

الفصل الثاني : التكوين كإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .**المبحث الأول : ماهية التكوين .****المطلب الأول : مفهوم التكوين .**

يعتبر التكوين من العمليات الأساسية التي تنمي و تطور الموارد البشرية . ذلك أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد فطرة العاملين و كفاءاتهم . و بالتالي فالتكوين هو الوسيلة التي تهئ الفرد لأداء مهامه سواء كانت إدارية أو فنية بكفاءة عالية . و يقصد كذلك بالتكوين الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات و المهارات و الاتجاهات ¹ .

كما يعرفه "هاسيون مايرز : بأنه عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية و كفاية و مقدرة في أداء أعمالهم الحالية و المقبلة و ذلك بتكوين عادات فكرية و عملية مناسبة و اكتساب مهارات و معارف و اتجاهات جديدة ² .

كما يعرف التكوين بأنه العمل , على تنمية قدرات الأفراد العاملين و مهاراتهم لأداء وظائفهم الحالية و كذا اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر ³ .

كما يعرف "لانفير" بأنه حق لكل العمال و يخص أكثر تطورهم و ترقيتهم الاجتماعية , فالتكوين هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكيف الموارد البشرية مع التطور التقني و المهني ⁴ .

كما عرف التكوين بأنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل , أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات و معارف حيث يزيد من كفاءته ⁵ .

¹ - زكي هاشم , إدارة الموارد البشرية , الكويت , 1989 . ص 255 .

² - بديع محمود مبارك القاسم , تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق, بغداد , 1975 , ص 04 .

³ - أحمد طاطار, الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية للمؤسسات , ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, ص 88 .

⁴ - عمر سالم الرزق , برنامج العملية التدريبية لتدريب المتدربين , منشورات المعهد القومي للإدارة , طرابلس , 1989 , ص 08 .

⁵ - زكي هاشم , مرجع سابق , ص 255 .

كما يعرف التكوين أيضا بأنه البرامج الرسمية التي تستعملها المؤسسات لمساعدة الموظفين على كسب الفاعلية و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية و العملية المناسبة و المهارات و المعارف و الاتجاهات لما يحقق أهداف المنشأة¹.

و مما يميز هذا التعريف أنم الهدف من التكوين هو :

- تنمية العادات الفكرية للعمال .

- كسب الفعالية و الكفاية المستقبلية .

- رفع مهارات و معارف العاملين .

كما يعرف محمد قاسم القريوتي التكوين بأنه زيادة المهارات و المعرفة المحددة ف مجالات معينة , و كذلك زيادة وعي المتكويين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها و برسالتها².

وهناك من التكوين بأنه مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكتساب الفرد و الجماعات المعارف و المهارات و الاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة و تحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن التكوين عملية منظمة و مستمرة محورها الفرد في مجمله , تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير .

و ما يميز هذا التعريف أنه :

- أبرز أن التكوين عملية تسعى للوصول إلى أهداف معينة . أي أن التكوين عملية هادفة فهو وسيلة و ليس غاية في حد ذاته .

- أشار أن التكوين عمل منظم لأنه يركز على التخطيط .

¹ - عبد الرحمان عبدا لباقي عمر : إدارة الأفراد , القاهرة , مكتبة عين الشمس , 1975 , ص 205 .

² - محمد قاسم القريوتي , إدارة الأفراد و المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين , دار الشروق , عمان الأردن , 1990 , ص 50 .

³ - عبد الكريم بوحفص , التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 2010 , ص 37 .

- أوضع أن التكوين يجب أن يكون شاملا لجميع الفئات العاملة في المؤسسة .
- بين أن التكوين عملية مستمرة يخضع إليها الفرد طوال حياته العملية .
- أشار أن التكوين يهتم أساسا بالإنسان , و عليه نفرق بين التكوين و التعليم , فالتكوين يهتم بالفرد نفسه , أما التعليم فيهتم بموضوع التعليم .

المطلب الثاني : أسس التكوين .

يعمل التكوين على ضمانا حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية و التكيف المستمر مع التغيرات التقنية و ظروف العمل لذا وجدت عدة مبادئ يجب مراعاتها عند ممارسة نشاط التكوين أهمها :

1- ضرورة خلق الدافع للمتكون : فكلما كان الدافع قوي لدى المتكون , كلما ساعد ذلك على السرعة في التعلم و اكتساب مختلف المعارف و المهارات , فهذا يعني ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكون كالترقية و العلاوة و غيرها .

2- متابعة تقدم المتكون : أكدت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين حجم المعلومات التي تعطي المتكون السرعة و الفعالية في التعلم . و بالتالي فمهمة المتكون هو متابعة درجة تقدم المتكون و التحقق من استيعابه النظري و العملي لمحتويات برنامج التكوين .

3- ربط التكوين ببرامج التدعيم : بعد كسب المعارف و المهارات لا بد من ربط النتيجة أي انجاز الفرد المتكون بنظام الأجر أو المكافأة .

4- مراعاة الفروق الفردية : نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء , لا بد من بناء برامج التكوين و التي تلائم و الاختلافات الموجودة بين الأفراد ¹ .
هذا بالإضافة إلى وجود مبادئ أخرى نذكر منها :

- **التكوين نشاط ضروري و مستمر :** التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة و إنما نشاط ضروري لاختبار الفرد لشغل وظيفة , و هذا بهدف تجديد و اكتساب مهارات يتطلبها التقدم التكنولوجي و من ثم تحسين قدرة الفرد على انجاز عمله مهنيا و فنيا ² .

