

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قلمة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



دور التكوين في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية بمديرية التربية - ولاية قلمة -

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تحت إشراف الأستاذ:

د. حملاوي حميد

الطالبة:

• بن شعبان سميرة

السنة الجامعية 2018 / 2019

شكر وعرfan

الحمد لله رب العالمين، حمدًا طيبًا مباركًا فيه ملء السموات والأرض وملء ما بينهما، وملء ما شاء من شيء بعد الصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد.

شكرًا لله أولاً وأخيراً فهو الذي أعانني على إكمال هذه الدراسة ، وبعد ذلك يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرfan لأستاذي المشرف الدكتور /حملاوي حميد على جهده ومتابعته التي لولاها لما تمكنت من إنجاز هذا البحث على هذا الوجه ، فجزاه الله خير الجزاء.

كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرfan إلى جميع زميلاتي وخاصة نعيمة جزاها الله كل خير ووفقها وسدد خطاها.

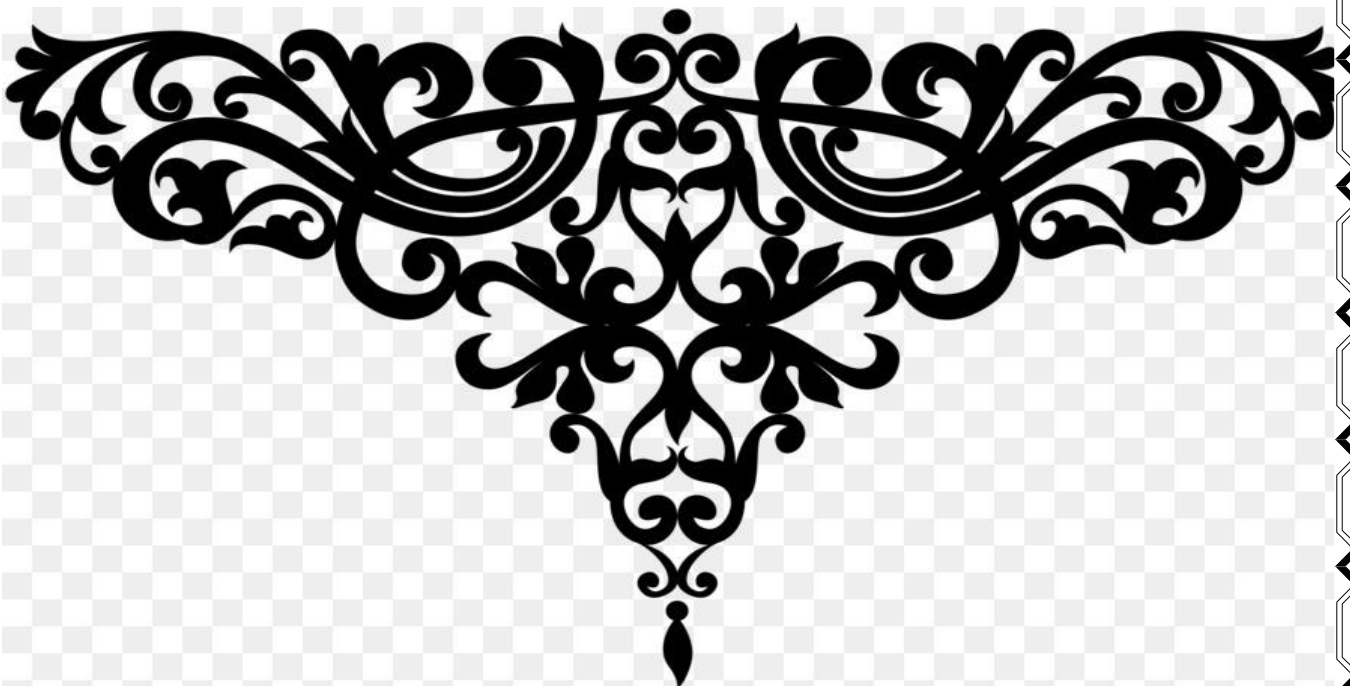
الاهداء

اهدي عملي هذا الى روح أُمي الغالية رحمها الله
وجعل مثواها الجنة إن شاء الله
إلى رمز الحب والعطاء أبي الغالي.
إلى من أقاسمهم أفراحي وأحزاني
أخواتي وأخوتي وأبنائهم
إلى أزواج وزوجات أخواتي وإخوتي

إلى أعز الناس على قلبي مروان أشرف عبد الرحمان



فهرس السعوراء



الفهرس

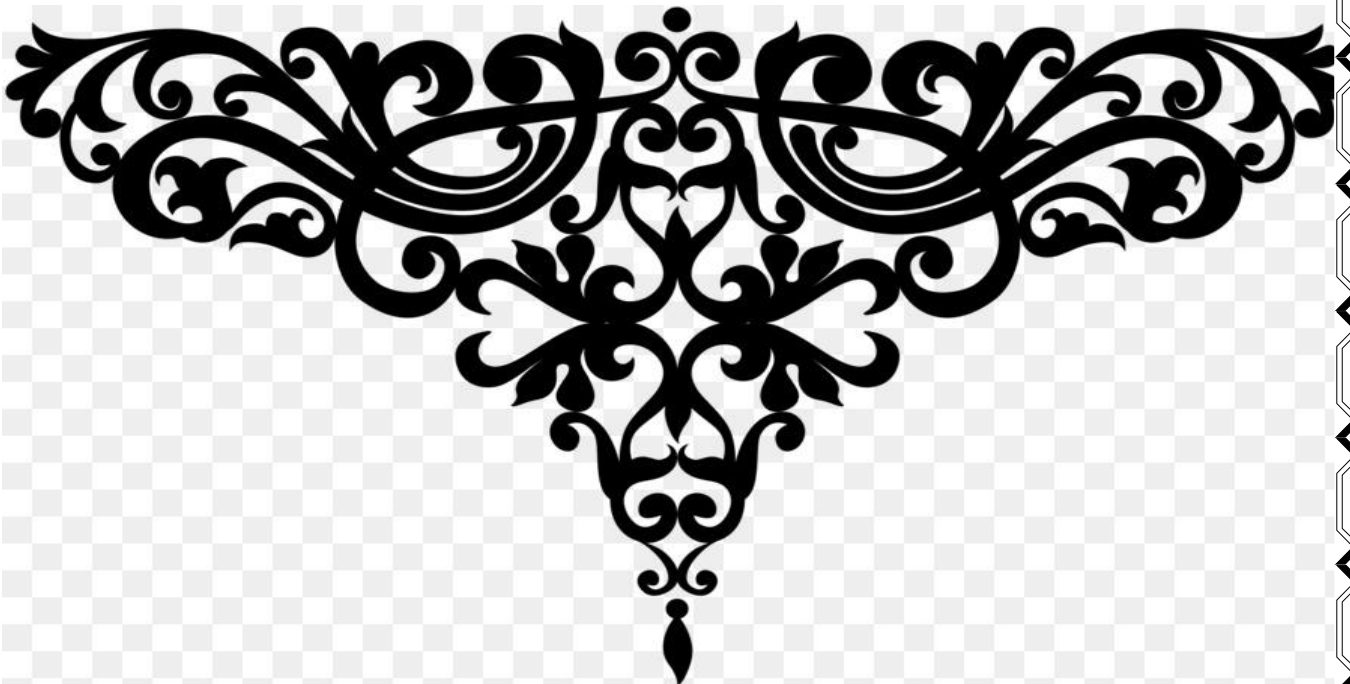
| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| | الشكر والعرفان |
| | الإهداء |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الأشكال |
| أ | مقدمة |
| | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 02 | تمهيد |
| 03 | أولاً: إشكالية الدراسة |
| 04 | ثانياً: فرضيات الدراسة |
| 05 | ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع |
| 05 | رابعاً: أهمية الدراسة |
| 05 | خامساً: أهداف الدراسة |
| 06 | سادساً: تحديد المفاهيم |
| 14 | سابعاً: الدراسات السابقة |
| 20 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول التكوين |
| 22 | تمهيد |
| 23 | المبحث الأول: ماهية التكوين |
| 23 | المطلب الأول: خصائص وأهمية التكوين |
| 27 | المطلب الثاني: أهداف التكوين |
| 29 | المطلب الثالث: مبادئ التكوين |
| 31 | المبحث الثاني: مسؤولية، إجراءات، أنواع وأساليب التكوين |
| 31 | المطلب الأول: مسؤولية و إجراءات التكوين |

| | |
|----|--|
| 34 | المطلب الثاني: أنواع التكوين |
| 40 | المطلب الثالث: أساليب التكوين |
| 43 | المبحث الثالث: مراحل (خطوات) التكوين ومشكلاته |
| 43 | المطلب الأول: مراحل (خطوات) التكوين |
| 49 | المطلب الثاني: مشكلات التكوين |
| 51 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثالث: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين |
| 54 | تمهيد |
| 54 | المبحث الأول: ماهية الأداء |
| 54 | المطلب الأول: عناصر ومحددات الأداء. |
| 56 | المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء |
| 58 | المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين |
| 58 | المطلب الأول: أهمية وأهداف تقييم الأداء |
| 62 | المطلب الثاني: معايير التقييم والطرق المستخدمة |
| 69 | المطلب الثالث: الأطراف القائمة بعملية التقييم ومشكلاته |
| 77 | المبحث الثالث: دور التكوين في تحسين أداء العاملين |
| 77 | المطلب الأول: إجراءات تحسين الأداء |
| 78 | المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء |
| 79 | المطلب الثالث: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين |
| 81 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءات البحث الميداني |
| 83 | تمهيد |
| 84 | المبحث الأول: منهجية الدراسة |
| 84 | أولاً: منهج الدراسة |
| 85 | ثانياً: مجالات الدراسة |
| 87 | ثالثاً: عينة ومجتمع الدراسة |
| 88 | رابعاً: أدوات جمع البيانات |

| | |
|-----|---|
| 89 | خامسا: أساليب وتحليل البيانات |
| 90 | المبحث الثاني: إجراءات البحث الميداني |
| 90 | أولاً: تحليل وتفسير البيانات الميدانية. |
| 102 | ثانياً: نتائج الدراسة. |
| 102 | 1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية. |
| 104 | 2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة. |
| 104 | 3- النتائج العامة. |
| 105 | ثالثاً: الإقتراحات والتوصيات. |
| 106 | خلاصة الفصل. |
| 108 | خاتمة. |
| 110 | قائمة المراجع |
| | الملاحق |



قائمة البحار والاسماك



قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|--|-------|
| 38 | إيجابيات وسلبيات التكوين في مكان العمل وفي أماكن خاصة | 01 |
| 90 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 02 |
| 90 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن. | 03 |
| 91 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية. | 04 |
| 91 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي. | 05 |
| 92 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل. | 06 |
| 93 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني. | 07 |
| 93 | يوضح كيفية حصول أفراد العينة على الوظيفة | 08 |
| 94 | يوضح خضوع أفراد العينة لعملية التكوين ومدى إستفادتهم منها. | 09 |
| 94 | يوضح مدة تكوين أفراد العينة. | 10 |
| 95 | يوضح مكان إجراء التكوين لأفراد العينة. | 11 |
| 95 | يوضح كفاية مدة التكوين. | 12 |
| 96 | يوضح مساهمة العملية التكوينية في تحسين أداء العاملين. | 13 |
| 96 | يوضح أهمية العملية التكوينية. | 14 |
| 97 | يوضح مساهمة البرامج التكوينية في إكساب مهارات ومعارف جديدة. | 15 |
| 97 | يوضح مساعدة البرامج التكوينية في تغيير السلوك. | 16 |
| 98 | يوضح دور البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول. | 17 |
| 98 | يوضح توافق البرامج التكوينية مع متطلبات منصب أفراد العينة. | 18 |
| 98 | يوضح متطلبات المنصب لتكوين مستمر. | 19 |
| 99 | يوضح نوع التكوين التي إستفادت منه أفراد العينة. | 20 |
| 100 | يوضح رأي المبحوثين في خصائص وصفات المكون | 21 |
| 100 | يوضح قدرة المكون على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة | 22 |
| 101 | يوضح قيام المكون بشرح الاهداف من العملية التكوينية | 23 |

قائمة الجداول

| | | |
|-----|---|----|
| 101 | يوضح مراعاة المكون للفروقات الفردية للمتكونين. | 24 |
| 101 | يوضح دور المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين. | 25 |



مقدمة



تعتبر الموارد البشرية العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في كافة المجالات، لذلك أصبحت تحظى باهتمام كبير من طرف المنظمات ، خاصة مع إدراكهم ان إستقطاب وتوظيف العقول البشرية، وإحتضان القدرات الفكرية والمعرفية والطاقات الذهنية والإبداعية في الوقت الحالي لايمثل ضمانا كافيا من أجل تحقيق فاعلية الأداء في ظل محيط يتسم بالتقلبات والمفاجآت ، بل لا بد من تطويرها والرفع من أدائها بإستمرار وهذا لن يتأتى إلا من خلال ممارسة التكوين ممارسة علمية.

فالتكوين يعتبر من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري والتنظيمي لإرتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فهو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين الإرتقاء به وبالتالي إزدهار ونمو المنظمة واستمراريتها.

فالمنظمات تهدف من خلال تكوين عاملها إلى سد الثغرات المعرفية لديها والتي تؤثر سلبا على أدائها وبالتالي يكون التكوين ضروري في حال تراجع مستوى أداء العاملين بسبب وجود نقائص معرفية لديها نقص في مؤهلاتها أو ملاحظة مواقف سلبية في سلوكها وذلك يتم من خلال عملية تقييم الأداء التي تعتبر من العمليات المهمة و الأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية للوصول الى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية ، لذلك فإن تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسة التي يجب أن تقوم بها للكشف عن نقاط القوة والضعف وتحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم وإتخاذ كافة الإجراءات اللازمة.

وعليه ركزت هذه الدراسة على محاولة الكشف عن العلاقة بين التكوين والأداء من خلال معرفة دور التكوين في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية لولاية قالمة، وبذلك قد تم تقسيم هذا البحث إلى بابين الأول ويمثل الإطار النظري ويتكون من ثلاثة فصول.

الباب الثاني : يمثل الإطار الميداني ويتضمن فصل واحد.

وفي مايلي نقدم محتويات كل فصل:

الفصل الأول تناول الإطار العام للدراسة ويتضمن عرض إشكالية الدراسة بتحديد أهدافها وصياغتها مع ذكر تساؤلاتها، ولإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات، ثم ذكر أسباب إختيار الموضوع، أهميته أهدافه ثم تحديد أهم المفاهيم المعتمدة في الدراسة إلى جانب عرض لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع والتعقيب عليها.

الفصل الثاني تناولنا فيه مفاهيم عامة حول التكوين، حيث تطرقنا فيه إلى خصائص وأهمية التكوين مسؤولية التكوين، إجراءاته، أنواعه وأساليبه ثم مراحل ومعوقاته.

وفي الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين حيث تضمن ماهية الأداء من خلال التطرق إلى عناصر ومحددات الأداء، العوامل المؤثرة فيه ثم ماهية تقييم أداء العاملين حيث أشرنا إلى أهمية وأهداف تقييم الاداء، معايير تقييم الأداء والطرق المستخدمة، الأطراف القائمة بعملية التقييم ومشكلاته وأخيرا دور التكوين في تحسين أداء العاملين.

أما الفصل الرابع والأخير المتعلق بالجانب الميداني فيتضمن منهجية الدراسة وإجراءات البحث

الميداني

حيث تطرقنا فيه إلى تحديد مجالات الدراسة والمنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات كالمقابلة، الإستمارة والأساليب المتبعة، ثم تحليل وتفسير البيانات التي حصلنا عليها من الميدان ومحاولة التأكد من مدى صدق الفرضيات التي تم طرحها في الدراسة وفي الأخير قمنا بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وصولا إلى النتيجة العامة للدراسة وإلى الإقتراحات والتوصيات، ثم الخاتمة وقائمة المراجع وقائمة المصادر.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

أولا : إشكالية الدراسة

ثانيا: فرضيات الدراسة

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع

رابعا: أهمية الدراسة

خامسا: أهداف الدراسة

سادسا: تحديد المفاهيم

سابعا : الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد

لا يمكن لأي باحث الشروع في بحث مشكلة دراسة ما ، دون أن تكون قد أثارت هذه المشكلة في نفسه جملة من التساؤلات التي تقتضي الإجابة عنها في حدود عملية وموضوعية تفرضها الدراسة العلمية ، وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى العديد من النقاط المتعلقة أساسا بالإشكالية وتحديد أبعادها وطرح الأسئلة والفرضيات لنتنقل بعد ذلك لتوضيح أسباب ومبررات إختيار الموضوع تم تحديد الأهمية والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها ، ثم التعرف على المفاهيم الأساسية وأخيرا تناول الدراسات السابقة التي تعتبر إرثا نظريا لبناء البحث السوسولوجي لذلك تم الإعتماد على أهم الدراسات التي لها علاقة بالتكوين والأداء.

أولاً: إشكالية الدراسة

شهد العالم خلال العقدين الماضيين مرحلة تطور سريعة من عصر الصناعة الى عصر المعلومات ويتوكل ذلك التطور مع ثورة الاتصالات التي أدت إلى تضائل المسافات بين الدول وكسر الحواجز والحدود، في ظل هذه التحولات والتغيرات نشأت ظاهرة العولمة، التي كانت من أهم نتائجها تحديد التجارة بين الدول، ما جعل المؤسسات على إختلاف درجاتها في التقدم والنمو تسعى للحصول على التكنولوجيا الحديثة حتى تبقى الرائدة في السوق العالمية.

ونتيجة لهذه التحولات والتغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية المؤهلة باعتبارها عنصراً هاماً ومحوراً رئيسياً في مواجهة تحديات هذا العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في شتى الميادين بعدما تأكد عدم جدوى إمتلاك الموارد المالية لوحدها ، وأن بقاء المؤسسات واستمراريتها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة يتوقف على مدى فاعلية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم.

فالعنصر البشري يعتبر من أهم العناصر، إن لم يكن أهمها في نجاح أعمال المنظمات فقد كان وما يزال العامل الأساسي في التخطيط والتنظيم والعمل والإنتاج ، وعليه فهو العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية الذي لا يمكن أن يستبدل أو يحل محله إبتكاراً تكنولوجياً ، لأنه يبقى ذو مكانة إدارية لا يمكن الإستعاضة عنها ، وعليه فإن الحصول على المورد البشري المؤهل لا يكفي لبقاء واستمرار المؤسسات بل لا بد من توجيهه وتنميته بصورة مستمرة والعمل على تحسين أدائه ، وهذا لا يكون إلا من خلال تكوينه وتطوير مساره الوظيفي.

فالتكوين هو تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تكسب الفرد المعارف والمهارات والقدرات والإتجاهات والأفكار والأداء اللازم لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حالياً أو مستقبلاً وذلك بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم ، وبالتالي زيادة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها ، فالمؤسسات تهدف من وراء تكوينها للموارد البشرية رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى. وحتى يتسنى للمؤسسة معرفة مدى فعالية ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها لا بد من قيامها بعملية تقييم أداء عاملها لرسم الرؤية المستقبلية التي يجب أن تكون عليها.

إن عملية تقييم أداء العاملين يعتبر المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات حيث يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من أجل استثمارها أفضل استثماراً لتحقيق أقصى وأنجح أداء ممكن، ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين ومساعدتهم على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال عمليات التكوين لتحسين مستواهم وتحديث معارفهم ومعلوماتهم وجعلها تتلاءم مع المتغيرات الجديدة.

والجزائر كغيرها من الدول تسعى دوماً إلى الرفع من قدرات مؤسساتها من خلال زيادة فعاليتها وذلك من خلال رفع أداء العاملين وإخضاعهم لبرامج تكوينية، تساهم في رفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم، ومديرية التربية باعتبارها مؤسسة إدارية فقد إهتمت بتكوين عاملها بوصفهم الركيزة الأساسية لتطوير أساليب العمل وتحسينها لمواكبة كافة التطورات والتغيرات الحاصلة في كافة الميادين والمجالات نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات التي حتمت على كافة المؤسسات ضرورة الإستغناء عن أساليب عملها القديم واستبدالها بنظم وأساليب حديثة تتوافق ومتطلبات العصر.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

- هل للتكوين دوراً في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية لولاية قالمة؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين بمديرية التربية؟

- هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية؟

- هل للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين بمديرية التربية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

على ضوء التساؤلات السابقة يمكن تصميم وصياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

- للتكوين دور في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:

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

- تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية.

- للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين بمديرية التربية.

ثالثا: أسباب إختيار موضوع الدراسة

إن إختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع ذاتية وموضوعية وتتمثل في:

1- أسباب ذاتية.

- بإعتبار أنني موظفة بمصلحة الموارد البشرية وطالبة في نفس الوقت أردت معرفة العلاقة بين التكوين وأداء العاملين .

- إضافة الى طبيعة الإختصاص المتمثل في علم اجتماع تنظيم وعمل حيث أن موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين يعتبر من مواضيع هذا الإختصاص.

2- أسباب موضوعية.

- إن التكوين يلعب دورا مهما وأساسيا في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات العاملين وقدراتهم وتعديل سلوكياتهم وبالتالي تحسين أدائهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل تكلفة.

- محاولة التعرف على دور التكوين في تحسين أداء العاملين في مؤسسة إدارية.

رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في الآتي:

- يعتبر التكوين من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع وتحسين كفاءة أداء العاملين من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتوجيه سلوكهم.

- التنمية الشخصية والوظيفية للعامل من خلال تكوينه.

- يعمل التكوين على تحسين العلاقات بين العاملين وأرباب العمل.

- يساعد التكوين على إتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفاعلية أكثر.

خامسا: أهداف الدراسة

تتمثل الأهداف المتوخاة من دراسة هذا الموضوع في:

- التعرف على العلاقة بين التكوين والأداء.

- محاولة إبراز دور وأهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة وأهميته بالنسبة للعاملين.

- محاولة إظهار مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين.

سادسا: تحديد المفاهيم

يعتبر تحديد المفاهيم إحدى الخطوات المهمة التي يحتاجها الباحث في دراسته ، حيث تساعده في وضع إطار مرجعي يستخدمه في التعامل مع مشكلة بحثه ، وحتى لا تفهم بدلالات غير دلالاتها المقصودة فيها بالبحث ، حيث تم تحديد في هذه الدراسة كل من التكوين ، التدريب ، الأداء ، تقييم الأداء والعمل.

1- تعريف التكوين

أ- التعريف اللغوي

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

ب - التعريف الإصطلاحي

من التعاريف التي وردت بشأن التكوين ما يلي:

- عرفه الهيتي على أنه: " تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية ، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل".²

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

- كما عرفه عبد الباقي بانه: " نشاط مخطط يهدف الى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم".³

* نستخلص من هذا التعريف أن التكوين عملية مخططة تقوم بها المنظمة لغرض إكساب الأفراد بالمعلومات والمهارات وبالتالي الزيادة في معدلات أدائهم.

¹ قاموس مرشد الطلاب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص178.

² علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1975 ، ص266.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية،

2001، ص69.

- وهناك من يعرف التكوين على أنه: " عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة".¹

* يتبين من هذا التعريف إن التكوين عملية يكتسب من خلالها الفرد مجموعة من السلوكيات والتصرفات ومتابعتها.

- ويعرفه فاتيه ريمون (vatier raymand) على أنه: "مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات تضمن بكفاءة إنجاز المهمات الحالية أو التي تستند إليهم في المستقبل وذلك من أجل السير الحسن للمنظمة".²

* نستنتج من خلال هذا التعريف أن التكوين يساعد الأفراد على إنجاز الأعمال سواء الموكل لهم حالياً او مستقبلاً بكل كفاءة وفاعلية.

