

الفصل الثاني: هندسة التكوين في المؤسسة:

المبحث الأول: أساسيات هندسة التكوين:

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول هندسة التكوين:

تعددت المفاهيم الحديثة حول هندسة التكوين نتيجة لتطور محيط المؤسسة الاقتصادية وكثرة الاضطرابات السيئة التي أفرزت مفاهيم جديدة ألقت على إدارة الموارد البشرية نوع من التجديد واستحداث أنماط جديدة من الأفراد.

وقد عرفه (ABRAHAM PAIN) (ابراهيم بان) على أنه منهجية تأخذ في عين الاعتبار أكبر قدر ممكن من المتغيرات وتبحث في إعداد فعل التكوين وتفترض إجراء خطوة استباقية لتصميم وتخطيط وتنفيذ التكوين بإشراف كافة الفاعلين.⁽¹⁾

كما يعرفه Gay leboterf كاي لوبترف على أنها مجموع منسجمة من الخطوات المنهجية لتصميم وإنجاز أنظمة التكوين.⁽²⁾

فالتعاريف السابقة تجمع على أن هندسة التكوين عبارة عن فلسفة جديدة في منظومة تسيير المؤسسات وفق طرق حديثة ومترابطة تأخذ بعين الاعتبار تغيرات المحيط التنافسي للمؤسسة وتوجهاتها المستقبلية والكفاءات المنشودة وفق احتياجات المؤسسة الفعلية، حيث عائد النوع وتخفيض التكاليف كمعتقدات جديدة في فلسفة هندسة التكوين في المؤسسات الحديثة.

1 - ABRAHAM PAIN : Evaluer les Actions de Formation P 204, Paris, France.

2 - Gay le BOTERF, Ingénierie et évaluation des compétence les élections d'organisme, Paris, 2005, P135.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لهندسة التكوين في المؤسسة:

تعود الجذور الأولى لهذا المصطلح إلى الحرب العالمية الثانية حيث ظهرت خدماته في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا وألمانيا في مجال القطاع الصناعي وتركيب الوحدات الصناعية الخاصة بالبترول والبتروكيماويات وبصفة عامة بسط نفوذه في قلب الصناعات الحديثة تدريجيا.

انتقل هذا المفهوم وارتبط أكثر بالجانب البيداغوجي والعلمي ليصبح يدرس في المعاهد والجامعات، حيث كان ظهوره محتشما.

- وتشير الكتابات الشحيحة في هذا المجال والتي يتصدرها الفرنسي (F. Vialet) الذي ألف كتابا في سنوات التسعينيات تحت عنوان (هندسة التكوين 1997).

- أما في الجزائر فظهر لأول مرة في البرنامج التكويني التخصصي لإطارات التربية (2010-2014) تحت عنوان منهجية التكوين للتحويل إلى هندسة التكوين من (2012-2014).

- لقد عكس هذا التطور الأهداف المستوحاة من هاته الفلسفة الجديدة. والتي تعطي سياسات جديدة في تكوين الأفراد في المؤسسات بغرض النظر عن طبيعتها يقدم تصورا واضحا شاملا وواقعيًا، هدفه تلبية حاجات المؤسسة الآلية والمستعملة.

- كما أن هذا التطور عكس حاجات المؤسسات إلى كفاءات جديدة لمشكلة معارف جديدة وهي مفارقة كبرى للجمود الوطني الذي يعود على إنتاج نفس المعارف ويقلل من نجاح الاستراتيجيات المستعملين للمؤسسات حيث تطورات المحيط الذي يعيش في هاته المؤسسات يفرض تحديثه، في معارف العمال المستعملين التي تحتاجها الوظائف الجديدة وهو ما يعطي مبررا جديدا وبالعكس عن التسيير التقليدي للوظائف وفق تسيير جديد يعتمد على الكفاءات من خلال فلسفة هندسة التكوين.

- تمكن معارف جديدة وهي مفارقة كبرى للجمود الوظيفي الذي يعتمد على إنتاج نفس المعارف ويقلل من نجاح الاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسات.

المطلب الثالث: الإطار التشريعي للتكوين ولهندسة التكوين في الجزائر:

1-1- قبل فترة التسعينات:

لم ترقى النصوص القانونية إلى الأهداف المرجوة من العملية التكوينية كثيرا وهو ما يفيد النقص. وهو ما يفسر النقص المسجل في

- فالمحاولات التشريعية لظاهرة التكوين بالمؤسسة قبل فترة التسعينيات جاءت كما يلي:

أ- المرسوم رقم 82-299 المؤرخ في 04 ديسمبر 1982:

الذي يعرف طرق التنظيم وتمويل التكوين المهني في المؤسسات، حيث مجمل أهدافه وفق هذا المرسوم كما يلي⁽¹⁾

- التحسين والملاءة بالنسبة للمنصب الشاغر.
- الترقية إلى المنصب الأقرب من المناصب الشاغرة.
- تحويل العامل من منصبه إلى منصب آخره.
- اكتساب مؤهلات مهنية.
- تطوير مستوى المهارات والمعارف المهنية للعاملين.
- التأهيل المهني للمواطنين الباحثين عن عمل.

ب- القانون رقم 90/11 المؤرخ في 21 أبريل 1990:

المتضمن علاقات العمل حيث جاءت في الباب الثالث الفصل الخامس المتعلق بالتكوين والترقية كما يلي⁽²⁾

- **حسب إعادة 57:** يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسن المستوى لصالح العمال، حيث برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي، كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما.

1 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية عدد 1982.
2 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 2 الصادرة في أبريل 1990.

- **حسب إعادة 58:** يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية التكنولوجية وتعميقها أو تطويرها.
- **حسب إعادة 59:** يمكن للمستخدم أن يطالب العمال الذين تسمح لهم المؤهلات أو الكفاءات المساهمة بشكل فعال في أعمال التكوين تحسين المستوى الذي ينظمها.
- **حسب إعادة 60:** يجوز للعامل المسجل مزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهني للاستفادة من تكييف الوقت عمله أو من عطلة خاصة

فترة الإصلاحات الاقتصادية:

لقد بقيت المنظومة التكوينية جامدة، ولم تواكب الإصلاحات والتحولات في لون العمل رغم كل الإصلاحات، ولم تحدث تغيرات على برامجها وخصائصها إضافة إلى مشاكلها التي أثرت على إنتاجية العامل من جهة وإنتاجية المؤسسة من جهة أخرى (حيث التحول من النظام الاشتراكي إلى بناء تخصصات جديدة لون عمل جديد مختلف عن البقية).

ومن أجل تداول ذلك جاء:

- المرسوم التشريعي رقم 07/94/ المؤرخ في 1994/05/26 لاسيما المادة (07) والمادة (08): حيث يلقي على عاتق المؤسسة المسرحة إعادة تأهيل العمال وتكوينهم من جديد وتغيير اختصاصهم المهني وجعلها أكثر توافقا مع الأهداف الجديدة للمؤسسة⁽¹⁾

فحسب هذا المرسوم فإنه عند الاستغناء عن الفائض المالي تأخذ الحلول تصبح عملية إعادة التأهيل وإعادة التكوين ضرورة لا بد منها، فالمؤسسة مجبرة بالتنسيق مع مراكز التكوين والمصالح المختصة في التسهيل إلى وضع برامج إعادة التكوين وبالتالي يجد المبرمجين أنفسهم مؤهلين لدخول سوق الشغل (العمل) من جديد كطالبيين عمل وبحوزتهم مؤهلات مهنية جديدة.

- كما حدد المرسوم التنفيذي رقم 98-355 المؤرخ في 1998/11/10 رسوما خاصة تجبر المؤسسة المالية في عمليات التكوين المهني التمويل كما يلي:⁽²⁾

- 0.5% للتكوين عن طريق التمهين.

- 0.5% للتكوين المتواصل.

1 - مرسوم رقم 09/94 المؤرخ في 1994/05/26 المتعلق بإعادة تأهيل العمال.
2 - مرسوم رقم 98-355 المؤرخ في 1998/11/10 المتعلق

كما تم تعديل هاته الرسوم في قانون المالية الصادر بتاريخ 26 ديسمبر 2006 لتصبح 1% من الكاملة الأجرية السنوية.

وبالمقابل تم استحداث الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل (FNAC) سنة 1998 حيث توجه المؤسسات مبالغ التكوين إلى الصندوق (FNAC) والذي يحولها إلى المؤسسات التكوينية، كما يساهم نقد الصندوق في تغطية الأجراء الباحثين من برامج التكوين، وفي آخر العملية التكوينية تمنح المؤسسة شهادة الجهد توضح فيها أنها وصلت إلى مقدار النسبة المصدرة للتكوين 1% أما إذا وصلت إلى 0.75% فإن القيمة الباقية المقدرة بـ 0.25% توجه إلى الصندوق كرسوم يتم اقتطافها مباشرة.

كما أن الرسوم السابقة لذكر ملزمة التسديد من الأجر السنوي لكل المؤسسات ما عدا الأدوات

من سنة 2000 إلى يومنا هذا:

تشير الكثير من الدراسات الميدانية أن فئات كثيرة من العمال لم يتلقوا تكوينا لعقدين من الزمن، إضافة إلى عدم تحليل الاحتياجات الحقيقية للأفراد الذين تنقصهم المهارات، وعدم بلوغ نسبة 1% المحددة قانونا.

- فغياب المتابعة والتقييم الميداني، يضع التكوين على الطريقة التقليدية هامشيا، ويفتح آفاقا جديدة لتنمية وتجديد الموارد البشرية، وفق نمط جديد (هندسة التكوين)، حيث التأسيس لثقافة جديدة قائم على معادلة الأداء الكلي للمؤسسة، والذي ينبغي أن يتضمن تطبيق هاته الفلسفة الجديدة، وإعادة الاعتبار وتنمين الموارد البشري وخبراته وترسيخ مبدأ التكوين مدى الحياة (التكوين المستمر).

- إن بداية الرسم التكويني (2013-2014) أصبح هندسة التكوين مصطلح متداول في الكثير من المؤسسات الجامعية ذاتهم في برنامج التكوين التخصصي، حيث يبرز أكثر قس المقرر الوزاري المؤرخ في 14 رجب 1435 الموافق لـ 04 ماي 2014، حيث حدد كفايات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية وبالتالي أصبح التكوين قبل الترقية شرط أساسي وأهدافا يجب أن تتحقق في واقع المؤسسة.⁽¹⁾

المبحث الثاني: المراحل الكبرى لهندسة التكوين في المؤسسة:

- المطلب الأول: مرحلة جرد احتياجات التكوين:

1- مستويات الحاجة للتكوين:

من المفارقات الكبرى، للقول أن تحديد الحاجة للتكوين يخضع للصدفة، أو على الأقل لا ينبع من تشخيص دقيق للتكوين من عدمه، "حيث أشارت نتائج الدراسات المتخصصة في هذا الصدد إلى أن تحديد احتياجات التكوين إما يتم بناء على توصية من الإدارة العليا أو بناء على التخمين، والحكم الشخصي أو رغبة في تقليد المنافسين من المؤسسات الأخرى.⁽¹⁾

وبالتالي فإن هناك نسبة ضئيلة من المنظمات التي تقوم بتحديد احتياجات التكوين على أسس سليمة، حيث تقودنا الأخطاء أو غياب منهج علمي سليم ودقيق إلى غياب الفعالية الموجودة من هاته البرامج، وتصبح بمثابة مجهود ومال ضائع.

ولتجنب النظرة العشوائية السابقة يتعين على القائمين على إدارة التكوين الأخذ بعين الاعتبار بعض للعوامل التي تحول دون تحققي برامج التكوين لأهدافها وتمثل هذه العوامل فيما يلي.⁽²⁾

عدم إعلام الفرد بالمؤهلات التي يمكن تنميتها فيقوم بمفرده بتحديد احتياجاته التي قد لا ينتج عنها بعد التكوين تحسن ملموس في أدائه لمهامه، أو يقوم باختيار برنامجا يراه مناسباً.