¹ - عبد الغفار حنفي , إدارة الأفراد , دار الجامعة المصرية , القاهرة , 1997 , ص 56 .
² - صلاح الدين محمد عبد الباقي , الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية , جامعة الإسكندرية , دار الجامعية و للطبع و النشر و التوزيع , طبعة 2001 , ص 213 .

- **التكوين نشاط متجدد و متغير** : التكوين يتعامل مع متغيرات اقتصادية و تقنية , لذا فهو يتماشى مع متطلبات التغير .

- **التكوين نشاط إداري فني** : التكوين باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري كالأهداف و إعداد الخطط و البرامج , و توافر الموارد المادية و البشرية ... الخ .¹

و يمكن تلخيص مبادئ و أسس التكوين في النقاط التالية :

- نجاح التكوين يتوقف على رغبة الفرد في التعلم .
- التكوين نشاط مستمر يبدأ ببداية حياة الموظف و يستمر حتى إحالته على التقاعد .
- التدرج في التكوين حتى يكون الاستيعاب كبيرا .
- يجب أن يركز التكوين على تحسين مستوى أداء الفرد و ليس على كمية المعارف التي يتحصل عليها .
- يوجد التكوين لجميع العاملين و لمختلف المستويات الإدارية .

المطلب الثالث : أنواع و أشكال التكوين :

المؤسسة تختار بين أنواع التكوين ما يناسبها , و ذلك حسب طبيعة النشاط و التغيرات المتوقعة في التكنولوجيا و التنظيم و عمل المؤسسة و طبيعة سوق العمل , و الجدول التالي يوضح هذه الأنواع : **جدول رقم(01) يتعلق بأنواع التكوين .**

أنواع التكوين			
حسب مرحلة التوظيف	حسب نوع الوظائف	حسب نوع المتكويين	حسب المكان
1- توجيه الموظف الجديد	1- التكوين المهني الفني	1- التكوين الفردي	1- التكوين داخل المؤسسة
2- تجديد المعارف و المهارات .	2- التكوين المتخصص	2- التكوين الجماعي	2- التكوين خارج المؤسسة
3- التكوين بغرض الترقية و النقل .	3- التكوين الإداري		

المصدر : د- أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , الإسكندرية , 1995 , ص 323 .

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي , المرجع السابق , نفس الصفحة .

1/- التكوين حسب مرحلة التوظيف¹:

أ- **التكوين لغرض توجيه الموظف الجديد :** الموظف الجديد يحتاج إلى مجموعة من المعلومات حيث توجهه إلى عمله الجديد و تؤثر على أدائه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة , فبرامج توجيه الموظفين الجدد تهدف إلى إبراز بعض الأهداف كالترحيب بالموظفين , إعطاء نظرة شاملة عن المؤسسة . تكوينهم على كيفية الأداء للعمل .

ومن بين أهم المعلومات التي توفرها هذه الطرق للموظف الجديد ما يلي :

- معلومات عامة على المؤسسة : أنواع الخدمات , التنظيم الإداري للمؤسسة ...

- ساعات العمل و نظام الحضور .

- نظام الأجور و الاستحقاقات و العلاوات و الاقتطاعات .

- الترقيات و الحوافز .

- أسماء المشرفين و الزملاء و المرؤوسين .

- قواعد الأمن الصناعي و السلامة .

- الإجازات العادية و المرضية و إجراءاتها .

ب- **التكوين أثناء العمل :** بعض المنظمات تقدم التكوين لموظفيها في موقع العمل حتى

تضمن الكفاءة أعلى للتكوين بشرط أن يكون المكون ماهرا .

ج- **التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة :** يأتي هذا النوع من التكوين بعدما تتقدم

مهارات و معارف الأفراد خاصة عند ظهور أساليب عمل جديدة , حيث تقوم المؤسسة

بتقديم التكوين المناسب لذلك .

د- **التكوين بغرض الترقية و النقل :** عند الترقية و النقل إلى وظيفة جديدة هناك

احتمال كبير

لاختلاف المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيحول إليها العمل , و هذا

الفرق سيؤدي حتما إلى إجراء العامل لبرنامج تكويني مناسب .

¹ - أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , الإسكندرية , 1995 , ص324 .

2/- التكوين حسب المكان :

أ- **التكوين الداخلي** : قد ترغب بعض المنظمات في عقد برامج تكوينية حيث تستعين بمكونين من داخل المؤسسة أو خارجها , فيكون عليها حينئذ تصميم برامج الإشراف على تنفيذها .

ب- **التكوين الخارجي** : تفضل بعض المؤسسات نقل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة , خاصة إذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بكل أفضل , حيث يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمعاهد خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية¹ .

3/- **التكوين حسب نوع الوظائف** : هذا النوع من التكوين يشمل الوظائف و التخصصات انطلاقاً من الوظائف الدنيا , المتوسطة و الإدارات العليا :

أ- **التكوين المهني و الفني** : يهتم هذا النوع من التكوين بالمهارات اليدوية في الأعمال الفنية و المهنية و من أمثلتها أعمال الكهرباء و الميكانيك و الصيانة و غيرها .