- اما ديفيد (DAVID J.C) فيعرفه على أنه: "لأنشطة المخططة التي تهدف إلى إكتساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة".³

* نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التكوين عملية مخططة هدفها إكتساب الأفراد بالمعارف والمهارات الجديدة لاداء الأعمال بكفاءة.

- كذلك يعرف التكوين بانه: " عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد الى وضع يخوله للإطلاع على وظيفة معينة ، وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادراً على متابعة عمله".⁴

* من خلال هذا التعريف نجد أن التكوين عملية تتميز بالشمولية والتعقيد تهدف إلى تمكين الأفراد من إنجاز الأعمال الموكلة لهم.

- كما يعرف على أنه: "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد ، مما يساعده على أداء الوظيفة، بطريقة أفضل ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً، والتي تستهدف تزويد

¹ محمد عبد الفتاح الصرفي ، الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، مصر ، 2003 ، ص02.

² Raymand v. Développement de l'entreprise et promotion des hommes .entreprise moderne d'edition . paris. 1990.p 55.

³ CHERRINGTON DAVIDS J ;The management of humans resources .4^{eme}edition. englewood cliffs.new jersey. P88 .

⁴ حسن حليبي، تدريب الموظف ، ط2 ، منشورات كويدات، لبنان، 1982، ص25.

العمال بالمعارف والمهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل إدماجهم في المنظمة ، ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة في المنظمة".¹

* يتضح من خلال هذا التعريف أن التكوين عملية مخططة تقوم بها المنظمة إنطلاقاً من إستراتيجياتها التي تنتهجها من أجل الوصول إلى أهدافها بفاعلية.

- وهناك من يعرفه على أنه: " عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف وإكتسابه معارف وسلوكيات ومهارات جديدة ، متوقع أن يحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر على نشاط المؤسسة".²

* هذا التعريف يبين أن التكوين يتكون من مجموعة برامج مخططة ومصممة تستهدف إكساب الفرد معارف وسلوكيات ومهارات جديدة حتى يتمكن من التأقلم مع المستجدات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ج- التعريف الإجرائي

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

د- تمييز التكوين عن بعض المصطلحات المتشابهة.

1- التدريب

أ- التعريف اللغوي

درب، يدرّب، تدريب على الشيء أو فيه أو به، عوده إياه، ومرنة عليه، تدريب جمع تدريبات وتزويده بالمعلومات وبالدراسات العلمية التي تؤدي إلى رفع مهاراتهم وواجباتهم الوظيفية.³

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية قالمة، الجزائر، 2004، ص99.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص43.

³ عبد الحمادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، ط3، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص ص 97-98.

ب - التعريف الاصطلاحي

- يعرف الدكتور مدحت ابو النصر التدريب بأنه: "عملية مستمرة خلال حياة الفرد، حيث يبدأ منذ ولادته ويستمر حتى آخر حياته، وفق إحتياجاته كفرد، وكأحد العاملين في المنشأة وكعنصر في المجتمع."¹
* يتضح من خلال هذا التعريف أن التدريب يتميز بالإستمرارية مع الفرد منذ الولادة إلى غاية آخر حياته.

- كما عرف كل من سهيلة عباس وعلي التدريب على أنه: " الوسيلة التي من خلالها يتم إكتساب الأفراد العاملين، المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على إستخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو إستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، مما يؤدي الى تغيير سلوك وإتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة."²

* حسب هذا التعريف أن التدريب يعتبر وسيلة لإكساب الأفراد العاملين معارف وأفكار بإستخدام وسائل جديدة أو تطويرها مما يحدث تغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم.

- كذلك عرف بأنه: "ذلك النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الأفراد في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية على أسس عملية وعلمية، ويهدف رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها."³
* يتبين من خلال هذا التعريف أن التدريب نشاط يعمل على زيادة مهارة الأفراد إتجاه الأعمال الموكلة لهم أو التي سيقومون بها مستقبلا وبالتالي زيادة فعالية المؤسسة.

- ويعرف أيضا على أنه: " العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم."⁴

* يتضح من خلال هذا التعريف أن التدريب عملية منظمة تقوم بها إدارة الموارد البشرية، الهدف منها زيادة وتحسين أداء العاملين وذلك من خلال إحداث تغيير في سلوكياتهم ومشاعرهم.

¹ مدحت أبو النصر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص211.

² سهيلة عباس ، علي علي، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص107.

³ طاهر محمود الكلالدة ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، 2011، ص 100.

⁴ مؤيد سعيد السالم، حرحوش عادل الصالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن 2009، ص، 130.

ج- التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن التدريب نشاط إنساني يهدف الى تطوير وتحسين أداء العاملين ، مما يعكس رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها.

*الفرق بين التكوين والتدريب:

نجد ان أغلب التعريفات لاتفرق بين مصطلحي التكوين والتدريب لأن لهما نفس المدلول حيث أن كلاهما يهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف وتحسين وتطوير مهاراتهم الفنية وقدراتهم العقلية وبالتالي تحسين أدائهم، فلا يختلف مدلول الكلمتين في شئ ماعدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة تدريب يسري مفهومها أيضا على التعلم في نطاق المهنة المعينة باعتبار إرتباطها بالجانب العلمي، ولذلك فمن ناحية الواقعية فإن التدريب هو الأكثر إستخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة إلا أنه يبقى إمتداد لعملية التكوين¹. وبالتالي يمكن إعتبار أن للمصطلحين نفس المعنى.

2- تعريف الأداء

أ- التعريف اللغوي:

الأداء مصدر للفعل أدى، ويقال أدى الشيء: أوصله والإسم الأداء.
أدى الأمانة وأدى الشيء: قام به.²

ب - التعريف الاصطلاحي

هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء منها:

- تعرف راوية محمد حسن الأداء على أنه: " يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".³

¹ أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة الجزائرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2001، ص88.

² ابن منظور، لسان العرب، ط3 ، دار صادر، المجلد 14، بيروت، 1994، ص26.

³ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2005، ص216.

* من خلال هذا التعريف نجد أن الأداء هو الوسيلة التي تمكن الفرد العامل من تحقيق متطلبات وظيفته. - يعرفه أحمد صقر عاشور على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء."¹

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

- أما توماس جلبرت فيتكلم عن الأداء ويؤكد بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في أثر نتائج بعد أن يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معا."²

* حسب هذا التعريف فإن الأداء هو محصلة السلوك والنتائج التي حققها الفرد العامل.

- كذلك يعرف على أنه: " هو تنفيذ أوامر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به."³ * من خلال هذا التعريف يتبين أن الأداء هو قيام الفرد العامل بالأعمال المسندة إليه من طرف رئيسه.

ج- التعريف الاجرائي

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الأداء إجرائياً بأنه نتائج الأعمال المسندة إلى الفرد العامل أو مجموعة من العاملين للقيام بها من طرف المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

3- تعريف تقييم الأداء

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سميت بتقييم الأداء، كما سميت أيضاً بتقييم الكفاءة وسميت بقياس الكفاءة.⁴

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص ص 25-26.

² عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003، ص 97.

³ أحمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1984، ص 166.

⁴ هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط 1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 153.

- حيث عرف تقييم الأداء على أنه: "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه".¹

*يتضح من خلال هذا التعريف أن تقييم الأداء هو إجراء تقوم به إدارة الموارد البشرية لقياس أعمال الأفراد العاملين المنوطة بهم.

- كما يعرف على أنه: "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو إستحقاق معين".²

*يتبين من هذا التعريف أن تقييم الأداء عملية يقوم بها صاحب العمل لمعرفة أي من الأفراد له القدرة على إنجاز الأعمال وفقاً لأهداف المنظمة.

- ويعرف آخرون تقييم أداء العاملين على أنه "العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف".³

*نلاحظ من خلال هذا التعريف أن تقييم الأداء هو عملية إدارية تستهدف معرفة الفروقات الفردية بين العاملين ومدى قدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة.

ب-التعريف الإجرائي

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن تقييم أداء العاملين هو عملية إدارية تهدف إلى قياس الفروقات الفردية بين العاملين فهو نظام مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العاملين أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء من خلال فترات زمنية محددة ومعروفة.

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، الأردن ، 2003 ، ص 188

² حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 ، ص 361.

³ بطرس الشكرولوي لطيف، " دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقية"، دراسة ميدانية لاراء عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في فندق الرشيد أحد الفنادق الدرجة الممتازة بغداد ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 11، العراق، 2008 ، ص177.

4- تعريف العاملين

أ- التعريف اللغوي

عامل ، جمع عمال وهو كل شخص يعيش من حاصل عمله¹.

- جاء في القاموس المدرسي للطلاب ان العامل:"هو الشخص الذي يقوم بالعمل ويحقق نفعاً ويتمثل في القوى العاملة وهو الفرد القادر على العمل"².

ب- التعريف الإصطلاحي

- يعرف أحمد زكي بدوي العامل على أنه : "هو كل ذكر أو أنثى يؤدي لأعمال يدوية أو غير يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل أو تحت سلطته أو إشرافه"³.

*يتبين من خلال هذا التعريف أن العامل هو الشخص الذي يقوم بإنجاز عمل مقابل أجر لصالح شخص آخر وهو رب العمل أو يكون تحت سلطته وإشرافه.

- كما يعرفه عاطف محمد غيث على أنه: "كل من يعمل في مهنة أو صناعة"⁴.

- ويعرف أيضا على أنه:" هو كل ذكر أو أنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت إدارته وإشرافه ، ولو كان بعيدا عن نظره ، ويندرج تحت هذا المدلول الموظفون والمستخدمون الذين يعملون في خدمة صاحب العمل"⁵.

ج- التعريف الإجرائي

من خلال التعريفات السابقة نستخلص التعريف الإجرائي للعامل على أنه ذلك الشخص مهما كان جنسه الذي يقوم بأعمال مقابل أجر لصالح شخص آخر وتحت إمرته وإشرافه.

¹ ابن منظور، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، 2000 ، ص 60.

² جرجس جرجس وانطوان حويس ، القاموس المدرسي للطلاب ، المكتبة الحديثة للطباعة والنشر ، بيروت ، 2007 ، ص231.

³ عبد الرحمان عبد الرحيم الخطيب ، الخدمة الإجتماعية المتكاملة ، مكتبة الانجلو للنشر، مصر، 2006 ، ص 39.

⁴ المرجع نفسه ، ص 39.

⁵ محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي ، ط3 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 ، ص233.

سابعاً: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى¹:

دراسة بوقطف محمود بعنوان "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، أجريت الدراسة الميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، سنة 2013-2014.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة في الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين، ومدى مساهمته في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي : "هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؟

وجاءت أسئلتها الفرعية في مايلي:

كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟
كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

كيف ساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

وجاءت فرضية الدراسة الرئيسية كالآتي:

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

واندرجت ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوكيات الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية.

وقد حدد الباحث أهداف دراسته في مايلي:

¹ بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، رسالة ماجستير ، علم الاجتماع ، تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة عباس لغرور خنشلة ، 2013-2014.

- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف.
- الكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية.
- معرفة ما مدى تأثير برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية.
- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.
- محاولة التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في التقدم الوظيفي (الترقية) للموظفين بالمؤسسة الجامعية والكشف عن مدى مساهمته في خلق وتنمية الولاء للمؤسسة والرفع من معنوياتهم.
- التعرف على علاقة التكوين أثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأنه سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم، واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات.

*علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية.

هذه الدراسة أفادتنا على إستيعاب الجانب النظري للتكوين ودوره في تحسين الأداء بالإضافة إلى كيفية أداء الدراسة التطبيقية، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية في مكان إجراء الدراسة الميدانية حيث كانت بالمؤسسة الجامعية بخنشلة أما الدراسة الحالية فكانت بمديرية التربية لولاية قلمة.

الدراسة الثانية¹:

دراسة بودوخ غنية بعنوان "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للعلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية للسنة الجامعية 2012-2013.

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأثرها على أداء الموارد البشرية، حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول معرفة إلى أي حد تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية.

أما فرضيات الدراسة جاءت كالآتي:

- أن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة.

- أن غياب نظام تقييم البرامج التكوينية يؤثر على نجاحه بالمؤسسة الصحية.

وقد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة الى تسليط الضوء على:

- جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي حول إستراتيجية منظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية وأهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة.

- معرفة هل إستطاع المشرع وكذا مسؤولوا المنظمات الصحية الجزائرية، أن يأخذوا بعين الإعتبار التغيرات الجديدة التي عرفتها الساحة لوضع قوانين تتماشى مع الواقع الحالي.

- الوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية العامة والمؤسسة الإستشفائية العمومية خاصة ومحاولة التخفيف من هذه المشاكل من خلال وضع إستراتيجية جديدة لعملية التكوين المتواصل.

وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ بودوخ غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه ، علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ،2012-2013.

- أن إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية، وتعتبر هذه الإستراتيجية كإستجابة لظروف ومتغيرات للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أما التكوين فيكون قصير المدى وليس تكوين مخطط.

- أن التكوين يتم وفقا للإحتياجات الفعلية للمؤسسة الصحية وهذا راجع إلى أن الطب وطرق العلاج يعرف تطور مستمرا.

- هناك توافق بين الأهداف الإستراتيجية من جهة وأهداف التكوين من جهة أخرى وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف يعتبر من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني.

- هناك إستراتيجية تنظيمية في تحديد الإحتياجات من التكوين المتواصل لها تأثير إيجابي في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية.

***علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية.**

هذه الدراسة أفادتنا من جانب واحد فقط وهو مرحلة تحليل العملية التكوينية و هو ما سنتعرض له في الجانب النظري للدراسة ، و قد ركزت هذه الدراسة على تكوين فئة الإطارات لمعرفة ما مدى إعتقاد المؤسسة في تكوين إطاراتها على الدقة في تحديد الإحتياجات التكوينية و الدقة في تحديد أهداف مسبقة من العملية التكوينية ، بالإضافة إلى إفادتتنا بعناوين المراجع التي يمكن أن نعتمد عليها.

الدراسة الثالثة¹:

دراسة عوض الله محمد علي محمد الهدى بعنوان "دور التدريب في أداء العاملين" بينك فيصل الاسلامي السوداني فرع كوستي-ربك ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، السنة الجامعية 2017، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين، وكانت دراسة الحالة بينك فيصل الاسلامي السوداني فرع كوستي - ربك في الفترة من 2015 وحتى 2016 ، حيث تمثلت مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

- هل للتدريب دور فعال في تحسين أداء العاملين؟

¹ عوض الله محمد علي محمد الهدى، دور التدريب في أداء العاملين بينك فيصل الاسلامي السوداني، كوستي- ربك، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017.

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد علاقة بين وسائل التدريب المتبعة وأداء العاملين بينك فيصل الإسلامي السوداني؟
- هل توجد علاقة بين الإحتياجات التدريبية وأداء العاملين بينك فيصل الاسلامي السوداني؟

أما فرضيات الدراسة جاءت كالآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين بينك فيصل الإسلامي السوداني.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإحتياجات التدريبية وأداء العاملين بينك فيصل الإسلامي السوداني.

وسعى الباحث خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الإطار العام للتدريب (المفهوم، الأهمية، الأهداف، المبادئ ومعلومات تطبيقية، أساليبه، إحتياجاته وبرامجه) وكذا تقييم أداء العاملين بينك فيصل الاسلامي السوداني.
- تقديم دراسة منهجية تهدف لقياس الحجم الحقيقي للإهتمام بدور التدريب بينك فيصل الاسلامي السوداني.

- التعرف على العلاقة بين وسائل التدريب وأداء العاملين بينك فيصل الاسلامي السوداني.

- التعرف على العلاقة بين البرامج التدريبية وأداء العاملين بينك فيصل الإسلامي السوداني.

- التعرف على العلاقة بين الإحتياجات التدريبية وأداء العاملين بينك فيصل الإسلامي السوداني.

- التعرف على استخدام الأساليب الحديثة في التدريب الداخلي والخارجي وتقييمها وبالتالي أثرها على مستوى أداء العاملين.

- تقديم دراسة منهجية تقيس الحجم الحقيقي للإهتمام بدور التدريب في القطاع المصرفي.

توصل الباحث خلال هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

- التدريب التعريفي للموظفين الجدد يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية.

- وجود علاقة إيجابية بين تنوع وسائل التدريب وأداء العاملين.

- إختيار أسلوب التدريب على حسب نوع طبيعة العمل يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب.

- يساهم تنوع البرامج في رفع الأداء.
 - الإهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب.
 - يساهم التدريب في معرفة الواجبات ولوائح العمل وكذلك يساهم التحفيز والتشجيع المستمرين بعد عملية التقييم تعزيز ثقته بالإدارة.
 - عدم الإهتمام ببيئة العمل الداخلية يؤدي إلى تدني إنتاجية الموظف.
 - يهتم البنك بتدريب الموظفين مرة على الأقل في السنة.
 - جميع الموظفين مؤهلين أكاديميا وذوي الخبرات الطويلة.
- *علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية**
- لقد تمت الإستفادة منها في توجيهنا إلى المراجع وخاصة فيما يخص الأداء، كما يمكن مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل

يعتبر هذا الفصل كمدخل تمهيدي للدراسة، حيث جاءت فيه صياغة إشكالية الدراسة وتحديد فرضياتها مع توضيح أسباب إختيار الموضوع، الأهمية والأهداف منه وكذا تحديد وتوضيح المفاهيم الرئيسية المعتمدة في الدراسة التي تخدم الموضوع ثم جاء عرض لأهم الدراسات السابقة التي تعتبر أرضية نظرية مفيدة لهذه الدراسة، ولقد ساعدت هذه الدراسات في صياغة أسئلة الاستمارة.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول التكوين

تمهيد

المبحث الأول: ماهية التكوين.

المبحث الثاني: مسؤولية التكوين، إجراءاته، أنواعه وأساليبه.

المبحث الثالث: مراحل التكوين ومعوقاته.

خلاصة الفصل.

تمهيد

يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فاعلية المنظمة من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين وبالتالي يساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمنظمة أو على الصعيد الخارجي لها.

حيث أصبح تكوين العاملين ضرورة حتمية لا يمكن الإستغناء عنها من طرف المنظمة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والإرتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والإستمرارية والتطور، وحتى تتمكن من بلوغ هذه المكانة لابد لها ان تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها ومنه تحديد الإحتياجات التكوينية لهم ومن تم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها.

وهذا مل سنوضحه في هذا الفصل.

المبحث الأول : ماهية التكوين

المطلب الاول : خصائص، وأهمية التكوين

الفرع الأول : خصائص التكوين

من التعريفات السابقة للتكوين يمكن إستخراج الخصائص التالية:

1- التكوين نشاط رئيسي مستمر

التكوين ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف عنه باختيارها ، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات ، تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في الفرد الذي سيشغلها، فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز أعلى والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه¹. فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي ، وإكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو إعدادته وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد لذا فإن التكوين نشاط رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد ، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوز الفرد بسرعة ، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي.

* نستنتج ان التكوين نشاط يكون ملازماً للفرد منذ تعيينه حتى نهاية مساره الوظيفي.

2- التكوين نظام متكامل

التكوين هو نظام متكامل حيث أنه يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به ، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني، ويمكن توضيح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي²:

¹ خيري خليل الجميلي ، التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 1998 ، ص ص 94-95.

² علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 1997 ، ص ص 357-358.

أ- **التكامل في مدخلات التكوين** : أي في المجالات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي الأفراد الوظائف ، الخبرات والمعارف ، أنماط السلوك المطلوب ، القائمون بالعمل التكويني ، الأوضاع الإدارية والتنظيمية.

ب - **التكامل في الأنشطة التكوينية** : وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية ، تتمثل هذه الأنشطة في تحليل الأوضاع والأنماط الإدارية ، كذلك العمليات والإجراءات ، تحديد الإحتياجات التكوينية ، تصميم البرامج ، إعداد المكونين والمعدات التكوينية تنفيذ البرامج التكوينية ، متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير تكلفته والعائد منه.

ج - **التكامل في نتائج التكوين** : يهدف التكوين إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن يتوفر بينها قدر كافي من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية ، النتائج السلوكية ، والنتائج البشرية وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل ، فلا يكون التركيز مثلا على مجرد إعداد أكبر عدد من المتكونين ذوي المهارة الوظيفية ، وإهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائز أن يتجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية ، وإغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد.

* نلاحظ أن التكوين عملية مترابطة ومتكاملة تشمل العلاقات التبادلية بين مجموعة النظام مثل التكامل في مدخلات التكوين ، التكامل في الأنشطة التكوينية والتكامل في نتائج التكوين.

3-النظرة المستقبلية

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

* نستنتج أن برامج التكوين توضع وفق إحتياجات واقعية ومحددة بدقة.

4- التكوين نشاط متغير ومتجدد

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد ، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته وسلوكاته وكذا مهاراته ورغباته ، والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف

والأوضاع الإقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها كما تتغير أيضا نظم وسياسات الشركات وتتعدّل أهدافها واستراتيجياتها.¹

* نلاحظ أن التكوين يتعامل مع متغيرات نتيجة التطورات السريعة التي يعيشها المجتمع.

5- الشمولية

التكوين لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني ، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد ، فالعامل أين ما كان عمله أو مسؤوليته داخل المؤسسة فله دور فعال في إستمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحوّلات والتطورات الحاصلة.²

* نلاحظ أن التكوين عملية شاملة حيث تشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة من القيادات العليا الوسطى والدنيا.

الفرع الثاني : أهمية التكوين

تتمثل أهمية التكوين فيمايلي:³

1- بالنسبة للمنظمة

- يحقق التكوين للمنظمة ، زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ، إذ أن إكتساب الأفراد للمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج والنهوض بالإنتاج والخدمات من حيث الكم والنوع.
- يساعد في التوجيه الإيجابي لدى الأفراد العاملين (نحو العمل والمنظمة) ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة ، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف وتحسين مهاراتهم ومعارفهم الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- يبعث على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة ، حيث أن التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة ، فمن نتائج التقدم التكنولوجي إنتشار وإستعمال

¹ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ، 358.

² أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1981 ، ص 183.

³ ابراهيمي عبد الله ، حميدة مختار ، دور التكوين في تنمية وتثمين الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 07 جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، ، 2005 ، ص ص 02-03.

الآلات الحديثة والمعقدة ، مما يلزم المنظمات تدريب موظفيها على إستعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

- دون التكوين قد تواجه المنظمة مشاكل في سيرورة العملية الإنتاجية من جراء التكنولوجيا الجديدة حيث أن هذه الأخيرة قد تسبب حالة الإغتراب لدى الأفراد العاملين وإستيتائهم من جراء عدم معرفتهم لهذه التكنولوجيا أو هذه التقنيات المدرجة في ميدان العمل.

- يعمل على تحقيق الإستقرار الوظيفي في المنظمة وإكسابها صفة الإستقرار والصورة الجيدة في المجتمع حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المنظمة وزبائنها ، أي يعمل على تقريب الزبون إتجاه مصالح المنظمة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب والمرضي.

* نستنتج ان التكوين تكمن اهميته بالنسبة للمنظمة في:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.

- موكبة التطورات التكنولوجية.

- تحقيق الإستقرار الوظيفي.

2- بالنسبة للأفراد العاملين

يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها:

- تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم إتجاهها، ويعمل على تقليل التوتّر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة، ويساهم على تنمية القدرات الذاتية للعاملين وبالتالي تحسين معنوياتهم وإكتساب الثقة بالنفس.

- يقلل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المكون الذي يعي مايتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه ، وبالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة ولصالحها مع عزمه في إتخاذ القرار.

* نلاحظ أن التكوين تكمن أهميته بالنسبة للفرد في:

- تنمية القدرات الذاتية للعاملين.

