الجمهورية الجزائرية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران02 محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطفونيا

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان:

دور التكوين في تحسين أداء العاملين
دراسة حالة مديرية مؤسسة سونلغاز

تخصص علم النفس العمل والتنظيم ماستر02

من إعداد الطالب:

بغرسة محمد الأمين

تحت إشراف الأستاذ:

أ. مقدم سهيل

السنة الجامعية 2024-2025

الشكر

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى سيدنا ونبينا

وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم .

وصدق حبيب الله حين قال :

***من لم يشكر الناس لم يشكر الله،ومن أسدى إليكم معروفا**

فكافئوه،فإن لم تستطيعوا فادعوا له*

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة،نعمة

العلم والبصيرة.

نتوجه بآيات الشكر وخالص الثناء إلى كل الأساتذة على ما قدموه لنا من

أنوار أضاءت درب مشوارنا الدراسي ونخص بالذكر من امتدت يداه في احتضان ما

أنجزناه مراجعة منه وتمحيصا و إشرافا...

الأستاذ: **مقدم سهيل**

و الى كل عمال شركة توزيع الغاز و الكهرباء – وحدة معسكر.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا

من قريب أو من بعيد.

الفهرس

الفهرس

الشكر

الإهداء

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

مقدمة عامة

الفصل الأول: أساسيات ومفاهيم حول التكوين 16

تمهيد 17

المبحث الأول: ماهية التكوين 18

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التكوين 18

أولا: مفهوم التكوين 18

ثانيا: أهمية التكوين 20

المطلب الثاني: مبادئ التكوين وخصائصه 21

أولا: مبادئ التكوين 21

ثانيا: خصائص التكوين 22

المطلب الثالث: أهداف التكوين 23

المبحث الثاني:تنظيم عملية التكوين 25

المطلب الأول: أساليب التكوين 25

المطلب الثاني: أنواع التكوين 26

أولا: التكوين خلال المسار المهني 26

ثانيا: أنواع التكوين حسب نوع الوظيفة 28

ثالثا: أنواع التكوين حسب مكانها 28

المطلب الثالث:مسؤوليات التكوين..... 29
المبحث الثالث:مراحل عملية التكوين..... 31
المطلب الأول:تحديد الاحتياجات التكوينية..... 31
المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية..... 33
أولا: تصميم البرامج التكوينية..... 33
ثانيا: تنفيذ البرامج التكوينية..... 35
المطلب الثالث:تقييم البرامج التكوينية..... 36
خلاصة الفصل الأول..... 42
الفصل الثاني:الإطار النظري لأداء الموارد البشرية..... 43
تمهيد..... 44
المبحث الأول: ماهية ادارة الموارد البشرية..... 45
المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها..... 45
أولا: مفهوم ادارة الموارد البشرية..... 46
ثانيا: أهمية ادارة الموارد البشرية..... 46
المطلب الثاني: أهداف ادارة الموارد البشرية..... 47
المطلب الثالث: خصائص ووظائف ادارة الموارد البشرية..... 47
أولا: خصائص ادارة الموارد البشرية..... 47
ثانيا: وظائف ادارة الموارد البشرية..... 48
المطلب الرابع: التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية..... 51
المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية..... 55
المطلب الأول:مفهوم أداء الموارد البشرية. 55
المطلب الثاني:عناصر أداء الموارد البشرية..... 57
المطلب الثالث:محددات أداء الموارد البشرية..... 58
المطلب الرابع:عوامل مؤثرة على أداء الموارد البشرية وأهمية قياسه..... 60
أولا: عوامل مؤثرة على أداء الموارد البشرية..... 60
ثانيا: أهمية قياس أداء الموارد البشرية..... 61
المبحث الثالث: علاقة التكوين بتحسين أداء الموارد البشرية..... 62
المطلب الأول:تقييم أداء الموارد البشرية. 62

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية..... 62

الفرع الثاني: مبادئ تقييم أداء الموارد البشرية..... 63
الفرع الثالث: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية..... 64
المطلب الثاني:مراحل وطرق تقييم أداء الموارد البشرية..... 66
الفرع الأول: مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية..... 66
الفرع الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية..... 67
المطلب الثالث:معايير تقييم أداء الموارد البشرية..... 72
المطلب الرابع:أهمية التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية..... 74
خلاصة الفصل الثاني..... 76
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة توزيع الغازوالكهرباء – وحدة معسكر-..... 78
تمهيد..... 78
المبحث الأول: الدراسات السابقة..... 79
المطلب الأول: الدراسات الاجنبية..... 79
المطلب الثاني: الدراسات العربية..... 79
المطلب الثالث:الدراسات الوطنية..... 80
المبحث الثاني:التعريف بالشركة..... 82
المطلب الأول:لمحة عن شركة سونلغاز..... 82
المطلب الثاني:ماهية شركة سونلغاز (مديرية معسكر)..... 83
أولا: أهداف االشركة..... 83
ثانيا: مهام الشركة..... 83
المطلب الثالث: التركيبة العامة للمؤسسة وهيكلها التنظيمي..... 84
المبحث الثالث الاطارالمنهجي للدراسة الميدانية..... 91
المطلب الأول: إطار و مجتمع الدراسة..... 91
المطلب الثاني: قياس متغيرات الدراسة..... 91
المطلب الثالث: تحليل خصائص العينة والتحليل الاحصائي..... 94
خلاصة الفصل الثالث..... 104
خاتمة عامة..... 106
قائمة المراجع. 108
ملحقات. 113
الملخص.

قائمة الأشكال

قـائـمـة الأشـكـال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	ـ مجالات التكوين بالنسبة للفرد.....	20
02	ـ خطوات كفاءة فعالية التكوين.....	38
03	ـ وظائف ادارة الموارد البشرية.....	51
04	ـ محددات الأداء.....	58
05	ـ الأداء الفعال.....	59
06	ـ عملية تقييم أداء الموارد البشرية.....	67
07	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	86
08	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية.....	90
09	تمثيل بياني بواسطة دائرة لمتغير الجنس.....	94
10	تمثيل بياني بواسطة أعمدة لمتغير السن.....	95
11	تمثيل بياني بواسطة أعمدة لمتغير المؤهل العلمي.....	96
12	تمثيل بياني بواسطة أعمدة لمتغير المستوى الوظيفي.....	97
13	تمثيل بياني بواسطة أعمدة لمتغير سنوات الخبرة.....	98

قائمة الجداول

قائمة الجداول

01	ـ أهداف التكوين	24
02	ـ أنواع التكوين.....	29
03	مستويات كيريك باتريك.....	39
04	مستويات باركر.....	40
05	ـ العوامل البيئية المؤثرة على أداء الموارد البشرية	60
06	توزيع عدد العمال.....	85
07	قيمة ثبات متغيرات الدراسة.....	93
08	خصائص عينة حسب الجنس.....	94
09	خصائص العينة حسب السن.....	95
10	خصائص العينة حسب المؤهل العلمي.....	96
11	خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي.....	97
12	خصائص العينة حسب سنوات الخبرة.....	98
13	مصفوفة الارتباط بين أبعاد التكوين وأداء الموارد البشرية.....	99
14	نموذج أنوفا.....	100
15		

مقدمة عامة

إن التطورات الحالية أوجبت على المنظمات أن تكون دائمة التغيير, وفي مختلف الجوانب مما فرض عليها وضع خطة عمل أو تبني إستراتيجية دقيقة, تمكنها من التكيف مع الضغوطات ومواكبة المستجدات.

ولدفع المنظمة في هذا الاتجاه لابد من تسخير جميع إمكانياتها, واستغلالها الأمثل لمواردها الطبيعية والبشرية التي تسمح لها بالتغلب على الأحداث, وهذا ما جعل مسؤولي المنظمات يبحثون عن مدخل استراتيجي لتبني الأساليب الحديثة للتسيير وهذا ما انعكس مباشرة على الموارد البشرية كأول الأطراف المعنية, والتي أعطت اهتماما كبيرا للعنصر البشري معتبرة أهميته نفس أهمية الموارد المالية والمادية والبشرية, لما يمكن له أن يضيفه للمؤسسة من ميزة من مزاياها التنافسية كما صدر قانون رقم 11.90 مؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أفريل سنة 1990 المتعلق بالعمل الذي ضبط علاقات العمل بين المؤسسات والعمال ووضح حقوقهم وواجباتهم لسيما المادة 58.57 من القانون العمل والذي أعطى أهمية للتكوين المتواصل باعتباره استثمارا في الموارد البشرية وذلك حتى تكون لديهم مختلف المعارف والمهارات التي تسمح لها بمواجهة كافة التغيرات وعلى جميع المستويات.

فالتكوين أصبح ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها, ولقد تزايد الاهتمام بها نظرا لارتباطه بمستوى أداء الفرد ولقد تناولت العملية التكوينية وجهات نظر مختلفة ومن طرف العديد من الباحثين بحيث عرفه "Vatier Raymond"على أنه مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة وبمهارة, أما" Barpier" فيرى أن التكوين يهدف خصوصا إلى ترك أثر التغيير في السلوكيات ومهارات الفرد لا بل التكيف مع منصب عمله ثم تحسين أداءه, أما صالح عبد الباقي فأعطى تعريفا شاملا للتكوين وعرفه على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل.

فالتكوين هو تلك العملية المنظمة والمستمرة, التي تهدف إلى إحداث التغيير وذلك باستخدام أساليب وأدوات بهدف تحسين أداء الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الجيد لرفع مستوى كفاءته وبالتالي رفع كفاءة المنظمة ككل, وحتى تتمكن المنظمة من الارتقاء إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار لابد من أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها وذلك بتهيأت كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءة وفعالية الأفراد العاملين, بحيث أصبح العنصر البشري الكفء والمدرب والمؤهل لاستعاب هذه التطورات والمتغيرات وعليه يتم تحديد الاحتياجات وبرامج التكوينية التي تعد من المستلزمات الأساسية لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد ومتطلبات العمل, ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج الملائمة المراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها.

إشكالية الدراسة:

و نظرا للأهمية التي يتسم بها موضوع فالتكوين يعتبر من أهم مقومات التطوير التي تعتمد عليه المنظمات في بناء مستقبلها بالاعتماد على أداء الموارد البشرية والاهتمام بها ومن هذا المنطلق ارتأينا أن نصوغ إشكالية عامة تتعلق مباشرة بموضوع بحثنا و هي :

ما هو أثر التكوين على تحسين أداء العاملين .

وسنحاول الإجابة عن التساؤل الرئيسي من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية.

كيف يتم تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التكوينية.

كيف يتم تنفيذ البرامج التكوينية.

هل عملية التقييم الوظيفي بغرض التكوين تؤثر في تحسين أداء الموارد البشرية

فرضيات الدراسة: للإجابة على الأسئلة المطروحة ولمعالجة الموضوع تم الاعتماد على الفرضية الرئيسية التالية:

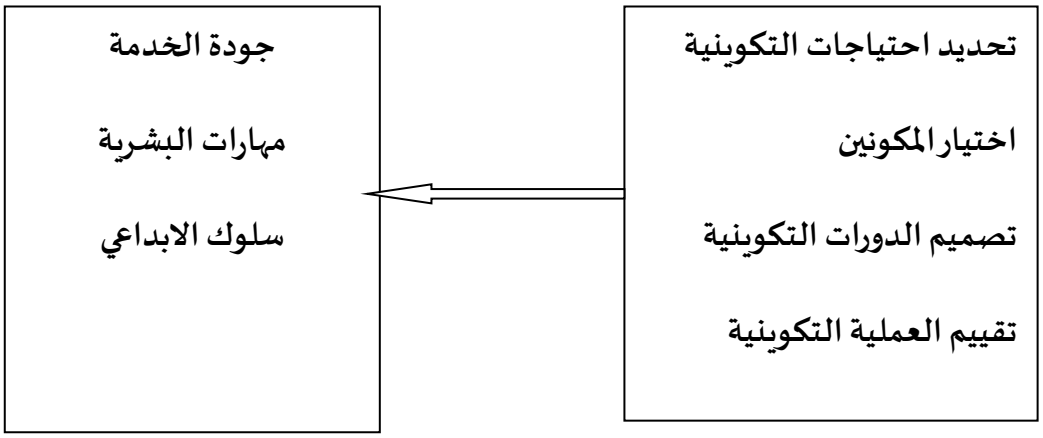
يوجد أثر ايجابي ذو علاقة معنوية بين التكوين و أداء الموارد البشرية ؟

فرضية فرعية:

يوجد أثر ايجابي ذو علاقة معنوية بين اختيار المكون و أداء الموارد البشرية؟

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل:التكوين **المتغير التابع:أداء الموارد البشرية**



تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

التكوين:هو مجموعة من النشاطات والبرامج المصممة من أجل رفع مستوى مهارات وخبرات الموارد البشرية من خلال تحسين أدائها ويتم ذلك من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية, اختيار المتكونين, تصميم العملية التكوينية وتقييمها.

أداء الموارد البشرية:هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وكيفية تحقيق متطلبات الوظيفة ويتم قياسه من خلال جودة الخدمة, المهارات البشرية, السلوك الإبداعي.

دو افع اختيار الموضوع:إن أهم الدوافع التي أدت إلى اختيار الموضوع هي:

لأهمية المورد البشري في المؤسسة فهو المورد التي تتوقف عليه الكفاءة, وفعالية المؤسسة,بقاءها,واستمراريتها.

الاهتمام فعالية التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

.تكمن أهمية الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المتمثلة في وظيفة التكوين و محاولة التعرف على دور وأهمية التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية.

