



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد -وهران-

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل بعنوان

التكوين و دوره في تحسين أداء الموظفين

إعداد الطالبة: دغياج زهية

رقم	الإسم و اللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
1	مولاي الحاج مراد	أستاذ	جامعة وهران 2	رئيسا
2	مرضي مصطفى	أستاذ	جامعة وهران 2	مشرفا و مقررا
3	حساين زهية	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة وهران 2	ممتحنة

السنة الدراسية: 2019-2020

شكر و عرفان

نحمد الله عز و جل الذي و فقنا في إتمام هذا البحث العلمي، و الذي ألهمنا الصحة و العافية.

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى أستاذنا الدكتور المشرف "مرضيّ على كل ما قدمه من توجيهات و معلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع الدراسة كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاجتماعية في جامعة وهران 2 قسم علم الاجتماع تخصص عمل و تنظيم.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى كل أفراد أسرتي.

إلى روح جدي و جدتي رحمهما الله.

إلى كل الأصدقاء و من كان برفقتي أثناء دراستي في الجامعة.

كل من ساعدني و لو بحرف.

فهرس الموضوعات

شكر و عرفان

إهداء

فهرس الموضوعات

قائمة الأشكال

أ.....: مقدمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2.....: تمهيد

3.....: أولاً: إشكالية الدراسة:

5.....: ثانياً: فرضيات الدراسة:

5.....: ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع:

6.....: رابعاً: أهمية الدراسة:

6.....: خامساً: أهداف الدراسة:

7.....: سادساً: تحديد المفاهيم:

13.....: سابعاً: الدراسات السابقة:

17.....: خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: التكوين

19.....: تمهيد:

20.....: المبحث الأول: ماهية التكوين:

فهرس الموضوعات

- المطلب الأول: خصائص و أهمية التكوين: 20
- المطلب الثاني: أهداف التكوين: 23
- المطلب الثالث: مبادئ التكوين: 25
- المبحث الثاني: أنواع و أساليب التكوين و البرامج التكوينية: 27
- المطلب الأول: أنواع التكوين: 27
- المطلب الثاني: أساليب التكوين: 31
- المطلب الثالث: البرامج التدريبية و أنواعها: 35
- المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين و أهم عراقيله: 41
- المطلب الأول: مراحل و خطوات التكوين: 41
- المطلب الثاني: مشكلات التكوين و أهم عراقيله: 52
- المطلب الثالث: أهم مقاربات التكوين: 53
- خلاصة الفصل: 56

الفصل الثالث: التكوين و دوره في تحسين الأداء الوظيفي

- تمهيد: 58
- المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي 59
- المطلب الأول: أنواع الأداء الوظيفي: 59
- المطلب الثاني: أهمية الأداء: 60
- المطلب الثالث: عناصر و محددات الأداء الوظيفي: 62
- المطلب الرابع: محددات الأداء: 63

فهرس الموضوعات

- 65المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي:
- 65المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء:
- 66المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي:
- 74المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء:
- 80المطلب الرابع: أهمية و أهداف تقييم الأداء:
- 82المبحث الثالث: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين:
- 84خلاصة:
- 86خاتمة:
- 88قائمة المراجع:

ملخص الدراسة:

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
27	أنواع التكوين	01
41	مراحل العملية التكوينية	02
52	خطوات التدريب	03
64	محددات الأداء	04

مقدمة

مقدمة:

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية و التكنولوجيا و تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات و المنافسة، و لذلك تعتمد معظم المؤسسات على تبني سياسات خطط و برامج من أجل تحسين و تنمية مؤسساتها.

إن إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة و أساسية للمورد البشري لتحقيق الأهداف الأساسية لكن لا يمكن أن يصل إليها من دون تأهيل و دراسة و اهتمام به. و من أجل استثماره و استغلاله للأحسن و بطريقة مثالية هنا يأخذ التكوين العامل الأساسي للنهوض بالعنصر البشري.

و لهذا يعتبر التكوين من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري و التنظيمي نظرا لارتباطه المباشر بموضوع تطوير و تأهيل و تحسين قدرات الموظف و تنمية معارفه و قدراته الفكرية و البدنية و تعديل سلوكه و كذلك إتباع حاجات المؤسسات و تحقيق الرضا الوظيفي.

لذلك يمكن القول أنه أصبح على المؤسسة إلزاما و إجبارا وضع خطط و برامج و مخططات تكوينية تكون مبنية على أساسيات و الاحتياجات التكوينية للموظف و للمؤسسة و لذلك يجدر بالمؤسسة اختيار البرامج و الخطط التكوينية المناسبة يوافق هذه البرامج متابعة و تقييم مستمر يتمثل في عملية تقييم أداء الموظفين و السماح بمعرفة نقاط القوة و الضعف لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

فالمؤسسات هدفها الوحيد و الأساسي سد الثغرات المعرفية لعاملها و التي تؤثر على أدائها و بالتالي يكون التكوين هنا ضروري في حالة تراجع مستوى أداء العاملين بسبب وجود نقائص معرفية.

و على هذا الأساس جاءت هته الدراسة لتطرح التساؤل التالي و الذي هو العلاقة بين التكوين أو تأثير و دور التكوين في تحسين أداء الموظفين، و الذي يشكل هذا الموضوع إحدى المقومات الأساسية للسير الحسن و التطور للمؤسسة الذي طالما نسعى للوصول إليه و تحقيقه.

مقدمة

و من هذا المنطلق تسعى المؤسسات دائما إلى تحسين و تطوير أداء موظفيها لاكتساب معلومات ومهارات جديدة لتتماشى مع السرعة التكنولوجية.

و بناءا على ما سبق فإن هذه الدراسة تناولت هذا الموضوع من خلال خطة بحث التي تشمل مقدمة و ثلاثة فصول و خاتمة حيث:

يحتوي الفصل 1 على مدخل الدراسة

يحتوي الفصل 2 على التعرض و التعرف على التكوين

يحتوي الفصل 3 على التطرق إلى الأداء

فالفصل الأول تناولت الإطار العام للدراسة و يتضمن هذا عرض لإشكالية الدراسة بتحديدتها و صياغتها مع ذكر أهم التساؤلات ثم صياغة الفرضيات ثم بعدها ذكر أسباب اختيار الموضوع، أهميته و أهدافه ثم تحديد المفاهيم الأساسية المعتمدة في الدراسة إلى جانب عرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع و التعقيب عليها.

الفصل الثاني: تناولنا فيه المفاهيم العامة حول التكوين حيث تطرقنا إلى خصائص و أهمية التكوين الأهداف و المبادئ أنواع و أساليب البرامج التكوينية بأنواعها.

و في الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى التكوين و تأثيره في تحسين أداء العامل من خلال تبيان أهمية الأداء من خلال التطرق إلى أهم عناصره و محدداته و كذلك إلى أهميته البالغة و كذلك إلى مبحث آخر تطرقنا فيه إلى تقييم الأداء و أشرنا هنا إلى مفهوم تقييم الأداء و أهم خطواته و كذلك أهميته و أهدافه الرئيسية و أخيرا إلى دور التكوين في تحسين أداء العاملين.

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

تمهيد:

لا يمكن لأي باحث الشروع في دراسة مشكلة ما، دون أن تكون هذه المشكلة أثارت أو جعلت في نفسه مجموعة من التساؤلات و الاستفسارات التي تقتضي الإجابة عنها في حدود عملية و موضوعية و في حدود بحث رسمي تفرضها الدراسات العلمية.

حيث أن في هذا الفصل سيتم التطرق إلى العديد من النقاط المتعلقة أساسا بالإشكالية و تحديد أبعادها و طرح الأسئلة و الفرضيات و أهم الأسباب التي جعلتني أختار هذا الموضوع ثم ننتقل إلى الأهمية و الأهداف لهذه الدراسة و في الأخير تحديد المفاهيم و أهم الدراسات التي سبقتني و تناولت نفس الموضوع التكوين و الأداء.

أولاً: إشكالية الدراسة:

يعتبر المورد البشري مصدر للثروات للمؤسسات مهما كان ضعفها كونها تلعب دور و محور أساسي في نجاح المؤسسة او فشلها.

حيث اعتمدت هذه الأخيرة على عدة سياسات تبنتها لإدارة هذه الموارد البشرية في إطار نظام يكون يتماشى مع الواقع و التحولات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية لبلد ما.

و للعنصر البشري دور هام و مهم في قيام المؤسسة و نجاحها و نموها و المساهمة في تطويرها و لا يمكن للمؤسسة تحقيق اي هدف بدون قيام بمخطط يجعل من المورد البشري يعمل على نجاح تلك المؤسسة و من أجل السير الأحسن و الأفضل للمؤسسة عموما و التكيف مع الواقع و التحولات الخالية و المستقبلية و خاصة مع التقدم العلمي و التكنولوجي في مختلف المجالات، لذلك أصبح على المؤسسة إيجاد مخطط و التفكير الجدي حول موضوع تنمية و تدريب الموظفين و تطوير قدراتهم و ترفيتهم و تحسين مستواهم و سلوكياتهم و مهاراتهم لأحسن و ذلك يكون عن طريق تكوينهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

حيث يعتبر التكوين الميزة الأساسية للمؤسسة الناجحة في هذا العصر و لا يمكن أن نجد مؤسسة قائمة و ناجحة بحد ذاتها بدون أن يكون لموظفيها تكوين و تدريب و تحسين مهاراتهم و من هنا نجد أن التكوين هو أحد المقومات الأساسية للموظف لتحسين أدائه داخل المؤسسة.

و هذا يعني تحقيق المؤسسة لأهدافها بزيادة الانتاج و المردودية بأحسن و أقل التكاليف، وعلى هذا الأساس نرى في السنوات الأخيرة أن الاهتمام بالتكوين أخذ المنصب الأكبر في أولويات المؤسسات الذين أقروا بأهمية التكوين بالنسبة للموظف و كذلك المؤسسة للزيادة والرفع من الانتاجية و تطوير أداء الموظف. و من هنا زاد الاستثمار في التكوين و كذلك تطورت برامجه.

حيث تعتبر عملية التكوين أحد الأنواع ذات التأثير الكبير على مردودية الموظف، و هي ضرورة للحفاظ على الكفاءة و العمل على تطويرها، حيث يعمل على رفع مستوى المهارات و تساعد على العمل على ثقة الموظفين و تحسين نوعية العمل و جودته كما تعمل على توطيد العلاقات بين الموظفين و بين رؤسائهم و ذلك برفع معنوياتهم و انتمائهم للمؤسسة.

إن المؤسسة بكل جوانبها تحاول دائما تفاذي المشاكل و الأزمات التي تحدث في الإدارة و التنظيم داخلها، لذلك تعمل دائما على معرفة نقاط ضعف و قوة الموظفين و ما هو الناقص فيهم و في درجة عملهم و تعمل دائما على معالجة النقص و العمل على تحسين مستواهم و تنمية قدراتهم و فكرهم و سلوكياتهم، لذلك المؤسسة تعمل دائما على تحديد درجة أداء الموظفين الذي يعتبر الدافع الأساسي و المهم الذي يسهم في بقاء المؤسسة و استمراريتها.

يتمثل الأداء في أنه مفهوم واسع، حيث يرتبط بسلوك الفرد و يحتل مكانه داخله، كما أنه يتصف بعدم الثبات و التكيف بسرعة مع المحيط لذلك يتعين على المؤسسة دائما معرفة نقاط القوة و نقاط الضعف للموظف و بذلك يمكن التعرف على سلوكه و أدائه ثم نعمل على تطويرها و تحسينها لفائدة المؤسسة و التحكم فيها من خلال المراقبة و التقييم. حيث يتحدد أداء الموظف من خلال البيئة المحيطة و المساعدة في المؤسسة من مناخ الرغبة الفردية المتمثلة في قدرة إنجاز الفرد للمهام الموكلة إليه إضافة إلى المهام و الواجبات المسطرة من قبل المشرف أو المسؤول الذي يقيم أداء الفرد عن طريق نظام الرتبة أو الدرجات من الأحسن إلى الأسوء.

حيث يمكن تحسين أداء الموظف لعمله و جودته في الوقت المستغرق لإنجاز مهمته المطلوبة منه و رفع جودة الأداء و بذلك أصبحت المؤسسات تسعى و تعمل دائما على التقييم المستمر و الفعال للموظف و ذلك بمعرفة النقص و العامل الذي يرفع و يزيد من جودة أداء العامل بالتفاعل مع التحولات و الواقع المعاش لسد أي خلل فيه وذلك عن طريق العمل على تكوين اموظف.

و من هنا نقول أنه أصبح إلزاما و إجبارا على المؤسسة وضع خطط و برامج تكوينية لعمل على سد النقص و الخلل في احتياجات الموظف و المؤسسة على حد سواء و أيضا اختيار البرامج التكوينية التي تعمل على تقييم أداء الموظف و العمل على معالجة نقاط ضعفه من خلال متابعة مستمرة لتحقيق نجاحه و نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها المستمرة.

و من هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية:

✓ مامدى تأثير التكوين على تحسين أداء الموظف و تطويره؟

و يندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية و التي تتمثل في:

- هل التكوين يعمل على سد نقاط الضعف و معالجة الخلل الناقص؟
- كيف يمكن للتكوين تحسين أداء الموظف؟
- ما هي البرامج التكوينية الفعالة التي تستعملها المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف؟
- هل التكوين هو الحل الوحيد لتحسين أداء الموظف؟
- كيف يساهم التكوين في تحقيق جودة أداء العامل في المؤسسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

على ضوء التساؤلات السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية العامة أو الرئيسية:

للتكوين دور هام في تحسين أداء العاملين

2. الفرضيات الجزئية:

- يساهم التكوين في تطوير وتنمية قدرات العاملين.
- البرامج التكوينية تساعد في تحسين و رفع أداء العاملين .
- التكوين يساهم في تنمية المورد البشري إيجابيا.

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع:

يتمثل موضوع التكوين و دوره في تحسين أداء الموظفين واحد من أهم و أعمق المواضيع التي تتطلب البحث المكثف و التدقيق في أي تنظيم كان، و قد تم اختيار موضوع الدراسة الحالي بعد توفر مجموعة من الأسباب الذاتية و الموضوعية و ذلك أن أي بحث مهما كان موضوعه ليس عملية سهلة بل معقدة و تستدعي البحث و التدقيق و من ضمن هذه المبررات :

1. أسباب ذاتية:

- اهتمامي الشخصي بموضوع التكوين أكثر من غيره من المواضيع الأخرى و رغبتني الشخصية لمعرفة موقع التكوين في المؤسسة.
- طبيعة اختصاص دراستي و المتمثلة في علم الاجتماع تنظيم و عمل وخاصة أن العملية التكوينية من بين أهم الموضوعات فيه.

2. أسباب موضوعية:

- محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين في المؤسسات المتغيرة للتطور و التغيير التكنولوجي في المجال الإداري.
- يعد التكوين من المواضيع التي نستطيع دراستها ميدانيا من خلال تطبيق المناهج و بعض أدوات جمع البيانات و الإجابة على التساؤلات التي تحتاج إلى التوضيح و بالتالي يمكن معرفة الدور الذي يساهم فيه التكوين في تحسين أداء الموظفين و تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.
- معرفة مدى التقدم في تطبيق برامج التكوين و من هنا يمكن معرفة واقع التكوين أثناء الخدمة و كيف يطبق و علاقته بأداء الموظفين.

رابعاً: أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على وظيفة من وظائف الموارد البشرية الأساسية و المهمة في المؤسسة بكل أنواعها و هي التكوين عامة و التكوين أثناء الخدمة خاصة و على كيفية عمل المؤسسات بها و ما نتيجتها و كيف تحقق الفعالية لتحسين أداء العاملين فيها و يمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي:
- 1) يعرف التكوين على أنه من أهم أنشطة الموارد البشرية الذي يعمل على تحسين سلوك العاملين و أدائهم و قدراتهم و تنميتها.
 - 2) التنمية الشخصية و البدنية و الوظيفية للعامل أثناء تكوينه.
 - 3) التكوين همزة وصل لتحسين العلاقة بين أرباب العمل أو الرؤوسيين و بين العاملين.
 - 4) يعمل التكوين في مساعدة أرباب العمل و العاملين على اتخاذ قرارات صائبة و حل مشاكل بفاعلية أكثر.
 - 5) تجدد معارف العاملين و معلوماتهم و قدراتهم.

خامساً: أهداف الدراسة:

- إن أي باحث مهما كان بحثه لا بد أن يكون له مجموعة من الأهداف مسطرة لإتمام بحثه و الوصول إليها و نظراً لأهمية موضوع الدراسة الحالية ألا وهو التكوين و دوره في تحسين أداء العاملين أثناء الخدمة و

علاقته بالتوظيف و التخطيط من خلال البرامج التكوينية لتأهيل العاملين و الرفع من مستواهم و كفاءتهم المهنية بما يوافق متطلبات الوظيفة و من خلال ذلك فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- معرفة دور التكوين و كيف يساهم في تحسين أداء العاملين.
- الكشف على مدى تأثير البرامج التكوينية على نجاح التكوين.
- التعرف على مدى مساهمة التكوين في تطوير مستوى العامل (الترقية).
- محاولة إبراز أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسات و كيف يساهم في تحسين أداء العاملين و ترفيتهم.

سادسا: تحديد المفاهيم:

تساعد المفاهيم على وضع الإطار المرجعي الذي يستخدمه الباحث للتعامل مع مشكلة بحثه، حيث تعتبر الخطوة المبدئية لمعرفة أهم التفاصيل في موضوع بحثه

1. تعريف التكوين:

أ. اللغوي: تكوين: تكون و معناه التدريب، التربية، التعليم، التأليف، الإنشاء، الصنع، الهيئة والشكل.¹

ب. التعريف الإصطلاحي: من التعاريف الأساسية التي و ردت بشأن التكوين هي كالتالي:

- يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا و التي تشهد تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف، التصرفات التي تسهل من اندماجهم و من تحقيق أهداف الفعالية فيها.²

- عرّفه الدكتور "الشقاوي" في بحثه (التدريب الإداري للتنمية) إلى أن التكوين عملية مستمرة و يتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية و بمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمرة.³

¹ قاموس درس الطلاب: منشورات ابن رشد للنشر و التوزيع الجزائر 2002 ص178
² تنمية الموارد البشرية ل د.بن يمينة سعيد. ديوان المطبوعات الجامعية 2015 ص91.
³ عبد الرحمان الشقاوي: التدريب الإداري للتنمية معهد الإدارة العامة مصر 1985 ص09

ج. التعريف الإجرائي:

- كما عرفه بعض الكتاب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها.
 - و يعرفه كاتب آخر بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات و مهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد.¹
 - يعرفه الدكتور كامل بربر بأنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات و الاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة.²
 - يرى عمران (1996، ص253) بأن التكوين عبارة عن نشاط علمي منظم يهدف إلى صقل المهارات و تنمية الكفاءات و تغيير السلوكيات، و على ذلك فإنه يشمل كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إمامهم بدقائق العمل و ظروفه أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة، أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات التي لدى الأفراد، تغييرا من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على ناتج عملهم.³
 - كما يرى الدكتور مصطفى مصطفى كامل أن هناك من يعرف التكوين على أنه عملية التنمية المستمرة و المنظمة لمعارف و مهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهن و تحسين سلوكهم و اتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء و الكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة و مواردها البشرية.⁴
 - ويرى "نفيسة محمد باشري" أن التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني تغييرا إلى الأحسن أو تطويرا في معلومات الفرد و قدراته و مهاراته و أفكاره و سلوكياته و اتجاهه و ذلك بهدف إعداد الفرد جيّدا لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية و تنمية مهاراته الفنية و الذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.⁵
- د. بعض المصطلحات المتشابهة مع التكوين:

¹ إدارة الموارد البشرية للدكتور عبد الحميد خليل الجامعة الافتراضية السورية، منشورات الجمهورية العربية السورية 2018.
² إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي للدكتور كامل بربر كلية العلوم الاق و إدارة الأعمال الجامعة اللسانية ص161.
³ إدارة الموارد البشرية للدكتور: مصطفى مصطفى كامل ، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم كلية التجارة جامعة القاهرة ص167.
⁴ إدارة الموارد البشرية للدكتور: مصطفى مصطفى كامل ، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم كلية التجارة جامعة القاهرة ص167.
⁵ إدارة الموارد البشرية للدكتور: مصطفى مصطفى كامل ، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم كلية التجارة جامعة القاهرة ص168.

