

تمهيد

تعد عملية التكوين من أهم مقومات بناء قوة بشرية منتجة، وعلى الرغم من أن أي مؤسسة في مجال كانت قد تضع خطة للعمل وتوفر كل الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال عملية التكوين، قد يكون أكبر المسببات لعجز الخطة على تحقيق الأهداف المرجوة، لذا يجب على كل مؤسسة أن تضع نصب عينيها أن التكوين عملية مستمرة، وكل موظف في حاجة للحصول على معلومات ومهارات جديدة لتطوير أدائه واتجاهاته، وذلك طول الوقت، فإذا كان العلم في تطور مستمر فهذا يتطلب من الموظف أن يقوم بدورات تكوينية منتظمة على الوسائل العلمية والتكنولوجية الحديثة والتعرف على الجديد في الميدان.

باعتبار أن التكوين محرك القدرات الإنسانية الكامنة ونوع من التنظيم والتوجيه والتعاون والمتابعة، يستهدف الانسجام بين الموظف وعمله، مما يجعله قادرا على استغلال طاقته إلى أقصى حد ممكن وتجديدها باستمرار، وكذلك جعله قادرا على إنجاز أعماله بطريقة أسهل تناولا وأكثر كفاءة وأقل تكلفة، وبالتالي يتحقق رضاه المهني من خلال الشعور بالارتياح والسعادة النفسية لوصوله إلى ما وصلت إليه المعارف المتجددة.

وفي هذا السياق سوف نتعرض في فصلنا هذا الى ثلاثة مباحث وهي:

- المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية وأهدافها
- المبحث الثاني: ماهية التكوين
- المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين.

المبحث الاول: إدارة الموارد البشرية وأهدافها

إن إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول الفكرية والعلمية التي اختلفت في شأنها الأفكار وتعددت فيها المفاهيم وتباينت حولها الآراء، بالرغم من حداثة التوجه إلى الاهتمام بها مقارنة بالحقول العلمية الأخرى ، حيث اختلفت مسمياتها تناسبا والتطور التاريخي الذي مرت به، ففي العقود الأخيرة أطلق عليها مصطلح إدارة الأفراد أين تركز الاهتمام بإدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسة والرفع من مستوى المهارات التي من شأنها التسهيل في تحقيق أهداف المؤسسة؛ وبالتالي سعيها انصب في البحث عن القوى العاملة بالكم والنوع المناسب لتحقيق هذه الأهداف .

أما في العقد الأخير من القرن الماضي وبدايات القرن الحادي والعشرين فقد برز مصطلح إدارة الموارد البشرية، الذي ركز جل اهتمامه في الحصول على المهارات الفردية منها والجماعية وتمكينها من الإسهام في بناء وإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، لتصل اليوم إلى احتلال مكانة استراتيجية في المؤسسات، فبرز مصطلح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مؤكداً بذلك التوجه الاستراتيجي لهذه الأخيرة.

المطلب الاول : مفاهيم عن الموارد البشرية

أولاً : مفهوم الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أهم عوامل نجاح المؤسسات، إذ من خلاله يمكنها أداء وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة ، حيث يتم تقديم بعض التعاريف الخاصة بالموارد البشرية فيما يلي:

تعرف الموارد البشرية على أنها :

- "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات¹."

- "تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتكوين والتقييم والتطوير والصيانة²."

- "جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي :ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت ، ط1، 2002 ، ص18 .

² - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط2، 2007، ص31.

الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية¹."

وعليه فإن الموارد البشرية تتشكل في القوى العاملة التي تنتمي للمؤسسة، حاملة مسؤولية تعبئة وتسيير باقي الموارد فيها بكفاءة وفعالية، من خلال الأداء الجيد لوظائفها وبما يضمن تحقيق أهداف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة وتوجهاتها .

وبالتالي يمكن القول أن الموارد البشرية هي حلقة التميز في سلسلة الموارد ، ويمكن إضهار أهميتها من خلال النقاط التالية:

-الموارد البشرية والكفاءات المبتكرة والمبدعة أصبحت محور الصراع العالمي؛

-المورد البشري اليوم أداة تنافسية عالمية، يترجم هذا في الظهور القوي لمصطلح الميزة التنافسية للموارد البشرية؛

-تعظم الموارد البشرية القيمة المضافة إذا ما تم العمل على تنميتها وتطويرها لتواكب وتوائم التغيرات الحاصلة، سيما التكنولوجية منها؛

-يكون لدى المؤسسة استقلالاً ونفوداً اقتصادياً إذا ما امتلكت موارد بشرية ذات خبرة وكفاءة وقدرة على الأداء والابتكار.

ثانيا : مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الهامة التي عرفتتها المؤسسات المعاصرة ، حيث تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح إدارة الموارد البشرية باختلاف الباحثين الذين تناولوه في دراساتهم كل حسب وجهة نظره، نقدم فيما يلي بعض أهم تعاريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها:

- "مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمؤسسة²."

¹ - عمر وصفي عييلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005 ، ص11.

² - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر -قسنطينة ، 2002 ، ص17.

- إدارة ووظيفة أساسية في المؤسسات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما¹.

-النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتكوين والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة إلى المعاش، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع².

-مجموعة الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بتوفير موارد بشرية تتماشى واحتياجاتها من حيث الكم والنوع³.
وعليه إدارة الموارد البشرية بمفهومها الضيق تقوم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والحفاظ عليها وحث رغبتها في العمل وتنمية مهاراتها لتحقيق ذلك، فنتشكل بذلك يدا عاملة محفزة، راضية ومنتجة، أما مفهومها الواسع فهي تهتم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بجميع مستوياتها التنظيمية بالمؤسسة. والجدول التالي يبين تطور إدارة الموارد البشرية وأغلب الرواد والمفكرين المساهمين فيه.

¹ - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق ، ص14.

² - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص62.

³ -Loic. Cadin et autres, **Gestion des ressources humaines**, , Dunod , paris, 3eme é , 2007, p 5.

الجدول رقم(01-01) : تطور إدارة الموارد البشرية

الرواد	تطور إدارة الموارد البشرية	الفترة التقريبية
1- ما قبل القرن العشرين		
- توماس داكوين	العصور القديمة - المساعدة/المرافقة (رب العمل-المرافق- المتكون)	1-1(XVIII-XIII)
- آدم سميت - كارل ماكس	الثورة الصناعية - التحرر الاقتصادي - تقسيم العمل - الجمعيات، النقابات	1-2(القرن XVIII-حتى القرن XIX)
2- القرن العشرين		
- تايلور - فايول - جوليك وأغويك - ويبر	الافاق النيوكلاسيكية(الكفاءة) - مقارنة "التقني-علمي" - مقارنة " الاداري " - مقارنة "البيروقراطية"	1-2 (1930-1900)
- فولت ومايو - غوينلزبرجر - ماسلو وهيزبرج - برنار وسيمون	الافاق المعاصرة(المورد البشري) - مقارنة "العلاقات الانسانية" - مقارنة "الموارد البشرية" - مقارنة"السلوكية"	2-2 (1960-1930)
- فون بغتلونفي - كروزبي وموغين - خوندواله - كينتزبرغ ومورغان	الافاق التنظيمية(النظام) - مقارنة"النظام الاقتصادي" - التصميم التنظيمي و التكوين الهيكلي	2-3 (1980-1960)
- ديل وكينيدي - شين، فروست، ديمينج، أوتشي - فرومرون وأل - ديبر وهولدير	الافاق التكاملية - المنظمة ثقافة - مقارنة الجودة الكاملة - مقارنة الاستراتيجية	2-4 من 1980 الى يومنا هذا

المصدر: جون جوزف مواسست وأخرون، تسيير الموارد البشرية من أجل النجاح المدرسي، الصحافة الجامعة الكندية، 2003، ص34.

وعلى الرغم من أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتسيير شؤونهم جاء متأخراً، نتيجة للنقص الكبير في اليد العاملة الذي كان من أهم مخلفات الحرب العالمية الأولى، بالإضافة إلى تعاليم الإدارة العلمية التي خلقت مواقف وصعوبات خطيرة زادت من ارتفاع مستوى الغياب، الإضرابات، الإلتلاف في المنتجات كردة فعل طبيعية لعدم رضا الموظفين عن مكانتهم ومعاملتهم واعتبارهم مجرد آلات أحكمت إنتاجيتها بالحركة والزمن. فقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم الموظفين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك وتتكامل مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها، هذا ما يعكس فلسفة التحول ويركز على إيجادها في مختلف وظائف وأنشطة هذه الإدارة، حيث أن هذه الفلسفة تحمل في مضامينها ما يلي¹:

- إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؛

- الأفراد أهم مورد استراتيجي في المؤسسة؛

- لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية؛

- إن أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين يكملان بعضهما، حيث يمكن للمؤسسة تحقيق هذه الأهداف من خلال الموازنة بين احتياجات العمل وموظفين ومتطلبات البيئة الخارجية.

المطلب الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية

تعنى إدارة الموارد البشرية بالأفراد وقضاياهم داخل المؤسسة، من خلال مجموعة من الوظائف، ساعية بذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي قسمت حسب نوعيتها إلى²:

الأهداف التنظيمية: تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية؛ إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم ويبقى المديرون مسئولين عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصه، حيث وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

الأهداف الوظيفية: لكي تتمكن الإدارة والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة، يجب أن تمدد إدارة الموارد البشرية بالاحتياجات الكمية والنوعية من الأفراد، فالموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.