وإلى التعرف على مضمون العملية التكوينية ومدى توافق البرنامج التكويني مع الاحتياجات التكوينية.

ـ التكوين أساس التعلم وتحسين أداء الموارد البشرية وأعدادها للقيام بالأعمال الموجهة إليهم خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي له تأثير كبير على متطلبات الوظائف والمهام.

أهداف الدراسة:

ـ تسليط الضوء على موضوع التكوين وأهميته بالنسبة للموارد البشرية.

ـ دور التكوين في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز.

ـ دور البرامج التكوينية ومدى فعاليتها في تحسين أداء العاملين.

منهج الدراسة:

تعددت المناهج العلمية تبعا لتعدد مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق بطريقة علمية دقيقة وتحدد طبيعة المناهج وفقا للأهداف المرجوة كالدراسة، وهذا التحديد يكون ناجما أيضا عن طبيعة الموضوع.

ويعرف المنهج بأنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحوث هذا البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها[1].

اعتمدنا في هذه الدراسة ونظرا لطبيعة الموضوع ارتبنا إلى اختيار **المنهج الوظيفي والوصفي** في آن واحد لتحديد وفهم ظاهرة التكوين في بعدها المهني وبعدها الإستراتيجي داخل المؤسسة كما أردنا فهم سيكولوجية المستفيدين من هذا التكوين في ترقية ورفع أداءه في المؤسسة وخارجها.

[1] – محمدشفيق،البحث العلمي والخطوات المنهجية إلعداد البحوث االجتماعية،المكتبة الجامعيةمصر، 1002، ص68.

المنهج الوظيفي: هو الطريقة العلمية التي تعتمد بالأساس على الوظيفة كآلية لتفسير الظواهر وتحليل الوظيفة على الفعل أو العمل الذي يقوم به كائن ما تعود جذور المنهج الوظيفي، إلى أعمال الرواد الأوائل لعلم الاجتماع وبخاصة كتابات عالم الاجتماع إميل دوركايم، حيث أكد في مؤلفه الخاص الصادر 1898 على ضرورة تحليل وظائف المؤسسات والممارسات الاجتماعية، إلا أن التحليل الوظيفي كمنهج له قواعده وأصوله لم يظهر إلا في الثلاثينات من القرن الماضي على يد الاثنولوجين مثل مالينوفسكي وميرتون، الذي عرف بأن الوظيفة هي كل فعل متكرر كائن ما يتمثل في الدور الذي يلعبه في الحياة الاجتماعية ويعتبر أداة مطلقة في التحليل.

المنهج الوصفي: هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دالئل وبراهين، تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث، من مميزاته يعد مناسب لموضوع البحث العلمي التي تدور حول الظواهر أو المشكلات الاجتماعية والإنسانية و من ثم الحصول على الوصف الكيفي الذي يتمثل في السلوك خارجي للظواهر، والوصف الكمي الذي يتمثل في الوصول إلى أرقام تتعلق بالمشكلة أو الظاهرة.

ويعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة[1].

التقنيات المعتمدة :

الدراسة الاستطلاعية: لقد كانت الدراسة الاستطلاعية بمؤسسة كنوف التي دامت يومين، و كذلك دخولي مؤقت للعمل في هذه المؤسسة أثناء العطلة الصيفية وعلى ضوء إشكالية البحث و أهداف الدراسة اعتمدنا على الملاحظة البسيطة ،التي تعتبر سلاح كل باحث سوسيولوجي وتقنية

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

المقابلة بإعطاء أسئلة مفتوحة و حرية تامة للمبحوث ،والتي مكنتنا استقصاء الحقائق من الواقع كما مكنتنا بمعرفة و التعرف على طبيعة العمل و التكوين المقدم و التعرف على الهيكل التنظيمي و وحدات المؤسسة واالطالع على مختلف الوظائف و دراسة سلوك العاملين وأدائهم.

والعلاقات فيما بينهم ومن خلال تجولنا في هاته المؤسسة، وتسجيل كل ما يحدث استفدنا بالكثير من المعلومات التي كانت تبدو لنا بسيطة وغير مهمة، وأصبحت ركيزة أساسية اعتمدنا عليها في تحليلنا للمعلومات والبيانات.

المقابلة: أي أداة أو وسيلة ميدانية لجمع البيانات وهي حوار لفظي، وجها لوجه بين الباحث القائم بالملاحظة وبين شخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الوصول إلى حقيقة ما، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تستخدم المقابلة في جميع المجالات في البحوث والدراسات العلمية، ولكي ينجح الباحث في المقاربة، وتحقيق الأهداف المرجوة يجب أن تجرى عن طريق المناقشة، والحوار ومن أنواعه هناك المقابلات الفردية والجماعية تجري المقابلات عادة في جلسة واحدة مع شخص واحد وذلك حتى يتمكن من التعبير عن نفسه وهذا النوع يدعى بالمقاربة الفردية وقد ينظم الباحث مقابلة مع مجموعة من الأفراد وهي جماعية.

أيضا تعتبر المقابلة 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].

استخدمت المقابلة لأكسب ثقة الفاعلين الموجودين في الميدان سواء موجودين في العينة أو لا فشعور الأفراد من ميدان البحث بالراحة اتجاهك يولد للعينة الثقة اتجاهي شيئا والحصول على أكبر قدر من المعطيات، وكذلك تقييم أدائي وكمحقق وكباحث، وتدارك نقاط القوة والضعف.

1- إحسان محمد الحسن،الأسس العملية لمناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار الطليعة، بيروت، 1986، ص93.

الفهم من الداخل التركيز والتعمق، دراسة المسارات الاجتماعية للمتكونين الوصف والتحليل ودراسة السياق الاجتماعي لهم.

واعتمدنا على المقابلة كأداة أساسية في بحثنا إذ شملت من محورين هي :

- **المحور الأول:** والذي تضمنت فيه أسئلة حول الفرضية الأولى: يساهم التكوين في تحسين من قدرات ومهارات العاملين حيث شملت على 5 أسئلة.
- **المحور الثاني:** والذي تضمنت فيه أسئلة حول الفرضية الثانية: تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة حيث شملت على 5 أسئلة.

صعوبات الدراسة:

عند قيامنا بالإعداد لهذا البحث واجهتنا عدة صعوبات نذكر أهمها:

ندرة الكتب التي تناولت موضوع التكوين؛ حيث انحصرت الدراسة على الملتقيات والرسائل والمذكرات وعدد قليل جدا من الكتب.

.

الفصل الأول
أساسيات و مفاهيم حول التكوين

تمهـــيد :

لقـد أصـبح التكـوين مـن بـين أهـم القضـايا التي تحظى باهتمـام كبيـر مـن طـرف المنظمـات وذلـك نتيجــة لتغييــر معــايير الأداء,فــالفرد هــو الدعامــة الأساســية لنشــاطاتها, والعامــل الحاســم في نجــاح أو فشــل مشاريعها,بالإضــافة الى مــا يشــهده عــالم الأعمــال مــن تحــولات, وهــو مــا يقتضــي الاهتمــام بالتجديــد المستمر للمعارف والكفاءات المهنية.

فــالتكوين يعتبــر أحــد المهــام الأساســية لإدارة المــوارد البشــرية, ولقــد تزايــد الاهتمــام بــه, كونــه يــرتبط بمــدى كفــاءة الفــرد للوظيفــة,فهو وســيلة اداريــة وفنيــة وعلميــة وعمليــة ترفــع بــأداء الفــرد الى أقصى حد ممكن من الكفاءة,التي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

المبحث الأول : ماهية التكوين

يعتبر التكوين من العمليات الأساسية التي تطور الموارد البشرية و نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فهو الوسيلة التي تهيئ الفرد لأداء مهامه.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية التكوين

لقد ورد عدة تعاريف في قضايا التكوين, بحيث اختلفت من حيث الصياغة ولكن تتحد معظمها من حيث التصور والمضمون, بحيث ركزت كلها تقريبا على الغاية أو الأهداف المرجوة من عمليات التكوين.

أولا: مفهوم التكوين:

"تعريف الدكتورأحمد صقرعاشور"يهدف نشاط التكوين الى توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء عمله, ونشاط التكوين بهذا المعنى ينبع من الحاجة الى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد, وذلك بتوفير فرص تعلم الفرد لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء الفعال للعمل . **(نوري منير, 2011, ص86).**

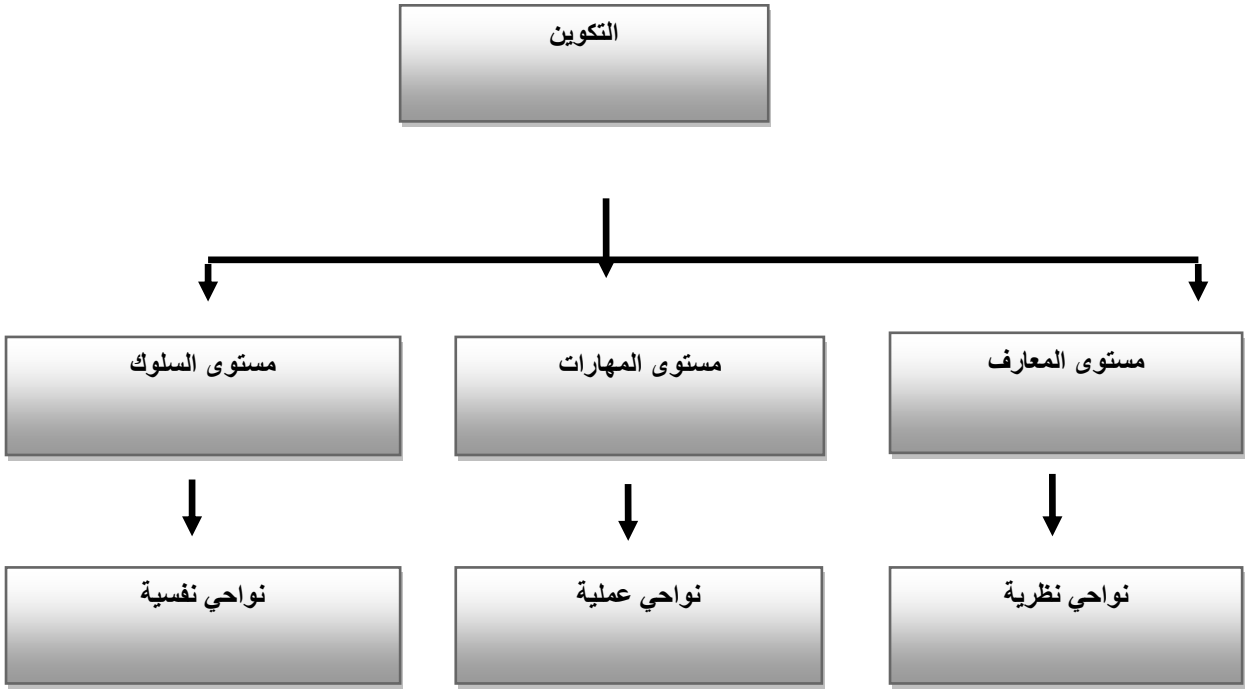
"عرفه الطعاني (2002)"هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتكونين, وذلك بجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم, وهو عملية ديناميكية تستهدف أحداث تغيرات في معلومات وخبرات وطرائق وأداء سلوك واتجاهات على رفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية. **(الدكتور عبد المعطي عساف, 2010, ص22).**

يرى "أحمد طوطار" أن التكوين من أهم المحاور الذي يهتم بميدان تسير الموارد البشرية، يهدف الى تطوير المهارات الفنية,والقدرات العقلية للأفراد,من أجل تحسين مستواهم المهني,وبالتالي امكانية ترقيتهم في درجات العمل الى مستوى أعلى من الذي يشغلونه. **(نجاة بزياد, 2010.2011, ص89).**

وفي ضوء ماسبق التكوين وسيلة متابعة ضرورية بالنسبة لكل سياسات العمل **(Dubar,2000,p03)**كما أن الأجر ليس هو الدافع الوحيد بالنسبة للتكوين.**(Guichard,2007,P58)** . فالتكوين هو تطبيق المعرفة,وهو يمكن للأفراد الإلمام بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم. **(عبد الباري ابراهيم درة, 2006, ص 346).**

كما توضحه تلك المفاهيم أن التكوين من الناحية السلوكية يعمل على اتصال بالفرد من خلال ثلاث مستويات هي مستوى المعارف والمعلومات, مستوى المهارات والقدرات, مستوى السلوك والاتجاهات.

الشكل رقم :(01) مجالات التكوين بالنسبة للفرد



المصدر:جغري بلال,فعالية التكوين في تطوير الكفاءات,رسالة ماجيستر في العلوم الاقتصادية,جامعة قسنطينة, 2008 .2009، ص29.

ثانيا: أهمية التكوين:

تظهر أهمية التكوين من النتائج المحققة والمنتظرة, ويعتبر وسيلة ذات أهمية كبيرة في تنمية الفرد وتحسين أدائه, وبالتالي رفع مستوى أداء المنظمة.

أهميته بالنسبة للأفراد:

ـ توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية وما يترتب عنها من مكتسبات مادية ومعنوية.

ـ رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الانسانية.

.تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية،و تحديث المعلومات ومسايرة المستجدات,وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.

ـ زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.

ـ التقليل من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.

ـ مساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

ـ المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

أهميته بالنسبة للمؤسسة:

ـ معالجة النقص والخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمؤسسة.

.يساعد على الحد من حركة دخول وخروج الأفراد العاملين ودورات العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم،و تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين.

ـ نشر ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يخلق مناخ وظيفي جيد ويرفع الأداء التنظيمي.