ب- **التكوين التخصصي** : يشمل هذا النوع من التكوين وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية , و يتضمن عادة الأعمال المحاسبية , و المشتريات , و هندسة الإنتاج و هندسة الصيانة...²

ج- **التكوين الإداري** : و يتضمن هذا التكوين مختلف المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية لمناصب عليا أو وسطى حيث تشمل العمليات الإدارية كالتخطيط , التنظيم , الرقابة , اتخاذ القرارات , تنسيق اتصال , توجيه...³

4/- التكوين حسب عدد المتكويين :

أ – **التكوين الفردي** : أي تكوين كل فرد على حدى , بغرض الإعداد لوظيفة جديدة و تحسين الأداء.

1 - أحمد ماهر , المرجع السابق , نفس الصفحة .

2 - أحمد ماهر , المرجع السابق , ص 326 .

3 - مختار حمزة , رسمية خليل , السلوك الإداري , السعودية . جدة , دار المجتمع العلمي , 1978 , ص 73 .

ب - التكوين الجماعي : من خصائصه :

- يتم من مجموعات متفرقة , حيث يقوم المكون بتكوين مجموعة في الوقت نفسه .
- يتم في بيئة العمل أو خارجها من أمثلته تكوين العمال على استخدام الآلات .

المطلب الرابع : أهمية التكوين و أهدافه :

أولاً : أهمية التكوين : تشمل أهمية التكوين و فوائده في الجوانب التالية :¹

- رفع الإنتاجية و الأداء التنظيمي نتيجة لوضوح الأهداف و طرق العمل .
- العمل على ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة .
- تطوير أساليب القيادة و بناء قاعدة فعالة للاتصالات و الاستشارات الداخلية .
- تحديث و إثراء المعلومات التي تسمح بصياغة الأهداف و تنفيذ سياسة المنظمة .
- إقامة الفرصة للأفراد لتحقيق التطوير , التمييز , الترقية في العمل .
- تطوير مهارات الأفراد فيما يخص التفاعلات و الاتصالات بما يحقق الأداء الفعال .
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين .
- توطيد العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين .
- تزويد المتكون بالمعرفة و المعلومات و تنميتها من خلال إحاطته بتنظيم المؤسسة و سياستها و أهدافها .

و بالتالي فالتكوين يعتبر أمراً هاماً من أجل تحسين كمية و نوعية العمل , رفع المعنويات , و تحفيز العاملين , و تزداد أهمية التكوين إذا ما عرفنا أن أهم سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة و المستمرة في المعارف الإنسانية , و ما يترتب عن ذلك من تغيرات مستمرة في نظم العمل , ما يستوجب من ضرورة إعادة تنمية القوى العاملة للتكيف معها .²

¹ - سهيلة محمد عباس و علي حسين علي , إدارة الموارد البشرية , دار وائل للنشر , 2000 , ص 110/109 .

² - رداح الخطيب , التدريب الفعال , عالم الكتاب الحديث , عمان , 2006 , ص 301 .

ثانيا : أهداف التكوين :

- إن أهداف التكوين عديدة و متنوعة تختلف باختلاف البرامج التكوينية و مدتها و طبيعتها , لذلك يصعب الفصل بينها أو الاكتفاء ببعضها و يمكن حصرها فيما يلي :¹
- * إزالة نقاط ضعف الأفراد : سواء تعلق ذلك بالأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع , فبواسطة معالجة نقاط ضعف الداء يمكن تحسين الأداء مما يساهم في تطوير المؤسسة و تحقيق أهدافها .
 - * تخفيض النفقات : عن طريق التكوين تزيد الكفاءة و المهارة مما يؤدي إلى التقليل من الأخطاء و منه التقليل من تكاليف العمل .
 - * تمويل المؤسسات بالكفاءات المؤهلة : بواسطة التكوين يمكن إعداد المؤسسة بالكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة .
 - * زيادة الاستقرار التنظيمي و المرونة : و هو قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد العاملين لديها ذلك أن التكوين ينمي روح الولاء للمؤسسة و كذا اكتساب عدة مهارات مما تتيح العامل شغل أكثر من وظيفة .
 - * رفع درجة الروح المعنوية للعاملين : اكتساب الفرد لمعلومات و خبرات جديدة يؤدي زيادة ثقة العمال بأنفسهم , و هذا ما يترتب عليه إحداث تغير في اتجاهاتهم و سلوكهم داخل المؤسسة , مما يكون له الأثر الواضح على مستوى الإنتاجية .
 - * تقليل الحاجة إلى الإشراف : يبقى الفرد بحاجة إلى الإشراف لتوجيه جهوده بالاتجاهات الصحيحة , مما يخدم أهداف المؤسسة و بالتالي فالتكوين يعمل على تقليل من الأخطاء .
 - * تنمية العلاقات الفردية و روح العمل الجماعي : و ذلك من السلوك السليم و التفكير المنطقي الذي يزيد و يحقق روح التعاون بين العاملين و الإدارة .
 - * اكتساب الفرد لمهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء و تحمل المسؤولية و تمكنه من شغل مناصب قيادية .

¹ - صلاح الدين عبد الباقي , إدارة الأفراد , كلية التجارة , جامعة الإسكندرية , طبعة 2001 , ص 214 .

* **تخفيض حوادث العمل :** إن أغلب الحوادث سببها عدم كفاءة الأفراد , فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث , نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل و سير حركة الآلات , و بالتالي فالتكوين سيساهم في إحاطة العمل بحماية تعليمية و قواعد علمية , و إرشادات عملية .