الأهداف الاجتماعية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، حيث تسعى إلى تقليص الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة.

¹ - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي - المرجع السابق، ص 41.

² - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة، عمان، ط1، 2009، ص 16.

الأهداف الشخصية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للموظفين، بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم للعمل، حيث أن إشباع حاجات الموظفين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

بالإضافة إلى بعض الاهداف التي يمكن استنتاجها من التعاريف السابقة وتوضيحها من خلال النقاط التالية¹:

- توصيف الوظائف بما يضمن التحديد الواضح لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية؛
 - استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة ؛
 - تهيئة ظروف مناسبة للعمل؛
 - الاهتمام برضا الموظفين والرفع من ولائهم لمؤسستهم بما يضمن أداء أفضل وانتماء أكثر؛
 - الأخذ في الحسبان شكاوي الموظفين والعمل على التقييم الموضوعي لها؛
 - الاهتمام بمقترحات الموظفين مهما كان مستوى منصبهم داخل المؤسسة وتطبيق المناسب منها؛
 - الاهتمام بالمشاكل المهنية والشخصية للموظف والبحث عن حلول مناسبة لها؛
 - تنمية الموظفين والرفع من مستوى كفاءاتهم؛
 - بناء مسار مهني سليم للموظفين؛
 - تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها الدائم عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتنميتها؛ أي توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية؛
 - المطابقة بين الأفراد والمهام المطلوبة منهم من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة؛
 - تحقيق العدل بين الأفراد.
- هذه الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها لا بد أن تتكامل فيما بينها وتتصف بالقبول والمرونة والواقعية، نظرا لارتباطها بالعنصر البشري وأن يتم تحديدها في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة بما يضمن تحقيقها معا.

¹ - S.L.Dolan, Randall, S.Schuler, **La GRH au seuil de l 'an 2000** , les éditions Renouveau Pédagogique, Paris , 2eme é ,1995, p-p ,13-14.

المطلب الثالث : تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأهدافها

أولاً: تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

يعد التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من أهم التوجهات الحديثة في المؤسسات، يعكس المكانة التي أصبحت تحتلها الموارد البشرية، حيث تعددت التعاريف الخاصة بهذا المصطلح المعاصر، نقدم بعضها في يلي:

تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها:

-عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فهي مدخلا أو إطارا لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن الموظفين بالمؤسسة على المستويات التنظيمية كافة، حيث تتوجه هذه الإدارة الاستراتيجية تحت مظلة الاستراتيجية العامة للمؤسسة .

-هي التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي؛ تهدف الى تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري¹.

-ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية، و تهدف الى تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية، بما يرفع من نواحي الإبداع والمرونة².

-مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل، تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تدعيم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة³.

ثانيا: أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يتضح من التعاريف أعلاه أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ذلك من خلال استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن ما يلي:

-الغاية المراد تحقيقها من طرف إدارة الموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة؛

-الرؤية التي تحددتها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية؛

¹ - حسين يريقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- حالة مؤسسة سوناطراك -، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص62.

² - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة أحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص 56.

³ - بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، العدد(8)، 2008، ص5.

-الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجال توظيف وتنمية الموارد البشرية وصيانتها؛
-السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية؛

-الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها، للوصول بالأداء البشري إلى المستويات المحققة للأهداف؛

-معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

وعليه يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمكن المؤسسة من توفير موارد بشرية حسب احتياجاتها، بالكم والنوع المناسبين، حيث تمكن هذه الإدارة من خلق استراتيجية الموارد البشرية والتي تعني أساسا الإطار الذي يتم فيه اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري بالمؤسسة.

المبحث الثاني: ماهية التكوين

يعد التكوين في المؤسسات المعاصرة استراتيجية تساعد على توجيه قراراتها وتفعيل ممارساتها، من خلال تزويد مواردها البشرية بالمهارات والمعارف والخبرات التي تخلق لديهم القدرة على ممارسة مهامهم بفاعلية من جهة وتمكن المؤسسة من مجابهة ومسايرة التغيرات البيئية المحيطة من جهة ثانية.

المطلب الاول: مفهوم التكوين ومبادئه

أولاً: مفهوم التكوين :

لقد اختلف الكتاب الباحثون حول مفهوم التكوين ، إلا أن تعريفاتهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين، في أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع.

فقد عرفه بوتارف على أنه: " عملية تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد لرفع مستوى كفاءته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، أي أن التكوين وسيلة لإعداد الكفاءات تتزاج فيها المعارف والكفاءات والسلوكيات بحيث تكون مؤهلة للعمل الناجح"¹.

-أما سيتو جين بيار فيرى أنه: "هو مجموعة من الأنظمة أو الأجهزة البيداغوجية المقدمة إلى العمال كي تسمح لهم بالتكيف مع المتغيرات البنوية وتحولات تنظيم العمل نتيجة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية، وكذلك لإفادة تطورهم المهني".

¹- Boterf (G), Barzucchetti (FN), **Comment manager la qualité de la formation**. Edition Organisation. Paris. 1992. P 53.

و عرفه الهيتي على أنه: " جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي و السلوكي بشكل أفضل" ¹.

كما عرفه وليام كلوبك بأنه: " النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة " ² ، بمعنى التكوين هو نظام من الفاعلين، البرامج و الأدوات التي تعمل على إحداث تغيير في البنية المعرفية للفكر والتي يترتب عنها تغيير في طريقة العمل ³.

ويعرف بيار كاس التكوين بأنه: " العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات و مهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من اجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثماراً للموظف، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين، فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات".

كما يعرف بأنه: " مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية". وهناك من يرى أن التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص.

- كما عرفه عبد الباقي بأنه: " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم". وهذا ما أكده سيد محمد جاد الرب فقد عرف التكوين بأنه: " يهتم أساساً بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء، أو أن التكوين يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم و وظائفهم". وهناك من يعرف التكوين بأنه: " مجموعة الأنشطة القادرة على وضع الأفراد والجماعات في حالة ضمان لأداء أعمالهم الحالية والمستقبلية بكفاءة من أجل السير الجيد للمؤسسة. ⁴

¹- علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين - دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان - مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سوريا، المجلد (31)، العدد(1)، 2009 ص 6.

² علي يونس ميا و آخرون، المرجع نفسه، ص 6.

³- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيصر بسكرة، 2013-2014، ص 21.

⁴Sekiou, Blondin, Fabi, *Gestion des ressources humaines*, 2ém édition debook, universitémontreal, 2001, p336.

وهناك من يعرف التكوين بأنه: " مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية.¹

كما يمكن اعتبار التكوين بأنه: " تغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل".²

ويعرف التكوين كذلك بأنه: " مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم".³

أما محمد قاسم القريوتي فيقول بأن التكوين هو: " زيادة المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتكويين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها و برسالتها ".⁴

كما يوصف التكوين بأنه : "محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبل التكوين".⁴

والتكوين كذلك هو: " مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من اجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم و بيئتها. "

وهو: "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد ".⁵

ويعتبر أيضا: " نشاط متعمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها ".⁶

بتحليل و مقارنة التعاريف المذكورة، يمكن القول أن التكوين يرتبط بثلاث مستويات⁵:

1- المستوى المعرفي: حيث أن التكوين يهدف إلى تنمية المستوى المعرفي من خلال تزويد المتكويين بالمعارف المطلوبة والاهتمام بالمكتسب المعرفي واعداد الكفاءات.

2- المستوى المهاري: فهناك من ركز على ضرورة امتلاك المهارات وتمييزها من أجل الرفع من مستوى الأداء.

3- المستوى السلوكي : إذ أن عملية التكوين لا يقتصر دورها على التزويد بالمعارف والمهارات بل يتعد إلى سلوك الفرد.

ويظهر التكوين في شكلين هما:⁶

¹ عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010 ،ص 37.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007 ،ص 453 .

³ حسن ابراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 236.

⁴ علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد80 ، 1970 ، ص 06 .

⁵ غيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، الجزائر، دون سنة النشر، ص 76.

⁶ -المرجع نفسه، ص 77.

- التكوين الإستجابي:

وهو التكوين الذي يتم عند ظهور الحاجة إليه، وذلك بعد شغور منصب عمل ما داخل المؤسسة أو عند التطورات التكنولوجية التي تحدث داخل المؤسسة كتغيير آلات أو ظهور بعض الصعوبات والتي تنعكس على الإنتاج، ففي هذه الحالات يكون التكوين كضرورة حتمية تجرى بطريقة سريعة لتلبية الطلب الملح والقضاء على الصعوبات التي تقف أمام استمرارية التنظيم وتهدد الاستقرار داخل المؤسسة.

- التكوين التنبؤي:

و الذي يدخل في إطار استراتيجية عامة طويلة الأمد، بحيث يقوم المسؤولون بالتنبؤ بالتغيرات المستقبلية فيخططون لها ويعملون على الاستعداد لها من خلال برامج للتكوين، حيث يكون أفراد المؤسسة على استعداد دائم لكل طارئ يستجد فيها.

