

محاضرة
رقم 01
مقياس هندسة
التكـوين

الفصل الثاني: هندسة التكوين في المؤسسة:

المبحث الأول: أساسيات هندسة التكوين:

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول هندسة التكوين:

تعددت المفاهيم الحديثة حول هندسة التكوين نتيجة لتطور محيط المؤسسة الاقتصادية وكثرة الاضطرابات السيئة التي أفرزت مفاهيم جديدة ألقت على إدارة الموارد البشرية نوع من التجديد واستحداث أنماط جديدة من الأفراد.

وقد عرفه (ABRAHAM PAIN) (ابراهيم بان) على أنه منهجية تأخذ في عين الاعتبار أكبر قدر ممكن من المتغيرات وتبحث في إعداد فعل التكوين وتفترض إجراء خطوة استباقية لتصميم وتخطيط وتنفيذ التكوين بإشراف كافة الفاعلين.⁽¹⁾

كما يعرفه Gay leboterf كاي لوبترف على أنها مجموع منسجمة من الخطوات المنهجية لتصميم وإنجاز أنظمة التكوين.⁽²⁾

فالتعاريف السابقة تجمع على أن هندسة التكوين عبارة عن فلسفة جديدة في منظومة تسيير المؤسسات وفق طرق حديثة و مترابطة تأخذ بعين الاعتبار تغيرات المحيط التنافسي للمؤسسة وتوجهاتها المستقبلية والكفاءات المنشودة وفق احتياجات المؤسسة الفعلية، حيث عائد النوع وتخفيض التكاليف كمعتقدات جديدة في فلسفة هندسة التكوين في المؤسسات الحديثة.

¹ - ABRAHAM PAIN : Evaluer les Actions de Formation P 204, Paris, France.

² - Gay le BOTERF, Ingénierie et évaluation des compétence les élections d'organisme, Paris, 2005, P135.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لهندسة التكوين في المؤسسة:

تعود الجذور الأولى لهذا المصطلح إلى الحرب العالمية الثانية حيث ظهرت خدماته في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا وألمانيا في مجال القطاع الصناعي وتركيب الوحدات الصناعية الخاصة بالبترول والبتروكيماويات وبصفة عامة بسط نفوذه في قلب الصناعات الحديثة تدريجياً. انتقل هذا المفهوم وارتبط أكثر بالجانب البيداغوجي والعلمي ليصبح يدرس في المعاهد والجامعات، حيث كان ظهوره محتشماً.

- وتشير الكتابات الشحيحة في هذا المجال والتي يتصدرها الفرنسي (F. Vialet) الذي ألف كتاباً في سنوات التسعينيات تحت عنوان (هندسة التكوين 1997).

- أما في الجزائر فظهر لأول مرة في البرنامج التكويني التخصصي لإطارات التربية (2010-2014) تحت عنوان منهجية التكوين للتحويل إلى هندسة التكوين من (2012-2014).

- لقد عكس هذا التطور الأهداف المستوحاة من هاته الفلسفة الجديدة. والتي تعطي سياسات جديدة في تكوين الأفراد في المؤسسات بغرض النظر عن طبيعتها يقدم تصوراً واضحاً شاملاً وواقعياً، هدفه تلبية حاجات المؤسسة الآلية والمستعملة.

- كما أن هذا التطور عكس حاجات المؤسسات إلى كفاءات جديدة لمشكلة معارف جديدة وهي مفارقة كبرى للجمود الوطني الذي يعود على إنتاج نفس المعارف ويقلل من نجاح الاستراتيجيات المستعملين للمؤسسات حيث تطورات المحيط الذي يعيش في هاته المؤسسات يفرض تحديثه، في معارف العمال المستعملين التي تحتاجها الوظائف الجديدة وهو ما يعطي مبرراً جديداً وبالعكس عن التسيير التقليدي للوظائف وفق تسيير جديد يعتمد على الكفاءات من خلال فلسفة هندسة التكوين.

- تمكن معارف جديدة وهي مفارقة كبرى للجمود الوظيفي الذي يعتمد على إنتاج نفس المعارف ويقلل من نجاح الاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسات.

المطلب الثالث: الإطار التشريعي للتكوين ولهندسة التكوين في الجزائر:

1-1- قبل فترة التسعينات:

لم ترقى النصوص القانونية إلى الأهداف المرجوة من العملية التكوينية كثيرا وهو ما يفيد النقص. وهو ما يفسر النقص المسجل في

- فالمحاولات التشريعية لظاهرة التكوين بالمؤسسة قبل فترة التسعينيات جاءت كما يلي:

أ- المرسوم رقم 82-299 المؤرخ في 04 ديسمبر 1982:

الذي يعرف طرق التنظيم وتمويل التكوين المهني في المؤسسات، حيث مجمل أهدافه وفق هذا المرسوم كما يلي⁽³⁾

- التحسين والملاءة بالنسبة للمنصب الشاغر.
- الترقية إلى المنصب الأقرب من المناصب الشاغرة.
- تحويل العامل من منصبه إلى منصب آخر.
- اكتساب مؤهلات مهنية.
- تطوير مستوى المهارات والمعارف المهنية للعاملين.
- التأهيل المهني للمواطنين الباحثين عن عمل.

ب- القانون رقم 90/11 المؤرخ في 21 أبريل 1990:

المتضمن علاقات العمل حيث جاءت في الباب الثالث الفصل الخامس المتعلق بالتكوين والترقية كما يلي⁽⁴⁾

- **حسب إعادة 57:** يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسن المستوى لصالح العمال، حيث برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي، كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما.
- **حسب إعادة 58:** يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية التكنولوجية وتعميقها أو تطويرها.
- **حسب إعادة 59:** يمكن للمستخدم أن يطالب العمال الذين تسمح لهم المؤهلات أو الكفاءات المساهمة بشكل فعال في أعمال التكوين تحسين المستوى الذي ينظمها.

3- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية عدد 1982.

4- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 2 الصادرة في أبريل 1990.

- **حسب إعادة 60:** يجوز للعامل المسجل مزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهني للاستفادة من تكيف الوقت عمله أو من عطلة خاصة

فترة الإصلاحات الاقتصادية:

لقد بقيت المنظومة التكوينية جامدة، ولم تواكب الإصلاحات والتحويلات في لون العمل رغم كل الإصلاحات، ولم تحدث تغيرات على برامجها وخصائصها إضافة إلى مشاكلها التي أثرت على إنتاجية العامل من جهة وإنتاجية المؤسسة من جهة أخرى (حيث التحول من النظام الاشتراكي إلى بناء تخصصات جديدة لون عمل جديد مختلف عن البقية).

ومن أجل تداول ذلك جاء:

- المرسوم التشريعي رقم 07/94/ المؤرخ في 1994/05/26 لاسيما المادة (07) والمادة (08): حيث يلقي على عاتق المؤسسة المسرحة إعادة تأهيل العمال وتكوينهم من جديد وتغيير اختصاصهم المهني وجعلها أكثر توافقا مع الأهداف الجديدة للمؤسسة.⁽⁵⁾

فحسب هذا المرسوم فإنه عند الاستغناء عن الفائض المالي تأخذ الحلول تصبح عملية إعادة التأهيل وإعادة التكوين ضرورة لابد منها، فالمؤسسة مجبرة بالتنسيق مع مراكز التكوين والمصالح المختصة في التسهيل إلى وضع برامج إعادة التكوين وبالتالي يجد المبرمجين أنفسهم مؤهلين لدخول سوق الشغل (العمل) من جديد كطالبيين عمل وبحوزتهم مؤهلات مهنية جديدة.

- كما حدد المرسوم التنفيذي رقم 355-98 المؤرخ في 1998/11/10 رسوما خاصة تجبر المؤسسة المالية في عمليات التكوين المهني التمويل كما يلي:⁽⁶⁾

- 0.5% للتكوين عن طريق التمهين.

- 0.5% للتكوين المتواصل.

كما تم تعديل هاته الرسوم في قانون المالية الصادر بتاريخ 26 ديسمبر 2006 لتصبح 1% من الكاملة الأجرية السنوية.

وبالمقابل تم استحداث الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل (FNAC) سنة 1998 حيث توجه المؤسسات مبالغ التكوين إلى الصندوق (FNAC) والذي يحولها إلى المؤسسات التكوينية، كما يساهم نقد الصندوق في تغطية الأجراء الباحثين من برامج التكوين، وفي آخر العملية التكوينية تمنح المؤسسة شهادة الجهد توضح فيها أنها وصلت إلى مقدار النسبة المصدرة للتكوين 1% أما إذا وصلت إلى 0.75% فإن القيمة الباقية المقدرة بـ 0.25% توجه إلى الصندوق كرسوم يتم اقتطافها مباشرة.

⁵- مرسوم رقم 09/94 المؤرخ في 1994/05/26م المتعلق بإعادة تأهيل العمال.

⁶- مرسوم رقم 355-98 المؤرخ في 1998/11/10 المتعلق

كما أن الرسوم السابقة لذكر ملزمة التسديد من الأجر السنوي لكل المؤسسات ما عدا الأدوات

من سنة 2000 إلى يومنا هذا:

تشير الكثير من الدراسات الميدانية أن فئات كثيرة من العمال لم يتلقوا تكوينا لعقدين من الزمن، إضافة إلى عدم تحليل الاحتياجات الحقيقية للأفراد الذين تنقصهم المهارات، وعدم بلوغ نسبة 1% المحددة قانونا.

- فغياب المتابعة والتقييم الميداني، يضع التكوين على الطريقة التقليدية هامشيا، ويفتح آفاقا جديدة لتنمية وتجديد الموارد البشرية، وفق نمط جديد (هندسة التكوين)، حيث التأسيس لثقافة جديدة قائم على معادلة الأداء الكلي للمؤسسة، والذي ينبغي أن يتضمن تطبيق هاته الفلسفة الجديدة، وإعادة الاعتبار وتنمية الموارد البشري وخبراته وترسيخ مبدأ التكوين مدى الحياة (التكوين المستمر).

- إن بداية الرسم التكويني (2013-2014) أصبح هندسة التكوين مصطلح متداول في الكثير من المؤسسات الجامعية ذاتهم في برنامج التكوين التخصصي، حيث يبرز أكثر قس المقرر الوزاري المؤرخ في 14 رجب 1435 الموافق لـ 04 ماي 2014، حيث حدد كفايات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية وبالتالي أصبح التكوين قبل الترقية شرط أساسي وأهدافا يجب أن تتحقق في واقع المؤسسة.⁽⁷⁾

⁷ - الجريدة الرسمية الجزائرية العدد3، سنة 2014.

محاضرة
رقم 02
مقياس هندسة
التكـوين

المبحث الثاني: المراحل الكبرى لهندسة التكوين في المؤسسة:

- المطلب الأول: مرحلة جرد احتياجات التكوين:

1- مستويات الحاجة للتكوين:

من المفارقات الكبرى، للقول أن تحديد الحاجة للتكوين يخضع للصدفة، أو على الأقل لا ينبع من تشخيص دقيق للتكوين من عدمه، "حيث أشارت نتائج الدراسات المتخصصة في هذا الصدد إلى أن تحديد احتياجات التكوين إما يتم بناءا على توصية من الإدارة العليا أو بناءا على التخمين، والحكم الشخصي أو رغبة في تقليد المنافسين من المؤسسات الأخرى.⁽⁸⁾

وبالتالي فإن هناك نسبة ضئيلة من المنظمات التي تقوم بتحديد احتياجات التكوين على أسس سليمة، حيث تقودنا الأخطاء أو غياب منهج علمي سليم ودقيق إلى غياب الفعالية الموجودة من هاته البرامج، وتصبح بمثابة مجهود ومال ضائع.

ولتجنب النظرة العشوائية السابقة يتعين على القائمين على إدارة التكوين الأخذ بعين الاعتبار بعض للعوامل التي تحول دون تحققي برامج التكوين لأهدافها وتمثل هذه العوامل فيما يلي.⁽⁹⁾

عدم إعلام الفرد بالمؤهلات التي يمكن تنميتها فيقوم بمفرده بتحديد احتياجاته التي قد لا ينتج عنها بعد التكوين تحسن ملموس في أدائه لمهامه، أو يقوم باختيار برنامجا يراه مناسباً.

من بين الاقتراحات المقدمة له يقوم المسؤول بالمصادقة عليه دون نقاش، أو يقوم المسؤول بتسجيل الفرد دون إشراكه في القرار فيكون مجبرا على الانخراط في برنامج أو برامج تدريبية غير مجدية بالنظر لانعدام الدافع لديه.

- استخدام التكوين لعلاج المشاكل التنظيمية.

- إعداد برامج تكوينية دون معرفة إمكانيات الأفراد (التعليم والخبرة السابقة وقدراتهم على الاستيعاب) التي تسمح لهم بالتربص.

- قيام إدارة التكوين باختيار تنظيم خارجي متخصص في تقديم خدمات التكوين حول موضوع معين دون التأكد من ضمانات النوعية اللازمة التي من المفترض أن يقدمها هذا التنظيم.

1-1- مفهوم الحاجة للتكوين:

- تظهر الحاجة إلى التكوين من خلال تجديد الاحتياجات التكوينية التي تشير إلى تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء الحالي والأداء المستهدف.

- وحيث تعبر الحاجة عن "الفارق في الكفاءات التي تم تحديده وتحليله مقارنة بمتطلبات

⁸- د/ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 365.

⁹ - Alain MEIGNANT, Robert DAPARE, la qualité de la fonction ressources humaines, Paris, in Liaisons 1994, P. 43-44.

الوظيفة" (10)

وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية معنية مباشرة بتشخيص الفوارق في الكفاءة بين تلك التي يمتلكها الفرد والمفترض امتلاكها للقيام بواجبه ثم العمل على ملء هذه الفوارق بواسطة التكوين الذي تم بناءه انطلاقاً من أهداف دقيقة ومحددة. (11)

- كما يتعين تحديد الحاجة للتكوين، أن يكون هناك تشخيص لأسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمة ويعاني منها الفرد، ولتوضيح ذلك يجب التركيز على الاعتبارات التالية: (12)
- احتياجات إنجاز العمل.
- الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة.
- الاحتياج التكويني.

ويمكن التعبير عن العلاقة التي تربط هذه العناصر بعضها البعض وفق الصيغة التالية:

الاحتياج التكويني = احتياجات إنجاز العمل - الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة.

ويرجع القصير في الأداء للسببين التاليين:

- عدم معرفة أو عدم فهم الأفراد لطريقة الأداء المطلوبة وهو ما يعرف بقصور في المعلومات أو في المهارات، ويعتبر هؤلاء الأفراد في حاجة إلى تكوين.
- هنا ما يعوق الأفراد في أدائهم بالرغم من معرفتهم لطريقة الأداء المطلوبة لتنفيذ العمل ويسمى هذا بعجز في إمكانيات الأداء.

2-1- أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية:

تبرز أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية، على اعتبار أن الركيزة الأساسية والأولى لنظام التكوين ومدى نجاحه يعزي إلى دقة وسلامة هذا التحديد، والذي يفترض أن يكون مبنياً على أساس علمي ودقيق.

فتقديم العمال لإجراء دورة تكوينية لا يكتب له النجاح ما لم يركز منذ البداية على أنهم مستهدفون بناء على مؤشرات عدة.

- إن تحديد الاحتياجات التكوينية يمثل مرحلة التشخيص (Phase diagnostique)، للعملية

¹⁰ - Jean Marie PERETTI, Dictionnaire des ressources humaines, Ed Vuibert, 2001, p24.

¹¹ - Joël STRIEF, plan et besoins de formation, paris, ED, Eska, 1993, p29.

¹² - كامب بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1997، ص 164.

التكوينية، فإذا نظرنا إلى الطبيب في كيفية اقتراح وصفة لمعالجة مرضاه، فهو لا يستطيع أن يصف العلاج النهائي لهم، قبل فحصهم وتحديد نوع المرض الذي يعانون منه.

- وبالتالي فإدارة التكوين لا تستطيع تحديد الأشخاص الذين يشملهم التكوين، وبالتالي تسطير محتوى البرنامج اللازم لذلك وإجراء تقسيم لمختلف الأنشطة التكوينية دون التحديد المسبق للاحتياجات التكوينية ومختلف مستوياتها، ومن ثمة الأشخاص الذين يستهدفهم التكوين، وبالتالي يصبح تحديد الاحتياجات التكوينية نقطة انطلاق المفتاح الأساسي التي تستطيع به المنظمة الدخول وفتح مختلفة الدورات التكوينية وتسيطر برامجه المختلفة والتي يتوقفا نجاحها على دقة التشخيص ومعرفة الأداء جيدا.

