

تمهيد:

يعتبر المورد البشري أهم مورد من بين موارد المؤسسة ،هذا لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى توفر موظفين أكفاء ومتكويين ومتحمسين للعمل بجدية لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء المنوط بهم،وعليه فإن للتكوين دور أساسي في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين المهارات وتطوير قدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

حيث أصبح تكوين الموظفين ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لابد أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها، وذلك بتحديد الاحتياجات التكوينية لهم، ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها، قصد تنفيذها وتقييمها و متابعتها وفق إستراتيجية معينة تضمن تأمين الموظفين وتطويرهم، وتوفير لهم فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية .

1. أساسيات حول التكوين

1- أسباب ودوافع التكوين :

وتتلخص دوافع التكوين (التدريب) في الثمرات التي ستحقق من ورائه و هي¹:

1-1- زيادة الإنتاج:

وهي زيادة في كمية فتكوين العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه رفع درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

1-2- تحسين في نوعية الإنتاج:

إذ أن تكوين الفرد على أداء عمله وفق شروط معناه أداءه بنوعية عالية.

1-3 - اقتصاد في النفقات:

تؤدي البرامج التكوينية مردودا أكثر من نفقاتها، حيث أن التكوين على استخدام الآلات طبقا لأصولها، ووفق الطرق السليمة، فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، مردها سلامة الآلة، وقلة في المخاطرة، واقتصاد في المواد.

1-4- قلة في معدل دوران العمل:

إن تكوين العاملين وزيادة مقدرتهم وتلقيهم المعارف التي مع مداركهم يعني اهتمام الإدارة بهم، مما يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل، ومن ثم استقرارها وقلة تركهم خدمة المؤسسة. وهذا يؤدي إلى قلة معدل دوران العمل، كما أن بعض المؤسسات تلزم المتكويين بعقود الخدمة معينة بعد التكوين، وكل ذلك يؤدي إلى استقرار العمل وقلة في دورانه.

1-5- رفع معنويات العاملين:

وللتكوين أثر كبير على معنويات العاملين ، إذ ما إن يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له، وراغبة في تطويره، حتى يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته وعمله ويقبل على العمل باستعداد وجداني ، ودون أن يشعر بالكلل والملل، وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.

¹ بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،الأردن ، 2011، ط1،

1-6 - توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة:

يشكل التكوين مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة، خاصة أيام الرخاء الاقتصادي وزيادة حاجات المؤسسات للقوى العاملة التي قد لا تستطيع سوق العمل توفيرها وسيبقى التكوين هو المصدر الذي يوفر الأعداد الكثيرة التي تحتاجها المؤسسات.

1-7 - قلة في الإشراف:

إذ أن الفرد الذي تم تكوينه، وتعرف على عمله و طرق أدائه سيخلق التكوين لديه وعيا وقدرة على النقد الذاتي، فيقلل من المزيد من الإشراف والاستفسارات، فتقل رقابته.

1-8 - التكوين الخاص بالمشرفين والإداريين:

لا يقتصر التكوين على القوى العاملة المنتجة أو الكتاب، بل يشمل الإداريين والمشرفين مما يزيد من قدراتهم في الإدارة والتخطيط وعملية اتخاذ القرار، ويؤطر إدارتهم بالإطار الإنساني في تعاملهم مع العاملين، لذا فالتكوين معناه زيادة قدرة الإدارة.

1-9 - قلة في الحوادث:

إن التكوين معناه معرفة العاملين بأداء العمل وفق أحسن الطرق وأسلمها في تشغيل الآلة والحركة والمناولة، وهي كلها مصادر القضاء على الحوادث.

2-المبادئ الأساسية لعملية التكوين:

إن جوهر عملية التكوين يكمن في تشكيل وتعديل السلوك وإعطاء العمال قدرا من المعلومات والمهارات والاتجاهات، وتتطلب هذه العملية معرفة معمقة لخصائص التعلم البشري وقواعده النفسية ، وذلك حتى تسهل عملية اختيار الطرق المناسبة للتكوين و اقتصاد المصاريف والوقت والجهد.

من المبادئ التي يجب أن يضعها المكون موضع الاعتبار طبيعة جماعة التكوين وأهداف المؤسسة التي يعملون بها، هذا إلى جانب تطبيق المبادئ الخاصة بالتكوين¹ .

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر ، 2002 ، دط ، ص348 - ص349 .

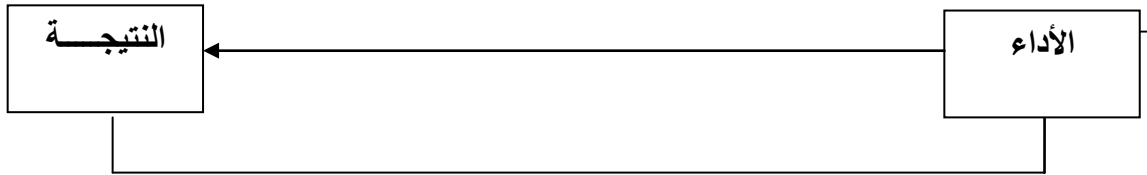
ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

2-1- 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 واكتساب المعارف والمهارات الجديدة.

فالاستعداد للتكوين يتطلب تهيئة الموظف لأن تكون له الرغبة والاستعداد الذاتي والافتتاح بأهمية التكوين ، ويمدى الفائدة التي ستعود إليه ذاتيا وعلى المنظمة التابع لها، وهذا يساعد على إمكانية استيعابه ويمكنه من التطبيق والممارسة الجيدة.

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



شكل (02) : دائرة مغلقة للتغذية المرتدة.

و يمكن القول أن أحسن تغذية مرتدة هي تلك التي تحدث مباشرة بعد 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

¹ غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، الجزائر، دون سنة نشر، دط، ص70 - ص71.

2-2- المكافئة أو التعزيز:

من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التعلم والتكوين هو مبدأ المكافئة أو التعزيز، أي استثارة المتكون وتشجيعه نتيجة لجهوده 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 العامل من خلال التكوين أهداف واقعية، بحيث يمكن تحقيقها لذا يجب مساعدة المتكون على أن يحدد مستويات طموحه بحيث يمكن إشباعها، ويعبر عن آرائه للجماعة، وكذلك للمكون¹.

2-3- ضرورة الممارسة العلمية للمتكون:

لكي تكتسب المهارة والمعرفة، فلا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتكوين، لذا يجب أن تتوفر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل وأن يعرف معنى ذلك وكيفية تشغيلها. إن تطبيق ونقل ما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد في نفسه لأن التطبيق العملي يؤدي إلى تقليل الأخطاء، وعدم نسيان ما تعلمه الفرد أثناء البرنامج التكويني².

2-4- الانتقال من الكليات للجزئيات:

هناك طريقتان للتعلم هما:

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 يقسم العمل إلى أجزاء يتعلمها العامل جزءاً جزءاً.

لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقاً لمكوناته، فكلما تعقد العمل وكان مركباً كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل³.

¹ عبد الرحمن محمد العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 1998، ط1، ص154 - ص155.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 1999، ط1، ص108.

³ عبد الرحمن محمد العيسوي، مرجع سابق، ص65.

2-5- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد:

على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة لكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء و الاستعداد يدعو إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية وبناء برامج التكوين بحيث تتلاءم و الاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية و عملية.

2-6 -ارتباط التكوين بإيديولوجية التكنولوجيا المعاصرة:

لمسايرة التغير الحضاري يجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية بما يخدم طبيعة المنظمات و الظروف البيئية المحيطة مما يحقق في النهاية تقدم المنظمة والوصول إلى تكوين متطور يحقق أهداف التنمية الإدارية.

3 - خصائص التكوين:

من خلال مختلف التعاريف السابقة نستنتج أن التكوين هو عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغييرات معينة في السلوك ، فنية وذهنية للاستجابة لاحتياجات محددة حالية ومستقبلية ، يحتاجها الفرد في العمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها ، والتي ينجم عنها تعديل إيجابي في اتجاهاته، من ناحية المهنية أو الوظيفية ، هدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها العامل والحصول على المعلومات التي تتقصه والاتجاهات الإيجابية للعمل ، الأنماط السلوكية ، المهارات الملائمة ، العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وبناء على ما سبق يلاحظ أن التكوين يتميز بما يلي :

3-1- التكوين نشاط رئيسي مستمر

التكوين ليس أمراً كاملياً تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف عنه باختيارها ، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات ، تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في الفرد الذي سيشغلها فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة ، كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز أعلى والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه.¹

فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي ، وإكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو إعدادته وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد ، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة ، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة ، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي .

¹ خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة نشر، ط 1، ص 94-95.

