



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة وهران _ 02 _

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: تنظيم وعمل

دور التكوين في تحسين أداء الموظفين

دراسة ميدانية بإدارة ولاية وهران

تحت إشراف الدكتور:

من إعداد الطالبة:

أ.د مولاي الحاج مراد

وزير فايزة

أعضاء لجنة المناقشة :

أستاذ محاضر أ.....جامعة وهران 2....رئيسا

أ.د مرضي مصطفى

أستاذجامعة وهران 2....مشرفا و مقرا

أ.د مولاي الحاج مراد

أستاذ محاضر أ.....جامعة وهران 2....مناقشا

أ.د بن ظرمول عبد العزيز

السنة الجامعية 2019/2018

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>العناوين</u>
	<u>كلمة شكر</u>
	<u>اهداء</u>
<u>01</u>	<u>مقدمة عامة</u>
<u>الفصل الاول: ماهية التكوين</u>	
<u>10</u>	<u>*تمهيد</u>
<u>10</u>	<u>ماهية التكوين</u>
<u>10</u>	<u>مفهوم التكوين</u>
<u>11</u>	<u>1-تعريف التكوين و مبادئه</u>
<u>13</u>	<u>2-أنواع التكوين و أهدافه</u>
<u>17</u>	<u>3-أهمية التكوين و فوائده</u>
<u>20</u>	<u>4-مراحل التكوين و اساليبه</u>
<u>24</u>	<u>5-معوقات و مزايا التكوين</u>
<u>27</u>	<u>الخلاصة</u>
<u>الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي</u>	
<u>28</u>	<u>تمهيد</u>
<u>28</u>	<u>ماهية الأداء الوظيفي</u>
<u>29</u>	<u>1-تعريف الأداء الوظيفي و اهميته</u>
<u>32</u>	<u>2-معايير الأداء الوظيفي و محدداته</u>
<u>34</u>	<u>3-تقييم الأداء الوظيفي</u>
<u>38</u>	<u>4-دور التكوين في تحسن أداء الموظفين</u>
<u>40</u>	<u>الخلاصة</u>
<u>الفصل الثالث: دور التكوين في تحسين الأداء في المؤسسة</u>	
<u>41</u>	<u>*تمهيد</u>

قائمة المحتويات

<u>41</u>	<u>ا-الدراسة الميدانية (التعريف بالميدان)</u>
<u>41</u>	<u>ب-المجال المكاني للدراسة</u>
<u>41</u>	<u>ج-المجال الزمني للدراسة</u>
<u>42</u>	<u>د-خصائص العينة مواصفاتها</u>
<u>43</u>	<u>عرض و تحليل النتائج و استنتاجاتها على ضوء الفرضيات المطروحة</u>
<u>59</u>	<u>خاتمة الفصل</u>
<u>60</u>	<u>الخاتمة العامة</u>
	<u>*المراجع</u>
	<u>*الملاحق</u>
	<u>-الملحق ا:الاستمارة</u>
	<u>-الملحق ب : الهيكل التنظيمي</u>
	<u>-الملحق ج : صورة عن المؤسسة</u>
	<u>-الملحق د: CONVENTION DE STAGE</u>

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس	42
02	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الفئة العمرية	43
03	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى التعليمي	43
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب سنوات الخبرة	44
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب عدد مرات التكوين	44
06	يبين رأي المبحوثين حول ضرورة القيام بالتكوين بدلالة المستوى التعليمي	46
07	يبين رأي المبحوثين حول المدة المخصصة للتكوين بدلالة الجنس	47
08	يبين رأي المبحوثين حول تلاعب محتوى التكوين بدلالة الخبرة المهنية	48
09	يبين رأي المبحوثين حول معايير التكوين بدلالة السن	49
10	يبين رأي المبحوثين حول هدف التكوين بدلالة المستوى التعليمي	50
11	يبين رأي المبحوثين حول نوع التكوين الذي تلقاه بدلالة المستوى التعليمي	51
12	يبين رأي المبحوثين حول تقييم أدائهم بعد القيام بدورات تكوينية بدلالة المستوى التعليمي	53
13	يبين رأي المبحوثين حول الأداء الذي يقدمونه في العمل بدلالة الجنس	54
14	يبين رأي المبحوثين حول اعتبار الأداء ركيزة لاستمرار المؤسسة بدلالة السن	55
15	يبين رأي المبحوثين حول المعايير المستخدمة في تقييم الأداء بالمؤسسة بدلالة الخبرة المهنية	56
16	يبين رأي المبحوثين حول الهدف من تقييم الأداء	57

كلمة شكر

بدايتنا نتقدم بالشكر "لله سبحانه وتعالى" الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل

كما نتقدم بشكر الاستاذ الفاضل "مولاي الحاج مراد"

الذي لم يبخل علينا بالنصائح والتوجيهات القيمة

الى جميع من قدم لنا يد المساعدة من قريب او من بعيد.

إهداء

من فائزة

سبحان الذي كان سبب في النجاح والتوفيق، سبحان الذي خلقني وانا لي السير
في الطريق المستقيم.

اهدي ثمرة عملي:

الى الوالدين الكريمين والعزيزين اطال الله في عمرهما.

الى كل افراد اسرتي الاخوة والاخوات تمنياتي لهم بالتوفيق والنجاح.

الى كل من ساندي وشجعني من قريب ومن بعيد.

في الاخير نرجو من الله تعالى ان يجعل هذا العمل نفعا يستفيد منه جميع الطلبة
المقبلين على التخرج.

المقدمة

إن دراسة المردود الفردي في المؤسسة أصبح أمرا لا يستهان به لمواجهة التحديات المعاصرة مع التطور المتسارع الذي عرفه المجال التكنولوجي حيث ازدادت أهمية تنمية العمال و الموظفين وهذا مع زيادة تعقد الوظائف وكذا التغيرات الاقتصادية والتقنية في السنوات القليلة الماضية، و كذا مع ظهور عصر العولمة وتأثيراتها في إقامة نظام الأعمال العالمي الجديد الذي أصبح يركز على النوعية من حيث العنصر البشري، حيث أصبحت عملية التكوين للأفراد و الموارد البشرية بشكل عام حتمية تفرضها شروط نجاح الاستراتيجيات المستقبلية التي تصنعها المنظمة¹.

على هذا الأساس نجد المدراء و مسيري المؤسسات و المرافق العامة والمختصين في تسيير الموارد البشرية تتفق على أهمية التكوين في المؤسسات و تنمية هذه الأخيرة إذ يلقى اهتماما متزايدا باعتباره الوسيلة الأنجع لإعداد العمال و تنمية قدراتهم، تحسين أداءهم ومن خلال النظام العالمي السائد حاليا، الذي فرص على كل دول العالم ومن بينهم الجزائر على ضرورة الاهتمام بمجال التكوين و إعطائه أولوية فائقة، إذ يعد الوسيلة الممكنة السريعة لاستيعاب كل ما هو جيد في هذا القرن، يكون ذلك بنظرة أكثر تنافسية لخلق التوافق بين عمالها و التقلبات التكنولوجية الجديدة بمعنى أدق أن التكوين هو الوسيلة الممكنة للرقى بالعنصر البشري كفاءة ومستوى داخل المنظمة .

-نستطيع القول أن التكوين هو النموذج الذي يوضع تحت تصرف المؤسسات ونؤكد أن العالم اليوم لا يستطيع أن يواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا العصر، إلا بالتكوين وطرقه المختلفة. فليس أمام المنظمة أو المؤسسة الحديثة في ظل اقتصاد العولمة إلا العمل بهذه العملية لأنها الوسيلة الفعالة والناجحة لتنمashi وفق متطلبات واحتياجات أي منظمة كانت،

وعلى هذا الأساس كان موضوع الدراسة "دور التكوين في تحسين أداء الموظفين " وكأي بحث له خطواته الأولى، و قد كان سؤال الانطلاقة يتمثل في ما مدى مساهمة التكوين على أداء الموظفين و عليه فقد ركزنا في هذه الدراسة على أهمية العملية التكوينية كأساس لتطوير

¹ عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2005.

الفرد العامل من خلال دور التكوين في تحسين الأداء الجيد للموظفين. وبالتالي تنمية وتطور المسار المهني للعامل ، و لموضوع التكوين و اثره على الأداء اتجاهات و أفكار مختلفة لاختلاف إشكاليات الباحثين و المتطرقين لهذا الموضوع و مقارباتهم و الزوايا التي عولج منها الموضوع حيث لا يمكن لأي باحث القيام بدراسة او بحث علمي دون الرجوع الى التراث العلمي و المعرفي و هذه قراءة لمجموعة من الدراسات السابقة و تتمثل في الدراسات العلمية التالية :

1- دراسة محمد بوقطوف :التكوين اثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية-مذكرة ماجيستر – علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم جامعة عباس لغرور خنشلة 2014-2013

اهداف الدراسة: سعت الدراسة الى لجملة من الاهداف منها:

-الاطلاع على كيفية الاهتمام بالتكوين اثناء الخدمة بالنظر اليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الاداري الجزائري

-توعية الموظف الجزائري بأهمية تجديد المعرفة الادارية وحقه في التكوين لمواكبة تطورات العصر ولقد اعتمد الباحث على النهج الوصفي التحليلي واستعان بتقنية الملاحظة والاستمارة. وقد توصلت الدراسة: الى ان التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الاسس والمتطلبات الضرورية من اجل تحسين موظفيها.

المقارنة: مكنت الدراسة من معرفة مدى اهمية التكوين والعائد الذي يعود على العاملين وكيفية تحسين ادائهم من اجل الارتقاء بالمؤسسة¹.

¹ محمد بوقطوف :التكوين اثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية-مذكرة ماجيستر – علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم جامعة عباس لغرور خنشلة 2014-2013

2- دراسة احمد بن عيشاوي: "التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة المؤسسة الوطنية وحدة ورقلة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية LIND GAZ لإنتاج و توزيع الغازات الصناعية .

اهداف الدراسة: ركزت الدراسة على تحديد المبادئ والقواعد التي يبني عليها التكوين و ابرازه من خلال تأثيره المباشر على المؤسسة الاقتصادية في زيادة الانتاج وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الملاحظة والاستمارة .

وتوصلت الدراسة الى : ضرورة الاهتمام بالمحتوى التدريبي للموضوعات والجوانب التي تستجيب للاحتياجات التدريبية الاساسية للمتدربين، والحرص على اشراك المتدربين لانهم المسؤولين ورؤسائهم المباشرين عن زيادة الانتاج و يجب ادماج العامل في مكانه الحقيقي .¹

المقارنة: ساعدت الدراسة من معرفة مبادئ التكوين وكيف يؤثر في الانتاج للمؤسسة.

3- دراسة مريني نور الدين "دور التكوين في تحسين اداء الموظفين " دراسة ميدانية بإدارة بلدية الجلفة- 2017- مقال منشور بمجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية

اهداف الدراسة : هدفت الدراسة الى ابراز مدى مساهمة البرامج التكوينية في تحسين اداء موظفي ادارة بلدية الجلفة .

مدى دور المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين الاداء الوظيفي .

مدى تأثير عملية تقييم الاداء في تحسين اداء الموظفين، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يخدم اهداف الدراسة باستعمال اداة الاستبيان لجمع البيان

¹ احمد بن عيشاوي: "التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة المؤسسة الوطنية وحدة ورقلة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية LIND GAZ لإنتاج و توزيع الغازات الصناعية

وقد توصلت الدراسة الى ان مستوى التكوين في المؤسسة من خلال ابعاده الثلاثة المركز عليها والمتمثلة في البرامج التكوينية ،مستوى المكون ، ومستوى التقييم حسن كتقدير على العموم¹ .

المقارنة: مكنت الدراسة من معرفة مدى مساهمة البرامج التكوينية من حيث المستوى في تنمية وتحسين اداء الموظفين .

- و لكل بحث دوافع و أسباب تشجع الباحث و تزيد من رغبته في اجراءه حيث لا يخلو أي موضوع من دوافع تثير رغبته للتوغل في مصادر المعرفة و خلفيات موضوعية فقد كانت لنا دوافع وجهتنا لدراسة علاقة التكوين بأداء الموظفين منها الرغبة الشخصية فكانت دوافع ذاتية و أخرى موضوعية نوجزها في ما يلي :

*الميل الطبيعي والرغبة في البحث والاستطلاع في موضوع الموارد البشرية والخوض في كل ما هو جديد و حيوي من مجالات المعرفة و الاسهام في الرؤية التصورية لهذا الموضوع (التكوين) وأثره في رفع مستوى الأداء للموظفين.

*قابلية الموضوع للبحث والدراسة لما له من أهمية كبرى في نقل التكنولوجيا الحديثة ومواكبة المستجدات العلمية.

*أهمية موضوع التكوين كونه وسيلة من الوسائل الفعالة لرفع مستوى الأداء للعمال والمؤسسة.

كما تكمن أهمية أي بحث علمي او دراسة على الظاهرة المدروسة و على قيمتها العلمية و مدى اسهامها في اثراء المعرفة لنظرية من جهة و الميدانية من جهة أخرى و تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس و هو التكوين كمحور أساسي في دوره و تأثيره على تحسين الأداء الوظيفي إضافة الى ذلك تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

نور الدين مرين "دور التكوين في تحسين اداء الموظفين " دراسة ميدانية بإدارة بلدية الجلفة- 2017- مقال منشور بمجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية¹

* ابراز أهمية العملية التكوينية بالنسبة للمؤسسة كمحفز للعامل لبذل المزيد من الجهد والابداع الذي يؤدي حتما الى زيادة في الانتاج و الانتاجية.

*حث المسؤولين على اخذ التكوين على محمل الجد لأنه محور اساسي في تسيير الموارد البشرية.

- و نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية الى تحقيق جملة من الاهداف أهمها :

*التعريف بعملية التكوين و ابراز اهدافها بالنسبة للمؤسسة.

*تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية.

*إظهار فعالية وأثر التكوين على تحسين أداء الموظفين مما له أهمية في المسار المهني للعامل.

من بين الصعوبات التي واجهت الدراسة نذكر منها :

*اختلاف مصالح عمل الموظفين المعنيين بالتكوين مما جعل منا الانتقال عبر المكاتب و المصالح لإيجادهم.

* صعوبة الاتصال بالمبحوثين أي الموظفين المعنيين بالتكوين و هذا راجع الى تنقل و حركة البعض من عينة البحث مما يتطلب وقت كبير للحصول على المعطيات الميدانية و ذلك بسبب طبيعة العمل كخروجهم في لجنات التفتيشية و الاجتماعات.

-إن الاهتمام و التكفل بالموارد البشرية باعتباره العنصر الفعال في أي تحول و تقدم اقتصادي يعتبر من العناصر التي تضمن الأداء الجيد و الفعالية التنظيمية، كما أصبح موضوع تنمية الموارد البشرية من أهم المواضيع نظرا لاعتباره كأهم مورد من الموارد الذي يساهم في نجاح أي مؤسسة على المدى البعيد، كما يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية أحد المداخل الرئيسية و الهامة لتحقيق القدرة على التنافس و من ثم ضمان الاستمرارية و المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة، فالموارد البشرية هي العنصر الأهم و الأكثر تأثيرا مقارنة بباقي الموارد التي تملكها المؤسسات. وازدادت نوعية و حجم المنافسة المحلية و العالمية بين المؤسسات على اختلاف نشاطها و تسابقها لتقديم الجديد من السلع و الخدمات لأجل تحقيق رضا زبائنها و توسيع

مجالاتها، فقد أصبح التكوين خيارا استراتيجيا لتنمية الموارد البشرية وأصبح ينظر إليه على أنه استثمار بشري شأنه شأن الاستثمارات الأخرى، يلقي التكوين اهتمام متزايد من المؤسسات العصرية باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد تنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها. مما يتضح أن المؤسسات أصبحت تهتم بعناصرها البشرية من حيث تكوينها وتطويرها ومن هنا جاءت الدراسة الحالية على شكل التساؤل التالي:

هل يساهم التكوين في تحسين أداء موظفي ادارة ولاية وهران ؟

ومنها يمكن طرح التساؤلات الجزئية او الفرعية كما يلي:

1 ما هي أنواع التكوينات المستخدمة لتحسين أداء موظفي ادارة ولاية وهران ؟

2 هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء موظفي ادارة ولاية وهران ؟

و للإجابة عن الإشكالية نحاول بلورة و صياغة إجابات مؤقتة نتأكد من اثباتها او نفيها من خلال الدراسة الميدانية و عليه تمثلت الفرضية العامة كما يلي :

يساهم التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ادارة ولاية وهران .

اما عن الفرضيتين الجزئيتين او الفرعيتين فهما :

1* اعتماد تكوينات متنوعة من حيث المدة والمحتوى الى استفادة الموظفين بطريقة جيدة و ناجعة.

2* تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء الموظفين مما يؤدي الى رضى العاملين عن مؤسستهم وتفعيل عملهم.

اما على الإطار المنهجي للدراسة و لذي يعتبر من اساسيات البحث فهو ضروري في أي بحث فالمنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول الى نتيجة معينة و لهذا لقد تم اللجوء في هذا البحث إلى استعمال المنهج التحليلي الكمي وذلك لملائمته لهذا النوع من البحث لأننا سنقوم بتحليل النتائج و استنتاجها الذي يهدف إلى التعرف على أثر التكوين و دوره في تحسين أداء الموظفين، اما عن أدوات جمع البيانات فهي تختلف على حسب كل نوع بحث و طبيعة

المعلومات التي يبحث عنها الباحث و على اهداف الدراسة و التي تخدم موضوعه و تساعد على الوصول الى النتائج و من الخطوات و التقنيات التي تم استخدامها في هذه الدراسة :

البحث الاستطلاعي من خلال موضوع دراستنا قمنا بزيارة ميدانية للمؤسسة محل الدراسة لمعرفة الدور الذي تقوم به و تم الاطلاع على محيط المؤسسة من مكاتب لمصالح العمل و طبيعة العمل بحيث تم اخذ صورة شاملة أولية حول الموضوع المعالج و اخذ نظرة شاملة على مجتمع البحث للدراسة .

كما تم الاعتماد على السجلات و الوثائق لجمع المعطيات و المعلومات حول المؤسسة و على البحث لجمع المعلومات لبناء الدراسة

اما عن التقنيات المعتمدة فقد اعتمدنا على الملاحظة التي تعتبر أداة هامة من أدوات جمع البيانات بالإضافة الى استخدام تقنية الاستمارة التي تساعد في جمع البيانات اللازمة للبحث وقد احتوت الاستمارة على 30 سؤال، أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية وتحمل خمسة 05 أسئلة، بينما المحور الاول يخص المتغير الاول المستقل او الثابت الا و هو "التكوين" وكان مؤطر بالفرضية الأولى ويحتوي على 11 سؤال، في حين المحور الثاني يخص المتغير التابع الا و هو "الأداء" وكان مؤطر بالفرضية الثانية ويحتوي على 14 سؤال.

اما فيما يخص العينة او مجتمع البحث فقد تم العمل بالعينة العشوائية لعدد من الموظفين المعنيين بالتكوين أي من مستهم العملية التكوينية .

تحديد المفاهيم:

1 - أثر: هو مجمل الانعكاسات التي أحدثها التكوين على الأداء سواء كان ذلك الأثر إيجابيا أو سلبيا على العمل الأثر.

2 - التكوين: هو عملية مستمرة يقصد بها تعديل السلوك، وإجراءها هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.

3 - الأداء: يعني الطريقة أو الكيفية التي يتم بمقتضاها نقل المواد أو المضامين الإعلامية، حيث يندرج في إطارها حكم قيمي على مستوى تقديم الخدمة الإعلامية.

4 - العمل: هو سيرورة من الأفعال و النشاطات يقوم بها الإنسان لتحقيق غايته المنشودة.

5- أداء العمال: هو ذلك السلوك أو النشاط أو الجهد المبذول من طرف العمال سواء كان هذا الجهد عضلي أو فكري من أجل إتمام المهام الموكلة إليهم، و يجدر بنا هنا الإشارة إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء وهي الكفاءة والفعالية والذي من خلالهما تتحقق أهداف المؤسسة.

و قد تمت معالجة الموضوع حسب ثلاث فصول للإمام بأغلب المعلومات التي ارتأينا انها مهمة لهذه الدراسة و الذي يتراوح بين الجانب النظري و التطبيقي

حيث احتوت المقدمة العامة على منهجية الدراسة و تتضمن الإطار العام بعرض مختلف الدراسات السابقة و كذا تحديد الإشكالية و التساؤلات و اختيار التقنيات و وسائل البحث و العينة التي تمثل مجتمع البحث .

اما الفصل الأول الذي عنوانه بماهي التكوين فيتناول مختلف تعاريف التكوين، مبادئه

أنواع التكوين و أهدافه ، أهمية التكوين ،فوائده ،مراحل التكوين و اساليبه ،معوقات و مزايا التكوين .

اما الفصل الثاني المعنون بماهية الاداء الوظيفي فيتناول مختلف تعاريف الاداء الوظيفي و أهميته ، معايير الأداء و محدداته ،تقييم الأداء الوظيفي اهدافه و أهميته ،دور التكوين في تحسين أداء العامل .

اما عن الفصل الثالث و تناول الجانب التطبيقي أي الدراسة الميدانية من حيث المجال المكاني و الزماني للدراسة و خصائص العينة و مواصفاتها ثم سنقوم بعرض ،تفسير ،

و تحليل الفرضيات و استنتاجاتها داخل المؤسسة و كذا الاستنتاج العام للسؤال الرئيسي و النتائج العامة للدراسة المتوصل اليها و بالتالي الإجابة على الفرضيات المطروحة و الخاتمة العامة ،وفي الأخير ختمت الدراسة باقتراحات و توصيات جاءت على ضوء الدراسة الميدانية

الفصل الاول

ماهية التكوين

تمهيد:

تعد وظيفة التكوين في المؤسسات من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء جهاز قادر على مواجهة التحديات والتغيرات في الحاضر والمستقبل، حيث أصبح التكوين من أهم المواضيع التي لاقت ولا زالت تلاقى اهتماما كبيرا في الوقت الحاضر وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه التكوين في تطوير الأداء لكافة الفئات و القوى العاملة في المنظمة و التي ترتبط بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الأساسي لكافة العناصر من جهة أخرى، وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي، و بزيادة الاهتمام بهذه العملية فقد أصبح بذلك وسيلة استثمارية تستدعي دراسة من كل النواحي الإدارية والمالية والتنظيمية و لهذا أصبحت المؤسسات الكبرى تنفق أموال كبيرة لتكوين القوى العاملة و عليه أصبحت هذه العملية تحتاج لمخطط عملي مدروس من أجل بلوغ أهدافه¹.

أ- ماهية التكوين:

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، و عليه نحاول تحديد ماهية التكوين من خلال تحديد مفهومه وتعريفه ومبادئه وأهدافه.

ب مفهوم التكوين: يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، و التنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري.

¹حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعات للنشر الإسكندرية، مصر سنة 2002.

1 تعريف التكوين ومبادئه:

أ تعريف التكوين:

هناك عدة تعاريف للتكوين وكل منها يتناول العملية التكوينية من زاوية مختلفة حيث يعرفه الدكتور "وصفي عقيلي" على انه: برامج متخصصة تعد وتصمم من اجل اكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وانماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات¹.

-ويعرفه "FILIPPO" على انه العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة او المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين².

● كما يعرفه "DAVID KING" على انه العملية التي من خلالها يحصل تكييف الافراد بحيث يمكنهم من التعلم بشكل فعال³.

● "التكوين عملية اعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير واشراف حيث يكتسب رصيда معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الاداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية⁴.

● "هو عملية تعلم سياسة من السلوك المبرمج او مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ويهدف التكوين الى اجزاء تغير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على اداء الوظيفة بطريقة أفضل و يهدف الى زيادة فعالية العامل في القيام بالعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه معارف ومهارات لذلك يتم الاستثمار في التكوين من اجل التأقلم و مسايرة التطورات الخارجية خاصة التكنولوجية و كذلك المنافسة سواء كانت داخلية او خارجية و لاسيما العولمة وما تحمله من مخاطر و تهديدات وكذلك من فرص اذا تم التصرف معها بشكل

¹ أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1 دار النهضة العربية - بيروت 2002 .

² جيمس سي كراج الإدارة استراتيجية، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر و التوزيع . 2004.

³ بوب باورز -التميز في فن ابحال الرسالة التدريبية، ترجمة سعد القحطاني - معهد الإدارة -الرياض 2002.

⁴ محمد مسلم مدخل الى علم النفس العمل قرطبة لنشر و التوزيع ط1 2007 ص 74.

صحيح واخيرا لتساير متطلبات العملاء ،لان متطلبات العملاء بالأمس ليس هي نفسها اليوم ولن تكون كذلك" ¹

- يعتبر "أحمد طاطار" التكوين من أهم المحاور الذي يهتم بها ميدان تسيير الموارد البشرية باعتباره عنصرا هاما في العملية الإنتاجية²

ب * مبادئ التكوين:

*ان جوهر عملية التكوين يكمن في تشكيل و تعديل السلوك و اعطاء العمال قدرا من المعلومات و المهارات والاتجاهات ،و تتطلب هذه العملية معرفة معمقة لخصائص التعلم البشري وقواعده النفسية و الاجتماعية وذلك حتى تسهل عملية اختيار الطرق المناسبة للتكوين و اقتصاد المصاريف و الوقت و الجهد ،من المبادئ التي يجب ان يضعها المكون موضع الاعتبار طبيعة جماعة التكوين و اهداف المؤسسة التي يعملون بها هذا الى جانب تطبيق المبادئ الخاصة بالتكوين³

-ومن اهم هذه المبتدئ ما يلي:

أن يكون هناك هدف واضح ومحدد وقابل للتطبيق.

أن يكون شاملا لجميع فئات الموظفين.

اختيار المتكويين بشكل دقيق.

ربط التكوين بحوافز معينة له.

متابعة المتكون بعد التكوين.

ضرورة احتواء البرنامج التكويني على ممارسات العملية .

ضرورة سير العملية التكوينية بشكل تدريجي وعلى مراحل.

ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد.

تشجيع وتحفيز المتكويين على التعلم مع بعضهم البعض.

¹ نور الدين حاروش – إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى دار الأمة – الجزائر 2011

² أحمد طاطار ، الترشيد الاقتصادي لطاقت الإنتاجية للمؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر سنة 1993 ص 82

³ محمد مسلم مدل الى علم النفس العمل قرطبة للنشر و التوزيع ط 1 2007 ص 74 .

يجب ارتباط التكوين بإيديولوجية التكنولوجيا المعاصرة بماكبة التطور العلمي والفني¹.

2 * أنواع التكوين و اهدافه:

أ *أنواع التكوين:"

ان التكوين يتحدد صورا و انواعا مختلفة تتباين في الاسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية المحددة، حيث يختلف التكوين باختلاف نوع العمل الذي يراد التكون عليه ونوع المكونين وخبرتهم السابقة ومكان التكوين و المستوى المطلوب للتكوين، و المواد والادوات المستخدمة فيه ومؤهلات المكونين، كما يختلف باختلاف الوقت والمال المخصص له ويمكن تصنيف هذه الانواع كما يلي :

1-التكوين حسب مرحلة التوظيف:

• توجيه العامل الجديد:

يحتاج العامل الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقربه من عمله، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قائمة وتهدف برامج تقديم العمال الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على كيفية أداء العمل، وتختلف المنظمات في طريقة تصميم برامج تقديم العامل الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء العمال والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة.

• التكوين أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحيانا تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين حيث تسعى المنظمات إلى تحفيز المشرفون المباثرون فيها بتقديم المعلومات وإخضاعهم لتكوينات على مستوى فردي او جماعي للمتكونين، هذا النوع من التكوين له

¹ محمد مسلم نفس المرجع ص 76.

إيجابيات منها ان التعقد الحالي للآلات يستوجب أن يتلقى العامل تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليه ومن سلبياته انه لا يضمن التكوين الفعال ما لم يشرف مكونا ماهرا و نموذجا يقتدى به..

• التكوين بغرض تجديد المعلومات:

حينما تتقدم هذه الاخيرة على الاخص حينما يكون هناك اساليب عمل وتكنولوجيا و انظمة جديدة يلزم الامر تقديم التكوين المناسب لذلك¹

• التكوين من اجل الترقية والنقل:

وهو ان يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيترقى او سينقل اليها، وهذا الاختلاف او الطرق في التكوين يجب تداركه لسد الثغرة او العجز في المهارات و المعارف .

• التكوين من اجل التهيئة للمعاش:

يتم تهيئة العمال كبار السن في المؤسسات الراقية للإحالة على التقاعد .

2 - التكوين حسب نوع الوظائف:

• التكوين المهني و الفني:

ينطوي التكوين المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها، أي يكون الغرض من التدريب إمام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون، ويعتمد على أسلوب التمهين و الذي يعتبر من أقدم الأساليب التي استخدمت في تعلم الحرف و الأعمال التي تتطلب في غالب الأمر مهارات يدوية وحركية.

¹ أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية دار جامعة الإسكندرية مصر – ط5 1999 ص 325-326

التكوين المتخصص:

ويشمل هذا التكوين الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

• التكوين الإداري:

ويتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعة العمل والتنسيق والاتصال.

• التكوين القيادي:

هو الذي يختص برجال القيادة الإدارية ويدخل في نطاقهم وكلاء الوزراء والمدراء العاملين للمؤسسات العامة ومساعدتهم، ويتم التكوين عن طريق الندوات والحلقات العلمية تكون فيها أوراق وعمل أو أبحاث من المسؤولين عن التكوين، والغرض من هذا التكوين هو تطوير المهارات القيادية لتمكينهم من تأدية مهامهم بصورة أكثر فعالية.

3- التكوين حسب المكان: ينقسم هذا النوع من التكوين إلى داخلي وخارجي :

• التكوين الداخلي: (داخل المؤسسة)

قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها، سواء بالمؤطرين من داخلها أو من خارجها و بالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج ، ودعوة المؤطرين للمساهمة في التصميم ثم الاشراف على التنفيذ و هناك نوع اخر من التكوين الداخلي هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل¹ .

¹ كمال طاطاي دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسة ، رسالة ماجستير العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر سنة 2003 ص 34.

• التكوين الخارجي : (خارج المؤسسة):

تفضل بعض المؤسسات أن تنتقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما في مؤسسات خاصة سواء كانت مكاتب خاصة أو مؤسسات تكوينية متخصصة أو بالاتحاق ببرامج حكومية أي برامج تكوين تدعمها الدولة أو الجامعات.

* ب- أهداف التكوين:

أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس يمكن أن نحدد الأهداف على مستوى الفرد والمنظمة فيما يلي:

***بالنسبة للمنظمة** : يؤدي التكوين الى تحقيق عدد من الفوائد للمنظمة من أهمها ما يلي :

1 **زيادة الانتاجية** : حيث تعكس زيادة مهارة الفرد الى حجم الانتاج و جودته

2 **تخفيض حوادث العمل** : تكثر الحوادث نتيجة للخطا من جانب الافراد والنتيجة في اغلب الاحيان نتيجة لعيوب في الاجهزة و المعدات او ظروف العمل ومنه فالمتكون الجيد على الاسلوب في العمل وعلى كيفية ادائه يؤدي بلا شك الى تخفيض معدل تكرار الحادث.

3 **يؤدي الى استمرارية التنظيم واستقراره**: استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لاحد المديرين الرئيسيين ،اما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع اي تغيرات في حجم العمل ويتطلب هنا توافر الافراد ذوي المهارات المتعددة للتنقل

الى الاعمال التي تحتاج اليهم ،فالأفراد المكونين والذين يملكون الحافز او الدافع للعمل هم ا
اي استثمار فعال في التنظيم¹.

***بالنسبة للأفراد: يحقق التكوين فوائد عديدة للعاملين بالمؤسسة منها :**

1 يساعدهم على اتخاذ القرارات الاحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل
التي تواجههم في بيئة العمل .

2 يساعد العاملين التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة.

3 يقدم لهم معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية و الاتصالات و الاتجاهات .

4 يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم في المسار الوظيفي .

5 يقلل من اخطاء العاملين ومن حوادث العمل .

6 يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.

7يعمق الاحساس بالرضا الوظيفي والانجاز.

8 يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرارية والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم
في خدمة المنظمة والاحلاص لهم².

3 * أهمية التكوين وفوائده:

أ أهمية التكوين :

للتكوين دور مهم في حياة الأفراد والمنظمات في العصر الحديث لأنه يمثل مكانة خاصة بين
الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق
محاولة إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية، وتطوير أنماط السلوك التي
يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى. وعلى ذلك فهناك مجموعة من العوامل التي على

¹ عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الجديدة للنشر مصر 2002 ص 146- 147.

² نور الدين حاروش إدارة الموارد البشرية ط1 دار الأمة الجزائر-2011 ص 72.

أساسها ظهرت الحاجة إلى التكوين. كما أن للتكوين أهمية تنعكس على كل من المؤسسة والعمال على حد سواء وتتمثل هذه الأهمية في:

أ - أهمية التكوين على مستوى المنظمة:

تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة.

تحسين الروح المعنوية للعاملين في المنظمة.

رفع مستوى الأداء و الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

تحسين مستوى الإنتاج وزيادة كميته.

تقليل التكاليف في المجالات الفنية و الإدارية.

حل مشاكل المنظمة ومساعدتها في اتخاذ القرارات بفاعلية أكثر.

تقوية العلاقات بين المدير و العاملين و التقليل من الإشراف والرقابة.¹

ب - أهمية التكوين على مستوى الفرد العامل:

زيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين و رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها.

التقليل من أخطاء العاملين وحوادث العمل.

تحسين الاتصالات بين العاملين وتقوية تماسكهم داخل الجماعة.

تزويدهم بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات.

مساعدة العمال على اتخاذ أحسن القرارات كما تزيد قابليتهم ومهاراتهم في حل مشاكل العمل.²

¹ محمد مسلم مدخل الى علم النفس العمل ط1 دار القرطبة للنشر الجزائر سنة2007 ص79

² عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الجديدة للنشر مصر 2002 ص 151-.

ب فوائد التكوين:

للتكوين أهمية كبيرة في المنظمة إذ يؤدي التكوين إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها من المنظمات من أهم هذه الفوائد مايلي :

- زيادة في الإنتاج:

وهي زيادة في كميته و تحسين في نوعه فتكوين العاملين على القيام بواجباته معناه درجة إتقانهم للعمل ومن تم زيادة قابليتهم الإنتاجية.¹

- اقتصاد في النفقات:

إن التكوين هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التكوينية مردود أكثر من كلفتها، إن تكوين العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات ومن سلامة للألة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.

- التقليل من دوران العمل:

إن تكوين العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق مع مداركهم وزيادة قدراتهم في مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدراتهم في خدمة المنظمة.

- رفع معنويات العاملين:

للتكوين أثر كبير على رفع المعنويات إذ كثيرا ما يشعر الفرد بأن المنظمة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه بعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.

¹ محمد مسلم مدخل الى علم النفس العمل ط1 دار القرطبة للنشر الجزائر سنة2007 ص81

- توفير قوة احتياطية في المنظمة:

كما أن التكوين يشكل مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وفي ميدان التنمية الصناعية إذ عن طريقه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

- تخفيض عدد حوادث العمل :

أغلب حوادث العمل سببها عدم الكفاءة لدى الأفراد أو قصور أو عجز فيهم أكثر من عيب في الأجهزة أو المعدات أو ظروف العمل فلهذا التكوين الملائم مع التركيز على الموضوعات المختارة من الأمن والمحافظة على سلامة العاملين¹.

4 مراحل التكوين و اساليبه:

أ-مراحل التكوين:

ان اول خطوة من الخطوات لتصميم تكويني هو معرفة المشكل الأساسي و تشخيص الاحتياجات التكوينية و باعتبارها الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تكويني و هذه العملية التكوينية تتم في سيرورة كاملة تحت اشراف مسؤولي الموارد البشرية الذي يسهرون على عملية تصميم و اعداد البرامج من تحديد الاحتياجات و تسطير الأهداف و تنفيذ البرامج التكوينية و في الأخير تقييمه على أساس نجاحها ام فشلها .

• تحديد الاحتياجات التكوينية

ان التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية يساعد على جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا و يوفر من الجهد و النفقات و لذلك يجب معرفة الاحتياجات في المؤسسة على ضوء تشخيص المواقف و المشاكل فيها و معرفة الوضع المرغوب فيه في أداء المؤسسة² من المعارف او المهارات

¹ عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الجديدة للنشر مصر 2002 ص 155
ربابعة على محمد إدارة الموارد البشرية-تخصص نظم المعلومات الإدارية ط1 دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان
² سنة 2003 ص 54-55

او الاتجاهات كما تبرز أهمية فقد عرفها "محمد مسلم" على انها الفارق الموجود بين القدرات و السلوكيات لأداء مهمة او للتحكم في منصب ، و بين السلوكيات الفعلية التي يمتلكها الفرد الذي يعمل في هذا المنصب لفترة معينة ، و من هنا فان الحاجة الى تكوين من حيث يشعر لعامل او المؤسسة بان هناك نقصا في الأداء او السلوك او في القدرات ، وهذا النقص هو ما يعبر عنه بالحاجة الى التكوين¹

• أنواع الحاجات للتكوين

***الحاجة الفردية:** ان الحاجة الفردية للتكوين هي عندما يشعر العامل بمشكلة تواجهه اثناء عمله كرد داخل المؤسسة ، ففي هذه الحالة يقترب الفرد من المشرف عليه ليجد حلا لهذا النقص داخل المناصب.

***الحاجات الشخصية:** و هنا تتعلق الحاجة بالشخص كشخص ، او يشعر بمشكلة تواجهه و ليس ذات صلة بمنصب العمل او بظروفه و انما هي مسألة شخصية قد يعيشها العامل داخل المؤسسة و خارجها و لكنه يضمن ان التدريب او التكوين قد يساعد على هذه المشكلة.

***الحاجات الجماعية للتكوين:** فهي مشكلة تواجه فريقا من العمال او عاملا لا يعملون على نفس المناص المتشابهة ، و حيث تشعر المؤسسة بذلك فانها تبادر الى الحل المشكلة و الاهتمام بهذا الفارق قصد تقليصه او التخلص منه تماما عبر عملية التكوين²

ب-أساليب التكوين :

في الواقع هناك الكثير من الأساليب التكوينية التي تتبعها المراكز المتخصصة التكوينية و المتكويين خاصة ، فتكوين العاملين و على مختلفة مستوياتهم و بالتالي عند تحديد أساليب لا بد من مراعاة المتكويين بحيث ان لكل متكون أساليب معينة خاصة به، و كما يجب مراعاة طبيعة البرامج ، أهدافه، موضوعاته حتى تساهم هذه الاستراتيجية في تحقيق اهداف البرنامج بفعالية و أساليب تختلف من برنامج لآخر و من ضمن الأساليب نجد :

¹ محمد مسلم مدخل الى علم النفس العمل ط1 دار القرطبة للنشر الجزائر سنة2007 ص90 .

² محمد مسلم نفس المرجع ص 95

*أسلوب المحاضرة :

يعد هذا الأسلوب من اقدم أساليب التكوين على الاطلاق، و على الرغم من ذلك فأنها تبقى الأسلوب القديم الحديث الذي لا يستغني عنه و تزداد أهميته في ظل التراكمات المعرفية الهائلة التي تتطلب نقلها الى اعداد متزايدة .

-تعتمد على النقل المباشر للمعلوماتية عبر اهم قنوات الاتصال مع المحيط و هي السمع (الاذن).

-تعد من اكثر الأساليب مرونة و قابلية للتنظيم و التوزيع على مساحة الوقت المتاح.

-تتميز بقلة التكاليف الخاصة لها.

*أسلوب التكوين في موقع العمل:

و هي اكثر الطرق شيوعا و اقل تكلفة و فيها يمارس المتكون العمل في موقعه الفعلي و ذلك امام المكون و هذه الطريقة المفيدة في الاعمال التي لا يمكن تعلمها الا بممارسة، و لكن عيوبها بانها تخفض إنتاجية المتكون اثناء التكوين، كما ان المكون سيكرس جهدا من وقته لتهيئة العملية.

*طريقة ممارسة المهنة:

يتم تكوين المتكون قبل المباشرة به العمل لفترة محدودة حسب المهنة و التخصص و يدفع للفرد خلالها اجر اقل من الأجور العادية، و ما يوضع الفرد تحت اشراف المكون يرشده و يعلمه، و يتبع هذا الأسلوب في مستويات المهارة العالية .

*طريقة التعلم والتعليم:

و تستخدم في تدريب الصناعي و يتم بهذه الطريقة اعداد المتكون و توجيهه في برنامج ارشادي حول، ثم يعطي محاضرات تتعلق بطبيعة العمل بضابطه، و أخيرا يتم تجريب المتكون ليمارس العمل فعليا بمساعدة مشرف ان لزم الامر.

*التكوين في بيئة مماثلة للعمل:

يتم في مكان مجهز بكافة اللوازم والمعدات المتشابهة كما هو موجود في مكان العمل الأصلي بحيث تمكنه من نقل ما تعلمه الى بيئة العمل¹.

*طريقة دراسة الحالة:

و يتم فيها طرح فكرة معينة حول مهمة إدارية تجري مناقشتها و تقدم الحلول لها ، تدور هذه الطريقة بسيطرة المكون بعد إعطائه للمتكونين الوقت الكافي لدراسة الموضوع المطلوب .

*طريقة لعب الأدوار:

و يتم في هذه الطريقة توزيع أدوار من قبل المكون على المتكونين كان يلعب احد المتكونين دور المدير و اخر بدور المرؤوس بحيث يتصرف كل منهم حسب دوره و يكون هناك فريق اخر من المتكونين يمثلون دور المشاهدين لهذا الأداء.

*أسلوب الندوات:

ي طرح هنا موضوع من قبل مجموعة من المختصين ويفسح مجالاً للنقاش بين المتكونين وهؤلاء المختصين من اجل أفكار تؤيد او تعارض او تضاف على ما تم طرحه، هذا الأسلوب يساعد في النقاش وترسيخ الافكار في اذهان المتكونين كما تبلور أفكار أكثر نضجا ووضوحا.

*أسلوب تنمية الاحاسيس والمشاعر:

و هو من الأساليب الحديثة في مجالات العلاقات الإنسانية، و يركز على تنشيط الجانب الشعوري و التعليم الانفعالي لدى المتكون، و هنا يتم خلق جو من الصراحة بين المتكونين ضمن جلسات جماعية، و هذا الجو يشجع الافراد للانتباه الى تصرفاتهم الذاتية و تصرفات

¹ رابعة على محمد نفس المرجع السابق - ص 59 .

زملائهم ضمن المجموعة مما يزيد تفهم الفرد للآخرين و تحسين علاقته الإنسانية مع زملائه

5 * معوقات و مزايا التكوين:

أ معوقات التكوين:

نستطيع تقسيم مشاكل التكوين الى مشاكل تقليدية و مشاكل حديثة لكل منها اثر في التكوين الالفعال والتي يمكن تحديدها كالاتي :

أولاً: عدم اثراء التكوين :

يجب تعزيز البرامج التكوينية من اجل جعلها قاعدة رئيسية يرتكز عليها الاعوان المتكونين حتى تكون لهم سند قويا و ليتكيفوا بصورة جديدة مع ابراز المستجدات التقنية و التكنولوجية على مستوى الالات و ما تحتويه المؤسسات الصناعية في الميدان المهني.

ثانياً: عدم وجود حوافز لتشجيع التكوين المهني :

قد لاتقوم الاجهزة المنظمة للبرامج التكوينية بوضع نظام لمكافأة المتخرجين الاوائل في الدورات التكوينية رغم وجود وسائل التقييم .

ثالثاً: قلة الاحتكاك بعالم الشغل:

ان عدم منح اجهزة التكوين سلطة متابعة المكونين في الميدان ،قد يحدث ان يتكون الموظف عن اعمال العلاقات العامة و عند عودته الى عمله تسند اليه اعمال اخرى غير العلاقات العامة وتكون النتيجة عدم الاستفادة من الموظف¹.

رابعاً: ادراج جهود التكوين :

¹ sekiou blondin – fabi gestion des ressources humaines .2^{ème} Edition – debook .université-montreal.2001 p 30.

لم تسمح الكثير من الهياكل التنظيمية من الاستغلال الامثل البشرية، ولا الطريقة المثلى لإدماج الجهود، والتعليم في هذا المجال لا يزال بطيء، ويتطلب تعبير اساسي في السلوكيات.

خامسا: توضيح الاهداف الفردية وعلاقتها مع اهداف المؤسسة:

يتعلق الامر بشكل التنظيم ، والذي يرتبط بصفة محدودة بالتمهين، التوجه المعلوماتي الذي يعطي للمجموعة نظرا للأهمية البالغة للتكوين لا ينبغي للمؤسسة ان تثني عزمها في التوجه الى سياسة تكوين موارد بسبب المشاكل التي يواجهها هذا الاخير ،بل يجب عليها ان تعمل جاهدة من اجل ادماج جهود التكوين داخلها و ان توفر كل ما يمكن بغية تحقيق اهداف التكوين .

ب- مزايا التكوين: هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتكون ومزايا اخرى تعود

على المؤسسة نتيجة قيامها بتكوين العاملين بها ومن مزايا التكوين ما يلي:

أولاً: اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله الى شغل المناصب القيادية.

ثانياً: اكتساب الفرد خبرات تؤهله الى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.

ثالثاً: زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي الى رفع روحهم المعنوية وما يترتب عليها من احداث تغيير في اتجاهاتهم و سلوكهم داخل مؤسساتهم .

رابعاً: تنمية خبرة وكفاءة العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمؤسستهم .

خامساً: اعداد الاجيال من الافراد لتشغيل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة.

سادسا: مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية و مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة¹.

محمد محمد كربوسة و خالد بلحوسين -التكوين كوسيلة لتحسين أداء العاملين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس – جامعة قاصدي
¹مرباح ورقلة 2004.

الخلاصة:

حاولنا في هذا الفصل ان نبين اهمية التكوين والذي اصبح يعتبر الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة التامة من الموارد البشرية اضافة بمناسبة التزايد المستمر من حيث الجوانب الفنية للوظائف والاعمال التقنية في الوقت الحاضر من خلال سد حاجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة من جهة و اكتساب العامل للكفاءات التي تؤدي الى رفع معنوياته و اكتسابه الثقة بالنفس من جهة اخرى، هذه المعارف التي تزود العامل بالمعارف والمهارات حتى يتمكن من مزاولة اي عمل يرغب فيه او يفرضه عليه المحيط ، و التكوين عملية مستمرة مع الفرد خلال حياته العملية وارتقائه السلم التنظيمي ويستلزم نجاحه اولا انخراط العامل في العملية التكوينية وتخطيط معين من الادارة ثم تنفيذ هذه الاهداف و تقييم النتائج المتحصل عليها اخيرا .

الفصل الثاني

ماهية الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء بشكل عام، وأداء الأفراد بشكل خاص، من أهم المواضيع التي تلقى اهتمام كبير من الباحثين، مما يجعل الاهتمام برفع مستوى الأداء وتحسينه ضرورة ملحة، فالأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقه، كما يلعب الأداء دورا هاما في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ولاشك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة من قدرات وإمكانات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين الموظفين أثناء الخدمة على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التكوينية و اللازمة لتحسينها و تداركها بشكل يساهم بفعالية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

* ماهية الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي لاقى اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات وكذا لتعدد طبيعة العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها، خاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة لأدائه ودرجة تأثير كل منها على مستواه.

1* تعريف الأداء و أهميته:

أ- تعريف الأداء:

ظهر مصطلح "الأداء" في القرن التاسع عشر (19) إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية، وكان يعرف آنذاك على أنه "النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح performance الذي يحصده في ذلك السباق".

هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء:

حيث يشير التعريف الأول إلى أن الأداء هو: "نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال" فالأداء سلوك يحدث نتيجة أو بعبارة أخرى " ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته¹

وعليه فإن الأداء يعتبر حسب هذا التعريف كل سلوك يقوم به الفرد استجابة لإنجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته ورؤسائه ، أو القيام بسلوك بإرادته الشخصية وفي كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة.

أما أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس "فالأداء يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات...ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافر والعقاب والتغيير والتطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف²

أما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو " إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز " أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإمام مهام وظيفته"³، إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد.

¹ صالح بن نوار فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، ط2، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، جامعة قسنطينة، سنة 2010.ص91

² J – Barreaux . entreprise et performance globale, evaluation rt pilotage, édition economica ,2000 p19.

³ الياس بن سالم تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية جامعة المسيلة 2006 ص 150.

في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.

لقد ارتبط مفهوم الاداء بعدد من المصطلحات مما ادى الى حدوث خلط كبير بينها وبين الاداء الكفاءة والفعالية.

الكفاءة: تعني التوازن بين كمية الموارد المستخدمة كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة من المخرجات¹.

الفعالية: تعني بذلك مؤشرا يستعمل في قياس الاداء ويعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والاهداف المخططة وذلك بمقارنة مقدار الاداء المحقق بالنسبة الى الاداء المطلوب² وقد قام بتعريفه توفيق عبد الرحمان بانه ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند القيام بعمل ما ، فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها و الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول و إدراك الدور و مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد³.

ب * أهمية الأداء الوظيفي:

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة ، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة.

¹ نجماي عبد العالي – أثر الحوافز على اداءات الأفراد رسالة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية جامعة وهران 2013 ص 50.

² نجماي عبد العالي – نفس المرجع ص 53.

³ توفيق عبد الرحمان – قمة الأداء دار اليرموك الطبعة العاشرة مصر 1988 ص 221 .

- بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلين المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابيا على النحو التالي :

يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل ، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعة سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية ، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين و الانتداب لمناصب عليا، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي¹.

يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء، لان ارتباط الأداء من وجهة نظر الفرد يعد إحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته².

ان اهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الاهداف المرتبطة به و تتمثل في الاهداف الاقتصادية و الاجتماعية والنفسية.

- 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 كبير بأداء العاملين في هذه

¹ أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، سنة 1997. ص135.
² حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات للنشر الإسكندرية، مصر، سنة 1975. ص65.

التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد و دافعيته فحسب ، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا¹ .

كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها ، فالمنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا ، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ، ولهذا فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) فقدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها .

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة².

2 - معايير الأداء ومحدداته:

أ - معايير الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا كل ما

¹ علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 31، العدد 1، سنة 2009، ص 09.
² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2010، ص 64.

بالأمر، بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال، وفي هذا الجانب يرى "علي غربي" وآخرون أن أداء الفرد يقرب بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية أو إنجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير: الملائمة، الفعالية، الكفاية، بينما يحصر البعض الآخر من الباحثين أهم معايير الأداء فيما يلي:

• الجودة:

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان.

• الكمية:

هي حجم العمل المنجز من الطاقة العقلية و الجسمية و النفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة.

• الوقت:

ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة.

• الإجراءات:

عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق ويقصد بها: الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في ادائه لعمله¹.

ب - محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يرى البعض أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد وهو محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية دار الكتب الجامعية الاسكندرية مصر 2010-ص86

والموقف الذي يوجد فيه، فالأداء لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية به.

أما البعض الآخر فيرى أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم، وإنما يعتمد أيضا على دافعيتهم، ودافعية الأفراد لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة قليلة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد، فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك¹ أما "علي السلمي" فيرى بأن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي تأثير المقدرة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية:

الرغبة في العمل * المقدرة على العمل = مستوى الأداء².

وهناك من يشير إلى أن الأداء يتحدد نتيجة تفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي:

الدافعية الفردية، بيئة العمل، والقدرة على أداء العمل.

3 – تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء هي أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد فعلاوة على أنها توفر أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالموظفين في استخدامها لحثهم على بذل أقصى جهد وتفاني في العمل، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية³.

¹سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية قسم العلوم الإدارية الرياض سنة 2008 ص 98.

²علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، د ط، 1975 ص 28

³أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأ المعارف، مصر، سنة 2004 ص 51.

أ- تعريف تقييم الأداء:

ان تقييم الاداء: هو عملية تقدير اداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية ادائه¹.

ويقصد به ايضا: قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة اليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم و مدى تقدمهم في العمل وقدراتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة في الأجر².

و يقصد بتقييم الأداء انه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ، و يتضح من ذلك أن هذا النظام ينطبق على العاملين الذين تم اختيارهم بوسائل الاختيار المختلفة .

ويطلق على نظام تقييم الاداء مسميات اخرى كنظام تقييم الكفاءة وأيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين على اداءهم للعمل³.

يمكن اعتبار تقييم الاداء العملية التنظيمية التي يمكن للمؤسسة من خلالها الحصول على معلومات حوا الاداء والمشاكل التي تعترض طريقها نحو تحقيق الاهداف المسطرة من خلال استدرارك تلك العراقيل بالتدريب والتكوين او الترقية والتحفيز قصد تحقيق فعالية أكثر.

ب- أهمية تقييم الأداء:

تتجلى اهمية الاداء عند النظر الى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقويم الاداء واهمها تحسين الموظف وتطويره واعتماد هذا التقويم وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية واداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب، واسباس موضوعي لرسم هذه السياسات لأنه من الضروري وجود معايير ومستويات محددة

ياسين محجر - الهامي لوكيا تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر مجلة

¹العلوم الاجتماعية و الإنسانية العدد السابع جانفي 2012 الجزائر ص 07 .

عبد الناصر موسى تقييم أداء الأفراد كأساس لرفع الأداء المنظمات مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر العدد

²السادس جوان 2004

³ أحمد ماهر، الاختبارات مركز التنمية الإدارية الإسكندرية مصر ص 371.

بموضوعية لتقييم أداء العاملين والتأكد من صلاحيتهم المباشرة وواجبات ومسؤوليات وظائفهم فضلا عن صلاحيتهم لشغل وظائف اعلى¹.

-تحديد مدى كفاءة الفرد.

- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه.

-زيادة مستوى الرضى.

-خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس.

-يؤدي شعور العاملين بان جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم الى الالتزام بتنفيذ المهام، فضلا عن شعورهم بالمسؤولية اتجاه أنفسهم وعملهم معا.

-يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المسؤولين والمشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.

-تساعد هذه الوسيلة الى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب في المكان المناسب وتنمية القدرات ومهارات الافراد.

-التعرف على نقاط القوة والضعف.

-توفير الأسس الموضوعية لأنشطة إدارة الموارد البشرية².

-تشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق الأهداف من ترقية وتسلم السلم الوظيفي والحصول على مكافئات وتعويضات مجزية³.

¹ نادر أحمد ابوشيخة -إدارة الموارد البشرية دار الصفاء عمان ط1 سنة 2000-ص 218.

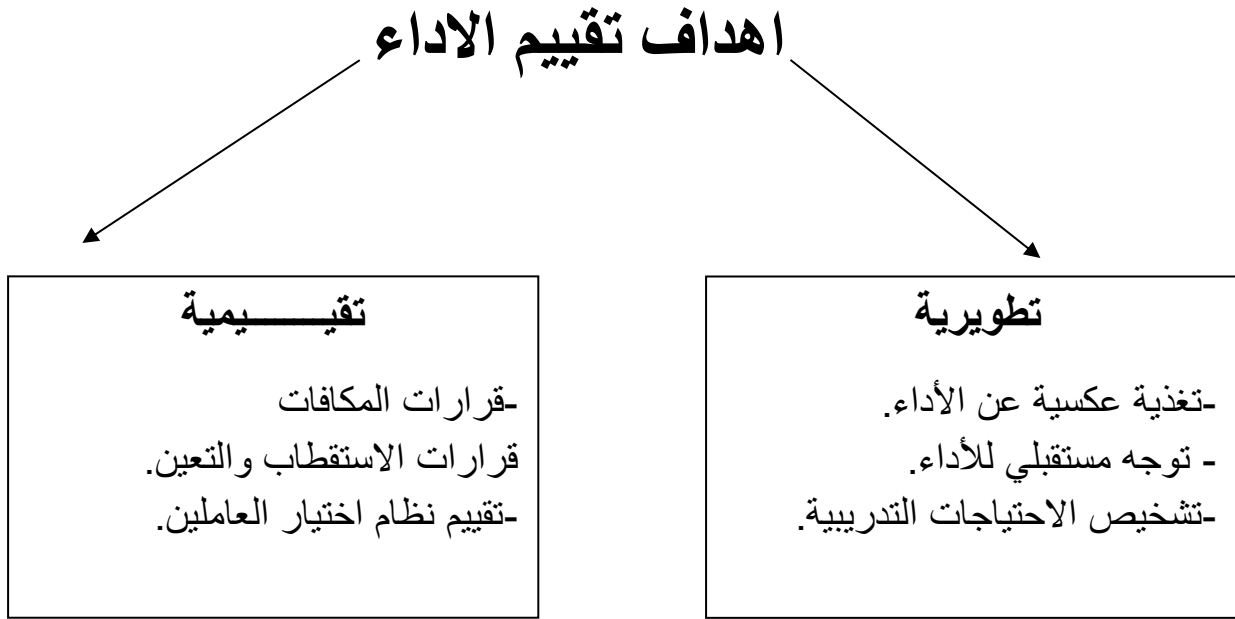
² بوزيد العيد -بحتاوي عبد المجيد- أثر التكوين على المسار المهني للعامل سنة 2018 جامعة البليدة ص26.

³ بوزيد العيد -بحتاوي عبد المجيد- أثر التكوين على المسار المهني للعامل سنة 2018 جامعة البليدة ص27

-يساهم نظام تقييم الأداء في رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية وكذا شعور العاملين بان هناك قواعد موضوعية وعادلة في تقييم الكفاءات الوظيفية مما يساهم في عملية تحفيزهم لأداء أعمالهم بكفاءة عالية¹.

ج- أهداف تقييم الأداء:

تتيح عملية تقييم الاداء الى توفير حصيلة مهمة من المعلومات عن الاداء للموارد البشرية لهذا فهي تشكل مصدرا يتم الاستناد عليه في اتخاذ مجموعة من القرارات ترتبط مباشرة باتجاهات هذا الاداء و عموما اغراض واهداف التقييم يمكن تبويبها في مجموعتين : مجموعة الاهداف الادارية ومجموعة الاهداف التطويرية، يمكن توضيحها بالمخطط التالي:



المصدر : صالح مهدي محسن العامري –الإدارة و الأعمال دار وائل لنشر و التوزيع – الأردن الطبعة الثانية 2008 .

¹ بوزيد العيد –بختاوي عبد المجيد –نفس المرجع ص 29.

4- دور التكوين في تحسين اداء الموظفين:

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة الادارية اهتماما كبيرا حيث يهدف الى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود العامل بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة حيث ان طبيعة المؤسسات (المنظمات) تمسها في الوقت الحاضر تغيرات تكنولوجية او تنظيمية ولهذا اصبحت تفرض على المؤسسة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق اهداف المؤسسات، واصبح لزاما عنها ان تبحث عن برامج تكوين مناسبة للموظفين في مراكز التكوين، كما ينظر الى وظيفة التكوين على انها الوظيفة المكتملة للتعيين فلا يكفي ان تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم وانما يجب اعداد الافراد وتنمية قدراتهم على اداء الاعمال المسندة اليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الاعمال وصقل مهاراتهم

وللتكوين تأثيرات متعددة على اداء الموظفين ومن اهمها ما يلي:

-رفع مستوى الاداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.¹

-تقوية العلاقات الانسانية بين الافراد وتطوير اتجاهاتهم .

-تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.

توعية العمال بأهمية التكوين واكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

-للتكوين دور في ربط اهداف الافراد 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 الافراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و استيعابهم لدورهم فيها و بالتالي المساهمة في تحسين اداءهم .

¹ نظمي شحادة -إدارة الموارد البشرية ط1دار الصفاء للنشر و الوزيع عمان سنة 2000ص115

- المساعدة في تجديد و اثراء معلومات الافراد و حل مشاكلهم في العمل و تحسين قراراتهم بالإضافة الى تطوير مهارات الاتصال في الجميع المستويات .
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد في المؤسسة
- تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة
- توثيق العلاقات بين الإدارة و الافراد العاملين بها

الخلاصة:

حاولنا في هذا الفصل التطرق الى اهمية الاداء الوظيفي من خلال عدة جوانب واهميته البالغة سواء على الموظفين او المنظمة لأنه يعتبر الوسيلة الاساسية لبلوغ مرحلة التفوق و التميز وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ولهذا لا بد من التطرق الى عملية تقييم لأداء الموظفين قصد تحديد جوانب القوة والضعف في اداء العاملين ثم التطرق الى دور التكوين في تحسين الاداء الوظيفي لان التكوين يعتبر كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة المعاصرة الذي يسعى الى تحسين اداء الموظفين واكسابهم مهارات لازمة تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الفصل الثالث:

دور التكوين في تحسين الأداء في
المؤسسة

تمهيد:

إن اي دراسة سوسيوولوجية متكاملة يجب ان تكون مترابطة بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة باعتماد اجراءات منهجية تتماشى مع الموضوع وأهدافه وسوف يتم في هذا الفصل تناول الجانب الميداني وذلك بتحديد مجالات الدراسة ،المنهج الملائم ، تحديد مجتمع البحث وخصائصه الديمغرافية والوظيفية وتحليل المعطيات وتفسيرها.

1 – التعريف بالميدان :

ا – المجال المكاني للدراسة :

مقر المؤسسة : ولاية وهران نهج العقيد أحمد عبد الرزاق وهران .

لقد تمت هذه الدراسة في "مقر ولاية وهران" ، هي جماعة اقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وقد عرفتها المادة الأولى من قانون 1969 على ان الولاية :

"تعد وحدة ادارية من وحدات الدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة تلعب دور رئيسي في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية"

تشرف ولاية وهران على 09 دوائر و 26 بلدية.

تشتمل الادارة العامة في الولاية تحت سلطة الوالي على مصالح مختلفة نذكر منها :

مصالح الامانة العامة –الديوان –المفتشية العامة –مصالح التنظيم العام والشؤون العامة-
مصالح الادارة المحلية.

ب – المجال الزمني للدراسة:

تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 2019/04/07 إلى غاية 2019/05/30 كانت المدة كافية من اجل اخذ المعلومات و الملاحظات لموضوع الدراسة.

4 - خصائص العينة ومواصفاتها:

قصد اجراء الدراسة و تعميم النتائج على المجتمع الاصلي لقد انحصر مجتمع البحث للدراسة الميدانية في مقر ولاية وهران على عينة تقدر ب 50 موظف موزعين على جميع المصالح الموجودة في الولاية (مصلحة الموظفين – المفتشية العامة – مصلحة التنظيم العام والشؤون العامة). بحيث قمنا باختيار العينة بطريقة مقصودة التي شملت الموظفين المعنيين بالتكوين، ولقد قمنا بتحليل خصائص العينة على شكل جداول توضيحية.

الخصائص الشخصية لعينة الدراسة الأساسية مفصلة في الجداول التالية:

جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	12	24%
أنثى	38	76%
المجموع	50	100%

- نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية عينة البحث هم من جنس الإناث بنسبة 76% أما بالنسبة الذكور فهي بنسبة 24%، وذلك لما تطلبه طبيعة العمل داخل الولاية.

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الفئة العمرية:

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	15	30%
من 31 إلى 40 سنة	28	56%
من 41 إلى 50 سنة	07	14%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول الفئة العمرية بأن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (31-40) سنة بنسبة 56%، وتليهم الفئة التي أعمارهم (أقل من 30 سنة) بنسبة 30%، وأما من ناحية الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين (41-50 سنة) فنسبتهم ضئيلة وهي 14%.

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	07	14%
جامعي	43	86%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي بنسبة 86%، لأن إدارة الولاية تتطلب اليد العاملة المؤهلة بشهادات جامعية لانهم يمثلون إطارات إدارية (رؤساء مصالح-رؤساء مكاتب) ما فئة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي تقدر بنسبة 14%، لديهم شهادات (تقني سامي -سكرتارية -عون حفظ البيانات).

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	40%
من 5 إلى 10 سنوات	26	52%
أكثر من 11 سنة	04	08%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد الذين لهم سنوات خبرة من (5 إلى 10 سنوات) هم أكبر فئة بنسبة 52%، وتليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 40%، أما فئة أكثر من 11 سنة خبرة هي بنسبة 08% ضئيلة جدا.

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات التكوين:

عدد المرات	العينة	النسبة المئوية
مرة واحدة	42	84%
مرتين	06	12%
ثلاثة مرات	01	02%
أربع مرات	01	02%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن الموظفين الذين استفادوا من التكوين لمرة واحدة هم أكبر فئة بنسبة 84%، وهس في مجملها تكوينات خاصة بالموظفين الجدد وتليها فئة الموظفين الذين استفادوا من التكوين مرتين بنسبة 12%، ثم تتبعها فئة الموظفين التي استفادوا ثلاثة مرات وأربع مرات بالتساوي بنسبة 02%، وهم في غالبيتهم من الإداريين أي رؤساء المصالح وكذا الإطارات العليا التي تستفيد حتى من التكوينات الى الخارج ، فهذا يبين أن إدارة الولاية تهتم بتكوين موظفيها.

تحليل الفرضيات واستنتاجها

مدى اعتماد تكوينات متنوعة من حيث المدة و المحتوى الى استفادة الموظفين بطريقة جيدة و ناجعة:

جدول رقم (06) يبين رأي المبحوثين حول ضرورة القيام بالتكوين بدلالة المستوى التعليمي:

المجموع		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	رأي المبحوثين
%98	49	%100	43	%85.71	6	عملية ضرورية
% 02	1		0	% 14.29	1	عملية غير ضرورية
%100	50	%100	43	% 100	7	المجموع

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن أعلى نسبة تمثل 98% من الموظفين الذين يرون أن عملية التكوين تعد ضرورية وضرورة ملحة لا بد من القيام بها وهي مدعمة بنسبة 100% من العاملين ذو المستوى التعليمي الجامعي ونسبة 85.71% من العاملين ذو المستوى التعليمي الثانوي.

في حين نجد نسبة 02% من الموظفين الذين يرون أن عملية التكوين تعد غير ضرورية وهي مدعمة بنسبة 14.29% من العاملين ذو المستوى التعليمي الثانوي.

نستنتج أن أغلبية الموظفين باختلاف مستوياتهم التعليمية يرون أن عملية التكوين ضرورية كونها تجدد معارف العاملين وتؤهلهم أكثر لأداء عملهم بكل فعالية مما تساعدهم على الحصول على امتيازات و تسلق مناصب و مراتب عليا.

الجدول رقم (07) يبين رأي المبحوثين حول المدة المخصصة للتكوين بدلالة الجنس:

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس المدة المخصصة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%16	8	%15.79	06	%67.16	02	المدة غير كافية
%84	42	%84.21	32	%83.33	10	المدة كافية
%100	50	%100	38	%100	12	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن أعلى نسبة تمثل 84% من العاملين الذين يرون أن المدة المخصصة للتكوين تعد كافية لمواكبة كل المستجدات وهي مدعمة بنسبة 84.21% من العاملين الإناث ونسبة 83.33% من العاملين الذكور.

في حين نجد نسبة 16% من العاملين الذين يرون أن المدة المخصصة للتكوين تعد غير كافية وهي مدعمة بنسبة 16.67% من العاملين الذكور ونسبة 15.79% من العاملين الإناث.

نستنتج أن أغلبية العاملين برغم من اختلاف جنسهم يرون أن المدة المخصصة للتكوين تعد كافية لان طبيعة العمل تتطلب ذلك و لا تسمح بتطويل المدة لعدم الوقوع في شغور المناصب و مع ذلك لابد من اعتماد تكوينات كل فترة لان العمل في تطور دائم ومستمر ودائما هناك الجديد لهذا يجب مواكبة التكنولوجيات الجديدة.

جدول رقم 08 يبين رأي المبحوثين حول تلاءم محتوى التكوين مع متطلبات المنصب بدلالة

الخبرة المهنية :

المجموع		من 11 سنة فما فوق		من 5 – 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية محتوى التكوين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%68	34	%100	04	%61.54	16	%70	14	يتلاءم مع متطلبات المنصب
%32	16	%00	00	%38.46	10	%30	06	لا يتلاءم مع متطلبات المنصب
%100	50	%100	4	%100	26	%100	20	المجموع

نلاحظ من خلال جدول رقم 08 أن أعلى نسبة تمثل 68% من العاملين يرون أن محتوى التكوين يتلاءم مع متطلبات المنصب كون المؤسسة تقوم بوضع برامج تكوينية مسطرة مدعمة بنسبة 100% من العاملين ذو خبرة أكثر من 11 سنة ونسبة 70% من العاملين ذو خبرة مهنية أقل من 5 سنوات، ونسبة 61.54% من العاملين ذو خبرة مهنية من 5 سنوات إلى 10 سنوات. في حين نرى أن نسبة 32% من العاملين الذين يرون أن محتوى التكوين لا يتلاءم مع متطلبات المنصب مدعمة بنسبة 38.46% من العاملين ذو خبرة مهنية من 5 سنوات إلى 10 سنوات ونسبة 30% من العاملين ذو خبرة أقل من 5 سنوات.

نستنتج أن معظم العاملين باختلاف خبراتهم المهنية يرون أن محتوى التكوين يتلاءم مع متطلبات المنصب كونها عملية مدروسة ومسطرة بطريقة جيدة وناجعة.

جدول رقم (09) يبين رأى المبحوثين حول معايير التكوين بدلالة السن:

السن معايير التكوين	أقل من 30 سنة	من 31-40 سنة	من 41-50 سنة	المجموع
طلب شخصي	10 66.67 %	09 32.14 %	04 57.14 %	23 46 %
بعد عملية التقييم	01 06.66 %	01 03.57 %	01 14.29 %	03 06 %
اقتراح المسئول المباشر	04 26.67 %	18 64.29 %	02 28.57 %	24 48 %
المجموع	15 100 %	28 100 %	07 100 %	50 100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن أعلى نسبة تمثل 48% من العاملين يعتبرون اقتراح المسئول المباشر هي من معايير التكوين التي على أساسها يتم برمجة التكوين مدعمة بنسبة 64.29% من العاملين ذو السن 31-40 سنة، ونسبة 28.57% من العاملين ذو السن 41-50 سنة، ونسبة 26.67% من العاملين ذو السن أقل من 30 سنة. في حين تليها نسبة تمثل 46% من العاملين يعتبرون الطلب الشخصي معيارا للتكوين مدعمة بنسبة 66.67% من العاملين ذو السن أقل من 30 سنة، ونسبة 57.14% من العاملين ذو السن من 41-50 سنة، ونسبة 32.14% من العاملين ذو السن من 31-40 سنة.

وفي الأخير تليها نسبة ضئيلة تمثل 06% من العاملين يعتبرون عملية التقييم هي معيار من معايير التكوين مدعمة بنسبة 14.29% من العاملين ذو السن من 41-50 سنة، ونسبة 06.66% من العاملين ذو السن أقل من 30 سنة، ونسبة 3.57% من العاملين ذو السن 31-40 سنة.

الفصل الثالث :

دور التكوين في تحسين الأداء في المؤسسة

نستنتج من خلال الجدول رقم 09 أن أداء الموظفين في المؤسسة باختلاف أعمارهم يعتبرون أن معايير التكوين تكون على التوالي اقترح المسئول المباشر في الرتبة الأولى ويليه طلب شخصي ثم في الأخير يأتي معيار عملية التقييم.

الجدول رقم 10 يبين رأي المبحوثين حول هدف التكوين بدلالة المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	الثانوي	الجامعي	المجموع
أهداف التكوين			
تحسين الأداء	5	30	35
إكتساب معلومات	1	8	9
الترقية	1	5	6
المجموع	7	43	50

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 أن أعلى نسبة تمثل 70% من العاملين الذين يرون أن الهدف من التكوين هو تحسين الأداء مدعومة بنسبة 71.42% من العاملين ذو المستوى التعليمي الثانوي، ونسبة 69.77% من العاملين ذو المستوى التعليمي الجامعي.

وتليها نسبة تمثل 18% من العاملين الذين يرون أن الهدف من التكوين هو اكتساب معلومات جديدة مدعومة بنسبة 18.60% من العاملين ذو المستوى الجامعي، ونسبة 14.29% من العاملين ذو المستوى التعليمي الثانوي، في حين أن أقل نسبة تمثل 12% من العاملين يرون أن الهدف من التكوين هو الترقية مدعومة بنسبة 14.29% من العاملين ذو المستوى التعليمي الثانوي، ونسبة 11.63% من العاملين ذو المستوى التعليمي الجامعي.

نستنتج من خلال الجدول رقم 10 أن الهدف الأساسي من التكوين في المؤسسة هو تحسين أداء عمالها وذلك حسب أعلى نسبة من رأي المبحوثين.

الجدول رقم 11 يبين رأي المبحوثين حول نوع التكوين الذي تلقوه بدلالة المستوى التعليمي:

المجموع	جامعي	ثانوي	المستوى التعليمي نوع التكوين
46 92%	41 95.34%	05 71.43%	قصير المدى
03 06%	01 2.33%	02 28.57%	متوسط المدى
01 02%	01 2.33%	00 00%	طويل المدى
50 100%	43 100%	7 100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 11 أن أعلى نسبة تمثل 92% من العاملين قاموا بتكوين قصير المدى مدعمة بنسبة 95.34% من العاملين ذو المستوى التعليمي الجامعي، و نسبة 71% من العاملين ذو المستوى التعليمي الثانوي

ثم تليها نسبة تمثل 06% من العاملين الذين تلقوا تكوين متوسط المدى مدعمة بنسبة 28.57% من العاملين ذو المستوى التعليمي الثانوي، و 2.33% من العاملين ذو المستوى الجامعي.

في حين أن أقل نسبة تمثل 02% من العاملين الذين تلقوا تكوين طويل المدى مدعمة بنسبة 2.33% من العاملين ذو المستوى الجامعي.

نستنتج من خلال الجدول رقم 11 أن المؤسسة تعتمد على التكوين قصير المدى وبشكل كبير كما هو مبين في النسبة وذلك لما يطلبه طبيعة العمل فيها لربح الوقت وباقل تكلفة وعدم الوقوع في حالة شغور المناصب.

*نستنتج من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من طرف العينة أن التكوين يعد من المحاور المسطرة من مصلحة الموارد البشرية الذي تخصص له ميزانية معتبرة بحيث ان الإدارة تركز أساسا على تكوين موظفيها وفق برامج تكوينية متنوعة من حيث المدة والمحتوى سعيا منها لتدارك النقص الذي يعاني منه بعض الموظفين نتيجة قلة المعرفة ،نقص الخبرة او لمواجهة التحولات المحيطة بالتنظيم ،وهذا ما اكدته نتائج العينة على ان الضرورة الملحة لعملية التكوين وتنوع محتواها من حيث المدة والمحتوى حسب متطلبات المنصب تعد من الركائز التي تساعد إدارة الولاية في بلوغ أهدافها و استفادة العاملين في مدة زمنية معينة وبطريقة جيدة وناجعة.

الفصل الثالث : دور التكوين في تحسين الأداء في المؤسسة

مساهمة البرامج التكوينية في تحسين أداء الموظفين مما يؤدي الى رضى العاملين

عن مؤسساتهم و تفعيل عملهم :

الجدول رقم 12 يبين رأي المبحوثين حول تقييم أدائهم بعد القيام بدورات

تكوينية بدلالة المستوى التعليمي:

المجموع	جامعي	ثانوي	المستوى التعليمي تقييم الأداء بعد التكوين
39 78%	32 74.42%	07 100%	تحسن الأداء
11 22%	11 25.58%	00 00%	لم يتحسن الأداء
50 100%	43 100%	7 100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن أعلى نسبة تمثل 78% من العاملين الذين تحسن أدائهم بعد عملية التكوين مدعمة بنسبة 100% من العاملين ذو المستوى التعليمي الثانوي، و نسبة 74.42% من العاملين ذو المستوى التعليمي الجامعي، في حين أن أقل نسبة تمثل 22% من العاملين الذين لم يتحسن أدائهم بعد عملية التكوين مدعمة بنسبة 25.58% من العاملين ذو المستوى التعليمي الجامعي.

نستنتج من خلال الجدول رقم 12 أغلبية العاملين وباختلاف مستواهم التعليمي أنه تحسن أدائهم بعد قيامهم بعملية التكوين وذلك لتنوع محتوى البرامج التكوينية .

الجدول رقم 13 يبين رأي المبحوثين حول الأداء الذي يقدمونه في العمل بدلالة الجنس:

الجنس الأداء المقدم	أنثى	ذكر	المجموع
راضين على الأداء المقدم	29 %76.32	10 %83.33	39 %78
عدم الرضا على الأداء المقدم	09 %23.68	02 %16.67	11 %22
المجموع	38 %100	12 %100	50 %100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 أن أعلى نسبة تمثل 78% من العاملين الذين هم راضين على الأداء الذي يقدمونه داخل العمل مدعمة بنسبة 83.33% من العاملين الذكور، ونسبة 76.32% من العاملين الإناث.

في حين أن أقل نسبة تمثل 22% من العاملين الذين هم غير راضين على الأداء الذي يقدمونه في عملهم مدعمة بنسبة 23.68% من العاملين الإناث، ونسبة 16.67% من العاملين الذكور.

نستنتج من خلال الجدول رقم 13 أن أغلبية العاملين باختلاف جنسهم راضين على الأداء الذي يقدمونه داخل عملهم وذلك من خلال النتائج التي توصلوا إليها والنجاحات التي حققوها في المؤسسة .

الجدول رقم 14 يبين رأي المبحوثين حول اعتبار الأداء ركيزة لاستمرار المؤسسة بدلالة

السن:

السن	أقل من 30 سنة	من 31-40 سنة	من 41-50 سنة	المجموع
ركيزة استمرار المؤسسة	13	26	06	45
تحسين أداء المستخدمين	13	26	06	45
ركيزة لاستمرار المؤسسة	86.67%	92.86%	85.71%	
تحسين الأداء المستخدمين	02	02	01	5
ليس ركيزة لاستمرار المؤسسة	13.33%	07.14%	14.29%	10%
المجموع	15	28	07	50
	100%	100%	100%	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 أن أعلى نسبة تمثل 90% من العاملين الذين يرون أن تحسين أداء المستخدمين يعتبر ركيزة لاستمرار المؤسسة مدعمة بنسبة 92.86% من العاملين ذو السن من 31-40 سنة، ونسبة 86.67% من العاملين ذو السن أقل من 30 سنة، ونسبة 85.71% من العاملين ذو السن من 41-50 سنة.

في حين أقل نسبة تمثل 10% من العاملين يرون أن تحسين أداء المستخدمين ليس ركيزة لاستمرار المؤسسة مدعمة بنسبة 14.29% من العاملين ذو السن من 41-50 سنة، ونسبة 13.33% من العاملين ذو السن أقل من 30 سنة، ونسبة 07.14% من العاملين ذو السن من 31-40 سنة.

نستنتج من خلال الجدول رقم 14 أن أغلبية العاملين باختلاف أعمارهم يرون أن تحسين أداء المستخدمين ركيزة أساسية لاستمرار المؤسسة وذلك لمواكبة التطورات الجديدة والتحولت المحيطة بالتنظيم.

الفصل الثالث : دور التكوين في تحسين الأداء في المؤسسة

الجدول رقم 15 يبين رأي المبحوثين حول المعايير المستخدمة في تقييم الأداء بالمؤسسة بدلالة الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية المعايير المستخدمة في تقييم الأداء	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 11 سنة	المجموع
النتائج	10 50%	23 88.46%	02 50%	35 70%
السلوك	03 15%	01 3.85%	01 25%	5 10%
الشخصية	07 35%	02 7.69%	01 25%	10 20%
المجموع	20 100%	26 100%	04 100%	50 100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 أن أعلى نسبة تمثل 70% من العاملين الذين يعتبرون النتائج من المعايير المستخدمة في تقييم الأداء بالمؤسسة وهي مدعمة بنسبة 88.46% من العاملين ذو خبرة من 5-10 سنوات، ونسبة 50% لكل من العاملين ذو خبرة أقل من 5 سنوات والعاملين ذو خبرة أكثر من 11 سنة.

وتليها نسبة تمثل 20% من العاملين الذين يعتبرون الشخصية من المعايير المستخدمة في تقييم الأداء بالمؤسسة وهي مدعمة بنسبة 35% من العاملين ذو خبرة أقل من 5 سنوات، ونسبة 25% من العاملين ذو خبرة أكثر من 11 سنة، ونسبة 7.69% من ذو خبرة من 5-10 سنوات، وفي حين أن أقل نسبة تمثل 10% من العاملين يعتبرون السلوك من المعايير المستخدمة في تقييم الأداء بالمؤسسة وهي مدعمة بنسبة 25% من العاملين ذو خبرة أكثر من 11 سنة، ونسبة

الفصل الثالث :

دور التكوين في تحسين الأداء في المؤسسة

15% من العاملين ذو خبرة أقل من 5 سنوات، ونسبة 3.85% من العاملين ذو خبرة من 5-10 سنوات.

نستنتج من خلال الجدول رقم 15 أن أغلبية العاملين باختلاف خبرتهم المهنية يعتبرون أن النتائج من أكثر المعايير استخداما في تقييم الأداء بالمؤسسة وذلك لتطور أداء عمالها مع تطور نتائج المؤسسة وتقدمها.

الجدول رقم 16 يبين رأي المبحوثين حول الهدف من تقييم الأداء بدلالة

المستوى التعليمي:

المجموع	جامعي	ثانوي	المستوى التعليمي	الهدف من تقييم الأداء
22 44%	20 46.51%	2 28.57%	الترقية	2
28 56%	23 53.49%	5 71.43%	التكوين	5
50 100%	43 100%	7 100%	المجموع	7

نلاحظ من خلال جدول رقم 16 أن أعلى نسبة تمثل 56% من العاملين الذين يعتبرون أن الهدف من تقييم الأداء هو التكوين مدعمة بنسبة 53.49% من العاملين ذو مستوى تعليمي جامعي، ونسبة 71.43% من العاملين ذو مستوى تعليمي ثانوي.

في حين أن نسبة 44% تمثل العاملين الذين يعتبرون الهدف من تقييم الأداء هو الترقية مدعمة بنسبة 46.51% من العاملين ذو مستوى تعليمي جامعي، ونسبة 28.57% من العاملين ذو مستوى تعليمي ثانوي.

نستنتج من خلال الجدول رقم 16 أن أغلبية العاملين وباختلاف مستواهم التعليمي يعتبرون أن الهدف الأول والأساسي من تقييم الأداء هو التكوين لكي يعرفوا مدى كفاءة ونقائص العاملين من أجل تسطير برنامج تكويني فعال ومتميز.

*نستنتج من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من طرف العينة أن للتكوين دور كبير و ذلك لمساهمة البرامج التكوينية حيث تعمل المؤسسة على تحسين أداء موظفيها بإعداد برنامج تقييمي كل سنة من طرف المسؤول المباشر لأنه ركيزة لاستمرار المؤسسة و تحقيق أهدافها المرجوة من خلال تهيئتهم للقيام بوظائفهم التي يشغلونها و اعدادهم من اجل الترقية و انتقالهم الى وظائف افضل و تسلق مناصب عليا، فموظف او عامل اليوم مطالب بان يكون لديه قدرا من المهارة لمواجهة تحديات العولمة و التكنولوجيا الجديدة و هذا ما يسعى اليه التكوين حيث ان المؤسسة تستفيد من هذا التكوين من خلال تكوين افرادها حيث يوظف هؤلاء الافراد المتكويين المعارف و المهارات المكتسبة من العملية التكوينية اثناء تأديتهم لمهامهم مما ينعكس إيجابا على أداء و خدمة المؤسسة و مردوديتها و بالتالي رضى العاملين عن مؤسستهم و تفعيل عملهم.

*يساهم التكوين في تحسين أداء الموظفين : (الاستنتاج العام)

ان التغييرات التكنولوجية و التحولات التي تشهدها مختلف المؤسسات و النمو السريع لتقنيات التسيير و تداعيات العولمة و من خلال النتائج التي تحصلنا عليها كلها تجعل من التكوين وسيلة لكسب المؤهلات و الكفاءات و خاصة مع التطورات الحاصلة التي تمس كل تنظيمات في مجال المعلوماتية ، الرقمنة،... الخ كل هذا يجعل من الضروري اعداد و تطبيق استراتيجيات و برامج تكوينية حقيقية و متنوعة ، مدروسة و متكاملة من حيث المدة و المحتوى لأنه يساهم بشكل فعال في تحسين الاداء الوظيفي للعمال بحيث يوظف هؤلاء الافراد المتكويين المهارات و المعارف المكتسبة من العملية التكوينية اثناء تأديتهم لمهامهم حيث كل ما كانت نوعية التكوين من حيث المدة و المحتوى تؤدي الى استفادة العاملين بطريقة جيدة و ناجحة و بالتالي موارد بشرية قادرة على تحقيق أهدافها و هذه الأهداف تنعكس بالإيجاب على اداء المؤسسة و المردودية لان بتحسين الأداء الوظيفي و معالجة مشاكلهم الإدارية و تجاوز النقائص ،الضعف و تحقيق الرضا الوظيفي ينعكس إيجابيا على اداءهم لأعمالهم بصفة خاصة و على المؤسسة و متعاليمها بصفة عامة .

خاتمة الفصل:

تطرقنا في هذه الدراسة الى عرض دور التكوين في تحسين اداء الموظفين من حيث ماهية التكوين ، أهميته ،اهدافه ، دوره الإيجابي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة و انطلاقا من النتائج التي تحصلنا عليها و التحقق من فرضيات البحث دلت النتائج ان من خلال عملية تقييم التكوين داخل إدارة الولاية تخضع لمعايير و أساليب و أدوات جاهدة منها لتحد جوانب النقص و الضعف و قلة المعرفة لمواجهة التحولات المحيطة بالتنظيم و ذلك بتحسين اداءهم و كفاءتهم و بالتالي عملية التقييم لها دور في التقدم الذي يشهده هؤلاء العمال بعد اجراءهم لعملية التكوين و نجاح التكوين يظهر من خلال الأثر الذي يحدثه في ميدان العمل.

بالإضافة الى التغير الحاصل في مردودية الخدمة المقدمة و الرفع من الأداء الوظيفي للموظف على احسن وجه و في اقل وقت ممكن و التقليل من الوقوع في الأخطاء و بالتالي التحكم الجيد في المنصب ، و قد دلت النتائج ايضا على ان هناك استفادة من محتوى التكوينات المتنوعة و المدة الزمنية المعتمدة من طرف إدارة الولاية من خلال البرامج التكوينية المسطرة بطريقة جيدة و ناجعة و يظهر ذلك في اسهامات التكوين بالنسبة للموظفين و الإدارة في :

-المساهمة في تحسين اداء الموظفين و تطوير مهاراتهم الفردية.

-المساهمة في تنمية الجانب العقلاي و الثقافي للموظفين.

-المساهمة في تنمية الرضى الوظيفي للعمال .

-المساهمة في تطوير المؤسسة من كل النواحي.

- التقليل من ظاهرة التسيب المهني في العمل.

-المساهمة في الانفتاح على المحيط الخارجي و مواكبة السياسات العامة .

-المساهمة في حل مشاكل العمال .

-كل هذا يحقق الى إتمام المهام الموكلة إليهم و مساهمة الموظفين في انجاز أعمالهم بفعالية و هذا ما تسعى المؤسسة الى تحقيقه من خلال عملية تكوين موظفيها باستخدام معايير موضوعية في التكوين الذي يؤدي الى رضى الموظفين و تفعيل عملهم بشكل فعال و إيجابي.

خاتمة عامة:

من خلال كل ما تم طرحه في الموضوع و ما يخص دور التكوين في تحسين الموظفين يمكن القول ان عملية التكوين تعد عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام به و تخصيص له ميزانية كافية من اجل الاستثمار في هذا العنصر لان تكوين المورد البشري يعد استثمارا على المدى البعيد و لا يمكن الاستغناء عنه فهو عنصر فعال و حساس و هذا ما أكدته النتائج على ان عملية التكوين تعد من اهم النشاطات التي تقوم بها إدارة الولاية لان بقاء الموظفين في وظائفهم بصورة مستمرة و روتينية و اغفال عنهم عملية التكوين يولد مشاكل بحيث يسبب عجز و عدم القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة و بالتالي لا يضمن تحقيق الفعالية المنشودة و لذا تسعى أي منظمة الى اكساب عمالها المعارف و تزويدهم بالمعلومات و خاصة في عصرنا الحالي حيث اصبحت الإدارة نسق مفتوح على مجموعة من المتغيرات و التحديات الخارجية كالتكنولوجيا ... مواكبة العولمة (الرقمنة) و انتهاج نظام عمل ذو أداء متميز من اجل بلوغ الأهداف.

لهذا يعتبر التكوين الوسيلة لبلوغ الأهداف في تنمية القوى العاملة و تحسين أداء الموظفين و انجاز مهامهم بدقة و فعالية و بالأداء المطلوب يؤدي الى ترقية المستوى الثقافي و الاجتماعي و كذا ترقية الخدمة المقدمة لهذا من الضروري في وقتنا الحالي الاهتمام بالعنصر البشري كونه يعتبر راس مال المؤسسة

من خلال الجانب التطبيقي والذي يشمل تحليل الفرضيات و استنتاجها، أكون بذلك قد وصلت إلى الخطوة الأخيرة، بحيث لخصت الدراسة من خلال النتائج التي توصلت إليها بأن التكوين يساهم في تحسين أداء الموظفين و اعتماد تكوينات متنوعة في المحتوى و المدة يؤدي الى استفادة الموظفين من البرامج التكوينية المسطرة بطريقة جيدة و ناجعة مما يؤدي الى رضى الموظفين عن مؤسستهم و تفعيل عملهم و بالتالي يساهم بشكل كبير في عملية

تطوير و تحسين الأداء الوظيفي للوصول الى نتائج و تحقيق اكثر فعالية بذلك سنقدم بعض التوصيات للاستفادة منها في البحوث القادمة.

- الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العمال و ذلك بإعطاء المشاركين الفرصة في اتخاذ القرارات .
- ضرورة اشراك العمال و الاخصائيين في وضع البرامج التكوينية بهدف ضمان النتائج المرجوة .
- ضرورة الاهتمام بموضوع التكوين لدى العامل الجزائري في المنظمات الجزائرية بهدف مواكبة التطور و العصرية .
- الربط بين مختلف الأنظمة من تكوين و تحفيز و تقييم الأداء لبلوغ الأهداف المسطرة
- تشجيع التحفيز لخلق الحيوية و المنافسة بين المتكولين و تحسين مستوى اداءهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1 * أبو السعود أحمد محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأ المعارف، مصر، سنة 2004.
- *2 أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية دار جامعة الإسكندرية مصر – ط5 1999 ص 325-326
- *3 أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، سنة 1997. ص135.
- *4 أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1 دار النهضة العربية – بيروت 2002.
- *5 عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2005 .
- *6 جيمس سي كراج الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر و التوزيع . 2004 .
- *7 نور الدين حاروش – إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى دار الأمة – الجزائر 2011
- *8 توفيق عبد الرحمان – قمة الأداء دار اليرموك الطبعة العاشرة مصر 1988 ص 221 .
- *9 نادر أحمد ابوشيخة –إدارة الموارد البشرية دار الصفاء عمان ط1 سنة 2000-ص 218.

- *10 السلمي علي ، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، د ط ، 1975 ، ص28.
- *11 بن نوار صالح ، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، ط2، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، جامعة قسنطينة، سنة 2010.
- *12 حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعات للنشر الإسكندرية، مصر سنة 2002.
- *13 حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات للنشر الإسكندرية، مصر، سنة 1975.
- *14 ربابعة علي محمد، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2003.
- *15 طاطار أحمد ، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1993.
- *16 عبد الباقي صلاح الدين محمد ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2010.
- *17 عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية الجامعية الأردنية، سنة 2006، ص46.
- *18 مسلم محمد ، مدخل إلى علم النفس العمل ، ط1، دار قرطبة للنشر، الجزائر، سنة 2007.
- *19 ميا علي يونس وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 31، العدد1، سنة 2009.

*20 بوب باورز –التميز في فن ايحال الرسالة التدريبية، ترجمة سعد القحطاني – معهد الإدارة –الرياض 2002

*21 صالح بن نوار فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، ط2، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، جامعة قسنطينة، سنة 2010.ص91

*22 ياسين محجر –الهامي لوكيا تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية العدد السابع جانفي 2012 الجزائر ص 07 .

*23نظمي شحادة -إدارة الموارد البشرية ط1دار الصفاء للنشر و الوزيع عمان سنة 2000ص115

المراجع باللغة الأجنبية

01 - J.Barraux, entreprise et performance globale, évaluation et pilotage, édition economica, 2000. p19 .

02-Sekiou.Blondin.Fabi, Gestion des ressources humaines.2ém édition.debook, université.montreal.2001.p30

الأطروحات:

*1بوزيد العيد –بحتاوي عبد المجيد- أثر التكوين على المسار المهني للعامل سنة 2018جامعة البلدية ص26 .

*2نجماوي عبد العالي – أثر الحوافز على أداءات الأفراد رسالة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية جامعة وهران 2013 ص 50 .

*3محمد محمد كربوسة وخالد بلحوسين –التكوين كوسيلة لتحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس – جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2004.

*4نور الدين مرين "دور التكوين في تحسين اداء الموظفين " دراسة ميدانية بإدارة بلدية الجلفة- 2017- مقال منشور بمجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية

*5احمد بن عيشاوي: "التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة المؤسسة الوطنية وحدة ورقلة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية LIND GAZ الإنتاج و توزيع الغازات الصناعية

*6محمد بوقطوف :التكوين اثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية –مذكرة ماجستير – علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم جامعة عباس لغرور خنشلة 2013- 2014 .

*7 الحربي خالد حمدي ، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003 ، ص51.

*8 العثمان محمد بن عبد الله ، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية، 2003 ص 216.

*9 بن بركة براك الفايدي سالم ، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، سنة 2008.

*10 بن سالم الياس ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006 ص47، 46، 150.

*11 طااطي كمال ، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2003.

*12 عبد الناصر موسى تقييم أداء الأفراد كأساس لرفع الأداء المنظمات مجلة العلوم الإنسانية
جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر العدد السادس جوان 2004

القوانين والأوامر:

- الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة
العمومية، الجريدة الرسمية ، العدد 46 الصادر بتاريخ 16 جويلية 2006.

الملاحق

استمارة

المعلومات الشخصية:

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2 - السن: أقل من 30 سنة من 31 - 40 سنة من 41-50 سنة من 51 سنة فما فوق
- 3 - المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4 - سنوات الخبرة : (أقل من 5 سنوات) (من 5-10 سنوات) (أكثر من 11 سنوات)
- 5- الرتبة أو المنصب:.....

المحور الاول: * اعتماد تكوينات متنوعة من حيث المدة و المحتوى إلى استفادة العاملين بطريقة جيدة أو ناجحة.

- 6 * هل تقوم المؤسسة بوضع برامج تكوينية : نعم لا لماذا...
7 * هل عملية التكوين في نظرك هي ضرورية وملحة : نعم لا لماذا...
8 * هل سبق واستفدت من عملية التكوين داخل المؤسسة: نعم لا كم مرة
9 * هل المدة المخصصة للتكوين كافية: نعم لا لماذا...
10 * هل قمت بدورات تكوينية على نفقتك الخاصة: نعم لا لماذا...
11 * هل عملية التكوين من الركائز التي تساعد المؤسسة في بلوغ أهدافها: نعم لا لماذا.....
12 * ماهو تخصص التكوين الذي تلقيته:.....
13 * هل محتوى التكوين يتلاءم مع متطلبات المنصب: نعم لا كيف.....
14 * ماهي معايير التكوين: طلب شخصي اقتراح المسئول المباشر
بعد عملية التقييم أخرى أذكرها.....
15 * ماهو هدف التكوين: تحسين الأداء اكتساب معلومات وتقنيات جديدة
الترقية أخرى أذكرها.....
16 * ماهو نوع التكوين الذي تلقيته: قصير المدى متوسط المدى طويل المدى

المحور الثاني : * تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء الموظفين مما يؤدي إلى رضا العاملين عن مؤسستهم وتفعيل عملهم .

17 * هل تعمل المؤسسة على تحسين أداء المستخدمين لديها: نعم لا لماذا

18 * هل تحسن أدائك بعد قيامك بدورات تكوينية: نعم لا كيف ..

19 * هل أنت راض عن الأداء الذي تقدمه في عملك: نعم لا لماذا

20 * هل تحسين أداء المستخدمين يحقق أهداف المؤسسة المرجوة: نعم لا كيف ..

21 * هل تتوقف عملية تحسين أداء المستخدمين على التكوين فقط: نعم لا لماذا...

22 * هل يعتبر تحسين أداء المستخدمين ركيزة لاستمرار المؤسسة: نعم لا لماذا...

23 * هل من معوقات تحد من تحسين أداء المستخدمين: نعم لا اذكر...

24 * هل تعدون برنامج لتقييم أداء العاملين: نعم لا لماذا

25 * من المسؤول عن عملية التقييم: الرئيس المباشر مديرو الإدارات

إدارة الموارد البشرية

26 * ماهي الفترة المناسبة للتقييم الرسمي: شهريا كل 3 أشهر

كل 6 أشهر كل سنة مرة

27 * من يحق له الإطلاع على نتائج التقييم: الرؤساء مصلحة الموارد البشرية

28 * ما هو الهدف من تقييم الأداء: الترقية التكوين

أخرى أذكرها.....

29 * ماهي أكثر المعايير استخداما في تقييم الأداء بالمؤسسة: النتائج السلوك

الشخصية

30 * كيف تقيم عملية التكوين في المؤسسة؟ وماذا تقترح لتفعيل عملية التكوين بغرض تحسن ورفع الأداء؟.....