- التغلب على حالات القلق والتوتر.

- تحسين معنويات العاملين.

- الحد من الحاجة إلى الإشراف والرقابة والإقتصاد في الوقت.

المطلب الثاني : أهداف التكوين

يمكن تلخيص أهداف التكوين فيمايلي:¹

1- الأهداف الإدارية

- تخفيف العبء على المشرفين : لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.

- تحقيق المرونة والإستقرار في التنظيم : يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الامر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال ، أما الإستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف العليا (الأعلى) بصفة مستمرة ، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

* نستنتج أن التكوين يهدف من الناحية الإدارية إلى:

- التقليل من عملية الإشراف.

- تحقيق درجة عالية من الفهم وتحسين المهارات.

2- الأهداف الفنية

- تخفيض تكاليف الآلات وإصلاحها : تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.

- تخفيض حوادث العمل : فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد ، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث ، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات.

- التقليل من نسبة العادم أو التالف : يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة لأن العامل يكون أقدر على إستخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

- المساهمة في معالجة مشاكل العمل : إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المنظمة مثل التقليل من الشكاوي.

* نلاحظ أنه من الناحية الفنية يهدف إلى:

- الإقتصاد في النفقات.

¹ حمدي امين عبد الهادي ، إدارة شؤون موظفي الدولة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1990 ، ص 83.

- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.
 - التقليل من المشاكل والقدرة على حلها.
 - تحسين نوعية وكمية الإنتاج.
- 3- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية**
- **زيادة الكفاية الإنتاجية** : حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على إرتفاع الإنتاج وتحسنه ، وإنخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.
 - **إرتفاع الربح** : مع إرتفاع الإنتاج وإنخفاض التكاليف ، يمكن أن تزداد مبيعات المنظمة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربحا.
 - **زيادة القدرة التنافسية للمنظمة** : بواسطة تنمية كفاءة الافراد وتكوينهم تزداد القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين الإنتاج وإنخفاض التكاليف بحيث يمكن رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.
 - **رفع معنويات الأفراد** : لاشك ان إكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الإستقرار النفسي.
- كما يحدد محمد الصرفي أهم أهداف التكوين في مايلي:¹
- إكتساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تتقصه.
 - إكتساب الفرد أنماطا وإتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
 - تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
 - زيادة درجة إنتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.
- * نستنتج من خلال هذا العنصر أن التكوين يهدف إلى:
- تحسين جودة الإنتاج وبالتالي تحقيق القدرة التنافسية.
 - التقليل من المخاطر والإقتصاد في التكاليف.
 - تنمية المهارات والمعارف على جميع الاصعدة والتكيف مع التغيرات الحاصلة ورفع الروح المعنوية للعامل وإرضائه وبالتالي ثقته بالمؤسسة التي يعمل بها وولائه لها.

¹ بزاید نجاه، التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة"سوناطراك"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة سانيا، وهران، 2010-2011، ص 95.

المطلب الثالث : مبادئ التكوين

توصلت الأبحاث والدراسات حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير ترشيديّة لنقل المهارة والمعرفة وتغيير الإتجاه بما يتماشى ومصلحة المنظمة ومن هذه المبادئ مايلي:¹

1- ضرورة خلق الدوافع لدى المتكون

فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة إكتساب المعارف والمهارات الجديدة ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب في تحقيقه المتكون.

* نستنتج انه يجب ان يكون لدى المتكون هدف يرغب في تحقيقه كالترقية.

2- متابعة المتكون وتقديمه

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين المعلومات التي تعطى للمتكونين والسرعة والفاعلية لديهم ، لأن كثرة المعلومات التي لا تكفي في حد ذاتها لإكتساب المهارة وإنما يتحقق ذلك بالفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات ومدى إستيعابها ، وقد نجد صعوبة في ذلك وهذا ما يظهر دور المكون في متابعة درجة تقدم المتكونين والتحقق من الإستيعاب النظري والعملي.

* نستنتج ضرورة متابعة المتكون من طرف المكون ومدى إستفادته واستعبابه للمعلومات الملقاة عليه.

3- ربط التكوين ببرامج التدعيم

بعد إكتساب المعارف من خلال التكوين ، لابد من ربط النتيجة او الأثر التكويني بنظام المكافأة والعقاب ومن الدعامات الإيجابية وجود فرصة الترقية وزيادة الأجر أو توجيه الشكر لما قام به العامل من إنجاز ، لذلك يجب التحقق من أن المكافأة هي مقابل الإنجاز للفرد المتكون مع وجود نوع من التناسب بين برامج التكوين واحتياجات الأقسام التشغيلية وفقا لمتطلبات الوظائف والأعمال ، وإذا كان سلوك المتكون لا يتماشى مع السلوك التنظيمي للمنظمة في استخدام العقوبات ، ما هو إلا للتقوية والتدعيم والحفاظ على السلوك التنظيمي.

* نستنتج ضرورة ربط الأثر التكويني بنظام المكافأة والعقاب.

¹ عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد ، الجامعة المصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 1990 ، ص 126.

4- ضرورة الممارسة العلمية للمتكون

من أجل إكتساب المهارة أو المعرفة أو الإتجاه السليم بفعالية ، لابد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم مع توفير الأدوات والوسائل التكوينية المشابهة لما هو موجود في بيئة العمل.

* نستنتج ضرورة إعطاء المتكون الفرصة والوقت الكافي للتعليم مع ضرورة توفير الأدوات والوسائل التكوينية المشابهة لبيئة عمله.

5- ضرورة مراعاة التفاوت

على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة ولكن نظرا لإختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والإستيعاب، يدعو هذا إلى بناء برنامج للتكوين يتلاءم مع الإختلافات الموجودة بين الأفراد بإستخدام أجهزة التكوين والتعليم الفردية لمواجهة شتى الإختلافات مما يجعلها منطقية وعلمية.

* نستنتج ضرورة مراعاة الإختلافات الموجودة بين الأفراد المتكونين من حيث مستوى الذكاء والإستيعاب.

6- الإنتقال من الكلي إلى الجزئي

كلما تعقد العمل وكان مركبا ، كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه ، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء ببعضها البعض وكيفية ترابطها وتداخلها لتكوين العمل ككل.

* نستنتج ضرورة تفكيك العمل إلى أجزائه وتجميعها ببعضها البعض لمعرفة كيفية تداخلها وترابطها.

المبحث الثاني : مسؤولية ، إجراءات ، أنواع وأساليب التكوين

المطلب الأول : مسؤولية التكوين وإجراءاته

الفرع الأول : مسؤولية التكوين

لا بد من وجود جهة مسؤولة عن وظيفة التكوين ضمن إدارة الموارد البشرية ومما لا شك فيه أن تحديد الجهة المسؤولة عن التكوين يفيد في:¹

- إنه يدل على مدى إهتمام المنظمة بالنشاط التكويني.
- إنه يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة إتجاه التكوين بما يمكن معه مكافئتها إذا كان هناك إهتمام من جانبها من تطوير النشاط التكويني أو مجاراته في حالة التقصير في القيام بواجباتها.
- لذلك إختلفت الآراء حول مسؤولية التكوين ، إذ لاتحدد مسؤولية التكوين من جهة محددة او طرف محدد بل هي مسؤولية مشتركة بين جميع الاطراف المشاركة فيه ، ذلك من إدارة الموارد البشرية ، ومن المديرين التنفيذيين في مواقع عملهم وكذلك من جميع الأفراد الذين يتشاركون في هذا التكوين. وتتمثل هذه الاطراف فيمايلي:²

1- مسؤولية إدارة الموارد البشرية: تتمثل مسؤولية الموارد البشرية في عدة عناصر أساسية أهمها:

- تصميم نظام متكامل للتكوين.
 - التنسيق بين جهود التكوين في المنظمة.
 - الإعداد لبرنامج التكوين سواء كان داخل المنظمة أو خارجها ومتابعته.
 - تقديم النصح والمشورة على مستوى الإدارات والأفراد.
 - التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجباتهم التكوينية أي المراقبة.
 - نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التكوين.
- 2- مسؤولية المديرين التنفيذيين: وتتجلى معظمها في:
- تقييم المهارات والمعلومات للمتكورين.
 - تحديد الحاجة التكوينية لإدارتهم ولأفرادهم.

¹ شوقي حسن عبد الله ، سياسات الأفراد ، دراسة في التنظيم ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1989 ، ص 163

² احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007 ، ص 322.

- تنفيذ برامج التكوين داخل المنظمة.
 - التحدث إلى الأفراد فيما يمس نصيبهم من خطة التكوين.
 - تقديم المعارف الفنية كتصميم البرامج الداخلية.
 - المشاركة في جهود التكوين والتطوير.
- 3- مسؤولية المتكويين:** يعتبر المتكون مسؤولاً عن تكوين وتطوير نفسه ، وأن يقوم بتحديد نقاط الضعف لديه وبنقاشها مع رئيسه المباشر أو مدير التكوين ، كما أن التكوين هو عملية التغيير في سلوك الأفراد وجعلهم يستعملون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم لتكون مغايرة عن سابقتها من الأساليب والطرق ، ولهذا فتحقيق أهداف المنظمة يكون بتضافر وتكامل جهود الأفراد وخبرتهم وكفائتهم المتطورة نتيجة التكوين.
- 4- مسؤولية العاملين القدامى :** هناك من يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعداً له في العمل وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم إستخدامه فيها ولا الدور الذي يجب أن يقوم به ، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم إتجاه الفرد الجديد.¹
- * نلاحظ ان مسؤولية التكوين تعتبر مسؤولية مشتركة بين الأطراف التالية:
- إدارة الموارد البشرية من خلال قيامها بتصميم وإعداد البرامج التكوينية ومتابعتها سواء داخل المؤسسة أو خارجها وتوعية العاملين بضرورة التكوين، المديرين التنفيذيين من خلال تقييم المهارات والمعارف للمتكويين وتنفيذ البرامج التكوينية ، المتكويين انفسهم من خلال تحديد نقاط الضعف لديهم ومناقشتها مع رئيسهم المباشر والعاملين القدامى وذلك من خلال تكوين الفرد الجديد من طرف فرد قديم ، له خبرة طويلة في العمل.

¹ محمود فهمي ، نظرات في التطبيق ، علوم الإدارة الحديثة في الأعمال ، عالم الكتب ، مصر ، 1975 ، ص 265.

الفرع الثاني : إجراءات التكوين

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي:¹

1- إعداد المكون وتأهيله

يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد.

* نستنتج ضرورة تحلي المكون بالمؤهل والخبرة البيداغوجية الكافية حتى يكون التكوين فعالا.

2- إعداد وتهيئة المتكون

يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

* نستنتج ضرورة توفير المكان والوسائل المناسبة، إقناع المتكون بالعملية التكوينية وشرح أهدافها.

3- إستعراض أسلوب أداء المكون

وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.

* نستنتج ضرورة قيام المكون بشرح المادة التكوينية بأسلوب سهل وواضح.

4- إعطاء فرصة للممارسة

توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين ، فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط على وسائل أخرى لمساعدة التكوين وإذا ماكان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي (تطبيقي).

* نستنتج ضرورة ممارسة التكوين بطرق تطبيقية حتى يتم إستيعاب المادة التكوينية بشكل جيد.

5- المتابعة

حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة.

ولكي يكون التكوين فعالا ويفرز أثاره الإيجابية فإنه لابد من أن يتبع هذه الإجراءات.

* نلاحظ ضرورة مراجعة ومتابعة الفرد للتأكد من ممارسته للعمل بطريقة سليمة ومدى فعالية التكوين.

¹عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2002 ، ص ص 352-353.

المطلب الثاني : أنواع التكوين

يقسم التكوين إلى أنواع حيث بإمكان أي منظمة إختيار الانواع التي تناسبها وذلك حسب طبيعة نشاطها الحالي والنشاط المتوقع في المستقبل والتغيرات التكنولوجية ، وأن إستخدام كل نوع من هذه الأنواع يعتمد على الأهداف المطلوب الوصول إليها ، وعلى قدرات القائمين بالتكوين وكذلك على قدرات الأفراد الذين يتلقون التكوين ، وتتمثل أنواع التكوين في الآتي:¹

أولاً: التكوين حسب مرحلة التوظيف

وهو التكوين الذي يحصل عليه الفرد حديث الإلتحاق بالوظيفة، وعادة ما يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل وبالمنظمة، وينقسم هذا النوع من التكوين إلى:

1- توجيه العامل الجديد : يحتاج العامل الجديد عند تقدمه إلى العمل لمجموعة من المعلومات عملية تهيئة وتزويدهم بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بالشكل المطلوب خاصة العاملين الجدد الذين يحتاجون إلى عمليات تهيئة وتوجيه عند بداية إلتحاقهم بالمنظمات.

فهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المنظمة التي يعمل بها وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، كما يتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد الحصول عليها وبصورة واضحة.

وتختلف المنظمات في طريقة تقييمها الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين والبعض الآخر يعتمد على كتيبات او مواد مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق.

واهم المعلومات والبيانات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي:

- معلومات عامة عن المشروع مثل: تاريخه ، أنواع المنتجات ، التنظيم الإداري للمشروع والخريطة التنظيمية.

¹ احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 325-326.

- ساعات العمل ونظام الحضور والإنصراف.
- الأجور والإستحقاقات والعلاوات والإستقطاعات.
- الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها.
- قواعد الأمن الصناعي والسلامة.
- موقع المشروع والإدارات والأقسام.
- التأمينات الإجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.

ويمكن ان يكون الموظف جديدا عن العمل ، كمتخرج من الجامعة ، أي لم يدخل ميدان العمل من قبل او أن يكون منتقلا من عمل سابق لعمل جديد ليس له خبرة فيه مما يستدعي تكوينه على أدائه. ويغلب على هذا النوع من التكوين الطابع الأكاديمي خاصة في مجال التكوين الإداري لأن الإعداد يتطلب تزويد المتكون بكثير من الاسس والنظريات التي تكون الحاجة إليها أقل بالنسبة للتكوين على رأس العمل ، وهذا النوع من التكوين يسمى أو يعرف بالتكوين التمهيدي.

02- التكوين أثناء الخدمة (اثناء العمل) : أحيانا ترغب المنظمات في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر ، حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين ، حيث يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر ، حيث تشجع المنظمات وتسعى إلى أن يكون تقديم المعلومات والتكوين من طرف المشرفين المباشرين فيها على مستوى فردي للمتكونين. ومما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد ، الأمر الذي يجعل إستعداد العامل أو خبرته السابقة غير كافية ، وبالتالي عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها ، ويعاب على هذا النوع من التكوين إنشغال المشرفين (المكونين) بأعمالهم اليومية وعدم التركيز أو إعطاء الوقت الكافي للمتكونين.

03- التكوين بغرض تجديد المعلومات (تطبيق النظم المستحدثة): حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد ، وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل تكنولوجيا وأنظمة جديدة ، يلزم الامر تقديم التكوين المناسب للموظف في التخصص الذي يمارسه ، وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصصات.

04- التكوين بغرض الترقية والنقل : وهو ذلك التكوين اللازم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة او القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة ايضا ، وهذا لإختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد ، فهذا

الإختلاف مطلوب التكوين عليه لسد الثغرة في المعارف والمهارات ، كما لو تعلق الامر على سبيل المثال تكوين العامل ليكون رئيس ورشة او رئيس عمال ، حيث يستلزم الحصول على برامج تكوين على كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم ومتابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم.

05- التكوين للتهيئة للتقاعد : في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على التقاعد ، وبدلاً أن يشعر الفرد فجأة أنه تم تقاعده يتم تكوينه للبحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للإستمتاع بالحياة والبحث عن إهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على التقاعد.

* نلاحظ أن التكوين حسب مرحلة التوظيف يشمل: التكوين الذي يهدف إلى تعريف الموظف الجديد بقواعد العمل أهدافه وخصائص الوظيفة ومسؤولياتها التي سوف يمارسها ، التكوين في موقع العمل ويكون من المشرفين المباشرين ، تكوين لتجديد المعارف والمهارات لمواكبة التطورات التكنولوجية ، التكوين لتولي وظيفة جديدة سواء من خلال الترقية أو النقل لسد الثغرة في الإختلاف ومعالجة القصور في الأداء ، والتكوين بغرض تهيئة الموظف نفسياً للإحالة على التقاعد.

ثانياً : التكوين حسب المكان

ينقسم هذا النوع من التكوين إلى:¹

01- التكوين داخل المؤسسة: قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمكونين (مدربين) داخل أو خارج الشركة وبالتالي على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها و هناك نوع آخر من التكوين الداخلي.

في هذا النوع من التكوين ، يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف أو على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة وفي هذا الأسلوب يتاح للمكونين أن يقلد مكنونه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

¹أمين الساعاتي ، إدارة الموارد البشرية ، التدريب من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة 1998 ، ص ص ، 118-119.

- 02- التكوين خارج المؤسسة : تفضل هذه الشركة أن تنتقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج الشركة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة.
- ويمكن الاستعانة في التكوين اما بمؤسسات خاصة او الالتحاق بالبرامج الحكومية:
- أ- شركات التكوين الخاصة : على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة سوق التكوين و أن تقوم بتقديم مثل هذه المكاتب والشركات.
- ب- برامج حكومية : تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين و ذلك من خلال منظمات أو مؤسسات الدولة وهي عادة تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة.
- * نلاحظ ان هذا النوع من التكوين يشمل : التكوين داخل المؤسسة حيث تقوم بتصميم البرامج التكوينية او بالإستعانة بمكونيين خارج المؤسسة ، وقد يقوم المشرف المباشر بتقديم المعلومات والمعارف لخبرته في العمل ، إضافة إلى التكوين خارج المؤسسة الذي يكون إما في شركات خاصة او من مؤسسات حكومية.
- ومهما يكن فإن التكوين في مكان العمل أو في أماكن خاصة بعض السلبيات وبعض الإيجابيات يمكن تلخيصها في الجدول التالي:¹

¹ يوسف بن محمد القبلان ، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة السعودية ، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ، الرياض، 1992 ، ص 32.

جدول رقم (01) : إيجابيات وسلبيات التكوين في مكان العمل وفي أماكن خاصة.

| التكوين في أماكن خاصة | التكوين في مكان العمل |
|---|--|
| الإيجابيات | الإيجابيات |
| <ul style="list-style-type: none"> - الإبتعاد عن ضغط العمل. - وجود وقت كافي للتكوين. - سهولة الكشف عن مشكلات التكوين الدقيقة. - بيئة التكوين المريحة تساعد على التعلم. - تحقيق عنصر الإهتمام من المتكويين. - إمكانية تجربة الفرضيات وتبادل الخبرات والمعرفة. - تنمية المعنويات والحوافز. | <ul style="list-style-type: none"> - عدم الحاجة إلى تجهيزات. - عدم الحاجة إلى مكوئين. - يعتبر التكوين جزء من العمل. - يحقق للمتكون علاقات عمل مبكرة. - القدرة على التحكم في عملية التعلم. - قلة التكلفة. - لاوجود لمشكلة نقل اثر المتكويين. |
| السلبيات | السلبيات |
| <ul style="list-style-type: none"> - بيئة التكوين صناعية. - عدم تقبل بعض المتكويين الإبتعاد عن عائلاتهم. - صعوبة نقل أثر التكوين. - إضاعة وقت طويل. - أحيانا يتطلب نفقات سفر. | <ul style="list-style-type: none"> - قد لا تكون لدى المشرفين الخبرة كمكوئين. - عدم إعطاء وقت كافي للتكوين. - إخراج المتكويين أمام الموظفين ذو خبرة. |

المصدر: يوسف بن محمد القبلان ، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة ، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1992 ، ص 32.

ثالثا: التكوين حسب نوع الوظائف

حسب هذا النوع من التكوين ، نميز عدة تصنيفات نلخصها فيمايلي:¹

1- التكوين المهني : يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، النجارة الميكانيك ، الصيانة والتشغيل وغيرها ، فهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى ، وذلك بغرض معرفة فنون المهنة ، كما توجد المعاهد الفنية ومراكز التكوين المهني التي يمكن الإلتحاق بها للتكوين على بعض المهن ، وغالبا ما تتوفر في هذه المراكز التكوينية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من إكتساب العمال لمهارات وقدرات كبيرة.

وينطوي هذا التكوين المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها ، أي يكون الغرض من التكوين إلمام الفرد بحرفة معينة وتكوين المهارة لديه على كل فنون الحرفة ويرجع تاريخ هذا النوع من التكوين إلى القرون الوسطى والعصور القديمة.

2- التكوين التخصصي : يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات المتخصصة لمزاولة وظائف متخصصة أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية ، المشتريات ، المبيعات هندسة الإنتاج وهندسة الصيانة.

ويهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل ، والمهارات هنا لاتركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها وإتخاذ القرار فيها.

3- التكوين الإداري: يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (الإشرافية) أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والإتصالات. وباختصار هو تكوين يغطي إحتياجات التكوين المطلوب إجراؤه للقادة والرؤساء.²

* نلاحظ ان هذا النوع من التكوين يشمل : التكوين المهني الذي يضم تكوين العاملين ذوو المهارات اليدوية كأعمال الكهرباء ، الميكانيك...إلخ ، وكذا التكوين التخصصي الذي يشمل المعارف والمهارات

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط5 ، مركز التنمية الإدارية ، مصر ، 1998 ، ص396.

² صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية ، مصر ، 2000 ، ص 276.

المتخصصة كالأعمال المحاسبية ، المشتريات ...إلخ ، والتكوين الإداري الذي يضم العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة.

المطلب الثالث : أساليب التكوين

للتكوين عدة طرق وأساليب تتحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التكوين ويعتمد إستخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمتكونين والأهداف المطلوب الوصول إليها ، كما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف والمتمثلة في إختلاف الغرض من التكوين وإختلاف المستوى الوظيفي للعمال وإختلاف خبراتهم وثقافتهم ، إضافة إلى إختلاف الإمكانيات المادية المتاحة ، ومن أهم الأساليب التكوينية شيوعا وإستخداما هي:¹

1- أسلوب المحاضرة

يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب شيوعا ومن أقدمه ، حيث يقوم المكون بإلقاء مادة تكوينية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية بين المتكون والمكون من جانب واحد وهو المكون (المحاضر) ويتناسب هذا النوع من التكوين في حاجة لإيصال معلومات وقواعد وإجراءات وطرق أداء العمل لأكبر عدد ممكن من المتكونين وفي أقصر السبل وبأقل تكلفة ، كما يتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع وقدرته على إيصال المعلومات للمتكونين والتأثير فيهم. وبالرغم من إنتشار هذه الطريقة وانخفاض تكاليفها وأنها لاتحتاج إلى إمكانيات مادية إلا أنه يعاب على هذا الأسلوب إنخفاض مشاركة العمال في برامج التعلم ، وقلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع إضافة إلى ضعف التغذية العكسية (ضعف التركيز على الجانب العملي التطبيقي).
* نستنتج ان هذا الأسلوب يصلح في إكتساب المعلومات والمعارف وقواعد وإجراءات طرق أداء العمل لعدد كبير من المتكونين ، ويكون من طرف واحد وهو المكون.

¹ عمر بلخير جواد ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2015 ، ص ص 82-83.

2- أسلوب المناقشة

يعتبر أسلوب المناقشة أسلوب دراسي وتكويني ناجح وله ميزة كبيرة على أسلوب المحاضرة في أنها توفر تغذية عكسية من التحكم في سير المناقشة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمة والإبتعاد بها عن الأمور الجانبية ، وتوفر المناخ لتبادل الآراء ووجهات النظر بجدية تامة ، وتتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع الثبات حيث يشارك جميع المتكولين في النتائج التي يتم التوصل إليها وتتيح الفرصة لتنمية الإتجاهات السليمة نحو التعاون والعمل الجماعي والتفاوض وإكتساب المهارات وتبادل التجارب وممارسة الأساليب الديمقراطية في حل المشكلات.

