

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية
تخصص: إدارة و تسيير المؤسسات

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في إدارة و تسيير المؤسسات

بعنوان:

دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة

- إشرافه الأستاذ

- قوار الحبيب

- من إعداد الطالبة:

- حمريفة وئام

لجنة المناقشة

- د ولد محمد عيسى محمود رئيسا

- د رمضاني محمد مناقشا

- قوار الحبيب سعيد مقررا

السنة الجامعية: 1438/1439 *** 2017/2018

Résumé

Le processus de formation des travailleurs est l'un des fonctions de base et stratégiques dans la gestion des ressources humaines. La formation visé à améliorer ses ressources humaines et donc sa performance globale.

En fait, c'est un système qui se déroule à travers des étapes interdépendantes, vu l'importance de ce système et son impact sur un certain nombre d'acteurs de l'institution en général et la gestion des ressources humaines en particulier, revoir ce dernier et s'assurer que les objectifs atteints dans le plus complet et en assurant que la disponibilité des conditions nécessaires dans les activités de formation efface et effective.

Cette étude examine le rôle de la formation dans l'amélioration des performances professionnelles de la société algérienne des télécommunications de Mostaganem en analysant ses composantes et en identifiant le statut de cette activité dans l'institution et ses résultats dans la prise de nombreuses décisions relative à la gestion des ressources humains ainsi que des difficultés et des erreurs qui empêchent son efficacité.

Les résultats de l'étude ont révélé que la formation joue un rôle dans l'amélioration de la performance du travail et dans la gestion des ressources humaines pour organiser le processus de formation correctement et avec précision de l'institution et améliorer ses services.

Mots clés: Formation – Performance – Ressources humaines – Service entreprise – Optimisation.

تمهيد:

أسندت منذ الاستقلال مهام تسيير قطاع البريد و المواصلات إلى الإداري و التي أخذت عاتقها تطوير و تنمية شبكة الاتصال الهاتفية من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على هذه الخدمات و من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال المخططات التنموية المختلفة و المتعاقبة، ثم توزيع مراكز المسؤولية لهذه الإدارة على ثلاث مستويات: المركزية، الجهوية و الولائية بحيث تختص كل جهة بالمشاريع المكلفة بها. هذا الاحتكار الشبه كلي الذي أوكل الإدارة البريد و المواصلات الاعتناء بالجوانب التشريعية، التنظيمية و حتى التنفيذية، و في خصم انجاز هذه المهام ظهرت عدة سلبيات و على رأسها تدهور الخدمة العمومية، إضافة على ذلك ازدياد طلبات الجمهور على خدمات جديدة ليس بوسع تلبية الاستثمار، و بعض التحكم في التكنولوجيا الجديدة ما شجع ذلك على التجارب الناجحة التي مرت بها العديد من دول العالم في مجال تحرير سوق المواصلات و إعطاء فرصة أمام الرأسمال الخالص للاستثمار في هذا المجال. انطلاقا من هذا المبدأ لجأت الجزائر إلى التفكير في هيكلة قطاع البريد و المواصلات كمرحلة أولى، ثم خوصة شركة المواصلات و الوصول في نهاية المطاف إلى تحرير سوق الخدمات ما نتج عنه صدور القانون رقم 03-2000 في 05 أوت 2000، و الذي وافق على تمويله البنك الدولي للإنشاء و التعمير في خلال مدة لا تتجاوز 4 سنوات حيث تقوم وحدة التنسيق و متابعة مشروع الإصلاحات على مستوى وزارة البريد و المواصلات الإشراف على هذا المشروع كذلك هو الآخر سجلت عليه عدة نقائص و ملاحظات على مستوى عمليات تحضير المشروع مرورا بجرد المباني و التجهيزات و المعدات وصولا إلى الفصل بين البريد و المواصلات إذ أعيدت تسميتها تحت اسم اتصالات الجزائر حيث أصبحت مهامها محصورة.

المبحث الأول: تقديم شركة اتصالات الجزائر:

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول نشأة اتصالات الجزائر:

سنتطرق إلى لحمة عن نظام البريد و المواصلات و اختصاصاته قبل أن ينفصل إلى مؤسستين مستقلين: اتصالات الجزائر و بريد الجزائر.

تعتبر إدارة البريد و المواصلات إدارة تجارية صاحبة امتيازان:

الامتياز الأول: * امتياز البريد الذي تحتفظ به بخصوصية إدارة البريد.

* الضمان بدون منافسة نقل الرسائل التي تصل من طرف الدولة و الوسائل الخاصة، تحول الأموال عن طريق حوالة و دفع الأجور عن طريق الصكوك البريدية، و فتح الحسابات البريدية الجارية للأفراد.

الامتياز الثاني: * امتيازات المواصلات: يمنع شرعيا لأي فرد أن ينشئ بدون رخصة خطوط هاتفية أو تلغرافية أو إرسال رموز عبر آلات التلغراف أو آلات أخرى.

* تتكلف بتوزيع البرقيات للأفراد و الإدارات، و تصليح الخطوط الهاتفية.

أنواع المراكز:

1- مركز التضخيم Centre amplification.

2- مركز الصيانة و إنشاء خطوط هاتفية CECLI.

3- مركز الصيانة الميكانيكية.

4- مركز معياري.

5- مركز اجتماعي.

هذا الوصف لمختلف المنظمات و المصالح ينطبق على النظام القديم قبل 2003 حيث كانت الإدارة تجارية تسمى: "البريد و المواصلات" ضمن الوظيف العمومي.

بتغيير النظام السابق تتغير كذلك الرموز الإدارية حيث كان من قبل عبارة عن حروف باللغة الفرنسية ptt (poste télégraphe téléphone)، تغير بعد ذلك إلى رمز يشبه الحمام و المهاجر و أصبح يسمى poste télécommunication، استمر حتى المراحل الأولى من الاستقلال ثم بعد ذلك تغير إلى الرمز (بريد و مواصلات)، و ذلك في بداية السبعينات و استمر هذا الرمز حتى تغيرت المؤسسة من إدارة عمومية إلى شركة اقتصادية ذات أسهم و بدورها أصبح لها الرمز الخاص بها.

تضمن قانون 2000-2003 الذي صدر في 5 أوت 2000 انقسام إدارة البريد و المواصلات رسميا إلى قسمين و أصبحت شركة ذات أسهم (SPA) تتضمن بريد الجزائر و اتصالات الجزائر مرسوم الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 27 بتاريخ 2003/04/16 مرسوم رئاسي رقم 167/03 بتاريخ 2004/04/13 بين الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية و البنك الإفريقي لتطوير و تموين مشاريع تسوية الوضعية و تأييد قطاع اتصالات الجزائر.

رئيس الجمهورية: عن تقرير بين وزير المالية و وزير البريد و المواصلات، يرسم المرسوم المذكور رقم 167/03 بتاريخ 2003/04/13، الوزير المكلف بالبريد و المواصلات، و المدير العام لبنك الجزائر للتطوير، مكلفين حسب مسؤولياتهم لتسهيل أوضاع فوائد الدولة، التنفيذ، التنسيق، المتابعة، مراقبة عمليات تحقيق المشاريع حسب القانون و النظام.

المطلب الثاني: 1- التعريف بشركة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم و رأسمالها عمومي عملي في سوق الشبكات و خدمات الاتصالات الإلكترونية.

نشأتها كانت بموجب قرار وزاري تحت رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق والمتضمن

إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات و من خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، إذ أعيد بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر.

حيث أصبحت مهامها محصورة بموجب القانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الطابع القانوني للشركة.

دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01 جانفي 2003، وذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

- المردودية.

- الفعالية.

- جودة الخدمة.

طموحها هو تحقيق مستوى عالي، قياسي، إنجاز تقني، اقتصادي واجتماعي لتبقي دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر.

المطلب الثالث: المهمة والأهداف

أهم أنشطة الشركة هي:

- القيام بتنمية استغلال و تسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.

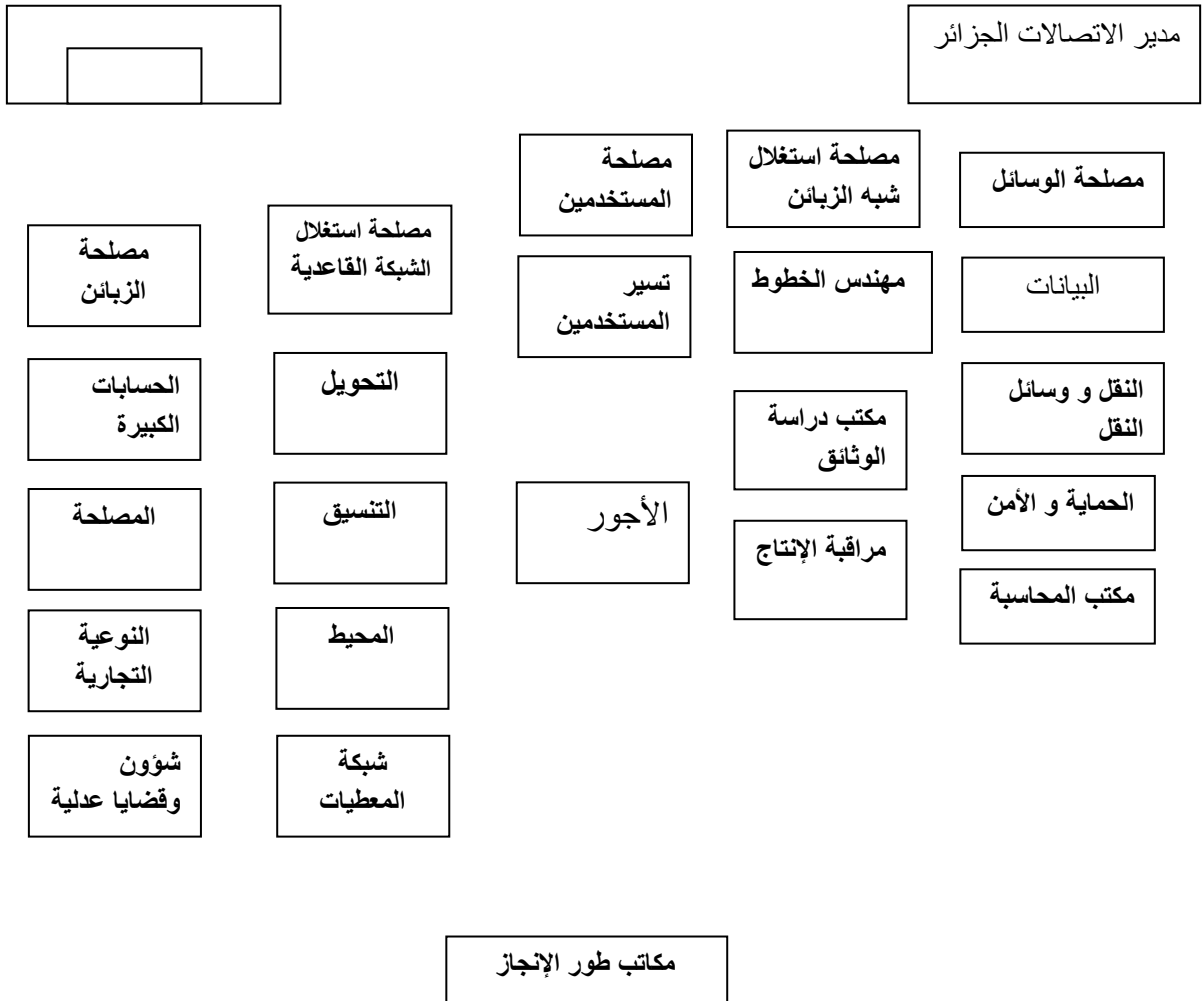
- تعمل على وضع استغلال و تسيير الاتصالات المحلية مع المتعاملين في الشبكة.

وبحكم أن اتصالات الجزائر دخلت عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال فإن من بين أهدافها:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد ممكن من المستعملين في المناطق الريفية على وجه الخصوص حيث بلغ عدد المشتركين بولاية مستغانم 51000 مشترك.
- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- من أجل المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير مؤسسة الإعلام في الجزائر.
- تموين خدمات الاتصالات التي تسمح بتبادل الأصوات والرسائل المكتوبة، معطيات عددية، و الإعلام السمعي البصري.
- إنشاء واستغلال وتسيير المشتركين وربط بعضهم البعض بشبكة اتصالات الجزائر.
- الزيادة في وجود الخدمات الموفرة والزيادة في التنافس على خدمات الاتصالات في ميدان.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم":

المطلب الأول: هيكل التنظيمي



المطلب الثاني: يمثل الجدول المعتمد في تقييم الإطار.

الجدول التالي: تقييم الأداء للإطارات

المجموع	التنقيط				
	5	4	3	2	1
جهد العمل					
جودة العمل					
الكفاءة في القيادة					
روح التحليل					
التنظيم في العمل					
السلوك					
روح المبادرة					
المواظبة					
المجموع					

المصدر: مصلحة المستخدمين.

المطلب الثالث: تطوير كفاءات الموارد البشرية: وهذا يكون بـ:

- التكوين: هو وسيلة تسيير الموارد البشرية التي تسمح بتزويد المؤسسة بالمواهب والكفاءات التي تعتبر هامة بالنسبة لها و ضرورية لتحقيق أداء جيد ، هذا ما تطرقنا له في المادة 39 الخاصة بالتكوين ، بالزامية العامل على متابعة الدروس و نشاطات التكوين وتجديد المعارف إلى آخر مادة.

- أنماط التكوين: المادة 50 تحدد نشاطات التكوين التي تنظمها المؤسسة :

1050- يعد التكوين المهني المتخصص نشاطين يهدفان إلى التكييف الدائم للعامل مع مهنته بما في ذلك تعلم اللغات (الفرنسية ، العربية والإنجليزية... إلخ) لتحسين كفاءاته و السماح له بمواكبة التقدم في مجالات الأنشطة المختلفة و الخاصة بالتقنية التكنولوجية و التسيير.

9-50: يتم التحضير المهني للعمال الموظفين حديثا بمتابعتهم لنشاطات التعليم والإعلام بهدف تهيئتهم لشغل مناصب عملهم على أفضل وجه ممكن .

4-50: إن التمهين نشاط موجه للشباب من أجل السماح لهم باكتساب المعارف النظرية و العملية الضرورية لممارسة أي مهنة كانت .

الخاتمة :

من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني اتضح لنا أن وظيفة التكوين ووظيفة أساسية كونها تهتم بالعنصر البشري كمورد أساسي من موارد المؤسسة يجب الاستثمار فيه لتنمية مهاراته وتطوير قدراته وتحسين أدائه باعتباره أساس كل ثروة ، وإن على المؤسسات الاهتمام به وأن تعطيه الأولوية بين وسائل الإنتاج إذن هو المحرك الرئيسي لها في تطوير المؤسسة من خلال أدائه ضمن إستراتيجية مواكبة للتطورات والتغيرات المحيطية في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

-إن المؤسسة التي تولي اهتماما بالغا بالنشاط التكويني تنجح في تحقيق أهدافها وأهداف الموظف على حد سواء ، باعتمادها على برامج تهمل على تنمية المهارات والقدرات وتعديل السلوكيات والاتجاهات ، يشرف عليها إطارات ذات كفاءة عالية يتمتعون بالقدرة على نقل المعلومات والمعارف والمهارات ومراعاة الفروق الفردية للمكونين والاتصاف بعلاقات إنسانية جيدة مع متكونين ، ثم التأكد من نجاح أو عدم نجاح العملية التكوينية من خلال تقييم أداء المتكونين اتخاذ قرارات وإجراءات تعمل على تدارك النقائص ومعالجة ما يجب علاجه ، قد تبين لنا من خلال الإطار الميداني لهذه الدراسة بعد عرض و تحليل نتائج البيانات صحة الفرضيات الجزئية لتنمية الموارد البشرية في جوانبها العملية والسلوكية و المهنية لتلبية أدق احتياجات المؤسسة والموظف بقدر عالي من الكفاءة والفعالية في مختلف المستويات والتخصصات.

تمهيد:

أسندت منذ الاستقلال مهام تسيير قطاع البريد و المواصلات إلى الإداري و التي أخذت عاتقها تطوير و تنمية شبكة الاتصال الهاتفية من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على هذه الخدمات و من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال المخططات التنموية المختلفة و المتعاقبة، ثم توزيع مراكز المسؤولية لهذه الإدارة على ثلاث مستويات: المركزية، الجهوية و الولائية بحيث تختص كل جهة بالمشاريع المكلفة بها. هذا الاحتكار الشبه كلي الذي أوكل الإدارة البريد و المواصلات الاعتناء بالجوانب التشريعية، التنظيمية و حتى التنفيذية، و في خصم انجاز هذه المهام ظهرت عدة سلبيات و على رأسها تدهور الخدمة العمومية، إضافة على ذلك ازدياد طلبات الجمهور على خدمات جديدة ليس بوسع تلبية الاستثمار، و بعض التحكم في التكنولوجيا الجديدة ما شجع ذلك على التجارب الناجحة التي مرت بها العديد من دول العالم في مجال تحرير سوق المواصلات و إعطاء فرصة أمام الرأسمال الخالص للاستثمار في هذا المجال. انطلاقا من هذا المبدأ لجأت الجزائر إلى التفكير في هيكلة قطاع البريد و المواصلات كمرحلة أولى، ثم خوصة شركة المواصلات و الوصول في نهاية المطاف إلى تحرير سوق الخدمات ما نتج عنه صدور القانون رقم 03-2000 في 05 أوت 2000، و الذي وافق على تمويله البنك الدولي للإنشاء و التعمير في خلال مدة لا تتجاوز 4 سنوات حيث تقوم وحدة التنسيق و متابعة مشروع الإصلاحات على مستوى وزارة البريد و المواصلات الإشراف على هذا المشروع كذلك هو الآخر سجلت عليه عدة نقائص و ملاحظات على مستوى عمليات تحضير المشروع مرورا بجرد المباني و التجهيزات و المعدات وصولا إلى الفصل بين البريد و المواصلات إذ أعيدت تسميتها تحت اسم اتصالات الجزائر حيث أصبحت مهامها محصورة.

المبحث الأول: تقديم شركة اتصالات الجزائر:

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول نشأة اتصالات الجزائر:

سنتطرق إلى لحممة عن نظام البريد و المواصلات و اختصاصاته قبل أن ينفصل إلى مؤسستين مستقلين: اتصالات الجزائر و بريد الجزائر.

تعتبر إدارة البريد و المواصلات إدارة تجارية صاحبة امتيازان:

الامتياز الأول: * امتياز البريد الذي تحتفظ به بخصوصية إدارة البريد.

* الضمان بدون منافسة نقل الرسائل التي تصل من طرف الدولة و الوسائل الخاصة، تحول الأموال عن طريق حوالة و دفع الأجور عن طريق الصكوك البريدية، و فتح الحسابات البريدية الجارية للأفراد.

الامتياز الثاني: * امتيازات المواصلات: يمنع شرعيا لأي فرد أن ينشئ بدون رخصة خطوط هاتفية أو تلغرافية أو إرسال رموز عبر آلات التلغراف أو آلات أخرى.

* تتكلف بتوزيع البرقيات للأفراد و الإدارات، و تصليح الخطوط الهاتفية.

أنواع المراكز:

1- مركز التضخيم Centre amplification.

2- مركز الصيانة و إنشاء خطوط هاتفية CECLI.

3- مركز الصيانة الميكانيكية.

4- مركز معياري.

5- مركز اجتماعي.

هذا الوصف لمختلف المنظمات و المصالح ينطبق على النظام القديم قبل 2003 حيث كانت الإدارة تجارية تسمى: "البريد و المواصلات" ضمن الوظيف العمومي.

بتغيير النظام السابق تتغير كذلك الرموز الإدارية حيث كان من قبل عبارة عن حروف باللغة الفرنسية ptt (poste télégraphe téléphone)، تغير بعد ذلك إلى رمز يشبه الحمام و المهاجر و أصبح يسمى poste télécommunication، استمر حتى المراحل الأولى من الاستقلال ثم بعد ذلك تغير إلى الرمز (بريد و مواصلات)، و ذلك في بداية السبعينات و استمر هذا الرمز حتى تغيرت المؤسسة من إدارة عمومية إلى شركة اقتصادية ذات أسهم و بدورها أصبح لها الرمز الخاص بها.

تضمن قانون 2000-2003 الذي صدر في 5 أوت 2000 انقسام إدارة البريد و المواصلات رسميا إلى قسمين و أصبحت شركة ذات أسهم (SPA) تتضمن بريد الجزائر و اتصالات الجزائر مرسوم الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 27 بتاريخ 2003/04/16 مرسوم رئاسي رقم 167/03 بتاريخ 2004/04/13 بين الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية و البنك الإفريقي لتطوير و تموين مشاريع تسوية الوضعية و تأييد قطاع اتصالات الجزائر.

رئيس الجمهورية: عن تقرير بين وزير المالية و وزير البريد و المواصلات، يرسم المرسوم المذكور رقم 167/03 بتاريخ 2003/04/13، الوزير المكلف بالبريد و المواصلات، و المدير العام لبنك الجزائر للتطوير، مكلفين حسب مسؤولياتهم لتسهيل أوضاع فوائد الدولة، التنفيذ، التنسيق، المتبعة، مراقبة عمليات تحقيق المشاريع حسب القانون و النظام.

المطلب الثاني: 1- التعريف بشركة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم و رأسمالها عمومي عملي في سوق الشبكات و خدمات الاتصالات الإلكترونية.

نشأتها كانت بموجب قرار وزاري تحت رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق و المتضمن

إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات و من خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، إذ أعيد بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر.

