



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور وتقييم برامج التكوين في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسة
دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (مديرية التوزيع ورقلة)

تحت إشراف الأستاذ :

محمد - بن ساحة علي

من إعداد الطالب :

قاسي هواري ✓

لوزي بوعلام ✓

السنة الجامعية : 2012 - 2013

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى من ألبساني ثوب المعرفة و أنارا لي طريق العلم وعبدت لي دعواتهما سبيل
الرشاد والتوفيق، إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما .

إلى كل العائلة الكبيرة كل باسمه: فطيمة، خديجة، خيرة، عيدة، عبد
القادر، أسامة خيرو والكتكوت آدم، مصطفى، حكيم، إلى زوجتي وعائلتها
الكريمة.

إلى كل الأصدقاء منهم طلبة السنة الرابعة إدارة أعمال ، بدون أن أنسى زميلي
في هذا العمل المتواضع لوزي بوعلام، إطارات و عمال شركة سونلغاز مديرية
التوزيع بورقلة الذين ساعدونا أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية.

قاسمي هواربي

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين، إلى إخوتي و اخواتي كل واحد

باسمه، إلى عائلتي الصغيرة زوجتي الكريمة و أولادي، إلى كل الأصدقاء، إلى

كل الأصدقاء منهم طلبة السنة الرابعة إدارة أعمال ، بدون أن أنسى زميلي

في هذا العمل المتواضع قاسي هواري، إطارات و عمال شركة سونلغاز مديرية

التوزيع بورقلة الذين ساعدونا أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية.

لوزي بوعلام

تشكرات

لا يسعني بعد ان تم انجاز هذه الدراسة، بعون الله وتوفيقه، الا ان اتقدم بجزيل الشكر، والعرفان بالفضل الكبير لأستاذي المشرف "بن ساحة علي" الذي شرفني بقبوله الإشراف على هذه المذكرة ، فحرص على قراءة كل فصولها ، ومناقشة جميع افكارها.

كما اتقدم بخالص الشكر واسمى آيات التقدير والعرفان الى كافة الأساتذة على توجيهاتهم القيمة وآرائهم السديدة و أخص بالذكر الأستاذ الدكتور " بن عيشاوي أحمد " و الأستاذة الدكتورة " رفاع شريفة " .

و إلى جميع الأساتذة المدرسون خلال الموسم الدراسي 2013/2012

الفهرس

المقدمة العامة

الفصل الأول : عموميات و أساسيات نظام التكوين

تمهيد

01

المبحث الأول : مفهوم نظام التكوين

03

المطلب الأول : مفهوم التكوين

03

المطلب الثاني : أهمية التكوين في المؤسسة

06

المطلب الثالث : أنواع و فلسفات التكوين

08

المبحث الثاني : مكونات نظام التكوين

11

المطلب الأول : المدخلات و العمليات

11

المطلب الثاني : المخرجات و البيئة

14

المطلب الثالث : الأهداف و المعلومات

16

المطلب الرابع : ذاكرة النظام و المراقبة

18

المبحث الثالث : الطرق و الوسائل المعتمدة و إجراءات التكوين

19

المطلب الأول : طرق التكوين

19

المطلب الثاني : الوسائل المعتمدة في التكوين

21

المطلب الثالث : إجراءات التكوين

23

خلاصة الفصل

25

الفصل الثاني : تحديد الاحتياجات التكوينية و تطبيق خطة التكوين

تمهيد

27

المبحث الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية

28

المطلب الأول : مفهوم الاحتياجات التكوينية

28

المطلب الثاني : طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

31

المطلب الثالث : تحديد الأهداف التكوينية

38

المبحث الثاني : إعداد و تصميم برامج التكوين

41

المطلب الأول : مضمون خطة التكوين و إعداد مخططه

42

المطلب الثاني : اختيار المكونين

46

المطلب الثالث : اختيار المتكونين

48

المبحث الثالث : تنفيذ مخطط التكوين و وضع ميزانية التكوين

50

المطلب الأول : تنفيذ مخطط التكوين

50

المطلب الثاني : وضع ميزانية التكوين

54

خلاصة الفصل

57

الفصل الثالث : تقييم عملية التكوين

تمهيد

59

المبحث الأول : تعريف و أهمية التقييم

60

المطلب الأول : تعريف التقييم

60

المطلب الثاني : أهمية التقييم

62

المبحث الثاني : طبيعة تقييم التكوين

63

المطلب الأول : التقييم قبل تنفيذ البرنامج التكويني

64

المطلب الثاني : التقييم أثناء إنجاز البرنامج التكويني

66

المطلب الثالث : التقييم بعد انتهاء البرنامج التكويني

68

المطلب الرابع :مراجعة فعالية التكوين

71

74	المبحث الثالث : أهداف عملية التقييم و الصعوبات و المشاكل التي يتعرض لها التقييم
74	المطلب الأول : أهداف عملية التقييم
76	المطلب الثاني : الصعوبات التي تواجه عملية التقييم
77	المطلب الثالث : المشاكل الخاصة بعملية التقييم
79	خلاصة الفصل
	الفصل التطبيقي : دراسة حالة شركة "سونلغاز" الشركة الوطنية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع ورقلة
81	تمهيد
82	المبحث الأول : تقديم الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز " سونلغاز
82	المطلب الأول : تعريف الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز " سونلغاز
84	المطلب الثاني : مهام ونشاط الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز " سونلغاز
87	المبحث الثاني : تقديم قسم التوزيع للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز " سونلغاز" ورقلة
87	المطلب الأول : مهام قسم التوزيع و هيكلها التنظيمي
89	المطلب الثاني : تنظيم مديرية الموارد البشرية و التنظيم
91	المبحث الثالث : أنواع التكوين ، و شروطه و محتوى مخططه
92	المطلب الأول : أنواع التكوين
95	المطلب الثاني : شروط التكوين
96	المطلب الثالث : محتوى مخطط التكوين
97	المبحث الرابع : سياسة التكوين المطبقة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز " سونلغاز"
97	المطلب الأول : عقد التكوين
99	المطلب الثاني : حقوق المكون أثناء التكوين
100	المطلب الثالث : أماكن التكوين و إجراءاته
102	المطلب الرابع : تحليل الاستبيان
128	خلاصة الفصل
129	الخاتمة العامة
	المراجع
	الملاحق

مقدمة :

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيساً وحيوياً في علم قيادة المؤسسة ، و رؤساء الإدارات و الموظفين حتى يتمكنوا من تحقيق أهدافهم الإستراتيجية ، وتسعى إلى تحقيق ذلك من خلال توظيف ، تدريب و تطوير الإطارات البشرية ذات الكفاءة العالية و الاحتفاظ بها بما يحقق مساهماتها الإيجابية .

إن من ضمن أهداف إدارة الموارد البشرية ترقية الأداء الوطني و تبسيط الإجراءات و الاستفادة من التقنية في الوصول إلى الجودة العالمية ، كما أنه من أولويات إدارة الموارد البشرية وضع خطط لإعداد برامج تكوينية لجميع موظفي المؤسسة ، للوصول بهم إلى الجودة العالية و ذلك عن طريق الاستفادة قدر الإمكان من وسائل التكوين المتاحة داخليا و خارجيا من قبل معاهد و مراكز التكوين .

فبدأت العديد من المؤسسة في إعادة النظر ببرامجها التكوينية لغرض تحقيق المزايا التنافسية ، إذ يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التكوينية و الأهداف الإستراتيجية المؤسسة ، فالتركيز على نوعية و جودة البرامج التكوينية مقارنة بتكلفتها لا بد أن يكون متوافقا مع إستراتيجية المؤسسة ، و يؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة بتلبية حاجات الزبائن من المنتجات و الخدمات بالنعوية المرغوبة فيها، و التكوين في مفهومه الشامل هو تزويد المعاملين بمهارات ترتقي بأدائهم من المستوى الممارس إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف ، و يدور حول تحسين أداء الأفراد العاملين ، و لا يعني ذلك بحال من الأحوال تدنى مستوى الأفراد في المؤسسة . إنما يعني أن هناك مستوى أفضل من الوصول إليه، و حيث أنه من الطبيعي أن يوجد التفاوت في أداء العاملين . فإن التكوين يوفر للمؤسسة فئة متميزة من موظفيها تستطيع الاستفادة منهم في زمن المنافسة و التحولات التكنولوجية ، الأمر الذي يضمن استمرارية المؤسسة في خدمة الشريحة المستهدفة بخدماتها ، و طالما أن التطور الوظيفي هدف يسعى إليه جميع العاملين فإن التكوين هو الوسيلة المثالية التي تساعدهم على الوصول لشغل مناصب عليا ، و كما قيل " ليس من الممكن أن تصعد جيلاً عالياً ولا تلهث " .

لذلك لا بد من بذل مجهود كبير من أجل زيادة الوعي في أهمية التكوين بالنسبة للمديرين و الموظفين و العاملين و القادة ، و أهميته أيضا في تأثيره على مخرجات المؤسسة ، فكلما كانت المؤسسة تتمتع بصحة داخلية من ناحية جودة العمل و مهارة العاملين ، و صحة الإستراتيجيات المعمول بها كلما كانت في طريقها للنجاح و إستمراريتها في السوق .

ونظرا للفترة الراهنة التي تعيش بلادنا فيها تحولا و خطوة جريئة نحو الانفتاح على العالم الخارجي ، وبعد الانتعاش الاقتصادي و التحولات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة ، إضافة إلى الشعور بقيمة و أهمية تركيز مؤسساتنا في كل القطاعات على تطوير مهارات الأفراد العاملين ، و ذلك بإدماجهم ضمن برامج تكوينية ، رأيت أن من المهم دراسة هذا الموضوع فالتكوين بأهمية الانفتاح على العلم الخارجي، فهو من أكثر المواضيع التي لقيت و تلقى إتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال ، و بالرغم من التطور الذي حصل على أسس ونظريات التكوين، إلا أنه ما زال هناك مجال واسع جدا للبحث و التجديد .

طبعا لكل موضوع سبب لاختياره أو عدم اختياره ، أما اختياري فكان لأسباب عدة أولى هذه الأسباب التي دفعنتي هو ميولي الطبيعي للاطلاع على مواضيع تسيير الموارد البشرية ، زيادة على ذلك التخصص الذي أدرس فيه و الذي له علاقة وطيدة مع التسيير

ثانيا جاذبية الموضوع من حيث الدراسة و التطبيق جعلتني أهتم به كثيرا ، فاهتمامي به إدراكا متى أن المورد البشري هو وسيلة فعالة لرفع القدرة التنافسية لمؤسسات ، ومن ثم فإن تنمية هذه الأخيرة مرتبط بتتميته.

ثالثا الاهتمام العالمي بتسيير الموارد البشرية و تكوينها ، وأن التكوين هو وسيلة من وسائل الفعالية لرفع

الإنتاجية في المؤسسة .

رابعا كون أن معظم مؤسسات دول العالم الثالث خاصة لا تقوم على إطارات ذات خبرة و قدرة كافية .

لهذه الأسباب حاولت من خلال بحثي تقصى حقيقة التكوين ، و إبراز مكانته و أهميته داخل المؤسسة .
منهجيته ، وبرامجه ، ترقيته نظرا لكون العنصر البشري أهم أصل في تحقيق الكفاءة الإنتاجية .

وبناء علي ذلك جاءت الإشكالية العامة لطرح هذا الموضوع محل الدراسة و هي : كيف للمؤسسة أن تقيم برامجها التكوينية و ذلك حتى تضمن سيرها على مناهج التطورات التي تحدث خارجا و حتى تضمن فاعلية الإنتاج ؟

و تحت كل هذه المعطيات أرى أن بناء الإشكالية لخص في التساؤلات التالية :

ما هي أهداف و نتائج و وظيفة تسيير الموارد البشرية ؟

ما هو دور التكوين في المؤسسة ؟

ما هي أهمية عملية تقييم البرامج التكوينية ؟

ما هو واقع التكوين في سونا طراك ! و هل تولى له الأهمية اللازمة ؟

و بعد الإطلاع على المراجع المتعلقة بموضوع التكوين و علاقته المباشرة بالموارد البشرية يتم بتحسين أداء الفرد في ظل التغيرات العالمية و لهذا التحسين أهداف و نتائج تعود على الفرد و المؤسسة .
التكوين ليس المتغير المستقبل الوحيد الذي يؤدي إلى الرفع من الإنتاجية و إنما هو متغير أساسي ضمن عدد من المتغيرات التي تؤدي بتناسقها، و تكاملها إلى رفع إنتاجية المؤسسة .

نجاح البرامج التكوينية متوقف علن سلامة تقييم هذه الأخيرة و مدى المثابرة لتنفيذها.

إدارة التكوين تقوم ببذل مجهود من أجل تحسين و تطوير معارف و كفاءات الفرد ليعود بنتائج إيجابية لمؤسسة و لهذه تولى له المؤسسة حصة من الاهتمام .

للإجابة عن الإشكالية التي بني عليها البحث ، و لإثبات صحة الفرضيات التي وضعتها، قست عملي إلى جزء نظري وآخر تطبيقي .

الجزء النظري يحتوي على أربعة فصول و قسمتها كالاتي فصل تمهيدي و هو مدخل إلى الموارد البشرية أما الفصول الأخرى فسلطت الضوء فيها على التكوين ، فتطرقنا إلى أهميته ، أنواعه ، كيف يتم تحديد احتياجاته ، و خطته و تقييم برامجه .

أما الجزء التطبيقي فخصصته لدراسة تقييم التكوين في الشركة الوطنية "سونا طراك" و تم إسقاط الجزء التطبيقي على الشركة ، و ذلك لمعرفة مدى تطابق الواقع مع ما هو نظري .

وقد اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الذي يهدف لجمع الحقائق و البيانات في الجانب النظري استنادا على المراجع المتخصصة ، أما الجانب التطبيقي فارتكزت فيه على دراسة حالة شركة بغية الوقوف على واقع مؤسسة جزائرية في هذا الميدان .

الخطة

المقدمة

الجزء الأول : الدراسة النظرية

الفصل الأول : عموميات و أساسيات نظام التكوين

تمهيد

المبحث الأول : مفهوم نظام التكوين

المطلب الأول : مفهوم التكوين

المطلب الثاني : أهمية التكوين في المؤسسة

المطلب الثالث : أنواع و فلسفات التكوين

المبحث الثاني : مكونات نظام التكوين

المطلب الأول : المدخلات و العمليات

المطلب الثاني : المخرجات و البيئة

المطلب الثالث : الأهداف و المعلومات

المطلب الرابع : ذاكرة النظام و المراقبة

المبحث الثالث : الطرق و الوسائل المعتمدة و إجراءات التكوين

المطلب الأول : طرق التكوين

المطلب الثاني : الوسائل المعتمدة في التكوين

المطلب الثالث : إجراءات التكوين

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : تحديد الاحتياجات التكوينية و تطبيق خطة التكوين

تمهيد

المبحث الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية
المطلب الأول : مفهوم الاحتياجات التكوينية
المطلب الثاني : طرق تحديد الاحتياجات التكوينية
المطلب الثالث : تحديد الأهداف التكوينية

المبحث الثاني : إعداد و تصميم برامج التكوين
المطلب الأول : مضمون خطة التكوين و إعداد مخططه
المطلب الثاني : اختيار المكونين
المطلب الثالث : اختيار المتكونين

المبحث الثالث : تنفيذ مخطط التكوين و وضع ميزانية التكوين
المطلب الأول : تنفيذ مخطط التكوين
المطلب الثاني : وضع ميزانية التكوين

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : تقييم عملية التكوين

تمهيد

المبحث الأول : تعريف و أهمية التقييم

المطلب الأول : تعريف التقييم

المطلب الثاني : أهمية التقييم

المبحث الثاني : طبيعة تقييم التكوين

المطلب الأول : التقييم قبل تنفيذ البرنامج التكويني

المطلب الثاني : التقييم أثناء إنجاز البرنامج التكويني

المطلب الثالث : التقييم بعد انتهاء البرنامج التكويني

المطلب الرابع :مراجعة فعالية التكوين

المبحث الثالث : أهداف عملية التقييم و الصعوبات و المشاكل التي

يتعرض لها التقييم

المطلب الأول : أهداف عملية التقييم

المطلب الثاني : الصعوبات التي تواجه عملية التقييم

المطلب الثالث : المشاكل الخاصة بعملية التقييم

خلاصة الفصل

الجزء الثاني : الدراسة التطبيقية

دراسة حالة شركة "سونلغاز" (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع ورقلة)

تمهيد

المبحث الأول : تقديم الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز " سونلغاز "

المطلب الأول : تعريف الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز " سونلغاز "

المطلب الثاني : مهام ونشاط الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز "سونلغاز"

المبحث الثاني : تقديم قسم التوزيع للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز "سونلغاز" ورقلة

المطلب الأول : مهام قسم التوزيع و هيكلها التنظيمي
المطلب الثاني : تنظيم مديرية الموارد البشرية و التنظيم

المبحث الثالث : أنواع التكوين ، و شروطه و محتوى مخططه

المطلب الأول : أنواع التكوين
المطلب الثاني : شروط التكوين
المطلب الثالث : محتوى مخطط التكوين
المبحث الرابع : سياسة التكوين المطبقة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز " سونلغاز "

المطلب الأول : عقد التكوين
المطلب الثاني : حقوق المكون أثناء التكوين
المطلب الثالث : أماكن التكوين و إجراءاته
المطلب الرابع : تحليل الاستبيان

خلاصة الفصل
الخاتمة



الفصل الأول



عموميات و



أساسيات

نظام التكوين



تمهيد :

إن استمرار أي منظمة يتعلق بنوعية مواردها التي يجب أن تكون دائماً في مستوى تطلعاتها ، و هو ما يطرح إشكالية تطويرها و تنميتها ، و هنا يبرز التكوين كوسيلة من وسائل المنظمة لتحريك الفرد و تنمية القدرات و الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية و العملية و التقنية و السلوكية بالشكل الذي يمهد المسيرة نحو نجاح المنظمة و ازدهارها .

و قد ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث و هي مفهوم نظام التكوين و مكوناته و الطرق و الوسائل المعتمدة فيه و إجراءات التكوين .

المبحث الأول : مفهوم نظام التكوين.

إن التطرق إلى مفهوم التكوين ومعرفة كل أنواعه وخطواته الأساسية ، والتي من خلالها تظهر معالم الاستثمار في الموارد البشرية ، لكونه عائد يظهر في عدة أشكال ، التطور والارتقاء بمستوى المنظمة وزيادة الكفاءة و المعارف و المهارات لمستوى الأفراد و المطلوب في الاسواق الاقتصادية و هذا ما سنتعرض اليه في هذا الفصل.

المطب الأول : مفهوم التكوين .

إن التكوين وسيلة فعالة لتمكين الفرد من استغلال إمكانياته والطاقات الكامنة فيه بحيث أنه نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرق أداء وسلوك واتجاهات الفرد والجماعات بما يجعلهم أكفاء لمزاولة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية .

1-1: مفاهيم حول اتكوين: للقد تعدد التعاريف في تحديد مفهوم التكوين إلا أننا سنحدد بعضاً منها بإيجاز فيذهب "جونسون" معتبراً وظيفية التكوين بأنها "تغيير سلوك المتكون لسد الثغرة بين الأثار الفعلية و المستوى المطلوب " ، أما "دويرين" فيعرفه على انه عبارة عن " مجهودات مخططة لتحسين الأداء الحالي و المستقبلي للإطار، من خلال طرق ومناهج وأساليب توجهه إلى التعليم أو التدريب أو تغيير السلوك .

بينما يذهب "كاميل وزملاءه" تكوين الإطارات على أنه : عملية تعلم تخططها المنظمة لإطاراتها لتدفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم ودوافعهم واتجاهاتهم في سبيل الوصول على أهدافها¹.

كما يعرفه آخرون على أنه تأقلم مع العمل ، أو على أنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للإطارات اتجاه عمله، تمهيداً لتقديم معارف و دفع مهارات الإطارات في أداء العمل ، كما يعرف التكوين على أنه عملية تهدف إلى تغيير سلوك و اتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذ لنفسه إلى نمط آخر تفتقد الإدارة على انها أكثر إرتباط مع أهداف المنظمة : أما التعريف الذي نجده شامل المفهوم التكوين ، هو ما قدمه محمد عبد الوهاب الذي قال : عملية التكوين عملية منظم و مستمرة ، محورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية ، و فنية و ذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو المستقبلية ، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه ، والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير²، (إذن فمن خلال عرضنا هذا نصل إلى القول بأن كل هذه التعاريف تتناول أفكار متقاربة حول عملية التكوين وذلك للاعتبارات التالية :

- 1- التكوين عملية سلوك من اجل تحسين الاداء .
- 2- التكوين عملية منظمة تخضع للتخطيط وإتباع منهجية علمية .
- 3- التكوين عملية هادفة باعتباره وسيلة لتحقيق الهدف .
- 4- التكوين عملية مستمرة بحيث يكون ملازماً وفق المسار المهني³.

1-2: التكوين و علاقته ببعض المفاهيم .

إن المفهوم الحديث للتكوين بحوي الكثير من الخلط و عدم الوضوح ، و لا يأتي غموض مفهوم من حيث التعريف اللغوي له ، بل من حيث الإستخدام الوظيفي له في مجالات الإدارة

¹ - علي محمد عبد الوهاب ، التدريب و التطوير مدخل علمي لفعالية الافراد و المنظمات ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، 1981، ص19.

² - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار المعارف ، مركز التنمية الادارية ، طبعة 2 ، 1995 ، ص 319.

³ - علي عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص 19 .

1 التكوين و التعليم :

يرى البعض أن التكوين عملية مرادفة للتعليم ، فهو امتداد له ، بمعنى أن التكوين لـدالفرد هو المعلومة العلمية الضرورية عن العمل الذي يقوم به ، أما القدرة على استخدام هذه المعلومة لمايؤدي الغرض فهذا هو موضوع التكوين، ومع الاعتراف بأن عملية التكوين جزء من العملية التعليمية، إلا أن التكوين يتميز عن التعليم التخصصية او التهيئة المهنية للدارسين ، إضافة إلى أنا التعليم يؤخذ صفة العمومية والرسمية عكس التكوين الذي تنتقي عنه التشكيلية ، وتتجه إلى تمكين أفراده من المعارفوالخبرات والمهارات والاتجاهات عن نحو وظيفي وإجرائي.¹

2 التكوين و الخبرة :

أما البعض الآخر فيرى أن التكوين عبارة عن الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنميةالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها العاملون في المنظمة ، فهي عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات افراد و النمط الذي اتخذه لنفسه ، إلى نمط أخر تعتقد الادارة على أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المنظمة ، وهذا الاختلاف بين التكوين والخبرة يكمن في أن الخبرة أو الممارسة العلمية هي مجرد معرفة و دراسة علمية بالمشكلاتالمواقف المختلفة، بينما التكوين يتميز بالجوانب السلوكية ، الاتجاهات نحو أو ضد العمل وكيفية تعديلها ، كيفية اكتساب مهارات ومعارف جديدة ، فالخبرة بدون التكوين تبقى جامدة .

3 التكوين و الكفاءة الإنتاجية:

هناك آخرون يعرفون التكوين على أنه الكفاءة الإنتاجية ، وذلك من خلال أنالكفاءة الإنتاجية تسير غالبا بجوانب كمية ، تصبح هي المقصد من وراء البرامج التكوينية، في حين أنعملية التكوين مع تقديرها لهذا الهدف الطموح ، إلا أنها تحاول إحداث تعديلات سلوكية أكثر أهمية².

4 التكوين و التنمية الادارية :

إن الأغلبية لا يفرقون بين هذين المفهومين ، فكلاهمايلتقيان في قواعد،الاستقرار، ويعنيان إعداد الفرد بالخبرات المنظمة التي تساعد على اكتساب معارف ومهارات وعادات واتجاهات جديدة وتعديل له بعض مما يمكنه منها على نحو يتناسب ايجابا مع أهداف منظمته ومجتمعها، والاختلاف بينالمصطلحينيكمن في طبيعة المستويات التنظيمية ، التي يتعامل معها كل منها حيث أن التنمية الإدارية تتعامل مع المستويات الإدارية ، متخذة القرارات بمختلف مستوياتها في المؤسسات المختلفة ، كالفقادة المركزيين و المحليين و المديرين ورؤساء الاقسام ، في حين يتعامل التكوين في المستويات التنفيذية ، حيث ان التكوين يهتم بالاحتياجات الحالية ، بينما التنمية الإدارية تهتم بالاحتياجات المتوقعة أو المتنبأ لها، وأن التكوين أقلمة وتكيف ، بينما تتعامل الأخرى مع متطلبات تنظيمية وتعقيدات وظيفية³.

فحسب (ضياء الدين زاهر) يرى بأن هناك علاقة وثيقة بين التكوين والتعيم والتنمية الإدارية رغم اختلافهما عنه ، فالمفاهيم الثلاثة تكون سلسلة متكونة من أربعة حلقات ، تمتد من مرحلة ما قبل العمل على مرحلة العمل نفسه نتعود مرة أخرى لمرحلة ما قبل العمل ، فالتكوين دخولا لعمل يبدأ متى تنتهي عمليةالتعليم الرسمية ، وأن التكوين الوظيفي أثناء الخدمة يبدأ بانتهاء ما قبله وينتهي بظهور التنمية الإدارية التي تعتبر تتويج للعماللتكويني .

¹ - عبيد الهادي الجوهري ، ابراهيم ابو الغاز ، ادارة المؤسسة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، 1997، ص 167.

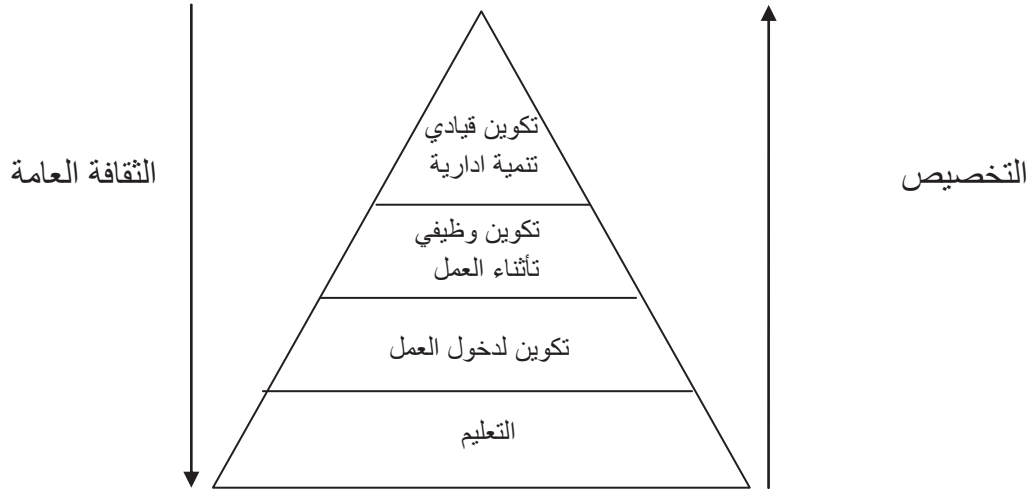
² - ضياء الدين زاهر ، تدريب الكوادر التدريبية لتعليم الكبار ، القاهرة ، 1990، صص 14-15.

³ - المرجع السابق ، ص16

الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء.

أو هو تزويد الفرد بمجموعة من الخبرات والمهارات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما، فهو التطور المنطقي لمهارات و خبرات و تصرفات الافرا ليصبحوا صالحين للتماشي مع مختلف مراحل حياتهم الوظيفية و تحقيق الارتقاء فيها .

الشكل رقم(01) : شكل هرمي يوضح علاقة التكوين الإداري بالتكوين الوظيفي والتعليم



المصدر: ضياء الدين زاهر، مرجع سبق ذكره , ص 14

المطلب الثاني: أهمية التكوين للمؤسسة والعاملين

قد تبرز أهمية التكوين بشكل واقعي وفعلي عندما نلاحظ المبالغ الطائلة التي تعد تكلفته ، بالإضافة إلى الأهمية التي أولاها القانون لهذا النشاط ، بإصدار مرسوم خاص بالتكوين لسنة 1998 في المادة رقم 55 و 56 من القانون رقم 02-79 و القاضي باجبارية دفع رسوم التكوين ، بحيث نقضي باجبارية اجراء العملياتالتكوينية علمسترى كل المؤسسات الوطنية ، ومن خلال هذا تتجلى الأهمية الكبرى لعملية التكوين فهو يساهم في إثراءالمجتمع وهذا من خلال تطوير الإطارات وترقيتهم واحتوائهم الكفاءات والإمكانيات اللازمة¹.

إن العلاقة المستمرة والمتبادلة بين العامل ووظيفته تحتاج إلى تنشيط وتجديد مستمر،لتفادي عجز قدرات العامل على مواجهة ما يستجد من تطورات، ومن هنا تبرز أهمية التكوين في فوائده التي يتقاسمها كل من العاملوالمنظمة وتأتي كما يلي:

(1) فوائد على المنظمة :

- يتضمن بقاء المهارات الحيوية داخل المنظمة حتى في حالة ترك العامللمنصبه .
- يضمن بقاء مستويات العمل على حالها أو تحسينها بطريقة تحقق أقصى حد من الربحية .
- المساهمة في تحفيز العاملين لتحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته².
- يساهم في تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل والقصير لتطورها.
- تقليل التكاليف في المجالات الفنية و الادارية .
- حل مشاكل المنظمة ومساعدتها على اتخاذ القرارات بفعالية أكثر.
- تقوية العلاقة بين المدير والعاملين والتقليل من الإشراف والرقابة .

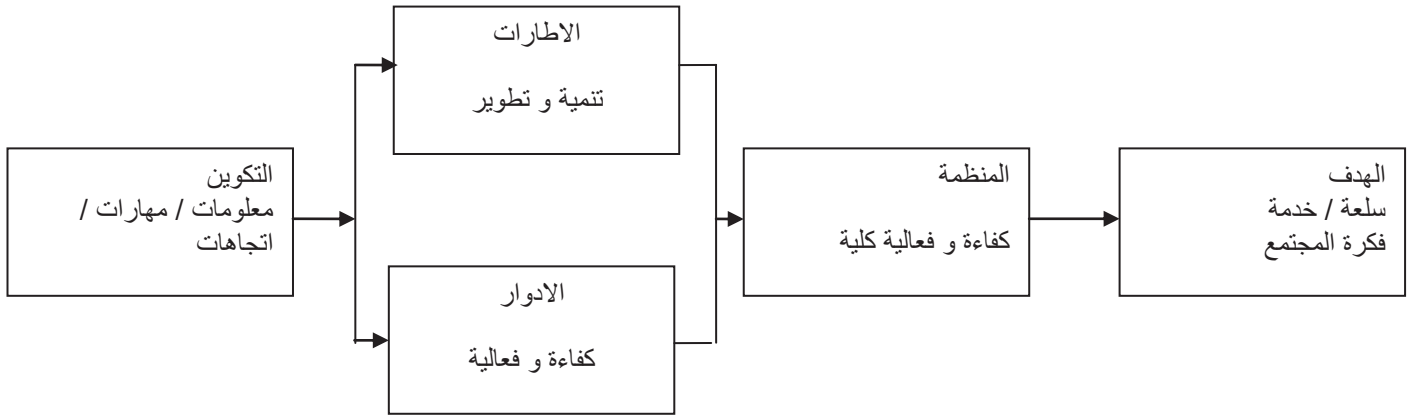
(2) فوائده على العاملين :

- يؤثر على اتجاهات العامل و يعدل افكارهم حب الافكار و الاتجاهات الجديدة المتطورة .
- التطور الذاتي للعامل و رفع مستوى طموحه و تنمية دوافعه .
- بإمكان العامل تطوير وظيفته ، فيضيف عليها و يعدل فيها ، وبالتالي يكمن دور التكوين في تطوير العلاقة بين الفرد ووظيفته و رفع كفاءتها وفعاليتها.
- تزويدهم بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهارتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات لتنمية الشعور بأهمية النمو من خلال التعليم .
- * مساعدةالعاملين على الانجاز و الثقة بالنفس.
- * زيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين و رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها.
- * تقوية تواصل وتماسك العاملين داخل المنظمة وجعل بذلك المنظمة مكانا للعمل والحياة معا.

¹ - محمد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 15-16

² - كارل لانز ترجمة محمد هامل ، الدليل العلمي في التوظيف و ادارة الافراد ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر 1998، ص70.

الشكل رقم (02) : أهمية التكوين في رفع الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة



المصدر: علي محمد عبد ألوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص :17.

إن الشكل يوضح أهمية التكوين في تطوير الفرد من خلال رفع كفاءته ، وبالتالي الرفع من فعالية المنظمة الذي تنعكس ايجابيا على تطور المجتمع ككل .

بما أن التكوين وسيلة متواصلة ومستمرة تعتمد المؤسسة لتحقيق أهدافها وذلك بتحقيق أهداف التكوين وهي موجزة باختصار كما يلي¹:

- يساعد العالمين على رفع قدراتهم وكفاءاتهم وتنمية مهاراتهم التي تمكنهم من التحكم في أعمالهم وإتقانها وذلك يحسن إنتاجية المؤسسة و يخفض من تكاليفها .
- يساعد على التحكم في أدوات الإنتاج ما يكمل من حوادث العمل .
- يساعد على تنسيق الأعمال وتوجيهها بين مختلف القوى العاملة بالمنظمة فاليد العاملة المكونة لا تحتاج إلى مراقبة مقارنة باليد العاملة الغير مكونة التي تكون تكاليفها عالية .

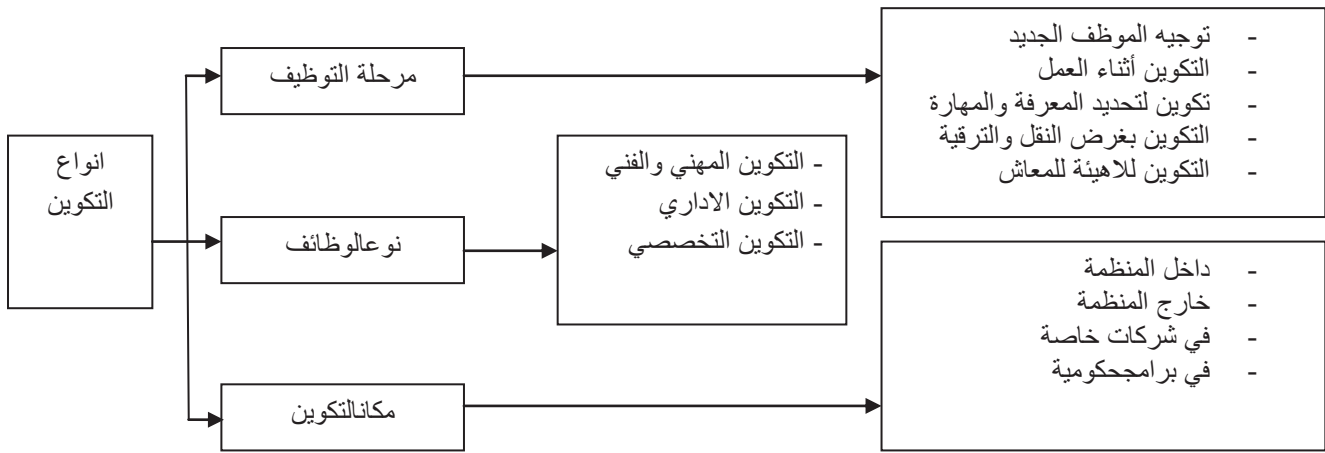
¹ - مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية ، مطبعة الاقتصاد ، بغداد سنة 1991 ، ص 16

المطلب الثالث : أنواع وفلسفات التكوين

على أي منظمة أن تحدد سياستها العامة في التكوين ، و يعني هذا أنواع التكوين التي تفضلها وتود التركيز عليها وهناك العديد من أنواع التكوين التي تختارها المنظمة بحسب طبيعة نشاطها الحالي أو المرتقب ، والتغيرات المتوقعة في التكنولوجيا وتنظيمها وعملها ، كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل ودرجة توافر المهارات الفنية وشكل منظمات التكوين وطبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل .

وتتعدد الاختيارات المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية بالنسبة لأنواع التكوين حيث الشكل التالي يوضح بعض أنواعها :

الشكل رقم 03 : يوضح بعض أنواع التكوين



المصدر: أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار المعارف ، مرجع سبق ذكره، ص : 325 .

1- أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف : وحسب هذه المرحلة تأتي على خمسة أنواع مختلفة من التكوين :

1-1- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى معلومات عدة والتي تساعد في التقدم إلى عمله الجديد و التي ستأثر على اتجاهاته النفسية وعلى أدائه لعمله و تختلف المنظمات في الطرق التي تصمم بها برنامج تقديم الموظف الجديد للعمل ، فبعضها يعتمد أسلوب المحاضرات وأخرى تلجأ إلى مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين وقد يعتمد البعض على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة

2-1- التكوين أثناء العمل : بعض المنظمات تقوم بإجراء التكوين في موقع العمل وذلك حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين ، حيث تسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات والتكوين على المستوى الفردي للمتكورين ، مما يزيد أهمية هذا التكوين أن كثيرا من الأليات أحدثته تتميز بدرجة عالية من التعقيد، الأمر الذي يكفي معه إستعداد العامل وخبرته الماضية وإنما عليهما يتلقى تكوين مباشر على الألة نفسها و من المشرف عليها .

3-1- التكوين لتجديد المعرفة و المهارة : حيث تتقدم معارف ومهارات الأفراد ، عنى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك ، وعلى سبيل

المثال حينما تتدخلنظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظالمستندات ، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى المعارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة .

4-1 : التكوين بغرض النقل و الترقية : تعني الترقية عن النقل ، أن يكون هناك إحتمال كبير في إختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد ، وذلك من المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرتقي أو سينتقل إليها وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ، ويمكن تصور نفمس الأمر ، حينما تكمن هناك رغبة للمنظمة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة منسرف ، أي ترقية العامل من وظيفة إلىوظيفة إدارية ، وهذا الفرق يبرز التحاق العامل ببرنامج تكويني خاص بالمعارف والمهارات الإدارية والإشرافية .

5-1 : تكوين لتهيئة لمعاش : في منظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن ألى الخروج على المعاش ، يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو الإستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة و السيطرة على الضغطة و التوترات الخاصة للخروج عن المعاش .

2- أنواع التكوين حسب نوع الوظائف: ويقسم التكوين فيه على النحو التالي:

1-2 : التكوين المهني و الفني: يتم هذا التكوين بالمهارات اليدوية والميكانيكية والأعمال الفنية والمهنية فمثلا :أعمال الكهرباء، النجارة ، الميكانيك ، الصيانة وغيرها، وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التكوين المهني والفنيحيث تقوم بعض المنظمات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (صغار السن) ويخرج في نهايةالدراسة بشهادة فنية وغالبا ما تتعهد هذه المنظمات بتوظيفهم فى حالة نجاحهم وتحصلهم على هذه الشهادة

2-2 : التكوين التخصصي¹: ويتضمن هذا التكوين معارف ومهارات خاصة بوظائف عالية بالمقارنة بالأعمال الفنية المنهية ،و تشمل الأعمال المحاسبية ، المشتريات ، المبيعات ، هندسة الانتاج ، هندسة الصيانة و غيرها من الأعمال التي تتطلب مهارات معينة ، فهنا لا تركز المعارف والمهارات كثيرا على الإجراءات الروتينية ، وإنماتركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

2-3 : التكوين الإداري : ويتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصبالإدارية الدنيا أو الوسطى أو العلي ، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق و الإتصال وغيرها .

3- أنواع التكوين حسب مكانه: هناك نوعين من التكوين حسب أماكن قيامها ، وتأتي عنى النحو التالي:

3-1 : التكوين داخل المنظمة : ترغب بعض المنظمات في عقد برامجها التكوينية داخل حدودها ،سواء باللجوء إلى مكونين من داخل المنظمة أو من خارجها ، وهذا يلزم المنظمة بتصميم برامج ملائمة بنفسها أو باستدعاء ، مكونين خارجيين أو مكاتب دراسات خاصة للمساهمة في إعداد هذه البرامج ثم الإشراف على تنفيذها وهذا النوعالأول من التكوينات الداخليا أما النوع الثاني فهو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل وفي هذا النوع من التكوينيقوم الرؤساء المباشرون على العاملين فيزودهم بالمعارف والمهارات

¹ - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 323-325.

اللازمة لأداء العمل ، والإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة ، فيتاح للمتكون أن يقلد مكونه أو يخفظ المهارات اللازمة لأداء عمله منه ويحتاج هذا النوع من التكوين توائم ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقلاتقاط ما يمكن تعلمه إلى الواقع والعمل.

3-2: التكوين خارج المنظمة: تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني، خارج المنظمة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة شكل أقيمت خارج المنظمة فيمكن الاستعانة بالتكوين الخارجي إما بشركات خاصة أو الالتحاق ببرامج حكومية .

أ- شركات التكوين الخاصة :

على أي منظمة أن تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو أجهزة تكوين في شركات التكوين خاصة - وحتى تطمئن لجديفة التكوين فيها ،تقوم بفحص سوق التكوين وتقسيم مثل هذه المكاتب و الشركات الخاصة .

ب- البرامج الحكومية : تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين ،و ذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة أو من خلال الغرفالصناعيه والتجارية ، وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة¹.

¹ - المرجع السابق ، ص ص 327-328.

المبحث الثاني :مكونات نظام التكوين .

التكوين عملية سلوكية تقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية ورفع كفايته الإنتاجية ، ويعد التكوين علما من العلوم إذا نظرنا إليه من ناحية أصوله ومبادئه ، كما يعد فنا من الفنون إذا نظرنا إليه من ناحية تطبيقه فهو كيان يتألف من مجموعة من الأجزاء المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها والمرتبطة بعلاقات تأثير مستمرة ومحددة لازمة للنظام بأكمله .

المطلب الأول :المدخلات و العمليات .

نظرا لأن التكوين أصبح واحد من الأنشطة الحيوية التي تمارسه المنظمة بانتظام واستمرار، وتتفق الأموال

الكثيرة عليه ، فإنه لا بد أن يقوم علي أساس علمي قويم .فالتكوين نظام ولاي نظام مهما كان نوعه ثلاثة عنصرا أساسية تشكل الدعائم والاسس العلمية لبننته وهي : المدخلات، العملياتوالمخرجات

1_ المدخلات: تعتبر المدخلات قاعدة نظرية يتم تصميمها وفق منهجية علمية، أي تنظم مكوناتها بشكل منهجي متناسق، لتخدم تحقيق الاهداف التكوينية عند المتكويين فهي بذلك قوة دافعة للنظام في حد ذاته ، وتشتمل المدخلات على قائمة بيلوغرافية بالمرجع والنشاطات و القراءات الاضافية المتصلة بالمهارة المراد تطويرها عند المتكون ، والموارد اللازمة للنظام لكي للنظام لكي يقوم بالانشطة المختلفة والقراءات الاضافية المتصلة بالمهارة المراد تطويرها عند المتكون، والموارد اللازمة للظام لكي يقوم بالانشطة المختلفة واللازمة لتحقيق اهدافها . وتضم المخلات العديد من العناصر مثل المباني التي سيقام فيها التكوين والتركيبات والمعدات المختلفة ، كما توظف تقنيات متنوعة كوسائل لتحقيق أهداف الدورة التكوينية والبرنامج التكويني بصفة عامة ، من منظور هذه التقنيات تشكل أوعية فعالة تقدم بواسطتها الخبرات والنشاطات المتظمة في التدريب ، كما تعمل على توظيف أحدث التقنيات المتعارف عليها والطرق والأساليب ، وان تكون تنظيمها سهلا حتى يسهل استخدامها من طرف المكون والمتكون. وتتضمن المدخلات الادلة التكوينية المناسبة مثل الاطار العام¹ العملية التكوينية ودليل المكون والمتكون ، كما اشتملت أيضا على جدول زمني يوضع الوقت المقرر للعملية التكوينية وتوزيع نشاطاتها على مدى زمني محدد بطريقة منطقية ومنظمة .