ويلعب المكون دورا مهما في نجاح هذا الأسلوب من خلال قدرته على إدارته للمناقشة بصورة منظمة وعلى عدد المتكولين في حلقة النقاش ولمدة زمنية ملائمة للموضوع ، بحيث لا تكون قصيرة فتذهب فائدة المناقشة أو طويلة فتبعث الملل للعامل المتكون ، بحيث يكون العدد النموذجي في حلقة النقاش لا يزيد عن (25) متكونا وأن لا تزيد المدة عن ساعتين.

* نستنتج ان هذا الأسلوب يصلح في إكتساب المهارات وتبادل التجارب وحل المشكلات ، ويشارك جميع المتكولين في النتائج على أن يكون المكون متحكم في هذا الأسلوب.

3- أسلوب دراسة الحالات

يتم بموجب هذا الأسلوب تقديم إلى المتكولين حدث أو مجموعات من الأحداث يتعلق بمواقف ومشكلات إدارية معينة واجهتها المؤسسة أو مؤسسة أخرى في مستويات إدارية مختلفة ومجالات متعددة ويطلب من المتكولين دراسة و تحليل وإستخراج المؤشرات و الدلالات منها وصولا إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث و أسلوب علاجه ، وعليه تقسم دراسة الحالات إلى قسمين رئيسيين:

أ-الدراسة التي يقوم فيها المتكون بتشخيص أسباب حدوث مشكلة معينة.

ب-الدراسة التي يقوم فيها المتكون بحل مشكلة معينة.

ويتيح هذا الأسلوب الفرصة في النظر إلى المشكلة بنظرة هادئة بعيدا عن الضغوط، كما يتيح الفرصة لتبادل الأفكار والحلول البديلة للمشاكل، ومن عيوب هذا الأسلوب:

-قد ينقل للمتكولين انطبعا خاطئا عن العمل الفعلي.

-قد يتطلب التوصل إلى حل إحدى المشكلات وقتا طويلا.

* نستنتج أن أسلوب دراسة حالة يصلح في إكتساب مهارات تحليلية حيث يواجه المتكون مواقف او مشكلات إدارية معينة ويطلب منه تحليلها وإتخاذ قرار في شأن ماحدث مع إختيار أسلوب العلاج.

4- أسلوب تمثيل الأدوار

يعتبر هذا الأسلوب توصيف محدد للأدوار التي سيؤديها العمال لإلقاء الضوء على المشاكل السلوكية التفاعلية وبما يتماشى مع واقع المشاكل الإفتراضية في مجال العمل، وبموجب هذا الأسلوب يتم إستحداث موقف أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية ، ثم يقوم المشرف على التكوين بإعطاء العامل دورا معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله وإتخاذ القرار المناسب.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنها توضح التصرف الصحيح للعامل إزاء قضية مهنية ، وكذلك شعوره بالحرج من تصرفاته التي يلاحظها العمال الآخرون وقد يؤدي هذا إلى ظهور نزاعات بين العمال وزيادة حدة النقاش ، وعليه يمكن إستنتاج أن من أبرز المجالات التي تستخدم هذا الأسلوب هي المجالات ذات العلاقة بالعلاقات الإنسانية والإشراف السليم.

* نلاحظ أن أسلوب تمثيل الأدوار يصلح في إكتساب مهارات في التصرف حيث يواجه العامل دورا معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله وأخذ القرار المناسب في شأنه.

المبحث الثالث : مراحل (خطوات) التكوين ومعوقاته

المطلب الاول : مراحل (خطوات) التكوين

تمر عملية التكوين بخطوات ومراحل أساسية ومرتبطة ، فلا يمكن القفز فوق إحداها على الأخرى ويعود ذلك إلى إرتكاز كل مرحلة على سابقتها ، وتعد هذه الخاصية أهم ما يميز التكوين عن التعليم. فمناهج التعليم تصمم عادة لمقابلة أهداف وإحتياجات عامة وتدرس في الجامعات ولجميع الدارسين دون بدل أي جهد وهو مانجده مخالفا لعملية التكوين حيث أن كل برنامج تكويني معتمد من طرف المنظمة يصمم وفقا للإحتياجات التكوينية الفعلية للعاملين، ويكون هذا بطبيعة الحال من برامج مختلفة كتقييم الأداء وتحديد الإحتياجات التكوينية وتنفيذها ، ثم متابعة نقل آثار التكوين.¹ وتتمثل هذه الخطوات فيمايلي:

أولا : تحديد الإحتياجات التكوينية

تقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية لأنها مفضلة بين العاملين أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة ، أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة وما إلى ذلك ، وهذا خطأ بل يجب اللجوء إلى التكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة وهذا ما تؤمنه هذه الخطوات التي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكوين من عدمه.²

وهناك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف عن إحتياجاتها التكوينية منها:³
أ- تقييم الأداء : يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إضافة إلى ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل وإخلاصه، الأمر الذي يساعد المؤسسة على الكشف عن إحتياجات تكوينية محددة.

¹ يوسف بن محمد القبلان ، أسس التدريب مع تطبيقات في المملكة السعودية ، مرجع سابق ، ص 04.

² مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2004 ، ص265.

³ عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006-2007 ، ص 56.

ب- متابعة المظاهر التنظيمية السلبية : توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي قد نستدل منها على وجود حاجة للتكوين مثل :إرتفاع التكاليف ، ضعف الرقابة على المواد ، ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسب المنتجات التالفة، الصراع المستمر مع الإدارة ، كثرة الشكاوي إرتفاع معدل دوران العمل والغياب ، إرتفاع معدل حوادث العمل، ضعف الإنضباط...الخ.

ج- التحليل التنظيمي : يشمل التحليل التنظيمي ثلاث جوانب أساسية هي:

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

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

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

ت- الإختبارات : مثل إختبارات الذكاء ، إختبارات القدرات ، إختبارات المهارة اليدوية... الخ، والتي تقوم المؤسسة بإجرائها بهدف قياس مدى كفاءة العامل وأدائه لعمله ، ويستفاد منها في تحديد حاجات تكوينية محددة ، مما يساعد على تصميم برامج تكوينية تدور حول علاج هذه الإحتياجات.

ث- المقابلات والإستقصاءات : تجري مع الأفراد وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها ببرامج تكوينية خاصة.

* نلاحظ أن العملية التكوينية تمر بمراحل بدء بتحديد الإحتياجات التكوينية التي تعد الأساس في التكوين والتي من خلالها يتم الكشف ومعرفة الأسباب المحتملة للتكوين ويمكن الكشف عن هذه الإحتياجات من خلال تقييم أداء العامل ومدى إنجازه للمهام الموكلة له، أو وجود مشكلات وعوائق في التنظيم يراد حلها بالتكوين مثل: الصراع مع الإدارة وكثرة الشكاوي ، الغياب ، زيادة المنتجات التالفة ...إلخ.

ثانيا : تصميم البرامج التكوينية

بعد تحديد الإحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة ، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين.¹

فعملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر المرحلة الثانية من مراحل سياسة التكوين ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي برنامج تكويني، ويقصد بتصميم البرامج التكوينية أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الإحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الإحتياجات من نقص في المعلومات و الكفاءات و المهارات ، فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.²

ويمكن أن يضم البرنامج التكويني عديد العناصر منها:³

- تفاصيل عن المتكويين، أي أن البرنامج موجه لأفراد جدد، موجه لأفراد سيرقون،...الخ.
- موضوع التكوين ، أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق و الشمول في عرضها والمنطق المنتهج في تتابع عرضها.
- تحديد طرق وأساليب التكوين.
- تحديد المكونين ومعايير التقييم.
- تحديد مسؤولية الإدارة ، أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني.
- تعيين مكان التكوين إذا كان داخليا أم خارجيا.

¹ كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، 1997 ، ص ، 166.

² ججري بلال ، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، تخصص التحليل والإستشراف الإقتصادي ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009 ، ص 92.

³ عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، مرجع سبق ذكره ، ص 58.

- تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها، وهذا لإثارة دوافع الأفراد المتكونين بغية التحصيل والتكوين الجيد، وهو أمر أساسي في أعداد البرامج التكوينية.
- تخصيص ميزانية التكوين، أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني، ورصد الإعتمادات اللازمة لها.
- * بعد مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة تصميم البرامج التكوينية التي تعتبر حلقة وصل بين مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.

ثالثا : تنفيذ البرامج التكوينية

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

ولتنفيذ البرامج التكوينية لابد من تحديد الإجراءات التالية:¹

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

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

3- متابعة المكونين والمتكونين: المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية.

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2004 ، ص

* نستنتج أن هذه المرحلة تعتبر مرحلة تجسيد البرنامج التكويني ميدانياً ويتطلب تنفيذها تحديد الإجراءات التالية:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها.

- تجهيز وإعداد مكان التكوين.

- متابعة المكونين والمتكونين.

رابعاً: تقييم البرامج التكوينية

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

وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء، فبالنسبة للأفراد، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو إقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد إستفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها ، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات ، لا سيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم ، أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة ، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الإنحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة¹.

وهناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي:²

- ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين ، حيث يتم توزيع استمارات معلومات لتقييم البرنامج التكويني ، وتتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتكونين وطرق

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سابق ، ص 277.

² عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، مرجع سابق ، ص 66.

التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المتكون والمكون ودرجة ملاءمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية.

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

- مدى تعلم المتكونين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلال إجراء إختبارات بعد الإنتهاء من البرنامج التكويني ، وغالبا ما تكون هذه الإختبارات كتابية ، تتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج ، ومن ثم تحديد درجة إستيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الإختبارات.

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

- مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم إكتسابها، وهذا يتم تحديده بعد إنتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل ، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين. وهذا المقياس يسمى بمقياس مراقبة الأداء السابق واللاحق (نفس الشيء ينطبق على سلوك المتكون).

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الإعتماد عليها لتقييم البرنامج التكويني ، فارتقاء الأداء (أو السلوك) اللاحق عن الأداء (أو السلوك) السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه.

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

* نستج انه بعد مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني تليها مرحلة تقييم البرامج التكوينية أي قياس مدى التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكونين ، ومدى فعاليته والأثر الذي تركه في معارف وسلوكيات المتكونين.

المطلب الثاني : معوقات التكوين

- على الرغم من أن مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا أن هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها ، وهذه المشكلات تتمثل في:¹
- ✓ جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي إعتبره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة ، وهما الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.
 - ✓ عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح ، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.
 - ✓ إعتبرار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى ، وبذلك تقل أهمية الدور المنوط بها.
 - ✓ هناك إعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح إفتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعتهم لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم.
 - ✓ عدم توفر المكونات الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس.
 - ✓ عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.
 - ✓ عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساساً لنجاح الدورة ، ومع إنعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقييم العلمي ولا يكون ممكناً.
 - ✓ إفتقار الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني ، حيث الإعتقاد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين.
- * من خلال ماسبق يمكن حصر معوقات التكوين في : الجهل بدور مصلحة التكوين وإعتبرها غير منتجة والتشكيك في قدرة القائمين بها وجهل العاملين بأهمية التكوين وعدم توفر مكونات أكفاء بالإضافة

¹ غياث بوفلجة ، الاسس النفسية للتكوين ومناهجه ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص ص 77-78.

إلى عدم وضوح البرامج التكوينية وإفئادها للأسس العلمية والعملية في تخطيط ، تنفيذ ، تقييم ومتابعة التكوين.

خلاصة الفصل

أصبح المورد البشري من أهم موارد المنظمة في عصرنا هذا، وأن نجاحها يتوقف على مدى توفيرها لعمال أكفاء ومتكويين ومتحمسين للعمل بجدية.

فالتكوين هو إستراتيجية تضعها المنظمة لتطوير العمال وتحقيق فرص التقدم، ومن الضروري أن تقوم بتطوير كفاءاتهم باستمرار، ومن واجب العمال إبداء الحمس والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم.

فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة على حد سواء، كما أن التكوين لا يقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا، لكنه يشمل بالإضافة إلى ذلك الموظفين القدامى، كما أنه ليس مقتصرا على مستويات إدارية معينة بل يشمل كافة المستويات بما في ذلك الإدارة العليا، فكلما كان التكوين جيدا كلما عاد بالفائدة على المتكويين والمنظمة على حد سواء.

الفصل الثالث: دور التكوين في تحسين أداء العاملين

- تمهيد

- المبحث الأول : ماهية أداء العاملين.

- المبحث الثاني : ماهية تقييم أداء العاملين.

- المبحث الثالث : دور التكوين في تحسين أداء العاملين.

- خلاصة الفصل.

تمهيد

إن نجاح المنظمات ونموها وبقائها في عالم المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها ، لذلك إهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته بالنسبة للأفراد العاملين والمنظمات على السواء، فالمنظمات تسعى دوما للإرتقاء بأداء العاملين فيها وذلك من خلال تقييم الأداء وتحديد جوانب القوة والضعف لديهم وبالتالي الرفع من مستوى قدراتهم وكفاءتهم وكذلك معالجة الضعف وهذا لا يكون إلا من خلال عملية التكوين التي تلعب دورا مهما في رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

المطلب الأول: عناصر ومحددات الأداء

الفرع الأول: عناصر الأداء

يوجد للأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية لا يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال ، وهذا راجع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات ، وقد ذهب الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين ومن هذه العناصر مايلي:¹

1- **كفايات الموظف:** وهي تعني مالدى الموظف من معلومات ومهارات وإتجاهات وقيم ، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.

2- **متطلبات العمل:** تشمل المهام والمسؤوليات ، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3- **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة ، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال مثل: العوامل الإقتصادية والإجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية. ويضيف بعض الكتاب إلى أن هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل في:²

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- **نوعية العمل:** ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات أوالقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- **كمية العمل المنجزة:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

¹ محمد سرور الحريري ، علم النفس الإداري ، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2006 ، ص 276.

² رابوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 217.

4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

* من خلال ماسبق نستنتج أن الأداء يتكون من العناصر التالية :

- ما يمتلكه الموظف من صفات وخصائص مثل القدرة ، المهارة والمعرفة لأداء فعال.
- ما تتصف به الوظيفة من متطلبات ومسؤوليات وواجبات.
- ما تتصف به البيئة التنظيمية من عوامل داخلية وعوامل خارجية حيث تتمثل العوامل الداخلية في الهيكل التنظيمي ، مناخ العمل أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الإقتصادية ، الإجتماعية والتكنولوجية ، السياسية والقانونية.

الفرع الثاني : محددات الأداء

تعتبر من المواضيع التي جذبت إنتباه الكثير من الباحثين لمعرفة ماهي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي وهي:¹

1- الدافعية الفردية : بحيث يجب أن يتوفر الدافع لكل فرد على العمل ، وقد يكون الدافع قويا أو ضعيفا.

2- مناخ أو بيئة العمل: يجب أن يتم تهيئة بيئة ومناخ العمل على كافة المستويات (التنظيم - الإدارة - القسم) لتكون محفزة للفرد في أدائه لعمله.

3- القدرة على أداء العمل المعين : يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.

* نستنتج أن الأداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين ثلاث محددات هي: القدرة أي مدى تمكن الفرد من أداء العمل الموكل له ، مدى توافر مناخ عمل جيد تقدمه المنظمة للعامل وبالتالي رضاه عن عمله إضافة إلى وجود الدافع والرغبة لدى العامل في تنفيذ العمل الموكل له.

¹ عصمت سليم قرالة ،الحكمانية في الأداء الوظيفي ، ط1 ، دار جليس للنشر والتوزيع ، ،الأردن ، 2011 ، ص 51.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء مايلي:¹

1- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لاتمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها ، لن تستطيع قياس ماتحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد ، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

* نستنتج أنه يجب أن يكون للمنظمة أهداف محددة حتى تتمكن من قياس أداء عاملها ومقارنته بأهدافها.

2- عدم المشاركة في الإدارة : إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا ، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة ، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء ، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

* نستخلص أنه يجب على المنظمة إشراك عاملها في التخطيط وفي إتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها المسطرة.

3- إختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين ، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه ، فكلما إرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها ، كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين ، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

* نستخلص أنه على المؤسسة تبني تقييم عادل لكافة العاملين لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى كل فرد وربط معدلات الأداء بنظام المكافآت والحوافز .

4- مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف إنتاجية أقل والرضا يتأثر بعدد كبير

¹ محمد سرور الحريري ، علم النفس الإداري ، مرجع سابق ، ص282.

من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الإجتماعية كالسن ، المؤهل التعليمي ، الجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

* نستنتج أن غياب نظام للمكافآت والترقيات وعدم شعور العاملين بالمسؤولية يؤدي إلى عدم رضاهم وبالتالي إنخفاض أدائهم.

5- التسبب الإداري : ويقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة ، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين ، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

* نلاحظ أن التجمعات أثناء أداء العمل وترك مناصب الشغل شاغرة والتأخير في الإلتحاق بالعمل كلها مظاهر سلبية تؤثر على الأداء وذلك نتيجة تساهل المشرفين والمسؤولين.

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

المطلب الأول: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

الفرع الأول: أهمية تقييم أداء العاملين

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين كونها أحد الأبعاد الأساسية في تنمية الموارد البشرية في المنظمة والتي لها فائدة كبيرة على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص ، ويمكن بيان أهمية عملية تقييم الأداء في مايلي:¹

1- رفع الروح المعنوية: إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم ، عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير وإهتمام من قبل الإدارة ، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم.

كما أن اعتماد الترفيع والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل وبناء على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد ، سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة ، كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم العمل راضيا واستعداد وجداني وماالروح المعنوية إلا هي ذلك الإستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته دون ان يقضيهم مزيدا من الجهد والتعب.

* نلاحظ ان تقييم الأداء يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق علاقات حسنة بين الرئيس والمرؤوس.

2- إشعار العاملين بمسئولياتهم : إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين ، وأن نتائج هذا التقييم سياتررب عليها إتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل ، فإنه سوف يشعر بمسئوليته إتجاه نفسه والعمل معا ، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأديته عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

* نلاحظ أنه كلما شعر العامل بالمسؤولية إتجاه العمل الموكل له من خلال ربط نتائج التقييم بنظام المكافآت والحوافز كلما أدى عمله بكفاءة.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند إستخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء ، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل ، كما تضمن

¹ مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان 1993 ، ص ص 289-291.

الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين ، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

* نستنتج أنه كلما كان تقييم الأداء موضوعيا وعادلا لكافة العاملين كلما خلق جو من الثقة والتفاهم وكذلك معرفة كفاءة كل فرد.

4- الرقابة على الرؤساء: إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ، ومدى إستفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

* نستخلص أن تقييم الأداء يمكن الإدارة العليا من تقييم أداء المشرفين أو الرؤساء ومدى فاعليتهم في توجيه المرؤوسين.

5- إستمرار الرقابة والإشراف: إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد ، يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم ونتائج مراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

* نلاحظ أنه حتى يكون تقييم الأداء مبني على أسس موضوعية لابد من وجود سجل خاص بعملية تقييم أداء كل فرد لتسجيل كل الملاحظات على أدائهم باستمرار.

6- تقييم سياسات الإختيار والتدريب: تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة إختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في إختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء ، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة ، باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى ، يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لإختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى إستفادة العاملين منها ، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تلافيتها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا.

* نستخلص أن عملية تقييم الأداء تعتبر بمثابة الحكم على نجاح الطرق المستخدمة في إختيار وإنتقاء العاملين ومدى إحتياجهم إلى البرامج التكوينية.

الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية قياس العاملين من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية ، وبالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات ، المنظمة ، المدراء والعاملون وهي كمايلي:¹

1- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشتمل على عدة أهداف:

- خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين العاملين والمنظمة عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.

- النهوض بمستوى العاملين من خلال إستثمار قدراتهم الكاملة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل.

- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.

* نستنتج أن المنظمة تهدف من خلال تقييم أداء عامليها تحسين العلاقات بين العاملين والرؤساء وخلق جو من الثقة من خلال تحقيق العدالة بين العاملين والموضوعية في إصدار القرارات دون إنحياز والعمل على تنمية وتطوير أداء العاملين.

2- أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: تتمثل فيمايلي:

- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.

- الإرتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين ومناقشة مشكل العمل والأداء بشكل موضوعي.

- تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه وإتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

* نستنتج أن عملية تقييم الأداء على مستوى المدراء تهدف إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين بكل موضوعية ، مناقشة مشاكل العمل والأداء وتوطيد العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وكيفية تعامل المدراء مع المرؤوسين.

¹ محمد الصرفي ، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، ط1 ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع 2002 ، ص ص 270-271.

- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين: تتمثل في:
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.
- تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.
- * أما على مستوى المرؤوسين نلاحظ أن عملية تقييم الأداء تهدف إلى زيادة شعور العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم أن جهودهم موضع تقييم ، وأنه من خلال تحقيق العدالة والموضوعية في التقييم يخلق جو من التفاهم والثقة بين الرئيس والمرؤوس.
- في حين يرى باركيسون أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام إتصالي ذو إتجاهين ، بينما أضاف جيل ولوشر أهداف أخرى لتقييم الأداء وهي:¹
- تحديد الإحتياجات الخاصة.
- المساعدة في تحسين الأداء الحالي.
- تقييم مستوى الأداء الماضي.
- تقديم تغذية عكسية للموظفين على مستوى أدائهم.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط القوى والموارد البشرية.
- * نلاحظ أن باركيسون يرى أن تقييم الأداء يهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية في نظام المكافآت والترقيات وتحسين الإتصالات التنظيمية ، في حين يرى جيل ولوشر أن تقييم الأداء يهدف إلى تقييم الأداء الماضي ومقارنته بالأداء الحالي وكذلك يهدف إلى المساهمة في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتحديد الإحتياجات التكوينية للأفراد إضافة إلى توفير تغذية عكسية للموظفين.

¹ حمزة الجبالي ، تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع ، مصر ، 2016 ، ص79.

المطلب الثاني: معايير التقييم والطرق المستخدمة

الفرع الأول: معايير تقييم أداء العاملين

إختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف.¹ وبصورة عامة فإن هذه المعايير على جانبين أساسيين هما:
أولاً- موضوعي: ويعبر عن المقومات الأساسية التي تحتاجها طبيعة العمل وتتمثل تلك المقومات في الآتي:

- المعرفة بالعمل ومطالبه ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه .
- كمية الإنتاج وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في عين الاعتبار ظروف العمل المتاحة.
- جودة الإنتاج وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد السلامة المهنية وظروف العمل والإمكانات المتاحة.
- * نستنتج أن الجانب الموضوعي يكشف عن الصفات الخاصة بالوظيفة والمتمثلة في مدى معرفة العامل لمتطلبات عمله ونتائج أداء الفرد العامل من حيث الكم والجودة والوقت.
- ثانياً : سلوكي : ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويشمل:
- التعاون حيث يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.
- درجة الاعتماد عليه حيث يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته للمتابعة .
- الحرص على الآلات والأدوات والمواد حيث يقيم هذا العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.
- المواظبة ويقيم هذا العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والإنصراف.
- إستغلال وقت العمل وهنا يتم تقييم مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء الفعال.

¹ محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 210 .

- السلوك الشخصي ويقيم هذا العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الإعتبار عند التقييم.

* نستنتج أن المعايير السلوكية تتعلق بخصائص الفرد الشخصية الإيجابية مثل مهارة الإتصال والتعاون بين الزملاء ، الأمانة والمحافظة على الآلات والأدوات والمواد ، المواظبة في مواعيد الحضور والإنصراف ، الدقة في العمل وعدم التغيب . ومدى قدرة العامل على تحمل المسؤولية ، معالجة الشكاوي وإتخاذ القرارات.

وهناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء، وهي كالتالي:¹

- يجب إستخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء ، ولا يجب الإقتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.

* نستنتج أنه يجب إستخدام كمية كبيرة من معايير تقييم الأداء وعدم الإعتداد على معيار واحد.

- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء يليها معايير سلوك الأفراد، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية.

ففي النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة، ومن أمثلتها عدد الأمتار المصنوعة ، عدد الأوراق المطبوعة وعدد الوحدات السليمة المنتجة.

- أما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم بالإعتداد على معايير غير مباشرة، لأنها لا تمس نواتج الأداء مباشرة بل تمس الأسلوب والسلوك الذي تم الإعتداد عليه للتوصل إلى النواتج ، ومن أمثلة المعايير السلوكية معالجة شكاوى العملاء ، وتنمية مهارات المرؤوسين وإدارة الإجتماعات بكفاءة.

وأخيراً يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية ، وذلك حين يتعذر الوصول إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء، ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة ، لأنها لا تصف الأداء ، وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء، وأنه إذا توافرت به صفات معينة فإن أدائه من المحتمل أن يكون ممتازاً ، ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية الذكاء، الإنتباه، المبادرة واللباقة.

يمكن التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية أو القائم بتصميم قائمة التقييم بدراسة وتحليل العمل وذلك للتعرف على جوانب الأداء.

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 ، ص ص 416 - 417.

* نستنتج أن معايير تقييم الأداء يجب أن تتميز بالموضوعية.

يمكن أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة ، وذلك لكي تعكس تأثيرها على الأداء، فإذا كان المطلوب تقييم أداء عمال الإنتاج من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير، فإن المعايير التالية قد تكون مناسبة، والأهم أن هذه المعايير تأخذ في قيمتها أوزان نسبية.

* نستنتج أنه يجب حصول معايير الأداء على أوزان مختلفة.

الفرع الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

من الممكن تحديد طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين ، المجموعة الأولى الطرق التقليدية المعتمدة على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة ، أما المجموعة الثانية فتشمل الطرق الحديثة التي صممت لتجنب الأخطاء الواردة في الطرق التقليدية.

أولاً : طرق التقييم التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيه، وإن اختلفت كل طريقة عن الطرق الأخرى من حيث المحتوى والأسلوب المتبع في التقييم ، ومن هذه الطرق طريقة التدرج طريقة الترتيب البسيط ، طريقة المقارنة بين العاملين ، وطريقة التوزيع الإيجابي، وأدناه محتوى وأسلوب كل طريقة من هذه الطرق¹.

1- طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات والخصائص المساهمة في الأداء ، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة إيمتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج ونوعية الإنتاج والإبداع والمعرفة بالعمل ، التعاون وغيرها من الخصائص ، ويشير على مايعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الخصائص².

رغم بساطة و سهولة طريقة التدرج البياني إلا أن لهذه الطريقة عددا من العيوب منها³ :

¹سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 247.

²سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، نفس المرجع ، ص ص 249-250.

³مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، ط 1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 90.

أ-إحتمال أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة، مثال ذلك أن يعتقد الرئيس أن شخصا معيناً يتميز في درجة مواظبة على الحضور في مواعيد العمل ، و بالتالي يقوم بإعطائه تقديراً مرتفعاً في باقي الخصائص.

ب- أما العيب الثاني لهذه الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم و طريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييم أدائه إذا كان متساهلاً أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييم أدائه إذا كان متشدداً في تقييمه.

ج -وهناك مؤثرات كبيرة قد تجعل من عملية تقييم الأداء غير موضوعية على سبيل المثال مركز الشخص موضوع التقييم إذ قد نجد أن هناك اتجاهات لتقييم الأشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر مما يستحقون.

* نلاحظ أن هذه الطريقة تعتمد على قياس أداء العامل وفق معايير محددة مثل المعرفة بطبيعة العمل ، المظهر التعاون ، كمية الأداء ...إلخ ورغم سهولتها وبساطتها إلى أنه يمكن تحيز المقيم إلى فئة من العمال.

2- طريقة الترتيب: و هذه الطريقة تتلخص ببساطة في مايلي¹:

أ- أنها من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين.

ب- أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد محل التقييم من الحسن إلى الأسوأ و الأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل أي يشمل الأداء الكلي للشخص.

ج-أن هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها فإنها ما زالت تعاني من نفس العيوب التي تعاني منها الطريقة السابقة يضاف إليها الصعوبة في تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.

* نلاحظ أن هذه الطريقة تعتمد على ترتيب الأفراد المقيمين من الأحسن إلى الأسوأ بحيث تعتمد على قياس الأداء الكلي للفرد ، ورغم بساطتها وسهولتها فلها نفس عيوب الطريقة الأولى ويصعب تطبيقها على عدد كبير من الأفراد.

¹توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء ، مدخل جديد لعالم جديد ، دار النهضة العربية ، الكويت، 1999، ص 61.

3- طريقة المقارنة بين العاملين: يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف من مجموعة ما مع موظف من مجموعة أخرى وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية¹: $n(n-1)/2$ حيث ن هو عدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم. و تكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية و تقرير من هو الأفضل في هذه المجموعة، و هكذا يتكرر ذلك بالنسبة لكل المجموعات ، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد.

تتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتيجة تقريبا في حال اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم².

ومن عيوب هذه الطريقة بالرغم من بساطتها وسهولتها أنه يصعب إستخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا ويعاب عليها أيضا أنها لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد ، و يكاد يكون الغرض منها هو إختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الإختيار والتعيين³.

* نستنتج أن هذه الطريقة تقوم على أساس مقارنة كل عامل بباقي زملائه في نفس القسم ، بحيث تتكون ثنائيات وعلى أساسها يتحدد العامل الأفضل ، ورغم بساطتها إلا أنه يصعب تطبيقها على عدد كبير من العمال.

4- طريقة التوزيع الإجباري: يقوم المقوم بكتابة إسم كل مورد من الموارد البشرية محل التقييم على بطاقة ، ثم يوزع هذه البطاقات على مجموعات (أو فئات) ، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض ، وفرز وتصنيف هذه المجموعات (الفئات) ، وإعطائها نسبة مئوية محددة تبين ماتمثلة هذه المجموعة من إجمالي الموارد البشرية محل التقييم كمايلي⁴:

المجموعة (الفئة) الأولى : ممتاز تمثل 10% من الموارد البشرية محل التقييم.

المجموعة (الفئة) الثانية : جيد جدا تمثل 30% من الموارد البشرية محل التقييم.

المجموعة (الفئة) الثالثة : جيد تمثل 20% من الموارد البشرية محل التقييم.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، مرجع سابق ، ص 92.

² علي سلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، مصر ، 1985، ص335.

³ مهدي حسن زويلف ، أحمد قطامين ، الرقابة الإدارية ، دار حنين للنشر، عمان، 1995 ، ص 374.

⁴ عطاءالله محمد تيسير الشريعة ، غالب محمود سنجق ، إدارة الموارد البشرية، الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط1، دار المنهجية للنشر والتوزيع ، 2015 ، ص ص 257-258.

المجموعة (الفئة) الرابعة : مقبول تمثل 30% من الموارد البشرية محل التقييم.

المجموعة (الفئة) الخامسة : ضعيف تمثل 10% من الموارد البشرية محل التقييم.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة عملية تقييم الأداء و سرعة التقييم، و لا تتطلب وقتا كبيرا في التقييم.¹ ومن عيوبها صعوبة إستخدامها عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة كذلك نقص الموضوعية بسبب الإعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم.²

* نستنتج أن هذه الطريقة تعتمد على توزيع تقديرات على الأفراد مع إعطائها نسبة مئوية محددة ورغم سهولتها إلى أنه لا يمكن إستخدامها على عدد صغير من الأفراد.

ثانيا : الطرق الحديثة:

ظهرت هذه الطرق نتيجة للتطورات الحاصلة على مستوى العملية الإدارية في المؤسسة واهتمام الإدارة وتقتها بالعاملين، ومن بين هذه الطرق نجد³:

1- الإدارة بالأهداف : تقوم هذه الطريقة على أساس ميل العاملين إلى معرفة وإدراك ما هو مطلوب منهم، وما ينبغي القيام به، كذلك الرغبة في مشاركة الإدارة في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلهم ورغبة العاملين أيضا في الوقوف على مستويات أدائهم ، إلا أن هذه الطريقة تعاني من مشاكل تتمثل في أنها تعبر عن قياس الفرد

العامل في عمله الحالي أي أنها عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاحه في أعمال أخرى، إضافة إلى عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع العمال حيث أنها تتطلب قدر كبير من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي.

* نستنتج أن هذه الطريقة تعتمد على إشراك العمال في تحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة وتحديد الوسائل اللازمة في تحقيقها والفترة الزمنية لإنجازها ، غير أنه لا يمكن تطبيقها على كافة العاملين.

¹ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد ، مرجع سابق ، ص 93.

² نفس المرجع، ص 93.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص ص 208-

2- قوائم السلوك المتدرجة: تتمثل هذه الطريقة في أن القائم بالقياس يقوم درجة إمتلاك الفرد العامل لصفة معينة كالكفاءة أو الفاعلية، ونجد كمثال على ذلك تقسيم أداء الفرد إلى سلسلة من الإدعاءات على النحو التالي:

أداء ضعيف ← متوسط ← جيد ← أداء متميز

ونجد أنه من مشاكل هذه الطريقة ضعف قدرة المقيمين على تقييم الصفات التي تعتبر مفضلة لدى الفرد العامل وموضعية في عملية التقييم.

* نلاحظ أن هذه الطريقة تعتمد في تقييم أداء العاملين من خلال إستخدام ميزان متدرج سلوكي من أداء متميز إلى أداء ضعيف.

3- طريقة الملاحظة السلوكية: تسمح هذه الطريقة بالتعرف على تصرفات العاملين وسلوكياتهم أثناء العمل ومراقبة إن كانت تلك السلوكيات تتكرر لديهم أم لا، وهل هي في نفس الأوقات وبالتالي إكتشاف الأسباب التي تؤدي إلى تكرار مثل هذه السلوكيات.

* نستنتج أن هذه الطريقة تركز على ملاحظة السلوكيات المتكررة وفي فترات زمنية محددة ومحاولة إكتشاف الأسباب التي تؤدي إلى تكرار هذه السلوكيات.

وفي الأخير فإن إختيار أسلوب أو طريقة من هذه الطرق متوقف على عدة إعتبارات ، كمدى سهولة إستخدام الطريقة من قبل المؤسسة.

4- طريقة الوقائع والأحداث الحرجة أو الهامة: يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث التي تؤثر في أداء الفرد لعمله، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه و تحدد قيمة كل حادث حسب أهميته للعمل، و تبقى سرية لدى الإدارة ، ويطلب من المقيم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من الوقائع تحدث خلال تأديته لعمله ، ثم تقوم إدارة القوى العاملة بتحديد كفاءة الموظف على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه ثم استخراج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد، و هذه الطريقة تقضي نوعا ما على عنصر التحيز الشخصي في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة ، كما أنها تحيز الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل جيد ، كما أنها تعطي فكرة واضحة عن أداء

العامل و كفاءته إلا أنها تتطلب وقتاً ومجهوداً كبيرين لتجميع كل البيانات والمعلومات المطلوبة في عملية التقييم.¹

* نستنتج أن هذه الطريقة تركز على سلوك الفرد وكيفية تصرفه إتجاه الحدث الذي يؤثر على أدائه وتعد هذه الطريقة بمثابة علامة على كفاءة العامل أو فشله.

المطلب الثالث: الأطراف القائمة بعملية تقييم أداء العاملين ومشكلاته

الفرع الاول: الأطراف القائمة بعملية تقييم أداء العاملين

هناك عدة أطراف قد تقوم بعملية تقييم أداء العاملين، هذه الأطراف مهما اختلفت تجاربها، إلا أن كل منها له علاقة بمن يجري تقييم أدائه ، بحيث يستطيع المقيم من خلال إتصالاته معه أن يحكم على أدائه بدرجة جيدة من الدقة ، ومن أهم هؤلاء المقيمين نجد:

1- الموظف نفسه (التقييم الذاتي) :إن العامل نفسه هو من يعرف كل تفاصيل سلوكه وأسلوب أدائه ومواطن قوته وضعفه أكثر من غيره، غير أن الهدف الأساسي من هذا التقييم هو التطوير وليس التقييم ذاته ، ويتواجد هذا النوع في العديد من الشركات التي يتوقع أن يكون موظفوها على قدر كبير من المسؤولية كمراكز الأبحاث وشركات الاستشارات.²

* نستخلص أن العامل هو الذي يقوم بتقييم أدائه بنفسه مما يخلق لديه روح المسؤولية لتحسين نقاط الضعف في أدائه.

2- المشرف :هو الشخص الأكثر قرباً من الفرد العامل وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله وأدائه³ على الرغم من ذلك، إلا أن كثيراً ما يطلب المشرف من الموظف أداء الأعمال أو القيام بسلوك معين كالعمل بعد إنتهاء الدوام الرسمي، وهذه الأعمال هي بالأساس غير مدرجة بالوصف الوظيفي، وبالتالي لا تؤخذ بعين الإعتبار عند قيام المشرف بعملية التقييم.⁴

¹ السعيد بلوم ، أساليب الرقابة ودورها في تقييم اداء المؤسسة الإقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم) ، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم الإجتماع والديموغرافيا ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011-2012 ، ص 54.

² محفوظ أحمد جودت ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص254.

طاهر محمود كلالدة ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، 2011 ، ص92.

⁴ محفوظ أحمد جودت ، مرجع سابق ، ص 255.

- * نلاحظ أن المشرف يقوم بتقييم أداء العامل من خلال مراقبته لأعماله اليومية.
- 3- الزملاء:** هم أعضاء فريق العمل، زملاء العمل بالدائرة أي زملاء الفرد العامل في العمل ولإنجاح هذا النوع من التنظيم يجب توافر الشروط الآتية:
- أن يكون هؤلاء الزملاء في الواقع التي تؤهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم.
 - أن تتوافر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم إتجاه بعضهم البعض.
 - أن يكون الزميل أو الزملاء القائمين بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية.¹
- * نستنتج أن العاملين هم من يقومون بتقييم أداء بعضهم البعض أي تقييم متبادل.
- 4- المرؤوسين:** يعد مصدرا هاما للمعلومات المتعلقة بأداء الرئيس فهم قريبون منه ويطلعون على سلوكه وتصرفاته، إلا أن المشكلة هي احتمال أن يسعى الرئيس الذي يجري تقييمه إلى إسترضاء العاملين الذين يقومون بتقييمه، مما قد يشوه من عملية التقييم.
- * نستنتج أيضا أنه بإمكان المرؤوسين تقييم رؤسائهم من خلال تصرفاتهم وسلوكياتهم.
- 5- العملاء:** يمكن إستخدامهم كمصدر وثيق للمعلومات، وبذلك يمكن أن يعطوا آرائهم في الخدمة المقدمة لهم والمسؤولين عن تقديم هذه الخدمة من خلال وسائل عديدة كالمقابلة الشخصية أو توزيع الإستبيانات يدا بيد أو بواسطة الأنترنت.
- * نلاحظ أن العملاء أيضا بإمكانهم تقييم العاملين من خلال الخدمة المقدمة لهم وطريقة التعامل معهم.
- 6- الحصول على التغذية العكسية من كل الإتجاهات:** يقوم هذا المدخل المتعلق بالحصول على التغذية العكسية من كل الإتجاهات على أساس جمع المعلومات من كافة الأطراف التي لها علاقة بالموظف بحيث تتضمن:
- الإتجاه إلى الأعلى من المرؤوسين.
 - الإتجاه الجانبي من الزملاء.
 - الإتجاه إلى الداخل من الأهداف الموضوعية.
- وبذلك فإن هذا المدخل يجمع بين كافة أنواع المقيمين لمحاولة الإستفادة من المعلومات التي يمتلكونها ، كل من وجهة نظره ، ومن الزاوية التي يطلع عليها في علاقاته مع من يجري تقييمه.²

¹ طاهر محمود كلالدة ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد ، مرجع سابق ، ص 93.

² محفوظ أحمد جودت ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 255-256.

* نستخلص من هذا العنصر جمع المعلومات عن الموظف من كافة الأطراف لإكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

وبعد تحديد من الذي يقوم بالتقييم فنأتي إلى مدة التقييم والتي تكون عادة مرة في السنة، في آخرها فهي عملية مستمرة باستمرار العمل، ولذا يجب أن تتم أكثر من مرة، ومن جهة أخرى هناك من يرى أنه يجب أن يعتمد المدير على تسجيل الأحداث والملاحظات ويحددها في سجل خاص به، ويحتفظ بها ثم يقوم ببناء تقريره التقييمي على ما تم تدوينه على العامل طيلة السنة ، حتى لا يتأثر المقيم بالأحداث الجديدة.¹

الفرع الثاني: مشكلات تقييم الأداء

يعتبر تقييم الاداء حكم بشري اي يصدر من إنسان إتجاه إنسان آخر لذلك نجده غير موضوعي ولا يخلوا

من المشكلات والأخطاء، بالرغم من الجهود التي بذلها علماء الإدارة من أجل تطويره وإكسابه قدرا من الموضوعية ، وفي ما يلي عرض لبعض المشكلات والأخطاء التي تكتنف عملية تقييم الأداء:

اولا: الأسباب المتعلقة بنظام التقييم : وتتمثل في مايلي:²

1- **عدم وجود معدلات ومعايير للأداء**: أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب ، وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع الوظائف، فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير ومعدلات لجميع أو لأغلب الوظائف، وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس، وأن يشارك المرؤوسون في إعدادها.

* إنقناد المنظمة لمعدلات ومعايير تقييم الأداء محددة وواضحة.

2- **استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف**: غالبا ما تستخدم المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف ، فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة.

¹ نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع ، الجزائر ، 2000 ، ص87.

² صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 312.

* نلاحظ انه من الأخطاء أيضا المرتكبة في عملية التقييم إتباع المنظمة طريقة واحدة في التقييم على جميع الوظائف.

3- صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف، ويمكن معالجة هذه المشكلة من خلال:

أ -تحديد عناصر كل وظيفة أو مجموعة من الوظائف.

ب -ترتيب هذه العناصر على حسب أهميتها.

ج -عرض هذه العناصر على الخبراء لبيان وجهة نظرهم في أهمية هذه العناصر للأداء.

4- عدم كفاءة نماذج التقييم : تلعب نماذج تقييم الأداء دورا فعالا في نجاح العملية ، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد يشجع المقيم على تعبئته في وقته وبتقان ، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي إلى تهرب المقيم من إعداده أو عدم الاهتمام عند التعبئة، وغالبا ما يكون عدم كفاءة النماذج ناتج عن أحد الأسباب التالية:

أ -عدم تضمين النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقييم.

ب -اشتمال النماذج على عدد كبير أو قليل من عناصر التقييم يعكس الواقع الفعلي لأداء الموظف.

ج -التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للموظف وليس أدائه.

* عدم فاعلية وكفاءة النماذج المخصصة لتقييم أداء العاملين وعدم وضوحها.

5- صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم، ويمكن معالجة هذه المشكلة من خلال:

أ -تجميع الوظائف المختلفة في مجاميع تضم كل منها وظائف متقاربة في واجباتها ومسؤولياتها.

ب -إجراء تقييم لأهمية كل عنصر من عناصر التقييم.

ج -توزيع الدرجات على عناصر التقييم في ضوء أهمية كل عنصر.

6- إتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير :حيث أن السرية لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء الموظف ، لأن السرية المطلقة لن تشعر الموظف صاحب الأداء الضعيف بنواحي ضعفه ، مما قد يجعله يستمر في أدائه السيء.

* نستنتج أن هناك بعض المؤسسات تلجأ إلى عدم إخطار العاملين بنتائج عملية التقييم.

7- عدم توفر أوصاف وظيفية :إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة واضحة لجميع الوظائف في المؤسسة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء، ومع أن إعداد أوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهم، إلا أن الأهم هو توفير الأوصاف في جميع الإدارات ولدى الرؤساء المباشرين ، لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات التي تتطلبها طبيعة وظائف مرؤوسهم ، كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف وخاصة الجدد منهم.

* عدم قيام المنظمة بتوصيف الوظائف من خلال تحديد بوضوح مسؤولياتها وواجباتها وبالتالي عدم فهم العاملين لطبيعة العمل الموكل لهم.

ثانياً: الأسباب المتعلقة بالمقيم : وتتمثل في مايلي:¹

1- تأثير الهالة :ويتمثل هذا الخطأ في أن الرئيس يحكم على الشخص من غير إدراك حكما عاما بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة أو الضعف في أدائه أو صفاته ، ومثال ذلك إذا ما اعتقد الرئيس أن المرؤوس منتظم في مواعيد العمل ولا يتأخر، فقد يميل إلى إعطائه تقديرا مرتفعا في باقي عناصر التقييم أو العكس ، فقد يكون

المرؤوس ضعيفا في عنصر معين فيؤدي ذلك إلى أن يعطيه الرئيس تقديرا منخفضا في باقي العناصر، ويطلق

على هذا الخطأ اسم "تأثير الهالة".

* نستخلص أنه من الأخطاء الشائعة إفتقار المقيم للموضوعية والدقة في عملية تقييم أداء العاملين.

2- التساهل: إن شخصية المقيم وطريقة تفكيره تؤثر في عملية التقييم، فبعض الرؤساء يميل لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيه بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم، وغالبا ما يكون السبب ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم وتجنبا لمعاداتهم وكسبا لرضاهم وتعاطفا معهم، أو لإيهام الآخرين بأن إدارتهم جيدة وناجحة.

* نلاحظ إعتقاد المقيم على أسلوب التساهل في تقييم الأداء دون مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.

3- التشدد :على نحو مناقض فهناك بعض الرؤساء لديهم ميل لإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي للمرؤوس، ويعود السبب إلى شخصية المقيم، ونظرته إلى أنه لا يوجد أشخاص يستطيعون أداء العمل المطلوب منهم على أكمل وجه أو اعتقادهم بأنهم كلما كانوا أكثر شدة زاد خوف مرؤوسيهم واتبعوا أوامرهم.

* نلاحظ إستخدام المقيم أسلوب التشدد والتجبر لإعتقاده بعدم وجود عاملين أكفاء.

4- نحو الوسط : يتجه بعض الرؤساء إلى إعطاء تقارير متوسطة لجميع الموظفين رغم وجود إختلافات واضحة في أدائهم، وقد يكون السبب وراء ذلك عدم توفر البيانات أو عدم إهتمام المقيم بالتقييم أو جهله بالفروق الفردية أو ترضية أصحاب الأداء الضعيف.

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص309.

