تاريخ الاستلام: 2026/04/26. تاريخ القبول: 2026/04/26.

التكوين ودوره في المؤسسة (من التخطيط إلى التقييم)

Composition and its role in the enterprise (from planning to evaluation)

بن الشاوي فوزية

جامعة الجلفة

Benchaouifouzia186@gmail.com

ملخص: التكوين في المؤسسة ركيزة استراتيجية لتطوير المورد البشري، حيث يهدف إلى رفع كفاءة الموظفين، تحسين أدائهم، وتحديث مهاراتهم لتتواكب مع المتغيرات التكنولوجية والإدارية .

ويساهم التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة : تقليل الأخطاء، زيادة الإنتاجية، وتعزيز روح التعاون، بالإضافة إلى رفع المعنويات وتسهيل الترقية. ولضمان نجاحه يجب اتباع الخطوات والمراحل العلمية الصحيحة، ومرافقتها بالأدوات والوسائل الناجعة خاصة في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الكلمات المفتاحية: التكوين – تخطيط التكوين – التنفيذ – التقييم

كلمات مفتاحية: الدولة، السيادة، العولمة، الحوكمة، الدولة الرقمية، الفاعلون غير الحكوميين، الأمن، الحرية، التحول السياسي.

Abstract: Training within an organization is a strategic pillar for human resource development. It aims to enhance employee efficiency, improve performance, and update their skills to keep pace with technological and administrative changes.

Training contributes to achieving organizational goals: reducing errors, increasing productivity, fostering a spirit of collaboration, boosting morale, and facilitating promotions. To ensure its success, it is essential to follow the correct scientific steps and stages, supported by effective tools and methods, especially in light of advancements in information and communication technologies.

Keywords: Training – Training Planning – Implementation – Evaluation

المقدمة

إن التطورات التي رافقت التغيرات التكنولوجية، وضعت التكوين في مقدمة الوسائل المؤدية لمواكبة المستجدات في ثورة المعلومات التي باتت تؤكد على أهمية التكوين كخيار إستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، وبما أن للتكوين دور هام وفعال في المنظمة من أجل الإرتقاء وتحقيق أفضل النتائج وبلوغ الإهداف.

إن المؤسسة لا تكتفي بتوظيف الأفراد ووضعهم في المناصب المناسبة لقدراتهم وإمكاناتهم، بل لابد من وضع الآليات المناسبة لتنميتهم باستمرار، إذ يتطلب الأمر تحضير برامج تكوين نابعة من الاحتياجات الحقيقية للأفراد.

ومن هنا يصبح التكوين وسيلة أساسية في إعداد الموارد البشرية إعدادا مناسبا يتماشى واهتمامات المنظمة وطموحات أفرادها. وهذا ما سيتم تناوله من خلال هذه الورقة البحثية.

أولا : ماهية التكوين

1- تعريف التكوين

كما هو الحال في كل المصطلحات الإدارية تتعدد تعريفات التكوين، فالتكوين هو عملية منظمة التي يتم خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الأفراد من اجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم[1].

ويقصد بالتكوين وظيفة حيوية في المؤسسة باعتبارها وسيلة تسمح بتحسين أدائه عن طريق اكتساب المعلومات الجديدة، تطوير الشخص من حيث معلوماته وقدراته ومهاراته وأفكاره فهو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية لمواجهة الاحتياجات الحالية والمستقبلية التي يتطلبها الفرد تماشيا مع طبيعة العمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الذي يعيش فيه[2].

يشير التكوين إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الأفراد الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح[3].

التكوين هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم[4].

التكوين هو عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناءا على معرفة يجرى تطبيقها لغايات محددة تتضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة.

كما يعرف التكوين على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لإكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه[5].

2- أهمية التكوين

- أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة

يساهم التكوين مساهمة فاعلة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تحقيق الفوائد التالية.

- تحسين ربحية المنظمة
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة
- يساعد العاملين على فهم كيفية العمل في فرق من أجل تحسين جودة السلع والخدمات.
- يساعد العاملين في التعرض على الأهداف التنظيمية.
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة الكميته.
- تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل
- تنمية الشعور بالمسؤولية نحو المنظمة والحفاظ على مكانتها[6].
- مساعدة العاملين للاقتناع بعمليات التغيير.

- أهمية التكوين بالنسبة للفرد

كما يحقق التكوين فوائد عديدة للأفراد الراغبين فيه ومنها:

- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- مساعدة العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والإصراع داخل المنظمة وبالتالي تحسين معنوياتهم.
- يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.

