

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie



تلمسان الجزائر

جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير
والعلوم التجارية

رسالة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية.
تخصص: تسيير

عنوان الرسالة:

التكوين في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة في الجزائر

تحت إشراف: الدكتور لبيق محمد بشير

استاذ التعليم العالي في العلوم الاقتصادية

رئيسا	جامعة أوبكر بلقايد تلمسان	أستاذ التعليم العالي
مشرفا	جامعة جيللا لي ليايس بلعباس	أستاذ التعليم العالي
ممتحنا	جامعة أوبكر بلقايد تلمسان	أستاذ التعليم العالي
ممتحنا	جامعة أوبكر بلقايد تلمسان	أستاذ التعليم العالي
ممتحنا	جامعة اسطمبولي مصطفى معسكر	أستاذ محاضر
ممتحنا	جامعة مولاي طاهر سعيدة	أستاذ محاضر

إعداد الطالب الباحث

روشام بن زيان

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د بن بوزيان محمد
أ.د لبيق محمد بشير
أ.د شليل عبد اللطيف
أ.د بدي نصر الدين
د. ثابتي لحبيب
د. زروقي براهيم

السنة الجامعية: 2015/2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير
و العلوم التجارية

رسالة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية.
تخصص: تسيير

عنوان الرسالة:

التكوين في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة في الجزائر

نحت إشراف:

الدكتور لبيق محمد بشير

أستاذ التعليم العالي في العلوم الاقتصادية

إعداد الطالب الباحث

روشام بن زيان

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

ممتحنا

ممتحنا

ممتحنا

السنة الجامعية: 2016/2015

إهداء

إلى:

والدي الكريمين وجدتي العزيزة...

زوجتي و ابنتي

إخوتي... وأسرهـم

جميع أفراد العائلة الكبيرة

جميع أصدقائي... وزملائي الأساتذة...

تَشكُرات

الشكر لله من قبل ومن بعد...

الشكر موصول إلى مدير هذا البحث البروفيسور لبيق محمد بشير
إلى الأساتذة الأعزاء الذين قبلوا مناقشة هذا العمل.
إلى مسؤولي وعمال مؤسسة سونلغاز ريني وشركة الكهرباء والطاقت
المتجددة، مؤسسة GPL بشار... مؤسسة CLP بشار... اتصالات
الجزائر، الجزائرية للمياه، موبيليس، الوحدة البريدية بشار، مطاحن
انسورة، شركة EPTP

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

أ	المقدمة العامة
ج	مشكلة الدراسة و أسئلتها
ج	فرضيات الدراسة:
ج	الفرضيات المتعلقة بأثر للبعد الاستراتيجي للتكوين على تطور المؤسسات بمنطقة بشار
د	الفرضيات المتعلقة بعائد التكوين باستخدام نموذج كيركباتريك
و	الدراسات السابقة
و	الدراسات العربية
ح	الدراسات الأجنبية
	الفصل الأول
11أ	التكوين، النشأة، التطور و المفاهيم الأساسية
12	1. التطور التاريخي للتكوين
12	1-1 مرحلة ما قبل الثورة الصناعية
13	1-2-1 مرحلة ما بعد الثورة الصناعية
15	2- نظريات التكوين
15	2-1-1 عند مدارس علم النفس
15	النظريات السلوكية
16	النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية)
17	النظريات الإنسانية الكلية
20	3- واقع التكوين عند مدارس التنظيم
20	3-1-1 التكوين عند الإدارة العلمية
20	3-2-1 التكوين عند مدرسة العلاقات الإنسانية
21	3-3-1 التكوين في المنظمة النظامية
21	3-4-1 نظرية ديناميكيات الجماعة وتوظيفها في العملية الإدارية
22	4- المفاهيم والأدبيات الأساسية للتكوين
23	4-1-1 بعض التعاريف
26	4-2-1 تداخل مفهوم التكوين مع بعض المفاهيم
31	4-3-1 التكوين كنظام متكامل
35	4-4-1 خصائص التكوين
36	4-5-1 أبعاد التكوين
39	5. أهداف التكوين بالنسبة للمؤسسة والأفراد
40	5-1. بالنسبة للمؤسسة
41	5.2. بالنسبة للأفراد
44	6. عوامل الاهتمام بالتكوين
44	6-1- التطورات التقنية والتكنولوجية
45	6-2- تغيير أنظمة وإجراءات العمل
45	6-3. التوافق مع متطلبات الموارد البشرية
45	6-4. التغييرات في حاجات الزبائن
45	6-6. القوانين و التشريعات الجديدة،
45	7. فوائد التكوين

47	8- التكوين و الكفاءة.....
47	8-1- مفهوم الكفاءة.....
50	8-2- شروط انبعاث الكفاءة.....
51	8-3- مصادر الكفاءة.....
53	9. تصنيفات التكوين.....
53	9-1- التقسيم حسب الأفراد.....
54	9-2- التقسيم حسب المكان.....
55	9-3- التقسيم حسب الشكل.....
59	9-4- التقسيم حسب توقيت التنفيذ.....
	الفصل الثاني.....
67	سياسة و مصلحة التكوين بالمؤسسة.....
63	1. ماهية سياسة التكوين.....
64	2- اهتمام المؤسسة بسياسة التكوين.....
64	3. مسؤولية التكوين.....
65	3-1- التكوين مسؤولية مشتركة.....
65	3-2- مسؤولية التكوين مسؤولية العاملين القدامى.....
65	3-3- مسؤولية التكوين مسؤولية الإدارة التنفيذية.....
66	3-4- مسؤولية التكوين من مسؤولية الإدارة العليا.....
66	4- العناصر الفاعلة في سياسة التكوين.....
67	4-1- الإدارة العامة.....
73	4-2- دور وظيفة الموارد البشرية في التكوين.....
76	4-3- مديرية أو مصلحة التكوين.....
85	4-4- المسؤولون التنفيذيون.....
88	5- أبعاد سياسة التكوين.....
88	5-1- القيم القانونية للتكوين.....
89	5-2- البعد الاستراتيجي لسياسة التكوين.....
93	5-3- البعد استثمار- تكوين.....
100	6- الروابط بين سياسة التكوين و الثقافة التنظيمية.....
	الفصل الثالث.....
107	مخطط، ميزانية و أساليب التكوين بالمؤسسة.....
107	1- المخطط الاستراتيجي للتكوين.....
107	2- تعريف مخطط التكوين.....
110	2-1- المرحلة الأولى تحديد الاحتياجات التكوينية.....
122	2-2- المرحلة الثانية تصميم برنامج التكوين.....
131	2-3- المرحلة الثالثة تنفيذ برنامج التكوين.....
131	2-4- المرحلة الرابعة: تقييم برنامج التكوين.....
155	3- تحليل تكاليف التكوين.....
165	4- أساليب وتقنيات التكوين.....
	الفصل الرابع.....
	الدراسة الميدانية.....
175	تطور المنظومة القانونية للتكوين في الجزائر.....

