

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

محاضرات في فلسفة التكوين وتصميم البرامج التربوية

دعم بيداغوجي لطلاب علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

السنة الثانية ماستر

الدكتورة/ سمية سعدون

قسم العلوم الاجتماعية

2023-2022

المحتويات

الموضوع	الصفحة
المقدمة.....	أ
المحور الأول: مدخل إلى التكوين	
تمهيد.....	03
مفهوم التكوين.....	04
تحديد المصطلحات المتعلقة بالتكوين.....	07
الاطار القانوني للتكوين.....	08
أهمية التكوين و فوائده.....	09
أسس ومبادئ التكوين.....	10
إتجاهات التكوين.....	12
أنواع التكوين.....	13
طرق وأساليب التكوين.....	14
حوافز التكوين.....	17
مسؤولية التكوين.....	18
الشروط الواجب توافرها في المكون الكفاء.....	20
أنواع المكونين.....	21
انتقال أثر التكوين.....	21

- 22.....العوامل المؤثرة في انتقال أثر التكوين.
- 23.....بعض أسباب فشل التكوين.

المحور الثاني: مراحل العملية التكوينية

- 25.....تمهيد.
- 27.....تحديد الإحتياجات التكوينية.
- 29.....تحديد الأهداف التكوينية.
- 30.....تحديد المواضيع التكوينية.
- 30.....تحديد المشاركين في عملية التكوين.
- 31.....تحديد أماكن التكوين.
- 31.....إختيار أساليب التكوين.
- 31.....إعداد مخطط التكوين.
- 36.....إعداد دفتر الشروط.
- 38.....إعداد ميزانية التكوين.
- 39.....تقييم التكوين.
- 43.....إعداد برنامج لتكوين المسيرين.
- 26.....الخاتمة.

تشمل هذه المطبوعة جملة من المحاضرات في مقياس هندسة التكوين وتصميم البرامج التكوينية، أقيمت في مناسبات علمية عديدة على طلبة علم النفس عمل وتنظيم.

إن مهمة إدارة الأفراد لا تقتصر على عملية الاختيار و تقييم الأعمال أو غيرها، فهي تتعدى ذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين عن طريق وضع سياسات، وبرامج خاصة بالتدريب و تحضير الأفراد لممارسة أعمالهم و مهامهم بصفة سليمة، وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد، و أقل زمن، و أقل تكلفة.

فالتكوين يعد من أهم مقومات التنمية في المؤسسات الاقتصادية والخدماتية ، حيث تعتمد هذه المؤسسات كوسيلة مواجهة للتغيرات: التنظيمية، الاقتصادية، الإجتماعية والتكنولوجية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة ومحرك لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، فهو يحتل مكانة هامة، بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وتحسين أساليب العمل، باعتماد على إحداث تغيير في قدرات الأفراد ومهاراتهم.. فالإنفاق على هذه العملية أي التكوين المستمر يمثل استثمارا منتجا ومرجحا في الموارد البشرية، يكون له عائد على مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة، وعلى مستوى الفرد.

تمهيد

يعتبر التكوين من أهم المواضيع التي تناولها الباحثين في مجال تسيير الموارد البشرية فهو عملية مستمرة يحتاج إليها جميع العاملين في المنظمة بدون استثناء فلا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى لذا سأتناول في هذا الفصل مايلي:

- مفهوم التكوين.
- تحديد المصطلحات.
- الاطار القانوني للتكوين.
- أهمية التكوين وفوائده.
- أسس ومبادئ التكوين.
- اتجاهات التكوين.
- أنواع التكوين.
- طرق وأساليب التكوين.
- حوافز التكوين.
- مسؤولية التكوين.
- الشروط الواجب توافرها في المكون الكفاء.
- أنواع المكونين.
- بعض أسباب فشل التكوين.

1- مفهوم التكوين:

هناك عدة تعاريف للتكوين وكل منها يتناول العملية التكوينية من زاوية مختلفة:

- يرى "بو فلجة غياث" أن كلمة "تكوين" هي ترجمة للكلمة الفرنسية "FORMATION" وتستعمل كمرادف لـ: "تدريب" والتي هي ترجمة للكلمة الإنجليزية "TRAINING" التي تستعمل في نفس المعنى (غياث، 2006: 03).
- ويضيف "بوفلجة غياث" فيقول: "التكوين هو تنمية منظمة وتحسين الإتجاهات والمعرفة و المهارات ونماذج السلوكيات المتطلبة في مواقف العمل المختلفة، من أجل قيام الفرد بمهامه المهنية أحسن قيام و في أقل وقت ممكن و بطريقة مريحة وآمنة" (غياث، 2008: 51).
- يعرفه "فيليبو" (FLIPPO) عن "محمد الصيرفي" فيقول بأنه: "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين" (الصيرفي، 2006: 159).
- يعرف "عباس أنس" التكوين فيقول: "إنه التطوير المنتظم للمعارف و المهارات و الإتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصورة المطلوبة" (عبد الباسط، 2011: 226).
- يعرفه "مهدي حسن زويلف" فيقول: "هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات و الإتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما" (زويلف، 2001: 98).
- تعرفه "سعاد نائف برنوطي" فتقول: "بأنه نشاط تعليم مستمر من نوع خاص، فهو نشاط متعمد تمارسه المنظمة، يهدف إلى تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، و هو واحد من وسائل تطوير العاملين للمنظمة" (برنوطي، 2008: 443).

- يرى "كاظم محمود" و"ياسين كاسب الخرشة" التكوين بأنه: "عملية مستمرة يكتسب الفرد من خلالها المعارف و المهارات أو القدرات و الأفكار و الآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف معين" (خضير كاظم و كاسب الخرشة، 2009: 125).

- يعرفه "جان مارك لوغال" فيقول: "التدريب إكتساب مجموعة من المعارف النظرية و العملية في تقنية معينة (مهنة)" (مارك لوغال، 2008: 133).

- كما يعرفه " ناظلمر و ناظلمر " (Nadlar& Nadlar) بأنه: "عملية تعليمية منظمة يوفرها صاحب العمل الموظف خلال فترة زمنية محددة لزيادة ورفع أداء العمل أو للتطوير الذاتي." (الرفاعي و الأثري، 2003: 129).

- ويذهب "جون بيار" (Jean-Pierre) إلى تعريف التكوين المهني بأنه: "مجموعة من العمليات المقترحة التي تسمح للعمال بالتكيف مع التغييرات التنظيمية للعمل والتي تتضمن: التطور التكنولوجي والإقتصادي وتؤدي إلى التطور المهني" (Citeau, 2000: 101).

و يعرفه "بشار يزيد" بأنه: "تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات: المعرفية و الإتجاهية بين الأداء الحالي و الأداء على المستوى المطلوب." (الوليد، 2009: 171).

ويذهب " بلعايد " (Belaid) إلى تعريف التكوين بأنه: "مجموعة من نشاطات التعليم المخططة موجهة نحو إقتناء معارف خاصة تسعى لتسهيل تكيف الأفراد و الجماعات في المحيط الإجتماعي و المهني." (Belaid, 78: 2009).

ويعرفه "وليم التريسي" بأنه: "تنمية مهارات و معارف الأفراد العاملين اللازمة لأداء الأعمال و الواجبات و المهام بالمنظمة." (تريسي، 2004: 15).

و أخيرا يعرفه "بن تريدي" فيقول بأنه: "عملية تعلم تخططها المنظمة لأفرادها لرفع مستوى قدراتهم و مهاراتهم ودوافعهم واتجاهاتهم في سبيل الوصول إلى أهدافها." (بنتريدي، 2010: 144).

— وعليه فالتكوين عملية منظمة ومسطرة تسعى إلى تكييف العامل مع منصب عمله. ويمكن تعريفه على أنه عملية تحصيل حاجيات المؤسسة من كفاءات وخبرات.

2- تحديد المصطلحات المتعلقة بالتكوين:

- الإعداد: إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، حيث يعني عملية تستهدف إضافة معلومات و مهارات جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبدأ التكوين حيث ينتهي الإعداد بالنسبة للفرد.

- إعادة التكوين: تحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة انتقائهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.

- التأهيل: مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية.

ويختلف التأهيل عن التكوين كون الأول يتمركز حول جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.

- التعليم: يعبر عن التغيير الدائم في السلوك الذي يحدث كنتيجة للممارسة أو، التجارب السابقة، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة تأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد (طايطي، 2002 : 29-30).

- التدريب: هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين للمعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة، ويهتم بالعامل سواء كان جديداً أو قديماً.

و مما سبق يمكن القول أن التكوين هو شكل من أشكال التدريب وعن طريقه تنمي وتكسب المعارف والقدرات الفنية والمهنية، كما يهتم بالعامل الجديد فقط (خيري، 1980: 452).

3-الاطار القانوني للتكوين:

عمقتضى القانون 90 المؤرخ في 21 افريل 1990 يتم تكوين العمال في المؤسسة الجزائرية وفق المواد

التالية:

المادة 57: يجب على كل مستخدم أن يياشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي، كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمتين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما.

المادة 58: يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتعميقها أو تطويرها.

المادة 59: يمكن للمستخدم أن يطالب العمال الذين تسمح لهم المؤهلات أو الكفاءات، بالمساهمة بشكل فعال في الأعمال التكوينية وتحسين المستويات التي ينظمها.

المادة 60: يجوز للعامل المسجل لمزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهني للاستفادة من تكييف وقت عمله أو من عطلة خاصة مع الاحتفاظ بمنصب عمله بشرط موافقة المستخدم.

4- أهمية التكوين وفوائده:

يذكر "عبد الباري وآخرون" في كتابهم إدارة القوى البشرية أهمية التكوين فيرون أنه

1- يكسب العاملين معارف ومهارات واتجاهات ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يطور أدوارهم، ومهاراتهم في العمل، و يرفع من إنتاجيتهم، وبالتالي إنتاجية المؤسسة ككل.

2- يكسب الفرد ثقته بنفسه وقدرته على العمل من دون الإعتماد على الآخرين، ويدعم إحترامه لنفسه، وإحترام الآخرين له ويرفع روحه المعنوية .

3- يكسب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الإرتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر، وربما مسؤوليات قيادية.

4- التكوين بوصفه جهدا منظما مخططا يتركز على تحسين الداءالحألي والمستقبلي للأفراد والجماعات، وهذا في الواقع تحسين للأداء العام في التنظيم أو المؤسسة، ورفع للفعالية الكلية للمنظمة، مما يجعلها أكثر قدرة على بلوغ أهدافها، ومن ناحية ثانية، فإن إرتفاع إنتاجية المؤسسات بسبب جهود التكوين وأنشطته سيرفع الإنتاجية الكلية للمجتمع، مما ينعكس إيجابيا على إزدياد الدخل، وارتفاع مستوى المعيشة.

