الجمهورية الجزائرية الد يمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية

تقرير حمن متطلبات شهادة الليسانس

الموضـــــــوع

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

من إعداد الطالب :

*العربي محمد الأمين

الأستاذة المشرفة

*أوبختي نصيرة

-السنة الجامـــــــــعية-

-2014 / 2013-

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر



قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

دعاء

اللهم ارزقنا حسن التوكل عليك، ودوام السعي إلى رضاك، وجنبنا وساوس الشيطان، وقنا شر الإنسان والجان، وهب لنا حقيقة الإيمان، وارزقنا الخير والحلال، الله إني أسألك علما نافعا، ورزقا واسعا، وقلبا خاشعا، ونورا ساطعا، وذرية صالحة، وشفاء من كل داء، اللهم إني أسألك درجات العلا، وارزقنا الجنة، والإيمان الخالص، وعلما نافعا، اللهم ارحمنا برحمتك يا أرحم الراحمين، واسكنا الجنة مع الصالحين، اللهم زدنا حبا إليك

وإلى نبيك محمد صلى الله عليه وسلم.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

التشـــــــــكـــــــــرات

نحمد الله سبحانه وتعالى بأن وفقنا لإتمام هذا العمل ، و نصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد – صلّى الله عليه وسلم –.

بعون الله وتوفيقه (وما توفيقنا إلاّ بالله) انتهينا من إنجاز هذا البحث

بعد مشوار طويل حافل بالعياء و اليأس والرّجاء و الصّبر و الطموح وهدفه

الوصول إلى مبتغانا.

يسرنا أن نتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان على ما وجدنا وما أوتينا وما كان لنا من نصح وتوجيه وإرشاد لمن يستحق الشكر بمعنى عبارة الشكر و التقدير، فإننا نبدأ ونضع بصمة الشكر والتقدير للأساتذة " أوبختي، خلوط و عيسي"

كما أشكر بصفة خاصة أستاذتي المحترمة " أوبختي " الذي تفضلت بالإشراف علي من خلال توجيهاتها و تعليماتها و توصياتها والتي تميّز بسعة صدرها وصبرها.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع موظفي ..... ببلدية مغنية.

وأشكر كل من ساعدني في هذه المذكرة وأخص بالذكر جميع أصدقائي

وفي الأخير نعتذر إلى كلّ من لم يحضرنا اسمه أو نسيناه ، ونسأل العليّ القدير الموفق لكلّ شيء أن يجزيهم عنّا خير الجزاء و الحمد لله رب العالمين.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

اهـــــــــــــــــــــــداء

أولا اشكر المولى عز وجل الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى،وعلى نعمه الكثيرة التي رزقني اياها..فالحمد لله والشكر لله على كل حال .

الى من أنارا لي درب العلم والمعرفة ، وحرصا علي منذ الصغر،واجتهدا في تربيتي والإعتناء بي، والداي الحبيبان الغاليان القريبان الى قلبي أمي رحمها الله و أبي الغالي و زوجة أبي اللذان لم يبخلا علي بأبسط الأشياء
فلا شيء عندي أفخر به أعظم منهما.

الى اخواتي" رانية فريال و اناس " وحبيبي اخي "علي ".

والى أساتذتي واستاذاتي،وكل من أشرف على تعليمي منذ الصغر الى الآن،أرجو من المولى عز وجل أن يجمعني واياهم في جنانه الواسعة ....امين .

,الى أصدقائي " كريم ، ابراهيم ، يوسف ، عصام ، أمين ، أحمد و لطفي سراجي " و زميلاتي " ايمان و زينب و عمارة و نادية و عائشة و نجيمة ,وبونابب و زكرياء "ارجوا لكن كل التوفيق في مشواركن الدراسي وكذا المستقبلي .

شكرا لكم جميعا.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمـــــــة عامـــــــة

لم يعد كاف أن تكون الوضعية المالية للمؤسسة جيدة وامتلاكها لأحدث التجهيزات ذات التكنولوجيا العالية ولغيرها من الأمور المادية لضمان استقرار ونجاح المؤسسة، بل هناك ثلاث متغيرات يجب توافرها لضمان ذلك الاستقرار والنجاح أولها الموارد البشرية وثانيها الموارد المالية والمادية وثالثها التنظيم. إذ يجب مراعاة هذا الترتيب، فالمورد البشري الكفء يضمن الاستعمال الحسن للموارد المالية المتاحة للمؤسسة وذلك بالقيام بالتنظيم الفعال لمختلف الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة.

ففي ظل الاقتصاد الاشتراكي اعتقد مسيرونا أن نقطة البداية في المؤسسة هي رأس المال المادي، ولكن مع دخولنا في اقتصاد السوق تبين أن رأس المال المادي يحتاج إلى رأس مال بشري يحتاج لتدبيره بأحسن الطرق وضرورة الاهتمام والتركيز أكثر على وظيفة إدارة الموارد البشرية.

فالعنصر البشري يعتبر المؤشر المحدد والمميز للمؤسسة الناجحة لذا وجب التركيز عليه والاهتمام به، كما أن التنمية الاقتصادية لا تقوم إلا بتخطيط وتنظيم سليم للموارد والطاقات البشرية، فموضوع إدارة الموارد البشرية يعتبر علم وفن ونظام في آن واحد، يعتبر علم نظرا لاحتوائه على معا لم وقواعد يقوم عليها، أما عن كونه فن فهذا لاعتماده على المهارة والابتكار في سبيل توجيه العاملين إلى الطريقة الفعالة بهدف تحقيق التعاون الإنساني، هذا إضافة لكونه نظام يطبق بطريقة دورية وأسلوب علمي محكم.

إن اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة وللعملية الإنتاجية الحديثة لا يمكن أن تتم إلا بواسطة توفير التعليم والتكوين لهذه الموارد.

طرح الإشكالية:

لقد أصبحت المؤسسات تهتم بعناصرها البشرية من حيث تكوينها والاهتمام بها، فما مدى تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية؟

أهمية و أهداف البحث:

- أهمية البحث تكمن في تحليل وظيفة تسيير الموارد البشرية والتركيز على وظيفة التكوين وعرضها بصفة مبسطة وسهلة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أما أهداف البحث فتكمن في:

- تسليط الضوء على موضوع تسيير الموارد البشرية.
- إظهار فعالية وأثر التكوين.

أسباب اختيار البحث:

- محاولة معرفة أهمية التكوين وأثره في رفع أداء الأفراد.
- كون أن التكوين هو وسيلة من الوسائل الفعالة لرفع مستوى الأفراد والمؤسسة.
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة.

المنهج المتبع:

لقد اتبعنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي

صعوبات البحث:

خلال فترة انجاز بحثنا واجهتنا صعوبات عدة نريد أن تأخذ بعين الاعتبار من أجل تسهيل عملية البحث، ومن بين هذه المشكلات :

- قلة المراجع بالمكتبة الجامعية، خاصة في ملحقة مغنية.
- كثافة البرنامج الجامعي الذي عرقل من عملية البحث في الموضوع.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تمهيـــد :

جاء إنشاء حقل إدارة الأفراد متأخرا بالقياس إلى الحقول الأخرى في إدارة الأعمال حيث كان التركيز على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية بدلا من العنصر البشري.

ولقد بدأ الاهتمام بالعنصر البشري في منتصف القرن العشرين تقريبا، حيث أدى النمو السريع في فنون الصناعة بعد الحرب العالمية الثانية وبالذات في الدول الصناعية المتقدمة إلى إحداث في تغيرات نوعية طبيعية القوى العاملة، ولعل أهم هذه التغيرات هو زيادة الحاجة إلى يد عاملة أكثر معرفة وأكثر مهارة وتخصصا.[1]

ولقد اعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري بل ذهب البعض إلى اعتبار أن المهمة الرئيسية للإدارة على كافة مستوياتها في المؤسسة هي مهمة تكوين وتنمية فريق من الأفراد العاملين في مختلف ميادين النشاط فيها.

ومن خلال هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث تعتبر كمدخل لإدارة الموارد البشرية تتضمن التعريف، النشأة، التطور التاريخي، بيان أهميتها ودورها، ثم الوظائف والأهداف، وسياسات إدارة الموارد البشرية.

1 نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 ص05.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: ماهيـــة إدارة المـــوارد البشريـــة

كان المفهوم السائد بشأن إدارة الأفراد هو أن كل مدير في المؤسسة يقوم بـإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليته دون الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين، وقد ساعد على نجاح مثل هذا المفهوم صغر حجم المشروعات التي كانت منتشرة في تلك الفترة الزمنية، ولكن بعد الثورة الصناعية وحدوث التطورات المختلفة أدى إلى اختلاف وجهات النظر لمفهوم إدارة الموارد البشرية.