II. تعريف التدريب:**أ. التعريف اللغوي:**

هو عبارة عن برامج مخططة يتم توجيهها إلى العاملين في المنظمة بهدف إكسابهم معلومات و مهارات و سلوكيات معينة.¹

ب. التعريف الإصطلاحي:

- يعرف التدريب على أنه النشاط الفعّال الذي يساهم في زيادة مهارة الأفراد في أداء عملهم لتنفيذ خطط و برامج العمل الحالية و المستقبلية على أسس علمية و عملية، و يهدف إلى رفع كفاءة المؤسسة و فعاليتها.²

- و يعرف أيضا أنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات و مشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين أداء العاملين و ذلك من خلال احداث تغيير في سلوكياتهم و مشاعرهم.³

- وكذلك يعتبر التدريب "training" من الأنشطة التي ترفع القدرات و المهارات الحالية و المقبلة للعاملين و يختلف التدريب عن التعليم و ذلك في أن التدريب يركز على زيادة القدرات و المهارات لتي لها علاقة بعمل محدد، بينما التعليم "education" يعبر عن زيادة في المعارف و المدارك التي لا تربط التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد.⁴

ج. التعريف الإجرائي:

التدريب هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.⁵

الفرق بين التكوين و التدريب:

¹ الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية محمود عبد الفتاح رضوان المجموعة العربية للتدريب و النشر 2013 الطبعة الأولى مصر ص50.
² مؤيد سعيد السالم، حرحوشا سعيد الصالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن 2009 ص130.
³ ظاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ط1 دار الجازوري للنشر و التوزيع الأردن 2011 ص100.
⁴ الدكتور أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ص319.
⁵ زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت الطبعة الأولى 1989 ص255.

نجد في معظم المراجع من كتب و قواميس لا تفرق بين مصطلحي التكوين و التدريب لأنهما تقريبا لهما نفس المفهوم حيث يعبران عن نفس المفهوم، فكلاهما الهدف الأول لهما هو تزويد العاملين بالمعارف و المهارات و المعلومات الأساسية و اللازمة من تحسينها و تطويرها فنيا و عقليا و بدنيا و بالتالي تحسين الأداء و لا يختلفان إلا في شيء واحد و هو أن التكوين يعني كل أوجه التعليم التي يتلقاها الفرد من سلوكيات و قيم و مهارات و ثقافات و معلومات عامة، و كلمة تدريب يسري مفهومها أيضا على التعلم في نطاق المهنة المعينة كل مهنة و تدريبها حيث من الناحية الواقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة إلا أنه يبقى امتداد لعملية التكوين.

III. تعريف الأداء:

أ. التعريف اللغوي:

الأداء مصدر للفعل أدى، و يقال أدى الشيء: أوصله و الإسم الأداء أدى الأمانة و أدى الشيء قام به.¹

ب. التعريف الإصطلاحي:

هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء منها:

- تعريف رواية محمد حسن الأداء على أنه يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبدولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.²
- و عرّفه أندرو سيزلاقي و مارك جي والاس فالأداء "يمثل القياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد و الجماعات و المنظمات ... و يستخدم لإبراز نقاط القوة و الضعف في الأفراد و الجماعات و المنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز و العقاب و التغيير و التطوير، و لإجراء تغييرات في تركيبة المظمة و لتقسيم الوظائف"³ ما يستنتج من خلال تعريف أندرو سيزلاقي و مارك جي والاس: "أن الأداء عبارة عن أداة يمكن

¹ ابن منظور، لسان العرب، ط3 دار صادر، المجلد 14، بيروت 1994 ص26.

² رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2005 ص216.

³ صالح بن نوار. فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة جامعة قسنطينة ط2 2010 ص91.

من خلالها الحكم على فعالية الأفراد و الجماعات و المنظمات و يمكن من خلالها اعتماده كوسيلة للتقييم و تقديم الإنجازات و العقوبات بالإضافة إلى تغيير المنظمة عموماً و الملاحظ هنا أن الأداء الوظيفي يتميز بالشمولية فيما يتعلق بالجهات الخاضعة للتقييم، ففي التعريف السابق نجده يركز فقط على الفرد بينما في هذا الأخير يركز على الأفراد و الجماعات و المنظمة في حد ذاتها، بالإضافة إلى ذلك فعملية تقييم الأداء تعتبر نقطة انطلاق جديدة لتغيير و تطوير المنظمة.

- وأما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز" أي ان إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق و إتمام مهام وظيفته"، إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة بما يتضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب¹ حيث يشير هذا التعريف إلى أن الأداء ضمناً بأنه هناك معايير و قواعد توضع مسبقاً لإنجاز الأعمال، و كلما ساهم الفرد في إنجاز مهامه وفق المعايير الموضوعية مسبقاً يكون قد ساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- أما أحمد صقر عاشور يعرف الأداء على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يُقاس أداء الفرد عليها، و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد و نمط الأداء² حيث ركز هذا التعريف على كيفية قياس الأداء حيث عبّر هنا عن كمية الجهد و الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة.

- أما توماس جولبرت (Thomas Gilbert) فتكلم عن الأداء و يؤكد بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الإنجاز و الأداء، ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن

¹ حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة العدد 08، جوان 2012، ص150.
² أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2005. ص25-26.

العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أمّا الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، إنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا.¹

- كما عرف الأداء بأنه: "النتاج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".²

- و في هذا الصدد يرى غربي و آخرون أن من أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء و تقييمه هي:

✓ الفعالية= الأهداف المتوقعة/الأهداف المحققة

✓ الملائمة= الهدف/مستوى الرضى المتوقع

✓ الكفاءة= المخرجات أو النتيجة المحققة/المدخلات³

- كذلك يعرف على أنه هو: "تنفيذ أوامر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به".⁴

من خلال هذا التعريف تبين أن الأداء هو قيام الفرد العامل بالأعمال المسندة إليه من طرف رئيسه.

ج. التعريف الإجرائي:

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

IV. تعريف تقييم الأداء:

تعددت التسميات التي أطلقها كتّاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سميت بتقييم الأداء، كما سميت أيضا بتقييم الكفاءة و سميت و سميت بقياس الكفاءة.⁵

- حيث عرّف 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".⁶

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية عمان 2003 ص97

² سالم بن بركة براك القايدي، فرق العمل و علاقته بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية أطروحة دكتوراة، جامعة نايق العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض 2008 ص84.

³ علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ط1 2007 ص129.

⁴ أحمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1984 ص166.

⁵ هاشم حمدي رضا، تنمية و بناء نظم الموارد البشرية ط1، دار الراية للنشر و التوزيع عمان، 2010 ص153

⁶ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن 2003 ص188.

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

- و يعرف آخرون تقييم أداء العاملين على أنه العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء و مسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، و كذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف.¹
- كما يعرف على أنه: الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى أو جدارة أو استحقاق معنيا.²

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 و تقييم أداء و سلوك العاملين أثناء العمل و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنظمة لهذا الأداء من خلال فترات زمنية محددة و معروفة.

حيث يعتبر الأداء أيضا بأنه: "النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد، في جميع المستويات باستخدام الأساليب المناسبة لتحديد مدى قدرتهم على تحقيق معايير الداء، بحيث يكون تقييم الداء دوري و منتظم، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ القرارات".³

سابعا: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى⁴:

دراسة بن عليّة زبيدة بعنوان: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة رسالة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية سنة 2013-2014 حيث

¹ بطرس الشكر و لوي لطيف. دور التدريب في تقييم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي "دراسة ميدانية لأراء عينة من المديرين و رؤساء أقسام في أحد الفنادق بغداد"، مجلة الإدارة و الاقتصاد العدد 11 العراق 2008 ص17.

² حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر الاسكندرية 2002 ص361.

³ عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية مطبوعات جامعية منتوري قسنطينة 2001 ص102.

⁴ بن عليّة زبيدة، دور التكوين في تنمية المورد البشري، رسالة ماستر علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة المسيلة. 2013-2014.

تمحورت اشكالية الدراسة في الكشف عن دور التكوين في تنمية المورد البشري و كيف أن المؤسسات في السنوات الأخيرة تركز عليه بشكل هام و كيف من شأن التكوين أن يساهم في رقي المؤسسات و ازدهارها. و الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية و تطوير الأداء لكافة القوى العاملة داخل المؤسسات و ذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو الدور الذي يمكن أن يؤديه التكوين في تنمية المورد البشري؟

و جاءت أسئلتها الفرعية كالتالي:

- ما طبيعة و نوعية البرامج التكوينية المقدمة؟

- هل يساهم التكوين في تنمية المورد البشري؟

- هل تؤدي البرامج التكوينية للرفع من أداء العامل؟

وجاءت الفرضية الرئيسية للدراسة كالاتي:

- التكوين يساهم في تنمية المورد البشري

و اندرجت تحت هذه الفرضية فرضيات فرعية و هي:

- يساهم التكوين في تنمية المورد البشري

- تؤدي البرامج التكوينية من الرفع من أداء العامل

و قد حددت الباحثة مجموعة من الأهداف في دراستها:

- التعرف على مدى أهمية العملية التكوينية و مدى تأثيرها على المورد البشري من خلال اختيار

المحتوى الجيد و مدى نجاعته لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية.

- إثبات مدى مساهمة التكوين في التحدي للتغيرات الداخلية و الخارجية للمؤسسة الصناعية.

- تقديم معلومات حول التكوين و تأثيره الإيجابي على العنصر البشري لتحقيق تنمية اقتصادية مزدهرة.

- تسليط الضوء على موضوع التكوين من نوع التعمق للوقوف على الأهمية البالغة لهذه العملية في

تحقيق التطور للوصول إلى المنافسة و مسايرة التقدم التكنولوجي.

-

❖ نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى أن أغلب العاملين استفادوا من العملية التكوينية و هذا راجع لاهتمام المؤسسات، و أن البرامج التكوينية تسلمهم و بشكل كبير في التنمية و تطوير مهارات و معارف العاملين و الدليل أن العمال قد استجابوا فعلا لبرامج التكوين و استفادوا منه و كذلك أن التكوين يؤدي إلى الرفع من أداء العامل لأنه ينمي قدراته و مهاراته و يسمح للعامل بتجديد نشاطه.

❖ علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

هذه الدراسة التي كانت تحت عنوان: دور التكوين في تنمية المورد البشري أفادتنا على إستيعاب موضوع التكوين و تقديم معلومات لم تكن معروفة سابقا بالإضافة إلى أخذ معلومات حول قيام مذكرة و الجانب التطبيقي فيها، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية في أن موضوعي تخصص في دور التكوين في تحسين أداء العامل أثناء الخدمة و كذلك في مكان إجراء الدراسة الميدانية حيث من المفروض إجرائها في بلدية السانيا لولاية وهران.

الدراسة الثانية¹:

دراسة "بوقطف محمود" بعنوان "التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، أجريت هذه الدراسة الميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة 2013,2014.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة في الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم و إجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة و التعرف على مدى تأثيره برفع أداء العاملين و مدى مساهمته في تطوير قدرات و سلوك الموظف و ذلك من خلال التساؤل التالي: هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظف بالمؤسسة الجامعية؟

وجاءت الأسئلة الفرعية كالاتي:

- كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

¹ بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة عباس لغرور خنشلة 2013,2014.

- كيف يؤثر التكوين أثناء الخدمة على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟
- كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟
- كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية الجزائرية؟

وجاءت الفرضية الرئيسية كالتالي:

- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية الجزائرية.
- و اندرجت تحتها فرضيات فرعية و هي كالتالي:
- يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك 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 و المؤسسة الجامعية الجزائرية.

❖ نتائج الدراسة:

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد العوامل و المتطلبات الضرورية للمؤسسة و كذلك أن للتكوين أثناء الخدمة دور في تطوير قدرات و سلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية و كذلك يساهم في تحسين العلاقة بين الموظف و المسؤولين (الرؤساء) و بين الموظف و بقية الزملاء.

❖ علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

هذه الدراسة التي كانت تحت عنوان: التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجامعية بيّن لنا كيفية أداء الجانب التطبيقي و كذلك بيّن لنا أو بالأحرى قدم معلومات بكيف يرتبط التكوين في أداء العاملين و أثناء خدمته و هناك اختلاف في مكان إجراء الدراسة الميدانية فكانت دراسته بمؤسسة جامعية أما الدراسة الحالية فكانت ببلدية السانيا لولاية وهران.

خلاصة الفصل:

يعتبر الفصل الأول مدخل تمهيدي للدراسة، حيث جاءت فيه أهم المنطلقات لهذه الدراسة من صياغة الإشكالية و تحديد فرضياتها مع توضيح أهم الأسباب و المبررات اختيار الموضوع و ما يأتيه بعدها من أهمية و أهداف، و كذا تحديد و توضيح معظم المفاهيم المتعلقة بالدراسة التي تخدم الموضوع و في الأخير عرضنا أهم الدراسات السابقة التي تعتبر أرضية نظرية مفيدة.

الفصل الثاني:

التكوين

تمهيد:

يلعب التكوين دورا هاما و رئيسا في زيادة نشاط و فاعلية المنظمات من خلال تحسين مهارات و قدرات العاملين و بالتالي يساعدهم على تحسين أداءهم مواكبين لتطورات العصر من آلات حديثة و تكنولوجية على المستوى الداخلي للمؤسسة و على الصعيد الخارجي لها.

حيث أصبح تكوين العاملين ضرورة حتمية مصيرية لا يمكن الاستغناء عنها و تجاهلها حيث لم يعد دور التنظيمات قاصرا على إنتاج السلع و تقديم الخدمات بل تعداه إلى الاستثمار في الرأس مال البشري و ذلك لتنمية القوى العاملة بالتعليم المستمر و التكوين للمنافسة و التميز في عصر السرعة و المعرفة و العولمة و الأسواق المفتوحة.

المبحث الأول: ماهية التكوين:

المطلب الأول: خصائص و أهمية التكوين:

من التعريفات السابقة يمكن استخراج خصائص التكوين فيما يلي:

1. التكوين نشاط رئيسي مستمر:

يعتبر التكوين نشاط رئيسي مستمر من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة و من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة نشاط رئيسي في المؤسسة و ليس نشاطا ثانويا أو كماليا.¹

2. التكوين نظام متكامل:

يتكون من مجموعة الأجزاء و العناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.

3. التكوين عملية شاملة:

بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا و الوسطى و الإشرافية و التنفيذية) كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.

4. التكوين عملية إدارية:

ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح، و من هذه المقومات:

- وضوح الأهداف و تناسقها.
- وضوح السياسات و واقعيتها.
- توارت الخطط والبرامج.
- توفر الموارد المادية و البشرية.²

5. التكوين عملية فنية:

تحتاج إلى خبرات و تخصصات ينبغي توفيرها أهمها:

¹ د.نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية كلية العلوم الإق و علوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة 2009 ص27.
² مدحت أحمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية و التطبيقية) دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر ط1 2008 ص61.

- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية و إعداد المناهج التكوينية.
- خبرة في اختيار الأساليب و الوسائل المساعدة في عملية التكوين.
- خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية و نقل المعرفة و المهارة و أنماط السلوك المرغوبة للمتكونين.
- خبرة في متابعة و تقييم فعالية التكوين أثناء الخدمة للموظفين.

6. التكوين نشاط متغير و متجدد:

حيث أن التكوين يتعامل بمتغيرات و من ثم لا يجوز أن يتسم بالتبات، و إنما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد، فالإنسان (الموظف) معرض للتغير في عاداته و سلوكه و مهاراته و رغباته، و الوظائف التي يشغلها الموظفون تواجه إحتياجات في الظروف و الأوضاع في جميع المجالات و كذلك تقنيات و أساليب العمل.¹

❖ أهمية التكوين:

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام و ضمان الأداء المطلوب للأفراد و للتنظيم بقصد تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المنظمة، هذا حيث يعتبر التكوين في الوقت الحالي أحد الركائز الأساسية لنجاح العملية الإدارية لأنه يمكّن المؤسسة من استثمار القوى البشرية و كذلك يزود تكوين الموظفين بالمعارف و المعلومات و يكسبهم المهارات مما يؤدي إلى تغيير الجانب الإيجابي للموظفين في سلوكهم و أدائهم، و هذا يؤدي بلا شك إلى الإسهام في تغيير توجهاتهم نحو المؤسسة و المتقيدين من خدماتها.

و في هذا الإطار نجد المقولة المعروفة للأستاذ M.Crouzier بأن الإستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الإستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية.² و يبين هذا بأن التكوين استثمار ذو أهمية بالغة يمكن أن يعود بالفائدة على المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

¹ مدحت أحمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية و التطبيقية) دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر ط1 2008 ص62-63.
² بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور. خنشة 2016/2013 مذكرة مكملة لشهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم و عمل ص27.

كما تبرز أهمية التكوين باعتباره أهم السبل للنمو المهني و الحصول على المزيد من الخيارات الثقافية و السلوكية و كل ما من شأنه رفع مستوى أداء الموظفين في المؤسسة و من ثم المساهمة الفعّالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة لكل الأطراف ذات العلاقة المباشرة مع المؤسسة.

حيث توجد مجموعة من النقاط التي تجعل من التكوين ضرورة ملحة و مهمة و تتوضح في مايلي:

- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة و إكسابها صفة الثبات و حسن السمعة في المجتمع، فالموظف المتكون يقوم بإنجاز عمله على أكمل وجه ممكن مما يؤدي إلى رضا الإدارة و بالتالي مكافأته و تحفيزه بالطرق المناسبة و الممكنة و هكذا يتم تحفيزه و تعزيز رضاهم عن المؤسسة و شعورهم بأنهم جزء منها فيقل احتمال ترك العمل و الانتقال إلى مؤسسة أخرى¹.
- التكوين يحسن أداء الفرد و ينعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد، وفي أقصر وقت.
- عن طريق التكوين يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.
- يحسّن التكوين خدمات المؤسسة و طريقة تقديمها، ممّا ينعكس إيجابا على العلاقات بين المؤسسة و عملائها.
- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين نحو العمل و المؤسسة.
- يساهم التكوين في أداء الموظفين للعمل بكفاءة و فعالية.
- يقلل التكوين الحاجة إلى الإشراف، فالموظف المتكون الذي يعرف ما هو المطلوب منه يستطيع انجاز ذلك العمل، دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من الرؤوسين².
- يؤدي التكوين إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يساعد التكوين على تجديد المعلومات و تحديثها، بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة³.

¹ ابراهيم عبد الله حميدة المختار، دور التكوين في تميمين و تنمية الموارد البشرية مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة الجزائر العدد 07 فيفري 2005 ص09.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان الطبعة 1 ص188.

³ سهيلة محمد عباس، المرجع السابق ص28.

المطلب الثاني: أهداف التكوين:

في ظل عملية التكوين للموظفين توجد دائماً أهداف تسطر منذ بداية العملية لبلوغها و تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- المساعدة على التأقلم مع وظائف جديدة عن طريق تعلم طرق و تقنيات جديدة و أقلمة المعارف المتوفرة لدى الأفراد مع هذه الأخيرة لتمكينهم من التحكم فيها.
 - تغيير السلوك الخاص بالفرد، أو سلوك الجماعة كتطوير مستوى العلاقات الإنسانية.
 - تمكين الأفراد من تحسين مردودهم¹.
 - تزويد الفرد بالمعلومات لتنمية المهارات الفكرية و المعرفية.
 - إتقان الفرد للمهارات الحالية.
 - إكساب الفرد مهارات جديدة سواء للوظيفة الحالية أو المستقبلية.
 - تعديل أو تغيير في اتجاهات و سلوكيات الفرد².
- يعتبر التكوين أداة فعّالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة و لمواردها البشرية بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة و أفرادها من بين الأهداف:

1) بالنسبة للمنظمة:

يؤدي التكوين إلى تحقيق عدد من الفوائد للمنظمات من أهمها:

- ✓ زيادة الإنتاجية
- حيث تعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج جودته.
- ✓ تخفيض حوادث العمال
- تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة و المعدات أو ظروف العمل، و منه فإن التكوين الجيد على الأسلوب في العمل و على كيفية أدائه يؤدي با شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.
- ✓ يؤدي إلى استمرارية التنظيم و استقراره

¹ اسماعيل حجازي، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان 2013 ص49،50.
² مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة مصر 2018 ص182.

استقرار التنظيم و ثباته بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المدربين الرئيسيين، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيرات من حجم العمل.

(2) بالنسبة للأفراد:

✓ إعداد الفرد مهنيًا و تدريبه على مهنة معينة قصد رفع كفايته الإنتاجية و اكتساب معارف و مهارات جديدة و تمكينه من حسن استغلالها و استثمارها في مواقع عمل مختلفة و في أقل وقت ممكن.

✓ رفع الروح المعنوية لدى الفرد، لأن معرفته بكيفية إنجاز عمله مع إجادته و إتقانه يعتبر ميزة نفسية و بالتالي زيادة الاهتمام بالعمل، و التقليل من معدلات الغياب.

✓ إتاحة الفرص للفرد المتكون للترقي سواء في شكل أجر مرتفع أو منصب وظيفي أفضل.

✓ التقليل من الحاجة إلى الإشراف يخفض العبء على المشرفين و المدربين، لأن تكوين الفرد يؤدي إلى صقل قدراته و تعميق معلوماته، و يكشف مهاراته و تعزيز اتجاهاته الإيجابية نحو العمل و الزملاء و بالتالي التقليل من الحاجة إلى الإشراف و المتابعة المستمرة.

✓ النهوض بالإنتاج، فالقدرات و المهارات العالية تؤدي إلى زيادة الإنتاج كمًا و كيفًا، مع تخفيض نسب الضياع.

✓ كما يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل و الإتصال شفويًا و كتابيًا¹.

¹ أمانة عمري، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، شهادة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية أم البواقي جامعة العربي بن مهيدي 2014-2015 ص32-33.

المطلب الثالث: مبادئ التكوين:

من أهم مبادئ التكوين و التي تم الإشارة لها على أنها عبارة عن قواعد عامة تم وضعها و تطبيقها و تتمثل هذه المبادئ في:

1) الفروق الفردية (individual differences):

على القائمين على التدريب الاعتراف بالفروق الفردية بين المتدربين، فهناك من يتعلم بصورة سريعة على خلاف الآخرين، كما أن هناك اختلاف بينهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التكوين على أساس أن هناك فروقات فردية بين خلفيتهم السابقة و تعليمهم و خبرتهم و ميولاتهم الشخصية.

بالرغم من أن التدريب الجماعي أقل تكلفة و لكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء و الاستعداد يستوجب بناء برامج تدريبية تتلاءم و الاختلافات بين الأفراد.

2) علاقة التدريب بتحليل الوظائف (Relation to job analysis):

تحليل الوظائف و توصيفها يجب أن يشير إلى المعرفة و الخبرة التي تلزم لكل وظيفة و عليه يجب أن يوجه التدريب إلى الاحتياجات التي تم الحصول عليها في عملية وصف الوظائف، على أن يركز وصف الوظائف و شروط الترقية على تلك المعرفة الإضافية و الخبرة اللازمتين لحصول الموظف على الترقية، أي تحديد احتياجات العاملين التدريبية و تحدي نواحي الضعف¹.

3) المشاركة الفعالة (Active Participation):

إنّ المشاركة الفعالة من قبل المتدربين في العملية كفيلة بأن تزيد من اهتمام و دافعية المتدرب و من هنا يحث المتدرب على المناقشة و إبداء رأيه في الموضوعات التي يتم تناولها².

4) الدافعية (Motivation):

يجب إعطاء دفع و حفز العاملين عناية خاصة في جميع البرامج التدريبية و لا ننسى أن عملية دفع العاملين الناصحين للتعلم و اكتساب خبرة جديدة ليست بالبسيطة كمثل حفز تلاميذ المدارس³.

5) اختيار المتدربين (Selection of Trainees):

¹ باسمه علي حسن أبو سلمية، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال غزة 2007 ص31.
² الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر عمان الأردن 2003 ص229.
³ باسمه علي حسن أبو سلمية، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال غزة 2007 ص32.

يجب أن تخصص برامج التدريب للعاملين الذين يظهرون اهتمامهم بالتدريب و الذين لهم ميول و شواهد لمثل هذا التدريب، و يجب اختيار نوع المتدربين بعيدا عن الشكلية أو الاختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المنظمة مال و وقت و جهد دون أن ينعكس بنتائج إيجابية.

(6) اختيار المدربين (Selection of Trainers):

ترجع كفاءة البرنامج التدريبي و بشكل مباشر لكفاءة المتدرب، و هناك أسباب لضم المدربين و المشرفين إلى جهاز التدريب، ويتم اختيارهم بعناية.

(7) أساليب التدريب (Training Methods):

إن أساليب التدريب يجب أن تكون مناسبة لنوع التدريب و لإجراء التدريب، و لكل أسلوب سلبيات و إيجابيات و لكن المهم الاختيار على أساس نوع التكوين و المتكونين بالإضافة إلى الهدف من التكوين¹.

(8) تكوين المتكونين (Training of Trainers):

يجب أن يُدرب المدرب ليصبح مدربا ناجحا فقد يكون هناك شخص ممتاز و لكنه لا يستطيع تدريب غيره و إيصال المعلومة له و من ثم يجب تدريب هذا الشخص.

(9) مبادئ التكوين (Principals of training):

الكثير من المبادئ التي تم تطويرها في التعليم العام و الخاص تعتبر ملائمة و قابلة للتطبيق في التكوين منها:

- أهمية الانتباه أثناء التكوين و منع الانشغال بأي شيء.
- التكوين يجب أن يخطط له ليبدأ من السهل إلى الصعب، و من المعلوم إلى المجهول.
- أن يتم التكوين على أجزاء و على مراحل و دمجها بالنهاية، في حين هناك عمليات أخرى يتم التكوين عليها بشكل إجمالي.
- التكوين في بعض الأعمال يجب أن يركز فيه على الإتقان و ليس على السرعة.
- إن التكرار يكون فعّالا من أجل تثبيت فكرة أو إجراء في ذهن المدرب².

¹ الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر عمان الأردن 2003 ص230.
² شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الشروق عمان 2000 ص32,33.

المبحث الثاني: أنواع و أساليب التكوين و البرامج التكوينية:

المطلب الأول: أنواع التكوين:

توجد في أي شركة أو منظمة سياسية عامة تتبعها في التكوين و يعني هذا تحديد أنواع التكوين اتي تتبعها المنظمات وتركز عليها و في نفس الوقت تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة و حينما تستقر المنظمة على مجموعة من الاختيارات (أي الأنواع) تكون هذه الأخيرة بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمنظمة، و تستطيع بذلك اختيار للشركة أنواع التكوين المناسبة لها و ذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها. و تتمثل أنواع التكوين في الشكل التالي:

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1. داخل الشركة. 2. خارج الشركة: أ. في شركات خاصة. ب. في برامج حكومية.	1. التكوين المهني و الفني. 2. التكوين التخصصي. 3. التكوين الإداري.	1. توجيه الموظف الجديد. 2. التكوين أثناء العمل. 3. تكوين لتجديد المعرفة و المهارة. 4. تدريب بغرض الترقية و النقل. 5. التكوين للتهيئة للمعاش.

الشكل 1: أنواع التكوين

1. أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف:

1. توجيه الموظف الجديد (Orientation):

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أداءه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. و تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال: الترحيب بالقادمين الجدد، و خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، و تهيئة الموظفين الجدد للعمل، و تدريبه على كيفية أداء العمل و تختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات و

البعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، و البعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة و غيرها من الطرق، و أهم البيانات و المعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد و هي كالتالي:

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع.
- ساعات العمل و نظام الحضور و الانصراف.
- ملابس العمل.
- طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل التليفون و آلات التصوير.
- الأجور و الاستحقاقات و العلاوات و الاستقطاعات.
- الإجازات العادية و المرضية و الطارئة و إجراءاتها.
- السلوك في العمل و قواعد التدخين الأكل والشرب.
- قواعد أمن الصحي و السلامة و الترفيات و الحوافز.¹

2. التكوين أثناء العمل (On the job training):

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في مواقع العمل و ليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حيث تشجع و تسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التكوين على مكستوى فردي للمتدربين، و مما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعدد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية و إنما يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها و من المشرف عليها.

3. التكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارة (Skill renewal training):

حينما تتقادم معارف و مهارات الأفراد، غلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، و على سبيل المثال حينما يتداخل نظم المعلومات الحديثة و التكنولوجيا و أنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات و الأجور و المبيعات و حفظ المستندات، يحتاج شاغلو هذه الأعمال إلى معارف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة و التكنولوجيا الجديدة.²

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية 1993 ص323،324.

² أحمد ماهر، المرجع السابق ص325.

4. التكوين بغرض الترقية و النقل (Promotion transfer training) :

يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين إمكانيات العامل بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية جديدة التي يرقى إليها، كما تتضمن مهام و مسؤوليات جديدة التي من أجلها يرقى العمال و هذا يتطلب تكوينهم للقيام بهذه الأعباء بشكل جيد¹.

5. التكوين للتهيئة للمعاش (Retirement training):

في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، و بدلا من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم "ركنه على الرف" بالخروج على المعاش يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج على المعاش².

II. أنواع التكوين حسب الوظائف:

1. التكوين المهني و الفني (Technical and vocational training):

يهتم هذا النوع من التدريبات بالمهارات اليدوية المستخدمة في الأعمال الفنية و المهنية و من أمثلتها أعمال الكهرباء و النجارة و الصيانة و التشغيل و غيرها، و تعمل المنظمة التي تتوفر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز تدريب مهنية خاصة بها و نلاحظ هنا أن هذا التدريب موجه إلى الأفراد الذين ليس لهم مستوى تعليمي عالي و تحرص الإدارة الخاصة هنا إلى إقامة دورات تدريبية لهذه الفئة من أجل رفع كفاءتهم و إكسابهم خبرات مهنية و فنية جديدة.

2. التكوين الإداري:

و يهدف إلى تنمية القدرات التسييرية للمديرين و فعالية أدائهم لوظائفهم الحالية و إعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيتهم إليها مستقبلا، و قد أصبحت التنمية الإدارية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر نتيجة للحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية لمواكبة التطورات البيئية و التنظيمية³.

¹ صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد الدار الجامعية طرابلس 1994 ص79.

² أحمد ماهر، مرجع سابق ص326.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك، التنظيمي و إدارة الأفراد، بيروت الدار الجامعية للطباعة و النشر 1997 ص367.

3. التكوين التخصصي:

يتضمن هذا التكوين المعارف و المهارات المتخصصة لمزاولة وظائف متخصصة أعلى من الوظائف الفنية و المهنية و تشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج و هندسة الصيانة و يهدف هذا التكوين إلى تنمية الخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل، و المهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية و إنما تركز على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها¹.

III. التكوين حسب المكان:

1. التكوين الداخلي:

قد ترغب المؤسسات في تكوين أفرادها داخلها سواء بالمكونين من داخلها أو خارجها، و بالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج و دعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ.

2. التكوين الخارجي:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل ولو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة ذاتها، إن كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة مع اعتبار عامل الزمن و التكلفة، و لا بد على المؤسسة أن تختار النوع الذي يناسبها من أنواع التكوين حسب طبيعة النشاط و التغيرات التكنولوجية و تنظيم العمل.

3. برامج حكومية:

تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين و ذلك من خلا منظمات أو مؤسسات الدولة و هي عادة تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة و نلاحظ أن هذا النوع من التكوين يشمل التكوين داخل المؤسسة حيث تقوم بتصميم البرامج التكوينية أو بالإستعانة بمكونين

¹ عبد الغفار حنفي، المعجم السابق ص80،81.

خارج المؤسسة و قد يقوم المشرف المباشر بتقديم المعلومات و المعارف لخبرته في العمل إضافة إلى التكوين خارج المؤسسة الذي يكون إما في شركات خاصة أو من خلال مؤسسات حكومية¹.

المطلب الثاني: أساليب التكوين:

لا يوجد هناك طريقة موحدة يمكن استخدامها للعرض في كافة البرامج التدريبية و إنما هناك جملة من الاعتبارات و العوامل و المعايير المتداخلة في بينها التي تتعلق بكافة أطراف العملية التدريبية بحيث تلعب دورا في تحديد الأسلوب المناسب للتدريب كالأهداف من العملية التدريبية و نوعية البرنامج التدريبي و خصائص التدريب و خلفياتهم الوظيفية فالأسلوب المستخدم في التدريب هو الذي يستطيع إثارة اهتمام المتدربين و حفزهم على التفاعل و المساهمة الإيجابية و يمكن تناول الأساليب حسب الأهداف التدريبية التي تحققها و من بين الأساليب الأكثر شيوعا و استخداما:

1. المحاضرة:

و تعتبر من أكثر أساليب التدريب شيوعا و من أقدمها، و فيما يقوم المدرب بإلقاء مادة تدريبية بشكل مباشر، يجب أن تكون عملية الاتصال بين المدرب و المتدرب من جانب واحد فقط، وهو المدرب، و يتناسب هذا النوع من التدريب في حالة الحاجة لإيصال المعلومات و القواعد و الإجراءات و طرق أداء عن العمل لأكبر عدد ممكن من المتدربين و في أقصر السبل و بأقل تكلفة ممكنة، و عندما يتطلب موضوع التدريب دراسة و تحليل بعض النواحي الفلسفية أو الأفكار و المفاهيم المستخدمة². و بالرغم من أن هذا الأسلوب التدريبي للأفراد أكثر اقتصادا في الوقت و الثقافات إلا أنه يفتقر إلى:

- عدم اعتباره وسيلة هدفها صقل المهارات و تغيير السلوك و إنما نقل المعلومات إلى المتدربين بصورة محددة.

- خلوه على الأغلب من المشاركة الجماعية، أي أنها عملية اتصال من جانب واحد.
- عدم أخذه بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتدربين.
- قلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع إضافة إلى ضعف التغذية العكسية³.

¹ قوادري صبرينة، التكوين و دوره في تثمين الموارد البشرية، دراسة حالة بمصنع الحليب مستغانم، مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2014/2015 ص58.

² جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد.

³ العقيلي عمر، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر عمان الأردن 1996 ص241.

2. المناقشة:

المناقشة أسلوب دراسي و تدريبي ناجح، و لها ميزة كبرى على أسلوب المحاضرة في أنها توفر تغذية عكسية تمكن من التحكم في سير المناقشة و توجيهها نحو الموضوعات المهمة و الابتعاد بها عن الأمور الجانبية، كما يمكن تخصيص الوقت بشكل دقيق من تغطية جميع أو معظم الموضوعات، و توفر المناخ الملائم لتبادل الآراء و وجهات النظر بحرية تامة، و تتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع من الثبات حيث يشارك جميع المتدربين في النتائج التي يتم التوصل إليها، وتتيح الفرصة لتنمية الإتجاهات السليمة نحو التعاون و العمل الجماعي و التفاوض و اكتساب المهارات و تبادل التجارب و ممارسة الأساليب الديمقراطية في حل المشكلات¹.

3. المؤتمرات و الندوات:

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين له أهميته من جانب كافة أعضاء المؤتمر، و ذلك بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة و يتم الاستفادة من هذا الأسلوب التدريبي من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمر على ضوء معرفتهم و خبرتهم، إذ يعتمد هذا الأسلوب على معلومات و خبرات أعضاء المؤتمر و في هذا الأسلوب لا يوجد مدرب كما هو الحال في أسلوب المحاضرة، بل يوجد رئيس المؤتمر مهمته توجيه المناقشات عندما يلاحظ أن الأعضاء غير قادرين على إدراك العناصر الأساسية للموضوع أو المشكلة التي يدرسونها، و المؤتمر كأسلوب تدريبي يرتبط نجاحه بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم وخبراتهم، ولا يعتمد نجاحه على التوصل إلى اتفاق معين، ذلك أن قيمته التدريبية لا تعتمد على ذلك، بل تعتمد على مدى استفادة الأعضاء من خبرات و آراء بعضهم البعض².

أما الندوة أسلوب يتبادل فيه عدد من المختصين طرف موضوع محدد من ب مختلفة في ذات الوقت الذي يشارك فيه المتدربون النقاش و هذا الأسلوب من التدريب موجه بشكل خاص للإداريين في مستوى الإدارة العليا، وذلك ليستفيد الإداري من تعدد الآراء و اختيار الرأي الأنسب، وهو بذلك تدريب

¹ Mathues.B and Ueno, 2001 Quality training : Finding from European survey. The TQM magazine vol 13 n°1 p.40.

² Robbin.S and Coulter.M. Mngement, Pearson Prentic Hall, 2005, p.295.

على كيفية اختيار القرار الصحيح و الأنسب، و عادة تكون أعداد المشاركين قليلة في هذا الأسلوب من التدريب، وذلك لاتساع المجال أمامهم لإبداء رأيهم في الموضوع المطروح¹.
و من عيوب هذا الأسلوب أنه يستغرق وقتا طويلا و جهدا كبيرا و تكاليف عالية في الإعداد له و التحضير، و يصعب جمع باحثين و خبراء و أساتذة في مكان واحد ووقت واحد².

4. أسلوب دراسة الحالة:

و يقوم هذا الأسلوب على فكرة أن يستحضر المدرب المختص مواقف أو مشكلات واقعية، أو يبني من عنده صورا لمواقف أو مشكلات افتراضية و لكنها تكون ذات صلة بالمحاور الموضوعية التي يقوم عليها الأداء التدريبي، و يقوم بصياغتها بشكل منهجي في صورة "حالة" و من ثم مناقشتها و من أهم ما تجب مراعاته في كل ذلك:

- **صياغة البنية الهيكلية لنظام الحالة:** وفيها تصوير نظام الشخصية التي تدور حولها الحالة في وضعها الطبيعي بصورة واضحة و قادرة على أن تعكس الجوانب الأساسية التي يرغب المدرب في التركيز عليها ضمن تحليلاته للحالة، و تصوير نظام الشخصية ضمن إطار المنظمة و أثناء الممارسة الوظيفية، و تصوير عناصر الموقف أو المشكلة التي يرغب المدرب في استعراضها مع المشاركين، و أخيرا الإنتهاء إلى عدد من التساؤلات التي تساعد المتدرب على التعامل المنهجي مع الحالة و التي تضعه أمام مسؤولية للتحليل و التحديد و المعالجة و إبراز أية دروس مستفادة غير التي توصل إليها المتدربون.

- **الصياغة اللغوية للحالة:** و يفضل أن تتم الصياغة بمفردات و عبارات سهلة و مترابطة، و ضمن سياق عام يمكن القارئ من المتابعة و القدرة على تشكيل الصور المعرفية على كل قسم من أقسام الحالة³.

5. أسلوب الحدث:

¹ السالم مؤيد السعيد، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي) دار إثراء لنشر و التوزيع الأردن الط1، 2009. ص285.
² أرحم سوسن، واقع التدريب الإداري في القطاعين العام و الخاص، رسالة ماجستير غير منسورة، جامعة اليرموك، الأردن 2002 ص11،12.
³ عساف عبد المعطي، التدريب و تنمية الموارد البشرية الأسس و العمليات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2000 ص(136،137).

قد يختلط فهم هذا الأسلوب مع أسلوب دراسة الحالات بحجة أن كلا الأسلوبين يتعرض لمشكلة ما قد تكون واقعية و قد تكون تأليفية، إلا أن الفارق بين الأسلوبين كبير فصياغة الحدث تكتفي بعرض الحدث بشكل مختصر و دونما الدخول في أي تفاصيل حول ملابسات الحدث أو أشخاصه أو أدواته، كما أنه يركز على تنمية مهارات بناء التصورات عن أبعاد الحدث و تنمية مهارات الحصول على المعلومات التي تغطي هذه الأبعاد، كأساس لتحليل الحدث، و من تم تنمية بدائل الحلول حوله¹.

6. أسلوب تمثيل الأدوار:

يتضمن هذا الأسلوب تكوين مواقف عملية و واقعية يقوم فيها عدد من القيادات الإدارية المتدربة بتكوين فريق حسب عدد الأشخاص التي تحتاجهم الحالة، وحسب توجيه المدرب القيادي لتمثيل سلوك حقيقي في موقف مصطنع للعلاقات بين الأفراد و بين ظروف العمل تحسم نتيجة بالسلوك الفعلي للمتدرب القيادي كما لو كان يعيش في الحياة فعلا، و يمكن أن يأخذ هذا الأسلوب أحد الطريقتين:

(1) تمثيلية: يقوم فيها الخبراء أو المتدربون بتمثيل أدوار في أي فرع من فروع الإدارة المتنوعة تؤدي إلى موقف معين.

(2) مشاركة من قبل المتدربين القياديين بعد انتهاء التمثيلية².

7. أسلوب المباريات الإدارية:

يستخدم هذا الأسلوب كنموذج لموقف تدريبي معين، افتراضي يشابه إلى حد بعيد موقف العمل الطبيعي الذي يعمل فيه المدير. حيث يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات، و كل مجموعة تمثل إدارة بحد ذاتها و يتم تأدية العمليات نفسها و اتخاذ القرارات اللازمة في المواقف المختلفة كما لو كانوا يفعلون ذلك في الحياة العملية الواقعية، و يمتاز هذا الأسلوب من العيوب تركيزه على الأبعاد الكمية الرياضية أكثر من اهتمامه بالأبعاد الكيفية و بالإضافة إلى التكاليف الباهضة لإعداد نموذج تدريبي واقعي³.

8. أسلوب سلة القرارات:

¹ عساف عبد المعطي، مرجع سابق ص147،148.

² العزاوي نجم، التدريب الإداري، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2006 ص131-132.

³ ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، دار وائل للنشر ط2 ص(238-240).

يستخدم الأسلوب لقياس قدرة المدير على اتخاذ القرارات و قد اشتق هذا التعبير من سلة الوارد و الصادر الموجودة على مكتب كل مدير، حيث تحتوي هذه السلة على مجموعة من الوثائق الرسمية كالخطابات و الرسائل و المذكرات و التقارير و غيرها، و التي تتضمن بدورها المشكلات اليومية التي يواجهها كل مدير إداري و تحتاج إلى إيجاد حلول مناسبة لها، و لذا يتم تدريب المتدرب على اتخاذ القرارات بوضعه في مواقف تماثل مواقف المدير العادية، و بالتالي اكتشاف مهاراته في التصرف في الأمور المعروضة عليه، و يتميز هذا الأسلوب بأنه يمثل الحياة الواقعية حيث يتصرف المتدرب بصورة طبيعية أكثر مما تتيحه الأساليب الأخرى و إعطاء فرصة للمدرب في التركيز على جزء أو أجزاء معينة للأداء، إلا أن أهم عيوبه تتلخص في تكلفة إعداد محتويات السلة من وقت و جهد و تكاليف. و ترى الباحثة أن الأساليب التدريبية المستخدمة يجب أن يتم اختيارها بعناية بما يتناسب مع متطلبات الموقف التدريبي و الأهداف المراد تحقيقها من خلاله، و لذا فإن على القائمين على العملية التدريبية إعطاء الفرصة لكل من المتدربين و المدربين في اختيار الأسلوب التدريبي الذي يعطي للمدرب المرونة في اتخاذ الأسلوب التدريبي الذي يعطي للمدرب المرونة في اتخاذ الأسلوب التدريبي الذي يتلاءم مع إمكانياته و خبراته من ناحية و الأسلوب التدريبي الملائم لتوصيل الأفكار التي تخدم تحقيق الهدف الرئيسي. كما أنه يتيح للمتدرب اختيار الأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع إمكانياته و قدراته الاستيعابية و بالتالي نضمن التنسيق في إنجاح الرسالة المراد إيصالها من خلال تفاعل جميع عناصر الاتصال من المرسل إلى المستقبل¹.

المطلب الثالث: البرامج التدريبية و أنواعها:

1. مفهوم البرامج التدريبية:

هنالك عدّة تعريفات للبرامج التدريبية و فيما يلي بعض التعريفات:

أولاً: مجموعة من الخيارات و النشاطات و الفعاليات المخططة و المبرمجة و التي يتم تصحيحها استناداً إلى نظريات التعلم و التعليم التي يتعرض لها المتدرب و يمارسها لتمكنه من اكتساب المعارف

¹ ياغي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق ص(238،2036).

و المهارات و أنماط السلوك و الاتجاهات التي يؤدي اكتسابها إلى تلبية الاحتياجات التدريبية للوظيفة للأفراد و تحقيق الأهداف للمنظمات¹.

ثانياً: مجموعة الخيارات التدريبية المخططة لتحقيق النمو المهني لدى المديرين، و المديرات لمساعدتهم على اكتساب المعارف، و المهارات و الاتجاهات الإدارية المعاصرة و يشمل على: الأهداف التدريبية، و الموضوعات التدريبية و استراتيجيات التدريب الملائمة و استراتيجيات التقويم الملائمة².

ثالثاً: مجموعة من المفردات التي تتضمنها الموضوعات و النشاطات و الفعاليات التي تتعلق بوظائف الإشراف التربوي، و التي تهدف إلى تنمية الكفايات الإشرافية و تطويرها للمشرفين التربويين ذوي الاختصاص العام، و التي يحتاجون فيها إلى تنمية أو تطوير³.

رابعاً: مجموعة نشاطات مخططة و منظمة تتضمن بناء أو تطوير موقف تعليمي أو تدريبي في ضوء أهدافه و معطياته و محدداته و ترمي إلى تطوير أداء المتدربين و إكسابهم مجموعة كفايات قبلية مختلفة، و مطلوبة للإدارات العليا في الجامعة لمن يشغلون وظيفة عميد كلية أو رئيس قسم علمي بحيث يتضمن الأهداف، المحتوى، الأساليب التدريبية و المستلزمات المادية و البشرية و أساليب المتابعة، التقويم التي تضمن تنفيذه و يحقق أهدافه بكفاءة و فعالية⁴.

2. أهمية البرامج التدريبية:

أصبحت البرامج التدريبية من الوسائل التقنية الحديثة و الأنشطة التي تساعد على النمو، فمن الواجبات الملحة لأية إدارة هي تنمية مهارات العمل و الخبرة و استخدام التكتيكات المطلوبة لإنجاز العمل، و هذا بطبيعة الحال، لا يمكن تحقيقه ما لم يتم بناء برنامج تدريبي لهؤلاء العاملين يتضمن ما استجد من خبرة في مجال العمل، لأن هذه الخبرة تكون ذات فعالية في تنمية مهارات و كفايات العاملين في تحقيق أهداف مؤسساتهم "حيث اتضح أن هناك علاقة إيجابية فاعلة بين البرامج التدريبية المتطورة و زيادة كفاءة العاملين و لغرض زيادة فاعلية و كفاءة العاملين لابد أن يبنى لهم برامج تدريبية تنمي خبراتهم و مهاراتهم في مجال عملهم و الذي ينعكس هذا بدوره ليس على العاملين معهم فحسب بل

¹ الخطيب أحمد، حقائب تدريبية عمان دار المستقبل للنشر و التوزيع 1997 ص2.
² الطرخات عبد المنعم أحمد، أثر برامج تدريب المديرين أثناء الخدمة بمدارس و كالة الغوث الدولية في الردين على تطوير البنى و المفاهيم الإدارية و الإشرافية لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية عمان 1996 ص20.
³ العيسوي كريم، برنامج تدريبي مقترح للمشرفين التربويين في ضوء كفايات الإدارة. رسالة دكتوراة، الجامعة المستنصرية بغداد 1998 ص20.
⁴ الحياي سعدون، التخطيط لبرنامج تدريب للإدارة العالية في الجامعة في ضوء الكفاءات القيادية، رسالة دكتوراة الجامعة المستنصرية بغداد ص53.

سيزيد من إنتاجية مؤسساتهم، و لعل البرامج التدريبية هي العمود الفقري في هيكلية التدريب التنظيمية و العملية، و من هنا اكتسبت هذه البرامج مكانة خاصة، و بدأت العناية بها نحو إغنائها و وضع أسس لبنائها¹.

3. مقومات نجاح البرامج التدريبية:

نجاح البرامج التدريبية يكون بمراعاة المقومات التالية:

(1) أن تتوفر لدى الأشخاص الذين يشتركون في برنامج التدريب الرغبة في التغيير أي أن تتوفر لديهم القناعة بأن الطرق المنبعة حالياً يمكن إدخال تعديل أو تحسين عليها، بمعنى شعورهم بالحاجة إلى التدريب.

(2) ان يكون هدف البرنامج معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربون و أن يكون مناسباً لاحتياجاتهم في العمل، و من الوسائل التي تساعد في ذلك إشراك الأشخاص في وضع برنامج التدريب أو استقصاء آرائهم مقدماً قبل البدء في برنامج التدريب.

(3) تشجيع المتدربين على التحليل بقصد الوصول إلى حلول للمشكلات التي يتناولها برنامج التدريب، إذ لا فائدة من تسليمهم بصحة آراء أو وجهة نظر المدرب إذا لم يكن الأشخاص مقتنعين بها أو لا يستطيعون الاستفادة منها، بمعنى محاولة تطبيقها بالحياة العملية.

(4) أن يشجع برنامج التدريب على إبداء الآراء بصراحة و بذلك تتاح الفرصة للمجموعة المشتركة في التدريب للتعرف على مختلف و جهات النظر، وهذا ما يساعد المشتركين فيه تبيان حقيقة هامة و هي أن المشكلة يمكن النظر إليها من عدة زوايا، كما أن هذا يساعد المشتركين على الاستفادة من خبرات زملائهم مما يفتح أمامهم مجالات جديدة للتذكير و التحليل².

4. فاعلية البرامج التدريبية:

و يقصد بها مدى قدرة هذه البرامج على ملء الفراغ ما بين الواقع الحالي لأطراف العملية التدريبية (العاملين، الوظيفة، المنظمة) و التحديات المستقبلية لهم و بالتالي تقاس درجة مستوى الفعالية بمدى قدرة البرنامج على خلق التوافق بين الحاضر و المستقبل المراد الوصول إليه خلال فترة زمنية معينة و

¹ العيساوي كريم، مرجع سابق 1998 ص27.

² بريير كامل، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات، 1997 ص168.

في حدود إمكانات محددة، و ذكر الفضلي أن بيرغر (Berger) توصل إلى أربع نتائج حول فاعلية البرنامج التدريبي كما يلي:

(1) عملية نقل المعارف و المهارات تزداد فاعليتها كلما توافرت مجموعة من العوامل أهمها وجود أهداف واضحة للبرنامج التدريبي و وجود بيئة عمل تشجع الاستقلالية في التفكير و الحركة و تدعم عمليات التغيير.

(2) تزداد فاعلية برامج التدريب كلما اقتربت و عكست فعليا واقع المهام التي يمارسها المتدرب.

(3) و جود اختلاف واضح في الرأي حول النتائج النهائية المطلوبة من كل برنامج تدريبي.

إن السبب الرئيسي في فشل معظم البرامج التدريبية يعود إلى عدم وجود أي صلة فيما بين المواد و الأساليب و الأدوات المستخدمة في البرامج و الواقع الفعلي للوظيفة¹.

5. أنواع البرامج التدريبية:

لا يوجد هناك نوعا يصلح استخدامه بصفة عامة لكافة أنواع العاملين و المديرين على الرغم من أن المبادئ الأساسية للتكوين تنطبق على كافة فئات العاملين و المديرين في مختلف المستويات و عليه تختلف أنواع التكوين باختلاف المنظور الذي ننظر من خلاله إلى التكوين، و من أنواعها مايلي:

(1) التدريب حسب المكان الذي تتم فيه وينقسم إلى نوعين:

أ. التكوين الداخلي (داخل المنظمة):

وهي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التكوينية التابعة للمنظمة، حيث يكون المدرب موظفا من داخل المنظمة و يعمل لديها، و يتميز التكوين الداخلي بميزة أساسية هي أن التدريب يتم وفقا لتخطيط الإدارة و تحت رقابتها و من ثم تصبح العملية التكوينية جزءا لا يتجزأ مكملًا لخطة تنمية الإدارة، و لكن يعاب على التكوين الداخلي إعطاؤه في محيط عمل المنظمة و في حدود تجارب و خبرات العاملين بها و من ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار و خبرات جديدة و مختلفة².

¹ الفضلي، فضل، الجدوى الفعلية لبرامج التدريب و التنمية الإداري في القطاع الحكومي في دولة الكويت مجلة الإداري العدد 62 1995 ص645.
² سهيلة عباس و علي علي، إدارة الموارد البشرية ط3 دار وائل للنشر عمان الأردن 2007 ص113،114.

ب. التكوين الخارجي (خارج المنظمة):

و في هذا النوع حيث يكون المدرب عادة من خارج المنظمة، و يتضمن هذه البرامج إرسال المنظمة موظفيها إلى مراكز تكوين متخصصة كالجامعات و المعاهد التكوينية الخاصة أو إلى شركات استشارية متخصصة في مجال التكوين. و من أبرز هذه البرامج هي ضمان جودة محتوى البرنامج التكويني من خلال المدرب الفعال و المتخصص و يتيح هذا التكوين أفقا أرحب لتبادل الخبرات و الأفكار و اكتساب المهارات، حيث يلتقي الأفراد من جهات متعددة و ينتمون إلى مدارس و خلفيات مختلفة، و تصبح عملية التكوين بذلك مكانا تتركز فيه خبرات العشرات من المتدربين، إضافة إلى أن مراكز و منظمات التكوين الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانات و وسائل و معينات سمعية و بصرية قد لا تتوفر داخل المنظمات المعنية¹.

(2) التكوين حسب الهدف المراد تحقيقه وتنقسم إلى ما يلي:

أ. تزويد المعلومات: يهدف إلى تزويد المتكويين ببعض المعلومات حتى تكون الصورة واضحة أمامهم و المعايير محددة طبقا للتضارب و الإزدواجية.

ب. تكوين المهارات: يعني تمكين المتكويين من أداء المهام الموكلة إليهم في ظروف و مواقف تتسم بالتغيير المستمر و من خلال إطلاعهم على الأساليب و الوسائل الحديثة.

ج. تكوين اتجاهات: و يهدف إلى خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين و مساعدتهم في التخلص عن أنماط سلوك سلبية.

د. تكوين إنعاشي (إعلامي): ينطوي هذا النوع من التكوين على إعطاء المتكويين معلومات جديدة و مفاهيم حديثة عن مجالات العمل المختلفة و وسائلها و يهدف إلى تأكيد و تدعيم ما لدى المتكويين من معلومات.

هـ. تكوين الترقية: تتضمن الوظائف الجديدة التي يرقى إليها العاملون من مام و مسؤوليات جديدة، و هذا يستدعي تكوينهم للقيام بهذه الأعباء بشكل جيد².

¹ سهيلة عباس و علي علي، مرجع سابق، ص115، 116.

² Hughes.A and Mussnug.K effective employee training programs. Training for quality 1993 vol N°02 P52.

3) التكوين حسب الزمان الذي يعطى فيه التكوين و ينقسم إلى مايلي:

أ. التكوين قبل الإلتحاق بالعمل:

و يهدف إلى إعداد الأفراد عميا و عمليا و سلوكيا على نحو سليم و تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم و يطلق على هذا النوع تسميات عديدة كالتدريب الإعدادي و التوجيهي و التعرفي.

ب. التكوين أثناء العمل:

و هو التكوين الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل على رأس عملهم و يعتبر التكوين أثناء العمل أمرا ضروريا لجميع الفئات في المنظمة لأسباب عديدة منها تجدد الوظائف و إجراءات و طرق العمل باستمرار، واستخدام تقنيات حديثة و متطورة، و لا بد من إحاطة الفرد و تزويده أولا بأول بما يطرأ من تغيرات في مجال عمله¹.

كما أن هناك الكثير من أنواع البرامج التكوينية التي تعتمد عليها الإدارة في تكوين أفرادها العاملين و لغرض الإستفادة الأفضل من الأسلوب أو الأساليب التكوينية التي تعتمد عليها الإدارة، لا بد من الأخذ بعين الإعتبار و دراسة العوامل الآتية:

1) مدى فاعلية الكلفة للبرنامج التكويني: حيث لابد من مقارنة الكلفة التي تتحملها المنظمة من

جاء تطبيق برنامج تكويني معين و النتائج المتوقعة من الكلفة.

2) المحتوى المرغوب فيه للبرنامج: حيث تم توضيح فيما سبق أن المحتوى بالهدف من البرنامج فلا

بد من أن تسهم الطريقة المختارة في تحقيق الهدف من التدريب من خلال ما يتضمنه من محتويات سواء كانت اكتساب مهارات أو إضافة معاف أو جميع ذلك.

3) التسهيلات المتوفرة و المناسبة: حيث لا يمكن إختيار طريقة معينة تتطلب تسهيلات و إمكانات

و وسائل تقنية لاتستطيع المنظمة توفيرها، فالطريقة التكوينية المختارة تتحدد بمدى توفر التسهيلات المادية و البشرية اللازمة و المناسبة للبرنامج التكويني.

4) قابلية الأفراد العاملين: حيث تعد القابلية و الرغبة مؤشرا في إختيار الطريقة المناسبة للتكوين.

¹ ياغي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، الصفحات 138-143.

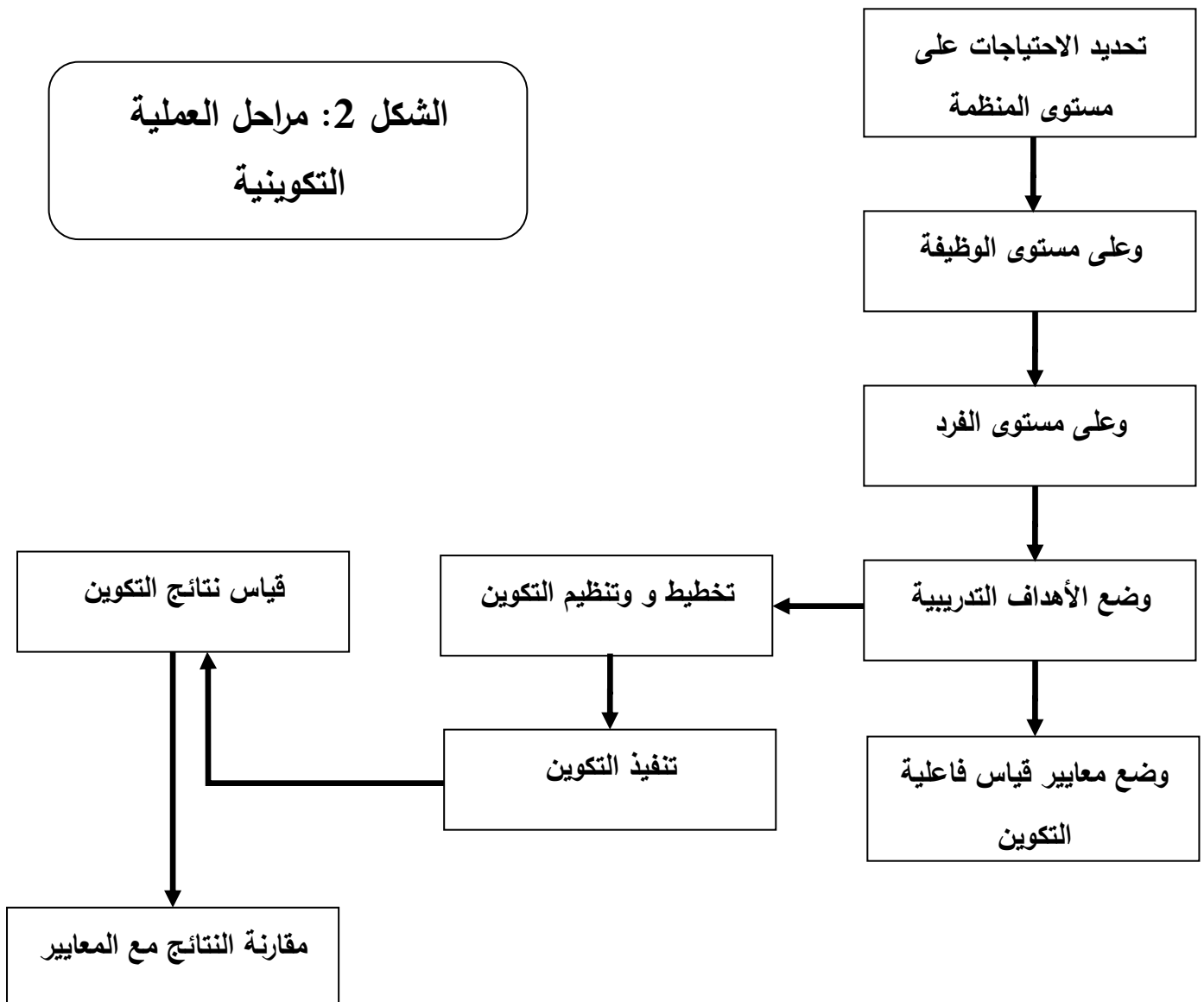
5) قابلية المكونين و رغباتهم: و تتخذ الطريقة المختارة بكفاءة و مؤهلات و قدرات المدرسين حيث عدم توفر المؤهلين لطريقة تكوينية معينة يؤدي إلى عدم جدوى هذه الطريقة و عليه تتحمل المنظمة تكاليف إضافية¹.

المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين و أهم عراقيله:

المطلب الأول: مراحل و خطوات التكوين:

تشمل العملية التدريبية مراحل مترابطة و أساسية بحيث لا يمكن تجاوز مرحلة من مراحلها و هذه إحدى الخصائص التي تميز التكوين عن التعليم، حيث يترتب عليه تحديد الاحتياجات التدريبية، و تصميم البرامج و تنفيذها و متابعتها².

و يبين الشكل رقم 2 مراحل العملية التكوينية.



و بناء على الشكل 2 السابق تتضمن العملية التدريبية المراحل التالية:

1. المرحلة الأولى:

1) تحديد الاحتياجات التكوينية:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية التكوينية، لأن تحديد الاحتياجات و بشكل و بشكل دقيق يؤدي إلى جعل النشاط التكويني نشاطا واقعا و يوفر كثيرا من الجهد و النفقات.

و تعرف هذه الاحتياجات بأنها "ما يحتاجه الفرد من تكوين لتنمية شخصياتهم من المعارف و المهارات الإدارية و الفكرية، المعارف و المهارات السلوكية، المعارف و المهارات الفنية"¹.

و تعرف كذلك بأنها "الفجوة الحاصلة من عملية المقارنة بين ما يجب أن يكون عليه العمل و الفرد و ما هو موجود حاليا"².

و حددها الحنيطي بجانبين:

أ. معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها، إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية، أو بسبب ترقيات أو تنقلات أو مقابلات و توسعات و نواحي تطوير معينة أو حل مشكلات متوقعة، إلى غير ذلك من ظروف التي تقتضي أعداد ملائمة لمواجهتها.

ب. نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية واقعية أو محتملة، في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حل لها³.

- أما فطيس فيعرفها بأنها "معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة سلوكية أو فنية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها إما بسبب تغيرات تنظيمية أو لأسباب تكنولوجية أو إنسانية أو بسبب الترقية أو التنقلات إلى غير ذلك من الظروف التي تتطلب إعدادا ملائما لمواجهته"⁴.

¹ العزاوي نجم، مرجع سابق ص93.

² الحنيطي، محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الأردن 2004 ص60.

³ الحنيطي محمد فالح، مرجع سابق ص61.

⁴ فطيس عادل سليم، تحليل و تقييم البرامج التدريبية أثناء العمل و تأثيرها على أداء العاملين و سلوكهم: لرسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن 2004 ص42.

- ويرى فولكمر (Faulkmer) أن الحاجة للتكوين تظهر في إحدى الطريقتين إما أن يكون عزج في الأداء الحالي أو ظهور احتياجات جديدة نتيجة التغيرات المخططة أو غير المخططة سواء من قبل المنظمة أو من قبل القوى الخارجية التي ولدت الحاجة للتغيير¹.

و من خلال ما ورد سابقا فإن تحديد الاحتياجات التكوينية أنها عملية تخطيط منظمة تشمل على جميع المعلومات كاملة و معرفة جميع النقاط المتعلقة بعملية التكوين و من ثم وضع برنامج تكويني متكامل بناء على هذه الاحتياجات التي يتم تحديدها بحيث يتم تحقيق الأهداف المنشودة.

(2) أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية:

هناك أساليب و طرق مختلفة للعملية تحديد الاحتياجات التدريبية يتم اتباعها عند التخطيط لعملية التكوين و لقد أورد الباحثون العديد من الأساليب و التي سوف نتناولها بثلاث طرق رئيسية لها

أ. تحليل المنظمة:

و يقصد به هنا دراسة الأوضاع التنظيمية و الأنماط الإدارية لتحديد مواطن الحاجة إلى التكوين المطلوب و يمكن أن يشمل تحليل التنظيم على تحليل أهداف المنظمة، تحليل الخريطة التنظيمية، تحليل المناخ التنظيمي، دراسة التغييرات المتوقعة في المنظمة و يتم ذلك من خلال:

- توصيف الأعمال و الاجراءات و التقسيمات الإدارية.
- تشخيص الأوضاع التنظيمية و تحديد مواطن القوة، أو الضعف في التنظيم أو في بعض عناصره الأساسية التي يترتب عليها ارتفاع تكلفة الأداء أو انخفاض كفاءته.
- تحديد التعديلات و التغييرات الواجب إدخالها على التنظيم القائم، تمكينا لمزيد من الكفاءة.

ب. تحليل المهمات:

و يقصد به دراسة المهمات التي تقوم بها المؤسسة، و المهارات المطلوبة لإنجاز هذه المهمات، و كذلك المواصفات التي يجب توافرها فيمن يقوم بها، كالمهارات و القدرات و المؤهلات، و الخبرات و تتطلب الدراسة أيضا إيجاد معايير لقياس الأداء لمعرفة ما إذا كان إنجاز المهمات يتم على الوجه الصحيح²، وينصب تحليل المهمات على الوظيفة، بصرف النظر عن الشخص

¹ Faulkmer Mike, Management training, british journal of administrative, Issue 42, 2004.

² الطعاني حسن أحمد، التدريب مفهومه و فعالياته: بناء البرامج التدريبية و تقويمها، دار الشروق، عمان 2002 ص33-38.

الذي يقوم بها و الهدف من ذلك هو تعريف العاملين لمهامهم و مسؤولياتهم و وظائفهم بشكل تفصيلي بما يمكنهم من أداء أعمالهم على نحو سليم و من ثم تحديد نوع المعلومات و المهارات التي تلزمهم، و بذلك يساعد تحليل المهمات في الحصول على تصور متكامل و شامل عن جوانب القصور في إنجاز المهمات أما أساليب تحليل المهمات فتتعدد و من أكثرها شيوعاً: الاستبانة، المقابلة، الإختبارات، دراسة التقارير و السجلات، تقييمها، الملاحظة، اللجان الإستشارية.

ج. تحليل خصائص الفرد:

ويقصد بها قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية و تحديد المهارات و المعارف و الاتجاهات، و الأفكار التي تلزمه لأداء هذه الوظيفة، و لأداء وظائف أخرى متوقعة.

(3) مسؤولية تحديد الاحتياجات التكوينية:

إن مسؤولية تحديد الاحتياجات التكوينية هي عملية مشتركة لأنها نتيجة تعاون جهود مبذولة يشترك فيها المدرب نفسه لمعرفة بتفاصيل عمله، و رئيسه المباشر لمعرفة بطبيعة عمل الأفراد و ما يلزمهم من معارف و مهارات لأداء العمل و مسؤولية التدريب لأنه على اتصال دائم بالمتكولين إضافة إلى استعانة المؤسسة بمستشارين خارجيين و دعم الإدارة العليا للنشاط التكويني، لذا فإن هذه المسؤولية تكون على كل من:

أولاً: الأفراد العاملين أنفسهم و الذين يمثلون مصدراً أساسياً في تحديد الاحتياجات التكوينية نظراً لأنهم الأقدر على تحديد احتياجاتهم التدريبية لمعرفة بتفاصيل العمل و جزئياته و من ناحية احتياجاتهم الذاتية¹.

ثانياً: الرئيس المباشر و الذي يشرف على العمل و مطلع على طبيعة أداء العاملين و ما يحتاجون إليه من مهارات و معلومات للأداء على أكمل وجه.

ثالثاً: القائمين على إدارة التكوين و التأهيل و هم الأشخاص المسؤولون و المكلفون رسمياً بالقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية و يكونوا على اتصال دائم بالأفراد العاملين و يتقصون المعلومات منهم و بذلك يستطيعون تحديد هذه الاحتياجات.

¹ أبو قفة هدية، أثر تحديد الاحتياجات التدريبية و فاعلية البرامج التدريبية جامعة آل البيت 2003 ص112.

رابعاً: المستشارين الخارجيين و هم الذين ينتمون إلى هيئة تدريبية استشارية مستقلة متخصصة في عملية التدريب.

خامساً: دعم الإدارة العليا أي أن الإدارة العليا لها دور هام و جوهري في دعم و تأييد التدريب و تحديد الاحتياجات التدريبية حيث أن جميع الجهود التي سبق ذكرها لا يمكن أن تكتمل إلا إذا كان هناك دعم من الإدارة العليا لتسهيل مهامهم¹.

II. المرحلة الثانية:

تصميم البرامج التكوينية:

حتى يتم تصميم و اختيار البرامج التكوينية يجب على إدارة التكوين أن تحدد أولاً مجال عملية التعلم التي يمر بها المتكون وفق خطة مدروسة لمقابلة احتياجات الدور الوظيفي من المعلومات و القدرات و السلوك التنظيمي المطلوب إكسابه للمتدرب و ذلك حتى تزيد حصيلته المتكون منها، و حتى نرتفع بأدائه و سلوكه الوظيفي إلى المستوى المرغوب فيه و يتم اختيار البرامج التدريبية بناء على الاحتياجات الفعلية التي تتوافق مع متطلبات العمل الذي يقوم به الأفراد العاملين، و لكن يتطلب من المسؤولين عن اختيار البرامج التكوينية الأخذ بعين الاعتبار مضمون البرامج التدريبية بما يتوافق مع حل المشكلات و تحقيق الأهداف التي أقيمت البرامج التدريبية من أجلها. و تبدأ عملية تصميم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من وضع الخطط التدريبية و اعتمادها بصورة نهائية، حيث تقوم سلطة التدريب العليا بإرسال الخطة إلى الأجهزة التنفيذية المعنية بعمليات التنفيذ، لتتولى أخذ ما انتهت إليه الخطة الأساسية، و من ثم العمل على وضع البرامج التدريبية المدرجة فيها في صورة برامج تنفيذية، و فيما يلي بيان بأهم العناصر التي تراعى في عملية التصميم:

أولاً: تحديد عنوان البرنامج التدريبي:

و يؤخذ من الخطة الأساسية، و لا بد أن يتم تحديد العنوان بشكل واضح و يكون فيه دلالة مباشرة على الاحتياجات الأساسية التي يتم تلبيتها من خلاله².

¹ أبوقفة هدية، مرجع سابق، نفس الصفحة 112.
² عفاف أحمد النجار، البرامج التدريبية و أثرها على أداء موظفي وزارة التربية و التعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الخليل 2011 ص33.

ثانيا: تحديد أهداف البرنامج التكويني:

و يقصد بالأهداف الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التكويني، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها و إقرارها مقدما، و توضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغير في مستوى أداء الافراد، و اتجاهاتهم و سلوكهم، وعلى ضوءها يتم وضع المادة التدريبية و السؤال الذي يثار هنا: ما هو الأساس الذي توضع عليه أهداف البرنامج التدريبي؟ و الإجابة هي أنه يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية التي يتم تحديدها.

ثالثا: تحديد نوع المهارات التي سوف يتم التدرب عليها، و تحديد موضوعات البرنامج التدريبي:

- و يتم تحديد موضوع البرنامج التدريبي و المهارات المراد التدرب عليها من خلال الأهداف الموضوعية و الاحتياجات التدريبية المراد اتباعها، و من الجدير بالذكر أن هذه الخطوة تساعد المدرب و المتدرب على معرفة ما هو مطلوب منهم، و من تم تقييم نتائج البرنامج و نجاحه و من أجل السهولة في معرفة أنواع المهارات فقد تم تصنيفها في أربع فئات رئيسية على النحو التالي:
- أ. المهارات اللغوية الأساسية كالقراءة و أصول و قواعد الكتابة.
 - ب. لاشك أن النسبة الغالبة من العاملين في منظمة يحتاجون إليها و على الأخص بالنسبة للأعمال المكتبية.
 - ج. المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين مثل الكتابة على الآلة الكاتبة.
 - د. مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين، كالاتصال و القيادة الإدارية و خلق التعاون و الثقة.
 - هـ. المهارات الفكرية مثل: التخطيط و التنظيم و إعداد السياسات و اتخاذ القرارات¹.

رابعا: تحديد أسلوب التكوين الأكثر مواءمة:

إن التنفيذ الفعال لبرامج التكوين يعتمد بدرجة كبيرة على أسلوب التدريب المتبع، والتطبيق العملية المعززة لها، و هذا يحتاج إلى مهارة توظيف الأساليب لغايات خدمة أهداف التدريب.

¹ عفاف أحمد النجار، مرجع سابق ص(34-35).

و لقد تم التطرق إلى جملة من أساليب التكوين في الصفحات السابقة، ولقد اتضح لدينا أن أساليب التكوين تختلف باختلاف الظروف و المواقف القائمة هذا ولا تعتبر أساليب التدريب بدائل لبعضها البعض، و لا يعني استخدام أسلوب واحد عند استخدام أسلوب تكويني آخر، و بشكل عام هناك معايير يجب أن تؤخذ في الحسبان عند اختيار الأسلوب التكويني أهمها: عدد الأفراد المتدربين، و المدربون المتاحون و ذلك من حيث مؤهلاتهم و خبراتهم، و طبيعة المادة التكوينية، و أخيرا ظروف و امكانيات المنظمة¹.

خامسا: اختيار المدربين:

يمثل المدربون أهم مقومات النظام التدريبي و محور عملية تنفيذ التكوين، و تتم عملية الإختيار بالاستناد إلى الموضوعات الرئيسية و التفصيلية لكل برنامج، بحيث يكون المدربون من ذوي الاختصاص في هذه الموضوعات و ممن تتوافق شخصيتهم و قدراتهم، و طرق أدائهم مع مستلزمات التدريب الفعال حيث يوجد العديد من القدرات التي يجب توفرها في المدرب:

1. **القدرات التعليمية و التكوينية:** أي القدرة على نقل المعلومات للآخرين من خلال ممارسة نوع من أنواع الاتصال بين المتكون و المكون حيث يكفل المدرب وصول المعلومات و الخبرات للمتدربين الأمر الذي يتطلب منه فهم الأساليب الحديثة و طرق استخدامها².
2. **المهارات الإجتماعية:** أن يتصف المدرب بأن يكون اجتماعيا و فاعلا عند الاختلاط بالناس و لديه القدرة على تكوين العلاقات الإنسانية.
3. **المهارات القيادية:** فالمكون هو القائد للمكونين فيجب أن تتوفر لديه مهارة التخطيط و التنظيم و التوجيه و المتابعة و يربط بذلك القدرة على تقييم المتدربين.
4. **المرونة:** أي القدرة على إحداث تغييرات في مجرى السلوك نحو الاتجاه الهادف و في الوقت المناسب أي أن لا يكون عقله أسير فكر معين لا يستطيع الانفكاك عنه.
5. **القدرة على التفكير الإيجابي:** أي تطبيق بعض الأفكار بطريقة علمية مناسبة فيما يمارسه حتى يكون قادرا على بث روح الابتكار لدى المتدربين.

¹ عساف عبد المعطي، مرجع سابق، ص284.

² ياغي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق ص178-180.

6. اختيار المتكويين: يتم تحديد المتكويين عادة بصورة كمية حيث تعتمد نجاعة التدريب و فعاليته على حجم المشاركين، صحيح أنه لا يوجد حصر مثالي في هذا المجال و إن كنا نرى أن البرامج التي تهدف إلى التركيز على جوانب و مجالات فنية تفترض تقليل عدد المتدربين قدر الإمكان، حيث التناسب العكسي بين فعالية التدريب الفني و عدد المشاركين، أما بالنسبة للبرامج ذات الطبيعة الفكرية فإنها تتقبل زيادة العدد بحيث يمكن مضاعفة مساحات الحوار التفاعلي و الإيجابي و إثراء قدرات التصورات الشمولية إلا أنه يفضل عدم المغالاة في زيادة العدد، حتى لا يخرج البرنامج عن دائرة السيطرة¹.

و بناء على ما سبق فإن عملية التكوين الإداري تركز على المتكون و ليس على عناصر الانتاج الأخرى، حيث أن عملية اختيار المتكويين تأخذ في عين الاعتبار نقطتين أساسيتين هم:

أولاً: الأساليب التي يتم اختيار المتكويين بموجبها.

ثانياً: الشروط التي يجب أن تتوافر في الأفراد المطلوب تكوينهم.

فبالنسبة للأساليب المستخدمة في اختيار المتكويين تتكون من المبادرات و الامتحانات و المقابلات الشخصية و الترشيحات الخارجية من مراكز التكوين².

7. تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:

إمّا أن يتم التدريب داخل المنظمة و يسمى بالتدريب الداخلي أو أن يتم خارج المنظمة و يعرف بالتدريب الخارجي.

8. تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي:

ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر على ضوء اعتبارات متعددة أهمها مايلي:

- المنهاج التدريبي و طبيعة و نوعية المشكلات التي يعالجها و المهارات التي يراد إكسابها للمتدرب.

¹ عساف عبد المعطي، مرجع سابق ص282،283.
² ياغي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق ص174-177.

- الأساليب التدريبية المستخدمة فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول من أساليب أخرى كما مرّ سابقاً.

- الإمكانيات المتاحة، كسرعة حاجة المنشأة للمتدربين أو عدم إمكانية المنشأة من تفرغ المتدربين للتدريب أكثر من مدّة معينة¹.

9. فحص المصادقية (Validation):

حيث يعمل المسؤولون عن التدريب المركزي للبرامج التدريبية قبل تطبيقها على الفئة المستهدفة - يعرضها على مجموعة (عينة صغيرة) ممثلة للفئة المستهدفة-².

III. المرحلة الثالثة: تقييم البرامج التدريبية (العملية التدريبية):

نظراً لما تتحمّله المنظمات من أعباء مالية و إدارية نتيجة لتدريب الأفراد العاملين لديها، تسعى المنظمات و إدارة التدريب إلى معرفة نتيجة هذه العملية و التأكد من ان الجهود المبذولة في تدريب قد حققت أهدافاً بشكل إيجابي انعكس على سلوك الأفراد فيها و بالتالي على الأداء المؤسسي ككل³.

1) مفهوم تقييم التكوين و أهدافه:

هناك العديد من الباحثين الذين تناولوا تعريف تقييم البرامج التدريبية و من هذه التعريفات مايلي:
✓ إن تقييم البرنامج التكويني و ما حققه من نتائج يعتبر جزءاً أساسياً من نشاط التدريب و يمكن تعريف التقييم بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين و مدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم⁴.

✓ و عُرّف أيضاً بأنه نشاط رئيسي هام لا يفصل عن باقي أنشطة التدريب و هو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضماناً لتحقيق الفاعلية المستهدفة من التدريب، فهو

¹ حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مكتبة الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2001 ص109.

² جاري ديسلر، مرجع سابق ص270.

³ عبد الفتاح رأفت السيد، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية ط1 دار الفكر العربي القاهرة 2001.

⁴ د. عبد الحميد خليل، إدارة الموارد البشرية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية 2018 سوريا ص87.

عملية قياس مستمر لكفاءة النظام التدريبي و قياس لمدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل¹.

✓ وتعرف أيضا بأنها: "الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف، وقياس كفاءة المتدربين و مدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم و كذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي"².

و تهدف عملية تقييم البرنامج التكويني إلى:

1. الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداده و تخطيطه و تنفيذه و معرفة أسبابها للعمل على تلاقيها مستقبلا.
2. قياس كفاءة المدربين و مدى نجاحهم في نقل المادة التدريبية للمتدربين.
3. إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب و قد أضاف السالم و الصالح أن عملية تقييم البرنامج التدريبي تهدف إلى:
 - أ. معرفة مدى تلبية البرنامج التدريبي للاحتياجات السلوكية للمشاركين.
 - ب. معرفة مدى تلبية البرنامج التدريبي للاحتياجات و التسهيلات المادية لبيئة العمل³.

(2) أنواع تقييم التكوين:

هذا و تجدر الإشارة إلى أن عملية تقييم التدريب تتم على أربعة مراحل و هي:

1. التقييم قبل البدء بتنفيذ البرنامج التدريبي.
2. التقييم أثناء التدريب.
3. التقييم بعد الانتهاء من التدريب مباشرة.
4. و أخيرا متابعة النتائج بعد التدريب لفترة فرضية معينة⁴.

¹ كامل برير، إدارة، الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ط1 1997 بيروت ص174.

² الصالح عادل و مؤيد السالم، مرجع سابق 2006 ص160.

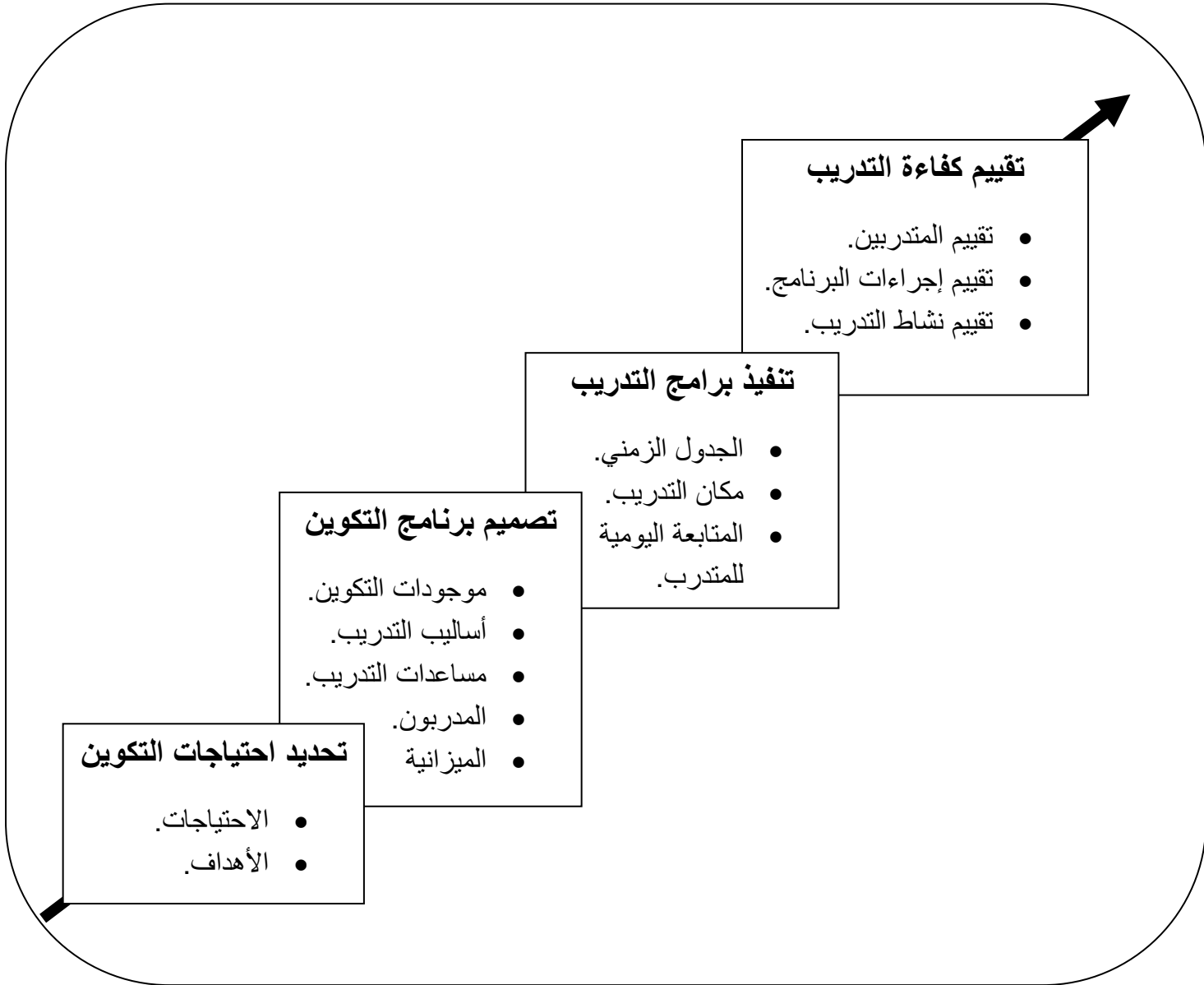
³ الشعلان فهد، نحو تقييم أمثلة امخرجات التدريب، المجاة العربية للتدريب العدد 10 1995.

⁴ عليوة أحمد، تحديد الاحتياجات التدريبية، الشركة العربية للنشر و التوزيع القاهرة-مصر 2001 ص18.

3) الطرق المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية:

- هناك مجموعة من الطرق التي يتم استخدامها من أجل تقييم البرامج التدريبية و التي استخدمت سواء من قبل الباحثين أو من قبل القائمين على هذه البرامج. نذكر من أهمها ما يلي:
1. **الاستبانة:** و هي عبارة عن مجموعة من الفقرات يتم صياغتها حسب أبعاد الدراسة و يطلب من الأشخاص المستهدفين الإجابة عنها بحسب ما يجدونه ينطبق مع آرائهم و قناعاتهم و من تم تجمع هذه الإجابات و تحلل بالطرق الإحصائية اللازمة، و يشترط في هذه الاستبانة الوضوح و الدقة و الموضوعية و سهولة فهم فقراتها.
 2. **الاختبارات:** و هي إما أن تكون شفوية أو تحريرية: و تهدف إلى التعرف على أهم الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين و كذلك معرفة مدى استيعاب المتدربين لموضوعات البرنامج التدريبي و تتميز الاختبارات بسهولة اعدادها و مقارنة نتائجها.
 3. **المقابلة:** و هي عبارة عن لقاء شخصي بين القائم على التقييم و بين المتدربين و ذلك بهدف التعرف على مدى الفائدة التي حققها المتدربون من خلال اشتراكهم في البرامج التدريبية، و يراعى عند إجراء المقابلة وضوح الأسئلة المطروحة، و الإصغاء الجيد للمبحوثين و تقادي الأحكام و الاستنتاجات الفورية على الإجابات من قبل الباحثين¹.
 4. **تحليل المشكلات:** و تتم من خلاله مراقبة سلوك المتدرب أثناء عملية التدريب و التعرف إلى مدى استيعابه و فهمه للمادة التدريبية و ملاحظة أداء الأفراد بعد التدريب للتعرف إلى مدى تطور أداء الأفراد نتيجة التدريب.
 5. **مراجعة السجلات و التقارير:** حيث تفيد هذه المراجعة التعرف على معدلات الانتاج و حوادث العمل و دورائه و عدد تغيب العاملين عن العمل، و من خلال المعلومات المتوفرة لدينا يمكننا الحصول على مؤشر بمدى فاعلية البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها.

¹ الطعاني حسن، مرجع سابق ص149-151.



الشكل 3: خطوات التدريب¹

المطلب الثاني: مشكلات التكوين و أهم عراقيه:

على الرغم من أن مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات و مساعدتها على رفع و تحسين أداء العامل إلا أن هناك عدّة مشاكل و معوقات تمنعها من تحقيق الأهداف المرجوة و هذه المشاكل تتمثل في:

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص320.

- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه و بالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة، و همها الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين و استقبالهم الأولي.
- عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية و إدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.
- هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله و هذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين و مدى منفعة لهم و للمنظمات التابعة لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم و مكانتهم.
- عدم توفر المكونين 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، و مع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعقد التقييم العلمي و لا يكون ممكناً.

من خلال ما سبق يمكن حصر معوقات التكوين في الجهل بدور، أهمية و مصلحة التكوين و اعتبارها غير منتجة و التشكيك في قدرة القائمين بها و جهل العاملين بأهمية التكوين و عدم توفر مكونين أكفاء بالإضافة إلى ذلك عدم توفر التسهيلات في العمليات التكوينية و افتقادها للأسس العلمية و العملية في تخطيط، تنفيذ، تقييم و متابعة التكوين.

المطلب الثالث: أهم مقاربات التكوين:

1) المقاربات السلوكية:

تتميز هذه المقاربات بالأهمية التي توليها المؤسسات للأفراد و لعملهم، و لمجموعة العلاقات القائمة بينهم و بين الجماعة التي ينتمون إليها و طالما أن دراسة السلوك هو أمر معقد في حد ذاته فالدارسين له يتناولونه من وجهات نظر مختلفة، و هو ما لا يستثنى منه القائمون بالتكوين في تقديمهم للمواد الضرورية للأفراد محل التكوين، و ذلك في إطار هذه المقاربة، و من بين أهم المقاربات نذكر:

- مجموعات التعلم: وهي عبارة عن تجمع لعدد من الأفراد لفترة زمنية معينة، و الغرض منها هو تحليل التفكير، الأحاسيس، ردود الأفعال إضافة إلى أنها الوسيلة التي يتمكن بها الفرد من مقارنة التصور الذي شكله لذاته، مع ذلك التصور المشكل من طرف الجماعة التي ينتمي إليها، و هذا بغرض تسهيل إحداث التغيير المطلوب.
 - أما المقاربة الثانية فتتمثل في التطوير التنظيمي و التي تتميز باعتنائها الكبير بالقيم الإنسانية و موضوعها يتمثل في تغيير المواقف، المحفزات، اتجاه السلوك الديمقراطي التعاوني لدى الأفراد تحضيراً لبث القيم الجديدة. و هو ما يتطلب التحديد الدقيق للتغيرات المرغوبة.
 - و أخيراً نجد مقاربة برامج التكوين المنظمة و من أهمها: الندوات و الملتقيات و الورشات و المحاضرات الرسمية... إلخ.
- فيما يخص الندوات مثلاً فإنها تعد من الطرق التي تمكن المتربصين الجدد من التأقلم مع واقع المؤسسة و أهدافها¹.

(2) المقاربة العملية:

إن هذه مقاربة تنشئ حول التسيير إطار نظري مكون من مجموعة المبادئ و التقنيات و تصور موضوع التكوين في هذه الحالة يكون مشكلاً من: تعلم للمفاهيم النظرية، التقنيات و الميكانيزمات العملية، غير أن التكوين تبعاً لهذه المقاربة يتطلب معرفة أن العمل يختلف تبعاً للأفراد المتعامل معهم، و بالتالي فهو يختلف من فئة الإطارات الدنيا، الإطارات الوسيطة إلى الإطارات العليا.

فبالنسبة للإطارات الدنيا فموضوع التكوين يتمحور أساساً حول المعارف المتعلقة بمكونات مهنة التسيير، مفهوم التسيير، كيفية تسيير المرؤوسين، إعداد و تطوير البرامج، و إرضاء متطلبات رؤسائهم وغيرها و التي يمكن تحقيقها عن طريق المحاضرات المنظمة داخل أو خارج المؤسسة.

أما الإطارات الوسطى فالتكوين بالنسبة لها ينصب حول المسائل المتعلقة بممارسة بالتسيير و فيما يخص الإطارات العليا و رغم الافتراض القائم حول المعارف المتواجدة لديهم بشكل مسبق و الناتجة أما عن التكوين الأولي أو عن توليهم لمناصب في فترات سابقة، فالتكوين ضروري لهؤلاء على الأقل نتيجة التطور السريع و الدائم في نظريات و تقنيات التسيير.

¹ إسماعيل حجازي، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات دار أسامة للنشر و التوزيع الأردن عمان الطبعة الأولى 2013م ص44.

3) مقارنة الجودة:

يمكن التعامل مع مقارنة الجودة من خلال ثلاث نقاط هي:

- طرق الجودة:

على العموم يمكن أن نجد ثلاث طرق لمقارنة الجودة المطبقة على التكوين:

✓ البحث عن التأقلم الأمثل مع الحاجة:

و التي تنتج في الغالب عن وضعية عدم القابلية للعمل أو الحاجة إلى مهارات معينة، و تعد

هندسة التكوين أفضل طريقة تستخدم في مقابل هذه الوضعية.

✓ ضمان العملية:

وهذه الطريقة تتميز بتركيزها على المعايير، و الخطوات المحددة، و ذلك بهدف تحديد

العمليات المرجعية للتحليل، إعداد و سير متطلبات التكوين و التي نذكر من بينها: معيار

iso 9003، iso 9002 ، iso 9001

✓ تطوير الإحترافية:

و هي الطريقة التي طورت من طرف الجمعيات و المجموعات الاحترافية، و ذلك بهدف

التعديل للأعمال الاحترافية، و بالأخص التأكد من احترافية القائمين على التكوين بواسطة

معايير متفق عليها.

خلاصة الفصل:

أصبح المورد البشري العنصر الأساسي لتحريك كافة عناصر الانتاج الأخرى و القوى المحركة لتنفيذ جميع السياسات و البرامج و استراتيجيات المؤسسة بصفة عامة.

فالتكوين هو استراتيجية تضعها المنظمات لتطوير مهارات و قدرات العمال و تحقيق فرص التقدم، حيث أصبح من الضروري عليها تطوير كفاءاتهم باستمرار، و من واجب العمال إبداء الحمس و الرغبة في المشاركة لتحسين مستواهم.

فالتكوين يعتبر من الوظائف الأساسية لتزويد الفرد بالمهارات التي تجعله قادرا على مواولة العمل بهدف الزيادة الانتاجية، حيث أن التكوين لا يقتصر على الموظفين الجدد الذين توظفوا حديثا بل يشمل بالإضافة إلى الموظفين القدامى، و يشمل أيضا كافة المستويات و في الأخير نقول أن للتكوين فائدة و هي أنه يعود بالفائدة على الموظف و المنظمة على حد سواء.

الفصل الثالث:

التكوين و دوره في تحسين الأداء
الوظيفي

تمهيد:

إن نجاح المنظمات و تطورها و نموها في عالم المنظمات مرتبط بأداء العامل لها لذلك اهتم أغلب الباحثون بموضوع الأداء لأهميته القصوى و لمكانته عند المؤسسات و بالنسبة للأفراد العاملين أيضا. فأغلب المنظمات تسعى دوما للارتقاء بأداء العاملين فيها و الرفع من مستواهم الفكري و العملي و ذلك من خلال تقييم الأداء و تحديد جوانب القوة و الضعف لديهم. و بالتالي نقول أن الرفع من مستوى قدراتهم و كفاءتهم و كذلك معالجة نقصهم و جوانب الضعف عندهم لا يكون إلا من خلال عملية التكوين التي تلعب دورا مهما في رفع مستوى أداء العاملين و تحسينه من الناحية الكمية و النوعية و هذا ما سنوضحه في هذا الفصل.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: أنواع الأداء الوظيفي:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية و الطبيعة.

الفرع الأول: حسب معيار الشمولية يمكن تقسيم الأداء إلى:

1. **الأداء الكلي:** و هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح... إلخ.
 2. **الأداء الجزئي:** و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار الذي تعتمد عليه لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين... إلخ.
- و نشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.
- الفرع الثاني:** حسب معيار الطبيعة: و يصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى:

1. **الأداء الاقتصادي:** يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها و المتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.
2. **الأداء الاجتماعي:** و هو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي و خارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، و هذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشأ فيه.

3. الأداء التقني: و هو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب.

4. الأداء السياسي: وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقا للقوانين و التشريعات المفروضة عليها لإصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها¹.

المطلب الثاني: أهمية الأداء:

يحظى موضوع الأداء باهتمام كبير و متزايد في كل المجتمعات المتقدمة، حيث أن الجميع هدفه تحسين الأداء و رفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا مؤثرا و قيِّما لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ في جميع المستويات إبتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة و بعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة حيث سنستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين و المنظمة:

أ. بالنسبة للعاملين:

- يعد أداء الفرد على مختلف المستويات و التنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين و درجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها و بالتالي:
- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، و كذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، و التي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل: النقل، الترقية، التكوين و من خلال هذا المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي².
 - يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور و مرتبات مقابل هذا الأداء، و ذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز و الأداء.

¹ عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية (مفهوم و تقييم).

² منصور أحمد منصور، القوى العاملة - تخطيط وظائفها و تقييم أدائها، مكتبة غريب القاهرة 1986 ص135.

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحلقات الأساسية له، و هي الحاجة إلى الاستقرار في عمله و إثبات ذاته¹.

من خلال ما تطرق إليه الباحثون نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه و العمل على رفعه و تنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد الأهداف المرتبطة به مثل: الاقتصادية، الاجتماعية و النفسية.

ب. بالنسبة للمنظمة:

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها. لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد و دافعيته فحسب، و إنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات و درجة فاعليتها أيضا².

كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة و استقرارها و فعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزا، و من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، و من ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا.

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء و الاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة و الفخر، مرحلة التميز، مرحلة الزيادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها³.

¹ حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية 1975، ص65.

² علي يونساميا و آخرون، أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، محلية جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سوريا، المجلد(31) العدد 1 2009 ص09.

³ شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس 2009/2010 ص64.

المطلب الثالث: عناصر و محددات الأداء الوظيفي:

الفرع الأول: عناصر الأداء:

يوجد للأداء الوظيفي عناصر و مكونات أساسية لا يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعّال، و هذا راجع لأهميتها في قياس و تحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات و قد ذهب العديد من الباحثين للتعرف على عناصر الأداء حيث يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و لاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح و البقاء و النمو. فالأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين و الباحثين في مجال علم الاجتماع حيث يرى البعض أن السلوك الانساني هو المحدد لأداء الفرد و هو محصلة التفاعل بين الفرد و نشأته و الموقف الذي يوجد فيه. و الأداء لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط و لكن نتيجة لعملية التفاعل و التوافق بين القوى الداخلية و القوى الخارجية به و يمكن حصر تلك العناصر في:

1. الموظف و كفاءته: و هو ما يمتلكه الموظف من معرفة و مهارات و اهتمامات و قيم و اتجاهات و

دوافع¹، أما كفاءته فتعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهاته و قيم، و هي تمثل خصائصه الأساسية التي تتبع أداء فعال يقوم به ذلك الموظف بالإضافة إلى التفاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية و إنجاز الأعمال في مواعيدها و مدى الحاجة للإشراف و التوجيه و في حقيقة الأمر إن بنية المعرفة للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين.

2. العمل و متطلباته: و تشمل المهام و المسؤوليات أو الأدوار و المهارات التي يتطلبها عمل من

الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما يتصف به الوظيفة من متطلبات و تحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه، و يحتوي على عناصر التغذية الإستراتيجية كجزء منه، و تشمل أيضا الدقة و النظام و الإتقان و البراعة و التمكن الفني و القدرة على تنظيم و تنفيذ العمل و سرعة الإنجاز و التحرر من الأخطاء².

¹ سالم بن بركة براك الفابدي، مرجع سابق ص 85، 86.

² محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية السعودية 2003 ص 73.

3. البيئة التنظيمية و مركباتها: و هي تتكون من عوامل داخلية و عوامل خارجية و تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله و أهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة و التي تؤثر في الأداء الفعال و هي: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية، القانونية¹

المطلب الرابع: محددات الأداء:

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها و تطويرها و هذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل و الأمثل للمستخدمين فهناك من يرى الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام.

فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

- 1. الجهد:** و هو كيفية الطاقة و الجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، و تكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبدل جهدا محددًا، فالدافعية هي القوة التي تحرك و تثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس و الرغبة للقيام بمهام العمل، و هذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله و مثابرته و استمراره في الأداء.
- 2. القدرات:** و هي نوعان قدرات مكتسبة و قدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة و الزمن دورًا تكوينيًا و صقلها و هي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها و تكون عن طريق التعلم و التدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد و نباهته و قدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم و اللياقة و القدرات الحركية و حدة البصر و السمع.
- 3. الإدراك:** هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء و التنظيم و تعديل أو تغيير و تفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس و ذلك حسب الانطباعات و المعايير².

¹ عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق ص96.

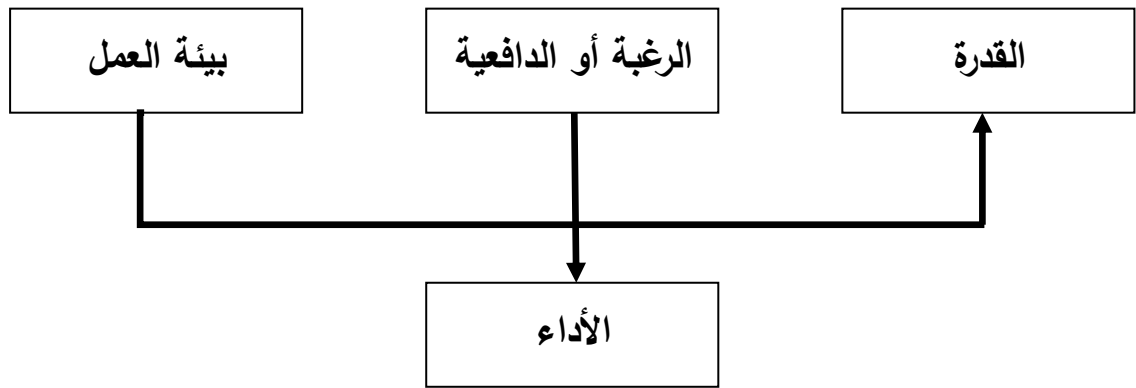
² أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص66.

4. الوظيفة: كل ما يتعلق من واجبات و مسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، و ما ينتظر من الموظف من اضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدرات و امكانياتهم العلمية و الجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات و معدات و طرق و أساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

5. البيئة التنظيمية الداخلية: و هي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل و تنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات و طرق التنظيم الإداري من طرق القيادة و تضم التحفيز و الردع و أيضا تضم الاتصال الداخلي¹.

6. المحيط الخارجي: المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تتدفع في المؤسسات الأخرى و أيضا مكانة المؤسسة و سمعتها و قدرتها على المنافسة و مواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.

و هناك من يشير إلى أن الأداء يتحدد نتيجة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، بيئة العمل و القدرة على أداء العمل.



الشكل 4: محددات الأداء².

¹ Dimitri weiss, Ressources humaines, deuxième edition, edition d'organisation, Paris 2003. P78.

² مصطفى احمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2000 ص146.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي:

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء:

هو عملية قياس أداء و سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة و دورية و تحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، و يتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، و يترتب على ذلك إصدار قرارات متعلقة بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله و في أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته¹.

و يعرف كذلك: "التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله، و قدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، و بمعنى آخر فإن تقييم أداء العامل هو تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، و المحتمل أن توكل إليه في المستقبل، و كذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل و المتعلقة به، و كذلك قدراته و إمكاناته الذاتية خلال فترة زمنية معينة"².

هو "النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد، في جميع المستويات باستخدام الأساليب المناسبة لتحديد مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء بحيث يكون تقييم الأداء دوري و منتظم، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ القرارات"³.

هو "نظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل، و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنظمة لهذا الأداء و السلوك و نتائجهما، و خلال فترات محددة و معروفة، يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد و نشاط و سلوك، و بالتالي كفاءة كل فرد على حدى و بشكل موضوعي دون تحيز، ليجري في النهاية مكافأة الفرد بتقدير ما يعمل و ينتج و لتحديد نقاط الضعف في أداءه للعمل على تلاقيها مستقبلا و تمكينه من أداء عمله بفعالية أكبر و ذلك من أجل مصلحته و مصلحة المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع عامة"⁴.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن 2008 ص174.

² عبد الله علي، مقياس إدارة الموارد البشرية، محاضرات أقيمت لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، دون ذكر تاريخ النشر ص92.

³ عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة 2001 ص102.

⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار نهان للنشر و التوزيع عمان 1996 ص191.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي:

تتبع طرق التقييم من منظمة إلى أخرى، تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدماتية ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما أنها تختلف أيضاً في إطار المنظمات المتماثلة فضلاً عن عدم وجود مقاييس و معايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة و لذا فإن هناك العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المنظمات منها التقليدية ومنها الحديثة.

1. الطرق التقليدية:

1.1 طريقة الصفات أو السمات:

و يتم وفقاً لهذه الطريقة عد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدماتية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم الأداء للأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي ... وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها لإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء للعامل.
- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلاً ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف و هكذا.
- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها.
- يتم وضع عناصر الأداء و الدرجات داخل نموذج يتم إعداده لتقييم الأداء.
- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها¹.
- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يقوم من خلالها بتحديد المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير التقييمية كالآتي:

90-100 ممتاز.

80-89 جيد جداً.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، الطبعة 4 2011 ص154-155.

70-79 جيد.

60-69 متوسط.

50-59 مقبول.

49 و أقل ضعيف.

- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه و توقيعه و تاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق و المقارنة لاحقا.

بالرغم من السهولة التي تنطوي عليها طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموحد لكافة العاملين و سهولة التطبيق له إلا أنه يتميز بالعديد من العيوب كتميز المقيم لإحدى الصفات تدعوه لإعطاء نفس التقييمات للصفات الأخرى زيادة أو نقصان، و كذلك نقص الموضوعية والعدالة، إذ أنها تتأثر بسلوكية المقيم من حيث التشدد والليونة في التعامل¹.

2. طريقة مقياس المعيار المختلط:

وهي طريقة من طرق تقييم أداء العاملين في إطار السمات و الصفات و الخصائص المتوافرة لدى العاملين، إلا أنها تعتمد على مقارنة هذه الصفات بمعيار محدد، حيث يعطي المقيم ثلاثة جوانب يتم على أساسها تقييم الصفة المعينة، ثم يقوم المشرف بالتعرف على كل جانب و دمجها معا و مقارنتها بالمعيار المحدد في إطار المقارنة التالية (أفضل من) (مساوية ل) (أقل من) و فيما يلي مثلا لهذه الطريقة:

المطلوب توضيح عما إذا كان أداء الموظف أكبر من أو مساويا أو أقل من كل معيار من المعايير التالية:

- يستخدم الموظف التقدير و الحكم الجيد عند تحديد المشكلات و تقديم بدائل الحل، بالإضافة على أنه قد لا يتخذ الأفعال المناسبة لمنع وقوع المشكلات (متوسط القدرة).
- يفتقر الموظف إلى المهارات الإشرافية و كثيرا ما تكون معالجاته و تصرفاته ضعيفة، كما انه يميل إلى الجدل (ضعيف القيادة).

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق ص157.

- الموظف سريع التعاون مع زملائه، و من المتوقع أن يقود زمام التطوير التنظيمي مع زملائه و تتكامل مهام وظيفته مع اتجاهات و ميوله الإيجابية.
- الموظف ذو مهارة عالية في التوجيه و ديناميكي في قيادة و دفع الموظفين نحو الأداء المرتفع (مستوى عالي من القيادة)¹.

3. طريقة الترتيب:

و تتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم، و يبدو تطبيق هذه الطريقة سهلا و ميسورا إذا كان عدد الموظفين المطلوب تقييم أدائهم قليلا و يصعب إذا كان كبيرا، و في هذه الحالة يتم التقييم بعمل قائمة تتضمن أسماء الموظفين و عناصر التقييم، فيختار الرئيس أفضل موظف لديه و يعطيه رقم "1" و يختار أضعف موظف لديه و يعطيه الرقم الأخير و تتابع العملية إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين في القائمة.

و تتميز هذه الطريقة بالبساطة و سهولة التطبيق، إلا أن طريقة الترتيب يصعب تطبيقها كلما زاد عدد الموظفين، و نجد من الناحية العملية أن الترتيب يتم وفقا لكفاءة الموظف في عمله، كما أن هذا الترتيب يتم وفقا للأداء الشامل للموظف، و يلاحظ أن أفضل الموظفين هو الذي يحصل على أقل مجموع².

حيث يوجد ثلاث طرق للترتيب و هي: الترتيب التبادلي، المقارنة الزوجية، التوزيع الإجباري.

أ. **الترتيب التبادلي:** يتم الترتيب وفقا لهذه الطريقة بأن يقوم الرئيس المباشر بتحديد أكثر

الأفراد في المجموعة كفاءة و كذلك أدائهم، و بافتراض أن عدد المجموعة 12 فردا فإنه يسجل الأكثر كفاءة في رقم 1 و الأدنى كفاءة في رقم 12، و يستبعد الاسمين ثم تتكرر نفس العملية المجموعة المتبقية لتحديد الأحسن والأسوأ، يسجل الأحسن في القائمة أمام رقم 2 و الأسوأ في القائمة أمام رقم 11.

ثم يتم تكرار هذه العملية للمرة الثالثة لاستيفاء الاسم أمام الرقم 3 و الرقم 10، ثم تتوالى هذه العملية إلى أن يتم ترتيب جميع أفراد المجموعة.

¹ سيد محمد جاد الرب، غدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية- 2009/2008 ص530-531.

² أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر. ط 2004 ص58-59.

و الصعوبة التي تواجه القائم بالتقييم هي في منطقة الوسط في القائمة حيث تصبح الفروق في الأداء طفيفة جدا، و لذلك قد يتم الاستعانة بأكثر من شخص يقوم بالتقييم ممن لهم دراية بطبيعة عمل المجموعة ثم تؤخذ المتوسطات، أو يتم مناقشة الاختلافات و الاتفاق على قائمة نهائية تعتمد من جميع أعضاء اللجنة المذكورة¹.

ب. **الترتيب وفق المقارنة الثنائية:** و يتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم أدائهم و لنأخذ المثال التالي: فلو فرضنا أن هناك ثمانية عمال يراد تقييمهم، إذ توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استنادا لمعايير التقييم المعتمدة كالأداة العامة للإنجاز أو الالتزام بالدوام مثلا، فإذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني، فتوضع علامة أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة فالرابع حتى الثامن و في نفس المعيار المستخدم و هو الانتاجية حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أنه أكثر إنتاجا من غيره².

ج. **التوزيع الإجباري و الإختياري:** و هي إحدى الطرق المتفرعة من منهج السمات في تقييم الأداء، حيث تتطلب هذه الطريقة قيام المشرف أو الملاحظ باختيار البنود من القائمة المصممة و التي تميز الأداء الناجح و غير الناجح للفرد، و البنود الواردة في القائمة غالبا ما تكون في شكل ثنائي (زوج من البنود)، فالمقيم يقوم باختيار إحدى العبارات من كل زوج بدون أن تعرف عما إذا كان هذا البند يصف بصحيح السلوك الناجح للوظيفة، و على سبيل المثال قد تشمل هذه الأزواج (الثنائيات) مايلي:

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول: تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع و التصدير مصر، بدون سنة النشر ص109.

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق ص 158-159.

أ- البنود الواردة محددة = التوزيع الإجمالي ب- المشرف يختار منها = التوزيع الاختياري	}	أ1- العمل صعب.
	أ2- العمل سريع.	
	ب1- يستجيب العملاء.	
	ب2- يوضح المبادأة.	
	ج1- المنتجات منخفضة الجودة.	
	ج2- يفتقر للعمل الجيد.	

يعتبر الترتيب التبادلي و المقارنة الثنائية من أفضل الطرق في توفير قائمة بالكفاءة المتوافرة و خاصة إذا قام بعملية الترتيب أكثر من شخص ثم عملت قائمة نهائية بالمتوسطات لمجموعة ما من المرؤوسين، و يؤخذ على هذه الطريقة أنها لا تحدد الفروق الفردية في الأداء بين شخص و آخر، فلا يمكن تحديد الفرق في الأداء بين الأول و الثاني في القائمة أو الأول و الأخير، و بالتالي لا تساعد هذه الطريقة في الحكم على الأفراد المقيمين بدقة من القائمة:

ممتاز جيد جدا متوسط دون المتوسط ضعيف.

التوزيع الإجمالي يجبر الشخص القائم بالتقييم على تقسيم العاملين على تلك الرتب¹.

4. طريقة التقييم المقالي:

و تتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصف لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، و عادة ما يتم تقديم توجيهات و إرشادات للمقيم على الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، و من الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم، وصف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا الفرد متضمنا:

- كمية وجودة الأداء المتحقق.
- المعرفة المتعلقة بوظيفته.
- قدرته على التكيف مع العمل.

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي، مرجع سابق ص109.

- علاقاته مع زملائه و العاملين معه.

- ما هي نقاط القوة و الضعف في أدائه.¹

تصلح هذه الطريقة إذا ما تم دمجها مع طرق أخرى للتقييم، حيث تضيف معلومات جديدة غير تلك المصممة كما في الطرق الأخرى، بالإضافة إلى ما سبق، فإن هذه الطريقة تعطي الفرصة للتركيز على بعض الخصائص الفريدة عند تقييم الموظف مثل القدرة على التطور، المواهب الخاصة، و أيضا جوانب الضعف، و يؤخذ على هذه الطريقة مايلي:

- أنها تستهلك وقتا كبيرا للإعداد و اختيار البنود و السمات الفريدة.

- بالإضافة إلى أن تقييم الأداء ربما يتأثر بمهارات الكتابة لدى المشرف و أيضا نمط تشكيل و تنظيم البنود.

- قد يتم تأليف بنود للتقييم لا ترتبط أساسا بأداء الوظيفة.²

5. طريقة المقياس الرتبي البياني:

و تتم من خلال اعتماد أسلوب المقياس الرتبي البياني، حيث يقوم المقيم بتقييم الفرد العامل وفا لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل، الإستقلالية، معرفة العمل، الغياب، الدقة في الأداء، التعاون... إلخ، و يتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي أو الرقمي و الوصف الكتابي، و يقوم المقيم وفق هذا الأسلوب من التقييم على دراسة كل صفة يتم اعتمادها في التقييم وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة و يضع القيمة الملائمة لها، ثم يشرع باستخراج التقدير النهائي للتقييم، و تتسم هذه الطريقة بسهولة الاستخدام و تساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه، و يمكن أن تتلاءم مع مختلف أعداد الموظفين سواء كانت صغيرة أو كبيرة و يمكن أن يتم تطبيقها في مختلف قطاعات الأعمال سواء الإنتاجية أو النشاطات الخدمية، أما نقاط الضعف التي تنطوي عليها هذه الطريقة فيمثل التباين بين المقيمين في اعتماد تفسير للوصف الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة الاختلاف في خبراتهم و خلفياتهم و شخصياتهم... إلخ.³

II. الطرق الحديثة:

¹ خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق ص160.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق ص532،533.

³ خيضر كاظم حمود، مرجع سابق ص160-162.

1. طريقة المواقف (الأحداث) الحرجة:

يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال و السلوكيات المؤثرة سلبا على فعالية الأداء، هذه المواقف الجوهرية الإيجابية و السلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة (فترة التقويم) و على ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي. إن هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه و تساهم في تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معيار محدد سابقا و ملاحظة الأداء على ضوءه و من ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها و غير المرغوب فيها.¹

2. قائمة مراجعة:

هي استمارة تقييم تتضمن عددا من الأسئلة المحددة عن أداء الفرد أو سماته، تطالب المدير أن يؤشر ب "نعم" أو "لا" على كل سؤال. هذه الأسئلة تتناول العناصر المهمة للأداء، و يمكن أن تكون بعدد من الصيغ، و غالبا ما تستخدم هذه الطريقة عندما تهتم المنظمة بسمات معينة للموظف كالطموح و تحمل المسؤولية و اللباقة و حسن المظهر و غيره.²

3. طريقة الإدارة بالأهداف:

ظهرت طريقة تقييم الأداء بالأهداف و النتائج على رؤية جديدة في الإدارة، حيث أنها تهدف إلى تعزيز العلاقات بين الرئيس و المرؤوس، و كذلك تحسين مناخ و ظروف العمل المناسبة، و يمكن تلخيص خطوات هذه الطريقة في الآتي:

- يشترك الرئيس و المرؤوس معا في تحليل واجبات و مسؤوليات و سلطة الوظيفة.
- في بداية كل دورة تقييم الأداء يحدد الرئيس و المرؤوس الأهداف المرتبطة بأداء المرؤوس.
- أن يتفق كلاهما على معايير الأداء و طريقة قياسها.
- يجتمع الرئيس و المرؤوس على فترات أثناء دورة التقييم للوقوف على مدى تقدم المرؤوس في تحقيق أهدافه و تحديد العقبات.
- يقوم الرئيس بدور إيجابي في مساعدة مرؤوسيه للتغلب على العقبات التي تعترضه.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق ص150.

² سعاد نائق برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن الطبعة 3، 2007، ص407،408.

- بعد انتهاء دورة التقييم يجتمع الرئيس و المرؤوس لمناقشة النتائج المحققة مقارنة بالمستهدف تحقيقه.

و يجب في كل الحالات ان تكون جميع الخطوات موثقة. تمتاز هذه الطريقة بأنها تركز على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعية و ليس السمات و الخصائص الشخصية للمرؤوس، و لكن يؤخذ على طريقة وضع الأهداف بأنها تستنفذ وقتا طويلا بالإضافة حجم كبير من المستندات و الأوراق المتداولة.¹

4. طريقة مقياس التقدير المعتمد على الجوانب السلوكية "BARS"²:

و تتكون هذه الطريقة من خمسة إلى عشر مقاييس رأسية حيث يعكس كل مقياس بعدا هاما للأداء الوظيفي، و هذه الأبعاد معروفة و محددة من خلال التعرف على الأحداث الحرجة أثناء تحليل الوظائف.

فالأحداث الحرجة تكون موضوعة على طول الميزان أو المقياس و يتم تقييم درجة توافر أو عدم توافر هذا الحدث في أداء الأشخاص، و يتم وضع نقاط للقيمة على الميزان حسب رأي الخبراء، و يتم وضع هذه الطريقة و مقاييسها من خلال لجنة تجمع المرؤوسين و المشرفين، و مهمة اللجنة هي تحديد كل الخصائص وثيقة الصلة أو الأبعاد المرتبطة بالوظيفة³. تتميز هذه الطريقة بأنها:

- تركز على سلوك الموظف و ليس صفاته.
- تسهم في تحقيق العدالة في التقييم.
- توفر تغذية عكسية جيدة للموظفين.

و يعاب على هذه الطريقة أنها:

- تقتضي وقتا و جهدا كبيرا لإعدادها.
- تتطلب نماذج كثيرة لكي تتناسب الأنواع المختلفة من الوظائف.⁴

¹ أحمد أبو السعود محمد، مرجع سابق ص67.

² يشير مصطلح BARS إلى Behaviorally Anchored Rating Scale.

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق ص535.

⁴ محمد أحمد عبد النبي.

5. مقياس الاختيار الإلزامي (الإجباري):

يعتبر من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة و الموضوعية في تقييم الأداء، و تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا و استخداما في التقييم، و تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام و واجبات عمله و المسؤوليات المتعلقة به، حيث أن هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختبار الإجباري و عادة تعطى أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجباري في الاختيار و عادة ما تكون تلك الأوزان غير معلومة لدى المقيم خشية من التحيز في الترتيب، و بعد أن يقوم المقيم بترتيب تلك العبارات يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الأوزان النوعية المعينة و حساب درجة التقييم النهائية للفرد الذي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب.

تتسم هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق العدالة و الموضوعية و كذلك تدعو هذه الطريقة أن يقوم المقوم بدراسة أداء الموظف بشكل دقيق توخيا للدقة في ترتيب هذه العبارات لتحقيق المطابقة التي تبين السلوك العام للأداء و صفات الموظف الحقيقية أثناء الأداء.

و يعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الفهم بسبب تعقيدها و الحاجة الكبيرة للمهارة و الخبرة في إعدادها¹.

المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء عملية معقدة، تتداخل فيها الكثير من القوى و العوامل، و لذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء و مشرفين و مسؤولين في إدارة الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا، و أن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه².

و بما أن الباحثين في هذا المجال اختلفوا في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية قياس الأداء، فمنهم من توسع و منهم من ضيق، لذا ارتأينا تقديم عددا محدودا و واضحا من الخطوات و التي في مجملها تشكل نظاما مقبولا لا يكون أساسا في التقييم، و تتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق ص165-166.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق ص517.

1. وضع معايير قياس الأداء:

قبل أي تقييم يجب أن يتم وضع المعايير التي سيقوم الأداء من خلالها، و يجب أن تكون واضحة و محددة خاصة من جهة نظر الموظفين، و يجب أن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة و المشتقة من تحليل الوظيفة و المنعكسة على وصف الوظيفة و توصيف الوظيفة، و عندما يتم تأسيس و وضع معايير الأداء على نحو مناسب و دقيق فإن ذلك يساعد في نقل الأهداف التنظيمية من خلال متطلبات الوظيفة إلى حيز التنفيذ، و هذا يؤدي إلى الوصول إلى المستويات المقبولة (أو غير المقبولة) لأداء الموظفين، و هناك أربعة اعتبارات أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تأسيس و تحديد معايير الأداء وهي:¹

- **الصدق:** يقصد بصدق المقياس إمكانيته في قياس و تحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء.
- إن معايير الأداء الصادقة هي تلك التي المعايير التي تخلو من القصور و التشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لابد من أن يكون المعيار متكاملًا و لا يركز على جانب واحد و هو البحث العلمي، أي لابد أن يتم تحديد كفاءة التدريس و كفاءة التفاعل الإنساني مع الطلبة و غيرها من المعايير إلى جانب الكفاءة في البحث العلمي (الشمولية و القصور)، و قد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء، فتعد وضع معيار واحد لأداء العاملين في مناطق بيئية مختلفة في الظروف الفيزيائية و الطبيعية و عوامل ديمغرافية أخرى تؤثر على فعالية الأداء، فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية.
- **الثبات:** يقصد بالثبات الاستقرار و التوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر و من شخص لآخر.
- **التمييز:** إمكانية المقياس على تمييز الجهود و الأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب و التطوير.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق ص517.

- **القبول:** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد، و من الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يتم وصفه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساسي.¹

2. الجانب القانوني لمعايير الأداء:

عند وضع معايير الأداء يجب أن تتطابق مع المعايير القانونية المحددة، و في إطار التشريعات التي تحددها لائحة المنظمة أو قوانين العاملين أو توجيهات النقابات العمالية، و لارتباط و تكامل المعايير مع الجوانب القانونية يمكن الاسترشاد بالنصائح و الارشادات التالية:

- إن تقدير الأداء يجب أن يرتبط بمعايير الأداء المحددة من خلال تحليل الوظائف.
- يجب أن يعطي كل موظف بياناً مكتوباً بمعايير الأداء المطلوب منه تحقيقها.
- يجب أن يلاحظ المديرين المقيمين سلوك من يقيمون من العاملين.
- يجب تدريب المشرفين على أشكال و أنماط تقييم الأداء الصحيحة.
- يجب مناقشة نتائج تقييم الأداء بحرية مع العاملين خاصة منخفضي الأداء لتصحيح أدائهم مستقبلاً.
- يجب أن تكون هناك إجراءات واضحة و محددة يتم الاحتكام إليها عند عدم اتفاق و تناغم العاملين مع برامج تقييم الأداء.

و لكي تتكامل عملية تقييم الأداء مع المتطلبات القانونية فإن على إدارة المنظمة أو أصحاب الأعمال تسجيل و توثيق عملية تقييم الأداء مستندياً حتى يمكن الرجوع إليها عند إثارة القضايا القانونية من قبل العاملين أو النقابات أو غيرهم.²

3. قياس الأداء:

تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق ص142،143.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق ص519،520.

- ملاحظة الأفراد العاملين و متابعتهم.

- التقارير الإحصائية.

- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء¹. و نعرض فيما يأتي الجهات الأربع المتفق على أنه يمكن لها أن تقوم بعملية قياس الأداء، باعتبارها تشكل مصدرا للمعلومات التي يعتمد عليها في عملية قياس و تقييم أداء العاملين:

❖ **الرئيس المباشر:** تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوافر لديه المعلومات الكافية عن أداء لموظف أو العامل هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة و شخصية بكل ما يتعلق بمروؤوسيه، كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، و تحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم و مسؤولياتهم من بين مروؤوسيه، و تقييم مستوى كفاءتهم في العمل إلا أن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي و نهائي على الرئيس المباشر فقط، إذ أن هذا الوضع سوف يعطيه مجالا للتحكم في نتائج القياس، و خلق التحيز و المحسوبية، و لذلك يؤكدون على ضرورة قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقييمه، و ذلك ضمانا لموضوعيتها، و للتأكد من سلامتها و صحتها قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي².

❖ **التقييم الذاتي:** على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة -وعلى وجه الخصوص- فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون نواحي المعرفة كافة عن الأداء و محدداته و نتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات و يرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين:

- إمكانية الربط بين نتائج التقييم و اتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل: الزيادة في اراتب أو الترقية.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق ص144.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية -إدارة الأفراد-، دار الشروق للنشر و التوزيع الأردن، 2005، ص103.

• ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون

الزملاء، سوء الإشراف أو انخفاض الجودة أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل... إلخ¹.

❖ **تقييم زملاء العمل:** يستخدم هذا المدخل حيث يكون بين الموظف و زملائه اتصالات و علاقات

عمل مستمرة، و لابد لنجاحه من توفر قدر من الثقة بين الموظف و زملائه، و من مزاياه أنه يزود متخذي القرارات بمعلومات قيمة، لاسيما عندما لا تكون لديهم وسيلة للاتصال المباشر مع الموظف.

و من محاذيره أنه يكون قليل الفائدة في منظمة يقوم الثواب و العقاب فيهما على التنافس الشديد بين العاملين، و عندما تكون الثقة بينهم ضعيفة أو معدومة².

❖ **المرؤوسون:** و المقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس و تقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه و

بالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه و أدائه في العمل، و ذلك نتيجة الاحتكاك اليومي و المستمر بينهما، ليتم التقييم و الحكم على مدى أو مستوى كفاءته و إنجازه في العمل، إلا أن الاعتماد الكلي على معلومات و آراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء مناسب و ذلك بسبب إحتمال وجود خلافات بين الرئيس و بعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس و التقييم غير موضوعية. إلا أنه و في المقابل تفيد نتائج تقييم المرؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه، و رأي مرؤوسيه فيه، مما يساعد على تلافي أخطائه مستقبلا، و بالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل.

و بشكل عام يمكن القول أن غالبية المنظمات تسند مهمة قياس الأداء و التقييم إلى الرئيس المباشر

للفرد، مع توفير السبل الكفيلة التي بوساطتها يمكن الحد من احتمال تحيز هذا الرئيس في عملية القياس و التقييم هذه.³

4. تحليل و مناقشة تقارير قياس الأداء:

هذه الخطوات من أهم خطوات التقييم و قياس الأداء، ذلك لأنها تتعلق برد فعل المسؤولين اتجاه تقارير

قياس كفاءة أدائهم، كما ان هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة للبحث

¹ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون و موزعون، الأردن، ط1، 2011، ص232.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، ص272.

³ محمد نجيب شوايش، مرجع سابق ص105.

عن أفضل سبل رفع كفاءة أداء العاملين. كما أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء يزود الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة و الضعف في الأداء، و بالتحليل الموضوعي لبيانات تقارير تقييم كفاءة الأداء تستطيع الإدارة أن تتخذ قراراتها على أسس موضوعية، و أن تتعرف على المهارات الواجب تتميتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة¹.

و لا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقييم ادائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية و السلبية بينهم و بين المقيم أو المشرف لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل و بصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء، إن المناقشة تخفف من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر و اتجاهات العاملين.²

5. مدة التقييم:

إن مدة التقييم تختلف من منظمة لأخرى، و أحيانا من مجتمع لمجتمع آخر، فالمجتمع الأمريكي و منظماته تستخدم أسلوب التقييم الدوري و السنوي، أما في المجتمع الياباني و منظماته تستخدم أسلوب التقييم الطويل الأمد لأكثر من سنة واحدة، بالإضافة لذلك فإن حجم المنظمة و طبيعة أدائها و أهدافها من التقييم تعتبر أيضا من العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقييم في الإطار الزمني المعتمد، و لكن بالشكل العام يمكن ان يكون التقييم بشكل دوري و سنوي أو أي توقيت معين و لكن في العادة يكون التقييم للعاملين بعد انقضاء فترة التجربة و كذلك لأغراض تثبيت العاملين في وظائفهم أو نقلهم أو ترفيعهم إلى وظائف جديدة، أي أن التقييم يعتمد على طبيعة الحاجة إليه في المنظمة.³

6. اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم:

ينبغي على إدارة الأفراد في المنظمة دراسة و تحليل نتائج التقييم، و اتخاذ الإجراءات المناسبة، حتى يمكن ان يساعد ذلك على تطوير كفاءة العاملين و سياسات العاملين، و يلاحظ أن ذلك لا يحدث في الحياة العملية و يكتفي بحفظ تقارير الأداء في ملفات العاملين دون دراسة أو تحليل.

¹ نفس المرجع السابق نفس الصفحة.

² سهيلة محمد عباس/ مرجع سابق ص145.

³ خضير كاظم حمود، ياسين كايب الخرشة، ملرجع سابق ص168.

و من الضروري الاهتمام بنتائج التقييم، لأن هذه النتائج تؤثر على الفرد و على المنظمة في نفس الوقت، من ناحية الفرد يؤثر التقييم على تغيير مراكز العاملين في المنظمة، مثال ذلك نقلهم أو ترقيتهم أو تدريبهم...

و يجب على إدارة المنظمة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، أما بالنسبة للعاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة فيقتضي الأمر توقيع عقوبات عليهم مثال: حرمانهم من الترقية أو العلاوات الدورية أو نقلهم إلى وظيفة أحر.

أما من ناحية التقييم بالنسبة للمنظمة فإن التقييم يمكن ان يساعد على تحسين برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية، و تعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة الأفراد في سياساتها المختلفة¹.

المطلب الرابع: أهمية و أهداف تقييم الأداء:

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء:

يحق التقييم فوائد عديدة للمؤسسة و للعاملين بها و من أهمها:

1. يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة و إجراءات العمل، و منها ما يتصل العاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، و تساهم في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير.
2. تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين و تطوير أداء العاملين، فهو يساعد الرؤساء و القادة في اكتشاف جوانب الضعف و القصور في كافة العاملين و العمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين و سد جوانب النقص في كفاءتهم².

و يضيف عباس أن هناك العديد من الفوائد التي تحققها عملية تقييم الأداء:

1. يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير أعضاء الفريق.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، دار الكتب الجامعية الاكاديمية مصر 2000 ص305-306.
² الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع القاهرة 2004 ص178.

2. يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين و بالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف اعلى كما يساعد على

نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه.

3. يؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي الحصول

عليها من عملية تقييم الأداء.

4. يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية و بالتالي

تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة.¹

و قد أشار صالح أن عملية تقييم الأداء تستهدف غايات ثلاثة تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة و

المدير و الفرد و العامل و تتمثل تلك الغايات بالآتي:

1. أهميتها على مستوى المنظمة:

أ. إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين

اتجاه المنظمة.

ب. رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.

ج. تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية لها نتائجها العملية التي يمكن أن تستخدم

كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

د. مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2. أهميتها على مستوى العاملين:

أ. تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية و ذلك لزيادة شعوره بالعدالة و بأن جميع جهوده

المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

ب. دفع العامل للعمل باجتهد و إخلاص ليتقرب فوزه باحترام و تقدير رؤسائه معنويا و

ماديا.²

¹ عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع عمان 2006.
² صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية عرض و تحليل، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان 2006.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء:

تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق جملة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تتبع أداء الموظف و مراقبته على وجه الدوام: فتقارير الكفاية يمكن ان تستخدم كأداة للرقابة و الاشراف إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل و ملاحظة أداء العاملين للتقويم و التقدير لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفايتهم للوظيفة.
2. دفع العاملين للاجتهاد في العمل: فحين يدرك العامل أن أداءه الوظيفي سوف يخضع للتقويم و التقدير الدائم من جانب رؤسائه، فإن ذلك يمكن ان يدفع العامل لبذل مزيد من الجهد.
3. تحديد إمكانية تثبيت الموظف الجديد: فنظم الخدمة المدنية تقضي في الغالب بقضاء الموظف الجديد لفترة تجربة قبل تثبيته في عمله، و إلا استبعد من هذه الوظيفة لعدم قدرته على القيام بواجباتها.¹
4. النهوض بمستوى الخدمة المدنية: تعتبر تقديرات الكفاية وسيلة للارتقاء بمستوى الخدمة المدنية عن طريق إظهار جوانب الضعف و جوانب القوة في الأداء.
5. تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى: إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في الاختيار و التعيين.
6. كشف بعض المشكلات الإدارية و التنظيمية: حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاية الكشف عن بعض العيوب التنظيمية أو الإدارية و على سبيل المثال فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المتوسط فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة اfdارية ككل و ليس في الموظف نفسه.²

المبحث الثالث: التكوين و دوره في تحسين أداء العاملين:

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسات اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات و المهارات التي تعيشها المؤسسات (المنظمات) في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما

¹ المسكيني علي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الاسكندرية 1997م.

² عبد الله عبد الخالق، تنمية الموارد البشرية و كيفية التعامل معها، عالم الفكر الكويت 2000م.

يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات، و أصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة لإكسابهم المعلومات و المعارف و تزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء أعمالهم و صقل مهاراتهم و بالتالي استمرار المؤسسة و نموها و بقائها في عالم الأعمال خاصة في ظل الانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التكنولوجي¹.

حيث أن للتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين و من أهمها مايلي:

- رفع مستوى الأداء و تحسينه من الناحية الكمية و النوعية.
- تقوية العلاقات الانسانية بين الأفراد و تطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء و الولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب و دوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، و إكسابهم القدرة على البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل.²

- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة و خلق اتجاهات إيجابية داخلية و خارجية لصالح المؤسسة. كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي، و توضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و استيعابها لدورهم فيها و بالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- المساعدة في تجديد و إثراء معلومات الأفراد و حل مشاكلهم في العمل و تحسين قراراتهم بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين بها.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.

¹ بوقطف محمود، مرجع سابق ص93-94.

² بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة 2006 ص31.

خلاصة:

في هذا الفصل تم التطرق للأداء الوظيفي في السوسيولوجيا من خلال تبيان ماهية الأداء الوظيفي من عدة جوانب شملت المفهوم الذي ذكرناه في الفصل الأول للدراسة المنهجية و الجوانب المتداخلة فيه، من خلال أنواع و أهمية الأداء، العناصر و المحددات و كذلك ذكرنا كمبحث ثاني تقييم الأداء و أهم عناصره التي تتمثل كآلاتي من مفهوم و طرق و خطوات و أهمية و أهداف تقييم الأداء و أيضا أهم الإجراءات و الطرق لتحسين الأداء حيث تطرقنا إلى أهمية الأداء الوظيفي البالغة في تسيير المؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية و الدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق و التميز، أما بالنسبة للتقييم فهو هام و مهم حيث يبين لنا نقاط الضعف و القوة في أداء العاملين و لكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها باستمرار الاعتماد على نظام متكامل لتقييم الأداء، و عدم الاكتفاء في القياس بالمؤشرات التقليدية فقط، حيث تبين ان التكوين كنشاط و وظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء الموظفين و إكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات البيئية المختلفة.

خاتمة

خاتمة:

يتضح من خلال هذه الرسالة في جانبها النظري أن التكوين يعتبر أحد أهم الأساسيات و الضروريات لأية شركة أو مؤسسة من خلال السياسة التي تتبناها من أجل تحسين مستوى الموظفين و تطويرهم و تطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم و تحفيزهم و تنشيطهم لمستوى أفضل. و ذلك بتحسين نقاط الضعف لديهم لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية.

في الدراسة الحالية و التي تتمحور حول التكوين و دوره في تحسين أداء الموظفين، حيث تم تناول في الجانب النظري ثلاثة فصول، يتعلق الفصل الأول بمدخل للدراسة، أمل الفصل الثاني تم التطرق فيه على التكوين و ماهيته، أما الفصل الثالث فكان يحتوي على الأداء الوظيفي أهميته و تقييمه.

فالتكوين أصبح يستحوذ على قدر كبير من الأهمية و ذلك من خلال تطوير و تنمية معارف العاملين و امتلاكهم الخبرة و الأساليب الجديدة في العمل لتحسين أدائهم.

و في الأخير يمكن اعتبار هذه الدراسة مرحلة تمهيدية أو بداية لمواضيع بحث مستقبلية تحت على التكوين و البرامج التكوينية لمساعدة العمال على تحسين أدائهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المعاجم و القواميس:

1. ابن منظور، لسان العرب، ط3، دار صادر، المجلد 14، بيروت 1994.
2. أحمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية 1984.
3. قاموس مرشد الطلاب، منشورات ابن رشد للنشر و التوزيع، الجزائر 2002.

الكتب باللغة العربية:

1. أبو قفة هدية، أثر تحديد الاحتياجات التدريبية و فعالية البرامج التدريبية، جامعة آل البيت 2003.
2. أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف ط1، 2004.
3. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية 2005.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر 2007.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر 1995.
6. إسماعيل حجازي، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1 الأردن عمان، 2013.
7. بن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية 2015.
8. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أمد عبد المتعال، و عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، ط08، 2017.
9. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر و التوزيع 2002، بيروت.
10. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، مصر 1975.
11. الحنيطي محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2006.

قائمة المراجع

12. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة الأردن، ط1، 2011.
13. الخطيب أحمد، حقائب تدريبية عمان، دار المستقبل للنشر و التوزيع، 1997.
14. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية 2005.
15. زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت الطبعة 1، 1989.
16. سعاد نائق برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، الأردن 2007.
17. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1 عمان 2003.
18. سيد أحمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية 2008/2009.
19. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الشروق عمان 2000.
20. الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004.
21. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، جامعة قسنطينة، ط2، 2010.
22. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العملية و العلمية، دار الكتب الجامعية الاسكندرية، مصر 2000.
23. صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، طرابلس 1994.
24. الطعاني حسن أحمد، التدريب مفهومه و فعالياته: بناء البرامج التدريبية و تقويمها، دار الشروق، عمان 2002.
25. ظاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011.
26. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان 2003.

قائمة المراجع

27. عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول: تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع و التصدير، مصر، بدون سنة نشر.
28. عبد الحميد خليل، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية منشورات الجمهورية العربية السورية 2018.
29. عبد الرحمان الشقاوي، التدريب الإداري لتنمية معهد الإدارة العامة مصر 1985.
30. عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة 2001.
31. عبد الفتاح رأفت السيد، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي القاهرة، ط1، 2001.
32. عبد الله عبد الخالق، تنمية الموارد البشرية و كيفية التعامل معها، عالم الفكر، الكويت، 2000.
33. عبد الله علي، مقياس إدارة الموارد البشرية، محاضرات أقيمت لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، دون ذكر تاريخ النشر.
34. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية (مفهوم و تقييم).
35. العزاوي نجم، التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2006.
36. عساف عبد المعطي، التدريب و تنمية الموارد البشرية الأسس و العمليات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2000.
37. العقيلي عمر، إدارة القرى العاملة، دار زهران للنشر، عمان الأردن، 1996.
38. علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، 2007.
39. عليوة أحمد، تحديد الاحتياجات التدريبية، الشركة العربية للنشر و التوزيع القاهرة، مصر 2001.
40. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان الأردن 2008.
41. كامل برير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي كلية العلوم الاقتصادية و إدارة الأعمال الجامعة اللسانية.

قائمة المراجع

42. محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب و النشر ط1 مصر 2013.
43. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية و التطبيق)، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008.
44. المسكيني علي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، ط2، 1997.
45. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر بدون بلد نشر 2000.
46. مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر 2018.
47. مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
48. منصور أحمد منصور، القوى العاملة، تخطيط وظائفها و تقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة 1986.
49. مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2003.
50. مؤيد سعيد السالم، حرحوش عادل الصالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن 2009.
51. نعيمة يحيى، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة 2009.
52. هاشم حمدي رضا، تنمية و بناء نظم الموارد البشرية، دار الولاية للنشر و التوزيع ط1، عمان، 2010.
53. الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2003.
54. ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، دار وائل للنشر ط2، 2010.
- 55.

قائمة المراجع

الرسائل الجامعية:

1. أرحيم سوس، واقع التدريب الإداري في القطاعين العام و الخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك الأردن، 2002.
2. آمنة عمري، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، شهادة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، أم البواقي جامعة العربي بن مهيدي 2015-2014.
3. باسمة علي حسن أبو سلمية، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، شهادة ماجستير إدارة الأعمال، غزة 2007.
4. بدرية محمود محمد ابراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظام المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير أكاديمية.
5. بن عليّة زبيدة، دور التكوين في تنمية المورد البشري، رسالة ماستر علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة المسيلة 2014-2013.
6. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة دوره في تحسين أداء الموظف بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2014-2013.
7. الحيايالي سعدون، التخطيط لبرنامج تدريب للإدارة العالية في الجامعة في ضوء الكفاءات القيادية، رسالة دكتوراة، الجامعة المستنصرية بغداد.
8. سالم بن بركة الفايدي، فرق العمل و علاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، اطروحة دكتوراة، جامعة نايق العربية العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض 2008.
9. شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس 2010-2009.
10. الطرخان عبد المنعم أحمد، أثر البرامج لتدريب المديرين أثناء الخدمة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان 1996.
11. فطيس عادل سليم، تحليل و تقييم البرامج التدريبية أثناء العمل و تأثيرها على أداء العاملين و سلوكهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن 2004.

قائمة المراجع

12. محمد عبد الله العثمان، تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية السعودية 2003.

المجلات:

1. ابراهيمي عبد الله حميدة المختار، دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة العدد 07، فيفري 2005.
2. بطرس الشكر و لؤي لطيف، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفدقي، دراسة ميدانية لأراء عينة من المديرين، بغداد، مجلة الإدارة و الاقتصاد العدد 111، العراق 2008.
3. حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة العدد 08، جوان 2012.
4. الفظلي فضل، الجدوى الفعلية لبرامج التدريب و التنمية الإدارية في القطاع الحكومي في دولة الكويت، مجلة الإداري العدد 62، 1995.

الكتب باللغة الأجنبية:

1. Faulkner. Mike, management training, British formal of administrative. Issue 42, 2004.
2. Hughes.A and Mussug.K, designing effective employee training programs, training for quality 1993 Vol n°02.
3. Mathues,B and Ueno, 2001 Quality training: finding from European survey the TQM Magazin vol 13 n°1 P40.
4. Robbins.S and Cowlter.M. Management Pearson rentic Hall, 2005 P295.

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع: "التكوين و دوره في تحسين أداء الموظفين".
إشكالية الدراسة تمثلت في الإجابة عن التساؤل التالي: ما مدى تأثير التكوين على تحسين أداء الموظف و تطويره؟

أهداف الدراسة:

- معرفة التكوين و كيف يساهم في تحسين أداء العاملين.
 - الكشف عن مدى تأثير البرامج التكوينية على نجاح التكوين.
 - التعرف على مدى مساهمة التكوين في تطوير مستوى العامل (الترقية).
 - و كذلك محاولة إبراز أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسات و كيف يساهم في تحسين أداء العاملين و ترفيتهم.
- حيث من خلال هذه الدراسة نقترح على أصحاب القرار و المؤسسات تنظيم دورات تكوينية في مختلف المجالات من أجل تفعيل و تسريع إنجاز مختلف المهام الإدارية.

Résumé :

Cette étude portait sur le thème : " la formation et son rôle dans l'amélioration de la performance de ces employés".

L'étude problématique : Quel est l'effet de la formation sur l'amélioration et le développement de la performance des employés ?

Objectifs de l'étude :

- Connaitre le rôle de la formation et comment elle contribue à améliorer la performance des employés sur le succès de la formation.
- Identifier dans quelle mesure la formation contribue à développer le niveau du travailleur (promotion).
- Ainsi que d'essayer de mettre en évidence l'importance de la formation pour les institutions et comment elle contribue à améliorer la performance et la promotion des travailleurs.

A travers cette étude, nous suggérons aux décideurs et aux institutions d'organiser des cours de formation dans divers domaines ; afin d'activer et d'accélérer le réalisation de divers taches administratives.