5- عن طريق التكوين يمكن تخفيض النفقات، فزيادة المهارة والكفاءة في العمل تؤدي إلى الإقلال من نسبة الأخطاء مما يؤدي إلى الإقلال من تكاليف العمل.

6- يساهم التكوين في التقليل من الأخطاء وتسهيل الإشراف، فالعامل المكون جيدا تقل نسبة أخطائه، و يمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله.

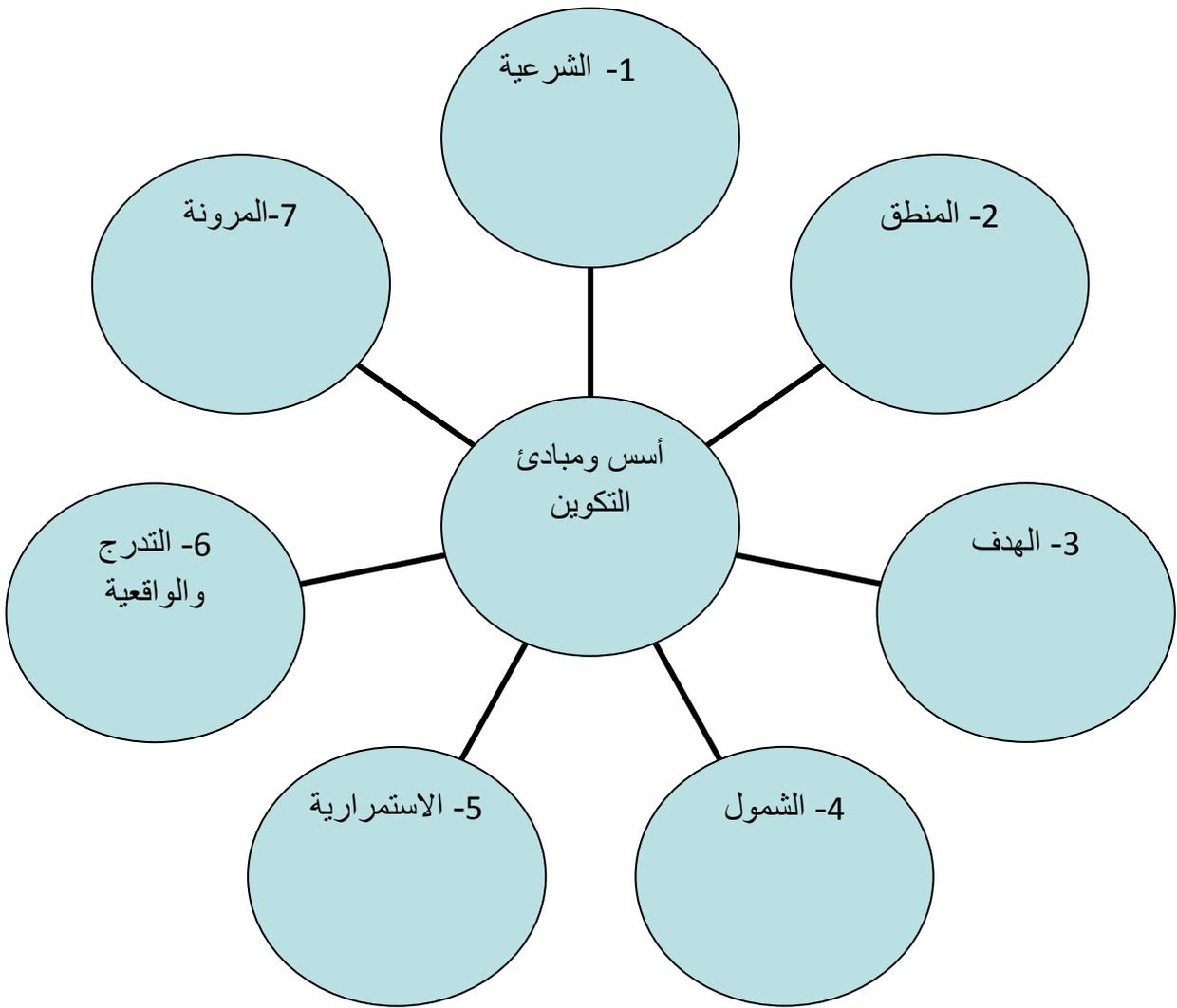
7- يمكن عن طريق التكوين حماية العاملين من أخطار الأعمال التي يزاولونها، فالأفراد المهرة أقل عرضة لإصابات العمل وحوادثه.

8- ينمي التكوين لدى الفرد المرونة والقدرة على التكيف في حياته العملية (عبد الباري وآخرون، 2008، 235).

5- أسس ومبادئ التكوين:

اختلف الكتاب في تحديد مبادئ التكوين منهم منيعتبرها مبادئ خاصة لكل برنامج تدريبي،

ومنهم من يعتبرها عامة لجميع البرامج التدريبية، إلا أن الخبراء العرب اتفقوا على الآتي :

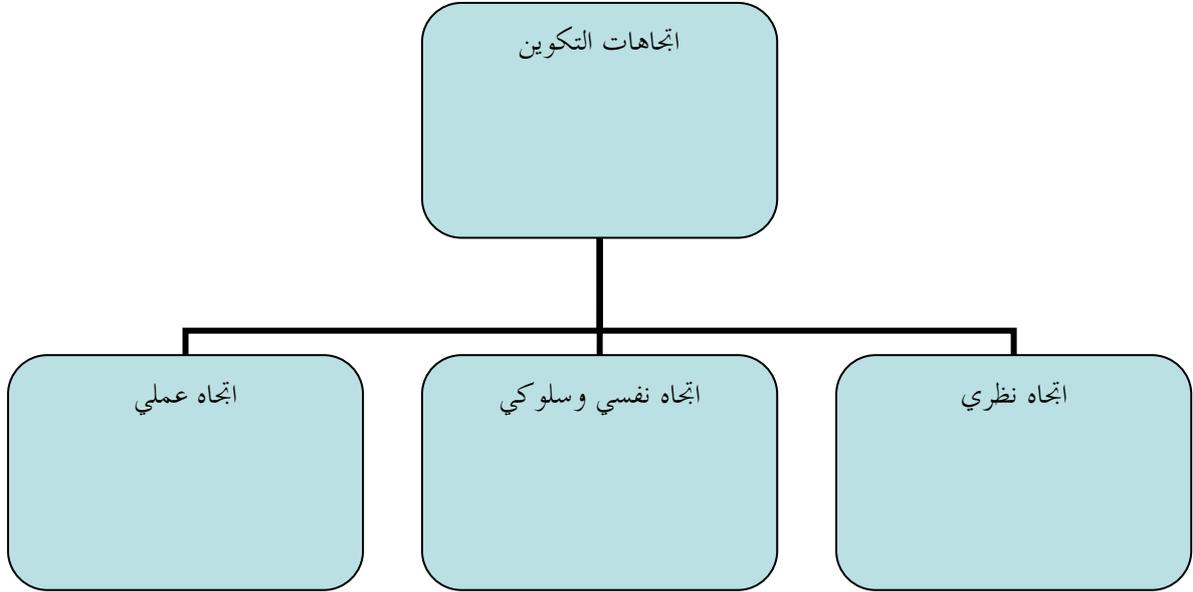


شكل رقم 1- يبين أسس ومبادئ التكوين

- 1- الشرعية: يجب أن يتم التكوين وفقا للقوانين و اللوائح المعمول بها في المنظمة.
- 2- المنطق: يجب أن يتم التكوين بناء على فهم دقيق و واضحلاحتياجات التدريبية.
- 3- الهدف: يجب أن تكون أهداف التكوين واضحة و واقعية بحيث يمكن تحقيقها ، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع و الزمان و المكان ، و من حيث الكم و الكيف و التكلفة.
- 4- الشمول: يجب أن يشمل التكوين جميع أهداف التنمية البشرية (القيم ، الإتجاهات، المعارف و المهارات)، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع الفئات العاملين فيها.
- 5- الإستمرارية: يجب على مسؤولي التكوين في أي منظمة أن يضعوا إستراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول و التغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة و بخاصة في أساليب العمل و أدواته ، وفي الأفكار و المعلومات المتصلة بذلك ، حتى يساعدوا العاملين على التكيف و التوازن المستمر أمام هذه التحولات ، و بهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية ، لتستمر معهم خطوة خطوة، و مرحلة مرحلة.
- 6- التدرجية و الواقعية: يجب أن يبدأ التكوين بمعالجة القضايا و الموضوعات البسيطة ، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا.....
- 7- المرونة: يجب أن يتطور نظام التكوين و عملياته ، و خاصة فيما يتعلق بالوسائل و الأدوات و الأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة (العزاوي، 2006: 19-20).

6- إتجاهات التكوين:

توجد ثلاثة إتجاهات للتكوين هي كالآتي:



شكل رقم 2- يبين إتجاهات التكوين

- 1- إتجاه نظري: يستهدف هذا الإتجاه تزويد المتكون بمعلومات جديدة هو في حاجة إليها، وتصحيح المعلومات الخاطئة التي لديه، وتذكيره بمعلومات هامة حصل عليها من قبل المؤسسات التعليمية التي تخرج منها.
- 2- إتجاه نفسي وسلوكي: ويستهدف هذا الإتجاه تدعيم الإتجاهات الإيجابية لدى المتكون، وإضعاف أو إلغاء الإتجاهات السلبية لديه، والعمل على إحلال إتجاهات إيجابية محلها إن أمكن.
- 3- إتجاه عملي: ويستهدف هذا الإتجاه إكساب المتكون مهارات جديدة تساعد على القيام بعمله بكفاءة وفعالية أكثر. كذلك قد يهدف الإتجاه العملي إلى تحسين مستوى المهارات الموجودة بالفعل لدى المتكون، بما يساهم في ارتفاع معدلات أدائه لعمله وإتقانه بأكبر درجة ممكنة (ابو النصر، 2007: 249-250).

7-أنواع التكوين:

هناك أنواع متعددة من التكوين ،حيث يقسم هذه الأنواع إلى:

1- من حيث الأهداف :

*- التكوين الحركي:أي التدريب على إكتساب المهارات الحركية مثل كيفية تشغيل الآلات المختلفة في المصنع.

*- التكوين الاجتماعي: وذلك عن طريق إكتساب العامل عادات جديدة و مفيدة مثل إحترام القانون، والمحافظة على المواعيد، وضبط النفس، وغير ذلك من العادات الإجتماعية المفيدة.

*- التكوين المعرفي: يهدف إلى استعاب الأفراد العاملين بالمصنع أو الشركة لكافة المعلومات المتاحة فيما يختص بطبيعة عملهم.

2- من حيث الوسائل:

*- المحاضرات.

*- الأفلام السينمائية.

*- المناقشة الجماعية.

*- الأداء الفعلي للعمل أمام العمال.

3- من حيث التكوين و المتكونين:

يجب أن يشمل التدريب كل من العمال الجدد، و العمال ذوي الخبرة.

4- من حيث مكان التكوين:

*- في أماكن العمل

*- في بعض الأماكن الخاصة

*- التدريب المزدوج. بمعنى أن التدريب النظري يتم في معاهد خاصة، في حين أن التدريب العملي يتم في المصانع أو الشركات (كمال، 2007: 62-63).

8- طرق وأساليب التكوين:

من الأمور الهامة في مجال تنظيم النشاط التدريبي إختيار أسلوب و كيفية التدريب في ضوء الخطة التدريبية المعتمدة و خاصة بالنسبة للهدف المراد تحقيقه، و من أهم طرق و أساليب التدريب ما يلي:

1- المحاضرات: يقوم المختص في موضوع التدريب بتزويد المتدرب أو المتدربين بمعلومات نظرية أساسية حول ذلك الموضوع و الإجابة على استفسارات و تساؤلات المتدربين.

من بين عيوبها:

* لا تأخذ المحاضرة الفروق الفردية بين المتدربين بعين الاعتبار، بل هم من وجهة نظر المحاضر سواء

(أبو النصر، 2007: 46).

* شرود معظم المتدربين، و خاصة إذا كان المدرب غير متميز.

* شعور معظم المتدربين بالملل، و خاصة إذا طالت المحاضرة .

* ويؤخذ على أنها تتناول العموميات وقصورها في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق العملي (بربر،

2008 : 264).

2- ورشات العمل: تختلف ورشات العمل عن المحاضرات في أن ورشات العمل تتناول الموضوع بشكل جماعي أو ضمن مجموعات تعتمد على المشاركة المتواصلة في مناقشة ومعالجة الموضوع. وكثيرا ما تجري مناقشة الحالات التي يعالج من خلالها الموضوع التدريبي على شكل أسلوب ورشات العمل لما في هذا الأسلوب من مشاركة وتفاعل بين المتدربين.

3- المحاكات وتمثيل الأدوار: وتستخدم هذه الطريقة عادة لكشف نقاط الضعف عند المتدرب عمليا و إحاطته علما بها وتصحيح هذه النقاط بالتعاون معه و مع المتدربين الآخرين. بما يفيد الجميع في موضوع التدريب، وهي تعتبر أكثر فائدة و إلزاما للمتدرب. من بين عيوب هذه الطريقة :

- قد يتردد البعض في المشاركة في الموقف التمثيلي من البداية ، خاصة إذا لم تكن لديه الخبرة الكافية في التعامل مع مثل هذه المواقف .
- قد يشعر المتدربون بعدم واقعية الأدوار و أنها مجرد تمثيلية مما يخرجهم عن المشكلة الحقيقية المطروحة.
- غالبا ما يشعر المتدربون بأن هذه المواقف التمثيلية سخيفة (أبو النصر، 2008: 47).

4- التدريب في موقع العمل: ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة عادة عندما يكون التقصير أو النقص لدى المتدرب بسيطا والوقت ضيقا والإمكانات محدودة. لذا يقوم المدرب بالإشراف مباشرة على كيفية قيام المتدرب بعمله والتدخل لتوجيهه عندما ينحرف سواء في الأداء أو السلوك عما هو مطلوب في الخطة والتنظيم والتعليمات.

5- التدريب الذاتي: يقوم بموجب هذا الأسلوب أو الطريقة، المدرب بتدريب نفسه من خلال حصوله على كافة المعلومات التي يحتاجها والتدريب على تطبيقها والتأكد من إتقانها، ويأتي هذا النوع من التدريب على شكل مبادرة شخصية من الموظف المدرب لإدراكه نقصه وعجزه ورغبته في تجاوز ذلك وتحسين نفسه في مجال عمله (العتيبي، 2003: 262-263).

6-النشرات المطبوعة: تعتمد كثير من الشركات على توزيع نشرات مطبوعة على العمال و الموظفين تبصرهم بالتطورات المختلفة التي يجتازها المصنع وبأحدث الوسائل لزيادة الإنتاج و تعرفهم ببعض الأساليب التي تساعد على تحسين أداء عملهم، وميزتها أنه يمكن تكرار قراءتها (شريت، 2001: 176).

7-الأفلام الإيضاحية: تسهل تعلم كثير من المهارات الصناعية، فالفيل يستطيع أن يبين سير العملية و تسلسلها و تفاصيلها، كما أنه يبين الطريقة الصحيحة لأداء العملية. غير أنها لا تستطيع تعليم مهارات حركية و أثرها في تعليم العلاقات الإنسانية غير كثير (شريت ، 2001 : 177).

8-التقنيات السمعية البصرية: هي أدوات ووسائل تستخدم لتسهيل تعلم و تعليم المفاهيم و النظريات المختلفة في التدريب بطريقة منظمة وفعالة، وكذلك لتطوير المهارات والاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين وتأخذ تلك الأدوات شكل لوحة طباشيرية، أو شرائح فيديو الخ (درة و الصباغ، 2008: 323) .

ويضيف "أحمد ماهر" في كتابه إدارة الموارد البشرية بعض أساليب التكوين تتمثل في:

6- نمذجة السلوك: وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التدريب هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية.

7- العصف الذهني: ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير(ماهر،2007: 481).

9- حوافز التكوين:

تتمثل حوافز التكوين في:

*-الرغبة في التعلم: لكل فرد دوافع داخلية كحب الإستطلاع والرغبة في التعلم والمعرفة، فعلى المسؤولين عن التكوين التعرف على هذه الرغبات والعمل على إستثارها.

*-تلبية الحاجات الاجتماعية وإثبات الذات: ليست الأجر المرتفعة هي الحوافز الوحيدة ولاهي أهم الحوافز المستعملة في المجال الصناعي، فلقد اثبتت دراسات"ماسلو، هرزبرغ، ماكريغورو فروم": أن أهم عامل محفز هو المكانة الاجتماعية وما يتبعها من إحترام الغير وتحقيق الذات، كما أن ربط المكانة الاجتماعية التي يمكن للمتكون أن يحصل عليها بعد الفترة التكوينية، كفيل بتحفيز المتكونين على بذل الجهد والنجاح واقتناء المهارات.

*-توفير الظروف المناسبة: من أهم العوامل المساعدة هي توفير الشروط والظروف المادية لنجاحه، كما يمكن الإهتمام بمكان التكوين و إيجاد المحيط المناسب.

*-تبسيط طرائق التكوين: إن اتباع طرائق مناسبة في التكوين واستعمال وسائل الايضاح الضرورية والنماذج المحسدة وغيرها من الطرق التي تأخذ اهتمامات المتكونين وحاجاتهم بعين الإعتبار فكلها عوامل مساعدة على بذل الجهد وتحفيز المتكونين لهدف النجاح التكوين.

*-تسهيل معرفة النتائج: إن عملية معرفة النتائج (التغذية الراجعة) والتعرف عليها مباشرة بعد الأداء كفيل بالمساعدة على التعرف على الأخطاء والعمل على تجنبها، كما أن التعرف على الأداءات الصحيحة كفيل بتحفيز المتكولين مما يؤدي إلى تعزيز هذه الأداءات والتشجيع عليها (غياث، 2006: 39).

وتضيف "حمداوي وسيلة" بعض عوامل تحفيز العمال في:

— وضع المخطط منذ البداية.

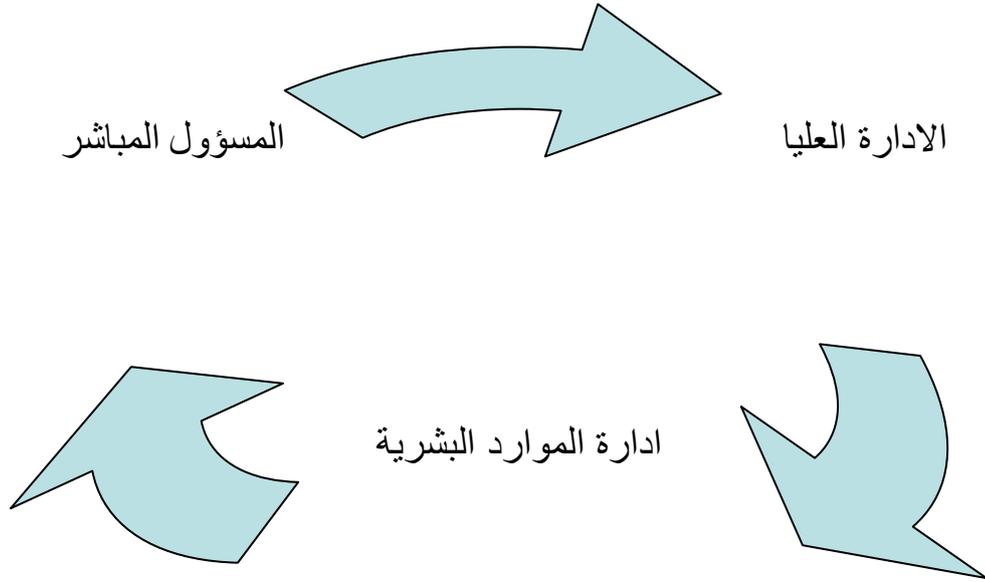
— وضع سياسات وأهداف التكوين ونشرها: تهدف كل عملية تكوينية إلى تحقيق أهداف معينة لا بد أن تكون واضحة التكوين و نشرها.

— تشجيع مشاركة المسيرين في تنفيذ عمليات التكوين.

— وضع نظام واضح للمكافآت: ترقية،علاوات، مسؤوليات جديدة وسلطة (حمداوي،2004: 102).

10-مسؤولية التكوين:

إن مسؤولية التكوين لاتقع على عاتق جهة دون أخرى وإنما هي مسؤولية مشتركة بين:



شكل رقم -3- يبين اتجاهات التكوين

*- الإدارة العليا: إذا أرادت المنظمة أن يكون لديها برامج تدريبية فعالة فلا بد أن تلتزم الإدارة العليا بالتدريب وأهميته كإستثمار بشري، ولا بد أن تجسد هذا الإلتزام بسياستها وقراراتها المختلفة، لا بد أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التدريب وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المنظمة باستمرار طالما تعتمد التدريب وسيلة علمية أساسية للتطور و النمو.