حيث أصبحت مهامها محصورة بموجب القانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الطابع القانوني للشركة.

دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01 جانفي 2003، وذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال.

- المردودية.

- الفعالية.

- جودة الخدمة.

طموحها هو تحقيق مستوى عالي، قياسي، إنجاز تقني، اقتصادي و اجتماعي لتبقي دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام و اتصال في الجزائر.

المطلب الثالث: المهمة و الأهداف

أهم أنشطة الشركة هي:

- القيام بتنمية استغلال و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات.

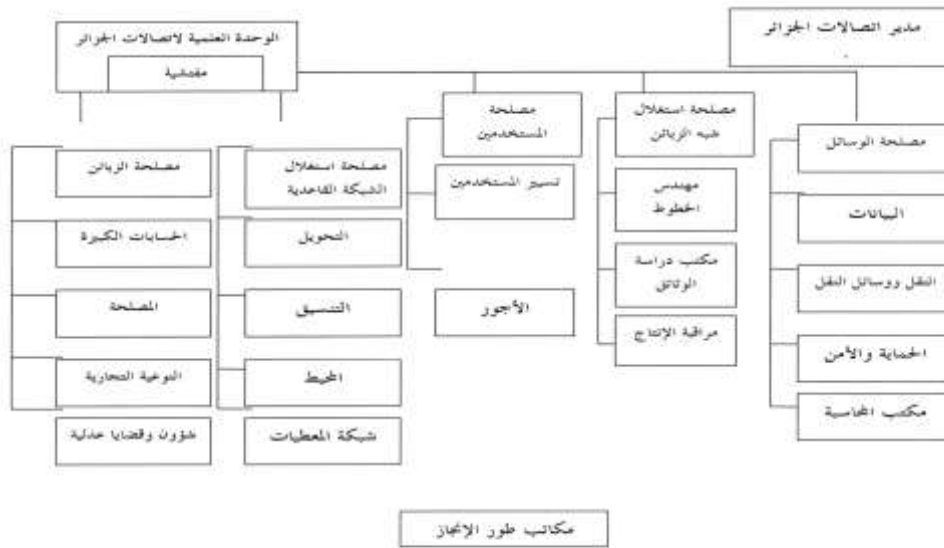
- تعمل على وضع استغلال و تسيير الاتصالات المحلية مع المتعاملين في الشبكة.

و بحكم أن اتصالات الجزائر دخلت عالم تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال فإن من بين أهدافها:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد ممكن من المستعملين في المناطق الريفية على وجه الخصوص حيث بلغ عدد المشتركين بولاية مستغانم 51000 مشترك.
- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- من أجل المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير مؤسسة الإعلام في الجزائر.
- تموين خدمات الاتصالات التي تسمح بتبادل الأصوات والرسائل المكتوبة، معطيات عددية، و الإعلام السمي البصري.
- إنشاء واستغلال وتسيير المشتركين وربط بعضهم البعض بشبكة اتصالات الجزائر.
- الزيادة في وجود الخدمات الموفرة والزيادة في التنافس على خدمات الاتصالات في ميدان.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم":

المطلب الأول: هيكل التنظيمي



الهيكل التنظيمي الشكل (3)

المطلب الثاني: يمثل الجدول المعتمد في تقييم الإطارات.

الجدول التالي: تقييم الأداء للإطارات

المجموع	التنقيط				
	5	4	3	2	1
جهد العمل					
جودة العمل					
الكفاءة في القيادة					
روح التحليل					
التنظيم في العمل					
السلوك					
روح المبادرة					
المواظبة					
المجموع					

المصدر: مصلحة المستخدمين.

تطوير كفاءات الموارد البشرية: وهذا يكون بـ:

- التكوين: هو وسيلة تسيير الموارد البشرية التي تسمح بتزويد المؤسسة بالمواهب والكفاءات التي تعتبر هامة بالنسبة لها و ضرورية لتحقيق أداء جيد ، هذا ما تطرقنا له في المادة 39 الخاصة بالتكوين ، بالزامية العامل على متابعة الدروس و نشاطات التكوين وتجديد المعارف إلى آخر مادة.

- أنماط التكوين: المادة 50 تحدد نشاطات التكوين التي تنظمها المؤسسة :

1050- يعد التكوين المهني المتخصص نشاطين يهدفان إلى التكييف الدائم للعامل مع مهنته بما في ذلك تعلم اللغات (الفرنسية ، العربية والإنجليزية... إلخ) لتحسين كفاءاته و السماح له بمواكبة التقدم في مجالات الأنشطة المختلفة و الخاصة بالتقنية التكنولوجية و التسيير.

9-50- يتم التحضير المهني للعمال الموظفين حديثا بمتابعتهم لنشاطات التعليم والإعلام بهدف تهيئتهم لشغل مناصب عملهم على أفضل وجه ممكن .

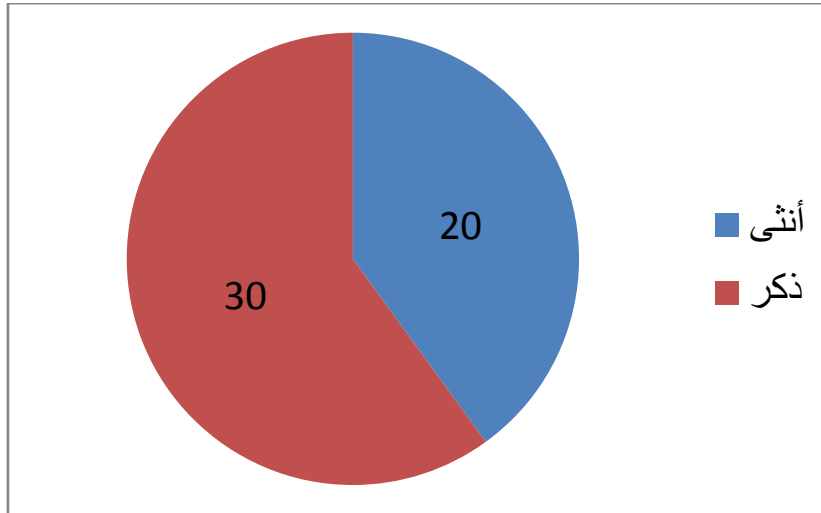
4-50- إن التمهين نشاط موجه للشباب من أجل السماح لهم باكتساب المعارف النظرية و العملية الضرورية لممارسة أي مهنة كانت .

-عرض وتحليل نتائج دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر:

1/ القسم الأول :

(1) قسم البيانات الشخصية والوظيفة

النسبة	التكرار	الجنس
40	20	أنثى
60	30	ذكر
100%	50	المجموع



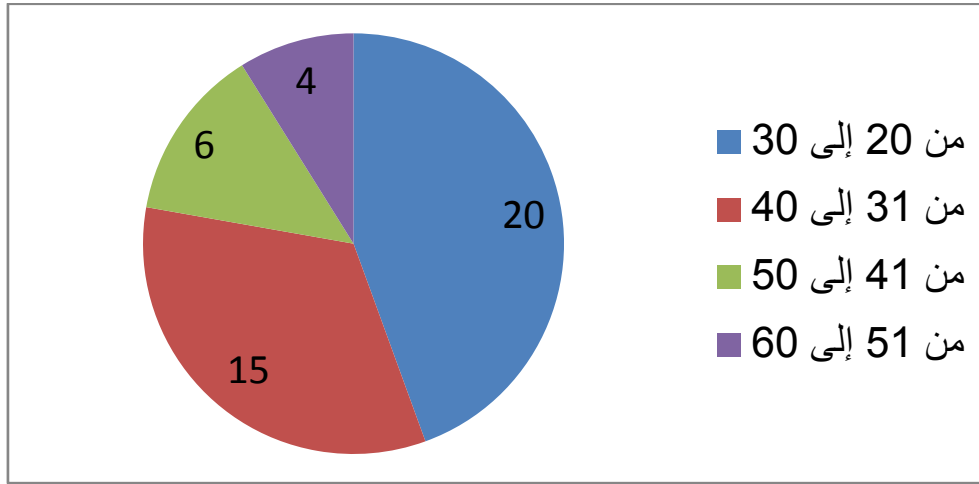
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مصادر المؤسسة

-تحليل:

نلاحظ أن عدد الذكور أكبر من الإناث.

(2) جدول يخص بالسن:

النسبة	التكرار	السن
44,44	20	من 20 إلى 30 سنة
33,33	15	من 31 إلى 40 سنة
13,33	6	من 41 إلى 50 سنة
8,89	4	من 51 إلى 60 سنة



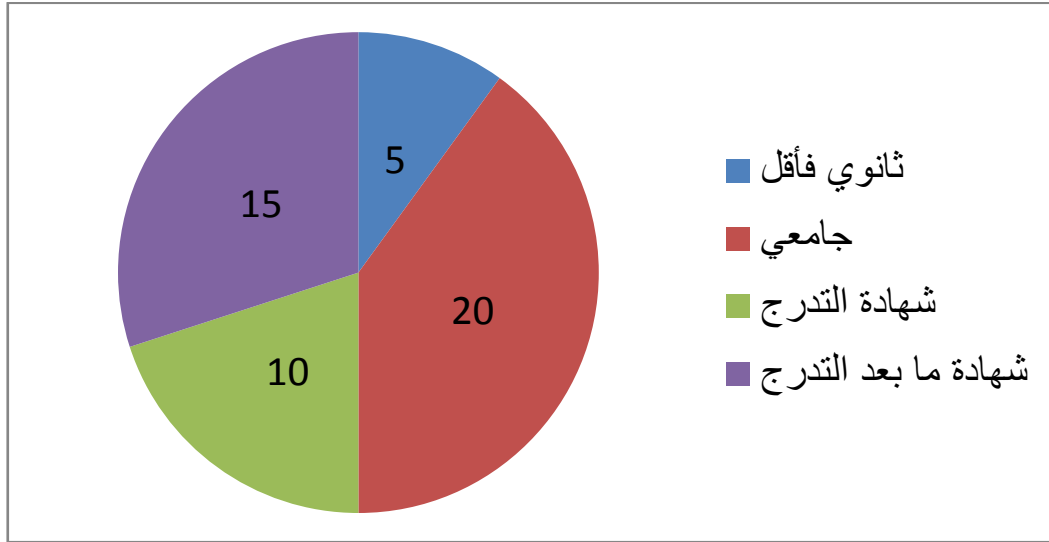
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مصادر المؤسسة

تحليل:

-نلاحظ أن الفئة الغالبة هي الفئة التي تتراوح أعمارها بين 20 و30 سنة وتأتي في المرتبة الثانية الفئة التي تتراوح أعمارها بين 31 و40 سنة وهذا يدل على أن الفئة الغالبة في المؤسسة هي فئة الشباب.

3) جدول يتعلق بالمستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
10	5	ثانوي فأقل
40	20	جامعي
20	10	شهادة التدرج
30	15	شهادة مابعد التدرج
100%	50	المجموع



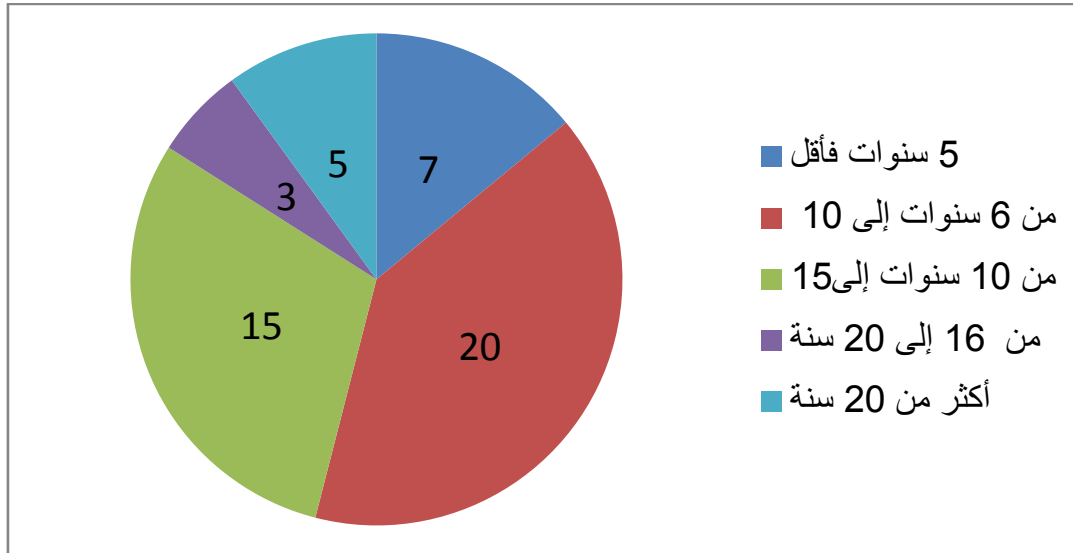
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مصادر المؤسسة

تحليل:

نلاحظ أن نسبة العمال المتحصلين على شهادات جامعية هي الغالبة في المؤسسة وهذا راجع إلى أن معظم مناصب هذه المؤسسة تتطلب شهادات جامعية في اختصاصات معينة.

الجدول رقم 4:

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة
5 سنوات فأقل	7	14
من 6 سنوات إلى 10	20	40
من 10 سنوات إلى 15	15	30
من 16 إلى 20 سنة	3	6
أكثر من 20 سنة	5	10
المجموع	50	100%

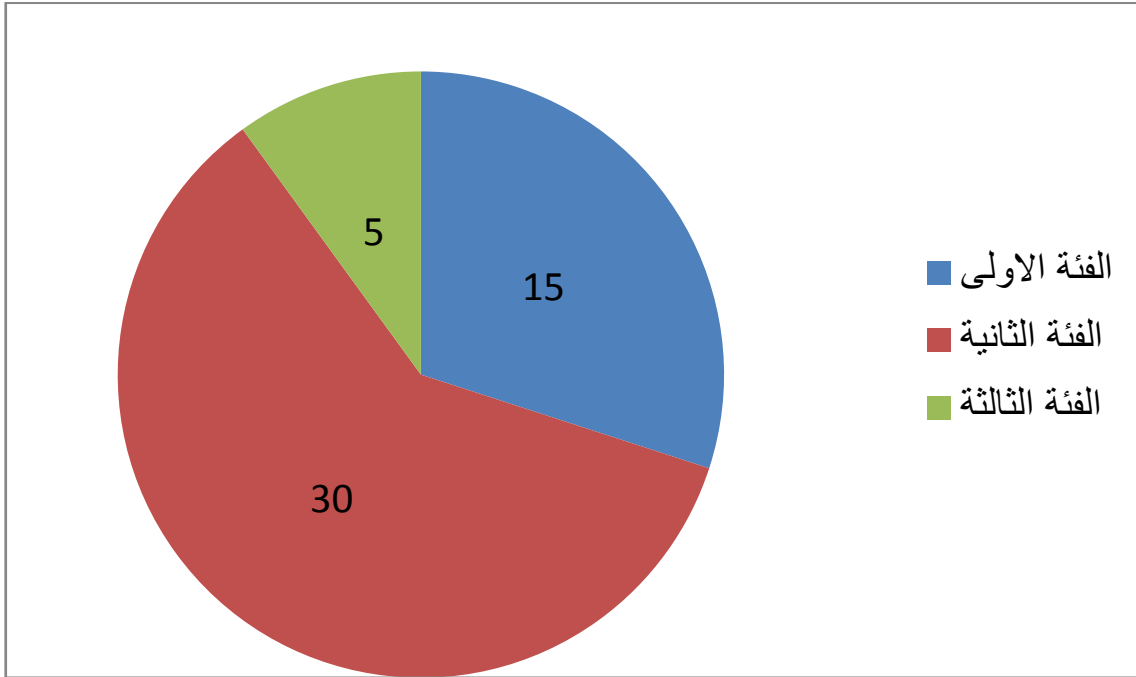


تحليل:

نلاحظ أن أكبر فئة هي ما بين 6 سنوات إلى 10 سنوات وهذا يدل على أن المؤسسة معظم عمالها شباب وفي بداية مشوارهم العملي .

الجدول رقم 5:

الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة
الفئة الاولى	15	30
الفئة الثانية	30	60
الفئة الثالثة	5	10
المجموع	50	100



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مصادر المؤسسة

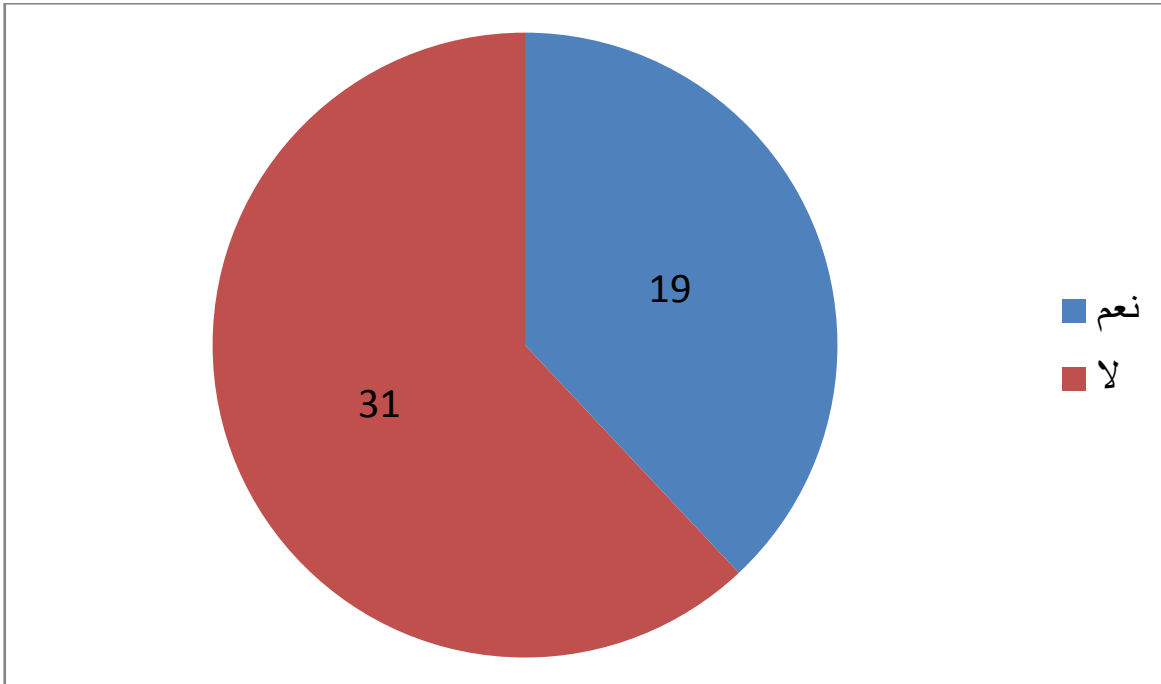
تحليل:

- نلاحظ أن الفئة الوظيفية الثانية هي الفئة المسيطرة وهذا راجع إلى عدة أسباب وظيفية تخص المؤسسة.

1/ القسم الثاني : يتعلق بعرض وتحليل النتائج المتعلقة بدور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

1 - كفاية مدة تطبيق البرامج التكوينية لتحقيق أهداف التكوين

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	38
لا	31	62
المجموع	50	100%



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مصادر المؤسسة

تحليل:

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أنه يتكون من الفئات التالية :

الفئة المبحوثين الذين إجابتهم بنعم فيما يتعلق بكفاية مدة تطبيق برامج التكوين لتحقيق أهداف التكوين وعددهم 19 أما فئة الثانية تمثل الفئة التي كانت إجابتهم ب لا أكبر من نسبة الفئة التي تمثل الإجابة بنعم فيما يتعلق بكفاية مدة تطبيق برامج التكوين لتحقيق أهداف التكوين وهذا راجع إلى عدة أسباب منها:

نتائج التقييم قبل العملية التكوينية لم تكن دقيقة لتحديد الاحتياجات التكوينية بحيث لم يخصص لها مدة كافية لتحقيق أهداف التكوين .

- العمل في نفس التخصص المكون فيه :

الجدول رقم 2 : يتعلق بالعمل في نفس التخصص المكون فيه

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	
لا	20	
المجموع	50	100%

- التحليل: نلاحظ أن يوجد فئتان:

- الفئة الأولى: فئة المبحوثين الذين كانت إجابتهم بنعم فيما يتعلق بالعمل في نفس التخصص المكون فيه و عددهم 30.

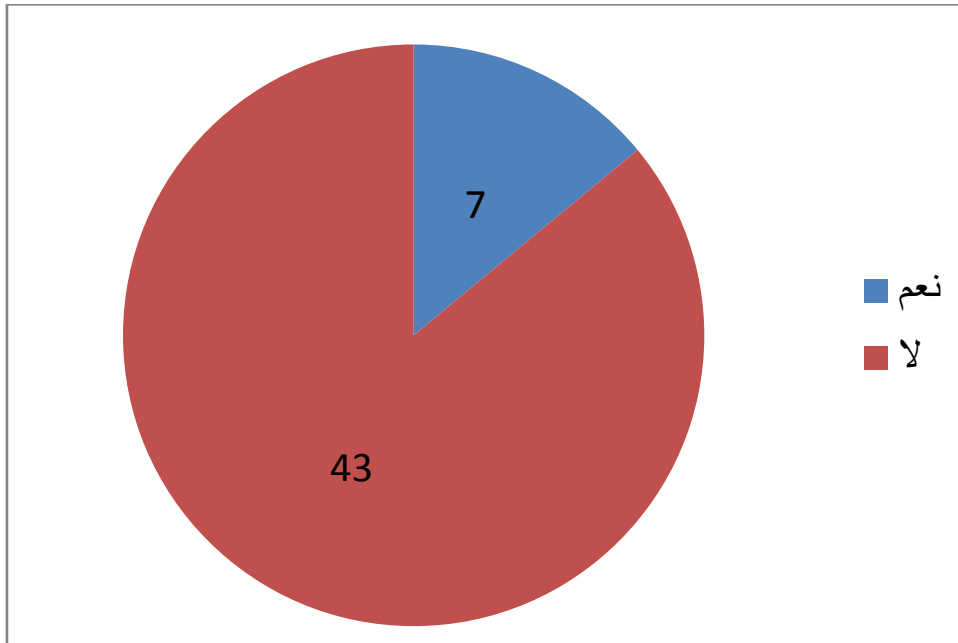
- الفئة الثانية: فئة المبحوثين الذين كانت إجابتهم ب لا فيما يتعلق بالعمل في نفس التخصص المكون فيه و عددهم 20

- و بالمقارنة بين هاتين النسبتين نجد أن نسبة الفئة الذين يعلمون في نفس التخصص المكون فيه أكبر من نسبة الفئة الذين لا يعلمون في نفس التخصص المكون فيه، وهذا ما يؤكد أن برامج التكوين المعتمدة في المؤسسة تساعد على إدماج الموظفين في تخصصهم بحيث تتميز بفاعليتها في تحسين أداء

المتكويين و هذا يعكس دقة محتوى البرامج التكوينية المعتمدة بحيث لا تضطر المؤسسة لتغيير عمل الموظف بسبب عدم ملائمة البرامج التكوينية لطبيعة تخصصه.

الجدول رقم 3:

التكرار	الاجابات	النسبة المئوية
7	نعم	14
43	لا	40
المجموع	50	100



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مصادر المؤسسة

- التحليل:

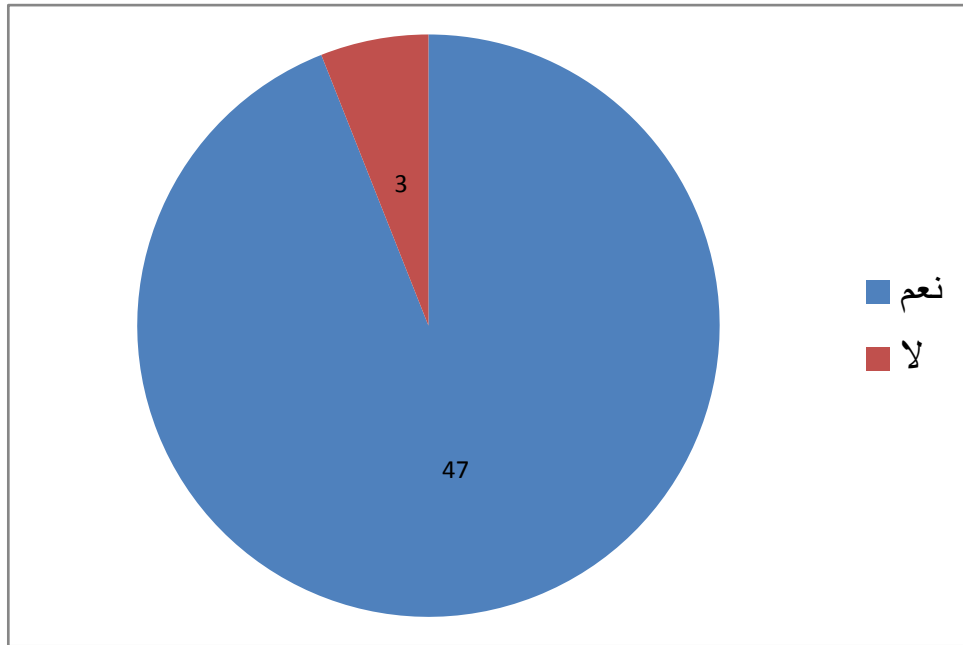
تبين النتائج الإحصائية المتعلقة يتماشى برامج التكوين مع الاحتياجات التكوينية الواردة في الجدول و شكل أن عدد الفئة التي كانت إجاباتهم بنعم 7 و الفئة التي كانت إجاباتهم 43 و هذا يؤكد أن البرامج التكوينية المعتمدة في المؤسسة لا تتماشى مع الاحتياجات التكوينية إلى حد ما بحيث أن هناك عدد معتبر

من المبحوثين لا يرون تماشي هذه البرامج مع احتياجاتهم التكوينية قد يعود ذلك قد يعود ذلك إلى أسباب تتعلق بنتائج التقييم قبل العملية التكوينية التي من شأنها أن تحدد الاحتياجات التكوينية بصورة دقيقة تستطيع الإدارة من خلالها اتخاذ قرارات سليمة على أساسها باعتماد برامج ملائمة لتكوين الموظفين بغية تحقيق أهداف الموظف بترقيته وتطويره وتنمية مهارته وتحسين أدائه.

تناسب برامج التكوين مع طبيعة عمل المتكون:

جدول رقم 4): يمثل تناسب برامج التكوين مع طبيعة المتكون

التكرار	الاجابات	النسبة المئوية
47	نعم	94
3	لا	6
المجموع	50	100



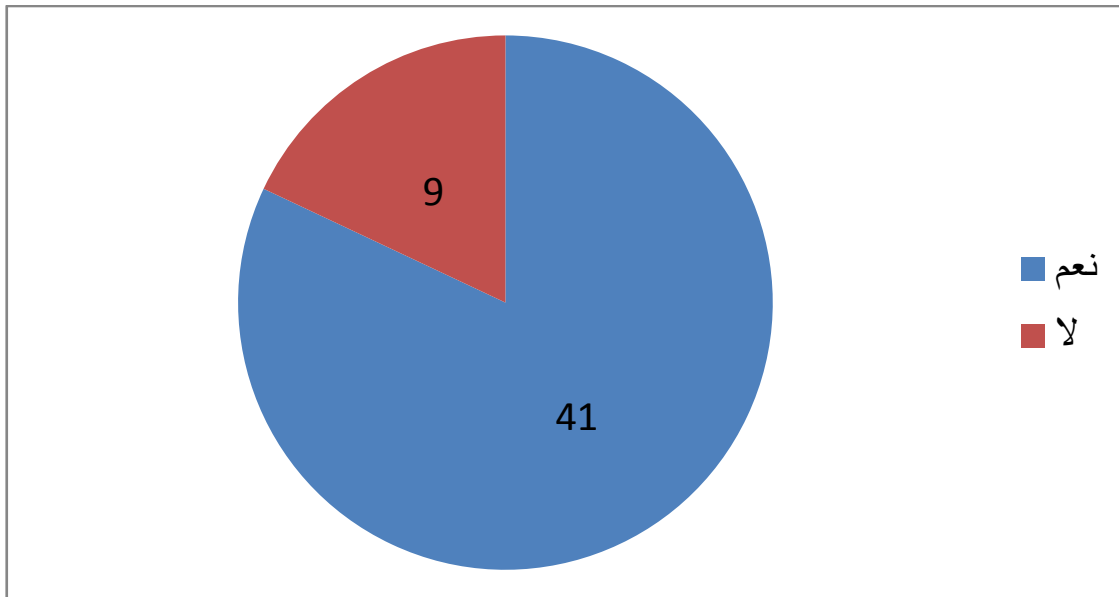
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مصادر المؤسسة

- التحليل: النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول (5) وشكل تشير إلى أن عدد الفئة الذين يرون أن برامج التكوين التي استفادوا منها تتناسب مع طبيعة أعمالهم أكبر من الفئة التي يرى أن هذه البرامج التكوينية المعتمدة أكسبت الموظفين المزيد من المعلومات و المعارف العلمية و المهارات التي حسنت من أداء واجباتهم بالنسبة للأغلبية المبحوثين أما بالنسبة للفئة التي ترى أن البرامج التكوينية المستفاد منها لم تتناسب مع طبيعة العمل أي أنها لم تكسبهم معارف و مهارات لتحسين أدائهم، فقد يعود ذلك لمجموعة من الأسباب تتعلق بعدم استيعابهم لمحتوى البرنامج مع التكويني

مواكبة برامج التكوين للتطورات في مجال الاداري

جدول رقم 5: يتعلق بمواكبة التكوين للتطورات في مجال الاداري

التكرار	الاجابات	النسبة المؤوية
41	نعم	82
9	لا	18
المجموع	50	100



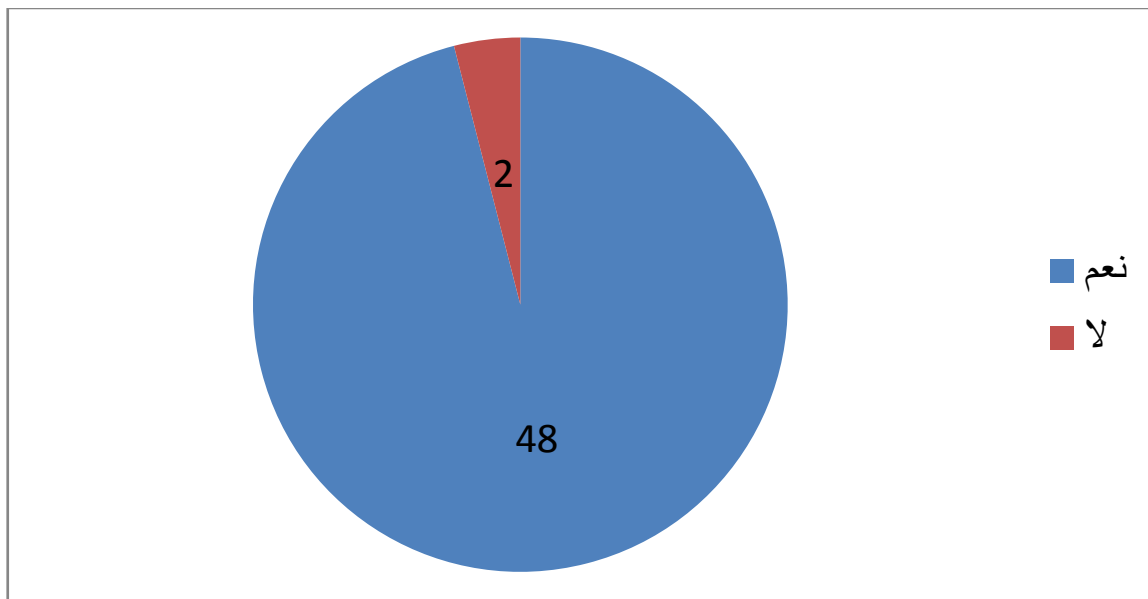
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مصادر المؤسسة

- التحليل: نلاحظ أن نسبة الفئة التي ترى أن برامج التكوينية التي استفادوا منها مواكبة للتطورات في مجال الإداري أكبر من الفئة التي ترى أن البرامج التكوينية المستفاد منها ليست مواكبة للتطورات في مجال الإداري وهذا ما يفسر أن المؤسسة تسير التغيرات في مجال الإدارة والتسيير وذلك على اعتمادها على مبدأ المرونة والتعامل مع التغيرات في البيئة الخارجية وفق إستراتيجية تعمل على تزويد المتكويين بالمعلومات والمعارف المستجدة باعتبار أن الإدارة العامة تخضع لقوانين متغيرة أو قابلة للتعديل، هما يتطلب التماشي مع هذه التغيرات والتعدلات وأخذها بعين الاعتبار في تعليم البرامج التكوينية.

للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين الأداء الوظيفي

جدول رقم 6): يبين لنا علاقة المكون بالمكونين (جيدة أم لا)

التكرار	الاجابات	النسبة المئوية
48	نعم	96
2	لا	4
المجموع	50	100



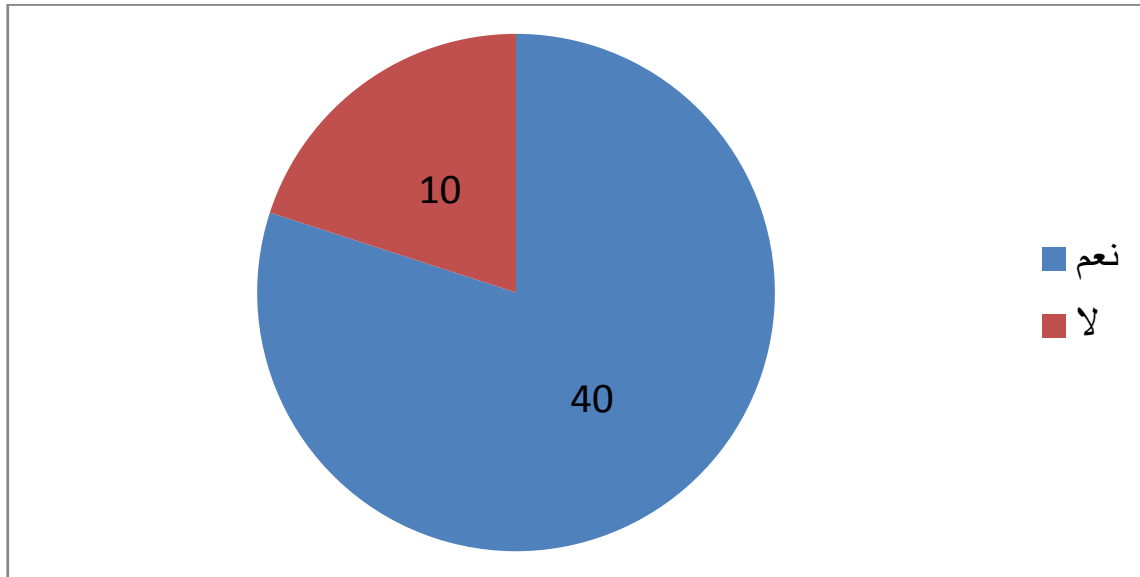
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مصادر المؤسسة

- التحليل: تدل النتائج المتعلقة بمستوى علاقة المكون بالمتكويين بأن معظم أفراد مجتمع البحث يقرون أن علاقتهم جيدة بكونهم، وهذا قد يعود إلى تناسب طريقة المكون من حيث إلقاءه المحتوى البرامج التكويني أو مساعدتهم على التعبير عن آرائهم حول محتوى البرنامج التكويني.

تكييف الموظف في منصب عمله بعد تلقيه البرامج التكوينية

جدول رقم (7): يتعلق ب تكييف الموظف في منصب عمله بعد تلقيه البرامج التكوينية

التكرار	الاجابات	النسبة المئوية
40	نعم	80
10	لا	20
المجموع	50	100



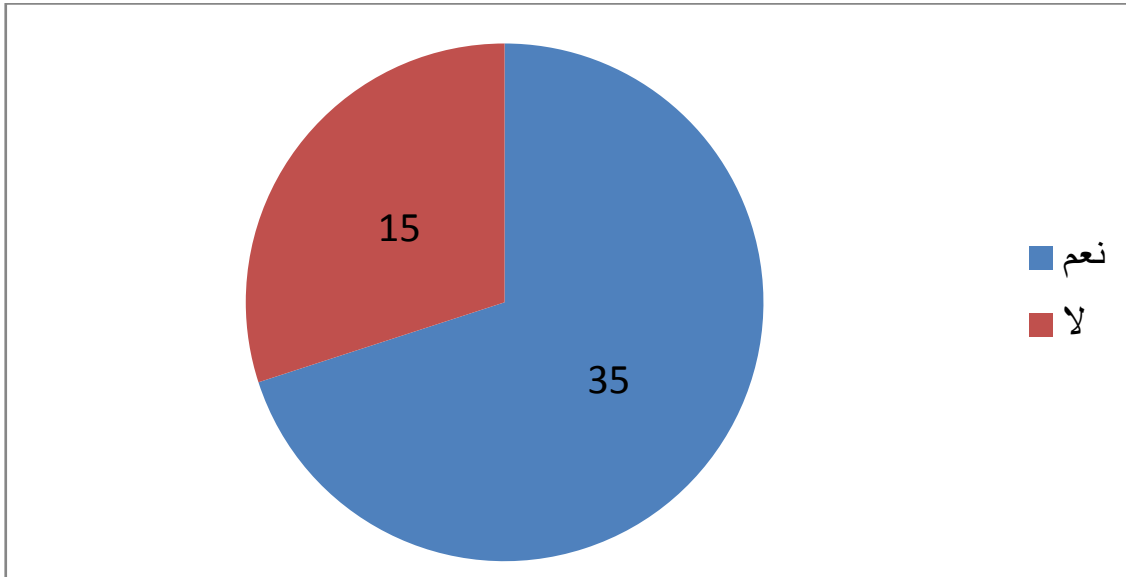
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مصادر المؤسسة

- التحليل: تظهر لنا النتائج أن نسبة الفئة المتكيفة مع منصب عملها بعد تلقيها البرامج التكوينية أكبر من نسبة الفئة الغير مكثفية مع منصب عملها بعد تلقيها للبرامج التكوينية، وهذا يفسر أن البرامج التكوينية

المعتمدة تساهم إلى كبير في درجة تكيف المستفيدين منها في مناصب عملهم بتحسين أداءهم عن طريق إكسابهم لمهارات جديدة ومتطورة ومعارف ومعلومات مناسبة لهم.

جدول رقم 8): يوضح إجابات المبحوثين في متابعة نشاطهم بعد إنهاء العملية التكوينية

التكرار	الاجابات	النسبة المئوية
35	نعم	70
15	لا	30
المجموع	50	100



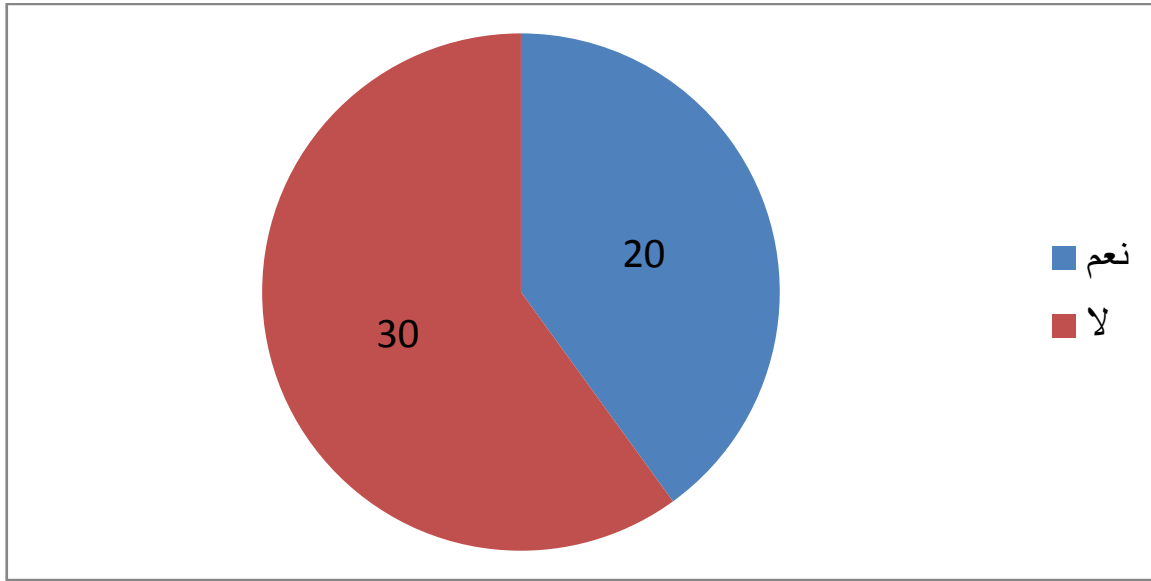
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مصادر المؤسسة

- التحليل: تدل النتائج المتعلقة بمستوى علاقة المكون بالمتكويين بأن معظم أفراد مجتمع البحث يقرون أن علاقتهم جيدة بمكونهم، وهذا قد يعود إلى تناسب طريقة المكون من حيث إلقائه المحتوى البرنامج التكويني أو مساعدتهم على التعبير عن آرائهم حول محتوى البرنامج التكويني

تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التكوينية

جدول رقم 9) : يوضح تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التكوينية

التكرار	الاجابات	النسبة المئوية
20	نعم	40
30	لا	60
المجموع	50	100



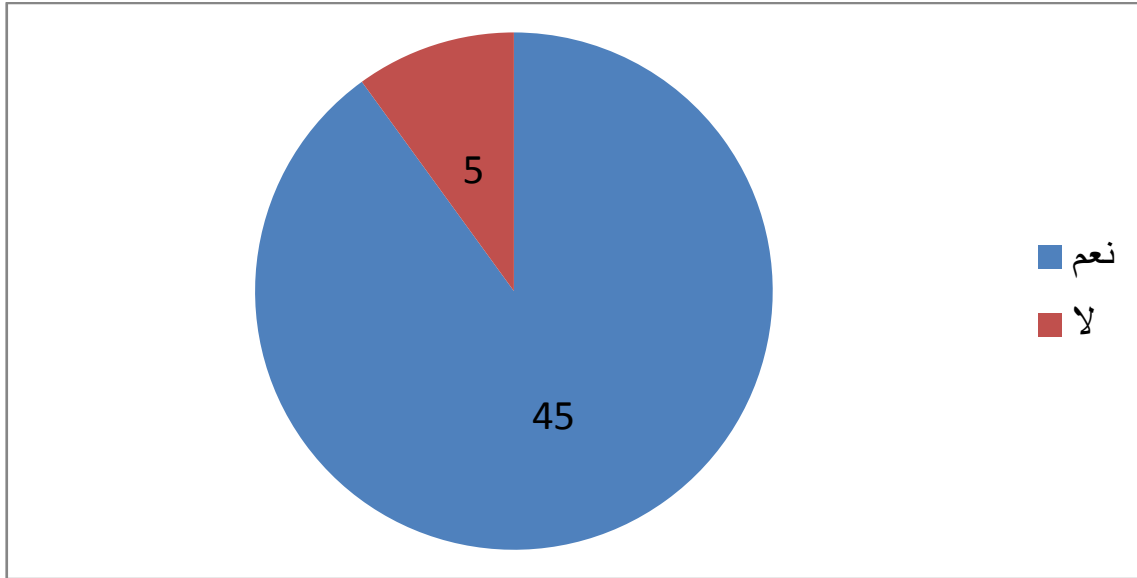
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مصادر المؤسسة

- التحليل: يتبين من خلال الجدول و الشكل أن النسبة الغالبة فيما يتعلق بمتابعة نشاط المتكويين بعد انتهاء العملية التكوينية هي نسبة الفئة التي تمثل أفراد البحث الذين أجابوا بعدم متابعة نشاطهم بعد العملية التكوينية وقد يعود هذا الاختلاف إلى المسؤول من فئة إلى أخرى بحيث كل مسؤول له طريقته في تقييم نتائج العملية التكوينية أي هناك من يستعمل أسلوب تقييم لمراقبة و المتابعة مباشرة بعد انتهاء العملية التكوينية لمعرفة مدى نجاحها أو فشلها.

وضعية الظروف المحيطة بعملية تقييم الأداء لغرض التكوين.

جدول رقم 10) : إجابات المبحوثين حول الظروف المحيطة بعملية تقييم

التكرار	الاجابات	النسبة المئوية
45	نعم	90
5	لا	10
المجموع	50	100



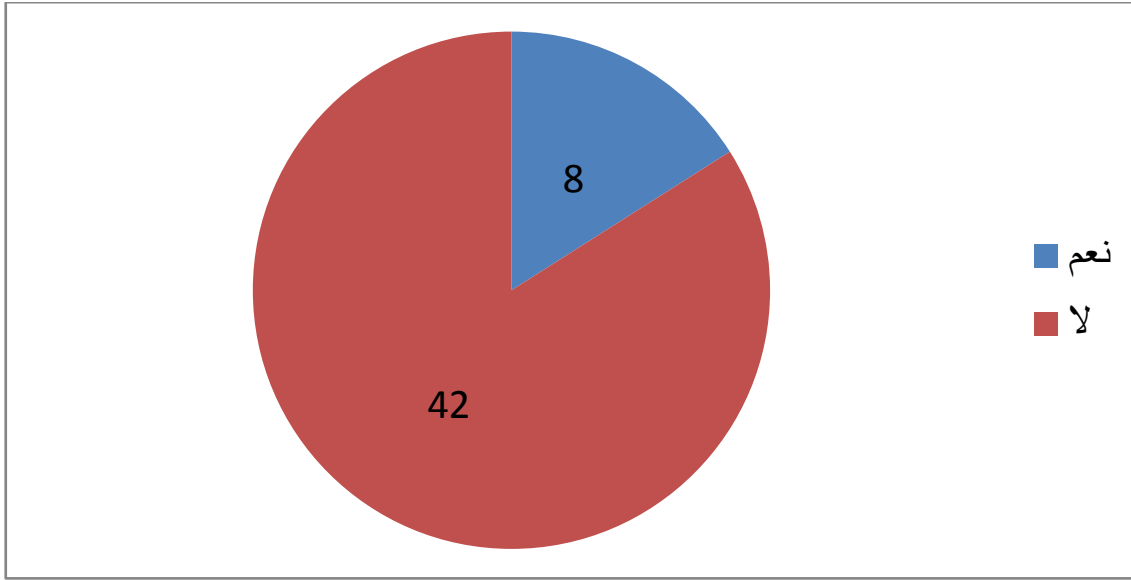
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مصادر المؤسسة

- التحليل: من خلال الجدول و الشكل نجد أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا عن ملائمة الظروف المحيطة بعملية تقييم أداءهم الوظيفي غالبية على نسبة المبحوثين الذين أجابوا عن عدم ملائمة الظروف المحيطة بعملية تقييم أداءهم الوظيفي وقد يرجع هذا إلى رضاهم عن مستوى عملية التقييم كالجانب التنظيمي الغدارة بحيث أنها كانت في مستوى تطلعاتهم و طموحاتهم الخاصة.

مدى وعي الموظفين بمعايير التقييم المستخدمة.

جدول رقم 11) يوضح إجابات المبحوثين على معرفتهم بمعايير التقييم المستخدمة في طرق التقييم

التكرار	الإجابات	النسبة المئوية
8	نعم	16
42	لا	84
المجموع	50	100



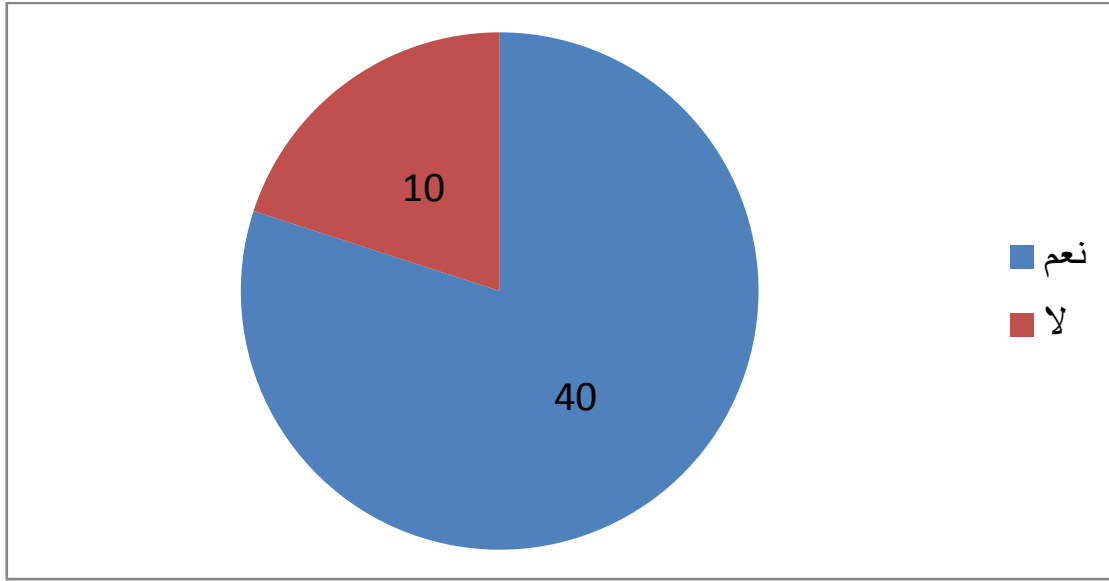
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مصادر المؤسسة

- التحليل: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أننا عدد أفراد البحث الذين أجابوا بأنهم على دراية ومعرفة بمعايير التقييم الخاصة بالطرق المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي لهم بعرض التكوين قدرة ب 8 مبحوث أما عدد أفراد البحث الذين أجابوا بعدم معرفتهم و درايتهم بمعايير تقييم الأداء الخاصة بالطرق المستخدمة في عملية التقييم بقدر 42 مبحوث وقد تعود هذه النتيجة إلى نقص الاتصال بين المبحوثين و القائمين على تقييم الأداء لتوعيتهم وإعطائهم نماذج تتضمن معايير ومقاييس على أساسها يتم تقييم أدائه قبل وبعد العملية التكوينية من أجل تحقيق التكوين في تحسين الأداء الوظيفي.

مدى فعالية الطرق المستخدمة عملية التقييم.

جدول رقم 12): يمثل هل الطرق المستخدمة عملية التقييم لها فعالية

التكرار	الاجابات	النسبة المئوية
40	نعم	80
10	لا	20
المجموع	50	100



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مصادر المؤسسة

- التحليل: تتميز النتائج إلى أن نسبة الغالبة فيها يتعلق برأي المبحوثين حول مدى فعالية الطرق المستخدمة في تقييم أكبر من نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن عدم فعالية الطرق المستخدمة في التقييم وهذا يدل على أن مستوى تقييم الأداء في المؤسسة يرقى إلى مستوى يرضي أفراد البحث بحيث يساهم بشكل كبير في تحديد احتياجاتهم التكوينية بصورة دقيقة وبالتالي تتماشى مع البرامج المصممة مع طموحات المتكويين لتحقيق أهدافهم من أجل تحسين أدائهم.

الاستنتاج العام:

إن أهم ما توصلنا إليه من خلال المعطيات البيانية التي تم جمعها بواسطة أداة الاستبيان كأداة أساسية اعتمدنا عليها أن مستوى البرامج التكوينية المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة من خلال استفادة المبحوثين منها لتحسين أداءهم الوظيفي، كان تقديره حسن إذ كانت إجابات بعض العمال تشير إلى عدم رضاهم عن مستوى البرامج التكوينية المعتمدة في مؤسستهم وذلك حسب رأيهم لمجموعة من الأسباب والمبررات. أما فيما يخص دور المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين الأداء الوظيفي ومدى تأثيره من خلال المناقشة لمحتوى البرنامج التكويني مع المتكويين وكذا العلاقة الإنسانية بهم، فكانت أغلب الإجابات تشير إلى العلاقة الجيدة، أما عملية تقييم الأداء الوظيفي لغرض تكوين ومستواه ومدى مساهمته في تحسين الأداء الوظيفي للمتكويين سواء قبل العملية التكوينية بتحديد الاحتياجات أو بعد العملية التكوينية لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف.

إن نتائج هذه الدراسة مكنتنا من الكشف عن الدور المهم الذي يلعبه التكوين كوظيفة أساسية ضمن إدارة الموارد البشرية، وكذا التعرف على أنواع التكوين ودرجة الاستفادة منه خلال مسار المتكويين.

التوصيات:

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة يمكن تقديم جملة من الاقتراحات و التوصيات التي يمكن أن تطبقها المؤسسة من أجل تنمية و تطوير وظيفة التكوين.

تتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- ضرورة تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين داخل و خارج المؤسسة أو معا بحسب الحاجة إلى ذلك.

- تحسين قنوات الاتصال داخل المؤسسة، مما يسمح بالإعلام على قوانين لاستفادة من الدورات التكوينية و كذلك توعية الموظفين المتكويين بضرورة و أهمية التكوين و تزويدهم بمعارف حول طرق التقييم لغرض التكوين.

- لأخذ بعين الاعتبار اقتراحات و آراء الموظفين في تخطيط الموظفين في تخطيط البرامج التكوينية، عبر وسائل مختلفة بغية معرفة .

- احتياجاتهم فيما يخص تحسن مستوى أدائهم الوظيفي و أهم المشاكل و العراقيل.

- ربط مستوى الاهتمام بالتكوين و الربط بالجانب النظري.

- العمل على تحديد احتياجات التكوينية بدقة عالية حتى تؤدي البرامج التكوينية دورها بفاعلية و يكون اختيار المكون مناسباً لهاته البرامج التكوينية.

- تمهيد:

الأداء يعكس كل من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقه، ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسة بصفة عامة و المؤسسة الجامعية بصفة خاصة من قدرات و إمكانيات و مهارات ، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه ، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب للإنجاز هذا العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل و طرق جديدة و تكوين الموظفين على ذلك لرفع كفاءتهم و تحسين المستوى أدائهم و هذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين من أجل ضبط النقائص و نقاط الضعف و تحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة لتحسينها و تداركها بشكل يساهم بما عليه في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول بما عليه في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

ماهية الأداء الوظيفي:

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

تعريف الأداء الوظيفي: "المطلب الأول"

ظهر مصطلح "الأداء" في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية (performance) وكان يعرف آنذاك على أنه: "النتيجة المحصلة من قبل حصان المسابقات و النجاح الذي يحصده في ذلك السباق ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج السباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج.⁽¹⁾

وهناك العديد من التعاريف 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 النتيجة، أو بعبارة أخرى:

ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قامت بها من ذاتها"، و عليه فإن الأداء يعتبر حسب التعريف كل سلوك يقوم به الفرد استجابة لإنجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته ورؤسائه، أو القيام بسلوك بإرادته الشخصية في كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة.⁽²⁾

⁽¹⁾ شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2007-2008، ص 79.

⁽²⁾ عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى تحسين، الجزء الأول تقييم تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى تحسين، الجزء الأول، سلسلة الإدارة والمعاصرة مكتبة ابن سينا للنشر.

- أما أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس فالأداء: "يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد و الجماعات والمنظمات....ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، و زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير والأجزاء تغيرات في تركيبة المنظمة.

عناصر الأداء الوظيفي: الأداء عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء العاملين في المؤسسات وتتمثل عناصر الأداء في: (1)

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية المهنية والخليفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ويمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، و مقدار سرعة الإنتاج.

- المثابرة والوقوف: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية لعمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف الإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله.

يضيف بعض الكتاب إلى أن هناك أربع عناصر للأداء تتمثل في:

(1) أسعد أحمد عكاشة، إثر التقاخة على مستوى على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2008، ص34.

- كفايات الموظف: تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال لا يقوم به ذلك الموظف.
- متطلبات العمل الوظيفية: وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة) أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال) العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية).
- معايير ومحددات الأداء الوظيفي: الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتائج العلاقة المتداخلة بين كل من:
 - الجهد
 - القدرات
 - إدراك الدور (المهام)
- يشير الجهد النتائج من حصول الفرد على التدعيم الحوافز على الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد

الفرد أنه ضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامها بتعريف إدراك الدور.

خطوات تحديد معدلات الأداء وخصائصه: "المطلب 4"

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب إتباعها لتحديد معدلات الأداء كما أنها تمتاز بخصائص معينة ندرها فيما يلي:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم: وتتمثل في: ⁽¹⁾

أهداف إدارية: تتعلق بالمكفأة والجزاءات والترقيات.

أهداف تنموية: تتعلق بتعريف الفرد القوة والضعف، لإمكانيات الشخصية التي تساعد في التنمية مهارته وزيادة إنتاجيته.

- تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم ومقالات المناسبة لكل فئة:

نعني بذلك تقسيم وتصنيف الأفراد إلى مجموعات ليتم تقييم أدائهم وفق معايير محددة، مثلا جودة العمل، السرعة في العمل...الخ.

- تحديد عدد المعدلات وترشيد استخدامها: يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة.

- تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة: وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها.

- بيان منهجية التطبيق: من أجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالاعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو أبجدي.

⁽¹⁾ سامح عبد المطلب، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دار الفكر ناشرون، موز عون، الأردن، 2011، ط1.

- خصائص معدلات الأداء: تشمل هذه الخصائص مختلف الجوانب الشخصية، الإدارية، الإنسانية الفنية و التي تتعلق بالعاملين والعمل، نذكر بعضهما كما يلي:⁽¹⁾

- نوع الأداء وكميته سواء كان ذلك بمنتجات أو خدمات.

- احترام الوقت والالتزام بالمواعيد والخطط والجداول وكذا مراعاة المكان والمزمن المتفق عليهما.

- القدرات والمواهب ومدى تطويرها وتنميتها وتوظيفها في اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل، وفي الابتكار والتجديد.

- العلاقات الإنسانية التي تنظم صلات العامل برؤسائه ومرؤوسيه وحتى الزبائن.

- الرغبة والاستعداد لتضحية والعمل في الظروف الصعبة والأماكن الخطرة وأوقات العمل الإضافية.

- الصفات والخصائص الشخصية ومدى توفر قيم الأمانة والصدق والإخلاص والانتماء والولاء للمؤسسة والمصلحة العامة في التصرف والسلوك.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: "المطلب الخامس"

بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل حيث تكاد لا

توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء.

إلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل

الفيزيائية على الفرد وأدائه، ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء، وأخرى تؤدي

خفضه ويمكن حصر بعضهما في نوعين رئيسيين هما: عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من

العوامل نذكر منها:

⁽¹⁾ عبد النبي محمد أحمد إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون، موزعون، الأردن -2010، ط1، ص 196.

- العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهارتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة مدى تعاونها معها، ومدى العناية التي تعطىها لتنمية وتطوير مواردها والعمل على تنمية وإيجاد الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.
- الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم والتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها، فهي بذلك تؤثر على الجميع الأنشطة في المؤسسة.
- التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفقا لمهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.
- بيئة العمل: وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله.
- العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من الآلات والمعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون العامل على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

تقييم الأداء الوظيفي "المبحث الثاني"

إن عملية تقييم الأداء 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، و من ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية.⁽¹⁾

من هنا يمكن اعتبار عملية الأداء على أنها: نشاط تقوم به المؤسسة بغية قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة من قبل، ثم تقدير الانحرافات بين النتائج هذه والأهداف الموضوعية مسبقا، مع تقصي أسبابها والبحث في طرق علاجها واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات.

لذلك نلاحظ أن عملية تقييم الأداء قد حظيت باهتمام كبير من جانب المؤسسات الإدارية المختلفة، ففي المفهوم الحديث لم يعد ينظر إلى تقييم الأداء على أنه الحكم عند نهاية مرحلة العمل لتقدير نتائج الجهود في الفترة السابقة، وإبداء الرأي في القدرات واقتراح الثواب أو العقاب أو التعديل في العاملين أو التنظيم أو طريقة العمل، وإنما يعني الاهتمام بزيادة قدرات وتحفيزهم لاقتراح تحسينات على العمل، والمشاركة في وضع مستوى الأداء مثل.

أي أن النظرة الحديثة لتقييم الأداء أصبحت تركز على النظرة إلى المستقبل أكثر من الارتكاز على الماضي، وتعتبر العملية الدورية للتقييم بمثابة وقفة تأمل واستفادة من ظروف وخبرات سابقة للاستعداد لمرحلة قادمة، تعباً لها كل الطاقات والإمكانيات ودفعها لتحقيق أحسن النتائج الممكنة.⁽²⁾

⁽¹⁾ أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، د ط، 2004، ص51.

⁽²⁾ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة- جامعة قسنطينة ص2، 2010.

بالإضافة إلى هذا، فإن عملية تقييم الأداء ترتبط أساسا بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لأن هناك علاقة ترابطية بين التخطيط لاستخدام هذه الموارد وبين تقييم الأداء، على اعتبار أنه المرحلة التي تكشف للمسؤولين عن المؤسسات مدى الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة لتحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا من خلال نشاطاتها وفعاليتها المختلفة.

وهنا تجب الإشارة على نقطة مهمة، وهي أن لا يقتصر عمل المنظمة على الأشياء المتاحة لتحقيق الأهداف بل يتعداه إلى الطموح من أجل تحقيق ما هو أكبر وأبعد من تلك الأهداف المسطرة عن طريق استغلال كل الموارد استغلالا أمثالا.⁽¹⁾

تقييم الأداء

أ/ تعريف تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة، وتقييم الأداء هو نظام يتم خلاله تحديد.

- الأطراف التي تنفذ النظام: من يقوم بتقييم الفرد و من يحلل النتائج.

- إجراءات التقييم: وتعلق بكيفية تنفيذ التقييم.

- تحليل التقييم واستخدامها: وهذه ترتبط بأغراض التقييم.

⁽¹⁾ نفس المرجع، ص 94.

طرق تقييم الأداء: "المطلب الأول"

تباين طرق التقييم من منظمة إلى أخرى، تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدماتية ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما أنها تختلف أيضا في إطار المنظمات المتماثلة فضلا عن عدم وجود مقاييس و معايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة والتي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية و عدالة، ولذا فغن هناك العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المنظمات منها التقليدية ومنها الحديثة.

أ/ الطرق التقليدية

أ-1- طريقة الصفات أو السمات: (1)

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

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي... وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء للعام.
- إعطاء جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف وهكذا.
- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها.
- يتم وضع عناصر الأداء و الدرجات داخل نموذج يتم إعداده لتقييم الأداء

تقييم الأداء الوظيفي: "المبحث الثاني"

(1) الدكتور حضير كاظم حمود، دكتور ياسين الخرشة كتابة إدارة الموارد البشرية ص 154-155.

يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر ضرر تدويرها أهم كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.

يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يقوم من خلالها بتحديد المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير التقييمية كالآتي:

90 - 100 ممتاز

80-89 جيد جدا

70 - 79 جيد

50-69 متوسط

50 - 59 مقبول

49 فأقل ضعيف

يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا. بالرغم من السهولة التي تنطوي عليها طريقة الصرفت من حيث إعداد النموذج الموحد لكافة العاملين وسهولة التطبيق له إلا أن يتم يزبالعدي من العيوب كتميز المقيم لإحدى الصرفت تدعوه لإعطاء نفس التقييمات للصفات الأخرى زيادة أو نقصان، وكذلك نقص الموضوعية والعدالة إذ أنها تتأثر بس. لكية المقيم من حيث التشدد والليونة في التعا مل فضلا عن استخدامها لجميع الوظائف لا يحقق العدالة التامة بهذا الخصوص، سيما وأن الوظائف الإدارية والمحاسبية والتنظيمية والفنية لكل منها سمات مختلفة عن غيرها مما يجعل التقييم غير موضوعي وعادل في كثير من الأحيان.⁽¹⁾

⁽¹⁾ خضير كاظم حمود، ياسين الخرشة، المرجع السابق، ص 157.

أ-2- شقة مقياس المعيار المختلط:

وهي شقة من طرق تقييم أداء العاملين في إطار السمات والصفات والخصائص المتوافرة لدى العاملين، إلا أنها تعتمد على مقارنة هذه الصفات بمعيار محدد، حيث يعطي المقيّم ثلاثة جوانب يتم على أساسها تقييم الصفة المعينة، ثم يقوم المشرف بالتعرف على كل جانب ودمجها معاً ومقارنتها بالمعيار المحدد، في إطار المقارنة التالية (أفضل من)، (مساوية)، (أقل من)، وفيما يلي مثالاً لهذه الطريقة:

المطلوب توضيح عما إذا كان أداء الموظف أكبر من أو مساوياً أو أقل من كل معيار من المعايير التالية:
- يستخدم الموظف التقدير والحكم الجيد من تحديد المشكلات وتقديم بدائل الحل، بالإضافة على أنه قد لا يتخذ الأفعال المناسبة لمنع وقوع المشكلات (متوسط المقدر).

- يفتقر الموظف إلى المهارات الإشرافية وما تكون معالجته وتصرفاته ضعيفة، كما أنه يميل إلى الجدل (ضعيف القادة).

- الموظف سريع التعاون مع زملائه، ومن المتوقع أن يقود زمام التطوير التنظيمي مع زملائه وتتكامل مهام وظيفته مع اتجاهاته وميوله الإيجابية (درجة عالية من التعاون).

- الموظف ذو مهارة عالية في التوجيه ودخاميك في قيادة ودفع الموظفين نحو الأداء المرتفع (مستوى عالي من القيادة).⁽¹⁾

من أهم المزايا التي يتصرف بها مقياس المعيار المختلط أنها تعتمد على العوامل الموضوعية في التقييم ولكي يكون المدخل أكثر عدلاً بالتطبيق فإنه ينبغي أن تؤخذ آراء الأفراد الذين يتأثرون باستخدام هذا النمط من تقييم الأداء، أما الانتقاد الذي يمكن أن يوجه بوضوح لهذا الأسلوب فهو نقص القدر. على

⁽¹⁾ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، 2009/2008، ص

استخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف أو الأعمال إذ لا يمكن استخدامه للوظائف أو الأعمال غير المتماثلة أو المتشابهة.⁽¹⁾

أ-ب- طريقة الترتيب:

وتتمثل هذه المنطقة في قيام الرئيس برتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم، ويبدو تطبيق هذه الطريقة سهلا وميسور إذا كان عدد الموظفين المطلوب تقييم أدائهم قليلا و يصعب إذا كان عددهم كبيرا، وفي هذه الحالة ي تم التقييم بعمل قائمة تتضمن أسماء الموظفين و عناصر التقييم، فيختار الرئيس أفضل موظف لديه و يعطيه رقم " 1 " و يختار أضعف موظف لديه و يعطيه الرقم الأخير و تتابع العملية إلى أن يتم ترتيب كل موظفين في القائمة.

و تتميز هذه الطريقة بالبساطة و سهولة التطبيق، إلا أن طريقة الترتيب يصعب تطبيقها كلما زاد عدد الموظفين، و نجد من الناحية العملية أن الترتيب يتم وفقا لكفاءة الموظف في عمله، كما أن هذا الترتيب يتم وفقا للأداء الشامل للموظف، و يلاحظ أن أفضل الموظفين هو الذي يحصل على أقل مجموع.⁽²⁾

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

- الترتيب التبادلي: يتم الترتيب وفقا لهذه الطريقة بأن يقوم الرئيس المباشر تحديد أكثر الأفراد في المجموعة كفاءة و كذلك أدناهم، و بافتراض أن عدد المجموعة 12 فردا فإنه يسجل الأكثر كفاءة في رقم 1 و الأدنى كفاءة في رقم 12، و يستبعد الاسمين ثم تتكرر نفس العملية في المجموعة المتبقية لتحديد الأحسن و الأسوأ، يسجل الأحسن في القائمة أمام رقم 2 و الأسوأ في القائمة رقم 11.

(1) خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشى، المرجع السابق، ص 158.

(2) أحمد أبو السعود محمد، المرجع السابق، ص: 58 – 59.

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

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

ومما يعيب هذه الطريقة أنها لا تحدد بدقة الفروق بين المرؤوسين الذين تم تقييهم، فقد يكون الفرق بين الأول والثاني أقل أو أكبر كثيرا من الفرق بين الخامس والسادس، كذلك يعاب على هذه الطريقة أنها ترش على التقييم الإجمالي وليس التفصيلي لأداء الفرد.⁽¹⁾

- الترتيب وفق المقارنة الثنائية:

ويتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييهم ولنأخذ المثال التالي: فلو فرضنا أن هناك ثمانية عاملين يرد تقييهم، إذ توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها ثم يقوم المقوم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استنادا لمعايير التقييم المعتمدة كالأداء العام للإنجاز أو الالتزام بللدوام مثلا، فإذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني، فتوضع علامة أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة فالرابع حتى الثامن وفي نفس المعيار المستخدم وهو الإنتاجية حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أنه أكثر إنتاجا من غيره، وهكذا تستمر المقارنة لجميع الأفراد ثم يصبح الفرد الذي حصل على أكثر العلامات أفضل الموجودين أداء للعمل ومن أكثر العيوب على هذه الطريقة أن المقارنات فيها تصبح غير متناهية سببها إذا كان عدد العاملين المراد تقييهم كبيرا ويستنزف جهدا واسعا في إنجاز تلك المقارنات.⁽¹⁾

⁽¹⁾ عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من تقييم إلى تحسين) الجزء الأول تقييم الأداء سلسلة الإدارة المعاصرة مكتبة إن سينا للنشر وتوزيع وتصدير، مصر بدون سنة نشر.

- التوزيع الإجباري والاختياري: وهي إحدى الطرق المتفرعة من منح السمات في تقييم الأداء، حيث تتطلب هذه الطريقة قيام المشرف أو الملاحظ باختيار البنود من القائمة المصممة والتي تميز بين الأداء الناجح وغير الناجح للفرد، و البنود الواردة في القائمة غالبا ما تكون في شكل ثنائي (زوج من البنود) فالمقيم يقوم باختيار إحدى العبارات من كل زوج بدون أن يعرف عما إذا كان هذا البند يصف بصحيح السلوك الناجح للوظيفة، وعلى سبيل المثال قد تشمل هذه الأزواج (الثنائيات) ما يلي:

- | | |
|---|---|
| 1أ - العمل صعب | } |
| 2أ - العمل سريع | |
| أ- البنود الواردة محددة - لتوزيع الإجباري | |
| ب1- يستجيب العملاء | |
| ب2- يوضح المبادأة ب - المشرف يختار منها - التوزيع الاختياري | |
| ج1- المنتجات منخفضة الجودة | |
| ج2- يفتقر للعمل الجيد | |

و من القيود التي تقلل من نجاح هذه الطرق:
- ارتفاع التكاليف.

- تحتاج إلى قدرات عالية لكي تكون صادقة.

- تعتبر مصدرا لإحباط المقيم، لأنها تسبب في إلغاء أو التخلص من تقييم الأداء برمته.

- لا يمكن استخدامها بكفاءة في الأغراض التطويرية.⁽¹⁾

يعتبر الترتيب التبادلي والمقارنة الثنائية من أفضل الطرق في توفير قائمة بالكفاءات المتوافرة،

وخاصة إذا قام بعملية الترتيب أكثر من شخص ثم عملت قائمة نهائية بالمتوسطات لمجموعة ما من

⁽¹⁾ سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 531-532.

المرؤوسين، ويؤخذ على هذه الطرق أنها لا تحدد الفروق الفردية في الأداء بين شخص وآخر، فلا يمكن تحديد الفرق في الأداء بين الأول والثاني في القائمة أو الأول والأخير، وبالتالي لا تساعد هذه الطريقة في الحكم على رتب الأفراد المقيمين بدقة من القائمة:

ممتاز، جيد جدا، متوسط، دون المتوسط، ضعيف.

التوزيع الإجباري يجبر الشخص القائم بالتقييم على تقسيم العاملين على تلك الرتب.⁽¹⁾

طريقة التقييم المقالي: وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقض توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأمثلة التي يمكن أن يحدث فيها التقييم، وصف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا الفرد متضمنا:

- كمية وجودة الأداء المتحقق.

- المعرفة المتعلقة بوظيفته.

- قدرته على التكيف مع العمل.

- علاقاته مع زملاءه والعاملين معه.

- ما هي نقاط القوة والضعف في أدائه ... وهكذا.⁽²⁾

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

⁽¹⁾ عبد الحكم أحمد الخزامي، المرجع السابق، ص 109.

⁽²⁾ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 160.

أيضا جوانب الضعف، ويؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- أنها تستهلك وقتا كبيرا للإعداد واختيار البنود و السمات الفريدة.
- بالإضافة إلى تقييم الأداء ربما يتأثر بمهارات الكتابة لدى المشرف و أيضا تشكيل و تنظيم البنود..
- قد يتم تأليف بنود للتقييم لا ترتبط أساسا بأداء الوظيفة.⁽¹⁾

أ-5- طريقة المقياس التربوي البياني: وتتم من خلال اعتماد أسلوب المقياس الرتبي البياني، حيث يقوم المقيم بتقييم الفرد العامل وفقا لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، الغياب، الدقة في الأداء، التعاون... الخ، ويتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي أو الرقمي و الوصف الكتابي، و يقوم المقيم وفق هذا الأسلوب من التقييم على دراسة كل صفة يتم اعتمادها في التقييم وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة و يضع المقيمة الملائمة لها، ثم يشرع باستخراج التقدير النهائي للتقييم.

و تتسم هذه الطريقة بسهولة الاستخدام و تساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه، و يمكن أن تتلاءم مع مختلف أعداد الموظفين سواء كانت صغيرة أو كبيرة و يمكن أن يتم تطبيقها في مختلف قطاعات الأعمال سواء الإنتاجية أو النشاطات الخدمية، أما نقاط الضعف التي تنطوي عليها هذه الطريقة فيمثل التباين بين المقيمين في اعتماد تفسير الوصف الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة الاختلاف في خبراتهم و خلفياتهم و شخصياتهم... الخ، و المشكلة الأخرى تتعلق باختيار معايير التقييم المعتمدة في هذه الطريقة إذ يتم اختيار بعض المعايير ذات الارتباط الوثيق بالأداء الوظيفيين مما يجعل الأمر في كل الحالات يؤثر سلبا على نتائج التقييم المتوخى بلوغها للفرد و المنظمة على حد سواء.⁽²⁾

(1) سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 532-533.

(2) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 160-162.

ب/ الطرق الحديثة

ب-1- طريقة المواقف (الأحداث) الحرجة: يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال و السلوكيات المؤثرة سلبيا على فعالية الأداء، هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة (فترة التقويم) و على ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي.

إن هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه و تساهم في تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقا و ملاحظة الأداء على ضوءه و من ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها و غير المرغوب فيها.⁽¹⁾

ب-2- قائمة مراجعة: هي استمارة تقييم تتضمن عددا من الأسئلة المحددة الفرد و / أو سماته، تطلب المدير أن يؤشرب "نعم" أو "لا" على كل سؤال.

هذه الأسئلة تتناول العناصر المهمة للأداء، و يمكن أن تكون بعدد من الصيغ، و غالبا ما تستخدم هذه الطريقة عندما تهتم المنظمة بسمات معينة للموظف كالطموح و تحمل المسؤولية و اللباقة و حسن المظهر وغيره.

استمارة كهذه تسمح بتقدير أداء الفرد على كل من العناصر الفرعية، إن إعداد قائمة المراجعة.

عملية بسيطة و تعطي تقييم أفضل، كما تهتم بعناصر الأداء الرئيسية، لذلك فهي تفضل على التقرير الإنشائي، إلا أنها تعطي العاملين تقييم أفضل، فهي تصلح للمنظمات الصغيرة أو متوسطة الحجم التي تعطي علاوات سنوية شبه تلقائية.⁽²⁾

(1) سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 150.

(2) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، داروائل للنشر الأردن ط3 – 2007.

ب - 3 - طريقة الإدارة بالأهداف: طهرت طريقة تقييم الأداء بالأهداف والنتائج على رؤية جديدة في

الإدارة، حيث أنها تهدف إلى تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك تحسين مناخ العمل

المناسبة، ويمكن تلخيص خطوات هذه الطريقة في الآتي:

- يشترك الرئيس والمرؤوس معا في تحليل واجبات ومسؤوليات وسلطات الوظيفة.

- في بداية كل دورة تقييم الأداء يحدد الرئيس والمرؤوس الأهداف المرتبطة بأداء المرؤوس.

- أن يتفق كلاهما على معايير الأداء وطريقة قياسها.

- يجتمع الرئيس والمرؤوس على فترات أثناء دورة التقييم على مدى تقدم المرؤوس في تحقيق أهدافه و

تحديد العقوبات.

- يقوم الرئيس بدور إيجابي في مساعدة مرؤوسة للتغلب على العقوبات التي تعرضه.

- بعد انتهاء دورة التقييم يجتمع الرئيس والمرؤوس لمناقشة النتائج المحققة مقارنة بالمستهدف تحقيقه

ويجب في كل الحالات أن تكون جميع الخطوات موثقة.

تمتاز هذه الطريقة بأنها تركز على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعية وليس السمات

والخصائص الشخصية للمرؤوس، ولكن يؤخذ على طريقة وضع الأهداف بأنها تستفيد وقتا طويلا

بالإضافة إلى حجم كبير من المستندات والأوراق المتداولة.

ب - 4 - طريقة مقياس التقدير المعتمد على الجوانب السلوكية BARS:⁽¹⁾

وتتكون هذه طريقة من خمسة إلى عشرة مقاييس رأسية حيث يعكس كل مقياس بعدا هاما

للأداء الوظيفي، وهذه الأبعاد معروفة ومحددة من خلال التعرف على الأحداث الحرجة أثناء تحليل

الوظائف.

⁽¹⁾ أحمد أبو السعود محمد، المرجع السابق، ص 67.

فالأحداث الحرجة تكون موضوعة على طول الميزان أو المقياس ويتم تقييم درجة توافر أو عدم توافر هذا الحدث في أداء الأشخاص، ويتم وضع نقاط للقيمة على الميزان حسب رأي الخبراء، ويتم وضع هذه الطريقة ومقاييسها من خلال لجنة تجمع المرؤوسين والمشرفين، ومهمة اللجنة هي تحديد كل الخصائص وثيقة الصلة أو الأبعاد المرتبطة بالوظيفة.⁽¹⁾

تتميز هذه الطريقة بأنها:

- تركز على سلوك الموظف وليس صفاته.

- تسهم في تحقيق العدالة في التقييم.

توفر تغذية عكسية جيدة للموظفين.

ويعاب على هذه الطريقة أنها:

- تقتضي وقتا و جهدا كبيرا لإعدادها.

- تتطلب نماذج كثيرة لكي تناسب الأنواع المختلفة من الوظائف.⁽²⁾

ب-5- مقياس الاختيار الإلزامي (الإجباري): يعتبر من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة و

الموضوعية في تقييم الأداء، وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا واستخداما في التقييم، و

تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل

لمهام وواجبات عمله والمسؤوليات المتعلقة به، حيث أن هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها

الاختيار الإجباري وعادة تعطى أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجباري في الاختيار وعادة

ما تكون تلك الأوزان غير معلومة لدى المقيم خشية من التحيز في الترتيب، وبعد أن يقوم المقيم

بترتيب تلك العبارات يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الأوزان النوعية المعينة وحساب درجة

⁽¹⁾ يشير مصطلح BRAS إلى Behaviorally Anchored Rating Scale

⁽²⁾ سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 535.

التقييم النهائية للفرد الذي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب.

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

و يعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الفهم بسبب تعقيدها الكبيرة والخبرة في إعدادها، كما لا يمكن ضمان عدم تسرب الأوزان على المقيمين، فضلا عن استياء بعض المقيمين من عملية إجبارهم على الاختيار بين العبارات، إلا أنها بشكل عام من الوسائل الشائعة في الاستخدام في تقييم أداء العاملين.⁽¹⁾

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء

عمليات تقييم الأداء معقدة، تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، لذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه.⁽¹⁾

وبما أن الباحثين في هذا المجال اختلفوا في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية قياس الأداء، فمنهم من توسع ومنهم من ضيق، لذا ارتأينا تقديم عددا محدودا وواضحا من الخطوات والتي في مجملها تشكل نظاما مقبولا يكون أساسا في التقييم، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

أ/ وضع معايير قياس الأداء:

قبل أي تقييم يجب أن يتم وضع المعايير التي سيقسم الأداء من خلالها، ويجب أن تكون واضحة ومحددة خاصة ومن وجهة نظر الموظفين، ويجب أن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات

⁽¹⁾ حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 165-166.

المرتبطة بالوظيفة والمشتقة من تحليل الوظيفة والمنعكسة على وصف الوظيفة وتوصيف الوظيفة، وعندما يتم تأسيس ووضع معايير على نحو مناسب ودقيق فإن ذلك يساعد في نقل الأهداف التنظيمية من خلال متطلبات الوظيفة إلى حيز التنفيذ، وهذا يؤدي إلى الوصول إلى المستويات المقبولة (أو غير المقبولة) لأداء الموظفين، وهناك أربعة اعتبارات أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تأسيس وتحديد معايير الأداء وهي:⁽¹⁾

- الصدق: يصد بصدق المقياس إمكانيته في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء.

عن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لابد من أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي، أي لا بد من أن يتم تحديد كفاءة التدريس (وكفاءة التفاعل الإنساني مع الطلبة وغيرها من المعايير إلى جانب الكفاءة في البحث العلمي (الشمولية والقصور)، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء، فعند وضع معيار واحد لأداء العاملين في مناطق بيئية مختلفة في الظروف الفيزيائية والطبيعية وعوامل ديمغرافية أخرى تؤثر على فعالية الأداء، فإن هذا المعيار مشوها لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية.

- الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

⁽¹⁾ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية لتنمية الإدارة عمان، 2003.

- التمييز: إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

- القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قلوبهم، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها واليجابية، أما المعيار الذي يبني على أساس النتائج فهو المعيار يقيس النتائج و الأهداف الكمية بشكل أساس.⁽¹⁾

ب/ الجانب القانوني لمعايير الأداء: عند وضع معايير الأداء يجب أن تتطابق مع المعايير القانونية المحددة، وفي إطار التشريعات التي تحددها لائحة المنظمة أو قوانين العاملين أو توجيهات النقابات العمالية، ولارتباط وتكامل المعايير مع الجوانب القانونية يمكن الاسترشاد بالنصائح والإرشادات التالية:

- إن تقدير الأداء يجب أن يرتبط بمعايير الأداء المحددة من خلال تحليل الوظائف.
- يجب أن يعطي كل موظف بياناً مكتوباً بمعايير الأداء المطلوب منه تحقيقها.
- يجب أن يلاحظ المديرين المقيمين سلوك من يقيمون من العاملين.
- يجب تدريب المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيحة.
- يجب مناقشة نتائج تقييم الأداء بحرية مع العاملين خاصة منخفضي الأداء لتصحيح أداؤهم مستقبلاً.

- يجب أن تكون هناك إجراءات واضحة ومحددة يتم الاحتكام إليها عند عدم اتفاق العاملين مع

⁽¹⁾ سهيلة محمد علي إدارة الموارد البشرية داروائل عمان الأردن 1999 ط1 ص 150.

برنامج تقييم الأداء.

ولكي تتكامل عملية تقييم الأداء مع المتطلبات القانونية فإن على إدارة المنظمة أو أصحاب الأعمال تسجيل و توثيق عملية تقييم الأداء مستنديا حتى يمكن الرجوع إليها عند إثارة القضايا القانونية من قبل العاملين أو النقابات أو غيرهم.⁽¹⁾

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

- التقارير الإحصائية

- التقارير الشفوية

- التقارير المكتوبة

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.⁽²⁾

و نعرض فيما يأتي الجهات الأربع المتفق على أنه يمكن لها أن تقوم بعملية قياس الأداء، باعتبارها تشكل مصدرا للمعلومات التي يعتمد عليها في عملية قياس و تقييم أداء العاملين:

- الرئيس المباشر: تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوافر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دارية كاملة و شخصية بكل ما يتعلق بمروسيه، كما انه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، و تحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم و مسؤولياتهم من بين مروسيه، و تقييم مستوى كفاءتهم في العمل، إلا أن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي و نهائي على الرئيس المباشر فقط، إذ أن هذا الوضع سوف يعطيه مجالا للتحكم في نتائج القياس، و خلق التحيز و المحسوبية، و لذلك

(1) سيد محمد جاد الرب، السابق، ص 519-520.

(2) سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 144.

يؤكدون على ضرورة قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقييمه، وذلك ضماناً لموضوعيتها، وللتأكد من سلامتها وصحتها قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي.⁽¹⁾

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

* إمكانية الربط بين نتائج التقييم واتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل: الزيادة في الراتب أو الترقية.

* ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزملاء، سوء

الإشراف أو انخفاض الجودة أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل... الخ.⁽²⁾

- تقييم زملاء العمل: يستخدم هذا المدخل حين يكون بين الموظف وزملائه اتصالات وعلاقات عمل

مستمرة، ولا بد لنجاحه من توفر قدر من الثقة بين الموظف وزملائه، و من مزاياه أنه يزود متخذي

القرارات بمعلومات قيمة، لاسيما عندما لا تكون لديهم وسيلة للاتصال المباشر مع الموظف.

و من محاذيره أنه يكون قليل الفائدة في منظمة يقوم الثواب والعقاب فيها على التنافس

الشديد بين العاملين و عندما تكون الثقة بينهم ضعيفة أو معدومة.⁽³⁾

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

بالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه و أدائه في العمل، و ذلك نتيجة الاحتكاك

(1) مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005،

ص 103.

(2) سامح عبد المطلب عامر، المرجع السابق، ص 323.

(3) عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق.

اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم والحكم على مدى أو مستوى كفاءته وإنجازه في العمل، إلا أن اعتماد الكلي على معلومات وآراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، وذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس والتقييم غير موضوعية، إلا أنه وفي المقابل تنفيذ نتائج تقييم المرؤوس في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه، ورأي مرؤوسيه فيه، مما يساعده على تلافي أخطائه مستقبلاً، وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل.

وبشكل عام يمكن القول أن غالبية المنظمات تسند مهمة قياس الأداء والتقييم إلى الرئيس للفرد، مع توفير السبل الكفيلة التي بوساطتها يمكن الحد من احتمال تحيز هذا الرئيس في عملية القياس والتقييم هذه.⁽¹⁾

د/ تحليل تقارير قياس الأداء : هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم وقياس الأداء، لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم، كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة للبحث عن أفضل سبل رفع كفاءة العاملين، كما أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء يزود الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة والضعف في الأداء، و بالتليل الموضوعي لبيانات تقارير تقييم كفاءة الأداء تستطيع الغدارة أن تتخذ قراراتها على أسس موضوعية، وأن تتعرف على المهارات الواجب تنميتها وترقيتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة.⁽²⁾

ولا يكفي أن يعرف نتائج تقييم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء، إن المناقشة تخفف من شدة تأثير النتائج

(1) مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 105.

(2) نفس المرجع، نفس الصفحة.

السلبية على مشاعرو اتجاهات العاملين.⁽¹⁾

ه/مدة التقييم: إن مدة التقييم تختلف من منظمة لمنظمة أخرى، وأحيانا من مجتمع لمجتمع آخر، فالمجتمع الأمريكي ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الدوري و السنوي، أما في المجتمع الياباني و منظماته تستخدم أسلوب التقييم الطويل الأمد لأكثر من سنة واحدة، بالإضافة لذلك فإن حجم المنظمة و طبيعة أداؤها و أهدافها من التقييم تعتبر أيضا من العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقييم في الإطار الزمني المعتمدة، ولكن بالشكل العام يمكن أن يكون التقييم بشكل دوري و سنوي أو أي توقيت معين ولكن في العادة يكون التقييم للعاملين بعد انقضاء فترة التجربة و كذلك لأغراض تثبت العاملين في وظائفهم أو نقلهم أو ترفعيهم إلى وظائف جديدة، أي أن التقييم يعتمد على طبيعة الحاجة إليه في المنظمة.⁽²⁾

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

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

و يجب على إدارة المنظمة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، أما بالنسبة للعاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة فيقتضي الأمر توقيع

(1) سهيلة محمد عباس علي.

(2) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 168.

عقوبات عليهم مثال ذلك حرمانهم من الترقية أو العلاوات الدورية أو نقلهم إلى وظيفة أخرى. أما من ناحية التقييم بالنسبة للمنظمة فإن التقييم يمكن أن يساعد على تحسين برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية، وتعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة الأفراد في سياساتها المختلفة.⁽¹⁾

دور التكوين في تحسين أداء الموظفين "المطلب الثالث"

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة الجامعية اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوب لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات (المنظمات) في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها الوظيفة المكلفة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين و تعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم و مساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات و المعارف و تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال و صقل مهاراتهم، وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين و من أهمها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء و تحسينه من الناحية الكمية و النوعية.

- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد و تطوير اتجاهاتهم.

تنمية شعور الموظفين بالانتماء و الولاء للمنظمة.

⁽¹⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من ناحية العلمية و العملية دار الكتب الجامعة الإسكندرية.

- تخفيض معدلات كل من الغياب و دوران العمل.⁽¹⁾
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، و إكسابهم القدرة على البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل.
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة و خلق إيجابية داخلية الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و استيعابهم لدورهم فيها و بالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- المساعدة في تجديد و إثراء معلومات الأفراد و حل مشاكلهم في العمل و تحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.⁽²⁾
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين بيها.

⁽¹⁾ بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006، ص31.

⁽²⁾ نظمي شهادة و اخررن، إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى دار صفاء للنشر عمان ص 115.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق للأداء الوظيفي في التراث النظري السوسيولوجي من خلال بيان ماهية الأداء الوظيفي من عدة جوانب مفهومة، و الجوانب المتداخلة فيه، وأهميته سواء بالنسبة للعاملين أو للمنظمة وكذا بيان عناصره ومعايير ومحدداته، حيث تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة والتميز، و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذا لا بد من متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة و منتظمة، و عليه تم التطرق فيما بعد إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال التعرف على مفهومه، وأهميته وأهدافه وعناصره وكذا طرق التقييم سواء أكانت تقليدية أو حديثة، بالإضافة إلى خطوات التقييم وأخطاء ومقومات فاعلية وتقييم الأداء الوظيفي، قصد تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل لتقييم الأداء، وعدم الاكتفاء في القياس بالمؤشرات التقليدية فقط، بل لا بد من تدعيم ذلك بالمؤشرات في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تبين أن التكوين كمنشأ ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء الموظفين وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف التكوين

يعتبر المورد البشري أهم مورد من بين موارد المؤسسة هذا، لأن نجاح يتوقف على مدى توفر هو يتوفق أكفاء و متكونين و متحمسين للعمل بجدية لتحقيق على مستوى ممكن من أداء المنوط بهم و عليه فإن التكوين دور أساسي في زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين مهارات و تطوير قدرات الموظفين نساعدهم على تحسين أداهم و مواكبة المستجدات و التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية حيث أصبح تكوين الموظفين ضرورة ملحة لا يمكن استغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها و ارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة و استمرار التطور و ما ينفق على تكوين يعتبر استثمار في الموارد البشرية قد يكون للتكوين عائد بظهور في شكل زيادة إنتاجية أو تحسينها و حتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لا بد من أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها و ذلك بتحديد الاحتياجات التكوينية لهم و من ثم تخطيط و تصميم تخفيضها.

لغتنا: التكوين لغويا كون الشيء أي أوجده وأنشأه وأحدثه.

تعريف التكوين اصطلاحا: يعد التكوين من العمليات الأساسية للتنمية الموارد البشرية بعرض تنمية وتطوير المؤسسات أو قد اختلف الباحثون حول تعريف التكوين عموما وتكوين داري خاصة إلى أن تعريفا تهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين، في أ المطلوبة منه بكفاءة وفعالة أفضل، و بما أن يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع.⁽¹⁾

قد عرفه "إلهيتي" على أنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة استمرارية تستهدف إجراء تعبير مصاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن الإبقاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العلمي وسلوكي بشكل أفضل.⁽²⁾

وهناك من يرى أن التكوين مفهوم مركب بتكوين من عدة عناصر يعنى التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص أو مجموعة من الأشخاص.

كما عرفه عبد الباقي بأنه نشاط مخطط بهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم أما سيد أحمد جاد الرب فقد عرف التكوين بأنه يهتم أساسا بتزويد أفراد بالمهارات المحددة والمعارف والخاصة والتي تساهم في تحسين أداء أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووصانه تفهم.⁽³⁾

(1) فؤاد إحرام البستنائي " منجد الطلاب" دار المشرف بيروت، لبنان، دون بيته النشر، ط37، ص 662.

(2) علي محمد عبد الوهاب إدارة الكفاءة مكنية عين شمس، القاهرة مصر 1990، د، ط ص 226.

(3) صلاح دين محمد عبد الباغي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، دار الكتب الجامعية الإسكندرية مصر 200 د ط ص 69.

وهناك من يعرف التكوين بأنه: مجموعة من نشاطات التعليم المبرمجة بهدف اكتساب
تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من حصة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون
إليه من حصة أخرى.⁽¹⁾

كما يمكن اعتبار التكوين بأنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله،
تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل.

ويعرف التكوين كذلك بأنه مجموعة النشاطات المهمة والموجهة إما لرفع مستوى المهارات و
معارف وخبرات أفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.⁽²⁾

أما محمد قاسم القربوني فيقول بأن التكوين هو "زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات
معينة، وكذلك زيادة وعي المتكويين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها ويرسلانها."⁽³⁾

أما آخر فيعرفه بأنه "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من
الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل
المعلومات التي تنقصه أو الاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة و
العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط
المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع سرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة و
في الوقت المستغرق."⁽⁴⁾

(1) سيد أحمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دون دار
النشر، مصر، 1999، د ط ص 336.

(2) عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنبية البشرية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
2010، د ط ص 37.

(3) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية من تطور إستراتيجي دار النهضة العربية، بيروت، لبنان،
2002، ط1، ص 236.

(4) محمد قاسم القربوني، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون
العاملين في القطاعين العام والخاص، دار الشروق، عمان، الأردن، 1990، ط1، ص 50.

أهمية التكوين: المطلب الثاني.

تظهر أهمية التكوين في النتائج المخفضة و المنتظرة فله فائدة اجتماعية أو يعتبر وسيلة ذات أهمية كبيرة في تنمية الفرد و المجتمع و يظهر ذلك في:

- تخصيص حوادث العمل: يساعد تكوين العمال على أداء الأعمال بشكل سليم و بدون أخطار التي يمكن أن تؤدي إلى حوادث العمل، و هذا بدوره يقدم للمؤسسة فوائد كثيرة كتقليص من النفقات التي تدفع على التعويض على الخموا.

- تخفيض معدات دوران العمل: يؤدي التكوين دورا هاما في تخفيض حالت ترك العمل و التأخرو الغياب و تخفيض المنازعات بين العمال.⁽¹⁾

- زيادة الإنتاجية: إن اكتساب الفرد للمهارات من خلال التكوين تنعكس على حجم الإنتاج و جودته بالإضافة إلى التزايد المستمر للجوانب الفنية للوظائف و الأعمال.

أساسيات حول التكوين: المطلب الثالث.

أسباب و دوافع التكوين: و نتخلص دوافع التكوين في التمرات التي ستحقق من ورائه.⁽²⁾

1/1 زيادة الإنتاج: وهي زيادة في كميته فتكوين العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه رفع درجة إتقانهم للعمل و من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

(1) سليمان خليل فارس، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 200 د ط، ص

186.

(2) بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريس، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2011، ط2، ص 27 - 29.

2/1 تحسين في نوعية الإنتاج: إذ أن تكوين الفرد على أداء عمله وفق شروط معناه أدائه بنوعية عالية.

3/1 اقتصاد في النفقات: تؤدي البرامج التكوينية مردودا أكثر نفقاتها، حيث أن التكوين على استخدام الآلات طبقا أصولها، ووفق الطريق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، مردها سلامة الآلة، وقلّة في المخاطرة و اقتصاد في المواد.

4/1 قلة في معدل دوران العمل: إن تكوين العاملين وزيادة مقدرتهم وتلقينهم المعارف التي مع مداركهم يعني اهتمام الإدارة بهم مما يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل ومن ثم استقرارها وقلّة تركهم خدمة المؤسسة، وهذا يؤدي إلى قلة معدل دوران العمل، كما أن بعض المؤسسات تلزم المتكويين بعبود الخدمة معينة بعد التكوين وكل ذلك يؤدي إلى استمرار العمل وقلّة دورانه.

5/1 رفع معنويات العاملين: وللتكوين أثر كبير على معنويات العاملين، إلى أن ما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة تطويره حتى يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسة وعمله ويقبل على العمل باستعداد وجداني، ودون أن يشعر بالكل والملل، وهو مصرّفع معنويات العاملين في العمل.

6/1 توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة: يشكل التكوين مصدرا مهما للطلبات الملحة الأيدي العاملة، أما الرخاء الاقتصادي وزيادة حاجات المؤسسات للغوت العاملة التي قد لا تستطيع سوق العمل توفيرها ويبقى التكوين هو المصدر الذي يوفر الأعداد الكثيرة التي تحتاجها المؤسسات.

7/1 قلة في الإشراف: إن الفرد الذي تم تكوينه وتعرف على عمله وطرق أدائه سيخلق التكوين لديه وعيا وقدرة على نقد الذات، فليقلل من المزيد من الإشراف والاستفسارات، فتقل رقابته.

المطلب الرابع: المبادئ الأساسية لعملية التكوين

إن جوهر عملية التكوين يكمن في تشكيل وتعديل السلوك وإعطاء العمال قدرا من المعلومات والمعلومات والمهارات والاتجاهات وتتطلب هذه العملية معرفة معمقة لخصائص التعلم البشري و قواعد النفسية ، وذلك حتى تسهل عملية اختيار الطرق المناسبة لتكوين واقتصاد المصاريف و الوقت و الجهد.⁽¹⁾

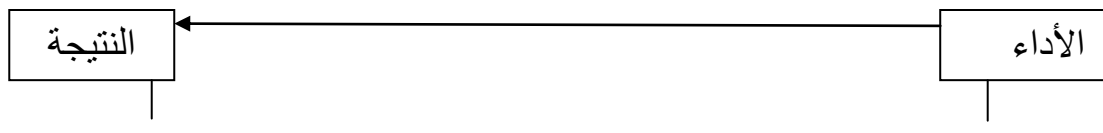
من أهم المبادئ ما يلي:

1/2 ضرورة خلق الدافع لدى المتكون:

حيث أنه من الضروري تنمية رغبة الأفراد على التعلم بحيث أن هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم و اكتساب المعارف و المهارات الجديدة.

الاستعداد لتكون يتطلب تهيئة الموظف لأن تكون له الرغبة و استعداد ذاتي و الاقتناع بأهمية التكوين، و بمدى الفائدة التي ستعود إليه ذاتيا و على المنظمة التابع لها و هذا يساعد على إمكانية استصعابه و يمكنه من التطبيق و الممارسة الجيدة.

تعتبر معرفة نتائج الأداء، أو ما يطلق التغذية المرتدة من أهم العوامل المساعدة إلى التعلم، إذ أن فهم طبيعة النتيجة تساعد على تعديل و تحسين الأداء و إلى استمرارية الأداء، و فهم طبيعة النتيجة، هما من أهم عناصر التعلم كما هو مبين في الشكل الآتي:



(1) عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية (الجديدة للنشر ، مصر ،2002، دط ،ص348 ، ص349).

شكل (2): دائرة مغلقة لتغذية المرتدة

ويمكن القول أن أحسن تغذية مرتدة هي تلك تحدث مباشرة لعد الأداء مما يسمح بتعزيز الأداء الناجح وفهم طبيعة التغيرات الواجب إجرائها على الأداء للحصول على النتائج المقصودة كما أن دقة مؤشرات المراقبة وأدوات التحكم تساعد على دقة التغذية المرتدة الناتجة عن ذلك.⁽¹⁾

2/2 المكافئة أو التعزيز: من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التعلم والتكوين هو مبدأ المكافئة أو التعزيز، أي استشارة المتكون وتشجيعه نتيجة لجهود الناجحة، وقد يكون هذا التعزيز على شكل مكافئة أو على شكل الشعور بالنجاح أو على شكل زيادة إنتاج العامل، أو مكافئة مالية أو اعتراف المؤسسة بالعامل....لذلك ينبغي أن تكون أهداف تحقيقها لذا من خلال التكوين أهداف واقعية بحيث يمكن تحقيقها لذا يجب مساعدة المتكون على أن يحدد مستويات طموحة بحيث يمكن إثباتها، ويعبر عن أرائه للجماعة، وكذلك للمكون.⁽¹⁾

3/2 ضرورة الممارسة العلمية للمتكون: لكي تكتسب المهارة والمعرفة يجب المشاركة للمتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب لتكوين، لذا يجب أن تتوافر له الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابه لما هو موجود في بيئة العمل وأن يعرف معنى ذلك وكيفية تشغيلها، إن تطبيق ونق ما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد في نفسه لأن التطبيق العملي يؤدي إلى تقليل الأخطاء، وعدم نسيان الفرد أثناء البرنامج التكويني.⁽²⁾

4/2 الانتقال من الكليات إلى الجزئيات: هناك طريقتان للتعلم هما:

(1) عبد الرحمن محمد العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر 1988، د ط، ص 154

(2) سهيلة محمد عباس علي، إدارة: الموارد البشرية - دار وائل عمان، الأردن، 1999، ط1، ص

الطريقة الكلية وهي التي تقتضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقتضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية، ثم تعلم كل وحدة وفي مجال العمل ينقسم العمل إلى أجزاء يتعلمها العامل جزءا جزءا.

لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد حل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل.⁽¹⁾

إجراءات وأساليب التكوين:المطلب الأول.

تتعدد الإجراءات والأساليب التي تتحدها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم الإشراف والعمل داخل المؤسسة وذلك حسب كل نوع من أنواع التكوين.

إجراءات التكوين: يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الأجزاء أو الخطوات هي:

- 1 - إعداد المتكون وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على قيام بتكوين الأفراد.
- 2 - إعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.
- 3 - استعراض أسلوب أدائه: هذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العملي.
- 4 - إعطاء فرصة لممار: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين هناك من يستعمل غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي.

(1) عبد الرحمن محمد العيسوي، مرجع سابق.

5 - المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر لتحقيق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة و حتى يكون التكوين فعال و يفرز آثاره الإيجابية فإنه لابد من أن يتبع هذه الإجراءات.

أساليب التكوين: المطلب الثاني.

تحديد المنظمة الأسلوب الذي يستخدمه في التكوين، ويرتبط ذلك بطبيعة وأهداف التكوين، حيث يمكن أن يستعمل تكوين إطارات أسال مختلفة عن تكوين العمال بسطاء الذي يجري بصفة عامة في مواقع العمال، و من أهم هذه الأساليب ما يلي:

- محاضرات: هو أسلوب شائع يصلح اكتساب معلومات و معارف نظرية عامة كقواعد العمل و الإجراءات و غيرها لعدد كبير من المتكويين.
- دراسة الحالات: تستخدم هذه الطريقة اكتساب مهارات تحليلية حيث يواج المشارك موافق عملية يطلب منه تحليلها اتخاذ القرار المناسب و اختيار أسلوب العلاج، ولهذه الطريقة فوائد كثيرة لها من تأثير على السلوك المستقبلي للمتكون.
- تقمص الأدوار: أسلوب ضروري لاكتساب مهارات في التصرف في موافق مختلفة.
- المحاكاة و المباريات: طريقة لتصلح اكتساب المشارك في التكوين مهارات لتشخيص التحليل، المواجهة و التعامل موافق معينة، حيث يتم وضع المتدرب في مكان مشابه في ظروفه لمكان العمل الحقيقي و يطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته.
- الندوة (ورشة العمل): وسيلته لتكوين و التطوير و هي تهتم باندماج المعارف و قدرات تحليل العمال و يهدف برنامج التكوين إلى تحصيل المعارف المختلفة فحسب، بل إلى معرفة تطبيقها في الوظائف في مكان العمل.⁽¹⁾

(1) حمداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة 2004.

أنواع التكوين: مطلب الثالث.

هناك العديد من أنواع التكوين وهي تمثل اختيارات المتاحة أمام الشركة، وحينها تستقر المؤسسة على مجموعة الأنواع والاختيارات تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة كما تستطيع هذه الأخيرة أن تختاره من بين أنواع التكوين ما يناسبها وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط والتغيرات المرتقبة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة كما يجب أخذ بعين الاعتبار سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه، وشكل مؤسسات التكوين و طبيعة ممارسة هذه المهنة في السوق العمل.⁽¹⁾

ويختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف و حسب نوع الوظيفة و حسب المكان وهذا ما بين أن نوع من أنواع لا يصلح في مرحلة معينة كذلك يبين التقدم الذي وصل إليه التكوين.

الفرع الأول: حسب مرحلة التوظيف.

أولاً: توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام أولى من عمله على أدائه وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة منها:

- الرحيب بالقادمين الجدد.
- تهيئة الموظفين الجدد.
- تدريب الموظفين الجدد على كيفية صيرورة العمل.

(1) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية مركز التنمية، الإسكندرية 1995 ص 319.

ثانيا: التكوين أثناء العمل: ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل، وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين حينها تشجع وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي للمتكونين ومما يزيد من أهمية التكوين أن من آلات اليوم تتميز بالتعقيد الأمر الذي لا يتماشى وخبرة العمل الماضية، وبذلك عليه أن يتلقى تكويننا مباشرا على تلك الآلة ومن المشرف عليها كما يعاب هذا النوع من التكوين أنه ليس هناك ضمان، و أنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ومكونا وماهرا هو الآخر.

ثالثا: التكوين بغرض تجديد المعرفة: عندما تصبح مهارات ومعارف الأفراد تقليدية وعند إدخال أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال، عندما تتدخل نظم المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المثريات والحسابات و الأجور والمبيعات وكذا حفظ الوثائق.

يحتاج مسئولو هذه الأعمال إلى المعارف والمعارف الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

رابعا: التكوين بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير الاختلاف المعارف والمعارف الحالية للفرد وذلك عن مهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عيه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف منها، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

خامسا: التكوين للتهيئة للمعاش: في المنظمات الراقية والمتطورة، يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن الخروج للمعاش وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه كليا يتم تدريبه عن البحث عن

طرق جديدة للعمل أو عن طرق الاستمتاع بالحياة، و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة و السيطرة على الضغوطات و التوترات الخاصة بالخروج للمعاش.

الفرع الثاني: حسب نوع الوظيفة.

أولاً: التكوين المهني و الفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية، و من أمثلتها أعمال الكهرباء، التجارة، الصيانة، التشغيل.....الخ.

و مثل التلميذة الصناعية "APTENTICESHIP" نوعا من التكوين المهني و الفني، و فيه بعض الشركات أو النقابات العمل بإنشاء مدارس بتعلم فيها العمال الصغار السن، و يتحصلون على الشهادة فنية و غالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

ثانياً: التكوين التخصصي: يتضمن هذا التكوين معارف و مهارات عن وظائف أعلى من الوظائف

الفنية و المهنية و تشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات المبيعات هندسة الإنتاج، وغيرها، و المعارف و المهارات هناك لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.

ثالثاً: التكوين الإداري: يتضمن المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة ليتقلد المناصب الإدارية

الدنيا و الوسطى و كذا العليا، و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة اتخاذ القرارات و التوصية و القيادة و التحفيز و إدارة جماعات العمل و التنسيق و الاتصال.⁽¹⁾

قد ترغب بعقد برامجنا التكوينية بداخلها، سواء بمدربين من داخل أو خارج المؤسسة و بالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج و الإشراف على تنفيذها.

(1) عبد الباري إبراهيم ذرة إدارة الموارد البشرية دار وائل للطباعة و النشر 2008.

وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى " بالتكوين في موقع العمل" وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

ويمتاز هذا النوع من التكوين بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل ومنه سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى أرض الواقع والحقيقة.

ثانياً: التكوين خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها ولذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها، يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة " معاهدة خاصة"

1- الشركات التكوين الخاصة: على أي مؤسسة تسعى لتكوين الخارجي بواسطة مكاتب خاصة على أن تطمئن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين بالإضافة إلى قياسها بعملية التقييم.

2- برامج الحكومة: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة مثل الجهاز المركزي للتنظيم في مصر أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية مثل الغرف التجارية في الجزائر العاصمة.

- جدول رقم (01) يوضح أنواع التكوين.

يمكن تقسيم أنواع التكوين		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1- توجيه الموظف الجديد	1- تكوين مهني وفني	1- داخل المؤسسة
2- التكوين أثناء الخدمة	2- تكوين تخصصي	2- خارج المؤسسة

	3- تكوين إداري	3- تكوين لتحديد المعارف و المهارات 4- التكوين بغرض الترقية و النقل. 5- التكوين لتهيئة للتقاعد
--	----------------	---

المصدر: أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط5، 1، 2011، ص

.323

مراحل العملية التكوينية: المطلب الرابع.

- تحديد الاحتياجات التكوينية:

1- مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية: يستند مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الفجوة بين

مستوى الأداء الحالي و مستوى الأداء المستهدف للفرد وهذا يعني أنه حتى نتمكن من تحديد

الاحتياجات التكوينية للفرد (الموظف) لابد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء

المطلوب بلوغه من الفرد.

- القصور في الأداء: الأداء المطلوب – الأداء الفعلي حيث يؤكد أحد الباحثين أن فاعلية التكوين تتوقف على تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي و مستوى الأداء المطلوب و تحديد السياسات التكوينية و ريم البرامج لتحقيق هذه السياسات.⁽¹⁾

كما يشير باحث آخر تحديد الاحتياجات التكوينية تركز على العلاقة بين الأداء الفعلي و المخرجات المستهدفة و يبين أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم على أربعة مستويات هي مستوى الفرد و مستوى أداء الوظيفة و مستوى أداء جماعة العمل و مستوى أداء المنظمة فالحاجة التكوينية تعني وجود تناقص أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم و بين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعا و الجدولان التاليان يوضحان على التوالي احتياجات التكوين الخاصة بالإطارات العليا و الوسطى و الدنيا و احتياجات التكوين الخاصة بمراحل الحياة المهنية التي يمر بها الفرد.⁽²⁾

جدول (1) يوضح احتياجات التكوين لفئة الإطارات في المؤسسة.

فئات الإطارات	احتياجات التكوين
إطارات دنيا	- مهارات التوجيه - مهارات تحفيز المرؤوسين - كيفية إعداد و تنفيذ البرامج - كيفية التخطيط و الرقابة

(1) السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية سلسلة تنمية المهارات، إيثراك لطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة مصر، 2001، د ط، ص 23.

(2) تحسين أحمد الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط و التدريب قسم العلوم الإدارية الجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 23 – 2011/05/25.

- كيفية الاتصال مع الرئيس - كيفية التعامل مع الإدارة العليا	
- معارف معقمة في وظائف التسيير - معرفة المصالح الأخرى في المؤسسة	إطارات وسطى
- معرفة معقمة لوظائف و مصالح المؤسسة - التخطيط الإستراتيجي	إطارات عليا

المصدر: عبد الفتاح بو خمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2011، ص 110.

جدول (2) يوضح احتياجات التكوين للأفراد في مراحل المختلفة للحياة المهنية.

احتياجات التكوين	مراحل الحياة المهنية
- تنمية طرق العمل - تنمية الأساليب التي تساعد الفرد على ابتكار - تكليف الفرد بوظائف مساعدة	- بداية الحياة المهنية
- تنمية طرق العمل - تنمية المؤهلات المرؤوسين - التدوير الوظيفي لتنمية تقنيات عمل جديدة - معرفة أكثر بسياسات لأخرى	- منتصف الحياة المهنية
- تكليف الفرد لتولي مناصب عمل استشارية	- المرحلة الأخيرة من الحياة المهنية

المصدر: عبد الفتاح بو خمخم، المرجع السابق نفس الصفحة.

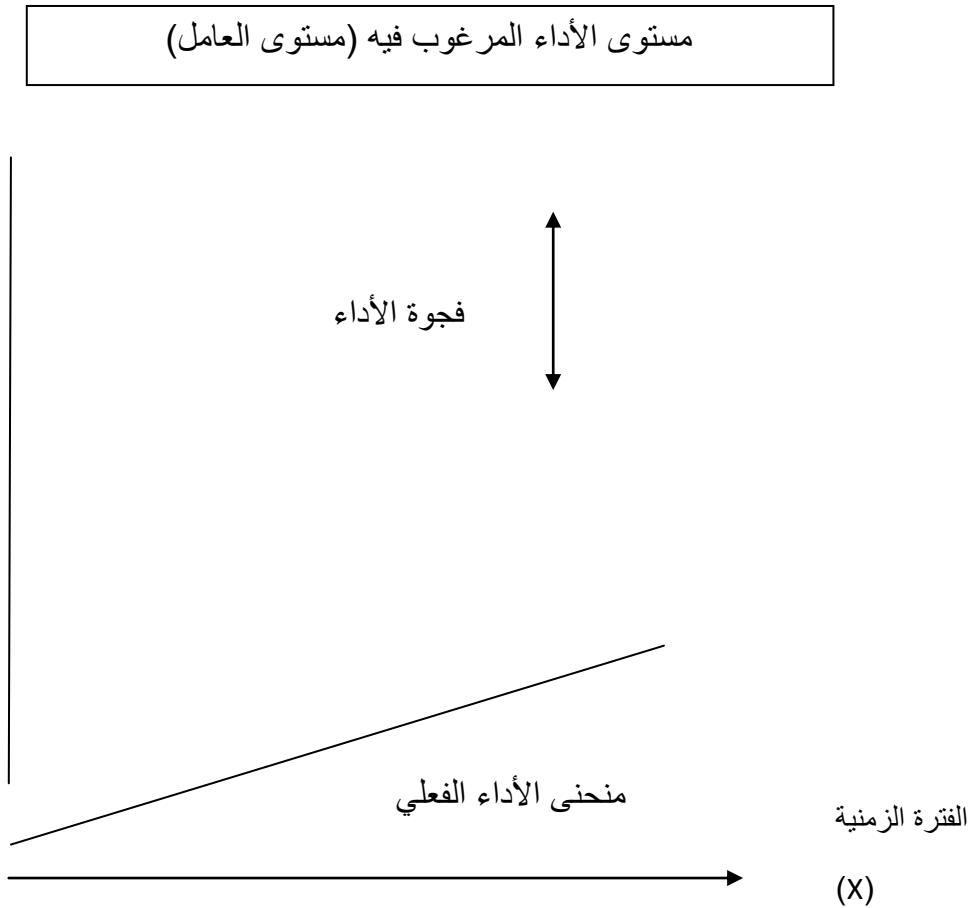
ويمكن القول أن الحاجة إلى التكوين يظهر عندما يكون هناك قصور في الأداء و الذي يمكن

أن نعبر عنه على النحو التالي: القصور في الأداء- الأداء المطلوب -الأداء الفعلي.

ويؤكد ديفيد أوسبورن أنه طالما بقيت هناك فجوة قائمة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء المرغوب فيه، تبقى هناك حاجة تكوينية هامة وهي تعادل الفجوة الموجودة في الأداء.

- والشكل التالي يوضح ذلك:

- الشكل رقم (4) نموذج الفجوة التكوينية.⁽¹⁾



(1) بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، خنشلة.

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة العملية التدريبية (النظرية و التطبيق)، دار الفجر لنشر و التوزيع، القاهرة مصر 2008، ط1، ص 140.

على مستوى الفرد لابد من وضع الأداء الفعلي و الأداء المرغوب فيه في صورة أرقام كمية يمكن قياسها و المقارنة بينها و في هذا العدد يقاس حجم المهام التي يؤديها الفرد خلال فترة محددة و تتم مقارنتها بالحجم الأمثل المرغوب في إنجازه اعتمادا على الأرقام القياسية لغيره من الموظفين الأكثر مهارة.⁽¹⁾

2/1 مؤشرات تحديد الاحتياجات التكوينية:

إن تحديد الحاجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب، من خلال الكشف عن جوانب الضعف فيمن تم تعيينهم حاليا، أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة، و يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث مجموعات المؤشرات و هي:⁽²⁾

مؤشرات الأداء الوظيفي: حيث لابد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية (سلعة أو خدمات و معدلات استغلال إمكانيات المتاحة و التجهيزات و مؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين و حركة هذه الموارد.

مؤشرات أداء العاملين: إن تحليل أداء الأفراد العاملين و دراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من تحسين الأداء التنظيمي سيكون من خلال الموارد البشرية، و هذا المؤشر يتطلب الأفراد العاملين و مكونات الأداء.

مؤشرات حاجة الأفراد: تعتبر هذه الخطوة من أدق الخطوات تحديد الاحتياجات التكوينية، ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب و في هذه الخطوة يتم قياس استعدادات

(1) مذكرة ماجيستر تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، 2014.
(2) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق ص 112.

الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل ويمكن تحديد جوانب الأداء التي يشوبها قصور، لكن الفرد يملك القدرات (المهارات أو المعلومات) اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بتكوين الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك.⁽¹⁾

أسباب تكوين الموظفين: هناك عدة أسباب نذكر منها:

- وجود قصور معين في الأداء.

- تغيير ظروف أداء الموظفين أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها.

- إحداث وظائف جديدة عندما ترغب الإدارة زيادة معارف ومهارات الأفراد إيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه.⁽²⁾

طرق جمع المعلومات لأغراض تجديد الاحتياجات التكوينية: تتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التكوينية فيما يلي:

- الملاحظة الغير الرسمية.

- إجراءات مناقشات مستمرة مع الأفراد والاستماع إلى مقترحاتهم.

- النقاش مع الرؤساء الذين يعرفون مواطن ضعف مرؤوسهم.

- أسئلة الاستقصاء من خلال نماذج الاستمارة.

(1) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي) دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر 1983، د ط ، ص 489.

(2) عبد الوهاب برحال، دورو أهمية تنمية الموارد النشورية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إقتصاد تطبيقي و تسيير المنظمات جامعة خنشلة، الجزائر، 2011، ص 45.

المسح الميداني ويشمل عليه تمثل كافة الأفراد المنظمة لمعرفة ما يحتاجونه من تكوين.

- تسلم الشكاوى من مدراء و رؤساء المصالح في المؤسسة.⁽³⁾

المطلب 1:

أهداف التكوين: لا شك 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.

الأهداف العامة هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها، ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي:⁽¹⁾

الفرع الأول: الأهداف الإدارية

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

ثانياً: تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال . أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة ، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة لتكوين وبرامج معدة على أسس علمية .

(3) عائض بن سعيد بن مثنى الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في مملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين أطروحة دكتوراه جامعة اليرموك الأردن، 2009 ص 45 – 46.

(1) إسماعيل قبرة تنمية الموارد البشرية دار الفجر للنشر و التوزيع 2007 ص 8.

أولا تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة و إصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.

ثانيا : تخفيض حوادث العمل : فأغلب الحوادث سببها عدم الكفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة فهم العامل لطبيعة وسير حركة الآلات
ثالثا: التقليل من نسبة العادم :

يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم و المواد التالفة لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بكمية و الكيفية المطلوبتين.

رابعا:المساهمة في معالجة مشاكل العمل :

يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيير أو كثرة الشكاوي.

الفرع الثالث: الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

أولا: زيادة الكفاءة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد و الناتجة عن التكوين

على ارتفاع الإنتاج و انخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.

ثانيا :ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج و انخفاض التكاليف يمكن أن تزداد المبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها و يزداد بذلك ربح المؤسسة.

ثالثا :زيادة القدرة التنافسية : تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج و

انخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق و بذلك تستطيع تحقيق أهدافها.

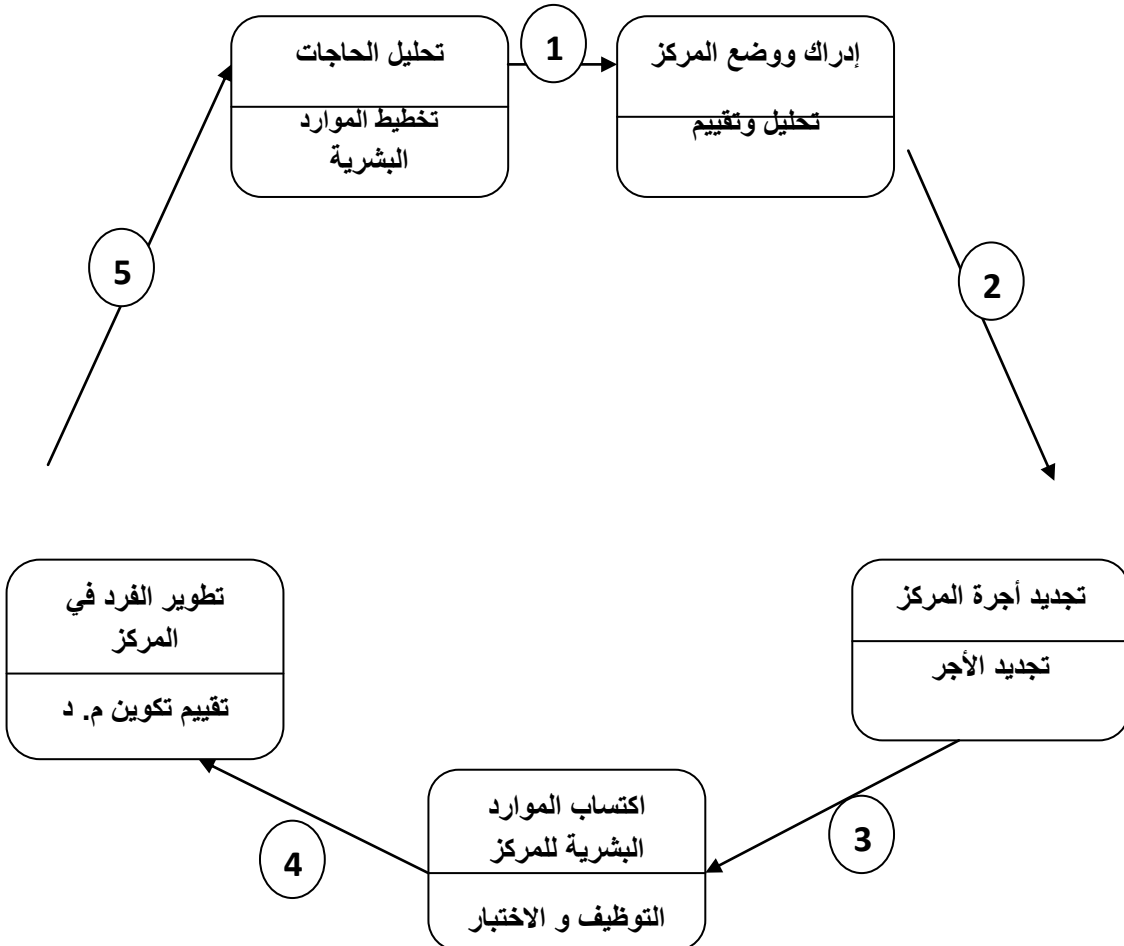
رابعا:رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه و يحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

المطلب 2:

-التكوين وعلاقته بالنشاطات الأخرى لإدارة الموارد البشرية:

لم يكن التكوين ذا علاقة واضحة مع مختلف النشاطات التي يشمل عليها ميدان إدارة الموارد البشرية إلا في غضون العشرية الأخيرة من القرن الواحد والعشرين حيث اتضحت و اتسعت هذه العلاقة وأصبح التكوين يكتسي مكانة معتبرة مع كل النشاطات

الأساسية لإدارة الموارد البشرية وتتضح هذه العلاقة في الشكل التالي:



الشكل يبين علاقة التكوين بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية المصدر: شعلال مختار.

دور التكوين في حوادث العمل: مذكرة تخرج ماجيستر تخصص علم النفس تنظيم و عمل، دراسة

ميدانية في مؤسسة النظافة Com NET، جامعة الجزائر، 2008 – 2009 ص 04.

وصفوة القول أن التكوين الإداري في الجزائر عرف فراغا قانونيا في المنظومة التشريعية

والتنظيمية إلى غاية صدور المرسوم 96-92 بتاريخ 03-03-1996 والمتعلق بالتكوين وتحسين المستوى و

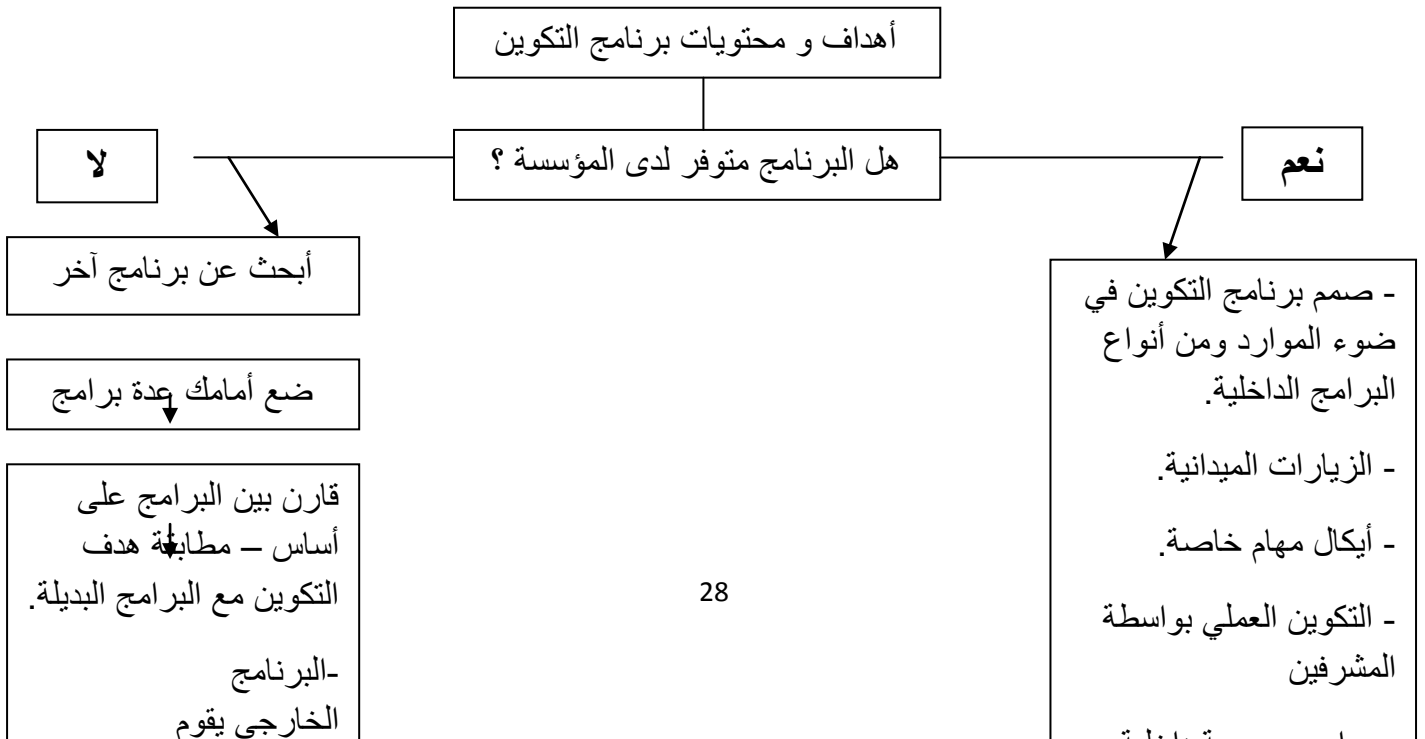
تجديد المعلومات للموظفين والذي يشكل لبنة إضافية في المنظومة التكوينية في إطار تنظيم عمليات

التكوين المستمر و أدوات تنفيذها التي تعتمد على المؤسسات.

و يبقى محل التنظيم البيداغوجي للتكوين إعادة مهام المؤسسات التكوينية و ذلك من أجل

التكفل الأحسن بإحتياجات المؤسسات.

الشكل يبين خطوات تصميم برنامج التكوين





المصدر: بولمسا هرحدة بن رابحة فاطمة: أثر التكوين على مردودية الاقتصادية في الجزائر
مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ص 37 ويمكن تغير الشكل عند
مايلي:

تحديد الحاجة إلى التكوين ، تصميم برنامج تكوين عدة موضوعات أهمها :
تحديد محتوى التكويني ، ثم تحديد طرق التكوين والادوات المساعدة فيها، وأيضا تحديد المكونين و
أخيرا وضع نظام للتطبيق ومتابعة برنامج التكوين.

-الفرع الأول: وضع محتويات خطة التكوين:

يضم منهج خطة التكوين شرحاً تفصيلياً لاهداف برنامج التكوين والعناوين الأساسية لكل حلقة دراسية، وتاريخ ومواعيد هذه الحلقات واسماء المكونين لكل حلقة .

ويتضح من هذا ان المنهج يهتم بوضع الإجراءات الأساسية لخطة التكوين أمام محتويات خطة التكوين فتعني الحصيلة المقدمة للمكونين وذلك في شكل دليل يحوي الدروس والقراءات ،ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمكونين للإستذكار ومراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين وفي بعض الأحيان يتم وضع دليل للمكونين ويحوي إرشاد لطريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس من حيث متى يتم التركيز على رفع المهارة أو الأداء الفعلي؟ وما هي التمارين ؟ وكيف يتم تكوين جماعات للمناقشة و حل المشاكل وغيرها؟

-الفرع الثاني: إختيار طرق وتقنيات التكوين: لابد من تحديد العوامل التي تحكم تحديد وإختيار الطريقة المناسبة فمن المهم عند إختيار الأسلوب أن يكون متوافقاً مع الموقف الذي يتطلبه وليس الأمر كما يفعله البعض مجرد إقحام طريقة أو أسلوب معين يقال عنه حديث أو أثبت نجاحاً أن الإختبار السليم يقوم على أساس تحقيق أقصى فائدة، وأكبر عائد وبشكل عام مهابير يجب أن تؤخذ في الحسبان عند إختيار الطريقة أهمها ما يلي:

* عدد الأفراد المتكونين.

* المكونون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.

* المادة التكوينية، إذا هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب إستخدام أسلوب معين.

* نوع المتكونين.

* ظروف وإمكانية المنشأة.

الفرع الثالث: معايير إختيار المتكونين:

فما يساعد على ضمان فعالية ونجاح التكوين أن تتحد معايير موضوعية لترشيح أو إختيار من سيبعثون أو كل البرامج التكوينية وتعد هذه المعايير لتشمل بعض أو كل المعايير التالية حسب الحالة مثل: مدة الخدمة و مجال الخبرة و المؤهل و السن و التخصص الوظيفي و المستوى الإداري.

الفرع الرابع: معايير إختيار المتكويين: المكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه و نصح المتكويين و إمدادهم بالمعلومات الجديدة، و تغير إتجاهتهم و سلوكياتهم و يتوفق إختيار المكون على ما يلي:

* طرق و أساليب التكوين المستعملة

* المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكويين

* نوعية المتكويين

- وهناك أربعة أنواع من المتكويين:

أولاً: المكون المحاضر: ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكويين عن طريق المحاضرات و يكون فيها المتحدث الأساسي.

ثانياً: المكون القائد: وهو الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة من الأفراد من خلال قيادته للمؤتمر أو مناقشة.⁽¹⁾

ثالثاً: المكون التطبيقي: ويقصد به الشخص المكون الذي لديه الخبرة النظرية و هذا النوع من المتكويين يكون قادراً على تكوين مجموعات المتكويين باستخدام طرق دراسة الحالات و المناقشات.

رابعاً: المكون النفسي: ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة و معرفة بالعلوم السلوكية.

ووجه عام هناك صفات يجب أن يتحلى بها المكون أهمها:⁽²⁾

(1) أحمد صقر عاشور إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية لنشر و التوزيع الإسكندرية مصر 1984 ص 493.

1- الشخصية القوية

2- المرونة و الصبر

3- اللياقة و الثقة بالنفس

4- الخبرة

المطلب 04: تقييم عملية التكوين :

تهدف عملية تقييم التكوين إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التكوينية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التكويني والإرتقاء به وتحسن خطة التكوين و تطويرها.

تعريف تقيم التكوين: يشير جرينيل Grinnel إلى مصطلح ⁽¹⁾ التقييم بأنه الطريقة المنظمة لتحديد ز قياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها وتتم هذه العملية وفق أسس و عناصر نذكر منها ما يلي:

- أن يتم التقييم بشكل موضوعي
- أن يعتمد التقييم على المنهج العلمي
- أن يكون التقييم عملية مستمرة
- أن يكون التقييم شاملا
- أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق و محدد قابل للقياس
- إعادة النظر في البرنامج التقييم من حين لآخر في ضوء التعزيزات التي تحدث في برامج

التكوين

(2) علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء لطباعة و النشر و التوزيع عمان 2003 ص

(1) مدحت محمد أبو النصر الإدارة العملية التدريبية (النظرية و التطبيق).

- أما بالنسبة لعناصر التقييم عملية التكوين ، فهناك عدة عناصر هي :⁽²⁾

-البرنامج التكويني

-المتكون

-المكون

- القائمون على التكوين

-نتائج التكوين

خلاصة الفصل الأول: من خلال هذا الفصل يتبين لنا أن التكوين الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الإستفادة التامة من الموارد البشرية ، إضافة إلى تزايد المستمر من حيث الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الخاص كما أنه إكتساب الفرد للكفاءات يؤدي إلى رفع معنوياته و إكتسابه الثقة بالنفس وسط حاجيات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة .

كما يهدف التكوين إلى تزويد الفرد بالمعرفة بالمهارات و الإتجاهات التي تؤهله لمزاولة عمل معين مع الإهتمام بالجانب الإنساني وهو عملية مستمرة مع الفرد طيلة حياته العملية و إرتقائه سلم العمل و يستلزم نجاحه دقة التخطيط و التنظيم في تنفيذ برنامج التكويني الذي ينطلق من وضع الأهداف و تحديد الفئة المستهدفة إلى تنفيذ هذه الاهداف و تقييم النتائج المتحصل عليها.

(2) دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ط1، ص 187.

الملخص :

عملية تكوين العمال من الوظائف الأساسية والإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحسين أداء العمال أو الموظفين ثم على أدائها العام وهي في الواقع تشكل نظام يتم عبر خطوات و مراحل مترابطة ونظرا لأهمية هذا النظام وتأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المؤسسة ، يتوجب على المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية فيها على وجه خاص القيام بمراجعة هذا الأخير ، ورسم الأهداف المراد بلوغها ، و التأكد من أن العملية التكوينية قادرة على القيام بالأهداف المرجوة منها على أكمل وجه وهذا من خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة في أنشطة التكوين الناجح و الفعال .

-وقد تم من خلال هذه المذكرة دراسة دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة ، بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم وهذا من خلال تحليل بعض العناصر والوقوف على مكانة هذا النشاط في المؤسسة حيث كلما كان وجود عملية التكوين كلما كان الأداء جيدا وهذا من خلال تقييم الأداء الموظفين .

-ولكن عملية التكوين قد تمر ببعض المشاكل والصعوبات في وجود بعض الخلل وهذا راجع إلى الإدارة المسؤولة عن عملية التكوين إلى قدرتها أو عدم قدرتها على إنشاء مخطط تكوين ناجح ، ففي دراستنا الميدانية لهذه المؤسسة رأينا أن المتكون يتلقى بعض الصعوبات وبعض المشاكل لكنها ليست بالصعوبات والأخطاء الكبيرة.

و النتيجة التي خرجنا بها أن للمتكون دور مهم في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة ومن خلاله يمكن للمؤسسة التطور والتقدم في خدماتها .

الملحق الأول: بيانات شخصية ووظيفية يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تمتلك

الجنس	ذكر	
	أنثى	
	من 20 إلى 30 سنة	
	من 31 إلى 40 سنة	
	من 41 إلى 60 سنة	
	من 51 إلى 60 سنة	
	ثانوي فأقل	
	جامعي	
	شهادة التدرج	
	شهادة ما بعد التدرج	
	5 سنوات فأقل	
	من 6 إلى 10 سنوات	
	من 11 إلى 15 سنة	
	من 16 إلى 20 سنة	
	أكثر من 20 سنة	

الملحق الثاني: يتضمن بنود تعلق بالتكوين و دوره في تحسين الأداء الوظيفي:

يرجى وضع علامة (x) عند العبارة الأقرب إلى رأيك.

الرقم	البند	موافق	إجابات أخرى
1	هل مدة تطبيق برامج التكوين لتحقيق أهداف التكوين كافية؟		
2	العامل يعمل في نفس التخصص المكون فيه		
3	هل تتماشى برامج التكوين مع الاحتياجات التكوينية للموظف.		
4	هل تتناسب برامج التكوين مع طبيعة العمل المتكون؟		
5	يتعلق بمواكبة التكوين للتطورات في الجانب الإداري.		
6	كيف مستوى علاقة المكون بالتكوينين (جيدة أو لا).		
7	يتعلق بتكيف الموظف في منصب عمله بعد تلقيه برامج التكوين.		
8	هل المتكون يتابع نشاطه بعد العملية التكوينية؟		
9	تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التكوينية هل تقييم المتكون أم لا ؟		
10	هل الظروف المحيطة بعملية التكوين ملائمة أو غير ملائمة؟		
11	هل المتكونين على معرفة بمعايير التقييم المستخدمة في طرق التقييم؟		
12	هل طرق المستخدمة في عملية التقييم لها أهمية؟		

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر
أ	قائمة المحتويات
ج	قائمة الجداول
1	مقدمة
الفصل الأول: الدراسة النظرية للتكوين (ماهية التكوين)	
5	المبحث الأول: ماهية التكوين
6	المطلب الأول: تعريف التكوين
9	المطلب الثاني: أهميته
9	المطلب الثالث: أساسيات التكوين
10	المطلب الرابع: المبادئ الأساسية
13	المبحث الثاني: إجراءات و أساليب و أنواع التكوين
13	المطلب الأول: إجراءات التكوين
14	المطلب الثاني: أساليب التكوين
15	المطلب الثالث: أنواع التكوين
19	المطلب الرابع: مراحل العملية التكوينية
20	المبحث الثالث: أهداف التكوين و علاقته بالنشاطات الأخرى
25	المطلب الأول: أهداف التكوين
27	المطلب الثاني: علاقة التكوين بالنشاطات الأخرى
28	المطلب الثالث: تصميم برنامج التكوين
32	المطلب الرابع: تقييم عملية التكوين
33	خلاصة الفصل
31	الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي
33	تمهيد
34	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
35	المطلب الأول: تعريف الأداء
36	المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
36	المطلب الثالث: معايير و محددات الأداء الوظيفي
37	المطلب الرابع: خطوات تحديد معدلات الأداء للموظفين
38	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
40	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

42	المطلب الأول: طرق تقييم الأداء
53	المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء
60	المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي
62	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية المؤسسة اتصالات الجزائر	
65	المبحث الأول: تقديم شركة اتصالات الجزائر
	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول نشأة اتصالات الجزائر
66	المطلب الثاني: تعريف بشركة اتصالات الجزائر
67	المطلب الثالث: المهمة والأهداف
68	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر " مستغانم "
68	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي
69	المطلب الثاني: جدول ممثل في تقييم الإطار
70	عرض وتحليل نتائج الدراسة
87	الاستنتاج العام
88	التوصيات
90	خاتمة
92	قائمة المراجع

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	يوضح احتياجات التكوين لفئة الإطارات في المؤسسة	1
20	يوضح احتياجات التكوين الأفراد في مراحل مختلفة للحياة المهنية	2
18	جدول يوضح أنواع التكوين	3
28	تصميم البرامج التكوين	4

المراجع:

الكتب:

- 1- فؤاد إحرام البستاني منجد الطلاب، دار المشرق بيروت لبنان، دون نشر، ط 31- ص 662.
- 2- علي محمد عبد الوهاب – إدارة الكفاءة مكتبة عين شمس، القاهرة مصر 1990 د ط، ص 26.
- 3- صلاح الدين محمد عبد الباقي – إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار إدارة الكتب الجامعية الإسكندرية مصر 200 د ط، ص 96.
- 4- سيد أحمد جاد الرب – إدارة الموارد البشرية مدخل لتعظيم القدرات التنافسية، دون دار النشر مصر 1999، ص 336.
- 5- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية.
- 6- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي دار النهضة العربية – بيروت – لبنان – 2002- ط 1 – ص 236.
- 7- محمد قاسم القربوني، غدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العالمين في قطاعين العام والخاص.
- 8- بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن 2011، ط 1، ص 27، ص 29.
- 9- عبد الباربي إبراهيم ذرة إدارة الموارد البشرية دار وائل للطباعة والنشر 2008.
- 10- السيدة عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية سلسلة تنمية المهارات، اشترك لطبيعة ونشر والتوزيع، القاهرة مصر 2001، د ط؟، ص 23.

- 11- مدحت محمد أبو النصر الإدارة العلمية التدريبية (النظرية و التطبيق) دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة مصر، 2008، ط1، ص 187.
- 12- عبد الرحمن محمد العيسوي ، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر 1988.
- 13- سهيلة محمد عباس علي إدارة الموارد البشرية – دار وائل عمان، الأردن، 1999، ط1، ص 108.
- 14- إسماعيل خبرة تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع 2007، ص 80.
- 15- أحمد صقر عاشور – إدارة القوى العاملة (أسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي) دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر 1983، د ط ، ص 489.
- سامح عبد المطلب – إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية زهرة ناشرون، موزعين، الأردن – 2010 ط1، ص 196.
- سعاد نائف بزوطي – إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الأردن ط3، 2007.
- صلاح الدين عبد الباقي إدارة الموارد البشرية من ناحية العلمية و العملية دار الكتب الجامعية الإسكندرية.
- البحوث الجامعية:**
- بوقطب محمود للتكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس – لعزور خندشلة.
- مذكرة ماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل جامعة بسكرة، الجزائر – 2013 – 2014.
- عبد الوهاب برحال، دوره و أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي و تسيير المنظمات جامعة خندشلة، الجزائر.

- عائض بن منصي الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة قادة الإداريين أطروحة دكتورة جامعة البرموك الأردن – 2009 ص 45 – 66.

- بدرية محمود إبراهيم، أثر التدريب على التطور المهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم المعلومات بجهاز الشرطة رسالة ماجستير أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

-أحمد سيد مصطفى إدارة الموارد البشرية

-الإدارة العصرية لرأس المال الفكري

مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، د . ط 2004 ص 340-341

-نظمي شحادة وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى دار صفاء للنشر عمان ص 115

-الدكتور حضير كاظم حمودا دكتور ياسين الخرشة كتاب إدارة الموارد البشرية ص 154 – 155

عبد الوهاب برحال ، دور و أهمية تنمية الموارد البشرية في تعيين أداء المؤسسة رسالة ماجستير

-تحسين أحمد الطراونة ، تحديد الإحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية

ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط و التدريب قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 23-

25 2011.

-عبد الكريم بوحفص التكوين الإستراتيجي للتنمية البشرية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2010 د ط

ص 37 .

-أحمد سيد مصطفى إدارة الموارد البشرية

-الإدارة العصرية لرأس المال الفكري

مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، د . ط 2004 ص 340-341

-نظمي شحادة وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى دار صفاء للنشر عمان ص 115

-الدكتور حضير كاظم حمودا دكتور ياسين الخرشة كتاب إدارة الموارد البشرية ص 154 – 155

عبد الوهاب برحال ، دور و أهمية تنمية الموارد البشرية في تعيين أداء المؤسسة رسالة ماجستير

-تحسين أحمد الطراونة ، تحديد الإحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية

ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط و التدريب قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 23-

25 2011.

-عبد الكريم بوحفص التكوين الإستراتيجي للتنمية البشرية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2010 د ط

ص 37

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل الموارد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات حيث بعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية و جوهرها كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز كفوًا وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم ومن ثمة فالهدف من التكوين هو تزويد المتكويين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهارتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكياتهم واتجاههم بشكل إيجابي وبالتالى رفع مستوى أدائهم.

1- إشكالية الموضوع: يركز الفكر الإداري المعاصر على أن الموارد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لابد من إعداده وتوجيهه وتنميته بصورة مستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع إستراتيجية المؤسسة فأبرز ما أحدثته المتغيرات، والتوجهات الحالية من تأثيرات جدية في مفاهيم الإدارة الجديدة هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، فالموارد هي الحجر الأساس لأي مؤسسة، حيث لا يتم أي نمو اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي أو ثقافي إلا بالاهتمام بها، فنجاح المجتمع ككل مرهون بمدى الاهتمام برأس المال البشري.

و يعد التكوين من أكثر المواضيع التي لاقت ولا زالت تلاقى اهتماماً كبيراً حتى الوقت الحاضر، وذلك سبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير أداء العمال في المؤسسة فهو ليس هدف في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة ومعينة فهو وسيلة إدارية وفنية وعلمية من شأنها الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بأسلوب والشكل الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة ولا يتم ذلك إلا من خلال تخطيط علمي مدروس يقوم على أسس ومبادئ تعمل على تحديد دقيق الاحتياجات التكوينية الضرورية وفق ما يحتاجه الموظفون لإشباع حاجتهم وتحقيق أهدافهم، وما تحتاجه

المؤسسة أيضا لتحقيق أهدافها المسطرة و حتى يتسنى للمؤسسة معروفة مدى فعالية ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها لابد من قيماها بعملية تقييم أداء موظفيها لرسم الرؤية المستقبلية التي يجب أن تكون عليها المؤسسة.

و من خلال كل هذا يمكن طرح الإشكالية التالية:

- كيف يساهم التكوين في تحسين أداء الموظفين لمؤسسة اتصالات الجزائر؟

- ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي ثلاثة تساؤلات جزئية.

- كيف تكون مساهمة البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي.

- كيف تأثر عملية تقييم الأداء لغرض التكوين في تحسين الأداء الوظيفي.

- هل للمكون دور في تحسين العملية التكوينية.

- فرضيات الدراسة: تقترح الفرضيات التالية:

1- يساعد التكوين في تطوير قدرات و سلوك الموظف بالمؤسسة.

2- تأثر برامج التكوين على نجاح العملية التكوينية.

3- يساعد التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة.

- أسباب اختيار الموضوع:

- يعد موضوع دور التكوين في تحسين أداء الموظفين واحد من أهم المواضيع التي تستدعي البحث و التنقيب

ذلك كون التكوين له أهمية كبيرة في تأهيل العنصر البشري و قد تم اختيار الموضوع محل الدراسة بعد توفر

مجموعة من المبررات الذاتية و الموضوعية.

1- لأسباب الذاتية:

- طبيعة اختصاصي و المتمثل في اقتصاد و تسيير المؤسسات و ذلك كون الموضوع التكوين و دوره في تحسين الأداء الوظيفي من بين أهم موضوعات هذه الاختصاص.
- اهتمامي الشخصي بموضوع الدراسة و رغبتني الشخصية في الإطلاع على تفاصيل تسيير هذه الوظيفة.
- الأسباب الموضوعية: الدور الذي يكتسبه موضوع التكوين و دوره في تحسين الأداء الوظيفي حيث يسمح التكوين بتطوير كفاءات و مهارات الموارد البشرية و جعلها أكثر تلائما مع المتغيرات الطارئة.
- محاولة الوقوف على كيفية القيام بعملية التكوينية في ظل التغيرات و التطورات في مجال الإداري و التكنولوجي.
- محاولة التعرف على مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء الموظفين.
- أهمية الدراسة: تمكن أهمية الدراسة في التعرف على وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المتمثلة في وظيفة التكوين و كيفية أدائها و تسييرها، و مدى أهميتها في تحقيق فعالية و تحسين الأداء الوظيفي، و عليه يمكن إبراز أهمية الدراسة في النقاط الآتية:
- الإطلاع على و عي الموظف الجزائري بأهمية استفادته من التكوين لتجديد معارفه و تنمية مهارته و ترقيته مهنيًا و اجتماعيًا.
- الإطلاع على كيفية وضع البرامج التكوينية بالنظر إلى التكوين كنتيجة حتمية لواقع النظام الجزائري الإداري و كاستجابة للنظرة الحديثة للموظف الذي يجب أن يتطور وفق المنظور العالمي في مجال التطور العلمي و الإداري.
- كون هذه الدراسة تمس احد أهم المؤسسات المكونة للمجتمع و هي المؤسسة العمومية الخدمانية ذات طابع إداري التي تعتبر احد محاور الارتقاء بمجال الخدمة العمومية .
- أهداف الدراسة: يمكن إبرازها في نقاط التالية:
- معرفة دور التكوين في تنمية قدرات و مؤهلات الموظفين و تعديل و توجيه سلوكاتهم.

- التعرف على دور المكون وتأثيره على نجاح العملية التكوينية.
- معرفة مدى تنفيذ المؤسسة لمختلف البرامج التكوينية المعتمدة لتحسين أداء موظفيها ومستوى تأثيرها لنجاح العملية التكوينية.
- الكشف عن مدى معرفة الموظفين بالمؤسسة لمجمل القوانين والإجراءات و اللوائح المنظمة للتكوين ومدى تقبلهم لها.
- الوقوف على مستوى عملية تقييم الأداء الوظيفي للعملية التكوينية مدى تأثير عملية التقييم على نجاح العملية التكوينية.
- المنهج المتبع: من أجل الوصول إلى نتائج وتقييم دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم اعتمدنا في دارستنا على المنهج الوصفي في الجزء النظري و منهجا تحليليا في الجزء التطبيقي.