المطلـــب الأول: تعاريـــف حـــول إدارة المـــوارد البشريـــة

لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية تبعا لاختلاف وجهات نظر المفكرين والمؤلفين، وفي ما يلي البعض من هذه التعاريف:

عرف وليام سيكولا "W_SIKULA" إدارة الأفراد بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة للمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.[2]

كما تعرف مارتين.ج "MARTIIN" إدارة الأفراد بأنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافئة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.

فيما يرى بيقروس "BIGROS" و ميرس "MYRES" بأن إدارة الأفراد هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق دواتهم، والاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية .[3]

وكمفهوم حديث لإدارة الموارد البشرية هناك أربع نقاط جوهرية يمكن تلخيصها في ما يلي:

1. البحث عن الرجل أو الشخص المناسب(المواصفات العلمية...)
2. يجب أن تكون عملية التوظيف تبعا للاحتياجات (التناسب مع الحجم العددي والعملي).

---

[2] صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى2001، ص16.

3 صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص17.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3. يجب أن تكون عملية التوظيف في الوقت المناسب (الاهتمام بعنصر الوقت).

4. وضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة (تحديد الاختصاصات).

أما بعض المؤلفين العرب فيحددون إدارة الموارد البشرية بأنها:

* مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي (الدولة)، واستخدامهم، ورفع كفاءتهم، وتحديد حقوقهم وواجباتهم، وفقا للنظم والتشريعات واللوائح المعدة باقتراح منها لهذا الغرض.

* ذلك النشاط الذي يقوم به مجموعة العاملين في كافة الأجهزة والوحدات التي يتكون منها الجهاز الإداري للدولة ذات الصفة المدنية، سواء كانوا من موظفي للخدمة المدنية التقليدية من وزارات ومصالح وهيئات عامة أو كانوا من مؤسساته العامة وشركات القطاع العام.

* هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العامة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية.

* هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط القطاع البشري الذي يضمن دائمية في وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم، ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم، وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة في ولائهم لتحقيق أهداف المنظمة.

ويدخل في هذا كله توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية، لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية.[4]

المطلب الثاني: نشأة إدارة الموارد البشرية

يعتبر علم إدارة الموارد البشرية من العلوم الحديثة إذا ما قورن مع بقية العلوم البشرية الأخرى، فقد بدأ الاهتمام بهذا الميدان مع بداية القرن التاسع عشر من خلال ظهور إيديولوجية جديدة تخص عنصر الأفراد كعامل أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية وصمود المؤسسات أمام العراقيل، و كانت الدراسات بريادة ''فريديريك تايلور'' في 1911 وبعده ''فايول''.

4 عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، 2008، ص18-19

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

لقد أضحى من الضرورة الملحة على الدول المساهمة في وضع برنامج ينظم العلاقة الموجودة بين المؤسسة والعمال وذلك بإصدار قوانين واضحة في هذا المجال، ضف إلى ذلك فقد عمد أخصائيو علم الاجتماع الصناعي إلى القيام بتجارب و أبحاث لدراسة الجانب النفسي للعامل كان لابد من إنشاء إدارة تسهر على تسيير شؤون العاملين والهدف منها تحقيق الاندماج بين الأفراد والإدارة .

ويرجع الفضل إلى ميلاد وتواجد إدارة متخصصة إلى اندلاع الحرب العالمية الأولى، حيث كان على المصانع أن تنتج أكبر قدر ممكن من السلاح ولذلك فإن الوصول إلى حد أقصى من الإنتاج لا يتحقق إلا بوجود إدارة تسير هذه المصانع وتقوم بالاستغلال العقلاني لمواردها البشرية. وفي عام 1936 لم تكن هناك مساهمة في اتخاذ القرارات غير أن ظهور النزاعات والاضطرابات ظهر جليا أنه لا بديل يطرح إلا العودة إلى الأفكار التي جاء بها ''تايلور'' و''فايول''، وقد عملت الدول المتقدمة سيما الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا إلى توفير المعلومات وكشف الحقائق التي تؤثر على إنتاجية العمال والرفع من روحهم المعنوية خصوصا أثناء الحرب التي كانت السبب الأساسي في إنشاء لجنة تهتم بتلك المشاكل، إضافة إلى ذلك فقد تشكلت الإدارة العلمية بهدف مواجهة الصعوبات والعراقيل الحاصلة :ارتفاع نسبة الغيابات وسرعة تغيير المناصب .[5]

المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد ظهر الاحتياج إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية، وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعاقد، وظهر ذلك واضحا منذ الثورة الصناعية وظهور الآلات في مجتمعات العمل، وسنعطي فيما يلي لمحة عن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.[6]

الفرع الأول: الثورة الصناعية

أهم ما كان يميز هذه الفترة ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا على العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل مثلا (ساعات عمل طويلة...)، إضافة إلى ذلك ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا إلى العاملين، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تحسين ظروفهم.

الفرع الثاني: ظهور الحركات العمالية

---

5 Werther.J.R . la gestion des ressources humaines, canada ,1990,P57

6 أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية 1999 ص 35-36

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

نظرا للمساوئ التي ظهرت في المرحلة الأولى، كان على العمال مواجهة أصحاب الأعمال، وتجلى ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمالية تطالب بحقوقهم.

الفرع الثالث: الإدارة العلمية

حاول ''فريديريك تايلور fredrick_taylor'' أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت والاختيار المناسب للعاملين، تدريبهم، وإعطائهم أجورا حافزة.

الفرع الرابع: ظهور علم النفس الصناعي

تلا هذه المرحلة اهتمام من طرف علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد، والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، و لقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل و الاختبارات النفسية.

الفرع الخامس: ظهور حركة العلاقات الإنسانية

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم.

الفرع السادس: البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد

وكانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (الخدمة المدنية)، وكان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين، استخدام الاختبارات النفسية، الاهتمام بأنظمة الأجور.

الفرع السابع: البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد

قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، التدريب، الأجور، خدمات العاملين....

الفرع الثامن: ظهور حركة العلوم السلوكية

ظهرت هذه الحركة في النصف الثاني من القرن العشرين والتي كان تأثيرها على تطوير ممارسات الأفراد لمواكبة التطور في العلوم السلوكية ومن أمثلتها تخطيط المسار الوظيفي، إثراء الوظائف، ومراكز التقييم الإدارية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفرع التاسع: تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات

قامت الكثير من الدول مع نهاية القرن العشرين بإصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين. ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات أهمها: الحد الأدنى للأجور، التأمينات، المعاشات وصحة العاملين.[7]

المطلب الرابع: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم وأغلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم ودفعهم للاجتهاد والابتكار.

و فيما يلي يمكننا إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية .[8]

أولا: تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين (Line_managers) في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة و إدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

ثانيا: تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء، ومعدل الغيابات والتأخرات.

ثالثا: تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المؤسسة.

رابعا: توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل وإعداد وتهيئة الأفراد العاملين، وإعداد البرامج التدريبية وإدارة الأجور والمرتبات ...

خامسا: ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

---

7 صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص36،37.

8 سهيلة محمد عباس، علي حسين علي-مرجع سابق- ص24

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثاني: ماهية التكوين

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، وعليه نحاول تحديد ماهية التكوين من خلال تحديد مفهومه ومبادئه وأهدافه.

المطلب الأول : مفهوم التكوين

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري.

ومن أهم التعاريف نجد:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف 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[9]

يقصد كذلك بالتكوين، العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم، رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولى مسؤوليات أكبر[10].

كما يعرفه "**LANFER** " بأنه: حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني.[11]

أما سيكولي"**SEKIOLI**": يعرف التكوين بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وموافقتهم وكذا قدراتهم الذهنية

الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة[12].

---

[9] زكي محمد هاشم ، إدارة الموارد البشرية . جامعة الكويت 1989 ص 255

[10] إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص 88.

[11] Wearther J.R. La gestion des ressources humaines, Canada 1990 P108

[12] عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر 2008، ص 308

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتكوين: فهو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

المطلب الثاني: مبادئ التكوين[13]

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ أهمها:

- التكوين جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها.
- التكوين وسيلة أساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة.
- التكوين عملية شاملة.
- التكوين عملية مستمرة.
- التكوين عملية مخططة تتكون من عمليات فرعية مترابطة.
- التكوين يجب أن يكون ذا معنى للمشاركين.
- التكوين يجب أن يستند إلى نظريات العلوم السلوكية.
- التكوين ينبغي أن يراعي مبدأي الكفاية والفعالية.
- التكوين يجب أن يكون متجددا دوما.
- التكوين يجب أن يتكامل مع الاستشارات الإدارية والبحوث الإدارية.