كما تتعدد مصادر المدخلات والتي هي بصورة عامة معلومات شاملة ودقيقة عن المكون والأساليب

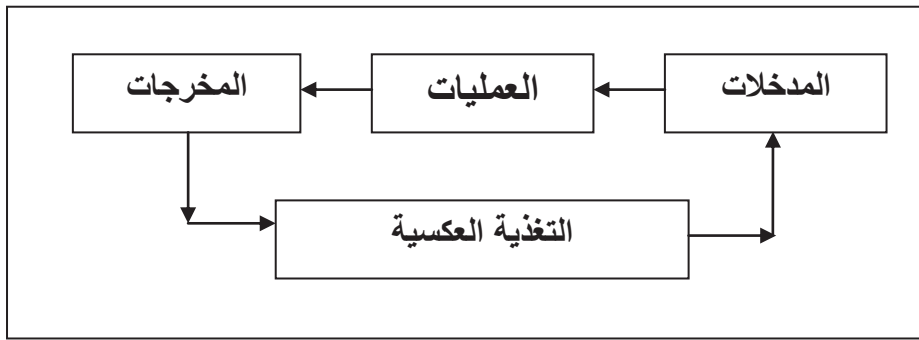
والتكوين...وغيرها ، حيث قد تكون مخرجات نظام آخر أو مدخلات جديدة (معلومات) أو المدخلات التبتأتى عن طريق التغذية العكسية ،فيتم تطويرها وإعادة تصميمها وذلك من خلال تضمينها بعض المعايير لتقويمها والحكم على مدى مناسبتها وفعاليتها، وهذا في حالة وجود انحرافات في المخرجات الفعلية على المخرجات المتوقعة وبالتالي يعيد نظام التشغيل ذلك المخرجات مرة أخرى. وهناك من يرى المدخلات أنهاالأجزاء المراد تغييرها من طبيعتها الأولى إلى شكل يتناسب ورغبات النظام وأهدافه

¹ - المرجع السابق , ص 327

وتتمثل هذه الأجزاء فيما يلي:¹

- أ- المدخلات الانسانية : و تتمثل في الافراد المشتركين في عملية التكوين المديرين و المتكوسن و الاداريين و فنيين و مساعدين
- ب- المدخلات المادية : و تتمثل في المواد و الاجهزة التكوينية و الترتيبات و المعدات و رؤوس الاموال و المباني .
- ت- المدخلات المعنوية : و تتمثل في المواد التكوينية التي عرض عمل المتكوسن باضافة على المعلومات التي تتعلق بالمكون و المتكون للعملية التكوينية ككل .

الشكل رقم 04 : التغذية العكسية في نظام التكوين



المصدر: على محمد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص31

2- **العمليات** : تعني تحول المدخلات إلى مخرجات وتتضمن إجراءات وأساليب وأدوات مختلفة لتحويل أو إضافة الخصائص الجديدة عليها، وهي مرحلة انتقالية تعالج فيها المعطيات الأولى (المدخلات) من خلال توجيه مسارات تفاعلها لتتجسد في النهاية في خدمة معينة تحقق الأهداف المسطرة .

إذ يختص هذا العنصر بنشاط التكوين نفسه والمعالجة الفعلية للمكون حتى يمكن من تحقيق الخصائص المطلوبة والأهداف المرجوة ، ويمكن أن نتصور ثلاث مراحل في العملية التكوينية :

أ- المرحلة التحضيرية :

وتمارس فيها عدة أنشطة هامة أولها تحديد الإحتياجات التكوينية والمقصود بها نتائج محددة يراد الوصول إليها كما قد تكون الإحتياجات ، نواحي ضعف معين أو مشاكل محددة سلوكيا أو فنيا أو حالة مرتقبة يراد

علاجها .

والتغلب عليها وبناء هذه الإحتياجات التكوينية يوضع الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها من المتكون وهي مهمة يقوم مدير التكوين و عبقة المديرين المعيين بالمنظمة أو مسؤول التكوين أو مراجع الموارد البشرية أو مستشار خارجي من هيئة تكوينية.²

فإذا تم تحديد الإحتياجات ووضع الأهداف فإن المسؤول عن التكوين يقوم بتصميم البرنامج التكويني

¹ - محمد عبد الفتاح باغي ، التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض 1983، 24

² - علي محمد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

المناسب ، فيوضح الأهداف التي يوجه إليها المتكويين، ويحدد الأشخاص الذين سيكونون محل العملية التكوينية والصفات والمهارات التي سيكتسبونها في نهاية البرنامج ، وتتفق الموضوعات والمقدار الملائم منها ، ويرسم تسلسها وتفصيلها من حيث الزمن ومحتوياتها وترتيبها المنطقي.

وقبل في العملية التنفيذية يؤكد القائمون على التكوين من توفر الامكانيات البشرية والمادية لتنفيذ البرنامج وتحمل أعباءه حتى نهايته ، كما يتحقق من توفر المكونات والأخصاصين ،الذين سيقومون بإدارة الجلسات التكوينية وإلقاء المحاضرات وقيادة فرق العمل و توجيه المبادرات ... الخ .

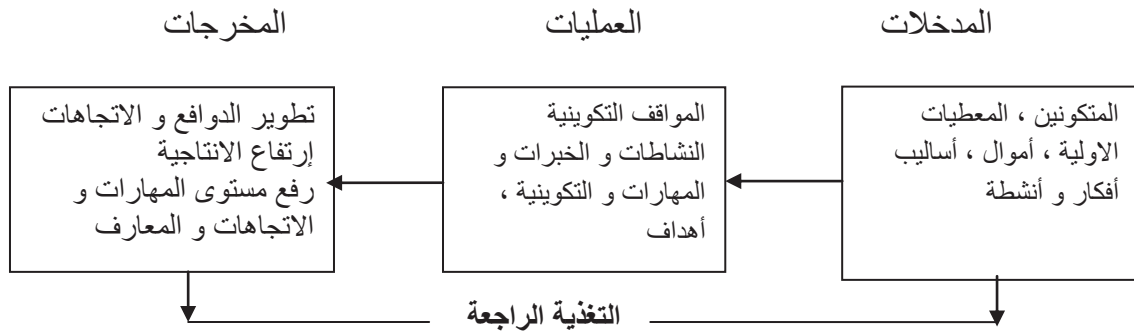
ب- المرحلة التنفيذية :

وتبدأ بعد الإنتهاء من إعداد العملية التحضيرية وهي التكوين الفعلي الذي يحدث فيه دائما نوع من التفاعل بينا المتكويين والمتكويين حول موضوع التكوين والذي يقصد به في النهاية إضافة خصائص جديدة للمتكويين أو علاج خصائص موجودة عندهم يراد تعديلها وتطويرها.

ج - مرحلاً المتابعة أو التقييم :

أثناء عملية التكوين تجرى عملية أخرى وهي المتابعة وتستمر عملية التكوين ، وعملية المتابعة المستمرة لها حتى ينتهي البرنامج التكويني ، ويمثل إلى آخر الخطوات المحددة له والتي تتمثل في المخرجات¹، وتتم عملية متابعة مدى تحقق أهداف البرنامج التكويني بشكل مستمر.

الشكل 05: مكونات النظام التكويني



المصدر: رداح الخطيب ، أحمد الخطيب : المدخلات، العمليات ، المخرجات ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع ، الأردن ، طبعة 2011، 01، ص:239

¹ - jean pierre citran, Armand colin , gestion des ressources humaines , principes généraux et cas pratique 2eme édition Armand-Colin , paris , 1997,p:88

المطلب الثاني: المخرجات والبيئة.

أثناء عملية التكوين تجري عملية أخرى وهي المتابعة وتستمر عملية التكوين مصاحبة بالمتابعة البرنامج ويصل على آخر الخطوات المحددة له والتي تتمثل في المخرجات .

1- المخرجات :

تمثل مخرجات التكوين المنهج النهائي الذي يصدره التكوين للبيئة بعد أن كان قد استورد منها ثلاثة أنواع من مخرجات نظام التكوين ، وأول هذه الأنواع هي :

أ- المخرجات الانسانية : وهم الأفراد المتكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية ، ويتوقع أن يكونوا قد اقتسبوا خصائص جديدة ، كتغير في بعض الخصائص الشخصية ، أو زيادة في معرفتهم أو إضافة لمهاراتهم أو تجديدهم . اما نوع الثاني من المخرجات فهو المخرجات المادية .

ب- المخرجات المادية: وهي النتاج الملموسة التي سوف يحققها المكونون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة ، ويمكن ان تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة و مختلفة مثل زيادة الانتاجية كما و نوعا ، و تخفيض التكاليف ، زيادة العائد والأرباح وارتفاع مستويات الأداء .

ج – المخرجات المعنوية: وتتمثل في مدى الرقي في معلومات المتكونين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم و مشكلات منظماتهم :

2- البيئة:

و هي مجموعة من الظروف المتكونة من عوائق او حواجز و فرص و التي تحيط بالنظام ، حيث تتأثر و تأثر فيه ، و تأخذ منه و تعطيه ، و قسمت البيئة الى نوعين مهمين هما البيئة الداخلية و الخارجية¹ :

أ- البيئة الداخلية للتكوين : تتكون هذه البيئة في خصائص نوجزها كما يلي :

- الجانب الإنساني الذي يظم إدارة المنظمة من ناحية ، مثل مخططي برامج التكوين ومصمميها و منفذها والمشرفين على سيرها والمكونين من ناحية أخرى.

- الجانب التكنولوجي الذي يتمضمّن الأسلوب التكويني والطرق التي يستعملها المكونون في نقل المادة التكوينية للمكونين و يتضمن كذلك الأدوات والتجهيزات المستخدمة في التكوين وأية معدلات أخرى لازمة له .

- العلاقة بين أعضاء النظام ، مكونين و عاملين ، و نجد هنا نوعين من العلاقات ألا العلاقة الرسمية مثل اتصال المكون بمدير التكوين أو المشرف بالبرنامج التكويني إذا أراد الاستفسار عن شيء أو صادفه مشكل أو عائق ، كما نجد ثانيا العلاقة الغير رسمية الاجتماعية والشخصية فيما بين المكونين وبين المكونين و المتكونين والعاملين والنظام .

¹ - علي محمد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 35

- القيم السائدة في النظام والمفاهيم التي ينشرها بين العاملين فيه وبين المكونين والمتكونين فقد ينشر النظام بينا وأولاده شعار التعاون والعمل الجاد أو التكوين الرفيع .

و قد يؤخذ هذا النظام على عاتقها القيام ببحوث عملية حيث لم يلم بلمشاكل الجارية فعلا ويبحث لها من خلال التكوين و التنمية على حلول لتفاديها .

ب- **البيئة الخارجية** : هي المجتمع الذي يتواجد فيه نظام التكوين ، والذي فيه جميع المنظمات التي يعمل ضمنها المتكونين ويتأف المجتمع من عدة مستويات إنطلاقا من المنطقة التي يعمل بها المتكونين ، تمتد حدود البيئة الخارجية إلى المجتمع العالمي وما يحدث فيه من اضطرابات واكتشافات تكنولوجية وما يقدمه العلم ، بحوث و نظريات ، كما تتكون البيئة الخارجة من ظروف اقتصادية و سياسية و اجتماعية و تكنولوجية و نفسية و تعليمية و طبيعية ، و تتداخل انواع خارجية مكونة الاطار الذي يشغل فيه الأفراد و الذي يتأثر و يؤثر عتى عملية التكوين . وهناك من يمثل البيئة الخارجية في المجتمع الذي يعيش فيه التكوين ويمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى أربعة أبعاد هي¹ :

- **البعد المجتمعي** : ويتمثل في النظام الاقتصادي والسياسي والقانوني والحضاري ونظام تنمية الموارد البشرية .

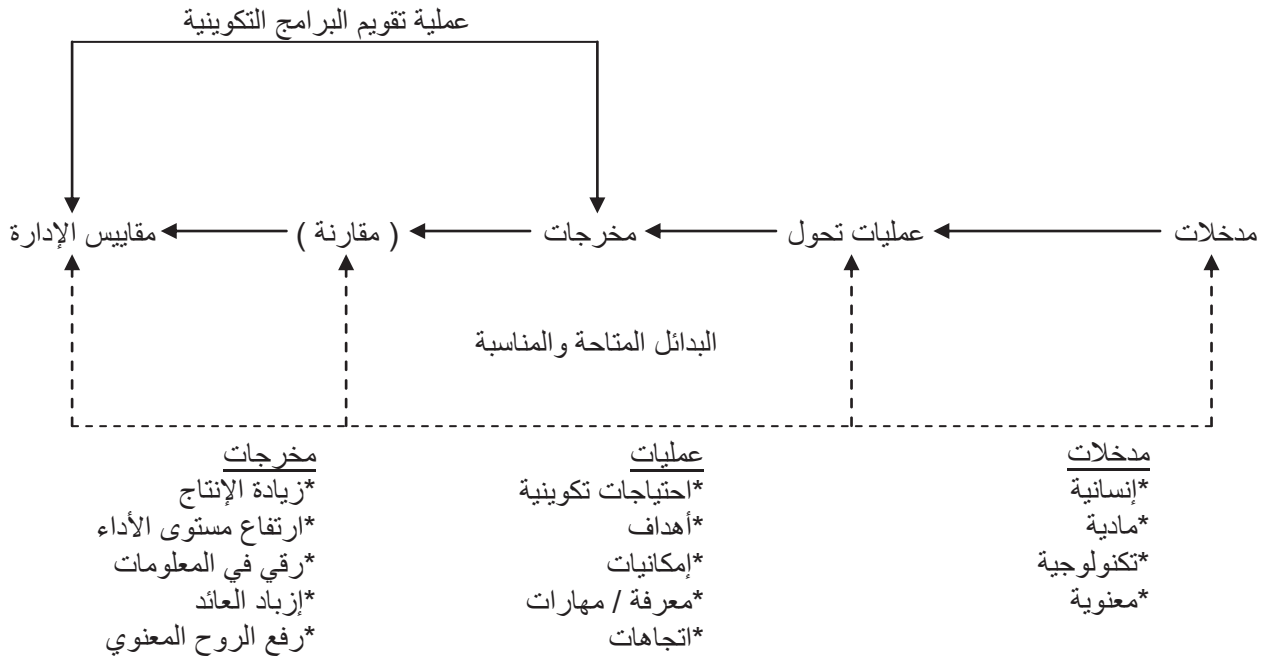
- **البعد التنظيمي** : ويتمثل في المنظمات المتشابكة العلاقات مثل المدارس والمستشفيات والشركات

والمصانع والمنظمات والدوائر الحكومية .

- **البعد الإداري** : ويتمثل في الإدارة كمهنة لها خصائص المهن الأخرى والإدارة كمنشط يختص بتوحيد الجهود البشرية لتحقيق أهداف المنظمة والإدارة كحقل دراسة يسعى إلى وصف الظواهر الإدارية وتحليلها والتنبؤ بها.

- **البعد التنموي** : حيث لا تقتصر التنمية على زيادة رؤوس الأموال بل تشمل أيضا التوزيع العادل لها والاستغلال الأمثل لكل من الموارد الطبيعية والبشرية .

- **الشكل رقم 06 : نظام التكوين بعناصره الرئيسية .**



المصدر: محمه عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكر، ص 12

¹ - عبد البارى درة ، التدريب لاداري ، اسمه و افتراضاته الفكرية ، المجلة العربية للإدارة ، 1979 ، ص 63 .

المطلب الثالث : الأهداف والمعلومات

من الضروري لاي نظام قبل كل شيء تحديد الأهداف التي تطمح من خلالها المنظمة ولفرد على تحقيق أعلى مستوى من الرضا و التوقعات .

1-الأهداف : بعد تحديد احتياجات التكوين و التعرف على المخطط و المتكونين الذين يحتاجون إلى التكوين و إكتشاف نواحي الضعف التي يراد علاجها ، ونواحي القوة التي يراد تنميتها، وتحديد الوظيفة المنوطة بالتكوين وموقعه والمعلومات أو الاتجاهات المطلوبة في التكوين يتم تحديد الأهداف المرجوة تحقيقها، فالأهداف نتائج يراد الوصول إليها وتحقيقها وصياغتها في صورة كمية ونوعية وزمنية ونقدية وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلي، فتصبح الأهداف مقياس للأداء فبعد انتهاء التكوين تقاس نتائج البرنامج التكويني في ضوء ما حققه من الأهداف المسطرة مسبقا . ويتمثل الهدف الاساسي للتكوين في إزوالالناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسوك وفق الممتوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة وبتحقيق هذا الهدف يتطلب الأمر وجود أهداف فرعية أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياجات التكوينية وأهم هذه الأهداف ما يلي:

- 1- إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه .
- 2- إكساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصاح العمل .
- 3- تحسين وصلل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
- 4-زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل في منهما قالب واحد. وهذا يمكن تصنيف أهداف التكوين إلى ثلاثة مجموعات أساسية في ضوء النشاطات التي يتم تحقيقها:

أ- أهداف تكوينية عادية :

وهي خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج التعرف بالمنظمة وكذا واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العمة للخدمة ... وها النمط من التكوين لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل المصمم البرامج و تركز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المنظمة وتعكس الحجم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تكوينهم وتأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التكوين إلى تحقيقها حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق استمرارية وبقاء المنظمة في حدود أنماط الأداء المقررة .

ب- أهداف التكوينية لحل المشكلات :

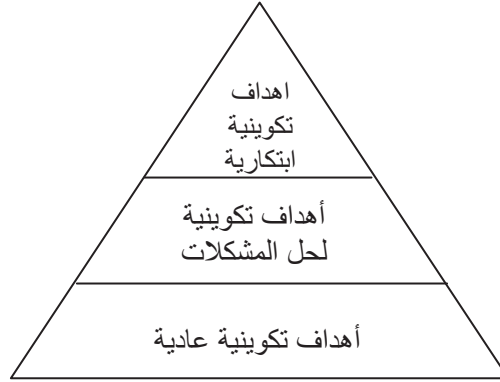
وهنا يتم إعداد برامج تكوينية تسعى إلى حل المشاكل التي تواجه الأفراد في المنظمة وتحاول كشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء وبالتالي تهدف هذه البرامج إلى تخليص المنظمة من المشكلات التي تعود الاداءو تسبب الانحرافات الفعلية ومن ثم فإن هذه النوعية من الأهداف الروتينية في الأهمية .

ج-أهداف التكوينية الإبتكارية :

وهنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك والأساليب الجديدة ، لتحسين نوعية الإنتاج وهي تختلف عن أهداف حل المشمكلات في أنها تسعى إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة

والفاعلية ، ومن ثم تحتل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمية للأهداف والذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 07 : الأهداف التكوينية



المصدر : George,s,s, odiorne, training by objectives, an economic approach to management training, the Macmillan company,london , 1970, p : 106.

3-المعلومات: بعد أن ينتهي النظام من تفريغ مخرجاته ، تقارن خصائص هذه المخرجات بالأهداف الموضوعية سابقا فتوضح هذه المقارنة ما إذا كانت النتائج الفعلية مطابقة أو مطابقة جزئيا للأهداف المحددة أو مختلفة وغير مطابقة لما حدد من أهداف ، وهذا يعني أن النظام فشل في اكتساب الصفات المطلوبة للمخرجات ، وفيكل هذه الحالات تتناسب نتائج هذه المقارنة في لغة النظام بالتغذية العكسية أو المعلومات المرتدة وتنقسم هذه المعلومات الى جهتين هما ذاكرة النظام لكي يتم تسجيلها و الاحتفاظ بها و بالإدارة النظام حتى تتخذ الإجراءات المناسبة¹ .
 . والمعلومات المرتدة هي بمثابة أداة مهمتها مقارنة خصائص المخرجات بالاهداف الموضوعية إذ تقاس نتائج البرنامج التكويني في ضوء الأهداف الموضوعية له مسبقا.

¹ - jacques soyer: paris, 199, p :248.

المطلب الرابع : ذاكرة النظام والرقابة

هذان العنصران أهميتهما تتمحور في أنهما ركيزة النظام ونجاحه ، فعليهما يتوقف نجاح النظام¹

1- ذاكرة النظام : ذاكرة النظام هي بمثابة خزان للمعلومات ومركزها ، حيث تأتي إليه الأرقام والمؤشرات والبيانات التي توضح النتائج التي حققها النظام ، حيث تنبأ هذه البيانات ، وتضمن وتحفظ وتكون معدة للاستعمال عندما تطلبها إدارة هذا النظام . و تعتبر ذاكرة النظام بمثابة مركز المعلومات التي عليها نظام التكوين ، فيضع قراراته ويحدد أهدافه ، ويصمم خطته وبرامجه، و يقيم نتائجه ... الخ .

وبناء على البيانات التي توفرها الذاكرة للنظام ، يتوف نجاح القرارات إلى حد كبير على دقة البيانات المتاحة وكفاية كميتها وملائمة نوعها وحسن توقيتها ودرجة جودتها وعلاقتها بالقرار المراد اتخاذه .

2-الرقابة :بعد أن تحصل الإدارة على المعلومات الواردة من ذاكرة النظام للتعرف على حصيلة ونتيجة العملية التكوينية ومدى مطابقتها للأهداف المرجوة وبأية درجة من النجاح أو العجز، ومن خلال الإنتاج تتخذ الإدارة الخطوة الرقابية الملائمة . فإذا كانت ناجحة تعمل على استمرارية وتنمية الأسباب المؤدية إلى تحقيق هذا النجاح، أما اذا كانت العكس ، أي وجود أخطاء أو النتائج السلبية حقت عجز في الوصول إلى الأهداف ، فإنها تعمل على وصف الدواء اللازم واتخاذ الإجراءات التصحيحية . والرقابية لعدم السماح بتكرار الفشل فتوجهها إلى المدخلات أو العمليات أو أهداف النظام بحد ذاتها.

¹ - IBID , p : 19

المبحث الثالث : طرق ووسائل المعتمدة و الاجراءات التكوينية.

اتخذت العمليات التكوينية ألوانا وأساليب شتى تطورت بتطور الحضارة الإنسانية ووضوح مفهوم العملية التكوينية في أذهان العاملين فيها ، و لك الأساليب التكوينية التي صاغها الإنسان مسيرا بذلك التطور الهائل فيالمجالين العلمي والتكنولوجي ، كما أن الزيادة الهائلة في الاعدادالمطلوب في القوة العلمية المكونة ، يجعلنا في أمس الحاجة الى استخدام طرق وأساليب متنوعة بغية الوصول الى تحقيق اهدافها التي تطور هي الأخرى بتطور حاجات المجتمعات البشرية ، ويعني الأسلوب التكويني الطريقة التي يتم بها تنفيذ العملية التكوينية باستخدام لمؤسسات والإمكانات المتاحة .

المطلب الأول : طرق التكوين .

يوجد عدة طرق مستخدمة في التكوين و لذلك حسب المستوى الوظيفي للأفراد الذين تكوينهم و الاختلافالغرض من العملية التكوينية ، وخبرات ، وثقافات المتكونين وتكاليف التكوين ، وهناك صنفين رئيسيين من الطرق سنذكرهاونذكر الأساليب المستخدمة والتي تمكنها من عرض الأفكار وتنبيتها في الأذهان.

أولا : تصنيف طرق و أساليب التكوين

هناك مجالات متعددة وأساليب التكوينالإلا أنه يمكن تصنيفها إلى صنفين أساسينحسب تنفيذها على المتكونين أنفسهم¹.

- 1- طرق و اساليب تكوين الجمعية : يتم تنفيذ هذه الطرق والأساليب على جماعة من المتكونين تختلف أعدادهم ،حيث تستغل ديناميكية الجماعة والعلاقات التعاون بينهم وتعزز مهارات العمل و روح الفريق ،و هذه الأساليب الجماعية هي الغالبة عمليات التكوين .
- 2- طرق و اساليب لتكوين الفردية : و تهدف الى تكوين الافراد علي مهارات خاصة ، أو تكوين فرد معين على عمل معين جديد ، ذي طبيعة خاصة ،و لا يمكن أداء إلا لفرد واحد وهي مكان العمل ذاته في معظم الأحيان أو في حالة المتكونين الذاتي ، كتكوين بالمراسلة أوتكوين أثناء العمل .

ثانيا: طرق و اساليب التكوين :

يفوم المكون من خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب منها:

- 1- تمثيل الأدوار: يعني تمثيل الأدوار وضع حالات يكون فيها سلوك المتكونين ملائمالأدوار التي تم تعيينها لهم للقيام بها و يشبهها تمثيل الدور (الدرامي) ، يكون فيها كل مشترك محدد الدور الذي يلعبه،إلا أن الفرد يرتجلدوره المحدد تبعا للإستجابات الخاصة بالحالة التكوينية أو التعليمية ، وعموما يعمل هذا الأسلوب على إثارة اهتمام المتكونين و إعطائهم شعورا حقيقيا في أنهم يقومون بإستخدام ما تعلموه².

¹- رداح الخطيب و أحمد الخطيب ، مرجع سبق ذكره : 112

²- المرجع السابق ، ص 129

و كما هو الحال بالاساليب التكوينية الاخرى فان مدى فعالية الاساليب تتمثل الدور يعتمد إلى حد كبير على الثقافة التي يشعر بها المكون و الشعور المتكون المكتسب من إتجاه المكون ، إلا أن افضل الطرق للتعليم إستخدام تمثيل الدور و هو المشاركة في الفعلية و تجربته بإشراف خبير في هذا الاسلوب .

2- المناقشة الجماعية :

يهدف هذا النوع الى اكوين الجماعات الصغيرة لمناقشة بعض المشاكل ، و هذا ما يساعد على التبدل و الجهات النظر و تكوين حصيلة من الأفكار و حلول ، و لهذه الطريقة مزايا تتمثل بالفائد الكبيرة التي يعود بها المتكونين، إذ راعو فيها تناسق في تشكل المجموعات او ادماج الشخصيات قيادية ، و المكون دورها الرئيسي في تلخيص المشاكل و حول رابط المجموعات ببعضها¹ .

3- المحاضرات :

تعتبر المحاضرة من الطرق التقليدية ، حيث يتولى المشرف على تكوين القاء المحاضرات بشكل رسمي و مباشر دون تدخل احد من المكونين و ما عليه سوى أخذ النقطة الاساسية للتعلم فيها بمفردهم ، و يتوقف نجاح المحاضرة على اسلوب و شخصية و قدرة المكون لاداء مثل هذا العمل ، بشكل مبسط و وفق مستوى المتكونين ، و لا تزال المحاضرة من أكثر الطرق شيوعا ، و لها عدة فوائد منها السرعة و البساطة في تزويد المعلومات لأعداد كبيرة من المتكونين ، كما هو الحال في تكوين مندوبي المبيعات على منتج جديد .

4- تكوين الحساسية :

ويعد " روبرت ثانيوم" أول من ابتكر هذا الأسلوب التكويني ، وهو يعتبر امتداد لأساليب المعالجة الجماعية سلوك البشري الفعال ، ويهدف عموما إلى زيادة حساسية المتكونين إلى العلاقات الإنسانية
ومنه فإن هذا الأسلوب يهدف إلى تنمية روح الاعتماد علي الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعات ، وتبدأ بتكوين جماعة من حوالي 10 إلى 20 فردا أو إطار التوجه الوحيد لهذه الجماعات و هو محاولة دراسة سلوك الإطارات والجماعات ومشاعرها ومشاكلها والطريق البديلة للحل ، ويظهر هذا الأسلوب رغبة المنظمة في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعملية التغيير في الأنظمة والنظام .

5- البريد الوارد²:

تعريغه : يعطى المتكونين مجموعة من الملفات والاورق والوسائل تشبه تلك التي سيطلب منهم مستقبلا التعامل معها في مكان عملهم أي : المحتوى النموذجي للبريد علي مكتب الموظف أو العامل ، ثم يقوم المتكونين باتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذ عملهم خطوة خطوة ، وبعدها تتم مقارنة النتائج مع بعضها البعض . يلاءم هذا النوع من التكوين أولئك العاملين في شؤون الخدمات للتقديم لهم صورة واضحة عن المشاكل اليومية الحقيقية وطرق حلها ، حيث أن محاكاة أوضاع الحياة الحقيقية يساعد في تحول نظم التكوين النظري إلى الواقع الحقيقي ، و هو أسلوب هام للحصول علي التغذية الراجعة .

6- الوقائع الحرجة :

يقوم المكون بفسح المجال للمتكونين في طرح الوقائع التي يرونها ذات أهمية للمناقشة فيما بينهم بمساعدته وتحلل الوقائع بصورة علمية دقيقة ، ولابد من مراعاة الوقت المناسب لطرح هذه الوقائع وتشجيع المشتركين على المناقشة .

وتوجد طرق .وأساليب أخر للتعلم يندكر منها باختصار:

- المؤشرات :التكويق أثناء العمل - التطبيق العلمي - نمذجة السلوك- المباريات الإدارية .

¹ - احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 342-344.

² -رداح الخطيب و أحمد الخطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 135

المطلب الثاني : الوسائل المعتمدة في التكوين .

إن اختيار الوسائل التكوينية ،يعتبر من بين العوامل الأساسية لفعالية التكوين ، كونها تعتبر القنوات التي تستطع من خلالها المعلومات والعبارات الأنتقال بفعالية من المكون إلى المتكون والعكس ، لذا ينبغي أن يكون لكل مخرج سلوكي لمنظومة التكوينية وسيلة أو وسائل التي تستطعن تحقيقه ، ولعل الجدول التالي يوضح ذلك

التقنيات الأكثر مناسبة	نوع المخرج السلوكي
محاضرات ، تلفزيون ، مناظرة ، مناقشات ، ندوات، كتب، مناقشات عن طريق الحوار ، أحادي و ور متحركة ، شرائط ، أفلام تسجيلات ، مناقشة ، قراءات	المعرفة تقسيمات حمل الخبرة ، و المعلومات الذاتية
مناقشة كل المشكلات ، مناقشة حالات ، أسلوب المحادثة و الحادث الحرج ، مباريات ، طريقة الحالات	الفهم
تمثيل الادوار ، تحرير سلو القرارات ، مباريات ، متاهات الفعل ، حالات المشاركة، اختيار تنمية الحساسية ، تمارين ممارسة المهارة ، تكوين خاص ، مجموعة التكوين تمارين غير لفظية	المهارات ادخال الطرق الجديدة للأداء من خلال الممارسة
مناقشة الخبرة المشتركة ، مناقشة متمركزة حول الجماعة ، تمثيل الادوار ، أسلوب الحادث الحرج ، أسلوب الحالات ، مباريات حالات المشاركة ، اختيار تنمية الحساسية	الاتجاهات بني مشاعر جديدة من خلال ممارسات عظيمة ، النجاح أكثر من الممارسات القديمة
تلفزيون محاضرات ، مناظرات ، حوار ، ندوات ، أحاديث ، مناقشات ، مناقشة للخبرة المشتركة ، تمثيل الادوار ، أسلوب الحادث الحرج ، مباريات	القيم تبني معتقدات و تنظيم أولويتها
تلفزيون ، معارض ، مناقشة للخبرة المشتركة ، حالات تمارين غير لفظية .	الاهتمامات عرض مرض الأنشطة الجديدة

المصدر: ضياء الدين الزهرة ، مرجع سبق ذكره ،ص45-46

من خلال هذا الجدول يتوضح لنا التقنيات المناسبة في تكوين العاملين ، ومن وجهة نظري أجد أن معظم التقنين في تقنيات إعلاميات الاتصال و لذلك من دورها الفاعل في توصيل المعلومات والمعارف والمهارات المتطورة والحديثة ، التي تتلاءم مع العناصر بطرق متطورة وفي مدة زمنية قصيرة ومن بينها نجد:

1- إستمارات الاسألة

لهذه الاستمارات عدة استعمالات في التكوين المهني فهي توجه المتكويين لمجال محدد ، وتمنحهم إدراكا لحاجة تكوينية ، وتولد إطارا عاما للنقايس ، وإثباتا للتطور الحاصل في التكوين ، و هناك إستمارات جاهزة كما يمكن للمكون تحضير استمارات الخاصة بسهولة ، وتتطلب الإجابة على الاسألة دقة كونها هي المعيار لتحديد مدياستيعاب المتكويين للمفاهيم المقدمة لهم ¹ .

- التقنيات السمعية البصرية :

¹ - بيل مالكوم، التدريب الناجح للموظفين ، الدار العربية للعلوم ، 1997 ، ص96 .

وهي ا تلك الوسائل المستخدمة في العملية التكوينية لتحريك الأعضاء الحسية المتكونة وإدرك أكبر قدر من المعرفة عن طريقها ، و قد دلت الابحاث و الدراسات على اكبر قدر نكتسيه من المعرفة في حياتنا يكون عن طريق البصر ثم السمع¹.

أ- الرسوم والخرائط المصورات : وتحتوي على البيانات المتعلقة بالعملية التكوينية في شكل رسوم أو جداول أو بيانات مرسومة أو صور أو خرائط، وتتوقف فعاليتها على ما تحتويه من البيانات وطريقة عرضها وإخراجها وتنظيمها.

ب- الشرائح الميكروسكوبية: وهي التي يتم تحضيرها بعينات من الكائنات الدقيقة أو قطاعات ميكروسكوبية للأنسجة الحيوية وتتم رؤيتها تكبرة تحت الميكروسكوب ، وتعرض لحياة الدقيقة مفصلة في مجالات الدراسات العلمية .

ج- الاسطوانات : وهي أقراص من مادة البلاستيك مسجل عليها أصوات تسمع عن طريق ، الحاكي ، وتشمل تسجيلات لغوية وموسيقية أو خطابات وكلمات مشهورة ، إلا أنها سهلة الكسر إذا ما وقعت علي الأرض لدامحها إلي حد كبيرء أشرطة التسجيل .

د- البرامج الاذاعية : من الممكن أن تشترك الهيئات التعليمية مع الإذاعة لإعداد برامج تكوينية مثل البرامج المدرسية حيث يتصل بالخدمة التكوينية الي المتكون في أماكن تواجدهم عن طريق البث الآلة اعي والراديو.

السينما: وهي عبارة عن صور متحركة وناطقة ، ولذلك فهي تعبير شبه كامل للحالة الطبيعية ، عن استغلالا الحيل السينمائية ، في إبراز مفاهيم خاصة والتركيز على بيانات تحقق الأهداف التعليمية أو التكوينية المرجوة من عرض الفيلم .

التعليم المبرمج و التكوين المستند على الحاسوب : يمكن تنمية المعرفة والمهارات بالتعليم المبرمج فيشكل كتب أو أقراص مضغوطة، وتكوق قيمتها محددة ، كون الأسئلة بها مختصر، هذا بالنسبة للكتب ، أما قرص ففيها سعة كبيرة غير أنه لا بد من توافر الحاسوب الشخصي على سواقة خاصة، فهي أكثر قوة من الناحية التكوينية وتشمل خصائص كالخيارات المركبة والرسوم التخطيطية الجامدة والمتحركة والمقروءة والمسموعة ... الخ . والتي تجعل الاقراص أكثر تفاعلا وتجاوبا مع حاجات التكوين².

بالإضافة لهذه الوسائل هناك وسائل أخرى نذكر منها:

- السبورة - الصورة الثابتة والمتحركة الصامتة -أشرطة التسجيل- العاكس الخلفي - الألعاب التكوينية
- توزيع المنشورات على المتكونين .

¹ - رداح الخطيب و احمد ليخطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 149-151 .

² - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 346 .

المطلب الثالث : إجراءات تكوينية .

بما أن النظام التكويني يتطلب وسائل و طرق عدة و مختلفة لتسيير لفأنه لا ينصح دون وضع قواعد و إجراءات تسيير على خطاها الدورة التكوينية ، فإذا أتبعنا بحذارها كانت الدورة ناجحة بكل معاييرها

1- إختيار المكونين : إن إختيار المكونين يتوقف على نوع البرنامج التكويني ، و الموضوع الذي يتولى شرحه لكن هنالك شروط يجب توفرها في المكونن هي كما يلي :

- أن يكون مخصص =في الموضوع الذي يتحدث فيه
- أن يكون مهتم لهذا الموضوع حريصا على أدئه جيدا مطلعا على الجديد
- توفير الوقت الكافي لديه لإعداد الجلسة التكوينية ، أو إعطائها حقها في تغطية جوانب الموضوع
- أن تكون لديه القدرة على الإتصال ، لأن التكوين عبارة عن رسالة يتم تبادلها بين المكون و المتكون ، فإذا لم يكن المكون متصلا جيدا ماهرا في تبادل المعلومات إدارة النقاش ، فلن يكون للتكوين جدوى . فإذا تم إختيار المكونين المناسبين ، و تم توزيعهم على البرنامج التكويني و تزويدهم بنسخة من جدول البرنامج حتى يتعرف المكون على موضوعه من الموضوعات الأخرى و علاقته به ، كما يتطلب من الممكن إعداد بعض المواد المكتوبة في هذه المواضيع ، و يسأل عن وسائل التي ينوي إستخدامها حتى يتم تجهيزها من آلة أو صبورة مضيئة أو غير ذلك

2- إعداد و تهيئة المتكونين¹ : و ذلك يتم من خلال الاعداد الجيد لمكان التكوين ، و تبيان أهمته و النقاط الإيجابية فيه و أهمية السرعة و الفعالي في التعليم ، و هذا لتهيئة ذهن المتكون لإستعاب المعلومات و التعليمات خلال فترة التكوين .

3- ميزانيات التكوين : يلجأ مخطط التكوين إلى تحديد ميزانية البرنامج التكويني - و ذلك حتى تدخل الإدارة في حسابها تدابير الأموال اللازمة للتكوين و توجيهها للقنوات المناسبة و ذلك يحصل على أكبر عائد ممكن من هذه الأموال ، لذلك فإن واجب المخطط أو مدير التكوين أن يحدد بدقة تكاليف أو مخطط البرنامج يعرض ميزانيته على الإدارة العليا و يجيب عن الأسئلة بشأنها و ربما يضطر أن يدافع على أوجه الصرف و أن يرح للإدارة العلاقة بين التكاليف المطلوبة و العائد الذي يتوقع تحقيقه من التكوين².

4- تنفيذ برنامج التكوين : يلي مرحلة التصميم لبرنامج التكوين مرحلة أخرى و هي تنفيذ البرامج سواءا كان هذا البرنامج داخل شركة أو خارجها فعلى المدير أو أخصائي التكوين الإراف على التنفيذ ، و التأكد من أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه و يتضمن تنفيذ البرامج التكوينية أنشطة هامة ، هي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج و ترتيب مكان و قاعات الترتيب مع المتابعة اليومية لسير البرامج .

أ- الجدول الزمني للبرنامج : من خلال هذا الجدول يتضح لنا عدد أيام البرنامج ، عدد الجلسات كل يوم ، زمن بداية و نهاية كل جلسة ، معد الراحة و التسجيل و الإختبارات ، حفل الختام .

ب- قاعات التكوين : يؤثر ترتيب الداخلي لحجرة التكوينعلى فعالية هذا التكوين فالطريقة التي تنتظم بها المناضد و المقاعد و مكان المكون ، لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات أو المشاركة و

¹ - علي محمد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 19-21 .

² - المرجع السابق ، ص ص 19-20

إستجابة الدارسين في المناقشة .

وهناك عدة أشكال لقاعات التكوين منها: الدائرة المستديرة ، نصف دائرة ، المائدة المربعة ، المائدة المستطيلة ، المائدة على شكل الحرف (U) ... وغيرها.

5- إعطاء فرصة للممارسة :

بعد إنهاء المراحل السابقة لأبد من بدء التطبيق العملي على مراحل، وهناك من يرى أنه لأبد على المتكون شرح ما سبقوم به خصوصا في العمليات التي تنطوي على مخاطر.

6- المتابع اليومية للبرنامج :

يحتاج الأمر من ادارة الموارد البشرية ، ومديرالتكوين أو أخصائي التكوين أن يقوموا بمتابعة البرنامج خطوة بخطوة على مدى أيام البرنامج ، وتعني المتابعة التأكد المستمر أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع ، والتحقق من أن الأمور تسير من مجرياتها والمتابعة هي المرحلة الأخيرة ويتم فيها مراجعة والتحقق من مدى استيعاب المتكونين كل المعلومات المقدمة لهم ، وعلى الإدارة أن تكون على إطلاع على العمل قبل وبعد التكوين عن طريق قياس النتائج لمعرفة اثرالتكوين ومدى تأثيره على إنتاجية الفرد من حيث الكم والنوع

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي كما يلي:

- التأكد من سلامة ونظافة قاعات التكوين والتأكد من إعداد المادة العلمية والتمارين وتقديمها في الوقت المناسب للمكونين.
- توفير المساعدات والمعانة التكوينية و الحفاظ على الجدول ال زمني للبرنامج و الالتزام به
- أخذ الحضور و غياب المتكونين و توفير سبيل الراحة للمشاركين في البرنامج .
- كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج مثل تكوين مكون بصورة سريعة في حالة غياب المكون أو تأجيل الجلسة ، عدم توفير إمكانيات أو مساعدات يطلبها المكون أو علاج المشاكل بين المكون والمتكونين أو بين المتكونين و بعضهم البعض¹.
- و منه تصل إلى القول أن التنفيذ برنامج التكوين دورا كبيرا في إنجاحه ، و ذلك من خلال الاختيار المناسب للزمن و مكان التكوين الذي يراعى فيه كل الشروط اللازمة لتهيأة النموذج الوطني و المستقبلي و المخطط إلى تحقيق من خلال تكوين الاطارات

¹ - احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ،صص 353-354

خلاصة الفصل :

ان الوضعية الاقتصادية الحالية تطغى عليها المنافسة العالمية. ويعود البقاء للاكثر كفاءة ، وأحسنمنافسة وعليهفان نظام التكوين يكسب أهمية أكبر مما كان عليه من قبل ، لأن غاياته أصبحت تتمثل في إنتاج الكفاءات التي تعتبر عاملا أساسيا في التنمية .

ويبقى أمل المجتمعات في نظام التربية والتكوين قويا ، لأن المعرفة في العالم أضحت في طلب التنظيمالاجتماعي ، وتشكل ثروة حقيقة للأمم حيث تحتاج هذه المجتمعات إلى مواطنين صالحين وعمالاً مهرة قادرين على مواجهة إشكاليات معقدة والتطلع إلى تعلم وتكوين دائم ومستمر .

و قد أدركت المؤسسات في الوقت الحالي أن أفضل مجال للاستثمار هو تنمية الكفاءات المتوفرة لديها وهدابإجراء عملية التكوين المستمر ، لأن العائد من هذا الاستثمار يصل بلا شك إلى أعلى المستويات فهو الوسيلةالوحيدة لاكتشاف قيادات جديدة تقود المنظمة نحو تحقيق الأهداف .

فأهمية التكوين تشمل عدت جوانب تتمثل في الإثراء الموارد البشرية و تطويرها و الإدارية تتمثل في التطوير الاداءو تحسين كفاءاته و فعاليته ، أما الأهمية الاجتماعية فتظهر منخلال الأفكار الجديدة والسلوك وتنوعالمعلومات والمهارات .

الفصل للتطبيقي:

دراسة حالة شركة سونلغاز

مديرية التوزيع ورقلة

تمهيد :

تشهد شركة سونلغاز منذ سنة 2000 مرحلة متميزة وفي غاية الأهمية من تاريخها ، إذ لم تعد سونالغاز في وضعية من يمارس الاحتكار ، وهي بصدد مواجهة منافسة في قطاعي الإنتاج والتوزيع . وهي فرصة لأن تضع زبونها في مكانة متقدمة من صميم إستراتيجيتها وفي صدارة اهتماماتها.

وهي تعيش كذلك قطيعة تكنولوجية . فمكاتب التسيير الآلي على شبكات التوزيع ، ومركز التحكم الوطني الجديد والخط الناقل للكهرباء من الشرق إلى الغرب بقوة 400KV والبرنامج الخاص بتعويض 1500MW من محطاتها الإنتاجية القديمة بين 2007-2009 تعد من المنشآت المباشرة بتحديث منشآتها وعصرتها . وأثرها في امن وسلامة نظامه للإنتاج والتوزيع، وفي نوعية الخدمة المقدمة والمتعلقة بالموقع الذي تحتله ضمن سوق الكهرباء . وقد اعتمدت إستراتيجية جديدة في مجال العلاقات التجارية ، حيث تم إعادة بناء الوظيفة التجارية بشكل كامل سنة 2008 .