ثانيا - مبادئ التكوين

فمن أجل إنجاز العملية التكوينية ووضعها في إطارها القانوني، يجب مراعات ما يلي¹:

- شرعية التكوين وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة؛
- الفهم المنطقي والواقعي والدقيق للاحتياجات التكوينية؛
- أن تكون أهداف التكوين واضحة، موضوعية، قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الزمان، المكان، الكم، الكيف والكلفة؛
- يجب أن يشمل التكوين على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم، اتجاهات، معارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات الموظفين فيها؛
- يجب أن يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة منظمة إلى الأكثر تعقيدا؛
- إستمرارية التكوين مع الحياة الوظيفية للفرد خطوة بخطوة، حتى يساعده على التكيف المستمر مع التغيرات والتطورات الحالية والتهيؤ للتغيرات والتطورات المستقبلية؛
- مرونة التكوين وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التكوينية للموظفين، بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العمليات التكوينية.
- كما أضاف مدحت محمد أبو النصر الى ذلك ما يلي²:
- مشاركة المتكون في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته أفضل من المتكون الذي يكون وجوده سلبيًا.

¹ ابن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس - الأبعاد - الاستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، لأردن، 2010، ص95.

² مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص ص 258-259.

- التكرار حتى يتمكن الموظف من تثبيت ماتعلمه ، حيث يرى علماء النفس أن التكرار يجب أن يوزع على فترة طويلة نسبيا حتى تكون له فعاليته.

- التغذية العكسية للوقوف على مدى فعالية التكوين.

وحتى تكتسب البرامج التكوينية درجة من الفعالية والكفاءة وتكون ناجحة وفي تطور مستمر يجب أن تستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، لنقل المهارة وتغيير الاتجاه لما يتماشى مع أهداف المؤسسة والأفراد ومن أبرزها ما يلي:

1- الفروق الفردية

أي لابد من القائمين بالتكوين أن يعترفوا بالمد الواسع من الفروق الفردية بين المتكويين إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع من الآخرين، كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التكوين، إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة وتعليمهم وخبرتهم و ميولهم الشخصية، ولذلك فإن كل هذه الأمور لابد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التكوينية.

2-الدافعية

لكل فرد خصائصه ومميزاته الخاصة به التي تميزه عن باقي الأفراد ، فمحاولة معرفة دوافع وأهداف وحاجات وتوقعات الفرد تساعد على معرفة أهمية إثراء وتنويع وتحديد الحوافز المادية والمعنوية التي تدفع وتحفز الفرد إلى بذل جهد للدراسة والتعلم وتقدير الآخرين والمركز الاجتماعي، المسؤولية والإنجاز، وإذا كان برنامج يساعد الفرد على تحقيق بعض من هذه الأهداف، فإن هذا يسهل كثيرا من عملية تعلم الفرد فمثلا الفرد ذو مستوى المهارة المنخفض، والذي يحصل على فرصة لزيادة وتحسين مهاراته يكون لديه دافعية عالية للتعلم لأنه يرى أن زيادة مهاراته ستمكنه من زيادة دخله وشعوره بالأمان الوظيفي.

3- الاختيار الدقيق للمتكويين

يجب أن يتم اختيار العناصر المرشحة للبرامج التكوينية بصورة دقيقة وموضوعية وأن تكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج التكويني لأن عدم توفر الرغبة لديه سيؤدي إلى عدم استفادته بشكل مناسب من الدورة التكوينية، كما أن توفر الرغبة لوحدها لا يكفي بل يجب أن تكون مصحوبة بتناسب محتوى ومضمون البرنامج التكويني مع تخصص الفرد المرشح ومع مستواه الوظيفي أيضا لأن هناك حالات عملية متكررة في المؤسسات يرشح فيها بعض الأفراد إلى دورات تكوينية لا تتناسب ومستوياتهم الوظيفية وبهذه الحالة يكون من الأجدر أن يرشح لها أشخاص آخريين لتحقيق الاستفادة الفعلية منها.

4- متابعة المتكويين بعد عملية التكوين

بالإضافة إلى قيام المشرف المباشر بمعالجة نقاط الضعف لدى المتكويين بعد إكماله للبرنامج التكويني وبدئه بعمله فإنه من الضروري اعتماد أسلوب المتابعة المبرمجة والمنظمة من خلال إعداد استمارة خاصة لهذا

الغرض لرصد التغيرات الحاصلة في سلوكه الشخصي والاجتماعي ومدى أثر التكوين عليهما، وكذلك مدى أثره على طريقة أدائه لعمله وتحديد التطورات الرئيسية الحاصلة في مستوى أدائه ومقدار إنتاجيته مقارنة بما كان عليه قبل التكوين.

5- ضرورة الممارسة العملية للمتكون

لكي تكتسب المهارة والمعرفة أو الاتجاه بفاعلية فلا بد من مشاركة المتكون واعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم، فلا بد من توافر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل وأن يعرف المتكون معنى ومغزى ذلك وأبعاده وكيفية تشغيلها بدون مخاطر.

6- الانتقال من الكليات إلى الجزئيات

لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها، وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل، ولذلك فإن خلق الحافز لدى المتكون للتعلم هي من الواجبات الأساسية للمكون¹.

أن التكوين يهدف أساسا لتغيير سلوك الموظفين، بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في ممارسة أعمالهم؛ بالتالي يهدف إلى سد النقص في المهارات القديمة وإكسابهم مهارات جديدة؛ من خلال العمل على تنمية مجموعة من النواحي لديهم، يمكن إبرازها من خلال الجدول التالي:

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 261.

جدول رقم (01-02): المجالات التي ينميها التكوين في المتكون

المجالات التي ينميها التكوين	النواحي التي ينميها التكوين في هذه المجالات
تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتكون	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة تنظيم المؤسسة وسياساتها وأهدافها. - معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمؤسسة. - معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها. - المعرفة الفنية بأساليب العمل وأدواته. - المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف. - معلومات عن مناخ العمل.
تنمية المهارات والقدرات للمتكون	<ul style="list-style-type: none"> - المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة. - المهارات القيادية. - القدرة على تحليل وحل المشاكل. - القدرة على اتخاذ القرارات. - المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات. - القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
تنمية الاتجاهات للمتكون	<ul style="list-style-type: none"> - الاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة. - الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المؤسسة. - تنمية الرغبة والدافع إلى العمل؛ - تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء. - تنمية الروح الجماعية للعمل. - تنمية الشعور بالمسؤولية. - تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل. - تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المؤسسة والموظفين.

المصدر: نقلا- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، القاهرة،

2001، ص -ص، 184- 185.

المطلب الثاني: خصائص عملية التكوين

إن التكوين نشاط مخطط ومنظم يحتاج إلى عمليات تحليل وتشغيل ووضع مجموعة من السياسات والقواعد والإجراءات والبرامج التكوينية، ثم الميزانية التي تترجم ما سبق إلى أرقام محددة، من خلال التنسيق فيما بين المجهودات المبذولة حتى يحقق أهدافه، والنتيجة زيادة المعارف وتغيير السلوك والتصرف ودعم الدافعية وتنمية الاتجاهات نحو العمل والمؤسسة. كما يعمل على تهيئة الموظفين الجدد وأيضاً القدامى، من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم ، كذلك تنمية القادة الإداريين ومدبري الإدارات العليا، بصفة مستمرة طيلة الحياة الوظيفية بالمؤسسة، ومسايرة الفكر الحديث والتقنية المقدمة حتى يتمكن من تحقيق غاياته. فالتكوين له خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي¹:

- 1 - التكوين عملية شاملة لكل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة.
- 2- التكوين يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.
- 3 - التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة.
- 4 -التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء و العناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية وفعالية.
- 5 -التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفء حتى ينجح مثل:
 - وضوح الأهداف ؛
 - وضوح السياسات ؛
 - توازن الخطط و البرامج؛
 - توافر الموارد المادية و البشرية؛
 - توفر الرقابة و التوجيه المستمرين.
- 6 - التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات و تخصصات ينبغي توفيرها أهمها²:
 - خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج التكوينية ؛
 - خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين؛
 - خبرة في نقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكورين؛
 - خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين.
- 7- التكوين نشاط متغير ومتجدد وذلك لتغير المورد البشري وتغير المناخ الداخلي والخارجي للمؤسسة، ولهذا لا بد من التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل، التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية كأساليب ومعدات التكوين المستخدمة.

¹-مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص61.

²-المرجع نفسه، ص62.

المطلب الثالث : أهمية وأهداف التكوين

إن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة و وضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما يجب أن تظهر أهمية هذه البرامج التكوينية في تحسين ورفع الاداء وتحقيق نجاح المؤسسة و استمرارها.

أولا : أهمية التكوين:

1-أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة الإنتاجية من خلال تطوير المهارات مكتسبة في عملية إنتاج و تطوير المستوى التنظيمي في المؤسسة؛
- يساعد في بث روح الانتماء و ربط الموظفين بأهداف المؤسسة؛
- يعمل على تطوير أساليب القيادة و الإشراف و ترشيد القرارات الإدارية ؛
- يساعد في تحديد و إثراء المعلومات و فعالية الاتصال و استشارة داخل المؤسسة؛
- يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات؛
- يحسن العلاقات بين إطارات و مرؤوسيههم، و يساعد على تطوير التنظيمي؛
- ينمي معنى المسؤوليات اتجاه المؤسسة و يحسن العلاقات بين أرباب الأعمال و العمال¹.

2-أهمية التكوين بالنسبة للموظف:

- يساعد في تحسين فهمهم و استيعابهم لأدوارهم في المؤسسة؛
- ينمي الدافعية للأداء لديهم عن طريق خلق روح المبارزة والابتكار ؛
- يساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد؛
- يعمل على تطوير إمكانية الأفراد للتكيف مع متغيرات الحاصلة و عدم مقاومتها؛
- يساعد في اتخاذ القرارات الأفضل ، كما يزيد في قابلية حل المشاكل التي تواجه الأفراد في بيئة العمل؛
- التخفيض من الصراعات و النزاعات و الضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة؛
- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية و المستقبلية²؛
- تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية؛
- توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية؛

¹ - إبراهيمي عبد الله، حميدي المختار، دور التكوين في تميمين الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، فيفري 2005 ، ص4.

² - المرجع نفسه، ص6.

- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.
- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة : و تتمثل فيما يلي :
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها؛
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الموظفين؛
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة؛
- تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة¹.

ثانياً: أهداف التكوين

تعتبر أهداف التكوين من الغايات التي يسعى التكوين إلى تحقيقها، بحيث تساعد هذه الأهداف المصاغة من تصميم برامج تكوينية لتحقيق رغبات و احتياجات المؤسسة من تكوين عمالها ، ومنه يمكن صياغة هذه الأهداف كالتالي²:

1- الأهداف العامة للتكوين: هي مجموعة من الأهداف التي نذكر منها:

- تخفيف العبئ على المشرفين لأنهم يحتاجون إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء الموظفين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين؛
- تحقيق المرونة في التنظيم لمواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، والاستقرار لقدرة 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؛
- تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء؛
- تخفيض حوادث العمل لأن أغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل و سير حركة الآلات؛
- يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد النافثة، لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين؛

¹ - نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000 ،

ص11.

² - Jaques soyer, **fonction formation 2ème édition, les éditions d'organisation, paris, 1996** P202.

- المساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوى. فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره بالمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطاً بها، وأكثر إيماناً بسلوكها وسياساتها وأهدافها¹.
 - زيادة الكفاءة الإنتاجية والناجحة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف؛
 - ارتفاع الربح مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة؛
 - زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، والذي يمكن المؤسسة من رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها؛
 - رفع معنويات الموظفين نتيجة إكتسابهم القدر المناسب من المهارات والذي يؤدي إلى ثقة الأفراد بأنفسهم، ويحقق لهم نوع من الاستقرار النفسي.
- 2- أهداف خاصة بالموظفين:** وتتمثل فيما يلي :

- تحسين مستوى الأداء بالنسبة للموظفين الجدد اللذين يحتاجون إلى تكوين على كيفية إنجاز الأعمال بكفاءة وبالنسبة للقدامى وذوي الخبرة من خلال التنمية الإدارية؛
- تخفيض حوادث العمل و التي سببها عدم كفاءة الأفراد ،كما أن التكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة استيعاب الموظف لطبيعة العمل و بذلك يعتبر التكوين صمام أمان يحيطه بحماية تعليمية، قواعد علمية وإرشادات عملية؛
- معالجة مشاكل العمل لكي تساهم في تخفيض معدلات التغيب والشكاوي و النظماء؛
- تحسين المستوى الاجتماعي للموظفين برفع كفاءتهم مما يضمن لهم فرص أفضل للكسب و شعورهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة؛
- رفع معنويات الموظفين مما يؤدي الى رفع المهارات والمعرفة لدى الأفراد إلى ثقتهم و استقرارهم النفسي ؛
- الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي مما يجعل الموظفين أقل عرضة لإصابات و ضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية، السلوكية والعقلية للأفراد.

المطلب الرابع : أنواع التكوين

تتباين أنواع التكوين بحسب اختلاف آراء الكتاب والباحثين ، وتبعاً للتغيرات الحاصلة في المجتمع وحسب الاحتياجات التكوينية التي يفرزها الواقع العلمي والميداني للمنظمات الإدارية المختلفة .منها ما هو موجه للموظفين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين .

وبناء على ذلك يمكن تقسيم التكوين إلى عدة أنواع وذلك حسب اعتبارات مختلفة:

¹ - علي السلمي، المرجع السابق، ص 295 .

أولاً: التكوين من حيث الزمان: و ينقسم إلى نوعين¹:

1- تكوين قبل الخدمة: وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل.

ويقصد به إعداد الأفراد علمياً وعملياً إعداداً سليماً بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح مختلفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل.

2- تكوين أثناء الخدمة: ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل، من خلال وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد ينخرطون بالعمل بسرعة. ونميز حالتين هما:

أ- تكوين للموظفين الجدد: عند استلام الموظفين الجدد لمناصبهم ومهامهم، تلجأ المؤسسة إلى عملية التكوين، سواء داخل المؤسسة بتنظيم دورة تكوينية قصيرة المدى وتشرف عليها إدارة المؤسسة، وذلك بتكليف أحد موظفيها القدامى أو إدارتها ذوي الكفاءة والخبرة لتزويدهم بالنظام الداخلي لها والمعلومات الكافية أولاً حول المؤسسة، تاريخها، مجال عملها، أهدافها، نمط التسيير والرؤساء وثانياً معلومات تتعلق بكيفية أداء مهام وظيفة معينة، أو دورة تكوينية خارج المؤسسة وذلك بعقد اتفاقيات مع مؤسسات ومراكز تكوينية أخرى، وهناك دورات تكوينية إجبارية بموجب النصوص القانونية² لبعض الرتب والوظائف تسمى " بالتكوين أثناء فترة التربص" تتراوح مدتها من (03) أشهر إلى (06) أشهر بإحدى المراكز المؤهلة قانوناً لتنظيم مثل هذه الدورات، ويشرف عليها أساتذة ذوي خبرة في مجالات معينة.

ب- التكوين للموظفين القدامى: من خلال تنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف فئات الموظفين بالمؤسسة، بغرض زيادة المعارف، المهارات الإدارية والإشرافية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات اللازمة لشغل المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا.

وهذه المعارف تشمل العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة واتخاذ القرارات وقيادة وإدارة توجيه أفراد المؤسسة، والتنسيق والاتصال (عمودي أو أفقي، وللمؤسسة الاختيار والمفاضلة بين إجراء الدورة التكوينية خارج المؤسسة أو داخلها وفقاً للأهداف المسطرة والإمكانات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.

¹ جاري ديسلر ترجمة محمد عبد المتعال وآخرون، المرجع السابق، ص 27.

² - المرسوم التنفيذي رقم: 08/04 المؤرخ في: 2008/01/19، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة، الجريدة الرسمية، عدد 3، جانفي 2008، ص 4.

وهناك نوع آخر من التكوين تم إدراجه وتطبيقه حديثاً في المؤسسات والإدارات العمومية حسب التعليم رقم 45¹، حيث يخضع الموظفون بموجبها لدورة تكوينية بغرض الترقية بعد توفر مجموعة من الشروط:
-توفر منصب مالي شاغر لرتبة الترقية.

-اجتياز الامتحان المهني بنجاح بعد استيفاء خمسة (05) سنوات خدمة فعلية بالمؤسسة.
-الترقية على أساس الاختيار وذلك بعد عشر (10) سنوات خدمة فعلية في الرتبة التي يشغلها الموظف.
في هذه الحالات المذكورة تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة، وذلك بعقد اتفاقية بين المؤسسة المعنية والمؤسسة المشرفة والمؤطرة للتكوين .

ويسمى هذا النوع " بالتكوين قبل الترقية" والذي يدوم بين (06) أشهر و (09) أشهر حسب الرتبة المعنية بالترقية، مع العلم أن الموظف المتكون خلال هذه الفترة لا ينقطع عن العمل ولا يوضع في حالة انتداب.
وللإشارة كذلك أن هذا النوع من التكوين تم تحديثه من قبل المؤسسة المشرفة على التكوين وذلك بإدخال نظام التعليم الإلكتروني ؛ حيث بإمكان الموظف الدخول إلى الموقع الإلكتروني المخصص للتكوين للاطلاع وتحميل المحاضرات وإنجاز نشاطات وتسليمها للإدارة قصد تقييمها من طرف الأساتذة المشرفين، وفي نهاية الدورة التكوينية يخضع المتكون لامتحان نهائي بالإضافة إلى تقديم تقرير نهاية التبريص أو مذكرة نهاية التكوين حسب كل الرتبة.

ثانيا: التكوين من حيث المكان: وينقسم الى نوعين هما²:

1- تكوين داخل المؤسسة:

يتم إجراؤه داخل المؤسسة وبالتالي قلة تكلفته، بالإضافة إلى خضوعه لتوجيه ورقابة الإدارة، إلا أن كونه يتم داخل المؤسسة قد يحدد من إمكانية الاستفادة من الخبرات أو الأفكار والأساليب المتوفرة بشكل اكبر من التكوين خارج المؤسسة.

وتظهر الحاجة إلى هذا النوع من التكوين من خلال ما يلي:

-إدخال وسائل وطرق حديثة على العمل.

-تعيين بعض الموظفين إلى وظائف عليا.

2- تكوين خارج المؤسسة: ويمكن أن نميز بين نوعين هما:

-التكوين في مراكز ومنظمات استشارية متخصصة ، وتعتبر تكاليفها منخفضة مقارنة بالوسائل الأخرى، و من عيوبها إنعقاد دوراتها في أوقات لا تتناسب مع ظروف المتكونين.

¹ - التعليم رقم: 45 المؤرخة في 2008/12/01، تحدد كليات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة.

² الظاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2008 / 2009، ص 51.

-إحضار خبراء من الخارج لإلقاء المحاضرات التكوينية لموظفي المؤسسة، وهي منخفضة التكاليف، لكن من عيوبها عدم توفر الخبراء المتخصصين في المجالات المطلوبة للمؤسسة.

ويمكن كذلك أن تجرى دورات تكوينية خارج الدولة ويدخل هذا النوع من التكوين في إطار برنامج وطني في قطاع التعليم العالي، حيث للمؤسسة (الجامعة) أن تبرم اتفاقية تربص خارج الوطن مع إحدى المؤسسات التي تراها مناسبة ومؤهلة للقيام بدورة تكوينية، وعادة لا تتعدى فترة التربص (15) يوماً بالنسبة للموظفين الإداريين الذين تتوفر فيهم الشروط المحددة مسبقاً من طرف الهيئة الوصية.

ثالثاً: التكوين من حيث الهدف:

1- التكوين لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات و التطورات التكنولوجية المتسارعة من يوم الى يوم آخر.

2- تكوين المهارات: ويقصد به تكوين الموظف من أجل أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

3- التكوين السلوكي: وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات، استغلال السلطة والتفرقة في المعاملة¹.

4- التكوين بغرض الترقية: يهدف إلى اطلاع الموظف على المعلومات والمعارف والأساليب التي تتفق مع مهماته الوظيفية الجديدة التي سوف يرقى إليها².

والجدول التالي يوضح الاختيارات المتاحة أمام إدارة المؤسسة بالنسبة لأنواع التكوين³.

¹ - الطاهر مجاهدي، المرجع السابق، ص51.

² - عبيد جمال حافظ القيسي، درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، الدار الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم برنامج الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010 ، ص24.

³ - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 323.

الجدول رقم(01-03): أنواع التكوين

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1-توجيه الموظف الجديد	1- تكوين مهني وفني	1-داخل المؤسسة
2- التكوين أثناء الخدمة	2-تكوين تخصصي	2-خارج المؤسسة
3- تكوين لتجديد المعارف و المهارة	3- تكوين إداري	
4- تكوين بغرض الترقية و النقل		
5-تكوين للتهيئة للتقاعد		

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007 ، ص323.

المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين

إن التكوين ليست هدفا في حد ذاته، إنما وسيلة تستخدمها المؤسسات لتحقيق أهداف أرقى وأسمى، وبما أن وظيفة الموارد البشرية أصبحت عاملا رئيسيا في تحقيق التقدم والتميز فقد بات التكوين نشاطا استراتيجيا يهدف إلى تحقيق أهداف الموارد البشرية المعلنة التي تتمثل في الإنتاجية ونوعية الخدمات، وهو اللبنة الأساسية في تحقيق التنمية والتطوير على مستوى المؤسسة، حتى يتحقق ذلك لا بد من التحكم الدقيق فيه، ذلك لن يكون إلا من خلال الرسم الدقيق لملامحه من خلال تحديد المراحل التي يمر بها، حيث يمكن إبرازها فيما يلي:

-تحديد الاحتياجات التكوينية؛

-وضع وتصميم برامج التكوين؛

-تنفيذ البرنامج التكويني؛

-تقييم نتائج عملية التكوين.

المطلب الاول: تحديد الاحتياجات التكوينية

أولا: مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية

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

فالحاجة التكوينية تعني: "وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم و بين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً".¹

وهذا يعني أنه حتى نتمكن من تحديد الاحتياجات التكوينية للموظف لابد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من الفرد.

القصور في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي

حيث يؤكد أحد الباحثين أن فاعلية التكوين تتوقف على: "تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التكوينية ورسم البرامج لتحقيق هذه السياسات.

ثانياً: الظواهر الدالة على وجود إحتياجات تكوينية

إن تحديد الحاجات يكون بالوقوف على حاجة كل فرد في المؤسسة للتكوين، من خلال الكشف عن جوانب الضعف فيمن تم تعيينهم حالياً، أو اللذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المؤسسة، ويمكن القول أن تحديد الاحتياجات التكوينية يظهر من خلال²:

1- مؤشرات الأداء التنظيمي: تظهر أهمية دراسة كفاءة أداء المؤسسة والمتمثل في معدلات الإنتاجية و معدلات استغلال الإمكانيات المتاحة والتجهيزات و مؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد.

2- مؤشرات أداء الموظفين: إن تحليل أداء الموظفين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من تحسين الأداء التنظيمي سيكون من خلال الموارد البشرية.

3- مؤشرات حاجة الموظفين للتكوين³:

وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الموظفين وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:

¹ عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي - دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 317.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، المرجع السابق، ص 112.

³ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار المعرفة، الجامعية الإسكندرية، مصر، 1983، ص 489.

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

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بتكوين الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك.

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها، لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات، عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التكوين، حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء¹.

ثالثاً: الأسباب الداعية لتكوين الموظفين

هناك عدة أسباب أهمها:

-رغبة الإدارة في زيادة معارف ومهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه؛

- إحداث وظائف جديدة مما أدى إلى تغيير ظروف أداء الوظائف أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها ؛

-وجود قصور معين في الأداء؛

-عندما تقرر الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد آخرين²؛

ويمكن من خلال الجدول أدناه إبراز جملة الظواهر والأسباب الدالة على وجود إحتياج تكويني:

¹-بوقطف محمود، المرجع السابق ، ص36.

²عبد الوهاب برحال، دور وأهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة خنشلة ، الجزائر ، 2011 ، ص 45.

الجدول رقم (04-01): الظواهر الدالة على وجود احتياج تكويني في المؤسسات

الظواهر الدالة على وجود احتياج تكويني	تحليل المعلومات المتوفرة عن
<p>-وجود آلات غير مستخدمة لعدم توافر الأفراد المكونين.</p> <p>-وجود معدات وأجهزة حديثة دون إعداد الأفراد اللازمين لتشغيلها.</p> <p>-ازدحام الأماكن بالموظفين مما يعوق الحركة وانسياب العمل.</p>	<p>الإمكانيات المادية</p>
<p>-بطء الإجراءات وتعقدها.</p> <p>-انخفاض الأداء الفعلي عن المعدلات المستهدفة.</p> <p>-اشتراك أكثر من فرد في أداء نفس العمل والذي يمكن لفرد واحد تأديته</p>	<p>النظم والإجراءات</p>
<p>-استحداث وظائف جديدة.</p> <p>-إلغاء وظائف قائمة.</p> <p>-تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف.</p> <p>-تغير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف.</p> <p>-استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة.</p>	<p>التنظيم الإداري</p>
<p>-عدم وضوح الأهداف وعدم اقتناع الموظفين بها.</p> <p>-تناقض القرارات في موضوعات متشابهة.</p> <p>-الترجمة الخاطئة للسياسات العامة عند تحويلها إلى سياسات فرعية.</p> <p>-تناقض التعليمات التفصيلية للعمل مع السياسات العامة.</p>	<p>الأهداف والسياسات</p>
<p>-زيادة أعباء العمل وتوقع الحاجة إلى مزيد من الجهد من قبل الموظفين.</p> <p>-زيادة أنواع الخدمات والاحتياج إلى مهارات إضافية من الموظفين.</p> <p>-انخفاض أهمية بعض الأنشطة وتوقع الاحتياج</p>	<p>تطور النشاط</p>

<p>إلى نفس العدد من الموظفين. -التوسع في عدد الفروع وتوقع الاحتياج إلى أعداد متزايدة من الموظفين. -توقع اللجوء إلى إدخال وسائل تكنولوجية جديدة لمواجهة أعباء العمل.</p>	
<p>-عدم توافر المعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات. -كثرة الأخطاء في المعلومات المستخدمة كأساس للتخطيط واتخاذ القرارات. -ارتفاع معدلات شكاوي الموظفين.</p>	<p>ممارسة الوظائف الإدارية</p>
<p>-اختلاف قدرات ومهارات الموظفين عن متطلبات الوظائف. -اختلاف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين. -عدم تناسب التأهيل العلمي لبعض الموظفين مع متطلبات الوظيفة. -ازدياد معدلات توقيع الجزاءات على الموظفين.</p>	<p>الموارد البشرية</p>

المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص ص، 174-175.

رابعاً: جمع المعلومات:

- إن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية يترتب عليها تقرير نوع التكوين المطلوب، و الفئة التي تحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشاكل محددة أو لتطوير أساليب العمل، كما يترتب عليها تحديد هذه البرامج وأهدافها، وهنا تتجلى الأهمية التي تحتلها المعلومات والتي يتم جمعها من خلال:
- عملية المسح الميداني والتي تشمل كافة أفراد المؤسسة لمعرفة ما يحتاجونه من تكوين؛
 - المناقشات المستمرة مع الموظفين والاستماع الى مقترحاتهم؛
 - النقاش مع الرؤساء الذين يعرفون مواطن ضعف مرؤوسيهم؛
 - الملاحظة غير الرسمية؛
 - أسئلة الاستقصاء من خلال نماذج الاستثمار؛
 - تسلم الشكاوي من مدراء ورؤساء المصالح في المؤسسة؛
 - تحليل وتقويم أداء عمل الموظفين اليومي، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له من الناحية

الكمية، النوعية، الوقت، التكاليف، والتعرف على مواطن القوة والضعف¹.

المطلب الثاني: تخطيط و تصميم البرامج التكوينية

خلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتخطيط برنامج التكوين الذي يفي هذه الحاجة ومن هنا يتم بناء البرنامج التكويني وتصميمه لتحقيق الأهداف المرجوة.

ويقصد بتصميم البرامج التكوينية العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص معلوماتي أو مهاراتي أو سلوكي². الغرض من التصميم هو تلبية الاحتياجات التكوينية حيث يتم التصميم بناء على معطيات عديدة أهمها تحديد الاحتياجات التكوينية.

وتتضمن عملية تخطيط و تصميم البرامج التكوينية عدة إجراءات هامة هي³:

أولاً: تحديد أهداف البرنامج التكويني

يرتبط تحديد أهداف البرنامج التكويني بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد بدوره الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتكونين ونوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها ومحتوياتها، و من للبرامج التكوينية أهداف مختلفة ندرج البعض منها كالآتي:

- تزود المتكون بالمهارات الجديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء؛

- تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية؛

- تنمية معلومات المتكون ومعارفه لتحسين أدائه؛

- تطوير سلوك المتكون واكتسابه قيما و اتجاهات جديدة نحو مواقف معين وأن تتسجم مع سياسات المؤسسة⁴.

¹ عائض بن سعيد بن متعي الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص ص 45-46.

² صالح محمد النوبجم، تقويم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2005، ص 40.

³ علي السلمي، المرجع السابق، ص 366.

⁴ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006/2005، ص ص 86-87.

ثانيا: المحتوى التكويني:

إن لمحتويات برنامج التكوين الأثر الكبير في نجاح البرنامج لذا كان من الضروري على مخطط التكوين أن يحدد الموضوعات أو المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى في البرنامج التكويني مع القدرات العلمية والفنية للمتكونين، أي يجب التحديد الدقيق للمحتوى والمواد، واستبعاد الموضوعات التي لا تتصل باحتياجات المؤسسة، ويجب مراعاة في تحديد المحتوى ما يلي¹:

- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات والتي تتوقف على عوامل هامة تتعلق أساسا بنوعية المتكونين وطبيعة احتياجاتهم التكوينية ؛
- أن تكون المادة مستمدة من واقع المتكونين، وذات معنى لهم ؛
- أن تكون مصاغة بلغة سليمة واضحة ؛
- أن تراعى الدقة والموضوعية والحدائق ؛
- التركيز على المتكون أكثر من التركيز على المكون ؛
- مراعاة الفروق الفردية بين المتكونين؛
- إبراز مجموعة مهارات محددة، وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية؛
- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية؛
- أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة، و متتابعة ومتراطة وواضحة ؛
- أن تتناسب والزمن المقدر للبرنامج التكويني ؛
- أن تلتزم بفلسفة و أهداف البرنامج التكويني وتوجهاته ؛
- أن تناسب مستوى المتكونين الذين سيشترون في البرنامج ؛
- أن يعكس محتوى البرنامج رؤية و رسالة و أهداف وقيم وسياسة المؤسسة المنتسب إليها المتكون.

ثالثا: أساليب التكوين

لقد شهدت الأساليب التكوينية في وقتنا الحاضر تنوعا ملحوظا و واضحا مما فسح المجال أمام خبراء التكوين لاختيار الأسلوب الذي يتناسب مع المتغيرات العديدة التي تحكم البرامج التكوينية المختلفة، وتتعدد أساليب التكوين حسب الهدف من الدورة التكوينية، ومستوى المتكونين وحجم التسهيلات التكوينية المتوفرة . و هناك العديد من الأساليب التكوينية التي تهدف إلى تزويد المتكون بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة، وعلى المكون المتميز أن يختار الأسلوب التكويني المناسب، والذي يساعده على تحقيق أهداف الدورة التكوينية ومن أهمها:

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص 321-322.

- المباريات الإدارية : تشير هذه الطريقة إلى استحداث موقف يشبه مواقف العمل الطبيعية فتقام تمارين تطبيقية مرتكزة على مواقف معينة من المواقف الإدارية وذلك من خلال المواقف الافتراضية، ويشارك مجموعة من المتكولين بحيث تقدم لهم معلومات تفصيلية عن المواقف وأي بيانات يحتاجونها مما يساعده على أداء أدواره كما لو كانوا في الموقف الفعلي، ويتلقى المتكولون معلومات مرتدة عن مدى صحة ما اتخذوه من قرارات مما يساعدهم على التعرف على أخطائهم وتفاديها مستقبلاً، مما ينتج عنه تنمية قدرات القيادات في اختيار أفضل البدائل في إصدار القرارات.

يمكن هذا الأسلوب المتكولين من اكتساب الخبرة في اتخاذ القرارات على ضوء المعلومات المتوفرة والاستفادة من تجاربهم في هذه المواقف وتدارك أخطائهم في المستقبل.

- المحاضرة:

أسلوب مثالي لنقل الأفكار وزيادة المعلومات في وقت سريع ومختصر مع إعطاء صورة شاملة ومعلومات موثوق بها بشكل منطقي ومنظم وهي أكثر الطرق شيوعاً وأقلها كلفة، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد، وقد لا يكون المحاضر قادراً على الإيصال أو شد الحضور إليه، وقد تؤدي زيادة أعداد المتكولين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار.

غير أنه يؤخذ على المحاضرات ما يلي:

- أن المحاضرات لا تصلح كأسلوب يؤدي إلى صفق المهارات أو تغيير السلوك، فقيمتها محدودة فقط في نقل المعلومات إلى المتكولين؛
- لا تأخذ المحاضرة بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتكولين، بل يتم اعتبارهم في نفس المستوى؛
- لا توفر المحاضرة للمتكون تجربة أو تطبيق ما يسمع؛
- أن المحاضرة تعتبر طريقة اتصال في اتجاه واحد نسبياً، لأن ردود أفعال المتكولين لا تجد طريقها إلى المتكون¹.

- التقنيات السمعية والبصرية : وهي أكثر نفعاً من المحاضرات، لكنها أكثر تكلفة وخصوصاً عند الرغبة في تقديم أحداث لا يمكن وضعها في شكل حي في المحاضرة أو إذا كان هناك حاجة لتوضيح كيفية تتابع معينة مثل تعلم تركيب أجزاء الكمبيوتر أو تثبيت برامجه، حيث تتمتع بخاصية الإيقاف وإعادة العرض وكذلك الحركة السريعة والبطيئة .

و كذلك عندما يكون التكوين على نطاق المؤسسة ويكون من المكلف انتقال المتكولين من مكان لآخر².

¹ - طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2008، ص 66-67.

² جاري ديسلر، المرجع السابق، ص 274-275.

- دراسة الحالات: عبارة عن مجموعة من الأحداث والظروف يقوم المتكون بدراستها، الأسلوب في حيث تجمع المعلومات عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد اتخاذ قرار بشأنها و يطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة. والهدف هو النظر في المشكلة بعيدا عن الضغوط التي تتوافر في المواقف الحقيقية، كما تتيح توافر الفرص لتبادل الأفكار، والحلول البديلة للمشاكل التي سيواجهها المتكونون في المؤسسة.

- الندوات والمناقشات: يعتبر هذا الأسلوب تكويننا ذهنيا للأفراد، حيث يتبادلون الآراء ويناقشون الحجج ويؤيدون ويعارضون ويدافعون ويقنعون، وهم في كل ذلك يستعملون خبراتهم ويستعينون بالمعلومات التي بحوزتهم، ومن مميزات المناقشة أنها تثير الأفكار و تنشطها، وتنمي عندهم قدرة التحليل والمقارنة، لذلك يجب أن تكون موضوعة بطريقة تحفز المتكونين على التفكير والإدلاء بالآراء والاستماع لآراء الغير¹.

- نمذجة السلوك: وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التكوين هنا بتعرض المتكونين لصورة نموذجية لأداء و تنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكونين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للمتكونين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية ويطلب من المتكونين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من التوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الفرد المتكون بنفس الأداء النموذجي، ووفقا لهذا الأسلوب يمكن للمتكون اكتساب مهارات جديدة تم تثبيتها، وأيضا نقلها للممارسة الفعلية².

- تمثيل الأدوار:

فيقوم احد الحاضرين بتمثيل دور الرئيس، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته، ويعطى لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة، ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس بمعنى أنه لا تعطى للمتكونين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع الحاضرين، بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله.

ومن ثم يقيم الأداء ويبيدي ملاحظاته ومقترحاته، وللنقد الذي يتقدم به الجمهور أهمية بالغة في تصحيح الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها كل من الرئيس أو المرؤوس³.

وهذه الطريقة تساعد في فهم السلوك الحقيقي للعمل⁴.

¹- طاهر محمود الكلالده، المرجع السابق، ص ص69-70.

²- أحمد ماهر، المرجع السابق، ص345.

³-بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وإدارة الموارد البشرية، رسالة الدكتوراه، علوم الإجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، سنة 2012/2013، ص120.

⁴-نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 ، ص 54 .

- العصف الذهني: يقوم من خلاله المكون بعرض مشكلة معينة ويسأل المتكويين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على العرض السريع للأفكار والآراء ومنه يمكن أن يحرر المتكويين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيل بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المكون، مما يسهل على المكون العرض، ويزيد الثقة في نفوس المتكويين ويحمسهم للتكوين.

رابعاً: المساعدات التكوينية :

يحتاج العمل التكويني إلى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التكوينية إلى المتكويين فهناك وسائل هامة يمكن أن تحل محل المكون كما أنها تساعد في نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني¹.

وتتمثل في مختلف الوسائل السمعية والبصرية التي يتم استخدامها كوسائط من أجل نقل المعلومات إلى المتكويين مثل لوح الكتابة، الأفلام التكوينية، الحاسوب وأجهزة العرض الالكترونية، الأشرطة الصوتية، والملصقات والخرائط والنماذج².

خامساً: إختيار المكونين و المتكويين:

1- إختيار المكونين:

يعتبر إختيار المكونين من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التكوينية، فيعتبر المكون القلب النابض والعقل المفكر لعملية التكوين، بحيث يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك لفرد أو أكثر من خلال برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين، كما يعتبر احد العناصر أو أطراف العملية التكوينية البارزين ولهم الدور الكبير في نجاح أو فشل العملية ككل ويمتلك مهارة استخدام الوسائل السمعية بصرية³.

ويتوقف إختيار المكونين على ما يلي:

-أسلوب التكوين؛

-المحتوى؛

-الوسيلة المراد استخدامها؛

-نوعية المتكويين.

¹-بودوح غنية، المرجع السابق، ص121.

²-بن عيشى عمار، المرجع السابق، ص34.

³-مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص187 .

2- اختيار المتكويين

من عوامل نجاح البرنامج التكويني نوعية المتكويين، وملائمتهم لبرنامج التكوين من حيث العدد والمستوى المعرفي والمهاري، ودوافع التكوين، لذلك من الضروري أن يكون الاختيار دقيقا وموضوعيا وفي ضوء الاحتياجات التكوينية لذلك توجد اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتكويين من أجل المشاركة في الدورات التكوينية و نذكر منها:

- الرغبة الحقيقية للمتكون لحضور الدورة التكوينية؛
- حاجة المتكون الفعلية لحضور البرنامج التكويني؛
- التجانس النسبي بين المتكويين في البرنامج التكويني؛
- مراعاة عدم تعطيل العمل خلال حضور المتكون للدورة التكوينية؛
- المستوى الإداري للمتكويين؛
- المؤهلات العلمية؛
- مدة الخبرة في العمل؛
- المشكلات و الصعوبات التي تواجه المتكويين وواقع عملهم؛
- عدد المشاركين في الدورة التكوينية¹.

سادسا: ميزانية التكوين

تختلف ميزانية التكوين باختلاف فئة الموظفين المراد تكوينهم ومكان إقامة الدورة التكوينية سواء كانت داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة.

وهناك نوعين من الميزانية²:

- **الميزانية التقديرية** : وهي الخطة التي تضعها المؤسسة في صورة أرقام لمواجهة متطلبات البرامج التكويني، لغرض تحقيق أهدافها خلال مدة زمنية محددة.

- **الميزانية الفعلية**: وهي الميزانية الحقيقية التي يمكن وضعها بعد الانتهاء من البرامج التكويني إذ يتم وضع الأرقام الفعلية التي تم صرفها لمواجهة متطلبات البرامج التكويني بعد مرحلة تخطيط و تصميم برنامج التكوين، تأتي مرحلة إدارة و تنفيذ البرنامج التكويني سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص184

² - لطيف كريم مزر، الأسس العامة لتصميم البرامج التدريبية، مجلة كلية التربية، المجلد 00 ، العدد 04 ، جامعة المستنصرية، العراق، 2009 ، ص 356.

المطلب الثالث : إدارة وتنفيذ البرنامج التكويني

إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل : قدرة المنسق والمكونين ونوعية المكونين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج التكويني كأن يكون برنامج للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات وتنظيم طريقة جلوس المتكونين وتوفير الوسائل المساعدة وضبط القوائم الاسمية للمتكونين وتوزيع الأدوات اللازمة عليهم وتنظيم توقيت سير الجلسات التكوينية وفترات الراحة وفترات تناول الوجبات وأماكن الإقامة، كل هذه الظروف يجب لأن تضبط وتوكل لفرد أو لمجموعة أفراد لمتابعتها اليومية من اجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية.

ويقصد بإدارة برنامج التكوين "مجموعة التحضيرات والإجراءات والأعمال التي يتطلبها برنامج التكوين"¹. ويعتمد التنفيذ الناجح للتكوين على عدة عوامل تضم تحديد الاحتياجات من العملية التكوينية بدقة وإدراك المتكونين الحاجة للتكوين، كذلك لا بد من تدعيم الإدارة للتأكد من أن التدخل على مستوى مناسب لكل من المتكونين و لمشكلة الأداء.

وعلى إدارة البرنامج التكويني مراعاة أمور عديدة من أجل ضمان حسن تنفيذه، وأهمها² :

- بالنسبة للمكون :

- التأكد من العمل على سلامة الاتصالات بين المكون والجهة المنظمة للبرنامج وتهيئة وصوله إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الأوقات المحددة؛
- توفير المستلزمات التي يحتاجها المكون؛
- الحرص على تقديمه للمشاركين بكلمات مناسبة؛
- دفع المخصصات التي يستحقها في الوقت المناسب.

- بالنسبة للمتكون

- التأكد من العمل على وصول دعوات الاشتراك إليهم والموافقة من الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم؛
- وجود قوائم بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم؛
- استقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة لهم إن تطلب الأمر ذلك وتأمين وصولهم إلى مكان التكوين وعودتهم في أوقات محددة.

¹ - مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص138.

² - المرجع نفسه، ص139.

- بالنسبة للتسهيلات التكوينية

التأكد من العمل على وجود أماكن مناسبة للتكوين ووجود بطاقات بأسماء المشاركين ووجود أجهزة صالحة للعرض والمواد التكوينية المطبوعة.

- بالنسبة لانعقاد البرنامج

- التأكد من افتتاحه في الوقت المحدد؛

- شرح أهدافه ومتطلباته للمشاركين؛

- تسجيل الحضور اليومي وتوزيع استمارات التقييم وتوزيع شهادات التخرج¹.

المطلب الرابع : تقييم عملية التكوين

أولاً: تعريف تقييم التكوين:

يعرف تقييم التكوين بأنه " الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني، ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتكويين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني"². ويمكن تعريفه كذلك بأنه: " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتكويين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المتكويين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني"³. ويرى -أمسترونج- أن تقييم التكوين هو محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج التكويني ولتحديد قيمة التكوين في ضوء تلك المعلومات.

ويعرف -مايك ويليس- تقييم التكوين بأنه: سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة⁴.

ثانياً: أسس وعناصر تقييم عملية تكوين الموظفين:

لتقييم عملية تكوين الموظفين بطريقة سليمة و مهنية لا بد من مراعاة مجموعة من الأسس، نذكر منها⁵:

-أن يتم التقييم بشكل موضوعي؛

¹- مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص 139.

²- المرجع نفسه، ص 140.

³- عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ ، المرجع السابق، ص 330 .

⁴- مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 204.

⁵- بوقطف محمود، المرجع السابق، ص 50.

- أن يعتمد التقييم على المنهج العلمي؛
 - أن يكون التقييم عملية مستمرة؛
 - أن يكون التقييم شاملاً؛
 - أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس؛
 - إعادة النظر في برنامج التقييم من حين لآخر في ضوء التغييرات التي تحدث في برامج التكوين؛
 - أن يكون التقييم اقتصادياً في الوقت والجهد والنفقات بقدر الإمكان.
- أما بالنسبة لعناصر تقييم عملية التكوين، فهناك عدة عناصر هي:
- البرنامج التكويني؛
 - المتكون؛
 - المكون؛
 - القائمون على التكوين؛
 - نتائج التكوين.¹

ثالثاً: نماذج تقييم عملية تكوين الموظفين:

هناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم وأهم هذه النماذج يمكن أن يلخصها الجدول كما يلي:

جدول رقم (01-05): نماذج مستويات تقييم فعالية برامج التكوين

المستويات	النماذج
التدريب كعملية: قياس فعالية التكوين من خلال المعلومات والمهارات التي اكتسبها المتكونون . سلوك المتكون: قدرة المتكون على ترجمة ما تعلمه إلى سلوك واتجاهات وظيفية إيجابية تسهم في تحقيق فعالية المؤسسة. النتائج: معرفة فعالية التكوين من خلال النتائج المحققة من رفع في مستوى الأداء، تحسين نظم الاتصالات، رضا العملاء على المؤسسة ومخرجاتها.	- نموذج كورب (Korb)
ردة الفعل: قياس ردة فعل المتكون ومدى رضاه عن البرامج التكوينية، المكونين، المواد التكوينية والأساليب	- كيركباتريك (Kirkpatrick)

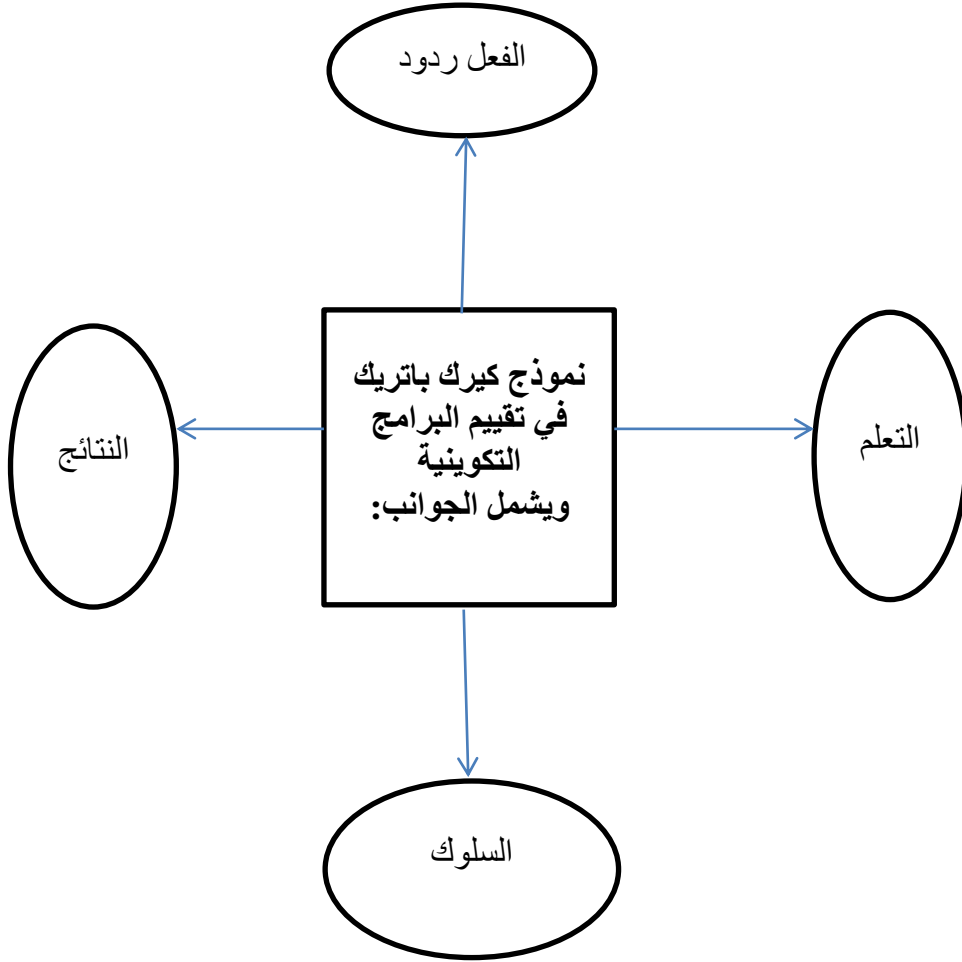
¹ - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 207 .

<p>باعتتماد استمارة الاستبيان.</p> <p>التعلم: قياس مدى تعلم المتكون معارف ومعلومات عن المبادئ والحقائق من هذه البرامج، أين يتم اختبارهم قبل وبعد التكوين في جميع المواد التي تعلموها بكل موضوعية.</p> <p>السلوك: قياس التغيرات الطارئة على سلوك المورد البشري نتيجة للبرامج التي شارك فيها .</p> <p>النتائج: تقييم البرامج التكوينية في ضوء النتائج المتوقعة كمعدل دوران العمل، التكلفة، الروح المعنوية للموظفين .</p>	
<p>أضاف على مستويات التقييم لكيركاتريك مستوى خامس هو:</p> <p>أداء المؤسسة: قياس أثر الاتجاهات الإيجابية والتغيرات السلوكية على أداء المؤسسة كما ونوعا.</p>	<p>- هامبلين (Hamblin)</p>
<p>الأداء الوظيفي: يقيس هذا المستوى مدى تحسن أداء الموظف في وظيفته .</p> <p>أداء الجماعة: يقيس هذا النوع من التقييم أثر البرامج التكوينية على أداء الجماعة ومن ثم أداء المؤسسة.</p> <p>رضا المشتركين: مدى رضا المشارك عن البرامج باعتتماد الاستبيان والمقابلات عند الانتهاء من تنفيذ البرامج.</p> <p>المعرفة المكتسبة للمشارك: يحدد هذا النوع من التقييم الحقائق والأساليب والمهارات التي استوعبها المشارك في البرنامج التكويني.</p>	<p>- باركر (Parker)</p>

المصدر: نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010، ص 419-425، بتصرف.

ويعتبر النموذج الأول (نموذج كيرك باتريك) الأكثر شيوعا واستعمالا من قبل القائمين على العملية التكوينية وفي هذا النموذج يقترح (كيرك باتريك) أربعة (04) مستويات لتقييم عملية التكوين، ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات عن هذه المستويات¹، حسب الشكل التالي:

شكل رقم: (01-01) نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التكويني



1- المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي - دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص331 .

رابعا: أساليب تقييم عملية تكوين الموظفين

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

¹ - مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص210 .

1- تقارير تقييم الأداء :

يتم فيها قياس نتائج التكوين من خلال التقارير التي يكتبها المسؤولين المباشرين عن مرؤوسيهيم يعبرون فيها عن مدى التقدم في الأداء وارتفاع مهاراتهم بعد انتهاء التكوين¹.

فتعتبر مصدرا جيدا عن سلوك الفرد وأدائه ومدى تعاونه وانتظامه ومعلوماته، ويمكن لمسؤول التكوين أن يلجأ إلى هذه التقارير قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرنامج لمعرفة التغيرات التي طرأت على سلوك الموظف بما يعد دليل على مدى نجاح أو فشل التكوين².

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

3- المقابلة: يمكن إجراء مقابلات فردية مع المتكونين الذين شاركوا في دورة التكوين وطرح عليهم مجموعة من الأسئلة تتعلق بمدى تطبيق المتكون محتوى البرنامج في موقع العمل، وتسمح الإجابة عن هذه الأسئلة بالتعرف على المعوقات والعراقيل التي تكون قد اعترضت الموظف في تطبيق المعارف والمعلومات الجديدة في موقع العمل³.

4- الاستقصاءات والاختبارات:

يتم توزيع استمارة للمتكونين نهاية كل برنامج تكويني يعبرون فيها عن رأيهم حول مناهج التكوين، المتكونين، الوسائل المستخدمة، مدى استفادتهم من البرامج الكوينية، وأهم المشاكل التي واجهتهم ومن الممكن أيضا الكشف عن هذه الآراء والمقترحات من خلال المقابلات مع المتكونين، أو إجراء اختبار عند بداية البرنامج وآخر عند نهاية البرنامج⁴.

5- المؤشرات: يمكن قياس أداء الموظفين واستخلاص أثر التكوين عن طريق جمع بيانات تعد في حد ذاتها مؤشرات توضح العائد من التكوين: سجلات الإنتاج، سجل الخدمات المقدمة، أو معدل دوران العمل، معدل الحوادث، معدلات التغيب، درجة الرضا عن العمل، معدلات التأخير وأخطاء العمل والجزاءات

¹-مانع سبرينة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص134.

²-بوقطف محمود، المرجع السابق، ص53.

³- عبد الكريم بوحفص، المرجع السابق، ص223

⁴- سامح عبد المطلب عامر، المرجع السابق، ص161.

والشكاوي...ويمكن لمسؤول التكوين أن يجمع هذه البيانات قبل وبعد تنفيذ البرنامج وتقرير اتجاهاتها من حيث الارتفاع والانخفاض والتذبذب بحيث يعطيه انطباعات صحيحة عن مستوى التكوين ونتائجه.

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

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

وبصفة عامة فإن نوع أداة القياس التي سيتم اختيارها تختلف حسب مستوى التقييم، فمثلا أداة القياس قد تختلف عما إذا كان التقييم على مستوى رد الفعل أو مستوى التعلم أو مستوى السلوك أو مستوى النتائج¹.

7- الظواهر السلوكية: هي جملة إحصائيات تخص النواحي السلوكية عند انتهاء البرنامج التكويني بمدة مناسبة، من هذه الظواهر: دوران العمل، الغيابات، معدل تكرار حوادث العمل، الشكاوي، معدلات الإنتاجية وغيرها².

¹-مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص ص 216 - 217.

²-مانع سيرينة، المرجع السابق ، ص134.

خلاصة الفصل

إن التكوين من أهم مقومات المؤسسات الحديثة، فهو هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة، فبهذا النشاط تهدف المؤسسة إلى تنمية مهارات الأفراد وذلك لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية تتطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها لأن التكوين لا يهم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الموظفين فيها، وتنمية حب العمل لديهم داخل المؤسسة مما يعود بالفائدة عليها وعلى الفرد.

فالتكوين كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسات المعاصرة يسعى إلى الرفع من أداء الموظفين في المؤسسة واكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز إدارة الموارد البشرية على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك الموظفين الحالي وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التكوينية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء يمكنهم من أداء أعمالهم بأفضل كفاءة نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمؤسسة.