الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التكوين والتعليم المهنيين
Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels

Centre National de l'Enseignement Professionnel à Distance (CNEPD)

المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد (م.و.ت.م.ب)

تكوين و تنمية الموارد البشرية

الهدف الرئيسي من دراسة هذه المادة

عند الإنتهاء من دراسة هذه المادة، يجب أن يكون المتربص قادرا على شرح مراحل إعداد و تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية وتوضيح مفهوم التنمية الإدارية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

تعد وظيفة التكوين في المنظمات الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمدها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة التحديات الإنسانية، التقنية والإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة أداء المنظمة ككل.

أصبحت المنظمات تهتم بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة .

ولغرض الوصول إلى هذه النتيجة ومن أجل أن يقوم الفرد بتأدية واجبه على أحسن ما يرام لا بد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءة وفعالية الأفراد العاملين لإنجازهم مهامهم ومتطلباتهم وعملهم بنجاح.

وتعتبر تنمية الموارد البشرية، إحدى أهم سياسات التنمية على الإطلاق، حيث تسعى إلى تحريك : القدرات و الكفاءات التي تستهدف كل الطاقات البشرية، وهي عبارة عن وسيلة تعليمية، لأنها تمد الفرد بمعارف ومعلومات ومبادئ وقيم تزيد من طاقته المعرفية وأدائه؛ و أيضا وسيلة تكوينية كونها تعطي الفرد الطرق العلمية والأساليب الفنية المتطورة في الأداء الأمثل للعمل؛ وسيلة فنية، لأنها تمنح الفرد خبرات مضافة ومهارات ذاتية تمكنه من تنمية قدراته الذهنية واليدوية؛ وسيلة سلوكية، لأنها تهدف إلى التأثير الإيجابي في سلوك الفرد وتصرفاته، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل(تصرفاته في العمل، علاقته مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء،... الخ).

ولقد ازدادت أهمية تنمية الموارد البشرية مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فهي كانت بسيطة وسهلة التعلم و قليلة التأثر بالتغيرات البيئية كالتكنولوجيا مثلا، إلا أنها أصبحت وظائف معقدة شديدة التأثر بالتغيرات البيئية السريعة وتستلزم مجهودات معتبرة ومستمرة لتعلمها، حيث أصبح احتمال عدم تغير المهارات الأساسية اللازمة لأداء وظيفة معينة خلال فترة مستقبلية ضعيفا جدا إن لم يكن مستحيلا.

وسنتناول موضوع التكوين و التنمية الإدارية للموارد البشرية في أربعة دروس هي:

الدرس الأول: مدخل إلى تكوين الموارد البشرية؛

الدرس الثاني: تخطيط تكوين الموارد البشرية؛

الدرس الثالث: تنفيذ، متابعة و تقييم تكوين الموارد البشرية؛

الدرس الرابع: التنمية الإدارية.

الدرس رقم 01: مدخل إلى تكوين الموارد البشرية

الهدف من الدرس رقم 01: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على تعريف التكوين و تحديد أنواعه وطرقه.

خطة الدرس رقم 01:

مقدمة

I -مفهوم التكوين

1 - تعريف التكوين
2 - مبادئ التكوين
3 - فوائد التكوين
4 - أهمية التكوين
5 - أهداف التكوين

II -أنواع التكوين

1 - أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف
2 - أنواع التكوين حسب نوع الوظائف
3 - أنواع التكوين حسب المكان

III -طرق التكوين (التدريب)

1 - طرق التكوين على رأس العمل
2 - طرق التكوين خارج العمل
3 - التكوين في قاعة الدراسة
4 - التدريب المهني
5 - برامج التدريب الخاصة
6 - برامج إعادة التدريب ، التدريب التأهيلي

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

أصبح للتكوين دور مهم في حياة الأفراد و المنظمات في العصر الحديث لأنه يمثل مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية، وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى.

و نشاط التكوين يهدف إلى إتاحة فرص اكتساب الفرد لخبرات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله، و هو ينبع من الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد و ذلك بتوفير المهارات و المعلومات التي يتطلبها الأداء.

و سنتناول في الدرس الأول من دروس مادة تكوين و تنمية الموارد البشرية مدخل إلى التكوين ونتطرق فيه إلى تعريف التكوين و شرح مبادئه، ذكر أهدافه، تصنيف أنواعه المختلفة، وأخير شرح مختلف طرقه.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

I -مفهوم التكوين:

1 -تعريف التكوين:

أ - **التعريف اللغوي للتكوين :** كلمة التكوين مشتقة من فعل "كون" **former** " ذات المصدر اللاتيني **Forman**. ولغة يعنى إعطاء شكلا معينا لشيء ما ويقابل هذا المفهوم باللغة الأجنبية مفهوم **training to train** الذي ترجم بالعربية تحت مصطلح التدريب (**training)** لأن اللغة الانجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين (**formation**) لذلك سنستعمل مصطلح التدريب بمعنى التكوين في كامل الدروس.

ب **التعريف الاصطلاحي للتكوين :** قدم علماء الإدارة وتسيير الموارد البشرية تعريفات مختلفة للتكوين نذكر منها:

- **التكوين** هو عملية تعلم المعارف و أفكار و طرق و سلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم.

- **التكوين** (**التدريب**) هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات و الاتجاهات التي تجعله صالحا لمزالة عمل ما.

- **التكوين** هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد و اتجاهات لزيادة و تحسين أداء الفر د و ر فع قدر ته على أداء عمل معين.

- يعرف **التكوين** بأنه مجموعة من النشاطات المصممة و الموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف و خبرات الأفراد أو تعديل إيجابي في ميولهم و تصرفاتهم أو سلوكياتهم .

- يعرف **التكوين**(**التدريب**) بأنه ذلك النشاط الإنساني المخطط له و الذي يهدف إلى إحداث تغيرات في نمط تفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات و المشاكل الفعلية التي تواجه العمل

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **التكوين** هو مجموعة الإجراءات المتبعة من أجل الاكتساب و الإتقان لكفاءة أو قدر ة معينة، فالتكوين من هذا المنطلق يسعي لتعليم المعارف و الكفاءات الضرورية لأداء وظائف أو مهام معينة.

- نقصد **بالتكوين** عملية إعداد و تحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف، حيث يكتسب رصيدا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته ، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة و ذلك قصد النهوض بالطاقات و تحسين الأداء و زيادة الفاعلية و الاستمرارية.

- **التكوين** هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات و المعار ف و الدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص و قدرات الموظف و بين متطلبات الوظيفة.

- يعر ف البعض **التكوين** بأنه الجهود المخططة التي يتم تصميمها بواسطة المنظمة لتسيير عملية تعلم المعارف و المهارات و الاتجاهات المتعلقة بالوظائف التي يمارسها العاملون بهدف تنمية وتطوير الأداء على المستويات الفردية و الجماعية و التنظيمية.

- يعرف **التدريب** بأنه النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها بهدف تنمية الأداء الفردي والجماعي، ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي و تتطلب عملية تحسين الأداء إجراء تغيرات محددة في المعارف والمهارات و الاتجاهات والسلوك الاجتماعي داخل المنظمات.

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

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

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

فالتدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في العمل ،فالفرد في المؤسسة يحتاج إلى معلومات و معارف إضافية للقيام بوظيفته على أكمل وجه.

إن أداء الفرد متعلق بعدة عوامل، منها ما هو متعلق بمحيط العمل و منها ما هو متعلق بالفرد نفسه. و يمكن تلخيص هذه العوامل في الصيغة الآتية:

R(**Rendement**) = **f** (connaissances, habiletés, attitudes, situation)

الأداء = دالة (المعارف، الاستعدادات، الاتجاهات، الظروف)

ومن استعراض التعريفات السابقة للتكوين أو التدريب نستنتج جملة من الملاحظات هي:

- أن **التدريب** هو نشاط إنساني؛
- أن **التدريب** هو نشاط مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية؛
- أن الهدف من **التدريب** هو رفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم؛
- أن **التدريب** نشاط مستمر؛
- أن مسؤولية التدريب تقع على الرئيس المباشر وفي بعض الأحيان تفوض المسؤولية إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذوي خبرة في المنظمة .

وفي الأخير نستطيع إعطاء تقديم ملخص **للتكوين** (**التدريب**): **التكوين** هو نشاط يهدف إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات و المعارف التي تكسبه المهارات في أداء عمله أو تنمية مهاراته (aptitudes) و المعارف (connaissances) و الخبرات (expériences) لزيادة كفاءته في العمل (compétence) الحالية و المستقبلية ليتمكن من القيام بمتطلبات عمله و أن يطور أدائه العملي و السلوكي بشكل أفضل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويمكن توضيح معنى الكفاءة و التكوين في الشكل التالي :



الشكل 01: التكوين و الكفاءة

ونقصد بـ:

- **المعرفة(Savoir):** تعرف المعرفة أنها ما يكتسبه الفرد أو الجماعة، يبنيه، يؤسسه عن طريق الدراسة أو التجربة و تشمل المعلومات و المعارف النظرية .

- **المهارة (Savoir faire):** تعبر عن " القدرة على تعديل أو تغيير جزء من الواقع لغرض معين، و هذا عن طريق الأنشطة الفكرية و الحركية المناسبة. مثل مجموع المهارات (فنية ، إدارية، قيادية ..الخ) .

- **المعرفة السلوكية (Savoir être):** السلوك، العلاقات الإنسانية، الاتجاهات؛
- **الاتجاهات(Les attitudes):** تعبر عن شعور الفرد، مدى إيجابيته أو سلبيته، و امتثاله أو رفضه، مع أو ضد شيء معين سواء كان هذا الشيء ماديا أو معنوي.

- **السلوك (Le comportment):** مجموع التصرف و ردود الأفعال، طرق التصرف و طرق المبادرة لدى الفرد . و السلوك المثالي يعبر عن السلوك الذي تحدده المؤسسة و تعتبره مناسبا لأداء العمل بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ج- العلاقة بين التعليم و التكوين : إن عملية تتركز عملية التكوين حول محورين أساسيين هما : تزويد الأفراد بالمعلومات، محاولة تغيير سلوك الأفراد. يوجد اختلاف بين التدريب و التعلم:

- **التدريب** يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة و المهارة لدى الفرد بخصوص انجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها

- **التعلم:** يعرف التعلم في المعجم المتخصص بأنه " اكتساب تصرف جديد، و هو القدرة على ممارسة سلوك جديد و اتجاهات جديدة. و يحقق التكوين أهدافه من خلال التعليم الذي يقصد به عملية تزويد حصيلة معينة من العلم و المعرفة. ويهدف التعليم (Education) أو التعلم (Learning) الذي يطبق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس و الجامعات إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد. وهناك اختلاف بين التعليم و التكوين.

يمكن توضيحه في الجدول التالي :

البيان	التدريب	التعليم
المعنى اللفظي	دراسة متخصصة	دراسة عامة
التعريف	عملية تزويد بالمعرفة و المهارات و تغيير السلوك و الاتجاهات	عملية تزويد حصيلة معينة من العلم و التنمية
الهدف	زيادة الكفاءة و تحليل السلوك ، تغيير العلاقات	الإعداد الذهني للدخول للحياة المهنية
محور الاهتمام	الفرد نفسه	موضوع التعليم
الأسلوب	تفاعل المتدرب	تعليم الفرد و التفاعل مع الموضوع
المسؤولية	مراكز التدريب	دور العلم
الجهة المتخصصة	إدارة التدريب	إدارة المدرسة أو الجامعة
النتائج	اتجاهات جديدة، علاقات عمل أفضل	معلومات أوسع ، استعداد أكثر

الجدول 01 : مقارنة بين التدريب و التعليم

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

د -**خصائص التكوين:** للنشاط التكويني (التدريبي) خصائص هي:

- **التكوين نشاط مخطط : أي** يحتاج إلى عمليات تحليل وتشغيل و وضع مجموعة من السياسات و القواعد و الإجراءات والبرامج الزمنية ثم الميزانية التي تترجم ما سبق إلى أرقام محددة.

- **التكوين نشاط منظم : أي** يتطلب إقامة مجموعة واضحة من العلاقات والتنسيق فيما بين الجهود المبذولة حتى يحقق أهدافه.

- **التكوين نشاط هادف :** أي يهدف إلى زيادة المعارف وتغيير السلوك و التصرف، و دعم الدافعية وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل و المنظمة.

- **التكوين نشاط مستمر : أي** يعمل على تهيئة العاملين الجدد و أيضا العاملين القدامى وهو مطلوب تنمية قدرات و مهارات العاملين وكذلك تنمية لقاءات القادة الإداريين و مديري الإدارات العليا، وهو لا ينقطع طيلة الحياة الوظيفية للعاملين .

- **التكوين نشاط شامل متكامل :** يغطي التدريب كافة أوجه النشاط بالمنظمة سواء الإدارية أو الفنية و كذلك في المجالات التسويقية أو المالية أو الإنتاجية أو لتنمية مهارات الموارد البشرية.

- **التكوين نشاط يستوعب التقدم التكنولوجي :** يهتم التدريب مسايرة الفكر الحديث و التقنية المتقدمة حتى يتمكن من تحقيق غاياته، و يتطلب ذلك قدرا كبيرا من الاتجاهات الإبتكارية و السلوك الإبداعي لدى العاملين في هذا الحقل التنموي .

2 -مبادئ التكوين:

للتكوين عدد من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة وذلك حتى تتحقق فعالية التكوين ومن أهم هذه الأسس ما يلي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1.2 -التدريب(التكوين) نشاط مستمر وليس كماليا لفترة معينة : وهذا يعني أن التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة باختيارها و لكن التكوين نشاط ضروريا، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة ، تأتي عملية الإعداد و التهيئة التي تهدف إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه من خلال تنظيم مقابلات للفرد الجديد مع المسئولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه ، وتتم هذه المقابلات في الفترة الأولى من التحاقه بالعمل. كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين القدامى بالمنظمة لاكتسابهم مهارات و معارف جديدة ينظمها التقدم التكنولوجي ، وتساعد في تحسين قدراتهم على إنجاز العمل ، وتمكنهم من الإحاطة بالأساليب و الظروف الفنية و المهنية المحيطة بأداء العمل .كذالك يتم إعداد البرامج التدريبية للعاملين المرشحين للترقية بهدف اكتسابهم قدرات و مهارات تمكنهم من القيام بمسؤوليات و أعباء الوظائف ذات المستوى الأعلى المرشحين للترقية إليه و تعد برامج التكوين للعاملين بصفة عامة إذا طرأت تعديلات على أنظمة العمل و إجراءاته و تساعد هذه البرامج على مواجهة هذه التعديلات الجديدة .

2.2 -التدريب نشاط متغير و متجدد : و يقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل و خارج المنظمة ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في القوالب و إنما يجب أن يتصف بالتغيير و التجدد هو الآخر ، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغيير في عاداته و سلوكه و كذا في مهاراته و الوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل و كذلك تصبح إدارة التدريب مسئولة عن تجديد و تطوير النشاط التدريبي.

3.2 -التدريب نشاط إداري فني : فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفء، ومنها وضع الأهداف و السياسات لإعداد الخطط والبرامج و توافر الموارد المادية و تقييمها.

4.2 -التدريب له مقومات الإدارية و التنظيمية : حيث يستند التدريب إلى مقومات إدارية و تنظيمية منها:

- وجود خطة العمل تحدد الأهداف و الأنشطة
- توفر الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل

- توفر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم، حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة و موضوعية.
- توفر نظام الحوافز المادية و المعنوية يربط بين التقدم الوظيفي و المزايا و أشكال التقدير المادي و المعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.

5.2 -التدريب نظام متكامل : إذا نظرنا إلى المنظمة فإننا نجدها نظاما متكاملا يؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محدد، وهي تتكون من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها البعض، فهناك نظام الإنتاج، نظام التسويق، نظام التمويل، ونظام الأفراد... ، و نظام إدارة الأفراد باعتباره نظاما في حد ذاته، فهو يتألف من أنظمة فرعية متعددة يشكل التكوين واحد منها . ويتكون النظام الفرعي للتكوين من ثلاثة عناصر و مكونات هي:

أ - **المدخلات:(INPUT):** مدخلات نظام التكوين هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام. و تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى ثلاثة مدخلات رئيسية هي :

- **مدخلات بشرية:** وتتمثل في طاقات و قدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه أي أن المدخلات الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومتكونين وإداريين وفنيين ومساعدين، وتختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها.

فبالنسبة للمتكونين فقد يكونون من المديرين أو رؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين أو عمال، وقد نجدهم من العاملين الجدد أو اللذين يراد ترقيتهم، وقد يكونون من الذين لهم إنتاجية ضعيفة ويراد تحسين مستوى أدائهم، أو قد يكونون من اللذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم، أو من اللذين يراد إثراء معلوماتهم أو تحسين السلوك أو الإتجاه لديهم.
أما المكونين فقد نجدهم أساتذة جامعيون أو مكونين متخصصون أو خبراء في شؤون التكوين.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أما الإداريون والفنيون والمساعدون،فهم معنيون بأمور التكوين من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ ومتابعة وتقييم إلى غير ذلك، و الذي يجب أن تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعباء.

- **مدخلات مادية :** و تتمثل في كافة الموارد المادية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد، والتي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياته، أي أن المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من أموال اللازمة للإنفاق على لتكوين واستمرار مراحله، بالإضافة إلى المباني التي سيقام فيها التكوين، وما تتضمنه من قاعات وأقسام للتكوين.

- **مدخلات معنوية (المعلومات) :** تعتبر المعلومات نوع آخر هام من المدخلات وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتكونون، كما تتضمن الطرق والأساليب والإجراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحتوي على بيانات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام،وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار.

ب **العمليات (processus):** هي تتمثل في الأنشطة التكوينية و هذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، أي أنه يختص بعملية التكوين نفسها، والمعالجة الفعلية للمتكونين حتى يمكنهم اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة.

ج **المخرجات(OUTPUT):** تتمثل في سلسلة الإنجازات المحققة والمهارات والقدرات التي أكتسبها المتكونين من العمليات، ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين إلى :

- **مخرجات بشرية:** وهم المتكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية، ويفترض الآن بأنهم اكتسبوا خصائص جديدة، وتغير في بعض خصائص الشخصية أو زيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تحديد لقدراتهم.