- * نلاحظ لجوء بعض المقيمين إلى إعطاء تقارير متوسطة لجميع الموظفين دون مراعاة الفروق الفردية.
- 5- **التحيز الشخصي:** يحدث هذا نتيجة لميل الرئيس وتفضيله لأشخاص معينين لأسباب ليس لها علاقة بموضوع التقييم سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو نفسية، مثل تأثير علاقات الصداقة والزمالة، والعلاقات العائلية والميول والتفضيل، وبالتالي عدم الموضوعية.
- * نلاحظ تآثر المقيم بالجانب الشخصي والاجتماعي في عملية التقييم أي إتباع أسلوب المجاملات والمحاباة.
- 6- **الانطباعات الأخيرة:** يتمثل هذا الخطأ في تآثر المقيم بتصرفات وأداء الموظفين في الفترة الأخيرة السابقة للتقييم، فإذا كان سلوك الموظف وأدائه في الفترة الأخيرة جيدا حصل على تقديرات عالية بغض النظر عن سلوكه وأدائه قبل ذلك ، والعكس صحيح.
- * نلاحظ تآثر المقيم بآخر تقييم.
- 7- **إختلاف التقدير باختلاف الغرض :** يتأثر المقيم بالغرض من تقييم الأداء، فإذا كان الغرض تطوير وتحسين أداء الموظف فغالبا ما يكون المقيم متشددا ويبيدي نقاط الضعف بهدف إلحاق موظفيه بدورات تدريبية ، أما إذا كان الغرض هو الترقية أو المكافأة فإن معدي التقارير يميلون إلى إعطاء تقديرات عالية لإستفادة موظفيهم من هذه الفرص.
- * نستخلص تآثر المقيم بالغرض من عملية تقييم الأداء.
- 8- **عدم إهتمام الرؤساء بالتقييم :** النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها تأدية واجب لابد منه ، وبالتالي تتم تعبئة النماذج بدون تحري الدقة وبدون الرجوع إلى السجلات والمستندات والملاحظات عن الموظف، وقد يكون السبب قلة التوعية أو عدم دعم العملية عن الإدارة ، أو غياب الهدف الرئيس من عملية التقييم عن الرؤساء وهو التحسين، فتجدهم لا يناقشون مرؤوسيهم وتوجيههم بنواحي القوة والضعف في أدائهم، وبالتالي إستمرار الموظف في أدائه السيئ إعتقادا منه أنه يؤدي عملا جيدا.
- * نستنتج من هذا العنصر عدم مبالاة الرؤساء من عملية التقييم وعدم إعطائها الأهمية اللازمة.

ثالثا : الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم : تتمثل في مايلي:¹

تعتبر الجهة التي وضعت نظام تقييم الأداء مسؤولة عن متابعة النظام، والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودها ، وأهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم نجاح النظام هي:

1- **نقص النشرات الدورية:** إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية في لوائح وأنظمة وتعميم وتوجيهات وإرشادات المتعلقة بتقييم الأداء وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين، قد يكون سببا من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه.

* نستنتج عدم وضوح الأهداف من عملية التقييم وجهل الرؤساء بها.

2- **قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين:** إن الرؤساء المشرفين سواء كانوا جددا أم لا، بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها، ومسؤولية الجهة المسؤولة عن النظام المساهمة مع جهات التدريب في إعداد البرامج والمشاركة في التدريب بعض حالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين.

* نستنتج أنه من أخطاء تقييم الأداء عدم إخضاع الرؤساء المباشرين إلى دورات تدريبية بصفة مستمرة.

3- **قلة المتابعة:** مهما كان النظام الموضوع جيدا، فإنه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت النظام، وذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه الجهاز في عملية التطبيق، والمساهمة معها في الوصول إلى حلول، وعدم المتابعة قد يؤدي إلى تراكم المشاكل، فمثلا عندما تلاحظ الجهة المسؤولة عن النظام المغالاة في إعطاء تقديرات

عالية أو منخفضة، فإنه لابد من لفت نظر هذه الجهة، فترك المشاكل بدون حلول قد يؤدي إلى عدم جدية المقيمين وعدم الإهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج التقييم، مما يتسبب عنه ظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء.

* نلاحظ كذلك أنه من أخطاء تقييم الأداء عدم المتابعة المستمرة لهذا النظام من قبل الجهة المعنية.

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 314.

رابعاً : الأسباب المتعلقة بالمرؤوس : تتمثل في مايلي:¹

- 1-عدم معرفة المرؤوس ما هو مطلوب منه.
 - 2-عدم قدرة المرؤوس على أداء ما هو مطلوب منه.
 - 3-عدم فهم المرؤوس لنظام التقييم.
 - 4-شعور المرؤوس بالظلم وعدم الأمان.
 - 5-ميل المرؤوس للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.
 - 6-ثمة مشكلات تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون المرؤوس مسؤولاً عنها وذلك مثل:
 - أ -وجود سمات وخصائص لدى المرؤوس تشبه خصائص الرئيس مما يجعل الرئيس يتحيز له.
 - ب -الأقدمية في العمل.
 - ج -عمر المرؤوس، كأن يكون كبيراً في السن، مما قد يدفع رئيسه إلى إحترام سنه ومنحه تقديراً مرتفعاً.
- * نلاحظ أن من مشكلات تقييم الأداء أيضاً أسباب تتعلق بجهل المرؤوس بطبيعة العمل الموكل له وعدم قدرته وكفاءته في إنجاز المهام الموكلة له ، ولامبالاة المرؤوس بنتائج التقييم لجهله بنظام الأداء، إضافة إلى أن هناك أخطاء لا يكون المرؤوس مسؤولاً عنها مثل: تحيز الرئيس للمرؤوس نتيجة أقدميته في العمل ، أو كبر سنه أو وجود تشابه في الخصائص.

¹ مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، مرجع سابق ، ص 110.

المبحث الثالث: دور التكوين في تحسين أداء العاملين

المطلب الأول: إجراءات تحسين الاداء

إن من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:¹

أولاً : تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الإنحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري ، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين ، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء ، وفيما إذا كانت العملية قد تمت

بموضوعية وهل أن إنخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى إنخفاض الأداء ، ومن هذه الأسباب الدوافع والقبليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل ، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور، الحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابًا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل...إلخ.

إن غياب أحد هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الإنخفاض في الأداء.

* نستخلص أنه لتحسين الأداء لابد من معرفة الفجوة في الأداء ومسبباتها وذلك من خلال مقارنة الأداء المتوقع لتحقيق أهداف المنظمة وأداء العاملين الفعلي قبل إختيار وسيلة المعالجة.

ثانياً : خطة عمل للوصول إلى الحل:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والإستشاريين والإختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والأراء المقترحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

¹ سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ، ص ص 157-158.

* نستنتج أن الخطوة الثانية تتمثل في إختيار وسيلة معالجة للتقليل من هذه المشكلات وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والإستشاريين في مجال تطوير وتحسين الأداء.

ثالثا : الإتصالات المباشرة:

إن الإتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماط الإتصال المناسبة.

* نستنتج ان الخطوة الثالثة في عملية تحسين الأداء تتمثل في مهارة الإتصال بين المشرفين والعاملين.

المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء الوظيفي

حسب هاينز هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي:¹

1- تحسين الموظف: يرى هاينز أنه من أكثر العوامل صعوبة في التغيير لأن الموظف بحاجة دائما إلى تحسين أدائه وذلك من خلال:

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا وإتخاذ إتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والإعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل.
 - التركيز على مايرغب الفرد ومايبين ما يؤدي ، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل جيد.
 - الربط بين الأهداف الشخصية ، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط مع إهتمامات وأهداف الموظف والإستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب في الأداء.
- * من خلال هذا العنصر نلاحظ أن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين أدائه وأنه لا بد من التركيز على رغبة الفرد ومع ما يطلب منه والربط بين إهتماماته وأهدافه.

2- تحسين الوظيفة: يؤكد أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في إنخفاض أداء الموظف ، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي للفرد دافعا للإستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب ، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى

¹ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، طرق تحسين الأداء، <https://hrdiscussion.com> يوم 09-05-2019 الساعة

الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

* نلاحظ من خلال هذا العنصر أنه لتحسين أداء الموظف لا بد من تغيير مواقع الموظفين أي أن ينتقل الموظف بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن هذه الأقسام وبالتالي عدم شعوره بالملل.

3- تحسين الموقف: يرى أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الإتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة ، وبالتالي فإن إهتمام المشرف بالإتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز كل هذه الأمور لها دور فعال في تحسين الأداء.

* نلاحظ أيضا بيئة العمل تلعب دورا في تحسين الأداء من خلال عملية الإتصال والمتابعة الدائمة وتفويض السلطة.

المطلب الثالث : التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين

يلعب التكوين دورا أساسيا في التأثير على زيادة وكفاية المنظمات ، حيث أصبح من النشاطات الأساسية المسندة إلى إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للأفراد العاملين ، فهو يهدف إلى مساعدة العاملين في إكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء أعمالهم وصقل مهاراتهم وبالتالي إستمرار المؤسسة ونموها وبقائها في عالم الأعمال ، خاصة في ظل الإنفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني ، وتدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر وكثرة المنافسة.

وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها مايلي¹:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.

¹بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مرجع سابق، ص ص

- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة وخلق إتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة ، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الإتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

خلاصة الفصل

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، فهي تعد المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات ، حيث يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من أجل إستثمارها ، ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين ومساعدتهم على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال العملية التكوينية التي تهدف إلى تحسين مستوى العاملين وتحديث معارفهم ومعلوماتهم وحل مشاكلهم في العمل وتطوير مهارات الإتصال في جميع المستويات .

الفصل الرابع : منهجية الدراسة وإجراءات البحث الميداني

تمهيد

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجالات الدراسة

ثالثاً: عينة ومجتمع الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب وتحليل البيانات

المبحث الثاني: إجراءات البحث الميداني.

أولاً: تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

ثانياً: نتائج الدراسة.

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية.

2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

3- النتائج العامة.

ثالثاً: الإقتراحات والتوصيات.

خلاصة الفصل

تمهيد

يحتوي هذا الفصل على مختلف الإجراءات المنهجية التطبيقية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة ، حيث يعد خطوة هامة في الدراسة لأنه يساعد في الوصول إلى إجابات علمية عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها ، ويشمل هذا الجانب عدة خطوات منها إختيار المنهج المناسب للدراسة ، تحديد مجالات الدراسة الميدانية أي المجال المكاني والزمني وكذلك المجال البشري مع تحديد مجتمع الدراسة وطريقة إختيار العينة بالإضافة إلى تحديد أدوات جمع البيانات والتي من خلالها يتم جمع البيانات والحقائق حول الموضوع والتي تسمح بتحليل وتفسير هذه البيانات ومن ثم إستخلاص النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة ثم النتائج العامة للدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: منهج الدراسة.

تعددت المناهج العلمية تبعاً لتعدد مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق بطريقة علمية دقيقة وتحدد طبيعة المناهج وفق الأهداف المرجوة من كل دراسة، وهذا التحديد يكون ناجماً أيضاً عن طبيعة الموضوع.

فمنهج البحث هو "الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة¹."

كما يعرفه محمد الغريب بأنه: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة، بهدف الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة²."

ونظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على دور التكوين في تحسين أداء العاملين بمؤسسة إدارية كمديرية التربية، وذلك بمعرفة آراء وردود أفعال المستفيدين من العملية التكوينية التي تم تنظيمها خارج المؤسسة وتقدير مدى إستفادة هؤلاء العاملين منها، وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً أو كميّاً.

فالمنهج الوصفي "يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميّاً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة³."

¹ بلقاسم سلاطينية، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004، ص 35.

² محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1987، ص 77.

³ عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن، 2007، ص 228.

ثانياً: مجالات الدراسة

عند القيام بأي دراسة ميدانية لابد من تحديد مجالات الدراسة تحديداً دقيقاً يضيف عليها مصداقية أكثر ويزيل أي التباس عنها، حيث تعتبر عملية ضرورية وهامة لأي بحث إجتماعي، وتتمثل في ثلاثة مجالات هي: المجال المكاني (الجغرافي) ، المجال البشري والمجال الزمني.

1-المجال المكاني(الجغرافي):

حدد المجال المكاني للدراسة الميدانية بإقليم ولاية قالمة وبالتحديد بمديرية التربية، وهي مديرية ولائية من ضمن مديريات الهيئة التنفيذية ، يترأسها مدير التربية الذي هو عضو في الهيئة التنفيذية ، ويعين بمرسوم رئاسي، مهمته السهر على متابعة تـمدرس التلاميذ ومراقبة البرامج المسطرة من طرف وزارة التربية الوطنية وتسيير الملفات الإدارية للأساتذة والإداريين والعمال المهنيين.

و أنشأت مديرية التربية سنة 1974 أي مع إنشاء الولاية بعد التقسيم الإداري لسنة 1974 ، بعدما كانت تابعة لولاية عنابة ، وقد تم فتح مقرها بمديرية التربية القديمة الناجمة عن تحويل مدرسة إبتدائية ، وفي سنة 2010 تم فتح مقر جديد لمديرية التربية ، ويقدر مجموع موظفيها الدائمين ب: 165موظفاً. وتتكون هذه المؤسسة من :

أ-مكتب مدير التربية :الذي تسند إليه مهام تنفيذ البرامج المصادق عليها من طرف الوزارة الوصية.

ب-الأمانة العامة :لها صلاحيات إدارية مساعدة لمدير التربية في بعض المهام الإدارية.

ج -مصالح مديرية التربية: تتكون من خمسة مصالح وهي:

*مصلحة المستخدمين: يترأسها رئيس المصلحة، وتتمثل مهامها في معالجة الملفات الإدارية لقطاع

التربية وتضم المكاتب التالية:

- مكتب التعليم المتوسط والثانوي

- مكتب التعليم الإبتدائي.

- مكتب الإداريين والعمال المهنيين.

- مكتب المنازعات والمعاشات.

*مصلحة التكوين والتفتيش :تضم مكاتبين:

- مكتب التكوين :يختص في تكوين الأساتذة والمعلمين أثناء الخدمة.

- مكتب التفتيش :يجمع ويراقب التقارير المقدمة من طرف المفتشين.

*مصلحة البرمجة والمتابعة: تضم مصلحة البرمجة والمالية وتحتوي على :

- مكتب البرمجة والخريطة المدرسية التي من وظائفها الاستقصاء الشامل ليوم 20 أكتوبر من كل سنة و يضم إحصاء شامل للتلاميذ والهياكل والتجهيزات التربوية، بما فيها موظفي القطاع، الموارد البشرية والمادية لقطاع التربية (كذلك إعداد الخريطة المدرسية) ضبط احتياجات القطاع إلى الهياكل القاعدية لضمان تدرس التلاميذ في ظروف عادية إلى آفاق السنة المقصودة.

- مكتب البناءات والتجهيزات المدرسية: يعمل بالتنسيق مع مديرية السكن والتجهيزات العمومية لولاية قالمة فيما يخص انطلاق الأشغال بالمشاريع المدرسية والتربوية المسجلة.

- مكتب الشؤون الاجتماعية والرعاية الصحة: يقوم بجمع ودراسة ملفات المنح المدرسية وكذلك السهر على تسيير وحدات الكشف والمتابعة التي تضم (طبيب عام، طبيب أسنان وممرضين).

- مكتب الميزانية والمصالح الاقتصادية: يسهر على دراسة وتوزيع الميزانية على المؤسسات التربوية ومراقبة الحسابات المالية للمؤسسات.

*مصلحة الدراسات والإمتحانات: تضم ثلاث مكاتب:

- مكتب التعليم الابتدائي والمتوسط: يقوم بإعداد خريطة النظام التربوي بالمؤسسات التعليمية المدرسية.

- مكتب التعليم الثانوي: يقوم بإعداد خريطة النظام التربوي بالمؤسسات التعليمية الثانوية.

- مكتب الامتحانات والمسابقات المدرسية والمهنية: يسهر على تنظيم الامتحانات الرسمية والمهنية.

*مصلحة تسيير نفقات المستخدمين: يضم ثلاثة مكاتب:

- مكتب التعليم المتوسط والثانوي.

- مكتب التعليم الإبتدائي.

- مكتب الإداريين والعمال المهنيين.

2- المجال البشري.

ويقصد به أفراد المجتمع المدروس، وحسب طبيعة هذا الموضوع فقد اشتمل المجال البشري لهذه

الدراسة العاملون في مجال الإدارة الذين إستفادوا من العملية التكوينية بمديرية التربية لولاية قالمة.

ونظرا لقلّة الأفراد العاملين المستفيدين من هذه العملية، فقد تم إجراء مسح شامل لهذه الفئة والبالغ عددها 30 عاملا، وقد تم إستبعاد المفتشين الذين إستفادوا من العملية التكوينية لتواجدهم في أماكن متفرقة وخارج الولاية.

3-المجال الزمني.

يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها هذه الدراسة والتي دامت ستة أشهر مقسمة إلى فترتين:

أ- **المرحلة النظرية:** وهي الفترة الممتدة من جانفي إلى مارس حيث تم فيها البدء بجمع المعلومات والمراجع حول موضوع الدراسة، وذلك بزيارة المكتبة الجامعية ومكتبة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير، قدور جبالة -قالمة، وتم خلالها صياغة الإشكالية بعد عدة محاولات، ثم تحضير الفصول النظرية لهذه المذكرة.

ب- **المرحلة الميدانية:** وكانت بداية شهر إفريل حيث قمنا بزيارات إستطلاعية للمؤسسة المختارة بعد الحصول على الموافقة، تم إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي المؤسسة وبعض الإداريين قصد جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة ككل و أيضا لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

وفي 15 أفريل تم توزيع الإستمارة وتجربتها على أفراد المجتمع المدروس وهم العاملين الذين إستفادوا من العملية التكوينية لغرض معرفة مدى فهمهم للأسئلة وتعديل البعض منها ، وقد تم تطبيقها بعد إدخال بعض التعديلات عليها وتوزيعها على المبحوثين وبعدها تم جمع هذه الإستمارات.

ثالثا-مجتمع وعينة الدراسة:

تناولت هذه الدراسة دور التكوين في تحسين أداء العاملين وتم أخذ مديرية التربية لولاية قالمة نموذجا لذلك، وبعد اتصالات متكررة بالمؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية، تم التعامل مع مصلحة التكوين والتفتيش حيث تم عرض موضوع الدراسة عليهم وشرح أهدافها، وتم تزويدنا بالإحصائيات اللازمة التي سوف نعتمد عليها في الجانب الميداني من هذه الدراسة، وحسب مصلحة المستخدمين لهذه المؤسسة يقدر مجموع الموظفين الدائمين ب: 165موظفا.

وحسب ذات المصدر فعدد الموظفين الذين تلقوا تكويننا فعليا يقدر ب 30 موظفا، وبالتالي فمجتمع الدراسة يتمثل في مجموع الموظفين الذين تلقوا دورات تكوينية خارج المؤسسة على إعتبار أن المؤسسة لاتملك الإمكانيات اللازمة لإجراء العملية التكوينية داخل المؤسسة، وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة

دور التكوين في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية لولاية قالمة، فإننا سنعتمد في هذه الدراسة على المسح الشامل لمجتمع البحث.

رابعا: أدوات جمع البيانات:

كل منهج يحتاج إلى أدوات لجمع البيانات، فالقيام بالدراسة الميدانية يتطلب إختيار سليم للأدوات التي من شأنها أن تجعل العمل متكاملًا و لا يمكن تحت أي ظرف أن تنجز دراسة علمية من دون توفر أدوات مناسبة لطبيعة الموضوع ولنوع المنهج المختار تطبيقه و بالنسبة لهذه الدراسة كانت أهم الأدوات المعتمدة :

1-المقابلة: هي من الأدوات المعتمدة في الكثير من الدراسات، وتعرف على أنها: "علاقة ديناميكية وتبادل لفظي بين شخصين أو أكثر، وهي أداة بارزة من أدوات البحث العلمي، وظهرت كأسلوب هام في ميادين عدة منها علم الاجتماع.¹

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

2-الإستبيان: "تعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الإجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين ، والتي يتم إعدادها إعدادا محددًا، وترسل بواسطة البريد أو تسلّم إلى الأشخاص المختارين (المبحوثين) لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادتها ثانية"².

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

اشتملت الإستمارة على **26 سؤالاً**، تضمنت أربعة محاور قسمت على النحو التالي:

¹ إحسان محمد الحسن، الأسس العملية لمنهج البحث الاجتماعي، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1986، ص 93.

² محمد شفيق ، البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2006،

- المحور الأول : عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى ستة (06)، تدور في مجملها حول البيانات العامة الخاصة بالمبحوث والمتمثلة في : الجنس، السن، الحالة الإجتماعية ، المستوى التعليمي عدد سنوات الأقدمية ، تصنيف الرتبة داخل المؤسسة وهي معلومات تهدف إلى التعرف على الجانب الشخصي للمبحوثين.

- المحور الثاني: يخص التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين، وتضمن هذا المحور سبعة (07) أسئلة مغلقة تتضمن خيارات محددة ، حيث يختار المبحوث الإجابة المناسبة له.

- المحور الثالث: يخص دور برامج التكوين في تحسين أداء العاملين وتضمن هذا المحور سبعة (07) أسئلة (06 أسئلة مغلقة و سؤال واحد مفتوح).

- المحور الرابع: يتعلق بتأثير المكون في تحسين أداء العاملين، وتضمن هذا المحور ستة (06) أسئلة (05 أسئلة مغلقة و سؤال واحد مفتوح).

خامسا: أساليب تحليل البيانات

بعد عملية جمع البيانات ، تم الإعتماد في تحليلها على ما يلي:

- عرض البيانات في جداول بسيطة.

- إستخدام التكرارات

-إستخدام النسب المئوية للتعرف على إستجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور الدراسة، حيث

تحسب النسب المئوية على النحو التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100$$

المبحث الثاني: إجراءات البحث الميداني

أولاً: تحليل وتفسير بيانات الدراسة

1-البيانات الشخصية

جدول رقم(02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

| النسبة% | التكرار | الجنس |
|---------|---------|---------|
| 10% | 03 | ذكر |
| 90% | 27 | أنثى |
| 100% | 30 | المجموع |

يتبين من خلال الجدول رقم (02) أن كل افراد المجتمع المدروس هم من فئة الإناث بنسبة 90% في حين نجد أن نسبة الذكور ضئيلة جدا حيث تقدر ب 10% ، ويمكن تفسير هذا الإختلاف الكبير بين النسبتين إلى أن مشاركة فئة الإناث في مسابقات التوظيف أكثر من فئة الذكور وبالتالي فرص التشغيل عندهن أكبر من الذكور ، إضافة إلى أن العمل الإداري يتلاءم وطبيعة المرأة ، فهو في الغالب يتطلب التفكير وتقنيات ومهارات تستطيع المرأة إنجازها.

جدول رقم(03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

| النسبة% | التكرار | السن |
|---------|---------|----------------|
| 20% | 06 | من 29-20 سنة |
| 36,67% | 11 | من 39-30 سنة |
| 40% | 12 | من 49-40 سنة |
| 3,33% | 01 | أكثر من 50 سنة |
| 100% | 30 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم(03) أن أعمار افراد العينة تركزت عند الفئة (49-40 سنة) وذلك بنسبة 40% وعدد أفرادها 12، أما نسبة 36,67% فتمثل الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين (30-39 سنة) وعدد أفرادها 11 ، أما الفئة العمرية (29-20 سنة) فتمثل نسبتها 20% وعدد أفرادها من إجمال أفراد العينة هو 06 ، أما الفئة العمرية التي يتراوح سنها أكثر من 50 سنة فقد قدر عدد أفرادها

01 بنسبة 3,33% ، ويمكن تفسير تمركز العاملين في الفئة الأولى على أن مهام الوظيفة يتطلب الخبرة والمهارة لدى الأفراد العاملين.

جدول رقم(04) يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية.

| النسبة% | التكرار | الحالة العائلية |
|---------|---------|-----------------|
| 63,33% | 19 | أعزب |
| 30% | 09 | متزوج |
| 6,67% | 02 | مطلق |
| 00% | 00 | أرمل |
| 100% | 30 | المجموع |

نلاحظ من الجدول رقم(04) أن جل أفراد العينة الذين إستفادوا من العملية التكوينية من فئة العزاب وذلك بنسبة 63,33%، في حين ان نسبة 30% من أفراد العينة متزوجين، أما الفئة الثالثة فهي فئة المطلقين والتي تقدر نسبتها ب 6,67%، ويمكن تفسير النسبة العالية لفئة العزاب يتميزون بالإستقرار.

جدول رقم(05) يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.

| النسبة% | التكرار | المستوى التعليمي |
|---------|---------|------------------|
| 00% | 00 | إبتدائي |
| 3,33% | 01 | متوسط |
| 50% | 15 | ثانوي |
| 46,67% | 14 | جامعي |
| 100% | 30 | المجموع |

نلاحظ من الجدول رقم(05) أن أعلى نسبة من المستوى التعليمي لدى مجتمع البحث المدروس تقدر ب 50% وتمثل المستوى النهائي من التعليم الثانوي ، في حين أن نسبة أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي تقدر ب 46,67% ، أما الذين لديهم مستوى متوسط فتقدر نسبتهم ب 3,33% ، ويمكن تفسير ذلك إلى أن مديرية التربية تحتوي على تخصصات وظيفية لا تحتاج لنسبة معينة من التعليم العالي ولا تتطلب ثقافة عالية ، ويأتي في المرتبة الثانية ذوو المستوى الجامعي الذين يشغلون هذه

الوظائف التي لا تتناسب مع مؤهلهم العلمي وهذا راجع لعدم توفر مناصب شغل ، أما المرتبة الثالثة فهي فئة الأفراد العاملين ذوو المستوى التعليمي المتوسط ويبلغ عددهم عامل واحد ، وهذا راجع إلى أن هذا المستوى كان يوظف به في السنوات الماضية أين كان سوق العمل بحاجة إلى يد عاملة لشغل هذه الوظائف.

جدول رقم(06) يوضح توزيع افراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

| النسبة% | التكرار | الأقدمية في العمل |
|---------|---------|-------------------|
| 63,33% | 19 | أقل من 05 سنوات |
| 30% | 09 | من 06 إلى 10سنوات |
| 3,33% | 01 | من 11 إلى 15 سنة |
| 3,33% | 01 | من 16 إلى 20 سنة |
| 00% | 00 | من 21 سنة فما فوق |
| 100% | 30 | المجموع |

يوضح الجدول رقم (06) أن فئة عدد سنوات الاقدمية الأقل من 05 سنوات ، الذين إستفادوا من دورات تكوينية وعددهم 19 عاملا تمثل النسبة الأكبر والمقدرة ب63,33 % مقارنة بباقي الفئات حيث تليها نسبة 30% التي تمثل فئة عدد سنوات الأقدمية من (06 إلى 10 سنوات) ، في حين نجد نفس النسبة لدى أفراد الفئة التي تتراوح نسبة الأقدمية ما بين (11 إلى 15 سنة) و (16 إلى 20 سنة) والمقدرة ب 3,33%، أما بالنسبة لفئة عدد سنوات الأقدمية الأكثر من 21 سنة فتقدر نسبتها ب00,00% ، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الفئة الأولى من الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم بعد فتح مسابقات التوظيف في الآونة الأخيرة على مستوى مديرية التربية مما يجعلها تهتم بفئة الموظفين الأقل أقدمية لتأهيلهم وتنمية معارفهم وتطوير مهاراتهم وبالتالي تحسين أدائهم.

جدول رقم (07) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني.

| النسبة% | التكرار | المستوى المهني |
|---------|---------|----------------|
| 70% | 21 | عون تحكم |
| 30% | 09 | عون تنفيذ |
| 00% | 00 | إطار |
| 100% | 30 | المجموع |

نلاحظ من الجدول رقم(07) أن فئة المبحوثين الذين إستفادوا من دورات تكوينية ويصنفون في رتبة عون تحكم يمثلون الأغلبية وذلك بنسبة 70%، تليها نسبة فئة المبحوثين الذين يصنفون في رتبة عون تنفيذ والمقدرة ب 30%، في حين نجد فئة المبحوثين المصنفة في رتبة إطار تقدر نسبتها 00%، ويمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسة تهتم بفئة عون تحكم لإحتياج هذه الفئات لدورات تكوينية بسبب طبيعة عملهم في الإدارة وبالنسبة لفئة إطار فهي لاتخضع لدورات تكوينية وذلك حسب سياسة المؤسسة المعتمدة.

2- بيانات خاصة بعملية التكوين في تحسين أداء العاملين

جدول رقم(08) يوضح كيفية حصول أفراد العينة على الوظيفة

| النسبة% | التكرار | الإحتمالات |
|---------|---------|-------------|
| 3,33% | 01 | تعيين مباشر |
| 96,67% | 29 | مسابقة |
| 00% | 00 | معارف شخصية |
| 100% | 30 | المجموع |

يبين الجدول أعلاه ان أكبر نسبة من افراد العينة تم إلحاقهم بالمؤسسة عن طريق المسابقة والمقدرة ب96,67% في حين نجد نسبة ضئيلة جدا والمقدرة ب3,33% تمثل أفراد العينة الذين تم تعيينهم مباشرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تعتمد على الشفافية في تعيين موظفيها أما بالنسبة للفئة التي تم تعيينها مباشرة فهذا راجع إلى أنه في السابق كانت الحاجة إلى اليد العاملة مما يتم الإعتماد على هذه الطريقة.

جدول رقم (09) يوضح خضوع أفراد العينة لعملية التكوين ومدى إستفادتهم منها.

| النسبة% | التكرار | الإحتمالات | النسبة% | التكرار | الإحتمالات |
|---------|---------|-------------------------|---------|---------|------------|
| 70% | 21 | تحسين المعارف والمهارات | 100% | 30 | نعم |
| 00% | 00 | تغيير في السلوك | | | |
| 30% | 09 | أخرى | | | |
| 100% | 30 | المجموع | | | |
| | | | 00% | 00 | لا |
| | | | 100% | 30 | المجموع |

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ ان أكبر نسبة من أفراد المجتمع المدروس قد خضعوا إلى دورات تكوينية بعد إلتحاقهم بالعمل والتي تقدر ب 100% وقد إستفادوا منها ويتجلى ذلك من خلال أن العملية التكوينية قد أفادتهم بدرجة كبيرة في تحسين مهاراتهم ومعارفهم وذلك بنسبة 70% ، في حين أن نسبة 30% من أفراد العينة كانت إستفادتهم من هذه العملية متنوعة بينما نسبة 00% من الأفراد المبحوثين لم تفدهم هذه العملية في تغيير سلوكياتهم ، أما بالنسبة للفئة التي كانت إجابتهم ب "لا" فنقدر نسبتها ب 00% ، وهذا يدل أن مديرية التربية تهتم بتكوين فئة العاملين الجدد لتنمية مهاراتهم ومعارفهم مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

جدول رقم(10) يوضح مدة تكوين أفراد العينة.

| النسبة% | التكرار | مدة التكوين |
|---------|---------|---------------------------|
| 100% | 30 | قصيرة المدى(03-06أشهر) |
| 00% | 00 | متوسطة المدى(06-عامين) |
| 00% | 00 | طويلة المدى(عامين فمافوق) |
| 100% | 30 | المجموع |

يوضح الجدول رقم(10) أن أعلى نسبة والمقدرة ب 100% تمثل فئة المبحوثين الذين إستفادوا من العملية التكوينية في مدة قصيرة المدى (03-06أشهر) وعددهم 30 ، بالمقارنة بين نسب فئات المبحوثين الذين إستفادوا من التكوين في المدة متوسطة(06-عامين) وطويلة المدى(عامين فمافوق) حيث نجد لديهم نفس النسبة والمقدرة ب00% ، وتدل هذه النتيجة على أن المؤسسة تلجأ إلى هذا النوع

من التكوين بهدف تغطية إحتياجات تكوينية عاجلة وسريعة كذلك لأنه أقل تكلفة من حيث الجهد والمال إضافة لعدم شعور المتكونين بالملل من التكوين.

جدول رقم(11) يوضح مكان إجراء التكوين لأفراد العينة.

| النسبة% | التكرار | مكان إجراء التكوين |
|---------|---------|--------------------|
| 00% | 00 | داخل المؤسسة |
| 100% | 30 | خارج المؤسسة |
| 00% | 00 | معا |
| 100% | 30 | المجموع |

يبين الجدول أعلاه أن فئة أفراد المجتمع المدروس الذين إستفادوا من دورات تكوينية يتم تكوينهم خارج المؤسسة والتي تمثل أعلى نسبة والمقدرة ب100% ، بينما نجد نفس نسبة الأفراد الذين إستفادوا من دورات تكوينية داخل المؤسسة أو معا منعدمة والمقدرة ب 00% ، ويمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسة تلجأ إلى التكوين خارج موقع العمل والذي يتم من خلال الإلتحاق بالدورات التكوينية في جامعة التكوين المتواصل والمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير - قدور جبالة - وذلك لتوفرهما على أدوات متطورة وتقديمهما برامج تكوينية جيدة حيث هذا النوع من التكوين يتخذ شكل دروس منظمة بهدف إعطاء المتكونين الوقت الكافي وإبعادهم عن ضغوط العمل على عكس التكوين داخل المؤسسة الذي من الممكن أن لا تكون لدى المشرفين الخبرة كمكونين إضافة إلى إحراج المتكونين أمام الموظفين ذو الخبرة.

جدول رقم(12) يوضح كفاية مدة التكوين.

| النسبة | التكرار | سبب عدم الكفاية | النسبة | التكرار | الإحتمالات |
|--------|---------|----------------------------|--------|---------|------------|
| | | | 63,33% | 19 | نعم |
| 36,36% | 04 | عدم وضوح البرنامج التكويني | 36,67% | 11 | لا |
| 9,1% | 01 | عدم ملائمة ظروف التكوين | | | |
| 54,54% | 06 | نقص خبرة المكونين | | | |
| 100% | 11 | المجموع | 100% | 30 | المجموع |

يشير الجدول رقم(12) إلى أن فئة المبحوثين الذين أجابوا ب " نعم" فيما يتعلق بكفاية مدة التكوين في تحقيق أهدافه والتمثلة في إكتساب المهارات والمعارف تمثل أكبر نسبة وهي 63,33% وعدد أفرادها 19 ، مقارنة بنسبة فئة المبحوثين الذين أجابوا ب "لا" والتي تقدر ب36,67% وعدد أفرادها 11 ، وقد أرجعها أغلبهم إلى نقص خبرة المكونين وذلك بنسبة 54,54% ، يليها عدم وضوح البرنامج التكويني بنسبة 36,36% ، بينما نجد نسبة 9,1% تمثل عدم ملاءمة ظروف التكوين.

جدول رقم(13) يوضح مساهمة العملية التكوينية في تحسين أداء العاملين.

| النسبة% | التكرار | الإحتمالات |
|---------|---------|------------|
| 70% | 21 | نعم |
| 30% | 09 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |

يبين الجدول رقم(13) أن أعلى نسبة والمقدرة ب70% من الأفراد المبحوثين صرحوا بأن العملية التكوينية ساهمت في تحسين أدائهم من خلال زيادة المهارات والمعارف ، في حين نجد نسبة 30% من الأفراد المبحوثين صرحوا أن التكوين لايساهم في تحسين أدائهم ، ويمكن تفسير هذه النتيجة الإيجابية على أن التكوين يحسن أداء الفرد مما ينعكس على كمية إنتاجه وتحسين جودته بأقل تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت.

جدول رقم(14) يوضح أهمية العملية التكوينية.

| النسبة% | التكرار | الإحتمالات |
|---------|---------|---------------------------|
| 46,67% | 14 | أداء العمل بدقة وإتقان |
| 3,33% | 01 | تغيير في السلوك |
| 33,33% | 10 | إضافة مهارات ومعارف جديدة |
| 16,67% | 05 | تجنب الأخطاء |
| 100% | 30 | المجموع |

تشير نتائج الجدول رقم(14) أن أفراد المجتمع المدروس الذين إستفادوا من العملية التكوينية أصبحوا قادرين على أداء أعمالهم بكل دقة وإتقان وذلك بنسبة 46,67% ، في حين ترى الفئة الثانية من أفراد العينة أن التكوين المتحصل عليه ساهم في إضافة مهارات ومعارف جديدة وذلك بنسبة 33,33% ،

بينما ترى الفئة الثالثة والرابعة أن التكوين ساهم في تجنب الأخطاء بنسبة 16,67% وتغيير في السلوك بنسبة 3,33% ، وهذا يدل على أن التكوين له دور مهم في تحسين أداء العاملين.

ج - بيانات تتعلق بدور البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين.

جدول رقم(15) يوضح مساهمة البرامج التكوينية في إكساب مهارات ومعارف جديدة.

| النسبة% | التكرار | الإحتمالات |
|---------|---------|------------|
| 83,33% | 25 | نعم |
| 16,67% | 05 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |

تشير نتائج الجدول رقم(15)المتعلقة بمساهمة البرامج التكوينية في إكساب مهارات ومعارف جديدة أن نسبة أفراد المبحوثين والمقدرة ب 83,33% يرون ان البرامج التكوينية تساهم في زيادة إكتساب الحصيلة المعرفية والمهارات وبالتالي الزيادة في الأداء، مقارنة بنسبة المبحوثين الذي كانت إجابتهم ب "لا" والمقدرة ب 16,67% مما يؤكد أن البرامج التكوينية المعتمدة من طرف المؤسسة المكونة لانتماشى مع الإحتياجات التكوينية وقد يعود ذلك إلى أن عملية تقييم الإحتياج التكويني من طرف المؤسسة لم تكن محددة بصورة دقيقة.

جدول رقم(16) يوضح مساعدة البرامج التكوينية على تغيير السلوك.

| النسبة% | التكرار | الإحتمالات |
|---------|---------|------------|
| 66,67% | 20 | نعم |
| 33,33% | 10 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |

يشير الجدول رقم (16) أن أعلى نسبة من أفراد المجتمع المدروس والمقدرة ب 66,67% يرون ان البرامج التكوينية ساعدت في تغيير سلوكياتهم ، في حين أن نسبة 33,33% من أفراد المجتمع المدروس ترى عكس الفئة الأولى ، وهذا يدل على أن البرامج التكوينية المتبعة لها أثر فعال على رفع أداء العاملين من خلال التغيير في سلوكياتهم.

جدول رقم(17) يوضح دور البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول.

| النسبة% | التكرار | الإحتمالات |
|---------|---------|------------|
| 73,33% | 22 | نعم |
| 26,67% | 08 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |

من خلال نتائج الجدول رقم(17) نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين يتفقون على أن البرامج التكوينية لها دور في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول ، في حين أن نسبة 26,67% من المبحوثين ترى عكس الفئة الأولى ، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن البرامج التكوينية لها دور في خلق مناخ مناسب للإتصالات بين العاملين والمسؤولين في مكان العمل مما يؤدي إلى أداء العمل بكفاءة وفعالية.

جدول رقم(18) يوضح توافق البرامج التكوينية مع متطلبات منصب أفراد العينة.

| النسبة% | التكرار | الإحتمالات |
|---------|---------|------------|
| 70% | 21 | نعم |
| 30% | 09 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم(18) أن أعلى نسبة من أفراد المجتمع المدروس والتي تقدر ب 70% ترى أن البرامج التكوينية التي تلقوها تتوافق مع متطلبات المنصب الذي يشغلونه حيث ساهمت في إكسابهم مهارات ومعارف مما أدى إلى تحسين أدائهم مقارنة بالفئة الثانية التي ترى عكس الفئة الأولى وذلك بنسبة 30% وهذا قد يدل على أن أفراد هذه الفئة تجد صعوبة في فهم وإستيعاب البرامج التكوينية التي يتلقونها بشكل جيد.

جدول رقم(19) يوضح متطلبات المنصب لتكوين مستمر.

| النسبة% | التكرار | الإحتمالات |
|---------|---------|------------|
| 16,67% | 05 | نعم |
| 83,33% | 25 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |

يوضح الجدول رقم(19) أن أعلى نسبة من المبحوثين كانت إجاباتهم ب "لا" والتي تقدر ب 83,33% حيث يرون أن طبيعة المنصب الذي يشغلونه لا يحتاج إلى تكوين بصفة مستمرة وبالمقابل نجد أن نسبة 16,67% من المبحوثين الذين أجابوا ب "نعم" يتفقون على أن طبيعة عملهم يحتاج إلى تكوين بصفة مستمرة وهذا لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة حيث أن التطور التكنولوجي يؤدي إلى إنتشار واستعمال الآلات الحديثة مما يستوجب على المؤسسات تدريب عامليها عليها.

جدول رقم(20) يوضح نوع التكوين التي إستفادت منه افراد العينة.

| النسبة% | التكرار | نوع التكوين |
|---------|---------|-------------|
| 100% | 30 | تكوين إداري |
| 00% | 00 | تكوين تخصصي |
| 00% | 00 | تكوين مهني |
| 100% | 30 | المجموع |

نلاحظ من الجدول رقم(20) أن نسبة المبحوثين الذين إستفادوا من تكوين إداري تمثل أعلى نسبة والتي تقدر ب100% ، في حين لا يوجد منهم من إستفادوا من تكوين تخصصي أو تكوين مهني وذلك بنسبة 00% على الرغم من أن التكوين التخصصي يؤدي بالعامل إلى السيطرة والتحكم أكثر في مجال إختصاصه ، وهذا يدل على أنه بإمكان أي مؤسسة إختيار الأنواع التي تناسبها وذلك حسب طبيعة نشاطها ، وأن إستخدام أي نوع من الأنواع يعتمد على الأهداف المطلوب الوصول إليها.

إقتراحات افراد العينة (المتكويين) حول البرامج التكوينية.

تتعلق هذه العبارة بتقديم المبحوثين لأرائهم حول البرامج التكوينية التي تلقوها حيث كانت أغلب إجاباتهم على النحو التالي:

- أن تكون مدة التكوين كافية حتى تكون الإستفادة أكثر وبالتالي التحكم أكثر في المهام الموكلة لهم.
- التنوع في البرامج التكوينية بين النظري والتطبيقي حتى يتم فهم وإستعاب المادة التكوينية أكثر.
- أن يتم تلقي البرامج التكوينية داخل المؤسسة مراعاة للظروف المادية والإجتماعية للمتكويين.

د- دور المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين
جدول رقم (21) يوضح رأي المبحوثين في خصائص وصفات المكون

| النسبة% | التكرار | الإحتمالات |
|---------|---------|------------|
| 73,33% | 22 | نعم |
| 26,67% | 08 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |

تشير نتائج الجدول رقم (21) أن أعلى نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ73,33% ترى أن للمكون الخصائص والصفات التي تؤهله لأن يكون كذلك بالمقابل أن نسبة 26,67% من المبحوثين يرون عكس الفئة الأولى ، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الخصائص والمقومات الأساسية من مستوى تعليمي وثقافي وأخلاقي وخبرة كافية التي يتصف بها المكون أثرت على أداء العاملين ، لأنه يمثل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل المادة التكوينية ومع هذا لا يمنع وجود نقائص في مستوى المكونين الذي يؤثر على التحصيل المعرفي للعاملين وبالتالي على أدائهم ، لذلك يعتبر إختيار المكونين من العوامل المهمة في إنجاح العملية التكوينية وبالتالي تحسين أداء العاملين.

جدول رقم (22) يوضح قدرة المكون على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة

| النسبة% | التكرار | الإحتمالات |
|---------|---------|------------|
| 16,67% | 05 | جيدة |
| 70% | 21 | متوسطة |
| 13,33% | 04 | ضعيفة |
| 100% | 30 | المجموع |

يبين الجدول رقم (22) تفاوت في إجابات أفراد المجتمع المدروس ، حيث نجد أن أكبر نسبة والمقدرة بـ70% يرون أن قدرة المكون على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة متوسطة تليها النسبة 16,67% من أفراد المجتمع المدروس الذين يرون أن قدرة المكون على إيصال المعلومات جيدة أما نسبة 13,33% من المبحوثين يرون أن قدرة المكون على إيصال المعلومات ضعيفة ، وهذا يدل على أن المكون له خبرة في مجال التكوين.

جدول رقم (23) يوضح قيام المكون بشرح الأهداف من العملية التكوينية.

| النسبة% | التكرار | الإحتمالات |
|---------|---------|------------|
| 70% | 21 | نعم |
| 30% | 09 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |

يوضح الجدول رقم (23) أن معظم أفراد العينة المدروسة يتفقون على أن المكون يقوم بشرح وتوضيح الأهداف التكوينية وذلك بنسبة 70% ، بينما نجد نسبة 30% من أفراد العينة ترى عكس ذلك ، ويمكن تفسير ذلك أن للمكون الخبرة الكافية في مجال التكوين التي تجعله يعمل على تقديم الغاية من العملية التكوينية وتوضيح مايراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء المتكويين.

جدول رقم (24) يوضح مراعاة المكون للفروقات الفردية للمتكويين.

| النسبة% | التكرار | الإحتمالات |
|---------|---------|------------|
| 23,33% | 07 | نعم |
| 76,67% | 23 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |

يبين الجدول رقم (24) والمتعلق بمراعاة المكون للفروقات الفردية للمتكويين أن أكبر نسبة من أفراد المجتمع المدروس والمقدرة بـ 76,67% كانت إجابتهم بـ"لا" ، بالمقابل نجد ان نسبة 23,33% من أفراد العينة يرون ان المكون يراعي الفروق الفردية للمتكويين ، وقد يعود ذلك إلى عدم توفر مكونات أكفاء ومعددين إعدادا تربويا مناسباً مما يؤدي إلى عدم القدرة على فهم نفسية المتكويين.

جدول رقم (25) يوضح دور المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين.

| النسبة% | التكرار | الإحتمالات |
|---------|---------|------------|
| 73,33% | 22 | نعم |
| 26,67% | 08 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |

يشير الجدول رقم (25) أن أغلبية المبحوثين يرون أن للمكون دور في نجاح العملية التكوينية وذلك بنسبة 73,33% بينما كانت النسبة المتبقية والمقدرة بـ 26,67% لها رأي مخالف عن الفئة الأولى

ويمكن تفسير هذه النتيجة الإيجابية إلى أن المكون يعتبر المرشد والموجه والمقيم ، فهو يجمع بين المؤهلات العلمية والخبرة العملية التي تجعله يلعب دور كبير في نجاح العملية التكوينية والتي تؤدي بدورها إلى تحسين أداء العاملين.

- إقتراحات افراد العينة حول الخصائص والصفات الواجب توفرها في المكون.

كانت أغلب إجابات المبحوثين عن هذا السؤال المفتوح والمتعلق باقتراحاتهم حول الخصائص والصفات الواجب توفرها في المكون كمايلي:

➤ مراعاة الفروق الفردية بين المتكويين من حيث القدرة على الفهم والإستيعاب.

➤ التحلي بالإنضباط والإلتزام واحترام التوقيت المخصص للتكوين.

➤ أن يتوفر على المؤهل العلمي والخبرة الكافية التي تمكنه من التحكم في المادة التكوينية بكل كفاءة وفعالية.

ثانيا: نتائج الدراسة.

يعود الباحث في أي بحث علمي في نهاية بحثه إلى تساؤلات الإشكالية التي طرحها في البداية وإلى الفرضيات التي صاغها ويحاول الإجابة عنهما، من خلال إستعمال عدة أدوات واساليب ليوقف على مدى صحتها من عدمه في ضوء النتائج التي توصلت إليها دراسته.

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية

➤ إختبارالفرضية الجزئية الأولى: حيث كان نص هذه الفرضية "يساهم التكوين في التحسين من

قدرات ومهارات العاملين بمديرية التربية".

إن هذه الفرضية تحاول التحقق من مساهمة التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين فمن خلال تحليل وتفسير البيانات تبين أن التكوين أفاد أفراد المجتمع المدروس من تحسين مهاراتهم ومعارفهم وذلك بنسبة 70% كما يوضحه الجدول رقم(09) ، وهذا راجع إلى أن التكوين يهدف إلى مد الافراد بالمعلومات المتعلقة بمجال عملهم ، والتي تساهم بدورها في إعداد الافراد وإكسابهم المهارات والمعارف التي تعد من مخرجات التكوين ، كما عبرت نسبة 63,33% من أفراد المجتمع المدروس بكفاية المدة التكوينية لأن محتوى البرامج التكوينية تتناسب مع محتوى أدائهم كما يبينه الجدول رقم (12)، وأن نسبة 70% أقرروا بتحسين أدائهم نتيجة إستفادتهم من العملية التكوينية كما يوضحه الجدول رقم (13) ، كما

أن نسبة 46,67% من أفراد المجتمع المدروس صرحت أن التكوين ساهم في أداء العمل بدقة وإتقان كما يوضحه الجدول رقم (14).

ومن هذه المؤشرات نستدل على أن للتكوين دور في التحسين من قدرات ومهارات العاملين بمديرية التربية وبالتالي تحسين أدائهم ومنه يمكن إستخلاص صدق الفرضية الاولى.

➤ **إختبار الفرضية الجزئية الثانية:** حيث كان نص هذه الفرضية "تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية".

من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية نلاحظ أن البرامج التكوينية لها تأثير إيجابي في نجاح العملية التكوينية وبالتالي تحسين أداء العاملين من حيث مساهمتها في إكساب مهارات ومعارف جديدة بنسبة 83,33%، حسب ما صرح به المبحوثين، ونسبة 66,67% تغيير في السلوك كما يوضحه الجدولين على التوالي رقمي (15) و (16) إضافة إلى مساهمتها في تحسين علاقة العامل بالمسؤولين بنسبة 73,33% كما يبينه الجدول رقم (17) ، وهذا ما يؤكد أن للعلاقات الحسنة دور في تحسين الأداء.

والنتيجة التي يمكن إستخلاصها بعد أن جاءت النسب متقاربة هي أن الفرضية الجزئية الثانية تحققت نسبياً.

➤ **إختبار الفرضية الجزئية الثالثة:** " للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين بمديرية التربية".

إن هذه الفرضية تحاول الإجابة على ما إذا كان للمكون دور في نجاح العملية التكوينية وبالتالي تحسين أداء العاملين.

من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة ومن خلال إجابة المبحوثين نلاحظ أن للمكون قدرة متوسطة على إيصال المعلومات بطريقة مفهومة وسهلة وكذلك قيامه بتوضيح أهداف الدورة التكوينية بنفس النسبة والمقدرة ب70% وهو ما يوضحه الجدولين رقم (22) و (23) ، وأن نسبة 76,67% من المبحوثين صرحت أن المكون لا يراعي الفروقات الفردية بين المتكولين كما يبينه الجدول رقم (24) .

ومنه يمكن إستخلاص أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت نسبياً.

2- نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.

بعض عرض النتائج على ضوء الفرضيات الجزئية قمنا بإجراء مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة.

* بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين بمديرية التربية، نجد ان النتائج المتحصل عليها تتفق مع النتائج التي توصل إليها الباحث بوقف محمود في الدراسة المتعلقة "بالتكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، حيث أكدت على أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال إضافته معارف علمية جديدة ومهارات سلوكية تساعده في تحسين القدرة على تنفيذ المهام ، وبالتالي نستخلص صدق الفرضية الجزئية الأولى.

* بالنسبة للفرضية الثانية والتي مفادها تساهم برامج التكوين في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية ، فقد إتفقت نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها الباحثة بودوح غنية المتعلقة "بإستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية"، حيث أكدت أن إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية ، وبالتالي تحقق الفرضية الجزئية الثانية.

* أما الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها "للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين بمديرية التربية"، فقد إتفقت نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصل لها الباحث عوض الله محمد علي محمد الهدي في دراسته المتعلقة بدور التدريب في أداء العاملين بينك فيصل الإسلامي السوداني، حيث أكد أن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين وكذلك تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية، وبالتالي الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت.

3- النتائج العامة.

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات الجزئية وتأكيد صحة هذه الأخيرة يمكننا تأكيد صدق صحة الفرضية الرئيسية والمتعلقة بدور التكوين في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية لولاية قالمه وبعد تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية يمكن الإجابة بالإيجاب على تساؤلات وإشكالية الدراسة وذلك من خلال النتائج الآتية:

✚ ان التكوين يساهم في تنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين بمديرية التربية.

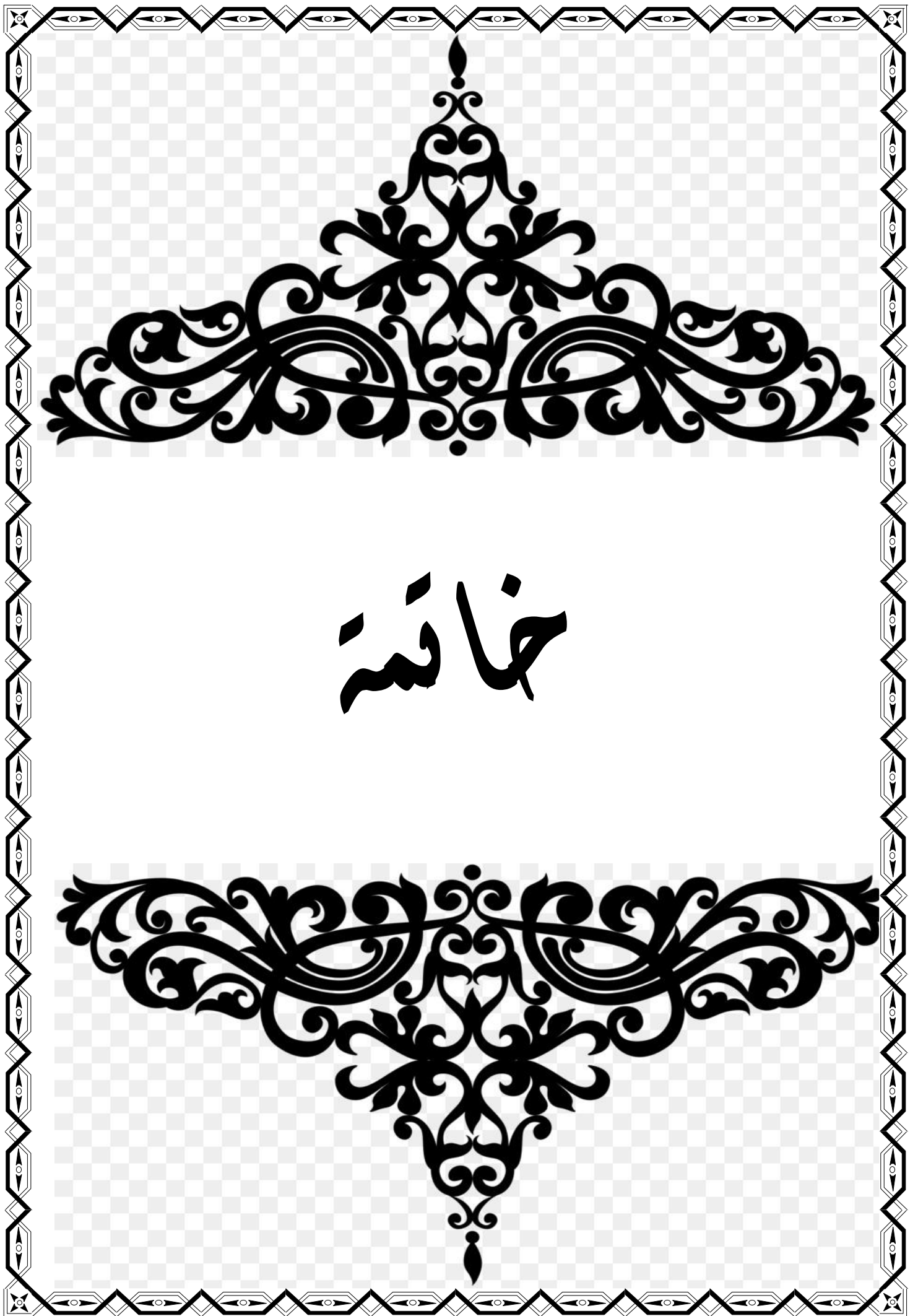
- ✚ أن التكوين يساعد العاملين في إكتساب معلومات ومعارف جديدة وتزويدهم بالأساليب الجديدة وصقل مهاراتهم التي تساعدهم في أداء المهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية.
- ❖ يعتبر التكوين أفضل أنواع الإستثمار، فهو وسيلة لتنمية الموظفين وليس غاية.
- ❖ إنخفاض في عدد الأفراد المستفيدين من العملية التكوينية بمديرية التربية.
- ❖ إعتناء مديرية التربية على التكوين الخارجي.
- ❖ تكوين الأفراد الجدد بمديرية التربية يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية.
- ❖ للمكون دور في تحسين العملية التكوينية وبالتالي تحسين أداء العاملين.
- ❖ للمكون القدرة على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة.
- ❖ أن البرامج التكوينية تساهم في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية.
- ❖ أن البرامج التكوينية تساهم في إكساب العاملين مهارات ومعارف جديدة.
- ❖ تساعد البرامج التكوينية في تغيير سلوك العاملين بمديرية التربية.
- ❖ أن البرامج التكوينية تلعب دور في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

ثالثاً: الإقتراحات والتوصيات

- إستناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن أن نقدم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات والتي يمكن إيجازها في مايلي:
- إقتراح تنظيم دورات تكوينية داخل المؤسسة أومعا أي داخل وخارج المؤسسة.
 - تعميم عملية التكوين على كل العاملين وحسب مهام كل عامل لمواكبة التطورات التكنولوجية وبالتالي التحسين في أدائهم.
 - توفير الظروف المادية والبيئية للتكوين داخل المؤسسة.
 - إجراء مسابقات لتوظيف ذوو المستوى التعليمي العالي.
 - زيادة الوعي بأهمية العملية التكوينية.
 - العمل على تنويع البرامج التكوينية مع مراعاة الفروق الفردية للعاملين.
 - السعي إلى جعل العملية التكوينية مستمرة لمواكبة التطورات التكنولوجية.

خلاصة الفصل:

إستخلصنا من هذا الفصل ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية أن للتكوين دور في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية ، من خلال تغيير سلوكياتهم وتنمية معلوماتهم ومهاراتهم وتسهيل تكيفهم مع أدوارهم الوظيفية، وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة، فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة على حد سواء.



خانہ



يتضح من خلال هذه الدراسة في جانبيها النظري والميداني إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو إهتمامها بالعنصر البشري ، الذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات ، فبقاء المؤسسات وإستمرارها مرهون بهذا العنصر ، ولكن لا يكفي للبقاء والإستمرار جلب وإستقطاب عاملين أكفاء بل يجب الإهتمام بهم وتحسين مستواهم عن طريق التكوين.

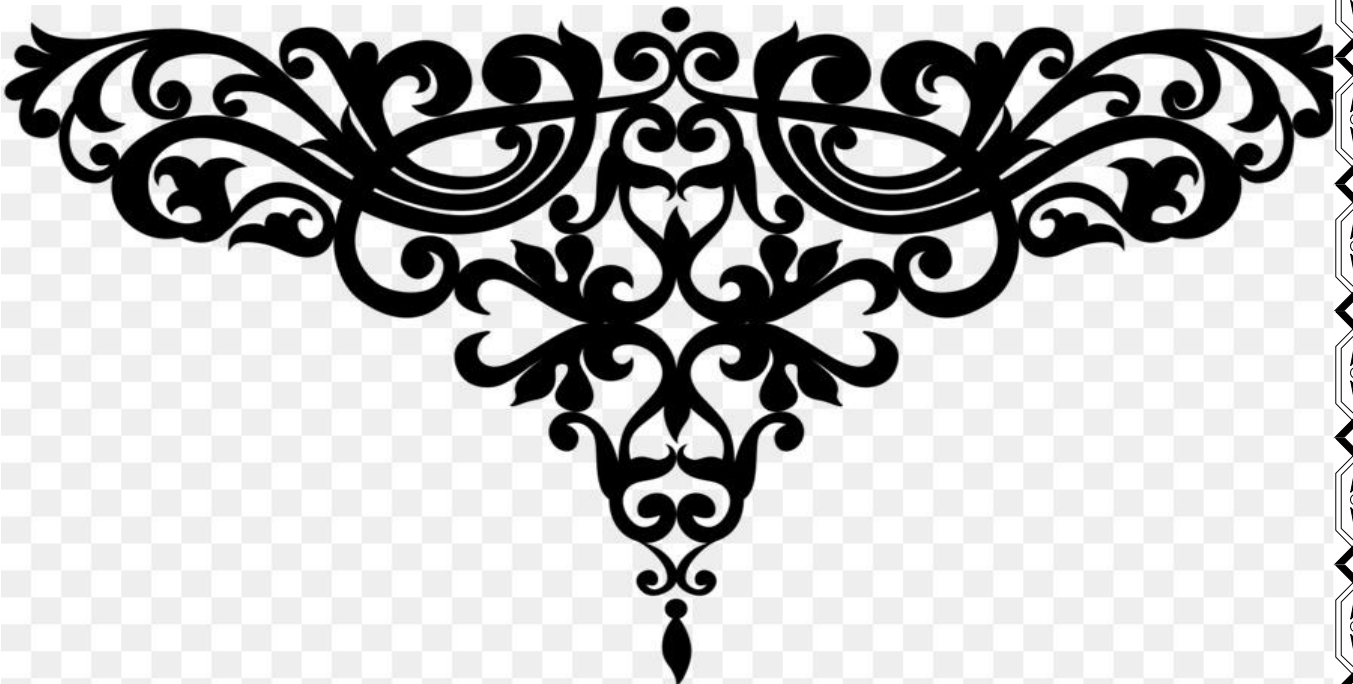
فالتكوين أصبح اليوم يستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير وتنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكياتهم وإتجاهاتهم وبالتالي التحسين في أداء أعمالهم بكل كفاءة وفاعلية مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل وضمان بقائها وإستمرارها ، فلم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التكوينية التقليدية بل أصبح خيارا في منظومة إستثمار وتنمية الموارد البشرية.

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

وفي الاخير يمكن إعتبار هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية لذلك يمكن الإشارة إلى آفاق مكملة لما جاء في هذه الدراسة وإشكاليات جديدة تفتح النقاش والبحث حول تحسين فعالية التكوين من خلال مراجعة الموارد البشرية .



قائمة السرر احمد



قائمة المراجع

المعاجم والقواميس

- 1- ابن منظور ، لسان العرب ، ط3 ، دار صادر، المجلد 14 ، بيروت ، 1994.
- 2- ابن منظور ، لسان العرب ، ط3 ، دار صادر، بيروت ، 2000.
- 3- أحمد زكي بدوي ، محمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1984.
- 4- جرجس جرجس وانطوان حويس ، القاموس المدرسي للطلاب ، المكتبة الحديثة للطباعة والنشر ، بيروت ، 2007.
- 5- عبد الحمادي الجوهري ، قاموس علم الاجتماع ، ط3 ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1998.
- 6- قاموس مرشد الطلاب، منشورات إبن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.

الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1981.
- 2- أمين الساعاتي ، إدارة الموارد البشرية ، التدريب من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1998.
- 3- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007.
- 4- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط5 ، مركز التنمية الإدارية ، مصر، 1998.
- 5- إحسان محمد الحسن ، الأسس العملية لمناهج البحث الاجتماعي ، ط2 ، دار الطليعة ، بيروت ، 1986.
- 6- أحمد طرطار ، الترشيد الإقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2001.
- 7- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.
- 8- بلقاسم سلاطينية ، حسان جيلاني ، منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى ، الجزائر ، 2004.

قائمة المراجع

- 9- توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد ، دار النهضة العربية ، الكويت ، 1999.
- 10- حمدي أمين عبد الهادي ، إدارة شؤون موظفي الدولة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1990.
- 11- حامد سوادي عطية ، دليل البحث في الإدارة والتنظيم ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 1993 ،
- 12- حمزة الجبالي تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع ، مصر ، 2016.
- 13- حسن حنبل ، تدريب الموظف ، ط2 ، منشورا كويادات ، لبنان ، 1982.
- 14- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قالمة ، الجزائر ، 2004.
- 15- خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1998.
- 16- خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005.
- 17- راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003.
- 18- راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2005.
- 19- سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، ط3 ، دائر وائل للنشر والتوزيع ، عمان 2003.
- 20- شوقي حسن عبد الله ، سياسات الأفراد ، دراسة في التنظيم ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1989.
- 21- صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 2000.
- 22- صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، 2004.
- 23- طاهر محمود كلادة ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، 2011.
- 24- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 1997.
- 25- علي سلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1985.

قائمة المراجع

- 26- عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد ، الجامعة المصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 1990.
- 27- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2002.
- 28- عصمت سليم قرالة ، الحكمانية في الأداء الوظيفي ، دار جليس للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011.
- 29- عطاالله تيسير الشرعة ، غالب محمود سنجق ، إدارة الموارد البشرية ، الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة ، ط1 ، دارالمنهجية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2015.
- 30- عمار الطيب كشرود ، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الإجتماعية والسلوكية ، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007.
- 31- علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1975.
- 32- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد إستراتيجي ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005.
- 33- عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، 2003.
- 34- عبد الرحمان عبد الرحيم الخطيب ، الخدمة الإجتماعية المتكاملة ، مكتبة الانجو للنشر ، مصر ، 2006.
- 35- غياث بوفلجة ، الاسس النفسية للتكوين ومناهجه ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
- 36- كمال بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، 1997.
- 37- محمود فهمي ، نظرات في التطبيق ، علوم الإدارة الحديثة في الأعمال ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2002.
- 38- مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2004 .
- 39- مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 1993.

قائمة المراجع

- 40- مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن ، 2003.
- 41- مهدي حسن زويلف ، أحمد فطامين ، الرقابة الإدارية ، دار حنين للنشر، عمان ، 1995.
- 43- محمد سرور الحريري ، علم النفس الإداري ، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2016.
- 44- محمد الصيرفي ، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، ط1 ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002.
- 45- محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006.
- 46- محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، مصر، 2003.
- 47- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان 2005.
- 48- محفوظ أحمد جودت ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
- 49- محمد الغريب عبد الكريم ، البحث العلمي التصميم المنهج والإجراءات ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، 1987.
- 50- محمد صبري فؤاد النمر، التفكير العلمي والتفكير النقدي في بحوث الخدمة الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003.
- 51- محمد شفيق ، البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2006.
- 52- مدحت أبو النصر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، 2000.
- 53- مؤيد سعيد السالم ، حرحوش عادل الصالح ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، ط1 ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2009.
- 54- محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي ، ط3 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان 2014.
- 55- نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع ، دون بلد النشر، 2000.

قائمة المراجع

56- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الـراية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.

57- يوسف بن محمد القبلان ، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات في المملكة ، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض ، 1992.

المجلات

1- ابراهيمي عبد الله ، حميدة مختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 07 ، 2005.

2- بطرس الشكرولوي لطيف،" دور التدريب في تقييم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي"، دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في فندق الرشيد أحد الفنادق الدرجة الممتازة بغداد ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الحادي والسبعون، العراق ، 2015.

الرسائل الجامعية

1- السعيد بلوم ، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير، تنمية وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر، 2010.

2- بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، رسالة ماجستير ، علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة عباس لغرور، خنشلة ، 2014.

3- بودوخ غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وإداء الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2013.

4- بزايد نـجاة، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إـطارات شركة"سوناطراك"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة سانيا، وهران، 2010-2011.

5- جغري بلال ، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص التحليل والإستشراف الإقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009.

قائمة المراجع

6- عمر بلخير جواد ، دوز تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الإقتصادية ، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2015.

7- عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006-2007.

8- عوض الله محمد علي محمد الهدي، دور التدريب في أداء العاملين ببنك فيصل الاسلامي السوداني- كوستري ريك، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم الإدارية ، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017.

كتب باللغة الأجنبية

1- Raymand .v. **Développement de l'entreprise et promotion des hommes** ..entreprise moderne d'edition . paris. 1990

2- CHERRINGTON DAVIDS J ;**The management of humans resources** .4^{eme}edition. englewood cliffs.new jersey. P88 .

مواقع الأنترنت

1- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، طرق تحسين الأداء ، <https://hrdiscussion.com> يوم 09-05-2019 الساعة 19سا.00 .



السلام



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والإنسانية
قسم علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

إستبيان الدراسة

أخي الكريم /أختي الكريمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها إستكمالا للحصول على شهادة الماستر في علم إجتماع تنظيم وعمل بعنوان "دور التكوين في تحسين أداء العاملين" ، دراسة ميدانية بمديرية التربية. وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين ، لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة ، بعد القراءة المتأنية لكل عبارة ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها ، لذلك نأمل أن تولوا إهتمامكم لهذا الإستبيان.

علما أن جميع إجاباتكم تكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام.

الأستاذ المشرف
د/ حملاوي حميد

الطالبة
بن شعبان سميرة

السنة الجامعية: 2018-2019

أولا بيانات شخصية

- 1- الجنس: ذكر انثى
- 2- السن:
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج ارمل مطلق
- 4- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 5- الأقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة
- من 15 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة
- 6- المستوى المهني: عون تحكم عون تنفيذ إطار

ثانيا: بيانات خاصة بعملية التكوين في تحسين أداء العاملين

- 7- كيف تم تعيينك بالمؤسسة؟ تعيين مباشر مسابقة معارف شخصية
- 8- هل خضعت لعملية التكوين بعد إلتحاقك بمنصبك؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم هل افادتك عملية التكوين في:
- تحسين المهارات والمعارف تغيير في السلوك اخرى
- 9- كم دامت مدة التكوين التي تحصلت عليها؟
- قصيرة المدى (3-6 أشهر) متوسطة (6 أشهر- عامين) طويلة المدى (عامين فما فوق)
- 10- أين كانت عملية التكوين؟ داخل المؤسسة خارج المؤسسة معا
- 11- هل مدة التكوين كانت كافية لإكتساب المعارف والمهارات اللازمة؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب 'لا' لماذا؟ - عدم وضوح البرنامج التكويني

- عدم ملاءمة ظروف التكوين

- نقص خبرة المكونين

12- هل تعتقد أن العملية التكوينية ساهمت في تحسين أدائك؟ نعم لا

13- هل العملية التكوينية التي خضعت لها جعلتك قادرا على:

أداء العمل بدقة وإتقان تعديل السلوك

إضافة مهارات ومعارف جديدة تجنب الأخطاء

ثالثا : دور برامج التكوين على نجاح العملية التكوينية في تحسين أداء العاملين

14- هل تعتقد ان البرامج التكوينية تساهم في إكتساب مهارات ومعارف جديدة لدى العاملين؟

نعم لا

15- هل تساعد البرامج التكوينية على تغيير سلوك العاملين؟

نعم لا

16- هل للبرامج التكوينية دور في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول؟

نعم لا

17- هل محتوى البرامج التكوينية تتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله؟

نعم لا

18- هل طبيعة منصبك يتطلب تكوين بصفة مستمرة؟

نعم لا

19- ماهي أنواع البرامج التكوينية التي تلقيتها؟

تكوين إداري تكوين تخصصي تكوين مهني

20- ماهي مقترحاتك لتطوير البرامج التكوينية مستقبلا؟

.....؟

.....

رابعاً: دور المكون في نجاح عملية التكوين عل تحسين أداء العاملين

21- هل ترى في مكونك الخصائص والميزات اللازمة ليكون كذلك؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا لماذا؟.....

.....

22- هل للمكون القدرة على إيصال المعلومات للمتكونين بطريقة سهلة ومفهومة؟

جيدة متوسطة ضعيفة

23- هل يقوم المكون بشرح الأهداف من العملية التكوينية؟

نعم لا

24- هل يراعي المكون الفروق الفردية للمتكونين؟

نعم لا

25- هل تعتقد ان للمكون دور في نجاح العملية التكوينية؟

نعم لا

26- حسب رأيك ماهي المواصفات التي يجب ان يتحلى بها المكون؟

.....

.....