* **زيادة الكفاءة الإنتاجية :** زيادة مهارة الأفراد و الناتجة عن التكوين تؤدي إلى ارتفاع الإنتاج , و انخفاض التكاليف .

* **ارتفاع الربح :** مع ارتفاع النتاج و انخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة .

* **زيادة القدرة التنافسية :** تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طرق تحسين الإنتاج , و انخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد , مما يعمل على رفع حصة المؤسسة في السوق و تحقيق أهدافها .

* **يساهم في معالجة مشاكل العمل :** يعمل التكوين على معالجة مشاكل العمل مثل حالات التغيب أو الدوران العمل أو كثرة الشكاوي أو التظلمات .²
كما توجد أهداف أخرى للتكوين تتمثل في :

أ- تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل و متطلباته .

ب- تكوين رؤساء العمال على تطبيق أساليب جديدة .

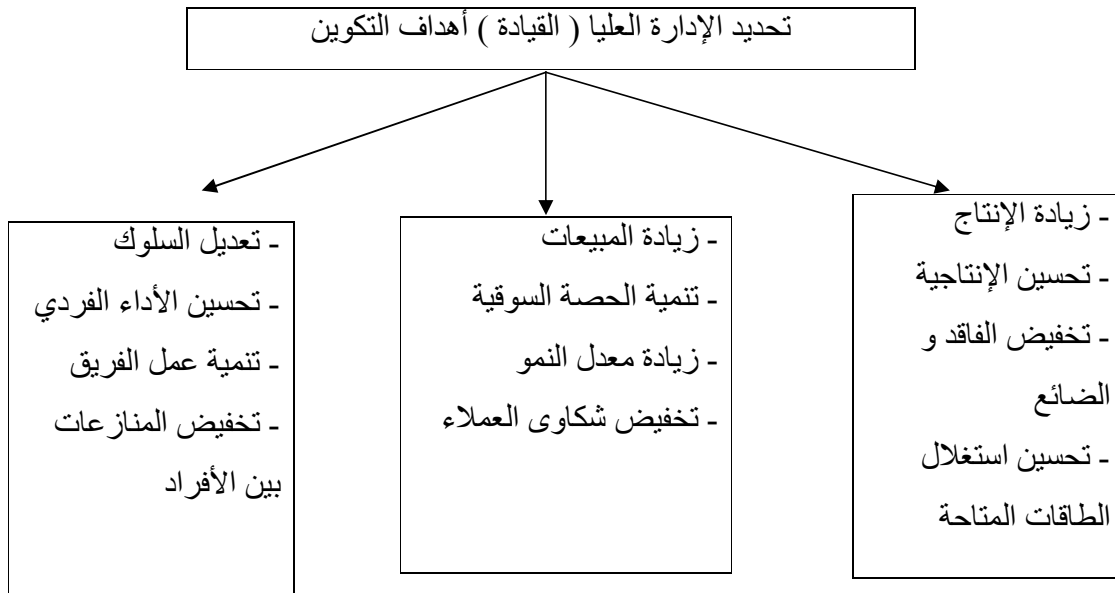
ج- إعداد برامج لبعض الأفراد بهدف التأكد معلوماتهم الوظيفية الأساسية .¹

¹ - علي السلمي , ساطع أرسلان : تحديد الاحتياجات التكوينية , المنظمة العربية للعلوم الإدارية , 1974 , 16 .

² - عبد الغفار حنفي , السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد , الدار الجامعية , بيروت , 1991 , ص 259 .

و يمكن تحديد أهداف التكوين من خلال المخطط التالي :

الشكل رقم(01) : تحديد أهداف التكوين



المصدر : سلاوي يوسف , التكوين على مستوى الولاية , مذكرة تخرج ، المدرسة الوطنية للإدارة , 2006/2005 , ص 20 .

المبحث الثاني :خطوات التكوين .

المطلب الأول : تحديد الحاجات التكوينية .

إن الاحتياجات التكوينية تعبر عن تحديد الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة المشاكل

التي قد تتعرض لها المؤسسة , و يمكن بلورة الاحتياجات فيما يلي :¹

أ- **تحديد الاحتياجات حسب التنظيم :** بواسطة التحليل التنظيمي تستطيع الإدارة الوقوف

على كثير من المشاكل التنظيمية فقد يدور هذا التحليل حول مدى وضوح أو غموض

الأهداف و مدى كفاءة الموارد البشرية لتحقيق هذه الأهداف و مدى تناسب

الاختصاصات مع قدرات الأفراد , و مدى وجود خطوط اتصال بين المستويات

الإدارية المختلفة . فالتكوين ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء

التنظيمي , لذلك فإن نقطة البدء في تحديد الاحتياجات التكوينية تتمثل في معرفة النقاط

الفعالة للمؤسسة القبلة للاستمرار أو نقاط الضعف في التنظيم و مدى احتياج هذه

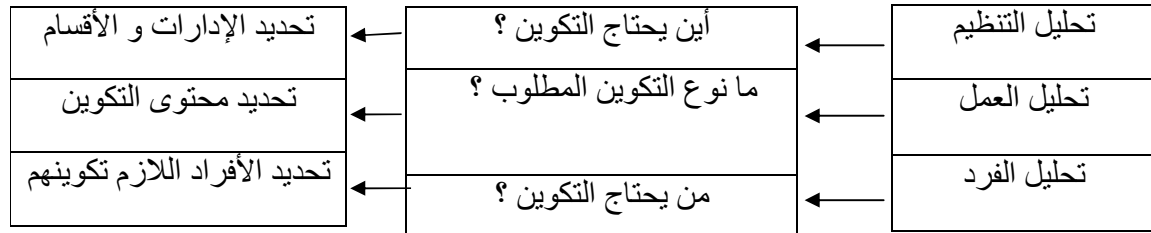
¹ - جمال الدين محمد المرسي , إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية , الدار الجامعية , الإسكندرية , القاهرة , طبعة 2003 , ص 343 .

النقاط إلى التكوين , فسوء التنظيم ناتج عن قلة المهارات و الخبرات و تتم معالجة هذا الضعف بالتكوين و تحسين الأداء و بلوغ الأهداف المسطرة للمؤسسة .

ب- **تحديد الاحتياجات حسب مستوى الوظيفة :** تتمثل في توفير المعلومات لكل وظيفة من حيث نقاط القوة و الضعف و تلك التي تحتاج إلى التكوين و تساعد هذه المعلومات في تحديد الاحتياجات التكوينية و يتناول تحليل الوظيفة دراسة وصفية للوظيفة , و إمكانية تنميتها و تطويرها , و الأدوات المستخدمة و إمكانية إدخال آلات حديثة ثم المهارات اللازمة لأداء ذلك العمل و ما هي نوعية تلك المهارات الجديدة المطلوبة لأداء العمل في ضوء هذه التغيرات .

ج- **تحديد الاحتياجات على مستوى الفرد :** تتمثل في دراسة الفرد من حيث قدراته و أدائه و مؤهلاته و احتياجاته و سلوكه الوظيفي و مدى تأقلمه مع الوظيفة , و قدرتها على الاتصال و التفاهم مع الآخرين , و من الضروري عند تحليل أداء الفرد التعرف على أهدافه و عما إذا كانت تتفق أو تتعارض مع أهداف المؤسسة ¹.

و الشكل رقم (02) : يوضح طرق تحديد الاحتياجات التكوينية .



المصدر : علي محمد عبد الوهاب , التدريب و التطوير , معهد الإدارة العامة , الرياض , 1995 , ص 76 .

¹ - جمال الدين محمد المرسي , المرجع السابق , ص 344 .

المطلب الثاني : تصميم البرامج التكوينية .

تتمثل في عملية تحويل الاحتياجات التكوينية إلى برامج منظمة تشمل مواضيع و أساليب التكوين , و المدة الزمنية بهدف اختيار أفضل الطرق للحصول على المهارات المطلوبة¹.

فيجب أن يصمم برنامج التكوين لحل مشكلة حالية أو مستقبلية و التغلب على فجوة القصور , و إعداد العاملين لمسؤوليات ووظيفة عامة و محددة في المستقبل , حيث تقوم الإدارة بإعداد البرامج التكوينية لإعطاء الفرص للموظف لاكتساب المهارات و المعارف و الاتجاهات المتعلقة بالوظيفة .

و لنجاح هذه العملية التكوينية لابد من واقع البرنامج أن يكون مدركا لمستويات المتكويين و اتجاهاتهم , و الوقت المتاح لتنفيذ مختلف نشاطات التكوين , كما يجب أن يراعي تلبيته للحاجيات و الاستغلال الأمثل للموارد البشرية و المادية , و مراعاة الخصائص النفسية و الاجتماعية و المهنية للمتكويين و استعدادهم و رغبتهم في التكوين .

- تتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية العناصر التالية:²

1- تحديد الأهداف المراد تحقيقها : فالأهداف هي نتائج مقررة مسبقا توضح المرغوب إحداثه من التغيرات في أداء الفرد و اتجاهاته .

2- وضع المنهج التكويني الذي سوف يغطيه البرنامج التكويني و المدة الزمنية له , و يقصد بالبرنامج التكويني المواضيع التي سيتم التدريب عليها و التي تحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية .

3- اختبار أسلوب و طرق التكوين المناسبة من محاضرات , ندوات أو حلقات البحث التطبيق العملي... , فاختبار أسلوب التكوين يعتمد على عدة عوامل أهمها :

أ- الهدف الذي يسعى التكوين تحقيقه : فالبرامج التكوينية التي تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تستوجب أساليب تختلف عن تلك التي تستخدم في البرامج التي تهدف إلى تطوير الاتجاهات .

¹ - حسن الصحاف , معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين , مكتبة لبنان , ط1 , 1997 , ص52 .

² - محفوظ أحمد جودة , تحديد احتياجات التدريب و أثره في إدارة الجودة الشاملة , أطروحة شهادة دكتوراه دولة , كلية العلوم الاقتصادية و علو التسيير , الجزائر , سنة 2000/2001 , ص 52 .

ب- المستوى الوظيفي للفرد : فالأساليب التكوينية التي قد تناسب تدريب المديرين أو المشرفين في مستويات الإدارة الإشرافية قد لا تتناسب بضرورة مع تكوين المديرين في المنصب العليا أو الوسطى .

ج- المادة التكوينية : ذلك أن التكوين على اتخاذ القرار يستدعي أسلوبا يختلف عن أسلوب التكوين على العلاقات الإنسانية .

1- تحديد ميزانية التكوين : حيث تهدف هذه العملية إلى معرفة التكاليف التقديرية لبرامج التكوين و هذا يؤثر في تعديل محتوى البرنامج بالشكل الذي يسمح باقتصاد التكاليف , و المؤسسة مجبرة على المحافظة على التوازن بين النفقات قصيرة الأجل و إستراتيجية التكوين المتبعة .

2- تحديد المؤسسة التكوينية : ذلك أن نجاح العملية التكوينية يتوقف على مدى سلامة القرار المتخذ تشكليه هيئة التكوين , فكلما أحسنت الإدارة في اختيار المكونين كلما أدى ذلك إلى أن يكون التكوين أكثر فعالية و أقرب إلى النجاح .¹

و ندرك مما تقدم بأن برامج التكوين تعد من العناصر الأساسية للعملية التكوينية التي تتطلب اختيار المعلومات من أجل الارتفاع بمستوى الأفراد مما يستوجب تخطيط علمي جيد لهذه البرامج .

المطلب الثالث : تنفيذ برامج التكوين .

تشمل مرحلة تنفيذ برامج التكوين على ما يلي :²

- إعداد جدول زمني للبرامج و تنسيق التتابع الزمني للبرامج .
- تجهيز و إعداد مكان التكوين .
- متابعة المتكويين و المكونين .

أ- **إعداد جدول زمني لبرامج التكوين** : يتضمن الجدول الزمني عدم أيام البرنامج , عدد الجلسات في كل يوم , زمن بداية و نهاية كل جلسة , مواعيد الاختبارات , بحيث يجب أن يسمح هذا الجدول بتلقي مختلف المهارات و المعارف للمتكويين .

¹ - حسن الصحاف , مرجع سابق , ص 52 .

² - صلاح محمد عبد الباقي , الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية , 2001 , ص 203 .

ب- **تجهيز و إعداد مكان التكوين :** يتم إعداد و تجهيز أماكن التكوين من قاعات و معاهد و مراكز التكوين سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها بالوسائل و التقنيات اللازمة بشكل يسهل عملية التكوين دون عراقيل .

ج- **متابعة المكونين و المتكونين :** يتم مراقبة سير خطوات التكوين منذ أول يوم يبدأ فيه إلى نهايته من أجل ضمان السير الحسن للتكوين من خلال مراقبة المكونين و أسلوب التكوين و مدى فعالية هاته الطرق المتبعة , و كذا مدة كفاءة المكون في تحسين أداء أو تزويد الفرد المتكون , و كذا مراقبة المتكون من خلال اهتمامه بالتكوين و المعلومات المستفادة من خلاله .

المطلب الرابع : تقييم برامج التكوين .

تشمل مرحلة التقييم الجوانب التالية :

1- **معايير فعالية التكوين :** تقاس فعالية التكوين بالآثار التي أنتجها . فأهدف من نشاط التدريب هو تحقيق تغيير معين بالنسبة للمتكون و أيضا بالنسبة للمؤسسة و تتمثل هذه المعايير فيما يلي :¹

أ- **تقييم الانطباعات :** و يتعلق بوجهة نظر المتكون في البرنامج من حيث المحتوى , المكون , التسهيلات , التوقيت ... , و عادة ما يطلب من المكونين ملء استمارة الاستقصاء التي تحتوي على الأسئلة تعبر عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج .

ب- **تقييم التعلم :** يمكن قياس مستوى التعلم و التحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج قياسا مباشرا أو بتصميم اختبارات تقيس المعلومات و البادئ و الوسائل و الطرق التي تعلمها الفرد , و هذا المعيار يقيس التغير المباشر الذي أحدثه التكوين في مخزون الذاكرة و ليس السلوك الفعلي في العمل .²

1 - أحمد صقر عاشور , إدارة القوى العاملة , دار النهضة العربية , بيروت , 1983 , ص 492 .

2 - أحمد صقر : المرجع نفسه , ص 493 .

ج- **تقييم السلوك** : و ذلك من خلال تحديد مدى تغير سلوك المتكون في الوظيفة كنتيجة مشاركته في البرنامج التكويني , و يتم تقييم الجانب السلوكي للمتكون عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين عن تغير مدى التغير في أداء المتكون .

د- **تقييم النتائج** : هذا المعيار يقيس عائد التكوين بالنسبة لأهداف المؤسسة المباشرة , فهو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التكوين .

1- **المسؤول عن التقييم** : يمكن الاعتماد على مجموعة متنوعة من الأطراف للحصول على معلومات للوقوف على مدى نجاح التكوين من طرف المتدربون , المشرفون , المديرين .

2- **الأدوات المستعملة لتقييم نتائج التكوين** : توجد العديد من الوسائل يمكن استخدامها للوقوف على فعالية التكوين , و من هذه الوسائل ¹:

أ- **الاختبارات و الاستقصاءات** : الأولى تقوم على أساس قياس المعارف و المهارات التي اكتسبها المتكون , و هذا بإجراء اختبار عند بداية البرنامج و آخر في نهايته , أما الثانية فتدور حول توزيع الاستثمارات على المتكونين عند نهاية التكوين لمعرفة آرائهم حول فائدة البرنامج التكويني . وكذا أهم المشاكل التي واجهتهم , أو عن طريق المقابلة.

ب- **قياس الأداء** : يتم قياس الأداء قبل التكوين و بعده , وذلك بالمقارنة بين مجموعتين الأولى يطلق عليها قياسية و الثانية تجريبية , و يتم تطبيق هذه الطريقة من خلال اختيار مجموعتين متماثلتي من العاملين من حيث درجة التعليم , الخبرة , ظروف العمل ... , ثم نخضع إحداهما للتكوين و بعد الانتهاء من برنامج التكوين نقوم باختبار أداء المجموعة المتكونة ثم نقارنها بالمجموعة القياسية من حيث الأداء ².