179	ملاحم التكوين بالشركات قيد الدراسة
174	القسم الأول أثر البعد الاستراتيجي للتكوين على تطوير المؤسسة
184	النموذج الفكري لمتغيرات الدراسة
184	فرضيات الدراسة
185	منهج البحث العلمي المستخدم
186	عينة ومجتمع الدراسة
189	صدق و اعتمادية الأداة
190	عرض نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
204	القسم الثاني
204	تقييم التكوين بالمؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار
204	باستخدام أنموذج KIRKPATRICK
204	الطريقة والأدوات
204	تطبيق النموذج في الواقع العملي
205	منهج البحث
205	مجتمع الدراسة
206	عينة الدراسة
208	مناقشة و تحليل النتائج
208	نتائج المستوى الأول رد الفعل
213	المستوى الثاني التعلم
219	المستوى الثالث السلوك
224	المستوى الرابع النتائج
231	الخاتمة العامة
238	قائمة المراجع
245	قائمة الملاحق
260	قائمة الأشكال والجداول

المقدمة العامة



على غرار الموارد المالية والمادية والتكنولوجية، تأتي الموارد البشرية في نفس مستوى الأهمية، لما يمكن لها أن تضيفه للمؤسسة من ميزة أخرى من مزاياها التنافسية، خاصة مع التحولات التي تعيشها سواء على مستوى التطور التكنولوجي المتسارع أو تغيرات المستمرة لعناصر محيطها - السياسية، القانونية، الاقتصادية و السوسيو- ثقافية.

في الجزائر، و بعد قانون 88-01¹ الذي منح المؤسسة الاقتصادية -سواء ذات الطابع العمومي أو الخاص- استقلالية نسبية للتعامل مع مختلف التحولات التي يشهدها محيطها، كما تمخض عنه التحول نحو اقتصاد السوق، فوجدت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نفسها تعيش في تقلبات ولدت لها صعوبات أمامها لتبني الأساليب الحديثة للتسيير حيث يكون الاعتماد على الأساليب العلمية في تسيير المؤسسة في إطار سياسات واضحة لمختلف أنشطة المؤسسة.

إن هذه المعطيات الجديدة خلقت انعكاسات مباشرة على الموارد البشرية كأول الأطراف المعنية بالتغيير، فانعكس ذلك في صدور قانون العمل 90-11² الذي ضبط علاقات العمل بين المؤسسات والعمال حيث وضح واجباتهم وحقوقهم، والذي أعطى أهمية للتكوين المتواصل،

هذه العوامل أصبحت تطرح نفسها على مسؤولي المؤسسة للبحث عن أدوات التكيف معها، وهنا يعتبر إدارة وتخطيط الموارد البشرية أحد الأدوات التي تمتلكها المؤسسة.

² قانون 11-90 علاقات العمل المواد من 57 إلى 60

ومن المفاهيم الحديثة التخطيط الاستراتيجي الذي أضحي أداة جيدة في يد المؤسسة لتحقيق البقاء والاستمرارية، كما لم يعد اليوم في مصلحة المؤسسة سواء في الأجل القصير أو الطويل إغفال الجوانب المتعلقة بتبني سياسة حديثة وواضحة لتنمية كفاءاتها، ومنها بالخصوص تكوين أفرادها حتى تكون لديها مختلف المعارف والمهارات التي تسمح بمواجهة كافة التغيرات على جميع المستويات الاقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية.

فنجاح المنظمات العمومية والخاصة -سواء كان ذلك في الدول النامية أو المتقدمة- يتوقف على كفاءة العنصر البشري مما يتطلب تطبيق استراتيجيات خاصة بالموارد البشرية ومنها تبني استراتيجية التكوين، لقد ازدادت أهمية التكوين في هذا القرن الذي يفرض علينا التفكير في التغيرات والتحديات المتنوعة و المتمثلة في التدفق المعرفي و التكنولوجي و التكتلات الاقتصادية العملاقة والعولمة. إن تبني هذه الاستراتيجيات سيسمح لا محالة بتحسين ممارسات وظيفة تسيير الموارد البشرية كما أن لها التأثير في تطور أداء المؤسسة و تعزيز مكانتها وتحقيق عوائد اقتصادية وتنظيمية، أو ما يسمى العائد على التكوين.

إن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بما فيها المؤسسات التي تنشط في منطقة بشار، لها دور أساسي في تطور الاقتصاد والمجتمع الجزائري، مما يتطلب منها تطوير إنتاجها و خدماتها بصفة دائمة، تبني التكنولوجيات المتطورة و استخدام الأساليب الحديثة في المناجمنت وتحيين قوانينها ولوائحها التنظيمية، بإشراك العاملين في من خلال برامج التحسين والتكوين المستمر. إن نجاح المؤسسة في هذه المهمة، لا يكون إلا بتكاتف جهود مختلف الفاعلين في صنع استراتيجية التكوين على كل المستويات انطلاقا من الإدارة العامة وصولا إلى المتكون في حد ذاته ومرورا بمدير الموارد البشرية، المدراء التنفيذيين و مسؤول مصلحة التكوين دون أن ننسى تدخل ممثلي العمال.

مشكلة الدراسة و أسئلتها:

إن عدم توافر أي مؤسسة على اليد العاملة المؤهلة جيدا و المكونة التي تتكيف باستمرار مع التحولات يعد ضعفا أمامها للمنافسة اقليميا وعالميا. ومن هذا المنطلق يجب النظر إلى التكوين من منظور استراتيجي -بعيدا عن اعتبار التكوين نشاطا نمطيا روتينيا- و هذا ما يكون محور انشغالنا محاولين الإجابة عن الإشكالية الأساسية التالية:

ما مدى تبني المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لاستراتيجية تكوين واضحة يكون لها الأثر في تطور المؤسسة و تحقيق عوائد اقتصادية و/أو تنظيمية؟

فرضيات الدراسة:

لقد قسمنا فرضيات الدراسة إلى قسمين كبيرين:

الفرضيات المتعلقة بأثر اللبعد الاستراتيجي للتكوين على تطور المؤسسات بمنطقة بشار

الفرضية الرئيسية الأولى (H_0): المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار لا تطبق استراتيجية تكوين.

الفرضية الفرعية الأولى (H_0): لا يوجد منظور استراتيجي لمخطط التكوين بالمؤسسات من وجهة نظر الفاعلين في استراتيجية التكوين.

الفرضية الفرعية الثانية (H_0): لا يوجد دور استراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها في استراتيجية التكوين من وجهة نظر الفاعلين فيها.