من بين الاقتراحات المقدمة له يقوم المسؤول بالمصادقة عليه دون نقاش، أو يقوم المسؤول بتسجيل الفرد دون إشراكه في القرار فيكون مجبراً على الانخراط في برنامج أو برامج تدريبية غير مجدية بالنظر لانعدام الدافع لديه.

- استخدام التكوين لعلاج المشاكل التنظيمية.

- إعداد برامج تكوينية دون معرفة إمكانيات الأفراد (التعليم والخبرة السابقة وقدراتهم على الاستيعاب) التي تسمح لهم بالتربص.

- قيام إدارة التكوين باختيار تنظيم خارجي متخصص في تقديم خدمات التكوين حول موضوع معين دون التأكد من ضمانات النوعية اللازمة التي من المفترض أن يقدمها هذا التنظيم.

¹ - د/ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 365.

² - Alain MEIGNANT, Robert DAPARE, la qualité de la fonction ressources humaines, Paris, in Liaisons 1994, P. 43-44.

1-1- مفهوم الحاجة للتكوين:

- تظهر الحاجة إلى التكوين من خلال تجديد الاحتياجات التكوينية التي تشير إلى تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء الحالي والأداء المستهدف.
- وحيث تعبر الحاجة عن "الفارق في الكفاءات التي تم تحديده وتحليله مقارنة بمتطلبات الوظيفة".⁽¹⁾
- وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية معنية مباشرة بتشخيص الفوارق في الكفاءة بين تلك التي يمتلكها الفرد والمفترض امتلاكها للقيام بواجبه ثم العمل على ملء هذه الفوارق بواسطة التكوين الذي تم بناءه انطلاقاً من أهداف دقيقة ومحددة.⁽²⁾
- كما يتعين تحديد الحاجة للتكوين، أن يكون هناك تشخيص لأسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمة ويعاني منها الفرد، ولتوضيح ذلك يجب التركيز على الاعتبارات التالية: ⁽³⁾
- احتياجات إنجاز العمل.
- الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة.
- الاحتياج التكويني.

ويمكن التعبير عن العلاقة التي تربط هذه العناصر بعضها البعض وفق الصيغة التالية:

الاحتياج التكويني = احتياجات إنجاز العمل - الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة.

ويرجع القصير في الأداء للسببين التاليين:

- عدم معرفة أو عدم فهم الأفراد لطريقة الأداء المطلوبة وهو ما يعرف بقصور في المعلومات أو في المهارات، ويعتبر هؤلاء الأفراد في حاجة إلى تكوين.
- هنا ما يعوق الأفراد في أدائهم بالرغم من معرفتهم لطريقة الأداء المطلوبة لتنفيذ العمل

¹ - Jean Marie PERETTI, Dictionnaire des ressources humaines, Ed Vuibert, 2001, p24.

² - Joël STRIEF, plan et besoins de formation, paris, ED, Eska, 1993, p29.

³ - كامب بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1997، ص 164.

ويسمى هذا بعجز في إمكانيات الأداء.

2-1- أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية:

تبرز أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية، على اعتبار أن الركيزة الأساسية والأولى لنظام التكوين ومدى نجاحه يعزي إلى دقة وسلامة هذا التحديد، والذي يفترض أن يكون مبنيًا على أساس علمي ودقيق.

فتقديم العمال لإجراء دورة تكوينية لا يكتب له النجاح ما لم يركز منذ البداية على أنهم مستهدفون بناءً على مؤشرات عدة.

- إن تحديد الاحتياجات التكوينية يمثل مرحلة التشخيص (Phase diagnostique)، للعملية التكوينية، فإذا نظرنا إلى الطبيب في كيفية اقتراح وصفة لمعالجة مرضاه، فهو لا يستطيع أن يصف العلاج النهائي لهم، قبل فحصهم وتحديد نوع المرض الذي يعانون منه.

- وبالتالي فإدارة التكوين لا تستطيع تحديد الأشخاص الذين يشملهم التكوين، وبالتالي تسطير محتوى البرنامج اللازم لذلك وإجراء تقسيم لمختلف الأنشطة التكوينية دون التحديد المسبق للاحتياجات التكوينية ومختلف مستوياتها، ومن ثمة الأشخاص الذين يستهدفهم التكوين، وبالتالي يصبح تحديد الاحتياجات التكوينية نقطة انطلاق المفتاح الأساسي التي تستطيع به المنظمة الدخول وفتح مختلفة الدورات التكوينية وتسيطر برامجه المختلفة والتي يتوقفا نجاحها على دقة التشخيص ومعرفة الأداء جيداً.

- حيث يوفر لنا ذلك قاعدة معلوماتية حول الأفراد (القدرات والمعارف التي يمتلكونها وحاجاتهم لذلك) وعن المنشأة أو المنظمة وطبيعة التشكيلات التي تواجهها، وما إذا كان الأخذ بالتكوين كمقاربة أو مدخل يمكننا من معالجة المشكلات التنظيمية ومختلفة المجالات التي تعاني من القصور والعجز. وقد تصبح أو تكون بعض المشكلات لا تحتاج إلى الأخذ بالتكوين كمدخل لمعالجتها وبالتالي تشكل مخاطرة كبيرة من حيث التكلفة ذلك لأن انخفاض الإنتاج مثلاً يمكن معالجته عن طريق تدريب العامل على مهارات جديدة، لكن وخلافاً لذلك، فقد لا يتعلق المشكل بالتدريب، فقد يرجع الانخفاض إلى أخطاء في المواد الأولية ومن ثمة يقودنا ذلك إلى التحليل الكلي للتنظيم، حتى نستطيع التعرف على أماكن تواجد المشكلات وبالتالي معرفة قدره التكوين على حلها وهو ما سنتناوله لاحقاً.

3-1- مستويات الحاجة لتكوين:

يتم تحديد الاحتياجات التكوينية أو تظهر الحاجة إلى التكوين بعد القيام بتحليل ثلاث مستويات هي (التحليل التنظيم - تحليل العمل - تحليل الفرد).

أ- تحليل التنظيم:

في هاته الحالة يتم تحليل التنظيم من خلال الوقوف على المشاكل التي تمر بها المنظمة والتحديات التي تواجهها، والتي تتطلب برنامجا تكوينيا، كما أن هاته الحاجة تظهر وتبرز بشكل ملح في حالة وجود تغيرات تنظيمية، حيث أن المنتج أو الخدمة التي تقرر المنظمة إنتاجها لابد أن يعد لها برنامجا تكوينيا لتكوين المنتجين الجدد ومن هذه التغيرات⁽¹⁾.

- إنشاء وحدات بنتاج جديدة.
- إضافة منتجات جديدة.
- استخدام آلات ومعدات جديدة.
- لأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة.
- الأخذ بمعايير تسويقية جديدة (التسعير - الإعلان).

وعادة ما يتجه تحليل التنظيم إلى تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التكوين ضرورية (القسم أو الإدارة أو غيره)، حيث يتجه هذا التحليل إلى تحليل الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي⁽²⁾.

كما يقودنا هذا التحليل إلى الوقوف والتأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي والمستقبلي، والتأكد من أن التنظيم الحالي يساعد الأفراد على الأداء بدرجة عالية من الكفاءة.

ونظرا للتغيرات والتطورات الداخلية والخارجية ومدى تأثيرها على نمو المنظمة وتطورها فإن عملية تحليل التنظيم أضحت عملية مستمرة لابد من القيام بها.

1 - د/ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1979، ص 45.
2 - عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة الطبعة الثالثة، 2004، ص 256-257.

ب- تحليل الفرد:

في هذا المستوى يتم تحليل ودراسة العامل من حيث قدراته، مؤهلاته ودوافعه واتجاهاته وسلوكاته، وقدرته على الاتصال، وهذا من أجل الوصول إلى أن تلك الصفات السابقة تسمح لتحقيق الأداء المطلوب كما تسمح بالكشف عن جوانب الضعف والقصور والتي تشكل عائقاً أمام الحصول على مردود تنظيمي.

- يعتبر تحليل الفرد أصعب التحليلات لأن يتناول بالتحليل قياس مهارات العنصر البشري، ويصبح التحليل معقداً عند تحديد نوع السلوك المطلوب للفرد لرفع أداته والمدى الذي يجب الوقوف عنده.

- وتتنوع الحاجات على المستوى الفردي حسب الاهتمامات التالية:⁽¹⁾

1- الترقية: حيث تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.

2- تقييم الأداء: حيث يؤدي إلى اكتشاف الفرق بين الأداء الفعلي وبين الأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم.

3- برامج تخطيط المستقبل الوظيفي: حيث يسمح بالتعرف على الوظائف المحتملة في المستقبل للفرد وبالتالي يمكن التعرف على ما إذا كان هناك نقص في المعلومات أم لا.

4- الإدارة بالأهداف: حيث يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على النقص في المعلومات وبين النتائج الفعلية والنتائج المستهدفة.

5- الحوادث: إن العجز في المعلومات لدى الأفراد وعدم توفرها على الأمن والوقاية يبرز ضرورة تكوين هؤلاء الأفراد، هذا التكوين الذي يساهم في خفض معدلات الحوادث، ومن ثمة التقليل من تكاليف الإنفاق.

6- الرقابة على الجودة: حيث يتم إعداد تقارير خاصة يكون مؤشر عليها بأن سبب الانحرافات وانخفاض الجودة يرجع إلى عدم معرفة الأفراد لأسلوب العمل فيجب تكوينهم.

7- التناوب الوظيفي: ومعناه وجود فرقتين للعمل، تتناوب على أكثر من عمل وظيفي في هاته

¹ - د/ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 332.

الحالة يجب تكوينهم على هذه الأعمال.

ج- تحليل العمل:

يشير تحليل العمل دراسة مناصب العمل بالاعتماد على تحديد المهارات المطلوبة: توصيف العمل.⁽¹⁾

ويفيدنا هذا التحليل في توفير معلومات بالنسبة لكل وظيفة من حيث أوجه القوة والضعف وتلك التي تحتاج إلى تدريب.

- "يتناول تحليل العمل" دراسة تفصيلية لخطوات العمل ومراحلها المختلفة بالنسبة للوظيفة، ودراسة كل مرحلة وإمكانية تطويرها، والعدد والأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال عدد وآلات حديثة، ثم المهارات اللازمة لأداء ذلك العمل ونوعية المهارات الجديدة المطلوبة للعمل على ضوء المتغيرات المتلاحقة.⁽²⁾

- تستخدم المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف في تصميم وتطوير البرامج التكوينية نظرا لأن هذا التحليل، وما ينجم عنه من وصف للوظائف يظهر مجموعة المهارات ومن ثم مستوى التكوين المطلوب.

- فالمنظمة تتكون من العديد من الوظائف التي يجب شغلها، وبعد تحليل الوظائف بمثابة الإجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجهات تلك الوظائف، ومجموعة الخصائص الواجب توافرها في الأفراد لشغل تلك الوظائف، وينتج عن هذا التحليل معلومات بشأن متطلبات شغل الوظيفة والتي يمكن الاعتماد عليها في إعداد وصف للوظيفة.

حيث يقودنا هذا التحليل في الأخير إلى ما يلي:³

- اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف.
- عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة، العملية لبعض الأفراد مع متطلبات الأداء.
- ضعف الأداء الفعلي للعاملين مقارنة بمعايير الأداء كما تبرزها المنشآت المماثلة والدراسات العلمية.

1 - وسيلة حمداوي، غدارة الموارد البشرية، الجزائر، مديرية النشر لجامعة قالمية، 2004، ص 1.

2 - مصطفى محمود أبو بكر، ص 366.

3 - محمد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، القاهرة، دار المجالي للطباعة 1970، ص 155.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بان القيام بالعمليات التحليلية لمختلف المستويات السابقة (تحليل التنظيم – الفرد - تحليل العمل) من شأنه إعطاء طابعا علميا ودقيقا لتحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر اللبنة الأولى لنجاح أي برنامج تكويني وتعتمد المنظمة في تحديدها على مجموعة من الأساليب العلمية أو الأدوات المستعملة في تحليل لتلك المستويات وهو وما نراه لاحقا.

2- أساليب تحديد الحاجة إلى التكوين:

- يمكن تحديد القصور في المهارات والمعارف لدى الموارد البشرية والذي يحدد الحاجة إلى التدريب بأسلوبين، أولهما على مستوى المورد البشري وثانيها على مستوى المنظمة ككل.
- فالأسلوب المتعلق بالموارد البشرية فيهدف إلى الحصول على أكثر قدر من البيانات المتعلقة بأداء العاملين في المنظمة بغية تحليلها ومعرفة مدى حاجاتهم إلى التكوين.
- أما الأسلوب المتعلق بالمنظمة فيتم من خلاله تحديد الاحتياجات التكوينية انطلاقا من زاوية تحليل الوظائف وقيم أداء المورد البشري.
- إن التنوع في أساليب تحديد الحاجة إلى التكوين يعكس بقوة مدى تنامي ظاهره الاهتمام بالتكوين، لكن بالمقابل يبقى أحد الصعوبات التي يعاني منها مدراء التكوين على مستوى المؤسسات في اختيار الطريقة الأنجع التي توفر أفضل البيانات من حيث قوة صدقها وقيمة تكلفتها.

2-1- الأسلوب المرتبط باحتياجات المورد البشري:

يفيد الاعتماد على هذا الأسلوب في معرفة القصور لدى مهارات الموارد البشرية إلى تحديد حاجاتهم إلى التكوين، ويعتمد في ذلك على أساليب تتنوع بين الملاحظة ومساءلة ومقابلة المورد البشري إلى إجراء استبيانات خاصة إلى الحصول على سجلات ووثائق الأداء التي توجد لدى المنظمة.

أ- الملاحظة:

- تعد الملاحظة وسيلة هامة من وسائل الحصول على المعلومات، إذ تعرف على أنها "الأداة الأولية لجمع المعلومات وهي النواة التي تمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية والملاحظة في أبسط صورها هي النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها".⁽¹⁾

1 - محمد طلعت عيسى، البحث الاجتماعي، مبادئه ومناهجه، القاهرة، مكتب القاهرة الحديثة، 1963، ص 29.

- حيث تتم الملاحظة المباشرة لأداء العامل لمهامه في الواقع أو من خلال تمرين يحاكي الواقع، ويكون الغرض من الملاحظة هو تحديد مواطن الضعف في الأداء والتي يمكن علاجها عن طريق التكوين وعادة ما توكل هاته المهمة إلى المسؤول المباشر عن الأفراد المراد تحليل سلوكياتهم.

- عادة ما تسند الملاحظة المباشرة لأداء العامل إلى مختصين أو احترافيين في هذا الشأن، وهذا نظرا إلى قيمة البيانات التي يوفرها، والتي تعد كقاعدة لتصميم برنامج تكويني.

- بالإضافة إلى المهارة والخبرة في الملاحظة وتسجيل كل التفاصيل المتعلقة بالأداء فإن المعرفة المسبقة بتفاصيل الوظيفة ومختلف مراحل إنجازها يعتبر عنصرا مهما، وهنا تبرز ضرورة تواجد بطاقات وصف الوظائف لدى المسؤولين عن عملية الملاحظة المباشرة للسلوك⁽¹⁾.

- وبعد أن تنتهي عملية تسجيل الملاحظات المتعلقة بأداء الموارد البشرية يتم تحليلها على مستوى إدارة التكوين في المنظمة، ثم يرفع التقرير النهائي والذي يحتوي على أهم التوصيات إلى الإدارة المركزية لتتم مراجعتها واتخاذ قرار بشأنها.

ومن مزايا هذه الطريقة انها تمكن من ملاحظة سلوكيات الموارد البشرية بشكل تلقائي وبالتالي تسجيل جوانب في عملهم، هذه السلوكيات التي لا يمكن أن يلاحظها الأفراد بذاتهم، غير أن ما يؤخذ عليها هو الوقت التي تستغرقه والذي يعتبر مطولا إذا ما قورن بالأساليب الأخرى، هذا بالإضافة إلى أنه يوقظ لدى العامل مشاعر الاستياء الذي يعتبرها نوع من التجسس وهو ما يؤثر على معنوياته.

ب- المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها "تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف مواجهة، يحاول إحداها الحصول على بعض المعلومات والتعبيرات لدى الآخر"².

تعتبر المقابلات مع الموارد البشرية مفيدة جدا في تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث يتم من خلالها توجيه جملة من الأسئلة إلى الأفراد المتواجدين داخل المنظمة.

ويستخدم المقابلات عادة بواسطة أخصائي تدريب للحصول على وجهات نظر العاملين تجاه مشكلات العمل وتحديد المجالات والمهارات والتي يعتقد العاملون أنهم يحتاجون إلى التدريب عليها³.

¹ - وليم ر، ترسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد أحمد الجبالي، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1990، ص 87.

² - جمال زكي والسيد يس - أسس ابحاث الاجتماعي - القاهرة، دار الفكر العربي، 1962، ص 309.

³ - وليم ر، ترسي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

ويمكن التمييز بين نوعين من المقابلات، مقابلات تكون موجهة خصيصا للمسؤولين، ومقابلات مع (العمال)، ففي النوع الأول تتاح الفرصة للمشرف على المقابلة لمساءلة المسؤولين المباشرين وهذا يهدف الحصول على معلومات متعلقة بمستويات أداء الموارد البشرية خبراتهم وحصر نواح الضعف لديهم.

وتشكل تلك النقائص جزءا كبيرا من تقرير المقابلة الذي يحرره المسؤولين والتي قد يسهم التكوين في حلها، مضيفين إلى (التقرير) الافتراضات والاقتراحات بشأن مواضيع التدريب التي يجب أن يستفيد منها من هم بحاجة إلى تنمية قدرات معينة.

أما النوع الثاني (العمال) فيقوم المشرف بإجراء مقابلة مع مختلف الفئات العمالية حيث "تضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بالمواضيع التالية¹.

أ-1- الوظيفة التي يشغلها العامل أو الموظف من ناحية:

- الواجبات المترتبة حسب أهميتها (من وجهة نظر المستوجب).

- نوع المسؤولية (مسؤول عن الأداء).

- درجة الصعوبة (عالية، مضبوطة، منخفضة)

أ-2- المهارات اللازمة (إدارية، سلوكية):

- نوع التدريب المتلقي في المنظمة (أولي أو مستمر).

- مؤشرات الرضا وعدم الرضا.

- الاتجاهات المتعلقة بالتدريب الرغبات فيما يخص طرق التدريب المفضلة، وكذا فيما يخص مكان (التدريب).

وبالتالي تعد المقابلة كأحد الأدوات الأساسية ومصدر مهم للحصول على البيانات وهو ما يعطي لها ميزة الحصول على إجابات دقيقة، كما تتيح الفرصة للتعرف على جوانب مختلفة تتعلق بأداء الموارد البشرية في عملهم، وهي تفاصيل لا يمكن الحصول عليها باستخدام تقنية الملاحظة المباشرة للسلوك.

¹ - عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، ج2، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1994، ص 162.

وعلى الرغم من الميزات السابقة (محاسن المقابلة) إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب، إذ أنها تتطلب الكثير من النفقات والجهد والوقت، فهي تحتاج إلى عدد كبير من القائمين بالمقابلة وتتطلب تدريبهم على إجرائها".⁽¹⁾

كما أنها قد لا تتيح الفرصة لمشاركة كل الموارد البشرية في المقابلات بسبب وجود عدد كبير خاصة في منظمة كبيرة الحجم وهذا ما يقلل من فعالية البيانات المستخلصة منها.

أ-3- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان لأحد الوسائل الشائعة الاستخدام في جميع البيانات حيث يحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بأوجه السلوك والمهارات الخاصة بأداء عمل معين، حيث يطلب من المستجوبين أن يقيموا أنفسهم وفقا لمقياس نقطي ومعين، وتتشابه هذه الطريقة مع أسلوب المقابلات من ناحية أنها تتضمن تقريبا نفس المواضيع، ويعني بملء الاستمارة تحديد الاحتياجات التكوينية كل من المسؤولين والفئات العمالية، إذ توزع عليها استمارات تكون معدة بشكل مسبق ويقوم المسؤول أو الفرد داخل المنظمة بملئها، ليتم بعد ذلك مراجعة وتحليل ما جاء فيها من إجابات.⁽²⁾

يتميز الاستبيان بقلة تكلفته والجهد وكذا الوقت الذي يتطلبه كما انه يتميز عن أسلوب المقابلة والملاحظة المباشرة في أنه الاحتياج في جمع البيانات إلى فريق من العاملين.

لكن استبيانات تحديد الحاجة إلى التدريب والموجهة إلى الأفراد تطرح إشكال⁽³⁾، وهو أن مجموع الإجابات قد يكون قليلا نوعا ما بخاصة لدى للموارد البشرية الأقل تأهيلا، وبالتالي فعنه يتوجب تدعيم هذا الاستبيان بأخر يوجه إلى المسؤولين إلى جانب الاستعانة بسجلات أداء العاملين.

أ-4- وثائق وسجلات الأداء:

تعتبر مراجعة وتحليل المتوفر لدى المنظمة من تقارير وسجلات ووثائق مستويات الأداء للمهام والوظائف أساسا مفيدا لتحليل الاحتياجات التدريبية، فسجلات الغياب والحوادث، شكاوي العملاء، أخطاء العاملين واقتراحاتهم، وكذا الالتزامات العمالية، هذه بالإضافة إلى الدورات التدريبية السابقة وأداء الموارد البشرية بعدها، تعتبر كلها مفيدة في تحديد الحاجة إلى التدريب.⁽⁴⁾

1 - عبد العزيز بوودن، منهجية وتقنيات البحث في علم الاجتماع الحضري، قسنطينة، مطبوعات جامعة منتوري، 2004، ص 2016.

2 - وليم ر. تريسي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

3 - Jean Marie PERETTI, Op cit, P. 200.

4 - وليم ر. تريسي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

- وتعتبر بيانات هذه الوثائق غير مكلفة طالما أنها متوفرة لأغراض أخرى إذ أنه من السهل تجميع السجلات والتقارير بأقل جهد ممكن والحصول على قدر كبير جدا من المعلومات المفيدة في اتخاذ قرار التكوين في المنظمة.

لكن ما يأخذ على أسلوب تحليل تقارير الوثائق وسجلات الأداء كون أن هذه التقارير تشير إلى وجود مشكلة لكنها نادرا ما تشير إلى نسبتها بالإضافة إلى أنها وسيلة سلبية لجمع البيانات من حيث أنها لا تشرك العاملين أو المديرين في تحديد الاحتياجات.

2-2- الأسلوب المرتبط باحتياجات المنظمة:

تحدد الاحتياجات التكوينية المرتبطة وذات الصلة بالمنظمة انطلاقا من استخدام نتائج عمليتين أساسيتين، تحليل الوظائف، وقيم الأداء وتحدد الحاجة إلى التكوين من خلال مقارنة الإمكانيات المطلوبة لشغل وظيفة معينة والتي تعكسها عملية تحليل الوظائف والإمكانيات الفعلية لشاغل الوظيفة التي نحصل عليها من خلال نتيجة يقيم الأداء.

أ- تحليل الوظائف:

يقصد بتحليل الوظائف ذلك النشاط الذي يقوم به إدارة الموارد البشرية والذي يستهدف دراسة الوظيفة من جميع النواحي المكونة لها، طبيعة المهام، المسؤوليات، وكذا طبيعة العلاقة التي تربطها بالوظائف الأخرى في المنظمة.⁽¹⁾

إضافة إلى مواصفات الأفراد الذين سوف يشغلون هذه الوظيفة، ويتم وضع تفاصيل الوظيفة في بطاقة وصف تسمح بالتعرف على كل الأنشطة الممكنة والتي نقدي داخل الوظيفة.

أ- 1- بيانات المهام:

إن توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وكذا مواصفات شاغلها، ذات أهمية بالغة لأداء معظم الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية.⁽²⁾

العوائد:

- مقارنة بين الناصب وإعداد سلم العوائد.

1 - عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية قسنطينة، مطبوعات جامعة منتوري، 2001، ص 29.
2 - Pierre ROMELAER, Gestion des ressources humaines, Paris, édition, Armand Colin, 1993, P 117-118.

- تحديد الجوانب الرئيسية للمنصب، والتي تكون كأساس لتحديد الحوافز المادية.

- الجانب القانوني.

- إعداد عقود العمل.

التدريب (التكوين):

- تصميم برامج التكوين، تحديد الاحتياجات التدريبية.

حركات الموارد البشرية:

- الاستقطاب، إعداد الإعلان، وضع دليل المقابلة بهدف التوظيف.

- تسير التحويلات والترقيات.

التسريح:

مساعدة المسؤولين:

- تحديد أهداف الأجير.

- دراسة تطور منصب للعمل حسب التطور الحاصل في الأسواق.

- التكنولوجيا.

- تقييم الأجر إعداد التقييم المستوى.

التنظيم:

- دراسة العلاقات بين المناصب.

- دراسة الاتصالات بين المناصب.

- دراسة القرارات المتخذة على مستوى كل منصب وتداخلها بين المناصب.

يتولى مهمة القيام لتحليل الوظائف مدير الموارد البشرية أو المشرفين المباشرين على الأفراد وبالنظر إلى أهمية ما توفره العملية من بيانات فإنه عند القيام بعملية التحليل والتوظيف لمختلف الوظائف لابد من توخي الدقة فيمن سيقوم بذلك.

وتتعدد الأساليب المستخدمة في تحليل الوظائف داخل المنظمة، حيث يتوقف استخدام كل أسلوب منها على العرض الذي من أجله يتم إعداد التحليل ويمكن استخدام كل أسلوب على حدة طبقا للغرض من التحليل، كما يمكن أيضا استخدام أكثر من أسلوب في نفس الوقت.

فقد يكون الأسلوب المتبع هو أسلوب الملاحظة المباشرة حيث يتم من خلاله ملاحظة شاغل الوظيفة وهو يؤدي عمله من طرف أخصائي يقوم هذا الأخير بتسجيل جميع الحركات ومختلف السلوكيات المرتبطة بالفرد طيلة تأديته لعمله وهذا لفترة زمنية. "قد يكون أسلوب المقابلة هو الأسلوب الأنجع لإعطاء تحليل جيد لمختلف الوظائف".⁽¹⁾

- إلا أنه من خلال المقابلة الجماعية والتي ستكون مع عدد من الأفراد يشتغلون نفس الوظيفة ويؤدون المهام نفسها، يمكن التعرف على جميع جوانب الأداء الخاصة بالوظيفة وبالتالي معرفة الأنشطة المختلفة وتفاصيلها كما قد تتم المقابلة مع المشرفين والرؤساء لشاغلي الوظائف التي يتم تحليلها.

- إضافة إلى ما سبق يمكن أن يضاف الاستبيان كأسلوبا شائعا في عملية تحليل الوظائف، حيث يقوم شاغل وظيفة معينة للإجابة على عدد من الأسئلة يدور موضوعها حول واجبات ومسؤوليات كل وظيفة بالإضافة إلى الظروف التي تحيط بأدائها، وعليه فإنه ما يجب مراعاته من طرف أخصائي التحليل هو الاهتمام بإعداد قائمة الأسئلة إعدادا جيدا.

- وتشكل الأساليب السالفة الذكر مرجعا كبيرا يوفر لنا جملة من البيانات الضرورية (المهام المرتبطة بكل وظيفة) والتي تشكل مرجعا لأعداد بطاقة الوصف.

أ- 2- توصيف الوظائف:

يقصد بتوظيف الوظائف إعداد بطاقة وصف دقيق لكل وظيفة في المنظمة بحث تشمل البطاقة كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة، ومن بين هذه البيانات.⁽²⁾

● التعريف العام للوظيفة: ويشمل:

- 1 - عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص 30.
- 2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية 2001، ص 113.

- اسم الوظيفة.
 - موقعها في التنظيم (أو القسم أو الإدارة التابعة لها الوظيفة، رمزها الوظيفي).
 - ملخص عام عن طبيعة الوظيفة ويستفاد من هذا الملخص في فهم المعلومات العامة عن الوظيفة.
 - واجبات الوظيفة وتتضمن وصفا دقيقا للواجبات التي تؤديها الوظيفة في الوقت الحاضر والواجبات التي تؤدي بشكل متكرر ودوري وتلك التي تؤدي من وقت لآخر.
 - مسؤوليات الوظيفة: مسؤولية عن عتاد أو مسؤولية مالية أو غيرها.
 - الصلاحيات أو السلطات: ويعني هذا الجزء بتحديد طبيعة الواجبات والمسؤوليات التي يتحملها شاغل الوظيفة وتحديد صلاحياته في اتخاذ القرارات المختلفة.
 - الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة: ظروف تنفيذ الوظيفة المجهود اللازم لأداء الوظيفة (عملي أو ذهني) للمخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة ومختلف الظروف الطبيعية التي يمارس فيها للفرد عمله بالحرارة، الضوضاء... إلخ.
 - العلاقات الوظيفية: وتشمل علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى التي تعلوها.
 - الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة: وتشمل ما يلي:
 - المستوى العلمي ونوعه (جامعي، ثانوي).
 - الخبرة أو الممارسة العملية.
 - المهارات الذهنية والقدرات الجسمية.
 - الصفات الشخصية (المظهر العام).
- كما تشمل بطاقة الوصف كذلك على معلومات عن الآلات والأدوات التي تستخدم على مستوى وظيفة معينة، وكذا عدد الأفراد الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة، وما هي طبيعة هذه الإشراف.
- تستخدم البيانات التي تحويها بطاقات توظيف الوظائف في عدة مجالات، وتعتبر الأساس في إعداد ونفيذ سياسة الموارد البشرية والتي منها التكوين، حيث تزود هاته البطاقات إدارة الموارد

البشرية ببيانات من النواحي التي يركز عليها مواضيع التكوين.

فقد ترغب مصلحة معينة في إعداد فرد للقيام بأعمال وظيفة أخرى، حيث يمكن اللجوء إلى بطاقة توظيف الوظائف والتي تعتبر حلاً ومصدراً أساسياً للتعرف على الأعمال والمستوى المطلوب لتنفيذها.

ب- تقييم أداء الموارد البشرية:

يعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الأفراد لأعمالهم.

- وتبرز أهمية تقييم الأداء في كونه يساعد على "دراسة تحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى".⁽¹⁾

- ولإبراز أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة ما ذهب إليه أحد الباحثين الفرنسيين (جيل أمادو) "Gilles AMADO" عام 1978، محاولة أبرز من خلالها المستويات الثلاثة التي تبرز فيها ضرورة تقييم أداء المورد البشري بالنسبة للمنظمة وجاءت على النحو التالي⁽²⁾

- إن تقييم الأداء يمثل ضرورة على المستوى الاقتصادي، فالمنظمة بحاجة إلى ممارسة الرقابة وعلى إنتاجها الخاص، فنوعية هذا الأخير في ضوء منافسة السوق ومتطلبات تمثل على هذا المستوى ضغوطا تجعل من هذه العملية ضرورية.

- إن تقييم الأداء يمثل ضرورة على المستوى التنظيمي، إذ سمح بالحكم السيئ أو الحسن على التكيف والتلاؤم بين الموارد البشرية ووظائفهم وكذلك على نوعية هياكل التنظيم القائمة.

- إن تقييم الأداء هو تعبير عن حاجة إنسانية، فكل الموارد البشرية في حاجة إلى تقييم نفسها بالنسبة لوظائفها وتقييم فعاليتها الخاصة.

- إذن فأهمية تقسيم الأداء في المنظمة هو عملية مستمرة ذو بعد مستقبلي، يشمل تقييمهم وقياس أداء المورد البشري من أجل التأكد من قدرته على ممارسة أعباء الوظيفة الموكلة إليه، وإمكانية نجاحه في

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 303.
2 - Jean Marie PERETTI, Op cit, P. 329.

وظيفة في مستوى أعلى وما يترتب عن ذلك من تدريب.

- لقد ذهب العديد من الباحثين إلى أن الأهداف المتوخاة من عملية تقييم الأداء يمكن أن تشمل العناصر التالية: (1)

- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهودات أكبر في العمل.
- الكشف عن نواحي القوة أو الضعف في أداء الأفراد ومن ثمة العمل علي تحسينه وتطويره إما ذاتيا أو عن طريق الإدارة بوسائلها الخاصة.
- الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.
- اكتشاف الكفاءات والقدرات العالية من اجل شغل مناصب أعلى.
- تحسين وتدعيم سبل الاتصال، وإرساء علاقات اجتماعية جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- العمل على تحقيق مبدأ وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته ومهاراته.
- توفير المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ قرارات إدارية تخص شؤون الموارد البشرية، تحديد الاحتياجات التكوينية مثلا.
- توفير أساس موضوعي وعادل لتوزيع المكافآت والأجور على الأفراد وبناءا على مستوى أدائهم.

ومما سبق يمكن القول أنه من المفيد لنا أن نخدم أهداف تقييم أداء المورد البشري وأن تدعمنا بجملة من البيانات اللازمة التي تعكس مردود هذا المورد في وظائفه "وعندما تكشف لقيم الأداء عن ضعف أداء الموارد البشرية عن المستوى المطلوب فهو بذلك يكشف عن احتياجاتهم إلى التدريب، فتقوم الإدارة على ضوء ذلك باقتراح برامج تكوينية ملائمة.(2)

ب- 1- معايير تقييم الأداء:

- يقصد بمعايير التنظيم لأداء الموارد البشرية تلك العوامل التي تستخدم كركائز لعملية التقييم، ويوجد عدد كبير من هذه المعايير والسبب يرجع إلى أن الموارد البشرية تقوم بأنظمة متعددة في تخصصات

1 - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، الدار الجامعية، 2004، ص123.
2 - jacques GALENS, Audit des ressources Humaines, Paris, Ed liaisons, 1994, p108.

مختلفة، وبالتالي فإنه من المنطقي تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الموارد البشرية.

- ومن بين تلك المعايير الأكثر اعتمادا تلك التي صنفها "جون جريبه" "Jean GERBIER" في أربع مجموعات على النحو التالي: (1)

● **معايير معرفية:** وتشمل:

- المعرفة العامة.
- المعارف التقنية والخاصة.
- الخبرة المهنية.

● **معايير الاستعدادات:** وتضم:

- الاستعدادات التقنية والشخصية.
- الاستعدادات الفكرية.
- استعدادات التعامل مع الآخرين.

● **معايير المسؤولية:**

- المسؤولية تجاه فريق العمل.
- المسؤولية تجاه البرامج.
- مسؤولية اتجاه الموارد والمنتجات.

● **معايير شروط العمل:** وتشمل:

- القدرة على التكيف.
- القوى الجسدية.

¹ - jean GERBIER, Organisation et Fonctionnement de l'Entreprise, Paris, Edition Tec et Doc, 1993, p 642-643.

ويتم الاعتماد على هذه المعايير إضافة إلى معايير أخرى كأساس لعملية مقارنة الأداء الفعلي للمورد البشري بالمعيار المحدد للحكم على مستوى أدائه.

وتحديد معايير الأداء إن كان يتصف بالسهولة في الأعمال الإنتاجية، فإنه يتصف بالتعقيد

في الأعمال الإدارية، ففي الأعمال الإنتاجية يمكن لمعايير الأداء أن تكون كمية إنتاج، أو تمتد إلى بلوغ درجة جودة محددة أو التقليل في التكاليف مثلاً.

- بينما في الأعمال الإدارية حيث تعتمد على القدرات الذهنية، فإن الأداء لا يعبر عنه بالكمية أو النوعية، بمعنى له ليست معايير نواتج الأداء هي المستخدمة وإنما هي معايير أخرى تستخدم في تقييم أداء الأفراد وهي معايير سلوك الأداء معايير صفات الشخصية ومن أمثلة معايير السلوك:

- إدارة الاجتماعات.

- معالجة شكاوى العملاء.

- المواظبة.

- التعاون.

- قيادة المرؤوسين.

ومن أمثلة صفات الشخصية: - المبادرة.

- الدافعية إلى العمل.

- الانتباه.

وتشكل معايير تقييم الأداء أساس يتم الاعتماد عليه في طرق التقييم المتعددة، ويختلف حجم الاعتماد عليها باختلاف أسلوب التقييم المتبع واختلاف الهدف والغرض من التقييم.

ب-2- نتائج التقييم:

بعد القيام بعملية المراجعة وتحليل نتائج التقييم المقدمة من طرف المسؤولين عن العملية، تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إعداد تقرير خاص بتقييم الأداء، تبرز فيه نتائج التقييم الخاصة بكل المقيمين، وكذلك التوصيات الخاصة بكل واحد ثم تقوم بإرسال بيانات للجهات المختصة ليتم اتخاذ

الإجراءات المناسبة، وتتعدد استخدامات نتائج تقييم أداء الموارد البشرية (1) حيث انه يمكن أن تكون أساساً للترقية وكذا لمنح العلاوات والحوافز، إلى جانب الاستفادة من التقارير لتحديد احتياجات العاملين للتدريب.

- كما تستخدم في عمليات النقل من إدارة إلى أخرى إذا عكست هذه التقارير كفاءة في مردود المورد البشري في وظيفته وإعطائه المؤشرات على أنه في مقدوره تحمل مسؤولين ووظيفة أخرى.

ج- مقارنة نتائج تحليل الوظيفة وتقييم الأداء:

- تتخذ قرارات التكوين للموارد البشرية في المنظمة على ضوء مقارنة النتائج التي توصل إليها تقييم الأداء وكذا تحليل الوظائف.

- يتم استخدام نتائج تحليل الوظيفة في تحديد المهام والمسؤوليات التي ترتبط بممارسة وظيفة معينة، واستناداً إلى ذلك يتم ملاحظة ما إذا كان هناك قصور أو لا في أداء شاغل الوظيفة، ومدى قدرته على تأديتها على النحو المطلوب، وهذا من خلال اللجوء إلى نتائج التقييم الخاصة بأدائه

والتي تعطينا فكرة عن أدائه وسلوكه خلال فترة التقييم (2)، ليكون بعد ذلك اتخاذ قرار التدريب من عدمه، فعملية المقارنة بين نتائج العاملين لابد أن تتسم بالدقة ليتسنى للمشرف على العملية التحديد الجيد للاحتياجات التكوينية، وتمسح عملية المقارنة بين عمليتي تحليل الوظيفة وتحليل الأداء لاتخاذ القرارات السليمة.

- فقد يسجل لدى فرد معين قصور في الأداء غير أنه يمتلك قدرات ومؤهلات، ربما تفوق متطلبات الوظيفة.

- وفي هذه الحالة يتطلب من مدراء الموارد البشرية خلق ما يسمى بالدافع لتحفيز الفرد على العمل.

- ومن هنا فإن مجرد التفكير في التكوين كحل يعتبر خطأ وبالتالي فإن التغلب على مثل هذا المشكل يتم بالبحث والسيطرة على الأسباب المؤدية إليها.

- أما إذا كان النقص في أداء المورد البشري ناتج عن عدم إلمامه بطريقة العمل المطلوبة نتيجة لنقص المعرفة أو المهارة لديه فإن على المنظمة تخصيص برنامج تكويني ملائم يسمح له بالتغلب على قصوره.

1 - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 310.

2 - محمد جمال برعي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني:

يشكل تصميم البرنامج التكويني الرحلة الثانية بعد تحديد الاحتياجات التكوينية، فالتصميم يعني البحث عن الكل المؤدي إلى النجاح، وسد مختلف الثغرات من توفير للمستلزمات المختلفة من تكلفة التكوين، ومدة ومكان التكوين، وتحديد الأهداف التكوينية، والمفاضلة بين طرق التكوين، والبحث عن المكونين المناسبين، إضافة إلى تحديد موضوعات التكوين، وتوفير مختلف التجهيزات والمعدات من وسائل الإيضاح السمعية والبصرية.

1- تحديد الأهداف:

توضع هاته الأهداف في ضوء ما يراد إحداثه من تغيير على مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وهي تشكل خلاصة المرحلة الأولى (تحديد الاحتياجات التدريبية)، وعدة ما نترجم في تساؤلات وإشكاليات تبحث عن نوع المهارات التي يراد البرنامج معالجتها (كمهارات الاتصال، البيع... إلخ).

2- الإمكانيات المالية:

تتوقف درجة تنفيذ البرنامج التكويني على ما تم رصده للعملية، فالكثير من المنظمات تملك طموحات وتردد الذهاب بعيدا، لكنها تقف عاجزة أمام غياب هاته الإمكانيات.

وبالتالي يشكل غياب الإمكانيات المالية عقبة كبيرة أمام تجسيد مختلف البرامج التكوينية، والتي سيزداد الطلب عليها مستقبلا أمام زيادة تعقد البيئة المحيطة للمؤسسات، خاصة البيئة التكنولوجية المتسارعة التي تفرض على المنظمات التكيف بسرعة، حيث يبقى المجال التكويني الوسيلة المفضلة لاحتواء تلك التغيرات.

فمثلا شركة IBM تخصص من 15% إلى 10% من ميزانية الأجور للإنفاق على التكوين بينما نجد الشركة العمومية للكهرباء الفرنسية EDF تخصص 7% من ميزانية الأجور السنوية للتكوين.

يرى غولدستان وجيليام "Goldestein et Giliam" أن التكوين سوف يتطلب المزيد من الإمكانيات المالية في الحقبة الحالية والمقبلة وذلك للأسباب التالية⁽¹⁾

- ارتفاع عدد الأفراد غير الماهرين وغير المثقفين والذين سوف يشغلون وظائف هامة.

1 - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، دار النهضة العربية، 2002، ص 240.

- التطور الحاصل في التكنولوجيا المعقدة، والتي يترتب عنها تكوين وإعادة تكوين الموارد البشرية عند استخدامها.
- ازدياد عدد المنظمات التي استعانت بمجموعات وفرق العمل المدربة والقادرة على استخدام أدوات الإبداع والابتكار.
- حاجة المنظمة إلى التكوين كأداة فاعلة في مواجهة تحديات المحيط التنافس العالمي.
- خلال الميزانية المخصصة لذلك والتي تستدعي الإنفاق في النواحي التالية:
 - تكاليف البرامج المختلفة ومكافآت العاملين (مرتبات المشرفين، مديري التكوين).
 - تكاليف المطبوعات، والنشر والمساعدات اللازمة لأماكن التكوين (المنشآت، المراكز).
 - المكافآت التشجيعية للتكوين.
 - المراجع والكتب اللازمة للتكوين.
- وزيادة على هذا قد تلجأ المنظمات إلى أطراف خارجية للإشراف على العملية التكوينية، وهنا يتم تحديد تكلفة العملية (إقامة، نقل... إلخ).
- كما تقوم المنظمات بوضع لوحة خاصة تسمى لوحة قيادة التكوين، والتي توضح كل المعلومات المتعلقة ببرامج التكوين وتقدم هذه اللوحة مجموعة من المؤشرات تتمثل في نسب تقيس الأهمية المعطاة لنشاط التكوين على مستوى المنظمة ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:⁽¹⁾

$$\text{* الإمكانات الداخلية المستخدمة} = \frac{\text{تكلفة التدريب الداخلي}}{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}$$

يقيس هذا المؤشر مدى اعتماد المنشأة على الإمكانات الداخلية مقارنة بالإمكانات الخارجية من أهل القيام بنشاط التكوين، ويعطي نسبة الإمكانات الداخلية إلى إجمالي التكاليف.

$$\text{* مدى الاستفادة من التكوين} = \frac{\text{عدد المستفيدين من التكوين}}{\text{متوسط العدد الإجمالي للعاملين}}$$

1 - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص249-250.

حيث يقيس هذا المؤشر مدى تغطية أنظمة التكوين لمجموع العاملين داخل المنظمة في سنة معينة.

$$\text{* التكلفة المتوسطة للتكوين} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التكوين}}{\text{متوسط عدد العاملين التنفيذيين في التكوين}}$$

حيث يقيس هذا المؤشر نصيب الفرد الواحد من الميزانية المخصصة للتكوين، ويعكس لنا إذا كان مرتفعاً، فالإمكانات المالية المسخرة كبيرة جداً لإنجاح التكوين.

$$\text{* متوسط تكلفة ساعة من التكوين} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التكوين}}{\text{عدد الأيام التكوين}}$$

ويمكن الاستفادة من النسب السابقة من خلال مقارنتها مع عدة دورات وبين الأقسام المختلفة، وكذلك بين المنظمات وتعتبر هاته النسب كمرجع أساسي لتوزيع وتسيير نفقات العملية التكوينية وعموماً تكشف لنا عن موقع وظيفة وأهمية التكوين في المنظمات.

3- الإمكانات البشرية (المكونين):

يشكل اختيار المكونين أحد العوامل الحاسمة، لأنها تمثل مدخلات العملية التكوينية وعادة ما تركز على مؤهلات المكونين الذين يتوقف عليهم المخرجات النهائية للتكوين، وبالتالي تحقيق برامج التكوين لأهدافها يعتمد بقدر كبير على كفاءة المكونين.

وتلجا مختلف المنظمات إلى البحث عن وضع جملة من المواصفات تتمحور حول المهارة، والمعرفة والخبرة والقدرة على التحليل، والقدرة على تقريب الواقع وتوفير بيئة تكوينية حيوية تساعد على التفاعل، وتذهب الدراسات الحديثة إلى أن البرنامج التكويني "يستلزم توفر المدرسين الذين يتمتعون بالقابليات التوجيهية فضلاً عن امتلاكهم الاتجاهات الفكرية الدائمة للتطوير والتغير.⁽¹⁾

1 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص192.

1-3- محددات اختيار المكونين ومصادر الحصول عليهم:

أ- محددات اختيار المكونين:

يرجع اختيار المكونين لسببين رئيسيين نوعية المادة التكوينية، ونوعية الطريقة التي يتم بها التبليغ وتكوين الأفراد، وبالتالي فالمكون الذي يدرس الإدارة يجب أن تكون لديه خبرة كافية كمدير مثلاً وبالتالي فالمكون يجب أن يكون ويتمتع بما يلي:

- **الخبرة في التكوين:** وهي شرط ضروري وأساسي، حيث تساهم هاته الخبرة في تجاوز الأخطاء التي يقع فيها غيرهم، وتساهم في أداء جيد، كما يكون المكون، صاحب الخبرة، أكثر إلماماً بمختلف التغيرات المحيطة بالمنظمة.

- **المعرفة بالمنظمة:** يشترط في المكون بالاطلاع الواسع على المنظمة ومختلف الأقسام المكونة لها ومختلف النشاطات التي تقوم بها، وكيفية سيرها ومختلف الاستراتيجيات التي تعمل وفقها إضافة إلى رسالتها وفلسفتها في العمل، حيث يساعد ذلك في نقل كل هاته المعلومات وتوظيفها طبقاً للمادة التكوينية.

- **المعرفة الوظيفية:** وهنا يشترط في المكون أن يكون له كم هائل من المعلومات حول الوظائف التي تضمها المؤسسة، حيث يساعد هذا الإجراء من تحديد واجبات تلك الوظائف ومجموعة الخصائص اللازم توافرها في الأفراد، حيث تسمح تلك المعرفة في تنمية وتزويد مختلف المتكونين بالمهارات اللازمة لتلك الوظائف.

- **المعرفة الخاصة بطرق التكوين:** تلعب المعرفة والمهارات الخاصة بطرق التكوين دوراً أساسياً

في نقل وتوصيل مختلف المعارف إلى المتكونين، حيث القدرة على التوصيل تتطلب مهارات خاصة وتشمل ما يلي:

* **المعارف المهنية:** وهنا يقتضي متابعة المقاربات الحديثة وما هو جديد في الحقل التكويني وآخر النظريات المعتمد عليها.

* **المهارات المهنية:** حيث تلعب المهارة دوراً أساسياً في التعامل مع مختلف الوضعيات والتكيف مع

مختلف المستويات العلمية للأفراد ومحاولة تقريب وتوصيل أفكاره إلى أدنى مستوى تعليمي للأفراد.

*** مهارات الاتصال:** تشير المهارات الاتصالية إل الحنكة والقدرة الذاتية للمكون على التفاعل مع أنماط مختلفة، وضمان السيولة المعلوماتية بكل الطرق من الشفوي إلى الكتابي وغيرها.

ب- مصادر الحصول على المكونين:

يمكن الحصول على المكونين خارج المنظمة قي حين يمكن أن يتوفر البعض منها من داخلها.⁽¹⁾

*** المصادر الخارجية:** عادة ما تلجأ المنظمات إلى مختلف الجامعات والمعاهد والمدارس من أجل الحصول على مكونين نظرا لامتلاكهم خلفية نظرية كبيرة، إضافة إلى مستشارين كبار، وتقوم المنظمات بالتعاقد معهم، حيث تدفع لهم مبالغ نظير الإشراف على تنفيذ البرنامج التكويني.

*** المصادر الداخلية:** تشكل هاته المصادر رصيда داخليا للمنظمة ويمكن الحصول عليهم انطلاقا من المستويات التالية:

المديرون التنفيذيون: ويعتمد عليهم نظرا لتوفر عامل الخبرة لديهم وكذا انخفاض تكاليفهم إذا ما قورنت بالمصاريف المصاحبة لاستقدام مدرب خارجي، حيث يشكل هذا الاختيار سهولة المتابعة.

الموظفون التنفيذيون: ويعتبر هذا النوع أكثر كفاءة لارتباطهم مباشرة بالمستوى التنفيذي (التشغيلي) من جهة، لكن مشكلتهم هي محدودية معرفتهم بأساليب التكوين، وبالتالي يمكن تحويلهم إلى مكونين عن طريق مزيد من الإنفاق والاستثمار في تكوينهم.

المكونين المتخصصين: تتجه جل المنظمات إلى توفير هذا النوع من المكونين التابعين لها وعادة ما توكل لهم مهمة والإشراف على برامج التكوين بالمنظمة.

ويمكن القول في النهاية أن العملية التكوينية تحتاج في نجاحها إلى كفاءات داخلية أو خارجية تسمح في الأخير بنقل أثر العملية التكوينية إلى بيئة العمل واستخدامها كرافعة لزيادة كفاءة أداء المنظمة.

ج- اختيار مكان التكوين:

1 - عبد الرحمن توفيق، كيف تصبح مدربا فعالا، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1994، ص 138، ص136.

تحتاج العملية التكوينية إلى فضاء تكويني يسمح بتنفيذ برنامج التكوين، ومتابعة المتكولين، وعادة ما يفضل أن يكون بعيدا عن المنظمة، وقد يكون داخل المنظمة ذاتها.

نتوقف عملية الاختيار على توفر المنظمة لمختلف الإمكانيات المالية والمادية (نفقات الإقامة، التجهيزات السمعية والبصرية) وغيرها من الوسائل التي تسمح بالتحكم أكثر في عملية التكوين "فالتكوين في مكان العمل يناسب تعليم المهارات الفنية التي يتطلبها الأداء حيث لهم تتوفر في العادة الآلات والمعدات والأجهزة التي يحتاج إليها المتدرب".⁽¹⁾

في حين أن التدريب على بعض اللغات الأجنبية مثلا يمكن أن يتم داخل المنظمة أو خارجها، وسواء كان هذا التدريب جماعيا أو فرديا، وعادة ما يلجأ المنظمات ذات الإمكانيات المالية الكبيرة إلى المعاهد المتخصصة والجامعات لتكوين الأفراد.

4- توفير معدات التكوين:

يعكس المحتوى التكويني الأجهزة والمستلزمات اللازمة للمساعدة في تنفيذه، وتختلف هذه الوسائل التكوينية من حيث درجة استخدامها وأهميتها، وحيث نجد أجهزة تكوين وسيطة أخرى مساعدة.

4-1- أجهزة تكوين وسيطة:

أ- نظم التعلم المعتمدة على الحاسب الآلي:

وهي عبارة عن دروس تكوينية تقدم بواسطة الحاسوب، أو تتضمن مهام ذات علاقة بالوظيفة التي يشغلها الأفراد، والتي تدار بواسطة الحاسب أو الفيديو.

ب- النظم التلفزيونية:

للتلفزيون خصائص متعددة لها تأثير كبير في التكوين، حيث يمكن استخدامه كجهاز وسيط للاتصال مع مجموعة من المتكولين، فبواسطته يمكن بث المواد السمعية والبصرية كالأفلام إضافة إلى خاصية النقل الفوري والتي تؤكد إمكانية نقله للواقع وبالتالي تزيد من تأثيره ومن أبرز استخدامات الجهاز التلفزيوني.⁽²⁾

1 - د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004، ص 247.
2 - وليم، ر. ترسي، مرجع سبق ذكره، ص 354.

- تدريس كيفية تشغيل الأجهزة.
- تدريس وظائف الأجهزة.
- تدريس المهارات الفردية والجماعية.
- عرض الأفلام والأشكال.
- إضافة إلى الاستخدامات السابقة، تضاف ميزة أو إمكانية تسجيل الدرس التكويني على شريط أو قرص، ثم إعادة عرضه بشكل متكرر.

4-2- وسائل تكوينية مساعدة:

وتشمل المواد المطبوعة والمستنسخة، الصور الثابتة والمتحركة تسجيلات الفيديو، أو التسجيلات الصوتية، وكذا المجسمات وتعتبر وتعتبر الوسائل التكوينية المساعدة عاملاً مهماً لزيادة كفاءة

وفاعلية التكوين إذا أحسن استخدامها، وهي غير ملزمة ومن أهمها:

- أ- **المواد المطبوعة أو المستنسخة:** وتشمل الكتب الكتيبات اللوائح والإرشادات.
 - ب- **الأشكال:** الصور اليدوية، الرسوم التخطيطية، صور فوتوغرافية، الرسوم البيانية.
 - ج- **الوسائل المجسمة:** وتشمل المجسمات مثل نموذج الكرة الأرضية نماذج التشغيل والتركيب.
 - د- **الوسائل السمعية:** وتشمل التسجيلات الصوتية على أسطوانات أو تسجيلات على شرائط.
- ستستخدم الوسائل التكوينية المساعدة لتسهيل توصيل الحقائق والأفكار والمبادئ والمفاهيم ولضمان نقل المعلومة بدقة تهدف في النهاية بشكل كبير إلى مساعدة المتكويين في اكتساب المعارف التي يستهدفها التكوين.

المطلب الثالث: مرحلة تقييم فعالية البرنامج التكويني

1- مفهوم التقييم وأهدافه:

تتمثل قيمة وأهمية التكوين فيما يحققه من كفاية إنتاجية وتحسين أداء الخدمة العامة، وزيادة في كفاءات العمل، ومن ثم فمن المهم معرفة مدى تحقيق التكوين لهذه المزايا، وذلك عن طريق قياس نتائجه والتي تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه الممارسة لهذه الوظيفة لجملة من الأسباب منها عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد، تعدد عملية القياس وعدم توافر الأساليب القياسية الدقيقة.

- ورغم أهمية التقييم إلا أن القلة النادرة من المنظمات من يمارس عملية التقييم على أساس علمي ومنهجي وترتكز عملية التقييم بالأساس على:⁽¹⁾

- تحديد مستويات التقييم وتتمثل في معايير يمكن أن تقيم على أساسها فعالية البرامج.

- أساليب جمع البيانات: وهي مجموعة من الطرق للحصول على المعلومات اللازمة عن الأفراد المتدربين.

- مقاييس التقييم: وهي تنقسم إلى موضوعية تكشف عن أثر التكوين من خلال أرقام ونسب (جانب كمي) وإلى ذاتية في شكل معلومات مرتدة عن أثر التكوين (أساليب جمع البيانات).

1-1 مفاهيم أساسية:

أ- التقييم:

هناك خلط بين التقييم والتقويم، حيث أن المصطلح الأول (التقييم) غير شائع، فالكثير من الباحثين لا يفرق بين المصطلحين.

- يشير لفظ التقويم إلى الإصلاح والتعديل وإعطاء قيمة لشيء معين.⁽²⁾

- كما يعني التقييم عموماً، إصدار الحكم على شيء ما أو تقدير نواتج فعل وما.

"فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس لمدى تحقيقه للأهداف المخططة

1 - أحمد صقر عاشور - إدارة القوى العاملة - بيروت، دار النهضة العربية، 1979، ص 491.

2 - معجم اللغة العربية - المعجم الوسيط - ط3، القاهرة، مطابع الأوفست، 1985، ص 801.

لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل".⁽¹⁾

- وعلى مستوى الموارد البشرية، فالتقييم يركز على وجه الخصوص على تقدير الأداء أو الإمكانيات المتوفرة في المنظمة أو الكفاءات الموجودة.⁽²⁾

وبالتالي فالتقييم المقصود يقودنا إلى البحث عن قيمة الشيء وأثره ومحاولة قياسه (إعطائه قيمة رقمية له).

ب- أهداف التقييم:

تشكل العملية التكوينية استمراراً لتنمية القوى البشرية التي تمتلكها المنظمة وبالتالي فهي تكاليف متنوعة ينتظر منها عائداً وملخصاً في نواحي شتى يمكن معرفة ذلك من خلال القيام بمختلف العمليات التقييمية التي تترجم لنا مدى فعالية البرامج التكوينية المختلفة لذلك فإن التقييم يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف، فالعبرة ليست بوجود برنامج تكويني أو هيئة قائمة على تنفيذه بل التقييم يسير نحو الأهداف التالية⁽³⁾

- 1- التأكد من الأهداف المحددة في الخطة تلبي الاحتياجات التكوينية.
- 2- التعرف على ما يتم تنفيذه من البرنامج المحدد، وتشخيص الانحرافات في التنفيذ وأسباب ذلك لغرض اتخاذ القرارات وتعديلها بما يلائم وينسجم مع الأهداف المسطرة.
- 3- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التكوين.
- 4- التحسين المستمر لبرامج التكوين، حيث تتيح عملية تقييم التكوين للإدارة الفرصة للوقوف على ما قد يشوب ويعوق برامج التكوين من ضعف سواء تعلق باختيار المكونين أو المتكونين أو مواد التكوين.
- 5- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التكوين.
- 6- تبرير الاعتمادات المالية للتكوين إذ يمكن عن طريق تقييم نتائج التكوين معرفة ما إذا كانت تكاليف التكوين قد حققت الغاية المرجوة منه، وهي الوفرة في أداء الخدمات العامة وبالتالي تبرير الاعتمادات أمام الهيئات المسؤولة عن العملية.

1 - dictionnaire, encyclopédique, Larousse, 2000.

2 - كامل بربه، مرجع سبق ذكره، ص 174.

3 - د/ حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

7- الاستفادة من برامج التكوين الناجحة إذ أن تقييم التكوين يكشف عن مدى نجاح برامجه ومحاولة الاستفادة منها لاحقاً.

ج- الفعالية:

يتداخل هذا المفهوم مع مفهومي الأداء والكفاءة خاصة في المنظمات الحديثة التي تركز أو تركز أكثر على مقاييس الكفاءة، وكيفية اكتسابها ومحددات الأداء الحالي والمستقبلي.

وبالتالي فالفعالية بالنسبة لمنظمة ما، تتمثل في الحصول على النتائج في إطار الأهداف المحددة، وتعرف كذلك بأنها درجة تحقيق الوصول إلى الأهداف⁽¹⁾.

أما الكفاءة فهي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة دون إسراف أو ضياع⁽²⁾

وبالتالي كلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى:

أما الأداء، فيعرف في مجال التسيير بأنه "يعني بلوغ الأهداف المحددة بأفضل استغلال للإمكانات والموارد المتاحة"⁽³⁾.

"الأداء هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله"⁽⁴⁾.

وبالتالي يمكن القول بأن الفعالية للبرامج التكوينية تقودنا في بحثنا هذا إلى الوصول إلى النتائج المحققة والمرغوبة.

2- معايير تقييم التكوين وطرق جمع البيانات:

1-2- معايير التقييم:

- طور كركباتريك "KIRK Patrick" إطاراً عملياً هاماً لتقييم فعالية البرامج التكوينية، وحدد (04) معايير للتقييم تكون مترابطة ومتسلسلة فغياب أحد هذه المعايير يعني إخفاق البرنامج التكويني.

واللافت من خلال نموذج التقييم، تركيزه على تقييم التدريب بمعايير انطلاقاً من القبول به (المعيار

1 - C.ALAZAED et S.SEPORI, Contrôle de gestion : Manuel et application
Paris, Edition. Dound, 2001, p 7.

2 - علي شريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية – 2000 ص 29.

3 - C.ALAZAED, Op, Cit. P17.

4 - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 74.

الأول) مروراً بمؤثراته (المعيار الثاني والثالث) ووصولاً إلى النتائج التي خلفها (المعيار الرابع).

أ- رد الفعل:

وهي أول المؤشرات التي تستخدم كأساس لتقييم فعالية البرنامج التكويني، وتتم الاستفادة من هذا المؤشر عن طريق استمارة استبائية تدور محتواها حول شعور الفرد بالاستفادة والمنافع المحققة من البرنامج "أي الجوانب يعتبرها أكثر إفادة وأيهما أقل إفادة، وأيهما أكثر سهولة، وأيهما أكثر صعوبة.. إلخ⁽¹⁾ وعادة ما تستخدم استبيانات ردود الفعل في نهاية العملية التكوينية وتكون ملخصة في مستوى الرضا طى طريقة التكوين، والوسائل المستخدمة.

لكن صدق البيانات المحصل عليها من خلال هذا المعيار التقييمي في التعبير عما تعلمه الفرد فعلاً وما اكتسبه من معلومات ومهارات يعتبر محل تساؤل، إذ أن تصور المتدرب لأثر برنامج التدريب عليه شيء والأثر لهذا البرنامج على معلوماته ومهاراته شيء آخر.

ب- التعلم:

يعبر هذا المؤشر عن المهارات التي تعلمها الفرد خلال فترة تكوينه والأثر الذي أحدثه التكوين أي بعد الانتهاء من التكوين وذلك باستخدام سجلات الأداء لما قبل البرنامج التكويني ثم إجراء مقابلات، وكذا استبيانات الاتجاهات.

ورغم أن هذه الطريقة أكثر موضوعية عن سابقتها (طريقة تقييم رد الفعل) إلا أنها تقتصر على قياس التغير في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي وليس السلوك الفعلي في العمل "فقد يكتسب الفرد معلومات ومهارات تنتهيها التدريب لكن هذه المعلومات والمهارات قد تبقى حبيسة في داخله لا تجد سبيلاً إلى أنشطته وسلوكه وأدائه الفعلي في العمل"⁽²⁾.

ج- السلوك:

يقيس هذا المعيار سلوكيات المتكون بعد عودته إلى وظيفته والانتهاء من البرنامج التكويني والأثر الذي أحدثه، وتتم عملية التقييم باستخدام العديد من الطرق أهمها⁽³⁾.

1 - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 492-493.

2 - المرجع السابق، ص 492.

3 - جبال بروكس، مراجعة الترجمة عبد اللطيف بن صالح، قدرات التدريب والتطوير، دليل عملي، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتيبي، الرياض، الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2000، ص 281.

- مقارنة سجلات الأداء قبل وبعد التكوين.

- التقييم من قبل الرئيس المباشر.

- التقارير الذاتية.

وينصح العديد من خبراء التكوين بالاعتماد أكثر على هذا المؤشر لارتباطه بأداء الفرد من جهة وإضافة إلى تقييم أثر العملية التكوينية على سلوك الفرد في عمله من ناحية أخرى.

د- النتائج (العائد):

يرتكز هذا المؤشر على الأهداف التي تم التخطيط والوصول إليها، فالمنظمة هنا تسعى إلى تقييم عائد التكوين بالنسبة للأهداف التي تم تحديدها مسبقاً، ويكون هذا اعتماداً على عدة مقاييس لمعرفة النتائج، منها ما يتعلق بمعدل دوران العمل، واحترام آجال الإنتاج والتسليم للعملاء، كمية الإنتاج، مقاييس التكلفة... إلخ.

- وبصفة عامة، لا يمكن اعتبار أي معيار من المعايير السالفة الأفضل بصفة مطلقة، لكن الأفضلية تتحدد في ضوء أهداف التكوين.

- فإذا كانت الأهداف تتعلق بنتائج النشاط كجودة المنتج أو تحسين خدمة العملاء، زيادة الإنتاجية أو تقليل التكلفة، فإن نتائج العائد تعتبر الأفضل في الحكم على فعالية التكوين.

- أما إذا كانت أهداف العملية التكوينية هو إكساب المورد البشري لمجموعة من المهارات وأساليب العمل، فإن نتائج التعلم والسلوك تعتبر هي الأفضل في تحديد مدى الاستفادة من التدريب من عدمه.⁽¹⁾

2- أساليب جمع البيانات:

- تشكل الخطوة الثانية من خطوات الإعداد لعملية التقييم، ومن أهم وسائل التقييم المستخدمة نجد استبيان تقييم التكوين بعد الالتحاق بالعمل.

2-1- استبيان تقييم التكوين:

يتم توزيع هذا الاستبيان على المتكونين ومشرفيهم بعد الانتهاء البرنامج، وتتمثل في استمارة متضمنة مجموعة عن الأسئلة، تكون موزعة على محاور يعالج كل محور جانب من جوانب العملية

1 - جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص 362.

التكوينية، ويتم اختيار المحاور بالرجوع إلى الأهداف، وتتضمن تلك المحاور ما يلي:

- رد فعل المتدربين اتجاه البرنامج التكويني.

- حجم المعارف والمعلومات التي حصل عليها الأفراد.

- التغيير في سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم.

- التغيير في نواتج وجودة الأداء.

2-3- التقييم بعد الالتحاق بمكان العمل:

- إن عملية التقييم الفعلية تلك التي تتم بعد التحاق الأفراد المتكونين بمواقع عملهم الأصلية، ويشرف على هذا التقييم المسؤول المباشر، ويركز على الجوانب التالية:

- التطورات والتحسينات التي طرأت على العمل في المواقع التي يزالون فيها المتدربين نشاطاتهم.

- التغيير في طرق الأداء وذلك بمقارنتها مع كيفية الأداء السابق قبل الالتحاق بالبرنامج.

- التغيير في السلوكيات والتصرفات لدى الأفراد المستفيدين وانعكاس ذلك على مختلف العلاقات مع زملاءه وأفراد العمل.

- يوفران هذا الأسلوب بأن قاعدة مهمة للمعلومات تستخدم في إنجاز مختلف تقارير التقييم، التي تكشف لنا عن مدى بلوغهم البرنامج التكويني لأهدافه المسطرة.

3- مقاييس فعالية التكوين:

يوافق العملية التكوينية تغيرات جوهرية في أداء المنظمات، تشمل مجالات مختلفة، تستطيع المنظمة التحقق من مختلف البرامج المجسدة للأهداف التي تم وضعها، وذلك اعتمادا على مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية تستطيع من خلالها الحكم على فعالية البرامج التي تم إعدادها.

- ويعد الأساس في اختيار أي المقاييس التي يجب اعتمادها هو الهدف من البرنامج التكويني "فالمقاييس" الموجودة تسهل عملية قياس الظاهرة، وكلما كانت المقاييس وملائمة أكثر لطبيعة

الظاهرة يتم التوصل إلى نتائج أكثر دقة".⁽¹⁾

3-1- المقاييس الموضوعية:

وهي المقاييس التي يعتمد عليها كأساس مرجعي لقياس ومعرفة مدى استفادة الأفراد الذي خضعوا للبرنامج التكويني ومحاولة قياس ذلك الأثر من خلال عدة مقاييس عدة وحدات أو نسب يتم التحكم فيها ويمكن مقارنة بالأرقام السابقة ومن أهم تلك المقاييس:

أ- كمية نواتج الأداء: يعتبر هذا المقياس من المداخل الجيدة التي يعتمد عليها في قياس أثر العملية التكوينية، حيث تستخدم مؤشرات مختلفة لأداء العمل ومقارنتها قبل وبعد الانتهاء من البرنامج التكويني مثل معدل الإنتاج - كمية المبيعات - إلإصابة في العمل.

- ويعاب على كمية نواتج الأداء كمقياس للتقييم، نتيجة تأثره بعوامل خارجية، لا تخضع لتحكم الفرد، أي لا تعكس المساهمة المباشرة للمورد البشري، فزيادة كمية المبيعات نسبة 20% مثلا، أو انخفاض الإصابات في مكان العمل بمعدل 50% مثلا، هاته النسب لا تعكس بصدق أو تعبر عن الجهد الذي بذله الأفراد الذين تم إخضاعهم للعملية التكوينية، فقد يمكن ارجاعها إلى عوامل أخرى (كزيادة القدرة الشرائية للفرد مثلا).

- وبالتالي فإن وجود هذه المؤثرات الخارجية يجعل بيانات نواتج الأداء غير معبرة كمقياس لتقييم التدريب.⁽²⁾

لكن يمكن قياس ذلك الأثر من خلال تثبيت كل العوامل وإجراء تجربة على مجموعتين ومحاولة قياس الأثر التدريبي.

ب- جودة نواتج الأداء:

يعتبر قياس جودة نواتج الأداء من الصعوبات التي يمكن أن تجعل من أجل البرنامج التكويني غير واضح جدا، بحكم تأثر ذلك بعوامل خارجية، كاعتبار أن جودة المنتج ترجع إلى عوامل متعلقة بدقة الآلة، نوعية المواد المستخدمة... إلخ.

"مفهوم الجودة لا يكتنفه غموض إلا أن ترجمته إلى مقاييس موضوعية يثير صعوبات عديدة."⁽³⁾

1 - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 404.

2 - جمال الدين، محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 365.

3 - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 373.

- وبالتالي فإعطاء تعريف للجودة يجب أن يكون مرتبط بطبيعة العمل وجودة الإنتاج السلعي.

جـ معدل دوران العمل:

- يترجم معدل دوران العمل حركة القوى العاملة بالمنظمة (دخولا وخروجاً) منها، يترتب على ارتفاع معدل الدوران العديد من التكاليف منها تكاليف الإخلال، أي استبدال العامل بآخر، مما يؤدي إلى فقدان الكفاءات والمهارات العالية والذي له انعكاسات على معدلات الإنتاج.

- فظاهرة دوران العمل تعزى إلى عدة دوافع تتعلق بمستوى الرضا الوظيفي ومختلف الحوافز الممنوحة المادية والمعنوية ويمكن تسجيل انعدام إتاحة فرصة التكوين لزيادة معارف وقدرات الأفراد وبالتالي من الضروري تحليل حالات ترك الخدمة.⁽¹⁾

- إن ارتفاع معدل دوران العمل بصفة عامة يعتبر كمؤشر لهبوط معنويات العاملين وعدم استقرار قوة العمل، وما لذلك من نتائج خطيرة على جدول العمل فضلاً عن تحمل المنظمة لتكاليف باهضة.⁽²⁾

- فمعدل دوران العمل هو نسبة عدد حالات الانفصال خلال فترة معينة إلى متوسط عدد أفراد القوى العاملة بالمنظمة خلال نفس الفترة. (حيث أن متوسط العاملين خلال فترة = عددهم في أول الفترة + عدد في نهاية الفترة / 2).

- ومن المفيد جداً مقارنة دوران العمل بالمنظمة، بالمعدل السائد في المنظمات الأخرى لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بخفضه إلى أقل حد ممكن.

تقاس بمعدل الوحدات غير المطابقة للمواصفات التي تم وضعها في بداية العمل... إلخ

جـ معدل الغياب:

تعتبر ظاهرة الغياب مؤشر يستدل به على درجة تكيف الفرد داخل المنظمة، وعن درجة الرضا عن العمل، وتشكل هاته الظاهرة مصدراً كبيراً لظاهرة الصراع داخل المنظمات ومقاومة التغيير خاصة إذا كانت لا تستند إلى أي مبرر.

- يتطلب التعامل مع هذا المؤثر تسجيل ظاهرة الغياب بصفة إجمالية داخل المنظمة وملاحظة مدى ارتفاعها ومن ثم الحكم على وجود مشكلات تنظيمية.

1 - محم سعي أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 110.

2 - المرجع السابق ذكره، ص 109.

-لقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة قوية بين درجة الرضا وولاء الفرد لمنظمتة، حيث وجد أن هناك تناسب طردي بين الغياب وولاء الفرد لمنظمتة.

- ولقد تعددت الدراسات حول ظاهرة الغياب ومعرفة اسبابها⁽¹⁾ ، من بينها تلك التي قام بها "هايلبرونر Heilbroner" في فرنسا والتي أكدت أنه من بين أسباب الغياب هو مهارة الأفراد، حيث يتم حجم الغياب مع ارتفاع مهاراتهم.

- وبالتالي يمكن للمنظمة الاعتماد على معدل الغياب من أجل قياس الأثر الذي تحدثه البرامج التكوينية.

- معدل الغياب خلال فترة معينة = [مجموع أيام الغياب ÷ (متوسط عدد العاملين x عدد أيام العمل)]
100 x

3-2- المقاييس الذاتية:

تشير المقاييس الذاتية إلى تلك المقاييس التي يعتمد من خلالها على تقييم اثر فعالية البرامج التكوينية على وجهات نظر المشاركين في البرنامج التكويني، وهي تستخدم إلى جانب المقاييس الموضوعية من أجل الحصول على أكثر قدر ممكن من المعلومات، وكبديل للمؤثرات الخارجية التي تكتنف المقاييس الموضوعية.

- وبالتالي فإن المقاييس الذاتية للأداء نجدها أكثر شيوعا ومن أبرزها ما يلي:

أ- **طريقة التقرير المكتوب:** يستخدم هذا النوع من المقاييس بعد عودة الأفراد من أماكن عملهم ومزاولة نشاطهم وعادة ما توكل المهمة إلى المشرفين المباشرين، حيث يقوم المشرف بالتركيز على أهم الجوانب التي تم تدريب العاملين عليها، حيث يعمل على إعداد تقرير يذكر فيه حكمه على أداء رؤوسيه وانطباعه وتعليقاته على هذا الأداء.⁽²⁾

- وتعتمد هذه على قدرة وإلمام المشرف بجوانب القصور والقوة لدى الأفراد الذين استفادوا من البرنامج التكويني إلى جانب القدرة على التحليل، فارتفاع الأداء اللاحق عن الأداء السابق وبالتالي

ارتفاع العوائد المحققة وانخفاض التكاليف كلها مؤشرات يدركها بهذا المشرف.

1 - عبد الفتاح بوخمخ - تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية - دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعية للنسيج بالشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص 177-178.

2 - عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص 318.

سعد فالتقارير تعتبر كمرجع أساس لمدى فاطية العملية التكوينية وقد تصطدم هذه الطريقة بطول

الوقت إذا كان ناله عدد كههر من المرؤوسين.

ب- مقياس تيرستون:

ما يميز هذه الطريقة هي الخطوات المتبعة لتكوين المقياس، حيث يعتمد على القيم التي يعطيها عدد من المقيمين لهذه العبارات بعد تجميع عدد من العبارات التي تضيف مختلف جوانب التكوين.

- تعطى هذه العبارات إلى مجموعة من الحكام ويقوم كل واحد منهم بفرز العبارات واعطائها قيمة تتراوح بين 1 و 7 أو 1 و 9 بين 1 و 11، ويحسب الوسط الحسابي والتباين بالنسبة لكل عبارة من واقع القيم المعطاة من طرف الحكام (المقيمين).

تمثل القيمة المعطاة لكل عبارة، الوسط الحساس المحسوب بين القيم التي أعطاه المقيمون لهذه العبارات ذات التباين حيث أن التباين هو مؤشر لدرجة التضارب في آراء المقيمين في تقييم العبارة، وهو أيضا مؤشر لدرجة غموض العبارة، وعليه يتم الإبقاء فقط على العبارات ذات التباين المنخفض لكي يتضمنها القياس النهائي.

- المثال التالي يوضح تقييم جانب ردود الفعل للأفراد بعد العملية التكوينية حسب طريقة تيرستون.

القيمة

العبارات

X

- أعتقد أن محتوى البرنامج جيد

X

- أساليب الشرح في المستوى

X

- المحاضر لديه ميول إلى معالجة المشكلات

X

- البيئة التعليمية محفزة

وفي مقياس تيرستون لا يعطي للأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة، وإنما يطلب من كل واحد أن يقرر ما إذا كان يوافق (م) أو لا يوافق (غ) على كل مارة من العبارات التي تتضمنها القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة لتقييمه

الخاص للعملية التكوينية.

وعليه يكون شكل الاستمارة المقدمة إلى المتكولين على الشكل التالي:

العبارات:

- | | | |
|---|---|---|
| - أعتقد أن محتوى البرنامج جيد | غ | م |
| - أساليب الشرح في المستوى | غ | م |
| - المحاضر لديه ميول إلى معالجة المشكلات | غ | م |
| - البيئة التعليمية محفزة | غ | م |

وبالرغم من استخداماته الواسعة، إلا أن مقياس تيريستون يعد من بين المقاييس التي تتطلب إجراءات مطولة في تكوين المقياس، هذا إضافة إلى تحديد ردود فعل الأفراد من خلال اختيار موافق (م) أو غير موافق (غ) المقابلة لكل عبارة فقط.

- ولأنه لإمكان الحصول على إجابات يكون أصحابها غير مقتنعين بها، فإنه من الأفضل إتاحة فرص أكبر للإجابة للمستجوبين وهذا من إضافة خيارات موافقين أكبر من عدم موافقين وعدم موافقين أكبر من موافقين إلى جانب موافق (م) وغير موافق (غ)، وهذا يؤدي إلى الاستغناء عن الحاجة لاختيار طرفي النقيض وهما الموافقة وعدم الموافقة.⁽¹⁾

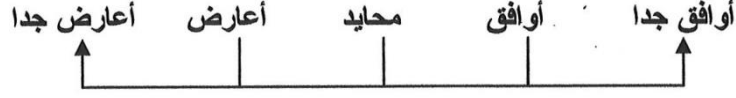
جـ مقياس ليكرت (Rensis LIKERT):

- يمتاز هذا المقياس بالبساطة لكونه لا يحتاج إلى مجهود لحساب قيم عبارات السلم المستخدم في القياس.

- تتلخص طريقة عمل هذا المقياس في تحديد مجموعة من العبارات تصف الموضوع المراد تقييم اتجاه الأفراد نحوه، ويمكن أن تأخذ هذه العبارة صيغ موجبة أو سالبة، ويطلب من الفرد المستفيد من التكوين توضيح استجابته تجاه كل عبارة من هذه القارات وذلك باختياره الاستجابة المعبرة أكثر من اتجاهه، وأمام كل عبارة يوجد سلم تحدد عليه الدرجات التي تعتبر عن اتجاه الفرد نحو هذه العبارة

1 - ليسلي راي، مرجع سبق ذكره، ص 132.

وتحدد درجات السلم كما يلي⁽¹⁾



وتعطي لكل درجة على المقياس قيمة من 1 إلى 5 فإذا كانت العبارات التي تصف الموضوع المراد قياس اتجاه الفرد نحوه إيجابية، فإن تقييم الدرجات على سلم التقييم تكون كالتالي:

- أوافق جدا.....5
- أوافق.....4
- محايد.....3
- أعارض.....2
- أعارض جدا.....1

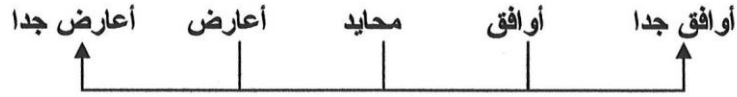
أما إذا كانت العبارات التي تصف الموضوع المراد قياسه تجاه الأفراد نحوه سلبية، فإن قيم الدرجات على سلم القياس تكون عكس قيم الدرجات في حال كون العبارة إيجابية وذلك كما يلي:

- أوافق جدا.....1
- أوافق.....2
- محايد.....3
- أعارض.....4
- أعارض جدا.....5

- ففي حالة ما إذا كانت العبارة إيجابية عن أي جانب من الجوانب المتعلقة بعملية التكوين مثل:

اعتبر المحتوى التكويني ملائماً فإن قيم التكوين الخاصة بدرجات هذه العبارة تكون على النحو التالي:

1 - عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، بيروت، دار النهضة العربية، 1982، ص 106-107.



- فتعطى الموافقة جدا درجة 5.

- أوافق 4.

- محايد 3.

- أعارض 2.

- أعارض جدا 1.

- أما إذا كانت العبارة التي تصف جانب من جوانب العملية التكوينية سلبية مثل المحتوى التكويني لا يعكس احتياجاتي التكوينية فإن قيم التقييم الخاصة بدرجات هذه العبارة تكون عكس التقدير في العبارة السابقة وذلك كما يلي:



- فتعطى درجة أوافق جدا أقل تقدير 1.

- أوافق.....2.

- محايد.....3.

- أعارض.....4.

- أعارض جدا.....5.

لكن بالرغم من الاستخدام الواسع لطريقة ليكرت Likert في دراسته الاتجاهات، اتجه الفرد نحو نشاط التكوين، اتجه المستهلك نحو المنتج...إلخ، إلا أن أهم ما يؤخذ عليها هو أن الدرجة الكلية في بعض الأحيان والتي تعبر عن الاتجاه العام للفرد قد تخفي وراءها استجابات متباينة فقد تكون الدرجة الكلية المعطاة لفردين تمت استجابتهما متساوية لكن طبيعة الإجابة على كل عبارة مختلفة بينهما.

- وبالرغم من ذلك فإن هذا الانتقاد لا يقلل من الأهمية العلمية لهذا القياس في قياس مختلف الاتجاهات وفي شتى المجالات.