008.10.12، ص22

[2]. سعد لعمش، مرجع سبق ذكره، ص575

[3]. ناصر الدين زبدي، دفاتر المعهد الوطني للبحث في التربية، الجزائر، جوان 2009

هـ- توفير جو عام يسوده التلاحم والتكاتف والتآزر بين الفريقين التربوي والإداري، ليجعل من الجميع لحمة واحدة تعمل لمصلحة التلميذ لا غير.

و- العمل على مساعدة الأساتذة الجدد حتى يتم تأقلمهم فيقدم لهم التعليمات الضرورية بطريقة تربوية تحبب هؤلاء الأساتذة في عملهم، وأن يكون حلقة وصل بينهم وبين زملائهم الأساتذة والإداريين.

ي- القيام بزيارات متكررة للأقسام لمراقبة الأساتذة والإطلاع على مشاكل التلاميذ.

ن- مشاركة التلاميذ مختلف الأنشطة التي يقومون بها سواء كانت رياضية أو ثقافية أو علمية.

ر- توفير جو ملائم لتكوين مجموعة متماسكة قادرة على تذليل الصعوبات ومحصنة ضد الصراعات، ومد علاقات متينة مع الجماعة التربوية.

ز- يعمل على توفير كل الظروف التي تساعد على تطوير قدرات الطاقم التربوي خدمة لمصلحة التلميذ.

وبصفة عامة فإن المدير يعتبر حلقة وصل تربط ما بين الطاقم التربوي والطاقم الإداري.

2: المهام التربوية لمصلحة النظارة (مدير الدراسات):

أ- المهام التربوية لمدير الدراسات.

حسب المادة 93 من القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، نصت الفقرة الخاصة بتحديد المهام على ما يلي:

"يكلف نظار الثانويات بالتنظيم البيداغوجي والتنشيط التربوي وتنسيق عمل الأساتذة ومتابعته ويسهرون تحت سلطة مدير المؤسسة على تطبيق البرامج والمواقيت والطرق التعليمية وحسن سير المخابر والورشات، ويساعدون مدير الثانوية في المهام الإدارية وينوبون عنه في حالة حدوث مانع, باستثناء وظيفة الأمر بالصرف, و يمارسون أنشطتهم في الثانويات."[1]

ب- المهام التربوية لسلك الملحقين بالمخابر:

حسب المادة 109 من القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، نصت الفقرة الخاصة بتحديد المهام على ما يلي:

"يكلف الملحقين بالمخابر, بالتنسيق مع الأساتذة بتحضير التجهيزات العلمية والتكنولوجية والوسائل التعليمية المستعملة في الأعمال التطبيقية وكذا توضيب هذه التجهيزات والوسائل وفحصها الدوري وصيانتها، يمارسون أنشطتهم في مخابر المتوسطات و الثانويات."[2]

[1]. ج.ج.د.ش، المرسوم التنفيذي315/08 بتاريخ 2008.10.11، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية، الجريدة الرسمية، العدد 59 الصادر بتاريخ 2008.10.12، ص14

[2].نفس المرجع، ص16

3: المهام التربوية لمصلحة الاستشارة.

أ- المهام التربوية لمستشاري التربية:

حسب المادة 86 من القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، نصت الفقرة الخاصة بتحديد المهام على ما يلي:

"يكلف مستشارو التربية بمرافقة التلاميذ من الناحية البيداغوجية والسهر على مواظبتهم ومداومتهم على الدروس والإشراف على تأطيرهم أثناء الحركة وخلال المذاكرة المحروسة, وكذا على الخدمة في النظام نصف الداخلي وفي النظام الداخلي وفق نظام المؤسسة ويساعدون مدير المتوسطة وناظر الثانوية في المهام البيداغوجية والإدارية ويسهرون على حسن سير المخابر في المتوسطات وينسقون أنشطة مساعدي التربية والمساعدين الرئيسيين للتربية, ويمارسون أنشطتهم في المتوسطات والثانويات." [1]

ب: المهام التربوية لمساعدي التربية:

حسب المادة 80 من القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، نصت الفقرة الخاصة بتحديد المهام على ما يلي:

"يكلف مساعدو التربية بتأطير التلاميذ أثناء الحركة وخلال المذاكرة المحروسة, والسهر على احترام قواعد النظام والانضباط داخل المؤسسة التعليمية, ويقومون بالخدمة في النظام نصف الداخلي وفي النظام الداخلي وفق نظام المؤسسة ويساهمون في المهام ذات الطابع الإداري, ويمارسون أنشطتهم في الداخليات الابتدائية والمتوسطات والثانويات."[2]

4: المهام التربوية لمصلحة الاقتصاد.

المهام التربوية للمقتصدين:

حسب المادة 135 من القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، نصت الفقرة الخاصة بتحديد المهام على ما يلي:

"..... يشارك المقتصدون في تربية التلاميذ, ويمارسون أنشطتهم في المتوسطات لا سيما ذات النظام الداخلي أو النصف الداخلي وفي الثانويات وفي مراكز التوجيه المدرسي والمهني."[3]

ومن ضمن المهام التربوية للمقتصدين أيضا نجد:[4]

1- تدعيم العلاقات المنسجمة ضمن الجماعة التربوية.

2- تحسين الشروط التي يجري فيها تمدرس التلاميذ.

---

[1]. ج.ج.د.ش، المرسوم التنفيذي315/08 بتاريخ 2008.10.11، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية، الجريدة الرسمية، العدد 59 الصادر بتاريخ 2008.10.12، ص13

[2]. نفس المرجع، ص12

[3]. نفس المرجع، ص19

[4]. المفتشية العامة للمالية بوزارة التربية، الملتقى الجهوي للتسيير المالي، ثانوية ابن رشد بالبليدة، مارس 2004، ص4

3- تطوير النشاطات التربوية والاجتماعية.

4- تفقد الوسط المدرسي وحمايته.

5- العناية بالحياة في النظام الداخلي.

6- تطوير العلاقات مع أولياء التلاميذ.

7- توفير الوسائل التعليمية المطلوبة لأداء الأنشطة التربوية والسهر على صيانتها.

5: المهام التربوية لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني:

حسب المادة 101 من القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، نصت الفقرة الخاصة بتحديد المهام على ما يلي:

"يكلف مستشارو التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني بمرافقة التلاميذ خلال مسارهم الدراسي وتوجيههم في بناء مشروعهم الشخصي وفق رغباتهم واستعداداتهم ومقتضيات التخطيط التربوي، ويكلفون بتقييم النتائج الدراسية وتحليلها وتلخيصها, وكذا عمليات السبر والاستقصاء، ويشاركون في متابعة التلاميذ الذين يعانون صعوبات من الناحية النفسية البيداغوجية قصد تمكينهم من مواصلة التمدرس، ويمارسون أنشطتهم في مراكز التوجيه المدرسي والمهني وفي المتوسطات والثانويات."[1]

6: المهام التربوية لسلك مستشاري التغذية المدرسية:

حسب المادة 117 من القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، نصت الفقرة الخاصة بتحديد المهام على ما يلي:

"يكلف مستشارو التغذية المدرسية بالسهر على تطبيق قواعد التربية الغذائية والمشاركة في تحقيق الأهداف التربوية المرسومة للمطاعم المدرسية، ويساعدون مفتشي التغذية المدرسية في مجال مراقبة عمل المطاعم المدرسية واستعمال الوسائل المادية والمالية المخصصة لتسييرها, وفي عمليات التكوين في ميدان التغذية المدرسية، ويمارسون مهامهم في هياكل المطاعم المدرسية في حدود المقاطعة المسندة لهم."[2]

7: المهام التربوية لسلك التفتيش والرقابة:

حسب المواد 165، 171، 174 من القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، نصت الفقرات الخاصة بتحديد المهام على ما يلي:[3]

المادة 165 يكلف مفتش التعليم الابتدائي, حسب الاختصاص, بالسهر على حسن سير المؤسسات التعليمية و تطبيق التعليمات والبرامج والمواقيت الرسمية واستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال, طبقا للنصوص

[1]. ج.ج.د.ش، المرسوم التنفيذي315/08 بتاريخ 2008.10.11، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية، الجريدة الرسمية، العدد 59 الصادر بتاريخ 2008.10.12، ص15

[2]. نفس المرجع، ص17

[3]. نفس المرجع، ص23،24

التشريعية والتنظيمية التي تحكم المنظومة التربوية، كما يقوم بتكوين موظفي التعليم والإدارة في المدارس الابتدائية و تفتيشهم وكذا متابعة أنشطتهم ومراقبتها وتقييمها، ويشارك في أعمال البحث في مجال اختصاصه ويمكن أن يتم تكليفه بمهام التحقيق، ويمارس أنشطته في المدارس الابتدائية والمدارس التحضيرية وأقسام التعليم المكيف والتربية التحضيرية وأقسام محو الأمية التابعة للمقاطعة المسندة إليه.

المادة 171 يمارس مفتش التعليم المتوسط مهامه في أحد الاختصاصين الآتيين:

- المواد.

– إدارة المتوسطات.

ويكلف بهذه الصفة, وحسب الاختصاص بالسهر على حسن سير المؤسسات التعليمية وتطبيق التعليمات والبرامج والمواقيت الرسمية واستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال طبقا للنصوص التشريعية والتنظيمية التي تحكم المنظومة التربوية، كما يقوم بتكوين موظفي التعليم والإدارة والتربية وتفتيشهم ومتابعة أنشطتهم وتقييمها وكذا مراقبة التسيير الإداري في المتوسطات، ويشارك في أعمال البحث في مجال اختصاصه ويمكن أن يتم تكليفه بمهام التحقيق، ويمارس أنشطته في المتوسطات التابعة للمقاطعة المسندة إليه.

المادة 174 يمارس مفتش التربية الوطنية مهامه في أحد الاختصاصات الآتية:

- المواد.

– إدارة الثانويات.

– التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني.

- التسيير المالي والمادي في المتوسطات و الثانويات، ويكلف بهذه الصفة وحسب الاختصاص بالسهر على حسن سير المؤسسات التعليمية وتطبيق التعليمات والبرامج والمواقيت الرسمية واستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال, طبقا للنصوص التشريعية والتنظيمية التي تحكم المنظومة التربوية، كما يقوم بتكوين موظفي التعليم والإدارة والتربية والمصالح الاقتصادية والتوجيه والإرشاد المدرسي والمهني وتفتيشهم ومتابعة أنشطتهم وتقييمها وكذا مراقبة التسيير الإداري في الثانويات والتسيير المالي والمادي في المتوسطات والثانويات ومراكز التوجيه المدرسي والمهني، ويشارك في الدراسات الاستشرافية وفي أعمال البحث في مجال اختصاصه ويمكن أن يتم تكليفه بمهام التحقيق، ويمارس أنشطته في المتوسطات والثانويات ومراكز التوجيه المدرسي والمهني التابعة للمقاطعة المسندة إليه.

وإذا ما شعر التلميذ بهذا الجو العملي المثالي فإنه لا محالة سيجني ثمار هذه الروح المعنوية العالية للطاقمين التربوي والإداري.

ثانيا- دلالات تكامل العمل التربوي والإداري من خلال المهام التربوية لمختلف المصالح:

1- بالنسبة للمدرس: الأستاذ أو المعلم بصفته تربوي فإن علاقته الأساسية تكون وفق الثنائية(أستاذ-طالب)، وبالتالي فإن صلاحياته لا تخول له أن يقوم مثلا باتصالات رسمية مع مديرية التربية لتسوية وضعيات خاصة به، فهذا الأمر يتحمله مدير المؤسسة، ونفس الأمر بالنسبة لعدة أمور حساسة لا يستطيع الأستاذ أو المعلم الاستغناء عنها، إلا أنها ليست من مهامه التربوية فيعمل المدير على توفيرها مثل وسائل التدريس، الحقوق الإدارية والمالية للأستاذ كالترقيات والمنح العائلية والوثائق التي تطلبها مديرية التربية من الموظف، وبصفة عامة كل الظروف التي تجعل المدرس يتفرغ لمصلحة التلميذ.

فقد استحدثت وزارة التربية بطاقة اتصال ما بين الموظف ومصالح مديرية التربية، تدون عليها كل المعلومات المستجدة لدى الموظف وترفق بالوثائق الثبوتية اللازمة، هذه البطاقة تغني الموظف عن الاتصال المباشر بمديريات التربية ويحل محله ممثلي المؤسسة لتسوية وضعيته، حتى يتفرغ المدرس لأداء مهامه على أكمل وجه، ومما سبق نستنتج بعض دلالات التكامل التربوي الإداري وفق النقاط التالية:

أ- مساعدة الأساتذة الجدد على التأقلم مع المجموعة: (عمل تربوي يقوم به المدير).

ب- متابعة عمل الأساتذة والمعلمين من خلال: زيارتهم إلى الأقسام من طرف المدير، مراقبة أعمالهم التربوية والبيداغوجية من خلال مراقبة مختلف دفتر النصوص، جلسات الندوات التربوية، ومختلف الوثائق المنجزة من قبل الأساتذة أو المعلمين: (عمل تربوي يقوم به المدير).

ج- إنجاز التنظيم التربوي: (عمل تربوي يقوم به مدير الدراسات).

د- متابعة سجل المطالعة الخاص بالأساتذة على مستوى المكتبة: (عمل تربوي يقوم به مدير الدراسات).

هـ- التنسيق ما بين الأساتذة والمقتصد لشراء وسائل تعليمية أو رياضية أو كتب((عمل تربوي يقوم به المقتصد).

و- استدعاء الأولياء من طرف مستشار التربية لزيارات مبرمجة مسبقا للأساتذة: (عمل تربوي يقوم به مستشار التربية).

ي- تحضير التجارب من طرف أعوان المخابر(عمل تربوي يقوم به المخبري).

ر- القيام بزيارات تفتيش أو ترسيم (عمل تربوي يقوم به مفتشو التربية).

ز- تطبيق البرامج والمواقيت والطرق التعليمية وحسن سير المخابر والورشات (عمل تربوي يقوم به مدير الدراسات.).

2- بالنسبة للتلميذ: يفترض أن التلميذ بمجرد أن يدخل المؤسسة يجد كل الأمور مهيأة ومسخرة لخدمته لأنه هو محور العملية التربوية، والمدير هو المسئول الأول والأخير عن خدمة التلميذ لما يخوله القانون من صلاحيات تربوية و بيداغوجية وإدارية، فمن خلال التقارير التي ترفع إلى المدير من طرف مختلف المصالح، وعن طريق

الملاحظة المباشرة اليومية، يعمل المدير على توفير كل الوسائل المادية والمالية والبشرية التي تساعد على التحصيل الجيد، فهو المسئول عن تقصير الأستاذ لأنه إذا لم يتخذ الإجراءات المناسبة فقد مس بحقوق التلميذ، كما أنه مسئول عن كل موظفي المؤسسة، فعدم تهيئة الظروف المادية والمعنوية من طرف مصلحة الاقتصاد، وعدم متابعة المقتصد لغيابات وتأخرات العمال وصيانة ونظافة المحلات تحول دون التحصيل الجيد للتلميذ، وعدم المتابعة اليومية لغيابات وتأخرات وسلوك الطلبة من طرف مصلحة الاستشارة التربوية تتسبب في عدم انضباط التلاميذ وبالتالي تؤثر على التحصيل الجيد للطلبة، كما أن تهاون مصلحة الدراسات في متابعة عمل الأساتذة من حيث التفويج والغيابات والتأخرات ومسك دفاتر النصوص، وكذا غياب وتأخر أعوان المخابر ومتابعتهم في تحضير التجارب ومسك وصيانة مختلف الوسائل والتجهيزات العلمية بطريقة جيدة يحول دون التحصيل الجيد للتلاميذ، ...الخ.

والمسئول الأول عن كل هذه الأعمال التي تتبع إداريا مختلف المصالح الموجودة بالمؤسسة، هو المدير لما يخوله له القانون من صلاحيات.

ومما سبق نستنتج دلالات التكامل التربوي الإداري التي تمس مباشرة التلميذ:

أ- تكريم الطلبة المتفوقين: (عمل تربوي يقوم به الفريق الإداري).

ب- القيام برحلات تربوية وعلمية لفائدة الطلبة: (عمل تربوي يقوم به الفريق الإداري).

ج- معاقبة الطلبة المشاغبين من قبل مجلس التأديب: (عمل تربوي يقوم به الفريق الإداري).

د- مساعدة الطلبة المحتاجين: (عمل تربوي يقوم به الفريق الإداري).

هـ- مرافقة التلاميذ خلال مسارهم الدراسي وتوجيههم من طرف مستشار التوجيه المدرسي: (عمل تربوي يقوم به مستشار التوجيه).

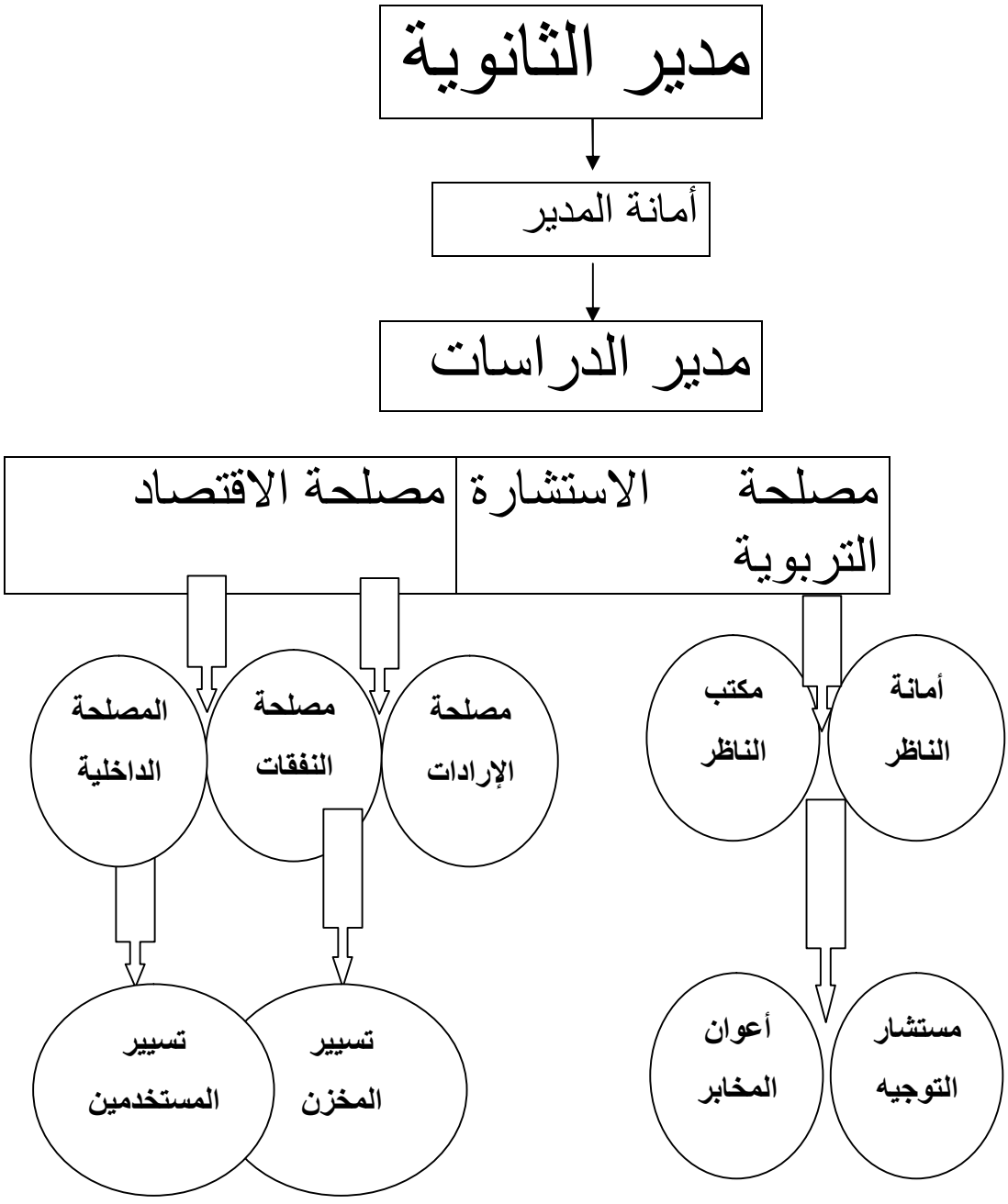
و- تطبيق قواعد التربية الغذائية والمشاركة في تحقيق الأهداف التربوية المرسومة للمطاعم المدرسية: (عمل تربوي يقوم به مستشار التغذية المدرسية).

ي- تحسين الشروط التي يجري فيها تمدرس التلاميذ (عمل تربوي يقوم به المقتصد).

ر- تأطير التلاميذ أثناء الحركة وخلال المذاكرة المحروسة (عمل تربوي يقوم به مساعدو التربية).

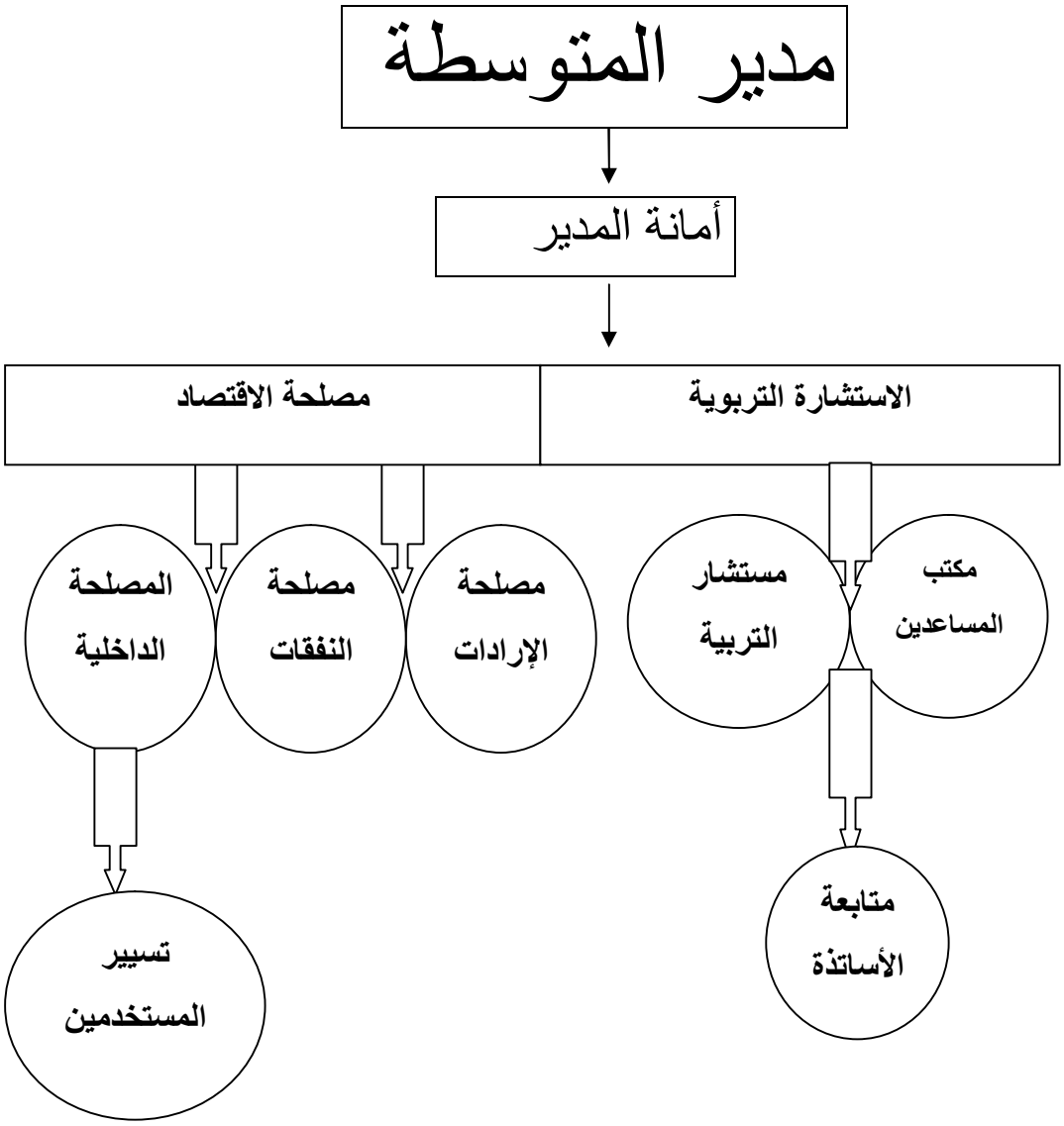
ز- السهر على مواظبة التلاميذ ومداومتهم على الدروس والإشراف على تأطيرهم أثناء الحركة وخلال المذاكرة المحروسة (عمل تربوي يقوم به مستشار التربية).

الشكل(07): هيكلة الثانويات والمتاقن.



المصدر: مديرية التربية لولاية الأغواط.

الشكل(08): هيكلة المتوسطات.



المصدر: مديرية التربية لولاية الأغواط.

ثالثا: الدور التربوي لمختلف المجالس بالمؤسسات التربوية.

تعتبر مختلف المجالس التي تتشكل منها المؤسسة التربوية هي المحرك والموجه الحقيقي للطاقمين التربوي والإداري، حيث يتم من خلالها تناول جميع القضايا التربوية والإدارية والمالية التي تهم المؤسسة في إطار القوانين السارية المفعول، ومن أهم هذه المجالس نجد:

مجلس التنسيق الإداري، مجلس التعليم، مجلس الأقسام، مجلس التأديب، مجلس التوجيه والتسيير في الثانويات والمتاقن، مجلس التربية والتسيير في المتوسطات، الندوات التربوية.

1- مجلس التعليم:

"يلعب مجلس التعليم دورا أساسيا في التنسيق والانسجام في مسيرة المؤسسة تربويا وبيداغوجيا، بالإضافة لما لها من انعكاسات مباشرة على مردودية التعليم وتحسينه."[1]

أ- تنظيمه:

يترأسه مدير المؤسسة وفي حالة مانع ينوب عنه نائب المدير الدراسات في التعليم الثانوي، وإن تعذر ذلك الأستاذ المسئول عن المادة.

ويضم بقوة القانون: نائب المدير للدراسات، رئيس الأشغال ورؤساء الورشات في المتاقن، مستشارو التربية والمسير المالي، كما يضم مجلس التعليم أساتذة المادة الواحدة، على أن يكون الحد الأدنى خمسة مناصب، وعندما يكون أقل من هذا النصاب يمكن القيام بضم مواد التعليم المتقاربة أو المتكاملة.

ب- مهامه:[2]

تهدف اجتماعات مجلس التعليم إلى:

- تسهيل التشاور بين أساتذة المادة الواحدة أو المواد المتكاملة.
- تحليل المواقيت والبرامج والتعليمات التربوية.
- دراسة الوسائل الضرورية من اجل التنسيق الجيد والتعليم في الأقسام المتوازية المتتابعة.
- التحسب من اجل توزيع جيد لعمل التلاميذ.
- العمل على تناسق المناهج التربوية واختيار الوسائل المادية.
- مناقشة القضايا المادية واستعمال الإعتمادات المالية المخصصة للوسائل التربوية.
- تقديم جميع الاقتراحات فيما يخص المسائل المرتبطة بتعليم المادة.
- تنفيذ الخطة البيداغوجية في تدريس المادة في إطار العمل بمشروع المؤسسة.
- التكفل بالمعالجة البيداغوجية لفئة التلاميذ الذين واجهتهم صعوبات في عمليات التحصيل.

[1]. رشيد أورسلان، مرجع سبق ذكره، ص67

[2]. وزارة التربية الوطنية، قرار وزاري رقم298 بتاريخ: 2006.06.17، يتضمن إنشاء مجالس التعليم وتنظيمها وعملها في المدارس الأساسية ومؤسسات التعليم الثانوي.

متابعة تنفيذ المناهج وفقا للخطة المرصودة لذلك.

2- مجلس القسم:[1]

ينشأ لكل قسم تربوي في المدارس الأساسية والثانويات والمتاقن مجلس قسم.

2-1: مهام مجلس القسم: تتمثل مهامه فيما يلي:

- دراسة كل المسائل التي لها علاقة بالحياة في القسم.

– تشاور الأساتذة فيما بينهم حول تنسيق نشاطاتهم, وضمان الانسجام في المقاييس والكيفيات التي يعتمدونها لتقييم عمل التلاميذ وتقديره.

– القيام بالحصيلة الإجمالية للقسم ودراسة النتائج التي يتحصل عليها كل تلميذ.

2-2: تشكيلة مجلس القسم: يتشكل مجلس القسم, وفقا لطبيعة كل واحد من المؤسسات من:

- مدير المؤسسة بصفته رئيسا.

– نائب المدير للدراسات.

– المستشار الرئيسي للتربية أو مستشار التربية المعني.

– رئيس الأشغال.

– الأساتذة الذين يدرسون في القسم المعني.

– مستشار التوجيه المدرسي و المهني للقطاع الذي تتبع له المؤسسة.

3- مجلس التأديب:[2]

ينشأ في كل مدرسة أساسية وثانوية ومتقن مجلس تأديب.

3-1: مهام مجلس التأديب: يقوم مجلس التأديب بالمهام الآتية:

- المشاركة في تنفيذ الشروط التي تساعد على ازدهار المجموعة التربوية.

– اقتراح الإجراءات التي تستهدف في إطار حماية المحيط المدرسي إقرار النظام وقيام التلاميذ بنشاطاتهم في جو من الصفاء والطمأنينة.

– تسليم المكافآت للتلاميذ الذين امتازوا بسلوكهم و كانوا قدوة بأعمالهم.

– البث في المخالفات التي تصدر عن التلاميذ عند إخلالهم بالنظام الداخلي للمؤسسة وإنزال العقوبات بالتلاميذ المخالفين.

[1]. وزارة التربية الوطنية، قرار وزاري رقم 157 بتاريخ: 1991.02.26 ، يتضمن إنشاء مجالس الأقسام وتنظيمها وعملها في المدارس الأساسية ومؤسسات التعليم الثانوي والمعاهد التكنولوجية للتربية.

[2]. وزارة التربية الوطنية، قرار وزاري رقم 178 بتاريخ: 1990.03.02، يتضمن إنشاء مجالس التأديب وتنظيمها وعملها في المدارس الأساسية ومؤسسات التعليم الثانوي.