ـ يدمج الأفراد أكثر لتحقيق أهداف المنظمة من خلال ربط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة ومحاولة احساسهم بالمسؤولية نحو المنظمة لأن بقاء المنظمة يعني بقاءهم.

.رفع مستوى كفاءة وفعالية العاملين فالكفاءة هي تنفيذ العمل في أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة وبأعلى كيفية أما الفاعلية هي معرفة الأشياء الصائبة المطلوب تحقيقها.

ـ يحسن فاعلية المؤسسة في اتخاذ القرار وحل المشاكل لها يحسن من مردودية ونوعية العمل، ويساعد على اعداد طرق تنفيذ المهام وإيجاد قنوات الاتصال.

ـ رفع مستوى أداء العاملين وكذلك الاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنظمة.(**حمراوي محمد سعيد، 2004، ص104).**

المطلب الثاني:مبادئ التكوين وخصائصه

أولا:مبادئ التكوين: تهدف العملية التكوينية في مجملها الى تحسين أداء المتكونين, وتخضع هذه العملية الى عدة مبادئ هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحله المختلفة من تخطيط ,تنفيذ,المتابعة,التقييم,ويتوقف نجاح هذه العملية على ادراك ومعرفة مبادئ التكوين والمتمثلة فيما يلي:

الهدف: هو أن يكون الهدف التكوين محددا وواضحا طبقا الاحتياجات الفعلية للمتدربين كما يجب أن يكون الهدف موضوعيا وواقعيا وقابلا للتطبيق.

الاستمرارية: يتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التكوين ببداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمد معه خطوة بخطوة لتطوير وتنمية بما يتماشى على متطلبات التطوير الوظيفي للفرد.

الشمول: وهو أن يوجه التكوين إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات الهرم الوظيفي للفرد.

التدرج:يبدأ التدرج بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم التدرج الى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل الى معالجة أكثر المشاكل صعوبة وتعقيدا.

الواقعية:وهو أن يبلي الاحتياجات الفعلية للمتكونين ويتناسب مع مستوياتهم.

مرونة التكوين:وهو يجب أن يتطور نظام التكوين وعملياته, وخاصة فيما يتعلق بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية(**وسيلة حمداوي،2004،ص101.)**

ثانيا :الخصائص للتكوين : هناك مجموعة من الخصائص أهمها:

التكوين نشاط رئيسي مستمر:فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه,فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها,لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للترقي الى وظيفة أعلى,لذا فالتكوين نشاط رئيسي ومستمر ناحية تكراره على مدى الحياة الوظيفية للفرد.

نظام متكامل:يعتبر نظاما متكاملا,يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف, تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله ,كما تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

النظرة المستقبلية:تكون النظرة المستقبلية لبرامج التكوين من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به, وبأحدث ايديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقا لأهداف المنظمة.

التكوين نشاط متغيرومتجدد:يشير هذا المبدأ الى أن التكوين يتعامل ويتفاعل مع متغيرات ومن ثم لايجوز أن يتجمد في قوالب وإنما لا بد أن يتصف بالتغير والتجديد,فالفرد الذي يتلقى التكوين يكون عرضه للتغيير في عاداته وسلوكه وكذلك في مهاراته ورغباته,والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية تقضيان العمل ومتحدثاتها,والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتعدل أهدافها واستراتيجياتها.

الشمولية:يقصد أنه لايقتصر على فئة من العاملين دون الأخرى بل تشمل جميع العاملين من حيث السن والمستوى, فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد فالعامل مهما كان عمله أو مسؤولية داخل المؤسسة, له دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته تتأثر أيضا بالتحولات والتطورات التي تحدث.

المطلب الثالث:أهداف التكوين

الأهداف المرتبطة بالعملية التكوينية كثيرة وتختلف باختلاف المؤسسة والظروف أو الدوافع الكامنة وراء الاعتماد برنامج تكويني ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

ـ ضمان التطابق بين قدرات ومعارف المستخدمين والاحتياجات الوظيفية.

ـ تكييف المستخدمين مع مهام محددة ومع تغير المناصب.

ـ الحفاظ على مستوى من الكفاءات الضرورية لنمو المنظمة.

ـ تحسين مكانة المستخدمين بواسطة الترقية.

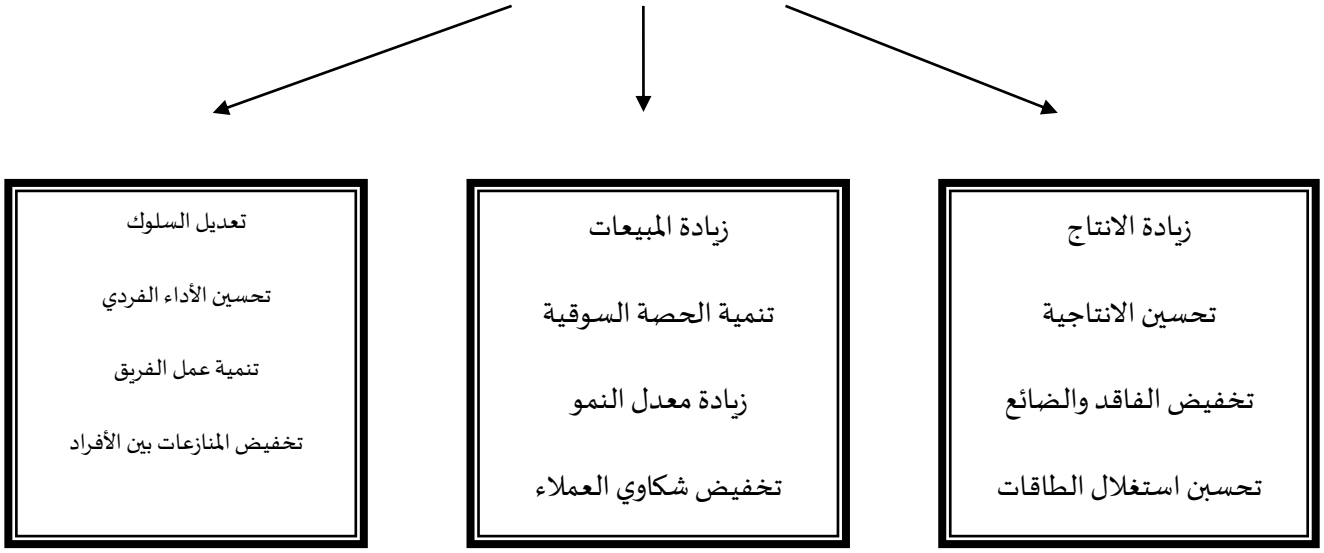
.تشجيع فعالية الموظفين الجدد بتمكينهم من حسن استعمال العتاد والتجهيزات وتقليص الحوادث والتسريبات،و التكيف مع متطلبات المحيط الدائم التغير.

ـ المساهمة في ادماج التخصص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب،و منح الفرصة للمستخدمين باكتساب ثقافة عامة أو الحفاظ عليها أو تحسينها.

ـ مساعدة الاطارات في ضمان توازن الموارد البشرية بغية الاستجابة للأهداف، السماح للمستخدمين من التحول الى مناصب أخرى تتطلب كفاءة مختلفة، وتمويل المؤسسات بالكفاءات المؤهلة ويساهم في معالجة مشاكل العمل وتنمية العلاقات الفردية وروح العمل الجماعي.**(نوري منير, مرجع سابق ذكره).**

ويمكن تحديد أهداف التكوين من خلال المخطط التالي:

الجدول رقم (01) أهداف التكوين



المصدر: سلاوي يوسف,التكوين على مستوى الولاية ,مذكرة تخرج للمدرسة الوطنية للإدارة.2005.2006.

المبحث الثاني : تنظيم عملية التكوين

للتكوين أهمية كبيرة فهو يعتبر وسيلة من وسائل تطوير مهاراتها.

المطلب الأول:أساليب التكوين

تتعدد الاجراءات والأساليب التي تتخذها كل منظمة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم وذلك حسب طبيعة وأهداف التكوين.

المحاضرات:تعتبر وسيلة توصل المعلومات أو تنقلها من المحاضر الى الدارسين وفعالية التكوين عن طريق المحاضرات يتركز أساسا على قدرة المحاضر وكفاءته في نقل المعلومات أي المتكونين والتأثير عليهم ومدى تحكمه في موضوع المحاضرة.

المؤتمرات:يتكون المؤتمر عادة من عدد قليل الدارسين يجتمعون في مكان محدد أي مكان المؤتمر وللمؤتمر رئيس يسعى من خلال اجتماعات الأفراد أو اشتراكهم الفعلي في المناقشات التي تنمي معلومات ومهارات وقدرات المشتركين في المؤتمر.

الندوات:هي وسيلة فعالة لنقل المعلومات أي المتكونين وتحقيق مشاركتهم فالندوة وهي تبادل الخبرات والآراء بين مجموعة من الأشخاص الذين يكون لديهم خبرات مرتبطة بالمشكلة أو بين مجموعة من الأفراد القادرين على تحليل المشكلة.

تمثيل الأدوار:يتمثل هذا الأسلوب في خلق موقف من المواقف أو حالة من الحالات التي تمثل خلافا معينا بحيث يقوم المكون بإعطاء الدارس دورا معينا ويطلب منه ايجاد حل لهذا الخلاف أو اتخاذ قرار من المشكلة بعد معالجتها وفي نفس الوقت يعطي للفرد دورا اخر تتطلب المشكلة وجوده,فهذا الأسلوب أشبه بالتمثيلية ويقوم بأداء أدوارها الدارسين المشتركون في الدورة التكوينية.

دراسة الحالة:تتضمن مشكلة ينتظر تشخيصها ثم قرار استعجاليا والهدف الأساسي من هذا الأسلوب ليس التوصل الى حل المشكلة بقدر ماهو تكوين الافراد على التحليل والتفكير المنظم في أسباب المشكلة والنظر الى جوانبها المختلفة.

المحاكاة:هي الأكثر الأساليب فعالية رغم أنها نقدية جد مكلفة لأنها تستند الى الواقع حيث يعيش المتكون في جو معاكس لوظيفته ثم يتولى المكون أداء المهام المتكونين.

الزيارات الميدانية:وهي جولة مخطط لها بعناية لمكان خارج نطاق مكان التكوين الأساسي وتهدف إلى إتاحة الفرصة للمتكونين للمشاهدة مباشرة للأشياء والعمليات والمواقف التي يمكن حلها أو إنتاج ضئيل لها في مكان التكوين**(صلاح عبد الباقي،2004،ص224.).**

المطلب الثاني:أنواع التكوين

للتكوين عدة أنواع تختلف باختلاف سياسات المنظمة وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التكوين.

أولا:التكوين خلال المسار المهني

يحدد (J.L.Déligny)في كتابه(Le Fonctionnaire) ثلاثة أنواع من التكوين:

التكوين في منصب العمل:يركز هذا النوع على إكساب الفرد خبرات ومعارف عملية مرتبطة بتخصصه ومنصب عمله مثل التحكم في تقنيات جديدة,التحكم في انجاز عمل خصوصي (حسابات,الرسوم,صيانة...).

التكوين لأهداف المصلحة:يهدف إلى إكساب الفرد قدرا من الاحترافية المرتبطة عموما بالسلوكيات,العلاقات,الإنسانية والقدرة على التكيف لبلوغ الأهداف المحددة وعليه يمكن القول أن

الهدف هذا النوع من التكوين هو تنمية المعرفة السلوكية التي يتجاوز حدود المهنة التي يمارسها الفرد لتتطلع إلى أهداف مستقبلية.

التكوين بغرض الترقية: يركز هذا النوع من التكوين على المعارف والمعلومات التي تمكن الفرد من اجتياز الامتحانات والمسابقات المهنية بنجاح وينظم هذا التكوين بالشكل التقليدي بحيث يتلقى العمال دروسا منتظمة في مجالات محددة(مقاييس أو مواد علمية) في مؤسسات متخصصة(**نوري منير, مرجع سابق ذكره).**

تكوين موظف جديد: يحتاج الموظف الجديد الى مجموعة من المعلومات التي تقدمه الى عمله الجديد,وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الايام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل الى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال:الترحيب بالقادمين الجدد,وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع,وتهيئة الموظفين الجدد للعمل,وتكوينهم على كيفية أداء العمل.

التكوين أثناء العمل: تقوم بعض المؤسسات في بعض الاحيان بالقيام بالتكوين في موقع العمل وليس في مكان أخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين,بحيث يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتدربين,ويزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد,الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية,وإنما عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على الالة نفسها ومن المشرف عليها,ولكن يعاب على هذا التكوين على ضمان على أن هذا التكوين سيتم بكفاءة مالم يكن هذا المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يقتدى به.

التكوين التهيئة المعاش: في المؤسسات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن الى الخروج على المعاش,بحيث يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل,أوطرق لاستمتاع بالحياة,والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة,والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

ثانيا:أنواع التكوين حسب نوع الوظيفة

التكـــوين المهني:يهـــتم هـــذا النـــوع مـــن التكـــوين بالمهـــارات اليدويـــة والميكانيكيـــة فـــي الأعمـــال الفنيـــة والمهنيـــة,ومن أمثلتهـــا أعمـــال الكهربـــاء والتجارة,الميكانيك,والصيانة,والتشـــغيل واللحـــام وغيرهـــا,وتقوم بعـــض المؤسســـات أو نقابـــات العمـــال بإنشـــاء مـــدارس يـــتعلم بهـــا العمـــال يحصـــلون غالبـــا علـــى شـــهادات فنية(قد تعادل الاعدادية أو الثانوية,وغالبا تتعهد المؤسسة بتوظيفهم حال نجاحهم.