و بصفة عامة لا توجد وسيلة تقييم مثلى و لكن يتحدد مدى ملائمة الوسيلة في ضوء بعض الاعتبارات أهمها :

- حجم البرنامج التكويني .
- الغرض من التكوين .

¹ - جمال الدين محمد المرسي , مرجع سابق , ص 363 .

² - جمال الدين محمد المرسي , مرجع نفسه , ص 364 .

- الآثار المترتبة على فعالية البرنامج .
 - تفضيلات المؤسسة لأساليب التقييم .
 - تكاليف التصميم و استخدام الأداة و الأسلوب .
 - مدى الحاجة لسرعة الحصول على النتائج .
- إن عملية التقييم للتكوين تعتبر آخر خطوة أو مرحلة من مراحل إعداد البرامج التكوينية , وفيها يتم معرفة مدى نجاح عملية التكوين أو فشله على ضوء النتائج المتحصل عليها بعد التكوين¹ .

المبحث الثالث : أساليب و نظام التكوين .

المطلب الأول : أساليب التكوين: هناك عدة أساليب يمكن استخدامها لتنفيذ البرنامج التكويني . كما أنه ليس هناك أسلوبا يصلح استخدامها بصفة عامة لكافة العاملين , نظرا للطبيعة المختلفة لواجبات و مسؤوليات كل فئة , و يوجه عام يمكن تصنيف أساليب التكون إلى:²

أولا : أساليب التكوين في مكان العمل: في هذا الأسلوب تقوم المنظمة على تنفيذ البرنامج التكويني في مكان العمل , حيث يتضمن الأساليب التالية :

* **أسلوب تعليمات العمل :** و يتم عن طريق إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات و الإشارات التي على المتكون تطبيقها خلال تكوينه و أثناء أدائه للعمل من أجل إكسابه المهارة المطلوبة .

* **أسلوب المساعدة الإشرافية أثناء العمل :** و يتم تكوين الشخص في نفس مكان عمله و في ظروفه الواقعة من خلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤساء المباشرين الذين يقوم بتوجيه و تصحيح أخطاءه .

* **أسلوب دورية العمل :** بموجب هذا الأسلوب تنظم حركة تنقلات متنوعة و مؤقتة بين الوظائف , بحيث يحل كل فرد محل الآخر لفترة زمنية محدودة و يكتسب الفرد خبرات و مهارات جديدة , و يشترط أن تكون الوظائف في مستوى واحد .

¹ - جمال الدين محمد المرسي , نفس المرجع , ص 364/365 .

² - محمد جمعي , دور التنمية البشرية في تكوين رأس المال البشري , مذكرة ليسانس في علوم التسيير , جامعة المدية 2008 , ص 22 .

ثانيا : أساليب التكوين خارج مجال العمل : يعمل هذا النوع من الأساليب على استفادة المتكونين من بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التكوين و من أهم الأساليب :

● **المحاضرات :** هي وسيلة اتصال رسمي بين فرد المحاضر و مجموعة من الأفراد المتكونين , و يقوم المتحدث بتقديم مجموعة من الأفكار المترابطة , و يعتمد نجاح هذا الأسلوب على المحاضر نفسه و على من حيث براعته و قدراته , و تزداد فعالية المحاضرة إذا ما صاحبها وسائل إيضاح سمعية بصرية , و من أهم مقومات المحاضرة الجيدة :¹

- تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بشكل واضح .
- اختيار العبارات و الجمل الواضحة .
- الطرح الجيد للأفكار .
- اختيار الزمان و المكان المناسب لإلغاء المحاضرة .

و من عيوب هذا الأسلوب التكويني ما يلي :

- لا تأخذ المحاضرة الفروق الفردية بين المتكونين في الاعتبار .
- من الصعب معرفة ما يدور في أذهان المستمعين و مقدار استيعابهم للمحاضرة .
- الملل الذي قد ينتاب الحاضرين .
- قلة النقاش و تبادل الآراء أثناء المحاضرة .

● **أسلوب دراسة الحالات :** يتم بموجب هذا الأسلوب تقديم إلى المتكونين حدث أو مجموعة من الأحداث يتعلق بمواقف و مشكلات إدارية معينة واجهتها المؤسسة في المستويات إدارية مختلفة و مجالات متعددة و يطلب من المتكونين دراسة و تحليل أبعادها و أسبابها .²

¹ - محمد سعيد أبو سلطان , إدارة الموارد البشرية , دار الجامعة الجديدة للنشر, الإسكندرية , 2003 , ص 198 .

² - كمال طاطاي , دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة , رسالة ماجستير , جامعة الجزائر , 2002 , ص 58-56 .

- **تمثيل الأدوار :** يقوم المكون بعرض المشكلة و مبادئها ثم يعطي لمجموعة المتكويين مثالا عمليا و يقومون بتنفيذه , بحيث تعتبر هذه الطريقة محاولة تقلد الواقع , وذلك بأخذه مشكلة من الواقع و تكوين الدراسيين على مواجهتها .
- **التكوين العملي :** يقوم المكون بأداء عمل أمام مجموعة متكويين مع شرح عملي و نظري لمراحل أداء العمل و إجراءاته , و يتميز هذا الأسلوب بسهولته و قلة تكاليفه و قدرته على استيعاب عدد كبير من المتكويين , و بشكل عام يصلح استخدام هذا الأسلوب في تكوين العمال الذي يحتاجون إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات و معدات .