3-2- التكوين نظام متكامل

النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملًا تفيد أنه كيان متكامل يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة النتائج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها ، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به ، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي، ويمكن توضيح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي ¹:

- **التكامل في مدخلات التكوين** : أي في المجالات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي (الأفراد ، الوظائف ، الخبرات ، المعارف ، أنماط السلوك المطلوب ، القائمون بالعمل التكويني ، الأوضاع الإدارية والتنظيمية).
- **التكامل في الأنشطة التكوينية** : وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية (تتمثل هذه الأنشطة في تحليل الأوضاع والأنماط الإدارية) كذلك العمليات والإجراءات ، تحديد الاحتياجات التكوينية ، تصميم البرامج ، إعداد المكونين والمعدات التكوينية ، تنفيذ البرامج التكوينية ، متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير تكلفته والعائد منه .
- **التكامل في نتائج التكوين** : يهدف التكوين إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن يتوفر بينها قدر كافي من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية ، النتائج السلوكية ، والنتائج البشرية وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل فلا يكون التركيز مثلا على مجرد إعداد أكبر عدد من المتكويين ذوي المهارة الوظيفية ، وإهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائز أن يتجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية ، وإغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد .

¹ - علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، مصر ، دون سنة نشر ، دط ، ص 356.

3-3- النظرية المستقبلية

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية.

3-4 - التكوين نشاط متغير ومتجدد

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد ، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته وسلوكاته وكذا مهاراته ورغباته ، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها كما تتغير أيضا نظم وسياسات الشركات وتتعدّل أهدافها واستراتيجياتها.¹

وبالتالي فإن المادة والأساليب العلمية يجب أن تأخذ بكل جديد في مجال العمل أو في المتغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمة .

3-5- الشمولية

التكوين لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني ، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد.²

فالعامل أيما كان عمله أو مسؤوليته داخل المؤسسة فله دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات الحاصلة .

¹ - علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 357-358.

² - أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1981 ، دط ، ص 183.

3-6 - التكوِين كأداة إستراتيجية

يمثل التكوِين بالنسبة لتسيير الوظائف عملية إستراتيجية متناسقة ولم يعد ينظر إليه تلك النظرة التي تلازم التكوِين التقليدي ، بل من واجب الإدارة أن تأخذ في الحسبان تطوير قدراتها البشرية في مشاريعها التنموية ، سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل وأن تتولى على ضوء المسؤوليات الأولى ما يلي :

- وضع التوجيهات الكبرى لسياسة التكوِين .
 - وضع مخططات التكوِين وتنفيذ وتنسيق وتوجيه مختلف العمليات المرتبطة بالتكوِين وتقييم هذه السياسة ومراجعتها .
 - وضع نظام للتشاور حول التكوِين بين المسؤولين والموظفين .
- فالتكوِين كأداة إستراتيجية أصبح يهتم في أن واحد بالمشاكل الحالية والمستقبلية وفي هذا الصدد لا بد أخذ بعين الاعتبار عند إعداد مخطط السنوات الأهداف المستقبلية للإدارة .

3-7 - التكوِين كعملية استثمارية

يعد التكوِين وسيلة فعالة لتنمية مهارات الفرد الحالية ، وإكسابه مهارات وسلوكات وطرق جديدة تساعده على تحسين أداء عمله ، ومسلكا يسهل على المستخدمين الاستعمال الأمثل للتقنيات الجديدة المطبقة ، فالاستثمار في التكوِين عبارة عن نفقة مباشرة في الوقت وفي الراتب ، بما يضمن للمؤسسة والعامل عائدا في المستقبل وذلك بالتحكم في الوظيفة والارتقاء بمستوى كفاءته وتطوير أدائه ، وتجنب الحوادث وبالتالي رفع الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة ، خاصة وأن هناك عوامل تفرض نفسها على المؤسسات وتنوع الوظائف ومجابهة التقدم التكنولوجي وما يتبعه من تغيير الهياكل التنظيمية وتبديل وظائف أخرى .

حيث أنه لا يمكن قياس الاستثمار في التكوِين باستثمار المال في مشروع ما حيث يوجد أشخاص يملكون أموالا طائلة غير أنه لا يستغلونها في مشاريع مستقبلية والمؤكد أنه مع الوقت ستنبذ الأموال دون الاستفادة منها .

وعليه فإن تكوين العنصر البشري يمثل عنصرا استثماريا الذي يمكن الفرد من اكتساب كفاءات لمواجهة مختلف المخاطر المحيطة به في بيئة العمل، إضافة إلى القدرة على التحكم في التقدم العلمي والتقني المتشعب في مختلف المجالات.

- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد مما يدعو إلى بناء برامج تكوين بحيث تتلائم والاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة تكوين التعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية .¹
- ارتباط التكوين بالتكنولوجيا المعاصرة لمسايرة التغير الحضري ويجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية بما يخدم طبيعة المؤسسات والظروف البيئية المحيطة بها ، مما يحقق في النهاية تقدم المؤسسة والوصول إلى التكوين متطور يحقق أهداف التنمية الإدارية ، فالمؤسسة عبارة عن نظام جزئي يتأثر بالنظام الكلي للمجتمع ومختلف التطورات التي تحدث فيه ، لذا يجب حين إعداد مخطط تكويني مراعاة الظروف والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة ، حتى تستطيع المؤسسة مسايرة التحولات والمستجدات الخارجية .²

4- أهمية التكوين

تظهر أهمية التكوين في النتائج المحققة والمنتظرة فله فائدة اجتماعية ويعتبر وسيلة ذات أهمية كبيرة في تنمية الفرد والمجتمع ويظهر ذلك في :

- **تخفيض حوادث العمل** : يساعد تكوين العمال على أداء الأعمال بشكل سليم وبدون أخطار التي يمكن أن تؤدي إلى حوادث العمل، وهذا بدوره يقدم للمؤسسة فوائد كثيرة كتقليل من النفقات التي تدفع على التعويض على الحوادث .
- **تخفيض معدلات الدوران في العمل** : يؤدي التكوين دورا هاما في تخفيض حالات ترك العمل والتأخر والغياب وتخفيض المنازعات بين العمال³.
- **زيادة الإنتاجية** : إن اكتساب الفرد للمهارات من خلال التكوين تنعكس على حجم الإنتاج وجودته بالإضافة إلى التزايد المستمر للجوانب الفنية للوظائف والأعمال ،

1 - عبد القادر حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، دار الجامعة المصرية ، مصر ، 1991 ، ط 1 ، ص 260.

2 - عبد الرحمن محمد العيسوي ، مرجع سابق، ص 65.

3 - سليمان خليل فارس ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا ، 2000 ، ط 1 ، ص 186.

فِي الْوَقْت الْحَاضِر تَدْعُو الْحَاجَة إِلَى التَّكْوِين الْمُنْظَم حَتَّى يَتَوَفَّر لَدَى الْفَرْد عَلَى الْأَقْل الْحَد الْأَدْنَى الْمَلَائِم لِهَذِهِ الْأَعْمَال .

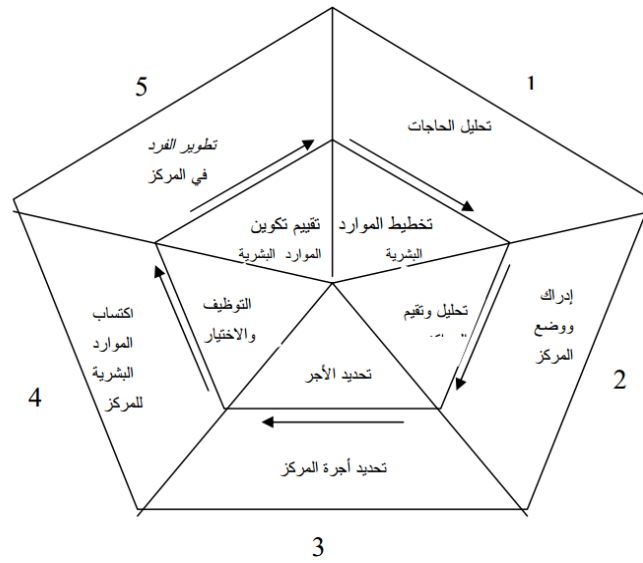
- **رَفْع مَعْنَوِيَات الْأَفْرَاد :** بِمَعْنَى أَنَّ التَّكْوِين يَكْسِب الْفَرْد الْقَدْر الْمُنَاسِب مِنَ الْمَهَارَات الَّتِي تُوَدِّي بِهِ إِلَى زِيَادَة ثِقْتِهِ بِنَفْسِهِ أَوْ يَحْقُق نَوْعًا مِنَ الْإِسْتِقْرَار النَّفْسِيِّ .

5 - أَهْدَافُ التَّكْوِين

يَجِبُ أَنْ تُتَّحَدَّدَ أَهْدَافُ التَّكْوِينِ مِنْ خِلَالِ الْإِسْتِرَاتِيْجِيَّاتِ التَّنْظِيْمِيَّةِ ، فَالْمَوْسَسَةُ يَجِبُ أَنْ تَنْفَحِصَ إِذَا كَانَتْ الْأَهْدَافُ وَاضِحَةً ، وَاقْعِيَّةً وَ قَابِلَةً لِلتَّطْبِيقِ وَالْمُرَاقَبَةِ وَهَذِهِ أَهْمُ الْأَهْدَافِ الَّتِي يَسْعَى التَّكْوِينُ إِلَى تَحْقِيقِهَا فِي الْمُنْظَمَةِ :

- ضَمَانُ التَّلَائِمِ بَيْنَ قُدْرَاتٍ وَمَعَارِفِ الْعَمَالِ .
- تَكْيِيفِ الْعَمَالِ لِمَهَامٍ مُحَدَّدَةٍ بِدَقَّةٍ وَكَذَا فِي تَغْيِيرِ الْوِظَائِفِ .
- الْحِفَافُ عَلَى مَسْتَوَى ضَرُورِيٍّ مِنَ الْقُدْرَاتِ لِتَطْوِيرِ الْمُنْظَمَةِ .
- تَحْسِينُ مَكَانَةِ الْعَمَالِ عَنِ طَرِيقِ التَّرْقِيَةِ .
- دَعْمُ الْفَعَالِيَّةِ لِمَخْتَلَفِ مَسْتَوِيَّاتِ الْعَامِلِينَ عَنِ طَرِيقِ الْإِسْتِعْمَالِ الْأَفْضَلِ لِلآلَاتِ وَالْعِتَادِ وَكَذَا تَخْفِيزِ الْحَوَادِثِ، وَالتَّوَاظُنِ فِي الْعَمَلِ .
- الْمُسَاهَمَةُ فِي إِعْدَادِ بَرَامِجِ التَّنْمِيَةِ وَسِيَاسَةِ اِكْتِسَابِ الْمَوَارِدِ الْبَشْرِيَّةِ .
- إِثْشَاءُ أَفْضَلِ سَلُوكٍ فِي الْعَمَلِ وَتَشْجِيعِ الْمَوَاقِفِ الْإِيجَابِيَّةِ الَّتِي تَسْمَحُ بِتَخْفِيزِ التَّكَالِيفِ وَالضِّيَاعِ الَّذِي يَلْحَقُ بِالْإِنْتِاجِ ، وَكَذَا تَحْسِينِ نَوْعِيَّةِ وَكَمِيَّةِ الْإِنْتِاجِ .
- إِثْمَاءُ تَقْدِيرِ الذَّاتِ عِنْدَ كُلِّ عَامِلٍ .
- الْمُسَاهَمَةُ فِي تَطْوِيرِ الْوَقَايَةِ وَالْحَمَايَةِ لِلْعَامِلِينَ فِي الْوَضْعِيَّاتِ الْجَدِيدَةِ .
- مَسَاعَدَةُ الْأَفْرَادِ الَّذِينَ لَيْسَ لَدَيْهِمْ مَنَاصِبُ الْعَمَلِ فِي الْإِنْتِاجِ بِسَهُولَةٍ فِي مَوْسَسَاتٍ جَدِيدَةٍ .
- تَحْسِينُ التَّعْبِيرِ اللَّفْظِيِّ لِلْعَامِلِينَ وَكَذَا تَجْنِيبَهُمُ الضَّغْطَ عِنْدَ تَقْدِيمِ الْبَحْثِ الْمَهْنِيِّ .
- تَشْجِيعُ الْعِلَاقَاتِ بَيْنَ الْأَفْرَادِ الْعَامِلِينَ وَتَحْلِيلِ الْوَضْعِيَّاتِ التَّنْظِيْمِيَّةِ .
- تَطْوِيرِ الْقُدْرَاتِ عَلَى التَّحْكَمِ لَدَى الْمَكُونِينَ .

- خلق شعور الانتماء لدى العاملين تجاه مؤسساتهم وتشجيع الإدراك الأفضل لبيئة العمل .
 - المساعدة على الاندماج الأحسن للفرد في المكان والوقت الملائم .
 - إعطاء الإمكانية للعمال في اكتساب ثقافة عامة والحفاظ عليها وكذا إتقانها .
 - مساعدة القيادة في ضمان التوافق في الموارد البشرية بغرض الاستجابة للأهداف الحالية لكل مصلحة في المنظمة.
 - السماح بتحويل العمال الذين فقدوا وظائفهم إلى وظائف أخرى تتطلب كفاءات مختلفة .
 - السماح لمديرية المنظمة بتحديد العاملين المؤهلين للترقية .
 - **6- 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 والعشرون حيث اتضحت واتسعت هذه العلاقة وأصبح التكوين يكتسي مكانة معتبرة مع كل النشاطات الأساسية لإدارة الموارد البشرية وتتضح هذه العلاقة في الشكل التالي :



الشكل رقم (03) يبين علاقة التكوين بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية المصدر : شعلال مختار، دور التكوين في التخفيض من حوادث العمل، مذكرة ماجستير تخصص علم النفس تنظيم وعمل، دراسة ميدانية في مؤسسة النظافة -NET- Com، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 34.

" 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 وتجديد المعلومات للموظفين والذي يشكل لبنة إضافية في المنظومة التكوينية في إطار تنظيم عمليات التكوين المستمر وأدوات تنفيذها التي تعتمدها المؤسسات.

ويبقى محل التنظيم البيداغوجي للتكوين إعادة تحديد مهام المؤسسات التكوينية وذلك من أجل التكفل الأحسن باحتياجات المؤسسات " ¹.

¹ شعلال مختار، دور التكوين في التخفيض من حوادث العمل، مذكرة ماجستير، المرجع السابق، ص 34.

7- فوائد التكوِين

كما ذكرنا أهداف التكوِين يجدر بنا الإشارة إلى فوائد التكوِين التي يمكن أن يحققها للمنظمة، إذا قامت ونفذت هذا النشاط بشكل مخطط ومدروس وبوجه عام فوائد التكوِين تتعكس على المؤسسة والعمال معا وتتمثل فيما يلي :

- ارتفاع الإنتاجية : إن زيادة وصقل المهارات لدى العمال سيؤدي حتما إلى تحسين أدائهم وبالتالي الزيادة في إنتاجهم ومنه يستمر النمو والتطور في المنشأة وتحقق أهدافها .
- إعداد عمال مؤهلين داخل المنظمة : هو الوسيلة لإعداد وتهيئة طبقة من العاملين المؤهلين لتوليهم المهام الأعلى في المستقبل بدلا من الاعتماد على المصادر خارج المنظمة وفي غالب الأحيان تكون لا تفي باحتياجات المؤسسة .
- تخفيض في تكاليف الإنتاج عن طريق التكوِين : يمكن تخفيض النفقات بزيادة المهارات والكفاءات في العمل ويؤدي ذلك إلى التقليل من نسبة الأخطار والإصابات إن التكوِين يساعد المؤسسة على انتعاش اقتصاد المؤسسة وتنميته ، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج .
- ضمان استمرارية المؤسسة : إن التكوِين يعمل على الاستمرار داخل المؤسسة فالأفراد المدربون يضمنون الاستمرار في التشغيل بكفاءة والإنتاج المستمر¹ .
- مساعدة العاملين على التعرف على الأهداف التنظيمية .
- تقوية العلاقة بين المسؤولين والعمال والتقليل من الإشراف والرقابة .
- مساعدة العمال في التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصداع داخل المؤسسة .
- تحسين الاتصالات بين العمال وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة وحتى تصبح بذلك المؤسسة مجال ملائم للعمل .
- التقليل من أخطار العمل ، وتخفيض من نسب حوادث العمل ، وكذا يساعد العمال على الإنجاز و الثقة بالنفس .

¹ - عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة زهران ، عمان ، الأردن ، 1991 ، دط ، ص101.

- تزويد العمال بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات¹.

ويمكن القول أن التكوين نشاط مستمر فهو لا ينتهي ما دام الأفراد يزاولون وظائفهم ومهامهم، وهو متجدد لأنه يقابل احتياجات محددة لدى الأفراد والإدارات وهذه الاحتياجات تتغير وتتجدد باستمرار مع مرور الزمن .

إن التكوين يؤكد بطريقة واضحة الفائدة الحقيقية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن التكوين يسمح بالتغلب على عدم التكيف الذي يستطيع أن يشمل المبتدئين خلال المراحل الأولى لتحصيل المعارف الصحيحة والارتباط بالتجربة العادية أو التطور ذو النوعية اليدوية الخاصة والأكثر تعقيدا .

8- أنواع التكوين

إن عملية التكوين ليست بالمهمة السهلة ، فهي تشمل برامج عديدة لأغراض متباينة ، كما تختلف هذه البرامج من مؤسسة لأخرى أو من معهد لآخر حسب طبيعة العمل ، وحسب مقدرة المؤسسة أو الجهة المسؤولة على التكوين وعدد الأفراد الذين يوجهون إلى التكوين لذا توجد أكثر من طريقة للتدريب وتكوين العمال ، وعلى المؤسسة أن تحدد وتختار أحسنها أداءً لأهدافها وأقلها تكاليف ومن هذه الأنواع من التكوينات ما يتم حسب مرحلة التوظيف ومنها ما يتم حسب نوعية الوظيفة .

8-1- التكوين حسب مرحلة التوظيف

8-1-1- توجيه وإعداد الموظف

يبدأ الإعداد حين ينتهي التعليم وكل برنامج فعال ومتكامل يمكن إقراره للإعداد يفترض التنسيق بين هذين الأمرين ، فالموظف لا يمكن اعتباره مؤهلاً بطريقة كافية

¹ - مؤيد سعيد السالم ، الصالح حرشوش ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان العلوم للطباعة مطبعة الاقتصاد ، بغداد ، العراق ، 1991 ، ص

إذا اكتفى بمجرد ما تقدمه له المؤسسات التربوية من التعليم العام والمعاهد التي تتولى تدريبه بعد حصوله على وظيفة.¹

8-1-2- التكوين أثناء العمل

التكوين يشكل بطبيعته وأهدافه حلقة مكملة للإعداد لا بد من إجرائها لتأمين الكفاءة المهنية والعملية عند الموظف ، على ضوء التطورات الطارئة على وظيفته ومقتضياتها التي يطمح الوصول إليها وتحقيقها عن طريق تكوين أثناء العمل هو تحقيق الفعالية اختصار مدة التمرين ، استبعاد العادات السلبية في العمل ، رفع معنويات الموظف ، وكذا توفير إمكانيات الترفيع أي تحسين قدرات الموظف.²

8-1-3- بغرض تجديد المعرفة والمهارة

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تدخل المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور ، وحفظ المستندات ، يحتاج شاغل هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنه من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة .

8-1-4- التكوين بغرض النقل والترقية

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها وهذا الاختلاف يتطلب تكوين لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرز التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الجديدة.³

1 - حسن الحلبي، تدريب الموظف ، منشورات عويدات ، 1982 ، ط2 ، ص40.

2 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية ، مصر ، 2003 ، دط ، ص69.

3 - أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص69.

8-1-5- التكوِين لتهيئة المعاش

في بعض المؤسسات الراقية يتم تهيئة العمال من كبار السن للخروج إلى المعاش وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه بالخروج إلى المعاش يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى المعاش.

8-2- التكوِين حسب نوع الوظائف¹

8-2-1- تكوِين مهني

يختص بالمهارات المهنية المطلوبة لعمل معين وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال ذوي مهارات .

8-2-2- تكوِين مهني وفني عالي

يهتم بالتخصصات العالية وبالتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين ويمكن الاستفادة منه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

8-2-3- تكوِين تخصصي

ويتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل على الأعمال المحاسبية ، المشتريات والمبيعات ، الإنتاج ،المعارف والمهارات.

8-2-4- تكوِين للإشراف والإدارة

يختص بتعليم أصول وأنواع القيادات والعلاقات الإنسانية كما يتضمن تعليم المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الأدنى الوسطى أو العليا ، وهي معارف تشمل العمليات من تخطيط تنظيم ورقابة اتخاذ قرارات توجيه وقيادة و تحفيز ، إدارة جماعات العمل التنسيق والاتصال .

¹ - عبد الرحمن محمد العيساوي، مرجع سابق ، ص 43.

8-3-3- التكوين حسب مكانه

8-3-3-1- التكوين داخل المؤسسة

يعني تقديم المعلومات والإرشادات اللازمة للعامل للتحكم في الوظيفة والأعمال الجيدة ضمن الظروف والشروط الداخلية، الواقعية للمؤسسة وهو معتاد عليها ويؤدي فيها أيضا نشاطاته الجديدة بعد التكوين¹ وفي هذه الطريقة قد يكون تحت إشراف شخص أو جهة داخلية مثل عامل ذو خبرة رئيس مصلحة أو مشرف خارجي وتعتبر هذه الطريقة من اقل الطرق تكلفة، وهي تقدم مزايا مثل اكتساب التكوين في ظروف العمل العادية للعامل .

8-3-3-2- التكوين خارج المؤسسة

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة وذلك إذا كانت الخبرة والأدوات متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، ويمكن الاستعانة بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية .

8-3-3-3- شركات التكوين الخاصة

على أي مؤسسة أن تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تكوين خاصة تطمنن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة .

8-3-3-4- البرامج الحكومية

تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين، وذلك من خلال برامج تتركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة .

8-4- التكوين المرهلي

ينقسم التكوين المرهلي إلى ثلاثة أنواع²

¹ - دادي ناصر عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، دط، ص287.
² - رشيد أورسلان، التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم، قصر الكتاب، البلديدة، الجزائر، 2000، ط2، ص 280-282.

8-4-1- التكوين الأولي

يتم هذا التكوين في المعاهد ومراكز التكوين وفي الجامعات ، ويتمثل في تحسين مستوى الموظف ونوعيته وإعداده لممارسة الوظيفة ، وقد يتحقق الهدف عبر مراحل إذ يشتمل مختلف الأصناف أين يستدعي الأمر ضبط مناهج التكوين ومستويات التوظيف أو الترشيح لذلك واختيار العناصر الكفأة للتأطير مع تحديد المدة التي يجب أن يقضيها المتربص .

8-4-2- التكوين أثناء الخدمة

يعتبر هذا التكوين مهنيا مستمرا ، هدفه تعويض النقص المتعلق بالمجال النظري والتطبيقي للمهنة ، لأنه أساس ودعامة التكوين المهنيين ومن خلاله يمكن تكوين المتربص وتدريبه حتى يكون قادرا على أداء رسالته المهنية في المؤسسة علما بأن الرصيد الثقافي لأي موظف كان يعتبر زادا أساسيا تنعكس ايجابياته على التكوين المهني أو التكوين أثناء الخدمة ، ويهدف هذا الأخير إلى إعداد الفرد مهنيا حتى يستطيع التكيف مع الوسط المهني الذي يعمل فيه ويساعده هذا الإعداد على أداء واجبه ويجعله يرغب في البحث والتجديد .

8-4-3- التكوين الذاتي :

يتعلق الأمر بمبادرة المتكون إلى تكوين نفسه بنفسه وهذه صفة مشتركة في جميع التعاريف لمفهوم التكوين الذاتي ، ومؤداه أن المتكون لا يتلقى تكوين داخل هيئة مكونة ولا من قبل مكون خاص ، وعليه فالتكوين الذاتي هو مجهود فردي دائم يعتمد على القدرات الذهنية للفرد من أجل تحديث معلوماته بالاعتماد على نفسه ومحاربة الروتين الذي يتخبط فيه من أجل تجديد معلوماته وتحسين مستواه .

9- إستراتيجية التكوين :

تساهم مصلحة التكوين في حل مشاكل المؤسسات وتحسين كفاءة المستخدمين إذ أن متطلبات عملية مواكبة التطور في تكوين العمال ومدعم بالمعارف والتقنيات وذلك

من خلال سياسة التكوين المتواصل داخل المؤسسة ، والتي تساهم بدورها في رفع المستوى الثقافي والعلمي للعمال حتى يصبحوا في مستوى المسؤولين ويمكن تقسيم التكوين المتواصل إلى إستجابي وتنبئي¹.

9-1- التكوين الاستجابي :

يعرف التكوين الاستجابي بأنه التكوين الذي يتم عند الحاجة إليه وذلك بعد شغور منصب عمل داخل المؤسسة ، كتغييرات الآلات أو ظهور بعض الصعوبات وتنعكس على الإنتاج ، ففي هذه الحالات يكون التكوين كضرورة حتمية تجري بطريقة سريعة لتلبية الطلب الملح والقضاء على الصعوبات التي تقف أمام استمرارية التنظيم وتهدد الاستقرار داخل المؤسسة .

9-2- التكوين التنبؤي :

يدخل هذا التكوين في إطار إستراتيجية عامة طويلة المدى ، حيث يقوم المسؤولون بالتنبؤ بالتغييرات المستقبلية فيخططون لها ويعملون على الاستعداد لها من خلال برامج التكوين المستمر ، حيث يكون أفراد المؤسسة على استعداد دائم لكل طارئ يستجد فيها ، وبالتالي فإن المؤسسة هنا لا تتأثر بصورة كبيرة بالتغييرات سواء الداخلية أو الخارجية ، إن ما يمكن الخروج به من ملاحظة سياسات التكوين وتنمية الموارد البشرية في الدول النامية هو اعتمادها على التكوين الاستجابي السطحي السريع ، بينما نجد أن المؤسسات الكبيرة بالدول المصنعة تعتمد على إستراتيجية التكوين المعمق والمستمر تحسبا للطوارئ والتغييرات .

¹ - غياث بوفلجة، مرجع سابق ، ص 76-77 .

II: مراحل العملية التكوينية

1- تحديد الاحتياجات التكوينية

1-1 - مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية

يستند مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى 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 ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التكوينية ورسم البرامج لتحقيق هذه السياسات"¹.

كما يشير باحث آخر بأن تحديد الاحتياجات التكوينية تركز على العلاقة بين الأداء الفعلي والمخرجات المستهدفة، ويبين أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم على أربعة مستويات هي: مستوى الفرد ومستوى أداء الوظيفة ومستوى أداء جماعة العمل ومستوى أداء المنظمة.²

فالحاجة التكوينية تعني: " وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم و بين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعا "³.

والجدولان التاليان يوضحان على التوالي احتياجات التكوين الخاصة بالإطارات العليا والوسطى والدنيا، واحتياجات التكوين الخاصة بمراحل الحياة المهنية التي يمر بها الفرد.

¹ - السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، دط، ص 23.

² - تحسين أحمد الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 23-25/05/2011.

³ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ط 1، ص 317.

جدول رقم (01) يوضح احتياجات التكوين لفئة الإطارات في المؤسسة

فئات الإطارات	احتياجات التكوين
إطارات دنيا	<ul style="list-style-type: none"> - مهارات التوجيه - مهارات تحفيز المرؤوسين - كيفية إعداد وتنفيذ البرامج - كيفية التخطيط والرقابة - كيفية الاتصال مع الرئيس - كيفية التعامل مع الإدارة العليا
إطارات وسطى	<ul style="list-style-type: none"> - معارف معمقة في وظائف التسيير - معرفة المصالح الأخرى في المؤسسة
إطارات عليا	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة معمقة لوظائف ومصالح المؤسسة - التخطيط الاستراتيجي

المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2001، ص 110.