- حيث يوفر لنا ذلك قاعدة معلوماتية حول الأفراد (القدرات والمعارف التي يمتلكونها وحاجاتهم لذلك) وعن المنشأة أو المنظمة وطبيعة التشكيلات التي تواجهها، وما إذا كان الأخذ بالتكوين كمقاربة أو مدخل يمكننا من معالجة المشكلات التنظيمية ومختلفة المجالات التي تعاني من القصور والعجز. وقد تصبح أو تكون بعض المشكلات لا تحتاج إلى الأخذ بالتكوين كمدخل لمعالجتها وبالتالي تشكل مخاطرة كبيرة من حيث التكلفة ذلك لأن انخفاض الإنتاج مثلا يمكن معالجته عن طريق تدريب العامل على مهارات جديدة، لكن خلافا لذلك، فقد لا يتعلق المشكل بالتدريب، فقد يرجع الانخفاض إلى أخطاء في المواد الأولية ومن ثمة يقودنا ذلك إلى التحليل الكلي للتنظيم، حتى نستطيع التعرف على أماكن تواجد المشكلات وبالتالي معرفة قدره التكوين على حلها وهو ما سنتناوله لاحقا.

1-3- مستويات الحاجة لتكوين:

يتم تحديد الاحتياجات التكوينية أو تظهر الحاجة إلى التكوين بعد القيام بتحليل ثلاث مستويات هي (التحليل التنظيم - تحليل العمل - تحليل الفرد).

أ- تحليل التنظيم:

في هاته الحالة يتم تحليل التنظيم من خلال الوقوف على المشاكل التي تمر بها المنظمة والتحديات التي تواجهها، والتي تتطلب برنامجا تكوينيا، كما أن هاته الحاجة تظهر وتبرز بشكل ملح في حالة وجود تغيرات تنظيمية، حيث أن المنتج أو الخدمة التي تقرر المنظمة إنتاجها لابد أن يعد لها برنامجا تكوينيا لتكوين المنتجين الجدد ومن هذه التغيرات⁽¹³⁾.

- إنشاء وحدات بنتاج جديدة.
- إضافة منتجات جديدة.
- استخدام آلات ومعدات جديدة.
- لأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة.
- الأخذ بمعايير تسويقية جديدة (التسعير - الإعلان).

¹³-د/ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1979، ص 45.

وعادة ما يتجه تحليل التنظيم إلى تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التكوين ضرورية (القسم أو الإدارة أو غيره)، حيث يتجه هذا التحليل إلى تحليل الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي.⁽¹⁴⁾

كما يقودنا هذا التحليل إلى الوقوف والتأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي والمستقبلي، والتأكد من أن التنظيم الحالي يساعد الأفراد على الأداء بدرجة عالية من الكفاءة. ونظرا للتغيرات والتطورات الداخلية والخارجية ومدى تأثيرها على نمو المنظمة وتطورها فإن عملية تحليل التنظيم أضحت عملية مستمرة لا بد من القيام بها.

ب- تحليل الفرد:

في هذا المستوى يتم تحليل ودراسة العامل من حيث قدراته، مؤهلاته ودوافعه واتجاهاته وسلوكاته، وقدرته على الاتصال، وهذا من أجل الوصول إلى أن تلك الصفات السابقة تسمح لتحقيق الأداء المطلوب كما تسمح بالكشف عن جوانب الضعف والقصور والتي تشكل عائقا أمام الحصول على مردود تنظيمي. - يعتبر تحليل الفرد أصعب التحليلات لأن يتناول بالتحليل قياس مهارات العنصر البشري، ويصبح التحليل معقدا عند تحديد نوع السلوك المطلوب للفرد لرفع أداته والمدى الذي يجب الوقوف عنده.

- وتتنوع الحاجات على المستوى الفردي حسب الاهتمامات التالية:⁽¹⁵⁾

- 1- الترقية:** حيث تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.
- 2- تقييم الأداء:** حيث يؤدي إلى اكتشاف الفرق بين الأداء الفعلي وبين الأداء المطلوب وفقا لمعايير التقييم.
- 3- برامج تخطيط المستقبل الوظيفي:** حيث يسمح بالتعرف على الوظائف المحتملة في المستقبل للفرد وبالتالي يمكن التعرف على ما إذا كان هناك نقص في المعلومات أم لا.
- 4- الإدارة بالأهداف:** حيث يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على النقص في المعلومات وبين النتائج الفعلية والنتائج المستهدفة.
- 5- الحوادث:** إن العجز في المعلومات لدى الأفراد وعدم توفرها على الأمن والوقاية يبرز ضرورة تكوين هؤلاء الأفراد، هذا التكوين الذي يساهم في خفض معدلات الحوادث، ومن ثمة التقليل من تكاليف الإنفاق.
- 6- الرقابة على الجودة:** حيث يتم إعداد تقارير خاصة يكون مؤشر عليها بأن سبب الانحرافات

¹⁴ عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة الطبعة الثالثة، 2004، ص 256-257.

¹⁵ د/ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 332.

وانخفاض الجودة يرجع إلى عدم معرفة الأفراد لأسلوب العمل فيجب تكوينهم.

7- التناوب الوظيفي: ومعناه وجود فرقتين للعمل، تتناوب على أكثر من عمل وظيفي في هاته الحالة يجب تكوينهم على هذه الأعمال.

ج- تحليل العمل:

يشير تحليل العمل دراسة مناصب العمل بالاعتماد على تحديد المهارات المطلوبة: توصيف العمل.⁽¹⁶⁾

ويفيدنا هذا التحليل في توفير معلومات بالنسبة لكل وظيفة من حيث أوجه القوة والضعف وتلك التي تحتاج إلى تدريب.

- "يتناول تحليل العمل" دراسة تفصيلية لخطوات العمل ومراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة، ودراسة كل مرحلة وإمكانية تطورها، والعدد والأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال عدد وآلات حديثة، ثم المهارات اللازمة لأداء ذلك العمل ونوعية المهارات الجديدة المطلوبة للعمل على ضوء المتغيرات المتلاحقة.⁽¹⁷⁾

- تستخدم المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف في تصميم وتطوير البرامج التكوينية نظرا لأن هذا التحليل، وما ينجم عنه من وصف للوظائف يظهر مجموعة المهارات ومن ثم مستوى التكوين المطلوب.

- فالمنظمة تتكون من العديد من الوظائف التي يجب شغلها، وبعد تحليل الوظائف بمثابة الإجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجهات تلك الوظائف، ومجموعة الخصائص الواجب توافرها في الأفراد لشغل تلك الوظائف، وينتج عن هذا التحليل معلومات بشأن متطلبات شغل الوظيفة والتي يمكن الاعتماد عليها في إعداد وصف للوظيفة.

حيث يقودنا هذا التحليل في الأخير إلى ما يلي:¹⁸

- اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف.
- عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة، العملية لبعض الأفراد مع متطلبات الأداء.
- ضعف الأداء الفعلي للعاملين مقارنة بمعايير الأداء كما تبرزها المنشآت المماثلة والدراسات العلمية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بان القيام بالعمليات التحليلية لمختلف المستويات السابقة (تحليل التنظيم – الفرد - تحليل العمل) من شأنه إعطاء طابعا علميا ودقيقا لتحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر اللبنة الأولى لنجاح أي برنامج تكويني وتعتمد المنظمة في تحديدها على مجموعة من الأساليب العلمية أو الأدوات المستعملة في تحليل لتلك المستويات وهو وما نراه لاحقا.

¹⁶ - وسيلة حمداوي، غدارة الموارد البشرية، الجزائر، مديريةية النشر لجامعة قالمية، 2004، ص 1.

¹⁷ - مصطفى محمود أبو بكر، ص 366.

¹⁸ - محمد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، القاهرة، دار المجالي للطباعة 1970، ص 155.

محاضرة
رقم 03
مقياس هندسة
التكـوين

2- أساليب تحديد الحاجة إلى التكوين:

- يمكن تحديد القصور في المهارات والمعارف لدى الموارد البشرية والذي يحدد الحاجة إلى التدريب بأسلوبين، أولهما على مستوى المورد البشري وثانيهما على مستوى المنظمة ككل.
- فالأسلوب المتعلق بالموارد البشرية فيهدف إلى الحصول على أكثر قدر من البيانات المتعلقة بأداء العاملين في المنظمة بغية تحليلها ومعرفة مدى حاجاتهم إلى التكوين.
- أما الأسلوب المتعلق بالمنظمة فيتم من خلاله تحديد الاحتياجات التكوينية انطلاقاً من زاوية تحليل الوظائف وقيم أداء المورد البشري.
- إن التنوع في أساليب تحديد الحاجة إلى التكوين يعكس بقوة مدى تنامي ظاهره الاهتمام بالتكوين، لكن بالمقابل يبقى أحد الصعوبات التي يعاني منها مدراء التكوين على مستوى المؤسسات في اختيار الطريقة الأنجع التي توفر أفضل البيانات من حيث قوة صدقها وقيمة تكلفتها.

1-2- الأسلوب المرتبط باحتياجات المورد البشري:

يفيد الاعتماد على هذا الأسلوب في معرفة القصور لدى مهارات الموارد البشرية إلى تحديد حاجاتهم إلى التكوين، ويعتمد في ذلك على أساليب تتنوع بين الملاحظة ومساءلة ومقابلة المورد البشري إلى إجراء استبيانات خاصة إلى الحصول على سجلات ووثائق الأداء التي توجد لدى المنظمة.

أ- الملاحظة:

- تعد الملاحظة وسيلة هامة من وسائل الحصول على المعلومات، إذ تعرف على أنها "الأداة الأولية لجمع المعلومات وهي النواة التي تمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية والملاحظة في أبسط صورها هي النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها".⁽¹⁹⁾
- حيث تتم الملاحظة المباشرة لأداء العامل لمهامه في الواقع أو من خلال تمرين يحاكي الواقع، ويكون الغرض من الملاحظة هو تحديد مواطن الضعف في الأداء والتي يمكن علاجها عن طريق التكوين وعادة ما توكل هاته المهمة إلى المسؤول المباشر عن الأفراد المراد تحليل سلوكياتهم.
- عادة ما تسند الملاحظة المباشرة لأداء العامل إلى مختصين أو احترافيين في هذا الشأن، وهذا نظراً إلى قيمة البيانات التي يوفرها، والتي تعد كقاعدة لتصميم برنامج تكويني.
- بالإضافة إلى المهارة والخبرة في الملاحظة وتسجيل كل التفاصيل المتعلقة بالأداء فإن المعرفة المسبقة بتفاصيل الوظيفة ومختلف مراحل إنجازها يعتبر عنصراً مهماً، وهنا تبرز ضرورة تواجد بطاقات وصف الوظائف لدى المسؤولين عن عملية الملاحظة المباشرة للسلوك.⁽²⁰⁾
- وبعد أن تنتهي عملية تسجيل الملاحظات المتعلقة بأداء الموارد البشرية يتم تحليلها على مستوى إدارة

¹⁹ محمد طلعت عيسى، البحث الاجتماعي، مبادئه ومناهجه، القاهرة، مكتب القاهرة الحديثة، 1963، ص 29.
²⁰ -وليم ر، ترسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد أحمد الجبالي، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1990، ص 87.

التكوين في المنظمة، ثم يرفع التقرير النهائي والذي يحتوي على أهم التوصيات إلى الإدارة المركزية لتتم مراجعتها واتخاذ قرار بشأنها.

ومن مزايا هذه الطريقة انها تمكن من ملاحظة سلوكيات الموارد البشرية بشكل تلقائي وبالتالي تسجيل جوانب في عملهم، هذه السلوكيات التي لا يمكن أن يلاحظها الأفراد بذاتهم، غير أن ما يؤخذ عليها هو الوقت التي تستغرقه والذي يعتبر مطولا إذا ما قورن بالأساليب الأخرى، هذا بالإضافة إلى أنه يوقظ لدى العامل مشاعر الاستياء الذي يعتبرها نوع من التجسس وهو ما يؤثر على معنوياته.

ب- المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها "تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف مواجهة، يحاول إحداهما الحصول على بعض المعلومات والتعبيرات لدى الآخر".²¹

تعتبر المقابلات مع الموارد البشرية مفيدة جدا في تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث يتم من خلالها توجيه جملة من الأسئلة إلى الأفراد المتواجدين داخل المنظمة.

ويستخدم المقابلات عادة بواسطة أخصائي تدريب للحصول على وجهات نظر العاملين تجاه مشكلات العمل وتحديد المجالات والمهارات والتي يعتقد العاملون أنهم يحتاجون إلى التدريب عليها.²²

ويمكن التمييز بين نوعين من المقابلات، مقابلات تكون موجهة خصيصا للمسؤولين، ومقابلات مع (العمال)، ففي النوع الأول تتاح الفرصة للمشرف على المقابلة لمساءلة المسؤولين المباشرين وهذا يهدف الحصول على معلومات متعلقة بمستويات أداء الموارد البشرية خبراتهم وحصر نواح الضعف لديهم.

وتشكل تلك النقائص جزءا كبيرا من تقرير المقابلة الذي يحرره المسؤولين والتي قد يسهم التكوين في حلها، مضيفين إلى (التقرير) الافتراضات والاقتراحات بشأن مواضيع التدريب التي يجب أن يستفيد منها من هم بحاجة إلى تنمية قدرات معينة.

أما النوع الثاني (العمال) فيقوم المشرف بإجراء مقابلة مع مختلف الفئات العمالية حيث "تضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بالمواضيع التالية".²³

أ-1- الوظيفة التي يشغلها العامل أو الموظف من ناحية:

- الواجبات المترتبة حسب أهميتها (من وجهة نظر المستوجب).
- نوع المسؤولية (مسؤول عن الأداء).
- درجة الصعوبة (عالية، مضبوطة، منخفضة)

²¹ جمال زكي والسيد يس - أسس ابحاث الاجتماعي - القاهرة، دار الفكر العربي، 1962، ص 309.

²² - وليم ر، ترسي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

²³ - عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، ج2، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1994، ص 162.

أ-2- المهارات اللازمة (إدارية، سلوكية):

- نوع التدريب المتلقي في المنظمة (أولي أو مستمر).
- مؤشرات الرضا وعدم الرضا.
- الاتجاهات المتعلقة بالتدريب الرغبات فيما يخص طرق التدريب المفضلة، وكذا فيما يخص مكان (التدريب).

وبالتالي تعد المقابلة كأحد الأدوات الأساسية ومصدر مهم للحصول على البيانات وهو ما يعطي لها ميزة الحصول على إجابات دقيقة، كما تتيح الفرصة للتعرف على جوانب مختلفة تتعلق بأداء الموارد البشرية في عملهم، وهي تفاصيل لا يمكن الحصول عليها باستخدام تقنية الملاحظة المباشرة للسلوك. وعلى الرغم من الميزات السابقة (محاسن المقابلة) إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب، إذ أنها تتطلب الكثير من النفقات والجهد والوقت، فهي تحتاج إلى عدد كبير من القائمين بالمقابلة وتتطلب تدريبهم على إجرائها".⁽²⁴⁾

كما أنها قد لا تتيح الفرصة لمشاركة كل الموارد البشرية في المقابلات بسبب وجود عدد كبير خاصة في منظمة كبيرة الحجم وهذا ما يقلل من فعالية البيانات المستخلصة منها.

أ-3- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان لأحد الوسائل الشائعة الاستخدام في جميع البيانات حيث يحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بأوجه السلوك والمهارات الخاصة بأداء عمل معين، حيث يطلب من المستجوبين أن يقيموا أنفسهم وفقا لمقياس نقطي ومعين، وتتشابه هذه الطريقة مع أسلوب المقابلات من ناحية أنها تتضمن تقريبا نفس المواضيع، ويعني بملء الاستمارة تحديد الاحتياجات التكوينية كل من المسؤولين والفئات العمالية، إذ توزع عليها استمارات تكون معدة بشكل مسبق ويقوم المسؤول أو الفرد داخل المنظمة بملئها، ليتم بعد ذلك مراجعة وتحليل ما جاء فيها من إجابات.⁽²⁵⁾

يتميز الاستبيان بقلّة تكلفته والجهد وكذا الوقت الذي يتطلبه كما انه يتميز عن أسلوب المقابلة والملاحظة المباشرة في أنه الاحتياج في جمع البيانات إلى فريق من العاملين. لكن استبيانات تحديد الحاجة إلى التدريب والموجهة إلى الأفراد تطرح إشكال⁽²⁶⁾، وهو أن مجموع الإجابات قد يكون قليلا نوعا ما بخاصة لدى للموارد البشرية الأقل تأهيلا، وبالتالي فعنه يتوجب تدعيم هذا الاستبيان بآخر يوجه إلى المسؤولين إلى جانب الاستعانة بسجلات أداء العاملين.

²⁴ - عبد العزيز بوودن، منهجية وتقنيات البحث في علم الاجتماع الحضري، قسنطينة، مطبوعات جامعة منتوري،

2004، ص 2016.

²⁵ - وليم ر. تريسي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

²⁶ - Jean Marie PERETTI, Op cit, P. 200.

أ-4- وثائق وسجلات الأداء:

تعتبر مراجعة وتحليل المتوفر لدى المنظمة من تقارير وسجلات ووثائق مستويات الأداء للمهام والوظائف أساسا مفيدا لتحليل الاحتياجات التدريبية، فسجلات الغياب والحوادث، شكاوي العملاء، أخطاء العاملين واقتراحاتهم، وكذا الالتزامات العمالية، هذه بالإضافة إلى الدورات التدريبية السابقة وأداء الموارد البشرية بعدها، تعتبر كلها مفيدة في تحديد الحاجة إلى التدريب.⁽²⁷⁾

- وتعتبر بيانات هذه الوثائق غير مكلفة طالما أنها متوفرة لأغراض أخرى إذ أنه من السهل تجميع السجلات والتقارير بأقل جهد ممكن والحصول على قدر كبير جدا من المعلومات المفيدة في اتخاذ قرار التكوين في المنظمة.

لكن ما يأخذ على أسلوب تحليل تقارير الوثائق وسجلات الأداء كون أن هذه التقارير تشير إلى وجود مشكلة لكنها نادرا ما تشير إلى نسيبتها بالإضافة إلى أنا وسيلة سلبية لجمع البيانات من حيث أنها لا تشرك العاملين أو المديرين في تحديد الاحتياجات.

2-2- الأسلوب المرتبط باحتياجات المنظمة:

تحدد الاحتياجات التكوينية المرتبطة وذات الصلة بالمنظمة انطلاقا من استخدام نتائج عمليتين أساسيتين، تحليل الوظائف، وقيم الأداء وتتحدد الحاجة إلى التكوين من خلال مقارنة الإمكانيات المطلوبة لشغل وظيفة معينة والتي تعكسها عملية تحليل الوظائف والإمكانيات الفعلية لشاغل الوظيفة التي نحصل عليها من خلال نتيجة يقيم الأداء.

أ- تحليل الوظائف:

يقصد بتحليل الوظائف ذلك النشاط الذي يقوم به إدارة الموارد البشرية والذي يستهدف دراسة الوظيفة من جميع النواحي المكونة لها، طبيعة المهام، المسؤوليات، وكذا طبيعة العلاقة التي تربطها بالوظائف الأخرى في المنظمة.⁽²⁸⁾

إضافة إلى مواصفات الأفراد الذين سوف يشغلون هذه الوظيفة، ويتم وضع تفاصيل الوظيفة في بطاقة وصف تسمح بالتعرف على كل الأنشطة الممكنة والتي نقدي داخل الوظيفة.

أ- 1- بيانات المهام:

إن توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وكذا مواصفات شاغلها، ذات أهمية بالغة لأداء معظم الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية.⁽²⁹⁾

²⁷-وليم ر. تريسي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

²⁸- عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية قسنطينة، مطبوعات جامعة منتوري، 2001، ص 29.

²⁹ - Pierre ROMELAER, Gestion des ressources humaines, Paris, édition, Armand Colin, 1993, P 117 - 118.

العوائد:

- مقارنة بين الناصب وإعداد سلم العوائد.
- تحديد الجوانب الرئيسية للمنصب، والتي تكون كأساس لتحديد الحوافز المادية.
- الجانب القانوني.
- إعداد عقود العمل.

التدريب (التكوين):

- تصميم برامج التكوين، تحديد الاحتياجات التدريبية.

حركات الموارد البشرية:

- الاستقطاب، إعداد الإعلان، وضع دليل المقابلة بهدف التوظيف.
- تسيير التحويلات والترقيات.

التسريح:

مساعدة المسؤولين:

- تحديد أهداف الأجير.
- دراسة تطور منصب للعمل حسب التطور الحاصل في الأسواق.
- التكنولوجيا.
- تقييم الأجر إعداد التقييم المستوى.

التنظيم:

- دراسة العلاقات بين المناصب.
 - دراسة الاتصالات بين المناصب.
 - دراسة القرارات المتخذة على مستوى كل منصب وتداخلها بين المناصب.
- يتولى مهمة القيام لتحليل الوظائف مدير الموارد البشرية أو المشرفين المباشرين على الأفراد وبالنظر إلى أهمية ما توفره العملية من بيانات فإنه عند القيام بعملية التحليل والتوظيف لمختلف الوظائف لابد من توخي الدقة فيمن سيقوم بذلك.
- وتتعدد الأساليب المستخدمة في تحليل الوظائف داخل المنظمة، حيث يتوقف استخدام كل أسلوب منها على العرض الذي من أجله يتم إعداد التحليل ويمكن استخدام كل أسلوب على حدة طبقا للغرض من التحليل، كما يمكن أيضا استخدام أكثر من أسلوب في نفس الوقت.
- فقد يكون الأسلوب المتبع هو أسلوب الملاحظة المباشرة حيث يتم من خلاله ملاحظة شاغل الوظيفة وهو يؤدي عمله من طرف أخصائي يقوم هذا الأخير بتسجيل جميع الحركات ومختلف السلوكات المرتبطة بالفرد طيلة تأديته لعمله وهذا لفترة زمنية. "قد يكون أسلوب المقابلة هو الأسلوب الأنجع

لإعطاء تحليل جيد لمختلف الوظائف".⁽³⁰⁾

- إلا أنه من خلال المقابلة الجماعية والتي ستكون مع عدد من الأفراد يشتغلون نفس الوظيفة ويؤدون المهام نفسها، يمكن التعرف على جميع جوانب الأداء الخاصة بالوظيفة وبالتالي معرفة الأنشطة المختلفة وتفصيلها كما قد تتم المقابلة مع المشرفين والرؤساء لشاغلي الوظائف التي يتم تحليلها.
- إضافة إلى ما سبق يمكن أن يضاف الاستبيان كأسلوباً شائعاً في عملية تحليل الوظائف، حيث يقوم شاغل وظيفة معينة للإجابة على عدد من الأسئلة يدور موضوعها حول واجبات ومسؤوليات كل وظيفة بالإضافة إلى الظروف التي تحيط بأدائها، وعليه فإنه ما يجب مراعاته من طرف أخصائي التحليل هو الاهتمام بإعداد قائمة الأسئلة إعداداً جيداً.
- وتشكل الأساليب السالفة الذكر مرجعاً كبيراً يوفر لنا جملة من البيانات الضرورية (المهام المرتبطة بكل وظيفة) والتي تشكل مرجعاً لأعداد بطاقة الوصف.

³⁰ - عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص 30.

محاضرة
رقم 04
مقياس هندسة
التكـوين

أ- 2- توصيف الوظائف:

يقصد بتوظيف الوظائف إعداد بطاقة وصف دقيق لكل وظيفة في المنظمة بحث تشمل البطاقة كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة، ومن بين هذه البيانات⁽³¹⁾.

• التعريف العام للوظيفة: ويشمل:

- اسم الوظيفة.
 - موقعها في التنظيم (أو القسم أو الإدارة التابعة لها الوظيفة، رمزها الوظيفي).
 - ملخص عام عن طبيعة الوظيفة ويستفاد من هذا الملخص في فهم المعلومات العامة عن الوظيفة.
 - واجبات الوظيفة وتتضمن وصفا دقيقا للواجبات التي تؤديها الوظيفة في الوقت الحاضر والواجبات التي تؤدي بشكل متكرر ودوري وتلك التي تؤدي من وقت لآخر.
 - مسؤوليات الوظيفة: مسؤولية عن عتاد أو مسؤولية مالية أو غيرها.
 - الصلاحيات أو السلطات: ويعني هذا الجزء بتحديد طبيعة الواجبات والمسؤوليات التي يتحملها شاغل الوظيفة وتحديد صلاحياته في اتخاذ القرارات المختلفة.
 - الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة: ظروف تنفيذ الوظيفة المجهود اللازم لأداء الوظيفة (عملي أو ذهني) للمخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة ومختلف الظروف الطبيعية التي يمارس فيها للفرد عمله بالحرارة، الضوضاء... إلخ.
 - العلاقات الوظيفية: وتشمل علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى التي تعلوها.
 - الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة: وتشمل ما يلي:
- المستوى العلمي ونوعه (جامعي، ثانوي).
 - الخبرة أو الممارسة العملية.
 - المهارات الذهنية والقدرات الجسمية.
 - الصفات الشخصية (المظهر العام).

كما تشمل بطاقة الوصف كذلك على معلومات عن الآلات والأدوات التي تستخدم على مستوى وظيفة معينة، وكذا عدد الأفراد الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة، وما هي طبيعة هذه الإشراف.

- تستخدم البيانات التي تحويها بطاقات توظيف الوظائف في عدة مجالات، وتعتبر الأساس في إعداد ونفيذ سياسة الموارد البشرية والتي منها التكوين، حيث تزود هاته البطاقات إدارة الموارد البشرية ببيانات من النواحي التي يركز عليها مواضيع التكوين.

فقد ترغب مصلحة معينة في إعداد فرد للقيام بأعمال وظيفة أخرى، حيث يمكن اللجوء إلى بطاقة

³¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية 2001، ص 113.

توظيف الوظائف والتي تعتبر حلا ومصدرا أساسيا للتعرف على الأعمال والمستوى المطلوب لتنفيذها.

ب- تقييم أداء الموارد البشرية:

يعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الأفراد لأعمالهم.

- وتبرز أهمية تقييم الأداء في كونه يساعد على "دراسة تحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له وظيفة أخرى".⁽³²⁾

- ولإبراز أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة ما ذهب إليه أحد الباحثين الفرنسيين (جيل أمادو) "Gilles AMADO" عام 1978، محاولة أبرز من خلالها المستويات الثلاثة التي تبرز فيها ضرورة تقييم أداء المورد البشري بالنسبة للمنظمة وجاءت على النحو التالي⁽³³⁾

- إن تقييم الأداء يمثل ضرورة على المستوى الاقتصادي، فالمنظمة بحاجة إلى ممارسة الرقابة وعلى إنتاجها الخاص، فنوعية هذا الأخير في ضوء منافسة السوق ومتطلبات تمثل على هذا المستوى ضغوطا تجعل من هذه العملية ضرورية.

- إن تقييم الأداء يمثل ضرورة على المستوى التنظيمي، إذ سمح بالحكم السيئ أو الحسن على التكيف والتلاؤم بين الموارد البشرية ووظائفهم وكذلك على نوعية هياكل التنظيم القائمة.

- إن تقييم الأداء هو تعبير عن حاجة إنسانية، فكل الموارد البشرية في حاجة إلى تقييم نفسها بالنسبة لوظائفها وتقييم فعاليتها الخاصة.

- إذن فأهمية تقسيم الأداء في المنظمة هو عملية مستمرة ذو بعد مستقبلي، يشمل تقييمهم وقياس أداء المورد البشري من أجل التأكد من قدرته على ممارسة أعباء الوظيفة الموكلة إليه، وإمكانية نجاحه في وظيفة في مستوى أعلى وما يترتب عن ذلك من تدريب.

- لقد ذهب العديد من الباحثين إلى أن الأهداف المتوخاة من عملية تقييم الأداء يمكن أن تشمل العناصر التالية: ⁽³⁴⁾

- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهودات أكبر في العمل.
- الكشف عن نواحي القوة أو الضعف في أداء الأفراد ومن ثمة العمل على تحسينه وتطويره إما ذاتيا أو عن طريق الإدارة بوسائلها الخاصة.
- الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

³² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 303.
³³ - Jean Marie PERETTI, Op cit, P. 329.

³⁴ - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، الدار الجامعية، 2004، ص 123.

- اكتشاف الكفاءات والقدرات العالية من أجل شغل مناصب أعلى.
- تحسين وتدعيم سبل الاتصال، وإرساء علاقات اجتماعية جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- العمل على تحقيق مبدأ وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته ومهاراته.
- توفير المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ قرارات إدارية تخص شؤون الموارد البشرية، كتحديد الاحتياجات التكوينية مثلاً.
- توفير أساس موضوعي وعادل لتوزيع المكافآت والأجور على الأفراد وبناءاً على مستوى أدائهم.

ومما سبق يمكن القول أنه من المفيد لنا أن نخدم أهداف تقييم أداء المورد البشري وأن تدعمنا بجملة من البيانات اللازمة التي تعكس مردود هذا المورد في وظائفه "وعندما تكشف لقيم الأداء عن ضعف أداء الموارد البشرية عن المستوى المطلوب فهو بذلك يكشف عن احتياجاتهم إلى التدريب، فنقوم الإدارة على ضوء ذلك باقتراح برامج تكوينية ملائمة".⁽³⁵⁾

ب- 1- معايير تقييم الأداء:

- يقصد بمعايير التنظيم لأداء الموارد البشرية تلك العوامل التي تستخدم كركائز لعملية التقييم، ويوجد عدد كبير من هذه المعايير والسبب يرجع إلى أن الموارد البشرية تقوم بأنظمة متعددة في تخصصات مختلفة، وبالتالي فإنه من المنطقي تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الموارد البشرية.

- ومن بين تلك المعايير الأكثر اعتماداً تلك التي صنفها "جون جريبه" "Jean GERBIER" في أربع مجموعات على النحو التالي:⁽³⁶⁾

● معايير معرفية: وتشمل:

- المعرفة العامة.
- المعارف التقنية والخاصة.
- الخبرة المهنية.

● معايير الاستعدادات: وتضم:

- الاستعدادات التقنية والشخصية.
- الاستعدادات الفكرية.
- استعدادات التعامل مع الآخرين.

³⁵ - jacques GALENS, Audit des ressources Humaines, Paris, Ed liaisons, 1994, p108.

³⁶ - jean GERBIER, Organisation et Fonctionnement de l'Enterprise, Paris, Edition Tec et Doc, 1993, p 642-643.

• معايير المسؤولية:

- المسؤولية تجاه فريق العمل.
- المسؤولية تجاه البرامج.
- مسؤولية اتجاه الموارد والمنتجات.

• معايير شروط العمل: وتشمل:

- القدرة على التكيف.
- القوى الجسدية.

ويتم الاعتماد على هذه المعايير إضافة إلى معايير أخرى كأساس لعملية مقارنة الأداء الفعلي للمورد البشري بالمعيار المحدد للحكم على مستوى أدائه.

وتحديد معايير الأداء إن كان يتصف بالسهولة في الأعمال الإنتاجية، فإنه يتصف بالتعقيد في الأعمال الإدارية، ففي الأعمال الإنتاجية يمكن لمعايير الأداء أن تكون كمية إنتاج، أو تمتد إلى بلوغ درجة جودة محددة أو التقليل في التكاليف مثلاً.

- بينما في الأعمال الإدارية حيث تعتمد على القدرات الذهنية، فإن الأداء لا يعبر عنه بالكمية أو النوعية، بمعنى له ليست معايير نواتج الأداء هي المستخدمة وإنما هي معايير أخرى تستخدم في تقييم أداء الأفراد وهي معايير سلوك الأداء معايير صفات الشخصية ومن أمثلة معايير السلوك:

- إدارة الاجتماعات.
- معالجة شكاوى العملاء.
- المواظبة.
- التعاون.
- قيادة المرؤوسين.

ومن أمثلة صفات الشخصية: - المبادرة.

- الدافعية إلى العمل.

- الانتباه.

وتشكل معايير تقييم الأداء أساس يتم الاعتماد عليه في طرق التقييم المتعددة، ويختلف حجم الاعتماد عليها باختلاف أسلوب التقييم المتبع واختلاف الهدف والغرض من التقييم.

ب-2- نتائج التقييم:

بعد القيام بعملية المراجعة وتحليل نتائج التقييم المقدمة من طرف المسؤولين عن العملية، تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إعداد تقرير خاص بتقييم الأداء، تبرز فيه نتائج التقييم الخاصة بكل المقيمين، وكذلك التوصيات الخاصة بكل واحد ثم تقوم بإرسال بيانات للجهات المختصة ليتم اتخاذ الإجراءات

المناسبة، وتتعدد استخدامات نتائج تقييم أداء الموارد البشرية⁽³⁷⁾ حيث انه يمكن أن تكون أساس للترقية وكذا لمنح العلاوات والحوافز، إلى جانب الاستفادة من التقارير لتحديد احتياج العاملين للتدريب.

- كما تستخدم في عمليات النقل من إدارة إلى أخرى إذا عكست هذه التقارير كفاءة في مردود المورد البشري في وظيفته وإعطائه المؤشرات على أنه في مقدوره تحمل مسؤولين ووظيفة أخرى.

ج- مقارنة نتائج تحليل الوظيفة وتقييم الأداء:

- تتخذ قرارات التكوين للموارد البشرية في المنظمة على ضوء مقارنة النتائج التي توصل إليها تقييم الأداء وكذا تحليل الوظائف.

- يتم استخدام نتائج تحليل الوظيفة في تحديد المهام والمسؤوليات التي ترتبط بممارسة وظيفة معينة، واستنادا إلى ذلك يتم ملاحظة ما إذا كان هناك قصور أو لا في أداء شاغل الوظيفة، ومدى قدرته على تأديتها على النحو المطلوب، وهذا من خلال اللجوء إلى نتائج التقييم الخاصة بأدائه

والتي تعطينا فكرة عن أدائه وسلوكه خلال فترة التقييم⁽³⁸⁾، ليكون بعد ذلك اتخاذ قرار التدريب من عدمه، فعملية المقارنة بين نتائج العاملين لابد أن تتسم بالدقة ليتسنى للمشرف على العملية التحديد الجيد للاحتياجات التكوينية، وتمسح عملية المقارنة بين عمليتي تحليل الوظيفة وتحليل الأداء لاتخاذ القرارات السليمة.

- فقد يسجل لدى فرد معين قصور في الأداء غير أنه يمتلك قدرات ومؤهلات، ربما تفوق متطلبات الوظيفة.

- وفي هذه الحالة يتطلب من مدراء الموارد البشرية خلق ما يسمى بالدافع لتحفيز الفرد على العمل.

- ومن هنا فإن مجرد التفكير في التكوين كحل يعتبر خطأ وبالتالي فإن التغلب على مثل هذا المشكل يتم بالبحث والسيطرة على الأسباب المؤدية إليها.

- أما إذا كان النقص في أداء المورد البشري ناتج عن عدم إلمامه بطريقة العمل المطلوبة نتيجة لنقص المعرفة أو المهارة لديه فإن على المنظمة تخصيص برنامج تكويني ملائم يسمح له بالتغلب على قصوره.

³⁷ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 310.

³⁸ - محمد جمال برعي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

محاضرة
رقم 05
مقياس هندسة
التكـوين

المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني:

يشكل تصميم البرنامج التكويني الرحلة الثانية بعد تحديد الاحتياجات التكوينية، فالتصميم يعني البحث عن الكل المؤدي إلى النجاح، وسد مختلف الثغرات من توفير للمستلزمات المختلفة من تكلفة التكوين، ومدة ومكان التكوين، وتحديد الأهداف التكوينية، والمفاضلة بين طرق التكوين، والبحث عن المكونين المناسبين، إضافة إلى تحديد موضوعات التكوين، وتوفير مختلف التجهيزات والمعدات من وسائل الإيضاح السمعية والبصرية.

1- تحديد الأهداف:

توضع هاته الأهداف في ضوء ما يراد إحداثه من تغير على مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وهي تشكل خلاصة المرحلة الأولى (تحديد الاحتياجات التدريبية)، وعدة ما نترجم في تساؤلات وإشكاليات تبحث عن نوع المهارات التي يراد البرنامج معالجتها (كمهارات الاتصال، البيع... إلخ).

2- الإمكانيات المالية:

تتوقف درجة تنفيذ البرنامج التكويني على ما تم رصده للعملية، فالكثير من المنظمات تملك طموحات وترد الذهاب بعيدا، لكنها تقف عاجزة أمام غياب هاته الإمكانيات.

وبالتالي يشكل غياب الإمكانيات المالية عقبة كبيرة أمام تجسيد مختلف البرامج التكوينية، والتي سيزداد الطلب عليها مستقبلا أمام زيادة تعقد البيئة المحيطة للمؤسسات، خاصة البيئة التكنولوجية المتسارعة التي تفرض على المنظمات التكيف بسرعة، حيث يبقى المجال التكويني الوسيلة المفضلة لاحتواء تلك التغيرات.

فمثلا شركة IBM تخصص من 15% إلى 10% من ميزانية الأجور للإنفاق على التكوين بينما نجد الشركة العمومية للكهرباء الفرنسية EDF تخصص 7% من ميزانية الأجور السنوية للتكوين. يرى غولدستان وجيليام "Goldestein et Giliam" أن التكوين سوف يتطلب المزيد من الإمكانيات المالية في الحقبة الحالية والمقبلة وذلك للأسباب التالية⁽³⁹⁾

- ارتفاع عدد الأفراد غير الماهرين وغير المثقفين والذين سوف يشغلون وظائف هامة.
- التطور الحاصل في التكنولوجيا المعقدة، والتي يترتب عنها تكوين وإعادة تكوين الموارد البشرية عند استخدامها.
- ازدياد عدد المنظمات التي استعانت بمجموعات وفرق العمل المدربة والقادرة على استخدام أدوات الإبداع والابتكار.
- حاجة المنظمة إلى التكوين كأداة فاعلة في مواجهة تحديات المحيط التنافس العالمي.
- خلال الميزانية المخصصة لذلك والتي تستدعي الإنفاق في النواحي التالية:

³⁹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، دار النهضة العربية، 2002، ص 240.

- تكاليف البرامج المختلفة ومكافآت العاملين (مرتبات المشرفين، مديري التكوين).
- تكاليف المطبوعات، والنشر والمساعدات اللازمة لأماكن التكوين (المنشآت، المراكز).
- المكافآت التشجيعية للتكوين.
- المراجع والكتب اللازمة للتكوين.

وزيادة على هذا قد تلجأ المنظمات إلى أطراف خارجية للإشراف على العملية التكوينية، وهنا يتم تحديد تكلفة العملية (إقامة، نقل... إلخ).

كما تقوم المنظمات بوضع لوحة خاصة تسمى لوحة قيادة التكوين، والتي توضح كل المعلومات المتعلقة ببرامج التكوين وتقدم هذه اللوحة مجموعة من المؤشرات تتمثل في نسب تقيس الأهمية المعطاة لنشاط التكوين على مستوى المنظمة ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:⁽⁴⁰⁾

$$\text{* الإمكانات الداخلية المستخدمة} = \frac{\text{تكلفة التدريب الداخلي}}{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}$$

يقيس هذا المؤشر مدى اعتماد المنشأة على الإمكانات الداخلية مقارنة بالإمكانات الخارجية من أهل القيام بنشاط التكوين، ويعطي نسبة الإمكانات الداخلية إلى إجمالي التكاليف.

$$\text{* مدى الاستفادة من التكوين} = \frac{\text{عدد المستفيدين من التكوين}}{\text{متوسط العدد الإجمالي للعاملين}}$$

حيث يقيس هذا المؤشر مدى تغطية أنظمة التكوين لمجموع العاملين داخل المنظمة في سنة معينة.

$$\text{* التكلفة المتوسطة للتكوين} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التكوين}}{\text{متوسط عدد العاملين التنفيذيين في التكوين}}$$

حيث يقيس هذا المؤشر نصيب الفرد الواحد من الميزانية المخصصة للتكوين، ويعكس لنا إذا كان مرتفعاً، فالإمكانات المالية المسخرة كبيرة جداً لإنجاح التكوين.

$$\text{* متوسط تكلفة ساعة من التكوين} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التكوين}}{\text{عدد الأيام التكوين}}$$

ويمكن الاستفادة من النسب السابقة من خلال مقارنتها مع عدة دورات وبين الأقسام المختلفة، وكذلك بين المنظمات وتعتبر هاته النسب كمرجع أساسي لتوزيع وتسيير نفقات العملية التكوينية وعموماً تكشف لنا عن موقع وظيفة وأهمية التكوين في المنظمات.

3- الإمكانيات البشرية (المكونين):

يشكل اختيار المكونين أحد العوامل الحاسمة، لأنها تمثل مدخلات العملية التكوينية وعادة ما تركز على مؤهلات المكونين الذين يتوقف عليهم المخرجات النهائية للتكوين، وبالتالي تحقيق برامج التكوين لأهدافها يعتمد بقدر كبير على كفاءة المكونين.

وتلجا مختلف المنظمات إلى البحث عن وضع جملة من المواصفات تتمحور حول المهارة، والمعرفة والخبرة والقدرة على التحليل، والقدرة على تقريب الواقع وتوفير بيئة تكوينية حيوية تساعد على التفاعل، وتذهب الدراسات الحديثة إلى أن البرنامج التكويني "يستلزم توفر المدرسين الذين يتمتعون بالقابليات التوجيهية فضلا عن امتلاكهم الاتجاهات الفكرية الدائمة للتطوير والتغير.⁽⁴¹⁾

3-1- محددات اختيار المكونين ومصادر الحصول عليهم:

أ- محددات اختيار المكونين:

يرجع اختيار المكونين لسببين رئيسيين نوعية المادة التكوينية، ونوعية الطريقة التي يتم بها التبليغ وتكوين الأفراد، وبالتالي فالمكون الذي يدرس الإدارة يجب أن تكون لديه خبرة كافية كمدير مثلا وبالتالي فالمكون يجب أن يكون ويتمتع بما يلي:

- **الخبرة في التكوين:** وهي شرط ضروري وأساسي، حيث تساهم هاته الخبرة في تجاوز الأخطاء التي يقع فيها غيرهم، وتساهم في أداء جيد، كما يكون المكون، صاحب الخبرة، أكثر إلماما بمختلف التغيرات المحيطة بالمنظمة.

- **المعرفة بالمنظمة:** يشترط في المكون بالاطلاع الواسع على المنظمة ومختلف الأقسام المكونة لها ومختلف النشاطات التي تقوم بها، وكيفية سيرها ومختلف الاستراتيجيات التي تعمل وفقها إضافة إلى رسالتها وفلسفتها في العمل، حيث يساعد ذلك في نقل كل هاته المعلومات وتوظيفها طبقا للمادة التكوينية.

- **المعرفة الوظيفية:** وهنا يشترط في المكون أن يكون له كم هائل من المعلومات حول الوظائف التي تضمها المؤسسة، حيث يساعد هذا الإجراء من تحديد واجبات تلك الوظائف ومجموعة الخصائص اللازم توافرها في الأفراد، حيث تسمح تلك المعرفة في تنمية وتزويد مختلف المتكونين بالمهارات اللازمة لتلك الوظائف.

- **المعرفة الخاصة بطرق التكوين:** تلعب المعرفة والمهارات الخاصة بطرق التكوين دور أساسي في نقل وتوصيل مختلف المعارف إلى المتكونين، حيث القدرة على التوصيل تتطلب مهارات خاصة وتشمل ما يلي:

⁴¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص192.

*** المعارف المهنية:** وهنا يقتضي متابعة المقاربات الحديثة وما هو جديد في الحقل التكويني وآخر النظريات المعتمد عليها.

*** المهارات المهنية:** حيث تلعب المهارة دور أساسي في التعامل مع مختلف الوضعيات والتكيف مع مختلف المستويات العلمية للأفراد ومحاولة تقريب وتوصيل أفكاره إلى أدنى مستوى تعليمي للأفراد.

*** مهارات الاتصال:** تشير المهارات الاتصالية إل الحنكة والقدرة الذاتية للمكون على التفاعل مع أنماط مختلفة، وضمان السيولة المعلوماتية بكل الطرق من الشفوي إلى الكتابي وغيرها.

ب- مصادر الحصول على المكونين:

يمكن الحصول على المكونين خارج المنظمة في حين يمكن أن يتوفر البعض منها من داخلها.⁽⁴²⁾

*** المصادر الخارجية:** عادة ما تلجأ المنظمات إلى مختلف الجامعات والمعاهد والمدارس من أجل الحصول على مكونين نظرا لامتلاكهم خلفية نظرية كبيرة، إضافة إلى مستشارين كبار، وتقوم المنظمات بالتعاقد معهم، حيث تدفع لهم مبالغ نظير الإشراف على تنفيذ البرنامج التكويني.

*** المصادر الداخلية:** تشكل هاته المصادر رصيда داخليا للمنظمة ويمكن الحصول عليهم انطلاقا من المستويات التالية:

المديرون التنفيذيون: ويعتمد عليهم نظرا لتوفر عامل الخبرة لديهم وكذا انخفاض تكاليفهم إذا ما قورنت بالمصاريف المصاحبة لاستقدام مدرب خارجي، حيث يشكل هذا الاختيار سهولة المتابعة.

الموظفون التنفيذيون: ويعتبر هذا النوع أكثر كفاءة لارتباطهم مباشرة بالمستوى التنفيذي (التشغيلي) من جهة، لكن مشكلتهم هي محدودية معرفتهم بأساليب التكوين، وبالتالي يمكن تحويلهم إلى مكونين عن طريق مزيد من الإنفاق والاستثمار في تكوينهم.

المكونين المتخصصين: تتجه جل المنظمات إلى توفير هذا النوع من المكونين التابعين لها وعادة ما توكل لهم مهمة والإشراف على برامج التكوين بالمنظمة.

ويمكن القول في النهاية أن العملية التكوينية تحتاج في نجاحها إلى كفاءات داخلية أو خارجية تسمح في الأخير بنقل أثر العملية التكوينية إلى بيئة العمل واستخدامها كرافعة لزيادة كفاءة أداء المنظمة.

ج- اختيار مكان التكوين:

تحتاج العملية التكوينية إلى فضاء تكويني يسمح بتنفيذ برنامج التكوين، ومتابعة المكونين، وعادة ما يفضل أن يكون بعيدا عن المنظمة، وقد يكون داخل المنظمة ذاتها.

نتوقف عملية الاختيار على توفر المنظمة لمختلف الإمكانيات المالية والمادية (نفقات الإقامة، التجهيزات السمعية والبصرية) وغيرها من الوسائل التي تسمح بالتحكم أكثر في عملية التكوين

⁴² - عبد الرحمن توفيق، كيف تصبح مدربا فعالا، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1994، ص 138، ص 136.

"فالتكوين في مكان العمل يناسب تعليم المهارات الفنية التي يتطلبها الأداء حيث لهم تتوفر في العادة الآلات والمعدات والأجهزة التي يحتاج إليها المتدرب".⁽⁴³⁾

في حين أن التدريب على بعض اللغات الأجنبية مثلاً يمكن أن يتم داخل المنظمة أو خارجها، وسواء كان هذا التدريب جماعياً أو فردياً، وعادة ما يلجأ المنظمات ذات الإمكانيات المالية الكبيرة إلى المعاهد المتخصصة والجامعات لتكوين الأفراد.

4- توفير معدات التكوين:

يعكس المحتوى التكويني الأجهزة والمستلزمات اللازمة للمساعدة في تنفيذه، وتختلف هذه الوسائل التكوينية من حيث درجة استخدامها وأهميتها، وحيث نجد أجهزة تكوين وسيطة أخرى مساعدة.

4-1- أجهزة تكوين وسيطة:

أ- نظم التعلم المعتمدة على الحاسب الآلي:

وهي عبارة عن دروس تكوينية تقدم بواسطة الحاسوب، أو تتضمن مهام ذات علاقة بالوظيفة التي يشغلها الأفراد، والتي تدار بواسطة الحاسب أو الفيديو.

ب- النظم التلفزيونية:

للتلفزيون خصائص متعددة لها تأثير كبير في التكوين، حيث يمكن استخدامه كجهاز وسيط للاتصال مع مجموعة من المتكلمين، فبواسطته يمكن بث المواد السمعية والبصرية كالأفلام إضافة إلى خاصية النقل الفوري والتي تؤكد إمكانية نقله للواقع وبالتالي تريد من تأثيره ومن أبرز استخدامات الجهاز التلفزيوني.⁽⁴⁴⁾

- تدريس كيفية تشغيل الأجهزة.
- تدريس وظائف الأجهزة.
- تدريس المهارات الفردية والجماعية.
- عرض الأفلام والأشكال.
- إضافة إلى الاستخدامات السابقة، تضاف ميزة أو إمكانية تسجيل الدرس التكويني على شريط أو قرص، ثم إعادة عرضه بشكل متكرر.

4-2- وسائل تكوينية مساعدة:

وتشمل المواد المطبوعة والمستنسخة، الصور الثابتة والمتحركة تسجيلات الفيديو، أو التسجيلات الصوتية، وكذا المجسمات وتعتبر وتعتبر الوسائل التكوينية المساعدة عاملاً مهماً لزيادة كفاءة وفعالية التكوين إذا أحسن استخدامها، وهي غير ملزمة ومن أهمها:

⁴³- د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004، ص 247.

⁴⁴- وليم، ر. ترسي، مرجع سبق ذكره، ص 354.

- أ- المواد المطبوعة أو المستنسخة: وتشمل الكتب الكتيبات اللوائح والإرشادات.
- ب- الأشكال: الصور اليدوية، الرسوم التخطيطية، صور فوتوغرافية، الرسوم البيانية.
- ج- الوسائل المجسمة: وتشمل المجسمات مثل نموذج الكرة الأرضية نماذج التشغيل والتركيب.
- د- الوسائل السمعية: وتشمل التسجيلات الصوتية على أسطوانات أو تسجيلات على شرائط.
- ستستخدم الوسائل التكوينية المساعدة لتسهيل توصيل الحقائق والأفكار والمبادئ والمفاهيم ولضمان نقل المعلومة بدقة تهدف في النهاية بشكل كبير إلى مساعدة المتكولين في اكتساب المعارف التي يستهدفها التكوين.

محاضرة
رقم 06
مقياس هندسة
التكـوين

المطلب الثالث: مرحلة تقييم فعالية البرنامج التكويني

1- مفهوم التقييم وأهدافه:

تتمثل قيمة وأهمية التكوين فيما يحققه من كفاية إنتاجية وتحسين أداء الخدمة العامة، وزيادة في كفاءات العمل، ومن ثم فمن المهم معرفة مدى تحقيق التكوين لهذه المزايا، وذلك عن طريق قياس نتائجه والتي تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه الممارسة لهذه الوظيفة لجملة من الأسباب منها عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد، تعقد عملية القياس وعدم توافر الأساليب القياسية الدقيقة.

- ورغم أهمية التقييم إلا أن القلة النادرة من المنظمات من يمارس عملية التقييم على أساس علمي ومنهجي وترتكز عملية التقييم بالأساس على: (45)

- تحديد مستويات التقييم وتتمثل في معايير يمكن أن تقيم على أساسها فعالية البرامج.

- **أساليب جمع البيانات:** وهي مجموعة من الطرق للحصول على المعلومات اللازمة عن الأفراد المتدربين.

- **مقاييس التقييم:** وهي تنقسم إلى موضوعية تكشف عن أثر التكوين من خلال ارقام ونسب (جانب كمي) وإلى ذاتية في شكل معلومات مرتدة عن أثر التكوين (أساليب جمع البيانات).

1-1- مفاهيم أساسية:

أ- التقييم:

هناك خلط بين التقييم والتقويم، حيث أن المصطلح الأول (التقييم) غير شائع، فالكثير من الباحثين لا يفرق بين المصطلحين.

- يشير لفظ التقويم إلى الإصلاح والتعديل وإعطاء قيمة لشيء معين. (46)

- كما يعني التقييم عموماً، إصدار الحكم على شيء ما أو تقدير نواتج فعل وما.

"فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس لمدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل". (47)

- وعلى مستوى الموارد البشرية، فالتقييم يركز على وجه الخصوص على تقدير الأداء أو الإمكانيات المتوفرة في المنظمة أو الكفاءات الموجودة. (48)

وبالتالي فالتقييم المقصود يقودنا إلى البحث عن قيمة الشيء وأثره ومحاولة قياسه (إعطائه قيمة رقمية له).

⁴⁵ - أحمد صقر عاشور - إدارة القوى العاملة - بيروت، دار النهضة العربية، 1979، ص 491.

⁴⁶ - معجم اللغة العربية - المعجم الوسيط - ط3، القاهرة، مطابع الأوفست، 1985، ص 801.

⁴⁷ - dictionnaire, encyclopédique, Larousse, 2000.

⁴⁸ - كامل بربه، مرجع سبق ذكره، ص 174.

ب- أهداف التقييم:

تشكل العملية التكوينية استمرارا لتنمية القوى البشرية التي تمتلكها المنظمة وبالتالي فهي تكاليف متنوعة ينتظر منها عائدا وملخصا في نواحي شتى يمكن معرفة ذلك من خلال القيام بمختلف العمليات التقييمية التي تترجم لنا مدى فعالية البرامج التكوينية المختلفة لذلك فإن التقييم يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف، فالعبرة ليست بوجود برنامج تكويني أو هيئة قائمة على تنفيذه بل التقييم يسير نحو الأهداف التالية⁽⁴⁹⁾

- 1- التأكد من الأهداف المحددة في الخطة تلبي الاحتياجات التكوينية.
- 2- التعرف على ما يتم تنفيذه من البرنامج المحدد، وتشخيص الانحرافات في التنفيذ وأسباب ذلك لغرض اتخاذ القرارات وتعديلها بما يلائم وينسجم مع الأهداف المسطرة.
- 3- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التكوين.
- 4- التحسين المستمر لبرامج التكوين، حيث تتيح عملية تقييم التكوين للإدارة الفرصة للوقوف على ما قد يشوب ويعوق برامج التكوين من ضعف سواء تعلق باختيار المكونين أو المتكونين أو مواد التكوين.
- 5- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التكوين.
- 6- تبرير الاعتمادات المالية للتكوين إذ يمكن عن طريق تقييم نتائج التكوين معرفة ما إذا كانت تكاليف التكوين قد حققت الغاية المرجوة منه، وهي الوفرة في أداء الخدمات العامة وبالتالي تبرير الاعتمادات أمام الهيئات المسؤولة عن العملية.
- 7- الاستفادة من برامج التكوين الناجحة إذ أن تقييم التكوين يكشف عن مدى نجاح برامجه ومحاولة الاستفادة منها لاحقا.

ج- الفعالية:

يتداخل هذا المفهوم مع مفهومي الأداء والكفاءة خاصة في المنظمات الحديثة التي تركز أو تركز أكثر على مقاييس الكفاءة، وكيفية اكتسابها ومحددات الأداء الحالي والمستقبلي. وبالتالي فالفعالية بالنسبة لمنظمة ما، تتمثل في الحصول على النتائج في إطار الأهداف المحددة، وتعرف كذلك بأنها درجة تحقيق الوصول إلى الأهداف⁽⁵⁰⁾.

أما الكفاءة فهي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة دون إسراف أو ضياع⁽⁵¹⁾ وبالتالي كلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى: أما الأداء، فيعرف في مجال التسيير بأنه "يعني بلوغ الأهداف المحددة بأفضل استغلال للإمكانات

⁴⁹- د/ حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 118.
⁵⁰- CALAZAED et S.SEPORI, Contrôle de gestion : Manuel et application Paris, Edition. Dound, 2001, p 7.

⁵¹- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية – 2000 ص 29.

والموارد المتاحة".⁽⁵²⁾

"الأداء هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله".⁽⁵³⁾

وبالتالي يمكن القول بأن الفعالية للبرامج التكوينية تقودنا في بحثنا هذا إلى الوصول إلى النتائج المحققة والمرغوبة.

2- معايير تقييم التكوين وطرق جمع البيانات:

2-1- معايير التقييم:

- طور كركباتريك "KIRK Patrick" إطارا عمليا هاما لتقييم فعالية البرامج التكوينية، وحدد (04) معايير للتقييم تكون مترابطة ومتسلسلة فغياب أحد هذه المعايير يعني إخفاق البرنامج التكويني. واللافت من خلال نموذج التقييم، تركيزه على تقييم التدريب بمعايير انطلاقا من القبول به (المعيار الأول) مروراً بمؤثراته (المعيار الثاني والثالث) ووصولاً إلى النتائج التي خلفها (المعيار الرابع).

أ- رد الفعل:

وهي أول المؤشرات التي تستخدم كأساس لتقييم فعالية البرنامج التكويني، وتتم الاستفادة من هذا المؤشر عن طريق استمارة استبائية تدور محتواها حول شعور الفرد بالاستفادة والمنافع المحققة من البرنامج "أي الجوانب يعتبرها أكثر إفادة وأيهما أقل إفادة، وأيهما أكثر سهولة، وأيهما أكثر صعوبة.. إلخ"⁽⁵⁴⁾ وعادة ما تستخدم استبيانات ردود الفعل في نهاية العملية التكوينية وتكون ملخصة في مستوى الرضا طى طريقة التكوين، والوسائل المستخدمة.

لكن صدق البيانات المحصل عليها من خلال هذا المعيار التقييمي في التعبير عما تعلمه الفرد فعلا وما اكتسبه من معلومات ومهارات يعتبر محل تساؤل، إذ أن تصور المتدرب لأثر برنامج التدريب عليه شيء والأثر لهذا البرنامج على معلوماته ومهاراته شيء آخر.

ب- التعلم:

يعبر هذا المؤشر عن المهارات التي تعلمها الفرد خلال فترة تكوينه والأثر الذي أحدثه التكوين أي بعد الانتهاء من التكوين وذلك باستخدام سجلات الأداء لما قبل البرنامج التكويني ثم إجراء مقابلات، وكذا استبيانات الاتجاهات.

ورغم أن هذه الطريقة أكثر موضوعية عن سابقتها (طريقة تقييم رد الفعل) إلا أنها تقتصر على قياس التغير في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي وليس السلوك الفعلي في العمل "فقد يكتسب الفرد معلومات ومهارات تنتهيها التدريب لكن هذه المعلومات والمهارات قد تبقى حبيسة في داخله لا تجد سبيلا

⁵² - C.ALAZAED, Op, Cit. P17.

⁵³ - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 74.

⁵⁴ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 492-493.

إلى أنشطته وسلوكه وأدائه الفعلي في العمل".⁽⁵⁵⁾

ج- السلوك:

يقيس هذا المعيار سلوكيات المتكون بعد عودته إلى وظيفته والانتهاه من البرنامج التكويني والأثر الذي أحدثه، وتتم عملية التقييم باستخدام العديد من الطرق أهمها.⁽⁵⁶⁾

- مقارنة سجلات الأداء قبل وبعد التكوين.
- التقييم من قبل الرئيس المباشر.
- التقارير الذاتية.

وينصح العديد من خبراء التكوين بالاعتماد أكثر على هذا المؤشر لارتباطه بأداء الفرد من جهة وإضافة إلى تقييم أثر العملية التكوينية على سلوك الفرد في عمله من ناحية أخرى.

د- النتائج (العائد):

يرتكز هذا المؤشر على الأهداف التي تم التخطيط والوصول إليها، فالمنظمة هنا تسعى إلى تقييم عائد التكوين بالنسبة للأهداف التي تم تحديدها مسبقاً، ويكون هذا اعتماداً على عدة مقاييس لمعرفة النتائج، منها ما يتعلق بمعدل دوران العمل، واحترام آجال الإنتاج والتسليم للعملاء، كمية الإنتاج، مقاييس التكلفة...إلخ.

- وبصفة عامة، لا يمكن اعتبار أي معيار من المعايير السالفة الأفضل بصفة مطلقة، لكن الأفضلية تتحدد في ضوء أهداف التكوين.

- فإذا كانت الأهداف تتعلق بنتائج النشاط كجودة المنتج أو تحسين خدمة العملاء، زيادة الإنتاجية أو تقليل التكلفة، فإن نتائج العائد تعتبر الأفضل في الحكم على فعالية التكوين.

- أما إذا كانت أهداف العملية التكوينية هو إكساب المورد البشري لمجموعة من المهارات وأساليب العمل، فإن نتائج التعلم والسلوك تعتبر هي الأفضل في تحديد مدى الاستفادة من التدريب من عدمه.⁽⁵⁷⁾

2- أساليب جمع البيانات:

- تشكل الخطوة الثانية من خطوات الإعداد لعملية التقييم، ومن أهم وسائل التقييم المستخدمة نجد استبيان تقييم التكوين بعد الالتحاق بالعمل.

1-2 استبيان تقييم التكوين:

يتم توزيع هذا الاستبيان على المتكونين ومشرفيهم بعد الانتهاء من البرنامج، وتتمثل في استمارة متضمنة مجموعة من الأسئلة، تكون موزعة على محاور يعالج كل محور جانب من جوانب العملية

⁵⁵ - المرجع السابق، ص 492.

⁵⁶ - جبال بروكس، مراجعة الترجمة عبد اللطيف بن صالح، قدرات التدريب والتطوير، دليل عملي، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتيبي، الرياض، الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2000، ص 281.

⁵⁷ - جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص 362.

التكوينية، ويتم اختيار المحاور بالرجوع إلى الأهداف، وتتضمن تلك المحاور ما يلي:

- رد فعل المتدربين اتجاه البرنامج التكويني.
- حجم المعارف والمعلومات التي حصل عليها الأفراد.
- التغير في سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم.
- التغير في نواتج وجودة الأداء.

2-3- التقييم بعد الالتحاق بمكان العمل:

- إن عملية التقييم الفعلية تلك التي تتم بعد التحاق الأفراد المتكونين بمواقع عملهم الأصلية، ويشرف على هذا التقييم المسؤول المباشر، ويركز على الجوانب التالية:

- التطورات والتحسينات التي طرأت على العمل في المواقع التي يزالون فيها المتدربين نشاطاتهم.
- التغير في طرق الأداء وذلك بمقارنتها مع كيفية الأداء السابق قبل الالتحاق بالبرنامج.
- التغير في السلوكيات والتصرفات لدى الأفراد المستفيدين وانعكاس ذلك على مختلف العلاقات مع زملاءه وأفراد العمل.
- يوفران هذا الأسلوب بأن قاعدة مهمة للمعلومات تستخدم في إنجاز مختلف تقارير التقييم، التي تكشف لنا عن مدى بلوغهم البرنامج التكويني لأهدافه المسطرة.

3- مقاييس فعالية التكوين:

يوافق العملية التكوينية تغيرات جوهرية في أداء المنظمات، تشمل مجالات مختلفة، تستطيع المنظمة التحقق من مختلف البرامج المجسدة للأهداف التي تم وضعها، وذلك اعتمادا على مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية تستطيع من خلالها الحكم على فعالية البرامج التي تم إعدادها.

- ويعد الأساس في اختيار أي المقاييس التي يجب اعتمادها هو الهدف من البرنامج التكويني "فالمقاييس" الموجودة تسهل عملية قياس الظاهرة، وكلما كانت المقاييس وملائمة أكثر لطبيعة الظاهرة يتم التوصل إلى نتائج أكثر دقة".⁽⁵⁸⁾

محاضرة
رقم 07
مقياس هندسة
التكـوين

3-1- المقاييس الموضوعية:

وهي المقاييس التي يعتمد عليها كأساس مرجعي لقياس ومعرفة مدى استفادة الأفراد الذي خضعوا للبرنامج التكويني ومحاولة قياس ذلك الأثر من خلال عدة مقاييس عدة وحدات أو نسب يتم التحكم فيها ويمكن مقارنة بالأرقام السابقة ومن أهم تلك المقاييس:

أ- كمية نواتج الأداء: يعتبر هذا المقياس من المداخل الجيدة التي يعتمد عليها في قياس أثر العملية التكوينية، حيث تستخدم مؤشرات مختلفة لأداء العمل ومقارنتها قبل وبعد الانتهاء من البرنامج التكويني مثل معدل الإنتاج - كمية المبيعات - الإصابة في العمل.

- ويعاب على كمية نواتج الأداء كمقياس للتقييم، نتيجة تأثره بعوامل خارجية، لا تخضع لتحكم الفرد، أي لا تعكس المساهمة المباشرة للمورد البشري، فزيادة كمية المبيعات نسبة 20% مثلا، أو انخفاض الإصابات في مكان العمل بمعدل 50% مثلا، هاته النسب لا تعكس بصدق أو تعبر عن الجهد الذي بذله الأفراد الذين تم إخضاعهم للعملية التكوينية، فقد يمكن إرجاعها إلى عوامل أخرى (زيادة القدرة الشرائية للفرد مثلا).

- وبالتالي فإن وجود هذه المؤثرات الخارجية يجعل بيانات نواتج الأداء غير معبرة كمقياس لتقييم التدريب.⁽⁵⁹⁾

لكن يمكن قياس ذلك الأثر من خلال تثبيت كل العوامل وإجراء تجربة على مجموعتين ومحاولة قياس الأثر التدريبي.

ب- جودة نواتج الأداء:

يعتبر قياس جودة نواتج الأداء من الصعوبات التي يمكن أن تجعل من أجل البرنامج التكويني غير واضح جدا، بحكم تأثر ذلك بعوامل خارجية، كاعتبار أن جودة المنتج ترجع إلى عوامل متعلقة بدقة الآلة، نوعية المواد المستخدمة...إلخ.

"فمفهوم الجودة لا يكتنفه غموض إلا أن ترجمته إلى مقاييس موضوعية يثير صعوبات عديدة."⁽⁶⁰⁾

- وبالتالي فإعطاء تعريف للجودة يجب أن يكون مرتبط بطبيعة العمل وجودة الإنتاج السلعي.

ج- معدل دوران العمل:

- يترجم معدل دوران العمل حركة القوى العاملة بالمنظمة (دخولا وخروجا) منها، يترتب على ارتفاع معدل الدوران العديد من التكاليف منها تكاليف الإخلال، أي استبدال العامل بآخر، مما يؤدي إلى فقدان الكفاءات والمهارات العالية والذي له انعكاسات على معدلات الإنتاج.

- فظاهرة دوران العمل تعزى إلى عدة دوافع تتعلق بمستوى الرضا الوظيفي ومختلف الحوافز الممنوحة

⁵⁹ - جمال الدين، محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص 365.

⁶⁰ - أحم صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 373.

المادية والمعنوية ويمكن تسجيل انعدام إتاحة فرصة التكوين لزيادة معارف وقدرات الأفراد وبالتالي من الضروري تحليل حالات ترك الخدمة.⁽⁶¹⁾

- إن ارتفاع معدل دوران العمل بصفة عامة يعتبر كمؤشر لهبوط معنويات العاملين وعدم استقرار قوة العمل، وما لذلك من نتائج خطيرة على جدول العمل فضلا عن تحمل المنظمة لتكاليف باهضة.⁽⁶²⁾

- فمعدل دوران العمل هو نسبة عدد حالات الانفصال خلال فترة معينة إلى متوسط عدد أفراد القوى العاملة بالمنظمة خلال نفس الفترة. (حيث أن متوسط العاملين خلال فترة = عددهم في أول الفترة + عدد في نهاية الفترة / 2).

- ومن المفيد جدا مقارنة دوران العمل بالمنظمة، بالمعدل السائد في المنظمات الأخرى لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بخفضه إلى أقل حد ممكن.

تقاس بمعدل الوحدات غير المطابقة للمواصفات التي تم وضعها في بداية العمل... إلخ

ج- معدل الغياب:

تعتبر ظاهرة الغياب مؤشر يستدل به على درجة تكيف الفرد داخل المنظمة، وعن درجة الرضا عن العمل، وتشكل هاته الظاهرة مصدرا كبيرا لظاهرة الصراع داخل المنظمات ومقاومة التغيير خاصة إذا كانت لا تستند إلى أي مبرر.

- يتطلب التعامل مع هذا المؤثر تسجيل ظاهرة الغياب بصفة إجمالية داخل المنظمة وملاحظة مدى ارتفاعها ومن ثم الحكم على وجود مشكلات تنظيمية.

-لقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة قوية بين درجة الرضا وولاء الفرد لمنظمتها، حيث وجد أن هناك تناسب طردي بين الغياب وولاء الفرد لمنظمتها.

- ولقد تعددت الدراسات حول ظاهرة الغياب ومعرفة اسبابها⁽⁶³⁾ ، من بينها تلك التي قام بها "هايلبرونر Heilbroner" في فرنسا والتي أكدت أنه من بين أسباب الغياب هو مهارة الأفراد، حيث يتم حجم الغياب مع ارتفاع مهاراتهم.

- وبالتالي يمكن للمنظمة الاعتماد على معدل الغياب من أجل قياس الأثر الذي تحدثه البرامج التكوينية.

- معدل الغياب خلال فترة معينة = [مجموع أيام الغياب ÷ (متوسط عدد العاملين X عدد أيام العمل)] X

⁶¹ - محم سعي أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 110.

⁶² - المرجع السابق ذكره، ص 109.

⁶³ - عبد الفتاح بوخمخم - تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية - دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعية للنسيج بالشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص 177-178.

3-2- المقاييس الذاتية:

تشير المقاييس الذاتية إلى تلك المقاييس التي يعتمد من خلالها على تقييم اثر فعالية البرامج التكوينية على وجهات نظر المشاركين في البرنامج التكويني، وهي تستخدم إلى جانب المقاييس الموضوعية من أجل الحصول على أكثر قدر ممكن من المعلومات، وكبديل للمؤثرات الخارجية التي تكتنف المقاييس الموضوعية.

- وبالتالي فإن المقاييس الذاتية للأداء نجدها أكثر شيوعاً ومن أبرزها ما يلي:

أ- **طريقة التقرير المكتوب:** يستخدم هذا النوع من المقاييس بعد عودة الأفراد من أماكن عملهم ومزاولة نشاطهم وعادة ما توكل المهمة إلى المشرفين المباشرين، حيث يقوم المشرف بالتركيز على أهم الجوانب التي تم تدريب العاملين عليها، حيث يعمل على إعداد تقرير يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وانطباعه وتعليقاته على هذا الأداء.⁽⁶⁴⁾

- وتعتمد هذه على قدرة وإلمام المشرف بجوانب القصور والقوة لدى الأفراد الذين استفادوا من البرنامج التكويني إلى جانب القدرة على التحليل، فارتفاع الأداء اللاحق عن الأداء السابق وبالتالي ارتفاع العوائد المحققة وانخفاض التكاليف كلها مؤشرات يدركها هذا المشرف. سعد بالتقارير تعتبر كمرجع أساس لمدى فاعلية العملية التكوينية وقد تصطم هذه الطريقة بطول الوقت إذا كان ناله عدد كهر من المرؤوسين.

ب- مقياس تيرستون:

ما يميز هذه الطريقة هي الخطوات المتبعة لتكوين المقياس، حيث يعتمد على القيم التي يعطيها عدد من المقيمين لهذه العبارات بعد تجميع عدد من العبارات التي تضيف مختلف جوانب التكوين. - تعطى هذه العبارات إلى مجموعة من الحكام ويقوم كل واحد منهم بفرز العبارات واعطائها قيمة تتراوح بين 1 و 7 أو 1 و 9 بين 1 و 11، ويحسب الوسط الحسابي والتباين بالنسبة لكل عبارة من واقع القيم المعطاة من طرف الحكام (المقيمين).

تمثل القيمة المعطاة لكل عبارة، الوسط الحساس المحسوب بين القيم التي أعطاها المقيمون لهذه العبارات ذات التباين حيث أن التباين هو مؤشر لدرجة التضارب في آراء المقيمين في تقييم العبارة، وهو أيضاً مؤشر لدرجة غموض العبارة، وعليه يتم الإبقاء فقط على العبارات ذات التباين المنخفض لكي يتضمنها القياس النهائي.

- المثال التالي يوضح تقييم جانب ردود الفعل للأفراد بعد العملية التكوينية حسب طريقة تيرستون.

القيمة

العبارات

- أعتقد أن محتوى البرنامج جيد X
- أساليب الشرح في المستوى X
- المحاضر لديه ميول إلى معالجة المشكلات X
- البيئة التعليمية محفزة X

وفي مقياس تريسيتون لا يعطي للأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة، وإنما يطلب من كل واحد أن يقرر ما إذا كان يوافق (م) أو لا يوافق (غ) على كل مارة من العبارات التي تتضمنها القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة لتقييمه الخاص للعملية التكوينية.

وعليه يكون شكل الاستمارة المقدمة إلى المتكولين على الشكل التالي:

العبارات:

- | | | |
|---|---|---|
| - أعتقد أن محتوى البرنامج جيد | غ | م |
| - أساليب الشرح في المستوى | غ | م |
| - المحاضر لديه ميول إلى معالجة المشكلات | غ | م |
| - البيئة التعليمية محفزة | غ | م |

وبالرغم من استخداماته الواسعة، إلا أن مقياس تريسيتون يعد من بين المقاييس التي تتطلب إجراءات مطولة في تكوين المقياس، هذا إضافة إلى تحديد ردود فعل الأفراد من خلال اختيار موافق (م) أو غير موافق (غ) المقابلة لكل عبارة فقط.

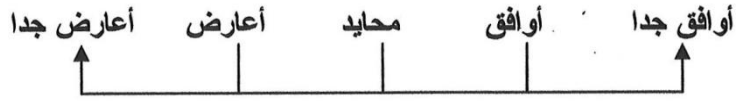
- ولأنه لإمكان الحصول على إجابات يكون أصحابها غير مقتنعين بها، فإنه من الأفضل إتاحة فرص أكبر للإجابة للمستجوبين وهذا من إضافة خيارات موافقين أكبر من عدم موافقين وعدم موافقين أكبر من موافقين إلى جانب موافق (م) وغير موافق (غ)، وهذا يؤدي إلى الاستغناء عن الحاجة لاختيار طرفي النقيض وهما الموافقة وعدم الموافقة.⁽⁶⁵⁾

ج- مقياس ليكرت (Rensis LIKERT):

- يمتاز هذا المقياس بالبساطة لكونه لا يحتاج إلى مجهود لحساب قيم عبارات السلم المستخدم في القياس.
- تتلخص طريقة عمل هذا المقياس في تحديد مجموعة من العبارات تصف الموضوع المراد تقييم اتجاه الأفراد نحوه، ويمكن ان تأخذ هذه العبارة صيغ موجبة أو سالبة، ويطلب من الفرد المستفيد من التكوين توضيح استجابته تجاه كل عبارة من هذه القارات وذلك باختياره الاستجابة المعبرة أكثر من اتجاهه،

⁶⁵- ليسلي راي، مرجع سبق ذكره، ص 132.

وأمام كل عبارة يوجد سلم تحدد عليه الدرجات التي تعتبر عن اتجاه الفرد نحو هذه العبارة وتحدد درجات السلم كما يلي⁽⁶⁶⁾



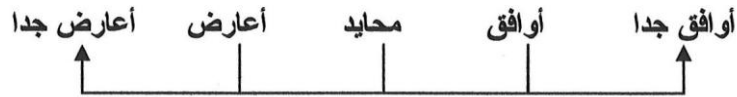
وتعطي لكل درجة على المقياس قيمة من 1 إلى 5 فإذا كانت العبارات التي تصف الموضوع المراد قياس اتجاه الفرد نحوه إيجابية، فإن تقييم الدرجات على سلم التقييم تكون كالتالي:

- أوافق جدا.....5
- أوافق.....4
- محايد.....3
- أعارض.....2
- أعارض جدا.....1

أما إذا كانت العبارات التي تصف الموضوع المراد قياسه تجاه الأفراد نحوه سلبية، فإن قيم الدرجات على سلم القياس تكون عكس قيم الدرجات في حال كون العبارة إيجابية وذلك كما يلي:

- أوافق جدا.....1
- أوافق.....2
- محايد.....3
- أعارض.....4
- أعارض جدا.....5

- ففي حالة ما إذا كانت العبارة إيجابية عن أي جانب من الجوانب المتعلقة بعملية التكوين مثل:
اعتبر المحتوى التكويني ملائماً فإن قيم التكوين الخاصة بدرجات هذه العبارة تكون على المحو التالي:



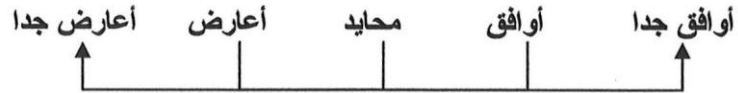
- فتعطي الموافقة جدا درجة 5.
- أوافق 4.
- محايد 3.

⁶⁶ - عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، بيروت، دار النهضة العربية، 1982، ص 106-107.

- أعارض 2.

- أعارض جدا 1.

- أما إذا كانت العبارة التي تصف جانب من جوانب العملية التكوينية سلبية مثل المحتوى التكويني لا يعكس احتياجاتي التكوينية فإن قيم التقييم الخاصة بدرجات هذه العبارة تكون عكس التقدير في العبارة السابقة وذلك كما يلي:



- فتعطى درجة أوافق جدا أقل تقدير 1.

- أوافق.....2.

- محايد.....3.

- أعارض.....4.

- أعارض جدا.....5.

لكن بالرغم من الاستخدام الواسع لطريقة ليكرت Likert في دراسته الاتجاهات، اتجاه الفرد نحو نشاط التكوين، اتجاه المستهلك نحو المنتج...إلخ، إلا أن أهم ما يؤخذ عليها هو أن الدرجة الكلية في بعض الأحيان والتي تعبر عن الاتجاه العام للفرد قد تخفي وراءها استجابات متباينة فقد تكون الدرجة الكلية المعطاة لفردين تمت استجابتهما متساوية لكن طبيعة الإجابة على كل عبارة مختلفة بينهما.

- وبالرغم من ذلك فإن هذا الانتقاد لا يقلل من الأهمية العلمية لهذا القياس في قياس مختلف الاتجاهات وفي شتى المجالات.

محاضرة
رقم 08
مقياس هندسة
التكـوين

المبحث الأول: تطورات محيط المؤسسة:

المطلب الأول: عالمية التجارة:

خلال القرن الواحد والعشرين (21) أصبحت المؤسسات بمختلف أحجامها تعيش تحولات سريعة وعميقة، أجبرتها على التعامل مع تلك البنية الجديدة والمتجددة أكثر من ذي قبل. لقد أصبح الثابت الوحيد هو التغيير والتطور لمواجهة إفرات ظاهرتي العولمة والشمولية (Mondialisation et Globalisation) التي أفرزت بدورها تكتلات اقتصادية غير مسبقة، وتحالفات بين كبريات الشركات وقد شملت تلك التطورات ما يلي:

- منتجات جديدة ومتطورة.
- التسويق الفوري.
- زيادة شدة التنافسية وتنوعها حيث أصبح التنافس قائما حول (التنافس بالجودة، بالتكلفة، الوقت، بالمعرفة) ووضع من جديد المؤسسة أمام تحديات.

المطلب الثاني: ثورة المعلومات:

تشكل هذه المعلومات مادة أساسية والقلب النابض للاقتصاد المعرفي اليوم المبني على المعلومات والتي تشكل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال الأساس المادي له (NTIC) من حيث معالجة المعلومة ونقلها وتخزينها وتوزيعها والتي تؤدي إلى استغلال الفرص الموجودة لتجنب مختلف الأخطار، وبناء قرارات أكثر مردودية تؤدي في الأخير إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثالث: عالمية الجودة:

باشتداد حدة المنافسة الدولية ظهر ما يعرف بمتطلبات الجودة، حيث يجب أن يخضع إنتاج المؤسسات إلى المقاييس والمواصفات الدولية (المنظمة العالمية للتقيس = ISO).

يمثل التركيز على الجودة أهم التطورات في البيئة الصناعية حاليا، وحيث تعد الجودة هدفا استراتيجيا داخل ومعظم المؤسسات الصناعية والخدمية، لذلك بدأت معظم الشركات بإعداد برامج تحسين الجودة بهدف تطوير الطريقة التي تعمل بها تلك البرامج، ليستهدف إحداث تغيير وتطوير على مستوى المنظمة ككل.⁶⁷

إن لهذه التحولات والتطورات نتائجها السلبية على المؤسسة الاقتصادية بل امتدت لتمس جميع وظائف المؤسسة، ومجالات نشاطاتها، وهو ما يفرض عليها ضرورة مواكبة هذه التحديات، فتلك التحولات والتقنيات تجعل من محيط المؤسسة أكثر تعقيدا وأشد خطورة وعدوانية وتضع المسيرين في

67- برودي نعيمة، التدريب كأداة وتنميين الكفاءات البشرية، ورقة عمل ضمن فعالية المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات حول تنميين الكفاءات البشرية وتنميتها "الورقة الرابعة" في التنافس بين المؤسسات يومي 14 و 15 نوفمبر 2006، عنابة.

حالة من عدم اليقين للأسباب التالية:⁶⁸

- صعوبة توقع الأحداث المستقبلية وتقدير توجهاتها.
- جاذبية رقعة المنافسة وارتفاع حداتها.
- جاذبية القطاع وسهولة الدخول إلى الصناعة دون أية موانع.
- ضغوطات بعض المنظمات العالمية.
- التطور التكنولوجي والمعرفي.

وأمام كل هذه التحديات يتطلب من المؤسسات الاقتصادية سلوكيات حول كيفية مجازاة تقلبات المحيط وما هي الوسائل أو كيف تطور من إمكانياتها وأساليبها لمواجهة ذلك.

لقد خلصت العديد من الدراسات إلى أن المؤسسة لم تعد تنتظر ما سيحدث في المحيط، كما في السابق لتقوم بردة الفعل، بل أصبحت مجبرة على سبق الأحداث (pro-active) والمعرفة المسبقة للتطورات المستقبلية إلى جاذب الاستعداد اللازم لإحداث التغيير المناسب.

لقد أدركت المنظمات الحديثة وإيماننا منها بأن الاستجابة لتطورات المحيط يتطلب بالضرورة إجراء العديد من التعديلات في سلوكياتها.

إن سرعة التغيرات في المحيط لابد أن يواكبه التغيرات اللازمة على مستوى هياكل المؤسسة من خلال الاعتماد على مدخل التكوين (التدريب) وجعله مدخلا أساسا في تغيير أدواته من خلال إعادة النظر في توجهاته وهو ما سنعالجه في المطلب الموالي (تطور وظيفة التكوين تبعا كتحصيل حاصل لتغيرات المحيط).

68- أ. فالتة اليمين، المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط أهي عودة للنظرية الداروينية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 7، فيفري 2005، ص 2002.

المبحث الثاني: تطور هندسة التكوين في المؤسسة:

المطلب الأول: التطور من حيث الأهداف:

1- التكوين كمتغير استراتيجي:

يهدف هذا التوجه الجديد إلى تشكيل بنية تحتية معارفية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل، وكذلك التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية التي لها انعكاس مباشر على إستراتيجية المنظمة، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم واكتساب الموارد البشرية لمهارات جديدة ومتنوعة لاحتوائها كما يجب أن تهتم المقسمة بتحسين الكفاءات والمهارات، من خلال برامج التدريب لتنفيذ إستراتيجياتها.

"إن عملية التكوين والتدريب تتماشى في إطار الإستراتيجية العامة التي تسمها المؤسسة وله عدة أشكال منها تكوين نظري وتطبيقي داخلي وخارجي". (69)

2- التكوين كاستثمار بشري:

أصبح ينظر إلى الوظيفة التكوينية اليوم في المؤسسات على أنها إنفاق استثماري يحقق عائدا وهي نظرة حديثة أو رؤية حديثة تعارض المقاربة التقليدية القائمة على فكرة التكاليف الكلية للمورد البشري بداية من توظيفه إلى تقاعده، وخلافا لذلك فإن المورد البشري هو المحرك الأساسي لكل الموارد الأخرى.

"فالاستثمار Investissement في رأس المال البشري يهدف إلى الحصول على مداخيل أكثر من التكاليف التي يتطلبها ويقوم بها الفرد ذاته (التكوين الأساسي - الخبرات - التكوين خارج المهمة التي يؤديها الفرد أو تقوم به المؤسسة من خلال التكوين المستمر)". (70)

وما يؤكد ذلك المخصصات المالية التي تمنحها الشركات الكبرى لهذا الجانب كدليل كبير على مدى مساهمته في تحقيق نمو وأرباح هاته الشركات، حيث يصل هذا الإنفاق حتى 12% من كتلة أجورها السنوية.

وأصبح يستعمل كمعيار في معرفة مؤشرات النجاح، وهو ما ذهب إليه الأستاذ (M.CROZIER) إلى القول بأن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية. (71)

إن مؤشرات النجاح يمكن الاستدلال عليها من خلال إجراء عمليات مقارنة بين النتائج التي

69- د. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعي، قالمة، ص 49.

70- الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة وإدماجها في اقتصاد المعرفة مداخل، مرجع سابق.

71- أ/ إبراهيم عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تهيئة وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 7، ص 243.

أحدثت البرامج التكوينية بعد الوضع الذي كان سائدا من قبل مشكل زيادة حجم المبيعات انخفاض التكاليف... إلخ.

3- التكوين المستمر (المنظمات المتعلمة):

يشكل التكوين المستمر امتدادا طبيعيا لتطور وظيفة التكوين وارتباط هذا التوجه بالمنظمات الحديثة (المنظمات المتعلمة) التي تقوم على فلسفة التعلم المستمر للعمال وتحسين مستمر بهدف تقديم كل جديد ومبتكر يضمن البقاء والاستمرار.

وبالتالي فالمنظمات اليوم مدعوة إلى التعلم الدائم والمستمر وليس الظرفي، فالموارد البشرية تتقدم مهاراتها أمام بيئة دائمة التغيير، وبالتالي يصبح التعلم وسيلة للتكيف وتحقيق المهارات العالية.

"إن تفعيل الموارد البشرية في المؤسسات الوطنية الجزائرية ينادي إلى رفع كفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل والاقتصاد في التكلفة، وذلك عن طريق محاولة المسيرين تغيير مهارات العاملين وقدراتهم من ناحية، وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى ويتم ذلك بالاستثمار في الموارد البشرية باللجوء إلى تطوير العاملين عن طريق تكوينهم وتدريبهم بعد حصر الاحتياجات ومنع تقادم معارفهم وإعادة تأهيلهم بمؤهلات حديثة، وبشكل مستمر لمواكبة التطورات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا، أو بهدف التحسين المستمر في الأداء والإنتاجية حيث للحفاظ على الواقع التنافسي للمؤسسة".⁽⁷²⁾

4- التكوين ركيزة اقتصاد المعرفة:

يقاس نجاح المؤسسات اليوم بمدى التراكم المعرفي الذي يظهر في مجموعة من المعارف التي تساهم في خلق وتوليد الثروة الإنتاجية هذه المعارف، تؤدي إلى إنتاج سلع جديدة، ولتحسينات مضافة على السلع ومعرفة احتياجات المستهلكين وبصفة عامة "تتجسد المعرفة المنتجة في التجهيزات وعمليات الصنع مثلا في الأفكار الجديدة واقتراحات التطوير المختلفة والطرق والأساليب بما يحقق الأمثلية في الإنتاج".⁽⁷³⁾

ومن هنا يمكن القول بأن التكوين ساهم في تدفق المعارف والمعلومات التي تساهم في التقليل من التأثير السلبي على سير عمليات الإنتاج وبالتالي تصبح المؤسسة الاقتصادية في غياب المعرفة ضعيفة القدرة التنافسية.

فالمؤسسة الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات".

72- زعياط عبد الحميد، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مداخله ضمن فعاليات ملتقى دولي بجامعة ورقلة أيام 10/09 مارس 2004 ص 216.

73- د/ ميلود تومي، جامعة بسكرة، إنتاج المعرفة تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مداخله ضمن الملتقى الولي حو المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة 13/12 نوفمبر 2005، ص 33.

جدول رقم 2: مقارنة بين الاتجاه التقليدي والاتجاه المعاصر للتدريب والتنمية.

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
- التدريب إستراتيجية من استراتيجيات المنظمة	- التدريب سياسة من سياسات المنظمة
- التدريب والتنمية عملية مستمرة	- التدريب والتنمية عند الحاجة
- التدريب والتنمية للحاضر واحتياجات المستقبل	- التدريب والتنمية لتغطية حاجات الحاضر
- إستراتيجية التدريب والتنمية تعتمد على التنبؤ	- سياسة التدريب والتنمية لا تعتمد على التنبؤ
- التدريب والتنمية يركزا على كل من يعمل في المنظمة	- التركيز على تدريب الخط الأول والإدارة المباشرة
- التدريب والتنمية مسؤولية مشتركة بين الجميع	- مسؤولية التدريب والتدريب والتنمية محددة
- التدريب والتنمية استثمار بشري	- التدريب والتنمية تكلفة
- شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة	- الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء
- تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التدريب والتنمية	- التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته
- تقنيات تدريب وتعلم عالية المستوى	- أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة
- التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح وخاصة الجديدة	- التركيز على الجانب النظري والتدريسي
- التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير	- لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا

المصدر: د/ عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، جامعة حلب،

2005، ص 446.

نلاحظ من الجدول أعلاه ثمة تغيير كبير أو مفارقة كبرى بين التوجه التقليدي القائم على حاجات محدودة لا تراعي تطلعات المنظمة في المستقبل ومدى اعتماد المنظمة على كفاءة مواردها البشرية في تنفيذ إستراتيجياتها حتى لو تطلب ذلك الاعتماد بشكل كبير على التنمية الذاتية.

فالتنمية الذاتية تقوم فلسفتها على ألا تقع تنمية الفرد على المنظمة فقط لوحدها بل بتوجب على الفرد أن يطور نفسه، وينمي ذاته بشكل مستمر.

وبالتالي فالتدريب (التكوين) مسألة مشتركة بين المنظمة والفرد حيث يستدعي قيام الفرد بحضور المؤتمرات العلمية والدخول إلى شبكات الإنترنت، فهو يتخذ المبادرات وتبقى على الإدارة تقديم التسهيلات.

محاضرة
رقم 09
مقياس هندسة
التكـوين

5- التكوين كعامل لنجاح إدارة الجودة الشاملة:

تشكل الجودة الشاملة أحد مداخل التطوير التنظيمي الهادفة إلى تحسين الأداء ومواجهة التحديات، وحسب بوراتي (Burati, 1991).⁽⁷⁴⁾

"تشكل مجهود على مستوى الشركة يشارك فيه الجميع لتحسين الأداء إنها تجعل كل الأنشطة الشركة موجهة ناحية الجودة كهدف استراتيجي رئيسي".

إن نجاح تطبيق الجودة الشاملة يعتمد على وجود نظام قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية التي تساعد في تحديد الاختلافات السلبية في أداء ووتنفيذ العمليات والقضاء على هذه الاختلافات من خلال تدريب جميع العمليات بالمنظمة على استخدام التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعدهم على جدولة أدائهم لفترات طويلة، ثم تحديد المدى الزمني والمتوسط الحسابي الذي يحتاج إليه العامل كل عملية، وبهذا الأسلوب تستطيع الإدارة السيطرة على الأداء الكلي للمنظمة والأداء الجزئي للعاملين، ومن ثم التحسين المستمر للعمليات والجودة.⁽⁷⁵⁾

كما أكد ديمنج على أهمية التدريب (التكوين)، حيث يعتبر من ضمن العوامل الرئيسية في نجاح غدارة الجودة الشاملة حيث قال: "إذا أردنا أن نضع مدخل ومفهوم إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق الفعلي، فغنه يجب الاهتمام الكافي بالتدريب المستمر، وخاصة للخط الأول من الموارد البشرية".⁽⁷⁶⁾ يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها وللتدريب (التكوين) مكانة في إنجاح تخطيطها مما يساعد على تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- 2- تكوين فني تقنيات إحصائية، منهجيات خاصة، تقنيات الاتصال وتنظيم العمل الدقيق.

- 3- تزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب.

- 4- إعطاء الأفراد الفرصة الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات.

وتشكل تهيئة العاملين المراحل الأولى لإدارة الجودة الشاملة من حيث الفلسفة الجديدة وتغيير ثقافة المنظمة نحو البيئة الجديدة، حيث نجد التدريب الشامل بخلاف التدريب العادي لأنه يشتمل على موضوعات متنوعة، حيث تتنوع بين تدريب لإدراك وفهم الجودة الشاملة إلى التدريب على طرق التحسين ومهارات الفريق، حيث النجاح يتحقق من خلال السرعة "إن سرعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على كمية التدريب المقدمة وتوقعها".⁽⁷⁷⁾

74- د/ عبد الفتاح محمود سليمان، إدارة الجودة الكاملة في شركات ومشروعات التسير، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة أولى، مصر 2001، ص 9.

75- فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، 1996، ص 48.

76- فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص 49.

77- المرجع السابق، ص 79.

إن المنظمات الحديثة تتجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يؤدي تطبيقها إلى تحسين نوعية الخدمات والسلع، ورفع مستوى الأداء وزيادة قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار. ويشكل التكوين القاعدة والركيزة الأساسية التي توظف لغرض احتواء تلك الفلسفة الجديدة والعمل على تكوين مهارات بشرية وتنميتها لنجاح إدارة الجودة الشاملة من خلال الاتقان الجيد لمختلف الأساليب الجديدة.

"ويعتبر التدريب من أنشطة إدارة الجودة الشاملة ذات التكلفة العالية إن لم يكن أعلاها على إطلاق، وذلك يدل على مكانة التدريب وأهميته الكبرى".⁽⁷⁸⁾

فتطور أهداف المنظمات نحو تحقيق النتائج أدى إلى تطور وظيفة التكوين كعامل محدد في معادلة العائد التي تحصل عليها المنظمات من إنفاق تكاليفه وزيادة الاستثمار فيه.

ولقد أكد جوزيف جوران على "الإدارة أن تقوم بتنمية مهارات العاملين في المنظمة من خلال التدريب".⁽⁷⁹⁾

المطلب الثاني: التطور من حيث الوسائل:

تشكل وظيفة اليقظة في المؤسسة الاقتصادية، وظيفة جوهرية ونافذ، على العالم والمحيط الخارجي بجميع مستجداته المعرفية والتكنولوجية الشيء الذي يجعل من هذه الوظيفة في أعلى مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المنافسة في المعرفة ومن ثمة تشكل الدعائم الاتصالية الحديثة ركيزة أساسية لنقل المعارف.

نقطة التحول الأساسية في ظل التحولات التكنولوجية المتلاحقة بروز مصطلح جديد على دائرة الموارد البشرية، يعرف بالتكوين الإلكتروني، والذي لا زال في طريقه إلى إثبات قيمته من خلال النتائج الإجمالية التي حققها هذا النوع من التكوين فما هي مرتكزاته، وهل سيقودنا إلى التخلي عن التكوين التقليدي وكيف ساهم في تنمية الكفاءات.

1- مفهوم التكوين الإلكتروني:

اختلفت رؤى الباحثين بشأن هذا التكوين من حيث التسميات الموافقة له، فيعبر عنه بالتكوين عن بعد أو التكوين بمساعدة الحاسوب أو التكوين عبر الانترنت (Formation en ligne).

ويذهب البعض إلى اعتباره مظهر من مظاهر استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وبالتالي فهو يشكل أحد دورات التقدم في أساليب التكوين.

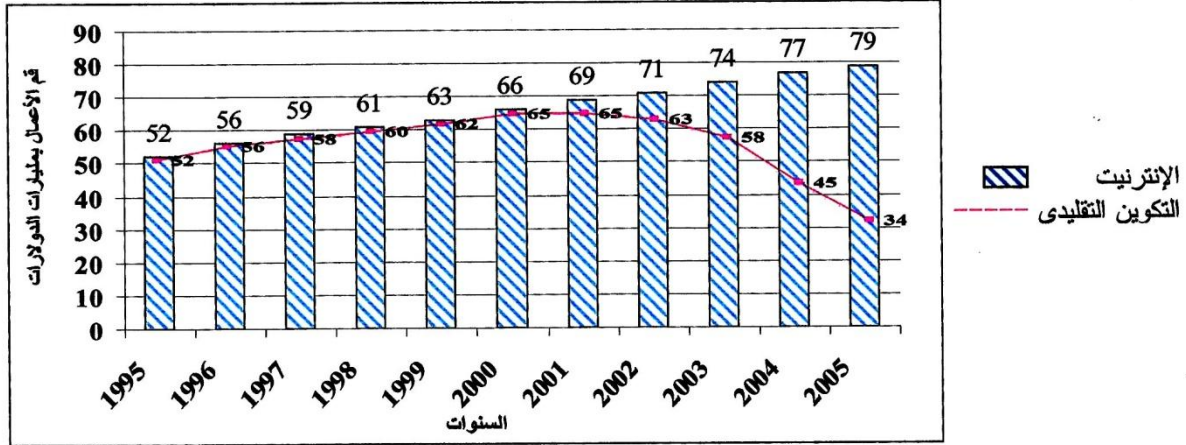
يعرف التكوين الإلكتروني على أنه "تلقين المتعلمين لتكوين عن طريق الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة أي في كل مرة نلجأ فيها لاستخدام الوسائط التفاعلية بغرض التكوين انترنت، أقراص مضغوطة..." (80)

وبالتالي فهذا التكوين عبارة عن مزج بين مختلف التكنولوجيات الحديثة من أجل إضافة قيمة للمؤسسة، كما يشكل تأهيل للتكوين وجعله يتلاءم مع البيئة التنظيمية الجديدة للعمل المتميز بإنتاج المعارف وتقاسمها بين كفاءتها.

هاته المعارف التي من شأنها المساهمة في تحسين الوضع، وإيجاد الحلول لمختلف المشكلات التنظيمية كالإنتاج، التسويق أساليب التسيير.

إن ميل المنشآت إلى هذا النمط من التكوين، يبرر جاذبيته نظرا لتوفره على جملة من المزايا ستجعل منه بديلا للتكوين التقليدي من الخمس إلى العشر سنوات المقبلة بالولايات المتحدة وذلك حسب تحليل للسوق الأمريكي الذي قام به المركز الوطني الأمريكي لإحصائيات التربية في سنة 2000 ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي:

80- سعيد عمر، التكوين وإسهامه في تنمية الكفاءات في الاقتصاديات المبنية على الدرايات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول المعرفة الركيزة والتحدي التنافسي، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.



شكل 9: تطور سوق نمطي التكوين في الولايات المتحدة الأمريكية بين سنتي 1995-2005

المصدر: عمر سعيد، التكوين الإلكتروني ومساهمة في تنمية الكفاءات في الاقتصاديات المهنية على الدرايات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي" بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص 91.

من خلال الشكل نلاحظ أن سوق التكوين بنمطيه في اتساع مستمر بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث من المتوقع أن تحقق منه المنشآت 79 مليار دولار خلال سنة 2005، بعدما كانت تحقق 52 مليار دولار في سنة 1995، في حسن سجل التكوين الإلكتروني باستخدام الإنترنت أول ظهور له في سوق التكوين الأمريكي سنة 1997، ثم أخذ في التزايد ابتداء من سنة 2000، حيث عن المتوقع أن يصل إلى 34 مليار دولار سنة 2005، وهذا إلى حساب التكوين التقليدي الذي من المتوقع أن يسجل تراجعاً، إذ بلغ 45 مليار دولار سنة 2005 بعدما كان يحقق 52 مليار دولار في سنة 1995. وفي إطار دراسة أعدت سنة 2003 في فرنسا حول إستراتيجية الإنترنت والانترنت للموارد البشرية وجد "أن التكوين الإلكتروني يوفر الإنتاجية، يمنح إمكانية تشخيص التكوين وبطبيعة الحال يفتح آفاقاً للاقتصاد في التكاليف".⁽⁸¹⁾

2- أهمية التكوين الإلكتروني:

تمثل هاته الأهمية في مجالات متنوعة:⁽⁸²⁾

أ- بالنسبة للمنشآت:

- التقليل من التكلفة الإجمالية إذا ما تم مقارنة ذلك بالتكوين التقليدي في النقاط التالية:
- التقليل من بعض المصاريف المرتبطة بالتكوين، كمصاريف الإقامة والتنقل.
- جعل مردودية التطبيقات التي يتقاسمها عدد معتبر من المتكويين أكبر مما يمكن.

81- سعيد عمر، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 92.

82- سعيد عمر، مرجع سبق ذكره، ص 94.

- التسيير المحكم للوقت عن طريق التقليص من التكلفة الزمنية (غياب المتكولين عن مناصب عملهم) التي كانت تتحملها المنشآت نتيجة القيد الزمكاني الذي يفرضه التكوين التقليدي.
- تبني هذا النمط الحديث من التكوين يضيف المرونة على التكوين وهذه الميزة تخدم بقدر كبير الشركات المتعددة الجنسيات، نظرا لانتشار مواردها البشرية في مختلف بلدان العالم وهو ما يضمن لها تكويننا متجانسا مهما كان تواجدنا.
- القدرة على رسملة (Capitalisation) كفاءات المنشآت.
- المساهمة في الحفاظ على الرأسمال المعرفي من مخاطر تسرب الموارد البشرية هذا الأخير يشكل تهديدا للذمة المعرفية للمنشآت.
- كسب زبون جديد يكلف المنشآت ما يقارب الخمس مرات أكثر من أن يحافظ على زبون حالي وهو ما يدفعها لتبني التكوين الإلكتروني الذي يوفر لمواردها البشرية مهارات جديدة من شأنها تحسين الخدمات المقدمة لزبائننا الحاليين.

ب- بالنسبة للموارد البشرية:

- يشكل التكوين الإلكتروني بالنسبة للمواد البشرية فرصة ثانية أو وجه آخر لتغطية عجز التكوين التقليدي ومعالجة النقائص التي تظهر في تطبيقه حيث يوفر عدة مزايا للمتعلمين.⁽⁸³⁾
- 1- الرفع من فعالية المجهود التكويني المبذول من طرف المتكولين وهذا راجع للخصائص التي يتميز بها التكوين الإلكتروني وهي:
 - سهولة تلقنه، فإمكان المتعلم أن يتكون وهو متواجد في مقر عمله في منزله أو في مكان يتوفر على ممر الإنترنت.
 - مرونة إدارته، حيث باستطاعته المتعلم أن يتكون متى يريد دون وجود قيود وقتية.
 - سهولة تلاؤمه مع الحاجات الخاصة للمتكولين، فتفاعل وسيلة الإعلام الآلي يسهل من تأقلم محتوى التكوين مع الحاجات الخاصة للموارد البشرية المتكونة، أخذا بذلك في الحسبان كلا من مستوى ووتيرة الاستيعاب الشخصي على حد سواء.
 - يمنح فرصة تبادل الآراء والمعارف فيما بين المتعلمين بفضل الملتقيات (الدرشة الإلكترونية).
 - يسمح بالجمع والتوفيق بين الدراسة والنشاط المهني (الجامعات الافتراضية).
 - 2- كما بينت الدراسات التي تم إجراؤها في بداية التسعينات أن التكوين الإلكتروني، يسمح بتحسين منحنيات التعلم ورفع مستوى ترسيخهم للمعلومات بنسبة 50%.
 - 3- يساهم في تجسيد المقاربة الحديثة للتكوين القائمة على الجماعة بدلا من تلك التي كانت متمركزة على المكون أو المتكون، حيث أن هذا النمط الحديث يتلاءم مع معطيات الواقع المعاش حاليا،

أين يتطلب الإقدام من جانب المتعلم لجمع المعلومات والتفاعل مع الآخرين لبناء المعارف والمهارات.

محاضرة
رقم 10
مقياس هندسة
التكـوين

ج- بالنسبة للمكونين:

يستفيد المكونين من التكوين الإلكتروني في عدة جوانب أساسية منها:

1- الإثراء الحيوي لمضمون التكوين.

2- تسهيل عملية تحسين المحتوى البيداغوجي للتكوين.

ولتوضيح انعكاس التكوين الإلكتروني على المكونين تم إجراء سبر للآراء قامت به (RH info)⁽⁸⁴⁾، في جوان 2001 بفرنسا حيث تم استجواب 194 مقررًا حول العديد من الأسئلة المتعلقة بهذا النمط الحديث في التكوين فكانت الإجابة كما يلي:

جدول رقم 3: مزايا التكوين الإلكتروني حسب سبر الآراء الذي قامت به RH info

النسبة المئوية	إجابات المسجوبين
8,8	لم يدلوا بأي رأي (17 إجابة)
20,6	تخفيف تكلفة التكوين (40 إجابة)
20,1	ربح الوقت (39 إجابة)
40,2	تشخيص التكوين (78 إجابة)
6,7	إمكانية معالجة عدد أكبر من المواضيع (13 إجابة)
3,6	تخمين أفضل للمتعلمين (7 إجابات)

المصدر: عمر سعيد، التكوين الإلكتروني ومساهمة في تنمية الكفاءات في الاقتصاديات المبنية على الدرايات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي" بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص41.

نلاحظ من الجدول أن هناك اتفاق إجماع، قائم بين المستجوبين على أن الميزة التي ينفرد بها التكوين الإلكتروني عن نظيره التقليدي (الحضوري) تتمثل في تخطي القيود الزمكانية البشرية والمالية وهو ما يلقي مكانة كبيرة له داخل المنظمات الحديثة.

3- سيرورة عملية التكوين الإلكتروني:

تتضمن ثلاثة مراحل أساسية وهي:

أ- المرحلة القبلية:

وفيها يتعرف المتكون على مضمون التكوين ومخطط العمل انطلاقًا من موقع فيالانترنت.

ب- المرحلة الوسيطة:

تتطلب توفر وصي (Tuteur) يتدخل أولاً للتأكيد على حيثيات المرحلة القبلية ثم ثانياً لتوضيح

النقاط المستعصى فهمها أثناء التكوين.

ج- المرحلة البعيدة:

تسمح بالذهاب بعيدا في هذه الدورة، حيث تبقى الصلة قائمة بين الوصي والمتكونين، وهو ما يضمن فهما واستيعابا جيدين لمضمون التكوين.
يتواجد التكوين الإلكتروني في 03 أشكال.

جدول رقم 4: أشكال التكوين الإلكتروني

التكوين دون وصاية عبر الإنترنت	التكوين بالوصاية عبر الإنترنت فقط	التكوين الحضوري أو عبر الإنترنت بوجود وساطة عبر الإنترنت
- تكوين شبيه بذلك المقدم بقرص أو شريط فيديو. - لا يقدم الكثير من حيث القيمة المضافة. - عادة ما يتواجد كأحد البدائل المتاحة في التكوين. - يتجه مستقبلا نحو المجانية.	- نموذج مرجعي لبدائل التكوين موجه للجمهور العريض. - المشتري يدفع ثمن تكوينه عبر الانترنت. - يقترح الوصي برنامج للعمل.	- نموذج خاص بالجامعات، المدارس والهيئات التكوينية، توفر كل من مضمون التكوين الاختيارات، الوصايا، التقييم عبر الانترنت. - تقليص زمن الحضور السماح بجعل التكوين مشخص السماح بالتذكير الرد على التساؤلات أو التعمق في المواضيع.

المصدر: عمر سعيد، التكوين الإلكتروني ومساهمة في تنمية الكفاءات في الاقتصاديات المهنية على الدرايات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي"، بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص95.

يتم التكوين الإلكتروني وفق طريقتين هما (Roussel, 2001)

الطريقة المتزامنة:

في هاته الحالة التكوين الإلكتروني يتم في زمن حقيقي داخل قاعة دروس مجهزة بحواسيب متصلة انطلاقا من أرضية تكوين، سم افتراضي، من ندرة مصورة بالفيديو (Vidéo conférence) عن بعد بواسطة مجموعة معلوماتية موجهة لأغراض تربوية (Didacticiels) بأقراص ووثائق متوفرة عبر الانترنت عن طريق تبادل رسائل إلكترونية.

الطريقة غير المتزامنة:

وذلك باستخدام منتديات أو أرضيات تكوين تهدف إلى متابعة المتعلمين من قبل مكونين وصيين

موصولين بالبريد الإلكتروني، أسئلة ذات امتيازات متعددة (QCM)، دراسة حالات وتمارين متوفرة عبر الانترنت.

كما أن العديد من الباحثين الفرنسيين ألقى على مسألة هامة تتمثل في أن التكوين الإلكتروني لن يقدم حلاً بيداغوجية فعالة إلا إذا كان مكملًا للتكوين التقليدي (Rousset 2001) حيث يسمح بالتدخل في أربعة مراحل أساسية.

1- يتدخل في المرحلة القبلية لتوجيه المتعلم المستقبلي إلى مقاييس التكوين التي تناسب احتياجاته ويتسنى ذلك من خلال المتعلمين باستخدام الأسئلة ذات الاختيارات المتعددة، استبيانات تقييم القدرات، الحالات التطبيقية.

- يتدخل في المرحلة الوسطية الأولى لتحضير المتعلمين حيث يساهم في الاستيعاب لمضمون ما يقدم من دروس داخل القاعة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الدروس المتوفرة عبر الانترنت كمدخل للتحكم في المصطلحات التقنية.

- يتدخل في المرحلة الوسطية الثانية لمساعدة المتعلمين على ترسيخ ما تلقوه من معارف في قاعة الدروس وذلك بحل التمارين وحالات تطبيقه متوفرة عبر الانترنت والاستعانة بخبراء ووصيين عن طريق الاتصال بهم عبر البريد الإلكتروني.

- وأخيراً يتدخل في المرحلة البعيدة لغرض الوقوف على نتائج التقييم من طرف المتعلمين، تقييمهم الشخصي ومتابعة مسارهم التكويني.

- ولقد أشارت نتائج دراسة قام بها (Club defi)⁽⁸⁵⁾ التي تمحورت حول استراتيجيات التكوين، حيث شملت عينة تتكون من 40 منشأة فرنسية، حيث طلب منها الإجابة عن كيفية إشراك التكوين الإلكتروني والتربصات التكوينية التقليدية فكانت النتائج كمايلي:

جدول رقم 5: كيفية تطبيق التكوين الإلكتروني

إجابات المستجوبين	النسبة المئوية
كدعامة وجيدة في التكوين	29
في التحضير للتربص	29
كمكمل للتربص	32
أثناء التربص	10

المصدر: عمر سعيد، التكوين الإلكتروني ومساهمة في تنمية الكفاءات في الاقتصاديات المبنية على الدرايات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي"، بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص97.

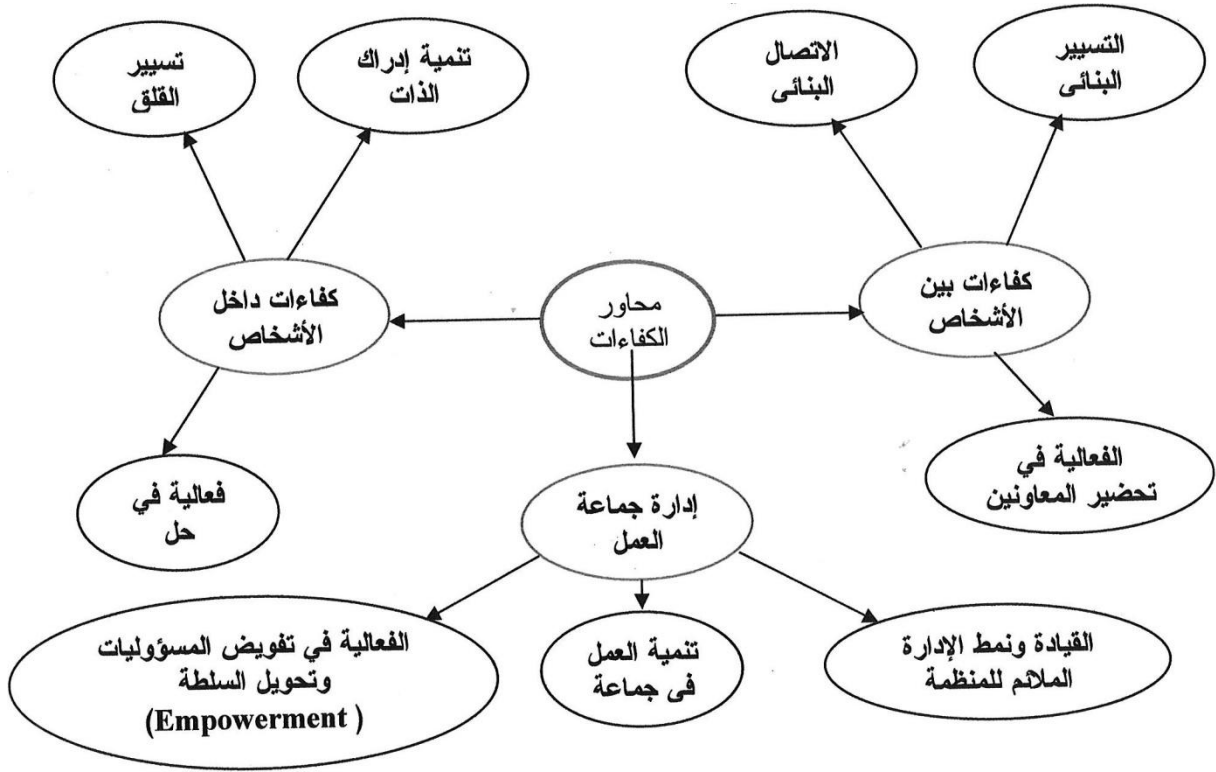
من الجدول نلاحظ ان 71% من المنشآت الفرنسية المستجوبة أقرت بضرور، التكوين الإلكتروني كدعامة بيداغوجية مكمل للتكوين التقليدي قبل وأثناء وبعد التربص.

4- التكوين الإلكتروني وتنمية الكفاءات:

إن تنمية الكفاءات عبارة عن مزج لمجموعة من الطرق والوسائل والنشاطات التي من شأنها أن تساعد في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تمتلكها المنظمات، وبالتالي يصبح البحث عن أنجع الآليات الأكثر مردودية لتحقيق ذلك.

ولعل التكوين الإلكتروني واحدا من تلك الأدوات الفاعلة لتحقيق ذلك.

يشكل التكوين الإلكتروني تأهيل جديد للتكوين ضمن البيئة الجديدة للعمل التي تتصف باستعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، وتنامي دور المعرفة وفي دراسة قام بها كل من (Wheteen & Woods) سنة 2000 وهي تعتبر من أشمل الدراسات التي ثم إجراؤها حول الكفاءات التي ينبغي على الإطارات التحكم فيها للتصرف بكل فعالية في التنظيمات المعاصرة (الشبكية المرنة، خفيفة الحركة)، ويساهم التكوين الإلكتروني في تنمية بعض محاور هذه الكفاءات.



شكل 10: نموذج محاور الكفاءات الواجب تنميتها في إدارة الموارد البشرية

المصدر: عمر سعيد، التكوين الإلكتروني ومساهمة في تنمية الكفاءات في الاقتصاديات المبنية على الدرايات، الملتقى الدولي الثالث حول تسبير المؤسسات "المعرفة الركييزة لجديدة والتحدى النفسي"، بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص102.

حيث يسمح التكوين الإلكتروني بتنمية كفاءات التأطير بمختلف جزئياتها الموضحة أعلاه، وذلك عبر العديد من الحلول التي يقترحها مثل توفير كل من شبكات التشخيص التحضيرية للتكوين، شبكات التقييم الذاتي على الإنترنت، فرق المحادثة مع المتكويين، الأعمال التطبيقية، دراسة الحالات تمارين، المقابلات، الاتصال الكتابي (البريد الإلكتروني)، الندوات المصورة بالفيديو.

وفي الأخير يمكن القول بأن التكوين الإلكتروني يساهم في تنمية الكفاءات ويساعد في إنتاج المعارف وتقاسمها، وهذا بدوره لا ينفي ضرورة الازدواجية التكوينية بشقيها الحضوري والحديث في محاولة لإضفاء الفعالية على التكوين.

المبحث الثالث: التكوين المهني المتواصل وإستراتيجية تنمية كفاءات المؤسسة:

المطلب الأول: التكوين المهني المتواصل:

- يعتبر التكوين المهني المتواصل من أهم أنواع التكوين الضرورية حيث يعطي طابع الديمومة ويتيح للمؤسسة إمكانية الاستمرار، من خلال تنمية مواردها البشرية تبعاً لتطورات العمل وأساليب الإنتاج، واستراتيجيات التسيير والإدارة.
- ومن جهة ثانية تبعاً لاحتياجات العاملين كمورد بشري بحاجة مستمرة ودورية لتجديد معارفه ومهاراته وفقاً لمتطلبات ظروف العمل المتجددة فالتكوين عملية تدوم طوال الحياة المهنية للعامل نظراً لاحتياجاته كفرد وكعضو في المجتمع.⁽⁸⁶⁾
- إن التكوين المتواصل يتضمن جملة من الأهداف التالية:⁽⁸⁷⁾
 - الرفع من المستوى المعرفي والمهني للموظفين وتعريفهم بالقوانين والتقنيات الجديدة.
 - جعل التكوين عاملاً من عوامل التفتح للمؤسسة على المحيط الاقتصادي والسوسيو مهني وعلى أحدث تكنولوجيات العمل والتكوين في حد ذاته.
 - توعية الموظفين بالإمكانيات التي يوفرها لهم نظام التكوين المستمر في منظوره الديد من أجل تطوير كفاءاتهم وبالأفاق المهنية والتي يفتحها أمامهم.
 - تتبع كل المستجدات الحاصلة في مجال العمل باستمرار.
- إن التكوين المهني المتواصل يشكل أحد الأعمدة في نظام السير الاستراتيجي للمؤسسة، فاختيار هذا النمط من التكوين يتوقف على قدرة المسيرين في قراءة البيئة المحيطة التي تعمل فيها المؤسسة، وزيادة ارتباطها بها وتعقدها وظهور أنظمة التحكم في الإنتاج والبرامج ونظم العمل الجديدة الذي يتطلب الالتفاف حول هذا النوع من التكوين حيث يصبح هدفه إكساب مرونة تجعل الاستفادة من الفرص التي يعرضها المحيط ممكنة وتفاذي المخاطر ونجاح استراتيجية المؤسسة.