المطلب الثاني : مكونات نظام التكوين :

إن النظام هو مجموعة من العناصر أو الأفراد المترابطة و المتفاعلة فيما بينها , حيث يؤدي كل جزء منها وظيفة محددة و لازمة للنظام على التكوين , نجد هذا الأخير يمثل أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة . فالتكوين ليس نظاما فقط , بل هو نظام بالغ التعقيد يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق, و من أهم العناصر التي يتكون منها النظام نجد :¹

1- المدخلات : و هي الأسباب التي تحرك النظام و تدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق هدف نظام التكوين , فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعملية معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب مع احتياجات النظام .

و يمكن تصنيف مدخلات النظام إلى :²

- أ- مدخلات إنسانية :** و تتمثل في قدرات , الأفراد و رغباتهم و اتجاهاتهم , و أنماط سلوكهم , أي أن المدخلات الإنسانية تتكون من كل الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكويين و متكويين و إداريين و فنيين و مساعدين و يختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية .
- ب- مدخلات مادية :** و تتمثل في كافة الموارد المالية و المعدات و التي تصل إلى النظام ليستخدما في عملية التكوين .

¹ - حسن الدوري , الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق , المنظمة العربية للعلوم الإدارية , الأردن, ص

32 .

² - علي محمد عبد الوهاب , التدريب و التطوير , معهد الإدارة العامة , الرياض , 1981 , ص 32 .

ج- مدخلات معنوية : تعتبر المعلومات من المدخلات حيث تشمل الطرق و الإجراءات و المعايير , و تضم أيضا النظريات و البحوث و التجارب التي تخص موضوع التكوين , كما تحتوي على بيانات عن الظروف المحيطة بالنظام , و ما يسوده من قيم و معتقدات و مفاهيم و أفكار , و هذه المدخلات الثلاث مصدرها البيئة الداخلية و الخارجية للنظام .

2- العمليات : يأتي هذا الجزء بعد المدخلات حيث يختص بأداء العمليات و الأنظمة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات من أجل تحقيق أهداف النظام , أي يختص بعملية التكوين نفسها , بحيث يمكن المتكويين من اكتساب الصفات و المهارة المطلوبة .

3- المخرجات : تتمثل في الانجازات المحققة كالمهارات و القدرات المكتسبة , و التي تعبر أن المخرجات عن نتيجة النظام و هي تتمثل قيمة ما أسهم بها النظام في خدمة البيئة المحيطة , حيث تعود المخرجات إلى المجتمع في شكل سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد , و حين يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فانه يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات و هكذا يتولى النظام و يستمر في أداءه , و يمكن تصنيف المخرجات إلى ¹:

أ- **المخرجات الإنسانية :** و هم المتكويين الذي مروا بفترة تكوين , و يفترض أنهم اكتسبوا مهارات و معارف جديدة .

ب- **المخرجات المادية :** تتمثل في النتائج الملموسة التي سيحققها المتكويين مثل زيادة الكفاءة الإنتاجية , تحقيق الوفرة في الجهد و الوقت ... , و ارتفاع مستوى الأداء .

ج- **المخرجات المعنوية :** تتمثل في الجانب الفكري و النفسي , حيث تظهر هذه المخرجات في شكل تطوير المعلومات , ازدياد الولاء للمنظمة , تعميق الانسجام و تقوية العلاقات الإنسانية و زيادة الوعي .

4- الأهداف : و هي عبارة عن النتيجة التي يراد الوصول إليها من خلال التكوين .

5- البيئة : هي مجموعة من الظروف تحيط بالنظام و تتأثر به و تؤثر فيه , فالتكوين كباقي الأنظمة يمارس نشاطه في ظل المتغيرات المحيطة به .

¹ - علي محمد عبد الوهاب , مرجع سابق , ص 36-37 .

المطلب الثالث : شروط فعالية النظام .

لكي يكون النظام فعالا يقترح جون سون و كاست و روزونزوي خمس خصائص تجعل النظام يحقق أهدافه و هي كالتالي :¹

- (1) **البساطة** : ليس من الضروري أن يكون النظام معقدا حتى يكون ناجحا و فعالا , بل على العكس من ذلك , فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة و فعالية النتائج من خلال وضوح الهدف , تحديد أدوار المكون و المتكويين , و ظرف تقسيم الأداء ...
- (2) **المرونة** : و هي القدرة على التكيف و مواجهة التغيرات حيث يستوعب النظام التغيرات التي تحدث في المدخلات أو الظروف البيئية , و أن يكون لديه الوسائل لتمكنه من التكيف .
- (3) **الثقة** : تتوافر الثقة عندما يكون هناك توازن في العمليات , ففي برنامج اتخاذ القرار لابد من إعطاء مناهج معينة و استخدام طرق ووسائل محددة . حتى يتمكن المتكويون من أخذ المهارات و المعارف من أجل اتخاذ القرار .
- (4) **الاقتصاد** : يكون النظام فعالا إذا اقتصر على الأشياء الضرورية فقط حسب الاحتياجات التكوينية .

¹ - علي محمد عبد الوهاب, المرجع السابق , ص 42-44.

خلاصة الفصل :

أصبح للتكوين دور مهم في حياة الأفراد و المنظمات في العصر الحديث , لأنه يمثل مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة وتحسين أساليب العمل , و ذلك عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد و قدراتهم, هذا من جهة , و تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من جهة أخرى .