المطلب الثالث: أهداف التكوين

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

الأهداف العامة هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين، وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها[14].ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي:

[13] عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص309

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفرع الأول: الأهداف الإدارية

أولا: تخفيف العبء على المشرفين لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.

ثانيا: تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصر، 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.

الفرع الثاني: الأهداف الفنية

أولا: تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.

ثانيا: 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 .

ثالثا: التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

رابعا: المساهمة في معالجة مشاكل العمل : إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل: حالات التغير أو دور أن العمل أو كثرة الشكاوى.

الفرع الثالث: الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية

أولا: زيادة الكفاءة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناتجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.

ثانيا: ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.

---

[14] إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص218

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثالثا: زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.

رابعا: رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

ومن أهم الأهداف أيضا التي يمكن توقعها من برنامج جيد للتكوين هي:[15]

- تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه.
- إعداده لأعمال فنية أصعب وأدق.
- الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.
- فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر

كما يعتبر التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد أو رغباته، كالترقية وهذا ما يؤثر إيجابا على سلوكه وكذا تصرفاته نحو المؤسسة.

ومن نتائج هذا التأثير بقاء الفرد في المؤسسة وإيمانه بعدالتها، الأمر الذي يدفعه راضيا إلى بذل ما يملكه من طاقات لتحقيق أهداف المؤسسة.[16]

المبحث الرابع: أهمية التكوين

لقد ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فعندما كانت الوظائف بسيطة ويتم تعلمها بسرعة وبسهولة تتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات التكنولوجية لم تكن هناك حاجة كبيرة لرفع أو تعديل مهارات العاملين ولكن التغيرات السريعة التي حدثت خلال الثلاثين سنة التي مضت، والتي كانت من نتائجها زيادة تعقد وتطور المجتمعات الحديثة خلقت ضغوطات متزايدة على المنظمات التي تتلاءم مع هذه التغيرات.

فإن نصف الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة قبل خمسين سنة، وأصبحت عملية التغير في المسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهرة عادية جدا.[17]

وأهمية التكوين تتمثل فيما يلي:[18]

---

[15] جنيفر جوي، ترجمة أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، ص141

[16] حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة 2004، ص 105،106

[17] علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص53.

[18] عبد الباري إبراهيم درة: مرجع سبق ذكره، ص150.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع: فالمهارة الكبيرة تسفر في فترة التعليم مع ازدياد لاحق في الإنتاجية.

- تخفيض عدد الحوادث: فأغلب هذه الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد أنفسهم أو عن قصور أو عجز فيهم أكثر مما هو عيب في الأجهزة أو المعدات أو ظروف العمل أو قصور الأفراد أو عجزهم على نوعين هما : قصور في المهارة وقصور في الفكر أو الرأي.

- تخفيض من حدة الإشراف: الشخص المكون من يستطيع الهيمنة على نفسه والإشراف القريب(أو المباشر لا يستنفذ وقت ومواهب هذا الإشراف فحسب بل من شأنه أن يضغط على مشاعر المرؤوس.

ومن الأفضل أن يتوخى المسؤولون السرعة والفعالية في إعداد برامج التكوين حتى يقترب الوقت الذي يدرك فيه العامل أنه تخطى مرحلة التكوين والإشراف الدقيق أو بمجرد اكتسابه المهارة المطلوبة تخفف عنه حدة هذا الإشراف.

-زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المشروع: الأفراد المكونين يضيفون قيمة كبيرة لهذا المشروع عن طريق العمل في زيادة استقراره ومرونته وذلك بالاستمرار في ممارسة نشاطه بكفاءة تامة، وهذا يتطلب وجود عدد من الأفراد سبق تكوينهم حتى يتيسر إجراء عملية استبدال، أما المرونة فهي قدرة المنشأة على التكيف مع التغيرات قصيرة الأجل التي تحدث في كمية العمل الواجب إنجازها والمنشآت المرنة تتطلب أفراد مرنين يمكن تحويلهم إلى أعمال أخرى غير أعمالهم دون أن يؤثر ذلك على درجة رضائهم عن أعمالهم وهذا بدوره يتطلب التكوين.

- رفع الروح المعنوية: يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التكوين الذي يمارسه، حيث أنه يكتسب المزيد من المعرفة والمهارة فسيكون نافعا أكثر للمنشأة وبقدر ما يكون شعوره ووعيه لهذه الحقيقة بقدر ما تزيد المساهمة في الشعور بالأهمية .

وللتكوين في هذا النطاق أهمية بالغة تنعكس على المؤسسة والعاملين والمجتمع على حد سواء.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصـــل الثانـــي

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: إجراءات وأساليب وأنواع التكوين

تتعدد الإجراءات والأساليب التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للإشراف والعمل داخل المؤسسة وذلك حسب كل نوع من أنواع التكوين.

المطلب الأول: إجراءات التكوين

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

1. **إعداد المكون وتأهيله**: يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد

2. **إعداد وتهيئة المتكون**: يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل لمناسبة، وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

3. **استعراض أسلوب أدائه:**وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي

4. **إعطاء فرصة للممارسة**: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين ، وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي.

5. **المتابعة**: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة، و حتى يكون التكوين فعال و يفرز آثاره الإيجابية فإنه لابد من أن يتبع هذه الإجراءات.

المطلب الثاني : أساليـــب التكويـن

تحدد المنظمة الأسلوب الذي يستخدمه في التكوين، ويرتبط ذلك بطبيعة وأهداف التكوين، حيث يمكن أن يستعمل تكوين إطارات أساليب مختلفة عن تكوين العمال بسطاء الذي يجري بصفة عامة في مواقع العمل، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

* محاضرات: هو أسلوب شائع يصلح لاكتساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها، لعدد كبير من المتكونين.

* دراسة الحالات: تستخدم هذه الطريقة لاكتساب مهارات تحليلية حيث يواج المشارك مواقف عملية يطلب منه تحليلها، اتخاذ القرار المناسب، واختيار أسلوب العلاج، ولهذه الطريقة فوائد كثيرة لما لها من تأثير على السلوك المستقبلي للمتكون.

* تقمص الأدوار: أسلوب ضروري لاكتساب مهارات في التصرف في مواقف مختلفة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

* المحاكاة والمباريات: طريقة لتصلح لاكتساب المشارك في التكوين مهارات للتشخيص، التحليل، المواجهة والتعامل مع مواقف معينة، حيث يتم وضع المتدرب في مكان مشابه في ظروفه لمكان العمل الحقيقي ويطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته.

* الندوة (ورشة العمل): وسيلة للتكوين والتطوير وهي تهتم باندماج معارف وقدرات تحليل العمال ولا يهدف برنامج التكوين إلى تحصيل المعارف المختلفة فحسب، بل إلى معرفة تطبيقها في الوظائف في مكان العمل.[1]

المطلب الثالث: أنـــواع التكويـــن

هناك العديد من أنواع التكوين، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، وحينما تستقر المؤسسة على مجموعة الأنواع أو الاختيارات تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة كما تستطيع هذه الأخيرة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط والتغيرات المرتقبة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه، وشكل مؤسسات التكوين وطبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل.[2]

ويختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان، وهذا ما بين إن كل نوع من الأنواع يصلح في مرحلة معينة، كذلك يبين التقدم الذي وصل إليه التكوين.

الفرع الأول: حسب مرحلة التوظيف

أولا: توجيه الموظف الجديد

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموع من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على أدائه وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة منها:

- الترحيب بالقادمين الجدد.
- تهيئة الموظفين الجدد للعمل.
- تدريب الموظفين الجدد على كيفية صيرورة العمل.

---

[1] حمداوي وسيلة: مرجع سبق ذكره ص 108

[2] أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية، الإسكندرية، 1995، ص319

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيــا : التكوين أثناء العمل

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل، وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين، حينها تشجع وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي للمتكونين، ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يتماشى وخبرة العمل الماضية، وبذلك عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على تلك الآلة ومن المشرف عليها.

كما يعاب على هذا النوع من التكوين انه ليس هناك ضمان، وأنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ومكونا وماهرا هو الآخر.

ثالثــا: التكوين بغرض تجديد المعرفة

عندما تصبح مهارات ومعارف الأفراد تقليدية وعند إدخال أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال، عندما تتدخل نظم المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وكذا حفظ الوثائق.