الفرضية الفرعية الثالثة (H_0): يوجد معوقات لتبني استراتيجية التكوين من وجهة الفاعلين في هذه الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثانية (H_0): لا يوجد تطور بالمؤسسات قيد الدراسة

الفرضية الرئيسية الثالثة (H_0): لا يوجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0.05) لاستراتيجية التكوين، على تطور المؤسسة الاقتصادية بمنطقة بشار.

الفرضية العدمية الخامسة (H_0): لا يوجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0.05) للمنظور الاستراتيجي لمخطط التكوين، على تطور المؤسسة الاقتصادية بمنطقة بشار.

الفرضية العدمية السادسة (H_0): لا يوجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0.05) للدور استراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها، وتطور المؤسسة الاقتصادية بمنطقة بشار.

الفرضيات المتعلقة بالعائد على التكوين باستخدام نموذج كيركباتريك.

الفرضية العدمية الأولى $H_0.1$: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رد الفعل و المتوسط الحسابي لرد الفعل لعينة الأفراد المتكونين.

الفرضية العدمية الثانية $H_0.2$: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التعلم و المتوسط الحسابي للتعلم لعينة الأفراد المتكونين.

الفرضية العدمية الثالثة $H_0.3$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمتغير رد الفعل على المتغير التعلم.

الفرضية العدمية الرابعة $H_0.4$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمتغير رد الفعل على المتغير السلوك.

دوافع اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع نابع من ملاحظتنا أن موضوع التكوين لم يرق بعد بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلى المستوى الذي يحقق توجهاتها. لتتعلق دوافعنا لاختيار هذا

البحث من أجل التعرض إلى موضوع التكوين من زاوية مختلفة بعيدا عن الدراسات السابقة التي تنظر له فقط كنشاط نمطي من أنشطة الموارد البشرية فأردنا معالجة هذا القصور وإبراز صورة التكوين كاستراتيجية قائمة بذاتها.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تأتي في سياقين؛ الأول: الأكاديمي النظري، والثاني الميداني التطبيقي. أما السياق الأكاديمي فسيسهم في التعرف على العلاقة التي تربط التكوين بأبعاده المختلفة بمتغيرات كأداء العاملين و تطور المؤسسة، هذا جد مفيد للباحثين و الدارسين في الموضوع. أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فيهدف إلى مساعدة مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمنطقة بشار على التعرف على فعالية برامجهم التكوينية والوقوف عند الثغرات و رصد المعوقات. لزيادة التركيز على المجالات التي لها فاعلية من خلال انتقاء أفضل السبل و معالجة القصور على الأقل فاعلية.

أهداف الدراسة:

تتمحور أهداف بحثنا فيما يلي:

- إلقاء الضوء على أحد استراتيجيات وظيفة الموارد البشرية أقل ما يقال عنها أنها المسؤولة عن تقليل خطر اللاتكيف مع تحولات محيط المؤسسة.
- تركز الدراسة على موضوع يؤثر على تعزيز القدرة التنافسية. حيث أن التكوين هو استثمار طويل الأجل لأهم مورد بالمؤسسة يسمح بتحسين أداء العاملين و تطوير معارفهم ومهاراتهم وهذا ما يرفع قدراتها التنافسية محليا و دوليا.
- تأصيل المفاهيم الأساسية المتعلقة بهذه الاستراتيجية و مختلف الفاعلين فيها تحديد درجة تدخل كل طرف حسب نوع نشاط المؤسسة أو حجمها... إلخ نظرا لقلّة المراجع بخصوصها و اختلاط المفاهيم المرتبطة بها.

- من خلال بحثنا سنوضح كيفية دمج استراتيجيات التكوين في المؤسسة بشكل يجعلها تحقق الأهداف البيئية المرجوة منها ومساهمتها في تحقيق البقاء والاستمرارية للمنظمة.
- دعم اهتماماتنا العلمية بجزئيات المنشأة بعيدا عن السطحية و المعالجة الوصفية.

الدراسات السابقة:

يزخر الأدب الإداري بالعديد من المجهودات العلمية حول التكوين، لذا حاولنا التركيز على بعض الدراسات العربية و كذا الأجنبية.

الدراسات العربية:

دراسة **جهاد صالح الدحيات (1999)** بعنوان: "تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية" حيث أجريت على 215 من عمال المصارف التجارية الأردنية يمثلون جميع أفراد مجتمع الدراسة وتم استرجاع 73% من الاستبانات صالحة للتحليل، وكان هدف الدراسة التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب في المراكز الخاصة، ومن خلال تحليل واقع هذه البرامج والتعرف على مستويات وأساليب تقييم البرامج التكوينية المتبعة. وهدفت أيضا إلى تحديد الأثر الذي تحدثه البرامج التدريبية على أداء العاملين في المصارف التجارية. وتوصلت الدراسة إلى أن مراكز التدريب والمصارف التجارية لا تهتم بتقييم أفرادها بعد الالتحاق بالعمل لمعرفة أثر التدريب الذي تلقاه المشاركون. وأوصى الباحث إلى ضرورة متابعة المتكولين بعد إنهاء البرنامج التدريبي.

دراسة **جاسم العزمي (2007)** بعنوان: "تقييم فاعلية البرامج التدريبية الإدارية في وزارة الأشغال العامة الكويتية" حيث أجريت على عينة عشوائية تقدر بـ 126 عاملا تم استرداد 83% من الاستبيانات صالحة للتحليل الإحصائي. حيث هدفت الدراسة إلى تقييم فاعلية

البرامج التدريبية وقد توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية: أن هناك فاعلية للبرامج و تعزى إلى خصائص الأفراد كالعمر، المستوى الإداري، الخبرة المهنية و المؤهل العلمي. كما توصل إلى وجود بعض المعوقات كعدم توفر الوسائل المناسبة لبعض البرامج وعدم أخذ التدريب في عين الاعتبار عند الترقية. وعليه أوصى الباحث زيادة فاعلية البرامج من خلال تكثيف الدورات للجدد و إنعاش القدامى، حصر الاحتياجات ووضع خطة سنوية ثم إجراء التقييم لكل عامل.

دراسة شذى عبيدات (2003) بعنوان "واقع استراتيجية الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية" ومنها وظيفة التدريب. بهدف معرفة اهم المعوقات التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي بصدد تبني الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أنشطتها المختلفة. وتوصل الباحث إلى أن البنوك الأردنية لها مقدرة متوسطة بين إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب و التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، وأن تطبيق وظيفة التدريب للموارد البشرية في البنوك الأردني تتم بدرجة عالية لكن تعاني من مشاكل كضعف قيم الثقافة التنظيمية خاصة ما تعلق بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وكذا ضعف التنسيق بين دائرة الموارد البشرية و الوظائف الأخرى.

دراسة محمد تيسير الشرعة (2008) بعنوان " استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية" حيث استهدفت هذه الدراسة فئة المديرين و بلغ عددهم 240 يمثلون 40 شركة مساهمة عامة صناعية أردنية من أصل 81 المسجلة في سوق عمان المالي، وهدفها قياس أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين فقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية مرتفعة في هذه الشركات، وله علاقة ايجابية على أداء العاملين، كما أن الأسلوب المفضل هو المحاضرة والتدوير الوظيفي بدرجة أقل، كما أن الإدارة العليا ملتزمة بالتدريب كنشاط استراتيجي بينما تستخدم التكنولوجيا بدرجة ضعيفة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة **Teresa Brannick (2002) et al**، بعنوان: "Service management practice-performance model: A focus on training practices" لمعرفة أثر ممارسات التكوين في تحسين مستوى تقديم الخدمات. وقام الباحثون بجمع البيانات من (143) شركة خدمية في إيرلندا. وتوصلت الدراسة إلى أن تقديم برامج تكوينية مكثفة ومخططة بشكل سليم تساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي، وبالتالي زيادة رضا الزبائن.

و جاءت دراسة **Abdelkadir & al (2001)** بعنوان: "Training practices of Polish Banks: an appraisal and agenda of improvement" وأنشطته في البنوك البولندية، وقام الباحثان بجمع البيانات من (30) بنكاً في بولندا. وتضمنت أنشطة التكوين التي تمت دراستها ما يلي: تحديد احتياجات التكوين، وتطوير برامج، وتقييم فاعلية هذه البرامج. وتوصلت الدراسة إلى أن العديد من هذه البنوك تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التكوينية، وغياب عملية تقييم النتائج مما انعكس على أداء الموظفين.

بينما هدفت دراسة **Daniels (2003)** بعنوان: "Employee Training a strategic Approach to better Return On Investment" والتي جرت في (15) مصرفاً إنجليزياً، و استخدم الباحث طريقة Kirkpatrick (ROI) العائد على الاستثمار لمعرفة العوائد التي تضيفها عملية تكوين الأفراد العاملين. وتوصلت الدراسة إلى أن التكوين يساهم كثيراً في تعلم الأفراد العاملين وتطوير مهاراتهم، و يرفع فاعلية فرق العمل، وتحسين مستويات الجودة، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وهذا بدوره يساهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التكوين.

و دراسة **Gascó (2004)** التي ركزت على معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وخصوصاً استراتيجية التكوين في شركة الاتصالات الإسبانية (Telefonica). وأهم النتائج التي توصلت إليها بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التكوين ساهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم،

وزيادة المشاركة الفعالة للمتكورين، وتحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التكوينية، وتحسين جودة هذه البرامج.

ونخلص في الأخير إلى أن الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها تنوعت في نتائجها فمنها ما ركز على جانب تقييم البرامج التكوينية وتحديد آثارها مثل دراسة الدحيات (1995). بينما اهتمت عبيدات (2003) في العلاقة بين التخطيط وتطبيق البرامج التكوينية. وأظهرت دراسة **Abdelkadir** (2001) أن البنوك البولندية تتجاهل تحديد الاحتياجات التكوينية وتقييم البرامج التكوينية. وقدمت دراسة **Teresa** (2002) الدليل على أن التكوين يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وإتقان العمل. وانفردت دراسة **Daniels** (2003) في إظهار أهمية العائد على الاستثمار في التكوين وقدمت الدليل على أن العائد جيد من حيث تطوير قدرات ومهارات العاملين.

المنهجية المستخدمة: سنقسم الدراسة إلى جانب نظري يحتوي ثلاثة فصول و جانب تطبيقي يحتوي ثلاثة أقسام.

الفصل الأول: التكوين، النشأة والتطور والمفاهيم الأساسية

1- التطور التاريخي للتكوين؛ خاصة قبل و بعد الثورة الصناعية

2- نظريات التكوين وواقعه عند مدارس التنظيم؛

3- المفاهيم والأدبيات الأساسية للتكوين؛ التعريفات، الخصائص، الأهمية والأنواع.

الفصل الثاني: سياسة ومصحة التكوين في المؤسسة

1- ماهية سياسة التكوين ومدى اهتمام المؤسسة بها.

2- الأطراف الفاعلة في سياسة التكوين؛ الإدارة العامة وتبنيها للتنظيمات الحديثة و

اختيار الأسلوب الإداري للتكوين، دور وظيفة الموارد البشرية، المسؤولون التنفيذيون.

ممثلو العمال و دورهم في التوفيق بين الدور الاجتماعي والاقتصادي.

3- مصحة التكوين؛ مهامها المختلفة ودور مسؤول المصلحة.

4- أبعاد سياسة التكوين؛ البعد القانوني، البعد الاستراتيجي، وهل يحقق العلاقة

استثمار-تكوين، سياسة التكوين وثقافة المؤسسة.

الفصل الثالث: مخطط، ميزانية وأساليب التكوين

وتعرضنا هنا إلى الجانب التقني للتكوين من خلال معالجة؛

1- التخطيط الاستراتيجي للتكوين ومراحله الأربعة تحديد الاحتياجات، التصميم، التنفيذ ثم التقييم.

2- تقييم العائد على التكوين من خلال النماذج الشهيرة وركزنا على نموذج D.

Kirkpatrick الذي سنستعمله لاحقا في الجانب التطبيقي

3- إعداد ميزانية التكوين و تحليل التكاليف الخاصة بها.

4- أساليب التكوين المستعملة.

أما في الجانب التطبيقي فسنعالج في القسم الأول تطور المنظومة القانونية للتكوين في الجزائر، تحتوي ثلاثة مراحل (مرحلة الستينات والسبعينات، ثم مرحلة الثمانينات وهي مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات العمومية، لتأتي مرحلة التسعينيات و التي تميزت بظهور القانون 90-11).

و في القسمين الآخرين من خلال منهج دراسة الحالة سنستخدم أداة الاستبيان باستهداف الفاعلين في صنع استراتيجية التكوين من مؤسسات اقتصادية عمومية بمنطقة بشار، حيث قمنا بتطوير نموذجنا الخاص انطلاقا من مقاربات مختلفة لدراسة سابقة ثم تطبيقه على المؤسسات قيد الدراسة لقياس أثر استراتيجية التكوين على تطور المؤسسة، ما جعل هذه الدراسة تتميز عن سابقتها، و للتأكد من التطور بالمؤسسات من عدمه قمنا في القسم الأخير من الدراسة بتبني النموذج الشهير الذي مازال يحتل المرتبة الأولى في نماذج التقييم عالميا وهو نموذج Kirkpatrick لتقييم العائد على التكوين، حيث قمنا بتطبيقه من خلال الأستبانة على الفاعلين في المستويات الثلاثة من النموذج، و في المستوى الرابع للنموذج سنحسب العائد بطريقة كمية لفترة تمتد من 2010 إلى 2014، وتطبيق هذا النموذج يمثل قيمة مضافة أخرى لدراستنا.

أما البرامج الاحصائية التي سنعالج بها المعطيات في الحزمة الاحصائية

IBM Spss 20 وبرنامج Microsoft Excel.

الفصل الأول

التكوين، النشأة، التطور

والمفاهيم الأساسية

مقدمة الفصل:

يقتضي المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية المرور عبر ثلاثة مراحل أساسية؛ وهي الاستقطاب النوعي للموارد البشرية الماهرة؛ والحفاظ عليهم عن طريق أنظمة الأجور والتعويضات والحوافز وكذا الرعاية والأمن الصناعي ثم تهميتهم وتطويرهم عن طريق التكوين.

وقبل أن تستقر هذه المقاربة الحديثة لإدارة الموارد البشرية مرت بسلسلة طويلة من التطورات، وتأثرت بمحيط المؤسسة وفي مختلف المجالات، الإداري و السياسي، القانوني و الاقتصادي و كذا الثقافي و الاجتماعي، ناهيك عن التطور المذهل في المجال التكنولوجي. وكانت أول ملامح هذه التطورات منذ الحرب العالمية الثانية والتي لم تكن في العناية بالعنصر البشري سوى وظيفة ثانوية تنظم عن طريق إجراءات إدارية؛ لترتقي لاحقا إلى وظيفة لتسيير الأفراد، ليصبح خلال وبعد سنوات الثلاثين المجيدة (Les trente glorieuses) العنصر البشري يعتبر موردا للمؤسسة يمكن أن يحقق الميزة التنافسية، فأصبح ضمن وظيفة تسمى اليوم وظيفة إدارة الموارد البشرية.

التكوين، وباعتباره أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية فقد رافقت نشأته وتطوره كل المراحل التي مر بها تطور إدارة الموارد البشرية، منذ أن كان عبارة عن التمرن والتكرار لتعلم العمل إلى أن أصبح سياسة تكون جزءا من سياسة المؤسسة.

من هذا المنطلق سنحاول بالخصوص معالجة:

- التطور التاريخي للتكوين؛
- نظريات التكوين
- واقع التكوين ضمن مدارس التنظيم؛
- المفاهيم والأدبيات الأساسية في التكوين.

1. التطور التاريخي للتكوين:

لقد كان التكوين دائما موجودا في أماكن العمل سواء في الزراعة أو الصيد أو حتى في الورشات، لأن الإنسان بطبعه كان دائما يتوق لنقل مهارته لمن يخلفه من بعد مماته، أو على الأقل يعلمها لمن كان يساعده في عمله، و ليس مرتبطا بالمؤسسة و تطورها الذي شهدته منذ قرن من الزمن، و لذلك فإننا في هذا الصدد، سوف نختصر دراستنا ابتداء من القرن السادس عشر و بالتحديد في أوروبا، لأنها تعتبر مهد الحضارة العصرية التي تمخضت عنها الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر.

1-1 مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تضرب جذور التكوين في منتصف القرن السادس عشر، قبل أن تكتشف المؤسسة وتصبح المكان الذي يجمع الأفراد بالمواد الأولية والآلات لتعطي منتج نهائي يوجه إلى السوق:

الجدول (1-1) يوضح تطور التكوين في مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

المرحلة	هدف التكوين	موضوع التكوين
1530	توسيع المعارف الخاصة بالحرف، تصحيح بعض أساليب العمل، تبادل الخبرات	قام الفيلسوف الفرنسي René Descartes ببناء قاعات في المدرسة الملكية التي أسسها الملك François الأول، لتقديم دروس خاصة بالحرفيين حيث قسمت هذه القاعات إلى أقسام، كل قسم يختص بتدريس حرفة معينة، للمبتدئين وللمهرة منهم حيث أن هذا النوع من اللقاءات بين هؤلاء الحرفيين الذين يقطنون في أنحاء مختلفة كانت بالنسبة لهم فرصة للإطلاع على هذه الدروس لتوسيع المعارف و تصحيح بعض أساليبهم، باختصار كانت فرصة سانحة لتبادل الخبرات.

<p>قام الفيلسوف الألماني Leibniz باقتراح أن يقام معرض عالمي لعرض آلات و أدوات تقنية لإتاحة الفرصة لكل مهتم أن يتعرف على الجديد منها و يتدرب عليها، فكان تطبيق باريس، بالنسبة لـ Leibniz كانت هذه المبادرة ليست لفائدة الحرفيين فقط، و إنما كانت فرصة حتى للمخترعين للالتقاء لتبادل الأفكار و الاحتكاك مع مستعملي هذه الأدوات لكي يتعرفوا عن قرب لحاجاتهم.</p>	<p>التكوين على مختلف الآلات لكسب مهارات جديدة</p>	<p>1675 إلى 1683</p>
<p>Jacques de Vancanson الذي كان ميكانيكيا و سمحت له هذه الفرصة من أن يبدع و يتحدى حدود الإصلاح إلى اختراع بعض المعدات و الآلات، و أراد أن يوصل هذه المخترعات إلى المهتمين و الحرفيين خاصة فقام بعرضها في نفس المعرض المقام بباريس، فكانت هذه المبادرة فرصة لجلب كل من يريد التعريف بجهازه أو اختراعه على أن يدرّب كل من أراد اقتناء هذه الأدوات خاصة فئة الحرفيين.</p>	<p>التكوين على الآلات الجديدة</p>	<p>1709 إلى 1782</p>

المصدر: من إعداد الباحث

1-2- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:

ما إن ولد العالم الصناعي حتى كانت الحاجة إلى العمال كبيرة و متزايدة حيث أن الثورة الصناعية كانت فعلا ثورة حدثت على نطاق شامل جعل من ظواهر النزوح إلى أماكن التجمعات الصناعية و حتى الهجرة خارج الحدود من الأمر الذي ميز القرن التاسع عشر، و لكن الحاجة لم تكن خاصة بالعدد فقط بل إلى تكيف هؤلاء العمال مع الآلات التي كانت تعمل بالطاقة البخارية.