*- إدارة الموارد البشرية: تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية (أو قسم التدريب) مسؤولية مباشرة في تهيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية، وضمان تنفيذها بشكل جيد في الوقت والمكان المحددين.

*- المشرف المباشر: لا بد للمشرف المباشر أن يشجع الموظف المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي وتسهيل عملية حضور الموظف إلى تلك البرامج بالوقت والمكان المحدد، إن توفير المناخ المناسب والموارد والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي هي من بين الأمور التي يجب أن يساهم بها المشرف المباشر مساهمة فاعلة.

*- الموظف المتدرب: كل المساهمات التي أشير إليها قد لا يكون لها قيمة تذكرفي نجاح البرامج التدريبية، إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف ومهارات، أو سلوكيات جديدة ولا بد أن يشجع الموظفين بعضهم لبعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لهم المنظمة (حرحوش و السالم ، 2002 : 148-149).

11-الشروط الواجب توافرها في المكون الكفاء:

- المكون هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب حيث هو الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة التدريب من معلومات و مهارات إلى المتدربين لذا يجب أن:
- 1- أن يكون ملما بمبادئ العلوم النفسية و السلوكية لعملية التعلم.
 - 2- أن تتصف أحكامه على الآخرين بالأمانة و النضج و الموضوعية.
 - 3- أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت و الاستفادة التامة منه.
 - 4- أن تكون لديه الخبرة العلمية و الممارسة الطويلة بجانب المعرفة العملية.
 - 5- أن يكون ملما بالمادة العلمية التي سيتحدث فيها.
 - 6- أن يكون مقتنعا تماما بأهمية التدريب و الفرد كعامل أساسي من عوامل التنمية الإدارية.
 - 7- أن يكون تحفيزه منطقيا و عقله بارعا في إستحداث الآراء في مجال تخصصه و تطبيقها.
 - 8- أن يكون قادرا على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين و المشاركة في تبادلالمعلومات و الخبرات (الصيرفي، 2007 : 164).

12-أنواع المكونين:

هناك أربعة أنواع من المدربين هم:

- 1- المكون المحاضر: وهو الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات التي يكون هو المتحدث الأساسي فيها.
- 2- المكون القائد: وهو الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.
- 3- المكون التطبيقي: وهو المدرب الذي يكون لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.
- 4- المكون النفسي: وهو المدرب الذي يكون لديه خبرة ومعرفة بالعلوم، السلوكية وكيفية تعديل السلوك (الصيرفي، 2007: 190).

13- انتقال أثر التكوين:

الخبرات والمهارات التي يتعلمها الفرد تؤثر على سرعة تعلمه لمهارة جديدة، حيث يكون الأثر إما إيجاباً أو سلباً:

1-الانتقال الايجابي لأثر التكون:

التشابه : يحدث انتقال أثر التكوين إذا توفر عنصر التشابه بين المعلومات و الأفكار أو السلوكات أو المهارات المتعلمة من طرف الفرد وتلك التي يتعلمها في مرحلة لاحقة ، فكلما زادت درجة التشابه بين التكوين القديم و التكوين الجديد كلما زاد انتفاع الفرد و ساعد على عملية التعلم الجديد .

التعميم : يحدث انتقال أثر التكوين نتيجة تعميم القوانين و المبادئ المشتركة بين المهارات و السلوكات المختلفة ، وذلك على الممرن إن يلفت انتباه المتكويين إلى القوانين العلمية ذات الاستعمالات المختلفة و التي

يمن تعميم استعمالها ، يكون ذلك قبل التطرق إلى التفاصيل المتعلقة بالمهارات أو خصائص الآلات المختلفة (غياث ،2006: 26) .

2-الانتقال السلبي لأثر التكون : إن تعلم المهارات قد يؤدي إلى عرقلة تعلم مهارات أخرى جديدة ويكون ذلك في الحالات التالية:

- الأداءات المتضادة : إن العادات المتضادة عند القيام بالعمل ،كالسرعة والتأني والتبصر والتفكير أثناء العمل والأداء الآلي، عمليات تؤدي إلى عرقلة التعلم اللاحق، فاعتياد العامل القيام بأداء آلية سريعة لا تتطلب التفكير يؤدي إلى زيادة في الوقت اللازم لتعلم مهارة تتطلب الدقة والتأني و انجاز المهام. وهكذا يكون أثر العادة الأولى في العمل سلبي على تعلم المهارة الثانية وهو ما يزيد في المدة الزمنية اللازمة لتعلم مهارة الجديدة .

- اختلاف الاستجابات : إذا تعودنا الاستجابة لمثير معين بطريقة معينة فإن اختلاف الاستجابة المطلوبة لنفس المثير أو المثير المشابه يؤدي إلى التداخل و ارتكاب الأخطاء عند تأدية الاستجابات الجديدة ،كأن يتعوذ الفرد على التصرف بطريقة معينة عند مشاهدة الضوء الأحمر مثلا ثم يطلب منه التصرف بطريقة مغايرة عند رؤية نفس الضوء في المهارة الجديدة ،مما يؤدي إلى الالتباس والزيادة في احتمال ارتكاب الأخطاء (غياث ،2008،ص 27) .

14- العوامل المؤثرة في انتقال أثر التكوين :

هناك مجموعة من العوامل قد تؤثر في انتقال أثر التكوين تتمثل فيما يلي :

- درجة ذكاء المتكون : لدرجة ذكاء الفرد أثر على قدرته على التعميم والتمييز والانتفاع بخبراته السابقة.
- أساليب التفكير: تساعد بعض أساليب التفكير على سرعة التعلم و الانتفاع بخبراته السابقة ،فعادة التحليل و التعميم و التمييز واستخلاص القوانين هي بعض أساليب التفكير المساعدة على التحويل الإيجابي لأثر التكوين .

- سمات شخصية المتكون: لبعض السمات الشخصية للمتكون، أثر على سرعة اقتناء المعلومات والمهارات، ومن هذه السمات : الثقة بالنفس عند مواجهة المواقف المختلفة والدقة في الملاحظة .
- الخبرة البيداغوجية للمتكون : إن الخبرة البيداغوجية للمتكون و إلمامه بالمعارف تساعده على التوفيق في الاهتداء إلى الطرق المساعدة على الانطلاق من القوانين العامة والمساعدة على التحويل الإيجابي لأثر التكوين (غياث، 2008: 27-28) .

15- بعض أسباب فشل التكوين:

يذكر "حرحوش والسالم" أن هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل التكوين و يأتي في مقدمتها:

*- عدم إيمان الإدارة العليا بأهمية التدريب وقلة تشجيعها للإدارات التنفيذية على ضرورة الإهتمام بالإختيار السليم للمرشح.

*- عدم وضوح أهداف التدريب و فوائده لجميع الاطراف (الإدارة و المشاركين).

*- قلة المكافآت الممنوحة لكل من :

- المشرفين.

- المحاضرين.

- الموظف المتدرب.

*- التناقض الكبير بين ما يقدمه المحاضر الخارجي و الواقع الفعلي لبيئة العمل التي يعيشها الموظف فعليا (حرحوش والسالم، 2002: 142) .

و يضيف "محمود كفاوين" بعض أسباب فشل التكوين لـ:

*- عدم كفاءة المدربين: نظرا لأن التدريب عملية فنية و علمية و من ثم لابد من توفير المدربين الأكفاء للقيام بالعملية التدريبية، و عدم وجودهم قد يكون عائقا أمام نجاح العملية التدريبية.

*- ضعف في إدارة برامج التدريب: حيث أن عملية التدريب تهدف إلى تخطيط و تنظيم و متابعة و تقويم و معرفة نقاط القوة و التحسين لتجنب أي معوقات قد تواجه التدريب (كفاوين، 2010: 288).

إن التكوين هو مجموعة عمليات مخططة (مسطرة) ومنظمة، تقوم بها المؤسسة لتحصيل حاجياتها من

كفاءات وخبرات، وعليه فإن التكوين يخضع لمجموعة من المراحل تتمثل في:

1- تحديد الإحتياجات التكوينية.

2- تحديد الأهداف التكوينية.

3- تحديد المواضيع التكوينية.

4- تحديد المشاركين في عملية التكوين.

5- تحديد أماكن التكوين.

6- إختيار أساليب التكوين.

7- إعداد مخطط التكوين.

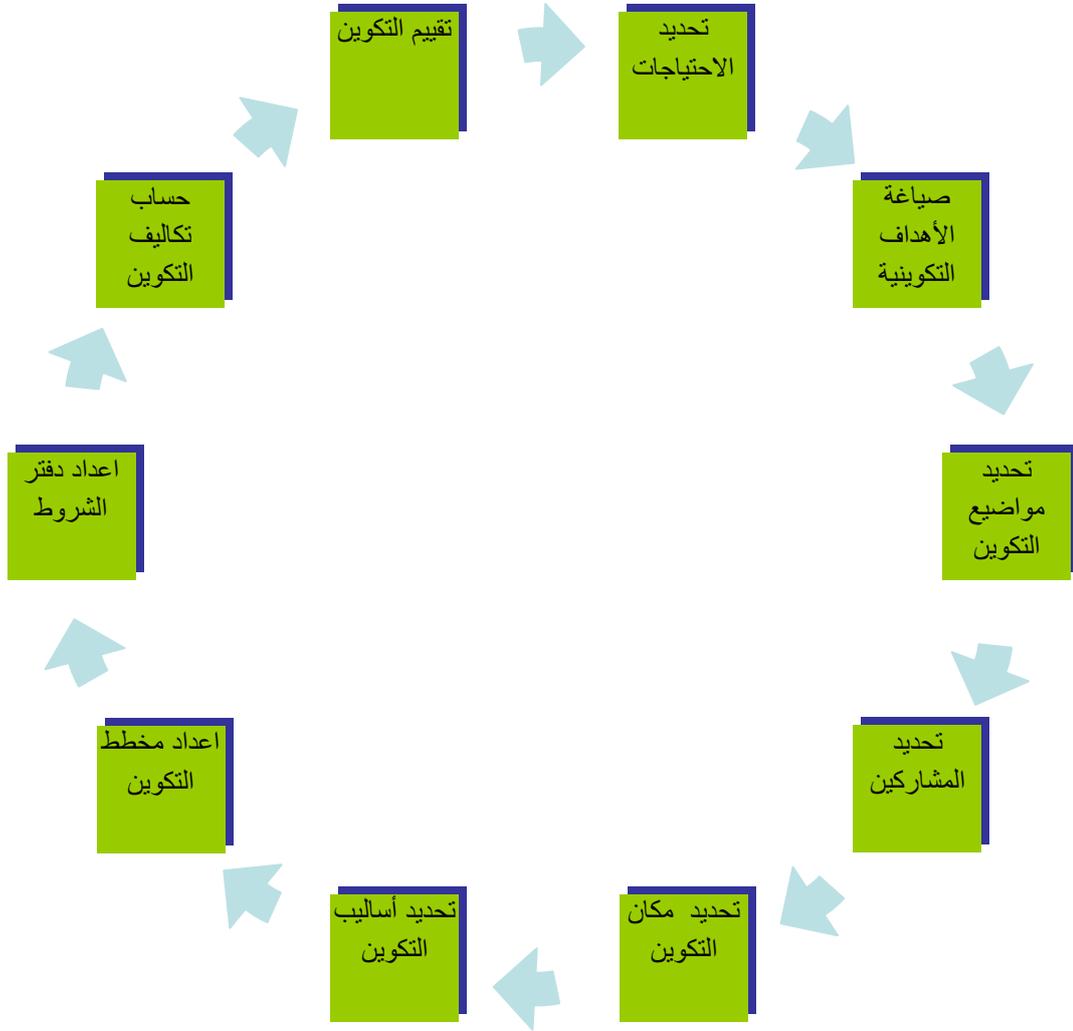
8- إعداد دفتر الشروط.

9- إعداد ميزانية التكوين.

10- تقييم التكوين.

تصميم وتنفيذ برامج التكوين

تشمل العملية التكوينية مجموعة من المراحل تتمثل في:



شكل رقم -4- يبين خطوات العملية التكوينية

1-تحديد الإحتياجات :

يعرف "مدحت محمد" الحاجة التدريبية بأنها: "المعرفة أو المهارة التي يجب أن يتعلمها أو يكتسبها الفرد للنجاح في أداء الأعمال المطلوبة منه كما يذهب إلى تعريف تحليل الإحتياجات التدريبية بأنها: "عملية مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة بالأداء المرغوب فيه، لتحديد حجم الفجوة التي يمكن معالجتها أو سدها بالتدريب" (أبو النصر، 2007: 56).

و يرى كل من "عادل حرحوش" و "مؤيد السالم" أن تخطيط الإحتياجات التدريبية لا تخرج على ثلاثة مستويات:(حرحوش و السالم ،مرجع سابق:136-137):

أ- على مستوى المنظمة: لما كانت استراتيجية التدريب مرتبطة بالإستراتيجيات الأخرى في المنظمة و تساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المنظمة و مواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية و المادية) في تحقيق تلك الأهداف. و بإمكان الإدارة وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الإستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، وتكلفة العمل والغياب والتأخير، ودوران العمل والحوادث، والمناخ التنظيمي ومعنوية العاملين، حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءاً على إحتياجات التدريب كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى و إتجاهات أسبقيات و مواقع التدريب.

ب- تحليل الوظيفة: يساعد تحليل العمل في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة و كذلك تحديد الحد الأدنى للصفات و المهارات و القدرات و المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد. و على ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله (أي تقييم أدائه) مع وصف الوظيفة و مواصفاتها. و كذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله، و ما إذا كانت تحتاج إلى تحسين و ماهي تفاصيل ذلك التحسين. و من المستحسن أيضاً أخذ رأي

الموظف نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل، و تقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات إلى الطريقة المناسبة و تحديد التدريب المطلوب للإمام بما.

ج- تحليل الفرد: تنصب عملية التحليل هنا على الموظف و ليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، فندرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستعمالها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي.

ويمكن تصنيف حاجات الفرد للتكوين إلى:

● حاجة فردية: هي عندما يشعر العامل بمشكلة تواجهه أثناء عمله كفرد داخل المؤسسة، ففي هذه الحالة يتقرب الفرد من المشرف عليه ليجد حلاً لهذا النقص داخل المنصب.

● حاجة شخصية: هي عندما يشعر الشخص بمشكلة تواجهه وليست ذات صلة بالمنصب العمل وإنما هي مشكلة شخصية قد يعيشها العامل داخل المؤسسة أو خارجها و لكنه يظن أن التكوين قد يساعده على حل هذه المشكلة.

حاجة جماعية: هي مشكلة تواجه فريقاً من العمال أو عمالاً يعملون على نفس المناصب المتشابهة، وحين تشعر المؤسسة بذلك فإنها تبادر إلى حل المشكلة والاهتمام بهذا الفارق قصد تقليصه أو التخلص منه تماماً عبر عملية التكوين.

د - استقصاء آراء العاملين : لمعرفة آراءهم في الاحتياجات التدريبية ، وكذلك استقصاء الرؤساء بشأن معرفة نقاط التحسين لدى مرؤوسيهـم (محمد مسلم، 2007 : 97) .

*- ويحدد "مسلم محمد" في كتابه مدخل إلى علم النفس العمل و التنظيم بعض أدوات جرد الحاجات

التدريبية هي:(مسلم، 2007: 98):

— مقابلة التقييم للقدرات (سنوية).

- طريقة إثارة الأفكار.

- طريقة فلانغان (FLANGAN): وهي توحى بأن كل حادث يستطيع أن يؤكد بأن صاحب المنصب الذي تسبب في هذا الحادث يصلح أو لا يصلح لهذا المنصب، و تعمل على التحليل الدقيق للحادث بتحديد متطلبات العمل، و عليه فإن هذه الطريقة تسمح بتحديد الحاجة إلى التكوين لفرق العمل الموجودة في عين المكان.

2- تحديد الأهداف التكوينية: يرى "أحمد ماهر" أنه يجب ترجمة الإحتياجات التدريبية في شكل أهداف و ذلك على مستوى كل برنامج تدريبي على حدة، و يحاول كل برنامج أن يحقق الأهداف و أن يتأكد أنه تم تحقيقه بنهاية هذا البرنامج، حيث تقسم الأهداف إلى "03" أنواع رئيسية تظهر في: (ماهر، 2007 : 471-472):

أ- تغيير الإتجاهات: و هو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربين، أو آرائهم في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، و تعني أيضا تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة، أو ظروف عمل جديدة.

ب- تحديث المعرفة: إن تقادم المعرفة، و نسيان هذه المعرفة، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف و العلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي. فتوسيع إدراكات العاملين تنفيذهم في توسيع طرق تناولهم لأعمالهم.

ج- تنمية المهارات: قد يحتاج المتدربين إلى مهارات محددة، و هي تشير إلى إمكانية إستخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا.

من خصائص صياغة الأهداف كذلك ما يلي:

- أن تكون واقعية يمكن تحقيقها .

- أن تتحدد سلوكيا أي يجب أن تنص على نتائج يمكن قياسها.

- أن تبتعد عن العموميات و الغموض .

- أن تنسجم مع سياسة المؤسسة .

ويجب أن تجيب على ما يلي:

- ما المعلومات التي يمتلكها المتدرب الآن؟.

- ما المهارات التي يتقنها الآن؟.

- ما الاتجاهات التي تحكم سلوك المتدرب الآن؟.

- ما المعلومات والمهارات و الاتجاهات التي نريد للمتدرب أن يكتسبها بعد انتهاءه من البرنامج التدريبي؟)

درة و الصباغ، 2008: 319-320).

3- تحديد الموضوعات التكوينية: يرى "القحطاني" أن تحديد المحتوى يتم في ضوء:

(القحطاني، 2008: 143):

- المعلومات المتعلقة بالعمل وظروف المنظمة والمناخ المحيط.

- أنماط السلوك الواجب الإتجاه إليها و الإلتزام بها في العمل.

— تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات، إضافة إلى تحديد تتابع الموضوعات.

4- تحديد المشاركين في عملية التكوين: تقصد به "حمداوي وسيلة" تحديد الفئة أو المستوى المعني بالتكوين و

يكون لـ: (حمداوي، مرجع سابق: 104):

— تكوين و إدماج العاملين الجدد: أي تعريفهم بمنتجات و خدمات المنظمة، هياكلها، أنظمتها، مسؤوليتها و

كذلك بالمهام الخاصة بكل إدارة أو مصلحة.

— لتغيير سلوكيات العاملين في الخدمة: سواء لتحسين أداءهم أو لتهيئتهم لوظائف جديدة على المدى الطويل.

— لتهيئة الإداريين على مختلف المستويات: الأنشطة التي تتلاءم مع احتياجاتهم و شخصياتهم

— لتهيئة مختصين في وظائف مختلفة.

— وتهيئة مدربين: حيث تهتم المنظمة بتكوين بعض أفرادها الذين لديهم قدرات في توصيل المعارف.

5— تحديد أماكن التكوين: حسب "حمداوي وسيلة" يتم إختيار الموقع المناسب للتكوين حسب أهداف

التكوين و إمكانيات المنظمة فإذا كان الهدف هو التكوين في الوظيفة يتم في موقع العمل نفسه، أما إذا كانت المنظمة تريد تنفيذ نشاطات تكوين بصورة مستمرة و دون التأثير على سير العمل، تختار مراكز تدريب خارجية أو تقييم مركز تدريب خاص بها (حمداوي،مرجع سابق:105).

6— إختيار أساليب التكوين: ترى "حمداوي وسيلة" أن تحديد المنظمة للأسلوب الذي يستخدم في التكوين

يرتبط ذلك بطبيعة و أهداف التكوين، حيث يمكن أن يستعمل تكوين الإطارات أساليب مختلفة عن تكوين العمال البسطاءالذي يجري بصفة عامة في مواقع العمل.(حمداوي،مرجع سابق:105).

7— إعداد مخطط التكوين:

• مفهومه:

يعرفه " بارون وآخرون " (baron et all) بأنه: "وسيلة للتسيير، و رئيس المؤسسة ينبغي له أن يقوم

بإرسال الموارد المقترحة للتكوين." (baron et all،1999 :442).

ويعرفه "كاتل" (Kattell) بأنه : "وثيقة سنوية يجمع أنشطة التكوين المعتمدة من طرف المستخدم

لفائدة الأجراء في إطار سياسة تسيير مستخدمى المؤسسة (Kattell،2006:121).

ويعرف حسب المعايير الفرنسية (X 50-750) هو وثيقة يتم بناءها من طرف المؤسسة لضمان تكوين العمال لمدة زمنية معينة و يندرج في إستراتيجية المؤسسة وهو وسيلة من وسائل الإدارة العليا وتسيير الموارد البشرية (مسلم، 2007، ص 105).

وهو الترجمة العملية لسياسة التكوين لفترة محددة سنويا أو لعدة سنوات ، ويأخذ بعين الاعتبار أواخر التوجيهات لكل سنة ، كما أنه وثيقة تعاقدية التي تربط مختلف الفاعلين بالأهداف الاقتصادية والتقنية والاجتماعية للمؤسسة بترابط مع : نوعية التسيير، ثقافة المؤسسة ،سياسة الموظفين (العمال)، طرق تنظيم العمل... الخ.(Soyer,Fainasandier ,2007,p277).

ويلخص في مجمله:الأهداف والإمكانيات، ميزته تأمين رفع قيمة الكفاءات و تطوير المؤسسة. (p105, Citeau ,2006).

• بعض شروطه: تتمثل هذه الشروط حسب "مسلم محمد" في : (مسلم، مرجع سابق:106):

— ينبغي أن يكون سهلا و مرنا.

— إن مخطط التكوين ينبغي ان يكون متجانسا مع مختلف القواعد الإجتماعية للمؤسسة، على سبيل المثال:

— سياسة التوظيف.

— أسلوب التسيير.

— أشكال تنظيم العمل.

— ثقافة المؤسسة.

• إن بناء و كتابة المخطط في صيغته النهائية تظل نشاطا مركزيا حيث أن مسؤول التكوين يقوم بعملية تجميع كل الحاجات والطلبات كما ترجمت إلى الأهداف وتصنيفها حسب المناصب أو حسب القدرات التي تشابه ثم يسعى إلى فحصها فحصا دقيقا من حيث :

عدد الدورات والتربصات/فترة كل دورة/ توزيع الدورات في الزمن/ عدد المنشطين أو المكونين/ توقع الزيادة في الميزانية المخصصة/ الإمكانيات البشرية الداخلية ومن خارج المؤسسة/ الإمكانيات المادية، الوسائل، وكيفيات التنظيم/ مسؤول كل دورة/ تحديد التكلفة حسب كل دورة/ تكلفة المدة الزمنية التي يغيب فيها العامل خلال دورة التكوين."

- نوع ومحتوى البرامج التدريبية التي تقدمها الشركات الأمريكية:

وفقا لدراسة أجرتها مجلة التكوين "training magazine" 70 ٪ من الشركات الأمريكية تقدم برامج التكوين، الموضوعات والبرامج تختلف تبعا لاحتياجات المؤسسات والشركات، ولكن الغالبية العظمى من الشركات الكبرى توفر التكوين لإدارة الفريق والتكوين لخدمة العملاء، والتكوين للإدارة الدولية والتدريب و تنمية المهارات القيادية والتدريب على التنوع الثقافي والعنقي.

مخطط التكوين: أسلوب "ADRE":

مخطط التكوين هو العملية التي تسمح للمنظمة لتحديد الخطوات اللازمة لوضع برنامج التكوين. بالنسبة لقسم

الموارد البشرية مخطط التكوين هي خارطة الطريق التي توجه المدرب أو المكون "le

formateur" و المدير أو المسير "le manager" في تصميم مخطط التكوين. الجمعية الأمريكية للتدريب

والتطوير "American society for training and development"، وهي الجمعية التي تجمع

كل المتخصصين التكوين في الولايات المتحدة، وقد وضعت العملية التي تتألف من خمس خطوات يسمى

ADDIE «Addie, Design, Development, Implementation, Evaluation»

:«

أ – التحليل:

في هذه الخطوة الأولى، هو تحليل احتياجات العمل. خطوة هامة في تنفيذ برنامج التكوين. بحيث تحليل الاحتياجات يسمح للشركة لتحديد المشاكل و نقاط الضعف في المهارات والمؤهلات أما الخطوة التي تعطي الشركة الفرصة لإجراء التشخيص قد أبلغ مدير على أسهم لاتخاذ تكوين وتطوير الموظفين. لهذا التحليل هو خطوة الكفاءة، ينبغي أن تركز على ثلاثة عناصر أساسية هي:

• محطة التحليل العمل، فإن الهدف من هذا التحليل هو تحديد المهارات العامة والمحددة المطلوبة للوظائف

في السؤال.

- تحليل المنظمة، فإن الغرض من التحليل للمنظمة هو تحديد المحاذاة من برنامج التكوين مع الأهداف الإستراتيجية للشركة، في هذا التحليل يمكننا أيضا أن نذكر مشكلة الموارد المتاحة للمنظمة لتحقيق أهدافها.
- تحليل احتياجات الفرد. في هذا التحليل عموما الشركة هي التي تقوم بتقييم مهارات الفرد وهذا التقييم يتطلب مناقشة المسائل المتصلة بتكوين الأساسي للفرد.

ب-التصميم:

الخطوة الثانية من عملية "ADRE" النموذج المرجعي يسمح لإدارة الموارد البشرية بالتفكير، و تصور وتطوير برنامج التكوين ، في الواقع، في هذه المرحلة هو خلق برنامج التكوين. يجب أن تثار العديد من الأسئلة وذلك تمشيا مع سياسة الشركة.

ج-الإنتاج:

في الخطوة الثالثة من "ADRE" ، هو إنشاء وحدات المحتوى والمقررات التي ينبغي أن توفر للمكون، إذا كان البرنامج التدريبي قائما على التكوين في الموقع مع شكل وجهها لوجه ، و المكون يجب أن يطور و يخطط أهداف كل دورة و يجب إنشاء المواد التعليمية اللازمة لكل دورة مع دعم اختبارات والامتحانات التي تقيم

تعلم الموظف في نهاية كل دورة ؛ إذا كان البرنامج التكويني يركز على شكل التعلم الإلكتروني

"E-Learning"، هنا يجب على المكون خلق شبكة الإنترنت ، وتصميم وحدات مختلفة من التعلم

وتنظيم دورات التعليم كما تقرر توجيهات.

د - التقييم:

في المرحلة الرابعة والأخيرة من هذا النموذج هو تقييم برنامج التكوين، خطوة ضرورية في التكوين، التقييم يسمح للشركة بتلقي الملاحظات على أثر برنامج التكوين وان تقرر كفاءة التكوين وقياس تأثيرها على أداء الأفراد. بل هو أيضا خطوة ضرورية لإدارة الموارد البشرية على اتخاذ المستقبل لتصحيح أو تحسين إجراءات مخطط التكوين. بالطبع ، فإن هذه الخطوة تنطوي على التدخل الساخن وهذا مباشرة بعد نهاية التكوين وذلك لتمكين المتعلمين من إعطاء ردود فعل موثوقة أن يعكس خبرتهم في التكوين.

ما ينبغي أن نقيم؟

هذا هو السؤال المهم و الصعب ولكن بصفة عامة لكي يكون التقييم فعال، يجب أن يركز على أربعة مجالات هي:

2- الرضا: تقييم رضا المتعلم تتعلق تصور لبرنامج التكوين من قبل الموظف. قياس هذا الارتياح يسمح

للشركة لاتخاذ فكرة عن نوعية البرنامج والمناخ الذي اجري فيه التكوين ولكن أيضا برنامج

«marketabilité» للموظفين في المستقبل.

- التعلم: المستوى الثاني من التقييم يركز على التعلم نفسه. وهذا يعني المهارات المكتسبة خلال التكوين. في هذه الخطوة من التقييم، يجب على إدارة الموارد البشرية تطوير أدوات تحليلية تمكنها من قياس القيمة المضافة من التكوين. بحيث يمكننا تقييم القيمة على ثلاثة مستويات:

■ المستوى المعرفي.

■ مستوى المهارة.

■ أخيرا المستوى العاطفي .

- السلوك:

المستوى الثالث للتقييم يركز على سلوك الفرد في موقف العمل. الهدف من هذه المرحلة هو توليد فكرة عن نقل المعرفة والمهارات اللازمة في منصب العمل، وبعبارة أخرى، التكوين وما له من تأثير على الفرد.

-الفعالية التنظيمية:

المستوى الرابع من التقييم يركز على النجاعة التنظيمية وأثر التكوين على أداء الأعمال. الغرض من خطة التكوين هي تحسين أداء الشركة في السوق، وبالتالي فإنه من المهم للشركة لتطوير أدوات لقياس أثر التكوين على قدرتها التنافسية وتحديد المواقع طريقة الأكثر خبرة في هذا المجال هو الأسلوب العائد على المستخدم في السيطرة منذ عام 1990

(Benrouane, 2010, p167-170).

8— إعداد دفتر الشروط:

مفهومه: يرى "مسلم" حسب ISO9000 أنه وثيقة تعاقدية تحدد كيفية عملية أو دورة التكوين ، فهو بذلك وثيقة تعاقدية بين المؤسسة و المكون سواء تعلق الأمر بمركز تكوين داخلي أو هيئة أو مركز تكوين خارجي مستقل عن المؤسسة أي الذي يقوم بالخدمات (مسلم، مرجع سابق:110).

بنود دفتر الشروط:

- معطيات تتعلق بالمؤسسة، وفيها:

- مكانتها القانونية.

-عنوانها، الهاتف، الفاكس البريد الإلكتروني.

-حجم العمال وتصنيفاتهم .

- اسم ولقب المسؤول عن الدورة التكوينية .
- اسم ولقب ووظيفة الذي سيستلم الإجابات.
- توقعات المؤسسة :
- الأهداف المتوقعة مع كيفية التقويم.
- وجود مخطط تغيير يرافق الأهداف الإجرائية .
- مجال التكوين المرتبط أو المتعلق بهذه الأهداف.
- طلبات المؤسسة حول محتويات البرامج التدريبية .
- رزنامة دورات التكوين.
- المجتمع المعني بالتكوين :
- تحديد أسم أو مراكز العمل.
- محتوى مركز أو مراكز العمل.
- قوام العمال المقترحين للتكوين .
- مستوى تأهيل هؤلاء العمال و مستوياتهم في التسلسل الإداري .
- تجربتهم المهنية، السن، الجنس والأقدمية.
- إطار عملية التكوين :
- ما هي الخطوط العريضة لمخطط التغيير الذي يندرج فيه عملية التكوين .
- تحديد كيفية وضع قيد العمل مجموعة إشراف و مراقبة.
- تحديد - إن أمكن ذلك - نتائج تشخيص سابق إن وجد.
- الطاقات البيداغوجية التي يمكنها الإسهام في العملية إما بالإشراف أو بتنشيط بعض من الدورات.

-الميزانية التقديرية المتوقعة (مسلم، 2007، ص110) .

* بعض شروط مخطط التكوين: حسب "معروف هوارى" (2008: 22):

1- الوضوح: يسمح دفتر الشروط بتوضيح الطلب، من خلال تحديد المساهمة المنتظرة من التكوين، ففشل نشاط التكوين يرجع غالبا إلى التحديد السيء للطلب.

2- الإلتزام: دفتر الشروط يجسد العلاقة بين الزبون و المورد، فهو يسمح بتوضيح الأهداف المشتركة و الإسهامات الخاصة بالمشاركين في عملية التكوين.

3- الإلتفاق: لا يمكن اعتبار دفتر الشروط أداة تخضع لمعايير صعبة، تلزم المشاركين، فهو وثيقة ناتجة بالاتفاق المزدوج.

9- إعداد ميزانية التكوين: يرى "أحمد ماهر" أن مشرفي برامج التدريب يستفيدون من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، و يؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه. كما يؤثر في تعديل البرنامج و محتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا إقتصاديا (ماهر، 2007: 484).

ويرى "جل بروكسل" أن الميزانية تشمل قائمة: المدربين، إداريون و كتبة و موظفون، تكاليف عامة غير مباشرة، إيجار، سكن، صيانة غرف التدريب، اضاءة و تدفئة، هاتف و بريد، تصوير و طباعة، حاسب آلي. وعليه فإن الميزانية هي تجميع هذه المصروفات تحت ثلاثة بنود: الموارد البشرية، الموارد المادية، و تكاليف النظم.

أسباب تقييم التكوين:

لقد أصبح تقييم التدريب من المهام الرئيسية و المهمة للمنظمات ، و هناك العديد من الأسباب التي تبرر صرف الجهود على التقييم منها على سبيل المثال يساعد على بناء مصداقية وأرضية صلبة لقرارات التدريب و التطوير .

يساعد على بناء العمليات و الأنشطة التدريبية .

يربط بين استراتيجيات التدريب و التطوير و أهداف المنظمة . (الرفاعي ، الأثري) عن (23-

(Kearns and miIler 20

13-3-أهداف تقييم التكوين:

يرى " درة و آخرون" إن تقييم التدريب يهدف إلى:

- الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداده و تنفيذه و معرفة أسبابها للعمل على تلافيها مستقبلا (درة و آخرون، 2008 ،ص 254).

- مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية للمتدربين .

- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب و مدى فعالية البرنامج التدريبي

بشكل عام (حمدي ، 2010 ،ص 133).

- أدوات تقييم التكوين:

هي الوسائل التي من خلالها نجمع البيانات الخاصة بتقييم النشاط التدريبي و من بينها:

-الاستقصاء: يمثل استمارة تحتوي على عدة أسئلة حول النشاط التدريبي لاستطلاع آراء المدربين والمتدربين أو المشرفين أو غيرهم ممن لهم علاقة مباشرة بذلك النشاط ، والأسئلة تكون مصاغة بالأسلوب المناسب للمستقيين.

-الاختبارات: تشير إلى وضع المتدرب تحت تأثير عدة مواقف عملية أو تمارين للتعرف على رد فعله اتجاهها. بما يفيد في تفسير نتائج النشاط التدريبي الذي تلقاه ،وتكون شفوية أو تحريرية ، كما تعقد بمكان العمل بعد العودة أو في نهاية البرنامج التدريبي مباشرة .

-المقابلات: تعد الشخصية أداة مفيدة في تقييم النشاط التدريبي و يجريها خبير يمكنه استخلاص البيانات المفيدة في عملية التقييم، وقد تكون مقننة أو غير مقننة ،ويعتمد نجاحها على مهارة المحاور الذي يقوم بإجرائها .

-الملاحظة: تعتمد على مراقبة سلوك و تصرف المتدرب قبل أو أثناء أو بعد النشاط التدريبي للوقوف على الاختلافات التي تطرأ عليه نتيجة التعرض لمعارف ومهارات معينة.

-سجلات الأداء: تشير إلى السجلات التي تتابع بيان النتائج بالكمية و الجودة و التكاليف والزمن والأقسام وغيرها. بما يفيد في التعرف على تطوير الأداء أول بأول. و من المؤشرات التي يمكن استخلاصها من سجلات الأداء و تفيد في التقييم : معدلات الغياب ،وقت الإنتاج، الإنتاجية ،أخطاء العاملين ،مدى الالتزام بجداول العمل، معدل الرضا عن العمل ،الصراع التنظيمي ... الخ (المغربي، 2007، ص230).

- كما يمكن إضافة قياس التغيرات في الأداء للتقييم، وذلك بمقارنة النتائج الحالية وقياس الكفاءة السابقة (شاويش، 2007، ص251).

- عناصر تقييم التكوين:

حسب "مدحت محمد" هناك عدة عناصر يوجه إليها التقييم هي: (أبو النصر، 2007: 70):

1- البرنامج التدريبي.

2- المدرب.

3- المدرب.

4- القائمون على التدريب.

5- نتائج التدريب.

- معايير تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني:

يذكر كل من "حرحوش" و"السالم" أن هناك عدة معايير يمكن للإدارة إستخدامها في تقييم مدى

فاعلية البرنامج التدريبي و من بينها:(حرحوش والسالم، مرجع سابق:140-141):

*- ردود أفعال المتدربين: ويقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج، و يمكن قياس ذلك من خلال اسئارة استقصاء تحتوي على أسئلة عديدة مثل: مدى شعور المتدرب بالإستفادة من الدورة، أي الجوانب التي يعتبرها أكثر فائدة من غيرها، و أيها أكثر صعوبة أو سهولة....و هكذا. وميزة هذا المعيار سهولة قياسه.

*- التعلم الذي اكتسبه المتدرب: أي المبادئ والحقائق والطرق والأساليب التي تعلمها وأدركها الموظف نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي. ورغم أن هذا المعيار يقيس التغير المباشر الذي أحدثه التدريب لدى الموظف، ورغم أن هذا المعيار أكثر موضوعية ودقة من المعيار السابق، لكنه يقيس ما في ذاكرة الفرد و ليس سلوكه الفعلي في العمل.

*- سلوك المتدرب في العمل: أي قياس مدى التغير الحاصل في سلوك الموظف في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي، و مقارنته مع سلوكه السابق، قبل المشاركة بالدورة التدريبية. كأن تلاحظ الإدارة أو

المشرف المباشر عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل، أو تلاحظ غيابه، أو علاقاته مع زملائه في العمل، أو شكاوي المراجعين و هكذا.

*- النتائج على مستوى المنظمة: وهنا يكون قياس آثار التدريب على المنظمة ككل و ليس الفرد المدرب، كأن نلاحظ التكاليف، أو كمية الإنتاج ومستوى جودته، المبيعات، الربح، معدل دورات العمل، شكاوي الزبائن... هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة، وهو يمثل الاختيار النهائي لفاعلية التدريب.

- المعيارين الأولين يمكن إنجازهما مباشرة بعد إنعقاد الدورة التدريبية، أما المعيارين الآخرين فيتمان بعد التدريب و أثناء العمل.

برنامج تكوين المسيرين

1— الإحتياجات التكوينية:

— الحاجة إلى مهارة اتخاذ القرار المناسب.

— الحاجة إلى مهارة الاتصال.

— الحاجة إلى مهارة الاشراف.

— الحاجة إلى مهارة تسيير الوقت.

— الحاجة إلى تنمية مهارة تحمل المسؤولية.

— الحاجة إلى مهارة إدارة الإجتماعات.

— الحاجة إلى الإلمام بقانون العمل.

— الحاجة إلى اللغة الإنجليزية.

2— الأهداف التكوينية: الحصول على مسيرين أكفاء و ناجحين، قادرين على:

تسيير و إدارة المديریات بفعالية و كفاية عاليتين.

3— الجهة المسؤولة عن التكوين:

*من داخل المؤسسة:

— مدير المؤسسة: السيد "ح. ع"

— مديرة الموارد البشرية: الأئسة "س.س."

— مسؤول التكوين: السيد "م.ح."

*من المعهد العالي لتكوين المسيرين:

— مدير المركز: السيدة "ن.ي".

— منظم الدورة التكوينية داخل المركز: السيدة "س.ف".

4— المعنيين بالتكوين: *المتكويين هم:

— السيد: "ه.ف"، 32 سنة، شهادة مهندس في الهندسة الميكانيكية، وظيفته: مكلف بالدراسات في مديرية الإنتاج، خبرته: 3 سنوات.

— السيد: "خ.م"، 30 سنة، شهادة مهندس في الأمن الصناعي، وظيفته: عون مساعد في مصلحة الأمن و الصيانة، خبرته: 5 سنوات.

— السيد: "م.أ"، 28 سنة، شهادة تقني سامي في الصيانة، وظيفتها: عون مساعد في مصلحة الصيانة، خبرتها: 4 سنوات.

— السيد: "ع.ز"، 31 سنة، شهادة ليسانس في التسويق، وظيفته: مكلف بدراسة السوق في مصلحة التجارة، خبرته: 4 سنوات.

— السيد: "ف.ش"، 27 سنة، شهادة ليسانس في العلوم التجارية، وظيفته: مكلف بالدراسات في مديرية التجارة، خبرته: 4 سنوات.

— السيد: "ن.ك"، 34 سنة، شهادة مهندس في الهندسة الميكانيكية، وظيفته: عون مساعد في مديرية الإنتاج، خبرته: 4 سنوات.

*المكون: المعهد العالي لتكوين المسيرين.

5— حوافز للمتكويين:

*حوافز معنوية: شرح أهداف و غايات هذا التكوين على المدى القريب و البعيد.

*حوافز مادية: دفع جميع المصاريف المتعلقة بهذه الدورة من طرف المؤسسة.

6- مكان التكوين: خارجي في المعهد العالي لتكوين المسيرين. شارع شكيب أرسلان مرافال - وهران

—

7- أساليب التكوين: بالتنسيق مع المركز فإنه تم الإتفاق على الأساليب التالية:

المحاضرة - إثارة الأفكار- لعب الأدوار ، إضافة إلى استخدام جهاز SHOW DATA

دفتر

الشروط

التكوين

لمحة عن المؤسسة

عنوان التكوين: تكوين المسيرين.

المسؤول عن هذه الدورة التكوينية:

*من داخل المؤسسة:

— مدير المؤسسة: السيد "ح. ع"

— مديرة الموارد البشرية: الأناسة "س. س".

— مسؤول التكوين: السيد "م. ح".

*من خارج المؤسسة:

— مدير المركز: السيدة "ن. ي".

— منظم الدورة التكوينية داخل المركز: السيدة "س. ف".

توقعات المؤسسة:

الحصول على مسيرين أكفاء و ناجحين، قادرين على:

تسيير و إدارة المديرية بفعالية و كفاية عاليتين.

محتوى البرنامج التكويني :

— اتخاذ القرار.

— الاتصال.

— الاشراف.

— تسيير الوقت.

— تحمل المسؤولية.

— إدارة الاجتماعات.

— قانون العمل و التشريعات المتعلقة به.

— اللغة الإنجليزية.

أساليب التكوين: بالتنسيق مع المركز فإنه تم الإتفاق على الأساليب التالية:

المحاضرة – إثارة الأفكار- لعب الأدوار ، اضافة إلى استخدام جهاز SHOW DATA

التكلفة: 468000 ديناراً جزائرياً.

رزمة الدورة التكوينية: من 03 فيفري 2023 إلى 21 فيفري 2023

تاريخ استئناف المتكونين لمناصبهم: 24 فيفري 2023 .

المجتمع المعني بالتكوين:

الدورات التكوينية التي تابعتها في المؤسسة	الخبرة	منصب العمل	التكوين القاعدي (الجامعي)	السن	الإسم واللقب
الإعلام الآلي — لغة فرنسية.	3 سنوات	مكلف بالدراسات	شهادة مهندس في الهندسة الميكانيكية	32 سنة	د.ه
الإعلام الآلي .	5 سنوات	عون مساعد في مصلحة الأمن و الصيانة	مهندس في الأمن الصناعي	30 سنة	ح.م
الإعلام الآلي.	4 سنوات	عون مساعد في مصلحة التجارة	شهادة تقني سامي في الصيانة	28 سنة	م.أ
الإعلام الآلي.	4 سنوات	مكلف بالدراسات في مديرية التجارة	شهادة ليسانس في التسويق	31 سنة	ع.ز
الإعلام الآلي.	4 سنوات	مكلف بالدراسات في مديرية التجارة	شهادة ليسانس في العلوم التجارية	27 سنة	ف.ش
الإعلام الآلي.	4 سنوات	عون مساعد في مديرية الإنتاج	شهادة مهندس في الهندسة الميكانيكية	34 سنة	ن.ك

شروط هذا العقد:

— في حالة وجود أي خلل في سير الدورة التكوينية يتم إعلام الأنسة: "س.س" أو من ينوب عنها: السيد "مراح م.ح".

— في حالة غياب أو تأخر أحد المتكونين يتم إبلاغ مصلحة الموارد البشرية.

المصادقة:

إسم و لقب مدير مركز التكوين:

إسم و لقب مدير الموارد البشرية:

إسم و لقب المدير العام:

— بعد انتهاء التكوين يتم تقييم عملية التكوين من طرف المتكونين عن طريق بطاقة التقييم الساخن.

— بعد انتهاء التكوين النظري، يخضع كل متكون إلى تكوين تطبيقي حيث:

✓ ينتقل كل متكون من منصبه السابق (قبل التكوين) ليوضع مع مسير المصلحة التي ينتمي إليها مدة 09

أشهر، و يمارس مهام هذا المنصب ،حيث يرافقه و يتابعه هذا المسير طيلة هذه المدة.

✓ في نهاية هذه المدة على المتكون إعداد مذكرة تناقش أمام لجنة مختصة.

✓ يقيم هذا المتكون من طرف المسير (مسؤوله المباشر) عن طريق التقارير الشهرية التي يتم ارسالها إلى مديرية

الموارد البشرية. و أيضا عن طريق بطاقة تقييم الأداء.

✓ عند انتهاء كل الإجراءات السابقة الذكر يعود المتكون إلى منصبه السابق.

ملحق يبين نموذج عن بطاقة التقييم الساخن

المؤسسة:

مديرية الموارد البشرية:

مصلحة التكوين:

التقييم الساخن للتكوين

الإسم و اللقب:

موضوع التكوين:

مركز التكوين:

تاريخ التكوين:

غير كاف	مقبول	جيد	ممتاز	البرنامج التكويني
				محتوى البرنامج التكويني
				لبي البرنامج احتياجاتي بصفة
				أتاح لي البرنامج فرص المناقشة بصفة
				مدة البرنامج
				البرنامج عموما

ملاحظات أخرى حول البرنامج.....

.....

.....

.....

.....

.....

المكون	ممتاز	جيد	مقبول	غير كاف
من حيث الإلمام بالموضوع				
من حيث فهم الاحتياجات				
من حيث القدرة على الإتصال و التواصل				
من حيث القدرة على الإشراف				
من حيث القدرة على تسيير الوقت أثناء التكوين				
من حيث التشجيع على المناقشة				
من حيث التنوع في الطرق البيداغوجية				
المكون عموما				

ملاحظات أخرى حول المكون.....

.....

.....

.....

مركز التكوين	ممتاز	جيد	مقبول	غير كاف
الإستقبال و التوجيه				
تجهيز قاعة التكوين				
الوسائل البيداغوجية				
الوجبة الصباحية و الغذائية				

ملاحظات أخرى حول المركز.....

.....

.....

الخاتمة:

وظيفة التدريب من الوظائف الأساسية، والمهمة للإدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة وضمانا لنجاحها، فأى مؤسسة تسعى لتكيف ومسايرة التطورات التكنولوجية والعلمية السريعة الحاصلة تكون متوقفة على جهودها التدريبية الفعالة التي تساعد على تحديد احتياجات من الأفراد العاملين فقد تتطلب إدارة الموارد البشرية إلى مسيرين يمتلكون قدرات فكرية منطقية، ولن تكون هذه الجهود مثمرة ما لم تتوج بعملية تدريبية فعالة للموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من مواجهة التطورات الحاصلة ، فقد أوليا اهتمام كبير في الآونة الأخيرة بدراسة و تطبيق مبادئ و أساليب، و أنواع التدريب فمقدرة المؤسسة متوقفة على مدى إشباع حاجيات مواردها البشرية، و تحقيق أهدافها بكفاءة و مرد ودية لإثبات تواجدها الاقتصادي و الاجتماعي على الساحة السوقية و استمرارها، فالمؤسسات تهدف إلى تحقيق مستوى ربحية مرضية مقابلا لاحتياجات عملائها، و يأتي ذلك من اعتمادها على النشاط التدريبي حيث أنه الوحيد الذي يترجم احتياجات المؤسسة من كفاءات و قدرات من العاملين و عليه لن تجني العملية التدريبية ثمارها ما لم يتم تصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الأفراد و المؤسسات والمتطلبات التكنولوجية و العلمية ، كما تعتبر هاته الأخيرة فضاء للتعلم وتحسين و صقل المهارات والقدرات وتنميتها، واكتساب الخبرات ، و توجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الأفراد في أداء الأعمال المكلفين بها.

- قائمة المراجع:

أولا باللغة العربية:

- 1- أبو النصر، مدحت محمد. (2007). مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية. القاهرة: إيتراك للنشر و التوزيع.
- 2- الصيرفي، محمد. (2007). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 3- العزاوي، نجم. (2006). التدريب الإداري. الأردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
- 4- الرفاعي، عبدالمحسن، والأثري، أحمد صالح. (2003). تقييم التدريب بين النظرية و التطبيق. مجلة مستقبل التربية العربية، 09(29).
- 5- القحطاني، محمد بن دليم. (2008). الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل (ط2). السعودية: العبيكان للنشر والتوزيع.
- 6- الوليد، بشار يزيد. (2009). الإدارة الحديثة للموارد البشرية. الأردن: دار الراية للنشر و التوزيع.
- 7- بروكس، ج. (2001). قدرات التدريب و التطوير دليل عملي (عبد الإله إسماعيل كتي، مترجم). المملكة العربية السعودية: مركز البحوث للنشر و التوزيع.
- 8- بن تريدي، بدر الدين. (2010). قاموس التربية الحديث: عربي — إنجليزي فرنسي. الجزائر: دار رجعي للنشر و التوزيع.

- 9— تريسي، و. (2004). تصميم نظم التدريب و التطوير (سعاد أحمد الجبالي، مترجم). المملكة العربية السعودية: الإدارة العامة للطباعة و النشر.
- 10— حرحوش صالح، عادل و سعيد السالم، مؤيد. (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (ط 3). الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع.
- 11— حمداوي، وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة.
- 12— خضير كاظم، حمود و كاسب الخرشة، ياسين. (2009). إدارة الموارد البشرية (ط 2). الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- 13— زويلف، مهدي حسن. (2001). إدارة الموارد البشرية مدخل كمي. الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- 14— عبد الباري، ذرة، الصباغ، زهير، أحمد، مروة و العدوان، ياسر. (2008). إدارة القوى البشرية. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق.
- 15— عبد الباسط، عباس أنس. (2011). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- 16— غياث، بوفلحة. (2006). الأسس النفسية للتكوين. وهران: دارالغرب للنشر و التوزيع.
- 17— غياث، بوفلحة. (2008). مبادئ التسيير البشري. (ط 3). وهران: دار الغرب للنشر و التوزيع.
- 18— كمال، طارق. (2007). علم النفس الصناعي و المهني. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- 19— لوغال، ج. (2008). إدارة الموارد البشرية (جواد نبيل، مترجم). لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع.

20— ماهر، أحمد. (2007). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.

21— مسلم، محمد. (2007). مدخل إلى علم النفس العمل و التنظيم. الجزائر: دار قرطبة.

22— معروف، هوارى. (2008). علاقة تكوين و تحفيز المسيرين بتبني التسيير بالجودة الشاملة. رسالة

ماجستير، جامعة وهران، الجزائر.

23— نائف البرنوطي، سعاد. (2008). إدارة الموارد البشرية (ط 3). الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.

ثانيا بالغة الأجنبية:

- 1- Baron, xavier, Beau, pascal, Bouchez, j'ean-pierre, Burland, alain, Chauvet, philippe et Delavalee, marie-pierre. (1999). Les Ressource Humain. Paris:organisation.
- 2- Belaid, M c.(2009). Guide pratique pour la gestion de ressources hummaines. Alger: page bleu.
- 3- Citeau, Jean-Pierre. (2000). Gestion des Ressource humaines Principe généraux et cas pratique. (3). Paris: Armand Colin.
- 4- Edwin B, Flippo. (1976). Principle of Personnel management. New York: Mc Graw-Hill company Inc.
- 5- Kattell kaigre, marie, et Neraud, betrand.(2006). Evalue avec la formation professionnel. Paris: l'agus de l'assurance.
- 6- Nadler, L, and Nadler, Z. (1990). Developing Humain Resource: concepts and model.(3). San Francisco: Jossy Bass.