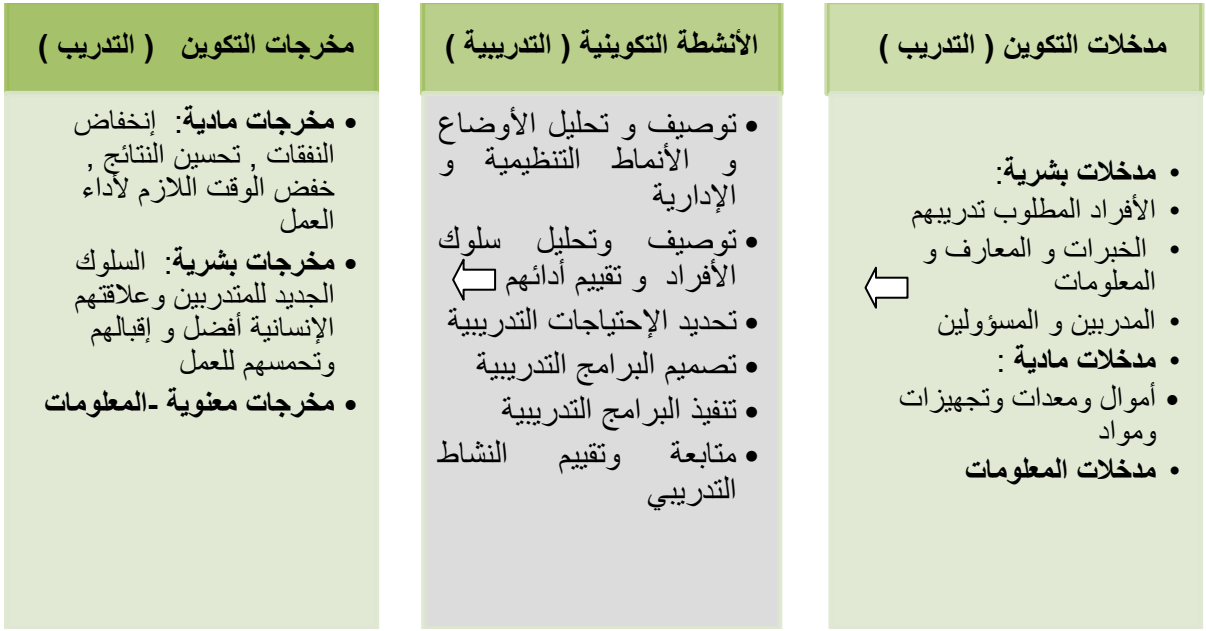
- **مخرجات مادية:** أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونين بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة، و تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة، مثل زيادة الكفاية الإنتاجية، عن طريق تخفيض التكاليف، وتحقيق الاقتصاد في الوقت و الجهد، و ارتفاع مستوى الأداء.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **مخرجات معنوية (المعلومات):** وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذي يعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر في شكل تطوير معلومات المتكونين، وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وازدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الانسجام في علاقاتهم.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويمكن تلخيص نظام التكوين في الشكل التالي:



الشكل رقم01: نظام التكوين

3 -فوائد التكوين:

للتكوين أهمية كبيرة في المنظمة إذ يؤدي التكوين إلى تحقيق عدد من لفوائد لمنظمات الأعمال و غيرها من المنظمات من أهم هذه الفوائد ما يلي:

- **زيادة في الإنتاج:** وهي زيادة في كميته و تحسين في نوعه فتدريب العاملين على القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل و من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجي.
- **اقتصاد في النفقات:** إن التكوين هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدى البرامج التدريبية مردود أكثر من كلفتها ، إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات من سلامة للآلة و اقتصاد في المواد و قلة في المخاطر.
- **التقليل من دوران العمل:** إن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق و مداركهم و زيادة قدراتهم في مزاولة أعمالهم يعنى إيجاد نوع من الاستقرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة ورغبتهم و قدراتهم في خدمة المنظمة .
- **رفع معنويات العاملين:** للتدريب أثر كبير على معنويات إذ كثيرا ما يشعر الفرد بأن المنظمة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره و توفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه بعمله و بالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة و يقبل على العمل باستعداد وجداني دون آن يشعر بالكلل و الملل و هو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل .
- **توفير قوة احتياطية في المنظمة:** كما أن التدريب يشكل مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة و خاصة أيام الرخاء الاقتصادي وفي ميدان التنمية الصناعية إذ عن طريقه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.
- **تخفيض عدد حوادث العمل:** أ غلب حوادث العمل سببها عدم الكفاءة لدى الأفراد أو قصور أو عجز فيهم أكثر من عيب في أجهزة أو المعدات أو ظروف العمل فلهذا التكوين الملائم مع التركيز على الموضوعات المختارة من الأمن و المحافظة على سلامة العاملين .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4 -أهمية التكوين:

أصبح للتكوين دور مهم في حياة الأفراد و المنظمات في العصر الحديث لأنه يمثل مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية، وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى . وعلى ذلك فهناك مجموعة من العوامل التي على أساسها ظهرت الحاجة إلى التكوين . كما أن للتكوين أهمية جد هامة تنعكس على كل من المؤسسة و العمال حد سواء وتتمثل هذه الأهمية في:

أهمية التكوين على مستوى المنظمة	أهمية التكوين على مستوى الفرد العامل
- تنمية الاتجاهات الايجابية نحو المنظمة - تحسين الروح المعنوية للعاملين في المنظمة - رفع مستوى الأداء و الكفاءة الإنتاجية للعاملين - تحسين مستوى الإنتاج و زيادة كميته - تقليل التكاليف في المجالات الفنية و الإدارية - حل مشاكل المنظمة ومساعدتها في اتخاذ القرارات بفاعلية أكثر - تقوية العلاقات بين المدير و العاملين و التقليل من الإشراف و الرقابة	- زيادة الاستمرار و الثبات في حياة العاملين ورغبتهم في خدمة المنظمة و الإخلاص لها. - التقليل من أخطاء العاملين وحوادث العمل - تحسين الاتصالات بين العاملين و تقوية تماسكهم داخل الجماعة . - تزويدهم بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية و الاتصالات . - مساعدة العمال على اتخاذ أحسن القرارات كما تزيد قابليتهم و مهاراتهم في حل مشاكل العمل.

الجدول رقم 02: أهمية التكوين بالنسبة للفرد و المنظمة

5 - أهداف التكوين: يسعى التكوين إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف، على النحو التالي:

1.5 -الأهداف الإدارية: تخص الإدارة بمختلف مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى. و الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة هي:

أ - **تخفيف العبء على المشرفين:** لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدربهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهارتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

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

ج - **مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات:** والهدف هو لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

د - **تسهيل عملية الاتصال** سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس، وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2.5 -**الأهداف الفنية (التقنية):** ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج. ومن أهم هذه الأهداف نجد:

أ - **تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها:** تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.

ب - **تخفيض حوادث العمل:** فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية.

ج - **المساهمة معالجة مشاكل العمل:** إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات. فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما لمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطا بها، وأكثر إيمانا بسلوكها وسياستها و أهدافها.

3.5 -**الأهداف المعرفية و الإدراكية:** و تتعلق هذه الأهداف بالفرد الذي يخضع للتكوين وتركز على ثلاثة أمور هي: المعارف، المهارات و الاتجاهات.

أ - **زيادة معارف الأفراد ومعلوماتهم:** فالتدريب في الأصل يهتم بتقديم بعض المعار ف و المعلومات للأفراد في مجال معين، فقد يتمثل الهدف في تنشيط معارف الأفراد و تذكيرهم بمخزون معلوماتهم، أو تحديث و تطوير ما لديهم من معارف ليساير أحدث ما توصل إليه العلم، و يعتمد تحقيق هذا الهدف بصفة أساسية على الاتصالات و المشاهدة، و بناءا على ذلك نجد أن برامج المعارف تركز على المعلومات في المجالات المختلفة.

ب - **تنمية مهارات الأفراد:** وتشير المهارة إلى فن تطبيق المعار و المهارات، فالمعارف وحدها لا تكفي لإنجاز العمل وإدارة الأفراد بكفاءة بل يحتاج العمال إلى قدر من المهارة بما يمكنهم من تحويل معارفهم إلى تطبيق، فالمعارف عن الحاسب الآلي لا تغنى إذا لم يجلس أمامه ليشغله كذلك المعارف عن طرق و أساليب البيع لن تفيد مندوب البيع إذا لم يسخرها لخدمة وظيفته ويبرع في إقناع لغة و عقد الصفقات معهم، و تعد برامج تنمية المهارات أكثر صعوبة من برامج زيادة المعارف و المعلومات وفي بعض الأحيان قد تكون لتكوين مهارة عامة و أحيانا أخرى تهتم بالتركيز على مهارة محددة.

ج - **تعديل و تطوير الاتجاهات:** تنبع الاتجاهات لدى البشر من معتقداتهم و قيمهم و إذا كانت الأخيرة راسخة لدى الأفراد و يصعب تعديلها إلا على المدى البعيد فليس ثم من طريق إلا محاولة تعديل الاتجاهات التي تمثل ميول لدى الأفراد بالإيجابية أو السلبية، ويعد هدف تعديل الاتجاهات من أصعب أهداف التكوين عموما، لأنه يعتمد على التأثير على مكونات الشخصية و ليس سلوكها الظاهر فقط .

والشكل التالي يلخص أهداف التكوين:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الأهداف الإدارية	• تخفيف العبء على المشرفين • تحقيق المرونة و الاستقرار في التنظيم • مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات
الأهداف الفنية (التقنية)	• تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها • - تخفيض حوادث العمل • المساهمة معالجة مشاكل العمل
الأهداف المعرفية و الإدراكية	• زيادة معارف الأفراد ومعلوماتهم • تنمية مهارات الأفراد • تعديل و تطوير الاتجاهات

الشكل رقم 02: أهداف التكوين

II -أنواع التكوين:

يقسم التكوين (التدريب) إلى عدة أنواع و ذلك حسب اعتبارات مختلفة:

1 -أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف:

أ - **توجيه العامل الجديد:** يحتاج العامل الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقربه من عمله، و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. وتهدف برامج تقديم العمال الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على كيفية أداء العمل، وتختلف المنظمات في طريقة تصميم برامج تقديم العامل الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات و البعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء العمال، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة .

ب **التدريب أثناء العمل:** ترغب المنظمات أحيانا تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب حيث تسعى المنظمات إلى تحفيز المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و إخضاعهم لتدريبات على مستوى فردي لكل واحد منهم، خاصة في أيامنا هذه التي يعد فيها التدريب مهما جدا مما شهدناه من تطور وتعقد بعض الآلات، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية و إنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليه.

ج -**التكوين بغرض تجديد المعلومات:** و يتضمن هذا النوع من التكوين المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعوا الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصصات، كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنيات الحديثة إلى إجراء بعض التغيرات و التجديدات الأساسية بها من وقت لآخر .و مثال ذلك وظيفة عامل الأرشيف وحفظ المستندات التي يستخدم النظام اليدوي في الوقت الحاضر، لابد أن يحصل على تكوين في حالة نظام الميكروفيلم و الأجهزة الحديثة في السكرتارية.

د - **التكوين بغرض الترقية و النقل:** تعنى الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيترقى أو سينقل إليها. وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه ، لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف. فالترقية تجعل الفرد في حاجة إلى كفاءة أكبر، أي معارف و مهارات جديدة، و ربما تحتاج إلى شهادات علمية أعلى، و هذا نظرا للفارق الموجود بين متطلبات منصب العمل الحالي و المنصب المقبل. و قد يتعلق التدريب بتحويل الموارد البشرية و نقلها. فمثلا، عند تحويل الفرد إلى وحدة أخرى، فسيواجه حتما نوعا آخر من المهام و الأنشطة و المسؤوليات، و بالتالي يحتاج إلى تدريب لاكتساب معارف و مهارات و اتجاهات تتناسب و طبيعة العمل الجديد

2 -أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:

أ - **التدريب المهني أو الفني:** ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد و لكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة بعضها، أي يكون الغرض من التدريب إلمام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون . و يعتمد على أسلوب التمهين و الذي يعتبر من أقدم الأساليب التي استخدمت في تعلم الحرف و الأعمال التي تتطلب في غالب الأمر مهارات يدوية و حركية. و في إطار التدريب على الحرف، يقوم صاحب المهنة بتعليم المتمهنين أصول و مبادئ الحرفة داخل الورشة أو المعمل لقاء أجر زهيد لمدة معينة قد تمتد من أشهر إلى عدة سنوات حسب نوع المهنة أو الحرفة. فحرفة الحلي مثلا، قد تتطلب عشر سنوات كاملة أو أكثر و تستقبل المؤسسات طلبة التكوين المهني من أجل إتمام تكوينهم لفترة تدريبية معينة، و قد تقوم بتوظيفهم خاصة في أعمال الكهرباء و النجارة و البناء و غيرها.

ب **التدريب التخصصي:** ويشمل هذا التدريب الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء و المهندسين و المحاسبين، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات و الخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

ج **التدريب الإداري:** ويتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة ، و اتخاذ قرارات، و توجيه و قيادة و تحفيز، و إدارة جماعات العمل و التنسيق و الاتصال. و يختلف التدريب الإداري عن غيره من أنواع التدريب الأخرى بتركيزه على الموظف وبيئته الإدارية لمعطياتها المتعددة سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة الموارد أو تنمية مهارات التخطيط.

ح **التكوين القيادي:** هو الذي يختص برجال القيادة الإدارية ويدخل في نطاقهم وكلاء الوزراء والمدراء العاملين للمؤسسات العامة ومساعدتهم، ويتم التكوين عن طريق الندوات والحلقات العلمية تكوم فيها أوراق عمل آو أبحاث من المسئولين عن التكوين آو المشاركين فيه والغرض من هذا

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

التكوين هو تطوير المهارات القيادية واتجاهاتهم لتمكينهم من تأدية مهامهم بصورة أكثر فعالية، ووضع السياسات العامة واتخاذ القرارات، والتخطيط والاتصالات والتوجيه والتحفيز، وحل المشاكل الإدارية ودراستها وتحقيق الأهداف المقررة

3 -**<u>أنواع التكوين حسب المكان</u>:** ينقسم التكوين إلى داخلي و خارجي:

أ - **التكوين داخل المنظمة (التكوين الداخلي):** يعرف التدريب الداخلي على أنه أنشطة تعليمية والمعدة مسبقا من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة و التي تجذب فقط الأفراد الذين يعملون بالمنظمة. فقد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل المنظمة، وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميمها ، ثم الإشراف على تنفيذها.

ب -**التكوين خارج المنظمة (التكوين الخارجي):** تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة ذاتها و ذلك إذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة .ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات خاصة سواء كانت مكاتب خاصة أو مؤسسة تدريبية متخصصة أو بالالتحاق ببرامج حكومية أي برامج تدريب تدعمها الدولة أو الجامعات. و يمكن تلخيص أنواع التكوين في الجدول

جدول يلخص أنواع التكوين - التدريب

مرحلة التوظيـــف	نوع الوظائـــف	المكـان
توجيه الموظف الجديد التكوين أثناء العمل التكوين لتجديد المعرفة والمهارة التكوين بغرض الترقية والنقل	التكوين المهني والفني التكوين التخصصي التكوين الإداري التكوين القيادي	التكوين الداخلي (داخل المنظمة) التكوين الخارجي (خارج المنظمة) -في شركات خاصة -في شركات حكومية

III -طرق التكوين:

للتدريب خمسة طرق هي: التكوين على رأس العمل (التكوين الداخلي)، التدريب في قاعات الدراسة، التدريب المهني، برامج التدريب الخاصة، برامج إعادة التدريب.

1 -التكوين على رأس العمل (التكوين في الوظيفة):

و يعرف أيضا بالتدريب في الوظيفة، و يتم التكوين في الوظيفة بتدريب الفرد في نفس موقع العمل بحيث يتولى شخص معين تدريبه لغاية ما يصير جاهزا لتنفيذ العمل بنفسه. و قد يكون الشخص المكلف بالتدريب موظفا سابقا أو شخصا متخصصا بالتدريب .و يستخدم هذا الأسلوب غالبا في إدماج الأفراد الجدد في وظائفهم للرفع من أداءهم في أقرب أجل، و تفادي الأخطاء التي يمكن أن يرتكبوها فتعيق السير العادي للنشاط بالمؤسسة أو بوحدة من الوحدات .ولهذه النمط من التدريب ايجابيات و سلبيات نذكرها في ما يلي :

الإيجابيات	السلبيات
- تكلفة قليلة، و هذا لأن المدرب هو فرد عامل بالمؤسسة - تدريب الفرد في موقع العمل يسمح بالتعود على الظروف الحقيقية للعمل.	- احتمال ألا يكون كافيا، فلا يتعرض الفرد لبعض الحالات أو المشاكل التي ستواجهه في العمل لاحقا - إمكانية إعطاب المتدرب للآلات التي يعمل عليها . - يمكن أن ينقل للفرد عادات سيئة أو مهارات متقادمة...إلخ.

و من أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها لتطبيق مدخل التدريب على رأس العمل :

- و صف و بيان أغراض التدريب على رأس العمل و تحديد دور الإدارة في كل خطواتها؛
- التحديد الدقيق للأشخاص المسئولين من التدريب على رأس العمل سواء كانوا هم المديرين أو غيرهم؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- إجراء مراجعة لتطبيق التدريب على رأس العمل (البرامج، المحتويات أنواع الوظائف، العلاقة بين البرامج، التكاليف) ومقارنتها مع الشركات الأخرى في الصناعات المثيلة؛
- تحديد دور المديرين و الزملاء في بناء أسس على رأس العمل؛
- صياغة الوحدات التدريبية في صورة خطة وبيان قائمة الأنشطة، ودليل الإجراءات، ودليل تدريب الأفراد على رأس العمل؛
- تقييم مستويات العاملين و تحديد مهاراتهم الأساسية قبل تطبيق التدريب على رأس العمل.

ومن بين طرق التدريب على رأس العمل ما يلي:

- الشرح والعرض الميداني DEMONSTRATION- التدريب بالتوجيه المباشر COACKHNG- التدريب الذاتي DO-IT YOURSELF TRAINING- التناوب الوظيفي وتناقل الخبرة JOB ROTATION AND PLANNED EXPERIENC- التدريب اعتمادا على التكنولوجيا TECHNOLOGY BASED TRAINING

- **التدريب بالتوجيه المباشر** : حيث يتم إسناد عمل دائم ومحدد إلى المرشح على أن يقوم مشرفه بملاحظته أثناء عمله وتوجيه أعماله واكتشاف أخطاء أدائه ومساعدته على التغلب عليها. وتظهر فعالية هذا النظام إذا كان المشرف متمكنا في عمله وملما بكل تفاصيله، ولديه المهارة والقدرة على التدريب والتوجيه

- **التدريب الذاتي** : يعتبر بصفة عامة الأسلوب الأكثر فعالية من كل الأساليب السابقة ، حيث تتبع الرغبة من نفس المدير أو من ذاته ، فيقوم على تنظيم برنامج للقراء والدراسة والاطلاع ، يكفل له التزود بمعارف وخبرات جديدة على الدوام . وتعتبر وسيلة غير رسمية، أي أ نها لا تخضع لأي تنظيم وأي تقنيين من قبل إدارة المنظمة ، ويتحمل الشخص نفسه بدافع ذاتي أي ينمي نفسه، حيث يعتمد التدريب الذاتي على اكتشاف المتدرب لذاته وتعلمه بنفسه لأبعاد النشاط أو المهام التي يتدرب عليها ، وهذه الطريقة هامة جدا في مجال البحث العلمي ، حيث يكون الفرد مؤهلا ومستعدا للبحث والتحري وجمع المعلومات وتحليلها للوصول إلى نتيجة معينة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **التناوب الوظيفي وتناقل الخبرة** :وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل الرؤساء الحاليين أو المرشحين لشغل مناصب إشرافية بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة ، ويهدف ذلك إلى توسيع معارف المدير وإلمامه بكافة أوجه النشاط ، وهذا التنقل مخطط بمعنى بقاء المدير فيه فترة كافية تمكنه من الإلمام بالعمل.

- **التدريب اعتمادا على التكنولوجيا** : أدت التكنولوجيا الحديثة إلى إحداث ثورة حقيقية في مجال التدريب على المستويين المحلي والعالمي، الأمر الذي يلقي بالعبء على الأفراد والمنظمات ومراكز التدريب على نقل و تطوير واستخدام التكنولوجيا للتعليم والتدريب عن بعد .ومن بين الأمثلة على ذلك:

- استخدام برامج الكمبيوتر الجاهزة (المايكرو سوفت و البوربونيت) لعرض البيانات على شاشات عرض كبيرة وواضحة للفت انتباه المتدربين وإثارة اهتمامهم بمحتوى التدريب.

- استخدام الانترنيت للحصول على مادة علمية في شتى الميادين والمجالات .

- استخدام وسائط الاتصال المتعددة التي تعتمد على الحاسب الآلي، والتي تتضمن استخدام الفيديو والأجهزة السمعية وشاشات العرض الالكترونية، الليزر ديسك، المشغل الالكتروني وغيرها.

2 - <u>التكوين خارج نطاق العمل</u> :

من أهم الطرق المتبعة في التكوين خارج مكان العمل هي:

- المحاضرات؛
- المناقشة والحوار؛
- دراسة الحالات؛
- تمثيل الأدوار؛
- المباريات الإدارية؛
- المحاكاة؛
- تدريب الحساسية؛
- العصف الفكري؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- التطبيق العلمي؛
- الوقائع الحرجة.

أ - **المحاضرات:** أسلوب قليل التكلفة لكنه في الغالب قليل الفعالية أيضا، إن نجاح هذا الأسلوب لا يتوقف على نوعية المحاضر أو المدرب، و إنما على عدد الأفراد في الفصل ذلك العدد الذي لا يجوز أن يتجاوز العشرة ،إذا أراد للمتدربين فعلا أن يندمجوا في العملية و تتاح لكل منهم الفرصة الكافية لذلك، ويحتاج هذا الأسلوب إلى توفير المطبوعات و وسائل الإيضاح و جعلها في متناول الجميع.

ب **المناقشة و الحوار :** يقوم المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة و إبداء الرأي في موضوعات محددة ، كأن تعر ض حالة ، أو مشكلة معينة و توضح الطر ق التي اتبعت في حلها ، ويقوم المدرب بإدارة و توجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها الاهتمام بالإعداد لها و المهارة في إدارتها كما يجب ألا يكون عدد المشتركين كبير.

ج **دراسة الحالات :** الحالة هي وصف لموقف عمل معين تكتب على شكل قصة قصيرة تعد لأغراض الدراسة بحيث يتم اختيار أحداثها لكونها من المواقف المحتملة و المتكررة لشاغل وظيفة معينة. كما تكتب بحيث تضمن ما يكفي من معلومات عن الموقف ليتمكن المتدرب من تصور نفسه في الموقف، و تقرير كيفية معالجته. ويتم تعريض المتدربين لحالات من واقع العمل، و يقوم المتدربين بتناول أبعادها من حيث المشاكل، و أسبابها و حلولها البديلة و تقييم البدائل المختلفة و تشير البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية و إنما بصورة مكملة .

د -**تمثيل الأدوار :** تمثيل أو لعب الأدوار يقوم على أساس خلق ظروف مشابهة للواقع، و يطلب من المتدربين المشاركة و الهدف من هذا الأسلوب هو تنمية مهارات الأفراد بتقمص أدوار مختلفة تمثل شخصيات معينة . التفاعل مع الآخرين، تغيير الاتجاهات، و اكتساب مهارات قيادية و بعض

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

التقنيات كالقيام بالمقابلات...إلخ. يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل ادوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، فمثلا إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم احد المحاضرين بتمثيل دور المقابل و يقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته، ويعطى لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتصور كل منهما انه في الحياة العملية و يقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس س بمعنى انه لا تعطى لمتدربين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع الحاضرين يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله.

ه -**المباريات الإدارية:** يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات ، إلا أن المباريات ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة و يطلب من المتدربين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة و يتصرفوا و يتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات ، فقد تؤخذ حالة إحدى الشركات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارة، و المشاكل التسويقية من تسعير و منافذ بيع و منتجات و برامج ترويج و إعلان و جوانب إنتاجية من جداول الإنتاج و خطوط إنتاج وتدفق خامات و صيانة وسياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة و اختيار و تعيين و تدريب و أجور و حوافز و الجوانب المالية مثل : الميزانيات و قديرات و التكاليف مصادر التمويل و غيرها من البيانات وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على اكتساب المديرين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية و يمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات.

و -**المحاكاة:** هو أسلوب يشبه تمثيل الأدوار من حيث خلق ظروف تحاكي الوقع العملي و وضع المتدرب في موقف و الهدف من وراء هذا الأسلوب هو التدريب على مهارات معينة ليتدرب عليه و على معالجته .التشخيص و التحليل لمواقف معقدة. و كثيرا ما يستخدم الحاسوب في هذا المجال خاصة في التدريب على الأعمال التي تمثل بعض الأخطار. فعلى سبيل المثال، تستعمل المحاكاة في التدريب على قيادة الطائرات و التي تستدعي من المتدرب معارف و مهارات و اتجاهات جد عالية و متخصصة.

ز - **تدريب الحساسية:** هو أسلوب يهدف إلى تغيير اتجاهات الأفراد. و ذلك من خلال تحسيسهم بسلوكياتهم و اتجاهاتهم السلبية و مساعدتهم على تغييرها أو تعديلها، و هذا الأسلوب يحتاج إلى مدرب مختص في هذا المجال، حيث يجمع المتدربون في مجموعة و يوضعون في موقف معين و تتعرض مختلف السلوكيات الصادرة عنهم إلى الملاحظة و المناقشة. إن معرفة أثر اتجاه معين أو سلوك معين على المجموعة ككل و على الأفراد الآخرين أمر أساسي. فكلما أمكن للفرد التعرف على سلوكياته و السلوكيات ذات الأثر السلبي على الجماعة أو الأفراد، كلما أمكن له من تغييرها بما يتماشى و أهدافه من جهة، أهداف الجماعة و المؤسسة ككل من جهة أخرى.

ح - **العصف الذهني:** ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل المتدرب بين أن يقدموا أراءاهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير ، و يعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار و الآراء يمكنه أن يحرر المتدربين من الجمود و يشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء كفيل بتغطية جوانب الموضوع والمشكلة التي أثارها المدرب ، مما يسهل على المدرب العرض و يزيد الثقة في نفوس المتدربين و يحمسهم للتدريب .

ط - **التطبيق العلمي :** بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة و إجراءات الأداء و العمليات و تصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات و أجهزة ميكانيكية.

ي - **المواقف الحرجة:** يقوم المدرب بتشجيع المتدربين على ذكر بعض الأمثلة عن المواقف أو الوقائع (ذات الأهمية البالغة و التأثير الكبير) حرجة و الخاصة بموضوع التدريب، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد المتدربين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة وعلى المدرب أن يختار الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة، أو لكي يسأل الدارسين و يشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3 - **التكوين في قاعة الدراسة :** يتم هذا التدريب كمدخل لحل المشاكل العامة التي تواجه الفرد في عمله، وذلك تعد إدارة الأفراد برامج متخصصة لهذه الغاية ، حيث يتم التدريب على نفس النوع من العمل .و يتم استخدام هذه الطريقة عندما يكون حجم العبء التدريبي اكبر من طاقة المشرف ، وبذلك يتم جانب من التدريب على العمل من خلال برنامج متخصص بقاعات الدراسة. وبذلك يتاح للمشرف الوقت الكافي لتوجيه للمسؤوليات الأخرى الخاصة بالإنتاج وجودته ويتميز هذا النوع من البرامج بالتخصص بالإضافة إلى وجود مدربين أكثر قدرة وكفاءة علة التعليم ، بالإضافة إلى تفرغ المتدرب وبعده عن ضغوط العمل مما يجعله قادرا على التركيز ذهنه و تخصيص كل وقته للتعلم والتدريب.3.2

4 - **التدريب المهني :** يتلاءم التدريب المهني مع الأعمال و الوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارة ، لذلك تصمم مثل هذه البرامج التكوينية لتجعل من المتدرب حرفيا ملما بالعمل و بمكوناته و بذلك فهو يجمع بين التدريب على العمل و التدريب في قاعات الدراسة . و تقوم الشركات بإعداد مراكز تدريب مهني خاصة بها في خالة غياب مراكز رسمية للتدريب المهني، ويتطلب التدريب المهني وقت اكبر من الطرق الأخرى للتدريب.

5 - **برامج التدريب الخاصة :** تقوم الكثير من المنظمات بإعداد برامج تدريب خاصة لمواجهة مواقف معين كإعداد برامج تدريب الأفراد على الأمن و السلامة المهنية في بيئة العمل من حيث أقواعد و أساليب الوقاية من الحوادث و الإخطار المهنية، وقد تعد برامج خاصة بالتدريب على كيفية الرقابة على الإنتاج بالنسبة للمنظمات التي تهتم بالجودة كالصناعات الغذائية و صناعات الأدوية وغيرها.

6 - **برامج إعادة التدريب ، التدريب التأهيلي أو التحويلي** : وهي عبارة عن برامج تدريبية تخصص للأفراد الذين فقدوا مناصب عملهم و وظائفهم نتيجة للتطور التكنولوجي و أصبح من الضروري إعادة تأهيلهم على وظائف و أعمال أخرى تختلف عن تلك التي كانوا يقومون بها .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خاتمة:

يعرف **التكوين** بأنه مجموعة من النشاطات المصممة و الموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف و خبرات الأفراد أو تعديل إيجابي في ميولهم و تصرفاتهم أو سلوكياتهم. كما يعرف لتدريب بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في العمل . التكوين يختلف عن التعلم، فالتعلم يطبق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس و الجامعات بهدف تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد. يتميز النشاط التكويني بأنه نشاط: مخطط، منظم، هادف، مستمر، شامل، متكامل، يستوعب التقدم التكنولوجي للتكوين أو التدريب.

للتكوين مبادئ هي :

- التدريب(التكوين) نشاط مستمر وليس كماليا لفترة معينة
- التدريب نشاط متغير و متجدد
- التدريب نشاط إداري فني
- التدريب له مقومات الإدارية و التنظيمية
- التدريب نظام متكامل

للتكوين **فوائد** هي: زيادة الإنتاج، الاقتصاد في النفقات، التقليل من دوران العمل، رفع معنويات العاملين، توفير قوة احتياطية من اليد العاملة في المنظمة، تخفيض عدد حوادث العمل.

للتكوين 03 **أهداف كلية** تنبثق عنها مجموعة من الأهداف الجزئية و هي:

- **أهداف إدارية** هي: تخفيف العبء على المشرفين، تحقيق المرونة و الاستقرار في التنظيم، مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات .

- **أهداف تقنية** هي : تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها، تخفيض حوادث العمل،المساهمة معالجة مشاكل العمل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **أهداف سلوكية معرفية** هي: زيادة معارف الأفراد ومعلوماتهم، تنمية مهارات الأفراد، تعديل و تطوير الاتجاهات.

يقسم التكوين (التدريب) إلى عدة أنواع حسب 03 معايير للتصنيف هي:

- **حسب مرحلة التوظيف:** توجيه العامل الجديد، التدريب أثناء العمل ، تجديد المعرفة و المهارة ، التكوين للترقية و النقل؛

- **حسب نوع الوظائف:** التدريب المهني، التدريب التخصصي، التدريب الإداري، التكوين الإداري القيادي؛

- **حسب المكان:** التكوين داخل المنظمة (التكوين الداخلي) والتكوين خارج المنظمة (التكوين الخارجي).

للتدريب خمسة عدة طرق هي: التدريب على العمل (على رأس العمل)، التدريب خارج نطاق العمل ،التدريب في قاعات الدراسة، التدريب المهني، برامج التدريب الخاصة، برامج إعادة التدريب.

مراجع الدرس:

الكتب بالغة العربية:

1 - إبراهيم حسن بلوط - **إدارة الموارد البشرية** – دار النهضة العربية – بيروت – لبنان – 2002

2 - أحمد ماهر – **إدارة الموارد البشرية** – دار الجامعية – مصر – سنة 2004-

3 - أمين ساعاتي –**إدارة الموارد البشرية– من النظرية إلى التطبيق** ، دار الفكر العربي، 1993

4 - رواية محمد حسن – **إدارة الموارد البشر ية –ر رؤية المستقبلية** – دار الجامعة الإسكندرية – سنة 2001

5 - سيد عليوة – **تنمية مهارات مسئولي شؤون العاملين** – إيترك للنشر و الطباعة و التوزيع – مصر – 2001

6 - سعاد نائف برنوطي. إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). دار وائل للطباعة و النشر. عمان..2001

7 - صلاح الدين عبد الباقي – **إدارة الموارد البشرية** – كلية التجارة – جامعة الإسكندرية – سنة 2004

8 - صلاح شنواني – **إدارة الأفراد** - مؤسسة شباب الجامعة – مصر – 1999

9 - صلاح الدين الشنواني، " **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** " الإسكندرية، دار الجامعات المصرية،1974

10 - كمال بر بر - **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي** – بيروت سنة 1997

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

11 - مخلوفي عبد السلام / روشان بن زيان – **الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري**– سنة 2004

12 - مجمد عبد الفتاح باغي: **التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق** ،جامعة الملك سعود، الرياض، 1983

13 - محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ **: المدخل الحديث في إدارة الأفراد**،دار النهضة العربية، القاهرة، 1990

14 - محمد رفيق الطيب – **مدخل للتسيير ووظائف المسير و تقنيات التسيير** - المطبوعات الجامعية –الجزلئر سنة 1995

15 - محمد سعيد أنور سلطان،**إدارة الموارد البشرية** " الدار الجامعية للنشر ، مصر 2003

16 - علي محمد عبد الوهاب : للتدريب و التطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض ،1981

17 - على حسن و د. سهيلة محمد عباس – **ادارة الموارد البشرية و كفاءة الإدارة التنظيمية** – جامعة مصرية سنة 1998 –

18 - عبد لحميد عبد الفتاح المغربي – **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية** – جامعة المنصورة – سنة 2009-

19 - عبد الغفار حنفي: **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**،دار الجامعية ،بيروت 1991

20 - عبد الغفار حنفي ، **السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الاسكندرية مصر ط1 2002

21 - عمر وصفي عقيلي – **إدارة لموارد البشرية المعاصرة**– دار وائل للنشر – عمان – الأردن – سنة 2005

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الكتب باللغة الفرنسية:

1- Shimon L Dolan et Randall S Schuler. La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000. Ed du renouveau pédagogique. Québec. 1995.

2- Jean Marie Peretti. Dictionnaire des ressources humaines. Ed Vuibert. 2ème Ed. Paris. 2001 2-

الدرس رقم 02: تخطيط التكوين

الهدف من الدرس رقم 02: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على أن:

- يعرف الاحتياجات التكوينية ويشرح طرق تحديدها؛
- يرتب و يشرح خطوات إعداد البرامج التكوينية.

خطة الدرس رقم 02:

مقدمة

I -تحديد الاحتياجات التكوينية

1 - تعريف الاحتياجات التكوينية
2 - أسباب الحاجة إلى تحديد الاحتياجات التكوينية
3 - مصادر معرفة الاحتياجات التكوينية
4 - أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية

II -إعداد البرنامج التكويني (التدريبي)

1 - تحديد أهداف البرنامج التكويني
2 - تصميم محتوى البرنامج التكويني
3 - تحديد أساليب التكوين
4 - توفير مستلزمات التكوين
5 - اختيار المتكونين و المكونين
6 - تحديد مدة البرنامج التكويني
7 - ميزانية البرنامج التكويني
8 - دفتر الشروط

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

إن تخطيط نشاط التكوين هو عملية منظمة تستند على الدراسة العملية في الكشف عن الاحتياجات التكوينية وتحديد الأهداف الواضحة واختيار السبل والوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف بمراعاة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.

إن المهمة الأساسية للتكوين هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى توفير الخدمات والأنشطة اللازمة لتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في مجال الصناعة التي تعمل بها وبالتالي رفع الكفاية الإنتاجية .

تمثل عملية تحديد احتياجات التكوين الأساس في صناعة التكوين،و تقوم عليها جميع دعائم العملية التكوينية و تنمية الموارد البشرية، فعملية تحديد الاحتياجات التكوينية تعتبر الأداة الأساسية التي من خلالها يتم معرفة الأسباب المحتملة للمشكلات التكوينية، إلى جانب وضع الحلول المناسبة، لذا يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التكوينية تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التكويني، لأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا ذا معنى للمنظمة والمتكونين، ويجعله كذلك نشاطا واقعيا و يوفر كثيرا من الجهود و النفقات.

و من أجل ضمان تقديم البرامج التكوينية في وقتها المناسب يجب أن يتم إعداد برامج تخطيطية وتتقيد العديد من الأنشطة التي بواسطتها يتم تحديد الاحتياجات التكوينية.

وسنتناول في الدرس الثاني موضوع تخطيط التكوين.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

I -تحديد الاحتياجات التكوينية:

1 -تعر يف الاحتياجات التكوينية:

تعرف الاحتياجات التكوينية (**Les besoins en formation**) أو الاحتياجات التدريبية بأنها مجموع التغيرات و التحسينات المطلوبة إحداثها في معلومات و مهارات و اتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل، و تحول دون تحقيق أهداف المنظمة من ناحية، ومسايرة متطلبات التقدم و تحقيق التنمية على المدى الاستراتيجي من ناحية أخر ى.

كما تعرف الاحتياجات التدريبية على أنها الفجوة بين مستوى الأداء الحالي و مستوى الأداء المتوقع من الفرد. كما تعرف الاحتياجات التدريبية أنها مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد من ناحية أو أكثر من النواحي التالية: معلوماته، معارفه، طرق العمل التي يستخدمها، مهاراته في الأداء، معدلات أدائه، بهدف جعله صالحا لشغل وظيفة و القيام بعمله.

كما تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جملة التغيرات المطلوبة إحداثها في المعار ف و المهارات و اتجاهات الإفراد بقصد تطوير أدائهم و السيطرة ة على المشكلات التي تعترض الأداء و الإنتاج.

ومن هذا التعريف نستنتج أن الاحتياجات التكوينية هي الاختلال و النقص في مستويات كفاءة الأفراد العاملين بين المستوى المطلوب من الكفاءة و المستوى الحالي للكفاءة و هدا النقص يكون في احد المكونات الثلاثة الكفاءة (la compétence) و هي: المعارف (savoirs)، المهارات (aptitudes)، السلوك و الاتجاهات (comportement et attitudes) أو يكون الخلل و النقص في جميع المكونات .

وعليه نستطيع القول أن الحاجيات التدريبية تعني ادن وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين الوضع الحالي و وضع مرغوب فيه مستقبلا أي الوضع التنبؤي في أداء المنظمة أو الوظيفة أو الإفراد في أي من المعارف و المهارات و الاتجاهات أو في هده النواحي جميعها.

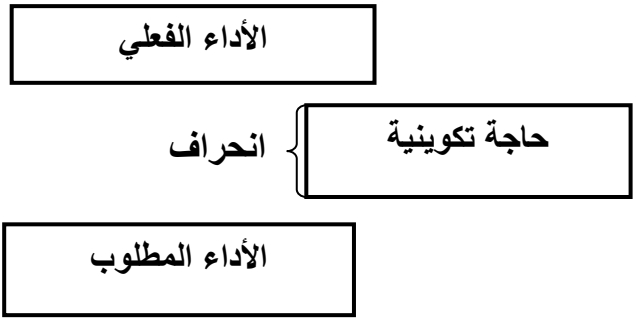
WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

كما يمكن القول أن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء (القصور أو العجز) بين نتيجة الأداء المطلوب أو المستهدف و نتيجة الأداء الفعلي أو المحقق.

و يمكن تمثيل الاحتياجات التكوينية في المعادلة التالية:

الاحتياجات التكوينية = نتيجة الأداء المخطط (التنبؤي) - نتيجة الأداء المحقق (الفعلي)

ونوضح مفهوم الاحتياجات التكوينية في التمثيل التالي :



الشكل 01: الاحتياجات التكوينية

2 -أسباب الحاجة إلى تحديد الاحتياجات التكوينية:

إن الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة الحالات التي تشير المؤشرات التدريبية إلى حدوثها في المنظمة وهي :

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- الحالة التي يتضح فيها لإدارة الأفراد في المنظمة أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد العاملين لا يرق إلى المستوى المرغوب فيه لأسباب تعود إلى نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم.
- الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل (أي تغيير وصف الوظيفية من حيث المسؤوليات أو الوجبات أو الصلاحيات) .

- الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير الظروف و الإمكانيات التي يتم فيها أداء العمل أو يتم العمل بواسطتها (مثل الانتقال من المركزية إلى أللمركزية في أعمال المحاسبة أو عند إحلال الحاسب الآلي و استخدامه في إدارة و تسيير الأعمال الإدارية.

- الحالة التي تقرر في فيها الإدارة استحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لم يسبق للإفراد العاملين في المنظمة ممارستها من قبل .

- الحالة التي تقرر فيها الإدارة تعيين أفرا د جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة عن وظائفهم الحالية

3 -مصادر معرفة الاحتياجات التكوينية:

يمكن معرفة الاحتياجات التكوينية في المنظمة من خلال الاطلاع على المصادر التالية:

- الخطط التوسعية للمؤسسة في المستقبل و ما تحتاج إليه من خبرات و مهارات لتنفيذها و مقارنتها مع الإمكانيات المتوفرة حاليا لدى كل موظف لمعرفة حاجة كل فرد للتدريب و التكوين و نوعيته
- نتائج قياس و تقيم الأداء أد تشير تقارير تقيم الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في أداء مرؤوسيهم و نوع التدريب الذي يحتاجون إليه لعلاج نواحي الضعف .
- أساليب العمل الجديدة التي تنوي المؤسسة إدخالها ، اد يتطلب دالك تكوين و تدريب العاملين على هده الأساليب الجديدة
- الآلات التقنية الجديدة المراد إدخالها للإنتاج ، اد يتطلب إدخالها أيضا تدريب العاملين على كيفية استخدامها

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- أراء العاملين أنفسهم و دالك بسؤالهم عن النواحي التي يشعرون أنهم بحاجة إلى تدريب فيها و دلك لزيادة مقدرتهم و كفاءتهم - إجراء اختبارات للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم و ما إذا كان البعض منهم بحاجة إلى لتدريب ما.

4 -أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية:

وبناءا على ما سبق يتضح أن المنظمة من الضروري أن تقوم بمسح أولى لاحتياجات التدريب و أن تكون هذه الاحتياجات شاملة لكل مستويات الإدارة ،و لتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة يكمن استخدام الأساليب التالية في تحديد الاحتياجات التدريبية وهي :

- تحليل المنظمة (المؤسسة) (analyse de l'organisation ((entreprise)،

- تحليل الفرد (analyse de personnel) ،

- تحليل الوظائف و العمليات (analyse les opérations) .

1.4 -تحليل المنظمة (المؤسسة) : تحليل المنظمة يهدف للإجابة على السؤال التالي :**أين سيتم تركيز التدريب في المنظمة** ؟ أي تحديد ماهي الإدارة أو القسم أو المصلحة أو أي وحدة إدارية أخرى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة التي تعاني من الحاجة إلى التدريب، والمقصود بتقدير احتياجات التدريب على مستوى المنظمة هو تحديد مراكز الضعف في الإدارات و الأقسام المختلفة في المنظمة ، إلى جانب تحديد أولويات الاحتياجات التدريبية لكل وحدة إدارية و مجالاتها . يتناول تحليل المنظمة دراسة الأوضاع و الأنماط التنظيمية و الإدارية لتحديد المواقع التي يكون فيها التدريب ضروريا، و الهدف من تحليل التنظيم تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب و التنمية، ويشتمل تحليل التنظيم عدة جوانب هي:

أ ـ **تحليل الأهداف:** لكي تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها التدريبية لابد من تحديد أهدافها بدقة و دراسة مدى استعداد الأفراد لتقبل هذه الأهداف، ولكي تكون هذه الأهداف التدريبية مناسبة لابد أن تتسم بالوضوح و الفهم، التناسق، الترابط، الواقعية.

ب **تحليل لخريطة التنظيمية:** تعد الخرائط التنظيمية من الوسائل المساعدة عند التخطيط للتدريب، فعن طريقها يمكن معرفة مدى تنسيق نطاق الإشراف ومدى توازن توزيع السلطة و المسؤولية في الهيكل التنظيمي، كذلك طبيعة العلاقات الرأسية و الأفقية و مشكلات الاتصال و هذه كلما تشكل معومات ذات قيمة لتحديد الاحتياجات التدريبية .

ج **تحليل السياسات:** يعنى تحليل السياسات دراسة القوانين و اللوائح و القواعد و التعليمات التي تضعها الإدارة ة لتنظيم سير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة، والغرض من ذلك معرفة مدى ملائمة هذه القواعد و السياسات ومدى وضوحها و شمولها ومدى فهم الأفراد و التزامهم بالرجوع إليها وقد يظهر التحليل أن هناك مشكلات بالنسبة لها مما يسهم قي تحديد الاحتياجات التدريبية .

د ـ**تحليل الأعمال و الأنشطة:** يقصد بها تحليل محتويات الوظائف المختلفة لجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها و الظروف المحيطة بها و المهارات و المعلومات و القدرات المطلوبة لأدائها و المستويات المقبولة للأداء وبهدف هذا التحليل إلى بيان ما يجب أن يعرفه الموظف حتى يؤدي وظيفته بكفاءة.

2.4 ـ<u>تحليل الوظائف و العمليات</u> : تحليل الوظيفة يهدف للإجابة علة السؤال التالي: **ماذا يتضمن التدريب و ما هي محتويات البرنامج التدريبي** ؟ وذلك لدارسة و تحديد مادا يجب أن يتعلم الفرد من معارف و مهارات و ما سيكتسب من سلوكيات حتى يتمكن من أن يؤدي عمله بأكبر كفاءة وفعالية.
و تحليل الوظيفة يعني تقدير الاحتياجات الوظيفية أو المهنية من حيث المهارات و المعرفة لإنجاز الأعمال المختلفة الخاصة بمهنة أو وظيفة معينة، ولذا يصبح من الضروري تحليل الوظيفة أو المهنة إلى عناصرها الأولية و تحديد المهارات و المعرفة اللازمة لإنجاز العناصر المختلفة التي تتكون منها هذه الوظيفة بغرض عرض صورة واضحة عن مستوى أداء تلك الوظيفية و متابعة ما يطرأ الأداء فيها باستمرار

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3.4 -تحليل الفرد : يهدف تحليل الفرد إلى الإجابة على السؤال التالي: **من يحتاج إلى تكوين من الأفراد العملين في المنظمة** ؟ و ما هي المهارات و المعارف و الاتجاهات التي يحتاج إلى الزيادة فيها أو تحسينها؟
ويشير تحديد التدريب على مستوى الفرد إلى دراسة الاحتياجات التدريبية الخاصة بالأفراد الذين تظهر فيهم مواطن الضعف من حيث المهارة و المعرفة في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم لأدائها أو الأعمال المطلوبة منهم أداؤها في المستقبل بعد الانتهاء من التدريب .
و يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الموظف في وظيفته و تحديد مدى نجاحه في أدائها و تحديد المهارات و المعلومات و الأفكار التي تلزمه لتحسين أدائه في هذه الوظيفة و لأداء وظائف أخرى و تقوم عملية التحليل هذه على أساس دراسة الأفراد من عدة جوانب هي:

أ ـ **المواصفات الوظيفية:** وفيها يتم تصنيف و تقسيم العاملين حسب المؤهلات و التخصصات و الخبرات و الوظائف التي يشغلونها و الأعباء التي يؤديها و الإدارات التي يتبعونها.

ب **الخصائص الشخصية:** وبمقتضاها يتم تصنيف الأفراد حسب الجنس، السن و بعض الخصائص الشخصية مثل: القدرة على التعليم و التدريب و الجوانب المتعلقة بالدوافع و الاتجاهات و الأفكار.

ج **الجوانب السلوكية:** وتشمل على سلوك الموظف في وظيفته ومدى تفاعله مع الآخرين و نوع علاقاته بالرئيس و الزملاء و المرؤوسين.
ويوفر تحليل الفرد بهذه الطريقة الكثير من المعلومات التي تساعد في كشف الاحتياجات التدريبية لدى الموظف و خاصة مجالات التدريب على السلوك و العلاقات العامة و الاتجاهات .

د ـ **معدلات الأداء وتقارير الكفاءة:** يقوم هذا الأسلوب على استخدام عددا من المعدلات و المؤشرات العامة الفردية أو الجماعية يساعد في كشف الاحتياجات التدريبية، وكل معدل من هذه معدلات يمكن تحليله إلى عدة معدلات أو عناصر جزئية أو فرعية يمكن توضيح أمثلة لبعضها كما يلي:

- **معدل الموارد البشرية:** تمثل في المؤشرات التالية :

معدلات أداء الأفراد : إن معدلات الأداء تساعد على تقسيم الأفراد إلى مجموعات و ذلك لتنظيم النشاط التدريبي لكل مجموعة على حده و معدلات الأداء تمثل مقياسا للتعرف على كفاءة و فعالية العاملين في أداء أعمالهم و كتابة التقارير المختلفة عنها: معدلات دوران العمل،معدلات الغياب، معدلات إصابات العمل (حوادث العمل)، معدلات الشكاوى، تقارير الكفاءة (تقيم الكفاءة و المرد ودية).

- **معدل الزيادة في الإنتاج :** تتمثل في مؤشرات الإنتاج التالية: معدلات الفاقد، معدلات الأعطال و الصيانة، درجات الجودة، معدلات استخدام الطاقة، معدلات الإنتاج (طاقة الإنتاج)، الأداء الفعلي مقارنا بالأداء المستهدف.

- **معدل التكاليف:** يتمثل في مؤشرات التكاليف التالية: معدل تكلفة الوحدة، متوسط التكاليف الإدارية، التكاليف الثابتة – التكاليف المتغيرة.

ه -**الاستقصاءات و الآراء و المقترحات و التقارير:** وتتضمن:

- **آراء الرؤساء في رفع كفاءة و فعالية العمل بوحداتهم :** تعتبر آراء الرؤساء بالنسبة لرفع كفاءة و فعالية العمل من أهم المصادر لتعرف على الاحتياجات التدريبية نظرا لأن الرؤساء يمكنهم تحديد المشكلات القائمة لديهم و التي يكن علاجها عن طريق التدريب فالرئيس عادة يكون ملم بعمل مرؤسيه وبالتالي يمكنه تحديد نقاط الضعف في المرؤوسين ونوع التدريب المطلوب لهم .

- **آراء العاملين أنفسهم في مدى كفاءتهم و فعاليتهم في العمل:** يعد العامل نفسه أقدر الأطراف على تحديد التدريب اللازم له لتأدية عمله على الوجه الأكمل ويمكن معرفة ذلك بسهولة عن طريق الاجتماعات التي يعقدها مسئول التدريب مع العاملين أنفسهم للتعرف على نواحي الضعف في الأداء و التي يمكن علاجها بالتدريب وتسهم استثمارات الاستقصاء التي ترسل للعاملين في التعرف على نوع البرامج التي يحتاجون إليها لرفع مستوى أدائهم

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **تقارير و أجهزة الرقابة :** يسهل على الرئيس العمل في المنظمات الصغيرة أن يلم بظروف العمل في المنظمة التي يشرف عليه و أن يحدد مستوى الأداء فيها و أن يستعين بخبرته و خبرة مرؤوسيه في التعرف على احتياجات التدريب في المنظمة أما في المنظمات الكبيرة فإن الأمر يحتاج إلى استخدام وسائل أخرى لمعرفة هذه الحاجات ولعل التقارير الفنية لهيئات التفتيش و أجهزة الرقابة من الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في هذه الناحية بشرط أن تكون تحليلية بمعنى أن تتناول العمل في جملته و تفصيله أيضا الواقع أن جهاز التفتيش مسئول إلى درجة كبيرة عن تحديد الاحتياجات التدريبية و نوع التدريب لكل وحدة من الوحدات بل ولكل موظف من الموظفين .

II -إعداد برنامج التكوين (التدريب):

مرحلة إعداد و تصميم برنامج التدريب تلي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية، و يتضمن تصميم البرنامج التدريبي عدة مواضيع أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي و تحديد المحتوى التدريبي ثم تحديد أساليب التدريب ثم تحديد مساعدات التدريب و تحديد المدربين و المتدربين في البرنامج و أيضا تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

1 -تحديد أهداف البرنامج التكويني:

تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع و تصميم البرنامج التدريبي، و يرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص و القدرات المراد إكسابها للمتدربين و نوعية البرامج التدريبية المطلوب توفرها و محتوياتها.
والأهداف هي النتائج التي يسعى البرنامج التكويني لتحقيقها في النهاية و تحدد بدقة المجالات التي يريد البرنامج التكويني تحينها في عناصر الكفاءة الثلاثة (المعارف، المهارات، السلوكيات). وتحدد أهداف البرنامج التكويني انطلاقا من الاحتياجات التكوينية التي تم تحديدها مسبقا ' حيث تحول الاحتياجات التكوينية للأفراد إلى أهداف تكوينية في البرنامج التكويني. و يجب صياغة أهداف البرنامج التكويني في شكل سلوكي، و هذا اعتمادا على

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المهام التي تتضمنها الوظائف. و كتابة الأهداف على شكل أداء أو سلوك، يتمثل في تحديد ما يجب الأفراد القيام به بوضوح، و في أي ظروف و تحديد مستوى الأداء المقبول. ويمكن صياغة هذه الأهداف إلى:

- **أهداف عادية:** وتشمل الأهداف التقليدية كتدريب العاملين الجدد و تدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة وعقد البرامج التنشيطية؛

- **أهداف حل مشاكل:** وتعني أساسا بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية و فنية محددة تعانى منها المنظمة و ذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشاكل؛

- **أهداف ابتكارية:** وتسعى إلى تحقيق نتائج غي عادية و مبتكرة، بحيث ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها لغرض مسايرة متطلبات البيئة وتحقيق تميز وتقدم عن المنظمات الأخرى المنافسة.

وتهدف الأهداف التكوينية في للبرامج التدريبية إلى تحقيق ما يلي:

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم و المعارف المرتبطة بالموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.

- اكتساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة و فاعلية الأداء.

- تطوير سلوكيات المتدرب و اتجاهاته و اكتسابه قيما و اتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
- إمداد المتدرب بمعلومات و مهارات جيدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر ..
- تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية و يشترط في الأهداف التكوينية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- أن تكون أهداف تعليمية تزود المتدرب بالمعلومات و المهارات و الاتجاهات
- أن تنص على نتائج يمكن قياسها و أن تبتعد عن العموميات.
- أن تكون واقعية يمكن تحقيقه
- أن تنسجم مع سياسات المنظمة.

2 -تصميم محتوى و موضوعات البرنامج التكويني : إن محتويات و الموضوعات التي يتكون منها البرنامج التكويني المسطر تحدد انطلاقا من نوع الأهداف التكوينية المسطرة في البرنامج التكويني و يتضمن محتوى البرامج التكويني على مختلف الموضوعات العلمية التي يتم تكوين الأفراد عليها .

و محتوى البرامج تحدده الأهداف الموضوعة و قد يتضمن المحتوى الأمور التالية:

- المهارات و المعارف المتعلقة بالعمل و ظروف المؤسسة؛
- الطرق و الأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه؛
- أنماط السلوك و الاتجاهات التي يتوقع تنميتها؛
- يجب مراعاة الرغبة و الدافعية و الاستعداد للأداء عند تحديد محتوى البرنامج التدريبي.

و يشترط في الموضوعات العلمية التي يتم اختيارها:

- أن تكون المعلومات جديدة و المادة العلمية المقدمة للمتكونين جديدة و غير مكررة؛
- يجب أن تتناسب المادة العلمية النظرية و العملية (التطبيقية) مع القدرات العلمية (المستوى التعليمي) للمتكونين و قدراتهم الفنية و مهاراتهم (لا اقل ولا أكثر).

إن لمحتويات برنامج التدريب أثر كبير في نجاح البرنامج، لذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد الموضوعات أو المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة، و أن يتناسب المحتوى في البرنامج التدريبي مع القدرات العلمية و الفنية للمتدربين، أي يجب التحديد الدقيق لمحتوى المواد، و استبعاد الموضوعات التي لا تتصل باحتياجات المؤسسة، وكذلك لابد من التأكيد على موضوعات البرنامج ستحقق الزيادة في قدرات الفرد بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية للمنظمة.

لابد من مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات و الترابط بينها بما يتفق مع تسلسل و ترابط المعلومات و الأفكار و المعارف المراد إكسابها للمتدرب.

3 -**كتابة مقررات التدريب :** وهنا يتم تجزئة المحتوى التدريبي إلى دروس ومقررات تدريبية و يراعي في ذلك ما يأتي:

- تجزئة المادة التدريبية إلى نقاط و مفاهيم ومهارات متجانسة محدودة، للمساعدة على تعلمها وتحصيلها دون جهد أو معاناة.

- تزويد المقررات بالتوضيحات والرسوم والجداول والصور المناسبة للمساعدة في تقريبها لإدراك المتدربين.

- تقسيم المقررات إلى قطاعات مميزة وتسمية كل منها بعنوان مناسب، مع تقسيم كل قطاع إلى فترات فرعية في متناول فهم المتدربين، ومهما يكن فانه لا بد أن يتناول المصمم عند كتابة المقررات التدريبية العناصر الآتية:

- رقم المقرر وعنوانه التدريبي من مثل: الدرس الأول، الثاني....الخ؛
- يوم وتاريخ تنفيذه مع المتدربين؛
- المدة الزمنية اللازمة للتنفيذ بالساعات والدقائق؛
- المتطلبات السابقة للمتدربين؛
- الهدف العام و الأهداف الخاصة؛
- المعارف المطلوبة بالأهداف أو السلوكيات الوظيفية التي سيجري التدريب عليها؛
- النشاطات والتمارين التي تحقق تنفيذ الدرس؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- الوسائل التدريبية (المساعدات التدريبية) التي يمكن أن تحقق الهدف وتشمل الخدمات البشرية، وطرق التدريب والتقنيات الأساسية.

4 -تحديد أساليب التكوين: هناك العديد من الأساليب و الطرق التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات و المعارف و الخبرات الجديدة، و هناك العديد من الطرق و الأساليب التدريبية ذكرناها بالتفصيل في الدرس الأول ضمن طرق التكوين خارج مكان العمل .

1.4 -المساعدات التدريبية: تلعب مساعدات أو معينات التدريب دورا أساسيا، و ذلك في جعل التدريب مثيرا و مرنا، و متحركا و ممتعا، كما أنها تمثل مجموعة الأدوات و الوسائل التكنولوجية و التي تخدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات، و إدارته للمناقشات، و توصيله للمعارف، و تدعيمه للمهارات.

2.4 -التلمذة الصناعية: تهدف إلى إعداد أفراد من مستويات أعلى من المهارة كما يزيد فيها عنصر التعليم على أسلوب التدريب أثناء العمل ومراكز التدريب الملحقة بالمؤسسات وفي غالب الأمر يتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليما نظريا وعمليا لفترة معينة يتعقبه لتدريب على العمل ذاته بإحدى المصانع.

ويرجع تاريخ هذا النوع من التدريب إلى القرون الوسطى والعصور القديمة ولم يكن قاصرا في تلك الفترات على المجال الفني، بل كان التدريب يستخدم أيضا في المهن كالطب البشري والمحاماة وطب الأسنان ومهنة التدريس كما اتخذت بعض النقابات من نظام التدريب وسيلة فعالة لتفيد الدخول إلى المهن التي تمثلها. و قد أصبح التدريب المهني خاضعا للتنظيم والتشريعات الحكومية في كثير من الدول وذلك لوضع حد للاستغلال الذي يمارسه أصحاب الحرف للأفراد حديثي السن، فنظمت الأجور وساعات العمل وحددت الأعمال التي يشملها التدريب.

5 -توفير مستلزمات التدريب و المساعدات التدريبية : تلعب مساعدات أو معينات التدريب دورا أساسيا، و ذلك في جعل هذا التدريب مثيرا، و مرنا، و متحركا و ممتعا، كما أنها تمثل مجموعة الأدوات و الوسائل التكنولوجية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

و التي تخدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات، و إدارته للمناقشات، و توصيله للمعارف، و تدعميه للمهارات و من أهمها:

- **الوسائل السمعية و البصرية:** و تتمثل في مكبرات الصوت، و آلات التسجيل الصوتي، وآلات عرض الشرائح و آلات عرض الأفلام و آلات التسجيل البصري .و تتبلور وظيفة هذه الفئة من المساعدات في تسهيل عرض بعض الجوانب من المادة التدريبية يعجز المدرب بذاته عن عرضها بطبيعتها، الأمر الذي يسهم في ترسيخ المعاني و مساعدة المتدربين على إدراك و استيعاب الأفكار و المعلومات و تمثيل أنماط السلوك المستهدفة. و يكون واجب المخطط التدريبي أن يتخذ الإجراءات المناسبة لتوفير تلك المعدات بالإضافة إلى المعدات التقليدية مثل أماكن التدريب والتجهيزات المكتبية (في ضوء الاحتياجات التدريبية المحددة و الأساليب التي تم اختيارها في كل برنامج بالإضافة إلى المساعدات السابقة يستخدم كذلك الحاسب الآلي (الإعلام الآلي).

- **قاعات التدريب:** ويشترط أن تكون مناسبة وملائمة تخدم أغراض التكوين ويتوفر بداخلها كافة الاحتياجات التكوينية كالمقاعد، سبورة، تهوية.....الخ.

- **جهاز سكرتارية** يقوم بتقديم خدمات الطباعة، النسخ وتوفير أدوات مساعدة كالكمبيوتر والكاميرا....الخ.

6 -<u>اختيار المتكونين و المكونين</u> : يجب اختيار المتكونين و المكونين بعناية فالمدرب هو المسؤول عن نجاح وتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

1.6 -<u>اختيار المكونين (المدربين)</u>: المدرب أو المكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين و إمدادهم بالمعلومات الجديدة وتدريبهم على أصول ممارسة المهنة ضمن برنامج محدد و بأسلوب معين و يتوقف نجاح التدريب إلى حد كبير على اختيار أعضاء هيئة التدريب.

و يتوقف اختيار المدرب على : أسلوب التدريب . المادة التدريبية . الوسيلة التدريبية المراد استخدامها. و هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المدرب الناجح، وهذه الصفات هي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي لحلقة البحث أو الدراسة، و كلما كان المدرب متخصصا في مجال الدراسة و لديه الإلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة في المجال كلما كان أفضل.
- القدرة على الاستماع إلى المتدربين، فكثير من المدربين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدهم القدرة على سماع الآخرين.
- القدرة على تشجيع المتدربين للحديث و إبراز ردود أفعالهم و آرائهم تجاه المادة المقدمة إليهم.
- القدرة على رد التساؤلات و التفاعل مع مشاعر المتدربين و الإجابة بصورة بناءة على الأسئلة و توجيه الحوار.
- القدرة على حل التعارض و النزاع المحتمل أن يقع في حلقات التدريب و يتطلب ذلك قدر من المرونة في امتصاص الاتجاهات و الآراء المتعارضة و التوفيق بينها.

2.6 -اختيار المتكونين (المتدربين): على الرغم من أهمية التدريب لجميع العاملين في المنظمة إلا أن بعض البرامج التدريبية تتميز ببعض الخصوصيات و تستهدف نوع معين من العاملين، فمثل هذا الأمر يتطلب من المنظمة و إدارة الموارد البشرية أن تحدد نوع المتدربين وفقا لحاجة التدريبية و مستواها أي أن يرتبط البرنامج التدريبي إما بحاجة المنظمة أو بحاجة الوظيفة أو حاجة الفرد العامل التي تشكل الأساس الموضوعي لاختيار نوع المتدربين بعيدا عن الشكلية أو الاختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المنظمة مال و وقت و جهد دون أن ينعكس بنتائج إيجابية.

7 - تحديد مدة البرنامج التكويني : إن المدة الزمنية التي يستغرقها البرنامج التكويني تتحدد عادة حسب طبيعة و نوع البرنامج التكويني هل هو برنامج نظري أم برنامج عملي تطبيقي.

و ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تكويني إذ تختلف المدة من برنامج لآخر على ضوء اعتبارات متعددة أهمها ما يلي:

- نوعية المشكلات، المهارات التي يراد اكتسابها للمتكون والأساليب التكوينية المستخدمة فهناك من تحتاج إلى فترة قصيرة و أخرى إلى فترة طويلة؛
- الإمكانيات المتاحة كسرعة حاجة المنظمة للمتكونين، أو عدم قدرة المنظمة من تفريغ المتكونين للتكوين أكثر من مدة معينة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

8 -ميزانية التدريب:

يتطلب تنفيذ البرامج التدريبية وضع ميزانية تقديرية للأنشطة التدريبية بالمؤسسة. بمعنى، تقدير ما تتطلبه هذه البرامج من موارد مالية و التي تتمثل غالبا في : التكاليف البيداغوجية، التكاليف التقديرية لأجور المدربين، مصاريف التنقل و المبيت للمتدربين، تكاليف التجهيزات الخاصة بالمؤسسة و الموجهة للتدريب (قاعات، آلات ...)، تكاليف تشغيل مصلحة التدريب بالمؤسسة، الضرائب الإلزامية التي تدفعها المؤسسة في حالة وجود عطلة التدريب الفردية.

و تقسم تكاليف التكوين إلى نفقات استثمارية و نفقات تشغيلية.

النفقات الاستثمارية: و هي تكاليف للمدى الطويل مثل تكلفة الأراضي لمبنى و مركز التدريب بالمنظمة و تكلفة إنشاء المبنى و تكلفة تجهيزه بتجهيزات التدريب و تجهيزات الفندقية جزئيا أو كليا و تكلفة الإحلال و التجديد.

النفقات التشغيلية: و تشمل التكاليف التالية: مكافأة المدربين، و إنجاز قاعات التدريب و أثمان المواد المستخدمة في البرنامج التدريبي، و تكلفة الضيافة (المشروبات والمأكولات (و أجور السفر للمتدربين إن وجدت و الأجور و الميزانيات الإضافية للمدربين، والنفقات الأخرى لقسم التدريب، و النفقات غير المباشرة و من خلال حصر هذه النفقات يمكن تحديد تكلفة تدريب الفرد الواحد أو تكلفة ساعة التدريب الواحدة، و يمكن تحليل تكلفة التدريب حسب المجموعات الوظيفية المتدربة مثلا تكلفة التدريب للمديرين أو رؤساء الأقسام أو محللي معلومات و بحسب الإدارات و الأقسام و بحسب مكان تنفيذ البرنامج. و من المفيد مقارنة التكلفة مع البرامج السابقة أو مقارنة تكلفة التدريب مع مؤسسات مماثلة أو حسب المعدلات السائدة في هذا المجال مع الأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل الخاصة بكل برنامج.

9 -دفتر الشروط:

يسهر مسئولي التكوين على عدم انطلاق أي عمل تدريبي و تكويني ، حتى يكون دفتر الشروط مهيأ ومقنن بواسطة مستوى المسؤوليات المخولة مع توفر كل الشروط الضرورية لنجاحها. و دفتر الشروط التدريبي هي وثيقة رسمية ستوضع فيها بدقة مجموعة من العناصر كما هو موضح في النموذج التالي :

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

نموذج دفتر شروط cahier de charge

1 - **أهداف مشروع التكوين** : يتضمن النتيجة المراد تحقيقها

2 - **المكان المتاح للتكوين :**

3 - **نوع التكوين ومكانه :**

- تكوين مستمر formation a plein temps
- تكوين متناوب formation alternée
- في مكان العمل formation sur le lieu de travail
- في مركز متخصص للتكوين centre spécialisé

4 - **وصف الفئة المستفيدة من التكوين**

العدد ، المؤهلات ، السن ، الخبرة ، المهنة ،

5 - **إمكانيات تسيير التكوين**

- الإمكانيات البيداغوجية
- الوسائل اللازمة (قاعات التدريس و المعدات ..)
- الوسائل اللوجستيكية (مطعم ، مرقد ، نقل) logistique

6 - **توزيع الأدوار في تسيير التكوين répartitions des rôles**

- مسؤول التكوين
- مسؤول المشروع
- مسؤول كل مرحلة
- المتدخلين

7 - **موازنة التكوين budget de formation**

- نفقات التكوين : أجور المحاضرين و المدربين ، مصاريف النقل ، السكن و الإقامة ، مصارف كراء القاعات و الأجهزة، مصارف طباعة المادة التدريبية
- إيرادات التكوين: رسوم المشاركة في التكوين ، مبلغ من موازنة المنظمة للتكوين

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

و بمجرد انتهاء هذه الخطوات، فإن عملية إعداد المنظومة تستمر بإنتاج وثائق التدريب و تتضمن هذه الوثائق المواد التي تستخدم بواسطة المدربين و مديري التدريب و المديرين التنفيذيين و الاستشاريين. و الوثائق المطلوبة هي: خطط الدروس - أدلة البرامج التدريبية (guides) - الخطوات الرئيسة لإدارة برنامج التدريب ، المواد المبرمجة (المواد التعليمية، الدروس و غير ذلك) - دليل المدرب و المتدرب...إلخ

خاتمة:

تخطيط التكوين يتضمن مرحلتين هما: تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم البرنامج التكويني

الاحتياجات التكوينية أو التدريبية تعرف على أنها الفجوة بين مستوى الأداء الحالي و مستوى الأداء المتوقع من الفرد. ويعبر عنها بالمعادلة التالية :

الاحتياجات التكوينية = نتيجة الأداء المخطط (التنبؤي) - نتيجة الأداء المحقق (الفعلي)

تظهر الحاجة لتحديد الاحتياجات التكوينية في حالة :

- الأداء الفعلي لبعض الأفراد العاملين لا يرقي إلى المستوى المرغوب بسب نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم.
- تغيير أو تعديل محتوى العمل
- تغيير الظروف و الإمكانيات التي يتم فيها أداء العمل أو يتم العمل بواسطتها
- استحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لم يسبق للإفراد العاملين في المنظمة ممارستها من قبل
- تعيين أفرا د جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة عن وظائفهم الحالية

أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية هي:

تحليل المنظمة (المؤسسة) و يشمل تحليل:الأهداف، الخريطة التنظيمية، السياسات، الأعمال و الأنشطة.

تحليل الفرد: دراسة كل من : الموصفات الوظيفية، الخصائص الشخصية و الجوانب السلوكية

تحليل العمليات:

- معدلات الأداء وتقارير الكفاءة
- الاستقصاءات و الآراء و المقترحات و التقارير: آراء الرؤساء في ر فع كفاءة و فعالية العمل بوحداتهم
- آراء العاملين أنفسهم في مدى كفاءتهم و فعاليتهم في العمل. تقارير أجهزة الرقابة

مرحلة إعداد و تصميم برنامج التدريب و تتضمن:

أهداف البرنامج التدريبي:

- تحديد المحتوى التدريبي
- تحديد أساليب التدريب
- تحديد مساعدات التدريب
- تحديد المدربين والمتدربين
- تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب

مراجع الدرس:

1 - أحمد سيد مصطفى – **إدارة الموارد البشرية وإدارة السلوك التنظيمي** طبعة 2000

2 - حنا نصر الله – **إدارة الموارد البشرية** – دار الزهران – عما ن - سنة 2002

3 - خالد عبدالرحيم مطر الهيثي - **إدارة الموارد البشرية** -دار وائل للنشر - عمان - الأردن – سنة 2003

4 - سيد عليوة – تنمية مهارات مسئولي شؤون العاملين – إيترك للنشر و الطباعة و التوزيع – مصر – 2001

5 - صلاح الدين محمد عبد الباقي – **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية** جامعة الإسكندرية - القاهرة – مصر 1998 – 2001.

6 - على محمد ربابعة – **إدارة الموارد البشرية** – دار النشر و التوزيع - عمان - الأردن - سنة 2003

7 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي – **دليل الادارة الذكية لتنمية الموار د البشرية**

8 - مصطفى نجيب شاويش. **إدارة الموارد البشرية؛ إدارة الأفراد** . دار الشروق والتوزيع. عمان .2005

الدرس رقم 03: تنفيذ، متابعة و تقييم التكوين

الهدف من الدرس رقم 03: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على:

- التعرف على مفهوم و طرق تقييم البرنامج التكويني
- شرح طرق و أساليب تقييم فاعلية البرنامج التكويني و تطبيقها .

خطة الدرس رقم 03:

مقدمة

I -تنفيذ و متابعة البرنامج التكويني

1 -الجدول الزمني للبرنامج
2 -مكان التدريب
3 -المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج

II -تقييم التكوين

1 - تعريف تقييم التكوين
2 - الهدف من تقييم التكوين
3 - أنواع تقييم التكوين
4 - استراتيجيات تقييم البرنامج التكويني

III -طرق تقييم فاعلية التكوين

1 -تقييم الفاعلية عن طريق لوحة قيادة التكوين
2 -تقييم فاعلية التكوين عن طريق القياس القبلي و البعدي

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

تقييم برامج التدريب أحد المجالات لبحوث التدريب و التي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من نشاط التدريب، فقرارات و برامج التدريب شأنها فيذلك شأن مجالات إدارة الموارد البشرية الأخرى التي تخضع للمتابعة و التقييم، و رغم أهمية هذا التقييم إلا أن القلة النادرة من المنظمات بما في ذلك تلك المنظمات المتخصصة في تقديم خدمات التدريب من يمارس عملية التقييم على أساس علمي و منهجي.
و تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية المرحلة الأخيرة من مراحل العملية التكوينية و هي من أصعب و أهم مراحل العملية التدريبية، و ذلك لأن مسئولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المنظمة مطالبون بتطوير مهارات و أداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم و في الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات و الأرقام.

ونتناول في الدرس الثالث موضوع تنفيذ و تقييم البرنامج التكويني.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

I -تنفيذ و متابعة البرنامج التكويني:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التكويني و وضعه في حيز التنفيذ والواقع، وهذه المرحلة مهمة وخطيرة، ففيها يوضح حسن و سلامة التخطيط و ينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التالية و هي مرحلة التقييم. وتتضمن مرحلة التنفيذ و المتابعة مجموعة من الخطوات العملية المنهجية و هي:

1 -الجدول الزمني للبرنامج:

يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج، و عدد الجلسات في كل يوم و زمن و بداية و نهاية كل جلسة، و موعد الراحات، و التسجيل، و الاختبارات، و حفل الختام. و يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج و عدد المواضيع التي يشملها و مدى أهميتها، كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة مستوى المتدربين مثال ذلك نجد أن برامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصيرة عادة (من يومين إلى ثلاثة نظرا للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة . و يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده، ومدى تعدد جوانبه المختلفة و اللازم معالجتها في البرنامج التدريبي، و أيضا حسب مستوى المتدربين.

2 -مكان التدريب:

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمنظمة، و هو ما يعرف بالتدريب الداخلي و هنا تتولى وحدة التدريب بالمنظمة، أو مركز التدريب التابع للمنظمة مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي، ويمتاز هذا التدريب بإمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي على ضوء التخطيط الذي وضعته المنظمة للبرنامج و كذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المنظمة على تنفيذ البرنامج و ما يميز هذا التدريب أيضا أنه فعال نسبيا من حيث التكلفة إذا كان المشروع يشمل عدد كبير من الموظفين، و أن احتياجات المشروع و مستويا المهارة المستهدفة تفيد في إيجاد لغة مشتركة وتوفير فهم لجميع الأشخاص المشتركين. و يعاب على التدريب الداخلي محدودية الخبرات و المهارات التي ستنقل إلى المتدربين

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

كونها خبرات ومهارات مستقاة في غالبيتها من العمل بالمنظمة ذاتها مما لا يتيح الفرصة للإفادة من خبرات و أفكار جديدة و متنوعة . و قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجيا في مراكز التدريب المتخصصة و هو ما يعرف بالتدريب الخارجي .

و يمتاز هذا التدريب بتوافر الخبرة و القدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة إلى جانب جمع عديد من المتدربين من منظمات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، و من ثم الاستفادة منأ فكار و خبرات جديدة نافعة .و بصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان هما:

أ - مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المنظمة من حيث المدربين و وسائل التدريب و كذلك توافر قاعات مناسبة للتدريب و ميزانية كافية للتدريب و غيرها.

ب - مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين و إمكانيات و وسائل و أساليب التدريب المستخدمة، فضلا عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية.

3 - <u>المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج:</u>

يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية، و مدير التدريب، أو أخصائي التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرامج التكوينية خطوة بخطوة، و على مدار أيام البرنامج و ذلك بالتأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع و التحقيق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها.

و تتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي كما يلي:

-التأكد من سلامة و نظافة قاعات التدريب،

-التأكد من إعداد المادة العلمية و التمرينات، و تقديمها في الوقت المناسب للمدربين، و توفير المساعدات التدريبية؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

-الحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج و الالتزام به، وأخذ حضور و غياب المتدربين، و توفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج.

-كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حلا لمشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب، أو تأجيل الجلسة التدريبية و أيضا علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي، و عدم توفير إمكانيات أو مساعدات يطلبها المدرب، أو علاج مشاكل بين المدرب و المتدربين، أو بين المتدربين بعضهم البعض.

4 -<u>المتابعة اليومية لسير البرنامج</u>: وتتمثل في متابعة أماكن التكوين والتزام المتكونين والمكون بتوقيتات الحضور وتوقيت عرض عناصر البرنامج، ملاحظة انطباعات المكون والمتكونين على وقائع البرنامج وكيفية تنفيذ نشاطهم التكويني واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لضمان انتظام وفاعلية. و هناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج:

-التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم و تهيئة أماكن إقامة لهم.
-التأكد من تهيئة المدربين في المكان و الوقت المحدد
-توفير مستلزمات التدريب من قاعات و مساعدات تدريبية.
-إنتاج برنامج و شرح أهدافه في الوقت المحدد.
-التعرف على خبرات و تطلعات المدربين.
-التعرف على توقعات المشاركين و ملاحظاتهم عن سير البرنامج.

II -تقييم التكوين:

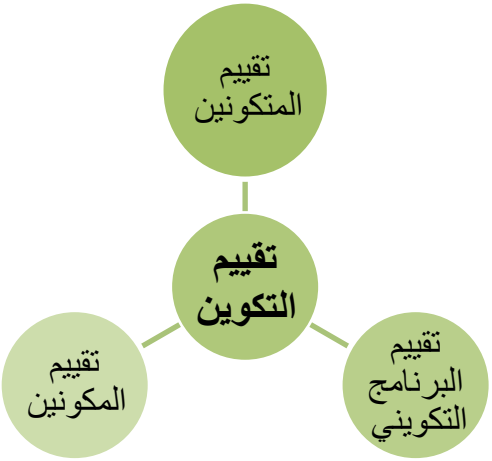
1 - <u>تعريف تقييم التكوين (التدريب)</u>:

يمكن إعطاء عدة تعاريف لعملية تقييم التكوين نذكر منها:

يعتبر **التقييم** جزءا متمما لعملية التدريب، و يقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتدربين و مدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم و كذلك قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- تعرف **عملية تقييم التدريب** بأنها عملية تهدف إلى قياس فاعلية و كفاءة الخطة التدريبية و مقدار تحقيقها للأهداف المقررة و إبراز نواحي القوة و الضعف فيها.
- **تقييم التكوين** هو عملية قياس مدى تأثير درجة استيعاب المتكونين لما قدم لهم أثناء فترة التكوين و قياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل، ويكون بالإجابة على الأسئلة التالية: هل تعلم المتكون شيئا، هل المتكون قادرا على تطبيق ما تعلمه في عمله، هل هو راض على التكوين، هل كفاءة المتكون تسمح له بالمساهمة في تطوير المنظمة.
- **تقييم التدريب** هي عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء و المدربين و المتدربين .
- يعرف **تقييم التكوين** على أنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية و مدى نجاحها في تحقيق أهداف المنظمة ، كما تقاس بها كفاءة المتكونين و مدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، كما يقيس التقييم كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني كما هو موضح في الشكل التالي :



الشكل رقم 01: تقييم التكوين

2 -الهدف من تقييم التكوين (التدريب):

تهدف عملية تقييم التكوين إلى تحقيق الأهداف التالية :

- إعطاء فرصة للمتدرب من أجل تطبيق ما تعلمه أثناء التدريب؛
- السماح للمتدرب بالتعبير عن وجهة نظره على ما هو متعلق بفعالية العمل البيداغوجي؛
- تعيين و تحديد الاحتياجات الجديدة للتدريب؛
- الوقوف على نقاط القوة لتدعيمها و نقاط الضعف لتفاديها؛
- التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلبي الاحتياجات التدريبية؛
- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التدريب؛
- مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات و المعلومات؛
- التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقا للخطة الموضوعة لذلك، بمعنى أن يتم التأكد من إنجاز البرنامج التدريبي وفقا للخطة و هذا يشمل تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم تصميم البرنامج، تقييم كفاءة المدرب، تقييم تعلم المتدرب، تقييم وسائل التدريب
- نقل أثر التدريب(المهارات،المعارف،السلوك)إلى واقع العمل الميداني واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف و بالتالي رفع كفاءة أداء المنظمة بوجه عام أو حل مشكلات معينة أدت إلى اللجوء إلى التدريب، كما يتم التأكد أيضا من أن عائد التدريب على المنظمة يعادل ما صرف عليه من موارد المنظمة
- التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلبي الاحتياجات التكوينية
- قياس مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات و المعلومات.
- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات و القدرات و المعلومات المكتسبة من التكوين.
- معرفة مدى صلاحية طرق التكوين المستخدمة.
- المساعدة في تقرير ما إذا كانت البرامج التكوينية صالحة للاستمرار أم لا.
- قياس مدى كفاءة المكونين و مدى صلاحيتهم لممارسة العمل التكويني
- التعرف على الفوائد المباشرة و غير المباشرة التي تعود على المؤسسة نتيجة لاشتراكها في البرامج التكوينية، و التأكد من أن نتائج التكوين قد حققت أغراضها

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3 -أنواع تقييم التكوين:

1.3 -تقييم البرامج التكوينية قبل التنفيذ:

عملية تقييم البرنامج التكويني قبل تنفيذه هي عملية وزن وقياس البرنامج التكويني لاكتشاف أي ثغرات قد تكون موجودة أو أي نواحي قصور في تصميمه، وذلك بهدف تقدير إمكانية معالجتها مبكرا قبل تنفيذ البرنامج التكويني بالتعديل أو التطوير سواء في مواضيع أو أساليب التكوين أو مساعدات الإيضاح.والتقييم قبل التنفيذ يعني التأكد من أمرين هما :

- احتواء البرنامج التدريبي على الخبرات و المهارات و المعلومات الأساسية التي يراد تزويد المتدربين بها،
- التأكد من تصميم البرنامج التدريبي و أساليب التدريب المتبعة و وسائله من حيث التوقيت و تسلسل المواضيع و احتواء المادة التدريبية للتحقق من تلبية المنهج التدريبي لمتطلبات الحاجة التدريبية التي صمم لها أو لأجلها البرنامج.

وتتمثل هذه المرحلة في تقييم عملية تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج التكويني إذ تتم خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياج التكويني للمنظمة، الوظيفة والمتكون، و هنا يقوم أخصائي التكوين أو مدير التكوين بإخضاع تحديد الاحتياج التكويني إلى معايير عملية و تطبيقية للتأكد من الحاجة الفعلية للتكوين ومن ارتباط الحاجة التكوينية بأهداف وسياسات نشاطات المنظمة، والتنبؤ بعوائد التكويـن على المنظمـة و الوظيفية و الموظف.

يتم في هذه المرحلة تقييم ما يلي:

- **الاحتياجات التكوينية:** والتي يتم تحديدها عن طريق الرجوع إلى تقارير الكفاية وتوصيف الوظائف، معدلات الأداء، بحيث يتم متابعة وتقييم هذه الاحتياجات بصفة دورية لتحديد المهارات التي يجب تزويد الأفراد بها.

- **إعداد الخطة التكوينية:** هنا يتم إعداد خطة التكوين وتصميم البرنامج الذي يلبي تلك الاحتياجات التكوينية للمتكونين، حيث يتم تقييم المواد والأنشطة

التكوينية، والساعات المخصصة لها، والتسلسل المنطقي لموضوعات التكوين

- **الترتيبات الإدارية:** من خلال التأكد من مناسبة بيئة التكوين من حيث جاهزية القاعات وتوفر وسائل التكوين اللازمة

- **اختيار المرشحين:** يتطلب فحص ودراسة استمارات المرشحين للتأكد من توافر شروط القبول في البرنامج قبل الالتحاق به. وعملية تقييم البرنامج التكويني قبل تنفيذه بوجه عام هي عملية وزن وقياس للبرنامج التكويني لاكتشاف أي ثغرات قد تكون موجودة أو أي نواحي قصور في تصميمه، وذلك بهدف تقدير إمكانية معالجتها مبكرا قبل تنفيذ البرنامج التكويني بالتعديل أو التطوير سواء في مواضيع أو أساليب التكوين أو مساعدات الإيضاح .

ويمكن تقييم البرنامج قبل تنفيذه بواحدة أو أكثر من الطرق التالية:

- استطلاع آراء رؤساء المتكونين حول البرنامج التكويني و أخذ ملاحظاتهم؛
- إجراء اختبار قبلي للمرشحين للتكوين وذلك من أجل الكشف عن المعلومات والمهارات التي توجد عند العاملين وتلك التي تنقصهم؛
- استعراض نتائج البرنامج التكويني إذا كان قد نفذ من قبل، و هذا من أجل التعرف على الأسباب التي ساعدت في نجاح التكوين،و تلك التي عرقلت تحصيل النتائج بالدرجة المطلوبة حتى تعالج الأخيرة وتستثمر الأولى.

2.3 تقييم البرامج التكوينية أثناء التنفيذ:

يسمى نوع تقييم البرنامج التكويني أثناء التنفيذ بالتقييم المستمر للبرنامج التكويني ،يهدف إلى التأكد من أن تنفيذ البرنامج يسير وفق الخطة المرسومة له وفي الاتجاه الصحيح المحدد له وفي حدود التوقيت المقرر والميزانية المحددة. وهذا التقييم يختبر كل خطوة من خطوات التنفيذ، وأهم الجوانب التي يتم تقييمها:

- تقييم مدى استكمال الاستعداد الإداري لتنفيذ البرنامج التكويني من حيث مكان عقده، وتوفير سبل الراحة للمتكونين، وتوافر مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية، والتسهيلات المكانية مثل التدفئة والتهوية و منع الضوضاء.

- تقييم مدى الالتزام بالمواد العلمية والعملية المتعلقة بالموضوع الذي يجري التكوين عليه.ومدى حرص المكون على السير وفقا لخطة الدرس مسبقا.

- تقييم مدى الالتزام بالوقت المخصص لكل موضوع تكويني في البرنامج، و حسن توزيع الوقت على عناصر الموضوع وفقا لأهميتها .

- الحرص على مراعاة التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج .

- تقييم مدى نجاح أساليب التكوين في جذب اهتمام وانتباه المتكونين وتفاعلهم معها.

- تقييم كفاءة المكونين وحسن إدارتهم للعملية التكوينية و براعتهم في نقل رسالة التكوين
- تقييم مدى تغطية جميع الموضوعات المقرر تغطيتها في البرنامج التكويني.

و يتم التقييم أثناء التنفيذ وهنا من أجل نجاح التكوين وضمان فعاليته. من خلال الوسائل التالية :

- الاجتماعات الدورية بالمكونين لتبادل الآراء والاستماع إلى ملاحظاتهم.

- المقابلات الشخصية مع المتكونين للاستماع إلى ملاحظاتهم وآرائهم .

- تقارير المشرفين على تنفيذ البرنامج والتي تتناول مدى انتظام المتكونين و استجابتهم للبرنامج و اهتماماتهم به كمؤشر لمدى نجاح الدورة التكوينية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- استفتاء المتكونين عن طريق استبيانات تصمم لهذا الغرض وتسمح بمعرفة آرائهم وملاحظاتهم وشكاواهم ومقترحاتهم

- المشاهدة الفعلية لما يدور في الجلسات من قبل مسئولي التكوين.

- الاختبارات التي تعقد في منتصف البرنامج التكويني للحكم على مستوى التكوين والقدر الذي حصله المتكونين.

3.3 -تقييم البرامج التكوينية بعد التنفيذ:

يهدف تقييم البرنامج التكويني بعد التنفيذ إلى قياس مدى تحقيق البرنامج التكويني للأهداف المسطرة ومدى نجاحه في تلبية الاحتياجات التكوينية، وما عاد من نفع مقابل ما كلفته الأنشطة التكوينية من نفقات مالية وجهد و وقت . و يتم هذا النوع من التقييم مباشرة عقب انتهاء البرنامج التكويني، وقد يتكرر بعد فترة معينة من انتهاء التكوين (شهر أو ستة أشهر أو حتى سنة) وهذا للتعرف على درجة استمرار تأثير التكوين مع مرور الزمن، ويشارك في هذه العملية المشرفون على تنفيذ البرنامج والمكونون والمتكونين بأسلوب هادف بناء، وعلى أساس ما تم تجميعه من معلومات وبيانات، وذلك من خلال استخدام أساليب التقييم المختلفة مثل : الملاحظة، الاختبارات، المقابلة، الاستبيان، السجلات و التقارير.

4.3 -معايير تقييم البرنامج التكويني : يتم تقييم البرامج التكوينية على أساس أربعة "04" معايير و هي: ردود الأفعال، التعلم، السلوك، نتائج الأداء.

أ -**ردود الأفعال:** يقصد قياس درجة انطباع المتكون عن التكوين الذي تلقاه من حيث أهداف البرنامج، وسائل التكوين المستعملة، كفاءة المكونين، الوقت المخصص للتكوين وغيرها.حيث يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج التكوين كأساس لتقييم فاعلية هذا البرنامج .ويمكن أن يتم ذلك من خلال المقابلة الشخصية مع المتكونين للتعرف على آرائهم نحو البرنامج التكويني بعد عودتهم إلى مقار أعمالهم، أو من خلال استمارة استقصاء تحتوى على أسئلة عن مدى شعور الأفراد بالاستفادة من البرنامج،

وتكون الأسئلة التي تقيس ردة الفعل لدى المتدربين في الجوانب الآتية :

- تقييم البرنامج التدريبي في مجمله

- تقييمهم لملائمة التدريب مع احتياجاتهم و أهدافهم .
- نوعية الطرق و الوسائل البيداغوجية و الوثائق.
- إمكانية تطبيق المعارف و المهارات و الاتجاهات المكتسبة في ظروف العمل الحقيقية .
- الظروف العامة التي دار فيها البرنامج التدريبي (المقرات، الإيواء...إلخ)

- اقتراحاتهم من أجل تحسين الجوانب السابقة. والنموذج التالي يمثل تقييم التموين عن طرق ردود الأفعال

مؤسسة: .....

الإدارة العامة للتكوين

تقييم دورة تكوينية

اسم الدورة:.....

موعد الدورة: في.....حتى.....من الساعة..... إلى الساعة.....

1. ضع علامة (/) في المكان الذي يناسبك:

قاعة التكوين	☐
الإضاءة والتهوية	☐
المساعدات التكوينية	☐
موعد الدورة	☐
المكونون	☐
المشرفون	☐

2. ضع علامة (/) أمام أحسن الموضوعات التكوينية التي أخذتها في هذه الدورة:

().....

().....

3. ما هي نسبة الفائدة التي حصلت عليها في الدورة التكوينية؟

% 90 %80 %50 %25

4. ما هي العوامل التي تعتقد أنها توفرت و التي بإمكانها رفع النسبة المئوية من الفائدة؟

5. برأيك، ما هي الموضوعات التكوينية التي يمكن حذفها مستقبلا؟

6. برأيك، ما هي الموضوعات التي يمكن التوسع فيها مستقبلا؟

7. ما هو رأيك بصورة عامة في برنامج الدورة؟

ب المتعلم: يمكن قياس مستوى التعلم و التحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج، قياسا مباشرا ويتم ذلك بتصميم اختبارات تقيس المعلومات و المبادئ و الوسائل و الطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التكوين. وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التكوين في مخزون الذاكرة و المخزون السلوكي لدى الفرد.

و قياس مدى تعلم المتدربين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التدريبي يتم من خلال إجراء اختبارات تعتمد بعد الانتهاء من البرنامج وغالبا ما تكون هذه الاختبارات تحريرية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم و الأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتدربين في الواقع العملي، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التدريبية تحقيقه. ويمكن قياس التعلم بثلاث جوانب هي :

المعارف: يقصد بها تعلم المبادئ والحقائق والنظريات، وهذا الجانب من التعلم قد لا يكون مهما بدرجة كبيرة في المنظمات الإدارية، حيث أن التركيز لا يكون على ما تعلمه الفرد من حقائق بقدر ما يكون على المهارات التي تعلمها؛

المهارات: يقصد بالمهارات القدرة على القيام بعمل ما بشكل يتسم بالدقة و السهولة ويمكن قياس ذلك من خلال ملاحظة أداء الموظف بعد التكوين ومقارنته بأدائه قبل التكوين؛

الاتجاهات: يقصد بها القيم والأفكار التي يحصل عليها الفرد من التكوين، ومدى التغيير الذي حدث للقيم السابقة مثل: حب العمل،التعاون مع الزملاء، الرغبة في التطوير احترام الوقت وغيرها، ويمكن قياس هذا الجانب من خلال ملاحظة سلوك الموظف أو إجراء المقابلة الشخصية معه.

ج -السلوك: و يقصد بذلك، قياس عملية نقل المعارف و المهارات و الاتجاهات المكتسبة إلى مكان العمل، و ترجمتها إلى السلوك المنتظر الذي من شأنه تحسين مستوى الأفراد و الجماعات ويتم تقييم السلوك بطبيعة التغيير الذي حدث في سلوك و أداء الفرد في العمل، و يعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال، و التعلم، لذلك تقدم مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تقييم السلوك و تتمثل في:

- تقييم أداء الفرد قبل و بعد التدريب خاصة في التدريب في مجال العمل.
- إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل و بعد التدريب، و لربط التغيرات ببرنامج التدريب.
- إجراء التقييم بعد التدريب بعدة أشهر بعد انتهاء البرنامج حتى يكون المتدرب قد مارس فعلا ما تعلمه.
- استخدام مجموعة ضابطة للمقارنة (أي التي لم تحصل على التدريب).

و التقنيات الممكن استخدامها لبناء مقاييس في هذا الصدد يمكن أن تكون: الملاحظة المباشرة، المقابلة الشخصية، الاستبيان. و فيه يقوم المقيم بإخبار المتدربين بوقت التقييم أو جمع المعلومات و هذا يدفعهم لبذل جهد من أجل نقل المعارف و المهارات المحصلة و تحويلها إلى سلوك حقيقي .
استخدام الإحصائيات، فإذا أخذنا إحصائيات عن عدد حوادث العمل، فإن انخفاضها يمكن أن يبين نجاح برامج التدريب في مجال نقل المعارف و المهارات إلى مكان العمل، من خلال استخدام أفضل لوسائل الحماية و السلامة المهنيتين . و يمكن تكوين مقاييس نقل التعلم كما يظهر مثلا في الاستبيان الأتي:

أ - هذا البرنامج التدريبي أكسبني أشياء استطعت تطبيقها في عملي؛ (تعليق. أعط مثالا عمليا)

.....

ب -هذا البرنامج التدريبي جاء في الوقت المناسب ليلبي احتياجاتي (تعليق)

.....

ج -المضمون و البيداغوجية كانا جيدين (تعليق). ما الذي يمكن أن يتحسن ؟

.....

د - مديري ساعد على تسجيلي في الدورة التدريبية و أعانني على التطبيق عند عودتي (تعليق).

.....

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

د -نتائج الأداء: و تعبر عادة هذه المقاييس عن التحسن و التطور الذي يظهر على مستوى الوحدات التنظيمية، الأقسام و المؤسسة ككل. تعرف هذه المقاييس بنتائج أو نواتج الأداء التنظيمي. و يتعلق الأمر بالمدى المتوسط و الطويل و تعتبر أكثر موضوعية. فارتفاع مستوى الأداء التنظيمي يظهر على شكل ظواهر أغلبها قابل للملاحظة و القياس. " فمقاييس التكلفة و كمية الإنتاج و جودته، قيمة المبيعات و الربحية، معدل دوران العمل، الغياب، نسبة الشكاوى...الخ، تعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم معيار نواتج الأداء التنظيمي.

ويتطلب هذا النوع من التقييم كما في حالة تقييم السلوك، اختبار قبل و بعد التدريب و مجموعة ضابطة.

و الجدول التالي يلخص معايير تقييم البرامج التكوينية:

المستوى	الأسئلة المطروحة	القياسات
ردة الفعل	هل أحب المتدربين البرنامج، المدربين، تسهيلات التدريب ؟هل وجد المتدربين فائدة من البرنامج؟ هل أبدي اقتراحات معينة لتحسين البرنامج؟	أسئلة تطرح على المتدربين (استمارات)
التعلم	إلى أي حد حصل المتدربين مزيد من المعرفة والمهارات بعد انخراطهم في البرنامج التدريبي بالمقارنة مع معرفتهم ومهاراتهم السابقة؟	اختبارات مكتوبة اختبارات الأداء
السلوك	هل أبدى المتدربين سلوكا مختلفا بعد التدريب؟ هل يستخدم المتدربين المهارات و المعرفة التي تعلموها خلال التدريب؟	تقييم لأداء المتدربين من قبل الرؤساء المباشرين ورفاق العمل
النتائج	هل المؤسسة أو الوحدة أو القسم بحالة أفضل نتيجة ا جراء التدريب ؟	حوادث العمل،نوعية العمل،الإنتاجية، التكاليف المدفوعة، الأرباح المحصلة

الجدول رقم 01: معايير تقييم البرامج التكوينية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4 -استراتيجيات تقييم البرنامج التكويني:

ويتم الاعتماد على إستراتيجيا التقييم عن طريق الدراسة المقارنة و التي تعتبر أكثر الطرق شيوعا لتقييم التدريب بعد تنفيذه.

و يمكن تلخيص هذه الإستراتيجية في تقييم برامج التدريب في المصفوفة التالية:

		قياس الفعالية	
		بعد التدريب	قبل و بعد التدريب
مجموعات الدراسة	المجموعة التي تلقت التدريب	(01)	(02)
	المجموعة التي تلقت التدريب + مجموعة مقارنة تماثلها لكن لم تتلقى التدريب	(03)	(04)

الجدول رقم 02 : إستراتيجيات تقييم البرامج التكوينية

يظهر هذا الجدول أربع(04) استراتيجيات في تقييم برامج التكوين و هي:

الإستراتيجية رقم (01): تقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب بعد انتهاء التدريب، و البيانات التي توفرها هذه الإستراتيجية لا تعطي أي أساس للمقارنة أو لتقدير مدى التغير الذي أحدثه التدريب.

الإستراتيجية رقم (02): فتقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب قبل بداية التدريب ثم بعد الانتهاء منه على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب.

وهذه الإستراتيجية أفضل من الإستراتيجية الأولى من حيث أنها توفر أساسا للمقارنة بين بيانات الفاعلية مثل الأداء في العمل قبل التدريب و بعد التدريب، و هي بذلك تمكن من قياس التغير الذي طرأ على الأفراد و المعاصر لحصولهم على التدريب لكنها لا تمكن من الجزم بأن هذا التغيير هو ناتج للتدريب، و ليس لعوامل أخرى معاصرة زمنيا للتدريب.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الإستراتيجية رقم (03): تقوم أساسا على تطبيق مقياس الفاعلية بعد التدريب ليس فقط على الأفراد الذين تلقوا التدريب، و إنما أيضا على مجموعة أخرى من الأفراد تماثل المجموعة التدريبية فيكل الخصائص فيما عدا عدم تلقيها للتدريب .و توافر مجموعة المقارنة يمكن من قياس الفروق بين سلوك أو فاعلية الأفراد الذين تلقوا التدريب و أولئك الذين لم يتلقوه، لكن هذه المقارنة تبقى قاصرة حيث لا يمكن تحديد ما إذا كان هذا الفرق قائما قبل التدريب أم أنه ناتج للخبرة التي اكتسبتها المجموعة التدريبية.

الإستراتيجية رقم (04): فهي أكثر الإستراتيجيات الأربعة إحكاما فهي تقوم على قياس الفاعلية قبل و بعد التدريب ليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب و إنما أيضا بالنسبة لأفراد مجموعة المقارنة، و هي بذلك توفر بيانات عن التغيير الذي طرأ على الأفراد الذين تلقوا التدريب و أيضا على التغيير الذي طرأ على أفراد المقارنة فإذا وجد أن التغيير الذي طرأ على مجموعة التدريب أكبر من ذلك الذي طرأ على مجموعة المقارنة كان ذلك مؤشرا لفاعلية التدريب، أما إذا لم يوجد اختلاف بين المجموعتين أو كان التغير في مقياس الفاعلية بالسالب (تدهور الأداء مثلا) أو أقل بالنسبة لمجموعة التدريب إذا ما قورن بمجموعة المقارنة، كان ذلك دليلا على عدم فاعلية التدريب.

III ـطرق تقيم فاعلية البرنامج التكويني:

لتقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني نعتمد على مؤشرات و معايير رقمية تعكس واقع التكوين في المؤسسة و تقوم إدارة الموارد البشرية بقياس و تحليل هذه المؤشرات و المعايير الرقمية ثم تحليلها للحكم في النهاية على مدى فاعلية البرامج التكوينية و نميز بين نوعين من طرق تقييم فاعلية التكوين هما:

- تقييم فاعلية التكوين عن طريق مؤشرات لوحة قيادة التكوين
- تقييم فاعلية التكوين عن طريق القياس القبلي و البعدي لمتغيرات البرنامج التكويني

1 - تقييم الفاعلية عن طريق لوحة قيادة التكوين:

تعريف لوحة قيادة التكوين : لوحة قيادة التكوين عبارة عن جدول يتكون من مجموعة من الأرقام و النسب المؤوية تمثل مؤشرات رقمية عن واقع عملية التكوين و تساعد في قياس و تقييم فاعلية التكوين .و تستخدم المؤشرات و النسب التالية:

المؤشر	طريقة حسابه
مؤشر التعداد	عدد الأفراد الذين استفادوا من التكوين = عدد العمال الإجمالي / عدد العمال المتكونين × 100
مؤشر مدة التكوين	**متوسط مدة التكوين** = عدد دورات التكوين / عدد ساعات التكوين x 100
مؤشرات تكاليف التكوين	- **تكلفة تكوين الفرد** = عدد الأفراد المتكونين / موازنة التكوين x 100 - **تكلفة اليوم من التكوين** = عدد أيام التكوين/ إجمالي موازنة التكوين 100x - **تكلفة ساعة من التكوين** = عدد ساعات التكوين/ إجمالي موازنة التكوين 100x - **نصيب الأجور من التكوين** = إجمالي ميزانية التكوين/ إجمالي ميزانية الأجور 100x - **نصيب العامل من التكوين** = إجمالي ميزانية التكوين / متوسط عدد العاملين 100x

الجدول رقم 03: مؤشرات لوحة قيادة التكوين

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2 - تقييم فاعلية التكوين عن طريق القياس القبلي و البعدي:

لتقييم فاعلية برامج التكوين نقوم بقياس مستويات التغير في معارف و سلوكيات العمال المشاركين في البرامج التكوينية في فترات و جيزة و نميز بين نوعين من القياس:

- قياس التغيرات في المعارف و السلوك لمجموعة واحدة من المتكونين في فترات قصير و تسمي تصميم بتطبيق واحد.

- قياس التغيرات في المعرف أو السلوك لمجموعة واحدة من المتكونين قبل و أثناء و بعد تطبيق البرنامج التكويني في فترة زمنية قصيرة عن طريق تصميم قياس قبلي و بعدي. و تسمى التصميم بمجموعتين (المجموعة التجريبية و المجموعة الضابطة).

1.2 -التصميم بتطبيق قياس واحد :تستخدم طريقة القياس القبلي و البعدي في دراسة التغير الحاصل في معارف أو سلوك المشاركين في البرامج التكوينية بعد تطبيق البرنامج التكويني بحيث يمكن التعرف على التحصيل الذي حققته مجموعة من المشاركين في برنامج تكويني ' حيث يقوم المقيم بقياس معارف المشاركين قبل الشروع في تطبيق البرنامج التكويني (القياس القبلي) حيث نسمي المعارف و السلوك بالمتغير المستقل ثم يقوم بإدخال المتغير المستقل المتمثل في البرنامج التكويني لمدة زمنية (ثلاثة أشهر) و بعدها يقوم بقياس مستوى معارف و سلوك نفس المجموعة (قياس بعدي) الذي يعتبر متغيرا تابعا . و يشير الفرق بين القياس القبلي و البعدي إن وجد إلى تأثير المتغير المستقل الذي سبق القياس البعدي .و نستعمل أسلوب الإحصاء في قياس قيم المتغير المستقل والمتغير التابع .

2.2 -التصميم بمجموعتين (المجموعة التجريبية و المجموعة الضابطة) :
يعتمد تقييم التكوين على مجموعتين من العمال هما: المجموعة التجريبية التي زاولت التكوين و المجموعة الضابطة لم تزاول تكوين. حيث يقوم المقيم بإجراء قياس قبلي لمستوى معارف و سلوك المجموعتين الضابطة و التجريبية قبل التكوين و يأخذ القياسات ثم يدخل البرنامج التكويني على المجموعة التجريبية التي تستفيد من التكوين فقط. بعد مدة زمنية معينة يعاد

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

إجراء القياسات للمجموعتين في القياس البعدي لمستوى الأداء أو السلوك و يأخذ القياسات المسجلة و في الأخير يقوم بمقارنة نتائج القياس القبلي و البعدي للمجموعتين الضابطة و التجريبية و تكون هذه المقارنات كما يلي :

- المقارنة الأولى بين نتائج القياس القبلي و القياس البعدي للمجموعة التجريبية؛
- المقارنة الثانية بين نتائج القياس القبلي و نتائج القياس البعدي للمجموعة الضابطة؛
- المقارنة الثالثة بين نتائج المجموعتين الضابطة و التجريبية في القياس البعدي فقط و يمكن الحكم على **فعالية البرنامج التكويني** إذا كانت نتائج المقارنات كالتالي :

نتيجة المقارنة الأولى: نتيجة القياس البعدي (مجموعة تجريبية) أكبر من نتيجة القياس القبلي (للمجموعة التجريبية)

نتيجة المقارنة الثانية: نتيجة القياس البعدي (مجموعة الضابطة) = نتيجة القياس القبلي (للمجموعة الضابطة)

نتيجة المقارنة الثالثة: نتيجة القياس البعدي (مجموعة تجريبية) أكبر من نتيجة القياس البعدي (للمجموعة الضابطة)

خاتمة:

الرحلة الثانية في التكوين هي مرحلة تنفيذ و متابعة البرنامج التكويني وتعني إدارة البرنامج التكويني ووضعه في حيز التنفيذ، تتضمن مرحلة التنفيذ و المتابعة مجموعة من الخطوات العملية المنهجية و هي:

- متابعة الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني
- المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج

المرحلة الأخيرة في التكوين هي تقييم البرنامج التكويني و يقصد بها مجموع الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتدربين و مدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم و كذلك قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية.

توجد ثلاثة طرق في تقييم البرامج التكوينية هي:
- تقييم البرامج التكوينية قبل التنفيذ:
- تقييم البرامج التكوينية أثناء التنفيذ
- تقييم البرامج التكوينية بعد التنفيذ

تقييم البرامج التكوينية من خلال أربعة معايير هي: ردود الأفعال، التعلم، السلوك، نواتج الأداء.

لتقييم فعالية برامج التكوين توجد 04 استراتيجيات هي :

الإستراتيجيةالأولى: قياس فاعلية التدريب على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب بعد انتهاء التدريب.

الإستراتيجية الثانية: قياس فاعلية التدريب قبل بداية التدريب و بعده على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الإستراتيجية الثالثة : قياس فاعلية التدريب بعد التدريب على الأفراد الذين تلقوا التدريب، وعلى مجموعة أخرى من الأفراد تماثل المجموعة التدريبية في كل الخصائص فيما عدا عدم تلقيها للتدريب.

الإستراتيجيةالرابعة: قياس الفاعلية قبل و بعد التدريب بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب و بالنسبة لأفراد مجموعة المقارنة.

لتقييم مدى فاعلية برامج التكوين نعتمد على نوعين من طرق هما:

- طريقة تقييم فاعلية التكوين عن طريق مؤشرات لوحة قيادة التكوين؛
- طريقة تقييم فاعلية التكوين عن طريق القياس القبلي و البعدي لمتغيرات البرنامج التكويني.

مراجع الدرس:

الكتب باللغة العربية:

1 -حسن إبراهيم بلوط ، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002

2 -مهدى حسن زويلفو أحمد قطامين ،**الرقابة لإدارة(مدخل كمي)**، دار حنين ،عمان ،الأردن، 1995

3 -محمد سعيد انور سلطان، **إدارة الموارد البشرية** . دار الجامعة الجديدة. للنشر الإسكندرية. 2003.

4 -كمال بربر، **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي** ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان ، 1997

الكتب باللغة الفرنسية:

Balicco ، Christian **; Les Méthodes d'Evaluation en Ressources Humaines ;** France ; Paris ; édition d'organisation 2002.

الدرس رقم 04: مفاهيم في التنمية الإدارية

الهدف من الدرس رقم 04: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على أن:

- يعرف مفهوم التنمية الإدارية ويفرق بينها وبين التكوين (التدريب)
- يشرح أساليب التنمية الإدارية.
- يحدد مراحل إعداد و تنفيذ ومراقبة مخطط التنمية الإدارية في المنظمة .

خطة الدرس رقم 04:

مقدمة

I -مفهوم التنمية الإدارية

1 -تعريف التنمية الإدارية
2 -الفرق بين التدريب و التنمية الإدارية
3 -أهداف و أهمية التنمية الإدارية
4 -أساليب و طرق التنمية الإدارية

II -تطبيق مخطط التنمية الإدارية

1 -مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية
2 -تصميم برامج التنمية الإدارية وتنفيذها
3 -تقييم برامج التنمية الإدارية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

تعتبر تنمية الموارد البشرية، إحدى أهم سياسات التنمية في المنظمة ،حيث تسعى إلى تحريك القدرات و الكفاءات التي تستهدف كل الطاقات البشرية، و هي عبارة عن وسيلة تعليمية، لأنها تمد الفرد بمعارف و معلومات و مبادئ و قيم تزيد من طاقته المعرفية وأدائه، و أيضا وسيلة تكوينية، لأنها تعطي الفرد الطرق العلمية و الأساليب الفنية المتطورة في الأداء الأمثل للعمل، وسيلة فنية، لأنها تمنح الفرد خبرات مضافة و مهارات ذاتية تمكنه من تنمية قدراته الذهنية واليدوية؛

وسيلة سلوكية، لأنها تهدف إلى التأثير الإيجابي في سلوك الفرد و تصرفاته، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في تصرفاته في العمل، علاقته مع الزملاء و المرؤوسين و الرؤساء،...الخ.

و تمتاز التنمية الإدارية بأنها أعم و أشمل من التدريب فالتنمية تحتوى على حلقات عديدة تتكامل مع بعضها البعض لتكون منظومة التنمية الشاملة و يعد التدريب أحد الحلقات المكونة لهذه المنظومة ،حيث إن العلاقة بين التدريب و التنمية الإدارية هي علاقة الجزء بالكل ،فالتدريب يمثل أحد المحاور الرئيسية للتنمية الإدارية بالإضافة إلى البحوث و الاستشارات التي تتعلق بتنمية الكفايات الإدارية.

و سنتناول في الدرس الأخير موضوع تنمية الموارد البشرية.

I -مفهوم التنمية الإدارية:

1 -تعريف التنمية الإدارية:

هناك العديد من التعريفات الخاصة بالتنمية الإدارية ، منها:

- **تعريف Brown:** عرف التنمية الإدارية بأنها محاولة لتحسين الفعالية الإدارية من خلال عمليات التعلم . و أنها عملية واعية و منهجية علمية يمكن من خلالها التحكم في تنمية الموارد الإدارية في المنظمة و تحقيق الأهداف التنظيمية و الإستراتيجية .

- **تعريف Chanda:** عرف التنمية الإدارية بأنها الجهد المخطط لتحسين أداء القائمين على الإدارة في المستقبل.

- **تعريف Gilbert**: التنمية الإدارية هي فلسفة الإنجاز التي تدعم الهيكل التنظيمي والعملية التي تساعد الأفراد المؤهلين على تنمية قدراتهم و تعظيم إمكاناتهم الإدارية.

- **تعريف أحمد زكى بدوى :** التنمية الإدارية تعني تزويد الإداريين بالمهارات و المعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية.
إن التعريفات السابقة ركزت على التنمية الإدارية من خلال كونها أداة أو وسيلة لزيادة القدرات و المهارات لدى القيادات،بينما هناك تعريفات أخرى ترى التنمية الإدارية من جوانب مختلفة. منها :

التعريف الأول: التنمية الإدارية يقصد بها الجهود المبذولة بصورة مستمرة بغرض التطوير الإداري و المؤسسي من خلال بناء الهياكل التنظيمية الفعالة، و تطوير السلوك التنظيمي، و تبسيط إجراءات العمل، و تحسين البيئة المادية، و بالتالي فهي تساعد على تحسين قدرات المديرين القيادية و الإدارية و الإنسانية لكي يؤدوا أعمالهم بطريقة أفضل.

التعريف الثاني: تُعَرف بأنها عملية واعية مخططة منظمة ديناميكية شاملة هادفة إلى التغيير، تشمل كل الأنشطة اللازمة لاختيار و تهيئة الأفراد و إكسابهم المهارات و القدرات و الاتجاهات التي تؤهلهم لأداء عملهم بطريقة أفضل، من أجل نقل المنظمة إلى وضعية مستقبلية متطورة تحقق لها التطور و النجاح في العمل بما يؤمن القدرة الإستراتيجية و الأداء التنافسي في المنظمة.

كمـا تعرف التنمية الإدارية بأنها: "عملية منظمة يـتم خلالها زيادة القـدرات والمعارف والمهارات لدى المديرين بما يمكنهم من قيادة المنظمة بنجاح"

و نستنتج من التعريفات السابقة أن التنمية الإدارية تعتبر عملية شاملة يمكن من خلالها إحداث تغيير في الهياكل التنظيمية، و تطوير اللوائح والقوانين، و إعداد وتنمية القيادات حتى يمكن مواجهة التغيرات المستقبلية و تحقيق الأهداف التنظيمية.

2 -الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية:

يستخدم مفهوم التدريب والتنمية بشكل مترادف في الكثير من الأدبيات ، وهذا يؤدى إلى الخلط بين كلا المفهومين رغم أن هناك فرقا واضحاً بينهما يرجع إلى أن لكل منهما أهدافه وخصائصه ووظائفه الخاصة به ويمكن إبراز هذه الاختلافات والفروق من خلال ما يلي:

التدريب	التنمية الإدارية
التدريب أياً كان نوعه يزود الفرد بالمعلومات النوعية و المهارات والاتجاهات التي يحتاجها.	تعمل التنمية الإدارية على تزويد الأفراد بإمكانيات متكاملة لأداء مجموعة من الواجبات في الوظائف النوعية المختلفة
إن التدريب قد تصادفه مشكلات أو عوائق خارجية تؤثر عليه.	تهتم التنمية الإدارية بتحسين الظروف و مواجهة العوائق التي يمكن أن تؤثر عليها
في التدريب يتم اختيار المتدربين بناءًا على اكتشاف نقص في مهاراتهم ومعارفهم	فى حالة التنمية الإدارية يتم اختيار المتدربين عندما يتضح احتمال إلقاء مسئوليات أكبر على عاتقهم
التدريب يساعد الأفراد على القيام بأعمالهم بشكل أفضل	التنمية تساعد الأفراد على القيام بالواجبات المستقبلية بطريقة أفضل من طريقة أدائهم الحالي
تهتم التنمية الإدارية بالمدى الطويل إذ أن العائد منها تظهر نتيجته في المدى الطويل و تتصف بالاستمرار	يركز التدريب على المدى القصير
يتعامل التدريب مع الاحتياجات الحالية	تتعامل التنمية الإدارية مع الاحتياجات المتوقعة
يتلاءم التدريب مع متطلبات الوظيفة	تتلاءم التنمية الإدارية مع متطلبات الأفراد و قدراتهم

الجدول رقم 01: مقارنة بين التدريب و التنمية الإدارية

3 -أهداف و أهمية التنمية الإدارية:

1.3 -أهداف التنمية الإدارية : تهدف التنمية الإدارية إلي تنمية الكفاءة و القدرات للمديرين و فعالية أدائهم للوظائف الحالية، وإعدادهم لشغل مناصب أعلى مستقبلا عند ترقيتهم . وقد أصبحت برامج التنمية الإدارية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر نتيجة الحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية لمواكبة التطورات البيئية و التنظيمية و وان الاعتماد على الخبرة المكتسبة من الممارسة في خد ذاتها لتدريب المدرين لا تكفي لتحقيق هذه الغاية . و تسعى عملية التنمية الإدارية إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية ،ومن أهمها الأتي :

- تحسين الأداء الوظيفي؛
- مواجهة الظروف غير المتوقعة ومواجهة الأزمات المختلفة؛
- العمل على إمداد المنظمة بالكوادر والمواهب الإدارية لمواجهة المتطلبات المستقبلية الناجمة عن التقدم التكنولوجي؛
- توسيع الآفاق في المجال المعرفي وفى مجال إدارة الموارد البشرية؛
- تحديد الاحتياجات اللازمة من القيادات الإدارية كما ونوعا لمواجهة الاحتياجات المتجددة والمتزايدة والناتجة عن عمليات التوسع في الأنشطة المنظمة، فضلا عن عمليات الإحلال والترقي؛
- تنمية مهارات وصقل قدرات القيادات الإدارية الحالية للتسلح لتولي مهام المناصب الإدارية؛
- رفع الروح المعنوية للقادة وتنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

2.3 -أهمية التنمية الإدارية:

إن للتنمية الإدارية العديد من المميزات التي تساعد في تحسين و تطوير المجال الإداري حيث تتبلور أهميتها في الآتي:

- تحديث سياسات و أساليب الإدارة في كافة المواقع بما يحقق كفاءة الأداء وفاعليته، و وضع الضوابط المستمرة على أداء الأفراد و الإدارات لضمان الانضباط المستمر.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- إن التنمية الإدارية بمداخلها المتعددة يمكن أن تقضى على الكثير من المعوقات الإدارية.

- قدرتها على الدراسة التحليلية للوظائف الإدارية للوقوف على واجباتها و مسئولياتها و الشروط الواجب توافرها من ناحية التأهيل العلمي و الخبرة و القدرات و المهارات.

- تظهر أهميتها في التشخيص المنظم و المستمر و وضع استراتيجيات لتحسين و تطوير أداء العاملين في كافة أجزاء المنظمة.

- منع تقادم المهارات: غالبا ما يمثل التغير التكنولوجي سبباً رئيسياً لتقادم المهارات ، و لذلك فإن الأفراد الذين لا يعملون على تنمية مهاراتهم سوف يتعرضون لمخاطر ناتجة من تقادم هذه المهارات .

- تعتبر أداة لتغيير ثقافة المنظمة و تطوير السلوك الإداري، كما أنها وسيلة لتحقيق الجودة.

4 -أساليب التنمية الإدارية:

تعتمد برامج التنمية الإدارية على نوعين من الأساليب هما:

-أساليب التنمية في مكان العمل؛
-أساليب التنمية خارج مكان العمل.

1.4 -أساليب التنمية في مكان العمل :

تعتبر الأساليب المستخدمة للتنمية الإدارية في بيئة العمل من أفضل الأساليب حيث تصمم البرامج بما يتفق مع متطلبات العمل،وتركز هذه الأساليب على تنمية القيادات في بيئة العمل ذاته، و يوجد أربعة أساليب لتحقيق هذه الغاية:

- التوجيه أثناء القيام بالعمل؛
- تدريب عن طرق التغيير الدوري للوظيفة (التناوب الوظيفي)؛
- التدريب من خلال العمل كمساعد مدير؛
- التدريب من خلال أنشطة مخططة (الاشتراك في أعمال اللجان).

أ - **التوجيه أثناء القيام بالعمل :** يتم تدريب الإداري بواسطة رئيسه المباشر، وهو أسلوب ملائم لتنمية الأفراد حيث يتم تشكيل السلوك من خلال التعلم و تقمص سلوك المدير. و وفق لهذا الأسلوب يقوم المتدرب بالعمل مع رئيسه المباشر و يصبح رئيس العمل مسئولاً عن المتدرب من خلال إتاحة الفرصة أمامه لتعلم المبادئ والواجبات الأساسية للوظيفة القيادية، و يفيد هذا الأسلوب في إتاحة الفرصة للأفراد للقيام بواجبات رئيس العمل في حالة تقاعده أو ترقيته أو غير ذلك.

ب -**التدريب عن طرق التغيير الدوري للوظيفة (التناوب الوظيفي) :** يشير التناوب الوظيفي أو التدوير الوظيفي إلى نقل المدير المراد تنميته من وظيفة ذات مهام أو شروط أداء معينة، إلى وظيفة أخرى لها مهام وشروط أداء مختلفة، الأمر الذي يسمح باكتسابه خبرات و مهارات إدارية جديدة .و حسب هذا الأسلوب يتم استبدال المراكز بين المديرين وبذلك يمكنهم من اكتساب مهارات و خبرات من شغل مختلف المراكز الوظيفية في المنظمة.

و يستهدف هذا الأسلوب نقل المتدربين من قسم إلى آخر في بيئة العمل، بهدف زيادة خبراتهم في التعامل مع مختلف الأقسام الموجودة بالمنظمة، و قد يقضى المتدرب عدة أشهر بكل قسم، و هذا لا يساعد المتدرب في زيادة خبراته فقط و لكن يمكنه أيضاً من التعرف على نوعية الوظيفة التي يفضل العمل بها.

ج -**التدريب من خلال العمل كمساعد مدير :** تستخدم العديد من المؤسسات أسلوب إحلال المرؤوس مكان رئيسه خلال فترة معينة، حيث أن المدير المراد تنميته يستفيد من تجربة عمله الدائم مع رئيسه المباشر كمدير مساعد مثلا، من خلال النصح و الإرشاد الدائم الذي يسديه إليه رئيسه من جهة، و من خلال إمكانية قيامه ببعض مسؤوليات هذا الرئيس أثناء غيابه من جهة أخرى . و يبقى هذا الأسلوب رهنا بدرجة الثقة و نوع التفويض المسموح بهما لتحقيق أهداف التنمية.

WWW.DZPEN.COM قلم الجزائر

د ـ **التدريب من خلال أنشطة مخططة (الاشتراك في أعمال اللجان):** يعني هذا الأسلوب إسناد بعض المهام الأساسية للمتدرب كمدخل لتنمية قدراته الإدارية، فقد يطلب من المتدرب رئاسة فريق عمل أو المشاركة في لجنة رئيسية، وبهذا الشكل يعرف المتدرب كيف تتم إدارة المنظمة عن قرب و ينمي المهارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية. و هنا يتموضع المديرين المراد تنميتهم في لجان عمل مختلفة، و توفر لهم فرص المراقبة و المشاركة في حل المشاكل و اتخاذ القرارات الإدارية مع باقي المديرين في اللجنة، توزيع المديرين المراد تنميتهم على لجان متخصصة يساعدهم على الاستفادة من الفرص التعليمية و التجارب الإدارية الواعدة التي يتم مناقشتها في خض اجتماعات هذه اللجان.

2.4 ـأساليب التنمية خارج بيئة العمل (مكان العمل) :

في هذا النوع من الأساليب يتم إبعاد المتدربين من القيادات عن ضغط العمل، و تحريرهم من أعباء و مسؤوليات الوظيفة خلال فترة التدريب، و تخصيص الوقت الكافي للتزود بالخبرات و تنمية المهارات، و التعرف على تجارب الآخرين، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للمتدرب لمقابلة عدد من الأفراد من إدارات أخرى و تبادل الأفكار و التجارب معهم وتقوية العلاقات فيما بينهم. و يتم التدريب خارج بيئة العمل أو مكان العمل بإحدى الطرق التالية:

أ ـ **التدريب داخل قاعات خاصة :** ح تقو م كثير من المنظمات بإعداد أماكن خاصة للتدريب و تستدعي عدد من المتخصصين سواء من داخل المنظمة أو خارجها لتقديم محاضرات أو إجراء مناقشات أو دراسة بعض المشاكل أو الموضوعات الخاصة مع المتدربين.

ب ـ**التنمية الإدارية عن طريق الجامعات و المراكز المتخصصة :** تقوم المنظمة باختيار عدد من المتدربين لحضور برامج تدريبية بالجامعات و المراكز المتخصصة على أن تتحمل المنظمة تكاليف هذه البرامج ، حيث يتم إعداد هؤلاء الأفراد قبل ترقيتهم إلى مناصب أعلى ، و تشمل برامج هذه الجامعات بالإضافة إلى المحاضرات دراسة الخالات ، وتمثيل الأدوار و المحاكاة.

ج ـ **تدريب الحساسية Sensitivity Training:** ويسمى أيضا بـ **(T- Group)**

يشير أسلوب الحساسية في التنمية الإدارية إلى الطريقة التي من خلالها يتم تعريف و توضيح سلوك المشاركين و التعبير عنه و إظهاره للآخرين، مقابل معرفة و قبول الفروق السلوكية التي يتميز بها الآخرون، حيث يتم تجميع مجموعة مديرين متكونين عادة غرباء عن بعضهم البعض في بداية البرنامج التكويني، ثم يتعارفون فيما بعد و يتناقشون بواسطة مكون محترف، و يعبرون عن أحاسيسهم و شعورهم اتجاه أنفسهم و اتجاه الآخرين و اتجاه البرنامج التكويني الذي جمعهم معا. و تهدف هذه الطريقة إلى محاولة تغيير اتجاهات و سلوكيات الأفراد بوضعهم في موقف يتيح لهم رؤية خصائص سلوكاتهم و سلبياتها، مما يسمح للمدير بمعرفة سلوكه الشخصي، و يزيد من حساسيته اتجاه الآخر بالتفاعل، التعامل والتعاون فيما بينهما، الأمر الذي يمكن من تحسين علاقاته مع الأشخاص الذين يعمل معهم من جهة، و يحدث تغيير ايجابي في نظرة الآخرين نحوه من جهة أخرى.

و يتراوح عدد أعضاء الجماعة المشاركين في هذا النوع من التدريب ما بين 10 و 20 فرد بمعدل من 3 إلى 6 ساعات يوميا، ولمدة تتراوح ما بين الأسبوع و الأسبوعين . ولا بد من توافر مدرب مؤهل و كفئ على ألا يتدخل في المناقشات إلا حسب الضرورة عندما يتطلب الأمر لفت نظر المتدربين لجانب هام أو عندما يشعر أن هذا السلوك أو التصرف غير مرغوب فيه .

II ـ تطبيق مخطط التنمية الإدارية:

تمر عملية إعداد و تنفيذ مخطط التنمية الإدارية بثلاثة مراحل هي:

- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- تصميم برامج التنمية الإدارية وتنفيذها؛
- تقويم برامج التنمية الإدارية.

1 -مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعد تحديد الاحتياجات التدريبية هي نقطة البداية في برامج التنمية الإدارية، كما تعتبر هي حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها التخطيط للبرامج التدريبية التي تشبع الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح أو إخفاق هذه البرامج.ومن خلال تحديد هذه الاحتياجات يمكن التعرف "على هذه الفجوة التي تمثل الاحتياج التدريبي وأن ندرسها ونحللها لمعرفة التدريب المطلوب.
وهناك نوعين من الاحتياجات التدريبية في برامج التنمية الإدارية:

- **الاحتياجات الحالية**: وهى الاحتياجات التي ترتبط بمستوى الأداء الحالي؛

- **الاحتياجات المستقبلية** : وهى الاحتياجات المرتبطة بالمستقبل، والتي يتم التنبؤ بها من خلال الأفراد القائمين على الإدارة والمنظمة.

2 -تصميم برامج التنمية الإدارية وتنفيذها:

في إطار ما تم تحديده من الاحتياجات التدريبية ، تأتى المرحلة الثانية وهى تصميم برامج التنمية الإدارية في ضوء هذه الاحتياجات وتنفيذها.
و لقد اعتمدت برامج التنمية الإدارية في تصميمها في البداية على أسلوب المحاضرة ودراسة الحالة، وبعبارة أخرى اعتمدت على التعلم من تجارب الآخرين، و يمكننا تسمية ذلك بالجيل الأول للتنمية الإدارية. ثم نشأ الجيل الثاني من البرامج والذي ركز على اكتساب خبرات التعلم من العمل ذاته ، بينما اعتمد الجيل الثالث من برامج التنمية الإدارية على التأمل في التجارب الواقعية في بيئة العمل الإداري وأصبح شعار الجيل الثالث من برامج التنمية الإدارية (استخدم العمل، لا تصنع العمل).

و يشترط في برامج التنمية الإدارية الفعالة أن تتوفر على مجموعة من الشروط هي:

- **أن تتولى هيئة متخصصة مهمة التدريب و التنمية الإدارية:** فرغم وجود إدارة الأفراد و مسؤولياتها عن تدريب الموارد البشرية و ولكن يجب إعطائها المسؤولية الكاملة عن التنمية الإدارية للموارد البشرية بالتنظيم.

- **إعداد و تدريب الهيئة أو الجماعة الإدارية التي تتولى تنمية الأفراد:** حيث يجب التحقق من توافر خصائص و وسمات معينة في الجماعة المناط منها تنمية الأفراد بحيث يكون لديهم القدرة و الكفاءة في تنمية قدرات و مهارات الآخرين.

- يجب تحديد محتويات برامج التنمية بناء على تحليل متطلبات المراكز الإدارية: و يعني هذا ضرورة أن يصمم برنامج التنمية الإدارية بما يتلاءم مع نوعية المهارات و القدرات التي ينبغي تعليمها للمتدربين ، وينبثق هذا من تحليل المراكز الإدارية و التعرف على ما يتطلبه من مهارات و قدرات .

- التقليل من برامج التدريب و التنمية الإدارية داخل قاعات المحاضرات: حيث يفضل أن تتم مثل هذه البرامج داخل بيئة العمل كمدخل لاكتساب بعض التجارب و الخبرات الضرورية لنجاح برنامج التدريب و التنمية.

- التركيز على تعديل السمات و الخصائص للمتدربين: حيث يجب العمل على تقويم السلوك غير الهادف للمتدربين بما يتماشى مع السلوك التنظيمي المتوازن و ويؤدي هذا إلى اكتساب الفرد لخصائص و سمات معينة تتفق و متطلبات المركز الإداري .

3 - تقييم برامج التنمية الإدارية:

و يعتبر تقويم برامج التنمية الإدارية أكثر تعقيد اًو صعوبة من برامج التدريب الأخرى، و ذلك لعدم وجود معايير محددة للقياس، نظرا لأن الوظائف الإدارية العليا تعتبر وظائف غير ملموسة.

1.3 ـالهدف من تقييم برامج التنمية الإدارية : يهدف تقويم البرامج التدريبية إلى تحقيق ما يلى:

أ ـ التأكد من أن البرنامج التدريبي يعمل وفقاً للأهداف و الخطة التي وضعت له، و ما الذي تم إنجازه من البرنامج التدريبي، و ما تم تحقيقه من أهداف.

ب ـتحديد مواطن القوة و الضعف في البرنامج التدريبي، و التعرف على مدى النجاح في تطبيق أساليب التدريب و مدى رضا المتدربين عن المادة العلمية، و بيان إيجابيات و سلبيات البرنامج و تحديد من يجب أن يشارك مستقبلاً.

ج ـالتعرف على مدى قدرة المتدربين على تطبيق المعرفة و المهارات و الخبرات التي تعلموها في بيئة العمل عند أداء مهامهم و وظائفهم و واجباته.

2.3 ـاستراتيجيات تقييم فعالية التنمية الإدارية : بالرغم من اعتبار التنمية الإدارية استثمار في العنصر البشري ينتج عنه مكاسب للمنظمة، وقدرتها على مواجهة التغيير. إلا أنه لا بد أن تتأكد المنظمات من أن هذه الأموال والجهود ستثمر في تحقيق النتائج المرجوة، وذلك من خلال الاستراتيجيات التالية:

- قياس ردود فعل المتدربين؛
- قياس درجة التعلم؛
- قياس درجة التغير في السلوك؛
- قياس كفاءة المنظمة ككل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خاتمة:

التنمية الإدارية اعم و أشمل من التدريب فهي تحتوى على حلقات عديدة تتكامل مع بعضها البعض لتكون منظومة التنمية الشاملة و يعد التدريب أحد الحلقات المكونة لهذه المنظومة، حيث أن العلاقة بين التدريب و التنمية الإدارية هي علاقة الجزء بالكل.

لتنمية الإدارية تعاريف متعددة نستنتج منها أن التنمية الإدارية تعتبر عملية شاملة يمكن من خلالها إحداث تغيير في الهياكل التنظيمية، و تطوير اللوائح والقوانين، و إعداد وتنمية القيادات حتى يمكن مواجهة التغيرات المستقبلية و تحقيق الأهداف التنظيمية.

للتنمية الرادارية أهمية تتمثل في: تحديث سياسات و أساليب الإدارة،القضاء على الكثير من المعوقات الإدارية،الدراسة التحليلية للوظائف الإدارية، التشخيص المنظم و المستمر، وضع استراتيجيات لتحسين و تطوير أداء العاملين في كافة أجزاء المنظمة، منع تقادم المهارات ، هي أداة لتغيير ثقافة المنظمة و تطوير السلوك الإداري، و وسيلة لتحقيق الجودة.

تعتمد برامج التنمية الإدارية على نوعين من الأساليب هما:

أساليب التنمية في مكان العمل و هي: التوجيه أثناء القيام بالعمل، تدريب عن طرق التناوب الوظيفي، التدريب من خلال العمل كمساعد مدير، التدريب من خلال أنشطة مخططة.
أساليب التنمية خارج مكان العمل وهي: التدريب داخل قاعات خاصة، التنمية الإدارية عن طريق الجامعات و المراكز المتخصصة، تدريب الحساسية.

تمر عملية إعداد و تنفيذ مخطط التنمية الإدارية بثلاثة مراحل هي:

- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- تصميم برامج التنمية الإدارية وتنفيذها؛
- تقويم برامج التنمية الإدارية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مراجع الدرس:

1 -أحمد زكى بدوى، **معجم مصطلحات العلوم الإدارية** ،ط 2 ،دار الكتاب المصري،القاهرة ،1994 .

2 -إبراهيم درويش، **التنمية الإدارية** ، ط 7 ،دار النهضة العربية،القاهرة، 1995

3 -حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي** ، دار النهضة العربية،بيروت،2003

4 -روية حسن : **مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية** ، الدار الجامعية، الإسكندرية،2002 .

5 -صديق محمد عفيفى :**إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة** ،ط 10 مكتبة عين شمس،القاهرة، 2003 .

6 -صلاح الدين فوزى : **الإدارة العامة بين عالم متغير و متطلبات التحديث**،مكتبة الجلاء،المنصورة، 1994،

7 -صلاح الدين عبد الباقي : **إدارة الأفراد**، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001،

8 -صلاح الدين عبد الباقي : **الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات**، الدار الجامعية،الإسكندرية،2001

9 -محمود السيد : **الاستشارات الإدارية و التدريب** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ،2008

10 -منال طلعت محمود :**أساسيات في علم الإدارة** ، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،2003

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

11 ـ عقلة محمد و أسامة جرادات : **التدريب الإداري الموجه بالأداء** ، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2001

12 ـ عبد الغفار حنفي ، **السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية مصر ط1 2002

13 ـ عبد العزيز علي حسين ، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية ، تميز بلا حدود** " المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ،مصر ط1 2009.