2-3: تشكيلة مجلس التأديب: يتشكل مجلس التأديب من:

- مدير المؤسسة بصفته رئيسا.

– الأعضاء الشرعيين في مجلس التوجيه والتسيير أو مجلس التربية والتسيير.

– الأعضاء المنتخبين الذين يمثلون الموظفين المدرسيين وأولياء التلاميذ في مجلس التوجيه والتسيير أو مجلس التربية والتسيير.

– الأستاذ الرئيسي لقسم التلميذ المعني و تكون مشاركته بصفة استشارية.

4- مجلس التنسيق الإداري:[1]

ينشأ في كل مدرسة أساسية وثانوية ومتقن ومعهد تكنولوجي للتربة مجلس التنسيق الإداري.

1-4: مهام مجلس التنسيق الإداري: يساعد مدير المؤسسة في التسيير اليومي للمؤسسة.

2-4: أهدافه: تهدف الاجتماعات الأسبوعية لمجلس التنسيق الإداري أساسا إلى:

- تضافر جهود جميع أعضاء الجماعة التربوية.

- التعاون المتين والتنسيق الفعال بين مختلف المصالح.

إقامة جو من الثقة داخل المؤسسة.

كما تمكن هذه الاجتماعات المدير من:

- السهر على قيام تعاون وحوار مثمر في المؤسسة.

مناقشة التعليمات الرسمية وشرحها.

- ضبط برنامج الأعمال التي يشرع فيها وتقييم المهام المنجزة.

3-4: تشكيلته: يتشكل مجلس التنسيق الإداري وفقا لطبيعة كل واحدة من المؤسسات المذكورة في المادة 1 أعلاه من:

- مدير المؤسسة بصفته رئيسا.

- نائب المدير للدراسات.

- المستشارون الرئيسيون والمستشارون للتربية.

- المقتصد أو الموظف المكلف بالتسيير.

- رؤساء الأشغال.

- ويمكن للمدير عند الحاجة أن يدعو للتشاور أي موظف آخر يعمل في المؤسسة.

[1]. وزارة التربية الوطنية، قرار وزاري رقم 156 بتاريخ: 1991.02.26 ، يتضمن إنشاء مجلس التنسيق الإداري وتنظيمه وعمله في المدارس الأساسية ومؤسسات التعليم الثانوي والمعاهد التكنولوجية للتربية.

5- مجلس التوجيه والتسيير:[1]

ينشأ في كل ثانوية و متقن, مجلس التوجيه و التسيير المنصوص عليه في المرسوم رقم 76-72 المؤرخ في 1976.04.16، والمتضمن تنظيم مؤسسات التعليم الثانوي وسيرها.

1-5: مهام مجلس التوجيه والتسيير: يبث مجلس التسيير والتوجيه خاصة في:

- مشروع ميزانية المؤسسة.
- الحساب المالي لتسيير المؤسسة.

إبرام الصفقات في إطار التنظيم الجاري به العمل.

- مشاريع توسيع المؤسسة وترميمها وتجهيزها.
- كل العقود المتعلقة بالتنازل عن تراث المؤسسة.
- المسائل القضائية وتسوية الخلافات المرتبطة بالحياة داخل المؤسسة.
- الهبات والتركات التي تقدمها وتستفيد منها المؤسسة.
- كما يبدي مجلس التوجيه والتسيير رأيه في التنظيم العام للمؤسسة ويقدم مقترحات لتحسين ظروف العمل وتضافر الجهود لتجسيد الأهداف المرسومة لمؤسسات التعليم الثانوي وفقا للتوجيهات الصادرة من السلطات السلمية.
- تبني مشروع المؤسسة بعد صياغته.
- ترقية الحياة المدرسية.

2-5: تشكيلة مجلس التوجيه والتسيير: يتشكل من أعضاء شرعيين و أعضاء منتخبين.

يعين الأعضاء الشرعيون من بين موظفي الإدارة والتأطير.

ويمثل الأعضاء المنتخبون موظفي التعليم والحراسة والموظفين الإداريين وأعوان الخدمات وأولياء التلاميذ و التلاميذ المتمدرسين في المؤسسة .

6: مجلس التربية والتسيير:[2]

ينشأ في كل مدرسة أساسية مجلس التربية و التسيير المنصوص عليه في المرسوم رقم 76-71 المشار إليه أعلاه.

1-6: مهام مجلس التربية والتسيير: يبث مجلس التربية والتسيير خاصة في:

- مشروع ميزانية المؤسسة.

[1]. وزارة التربية الوطنية، قرار وزاري رقم 295 بتاريخ: 2006.06.17 يتضمن تنظيم مجالس التوجيه والتسيير وعملها في مؤسسات التعليم الثانوي.
[2]. وزارة التربية الوطنية، قرار وزاري رقم294بتاريخ: 2006.06.17 يتضمن إنشاء مجالس التربية والتسيير وتنظيمها وعملها في مؤسسات التعليم الثانوي.

- الحساب المالي لتسيير المؤسسة.
- إبرام الصفقات في إطار التنظيم الجاري به العمل.
- مشاريع توسيع المؤسسة وترميمها وتجهيزها.
- كل العقود المتعلقة بالتنازل عن تراث المؤسسة.
- المسائل القضائية وتسوية الخلافات المرتبطة بالحياة داخل المؤسسة.
- الهبات والتركات التي تقدمها وتستفيد منها المؤسسة.
- كما يبدي مجلس التربية والتسيير رأيه في التنظيم العام للمؤسسة ويقدم مقترحات لتحسين ظروف العمل وتضافر الجهود لتجسيد الأهداف المرسومة للمدارس الأساسية وفقا للتوجيهات الصادرة من السلطات السلمية.
- تبني مشروع المؤسسة بعد صياغته.
- ترقية الحياة المدرسية.

2-6: تشكيلة مجلس التربية والتسيير: يتشكل من أعضاء شرعيين وأعضاء منتخبين.

يعين الأعضاء الشرعيون من بين موظفي الإدارة والتأطير.

ويمثل الأعضاء المنتخبون موظفي التعليم والحراسة والموظفين الإداريين وأعوان الخدمات وأولياء التلاميذ.

7: مجلس المدرسة:[1]

ينشأ في كل مدرسة ابتدائية مجلس يدعى مجلس المدرسة.

يتشكل مجلس المدرسة الابتدائية من:

- مدير المدرسة الابتدائية.
- هيئة التدريس.
- رئيس جمعية أولياء التلاميذ.

يتولى مجلس المدرسة الابتدائية على وجه الخصوص ما يلي:

- اعتماد مشروع المدرسة.
- إبداء الرأي في التنظيم العام للمؤسسة وتقديم مقترحات لتحسين ظروف العمل.

رابعا: دلالات التكامل بين العمل التربوي والعمل الإداري:

بعدما تناولنا مهام مختلف المجالس داخل المؤسسات التربوية، هناك مجموعة من الدلالات التي تعبر عن ضرورة التكامل بين العمل التربوي من خلال الطاقم التربوي، والعمل الإداري من خلال الطاقم الإداري، ومن أهم هذه الدلالات:

- نلاحظ أن تشكيلة هذه المجالس ممثل فيها كل من الطاقمين، نأخذ على سبيل المثال:

[1]. وزارة التربية الوطنية، قرار وزاري رقم 296 بتاريخ: 2006.06.17 يتضمن إنشاء مجلس المدرسة.

- مجلس التعليم:

يمثله عن الطاقم التربوي أساتذة المادة الواحدة، أما عن الطاقم الإداري فيمثله بقوة القانون حسب المادة 6 من القرار 172 السابق ذكره، كل من نائب المدير للدراسات، المستشارون الرئيسيون في التربية ومستشارو التربية، رؤساء الشغال، ورؤساء الورشات والمستشارون في التربية والموظف المكلف بالتسيير المالي والمادي في المؤسسة.

من مهامه مثلا: مناقشة القضايا المادية واستعمال الإعتمادات المالية المخصصة للوسائل التربوية، ودلالة التكامل هنا تكمن في حضور كل من المقتصد بصفته المسئول عن تسيير الوسائل المادية والمالية، فدوره في هذه الحالة تربوي بحت.

المبحث الثاني: عمليات ما قبل التوظيف في المؤسسات التربوية وتحقيق الرضا الوظيفي.

المتعارف عليه هو أن الرضا الوظيفي يكون مرتبطا بالعمليات البعدية للتوظيف مثل: الترقية، التأهيل، التكوين، تقييم الأداء،...الخ، إلا أننا سنتناول في هذا المبحث علاقة عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية برضا موظفي المؤسسات التربوية، ودرجة الرضا الوظيفي عن كل من تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف وتقييمها، وقبل التعرض إلى هذه العلاقة لابد أن نتطرق إلى ماهية الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: الرضا الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية.

أولا: مفهوم الرضا الوظيفي:

1- هو "موقف أو عدة مواقف يمتلكها الشخص نحو وظيفته، وهو ناتج عن تفاعل عدد من العوامل المحيطة الوظيفة مثل الراتب، الترقية، زملاء العمل ونمط الإشراف."[1]

2- "الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد، يتشكل من اتجاهات الموظف نحو عوامل مهمة في عمله."[2]

وما يمكن ملاحظته من خلال مفهوم الرضا الوظيفي في أغلب الكتابات أن الرضا مرتبط بعمليات ما بعد توظيف الموارد البشرية، وبما أن بصدد دراسة تأثير العمليات القبلية للتوظيف فإننا نحاول أن نعرف الرضا الوظيفي من خلال علاقته بتخطيط الموارد البشرية وتحليل وتقييم الوظائف، فنقول:

3- الرضا الوظيفي يعبر عن تلك المواقف العفوية التي تصدر عن الموظفين للتعبير عن مدى قبولهم لبعض الإجراءات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة، بدءا بالعمليات القبلية للتوظيف وصولا إلى العمليات البعدية، ويعبر الرضا الوظيفي العام عن الحالة النفسية للموظفين ومستوى الروح المعنوية السائدة في العمل، بينما يعبر الرضا الوظيفي الجزئي عن درجة رضا الموظف عن كل عامل من العوامل المكونة للرضا.

ومما سبق يمكن أن نضع هذا المفهوم للرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي يعبر عن اتجاهات الموظف نحو ردود الأفعال التي ترتبط بممارسته لمهامه الوظيفية، وهو محصلة لتفاعل عدة عوامل يحدد كل منها بدرجة أو بأخرى مواقف الموظف تجاهها، ومن أهمها:

الراتب، الترقية، زملاء العمل ونمط الإشراف، الإجراءات الخاصة بالمؤسسة، العلاقة مع الرؤساء والزملاء وكل الأنشطة المرتبطة بالوظيفة...الخ.

ثانيا: محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات التربوية: مهما كانت دقة البحوث الرامية إلى تعريف محددات الرضا الوظيفي، إلا أنه يستحيل حصرها لارتباطها بسلوك الموظفين، والذي تتحكم فيه عدة عوامل نفسية واجتماعية وفكرية وسياسية واقتصادية، فقد تعبر فئة من الموظفين عن عدم رضاها عن نوعية العمالة التي

[1]. بن عبيد عبد الباسط، دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، 2006/2005، ص11

[2]. نفس المرجع، ص11

تشاركها نفس الوظيفة داخل المؤسسة وتؤثر على أدائها بطريقة أو أخرى، لا تبالي فئة أخرى بتخطيط نوعية العمالة لأن المهم بالنسبة لها هو الأجر، وهذا الاختلاف يعبر عن درجة الولاء الوظيفي، ومع هذا يمكن أن نحصر أهم محددات الرضا الوظيفي:

1- الولاء الوظيفي: وهو إحساس الموظف بانتمائه للمؤسسة وتبنيه أهدافها، لتطابق أهدافه و قيمه مع أهداف و قيم المؤسسة, فيكون على استعداد للتضحية وبذل جهده من أجل المؤسسة، ويفترض مبدئيا أن تكون درجة الولاء الوظيفي في المؤسسات التربوية عالية، لما تحمله رسالة التربية من أهداف وقيم نبيلة.

2- التقارب بين النواتج المرغوبة والمحققة فعلا: "الرضا الوظيفي يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الموظف في تحقيقها من خلال عمله، وتلك التي يحصل عليها فعلاً ."[1]

3- العدالة: يتحقق الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظف بتحقيق العدالة في الجوانب المرتبطة بتسيير المؤسسة، بدءا بعمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية من تخطيط الوظائف وتحليل محتواها وتقييمها، وصولا إلى العمليات البعدية مثل تقييم الأداء، الترقية ، التأهيل، الأجر والتحفيز والتكوين والتدريب...الخ.

4- الميول أو النزعات: "أشارت الدراسات المتخصصة في الرضا الوظيفي إلى أن بعض خصائص الشخصية الموروثة والمكتسبة تساهم في تحديد الرضا الوظيفي، وقد خلصت هذه البحوث إلى أن الميول السلبية والتفكير المتناقض يؤثر على مشاعر السعادة لدى الأفراد، وبالتالي يؤثر على الرضا الوظيفي، أي أن الأفراد المتفائلون وذوي التفكير الواقعي غالبًا ما يكونون أكثر رضا عن وظائفهم."[2]

لذلك فإن من مهام إدارة الموارد البشرية الأساسية تطوير سياسة مكافآت فعالة، وهيكل أجور مناسب، إضافة إلى وضع سياسة واضحة للترقية وتقييم الأداء، والاهتمام بالأمن الوظيفي، بما يحقق الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار المؤثرات الخارجية.

ثالثا: تخطيط الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات التربوية: قد يتساءل البعض عن طبيعة العلاقة بين التخطيط والرضا، فنقول أن التخطيط الجيد للوظائف كما ونوعا يعني ببساطة توفير جو عمل مريح داخل المؤسسات التربوية، مما يحقق قدر من الرضا الوظيفي ينعكس أثره إيجابا على أداء الموظفين، وتتجلى مظاهر الرضا الوظيفي أو عدم الرضا عن تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

التخطيط الجيد للعمالة يعني تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة، حيث يتفرغ كل موظف إلى أداء مهامه دون معوقات، ولتقريب الفكرة أكثر، نستدل على ذلك بافتراض نقيض الفرضية، فنفترض عدم التخطيط الجيد للموارد البشرية كما ونوعا، وسوء التقدير الكمي والنوعي للعمالة في مرحلة التخطيط يعني تحميل موظفي

[1]. بن عبيد عبد الباسط، مرجع سبق ذكره، ص12،13
[2]. نفس المرجع، ص13،14

المؤسسات التربوية أعباء إضافية تضاف إلى مهامهم الأصلية، وبالتالي لا يتحقق الرضا الوظيفي، ويتضح هذا في الحالات التالية:

1- في حالة العجز فإن موظفي المؤسسات التربوية يتحملون مهام إضافية، حيث يزداد الحجم الساعي للأستاذ بزيادة الإسناد، وقد يدرس مستويات مختلفة، كما تضاف أقسام أخرى لمهام مساعدي التربية، وتتراكم أعمال الصيانة بالنسبة للعمال المهنيين،...الخ، وهكذا كلما وجد عجز في وظائف محددة، يزداد الإسناد إلى شاغلي المناصب ذات العجز، وهذا ما يولد عدم رضا فئة من الموظفين عن تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية.

2- في حالة الفائض في بعض المناصب فإن الإجراء المناسب هو إما تعويض هذا الحجم الساعي الزائد في أعمال إدارية ذات صلة بالطالب مثل تكملة النصاب في المكتبة، أو تكملة النصاب في مؤسسات أخرى، أو التحويل، وهذا كله يؤدي إلى عدم رضا وظيفي عند شاغلي هذه الوظائف.

3- في حالة عدم كفاءة بعض موظفي المؤسسات التربوية، فتلجأ هذه الفئة إلى الاستنجاد بزملائهم شاغلي نفس الوظيفة لمساعدتهم على تأدية مهامهم، وكثير ما لاحظنا هذا في الأعمال الإدارية أين يعتمد مسئولو المؤسسات التربوية على موظفين معينين لكفاءتهم، ويترك آخرون أحرارا لعذر أقبح من ذنب وهو عدم كفاءتهم، وهذا ما ينتج عنه عدم رضا عام من طرف موظفي المؤسسات التربوية عن نوعية العمالة المخططة.

المطلب الثاني: تحليل الوظائف وتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات التربوية.

أولا: أثر تحليل الوظائف على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات التربوية: إن مضمون ومكونات الوظيفة ومحتواها وما تتضمنه هذه الوظيفة من مهام متنوعة ومسؤوليات وصلاحيات محددة، وخطوط سلطة واضحة، وعلاقات وظيفية متكاملة، قد يلعب دوراً هاماً في تحقيق رضا الموظفين، كما يوضح محتوى الوظيفة درجة أهميتها بالنسبة للمؤسسة من حيث تأثيرها في مردوديتها، وبالنسبة للموظف من حيث درجة مسئوليتها، وأكبر مسئولية تلك التي يشعر بها موظفو التعليم لثقل الأمانة التي يحملونها، وهنا تظهر درجة تأثير تحليل وظائف قطاع التربية على موظفي القطاع، فتوضيح المهام الوظيفية وتحديد خطوط السلطة والمسئولية الوظيفية، وتوفير كل الوسائل المادية والمعنوية التي تتطلبها الوظيفة تنعكس إيجابا من خلال تحقيق الرضا الوظيفي.

وعليه "تصميم العمل يجب أن يكون متوافقا مع قدرات الأفراد وميولهم ، ويكون أكثر استغلالاً لقدراتهم ومهاراتهم، أي يجب أن يتضمن العمل تحدياً ذهنياً؛ كما أن محتوى العمل يرتبط أيضاً بمدى إشباع العمل للحاجات الاجتماعية وتلك المتعلقة بالمركز الوظيفي."[1]

[1]. بن عبيد عبد الباسط، مرجع سبق ذكره، ص43

فمبدأ الموظف للوظيفة والذي أشرنا إليه في الفصل الأول عند تناولنا لتحليل الوظائف، والذي يعنى أنّ الموظف يشغل الوظيفة التي تتوفر لديه مواصفات شغلها من مؤهلات علمية وخبرات عملية ومهارات وتدريب، ويعني أيضا أن الوظائف لا تحدث لأسباب شخصية، يؤكد هذا المبدأ الأثر البالغ لتصميم الوظائف على تحقيق رضا الموظفين.

وقد أشار "هيرزبرغ" (Herzberg) إلى أنه من أجل تصميم جيد للعمل لتحقيق الرضا الوظيفي، يجب إتباع الأساليب التالية:

1- أسلوب الإثراء الوظيفي: "أوصى "هيرزبرغ" بتطبيق نظريته بإتباع مدخل "إثراء الوظيفة"، لزيادة رضا الأفراد عن أعمالهم وتحفيزهم على العمل، وذلك من خلال عوامل تحفيزية في محتوى العمل نفسه، ويرى "هيرزبرغ" أن مدخل الإثراء الوظيفي يوفر العوامل الدافعة (عوامل الرضا)."[1]

كما يتم إثراء الوظيفة عمودياً بإضافة مهام من وظائف مستوى وظيفي أعلى، وهذا يوافق مبدأ تفويض السلطات، ويتطلب وضع الحوافز وإبعاد الحواجز "لزيادة رغبة العامل في العمل المثمر، لا في العمل المتعب المرهق."[2]

ومظاهر تطبيق الإثراء الوظيفي تظهر من خلال تفويض السلطات وعدم مركزية القرارات، فوزير التربية يفوض جزء من صلاحياته إلى الأمين العام وبعض مدراء المصالح بالوزارة، ومدير التربية يفوض جزء من صلاحياته إلى الأمين العام ورؤساء المصالح بالمديرية، ومدير المؤسسة يقاسمه جزء من صلاحياته الطاقم المسير مثل نائب المدير للدراسات، المقتصد ومستشار التربية.

2- أسلوب توسيع الوظيفة: والمقصود بتوسيع الوظيفة هو أن يتضمن تحليل الوظائف كافة الجوانب الهامة المتعلقة بالوظيفة، والتي يقابلها شروطا محددة تخص الموظف الذي يكون مؤهلا لشغل هذه الوظيفة، وهذا حتى لا يكون هناك تنافر بين الموظف ووظيفته أثناء تأدية المهام، ويتحقق الرضا الوظيفي، يجب أن يتم تصميم الوظيفة بشكل يمكن الموظف من أن يقوم بالعديد من الأعمال داخل نفس الوظيفة بشرط أن تكون هذه الأعمال من نفس جنس الوظيفة، فوظيفة الأستاذ لا تعني فقط منح الطلبة معلومات أكاديمية فقط، بل تتعداها إلى دور المربي والناصح والمتفاعل مع مشاكل الطلبة والمدافع عن حقوقهم، وفي نفس الوقت لا تعني القيام بمهام العون الإداري أو المساعد التربوي، إذن توسيع الوظيفة يعني زيادة واجبات الموظف بما يؤدي إلى إحساسه بأهمية دوره في المؤسسة، ويتم توسيع الوظيفة أفقيا بإضافة مهام من نفس المستوى الوظيفي.

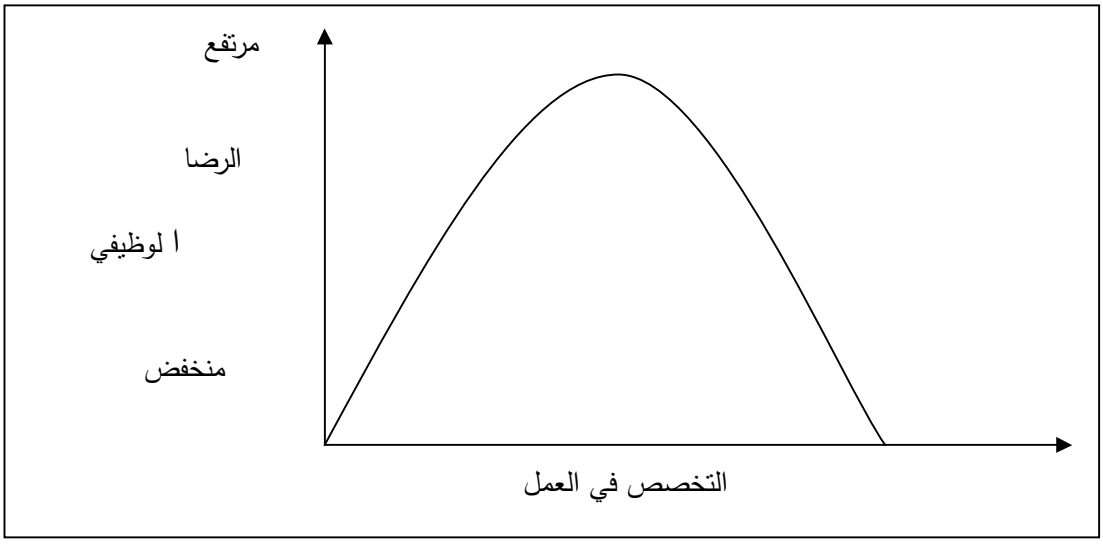
ويجب التنبيه إلى أن توسيع الوظيفة عكس التخصص في الوظيفة.

---

[1]. بن عبيد عبد الباسط، مرجع سبق ذكره، ص43

[2]. عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص403

الشكل (09): منحنى يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي و درجة التخصص في العمل.



المصدر: بن عبيد عبد الباسط، مرجع سبق ذكره، ص45

ما نستنتجه من المنحنى البياني هو تراجع الرضا الوظيفي بعد مرور سنوات محددة من العمل، عند نقطة معينة من التخصص في العمل، وهذا يعود إلى فقدان عنصري التنوع والتكامل الوظيفي داخل نفس الوظيفة، فيشعر الموظف بأن وظيفته روتينية غير مهمة لانخفاض المسؤوليات والمهام التي تتضمنها واقتصارها على صنف واحد من الأعمال.

3- أسلوب تبسيط الوظيفة: يجب على مصممي الوظائف الأخذ في الحسبان ضرورة تبسيط العمل وهذا بتحديد المهام الوظيفية بشكل واضح ودقيق، تفاديا لعدم فاعلية أداء الموظف ومساعدته على تفهم دوره للوصول إلى أداء جيد، وبالتالي زيادة ثقة الموظف بنفسه ورضاه عن عمله.

"وتبرز أهمية تبسيط العمل بالنسبة للموظف في عدة جوانب أهمها:"[1]

- تسهيل أداء العمل وتقليل ارتكاب المخالفات وزيادة الرضا عن العمل.
- الإبداع الوظيفي والاجتهاد في العمل.
- سرعة الإنجاز وتوفير الجهد والوقت.

وظهور بعض المؤشرات السلبية في المؤسسات مثل التأخير في إنجاز الأعمال، تراجع الأداء، كثرة الأخطاء والصراعات الوظيفية، يعني أن هناك خللا في تبسيط العمل.

4- أسلوب تدوير العمل (تناوب العمل) : يقصد بتدوير العمل تنقل الموظف بين وظائفمتعددة، بدلاً من الاستقرار في وظيفة واحدة، ويعبر عن تدوير العمل في قطاع التربية بالتأهيل الوظيفي أو المهني، بحيث

[1]. بن عبيد عبد الباسط، مرجع سبق ذكره، ص44

يتضمن توصيف الوظائف ماهية الوظائف العليا التي يمكن أن يؤهل لها شاغل هذه الوظيفة، ويتم ذلك وفق جدول زمني محدد، مثلا يشترط في تدوير وظيفة أستاذ: "اشتراط عشر سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة بعد النجاح في المسابقة للترقية بصفة أستاذ مبرز."[1]

وهذا التنويع يجدد طاقات الموظف، ويرفع من معنوياته، ويقضي على مظاهر الملل والروتين الوظيفي لديه ويكسبه مهارات وخبرات جدية، مما درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى الموظف.

ثانيا: أثر الظروف المادية والمعنوية على تحقيق الرضا الوظيفي: يتطلب تحليل الوظائف في المؤسسات التربوية تحديد الوسائل المادية والمعنوية التي تتطلبها كل وظيفة إدارية كانت أو تربوية، وهذا من أجل توفير جو عمل مريح، وهذه الوسائل لها تأثير بالغ الأهمية على تحقيق الرضا الوظيفي:

1- توفير الظروف المادية للعمل: ويقصد بها الظروف المادية التي تتعلق بسير العمل والتي تحيط بالموظف أثناء قيامه بأعماله، وتؤثر أيما تأثير على أداء الموظف، فوظائف التعليم تتطلب عوامل مادية محددة، وبيئة خاصة، فكيف يوصل أستاذ الكيمياء المعلومات لطلبته إذا لم تتوفر الوسائل والمواد الكيميائية اللازمة لتحويل الدرس من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي، ونفس الشيء بالنسبة لأستاذ العلوم والتاريخ والجغرافيا والفيزياء،...الخ.، كما تتطلب وظائف التعليم تهيئة مناخ عمل هادئ، وبيئة نقية حتى يكون الموظف في كامل قواه الجسمية والفكرية، فعوامل مثل الضجيج والاهتزازات وانبعاث الدخان والروائح الكريهة، ووجود بعض المظاهر البيئية المؤثرة كالحرارة والبرودة والأتربة والنفايات كلها تؤثر على أداء الموظف، وتنعكس على درجة رضاه الوظيفي.

"وقد أكد "إلتون مايو" (Elton Mayo) من خلال تجارب "هاوتورن" من أن الظروف المادية لها تأثير من ناحيتين ، فمن ناحية يؤثر تحسين هذه الظروف على إنتاجية الموظفين، ومن ناحية أخرى تؤثر عملية التحسين ذاتها على شعور الموظفين الذين يلحظون اهتمام الإدارة بهم، مما يحفزهم، ويزيد من رضاهم عن محيط عملهم."[2]

وما ينبغي التأكيد عليه أنه كلما تم تصميم الوظائف بمراعاة متطلباتها المادية الحقيقية، كلما زاد أداء الموظفين لتوفر عامل الرضا الوظيفي، والعكس صحيح.

2- توفير الظروف المعنوية للعمل: بما أن تصميم الوظائف الجيد ينص على ضرورة الاهتمام المعنوي بالموظف من خلال توضيح وتحديد الوسائل المعنوية التي تساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين، مثل الخرجات البيداغوجية والرحلات الترفيهية والدورات الرياضية، وكذا الاعتراف بتفوق الموظفين وإنجازهم من قبل المسؤولين المباشرين وحتى من قبل مسئولي التربية على مستوى عال، حيث يجب أن لا يبخلوا بمدح

[1]. سعد لعمش، مرجع سبق ذكره، ص718،719

[2]. بن عبيد عبد الباسط، مرجع سبق ذكره، ص50،51

مرؤوسيهم عند تحقيقهم لأداء عالي وانضباط في العمل، في حين يجب أن يحرص المشرفون على عدم الانتقاص من كرامة الموظفين، لأن ذلك ينعكس على الرضا الوظيفي لديهم، فلا يعقل أن يدخل مدير مؤسسة تربوية مثلا إلى قسم من الأقسام وينقص من كرامة المدرس، فعندما تكون العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين علاقة طيبة يسودها الاحترام و العدالة في التعامل، وعند إدراك الموظفين لمدى جودة الإشراف في المؤسسة، فإن ذلك يؤثر إيجاباً على رضاهم عن أعمالهم.

كما يجب على مسئولي المؤسسات التربوية أن يحيطوا موظفيهم بالرعاية الإنسانية، والتعرف على مشاكلهم، ومساءلتهم ليس فقط عن الوظيفة، بل عن كل الظروف المعنوية التي تصادفهم في عملهم من أجل مساعدتهم على إيجاد الحلول الملائمة.

وخلال مساري المهني عملت مع كثير من مدراء المؤسسات سواء في التعليم الثانوي أو في التعليم المتوسط، وما زلت أذكر سلوك أحد المدراء تجاه موظفي المؤسسة إذ كثيرا ما يحول غضبهم إلى سرور من خلال طريقة حواره وأسلوبه المرح الجاد، وعلاقاته الاجتماعية معهم داخل وخارج المؤسسة، وانضباطه وجديته وإخلاصه في عمله.

إذن يلعب القائد دورا هاما في حل المشاكل، والتركيز على البعد الإنساني للعمل.

المطلب الثالث:أثر تقييم الوظائف والأداء في المؤسسات التربوية على تحقيق الرضا الوظيفي.

أولا: انعكاسات تقييم الوظائف على موظفي المؤسسات التربوية.

تعتمد عملية تقييم الوظائف من أجل وضع مقابل مادي لها على عنصر المقارنة، فيعمد المقيمون إلى مقارنة الوظائف بعضها ببعض داخل قطاع التربية، ومقارنة هذه الوظائف بالوظائف المماثلة في القطاعات الخدمية الأخرى من أجل بناء هيكل أجور موظفي قطاع التربية، لكن الأمر لا ينتهي هنا، ففي المقابل يقوم موظفو المؤسسات التربوية بمقارنة أجور بعضهم ببعض داخل القطاع، ومقارنة أجورهم بأجور موظفي القطاعات الخدمية الأخرى، ولكن هل حقق تقييم الوظائف رضا موظفي المؤسسات التربوية؟

هذا ما سنعرفه من خلال درجة رضا مختلف أسلاك موظفي المؤسسات التربوية، وتتجلى مظاهر هذا الرضا من خلال المؤشرات التالية: انضباط الموظفين، دافعيتهم نحو العمل، النتائج المدرسية المحققة.

1- مؤشر الانضباط وعلاقته بأجور موظفي المؤسسات التربوية: يعتبر انضباط الموظفين ذلك السلوك الجلي أو الخفي الذي يبديه الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل بها، تعبيرا عن رضاه أو عدم رضاه عن موضوع محدد، وتتضح درجة انضباط موظفي المؤسسات التربوية من خلال المؤشرات الفرعية التالية: الغيابات التأخرات، الإضرابات، تخفيض الأداء، اختفاء روح المبادرة، عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة.

أ- مؤشر غيابات وتأخرات موظفي المؤسسات التربوية وعلاقتها بالأجور: من ضمن إجراءات تعبير موظفو المؤسسات التربوية عن عدم رضاهم عن الأجور، الغيابات المتكررة، وقد تكون بسبب عوامل أخرى إلا أنه في

حالات كثيرة تعبر عن رفض الموظف لسياسة الأجور المعتمدة في قطاع التربية، وغياب الموظف لانشغاله بمصادر رزق إضافية يكون في كثير من الأحيان مبرر بشهادة طبية وهذا هو واقع الحال، كما قد يكون غياب الموظف من أجل إكمال الدراسة لتغيير وظيفته التي يشعر فيها بالملل والإحباط جراء الأجر المنخفض، فيحاول جاهدا رفع مستواه العلمي للحصول على وظيفة بمرتب أعلى، ناهيك عن التأخرات المتكررة والخروج قبل أوان الوقت الغير مبرر، هذه كلها عوامل تدل أيما دلالة على عدم رضا الموظف عن راتبه، كما توجد فئة من الموظفين غير راضية عن الأجر إلا أنها منضبطة في عملها لعدم وجود مصدر دخل آخر، وخوفا من الحسم من الراتب أو إجراءات تأديبية أخرى، أو لضوابط أخلاقية وعقائدية، وسنتعرف على هذا ميدانيا في المؤسسات التربوية من خلال دراسة تأثير الأجور على انضباط الموظفين.

ب- مؤشر الإضرابات في المؤسسات التربوية وعلاقتها بالأجور: كثيرا ما نسمع عن المطالبة بتحديد عتبة الدروس في الامتحانات الرسمية من قبل أولياء التلاميذ وهذا بسبب التأخر في إتمام المقررات الدراسية، وعدم دراسة محاور معينة، وكثيرا ما استجابة الوصاية لهذا المطلب بعد تكليف اللجان البيداغوجية بتقييم درجة إتمام المناهج والبرامج الدراسية، وهذا أكبر دلالة على تأثير الإضرابات العمالية التي شهدها قطاع التربية في السنوات الأخيرة للمطالبة بزيادة الأجور، ولكن بعد أن تم إقرار هيكل الأجور الجديد في قطاع التربية الوطنية، بناءا على الأمر الرئاسي رقم: 304/07 والمؤرخ في: 2007.07.29 والذي يحدد الشبكة الاستدلالية الجديدة لمرتبات وأجور عمال قطاع التربية الوطنية بأثر رجعي إبتداءا من تاريخ: 2008.01.01، لم تكن هناك إضرابات بشكل كبير وشامل، فهل هذا يدل على تحقيق هيكل أجور عمال التربية للرضا الوظيفي المفقود؟، هذا ما سيتضح بعد استطلاع فئة كبيرة من موظفي قطاع التربية.

ج- مؤشر نوعية الأداء وارتباطه بالأجر: إن أداء أي موظف في أي مؤسسة يتأثر بمتغيرات نابعة عن مؤثرات مرتبطة بالوظيفة في حد ذاتها، ومؤثرات خارجية، فيرتفع مؤشر الأداء وينخفض حسب درجة تأثير المعيار، ومن ضمن المعايير المؤثرة في الأداء نجد معيار الأجور، فلنفرض أن موظفا ما في قطاع التربية، أقدمية كبيرة، يعول عائلة بعدد أفراد معينين، ليس له سكن خاص، في آخر كل شهر تنتظره أعباء كثيرة من إيجار وكهرباء وغاز ونفقات مختلفة، عليه ديون اضطرارية ويعيش في بيئة اقتصادية غير مستقرة من حيث الارتفاع الفاحش في الأسعار،...الخ، هل ننتظر منه العطاء الكثير في وظيفته؟، كيف يستطيع أن يوفق بين الضغوط الخارجية والتحضير الجيد للدروس؟، مع بعض الاستثناءات القليلة، إذن ما مدى تأثير الزيادة في الأجور على نوعية الأداء؟ سؤال مطروح على موظفي التربية، سنعرف الإجابة عليه من خلال الاستبيان الموجه إلى عينة ممثلة لكل أسلاك القطاع.

د- مؤشر روح المبادرة وعلاقته بالأجر: المقصود بالمبادرة في المؤسسات التربوية كل إضافة تعود بالنفع على الطلبة والمؤسسة في آن واحد، ففي فترات سابقة كان كل هم الموظف هو تحويل المعلومة بكل صدق وأمانة إلى

الطالب، فكان الأستاذ يقوم بتدريس حصص إضافية غير مأجورة خارج الحصص الرسمية من تلقاء نفسه دون تكليف من أي سلطة كانت، كما كانت تحرر المجلات العلمية الدورية ذات المواضيع الهادفة تطوعا من طرف الأساتذة لمساعدة الطالب في عملية التلقي، كما كان موظفو الإدارة يقومون بإنجاز الأعمال الإدارية المستعجلة حتى في أيام الراحة دون ملل ولا كلل، هذا كله لأن الظروف المادية كانت متوفرة من أجر محترم، وحوافز معتبرة، ومكانة اجتماعية مرموقة تميز أستاذ الأمس، أما وقد تحولت بعض المفاهيم والقيم، فقد يبدو مبدئيا أن موظف التربية قد تراجع نوعا ما وهذا لوجود مثبطات ومكابح مادية ومعنوية، وأهم قيد من وجهة نظري يتمثل في متاعب الحياة المادية التي جرت رجل التربية فكريا من العطاء والإبداع إلى المصارعة من أجل لقمة العيش، هذا يعني وجود فجوة كبيرة بين متطلبات ومستلزمات هذا الموظف وما يتقاضاه من أجر مادي، ولمعرفة عمق هذه الفجوة قمنا باستطلاع عينة من موظفي المؤسسات التربوية فكانت النتائج وفقا للاستبيان أسفله.

هـ- مؤشر الدروس الخصوصية وارتباطه بأجور القطاع: ارتبط مصطلح الدروس الخصوصية كثيرا بأقسام الامتحانات، وانتشرت هذه الظاهرة بكثرة في قطاع التربية، ورغم المحاسن الكثيرة لهذه الدروس إلا أننا نطرح التساؤل التالي: رغم تواجد الأساتذة بمدارسنا من أجل تدريس البرنامج الدراسي كاملا دون تزييف ولا تحييف نظريا وتطبيقيا وفق جدول زمني محدد، ورغم رصد الدولة لمبالغ هامة للدعم المدرسي في العطل المدرسية، إلا أن هذا لم يجدي نفعا أمام الزحف المتسارع للدروس الخصوصية التي غزت مؤسساتنا ومحلاتنا وبيوتنا، والعيب ليس في الدروس الخصوصية، لكن لماذا الدروس الخصوصية؟ وليس دروس الدعم الرسمية؟، لماذا الدروس الخصوصية؟ وليس التقيد بالبرنامج الرسمي وفقا لرزنامة وزارة التربية؟، بكل بساطة حدث تناقما ما بين الأستاذ والطالب خارج المؤسسة التربوية، وكلا وجد ضالته هناك: فالأستاذ وجد تلك الحلقة المفقودة في هيكل الأجور، والطالب وجد ذلك الكنز المدفون من المعلومات النادرة والمقدمة على طبق من ذهب، ولتأكيد هذا أو نفيه رمينا بالكرة في مرمى النخبة من أبناء الأسرة التربوية لتأكيد هذا أو نفيه من خلال الاستبيان المخصص لهذا الغرض.

2- مؤشر الدافعية في العمل وارتباطه بأجور موظفي المؤسسات التربوية: "الدافعية هي المسببات الداخلية للسلوك، وهي تتمثل في الحاجات، الرغبات والغرائز، فكلما زادت العوائد والمنافع التي يحصل عليها الموظف من وظيفته، كلما زاد حماسه واندفاعه لبذل جهده ، فزيادة دافعية الموظف للعمل هي نتيجة لشعوره بإشباع حاجاته."[1]

وفي المؤسسات التربوية نعبر عن الدافعية بذلك المؤشر التابع لمتغيرات عديدة، مثل الأجور والحوافز، الرقابة المستمرة، العدالة في التقييم، صرامة المسئول،...الخ، وعليه فإن دراسة تأثير أجور موظفي قطاع التربية

[1]. بن عبيد عبد الباسط، مرجع سبق ذكره، ص86

على الدافعية في العمل في المؤسسات التربوية تكون نسبية، وتكون الدافعية وفقا للمتغير المستقل (الأجر) حسب الحالات التالية:

أ- الحالة الأولى: الموظف راض عن أجره، ولديه دافع منخفض لأداء وظيفته: وهذا إنما يدل على وجود خلل في بعض أو في كل المتغيرات المستقلة الأخرى التي تؤثر على أداء الموظف في المؤسسات التربوية, والتي منها: عدم وجود التحفيز السلبي كالحسم من المرتب والعقوبات المختلفة، غياب الرقابة مما يشعر الموظف بالحرية السلبية، لا عدالة عملية تقييم الأداء،...الخ.

ب- الحالة الثانية: الموظف غير راض عن أجره، ولديه دافع منخفض لأداء وظيفته: تشير هذه الحالة إلى أن الموظف محبط لعدم مطابقة أجره للوظيفة التي يشغلها، وبالتالي ليس له الدافع لبذل المزيد من الجهد في تأدية وظيفته، وكثيرا ما عبر لنا بعض موظفو أسلاك التربية والمصالح الاقتصادية والأسلاك المشتركة عن هذا الشعور.

ج- الحالة الثالثة: الموظف غير راض عن أجره، ولديه دافع قوي لأداء وظيفته: وهذه الحالة قليلة في المؤسسات التربوية، والدليل هو وصول نسبة الإضرابات المطالبة بزيادة الأجور في أوقات سابقة إلى معدلات مرتفعة، وقد تكون بسبب اعتياد الموظف على العمل بجدية لعوامل ذاتية.

د- الحالة الرابعة: الموظف راض جدا عن أجره، والدافعية لأداء وظيفته مرتفعة: ويمكن أن نطلق على هذه الحالة بالحالة المثالية، والتي عندها تحقق كل المتغيرات المستقلة درجة عالية من الرضا لدى الموظف مثل: الأجر، التقييم العادل، التحفيز المعنوي، توفر كمي ونوعي للعمالة، الرضا عن محتوى الوظائف، درجة عالية من التدريب،...الخ، وهذه الحالة نادرة جدا في واقع مؤسساتنا التربوية إن لم نقل منعدمة.

3- مؤشر النتائج المدرسية وارتباطه بأجور موظفي المؤسسات التربوية: هذا المؤشر هو تحصيل حاصل لمؤشري انضباط الموظفين والدافعية في العمل، مع استبعادنا للمتغيرات المستقلة التي ترتبط بالطالب شخصيا ولا دخل للمؤسسة فيها مثل: المكتسبات القبلية للطالب، الظروف الاجتماعية والنفسية للطالب،...الخ، ويرتبط مؤشر النتائج المدرسية بمؤشري انضباط الموظفين والدافعية للعمل وفقا للحالات التالية:

أ- انضباط عالي ودافعية قوية: المؤسسة التربوية التي يتميز موظفوها بانضباط عالي ودافعية قوية تجاه العمل، في أغلب الحالات تحقق نتائج مدرسية جيدة، مما يعني وجود رضا وظيفي عال عن سياسة الأجور في قطاع التربية.

ب- انضباط عالي ودافعية ضعيفة: المؤسسة التربوية التي يتميز موظفوها بانضباط عالي ودافعية ضعيفة تجاه العمل، تكون نتائجها في معظم الحالات مقبولة، لأن الانضباط باعتباره متغير تابع يعني وجود متغيرات مستقلة إيجابية كثيرة أدت إلى الانضباط إذا ما استثنينا متغير الدافعية، لكن عدم وجود الدافعية يؤدي بمرور الزمن إلى

ظهور نوع من اللاانضباط لدى الموظفين، لذا يجب على مسئولو المؤسسات التربوية مراعاة جانب الدافعية، وهذا يدل على وجود نوع من الرضا الوظيفي على هيكل الأجور رغم قلة المحفزات المعنوية.

ج- انضباط ضعيف ودافعية قوية: وجود الدافعية للعمل يفترض أن يتسبب في انضباط الموظفين، إذا ما كان تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى إيجابي، لكن هذه الحالة تعني وجود خلل في تقييم الأداء، أين يعتمد على مبدأ إرضاء الجميع بمنحهم نقاط عالية ومتقاربة درءا للمشاكل في نظر هذا النوع من المدراء، مما يتسبب في عدم انضباط أغلبية الموظفين لعلمهم المسبق بإيجابية نتائج تقييم الأداء، وفي نفس الوقت تعبيرا عن عدم رضاهم على سياسة الأجور، وهذا ينعكس سلبا على نتائج الطلبة.

د- انضباط ضعيف ودافعية ضعيفة: قد يكون قلة الانضباط إما بسبب التأثير السلبي للدافعية كمتغير مستقل، أو بسبب تداخل تأثير عدة متغيرات مستقلة منها متغير الدافعية، ومتغير الأجور، وهذه الحالة تعني تذمر كلي من هيكل الأجور في قطاع التربية، وتؤدي هذه الحالة إلى نتائج مدرسية ضعيفة.

ثانيا: انعكاسات تقييم الأداء على رضا موظفي المؤسسات التربوية.

مهما كانت جودة العمليات القبلية لتوظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية من تخطيط وتحليل وتقييم للوظائف لا تجدي نفعا إذا لم تتبع بتقييم فعال وعادل لأداء موظفي هذه المؤسسات، فالمفارقة العجيبة أن يبذل مسئولو المؤسسة مجهودات معتبرة ومكلفة في التخطيط الجيد للحصول على العمالة التربوية والإدارية الكفؤة والكافية ثم تهمل هذه الطاقات فتبخس أشياؤها ويجحد أداؤها، فلا يفرق بين الغث والسمين، ولا ينظر إلى موظفي المؤسسة بعين واحدة، ولا يفرق بين ذوي الأداء الجيد وذوي الأداء الضعيف، فكثيرا ما لاحظنا تذمر بعض موظفو المؤسسات التربوية من جراء الكيل بمكيالين أثناء تقييم الأداء، وهذا ما يؤثر أيما تأثير على مردودية المؤسسات التربوية، ولمعرفة درجة هذا التأثير يجب تناول ودراسة المؤشرات التالية:

1- مؤشر العمل الجماعي: كلما تم تقييم الأداء بشكل عادل، أدى إلى حدوث تكامل تام في الأداء، وينعكس ذلك إيجابا على الفريق التربوي والإداري من خلال مضاعفة العمل الجماعي الرسمي والغير رسمي:

أ- العمل الجماعي الرسمي من حيث الانضباط والجدية في تشخيص المشاكل ومحاولة حلولها في مختلف المجالس الرسمية كمعالجة المشاكل التربوية والبيداغوجية في مجالس: التعليم، القسم، الندوات التربوية الداخلية والخارجية، منسقو المواد،...الخ، ومعالجة الجوانب التسييرية والإدارية في المجالس: الإدارية، التوجيه والتسيير، التربية والتسيير،...الخ.

ب- العمل الجماعي الغير رسمي من خلال التنسيق التلقائي ما بين أساتذة التخصص الواحد ومناقشة مستجدات المادة سواء في المؤسسة أو حتى خارج المؤسسة، التنسيق الإداري والمهني بين مختلف موظفو المؤسسة،...الخ.

كما أن التقييم الارتجالي والغير عادل لأداء موظفي المؤسسات التربوية يتولد عنه عدم التكامل الأفقي بين مختلف الموظفين، فينعدم التنسيق، وتتأجج الصراعات داخل المؤسسة التربوية وتتشكل الجماعات السلبية، وتتحول مختلف المجالس داخل المؤسسة إلى مجالس شكلية لتصفية الحسابات بصيغة غير معلنة على طريقة خالف تعرف، والخاسر الوحيد هو الطالب المتواجد خارج الصراع.

2- مؤشر الأداء وارتباطه بتقييم الأداء: من ضمن المؤشرات ذات الدلالة القوية على مصداقية تقييم الأداء، نجد مؤشر أداء موظفي المؤسسات التربوية، حيث يرتفع مؤشر الأداء وينخفض حسب درجة عدالة عملية تقييم الأداء، ومؤشر الأداء يعبر عنه بكمية الأداء وجودته في نفس الوقت، ويرتبط مؤشر الأداء كمتغير تابع مع تقييم الأداء كمتغير مستقل وفقا للحالات التالية:

أ- تقييم أداء نزيه، أداء فعال كما ونوعا: كثير من المؤسسات التربوية تحقق نتائج مدرسية جيدة من حيث نسبة النجاح،ونوعية النتائج، ويرجع هذا إلى عدة متغيرات مستقلة، من أهمها: عدالة تقييم أداء موظفي هذه المؤسسات، فيكافأ المجتهد ويعاقب المقصر، ويؤخذ بيد الفارس الذي عثر حتى لا يبقى ساقطا، وينبه الغافل حتى يستيقظ من غفلته، وآخر العلاج الكي، والكل سواسية لا فرق بين تربويا ولا إداريا إلا بالعمل، والفيصل بين هذا وذاك هو الأداء المرضي.

ب- **تقييم أداء نزيه، أداء غير فعال كما ونوعا:** قد يتساءل بعض مدراء المؤسسات التربوية عن سر رداءة أداء موظفيهم رغم توفر نظام تقييم فعال، وكما سبق وأن قلنا فقد توجد متغيرات مستقلة أخرى تؤثر في الأداء، فلا بد من مراجعة الخلل من خلال المتغيرات الأخرى، لأن العمل التربوي هو عمل شمولي تكاملي.

ج- **تقييم أداء غير نزيه، أداء غير فعال كما ونوعا:** والخلل في هذه الحالة قد يكون بسبب متغير مستقل واحد وهو تقييم الأداء الذي يجب العمل على تقويمه، وقد يكون بسبب متغيرات أخرى إضافة إلى متغير تقييم الأداء.

خلاصة الفصل الثالث:

تتجلى أهمية عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية من خلال ارتباطها الوثيق بمردودية المؤسسات التربوية والتي يعبر عنها بالنتائج المدرسية، فالعناصر الفاعلة والمحددة لنوعية هذه النتائج تتمثل في العنصر البشري بكل أطيافه: المعلم والمتعلم والمؤطر والإداري والمهني...الخ، وتفاعل هذه العناصر في ما بينها في إطار مهام كل منها يحدد ويؤثر إيجابا أو سلبا على مردودية هذه المؤسسات، ويتأثر بمعايير تحدد جودة الأداء، ومن ضمن هذه المعايير:

1- التكامل ما بين العمليات القبلية والبعدية للتوظيف، ومن ضمن أوجه التكامل نجد التكوين البعدي لموظفي المؤسسات التربوية وهذا لسد الثغرات الناتجة عن سوء التقدير الجيد للعمالة، من خلال:

- برمجة دورات تكوينية من قبل مصلحة التكوين والتفتيش بمديرية التربية وفق الرزنامة الوطنية لمختلف المواد، يشرف عليها مفتشو المواد وبعض الأساتذة المؤطرين من ذوي الخبرة.

- إضافة إلى ذلك يتم عقد ندوات تربوية داخل المؤسسة لكل مادة، يتم خلالها تبادل الخبرات، وتعتبر فرصة للأساتذة المعنيين بتدارك الموقف من خلال التكوين الداخلي.

2- التكامل بين العمل الإداري والعمل التربوي وهذا يتطلب من جميع موظفي المؤسسات التربوية العمل كمجموعة واحدة، الكل يكمل الكل، وكل في مجال اختصاصه لتحقيق مردودية عالية، ومن أوجه هذا التكامل:

- تسخير كل الوسائل والتجهيزات الضرورية التي تساعد على الأستاذ أو المعلم على تأدية مهامه التربوية، والتلميذ على التحصيل الجيد، وهذا الجانب يتحمله الطاقم الإداري من خلال الصلاحيات والمهام التربوية التي يحددها القانون لكل واحد من هؤلاء الموظفين الإداريين، ومن أوجه هذا التكامل نجد مثلا:

- التنسيق ما بين الأساتذة والمقتصد لشراء وسائل تعليمية أو رياضية أو كتب(عمل تربوي يقوم به المقتصد).

- المتابعة التربوية والبيداغوجية لعمل الأساتذة والمعلمين من طرف المدير(عمل تربوي يقوم به المدير).

- إنجاز التنظيم التربوي (عمل تربوي يقوم به مدير الدراسات.).

- السهر على مواظبة التلاميذ ومداومتهم على الدروس والإشراف على تأطيرهم أثناء الحركة وخلال المذاكرة المحروسة(عمل تربوي يقوم به مستشار التربية).

تكريم الطلبة المتفوقين، القيام برحلات تربوية وعلمية لفائدة الطلبة، (عمل تربوي يقوم به الفريق الإداري).

- مرافقة التلاميذ خلال مسارهم الدراسي وتوجيههم من طرف مستشار التوجيه المدرسي: (عمل تربوي يقوم به مستشار التوجيه).

وعليه فإن التكامل بين عمليات ما قبل التوظيف وما بعده، والتكامل بين الطاقمين التربوي والإداري يعتبر ضرورة ملحة وهذا يتطلب متابعة مستمرة من طرف مسئولي التربية لتطوير أداء موظفي مؤسساتنا التربوية وبالتالي زيادة مردودية المؤسسات التربوية.

الفصل الرابع

دراسة حالة المؤسسات التربوية بالأغواط.

تمهيد: تناولنا في الجانب النظري كل عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية من تخطيط للموارد البشرية وتحليل للوظائف وتقييم لها، كما تطرقنا إلى تقييم أداء موظفو هذه المؤسسات وعلاقة العمليات القبلية للتوظيف بمردودية المؤسسات التربوية من خلال درجة رضا الموظفين وانعكاسه على النتائج المدرسية، وسنحاول في هذا الفصل التطبيقي التأكد من مدى احترام مديرية التربية لولاية الأغواط لمقاييس تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية عند إنجاز الخرائط التربوية والإدارية، ومدى توفر مواصفات ومتطلبات الوظائف عند شاغليها من حيث الكفاءة والتخصص ودرجة التأهيل والانضباط، ودرجة رضا موظفو التربية على أجورهم، كما سنتعرف على واقع تقييم الأداء في المؤسسات التربوية وانعكاس كل هذا على مردودية المؤسسات التربوية، وعليه قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية على المستوى الكلي في مديرية التربية بالأغواط وعلاقته بالنتائج المدرسية الإجمالية على مستوى الولاية.

المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية على المستوى الجزئي في بعض المؤسسات التربوية وعلاقته بالنتائج المدرسية على مستوى هذه المؤسسات.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية على المستوى الكلي بمديرية التربية بالأغواط، وعلاقته بالنتائج المدرسية الإجمالية على مستوى الولاية.

سنتناول في المبحث الأول واقع تخطيط الموارد البشرية على مستوى مديرية التربية بولاية الأغواط باعتبارها هي السلطة المسئولة عن التخطيط الكلي للقطاع في الولاية، حيث سنتطرق في المطلب الأول من هذا المبحث إلى التعريف بمديرية التربية، وفي المطلب الثاني نتكلم عن واقع تخطيط الموارد البشرية بمديرية التربية بالأغواط، كما سنتناول درجة تطابق مقاييس وضع الخريطتين التربوية والإدارية مع واقع القطاع بالولاية من خلال المطلب الثالث.

المطلب الأول: التعريف بمديرية التربية.

تم فتح مديرية التربية بولاية الأغواط في ماي 1975 نتيجة التقسيم الإداري الجديد بعد أن كانت تابعة لولاية ورقلة، كانت تضم عند افتتاحها: 15 ثانوية، 47 اكمالية، 180 مدرسة ابتدائية، وسنقوم بالتعريف بمديرية التربية من خلال:

أولا: هيكلة مديرية التربية: تأخذ هيكلة مديرية التربية شكل هرمي، حيث يتواجد في أعلى الهرم مكتب السيد مدير التربية وأمانته الخاصة، ثم مكتب السيد الأمين العام وأمانته العامة، ثم تتفرع عن الأمانة العامة عدة مصالح تتمثل في: مصلحة البرمجة والمتابعة، مصلحة تسيير نفقات المستخدمين، مصلحة الموظفين والتفتيش، مصلحة التمدرس والامتحانات، وكل مصلحة تتفرع عنها مكاتب إدارية:

1- مدير التربية:

مهام مدير التربية: هو المسئول الأول عن مديرية التربية من حيث الصلاحيات، فيقوم بالإشراف على كل الأعمال الإدارية المنجزة من قبل المصالح، فهو الآمر بالصرف والمسئول عن كل العمليات المالية والإدارية والتربوية، إضافة إلى أنه ممثل وزير التربية الوطنية في الولاية ومفوضا بإمضاء الوثائق.

2- الأمين العام: يتولى الأمين العام تحت السلطة المباشرة لمديرية التربية في التنشيط أعمال مصالح مديرية التربية على مستوى الولاية وتنسيقها ومتابعتها ومن مهامه:

- يسهر على تنفيذ التوجيهات والتعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية لوزارة التربية الوطنية.
- يتابع تطبيق تعليمات مدير التربية وقراراته.
- يتولى التسيير الإداري والمالي والمادي لمصالح مديرية التربية.
- يحصر جدول أعمال جلسات التنسيق المنعقدة في مديرية التربية
- يعد الرزنامة الإدارية بمديرية التربية بالولاية ويسهر على تطبيقها ويعد حصيلة أنشطتها.
- يشرف على مصلحة البريد وخلية الاتصال.
- يمضي في حدود صلاحيته على السندات والوثائق الإدارية.

- ينوب عن مدير التربية في حالة حصول مانع.
- يقترح التدابير الكفيلة بتحسين سير المصالح بالمديرية ومرد وديتها.
- يسهر على تطبيق قواعد لنظافة والصحة والمهن واحترامها داخل المديرية.
- يقوم بربط الصلة مع جمعيات أولياء التلاميذ والحركة الجمعوية ونقابات قطاع التربية.
- يساهم مع مديري المؤسسات التعليمية في معالجة القضايا التنازعية والوقاية من النزاعات الاجتماعية والمهنية وتسويتها.

3- مصلحة البرمجة والمتابعة: من مهامها برمجة ومتابعة كل العمليات المالية والمادية التي تتعلق بسير المؤسسات التربوية مثل: توزيع الإعتمادات المالية السنوية والاستثنائية، تخطيط البناءات والتجهيزات المدرسية، متابعة تنفيذ الميزانيات،...الخ.

كما يتفرع عنها أربعة مكاتب:

أ- مكتب البرمجة والخريطة المدرسية، ب- مكتب البناء والتجهيزات المدرسية، ج- مكتب الميزانية والمصالح الاقتصادية، د- مكتب النشاط الاجتماعي وحفظ الصحة.

4- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين: تتولى تسيير كل العمليات المالية المتعلقة بالمستخدمين من أجور ومنح ومخلفات مالية، كما تتولى مسك السجلات المالية للمستخدمين ومتابعتها، ويتفرع عنها أربعة مكاتب:

أ- مكتب الموظفين الإداريين، ب- مكتب موظفي التعليم الثانوي، ج- مكتب موظفي التعليم المتوسط،

د- مكتب موظفي التعليم الابتدائي.

5- مصلحة التمدرس والامتحانات: تتولى تحضير الخريطة المدرسية، وتعمل على توزيع المناصب المالية وفقا للمقاييس القانونية، كما تسهر على السير الحسن للامتحانات المدرسية من خلال توفير كل الوسائل المادية والبشرية،....الخ، ويتفرع عنها أربعة مكاتب:

أ- مكتب النشاط الثقافي والرياضي، ب- مكتب الخرائط المدرسية، ج- مكتب التعليم الثانوي والتقني،

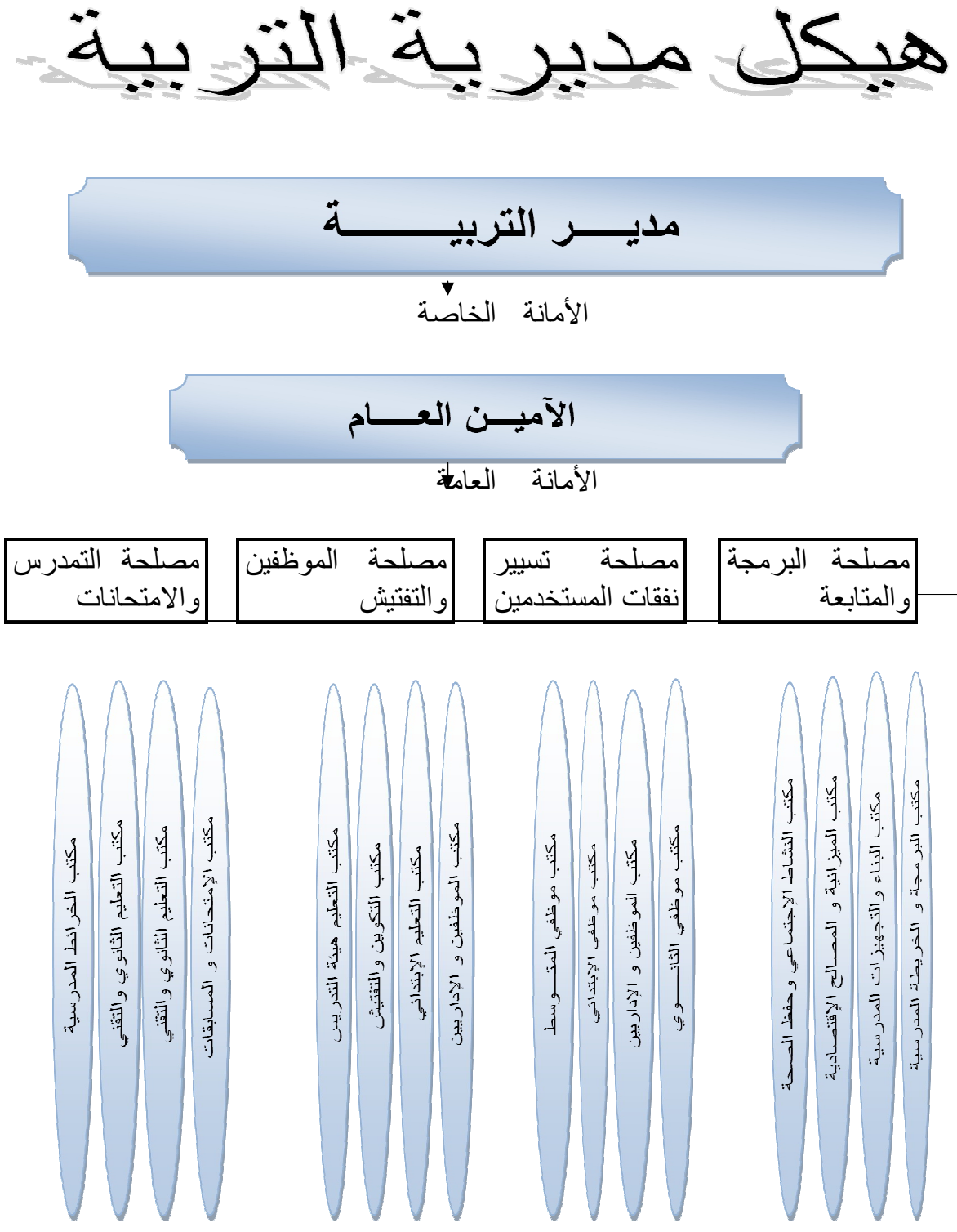
د- مكتب الامتحانات والمسابقات.

6- مصلحة الموظفين والتفتيش: تتولى متابعة الموظفين من حيث التعيين والنقل والترقية والتأهيل وكل العمليات التي لها علاقة بمسار الموظف،...الخ، ويتفرع عنها أربعة مكاتب:

أ- مكتب التكوين والتفتيش، ب- مكتب الموظفين الإداريين، ج- مكتب التعليم وهيئة التدريس،

د- مكتب التعليم الابتدائي.

الشكل(10): هيكلة مديرية التربية.



المصدر: مديرية التربية لولاية الأغواط.

المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية الأغواط.

يتم تخطيط الموارد البشرية كما هو معمول به في قطاع التربية، حيث يتم اقتراح الاحتياجات الحقيقية من المناصب المالية من طرف المؤسسات التربوية في آخر كل سنة دراسية وفقا للمنشور الوزاري رقم16 المؤرخ في 06 جانفي 1997 والمتعلق بمقاييس وضع الخريطة التربوية والإدارية، وبناءا على الاحتياجات الكلية للمؤسسات، تقوم مديرية التربية برفع احتياجات القطاع في الولاية من المناصب إلى وزارة التربية الوطنية، ويتم تحديد المناصب الفعلية لكل ولاية بمراعاة الميزانية المخصصة للوزارة، وعلى هذا الأساس يتم منح شريحة المناصب المالية لقطاع التربية في كل ولاية، وهذه الشريحة تعتبر القاعدة التي ينجز على أساسها المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مديرية التربية من كل سنة.

أولا: تقديم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لقطاع التربية بولاية الأغواط:

1- تعريف مخطط تسيير الموارد البشرية: مخطط تسيير الموارد البشرية هو وثيقة رسمية سنوية تسجل فيها كل العمليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات التابعة لقطاع الوظيف العمومي خلال سنة مالية، أي من 01.01 إلى 12.31 من كل سنة، والتي من بينها: التوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على الاستيداع و التقاعد.

2- تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بمديرية التربية: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في قطاع التربية يضبط:

أ- عدد المناصب المالية في مديرية التربية وفي المؤسسات التربوية التابعة لها خلال سنة مالية.

ب- يحدد عدد المناصب الحقيقية أي المناصب المشغولة مع توضيح صفة شاغليها من حيث الترسيم والتربص والجنس.

ج- يستخرج المناصب الشاغر وتوضيح طرق التوظيف على هذه المناصب.

د- يحدد الأجهزة الاستشارية الداخلية والمتمثلة في مختلف لجان المستخدمين ولجان الطعن.

هـ- وضعية الحالات التأديبية والحالات المتنازع عليها.

و- القرارات التفصيلية الخاصة بالامتحانات والمسابقات.

ي- المخطط التوقعي للتوظيف عن طريق:

- التوظيف الخارجي من خلال منتوج التكوين أو على أساس الشهادات، أو عن طريق المسابقة على أساس الاختبار، أو الاختبار المهني.

- التوظيف الداخلي بالترقية عن طريق الامتحان المهني أو على سبيل الاختيار أو التأهيل المهني.

ن- كيفية توظيف الأعوان المتعاقدين عن طريق العقد المحدد المدة أو الغير محدد المدة.

ز- القائمة التوقعية للإحالة على التقاعد.

ر- قائمة المستخدمين المتقاعدين الذين تم استدعاؤهم لمهام خلال السنة.

ط- المخطط التوقعي لتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات خلال سنة.

ثانيا: استخراج المناصب المتوفرة (الشاغرة): من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعنوان سنة 2011 لمديرية التربية لولاية الأغواط تم تحديد عدد المناصب المتوفرة للعمل (المناصب الشاغرة)، وهذا اعتمادا على:

1- التعداد الحقيقي للمستخدمين إلى غاية 2010/12/31 والمناصب المالية المحددة وفقا لشريحة قطاع التربية بالولاية بعنوان سنة 2011.

والجدول أسفله يوضح هذا التعداد وفقا لما هو موجود في مخطط التسيير لسنة 2011.

الجدول(51): جدول تلخيصي لتعداد المستخدمين إلى غاية 2011/09/18.

السلك والرتبة	التعداد المالي لسنة:2010 (1)	التعداد الحقيقي إلى غاية 2011/09/18				المناصب الشاغرة= الفرق (2-1)
		المرسمون	المتربصون	المجموع (2)	من بينهم نساء	
متصرف مستشار	01	00	00	00	00	01
متصرف رئيسي	01	00	00	00	00	01
متصرف	02	01	00	01	00	01
ملحق رئيسي إداري	09	08	00	08	02	01
ملحق إداري	12	08	01	09	03	03
عون إداري رئيسي	28	24	02	26	11	02
عون إداري	71	45	24	69	43	02
كاتب	41	28	09	37	16	04
عون حفظ للبيانات	86	58	18	76	65	10
عون مكتب	01	01	00	01	00	00
مهندس دولة في الاعلام الآلي	01	00	01	01	01	00
متصرف مستشار	01	00	00	00	00	01
متصرف رئيسي	01	00	00	00	00	01
متصرف	02	01	00	01	00	01
ملحق رئيسي إداري	09	08	00	08	02	01
ملحق إداري	12	08	01	09	03	03
عون إداري رئيسي	28	24	02	26	11	02
عون إداري	71	45	24	69	43	02
كاتب	41	28	09	37	16	04
عون حفظ للبيانات	86	58	18	76	65	10
عون مكتب	01	01	00	01	00	00
مهندس دولة في الاعلام الآلي	01	00	01	01	01	00
تقني سام في الاعلام الآلي	05	05	00	05	04	00

يتبع: .....

تابع الجدول(51)						
وثائقي أمين محفوظات	01	01	00	01	00	00
مساعد وثائقي أمين محفوظات	11	02	05	07	00	04
تقني سام في المخبر و الصيانة	04	04	00	04	02	00
تقني للمخبر و الصيانة	08	07	00	07	02	01
معاون تقني للمخبر و الصيانة	36	24	00	24	13	12
عون .تقني للمخبر و الصيانة	16	06	00	06	04	10
مقتصد رئيسي	04	04	00	04	00	00
ناظر ثانوي	23	24	00	24	01	1-
أستاذ رئيسي للتعليم الثانوي	08	00	00	00	00	08
أستاذ تعليم ثانوي	700	545	28	573	250	127
أستاذ مهندس	00	07		07		7-
مقتصد	53	29	12	41	06	12
مستشار رئيسي في التربية	06	04	00	04	01	02
مستشار للتوجيه والإرشاد المدرسي و المهني	31	16	12	28	13	03
أستاذ تعليم تقني .رئيس أشغال	04	02	00	02	01	02
أستاذ تعليم تقني .رئيس ورشة	04	04	00	04	01	00
أستاذ رئيسي في المدرسة الابتدائية	354	337	09	346	260	08
مستشار في التربية	85	78	00	78	02	07
أستاذ رئيسي للتعليم المتوسط	06	00	00	00	00	06
أستاذ التعليم المتوسط	848	533	206	739	375	109
أستاذ مدرسة ابتدائية	197	47	112	159	10	38
معلم مدرسة ابتدائية	1221	1127	06	1133	499	88
مستشار توجيه مدرسي المهني	01	01	00	01	01	00
أستاذ تعليم أساسي	434	369	00	369	201	68
نائب مقتصد مسيير	24	12	00	12	00	12
مستشار في التغذية المدرسية	05	05	00	05	00	00
نائب مقتصد	48	01	07	08	04	16
مساعد رئيسي للمصالح اقتصادية	01	00	00	00	00	01
ملحق رئيسي بالمخبر	01	00	00	00	00	01
ملحق بالمخبر	14	00	00	00	00	14
مساعد تربوي	479	358	109	467	178	12
مساعد مصالح اقتصادية	21	20	01	21	05	00
ممرض للصحة العمومية	01	01	00	01	00	00
ممرض مؤهل	07	06	00	06	02	01
مساعد تمرض	04	01	00	01	00	03
عامل مهني خارج الصنف	34	28	00	28	00	6
عامل مهني من الصنف الأول	102	91	00	91	03	11
سائق السيارة من الصنف الثاني	09	08	00	08	00	01
عامل مهني من الصنف الثاني	175	157	00	157	14	18
عامل مهني من الصنف الثالث	321	283	00	283	14	38
حاجب	02	01	00	01	00	01
أستاذ مهندس 01	00	00	00	00	00	+1
المجموع العام	**5240**	**4345**	**562**	**4907**	**1447**	**464**

السلك والرتبة	التعداد المالي لسنة:2010	عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		
		توقيت كامل	منهم نساء	توقيت كامل	منهم نساء	ملاحظات
عون وقاية من المستوى الأول	103			97		
عون وقاية من المستوى الثاني	10			08		
سائق سيارة من المستوى الأول	21			19		
عامل مهني من المستوى الأول	416	104	01	189	08	
حارس	02					
عامل مهني من المستوى الثاني	48	12	/	16		
عامل مهني من المستوى الثالث	34	04	/	13		
المجموع الفرعي	634	120	01	342	08	

المصدر: مديرية التربية لولاية الأغواط، مخطط التسيير بعنوان سنة 2011

2- المناصب المتوفرة لأجل التوظيف للموسم الدراسي 2012/2011:

يتم استخراج المناصب الشاغرة من أجل إنجاز المخطط التوقعي للتوظيف، ولحساب هذه المناصب لابد من تحقيق الشرطين التاليين:

أ- وجود التعداد الحقيقي لمستخدمي قطاع التربية إلى غاية:2010.12.31.

ب- وجود المناصب المالية الممنوحة بعنوان سنة 2011.

وعليه نحصل على المناصب الشاغرة بتطبيق العلاقة التالية:

المناصب الشاغرة = المناصب المالية المفتوحة – المناصب المالية الحقيقية أو المشغولة.

وهذه المناصب تنقسم إلى أربعة أقسام:

القسم الأول: وظائف عليا.

القسم الثاني: مناصب عليا ذات طابع هيكلي.

القسم الثالث: مناصب عليا ذات طابع وظيفي.

القسم الرابع: الأسلاك والرتب.

الأقسام الثلاثة الأولى من المناصب لا تخضع إلى النسب المعتمدة في التوظيف، بل مباشرة بعد شغور المنصب يتم التوظيف عليها بصفة استثنائية ومباشرة.

والجدول أسفله يحدد هذه الأنواع الثلاث من المناصب:

الجدول(52): المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان السنة الجارية(2011)

الوظائف العليا، المناصب العليا	مناصب مالية مفتوحة	مناصب مشغولة	مناصب شاغرة	التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة		الترقية		
				منتوج التكوين		توظيف على أساس الشهادة.	امتحان مهني	على سبيل اختيار	تأهيل مهني
				خارجي	داخلي				
الوظائف العليا									
مدير التربية	01	01	00	/	/	/	/	/	/
المجموع الفرعي	01	01	00		/	/			/
مناصب عليا(طابع هيكلي)									
الأمين العام	01	01	00						
رئيس مصلحة	04	00	04	/	/	/	/	/	/
رئيس مكتب	14	07	07	/	/	/	/	/	/
المجموع الفرعي	19	08	11		/	/	/	/	/
مناصب عليا(طابع وظيفي)									
مدير ثانوية	34	26	08	/	/		/	/	/
مدير متوسطة	74	68	06	/			/	/	/
مدير ابتدائية	191	139	52	/			/	/	/
مدير مركز التوجيه.م.مهن	01	01	00	/	/		/	/	/
مفتش التغذية المدرسية	02	01	01	/	/		/	/	/
مفتش التعليم الابتدائي	21	15	06	/	/		/	/	/
مفتش التعليم المتوسط	19	12	07	/	/				
مفتش التربية الوطنية	12	11	01	/	/				
أستاذ منسق التعليم لمتوسط	558	546	12	/	/		/	/	/
أستاذ منسق التعليم الثانوي	225	224	01	/	/	/	/	/	/
المجموع العام	1157	1052	105	/	/	/	/	/	/

المصدر: مديرية التربية لولاية الأغواط، جدول رقم:4 من مخطط التسيير بعنوان سنة:2011

أما القسم الرابع الخاص بالأسلاك والرتب فإن التوظيف على هذا النوع من المناصب الشاغرة يخضع لمقاييس وشروط محددة، ويتم إما عن طريق التوظيف الخارجي أو عن طريق التوظيف الداخلي:

أ- التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة: يتم وفق: منتوج التكوين (خارجي أو داخلي)، توظيف على أساس الشهادات، مسابقات على أساس الشهادات، مسابقات على أساس الاختبار، اختبار مهني.

ب- التوظيف الداخلي: ويسمى الترقية الداخلية: وتتم وفق الحالات التالية: الترقية على أساس الامتحان المهني، الترقية على سبيل الاختبار، الترقية على أساس التأهيل المهني.

والجدول أسفله يفصل المناصب الشاغرة بقطاع التربية بالأغواط لسنة 2011، وكيفية التوظيف عليها.

الجدول(53): المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان السنة الجارية (2011)

الأسلاك والرتب	المناصب المالية	المناصب المشغولة	المناصب الشاغرة	التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة عن طريق:			الترقية عن طريق:		
				منتوج التكوين		الشهادة، الاختبار.	امتحان مهني	اختبار	تأهيل مهني
				خارجي	داخلي				
أسلاك و رتب									
متصرف مستشار	01	00	01				01		
متصرف رئيسي	01	00	01				01		
متصرف	02	01	01					01	
ملحق رئيسي إداري	09	08	01					01	
ملحق إداري	12	09	03		*1	01	01		
عون إداري رئيسي	28	26	02			01			
عون إداري	71	69	02			02			
كاتب	45	37	08			05	02	01	
عون حفظ للبيانات	89	76	13			08			
عون مكتب	01	01	00						
مهندس دولة في الاعلام الآلي	01	01	00						
تقني سام في الاعلام الآلي	07	05	02			02			
وثائقي أمين محفوظات	01	01	00						
مساعد وثائقي أمين محفوظات	13	07	06			06			
تقني سام في المخبر و الصيانة	04	04	00						
تقني للمخبر و الصيانة	08	07	01				01		
معاون تقني للمخبر و الصيانة	36	24	12		*2		08	02	
عون .تقني للمخبر و الصيانة	16	06	10						
مقتصد رئيسي	04	04	00						
ناظر ثانوي	25	24	01				01		
أستاذ. رئيسي في ت ثانوي	06	00	06				05	01	
المجموع الفرعي	**380**	**310**	**70**		**03**	**25**	**20**	**06**	

يتبع....

تابع الجدول(53)

أستاذ تعليم ثانوي	846	573	273	*67		19			
أستاذ مهندس	00	07	-07						
مقتصد	57	41	16	*8		05	02	01	
مستشار رئيسي في التربية	06	04	02						
مستشار للتوجيه و الارشاد المدرسي و المهني	33	28	05	*1		03	01		
أستاذ تعليم تقني .رئيس أشغال	04	02	02				01	01	
أستاذ تعليم تقني .رئيس ورشة	04	04	00						
أستاذ رئيسي في المدرسة الابتدائية	371	346	25				20	05	
مستشار في التربية	89	78	11				09	02	
أستاذ رئيسي للتعليم المتوسط	21	00	21				17	04	
أستاذ التعليم المتوسط	1056	739	317	*17		+266 12			
أستاذ مدرسة ابتدائية	515	159	356			117			
معلم مدرسة ابتدائية	1165	1133	32	*32					
مستشار توجيه مدرسي المهني	01	01	00						
أستاذ تعليم أساسي	369	369	00						
نائب مقتصد مسيير	24	12	12				10	02	
مستشار في التغذية المدرسية	06	05	01				01		
نائب مقتصد	55	32	23	*9		14			
مساعد رئيسي للمصالح اقتصادية	01	00	01				01		
ملحق رئيسي بالمخبر	01	00	01			01	05	02	
ملحق بالمخبر	17	00	17			10	67	17	
المجموع الفرعي	**4641**	**3533**	**1115**	**134**		**447**			

يتبع

تابع الجدول(53)

مساعد تربوي	504	467	37			37			
مساعد مصالح اقتصادية	21	21	00						
ممرض للصحة العمومية	01	01	00						
ممرض مؤهل للصحة العمومية	07	06	01		01				
مساعد تمرض للصحة العمومية	04	01	03		03				
عامل مهني خارج الصنف	34	28	6			05	01		
عامل مهني من الصنف الأول	102	91	11			10	01		
سائق السيارة من الصنف الثاني	09	08	01						
عامل مهني من الصنف الثاني	175	157	18			15	03		
عامل مهني من الصنف الثالث	322	283	39						
حاجب	02	01	01						
أستاذ مهندس	00	01	-1						
المجموع الفرعي	**1181**	**1065**	**117**		**04**	**30**	**05**		
المجموع العام	**7359**	**5960**	**1407**	**03**	**138**	**105**	**26**		

المصدر: مديرية التربية بالأغواط، مخطط تسيير الموارد البشرية لسنة 2011، الجدول رقم:4

الجدول(54): ملخص للتعداد الحقيقي للمناصب الشاغرة.

الوظائف	الوظائف السامية	المناصب العليا		الأسلاك و الرتب	المجموع
		طابع هيكلي	طابع وظيفي		
المناصب المالية الممنوحة	00	11	94	1302	1407

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخطط تسيير الموارد البشرية لسنة 2011

المطلب الثالث: درجة تطابق مقاييس وضع الخريطتين التربوية والإدارية مع واقع القطاع بولاية الأغواط:

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى المقاييس المعتمدة في إعداد الخريطتين التربوية والإدارية، يبقى التأكد من مدى تطبيق هذه المقاييس في قطاع التربية بولاية الأغواط، وعليه سنتناول في هذا المبحث واقع تخطيط الموارد البشرية بصفة كلية من أجل أخذ صورة تقريبية فقط.

أولا: واقع تخطيط الموارد البشرية في التعليم الابتدائي بولاية الأغواط:

1- هل مقياس تشكيل الأفواج التربوية في التعليم الابتدائي بولاية الأغواط مطابق للمقاييس المعتمدة؟

للإجابة على هذا السؤال ننشئ الجدول التالي:

الجدول(55): عدد التلاميذ في كل فوج تربوي في 2012/2011 ومقارنته بمقاييس فتح الفوج.

المستوى	تحضيري	مكيف	س1	س2	س3	س4	س5	المجموع
الأفواج	162	2	304	312	306	328	286	1700
مجموع التلاميذ	4050	15	9558	10195	9934	9323	8593	51670
معدل تلاميذ الفوج	25	8	31	33	32	28	30	30
مجال الفوج	من 14 إلى 40 تلميذ	/	من14 إلى40	من14 إلى40	من14 إلى40	من14 إلى40	من14 إلى40	من14 إلى40
هل مقياس تشكيل الأفواج التربوية محترم؟	مقياس محترم	/	مقياس محترم	مقياس محترم	مقياس محترم	مقياس محترم	مقياس محترم	مقياس محترم
ملاحظة: يحترم المقياس على المستوى الكلي، أما على المستوى الجزئي سنتأكد منه عند دراسة عينة من المؤسسات.								

المصدر: بتصرف عن مديرية التربية بالأغواط، التنظيم التربوي للسنة الدراسية:2012/2011.

2- هل يحترم مقياس فتح المناصب في التعليم الابتدائي؟، هذا ما نعرفه من الجدول أسفله.

الجدول(56): مقارنة عدد المناصب في التعليم الابتدائي بالمقاييس المعتمدة.

مدير			معلم						المجموع
معفى	غير معفى	مكلف	عربية	فرنسية	موحد	تحضيري	مكيف	أمازيغية	
188	3	0	1519	284	0	162	2	0	2158
عدد الإبتدائيات: 217			عدد الأفواج: 1536		-	–	–	–	–
يفترض مدير لكل مدرسة			يفترض معلم عربية لكل فوج	يفترض معلم فرنسية لكل 5 أفواج على الأكثر	–	–	–	–	–
مقياس غير محترم لأن عدد المدراء أقل من عدد المدارس.			مقياس غير محترم لأن عدد المعلمين أقل من عدد الأفواج.	مقياس غير محترم لأنه يفترض 307 معلم وهو أقل من ما هو موجود.	–	–	–	–	–

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التنظيم التربوي للسنة الدراسية: 2012/2011.

3- دراسة عامة للنتائج المدرسية في التعليم الابتدائي للموسم الدراسي: 2012/2011.

الجدول(57): نتائج امتحان شهادة نهاية التعليم الابتدائي 2012/2011.

الرقم	المقاطعة	البلدية	المسجلون في السنة الخامسة ابتدائي	الناجحون في م.م.ت.أ	النسبة	المقبولون في السنة 1 متوسط	النسبة
1	الأولى	**الأغواط**	**574**	**511**	**89.02**	**538**	**93.73**
2	الثانية	**الأغواط**	**394**	**341**	**86.55**	**390**	**98.98**
3	الثالثة	**سيدي مخلوف**	**390**	**268**	**68.72**	**354**	**90.77**
4	الرابعة	**قصر الحيران**	**497**	**347**	**69.82**	**496**	**99.80**
5	الخامسة	**حاسي الدلاعة**	**463**	**310**	**66.95**	**410**	**88.55**
6	السادسة	**آفلو**	**508**	**348**	**68.50**	**491**	**96.65**
7	السابعة	**الغيشة**	**569**	**379**	**66.61**	**513**	**90.16**
8	الثامنة	**القلتة**	**722**	**612**	**84.76**	**711**	**98.48**
9	التاسعة	**الأغواط**	**574**	**473**	**82.40**	**560**	**97.56**
10	العاشرة	**عين ماضي**	**545**	**421**	**77.25**	**519**	**95.23**
11	الحادية عشر	**بريدة**	**522**	**435**	**83.33**	**518**	**99.23**
12	الثانية عشر	**الحاج المشري**	**567**	**447**	**78.84**	**478**	**84.30**
13	الثالثة عشر	**عين ماضي**	**631**	**452**	**71.63**	**629**	**99.68**
14	الرابعة عشر	**الخنق**	**726**	**474**	**65.29**	**685**	**94.35**
15	الخامسة عشر	حاسي الرمل	**534**	**339**	**63.48**	**444**	**83.15**
المجموع			**8216**	**6157**	**74.94**	**7736**	**94.16**

المصدر: مديرية التربية بالأغواط، مصلحة الدراسة والامتحانات، نتائج امتحان شهادة التعليم الابتدائي: 2012/2011.

ثانيا: واقع تخطيط الموارد البشرية في التعليم المتوسط بولاية الأغواط:

1- هل مقياس تشكيل الأفواج التربوية في التعليم المتوسط بولاية الأغواط مطابق للمقاييس المعتمدة؟

للإجابة على هذا السؤال ننشئ الجدول التالي: **الجدول(58): درجة تطابق تشكيل الأفواج مع المقياس.**

المستوى	س1	س2	س3	س4	المجموع
الأفواج	269	251	247	321	1088
مجموع التلاميذ	10225	9165	9075	11835	40300
معدل تلاميذ الفوج	38	37	37	37	37
مجال الفوج	من26 إلى40	من26 إلى40	من26 إلى40	من26 إلى40	من26 إلى40
هل مقياس تشكيل الأفواج التربوية محترم؟	مقياس محترم	مقياس محترم	مقياس محترم	مقياس محترم	مقياس محترم

المصدر: بتصرف عن مديرية التربية بالأغواط، التنظيم التربوي للسنة الدراسية:2012/2011.

2- هل يحترم مقياس فتح المناصب في التعليم المتوسط؟

نطبق القاعدة التالية لنحصل على عدد المناصب التي يفترض أن تفتح في التعليم المتوسط، ثم نقارنها بعدد المناصب الحقيقية والمفتوحة في 2012/2011:

$$\text{عدد المناصب المالية} = \frac{\text{الحجم الساعي الأسبوعي للمادة}}{22 \text{ ساعة}}$$

الجدول(59): المناصب التي يفترض أن تفتح في التعليم المتوسط وفقا للمقاييس المعتمدة.

المستوى	1 متوسط	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة	2 متوسط	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة	3 متوسط	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة	4 متوسط	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة	مجموع الحجم الساعي للمادة.	المناصب المالية = مجموع الحجم الساعي الأسبوعي للمادة /22
عدد الأفواج	269		251		247		321			
المواد	التوقيت		التوقيت		التوقيت		التوقيت			
اللغة العربية	6	1614	5	1255	5	1235	5	1605	5709	260
اللغة الأمازيغية	3	0	3	0	3	0	3	0	0	0
اللغة الفرنسية	5	1345	5	1255	5	1235	5	1605	5440	249
اللغة الانجليزية	3	807	3	753	3	741	3	963	3264	150
التربية الإسلامية	1	269	1	251	1	247	1	321	1088	50
التربية المدنية	1	269	1	251	1	247	1	321	1088	50
التاريخ	1	269	1	251	1	247	1	321	1088	50
الجغرافيا	1	269	1	251	1	247	1	321	1088	50
الرياضيات	5	1345	5	1255	5	1235	5	1605	5440	248
علوم الطبيعة والحياة	2(1+1)	1076	2(1+1)	1004	2(1+1)	988	2(1+1)	1284	4352	198
فيزيائية تكنولو.	2(1+1)	1076	2(1+1)	1004	2(1+1)	988	2(1+1)	1284	4352	198
المعلوماتية*	1	269	1	251	1	247	0	0	767	35
التربية الموسيقية	1	269	1	251	1	247	1	321	1088	50
التربية التشكيلية	1	269	1	251	1	247	1	321	1088	50
التربية البدنية والرياضية	2	538	2	502	2	494	2	642	2176	99
المجموع	36	9684	35	8785	35	8645	35	11235	38349	1737

المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول(60): مقارنة عدد المناصب الحقيقية في التعليم المتوسط بالمناصب التي يفترض أن تفتح وفقا للمقاييس القانونية.

المواد	عربية تربية إسلام	فرنسية	انجليز	تاريخ جغرافيا تربية مدنية	رياضيات	علوم	فيزياء معلوماتية	موسيقى	رسم	تربية بدنية	المجموع
المناصب القانونية	310	249	150	150	248	198	233	50	50	99	1737
المناصب الحقيقية	360	292	181	181	293	183	184	14	53	119	1860
الفرق	50	43	31	31	45	-15	-49	-36	3	20	123

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التنظيم التربوي للسنة الدراسية: 2012/2011

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول السابق أنه يوجد فائض في المناصب من المنظور الكلي، إلا أن هذا الفائض لا يظهر عند توزيع المناصب على المؤسسات بسبب اختلاف الحجم الساعي للأستاذ من مؤسسة إلى أخرى، فقد يدرس بعض الأساتذة في المتوسط أقل من 22 ساعة في الأسبوع، وهذا ما يمتص الفائض الذي يظهر على المستوى الكلي.

كما أنه يوجد عجز في مناصب العلوم الطبيعية والفيزياء والمعلوماتية والموسيقى.

3- دراسة عامة للنتائج المدرسية في التعليم المتوسط للموسم الدراسي: 2012/2011.

الجدول(61): نتائج امتحان شهادة نهاية التعليم المتوسط 2012/2011.

المسجلون في السنة الرابعة متوسط	الناجحون في امتحان شهادة.ن.ت.م	النسبة	المقبولون في السنة الأولى ثانوي.	النسبة
11796	6624	56.15	8985	76.17

المصدر: مديرية التربية بالأغواط، مصلحة الدراسة والامتحانات.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- نسبة القبول في السنة الأولى ثانوي تساوي 76,17 %.

- نسبة الناجحون في امتحان نهاية شهادة التعليم المتوسط بلغت 56,15%.

- الفرق بين نسبة النجاح بشهادة التعليم المتوسط ونسبة الارتقاء الكلي هي: 20,02%.

- نسبة 20,02% تمثل نسبة الطلبة الذين انتقلوا إلى السنة الأولى ثانوي بدون نجاحهم في امتحان شهادة نهاية مرحلة التعليم المتوسط.

- تعبر هذه النسبة الكبيرة (20,02%) عن خلل كبير في درجة التوافق بين التقويم المستمر والمتمثل في الامتحانات الفصلية وامتحان شهادة نهاية مرحلة التعليم المتوسط، وهذا الخلل يرجع لأحد العوامل التالية أو كلها:

أ- المبالغة في التقييم المستمر لطلبة مرحلة المتوسط بمنحهم نقاط مرتفعة، وهذا الأسلوب يلجأ إليه للتغطية عن جوانب القصور في الأداء، وكذلك للتأثير على ترتيب المتوسطة على مستوى الولاية، وقد رأينا أسباب هذا القصور في الفصل الثاني.

ب- صعوبة امتحان شهادة نهاية مرحلة التعليم المتوسط مما يؤثر على نسبة النجاح بالشهادة فقط.

ج- السياسة المعتمدة من خلال التحكم في نسبة النجاح مسبقا لعلاقتها بطاقة الاستيعاب في المرحلة الثانوية.

ثالثا: واقع تخطيط الموارد البشرية في التعليم الثانوي بولاية الأغواط:

1- هل مقياس تشكيل الأفواج التربوية في التعليم الثانوي بولاية الأغواط مطابق للمقاييس المعتمدة؟

للإجابة على هذا السؤال ننشئ الجدول التالي:

الجدول(62): تشكيل الأفواج التربوية في التعليم الثانوي.

المستوى	سنة أولى ثانوي	سنة ثانية ثانوي	سنة ثالثة ثانوي	المجموع
الأفواج	288	190	200	678
مجموع التلاميذ	10873	4670	5564	21107
معدل تلاميذ الفوج	38	25	28	31
مجال الفوج	من26 إلى40	من26 إلى40	من26 إلى40	من26 إلى40
هل مقياس تشكيل الأفواج التربوية محترم؟	مقياس محترم	مقياس جد محترم	مقياس جد محترم	مقياس محترم

المصدر: بتصرف عن مديرية التربية بالأغواط، التنظيم التربوي للسنة الدراسية:2012/2011.

التحليل:

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مقياس تشكيل الأفواج التربوية في التعليم الثانوي بولاية الأغواط محترم عموما، حيث أن الحد الأدنى لتشكيل الفوج التربوي في التعليم الثانوي هو 26 تلميذا، والحد الأقصى هو 40 تلميذا، في حين أن متوسط الأعداد الحقيقية للأفواج التربوية هو 31 تلميذا موزعة كما يلي:

- في السنة الأولى ثانوي 38 تلميذا.
- في السنة الثانية ثانوي 25 تلميذا.
- في السنة الثالثة ثانوي 28 تلميذا.

2- هل يحترم مقياس فتح المناصب المالية في التعليم الثانوي؟

نطبق القاعدة التالية لنحصل على عدد المناصب التي يفترض أن تفتح في التعليم الثانوي، ثم نقارنها بعدد المناصب الحقيقية والمفتوحة في 2012/2011:

$$\text{عدد المناصب المالية} = \frac{\text{الحجم الساعي الأسبوعي للمادة}}{18\text{ساعة}}$$

الجدول(63): المناصب التي يفترض أن تفتح في التعليم الثانوي وفقا للمقاييس المعتمدة.

المستوى	1 ثانوي آداب	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	1 ثانوي علوم	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	2 ثانوي لغات أجنبية	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	2 ثانوي آداب وفلسفة	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	مجموع الحجم الساعي الفرعي للمادة.
عدد الأفواج	106		182		14		54		
المواد	التوقيت		التوقيت		التوقيت		التوقيت		
اللغة العربية	5+1	636	4	728	5	70	4	216	1650
اللغة الفرنسية	5	530	3	546	5	70	4	216	1362
اللغة الانجليزية	4	424	3	546	5	70	4	216	1256
لغة أجنبية 3	0	0	0	0	5	70	0	0	70
فلسفة	0	0	0		0	0	4	216	216
علوم إسلامية	2	212	1	182	2	28	2	108	530
تاريخ وجغرافيا	4	424	2	364	4	56	4	216	1060
رياضيات	3	318	6	1092	2	28	2	108	1546
فيزياء	1+1	212	2+2	728	0	0	1+1	108	1048
ع.طبيعية	1+1	212	2+2	728	0	0	1+1	108	1048
تكنولوجيا	0	0	1+1	364	0	0	0	0	364
إعلام آلي	1+1	212	1+1	364	0	0	0	0	576
تسيير محاسبي.م	0	0	0	0	0	0	0	0	0
اقتصاد وماناجمنت	0	0	0	0	0	0	0	0	0
قانون	0	0	0	0	0	0	0	0	0
تربية بدنية	2	212	2	364	2	28	2	108	712
تربية فنية	2	212	1	182	2	28	2	108	530
لغة أمازيغية	3	0	3	0	3	0	3	0	0
المجموع	3+ 34	364	3+ 34	6188	32+3	448	32+3	1728	11968

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التنظيم التربوي 2012/2011

تابع: الجدول(63)

المستوى	الحجم الساعي الفرعي	2 ثانوي رياضيات	الحجم الساعي الأسبوعي	2 ثانوي علوم	الحجم الساعي الأسبوعي	2 ثانوي تسيير واقتصاد	الحجم الساعي الأسبوعي	2 ثانوي تقني رياضي	الحجم الساعي الأسبوعي	مجموع الحجم الساعي الفرعي
عدد الأفواج	السابق	8	للمادة في	65	للمادة في	22	للمادة في	27	للمادة في	للمادة.
المواد	للمادة.	التوقيت	الشعبة	التوقيت	الشعبة	التوقيت	الشعبة	التوقيت	الشعبة	
اللغة العربية	1650	3	24	3	195	3	66	3	81	2016
اللغة الفرنسية	1362	3	24	3	195	3	66	3	81	1728
اللغة الانجليزية	1256	3	24	3	195	3	66	3	81	1622
لغة أجنبية 3	70	0	0	0	0	0	0	0	0	70
فلسفة	216	0	0	0	0	0	0	0	0	216
علوم إسلامية	530	2	16	2	130	2	44	2	54	774
تاريخ وجغرافيا	1060	3	24	3	195	4	88	3	81	1448
رياضيات	1546	7	56	5	325	3	66	6	162	2155
فيزياء	1048	3+2	40	2+2	260	0	0	3+2	135	1483
ع.طبيعية	1048	1+1	16	3+2	325	0	0	0	0	1389
تكنولوجيا	364	0	0	0	0	0	0	3+3	162	526
إعلام آلي	576	0	0	0	0	0	0	0	0	576
تسيير محاسبي.م	0	0	0	0	0	5	110	0	0	110
اقتصاد وماناجمنت	0	0	0	0	0	3	66	0	0	66
قانون	0	0	0	0	0	2	44	0	0	44
تربية بدنية	712	2	16	2	130	2	44	2	54	956
تربية فنية	530	2	16	2	130	2	44	0	0	720
لغة أمازيغية	0	3	0	3	0	3	0	3	0	0
المجموع	11968	32+3	256	+3 32	2080	32+3	704	33+3	891	15899

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التنظيم التربوي 2012/2011

تابع الجدول(63)

المستوى	الحجم الساعي الفرعي السابق للمادة.	3 ثانوي لغات أجنبية	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	3 ثانوي آداب وفلسفة	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	3 ثانوي رياضيات	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	3 ثانوي علوم	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	مجموع الحجم الساعي الفرعي للمادة.
عدد الأفواج		11		60		6		68		
المواد		التوقيت		التوقيت		التوقيت		التوقيت		
اللغة العربية	2016	5	55	7	420	3	18	3	204	2713
اللغة الفرنسية	1728	4	44	4	24	3	18	3	204	2018
لغة انجليزية	1622	4	44	4	24	3	18	3	204	1912
لغة أجنبية 3	70	5	55	0	0	0	0	0	0	125
فلسفة	216	3	33	7	420	3	18	3	204	891
علوم إسلامية	774	2	22	2	120	2	12	2	136	1064
اجتماعيات	1448	3	33	4	24	2	12	2	136	1653
رياضيات	2155	2	22	2	0	7	48	5	340	2565
فيزياء	1483	0	0	0	0	3+2	30	2+2	272	1785
ع.طبيعية	1389	0	0	0	0	1+1	12	3+2	34	1435
تكنولوجيا	526	0	0	0	0	0	0	0	0	526
إعلام آلي	576	0	0	0	0	0	0	0	0	576
تسيير محاس	110	0	0	0	0	0	0	0	0	110
اقتصاد ومنج	66	0	0	0	0	0	0	0	0	66
قانون	44	0	0	0	0	0	0	0	0	44
تربية بدنية	956	2	22	2	120	2	12	2	136	1246
تربية فنية	720	0	0	0	0	0	0	2	136	856
لغة أمازيغية	0	3	0	3	0	3	0	3	0	0
المجموع	15899	30+3	330	+3 32	1152	+3 32	126	+3 32	1190	19585

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التنظيم التربوي 2012/2011

تابع الجدول(63):

المستوى	الحجم الساعي الفرعي السابق للمادة.	3 ثانوي تسيير	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	3 ثانوي تقني رياضي	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	مجموع الحجم الساعي الفرعي للمادة.	مجموع الحجم الساعي الأسبوعي الكلي للمادة	المناصب المالية = مجموع الحجم الساعي الأسبوعي للمادة /18	المناصب الحقيقية	الفرق في المناصب
عدد الأفواج		24		31						
المواد		التوقيت		التوقيت						
العربية	2713	3	72	3	93	2878	2878	169	138	31-
الفرنسية	2018	3	72	3	93	2183	2183	121	109	12-
انجليزية	1912	3	72	3	93	2077	2077	115	108	7-
إسبانية	125	0	0	0	0	125	125	7	10	3+
فلسفة	891	2	48	2	62	1001	1001	56	59	3+
علوم إسلامية	1064	2	48	2	62	1174	1174	65	58	7-
تاريخ.ج.	1653	4	96	2	62	1811	1811	101	98	3-
رياضيات	2565	4	96	6	186	2847	2847	158	128	30-
فيزياء	1785	0	0	3+2	155	1940	1940	108	124	16+
ع.طبيعية	1435	0	0	0	0	1435	1435	80	118	38+
تكنولوجيا	526	0	0	3+3	186	712	712	40	64	24+
إعلام آلي	576	0	0	0	0	576	576	32		
تسيير محاسبي.م	110	4+1	120	0	0	230	230	13	27	1+
اقتصاد ومانجم.	66	3	72	0	0	138	138	8		
قانون	44	2	48	0	0	92	92	5		
تربية بدنية	1246	2	48	2	62	1356	1356	75	59	16-
تربية فنية	856	0	0	0	0	856	856	48	12	36-
أمازيغية	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0
المجموع	19585	33+3	792	34+3	1054	21431	21431	1191	1112	79-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التنظيم التربوي للسنة الدراسية: 2012/2011

التحليل: من خلال الجدول(63) نلاحظ أنه يوجد عجز على المستوى الكلي في المناصب المالية الخاصة بالتعليم الثانوي، بنسبة 6,63%، باستثناء مواد الفيزياء، العلوم الطبيعية، التكنولوجيا، الإسبانية والفلسفة.

3- دراسة عامة للنتائج المدرسية في التعليم الثانوي للموسم الدراسي: 2012/2011.

أ- الجدول(64): مقارنة امتحانات التقويم المستمر 2012/2011، بنتائج شهادة البكالوريا 2012 لعينة من الشعب.

السنة الثالثة ثانوي	حاضرون في التقويم المستمر.	تلاميذ لهم معدل أكبر من 10 في التقويم المستمر.		التلاميذ الحاضرون في البكالوريا	التلاميذ الناجحون في امتحان البكالوريا.		الفرق بين نتائج التقويم المستمر ونتائج البكالوريا.	
	المجموع	المجموع	النسبة	المجموع	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة
آداب و فلسفة	1840	520	%28,26	2049	991	49.67	471	%22,99
تسيير و اقتصاد	571	167	%29,25	623	325	52.67	158	%25,36
علوم تجريبية	2033	974	%47,91	2171	1062	50.57	88	%8,29
رياضيات	99	68	%68,69	101	62	62.00	-06	%-9,68
المجموع	4543	1729	%38,06	4944	2440	49,35	711	%11,29

المصدر: مديرية التربية بالأغواط، مصلحة الدراسة والامتحانات.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- نسبة النجاح في البكالوريا لهذه الشعب تساوي 49,35 %.
- نسبة النجاح في التقويم المستمر لهذه الشعب تساوي 38,06%
- الفرق بين نسبة النجاح في بعض شعب البكالوريا ونسبة المحصلين على معدل أكبر من 10 في التقويم المستمر لهذه الشعب هي: 11,29%
- نسبة النجاح في بعض شعب البكالوريا أكبر منها في التقويم المستمر بنسبة 11,29%
- تعبر هذه النسبة عن ما يلي:

أ- التشدد في التقييم المستمر لطلبة نهاية مرحلة التعليم الثانوي بمنحهم نقاط منخفضة، وهذا الأسلوب قد يكون مفيدا حتى لا يتواكل الطالب ويغتر.

ب- تعامل أساتذة التعليم الثانوي وتركيزهم على النخبة مما رفع من مستوى الأسئلة المطروحة في الامتحانات.

ج- السياسة المعتمدة في وضع أسئلة البكالوريا والتي تراعي المستويات المتوسطة.

نتائج امتحان شهادة البكالوريا 2012 بالمؤسسات.

الرقم	الرمز	اسم المؤسسة	عدد المترشحين	عدد الناجحين	نسبة النجاح
1	9002	ثانوية 1 نوفمبر 1954-الأغواط	264	221	83.71
2	9007	ثانوية جودي بلقاسم –الأغواط	217	149	68.66
3	9012	ثانوية قصيبة أحمد – الأغواط	65	44	67.69
4	9005	ثانوية محمد شعباني-الأغواط	224	151	67.41
5	9006	متقن عمر دهينة-الأغواط	229	154	67.25
6	9001	ثانوية الإمام الغزالي-الأغواط	398	267	67.09
7	9003	ثانوية الحاج عيسى أبو بكر-الأغواط	337	223	66.17
8	9004	ثانوية طالبي الصادق-الأغواط	363	234	64.46
9	9011	ثانوية الواحات غرب – الأغواط	73	46	63.01
10	9010	ثانوية الخنق الجديدة-الخنق	168	91	54.17
11	9065	ثانوية جريدان لزهاري - سيدي مخلوف	69	36	52.17
12	9030	ثانوية خامد عامر-بريدة	118	61	51.69
13	9048	ثانوية بج أحمد-حاسي الرمل	288	139	48.26
14	9008	ثانوية بوسبسي محمد-الأغواط	82	39	47.56
15	9009	ثانوية بكي عبد الكريم – تاجرونة	61	29	47.54
16	9041	ثانوية الأمير عبد القادر-بن ناصر بن شهرة	108	50	46.30
17	9066	ثانوية مصطفى بن بولعيد – العسافية	60	27	45
18	9027	ثانوية بركاتي رابح-آفلو	214	81	37.85
19	9061	ثانوية قرينات بن حرز الله -حاسي الدلاعة	152	54	35.53
20	9024	ثانوية أبو القاسم الزهراوي-آفلو	265	94	35.47
21	9025	ثانوية محمد بوضياف-آفلو	262	92	35.11
22	9055	ثانوية العيمش محمد ـ تاجموت	185	59	31.89
23	9026	متقن هواري بومدين-آفلو	216	68	31.48
24	9031	ثانوية العربي بن ذهيبة - قلتة سيدي سعد	173	54	31.21
25	9042	متقن عمر ادريس-قصر الحيران	359	110	30.64
26	9049	ثانوية 19 مارس 1962 بليل - حاسي الرمل	97	29	29.90
27	9028	ثانوية غزاوي بلقاسم -آفلو	154	40	25.97
28	9032	ثانوية مالك بن نبي - آفلو	53	12	22.64
29	9029	ثانوية الغيشة-الغيشة	108	22	20.37
30	9033	ثانوية عطية أحمد - واد مرة	27	4	14.81
31	9054	ثانوية التجاني بن عمر -عين ماضي	109	14	12.84
المجموع العام			5498	2779	50.55

المصدر: مديرية التربية بالأغواط.

المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية ونوع العمالة على المستوى الجزئي في بعض المؤسسات التربوية، وأثره على النتائج المدرسية.

سنتكلم في هذا المبحث على تخطيط الموارد البشرية على المستوى الجزئي من خلال أخذ عينة من مؤسسات التعليم الثانوي لمعرفة مدى تطابق مقاييس وضع الخريطتين التربوية والإدارية مع واقع الموارد البشرية، كما سنتكلم عن نوع العمالة من حيث التخصص والترسيم والكفاءة، وأيضا نعرج على النتائج المحققة بهذه المؤسسات خلال السنة الدراسية 2012/2011 وارتباطها بعدد ونوع العمالة بهذه المؤسسات.

حيث سندرس في المطلب الأول ثانوية طالبي الصادق من حيث تطابق مقاييس وضع الخريطتين التربوية والإدارية مع واقع الموارد البشرية، كما سنتكلم عن نوع العمالة من حيث التخصص والترسيم والكفاءة، وأيضا في آخر هذا المطلب نعرج على النتائج المحققة بهذه المؤسسة خلال السنة الدراسية 2012/2011 وارتباطها بعدد ونوع العمالة.

في المطلب الثاني سنتكلم عن ثانوية أول نوفمبر من حيث تطابق مقاييس وضع الخريطتين التربوية والإدارية مع واقع الموارد البشرية، كما سنتكلم عن عدد الموظفين ونوعية العمالة الموجودة والنتائج المحققة بهذه المؤسسة.

المطلب الأول: التخطيط الكمي والنوعي للعمالة على مستوى ثانوية طالبي الصادق وأثره على النتائج المدرسية.

1- تخطيط الموارد البشرية على مستوى ثانوية طالبي الصادق بولاية الأغواط**:**

أ- هل مقياس تشكيل الأفواج التربوية في ثانوية طالبي الصادق مطابق للمقاييس المعتمدة؟

للإجابة على هذا السؤال ننشئ الجدول التالي:

الجدول(65): مقياس تشكيل الأفواج التربوية في ثانوية طالبي الصادق

المستوى	سنة أولى ثانوي	سنة ثانية ثانوي	سنة ثالثة ثانوي	المجموع
الأفواج	8	7	14	29
مجموع التلاميذ	328	172	395	895
معدل تلاميذ الفوج	41	25	28	31
مجال الفوج	من 26 إلى 40	من 26 إلى 40	من 26 إلى 40	من 26 إلى 40
هل مقياس تشكيل الأفواج التربوية مطبق؟	غير مطبق	مطبق	مطبق	مطبق

المصدر: بتصرف عن مديرية التربية بالأغواط، الخريطة التربوية لثانوية طالبي الصادق.

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن مقياس تشكيل الأفواج التربوية في ثانوية طالبي الصادق محترم عموما باستثناء السنة الأولى ثانوي التي تجاوز عدد تلاميذ الفوج الواحد الحد الأقصى المسموح به، والذي يبلغ 40 تلميذا.

ب- هل يحترم مقياس فتح المناصب المالية في ثانوية طالبي الصادق ؟

نطبق القاعدة التالية لنحصل على عدد المناصب التي يفترض أن تفتح في الثانوية، ثم نقارنها بعدد المناصب الحقيقية والمفتوحة في 2012/2011:

$$\text{عدد المناصب المالية} = \frac{\text{الحجم الساعي الأسبوعي للمادة}}{18\text{ساعة}}$$

الجدول(66): المناصب التي يفترض أن تفتح في ثانوية طالبي الصادق وفقا للمقاييس المعتمدة.

المستوى	1 ثانوي آداب	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	1 ثانوي علوم	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	2 ثانوي لغات أجنبية	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	2 ثانوي آداب وفلسفة	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	مجموع الحجم الساعي الفرعي للمادة.
عدد الأفواج	3		5		1		2		
المواد	التوقيت		التوقيت		التوقيت		التوقيت		
اللغة العربية	1+5	18	4	20	5	5	4	8	51
اللغة الفرنسية	5	15	3	15	5	5	4	8	43
اللغة الانجليزية	4	12	3	15	5	5	4	8	40
لغة أجنبية 3	0	0	0	0	5	5	0	0	5
فلسفة	0	0	0	0	0	0	4	8	8
علوم إسلامية	2	6	1	5	2	2	2	4	17
تاريخ وجغرافيا	4	12	2	10	4	4	4	8	34
رياضيات	3	9	6	30	2	2	2	4	45
فيزياء	1+1	6	2+2	20	0	0	1+1	4	30
ع.طبيعية	1+1	6	2+2	20	0	0	1+1	4	30
تكنولوجيا	0	0	1+1	10	0	0	0	0	10
إعلام آلي	1+1	6	1+1	10	0	0	0	0	16
تسيير محاسبي.م	0	0	0	0	0	0	0	0	0
اقتصاد وماناجمنت	0	0	0	0	0	0	0	0	0
قانون	0	0	0	0	0	0	0	0	0
تربية بدنية	2	6	2	10	2	2	2	4	22
تربية فنية	2	6	1	5	2	2	2	4	17
لغة أمازيغية	3	0	3	0	3	0	3	0	0
المجموع	3+34	102	3+34	170	3+32	32	3+32	64	368

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التنظيم التربوي 2012/2011

تابع: الجدول(66)

المستوى	الحجم الساعي الفرعي	2 ثانوي رياضيات	الحجم الساعي الأسبوعي	2 ثانوي علوم	الحجم الساعي الأسبوعي	2 ثانوي تسيير واقتصاد	الحجم الساعي الأسبوعي	2 ثانوي تقني رياضي	الحجم الساعي الأسبوعي	مجموع الحجم الساعي
عدد الأفواج	السابق	0	للمادة في	2	للمادة في	1	للمادة في	1	للمادة في	الفرعي
المواد	للمادة.	التوقيت	الشعبة	التوقيت	الشعبة	التوقيت	الشعبة	التوقيت	الشعبة	للمادة.
اللغة العربية	51	3	0	3	6	3	3	3	3	63
اللغة الفرنسية	43	3	0	3	6	3	3	3	3	55
اللغة الانجليزية	40	3	0	3	6	3	3	3	3	52
لغة أجنبية 3	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5
فلسفة	8	0	0	0	0	0	0	0	0	8
علوم إسلامية	17	2	0	2	4	2	2	2	2	25
تاريخ وجغرافيا	34	3	0	3	6	4	4	3	3	47
رياضيات	45	7	0	5	10	3	3	6	6	64
فيزياء	30	3+2	0	2+2	8	0	0	3+2	5	43
ع.طبيعية	30	1+1	0	3+2	10	0	0	0	0	40
تكنولوجيا	10	0	0	0	0	0	0	3+3	6	16
إعلام آلي	16	0	0	0	0	0	0	0	0	16
تسيير محاسبي.م	0	0	0	0	0	5	5	0	0	5
اقتصاد ومناجمنت	0	0	0	0	0	3	3	0	0	3
قانون	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2
تربية بدنية	22	2	0	2	4	2	2	2	2	30
تربية فنية	17	2	0	2	4	2	2	0	0	23
لغة أمازيغية	0	3	0	3	0	3	0	3	0	0
المجموع	368	32+3	0	32+3	64	32+3	32	33+3	33	497

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التنظيم التربوي 2012/2011

تابع الجدول(66)

المستوى	الحجم الساعي الفرعي السابق للمادة.	3 ثانوي لغات أجنبية	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	3 ثانوي آداب وفلسفة	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	3 ثانوي رياضيات	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	3 ثانوي علوم	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	مجموع الحجم الساعي الفرعي للمادة.
عدد الأفواج		1		5		0		6		
المواد		التوقيت		التوقيت		التوقيت		التوقيت		
اللغة العربية	63	5	5	7	35	3	0	3	18	121
اللغة الفرنسية	55	4	4	4	20	3	0	3	18	97
اللغة الانجليزية	52	4	4	4	20	3	0	3	18	94
لغة أجنبية 3	5	5	5	0	0	0	0	0	0	10
فلسفة	8	3	3	7	35	3	0	3	18	64
علوم إسلامية	25	2	2	2	10	2	0	2	12	49
تاريخ وجغرافيا	47	3	3	4	20	2	0	2	12	82
رياضيات	64	2	2	2	10	7	0	5	30	106
فيزياء	43	0	0	0	0	3+2	0	2+2	24	67
ع.طبيعية	40	0	0	0	0	1+1	0	3+2	30	70
تكنولوجيا	16	0	0	0	0	0	0	0	0	16
إعلام آلي	16	0	0	0	0	0	0	0	0	16
تسيير محاسبي.م	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5
اقتصاد وماناجمنت	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3
قانون	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2
تربية بدنية	30	2	2	2	10	2	0	2	12	54
تربية فنية	23	0	0	0	0	0	0	2	12	35
لغة أمازيغية	0	3	0	3	0	3	0	3	0	0
المجموع	499	30+3	30	32+3	160	32+3	0	33+4	204	891

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التنظيم التربوي 2012/2011

تابع الجدول(66):

المستوى	الحجم الساعي الفرعي السابق للمادة.	3 ثانوي تسيير	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	3 ثانوي تقني رياضي	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	مجموع الحجم الساعي الكلي للمادة	مجموع المناصب = الحجم الساعي الأسبوعي للمادة/18سا	المناصب الحقيقية بثانوية طالبي الصادق	الفرق في المناصب
عدد الأفواج		1		1					
المواد		التوقيت		التوقيت					
اللغة العربية	121	3	3	3	3	127	7	7	0
اللغة الفرنسية	97	3	3	3	3	103	6	5	1-
لغة انجليزية	94	3	3	3	3	100	6	5	1-
لغة أجنبية 3	10	0	0	0	0	10	1	1	0
فلسفة	64	2	2	2	2	68	4	4	0
علوم إسلامية	49	2	2	2	2	53	3	3	0
تاريخ جغرافيا	82	4	4	2	2	88	5	5	0
رياضيات	106	4	4	6	6	116	7	6	1-
فيزياء	67	0	0	3+2	5	72	4	6	2+
ع.طبيعية	70	0	0	0	0	70	4	5	1+
تكنولوجيا	16	0	0	3+3	6	11+11	2	3	1+
إعلام آلي	16	0	0	0	0	16	1	0	1-
تسيير	5	4+1	5	0	0	10	1	1	0
اقتصاد	3	3	3	0	0	6			
قانون	2	2	2	0	0	4			
تربية بدنية	54	2	2	2	2	58	3	3	0
تربية فنية	35	0	0	0	0	35	2	1	1-
لغة أمازيغية	0	3	3	3	0	0	0	0	0
المجموع	893	33+3	33	34+3	34	960	56	55	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التنظيم التربوي للسنة الدراسية: 2012/2011

تحليل الجدول: ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أنه يوجد فائض في:

- مادة الفيزياء منصبان: لتغطية التفويج في مادة الفيزياء.

- مادة العلوم الطبيعية منصب واحد: لتغطية التفويج في مادة العلوم الطبيعية.

- مادة التكنولوجيا منصب واحد هندسة مدنية ولا يوجد فوج هندسة مدنية.

كما يوجد عجز في مواد: الرياضيات(1)، الفرنسية:(1)، الانجليزية:(1)، الإعلام الآلي:(1)، التربية الفنية(1)، أما توقيت المعلوماتية يخص المؤسسات التي بها مخابر إعلام آلي وتدرس هذه المادة، وبالتالي لم يفتح هذا المنصب.

2- نوع العمالة الموجودة على مستوى ثانوية طالبي الصادق: التخطيط الجيد لا يقتصر على تحقيق الكفاية العددية في المؤسسات التربوية، بل هذا لا يجدي نفعا إذا لم يتوفر شرط الكفاءة في موظفي هذه المؤسسات، وعلى هذا الأساس سنتناول نوعية العمالة الموجودة بثانوية طالبي الصادق من حيث التخصص والترسيم والكفاءة والانضباط،...الخ.

الجدول(67): نوع العمالة الموجودة على مستوى ثانوية طالبي الصادق.

المواد	عدد المناصب التربوية المجموع	مرسم	متربص	مستخلف	في الاختصاص	في غير الاختصاص	نسبة الغيابات
رياضيات	6	05	01	00	04	02	%1,28
فيزياء	6	05	01	00	04	02	%0.63
علوم	5	05	00	00	04	01	%3,85
لغة عربية	7	07	00	00	07	00	%2,61
تاريخ وجغرافيا	5	03	02	00	05	00	%2,72
فرنسية	5	04	01	00	03	02	%3,86
انجليزية	5	5	00	00	5	00	%1,52
علوم إسلامية	3	3	00	00	3	00	%1,93
فلسفة	4	3	01	00	3	01	%0,00
إسبانية	1	1	00	00	1	00	%0,00
تربية بدنية	3	3	00	00	3	00	%0,00
تسيير واقتصاد	1	1	00	00	1	00	%0,00
تربية فنية	1	1	00	00	1	00	%0,00
تكنولوجيا	3	3	00	00	3	00	%1,37
المجموع	55	49	06	00	47	08	%19,77

المصدر: ثانوية طالبي الصادق بالأغواط

3- دراسة عامة للنتائج المدرسية على مستوى ثانوية طالبي الصادق للموسم الدراسي: 2012/2011.

أ- مقارنة نتائج التقويم المستمر للأقسام النهائية بنتائج البكالوريا:

الجدول(68): تحليل ومقارنة نتائج التقويم المستمر لشعبة العلوم التجريبية بنتائج البكالوريا 2012.

العدد الإجمالي م: 182 بك: 186	ع.تلاميذ النسبة **رياضيات** معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة **علوم** معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة **فيزياء** معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة **عربية** معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة **فرنسية** معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة **انجليزية** معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة **تاريخ جغرافيا** معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة **فلسفة** معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة **علوم إسلامية** معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة **المعدل**
تقويم مستمر	**85**	**58**	**139**	**138**	**113**	**126**	**143**	**116**	**172**	**121**
النسبة	**%46,70**	**%31,87**	**%76,37**	**%75,82**	**%62,09**	**%69,23**	**%78,57**	**%63,74**	**%94,5**	**%66,48**
بكالوريا	**48**	**97**	**89**	**68**	**79**	**71**	**103**	**54**	**105**	**79**
النسبة	**%25,81**	**%52,15**	**%47,85**	**%36,56**	**%42,47**	**%38,17**	**%55,38**	**%29,3**	**%56,45**	**%42,47**
الفارق	**%20,89**	**%20,28 -**	**%28,52**	**%39,26**	**%19,62**	**%31,06**	**%23,19**	**%34,44**	**%38,05**	**%24,01**

المصدر: ثانوية طالبي الصادق بالأغواط.

الجدول(69): تحليل ومقارنة نتائج التقويم المستمر لشعبة التسيير والاقتصاد ونتائج البكالوريا.

العدد الإجمالي تق: 43 بك:46	ع.تلاميذ النسبة **اقتصاد** معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة **محاسبة** معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة **قانون** معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة **رياضيات** معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة **عربية** معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة **فرنسية** معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة **انجليزية** معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة **تاريخ جغرافيا** معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة **فلسفة** معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة **علوم إسلامية** معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة **المعدل**
تقويم مستمر	**36**	**15**	**20**	**09**	**05**	**03**	**04**	**19**	**12**	**38**	**16**
	%83,72	**%34,88**	**%46,51**	**%20,93**	**%11,63**	**%6,98**	**%9,3**	**%44,19**	**%27,91**	**%88,37**	**%34,78**
البكالوريا	**39**	**33**	**38**	**1**	**10**	**15**	**8**	**25**	**7**	**31**	**21**
	%84,78	**%71,74**	**%82,61**	**%2,17**	**%21,74**	**%32,61**	**%17,39**	**%54,35**	**%15,22**	**%67,39**	**%45,65**
الفارق	**%1,06-**	**%36,86-**	**%36,10-**	**%18,76**	**%10,11-**	**%25,63-**	**%8,09-**	**%10,16-**	**%12,69**	**%20,98**	**%10,87-**

المصدر: ثانوية طالبي الصادق بالأغواط.

الجدول(70): تحليل نتائج التقويم المستمر لشعبة التقني رياضي، ومقارنته بنتائج البكالوريا.

العدد الإجمالي تقوي: 3 بكالو:3	ع.تلاميذ النسبة رياضيات معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة تكنولوجيا معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة فيزياء معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة عربية معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة فرنسية معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة انجليزية معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة تاريخ جغرافيا معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة فلسفة معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة علوم إسلامية معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة **المعدل**
تقويم مستمر	00	00	02	01	00	00	02	01	03	01
	%00	%00	%66,67	%66,67	%00	%00	%66,67	%33,33	%100	%37,04
البكالوريا	00	00	00	00	00	00	00	00	00	
	%00	%00	%00	%00	%00	%00	%00	%00	%00	%00
الفارق	%00	%00	%66,67	%66,67	%00	%00	%66,67	%33,33	%100	%37,04

المصدر: ثانوية طالبي الصادق بالأغواط.

الجدول(71): تحليل نتائج التقويم المستمر لشعبة الآداب والفلسفة، ومقارنته بنتائج البكالوريا.

العدد الإجمالي تقوي: 98 بكالو:104	ع.تلاميذ النسبة رياضيات معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة عربية معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة فرنسية معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة انجليزية معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة تاريخ جغرافيا معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة فلسفة معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة علوم إسلامية معدل ≤ 10	ع.تلاميذ النسبة **المعدل**
تقويم مستمر	08	69	22	43	61	48	61	45
	%8,16	%70,41	%22,44	%43,87	%62,24	%48,98	%62,24	%45,92
البكالوريا	5	71	51	30	63	65	66	50
	%4,81	%68,27	%49,04	%28,85	%60,58	%62,50	%63,46	%48,08
الفارق	%3,35	%2,14	%-26,90	%15,02	%1,66	%-13,52	%-1,22	%-2,16

المصدر: ثانوية طالبي الصادق بالأغواط.

المطلب الثاني: التخطيط الكمي والنوعي للعمالة على مستوى ثانوية أول نوفمبر وأثره على النتائج المدرسية.

1- تخطيط الموارد البشرية على مستوى ثانوية أول نوفمبر 54 بولاية الأغواط:

أ- هل مقياس تشكيل الأفواج التربوية في ثانوية أول نوفمبر 54 مطابق للمقاييس المعتمدة؟

للإجابة على هذا السؤال ننشئ الجدول التالي:

الجدول:(72): مدى مطابقة مقياس تشكيل الأفواج التربوية في ثانوية أول نوفمبر 54 للمقاييس المعتمدة.

المستوى	سنة أولى ثانوي	سنة ثانية ثانوي	سنة ثالثة ثانوي	المجموع
الأفواج	7	8	9	24
مجموع التلاميذ	244	189	274	707
معدل تلاميذ الفوج	35	24	31	26
مجال الفوج	من 26 إلى 40	من 26 إلى 40	من 26 إلى 40	من 26 إلى 40
هل مقياس تشكيل الأفواج التربوية مطبق؟	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق

المصدر: بتصرف عن مديرية التربية بالأغواط، الخريطة التربوية لثانوية طالبي الصادق:012/011.

ب- هل يحترم مقياس فتح المناصب المالية في ثانوية أول نوفمبر 54 ؟

نطبق القاعدة التالية لنحصل على عدد المناصب التي يفترض أن تفتح في الثانوية، ثم نقارنها بعدد المناصب الحقيقية والمفتوحة في 2012/2011:

$$\text{عدد المناصب المالية} = \frac{\text{الحجم الساعي الأسبوعي للمادة}}{18\text{ساعة}}$$

الجدول(73): المناصب التي يفترض أن تفتح في ثانوية أول نوفمبر54 وفقا للمقاييس المعتمدة.

المستوى	1 ثانوي آداب	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	1 ثانوي علوم	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	2 ثانوي لغات أجنبية	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	2 ثانوي آداب وفلسفة	مجموع الحجم الساعي الفرعي للمادة.
عدد الأفواج	3		4		1		1	
المواد	التوقيت		التوقيت		التوقيت		التوقيت	
اللغة العربية	5+1	18	4	16	5	5	4	47
اللغة الفرنسية	5	15	3	12	5	5	4	40
اللغة الانجليزية	4	12	3	12	5	5	4	37
لغة أجنبية 3	0	0	0	0	5	5	0	5
فلسفة	0	0	0	0	0	0	4	8
علوم إسلامية	2	6	1	4	2	2	2	16
تاريخ وجغرافيا	4	12	2	8	4	4	4	32
رياضيات	3	9	6	24	2	2	2	39
فيزياء	1+1	6	2+2	16	0	0	1+1	26
ع.طبيعية	1+1	6	2+2	16	0	0	1+1	26
تكنولوجيا	0	0	1+1	8	0	0	0	8
إعلام آلي	1+1	6	1+1	8	0	0	0	14
تسيير محاسبي.م	0	0	0	0	0	0	0	0
اقتصاد وماناجمنت	0	0	0	0	0	0	0	0
قانون	0	0	0	0	0	0	0	0
تربية بدنية	2	6	2	8	2	2	2	20
تربية فنية	2	6	1	4	2	2	2	16
لغة أمازيغية	3	0	3	0	3	0	3	0
المجموع	34+3	102	34+3	136	32+3	32	32+3	334

تابع: الجدول(73)

المستوى	الحجم الساعي الفرعي السابق للمادة.	2 ثانوي رياضيات	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	2 ثانوي علوم	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	2 ثانوي تسيير واقتصاد	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	2 ثانوي تقني رياضي	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	مجموع الحجم الساعي الفرعي للمادة.
عدد الأفواج		1		3		1		1		
المواد		التوقيت		التوقيت		التوقيت		التوقيت		
اللغة العربية	47	3	3	3	9	3	3	3	3	65
اللغة الفرنسية	40	3	3	3	9	3	3	3	3	58
اللغة الانجليزية	37	3	3	3	9	3	3	3	3	55
لغة أجنبية 3	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5
فلسفة	8	0	0	0	0	0	0	0	0	8
علوم إسلامية	16	2	2	2	6	2	2	2	2	28
تاريخ وجغرافيا	32	3	3	3	9	4	4	3	3	51
رياضيات	39	7	7	5	15	3	3	6	6	70
فيزياء	26	3+2	5	2+2	12	0	0	3+2	5	48
ع.طبيعية	26	1+1	2	3+2	15	0	0	0	0	43
تكنولوجيا	8	0	0	0	0	0	0	3+3	6	14
إعلام آلي	14	0	0	0	0	0	0	0	0	14
تسيير محاسبي.م	0	0	0	0	0	5	5	0	0	5
اقتصاد وماناجمنت	0	0	0	0	0	3	3	0	0	3
قانون	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2
تربية بدنية	20	2	2	2	6	2	2	2	2	32
تربية فنية	16	2	2	2	6	2	2	0	0	26
لغة أمازيغية	0	3	0	3	0	3	0	3	0	0
المجموع	334	32+3	32	32+3	96	32+3	32	33+3	33	527

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التنظيم التربوي 2012/2011

تابع الجدول(73)

المستوى	الحجم الفرعي السابق للمادة.	3 ثانوي لغات أجنبية	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	3 ثانوي آداب وفلسفة	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	3 ثانوي رياضيات	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	3 ثانوي علوم	الحجم الساعي الأسبوعي للمادة في الشعبة	مجموع الحجم الساعي الفرعي للمادة.
عدد الأفواج		1		3		1		2		
المواد		التوقيت		التوقيت		التوقيت		التوقيت		
اللغة العربية	65	5	5	7	21	3	3	3	6	100
اللغة الفرنسية	58	4	4	4	12	3	3	3	6	83
اللغة الانجليزية	55	4	4	4	12	3	3	3	6	80
لغة أجنبية 3	5	5	5	0	0	0	0	0	0	10
فلسفة	8	3	3	7	21	3	3	3	6	41
علوم إسلامية	28	2	2	2	6	2	2	2	4	42
تاريخ وجغرافيا	51	3	3	4	12	2	2	2	4	72
رياضيات	70	2	2	2	6	7	7	5	10	95
فيزياء	48	0	0	0	0	3+2	5	2+2	8	61
ع.طبيعية	43	0	0	0	0	1+1	2	3+2	10	55
تكنولوجيا	14	0	0	0	0	0	0	0	0	14
إعلام آلي	14	0	0	0	0	0	0	0	0	14
تسيير محاسبي.م	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5
اقتصاد وماناجمنت	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3
قانون	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2
تربية بدنية	32	2	2	2	6	2	2	2	4	46
تربية فنية	26	0	0	0	0	0	0	2	4	30
لغة أمازيغية	0	3	0	3	0	3	0	3	0	0
المجموع	**527**	**30+3**	**30**	**32+3**	**96**	**32+3**	**32**	**33+4**	**68**	**753**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التنظيم التربوي 2012/2011

تابع الجدول(73).

المستوى	الحجم الساعي الفرعي السابق للمادة.	3 ثانوي تسيير	الحجم الساعي الأسبوعي	3 ثانوي تقني رياضي	الحجم الساعي الأسبوعي	مجموع الحجم الساعي الكلي	مجموع المناصب = الحجم الساعي الأسبوعي	المناصب الحقيقية بثانوية أول نوفمبر 54	الفرق في المنا صب
عدد الأفواج		1	للمادة في الشعبة	1	للمادة في الشعبة	للمادة(1)	للمادة/18سا		
المواد		التوقيت		التوقيت					
اللغة العربية	100	3	3	3	3	106	6	6	0
اللغة الفرنسية	83	3	3	3	3	89	5	5	0
لغة انجليزية	80	3	3	3	3	86	5	5	0
لغة أجنبية 3	10	0	0	0	0	10	1	1	0
فلسفة	41	2	2	2	2	45	3	3	0
علوم إسلامية	42	2	2	2	2	46	3	3	0
تاريخ جغرافيا	72	4	4	2	2	78	4	5	+1
رياضيات	95	4	4	6	6	105	6	6	0
فيزياء	61	0	0	3+2	5	66	4	5	+1
ع.طبيعية	55	0	0	0	0	55	3	5	+2
تكنولوجيا	14	0	0	3+3	6	20	1	3	+2
إعلام آلي	14	0	0	0	0	14	1	0	-1
تسيير	5	4+1	5	0	0	10	1	1	0
اقتصاد	3	3	3	0	0	6			
قانون	2	2	2	0	0	4			
تربية بدنية	46	2	2	2	2	50	3	3	0
تربية فنية	30	0	0	0	0	30	1	0	-1
لغة أمازيغية	0	3	0	3	0	0	0	0	0
المجموع	753	33+3	33	34+3	34	820	47	51	+4

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التنظيم التربوي للسنة الدراسية: 2012/2011

تحليل الجدول:

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أنه يوجد فائض في:

- مادة العلوم الطبيعية منصبان، مادة الفيزياء منصب واحد، مادة التكنولوجيا منصبان، مادة الاجتماعيات منصب واحد.

كما يوجد عجز في مادة التربية الفنية: 1، الإعلام الآلي منصب واحد لأن توقيت المعلوماتية يخص المؤسسات التي بها مخابر إعلام آلي وتدرس هذه المادة، وبالتالي لم يفتح هذا المنصب.

2- نوع العمالة الموجودة على مستوى ثانوية أول نوفمبر 54:

التخطيط الجيد لا يقتصر على تحقيق الكفاية العددية في المؤسسات التربوية، بل هذا لا يجدي نفعا إذا لم يتوفر شرط الكفاءة في موظفي هذه المؤسسات، وعلى هذا الأساس سنتناول نوعية العمالة الموجودة بثانوية أول نوفمبر 54 بالأغواط من حيث التخصص والترسيم...الخ.

الجدول(74): نوع العمالة الموجودة على مستوى ثانوية أول نوفمبر 54 بالأغواط.

	عدد المناصب التربوية			مرسم	متربص	متعاقد	في الاختصاص	في غير الاختصاص
المواد	المجموع	ذكور	إناث					
رياضيات	06	03	02	05	01	00	06	00
فيزياء	05	04	01	05	00	00	05	00
علوم طبيعية	05	03	02	05	00	00	05	00
لغة عربية	06	03	03	06	00	00	06	00
تاريخ وجغرافيا	05	04	01	04	01	00	05	00
فرنسية	05	05	00	03	01	01	05	00
انجليزية	05	01	04	05	00	00	05	00
علوم إسلامية	03	02	01	02	01	00	03	00
فلسفة	03	03	00	03	00	00	03	00
إسبانية	01	00	01	01	00	00	01	00
تربية بدنية	03	02	01	03	00	00	03	00
تسيير واقتصاد	01	00	01	01	00	00	01	00
تربية فنية	00	00	00	00	00	00	00	00
تكنولوجيا	03	03	00	03	00	00	03	00
المجموع	51	25	30	46	04	01	51	00

المصدر: ثانوية أول نوفمبر 54.

3- دراسة عامة للنتائج المدرسية على مستوى ثانوية أول نوفمبر للموسم الدراسي: 2012/2011.

أ- مقارنة نتائج التقويم المستمر للأقسام النهائية بنتائج البكالوريا:

الجدول(75): تحليل ومقارنة نتائج التقويم المستمر لشعبة العلوم التجريبية بنتائج البكالوريا 2012.

عدد التلاميذ الإجمالي	عدد المحصلين على المعدل في:				الفرق	
	البكالوريا	النسبة	التقويم المستمر	النسبة	العدد	النسبة
78	69	%88,46	27	%34,62	42	%53,84

التحليل: نلاحظ أن نسبة الناجحين في شهادة البكالوريا في شعبة العلوم التجريبية تفوق نسبة المحصلين على المعدل في التقويم المستمر بنسبة 53,84%، وهذا يرجع إلى:

أ- التشدد في التقييم المستمر لطلبة النهائي لشعبة العلوم التجريبية بمنحهم نقاط منخفضة.

ب- تركيز الأساتذة على النخبة من الطلبة مما رفع من مستوى أسئلة الامتحانات.

ج- السياسة المعتمدة في وضع أسئلة البكالوريا والتي تراعي المستويات المتوسطة.

المصدر: ثانوية أول نوفمبر 54.

الجدول(76): تحليل ومقارنة نتائج التقويم المستمر لشعبة التسيير والاقتصاد ونتائج البكالوريا.

عدد التلاميذ الإجمالي	عدد المحصلين على المعدل في:				الفرق	
	البكالوريا	النسبة	التقويم المستمر	النسبة	العدد	النسبة
33	32	%96,97	09	%27,27	23	%69,70
التحليل: نلاحظ أن نسبة الناجحين في شهادة البكالوريا في شعبة التسيير والاقتصاد تفوق نسبة المحصلين على المعدل في التقويم المستمر بنسبة 69,70%، وهذا يرجع إلى: أ- التشدد في التقييم المستمر لطلبة النهائي لشعبة التسيير والاقتصاد بمنحهم نقاط منخفضة. ب- تركيز الأساتذة على النخبة من الطلبة مما رفع من مستوى أسئلة الامتحانات. ج- السياسة المعتمدة في وضع أسئلة البكالوريا والتي تراعي المستويات المتوسطة.						

المصدر: ثانوية أول نوفمبر 54.

الجدول(77): تحليل نتائج التقويم المستمر لشعبة التقني رياضي، ومقارنته بنتائج البكالوريا.

عدد التلاميذ الإجمالي	عدد المحصلين على المعدل في:				الفرق	
	البكالوريا	النسبة	التقويم المستمر	النسبة	العدد	النسبة
25	19	%76,00	19	%76,00	00	00
التحليل: نلاحظ أن نسبة الناجحين في شهادة البكالوريا تتطابق مع التقويم المستمر.						

المصدر: ثانوية أول نوفمبر 54.

الجدول(78): تحليل نتائج التقويم المستمر لشعبة الآداب والفلسفة، ومقارنته بنتائج البكالوريا.

عدد التلاميذ الإجمالي	عدد المحصلين على المعدل في:				الفرق	
	البكالوريا	النسبة	التقويم المستمر	النسبة	العدد	النسبة
77	65	%84,42	11	%14,29	54	%70,13
التحليل: نلاحظ أن نسبة الناجحين في شهادة البكالوريا تفوق نسبة المحصلين على المعدل في التقويم المستمر بنسبة 70,13%، وهذا يرجع إلى: أ- التشدد في التقييم المستمر لطلبة النهائي لشعبة الآداب بمنحهم نقاط منخفضة. ب- تركيز الأساتذة على النخبة من الطلبة مما رفع من مستوى أسئلة الامتحانات. ج- السياسة المعتمدة في وضع أسئلة البكالوريا والتي تراعي المستويات المتوسطة.						

المصدر: ثانوية أول نوفمبر 54.

الجدول(79): تحليل ومقارنة نتائج التقويم المستمر لشعبة اللغات الأجنبية بنتائج البكالوريا.

عدد التلاميذ الإجمالي	عدد المحصلين على المعدل في:				الفرق	
	البكالوريا	النسبة	التقويم المستمر	النسبة	العدد	النسبة
26	18	%69,23	17	%65,38	01	%3,85
التحليل: نلاحظ أن نسبة الناجحين في شهادة البكالوريا تفوق نسبة المحصلين على المعدل في التقويم المستمر بنسبة 3,85%، وهذا يدل على تقارب عملية التقويم.						

المصدر: ثانوية أول نوفمبر 54.

الجدول(80): تحليل ومقارنة نتائج التقويم المستمر لشعبة الرياضيات بنتائج البكالوريا.

عدد التلاميذ الإجمالي	عدد المحصلين على المعدل في:				الفرق	
	البكالوريا	النسبة	التقويم المستمر	النسبة	العدد	النسبة
25	18	%72,00	19	%76,00	-1	-%4,00
التحليل: نلاحظ أن نسبة الناجحين في شهادة البكالوريا في شعبة الرياضيات تقل عن نسبة المحصلين على المعدل في التقويم المستمر بنسبة 4,00%، وهذا يرجع إلى: أ- التساهل في التقييم المستمر لطلبة النهائي لشعبة الرياضيات بمنحهم نقاط مرتفعة. ب- تركيز الأساتذة على ذوي المستوى المتوسط من الطلبة مما جعل أسئلة الامتحانات في متناول الطلبة.						

المصدر: ثانوية أول نوفمبر 54.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.

نهدف أساسا من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية إلى تقديم صورة عن واقع عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية بولاية الأغواط وتأثيرها على مردودية هذه المؤسسات، كما سنحاول قياس مستويات رضا موظفو قطاع التربية على عمليات ما قبل التوظيف وعملية تقييم الأداء في المؤسسات التربوية، وفي نهاية الدراسة الميدانية سنعرض مجموعة من التوصيات التي نرى أنها تساعد على تحسين ظروف العمل، وبالتالي رفع مردودية المؤسسات التربوية.

المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية وطرق جمع البيانات.

أولا: منهجية الدراسة الميدانية

1- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في موظفي قطاع التربية بولاية الأغواط، والمقدر تعدادهم بـ5960 موظف، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الفئة المهنية.

الجدول (81): التوزيع التكراري لأفراد مجتمع البحث .[1]

الفئة المهنية	التكرار	النسبة %
الوظائف العليا (مدير تربية)	01	%0,02
المناصب العليا ذات طابع هيكلي(أمين عام، رؤساء المصالح والمكاتب)	08	%0,13
المناصب العليا ذات طابع وظيفي(مدراء، مفتشون، أساتذة منسقون)	1043	%17,5
أساتذة التعليم الثانوي والمتوسط والابتدائي	3332	%55,90
الموظفون الإداريون	1008	%16,91
الموظفون المهنيون	568	%9,53
المجمـــوع	5960	%100

المصدر : إعداد الطالب بالاعتماد على مخطط التسيير لسنة 2011.

ونظرا لكثرة أفراد المجتمع يتعذر علينا القيام بإجراء مسح لجميع هذه الأفراد ، فقد اخترنا منه عينة عشوائية لقياس مستوى رضا موظفي قطاع التربية عن عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية، وعن عملية تقييم الأداء لما لهذه العمليات من دور في رفع مردودية المؤسسات التربوية.

2- خصائص عينة البحث: قمنا بتوزيع ثلاثمائة وثلاثون (330) استمارة على موظفي المؤسسات التربوية بكل، وتم استرجاع مائتان وثمانية (208) استمارة، في حين كانت ثمانية عشر استمارة غير قابلة للتحليل،

[1] . مديرية التربية لولاية الأغواط، مخطط تسيير الموارد البشرية لقطاع التربية بعنوان سنة 2011.

وبالتالي فإن مجموع الاستمارات التي تم تحليلها هو (190) استمارة، وقد بلغ عدد الاستمارات الغير مسترجعة مائة واثنان وعشرون (122) استمارة، وهذا يعكس عدم تجاوب أفراد عينة البحث رغم المدة الكافية التي سلمت فيها الاستمارات.

ثانيا: أدوات جمع البيانات: اعتمدنا في جمع البيانات على مختلف الأساليب المنهجية المناسبة للدراسة الميدانية في المؤسسات التربوية والتي نوضحها كما يلي:

1- الملاحظة المباشرة: من خلال تواجدنا بمديرية التربية وببعض المؤسسات التربوية وكذا بمركز التوجيه والإرشاد المدرسي، وبعد الإطلاع على مختلف الوثائق التي لها علاقة بعمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية، ورفض التعاون معنا من طرف بعض المسئولين قمنا بتدوين جملة من الملاحظات عن طريقة عمل الموظفين، والتي سنتطرق إليها في قسم التوصيات.

2- المقابلة الشخصية: قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع الأمين العام لمديرية التربية، إضافة إلى أخذ انطباعات بعض رؤساء المصالح والمكاتب بالمديرية وبعض مفتشي التربية ومدراء المؤسسات التربوية وكذا بعض الأساتذة والموظفين حول الموضوع.

3- تصميم الاستبيان: أخذت عملية تصميم الاستبيان بعض الوقت قبل الاستقرار على الشكل النهائي الحالي وهذا بسبب صعوبة اختيار العبارات الدالة والمعبرة عن كل عملية من عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية، وبعد الاستعانة ببعض الدراسات الميدانية ذات الصلة بالموضوع من أجل أخذ فكرة عامة حول كيفية دباجة أسئلة الاستبيان، تم عرض النسخة الأولية منه على الأستاذ المشرف للتأكد من دقة وصحة العبارات الواردة فيه، ومن أنها تخدم فعلا الغرض الذي صممت لأجله، وقد تم اعتماد الاستبيان في شكله الحالي بعد الموافقة عليه.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى سبعة أقسام أساسية، كل قسم يضم خمسة عبارات فرعية بصيغة أسئلة.

القسم الأول: يتناول الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، مدة العمل، الوظيفة.

القسم الثاني: ويهدف إلى التعرف على تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية (المتغير المستقل) والذي يضم خمسة عبارات عبارة عن أسئلة من (01 إلى 05).

القسم الثالث: ويتعلق بتحليل الوظائف في المؤسسات التربوية، ويضم خمسة أسئلة من (06 إلى 10).

القسم الرابع: من خلال هذا القسم نهدف إلى التعرف على واقع تقييم الوظائف في المؤسسات التربوية، ويضم خمسة عبارات استفهامية من (11 إلى 15) سؤال.

القسم الخامس: نسعى من خلال هذا القسم إلى معرفة حقيقة تقييم الأداء في المؤسسات التربوية، فلهذا الغرض تم وضع خمسة جمل في قالب أسئلة من (16 إلى 20).

القسم السادس: وفيه سنحاول معرفة علاقة تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتقييم الوظائف في المؤسسات التربوية بالنتائج المدرسية التي تعبر عن مردودية هذه المؤسسات، فوضعنا خمسة عبارات من (21 إلى 25).

القسم السابع: نسعى من خلال هذا القسم إلى معرفة علاقة تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتقييم الوظائف في المؤسسات التربوية بولاية الأغواط بالنتائج المدرسية المحققة بها من خلال الأسئلة (من 26 إلى 30).

بالنسبة للأقسام من الثاني إلى السابع فقد تم تصميم أسئلتها من أجل دراسة الفرضيات الموضوعة والتأكد من صحتها أو نفيها، فتمت معالجتها باستخدام برنامج التطبيقات الإحصائية SPSS.

وقد تم اعتماد مقياس ليكر الخماسي الذي رأينا أنه يتوافق والعبارات المختارة، ولتسهيل ترجمة العبارات المعبر عنها من قبل عينة الدراسة تم ترميز مؤشرات المقياس الخماسي كما يلي:

الجدول(82): ترميز الإجابات.

المستوى	الترميز	المتوسط المرجح
أوافق بشدة	1	من 01 إلى 1.79
أوافق	2	من 1.80 إلى 2.59
غير متأكد	3	من 2.60 إلى 3.39
-أرفض	4	من 3.40 إلى 4.19
أرفض بشدة	5	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: تحليل أسئلة الدراسة.

قبل التطرق إلى تحليل أسئلة الدراسة لابد من التعرف على معاملي الصدق والثبات.

أولا: الاختبارات الخاصة بأداة القياس:

1- صدق الأداة: صدق الأداة يقصد به أن العبارات الواردة في الاستبيان تعبر حقيقة عن متغيرات الدراسة وتقيس ما صممت لقياسه، وللتأكد من ذلك تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف، مع العلم أنه تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على دراسات سابقة ذات علاقة بالموضوع محل الدراسة.

2- ثبات الأداة: معامل الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، وقد تم حساب ذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال استخراج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ-ألفا حيث بلغ معامل كرونباخ الداخلي ككل لجميع فقرات الاستبيان: 0,659 وهي نسبة جيدة تؤكد صحة الاستبيان.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,659	30

ويمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها في كل مقياس كما يلي:

الجدول(83): نتائج كرونباخ- الفا لمتغيرات الدراسة.

المقياس	عدد العبارات	الثبات	الصدق
المقياس الأول تخطيط الموارد البشرية	05	0.67	0,82
المقياس الثاني تحليل الوظائف	05	0,65	0,81
المقياس الثالث تقييم الوظائف	05	0,64	0,80
المقياس الرابع تقييم الأداء	05	0,67	0,82
المقياس الخامس: تأثير عمليات ما قبل التوظيف على مردودية المؤسسات التربوية.	05	0,64	0,80
المقياس السادس: تأثير عمليات ما قبل التوظيف على النتائج المدرسية بولاية الأغواط.	05	0,65	0,81
الإجمالي	30	0,659	0,81

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS .

وما تجدر الإشارة إليه أنه إذا كان معامل الاتساق الداخلي لمجموع متغيرات الدراسة يفوق 0.65: نقول أنها قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي، وهذا ما لاحظناه من خلال الجدول حيث أن معامل الاتساق الداخلي لمجموع المتغيرات محل الدراسة هو 0.659، وقد تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه للاعتمادية، إذن نقبلها لأغراض التحليل.

ثانيا: تحليل أسئلة الدراسة.

1- الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستقصاء: من أجل تحليل نتائج الاستبيان استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية: لمعرفة التمثيل النسبي لإجابات المستبينين.
- المتوسطات الحسابية: لمعرفة درجة الإجابة وفقا لمقياس ليكر الخماسي.
- الانحراف المعياري: لمعرفة درجة تشتت أو انحراف القيم عن وسطها الحسابي.
- معامل الاختلاف: للتأكد من درجة تجانس القيم.

2- تحليل عبارات القسم الأول (المعلومات الشخصية):

الجدول(84): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الخصائص الشخصية.		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	107	%56,32
	أنثى	83	%43,68
	المجموع:	190	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عينة الدراسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن الذكور تمثل نسبة كبيرة من عينة الدراسة تقدر ب: 56,32%، وهذه النسبة تؤكد

لنا أن موظفي قطاع التربية بولاية الأغواط تتغلب فيه فئة الذكور على الإناث.

الجدول(85): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

الخصائص الشخصية.		التكرار	النسبة المئوية
العمر	من 20 إلى 29 سنة	52	%27,37
	من 30 إلى 39 سنة	74	%38,95
	من 40 إلى 49 سنة	51	%26,84
	من 50 إلى 60 سنة	13	%6,84
	المجموع:	190	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عينة الدراسة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أعمار غالبية عينة الدراسة تتراوح ما بين 20 و 39 سنة بنسبة تقدر ب: 66,32%، وهذا ما يفسر أن فئة الشباب هي الأكثر استجابة وتفاعلا مع موضوع بحثنا هذا والذي له علاقة مباشرة بموظفي المؤسسات التربوية.

الجدول(86): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الخصائص الشخصية.		التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	أستاذ	135	%71,05
	إداري	36	%18,95
	عامل	19	%10,00
	المجموع:	190	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عينة الدراسة.

ما يمكن ملاحظته أن عينة الدراسة تغلب عليها فئة الأساتذة بنسبة كبيرة تقدر ب: 71,05%، وهي نسبة منطقية إذا ما قارناها بالنسبة الكلية للأساتذة في مجتمع الدراسة والمقدرة ب: 55,90%

الجدول(87): توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل.

الخصائص الشخصية.		التكرار	النسبة المئوية
مدة الخدمة في المؤسسة	من 01 إلى 05 سنوات	57	%30,00
	من 6-10 سنوات	29	%15,26
	من 11-15 سنة	26	%13,68
	من 16 إلى 20 سنة	37	%19,47
	من 21 إلى 25 سنة	24	%12,64
	من 26 إلى 30 سنة	12	%6,32
	من 31 إلى 35 سنة	05	%2,63
	المجموع:	190	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عينة الدراسة.

النتيجة التي يمكن أن نخرج بها من هذا الجدول أن تجاوب أفراد العينة كان من الشباب والدليل مدة العمل القليلة والتي لا تتجاوز عشرة سنوات بنسبة: 45,26%، والدلالة الأخرى التي نستنتجها أنه كلما تقدمت سنوات العمل بغالبية موظفي القطاع كلما تكرس مبدأ اللامبادرة وهذا ما لاحظناه في دراستنا الميدانية.

الجدول(88): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

الخصائص الشخصية.		التكرار	النسبة المئوية
المستوى الدراسي	الثانوي فاقل	38	%20,00
	جامعي	61	%32,11
	ليسانس	83	%43,68
	شهادات عليا	08	%4,21
	المجموع:	190	%100,00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عينة الدراسة.

ما يمكن ملاحظته أن عينة الدراسة تغلب عليها فئة حاملي شهادة ليسانس والجامعيين بنسبة كبيرة تقدر ب: 75,79% وهي نسبة منطقية إذا ما قارناها بالنسبة الكلية للأساتذة في مجتمع الدراسة والمقدرة ب: 55,90%، وهذا ما يضفي على بحثنا هذا نوع من المصداقية من حيث واقعية إجابة المستبينين.

3- تحليل أسئلة الاستبيان المعد من أجل دراسة الفرضيات.

السؤال الأول: ما واقع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية بولاية الأغواط.؟

وبغرض التوصل إلى إجابة معبرة تم طرح أسئلة فرعية مكونة من خمسة فقرات، كل فقرة تجيب على متغير من متغيرات تخطيط الموارد البشرية.

والجدول أسفله يعبر عن نتائج إجابات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية بالولاية.

الجدول(89): نتائج إجابات السؤال الأول.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1- هل يتوفر معيار الكفاءة عند شاغلي نفس وظيفتك؟	190	3,39	1,308
2- هل عدد شاغلي نفس وظيفتك كاف؟	190	2,14	1,118
3- هل يوجد مستخلفين يشغلون نفس وظيفتك؟	190	3,90	1,215
4- هل يوجد انضباطا عند شاغلي نفس وظيفتك؟	190	3,29	1,431
5- هل يتم إسناد الأفواج وفقا لمقياس الكفاءة؟	190	3,59	1,256
تخطيط الموارد البشرية	190	3,2611	,58884
N valide (listwise)	190		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يمكننا الجدول(89) من اختبار مدى تحقيق تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية لمتطلباتها الكمية والنوعية من العمالة.

- العبارة 1 (درجة توفر العمالة من حيث الكفاءة): حصلت على متوسط حسابي قدره 3,39 بدرجة غير متأكد مما يفسر أن الحكم على معيار الكفاءة لا يتم إلا من قبل المختصين.

- العبارة 2(درجة توفر العمالة من حيث العدد): حظيت بمتوسط حسابي قدره 2,14 بدرجة موافق مما يعني أن المؤسسات التربوية بولاية الأغواط لا تعاني من نقص العمالة بغض النظر عن نوعيتها.
- العبارة 3(وجود الاستخلاف على المناصب): نالت درجة الرفض بمتوسط حسابي قدره 3,90 مما يعني أن الاستخلاف على المناصب في المؤسسات التربوية منعدم أو موجود بنسبة ضئيلة جدا.
- العبارة 4 (درجة وجود الانضباط الوظيفي): حصلت على متوسط حسابي قدره 3,29 بدرجة اللاتأكد، مما يعني أن الحكم على الانضباط الوظيفي لا يتم إلا من طرف المسئولين المباشرين.
- العبارة 5 (تسند الأفواج التربوية حسب معيار الكفاءة): نالت درجة الرفض بمتوسط حسابي قدره 3,59، مما يعني أن جل المستبينين يرون أن عملية إسناد الأفواج التربوية لا تتم وفقا لمعيار الكفاءة.

والتوجه العام للعينة الممثلة لموظفي قطاع التربية يشير إلى حالة عدم التأكد المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية بمتوسط حسابي قدره 3,26 أمّا قيمة الانحراف المعياري الكلي فكانت 0,59 وهي قيمة صغيرة مما يبين أن انحراف القيم عند وسطها الحسابي كانت قليلة، وللتأكد من درجة تجانس القيم نقوم بحساب معامل الاختلاف وفق القانون التالي:[1]

$$CV = \frac{\text{Std. Deviation}}{MEAN} * 100$$

معامل الاختلاف يساوي 18% وهي أكبر من 15% مما يعني أن القيم تتميز بنوع من التجانس.

السؤال الثاني: ما واقع تحليل الوظائف في المؤسسات التربوية بولاية الأغواط.؟

والجدول أسفله يعبر عن نتائج الإجابات المتعلقة بتحليل الوظائف في المؤسسات التربوية بالولاية.

الجدول(90): نتائج إجابات السؤال الثاني.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
6- هل وظيفتك تناسب قدراتك وتخصصك؟	190	2,16	1,057
7- هل ظروف العمل مريحة ؟	190	3,72	1,191
8- هل الصلاحيات الوظيفية محدد؟	190	1,89	,810
9- هل علاقتك مع زملائك قائمة على التعاون؟	190	2,03	,896
10- هل مدة العمل مناسبة لوظيفتك؟	190	2,58	1,213
تحليل الوظائف	190	2,4768	,60210
N valide (listwise)	190		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يمكننا الجدول(90) من اختبار درجة مطابقة الوظائف لمواصفات شاغليها في المؤسسات التربوية.

[1] . هيشر أحمد التجاني، دراسة وتحليل أداء قطاع مواد البناء في الجزائر خلال الفترة 1974- 2007، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2012، ص33

- العبارة 6: (درجة تطابق الوظائف مع مواصفات شاغليها)، حصلت على درجة موافق بمتوسط حسابي قدره 2,16 وهذا يعطي إشارة إلى وجود نوع من التوافق بين الوظيفة ومتطلبات شاغليها، إلا أنها لم تصل بعد إلى درجة التوافق الكلي.

- العبارة 7: (ظروف العمل مريحة في المؤسسات التربوية)، قوبلت بالرفض بمتوسط حسابي قدره 3,72، وهذا يعطي إشارة إلى أن مسئولي المؤسسات التربوية لا يعملون على توفير ظروف عمل مريحة للموظفين من أجل تأدية مهامهم على أكمل وجه.

- العبارة 8:(الصلاحيات الوظيفية واضحة)، حصلت على درجة موافق بمتوسط حسابي قدره 1,89، مما يدل على وضوح الصلاحيات الوظيفية نوعا ما في المؤسسات التربوية إلا أنها بحاجة إلى تأكيد في الواقع العملي.

- العبارة 9:(وجود تعاون وظيفي داخل المؤسسات التربوية): حظيت بدرجة موافق بمتوسط حسابي قدره 2,03 مما يدل على وجود نوع من التنسيق والتعاون الوظيفي ولو بدرجة قليلة، حيث لم يصل المؤشر إلى درجة الموافقة الشديدة.

- العبارة 10:(مدة العمل مناسبة لتأدية المهام الوظيفية): حصلت على درجة موافق بمتوسط حسابي قدره 2,58، وفي هذا إشارة إلى أن مدة العمل تتلاءم وتأدية المهام الوظيفية، إلا أن هناك فئة يبدو أنها تعاني من كثافة الوقت، والدليل هو عدم تحقيق هذا المؤشر لدرجة التوافق الكلي.

والتوجه العام للعينة الممثلة لموظفي قطاع التربية يشير إلى الموافقة على تحليل الوظائف بمتوسط حسابي قدره 2,48، أمّا قيمة الانحراف المعياري الكلي فكانت 0,60 وهي قيمة صغيرة مما يبين أن انحراف القيم عن وسطها الحسابي كانت قليلة وقد بلغ معامل الاختلاف 24% وهي أكبر من 15% ومنه فالقيم عموما شبه متجانسة.

السؤال الثالث: ما واقع تقييم الوظائف في المؤسسات التربوية بولاية الأغواط.؟

والجدول أسفله يعبر عن النتائج المتعلقة بتقييم الوظائف في المؤسسات التربوية بالولاية.

الجدول(91): نتائج إجابات السؤال الثالث.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
11- هل راتبك يتناسب مع جهدك الفكري الجسدي؟	190	3,84	1,139
12- هل أجور التربية تساعد على تحسين الأداء؟	190	3,93	1,062
13- هل راتبك يتناسب مع مؤهلاتك العلمية؟	190	3,85	1,133
14- هل راتبك يتناسب والحالة الاقتصادية للدولة؟	190	3,94	1,024
15- هل راتب يراعي العوامل الجغرافية للولاية.؟	190	4,04	,999
تقييم الوظائف	190	3,9189	,85916
N valide (listwise)	190		

يمكننا الجدول(91) من اختبار مدى تحقيق تقييم الوظائف في المؤسسات التربوية للرضا الوظيفي.

- العبارة 11:(درجة تناسب الراتب مع الجهد الفكري المبذول)، قوبلت هذه العبارة بالرفض بمتوسط حسابي قدره 3,84، مما يعبر عن وجود إجحاف فكري في حق فئة من موظفي المؤسسات التربوية، إلا أن هذا لا يعني غالبية العمالة بدليل عدم حصول هذا المؤشر على الرفض الشديد.

- العبارة 12: (مدى مساعدة أجور قطاع التربية على تحسين الأداء)، حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3,93، مما يعني أن فئة من موظفي قطاع التربية ترفض الفكرة وترى أن الأجور الحالية لا تشجع على تطوير الأداء، وهذا لا يعبر عن رأي كل موظفي القطاع، فالمؤشر لم يصل إلى درجة الرفض الكلي.

- العبارة 13: (درجة تناسب الراتب مع المؤهلات العلمية)، حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3,85، بدرجة أرفض مما يعني أن فئة كبيرة من موظفي المؤسسات التربوية ترى أن الراتب الذي تتقاضاه لم يصل بعد إلى مستوى المؤهلات العلمية التي تتوفر لديها.

- العبارة 14: (درجة تناسب الراتب مع الحالة الاقتصادية للدولة)، قوبلت هذه العبارة بالرفض بمتوسط حسابي قدره 3,94، مما يدل على أن الحالة الاقتصادية المريحة للدولة لم تنعكس بعد على أجور قطاع التربية.

- العبارة 15: (مدى مراعاة الراتب للعوامل الجغرافية للولاية)، قوبلت هذه العبارة بالرفض بمتوسط حسابي قدره 4,04، مما يدل على أن تقييم الوظائف في المؤسسات التربوية لم يراعي العوامل الجغرافية للولاية، والتي تصنف ضمن الولايات الجنوبية.

والتوجه العام للعينة الممثلة لموظفي قطاع التربية المتعلق بتقييم الوظائف يشير إلى رفض الأجور الحالية بمتوسط حسابي قدره 3,92، أمّا قيمة الانحراف المعياري الكلي فكانت 0,86 وهي قيمة صغيرة مما يبين أن انحراف القيم عند وسطها الحسابي كانت قليلة، وقد بلغ معامل الاختلاف 22% وهي أكبر من 15% مما يعني أن القيم عموما متجانسة.

السؤال الرابع: ما واقع تقييم الأداء في المؤسسات التربوية بولاية الأغواط.؟

والجدول أسفله يعبر عن نتائج الإجابات المتعلقة بتقييم الأداء في المؤسسات التربوية بالولاية.

الجدول(92): نتائج إجابات السؤال الرابع.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
16- هل زيارة مفتش المادة تتم باستمرار؟	190	4,02	,986
17- هل توجد عدالة في تقييم الأداء؟	190	4,09	,953
18- هل توجد متابعة مستمرة لأداء الطاقم التربوي؟	190	3,89	1,105
19- هل يتم التحفيز المعنوي لتطوير الأداء؟	190	4,10	1,011
20- هل يعاقب الموظفون غير المنضبطين؟	190	4,01	1,189
تقييم الأداء	190	4,0211	,48641
N valide (listwise)	190		

يمكننا الجدول(92) من اختبار مدى تحقيق تقييم الأداء في المؤسسات التربوية للرضا الوظيفي.

- حصلت العبارة 16(مدى الاستمرارية في زيارة المفتش للموظف) على متوسط حسابي قدره 4,02، مما يدل على أن غالبية الموظفين في المؤسسات التربوية ترى أن زيارة المفتش لا تتم بصورة مستمرة، وهذا يعني وجود نقص في مناصب الرقابة بسبب كثرة المؤسسات التربوية، وبسبب عدم الاهتمام بالجانب الرقابي من طرف السلطات المسئولة عن قطاع التربية.

- العبارة 17(مدى توفر العدالة في تقييم الأداء): حظيت هذه العبارة بدرجة الرفض من قبل موظفي المؤسسات التربوية بمتوسط حسابي قدره 4,09، وهذا يدل أن تقييم الأداء لا يتم وفق أسس علمية مضبوطة بل يخضع لمؤثرات أخرى.

- أما العبارة 18(مدى الاستمرارية في متابعة أداء الطاقم التربوي): فقد حصلت على متوسط حسابي قدره 3,89 بدرجة الرفض مما يعني أن مسئولي المؤسسات التربوية لا يولون أهمية خاصة لمتابعة الأداء رغم أنه هو المؤثر الحقيقي في مردودية المؤسسات التربوية.

- العبارة 19(مدى توفر التحفيز المعنوي للموظفين): قوبلت هذه العبارة بدرجة الرفض من قبل المستبينين بمتوسط حسابي قدره 4,10 مما يعني عدم تركيز مسئولو المؤسسات التربوية على الجانب المعنوي في تقييم الأداء رغم ما لهذا الجانب من أهمية بالغة في تطوير الأداء.

- العبارة 20(درجة معاقبة الموظفين غير المنضبطين) قوبلت بالرفض بمتوسط حسابي قدره 4,01، وفي هذا دلالة على أن النظام الانضباطي في المؤسسات التربوية ليس من أولويات مدراء المؤسسات التربوية.

والتوجه العام للعينة الممثلة لموظفي قطاع التربية المتعلق بتقييم الأداء يشير إلى رفض الطريقة المعتمدة في تقييم الأداء في المؤسسات التربوية بمتوسط حسابي قدره 4,02، أمّا قيمة الانحراف المعياري الكلي فكانت 0,49 وهي قيمة صغيرة تدل على أن انحراف القيم عن وسطها الحسابي قليلة، كما أن قيمة معامل الاختلاف يساوي 12% وهي أقل من 15% مما يعني أن القيم جد متجانسة.

السؤال الخامس: ما علاقة تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتقييم الوظائف في المؤسسات التربوية بالنتائج المدرسية التي تعبر عن مردودية هذه المؤسسات؟

الجدول(93): نتائج إجابات السؤال الخامس.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
21- هل اكتظاظ الأفواج التربوية يؤثر على التحصيل الدراسي؟	190	1,39	,900
22- هل سوء إسناد الأفواج التربوية يؤثر على النتائج المدرسية؟	190	1,45	,800
23- هل العجز في المناصب اللتربوية يؤثر على النتائج المدرسية ؟؟	190	1,47	,774
24- هل نوعية الموظفين تؤثر على النتائج المدرسية؟	190	1,51	,726
25- هل عدم تطابق الأجر مع الجهد المبذول يؤثر على النتائج المدرسية؟	190	2,07	1,129
تأثير عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية على مردوديتها	190	1,5789	,65480
N valide (listwise)	190		

المصدر: من إعداد الطالب

يمكننا الجدول(93) من اختبار مدى تحقيق تقييم الأداء في المؤسسات التربوية للرضا الوظيفي.

- حصلت العبارة 21(إن اكتظاظ الأفواج التربوية يؤثر على التحصيل الدراسي.) على متوسط حسابي قدره 1,39 بدرجة الموافقة الشديدة أي تأكيد تام على أن اكتظاظ الأفواج التربوية يؤثر على التحصيل الدراسي.

- حصلت العبارة 22(إن سوء إسناد الأفواج التربوية يؤثر على النتائج المدرسية.) على متوسط حسابي قدره 1,45 بدرجة الموافقة الشديدة أي التأكيد التام على صحة العبارة.

- حظيت العبارة 23(إن العجز في المناصب التربوية يؤثر على النتائج المدرسية.) على متوسط حسابي قدره 1,47 بدرجة الموافقة الشديدة، أي التأكيد القوي للعبارة.

- العبارة 24(إن نوعية الموظفين من حيث الكفاءة والمهارة... تؤثر على النتائج المدرسية.): حظيت بمتوسط حسابي قدره 1,51، بدرجة التأكيد الشديد على أن النتائج المدرسية تتأثر بنوعية الموظفين، فكلما كانت الكفاءة عالية ومرتفعة كلما ارتفعت النتائج المدرسية كما ونوعا.

- حصلت العبارة 25(عدم مطابقة الأجر المقبوض مع الجهد المبذول يؤثر على النتائج المدرسية.) على متوسط حسابي قدره: 2,07 وهذا يعبر عن درجة الموافقة التي تؤكد العبارة.

والتوجه العام للعينة الممثلة لموظفي قطاع التربية المتعلق بتأثير عمليات ما قبل التوظيف على النتائج المدرسية يشير إلى الموافقة والتأكيد الشديدين على صحة العبارة بمتوسط حسابي قدره 1,58، أمّا قيمة الانحراف المعياري الكلي فكانت 0,65 وهي قيمة قليلة تدل على أن انحراف القيم عن وسطها الحسابي كانت قليلة، وقد بلغ معامل الاختلاف 41% وهو أكبر من 15%، مما يعني أن القيم متذبذبة.

السؤال السادس: ما علاقة تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتقييم الوظائف في المؤسسات التربوية بولاية الأغواط بالنتائج المدرسية المحققة بها؟

الجدول(94): نتائج إجابات السؤال السادس.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
26- هل طريقة إسناد الأفواج التربوية يؤثر على النتائج المدرسية بالولاية؟	190	1,73	,834
27- هل زيادة الحجم الساعي للأستاذ يؤثر سلبا على النتائج المدرسية بالولاية ؟	190	1,65	,930
28- هل عدم تطابق المناصب مع شاغليها يؤثر سلبا على النتائج المدرسية بالولاية؟	190	1,68	,906
29- هل نوعية الموظفين تؤثر على النتائج المدرسية بالولاية؟	190	1,59	,749
30- هل عدم مراعاة العوامل الجغرافية للولاية في تحديد أجور القطاع يؤثر سلبا على النتائج المدرسية ؟	190	2,27	1,304
تأثير عمليات ما قبل التوظيف على النتائج المدرسية بولاية الأغواط	190	1,7842	,61718
N valide (listwise)	190		

المصدر: من إعداد الطالب

يمكننا الجدول(94) من اختبار مدى تحقيق تقييم الأداء في المؤسسات التربوية للرضا الوظيفي.

- حصلت العبارة 26(كيفية إسناد الأفواج التربوية يؤثر على النتائج المدرسية بالولاية..) على متوسط حسابي قدره1,73 ، بدرجة الموافقة الشديدة، وبالتالي التأكيد التام على أن كيفية إسناد الأفواج التربوية يؤثر على النتائج المدرسية بالولاية، فإن تمت عملية الإسناد وفقا لمعيار الكفاءة كانت النتائج المدرسية جيدة والعكس صحيح.

- حصلت العبارة 27(زيادة الحجم الساعي للأستاذ يؤثر على طاقته وبالتالي على النتائج المدرسية المحققة بالولاية.) على متوسط حسابي قدره 1,65 بدرجة الموافقة الشديدة، مما يؤكد صحة العبارة.

- حظيت العبارة 28(عدم مطابقة المناصب لمن يشغلها يؤثر سلبا على النتائج المدرسية بالولاية.) بمتوسط حسابي قدره 1,68 بدرجة الموافقة الشديدة، أي التأكيد القوي للعبارة.

- نالت العبارة 29(إن نوعية الموظفين من حيث الكفاءة والمهارة... تؤثر على النتائج المدرسية بالولاية.)، متوسط حسابي قدره 1,59، بدرجة التأكيد الشديد على أن النتائج المدرسية تتأثر بنوعية الموظفين، فالعلاقة طردية بينهما حيث كلما كانت نوعية الموظفين جيدة كلما زادت النتائج المدرسية نوعا وكما.

- نالت العبارة 30(عدم مراعاة المنطقة الجغرافية للولاية في تحديد أجور القطاع لها تأثير سلبي على النتائج المدرسية.) درجة الموافقة من قبل المستبينين بمتوسط حسابي قدره 2,27، وفي هذا تأكيد على تأثير العوامل الجغرافية على طاقة الموظف إذا لم يتم مراعاة هذا الجانب.

والتوجه العام للعينة الممثلة لموظفي قطاع التربية المتعلق بتأثير عمليات ما قبل التوظيف على النتائج المدرسية بولاية الأغواط يشير إلى التأكيد الشديد على أن النتائج المدرسية تتأثر سلبا أو إيجابا بعمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية بمتوسط حسابي قدره 1,78، فإن تمت هذه المرحلة القبلية بطريقة علمية ومدروسة انعكس ذلك إيجابا على النتائج المدرسية والعكس صحيح، أمّا الانحراف المعياري الكلي فبلغت قيمته 0,62 وهي قليلة مما يبين أن انحراف القيم عن وسطها الحسابي كانت قليلة، وقد بلغ معامل الاختلاف 35% وهو أكبر بكثير من 15%مما يعني تذبذب القيم المعبرة عن إجابات أفراد العينة.

3- تحليل نتائج دراسة الفرضيات.

الفرضية الأولى: تولي مديرية التربية لولاية الأغواط عناية خاصة لاحتياجات المؤسسات التربوية الكمية والنوعية من الموارد البشرية من خلال تخطيط الموارد البشرية والتقيد بعمليات تحليل وتقييم مختلف الوظائف.

لقد تم تمثيل هذه الفرضية من خلال ثلاثة محاور كبرى تمثل عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية وهي: تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، تقييم الوظائف، وكل محور من هذه المحاور تم تمثيله بخمسة أسئلة، كل سؤال يهدف للتأكد من جزء معين من الفرضية.

فجاءت الأسئلة من 01 إلى05 لتعبر عن حقيقة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية بولاية الأغواط، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول أسفله:

الجدول(95): تحليل الأسئلة المعبرة عن تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية.

		Effectifs						Pourcentage					
		01	02	03	04	05	Moyenne Effectifs	01	02	03	04	05	Moyenne Pourcentage
Valide	موافق بشدة	11	59	5	29	10	22,80	5,8	31,1	2,6	15,3	5,3	%12,02
	موافق	59	90	38	40	41	53,60	31,1	47,4	20,0	21,1	21,6	%28,24
	غير متأكد	12	1	6	15	21	11,00	6,3	,5	3,2	7,9	11,1	%5,8
	أرفض	61	36	63	59	63	56,40	32,1	18,9	33,2	31,1	33,2	%29,7
	أرفض بشدة	47	4	78	47	55	46,20	24,7	2,1	41,1	24,7	28,9	%24,3
	Total	190	190	190	190	190	190	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	%100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS

كما صممت الأسئلة من 06 إلى 10 لتعبر عن واقع تحليل الوظائف في المؤسسات التربوية بالولاية، فكانت النتائج وفقا للجدول أسفله:

الجدول(96): تحليل الأسئلة المعبرة عن تحليل الوظائف في المؤسسات التربوية.

		Effectifs						Pourcentage					
		06	07	08	09	10	Moyenne Effectifs	06	07	08	09	10	Moyenne Pourcentage
Valide	موافق بشدة	47	5	67	48	29	39.2	24,7	2,6	35,3	25,3	15,3	%20,64
	موافق	102	41	82	110	92	85.4	53,7	21,6	43,2	57,9	48,4	%44,96
	غير متأكد	15	15	35	13	16	18.8	7,9	7,9	18,4	6,8	8,4	%9,88
	أرفض	16	70	6	16	36	28.8	8,4	36,8	3,2	8,4	18,9	%15,14
	أرفض بشدة	10	59	0	3	17	17.8	5,3	31,1	0	1,6	8,9	%9,38
	Total	190	190	190	190	190	190	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	%100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS

أما الأسئلة من 11 إلى 15 فقد وضعت للتعبير عن تقييم الوظائف في المؤسسات التربوية، وكانت النتائج المتوصل إليها كما يأتي:

الجدول(97): تحليل الأسئلة المعبرة عن تقييم الوظائف في المؤسسات التربوية.

		Effectifs						Pourcentage					
		11	12	13	14	15	Moyenne Effectifs	11	12	13	14	15	Moyenne Pourcentage
Valide	موافق بشدة	5	5	6	6	4	5.2	2,6	2,6	3,2	3,2	2,1	%2,74
	موافق	29	19	22	8	12	18	15,3	10,0	11,6	4,2	6,3	%9,48
	غير متأكد	23	27	36	45	31	32.4	12,1	14,2	18,9	23,7	16,3	%17,04
	أرفض	67	73	57	63	69	65.8	35,3	38,4	30,0	33,2	36,3	%34,64
	أرفض بشدة	66	66	69	68	74	68.6	34,7	34,7	36,3	35,8	38,9	%36,08
	Total	190	190	190	190	190	190	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	%100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS

وبعد عملية الفرز والتحليل واستخراج النسب المئوية جاءت النتائج المعبرة عن الفرضية الأولى كالتالي:

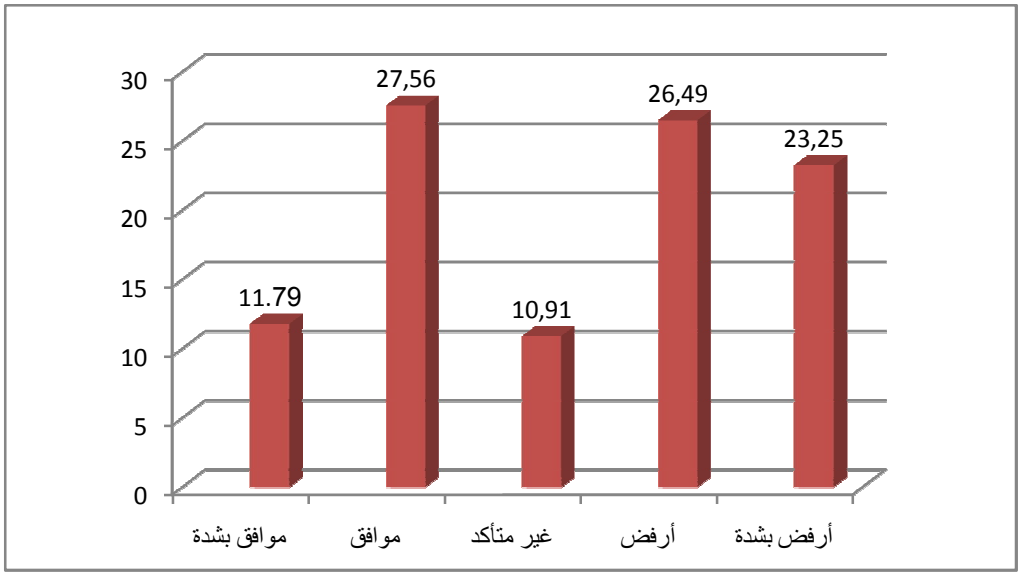
الجدول(98): تحليل نتائج دراسة الفرضية الأولى.

		تخطيط الموارد البشرية		تحليل الوظائف		تقييم الوظائف		نتائج الفرضية الأولى	
		Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage	Moyenne Effectifs	Moyenne Pourcentage
Valide	موافق بشدة	22,80	%12,00	39.2	%20,63	5.2	**%2,74**	22,4	%11,79
	موافق	53,60	**%28,21**	85.4	**%44,95**	18	**%9,47**	52,34	%27,56
	غير متأكد	11,00	%5,79	18.8	**%9,89**	32.4	**%17,05**	20,73	%10,91
	أرفض	56,40	**%29,68**	28.8	**%15,16**	65.8	**%34,63**	50,33	%26,49
	أرفض بشدة	46,20	%24,3	17.8	**%9,38**	68.6	**%36,08**	44,20	%23,25
	Total	190	%100,0	190	%100,0	190	**%100,0**	190	%100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS

من الجدول نلاحظ أن نسبة الموافقين والموافقين بشدة بلغت: 39,35%، بينما نسبة المحايدين بلغت 10,91% ونسبة الرافضين والرافضين بشدة كانت 49,74%، وهذا ما يعني أن التوجه العام المستبينين هو بعكس الفرضية وبالتالي ننفي صحة الفرضية الأولى.

الشكل(11): الإجابات المعبرة عن الفرضية الأولى (تولي مديرية التربية لولاية الأغواط عناية خاصة لاحتياجات المؤسسات التربوية الكمية والنوعية من الموارد البشرية.)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الفرضية الثانية: تقييم أداء العاملين في المؤسسات التربوية بولاية الأغواط يتم بطريقة عادلة ونزيهة مما يساهم في إبراز المهارات والكفاءات البشرية في هذه المؤسسات.

تم تمثيل هذه الفرضية بخمسة أسئلة، كل سؤال يهدف للتأكد من جزء معين من الفرضية، فجاءت هذه الأسئلة مرتبة من 16 إلى 20 للتعبير عن حقيقة تقييم الأداء في المؤسسات التربوية بولاية الأغواط، وبعد عملية الفرز والتحليل واستخراج النسب المئوية جاءت النتائج كالتالي:

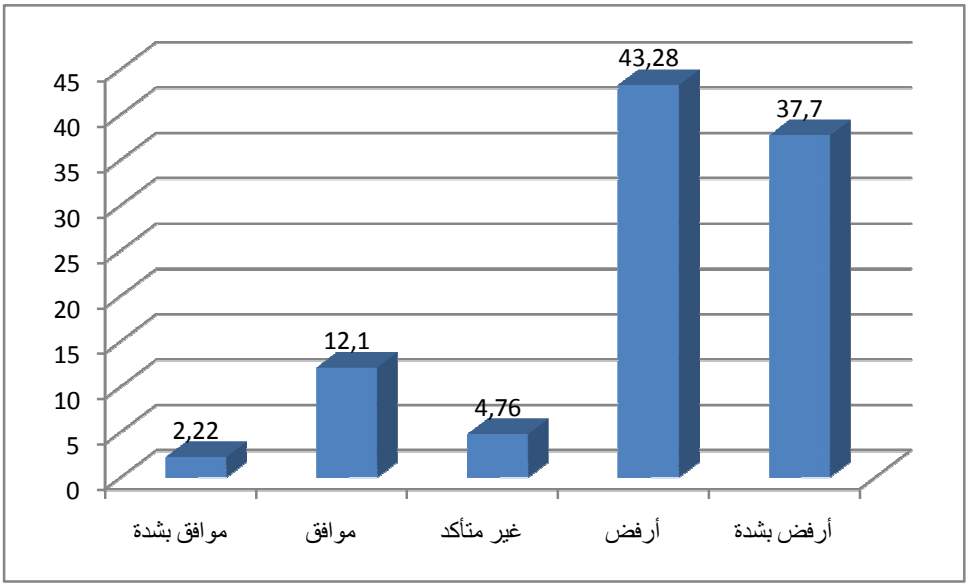
الجدول(99): تحليل الأسئلة المعبرة عن الفرضية الثانية.

		Effectifs						Pourcentage					
		16	17	18	19	20	Moyenne Effectifs	16	17	18	19	20	Moyenne Pourcentage
Valide	موافق بشدة	2	1	3	3	12	4.2	1,1	,5	1,6	1,6	6,3	%2.22
	موافق	24	23	33	15	20	23	12,6	12,1	17,4	7,9	10,5	%12.1
	غير متأكد	6	3	10	25	1	9	3,2	1,6	5,3	13,2	,5	%4.74
	أرفض	94	94	80	64	79	82.2	49,5	49,5	42,1	33,7	41,6	%43.26
	أرفض بشدة	64	69	64	83	78	71.6	33,7	36,3	33,7	43,7	41,1	%37.68
	Total	190	190	190	190	190	190	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	%100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS

من الجدول(99) نلاحظ أن مجموع نسبتي الموافقين والموافقين بشدة بلغت 14,32%، ونسبة الغير متأكدين كانت 4,74%، بينما مجموع نسبتي الرافضين والرافضين بشدة تساوي 80,94% وتعتبر أكبر نسبة معبر عنها مما ينفي صحة هذه الفرضية، وهذا يوحي بأن تقييم أداء العاملين في المؤسسات التربوية بولاية الأغواط لا يتم وفقا لأسس علمية وبالتالي لا يساهم في إبراز المهارات والكفاءات البشرية في هذه المؤسسات.

الشكل(12): الإجابات المعبرة عن الفرضية الثانية (تقييم أداء العاملين يتم بطريقة عادلة ونزيهة.)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الفرضية الثالثة: لتخطيط الموارد البشرية وتحليل وتقييم الوظائف في المؤسسات التربوية علاقة طردية بالنتائج المدرسية، فكلما تم بطريقة جيدة كانت النتائج جيدة والعكس صحيح.

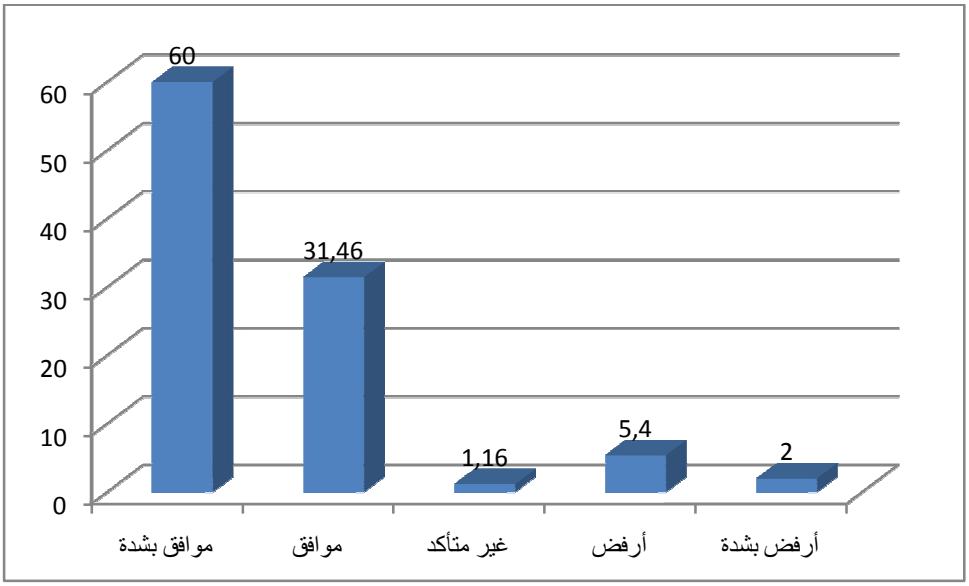
تم تمثيل هذه الفرضية بخمسة (05) أسئلة، كل سؤال يهدف للتأكد من جزء معين من الفرضية، فجاءت هذه الأسئلة مرتبة من 21 إلى 25 للتعبير عن العلاقة الموجودة بين عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية والنتائج المدرسية المحققة، وبعد عملية الفرز والتحليل واستخراج النسب المئوية جاءت النتائج كالتالي: الجدول(100): تحليل الأسئلة المعبرة عن الفرضية الثالثة.

		Effectifs						Pourcentage					
		21	22	23	24	25	Moyenne Effectifs	21	22	23	24	25	Moyenne Pourcentage
Valide	موافق بشدة	145	124	121	111	69	114	76,3	65,3	63,7	58,4	36,3	%60
	موافق	34	58	58	70	79	59.8	17,9	30,5	30,5	36,8	41,6	%31.46
	غير متأكد	0	1	3	2	5	2.2	0	,5	1,6	1,1	2,6	%1.16
	أرفض	4	2	6	6	33	10.2	2,1	1,1	3,2	3,2	17,4	%5.4
	أرفض بشدة	7	5	2	1	4	3.8	3,7	2,6	1,1	,5	2,1	%2
	Total	190	190	190	190	190	190	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS

من الجدول(100) نلاحظ أن مجموع نسبتي الموافقين والموافقين بشدة بلغت 91,46%، ونسبة الغير متأكدين كانت 1,16%، بينما مجموع نسبتي الرافضين والرافضين بشدة تساوي 7,4%، ومنه فإن أكبر نسبة معبر عنها هي من فئة الموافقين والموافقين بشدة مما يؤكد صحة هذه الفرضية.

الشكل(13): الإجابات المعبرة عن الفرضية الثالثة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الفرضية الرابعة: تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتقييم الوظائف في المؤسسات التربوية بولاية الأغواط أثر سلبا على النتائج المدرسية وبالتالي على مردودية هذه المؤسسات.

تم تمثيل هذه الفرضية بخمسة (05) أسئلة، كل سؤال يهدف للتأكد من جزء معين من الفرضية، فجاءت هذه الأسئلة مرتبة من 26 إلى 30 للتعبير عن العلاقة الموجودة بين عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية والنتائج المدرسية المحققة بولاية الأغواط، وبعد عملية الفرز والتحليل واستخراج النسب المئوية جاءت النتائج كالتالي:

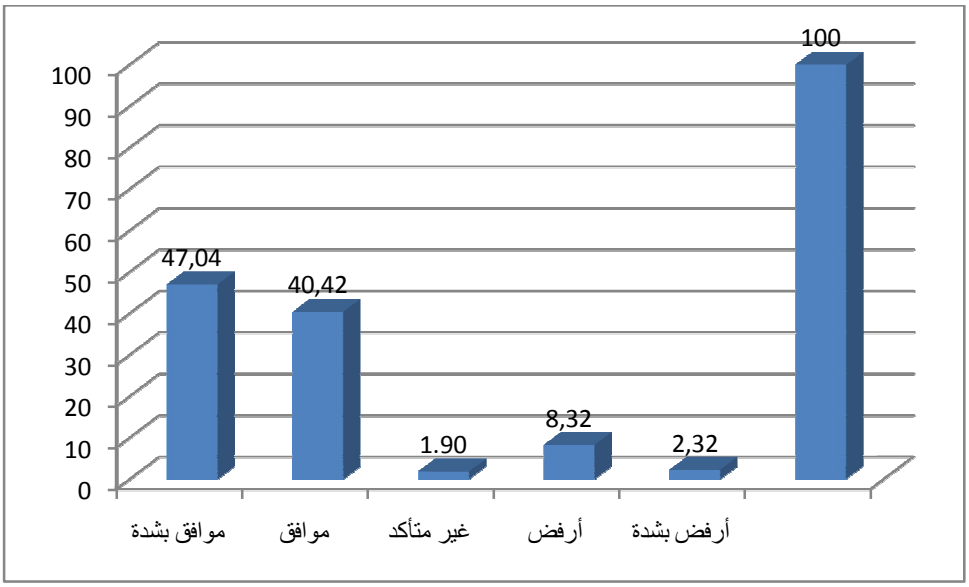
الجدول(101): تحليل الأسئلة المعبرة عن الفرضية الرابعة.

		Effectifs						Pourcentage					
		26	27	28	29	30	Moyenne Effectifs	26	27	28	29	30	Moyenne Pourcentage
Valide	موافق بشدة	80	102	96	99	70	89.4	42,1	53,7	50,5	52,1	36,8	%47.04
	موافق	96	73	76	78	61	76.8	50,5	38,4	40,0	41,1	32,1	%40.42
	غير متأكد	2	0	3	6	7	3.6	1,1	0	1,6	3,2	3,7	%1.90
	أرفض	9	10	12	6	42	15.8	4,7	5,3	6,3	3,2	22,1	%8.32
	أرفض بشدة	3	5	3	1	10	4.4	1,6	2,6	1,6	,5	5,3	%2.32
	Total	190	190	190	190	190	190	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS

من الجدول(101) نلاحظ أن مجموع نسبتي الموافقين والموافقين بشدة بلغت 87,46%، ونسبة الغير متأكدين كانت 1,90%، بينما مجموع نسبتي الرافضين والرافضين بشدة تساوي 10,64%، ومنه فإن أكبر نسبة معبر عنها هي من فئة الموافقين والموافقين بشدة مما يؤكد صحة هذه الفرضية.

الشكل(14): الإجابات المعبرة عن الفرضية الرابعة (إن تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتقييم الوظائف في المؤسسات التربوية بولاية الأغواط أثر سلبا على النتائج المدرسية وبالتالي على مردودية هذه المؤسسات.)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال هذا الفصل تمكنا من الإطلاع على بعض الأعمال التي تتعلق بتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية بولاية الأغواط، وكذلك دراسة نوعية العمالة الموجودة بالمؤسسات التربوية سواء على المستوى الكلي أو الجزئي:

1- على المستوى الكلي: يتم تخطيط الموارد البشرية في قطاع التربية بناء على الشريحة الولائية الممنوحة للقطاع، حيث ينجز مخطط التسيير بناء عليها، وبالنسبة للموسم الدراسي 2012/2011 تم اعتماد مخطط التسيير بعنوان سنة 2011، وتم إنجازه بمراعاة:

- عدد المناصب المالية في مديرية التربية وفي المؤسسات التربوية التابعة لها خلال السنة المالية2011.
- عدد المناصب الحقيقية أي المناصب المشغولة مع توضيح صفة شاغليها من حيث الترسيم والتربص والجنس.

وبتوفر هاذين الشرطين يتم استخراج المناصب الشاغرة وتوضيح طرق التوظيف على هذه المناصب، وكان ملخص هذه المناصب الشاغرة والتي مجموعها: 1407 منصب كما يلي:

أ- المناصب العليا: 94 منصبا.

ب- الأسلاك والرتب: 1302 منصب.

كما تناولنا النتائج المدرسية للموسم الدراسي 2012/2011 في الأطوار الثلاثة.

2- على المستوى الجزئي اطلعنا على تخطيط الموارد البشرية والنتائج المدرسية في ثانوية طالبي الصادق بالأغواط وثانوية أول نوفمبر 54، وقد قمنا بتحليل النتائج المدرسية لهذين المؤسستين.

وفي آخر الفصل الرابع قمنا بتحليل نتائج الاستبيان الموزع على عينة من موظفي المؤسسات التربوية، والذي تم إعداده من أجل دراسة فرضيات البحث للتأكد من صحتها أو نفيها.

الخـــاتمـــة

من خلال هذا البحث تمكنا من معرفة سير الإجراءات المتعلقة بعمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية، فقد رأينا كيف يتم تخطيط الموارد البشرية بدءا بالمؤسسات التربوية وصولا إلى مديرية التربية، كما توصلنا إلى أن تحليل الوظائف وتقييمها هي عملية مركزية تتم على مستوى وزارة التربية الوطنية، تعرفنا كذلك على تأثير العمليات القبلية للتوظيف على مردودية المؤسسات التربوية.

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية وبعد فرز البيانات المجمعة وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، توصلنا إلى نفي الفرضية الأولى، أي أن مديرية التربية لولاية الأغواط لا تولي عناية خاصة لعمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية، وكذلك بالنسبة للفرضية الثانية فقد تم نفيها، أي أن تقييم أداء العاملين في المؤسسات التربوية بولاية الأغواط لا يتم وفقا لأسس علمية وبالتالي لا يساهم في إبراز المهارات والكفاءات البشرية في هذه المؤسسات.

كما توصلنا إلى تأكيد الفرضيتين الثالثة والرابع المقترحتين في بحثنا هذا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسات التربوية مما يؤكد أن لعمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية في هذه المؤسسات علاقة طردية بالنتائج المدرسية، فكلما تمت العمليات القبلية للتوظيف بطريقة علمية مدروسة، كلما تحصلنا على مردودية جيدة في المؤسسات التربوية والعكس صحيح.

كما توصلنا إلى بعض النتائج الهامة والتي بناءا عليها قمنا بتقديم بعض التوصيات.

1- النتائج:

- رغم الأهمية البالغة لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية إلا أن مسؤولي قطاع التربية بولاية الأغواط لم يولوا هذا الجانب عناية كاملة لا من حيث الاحتياجات الكمية للمؤسسات التربوية من العمالة، ولا من حيث نوع هذه العمالة، فتوجد بعض المؤسسات التربوية بالولاية ليس بها مدير رسمي، وأخرى ينعدم بها استقرار الطاقم التربوية والإداري، كما لاحظنا أنه يتم إسناد بعض المناصب التربوية للمستخلفين ولحاملي عقود الإدماج ولغير المختصين.

- تخطيط التوظيف في قطاع التربية لا يراعي مصلحة التلميذ على الإطلاق بدليل توظيف بعض الأساتذة في نهاية الموسم الدراسي، وهو ما يعتبر إجحافا في حق التلميذ.

- عدم التقدير الجيد للاحتياجات الحقيقية لبعض المؤسسات التربوية من المناصب المالية أدى إلى وجود خلل في توزيع الشريحة الولائية الممنوحة للقطاع في الولاية مما أثر على مؤسسات تربوية أخرى.

- تحليل الوظائف بالقطاع لا يخضع لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، فشروط شاغلي الوظائف غير محترمة، حيث يوجد بعض الأساتذة ممن لم تتوفر لديهم المؤهلات اللازمة لتدريس بعض المواد، فنجد مثلا عدم التطابق بين الشهادة المتحصل عليها وبين المنصب المشغول (عدم الاختصاص)، كما توجد فئة أخرى من الأساتذة لم يمروا بفترة تكوينية في المعاهد المتخصصة في مجال البيداغوجيا والتسيير، كما أن بعض مسيري

المؤسسات التربوية ليس لديهم الخبرة والكفاءة اللازمتين لتأدية مختلف المهام التربوية والإدارية والمالية بكل ٍإتقان.

- تقييم الوظائف في قطاع التربية ورغم الزيادات المعتبرة التي عرفها القطاع إلا أنه يوجد إجحاف كبير في حق فئات كثيرة، وهذا ما وقفنا عليه في الميدان بعد مناقشتنا لعدد من موظفي القطاع وخاصة فئة الأسلاك المشتركة وسلك موظفي المصالح الاقتصادية، كما أن بيئة العمل الصعبة بولاية الأغواط لم يتم مراعاتها جيدا وخاصة في بعض البلديات البعيدة والنائية.

- تقييم الأداء في المؤسسات التربوية لا يراعي معايير الأداء الحقيقية، ففي كثير من المؤسسات التربوية التي زرناها لاحظنا منح نقاط مرتفعة لجميع الموظفين بدون مراعاة الفروق في الأداء أو الانضباط...الخ.

- تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية انعكس سلبا على أداء موظفي هذه المؤسسات وبالتالي على النتائج المدرسية، فقد لاحظنا ميدانيا كثافة الحجم الساعي لبعض الأساتذة بسبب نقص المناصب، وهو ما يؤثر لا محالة في أداء الأستاذ.

- اكتظاظ بعض الأفواج التربوية بسبب عدم القدرة على زيادة أفواج أخرى لقلة المناصب المالية أثر على أداء بعض الأساتذة وبالتالي له صلة مباشرة بالنتائج المدرسية المحققة.

2- التوصيات:

- ضرورة إعادة النظر في طريقة تحديد الشريحة الولائية من المناصب المالية الممنوحة لمديريات التربية من خلال مراعاة الاحتياجات الفعلية للمؤسسات التربوية.

- ضرورة تفادي اللجوء سد المناصب الشاغرة عن طريق الاستخلاف أو عقود الإدماج.

- يجب أن يتم تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية في نهاية الموسم الذي يسبق الموسم الدراسي المعني بالتخطيط.

- يجب التنسيق ما بين مديرية التربية ومصالح الوظيف العمومي لتسوية وضعية الموظفين الجدد سواء عن طريق المسابقة أو المدمجين قبل بداية كل موسم لتسهيل التحاقهم بمناصب عملهم، وحتى لا نضيع حقوق الطلبة.

- يجب مراعاة عامل الكفاءة في عمليات التوظيف، فالإجراءات الشكلية لا توفي بالغرض إذا لم يتم تمحيص المتقدمين لطلب الوظائف جيدا.

- يجب مراعاة الاحتياجات النوعية الحقيقية للمؤسسات التربوية من المناصب المالية من خلال التكوين القبلي وإعادة تفعيل دور المعاهد التكنولوجية.

- ضرورة إعادة النظر في هيكل أجور عمال القطاع.

- ضرورة إعادة النظر في الحجم الساعي لفئة المعلمين.

3- آفاق البحث:

لقد حاولنا في بحثنا هذا الإلمام بكل الجوانب التي تتعلق بعمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية ومعرفة درجة تأثيرها على مردودية هذه المؤسسات، فقد رأينا كيف يتم تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية، كما توصلنا إلى أن تحليل الوظائف وتقييمها هو عملية مركزية تتم على مستوى وزارة التربية، وهنا تبرز إشكاليات جديدة قد تكون أرضية لبحوث مستقبلية، وهي:

- كيف يتم تخطيط الموارد البشرية على مستوى وزارة التربية الوطنية؟
- كيف يتم تحليل وظائف قطاع التربية على المستوى المركزي؟
- كيف يتم تقييم أداء موظفي المؤسسات التربوية على مستوى وزارة التربية الوطنية؟ ومن هي الجهات الفاعلة في عملية التقييم؟

المـــراجـــع

قائمة المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب.

1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، 1986

2- أحسن لبصير، دليل التسيير المنهجي لإدارة الثانويات والمدارس الأساسية، دار الهدى، عين مليلة، 2002

3- المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، وحدة التسيير المالي والمادي(سند تكويني)، الجزائر،2004

4- إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2006، ج1

5- السيد عليوة، تنمية مهارات مسئولي شئون العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001

6- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2006، ط2.

7- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ط1

8- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ط1

9- رشيد أورسلان، التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم،قصر الكتاب،البليدة، ،2000 ج2

10- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، الإسكندرية، 2001

11- علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ط1

12- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كتب عربية، القاهرة، 2003

13- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، ، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006، ط2

14- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2007

15- عطر الغلا، ملخص عروض ريم مشاط في إدارة الموارد البشرية، 1430هـ

16- عبد الصمد ألأغبري، الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1

17- عمر وصفي عقيلي، إدارة الوارد البشرية المعاصرة،(بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005

18- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ط3

19- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ط1

20- محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2006، ط1

21- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد(مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998

22- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، 2008

23- سعد لعمش، الجامع في التشريع المدرسي الجزائري، دار الهدى، عين مليلة، 2011، ج2

24- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع،عمان، ط1

25- Amin Hadi, Principles Of Management, Rendez Vous Of Scientific Researches,Electronic Librarie Of Hani Arbe, 2008.

26- Davan.R, Personnel Management And Industriel Relation, Shahdra, Delhi-32, 1976

27- Etienne Verne , Comment Conduire Un Entretien De Recrutement ? Paris , 2005, 3é édition.

28- Loïc Cadin, Francis Guérin, GESTION DES RESSOURCE HUMAINES, DUNOD, PARIS, 2004, 2é EDITION.

29- SHIMON L, LA GESTION DES RESSOURCE HUMAINES, EDITION DU RENOUVEAU Pédagogique, Québec, 2002.

30- Sid Ahmed Benraouane, La Mangement Des Ressource Humaine, Office De Publication Universitaire, Alger, 2010.

ثانيا: البحوث والملتقيات:

31- بن سكري إسماعيل، ملتقى تكويني لفائدة المسيرين الماليين، بتاريخ 12-02-2012، ثانوية ابن خلدون بالجلفة

32- المفتشية العامة للمالية بوزارة التربية، الملتقى الجهوي للتسيير المالي، ثانوية ابن رشد بالبليدة، مارس 2004

ثالثا: الرسائل والمطبوعات الجامعية:

33- بن عبيد عبد الباسط، دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، 2006/2005.

34- نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشئات العامة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة تشرين بسوريا، كلية الاقتصاد، 2005.

35- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، 2005.

36- عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006.

37- بديرينة زهور، شعرانة خيرة، عملية تقييم الأداء ودورها في تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل ش.د.ج.ت، جامعة الأغواط، جامعة التكوين المتواصل، 2001/2000

رابعا: المجلات:

38- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات، ط3، 2004.

39- المجلة الجزائرية للتربية، محمد أرزقي بركان، مقال بعنوان "دور التقويم في تحسين الأداء التربوي"، الجزائر، العدد5، جانفي 1996

40- ناصر الدين زبدي، دفاتر المعهد الوطني للبحث في التربية، الجزائر، جوان 2009

خامسا: تقارير ووثائق رسمية:

41- المنشور الوزاري رقم16 المؤرخ في 06 جانفي 1997 والمتعلق بمقاييس وضع الخريطة التربوية والإدارية.

42- المنشور الوزاري رقم: 576 المؤرخ في 96.05.22، والمتعلق بتشخيص ومعالجة الفائض.

43- القرار الوزاري المشترك والمحدد لقائمة المؤهلات والشهادات المطلوبة للتوظيف والترقية في بعض الرتب، الجريدة الرسمية، العدد رقم: 65، الصادر بتاريخ:2009.09.16.

44- المنشور الوزاري:92/356 المؤرخ في: 92.11.11والمتضمن المحاور الكبرى لبرنامج عمل مصالح التوجيه المدرسي.

45- المرسوم رقم:315/08 المؤرخ في: 2008.10.11، والمتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي أسلاك التربية الوطنية، الجريدة الرسمية.ع.59/ 2008.10.12.

46- المرسوم الرئاسي رقم 07/ 304 المؤرخ في: 29.سبتمبر2007، الجريدة الرسمية، عدد 61/ 2007.09.30 والمحدد للشبكة الاستدلالية للموظفين ونظام دفع رواتبهم.

47- المرسوم رقم 75/65 المؤرخ في 1965.03.23، والمتضمن المنحة التكميلية للمنحة العائلية.

48- المرسوم رقم 292/07 المؤرخ في 2007.09.26، والمتضمن منحة الأجر الوحيد ومنحة الوضعية العائلية.

49- المرسوم رقم 75/65 المؤرخ في 1965.03.23، والمتضمن المنحة التكميلية للمنحة العائلية ومنحة الوضعية العائلية.

50- المرسوم التنفيذي رقم:10-2010.02.24/78، المتعلق بالنظام التعويضي لموظفي المؤسسات التربوية،ج.ر.عدد 14 /2010.02.25

51- قرار وزاري رقم298 بتاريخ: 2006.06.17، يتضمن إنشاء مجالس التعليم وتنظيمها وعملها في المدارس الأساسية ومؤسسات التعليم الثانوي.

52- الأمر رقم 06-03، المؤرخ في: 2006.07.16 والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

53- وزارة التربية الوطنية، الدليل المنهجي للتنظيم التربوي في التعليم الثانوي العام والتكنولوجي، جوان 2012

54- وزارة.ت.و، وثيقة تخفيف مناهج التعليم المتوسط والتوزيعات السنوية، ديوان المطبوعات المدرسية، الجزائر، 2009

55- وزارة التربية الوطنية، توجيها حول كيفية تنفيذ المناهج، مراسلة رقم:2012/0.0.0.3/381.

56- مديرية التربية لولاية الأغواط ،المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، 2011

57- Bulletin Officiel De L'education Nationale, Numéro Spécial, Février 2008.

الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمديرية التربية بالأغواط بعنوان سنة 2011
02	الخريطة التربوية لثانوية طالبي الصادق بالأغواط.
03	الخريطة التربوية لثانوية أول نوفمبر 54 بالأغواط.
04	نموذج الاستبيان الموجه إلى موظفي المؤسسات التربوية.
05	محاضر اجتماع ممثلي النقابات مع ممثلي الحكومة.

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية وانعكاساتها على مردودية المؤسسات التربوية

دراسة حالة مؤسسات قطاع التربية بالأغواط

إعداد الطالب: عراوة عبد العزيز

الهدف من الاستقصاء:

نطمح من وراء هذا الاستقصاء معرفة درجة تأثير بعض المتغيرات على النتائج المدرسية، والتي نعني بها عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية، وهي تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية، تحليل الوظائف، تقييم الوظائف وبناء هيكل أجور قطاع التربية.

ولكن لا نستطيع تحقيق هذا إلا بكم ومن خلالكم أنتم أيها الفاعلون في قطاع التربية بولاية الأغواط من أساتذة ومسئولين ومفتشين وإداريين وعمال مهنيين وكل من يستطيع تقديم الإضافة إلى هذا البحث، راجيا من المولى عز وجل أن يشرح صدوركم لنا من خلال إجابتكم المتأنية والمسئولة على العبارات الواردة في الاستمارة بوضع علامة (×) تحت العبارة التي تناسب رأيك لا غير، وتأكدوا أن المعلومات التي تقدموها لنا لن نستخدمها إلا لأغراض البحث، وشكرا. الطالب: عراوة عبد العزيز

معلومات شخصية

الجنس		العمر	المستوى الدراسي	مدة العمل		الوظيفة			
ذ	أ			المدة الإجمالية	المدة في هذه المؤسسة	مدير	أستاذ	إداري	عامل مهني

استمارة البحث

أولا: مقياس تخطيط الموارد البشرية.							ثانيا: مقياس تحليل الوظائف.						
المقياس الفرعي	أوافق بشدة	أوافق	غ.م	أرفض	أرفض بشدة		المقياس الفرعي	أوافق بشدة	أوافق	غ.م	أرفض	أرفض بشدة	
1- يتوفر معيار الكفاءة عند شاغلي نفس وظيفتك.							6- إن وظيفتك تناسب قدراتك وتخصصك.						
2- إن عدد شاغلي نفس وظيفتك كاف.							7- إن خطوط الإشراف واضحة.						
3- يوجد اكتظاظ في الأقسام.							8- إن الصلاحيات الوظيفية محددة وواضحة.						
4- إن شاغلي نفس وظيفتك يتميزون بنوع من الانضباط..							9- إن علاقتك مع زملائك قائمة على التعاون.						
5- يتم إسناد الأفواج وفقا لمقياس الكفاءة.							10- إن مدة العمل مناسبة لوظيفتك.						
ثالثا: مقياس تقييم الوظائف.							رابعا: مقياس تقييم الأداء.						
المقياس الفرعي	أوافق بشدة	أوافق	غ.م	أرفض	أرفض بشدة		المقياس الفرعي	أوافق بشدة	أوافق	غ.م	أرفض	أرفض بشدة	
11- إن راتبك لا يناسب جهدك الفكري الجسدي.							16- إن زيارة مفتش المادة لا تتم باستمرار.						
12- إن الأجور الحالية لا تسمح بتحسين الأداء.							17- الترقية لا تتم على أساس الكفاءة.						
13- إن الأجور الحالية لا تحقق رضا الموظفين.							18- لا توجد متابعة مستمرة لأداء الموظفين.						
14- إن راتبك لا يتناسب مع الحالة الاقتصادية للدولة.							19- لا يتم التحفيز المعنوي لتطوير الأداء.						
15- إن راتبك لا يراعي العوامل الجغرافية للولاية.							20- لا تتم معاقبة الموظفين غير المنضبطين.						
خامسا: تأثير عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية في المؤسسات التربوية على مردوديتها.							سادسا: تأثير عمليات ما قبل التوظيف على النتائج المدرسية بولاية الأغواط.						
المقياس الفرعي	أوافق بشدة	أوافق	غ.م	أرفض	أرفض بشدة		المقياس الفرعي	أوافق بشدة	أوافق	غ.م	أرفض	أرفض بشدة	
21- إن اكتظاظ الأفواج التربوية يؤثر على التحصيل الدراسي.							26- إن طريقة إسناد الأفواج التربوية يؤثر على النتائج المدرسية بالولاية.						
22- إن سوء إسناد الأفواج التربوية يؤثر على النتائج المدرسية.							27- إن زيادة الحجم الساعي للأستاذ يؤثر على النتائج المدرسية بالولاية.						
23- إن العجز في المناصب التربوية يؤثر على النتائج المدرسية.							28- إن عدم تطابق المناصب مع شاغليها يؤثر على النتائج الم. بالولاية.						
24- إن نوعية الموظفين تؤثر على النتائج المدرسية.							29- إن نوعية الموظفين تؤثر على النتائج المدرسية بالولاية.						
25- إن عدم تطابق الأجر مع الجهد المبذول يؤثر على النتائج المدرسية.							30- إن عدم مراعاة العوامل الجغرافية للولاية في تحديد الأجور يؤثر على النتائج المدرسية.						