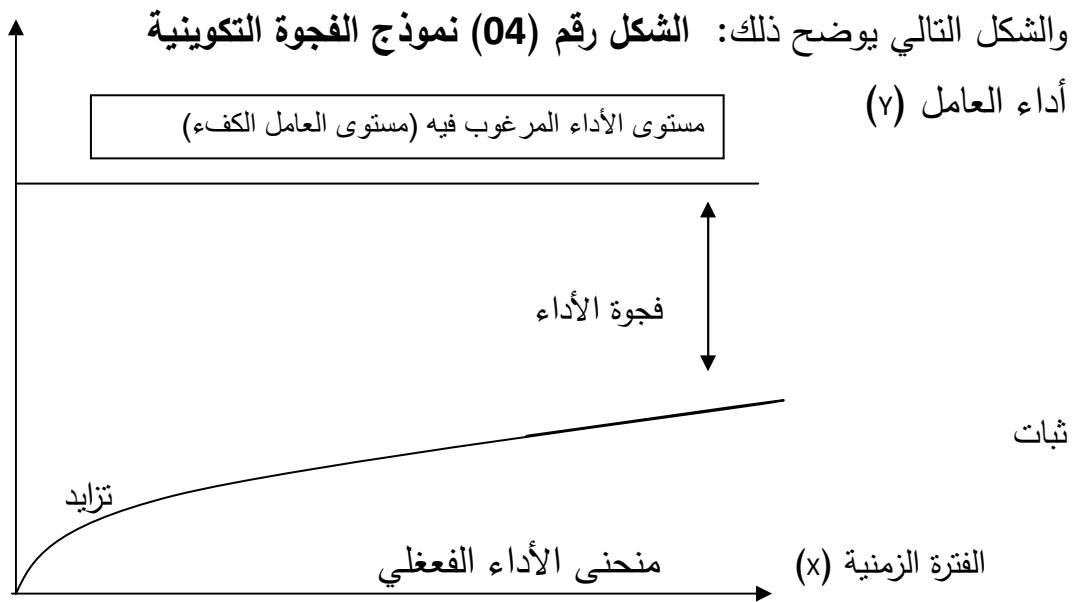
جدول رقم (02) يوضح احتياجات التكوين للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية

مراحل الحياة المهنية	احتياجات التكوين
بداية الحياة المهنية	<ul style="list-style-type: none"> - تنمية طرق العمل - تنمية الأساليب التي تساعد الفرد على ابتكار - تكليف الفرد بوظائف مساعدة
منتصف الحياة المهنية	<ul style="list-style-type: none"> - تنمية قدرات عمل أكثر شمولية - تنمية المؤهلات لتكوين المرؤوسين - التدوير الوظيفي لتنمية تقنيات عمل جديدة. - معرفة أكثر بسياسات المؤسسة
المرحلة الأخيرة من الحياة المهنية	<ul style="list-style-type: none"> - تكليف الفرد لتولي مناصب عمل استشارية

المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، 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 .¹

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



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق) ، دارالفجر لنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ط1 ، ص 140.

على المستوى الفردي لابد من وضع مفهومي الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه، في صورة أرقام كمية يمكن قياسها والمقارنة بينها، وفي هذا الصدد يقاس حجم المهام التي يؤديها الفرد خلال فترة محددة، وتتم مقارنتها بالحجم الأمثل المرغوب في انجازه، اعتماداً على الأرقام القياسية لغيره من الموظفين الأكثر مهارة وكفاءة.

¹ بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور- خنشلة - مذكرة ماجستير تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2013/2014.

1-2- مؤشرات تحديد الاحتياجات التكوينية

إن تحديد الحاجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب، من خلال الكشف عن جوانب الضعف فيمن تم تعيينهم حالياً، أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة، ويمكن القول أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات وهي:¹

مؤشرات الأداء التنظيمي: حيث لابد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية (سلعة أو خدمات) و معدلات استغلال الإمكانيات المتاحة والتجهيزات و مؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد.

مؤشرات أداء العاملين: إن تحليل أداء الأفراد العاملين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من تحسين الأداء التنظيمي سيكون من خلال الموارد البشرية، وهذا المؤشر يتطلب أداء الأفراد العاملين ومكونات الأداء.

- مؤشرات حاجة الأفراد للتكوين:²

تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التكوين، ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:

جوانب الأداء التي يشوبها قصور، لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التكوين، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل، والعوامل الخارجية المحددة للأداء.

جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد 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 - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص112.

² احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983، دط، ص489.

جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها، لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات، عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التكوين، حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء.

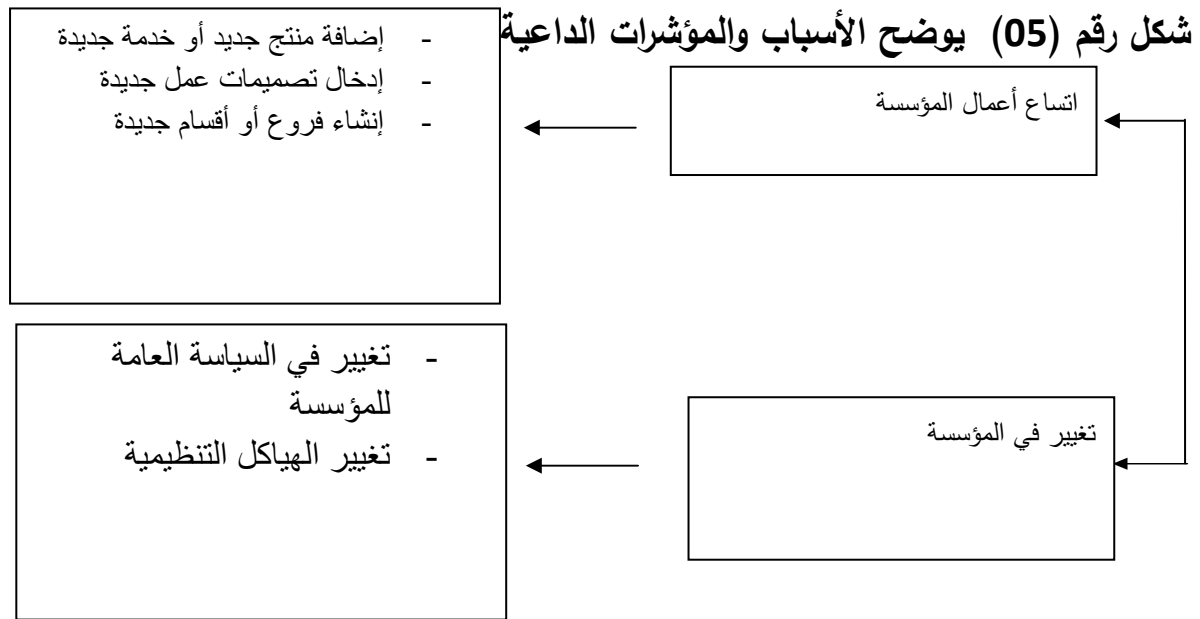
1-3- الأسباب الداعية لتكوين الموظفين:

يمكن القول بأن الحاجة إلى تكوين الموظفين أثناء الخدمة يظهر نتيجة عدة أسباب أهمها:¹

وجود قصور معين في الأداء.

تغيير ظروف أداء الوظائف أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها، أو إحداث وظائف جديدة عندما ترغب الإدارة زيادة معارف ومهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه عندما تقرر الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد آخرين.

والشكل التالي يوضح أهم الأسباب و المؤشرات التي تستدعي تكوين الموظفين :



المصدر: عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان

المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2010، دط، ص 161.

¹ - عبد الوهاب برحال، دور وأهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة خنشلة ، الجزائر ، 2011 ، ص 45.

1-4- طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التكوينية:

تحتل المعلومات أهمية كبيرة عند تحديد و تحليل الاحتياجات، حيث أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية يترتب عليها تقرير نوع التكوين المطلوب، و الفئة التي تحتاج إليه ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشاكل محددة أو لتطوير أساليب العمل، كما يترتب عليها تحديد هذه البرامج وأهدافها، ومعرفة المهارات المطلوب اكتسابها، وتتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التكوينية فيما يلي¹:

- الملاحظة غير الرسمية.
- إجراء مناقشات مستمرة مع الأفراد والاستماع إلى مقترحاتهم.
- النقاش مع الرؤساء الذين يعرفون مواطن ضعف مرؤوسيهـم.
- أسئلة الاستقصاء من خلال نماذج الاستمارة.
- المسح الميداني ويشمل عينة تمثل كافة أفراد المنظمة لمعرفة ما يحتاجونه من تكوين.
- تسلم الشكاوى من مدراء ورؤساء المصالح في المؤسسة.
- تحليل وتقويم أداء عمل الموظفين اليومي، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له من الناحية الكمية، النوعية، الوقت، التكاليف، والتعرف على مواطن القوة والضعف.

2-1 -تصميم البرامج التكوينية :

بعد تحديد الحاجة للتكوين تأتي المرحلة الثانية و المتعلقة بتصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجة ،ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة موضوعات (خطوات) أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني ،وتحديد محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التكوين ثم تحديد الوسائل والأدوات المساعدة وتحديد المكونات والمكونات، وتحديد المكان وزمان إجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية.

¹ - عائض بن سعيد بن مـثـعي الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص45-46.

يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتكونين ونوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها ومحتوياتها، ومن هنا يمكن أن نتصور عدد من الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة كالآتي:¹

تنمية معلومات المتكون ومعارفه لتحسين أدائه.

اكتساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.

تطوير سلوك المتكون واكتسابه قيما و اتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.

تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

ويجب أن تتصف الأهداف بما يلي:

- أن تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات والمهارات والاتجاهات.

- أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن يبتعد عن العموميات.

- أن تكون واقعية يمكن تحقيقها.

- أن تتسجم مع سياسات المؤسسة.

2-2- مضمون البرنامج التكويني:

بعد تحديد أهداف التكوين يمكن الانتقال إلى تحديد محتوى البرنامج التكويني، الذي يعتبر المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية، وتطورها ومن وقت لآخر، وكذلك توضح طبيعة التكوين، وترجمة ذلك إلى ممارسات تربوية عملية تطبق من خلال المحتويات عمليا.

وعملية تحديد المحتوى التكويني يجب أن تتناسب وطبيعة المتكونين ومن حيث مستواهم ونوعية التكوين.

وعند صياغة محتوى أو مضمون البرنامج يجب أن تراعى مبادئ أساسية أهمها:²

- التركيز على المتكون أكثر من التركيز على المكون.

¹ - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006/2005، ص 86-87.

² - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 321-322.

- مراعاة الفروق الفردية بين المتكويين.
- إبراز مجموعة مهارات محددة، وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية.
- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.
- أن تكون المادة مستمدة من واقع المتكويين، وذات معنى لهم.
- أن تكون مصاغة بلغة سليمة واضحة.
- أن تراعى الدقة والموضوعية والحدائثة.
- أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة، و متتابعة ومترابطة وواضحة.
- أن تتناسب والزمن المقدر للبرنامج التكويني.
- أن تلتزم بفلسفة و أهداف البرنامج التكويني وتوجهاته.
- أن تتناسب مستوى المتكويين الذين سيشترون في البرنامج.
- أن يعكس محتوى البرنامج رؤية و رسالة و أهداف وقيم وسياسة المؤسسة المنتسب إليها المتكون.

2-3- الوسائل المساعدة وأساليب التكوين

هنا يجب التفريق بين الوسائل والأساليب :

فالأولى هي الأدوات التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكويين كالاتماد على أجهزة العرض الحديثة (datachow) أو التقليدية(العاكس الضوئي)، أو أجهزة الإعلام الآلي وشرائط فيديو ،السبورات المثبتة والمتحركة... بينما الأساليب هي الطرق التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكويين بصورة تترك الأثر المطلوب.

وعلى المكون المتميز أن يختار الأسلوب التكويني المناسب، والذي يساعده على تحقيق أهداف الدورة التكوينية ومن أهمها:¹

- المستوى الإداري للمتكويين.
- عدد المتكويين.
- موضوع التكوين.

¹ - عبد العزيز بن سعيد أحمد الاسمري، نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية لعلوم الأمنية ، الرياض، العربية السعودية، 2009، ص51.

- فترة التكوين (أسبوع، شهر...)

- الإمكانيات المتوفرة.

- ميزانية البرنامج التكويني.

ومن الأساليب الأكثر استخداما في عملية التكوين نذكر ما يلي:

- **أسلوب المحاضرة:** وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة ، وإثارة الانتباه للمفاهيم

الفكرية الممهدة للتطبيق و الممارسة، وهي أكثر الطرق شيوعا وأقلها كلفة، لكن

طريقة الاتصال تكون من جانب واحد ،وقد لا يكون المحاضر قادرا على إيصال

أو شد الحضور إليه، وقد تؤدي زيادة أعداد المتكويين إلى تقليل فائدتها وخلوها من

النقاش والحوار وتبادل الأفكار.¹

غير أنه يؤخذ على أسلوب المحاضرات ما يلي:²

- أن المحاضرات لا تصلح كأسلوب يؤدي إلى صقل المهارات أو تغيير السلوك

فقيمتها محدودة فقط في نقل المعلومات إلى المتكويين.

- لا تأخذ المحاضرة بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتكويين، بل يتم اعتبارهم في

نفس المستوى.

- لا توفر المحاضرة للمتكون تجربة أو تطبيق ما يسمع.

- أن المحاضرة تعتبر طريقة اتصال في اتجاه واحد نسبيا، لأن ردود أفعال المتكويين

لا تجد طريقها إلى المكون.

- **أسلوب دراسة الحالات:** يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع

عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات ، يراد اتخاذ قرار بشأنها و يطلب من

الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة

للمشكلة موضوع الدراسة، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المتكويين على حل

المشاكل المختلفة وتنمية قدراتهم على معالجة المشاكل الإدارية علاجا ناجحا وفعالاً.

¹ - محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ط1، ص241.

² - طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،

- أسلوب الندوات و المناقشات: يعتبر هذا الأسلوب تدريباً ذهنياً للأفراد، حيث يتبادلون الآراء ويناقشون الحجج ويؤيدون ويعارضون ويدافعون ويقنعون، وهم في كل ذلك يستعملون خبراتهم ويستعينون بالمعلومات التي بحوزتهم، ومن مميزات المناقشة أنها تثير الأفكار و تنشطها، وتنمي عندهم قدرة التحليل والمقارنة، لذلك يجب أن تكون موضوعاً بطريقة تحفز المتكويين على التفكير والإدلاء بالآراء والاستماع لآراء الغير.¹

نمذجة السلوك: يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويتم التكوين في هذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية على المتكويين لأداء و تنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكويين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتالية لها بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر (المدرّب) ويطلب من المتكويين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من

التوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الفرد المتكوي بنفس الأداء النموذجي، ووفقاً لهذا الأسلوب يمكن للمتكون اكتساب مهارات جديدة تم تثبيتها، وأيضاً نقلها للممارسة الفعلية.²

أسلوب تمثيل الأدوار: يقوم بعض الأشخاص وفقاً لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، فمثلاً إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته، ويعطى لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة، ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس بمعنى أنه لا تعطى للمتكويين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع الحاضرين، بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله.³

وللذكر فهناك العديد من الأساليب المستخدمة في عملية التكوين، حيث يختلف استعمالها والاعتماد عليها باختلاف وتنوع الظروف والاحتياجات التكوينية للمؤسسة، وكذا فئة

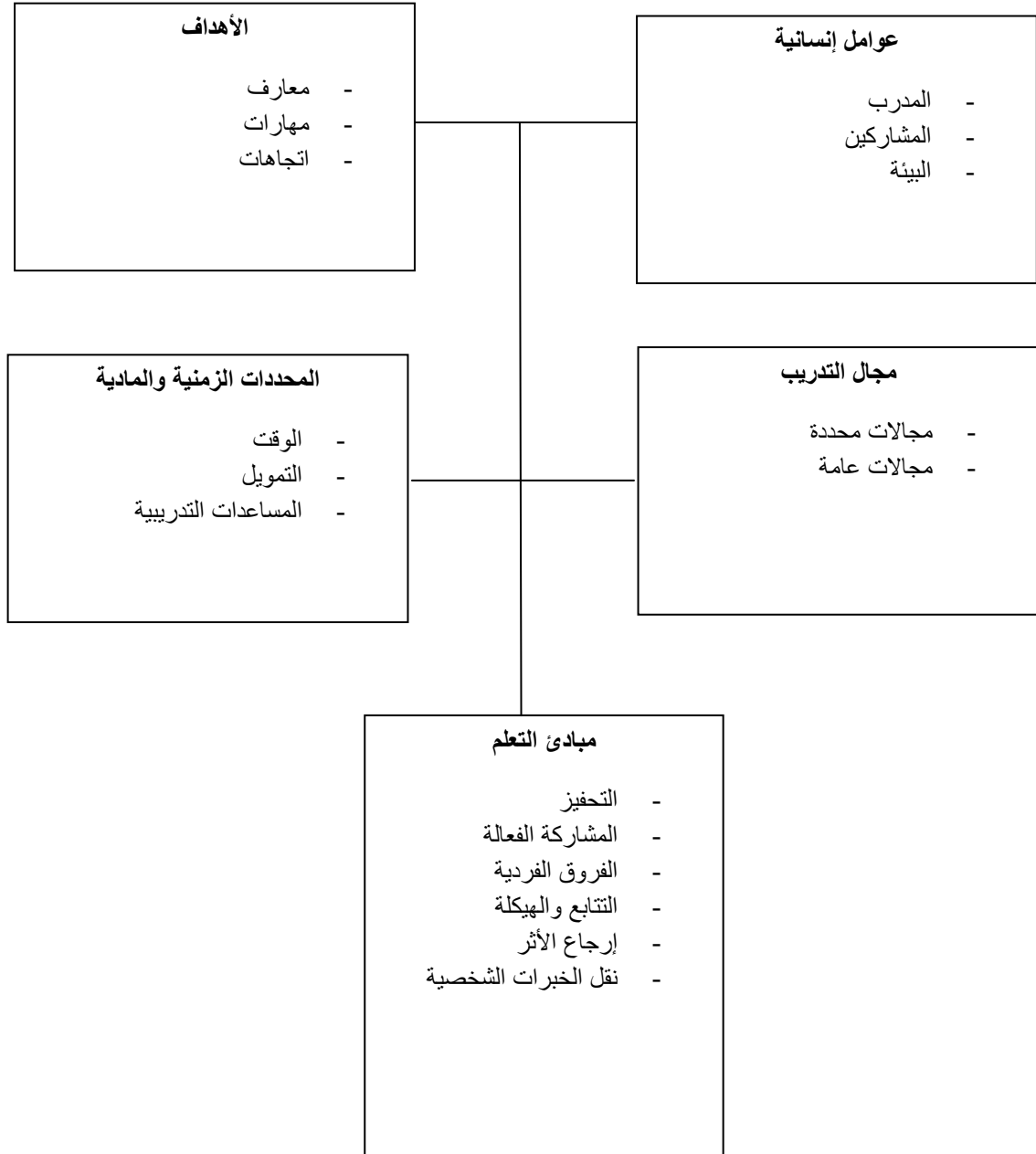
¹ - طاهر محمود الكلاله، مرجع سابق، ص 69-70.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 345.

³ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1997، ص 172.

الموظفين المعنيين ومستوياتهم الوظيفية والمدة الزمنية المخصصة لتلك العملية بالإضافة إلى عدد المتكويين وموضوع التكوين، والشكل الآتي يوضح أهم العوامل المؤثرة في اختيار الأساليب التكوينية.

شكل رقم (06) يوضح العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التكوينية



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 116.

4- تحديد المكونين و المتكونين:

تحديد واختيار المكون: المكون (المدرب) هو شخص (أستاذ، خبير، مدير، مشرف ذو خبرة كبيرة...) يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك لفرد أو أكثر من خلال برنامج أو برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين، ويعتبر المكون (المدرب) القلب النابض والعقل المفكر لعملية التكوين، كما يعتبر احد العناصر أو أطراف العملية التكوينية البارزين ولهم الدور الكبير في نجاح أو فشل العملية ككل.

ومن الأدوار التي يجب أن يمارسها المكون هي¹:

- دوره كمكون
- دوره كباحث
- دوره كناصرح
- دوره كمستشار
- دوره كمرشد
- دوره كمبدع / مبتكر
- دوره كمصدر للمعلومات
- دوره كمخطط
- دوره كإداري

ومن المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المكون نذكر:

مهارة التفاعل - مهارة الاتصال - مهارة الإنصات - مهارة الإقناع - مهارة العرض والتقديم
مهارة التقويم - مهارة الملاحظة - مهارة استخدام لغة الجسم - مهارة استخدام الوسائل
المساعدة السمعي البصري .

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،

ومن الصفات التي يجب أن يتحلى بها المكون (المدرب) هي:¹
اللباقة- الموضوعية - الأدب والذوق - الثقة بالنفس - الصبر - الهدوء - الديمقراطية -
التواضع - البشاشة- الصدق - الاعتدال في الأمور - الأمانة - التعاون - النظافة.
ويتوقف اختيار المكون (المدرب) على ما يلي:²

- أسلوب التكوين
 - المادة التكوينية (المحتوى)
 - الوسيلة المراد استخدامها
 - نوعية المتكويين
- ❖ **تحديد واختيار المتكويين :**

يختلف تصميم البرنامج التكويني باختلاف الأفراد الذين سيشاركون فيه كمتكويين فالمتكويين يمكن أن يكونوا موظفين جدد أو موظفون قدامى في الخدمة في مختلف المستويات الإدارية.

فالمتكون هو العنصر المستفيد من نشاط التكوين بالمؤسسة أو خارجها، وتمثل عملية اختيار المتكون إحدى العمليات الهامة في سياسات التكوين، وهناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتكون في أي مؤسسة لحضور إحدى الدورات التكوينية نذكر منها:³

- حاجة المتكون الفعلية لحضور البرنامج التكويني
- رغبة واستعداد المتكون لحضور الدورة التكوينية
- التجانس النسبي بين المتكويين في البرنامج التكويني
- مراعاة عدم تعطيل العمل خلال حضور المتكون للدورة التكوينية
- المستوى الإداري للمتكويين
- المؤهلات العلمية
- مدة الخبرة في العمل

¹ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 189.

² - علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، دط، ص 61.

³ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 184.

- المشكلات و الصعوبات التي تواجه المتكويين وواقع عملهم.
- عدد المشاركين في الدورة التكوينية.

ويفضل تقديم دعوات أو استدعاءات للمتكويين المعنيين قبل بدء الدورة التكوينية تتضمن مجموعة من المعلومات الهامة عن الدورة كاسم الدورة (موضوع الدورة) تاريخ انطلاقها ومدتها ومكان انعقادها (داخل المؤسسة أو خارجها) و أهداف الدورة...

2-5- تحديد زمان ومكان التكوين وميزانيته

بالنسبة لزمان التكوين تقوم المؤسسة بتحديد إجراءات عملية التكوين من المدة الإجمالية أيام وأسابيع... ومن حيث تاريخ انطلاق الدورة التكوينية ونهايتها و فترات الراحة وتناول الوجبات وعدد الساعات المبرمجة خلال اليوم الواحد، ويتم تحديد هذه الأزمنة بناء على أهداف البرامج التكوينية والمستوى الإداري والعلمي للمتكويين وارتباطات المتكويين. أما **بالنسبة لمكان التكوين** فذلك يعود إلى القرار الذي تتخذه المؤسسة، فقد يكون داخل المؤسسة وذلك بالاعتماد على إيطاراتها أو تستعين بمكويين من خارج المؤسسة ذوي كفاءات عالية ولهم خبرة هامة في ذلك المجال الذي سوف يشرف على تنفيذه، وقد تقرر المؤسسة بإقامة دورات تكوينية خارج المؤسسة بمعاهد أو مراكز أو جامعات وذلك بعقد اتفاقيات تعاون في هذا الشأن.

وفي هذه النقطة يمكن إعطاء مثال والمتعلق بعقد اتفاقيات تكوين مستمرة للموظفين دون انقطاعهم عن العمل (التكوين أثناء الخدمة) بين المؤسسة التي نحن بصدد دراستها وبين جامعة التكوين المتواصل لتكوين الموظفين الجدد (التكوين أثناء فترة التريص) وتكوين الموظفين القدامى المؤهلين للترقية ويسمى (التكوين قبل الترقية) مع العلم بأن المدة الزمنية تتراوح بين سنة (06) أشهر وتسعة (09) أشهر وذلك حسب الرتبة وتدوم ما بين (10) أيام إلى (15) يوم.

أما بالنسبة لميزانية التكوين فهي تختلف باختلاف فئة الموظفين المراد تكوينهم ومكان إقامة الدورة التكوينية (داخل المؤسسة، خارج المؤسسة).

ومدة التكوِين (أسبوع ،أسبوعين، ستة أشهر، تسعة أشهر...) بالإضافة إلى عدد المشاركين في العملية التكوينية، كل هذه العناصر لها علاقة مباشرة بتحديد فاتورة الدورة التكوينية ومنه تحديد ميزانية التكوِين السنوية.

3- تنفيذ وتقييم برنامج التكوِين :

3-1- تنفيذ البرنامج التكويني:

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوِين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا.

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية و المادية) ، نوعية المتكويين ونوع ومحتوى البرنامج بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات (أقسام، قاعات اجتماع، مدرجات، مخابر...) وتنظيم طريقة جلوس المتكويين وتوفير الوسائل المساعدة وضبط القوائم الاسمية للمتكويين وتوزيع الأدوات اللازمة عليهم وتنظيم توقيت سير الجلسات التكوينية وفترات الراحة وفترات تناول الوجبات وأماكن الإقامة، كل هذه الظروف يجب أن تضبط وتوكل لفرد أو لمجموعة أفراد لمتابعتها اليومية من اجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية.

3-2- تقييم عملية التكوِين :

مرحلة تقييم التكوِين هي المرحلة الأخيرة من مراحل التكوِين، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التكوينية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التكويني والارتقاء به وتحسين خطة التكوِين وتطويرها.

3-2-1- تعريف تقييم التكوِين :

يشير جرينيل Grinnel إلى مصطلح التقييم بأنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها.¹

¹ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 204.

ويرى أرمسترونج Armsterong أن تقييم التكوين هو محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج التكويني ولتحديد قيمة التكوين في ضوء تلك المعلومات.

ويعرف مايك ويلز Mike wills تقييم التكوين بأنه: سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة.¹

ويمكن تعريفه كذلك بأنه: " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية (التدريبية) ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتكويين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المتكويين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني".²

فتقييم التكوين عملية تهدف إلى قياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تكوينية، ويستخدم في ذلك عدة أدوات منها: التقارير والاختبارات والملاحظة، المقارنة الاستبيانات...

3-2-2-أسس وعناصر تقييم عملية تكوين الموظفين:

لتقييم عملية تكوين الموظفين بطريقة سليمة و مهنية لابد من مراعاة مجموعة من الأسس نذكر منها:³

- 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 ومحدد وقابل للقياس

¹ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 204.

² - عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 330.

³ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 207.

- إعادة النظر في برنامج التقييم من حين لآخر في ضوء التغييرات التي تحدث في برامج التكوين.
- أن يكون التقييم اقتصاديا في الوقت والجهد والنفقات بقدر الإمكان.
- أما بالنسبة لعناصر تقييم عملية التكوين، فهناك عدة عناصر هي:
 - البرنامج التكويني
 - المتكون
 - المكون
 - القائمون على التكوين
 - نتائج التكوين

3-2-3- نماذج تقييم عملية تكوين الموظفين:

هناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم وأهم هذه النماذج ما يلي:¹

- نموذج كيرك باتريك Kirk patrick

- نموذج باركر Parker

- نموذج سايرو (وار بيرد راكمهام) CIRO (warrbirdrakham)

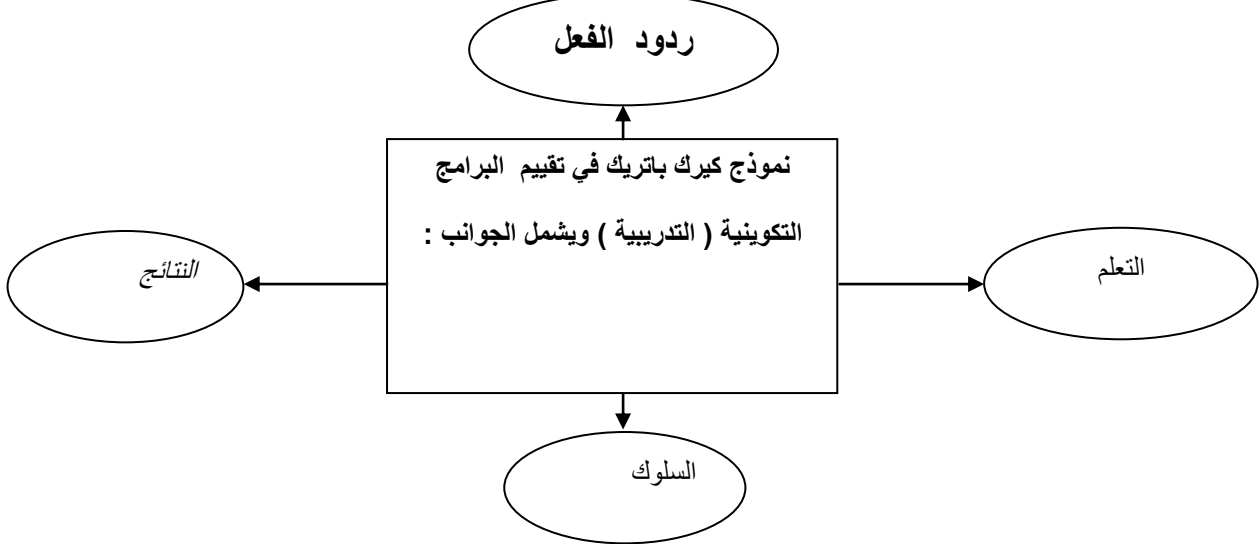
(Contents ;inputs ;reaction ; outputs)

نموذج معهد سراتجوويعتبر النموذج الأول (نموذج كيرك باتريك) الأكثر شيوعا واستعمالا من قبل القائمين على العملية التكوينية (التدريبية) وفي هذا النموذج يقترح (كيرك باتريك) أربعة (04) مستويات لتقييم عملية التكوين حسب الشكل رقم (07):²

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 210.

² عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 331.

شكل رقم (07): نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التكويني



المصدر: عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص 331.

المستوى الأول: رد الفعل: Reaction

حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المشاركين (المتكونين) وأفكارهم فيما يتعلق بكيفية تطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع.

المستوى الثاني: التعلم: Learning

ج معهد سراتاجو saratago

حيث يتم قياس التغييرات التي تمت في معارف واتجاهات ومهارات المشاركين (المتكونين).

المستوى الثالث: السلوك: Behavior

حيث يتم قياس التغييرات التي حدثت في سلوك المشارك (المتكون) وطريقة أدائه لمهام وظيفته.

المستوى الرابع: النتائج: Results

حيث يتم قياس نتائج وأثر البرنامج التكويني في تحقيق أهداف وخطط المؤسسة.¹

¹ - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 210.

ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات عن هذه المستويات

3-2-4 أدوات تقييم عملية تكوين الموظفين

هناك أدوات عديدة يمكن الاعتماد عليها في عملية تقييم تكوين الموظفين نذكر منها:

- الملاحظة
- الاستقصاءات و الاختبارات
- المقارنة
- المؤشرات
- المقابلات
- تقارير تقييم الأداء
- طريقة التجربة

الملاحظة المباشرة: تمثل ملاحظة نشاطات المتكون في موقع العمل أداة لتقييم مدى استخدام هذا الأخير المعارف المكتسبة في دورة التكوين، ويمكن ملاحظة مدى استخدام المشارك للحركات والمعارف النظرية وعادة ما يكون المسؤول المباشر سندا حقيقيا لتطبيق هذه التقنية.

المقابلة: يمكن إجراء مقابلات فردية مع المتكونين الذين شاركوا في دورة التكوين وطرح عليهم مجموعة من الأسئلة تتعلق بمدى تطبيق المتكون محتوى البرنامج في موقع العمل وتسمح الإجابة عن هذه الأسئلة بالتعرف على المعوقات والعراقيل التي تكون قد اعترضت الموظف في تطبيق المعارف والمعلومات الجديدة في موقع العمل.¹

الاستقصاءات والاختبارات: يمكن استخدام هذه الأداة في عملية التقييم ، وذلك بتوزيع استقصاء على المتكونين عند نهاية الدورة التكوينية وذلك بغرض معرفة آرائهم حول فائدة هذا البرنامج، وأهم المشاكل التي واجهتهم ومن الممكن أيضا الكشف عن هذه الآراء والمقترحات من خلال المقابلات مع المتكونين ،أو إجراء اختبار عند بداية البرنامج وآخر عند نهاية البرنامج.²

المؤشرات: يمكن قياس أداء الموظفين واستخلاص أثر التكوين عن طريق جمع بيانات تعد في حد ذاتها مؤشرات توضح العائد من التكوين: سجلات الإنتاج، سجل الخدمات المقدمة

¹ عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، دط ، ص223.

² - سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ط1 ، ص 161.

أو معدل دوران العمل، معدل الحوادث، معدلات التغيب، درجة الرضا عن العمل، معدلات التأخير وأخطاء العمل والجزاءات والشكاوي... ويمكن لمسؤول التكوين أن يجمع هذه البيانات قبل وبعد تنفيذ البرنامج وتقرير اتجاهاتها من حيث الارتفاع والانخفاض والتذبذب بحيث يعطيه انطباعات صحيحة عن مستوى التكوين ونتائجه.

تقارير تقييم الأداء: تعتبر تقارير تقييم الأداء مصدرا جيدا عن سلوك الفرد وأدائه ومدى تعاونه وانتظامه ومعلوماته، ويمكن لمسؤول التكوين أن يلجأ إلى هذه التقارير قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرنامج لمعرفة التغييرات التي طرأت على سلوك الموظف بما يعد دليل على مدى نجاح أو فشل التكوين.

طريقة التجربة: تقوم هذه الطريقة على اختيار مجموعتين من الأفراد متشابهتين في مستوى الخبرة والمهارة و معدلات الأداء ونوع ظروف العمل والإمكانيات المتاحة، وبعد تقييم المجموعتين على أسس محددة تخضع إحداها (المجموعة التجريبية) لبرنامج تكوين معين بينما لا تخضع الأخرى (المجموعة الرقابية) لأي برنامج تكويني.

وبعد انتهاء البرنامج التكويني يعاد تقييم المجموعتين على أساس نفس العوامل التي اتخذت من قبل معايير للتقييم، وبذلك يتم التعرف على الفروق التي أحدثها البرنامج التكويني.¹

وبصفة عامة فإن نوع أداة القياس التي سيتم اختيارها تختلف حسب مستوى التقييم، فمثلا أداة القياس قد تختلف عما إذا كان التقييم على مستوى رد الفعل أو مستوى التعلم أو مستوى السلوك أو مستوى النتائج.

¹مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 216 - 217.

خلاصة

من خلال هذا الفصل يتبين لنا أن التكوين وظيفية أساسية من خلالها يتزود الموظفون بمزيد من المهارات والمعارف والسلوكيات الإيجابية لأداء مختلف المهام الموكلة لهم فالتكوين نشاط مستمر ومتجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة لذلك ، كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية، ومن ثم وضع نموذج للبرنامج التكويني الذي يراد تطبيقه، ثم تنفيذ هذا البرنامج وأخيرا تقييم النتائج المتحصل عليها بقياس مدى استفادة كل من الموظف والمؤسسة من هذه العملية التكوينية، وذلك من أجل تدعيم نقاط القوة في البرنامج ومعالجة الأخطاء والسلبيات فيه سواء في المادة التكوينية أو من حيث المكونين و المشرفين والوسائل المساعدة والأساليب أو الظروف الفيزيائية أو مستوى عملية التقييم وكل ما يحيط بالعملية التكوينية على الصعيد الداخلي والخارجي.