ومنذ صدور قانون الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات ، قامت سونالغاز بإعادة هيكلة مصالحها للتكيف مع السياق الجديد حيث أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 38 شركة فرعية ، وتشغل حوالي 400000 عاملا ، وتطمح سونالغاز لن تغدو مؤسسة تنافسية تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق ، وأن تكون في الأمد القريب من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر البيض المتوسط . إن سونالغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالكهرباء والغاز بالجزائر ، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج .

لقد أدت سونالغاز دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد . ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء الى أكثر من 98% ونسبة توغل الغاز الى ما يفوق 42% . ووعيا منها ، بأن الثروة الرئيسية هي موردها البشري ، فقد سعت دوما الى التحسين المتواصل لقدرات هذا المورد ومؤهلاته ، ذلك أن ولوجها عهد المنافسة الاقتصادية يقتضي توفير ماتحتاج إليه المؤسسة من كفاءات أكثر وأهم سواء في الميدان التقني أو في مجالات التسيير وفنون الإدارة . لهذا تركز المؤسسة جهودها في التكوين المتواصل لمسايرة تطور المهن ، وضمان تطور الكفاءات الإدارية للإطارات ، والاستعداد للاستخلاف كي يتسنى التكفل بمشاريع إنماء وتطور المنشآت الأساسية والشبكات اظافة إلى الجانب التجاري .

المبحث الأول : تقديم شركة سونالغاز

المطلب الأول : تعريف شركة SONALGAZ :

هي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ، تم إنشائها سنة 1969 كبدل لشركة EGA (شركة غاز الجزائر) ، وهي شركة منحدر من القوانين الفرنسية في سنة 1947.

إن شركة SONALGAZ تنتج ، تنقل وتوزع الكهرباء المستهلكة من طرف زبائنها في الجزائر وقد استحوذت على سوق إنتاج ، نقل وتوزيع ، استزاد وتصدير الكهرباء .

علاوة على ذلك فهي مؤسسة نقل وتوزيع على المستوى الوطني بالنسبة للغاز الطبيعي الموجه للاستهلاك الداخلي للبلاد .

وعلاوة على بيع الطاقة ، إنشاء وصيانة الآلات التي تعمل بالغاز أو الكهرباء ، وهي تسهر كذلك على نشر استعمال الغاز الطبيعي والكهرباء والقطاعات الصناعية الحرفية الخ .

ابتداء من سنة 1978 فان نشاطاتها تركزت على برنامج التزود بالكهرباء بشكل كلي للبلد والذي أدى بشكل كبير إلى عصرة الأقتصاد وتحسين شروط الحياة في الجزائر .

وبفضل التجربة التي اكتسبتها خلال 41 سنة من العمل في هذا الميدان فان SONALGAZ أصبحت اليوم تشغل حيزا هاما في الأقتصاد الوطني . ولأجل إرضاء حاجيات زبائنها وتقديم خدمة ذات جودة لهم ، فان المؤسسة قامت ابتداء من سنة 1978 إلى تليين تنظيمها ، لهذا قامت بتخصيص موارد داخلية للأجاز وذلك بتجنيد وحدات العمل والتي اختلفت بدور صاحب العمل .

هذا ما أدى الى تغيير وتجديد بنية المؤسسة وإنشاء سنة 1983 حوالي 6 مؤسسات وطنية جديدة ، سلسلة وحدات العمل والتي كل واحدة منها تركزت للقيام بنشاطات خاصة ، للاستجابة وبشكل فعال لمتطلبات الأقتصاد الوطني .

KARHIF مكلفة بمخطط تزويد البلد بالكهرباء .

KARHAKIP مكلفة بانجاز البنية التحتية الكهربائية .

KANAGHAZ تقوم بمد وإنشاء قنوات الغاز

INGRA ET ETTERKIP متخصصة في أعمال البناء والتركيب الصناعي .

AMC مكلفة بصناعة العدادات وآلات القياس و المراقبة .

وبفضل هذا التجديد البنوي فان شركة سونلغاز SONALGAZ انتقلت إلى إعادة التركيز على الأهداف الرئيسية الخاصة بها وتطوير قدراتها المتعلقة بالبحث والمراقبة .

في سنة 1991 SONALGAZ قامت بتغيير حالتها القانونية ، وأصبحت منشأة عمومية ذات خاصية صناعية وتجارية وذلك حسب المر التنفيذي 475-91 في 14 ديسمبر وفي سنة 1995 صدر الأمر

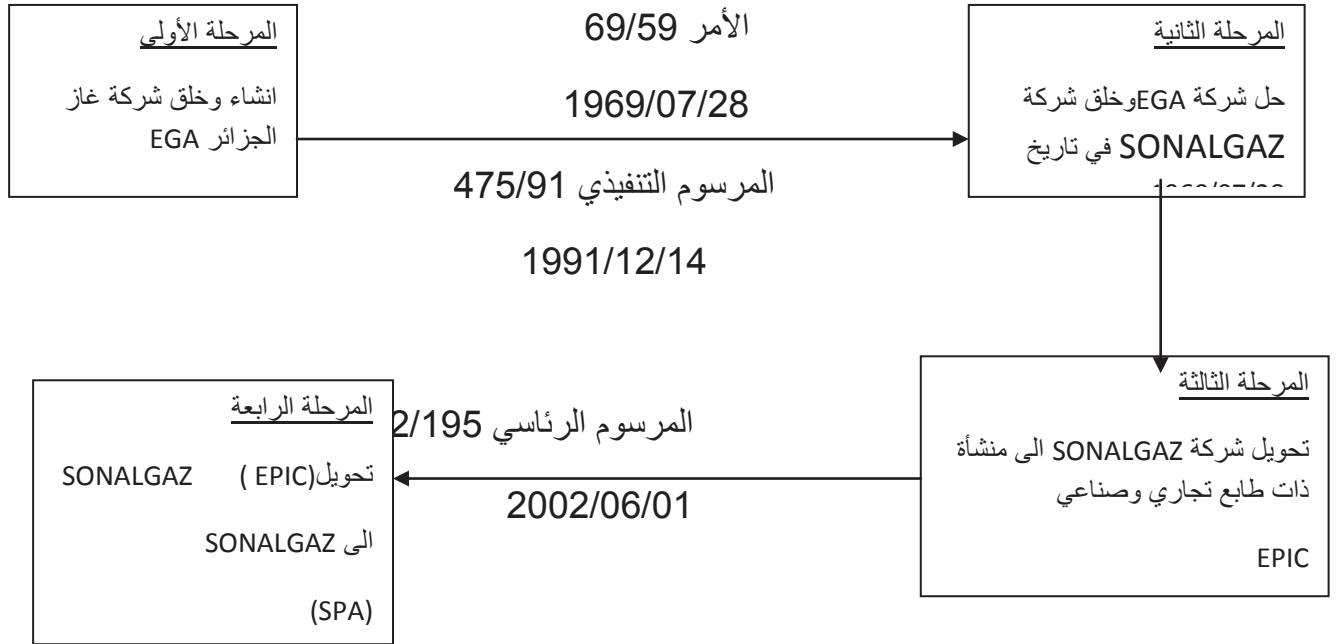
التنفيذي 95-280 في 17 سبتمبر 1995 ، والتي أكدت و أيدت صفة SONALGAZ كمنشأة عمومية وبخاصية صناعية وتجارية .

وفي سنة 2002 صدر الأمر التنفيذي رقم 195-02 في 1 جوان 2002 والذي حول SONALGAZ من شركة عمومية ذات صفة تجارية وصناعية إلى شركة ذات أسهم¹ SPA.

ولهذا فان SONALGAZ(SPA) هيأت رأس مال مائة وخمسين مليار دينار(150.000.000.000دج) بأكمله حيث حررت من طرف الدولة وقسمت الى(150.000) سهم بمبلغ 1 مليون دينار(1.000.000 دج)

لكل سهم.

الشكل 16 : مراحل تطور شركة SONALGAZ



المصدر : وثائق العمل الخاصة ب : SONALGAZ

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 195/02 المؤرخ في 01 جوان 2002

المطلب الثاني : مهام ونشاط سونالغاز

1- المهام : ان شركة سونلغاز SONALGAZ ولتحقيق أهدافها فان لها 7 مهام رئيسية :

*- الإنتاج، النقل، التوزيع والمتاجرة في الكهرباء سواء في الجزائر أو نحو الخارج .

*- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطني .

*- التوزيع والمتاجرة بالغاز بواسطة القنوات سواء داخل أو خارج الجزائر .

*- تطوير وتزويد كل ما يخص في ميدان الخدمات الطاقوية.

*- دراسة وترقية واعطاء قيمة لكل اشكال ومصادر الطاقة .

*- التطوير بواسطة استعمال كل الموارد والنشاطات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع صناعة الغاز والكهرباء وكل النشاطات التي يمكن أن تولد فائدة للمؤسسة .

*- تطوير كل أشكال النشاطات المتصلة بالشركات الجزائرية أو الأجنبية في الجزائر أو خارجها¹ .

النشاطات :

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر .

- ضمان إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الجودة

- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي .

- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية .

- محاولة تقليص الديون .

- تحقيق الهدف العام والمتمثل في توفير الخدمة العمومية .

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.

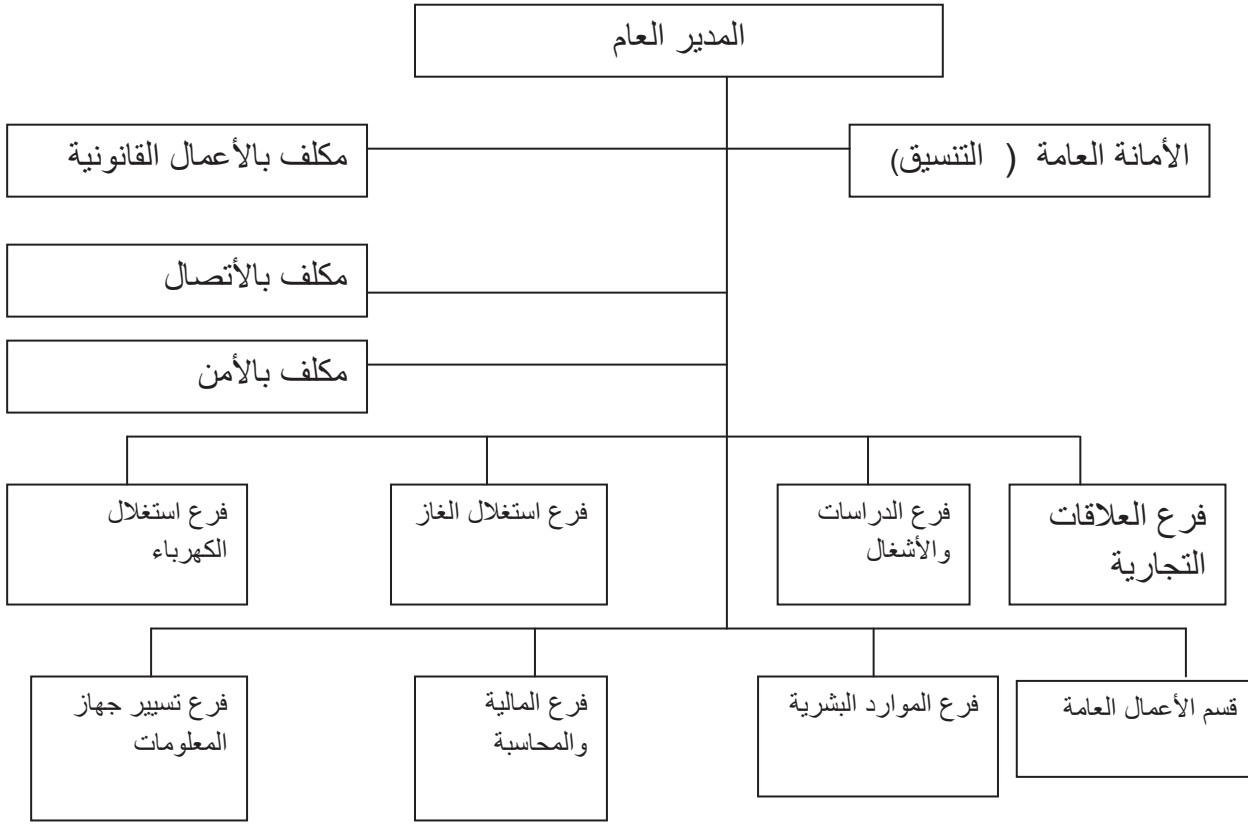
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية .

- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.

- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية .

¹ - مرجع سبق ذكره

الشكل-17- المخطط العام لشركة سونلغاز



المصدر : مصلحة الأفراد (سونالغاز)

1/- الأمانة العامة أو أمانة التنسيق : كما يدل عليها اسمها فهي تمثل مصدر جد مهم من أجل مساعدة المدير على إدارة جيدة لأعماله.

2/- مكلف بالأعمال القانونية : وهو من أجل الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء حول مختلف النزاعات القضائية التي يمكن أن يواجهها .

3/- مكلف بالاتصال : وذلك من أجل يرافق كل العمليات المتصلة بالاتصال داخل وخارج المؤسسة .

4/- مكلف بالأمن : بمساعدة عدة عمال فانه يضمن للعمال ضنه المسبق حول حوادث العمل وتحسيسه الدئم والمستمر حول مخاطر الغاز والكهرباء .

5/- فرع استغلال الغاز والكهرباء : من أجل مهمة :

- الاستعمال الأمثل للمحولات الكهربائية .
- إعداد وتحضير برنامج استغلال الغاز والكهرباء
- إعداد مخطط صيانة شبكات الغاز والكهرباء .
- مراقبة تطور شبكات الغاز والكهرباء .

- المعاينة المستمرة لشبكات الغاز والكهرباء وإصلاح الأعطاب .
- المعاينة الجيدة للعادات والأجهزة .

6/- فرع دراسات الإنشاء والأشغال الغاز والكهرباء : من أجل هدف :

- إنجاز دراسات حول الأرضية من أجل جمع كل المعلومات الضرورية المتعلقة بطلب الزبون
 - إرسال نتائج الدراسات إلى كل فرع المالية والمحاسبة التي تقوم بتحرير فاتورة أولية للزبون .
 - مباشرة أعمال الإنجاز مباشرة بعد دفع الفاتورة من طرف الزبون .
- 7/- فرع العلاقات التجارية :** هذا الفرع هو الأكثر ديناميكية داخل المؤسسة والذي يستقبل زبائن أكثر ويقدم خدمات أكثر في مجال الصيانة ، الوصل ، والمكلف أيضا :

- إعداد الفواتير من أجل الزبائن والمشاركين في شبكات الغاز والكهرباء .
- إحصاء المبيعات وإعداد التقارير حول تطور عدد المشتركين .
- وصل المشتركين الجدد.

8/- فرع التسيير نظام المعلومات : والذي تتمثل مهامه في :

*إدخال المعلوماتية على أعمال المديرية .

*ضمان العمل الجيد لكل الحواسيب ووسائل العمل في المديرية .

9/- فرع المحاسبة والمالية : والذي هو من أجل إسناد :

- إعداد الميزانيات السنوية من أجل المديرية .
- تحديد المقاولين المكلفين بإنجاز المشاريع المحددة مسبقا .
- ضمان التسيير التقني لأشغال الوصل للمشاركين الجدد في الغاز والكهرباء .

10/- فرع الموارد البشرية : والذي من امتيازاته ما يلي :

- تسيير الحياة المهنية للعمال (الاختيار، الترقية، المكافآت ، الإقصاء ، التقاعد)¹.
- التسيير الإداري المرتكز بالخصوص على العطل والغيابات والساعات الإضافية .
- تحديد أجور العمال من طرف المديرية العامة التي تستقبل كل شهر تقارير من طرف مديرية الموارد البشرية

11/- قسم الأعمال العامة : يقوم هذا القسم بتمويل كل الفروع الأخرى بالموارد والعتاد التي هم بحاجة إليها للعمل بشكل ملائم (الأقلام، الورق، المكاتبالخ)

¹ - الجريدة الرسمية العدد 17 المتعلقة بالقانون 11/90 المؤرخ في 21 أبريل 1990

المبحث الثاني: تقديم قسم التوزيع لشركة سونالغاز ورقلة :

إن المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة مكلفة في حدود صلاحيات سونلغاز بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية وإشباع طلبات الإيصال بالكهرباء والغاز للمشاركين MT/BT و MP/BP في اطار الدفاتر التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وتوريد الطاقة التكلفة ، ونوعية الخدمة والأمان كما تقوم بعملية شراء الطاقة الكهربائية والغازية وبيعها للمشاركين HT.MT.BT.HP.MP.BP .

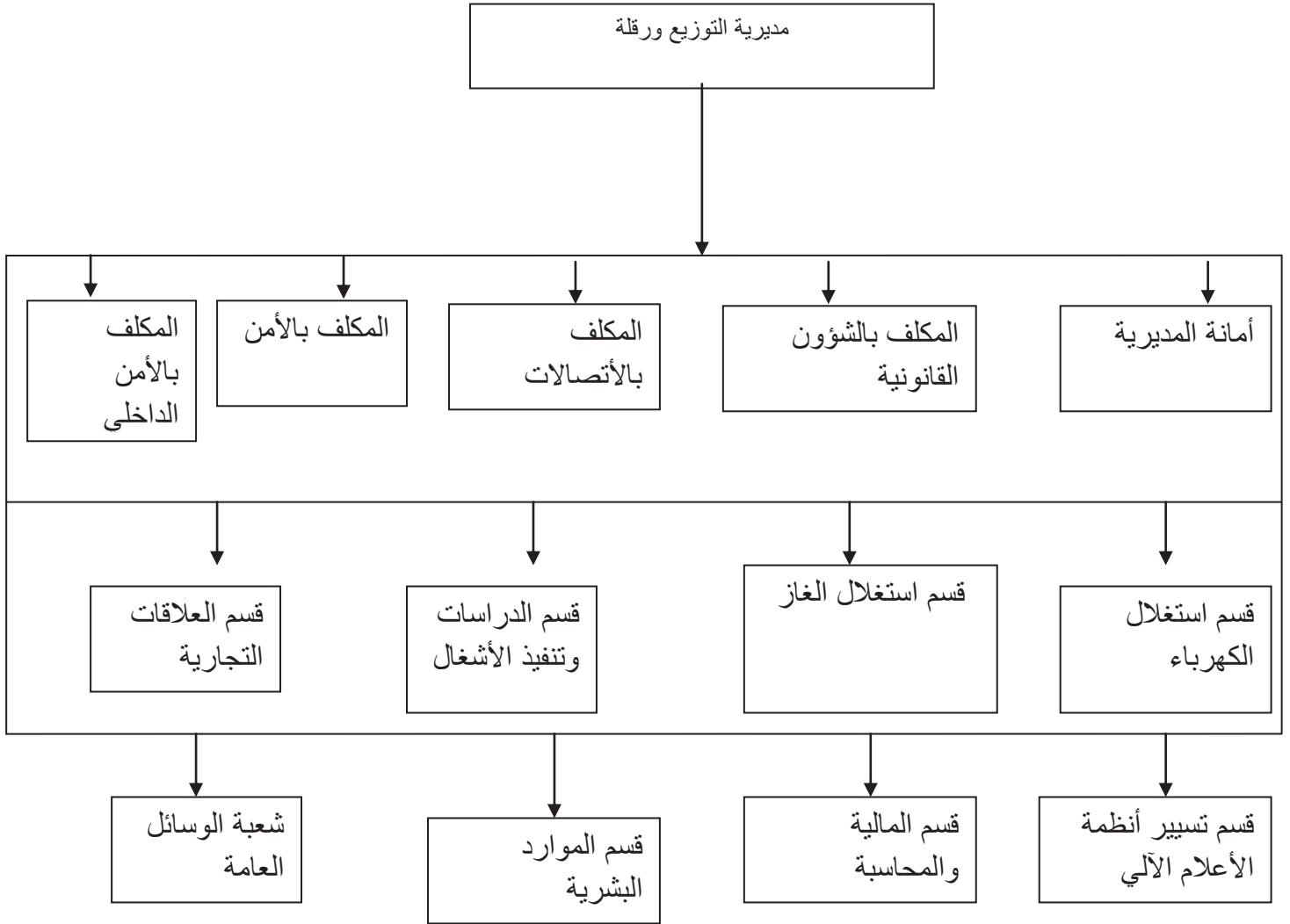
كما تضمن المديرية الجهوية التسيير الإداري واستغلال الشبكات ، وتوكل اليها مهمة تطوير الشبكات وصيانتها ، بالإضافة الى ضمان تسيير و إيصال Raccordements وتقديم النصائح والمساعدة وهذا يدخل ضمن اطار ما يقره دفاتر البنود العامة.

المطلب الأول : مهام قسم التوزيع

تتمثل مهمة الشركة سونلغاز التوزيع الوسط SDC فيما يلي:

- الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية بالكهرباء والغاز وتوفير الشبكات .
- ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية والمنشآت الكهربائية والغازية خصوصا برامج مد الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز.
- ضمان القيام ببرامج تطوير الهياكل القاعدية الكهربائية وخاصة برامج إيصال الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز .
- تطبيق المساواة في معالجة كل ما يخص الزبون خاصة :
 - التسعيرة المنصوص عليها بالمرسوم .
 - دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل و انشاء الطاقة .
- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز .
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز بحيث يسمح بربط زبائن جدد بها .
- تسويق الكهرباء والغاز .
- ضمن ظروف أفضل من حيث السلامة ونوعية الخدمة وبكلفة أقل .
- المشاركة في توجيه السياسة العامة للتوزيع العام (من حيث الخدمات المقدمة للعملاء وتنمية المبيعات وتحصيل الديون).
- وضع وتنفيذ سياسة الشركة التجارية ومتابعتها.
- تلبية أفضل الشروط من حيث التكلفة و الوقت وتقديم المنشورة والمساعدة .
- تأكيد التسيير قيادة استغلال صيانة تطوير الشبكات وضم المرافق .
- انشاء برامج العمل ذات الصلة ومهمتها ضمان ادارة المشاريع .
- ادارة وتنمية الموارد البشرية المادية الأزيمة لتشغيل المركز .
- ضمان سلامة الأشخاص والممتلكات في اطار أنشطة التوزيع .
- ضمان تمثيل سونالغاز على المستوى المحلي .

الشكل 18 يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع



المصدر: من وثائق المؤسسة

المطلب الثاني :تنظيم مديرية الموارد البشرية¹ D.R.H :

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأميناتواضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب :

- متابعة المستخدمين.
 - إعداد الرواتب .
 - القيام بتحرير شهادات العمل عند طلب العمال ، تحديد العطل
 - اعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية .
- 1- تقديم قسم الموارد البشرية بالمديرية :

يشغل القسم الموارد البشرية مكانة ذات أهمية بالغة في مؤسسة سونلغاز توزيع ورقلة وذلك لأن اهتمامه يركز على العنصر البشري من خلال تلبية حاجات ومواجهة تحديات المؤسسة ، عن طريق استخدام الأفراد كوسيلة لذلك ، فهو يقوم بتسيير مستخدمين المراكز الموارد البشرية ويعمل على تدبير اجراءات الأجور وتنمية وتطوير الحياة المهنية الخاصة بالعامل من تكوين وترقية وتأمين هذا اضافة الى السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بمتابعة المسار المهني للمستخدم ومعالجة الرواتب وتحرير شهادات للعمل وتحديد العطل .

إضافة الى كل هذا فان قسم الموارد البشرية يقوم ب:

- التحضير والتوجيه والمراقبة لهيئة المستخدمين توظيف ، تكوين، ترقية .
 - يضمن تنسيق ورقابة الأنشطة في الإدارات والتسيير المستخدمين توظيف ، استقبال، تنصيب، ترقية ، تحويل
- يحتوي قسم الموارد البشرية على مصلحتين ، الأولى مصلحة التكوين والثانية مصلحة تسيير الموارد البشرية ، بالإضافة الى نشاط تنمية الموارد البشرية وسنعرّف فيما يلي مهام كل منها :

1- مصلحة التكوين : تقوم مصلحة التكوين بقسم الموارد البشرية بالعديد من المهام تتمثل فيما يلي : تعنتي باحصائيات تكوين الموظفين .

* تحديد احتياجات التكوين .

* انجاز العمليات التكوينية ومتابعتها.

* العمل في هذا الإطار بالتنسيق مع مختلف الهياكل الداخلية والخارجية للتكوين .

2- مصلحة الإدارة : مصلحة تسيير الموارد البشرية : تعمل هذه المصلحة على :

* التكفل بأجور العمال .

* تتكفل باحتياجات العمال ومعالجة شكاواهم في هيئة أجور المستخدمين.

¹ - بوحسان سارة كنزة مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم الاقتصاد تحت عنوان " إستراتيجية المؤسسة في تسيير الموارد البشرية " 2009

* ملفات العمال

* ضمان ومراقبة شروط تطبيق قوانين التسيير الخاصة بالعمال لضمان حقوق العامل .

* تكلفة العلاقات مع الهيئات الخارجية مثل : مركز طب العمل ، الضمان الاجتماعي ، التقاعد ، التعاضدية.....

* إعداد الميزانية وعقود التسيير .

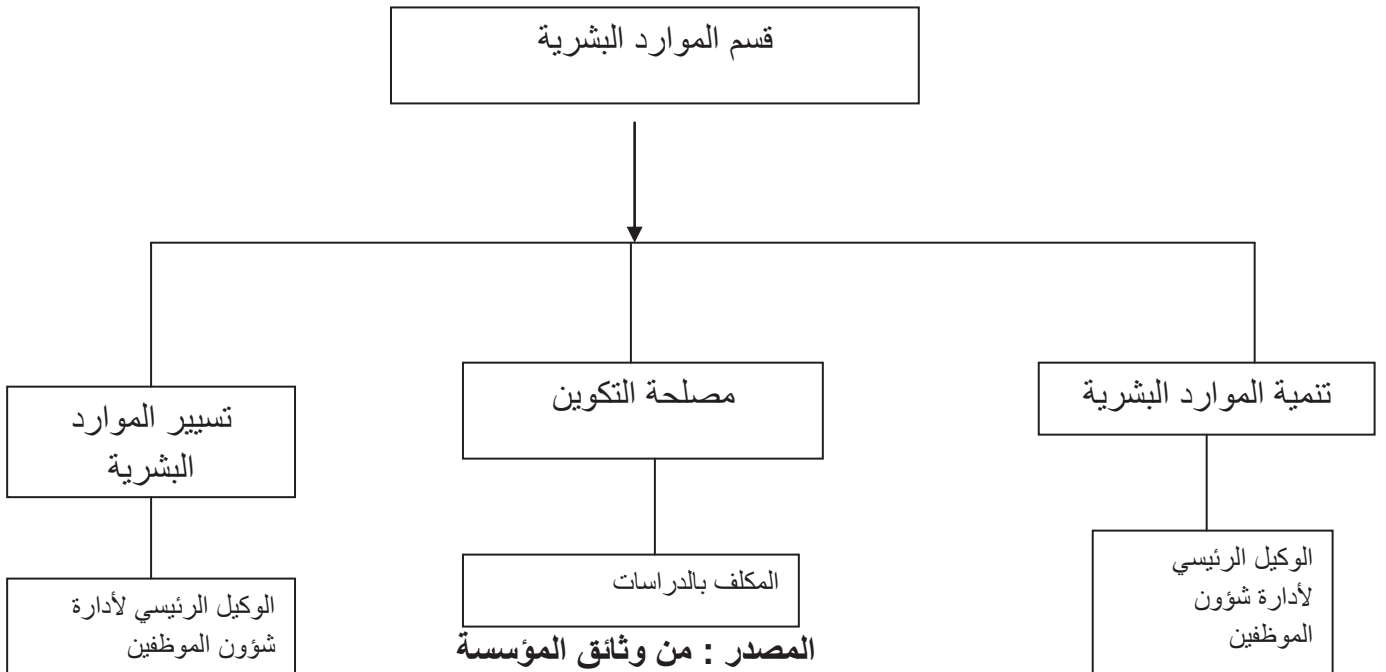
* مكلف بالإحصائيات : الغيابات، عدد الموظفين، عدد المتخلفين ، العطل.....

3- نشاط تنمية الموارد البشرية : يهتم نشاط تنمية الموارد البشرية بالمسار المهني للعمال منذ دخوله للمؤسسة الى خروجه منها حيث يتكفل بما يلي :

أ- تحضير وتوجيه ومراقبة مختلف مخططات الموظفين ، مخطط التوظيف اعتمادا على احتياجات المؤسسة لليد العاملة ، وكذلك مخطط التكوين الداخلي ويساهم في مختلف نشاطات تنمية الموارد البشرية من ترقية وتقييم ومتابعة المسار المهني للعامل .

ب- التنسيق ومراقبة جميع النشاطات الإدارية فيما يخص تسيير العمال من ناحية الاستقبال والتكوين والتنقل .

الشكل 19 الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المبحث الثالث : أنواع التكوين وشروطه ومحتوى مخططه .

كل منظمة عليها تحديد سياستها العامة في التكوين بمعنى تحديد نوع التكوين الواجب التركيز عليه ، وكذا شروط تطبيقاتها واعية بأن ثروتها الرئيسية هي موردها البشري فقد سعت سونالغاز دوما الى التحسين المتواصل لقدرات هذا المرد ومؤهلاته ذلك أن ولوجها عهد المنافسة الاقتصادية يقتضي توفير ما تحتاج اليه المؤسسة من كفاءات أكثر وأهم سواء في الميدان التقني أم في مجالات التسيير وفنون الإدارة .

لهذا تركز المؤسسة جميع جهودها في التكوين المتواصل لمسايرة تطور المهن وإنشاء ضمان تطور المنشآت الأساسية والشبكات والجانب التجاري .

والتكوين مكفول عند التوظيف وعلى مدى طول الحيات المهنية بواسطة التدريب المتخصص وتحسين التأهيل في مؤسسات خارجية أو في مراكزها التكوينية التابعة للمؤسسة ، في البليدة وعين مليلة ، التي تستوعب 400 مقعد بيداغوجي في كل واحد منها ، ووتقدم تكوينات تقنية ذات صلة بمهن الكهرباء والغاز ، وكذلك الأمر بالنسبة الى مركز التكوين في بن عكنون الذي يستوعب 200 مقعد وهو متخصص في تعليم النظم التسييرية الملائمة للإجراءات المعمول بها في المؤسسة .

ان موارد سونلغاز ووسائلها في مجال التكوين أي المكونين المجريين والمعامل والورشات والمخابر ، والقاعات المتخصصة والتجهيزات السمعية البصرية قد ساعدتها على اكتساب خبرة وتجربة ثرية تستغلها من أجل العاملين لديها ، وتجعلها موضع طلب والتماس من أجل تكوين أفواج تقصدها من البلدان المغاربية والأفريقية

المطلب الأول : أنواع التكوين :

من أجل تحقيق سياسة تكوينية ناجحة في المؤسسة يجب تطبيق مختلف العمليات التكوينية التالية¹ :

- 1- التكوين قبل التوظيف : تنتهج مؤسسة سونلغاز في عملية الانتقاء ، سياسة التقرب من سوق العمل لأن سياسة التكوين و الانتقاء مندمجتان ومرتبطتان حيث تنتقي أحسن العناصر من المعاهد والجامعات بغية تكوينهم في الميادين التي تكون المؤسسة بحاجة إليها ، كما يمكن أن توظف أفضل العناصر التي تم انتقائهم من سوق العمل كمتربصين يشبه مرتب وذلك بغية تحضيرهم للمناصب الشاغرة .
- 2- التكوين التحضيري للحالة المهنية : يجب على العمال الجدد الذين يمتلكون تجربة في الميدان أقل من سنتين متبوعة متابعة تكوين تحضيرية لمدة عام ، يسمح لهم بالاندماج السريع في المؤسسة ، كما يتوقف توظيفه نهائيا على النتائج المتحصل عليها خلال هذه الفترة ، وكذلك تسمح هذه العملية للعمال والمهنيين و الأطارات المستقبلين ب:
 - التعرف على تنظيم المؤسسة والمستخدمين وضرورة العمل فيها
 - التعرف على المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة
 - التعرف على زبائن المؤسسة
 - الاندماج التدريجي داخل المؤسسة.
 أما بالنسبة للمؤسسات فهو يسمح لها ب:
 - تحضير الأندماج في ظروف جيدة
 - تقديم قدرات وكفاءات العمال بطريقة جيدة
- 3- تحسين المستوى : تهدف هذه الدورات التكوينية الى تعميق معارف ومؤهلات العمال وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم حتى يتسنى لهم تأدية مهامهم بطريقة جيدة وسليمة .
- 4- الرسكلة : عندما تطرأ عدة تغيرات على منصب ما أو يتم استبدال الآلات السابقة بآلات أخرى حديثة تقوم المؤسسة برسكلة عمالها المعنيين بهذا التغيير ، وهذا بتحديد معلوماتهم من أجل تأقلمهم مع الحالة المهنية الجديدة .
- 5- التكوين لدي الممون : عند شراء تجهيزات جديد يتطلب استغلالها مؤهلات خاصة تبرم مؤسسة سونا طراك اتفاقيات مع المؤسسات الممونة لها بالتجهيزات الجديدة ذات التكنولوجية الحديثة ، حيث تنص هذه الاتفاقيات على مايلي :
 - ضمان الممون التجهيزات المراد اقتناءها.
 - ضمان الممون لبعض عمال المؤسسة تكوينيا خاصا بتقنيات الأجهزة المراد اقتناءها.
 - تكفل الممون بهؤلاء العمال خلال فترة التكوين.
 - تحديد الممون وطبيعة التكوين ،مدته والمكان الذي سيجرى فيه .
- 6-تكوين المكونين :من اجل تخفيض تكاليف التكوين على المؤسسة تقوم هذه الأخيرة بتكوين مجموعة من المستخدمين الذين لديهم المؤهلات والكفاءات المطلوبة في مراكز التكوين سواء اكانت وطنية او

¹ - المادة 85 من القانون 11/90 مرجع سبق ذكره

اجنبية ,يتلقون فيها كل المعلومات والمعارف الأساسية المتعلقة بموضوع التكوين ,بعدها المتكونين بنقل وإيصال نفس التكوين الى مجموعة اخرى من اعمال المؤسسة باتباعهم البرامج المحددة من طرف المؤسسة والطرق البيداغوجية المعمول بها في هذا التكوين .

انواع التكوين حسب المدة :

1-التكوين القصير المدة : (اقل من 6 اشهر)

ان التكوين القصير المدى يهدف الى تقييم المستوى المهني للعمال بالمقارنة مع متطلبات المنصب الشاغر والاحتياجات المحددة من اجل الوصول الى الاهداف العملية المسندة اليه ,وتتم عملية التكوين اما في مراكز مؤسسة سونلغاز او خارجها,كما يمكن ان تكون في الجزائر او في الخارج حيث تتراوح مدة التكوين لكل تكوين قصير المدى من اسبوع الى ستة اشهر ,وتختم عملية التكوين بتقييم المسؤولين المباشرين للعمال المكونين وتنقسم التكوين القصير المدى الى:

- الملتقيات : هي دورات تكوينية تضمن تبادل المعلومات والخبرات حول موضوع منسجم تهدف الى تحسين المستوى المهني للعمال عن طريق اثراء المعارف في ميدان عمل المؤسسة ، تتراوح مدة الملتقيات من يوم الى أسبوع كما تتم اما داخل مراكز مؤسسة سوناطراك أو خارجها .
- التكوين العميق لعدة أسابيع بانقطاع : يهدف هذا التكوين الى تحسين التأهيل الحالي حسب متطلبات المنصب الشاغر أو التحضير لشغل منصب آخر يكون أكثر تعقيدا ، أو شغل منصب يكون ذو مسؤوليات عديدة أي منصب متعدد المهام .
- التكوين المستمر التأهيلي لمدة أقل من 6 أشهر : يهدف التكوين التأهيلي الى اكتساب تأهيل مهني من أجل ممارسة مهنة معينة ، الغرض منه اكتساب المهارات والكفاءات وذلك بالتوفيق بين متطلبات المنصب ومؤهلات العامل .
- التكوين المنقطع أو شهادة دولة : يهدف هذا التكوين الى الحصول على شهادات معترف بها من طرف وزارة التكوين المهني أو وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أو وزارة التربية الوطنية ، تتراوح مدة هذا التكوين من أسبوع الى أسبوعين في الشهر حتى نهاية التكوين ، ومن أجل الألتحاق به يشترط على العامل أن يتمتع بمستوى دراسي مقبول وتتنوفر لديه قدرات ومؤهلات لتحقيق متطلبات المنصب الشاغر أو الذي سيشغله.
- 2/- التكوين طويل المدى : أكثر من 6 أشهر : تعتبر مؤسسة سونلغاز التكوين طويل المدى استثمار من بين استثماراتها المختلفة وهي تنتظر بذلك العائد من الأستثمار لكي تستغله في تحقيق أهدافها .

ان التكوين طويل المدى يعود بالفائدة على العامل والمؤسسة معا ، حيث أنه يسمح للعامل الحصول على شهادة عليا وبالتالي تحقيق طموحاته المتمثلة في الترقية أي الأنتقال من منصبه السابق الى منصب أعلى درجة .

أما بالنسبة للمؤسسة فهو يسمح لها بتحقيق أهدافها المتمثلة في مسايرة التغيرات والتحولات التكنولوجية و الانفتاح بصفة دائمة على العالم الخارجي يتتبع الابتكارات ، اذ تقوم مؤسسة سوناطراك بمتابعة العامل خلال الفترة التكوينية وذلك بوضع مخطط لتسيير حياته المهنية .

- التكوين الداخلي التأهيل : تهدف هذه النشاطات التكوينية الى اكتساب مؤهلات وكفاءات جديدة تسمح بالتطوير الشخصي للعمال وتعتبر النتائج التي يحققها هذا التكوين من عائدات الأستثمار للمؤسسة ويتم هذا النوع من التكوين داخل المؤسسة وفي المراكز الخاصة بها .
- التكوين الخارجي ذو شهادة دولة : يسمح التكوين الخارجي باكتساب معارف ومعلومات جديدة بالمنصب الشاغر يشترط هذا النوع من التكوين مستوى دراسي مقبول الى المؤهلات والكفاءات اللازمة كما يتم اما في المعاهد أو الجامعات أو خارج الوطن اذ استدعى الأمر ذلك ((عندما تتطلب ضرورات الخدمة ذلك ، تتكفل المؤسسة بمصاريف التعليم العالي أو التكوين بالجزائر أو الخارج المفتوح على اختصاصات ذات مستوى عالي أو الخبرات تكون كفايات التطبيق للتكفل موضوع عقد خاص بين المؤسسة والمستفيد))
- يحصل المستفيد في نهاية الفترة التكوينية على شهادة معترف بها تسمح له بالألتحاق بمنصب جديد أعلى من المنصب الأصلي .

المطلب الثاني : شروط التكوين

- 1- شروط التكوين قصير المدى : تتمثل شروط التكوين القصير المدى في¹ :
 - أن يكون عامل مرسوم أي لا يكون موظف بعقد عمل محدد المدة بحيث لا يمكن للعمال الموظفون في اطار عقد عمل بالتوقيت الجزئي أو لمدة محددة المطالبة بالتكوين أو الرسكلة أو التمهين ** .
 - يجب على كل مسؤول ان يبرر كل طلب لتكوين عامل من العمال التابعين له .
 - يقوم مسؤول التكوين بدراسة تامة لطلبات التكوين المقدمة له .
 - تتم عملية المصادقة على الطلبات بعد دراسة عميقة حيث يقوم مسؤول التكوين بتحديد أهداف تكوين كل حسب اختصاصه ثم يتم صياغتها في المخطط السنوي للتكوين .
 - يقدم كل مكون تقرير شفهي لمسؤوله المباشر بعد نهاية التكوين حيث يقوم بتقييم شخصي لهذا التكوين أو الظروف التي جرت فيها ، والبرامج المقدمة والمكونين والأهداف المحققة من طرفه
 - يقوم المسؤول المباشر بمقارنة بين الأهداف المحققة والأهداف المسطرة ثم يقدم تقرير خاص الى الموارد البشرية .
 - تتراوح مدة التكوين القصير المدى ما بين أسبوعين الى 6 أشهر ، ففي حالة تجاوز مدة التكوين ثلاثة أشهر يجب ابرام عقد تكويني بين العامل المستفيد من الكوين والمؤسسة
- 2- شروط التكوين طويل المدى : تتمثل شروط التكوين طويل المدى : تتمثل شروط التكوين طويل المدى فيما يلي :

- أن لا يكون المترشح قد استفاد من تكوين طويل المدى تكفلت به المؤسسة من قبل .
- أن يكون المترشح قد مارس مهنته فعليا لمدة أكثر من 5 سنوات في المؤسسة .
- يتم اجراء امتحان للمترشحين من أجل تحديد ما اذا كان لديه الكفاءة اللازمة للمشاركة في هذا التكوين.
- يتم ابرام عقد بين العامل والمؤسسة : كل عملية تكوين تستمر لأكثر من ثلاثة أشهر تستوجب تحرير عقد بين العامل والمؤسسة .
- بعد نهاية التكوين يقدم المكون الشهادة المتحصل عليها لمديرية الموارد البشرية حتى تتم ترقيته
- يلتزم الأفراد المكونين بخدمة المؤسسة لمدة تقدر بضعف مدة التكوين ولا يمكن أن تقل هذه المدة عن سنتين حيث تنص المادة 228 من الاتفاقية الجماعية لسوناطراك على ما يلي : تحسب مدة الالتزام التعاقدية في الواقع مرتين لمدة فترة التكوين ولا يمكن مع ذلك أن تكون أقل من سنتين بالنسبة للتكوين الذي يجري في مدة أكثر من ثلاثة شهور.

¹ - بوحسان سارة كنزة " إستراتيجية المؤسسة في تسير الموارد البشرية " مرجع سبق ذكره

المطلب الثالث : محتوى مخطط التكوين

يفسر مخطط التكوين مختلف احتياجات المصالح الموجودة في المؤسسة المتعلقة بعملية التكوين حسب الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة من أجل تطوير مواردها البشرية وهو يعتبر المرحلة الأخيرة لتنشيط كل الاحتياجات .

يتم وضع مخطط التكوين وفق المعطيات التي تأتي من مختلف المصالح التي تحدد مختلف العمليات التكوينية التي تراها ضرورية لتأدية مهامها على أحسن وجه ، يتم ايداع كل الطلبات المتعلقة بعملية التكوين لدى مصلحة التكوين في نهاية كل سنة وهذا من أجل التحضير للسنة القادمة ، أي حتى تستطيع مصلحة التكوين من إعداد مخططها السنوي الخاص للتكوين على ما يلي:

- عدد الأشخاص الذين يتم تكوينهم خلال السنة الموالية .
- المكان الذي تجرى فيه عملية التكوين .
- الأهداف التي يجب تحقيقها .
- مدة كل عملية تكوينية .
- يعتبر المخطط السنوي للتكوين مرجع لتقييم كل العمليات التكوينية.
- يتم تحضير المخطط السنوي للتكوين حسب احتياجات مختلف المصالح وكذلك حسب الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة ، حيث يجب أن يكون طلب التكوين محرر كتابيا ويحدد فيه نوع التكوين، دوافعه وعدد الأفراد المراد تكوينهم .
- تقوم المؤسسة بتوفير جميع الوسائل المادية والبيداغوجية اللازمة لتجسيد المخطط السنوي للتكوين حيث تتلقى عروض من طرف معاهد ومراكز التكوين .
- تقوم المؤسسة باعداد الميزانية التقديرية للمخطط السنوي للتكوين حيث يعطي مسؤول التكوين قراره بتنفيذ أو تعديل أو رفض النهائي لهذا المخطط.
- محو الأمية وتعلم اللغات التي تمكن من اكتساب المفردات والمعارف الأساسية المرتبطة بمنصب العمل .
- التمتين الذي يهدف الى اكتساب المهارات المهني الأولية المطلوبة لممارسة المهنة .
- التكوين المهني المتخصص الهادف الى اكتساب احدى المهارات التي تمكن من الاستجابة الى المتطلبات في كل شكل وضرورة التحكم في منصب العمل .
- تحسين المستوى المهني الذي يضمن تكيف العامل الدائم مع منصب عمله .
- الرسكلة المهنية التي تمكن من شغل منصب عمل تكون المهام فيه مختلفة عن المنصب الأصلي لكنها في نفس مستوى التأهيل .
- تحديد الوضعية المهنية للعمال الجدد عن طريق عمليات التعلم والتكوين .

