

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: 2018/2019

|    |   |
|----|---|
| 01 | ..... <u>المقدمة</u>  |
| 02 | ..... <u>الفصل الأول: التكوين في المؤسسة</u>                                |
| 02 | ..... <u>المبحث الأول: أساسيات حول التكوين</u>                              |
| 02 | .....المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التكوين                                  |
| 08 | .....المطلب الثاني: مبادئ التكوين   |
| 10 | .....المطلب الثالث: التكوين كنظام   |
| 14 | ..... <u>المبحث الثاني: دواعي، أنواع وأهداف التكوين</u>                     |
| 14 | .....المطلب الأول: أنواع التكوين  |
| 21 | .....المطلب الثاني: دواعي التكوين   |
| 24 | .....المطلب الثالث: أهداف التكوين   |
| 33 | ..... <u>الفصل الثاني: هندسة التكوين في المؤسسة</u>                         |
| 33 | ..... <u>المبحث الأول: أساسيات حول هندسة التكوين</u>                        |
| 33 | .....المطلب الأول: مفاهيم عامة حول هندسة التكوين                            |
| 34 | .....المطلب الثاني: التطور التاريخي لهندسة التكوين في المؤسسة               |
| 36 | .....المطلب الثالث: الإطار التشريعي لهندسة التكوين في الجزائر               |
| 40 | ..... <u>المبحث الثاني: المراحل الكبرى لهندسة التكوين في المؤسسة</u>        |
| 40 | .....المطلب الأول: مرحلة جرد احتياجات التكوين                               |
| 62 | .....المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني                           |
| 70 | .....المطلب الثالث: مرحلة تقييم البرنامج التكويني                           |
| 85 | ..... <u>الفصل الثالث: تطورات المحيط وأثره على هندسة التكوين في المؤسسة</u> |
| 85 | ..... <u>المبحث الأول: تطورات محيط المؤسسة</u>                              |
| 85 | .....المطلب الأول: عالمية التجارة   |
| 85 | .....المطلب الثاني: ثورة المعلومات  |
| 86 | .....المطلب الثالث: عالمية الجودة   |
| 88 | ..... <u>المبحث الثاني: تطور هندسة التكوين في المؤسسة</u>                   |
| 88 | .....المطلب الأول: التطور من حيث الأهداف                                    |
| 94 | .....المطلب الثاني: التطور من حيث الوسائل                                   |

|     |   |
|-----|---|
| 105 | .....المبحث الثالث: التكوين المهني المتواصل وإستراتيجية تنمية كفاءات المؤسسة    |
| 105 | .....المطلب الأول: التكوين المهني المتواصل                                      |
| 105 | .....المطلب الثاني: تطوير وتنمية معارف الكفاءات وإشكالية السير التقليدي للوظائف |
| 105 | .....المطلب الثالث: هندسة التكوين في خدمة وتمتين الكفاءات                       |
| 106 | ..... <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 تمكين 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

## 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 خلال التكوين أصبح لا يكفي لتلبية الحاجات المطلوبة على مستوى مراكز العمل نتيجة لبعدها 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 تسيير 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 كحل 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 التغيير 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 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](http://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 أفراده من المعارف والخبرات والاتجاهات على نحو وظيفي وإجرائي.<sup>(1)</sup>

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

"فإذا كان التعليم يوفر الثقافة العامة، فإن التكوين يؤمن المؤهلات المحددة<sup>(2)</sup> ويتضح مما سبق ان التكوين محدد ومرتبب 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 صعدا في سلم الوظائف في المنظمة كلما أصبح المزيد من التعليم ضرورة حيوية تتطلبها اعباء العمل.<sup>(3)</sup>

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 سوسولوجي، 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 مكتملة بواسطة تدريب أو إعادة تأهيل مستمر داخل المنظمات.(1)

## ب- التكوين والتأهيل:

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

إن تأهيل العاملين في المنظمة يتضمن أيضا توجيه وتكيف العاملين بمحيط العمل الجديد في المؤسسة، التعرف على أهدافها، سياستها صعبة العمل بها، التعرف على الزملاء، كما تتضمن جولات لمختلف أقسام المنشأة للتعرف عليها لتخلق جو عمل كمي للأفراد الجدد، يشكل يشعرهم 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 تساعدهم في تعلم أصول العمل وإتقانه.

بالإضافة إلى ذلك نجد أن برامج التأهيل لا تقتصر على العاملين الجدد وإنما أيضا 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 ان برامج تاهيل العاملين عملية مستمرة في المنشآت وخاصة الكبيرة منها، وعادة ما توكل 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 لعمليهم ورضاهم عنه بشكل يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية ويساعد العاملين على التكيف صع متطلبات عملهم.

## ج- التكوين والتنمية الإدارية:

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

ولما يتعلق الأمر بالموارد البشرية في المنظمة، فإن تنمية للموارد البشرية بانها 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، مهاراتهم، وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه.<sup>(1)</sup>

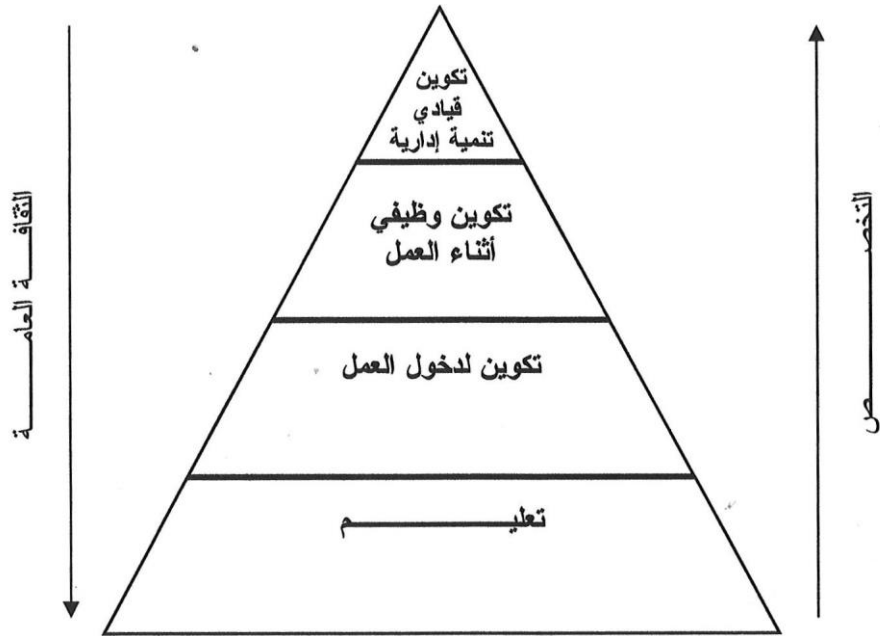
فالاختلاف يكمن في أن التكوين موجه إلى الوظائف الحالية التي يؤديها الفرد والتي تستهدفه مهاراته وقدراته لتؤدي إلى تطوير الأداء الحالي، أما التنمية الإدارية فتساعد الأفراد على القيام بالوظائف المستقبلية في المنظمة وبالتالي فجهود التنمية سوف تمكن الفرد من الاستعداد لتحمل المسؤوليات اليوم قبل أن يمارسها عندما 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 اربعة حلقات تمتد من مرحلة ما قبل العمل إلى مرحلة للعمل نفسه، لتعود مرة أخرى لمرحلة ما قبل العمل...<sup>(2)</sup>

---

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 توجيها 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.<sup>(1)</sup>

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:<sup>1</sup>

### 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 مكونين

---

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.

وتنحصر 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 فالبيئة 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 تبعاً 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 لتغذية العكسية (Feed-back)، فالنظرة النظامية تسهل لنا إجراء التقييم، وممارسة الرقابة القبليّة، أثناء والبعديّة 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:<sup>(1)</sup>

- دراسة توصيف طرق العمل الحالية والتغيرات المتوقعة.

- حصر الإمكانيات والاحتياجات التكوينية.

- تصميم الوسائل والبرامج والخطط التكوينية.

- التنفيذ والتقييم والتعديل إذا لزم الأمر ذلك.

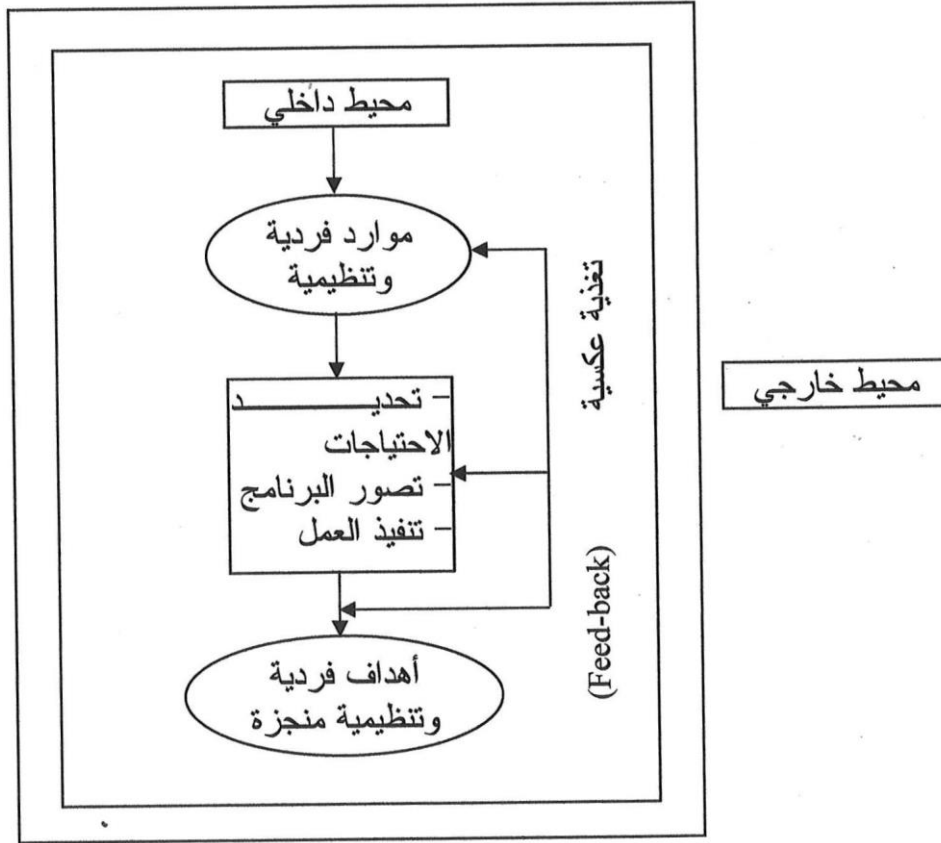
ج- **المخرجات:** تتمثل المخرجات في يد عاملة مكونة مهنيا ونفسيا ذات قدرات ومعارف عالية، بإمكانها التجاوب مع كل أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة.

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.<sup>(1)</sup>

**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 آدائهم ويتم هذا النوع في أماكن العمل، حيث يتلقى العامل تكويننا مباشرة 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 لا بد 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 ان هذا التكوين يؤخذ عليه بما له من ايجابيات وسلبيات، حيث يوضع الجدول التالي<sup>(2)</sup> ايجابيات 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 أماكن خاصة   | التكوين في مكان العمل  |
|---|--|
| <b>(1) الإيجابيات</b>   | <b>(1) الإيجابيات</b>  |
| <p>الابتعاد عن ضغط العمل.</p> <p>وجود وقت كافي للتكوين.</p> <p>سهولة الكشف عن مشكلات التكوين الدقيقة.</p> <p>بيئة التكوين المريحة تساعد على التعلم.</p> <p>تحقيق عنصر الاهتمام من المتكويين.</p> <p>إمكانية تجريب الفرضيات وتبادل الخبرات والمعرفة.</p> <p>تنمية المعنويات والحوافز</p> | <p>عدم الحاجة إلى التجهيزات.</p> <p>عدم الحاجة إلى المتكويين.</p> <p>وجود بيئة فعلية للتكوين.</p> <p>يعتبر التكوين جزء من العمل.</p> <p>تحقيق المتكويين علاقة عمل مبكرة.</p> <p>القدرة على التحكم في عملية التعلم.</p> <p>قلة التكلفة.</p> <p>لا وجود لمشكلة نقل أثر التكوين</p> |
| <b>(3) السلبيات</b>   | <b>(2) السلبيات</b>  |
| <p>تكلفة التجهيزات الإضافية.</p> <p>بيئة التكوين صناعية.</p> <p>عدم تقبل بعض المتكويين الابتعاد عن عائلاتهم.</p> <p>صعوبة نقل أثر التكوين.</p> <p>إضاعة وقت طويل.</p> <p>أحيانا يتطلب نفقات سفر.</p>  | <p>إمكانية تعرض الأجهزة للعطل.</p> <p>المشرفين قد لا يكون لديهم خبرة كمكويين.</p> <p>عدم إعطاء وقت كافي للتكوين.</p>   |

المصدر: د. يوسف محمد القبلاوي، أسس التدريب الإداري مع تطبيقاته، دار عالم الكتب، 1992، ص 32.

## 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 مثلما يتيح للجدد التدريب حتى لا يتخلفوا عنهم في المقدره العلمية أو المستوى المعيشي. (1)

### ج- التكوين للتهيئة للتقاعد:

نجد هذا النوع في المنظمات المتقدمة والمتطورة والتي لها نظرة خاصة تجاه مواردها البشرية، وغالبا 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 وغالبا ما تتوفر هذه المراكز على الإمكانيات اللازمة التي تسمح بمساعدة العمال على اكتساب مختلف المهارات اللازمة.

<sup>1</sup>- 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، المحاماه، 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 للمتربصين منذ بدء تكوينهم مع تزايد الأجر أثناء التدرج في التكوين حتى يصل إلى 80% من الحد الأدنى للأجر في نهاية سنوات فترة التكوين.<sup>(1)</sup>

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.<sup>(2)</sup>

### 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.<sup>(3)</sup>

### 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.<sup>(4)</sup>

### 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 يؤديها، 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.<sup>(1)</sup>

##### ب- تكوين خارجي:

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

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.

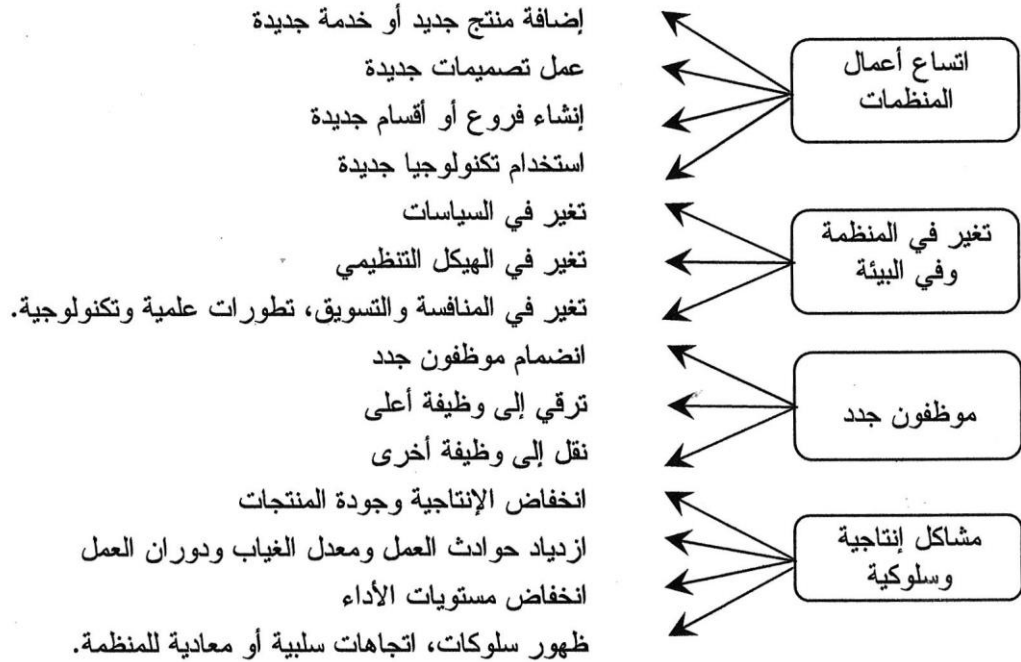
وبالتالي فالتكوين يشكل وسيلة لزيادة ورفع القدرات والمهارات لدى الأفراد من أجل تحسين أداء المنظمة وتمكينها من مواجهة تحديات المنافسة، وكافة التغيرات البيئية، فأخذت أهمية هذه الوظيفة

1 - جمال الدين محمد المرسي، 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، تتطلب 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).<sup>(1)</sup>

### **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 الإنتاج.

---

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 التغيير، 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 التغيير.

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:

تنفق 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 للقدرة التنافسية"<sup>(1)</sup>.

إن نقص الاستثمار في التدريب يمثل أحد الاسباب التي ساهمت في تدني القدرة التنافسية للشركات الأمريكية عموما في مواجهة الشركات اليابانية وما تترتب عن ذلك من انخفاض حصتها السوقية في الأسواق المحلية والخارجية.<sup>2</sup>

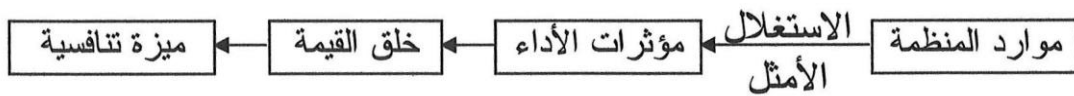
---

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق ذكره، ص 263.  
2 - جمال الدين محمد المرسي، 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"<sup>1</sup>.

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



#### شكل 5: العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية

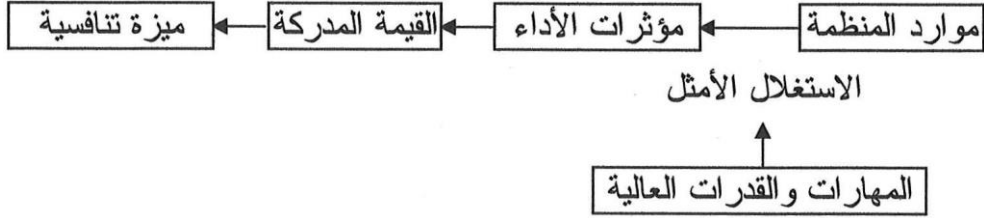
المصدر: نوري منير، قلش عبد الله، دور التدريب في الميزة التنافسية، المستوى الثالث للمؤسسات، جامعة عنابة 14/13/ نوفمبر 2006.

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

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

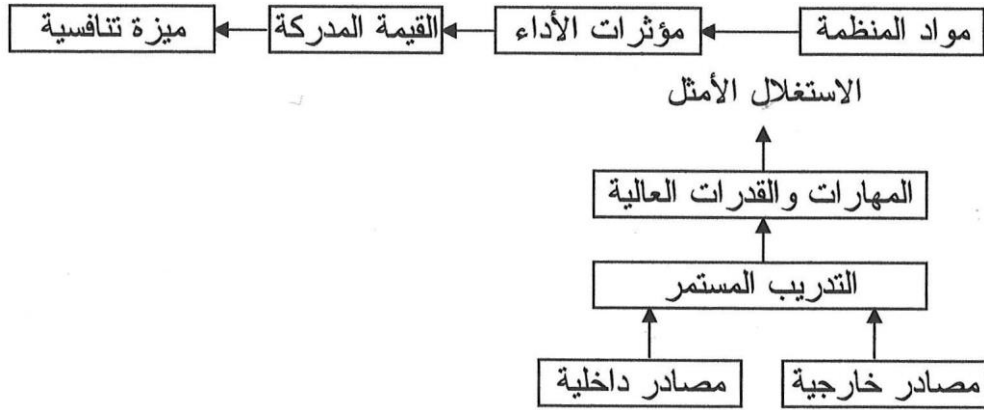
1 - د. نوري منير، قلش عبد الله، دور التدريب في الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات حول ترمين الكفاءات البشرية وتنميتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة عنابة، 13-2006/11/14.



### 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 فالوصول 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 اسواق العمل المحلية او 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 نغتنمها 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- التخفيف 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 صفي غقبلي، 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"<sup>1</sup>.

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 تكوينًا خاصًا 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.

# الفصل الثاني

## 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 ألفت 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.<sup>(1)</sup>

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

فالتعاريف السابقة تجمع على أن هندسة التكوين عبارة عن فلسفة جديدة في منظومة تسيير المؤسسات وفق طرق حديثة ومترابطة 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 والبتروكيمياء وبصفة عامة بسط نفوذه في قلب الصناعات الحديثة تدريجيا.

انتقل هذا المفهوم وارتبط أكثر بالجانب البيداغوجي والعلمي ليصبح يدرس في المعاهد والجامعات، حيث كان ظهوره محتشما.

- وتشير الكتابات الشحيحة في هذا المجال والتي يتصدرها الفرنسي (F. Vialet) الذي ألف كتابا 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 تصورا واضحا شاملا وواقعيًا، 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 ويقال 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 مبررا جديدا وبعكس 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 ويقال 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<sup>(1)</sup>

- التحسين والملاءة بالنسبة للمنصب الشاغر.
- الترقية إلى المنصب الأقرب من المناصب الشاغرة.
- تحويل العامل من منصبه إلى منصب آخره.
- 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<sup>(2)</sup>

- 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.

---

1 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية عدد 1982.  
2 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 2 الصادرة في أبريل 1990.

- **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.
- **حسب إعادة 60:** يجوز للعامل المسجل مزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهني للاستفادة من تكييف 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 تغييرات 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 26/05/1994 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.<sup>(1)</sup>

فحسب هذا المرسوم فإنه عند الاستغناء عن الفائض المالي تأخذ الحلول تصبح عملية إعادة التأهيل وإعادة التكوين ضرورة لا بد 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 98-355 المؤرخ في 10/11/1998 رسوما خاصة تجبر المؤسسة المالية في عمليات التكوين المهني التمويل كما يلي:<sup>(2)</sup>

- 0.5% للتكوين عن طريق التمهين.

- 0.5% للتكوين المتواصل.

1 - مرسوم رقم 09/94 المؤرخ في 26/05/1994م المتعلق بإعادة تأهيل العمال.  
2 - مرسوم رقم 98-355 المؤرخ في 10/11/1998 المتعلق

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.

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 وتممين الموارد البشري وخبراته وترسيخ مبدأ التكوين مدى الحياة (التكوين المستمر).

- إن بداية الرسم التكويني (2014-2013) 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 حددت كفاءات 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<sup>(1)</sup>.

---

1 - الجريدة الرسمية الجزائرية العدد3، سنة 2014.



## 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 بناء على توصية من الإدارة العليا أو بناء على التخمين، والحكم الشخصي أو رغبة في تقليد المنافسين من المؤسسات الأخرى.<sup>(1)</sup>

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.<sup>(2)</sup>

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 مجبراً على الانخراط في برنامج أو برامج تدريبية غير مجددة 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 - د/ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 365.

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

## 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 الوظيفة"<sup>(1)</sup>.
- 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.<sup>(2)</sup>
- 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:<sup>(3)</sup>
- 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 القصور في الأداء للسببين التاليين:

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

<sup>1</sup> - Jean Marie PERETTI, Dictionnaire des ressources humaines, Ed Vuibert, 2001, p24.

<sup>2</sup> - Joël STRIEF, plan et besoins de formation, paris, ED, Eska, 1993, p29.

<sup>3</sup> - كامب بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1997، ص 164.

ويسمى هذا بعجز في إمكانيات الأداء.

## 1-2- 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 مبنيًا على أساس علمي ودقيق.

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

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

- 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 مثلاً يمكن معالجته عن طريق تدريب العامل على مهارات جديدة، لكن وخلافاً 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 لاحقاً.

### 3-1- 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<sup>(1)</sup>.

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

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<sup>(2)</sup>.

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 لابد من القيام بها.

---

1 - د/ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1979، ص 45.  
2 - عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة الطبعة الثالثة، 2004، ص 256-257.

## ب- تحليل الفرد:

في هذا المستوى يتم تحليل ودراسة العامل من حيث قدراته، مؤهلاته ودوافعه واتجاهاته وسلوكياته، 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 عائقاً أمام الحصول على مردود تنظيمي.

- يعتبر تحليل الفرد أصعب التحليلات لأن يتناول بالتحليل قياس مهارات العنصر البشري، ويصبح التحليل معقداً عند تحديد نوع السلوك المطلوب للفرد لرفع أدائه والمدى الذي يجب الوقوف عنده.

- وتتنوع الحاجات على المستوى الفردي حسب الاهتمامات التالية:<sup>(1)</sup>

**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 وفقاً 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 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

1 - د/ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 332.

الحالة يجب تكوينهم على هذه الأعمال.

### ج- تحليل العمل:

يشير تحليل العمل دراسة مناصب العمل بالاعتماد على تحديد المهارات المطلوبة: توصيف العمل.<sup>(1)</sup>

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 ومراحلها 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.<sup>(2)</sup>

- 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:<sup>3</sup>

- 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.

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

2 - مصطفى محمود أبو بكر، ص 366.

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

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.

## 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 وثانيها 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 انطلاقا 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 وقيمتها 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"<sup>(1)</sup>.

1 - محمد طلعت عيسى، البحث الاجتماعي، مبادئه ومناهجه، القاهرة، مكتب القاهرة الحديثة، 1963، ص 29.

- 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 نظرا 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 عنصرا مهما، وهنا تبرز ضرورة تواجد بطاقات وصف الوظائف لدى المسؤولين عن عملية الملاحظة المباشرة للسلوك<sup>(1)</sup>.

- وبعد أن تنتهي عملية تسجيل الملاحظات المتعلقة بأداء الموارد البشرية يتم تحليلها على مستوى إدارة التكوين في المنظمة، ثم يرفع التقرير النهائي والذي يحتوي على أهم التوصيات إلى الإدارة المركزية لنتم 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 يوظف لدى العامل مشاعر الاستياء الذي يعتبرها نوع من التجسس وهو ما يوتر 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"<sup>2</sup>.

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<sup>3</sup>.

1 - وليم ر، ترسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد أحمد الجبالي، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1990، ص 87.

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

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



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<sup>1</sup>.

#### 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)

#### 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.

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

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".<sup>(1)</sup>

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 لأنفسهم 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.<sup>(2)</sup>

يتميز الاستبيان بقلة 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<sup>(3)</sup>، وهو أن مجموع الإجابات قد يكون قليلا نوعا ما بخاصة لدى للموارد البشرية الأقل تأهيلا، وبالتالي فعنه يتوجب تدعيم هذا الاستبيان بأخر يوجه إلى المسؤولين إلى جانب الاستعانة بسجلات أداء العاملين.

### 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.<sup>(4)</sup>

1 - عبد العزيز بوودن، منهجية وتقنيات البحث في علم الاجتماع الحضري، قسنطينة، مطبوعات جامعة منتوري، 2004، ص 2016.

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

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

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

- 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 نسبتها بالإضافة إلى أنها 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 وتحدد 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.<sup>(1)</sup>

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.<sup>(2)</sup>

### العوائد:

- مقارنة بين الناصب وإعداد سلم العوائد.

1 - عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية قسنطينة، مطبوعات جامعة منتوري، 2001، ص 29.  
2 - Pierre ROMELAER, Gestion des ressources humaines, Paris, édition, Armand Colin, 1993, P 117-118.

- 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 طبقاً للغرض من التحليل، كما يمكن أيضاً 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 السلوكيات المرتبطة بالفرد طيلة تأديته لعمله وهذا لفترة زمنية. "قد يكون أسلوب المقابلة هو الأسلوب الأنجع لإعطاء تحليل جيد لمختلف الوظائف"<sup>(1)</sup>.

- 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.

## 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<sup>(2)</sup>.

### ● التعريف العام للوظيفة: ويشمل:

- 1 - عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص 30.
- 2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية 2001، ص 113.

- 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 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 ترقيته لوظيفة أخرى".<sup>(1)</sup>

- وإبراز 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<sup>(2)</sup>

- 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

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

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: (1)

- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهودات أكبر في العمل.
- الكشف عن نواحي القوة أو الضعف في أداء الأفراد ومن ثمة العمل علي تحسينه وتطويره إما ذاتيا أو عن طريق الإدارة بوسائلها الخاصة.
- الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.
- اكتشاف الكفاءات والقدرات العالية من اجل 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 مثلا.
- توفير أساس موضوعي وعادل لتوزيع المكافآت والأجور على الأفراد وبناء 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، فتقوم الإدارة على ضوء ذلك باقتراح برامج تكوينية ملائمة.(2)

#### 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

---

1 - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، الدار الجامعية، 2004، ص123.  
2 - jacques GALENS, Audit des ressources Humaines, Paris, Ed liaisons, 1994, p108.



مختلفة، وبالتالي فإنه من المنطقي تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الموارد البشرية.

- ومن بين تلك المعايير الأكثر اعتمادا تلك التي صنفها "جون جريبه" "Jean GERBIER" في أربع مجموعات على النحو التالي: (1)

● **معايير معرفية:** وتشمل:

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

● **معايير الاستعدادات:** وتضم:

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

● **معايير المسؤولية:**

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

● **معايير شروط العمل:** وتشمل:

- القدرة على التكيف.
- القوى الجسدية.

---

<sup>1</sup> - jean GERBIER, Organisation et Fonctionnement de l'Entreprise, Paris, Edition Tec et Doc, 1993, p 642-643.

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 (1) حيث انه يمكن أن تكون أساساً للترقية وكذا لمنح العلاوات والحوافز، إلى جانب الاستفادة من التقارير لتحديد احتياجات 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، واستناداً 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 (2)، ليكون بعد ذلك اتخاذ قرار التدريب من عدمه، فعملية المقارنة بين نتائج العاملين لا بد أن تنسم 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.

1 - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 310.

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



## 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 تغيير 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 رسده 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<sup>(1)</sup>

- ارتفاع عدد الأفراد غير الماهرين وغير المثقفين والذين سوف يشغلون وظائف هامة.

---

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

- 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:
  - 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:<sup>(1)</sup>

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

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

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

1 - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص249-250.

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- الإمكانات 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 فضلاً عن امتلاكهم الاتجاهات الفكرية الدائمة للتطوير والتغيير.<sup>(1)</sup>

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

### 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 مثلاً 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 إلماماً 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 طبقاً 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 المتكويين بالمهارات اللازمة لتلك الوظائف.

- **المعرفة الخاصة بطرق التكوين:** تلعب المعرفة والمهارات الخاصة بطرق التكوين دوراً أساسياً

في نقل وتوصيل مختلف المعارف إلى المتكويين، حيث القدرة على التوصيل تتطلب مهارات خاصة وتشمل ما يلي:

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

\* **المهارات المهنية:** حيث تلعب المهارة دوراً أساسياً 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 قي حين يمكن أن يتوفر البعض منها من داخلها.(1)

\* **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 رصيذا 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.

**المتكويين 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:

---

1 - عبد الرحمن توفيق، كيف تصبح مدربا فعالا، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1994، ص 138، ص136.

تحتاج العملية التكوينية إلى فضاء تكويني يسمح بتنفيذ برنامج التكوين، ومتابعة المتكولين، 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 "فالتكوين في مكان العمل يناسب تعليم المهارات الفنية التي يتطلبها الأداء حيث لهم تتوفر في العادة الآلات والمعدات والأجهزة التي يحتاج إليها المتدرب".<sup>(1)</sup>

في حين أن التدريب على بعض اللغات الأجنبية مثلا يمكن أن يتم داخل المنظمة أو خارجها، وسواء كان هذا التدريب جماعيا أو فرديا، 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 المتكولين، فبواسطته يمكن بث المواد السمعية والبصرية كالأفلام إضافة إلى خاصية النقل الفوري والتي تؤكد إمكانية نقله للواقع وبالتالي تزيد من تأثيره ومن أبرز استخدامات الجهاز التلفزيوني.<sup>(2)</sup>

1 - د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004، ص 247.  
2 - وليم، ر. ترسي، مرجع سبق ذكره، ص 354.

- 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

وفاعلية التكوين إذا أحسن استخدامها، وهي غير ملزمة ومن أهمها:

- 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 المتكويين في اكتساب المعارف التي يستهدفها التكوين.

## 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: (1)

- 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 (جانبا 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 الاصلاح والتعديل وإعطاء قيمة لشيء معين. (2)

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

"فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس لمدى تحقيقه للاهداف المخططة

1 - أحمد صقر عاشور - إدارة القوى العاملة - بيروت، دار النهضة العربية، 1979، ص 491.  
2 - معجم اللغة العربية - المعجم الوسيط - ط3، القاهرة، مطابع الأوفست، 1985، ص 801.

لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل".(1)

- وعلى مستوى الموارد البشرية، فالتقييم يركز على وجه الخصوص على تقدير الأداء أو الإمكانيات المتوفرة في المنظمة أو الكفاءات الموجودة.(2)

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

### 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(3)

- 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.

1 - dictionnaire, encyclopédique, Larousse, 2000.

2 - كامل بربه، مرجع سبق ذكره، ص 174.

3 - د/ حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

7- الاستفادة من برامج التكوين الناجحة إذ أن تقييم التكوين يكشف عن مدى نجاح برامجه ومحاولة الاستفادة منها لاحقاً.

### 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<sup>(1)</sup>.

أما الكفاءة فهي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة دون إسراف أو ضياع<sup>(2)</sup>

وبالتالي كلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى:

أما الأداء، فيعرف في مجال التسيير بأنه "يعني بلوغ الأهداف المحددة بأفضل استغلال للإمكانات والموارد المتاحة"<sup>(3)</sup>.

"الأداء هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله"<sup>(4)</sup>.

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

## 2- معايير تقييم التكوين وطرق جمع البيانات:

### 1-2- معايير التقييم:

- طور كركباتريك "KIRK Patrick" إطاراً عملياً هاماً 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 انطلاقاً من القبول به (المعيار

---

1 - C.ALAZAED et S.SEPORI, Contrôle de gestion : Manuel et application Paris, Edition. Dound, 2001, p 7.

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

3 - C.ALAZAED, Op, Cit. P17.

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

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 وأقل إفادة، وأيها أكثر سهولة، وأيها أكثر صعوبة.. الخ<sup>(1)</sup> 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 سبيلاً إلى أنشطته وسلوكه وأدائه الفعلي في العمل"<sup>(2)</sup>.

#### ج- السلوك:

يقيس هذا المعيار سلوكيات المتكون بعد عودته إلى وظيفته والانتهاى من البرنامج التكويني والأثر الذي أحدثه، وتتم عملية التقييم باستخدام العديد من الطرق أهمها<sup>(3)</sup>.

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

2 - المرجع السابق، ص 492.

3 - 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.

- 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.<sup>(1)</sup>

#### 2- أساليب جمع البيانات:

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

#### 2-1- استبيان تقييم التكوين:

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

---

1 - جمال الدين محمد المرسي، 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.

- التغيير في سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم.

- التغيير في نواتج وجودة الأداء.

### 3-2- التقييم بعد الالتحاق بمكان العمل:

- إن عملية التقييم الفعلية تلك التي تتم بعد التحاق الأفراد المتكويين 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.

- التغيير في طرق الأداء وذلك بمقارنتها مع كيفية الأداء السابق قبل الالتحاق بالبرنامج.

- التغيير 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 موضوعة 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".<sup>(1)</sup>

### 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 مقارنتنا 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 - إلإصابة 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 الاصابات 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 ارجاعها إلى عوامل أخرى (كزيادة القدرة الشرائية للفرد مثلا).

- وبالتالي فإن وجود هذه المؤثرات الخارجية يجعل بيانات نواتج الأداء غير معبرة كمقياس لتقييم التدريب.<sup>(2)</sup>

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.

"مفهوم الجودة لا يكتنفه غموض إلا أن ترجمته إلى مقاييس موضوعية يثير صعوبات عديدة."<sup>(3)</sup>

1 - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 404.

2 - جمال الدين، محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 365.

3 - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 373.

- وبالتالي فإعطاء تعريف للجودة يجب أن يكون مرتبطاً بطبيعة العمل وبجودة الإنتاج السلعي.

### جـ معدل دوران العمل:

- يترجم معدل دوران العمل حركة القوى العاملة بالمنظمة (دخولا وخروجاً) 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 المادية والمعنوية ويمكن تسجيل انعدام إتاحة فرصة التكوين لزيادة معارف وقدرات الأفراد وبالتالي من الضروري تحليل حالات ترك الخدمة.<sup>(1)</sup>

- إن ارتفاع معدل دوران العمل بصفة عامة يعتبر كمؤشر لهبوط معنويات العاملين وعدم استقرار قوة العمل، وما لذلك من نتائج خطيرة على جدول العمل فضلاً عن تحمل المنظمة لتكاليف باهضة.<sup>(2)</sup>

- 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 جداً 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

### جـ معدل الغياب:

تعتبر ظاهرة الغياب مؤشراً يستدل به على درجة تكيف الفرد داخل المنظمة، وعن درجة الرضا عن العمل، وتشكل هاته الظاهرة مصدراً كبيراً 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.

---

1 - محم سعي أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 110.  
2 - المرجع السابق ذكره، ص 109.

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

- ولقد تعددت الدراسات حول ظاهرة الغياب ومعرفة اسبابها<sup>(1)</sup> ، 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 100.

### 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 شيوعا 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 رؤوسيه وانطباعه وتعليقاته على هذا الأداء.<sup>(2)</sup>

- وتعتمد هذه على قدرة وإمام 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 بهذا المشرف.

---

1 - عبد الفتاح بوخمخ - 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.

2 - عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص 318.

سعد فالتقارير تعتبر كمرجع أساس لمدى فاطية العملية التكوينية وقد تصطمم هذه الطريقة بطول الوقت إذا كان ناله عدد كههر 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 أعطها المقيمون لهذه العبارات ذات التباين حيث أن التباين هو مؤشر لدرجة التضارب في آراء المقيمين في تقييم العبارة، وهو أيضا 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.

| <u>القيمة</u> | <u>العبارات</u>                         |
|---------------|---|
| X             | - أعتقد أن محتوى البرنامج جيد           |
| X             | - أساليب الشرح في المستوى               |
| X             | - المحاضر لديه ميول إلى معالجة المشكلات |
| X             | - البيئة التعليمية محفزة                |

وفي مقياس تيرستون 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 تيريستون 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.<sup>(1)</sup>

### **جـ مقياس ليكرت (Rensis LIKERT):**

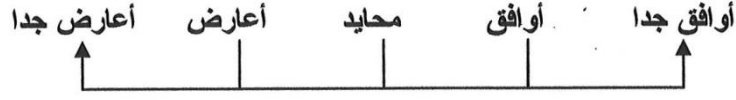
- يمتاز هذا المقياس بالبساطة لكونه لا يحتاج إلى مجهود لحساب قيم عبارات السلم المستخدم في القياس.

- 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، وأمام كل عبارة يوجد سلم تحدد عليه الدرجات التي تعتبر عن اتجاه الفرد نحو هذه العبارة

---

1 - ليسلي راي، مرجع سبق ذكره، ص 132.

وتحدد درجات السلم كما يلي (1)



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:

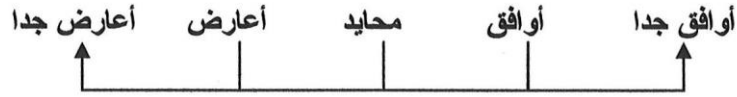
- أوافق جدا.....1.
- أوافق.....2.
- محايد.....3.
- أعارض.....4.
- أعارض جدا.....5.

- 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 النحو التالي:

---

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



- فتعطى الموافقة جدا درجة 5.

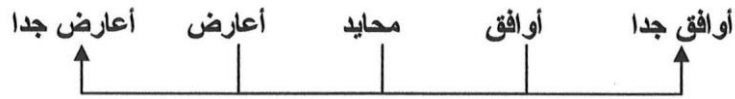
- أوافق 4.

- محايد 3.

- 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.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: تطورات المحيط وأثره على هندسة التكوين في المؤسسة:

### 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 إفرزات ظاهري 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.<sup>1</sup>

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 حالة من عدم اليقين للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- 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 التغييرات في المحيط لا بد أن يواكبها التغييرات اللازمة على مستوى هياكل المؤسسة من

---

1- برودي نعيمة، التدريب كأداة وتممين الكفاءات البشرية، ورقة عمل ضمن فعالية المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات حول تمكين الكفاءات البشرية وتنميتها "الورقة الرابعة" في التنافس بين المؤسسات يومي 14 و15 نوفمبر 2006، عناية.

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

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).

## 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".<sup>(1)</sup>

#### 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)".<sup>(2)</sup>

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

---

1 - د. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر الجامعي، قالمة، ص 49.  
2 - الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة وإدماجها في اقتصاد المعرفة مداخلة، مرجع سابق.

(M.CROZIER) إلى القول بأن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية.<sup>(1)</sup>

إن مؤشرات النجاح يمكن الاستدلال عليها من خلال إجراء عمليات مقارنة بين النتائج التي 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 امتداد طبيعي 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 لسريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا، أو بهدف التحسين المستمر في الأداء والإنتاجية حيث للحفاظ على الواقع التنافسي للمؤسسة".<sup>(2)</sup>

### 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

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

2 - زعباط 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.

وعمليات الصنع مثلا في الأفكار الجديدة واقتراحات التطوير المختلفة والطرق والأساليب بما يحقق الأمتلية في الإنتاج".<sup>(1)</sup>

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".

### 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                   |

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



|   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| - 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 عقيقي، 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.

##### 5- التكوين كعامل لنجاح إدارة الجودة الشاملة:

تشكل الجودة الشاملة أحد مداخل التطوير التنظيمي الهادفة إلى تحسين الأداء ومواجهة التحديات، وحسب بوراتي (Burati, 1991).<sup>(1)</sup>

"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

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

يحتاج إليه العامل كل عملية، وبهذا الأسلوب تستطيع الإدارة السيطرة على الأداء الكلي للمنظمة والأداء الكلي للمنظمة والأداء الجزئي للعاملين، ومن ثم التحسين المستمر للعمليات والجودة.<sup>(1)</sup>

كما أكد ديمنج على أهمية التدريب (التكوين)، حيث يعتبر من ضمن العوامل الرئيسية في نجاح إدارة 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".<sup>(2)</sup>

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".<sup>(3)</sup>

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

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

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

3 - المرجع السابق، ص 79.

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".<sup>(1)</sup>

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".<sup>(2)</sup>

---

1 - د. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، ص 15.  
2 - المرجع السابق، ص 17.

## 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، أقرص مضغوطة..."<sup>(1)</sup>

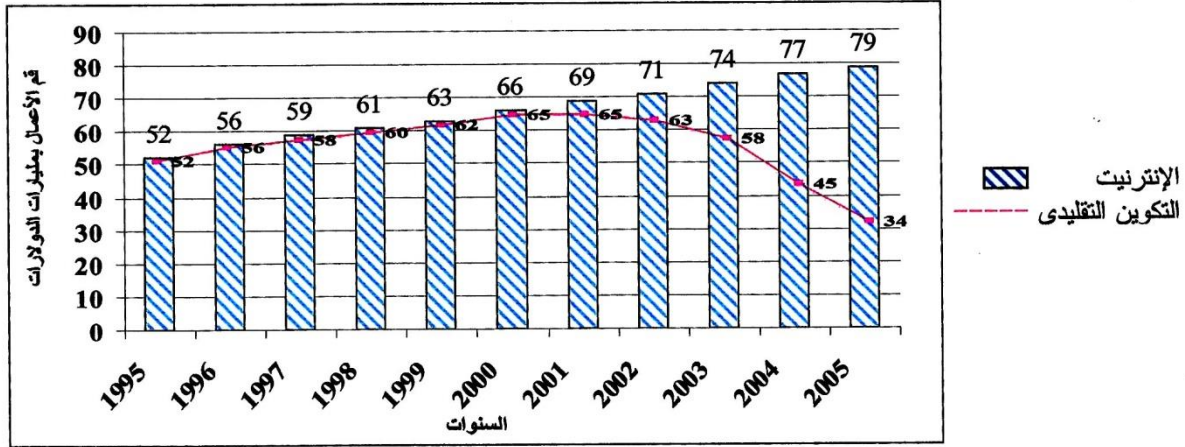
وبالتالي فهذا التكوين عبارة عن مزج بين مختلفة التكنولوجيات الحديثة من أجل إضافة قيمة للمؤسسة، كما يشكل تأهيل للتكوين وجعله يتلاءم مع البيئة التنظيمية الجديدة للعمل المتميز بإنتاج المعارف وتقاسمها بين كفاءتها.

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

---

1 - 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.



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:

### 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، ص91.

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 الانترنت 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 الانترنت والانترنت للموارد البشرية وجد "أن التكوين الإلكتروني يوفر الإنتاجية، يمنح إمكانية تشخيص التكوين وبطبيعة الحال يفتح آفاقاً للاقتصاد في التكاليف".<sup>(1)</sup>

- سعيد عمر، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 1.92.

## 2- أهمية التكوين الإلكتروني:

تمثل هاته الأهمية في مجالات متنوعة: (1)

### أ- بالنسبة للمنشآت:

التقليص 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.
- التسيير المحكم للوقت عن طريق التقليص من التكلفة الزمنية (غياب المتكويين 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 تواجدها.
- 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 للموارد البشرية فرصة ثانية أو وجه آخر لتغطية عجز التكوين التقليدي ومعالجة النقائص التي تظهر في تطبيقه حيث يوفر عدة مزايا للمتعلمين. (2)

1- الرفع من فعالية المجهود التكويني المبذول من طرف المتكويين وهذا راجع للخصائص التي

1- سعيد عمر، مرجع سبق ذكره، ص 94.

2 - سعيد عمر، مرجع سبق ذكره، ص 94.

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 للمتكونين، فتفاعل وسيلة الإعلام الآلي يسهل من تأقلم محتوى التكوين مع الحاجات الخاصة للموارد البشرية المتكونة، آخذاً 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- يسهم 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.

### 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)<sup>(1)</sup>، في جوان 2001 بفرنسا حيث تم استجواب 194 مقررا حول العديد من الأسئلة المتعلقة بهذا النمط الحديث في التكوين فكانت الإجابة كما يلي:

1 - سعيد عمر، مرجع سبق ذكره، ص 95.

### 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:

وفيهما يتعرف المتكون على مضمون التكوين ومخطط العمل انطلاقا من موقع فيالانترنت.

#### ب- المرحلة الوسطية:

تتطلب توفر وصي (Tuteur) يتدخل أولا للتأكيد على حيثيات المرحلة القبلية ثم ثانيا لتوضيح



النقاط المستعصى فهمها أثناء التكوين.

### ج- المرحلة البعدية:

تسمح بالذهاب بعيدا في هذه الدورة، حيث تبقى الصلة قائمة بين الوصي والمتكولين، 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 الحضورى أو عبر الإنترنت بوجود وساطة عبر الإنترنت  |
|--|---|---|
| - تكوين شبيه بذلك المقدم بقرص أو شريط فيديو.<br><br>- لا يقدم الكثير من حيث القيمة المضافة.<br><br>- عادة ما يتواجد كأحد البدائل المتاحة في التكوين.<br><br>- يتجه مستقبلا نحو المجانية. | - نموذج مرجعي لبدائل التكوين موجه للجمهور العريض.<br><br>- المشتري يدفع ثمن تكوينه عبر الإنترنت.<br><br>- يقترح الوصي برنامج للعمل. | - نموذج خاص بالجامعات، المدارس والهيئات التكوينية، توفر كل من مضمون التكوين الاختيارات، الوصايا، التقييم عبر الإنترنت.<br><br>- 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 والتحدى 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 مكوّنين وصيين موصولين بالبريد الإلكتروني، أسئلة ذات امتيازات متعددة (QCM)، دراسة حالات وتمارين متوفرة عبر الانترنت.

كما أن العديد من الباحثين الفرنسيين أحو على مسألة هامة تتمثل في أن التكوين الإلكتروني لن يقدم حولا بيداغوجية فعالة إلا إذا كان مكملًا للتكوين التقليدي (Roussel 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.

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

- ولقد أشارت نتائج دراسة قام بها (Club def) (1) التي تمحورت حول استراتيجيات التكوين، حيث شملت عينة تتكون من 40 منشأة فرنسية، حيث طلب منها الإجابة عن كيفية إشراك التكوين

---

1 - سعيد عمر، مرجع سبق ذكره، ص 97.

الإلكتروني والتربصات التكوينية التقليدية فكانت النتائج كمايلي:

#### جدول رقم 5: كيفية تطبيق التكوين الإلكتروني

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

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.

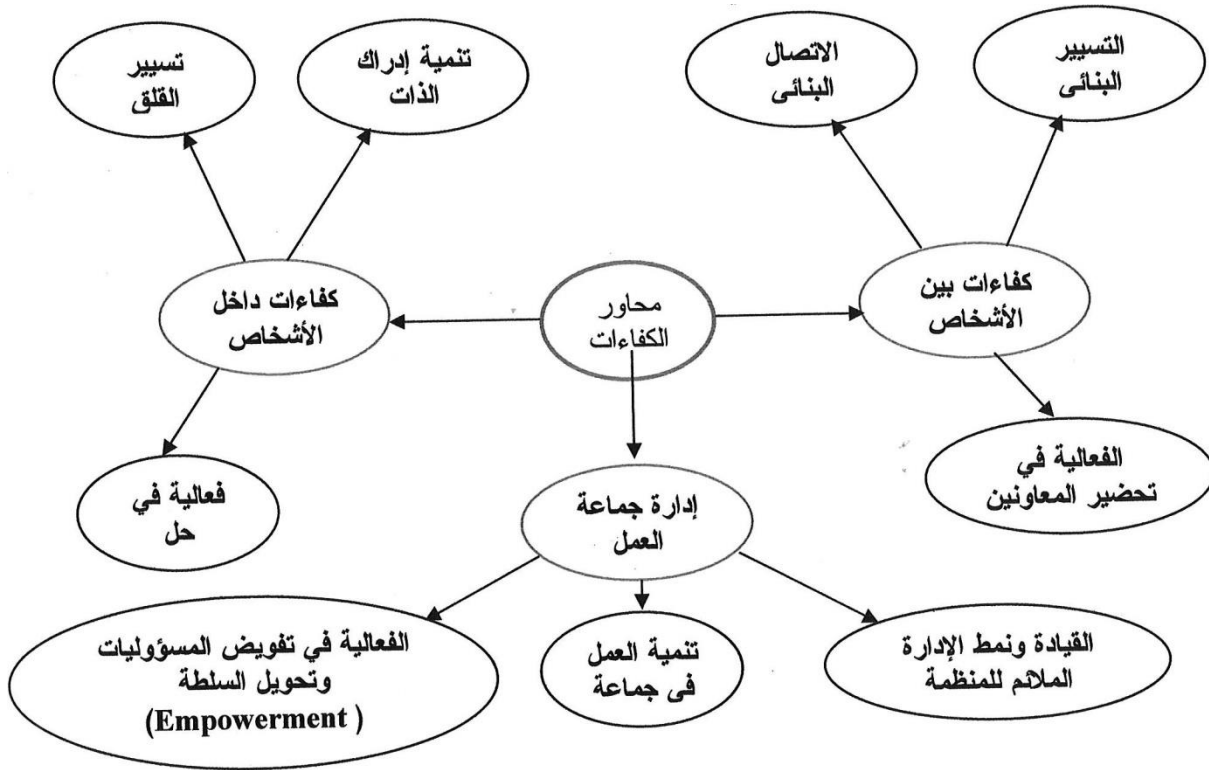
من الجدول نلاحظ ان 71% من المنشآت الفرنسية المستجوبة أقرت بضرورة، التكوين الإلكتروني كدعامة بيداغوجية مكملة للتكوين التقليدي قبل وأثناء وبعد التربص.

#### 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 تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وتنامي دور المعرفة وفي دراسة قام بها كل من ( Wheteen & Woods) سنة 2000 وهي تعتبر من أشمل الدراسات التي تم 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 تسيير 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 ينفى ضرورة الازدواجية التكوينية بشقيها الحضوري والحديث في محاولة لإضفاء الفعالية على التكوين.

## المبحث الثالث: التكوين المهني المتواصل واستراتيجية 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.<sup>(1)</sup>

- إن التكوين المتواصل يتضمن جملة من الأهداف التالية:<sup>(2)</sup>

- 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 وتعقدتها 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.

1 - د. محمد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية - القاهرة دار المجاني للطباعة، 1970، ص 411.

2 - المرجع السابق، ص 499.

## الخلاصة:

إن بقاء المؤسسة واستمراريتها مرهون بمدى تكيفها وتقليل أخطار المحيط الذي تنشط فيه، ولا سبيل إلى ذلك إلا بامتلاك وسائل للمقاومة تكون مجسدة في قوة هيكلها البشري ذو المهارات المتنوعة والذي يشكل هندسة التكوين مرجعا كبيرا أو موردا مهما لبناء تلك الكفاءات والمهارات.

- وبالتالي تقوم المؤسسات بوضع وإعداد برامج تكوينية ينتظر منها عائدا في المدى القصير حيث تقوم بتحديد الاحتياجات الضرورية تحديدا دقيقا وسليما من خلال تحليل التنظيم بكل مكوناته مستخدمة في ذلك كافة الأساليب العلمية (كالملاحظة، الاستبيان) تقييم الأداء، المقارنة بين تحليل الوظائف وتقييم الأداء.

- وتشكل في الأخير قاعدة بيانية يعتمد عليها في تصميم البرنامج التكويني والنقص المراد سده ومختلف الفجوات والقصور المراد معالجتها حيث يتم تسخير كل الإمكانيات البشرية والمالية ومختلف التجهيزات والبحث عن أفضل الأساليب لتنفيذ ذلك مع مراعاة جوانب تتعلق بالمستوى العلمي للمتكوينين والهدف من العملية التكوينية لتنتهي إلى مرحلة نهائية يتم من خلالها الاعتماد على مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية يمكن من خلالها معرفة مدى فعالية البرنامج التكويني ومحاولة تجنب جوانب النقص التي ظهرت في تنفيذه.

- وبما أن العملية التكوينية إنفاق أموال (تكاليف) فلا بد من تقييم عائدها وفق الاعتماد على معدلات تسمح لنا بمقارنتها والاستفادة منها وتبقى العملية التكوينية ضرورة مستمرة تفرضها تغيرات المحيط والحراك الوظيفي للعامل خلال حياته المهني

الشيء الذي يعطي ويبرر التحسين المستمر لهاته الوظيفة ومحاولة تدقيقها جيدا من خلال البحث عن أحسن الأساليب من حيث التصميم والتقييم.

## قائمة المراجع

- ABRAHAM PAIN : Evaluer les Actions de Formation P 204, Paris, -1  
France.
- Alain MEIGNANT, Robert DAPARE, la qualité de la fonction -2  
ressources humaines, Paris, in Liaisons 1994.
- C.ALAZAED et S.SEPORI, Contrôle de gestion : Manuel et -3  
application Paris, Edition. Dound, 2001
- dictionnaire, encyclopédique, Larousse, 2000. -4
- Gay le BOTERF, Ingénierie et évaluation des compétence les élections -5  
d'organisme, Paris, 2005.
- jacques GALENS, Audit des ressources Humaines, Paris, Ed liaisons, -6  
1994.
- jean GERBIER, Organisation et Fonctionnement de l'Enterprise, Paris, -7  
Edition Tec et Doc, 1993.
- Jean Marie PERETTI, Dictionnaire des ressources humaines, Ed -8  
Vuibert, 2001.
- Joël STRIEF, plan et besoins de formation, paris, ED, Eska, 1993. -9
- La formation clé de l'emploi, revue problèmes économiques, N° -10  
2.631, le 15-12-1999.
- Pierre ROMELAER, Gestion des ressources humaines, Paris, -11  
édition, Armand Colin, 1993
- www.ariafonet.org.ma/databases/ties , 28/10/2004. -12
- 13 / إبراهيم عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة  
العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 7.
- 14 إبراهيمي عبد الرحمن، حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية،  
مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 7، 2005.
- 15 أحمد صقر عاشور – إدارة القوى العاملة – بيروت، دار النهضة العربية، 1979.

- 16- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999.
- 17- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، جامعة الاسكندرية، 1995.
- 18- برودي نعيمة، التدريب كأداة وتثمين الكفاءات البشرية، ورقة عمل ضمن فعالية المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات حول تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها "الورقة الرابعة" في التنافس بين المؤسسات يومي 14 و15 نوفمبر 2006، عنابة.
- 19- بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.
- 20- جبال بروكس، مراجعة الترجمة عبد اللطيف بن صالح، قدرات التدريب والتطوير، دليل عملي، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتبي، الرياض، الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2000.
- 21- الجريدة الرسمية الجزائرية العدد3، سنة 2014.
- 22- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 2 الصادرة في أفريل 1990.
- 23- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية عدد 1982.
- 24- جمال زكي والسيد يس – أسس ابحت الاجتماعي – القاهرة، دار الفكر العربي، 1962.
- 25- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، دار النهضة العربية، 2002.
- 26- حسن الحلبي، تدريب الموظف، منشورات عويدات، بيروت، 1973م.
- 27- الخضر عبد الرحمن، المدخل إلى إدارة الأعمال سوريا، منشورات جامعة دمشق، 1997.
- 28- د. راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- 29- د. صلاح الشنواني، إدارة الأفراج، العلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
- 30- د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004.
- 31- د. مهدي حسين زليف، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (منظور كمي)، دار مجدلاوي للنشر، 1994.
- 32- د. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر.



- 33- د. نوري منير، قلش عبد الله، دور التدريب في الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات حول تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة عنابة، 13-14/11/2006.
- 34- د. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعي، قالمة.
- 35- د. يوسف بن محمد قيلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقاته، المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، 1991.
- 36- د/ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1979.
- 37- د/ عبد الفتاح محمود سليمان، إدارة الجودة الكاملة في شركات ومشروعات التسيير، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة أولى، مصر 2001.
- 38- د/ ميلود تومي، جامعة بسكرة، إنتاج المعرفة تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الولي حو المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة 13/12 نوفمبر 2005.
- 39- زعباط عبد الحميد، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مداخلة ضمن فعاليات ملتقى دولي بجامعة ورقلة أيام 10/09 مارس 2004.
- 40- 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.
- 41- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 42- صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1988.
- 43- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية 2001.
- 44- ضياء الدين زاهر، تدريب الكوادر التدريبية لتعليم الكبار، إطار تخطيطي، مقترح، القاهرة، 1990.
- 45- طبيب حضري، رؤية مستقبلية للتدريب المهني، تقرير المدير العام لمكتب العمل العربي في مؤتمر العمل العربي، نواكشوط، مارس 1986.
- 46- عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، ج2، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1994.

- 47- عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبيه المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة الطبعة الثالثة، 2004.
- 48- عبد الرحمن توفيق، كيف تصبح مدربا فعالا، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1994.
- 49- عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، بيروت، دار النهضة العربية، 1982.
- 50- عبد العزيز بوودن، منهجية وتقنيات البحث في علم الاجتماع الحضري، قسنطينة، مطبوعات جامعة منتوري، 2004.
- 51- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1997.
- 52- عبد الفتاح بوخمخ - 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.
- 53- عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية قسنطينة، مطبوعات جامعة منتوري، 2001.
- 54- عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الفار، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مدخل سوسولوجي، 1997.
- 55- علي بن هادية وآخرون، القاموس الحديث للطلاب، الجزائر، الشركة الجزائرية للنشر والتوزيع، 1983.
- 56- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية - 2000.
- 57- عمرو صفي غقيلي، إدارة قوى العاملة، عمان، زهران للنشر والتوزيع، 1996.
- 58- غرفة صناعة دمشق، تنمية الموارد البشرية في [www.dci-syria.org](http://www.dci-syria.org)، 2006/02/26.
- 59- فالتة اليمين، المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط أهي عودة للنظرية الداروينية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 7، فيفري 2005.
- 60- فايز الزغبي، اساسيات الإدارة الحديثة، عمان، دار المستقل للنشر والتوزيع، 1997.
- 61- فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، 1996.
- 62- فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995.
- 63- كامب بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1997.

- 64- محمد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، القاهرة، دار المجالي للطباعة  
1970.
- 65- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، الدار الجامعية، 2004.
- 66- محمد طلعت عيسى، البحث الاجتماعي، مبادئه ومناهجه، القاهرة، مكتب القاهرة الحديثة،  
1963.
- 67- محمد ماهر علين، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة، دون تاريخ.
- 68- مرسوم رقم 09/94 المؤرخ في 1994/05/26م المتعلق بإعادة تأهيل العمال.
- 69- مرسوم رقم 98-355 المؤرخ في 1998/11/10 المتعلق
- 70- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب،  
1992.
- 71- معجم اللغة العربية - المعجم الوسيط - ط3، القاهرة، مطابع الأوفست، 1985.
- 72- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،  
2003.
- 73- منصور احمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت. وكالة المطبوعات،  
1976.
- 74- وسيلة حمداوي، غدارة الموارد البشرية، الجزائر، مديرية النشر لجامعة قالمه، 2004.
- 75- وليم ر، ترسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد أحمد الجبالي، الرياض، معهد  
الإدارة العامة.