يحتاج مسؤولو هذه الأعمال إلى المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

رابعــا: التكوين بغرض الترقية والنقل

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف مثلا، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل برنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

خامســا: التكوين للتهيئة للمعاش:

في المنظمات الراقية والمتطورة، يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن إلى الخروج للمعاش وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه كليا يتم تدريبه عن البحث عن طرق جديدة للعمل أو عن طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للمعاش.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفرع الثاني: حسب نوع الوظيفة [3]

أولا: التكوين المهني والفني

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء التجارة، الصيانة، التشغيل... الخ، ومثل التلمذة الصناعية ''APTENTICE SHIP''، نوعا من التكوين المهني والفني، وفيه يقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال الصغار السن، ويتحصلون على شهادة فنية وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

ثانيا: التكوين التخصصي

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية ،وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج، وغيرها، والمعارف والمهارات هناك لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

ثالثا: التكوين الإداري

يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة ليتقلد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى وكذا العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم ورقابة اتخاذ القرارات والتوصية والقيادة والتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

الفرع الثالث: حســـب المكان

أولا: التكوين داخل المؤسسة

قد ترغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها، سواء بمدربين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على تنفيذها.

وهناك نوع أخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى ''بالتكوين في موقع العمل'' وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

ويمتاز هذا النوع من التكوين بتماثل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل ومنه سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى أرض الواقع والحقيقة.

[3] عبد الباري إبراهيم ذرة: مرجع سبق ذكره، ص 128.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيا: التكوين خارج المؤسسة

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها ولذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها ، يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة''معاهد خاصة'' أو الالتحاق

بالبرامج الحكومية، وهذا النوع له مظهرين هما:

1. **مؤسسات التكوين الخاصة**: على أي مؤسسة تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب خاصة على أن تطمئن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين بالإضافة إلى قيامها بعملية التقييم.
2. **برامج الحكومة:** تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة مثل: الجهاز المركزي للتنظيم في مصر أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية مثل الغرفة التجارية في الجزائر العاصمة.

المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم البرنامج

الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف المحتمل حدوثها، كما أن تحديد الاحتياجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المؤسسة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف، ومن ثم تعينهم حاليا، أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المؤسسة.

كما يبنى البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة ككل لإعداد الأفراد القادرين على القيام بالمهام الوظيفية والمهنية بدرجة عالية الكفاءة والقدرة على الإنتاج.

المطلب الأول: الحاجة للتكوين

الفرع الأول: مفهوم الاحتياجات التكوينية

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناءا على احتياجات لازمة، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج والخدمات.

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أن يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية، وهذا الفرق بين الواقع والمفروض يشير إلى أن نوع وكمية الاحتياج التكويني،فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العملين، والارتقاء بمعلوماتهم

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ومهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية ''وهي الكفاية الإنتاجية''.

الفرع الثاني: أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية

التكوين هو وسيلة ممن أجل غاية معينة والمبرر الوحيد للإنفاق على التكوين ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة وفعالية التكوين تتوقف على استخدامه في موضوعه الصحيح، وهذا يعني بالضرورة تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة وتصميم البرامج التي تعني تلك الاحتياجات.

ولقد أشار الكاتب"MICHAEL AND THAYES " إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة تحتاج إلى تحديد الاحتياجات التكوينية حيث أوضح أن دراسة الاحتياجات التكوينية قصد الوقوف على تحديد نوعية البرامج والأنشطة التكوينية التي تحتاجها الإدارة في أي قطاع، حيث يمكن كل هذا الإدارة من وضع النشاط التكويني مرغوبا بشكل جيد من جانب المتكون والرئيس المباشر أو مسيري الإدارة.

و لهذا فإن الاحتياجات التكوينية تعتبر أساس التخطيط وتنسيق أي عمل تكويني.[4]

الفرع الثالث : المنهج القياسي لتحديد الاحتياجات

المنهج الموضح بالشكل التالي يستهدف أساسا التفرقة بين المواقف التي يجدي التدريب في علاجها وتلك التي يكون فيها التكوين غير مجدي ،وبالتالي يمكن اعتبار هذا المنهج أداة مناسبة وحجر أساس في ترشيد الجهود التكوينية والمعيار الذي على أساسه يمكن أن نجيب عن الأسئلة التقليدية في مجال التكوين .

- من سيدرب؟
- على ماذا يتدرب؟
- وأين يتدرب؟
- ومع من يتدرب؟
- ومتى يتدرب؟

الفرع الرابع : طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

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

[4] عبد الرحمن توفيق: العملية التدريبية، موسوعة التكوين والموارد البشرية، ص118

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أولا: تحليل التنظيـــم

يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل: أهداف المؤسسة أو وظائفها واختصاصاتها وسياستها وكفاءتها ومواردها البشرية، وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين و نوع التكوين الذي يلزمها، و فيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها التحليل:

1.الفهم الواضح لأهداف المؤسسة: تظهر أهمية هذه الخطوة في أن الأهداف هي التي ترشد الأفراد إلى العمل وتوجه مجهوداتهم، وتستعمل في قياس نتائجهم، ويتوقف إلى نجاح المؤسسة في بلوغ وتحقيق أهداف الرئيسية غير أن عدم تحقيق الهدف يدعو إلى البحث عما إذا كان للتكوين علاقة بالنجاح أو الفشل في بلوغ الهدف كذلك معرفة درجة القبول أو الرفض للأهداف العامة والخاصة بالتكوين.

2.تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يقوم المخطط أو المسؤول عن التكوين في هذه الخطوة بالتعرف على مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للأهداف المحددة للمؤسسة ودراسة الإدارات والوحدات التي يتكون منها الهيكل، عددها أهدافها، اختصاصاتها، ثم يفحص بعد ذلك العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد، وتوزيع السلطة والمسؤولية، ودرجة التركيز على التعويض في السلطة ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأفراد وطبيعة الأعمال التي يؤذونها، وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطلها.

3.تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها: وتتضمن هذه الخطوة دراسة القواعد واللوائح والتعليمات التي تسنها إدارة المؤسسة، ودرجة وضوحها وشموولها، وكذلك مدى التزام الأفراد العاملين بها.

4.دراسة تركيبة القوى العاملة للمؤسسة: وهنا يدرس المخطط للموارد البشرية ويفحصها من حيث العدد والجنس،العمر، المعلم، التكوين، الخبر نوع الوظائف التي يشغلونها وكذلك دراسة سوق العمل من حيث استمرار العمالة وتقلبها وكذلك العمالة المتوفرة، وذلك لتحديد مدى ملائمة العاملين للمؤسسة وتقرير نوع التكوين المطلوب، وما إذا كان التكوين يشمل العاملين الحاليين لتحسين أداءهم أم يشمل عاملين جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم.

5.تحليل وتعديل معدلات الكفاءة: يقوم مسؤول التكوين في هذه المرحلة بدراسة مجموعة من المؤشرات التي تدل على درجة كفاءة التشغيل ومواطن ضعف الإنتاجية والمتمثلة في تكلفة العمل والمواد وجودة السلعة ومعدلات تشغيل الآلات وتكلفة توزيع السلعة، والمرفوض أو المعاد من الإنتاج ومعدل العائد ودوران العمل والحوادث وشكاوى المستهلكين وتتطلب هذه المؤشرات تحليلا دقيقا ومقارنة لعدد من السنوات بين الإدارات

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

والأقسام المختلفة لمعرفة موطن الضعف والخلل ثم دراسة الأسباب التي أدت إلى ذلك، والتي قد يكون التكوين واحدا منها.

6.تحليل المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي ظهر نتيجة الروح المعنوية للأفراد وهذه الأخيرة تؤدي دورا هاما في تحديد الاحتياجات التكوينية فإذا رأى الأفراد أن أهداف التكوين متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة، الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمؤسسة، ويمكن تنمية الروح المعنوية وتطوير اتجاهات الأفراد وتعديلها عن طريق التكوين.

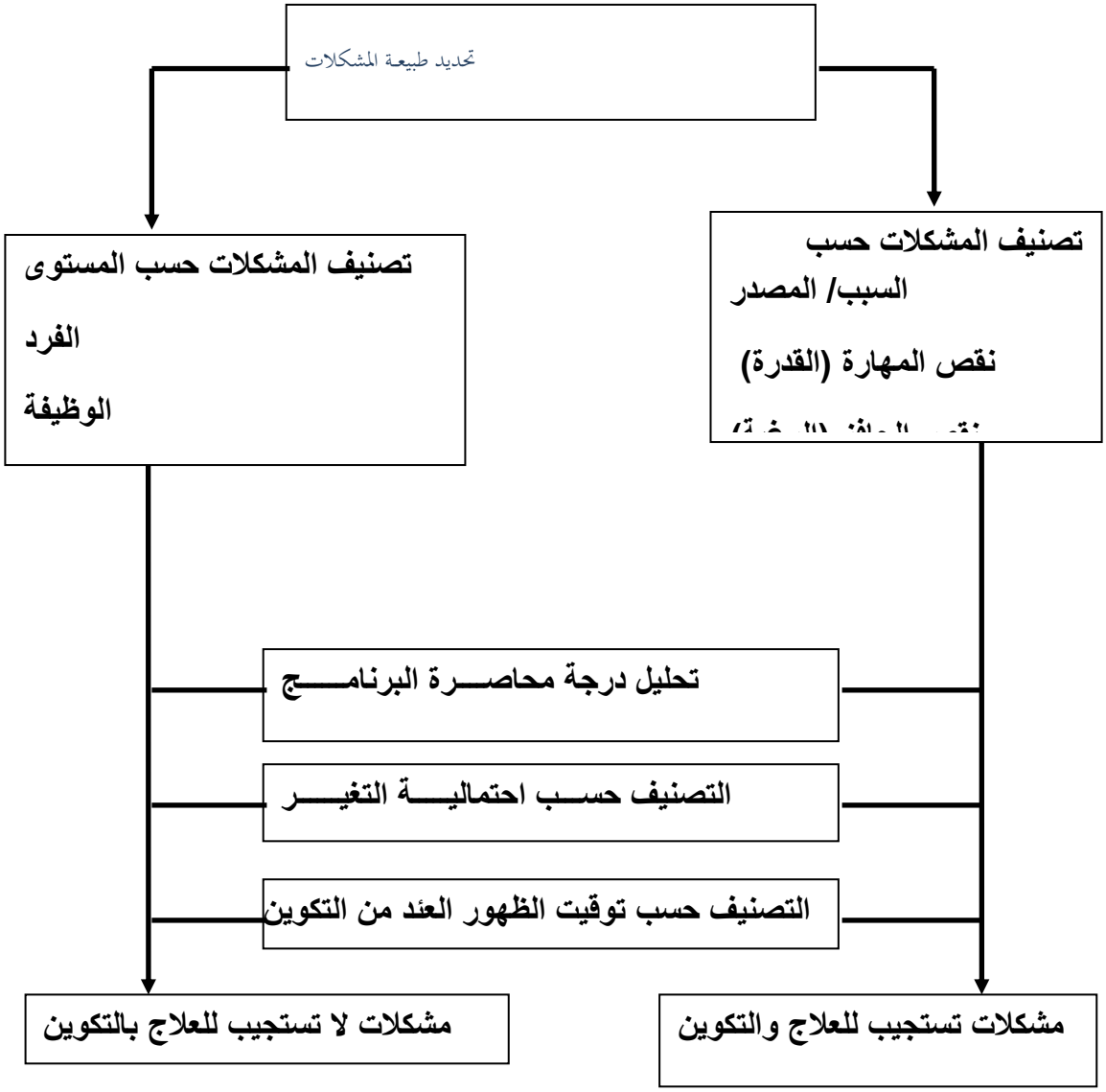
7.دراسة التطور والتغيرات في نشاط المؤسسة وحجم العمل بها: يراد في هذه الخطوة التعرف على اتجاه سير الأنشطة الموجودة بالمؤسسة وكذلك المجالات التي تنوي دخولها والتغيرات الفنية والتنظيمية التي تنوي إجراءها، و يظهر أثر ذلك على طبيعة الوظائف الموجودة حاليا والأوجه التي يجب تغييرها فيها، ومن ثم تحديد التكوين الذي يلزم لمواجهة هذا التغير.

يتضح من هذه الخطوات أن تحليل التنظيم هو عبارة عن دراسة تحليلية شاملة للجانب التنظيمي والإداري للمؤسسة، والتي ينتج عنها التعرف على أهم المشاكل التي تعيق سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

ويتضح تحليل التنظيم بدقة في تحديد أهم الأسباب التي أدت إلى هذه المشاكل وقد يكون نقص التكوين أحدها، فإذا كان الأمر كذلك فإن الاحتياج التكويني يعرف بدقة ويحدد موقعها على الهيكل التنظيمي ويتحدد نوع التكوين اللازم لمقابلته.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل (1) يمثل العلاج بالتدريب



المصدر : د. عبد الرحمن توفيق ، العملية التدريبية. ص119

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيا: تحليل العمل

يهدف هذا النوع من التحليل والذي يسمى أيضا بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات، إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون، ويتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها، وتبيان أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح وتحليل العمل الذي يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة، هو ذلك الذي يمكن عن طريقه الحصول على معلومات نظامية مرتبة، سواء عن الوظائف الحالية أو المستقبلية بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف،

ولتحليل العمل طرق عديدة نذكر منها:

1.مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة: من الممكن أن تتوفر هذه البيانات في دليل الوظائف الذي يضم وصفا دقيقا للوظائف الموجودة، وتشمل هذه البيانات على اسم الوظيفة، درجتها، الإدارة التي توجد فيها ووصف تلخيص الأعباء والمهام التي تتكون منها الوظيفة، وتعتمد المعلومات المجمعة هنا على درجة كبيرة من الأهمية إذا أنها تدل الباحث على النواحي التي يجب أن يهتم في هذه الوظيفة.

2.الأداء الفعلي للوظيفة: يعتبر وسيلة فعالة للتعرف على واجبات الوظيفة وأعبائها والمشكلات التي تواجهها، ذلك أن المسؤول عن التكوين قد يؤدي الوظيفة في الظروف العادية ونتيجة هذه الطريقة يحقق قدرا كبيرا من المعلومات الصحيحة عن الوظيفة، والاحتياجات التكوينية لها، ونوع التكوين الملائم بها.

3.المشاهدة: هنا يقوم مسؤول التكوين بملاحظة العامل أثناء تأدية مهامه، ويسجل ملاحظاته بالنسبة للأجزاء الرئيسية والفرعية للوظيفة والأدوات المستخدمة فيها، وكذلك بالنسبة للعادات الحسنة والسيئة التي يمارسها العامل أثناء عمله ومدى حماسه أو تفانيه في الإقبال على القيام بمهام وظيفته، ودرجة استمراره فيها، وانقطاعه عنها وأسباب ذلك.

4.المقابلة: يقوم بها مسؤول التكوين أو المدير المباشر، وخبير خارجي ولكن من الأحسن أن يقوم بها خبير اختصاصي في شؤون المقابلة، ويثير المقابل مع الموظف عدد من الأسئلة والنقاط ويناقشه بدقة وعمق حتى يجمع البيانات الكافية وتتعلق هذه النقاط بحجم العمل والأجزاء التي تتكون منها، وإذا استطاع الخبير أن يكسب ثقة الموظف، فإن حصيلة المقابلة تتخلص في معلومات وافية تلقي الضوء على الاحتياجات التكوينية اللازمة ونوع التكوين الملائم لمقابلتها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

5.الاستقصاءات: يعطي الموظف هنا قائمة الاستقصاء التي تتضمن أسئلة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها، أعباؤها، مسؤولياتها المعدات المستخدمة فيها والتسهيلات اللازمة لها، ويتطلب من الرؤساء التعقيب عن ايجابيات المرؤوسين عن هذه الأسئلة، ويعتبر استقصاء آراء الرؤساء ذو جانب كبير من الأهمية نظرا لما لها من خبرة في التعامل مع مرؤوسيهم، ومن ثم اكتشاف مواطن الضعف في أدائهم، والتي يحتاج إلى تكوين، هذا بالإضافة إلى تأييدهم للتكوين ومساعدتهم في تنفيذه وإنجاحه إذا هم اشتركوا في تحديد الاحتياجات التكوينية لمرؤوسيهم.

6.قوائم الاحتياجات:يعطي الموظف قائمة أو جدول يحتوي على مجموعة من البنود تمثل الأعباء التي يقوم بها في وظيفته، والاحتياجات التكوينية للعاملين بدرجة كبيرة من الدقة.

7.المفكرة اليومية للعمل: يقوم الموظف في هذه الحالة بتسجيل الأعمال والمهام التي يقوم بها يوميا وذلك لمدة معينة مثل: عدد الأسابيع، الشهور، ويمكن أن تلق هذه التسجيلات الضوء على الكثير من المعلومات والتفصيلات عن الوظيفة كما يؤديها الفرد فعلا، كما تساعد هذه الطريقة في تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة.

8.آراء الخبراء: تبعا لهذه الطريقة يجتمع عدد من خبراء الوظائف أو الأشخاص ذوي القدر الكافي من المعلومات عن وظائف معينة ليقرروا الواجبات والأعباء التي تتكون منها هذه الوظائف، وغالبا ما نجد في هذه الطريقة درجة كبيرة من الدقة والتكامل في البيانات المتوفرة.

9.تحليل الدوريات والبحوث العلمية والميدانية: أخيرا يمكن أن يستعين مسؤول التكوين بالبحوث التي تكون قد أجرتها المؤسسة أو مؤسسات أخرى على وظائفها بغرض تحديد الاحتياجات التكوينية لها.

ثالثا: تحليل الفرد : يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في أداء وظيفته، وتحديد مدى نجاحه في أدائها، وتحديد المهارات التي تلزم لتحسين أدائه في هذه الوظيفة وأداء وظائف أخرى جديدة، وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن اختصاص التكوين يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب وهي:

- **المواصفات الوظيفية:** هنا يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم ووظائفهم التي يشغلونها والأعباء التي يؤذونها والأدوات والأقسام التي يتبعونها.
- **الخصائص الشخصية:** هنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات، الاستعداد للتعلم والتكوين والرغبة فيه، ومقدار الطموح والدوافع التي يحملها الشخص تجاه عمله.

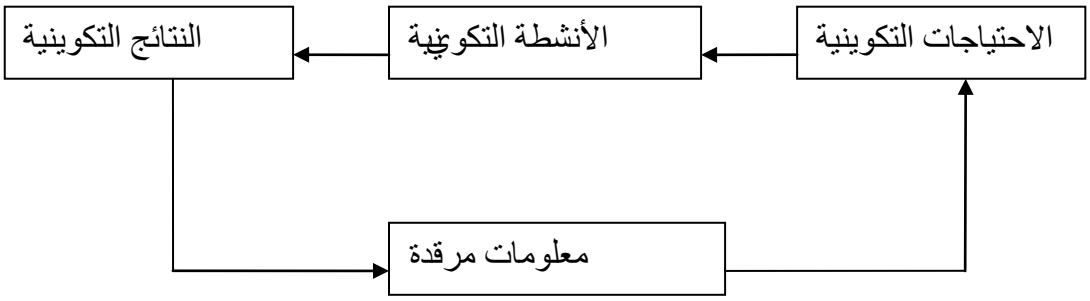
WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

☜ **الجوانب السلوكية:** ويكون التركيز هنا على سلوك الشخص في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وانجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقته مع الرؤساء والزملاء وأهدافه الشخصية ومدى توافقها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة.

وتستخدم في جميع هذه المعلومات عدة وسائل تتمثل في كشوف الأفراد أو سجلات العاملين والتي توجد في إدارة الأفراد أو قسم شؤون العاملين.

وتعتبر الاحتياجات التكوينية مدخلات نظام التكوين، والذي يوضح ويصور نظام التكوين المتكامل وفقا لفكرة النظام.[5]

الشكل (2) : يمثل نظام التكوين



المصدر : مهدي حسن زويلف:إدارة الأفراد، مدخل كمي، الأردن 1998، ص162

[5] علي محمد ربابعة، مرجع سبق ذكره، ص48

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الاحتياجات التكوينية: وهي تمثل المدخلات الأساسية للنظام.

الأنشطة التكوينية: وهي أنواع الجهود والعمليات الهادفة إلى سد الاحتياجات التكوينية من طرق وبرامج ومناهج تكوينية.

النتائج: والمتمثلة في أنواع التغيير في الأداء ومستويات كفاءة المتكونين والتي يمكن قياسها عادة بمعايير سلوكية واقتصادية وتتمثل في مخرجات نظام التكوين.

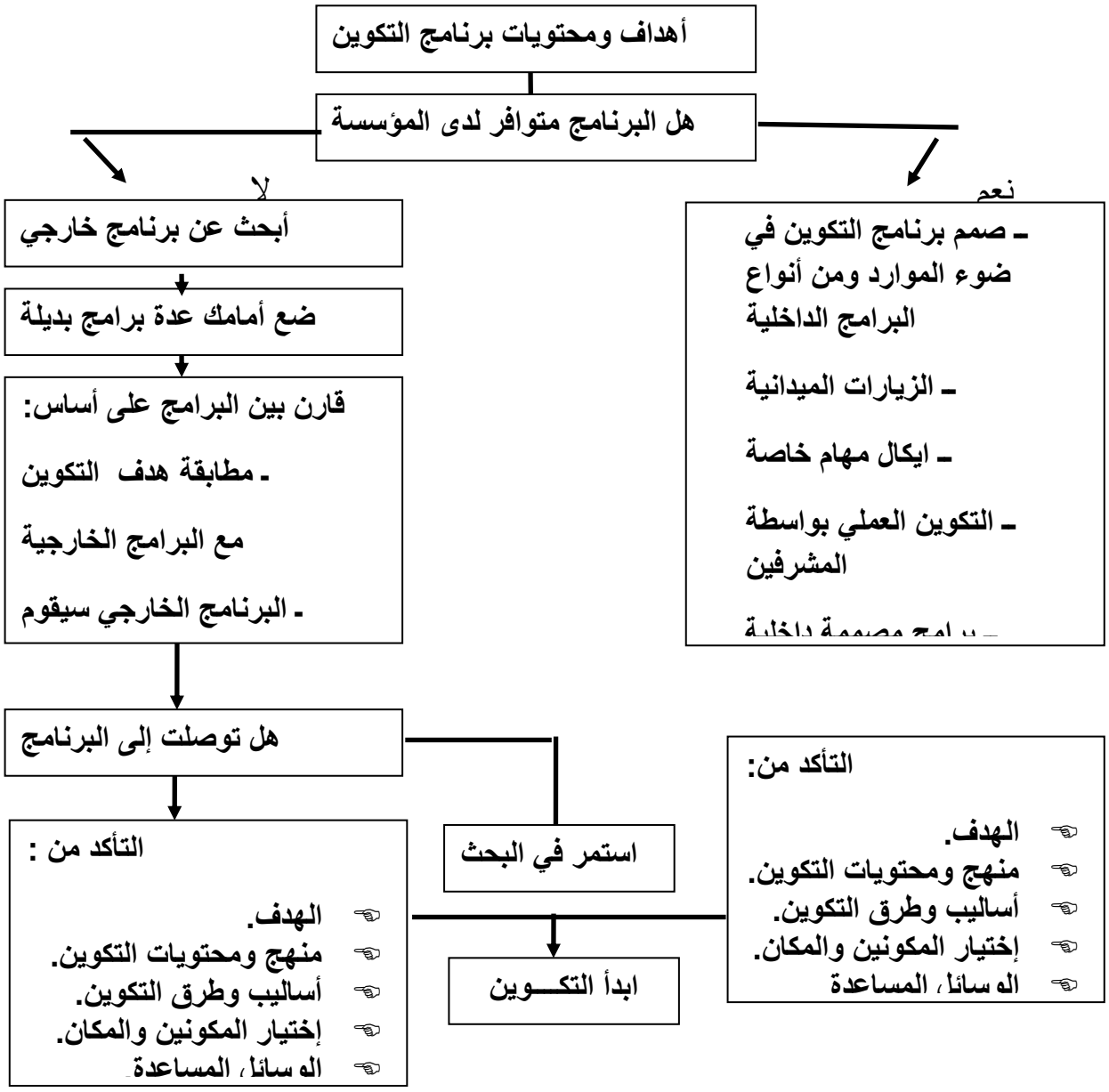
المعلومات المرتدة: وهي التي تمثل مدى فعالية النتائج التكوينية من جهة ومن ثم يساعد على تقييم نظام التكوين ككل.[6]

[6] حمداوي وسيلة: مرجع سبق ذكره، ص112

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني : تصميم برنامج التكوين

شكل رقم – 03- خطوات تصميم برنامج التكوين



المصدر: بولمساهر حدة، بن رابحة فاطمة: أثر التكوين على مردودية الاقتصادية في الجزائر مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، ص 37

ويمكن تفسير الشكل عبر مايلي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تحديد الحاجة إلى التكوين، تصميم برنامج التكوين الذي يقي هذه الحاجة ويتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها: تحديد المحتوى التكويني، ثم تحديد طرق التكوين والأدوات المساعدة فيها، وأيضا تحديد المكونين وأخيرا وضع نظام لتطبيق ومتابعة برنامج التكوين.

الفرع الأول: وضع محتويات خطة التكوين

يضم منهج خطة التكوين شرحا تفصيليا لأهداف برنامج التكوين، والعناوين الأساسية لحلقات الدراسة والبحث، والمكونات الأساسية لكل حلقة دراسية، وتاريخ ومواعيد هذه الحلقات، وأسماء المكونين لكل حلقة.

ويتضح من هذا أن المنهج يهتم بوضع الإجراء الأساسي لخطة التكوين أما محتويات خطة التكوين فتعني الحصيلة المقدمة للمكونين وذلك في شكل دليل يحوي الدروس القراءات، ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمتكونين لاستذكار ومراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين وفي بعض الأحيان يتم وضع دليل للمكونين ويحوي إرشادا لطريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس من حيث متى يتم التركيز على العرض النظري ومتى تعطى لهم أمثلة؟ وكيف تدار الأسئلة؟ وكيف يتم التركيز على رفع المهارة أو الأداء الفعلي؟ وما هي التمارين؟ و كيف يتم تكوين جماعات للمناقشة وحل المشاكل وغيرها؟

الفرع الثاني: اختيار طرق وتقنيات التكوين

لابد من تحديد العوامل التي تحكم تحديد واختيار الطريقة المناسبة فمن المهم عند اختيار الأسلوب أن يكون متوافقا مع الموقف الذي يتطلبه وليس الأمر كما يفعله البعض، مجرد إقحام طريقة أو أسلوب معين يقال عنه حديث أو اثبت نجاحا إن الاختيار السليم يقوم على أساس تحقيق أقصى فائدة، واكبر عائد وبشكل عام هناك معايير يجب أن تؤخذ في الحساب عند اختيار الطريقة أهمها ما يلي:

- عدد الأفراد المتكونين.
- المكونون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.
- المادة التكوينية، إذ هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام أسلوب معين.
- نوعية المتكونين.
- ظروف وإمكانيات المنشأة.

الفـــرع الثالث: معاييـــر اختيار المتكونين

فما يساعد على ضمان فعالية ونجاح التكوين أن تتحدد معايير موضوعية لترشيح أو اختيار من سيبعثون إلى البرامج التكوينية وتعدد هذه المعايير لتشمل بعض أو كل المعايير

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

التالية حسب الحالة مثل: مدة الخدمة، ومجال الخبرة والمؤهل والسن والتخصص الوظيفي والمستوى الإداري أو التنظيمي المستقبلي، ومدى إجادة لغة معينة أو أكثر، إن كان البرنامج بلغة أجنبية، أو كانت بعض مواده بلغة أجنبية والمتطلبات السابقة فمثلا لا يرشح فرد لبرنامج في التفاوض بينما لم يحضر برنامج في مهارات الاتصال.[7]

الفــرع الرابع: معاييــر اختيار المكونين

المكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتكونين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة، وتغير اتجاهاتهم وسلوكاتهم، وتكوينهم على أصول ممارستهم لعملهم في إطار برنامج محدد، وبواسطة طرق وتقنيات تكوينية محددة أيضا، ولذلك يتوقف نجاح التكوين إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذه بالنسبة للتكوين أعضاء التكوين، لأن هؤلاء يمثلون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات، وبالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة لذلك يجب بذل الجهود لتوفير المكون الكفء الذي يستطيع استشارة المتكونين، ونقل

المعلومات إليهم بشكل صحيح ، ويتوقف اختيار المكون على ما يلي:

- طرق وأساليب التكوين المستعملة.
- المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكونين.
- نوعية المتكونين.

وهناك أربعة أنواع من المكونين:

أولا : المكون المحاضر:

ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكونين عن طريق المحاضرات، ويكون فيها هو المتحدث الأساسي.

ثانيا: المكون القائد

وهو الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو مناقشة.

ثالثا: المكون التطبيقي

ويقصد به الشخص المكون الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من المكونين يكون قادرا على تكوين مجموعات المتكونين باستخدام طرق دراسة الحالات والمناقشات.

---

[7] أحمد سيد مصطفى: مرجع سبق ذكره ص 270

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

رابعا: المكون النفسي

ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية، وكيفية تعديل السلوك وبوجه عام هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مكون وأهمها:

1. الشخصية القوية.
2. المرونة والصبر.
3. اللياقة والثقة بالنفس.
4. الخبرة[8].

المطلب الثالث: متابعة برنامج التكوين

عقب وضع خطة للتكوين، التي تهدف إلى تحقيق انجازات معينة، ويتم إعداد خطة للمتابعة وتهدف للتأكد من أن خطة التكوين تسير سيرا سليما في الطرق المحددة لها وأن جميع الأنشطة التكوينية تسير بانتظام لتحقيق أهداف الخطة، وتعرف متابعة التكوين بأنها تتبع تنفيذ نشاط التكوين للتأكد من أنه يسير في الاتجاه المرسوم، وتتضمن متابعة المتكونين و المكونين، مضاف إليها متابعة البرامج التكوينية وأماكن التكوين، كما أن عملية المتابعة تساعد على إصلاح المناهج والبرامج واكتشاف نواحي الضعف أو القصور فيها، وبهذا يمكن تدعيمها وتطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة وهذه المتابعة تتم أحيانا بطريقة مكتسبة تتمثل في شكل استمارات ترسل دوريا للجنة التي يعمل بها المتكون لاستيفاء البيانات الواردة بها وتشمل هذه الاستمارة على الأوجه التالية:

- بيانات أولية عن التكوين.
- نواحي الضعف والكفاءة التي ظهرت في سلوك المتكون بعد التكوين.
- نواحي الضعف التي ظهرت في أداء المتكون بعد تكوينه.

وعليه فإن عملية متابعة التكوين تكمن في متابعة العمليات التالية:

- تسيير التكوين
- جدول القيادة
- تكلفة التكوين
- تقييم برامج التكوين.[9]

الفرع الأول : تسيير التكوين

تهتم عملية التكوين بمتابعة السير الحسن للنقاط التالية:

[8] علي محمد ربابعة: مرجع سبق ذكره ص 53

[9] عبد الباري إبراهيم:، إبراهيم برة مرجع سبق ذكره ص 308.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- إعلام الأفراد بخصائص التكوين.
- تسيير الأفراد تحت التكوين.
- محاسبة النفقات الخاصة بالتكوين.

الفرع الثاني: لوحة القيادة

يمثل جدول القيادة وسيلة من وسائل التسيير على المدى القصير الأجل، وهو عبارة عن تركيب من المعلومات الأساسية التي تساعد على اتخاذ القرارات، ومن بين المعلومات التي نجدها في جدول القيادة ما يلي:

- عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين ومقارنتها مع عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين في مؤسسة أخرى.
- التكاليف الإدارية للتكوين، كرواتب المكونين أفراد الإدارة، أماكن التكوين، المصاريف غير المباشرة المتعلقة بقاعات التكوين....إلخ.[10]

الفرع الثالث: تكلفة التكوين

من البديهي أن تكاليف التكوين تختلف باختلاف البرامج التكوينية، وعند وضع ميزانية التكوين يجب مراعاة العناصر التالية:

- أنواع البرامج التكوينية.
- عدد الدارسين أو المتكونين الذين سيلتحقون بكل برنامج.
- أماكن التكوين.
- عدد المحاضرات أو الندوات أو الحصص الممارسة الفعلية التي ستعقد في كل برنامج تكويني.
- النفقات العامة التي لا ترتبط ببرنامج معين، كأدوات ووسائل التكوين حيث تتمثل وسائل التكوين في:[11]

1. **وسائل التعليم:** تعني الوثائق والمستندات والمحاضرات المنشورة وعلى الأقل المطبوعة التي توضع في تصرف المتكونين كمادة لمطالعتهم ومراجعتهم للمواضيع التي يدرسونها.
2. **الوثائق التثقيفية:** وهي غالبا ما تكون بتصرف المكون ولاستعماله فيها يحاول شرحه أو تلقينه لمتكونيه وبالطريقة التي يصيغها هو، وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي: الأفلام، الصور، الخرائط، الرسومات، الإذاعة، أجهزة التسجيل، التلفزيون، الآلة الكاتبة، الآلة الحاسبة...إلخ

[10] عبد الباري إبراهيم:، إبراهيم برة مرجع سبق ذكره ص 308.

[11] أحمد صقر عاشرور: إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر 1984 ص 493

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفرع الرابع: تقييم برامج التكوين

ويتمثل فيما يلي:

* استعمال الاختبارات الشفوية والكتابية للتأكد من أن المتكون قد استوعب ما قيل له.

* متابعة الأداء الفعلي لتحديد ما إذا كان المتكون قد طور قدراته ومهاراته لأداء العمل المطلوب منه أولا.

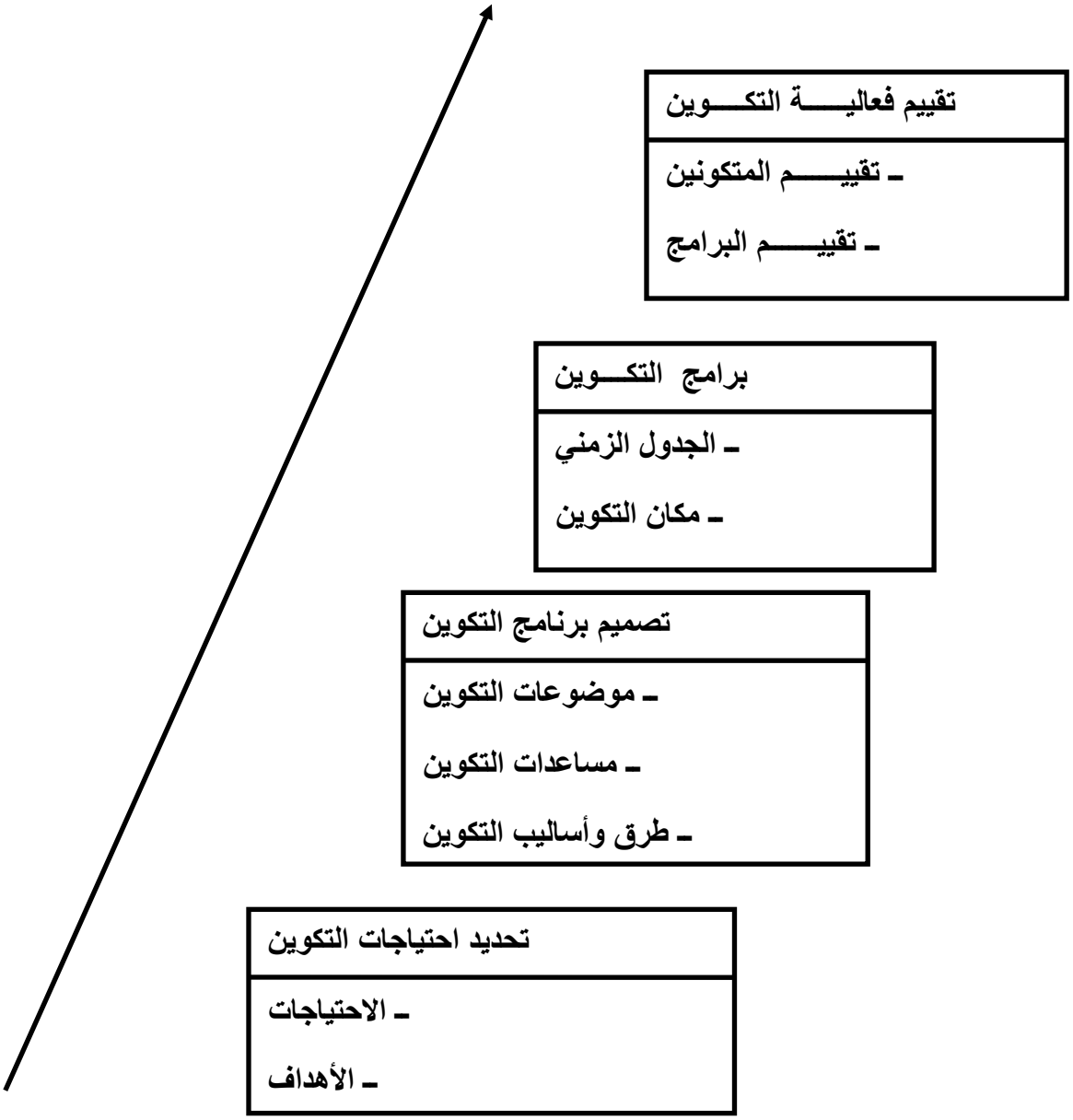
* متابعة العمل الذي قام به المكون، وذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف[12]

يمكن تلخيص خطوات التكوين في الشكل التالي:

[12] أحمد صقر عاشور: مرجع سبق ذكره ص 493

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ـ الشكل 04 ـ خطوات التكوين



المصدر: أحمد ماهر-مرجع سابق – ص38

خلاصـــة الفصـــل:

تعتبر متطلبات التكوين من أهم العناصر التي تعمل على تحقيق تكوين جيد وسليم من خلال تطوير مختلف الشروط والمراكز المستقبلية وكذا التكاليف المختلفة، والتي تعمل

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جميعها على تحقيق نتائج متنوعة على الفرد من خلال تطوير معارفه وقدراته، وعلى المؤسسة من خلال تطوير وزيادة الإنتاجية.

فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبر 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.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الخاتمـــــة العامـــة

يعتبر التكوين الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة التامة من الموارد البشرية إضافة إلى التزايد المستمر من حيث الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر، كما أن اكتساب الفرد للكفاءات يؤدي إلى رفع معنوياته واكتسابه الثقة بالنفس وسد حاجيات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة.

كما يهدف التكوين إلى تزويد الفرد بالمعرفة بالمهارات والاتجاهات التي تؤهله لمزاولة عمل معين، مع اهتمام بالجانب الإنساني، وهو عملية مستمر مع الفرد طيلة حياته العملية وارتقائه سلم العمل. ويستلزم نجاحها دقة تخطيط وتنظيم في تنفيذ البرنامج التكويني الذي ينطلق من وضع الأهداف وتحديد الفئة المستهدفة إلى تنفيذ هذه الأهداف وتقييم النتائج المتحصل عليها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المراجع

1 نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 ص05.

[1] صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى2001، ص16.

1 صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص17.

1 عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، 2008، ص18-19

[1] Werther.J.R . la gestion des ressources humaines, canada ,1990,P57

1 أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية 1999 ص 35-36

1 صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص36،37.

[1] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي-مرجع سابق- ص24

[1] عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص309

[1] إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص218

[1] حمداوي وسيلة: مرجع سبق ذكره ص 108

[1] أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية، الإسكندرية، 1995، ص319

[1] عبد الباري إبراهيم ذرة: مرجع سبق ذكره، ص 128.

[1] عبد الرحمن توفيق: العملية التدريبية، موسوعة التكوين والموارد البشرية، ص118

المصدر : د. عبد الرحمن توفيق ، العملية التدريبية. ص119

[1] علي محمد ربابعة، مرجع سبق ذكره، ص48

[1] حمداوي وسيلة: مرجع سبق ذكره، ص112

[1] أحمد سيد مصطفى: مرجع سبق ذكره ص 270

[1] علي محمد ربابعة: مرجع سبق ذكره ص 53

[1] عبد الباري إبراهيم:، إبراهيم برة مرجع سبق ذكره ص 308.

[1] عبد الباري إبراهيم:، إبراهيم برة مرجع سبق ذكره ص 308.

[1] أحمد صقر عاشرور: إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر 1984 ص 493

[1] أحمد صقر عاشور: مرجع سبق ذكره ص 493

المصدر: أحمد ماهر-مرجع سابق – ص38

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفهـــــــــــــرس

مقـــــدمـــــة العامـــــــة .....أ

الفصل الأول: التكوين و ادارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل الأول

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية 02

المطلب الأول: تعاريف حول إدارة الموارد البشرية 02

المطلب الثاني: نشأة إدارة الموارد البشرية 04

المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية 05

المطلب الرابع: أهمية الموارد البشرية.....07

المبحث الثاني: ماهية التكوين 08

المطلب الأول: مفهوم التكوين 08

المطلب الثاني: مبادئ التكوين 09

المطلب الثالث : أهداف التكوين 09

المطلب الرابع : أهمية التكوين.....11

خلاصة الفصل الاول

WWW.DZPEN.COM | موقع الجزائريين

الفصل الثاني: التكوين في المؤسسة

مقدمة الفصل الثاني

المبحث الأول: إجراءات وأساليب وأنواع التكوين.....11

المطلب الأول: إجراءات التكوين.....11

المطلب الثاني: أساليب التكوين.....14

المطلب الثالث: أنواع التكوين.....15

المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم البرنامج.....18

المطلب الأول: الحاجة للتكوين.....18

المطلب الثاني : تصميم برنامج التكوين.....27

المطلب الثالث: متابعة برنامج التكوين.....30

خلاصة الفصل الثاني

خاتمـــــــــــــــــــة العامـــــــــة

WWW.DZPEN.COM | موقع الجزائريين

« Petite resumé «

Des moyens efficaces utilisés par l'organisme pour assurer la pleine utilisation des ressources humaines , Il vise également à fournir la configuration de l'individu avec les compétences de connaissances et d'attitudes qui lui sont admissibles à exercer un travail spécifique , avec une attention à l'aspect humanitaire , il s'agit d'un processus continu de l'individu tout au long de sa carrière , et son adhésion à l' échelle de l'emploi . Et son succès exige une planification précise et l'organisation de la mise en œuvre du programme de formation , qui découle de la définition des objectifs et la détermination du groupe cible pour mettre en œuvre ces objectifs et évaluer les résultats obtenus .

Mot clé : la formation , Développement des ressources humaines

"Little resumé"

Effective means used by the organization to achieve full utilization of human resources in addition to the continuous increase in terms of the technical aspects of the job and the business at the present time .

attitudes that qualify him to practice a specific job , with attention to the humanitarian organizing the implementation of the training program , which stems from setting goals and determining the target group to implement these goals and evaluating the results obtained .

keywords : Human Resource Development , formation

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر