

تمهيد:

تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة. ولغرض الوصول إلى هذه النتيجة ومن أجل أن يقوم الفرد بتأدية واجبه على أحسن ما يرام لا بد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءة وفعالية الأفراد العاملين لإنجازهم مهامهم ومتطلباتهم وعملهم بنجاح.

إن البرامج التدريبية تعد من المستلزمات الأساسية لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد الجدد ومتطلبات العمل حيث أنها تؤدي إلى إحداث الموازنة بين ما يستطيع الفرد عمله وما يطلبه العامل نفسه.

المبحث الأول : محاولة تحديد طبيعة التكوين

تهتم المنظمة بالتكوين ، لان ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية ، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الانتاجية الكلية ، و عليه نحاول تحديد مفهوم التكوين .

المطلب الأول: محاولة تحديد مفهوم التكوين

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع إعداد للأخذ بأسباب التطور الحضاري والتكوين هو الوسيلة التي تهيئ للفرد لأداء مهامه من المهام إدارية كانت أم فنية بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة جيدة في البناء العام للمجتمع الذي يعيش فيه هذا الفرد .

وخير كلام عن التعلم والتكوين هو كلام الله سبحانه وتعالى مصداقا لقوله تعالى :
بسم الله الرحمن الرحيم « اقرأ باسم ربك الذي خلق ، خلق الإنسان من علق ،
 اقرأ وربك الأكرم ، الذي علم بالقلم ، علم الإنسان ما لم يعلم » كما قال رسول الله صلى
 الله عليه وسلم :

« من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة »

و هناك تعريف آخر للتكوين و هو :

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات ، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في

المستقبل(1)

ومن المفاهيم التي تضمن إضافات جديدة للمفاهيم السابقة "التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل و السلوك و الإتجاهات،لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية (2)

(1)- زكي محمود هاشم، ادارة الموارد البشرية (الكويت جامعة الكويت) 1989 ص 255

(2) - عبد الكريم درويش،ليلي نكلا، أصول الادارة العامة (القاهرة مطبعة الانجو المصرية، 1976ص 594

أهم ما يميز هذا التعريف أنه أوضح ضرورة الإهتمام بتخطيط التكوين حتى نسير في الطريق السليم، كما أنه يبين ضرورة إهتمام التكوين بتغيير الفرد و الجماعة وليس الطرفين فقط، وأن هذا التغيير الهدف منه هو تمكين هذين الطرفين من القيام بعملهم بأعلى درجة من الكفاية.

وهناك تعريف آخر للتكوين بأنه:

" الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات و المهارات و الإتجاهات التي --- الناس في المشروع(1)

و هذا التعريف أيضا يوضح الهدف من تعديل معلومات ومهارات وإتجاهات العاملين في المؤسسة.

ومن التعاريف الهامة التي وردت بشأن التكوين مايلي:

التكوين هو عبارة عن:

" البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفاعلية و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والإتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة"

(2).

و أهم ما يميز هذا التعريف هو أن المؤسسات يجن من وراء تسطير البرامج الرسمية التي تستخدمها لمساعدة الموظفين والعمال و كذلك من أجل تحسين أدائهم ورفع قدراتهم الإنتاجية هي :

1- كسب الفاعلية والكفاية المستقبلية

2- تنمية العادات الفكرية و العملية للأفراد

3- رفع مهارات ومعارف العاملين

4- رفع مستوى أدائهم وكذلك الإتجاهات ما يناسب تحقيق أهداف المنظمة.

(1)-علي السلمي: ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية(القاهرة، مكتب غريب ط3) 1985 ص 352

(2) عبد الرحمان عبد الباقي عمر: ادارة الافراد، القاهرة مكتبة عين الشمس 1975 ص 205.

أما التعريف الذي نراه الأنسب وهو الذي يعرف التكوين بأنه: " عملية منظمة ومستمرة، مجورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة إحتياجات محدد حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير " ¹. ويعتبر هذا التعريف من أفضل التعاريف التي وردت في التدريب وذلك للإعتبارات التالية:

- 1- أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط و التنظيم، أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن إنتهاج أسلوب المحاولة و الخطأ.
 - 2- أوضح التعريف أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
 - 3- أبرز التعريف أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد و بهذا يمكن أن نفرق بين التكوين و التعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.
 - 4- أوضح التعريف أن التكوين عمليه هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد واضح، إذ أن التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته.
- لكل الإعتبارات السابقة، يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً بجميع الجوانب العملية التكوينية.

تحديد المصطلحات

بعد أن قمنا بالشرح و التفصيل لمفهوم التكوين، سنحاول تقديم بعض المصطلحات المشابهة له، وذلك كمايلي:

- 1- **الإعداد:** إن مصطلح الإعداد أو مايسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم و التكوين وغير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية

¹: علي محمد عبد الوهاب : للتدريب و التطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض 1981 ص 19.

تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبتدئ التكوين بعد يبتدئ التكوين بعد إنتهاء الإعداد بالنسبة للفرد¹.

2-إعادة التكوين:

يعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين، مع أن البعض يستعمل مرادفا بالفرنسية (Recyclage) الرسكلة.

وتحدث عملية إعادة التكوين عند إنتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق و أساليب العمل².

3- التأهيل:

إن مصطلح التأهيل تتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من إستعادة قدرتهم علة مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية.

وتختلف التأهيل عن التكوين لكون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم و التكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء³.

4- العلاقة بين التعليم و التكوين :

تتركز عملية التكوين حول محورين أساسيين هما :

1. تزويد الأفراد بالمعلومات
2. محاولة تغيير سلوك الأفراد

¹: حسن الحلبي : معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي بيروت ، 1976 ص 37.

² : LAKHDAR SCHIOU :gestion du personnel , les éditions l'organisation Québec 4^{ème} édition 1993 , p 313.

³: صلاح حوטר : برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية،دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب الرياض 1991 ص 182.

و يحقق التكوين أهدافه من خلال ظاهرة التعليم التي تعرف بأنها " عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، و من خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام¹.

ويعرف باس (BASS) و فوهان (VAUGHAN) التعليم بأنه :
"التغيير الدائم في السلوك و الذي يحدث كنتيجة للممارسة أو التجارب السابقة²
ويهدف التعليم (Education) أو التعلم (Learning) الذي يطبق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس و الجامعات إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما يهدف التكوين إلى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل، حيث أن محور العملية التكوينية هو الفرد نفسه وليس موضوع التدريب³ لذلك فإن أسلوب التدريب أهم من موضوع التدريب في حد ذاته.⁴
التعليم و التكوين نشاطين مكملين لبعضهما⁵.

وتؤدي مراعاة مبادئ التعليم إلى تحقيق الفعالية للبرنامج التكويني بإعتبار أن التكوين هو محاولة للتأثير في إتجاهات المتكويين عن طريق تعليمهم قيما و مبادئ جديدة و إضافة خبرات نافعة لهم يتم التصرف على أساسها في المستقبل⁶.

1 : أحمد الباشات : أسس التدريب، دار النهضة الحديثة القاهرة 1978 ص 11.

2: عمر سالم الزروق : برامج العملية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة طرابلس 1989 ص 8.

3: مجمد عبد الفتاح باغي: التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق جامعة الملك سعود الرياض 983 / ص 8.

4: عبد الكريم درويش : نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح، مجلة الإدارة العدد الرابع، القاهرة 01 أبريل 1972 ص

5: محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ : المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية القاهرة 1990 ص

6: زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ص 285.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف التكوين

الفرع الأول : أهمية التكوين

إن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية و الإزدهار الإجتماعي، والتأمين ضد البطالة و الشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله¹ فالتكوين يعتبر أمر هاماً أساسياً من أجل تحسين كمية ونوعية العمل، تخفيض تكاليف الإنتاج، رفع المعنويات وتحفيز العاملين فهو يعبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاية الإنتاجية بالمؤسسة.

وسيشهد التكوين أهمية بالنسبة للمؤسسة من حيث مايلي:²

1. إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشتغلونها، وبالتالي التعريف بها و التكوين عليها.
2. إن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف و عدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيةهم و إنتقالهم إلى وظائف أخرى.
3. إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواقبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية و الإبتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة و الدقيقة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعاً لذلك، فكلما إزدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيداً تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل³.

¹ : SCHIOU LAKHDAR : Gestion du personnel, les éditions d'organisation Québec , 3^{ème} édition 1990 p293

² : عمرو غنايم، علي الشرقاوي: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية بيروت 1984 ص 607.

³ : Bruno, herniet : Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative Revue Française de gestion, n° 15, Mars, Avril, Mai 1985 PP 54

الفرع الثاني : أهداف التكوين :

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه و الحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

أولاً: الأهداف العامة للتكوين:

لاشك أن أهداف أي برنامج تكويني تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لإحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب إختلاف الظروف الإنتاجية لإحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب إختلاف الظروف الإنتاجية و الإدارية المؤثرة في العمل في كل منهما. و بالغم من ذلك، فإنه يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني.

1- الأهداف الإدارية :

ويعني هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى. و فيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة.

1- تخفيف العبء على المشرفين¹ لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهارتهم التي إكتسبوها عن طريق التكوين.

ب- تحقيق المرونة و الإستقرار في التنظيم² : يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الإستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

¹: عبد الرحمان عبد الباقي عمر: مرجع سابق ص 206

²: محمد عثمان اسماعيل حمدي مصطفى المعاذ، مرجع سابق ص 220.

- أ- مساعدة الإدارة في إكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ب- تسهيل عملية الإتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس، وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.

2- الأهداف الفنية :

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج.

ومن أهم هذه الأهداف نجد:

- أ- **تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها**¹: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.
- ب- **تخفيض حوادث العمل**²: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية.
- ت- **التقليل من نسبة العادم أو التالف**³: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكوّن يكون أقدر على إستخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
- ث- **يساهم في معالجة مشاكل العمل**⁴: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات.
- فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما لمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر إرتباطاً بها، وأكثر إيماناً بسلوكها وسياستها و أهدافها.

¹ : عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية القاهرة 1966، ص 282.

²: عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعية بيروت 1991 ص 259.

³: منصور فهمي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية، القاهرة 1973 ص 285

⁴: منصور أحمد منصور: تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق وكالة المطبوعات الكويت.

3 - الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق، وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيح التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين، وشعورهم بالأهمية و المكانة في المؤسسة.

ويمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كآآتي:

أ. زيادة الكفاية الإنتاجية¹ حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على

ارتفاع الإنتاج، وإنخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية

ب. إرتفاع الربح: مع إرتفاع الإنتاج وإنخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات

المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة

ت. زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق

تحسين الإنتاج، وإنخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع

حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها، النمو والبقاء

ث. رفع معنويات الأفراد:² لاشك أن إكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى

ثقة الفرد بنفسه، ويحقيقي له نوع من الإستقرار النفسي، ولاشك أن وجود برنامج للعلاقات

الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان

إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

ثانيا - الأهداف المرحلية للتكوين:

حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي سبق التحدث عنها من إدارية وفنية

وإقتصادية وإجتماعية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على

ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية.

وتتمثل هذه الأهداف فيمايلي:

1. الأهداف العادية :

¹: عبد الغفار حنفي: مرجع سابق ص 258

²: المصدر سابق الذكر

- إن هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها مايلي¹
- أ. تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته
 - ب. تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة
 - ت. إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية. وسيتم تحديد هذه الأهداف عن طريق الحصر الواقعي لعدد العاملين المطلوب تكوينهم.
2. أهداف حل المشكلات: وتركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة ومناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.

ثالثا: مجال الأهداف المعرفية الإدراكية :

المطلب الرابع :

بالنظر إلى أهمية التكوين والأهداف التي يمكن التوصل إليها بواسطته، فلا بد من وجود جهة مسؤولة عن هذه الوظيفة الهامة ضمن وظائف إدارة الأفراد، ومما لا شك فيه أن تحديد الجهة المسؤولة عن التكوين يفيد في:

1. أنه يدل على مدى إهتمام المؤسسة بالنشاط التكويني
2. أنه يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة تجاه التكوين، بما يمكن معه مكافأتها إذ كان هناك إهتمام من جانبها بتطوير النشاط التكويني، أ، مجازاتها في حالة التقصير في القيام بواجباتها.

إختلف الآراء حول مسؤولية (تبعية) التكوين ومن الذي سوف يكون مسؤولا عنه، هل هي الإدارة العليا، أم الإدارة الوسطى أم الرئيس المباشر، أم تختص إدارة مستقلة للتكوين عن هذا النشاط الحيوي تخطيطا وتنفيذا ومتابعة.

أ. مسؤولية التكوين مسؤولية مشتركة: يرى البعض أنه نظرا للأهمية البالغة للتكوين فلا بد أن تقع مسؤولية تخطيطه ومتابعته على مسؤولية الإدارة العليا حتى يمكنها تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يجب أن تتحمل الإدارة العليا وحدها هذا العبء، بل إن هناك طرفان آخران يجب أن يتحملا معها مسؤولية التكوين وهما:

ب - الرئيس المباشر: وتكون مهمته تحديد مجال التكوين ونوعه ومستواه

¹ علي السلمي ، ساطع أرسلان: تحديد الإحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1974 ، ص 16

1. الفرد نفسه الذي يراد تكوينه.
- ب. مسؤولية التكوين مسؤولية العاملين القدامى:
 هناك رأي آخر يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعدا له في العمل¹ وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم تعيينه فيها ولا الدور الذي يجب أن يقوم به، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الجديد.
- ت. مسؤولية التكوين مسؤولية الإدارة التنفيذية:
 وهناك رأي آخر يقضي بأن تكون الإدارة التنفيذية في المؤسسة هي المسؤولة عن التكوين بصفة مباشرة أو يتم الاستعانة بخبراء في التكوين، وأحيانا تتبع الطريقتان معا.
- ث. مسؤولية التكوين من مسؤولية الإدارة العليا:
 ويرى البعض أن المسؤولية الأساسية للتكوين يجب أن تقع أولا وأخيرا على عاتق الإدارة العليا حتى يمكن أن يتحقق الهدف منه.
 وتتحمل الإدارة العليا مسؤولية تخطيط برامج التكوين، ومراقبة تنفيذها ثم متابعتها للتأكد من تحقيقها لأهدافها، ومن ذلك تتبع الحقائق التالية²
1. تكون الإدارة مسؤولة عن تخطيط نظم التكوين داخل المؤسسة وخارجها ومتابعتها بصفة مستمرة لتحقيق من أن برامج التكوين منفذة، وأن كل العاملين يحصلون على نصيبهم منها.
2. لا بد من إنشاء إدارة متخصصة تكون مسؤولة أمام الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتكوين، وهي التي تقوم بدراسة وتحديد إحتياجات التكوين وتقرر ميزانيته.
3. من الضروري أن تشارك كافة الإدارات في المؤسسة بالإتفاق على برامج التكوين وتكاليفها.

¹:شوقي حسين عبد الله:سياسات الأفراد:دراسة في التنظيم دار النهضة العربية،القاهرة 1968، ص 163.

²:محمود فهمي:نظرات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال،عالم الكتب،القاهرة 1975 ص 265.

المبحث الثاني: تحديد الإحتياجات التكوينية

إن الإحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة إلى إحتمال حدوثها¹ كما أن تحديد الحاجات تكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف فمن ثم تعيينهم حالياً أو الذين هو في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة، ويمكننا القول أن تحديد الحاجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث من المؤشرات² المتمثلة في :

مؤشر الأداء التنظيمي مؤشراً أداء العاملين، مؤشر حاجة ومتطلبات الأفراد للتكوين ومن خلال كل هذا سنتناول أهم العناصر المحددة للإحتياجات التكوينية.

المطلب الأول: تخطيط التكوين

يبني البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة أو المنظمة أو الدولة ككل لإعداد الأفراد القادرين على القيام بمهام وظيفية ومهنية بدرجة عالية الكفاءة والقدرة على الإنتاج، وبما أن سرعة التطور والتقدم التقني والمتغيرات الحضارية تؤثر على الأفراد سلباً أو إيجاباً كان من الواجب على الأنظمة التعليمية والتكوينية في الدول النامية التركيز على تنمية المعارف والمهارات لدى الأفراد لمواكبة هذا التغيير والرقى في تحصيلهم وإنتاجهم إلى درجة أكثر كفاءة ملائمة للعصر الذي يعيشون فيه.

إن الدور الرئيسي للتخطيط هو العمل على إيجاد الإطار التنظيمي والنظري لعملية التنمية فمهام التخطيط الرئيسية هي تحديد أهداف كل بعد من الأبعاد التنموية الثلاثة أي البعد الاقتصادي والاجتماعي والتنظيمي ورسم طرق الأكثر فعالية لتحقيقها³ إن التخطيط للتكوين يأخذ ثلاث مراحل أساسية هي:

أولاً: مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن: هذه المرحلة مهمة جداً لتحديد نقطة انطلاق البرنامج التكويني يعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تكوينهم.

¹: كامل بربر: تكوين العمال واقتصاد الوقت، مجلة إقتصادية شهرية عدد 23 أول 1995 ص 22-23-24-25

²: أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة: دار المعرفة الجامعية للنشر الإسكندرية 1995 ص 580-582.

3: منصور حمد منصور _ مرجع سابق ص221

ثانياً: مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات : هي مرحلة تتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والطبيعية والبشرية وتحديد حجم احتياجات التكوينية عند تحديد البرامج والجدول الزمني للتنفيذ.

ثالثاً: مرحلة تعيين واختيار الجهاز التكويني: سواء كان داخل المؤسسة أو من خارجها واختيار الجهاز التكويني يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتكورين.

كل هذه المراحل الثلاث تشكل الدراسات الأولية التي تجربها المؤسسة أو الأشخاص الموكل لهم عملية التخطيط للبرنامج التكويني في هذا الصدد يقول: « وليم تريسي » " إن الخطوات الأولى في تصميم نظام تكوين وتطوير متكامل لمنظمة ما هي إلا تحديد الاحتياجات الحالية للتكوين والتطوير بشكل دقيق وتحديد متطلبات التكوين المستقبلية".

المطلب الثاني : ماهية تحديد الإحتياجات التكوينية

إن تخطيط نشاط التكوين هو عملية منظمة تستند على الدراسة العملية في الكشف عن الإحتياجات التكوينية وتحديد الأهداف الواضحة واختيار السبل والوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف بمراعاة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة. إن المهمة الأساسية للتكوين هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى توفير الخدمات والأنشطة اللازمة لتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في مجال الصناعة التي تعمل بها وبالتالي رفع الكفاية الإنتاجية.

ومن أجل ضمان تقديم البرامج التكوينية في وقتها المناسب يجب أن يتم إعداد برامج تخطيطية وتتقيد العديد من الأنشطة التي بواسطتها يتم تحديد الإحتياجات التكوينية:

1. مفهوم الإحتياجات التكوينية:

إن الإحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على إحتياجات لازمة وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات¹

¹:محمد جمال برعي: التدريب والتنمية ،عالم الكتب القاهرة 1973 ص 149

كما يمكن النظر إلى الإحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أنه يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية¹ وهذا الفرق بين الواقع المفروض يشير إلى نوع وكمية الإحتياج التكويني، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العامل، والإرتقاء بمعلوماتهم ومهارتهم، وتحسين إتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية (وهي الكفاية الإنتاجية)

2. أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية

إن التكوين هو وسيلة من أجل غاية معينة والمبرر الوحيد للإتفاق على التكوين و مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة وفعالية التكوين تتوقف على إستخدامه في موضوعه الصحيح، وهذا يعني بالضرورة تحديد إحتياجات التكوين في المؤسسة و تصميم البرامج التي تعنى بتلك الإحتياجات²

ولقد أشر الكاتب (Michael and thayes) إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة يحتاج إلى تحديد الإحتياجات التكوينية حيث أوضحنا أن دراسة الإحتياجات التكوينية قصد الوقوف على تحديد نوعية البرامج والأنشطة التكوينية التي تحتاجها الإدارة في أي قطاع، حيث يمكن كل هذا الإدارة إلى وضع البرنامج الذي تحتاج إليه وتقوم بتحديد من يحتاج إلى التكوين، وجعل النشاط التكويني مرغوبا بشكل جيد من جانب المتكون والرئيس المباشر أو مسيري الإدارة³.

ولهذا فإن الإحتياجات التكوينية تغير أساس التخطيط وتسبق أي عمل تكويني، وتعود أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية إلى الأسباب التالية:⁴

¹ Johnson : determining training needs, TD Hand new York 1976 P 16

نقلا عن سلافة محمد أبراهيم: مشكلات التدريب في قطاع المقاولات و وسائل علاجها، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عين شمس كلية التجارة 1980.

² : علي السلمي :إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية مرجع سابق ص 267

³ Michael EGORDON : planning training activity and developement , January 1973 P03

: نقلا عن: عمر سالم الزروق ، مرجع سابق ص 13.

⁴ : حسين الدوري : الاعداد و التدريب الاداري ، مرجع سابق ص 136

أ. أن رسم سياسة التكوين على أساس الإحتياجات الفعلية يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية

ب. يتوقف نجاح أي مؤسسة على قيام كل فرد بأداء عمله على أحسن وجه ممكن وهذا يتطلب رسم سياسة تكوينية تأخذ في إعتبارها تحديد الإحتياجات التكوينية.
ت. تعتبر المؤشر الذي يوجه التكوين في الإتجاه الصحيح خصوصا وأن البرامج التكوينية تعد وفقا لها.

ث. بدونها يصبح التكوين مجرد تضييع للوقت وللمال وتقدير الإحتياجات التكوينية له أربع خواص رئيسية¹
أ. الدقة والجودة

ب. الوقت الذي تستغرقه

ت. الوقت المتاح للتكوين وظهور نتائجه علميا في أداء المؤسسة
ث. التكلفة

لذا فإن فاعلية تقدير الإحتياج التكويني تتوقف على الخواص الثلاث الأولى وتزداد الفاعلية كلما زاد "أ" وكلما قصر "ب+ج".
أما تكلفة تقدير الإحتياج التكويني فإنها من الطبيعي تتناسب طرديا بالدرجة الأولى (بدرجة أسية) مع درجة الدقة والجودة المطلوبة من نتائج هذا التقدير.

3. تحديد الإحتياجات التكوينية كنظام فرعي

إن الإحتياجات التكوينية تعرف بأنها أهداف للتكوين تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق أهداف أكبر للمؤسسة يمكن التعبير عنها بمعايير سلوكية واقتصادية وهذا الإتجاه يتمثل في منهاج النظم الذي يؤكد على ضرورة ربط الإحتياجات التكوينية بالهدف العام وبالموقف العام للمؤسسة.²

¹: طلعت دياب : الإحتياجات التدريبية في البلدان العربية في ضوء التغيير الهيكلي لإقتصاديتها، منظمة العمل العربية الجزء الاول 1994 ص 223

²: محمد عبد الفتاح باغي: مرجع سابق ص 43-44

فإذا نظرنا إلى الإحتياجات التكوينية بمفهوم النظم نجد أن هذه المرحلة تكون جزءا من العمليات التحضيرية للنظام التكويني الكلي، وهي إلى جانب ذلك تكون جزءا نظاميا فرعيا قائما بذاته، يتكون من مدخلات علمية ومخرجات.

المطلب الثالث: طرق تحديد الإحتياجات التكوينية

إن التكوين الفعال هو الذي يوجه لبلوغ هدف معين، وهناك ثلاث طرق مختلفة لتحديد الإحتياجات التي تستخدمها المؤسسة وهي :

أولاً: تحليل التنظيم : يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل أهداف المؤسسة و وظائفها وإقتصادياتها و سياستها وكفاءتها ومواردها البشرية، وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين و نوع التكوين الذي يلزمها، وفيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها التحليل.

1. الفهم الواضح لأهداف المؤسسة
2. تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
3. تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها
4. دراسة تركيب القوى العاملة للمؤسسة
5. تعديل معدلات الكفاءة
6. تحليل المناخ التنظيمي
7. دراسة التطور والتغير في نشاط المؤسسة وحجم العمل بها.

ثانياً: تحليل العمل: ويهدف هذا النوع من التحليل والذي يسمى أيضاً بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات، إلى دراسة الوظائف و الأعمال التي يقوم بها العاملون، ويتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها، وتبين أبعادها وإختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، فتجمع معلومات عن الوظيفة و واجباتها ومسؤولياتها، والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح¹ وتحليل العمل الذي يمكن الإعتماد عليه في هذه الحالة هو ذلك الذي يمكن عن طريقه الحصول على معلومات نظامية مرتبة، سواء عن الوظائف الحالية أو المستقبلية بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف² ولتحليل العمل طرق عديدة نذكر منها:

1. مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة

2. الأداء الفعلي للوظيفة

3. المشاهدة

4. المقابلة

5. الإستقصاءات

6. قوائم الإحتياجات

7. المفكرة اليومية

8. آراء الخبراء

9. تحليل الدوريات والبحوث العلمية والميدانية.

ثالثاً: تحليل الفرد: بعد استعراضنا لتحليل التنظيم وتحليل العمل سوف نتطرق إلى معالجة تحليل الفرد، ونقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في عمله، ويهدف هذا النوع من التحليل على العاملين إلى معرفة ما إذا كان العامل يحتاج إلى التكوين ونوع التكوين والأمشطة التي يتضمنها، ويتصف هذا النوع من التحليل على العاملين أنفسهم يهدف

¹: محمد جمال برعي : فن التدريب الحديث في مجالات التنمية مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة 1970 ص 412.

²: حسين الدوري : الإعداد و التدريب الإداري ، مرجع سابق ص 114.

تحديد طريقة أدائهم لواجبات ووظائفهم، ثم تحديد أنواع المهارات والمعارف الواجب تتميتها والسلوك اللازم تبنيه حتى يستوفوا شروط وظائفهم الحالية والمستقبلية¹. وتعتبر هذه الخطوة، تحليل الفرد، من أدق الخطوات في تحديد الإحتياجات التكوينية فقبلها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين وأيضا مجالات تلك التنمية²

وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن إختصاص التكوين يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب³

1. **المواصفات الوظيفية:** فيقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصهم وخبرتهم والوظائف التي يشغلونها.

2. **الخصائص الشخصية:** وهنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية، مثل القدرات والإستعداد للتعلم والتكوين ومقدار الطموح والدوافع والإتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص تجاه عمله والعاملين ومدى حبه للعمل ورغبته في إتقانه.

3. **الجوانب السلوكية:** ويكون هنا التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وإنجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقاته مع الرؤساء والزملاء والمرؤسين ودرجة الإنسجام هذه العلاقات.

المطلب الرابع: خطوات تحديد الإحتياجات التكوينية

إن الأساس المنطقي في مجال تخطيط النشاط التكويني، بعد المعرفة الدقيقة للإحتياجات التكوينية وطرق تحديدها، وهو التعرف على خطوات تحديد إحتياجات التكوين، ولأهمية هذا الموضوع وما يترتب عليه من نتائج خطيرة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة من ناحية، وعلى تركيب الموارد البشرية بالمؤسسة من ناحية أخرى، يمكن أن نعرض خطوات تحديد الإحتياجات التكوينية حسب المراحل التالية:

1. وصف الوظائف والاعمال التي تحتاجها المؤسسة⁴

¹ : حسين الدوري : الإعداد و التدريب الإداري ، مرجع سابق ص 144.

² : أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي) دار النهضة للطباعة و النشر بيروت 1983 ص 489.

³ : علي محمد عبد الوهاب : التدريب والتطوير، مرجع سابق ص 78.

⁴ : علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق ص 268.

هذا الوصف يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة، وبالتالي تحصل الإدارة على المعلومات وعن الواجبات التي تنطوي عليها تلك الوظائف والأعمال والمسؤوليات الملقاة على عاتق من سيوكل إليهم أداء تلك الوظائف، وللظروف التي تؤدي فيها، كذلك تحصل الإدارة على بيانات عن المهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأشخاص الذين سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال.

2. حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة¹

أما الخطوة الثانية في إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الأفراد العاملين بالمؤسسة وبيان تخصصهم ومستويات المهارة وسنوات الخبرة التي يتميزون بها، ذلك الحصر يخدم وظيفة أساسية هي بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة، والتي تستطيع أن تستخدمها في ملء الوظائف المختلفة التي سيحتاجها العمل خلال السنة التكوينية القادمة.

3. عقد مقارنة بين نتائج الخطوتين السابقتين:

هي مقارنة بين نتائج عملية توصيف الأعمال والوظائف من ناحية، وعملية حصر الموارد البشرية من ناحية أخرى، وقيمة تلك المقارنة من الناحية التكوينية هي أنها تساعد على تحديد إحتياجات التكوين في المؤسسة من حيث²:

1. إن عملية التوصيف تمد الإدارة بالمعلومات الآتية:
 - أنواع وأعداد الوظائف اللازمة
 - مواصفات الأشخاص اللازمين لشغل تلك الوظائف
2. ومن ناحية أخرى فإن عمليات الحصر توفر للإدارة البيانات الآتية:
 - إعداد مواصفات العاملين الحاليين في المؤسسة
 - مدى ملاءمة كل عامل للعمل القائم به

¹: علي السلمي: إدارة الأفراد وطرق الكفاءة الإنتاجية، نفس المرجع سابق ص 269.

²: علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مرجع سابق ص 275.

3. المقارنة بين تلك المعلومات التي تمكن الإدارة من حصر كافة الوظائف (مؤهلات، مواصفات الافراد اللازمين لها).

المبحث الثالث : تقنيات و إجراءات التكوين في المؤسسة

تتعدد التقنيات و الاجراءات التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها و إعدادهم للإشراف و العمل داخل المؤسسة .

المطلب الأول : تقنيات التكوين في المؤسسة

رغم أن المبادئ والأساسيات الخاصة بالتعليم (التكوين) يمكن القيام بتطبيقات في شتى مجالات التكوين (التكوين التشغيلي، التكوين الإداري) إلا أن الأساليب والطرق الخاصة بالتكوين تتفاوت حسب نوعية التكوين .

1-التكوين على العمل .

2-التكوين في قاعات الدراسة

3-التكوين المهني

4-برامج التكوين الخاصة

5- برامج إعادة التكوين

6-برامج تكوين أخرى

المطلب الثاني: إجراءات التكوين في المؤسسة

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين اتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي :

1-إعداد المدرب وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلا وقادرا للقيام بتكوين الأفراد .

2-إعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا إعداد المكان المناسب للتكوين والوسائل

المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين .

3-استعراض وأسلوب أدائه: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي .

4-إعطاء فرصة للممارسة: بداية المتكون في التطبيق العملي .

5-المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس

العمل بطريقة سليمة، وحتى يكون التكوين فعال ويفرز آثاره الايجابية فإنه لابد

من أن يتبع هذه الإجراءات وعملية تقييم برامج التكوين لاستدراك الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية مستخدماً الرسائل الآتية:

- 1- الاستبيانات : توزع على المكونين (المدرسين) استبيانات قبل بدء البرامج التي اكتسبها فيما يتعلق بهذه النواحي ثم تطبيقها بعد نهاية البرنامج لمدة معينة لمعرفة مدى التغيير في اتجاهاتهم والذي حدث نتيجة التكوين.
- 2- الاختبارات البسيكولوجية: وتستخدم خاصة اختبارات القدرات الخاصة المتعلقة بالمتكونين هذه المؤثرات هي:

- أ- الأداء في العمل ، ب- الحوادث في العمل
- ت- الغياب بالإذن أو بدونه ، ث- مخالفات تعليمية للعمل
- ج- تقرير الكفاية الإنتاجية ، ح- مرات التردد على العيادة الطبية.

وتجمع بيانات المؤشرات قبل وبعد برنامج التكوين لمدة معينة ويتم مقارنة هذه المؤشرات عند التكوين فإذا انخفضت بعض المؤشرات كالغياب والحوادث وزاد بعضها كالأداء ودرجة تقرير الكفاية دل ذلك على قيمة البرنامج التكويني ومدى تأثيره في المتكونين.

: خلاصة

تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتكوين وإلى الحاجة إلى متخصصين في القيام به، ذلك أن التكوين في مجال الصناعة الحديثة ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد وتطويرا لقدراتها إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمشروع من ناحية أخرى. هذا وتعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المشروع الحديث.

التكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة وعلى الرغم من أن مشروع قد وضع خطة العمل ويوفر كل الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف الموجودة، ومنه نستخلص مدى أهمية التكوين لدى الأفراد الذي يسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد منها زيادة الإنتاجية، رفع معنويات الأفراد، تخفيض حوادث العمل ويتم هذا سواء قبل الخدمة أو أثناء الخدمة ومنه تعتمد المؤسسات الجزائرية اليوم على هذه الطريقة التي أصبحت تحظى بأهمية كبيرة مقارنة مع السنوات السابقة إذا نلاحظ تفتن بعض المسؤولين إلى مدى أهمية العنصر البشري المدرب والمؤهل في العملية الإنتاجية، وبالتالي تقول أن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والأطر المؤهلة هي التي تعرف مستوى إنتاجي كبير أو كفاية إنتاجية، وهذا دون الاستغناء عن التطورات التكنولوجية ونذكر منها الآلات الحديثة، والوسائل الإنتاجية الحديثة.

إذا ما يمكن أن نستخلصه كنتيجة من عملية التكوين في رفعه لإنتاجية المؤسسات وأداء الأفراد أن التكوين والتطور لا يقتصران على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية بأساليب الأداء الجديد.