التكـــوين التخصصـــي:يتضـــمن هـــذا التكـــوين معـــارف ومهـــارات علـــى وظـــائف الفنيـــة والمهنية,وتشـــمل عـــادة الأعمـــال المحاسبية,المشـــتريات,المبيعات وهندســـة الانتـــاج وهندســـة الصـــيانة والمعـــارف والمهـــارات هنـــا لاتركـــز علـــى الاجـــراءات الروتينيـــة,وإنما تركـــز علـــى حـــل المشـــاكل المختلفـــة وتصـــميم الأنظمـــة والتخطـــيط لهـــا ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

التكـــوين الاداري:يتضـــمن هـــذا التكـــوين معـــارف ومهـــارات الاداريـــة والإشـــرافية اللازمـــة لتقـــد المناصـــب الاداريـــة الـــدنيا أو الوســـطى أو العليـــا,وهي معـــارف تشـــمل العمليـــات الاداريـــة مـــن تخطـــيط وتنظـــيم ورقابـــة واتخاذ القرار,وتوجيه ورقابة,وتحفيزا دارة جماعات العمل,والتنسيق والاتصال.

ثالثا:أنواع التكوين حسب مكانها

التكـــوين داخـــل المؤسســـة:قـــد ترغـــب المؤسســـة في عقـــد برامجهـــا داخـــل المؤسســـة وبالتـــالي يكـــون عليهـــا تصميم البرامج,أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج,ثم الاشراف على تنفيذها.

هنـــاك نـــوع أخـــر مـــن التكـــوين الـــداخلي,هو مايســـمى بـــالتكوين في موقـــع العمـــل وفي هـــذا النـــوع مـــن التكـــوين يقـــوم الرؤســـاء المباشـــرون للعـــاملين بتزويـــدهم بالمعـــارف والمهـــارات اللازمـــة لأداء العمـــل,أو الاشـــراف علـــى القيـــام بعـــض العـــاملين القـــدامى ذوي الخبـــرة بهـــذه المهمـــة,يمتاز هـــذا النـــوع بتماثـــل وتشـــابه ظـــروف العمـــل وبالتالي سهولة نقل مايمكن تعلمه الى حيز الواقع والعمل.

التكـوين خـارج المؤسسـة:تفضـل بعـض المؤسسـات أن تنقـل أو جـزء مـن نشـاطها التكـويني خـارج المؤسسـة, وذلـك أن الخبـرة التكوينيـة وأدوات التكـوين متاحـة بشـكل أفضـل خـارج المؤسسـة, وربمـا خـارج الدولة.

ويمكـن الاسـتعانة في التكـوين الخـارجي بشـركات خاصـة أو الالتحـاق بـالبرامج الحكوميـة (**أحمـد مـاهر, 2001, ص460).**

والجدول التالي يوضح الاختيارات المتاحة أمام ادارة المؤسسة بالنسبة لأنواع التكوين

جدول رقم:(02) أنواع التكوين

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب		
مرحلة التوظيف	**نوع الوظائف**	**المكان**
توجيه الموظف الجديد **التكوين أثناء الخدمة** **تكوين لتجديد المعارف والمهارات** **تكوين بغرض الترقية والنقل** **تكوين للتهيئة للتقاعد**	**تكوين مهني وفني** **تكوين تخصصي** **تكوين اداري**	**داخل المؤسسة** **خارج المؤسسة**

المصدر:أحمد ماهر,ادارة الموارد البشرية,الدار الجامعية,الاسكندرية,مصر,طبعة الخامسة,2001,ص323.

المطلب الثالث: مسؤوليات التكوين

نظـرا لأهميـة التكـوين والأهـداف التي تسـعى المنظمـة لتحقيقها,فانـه لابـد مـن وجـود جهـة مسـؤولة عـن هذه الوظيفة الهامة بالإضافة الى تحديد مكانتها داخل المؤسسة.

التكـوين مسـؤولية مشـتركة:يـرى الـبعض أنـه نظـرا للأهميـة البالغـة للتكـوين فلابـد أن تقـع مسـؤولية تخطيطـه ومتابعتـه علـى مسـؤولية الادارة العليـا حتـى يمكنهـا مـن تحقيـق أهـداف المؤسسـة بكفـاءة عاليـة,كما أن الادارة العليـا لايجـب أن تتحمـل وحـدها هـذا العبئ,بـل يتحمـل معهـا مسـؤولية التكـوين وهمـا الـرئيس المباشـر وتكـون مهمتـه تحديـد مجـال التكـوين ونوعـه ومسـتواه والثـاني هـو الفـرد نفسـه الذي يراد تكوينه.

مسـؤولية التكـوين مسـؤولية العـاملين القـدامى:يـرى أن تكـوين الفـرد الجديـد يكـون مـن مسـؤولية فـرد قـديم عـن طريـق تعيينـه مسـاعدا لـه في العمـل باعتبـار أن الفـرد في بدايـة تعيينـه لا يعـرف طبيعـة العمـل ولا الدور الذي يجب أن يقوم به وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الجديد.

مسـؤولية التكـوين مسـؤولية الادارة التنفيذيـة:هنـاك رأي اخـر يـرى أن الادارة التنفيذيـة في المؤسسـة هي المسؤولة عن التكوين بصفة مباشرة أو يتم الاستعانة بخبراء في التكوين وأحيانا معا.

مسـؤولية التكـوين مـن مسـؤولية الادارة العليـا:تكـون الادارة مسـؤولة عـن تخطـيط نظـم التكـوين داخـل المؤسسـة وخارجهـا ومتابعتهـا بصـفة مسـتمرة للتحقـق مـن أن بـرامج التكـوين منفـذة وأن كـل العاملين يحصلون على نصيبهم منها.

المبحث الثالث:مراحل العملية التكوينية

تلجـأ كثير مـن المؤسسـات الى الدقـة في تحديـد احتياجاتهـا التكوينيـة وترجمتهـا الى بـرامج مـن اجـل تحقيـق أهدافها,

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

حتى يحقق التكوين أهدافه لابد من تحديد الاحتياجات التكوينية أولا ولكن لا يمكن ايجاد مفهوم محدد للحاجة الى التكوين ولقد تحدث العديد من الباحثين المختصين عن المشاكل والصعوبات التي تواجه أداء الفرد وهنا يعتبر التكوين الوسيلة الأنجع لمواجهة الصعوبات وحل المشاكل حيث يرى(**Casio Wayne**) الاحتياجات التكوينية بأنها هي المجالات التي ترغب المنظمة في أن يشملها التكوين,لسد العجز في القوى العاملة لديها أو لدفع أداء العاملين فيها ومن ذلك يستخدم تعبير الاحتياجات ليدل على مشكلات محددة يراد حلها عن طريق تكوين الأفراد.

ويعرف على أن الاحتياجات هي دراسة كل ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهارات وخبرات ومعلومات يتم تحديدها بناء على أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية ومدى قدرة الأفراد الحالية على تحقيق هذه الأهداف وماهي التغييرات المطلوبة ويرى(Armstrong) أن الاحتياجات التكوينية تعني الفجوة الحاصلة بين وضع قائم ووضع مرغوب فيه ويمكن سدها عن طريق التكوين المخطط,الهادف الى اكساب العاملين المعارف والمهارات وتنمية اتجاهاتهم السلوكية.

وقد أكد(J.P citeau) أن تحديد الاحتياجات التكوينية تتم على ثلاث مستويات

ومهما اختلفت المنظمات في أنشطتها وأداء أعمالها, إلا أن تحديد موقع الاحتياج للتكوين في ثلاثة مستويات:

1.تحليل أداء العاملين:جمع السلوكيات الميدانية عن أداء العاملين في وقع الأعمال الحقيقية في ضوء معايير الأداء الجيد عن طريق الملاحظة والمتابعة ويؤدي النقص في معلومات الفرد الى تحديد حاجته للتكوين وهذا يرجع الى الأسباب التالية:

الترقيـة:تـؤدي الـى وجـود فجـوة بـين القـدرات الحاليـة للفـرد ومتطلبـات الـوظيفيـة الجديـدة فالترقيـة الوظيفية ينبغي أأن تقوم على تكوين مسبق,يرتكز على مسارين هما:

الأول:مسـار تكـويني يهـدف الـى تطـوير روح الابـداع والمبـادرة فـي أداء العـاملين والاعتمـاد علـى وسـائل متطورة في تطويرهم.

الثـاني:مسـار تكـويني شـامل يعمـل على تطـوير أداء جميـع العـاملين في الجهـاز الاداري وفـق منظـور تكـويني متدرج يتوافق على متطلبات المسار الوظيفي للعاملين في ذلك الجهاز.

النقل:وهو أن انتقال العامل من وظيفة الى وظيفة أخرى يؤدي الى وجود نقص في أداءه لعمله.

تقييم الأداء:بحيث يبين الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب وفقا لمعايير التقييم.

تخطـيط المسـار الـوظيفي:تسـمح هـذه البرامج بـالتعرف علـى الوظـائف المحتملـة في المسـتقبل الـوظيفي للفرد وبالتالي معرفة ما اذا كان هناك قصور في المعلومات.

الادارة والأهـداف:هـذا الأسـلوب الاداري يـؤدي الـى التعـرف علـى الـنقص فـي المعلومـات بـين النتـائج المحققة والنتائج المستهدفة.

حـوادث العمـل:وهـو مؤشـر جـد مهـم حـول الاحتيـاج الى التكـوين وقـد يرجـع الى الـنقص في المعلومـات لدى الأفراد من ناحية الأمن,الرقابة,والأجهزة وهذا يؤدي الى حوادث مما يستوجب تكوينهم.

الرقابـة علـى الجـودة:ان الـبعض يرجـع الـى الأخطـاء والانخفـاض في الجـودة وهـذا يـنعكس الـى نقـص معرفة اللأفراد لأسلوب العمل مما يستدعي تكوينهم.

شكاوي الزبائن:اذا كانت الشكاوي من أفراد معينين ترجع الى نقص معرفتهم بالعمل وجب تكوينهم.

القيام بمهام خاصة:وهي في حالة اسناد الادارة مهمة خاصة لأحد العاملين في حين أن قدرته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة وجب تكوينه.

2. تحليل الوظيفة(المستوى القطاعي):أي تحليل جوانب العمل وتحديد تحديدا دقيقا لتوصيف العمل وشروطه ومعاييره وشروط انجاز تلك الكفايات بدقة وتحديد مدى جدواها في العامل.

3. تحليل المنظمة (المستوى المؤسساتي):ويقصد به تحليل الهيكل التنظيمي للعمل وسياسات وأهداف المنظمة بقصد التعرف على الأهداف المنوطة بها والموارد المتاحة لها وتحديد المشاكل والمعوقات بهدف تحديد الحاجات التكوينية **(روشان بن زيان,مرجع سابق ذكره) .**

المطلب الثاني:تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية

يتضمن تصميم البرامج التكوينية عدة موضوعات أهمها

أولا:تصميم البرامج التكوينية

تبدأ عملية تصميم البرامج التكوينية بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التكوينية وحسب رأي (Pirerre Lemaitre)يوجد ستة عناصر محددة لجودة التكوين يمكن تلخيصها فيما يلي:

تحديد أهداف البرنامج:ان الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها, كنتيجة لبرنامج التكوين هي مدى التغيير الذي يمكن احداثه على مستوى أداء العاملين, واتجاهاتهم وسلوكهم, وعلى ضوء هذه الأهداف يتم وضع المادة التكوينية.

كما أن وضع أهداف برنامج التكوين يتم بدوره على ضوء تحديد احتياجاته والتي يمكن معرفتها من خلال الاطلاع على مايلي:

.الخطط التوسعية للمؤسسة في المستقبل.

ـ نتائج قياس وتقييم الأداء اذ تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء الى نواحي الضعف في أداء مرؤوسيهم ونوع التكوين الذين يحتاجون اليه

. أساليب العمل الجديدة التي تنوي المؤسسة ادخالها والتي تتطلب تكوين العاملين عليها.

وضع المناهج التكوينية: وهي المواد التي تدرس للمتكونين, حيث يتم تحديدها على ضوء احتياجات التكوين

اختيار أسلوب التكوين: يقوم المكون من خلال ادارته للدرس باستخدام عدة أساليب تمكنه من عرض أفكاره وتثبيتها في الأذهان وتتمثل هذه الأساليب في المحاضرة,المناقشة,تمثيل أدوار,دراسة حالات،و لهذا عند اختيار أسلوب التكوين لا بد من أخذ بعين الاعتبار عدد العاملين المتكونين ونوعية المتكونين.**(piere, maitre,p28)** .

انتقاد المكونين: يتوقف نجاح المتكونين الى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي يتخذ بالنسبة لتكوين أعضاء هيئة التكوين,وفهم من ينقلون ما خطط له الى واقع تنفيذي لذا يجب أن تتوفر فيهم صفات أساسية مناسبة و أن يمتلكوا الكفاءة والخبرة لتحقيق الهدف من التكوين.

تحديد مكان ومستلزمات التكوين: يحكم عملية تقرير واختيار مكان اقامة برنامج التكوين اعتبارات متعددة منها امكانيات المؤسسة المالية والمادية ونوع التكوين سواء كان التكوين داخل المؤسسة أو خارجها.