المبحث الرابع : سياسة التكوين المطبقة في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع ورقلة

المطلب الأول : عقد التكوين

عندما تتم المصادقة على طلب العامل في الالتحاق بالدورة التكوينية ، يتوجب عليه توقيع عقد مع المؤسسة سونلغاز يسمى **عقد التكوين** حيث أن كل عملية تكوينية تستمر لأكثر من ثلاث أشهر تستوجب تحرير عقد بين العامل والمؤسسة . هذا العقد يلزم به الطرفان ويحتوي على :

- اسم ولقب المسؤول الممثل للمؤسسة .
- وظيفته .
- اسم ولقب المستفيد .
- تاريخ ومكان الميلاد .
- العنوان .
- مدة التكوين . المكان الذي سيجرى فيه التكوين .
- برنامج التكوين .
- اختصاص ونوع التكوين .
- تحديد المدة التي سيضمونها المكون في خدمة المؤسسة .
- الإجراءات المتخذة في حالة فسخ العقد والعقوبات المترتبة عنها .
- الإجراءات المتخذة في حالة نجاح أو رسوب المستفيد في التكوين .
- أ- حقوق المستفيد أثناء تكوينه :
- يمكنه الاستفادة من تكييف وقت عمله أة عطلة خاصة .
- الاحتفاظ بمنصب عمله ، بحيث يحتفظ المستفيد خلال كل مدة التكوين بأجره القانوني وفق ما يلي :
- الأجر القاعدي الخاص بالمنصب الشاغر :
- يستفيد المكون من العطل البيداغوجية التي تمنحها المؤسسة التكوينية .
- ب- واجبات العامل المكون أثناء التكوين : يجب على العامل المكون الانضباط وعدم التأخر عن أوقات الدراسة والمواظبة على الدروس فهو يخضع الى القانون الداخلي للهيئة المكونة .
- ج- نتائج التكوين :
- عند نهاية التكوين تعلن النتائج المتحصل عليها من طرف المكون ، فاما أن تكون ايجابية أو تكون سلبية .
- في حالة النجاح : اذا تحصل العامل المتكون على نتائج ايجابية أثناء فترة التكوين وبعد نهايتها في هذه الحالة فهو يستفيد من ترقية أي يتم تعيينه في منصب أعلى من منصب عمله الأصلي .
- في حالة الرسوب : اذا تحصل العامل المتكون على نتائج يلبية أثناء فترة التكوين وبعد نهايته في هذه الحالة فهو يلتحق بمنصبه الأصلي أو منصب مماثل له أي منصب معادل لكفاءته .
- د- التزامات المستفيد بعد نهاية فترة التكوين : يجب على المستفيد بعد نهاية فترة التكوين سواء كان ناجحا أو راسبا أن يلتزم بما يلي :

- الألتحاق بخدمة المؤسسة.
- يلتزم بخدمة المؤسسة، حيث تحسب مدة الألتزام بالواقع مرتين لمدة فترة التكوين .
- المتابعة القضائية في حالة عدم التعويض .

المطلب الثاني : حقوق المكون أثناء التكوين :

1/- التكوين في الجزائر :

* يحتفض العامل اثناء فترة تكوينه بأجره الشهري كاملا : ** العمال المقبولون في دورة التكوين المهني المتخصص أو الرسكلة أو تحسين المستوى يحتفظون بكامل الأجر خلال فترة التكوين .

* يستفيد العامل من تكييف وقت عمله مع أوقات التكوين ومن عطلة خاصة خلال فترة تكوينه وهذا ما نصت مع مراعات موافقة المؤسسة أو الوحدة فان العامل المسجل في دروس التكوين وتحسين المستوى المهني ، يمكنه الاستفادة من تكييف وقت عمله أو عطلة خاصة مع الاحتفاظ بمنصب عمله.

* تحسب مدة التكوين على مستوى الأقدمية ، تعتبر فترات التكوين و الرسكلة وتحسين المستوى كفترات عمل وتحسب على مستوى الأقدمية بالنسبة للعمال المرسمين .

2/- التكوين في الخارج : يحتفظ العامل أثناء فترة تكوينه في الخارج بأجره كاملا كما يضاف اليه منحة خاصة بالتنقل الى الخارج ، كما تقع على عاتق المؤسسة كل التكاليف الخاصة بالأيواء ، الأكل ، التنقل، عندما يغير العامل مقر سكنه لأجراء التكوين بطلب المؤسسة تتكفل هذه الأخيرة بمصاريف التنقل والأقامة والمطعم .

كما يستفيد العامل من عطلة خاصة خلال فترة تكوينه وتحسب هذه المدة على مستوى الأقدمية .

المطلب الثالث: أماكن التكوين وإجراءاته :

ويقصد به المؤسسات التي يتم فيها تكوين العمال:

1- مراكز التكوين في المؤسسة : تحتوي مؤسسة سونلغاز على عدة مراكز تكوينية حيث ان هذه الأخيرة تكون معتمدة من طرف مديرية الموارد البشرية ، يعطي الاعتماد بناء على ما يلي :

- وجود المنشآت اللازمة والمهياة للتكوين.

- وجود مكونين متحصلين على شهادات معترف بها .

- مصادقة مديرية الموارد البشرية على برامج التكوين .

- تلقي المتكون تكوينا بيداغوجيا قبل البدء في عملية التكوين.

- مصادقة مديرية الموارد البشرية على مختلف مراحل تقييمات التكوين .

2/- في الجزائر : تقوم المؤسسة بتقييم البرامج والطرق البيداغوجية المستعملة في عملية التكوين داخل المراكز العمومية أو المراكز الخاصة ، كذلك تقوم باجراء اتفاقيات معها حيث تعتمد في انتقاء هذه المراكز على مختلف البرامج التي تقدمها لها ومدى مساهمة هذه التكوينات في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وفي النهاية تقوم باعلام مديرية الموارد البشرية بالنتائج المحققة .

3/- مراكز التكوين في الخارج : في حالة عدم توفر مراكز التكوين الخاصة بعمليات تكوينية معينة تلجأ المؤسسة الى تكوين عمالها في الخارج ، حيث تقوم المؤسسة باجراء اتفاقيات مع مراكز التكوين في الخارج معتمدة من طرف الدولة لذلك البلد كذلك تقوم المؤسسة بتكوين عمالها في الخارج من اجل اكتساب مهارات و قدرات وكفاءات جديدة وتطوير نشاطها والحصول على تكنولوجيا حديثة في نهاية الفترة التكوينية يقوم المكون بتقديم تقرير كتابي يوضح فيه جميع العمليات التي قام بها خلال تكوينه الى مديرية الموارد البشرية كما يقوم بالقاء محاضرات يشرح فيها كل المعارف الجديدة التي اكتسبها أثناء تكوينه هذا

4/- اجراءات التكوين في المؤسسة : بعد دراسة احتياجات المؤسسة فيما يخص التكوين تقوم المؤسسة بعدة اجراءات عملية في مختلف أنواع التكوين من أجل تجسيد البرنامج السنوي وتتمثل هذه الاجراءات فيما يلي :

* اجراءات التكوين على المدى القصير : تتمثل اجراءات التكوين على المدى القصير فيما يلي :

- يقوم المسؤول عن التكوين بإبلاغ مختلف المصالح بوجود نشاطات تكوينية وذلك عن طريق نشر مذكرة خاصة بالتكوين .

- يقوم رؤساء المصالح باعداد قائمة العمال المرشحين لمختلف العمليات التكوينية و ارسالها الى المسؤول عن التكوين مع تبرير طلبهم هذا بمقرر خاص .

يقوم رئيس قسم المستخدمين بالمصادقة على هذا التكوين بعد موافقة مدير الموارد البشرية بعد ذلك يتم ابلاغ المصلحة التي يعمل بها العامل ومركز التكوين أو المؤسسة المكلف بالتكوين .

- تقوم مصلحة التكوين بتحضير عقد التكوين يوقع من كلا الطرفين العامل والمؤسسة كما تقوم ايضا بمتابعة المستفيد خلال الفترة التكوينية .

- بعد نهاية التكوين والحصول على نتائج ايجابية يرقى العامل الى منصب أعلى .
- في حالة رسوب العامل يعاد ادماجه في منصبه الأصلي أو منصب معادل .
- في نهاية تقوم مصلحة التكوين بتسجيل كل العمليات التكوينية في سجل خاص بعد تحقيق العملية التكوينية ميدانيا وتستعمل كل هذه المعلومات أثناء عملية التقييم السنوي .
- **اجراءات التكوين في الخارج :**
 - يقوم المسؤول عن التكوين بابلاغ مختلف المصالح عن وجود عمليات تكوينية في الخارج ويطلب منهم وضع قوائم خاصة بالأشخاص المراد تكويتهم في الخارج مع تبرير كل طلب بتقرير يوضح فيه الدوافع المهنية التي أدت هذا الاقتراح .
 - تقوم مصلحة التكوين بإيداع جميع الطلبات إلى الهيئة ومصادقتها على الطلبات إلى الهيئة المكلفة بالتكوين في الخارج .
 - إيداع موافقة الهيئة ومصادقتها على الطلبات تتصل بالمراكز الخارجية لترتيب الإجراءات اللازمة للاستقبال.
 - تقوم الهيئة المكلفة بالتكوين في الخارج بإبلاغ المسؤول عن التكوين الذي يبلغ بدوره المعنيين لتحضير العامل المستفيد من التكوين من جميع النواحي .
 - عند نهاية التكوين يلتحق العمال بالمؤسسة وتقوم مصلحة التكوين بتسجيل العملية التكوينية في سجل خاص من أجل استعمال هذه المعلومات في عملية التقييم السنوي .

5/- حقوق المكون أثناء التكوين :

أ- التكوين في الجزائر :

- يعتمد العامل أثناء فترة تكوينه باجره الشهري كاملا حيث أن العمال المقبولون في دورة التكوين المهني المتخصص أو الرسكلة أو تحسين المستوى يحتفظون بكامل الأجر خلال فترة تكوين
 - يستفيد العامل من تكييف وقت عمله مع اوقات التكوين ومن عطلة خاصة خلال فترة التكوين حيث تعتبر فترات التكوين والرسكلة وتحسين المستوى كفترات عمل وتحسب على مستوى الأقدمية بالنسبة للعمال المرسمين
- ب/- التكوين في الخارج : يحتفظ العامل اثناء فترة تكوينه في الخارج بأجره كاملا كما يضاف اليه منحة خاصة بالتنقل الى الخارج كما تقع على عاتق المؤسسة كل التكاليف الخاصة بالأبواء الأكل التنقل وهذا عندما يغير العامل مقر سكنه لأجراء التكوين بطلب المؤسسة تتكفل هذه الأخيرة بمصاريف التنقل والأقامة والمطعم.

كما يستفيد المكون من عطلة خاصة خلال فترة تكوينه وتحسب هذه المدة على مستوى الأقدمية .

المطلب الرابع: تحليل الاستبيان

الفرع الأول : تحديد عينة البحث

بعد اختيار مشكلة البحث يتناول الباحث الأفراد الذين يضمهم البحث فالعينة هي إحدى الخطوات المنهجية والأدوات الفعالة التي تمكن الباحث من جمع الأدلة والبراهين للظاهرة المدروسة أو البحث العلمي بكل جوانبه المختلفة .

أولا تعريف العينة : العينة هي الجزء المختار من مجتمع العلم للبحث وتكون ممثلة لهذا البحث ، ويشترط في العينة الجديدة توفر جميع صفات الأهل مجتمع البحث الذي اشتقت منه جوانبها المختلفة وعند اختيار عينة البحث على الباحث ان يسترشد بالخطوات التالية :

1- تحديد وحدة العينة : تشمل عادة عينة البحث على مجموعة من الوحدات التي تختلف من بحث الأخر على الباحث أن يبدأ بتحديد وحدة العينة أي تحديد الصغرات الأساسية التي يجب أن تتحقق في كل وحدة من وحدات البحث .

2- تحديد الأطار: وهو الأطار الذي تأخذ منه العينة فمجتمع البحث يعني اطار المجتمع الأصلي يجب ان تتوفر فيه الكفاية وتقصد بها احتواء جميع الفئات التي تدخل في البحث .

3- اختيار عدد كاف من العينة : أي تحديد الحجم المناسب للعينة بتحديد عدد الأفراد من خلال العوامل :
- تجانس المجتمع الأصلي - أسلوب البحث المستخدم - درجة الدقة

ثانيا : أساليب اختيار العينة : يمكن اعتماد على اسلوبين في اختيار العينة هما : -أسلوب العينة العشوائية وأسلوب العينة غير عشوائية فالعينة التي تم اختيارها في البحث هي العينة الغير عشوائية حيث تم تحديد أفراد المجتمع الأصلي حسب معايير معينة ويتم اختيار عينة البحث بدقة حتى لا تكون متماثلة و مطابقة الى حد أقصى مع أهداف البحث وطبيعة المجتمع الإحصائي المدروس وعليه فقد قمت باختيار عينة من العاملين والموظفين الذين استفادوا من عملية التكوين خلال مسارهم المهني والتابعين للمؤسسة وتم التحصل على عينة يبلغ عدده 20 فرد.

ثالثا : اختيار عينة البحث : عينة البحث متكونة من 20 فرد وهم موزعون كالاتي :

الإطارات ، 10 فرد ، أعوان التحكم 5 فرد ، أعوان التنفيذ 5 أفراد

وتم توزيع 20 استمارة استبيان ويعتبر الاستبيان أو الاستقصاء أداة فعالة من أجل الحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين ، ويقدم الاستبيان بشكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان هو جمع البيانات والمعلومات واستغلال نتائج التحقيق بطريقة موضوعية وعملية .

الفرع الثاني : الاستبيان

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس إدارة أعمال موضوعها "دور وتقييم برامج التكوين في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة "

و لهذا نرجو منكم المساعدة في الإجابة على الأسئلة المقدمة بين يديكم ، و أحيطكم علما أن المعلومات التي تدلون بها سيتم إستخدامها لأهداف البحث العلمي فقط

و أخيرا تقبلوا مني فائق الإحترام و التقدير و شكرا

ملاحظة : ضع علامة X داخل إطار الإجابة المناسبة .

1 – بيانات شخصية :

أ- الجنس : مذكر مؤنث

ب-العمر : من 25 إلى أقل من 30 سنة

من 36 إلى أقل من 45 سنة

من 46 إلى أقل من 55 سنة

أكثر من 56 سنة

ج- المؤهل : جامعي ثانوي مهني متوسط

ابتدائي أخرى

د- التنسيق المهني : إطار عون تحكم عون تنفيذ

أولاً : تقييم البرنامج التكويني

البيان	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
تناسب محتويات البرنامج التكويني مع متطلبات عملك					
المادة التدريبية التي وزعت في البرنامج.					
تنظيم وسهولة محتوى المادة العلمية					
تحقيق أهداف البرنامج					
احتواء البرنامج التدريبي علي موضوعات جديدة تزيد من خبرتك					
توجد بعض المواضيع الواجب التوسع في تغطيتها					
درجة صعوبة الأنشطة و التدريبات مناسبة لي					
المادة التدريبية منظمة بشكل منطقي و متسلسل					
غير في اتجاهاتك إيجابياً نحو تقديرك لعملك					
ما مدى موافقتك على إعادة البرنامج نفسه لزملائك من نفس الفئة المستهدفة					

ثانيا : تقييم الأداء					
البيان	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
البرنامج التكويني ساهم في تحسين أداء المهام					
البرنامج التكويني ساهم رفع فعالية و كفاءة العامل البشري					
إتاحة الفرصة للراقي الوظيفي وتحقيق الطموحات والآمال المهنية					
الإسهام في الواجبات التي تستلزم فرق عمل وتعاون مع الزملاء					
التقيد بمواعيد العمل والمحافظة على الوقت					
صار لديك حس أدق في الحفاظ على أموال المؤسسة					
مراعاة توجيهات المسؤول وتعليمات الالتزام بالعمل					
القدرة على ضبط النفس واكتساب إحترام المسؤولين					
إحترام الرؤساء والالتزام باللباقة الوظيفية					
الامتناع عن استغلال الوظيفة لأغراض شخصية					
احترام المواطنين وتسهيل إنجاز معاملاتهم					
مدى تأديته للعمل بمستوى عالٍ من حيث السرعة والجودة والدقة					

و شكرا

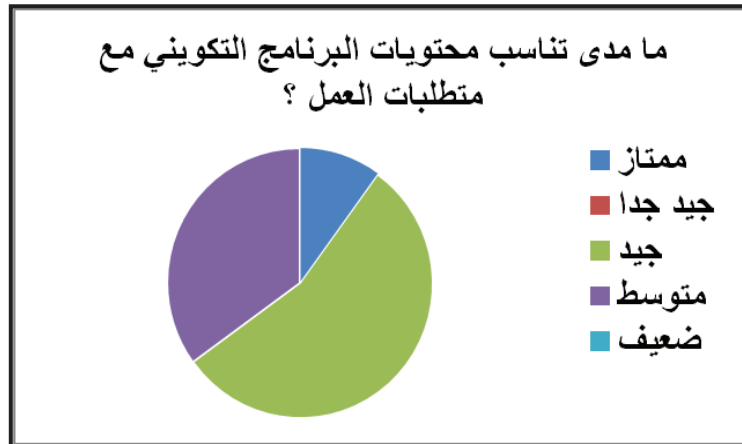
الفرع الثالث : تحليل أجوبة الاستبيان

أ تقييم البرنامج التكويني

الجدول رقم (02) : ما مدى تناسب محتويات البرنامج التكويني مع متطلبات العمل ؟

السؤال	الإحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ما مدى تناسب محتويات البرنامج التكويني مع متطلبات عملك؟	ممتاز	02	10%
	جيد جدا	00	00%
	جيد	11	55%
	متوسط	07	35%
	ضعيف	00	00%
المجموع		20	100%

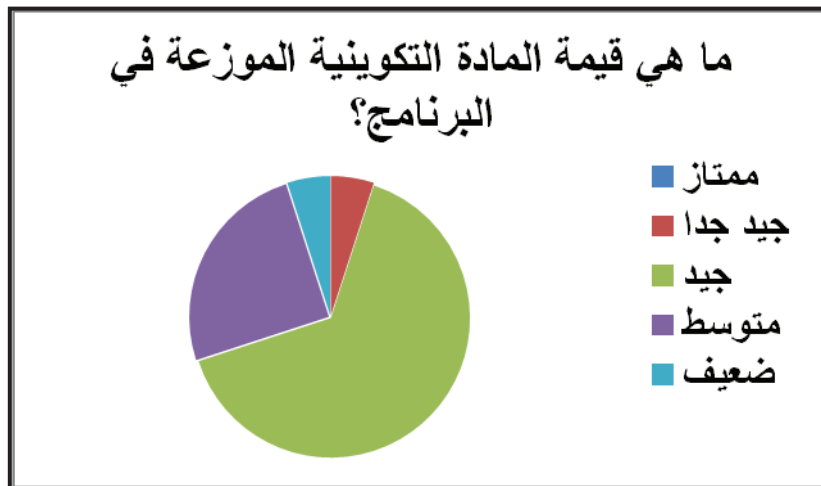
التحليل : من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معظم العمال و المقدره نسبتهم بـ 55% يؤكدون على أن البرنامج التكويني يتناسب مع متطلبات العمل الموكلة إليهم ، بإعتباره يساهم في تنمية القدرات الفنية و الذهنية للعامل المتكون .



الجدول (03) ما هي قيمة المادة التكوينية الموزعة في البرنامج؟

السؤال	الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار المئوي
ما هي قيمة المادة التكوينية الموزعة في البرنامج؟	ممتاز	00	00
	جيد جدا	01	5%
	جيد	13	65%
	متوسط	05	25%
	ضعيف	01	5%
المجموع		20	100%

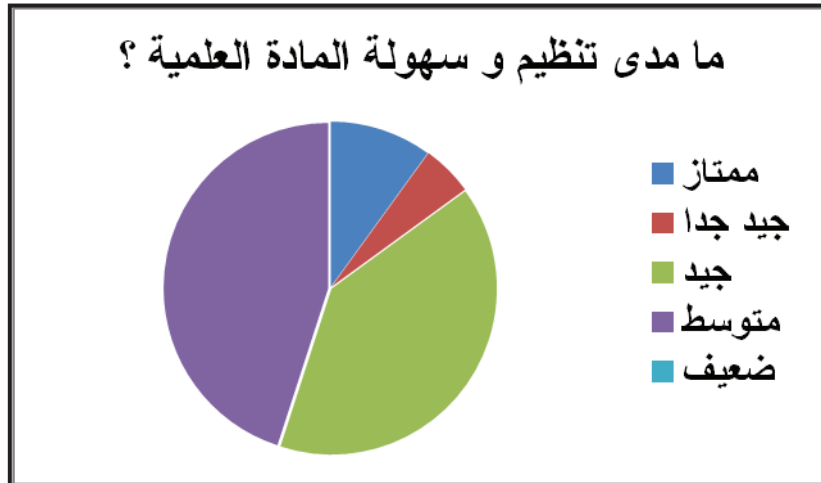
التحليل : من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معظم العمال و المقدره نسبتهم بـ 65% يرون أن المادة التكوينية الموزعة في البرنامج التكويني تفي بالغرض المطلوب وتساعد على تأهيل العمال في حين أن نسبة 25% من العمال يرون أن المادة الموزعة متوسطة ، أما العدد الباقي فنسبة 5% يرون أن المادة الموزعة ممتازة و نسبة 5% يرون أن المادة الموزعة ضعيفة مقارنة بمستوى العمال



الجدول (04) ما مدى تنظيم و سهولة المادة العلمية ؟

السؤال	الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار المئوي
ما مدى تنظيم و سهولة المادة العلمية ؟	ممتاز	02	10%
	جيد جدا	01	5%
	جيد	08	40%
	متوسط	09	45%
	ضعيف	00	00%
	المجموع		20

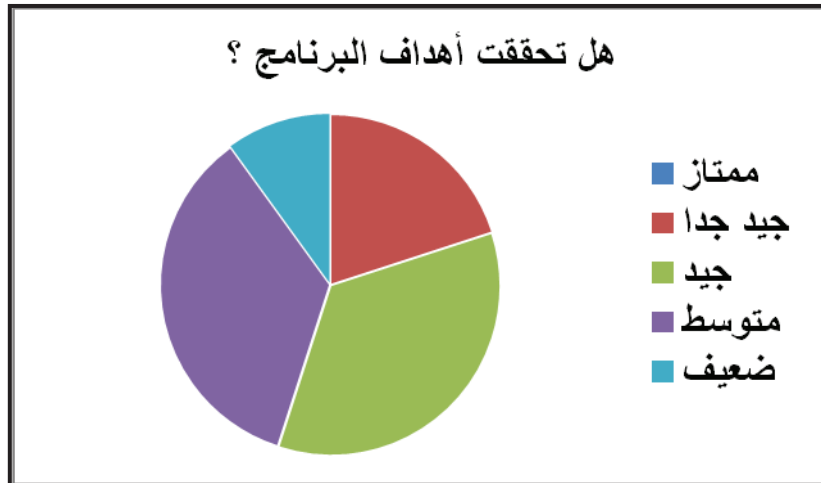
التحليل : الملاحظ على النتائج الظاهرة في الجدول يبين لنا العمال الراضين على سهولة المادة العلمية المقدمة في البرنامج التكويني بلغت نسبتهم حوالي 55% مقسمة بين ممتاز 10% و جيد جدا 5% و جيد 45% وهذه النتائج حسب التحليل لعمال أصحاب المناصب و المستويات المتوسطة أما النسبة الباقية و التي يرى أصحابها أن المادة العلمية متوسطة من حيث التنظيم و السهولة و قدرت النسبة 45% فهي نسبة لعمال أغلبهم من أصحاب الشهادات العليا حيث يوجد هناك فارق في المستوى .



الجدول (05) : هل تحققت أهداف البرنامج ؟

السؤال	الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار المئوي
هل تحققت أهداف البرنامج ؟	ممتاز	00	%00
	جيد جدا	04	%20
	جيد	07	%35
	متوسط	07	%35
	ضعيف	02	%10
المجموع		20	%100

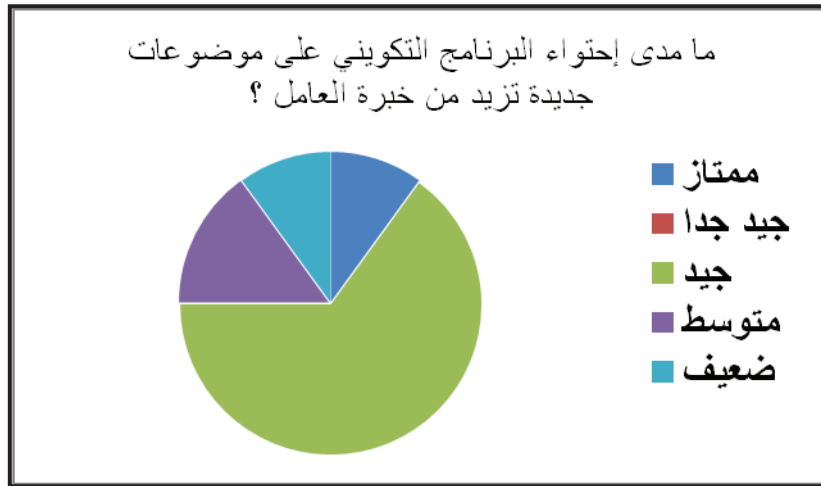
التحليل : هذا الجدول يوضح مدى تحقق الأهداف المسطرة في البرنامج التكويني من طرف المسؤولين عالية حيث نجد أن غالبية العمال يرون أن الأهداف المسطرة حقت و بلغت نسبة الموافقين على هذا الرأي 20% بقرار جيد جدا 35% بقرار جيد و هذا الرأي للعمال الذين إكتسبوا خبرات جديد في مجال عملهم أم نسبة 35% بقرار متوسط يرون أنه تحقق أهداف البرنامج كان محدود أما 10% يرون أن تحقيق أهداف البرنامج كان ضعيف



الجدول (06) ما مدى إحتواء البرنامج التكويني على موضوعات جديدة تزيد من خبرة العامل؟

السؤال	الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار المئوي
ما مدى إحتواء البرنامج التكويني على موضوعات جديدة تزيد من خبرة العامل؟	ممتاز	02	10%
	جيد جدا	00	00%
	جيد	13	65%
	متوسط	03	15%
	ضعيف	02	10%
	المجموع		20

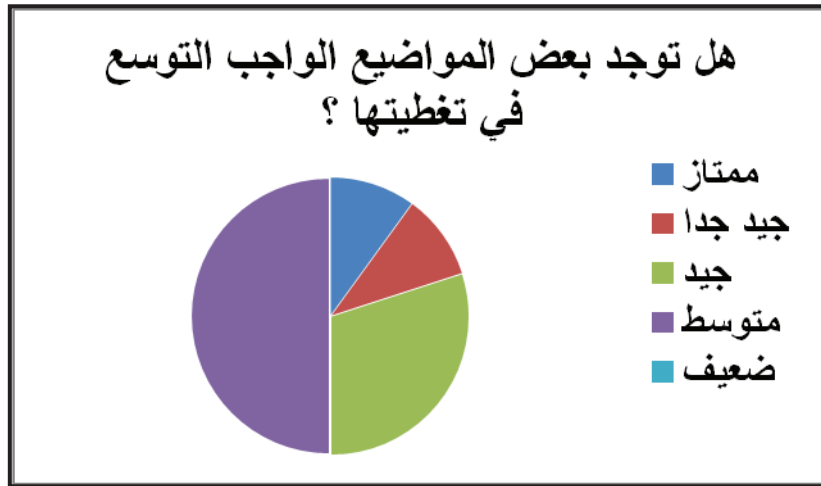
التحليل : يوضح هذا الجدول الموضوعات المختلفة في برنامج التكوين ، فأغلبية العمال الممثلون بنسبة 65% يرون أن البرنامج يحتوي على موضوعات تزيد من خبرة العامل و بالتالي فالأغلبية راضية عن موضوعات البرنامج



الجدول (07) هل توجد بعض المواضيع الواجب التوسع في تغطيتها؟

السؤال	الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار المئوي
هل توجد بعض المواضيع الواجب التوسع في تغطيتها؟	ممتاز	02	10%
	جيد جدا	02	10%
	جيد	06	30%
	متوسط	10	50%
	ضعيف	00	00%
	المجموع		20

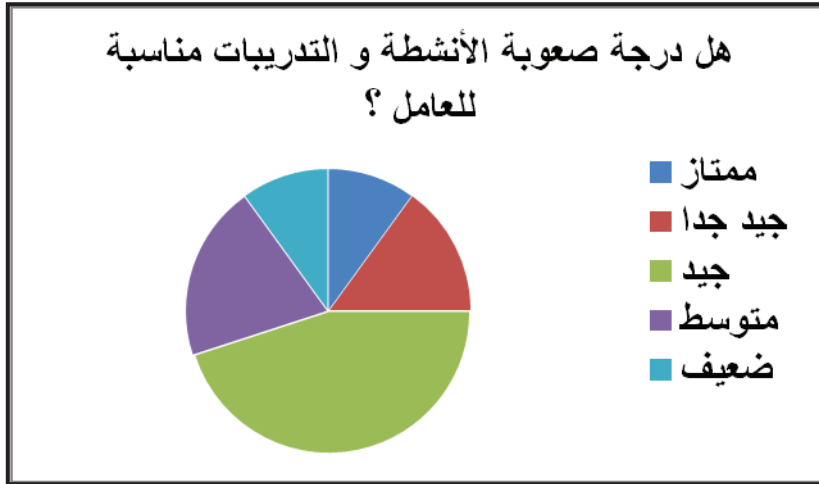
التحليل : إنقسمت آراء العاملين بالنسبة للمواضيع الواجب التوسع فيها أثناء تنفيذ البرنامج التكويني حيث نجد ما نسبته 50% يرون أن هناك بعض المواضيع يجب التوسع فيها من أجل زيادة الكفاءة لدى العامل المتكون .



الجدول (08) : هل درجة صعوبة الأنشطة و التدريبات مناسبة للعامل ؟

السؤال	الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار المئوي
هل درجة صعوبة الأنشطة و التدريبات مناسبة للعامل ؟	ممتاز	02	10%
	جيد جدا	03	15%
	جيد	09	45%
	متوسط	04	20%
	ضعيف	02	10%
	المجموع		20

التحليل : نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية آراء العمال توافق على أن الأنشطة و التدريبات مناسبة للعامل حيث قدرت نسبة الموافقين بـ 70% مقسمة بين (10% ممتاز 15% جيد جدا 45% جيد) في حين أن نسبة 20% يرون أن



الجدول رقم (09) هل المادة التدريبية منظمة بشكل منطقي و متسلسل ؟

السؤال	الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار المئوي
هل المادة التدريبية منظمة بشكل منطقي و متسلسل ؟	ممتاز	00	%00
	جيد جدا	03	%15
	جيد	07	%35
	متوسط	09	%45
	ضعيف	01	%5
	المجموع	20	%100

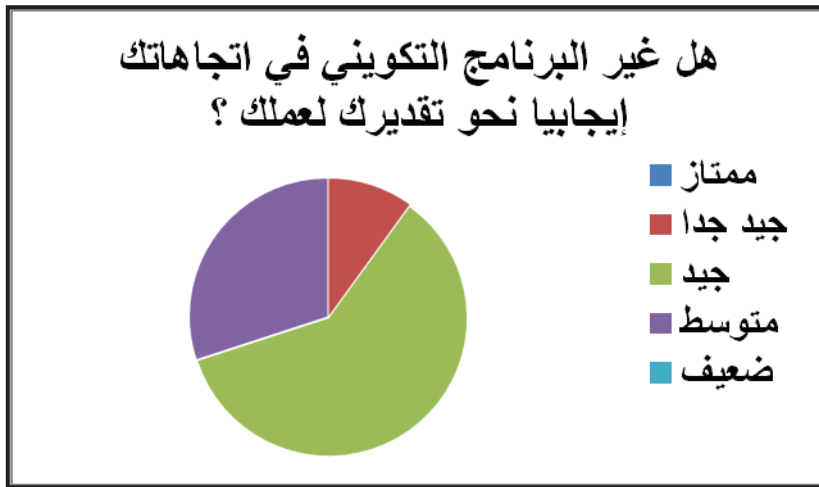
التحليل : الملاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة الموافقة على أن المادة التدريبية منظمة بشكل منطقي و متسلسل قدرت بنسبة 50% ف 15% منها جيد جدا و 35% جيد مما يعني أنه هناك إجماع على أنها كانت متطابقة مع تطلعات العمال المشاركين في البرنامج التكويني ، أما النسبة الباقية و المقدره بـ 45% متوسط و 05% ضعيف فهي نسبة لاتعكس أن المادة التدريبية غير منظمة و ذلك بسبب الإختلاف في المستوى التعليمي للعمال .



الجدول (10) : هل غير البرنامج التكويني في اتجاهاتك إيجابيا نحو تقديرك لعملك ؟

السؤال	الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار المئوي
هل غير البرنامج التكويني في اتجاهاتك إيجابيا نحو تقديرك لعملك ؟	ممتاز	00	00
	جيد جدا	02	%10
	جيد	12	%60
	متوسط	06	%30
	ضعيف	00	00
المجموع		20	%100

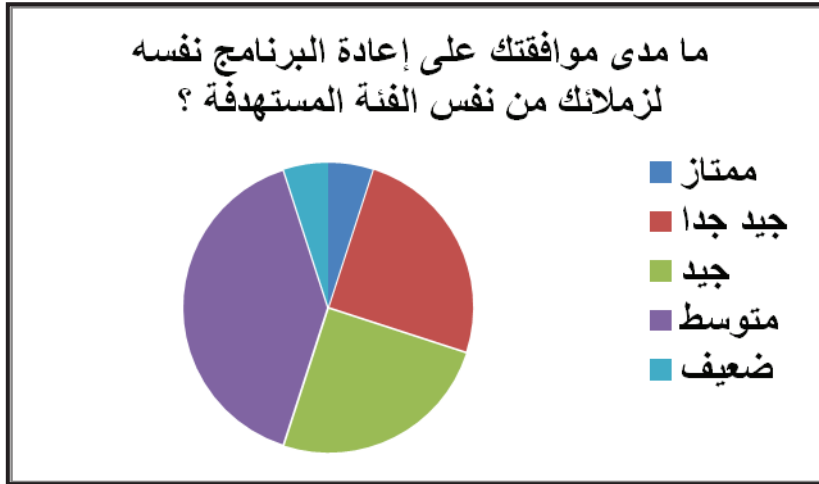
التحليل : من خلال الجدول نجد أن 60% من العمال المشاركين في البرنامج التكويني يرون أن البرنامج غير من اتجاهاتهم إيجابيا نحو تقديرهم للعمل الذين يقومون به ، كون أن عملية التكوين تكسب الفرد المتكون معارف جديدة تجعله يتحكم في عمله بطريقة جيدة .



الجدول (11) ما مدى موافقتك على إعادة البرنامج نفسه لزملائك من نفس الفئة المستهدفة ؟

السؤال	الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ما مدى موافقتك على إعادة البرنامج نفسه لزملائك من نفس الفئة المستهدفة ؟	ممتاز	01	5%
	جيد جدا	05	25%
	جيد	05	25%
	متوسط	08	40%
	ضعيف	01	5%
	المجموع		20

التحليل : من خلال الجدول يظهر هناك تفاوت في مدى موافقة العمال المتكونين على إعادة البرنامج نفسه لزملائهم فا 55% من المتكونين يوافقون على إعادة نفس البرنامج لزملائهم بإعتباره يساهم في تنمية القدرات لدى العاملين و ذلك من خلال النتائج الإيجابية المحققة

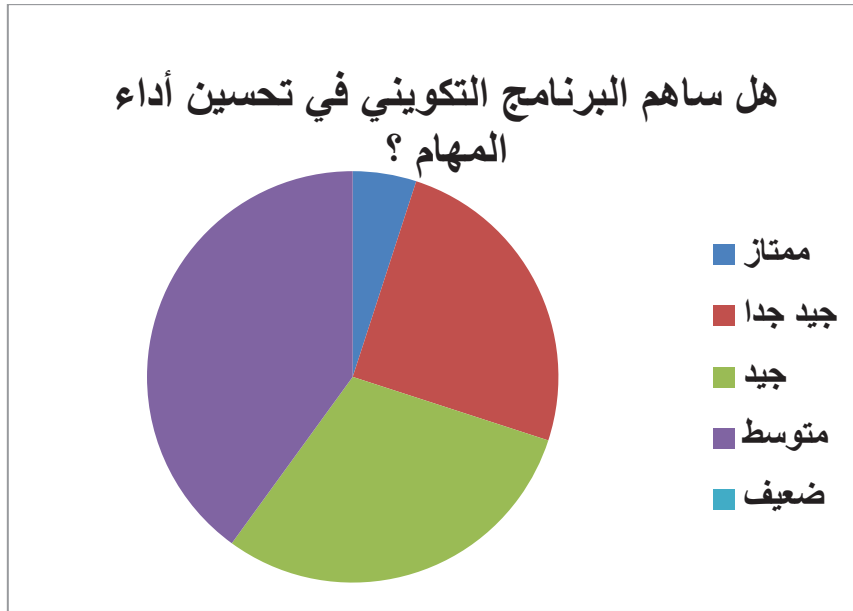


ب : تقييم الأداء

الجدول رقم (12) هل ساهم البرنامج التكويني في تحسين أداء المهام ؟

السؤال	الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
هل ساهم البرنامج التكويني في تحسين أداء المهام ؟	ممتاز	01	5%
	جيد جدا	05	25%
	جيد	06	30%
	متوسط	08	40%
	ضعيف	00	00%
	المجموع	20	100%

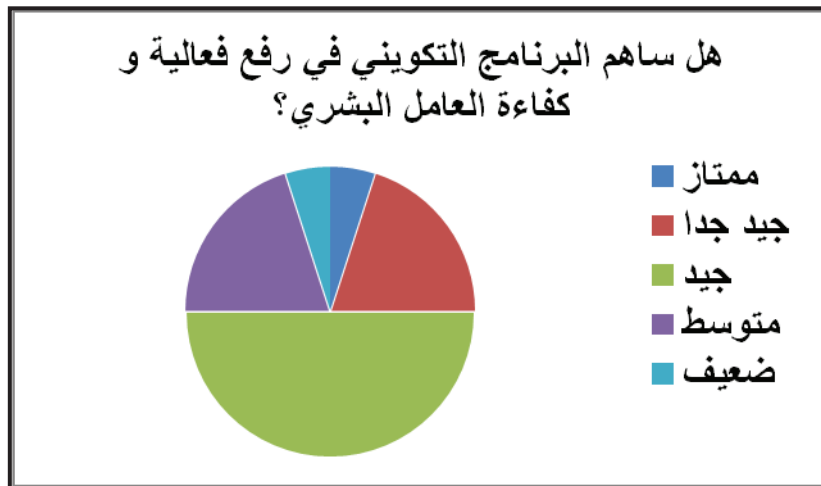
التحليل : بين هذا الجدول أن أغلبية العمال يرون أن البرنامج التكويني ساهم في تحسين أدائهم و كان مفيد لهم حيث قدرت نسبة هذا الرأي بـ 60% مقسمة بين جيد 30% و جيد جدا 25% و ممتاز 5% ، و منهم من يرى أن برنامج التكوين كان إسهامه متوسط في تحسين أدائهم و قدرت النسبة بـ 40%



الجدول رقم (13) هل ساهم البرنامج التكويني في رفع فعالية و كفاءة العامل البشري؟

السؤال	الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار المئوي
هل ساهم البرنامج التكويني في رفع فعالية و كفاءة العامل البشري ؟	ممتاز	01	5%
	جيد جدا	04	20%
	جيد	10	50%
	متوسط	04	20%
	ضعيف	01	5%
	المجموع		20

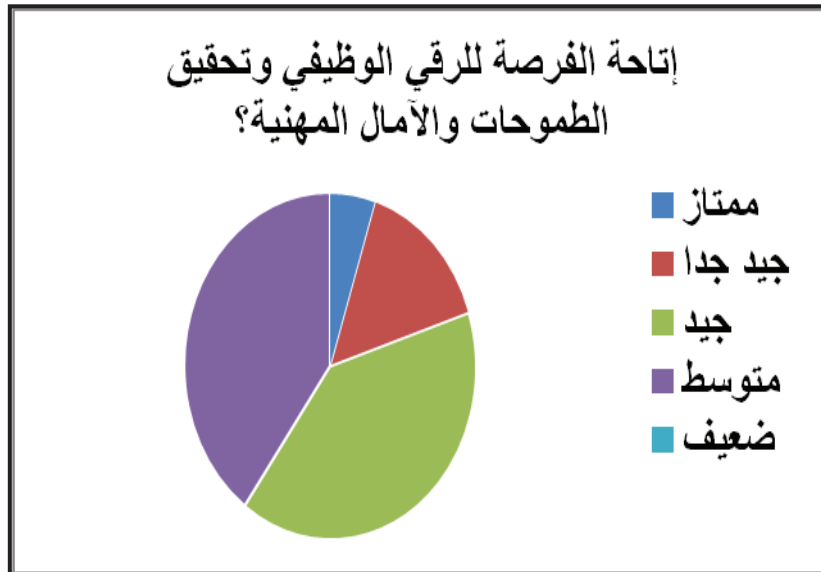
التحليل : يوضح هذا الجدول أن الغالب من العمال يرون أن هذا البرنامج قد ساهم في رفع الكفاءة و الفاعلية لديهم حيث حدث لديهم تغيير في مساهم مما يدل على إستفادتهم من عملية التكوين حيث قدرت النسبة للعمال المتفوقون على أن البرنامج التكويني رفع من درجة الكفاءة و الفعالية بـ 50% بدرجة جيد و 20% بدرجة جيد و 5% بدرجة ممتاز أما 20% فيرون أنه أن التغيير كان متوسط بناءا على المناصب و المؤهلات التي يمتلكونها أما بالنسبة للعمال الذين لم يحدث لهم أي تغيير هم يمثلون 5% ويعود ذلك لطبيعة نشاط عملهم بحيث عمل روتيني .



الجدول رقم (14) إتاحة الفرصة للرقى الوظيفي وتحقيق الطموحات والآمال المهنية؟

السؤال	الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار المئوي
إتاحة الفرصة للرقى الوظيفي وتحقيق الطموحات والآمال المهنية؟	ممتاز	01	5%
	جيد جدا	03	15%
	جيد	08	40%
	متوسط	08	40%
	ضعيف	00	0%
	المجموع		20

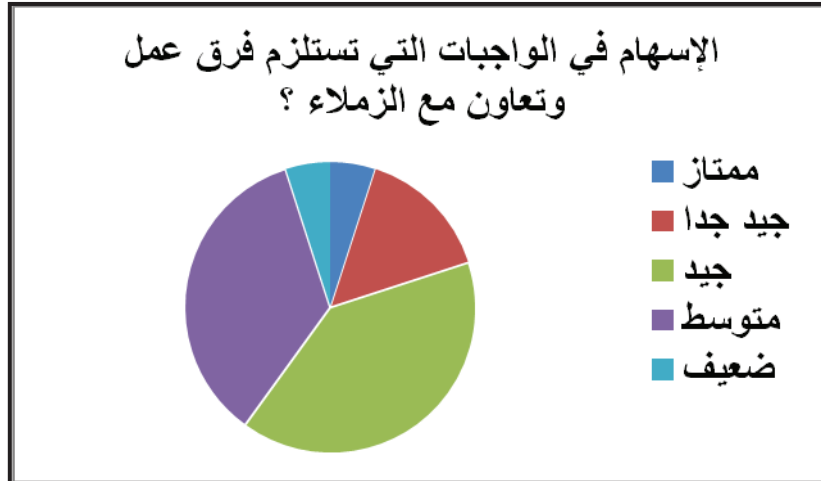
التحليل : من خلال هذا الجدول يتبين أن برنامج التكوين أتاح الفرصة للرقى الوظيفي و تحقيق طموحات العمال من خلال المادة التكوينية المقدمة حيث سمحت لهم بإكتساب مؤهلات تمكنهم من التحكم في متطلبات العمل في منصب معين ، حيث نجد أن نسبة 60% من العمال يرون أن التكوين الذي استفادوا منه كان يهدف للحصول على ترقية و تطوير معارفهم و تحسين أدائهم من أجل الحصول على مناصب أعلى من المنصب الأول ، أما نسبة 40% من العمال يرون أن البرنامج التكويني لم يستجب لما كانوا ينتظرونه للحصول على الترقية و ذلك بسبب الإختلاف في المناصب المشغولة .



