الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس- المدية-
دائرة العلوم التجارية والتسيير.



مذكرة تخرج ماستر

أثر التكوين في رفع أداء الموظفين في المؤسسات العمومية

من إعداد
- الطالب: براهيمي عبد الرزاق
- الطالب: بن علال شريف

تحت إشراف
الأستاذ: د معوشي عماد

السنة الدراسية 2020-2021


وقل اعملوا
فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون

تشكرات

سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم.

اللهم أخرجنا من ظلمات الوهم و أكرمنا بنور الفهم و افتح علينا معرفة العلم

و يسر أخلاقنا بالحلم.

قال العماد الأصفهاني: "إني رأيت أنه لا يكتب أحد كتابا في يومه إلا قال في غده:

لو غُيِّر هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر،

وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر"

وعليه فما نحن إلا مجتهدين، فإن أخفقنا فلنا حسنة المحاولة وإن أفلحنا فلنا حسنتان،

فحمدا لله على نعمه وما التوفيق إلا من عند الله.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لأستاذنا الفاضل **الدكتور: معوشي عماد**

الذي ساعدنا في إنجاز هذا العمل كما نشكره على المعلومات القيمة التي أمدنا بها

و صبره معنا،و كل من كان له الفضل في غرس حب العلم فينا.

وإلى كل من لم يبخل بمساعدتنا و توجيهنا.

إهداءات

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما

إلى الوالدين العزيزين أدامهما الله لنا

إلى العائلة الصغيرة حفظها الله

إلى الإخوة والأخوات

إلى كل الأصدقاء

إلى جميع أساتذة متربصي دورة 2019-2020

إلى رفقاء الدراسة في هذه الدورة

إلى كل من سقط من قلمنا سهوا

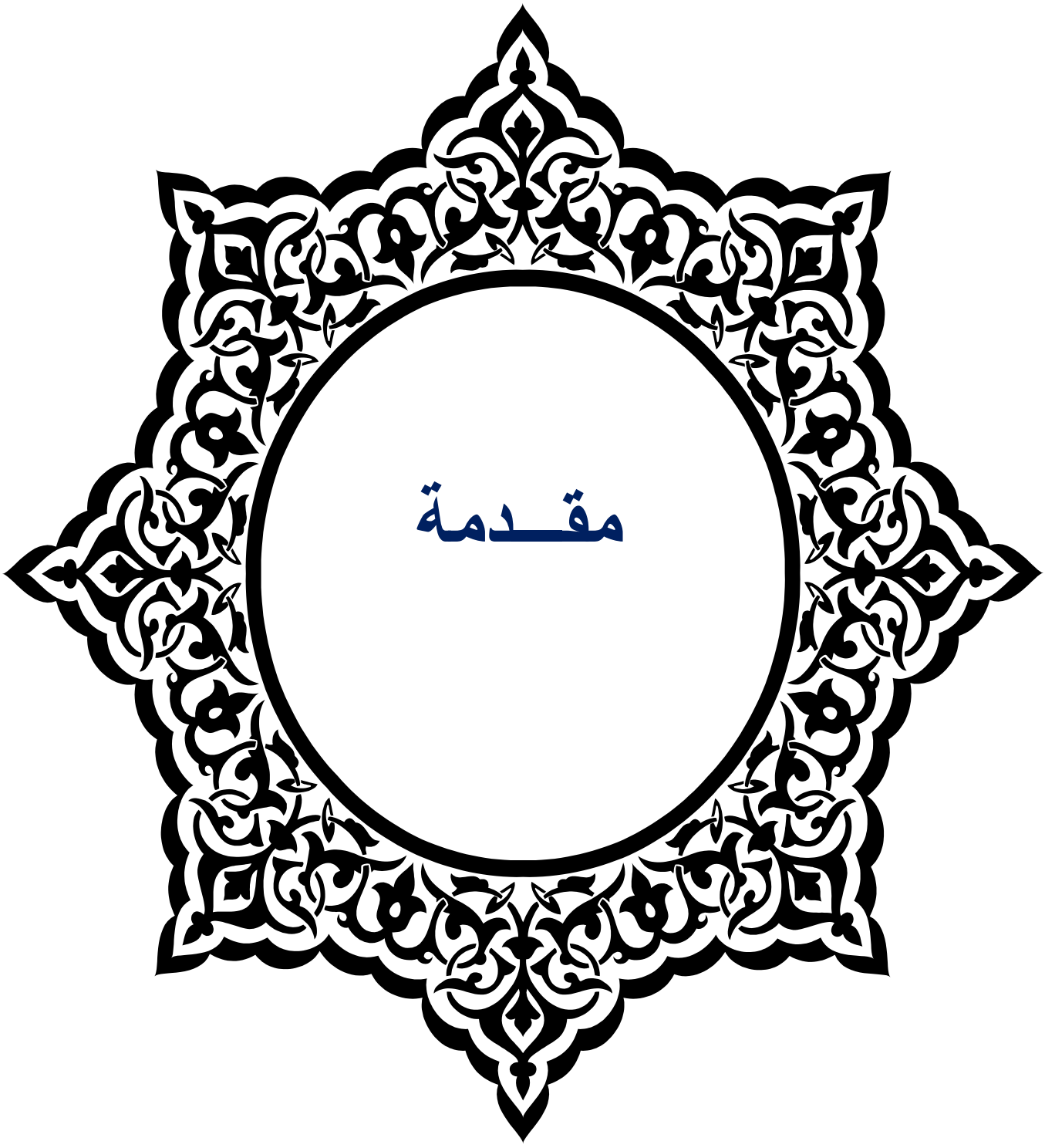
نهدي هذا العمل


الفهرس

الرقم	المحتوى	الصفحة
.1	تشكر	
.2	إهداء	
.3	مقدمة	أ-د
.4	الفصل الاول: الإطار النظري للتكوين.	
.5	.تمهيد	01
.6	المبحث الأول: ماهية التكوين وأساسياته	02
.7	المطلب الاول : مفهوم التكوين.	02
.8	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين	04
.9	الفرع الأول: اهمية التكوين	04
.10	الفرع الثاني: أهداف التكوين	05
.11	المطلب الثالث: انواع ومبادئ التكوين	06
.12	الفرع الأول: أنواع التكوين	06
.13	الفرع الثاني: مبادئ التكوين	09
.14	المبحثالثاني :محتويات وأساليب التكوين	11
.15	المطلب الاول: محتويات التكوين	11
.16	المطلب الثاني: طرق التكوين.	13
.17	المطلب الثالث: أساليب التكوين	15

.18	المبحث الثالث: برامج والأسس التطبيقية لعملية التكوين.	17
.19	المطلب الأول: برامج التكوين.	17
.20	المطلب الثاني: تصميم العملية التكوينية.	18
.21	المطلب الثالث: مشاكل التكوين.	21
.22	خلاصةالفصل	23
.23	الفصل الثاني:الأداء وعلاقته بالتكوين.	
.24	تمهيد	25
.25	المبحث الأول: ماهية الأداء	26
.26	. المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته.	26
.27	الفرع الاول: مفهوم الأداء	26
.28	الفرع الثاني: مكونات الأداء	26
.29	المطلب الثاني: أنواع الأداء وأهدافه.	27
.30	الفرع الاول: انواع الأداء	27
.31	الفرع الثاني: أهداف الأداء	28
.32	المطلب الثالث: محددات الأداء.	29
.33	المبحث الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي ومشاكله.	30
.34	المطلب الأول: الطرق التقلدية في تقييم الأداء الوظيفي.	30
.35	المطلب الثاني: الطرق الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي.	32
.36	المطلب الثالث: العوامل والمشكلات المؤثرة في الأداء.	34

.37	الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الأداء	34
.38	الفرع الثاني:مشاكل المؤثرة في الأداء	
.39	المبحثالثالث: علاقة التكوين في رفع الأداء.	36
.40	المطلب الأول: دور التكوين في تحسين عملية الأداء الوظيفي .	36
.41	المطلب الثاني: علاقة التكوين على الأداء الوظيفي.	38
.42	المطلب الثالث: أثر التكوين في رفع الأداء الوظيفي.	40
.43	خلاصةالفصل	42
.44	خـــاتـــمـــة	44
.45	قائمة المراجع	46
.46	الفهرس	


مقـــدمة

مقدمة:

أ توطئة:

تعدتنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجيةالحاصلة في العالم، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات، حيث يعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، بإعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقسور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحاضرموضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من إرتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الإهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، ومن ثمة فالهدف من التكوين هو تزويد المتكونين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم وإتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

وعليه فنجاح أي مؤسسة متوقف على مدى تأهيل وكفاءة الموارد البشرية المتاحة وللوصول إلى أداء فعال مرتفع يجب العمل على تفصيل طاقات هذه الموارد لأنه يعتبر الضمان الوحيد لتحقيق أهداف المؤسسة لأن إستعمالها لهذا المورد بشكل أمثل يسمح لها بالبقاءلا يصنف في قاموسها مصطلح الأداء المتدني.

وعليه نجد بعض المؤسسات تولي إهتماما بالغا بعناصر تحسن ورفع الأداء ، وتقوم بوضع برامج تكوينية خاصة بها وتخصص إعتمادات مالية لتنفيذها حتى يتسنى لها الحصول على الموظفين لهم الصفات الإيجابية المرجوة وذوي مهارات عالية وتحقيق الأهداف المخطط لها.

ب-الإشكالية:

من خلال ما سبق يمكننا طرح إشكالية بحثنا على النحو التالي:

- إلى أي مدى يمكن للتكوين الرفع من أداء الموظفين في المؤسسات العمومية.

ج- الأسئلة الفرعية:

1- ماهو دور التكوين في رفع أداء الموظفين؟
2- ما الهدف من التكوين في المؤسسات العمومية؟
3- ما المقصود من رفع أداء الموظفين؟

4- كيف يمكن تقييم ذلك الأداء.

د- الفرضيات:

1- التكوين خطوة تستهدف إحداث تغيير في المعارف والمهارات في الموارد البشرية.

2- عملية رفع الأداء طريقة منظمة وشاملة تعمل على مقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب فيه.

3- يتم تقييم هذا الأداء من خلال عدة معايير.

هـ- أهداف الدراسة: إن الأهداف التي نريد تحقيقها من خلال بحثنا هذا تتمثل في:

1- التعريف بالتكوين بمختلف أنواعه في المؤسسات العمومية.

2- معرفة دور التكوين ومدى مساهمة في رفع الأداء الوظيفي.

3- إظهار المكانة الحقيقية لتكوين التي إستطاعإحتلالها.

و- أهمية الدراسة:

1- تكمن أهمية البحث في التركيز على وظيفة التكوين ودوره في رفع مستوى الأداءبالنسبة للعمال في المؤسسات العمومية.

2- تبرز أهمية هذا البحث كونها تكشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات والمتمثلين في التكوين ورفع الأداء للعاملين.

هـ- أسباب إختار الموضوع:

مشكل موضوع التكوين ودوره في تحسيبن أداء العاملين واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث لما له من تأثير على كفاءة العاملين وأدائهموقد تم إختيار الموضوع للدارسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات:

- الإهتمام الشخصي بموضوع التكوين أكثر من غيره من المواضيع الأخرى والرغبة في الإطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسيات المنظمات؛
- إبراز مدى تأثير التكوين عى الأداء؛
- طبيعة الإختصاص والمتمثل في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، خاصة وأن العملية التكوين خاصة وإن العملية التكوينية تعد من بين أهم موضوعات هذا التخصص؛
- الأهمية المتزايدة لوظائف إدارة الموارد البشرية وخصوصا تقسييم وتحسين الأداء

و- صعوبات الدراسة:

من البديهي أن يواجه الباحث صعوبات في سعيه للإتمام مشروعه، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا:

- قلة المراجع في موضوع التكوين وجود إختلاف في إستعمالالمصطلحات بين باحثي المشرق العربي والمغرب العربي مثل التكوين والتدريب؛
- غلق الكليي الجامعية بسبب تفشي جائحة كوفيد 19؛
- عدم إجراء الدراسة الميدانية التي كانت مقررة كفصل ثالث بسبب التقليص الوظيفي الراجع للإجتاطات الأمنية المتخذة بسبب إنتشار وباء كورونا.

د- هيكل البحث:

من أجل التحكم في بحثنا هذا قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين يتم من خلالهما تناول موضوع الدراسة بشكل من التفصيل وكان ذلك على النحو التالي:

- ✓ **الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين.**

بحيث نتطرق فيه إلى ثلاث مباحث.

المبحث الاول :ماهية التكوين وأساسياته.

المبحث الثاني: مكونات وأساليب التكوين.

المبحث الثالث:برامج والأسس التطبيقية لعملية التكوين.

- ✓ **الفصل الثاني: الأداء وعلاقة التكوين.**

بحيث نتطرق فيه إلى ثلاث مباحث.

المبحث الاول :ماهيةالأداء.

المبحث الثاني: طرق تقسيم الأداء الوظيفي ومشاكله.

المبحث الثالث:علاقة التكوين في رفع الأداء الوظيفي.

خاتمة: وفي الأخير تم إختتام هذا البحث بخاتمة عامة تضمنت

المنهج المتبع:

الإثبات لإختيارالفرصيات والإجابة عن الإشكالية المطروحة، إعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي الذي يقوم بتناول الإطار النظري للدراسة للربط بين التكوين والأداء.


الفصل الأول:
الإطار النظري
للتكوين

تمهيد:

تعتبر عملية إكتساب المهارت والخبرات وتنميتها عملية أساسية في رفع وزيادة الرخاءالإقتصادي للمجتمع، كما أكدت الدراسات أن درجة تنافس المؤسسات تتحدد بمستوى مهارات وخبرات العناصر البشرية وذاك عن طريق وضع سياسات وطرق وبرامج تكوينية لمهامهم الممارسة التي تقوم على أساس علمي وزيادة في مهارتهم المتخصصة.

ومن خلال ذلك يمكن أن نقول أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد مباشرة على قدرة الموظفيين وكفاءتهم وهذ لايتم إلا عن طريق التكوين الذي يكون من أحد الوسائل للمؤسسة لتطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية والسلوكية للأفراد الذي يمهد المسيرة نحو نجاحها وإزدهارها ورقيها.

وسنتطرق لذلك من خلال ثلاث مباحث نعرض فيها مختلف الجوانب المتعلقة بالتكوين حيث نتناول في:

* **المبحث الاول: ماهية التكوين وأساسياته.**
* **والمبحث الثاني: مكونات وأساليب التكوين.**
* **والمبحث الثالث: برامج والأسس التطبيقية لعملية التكوين.**

المبحث الأول: ماهية التكوين وأساسياته.

تهتم المنظمة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل إستثمار في المورد البشري قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، وعليه نحدد مفهوم التكوين اهميته واهدافه وكذا أنواعه والمبادئه.

المطلب الأول: مفهوم التكوين.

إعترف العديد من الإقتصاديينأن جلب المرونة اللازمة للتكيف السريع مع المحيط الدائم والمتغيير يؤدي بجل المؤسسات على وضع سياسات معينة لتطوير مواردها البشرية، وهذه السياسات لا تتواجد بدون نشاط تكويني، إذ يعتبر التكويننشاطا عاديا تختص به مصلحة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

مفهوم التكوين.

يمكننا إعتبار التكوين في الوقت الراهن أداة هامة وفعالة في تسيير الموارد البشرية، وخدمة إحتياجات المنظومة الإدارية من خلال أهداف التنظيمية العلمية التي تجهل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم ومهاراتهم.

تعريف التكوين:

تختلف تعاريف التكوين بإختلافبإختلاف المعالم التي تنطلق منها مايلي:

التكوين عملية شاملة ومعقدة تتنازل جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع هيئة من الحصول على وظيفة معينة بإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعو العمل في الإدارة العامة.[1]

وعرف كذلك بأنه تنمية منتظمة، وتحسين للإتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المتطلبة في مواقف العمل المختلفة من أجل قيام العمال بمهامهم المهنية أحسن قيام في أقل وقت ممكن بطرق مربحة.[2]

ويعرفه أحمد عادل راشد على النحو التالي التكوينم يقصد به العمل على زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم بغرض رفع مستوى قيامهم بمهامهم ووضائفهم الخالية ، وكذلك بغرض إكتساب على التوالي أكبر أي أنه عبارة عن تزويد الفرد بالمعلومات والخبرات و المهارات والسلوك الذي يجعله صالحا لأداء عمل معين بكفاءة عالية أو صالحا لتولي منصب قيادي أعلى.[3]

---

[1] عدنان اسكندر، تدريب الموظف،منشورات كويدرات، لبنان بيروت 1973 ،ص 25.

[2] بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري،دار العرب للطباعة، دار العرب للطباعة، الجزائر 1998، ص 159.

[3] أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1981،ص 181.

كما يعرف بأنه حق لكل العمال ويخصأكثر أجورهم وترقيتهم إجتماعيا فهو قبل كل شيء وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني.[1]

ويعرف أيضا على أنه سياسة التأقلم مع التغيير فبمجرد إدخالتكنولوجيا وتقنية جديدة لابد من إعادة النظر في مؤهلات المستخدمين ولايكون ذلك إلا عن طريق التكوين.[2]

ويرى البعض أنه عملية تعديل إيجابي ذو إتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفة، وذلك لأكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد وتحصيل المعلومات التي تنقصه والإتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته من الأداء وزيادة الإنتاجية.[3]

كما أن التكوين هو عملية تعلم وتعليم تساعد على إتقان مهنة والتوافق مع ظروف عمله.[4]

من كل هذه التعريفات نستنتج أن هذه الأخيرة تنطلق، وترتكز على فكرة أساسها أن تكون نشاط منظم مبني على أسيس عملية والخالصة لإكتساب وزيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد والعمال، وتعميق معرفتهم بأهداف المؤسسة وتوجيه سلوكهم بإتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها.

[1] Andree petit lanrantbaling jean jouis belgeron, gestion des tessourreslaumaines une approche et intégee 3 one zdit paris 1984 p14.

[2] صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد الجامعة المفتوحة، ليبيا، طرابلس، 1994 ص 230.

[3] محمد جمال يرعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية،دار الجامعة العربية ، مصر القاهرة الطبعة الأولى 1973 ص 42.

[4] كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي دار الكتب العلمية، لبنان بيروت، الطبعة الأولى، 1886، ص42.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين.

الفرع الأول: أهمية التكوين.

للتكوين أهمية كبيرة خاصة في ظل التغييرات الإقتصاديةوالإجتماعية والتكنولوجية وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

1- بالنسبة للفرد:

تتجلى أهمية التكوين بالنسبة للفرد فيما يلي:[1]

- ✓ أكتساب الفرد الصفات التي تأهله لشغل منصبجديد؛
- ✓ إكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الإرتقاء وتحمل مسؤولية أكبر؛
- ✓ زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم نتيجة إكتسابهم قدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم ومن ثم إحداث تغيير في سلوكهم المهني داخل الإدارة أو المؤسسة العمومية؛
- ✓ توليد سلوك أفضل وتطوير العلاقات الإنسانية؛
- ✓ تنمية المعارف والمهارات؛ إكتساب القدرة على التحليل، وحلالمشاكل إن وجدت في بيئته؛
- ✓ تحسين مستوى الأداء؛
- ✓ الإحساس بالتحقيق الذات؛
- ✓ التحفيز و الترقية.

2- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسس:

إن المستفيد الأكبر من التكوين للموظفين هي الإدارة في حد ذاتها، وتتجلي هذه الإستفادة فيما يلي:

- ✓ تنمية كفاءات ومهارات الموظفين تزيد في تطوير قدراتهم الإنتاجية، مما ينعكس إيجابا على أدائهم ؛
- ✓ وجود موظفين قابلين لتحمل الوظائف القيادية على جميع المستويات،
- ✓ الإعتماد على التأهيل الحقيقي للموظف في مواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الداخلي أو الخارجي؛
- ✓ إحداث تغيرات إيجابية في أداء الأعمال في وقت وجيز؛
- ✓ للموظف المتكون إمكانية مواجهة التغيرات التي تحدث في محيطه، وله القدرة على مواكبة التطور العلميو التكنولوجي.

[1] عمرو غانم، على الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية، بيروت، 1884، ص607.

كما يستمد التكوين أهميته بالنسبة للإدارة مما يلي:[1]

- إن الأعوان العموميين الجدد الملتحقون بالوظيفة أول مرة يحتاجون إلى تهيئة ميدانية للقيام بأبعاد الوظيفة يشغلونها، وبالتالي فالمطلوب من المسؤول المباشر التعريف بهذا المنصب وكذا التكوين عليه؛
- زيادة الإستقرار والمرونة في أعمال الإدارة، فالإستقرار هو قدرة المسير على فقدان بعض موظفيه، ومع ذلك يستمر في ممارسة نشاطه بكفاءة خاصة، وهذا يتطلب وجود عدد من الأفراد سبق تكوينهم مما يسهل إجراء عملية الإستبدال؛
- يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التكوين الذي يمارسه، فإكتسابه المزيد من المعرفة والمهارة سيكون نافعا أكثر للإدارة، بالإضافة إلا أن معرفة الفرد لكيفية أداء عمله وإجادته، وإتقانه تعتبر ميزة نفسية وسيكولوجية في حد ذاتها، يجب أن تساهم في زيادة الإهتمام بالعمل، وتخفيض معدل الغياب وترك العمل.

الفرع الثاني: أهداف التكوين.

إن الهدف من التكوينهو سد حاجيات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة وهذا بإستخدام الأفراد للموارد المتاحة بشكل إقتصادي دون إسراف، فأعظم أهمية لتكوين تمكن في كسب معلومات تقنية ومفاهيم قاعدية مهنمة قد تكون قانونية، تقنية، إدارية مع تحسين الأداء لكي يكون المتكون على علاقة بالمنصب الموجه له، ويمكن تلخيص أهمية التكوين فيما يلي:[2]

- ضمان التنسيق بين قدرات ومعارف الأفراد؛
- تكيف المستخدمين مع المهام المحدودة والتغير في الوظائف؛
- المحافظة على درجة من القدرات الأساسية لتقدم التنظيم؛
- تحسين مكانة المستخدمين الجدد للإستعمال الأحسن للمعدات والأدوات؛
- تشجيع فاعلية المستخدمين الجدد للإستعمال الأحسن للمعدات والأدوات؛

[1] عمرو غانم، على الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال ، مرجع سابق، ص608.

[2] أحمد الخطيب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص125.

- تخفيض الحوادث والغيابات عن العمل؛
- المساهمة في إعداد برامج التنمية وسياسة الموارد البشرية؛
- الرفع من التقرير الذاتي لكل عامل؛
- المساهمة في تطوير الوقاية أو حماية المستخدمين من الأنظمة الجديدة؛
- تحسين الألفاظ اللغوية والقضاء على القلق أثناء تقديم البحوث المهنية؛
- التكيف متطلبات المحيط المتغييربإستمرار؛
- تشجيع العلاقات بين المستخدمين مع تحليل للأوضاع التنظيمية؛
- خلق الإحساس بالإنتماء لدى العمال داخل المنظم؛
- يسهل للإدارة بتحضير العمال الأكثر كفاءة لترقيتهم؛
- المساعدة على إدماج أحسن العمال في المكان المناسب؛
- مساعدة المنقطعين عن العمل على الإندماج السريع في الأنظمة الجديدة؛
- توضيح شبكة العلاقات والإتصلات مع تسهيل حركة تنقل المعلومات وتطوير نوعيتها؛

المطلب الثالث: أنواع ومبادئ التكوين.

الفرع الأول: أنواع التكوين.

أولا: التكوين حسب التوظيف.

التوجيه العامل الجديد: يحتاج العامل الجديد إلى مجموعة من معلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها العمل الجديد في الأيام والأسابيع الأولى إلى الترحيب بالقادمين الجدد وخلق إتجاهات نفسية طيبة وتكوينهم على كيفية أداءمهامهم عن طريق المحاضرات والمقابلات مع المشرفين المباشرين.

1- **التكوين أثناء العمل:** ترغب بعض المنظماتأحيانا بتقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين حينئذ تشجع وتسعى لمنظمات إلى أن يقوم المشرفون على هذا النوع من التكوين أنه ليس هناك ضمان على أنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يقتدى به.[1]

2- **التكوين لتجديد المعرفة والمهارة:** حينما نتقادم معارف ومهرات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا والأنظمة الجديدة، يلزم الأمر تقيدم التكوين المناسب لذلك و على سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكومبيوتر في أعمال المشتريات الحسابات، ويحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف مهاارت جديدة والمواظبةو على إستخدام الأنظمة تمكنهم من أداء العمل بإستخدام الأنظمة الحديثة.

3- **التكوين بغرض الترقية والتحويل:** ويعني أن يكون هناك إحتمال كبير لإختلاف المهارات للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى إو يحول إليها وهذا الإختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

4- **التكوين لتهيئة المعاش:** يتم تهيئة المعاش العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، وبدلا من أن يشعر الفرد فجأة بأنه تم ركنه عل الرف بالخروج على المعاش، يتم تدريبه عل البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للإستمتاع بالحياة والبحث عن إهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوطات والتوتر الخاصة بالخروج على المعاش.

ثانيا: التكوين حسب نوع الوظائف.

1- **التكوين المهني الفني:**يتم هذا النوع من التكوين بالمهارات اليدوية والميكانيكية للأعمال الفنية و المهنية وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التكوين المهني والغني وفيه يقوم بعض الشركات أو الشهادات الفنية وغالبا تتعهد المنظمة بتوظيفهم حال نجاحهم.

2- **التكوين التخصصي:**ويوجه هذا النوع من التكوين لتوالي منصب عمومي لأول مرة، أو للإلتحاق بسلك عال، أو برتبة عليا بالنسبة للأفراد الموجودين في وضعية الخدمة، كذلك للتحضير لمسابقات والإمتحانات المهنية.[2]

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص323- 325.

[2] أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص326.

3- **تحسين المستوى:** يتمثل في تحسين المعارف والقدرات والكفاءة الأساسية للموظفين بعد أن أصابها ضعف وهذا بإثرائها وتعميقها وضبطها.

4- **تجديد المعلومات (الرسكلة):** ويقصد بها التكيف مع الوظيفة الجديدة، نظرا إلى تطور الوسائل والتقنيات أو المتغييرات العامة في تنظيم المصلحة وعملها ومهامها.[1]

5- **التكوين الإداري:** ويتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا الوسطى والعليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز والتنسيق والإتصال.

ثالثا: التكوينحسبالمكان.

1- **التكوين داخل المنظمة:** قد ترغب وتفضل بعض المنظمات عقد برامجها داخل محيطها سواء بمكونين من الداخل أوخارج المنظمة، وبالتالي يكون لها تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميمها ثم الإشراف على تنفيذها.

2- **التكوين خارج المنظمة:** تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أوجزء من نشاطها التكويني خارجها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارجها ويمكن الإستعانة في التكوين الخارجي، أما بمنظمات خاصة كمعاهد متخصصة في التكوين المدرسي أو مراكز الإدارية متخصصة ويكون ذلك في غير أوقات العمل الرسمية وعادة ما يعني خلال فترة التكوين من الدوام وينقسم التكوين خارج المنظمة إلى:

أ- منظمات تكوين خاصة: تسعالمنظمة إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو منظمات تكوين خاصة بعد أن تطمئن على جدية التكوين فيها وأن تقوم بتقسيم مقل هذه المكاتب والمنظمات الخاصة.

ب- برامج حكومية: تقوم الحكومات بدعم التكوين وذلك من خلال منظمات الخدمات المدنية في الدولة أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، وهي برامج ترتكز على رفع المهارات والمعارف في المجالات التي تهتم بها الحكومة.[2]

[1] المرسوم التنفيذي رقم96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم العدد 16.
[2] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص327-328.

الفرع الثاني: مبادئ التكوين.

إن ممارسة أي نشاط تكويني ولنجاح وفعالية التكوين لابد من مراعاة عدة مبادئ ونلخصها فيما يلي:[1]

- التكوين جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها؛
- التكوين وسيلة أساسية تتكامل مع الوظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة.
- التكوين عملة شاملة؛
- التكوين عملية مستمرة؛
- التكوين عملية مخططة من عمليات فرعية مترابطة؛
- التكوين يجب أن يكون ذا معنى للمشاركين؛
- التكوين يجب أن يسند إلى نظريات العلم السلوكية؛
- التكوين يجب أن يكون متجددا دوما؛
- التكوين يجب أن يتكامل مع الإستشارات الإدارية والبحث الإداريةأو بصفة أخرى نلخصها فيما يلي:

1- الإستمرارية:

ليس التكوين أمرا كماليا تلجأ إليها الإدارة أو تتخلى عنه بإختيارها وإنما هو نشاط ضروري فبعد إختيارالفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عليه الإعداد والتهيئة حيث تهدف عملية الإعداد إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه ولايمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية بمفردها بتخطيط وتنفيذ برامج إعداد الأفراد وتهيئتهم للعمل الجديد ولكنها مسؤولية مشتركة ومجهود تعاوني بين إدارة الموارد البشرية وكذلك الإدارات الأخرى بالمؤسسة.

إذن فمبدأ الإستمرارية يتحقق بتكوين الفردفي بداية حياته الوظيفية الإستمرارية في تكوينه خطوة بخطوة قصد تطوير وتنمية ما يتماشى ومتطلبات سوق العمل الجديد.[2]

[1] عبد الهادي إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2008 ص309.

[2] صلاح عبد القادر، عبد الغفار حنيفي، إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث للنشر، مصر1978، ص35.

2- التكامل:

التكوين ليس نشاطا عشوائيا أي أن هناك ترابط وتكامل في العمل التكويني ويكمن هذا التكامل في:[1]

- التكامل والتجانس والتفاعل الإجابيوالمقصود هنا الأفراد المطلوب تكوينهم والمعارف والمعلومات المرادإكتسابها لهم وكذلك القائمين بهذا العمل التكويني والمشكلات التي تعتريها المنظمة؛
- التكامل في الأنشطةمن حيث توصيف وتحليل العمليات والإجراءات وسلوك الأفراد وتحديد الإحتياجات التكوينية وتصميم برامجها وتنفيذها ومتابعة تقييم العملية التكوينية.
- التكامل في نتائج التكوين

3- التدرج:

حيث يبدأ التكوين في علاجه الموضوعات البسيطة ثم ينتقل إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتييصل إلى المشكلات الأكثر تعقيدا.[2]

4- التغير والتجدد:

أي أن التكوين يتعامل مع تغييرات عديدة في داخل وخارج المنظمات ولهذا يتصف بالتغير وتجدد فالإنسان الذي يتلقى التكوين هو عرضة للتغير في عادته وسلوكه ومهاراته ولذلك فإدارة التكوين مسؤولة عن تحديد وتطوير التكوين من خلال التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية وأساليب التكوين المستخدمة.

5- تكوين عملية إدارية وفنية:

وذلك بإعتباره عملا إداريا ينبغي أم تتوفر له مقومات العمل الإداري الكفء منها.[3]

- وضوح الأهداف والسياسات وتناسقها وواقعها؛
- توازن الخطط والبرامج؛
- توفر الموارد المادية والبشرية مع الرقابة والتوجه المستمرين؛

كما أن التكوين يحتاج إلى عمل فني يتمثل في:

- الخبرة المتخصصة في كيفيه تحديد الإحتياجات التكوينية من اختيار أساليب وإنتاج المساعدة التكوينية؛

[1] صلاح عبد القادر، عبد الغفار حنيفا، مرجع سبق ذكره، ص127.

[2] السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية، الدار الجامعية، مصر2001، ص13.

[3] على سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الدار الجامعية، مصر2001، ص13.

➢ وكذلك الخبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ومتابعة وتقييم فعالية التكوين.

6- الواقعية:

يقصد بالواقعية أن يلي التكوين الإحتياجات الفعلية له وأن تتناسب العملية التكوينية مع المستويات المحددة لهذه العملية.[1]

المبحث الثاني: محتويات وأساليب التكوين.

إن أهم السبل الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى التصور الواضح للتكوين ومن ثما التخطيط له وتنفيذه ومراقبته على أساس عملية جديدة هي إنتهاج نظام تكويني وفق دراسات علمية حديثة وسليمة ومن أجل هذا كله لابد أن نتبع بعض الطرق والأساليب وكذ إختيار الزمان والمكان المناسبين لذلك مع تحديد ميزانية لتلك العملية.

المطلب الأول: محتويات التكوين

تحدد نظرية النظم محتوى التكوين وتقسمه إلى

أولا: المدخلات

أ- **مدخلات بشرية:**

وتتمثل في الافراد الذين هم في حالة خدمة وتحدد لهم برانامج تكوين معين بهدف إفراء معلوماتهم أوحقل ماهمهم أو تعديل أنماط سلوكهم من جهة ولأشخاص المتمثلين في المؤطرين والمكونيين من جهة ثانية .

ب- **مدخلات غير بشرية:**

وتتمثل في المدخلات المالية والعادية كالأموال والمعدلات والتجهيزات والمباني وغيرها من مستلزمات التي ترفع في خدمة برامج التكوين .

ت- **المعلومات والطرق والأساليب:**

وتتمثل في الأفكار والمخططات التي يطرحها المكلفين بإعداد مخططات التكوين من جهة والمكونين و والأساليب والطرق المتبعة من جهة أخرى، كما تشمل أيظا معلومات خاصة بالمنظمة كهيكلها التنظيمي

[1] السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص14.

وأوضاعها العادية ومشاكلها وكذا معلومات عن البيئة السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية المحيطة بالتكوين.

ثانيا:العمليات :

تشمل عمليات التكوين على عدد من الوظائف أهمها:

- تحديد الإحتياجات التكوينية وحصرها.
- وضع الأهداف بالشكل الملائم للتعامل مع الإحتياجات التكوينية .
- تصميم البرامج التكوينية .
- تنفيذ هذا البرنامج.

ثالثا: المخرجات

وتتمثل هذه المخرجات في:

أ- **مخرجات بشرية:**

وتتمثل في الأشخاص الذين حصلوا على معارف وخبرات وقدرات جديدة تتفق مع متطلبات الأعمال، التي يقوم بها في المنظماتهم للإستلام أعمال تتطلب كفاءة أكبر.

ب- **مخرجات مادية:**

وهي متلازمة مع المخرجات البشرية وأهمها ارتفاع العائد الإيجابي للمنظمة نتيجة لتطوير الأفراد وتحسين سلوكهم الإنتاجي أو الخدماتي[1]

ت- **مخرجات أخرى:**

وتتمثل في تحسين جو العمل وإرتفاع سمعة المنضمة او المؤسسة وازدياد الولاء للعاملين بها

ث- **التغذية الرجعية:**

وهي المعلومات المرتدة على القيمة الحقيقية للمخرجات النظم المقارنة بها خطط له وتحديد صدى الإنحراف وأسبابه مما يساعد على تصحيح النظام وظبطه كما لوحظ أنه هناك إنحرافا بين الأهداف والنتائج الموجودة.

[1] السيد كمال نور الله إدارة الموارد البشرية ،سوريا ، دمشق ،دار طلاس، الطبعة الأولى1992 ،ص 143-144 .

المطلب الثاني: طرق التكوين.

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في التكوين وتنمية العاملين على كافة المستويات وسنوجز أهمها في ما يلي:[1]

1/- طريقة تحليلا لإدارة: ويقصد بها الحصر والتحليل المنظم للأفراد الإدارة في المؤسسة من إداريين ومشرفين وفنيين، بما في ذلك من دراسة لقدراتهم الكافية وإحتياجاتهم التكوينية والشخصية، كما أنها تتضمن دراسة وافية لجميع الوظائف في المؤسسة ، بحيث يمكن في النهاية التوفيق بين الفرد والوظيفة.

2/- طريقة الخبرة الإرشادية: يقصد بهذه الطريقة التكوين في مكان العمل حيث يتولى الرؤساء تكوين وتنمية مرؤوسيهم وبذلك بإعطائهم الخبرة التي ترشدهم إلى أفضل الطرق لإستعاب العمل، وتتمثل هذه الخبرة في العديد من الأشياء مثل واجبات العمل اليومية ، بعض الواجبات الخاصة، عرضبعض المشاكل التي يجب حلها، الإشتراك في الإجتماعات، الإشتراك في طرق العمل القيام ببعض البحوث في كتابة بعض التقارير ..إلخ وبالتاليتصبح مهمة الرئيس محصورة ليس في تقديم هذه الخبرات فحسب، بل في تنظيمها وترتيبها بحيث تندرج من الأكثر سهولة إلىالأكثر صعوبة، حتى يمكن للمرؤوسين أن يكتسبوا هذه الخبرات بطريقة متدرجة مع مرور الوقت.

3/- التمرير على العمل : يقصد بهذه الطريقة الحركة المختلطة للأفراد من وضيفة إلى أخرى، وذلك بهدف توسيع دائرة معارفهم وخبراتهم وتنويعها، وبهذا الصدد فإن هذه الطريقة تختلف عن نقل العاملين من وظيفة لأخرى حيث يهدف النقل إلى مواجهة حاجياتمحددة كما أنه عادة ما يتضمن تغييرا واحدا، في حين أن التمرير يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد ويتضمن تغييراويتضمن العديد من من التغيرات للوظائفولا تهدف هذه الطريقة إلى مجرد العلم بالشيئ، ولكنها تهدف أساسا إلى تعميق الخبرة بحيث يطالب الفردبأن يتحمل المسؤوليات الوظيفة الجديدة وأن يعمل بكفاءة لإثبات وجوده.

4/- طريقة الإجتماعات: وهي أقدم الطرقالمستخدمة في التكوين والتنمية، تهدف هذه الطريقة أساسا إلى تبادل الأراء وتشجيع المشاركة من خلال الإجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول الأفراد لما يتم تعلمه، وقد ينظر البعض إلى هذه الطريقة على أنهاوسيلة لحلا المشكلات وليس أداء التكوين ويرجع ذلك على أن مثل هذه الإجتماعات عادة ما

[1] عبد الرزاق الرحاحلة،زكرياء أحمد الحزام، السلوك التنظيميفي السلطات ، المكتبة المجتمع العربي، عمان ، الأردن، 2011، ص261

كانت تعقد حينما تطفو بعض المشاكل الإدارية على السطح، حيث يطلب من الأعضاء تقديم حلول التي يرونها، ويغض النظر عن كون هذه الإجتماعات موجهة لحل مشاكل محددة، فإنه

يمكن النظر على أنها طريقة لتكوين إذا إستخدم رئيس الإجتماع مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيلعملية التعلم من جانب الأخطاء.

5/- تمثيل الأدوار: تهدف طريقة تمثيل الأدوار إلى أن يلعب كل شخص دور مختلف يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك ، فالمرؤوس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ما هي الضغوط التي تقع عليهمن رؤسائه، ويتعلم أيضا مدى الصعوبات التي تنطوي عليه علية التعليم، وفي مجال التكوين عادة ما يتم إختيار موقف ما بحيث لكل متكون دور محدد، فإذا أحاد كل متكون دوره وبذل جهوده في الدفاع عن موقفه فإن الكثير من الحقائقتتضح أمامه، وقد يؤدي هذا إلى أن يتعلم الكثير [1]

6/- دراسة الحالات: تتم هذه الطريقة بزيادة خيرات المتكونين ، من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل ، ومن أشهر الحالات المستخدمة في التكوين تلك الحالات التي أتبعت من جامعة هارفارد الأمريكية ، وقد بدأت هذه الجامعة بإستخدام الحالات في دراسات القانون، ولكن سرعان ما إنتقلإستخدامها إلى مجال إدارة الأعمال بحيثدراسة حالة تتضمن إختيارا تفصيليا أو وضع محدد، هذا الوضع قد يكون حقيقيا أو إفتراضيا لكن بالضرورة أن يتم إختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العا لي للبرنامج التكويني، في دراسة الحالة ينمي المتكونين مهاراتهم في التفكير والتحليل والإستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية .

وتكون هذه الطريقة بمقارنة الحلول التي يقترحها المتكونين التي قامت المؤسسة التي كتبت عنها الحالة بالتوصل إليها، وكأسلوبتكويني تتمثل نقاط القوة فيهأنه يمزج بين المناهج العلمية لحل المشكلات والتحليل العميق لحالات محدودة من خلال إدخال الواقعية إلى قاعة التكوين.

07/- تكوين الحساسية: تهدف هذه الطريقة إلى تغيير إتجاهات الأفراد وذلك بوضعهم في الموقف الذي يتيح لهم رؤية عيوبهم وإنعكاساتها السلبية على الآخرين، وبذلك تبرز أهمية وضرورة التغيير، بالرغم من أن الفرد لازال هو الطرف الذي يقدر لنفسه ماإذا كان يجب عليه أم يتغير أم لا، عادة ما يتم إختيار أفراد البرامج من مؤسسات متعددة، بحث

[1] عب الرزاقالرحاحلة ، زكرياء أحمد العزام، مرجع سابق، ص 262 – 263.

يصبح الجميع غرباء عن بعضهم البعض، كذلك عادة ما يبد عددهم عن عشرين متكونا، وفي بداية البرنامج يتم تقديمهم إلى بعضهم البعض، دون ذكر لوظائفهم أو مؤسساتهم، مع إختيارهم بأن سيعشون مع بعضهم البعض لمدة أسبوعين، وبذلك تبدأ القيادة الغير رسمية في الظهور لمحاولة شغل أفراد المجموعة بعمل أي شيئ حتى إنقضاء مدة البرنامج ومن خلال التفاعل مع بعضهم البعض، تتضح لكل متكون عيوبهوخاصة عندما يهاجم من المجموعة أو يعزل تماما عن أفرادها، وبذلك تصبح الفرصة أمامه واضحة للغير إذا أراد ذلك.

المطلب الثالث: أساليب التكوين

لتكوين عدة أساليب يقوم بها المكون أو يتخذها، ومن بين هذه الأساليب نجد[1]

1- التكوين العلمي:

إذ يقوم المدرب بعرض طريقة الإجراءات التفصيلية وبعدها يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة عن المتكونويشجعه على القيام بأدائه ويلاحظ إن كان هذا الأسلوب المتبع مناسب أوغير مناسب.

2- تمثيل الأدوار:

وهنا تعرض المشكلة ومبادئها من قبل المكون ثم يعطي للمتكونين مثال عملي يقومون بتنفيذه وتعد هذه الطريقة كتقليد للواقع لأن المشكلة المطروحة تأخذ من الواقع ويكونون الدارسين على مواجهتهاوأشهر دور يمثل هو "" المقابلة الشخصية.

3- دراسة الحالات:

وهنا يعرض الدارسين أو المتكونين لحالة من حالات الواقع ثم يتناولون إبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وكيفية حلها.

4- البريد الوارد:

يتم إعطاءللمتكون مجموعة من الملفات متضمنة مجموعة من الخطابات والمنكرات الداخلية مثلها التي ترد في البريد اليومي وعلى المتكون تحديد انسب تصرف يرد في كل بند من بنود البريد

[1] هجيرة وحال، دور تكوي الموارد البشرية ، جامعة المدية، مذكرة ليسانس ، كلية علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2005،صص27-28.

5- الوقائع الحرجة:

يتم تحليل الوقائع الحرجة بصورة عملية دقيقة تساعد على ربط المحتوى التكويني بالوقائع والممارسة

6- المباريات الإدارية:

حيث يتطلب من المتكونين القيام بمباريات وأدوار مختلفة ويتخذوا قرارات في ضوء ماهو متاح لهم من معلومات وهذه تشبه أسلوب دراسة الحالات إلا أن المبارات تكون حالة كبيرة تشمل أبعاد متكاملة للمشكلة

7- المناقشة الجماعية:

من أجل إثارة روح المشاركة والتعاون بين المتكونين وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلةو الحصول على مجموعة من الأفكار والإقتراحات والحلول تعود للجميع بالفائدة.

8- تكوين الحساسية:

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الإبداع والإعتماد على الذات والتبصير بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة حيث تبدأ بتكوين من حوالي إلى 20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد والتوجيه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاكلهم والطرق البديلة للحل.

9- نمذجة السلوك:

يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد ويمر التكوين هنا بتعريف الدراسة بصورة نموذجحيةللاداء وتنفيذ النموذجي بمساعدة المشرف لإعطائهم مجموعة من الإجراءات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدراسين بنفس الأداء النموذجي.

10- العصف الذهني:

ويعتمد على قيام المكون بعرض مشكلة معينة بحيث يسال المتكونين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة للأفكار يمكنه أن يحرر هؤلاء المتكونين من الجهود ويشجعهم على المشاركة كما أن الأداء كفيلة بتغطية جوانب المشكلة التي أثارها المكون.

11- تحديد الإحتياجات التكوينية:

حيث المكونون أنهم يختلفون من حيث الصفات لنمطية الواجب توفرها في المكونين بإختلاف نوع وأسلوب التكوينبالرغم من هذا كله فيجب توفر بعض السمات في المتكونين كلهم مهما إختلفوا وهي:

- القدرة على رد التساؤلات؛
- القدرة على تشجيع المتكونين؛
- المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة البحث أو الدراسة.

المبحث الثالث: برامج والأسس التطبيقية لعملية التكوين.

يعد التكوين ببرامجه واسسه المختلفة من مقومات التنمية التي أصبحت مطلبا حاضرا في عصرنا الحالي كما يعتبر التكوين المورد البشري الوسلة التي تهيئ العامل لأداء مهامه الإدارية كانت أو فنية بكفاءة عالية ومن أجل الوصول إلى تصور واضح ومفهوم يجب إتباع برامج تتناسب وأهداف المؤسسة المرجو تحقيها.

المطلب الأول: برامج التكوين.

يعتبر البرنامج التكويني الأداة التي تربط بين الإحتياجات التكوينية والأهداف المطلوب إحداثها من البرنامج والأساليب والموضوعات التكوينية لتحقيق أهداف المؤسسة، لابد من وجود تعالون بين مختلف القائمين على التكوين، ذلك بإعتبار أن عملية تصميم البرامج التكوينية تعد مرحلة أساسية في العملية التكوينية[1].

1- تحديد أهداف البرنامج التكويني:

يرتبط تحديد أهداف البرنامج التكويني بتحديد الإحتياجات التكوينية والذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكتسابها وللمتكونين ونوعية البرامج التكوينيةالمطلوب توفيرها ومحتوياتها.

2- محتويات البرنامج التكويني:

يتمثل محتوى البرنامج التكويني في المادة التعليمية التي سيتم نقلها للمكونين، لأجل تغطية حاجاتهم من التكوين والوصول إلى أهدافه، ويجب أن تشمل المادة التكوينية على موضوعانت تلائم طبيعة الحاجات، وإنجازه لا يكون إلا بالأخذ بعين اللإعتبار التكوين الذي له علاقة بالوظائف في المؤسسة، بمعنى أن محتوى

[1] علي سلمى:إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة 1985، ص275.

المادة التكوينية يجب أن تتناسب مع الوظائف في المؤسسة وما يجب مراعاته في تصميم المحتوى من إختيار المحتوى وكذا تسلسل المحتوى

3- تحديد الزمان والمكان:

يتطلبي تنفيذ العمليات التكوينية تحديد وقتا مناسبا وكذلك المكان الملائم من أجل تحقيق الهدف

4- إختيار المتكونين والمكونين:

يعتبرإختيارالمتكونينأمراأساسيافيتصميمأيبرنامجتكوينيفالمتكونينهممحورإيعمليةمعالمكونين

1.4 إختيار المتكونين:

لابد على مصمم البرنامج التكويني أن يولي أهمية وعناية خاصة بإختبارالأفرادالمناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التكوينية، فالفرد هو محور كل عملية تكوينية فإختيارهم للأفراد يتم خطوات تحديد الإحتياجات التكوينية يعني فقط أن يوضع المتكون المناسب في المكانالمناسب ولكي يكون التكوين فعالا وكفؤا فإنه يجبمراعاة الأمور الإدارية والأمور السلوكية والأمور الفيزيولوجية[1].

2.4 إختيار المكونين:

يعتبر المكونين أهم عنصر من عناصر تنظيم التكوين والتدريب بعد المتكونينفهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التكوينية ويقدمون الإرشاد والمساعدة للمتكونين ويوفرون الخبرة في مادة التكوين كما أنهم يلعبون دورا مهما في تقديم نظم التكوين وعلى ذلك فإن جودة نظام التكوين ككل يعتمد إلى حد كبير على كفاءة المدربين[2]

المطلب الثاني: تصميم البرنامج التكويني

1- تعريف البرنامج التكويني: يعد التصميم الجيد والواقعي للمنهد التكويني للأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج، الجهد الذي يجب على المسؤولين والمهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته إستثمارا

[1] يوسف حجيم الطائي وأخرون، مرجع سابق، ص473.

[2] عادل جودة غسان القلعاوي، الكفاءة الأنتاجيةووسائل رفعها في الوحدات الإقتصادية،دار الفكر، دمشق، 1972، ص255.

هاما يحقق عائدا وافرا على المستويين المادي والمعنوي وذلك من خلال ما يضمنه التصميم من مواكب محتويات البرنامج التكويسنيللإحتياجات التكوينية التي تم التوصل إليها[1].

وتشمل خطوات التصميم على الإحاطة بالعناصر التالية:

2- تحديد أهداف البرنامج التكويني:

الأهداف هي ما يتم تحقيقه من وراء البرنامج التكوني، وهذه الأهداف هي نتائج يجرى تصميمها وإقرارها مقدما، وتوضح ما يراد إحداثه من التغيير في مستوى أداء الأفراد وإتجاهاتهم وسلوكهم وفي طولها يتم وضع الماة التكوينية.

3- **تحديد الترتيب والتتابع:** يقصد به السياق الذي يتم فيه عرض وتناول الموضوعات أو المفردات وينبغي تحديد مبادئ وقواعد التعلم الأساسية كالإنتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع الخاصة ومن المفردات السهلة والمعروفة إلى المفردات الصعبة والغير المعروفة.

4- **محتوياتالبرنامج:**تعد محتويات البرنامج ذات أهمية قصوى لأي برنامج تكويني، والمقصود بها المواضيع التي سيتم التكوين عليها والتي تحدد في ضوء الإحتياجات التكوينية، وبالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من مواضيع المادة التكوينية، من مادة مطبوعة باسلوب إنشائي أو موضوعة على شرائح برنامج أو على شكل مقالات وبحوث.

5- **تحديد أساليب التكوين:** في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب التكوين المناسبة لكل برنامج من البرامج التكوينية، ويعتمد الأسلوب المناسب على عدة عوامل أهمها:

الهدف الذي يسعى التكوين الذي يسعى التكوين إلى تحقيقه، فالبرامج التكوينية التي تهدف إل تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليب قد تختلف عن الأساليب التي تتبع البرنامج التي تهدف إلى تعديل الإتجاهات،كما أن للمستوى الوظيفي دور في تحديد نوع الأسلوب، الأساليب التى تتناسب تكوين المديرين قد لا تنسجم مع البرنامج التيتقدم للموظفينالأخرين.[2]

[1] توفيق عبد الرحمان، العملية التدريبية، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة مصر، 2002، ص 191.
[2] محفوظ أحمد جودة،إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2010، ص192.

6- **إختيار المكونين:**من أهم عوامل النجاح البرنامج التكويني في الوصول إلى الأهداف المسطرة عند تصميمه، هو المكون الذي يقع عليه الدور الأساسي رفي إيصال المعلومات وفهمها، على الرغم من أهمية المكونين في نجاح البرنامج إلا أن الميزانية المخصصة قد تحد من النجاح، وذلك لإقتصار بعض المؤسسات في عملية إختيار المكونين على موظفيها بما في ذلك مدير مصلحة الموارد البشرية، حيث لا يوجد مخصصات مالية لتعيين مكونين من خارج.

المؤسسة ويجب أن يتصف المكون سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها بالكفاءة والتخصصية والتحضير الجيد للبرنامج.

7- **اختيار المتكونين:** لكي تكون عملية الإختيار ناجحة لابد لمصمم البرنامج أن يأخذ بعين الإعتبار الشروط الواجب توافرها في من يتم ترشيحه والتي تتمثل في مايلي:

- الإستعداد الكافي للتعلم ورفع المستوى؛
- الرغبة في تعلم مهارات جديدة؛
- الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج؛
- المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة وإستعاب موضوعات البرنامج[1].

8- **تحديد مكان التكوين:**

لابد تحديد مكان التكوين، ولتحديده يمكن تقسيم التكوين إلى نوعين جماعي وفرديلان هذا التقييم يساعد على تحديد مكان التكوين، ويمكن أن يكون في مكان العمل حيث تتوفر الألات المعدات التي يحتاجها المتكون.[2]

ثانيا: تنفيذ البرنامج التكويني:

تعتبر خطوة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة لأنشطة الخطة السابق اعددها الى واقع علمي، وتعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف الخطة، وتتضمن هذه الخطوة الإعداد للتنفيذ والتنفيذ الفعلي.

9- **الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التكوين:** وتتمثل في هذهالإجراءات فيما يلي:

أ- **تجهيز المواد العلمية اللازمة:**يتم تجهيز هذه المواد العلمية التي ستوزع على المشاركينبكمية تكفي عددهم

[1]محمد الصوفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص328.
[2]مصطفي نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ط3 ، دار الشروق للنشر، الأردن 2005.

ب- **تجهيز المكان المخصص للتكوين:** يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التكوين على فعالية هذا التكوين فالطريقة التي ينظم بها المقاعد والمناضد ومكان المكون، لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة وإستجابة الدارسين في المناقشة.

ت- **إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني:** يقوم مسؤول تنفيذ البرنامج بإعداد جدول زمني لبرنامج التكوين يتضمن عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن بداية نهاية كل جلسة وموعد الراحة والتسجيل والإختبارات وحفل الختام.

ث- **المتابعة:** وهي عملية يتأكد من خلالها المسؤولين من إرسال جميع التعليمات اللازمة للإعلان عن تاريخ العملية التكوينية والمكان وكذا القائمة النهائية للمشاركين.[1]

الإجراءات الفنية والإدارية للتنفيذ الفعلي: وتتملهذهالإجراءات فيما يلي:

أ- **إستقبال المتكونين وتسجيلهم:** هي خطوة الأولى في بداية تنفيذ البيرنامج يتم فيها الترحيب بالمكونين بأسلوب لائق لإعطاء فكرة من المناخ التكويني ثم يتم توزيع إستثمارات تسجيل المتكون لإستقبالها.

المطلب الثالث : مشاكل التكوين.

للتكوين مشاكل عديدة ولكن هناك مشكلة رئيسية وهي أن كثير ا من الطرق والوسائل يعتبر تطبيقها في المؤسسة كنقص الإمكانيات التكنولوجية اللازمة أو عوامل تنظيمية، وهي أن كثيرا من الطرق التي تعرض برنامج مع الأنظمة واللوائح مثل الإدارة بالأهداف إلى جانب العوامل الفننية وهناك عوامل أخرى إنسانية ذات تأثير هام تتلخص في عدم رغبة الرؤساء التغيير وجوفهم والنتائج المترتبة عنه كوجود فجوة بين المعلومات التي حصلها المكونون من التكوين وبالرغم من الأهمية البالغة للتكوين في تحسين وتعزيز الأداء الفردي والجماعي ، إلا أن هناك مشاكل وعوامل أخرى تتعرض طريقه نذكر أهمها[2]:

- محدودية إدراك وإيمان بعض الرؤساء والمدبرين والمنفذين بأهمية التكوينوإعتباره كماليا إدارية
- إعداد خطة تكوين بشكل غير منظم فإما أن تكون منقولة من مؤسسة أخرى أو تكون إعادة خطة ماضية أو تكون وليدة إجتهاد شخصي ممن يريد التكوين

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 350.

1مصطفى سيد احمد، **المديرفيعالممتغيرمكتبة**،الانجل و المصرية الطبعة الثانية، مصر،.2000 ص266-267

- قصور الموارد البشرية للتكوين فيلاحظ إقصال بعض الرؤساء لأن يدققوا في ترشيح وإختبار أنسب الكفاءات المؤهلة لتكوينالعنصر البشري المراد أنها المؤهلة لتعمل بالأجهزة المخصصة للمتكوين
- الإعتماد على المحاضراتكطريقة أساسية في التكوين حتى في الحالات التي تتطلب حالات عملية وخترات ويؤدي ذلك بحصر النتائج بمجردتعلمها دون إكتساب المتكون مهارة يمكنتطبيقها في معالجة المشاكلب التي قد يوجهها.
- مسالة المخصصات الماليةالتي ترصد للتكوين عند قصور الموارد المالية للمنظمة لنبدأ بالإستطلاع من مخصصات التكوين وفي حالة اخرى تتحدد هذه المخصصات وفقا لمبدأ أقرب مدبر التكوين لصنع القرار في المنظمة بالإضافة إلى قصور الموراد المادية المتخصصة للتكوين كالتجهيزات والوسائل والقطاعات والألات.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على طبيعة التكوين وما تطرقنا إليه من عناصر وذلك بإبراز لمختلف التعاريف للتكوين وكذلك ابراز الأهمية والأهداف المنتظر تحقيقها وبلوغها من هذه العملية بالإضافة إلى الأنواع والمبادئ وكذا المكونات والأساليب التي يقوم عليها التكوين في وضع أهمية بالغة.

حيث يعتبر المورد البشري واحد من أهم الركائز الأساسية لتحقيق نجاح وتطوير المؤسسة، كذلكيتم توفير ادارة متخصصة في تسيير شؤون هذ المورد وتمحور وظائف هذه الإدارة بوضع مناهج وطرق في دراسة تكوين المزظفين ووضع خطة عمل وتوفير كل الوسائل لتنفيذها وشروط فعاليتها وطبيعة نشاطها للتسير الافضل للمرد البشري، حيث ان توفير تكوين للمهام والوظائف التي سيشغلونها ،كما أن البرامج التكوينية المعتمدة من طرف المؤسسة او المنظمة يصمم وفق الإحتياجات التكوينية الفعلية للعامليين إذ هدف إلى تحقيق نتائج علمية وزيادة الأداء ورفع المعنويات وتخفيض الحوادث ويتم هذا سواء قبل الخدمة أو أثناء الخدمة.


الفصل الثاني
الأداء وعلاقته
بالتكوين

تمهيد:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي بأعلى نصيب من الاهتمام والدراسة والبحث لما له من أهمية بالغة على مستوى المؤسسة والموظفيين بها، وقد تزايدة وتنوعت المؤثرات المتداخلة التي تأثر عليه فالأداء هوا الوسيلة التي تحفز الموظفيين للعمل بحيوية وجدية ونشاط من خلال معاير مختلفة التي تضعها الأجهزة الإدارية بتوفيرمحفزات تهدف للوصول إلى مستويات مثلى لتحقيقه ويعتبر التكوين بالنسبة للفرد من اهم المؤثرات الذي له علاقة مباشرة مع رفع هذا الأدء.

لذلك سيتم التركيز في هذ الفصل على:

*** المبحث الأول:ماهية الأداء.**

*** المبحث الثاني: طرق تقيم الأداء الوظيفي ومشاكله.**

*** المبحث الثالث:علاقة التكوين في رفع الأداء.**

المبحث الأول: ماهية الأداء.

تطرقنا في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء ومكوناته كمطلب أول كما تطرقنا إلى أهدافه ومحدداته كمطلب ثاني وثالث .

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته.

الفرع الأول: مفهوم الأداء.

يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمؤسسة وتحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطةبها وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء ومن بين هذه المفاهيم نذكر:

*- يقصد بالأداء ذلك المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمل ماء لذلك فهو مرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلب إنجازها وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاجعدة عوامل كالجهد المبذول، وإدراك الدور ومستوبة القدرات التي يتمتع بها العامل.[1]

وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وهو غالبا ما يحدث لوجود تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.[2]

*- يعرف كذلك بأنه قيام العامل بمختلف الأنشطة، وإنجاز المهام مع مراعاة مجمل السلوكيات التي تتبناها من ذلك.[3]

ومنه الأداء وذلك يحققه العامل عند قيامه بعمل ما، وهو يرتبط بعدة عوامل كالقدرات والمهارات والإستعدادات الدافعية

الفرع الثاني: مكونات الأداء.

01- كمية الجهد:

والذي يعبر عن كمية الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، كما تعتبر من المقاييس التي تقيس سرعة الأداء وكميته خلال فترة زمنية محددة، وهذا الجهد ينقسم إلى ثلاثة أقسام الجهد النفسي، الجهد العضلي، الجهدالذهني.[4]

[1] مصطفى عشوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتابة بالجزائر1992ص 224.

[2] أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 50.

[3] زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 142.

[4] عادل حسين، إدارة الأفراد والعلاقات الأنسانيةمؤسسةو شباب الجامعة، مصر الإسكندرية، 1998 ص 398.

02- نوعية الجهد:

هي مستوى الدقة والجودة ومدى مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض أنواع العمل، قد لا يهم كثيرا سرعة الداء أو الكمية بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول ويدرع تحت المعيار النوعي للجهد الكبير من المقاييس التي تقيس درجة الإبداع والإبتكار في الأداء.

03- نمط الإنجاز:

وهي الطريقة التي يؤدي بها العامل مع وظيفته، وتعني الحركات والوضعيات والوسائل والطرق التي تؤدي بها العمل وقياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة في حالة ماإذا كان العمل جسميا كمايمكن أيضا قياس طريقة التي يتم الوصول بها إلى قرار أو حل قضية أوالأسلوب الذي يتبعه في إجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل هو ذو طابع ذهني.

المطلب الثاني: أنواع الأداء وأهدافه.

الفرع الأول: أنواع الأداء.

ويتم تقييم أنواع الأداء حسب معيار التقييم، فحسب معيار المصدر بقسم الأداء إلى أداء داخلي والأداء الخارجي، أما حسب معيار الشمولية فيقسم الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أولا حسب معيار تقسيم الأداء:

1. الأداء الداخلي:

أو الذاتي ويطبق عليه أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتجيمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على وضع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسير مهاراتهم، أما الأداء التقني قدرة المؤسسة على إستعمال استثمارها بشكل فعال بينها الأداء المالي فيمثل في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2. الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المحيط الخارجي عن المؤسسة فيظهر بصفة عامة في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كإرتفاع سعر البيع، وهذه التغيرات تعكس على الأداءسواء بالسلب والإيجاب.

ثانيا: حسب معايير الشمولية.

1. الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ولا يمكن نسبإنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي هذا النوع من الأداء ينظر إليه على أنه نتيجة لتفاعل أنظمتها الفرعية.

2. الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف بإختلاف المعايير المعتمدةلتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن تنقس إلى أداء وظيفة مالية، وظيفة الأفراد وظيفة التموين،وظيفة الإنتاج...إلخ.

الفرع الثاني: أهدافالأداء.

- تكوين مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في تقييم والموضوعية في إصدار الحكم؛
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم؛
- تقييم برنامج وأساليب إداراة الموارد البشرية؛
- تحديد تكاليف العمل الإنساني؛
- التعرف عل كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي
- رفع معنويات العاملين؛
- الكشفعن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها؛
- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل والأجور للعاملين

المطلب الثالث: محددات الأداء.

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لمجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الهام للفرد.

ولهاذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

أ- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب- **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفة أو مهامه.

ت- **إدراك الدور:** ويعني به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه فالجهد والقدرة وإدراك يمثلانالقسم الأول وهو المحددات الداخلية التي تتعلق بالعامل كالشخص أما القسم الثاني فيتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل هي المحددات الخارجية وهي تؤثر في الأداءتتمثل فيما يلي:

- **متطلبات العمل:** وتتعلقبكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة، من العامل وهي إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعداتالمستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.
- **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفةفيها وتشمل عادة كل مناخ العمل، الإشراف، وتوفير الموارد لأنظمة الإدارة وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تثبيط دافعية العامل بالتالي جودة الأداء.
- **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية لتنظيم الذي يعمل به العامل على اداءه كالمنافسة الخارجية (المحاسنة،

كما تلعب التحديات الإقتصادية التأثير على الأداء فإنخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافأة إختلاف والرتب الوظيفية من المؤسسة إلى أخرى يؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابها في حال إرتفاعها تتأثر كل متطلبات العمل الكفايات و المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا ويصعب هذا التأثير في نهاية على اداء الموظف

ورغم إختلاف الباحثين في تحديد الدقيق لمحددات الأداء فإن ذلك أدى إلى تنوع في المحددات فماريون أي هاينز حدد هذه العوامل كما يلي

➢ **الموظف:**أيمايملكه الموظف من معرفة ومهارات وإهتمامات وقيم وإتجاهات ودوافع

➢ **الوظيفة:** ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه وتحد وتحتوي على عنصر التغذية الإسترجاعية كجزء منه.

➢ **الموقف:**ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث يؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ عمل والإشراف وفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

المبحث الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي ومشاكله.

تمهيد:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء الوظيفي في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على أراء و ملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يرتكز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه: مثلا قدرته على أداء العمل، المواضبة و الإنتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية.

ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم، يرتكز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم، وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداءالوظيفي

المطلب الأول: الطرق التقليديةفي تقييم الأداء الوظيفي:

حيث يشكل التقديرالشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية، والتي تتفرغ إلى عدة طرق أهمها:

أ- أدوات المقارنة بين العاملين: وفي هذه الأدوات يقوم المقيم بمقارنة أداء الموظف مع زملائه وثمة ثلاثة أشكال لأدوات المقارنة

1- **طريقة الترتيب:** يكون الرئيس فكرة عامة عن أفراده، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا، تتطلب هذه الطريقة وجودعدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة،

ولكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص [1]

2- **طريقة المقارنة الثنائية:** يقوم فيها المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، و الترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين.[2]

3- **طريقة التوزيع الإجباري:** تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة هو توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة، أن كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين

لعملية التقييم على بطاقات صغيرة، ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات وذلك بعد مقارنة أدائهم ببعضهم البعض وعلى النحو التالي:

المجموعة الأولى(مجموعة ضعفاء الكفاءة)- 10% من العاملين.

المجموعة الثانية(مجموعة أقل من المتوسط)- 20% من العاملين.

المجموعة الثالثة(مجموعة المتوسطين)- 40% من العاملين.

المجموعة الرابعة(مجموعة الأعلى من المتوسط)- 20% من العاملين.

المجموعة الخامسة(مجموعة الممتازين)- 10% من العاملين.

ب- **طريقة التمثيل البياني:** يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص والوجبات التي يتطلبها العمل الكفء (المقاييس) والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويتطلب من المقيم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق إستخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقسم إلى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة. [3]

[1] حافظ، 2005، ص 280.
[2] درة وآخرون، ص 276.
[3] درة وآخرون، ص 288،289.

المطلب الثاني: الطرق الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي.

إن الطرق التقليدية المذكورة كلها إعتمدت على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم إلى أن جاءت الطرق الحديثة التي إتجهت في البحث عن الطريقة الأفضل لتقييم اداء الفرد وفيما يلي يتم عرض أهم الطرق الحديثة:

طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتخلص من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء ويقوم هذا السلوب على العناصر التالية:

1- احديد أهداف كمية يمكن قياسها؛

2- إشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها؛

3- وضع خطة عمل؛

4- تحديد معايير قياس الأداء المناسبة؛

وتتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا نذكر منها [1]:

1- توفر لكل مرؤوس مقياس خاصا ومحدد للأداء مبنيا على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها

2- توفر لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس نتائج التي حققها.

3- توضيح المسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظيم العمل وتنسيق بين الجهود

4- تحويل تركيز الرئيس من نقد المرؤوسين إلى الإهتمام بكيفية مساعدته لتحسينتائجه في المستقبل

5- من خلال التغذية المرتد يتم تقوية وتنمية القدرة التعليمية للفرد.

وعلى الرغم من المزايا العديدة لهذه الطريقة إلا أنها تعاني من العديد من العيوب والتي نذكر منها:

1- إن حرية المرؤوسين في تحديد الأهدافليست مطلقة إذ يبقى دائما الخوف من الرئيس المباشر والأعلى منه.

2- إن هذه الطريقة تعتمد في التقييم على الأهداف الكمية وتهمل العناصر الوصفية التي يصعب قياسها كالروح المعنوية، الولاء ....إلخ

[1] زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر 2001، ص 125-126.

3- إن التركيز في هذه الطريقة على العوامل الممكن إخضاعها للقياس الكمي قد تشجع على تغطية بعض أنواع التصور في الأداء أو تحديد الأهداف عند مستوى منخفض لا يمثل الحقيقة[1]

*- طريقة الإختيارالإجباري:

تتكون إستمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة منالجمل وكل مجموعة تحتوي على أربع جمل ومن هذه الجمل إثنان منها تمثلان الصفة المرغوبة و الإثنان الباقيتان تمثلان الصفة الغير المرغوب فيها حيث يقوم المشرف في كل أربع جمل بإختبار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوب فيها والأخرى تعبر عن الصفة الغير المرغوب فيها في أداء المرؤوسين.

والهدف من ذلك هو عدم معرفة المشرف للقيمة الممنوحة لهذه الجمل لكي لا ينحنى لأي فرد داخل المؤسسة أثناء عملية التقييم ومن ثمة لا يستطيع أن يقيم المرؤوسين حسنا أو سيئا حسب تفضيله الشخصي.

يقوم المشرف بإختيار جملتين الأولى الصفة المرغوب فيها والثانية الصفة الغير المرغوب فيها في أداء الفرد وهو بذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للفرد و عيوب هذه الطريقة:

1- أنها مكلفة ولا تسمح بمناقشة التقييم بين الرئيس والمرؤوس.

2- كما لا يعرف أساس وقيم التقييم.[2]

*- طريقة الأحداث الحرجة:

يقصد بالأحداث الحرجة ذلك السلوك الصادر عن الفرد في المنظمة والذي يعتبر مؤشرا على حسن وسوء آداءه وهنا لايركز المشرف على الأداء وإنما لاعلى سلوك الفرد وكيفية تصرفه لمواجهة ذلك الحدث.

ومن عيوب هذه الطريقة:

1- تؤدي إلى قيام الرؤساء بالإشراف المباشر الدقيق على المرؤوسين بمظهر يؤدي إلى إحراج العامل.

2- يعاب عليها أيضا طول مدة المراقبة فقد تدوم طوال السنة.

3- ضرورة المراقبة في كل وقت وحين مما يولد الملل للمستشرف والتالي الإبتعاد عن الهدف من التقييم.

4- تسجيل المشرف لوقائع غيرمهمة في أداء الفرد

[1] زهير ثابت، مرجع سابق، ص 128.
[2] محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 314.

***- طريقة التقرير المكتوب:**

يقوم الرئيس إعداد تقرير مكتب عن تقييمه لمرؤوسيهبناءا على عناصر رئيسية مثل:

- جوانب الضعف.
- قدرته القيادية،

ثم يقوم الرئيس بالتعبير عن رأيه في مرؤوسيه ويذكر فيها حكمه وإنطباعه على اداء الأفراد.

ومن عيوب هذه الطريقة

1- طول الوقت المطلوب لها عند كثرة الأفراد.

2- تقوم على إعتبارات ذاتية في التقييم وبالتالي الإبتعاد عن الشفافية.

3- تقيد في مقابلات التقييم حيث ترتكز على الصفات العامة والتقييم العام للمرؤوسين[1].

4- إمكانية الحكم الشخصي للمشرف على المرؤوسين أي الإنحياز لبعض الأفراد.

المطلب الثالث: العوامل والمشكلات المؤثرة في الأداء.

الفرع الاول: العوامل المؤثرة في الأداء

نوع الباحثين والعلماء في تحديد متغيرات الحياة الوظيفية التي تؤثر على الأداء الوظيفي حيث وجد كل من skinner وlvancere بأن جودة الحياة الوظيفية تتحقق حيث تتوفر مجموعة العوامل مثل التعويضات العادلة والكافية، وظروف عمل صحية وآمنة، وفرص تطوير القدرات البشرية، والأمن الوظيفي، ومرونة المهام الوظيفي وجدول العمل والإنتباه لعملية التصميم الوظيفي ومخطط سيد العمل والتعاون بين اتحادات العمل والإدارة وأضاف wabton عوامل أخرى لتمسك بقوانين العمل، والتوازن بين الحياة والعمل والعلاقات الإجتماعية في حياة العمل وهناك من اعتمد على متغييرات أخرى الرضا الوظيفي والدعم التنظيمي، والسياسات الإجتماعية في حياة العمل وهناك من اعتمد على متغييرات أخرى الرضا الوظيفي والدعم التنظيمي والسياسات التنظيمية وأسلوب الإدارة والرفاهية.

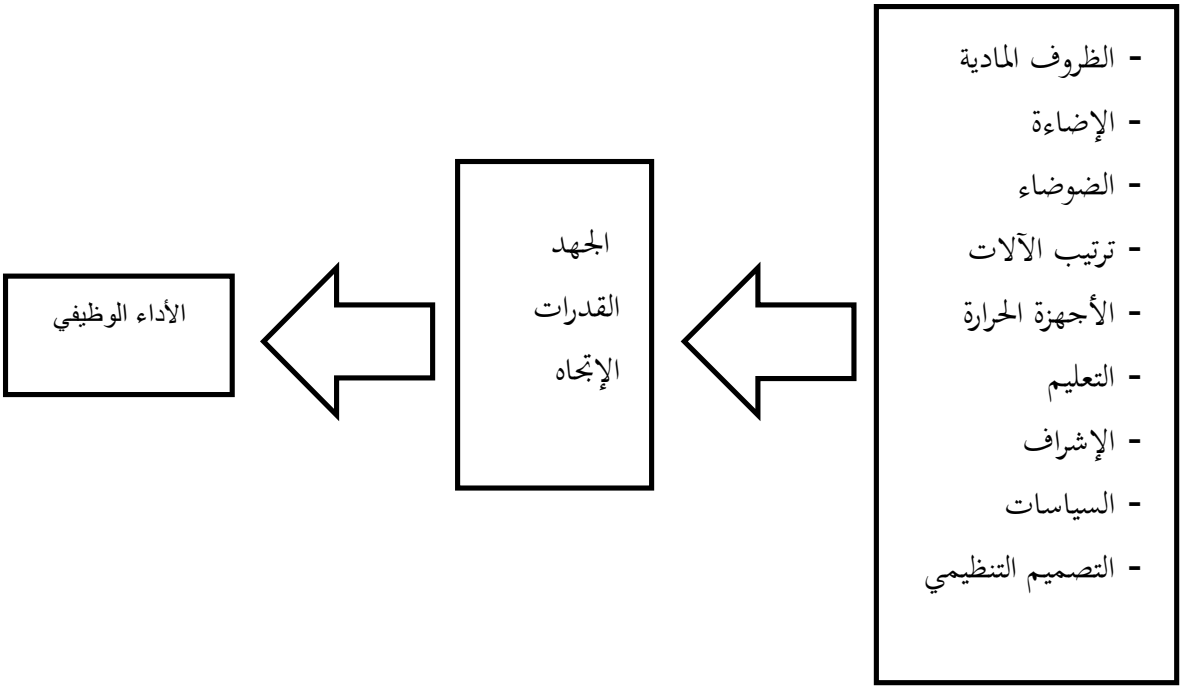
لذا يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية العامل، لأنه مجال متشعب الأبعاد لان تلك العوامل متعددة يخضع بعضها لسيطرة العامل منها بينما الأخر يخرج عن سيطرته من بين هذه العوامل نذكر إهمها:

[1] حامد أحمد رمضان، إدارة الموارد البشري، دار النهضة العربية، مصر، طبعة 1994-1993، ص 388.

1- **عوامل إدارية تنظيمية:** فيما يلي:[1]

- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة
- صراع بين الموظف وبين رئيسه أو بين الموظف وزملائه.
- عدم تحديد المهام الوظيفي تحديدا دقيقا.
- الإشراف السيئ، نقص في التكوين.
- عدم تحديد واجبات الموظف
- نقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها ويوضح الشكل رقم (2) العوامل المذكورة وتأثيرها على الوظيفي

الشكل رقم (01-01) العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي



المصدر: أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 36.

[1] الريق محمد بن إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 99.

2- **عوامل بيئية خارجية:** تتمثل فيما يلي:[1]

- صراع بين القيم والإتجاهات التي يحصيها الموظف وبين القيم والإتجاهات السائدة في المجتمع
- شرعيات حكومية
- سياسات النقابات
- الإضرابات السياسية.

3- **عوامل تتعلق بالموظف:** تتمثل فيما يلي:[2]

- نقص في رغبته ودافعيته
- ضعف في شخصيته أو قصور في قدرته العقلية
- تغيب مستمر عن العمل
- مشكلات عائلية

المبحث الثالث: علاقة التكوين في رفع الأداء

تطرقنا في هذا المبحث إلى دور التكوين في تحسين أداء الموظفين كمطلب أول وبينا علاقة التكوين مع رفع الاداء الوظيفي في الطلب الثاني وكمطلب ثالث وضحنا أثر التكوين في رفع الأداء .

المطلب الأول: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين.

إن التكوين هو نشاط الذي توليه المؤسسة الجامعية إهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة إذا طبيعة التغييرات التي تعيشها المؤسسات (المنظمات) في الوقت الحاضرسواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذهالتطورات بغية تحقيقما تصبوا إليهالمؤسسات، وأصبح لزاما عليها أن تبحث

[1] درة عبد البارئلإبراهيم، أوالصباغ زهير نعيم، إدارة البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشروالتوزيع، طبعة الأولى، عمان 2008، ص 119.

[2] شاهين ماجد إبراهيم، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين وأثرهعلى اداء الوظيفي والدقة التنظيمية، دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر،رسالة ماجستيرفي إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلميةالفلسطنية، غزة، 2010، ص 198.

عن برامج التكوينمناسبةللموظفينفي مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات بإختيار الموظفين وتعيينهم وإنمايجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على اداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في لحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداءالأعمال وصقل المهارات والتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها مايلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالإنتماء والولاء للمنظمة؛
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل؛[1]
- توعية الموظفين بأهمية التكوين،وإكتسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجلات العمل؛
- للتكوين دور في ربط أهدافالأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة وخلق اتجهاتإجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في إنفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامةلها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أداءهم.
- المساعدة في تحديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم ، بالإضافة إلى تطوير مهارات الإتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.[2]
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفرادالعاملين بها.

[1] بدرية محمود محمد إبراهيم ، أثار التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006، ص 31.

[2] نظمي الشحاذة وآخرون، إدارة الموارد البشرية دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان ط1 2000.

المطلب الثاني: علاقة التكوين مع رفع الاداء الوظيفي.

مع مرور الوقت احتاج الفرد داخل المؤسسة إلى التأقلم مع متغييرات جديدة فرضت عليه بتغير الزمان ما اضطره إلى اللجوء إلى التكوين حيث أن ما حدث انسجام بين هذين العنصرين (التكوين الفرد) فيساعد ذلك المؤسسة إلى تحقيق نجاح أكيد، كما أنا التكوين يثر في الفرد والمؤسسة الكل على حدى:

أولا بالنسبة للفرد:

- **تحسين السلوك:** حيث يساعد تقييم السلوكية في التخطيط لتحسين الأداء العمل الحالي للفرد والتخطيط المتقدم المستقبلي في العمل وعند تقييمنا لسلوك العمل الحالي للفرد، سوف نتطرق إلى الطرق التي يتبعها العاملين أداء عمله وعاداته في العمل[1]
- **الحوافز:** وهي تمثل مجموعة من العوامل والأساليبالتي تستخدم لتأثير في سلوك الأفراد العاملينوتؤدي هم إلى بذل جهد أكبر وزيادة الأداء نوعا وكذا هدف تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم.
- **الترقية:** تمثل الترقية حافزا للأفراد تدفعهم إلى تنمية قدراتهم ومهاراتهم وبذل أقصى طاقة لديهم للإبداع في العمل والحصول على فرص جديدة للترقية.

وهناك مجموعة من الأسس يمكن الإعتماد عليها[2]

1- الترقية على أساس الكفاءة:

يساع هذا الأساس على حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحاليةفمنالمنطقيأن يرقى الشخص على أساس قدراته ومهارته.

وهذا يبدو منطقيا من الناحية النظرية إلا أن هناك كثير من الصعوبات للتطبيق، ومن أهم هذه الصعوات عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة الموظف.

2- الترقية على أساس الأقدمية:

[1] د، صالح عودة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، الطبعة الأولى، ليبيا، 1994،ص 312.

[2] علي يونس بهاء' وآخرون، قياس التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية لمحافظة الريميفي سلطنة عمان، مجلة جامعة بيبللبحوثوالدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية العدد3 ، العدد1، 2009، ص ص 09-10.

تفضل كثير من المنشآت الإعتماد على أساس الأقدمية كأساس للترقية نظرا للعيوب والمشاكل الخاصة بمؤشر الكفاءة ويقصد بالأقدمية الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة المنشأة بصفة عامة وترجع أسباب هذا إلى النواحيالتالية:

- أن هناك إرتباط مباشر بين الأقدمية والكفاءة وخاصة في السنوات الأولى من الإلتحاق بالفصل ولكن بعد ذلك يقل الإرتباط بين الكفاءة وطول فترة الخدمة.
- إن هذا يكون موضوعا أكثر من غيره خاصة إذا وجد مجال لتحيز الرؤساء أو عدم عدالتهم في التفسيرويقلل ذلك من الخلاف بين الإدارة والعاملين.
- قد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع وقيمه، حيث يكون السن تقدير أهمية حيث يفضل الشخص أكبر سنا للوظائف الأعلى.
- إن إتباع مثل هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة ومهتمة بتدريب وتنمية كفاية العاملين.

ثانيا: بالنسبة للمؤسسة:

يمكنالقول بأن أثر التكوين على المؤسسة إنتاجية كانت أو خدماتية تتمثل في تحقيق أهدافها المسطرة التي تسمح لها بإحتلال مكانة بين باقي المؤسسات المنافسة وتتمثل هذه الأهداف في الوصول إلى أكبر إنتاجية ممكنة إذا كانت مؤسسة هدفها الربح، أما إن كانت هدفها ربحيفتسعى للوصول إلى ما يتبين لأجلهوإكتشاف نقاط الضعف والقوة.

- بالإضافة إلى ما تم ذكره من عناصر أساسية ومؤثرة على فعالية برنامج التكوين، فإن عملية تقييم برنامج التكوين تمد إدارة الموارد البشرية بمعلومات حول مستوى هذه الفعالية ولذلك فمن الضروري الإعتماد على طرق معينة في تقييم البرنامج بغرض الكشف عن أي خلل في البرنامج التكوين[1]
- كما يؤثر التكوين على الأداء بإعتبار عامل أساسي في تطوير وتنمية الموارد البشرية وترقيتها وهو العنصر المكمل والركيزة الأساسية للتسيير الناجح والفعال لتلك الموارد، حيث أنه من الضروري توفير تكوين جيد للمهام والوظائف التي سيستغلونها بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية وأدائهم لأقصى حد ممكن[2].

[1] إبراهيم حسين بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 349.

[2] سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 140.

وبالتالي نقول أن أهم السباب أو العوامل التي تساعد على ذلك هي التكوين بحيث أن التكوين يعتبر في الأساليب الفعالة التي تملكها المؤسسة لرفع إنتاجيتها وتحسين خدماتها.

المطلب الثالث: أثر التكوين في رفع الأداء

أثر التكوين على المورد البشري: يعتبر التكوين في أول الأمر مهم في حالة تشغيل يبيي حدد، كما أنه من المهم في حالة الرغبة في تحسين الإطارات الموجودة في المؤسسة، وكذا تهيئة الأفراد الذين يمكن ترقيتهم في المستقبل، وبصفة عامة التكوين يساعد على خوض مواقف كبيرة تتمثل في المورد البشريي :

أولا تطوير الإستعدادات اليدوية والذهنية والثقافية

وهذا من خلال وسائل التفكير والتكوين للأفراد وخاصة الإطارات ويتعلق الأمر هنا بالتكوين اليدوي، وكثيرا ما نسمع ونرى أن مثلا هذا الشخص غير مؤهل للعمل اليدوي أوغير مؤهل للتكوين ولا يعلم أحد أن هذه القدرات تتطور أو تحلق عند بعض الأفراد ذوي المواهب القليلة، وهنا ما تسمى التكوين إكتشاف هذه المواهب، ولهذا تلجأ المؤسسة إلى وضع بيان مفصل للشخصية ومساعدة هذا الفرد على إكتشاف مواهبه الشخصية ومن ثم إرسال هذه الطاقة الكامنة بإستعمالالقدرات الأكثر تلقائية،

ثانيا : تطوير الخبرة أو التجربة

الخبرة الحقيقية هي منحة وتساعد على التطوير وتجعل الأمور أكثر بساطة وغالبا أكثر موضوعية، وفي نفس الوقت تعطي ضمان أكثر وتساعد على حل المشاكل بسرعة أكبر.

ثالثا: إستعاب المعارف الجديدة.

تتمثل أهمية التكوين هنا في إعطاء معارف أو أخبار عامة ومهمة ويمكن التفرقة بين المعارف التقنية المتعلقة بالعمل الممارس والمعارف ذات الطبيعة التنظيمية والتسييرية للمؤسسة، وهدف المؤسسة العام هو جعل العمل الفردي أكثر فعالية بحيث أنه يمكن أن نمحو هذا الأخير أو تتجاهله لأنه أساس كل ما يليه:

رابعا : تصحيح الإتجاهات

يمكن القول أن يكون التكوين هدف أخر وهو تصحيح إتجاهات بعض الأشخاصإتجاه بعض المشاكل التي تتعلق بالعلاقات البشرية، وهذا أمر لابد منه فإذا أردنا أن نصحح سلوك الأفراد بالنسبة للإطارات، وهذا النوع من التكوين يهدف إلى خلق إتجاهات إيجابية بالنسبة للعمال.

خامسا: الترقية.

كذلك التكوين يتبع الفرص للأفراد لزيادة معارفهم ومهاراتهم وذا كانت هذه المهارات والمعارف تتطلب إمكانيات جديدة، طبيعة عمل جديدة إستوجب على المؤسسة ترقية الفرد المعني إلى الفئات الأعلى.

مع ذلك يبقى طموح أي فرد داخل المؤسسة هو الوصول إلى منصب أعلى ومستويات أرقى، وهذه الوسيلة سبيل عملية التكوين، وبالأخير كل تكوين يهتم بتطوير أو تحسين سلوك الأفراد يجب أن تسعى إلى تحقيقه المؤسسة[1].

[1] رافس نادية، ولد عامر مونية، أهمية التكوين في تفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامهة البويرة، 2012، ص صص، 58،59،60.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم الطرق للأداء الوظيفي بإعتباره من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم المجتمعات بصفة عامة من خلال بيان ماهية الأداء من عدة جوانب شملت مفهومه ومكوناته وأهم أنواعه ومحدداته حتى تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التميز والتفوق كما تعرفنا على الطرق تقييم هذ الأداء التقليدية والحديثة وكذا المشكلات التي تؤثر على أداء العاملين

وفي نهاية هذا الفصل تم التطرق إلى علاقة التكوين في رفع الأداء حيث تبين أن التكوين كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة المعاصرة يسعى من خلاله إلى تحسين أداء الموظفيين وإكتسابهم المهارات الازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية .


خاتمة

خاتمة:

إن من أهم وأبرز التطورات الحالية والتغيرات الحاصلةفي مجال الإدارة، والتي أدت إلى إحداث تحولات نوعية في مفاهيم الإدارة الحديثة والمتمثلة في ضرورة الإهتمام بالمورد البشري بإعتباره الحجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها.

وحتى يتسنى للمؤسسة الإستغلال الأمثل لقدرات ومهارات هذا المورد البشري وجب عليها الإهتمام بتطوير كفاءاته ومهاراته والتي تعد من أصعب الإختباراتالإستراتيجية التي تواجهها المؤسسات الحديثة، والتي لا يمكنها التغاضي عليها مهما كان حجم المؤسسة أو مجال تخصصها، خاصة وأن نجاح أي مؤسسة في الوقت الراهن مرهون بالدرجة الأولىعلى تنتظيم المورد البشري القادر على تطبيق وتبني هذه الإستراجية بطريقة تنافسية، مما يلزم المؤسسة على تكوين أفرادها بغية مواكبةالتطورات والمتغيرات الحديثة، وإكتساب أفرادها التقنيات الحديثة والأساليب الجديدة لتفعيل دور أهمية التكوين في خلق وتطوير الكفاءات، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة عامة والأفراد بصفة خاصة من خلال تلبية حاجياتهم وتطوير أداءهم من خلال البحث الذي قمنا به والذي تمحور حول دور التكوين في رفع أداء العاملين توصلنا إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

***- النتائج النظرية:**

- ✓ تؤدي العملية التكوينيةإلى تحسين مستوى أداء العاملين؛
- ✓ إن عملية تكوين العاملين تأثر تأثيرا مباشرا على أداء العاملين بصفة خاصة، وعلى المؤسسة بصفة عامة؛
- ✓ لعملية التكوين تأثير إيجابي على أداء العاملين؛
- ✓ يعتبر التكوين المحرك الرئيسي لنجاح المنظمات الحديثة مهما كانت طبيعة نشاطها؛
- ✓ إن عملية التكوين تولد لدى العاملين الرغبة في تقديم أداء متميز.


قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. المراجع العربية

أ – الكتب

1- أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1981،

2- بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري،دارالعرب للطباعة، دار العرب للطباعة، الجزائر 1998،

3- توفيق عبد الرحمان، العملية التدريبية، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة مصر، 2002،

4- حامد أحمد رمضان، إدارة الموارد البشري، دار النهضة العربية، مصر، طبعة 1994-1993،

5- درة عبد البارئلإبراهيم، أوالصباغ زهير نعيم، إدارة البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشروالتوزيع، طبعة الأولى، عمان 2008،.

6- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر 2001،

7- سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2006،

8- السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية، الدار الجامعية، مصر2001،

9- السيد كمال نور الله إدارة الموارد البشرية ،سوريا ، دمشق ،دار طلاس، الطبعة الأولى1992 ،

10- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد الجامعة المفتوحة، ليبيا، طرابلس، 1994.

11- صلاح عبد القادر، عبد الغفار حنيفي، إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث للنشر، مصر1978،

12- عادل جودة غسان القلعاوي، الكفاءة الأنتاجيةووسائل رفعها في الوحدات الإقتصادية،دار الفكر، دمشق، 1972،

13- عادل حسين، إدارة الأفراد والعلاقات الأنسانيةمؤسسةو شباب الجامعة، مصر الإسكندرية، 1998.

14- عبد الرزاق الرحاحلة،زكرياء أحمد الحزام، السلوك التنظيميفي السلطات ، المكتبة المجتمع العربي، عمان ، الأردن، 2011،

15- عبد الهادي إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2008

16- عدنان اسكندر، تدريب الموظف،منشورات كويدرات، لبنان بيروت 1973 ،.
17- على سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الدار الجامعية، مصر2001،
18- علي سلمى:إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة 1985،
19- عمرو غايم، على الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية، بيروت، 1884،
20- كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي دار الكتب العلمية، لبنان بيروت، الطبعة الأولى، 1886،
21- محفوظ أحمد جودة،إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2010، .
22- محمد الصوفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003،.
23- محمد جمال يرعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية،دار الجامعة العربية ، مصر القاهرة الطبعة الأولى 1973
24- مصطفى سيد احمد، المديرفيعالمتغيرمكتبة ،الانجل و المصرية الطبعة الثانية، مصر،.2000
25- مصطفى عشوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتابة بالجزائر1992
26- مصطفي نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ط3 ، دار الشروق للنشر، الأردن 2005.
27- نظمي الشحاذة وآخرون، إدارة الموارد البشرية دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان ط1 2000.

ب - رسائل ماجستير

1- هجيرة وحال، دور تكوي الموارد البشرية ، جامعة المدية، مذكرة ليسانس ، كلية علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2005،
2- شاهين ماجد إبراهيم، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين وأثرهعلى اداء الوظيفي والدقة التنظيمية، دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر،رسالة ماجستيرفي إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلميةالفلسطنية، غزة، 2010،

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

4- رافس نادية، ولد عامر مونية، أهمية التكوين في تفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامهة البويرة، 2012،

ج - نصوص تشريعية و تنظيمية

المرسوم التنفيذي رقم96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم العدد 16.

المراجع باللغة الفرنسية

. Andree petit lanrantbaling jean jouis belgeron, gestion des tessourreslaumaines une approche et intégee 3 one zdit paris 1984 p14.