اعتبارات تصميم برنامج التكوين: يخضع تصميم البرنامج التكويني الى الأخذ ببعض الاعتبارات التي تسمح بإنجاح البرامج التكوينية وتأثر على فعاليتها فحسب(**M. Peel**)هومايلي:

الاعتماد المالي: التكوين ليس مجالا نتسوق فيه للحصول على أفضل سعر أو تكلفة,وكذلك من الخطأ الافتراض بأن التكلفة الأعلى تمثل التكوين الأفضل,وقد تختلف التكاليف وفقا للأساليب

التكوينية المتبعة لتحقيق الأهداف نفسها فالتكوين أثناء العمل يختلف عن التكوين الرسمي خارج العمل بحيث يشمل تكاليف ورسوما مختلفة لهذا يجب الأخذ بعين الاعتبار الامكانيات المالية المتاحة وفق ميزانية التكوين لإنجاح العملية.

الاعتبار الزمني: تكوين الأفراد وظيفة جديدة يخضع لضغوط الوقت لكن من مصلحة الجميع أن يكون التكوين بأسرع وقت ممكن لأن هناك مواعيد يجب اتمام التكوين مع الوصول اليها كالتجهيز بالآلات ومعدات جديدة(**روشان بن زيان، 2015,2016ص66.).**

الاعتبار المكاني: ويعني به المكان التكوين لأن الأساليب المنتهجة تتطلب أماكن مخصصة ومجهزة لهذا التكوين.

ثانيا: تنفيذ البرامج التكوينية

تأتي مرحلة تنفيذ برنامج التكوين بعد مرحلة التصميم, سواء كان ذلك التكوين داخل المؤسسة أو خارجها, وعلى الفرع المختص أو المشرف على التنفيذ التأكد من أن التصميم الذي وضع تم تنفيذه وذلك بالمتابعة اليومية للبرنامج, وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج كما يلي:

- التأكد من سلامة ونظافة قاعات التكوين وتوفرها على أحسن الظروف.
- الاعداد الجيد للمادة العلمية المراد تقديمها وفي الوقت المناسب.

الأخذ بعين الاعتبار حضور وغياب المتكونين والعمل على توفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج التكوين.

- اعطاء فرصة للمتكون لممارسة الفعلية للأداء أي قيام المكون بالتطبيق العملي.
- المراقبة المستمرة لأداء الفرد خلال التكوين.

. اعداد وتهيئة المكون وتأهيله ومحاولة وضع وقت مناسب له للتكوين.

المطلب الثالث:تقييم البرامج التكوينية

ان عملية تقييم مردود التكوين أو العائد منه يتلخص في الاجابة عن تحقق أو عدم تحقق أهداف التكوين والى أي مدى,وبذلك يمكن القول أن التقييم يسمح بتقدير وقياس فعالية التكوين وتتمثل في استعمال الاختبارات الشفوية والكتابية لتأكد من أن المتكون قد استوعب ما قدم له من تكوين و متابعة الأداء الفعلي لتحديد ما اذا كان المتكون قد طور قدراته ومهاراته لأداء العمل المطلوب منه أولا، متابعة العمل الذي قام به المكون وذلك بفحص النتائج من حيث الكم والكيف ثم .تقييم برنامج التكوين يفيد في التقييم الذاتي لإدارات التكوين وأجهزته والقائمين على فعالية هذه الادارات,مما يشجع مستقبلا على استمرار عمل هذه الأجهزة,وفي حالة فشلها يكون العكس، الهدف من النشاط التكويني هو تحقيق تغيير معين على المستويين, الفردي والتنظيمي,وعليه فان قياس فاعلية التكوين تنصب أساسا عن الاثار الناجمة .

ان تقييم البرنامج التكويني يعتمد على تقييم عنصرين هامين هما:

1.تقييم الطرق التكوينية:اذ يتعلق الأمر بالطرق والأساليب التي اتبعتها المؤسسة في عملية التكوين كي تصل الى برنامج تكويني جيد ومن أجل الوصول الى التقييم الفعال لابد من الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تساهم في زيادة الفاعلية وتتمثل في:

- مدى ارتباط البرنامج بالخبرات السابقة للمتكونين.
- مدى التسلسل الموجود في مراحل التنفيذ العملية التكوينية.
- مدى مساهمة البرنامج في التأثير على الظروف البيئية للمؤسسة.
- مدى استخدام البرنامج لمداخل وأساليب عديدة ومتعددة.

- مدى مشاركة الأفراد العاملين في عملية التكوين.

- مدى توفر المكافآت والحوافز لتعزيز السلوك الايجابي.

- مدى وجود نسبة من التعليم للبرنامج.

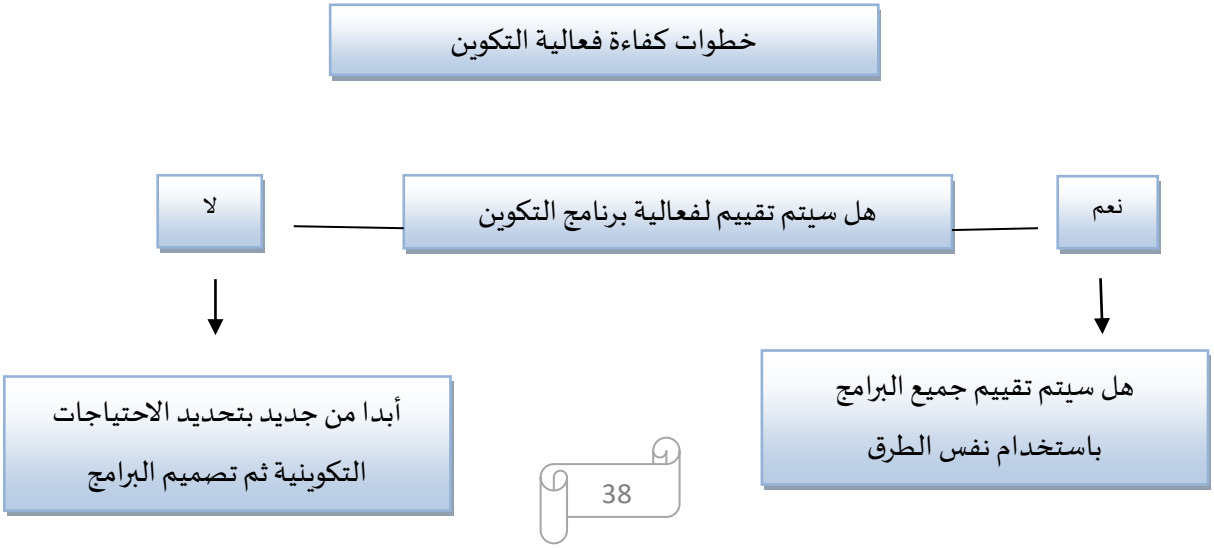
- مدى مساهمة التي يقدمها البرنامج في معالجة المشاكل والمعوقات التي يواجهها المتكونين.

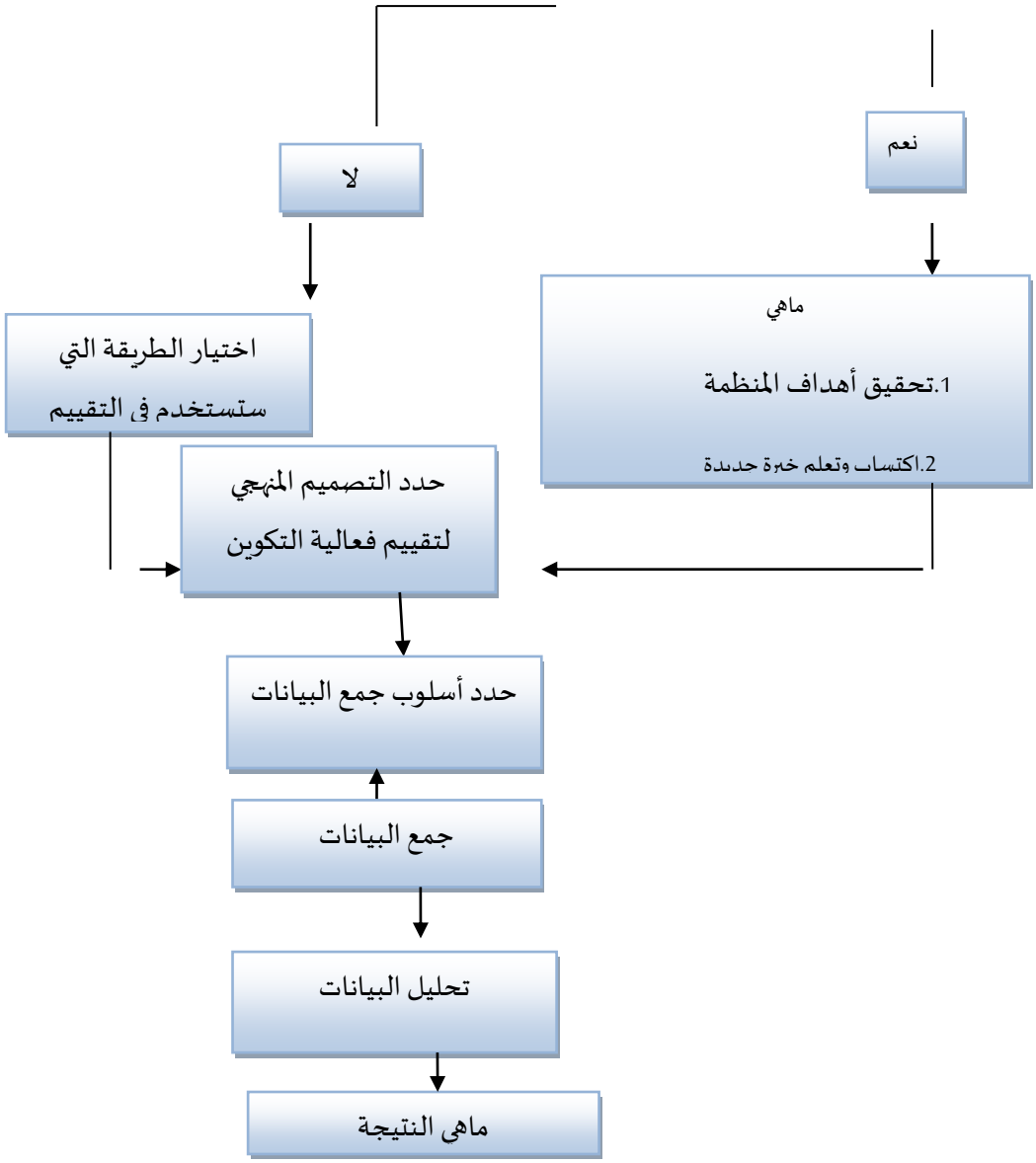
2.تقييم كفاءة التكوين: يعتبر تقييم كفاءة التكوين جزءا مهما في أنظمة وخطط التكوين وتظهر هذه الأهمية كونه يوضح لنا ما اذا كانت هذه الأخيرة ناجحة أم لا وبالتالي فهو يوضح لنا ما مدى فاعلية البرنامج التكويني والتي تفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرنامج المتوقع القيام بها مستقبلا(**نجاة بزياد,مرجع سابق ذكره, ص114).**

يوضح الشكل رقم: (02)الخطوات التي تمر بعملية تقييم كفاءة التكوين

حيث تبدأ الخطوات منطقيا بسؤال حول ما اذا كانت برامج التكوين سيتم تقييم فعاليتها أم لا, وهذا التساؤل يعني أن كل البرامج قد لا تحتاج الى تقييم فالبرامج الحديثة المطبقة لأول مرة تحتاج الى تقييم شامل يلي ذلك ضرورة الاعتراف بأنه باختلاف برامج التكوين تختلف طرق تقييم فعاليتها وسنعرض ثلاثة طرق لتقييم برامج التكوين أحدهما يركز على مساهمة برنامج التكوين في تحقيق أهداف المنظمة أو في القضاء على مشاكل معينة والثانية تقيس اكتساب خبرات جديدة وتعلمها وأخيرا رأي وردود أفعال المتكونين حول برنامج التكوين ثم تأتي مرحلة التصميم المنهجي لقياس فعالية التكوين بعدها جمع البيانات الخاصة بالفعالية وتحليلها واستخلاص النتائج حول ما اذا كانت برامج التكوين فعالة أم لا وأخيرا وضع توصيات خاصة بالمستقبل **(أحمد ماهر,سنة 2001 ,ص357).**

الشكل رقم :(02): خطوات كفاءة فعالية التكوين





المصدر:أحمد ماهر,ادارة الموارد البشرية,الدار الجامعية,مصر,1997.

نماذج التقييم:

توجد عدة طرق وأساليب متبعة عالميا من أجل تقييم البرامج التكوينية داخل المنظمات سواء الحكومية منها أو منظمات الأعمال,وتختلف هذه الطرق عن بعضها البعض عن طريق مستويات مختلفة تهدف كل منها لمعرفة رد الفعل وكمية المعلومات المكتسبة من العملية التكوينية التي يقوم بها المكونين.

نموذج كيرك باتريك (Kirkpatrick):يعتبر هذا النموذج أكثر استعمالا في التقييم فهو يقوم بتحديد هيكل العمل خاصة بنوعية البيانات التي يجب جمعها من العمال الذين استفادوا من التكوين وتمثل في أربع مستويات وهي:

الجدول رقم:(03) مستويات كيرك باتريك

المستوى	الأسئلة
رد الفعل	هل كان المشاركون سعداء بالبرنامج
التعلم	ماذا تعلم المشاركون من البرنامج
السلوك	هل غير المشاركون سلوكهم بناءا على ماتعلموه
النتائج	هل أثر التغيير في سلوك مشاركين في المؤسسة بشكل ايجابي

رد الفعل:ويقصد به رأي المشاركين ووجهة نظرهم اتجاه التكوين والمكون والمحتوى والطرق المتبعة في التكوين ولا يشمل رد الفعل المعارف التي اكتسبوها أو المهارات التي طوروها خلال العملية التكوينية بل في درجة تفاعلهم وعادة ما يلجأ المقيم الى توزيع الاستمارات تتضمن عبارات تهدف الى التعرف على ارائهم ثم تحليل وتقييم النتائج من قبل المسؤول عن التكوين من ملاحظات وتوصيات.

التعلم:يتم تقييم المعارف والمهارات والقدرات التي اكتسبها المتكون وهذا من خلال اجراء اختبار كتابي يتم من خلاله قياس التغيير الذي حدث في مهارات العمال ويجب على المتكون ان يخضع لاختبارين الأول قبل اجراء التكوين والثاني بعده حتى يكون التقييم صادق من قبل المكون .

السلوك:ويقصد به كيفية أداء العمل وان المستوى الذي حققه المتكون لا يؤدي بالضرورة الى تحسن سلوكه اثناء العمل .

النتائج:يتم تقييم عن طريق الربط بين نتائج البرنامج وتحسين أداء المنشأة الاقتصادية.

نموذج باركر(parker):يتم عن طريق تقييم المعلومات عن طريق تقسيمها الى أربع مستويات وهي:

الجدول رقم:(04) مستويات باركر

المستوى	التقييم
رضا المشاركين	ردود فعل المتعلم
المعارف المكتسبة من قبل المشاركين	تقييم بالاختبارات قبل وبعد التكوين
الأداء في العمل	تقييم يكون باعتماد على معايير موضوعية
أداء المجموعة	تقييم المجموعة ككل

رضا المشاركين:يتم توزيع الاستمارات أو اجراء المقابلات من أجل التعرف على رأي المشاركين في البرنامج التكويني سواء من حيث الامكانيات والتجهيزات التي تم توفيرها والتعرف على رأيهم من حيث الزمن المخصص للتكوين مع العمل داخل المؤسسة.

المهارات والمعارف المكتسبة من قبل المكون:يتم تقييم العملية التكوينية من خلال معرفة حجم المعلومات والمعارف التي اكتسبها خلال البرنامج التكويني التي تمكنه من القيام بأعمال ام يستطع تقديمها من قبل وهذا عن طريق اجراء اختبار قبل وبعد العملية التكوينية.

الأداء في العمل: يتم فيها قياس مدى التقدم الذي احرزه الفرد بعمله من حيث السهولة والجودة اي المقارنة المستوى قبل وبعد العملية التكوينية مع مراعاة بعض العوامل مثل تحسين ظروف العمل تحفيز في زيادة الأجر.

أداء المجموعة: يتم قياس المجموعة قبل وبعد العملية التكوينية في مجال معين بالنسبة لأداء العمال في المنظمة ككل.**(روشان بن زيان,مرجع سابق ذكره).**

خلاصة الفصل الأول:

يعتبر العنصر البشري من أهم موارد التي يمكن الاعتماد عليها من طرف المنظمات, وذلك من أجل تحسين أدائها ورفع مرد وديتها, فنجد أن تثمين وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركيزة أساسية في غالبية المنظمات بما فيها أهمية الوظيفة التكوينية في المؤسسة.

فالتكوين هو الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة من المواد البشرية والتي تساعدها على تحقيق أهدافها وذلك بإعداد وتنفيذ برنامج تكوين بدقة يساهم في رفع الكفاءات وتطويرها,وكذلك الرفع من أدائها باستمرار,وهذا يأتي إلا بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة,لتلبية احتياجات المؤسسة ,والاستجابة لخصوصيتها في ظل محيط يتسم بالتغيير.

الفصل الثاني
الإطار النظري
لأداء الموارد البشرية

المطلب الاول:تقييم أداء المـوارد البشـرية

هناك العديد من التعاريف التي توضح مفهوم الاداء.

أولا :مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

التعريـــف الأول:"نظـــام رســـمي مصـــمم مـــن أجـــل قيـــاس وتقيـــيم أداء وســـلوك الأفـــراد اثنـــاء العمـــل عـــن طريـــق الملاحظـــة المســـتمرة لهـــذا الأداء ونتائجـــه وذلـــك مـــن خـــلال فتـــرات زمنيـــة محددة وبشكل موضوعي دون تحيز(**مجلة الادارة والاقتصاد, 2017،ص140).**

التعريـــف الثـــاني:"عرفـــه الـــدكتور عبـــد الســـلام أبـــو قحـــف علـــى أنه:دراســـة وتحليـــل الجوانـــب القـــوة والضـــعف التـــي تكتنـــف انجـــاز الانشـــطة ســـواء علـــى مســـتوى الفـــرد أو المنظمـــة أو جـــزء من أجزائها(**مجلة الدراسات المالية والمحاسبية ،مرجع سابق،ص631).**

التعريـــف الثالـــث:"نظـــام رســـمي تصـــممه ادارة المـــوارد البشـــرية فـــي المنظمة,ويشـــتمل علـــى مجموعـــة مـــن الاســـس والقواعـــد العلميـــة والإجـــراءات التـــي وفقـــا لهـــا تـــتم عمليـــة تقيـــيم اداء الموارد البشرية في المنظمة**(الدكتورعمر وصفي عقيلي, 2005، ص364).**

ومـــن خـــلال هـــذا التعـــاريف تعـــرف عمليـــة تقيـــيم الأداء علـــى أنهـــا عمليـــة تقـــدير أداء كـــل فـــرد مـــن العـــاملين خـــلال فتـــرة زمنيـــة معينـــة لتقـــدير مســـتوى ونوعيـــة أدائـــه وتعتبـــر وظيفـــة مســـتمرة وضـــرورية لتســـيير المـــوارد البشـــرية تحقـــق فعاليـــة أكبـــر اذا كانـــت مرتبطـــة بإســـتراتيجية العمـــل وبأسلوب تسيير المنظمة.

وتكمن أهمية تقييم أداء العاملين بمايلي:

.رفـع حمـاس ودرجـة الانشـداد الى المنظمـة، زيـادة شـعور الموظـف بالمسـؤولية ومـا يترتـب عليهـا مـن صـدور قرارات بشأن مستقبلية في المنظمة.

.اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف على نتائجها و تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط.

.الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا، كم تضع الاساس لتخطيط القوى العاملة والتنبؤ بحاجات المنظمة للأعداد المطلوب استقطابها.

.تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى امكانية نقله الى وظيفة أخرى,أو الاستغناء عنه,اذا كانت انتاجيته متدنية.

ومن أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم مايلي:

. التركيز على تدعيم الايجابيات:يعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم الايجابية.

.تقديم معلومات مرتدة عن الاداء:يجب ان تكون مرتبطة بالواقع الفعلي.

.تشجيع وتدعيم الابتكار:يعني فسح المجال للعمال لتحرير القدرات الخلاقة.

.زيادة الاتجاه الى الاعتماد على النظم الحديثة :لأن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها على تقييم الفعال للأداء**(حمداوي وسيلة،2004,ص 28.)**

ثانيا :مبادئ تقييم اداء الموارد البشرية:

هناك مبادئ عديدة يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الاداء حتى تحقق اهدافها وحتى تنجح في هذه المهمة ومن هذه المبادئ نذكر:

مبدأ الوضوح:بمعنى اعتماد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير أداء وأهداف واضحة.

مبدأ الموضوعية :بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم الموارد البشرية في العمل الواحد أو المجموعة.

مبدأ الشمول :بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من الإيجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة والضعف،بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى،أو ادراك السلبيات دون إيجابيات أو العكس.

مبدأ التكامل :بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي :المعارف والاتجاهات والسلوك والمهارات لا أن يتم الاهتمام ببعض البنود وترك أخرى.

مبدأ الاستمرارية :بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار العام، وليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط .وبإمكان رئيس أو مشرف العمل إجراء التقييم في أي وقت دون انتظار للتوقيتات المذكورة.

مبدأ المشاركة :بمعنى ضرورة مشاركة المرءوس في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء **(حمداوي وسيلة,مرجع سابق,ص 28).**

ثالثا:أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

ان الهدف العام من تقييم الأداء هو تحسين كفاءة المنظمة ومحاولة حشد أفضل الجهود الممكنة من الأفراد العاملين فيها من خلال أربعة أهداف رئيسة هي تحديد الراتب,تطوير وتدريب الأفراد,التخطيط للوظائف في الترقيات.

ويرى أن الهدف الرئيسي للتقييم هو لتقييم أداء الموظف وخلق افتراضات داخل المنظمة لكيفية استخدام الموظف ومن هذه الافتراضات الدافعية والأداء والمهنية وبيان مدى ايفاء الموظف في القيام بواجباته,في حين يرى آخرون بأن الهدف النهائي من عملية تقييم هو السماح للموظفين والمديرين لتطوير أدائهم باستمرار وإزالة الحواجز لنجاح العمل وبعبارة أخرى أن يسعى كل فرد ليكون الأفضل كما يوفر تسجيل معلومات أساسية يمكن استعمالها كقاعدة بيانات خاصة بالموظف.

ويمكن تبويب هذه الأهداف في مجموعتين مجموعة الأهداف الادارية ومجموعة الأهداف التطويرية كما يأتي:

1.الأهداف الادارية:هي جملة من القرارات التي تتخذها ادارة الموارد البشرية مثل الترقية والنقل وإنهاء الخدمة والقرارات المتعلقة بتصويب سياسات ادارة الموارد البشرية.

2.الأهـداف التطويريـة:هـي الأهـداف التـي يـتم اتخاذهـا في تحديـد المـوارد البشـرية التـي تحتـاج الـى التدريب والتنمية وماهي المشكلات التي تعترض فغالية الاداء(مجلة الإدارة والاقتصاد, 2017,ص140).

ويتضـح ممـا سـبق ان عمليـة تقيـيم اداء العـاملين مـن الانشـطة المهمـة التـي تمارسـها ادارة المـوارد البشرية في المؤسسة,والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم,تستهدف تحقيق الاهداف التالية:

3.الاهداف على مستوى المنظمة:

تهـدف عمليـة تقيـيم الاداء الـى الـربط والتكامـل بـين الاهـداف التنظيميـة (الاسـتراتيجية)و نشـاطات العاملين,وخصائصـهم المناسـبة لتنفيـذ الاسـتراتيجية التنظيميـة والمتمثلـة بالمخرجـات المحـددة مسـبقا,لذلك لابـد ان يكـون نظـام تقيـيم الأداء مرنـا يسـتجيب لأي تغييـر فـي اسـتراتيجية المنظمـة، ويساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على اعداد سياسة جيدة للرقابة.

تقـويم بـرامج وأسـاليب ادارة المـوارد البشـرية (التدريب,الحوافز,الترقيـة,تخطيط القـوى العاملـة، و تـوفير التوثيـق الملائـم للقـرارات الاداريـة والأسـباب التـي بنيـت عليهـا، المسـاعدة في قيـاس الكفـاءة الانتاجية.

4.الأهداف على مستوى العاملين:

تنميـة الاحسـاس بـروح المسـؤولية مـن خـلال توليـد القناعـة الكاملـة لـديهم بـأن الجهـود التي يبـذلونها في سـبيل تحقيـق أهـداف المنظمة,وهـذا يجعلهـم يجتهـدون فـي العمـل ليفـوزوا بالمكافئـات ويتجنبـوا العقوبات.

مقيـاس لأدائهم:حيـث تعتبـر الأكثـر تبريـرا فـي العديـد مـن أنظمـة التقيـيم الموجـودة فـي المنظمات,والمقصـود بهـا قيـاس مسـتوى أداء العـاملين مقارنـة بمعـايير خاصـة(مرتبطة بتعريـف الوظيفـة,المهام المسـتمرة,الاهداف السـنوية),أو مقارنـة بمميـزات عامـة في حالـة التقيـيم النقطـي المحـض. (بعجي سعاد, 2006.2007،ص15).

المطلب الثاني:مراحل وطرق تقييم اداء المـوارد البشــرية

يـرى أغلـب البـاحثين بـأن عمليـة تقيـيم الأداء تتكـون مـن مجموعـة خطـوات متسلسـلة وبالتتـابع وهـي تتمثل في:

أولا:مراحل عملية تقييم الأداء

.**وضــع معــايير الأداء:**الخطــوة الأولـى فـي عمليــة تقيــيم أداء العــاملين هــي وضــع المعــايير التـي ســيتم اسـتخدامها كقاعـدة في قيـاس الأداء الفعلـي للعـاملين, هـذه الخطـوة تتطلـب وضـع أسـس للحكـم علـى أداء الموظف ناجح أو غير ناجح.

.**توقعــات أداء العــاملين:**حالمــا يــتم تحديــد معــايير الأداء فمــن الضــروري ايصــالها للعــاملين لمعرفــة مــا يجـب أن يعملـوا ومـا يتوقـع مـنهم القيـام بـه وهـي مسـؤولية الادارة على ايصـال المعـايير لكافـة المـوظفين في المنظمة.

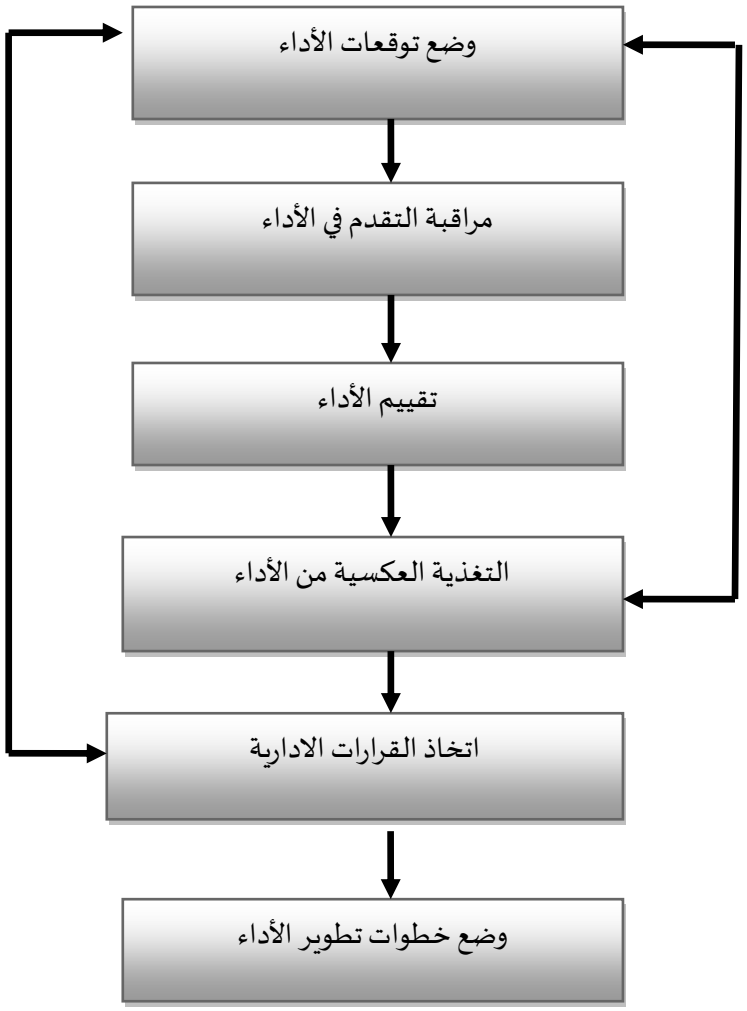
.**قيــاس أداء الفعلـي**: يعتبـر قيـاس الأداء الفعلـي عمليـة يـتم بمقتضـاها جمـع وتجهيـز البيانـات المتعلقـة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية معينة محددة.(**Robbins & Decenzo,2014,p42**)

.**مقارنــة الأداء الفعلـي مـع المعـايير:**تـتم في هـذه المرحلـة مقارنـة الأداء الفعلـي مـع المعـايير وهـذه الخطـوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري.

.**مناقشــة نتــائج التقيــيم مــع الموظــف**:في ضـوء نتـائج التقيـيم الـذي جـرى للفـرد تجـري مناقشـة النتـائج معه بهدف اطلاعه على المستوى الحقيقي للأداء.

.**الاجــراءات التصــحيحية:**وتكـون علـى نـوعين الأول مباشــر وســريع ,اذ لا يـتم البحـث عـن الأسـباب التـي أدت الـى ظهــور الانحرافات,أممــا النــوع الثــاني مــن الاجــراءات التصــحيحية فهــو الاجــراء التصــحيحي الأساسـي,حيث يـتم البحـث عـن أسـباب وكيفيـة حصـول الانحرافـــات **(مجلـــة الادارة والاقتصـــاد,مرجع ســـابق ،ص141).**

والشكل رقم :(06) عملية تقييم الأداء الموارد البشرية



المصدر:الهيتي خالد,ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي,دار وائل للنشر,عمان,2003,ص38.

ثانيا:طرق تقييم الأداء

تتباين طرق التقييم من منظمة الى أخرى,تبعا لأنشطتها الانتاجية أو الخدماتية ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين,كما انها تختلف ايضا في اطار المنظمات المتماثلة فضلا عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في اطار المنظمة الواحدة والتي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة,ولذا فان هناك العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المنظمات منها التقليدية ومنها الحديثة.

الطرق التقليدية: تتمثل فيمايلي

. طريقة الصفات أو السمات:

ويتم وفقا لهذه الطريقة عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل أداء العاملين,اذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد مقاييس الكمية,لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الاداء,علاقة الموظف برؤسائه,علاقته مع زملائه,المحافظة على الدوام الرسمي....وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الادارة العليا ضرورة في انجاز الأداء للعامل.

اعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الادارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا ممتاز,جيد جدا,جيد,مقبول,ضعيف وهكذا.

تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من مستويات التي تم وضعها.

يتم وضع عناصر الأداء والدرجات داخل نموذج يتم اعداده لتقييم الأداء.

يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.

يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يقوم من خلالها بتحديد المستوى التقييمي للموظف .

يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا.

بالرغم من السهولة التي تنطوي عليها طريقة الصفات من حيث اعداد النموذج الموحد لكافة العاملين وسهولة التطبيق له إلا انه يتميز بعيوب نقص الموضوعية, والعدالة اذ أنها تتأثر بسلوكية المقيم من حيث التشدد والليونة.

. طريقة مقياس المعيار المختلط:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الصفات بمعيار محدد حيث يعطي المقيم ثلاثة جوانب يتم على أساسها تقييم الصفة المعينة, ثم يقوم المشرف بالتعرف على كل جانب ودمجها معا ومقارنتها بالمعيار المحدد في اطار المقارنة التالية(افضل من),(مساوية ل),(أقل من).

من أهم المزايا التي يتصف بها مقياس المعيار المختلط أنها تعتمد على العوامل الموضوعية في التقييم ولكي يكون المدخل أكثر عدلا بالتطبيق فانه ينبغي أن تؤخذ اراء الأفراد الدين يتأثرون باستخدام هذا النمط من تقييم الأداء,أما الانتقاد الذي يمكن أن يوجه بوضوح لهذا الأسلوب فهو نقص القدرة على استخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف غير المتماثلة والمتشابهة.

.طريقة الترتيب:

تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأفراد حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعديا أو تنازليا حسب أحسنهم وأقلهم كفاءة.

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة التطبيق, إلا أن طريقة الترتيب يصعب تطبيقها كلما زاد عدد الموظفين ونجد من الناحية العملية أن الترتيب يتم وفقا لكفاءة وأداء الموظف لعمله **(بعجي سعاد,مذكرة ماجستير, 2006 -2007،ص25)**

ويوجد ثلاث طرق للترتيب وهي :الترتيب التبادلي,المقارنة الزوجية,التوزيع الاجباري.

.الترتيب التبادلي: يتم الترتيب وفقا لهذه الطريقة بأن يقوم الرئيس المباشر بتحديد أكثر الأفراد في المجموعة كفاءة وكذلك أدناهم مثلا عدد المجموعة تتكون من 12 فرد يسجل أكثر كفاءة في رقم 1 والأدنى في الرقم 12 ويستبعد الاسمين وهكذا تتكرر العملية في المجموعة المتبقية الى أن يتم ترتيب جميع الأفراد.

والصعوبة التي تواجه القائم بالتقييم هي في منطقة الوسط في القائمة مما يعيب هذه الطريقة أنها لا تحدد بدقة الفروق بين المرؤوسين الذين تم تقييمهم فهي تركز على التقييم الاجمالي وليس التفصيلي لأداء الفرد.

الترتيب وفق المقارنة الزوجية: يتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم أدائهم أي يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استنادا لمعايير التقييم المعتمدة كالأداء العام للانجاز أو الالتزام بالدوام مثلا فإذا كانت انتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني فتوضع العلامة للفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث حتى تنتهي القائمة.

.**التوزيع الاجباري والاختياري:** تتطلب هذه الطريقة قيام المشرف أو الملاحظ باختيار البنود من القائمة المصممة والتي تميز بين الأداء الناجح وغير الناجح للفرد,والبنود الواردة في القائمة غالبا ما تكون في شكل ثنائي فالمقيم يقوم باختيار احدى العبارات من كل زوج بدون أن يعرف عما اذا كان هذا البند يصف بصحيح السلوك الناجح للوظيفة.

.**طريقة التقييم المقالي:** وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض, وعادة مايتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم.

.**طريقة المقياس الرتبي البياني:** يقوم المقيم بتقييم الفرد العامل وفقا لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل,الاستقلالية,معرفة العمل,الغياب,الدقة في الأداء,التعاون...الخ ويتضمن كل من المدى العددي أو الرقمي والوصف الكتابي,ويقوم المقيم وفق هذا الأسلوب من التقييم على دراسة كل صفة يتم اعتمادها في التقييم وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة ويضع القيمة الملائمة لها,ثم يشرع باستخراج التقدير النهائي للتقييم**(خضير كاظم حمود, 2011,ص158) .**

الطرق الحديثة:

.**طريقة المو اقف الحرجة:** بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفاعلية أو أدائه بمستوى منخفض من الفاعلية, وهذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة معينة لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ماحدث.

فهذه الطريقة تساهم في تقليل من عنصر التميز من قبل المقيم حيث أنه يلاحظ السلوك الفعل الخاص,وما يؤخذ على هذه الطريقة انها تتطلب جهدا كبيرا ومستمر من قبل المقيم في متابعة وملاحظة الأداء العاملين,بالإضافة الى انخفاض الموضوعية **(دكتور نظمي شحاذة وآخرون, 2000, ص83).**

المطلب الثالث : أهمية التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

ان التكوين هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا,حيث يهدف الى تنمية قدرات الموظفين في العمل,ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة في البيئة, اذ طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا اليه المؤسسات,وأصبح الزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة,كما ينظر الى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكملة للتعيين,فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم ,انما يجب اعداد هؤلاء الافراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة اليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل ومهاراتهم,وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها مايلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الانسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين, وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى المجالات العمل.
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية 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 الى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.

- توثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين لها**(مجلة العلوم الإنسانية ،2005.)**

الفصل الثالث :
المشروع الميداني التصوري

تمهيد :

إن الظروف الصحية التي اجتاحت العالم بكله والظروف غير الاعتيادية التي مرت بها الجزائر فقد ألغي العمل الميداني، وذلك بالالتزام بتدابير الوقائية المعلن عنها من طرف الحكومة الجزائرية مناصة الالتزام بالحجر الصحي المنزلي المقرر من طرف لوزارة الصحة، وبقرار من وزارة التعليم العالي بإلغاء الجانب التطبيقي.

المنهج الدراسة:

ومن هذا المنطق كان البد من استخدام المنهج الوظيفي التحليلي، ألنه يساهم في تحليل ظاهرة التكوين داخل المؤسسة لمعاينة الواقع الذي يعيشه العامل داخل المنظمة فياختيار أي تكوين ألي منصب.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لفهم كيف يتم اختيار التكوين والعاملين في آن واحد حسب متطلبات المؤسسة

المنهج الوظيفي: هو الطريقة العلمية التي تعتمد بالأساس على الوظيفة كآلية لتفسير الظواهر وتحليل الوظيفة على الفعل أو العمل الذي يقوم به كائن ما تعود جذورالمنهج الوظيفي، إلى أعمال الرواد الأوائل لعلم الاجتماع وبخاصة كتابات عالم الاجتماع إميل دوركايم، حيث أكد في مؤلفه الخاص الصادر 1898 على ضرورة تحليل وظائف المؤسسات والممارسات الاجتماعية، إلا أن التحليل الوظيفي كمنهج له قواعده وأصوله لم يظهرإلا في الثلاثينات من القرن الماضي على يد الاثنولوجين مثل مالينوفسكي وميرتون، الذي عرف بأن الوظيفة هي كل فعل متكرر كائن ما يتمثل في الدور الذي يلعبه في الحياة الاجتماعية ويعتبر أداة مطلقة فيالتحليل.

المنهج الوصفي: هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين، تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث، من مميزاته يعد مناسب لموضوع البحث العلمي التي تدور حول الظواهر أو المشكلات الاجتماعية والإنسانية و من ثم الحصول على الوصف الكيفي الذي يتمثل في السلوك خارجي للظواهر، والوصف الكمي الذي يتمثل في الوصول إلى أرقام تتعلق بالمشكلة أو الظاهرة.

عينة و مجتمع الدراسة:

بناءا على صياغة الفرضيات فإن مجتمع البحث مختصرعلى مجموعة أفراد يعنيعمال داخل مؤسسة سونالغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز التيعدد عمالها 120، عامل اختيار عينة من فئة الإطارات القاطنة بمعسكر .

التقنيات المعتمدة :

اعتمادا على تقنيات البحث اخترنا **دليل المقابلة نصف موجهة** التي تعتبر نوع من أنواع المقابلة، يقوم الباحث بتحديد مجموعة من الأسئلة بغرض طرحها على المبحوث مع احتفاظ الباحث بحقه في طرح الأسئلة من حين لآخر دون خروجه عن الموضوع مع بناء علاقة ثقة مع المبحوث، وأيضا تستعمل عادة عندما يكون الباحث متحكما، أكثر في موضوع الدراسة فيطرح أسئلة مفتوحة لكنه لا يترك مجالا واسعا وحرا للمشارك لأن الهدف من هذه التقنية الحصول على معطيات محددة ولا يحتاج الباحث إلى اكتشاف معطيات قد تكون مهمة وتناساها ..

لذا قمت بمقابلة مع مبحوثين في إطار تنظيم غير رسمي بمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز.

بطرح مجموعة من الأسئلة التي تتناسب مع طبيعة الفرضيات، بحيث كانت دراسة استطلاعية أولية، وتحقيق ميداني أولي لدى فئة الإطارات تم تعيينهم في مناصبهم انطلاقا من مسابقة وخضوعهم إلى تكوين بعد التحاقهم من منصبهم يقرون أن التكوين المقدم استفاد منه كثيرا بحيث التكوين قدم لهم مجموعة من المعلومات التي ساعدتهم في اكتساب الخبرة والمعرفة العلمية للمؤسسة، وبالتالي حصلوا على ترقية اجتماعية وزيادة في آدائهم الفعال والمتميز لذلك بنسبة لهم أن التكوين يقلل من حوادث العمل لدى المؤسسة، وأن هذه االخيرة توفر كل ظروف العمل الجيدة مع الأجر العالي حسب المناصب والكفاءات وتقوم بتنميتها وأن مدة التكوين كافية لاكتساب المهارات، وبالتالي العملية التكوينية ساهمت في تحسين آادائهم وهذا راجع إلى دقة البرامج التكوينية واختلاف أنواعها كتكوين الإداري والتخصصي والمهني بحيث الشركة تقدم ميزانية مخصصة للعمال، الذين تريد تكوينهم وكذا اعتمادها على المعايير الموضوعية لتقييم أدائها، وبالتالي فالتكوين يولد رغبة في التميز والارتقاء والتدرج في السلم الوظيفي، ويعطي حوافز معنوية وحتى مالية العامل، ويتضمن كذلك علاوات ومحفزات خاصة مادية كالزيادة في أجر ودخل عامل وزيادة في ثقة وقدرة مهنية للمكون كذلك دور في إيصال المعلومة للمكونين بطريقة سهلة ومبسطة، حيث يقوم بشرح كل الأهداف هاته العملية التكوينية، وكذلك محتوى المقاييس المقدمة أي البرامج التكوينية، لها دور في تحسين العالقة القائمة بين العامل والمسؤول، وهنا تركت للمبحوث الحرية التامة فيالتحدث دون قطعه عن ذلك وبناء عالقة وطيدة بيني وبينه.

بحيث يبني تخطيط التكوين على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية والتي تتلخص في معلومات أو مهارات أو قدرات يراد تنميتها في أفراد معينينأومشكلات واقعية أو محتملة بها لمواجهتها وعلاجها، بحيث التحديد السليم للاحتياجات التكوينية تقوم على تحليل التنظيم الذي يبين لنا أين تقع الحاجة للتكوين وتحليل العمل الذي يوضح نوع التكوين المطلوب وتحليل الفرد الذي يحدد الأشخاصالملائمين، يعد التكوين جوهرهام بالنسبة لأداء العاملين باعتباره مقياس لنجاح العامل هو مصطلح متعدد الأبعاد البعد المهني، الإستراتيجي، السيكولوجي، فعن طريق التكوين يمكن للفرد بتطوير مهاراته بسرعة وكذا آداء منصبه بأريحية تامة حيث يزيد الثقة في النفس، والسرعة في الأداء الأعمال كذلك الأداء يعد المحور الأساسي تنتصب حوله كافة جهود

المدراء كونه يشكل بامتياز أهداف المنظمة، وقدرتها على تجسيد أهدافها المسطرة باعتبارها مقياس للنجاح وهو مصطلح كذلك متعدد الأبعاد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، والفاعلية والفعالية والمخطط الفعلي، الكمي والنوعي وغيرها من العوامل المتعلقة به، لذا من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري والمورد البشري ككل،الذي يعتبر العنصر الأساسي في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته ومواكبة مختلف التطورات، فالتكوين أصبح له دور وضرورة يستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير، وتنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم، وبالتالي تحسين في أداء عملهم بكل كفاءة وفاعلية مما ينعكس الانجذاب على أداء المؤسسة ككل وضمان بقائها، واستمرارها فلم يعد مفهوما تقليديا حيث أصبح خيارا في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية. لذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية تبين لنا أن التكوين له أهمية ودور بالغ في تحسين أداء العاملين من خلال امتلاكهم للخبرة والمعلومة والمعرفة وتطوير أساليبهم في العمل وأبعادهم المختلفة.

لذلك انطلاقا من الدراسات السابقة :

- تعتبر الفرضية الأولى أان التكوين يساهم في تحسين من القدرات والمهارات العاملين فرضية مؤكدة لأن الهدف الأساسي من التكوين هي تزويد الفرد بالمعلومات المهارات وأداء الفعال.
- أما الفرضية الثانية تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة فرضية مؤكدة كذلك نتيجة أن البرامج ومقاييس المقدمة من طرف المكونين الذين يقومون بالتكوين من أجل اكتساب المعرفة والخبرة والرفع من الأداء والتقليل من المخاطر التي تواجه المؤسسة كحوادث العمل.

النتائج المتوصل إليها- :

تؤدي العملية التكوينية إلى تحسين أداء العاملين.

- إن لعملية التكوين العاملين تأثيرا مباشرا على أاداء العاملين بصفة خاصة وعلى المؤسسة عامة.
- للتكوين تأثير ايجابي على أداء العاملين.
- لابد العمل على تقليص التكاليف الباهظة التي تتطلبها العملية التكوينية خاصة خارج الوطن.
- كذلك إتاحة فرص امتيازية للعمال المتميزين في آادائهم للحصول على تكوينات خاصة تؤهلهم الإشراف على تكوين زملائهم في العمل.
- إن عملية التكوين تجد اهتماما كبيرا من إدارة المؤسسة باعتباره وسيلة فعالة لزيادة قدرة الموظفين على العمل بكفاءة عالية.
- وجود عدد من المبادئ أو الأسس أو الشروط أو المتطلبات التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة نشاط التكوين.

- إن عملية تقييم الأداء فرصة لكسب المعلومات المرتدة عن كافة الفعاليات الأدائية فهي مطلب منشود أو هدفا مقصودا للعديد من المؤسسات المعاصرة.
- التكوين يؤدي إلى خلق دافعية للعامل نحو تأدية المهام المنوطة كما أنه يؤدي إلى اكتساب العامل لقدرات معرفية ومهارات مختلفة.
- كذلك أن عملية التكوين تولد لدى العاملين الرغبة في تقديم أداء متميز كما يعتبر المحرك الأساسي لنجاح المنظمات الحديثة.
- لابد من ضرورة توفر الرغبة لدى إدارات المؤسسات ليتبنى نظام التكوين لموارده البشرية ومراعاة مدى فاعلية النظم.
- على المؤسسة أن تجعل من بين أهداف التكوين تزويد الموظف العامل بمهارات ومعارف في أداء العمل مما تزيد من كفاءته مع قياس فعالية التكوين ودورها في تطوير الأداء الإستراتيجي من خلال فعالية برامج التكوين، وسبل تطبيقها قياس فعالية التكوين باستخدام أساليب أنواع تقييم الأداء العاملين.

خاتمة عامة

ومن هنا نستنتج إلى ما تطرقنا إليه من خلال الدراسة التحليلية حول موضوع التكوين وعلاقته بأداء العاملين أو الموظفين داخل المؤسسة الاقتصادية، لذلك أصبح اليوم التكوين في المؤسسة يتبوأ أهمية كبيرة على جميع الأصعدة، ومن الخطأ أن تعتبر المؤسسات أن الإنفاق على تكوين العمال مجرد إسراف وهدرللأموال بل أنها عملية استثمار في المورد البشري.

فقيام المؤسسة بتكوين مواردها البشرية ليس الغاية منه تحسين كفاءاتهم وقدراتهم المهنية فحسب بل من أجل تحسين وتطويرأدائهم، الذي يؤدي تطور وتحسين أداء المؤسسة ككل وحتى يتسنى للمؤسسة الاستغلال الأمثل لقدرات ومهارات هذا المورد البشري وجب عليه الاهتمام بتطوير كفاءاته ومهاراته، والتي تعد من أصعب الاختيارات الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسات الحديثة، والتي لا يمكنها التغاضي عليها مهما كان حجم المؤسسة أو مجال تخصصها وخاصة أن نجاح أي مؤسسة في الوقت الراهن بالدرجة الأولىعلى تنظيم المورد البشري القادر على تطبيق، وتبني هذي الإستراتيجية بطريقة تنافسية.

لذلك وجب إعطاء العامل أهمية خاصة القادر على ترجمة نتائج التكوين في ميدان عمله، والذي من شأنه أن يرسى دعائم التقدم والتطورفي أداء العاملين وأداء المؤسسة ككل.

قائمة المراجع

1.المجلات والمنشروات :

- مجلة الدراسات المالية, المحاسبية والإدارية, العدد الثامن, ديسمبر 2017.
- مجلة العلوم الاقتصادية,العدد02 ،2016.
- مجلة الادارة والاقتصاد,جامعة بغداد,كلية الإدارة والاقتصاد,العدد110 ,سنة 2017.
- مجلة العلوم الإنسانية,جامعة محمد خيضر,دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية ،بسكرة,العدد السابع,2005.
- مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي, برلين العدد الأول،سنة 2015) .
- علاء عبد الرزاق سالمي,نظم ادارة المعلومات,منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية,القاهرة,2003.
- مجلة جامعة الأزهر،بغزة سلسلة العلوم الانسانية،سنة 2011.
- صالح عبد الفتاح،ادارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات،الملتقى الدولي الاول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة،كلية الحقوق جامعة ورقلة،2004.

2 . الكتب :

ـ الهيتي خالد,ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي,دار وائل للنشر,عمان,2003.

ـ أحمد ماهر,ادارة الموارد البشرية,الدار الجامعية,الاسكندرية,مصر,طبعة الخامسة,2001.

ـ أحمد ماهر,ادارة الموارد البشرية,الدار الجامعية,الاسكندرية,مصر,طبعة الخامسة,1997.

ـ الدكتورعمر وصفي عقيلي,الموارد البشرية المعاصرة,بعد استراتيجي 2005.

حمداوي وسيلة،ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة,2004.

ـــ خضـــير كـــاظم حمود,ياســـين كاســـب خرشـــة,ادارة المـــوارد البشـــرية,دار المســـيرة للنشـــر والتوزيع,الاردن,ط4,السنة 2011.

.دكتـــور نظمـــي شـــحاذة وآخـــرون,ادارة المـــوارد البشـــرية.دار صـــفاء للنشـــر والتوزيع,عمان,الطبعـــة الأولى,2000 .

ـــ صـــلاح الـــدين عبـــد الباقي,الاتجاهـــات الحديثـــة في ادارة المـــوارد البشـــرية,دار الجامعـــة الجديـــدة للنشر,الاسكندرية,2002.

.عـــــلاء عبـــــد الـــــرزاق الســـــالمي,نظرة ادارة المعلومات,منشـــــورات المنظمـــــة العربيـــــة للتنميـــــة الادارية,القاهرة,2003.

ـــ عبـــد البـــاري ابـــراهيم درة,العدالـــة التنظيميـــة المهمـــة القادمـــة لإدارة المـــوارد البشرية,المنشـــورات العربية للتنمية الادارية,مصر,2006.

ـــ عبـــد المعطـــي عســـاف,التدريب وتنميـــة المـــوارد البشـــرية,الطبعة الأولـــى,دار طهـــران للنشـــر والتوزيع,الأردن,2010 .

ـ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دون بلد النشر، 2012.

ـ نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

-Dubar. C, la formation professionnelle Cantine, 4eme, édition la découverte, 2000.

- Guichard. J, et Hutteau, Orientation et insertion Professionnelle, 75concepts clés, Paris, 2007.

- Robbins, Stephen P, Decenzo David A, Coulter, Mary&Anderson, an 2014,Fondamentales of Management Ed Pearson Canada Inc.

- pierre lemaitre, Comment déve louper l’efficacité des Formation, La Revue La Banque N° :530 – 09 -1992.

3.المـذكــرات :

.أســعد محمــد أحمــد عكاشــة,أثر الثقافــة التنظيميــة علــى مســتوى الاداء الوظيفي,رســالة ماجستير في الادارة الاعمال,الجامعة الاسلامية بغزة,فلسطين,2008.

ــ بعجـي ســعاد مــذكرة ماجســتير, تقيــيم فعاليــة نظــام تقيــيم أداء العــاملين فــي المؤسســة الاقتصادية الجزائرية, 2006 .2007.

ــ بوقطــب محمــد، مــذكرة ماجيســتر,التكوين أثنــاء الخدمــة ودوره فــي تحســين أداء المــوظفين بالمؤسسة الجامعية ,خنشلة,2013.2014.

ـ جغـري بلال,فعاليــة التكـوين في تطـوير الكفاءات,رســالة ماجيســتر في العلـوم الاقتصــادية,جامعة قسنطينة,2008.2009.

ــ روشــان بــن زيان,مــذكرة تخرج,التكــوين فــي المؤسســات الاقتصادية,الســنة الجامعيــة 2015. 2016.

ــ ســلاوي يوســف,التكوين علــى مســتوى الولايــة ,مــذكرة تخــرج للمدرســة الوطنيــة للإدارة.2005.2006.

_ صــالحي عبــد القــادر,تقييم اداء العــاملين باســتخدام بطاقــة الأداء المتوازن،دراســة ميدانيــة سونلغاز،ورقلة،سنة 2013.

.نجــاة بزياد,مــذكرة دكتورة,التكــوين وإســتراتيجية تســيير المهــارات التســييرية لــدى اطــارات شركة سون طراك,2010.2011.

الملاحق

دليل المقابلة:

.المحور الاول: يساهم التكوين في تحسين من قدرات و مهارات العاملين

هلديك فكرة واضحة عن ماهية التكوين والهدف من ورائه؟-

هل خضعت لتكوين بعد التحاقك بمنصبك؟-

هل مدة التكوين كانت كافية الكتساب المعارف و المهارات الالزمة؟-

هلاستفدت من التكوين؟-

هل تعتقد أن العملية التكوينية ساهمت في تحسين من أدائك؟-

.المحور الثاني:تساهم البرامج التكوينية في تحسين اداء العاملين

ماهي أكثر الطرق استخداما فيالبرامج التكوينية؟-

هل محتوى البرامج التكوينية تتوافق مع متطلبات المنصب؟-

ماهي انواع البرامج التكوينية التي تلقيتها؟ -

هل تتيح لك البرامج التكوينية في فهم وإعطاء صورة واضحة حول المؤسسة؟-

هل ترى أن هناك حاجة لتطويرو إعادة تخطيط البرنامج التكويني-