

مقدمة

أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية على مستوى المنظمات، مهمة إستراتيجية وذات أهمية بالغة⁽¹⁾، كما يعتبر التكوين وظيفة فرعية، تزداد أهميتها يوماً بعد يوم ، باعتبارها استثماراً في رأس المال البشري يهدف إلى رفع القيمة المضافة للمنظمة والفرد على السواء .

وعليه فقد انصب اهتمام المنظمات على التكوين باعتباره استثماراً في رأس المال البشري، يختلف عن الاستثمار المادي، وخصصت له ميزانيات معتبرة من أجل تنمية كفاءة أعضائها للوصول إلى الميزة التنافسية، ضمن نطاق العولمة وتأثير وسائل الإعلام والاتصال الجديدة . وهكذا، فقد أصبح التكوين وسيلة لا هدفاً في حد ذاته، من أجل الوصول إلى أهداف محددة، فهو عملية إدارية وفنية وعلمية وعملية، من شأنها أن تبلغ بالأداء الإنساني إلى أعلى المستويات سواء على مستوى المجتمع أو المؤسسة .

وسوف نتناول في هذا الفصل دراسة التكوين باعتباره استثماراً اقتصادياً، ولكونه عملية مدروسة تتطلب المرور بمراحل معينة، للوصول بالمنظمة والمتكون إلى الأهداف المرجوة، و عليه يتضمن هذا الفصل المباحث التالية :

المبحث الأول : التكوين استثمار في رأس المال البشري .

المبحث الثاني: تصميم وتنفيذ عملية التكوين.

المبحث الثالث : تقييم عملية التكوين.

(1) Dimitri Weiss – Les Ressources humaines, Edition d' organisation – Paris1999. - P38

المبحث الأول : التكوين استثمار في رأس المال البشري

يعتبر التكوين نشاطا خدمتيا، ومحصلة لعملية إنتاجية مشتركة بين المكوّن والمكوّن، غير أن مفهومه مغاير للاقتصاد المادي من عدة أوجه، كما أن المنظور الحديث للتكوين يتجه نحو تطوير وتنمية الكفاءة وذلك على مستوى المنظمات .

و يتناول هذا المبحث المطالب الآتية:

- المطلب الأول: في التكوين .
- المطلب الثاني : التكوين : نظرة علم الاقتصاد.
- المطلب الثالث:التكوين تنمية الكفاءات .

المطلب الأول: في التكوين

يتناول هذا المطلب المقصود بالتكوين، وأهميته وفوائده، سواء بالنسبة للمنظمة

أو الفرد.

الفرع الأول : المقصود بالتكوين

يعرف التكوين على أنه عنصر من التربية، يتمثل موضوعه في تكييف العمال مع

تغير التقنيات وظروف العمل، وتنمية ترقيتهم الاجتماعية والمهنية، كما يعتبر حقا من حقوق الإنسان، وشرطا من شروط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومجالا من مجالات العلوم الإنسانية والتطبيقية. (1)

ويفرق بعض المؤلفين بين مفهوم تكوين الموارد البشرية في المنظمة ومفهوم تنمية

أو تطوير تلك الموارد فيها، فالتكوين هو نقل مهارات يغلب عليها أن تكون يدوية، هدفها الوصول إلى مستوى أداء مقبول، أما تنمية الموارد البشرية، فيقصد بها تطوير المهارات العامة للموارد البشرية، ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهنية جديدة أسندت إليهم، كما يرى آخرون، أن التكوين يهتم بالوظائف الحالية، بينما يهتم التطوير بالمهام المستقبلية .

(1)Thierry Ardouin – ingénierie de formation pour l' entreprise, P9 – DUNOD 2003- Paris

وذهب فريق آخر إلى اتخاذ المعيار الإداري، حيث يخصص التكوين للعاملين في المستويات الأدنى، بينما يخصص التطوير والتنمية للمستويات الإدارية العليا. وعليه فإنه يمكن صياغة تعريف آخر للتكوين، على أنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية، هدفها تغيير في مهارات ومعارف وسلوك العامل الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من تلبية متطلبات عمله، أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل .

الفرع الثاني: أهمية التكوين

تظهر أهمية التكوين كوظيفة اجتماعية واقتصادية، وذلك بالنسبة للفرد والمنظمة والمجتمع على النحو التالي:

- 1- بالنسبة للفرد : يمكن التكوين من تزويد الفرد بالمهارات اللازمة وبالسلوكيات الخاصة بالمهام التي يقوم بها، كما يمكنه من الالتزام والولاء للمنظمة .
- 2- بالنسبة للمنظمة : يمكن التكوين من التقليل ومعالجة نقاط ضعف الأداء الحالي والمستقبلي المتوقع، وأثبتت الدراسات أن تكاليف التكوين لا يمكن أن تكون أعلى من عوائده، وهكذا فإن تخفيف هذه التكاليف لا يكون بسبب الاستغناء عن العاملين، بل عن طريق تنميتهم وتكوينهم نحو تبسيط العمليات وعدم تبذير المال والمادة والوقت ومضاعفة الإنتاجية .
- 3- بالنسبة للمجتمع : تظهر أهمية التكوين في أنه عامل من عوامل ظهور قيادات إدارية، حيث أن هذه الأخيرة لا تظهر بشكل فجائي، وإنما نتيجة للمساهمة الكبرى للتكوين العلمي المخطط، وجهود المنظمات من أجل تنمية القيادات الإدارية التي تمكن من حل المشاكل المعقدة، ورسم الاستراتيجيات واستخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، مما يتيح الاستخدام الأمثل لموارد البلاد.

الفرع الثالث : فوائد التكوين

1- بالنسبة للفرد:

- تنمية النقل (La mobilité) داخل المنظمة⁽¹⁾ ؛
- التكيّف الأحسن في مناصب العمل الحالية والمستقبلية ؛
- المساهمة في تحقيق التطور الذاتي والثقة بالنفس؛
- المساهمة في تغلب الأفراد على جوانب نفسية حساسة كالتوتر والضغط .
والإحباط؛
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والشعور بالتقدير لدى الأفراد؛
- إشباع حاجات الأفراد التعليمية والتكوينية ؛
- الاستعداد لشغل وظائف ومهام ومسئوليات مستقبلية ؛
- تنمية قدرات الأفراد في مختلف مجالات وأنشطة المنظمة ؛
- تزويد الأفراد بالمعارف والمعلومات لتنمية كفاءاتهم في مجال الاتصال والقيادة؛

2- بالنسبة للمنظمة :

- مساعدة الأفراد للتعرف على أغراض وأهداف المنظمة ،
- تطوير وتنمية الروابط الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين،
- تدعيم معايير وعوامل زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة في العمل ،
- المساهمة في تخفيض تكاليف الإنتاج على مستوى مختلف النشاطات الإنتاجية
والتسويقية للمنظمة⁽²⁾،
- المساهمة في تحقيق التنمية والتطوير التنظيمي ،

(1) Jaques Soyer – fonction formation – P34 ,Editions d' organisation – 1998-1999-2003- Paris.

(2) د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، ص 191 .

- تدعيم أخلاقيات التعامل لدى العاملين بالمنظمة .
- تمكين المنظمة من قدرة أحسن لحل المشاكل واتخاذ القرارات

المطلب الثاني: التكوين : نظرة علم الاقتصاد

يعتبر التكوين نشاطا اقتصاديا واستثمارا في رأس المال البشري، وقد ظهرت منذ الستينات، مجموعة من الأبحاث والدراسات الاقتصادية في هذا الإطار، أحدثت انقلابا جوهريا في تصور المفهوم الاقتصادي التقليدي لرأس المال البشري على مستوى المنظمات. لذلك سوف نتعرض في هذا المطلب إلى الإطار الاقتصادي التحليلي لمفهوم التكوين كاستثمار لرأس المال البشري، وفق إسهامات مجموعة من الاقتصاديين أشهرهم "شولتز"، "بيكر" و"منسر".

الفرع الأول : نظرية رأس المال البشري لشولتز:

تضمنت دراسات وأعمال "شولتز" البحث في مجال التعليم، وهكذا بين شولتز أن معدلات النمو قد تكون أكثر ارتفاعا بفضل أهمية رأس المال البشري مقارنة برأس المال المادي. و لذلك ، ركز شولتز اهتمامه وتحليله على الثروة البشرية نحو الوصول إلى نظرية تهدف إلى تحقيق النمو الاقتصادي عبر العامل البشري، ويرى شولتز أن مهارات وكفاءات الأفراد تعتبر مكونا من مكونات رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، والذي يمكن أن يكون أيضا من أهم السمات التي تميز النظام الاقتصادي .

وهناك ثلاث فرضيات أساسية تصورها شولتز لبناء مفهومه لرأس المال البشري، هي:

- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
- يمكن إرجاع الاختلافات في الإيرادات تبعا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد⁽¹⁾.

(1) Philippe carré et P. CASPAR- Traité des sciences et des techniques de la formation- P 43- 2^{ème} edition – DUNOD-Paris -2004

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

وقد اختار شولتز القطاع الفلاحي كمجال لدراساته، وتوصل إلى أن تنمية الموارد البشرية في هذا القطاع مكنت من تحقيق قفزة نوعية على مستوى إنتاجي القطاع الفلاحي، بالرغم من توفر العوامل الأخرى، كخصوبة الأرض والأساليب الفنية والحرية السياسية وغيرها....

ويجمع المتخصصون على أن العامل البشري عامل أساسي لنجاح المنظمات، وكان شولتز أول من أطلق رأس المال البشري على التعليم، حيث أصبح هذا الأخير جزءاً من الفرد الذي يتلقاه، لا يمكن بيعه أو شراؤه أو اعتباره كملك للمنظمة، وهكذا، يصبح هذا الجزء شكلاً من أشكال رأس المال يساهم في القيمة الاقتصادية للمنظمة .

ويرى شولتز أيضاً أن الزيادة المعتبرة في الدخل القومي لا يمكن تفسيرها إذا ما تمت المقارنة بين الزيادة في الناتج القومي (المخرجات)، بتلك الزيادة في المواد المستخدمة في تحقيق هذا الناتج (المدخلات)، ومثل هذا الجزء يمكن تفسيره من خلال المفاهيم الخاصة بالاستثمار في الموارد البشرية .

كما يعتبر هذا الاقتصادي، أن هيكل الأجور والمرتبات يحدد على الأجل البعيد من خلال الاستثمار في التعليم والتكوين والصحة.

ويحتاج التعليم إلى تدفق كبير من الموارد، والتي تشمل كلا من إيرادات الطالب

الضائعة أثناء فترة التعليم، والموارد اللازمة لتوفير المدارس ومؤسسات التكوين .

وقد اعتبر بعض الباحثين⁽²⁾ أن التعليم وسيلة لخلق وتكوين رأس المال البشري من الأمور التي تقلل من شأن الإنسان ويسيء إلى نفسيته، فهو في نظرهم وسيلة لكي يصبح الأفراد مواطنين صالحين ومسؤولين من خلال منحهم فرصة الحصول على فهم القيم التي يؤمنون بها.

⁽²⁾ Philippe Gill – Christian martin – Les nouveaux métiers de la formation- P3 - DUNOD-Paris -20

إلا أن شولتز رد على هؤلاء واعتبره أكبر خطأ في تعاملهم إزاء عامل رأس المال

البشري حينما تم إغفاله في تحليلهم الاقتصادي.

ويركز الفكر الاقتصادي في تحليل رأس المال البشري على التكلفة والإيرادات المتعلقة بعملية التعليم والتكوين من منظورين، يتمثل الأول في إمكانية النظر إلى دراسة ومذاكرة المتعلم على أنها عمل، وأن هذا الأخير، من بين أشياء أخرى، يمكن أن يساعده على تنمية موارده البشرية، أما الثاني فمؤداه أن المتعلم لو لم يكن ملتحقاً بالعملية التعليمية، فإنه بإمكانه أن يكون مشاركاً في القوى العاملة، فيحقق بالتالي إنتاجاً ويؤدي خدمة ذات قيمة اقتصادية، والتي يحصل من خلالها على أجر .

وقد مكنت أفكار شولتز من تفسير الكثير من الظواهر، كالاختلاف في مستوى

أجور الأفراد، وهجرة العمالة، والنمو البطيء للدول النامية.

الفرع الثاني : نظرة "بيكر"

يعتبر بيكر (Becker)⁽¹⁾ من أهم الباحثين الذين قاموا بتطوير نظرية رأس المال

البشري، حيث اهتم خاصة بعملية التكوين وبيان تأثيره وفعاليتها على الإيرادات، والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى .

كما يعتبر معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي والأكثر أهمية في تحديد

المقدار المستثمر في رأس المال البشري .

وقام بيكر بافتراض متغيرات محددة ومحفة للاستثمار في رأس المال البشري منها العمر

المتوقع للفرد، ودرجة الخطر، والسيولة والمعرفة والاختلافات في الأجور.

ويتضمن تحليل الاستثمار البشري تفسيراً موحداً لعدد من الظواهر التطبيقية، مثل

شكل العلاقة بين العمر والإيرادات، وتوزيع الإيرادات، فيؤدي معظم الاستثمارات في رأس المال

البشري إلى زيادة الإيرادات ولكن في عمر متقدم نسبياً، وتنخفض هذه الاستثمارات في العمر

(1) الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1993

الصغير.

كما تتجه نظرة بيكر إلى اعتبار نوعين من التكوين، عام ومتخصص فالتكوين العام، فيعرفه على أنه ذلك الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحديّة، في المنظمة التي تقدم له التدريب، وكذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بها، وهذا يعني أن الفرد بإمكانه أن يفيد المنظمة التي يعمل بها بنفس الحجم الذي يفيد به منظمة أخرى قد يوظف بها . وحتى تحافظ المنظمات على الأفراد المتكويين واستقطاب آخرين من ذي الكفاءات والمهارات، يجب أن يتماشى مستوى الأجور السائد بها مع ذلك السائد على مستوى سوق العمل .

كما أن تكلفة معدل دوران العمل ليست مرتبطة بتكلفة التكوين العام، وهكذا تلجأ المنظمة إلى تحميل الفرد نفقة هذا التكوين، بمجرد أن تدرك سهولة تركه للعمل بها لتحول نحو منظمة أخرى، وبذلك لا تتحمل خسارة، حيث أن المنظمة لا تستفيد من المهارات المكتسبة للفرد ولا من إنتاجيته بعد التكوين، وبالتالي تكون نسبة الإيرادات الممكن أن تحصل عليها قليلة.

وبخصوص التكوين المتخصص، فتكون الإنتاجية الحدية للفرد العامل بالمنظمة أكبر منها على مستوى منظمة أخرى، كما أن كل النفقات المستهلكة في المنظمة لتعريف العامل الجديد بعمله، وتلك المتعلقة باختباره وتجربة احتمال نجاحه أو فشله، فقد ضمن تكاليف التكوين المتخصص، لذلك فإنه يجب الاستخدام الأمثل للقوى العاملة، كما تدخل ضمن النفقات تلك التي تخصص لتكوين الفرد على التكنولوجيا المستخدمة فقط على مستوى المنظمة التي يعمل بها.

كما أن التكوين المتخصص يجعل من الفرد ذا قيمة خاصة على المنظمة، فيزداد أجره مقارنة مع منظمة أخرى⁽¹⁾، بينما تزداد إيرادات المنظمة التي يعمل بها نظراً للمهارات والإنتاجية المرتفعة التي تكتسبها من خلال التكوين، أضف إلى ذلك أن المنظمة تكون مستعدة لدفع أجر أعلى للفرد حتى تحافظ على بقائه بها ، وبالمقابل، يكون لديه هو الآخر ميول للبقاء

(1) Philippe carré et P. CASPAR- O.P- P44.

فيها، حيث يصعب عليه أن يجد منظمة أخرى تحتاج إلى مهاراته فيلتحق بها، إلا في حالة ما إذا كان الأجر المدفوع من المنظمة المستقبلية يفوق أجره الحالي على مستوى المنظمة الأصلية.

و يحلل بيكر العلاقة بين عمر الفرد والإيرادات الناتجة، فيرى أن الفرد المدرب، وإن كان يحصل على إيرادات أقل أثناء التكوين، إلا أنه يتمكن في عمر لاحق أن يحقق إيرادات أكبر، ذلك أن هذه الأخيرة تتكون من أجره مضافا إليه العائد من التدريب، بعد زيادة إنتاجيته ومهاراته، وهذا ما يؤدي إلى القول بأن معدل زيادة الإيرادات يتأثر بشكل كبير في فترة الشباب.

الفرع الثالث: الأبحاث المكتملة لـ "مينسر":

وتطورت نظرية الاستثمار في رأس المال البشري بفضل أبحاث الاقتصادي "مينسر" Mincer الذي وسع من دائرة تعريف التكوين، ليشمل التكوينين الرسمي وغير الرسمي، وأيضا التعلم بالخبرة.

كما قسم تكلفة التكوين إلى نوعين: مباشرة وغير مباشرة، حيث أن الأولى تشمل تكلفة العتاد والآلات والمواد المستخدمة في التكوين وأجور المكونين ⁽¹⁾ وأما الثانية فتتضمن التكلفة غير الملموسة، متمثلة في الفرصة الضائعة .

وبخصوص تكلفة المكونين يشير مينسر إلى أن قياسها صعب وذلك لعدة مشاكل، منها :

- 1- نقص البيانات الخاصة بالتكلفة .
- 2- صعوبة حساب الخسارة في الإنتاج والناتجة من ضياع وقت العامل القديم في تكوين عامل جديد.

3- اعتبار بعض البنود، كالمواد المستهلكة أثناء التكوين، تكلفة استهلاك يجب حسابها كتكلفة مباشرة للتكوين .

(1) Philippe carrè et P. CASPAR – P.O- P 48

4- صعوبة حساب إيرادات الفرد قبل وبعد التكوين، بفعل صعوبة تقسيم الأفراد إلى مجموعات تجريبية ومجموعات ضابطة، للمقارنة، كما أن قياس معدل العائد على التكوين صعب هو الآخر نظرا لوجود بعض العوامل غير المادية المؤثرة عليه، والتي يصعب تقدير قيمتها ماديا، وهذا ما يحول دون حساب القيمة الحقيقية لمعدل العائد على التكوين .

وقد خلص مينسر إلى استنتاجات تتعلق بأثر الاستثمارات في التكوين على دخل وسلوك الأفراد، كما يلي :

- 1- كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد كلما زادت احتمالات حصولهم على مزيد من التكوين في ميدان العمل، وبالتالي تزداد أجورهم ؛
- 2- بزيادة معدلي دوران العمل والبطالة، تزداد تكلفة الاستثمار في التكوين؛
- 3- بزيادة الاستثمار في التكوين بشكل عام، والمتخصص بشكل خاص، يزيد احتمال استقرار الفرد في المنظمة وبالتالي استقرار العمالة .

الفرع الرابع : التكوين استثمار يختلف عن الاستثمار المادي

بالنظر إلى خصوصيات رأس المال البشري كمجال اقتصادي خدماتي ، فإن يختلف عن رأس المال المادي من حيث الجوانب التالية :

1- اختلاف الخصائص :

- عدم إمكانية الفرد التنازل عن رأس ماله الفكري، لصاحب العمل كالتنازل عن عتاد عن طريق البيع أو غيره، ولذلك ليس هناك ارتباط بين رأس المال بالاستثمار البشري بصفة شخصية ؛
- يفقد رأس المال البشري بموت صاحبه، فهو لا يستهلك كرأس المال المادي، وهذا ما ينتج عنه زيادة الخطر في الاستثمار البشري .

يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتاً أطول نسبياً عن الوقت اللازم للاستثمار المادي .

- يختلف المنحنى البياني للاستثمار البشري عن منحنى إنتاجية الأصول المادية ؛

2- النقص في البيانات والمناهج اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية :

- الاعتماد على القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري على معرفة دخل الأفراد

محل الدراسة، ودخل المجموعة المستخدمة في المقارنة ؛

- يصعب الحصول على بيانات التكاليف أو الحصول على عينات كافية للأفراد الملتحقين

ببرامج التكوين، قصد التوصل إلى حسابات ونتائج دقيقة ونهائية للتكلفة؛

- بسبب عدم إمكانية عزل تأثير العوامل والمتغيرات المؤثرة الأخرى، يصعب تحديد أثر

وننتائج التكوين على مداخيل وإيرادات الأفراد، في ظل غياب معايير للبحث التجريبي المحكم.

- إشكالية التحديد أو الاختيار لمعدل الخصم المناسب، واللازم لحساب القيمة الحالية

لرأس المال، الذي يعد العامل الحاسم في نجاح أو فشل أي برنامج، وهكذا، فإنه عند حساب

نسبة العائد من التكوين يجب إدخال المنفعة غير المادية كجاذبية الوظائف بعد الحصول على

التكوين، إلا أنه يصعب من الناحية المادية، قياس هذا النوع من المنفعة، مما يؤدي إلى إظهار

العائد الحقيقي على التكوين بشكل أقل مما هو عليه حقيقة.

3- صعوبة تحديد تكاليف الاستثمار البشري والاستهلاك:

ينفق الأفراد من أجل المأكل والملبس والعلاج وغيرها، وهي نفقات لا

الاستثمار البشري، إلا أن هذه النفقات لازمة أيضاً لاستمرارية معيشة الأفراد مما يطرح إشكالية

وصعوبة تحديد المقدار من هذه التكاليف، المخصص على حدة، لكل من الاستثمار البشري

والاستهلاك.

4- صعوبة تقييم وقياس منفعة الاستثمار البشري: وذلك بكون أن المنفعة تحتوي على عناصر غير

مادية ولا تخضع لظروف السوق، مثل المركز الأدبي .

وقصد التغلب على بعض القيود المنهجية والاقتصادية لغرض تطبيقها على الموارد البشرية، فإن هناك مستويين للحلول :

- يتعلق الأول بجانب تصور المنظمات تجاه مواردها البشرية، والذي مؤداه ضرورة تغيير تصور المنظمات لهذه الموارد، واعتبارها أصولاً تؤدي إلى خلق وإنتاج قيمة مضافة، وكذا ضرورة اكتشاف وإدراك عدم التجانس والاختلالات الملاحظة على مستوى هذه الأصول، لكي تقوم برسم السياسات والاستراتيجيات المناسبة.
- أما الجانب الثاني، فيتعلق بالنواحي التطبيقية والمنهجية إذ ينبغي أن تتكيف المنظمة مع الاختلافات الفردية لمواردها، عن طريق تعديل الأنظمة المحاسبية التقليدية وإعادة النظر فيها، مما يستوجب منها اعتبار الموارد البشرية أصولاً وليس نفقات يجب الحد منها، والعمل على إبرام عقود طويلة الأجل نسبياً، قصد تقليل مخاطر ترك الأفراد للعمل.
- أن تتكيف مع الاختلافات الفردية لمواردها، وذلك بتعديل النظم المحاسبية التقليدية مع الأخذ بعين الاعتبار أن الموارد البشرية أصول وليست نفقات يجب الحد منها، أضف إلى ذلك إيجاد طرق محاسبية جديدة للاستهلاك تعكس خصوصية الموارد البشرية، ومعدل الخطر العالي فيها، وهكذا يمكن للمنظمات أن تلجأ إلى إبرام عقود عمل طويلة الأجل نسبياً من أجل تقليل معدل هذا الخطر الناتج عن ترك الأفراد للعمل بعد تحمل تكلفة الاستثمار من طرف المنظمة.

أهم الاختلافات بين الأصول الملموسة_و الأصول غير الملموسة في المنظمات (1)

الأصول الملموسة (المادية)	الأصول غير الملموسة (غير المادية)
- مرئية .	- غير مرئية .
- يمكن قياسها بسهولة .	- يصعب قياسها .
- تعتبر جزءا أساسيا من الميزانية .	- لا يمكن تتبع آثارها من خلال نظم المحاسبة .
- عوائد استثمارها معروفة .	- عوائد استثمارها افتراضية .
- يمكن مضاعفتها بسهولة.	- لا يمكن شراؤها أو تقليدها .
- تقل قيمتها بالاستخدام .	- تزداد قيمتها بالاستخدام الجيد.
- تطبيقاتها محدودة .	- تطبيقاتها متعددة وبدون التقليل من قيمتها .
- تدار من خلال نظم الرقابة والتحكم.	- تدار بعقلية الوفرة.
- سهولة التراكم والتخزين .	- تدار من خلال منظومة القوى العاملة
	- متحركة تتناقص مع عدم الاستخدام .

المبحث الثاني : تصميم وتنفيذ عملية التكوين

يعرف التصميم على أنه مجموعة النشاطات المنسقة والمنهجية لتصور وإنجاز أنظمة التكوين وهو ذو طابع تقديري، ويشترط التنسيق مع مختلف الشركاء، كما يتطلب ترجمة الأهداف إلى عمليات.

وعليه فإن هذا المبحث يتضمن دراسة ثلاث مراحل سنتطرق إليها في المطالب التالية :

- المطلب الأول: مرحلة تحديد الاحتياجات .

- المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ التكوين.

(1) عائد الاستثمار في رأس المال البشري - INTEL - ص 85.

- المطلب الثالث : مرحلة تقويم ومتابعة فاعلية التكوين.

المطلب الأول: مرحلة تحديد الاحتياجات

يعرفها الدكتور نجيب شاوش على أنها " تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم التكوين، حيث أن التحديد الدقيق لهذا الاحتياج يساعد على جعل عملية التكوين هادفة، وذات معنى بالنسبة للمنظمة والمكوّنين، كما يجعله واقعيًا يوفر الكثير من الجهود والنفقات" (1).

و تعرف الاحتياجات في التكوين على أنها تعبر عن الفرق بين المهارات المهنية المطلوبة والمهارات الفنية الموجودة (الحقيقية).

كما تعبر الاحتياجات إلى التكوين عن الأهداف العملية في هذا المجال، مما يستدعي تدخل مسؤول التكوين على مستوى المنظمة من أجل إحصاء الاختلالات مع المعنيين والوصول إلى إعداد الأهداف المرجوة.

الفرع الأول : مبادرة تحديد الاحتياجات

قد يكون الاحتياج إلى التكوين بمبادرة من العامل أو المنظمة .

(1) :الاحتياج بمبادرة العامل : وفي هذه الحالة قد تكون الأهداف الفردية كالتالي:

- تحسين التكيف مع المنصب المشغول.
- التطلع إلى شغل منصب قريب من المنصب المشغول.
- التحول إلى حرفة جديدة.
- الترقية داخل المنظمة .
- اكتساب مؤهلات مهنية.
- اكتساب معارف ذات هدف ثقافي بربط علاقة مع المنظمة .
- تنمية الأداء (Savoir faire) والسلوك (Savoir être) من اجل تحقيق نشاط اجتماعي وترفيهي .

(1) د. مصطفى نجيب شاوش - إدارة الموارد البشرية - ص 236- دار الشروق - عمان .

و هكذا، فإن المنظمة في حالة عدم إدماج رغبة العامل في مخطط التكوين فإنه بإمكانه تحقيق هدفه في إطار العطلة الفردية للتكوين **Congé individuel de Formation** ، أما إذا قامت المؤسسة بإدماج رغبة العامل في نخطط التكوين، فيعتبر التكوين كأنه مبادرة من المنظمة .

(2) : الاحتياج بمبادرة من المنظمة :

- الحال ة التي يتضح فيها لإدارة الأفراد في المنظمة أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يرقى إلى المستوى المرغوب فيه لأسباب تعود إلى نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم .
- الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل (أي تغيير وصف الوظيفة من حيث المسؤوليات أو الواجبات أو الصلاحيات) .
- الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير الظروف والإمكانيات التي يتم فيها أداء العمل أو يتم العمل بواسطتها (مثل الانتقال من المركزية إلى اللامركزية في أعمال المحاسبة، أو عند إدخال الحاسب الآلي محل الآلات الحاسبة اليدوية أو التقليدية في إعداد كشوف حسابات العملاء) .
- الحال ة التي تقرر فيها الإدارة إحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المنظمة ممارستها من قبل .
- الحالة التي تقرر فيها الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة عن وظائفهم الحالية .

الفرع الثاني : كيفية تحديد احتياجات التكوين

- لغرض تحديد احتياجات التكوين يمكن استخدام الخطوات الثلاثة، كما يلي :
- (1) - تحليل المنظمة : وذلك لتحديد أين سيتم تركيز التكوين في المنظمة ،أي الإدارة أو القسم الذي يعاني من الاحتياج إلى التكوين .
- (2) - تحليل العمليات : وذلك من أجل تحديد ماذا يتضمن التكوين و ذلك لغرض دراسة وتحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يتمكن من أن يؤدي عمله بأكثر كفاءة ممكنة .

(3) - تحليل الأفراد : وذلك من أجل تحديد من يحتاج إلى التكوين وما هي المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاج إلى الزيادة فيها أو تحسينها .
و بمجرد تحديد احتياجات التكوين، فإن الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المرتقب جبرها عن طريق التكوين المخطط الذي يتم عن طريق وضع برنامج تكوين (مخطط التكوين) ملائم لتكوين الموظفين المعنيين .

الفرع الثالث : مخطط التكوين

يعرف مخطط التكوين على انه الترجمة العملية والميزانية لاختيار مناجمت المنظمة، وذلك من حيث الوسائل التي يحددها، خلال فترة زمنية معينة، من أجل تطوير المهارات الفردية والجماعية للإجراء⁽¹⁾.

وهكذا، فإن إعداد مخطط التكوين على مستوى المنظمة، يترجم سياسة التكوين المنتهجة، وبصفة عامة، فإن مخطط التكوين، يتضمن المحاور الآتية :

- الأهداف.
- الأولويات .
- محتوى التكوين.
- البيداغوجية المنتهجة .
- فترة ورزنامة التكوين.
- الميزانية المخصصة .
- أصناف المستفيدين .
- أشكال تقييم برنامج التكوين .

و ينبغي أن يعرض مخطط التكوين على العمال من اجل إبداء ملاحظاتهم، وإثرائه إن

(1) Alain Meignant ; Manager la formation – 6^{eme} édition – P 191- Editions liaisons -2003

اقتضى الحال.

ومن أجل إعدادده، ينبغي على مسئول التكوين أن يعمل وفق نوعين من العناصر: المعطيات السياسية، وتتمثل في توجيهات المديرية العامة، وهي الأولويات والتعليمات العامة من الناحية الاستراتيجية .

- المعطيات العملية: وتتمثل في نتائج مخطط التكوين للسنة الماضية وما يحتويه من نقاط ضعف وقوة يجب استغلالها وأخذها بعين الاعتبار .

و بناء على هذه المعطيات يقوم مسئول التكوين بإخبار وحدات المنظمة بالتوجيهات التي يجب العمل بها من أجل إعداد مخططاتها الفرعية.

المطلب الثاني : مرحلة تنفيذ التكوين

ويقصد بها مرحلة إدارة برنامج التكوين وإخراجه إلى حيز الوجود، وهذه المرحلة مهمة وخطيرة، حيث يتم من خلالها تبيان سلامة وحسن تخطيط برنامج التكوين، كما تنعكس نتائجها سلبا وإيجابا على المرحلة اللاحقة (التقييم). وينبغي على الهيئة المشرفة على إدارة برنامج التكوين أن تراعي جوانب متعددة لضمان حسن تنفيذ مخطط التكوين، ويتعلق الأمر بالجانب الزمني والمكاني، والتجهيز المادي والبيداغوجي.

الفرع الأول: من حيث الزمان

لا توجد فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تكوين، وتختلف هذه المدة من برنامج لآخر، وفقا لمعايير مختلفة، كالتالي:

- منهاج التكوين ونوع المشكلات التي يعالجها والمعارف والمهارات التي يريد تلقينها للمتكونين؛
- أساليب التكوين : فهناك من الأساليب ما يتطلب استخدامها وقتا أطول من أخرى؛
- الإمكانيات المتاحة: كسرعة حاجة المنظمة للمتكونين أو عدم إمكانياتها الاستغناء

عنهم؛

كما تقسم برامج التكوين حسب المدة اللازمة لها، إلى طويلة وقصيرة المدى .
أما في النوع الأول، فيكون فيها التكوين بدون انقطاع، تخطط لها المنظمات في قطاعات تتأثر دوما بالتغيرات التكنولوجية، أو التي تعيش في وسط تنافسي علمي وفني مع غيرها من المنظمات .

وأما في النوع الثاني، فيتعلق الأمر بالمنظمات التي يتطلب الأمر إعدادها لأهداف محددة ومعروفة .

أما من حيث توقيت البرنامج، فينبغي مراعاة الجوانب الآتية :

- موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه .
- توزيع النشاط التكويني خلال فترة البرنامج .
- تنسيق التتابع الزمني لمواضيع التكوين المختلفة.
- الاتصال بالمكونين في الأوقات المناسبة لتذكيرهم بالبرنامج .
- الشروع في برنامج التكوين في الوقت المناسب .
- الحرص على حسن إدارة وقت حلقات التكوين مهما كان أسلوبها (محاضرات- زيارات ميدانية - مجموعات عمل الخ)

الفرع الثاني: من حيث المكان

لغرض تحديد مكان التكوين — فإنه بالإمكان تقسيمه إلى صنفين رئيسيين هما، التكوين الجماعي والتكوين الفردي.

و على ضوء هذا التقسيم يكون قرار تحديد المكان ضمن ثلاثة خيارات هي :

1- في مكان العمل : أي في المنظمة، وهذا يناسب التكوين الفردي، وهو ما يطلق عليه بالتكوين أثناء العمل، كما يتم هذا النوع عن طريق التبادل الوظيفي (La mobilité)، أو النقل، أي إلحاق العامل فترة من الوقت في كل مصلحة ليستوعب نشاطها، ثم إلى مصلحة أخرى، وهكذا.

- 2- في قاعة مخصصة للتكوين داخل المنظمة.
- 3- في مكان خارج مقرّ العمل، كأن يكون في معهد تكوين متخصص، أو عن طريق استئجار قاعة ملائمة، مع ملاحظة أن الحالتين الأخيرتين، تناسبان التكوين الجماعي، كما تجدر الإشارة إلى أن مراكز التكوين قد تكون عمومية أو خاصة .

الفرع الثالث: من حيث التجهيز

ينبغي الاهتمام وتوفير العناصر التالية :

- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج (سبورة عادية، منضدة وغيرها...)
- تصميم نمط جلوس المتكويين (شكل طاولة مستديرة أم صفوف مستقيمة في مقابلة المكون).
- تجهيز المطبوعات ويتضمن ما يلي :
 - استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علميا.
 - إجراءات الطباعة والتجليد .
 - عمليات التوزيع على المتكويين، وفقا للخطة العلمية للبرنامج .
- توفير الإمكانيات التي يتطلبها المكوّن من تجهيزات ومواد وتقنيات سمعية وبصرية .

الفرع الرابع: الجانب البيداغوجي

هناك عدة جوانب بيداغوجية يجب مراعاتها، كالتالي :

- من حيث المستوى الوظيفي، فإن أساليب تكوين المديرين في مستويات الإدارة الدنيا لا تتلاءم بالضرورة مع تكوين المديرين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا .
- من حيث المادة التدريسية، فالتكوين على اتخاذ القرارات يستدعي أسلوبا يختلف عن أسلوب التكوين في العلاقات الإنسانية، وهكذا .
- من حيث فترة التكوين، تعتبر المحاضرة أكثر ملائمة لبرامج التكوين قصيرة المدى، بينما تعتبر الحالات وتمثيل الأدوار أكثر ملائمة في حالة البرامج طويلة المدى، كما

تعتبر المحاضرة أيضا هي الأسلوب الأمثل إذا كان الهدف من التكوين تلقين المكوّن بأكبر قدر من المعارف .

أما من حيث أساليب التكوين، فيمكن حصرها كالتالي :

- أسلوب المحاضرة وقد تكون متبوعة بنقاش، ويشترط لنجاح هذا الأسلوب أن يؤثر المحاضر في المجموعة بفضل براعته وكفاءته .
- أسلوب التطبيق العملي : ويقوم فيه المكون بأداء عمل أمام مجموعة من الأفراد، مع شرح نظري وعملي، ثم يسمح لأعضاء المجموعة بالمناقشة والاستفسار، ويستعمل هذا الأسلوب للعمال الصناعيين والحرفيين .
- أسلوب النقاش المخطط: وفيه يفسح المجال للمجموعة بتبادل الآراء والاشترك في المناقشة .
- و هناك أساليب أخرى، كأسلوب تمثيل الأدوار والوسائل السمعية والبصرية وغيرها⁽¹⁾ .
- و إضافة إلى هذا ينبغي التعرف على وجهات نظر المشاركين وتجاوبهم مع احتياجات كل منهم، وكذا عرض أهداف برنامج التكوين.

المبحث الثالث : تقييم التكوين

لا بد من تقييم عملية التكوين باعتبارها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ، وذلك حيث أن معظم أساليب التكوين المستعملة، لا يمكنها بمفردها أن تضمن حدوث التعلم لدى المتكون، وهكذا فإن دور إدارة الموارد البشرية لا ينحصر في تحديد احتياجات التكوين، بل يمتد إلى استعمال أساليب عملية، غرضها إثبات تلبية هذه الاحتياجات بواسطة برنامج التكوين .

و يعرف "كريك باتريك" التقييم على أنه عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة مخطط التكوين ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة، وإظهار نقاط الضعف والقوة فيها.

أما "وليم تريسي" فيعرفه بكونه عملية تحديد ما تم تحقيقه من تقدم، من أجل الوصول إلى

(1) د. عادل حرحوش صالح و مؤيد السالم - الموارد البشرية - عالم الكتب الحديث - عمان - ص 147.

الأهداف الموضوعية ضمن مدة زمنية محددة وبتكاليف مقبولة .
وتتجلى أهميته، في كونه مرحلة مهمة ضمن مراحل عملية التكوين، بل من أكثرها
صعوبة وتعقيدا، مما جعلها احد هموم القائمين على وظيفة التكوين ضمن مختلف المنظمات، ذلك
أن هؤلاء القائمين والمسؤولين، مطالبين بتطوير مهارات وكفاءات الأفراد بواسطة فرص التكوين
وفي نفس الوقت فهم مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التكوين من خلال عرض البيانات
والإحصائيات التي تكون في الواقع، صعبة إن لم نقل مستحيلة أحيانا .
وعليه فإن مسؤولي التكوين في المنظمات يقومون بتساؤلات عديدة في هذا المجال، فهم
يتساءلون كيف تتم عملية التقييم؟ وما الذي ينبغي تقييمه؟ ومتى تتم عملية التقييم؟ وأين؟ إلى
آخر ذلك من المتاهات والتساؤلات المعقدة، التي ينبغي الإجابة عنها وعرضها على مستوى
الإدارة العليا من اجل إقناعها .

المطلب الأول: مراحل عملية تقييم التكوين

تتكون عملية التقييم من ثلاثة مراحل رئيسية هي :

الفرع الأول : مرحلة ما قبل التكوين

وموضوع هذه المرحلة تقييم الخطوتين الأولى والثانية من عملية التكوين وهما تحديد
الاحتياجات وتقييم برامج التكوين، حيث يتم تقييم الاحتياج التكويني للمنظمة والوظيفة
والمكون .

و هنا يقوم مسؤول التكوين بإخضاع تحديد الاحتياج إلى التكوين إلى معايير عملية
وتطبيقية، للتأكد من الحاجة الفعلية للتكوين، وبترباط هذا الاحتياج مع الهدف واستراتيجيات
المنظمة، وتوقع العائد من التكوين على المنظمة والعامل، كما يتم خلال هذه المرحلة انتقاء
البرامج المناسبة لاحتياجات المنظمة من التكوين.

و هكذا تكون عملية التكوين ناجحة كلما تم التحديد الدقيق والجيد للاحتياجات

المرتبطة بأهداف المنظمة .

ومما زاد من صعوبة هذه المرحلة كونا تتطلب تنسيقا بين مختلف الأطراف الفاعلة أي الإدارة العليا وإدارة التكوين والمختصين في التكوين على مستوى ومؤسسات التكوين ، فالإدارة العليا مكلفة بتسطير السياسات الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة، أما إدارة التكوين فمهمتها وضع خطط التكوين القائمة على الاحتياجات إلى التكوين المتماشية مع الأهداف العامة للمنظمة.

أما المختصون في التكوين فدورهم تصميم البرنامج التكويني حسب المعطيات العامة للمنظمة وتنفيذها بعد ذلك.

الفرع الثاني : مرحلة أثناء التكوين

وتتم هذه المرحلة من خلال محورين هما :

- تقييم خطوات تنفيذ برنامج التكوين : وينحصر ذلك على تقييم الوسائل المستخدمة في التكوين، والوقت المخصص وتوزيعه وكذا الطرق والأساليب والتقنيات المستعملة، وفي حالة وجود أي خلل في تنفيذ الخطة فإن التقييم يساعد على تصحيح مسار البرنامج.

تقييم أداء المكون و المتكون خلال تنفيذ البرنامج ويتمثل ذلك في قياس تحصيل واستيعاب وأداء المتكونين ، ومدى استجابتهم وتجاوبهم مع محتوى برنامج التكوين وما يشمله من مهارات ومعارف ومدى ارتباط هذا المحتوى مع الواجبات والوظائف المنوطة بهم في ميدان العمل كما يمثل هذا التقييم أيضا مدى تحصيل المتكون من خلال التطبيقات العملية .

أما تقييم المكون، فهو عمل أساسي يستوجب القيام به، إذ إن المكون الذي هو دون المستوى المطلوب، سيؤدي إلى الفشل في تزويد المتكونين بما يستحقونه من مهارات العمل المطلوبة، ذلك حتى وإن تم استخدام أفضل الخطط والمناهج والإمكانات وأجهزة التكوين . وهكذا، وفي حالة الضرورة يتم استبدال المكون، وتقوم الإدارة عادة بعملية تقييم

المكونين، أما المتكونون فبإمكانهم أيضا القيام بذلك بواسطة استثمارات استقصاء يعبرون من خلالها عن كفاءة وقدرات المكونين وفقا لمعايير محددة .

الفرع الثالث: مرحلة ما بعد التكوين :

وهي من أهم مراحل التقييم الهامة والضرورية في آن واحد، وتتضمن نوعين من التقييم:

1- تقييم المكونين بعد نهاية البرنامج : ويتم ذلك عادة في اليوم الأخير من البرنامج التكويني حيث يقوم المتكونون بتقييم تجربة التكوين التي مروا بها خلال الفترة المحددة، استفتاؤهم على مختلف جوانب التكوين , من أهدافه وموضوعاته ووسائله، وعن القاعات المخصصة له، وقدرات المكونين، وظروف الإقامة والإيواء وغيرها من العناصر الأخرى .

ولمعرفة عناصر القوة والضعف في ما سبق، فإن مؤسسات التكوين هي التي تقوم بهذا التقييم حيث يمكنها ذلك من قياس وتقدير الجهود التي قامت بها، والعمل مستقبلا على تحسين نوعية تنفيذ برنامج التكوين.

ويرتكز في هذا النوع من عملية التقييم على تنمية عملية التكوين بصفة عامة، وهو عامل رئيسي في وضع تصورات وخطط استراتيجيات هذه العملية، واتخاذ قرارات التغيير، حيث أن المتكون هو العنصر الأساسي في عملية التكوين، وبالتالي، فإن ملاحظاته وآرائه تعتبر ان من العوامل الضرورية في تقييم البرنامج التكويني . كما تجدر الإشارة إلى أن متلقي التقييم ينبغي علي أن ينتبه إلى موضوعية تقييم المتكونين التي قد تكون غير مكتملة حيث نؤثر فيها عوامل كثيرة .

2- تقييم أثر التكوين : يعتبر هذا الجزء من تقييم ما بعد التكوين، من وجهة نظر القائمين على التكوين في المنظمة، الهدف الرئيسي من لعملية التقييم، وتأتي أهمية تقييم أثر التكوين من منطلق بسيط، هو أن المغزى من التكوين هو في النهاية، رفع أداء وكفاءة العاملين⁽¹⁾ ، وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات المنظمة، وإذا كان الأمر كذلك فإن معرفة نتائج التكويني على المستوى التطبيقي في ميدان العمل ونقل المهارات والمعارف المكتسبة والمطورة خلال برنامج التكوين

(1) Claude Lévy le Boyer – Claude Louche – J. P – ROLLAND -1- Management des personnes – P 357- Editions d' organisation - Paris 2006.

والتأكد من ذلك، هو أحد وأهم أولويات مسؤول التكوين في المنظمة، بل وهدفه الأخير .
 وخلال هذا الجزء الهام من التقييم، يتم قياس أثر التكوين على سلوك وأداء العاملين،
 وهذه مهمة إدارة التكوين أو التطوير في المنظمة أو الهيئة المستفيدة من التكوين.
 إن الهدف من قياس أثر التكوين على سلوك العامل وأدائه يفترض التركيز على المعايير
 السلوكية المتعلقة بالأداء الفعلي للعامل بعد عملية التكوين، والتأكد من حدوث التغيير على أدائه
 وسلوكه . ويعتبر المعيار السلوكي من أهم المعايير في قياس أثر التكوين، ذلك أن هدف التكوين
 هو التغيير الإيجابي في سلوك العامل وفي تطوير أدائه.

على أن أي تقييم أو قياس لأثر التكوين يجب ربطه بالعوامل الآتية:

- أ- سياسة وأهداف المنظمة .
- ب- المشاكل الحالية التي تواجهها المنظمة .
- ج- خطط وتوقعات المنظمة في المستقبل .
- د- الاحتياجات التدريبية للمنظمة، والفرد.

المطلب الثاني : عناصر تقييم نتائج التكوين

بإمكان مسؤول التكوين أن يعتمد في تقييمه أو قياسه لأثر التكوين على العاملين في منظمته على
 أربعة عناصر أساسية هي :

الفرع الأول : ردود الفعل عند المتكون أي تحديد أو قياس درجة انطباق الموظف عن

التكوين الذي تلقاه، من حيث أهداف برامج التكوين ووسائله وأساليبه، وكفاءة المكون،
 والوقت المخصص للتكوين وغيرها.

ويعتبر رد الفعل من أسهل عناصر التقييم، حيث أنه يركز على مشاعر وردود أفعال
 العاملين، بصفتهم متكونين تجاه البرامج التي يتلقونها، والمكونين، ومحتويات هذه البرامج، وطرق
 التكوين التي استخدمت فيها، ومن ثم مدى تفاعلهم وانجذابهم مع هذه البرامج .
 ولقياس رد الفعل ، يستخدم عدد من الأساليب التي يمكن الاستعانة بها وهي على النحو

التالي :

- أ- المقابلة الشخصية مع المتكولين للتعرف على آرائهم نحو برنامج التكوين بعد التحاقهم بمواقع عملهم .
- ب- إعداد وتصميم استبيان بهدف الحصول على ردود الفعل بشكل تام .

الفرع الثاني : التعلم :

- يهدف التقييم هنا إلى الحصول على بيانات كافية عن كمية المعلومات التي اكتسبها المتكون نتيجة لالتحاقه ببرنامج التكوين، ويمكن تقسيم ذلك إلى ثلاثة جوانب هي :
- **تعلم المعارف :** ويقصد بها تعلم المبادئ والحقائق والنظريات وهذا الجانب من التعلم قد لا يكون مهما بدرجة كبيرة في المنظمات الإدارية، حيث أن التركيز لا يكون على ما تعلمه الفرد من حقائق بقدر ما يكون على المهارات التي تعلمها . ولكن إذا كانت المنظمة حريصة على معرفة ما تعلمه من حقائق فإنه يمكن لمسؤول التكوين أن يطلب من المتكون تقريراً عما قدم له في البرنامج أو ما تعلمه .
- **تعلم المهارات :** ويقصد بالمهارات القدرة على القيام بعمل ما يتسم بالدقة والسهولة، ويمكن قياس ذلك من خلال ملاحظة أداء العامل بعد التكوين ومقارنته بأدائه قبل التكوين .
- **الاتجاهات :** ويقصد بها القيم والأفكار التي يحصل عليها من التكوين، ومدى التغيير الذي حصل للقيم السابقة، مثل: حب العمل، التعاون مع الزملاء الرغبة في التطوير واحترام الوقت، وغيرها، ويمكن قياس هذا الجانب من خلال ملاحظة سلوك الموظف أو إجراء المقابلة الشخصية معه .

الفرع الثالث: السلوك: يهدف التقييم على هذا المستوى إلى التحقق من مدى التغيير الذي طرأ على سلوك المتكون نتيجة للتكوين⁽¹⁾.

وهناك عدة أساليب تمكن من الاستدلال على التغيير في السلوك، نذكر منها:

- ملاحظة المتكون في عمله بعد التكوين، ومقارنته، بما كان عليه قبل التكوين.
- التعرف على آراء رؤساء العامل المتكون فيما يتعلق بسلوكه بعد التكوين.
- التعرف على آراء مرؤوسي العامل المتكون في سلوكه بعد التكوين.
- التعرف على آراء زملاء المتكون في سلوكه بعد التكوين.

الفرع الرابع النتائج :

ويتحدد هذا التقييم في معرفة أثر التكوين على أداء العامل بعد التكوين في العمل⁽²⁾، وبالتالي تحديد أثر التكوين في المنظمة، فالتقييم على هذا المستوى يشمل النتائج الملموسة للتكوين، والتغييرات التي أحدثتها الموظفون المتكونون بالفعل لصالح المنظمات التي يعملون بها، والتي تنعكس آثارها على سلوكهم الفعلي بالعمل.

وعلى الرغم من صعوبة قياس نتائج التكوين فإن هناك بعض الطرق التي يمكن أن يستدل بها مسؤولو التكوين فيما يتعلق بقياس نتائج التكوين، ونذكر أهمها كالاتي:

قياس نتائج التكوين بأهدافه : وأهداف التكوين يمكن التعبير عنها بشكل نتائج، مثل تخفيض دوران العمل، وخفض التكاليف وتحسين الكفاءة، والتقليل من التذمرات، وتحسن الروح المعنوية.

- قياس أداء العامل : وذلك عن طريق معدلات الإنتاج بصورها المختلفة، ونظرا لتداخل

هذه العناصر الأربعة مع بعضها في عملية التقييم، فإنها في كثير من الأحيان تقاس في آن واحد، حيث يصعب الفصل بين سلوك الموظف وأدائه أو المعارف التي تعلمها. وبصفة عامة، فإن مراحل التقييم تتداخل وتشكل دائرة متصلة، بمعنى أن التقييم يبدأ

(1) أ.د. خالد عبد الرحيم الهيتي - إدارة الموارد البشرية - ص 242- دار واذل للنشر - عمان .

(2) Pierre casse – La formation performante- P 200- OPU-1990 – Alger

في مرحلة تحديد الاحتياجات ويعود إليها مرة أخرى، ذلك أن اكتشاف خلل ما أثناء عملية التقييم في إحدى المراحل لا يعني بالضرورة وجود الخلل في المرحلة نفسها بل ربما جاء نتيجة لخلل في المرحلة السابقة، فمثلا قد يكون خلل تنفيذ البرنامج نتيجة لتصميم البرنامج، وهكذا، فإن مراحل عملية التكوين مرتبطة ومتصلة ببعضها البعض، وبالتالي فإن عمليات التقييم أيضا تكون مرتبطة ببعضها، وكل عملية أو جزء منها تؤثر وتتأثر بالأخرى.

ومن هنا، فإن النظرة العلمية الحديثة للتقييم يقوم على مبدأ الحلقة المتصلة والمستمرة حتى يضمن مدير التكوين ومسؤولوه نتائج إيجابية من جهودهم، وبالتالي استمرار دعم الإدارة العليا في المنظمة لمهمتهم .

المطلب الثالث: التكوين - تنمية للكفاءات

يتجه المنظور الحديث للتكوين نحو تنمية كفاءات العاملين من أجل تحقيق الأهداف التنافسية للمنظمات، إنتاجية أم خدماتية كانت.

و يقتضي هذا المنظور التكييف الدائم لمعارف ومهارات الموارد البشرية في إطار تخطيط استراتيجي لوظيفة التكوين، ضمن منظور متجدد ، يتميز بالحفاظ على الكفاءات في إطار مفاهيمي جديد للتكوين يتمثل في المنظمة دائمة التعلم (Organisation apprenante).

الفرع الأول : التحول المفاهيمي للتكوين نحو تطوير الكفاءات:

يرى الكثير من المتخصصين في الموارد البشرية أن التكوين تحول ضمن التحولات الاقتصادية والإستراتيجية، من منظور تقليدي منحصر كوظيفة إلى منظور جديد يتمثل في وظيفة إنتاج للكفاءات لتحمل ورقع التحديات الملقاة على المنظمات والمتمثلة في الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة في ظل متغيرات تزداد تعقيدا باستمرار .

وتعرف الكفاءات على أنها القدرة على تجنيد وتنظيم الموارد قصد تحقيق الأهداف العامة

للمنظمة وخاصة، تأهيل وتنمية العمال ونجاعة المصالح وتعزيز عامل الجودة والاتصال والعمل الجماعي ضمن المنظمة⁽¹⁾.

وهكذا، فإن الكفاءات ترافق وتسهل التحولات السلوكية على مستوى المنظمات، وتمكن من اللامركزية لتسيير المصالح والورشات وكذا إدماج المعارف المختلفة والمتجانسة من أجل تحقيق نشاطات ونتائج.

وتتضمن نظرية الكفاءة عدة اتجاهات، نذكر منها بصفة خاصة جانين هامين هما:

- عمليات التكوين في جانبها الشكلي (الرسمي).

أي مجموع التربصات والتدريبات وكذا برامج التكوين المختلفة، بجانبها النظري والتطبيقي، التي تمكن من اكتساب المهارات والكفاءات المختلفة؛

- النشاط خلال العمل، يمكن من اكتساب التجربة والاحترافية اللازمتين لتكوين الكفاءات، أي مواجهة المعارف مع الممارسة في العمل، من أجل دمج الموارد *Combiner les ressources*، بعضها لبعض وتصور الاستراتيجيات اللازمة.

وهناك رأي آخر يرى أن الكفاءة تكتسب عن طريق التجربة المهنية فقط، وليس عن طريق الإجازات *diplômes*، أي عن طريق حل المشاكل التي تطرح في الميدان بواسطة تقلد مختلف المسؤوليات.

ويمكن القول أن مفهوم تنمية الكفاءات مجرد التكوين في إطاره النظري، حيث أكد على التمهين في العمل وبواسطة العمل، وأن التكوين ما هو إلا مرحلة ضمن المسار الاحترافي للفرد، كما أن منظور الكفاءات أصبح مرادفاً لنهاية التخصص وتعميم التنوع *généralisation de la polyvalence* والعمل الجماعي المتضامن لتحقيق أهداف المنظمة.

(1) Thierry Ardouin- O.P – P62

الفرع الثاني : تخطيط المهارات والكفاءات

تنفق العديد من المنظمات أموالا معتبرة من أجل تخطيط المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها، وغالبا ما يكون ذلك في تقدير الاحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها بالموارد الحالية في المنظمة، لسد الفجوات الموجودة .

ويمكن تعريف التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية، على أنها تعريف وتحديد الاحتياجات من المهارات اللازمة في الأجل الطويل طبقا لإستراتيجية المنظمة .

لذلك ينبغي ربط المهارات بالاستراتيجيات، حيث يتم التساؤل في المنظمة عن ماهية المهارات والكفاءات التي يمكن الحصول عليها من خلال تنمية الأفراد الحاليين، وما هي التكلفة المالية التي تتطلبها عملية التكوين، وكذلك عن مصدر الحصول على هذه المهارات، من السوق الخارجي (عملية شراء) أم تنميتها ضمن أفراد المنظمة. أما من ناحية الثقافة التنظيمية، فإنه ينبغي اللجوء إلى المهارات الخارجية في حالة ما إذا كانت تنميتها داخل المنظمة صعبة التحقيق أو مرتفعة التكلفة .

أما على المستوى التنظيمي، فقد أصبح التركيز على المهارات هو محور تركيز المنظمات، حيث ينصب اهتمامها بدرجة عالية على نوعية المهارات، بدلا من الاعتماد على عدد الموارد البشرية، من أجل تحقيق الأهداف ومستويات الأداء المطلوبة.

خاتمة الفصل الاول

تزايد الاهتمام بعملية التكوين على مستوى المنظمات ، ليصبح وظيفة إستراتيجية ، تعتمد على الاستثمار في العنصر البشري كعنصر من أصولها ، هدفه إحداث التغيير المستمر نحو الأفضل ، في جو التنافسية و التعقيد المستمر للمحيط البيئي الذي تمر به هذه المنظمات.

لذلك ينبغي التخطيط المحكم لهذه الوظيفة الأساسية ضمن إدارة الموارد البشرية ، قصد ضمان عائد ايجابي لحجم الاستثمارات الذي تخصصه المنظمات لتكوين أفرادها ، عن طريق التقييم الدائم ، و خلال كافة المراحل ، من أجل ضمان النجاح المستمر لهذا الاستثمار ، الذي أصبح في حقيقة الأمر مرادف لتنمية الكفاءات و المهارات في عصر اقتصاد المعرفة .

كما ينظر الى نشاط التكوين في المنظمات الرائدة على انه نشاط مؤثر بشكل كبير في نجاحها ، و من ثم يجب الاهتمام به و الربط بينهم و بين استراتيجيات و خطط و أهداف المنظمة .

كما يعتبر التكوين من أهم الوسائل المؤدية الى مجابهة التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة كالجودة، و مواكبة العولمة، و انتهاج نظم الأعمال ذات الأداء المتميز ، و التكيف مع القوى الاجتماعية .