الجدول رقم (15) الإسهام في الواجبات التي تستلزم فرق عمل وتعاون مع الزملاء ؟

السؤال	الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار المئوي
الإسهام في الواجبات التي تستلزم فرق عمل وتعاون مع الزملاء ؟	ممتاز	01	5%
	جيد جدا	03	15%
	جيد	08	40%
	متوسط	07	35%
	ضعيف	01	5%
	المجموع		20

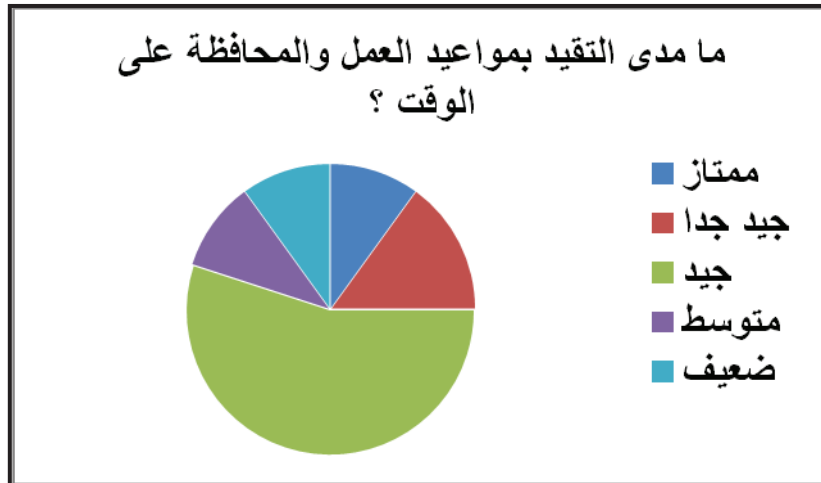
التحليل : نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% مقسمة كما يلي : (5% ممتاز ، 15% جيد جدا ، 40% جيد) من العمال يرون البرنامج ساهم تحقيق نوع من الترابط و التعاون في الواجبات التي تستلزم تكوين فرق عمل مع الزملاء أما نسبة 35% من العمال فرأيهم مخالف حيث يرون أن هذا الجانب لم يحققه البرنامج بالشكل المطلوب الذي كان منتظر منه ، أما نسبة 5% فيرون أنه ضعيف ويرجع ذلك إلى وجود بعض الأنانية و محاولة الإستفراد بالعمل و تحقيق الإغراض الشخصية



الجدول (16) ما مدى التقيد بمواعيد العمل والمحافظة على الوقت ؟

السؤال	الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ما مدى التقيد بمواعيد العمل والمحافظة على الوقت ؟	ممتاز	02	10%
	جيد جدا	03	15%
	جيد	11	55%
	متوسط	02	10%
	ضعيف	02	10%
المجموع		20	100%

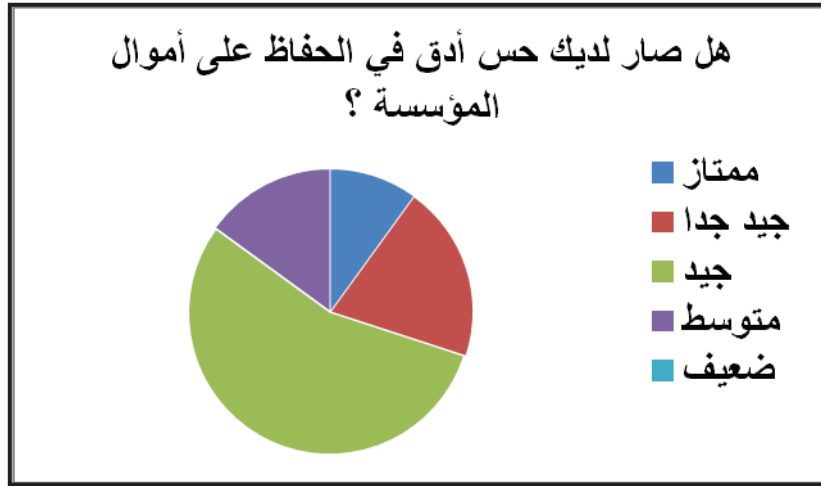
التحليل : الملاحظ في هذا الجدول أن البرنامج التكويني الذي قد ساهم في تنمية روح الانضباط و المحافظة على الوقت و التقيد بمواعيد العمل لدى العمال المشاركين ويظهر ذلك جليا من خلال النسب المتحصل عليها فقدرت نسبة الموافقين بـ 80% مقسمة بين : 10% ممتاز ، 15% جيد جدا 55% جيد ، في حين أن نسبة غير الموافقين فقدرت بـ 20% ويرجع ذلك إلى أن هذه النسبة تبين أن أصحابها من غير المنضبطين و الملتزمين بأوقات العمل



الجدول (17): هل صار لديك حس أدق في الحفاظ على أموال المؤسسة؟

السؤال	الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار المئوي
هل صار لديك حس أدق في الحفاظ على أموال المؤسسة؟	ممتاز	02	10%
	جيد جدا	04	20%
	جيد	11	55%
	متوسط	03	15%
	ضعيف	00	00%
	المجموع		20

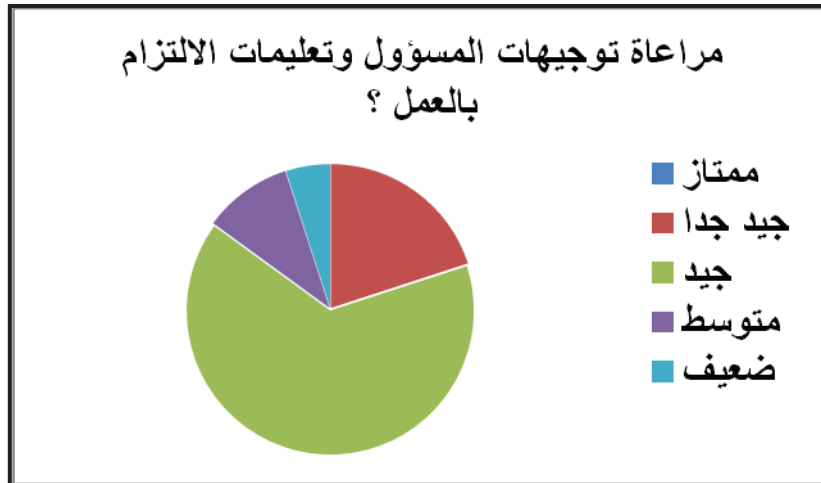
التحليل: بالنظر إلى نتائج الجدول نجد هناك أثر كبير على تغير سلوك العمال بعد إجراء التكوين و أصبح لديهم حس أدق في المحافظة على أموال المؤسسة و ذلك من خلال نسبة 85% للموافقون على هذا الرأي أما النسبة الباقية المقدرة بـ 15% فهي نسبة قليلة وتعكس أن بعض العمال لا يولون إهتمام بهذا الجانب



الجدول رقم (18) مراعاة توجيهات المسؤول وتعليمات الالتزام بالعمل؟

السؤال	الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
مراعاة توجيهات المسؤول وتعليمات الالتزام بالعمل؟	ممتاز	00	0%
	جيد جدا	04	20%
	جيد	13	65%
	متوسط	02	10%
	ضعيف	01	5%
المجموع		20	100%

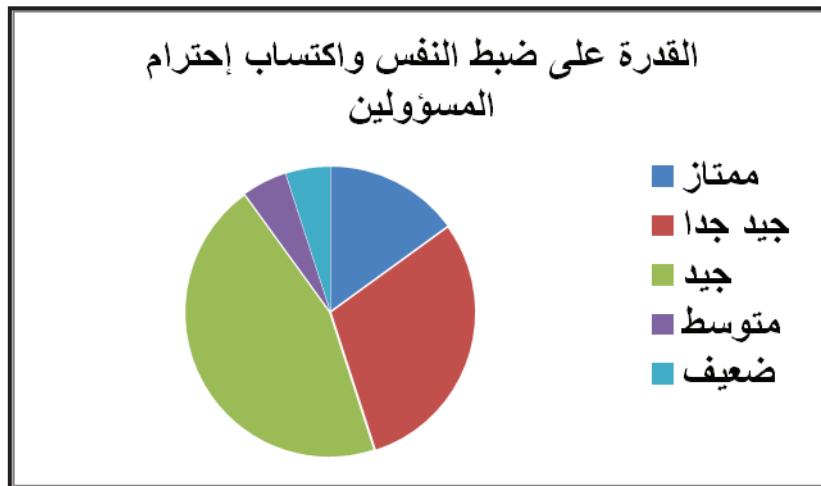
التحليل: الملاحظة المسجلة في هذا الجدول أن العمال ملتزمون بتوجيهات المسؤول و ملتزمون بقواعد العمل حيث نجد أن البرنامج حقق نتائج إيجابية من جهة احترام التعليمات الصادرة من المسؤولين و الإلتزام بقواعد العمل حيث قدرت النسبة 65% بدرجة جيد، 20% جيد جدا ، أما نسبة 10% فيرون أن البرنامج لم يغير كثيرا في طبع بعض العمال أما الذين يرون أن البرنامج لم يغير بتاتا من طبع العمال قدرت نسبتهم بـ 5%



الجدول رقم (19) القدرة على ضبط النفس واكتساب إحترام المسؤولين

السؤال	الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار المئوي
القدرة على ضبط النفس واكتساب إحترام المسؤولين	ممتاز	03	15%
	جيد جدا	06	30%
	جيد	09	45%
	متوسط	01	05%
	ضعيف	01	05%
	المجموع		20

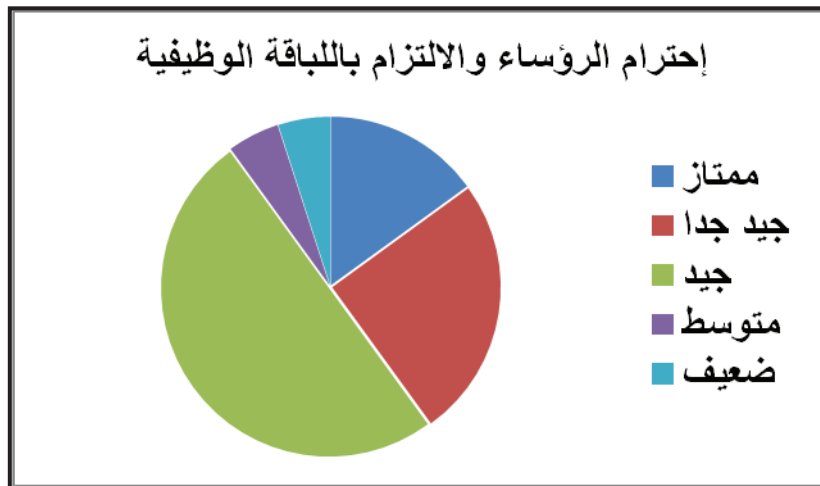
التحليل : النتائج المعروضة في الجدول تبين أن أثر البرنامج التكويني على العمال المشاركين كان كبير بحيث أن الأغلبية منهم موافقون على أنه أصبح للعامل القدرة على ضبط النفس و إكتساب إحترام المشؤولين و العامل بشكل ودي معهم من أجل القيام بالعمل الصحيح بالشكل المناسب و في الوقت المناسب و يظهر ذلك من خلال النسب المقدرة بـ 90% من الذين يوافقون على هذا الرأي ، و انسبة المتبقية و المقدرة بـ 10% فيرون أن تأثير البرنامج كان من متوسط إلى ضعيف و مرد ذلك إلى أن المشاركون لم يبدو الإهتمام الأكبر من هذا الجانب أثناء المشاركة في البرنامج التكويني .



الجدول رقم (20) إحترام الرؤساء والالتزام باللباقة الوظيفية

السؤال	الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار المئوي
إحترام الرؤساء والالتزام باللباقة الوظيفية	ممتاز	03	15%
	جيد جدا	05	25%
	جيد	10	50%
	متوسط	01	05%
	ضعيف	01	05%
	المجموع		20

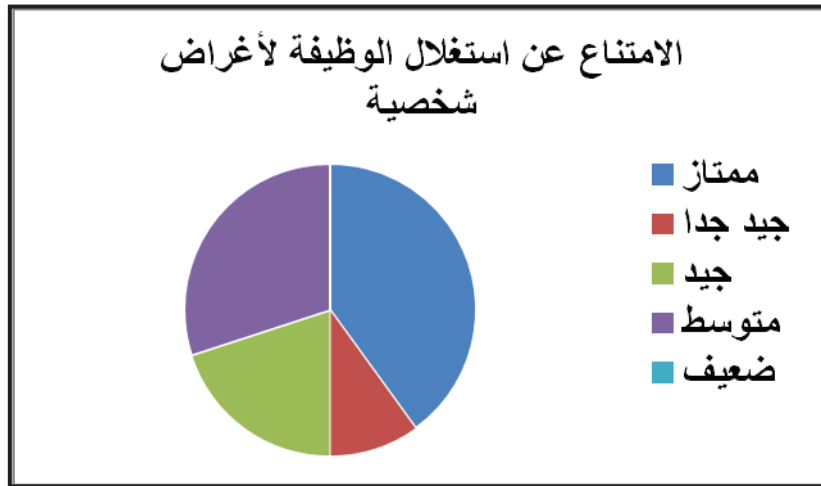
التحليل: الملاحظة المسجلة في هذا الجدول أن العمال ملتزمون بإحترام المسؤول و ملتزمون باللباقة الوظيفية في التعامل سواء مع الزملاء أو المسؤول أو المواطن حيث نجد أن البرنامج حقق نتائج إيجابية من جهة إحترام الرؤساء و الإلتزام باللباقة الوظيفية حيث قدرت النسب 15% ممتاز 25% جيد 50% بدرجة جيد ، أما نسبة 05% فيرون أن البرنامج لم يغير كثيرا في طبع بعض العمال أما الذين يرون أن البرنامج لم يغير بتاتا من طبع العمال قدرت نسبتهم بـ 5% وذلك يرجع إلى عدم الإكتراث للرؤساء الذين يصدرن التعليمات .



الجدول رقم (21) الامتناع عن استغلال الوظيفة لأغراض شخصية ؟

السؤال	الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار المئوي
الامتناع عن استغلال الوظيفة لأغراض شخصية ؟	ممتاز	08	40%
	جيد جدا	02	10%
	جيد	04	20%
	متوسط	06	30%
	ضعيف	00	00%
	المجموع		20

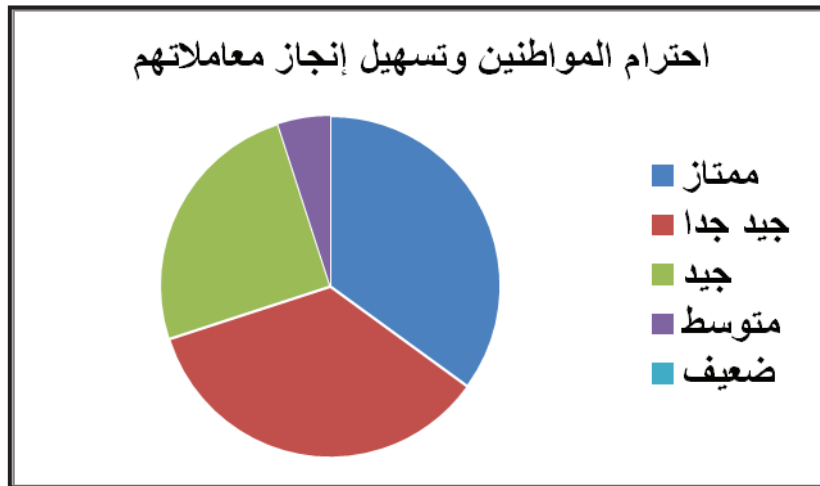
التحليل : من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من العمال أكدوا أن تأثير البرنامج كان كبير على سلوكهم بالإمتناع عن إستغلال الوظيفة لأغراض شخصية وذلك بسبب توفير كل ما يحتاجه العامل من تحفيزات و ترقية في المناصب مما يولد حب العمل و الحفاظ عليه، وهناك 30% يرون أن البرنامج كان تأثيره متوسط



الجدول رقم (22) احترام المواطنين وتسهيل إنجاز معاملاتهم

السؤال	الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار المئوي
احترام المواطنين وتسهيل إنجاز معاملاتهم	ممتاز	07	35%
	جيد جدا	07	35%
	جيد	05	25%
	متوسط	01	05%
	ضعيف	00	00%
	المجموع		20

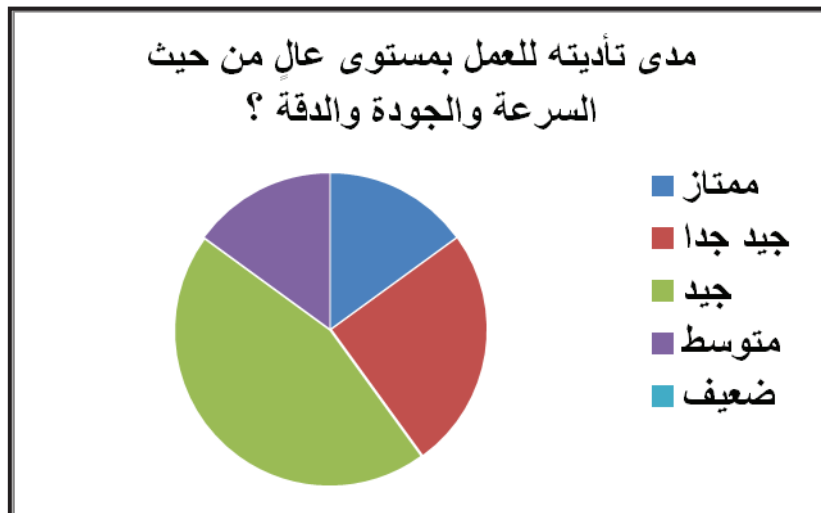
التحليل : إن إحترم المواطنين وتسهيل إنجاز معاملاتهم من بين الأساسيات لدى مؤسسة سونلغاز بإعتبارها تتعامل بشكل يومي و متواصل مع الزبائن ، و من خلال الجدول نلاحظ أن برنامج التكوين ساهم في تطوير قدرة العمال على إحترم المواطنين وتسهيل إنجاز معاملاتهم في الوقت المحدد بالشكل الجيد و فعالية أكبر و يظهر لنا ذلك من خلال النسب الموجودة فب الجدول حيث نجد أن 95% من العمال وافقوا على هذا التغيير في سلوكهم أما النسبة الباقية المقدرة بـ 5% مقارنة بالنسبة الأخرى تعد لاشيء و لا تؤثر في الشكل العام للخدمة .



الجدول رقم (23) مدى تأديته للعمل بمستوى عالٍ من حيث السرعة والجودة والدقة ؟

السؤال	الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار المئوي
مدى تأديته للعمل بمستوى عالٍ من حيث السرعة والجودة والدقة ؟	ممتاز	03	15%
	جيد جدا	05	25%
	جيد	09	45%
	متوسط	03	15%
	ضعيف	00	00%
	المجموع		20

التحليل : من خلال الجدول نلاحظ أن رأي العمال كان إيجابيا حيث نجد نسبة 15% بدرجة ممتاز و نسبة 25% بدرجة جيد جدا و نسبة 45% بدرجة جيد مما يظهر أن برنامج التكوين ساهم في تأدية العامل لمهامه بمستوى عالٍ من حيث السرعة و الجودة و الدقة و ذلك من خلال إكتساب العامل لمعارف جديدة و الإستعمال الجيد للوسائل التقنية و التكنولوجيا المتطورة ، و من جهة أخرى نجد أن نسبة 15% من العمال يرون أن التغيير كان بسيط و السبب في ذلك يرجع إلى وجود بعض العمال الملتحقين حديثا بالمؤسسة مما يولد بعض التأخير .



خلاصة الفصل

من خلال دراستنا بمؤسسة سونلغاز تبين أنها تتمتع بقدر هائل من الموارد البشرية إضافة إلى إمكانيات مادية ومالية لا بأس بتأ مما جعلها تهتم بتطوير مستوى قدرات هذه الموارد البشرية ومعارفهم، مما يعود بالإيجاب على مسارهم الوظيفي وهذا عن طريق عملية التكوين التي تعتبر أهم ركيزة في المؤسسة، إذ تدفع العمال لزيادة المر دودية وتطوير الأداء وتحسين المسار الوظيفي وبالتالي استمرارية المؤسسة وتطويرها وفتح مجال التنافس مع بقية المؤسسات

ونستنتج أن أغلبية العمال راضين عن تكوين الممارس بجميع خصائصه ، ويتضح ذلك من خلال التغيير الذي ظهر في تطوير أدائهم وتحسين مسارهم الوظيفي.

الخلاصة العامة

من خلال تناولنا لموضوع البحث و تسليط الضوء على مختلف الجوانب المتعلقة بالتكوين نستنتج أن وظيفة تسيير الموارد البشرية ووظيفة إستراتيجية في المؤسسة وهنا تكمن الأهمية البالغة التي يجب أن تتولها وظيفة تسيير الموارد من خلال الصيانة والاعتناء بالمهن والوظائف التي تركز عليها ولا سيما عن طريق التكوين والرسكلة ومن أجل بلوغ الهدف المراد تحقيقه يجب وضع منهجية دقيقة وصيانة إستراتيجية واضحة المعالم من طرف مسيري المؤسسة خاصة في مجال التكوين بمختلف أشكاله لضمان تسيير منسجم ومتناسق، فالتكوين يؤدي بالعمال إلى تطوير وتحسين قدراتهم ومعارفهم وأدائهم في العمل، بالإضافة إلى تطوير وترقية مسارهم الوظيفي، كذلك يجعلهم قادرين على مواجهة الصعوبات وتحمل المسؤوليات التي تقع على عاتقهم مما يؤدي إلى تطوير واستمرارية المؤسسة.

1. فمؤسسة سونلغاز تسعى دائما لتكوين عمالها في جميع المستويات المتوفرة بالمؤسسة ومع هذا فان أفاق المؤسسة المستقبلية تطمح إلى وضع سياسة تكوينية مبنية على أسس علمية وحديثة من أجل رفع مستويات وقدرات ومؤهلات مواردها البشرية ومن خلال دراستنا النظرية و التطبيقية لموضوع التكوين ومدى مساهمته في تطوير ومواكبة المسار الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1- اعتبار المؤسسة التكوين ركيزة أساسية لتطوير وتنمية مواردها البشرية ولذلك خصصته المؤسسة دائرة التكوين
- 2- تزايد إنتاجية العمل المرتبط بتنمية الكفاءات والمؤهلات المهنية للعمال من خلال برامج التكوين والرسكلة وفقا لمتطلبات السوق.
- 3- يزداد انسجام والتكامل الاجتماعي داخل المؤسسة كلما تنامت طرق الإشراف والتسيير
- 4- التكوين و التأهيل عاملان أساسيان في عملية التحول ولمواكبة التغيرات
- 5- إعداد مخطط فعال للتكوين ولتنفيذ البرامج التكوينية يتطلب تحديد وتخصيص ميزانية للوصول إلى الأهداف المسيطرة
- 6- التكوين نسق من المعارف العلمية والتقنية و السلوكيات المهنية وهو ذو تأثير ايجابي في عملية تأثير ايجابي في عملية تطوير المسار الوظيفي للموظفين

لكن لم تمنعنا هذه النتائج من اكتشاف بعض النقائص أو المشاكل التي يمكننا تحديدها فيما يلي

- 1- قلة البعثات النتائج العملية إلى خارج البلاد
- 2- عدم تطبيق الدروس التكوينية المأخوذة على الميدان المهني.

3- عدم وجود قواعد أو قوانين لاختيار العمال الذين هم بحاجة للتكوين

4- نقص أساليب ووسائل البرامج التكوينية

وبناء على النقائص المذكورة أعلاه إستوجب علينا تقديم بعض الإقتراحات التي نراها ملائمة في نظرنا والتي تدرج فيما يلي :

1- وضع برامج خاصة ودقيقة بمختلف القوى العاملة في مجال التكوين والتحفيز انطلاقا من معرفة الاحتياجات الإستراتيجية للسوق .

2- جلب أساتذة مشرفين متخصصين وذو خبرة عالية خلال إجراء دورات تكوينية داخل المؤسسة

3- إن عملية تقييم البرامج التكوينية للموظفين تستوجب القيام بالتقييم قبل أثناء وبعد كل نشاط تكويني

4- القيام بعملية المتابعة الميدانية فيما يخص المتكون والمكون في مكان عمله .

5- مضاعفة نس التكوين من أجل رفع نسبة المردودية بتحسين جودة وسرعة الخدمات .

6- التمديد في مدة تكوين الإطارات , مما يسمح بالتغطية الجيدة لمحتوى البرنامج التكويني أو جعلها على فترات متقطعة .

وختاما نرجو أن نكون قد وفقنا في عملنا هذا وفي اختيار موضوع الدراسة ألا وهو دور وتقييم برامج التكوين في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة وفي إثراء القارئ عمليا ولو بالقسط المعقول .

الفصل الثاني
تحديد الاحتياجات
التكوينية و تطبيق
خطة التكوين

تمهيد :

لا يمكن أن تكون هناك برامج تكوينية ما لم تكن هناك حاجة فعلية للتكوين، لذا فإن عملية تحديد وجود أو عدم وجود حاجة للتكوين، تعتبر الأساس في العملية التكوينية ككل، وهي الخطوة الأولى في مجمل النشاط التكويني، ونظرا لكون التكوين في الواقع العلمي نشاط مستمر في المنظمة، ففي الوقت الذي يحتاج فيه الأفراد الجدد إلى التكوين لغرض تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها بكفاءة وفاعلية، فإن الأفراد العاملين في المنظمة يحتاجون إلى التكوين، سواء لكي تتم ترقيةهم لوظيفة أعلى لمواجهة المتغيرات الحاصلة في أداء أعمالهم من الناحية التكنولوجية والفنية أو التنظيمية أو في إطار مجمل الفعاليات والأنشطة الإنتاجية المختلفة، ولذلك فإن التحديد المسبق للاحتياجات التكوينية التي يقتضيها الأداء الفعال في المنظمة المعينة، ويعتبر حجر الأساس لنجاح التكوين وتحقيق آفاق استخدامه بالمنظمة.

ومن خلال هذا الفصل سنعالج كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية وإعداد وتصميم البرامج التكوينية، وعلى أي عوامل يرتكز عليها تنفيذ المخطط التكويني، وكيفية وضع ميزانية التكوين.

المبحث الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

نظرا لأهمية التكوين أصبح واحد من الانظمة الحيوية التي تمارسه المنظمة، بانتظام واستمرار فتلجأ الكثير منها إلى تصميم برامج التكوين فتخصص لها موارد ضخمة، وهناك اعتقاد منها بضرورة هذه البرامج التي لا بد أن تقوم على أساس علمي قويم، ذلك أن هناك منظمات تعتقد أن التكوين يمكنه أن يحل مشاكل انخفاض الأداء والإنتاجية، في حين أنه يمكن حل هذه المشاكل بأساليب أخرى غير التكوين، لذلك فإن تحديد مدى الحاجة إلى التكوين تسند إلى شخص خبير بأسباب المشاكل التي تتوجب تفعيل عملية التكوين، فيحدد نقائص المنظمة وما يعاني منه الأفراد من مشاكل في الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الاحتياجات التكوينية:

من المهم أن تراجع كل حاجة من احتياجات التكوين، من حيث أهميتها ومن أجل التكوين، فالتخطيط التكويني لاحتياجات المستقبل ذات أهمية حيوية لضمان مستقبل المنظمة، فماذا نعني بهذه الاحتياجات؟ وكيف نحددها؟ وما هي الأهداف التي تقرر من خلالها؟

1- معنى احتياجات التكوين: يقصد بالاحتياجات التكوينية جانبان وهما كما يلي:

- أ. المقومات أو اتجاهات أو مهارات أو خبرات معينة فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها إما بسبب التغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية، أو بسبب ترقيات أو تنقلات أو بمقابلة توسيعات ونواحي التطور المعينة إلي غير ذلك من الظروف التي تقتضي إعداد منظم لمواجهة.
- ب. نواحي ضعف أو نقص فنية أو سلوكية واقعية أو محكمة لقدرات الموظفين، أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها، يمكن مواجهتها عن طريق التكوين.⁽¹⁾
- ج. حسب " أحمد ماهر": فإن الحاجة للتكوين تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء والذي يتمثل في الأعباء التالية:

-الأداء المطلوب والمستهدف - الأداء الفعلي - الفرق بين الأداء المطلوب والفعلي أو ما يسمى بالقصور أو العجز.

ويمكن التعبير عن العلاقة كالتالي:

القصور أو العجز في الأداء - الأداء المطلوب - الأداء الفعلي

ويؤدي القصور في المعلومات الموظف إلى تحديد حاجته للتكوين ويرجع هذا القصور إلى واحدة أو أكثر من الأسباب التالية:

(1) الترقية: تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات المالية للعامل ومتطلبات الوظيفة الجديدة.

(2) تقييم الأداء: يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الغطي كما هو موجود في التقسيم وبين

الأداء المطلوب وفقا لمعايير التقييم .

(3) برامج تخطيط المستقبل الوظيفي: عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة

¹ علي محمد بن عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 66.

في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات كلها.

(4) الإدارة والاهداف: يؤدي استخدام هذا الاسلوب الإداري إلى التعرف على القصور في المعلومات بين النتائج الفعلية والنتائج المستهدفة

(5) الرقابة على الجودة: إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء انخفاض

الجودة يرجع إلى أن الموظفين لا يعلمون أسلوب العمل، وجب تكوينهم.

(6) الشكاوى: إذا كانت الشكاوى من عمال معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم للعمل وجب تكوينهم.

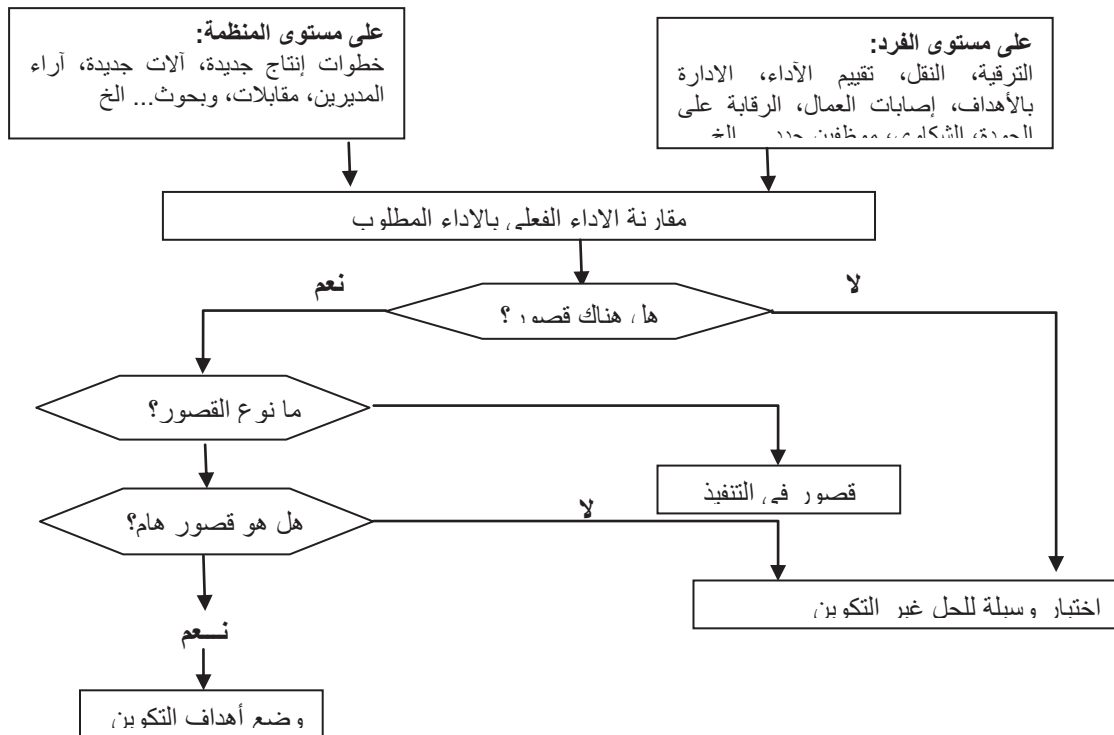
(7) القيام بمهام خاصة: إذا كانت الإدارة هي إسناد مهام في خاصة بأحد العاملين، في حين ان قدراته الحالية، لا ترتقي لمتطلبات هذه المهمة وجب تكوينهم.

(8) التناوب الوظيفي: إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الموظفين على أكثر من عمل وظيفي،

وجب تكوينهم على هذه الأعمال.

ومنه يرجع القصور في الأداء لسببين وأحد هذين السببين هو الذي يحدد الحاجة للتكوين، في حين أن السبب الآخر لا يحدد الحاجة للتكوين والشكل التالي يوضح لنا تحديد الحاجة للتكوين.

الشكل رقم (08): تحديد الحاجة للتكوين



المصدر: أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره ص 340.

ويمكن القول أن الاحتياجات التكوينية تعني مجموع المتغيرات كما ونوعا والتي تتطلب حصولها في

معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب، وتحقيق المناخ الملائم للأداء وهي تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب تحقيقه والأداء الفعلي المتحقق من قبل العالمين، ولذا فإن البرامج التكوينية ينبغي أن تغطي الفجوة الحاصلة بين ما هو متحقق وما ينبغي تحقيقه في الأداء⁽¹⁾.

وعلى هذا الأساس يقوم مدير التكوين بوضع استبيان نموذجي يسمح بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي المستويات الموضوعية للأداء والتي يتوقع من العاملين بلوغها؟
- ما هي نواحي القصور أو مقدار الفشل في بلوغ هذه المستويات؟
- هل هذا الفشل أو القصور ناتج عن نقص في المهارات؟

فإذا كانت معظم الإجابات بالإيجاب، فإن هذا القصور يعتبر احتياجاً تكوينياً، وإذا كانت الإجابات سلبية فلا بد من البحث عن سبب آخر لهذا القصور، ومن ثم وجود حل آخر غير التكوين.

فالتكوين الفعال هو الذي يوجه لبلوغ هدف محدد بدقة، فلا بد من تحديد احتياجاته بأسلوب علمي فعلي المراجع واللجوء إلى مرجعية ميدان التدقيق والمراجعة المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية والاستعانة بالمقادير والمؤشرات التي تسمح بتعظيم فاعلية عقلية تحت يد الاحتياجات التكوينية والمتمثلة في الطرق التي يتبعها مخطط التكوين، حتى يكون تحديدها دقيقاً، مبني على أسس سليمة، فعندما نقول أن هناك احتياجاً تكوينياً في المنظمة نفهم منها أن هناك نقصاً في جزء من أجزاء المنظمة.

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسي الحزشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، طبعة 1. ص 129

المطلب الثاني: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية:

يتفق معظم الكتاب والباحثين حول ما في مصادر تحديد الاحتياجات التكوينية ؟ والتي يمكن تحديدها بالآتي:

أولاً: تحليل المنظمة أو التنظيم

ثانياً: تحليل العمل

ثالثاً: تحليل الفرد

أولاً: تحليل المنظمة أو التنظيم:

هي الخطوة الرئيسية في العملية التكوينية بعد جمع وتحليل البيانات ويعد نشاط تحديد الاحتياجات التكوينية في

المنظمة الخطيرة الأساسية لترصين كفاءة وفاعلية البرنامج التكويني، إذ أن التكوين ليس ترفاً فكرياً أو نشاطاً

عفوياً، وإنما يخضع للجانب المخططة في الفكر الإداري الحديث، سيما وأن معالم التطوير الذي تشهد المجتمعات الإنسانية حالياً يستدعي أن تتحقق المنظمة من العديد من الجوانب ذات الآفاق المباشرة والتي يتم من خلالها استقرار واقعا الإنتاجي أو التسويقي، ثم السلبى لوضع برنامجا تكوينيا ينسجم مع الحاجة الحقيقية لتحسين الأداء لدى العاملين لديها⁽¹⁾.

- يتضمن الجوانب التي يغطيها تحليل التنظيم⁽²⁾:

1- دراسة واستيعاب الأهداف الحالية للمنظمة: تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمنظمة في أنها تشكل أساساً وسبب وجود واستمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة والمجتمع هذا من ناحية، ومن ناحية ثانية، فإن تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين سيساعد كثيراً، في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة، كذلك فإن أهمية الأهداف تبرز من ناحية كونها المعيار الذي سيجري بموجبها تخصيص موارد المنظمة البشرية والمادية، وتجري دراسة الأهداف عادة من حيث مدى دقتها ووضوحها، والمعايير المتعمدة في قياسها، تناسبها مع الموارد المتاحة أو المخصصة، تناسب وارتباط أهداف التشكيلات الفرعية في المنظمة، فيما بينها ومع الهدف في العام للمنظمة.

2- دراسة تطور المنظمة: من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والأسواق في الماضي، وكذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدفة تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة والمتشابهة لعمل المنظمة.... الخ، إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية، وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية وطبيعتها ومواقعها.

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 131.

² السيد عليوة، "تحديد الاحتياجات التدريبية". ابراك للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة. 2001، صص 24-25.

3- **تحليل الهيكل التنظيمي:** يتضمن هذا التحليل التعرف على الأقسام والوحدات الفرعية التي تتكون منها المنظمة، اختصاصاتها، الفعاليات التي تمارسها، حجم الوحدات التنظيمية اليرعية ونطق الإشراف و المعايير المتعمدة في إقامة الوحدات التنظيمية، حجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة أساليب الاتصال المتعمدة، الصلاحيات الممنوحة لانجاز الأعمال ومدى ملاءمتها كذلك مدى ممارسة الصلاحيات الحالية، مدى الحاجة إلى التفويض، إن تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة وأهدافها المثالية تستدعي أيضا دراسة سياسات المنظمة المعتمدة في مختلف المجالات وكذلك النظم واللوائح والتعليمات التي تحكم ذلك ومدى تفهم العاملين ومساهماتهم فيوضعها وصياغتها والإيمان بها.

4- **دراسة وتحليل القوى العاملة للمنظمة:** يستهدف التحليل الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للتوى العاملة في المنظمة وتوزيعها داخل المنظمة كذلك التعرف على الحاجات الآلية لبعض أنواع هذه القوى، والحاجات المستقبلية لبعضها الآخر في ضوء الأستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلا، ترقية - نقل - فصل - تقاعد - إصابات عمل - وفاة ... الخ، إضافة على احتياجات المشاريع المستعملة والتحليلها لن يفيد فقط في تقديرات الاحتياجات التكوينية، ولكن سيساعد في إعادة توزيع القوا بالعامة الحالية وتقدير الفائض والعجز، إضافة إلى مساعدته في اعتماد وتعديل بعض سياسات شؤون الأفراد في المنظمة، إن المعايير التي يمكن اعتمادها في مثل هذه التحليل كثيرة منها، العدد، الجنس، الصنف، التخصص العلمي، المستوى الوظيفي، الفئات العمرية، مدة الخدمة، الخبرة السابقة ... الخ.

5- **تحليل مؤشرات الكفاءة:** يستهدف هذا التحليل تحديد مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها المختلفة بدقة ويتم ذلك عادة من خلال عدد من المؤشرات والمعايير منها:

أ. **تكاليف العمالة cost of labour لإنتاج البضائع والخدمات:** وتمثل الوحدات النقدية أو العينية المدفوعة للعاملين لقاء جهودهم المبذولة، وتكاليف العمل قد تكون مباشرة كالأجور والرواتب وغير مباشرة كتكاليف الإشراف، الخدمات والنفقات الإدارية .

ب. **تكاليف المواد cost of matériels لإنتاج البضائع والخدمات**

ج. نسبة التالف والمفقود من الوحدات المنتجة

وتحتسب هذه باستخدام المعادلة التالية :

$$\text{نسبة التالف} = \frac{\text{عدد الوحدات المفروضة}}{100 \times \text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

د. **معدل الانتفاع Utilisation** من الآلات والمعدات في إنتاج البضائع والخدمات ويعرف بأنه نسبة عدد الساعات التي تعملها الماكنة بشكل منتج ووفق التشغيل القياسيلها إلى مجموع ساعات العمل في الفترة قيد الدراسة.

كذلك يمكن اعتماد مؤشرات الانتاجية الكلية لعمل أو الإنتاجية الجزئية وتتمثلان في:

$$\text{الانتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات (الناتج)}}{100 \times (\text{مواد} + \text{عمال} + \text{رأس مال})}$$

$$\text{الانتاجية الجزئية} = \frac{\text{الناتج}}{\text{عامل واحد من عوامل الانتاج}} \times 100$$

6- **تحليل المناخ التنظيمي:** يؤكد "ماجي" و "ذاير" أن الروح المعنومة لأتجاهات الأفراد تلعب دورا هاما في تحديد الاحتياجات التكوينية ويقولان أن المناخ التنظيمي هو ناتج الروح المعنوية للأفراد ووجهات نظرهم، رأى الأفراد أن أهداف التنظيم وطرقه وسياساته تتماشى مع حاجاتهم وأهدافهم فإن المناخ التنظيمي سيتم بالتعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسؤولية الأمر الذي قد يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمنظمة.

وتتكون الروح المعنوية ووجهات نظر الأفراد نتيجة تغيرات الشخص وتجاربه داخل المنظمة وخارجها لذلك يمكن تنمية الروح المعنوية وتطوير اتجاهات الأفراد وتديلها عن طريق التكوين.

7- **دراسة التطور والتغير في نشاط المنظمة وحجم العمل بها:** ويراد بهذه الخطوة التعرف على اتجاه سير الأنشطة بالمنظمة من حيث الزيادة، والنقصان والتنوع وكذلك التعرف على المجالات الجديدة التي تدخلها المنظمة أو تنوي إدخالها والتغيرات الفنية والتنظيمية المراد إجراؤها وأثر ذلك على طبيعة الوظائف الموجودة حاليا والأوجه التي يجب تغييرها فيها ومن ثم تجديد نوع التكوين الذي يلزم لمواجهة هذا التغيير.

ويتضح من خلال هذه الخطوات السابقة أن تحليل التنظيم عبارة عن دراسة تحليلية شاملة لهجانبا للتخطيط الإداري الحالي والمتوقع للمنظمة.

ثانيا: تحليل العمل أو الوظيفة:

يهدف هذا النوع من التحليل إلى تحليل المهام التي يقوم بها العاملون، وينصب على دراسة الوظيفة وإبراز أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى بهدف تحديد ما الذي يجب أن يعرفه العامل بالشكل الذي يسمح بتحديد أهداف المنظمة ومن ثم يمكن تحديد أهداف التكوين والمعايير لقياس فعاليته وتقدير نوع المهارات والمعلومات والصفات المطلوبة، فيأداء العمل. إن العمل الذي يمكن الاعتماد عليه هو ذلك الذي تتوفر فيه معلومات مقدمة بطريقة نظامية ومرتبطة سواء عن الوظائف الحالية أو المستقبلية بهدف تحديد ما يجب على العامل أن يقوم به⁽¹⁾.

يعرف تحليل الوظيفة والعمل بأنه أسلوب عملي، يهدف إلى إعطاء حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة وذلك عن طريق تحليلها إلى عناصرها الأولية وتحديد طبيعة كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكلية والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يستلزم توافرها فيمن يشغلها، وعليه بإمكان مراجع الموارد البشرية التدخل بغرض وضع المؤشرات والمقادير الأكثر دلالة وتعبيرا، ومن ثم ينتقل المراجع خلال هذه العملية إلى دراسة العملية التي تقوم بها المنظمة وتحليل محتويات الوظائف المختلفة فيجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها والظروف المحيطة به والمهارات و المعلومات المطلوبة والمستويات المقبولة لادائها والغرض من ذلك هو تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف حتى يؤدي

¹ بوعمامة إسماعيل: تحديد حاجات لتكوين الإطارات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر. 2001 ص 33.

وظيفته بالشكل المطلوب، ويسهم إلى أقصى حد في تحقيق أهداف المنظمة ومن ثم يمكن تحديد أهداف التكوين والمعايير اللازمة لقياس فعالية وتقرير نوع المهارات والمعلومات والصفات المطلوبة لأداء العقل وكذلك لوجهات النظر المناسبة والتي تساعد على كفاءة الأداء وتحديد الشروط الواجب توافرها في الشخص لدخول البرنامج التكويني الملائم كما يمكن استخدام المعلومات المجمعة ثم تحصيل المكونات أساسا لوضع اختبارات تقاس بها درجة تحصيل المكون إثر انتهاء برنامج التكوين⁽¹⁾.

وتتضمن عملية تحليل العمل أساليب تأتي كما يلي⁽²⁾:

1- وصف الوظائف والأعمال:

وأفضل طريقة هي تلك التي اعتمدها "Gérard traversia" وهي تتضمن المراحل الأربعة التالية:

أ. **وصف الوظائف:** إن إعداد الوظيفة يتطلب تحليلا كاملا لطبيعة ومدى كل واجب من واجباتها، وهذا يفرض إعداد وثيقة مكتوبة تصف وصفا واضحا وكاملا كلا من واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة حيث أن عدم وضوح الوصف يؤدي بالضرورة إلى عدم وضوح في الاحتياجات ونموذج وصف الوظائف يجب أن يحتوي على المعلومات الآتية: اسم الوظيفة، الغرض أو الغاية من الوظيفة، الواجبات الأساسية للوظيفة، خطوط السلطة، متطلبات الوظيفة المالية والبشرية، حدود السلطة.

ب. **مواصفات الوظائف:** في أغلب الأحيان يكون وصف الوظيفة مصاحبا لمواصفاتها التي تعني تحديدا ومعرفة المعلومات والسلوك والمهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، أي أنها مواصفات تتعلق بالوظيفة نفسها بغض النظر عن شاغلها، والغرض من تحديد المواصفات هو التغلب على نقاط الضعف والنقص في شاغل الوظيفة تمهيدا لتأهيله للقيام بأعبائها على أكمل وجه، وفي أغلب الأحيان تكون مهمة تحديد هذه المواصفات من اختصاص علماء السلوك الانساني، حيث يقومون بتحديد بناء على امتحانات خاصة تعقد لهذا الغرض.

ج. **دليل النتائج:** من المعروف أن نسبة قليلة من الجهد المبذول تقود إلى النتائج ذات الأثر البالغ في زيادة الانتاج، الى حد دفع البعض إلى القول ل أن 20% من الجهد المبذول تؤدي إلى 80% من النتائج، وهذا يؤكد أهمية تحديد دليل النتائج والذي يعني تلك الجهود والنشاطات التي تقود الى زيادة الكفاءة وبالتالي الى زيادة الانتاج. وعلى هذا الأساس يتم وضع نظام الاولويات حيث تعطى الأهمية الأكثر لجهود والنشاطات التي تؤدي إلى تحقيق أكثر الأهداف أهمية وحيوية.

د. **تحديد الأهداف:** بعد أن يتم وصف الوظيفة وتحديد مواصفاتها ودليل النتائج تأتي إلى مرحلة تحديد أهداف العمل على المستوى الفردي بحيث يطلب من كل موظف أن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها والذي يطمح لتحقيقها في السنة التالية، ويجب أن لا يزيد عدد هذه الأهداف لكل عن سبعة أو ثمانية، وبعض هذه الأهداف قد يكون قصير المدى وبعضها طويل المدى يتطلب أكثر من عام، فتحدد هذه الأهداف ذو صلة قوية ومباشرة بوصف الوظيفة فالأهداف يفضل أن يتم تحديدها بشكل مادي وذلك لتسهيل عملية تقسيم الانجازات والتحقق من مدى مطابقتها للأهداف المحددة سلفا.

¹ مؤيد سعيد السالم وعادل حوحو صالح: " إدارة الموارد البشرية"، مطبعة الاقتصاد ديوان المعلوم للطباعة بغداد، 1991. ص 111-112.

² المرجع السابق ، ص 28-32.

2- إعادة التنظيم:

من المسلم به أن التنظيم عملية مستمرة بمعنى أن مسق ولية تشغيل كل حصول علي أنحا النتاج منه ء تتطبا باعتباره :إعادة التنظيم .وجها ثانيا لنفس عملية: التنظيم، وهذا ينبع منحتمية مواجهة النظم للمشكلات والتحديات التي تواجهها⁽¹⁾.

ومن في الدراسات التي تجرى لإعادة التنظيم ء والتي تستهدف التعرف علي نقاط الضعف في التنظيم :القاتم والتأكد من نحاءته ء يمكن معرفة الاحتياجات التكوينية .

هذا التغيير يتناول في العادة أحداً أو بعض العناصر الثلاث التالية :

- تغيير طرق وأساليب العمل.
- تغيير أو تعديل القوانين أو اللوائح.
- تغيير الآليات المستعملة.

3- معدلات الإدلاء:

ويقصد بها تلك الوسائل والأساليب التي تستخدم لتحديد كمية معينة من العمل خلال فترة زمنية مناسبة، فمعدلا لأداء هو الوسيلة التي تمكننا من مقارنة ما تم انجازه بما يجب انجازه، ويعرف أيضا بأنه وسيلة لإقامة علاقة مقارنة بين كمية معينة من الانتاج والزمن المستغرق في انتاجها بقصد تحديد درجة الكفاءة الإنتاجية لذلك النوع من الأعمال وبمعنا أوضح هو الوسيلة الفعالة لإيجاد علاقة تربط بين الإنتاج والوقت اللازم لإنتاج حجم معين من الوحدات المنجزة ذات الموصفات الخاصة.

أنواع معدلات الأداء:

تحدد بأشكال توضح فيها هذه المعدلات كالاتي:

- (1) **معدلات زمنية:** وتتناول الوقت اللازم لإنجاز عمل معين.
- (2) **معدلات كمية:** وتتناول عدد وحدات العمل اللازم إنجازها في فترة زمنية محددة.
- (3) **معدلات نوعية:** وتعبر عن مستوى الجودة اللازمة لأداء عمل معين معبرا عنه بنسبة الخطأ الذي حدث في الأداء.
- (4) **معدلات خاصة:** وهي المعدلات التي تناسب أعمال معينة من نوع خاص .

هذا وهناك عدة طرق لاستخراج معدلات الأداء هذه منها طريقة الملاحظة الشخصية والطريقة الإحصائية، والطريقة الهندسية المعتمدة على دراسة الزمن والحركة وغير ذلك. ومعدل الأداء إذا تم وضعه بطريقة علمية موضوعية، بحيث يتناول الواجبات الدائمة للوظيفة وبأسلوب يعبر عن مستوى الكمال، فمعدلا لأداء يعتبر دليلا على مدى حاجة الموظف للتكوين ونوع التكوين المطلوب .

ثالثا: تحليل الفرد أو الموارد البشرية:

يعتبر تحديد احتياجات الأفراد الأكثر سهولة من احتياجات المنظمة واحتياجات العمل ء فهذه الأحتياجات

¹المرجع السابق، ص32.

تعتبر أكثر تحديدا حيث يمكن التعرف عليها بتحليل الخصائص الفكلية والجسمية والخلفية والتنظيم والتكوين والخبرة والمهارات والمعارف والدافعية، والاداء السابق للأفراد العاملين، أو بعد أن تلحق التطورات بالمعمل، أو تكليفه بأعمال أكبر بسبب الترقية مثل، وهذا النوع من الاحتياجات يمكن معرفته بتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي يجب أن يعمل الفرد على تطويرها حتى يستطيع أن يؤدي واجبات وظيفية حالية ومستقبلية في المنظمة ويتناول تحليل الفرد دراسة كل من العناصر الآتية⁽¹⁾:

1- آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل بوحداتهم: تعتبر آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل من أهم المصادر التي يمكن عن طريقها التعرف على الاحتياجات التكوينية، لأنهم بحكم وظائفهم يمكنهم بسهولة تحديد نقاط الضعف في مرؤوسيه ونوع التكوين المطلوب لهم للتغلب عليها.

غير أنه لكي تكون آراء الرؤساء مصدرا موضوعيا من مصادر التعرف على الاحتياجات التكوينية يجب أن يتحلل هؤلاء الرؤساء بالصفات القيادية السليمة، والكفاءة المتخصصة في العمل الذي يمارسونه، وأن يسود الجهاز أو الوحدة التي يرأسها كل منهم علاقات إنسانية سوية وطبيعية

2- آراء العاملين أنفسهم في رفع كفاءتهم في العمل: يعتبر العامل نفسه اقدر الأفراد على تحديد التكوين اللازم له لكي يتمكن من تأدية عمله على الوجه الأكمل ويمكن معرفة ذلك بسهولة عن طريق الاجتماعات التي يعقدها مسئولو التكوين مع العاقلين أنفسهم للتعرف على نواحي الضعف في الأداء التي يمكن علاجها بالتكوين.

3- مؤشرات الأداء للأفراد: ان تحليل الأفراد عن طريق مؤشرات الاحتياجات التكوينية اللازمة لهم، ومن هذه المؤشرات ما يلي:

(1) معدلات الأداء الفردي بالقياس مع المعدلات المقدره.

(2) معدلات الغياب عن العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة.

(3) معدلات الإصابات ودرجات شدتها وأسبابها.

(4) الجزاءات الواقعة على الأفراد وأسبابها.

(5) الشكاوي و المنازعات بين العاملين وبين رؤسائهم.

(6) تقديرات الكفاءة في تقارير الأداء.

(7) معدلات التعارض وأسبابه.

4- تحليل نمط السلوك: يمكن تحديد الاحتياجات التكوينية عن طريق تحليل التصرفات الشاذة لفرد أو لمجموعة أفراد، كالغياب المتكرر المتعمد عن العمل، وتعتمد الأضرار بالعمل وادواته، وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم مطاعة التعليمات والتوجيهات... إلى غير ذلك، فيكون من الضروري القيام بالإجراءات التصحيحية لهذا السلوك عن طريق التكوين.

5- إشارة الآراء: يعتبر بعض الأخصائيين في التكوين هذه الطريقة مفيدة جدا في تحديد الاحتياجات التكوينية وخاصة تلك الاحتياجات النابعة عن حاجة مجموعة من الأفراد، وإجراء مثل هذه

¹ السيد عليوة: مرجع سبق ذكره: ص 38-43.

الطريقة يعتبر عملية سهلة يمكن توضيحها بالخطوات التالية :

1. دعوة مجموعة من الأفراد المتجانسين من ناحية نوع العمل الذي يقوم به كل منهم للاجتماع في مكان معين.
2. القيام بكتابة سؤال، على سبورة مثلا، لهطابع تتمصياغته بجملة تبدأ بعبارة "كيف؟".
3. يطلب مآفراد المجموعة في جلسة التعبير عن الأداء التي يرد إلي خواطرهم علي أنها ردود لهذا للسؤال، علأن يجرى تدوين هذه الإجابات على اللوح الأسود حال نطقها دون إبداء رأي بشأنها ودون إجراء أي جدولة معينة لها حيث أنالمطلوب في هذه اللحظة هو فقط الحصول على أكبر قدر ممكن من الآراء في وقت محدودليكن خمس أو عشر دقائق مثلا.
4. عندالأنتهاء منالوقت محدد الآراء المختلفة تفحص هذه الإجابات بغرض التعرف على الأفكار

والحلول التي تستدعي توفر أنواع جديدة من المعارف والتصرفات، وهذه العناصر الجديدة المطلوبة هي في الواقع الاحتياجات التكوينية.

6- قائمة الاستقصاء: تعتبر قائمة الاستقصاء وسيلة مقبولة جدا في عملية تحديد الاحتياجات التكوينية، فكل سؤال في هذه القائمة يصاغ بشكل مختصر ومحدد، ويمكن الإجابة عنه بإجابة قصيرة ويجرى تصميم السؤال بشكل يسهل معه جميع البيانات اللازمة لبيان الاحتياجات التكوينية أو للتوسع في نطاق التكوينوالتعرف علنالمواد التكوينية... الخ .

وعادة ما توزع هذه القوائم على الأفراد الذين يقومونبالإجابة عنها، ثم تسلك إلى المختص أو رئيساللجنة المسؤولة عن عملية تحديد الاحتياجات التكوينيةبعد ذلكتجري دراسةكافيةلهذه الردود والتي تعطينا فيالنهاية أدلة ومؤشرات عن الاحتياجات التكوينية.

7- التقاريرية للعاملين: يمكن اعتبارها مصدرا من مصادر تحديد الاحتياجات التكوينية، وذلك باستخدامهاكوسيلة للوصول إلى حكم موضوعي، وتقييم دقيق لمدى مساهمة الفرد في أداء عمل ما خلال فترة زمنية معأخذ سلوكه وتصرفاته مع من يعملون معه في الحسبان .

المطلب الثالث: تحديد الاهداف التكوينية:

يمكن القول بأن تحديد الحاجات التكوينية في المنظمة تعد القاعدة الأساسية لتحديد ومعرفة الأهداف المتوخبلوغها من خلال البرنامج، «اذ يحدد الهدف في ضوء النقص المعرفي أو المهارات المراد بلوغه وهذا يساعد عند تحديده بوضوح ، المكون والمتكون في معرفة ما ينبغي أن يتعلمه ويعلمه المكون ومن ثم ما ينبغي بلوغهم مهارات أو معارف تكوينية بغية تحقيقها بشكل فعال وفقا لما يلي:

1- أن تكون أهدافا تعليمية لسد فجوة بين المعلومات والمهارات والاتجاهات الحالية للمتكون وبين الوضع الذي سيؤول اليه بعد التكوين :

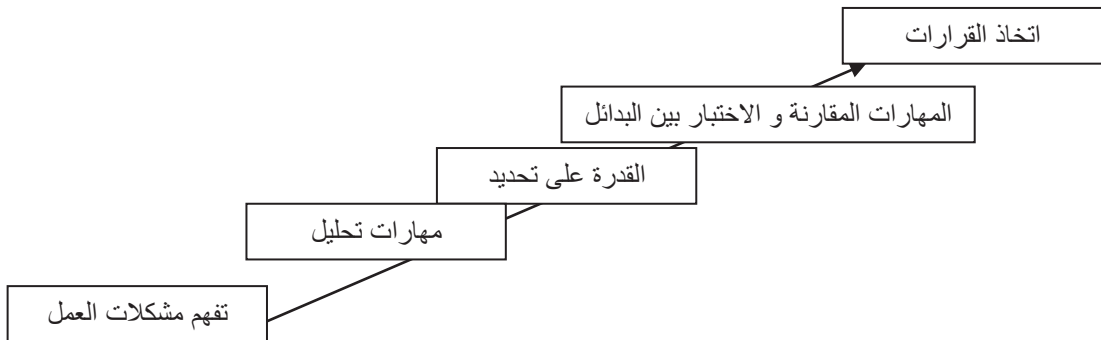
* ما المعلومات التي يمتلكها المتكون الآن ؟

* ما المهارات التي يتقنها المتكون الآن ؟

* ما الاتجاهات التي تحكم سلوك المتكون الآن ؟

2- يجب أن تكون قابلة للملاحظة والتقييم ، وأن تكون واقعية ومنسجمة مع سياسات المنظمة وفلسفتها، وأنتعكس المهارات والمعارف المكتسبة أثناء التكوين على الواقع العملي للأداء المراد انجازه لاحقا في حقولالانتاج الفعلي⁽¹⁾، اذن على ضوء الاحتياجات التكوينية التي حددت ، توضع الأهداف الممكنة تحقيقها والتي تشملنتعيين الهدف الرئيسي أو العام والأهداف الجزئية أو الفرعية أو المحلية، ويتمثل الهدف الرئيسي في النتيجةالكلية أو المصلحة النهائية للبرنامج التكويني بأكمله، وهو الركيزة التي يعتمد عليها البرنامج ، بينما تتمثلالأهداف الجزئية لسلسلة النتائج المؤدية إلى هذه النتيجة الكلية ويعتبر كل واحد من هذه الأهداف الفرعية سلسلةكهدف الذي يليه، ومن ثمة وسيلة لتحقيق الهدف الكلي.

الشكل رقم (09): شكل تدريجي يوضح الأهداف الفرعية أو المرحلية للتكوين التي توصل للأهداف الكبيرة.

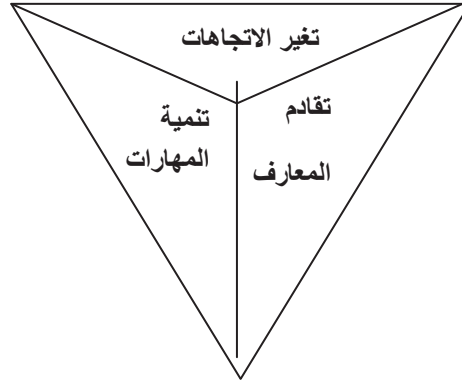


المصدر: علي محمد عبد الوهاب ، مرجعسبق ذكره، ص:105

إذا تمت زيادة معلومات الإطار في العملية الإدارية ، فإن ذلك يمكنه من تفهم المشكلات التي يصادفونها فيوظائفهم ، وإذ أمكن تحصيل فهم المشكلات زادت قدرتهم على تحليلها، ومن ثمة مهارتهم في فحص الأسباب ،وبحث البدائل الممكنة للحلول، وهكذا حتى يصل هؤلاء المشرفون أو العاميون للهدف الرئيسي و هو القدرة على اتخاذ القرارات.⁽¹⁾

فحسب " أحمد ماهر " الذي قسم الأهداف إلى ثلاثة أنواع رئيسية كما تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): شكل هرمي يمثل أهداف التكوين.



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص : 336

أ- الأهداف من حيث محتوى التكوين :

1) تغيير الاتجاهات: وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتكويين مثلهم الأعلى في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل أو تفضيلاتهم لأساليبه في العمل، كما قد تعني تعديلا في توجيهات المتكويين وأرائهم ، وقد تعني أيضا تغييرا و تطويرا في نية التصرف السلوكي المقبل إذا سمحت الظروف، وأيضا تعني تهيئة المتكويين لتقبل أفكار جديدة أو ظروف عمل جيدة .

2) تقديم المعرفة: إن تقدم المعرفة و نسيان هذه المعرفة ، أو ظهور حصيلة جديدة من المعرفة والعلوم ، تبرر القيام ببرامج تكوينية، تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه المتقدم الحالي، وهذا استنادا إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به، واستناد إلى توسيع مدارك العاملين في توسيع تناولها في عمله.

3) تنمية المهارات: قد يحتاج المتكويين إلى مهارة محددة ، وهي تشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل طبيعي لممارسة العمل فعليا ، أو لحل مشاكل أو تطويره ، وترتكز برامج التكوين التي تهدف إلى رفع المهارة ، على توضيح خطوات العمل ، خطوة خطوة ، وبتفضيل زائد كما تركز على ما يجب عمله في مواقف أو مختلفة أو طبيعية التصرف في كل موقف بالتفصيل ، وعلى ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة وأساليب الاستخدام بالتفصيل.⁽¹⁾

وحسب " أحمد ماهر" فإنه يعتبر هذا الحدث من أصعب الأهداف ، لأنه يحتاج إلى إلمام كامل بالمعرفة والعلم بمجال معين ثم تحويل ذلك إلى خطوات محددة للتصرف والعمل . من جهة أخرى يقدم لمنفس الباحث تقسيم آخر على حسب درجة وكفاءة ومستوى التكوين .

ب- الأهداف من حيث درجة و كفاءة و مستوى التكوين : ويمكن تقسيم الأهداف التكوينية إلى ثلاث أنواع رئيسية وهي:

1) التلمذة: وتتم هنا نعرض العاملين عامة على موضوع الدراسة أو التكوين أو المهارات الواجب اكتسابها.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 337

(2) –رفع مهارة الأداء: ويتم هنا تعريف العاملين المتكويين لشحنة كبيرة عن موضوع التكوين للدرجة التي يمكن فيها المتكون أن يتذكر معظم الحويلة العملية ،أو يتم تعريف العاملين لنوع من المهاراتو عليهم أن يتقنوها بدرجة كبيرة .

(3) السيطرة و التفوق: على المتكون أن يظهر السيطرة الكاملة على موضوع التكوين للدرجة التي يمكن

من أن يشرحها لغيره ، وأن يتفرق للعلاقات الداخلية بين أجزاء الموضوع ، وأن يؤديها بصورة متفرقة.

ج- الأهداف حسب المدة التي يغطيها البرنامج التكويني: كما يمكن أيضا التعرف على أهداف التكوين حسب المدة الزمنية التي يغطيها التكوين:

(1) أهداف قصيرة الأجل : وهي في الغالب احتياجات تكوينية عاجلة وسريعة ، وتعبر عن رغبة المنظمة في علاج المشاكل الطارئة ، أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض العاملين .

(2) أهداف طويلة الأجل: وفي الغالب تغطي احتياجات تنمية وتطوير متأنية، وتعبر ،عن رغبة المنظمة فيالنمو والتطوير والنضج الطبيعي للأفراد العاملين بها.⁽¹⁾

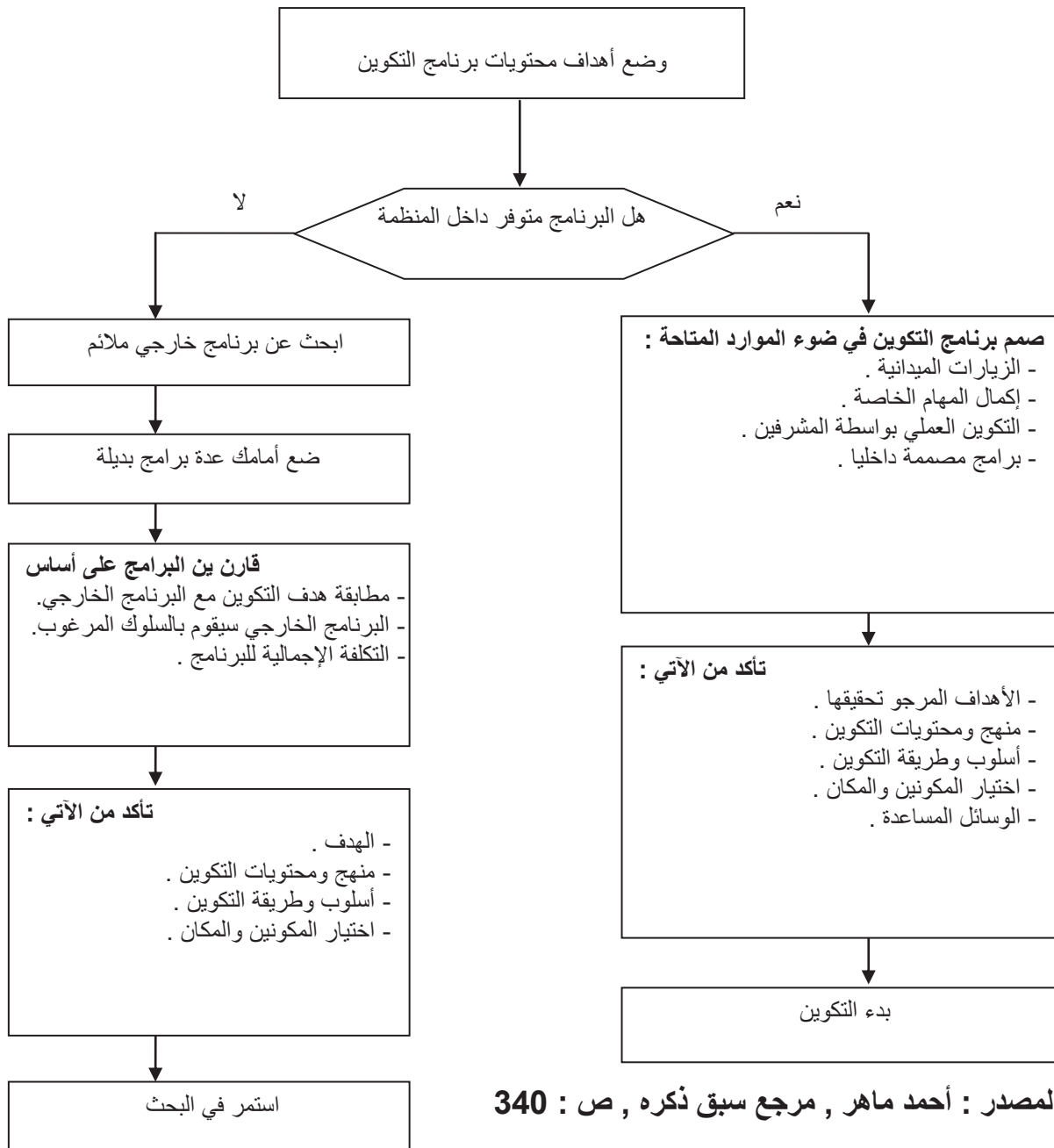
إن التحديد الدقيق للأهداف وإبلاغ الأطراف المعنية واقتناءها يحمل عدة مزايا، من بينها حصر جهوداتالمشتركين في العملية التكوينية للأهداف المحددة، وبالتالي إعطاء هذه الجهودات معنى وعمق ، والحصول علأكبر عائد منها، وكذلك تعاون هؤلاء العاملين واستعداداتهم لإنجاح التكوين وحسن استغلال الوقت والإمكانيات الأخرى المتاحة . إذن خلال عرضي لأهداف التكوين التي جاءت وفقا لتحديد الاحتياجات التكوينية والتي اختلفتقسيماتها وتحديدهاتها فهناك من يحددها على أساس تعين الهدف الرئيسي والأهداف الجزئية ، فهذا تقسيم عاميتوقف علي كفاءة المخطط و مدى إلمامه باحتياجات التكوين ، وعليه فهو تقسيم شامل ومناسب لمادة دراستي،فهو تقسيم دقيق وواضح يمكنه الإحاطة بكل احتياجات التكوين ، وبذلك يمكن التحكم والوصول إلى كل الأهدافالممكن تحقيقها وفقا للاحتياجات التكوينية.

¹المرجع السابق ،صص 338-339

المبحث الثاني: إعداد و تصميم برامج التكوين:

بعد تحديد احتياجات التكوين و التعرف على المخطط والعاملين الذين يحتاجون إلى التكوين ولتحديد وظائفها ومواقعها والمعلومات أو الاتجاهات المطلوبة في التكوين وتحديد الأهداف من التكوين يصبح من الواجب الآن وضع برنامج التكوين الذي يفاصل احتياجات المتكويين المعنيين ، وحتى يكون برنامجا ناجحا فإنه يتبع عدة خطوات في التصميم وهي: تحليل المحتوى التكويني ثم تحديد أساليب التكوين ، والأدوات المساعدة فيها، وأيضاً تحديد المكونات وأخيراً وضع النظام للتطبيق ومتابعة البرنامج ، ويوضح الشكل التالي نموذج إجرائي في طريقة تصميم البرنامج الذي سأتناول مكوناته.

الشكل رقم (11): خطوات تصميم برنامج التكوين



المصدر : أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص : 340

المطلب الأول : مضمون خطة التكوين و إعداد مخطظه :

يتضمن محتوى المبرنامج التكويني، سيما بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التكوينية وأهداف التكوين ، نتناول ما يهدفه البرنامج من تغيير أو تطوير في المهارات التخصصية أو العامة في الأداء الإنتاجي أو الخدمي للعاملين أو ما يتطلبه من إضافة معارف ومهارات جديدة يتطلبها التطوير والتحسين في الأداء الفني أو الإداري للعاملين .

أولاً: مضمون خطة التكوين: إن مضمون البرنامج التكويني يعتبر حصيلة فاعله في تمكين المتكويين من اكتساب المهارات التخصصية تارة أو العامة تارة أخرى، إذ يمكن الأعماد على المضمون الوظيفي أو التخصص النوعي والذي يتضمن الأنواع الآتية :

- تكوين إداري - تكوين مشرفين ~ تكوين تخصصي - تكوين فني - تكوين مهني.

أو يمكن أن يعتمد على فترة الخدمة ويتضمن مايلي¹:

(1) حاجة الفرد للتكوين بعد التعيين مباشرة وينقسم إلى نوعين هما:

* تكوين أساسي

* تكوين تمهيدي للتكيف والأقلمة أي تكوين تعريفي بالعمل المناط بالفرد .

(2) وحاجة الفرد للتكوين أثناء حياته في العمل وينقسم إلى عدة أنواع فرعية هي :

* التكوين لرفع المستوى

* التكوين التنشيطي

* التكوين المتقدم

وبتفسير أدق تتضمن خطة التكوين ما يلي:

1- الأهداف: فكل منظمة يجب أن تكون على علم تام بالاحتياجات اللازمة معتمدة في ذلك على:

* تحسين المناخ الاجتماعي وهذا بإرضاء الطلبات من أجل تطوير نشاط المنظمة .

* إعلام المستخدمين بالمنظمة عن الطريقة التي تسيير بها ومنتجاتها .

* تكوين ثقافي وهذا بالنسبة إلى الأفراد الذين لم تسعفهم الظروف ثي متابعة الدروس .

2- الأولوية: يجب أن تكون سياسة التكوين من أولويات أي منظمة ، فهي إحدى منافذ التسيير التقريبي للاستخدام داخل المنظمة و في صالحها ، و هي أجوبة للعمال و تفصيل لطموحاتهم و احتياجات المنظمة.

¹ Jean marie pertti : tous "GRH", 2eme edition d'organisation paris, 1996,P:418-420.

3- المحتوى: فيمكن أن يكون التكوين العام ، الهدف منه رفع مستوى المعارف ، و أن يكون تكوين تقني ، الهدف منه هو تطوير المهارات المهنية .

4- البيداغوجية: إن التقنيات المقدمة والمعدات المختلفة واختار الطريقة المناسبة عادة لها الدور التقريري

في نتيجة التكوين، وقد قسم " ألان ماجلان " الطرق إلى خمسة أنواع هي:

* طريقة التأكد (البحث ، الصيانة)

* طريقة نشيطة (لعب الأدوار)

* طريقة سؤالية (تعلم البرامج، طريقة سمعية استنتاجية....)

* طريقة جماعية لتطوير الأفراد (الاختراعات)

* طرق أخرى (مراكز الموارد، طريقة سمعية بصريه)

5- الميزانية: الدراسة تلعب دورا هاما في البرنامج التكويني، فما هي المصاريف التي تستطيع المنظمة

إنفاقها من أجل تغطية احتياجاتها التكوينية ؟ وهل المنظمة قادرة على أن تذهب بعيدا عن ما هو عادي؟

6- الفئات المستفيدة: يمكن للتكوين أن يكون مستمرا، ويخص كل المستخدمين وقد يخص فئات خاصة وذلك حسب أهداف المنظمة وبالتالي فالمستفيدون من التكوين ، قد يكونون معينون أو غير معينون .

7- الكيفيات: أي كيف يتم التكوين ؟ مدة التبرص ؟ يعنى التكوين بجمع المتكويين من منظمات مختلفة

inter أو منظمة واحدة intra ؟ وسائل داخلية أو خارجية ؟ أوقات كتكوين أثناء العمل أو خارجه .

8-لوحه القيادة: وهي التي تسمح بتوجيه التكوين داخل المنظمة فهي تجيب على:

أ. تحليل على مستوى الأفراد العناصر التالية : التكوين الابتدائي، المكتسبات المهنية ، تكوينات المتابعة خلال سلك المهن والشهادات المكتسبة.

ب. تقسيم خطوات التكوين إلى ثلاث مستويات: الخاصة بالأهداف البيداغوجية ، الخاصة بأهداف التكوين (تقرير النتائج) وخاصة بأهداف تطوير المنطقه

ثانيا: إعداد مخطط التكوين : تتضمن هذه المرحلة من عملة التكوين صياغة الأهداف التكوينية ، وتصميم أنشطة التكوين من حيث تحديد محتوى التكوين ، نوعه ومكانه ، أسلوب التكوين المناسب لمستوى وطبيعة الأفراد المطلوب تكوينه وان عملية إعداد مخطط التكوين يترجم الاختيارات الموضوعية على مستوى سياسة التكوين لذلك من الأفضل أن يكون المخطط المخصص لفترة تتراوح ما بين ثلاث إلى خمس سنوات إذا في حالة اخذ سنة ، فيؤدي ذلك إلى قيادة قصيرة البعد وتشكل عائق على العمال طويل الأجل في المنظمة .

إن إعداد مخطط التكوين يتم وفق مرحلتين أساسيتين

1. **مرحلة الأهداف والمحتوى:** فعلى المكون أن يكون ملتزما بالتنظيم بالمعطيات الناتجة عن تحليل الاحتياجات ن كذاك التصرفات الناتجة يجب أن تكون واضحة، فيقوم بجمع هذه المعطيات والتنسيق بينها.

إن أهداف البرنامج تسمح بتحويل التصرفات أي مهارات وكفاءات وتنظيمها تسلسليا .

2. **مرحلة تخطيط برنامج التكوين:** في هذه المرحلة يتم تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق نشاطات تتلاءم مع الأهداف فيجب أن تكون عملية التقرير مبينيه على أساس عملية حديثة من اجل توفير كل الموارد والطاقات الضرورية .

وفي هذه المرحلة يتم اختيار المتكويين والمكونين من جهة و اختيار الوسائل للإتمام العملية من جهة أخرى.

يضم مخطط التكوين النقاط التالية:

- ✓ الأولويات المحددة بالنسبة للسنوات المقبلة.
- ✓ محتوى النشاطات المرتقبة.
- ✓ الهيئات الداخلية والخارجية المكلفة بالأنشطة
- ✓ مدة القيام بالأنشطة
- ✓ رزنامة تنفيذ الأنشطة
- ✓ طرق تقييم الأنشطة التكوينية على المستوى المالي والبيداغوجي.
- ✓ الأهداف العامة للتكوين بالمنظمة.

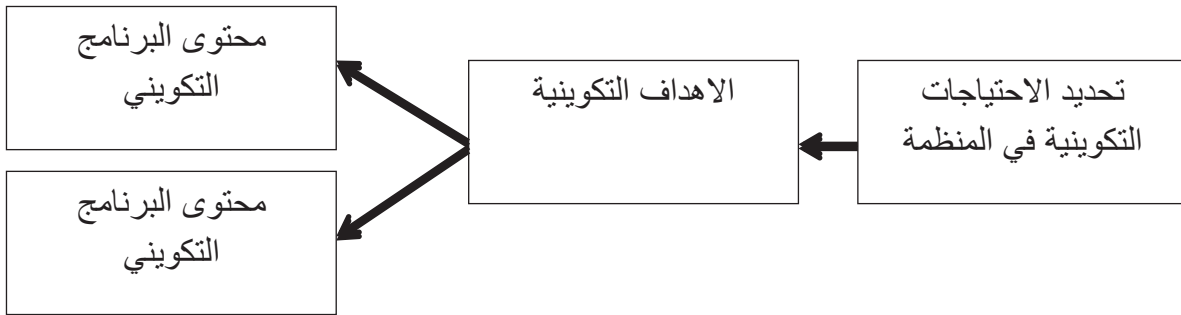
ولهذا يعتبر تخطيط التكوين من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية مستهدفة من خلالها ضمان تحقيق البرامج التكوينية المراد تنفيذها بكفاءة وفاعلية عالية، ولذا فإنها يجب أن تقوم بالتخطيط لهذه البرامج التكوينية ، سيما وان العملية التكوينية لا يمكن أن تكون عملية عشوائية تتم بلا تخطيط مسبق ، إذ أنها سوف تتحول إلى نشاط غير منظم يؤدي إلى هدر الأموال والموارد البشرية بدون تحقيق أي مكاسب لذا فان التحقيق يعتبر الوسيلة العلمية المثلى في انجاز الفعالية التكوينية للكفاءة المطلوبة وتتضمن عملية التخطيط للتكوين مهام أساسية تتعلق بالاحتياجات التكوينية وتحديد الأساليب للتعرف عليها وكذلك الإجراءات المرتبطة بتصميم برامج التكوين وتهيئة المستلزمات اللازمة لتكوينه.

ويمكن إيراد المراحل الأساسية في إعداد البرنامج التكويني وفقا للخطوات التالية:

1. تحديد الاحتياجات التكوينية.
2. تحديد الأهداف المطلوبة للبرنامج التكويني .
3. وضع محتوى البرنامج التكويني و إعداد الموارد التكوينية.
4. اختيار الأساليب والتقنيات السمعية والبصرية المناسبة.
5. تهيئة التسهيلات التكوينية
6. استقطاب المكونين الأقوياء
7. استقطاب المشاركين
8. إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج
9. إعداد الجدول الزمني للبرنامج

كما يعتبر التخطيط الفعال للبرنامج التكويني على أهمية كبيرة ، إذ أن الإعداد والتهيئة للبرامج التكوينية ، بصورة فعالة يتضمن إعداد بعض الأسس التي يركز إليها في تحقيق أهداف المنظمة، سيما وان البرامج التكوينية لا بد وان تتفق مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة المعنية والتي من شأنها أن تحقق تحسنا وتطورا في كفاءة الأفراد العاملين لديها لذا فالشكل التالي يتضمن الخطوات الأساسية في إعداد البرنامج التكويني الفعال¹

الشكل رقم (12) الخطوات الأساسية في إعداد البرنامج التكويني الفعال



المصدر : خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 130

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سابق ، ص.ص 129-130

المطلب الثاني: اختيار المكونين

إن المكون هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التكوين حيث هو الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة التكوين من معلومات ومهارات إلى المتكويين ، كما انه عامل التغيير الذي يهدف على تغيير الآخرين عن طريق تغيير اتجاهاتهم ومعلوماتهم وتشكيل سلوكهم وبشكل عام هناك أربع أنواع من المكونين هم¹ :

1. **المكون المحاضر:** وهو الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكويين عن طريق المحاضر التي يكون هو المتحدث الأساسي فيها
2. **المكون القائد:** وهو الذي يتولى تكوين مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة
3. **المكون التطبيقي:** هو المكون الذي يكون لديه الخبرة العملية إلى جانب قدرة معقولة من الخبرة النظرية.
4. **المكون النفسي:** وهو المكون الذي يكون لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية، وكيفية تعديل السلوك.

ويعتبر اختيار المكونين خطوة مغفلة في بعض البرامج التكوينية أو ينقصها التخطيط السليم رغم أن وجود المكون الملائم مهم، فهو يعتبر العمود الفقري لعملية التكوين ، ويتوقف اختيار المكون على نوع البرنامج التكويني والموضوع الذي سيتولى شرحه أو المهارة التي سيقوم بتنميتها عند المكونين، ولكن هناك شروط أساسية يجب توفرها في المكون وهي :

- ✓ أن يكون متخصصا في الموضوع الذي سيبحث فيه.
- ✓ أن يكون مهتما بهذا الموضوع، حريصا على الأداء الجيد فيه ، ويكون مطلعاً على الجديد والذي يبدع ويبتكر أو يكتب في نطاقه
- ✓ أن يكون ملائماً بالمبادئ النفسية والسلوكية للعملية التعليم
- ✓ أن يكون مهتما بالتكوين وحريصا على تنمية المهارات المرغوبة في المتكويين
- ✓ أن يتوفر الوقت الكافي للإعداد الجلسة التكوينية وإعطائها نصيبها من التغطية الشاملة لجوانب الموضوع سواء كانت محاضرة أو نقاش أو تمثيل ادوار.
- ✓ و من أهم الشروط أن تكون عنده القدرة على الاتصال لان التكوين رسالة تبادلها بين المكون والمتكون، فإذا لم يكن المكون متصلاً جيداً، وماهراً في تبادل المعلومات، والنقاش والأخذ والرد ، وتلقي الحجج وتقديمها فلن يكون للتكوين جودة حتى وان كانت مادة هذا الأخير مهمة، فان لم تتوفر هذه الشروط في المكون فقد يكون هناك نقص في النتائج المرجوة من البرنامج التكويني وان توفرت فهناك مجموعات يمكن أن ينتمي إليها المكون وهي :

1. **الاختصاصيون :** ويكونون مختصين في مختلف الميادين مثل تحليل النظم وعلم النفس والكمبيوتر.
2. **الخبراء:** وهم الذين يعملون في الاستشارات، من ميادين معينة، سلوكية و تسويقية وتنظيمية...الخ
3. **أساتذة الجامعات:** في مختلف التخصصات.

¹ مصطفى نجيب شلوش، ادارة الافراد ، عمان، 1990 ،ص 244

4. **المديرون الممارسون:** ويمتازون بالخبرة العملية، ويستعطون أن يعرضوا على المتكولين خبراتهم ويناقشوا معهم مشاكلهم ويتبادلون معهم وجهات النظر في حلها.
5. **أعضاء الإدارة العليا:** وهم يعملون في المنظمة التي يعمل فيها المتكولين، ولا تقتصر مهمة هؤلاء الأعضاء في إمداد المتكولين بمعلومات وإجابات عن أسئلتهم بشأن العمل ومشاكلهم وخططه ولكن وجودهم أيضا فرصة ثمينة للاتصال مع المتكولين الذين يكونون في مستويات تنظيمية أدنى، فيتحدث المرؤوس عن مشاكله في برنامج التكوين بحرية أكثر مما يتحدث عنها في مكان العمل، وقد يكون أعضاء الإدارة العليا على استعداد للتفكير في هذه المشاكل بدرجة أكثر موضوعية مما يفعلون في مواقع العمل
6. **المسئولون في جهاز معين:** قد يكون له صلة بأعمال المتكولين
7. **الزائرون من الخارج:** والذين قد يكونون الخبراء أو الممارسين في المجال الذين يدور فيه التكوين ويفيد هؤلاء بإمداد المتكولين بصورة عامة بما يحدث في بلدان أخرى وتبادل الآراء والحلول بشأن المشاكل الواحدة أو المتشابهة.
- وبعبارة أخرى يمكن إدراج الشروط الواجب توافرها في المكون الكفاء في سبعة نقاط وهي كما يلي :
- ✓ أن يكون ملما بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم
 - ✓ أن تتصف أحكامه على الآخرين بالأمانة والنضج والموضوعية
 - ✓ أن يكون لديه الخبرة العلمية والممارسة الطويلة بجانب المعرفة العلمية
 - ✓ أن يكون ملما بالمادة العلمية التي سيحدث فيها
 - ✓ أن يكون مقتنعا بأهمية التكوين والفرد كعامل أساسي من عوامل التنمية الإدارية
 - ✓ أن يكون تفكيره منطقيًا وعقله بارعا في استحداث الآراء في مجال تخصصه وتطبيقها

المطلب الثالث: اختيار المتكويين

إن نجاح التكوين يعتمد إلى حد كبير على متكويين مقتنعين بأهمية التكوين وبالحاجة إليه، وبوجود متكويين يشتركون في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية، لذلك يمكن أن يضع المصمم شروطا تتعلق باختيار المتكويين من أهمها:

✓	المستوى التعليمي	✓	كيفية الترشيح للبرنامج
✓	الخبرة العلمية	✓	حوافز المتكويين
✓	العمر	✓	القدرات والمهارات المتوفرة لدى المتكويين

ولكي تكون عملية الاختيار هنا ناجحة فلا بد لمصمم البرنامج التكويني أن يأخذ في اعتباره نقطتين أساسيتين:

1. الأساليب التي يتم اختيار المتكويين بموجبها ، و هذه الأساليب قد تكون متمثلة في الترشيحات الخارجية أو الامتحانات أو المقابلات الشخصية.
2. بالنسبة للشرط الواجب توافرها فيمن يتم ترشيحه، فيمكن إجمالها فيما يلي:¹
 - أن يكون لدى المتكويين الاستعداد الكافي للتعلم ورفع مستواه حتى إن أدى ذلك إلى التضحية بالجهد والمال.
 - أن يكون المتكويين لديه الرغبة في تعلم مهارة جديدة وأن يكون مدركا لحاجته الشديدة إليها.
 - أن يتوافر لدى المتكويين الحد ادني من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج
 - أن يتوافر لدى المتكويين المستوى الفعلي الذي يمكنه من مساندة واستيعاب موضوعات البرنامج التكويني .

إن البرنامج عاما بحيث يعطى معرفة أولية يمكن أن يضم عدد كبير أو اقل في البرامج المتخصصة مثل تنمية مهارات الاتصال أو اتخاذ القرارات أو تطوير المهارات القيادية، بينما تستوعب المؤتمرات والندوات من جهة أخرى عددا ضخما من المتكويين الذين تهتمهم هذه الموضوعات ويتأثر عدد المتكويين في البرنامج التكويني الواحد بتخصصهم ومراكزهم التنظيمية فان كان التعاون عبارة عن حلقات نقاش في موضوع التنسيق بين أعمال الإدارات مثلا أو علاج التنظيم غير الرسمي، أو بإدخال منهج الإدارة بالأهداف، وكان المتكويين الملائمون لهذه الحلقة هم المديرون فيستحسن أن يكون العدد قليلا، وعند اختيار المتكويين يحاول مصمم البرنامج التكويني أن يحقق التجانس بين الأفراد الذين يحضرون برنامج مع واحد، وللتجانس عدة أسس منها الأساس الوظيفي بحيث ندمج المتكويين الذين يشغلون مستويات تنظيمية عليا في برنامج واحد، ورؤساء الأقسام في برنامج آخر، ولمشرفين أو الملاحظين في برنامج ، المديرون الماليين مثلا، والآخر يضم المهندسين ، وذلك يجمع مديري شؤون الأفراد أو قد يتم تقسيم المتكويين لتحقيق التجانس ، حسب المؤهل فيضم برنامج معين أصحاب المؤهلات العليا وآخر المؤهلات الأقل، وقد يستحسن أحيانا أن تكون المجموعة المتكونة متنوعة، وذلك في الحالات التي يراد فيها تنمية المهارات الواحدة للأفراد مختلفين كالرؤساء والمرووسين مثلا ، وغالبا يتم هذا بين أعضاء

¹ حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، مطبعة العاصمة، القاهرة ، 1976 ، ص:176

المنظمة الواحدة، بحيث يكون الهدف هنا تطوير مهارات فكرية بين المتكولين وتبادل لوجهات النظر بين الأطراف المتنوعة ، ويتبادلون الآراء بشأن المشاكل التي يشتركون في مواجهتها ... و غيرها وبهذا لا يقتصر البرنامج التكويني على تنمية المعلومات أو المهارات ولكنه يؤدي وظيفة اتصالية أو إعلامية هامة وهي التقرب بين الجهات المعاونة في أعمال معينة و المشتركة في نفس المشاكل¹

¹Dejean,(guide juridique de 1,formation professionnelle dans l'entreprise), edition eyoH-es, paris,1989 ;p

المبحث الثالث: تنفيذ مخطط لتكوين ووضع ميزانية التكوين

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التكوين مرحلتين آخرتين مهمتان، وهما تنفيذ البرنامج وإعداد ميزانية، سواء كان هذا البرنامج داخل المنظمة أو خارجها، وسوف اعرض في هذا المبحث كيفية تنفيذ المخطط التكويني واهم النشاطات والإجراءات التي تساعد في تطبيقه، وما هي النفقات المالية الواجبة للحصول على ميزانية التكوين.

المطلب الأول: تنفيذ مخطط التكوين

ويتم فيها الإعلان عن البرامج وإلحاق المرشحين بها وإخبارهم بمواعيدها، وتهيئة أماكن ومساعدات التكوين، ثم عقد البرامج بحضور المتكويين لها، وانتظامها فيها، ثم إجراء الاختبارات اللازمة في نهاية كل برنامج تكويني، ويجب مراعاة التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج، ومدى تفاعل المتكويين معها وحسن نقل المعلومات والتطبيقات إليهم من قبل المكويين، وكفاية أساليب التكوين لتوصيل المعلومات والتطبيقات وملائمة الوقت المخصص للتكوين.

وعليه فإجراءات العملية التكوينية تتطلب مراعاة الوقت المناسب ومما لا شك فيه أن للجدولة الزمنية مزايا عديدة منها¹

1. التأكد من أن ترشيح العاملين لا يؤثر على حسن سير العمل وانتظامه.
2. التأكد من أن الدورات يتم عقدها في الوقت الذي نقل فيه ضغوط العمل، مثال ذلك عدم عقد دورات للمحاسبين في الشهور الثلاثة الأخيرة من كل سنة نتيجة ضغط العمل الخاص بالجرد المحاسبي
3. يحدد موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه، والتوازن في توزيع الزمن المحدد للبرنامج وعلى مختلف الأنشطة والمواد

وعليه فالمستوى التنفيذي مرتبط بعوامل وأنشطة هامة وهي الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وترتيب مكان وقاعات التكوين، والمتابعة اليومية لسير البرنامج وأخيرا عامل قيام المكويين بدورهم الخاص.

- 1- **الجدول الزمني للبرنامج:** يقدم الشكل التالي نموذجا للجدول الزمني لبرنامج التكوين، فمن خلاله تتضح لنا، عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات كل يوم، وزمن بداية ونهاية كل جلسة، وموعد الراحة و التسجيل والاختبارات ، وحفل الاختتام.

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف، تقنيات، ج1، 1995، ص 1

الشكل رقم (13) : يبين الجدول الزمني لبرنامج التكوين

عدد أيام البرنامج : أيام
تبدأ السبت/...../.....
و تنتهي يوم الأربعاء/...../.....
وقت الانعقاد : يوميا من الساعة ... صباحا حتى ... ظهرا
جدول الجلسات :
الجلسة الأولى من 9:00 صباحا إلى 10:30 بعد الظهر
راحة من 10:30 صباحا على 11:00 بعد الظهر
الجلسة الثانية من 11:00 صباحا و حتى 12:30 بعد الظهر
الجلسة الثالثة من ... بعد الظهر و حتى ... بعد الظهر
أحداث هامة : التسجيل للبرنامج
يقوم يوم السبت الموافق/...../.....
من الساعة 8:00 صباحا و حتى 8:30 صباحا
إختبار نهائي : يتم يوم الأربعاء الموافق/...../.....
من الساعة 12:30 ظهرا و حتس بعد الواحدة
حفل الختام : يتم يوم الأربعاء الموافق/...../.....
من الساعة 13:30 بعد الظهر و حتى 14:00 بعد الظهر

المصدر : أحمد ماهر ، مرجع شيق ذكره ، ص : 351

2- المكان: ويدخل في ذلك أحياناً المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج وتجهيز مستلزماته ومطبوعاته وتوفير وسائل الطباعة والنسخ¹

فالترتيب الداخلي لحجة التكوين يؤثر على فعالية هذا التكوين، فالطريقة التي تنظم بها المناضد والمقاعد والمكان المكون لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات أو المشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة

(1) الترتيب رقم 1: الدائرة المستديرة

تسمح بدرجة عالية من الديمقراطية والمشاركة، كما أن تغيرات الوجه وحركة الجسم ملحوظة بواسطة جميع الدارسين مما يمكن من تعزيز الآراء والاتصال، لذا قد يكون من المفيد استخدام المائدة المستديرة في أساليب التكوين الخاصة بالمناقشة الجماعية وتكوين الحساسية، وما شابه من أساليب²

(2) الترتيب رقم 2: يشبه الترتيب رقم 1 نسبياً

غير أنه يتميز بوجود قائد واضح يدير حلقة المناقشة على الأرض عند استخدام وسائل مساعدة في التكوين

(3) الترتيب رقم 3: المائدة المربعة

وهي طريقة رسمية في ترتيب الدارسين، حيث أنها تفصل بين نوعيات الدارسين وكل جانب من المائدة يمكن أن يمثل جماعة تنتمي إلى قسم أو إدارة أو شركة مستقلة ويعاب على هذا الترتيب إن رؤية وسائل الإيضاح ومساعدات التكوين غير كاملة، ويناسب هذا الترتيب أسلوب المناقشة الجماعية.

(4) الترتيب رقم 4: منظم على شكل "U"

ويسمح بتقسيم الدارسين إلى ثلاثة صفوف أو مجموعات، ويسمح في المشاركة في الرأي، ويسمح بإضافة نوع من الرسمية في ترتيب الدارسين ويعاب عليه أنه لا يسمح لكل الدارسين أن يرى بعضهم البعض بوضوح، ويستخدم هذا الترتيب غالباً في حلقات التنمية الإدارية.

(5) الترتيب رقم 5: المائدة المستطيلة

وهو مشتق من الترتيب 4 على شكل مائدة مستطيلة يمكنها أن تحد من المناقشة والمشاركة لأن الآن المكون في أول المائدة لا يستطيع رؤية زميله في آخر المائدة

(6) الترتيب رقم 6:

وهو توفيق بين الترتيب الدائري المستديرة وترتب "U" معاً، وبالتالي فهو يحاول مزايا الشكلين معاً.

(7) الترتيب رقم 7: كرسي ومسد للكتابة

ويقدم هذا الترتيب ميزة هامة وهي المرونة، حيث أنه يمكن تغيير طريقة الترتيب المقاعد من صفوف إلى دوائر صغيرة تسمح بالمناقشة الجماعية ودراسة الحالات وحل التمارين.

¹ - كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية، دار طلاس، دمشق، 1982، ص 171

² - أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 359

3. المتابعة اليومية للبرنامج: يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية، ومدير التكوين، أو أخصائي التكوين أن يقوموا بمتابعة البرنامج خطوة بخطوة على مدى أيام البرنامج، وتعني المتابعة التأكد المستمر أن تصميم البرنامج يتم تنفيذ كما هو موضوع، والتحقق من أن الأمور تسير حسب مجرياتها، وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي كما يلي:

- ✓ التأكد من سلامة ونظافة قاعات التكوين
- ✓ التأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات
- ✓ اخذ الحضور وغياب المتكويين
- ✓ توفير سبب الراحة للمشاركين في البرنامج
- ✓ تقديمها في الوقت المناسب للمتكويين

✓ حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج

4. قيام المتكويين بدورهم الخاص: إن مصمم البرنامج يهيئ برنامجاً بدءاً على تصور مجتمعي الدارسين من خلال المعلومات المتوفرة عنهم، ولكن ما إن يجمع الدارسون، حتى تتضح حقائق جديدة لم تكن متوقعة، مثل تباين بين الثقافات والمستويات وهذا التباين يتطلب مجهوداً كبيراً للإحداث نوع من الألفة للقواسم المشتركة فيما بينهم، والتوفيق بين المادة التكوينية وأوضاع المتكويين ومستوياتهم وسلوكهم من أجل تحقيق هدف البرنامج من خلال أكبر امتحان يجتازه المكون، وإذا كان تحقيق هدف البرنامج هو معيار النجاح، فإن الوصول إلى هذه النتيجة لا يتوقف على كفاءة المكون فحسب، على قدرته على سد الثغرات التي تظهر عند الدارسين فرادى وجماعات أيضاً.

المطلب الثاني: وضع موازنة التكوين

تعتبر ميزانية المنظمة من أهم العراقيل التي تقف حجر عائق في وجه الإدارة التي تسعى إلى تكوين موظفيها فالدورات التكوينية غالباً ما تكلف مبالغ مالية باهظة تقع على عائق الإدارة وبالتالي نجدها تحتاج إلى مبالغ مالية مخصصة لعملية التكوين التي تطلبها من ميزانية الدولة في المنظمات الحكومية أما في المنظمات الخاصة فنجد حالتين:

الحالة الأولى: التي تضم المنظمات الكبيرة التي تقوم بوضع أو تطوير البرنامج التكويني الخاص بها حسب الاحتياجات الفردية، ويعد ذلك تحديد المبلغ المناسب لتحقيق هذا البرنامج.

الحالة الثانية: تقوم المنظمات الصغيرة والمتوسطة في نهاية دورة العمل بوضع برنامج تكويني يناسب والمبلغ المتبقي من المصاريف.

1- وضع ميزانية التكوين: توضع ميزانية التكوين بمراعاة العناصر التالية:¹

أ. **أنواع البرامج التكوينية:** سواء كانت تخصصية، عامة، نمطية أو خلاف ذلك، أو كانت من البرامج التي كشفت البحوث الفنية عن الحاجة إليها لرفع الكفاية الإنتاجية، عدد المتكويين الذين سيلتحقون بكل برنامج، أماكن التكوين عدد الحصص الممارسة العملية، المحاضرات التي ستعقد في كل برنامج على إحدى وفئات المكافآت التي ستمنح للمتكويين والادارين.

ب. **أنواع تكليف التكوين:** إن ميزانية التكوين تتطلب الوضوح والدقة في تحديد وتخصيص الموارد المالية الموجهة للبرنامج التكوين، وكيفية توزيعها، وأيضاً المرونة نظراً للتغيرات الطارئة التي تحدث فيما يخص البرامج التكوينية (التغيير في الموارد المخصصة للتكوين أو في كيفية توزيعها) إلى جانب الاقتصاد في التكاليف يجب تجنب الاتفاق غير الضروري

2- **النفقات التكوينية:** تقسم النفقات التكوينية إلى نفقات استثمارية و نفقات تشغيلية²

أ- **النفقات الاستثمارية:** وهي تكاليف للمدى الطويل يمكن الاستفادة منها واستخدامها في برامج تكوينية متنوعة، مثال ذلك إقامة المباني والغرف التكوينية ذات التصميم الخاص وإنشاء الدورات التلفزيونية المغلقة.

ب- **النفقات التشغيلية:** وتقسّم إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة وتشمل:

• **التكاليف المباشرة:** وهي كافة المصروفات التي تنفق خصيصاً لبرنامج تكويني معين، كرواتب المتكويين والمعدات الخاصة بكل برنامج وكذا التسهيلات المقدمة للمتكويين كالإقامة في الفنادق والزيارات وغيرها.

¹ - محمد جمال برغي، التدريب و التنمية، علم الكتب، القاهرة، ط 1، 1973، ص 348

² - يرقى حسين، أسس الإداريين و تقييم فعاليتهم في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في مادة إدارة الأعمال، جامعة الجزائر سنة

1995.1996 ص 136

- **التكاليف غير المباشرة:** وهي تلك المصاريف التي تنفق في تصميم وتجهيز البرامج التكوينية والتي تصعب تحميلها على برنامج تكوين مثل مكافآت المستشارين الخارجيين لتصميم البرامج ومصاريف تكوين المتكولين، وتنقسم هذه التكاليف إلى تكاليف تكوينية ومصاريف مساعدة:¹
- ✓ **التكاليف التكوينية:** تشمل مكافأة المستشارين لتصميم أو إعداد البرامج ومصاريف تكوين المتكولين
- ✓ **المصاريف المساعدة:** تتكون من كافة النفقات التي تسهل تنفيذ البرامج التكوينية، مثل مكافأة تشغيل وصيانة الأجهزة المستخدمة في التكوين وأعمال السكرتارية والمصاريف الإدارية الأخرى.

ولقد لخص احمد ماهر تكاليف البرنامج التكويني في الجدول التالي:

الجدول رقم () : تكاليف التكوين

الحساب	طريقة الحساب	البنود
.....	عدد الأفراد X متوسط المرتب الشهري X نسبة الوقت المخصصة للبرنامج	مرتبات مستشارين مصممين مشرفين
.....	التكاليف المتفق عليها أو عدد الأفراد X أجر لساعة X عدد الساعات المنفقة	أجور خارجية مستشارين متكولين
.....	الإيجار أو الإستهلاك	قاعات التكوين
.....	الإيجار أو الإستهلاك	أثاث
.....	الإيجار أو الإستهلاك	أدوات تكوين مساعدة أقلام لوحات نماذج
.....	تكاليف الشراء والرسم والإخراج	أقلام وطباشير وورق
.....	تكلفة الكتابة والنسخ والورق والطبع	كتب التكوين إعانات كاتبات شهادات التخرج حفل الختام
.....	التكلفة من واقع كشوف الصرف السابقة	مشروبات حواجز التفوق
	إجمالي تكاليف البرنامج	

المصدر : أحمد ماهر ، مرجع شيق ذكره ، ص : 349

إن الإمكانيات المادية التي تقضي تأمينها لمنظمات التكوين، غالبا ما تكون بعيدة عن طاقة الدولة والمنظمة وقدرتها، ومن اجل معالجة المشكلة تكون جزئية عن طريق مساهمة المنظمات الوطنية التي

¹ - حمديتي سي علي ، مراعاة الموارد البشرية و أهميتها في تحسين كفاءة التكوين ، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر سنة 2000 ن ص 141

تستفيد من أعمال التكوين ، أو عن طريق التنسيق الذي يمكن تحقيقه بين نشاط منظمات التكوين نفسها فهو يتم وبصورة مهمة عن طريق الاستفادة من المساعدات التي تقدمها منظمات الدولة والمنظمات الأجنبية في الحقل المذكور.¹

يستفيد مشرفو برامج التكوين من وضع موازنة التكوين في التعرف على التكاليف التقديرية لكل برنامج وتحديد قيمة اشتراك الدارسون في حالة قيم جهاز خارجي بالتكوين وعليه، ويتم اتخاذ قرار البدء في التكوين من عدمه كما يمكن أيضا تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بان يكون برنامجا اقتصاديا بالإضافة إلى هذه المصاريف قد يضاف إلى هذه الموازنة مصاريف أخرى تتعلق بمرسوم التكوين وفق المادة 55 و 56 من القانون رقم 97-02 بتاريخ 31-12-1997 الصادر في قانون المالية لسنة 1998 والقاضي بفرض رسوم على كل مؤسس.

4. بعد أن يتم وضع موازنة التكوين تقوم إدارة الموارد البشرية باقتراح خطة التكوين والتي تتكون من العناصر التالي:

- الأهداف العامة للخطة والتي تبين الاتجاه العام لفعالية وأنشطة الخطة التكوينية
- الأهداف التكوينية الأكثر تفصيلا من حيث التخصصات والمستويات والمعايير والنتائج التي تسعى الخطة لتحقيقها.
- السياسات والأساليب ستعتمد لتنفيذ وتطبيق فعاليات الخطة
- فعاليات الخطة التكوينية وتتضمن البرامج التكوينية والفعاليات الأخرى المرتبطة بالتكوين كمؤتمرات وإعداد المواد التكوينية.
- الأفراد والجهات المعنيين بالتكوين
- الجهات المسؤولة عن تنفيذ البرنامج التكويني
- مكان تنفيذ التكوين (داخل أو خارج المنظمة)
- مواعيت تنفيذ الفعاليات
- التكلفة المالية لتنفيذ كل فعالية والتكلفة الإجمالية لتنفيذ الخطة
- أساليب متابعة ومراجعة فعاليات الخطة وتقييمها

¹ - حسن الحلبي ،تدريب الموظف ، معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي ، بيروت 1976 ، ص 136.

خلاصة الفصل:

التكوين ليس عملا عشوائيا أو مهمة زائدة يمكننا أن نمارسها أو لا نمارسها ن فالتكوين مهمة أساسية في حياتنا ، فهو احد الوسائل التي تسعى إلى زيادة كفاءتنا كموظفين ويطور مهارتنا، ويحسن من سلوكيات ولهذا فالتكوين مبني على أسس وقواعد ويجتاز مراحل وعقبات فيصقل من خلالها ليرسى في شكله التام، فالتكوين مكلف فيحتاج لدفع مالي ويستهلك وقتا من وقت العمل، فمن اجل ذلك يجب تخطيط أنشطة التكوين ومتابعة ميزانيات، وذلك للاستفادة الكاملة منها بما يحقق الأهداف

لأنه بعد الثورة التكنولوجية التي وصل إليها العالم اليوم، اضعف التكوين شيء ملزما تطبيقه، ليس فقط في المنظمات بل يجب أن يسري مفهومه ليشمل كافة منظمات المجتمع من الأسرة إلى أعلى تنظيم في الدولة



الفصل الثالث:
تقييم عملية
التكوين



تمهيد :

التقييم عملية طبيعية موجودة في كل السلوكيات البشرية ، في كل إدراك للذات ، للآخرين أو الأشياء الأخرى كان ذلك بطريقة شعورية أو لا شعورية ، فكل من يوازن بين أشياء و يصدر أحكاما تجعله يفاضل بينها ويختار أحسنها.

ويفيد هذا التقييم في كشف مواطن الضعف و القوة اتجاه كل النشاطات التي تقوم بها ، و بالتالي يكون هذا التقييم عاملا أو حافزا يدفع بالشخص إلى أكبر درجات العلاء ، و بهذا فإن التقييم يتخذ مظهرين :
الأول - اكتشاف نقاط القوة و الضعف .

الثاني - إصدار حكم نهائي لأي سلوك أو نشاط يقوم به الفرد.

و على هذا فالتقييم يعتبر جزءا هاما من أنظمة و خطط التكوين ، و نظرا لهذه الأهمية حاولت في هذا الفصل تسليط الضوء على مفهوم التقييم و الأهمية المرجوة منه و من ثمة مراحل هذه العملية و كيفية سيرها ، و الأهداف التي يرجى من خلالها إعطاء دليل على فعالية عملية التكوين و أخيرا الصعوبات التي تتعرض طريق المقيم في تقييم النشاط التكويني، و المشاكل المتعلقة بعملية التقييم نفسها.

المبحث الأول: تعريف و أهمية التقييم

التقييم موجود في أي نشاط إدراكي لأنفسنا ولغيرنا، ممثلاً بذلك نشاطاً عادياً لا يمكن تجنبه في الكثير من الأحيان كونه جزءاً لا يتجزأ من عملة البقاء الإنساني، وتوسعي المنظمة دائماً من خلال أي نشاط تمارسه إلى تحقيق هدف محدد في صورة كمية، نوعية وزمنية، بقياس النتائج المحققة وتقارنها بالنتائج التي تسعلاستهدافها وهذا يتم بعملية التقييم التي تعتبر من أصعب المهام التي تواجه القائمين على العملية التكوينية، فهم ملزمون بإجرائه بصورة دائمة من تقييم البرنامج و أثارها على التكوين والإدارة والعاملين بها، فهو يعمل على تقدير فعالية التكوين و إعطاء معلومات في الفعالية البيداغوجية.... وغيرها.

المطلب الأول: تعريف التقييم :

يعتبر التقييم كفاءة التكوين، جزءاً هاماً من أنظمة وخطط التكوين، فهو يعتمد على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني، و يتأثر كذلك بمدى إقناع المتكويين، وإقبالهم على استيعاب و فهم محتوى التكوين. ففعالية التكوين لا تتحدد فقط بالعوامل الثلاثة الدافع الفردي على التكوين، بيئة العمل و العملية التكوينية، وإنما بطبيعة التفاعل بينها. ويمكن تصوير نموذج فعالية التكوين على المعادلة التالية¹:

$$\text{الدافع الفردي على التكوين} + \text{بيئة العمل} + \text{العملية التكوينية} = \text{فعالية التكوين}$$

و يكتسب هذا النموذج قوة التنبؤ بدرجة فعالية التكوين، فإذا توفر الدافع الفردي على التكوين على التكون في الوقت الذي يكون فيه بيئة العمل جيدة و في الوقت الذي تتم فيه العملية التكوينية بكفاءة، فإنه يمكن التنبؤ بارتفاع درجة فعالية التكوين، و العكس صحيح. ويتم قياس فعالية التكوين عن طريق التقييم، و يعرف على أنه جمع و تقويم المعلومات لتحديد أفضل الطرق التي تتبع لاستغلال إمكانيات التكوين المتاحة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المقررة، وهناك من عرفوا عملية التقييم على أنها " عملية هادفة لقياس فاعلية و كفاءة الخطة التكوينية " و مقدار تحقيقها الأهداف المقررة و إبراز نواحي الضعف و القوة فيها².

و يتضح لنا بأن التقييم عملية تهدف إلى الارتقاء بالتكوين و تطويره و معالجة التغيرات التي قد تكتشف أثناء عملية التنفيذ و التغلب على ما يصادفه من عقبات و مشكلات و يعني ذلك :

- جمع البيانات للاستفادة منها عملية التخطيط العام .
- وضع الأسس العامة للتوجه و التكون في ضوء ما تسفر عنه الدراسات السابقة .
- دراسة نمو المكون في الناحية الوظيفية، المهنية، و مستوى أدائه للتأكد من الأهداف التكوينية على المراحل التكوينية التي قد حققت .
- متابعة المشروعات الجديدة بأساليب محددة للكشف عن مدى عن مدى صلاحيتها للتطبيق العلمي و اقتراح التعديلات التي تكفل تحقيق الغرض منها.

ولذا فإن التقييم على المفهوم الحديث لا يعني إحصاء الأخطاء و الإيقاع بالآخرين، و إنما يستهدف التخلص من الانحرافات و عدم تراكمها أثناء أداء التكوين المراد إنجازه، فهي عملية وقائية هادفة

¹ - حنفي محمود سليمان، إدارة الافراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 261 .

² - محمد جمال يرغي، مرجع سبق ذكره، ص 448

لتطوير وتحسين فعالية و كفاءة الإنجاز الإنساني المستهدف في المنظمات المختلفة ، ولذا فإن عملية التقييم عملية قياس و تحديد لمستوى إنجاز الأفراد العاملين في البرنامج التكويني ، سيما و أن جميع المنظمات تسعى لمعرفة و تحديد نوعية و كمية أداء التكوين و المتحقق للعاملين لديها مستهدفين من تلك التأكد من المهارات و القابلياتو القدرات التي يمتلكها الفرد العامل و مدى الاحتياجات المستهدفة للقوى البشرية مستقبلا في ظل معطياتالتطور و التحسن المستمر للمنظمة و رغبتها في الاستمرار و الاستقرار على الأسواق التنافسية و تحقيقالمكانة السوقية لذا فإن عملية التقييم للتكوين في المنظمة يتجلى في قدرات المنظمة على الاستثمار الأمثللموارد البشرية بصورة فعالة¹.

وأما مهامها الرئيسية فهي تجمع المعلومات و البيانات الإحصائية الدقيقة عن جمع ما يؤثر في العملية التكوينية ، وما يتأثر بها ويلي ذلك كيفية استخدام تلك المعلومات من أجل تحسينالنشاط التكويني ، وبهذا فإن عملية المتابعة تعتبر قاعدة لعملية تقييم ما تنجزه الخطة وعلى هذا الأساس فإنالمتابعة و التقييم هما عمليتان متكاملتان ، تهدفان إلى الارتقاء بالتكوين وتطوير مستوياته وأدائه ومعرفةالثغرات التي حدثت أو التي ستحدث أثناء عملية التطبيق ومعالجتها واجتياز وتخطي المشاكل والعقبات التي تصادف عملية التقييم .

و قد عرض "Talbot"التقييم على أنه " حكم يتمثل في تقدير كمي وكيفي لنتائج عملية معينة ، و التقييم الصحيح يجب أن يكون بتقييم الطريقتين التي تم بواسطتها تقدير المعلومات النظرية ، وبتقييم طرق الأداء. و تنفيذ المهمة بعد مضي مدة من ممارسه المهنة² .

ومن هذا التعرف يتضح لنا أن التقييم عملية تهدف إلتقدير ما يبذل من جهود من طرف العمال لتحقيق أهداف معينة و الحكم على فعالية هذه الجهود وما يصادفهامن عتبات و صعوبات في التنفيذ.

هذا ومن الناحية اللغوية تعني عبارة " التقييم " تحديد قيمة المزايا أهمية أو حالة شيء معين و إلى جانبمصطلح" التقييم " هناك مصطلح آخر هو " التقييم " و هو يعني لغويا : تقدير شيء و إعطائه قيمة والحكمعليه ،و إصلاح اعوجاجه ، و جاء في قاموس اللغة لـ " جودت أحمد سعادة " أن التقييم هو التقدير و الحكمعلى قيمة الشيء. ومن خلال هذين المفهومين نستنتج أنه لا فرق جوهري بينهما بل هما متكاملين، فالأوليهدف إلى كشف نقطة القوة و الضعف ، و الثاني يصلحلالاعوجاج و يدخل التحسينات و التعديلات من أجلبلوغ الأهداف الموجودة . ومن هذا المنطلق ، يمكن إعتبار التقييم أيضا مجموعة الإجراءات التي تقاس بهاكفاءة البرنامج التكويني ، ومدى نجاحه في تحقيق أهدافه المرسومة له ، و كذلك الإجراءات التي تقاس بهاكفاءة المتكويين ، ومدى التغير الذي نجح التكوين في إحداثه في سلوكهم ، و أيضا مجموعة الإجراءات التي تقاس بها كفاءة المتكويين ، ومدى التغيير الذي نجح التكويني إحداثه في سلوكهم و أيضا مجموعة الإجراءات التي تقاس بها كفاءة المكوناتالذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني .

¹ - خضير كامل حمود مرجع سبق ذكره ، ص ص 151-152 .

² - عبد الكريم بوحفص ، النشاط الاجتماعي العالمي ، رسالة دكتورا ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 1999، ص 99

المطب الثاني: أهمية التقييم

يعتبر التقييم كفاءة التكوين ، جزءا هاما من أنظمة و خطط التكوين ، و تظهر أهمية هذا الجزء لسبب أنه يوضع لنا ما إذا كانت أنظمة و خطط التكوين الحالية ناجحة أم لا ، و بالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على

ما إذا كانت نفس الأنظمة و البرامج في المستقبل أم لا ، و إذا كان هذا هو الحال ، فإن التقييم الحالي يفيد في تحسين و تطوير الأنظمة و البرامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في المستقبل .

وتظهر أهمية التقييم لنظام التكوين و الحاجة إليه كون أن التكوين هو وسيلة و ليس غاية و عليه فإذا كانت المنظمة تنفق كثيرا من المال و الوقت و الجهد على إعداد تصميم للبرامج التكوينية و تنفيذها ، فإنه من الضروري قياس العائد من التكوين و التحقق من نتائجه خاصة و أن هناك دائما فجوة نمنية بين الوقت الذي يتم فيه التنفيذ» وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة لسبب عائد إلى وجود انحراف في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه . ومن خلال كل هذا لنا أهمية عملية التقييم في تحديد الأسباب التي كانت وراء حدوث هذا الانحراف وهذا من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة للتخلص والقضاء عليه ، فالمنظمة تعمل في ظل نظام مفتوح على البيئة التي تتميز بالتغيير المستمر. وكذلك فالتقييم يجعل من المنظمة تنفادي نواحي الضعف ، و الاستفادة من نقاط القوة ، و التعرف على فرص النجاح ومعوقاته ، كذلك من خلال الدراسات و تقييم النتائج السابقة . ويفيد تقييم برامج التكوين في التقييم الذاتي للإدارات و أجهزة التكوين والقائمين على إدارة هذه الأجهزة ، فتحسن الأداء و الإنتاجية و شعور الدارسين بالاستفادة ، وقد يكون دليلا قويا على فعالية إدارات و أجهزة التكوين و القائمين على إدارتها ، مما قد يشجع في المستقبل على استخدام استمرار عمل هذه الأجهزة و تنمية و تطوير القائمين بالعمل فيه و قد يكون رد الفعل معاكسا في حالة فشل مثل هذه الأجهزة، فكثير ما يرجع البرنامج التكويني أو عدم فعاليته إلى غياب التقييم للبرنامج نفسه ، وهذا ما يفسر انعدام التخطيط السليم و الفعال للتكوين ، فقد يرتبط التقييم ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط¹.

لذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر على الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة و الضعف وبالتالي صار لتطويرها و تحسينها مما ينعكس أثره ايجابيا على محتوى الأداء العام للعاملين على تحقيق أهداف المنظمة ، و التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التكوينية التي يتطلبها تحسين و تطوير أداء العاملين على المنظمة ، إذ أن الاحتياجات التكوينية و تحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا و إنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة².

وبهذا نستطيع القول بأن التقييم يوجه أصلا إلى تقييم البرامج التكوينية و المتكويين فالأول يتضمن تقييم الأهداف و الموضوعات ، و المحتوى، و أساليب و الوسائل و النتائج المتحصل منه ، أما الثاني فتقييم المتكويين فتتم فيه احتياجاتهم، ثم ردود فعلا لمعلومات ، والسلوك والأداء واتجاهاتهم وميولاتهم.... وغيرها.

¹ محمد جمال برغي ، مرجع سبق ذكره ، ص 449

² خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 152-153.

المبحث الثاني: طبيعة تقييم التكوين

إن عملية تقييم التكوين عملية مستمرة ، حيث تمر بسؤال ما إذا كانت البرامج التكوينية ، سوف تتم تقييم فعاليتها من عدمه ، مصاحبة التكوين إبتداءا من التخطيط له بتحديد الاحتياجات التكوينية الدقيقة والأهداف المتوخى تحقيقها ، و توضيح و تصميم البرامج التكوينية و تتواصل عملية التقييم أثناء التنفيذ و كذا بعد الانتهاء من تنفيذه مباشرة .

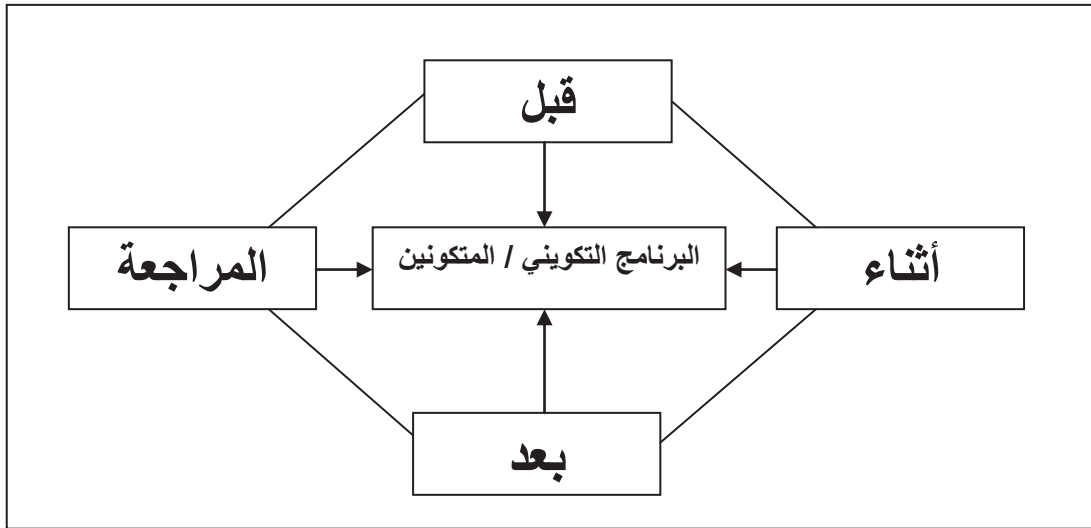
و على هذا الأساس تقييم التكوين و فعاليته تأخذ أربعة أوجه¹:

*التقويم قبل التنفيذ للبرنامج. *التقويم أثناء تنفيذ البرنامج . * التقويم بعد التنفيذ مباشرة .

*ثم مراجعة فعالية التكوين .

و الشكل التالي يمكننا من ملاحظة ذلك :

الشكل رقم 14 : مراحل و عناصر تقييم التكوين



المصدر: علي عبدالوهاب ،مرجع سبق ذكره ، ص 159 .

¹أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية , مرجع سبق ذكره ، ص 358.

المطلب الأول التقييم قبل تنفيذ البرنامج التكويني :

إن التقييم التكويني يعتبر جزءا لا يتجزأ من الممارسات العلمية الدقيقة و المنهجية للتكوين ، و تختلف العناصر التي يجب تقويمها في كل من المتكون و برنامج التكوين باختلاف المرحلة التي يتم فيها التقييم ، ففي المرحلة التي يسبق تنفيذ البرنامج التكويني ، يجري تقويم أهداف البرنامج و تصميمه و تقويم في المتكون احتياجاته و معلوماته و سلوكه¹.

ويتم هنا لقاءات بين القائم على تخطيط التكوين و الرؤساء و المشرفين على الإدارات و الأقسام التيأوضحت احتياجاتها لتكوين بعض الأفراد بها ، و كذا إجراء لقاءات مع المتكونين للاتفاق معهم على تفاصيل مشاركتهم العملية بحيث تأتي متوافقة مع احتياجات المتكونين من ناحية و متجانسة فيما بينها من ناحية أخرى، كما يجب عقد لقاءات غير رسمية مع المتكونين تستهدف مناقشة مشكلات العمل و معوقات الأداء. و يمكن أن يتم تقييم البرنامج التكويني قبل تنفيذه بأسلوب أو عدة أساليب تذكر التالي منها:

1- استطلاع آراء المتكونين حول البرنامج ، من حيث الموضوعات التي يتضمنها و ترتيبها ، والمشكلات التي تعترضها ، الأساليب التكوينية ، فترة التكوين و مكان و مواعيد الجلسات ، و ذلك حتى يتوفر للبرنامج الإقبال الملائم من طرف المتكونين و حتى يشعروا أنهم ساهموا في البرنامج التكويني.

2- استطلاع آراء رؤساء المتكونين و مروضيهم فيما يخص البرنامج التكويني و لا شك ، أن التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية يأخذ بعين الاعتبار هذه الآراء ، و ذلك لأهميتها و فائدتها ، حيث أن الرؤساء و المروضين يتعاملون مع المتكونين و يعرفون النقاط الإيجابية و السلبية في معلوماتهم و أدائهم و سلوكهم و علاقاتهم .

3- إجراء إختبار يكشف عن المعلومات و المهارات التي توجد عند المتكونين ، و تلك التي تنقصهم في الموضوعات التي يحتويها البرنامج التكويني ، و تنفيذ نتائج هذا الإختبار في عدة نواحي منها، تقدير درجة التفصيل أو الاختصار في الموضوعات المدرجة بالبرنامج ، و تحديد الجوانب التي تحتاج إلى شرح نظري ، و كذلك التي تستلزم التطبيق العملي و إختيار الأسلوب التكويني المناسب من مناقشات أو تمثيل الأدوار أو غيره ، و تقدير الوسائل التي يجب إستخدامها في نقل الرسالة التكوينية المطلوبة ، و لا ينتج عن ذلك برنامج مخطط و مصمم تصميميا جيدا فحسب و لكن يتوفر فيه أيضا وضوح العوامل المراد قياسها و موضوعية القياس ، إذ يمكن أن تجري نفس الإختبارات في نهاية البرنامج ، ليحدد مدى التقدم أو التغيير الذي حدث فيالمعلومات و المهارات التي توجد عند المتكونين .

4- إستعراض نتائج البرنامج التكويني إذا كان قد نفذ من قبل داخل المنظمة أو خارجها و كذلك البرامج المشابهة له أو المتعلقة به ، مثل البرامج المكملة ، و الإطلاع على درجة نجاحها أو فشلها و يفيد هذا الاستعراض في التعرف على الأسباب التي ساعدت في إنجاح التكوين ، و تلك التي عرقلت تحصيل النتائج بالدرجة المطلوبة ، حتى تعالج الأخيرة و تستثمر الأولى. و أخيرا تتمثل هذه المرحلة في تقييم تحديد الاحتياجات التكوينية ، و تصميم البرنامج التكويني ، و هنا تقوم دائرة التكوين بإخضاع تحديد الاحتياجات التكوينية إلى تحليل للتأكد من الحاجة الفعلية للتكوين

¹كمال نور الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار طلاس ، دمشق ، 1998 ، ص 1981 .

والتأكد من ارتباط الاحتياجات التكوينية ، بأهداف وسياسات المنظمة ، ومحاولة التنبؤ بعوائد التكوين على المنظمة والعمل والعامل، كذلك يتم خلال هذه المرحلة اختيار البرنامج المناسب أو تصميم البرنامج أو البرامج المناسبة لاحتياجات المنظمة التكوينية.

كما ينبغي القياس التكويني من حيث التسلسل المنطقي لموضوعاته لتحقيق التدرج في بناء المادة التكوينية على أذهان المتكويين دون عناء أو ارتباك وبما يحقق الراحة الذهنية للمتكويين ، كما يجب ألا نغفل هنا مراجعة مساعدات التكوين مع الاستعانة بها في تقديم موضوعات التكوين من حيث ملاءمتها وكنايتها وفعاليتها على تحقيق الغرض من استخدامها.

ونهاية بعد إتمام تقييم التكوين و الأنواع والأساليب تجري التعديلات اللازمة إذا كان هناك تعديلات ، وعلى هذا الأساس فإن عملية تقييم البرنامج التكويني قبل تنفيذ بوجه عام هي عملية وزن وقياس للبرنامج التكويني لاكتشاف أي ثغرات أو أي نواحي للتصور على تصميمه و ذلك بهدف إمكانية معالجتها قبل البدء بالتنفيذ .

المطلب الثاني: التقييم أثناء البرنامج التكويني

يمكن من خلال هذه المرحلة تقييم جوانب عديدة و متنوعة في كل من البرنامج التكويني فيتناول أهداف البرنامج و تنظيمه و سير عملية التكوين و النتائج المتتابعة التي يحققها ، و يتناول في التكوين ردود الفعلاتجاه التكوين و المعلومات و السلوك ، ففيما يتعلق بأهداف البرنامج التكويني ، يراد التحقق من سير الجلسات المتتابعة للبرنامج ، حسب الأهداف المقررة ، فيتم التأكد من أن كل الجلسات تحققت هدفها الفرعي في إطار الأهداف الكبيرة وأن مجهودات المتكويين توجه جميعا نحو هذه الأهداف وهي واضحة في أذهان كل من المتكويين و المتكويين ، وهم يستخدمون الأساليب والوسائل التكوينية الملائمة لبلوغ الأهداف المحددة كل جلسة تكوينية ، ويتضح من الإجابة عن هذه الأمثلة ما إذا كان البرنامج التكويني الذي يجري تنفيذه هو الذي يحتاج إليه المتكويين بالفعل ، أم أنه يحتاج إلى تغيير في الأهداف أو في المواضيع أو تسلسلها أو طريقة عرضها أو الأساليب والوسائل المستخدمة في عرضها ، ويفيد كل ذلك في الاطمئنان على سلامة الأهداف أو إجراء التعديلات المناسبة بدلا من متابعة التكوين و به بعض العيوب والنقائص والمشاكل .

أما تقييم البرنامج التكويني من حيث التنظيم والتصميم ، فتسعى الإدارة من خلاله إلى معرفة مدى ملائمة تصميم الموضوع للبرنامج ، ودرجة تناسب المواضيع والبنود المحددة فيه مع الأهداف التي خصصت من خلال البرنامج لبلوغها و الاحتياجات التكوينية التي تم اكتشافها ، ومدى ملائمة الزمان والمكان ومواعيد الجلسات التكوينية ، وكذلك التحقق من أن المتكويين المنظمين في البرنامج هم الأفراد المناسبون أو أن

المكونون هم أيضا أنسب الأفراد لنقل الرسالة التكوينية¹.

وهناك أيضا تقييم النتائج المتحصل عليها من البرنامج ، ويشمل هذا التقييم ، المفاهيم والمعلومات والاتجاهات التي استطاع البرنامج من خلال الدورات والجلسات التكوينية ، أن يزود المتكويين ويطور و يغير أو يعدل فيها.

وهناك من يرى أن هذه المرحلة تتم من خلال :

1- تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التكويني ، وتشمل تقييم الوسائل المستخدمة في التكوين ، الوقت المخصص للتكوين وتوزيعه ، الطرق والتقنيات المستخدمة في التكوين وغير ذلك ، للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرنامج مع الخطة الموضوعية له ، وفي حال وجود أي خلل في تنفيذ الخطة فإن التقييم يساعد على تصحيح مسار البرنامج.

2- تقييم أداء المكون والمتكون خلال تنفيذ البرنامج ، ويشمل هذا قياس تحصيل وأداء المتكويين ومعرفة مدى إجابتهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات في ميدان العمل ، وهنا يأتي دور التقييم لتصحيح مسار البرنامج لما يتلاءم مع متطلبات وقدرات المتكويين . كما يتم في هذه المرحلة تقييم أداء وقدرات المكون ، ذلك أن المكون الذي هو دون المستوى المطلوب أو لا تتوفر لديه المهارات المطلوبة لتنفيذ البرنامج سيؤدي إلى فشل البرنامج في تزويد المتكويين بمهارات العملا المطلوبة حتى مع وجود أفضل الخطط والإمكانيات والوسائل وأجهزة التكوين ، ولعل من فوائد

¹ - علي محمد عبد الوهاب ، التدريب و التطوير ، مرجع سبق ذكره ، ص 155

المكون وضع معايير لاختيار المكونين مستقبلا ووضع معايير اختيارهم إضافة إلى الفائدة الآتية وهي إنقاذ البرنامج من الفشل واستبدال مكون بأخر أكثر قدرة .

وتتخذ عملية التقييم أشكالا متعددة منها:

- 1- التقرير اليومي عند حضور وغياب المتكونين .
- 2- التقرير اليومي عن متابعة المتكونين ، و توفير المساعدات التكوينية .
- 3- التقرير اليومي الذي يعده كل مكون عن مدى تجاوب المتكونين مع المادة العلمية ومناقشاتهم وأسئلتهم .

4-استمارة تقييم البرنامج الذي يعدها المتكونين والتي توضح آرائهم ومقترحاتهم للتطوير أو التغيير.

ويمكن أن تستخدم في تقييم البرنامج التكويني مجموعة من الإجراءات أو الصور التالية¹:

- أ- الاجتماعات الدورية بالمكونين لتبادل الآراء معهم والاستماع إلى إنشغلاتهم عن سير العمل التكويني ، ومدى تفاعل المتكونين معه .
- ب- التقارير التي يعدها المكونين وما تضمنته من ملاحظات حول سير النشاط التكويني.
- ت- المقابلات الشخصية مع المتكونين من قبل الهيئة المشرفة على البرنامج .
- ث- تقارير المشرفين على تنفيذ البرنامج والتي تتناول مدى انتظام المتكونين واستجابتهم له واهتمامهم بهكمؤشر لمدى نجاح الدورة التكوينية .
- ج- استفتاء المتكونين عن طريق استمارات تصميم لهذه الغرض لإبداء ملاحظاتهم عن سر الجلسات التكوينية ، ومدى ملائمة الأوقات المخصصة لمناقشة الموضوع².

¹حسن الدوري ، نظرية التطوير و التنمية الإدارية ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، الارد ، 1980، ص 26 .
²عبد الفتاح سباعي ، التدريب الاداري ، جامعة الملك سعود ، السعودية ، 1998، ص 241.

المطلب الثالث :التقييم بعد انتهاء البرنامجالتكويني .

تهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى تحقيق البرنامج التكويني للأهداف المسطرة ومدى نجاحه في تلبية الاحتياجات التكوينية ، وتنحصر المكونات والعناصر التي يجب تقييمها لهذه المرحلة في:

(1) قياس رد الفعل : وهذا عن طريق قائمة استقصاء توزع على المتكولين في نهاية البرنامج ومدى

استفادتهم منه ، وما هي الآراء التي يرون أنها ضرورية من أجل تحسين التكوين وتطويره ، ويتميز هذا العنصر إلى جانب بساطته بتلبية تكاليفه ، إمكانية الحصول منه على نظرة وفكرة وافرة فيما يخص الأثر

السريع الذي يتركه التكوين على المتكولين وآرائهم ، إلا أنه وحده لا يكفي للدلالة على كفاءة البرنامج التكويني ولا على أنه حقق الأهداف المسطرة ، كما أن شعور المتكولين السلبي لا يعني بالضرورة أنه فشل في تحقيق أهدافه . لكن الملحوظ في أغلب الأمر أن رد الفعل عند المتكولين اتجه البرنامج التكويني سلبي .

إذ أن البرامج التكوينية وخاصة التي تتسم بالتصميم الجيد والتي يحتوي مضمونها معلومات جديدة بالنسبة للمتكولين ، وهذا ما يمنح شعورا من الراحة والاسترخاء النفسي فعندها نتحصل على درجة عالية من الرضا.

يعرف رد الفعل بفكرة المشاركين عن برنامج معين بما في ذلك المواد التي درست ، المتكولين ، مكان الدراسة ، التسهيلات المتاحة ، طريقة التدريس ، المحتويات ... الخ، ويعد رد فعل المشاركين عاملا هاما في استمرارية البرامج التكوينية ، والردود على نماذج استطلاع ردود الأفعال ، تساعد في التصدي لقرارات التي قامت على أساس تعليقات صادرة من مجموعة قليلة جدا من المشاركين سواء كانوا راضين عن البرامج أو ساخطين عليه .

(2) مقياس التعلم : يقوم بقياس المعلومات والمهارات التي يكتسبها المتكولين ، ويتم ذلك بواسطة الاختبارات التمارين والتجربة الفعلية في العمل ، وهذا في حد ذاته أمر صعب ويخضع لعدد من المؤشرات ، ولكن لا بد من القيام به وخاصة في كل البرامج التكوينية التي تضع في أهدافها إضافة معلومات ومعرفة حديثة للمتكولين وهناك أساليب وطرق أخرى لقياس المعلومات منها وأهمها:

- البحوث التي مكلف المتكولين بكتابتها ومعالجتها وكذلك استخلاص الآراء.
- هو يرتبط هنا بقياس تعلم المبادئ والحقائق والأساليب والمهارات المقدمة بالبرنامج، وهو أكثر

صعوبة من قياس ردود الأفعال ، وهناك قياسات مختلفة عديدة لأداء التعلم تشتمل على اختبار التورقة والقيم ، ومنحنيات التعلم ومهارات التكوين ومحاكاة طبيعة العمل .

(3) قياس النتائج : يعتبر الاختبار الحقيقي لفعالية التكوين هو أداء المتكون في عمله والذي قابل إنتاجه قدرته في تحقيق أهدافه الوظيفية، ومن اللازم أن يتم تقييم آراءه بقياس الآراء ، قبل البرنامج التكويني ، وأن تضبط فيه نقاط القوة والضعف ، ثم يعاد قياس التقييم مرة أخرى بعد العودة من العملية التكوينية باستعمال نفس المقاييس ، ثم القياس بمقارنة المعدلات قبل وبعد التكوين وقياس الفرق بين الحالتين .

ويعتبر هذا العنصر أهم مؤشرات النجاح للبرنامج التكويني ، إلا أنه أصعب الأجزاء في قياسه وتتبعه .

4) قياس السلوك : يعتبر سلوك المتكون أصعب قياساً من رد الفعل والتعلم وكي يتم قياسه بشكل موضوعي ودقيق لا بد من معرفة سلوكه قبل بداية البرنامج ، وبعد الانتهاء منه وإجراء المقارنة بين الحالتين كما أن استخدام القياس والتقييم على فترات متتالية يند من دقة التقييم . وهناك عدة مصادر تجمع منها المعلومات والبيانات وهي المتكون نفسه ورؤساءه ومرؤوسه وزملائه .

وعليه تركز هذه المرحلة على نوعين من التقييم هما:

أ- تقييم المتكونين بعد نهاية البرنامج : وهنا يقوم المتكونين بتقييم البرنامج التكويني ويشمل هذا التقييم أهداف البرنامج ، مواضيع التكوين ، وسائل التكون ، الطرق المستخدمة في التكوين ، وقت البرنامج ، مدة البرنامج ، قاعات التكوين ، قدرات المتكون ... وغيرها. ويعتبر هذا العامل عاملاً رئيسياً في وضع تصورات واستراتيجيات التكوين واتخاذ قرارات التغيير تلك أن المتكون هو المستهدف الأول من العملية التكوينية وبالتالي فإن ملاحظاته وأحكامه تعتبر من المداخلات الضرورية في تقييم البرنامج التكويني ، هذا مع ملاحظة موضوعية لتقييم المتكونين .

ب - تقييم أثر التكوين : يعتبر هذا الجزء من تقييم ما بعد التكوين الهدف النهائي لعملية التقييم حيث إن هدف التكوين رفع كفاءة العاملين و بالتالي زيادة وتطوير مخرجات المنظمة .

ومنه فتقييم البرنامج التكويني بعد تنفيذه ، يتم على أساس قياس مدى ما حققته البرامج التكوينية من تلبية الاحتياجات التكوينية المصممة لذلك ومدى ما تحقق من أهداف الخطة التكوينية بوجه عام .

وتتم هذه العملية عقب الانتهاء من تنفيذ البرنامج التكويني مباشرة وبطريقة شاملة لتحقيق عدة عوامل منها:

- اكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج بالنسبة للهدف الموضوع من أجله .
- التعرف على التعديلات الجوهرية على المواد ، العلمية و التكوينية لتحقيق التغطية الكاملة لكلا الاحتياجات.

التكوينية .

- محاولة اكتشاف نواحي التصور في مساعدات التكوين لتطويرها بما يتلاءم واحتياجات المتكونين.

- التدخل لتعديل التوقيتات الزمنية و التسلسل الموضوعات البرنامج إذا لزم الأمر.
- إعادة النظر في مستوى المتكونين و المحاضرين وتكوينهم للارتقاء بمستوى أدائهم التكويني ، وعادة ماتم عملية تقييم المتكونين بعد التنفيذ عن طريق الاجتماع بمشرفي الدورة والمتكونين والمحاضرين في نهاية الدورة ، لمناقشتهم و الوقوف على آرائهم في البرنامج ونواحي القوة والضعف و التصور في تنظيم و تنفيذ البرنامج ، و دراسة التقارير التكوينية المقدمة من المشرفين على البرنامج ، مع محاولة التعرف على آراء المتكونين ، سواء منها الشفهية أو التي يتم تدوينها في استمارات استنقصاء

توزع عليهم ، بهدف معرفه آرائهم و تقييم للبرنامج التكويني .

وفي هذا القياس ليس بالضرورة أن أعلى إنجاز بالبرنامج يؤدي دائما إلى تطوير السلوك في العمل بمعزل عن العوامل الأخرى ، غير البرنامج التكويني والتي تؤثر على الأداء في محيط العمل .

المطلب الرابع :مراجعة فعالية التكوين :

إن مراجعة فعالية التكوين يعتبر جزءا هاما من أنظمة و خطط نظام التكوين و تبرز أهميته في كونه يوضع للمراجع سبب عدم الفعالية أو بمعنى آخر، سبب الفرق الواضع بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة من طرف البرنامج التكويني و الذي هو محل المراجعة¹.

و يتدخل المراجع في البرامج التكوينية التي طبقت حديثا، بعد استكمالها مباشرة ، و هذا بغرض الكشف نجاح أو فشل أنظمة وخطط وبرامج التكوين ، ففي حالة كهذه يقوم المراجع بعملية دقيقة لفعالية التكوين الذي طبق مؤخرا ، و إعطاء حكم على مدى نجاح هذا البرنامج التكويني. وهذا الجزء من التقييم من أهم المراحل ، ويهدف تحديد أثر البرنامج على أداء المتكويين في الميدان التربوي (داخل غرفة الصف ، البيئة المدرسية ...) لفترة طويلة بهدف تحسين أدائهم و تحسين وتطوير الأنظمة و البرامج التكوينية التي يتوقع عملها في المستقبل ، بحيث يشمل المراجعة الحالية لفعالية التكوين ، التقييم الذاتي لأجهزة التكوين و القائمين على الإدارات ، فقد يكون تخمين الأداء و الإنتاجية و إحساس المتكويين بالاستفادة دليلا قويا على فعالية الموارد المادية و البشرية و المالية المتاحة ، و هذا يكون حافزا للإدارة على استعمال هذه الأجهزة في المستقبل تطوير و تنمية القائمين بالعمل فيها ، لكن إن فشلت هذه الأجهزة ، فعلى مراجع الموارد البشرية البحث و الكشف على الأسباب المؤدية لهذا الفشل واقتراح مضادات و توصيات ملائمة .

ومن خلال هذا الشكل التالي يتبين لنا أن عملية المراجعة تشمل الخطوات التالية²:

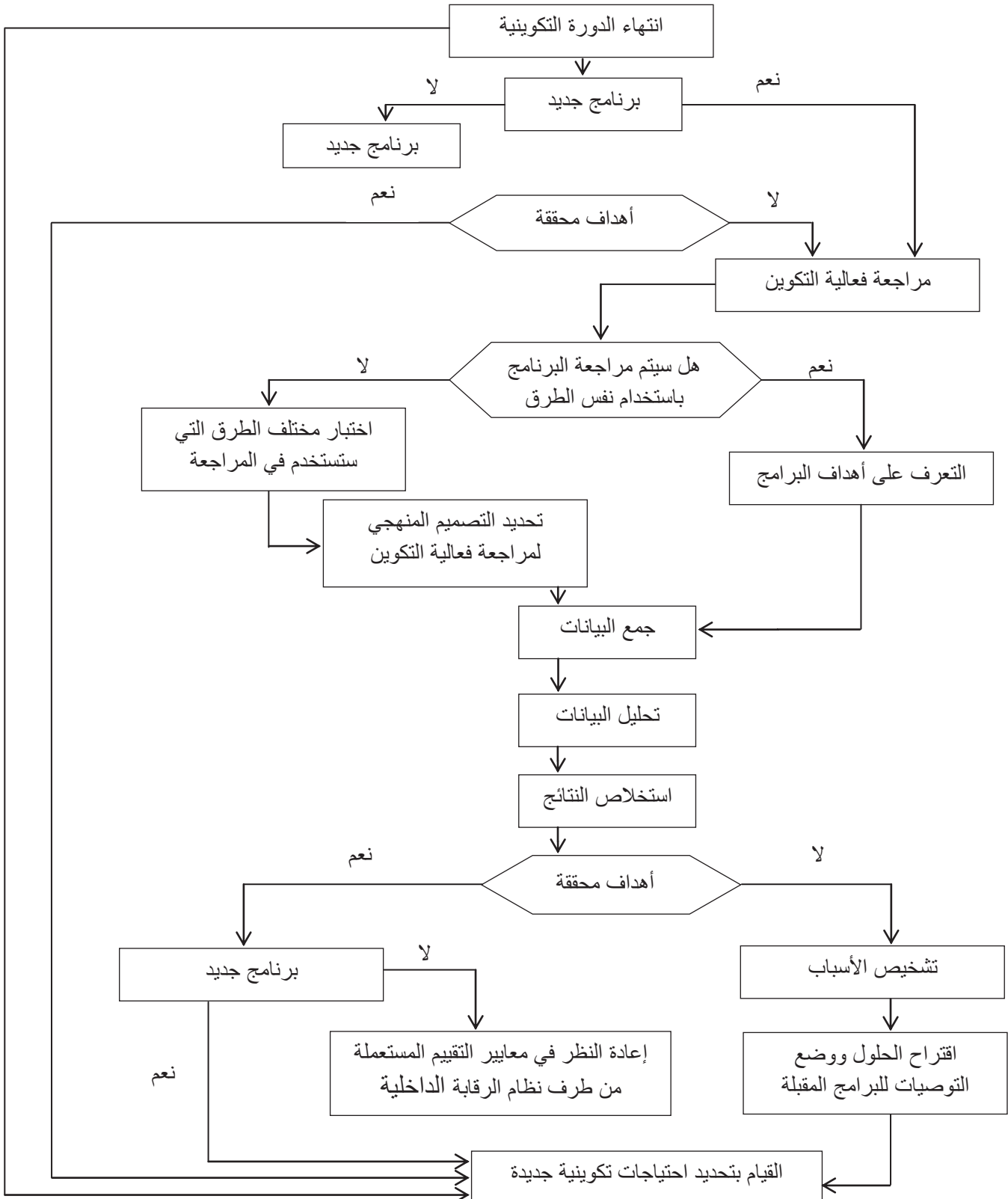
- 1- تحديد طريقة المراجعة .
- 2- تحديد الفلسفة المنهجية للمراجعة.
- 3- تحديد أسلوب جمع البيانات.
- 4- جمع البيانات
- 5- تحليل البيانات .
- 6- استخلاص النتائج .
- 7- وضع توصيات خاصة بالمستقبل .

ونبدأ أولى هذه الخطوات باستفهام منطقي فيما إذا كان البرنامج التكويني هذه المرة متراجعا فعانيته أو لا ، وهذا يعني أنه ليس كل البرامج تحتاج إلى مراجعة ، فالبرامج التي طبقت من قبل و تكرر استعمالها قد لا تحتاج إلى مراجعة شاملة، إلا في حالة وجود طرق بين الأهداف المسطرة و النتائج المحققة، أما البرامج الجديدة و التي ستطبق لأول مرة فتحتاج إلى مراجعة شاملة و دقيقة لأنها تعتبر ميدان جديدا بالنسبة للمنظمة قد كون خطرا عليها . ثم يقوم المراجع بجمع البيانات الخاصة بالفعالية التكوينية . تحليلها . و استخلاصها و استنتاج مؤشرات فعالية و عدم فعالية البرنامج التكويني و كذلك اكتشاف المشاكل التي تحول دون الوصول إلى الأهداف المحددة .

1- Jacque Soyer,op.cit , P267

2- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 356 .

الشكل رقم (15) : خطوات مراجعة فعالية التكوين



المصدر : أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية , مرجع سبق ذكره , ص : 356

وعلى كل الذي سبق فمراجعة فعالية التكوين هي تلك الإجراءات المستمرة و المستخدمة من طرف إدارة الموارد البشرية خلال فترة زمنية محددة لتقييم وقياس ملائمة و كفاءة و فاعلية عناصر البرنامج التكويني ومدى نجاحه في تجسيد الأهداف المسطرة , وقياس كفاءة و فاعلية عناصر البرنامج التكويني , ومدى نجاحه في تجسيد الأهداف المسطرة , وقياس كفاءة المكونين العاملين على تلقين البرنامج التكويني و كل هذا يمكن إدراجه في خانة مراجعة مدى الحاجة للتطوير والتغيير

والذي يمكن استنتاجه أن عملية المراجعة مهمة لعدة أسباب :

- التأكد من أن البرنامج يسير وفقا للأهداف الموضوعية.
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمتكونين.
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل.
- تحديد مدى ملائمة الطرق التكوينية المستخدمة كتمارين , المحاضرات والحالات العملية وغيرها.

وهناك عدة مؤشرات ونسب كمية , تمكن المراجع من معرفة الجانب المالي لمختلف البرامج التكوينية كما يمكن الاستفادة منها بمقارنتها من سنة لأخرى أو بين الأقسام و مع المنظمات الأخرى :

- نصيب القيمة المضافة من التكوين = $\frac{\text{إجمالي موازنة التكوين}}{\text{أعلى قيمة مضافة}}$
- نصيب الأجور من التكوين = $\frac{\text{إجمالي موازنة التكوين}}{\text{إجمالي الكتلة الأجرية}}$
- تكلفة يوم التكوين الواحد = $\frac{\text{إجمالي موازنة التكوين}}{\text{عدد أيام التكوين}}$
- عدد الأيام يتكون فيه العامل الواحد = $\frac{\text{عدد أيام التكوين الكلية}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$

وأخيرا يمكن استخدام هذه المؤشرات والنسب كمعايير ومرجعيات تقاس بها البرامج التكوينية المقبلة.

المبحث الثالث : أهداف عملية التقييم و الصعوبات و المشاكل التي يتعرض التقييم لها

إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل و الفعال تمتد لآفاق متعددة من الأهداف , و لذا يصار إلى اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يرتكن إليها في التنمية و التطوير الهادف , ومنه فالعملية التقييمية تتسم بحزمة من الأهداف تعمل من خلالها على الارتقاء و الخلو من الأخطاء بحيث تمكنهم مستقبلا من تلافيتها و لكن لتحقيق هذه الأهداف هناك عقبات تحول دون و وصول المدقق لها , متمثلة في صعوبات ومشاكل هذه العملية والتي سنتطرق لها .

المطلب الأول : أهداف عملية التقييم

السبب الرئيسي للتقييم هو تحديد فعالية البرامج التكوينية أو المدخلات التي تحدثها المنظمة بهدف التطوير والتغيير ويتوقع عادة بنهاية عملية التقييم الوصول إلى نتائج تبرز الجهود المبذولة في هذا النشاط وتعرض أو يفوق عائدها ما أنفق عليها من موارد مالية و هناك أسبابمصاحبة للسبب الرئيسي وهي :

- تحديد إذا ما كان التكوين موكبا للأهداف الأصلية التي عقد من أجلها.
 - تحديد التحسينات التي يتم إدخالها على البرامج التكوينية وفق ما تنتهي إليه عملية التقييم.
 - تجميع معلومات تفيد في تخطيط النشاط التكويني أو تسويق البرامج التكوينية.
 - تحديد مدى ملائمة هذا البرنامج أو النشاط لأهداف و احتياجات المنظمة.
 - بناء قاعدة معلوماتية أساسية يمكن استخدامها لمساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية.
 - إبراز اقتصاديات التكوين من حيث مقارنة كلفة البرنامج مع عائده.
 - وعموما عادة ما يتم إجراء التقييم لعدة أغراض تنقسم في مجملها إلى مجموعتين :
- 1 - تحسين و تطوير عملية تنمية الموارد البشرية.
 - 2 - تحديد وجوب الاستمرار في العملية من عدمه.

ويمكن تفصيل هذه الأغراض في الآتي :

- 1) **تحديد ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه :** تحديد مدى متابعة المكونات للبرنامج التكويني حيث يمكن للتقييم المساعدة في تحديد المكونات المختلفة لبرنامج تنمية الموارد البشرية (بيئة التعليم , محتويات البرنامج ... الخ).
- 2) **علاقة التكلفة والعائد :** بمعنى إذا ما كان البرنامج يبرز تكاليفه أم لا عبر المقارنة بين تكاليف البرنامج وفائده أو قيمته النهائية.
- 3) **تحديد من الذي ينبغي إشراكه في البرامج المعدة في المستقبل.**
- 4) **تعزيز النقاط الهامة المروحة على المشاركين :** حيث يمكن عبر التقييم تعزيز المعلومات التي تناولها البرنامج عبر قياس نتائج المشاركين وبالتالي تركيزهم بما أنجزوه أو ما عليهم إنجازه.
- 5) **تجميع المعلومات للمساعدة في تسويق البرامج المستقبل :** عبر معرفة مثلا لماذا يحضر المشاركون بعض البرامج المعينة ؟ كما يوفر التقييم معلومات تساعد في رسم إستراتيجية التسويق للبرامج التي ستعد مستقبلا.

- 6) تحديد ما إذا كان البرنامج مناسباً :** حيث يمكن للتقييم أن يحدد إذا ما كانت المشكلة الأصلية مشكلة تكوين أم لا , بمعنى يمكن معرفة إذا ما كان التكوين مطلوباً فعلاً أم لا .
- 7) تأسيس قاعدة بيانات مساعدة الإدارة على اتخاذ القرار :** الموضوع الرئيسي في معظم التقييمات واتخاذ قرار بشأن مستقبل برنامج تنمية الموارد البشرية , ويمكن استغلال هذه المعلومات بواسطة أفراد مختلفين مهتمين بالبرامج مثل المكونين , إدارة تنمية الموارد البشرية وكبار المسؤولين.

وهناك نوع آخر من التقييم وهو التقييم على المدى الزمني حيث نجد¹:

- 1) التقييم قصير المدى :** ويعني هذا ملاحظة الاكتساب الحقيقي للانطلاق من أهداف محددة بطريقة عملية والقدرات تكون مضافة في شكل سلوكيات ملحوظة ومقاسة إذ هناك العديد من مستويات القدرات , ونحصل على معدل النجاح بإرفاق قيم عديدة لكل مستوى كما يجب مراقبة أن مستوى الكفاءة المكتسبة يجب أن يتحول إلى شكل سلوكيات في العمل.
- 2) التقييم المتوسط المدى :** الهدف المرجو من عملية التكوين يظهر في نجاح مشاريع الاستثمارات والتحويلات الهيكلية فالتكوين يجب أن يتجنب الأخطار كعدم التحكم في المواعيد إذ هو مقياس للتداول ويعمل على تقليص الأخطار.
- 3) التقييم الطويل المدى :** التكوين معروف بأنه متغير استراتيجي تقييمه على المدى الطويل ضروري فهذا التقييم يركز على :
- الانسجام بين إستراتيجية التكوين و إستراتيجية المنظمة.
 - تعميم ونشر نظام تقييم مشروع المنظمة.
 - تداول عدم التوافق و الانسجام بالخصوص تجنب بعض الفئات في المنظمة , و هذا النوع من التقييم يجيب عن السؤال التالي : هل إستراتيجية التكوين تتسم بتجنب التبذير في استغلال الموارد البشرية ؟

وعادة ما تسعى العملية التقييمية إلى تحقيق عدة أهداف منها :

- التعرف على مقدار ما تم إنجازه من الخطة وما تم إحرازه من أهدافها.
- التعرف على مدى ما توصل إليه الأفراد اللذين تم تكوينهم من كفاءة.
- تقدير مدى الفائدة التي تحققت لهم من التكوين.
- المتابعة للتأكد من مدى الالتزام بالخطة الزمنية الموضوعية للعمل التكويني.
- التأكد باستمرار من أن المتكونين مازالوا متحمسين لتطبيق ما تكونوا عليه.

¹ -محمد جمال يرغي , مرجع سبق ذكره , ص 310

المطلب الثاني : الصعوبات التي تواجه التقييم

تنجم صعوبات عملية تقييم التكوين حسب " وليم تريسي (W.Treac) في الواقع من طبيعة البرامج التكوينية بحد ذاتها , و عدم توفر وسائل ناجحة و هكذا فمن الصعب تطوير معايير عملية قياس مدى فعالية التكوين.

والصعوبات التي تواجه تقييم النشاط التكويني عديدة نذكر البعض منها كما يلي :¹

1- عدم الاقتناع بأهمية تقييم التكوين : كثيرا ما يسأل : لما تقييم التكوين ؟ , وخاصة أن عملية التقييم تتضمن جهدا و وقتا و تكاليف , و تستلزم من القائمين بها , خبرة و وعيا و إلماما بأساليب التقييم , والواقع أن قضية التقييم مرتبطة ببقية الأجزاء التي تتضمنها العملية الإدارية , فكما تخطط للنشاط التكويني تمدد المعايير التي تقيس النتائج , تطبق عليها المعايير حتى يمكن التخطيط للتكوين في المرحلة القادمة , على أساس عملي سليم.

2- عدم تحديد الاحتياجات التكوينية : وذلك لأن البرنامج التكويني , يخدم هدفا تكوينيا محددًا , ثم التعرف عليه من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية , فإذا كانت هذه الأخيرة هي المعلومات , أو المهارات أو الاتجاهات , أو نواحي سلوك معين يراد تنميته أو تغييره أو تعديله في وقت معين فيصبح السؤال التقييمي بعد هذا هل تحقق القدر المطلوب من المعلومات و المهارات في الوقت المحدد له وبالمواصفات المطلوبة ؟

3- الخوف من عملية التقييم ذاتها : قد ينظر إلى عملية التقييم على أنها نقص للثغرات , و تصيب الأخطاء , وهذا مفهوم سلبي بشكل عام عن التقييم , و يخشى مدير التكوين , أو مدير الأفراد أن ينظر إلى العيوب التي قد يفسر عنها التقييم على أنها تقصير منه أو ضعف في إدارته , أو عيب في البرامج التي خططها و نفذتها إدارة التكوين.

4- استخدام طرق محدودة لتقييم التكوين : غالبا ما يقتصر التكوين على توزيع استمارات على المتكويين , في نهاية البرنامج التكويني , و هذا ما يغرف بقياس رد الفعل و لذلك قد يعطى للمتكويين اختبار في نهاية البرنامج التكويني لمعرفة درجة تحصيلهم للمعلومات , و بنود المعرفة , غير أن عناصر منها لا يقيسها رد الفعل أو اختبار المعلومات و هما , مهارات المتكون ثم أداءه و سلوكه الوظيفي عند انتهاء البرنامج التكويني , إذ يستلزم ذلك عدة وسائل إلى جانب الاستقصاء والاختبارات مثل المشاهدة ومقارنة المعدلات والمؤشرات قبل التكوين وبعده , والتي لا تبدي المنظمات رغبة في استخدامها نظرا لصعوبتها و ارتفاع في تكاليفها و الوقت والجهد اللذين تستغرقهما.

5- صعوبة متابعة المتكويين :

- ويرجع ذلك إلى صعوبة متابعة المتكويين بعد عودتهم لوظائفهم.
- تغيير أماكن المتكويين أو الوظائف التي يشغلونها فقد يرقون إلى فرع آخر فضلا عن صعوبة متابعتهم فإن الظروف مختلفة عن تلك التي تحيط بمواقعهم القديمة, الأمر الذي يؤثر على إنتاجية التقييم.
- عدم سماح ظروف , العمل بإجراء متابعة للمتكويين على أعمالهم , فقد تكون أعباء الوظيفة كثيرة و معقدة وقد يتمكن مسئول التكوين من مقابلة صاحبها أو مشاهدته أثناء أداءه لها.

¹ - حسين برغي , نظم التدريب وتقييم فعاليته , مذكرة ماجستير ن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , جامعة الجزائر , 1993 , ص 84

المطلب الثالث : المشاكل الخاصة بعملية التقييم.

فضلا عن هذه الصعوبات التي تواجه عملية التقييم الخاص بالتكوين , هناك بعض الأخطاء والثغرات الخاصة بهذه العملية وأهمها :

1- خطأ النزعة المركزية : أن الكثير من المقيمين لنظام التكوين لا يرغبون في وضع تقديرات مرتفعة أو منخفضة جدا , أن تميل معظم تقديراتهم إلى التجمع بالقرب من نصف القياس , ويكون ارتكاب هذا الخطأ غير ملموس , وتجدر الإشارة إلى انه يتأثر تقدير كل الأفراد الخاضعين للتقدير عند ما يتم تقييمهم بواسطة فرد مرتقب لهذا الخطأ¹.

2- خطأ المعايير : يتجه بعض الملاحظين إلى إعطاء تقديرات لكل فرد تزيد أو تقل عن تقديرات المقيمين الآخرين ويرجع ذلك إلا أن معاييرهم إما أن تكون مرتفعة أكثر من اللازم , أو منخفضة أكثر من اللازم.

وتؤدي الخبرة مع التكوين إلى استخدام مقاييس تقدير معينة تشابه توزيعات الدرجات بين العديد من المقدرين , الأمر الذي يشير إلى تطابق معاييرهم كما أنه يتأثر التقدير على الأفراد عندما يتم تقييمهم بواسطة أفراد لا يعتمدون على معايير موضوعية.

3- الخطأ المنطقي: يحدث هذا عند إخضاع سمتين أو أكثر للفرد فإذا رأى مقدار ارتباط سمات معينة ببعضها فإنه يتم إعطاء تقديرات متشابهة , السمات أو القدرات المختلفة على سبيل المثال فإن بغض الأشخاص يعتقدون أن الشخص الذي يكون مبتكرا ومجددا يكون كفا أيضا , و لكن الأمر ليس كذلك بالضرورة وغالبا ما لا يكون الشخص الذي يرتكب الخطأ منطقيا مدركا لخطئه.

*رغم الصعوبات التي تواجه عملية التقييم للتكوين والهدفات التي تكتسبها , فإن هذا لا يلغي أهمية هذه العملية أو يقلل من قيمتها والمشاكل في الغالب هو عدم وجود الخبرة الكافية للتقييم ووجود عوامل تهدد مصداقية التقييم نذكر منها² :

(أ) **الزمن أو التاريخ :** للزمن طريقته الخاصة في تغيير الأشياء فبمرور الوقت يمكن أن يتحسن الأداء , وأن تتغير وجهات النظر حتى بدون برنامج تكويني , فعند رصد نتائج برنامج تكويني ينبغي دائما السؤال , هل كان يمكن تحقيق هذه النتائج بدون عقد البرنامج ؟

(ب) **آثار الاختبار :** حيث تأثر الممارسة الفعلية للاختبار على الأداء أو وجهة النظر فمع وجود فترة زمنية كافية من الاختبارات يزداد اهتمام المشاركين بالموضوعات المقدمة بالبرنامج , ما أن إدراك المشاركين لنطاق البرنامج يجعلهم يقومون بإجابات أكثر ايجابية في اختبارات ما بعد البرنامج على أساس معرفتهم بما هو متوقع.

(ج) **الاختيار :** حيث أن اختيار مجموعة المشاركين بالبرنامج التكويني قد تؤثر على النتيجة ومن الطبيعي أن يكون أداء بعض الأفراد أفضل من آخرين.

(د) **المعنوية :** قد ينسحب المشاركون من البرنامج لعدة أسباب , فإذا ما تم إجراء اختبارات ما قبل وما بعد البرنامج فقد يختلف عدد المجموعة من اختبار إلى آخر مما يجعل من الصعوبة مقارنة

¹ - محقان نسبية , مرجع سبق كره , ص ص 110-111

² - عبد الرحمن توفيق , مرجع سبق ذكره , ص 321

نتائج الاثنين مع ارتباط ذلك بحقيقة أن المشاركين ذوي المستويات الهابطة هم عادة الذين سيكونون عن الاستمرار بالبرنامج , تعد هذه أكثر التهديدات الداخلية الشائعة لصلاحية التقييم ويمكن تلاقي الأمر عبر اختبار التصميم المناسب من التصميمات الخاصة بالتقييم ومنها

1- تصميم برنامج (المرة الواحدة) :

يحتوي هذا الأسلوب على مجموعة واحدة يتم تقييمها مرة واحدة فقط بعد استكمال البرنامج التكويني ... و ليس هناك بيانات يتم جمعها قبل البرنامج و المعلومات المكتسبة من هذا التقييم أفضل من عدم وجود تقييم وقد يكون مفيدا لقياس أداء مجموعة عندما لا توجد وسيلة لقياس الأداء قبل عقد البرنامج أو مع احتمال عدم وجود معرفة كافية أو مهارة أو قدرة قبل البرنامج , في حالة وجود موانع مالية أو إدارية أو موانع تتعلق بالوقت تحول دون استخدام البيانات التي جمعها قبل البرنامج ولاعتباره أقل أنواع التقييم فعالية , يجب اعتباره أقل مرجع يمكن للتقييم أن يستخدمه فقط في حالة الضرورة.

2- تصميم اختبارات ما قبل و بعد البرنامج لمجموعة واحدة :

حيث يتم جمع البيانات قبل وبعد البرنامج التكويني وبالتالي يمكن مقارنة المعارف والمهارات و القدرات التي لدى المشاركين قبل البرنامج و المهارات و القدرات و المعارف التي حازها المشاركون بعد البرنامج لرصد التطورات.

3- تصميم التسلسل الزمني للمجموعة الواحدة :

يحتوي هذا التصميم على سلسلة القياسات التي يتم إجراؤها قبل و بعد البرنامج وفيه تقوم المجموعة التجريبية بنفس عمل المجموعة الضابطة وتعمل القياسات المتعددة قبل البرنامج على التغلب على بعض المشاكل التي تحدث نتيجة عن استخدام مجموعة منفصلة للمراقبة والقياسات المتكررة بعد البرنامج على المدى الطويل , هذا التقييم يكون مفيدا عند توافر بيانات القياس كجزء من أداء التقارير بالمنظمة , ويمكن استخدام هذا التصميم لمقارنة تأثير برامج التكوين بما حدث في الماضي عند إجراء مراقبات خلال فترة زمنية معينة.

4- تصميم المجموعة الضابطة :

يتضمن مقارنة بين مجموعتين , المجموعة التجريبية ومجموعة المراقبة , ويتم جمع البيانات عن كلتا المجموعتين قبل و بعد البرنامج و عند مقارنة نتائج المجموعة التجريبية (المشاركة بالبرامج التكوينية) و مجموعة المراقبة يتم الحصول على تقدير لتأثير البرنامج التكويني مع مراعاة تماثل المجموعتين في ظروف العمل , المهارات ...

خلاصة الفصل :

إذا فالتقويم يعتبر مرحلة نهائية ضرورية لا بد منها , لكونها تقدم نتائج البرنامج , سواء كانت سلبية أو إيجابية , والتي تأخذها المنظمة بعين الاعتبار في إستراتيجيتها , و لهذا فعلى المخطط أن يلتزم بقواعد ومراحل التقويم و أن يكون دقيقا و موضوعي في تقييمه حتى يتفادى الوقوع على الخطأ والوصول إلى نتائج دقيقة , و بالتالي التأكد من تحقيق الأهداف.

وهكذا من خلال عرضنا لكل مراحل برنامج التكوين , انطلاقا من تحديد الاحتياجات إلى تحديد الأهداف وتقسيم برنامج التكوين , مع تحديد كل الوسائل والأساليب اللازمة لذلك ثم تنفيذه وتقييمه , يحق لنا القول أنها مراحل منهجية علمية دقيقة استطاعت الربط بين متطلبات الوظيفة في إدماج المنظمة ضمن التغيرات الاقتصادية واحتياجات العامل المتكون في تنمية وتطوير قدراته , و اكتساب معارف جديدة ترقية.

و من هنا نستدل بقول " كوين " (أنه من أجل تكوين العاملين للتعامل مع التغيير بكفاءة , لا بد أن تتوفر لديه القدرة على لعب الأدوار التنافسية في شكل مناسب .) إذا فتكوين العاملين و بمفهوم الحديث و يظل هذه التغيرات فهو يشمل على مجموعة وصفات مماثلة هي , كيف تتكيف ؟ وكيف تجاري وتظل على نفس مستوى الآخرين ؟ و كيف تدير الآخرين في عمليات التغيير؟ .

ويعتبر التكوين الثروة الحقيقية لأي منظمة , ومن كانت تظن أن التعليم والتكوين مكلف فالجهل أكلف , فإن كان هدفها الأساسي والرئيسي الإنتاجية , فالتكوين يعتبر من الأدوات أو الأساليب الفعالة التي يمتلكها لتحقيق هذا الهدف , فهو يملك قدرة كبيرة على التأثير في الإنتاجية من حيث الجودة والتي تعبر عن التطور المستمر للعمليات و الأنشطة الاقتصادية , وهذا التطور يتم من أجل التنافس بهدف التمييز في السوق فقد تختلف الأهداف التكوينية أو الطرق و الأساليب المستعملة و لكن الأكد أن الهدف الأمثل هو اكتساب الفرد الكفاءة المهنية.

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	تكاليف التكوين	الجدول رقم (01)
106	تناسب محتويات البرنامج التكويني مع متطلبات عمالك	الجدول رقم (02)
107	المادة التدريبية التي وزعت في البرنامج.	الجدول رقم (03)
108	تنظيم وسهولة محتوى المادة العلمية	الجدول رقم (04)
109	تحقيق أهداف البرنامج	الجدول رقم (05)
110	احتواء البرنامج التدريبي علي موضوعات جديدة تزيد من خبرتك	الجدول رقم (06)
111	توجد بعض المواضيع الواجب التوسع في تغطيتها	الجدول رقم (07)
112	درجة صعوبة الأنشطة و التدريبات مناسبة لي	الجدول رقم (08)
113	المادة التدريبية منظمة بشكل منطقي و متسلسل	الجدول رقم (09)
114	غير في اتجاهاتك إيجابياً نحو تقديرك لعملك	الجدول رقم (10)
115	ما مدى موافقتك على إعادة البرنامج نفسه لزملائك من نفس الفئة المستهدفة	الجدول رقم (11)
116	البرنامج التكويني ساهم في تحسين أداء المهام	الجدول رقم (12)
117	البرنامج التكويني ساهم رفع فعالية و كفاءة العامل البشري	الجدول رقم (13)
118	إتاحة الفرصة للرقمي الوظيفي وتحقيق الطموحات والأمال المهنية	الجدول رقم (14)
119	الإسهام في الواجبات التي تستلزم فرق عمل وتعاون مع الزملاء	الجدول رقم (15)
120	التقيد بمواعيد العمل والمحافظة على الوقت	الجدول رقم (16)
121	صار لديك حس أدق في الحفاظ على أموال المؤسسة	الجدول رقم (17)
122	مراعاة توجيهات المسؤول وتعليمات الالتزام بالعمل	الجدول رقم (18)
123	القدرة على ضبط النفس واكتساب إحترام المسؤولين	الجدول رقم (19)
124	إحترام الرؤساء والالتزام باللباقة الوظيفية	الجدول رقم (20)
125	الامتناع عن استغلال الوظيفة لأغراض شخصية	الجدول رقم (21)
126	احترام المواطنين وتسهيل إنجاز معاملاتهم	الجدول رقم (22)
127	مدى تأديته للعمل بمستوى عالٍ من حيث السرعة والجودة والدقة	الجدول رقم (23)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	شكل هرمي يوضح علاقة التكوين الإداري بالتكوين الوظيفي والتعليم	الشكل رقم (01)
07	أهمية التكوين في رفع الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة	الشكل رقم (02)
08	يوضح بعض أنواع التكوين	الشكل رقم (03)
12	التغذية العكسية في نظام التكوين	الشكل رقم (04)
13	مكونات النظام التكويني	الشكل رقم (05)
15	نظام التكوين بعناصره الرئيسية	الشكل رقم (06)
17	الأهداف التكوينية	الشكل رقم (07)
29	تحديد الحاجة للتكوين	الشكل رقم (08)
38	شكل تدريجي يوضح الأهداف الفرعية أو المرحلية للتكوين التي توصل للأهداف الكبيرة.	الشكل رقم (09)
39	شكل هرمي يمثل أهداف التكوين	الشكل رقم (10)
41	خطوات تصميم برنامج التكوين	الشكل رقم (11)
45	الخطوات الأساسية في إعداد البرنامج التكويني الفعال	الشكل رقم (12)
51	يبين الجدول الزمني لبرنامج التكوين	الشكل رقم (13)
63	مراحل وعناصر تقييم التكوين	الشكل رقم (14)
72	خطوات مراجعة فعالية التكوين	الشكل رقم (15)
83	مراحل تطور شركة سونلغاز	الشكل رقم (16)
85	المخطط العام لشركة سونلغاز	الشكل رقم (17)
88	الهيكل التنظيمي لقسم التوزيع لسونلغاز بوقلة	الشكل رقم (18)
90	الهيكل التنظيمي لمصالح الموارد البشرية	الشكل رقم (19)



الملاحق



ملحق خاص بشركة سونلغاز
شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق
مديرية التوزيع ورقلة
قسم : الموارد البشرية.
مذخر تنصيب موظف

تم تنصيب السيد(ة).....
في مهامها بتاريخ.....
الترتيب الشخصي للرتبة.....
بصفته(ا) : مكلف بالدراسات.
قسم : الدراسات التنفيذية والأشغال مصلحة تسيير الاستثمارات.
مقرر : الدراسات التنفيذية والأشغال مصلحة تسيير الاستثمارات.
ورقلة في.....

مدير التوزيع



المراجع



المراجع

1- الكتب باللغة العربية

1. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 1999.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 1995.
3. بيل مالكوم، "التدريب الناجح للموظفين"، الدار العربية للعلوم، مصر، سنة 1997.
4. حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية"، نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية، دار الكتب العلمية، لبنان، 2003.
5. حسن الدوري و "نظرية التطوير والتنمية الإدارية"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1980.
6. حنفي محمود سليمان، "إدارة الأفراد"، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
7. صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990.
8. ضياء الدين زاهر، "تدريب الكوادر التدريبية لتعليم الكبار"، القاهرة، 1990.
9. عبد الباري درة، "التدريب الإداري، أسسه وافترضاته الفكرية"، المجلة العربية للإدارة، مصر، 1979.
10. عبد الغفار حنفي، "إدارة الأفراد"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1989.
11. عبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد، دار الجامعة الإسكندرية، 1998.
12. عبد الفتاح السباعي، "التدريب الإداري"، جامعة الملك سعود و السعودية و 1998.
13. عبد الهادي الجوهري، "إبراهيم أبو الغار: إدارة المؤسسة الجامعية"، مدخل سوسولوجي، دار المعرفة الجامعية، 1997.
14. عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الغار، "إدارة المؤسسة الجامعية"، مدخل سوسولوجي، دار المعرفة الجامعية، سوريا، 1997.
15. علي محمد عبد الوهاب، "التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات"، الرياض، معهد الإدارة العامة، سوريا، 1981.
16. كارل لانز، ترجمة محمد هامل، "الدليل العلمي في توظيف وإدارة الأفراد"، دار الفجر، مصر، 1998.
17. كامل مصطفى، "إدارة الموارد البشرية" مركز جامعة، القاهرة، 1990.
18. كمال نور الله، "إدارة الموارد البشرية" دار طلاس، دمشق 1998.
19. مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة الاقتصاد، بغداد، سنة 1991.

20. محمد جمال برغي، "التخطيط والتدريب"، دار الجامعة ، بيروت، 1990.
21. محمد عبد الفتاح ياغي، "التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"، مطابق الفرزدق التجارية، الرياض، 1983.
22. مهدي حسن زويلف، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر، مصر 1990.

2- الكتب باللغة الاجنبية

1. jean pierrecitran، Armand colin،gestion des ressourceshummaines،principesgénéraux et caspratique 2eme édition Armand-Colin ،paris، 1997،p:88
2. -jacques soyer: paris، 1996، p :248.

3- المذكرات

أ- رسائل ماجستير :

1. حسين برغي، "أسس نظام التدريب وتقييم فعاليتها" رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 1993.

ب- مذكرات ليسانس باللغة العربية:

1) سعداوي كمال، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية" ، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004.

2) كامل شريف خورشيد ، "متابعة وتقييم التدريب" بحث مقدم الى مؤتمر التدريب وتنمية الموارد البشرية الثالث، والذي عقد بالإسكندرية في يناير (جانفي) ، عام 1972.

3) بوحسان سارة كنزة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم الاقتصاد تحت عنوان، "استراتيجية المؤسسة في تسيير الموارد البشرية " دراسة حالة شركة سونلغازتوزيعالشرق. قسنطينة، 2008-2009.

ج- رسائل الدكتوراه :

1. عبد الكريم بوحفص "النشاط الاجتماعي العالمي" ، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 1999.