

République Algérienne
Démocratique et Populaire.

Ministère de L'enseignement
Supérieur

et de la recherche scientifique.

Université 8 Mai 1945 Guelma.

Faculté des sciences d'économie,
commerce et gestion.

Département des sciences de
gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث
العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة من إعداد: الدكتور بخاخشة موسى

محاضرات في مقياس:

هندسة التكوين في المؤسسة

السنة الدراسية: 2019/2018

01	<u>المقدمة</u>
02	<u>الفصل الأول: التكوين في المؤسسة</u>
02	<u>المبحث الأول:</u> أساسيات حول التكوين.
02	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التكوين.
07	المطلب الثاني: مبادئ التكوين.
09	المطلب الثالث: التكوين كنظام.
12	<u>المبحث الثاني:</u> دواعي، أنواع وأهداف التكوين.
12	المطلب الأول: أنواع التكوين.
18	المطلب الثاني: دواعي التكوين.
20	المطلب الثالث: أهداف التكوين.
26	<u>الفصل الثاني: هندسة التكوين في المؤسسة</u>
26	<u>المبحث الأول:</u> أساسيات حول هندسة التكوين.
26	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول هندسة التكوين.
27	المطلب الثاني: التطور التاريخي لهندسة التكوين في المؤسسة.
28	المطلب الثالث: الإطار التشريعي لهندسة التكوين في الجزائر.
31	<u>المبحث الثاني:</u> المراحل الكبرى لهندسة التكوين في المؤسسة.
31	المطلب الأول: مرحلة جرد احتياجات التكوين.
47	المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني.
53	المطلب الثالث: مرحلة تقييم البرنامج التكويني.
64	<u>الفصل الثالث: تطورات المحيط وأثره على هندسة التكوين في المؤسسة</u>
64	<u>المبحث الأول:</u> تطورات محيط المؤسسة.
64	المطلب الأول: عالمية التجارة.
64	المطلب الثاني: ثورة المعلومات.
64	المطلب الثالث: عالمية الجودة.
66	<u>المبحث الثاني:</u> تطور هندسة التكوين في المؤسسة.
66	المطلب الأول: التطور من حيث الأهداف.
71	المطلب الثاني: التطور من حيث الوسائل.
79	<u>المبحث الثالث:</u> التكوين المهني المتواصل وإستراتيجية تنمية كفاءات المؤسسة.
79	المطلب الأول: التكوين المهني المتواصل.

80	المطلب الثاني: تطوير وتنمية معارف الكفاءات وإشكالية السير التقليدي للوظائف.....
83	المطلب الثالث: هندسة التكوين في خدمة وتمتين الكفاءات.....
84	<u>الخاتمة</u>

ملاحظة:

هذه المطبوعة موجهة إلى طلبة الليسانس تخصص تسيير الموارد البشرية وإدارة أعمال وكل من يهتم بعمليات تكوين العمال في المؤسسة ومختلف التشريعات الصادرة لتمتين عمليات تكوين العمال في المؤسسات، سواء قبل التكوين أو بعد سنوات من العمل.

وعلى القارئ أن يعرف تاريخ المؤسسات العمومية والمراحل التي مرت بها في عمليات التكوين ومختلف سياسات الحكومة في إطار تمتين خبرة العمال وتوجيهات وتغيرات كل مرحلة إلى أن وصلنا إلى ضرورة إدخال هندسة التكوين في المؤسسة لضرورة حتمية لمواجهة تطورات أشكال المحيط الذي تعيش فيه في هاته المؤسسات.

الفصل الأول

الفصل الثاني

الفصل الثالث

مقدمة:

- إن نجاح المؤسسات وتفوقها، ونمو الدول ورفقها ارتبط إلى وقت قريب بالإمكانيات والهيئات الطبيعية، إلا أن تجارب هاته الدول حققت قفزات عملاقة في مجال التصنيع والتنمية الاقتصادية بفضل انجازات كبيرة بلغت مستويات ريادية، كل ذلك كان بفضل اعتمادها على موارد ذات مصلحة غير مادية.

- فالتوجهات الحديثة للتنمية مبنية على خط جديد يعرف باقتصاد المعرفة الذي مصدره الموارد البشرية المشكلة لتلك المؤسسات حيث الاستثمارات فيها تفوق قيمة الاستثمارات المادية.

- إن الاستثمار في الموارد البشرية من حلال التكوين أصبح لا يكفي لتلبية الحاجات المطلوبة على مستوى مراكز العمل نتيجة لبعد الجانب النظري على الواقع الميداني فالتكوين على الطريقة التقليدية، متهم على أنه لا ينبع من واقع العمل ولا يخدم سوق العمل الموسومة بتغيرات في المهن والوظائف ولتجاوز هاته الإشكالية، أقحم مجال جديد ومصطلح جديد في منظومة تسير المؤسسة وهو "هندسة التكوين" كتوجيه جديد في مشاريع المؤسسة المستقبلية واستراتيجياتها، وتلبية الحاجات الخصوصية على مستوى وظائفها لتتوج في النهاية بعائد ومردودية تساعد في تطوير المؤسسة وتشكيل كفاءات خاصة بها.

- ولغرض تشريع هاته المقاربة الجديدة كحلول لمشاكل المؤسسات الاقتصادي والزمنية ووتكيفها مع تطورات المحيط

الفصل الأول: التكوين في المؤسسة:

المبحث الأول: أساسيات حول التكوين

- المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التكوين:

1- مفهوم التكوين

تعددت التعاريف والمفاهيم المعطاة للتكوين، هذا التعدد نابع من مجالات التخصص، والأهداف المنتظرة من البرامج التكوينية وبالتالي فالوصول إلى تعريف واضح ودقيق للتكوين ينبغي التركيز على النقاط التالية:

- وجود اختلاف بين مفهوم التعليم والتكوين من حيث الأهداف والأساليب والطرق والتقييم.
- يقسم التكوين إلى أنواع حسب المجال والهدف. فهناك تكوين فني، وإداري، وعسكري.
- يختلف التكوين عن التعليم، إلا أنه لا يمكن فصل الجانب النظري عن التطبيق والممارسة.
- إن نقل أثر التكوين وترجمته إلى تطبيق أو سلوك هو المعيار الحقيقي لقياس مدى تحقق أهداف التكوين.
- لقد ابتدع الفكر الإداري الفرنسي مصطلح التكوين، وهو يرمي في الأصل إلى التكوين الأساسي والأولي للمهارة، ويشار إليه في الفكر الإداري الانجليزي والفرنسي بالتدريب التعريفي (Introduction) أو التدريب التوجيهي في المؤسسة (Orientation course).
- إن التكوين والتدريب مصطلحان متداولان، حيث يستخدم الأول "التكوين كترجمة للكلمة الفرنسية (Formation) أما كلمة التدريب فهي ترجمة للكلمة الإنجليزية (Training) ولا يختلف مدلول الكلمتين من حيث تداولهما.
- يعني التكوين إعادة تأهيل العنصر البشري للعملية الإنتاجية بالمنظمة بما يتواءم ومعدلات الأداء في المراحل المستقبلية تحقيقا لاضطراد النمو واتساقا مع أهدافها الإستراتيجية. "حيث يعتبر نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات

والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة بما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات وتحسين مستوى الإنتاجية".⁽¹⁾

+ كما أن التدريب يعمل على تطوير وتنمية المورد البشري للمنظمة، وزيادة قدراته على مواجهة تحديات المنافسة والتغيرات البيئية، بحيث يعتبر تدريب العاملين عنصر لا يمكن التفريط به في إدارة الموارد البشرية وذلك من أجل تحقيق الجودة والكفاءة في الأداء.⁽²⁾

- يعرف التكوين "على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله".⁽³⁾

- كما يعرف على أنه التغير في سلوك الأفراد لجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليباً مختلفة في أداء الأعمال أي جعلهم يسلكون بشكل مختلف بعد التكوين ما كانوا يتبعونه قبل التكوين.⁽⁴⁾

- بينما يرى آخرون في التكوين أنه عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد وهو يؤثر على إنتاجية وسلوك واتجاهات الفرد في عمله.⁽⁵⁾

- وبالتالي فالتكوين يبقى نشاطاً هادفاً مهما تنوعت أهدافه وهو ما ذهب إليه مايكل جينكر حيث اعتبر أن التكوين إجراء منظم يرتبط بتغيير سلوكي هادف يتضمن 03 جوانب رئيسية وهي المهارات والمعرفة ثم الاتجاهات والتي تدعى أحياناً بالمهارات الاجتماعية.⁽⁶⁾

- وبالتالي نصل إلى أن التكوين عملية منظمة، تهدف إلى إجراء تغيير في قدرات الفرد، وفي سلوك العاملين، بما يمكنهم من التصدي لكل مشكلات العمل، وتزويدهم بمختلف المعارف والتصرفات والمواقف والمهارات التي تسهل اندماجهم في المنظمة وعن ثمة تحقيق أهدافها الفعالية فيها ونصل في الأخير إلى التعريف الإجرائي التالي:

" أن التكوين نشاط هادف يتجه إلى الفرد، وهو وسيلة لاكتساب المعارف والخبرات وذلك تماشياً مع إستراتيجية المؤسسة وبالتالي لا يمكن اعتباره كعارض تلتجئ إليه المؤسسة من حين لآخر دون تخطيط مسبق بالنظر رموزنا مع حاجياتها الحقيقية. حيث يسمح لوضع الأفراد في موضع

1- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 2016.

2- غرفة صناعة دمشق، تنمية الموارد البشرية في www.dci-syria.org، 2006/02/26.

3 - د. محمد صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ص 262.

4 - د. مهدي حسين زليف، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (منظور كمي)، دار مجدلاوي للنشر، 1994، ص 180.

5 - د. راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 167.

6 - د. يوسف بن محمد قيلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقاته، المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، 1991، ص 4.

يساعدهم على أداء كفى لمهامهم الحالية والمهام التي توكل لهم في المستقبل، وبالتالي استمرارية التنظيم.

- يتداخل مفهوم التكوين مع مفاهيم أخرى متداولة في مؤسساتنا كالتعليم، والتنمية الإدارية والتطوير...

أ- التكوين والتعليم:

يرى البعض أن التكوين عملية مرادفة للتعليم، فهو امتداد له بمعنى ان يكون لدى الفرد المعلومة العلمية عن العمل الذي يقوم به أولاً، اما القدرة على استخدام هذه المعلومة لما يؤدي الغرض فهذا هو موضوع التكوين مع الاعتراف بان عملية التكوين جزء من العملية التعليمية. إلا أن التكوين يتميز عن العليم بالتخصصية او التهيئة المهنية للدارسين، إضافة إلى أن التعليم يأخذ صفة العمومية والرسمية عكس التكوين التي تنفي عنه التشكيلة ويتجه إلى تمكين أفراد من المعارف والخبرات والاتجاهات على نحو وظيفي وإجرائي.⁽¹⁾

وبالتالي فالتكوين يصمم لمقابلة احتياجات تدريبية محددة ومن ثم توضع له اهداف محددة في حين أن مفهوم التعليم يمر بالأهداف العامة ذات المدى البعيد.

"إذا كان التعليم يوفر الثقافة العامة، فإن التكوين يؤمن المؤهلات المحددة ⁽²⁾ ويتضح مما سبق ان التكوين محدد ومرتبطة باكتساب المهارات السلوكية المحددة، بمعنى تنمية قدرات الفرد في مجالات متعددة ينتظر عائدا منها في الأجل القصير، بينما التعليم يرتبط بتحصيل المعلومات العامة والمهارات الأساسية ذات الأجل الطويل.

ان كل من التكوين والتعليم يشتركان في تنمية قدرات الفرد والوصول بها إلى المستوى المرغوب فيه من المهارة والمعرفة بهدف مواجهة مختلف التغيرات، فكما صعدنا في سلم الوظائف في المنظمة كلما أصبح المزيد من التعليم ضرورة حيوية تتطلبها اعباء العمل.⁽³⁾

أهداف التعليم تنصب على تنمية الفرد بشكل عام وليس على تنمية في علاقته بالوظيفة.

تؤدي صعوبة الفصل بين التعليم والتكوين على أنهما وجهان لعملية واحدة ومتطلبان رئيسيان لتحقيق التمييز ذلك ان النظريات الاقتصادية والتكنولوجية ادت إلى تغير اساليب العمل "إذ يتطلب

1- عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الفار، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مدخل سوسيولوجي، 1997، ص167.

2- حسن الحلبي، تدريب الموظف، منشورات عويدات، بيروت، 1973م، ص32.

3- منصور احمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت. وكالة المطبوعات، 1976، ص63.

التطور الحالي للعمل مؤهلات عامة مكاملة بواسطة تدريب أو إعادة تأهيل مستمر داخل المنظمات.(1)

ب- التكوين والتأهيل:

إن تأهيل العاملين في المؤسسة من مهام وظيفة التكوين، إذ يتضمن أساليب ملائمة منظمة تعمل على إحداث تغيير في سلوك الأفراد. لتمكينهم من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معاً.(2)

إن تأهيل العاملين في المنظمة يتضمن أيضاً توجيه وتكيف العاملين بمحيط العمل الجديد في المؤسسة، التعرف على أهدافها، سياساتها صعبة العمل بها، التعرف على الزملاء، كما تتضمن جولات لمختلف أقسام المنشأة للتعرف عليها لتخلق جو عمل كمي للأفراد الجدد، يشكل يشعرون بأنهم جزء من المنشأة، وليسوا غريبين عنها مما يؤدي إلى خلق شعور بالرضا والطمأنينة.(3)

كما تتضمن عملية تأهيل العاملين الجدد، التدريب لاكتساب مهارات العمل عن طريق وضع برامج تدريبية ملائمة أثناء العمل وخاصة تساعد في تعلم أصول العمل وإتقانه.

بالإضافة إلى ذلك نجد أن برامج التأهيل لا تقتصر على العاملين الجدد وإنما أيضاً تتضمن برامج تدريبية لتحديث أو اكتساب مهارات جديدة للعاملين القدامى وخاصة إذا كانت المؤسسة تسعى لتطوير مستوى العمل لديها ليتلاءم مع التطورات العلمية والفنية والاقتصادية في البيئة التي تعمل بها.

لهذا نجد أن برامج تأهيل العاملين عملية مستمرة في المنشآت وخاصة الكبيرة منها، وعادة ما توكّل مهمة تنفيذها، إلى وحدة متخصصة في التنظيم الإداري للمنشآت للعمل على تنظيمها وتنفيذها بشكل فعال يكفل تحقيق الغرض منها مما يؤدي بالنهاية إلى اكتساب العاملين مهارات فنية وسلوكية تؤدي بها إلى زيادة انتقاليهم لعملهم ورضاهم عنه بشكل يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية ويساعد العاملين على التكيف مع متطلبات عملهم.

ج- التكوين والتنمية الإدارية:

يعرفه القاموس الحديث للطلاب التنمية على أنها «نمو الشيء أي جعله مزدهراً».(4)

ولما يتعلق الأمر بالموارد البشرية في المنظمة، فإن تنمية الموارد البشرية بأنها مرحلة تأتي بعد

1 - La formation clé de l'emploi, revue problèmes économiques, N° 2.631, le 15-12-1999, p:24

2 - فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995، ص 219، بتصرف.

3 - المرجع السابق، ص: 219.

4 - علي بن هادية وآخرون، القاموس الحديث للطلاب، الجزائر، الشركة الجزائرية للنشر والتوزيع، 1983، ص: 1251.

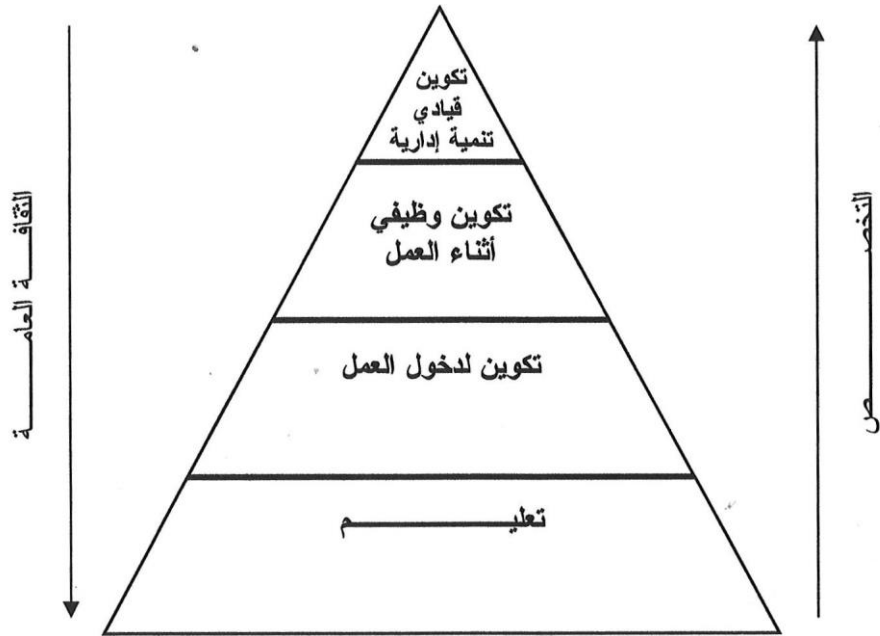
الحصول على الأفراد الملائمين لأداء الأعمال، ويقصد بها رفع مستواهم، مهارتهم، وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه.⁽¹⁾

فالاختلاف يكمن في أن التكوين موجه إلى الوظائف الحالية التي يؤديها الفرد والتي تستهدفه مهاراته وقدراته لتؤدي إلى تطوير الأداء الحالي، أما التنمية الإدارية فتساعد الأفراد على القيام بالوظائف المستقبلية في المنظمة وبالتالي فجهود التنمية سوف تمكن الفرد من الاستعداد لتحمل المسؤوليات اليوم قبل أن يمارسها عندما تسند إليه مستقبلاً.

كما يمكن للقول أن الاختلاف. بين المصطلحين يتمحور حول طبيعة المستويات التنظيمية التي يتعامل معها كل منها.

فحسب ضياء الدين زاهر، يرى أن هناك علاقة وثيقة بين التكوين والتعليم والتنمية الإدارية رغم الاختلافات الموجودة، فالمفاهيم الثلاث تكون سلسلة متكونة من أربعة حلقات تمتد من مرحلة ما قبل العمل إلى مرحلة للعمل نفسه، لتعود مرة أخرى لمرحلة ما قبل العمل...⁽²⁾

1 - محمد ماهر علين، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة، دون تاريخ، ص24.
2 - ضياء الدين زاهر، تدريب الكوادر التدريبية لتعليم الكبار، إطار تخطيطي، مقترح، القاهرة، 1990، ص 14-15.



شكل 1: علاقة التكوين الإداري بالتكوين الوظيفي والتعليم (1)

المصدر: ضياء الدين زاهر، تدريب الكوادر التدريبية لتعليم الكبار، إطار تخطيطي، مقترح، القاهرة، 1990، ص14.

فالتكوين لدخول العمل يبدأ متى تنتهي عملية التعليم الرسمية، وأن التكوين الوظيفي أثناء الخدمة يبدأ بانتهاء ما قبله وينتهي بظهور التنمية الإدارية التي تعتبر تنويجا للعمل التكويني.

يتجه التكوين في المنظمات الحديثة إلى كافة المستويات المشكلة للمنظمة بدءا من العامل البسيط إلى الإدارة العليا، وبالتالي فهو لمس كل المال داخل المؤسسة دون استثناء، ويشمل كل الوظائف من (التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير... إلخ).

وتؤكد دراسة قدمت كورقة عمل من طرف د. أكرم ناصر في المدرسة العربية للعلوم والتكنولوجيا حول دور الموارد البشرية لتنمية القدرة التنافسية للصناعات الوطنية، أن الرهان العربي في عصر التقدم العلمي والثقافي المتسارع، والمنافسة الصناعية التجارية الحادة، لابد أن ينصب على تكوين الموارد البشرية على جميع المستويات من إنتاج وبحث وتطوير وإدارة.(1)

ذلك أن تكوين الموارد البشرية للعقد القادم يختلف عما كان عليه الوضع في عقد الثمانينات وبداية التسعينيات، وذلك أن التطور الثقافي المتسارع يتطلب نوعا من للعمالة التي تتمتع بثقافة علمية وتقنية عالية، كما يتطلب برامج إعادة تاهيل متطورة للعمالة.

- المطلب الثاني: مبادئ التكوين:

ترتكز العملية التكوينية على جملة من الأسس والمبادئ الواجب مراعاتها بالمؤسسة وذلك بغية تحقيق فعالية التكوين، والوصول إلى تجسيد، كما تم التخطيط له من أهداف، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:¹

1- التكوين نشاط ضروري ومستمر:

أي أن التكوين ليس شيئاً إضافياً موجه لفترة معينة، تلجأ إليه المؤسسة وتتصرف فيه باختيارها الخاص، بل التكوين أصبح نشاط ضروري، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة، والتي تهدف إلى تعريف العامل بالعمل الجديد المسند إليه، وعادة ما توكل مثل هاته المهمة لمسؤولي إدارة الموارد البشرية، كما تعتمد المؤسسات على أسلوب المقابلات، أو إتباع نظام الرعاية أو الزمالة، حيث يتولى بموجبه رعاية الموظف الجديد من أحد العاملين القدامى في المؤسسة.

كما تعد البرامج التكوينية للعاملين القدامى بالمنظمة لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي وبالتالي تحسين قدراتهم فهي إنجاز مختلفة الأعمال الموكلة إليهم وإحاطتهم بمختلف الأساليب والاتجاهات الفنية المحيطة بأداء العمل.

فضرورة التكوين تستمد مرجعيتها من ظهور تعديلات على أنظمة العمل وإجراءاته (استحداث وظائف جديدة... إلخ)، حيث تؤدي البرامج المسطرة إلى احتواء التحولات الجديدة، (ظهور أو تحول في تغير العادات والسلوكيات، سوء العلاقات بين العاملين أو سوء تقديم الخدمات).

حيث يكون الدور الأكبر والرئيسي والمستمر للفرد على مدى حياته الوظيفية وفترة تواجده بالمؤسسة وبالتالي فهو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

2- التكوين نظام متكامل:

حيث أنه يوجد هناك ترابط بين مدخلات العملية والتكوينية ودعاتها ومختلف العمليات التحويلية، حيث يكون هذا لتكامل فيما يلي:

أ- العامل بين المتطلبات:

حيث يصاحب تحليل المشكلات التي تعاني منها المنظمة، الانتقال إلى تحديد الأفراد المطلوب تكوينهم والخبرات والمعارف المراد اكتسابها لهم، لتنتهي باختيار القائمون بالعمل التكويني من مكوّنين

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 268-270.

ب- التكامل في مراحل العملية التكوينية:

في هذا المستوى يكون هناك تسلسل وترابط انطلاقاً من تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تصميم البرنامج التكوينية ثم إلى تنفيذها لتنتهي بمتابعة وتنظيم العملية التكوينية.

ج- التكامل في نتائج التكوين:

تشير نتائج التكوين إلى المخرجات المراد الوصول لها من خلال العمليات التحويلية.

وتتضمن تلك المخرجات في النتائج التالية:

- نتائج اقتصادية: وتتمثل في تحسين النتائج، انخفاض التكاليف، خفض الوقت اللازم لأداء العمل.
- نتائج سلوكية: مثل تحسين العلاقات الإنسانية، الإقبال على العمل، زيادة الدافعية.
- نتائج معرفية: وتتمثل في حصول المنظمة على عاملين ذوي مهارات وقدرات معرفية تحتاج إليها مختلف العمليات لإنجازها بأكثر دقة وكفاءة.

3- التكوين نشاط متغير ومتجدد:

يتعامل التكوين مع مختلف للتطورات الداخلية والخارجية التي توجد فيه المؤسسة، وبالتالي فهو لا يتصف بالثبات، بل بالتغير والتجدد فهو يتكيف وحاجيات المنظمة فالبينة تحمل فرصاً كما تحمل تهديداً، ويبقى على المؤسسات إيجاد الوسائل اللازمة للتكيف معها واستباق مختلف التغيرات قبل حدوثها.

فالعامل الذي تلقى تكويناً في بداية توظيفه يجد نفسه مرة أخرى عرضة للتغير، في عاداته وسلوكياته ومهاراته تبعا لتغيرات المحيط، أين يفرض التجديد التقني والتكنولوجي تجديد معرفي على العامل يسمح له بمواكبة كل جديد يستحدث داخل المنظمة.

4- التكوين له مقوماته الإدارية والتنظيمية:

ترتكز العملية التكوينية على جملة من المقومات الإدارية والتنظيمية منها: (1)

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنظمة.
- توفير المعدات الفنية والإمكانات اللازمة للأداء السلمي للعمل.
- توفير القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذي يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية، والتوحيد المستمر في أداء العمل.
- توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التكوين (إدارة ومسؤولي التكوين).
- توافر نظام سلمي للاختيار والتعيين، حيث لا يجب النظر إلى التكوين كوسيلة لإصلاح عيوب وأخطاء عمليات الاختيار والتعيين، والأساس الصلب للتكوين الفعال هو الاختيار السليم للعاملين.
- توفر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم، حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التكوينية بدقة وموضوعية.
- توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية الذي يحصل عليه العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى، وعن هنا يبرز أدائهم باستمرار، ومن ثمة زيادة إدراكهم على أنه وسيلة للحصول على تلك الحوافز وبالتالي الإقبال عليه من طرق المتكويين.

- المطلب الثالث: التكوين كنظام

تعمل المؤسسات في محيط متغير باستمرار يجعلها دائما في حالة يقظة دائمة من خلال المعلومات الآتية من المحيط الخارجي هاته الأخيرة، التي تساهم في إعادة تشكيل أو تعديل واتخاذ الإجراءات التي تسهل التكيف اللازم للمؤسسة مع محيطها.

إن تكيف المؤسسة كان بناءا على الأخذ بنظرية النظم واعتبار المؤسسة كنظام متفاعل يؤثر في المحيط ويتأثر به.

1- مفهوم النظام:

يرى Rosnay أن النظام هو "مجموعة العناصر التي تكون في تفاعل ديناميكي ومبنية على هدف" وتكون خصائص هذا النظام Meles في القدرة على المراقبة والتأقلم وقوة التعليم

1- د. صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 274.

كما يعرفه (Johnson et Fast) على أنه "تجميع منظم لعناصر واجزاء منفصلة وإن كانت

معتمدة بعضها على بعض بغرض تحقيق هدف محدد.⁽²⁾

وبالتالي يعبر لنا النظام بأنه مجموعة من الأجزاء المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض

بشكل يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف والغايات التي ليسعى إليها النظام الكلي المشكل من

العديد من الأنظمة الجزئية الأخرى المشكلة للمؤسسة (النظام المعلوماتي الإنتاجي، التسويقي، المالي...إلخ).

حيث يمكن التمييز بين نوعين من الأنظمة:

- **أنظمة مغلقة:** تكون من خلاله المؤسسة معزولة عن المحيط الخارجي (لا تؤثر فيه ولا يتأثر به).
- **أنظمة مفتوحة:** تسمح للمؤسسة بان تتفاعل مع المحيط الخارجي باستمرار وبصفة دائمة فهي تتأثر بكل قوى التغيير الموجودة فيه، كما تؤثر المؤسسة فيه من خلال المخرجات التي تقدمها إليه، وبالتالي يسمح لها هذا التفاعل بإيجاد نوع من التوازن ليؤمن لها البقاء والاستمرار.

فحديثنا عن التكوين النظرة النظامية، يسمح لنا بمعرفة مدى تحقق الأهداف الموضوعية، ومن ثمة الوقوف على الانجازات ومعرفة وتحليل الانحرافات ومن ثمة اتخاذ التصحيحات اللازمة من خلال التغذية العكسية (Feed-back)، فالنظرة النظامية تسهل لنا إجراء التقييم، وممارسة الرقابة القبلية، أثناء والبعدي لأفعال التكوين.

"يعني نظام التكوين بالكيان المحدد كجزء من الهيكل التنظيمي في المؤسسة ليقوم بمجموعة

من الأنشطة والمهام المتعلقة بإكساب الأفراد المعارف والمهارات، الاتجاهات اللازمة لأداء الوظائف، الأعمال بأعلى إنتاجية ممكنة من خلال مجموعة من الإجراءات التي تميز هذا الكيان عن غيره من الأنظمة الأخرى في المؤسسة.⁽³⁾

2- مكونات نظام التكوين:

-
- 1 - بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص 04-05.
 - 2 - الخضر عبد الرحمن، المدخل إلى إدارة الأعمال سوريا، منشورات جامعة دمشق، 1997، ص 127.
 - 3 - إبراهيمي عبد الرحمن، حميدة المختار، دور التكوين في تهيئة وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 7، 2005، ص 247.

هناك 03 عناصر مشكلة لنظام التكوين:

أ- **المدخلات:** تتمثل أساسا في العمالة المراد تكوينها، تطوير ما لديهم من مهارات، اتجاهات مختلفة، وهذا طبقا موازنا مع الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لسير العملية التكوينية.

ب- **العمليات التحويلية «المعالجة»:** وتتمثل العمليات التالية:⁽¹⁾

- دراسة توصيف طرق العمل الحالية والتغيرات المتوقعة.

- حصر الإمكانيات والاحتياجات التكوينية.

- تصميم الوسائل والبرامج والخطط التكوينية.

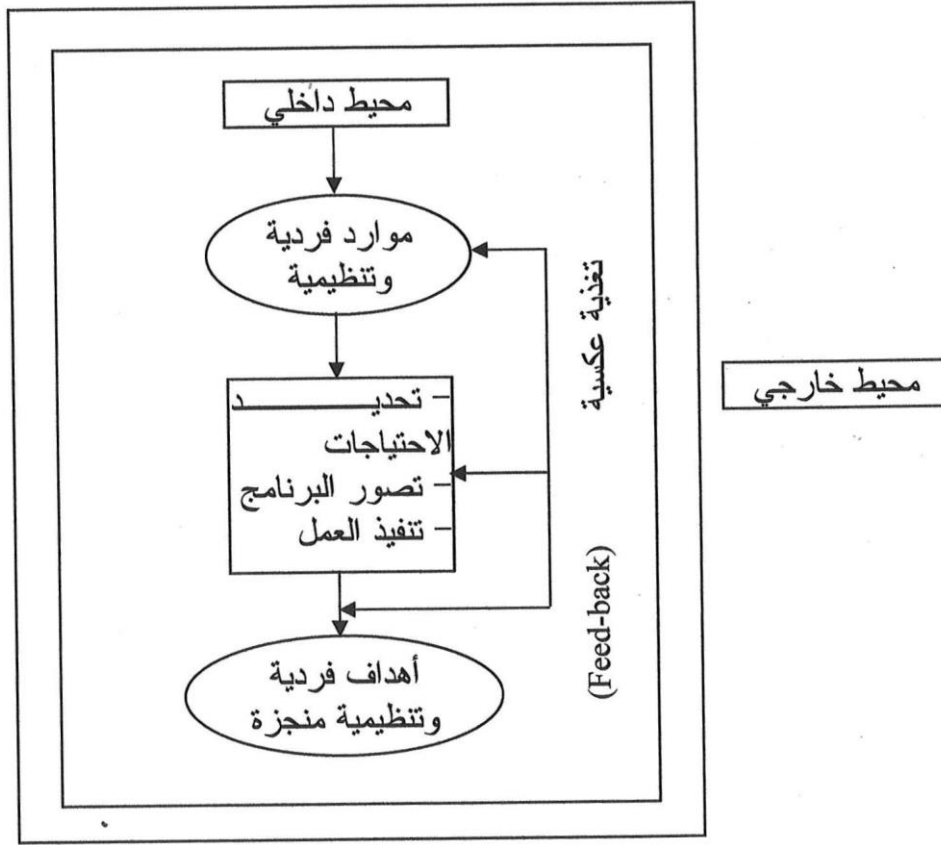
- التنفيذ والتقييم والتعديل إذا لزم الأمر ذلك.

ج- **المخرجات:** تتمثل المخرجات في يد عاملة مكونة مهنيا ونفسيا ذات قدرات ومعارف عالية، بإمكانها التجاوب مع كل أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة.

وتمثل المعلومات المرتدة التغذية العكسية (Feed-back) المرآة العاكسة التي يستطيع من خلالها النظام معرفة مخرجاته (الصورة الكاملة) عن مدى فعالية نتائج البرنامج التكويني مما يسمح بإجراء تعديل في مدخلاته بالزيادة أو النقصان.

والشكل التالي لوضح لنا نظام التكوين:

1 - د. مصطفى أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 357.



شكل 2: نظام التكوين

المصدر: Armand DAYAN, Manuel de gestion, éditions Ellipses, Paris, 1999, p 422

من الشكل نلاحظ أن نظام التكوين يركز على تحديد الاحتياجات باعتباره الركيزة الأولى لنظام التكوين، وتصور البرامج وتنفيذ العمل، حيث يمكن تغذيته بموارد فردية (اتجاهات)، وبموارد تنظيمية (وسائل مالية، بشرية، أدوات) من أجل إنجاز أهداف فردية (تطوير المعارف، لدى لأفراد)، وتنظيمية (اكتساب كفاءات والعمل ضمن فريق).

كما أن المخرجات تكون هي الأخرى في واجهة التحليل والتقييم وعن طريق التغذية العكسية يعاد النظر في مدخلات البرنامج التكويني.

كما يخضع نظام التكوين للتأثيرات المحيط الداخلي (سياسية، وإستراتيجية أنظمة السير، توظيف، ترقية، سياسة الأجور وغيرها، بالإضافة إلى المحيط الخارجي (تشريعات، سياسة اقتصادية، إضافة إلى التغيرات التكنولوجية التي تؤدي إلى التأثير في نظام التكوين وعلى العمالة ومستويات المهارات اللازمة للتكيف مع المحيط التكنولوجي المتجدد.

- المطلب الأول: أنواع التكوين:

يهتم التكوين بشكل أساسي بتكيف إمكانات الفرد الذهنية والعملية مع متطلبات المنصب حالياً ومستقبلاً، كما إن النظرة النظامية أي اعتبار التكوين كنظام (مدخلات - عمليات تحويل- مخرجات) ستوفر لنا الوقت والجهد وتجيبنا على أي شكل من التكوين نريد من خلال العمليات العكسية (Feed-back)، التي تساعد على الوقوف على مدى صحة اختياراتنا.

ومن جهة أخرى فإن اختيار نوع التكوين يخضع إلى الأهداف التي تعني المنظمة الوصول إليها والتغيرات المتوقعة في تنظيم العمل، وكذلك إلى قدرات القائمين بالتكوين وقدرات للموارد البشرية بالمنظمة ومختلف المعدات التدريبية، والإمكانات المالية التي تتوفر عليها المؤسسة ويشمل تلك الأنواع ما يلي:

- تكوين في المراحل الأولى من التوظيف.

- تكوين في المراحل المتقدمة من التوظيف.

- تكوين حسب الوظائف.

- تكوين حسب مكان الإجراء.

وبالتالي يصبح حينها التكوين ضرورة كبيرة لجميع العاملين بالمؤسسة باختلاف مستوياتهم ومهاراتهم، لا يقتصر على تكوين العاملين الجدد، بل تبدو الحاجة ماسة لتكوين العاملين الحاليين كذلك خاصة في ظل التطورات السريعة الذي تحصل في أساليب العمل والأدوات التكنولوجية.⁽¹⁾

1- التكوين في المراحل الأولى من التوظيف: (حديث الالتحاق بالوظيفة)

أ- التوجيه العام:

يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل، وأهداف ومسؤوليات المؤسسة التي يعمل فيها، وتوضح مكانه في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وبالتالي الاجابة عن جميع التساؤلات الجديدة ومنها.

معلومات عن المؤسسة كتاريخها، أنواع المنتجات ساعات العمل والحضور والأجور والعلاوات والإجازات العادية والمرضية، وقواعد الأمن الصناعي والسلامة، موقع الإدارات والأقسام، التأمينات

¹- فايز الزغبى، اساسيات الإدارة الحديثة، عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، ص241.

ب- التكوين الإعدادي (قبل الخدمة):

يأتي بعد التكوين التوجيهي، يتضمن جملة من التعليمات حول خصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف، وبالتالي البرنامج يستند إلى متطلبات الوظيفة والمهارات والسلوكيات... إلخ، التي يجب على الموظف أن يتكون عليها، فقد يكون الموظف، خريج جامعة، أو يكون منتقلا من وظيفة سابقة، لا يملك خبرة كافية تسمح له بممارسة عمل أو وظيفة جديدة.

ج- المهن أثناء الخدمة:

يكون هذا التكوين بإشراف الرؤساء في العمل، عن طريق التوجيه المستمر وبالتالي يسمح بتحسين مهارات العاملين، ويعمل على تطوير أدائهم ويتم هذا النوع في أماكن العمل، حيث يتلقى العامل تكوينا مباشرا على الآلة والتي تكون في كثير من الأحيان معقدة التركيب، الشيء الذي يجعل استعداد العامل غير كافي وهو ما يعطي لهذا النوع من التكوين المكانة الهامة داخل المنظمة.

وتبدو ظاهرة توطين الفرد في مكان العمل وخلق جو اتصالي جيد، وبالتالي لابد من توجيه نظر القائمين بالتكوين إلى الاهتمام بالدرجة الأولى لتعليم الأفراد، وليس بكمية الإنتاج أثناء فترة التكوين.

د- التكوين في أماكن خاصة:

ينفذ هذا التكوين في أماكن خاصة، حيث تكون مزودة بكل الظروف. فهي تشابه المكان الفعلي للعمل، ويتم التكوين بالتعليم والتوجيه والإرشاد كما في الحالة الأولى، وإنما الفرق هنا فيعدم توصية الاهتمام كلية إلى الإنتاج بل إلى الفرد. إلا أن هذا التكوين يؤخذ عليه بما له من إيجابيات وسلبيات، حيث يوضع الجدول التالي⁽²⁾ إيجابيات وسلبيات التكوين في مكان العمل وخارجه.

1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، جامعة الاسكندرية، 1995، ص322.

2- د. صلاح الشنواني، إدارة الأفراج، العلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص: 146.

جدول رقم 1: إيجابيات وسلبيات التكوين في مكان العمل وخارجه

التكوين في مكان العمل	التكوين في أماكن خاصة
(1) الإيجابيات	(1) الإيجابيات
عدم الحاجة إلى التجهيزات. عدم الحاجة إلى المكونين. وجود بيئة فعلية للتكوين. يعتبر التكوين جزء من العمل. تحقيق المتكون علاقة عمل مبكرة. القدرة على التحكم في عملية التعلم. قلة التكلفة. لا وجود لمشكلة نقل أثر التكوين	الابتعاد عن ضغط العمل. وجود وقت كافٍ للتكوين. سهولة الكشف عن مشكلات التكوين الدقيقة. بيئة التكوين المريحة تساعد على التعلم. تحقيق عنصر الاهتمام من المتكونين. إمكانية تجريب الفرضيات وتبادل الخبرات والمعرفة. تنمية المعنويات والحوافز
(2) السلبيات	(3) السلبيات
إمكانية تعرض الأجهزة للعطل. المشرفين قد لا يكون لديهم خبرة كمكونين. عدم إعطاء وقت كافٍ للتكوين.	تكلفة التجهيزات الإضافية. بيئة التكوين صناعية. عدم تقبل بعض المتكونين الابتعاد عن عائلاتهم. صعوبة نقل أثر التكوين. إضاعة وقت طويل. أحياناً يتطلب نفقات سفر.

المصدر: د. يوسف محمد القبلاوي، أسس التدريب الإداري مع تطبيقاته، دار عالم الكتب، 1992، ص32.

2- التكوين في المراحل المتقدمة من التوظيف:

أ- التكوين بغرض تجدد المعلومات:

يتضمن هذا النوع من التكوين معلومات جديدة عن أساليب العمل التي تتغير، وتتغير معها مختلف المعدات والآلات المنتجة (التطور التكنولوجي)، وبالتالي فهذا التكوين يوافق مختلف التطورات الحديثة (التجديد التقني) تطور أساليب التسيير، وبالتالي يوصف هذا النوع بأنه تكوين مستمر.

ب- التكوين بغرض الترقية والنقل:

الهدف منه هو تكوين الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة وبالتالي فهو يقود إلى الارتقاء المهني وبالتالي إلى الارتقاء الاجتماعي، فهو يهدف إلى الارتقاء الاجتماعي. ويهيئ أفاقاً لا مثيل لها، في مجال تقليل الفوارق الاجتماعية ويستجيب لدواعي العمال والعدالة الاجتماعية طالما أنه يتيح للعامل قدرة التحكم في مكونات مهنته وتطوراتها ويسمح للذين حالة الصعوبات الاقتصادية والاجتماعية دون اكتساب المعرفة والخبرة من ولوج أبواب التدريب، كما يتيح لقدامى العمال مثلاً يتيح للجدد التدريب حتى لا يتخلفوا عنهم في المقدرة العلمية أو المستوى المعيشي.⁽¹⁾

ج- التكوين للتهيئة للتقاعد:

نجد هذا النوع في المنظمات المتقدمة والمتطورة والتي لها نظرة خاصة تجاه مواردها البشرية، وغالباً ما يتم تكوين الفرد قبل التقاعد أو لكيفية التواجد في محيط جديد ومحاولة تدعيمه بطرق حول كيفية الاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط، والتوترات الخاصة الناتجة عن الخروج إلى مرحلة التقاعد.

3- تكوين حسب نوع الوظائف:

أ- التكوين المهني:

يوجه هذا النوع من التكوين إلى الأفراد ذوي المؤهلات المتوسطة. حيث نجد الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد، كمساعدين للعمال القدامى، وذلك بغرض معرفة فنون المهنة، كما يوجد مختلف المعاهد ومراكز التكوين المهني التي تساهم في التكوين على بعض المهن وغالباً ما تتوفر هذه المراكز على الإمكانيات اللازمة التي تسمح بمساعدة العمال على اكتساب مختلف المهارات اللازمة.

¹- طبيب حضري، رؤية مستقبلية للتدريب المهني، تقرير المدير العام لمكتب العمل العربي في مؤتمر العمل العربي، نواكشوط، مارس 1986، ص39.

كما يرجع الاهتمام بهذا النوع من التكوين إلى القرون الوسطى والعصور القديمة، ولم يكن مقتصرًا في تلك الفترات على أرباب الفن، بل كان التكوين يستخدم أيضا في مهن أخرى كالطب، المحاماة، طب الأسنان، مهنة التدريس.

وقد اتخذت بعض النقابات من نظام التكوين المهني وسيلة فعالة لتقييد الدخول إلى المجالات التي تمثلها، وقد أصبح هذا النوع خاضعا للتشريعات الحكومية في كثير من الدول حيث أقيمت البرامج وأصبحت له تمويلات، إضافة إلى اقتراح أجور تدفع للمتربين منذ بدء تكوينهم مع تزايد الأجر أثناء التدرج في التكوين حتى يصل إلى 80% من الحد الأدنى للأجر في نهاية سنوات فترة التكوين.⁽¹⁾

كما يهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية المستخدمة في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، التجارة، الميكانيك الصيانة، التشغيل، وتعمل المنظمة التي تتوفر على إمكانيات مالية كبيرة، بإعداد مراكز تدريب مهني خاصة لها.⁽²⁾

ب- التكوين التخصصي:

تركز البرامج التكوينية هنا على تلقين الأفراد العاملين لمعارف ومهارات، لوظائف ذات مستويات أعلى، من تلك التي يتواجد لها الموظف، وهي غالبا ما تهدف إلى تنمية المهارات والخبرات التخصصية بغية توفير إمكانيات المعرفية اللازمة لمواجهة مشاكل العمل مثل أعمال المحاسبة، هندسة الصيانة، تسويق... إلخ.⁽³⁾

ج- التكوين الإداري:

يهدف هذا النوع من التكوين إلى تنمية المعارف والقدرات والمهارات الإدارية والاشرفية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية عند ترقيتهم إليها مستقبلا حيث أصبحت التنمية الإدارية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر نتيجة للحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية المواكبة للقرارات المهنية والتنظيمية.⁽⁴⁾

د- برامج إعادة التكوين:

توجه مثل هذه البرامج إلى العمال المسرحين حديثا من المؤسسات التي تعاني أزمات حيث يؤدي

1- صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 147.

2- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999، ص: 326.

3- المرجع السابق، ص: 326.

4- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1997، ص 367.

فقدان الوظائف إلى إعادة تكوين العمال على أعمال أخرى تختلف عن تلك التي يؤدونها، والهدف من ذلك مساعدتهم في الحصول على وظائف جديدة تستجيب أو تكون أكثر ملائمة للتطورات الحاصلة في محيط الدراسات خاصة التكنولوجية منها.

4- تكوين حسب مكان الإجراء:

وهنا يكون أمام المؤسسات المفاضلة الكاملة والحرية في اختيار مكان التكوين سواء داخل المؤسسة أو خارجها. حيث يخضع ذلك لجملة من الاعتبارات مثل الامكانيات المالية غيرها وما إذا كانت تسمح للمؤسسة لتمويل مكان التكوين ومختلف النفقات المترتبة عنه، حيث يمكن التمييز بين:

أ- التكوين الداخلي:

يتم إجراء هذا النوع داخل المنظمة أين يتم اختيار قاعة وتجهيزها بكافة المعدات ويشرف على عملية التدريب الداخلي المشرف أو احد العاملين القدامى والذي يكون مسؤولا عن تدريب وتعليم العاملين⁽¹⁾.

ب- تكوين خارجي:

يتم هذا النوع من التكوين خارج المنظمة ويكون في مراكز تدريب أو معاهد خاصة نتكفل بتنفيذ عملية التدريب نفسها⁽²⁾.

وتتوجه المؤسسات إلى تبني هذا النوع من التكوين عندما لا تتوفر على فضاءات داخلية للتكوين والكفاءات اللازمة حيث تفتقد إلى القاعات، الموارد البشرية اللازمة، والتي يشكل هغيابها أو نقصها عائقا كبيرا أمام نجاح البرامج التكوينية المسطرة.

- المطلب الثاني: دواعي التكوين:

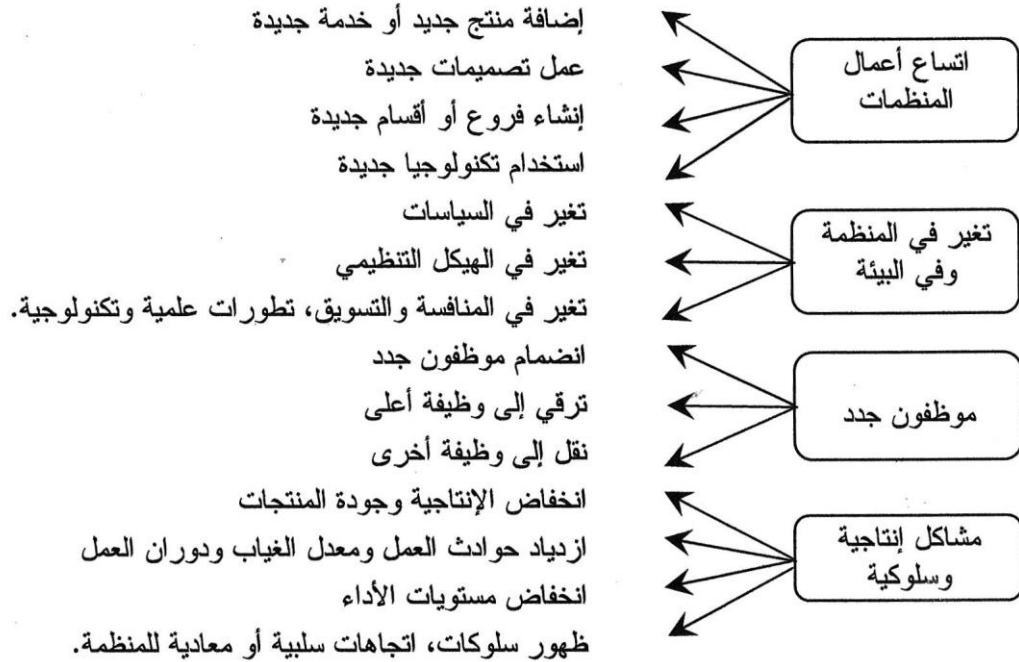
يشكل التكوين أحد العناصر المهمة في تنمية الموارد البشرية، حيث أصبحت هاته الأخيرة رمز للمنافسة والصراع بين المنظمات وتكشف حجم الاستثمار في تنمية الموارد البشرية على الأهمية المعطاة لهاته العملية.

وبالتالي فالتكوين يشكل وسيلة لزيادة ورفع القدرات والمهارات لدى الأفراد من أجل تحسين أداء المنظمة وتمكينها من مواجهة تحديات المنافسة، وكافة التغيرات البيئية، فلقد زادت أهمية هذه الوظيفة

1 - جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص78.

2 - علي غربي، إسماعيل قيره، بلقاسم سلاطينية، مرجع سابق، ص 109.

في ظل الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة وإنتاجها كافة الإبداعات والتي يكون مصدرها المورد البشري الذي يتمتع بالقدرات العالية في التفكير حيث يعمل التكوين من المحافظة عليها وتنميتها. وبالتالي فالتكوين أصبح يلزم ويساير كل التطورات التي تحيط ببيئة المنظمة ويكشف لنا الشكل التالي تلك الدواعي أو العوامل الداعية للتدريب.



شكل 4: العوامل الداعية للتدريب

المصدر: د. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، ص 250.

إن حاجة الأفراد إلى التكوين تظهر في الحالات الآتية:

- (1) تظهر الحاجة إلى التكوين نتيجة توسيع أو إضافة أنشطة جديدة للمنظمة، مما يستدعي ذلك مزيداً من توفير المهارات العمالية اللازمة لإنجاز تلك الأعمال التي لم تكن موجودة من قبل.
- (2) تنشأ الحاجة للتكوين كنتيجة طبيعية للنقص الواضح في المهارات الذهنية والانسانية المتاحة للمنظمة وعجزها في تغطية احتياجاتها من هذه المهارات.
- (3) تظهر الحاجة للتكوين نتيجة تغير ظروف ومتطلبات وتقنيات العمل التي تترك نتائج سلبية على الأفراد نتيجة تقادم مهاراتهم. وهو ما يستدعي إكسابهم لمهارات جديدة عن طريق إعادة تدريبهم وتمكينهم من أداء عملهم وفق للظروف المهنية الجديدة التي تم إضافتها.
- (4) كما يؤدي دخول أفراد جدد لم يسبق لهم مزاولة العمل وأداء المهام الموكلة إليهم إلى ضرورة

الحصول على معارف وتقنيات تسمح له بفهم سياسات وقواعد العمل بالمنظمة، كما تظهر الحاجة إلى التعرف على المنظمة بشكل عام والاندماج ضمن ظروف العمل الجديدة والتأقلم معها وفهم أهم العلاقات التي تربطهم بمختلف الأفراد والأقسام.

المطلب الثالث: أهداف التكوين:

يمثل تكوين الموارد البشرية في المنظمة احد المقومات الأساسية لصقل القدرات وتفعيلها، وتنمية الكفاءات البشرية لتوريد سوق العمل الداخلي، وتلبية مختلف احتياجات المؤسسة من العمالة الماهرة وبالتالي فالتكوين هو في قلب كل إصلاحات اقتصادية واجتماعية وأن أية سياسة طموحة لتنمية الموارد البشرية، تنطلق اساس من التكوين الذي يوسع مدارك العمال، وتزيد من تكلفهم خاصة امام ظهور واستحداث مهن ووظائف جديدة، نتطلب مهارات خاصة، إضافة إلى المد التكنولوجي الحديث الذي يؤدي إلى تقادم المهارات، وبالتالي تفاقم مخاطر المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات، وبالتالي، فأهداف التكوين طموحة على مستوى الفرد والمؤسسة.

إن التكوين تضحية حاضرة بالجهد والوقت والمال، اساليب وادوات تجهيزات، مخابر، برامج، مصاريف، من أجل تحقيق عوائد في المستقبل على شكل يد عاملة ماهرة وعالية الكفاءة قادرة على المقاومة لمختلف أشكال المنافسة، وبالتالي فهو يترك اثاره على مستويات عديدة (على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة).⁽¹⁾

1- الأهداف على مستوى الفرد:

أ- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتكون.

إن ظهور حصيلة جديدة من المعارف يودي بالمنظمة إلى اللجوء إلى وضع برامج تكوينية تساهم في توسيع مدارك الأفراد، من خلال عدة زوايا.

- الإعلام في القوانين والنظم الحكومية والسياسية الإدارية.

- معلومات عن اتخاذ القرارات في المؤسسات.

- تحسين الاتصال بين المجموعات والأفراد.

- تسهيل إدماج الأفراد في محيط العمل الجديد.

- معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.

- معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها.

- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الانتاج.

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 262-263.

- تشكل تلك البرامج التكوينية فضاء لزيادة الحصيلة العلمية للمشاركين، مما يسمح بتوظيفها.

ب- تنمية المهارات والقدرات للمتكون:

يحتاج المتكونون إلى مهارات محددة تساهم في تطوير أدائهم وحل مشاكلهم، وبالتالي تستهدف برامج التكوين في رفع مهارات العاملين عن طريق توضيح خطوات العمل والتركيز على المواقف وكيفية مواجهتها ويفترض أن يشمل تنمية المهارات الجوانب التالية:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات.
- المهارات القيادية.
- القدرة على تحليل المشاكل.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارات في التغيير النظامي وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل.
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.
- إن حصول العامل على مهارات وظيفية حديثة من شأنها أن تمد العامل وتجعل له مكانة كبيرة لدى صاحب العمل، إضافة إلى زيادة فرص الأمان الوظيفي.

ج- تنمية الاتجاهات للمتكون:

تهدف هذه التنمية إلى قلب اتجاهات المتكون نحو وضع أفضل لأساليب العمل، وكل ما له صلة بموضوع المنظمة.

وعادة ما يهدف إلى كسب، وتأييد مواقف العاملين لسياسة وأهداف المنظمة من خلال تطوير سلوكهم وتحريرهم من عادات العمل غير المرغوب فيها (كثرة الغياب... إلخ).

وبالتالي تصبح مسألة تنمية الاتجاهات ضرورية جدا خاصة أن المنظمات الحديثة تعيش على ظاهرة التغير، كظاهرة صحية والتي عادة ما تواجه بمقاومة كبيرة تصل إلى حد تخريب المؤسسة.

حيث أن عدم نجاح إستراتيجية المؤسسة هو ان العمال لا يعرفون عنها شيئا أو لم يشاركوا في وضعها، وتصبح تشكل أحد عوائق التغير.

فإدارة العودة الشاملة مثلا تشكل ثورة إدارية، حيث أن النسبة الأكبر منها تسير نحو قلب اتجاهات العمال نحو التحسين المستمر أو التوجه نحو أساليب افضل للعمل حيث تتمحور هذه الاتجاهات فيما يلي:

- الاتجاه لتفضيل للعمل.
- الاتجاه لتأييد سياسات المنظمة والولاء لها.
- تنمية وتقوية الشعور والرغبة والانتماء للمنظمة.
- تشجيع النمو الشخصي والثقة بالنفس.
- الرضا عن العمل، واقامة شبكة من العلاقات بين الإدارة والعمال (لروح الجماعية) •
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المؤسسة والعمالين.

2- الأهداف على مستوى المنظمة:

تتفق المنظمات مبالغ طائلة مقابل ضمان تكوين أحسن لعمالها، فهي تنتظر عائدا كبيرا يوظف لعدة أغراض منها.

أ- تحقيق ميزة تنافسية:

حيث يشكل التكوين رهان أساسي للمنظمات الحديثة في ظل زيادة التنافسية التي يفرض على المؤسسات المزيد من الاستثمارات لتقليل المخاطر والوقوف في وجه التحديات، "وقد أكدت المنظمات الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية أن التدريب لعب دورا حاكما في زيادة الانتاجية ودعم القدرة التنافسية"⁽¹⁾.

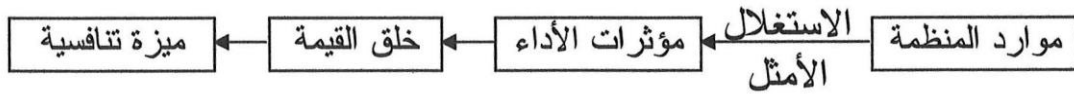
إن نقصر الاستثمار في التدريب يمثل أحد الاسباب التي ساهمت في تدني القدرة التنافسية للشركات الأمريكية عموما في مواجهة الشركات اليابانية وما تترتب عن ذل من انخفاض حصتها السوقية في الأسواق المحلية والخارجية.²

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق ذكره، ص 263.
2 - جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص: 336.

حيث يساهم الاستثمار في التكوين من التعامل على التغيرات الخارجية بنجاح، إن الإشكال يطرح حول كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال التكوين أو كيف يساهم التكوين في تحقق ميزة التنافسية.

إن المورد البشري يشكل مصدرا للإبداع والابتكار. وأيضا للنمو والتطور. وبالتالي أصبح يشكل أحد مصادر الميزة التنافسية. بل أن المنظمات الحديثة تبني ميزتها التنافسية على فعالية أداء المورد البشري "فما يفسر الاختلاف بين مؤسسات القطاع الواحد، والتي تواجه نفس التهديدات وتحظى بنفس الفرص هو فعالية أداء الموارد البشرية ومهاراتها المختلفة في مواجهة البيئة بكل فرصها وتهديداتها"¹.

إن تحقيق التميز والتفوق في خدمة الزبائن هو محصلة لمنظمات تمتلك مهارات وكفاءات بشرية:



شكل 5: العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية

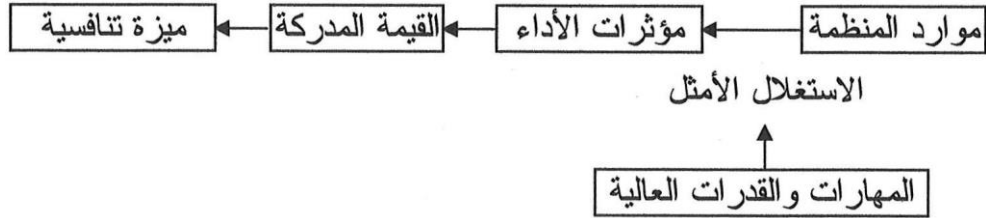
المصدر: نوري منير، قلش عبد الله، دور التدريب في الميزة التنافسية، المستوى الثالث للمؤسسات، جامعة عنابة 14/13/ نوفمبر 2006.

فمن خلال الشكل: نلاحظ أن استغلال موارد المنظمة بأفضل طريقة هو الذي يعطي لها ميزة تنافسية، أي استغلال الموارد استغلال يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء الإنتاجية وتخفيض التكاليف ومن ثم تخفيض الأسعار ورفع الجودة، هذا ما يحسن صورة المنظمة ويقوي الولاء مؤديا ذلك إلى تشكيل ميزة تنافسية.

إن البحث عن أفضل الطرق لاستغلال الموارد المتاحة بطريقة مميزة لتحقيق الميزة التنافسية من المهام الحديثة للمنظمات والتي أصبحت للموارد متاحة أمامها بنفس الفرص.

إن استغلال الموارد المتاحة يتطلب وعود موارد بشرية ذات قدرات عالية بإمكانها خلق القيمة.

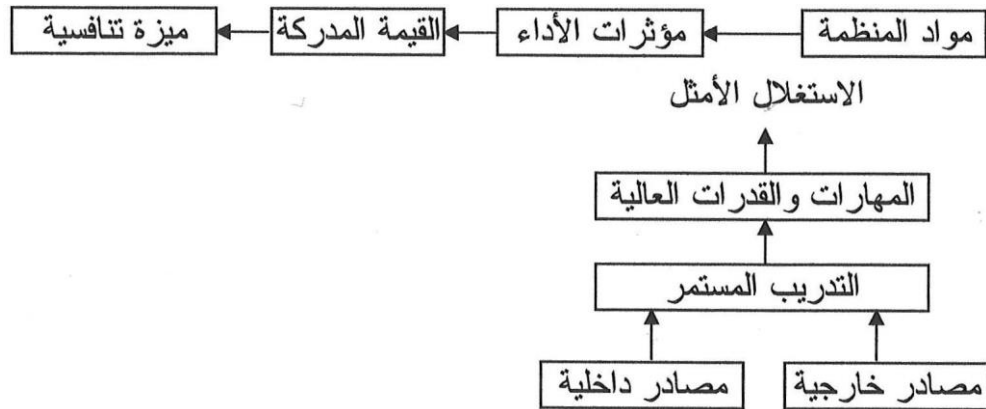
1 - د. نوري منير، قلش عبد الله، دور التدريب في الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات حول تبيين الكفاءات البشرية وتنميتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة عنابة، 13-2006/11/14.



الشكل 6: دور القدرات والمهارات في خلق الميزة التنافسية.

المصدر: نوري منير، قلش دور التدريب في الميزة التنافسية، المستوى الثالث للمؤسسات، جامعة عنابة 14/13/نوفمبر 2006.

فمن أجل استغلال الموارد المتاحة وتوظيفها لإنجاز الأهداف، يتطلب توفر مهارات وقدرات عالية لدى المورد البشري، التي تعمل وتحسن التصرف في أداء مختلف المهمات بفعالية. وبالتالي فالحصول على تلك للموارد والكفاءات المتميزة التي تتصف بالندرة في عصر المعرفة بشكل رهان أساس لا بد للمنظمة من اكتسابه، حيث تعتمد المنظمة على طريقتين في توفيرها من خلال الاعتماد أولاً على المصادر الخارجية أسواق العمل المحلية أو العالمية وثانياً بالاعتماد على المصادر الداخلية من خلال تطوير كفاءتها الداخلية من خلال التكوين (التدريب).



شكل 7: دور التدريب (التكوين) في إنشاء الميزة التنافسية

المصدر: نوري منير، قلش عبد الله، دور التدريب في الميزة التنافسية، المستوى الثالث للمؤسسات، جامعة عنابة 14/13/نوفمبر 2006.

من الشكل نلاحظ ان التدريب (التكوين) المستمر ساهم في تشكيل المهارات البشرية وتكيفها مع مختلف التطورات التكنولوجية الحديثة ومحيط العمل وأساليبه الجديدة لتكون أكثر توافقاً معه.

ويمكن القول في النهاية ان التدريب (التكوين) لا يخلق أو يحقق الميزة التنافسية بشكل مباشرة ولكن يساهم في خلق وبناء القدرات والمهارات بالشكل الذي يجعلها أكثر قدرة على تنفيذ المهام بشكل

متفوق لتؤدي في النهاية إلى تحسين مؤثرات الأداء وخلق قيمة لدى العميل لا يدركها عند غيره ومن ثمة تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.⁽¹⁾ كالتحدي التكنولوجي الحديث من خلال امتلاك العاملين لمهارات التعامل معه ساهم ض تحقيق سبق تنافسي.

ب- المرونة التنظيمية:

تعمل المنظمات في محيط متقلب، ونظرا لزيادة وسرعة المتغيرات الحالية خاصة التكنولوجية، نجد أن المنظمة مطالبة بالتكيف معها، ومن هنا يصبح التكوين عاملا مساعدا على إكساب المورد البشري المرونة اللازمة والتكيف مع المتغيرات البيئية الموجودة.

حيث أن المرونة تؤدي إلى قدرة المؤسسة على التكيف في الأجل القصير مع أي تغير في محيط السلم حيث يتطلب ذلك بناء هيكل بشري متعدد المهارات، وحيث أن المنظمات الحديثة تتجه إلى انظمة العمل الالية وانظمة الإنتاج المعتمدة على الحاسب.

ومن بين تلك الخصائص التي يفترض أن يتميز بها الهيكل البشري ما يلي:⁽²⁾

- 1- القدرة على التقاط المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام.
- 2- القدرة على التكيف والتعلم بسرعة وامتلاك المهارات اللازم لذلك.
- 3- إتقان التعامل مع تقنية المعلومات والتقنية المعتمدة على الحاسب وتطبيقاتها في مجال العمل.
- 4- القدرة على التعاون والعمل ضمن فريق.
- 5- القدرة على الإبداع والابتكار والاستعداد للتغير التنظيمي.
- 6- القدرة على التحرك بسرعة، والتغير بسرعة والاحساس بضرورة الاستعجال في متابعة التغيرات وتلبية حاجات المستهلكين.

ج- تحسين المؤشرات الاقتصادية:

تستهدف البرامج التدريبية (التكوينية)، تغطية العجز والقصور في الأداء، بل تتعدى ذلك إلى البحث عن الزيادة، ويحسن المنتجات وخدمات مختلف المنظمات وتتوقع تلك المؤشرات حسب كل

1 - د. نوري منير، قلش عبد الله، مرجع سبق ذكره.
2 - المرجع السابق.

1- زيادة الإنتاجية:

من خلال تحسين مستويات أدائهم الحالية وتنمية وتوسيع معارفهم وزيادة ولائهم وتطوير قيم العمل الإيجابية وتنويع مهاراتهم.

2- تخفيض التكاليف (الاقتصاد في النفقات):

من خلال زيادة المعرفة والإدراك لدى الفرد وبالتالي نقل الأخطاء في الإنجاز والعمل، كما أن عملية لتدريب (لتكوين) تسبب لنا نفقات (تكاليف، إضافية إلا أنها شئنا أن نغني إلى تخفيض التكاليف في عدة مظاهر).

1) ينتج عن عملية (التدريب) التكوين تخفيض في النفقات الناتجة عن تعطل الآلات نتيجة سوء استخدامها، فالتدريب يمكن العامل من استخدامها طبقاً لأصولها، وبذلك تستفيد المنظمة من النفقات التي قد تنتج عن تصليح الآلات وما ينتج عن ذلك من توقف الإنتاج وغيرها.

2) يمكن التدريب (التكوين) العامل من القيام بعمله بأحسن طريقة وبالتالي انخفاض نسبة الوحدات المعيبة وهذا من شأنه يؤدي إلى تخفيض التكاليف إعادة التصنيع أو التعويض.

3) يؤدي التدريب (التكوين) إلى تقليل النفقات نتيجة تخفيض الحاجة إلى الرقابة المستمرة، حيث أن معرفة الفرد لعمله واحكامه يقلل الحاجة إلى الرقابة والمتابعة المستمرين وهذا يعني الاستغناء عن نفقات كان لابد منها لو لم تقم المنظمة بعملية التدريب.

3- التخفيض من عملية الإشراف:

يشكل الإشراف عبئاً إضافياً، كما أن العامل ذي المهارة العالية والمتكون جيداً تقل أخطاؤه وتقل حدة الرقابة عليه، ومن هذا نجد أن التكوين يؤدي إلى تكثيف مهارات الفرد وتعميق معلوماته وتعزيز اتجاهاته، وتؤدي محصلة الأفعال السابقة إلى تقليل الحاجة للإشراف والمتابعة لأعمال الفرد لاستمرار والتقليل من الوظائف الإشرافية ومنه تقليل التكاليف الناتجة عن ذلك.

4- السلامة المهنية (تخفيض حوادث العمل):

تشير العديد من الدراسات أن الحوادث المهنية عادة ما تصيب العمال الجدد داخل المؤسسات نتيجة

1 - عمرو صفى غقيلي، إدارة قوى العاملة، عمان، زهران للنشر والتوزيع، 1996، ص 236.

افتقارهم لمستوى من التوعية والتوجيه من قبل المشرفين، وفهم جوانب العمل وتقنياته المختلفة، حيث أن حصول تلك الأخطار المهنية سيقودنا إلى مزيد من الخسائر والتكاليف.

ويأتي التدريب هنا كعلاج يساهم في تجاوز تلك الآثار السلبية من خلال تزويد الفرد بمختلف التقنيات والمعارف الخاصة بأداء العمل، وقواعد الحفظ والسلامة.

"إن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء للعمل وعلى كيفية أدائه يخفض معدل حوادث العمل"¹.

وذلك بالتركيز على مواضيع مختارة في الأمن والمحافظة على سلامة الأفراد، فذلك ساهم في تخفيض نسبة الحوادث وبالتالي يقلل الإصابات والتكاليف المترتبة عليها.

إن التكوين سيظل ضرورة قصوى وحتمية بالنسبة للأفراد لا يمكن الاستغناء عنها، خلال تواجد العامل بالمؤسسة لعدة أسباب منها.

1) إن الوظائف نفسها عرضة للتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي. مما يستوجب إعادة تكوينهم عندما يتولون وظائف غير الوظائف العالية.

2) ضرورة تكوين الأفراد الجدد وتزويدهم بمعلومات خاصة حول أعباء الوظيفة التي يشغلونها.

3) إن التطور التكنولوجي وما يترتب عنه من إدخال تكنولوجيا مستحدثة للإنتاج، قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية وإنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيات الجديدة.

4) إن ظهور صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب مهارات معينة، لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى ولو كانوا من الأفراد المهرة إلا إذا تلقوا تكويناً خاصاً على تلك الأعمال الفنية الجديدة.

1 - صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1988، ص 620.