- يفتح المجال للفرد نحو الترقية.والتقدم الوظيفي.
- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- تنمية الإستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لإزدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها[7].

ثانيا : أنواع التكوين وأهدافه

1- أنواع التكوين

يمكن تقسيم التكوين وفقا للمراحل التالية:

- التكوين في المراحل الأولى من التوظيف.
-التكوين في المراحل المتقدمة من التوظيف[8].

بالنسبة للنوع الأول وهو التكوين الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة ويعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل وينقسم هذا التكوين إلى:

-التوجيه العام: يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف المنشاة التي يعمل بها.

-التكوين التخصصي الابتدائي: ويأتي معه التكوين بعد التكوين التوجيهي العام ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف.

-التكوين أثناء تأدية الخدمة: وهو التكوين الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل.

بالنسبة للنوع الثاني في المراحل المتقدمة من العمل فانه يتضمن الأنواع التالية:

أ-التكوين بغرض تجديد المعلومات أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة:

ويتضمن هذا النوع من التكويني المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصصات كما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنيات الحديثة إلى إجراء بعض التغيرات والتجديدات أساسية من وقت لأخر.

ب-**التكوين بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى**:

وهو التكوين الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

كما يمكن تقسيم التكوين تبعا للوظائف المختلفة إلى الأنواع التالية[9]:

- **التكوين التخصيصي**: ويشمل هذا التكوين الخبرات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك: الأطباء، المهندسين...الخ.
- **التكوين الإداري**: ويقصد بها التكوين على الأعمال ذات طابع المتماثل مثل أعمال الكتابية والمستودعات والمشتريات والشؤون المالية وأعمال السجلات وتمثل جانبا مهاما من الأعمال الإدارية وتتوقف كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات.

-**التكوين الإداري القيادي**: وهو ذلك التكوين الذي يغطي احتياجات التكوين المطلوب إجراؤه للقادة أو الرؤساء في المستويات التالية:

- مستوى الإشراف الأول.
- مستوى الإدارة الوسطى .
- مستوى الإدارة العليا .

-التكوين المهني: وهو يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية مثل أعمال البناء واللحام والتجارة وغيرها[10].

2- أهداف التكوين

نظرا لأهمية عملية التكوين في المنظمة سواءًا كانت مؤسسة صناعية أو نطاق الوظائف الإدارية باعتباره أفضل وسائل تسيير الموارد البشرية وتنميتها فإنه استقطب اهتمام العديد من الباحثين والمهتمين بهذا الحقل المعرفي حيث تم تحديد أهداف التكوين فيما يلي:

- تنمية وتحضير العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلة.
- استمرارية التنظيم في تقديم المنتوجات والخدمات الخاصة[11].
- مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.

– الحفاظ على مستوى الأداء الضروري لتحقيق أهداف المنظمة.
– تحسين وتطوير معارف ومؤهلات وسلوكات الموظفين.
– التكيف المستمر لكفاءات واستعدادات الموظف مع البيئة المتغيرة باستمرار.
– يسمح التكوين بتنمية الشعور بتحقيق الذات لدى الموظف.
– تطوير القدرة على إتخاذ القرارات والإستقلالية لدى العمل.
– تحسين العلاقات الإنسانية والقضاء على التوتر وانعدام الاستقرار الوظيفي[12].

3– الفرق بين التكوين والتعليم.

تختلط مفاهيم التكوين والتعليم فالتكوين هو عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجرى تطبيقها.لغايات محددة تضمن التزام المتكونين بقواعد وإجراءات محددة لان غايات التكوين بعكس التعليم محددة وواضحة ومبرمجة ويجب أن تخضع لقياس سريع في نجاحها لما تهدف إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتا أطول حتى تتبلور نتائجها فالمقصود من المتكونين هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة.وكذلك زيادة وعي التكوين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

أما التعليم: هو الإطار الأوسع ويعني بشكل عام زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات وذلك لفهم وتفسير الظواهر.

والجدول التالي يوضح الفروقات الأساسية بين المفهومين[13].

الجدول رقم (1): الفروق الأساسية بين مفهوم التعليم والتكوين[14]

الخصائص	التعليم	التكوين
الأهداف	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم
الزمن	طويل	ممكن أن يكون قصيرا جدا
المحتوى	متسع وشامل	غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد.

ثالثا : مراحل عملية التكوين

المرحلة الأولى : تخطيط التكوين

1– تحديد الاحتياجات التكوينية الضرورية :

من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية الضرورية على مستوى أداء المنظمة على مستوى أداء الفرد :

– على مستوى أداء المنظمة

ويمثل تحديد الاحتياجات التكوينية العنصر الرئيسي والهيكلي في صناعة التكوين وتعد الاحتياجات التكوينية من أهم الأسور التي تدفع النشاط التكويني إلى تحقيق هدفه فكلما أمكن التعرف عليها وتحديدها بمنهجية عملية كلما أمكن تلبيتها ورفع كفاءة العاملين عن طريق التكوين[15].

–على مستوى أداء الفرد

إن الاحتياجات التكوينية تعبر عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المنشاة ويمكن بلورة هذه الاحتياجات في الأتي:

ا–احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين.

ب–احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض العاملين.

ج–احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين وطريقة تعاملهم مع مرؤوسهم[16].

2– تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التكويني (معلوماتية، مهارات، اتجاهات)

يجب أن يراعى توفر الصفات المهمة في الهدف (واقعية، قابلة للقياس، تنسجم مع سياسة المنظمة، تعلمية، سلوكية) [17].

–أفعال الأهداف المتعلقة بالمعارف

يحلل، ينصف، يوضح، يقارن، يحدد، يصنف، يفرق، يميز، يقيم، يسترح، يعبر، يسمى، ينظم، يدرج، يسجل، يكتب، يعرف.

– أفعال الأهداف المتعلقة بالمهارات

يجمع، يعتمد، يوصل، يبنى، يتحكم، يصمم، يناقش، يرسم، ينفذ، يصلح، يقيس، يعالج (بيانات)، يظهر، يطبق.

– أفعال الأهداف المتعلقة بالاتجاهات

ينقل، يوافق، يسمح، يختار، يتعاون، يدافع، يشجع، يساعد، يوصي، ينصح.

3– تحديد محتوى التكوين

المحتوى التكويني هو السرد الموضوعي للمعارف والحقائق والمفاهيم التي تساعد على اكتساب المهارات والاتجاهات ومن مقومات المحتوى الجيد مساهمة في انتقال اثر التكوين فيجب التأكد من أمور عدة أهمها: تحديد الأهداف التكوينية، وضوح الفكرة، توظيف أداءات التعلم فالمحتوى التكويني هو المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة وتطورها من وقت لأخر وعملية تحديد المحتوى التكويني يجب أن تتناسب وطبيعة المتكونين من خلال مستوياتهم ونوعية التكوين فإن كان المتكونون لهم خبرة طويلة فإن المادة العلمية ستكون مختصرة أما إذا كان المتكونون من ذوي الخبرة القليلة فان المادة العلمية سوف تكون مكثفة.

4– استقطاب المكونين الأكفاء

يجب اختيار المكونين بعناية فالمكون هو المسؤول عن نجاح وتحقيق أهداف البرنامج التكويني ويمكن وضع المعايير الآتية عند إختيار المكونين:

1– الخبرة العلمية والعملية حول المهمة التي سيقوم بها[18].

2– أن تتوفر لديه الرغبة في التكوين.

3– المقدرة على الاتصال والتواصل وإيجاد علاقات إنسانية مع المتكونين.

4– الذكاء.

5– المقدرة على طرح الأفكار الإبداعية.

6– المقدرة على التحليل

5– إعداد الجدول الزمني للبرنامج.

عند تحديد مدة التكوين تؤخذ بعين الاعتبار العوامل الآتية:

1– الأهداف المرجوا تحقيقها.

2– نوع البرنامج: طويل الأجل، قصير الأجل، صباحي، مسائي.

3– مكان التنفيذ: مراكز تكوين معهد الإدارة في منطقة تعليمية أخرى خارج الدولة...الخ.

4– عدد الساعات التكوينية المخصصة لتنفيذ البرامج.

5– حجم الأماكن التكوينية وعدد المتكونين.

6– اختيار أساليب التكوين

اختيار الأساليب التكوينية والتقنيات السمعية والبصرية والوسائط المتعددة بالإضافة إلى تهيئة التسهيلات التكوينية الأخرى (القاعات، الأجهزة، المعدات وسائل النقل والمواصلات الخدمات المساعدة (الأكل والمرطبات و...) سيأتي شرحها في مرحلة التنفيذ[19].

7– إعداد الميزانية اللازمة للبرنامج

وتعتبر آخر خطوة في عملية تصميم البرنامج التكويني حيث يقوم المشرفون بوضع ميزانية التكوين تشمل كل التكاليف.[20]

المرحلة الثانية : تنفيذ التكوين

تحتاج عملية تنفيذ البرامج التكوينية إلى مراعاة مرحلتين أساسيين تتكاملان معا حتى تتم هذه العملية بنجاح وفعالية هما:

1– مرحلة الأعداد للتنفيذ

حيث في المرحلة يقوم المنسق الإداري بدور هام وحيوي في تحضير التكوينات اللازمة لتنفيذ البرامج التكوينية.وحتى يتحقق النجاح المأمول فانه لابد من مراعاة جميع التفاصيل، ويكون ذلك بمتابعة الخطوات الفرعية التالية:

–الخطوة الأولى: الإعلان عن البرنامج ودعوات المشاركين وتتضمن معدة الخطوة ما يلي.

أ– تحديد إعداد المشاركين ونوعياتهم ومواصفاتهم تحديدا عاما.

ب–تصميم خطابات للمشاركين وإرسالها.

ج– تصميم الإعلانات والدعوات.

د– تقيم المنشورات الإعلامية ومتابعة طباعتها وتوزيعها.

ذ– إعداد خطابات التكليف للمكونين الذين تم التعاقد معهم

ر– تحديد الجهة التي تتلقى الترشيحات وفوزها وتبويبها والإبلاغ عن جميع التطورات لمسؤول إدارة التكوين[21].

ز– تحديد المكونين والاتصال بهم وإعداد لقاء أولى بجميع المكونين الذين وقع عليه الاختيار وأبدوا موافقتهم على

التعاون في عملية التنفيذ للتعارف وعقد الاتفاقيات اللازمة.والاتفاق على الجدول الزمني والموضوعي للبرنامج.

س- الإقرار النهائي لعملية التنفيذ

ش- وضع خطة شاملة لعملية التنفيذ والعمل على إقرارها.

هـ- وضع ميزانية تقديرية لعملية التنفيذ.

- **الخطوة الثانية:** إعداد الملفات-الحقائب-التكوينية والمواد التكوينية التكميلية وتتضمن هذه الخطوة ما يلي:

- الاتفاق مع المكونين على المواد التكوينية وتاريخ استلامها، وطرق مراجعتها، طباعتها، شكل تنظيمها في الملف التكويني ويشمل ذلك جميع المواد التي تندرج داخل الملف أو تبقى خارجة.

- التأكد من استلام جميع المواد التكوينية من المكونين.

- متابعة عمليات طبع وتدقيق المواد التكوينية.

- إعداد الملفات التكوينية والأوراق التكميلية الأخرى الخاصة بالأداء التكويني وبخاصة ما يتعلق منها بالمواد التي تقع خارج الملف التكويني.

- **الخطوة الثالثة:** الخدمات المصاحبة والمساندة، ويشمل ذلك:

- إجراء الاتصالات اللازمة شفوية أو مكتوبة مع المرشحين والمكونين للتذكير بموعد التنفيذ.

- متابعة تنفيذ المستلزمات المتعلقة بتحضير أماكن التكوين القاعة الرئيسية أو قاعات أخرى لإجراء حلقات النقاش الجزئية أو تنفيذ بعض التمارين في شكل مجموعات صغيرة[22].

- إعداد للوحات الإرشادية والإعلامية اللازمة ولصقها في أماكن محددة.

- تحديد الأدوات الكتابية (أوراق أقلام) والأجهزة السمعية والبصرية اللازمة سير التنفيذ قبل التكوين.

- تحديد الجهات المسؤولية عن توفير خدمات المشاركين قبل التكوين وأثناء التكوين، وفي فترات الاستراحة، وبعد الإنتهاء من التكوين.

- وضع التدريبات اللازمة لتوفير جميع خدمات المشاركين قبل التكوين (الاستقبال، النقل القاعة، الزيارات).

- وضع ترتيبات الزيارات الميدانية المقرر تعطيتها، ووضع بطاقات دعوة لها وتحديد كيفية توزيعها.

- تصميم وإعداد استمارات تسجيل المشاركين وكشوف تثبت الحضور والغياب...الخ.

- تصميم وإعداد بطاقات الدعوات الخاصة للمشاركين في جلسة الافتتاح (في حالة الندوات أو المؤتمرات التكوينية).

- تصميم وإعداد استمارات التقويم، وذلك حسب أساليب التقويم التي سيتم اعتمادها

- تصميم وإعداد بطاقات التعارف سواء التي تعلق على صدور المشاركين والمكونين، أو التي توضع أمام المكونين في أمكنة جلوسهم مع مراعاة وضوح أسماء وجمالية البطاقة.

- تحديد إجراءات وخدمات الطباعة والتصوير لتقديم الخدمات المطلوبة بالسرعة والكيفية اللازمة.

- تحديد إجراءات وخدمات الطوارئ سواء ما تعلق منها بسلامة المكان أو الإسعافات الأولية أو الطوارئ الصحية...الخ.

- إعداد الترتيبات اللازمة لعملية الافتتاح وتحديد المستلزمات المتعلقة بها والدعوات الخاصة إذا ذلك ضروريا لحضورها[23].

المرحلة الثالثة : تقييم التكوين

1- التقييم الأولي.تقيم تشخيصي

هذا الجزء من التكوين يقيس إلى أي مدى يتقن المتكون المتطلبات الأولية اللازمة قبل ممارسة النشاطات المتضمنة ويقيس أيضا مدى الاستعداد عنه المتكون لممارسة النشاطات التي تتضمنها الحقيبة التكوينية.

وقد يكشف التقويم الأولي إن المتكون يمتلك المهارات أو المعارف أو الاتجاهات التي تهدف إلى تحقيق المجالات المتكونة وعندئذ ينصح بالانتقال إلى مجالات تكوينية أخرى باعتبار أن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها عند المتكون متحققة عند ذلك المتكون[24].

2- عملية التقييم أثناء التكوين، تقيم تكويني

ليس ثمة شك في أن عملية المتابعة والتقويم هي عملية مستمرة ولا يجوز أن تتوقف عند مراحل محددة فالأصل في عملية المتابعة أن لا تهدف إلى انتظار النتائج حتى يتم حدوثها ثم البدء في تحديد نقاط الضعف والقوة بل لابد من أن تكون مستمرة مع كل لحظة أو جلسة تكوينية ولا تتم عملية التقويم هذه بالإستناد إلى

استمارات تقييم محددة عادة وبخاصة إذا كانت فترة التكوين قصيرة وغالبا ما يتم التقويم بالاستناد إلى:

– أسلوب الملاحظة المباشرة: يقوم بها المنسق العلمي للبرنامج[25].

– أسلوب المناقشة وطرح الأسئلة من قبل المتكونين: وما يقدمونه من ملاحظات أو مطالب،تستدعي من إدارة التكوين أو المكونين ضرورة التدخل لإجراء التعديلات المناسبة.

– أسلوب طرح الأسئلة من قبل المكونين: ومراقبة طريقة الإجابة عملية ومدى الفجوة بين ما يملكه المتكونون من فهم واستيعاب ليسر عملية التكوين وبين ما يهدف إليه المكونون أثناء عرفهم وأدائهم التكويني.

– أسلوب متابعة حل التمارين والتطبيقات الأخرى: ويعتبر من بين أساليب التكوين المختلفة وملاحظة مدى قدرة المتكونين على حل التمارين والتفاعل معها. لأن ذلك يعتبر كشافا على مدى استيعاب المتكونين للموضوعات والمنهجيات التي تعرض لهم في سياق العملية التكوينية.

– أسلوب الامتحانات الشفوية أو المكتوبة: أن أسلوب الامتحانات والأسئلة لا يبدو مستساغا من معظم المتكونين لأنهم يجدون أنفسهم أمام التزامات فوق طاقاتهم وتحتاج لمزيد من الاستعداد والمتابعة ورغم أهمية هذا الأسلوب إلا أن استخدامه ينحصر فيما يتعلق ببرامج التكوين الخاصة بالعالمين في الإدارات الدنيا والوسطى، أما المشاركين في الإدارات العليا فأننا نكتفي بالتقويم المستمر القائم على طريقة المناقشة وأسلوب تدوين الملاحظات المباشرة[26].

3– التقييم فور انتهاء البرنامج التكويني، التقييم التحصيلي

ويتضمن هذا النوع من التقييم إجراء عملية مقارنة بين هذه النتائج المتحققة مع نتائج التقييم الخاصة بالمتكونين قبل بداية البرنامج إذا كانت جهات التكوين [27] تطبيق هذا النوع من التقييم حيث سيتم بناء على ذلك تحديد ما أمكن للبرنامج تحقيقه من نتائج فعلية تقريبا وانه يمكن احتساب هذه النتائج كما في المعادلة التالية:

- نتيجة البرنامج التكويني الفعلية من الناحية المعرفية المستويات المعرفية الخاصة بموضوعات البرنامج في نهاية البرنامج، المستويات المعرفية في بداية البرنامج[28].

3– معايير التقييم

– ردود الفعل

ويقصد بها درجة ايجابية المتكونين وإدراكهم للبرامج والأنشطة التكوينية وفيها إذا كان البرنامج مفيدا لهم أم لا، أي موقف المتكون من الدورة التكوينية.

– التعلم

ويقصد بها درجة استفادة المتكون من البرنامج التكويني من خلال زيادة المعارف والمهارات، الخبرات، تعديل الاتجاهات أو المبادئ الخاصة بالعمل بغض النظر عن مدى إمكانية الاستفادة من هذه النواحي في الحياة العملية أو بالتطبيق في الواقع العملي.

– السلوك

ويقصد به أداء المتكون بالوظيفة وبالمجال الذي تدرب عليه بمعنى أخر هل استخدم المتدرب المعارف، الخبرات الاتجاهات التي تلقاها في التطبيق العملي وهل تم نقل التكوين إلى حيز التنفيذ[29].

– النتائج

ويقصد بها أثر هذا التكوين على المؤسسة هل تحققت أهداف المؤسسة من وراء هذا التكوين.

وهل ترك التكوين الآثار المتوقعة على أنشطة المؤسسة كما كان مخططا ويراعي في هذه المعايير إن نجاح كل منها يمثل بداية لنجاح المعيار يعقبه بإحساس المتكون (بالايجابية) سيزيد من رغبة في التعلم كما أن تعديل (سلوكه) سيسرع بتحقيق النتائج المستهدفة[30].

الخاتمة :

يلعب التكوين دورا كبيرا في تحسين الأداء الوظيفي، إذ يعتبر من أهم الركائز الأساسية لنجاح المؤسسة ومدى توفير هذه الأخيرة لعمال أكفاء ومتكونين للقيام بجميع المهام والأعمال الموكلة لهم، ومنه جاءت هذه الدراسة لتناول موضوع التكوين وأهم مراحله،

وأثر ذلك على أداء الأفراد في المؤسسة، وذلك بهدف الكشف عن دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة. ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة : – أن التكوين له دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي للأفراد– برامج التكوين تؤدي إلى زيادة قوة التحكم في العمل– أن التكوين من خلال التحكم في مراحله يعبر عن قوة الإدارة(خاصة إدارة الموارد البشرية)– التكوين أثناء الخدمة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لأفراد المؤسسة.

الهوامش والمراجع :

(1) مؤيد سالم، عادل صالح، إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان، أربد للنشر، 2002، ص 130.

(2) د/بن صديق عيسى، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، 2010، ص 140.

(3) جاري ياسر، إدارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية، الرياض، دار المريخ للنشر، 2007، ص264.

(4) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999–2000، ص211.

(5) منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010، ص231.

(6) مؤيد سالم وآخرون، مرجع سابق، ص 272.

(7) مؤيد سالم وآخرون، مرجع نفسه، ص 272.

(8) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 221.

(9) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع نفسه، ص 222.

(10) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع نفسه، ص ص 223–224.

(11) بن صديق عيسى، مرجع سابق، ص 142.

(12) بن صديق عيسى، مرجع نفسه، ص 143.

(13) د.منير نوري وآخرون، مرجع سابق، ص ص 231–233.

(14) محمد جمال مرعى، التخطيط للتدريب، مصر، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1968، ص 296. بتصرف

(15) بلال خلف السكارنة، الحقائق التدريبية، الأردن، عمان، دار الميسرة للنشر، ص ص 167–168.

(16) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 229.

(17) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 167–168.

(18) بلال خلف السكارنة، مرجع نفسه، ص ص 167–168.

(19) بلال خلف السكارنة، مرجع نفسه، ص ص 168–171–173–174.

(20) مصطفى نجيب شاويش،إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد،الأردن،عمان،دار الشروق، 1996، ص123.

(21) عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأردن، عمان، دار زهران للنشر، 2008، ص ص288–289.

(22) عبد المعطي عساف، مرجع نفسه، ص ص 289–290.

(23) عبد المعطي عساف، مرجع نفسه، ص ص 290–291.

(24) عبد المعطي عساف، مرجع نفسه، ص ص 315–316.

(25) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 98.

(26) بلال خلف السكارنة، مرجع نفسه، ص 98.

(27) عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص ص 317–318.

(28) عبد المعطي عساف، مرجع نفسه، ص ص 317–318.

(29) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 238.

(30) بلال خلف السكارنة، مرجع نفسه، ص ص 238–239.