الجدول (1-2) يوضح تطور التكوين في مرحلة ما بعد الثورة الصناعية

المرحلة	هدف التكوين	موضوع التكوين
منتصف القرن التاسع عشر	التمرن أثناء العمل	كان تكوين المستخدمين الذين ازدادت الحاجة إليهم يتكفل به رئيس العمل المباشر، إلا أن التطور المتسارع في نوع الآلات الصناعية، و في التوسع، كانت تطرح مشكلة تكون العدد المتزايد من العمالة التي يكن في مقدور رئيس العمل المباشر أن يتكلف بها لوحده، فكان الوقت قد حان للعالم الصناعي و خصوصا: فرنسا، و.م.أ، بريطانيا، في تلك الفترة لأن يجد حولا بإنشاء ما كان يسمى بالمدارس الصناعية
	التكوين في مدارس متخصصة	فنجذ أن مجموعة من المؤسسات المعروفة في فرنسا مثل Schneider Chaise و Doullfuss و Peugeot قد قامت بإنشاء مدارس لتكوين مستخدميها على المهام الأكثر تعقيدا، فكان التكوين الموفر في هذه المدارس يرتكز أساسا على المشاكل التي تصادف العمال أثناء تأديتهم لمهامهم و بالخصوص على الاستثناءات الخاصة بطبيعة و نشاط كل مؤسسة على حدة، كما بدأ الشروع في إنشاء مجموعات لتدريس فروع خاصة بالتجارة و الصناعة.
1908	التكوين كوسيلة للتكيف	قرأ مقال أمام الجمعية الأمريكية للصناعة الميكانيكية، عنوانه: تكوين العمال على طبيعة العمل و المشاركة، من طرف عالم اسمه Guant مساعد F.W.Taylor أب التنظيم العلمي للعمل، فكان هذا المقال بمثابة الحدث التاريخي في تطور مفهوم التسيير، حيث أن هذا الثنائي استنتج أن الإدارة في المؤسسة الإنتاجية تجهل تماما الطريقة التي يتبعها العمال لتأدية عملهم و حتى الطريقة التي يجب عليهم اتباعها. و عليه فإن كليهما قاما بتحديد عمل المسيرين على أنه واسع و يشمل ما يلي: " المسير الذي يعمل في الإدارة عليه أن يكلف و يكون و يلاحظ العمل الذي كلف به عماله"، و هذا التعريف لمهمة المسير يصب في المنظور الذي يعتبر فيه التكوين كوسيلة لتكيف و تأقلم العامل مع منصب عمله، فحسب ما جاء به هذين العالمين، فإن إدخال الصبغة العلمية على العمل يجعل المؤسسة تتفادى تضييع الوقت و التبذير و لذلك فإن الإدارة عليها بتأطير عمالها تأطيرا يوازي ما تنتظره هي من عمالها.

المصدر:

Jean Fombonne, Personnel et DRH, L'affirmation de la fonction « Personnel » dans les entreprises (France, 1830 - 1990)

2- نظريات التكوين

2-1- عند مدارس علم النفس

النظريات السلوكية:

أساس هذه النظريات ينطلق من وجود علاقات ترابطية بين المثيرات والاستجابة السلوكية لهذه المثيرات أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المثير قادرا على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها هذا ما أكدته كل من (بافلوف وسكنر في فكريتهما عن الانعكاس الشرطي أو الكلاسيكي و الاشتراط الإجرائي أو البياني إلا أننا نؤكد هنا هو أن درجة قوة الترابطات ونوعيتها تختلف باختلاف:

الأوضاع والمواقف التي تحدث فيها.

درجة تكرارها.

ومن أهم المبادئ التي قدمتها النظريات السلوكية هي.

مبدأ المؤثر و الاستجابة: يتأثر السلوك الإنسانية بتأثيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وبالضرورة التفاعل و الاستجابة.

مبدأ التعزيز: السلوك الإنسانية تعززا بازدياد المؤثرات وبالتالي تكرار وانتظام الاستجابة.

مبدأ تعديل السلوك: قابلة السلوك الإنسانية للتعديل إذا تم إحداث تغييرات أو تعديلات في المؤثرات التي كانت تحدد السلوكيات السابقة.

مبدأ انتماء السلوك الإنسانية إلى سلم الحاجات الإنسانية، وكلما كانت البرامج التكوينية تتركز على هذه الحاجات كلما أمكن تعديل وتغيير السلوكيات غير المطلوبة و تعزيز السلوكيات المطلوبة.

مبدأ الأثر: كلما كان السلوك الإنساني يؤدي إلى الحصول على مزيد من النجاح أو الإبداع أو المكافأة كلما دفع الأفراد إلى مزيد من التعلم م التقدير و التكلم والعكس صحيح.

مبدأ الاستعداد: كلما كان الاستعداد النفسي والبدني موجودا كلما كان التعلم أفضل.

النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية):

أساس هذه النظريات أن التعلم عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل و إعادة تنظيم البنى المعرفية الناتجة عن التفاعل الخاص بين الفرد والبيئة التعليمية ومن أشهر هذه النظريات:

نظريات التطور المعرفي: cognitive développement - جان بياجيه.

نظريات الاستعداد لتعليم في إطار النسق الهرمي-روبرت جانييه.

نظرية الجشطالت* والخبرة أو نظرية الاستبصار - ورتايمر وتولمان.

نظريات التمثيل - جيروم بروز.

نظرية المنظم التمهيد - اوزيل.

و نستخلص من هذه النظريات المبادئ التالية التعليمية و التكوينية:

مبدأ التعليم. التفاعل المباشر مع موضوع التعلم، ومع مثيرات البيئة.

مبدأ إشراك أكبر عدد من الحواس العضوية أثناء عملية التعلم لتحقيق عمليتي الملائمة

Assimilation و التمثيل Accommodation.

* الجشطالت : والحقيقة أنه لا يمكن ترجمة، لسوء الحظ، المفهوم الأساسي والرئيسي في النظرية الجشطالتية إلى العربية أو لغات أخرى، ترجمة دقيقة وهذا هو السبب في بقاء الكلمة الألمانية الجشطالت جزءا من مصطلحات علم النفس الفنية المستخدمة عالميا. والكلمة تعني أقرب ما يكون الصيغة أو الشكل أو النموذج أو الهيئة أو النمط أو البنية أو الكل المنظم، مقتبس بتاريخ جويلية 2015 الرابط: https://ar.wikipedia.org/wiki/نظرية_جشطالتية

مبدأ التدرج في التعلم: من المحسوس إلى شبة المحسوس إلى المجرد والمنظم.

مبدأ الأثر الكلي للموقف (المجال)، وتجميع عناصره في صورة كلية أثناء عملية التعلم.

مبدأ دورة الخبرة السابقة و الاتجاهات المكتسبة في عملية التعلم، مما يؤثر في دافعية المرء نحو التعلم المنشود.

مبدأ الاستبصار و التفكير كعامل أساسي في التعامل و اكتساب المعارف و المهارات.

مبدأ التعلم الاستقبالي التشاركي: الانطلاق من الكليات (التعميمات) إلى التفاصيل و الجزئيات.

مبدأ التعليم الاستكشافي أو الاستقصائي الذي يقوم على الدور الفعّل للمتعلم أو المتدرب في عملية الاستقصاء و الانطلاق من البحث من الجزئيات والتفاصيل وتجميعها للوصول إلى الاستنتاجات والتعميمات - الطريقة الاستقرائية.

مبدأ الاستبصار الكلي الذي يتوصل إليه الدارس إذا وضع في ظروف تعليمية توافرت فيها الشروط و العناصر اللازمة لعملية التعليم وحل المشكلة التي تواجه المتعلم، ومن خلال تأمل المتعلم في العناصر المتوافرة وتفاعلها معها، يتمكن من الوصول إلى حل المشكلة التي تواجهه و يكون الحل الذي توصل إليه بمثابة تعليم استبصاري.

النظريات الإنسانية الكلية:

نظريات مكملة للنظريات السابقة - السلوكية و المعرفية - في التعليم و التكوين، وأساس هذه النظريات أن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهرة للإنسان و لا على بناء العقلية فقط و إنما على كيانه و شخصية الفردية و الاجتماعية و الإنسان يتطور بصورة كلية و مترابطة و تتفاعل في إحداث هذا التطور والتغيير جميع المقومات السلوكية و التعليمية و القيم و الاتجاهات و النزاعات الاجتماعية و الفردية، فالتعليم و التكوين من وجه نظر رواد النظريات الإنسانية عملية كلية تعني بجسم الإنسان وأعضائه

و عقله وتؤهله للتكيف و النجاح، ومن أهم رواد هذه النظريات كارل روجرز، جوني ديوي
في نظريات:

التأثير الاجتماعي Social Influence

البراجماتية (النفعية) Pragmatic

الدافعية Motivational

الخبرة و الاستكشاف Enquiry & Experience

ونستخلص من هذه النظريات المبادئ التالية التعليمية و التكوينية:

- الإنسان يكتسب قيمة من خلال علاقاته مع الأشخاص الآخرين في إطار
مؤسسات الاجتماعية والإنسانية التي يتكون منه مجتمعة (المركز، الدور،
السلوك).

- الاهتمام بالجوانب الانفعالية الوجدانية في التعليم والتكوين و تقتضي الالتزام بالقيم
و المبادئ الأساسية في العمل.

- توظيف أساليب المحاكاة ولعب الأدوار في عمليات التكوين.

- الاهتمام بالحوافز و الدوافع الإنسانية في استشارة اهتمام المتكويين في موضوع
التكوين.

- العمل على ايجاد الترابط بين اهداف و حوافز المتدرب وأهداف العمل ومنظمة.

- التعلم عن طريق ممارسة العمل.

- النظرية والتطبيق في الحيات العملية ضرورة للمتعلم و المتدرب.

- استخدام المواد التعليمية الموجهة ذاتيا -الرزم التعليمية، الحقائق التكوينية، التعليم المبرمج، الحاسب الالكتروني في البرنامج التكويني.
- التكامل في الإنسان لذا ينبغي أن توجه الجهود التعليمية والتكوينية نحو كل الإنسان Holistic approach (العقل الجسم، الروح، الوجدان)

نظريات تعليم الكبار:

أساس هذه النظريات أن الأفراد الراشدين يتميزون بسمات كثيرة يجب على مصممي البرامج التعليمية و التكوينية أخذها بعين الاعتبار عند الإعداد إلى مثل هذه البرامج ومن أهم هذه السمات هي:

- أ. امتلاك أهداف شخصية بكل فرد.
- ب. القدرة على العمل المستقل والميل إلى الاستقلالية الفردية.
- ج. القدرة على التفكير المستقل.
- د. القدرة على تحمل المسؤولية.
- هـ. الاهتمام بالواقع ومشكلات العمل الحاضرة والآنية.
- و. شدة النزعة إلى تبرير السلوك واتخاذ المواقف الدفاعية.
- ز. القدرة على التكيف مع الأمور الطارئة.
- ح. تجاوب واتجاهات خاصة لكل فرد تؤثر في تفكيرهم وتصرفاتهم ومواقفهم.
- ط. الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية والعاطفية لكل منهم.
- ي. الاعتداد بالنفس والقدرات والتقدير الذاتي.

ك. الاهتمام بالتطور الفكري والنمو المهني.

3- واقع التكوين عند مدارس التنظيم:

كما استعرضنا تطور الأفراد داخل المؤسسة، عند مختلف مدارس التنظيم، فإنه هذه المدارس كانت لها نظرة تخص تكوين الأفراد:

3-1- التكوين عند الإدارة العلمية:

كان يعتبر وسيلة لحل المشاكل المتعلقة بمنصب العمل أي عندما يحدث قصور في الأداء يؤثر على الإنتاج المطلوب حيث يستطيع العامل التكيف مع متطلبات منصب شغله وذلك بحكم مبادئ مدرسة الإدارة العلمية التي تقوم على التخصص حيث يلزم العامل بالتحكم في تخصصه ومواكبة التغيرات التي تحدثها إجراءات الإنتاج.

أما بالنسبة للعمال الجدد فكان التكوين عبارة عن تمرن على العمل خلال التكرار المستمر، وبصفة عامة فإن التكوين عند التنظيم التaylorي¹ يهدف إلى ضرورة تكيف الفرد مع منصب عمله، لا يلجأ إليه إلا في حالة الصعوبات التي يواجهها الإنتاج باعتباره الوظيفة الأكثر أهمية.

3-2- التكوين عند مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن التنظيم "التaylorي" الذي اعتبر الإنسان ما هو إلا امتداد للآلة الإنتاجية، وهذا اعتقاد غير إنساني، سمح بظهور وتطور مدرسة العلاقات الإنسانية.

إن مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمت بالإنسان و ربطت مردوديته ليس فقط بإمكانياته المعرفية بل بدرجة تحفزه و طموحه، و لهذا فإن النظرة التكوين في هذه المدرسة سمح للمؤسسة باستعماله كوسيلة لمكافأة المستخدمين و حتى كوسيلة لخلق مناخ اجتماعي خالي من النزاعات، إن التكوين يركز في هذا النوع من المؤسسات على الإنسان كفرد

¹ <http://www.ngoce.org/trainingskills.htm>

يجب على المؤسسة أن تبهجه، حتى يصبح فعالا فهو إذن يقتصر على عملية اندماج الفرد في مجموعة العمل و علاقته مع زملائه و رؤسائه، فهو جواب منهجي لطلب فردي، و هذا لأن حسب هذا الطرح فإن تغيير الجو للمستخدمين عن طريق بعثهم في دورات تكوينية خارج المؤسسة كفيل بأن يجعل هذا الإنسان فعالا.

و من جهة أخرى هو وسيلة تحفيزية و تشجيعية تساهم في تحسين ظروف العمل، و يضمن للمؤسسة أيضا فرصة رفض رفع الأجور مثلا بقبول تكوين لفائدة مستخدميها.

إن المسؤولين يحملون التكوين-أحيانا- مسؤولية فشله - عندما لا يلاحظون أي تحسن في ما أرادوا الوصول إليه بعد فترة التكوين- وهذا ما يدل على عدم إدراكهم لأهميته.

3-3- التكوين في المنظمة النظامية:

بعد أن أصبح مفهوم الاستراتيجية مفهوما اقتصاديا يعتمد عليه، فقد أصبح التنظيم النظامي مرحلة مهمة لأنه يأخذ المحيط بعين الاعتبار، إن المنظمة النظامية تعتمد على عنصرين وهما العنصر التقني والعنصر البشري، فالمؤسسة الفعالة هي التي تأخذ العنصر البشري في نفس أهمية العنصر التقني، إنه كما ذكرنا آنفا فإنه مع نهاية سنوات الثلاثين المجيدة انتهى الاعتقاد بأن التكنولوجيا وحدها تحتكر الاهتمام، بل أصبح عنصر التميز حول كفاءة النظام البشري الذي يحرك النظام التقني.

وفي هذا الصدد يعتبر التكوين عند وظيفة الموارد البشرية الوسيلة الناجعة لتحريك النظام التقني والمساهمة في نجاح استراتيجية المؤسسة، لأنه يقوم بإنتاج الكفاءات التي تتماشى حاليا مع متطلبات منصب العمل وكذا ما يحدث من تطورات في المستقبل.

3-4- نظرية ديناميكيات الجماعة وتوظيفها في العملية الإدارية:

أساس هذه النظرية يعتمد على العلاقات والشروط السيكولوجية المتفاعلة التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكا مشتركا.

يقوم على القيم المشتركة ومنظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة. ونستخلص من هذه النظرية المبادئ التي يجب اعتمادها عند إعداد البرامج التعليمية والتكوينية التالية: بناء فلسفة مشتركة تحكم المنظمة التي تنتمي لها الجماعات المختلفة. إشراك المتكويين في تحديد الأهداف والإيقاف عليها. وضع خطوط اتصالات - نظام اتصالات - واضحة وثابتة بين الأعلى والأدنى وبالعكس، وإتقان مهارات الاتصال والتواصل بين المدربين والمتدربين. إشاعة روح الفريق والمحافظة على الروح المعنوية العالية للجماعة. توفير المناخ التنظيمي المناسب القائم على الثقة والتسامح والمودة بين العلم والمتعلم، المدرب والمتدرب.

تقبل وجهات النظر المختلفة، والتفاعل معها بموضوعية وعقلانية.

العدالة والموضوعية في التعامل مع جميع أفراد المجموعة.

4- المفاهيم والأدبيات الأساسية للتكوين:

لقد تعددت تعاريف التكوين، و كل منها يتناول العملية التكوينية من وجهات نظر مختلفة، اقتصادية، اجتماعية، وحتى ثقافية، إن الأساس في عملية التكوين هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التكوين وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التكوين يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل¹.

¹ عبدالمعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان: دار زهران، 2000، ص35.

لقد أصبح التكوين قضية رئيسية لكثير من المنظمات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المنظمات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبى حاجة العميل ورغباته ولذلك أصبح للتكوين أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة. ويتناول هذا الفصل توضيحاً شاملاً للمفاهيم المتعلقة باستراتيجية التكوين حيث يوضح مفهوم التكوين ومفهوم استراتيجية التكوين وخطوات إعدادها ومعوقات تطبيق استراتيجية التكوين وفاعلية البرامج التكوينية وأهمية التكوين وفوائده وأهدافه وطرقه وأساليبه، كما يتناول مراحل العملية التكوينية وأهمية تقييم البرامج التكوينية وأنواع التكوين ومشكلاته، كما يتناول هذا الفصل التعريف بعملية قياس وتقييم الأداء وأهميتها وخطواتها.

4-1- بعض التعاريف:

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التكوين وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل،

أولاً: فقد عرفه ¹ L.Sekiou على أنه " هو مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم و سلوكياتهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية في أن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية.

ثانياً: التكوين هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها".

¹ Lakhdar SEKIOU, gestion du personnel, les éditions d'organisation, paris 1986. pp289-321

ثالثاً: ومن جهته فإن¹ R.Vatier أعطى تعريفاً يعتبر أكثر شمولاً وهو " أن التكوين مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة.

رابعاً: يعرف التكوين بأنه ذلك النشاط الإنساني المخطط له ويهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك.

خامساً: كما عرفه² J.P.Citeau على أنه هو مجموعة الإجراءات ذات البعد البيداغوجي المقدمة للأفراد والتي تسمح لهم بالتكيف مع التغيرات والتطورات الهيكلية، وكذا التعديلات الجارية على مستوى تنظيم العمل داخل في المؤسسة، والتي تسمح لهم بتطوير مهنتهم ووظائفهم.

سادساً: كما يعرفه³ Barbier على أنه: يهدف خصوصاً إلى ترك أثر التغيير في سلوكيات ومهارات الفرد لا بل التكيف مع منصب عمله ثم تحسين أدائه...

سابعاً: وأعطى كل من Martory & Crozet⁴ تعريفاً للتكوين:

إن كل مؤسسة تملك مخزوناً من المهارات ومن المعارف والخبرات يجب عليها ضمان التكوين المتلاحم و المتعاقد من الطاقات البشرية وهذا من أجل المحافظة على وصيانة أصولها غير المادية Les actifs immatériels ثم الاستخدام الأمثل لهذه الأصول وتنمية هذه الأصول غير المادية عن طريق تخصصها المهارات والقدرات والخبرات في إطار التكوين المستمر مما يوضح اهتمام المؤسسة بتنمية مواردها البشرية بهدف تحقيق أهدافها على المدى القصير، المتوسط وكذا الطويل.

¹ Raymond Vatier, Développement de l'entreprise et promotion des hommes, Entreprise moderne d'édition, 1984. P34-35

² Jean Pierre Citeau, gestion des ressources humaines, édition d'organisations, paris 2000. P101

³ Barbier, L'évaluation en formation, Ed P.U.F, Paris 1985, p82

⁴ Bernard Martory & Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, DUNOD, Paris 2002, p89

ثامنا: حيث يرى خالد الهيتي بأن التكوين "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل"¹.

تاسعا: أما صلاح عبدالباقي فقد عرف التكوين على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل"².

ويرى عمر عقيلي أن التكوين "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصلل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل"³.

أما من التعاريف التي نراها مناسبة وهو الذي يعرف التكوين بأنه:

" عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير"⁴

ويعتبر هذا التعريف من أفضل التعاريف التي وردت في التكوين وذلك

للاعتبارات التالية:

¹ خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2004، ص89.

² صلاح عبدالباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، 2000، ص69.

³ عمر عقيلي، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر، 1996، ص233.

⁴ علي محمد بن عبد الوهاب، دريب والتطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1981 19.

- أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ.
- أوضح التعريف أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
- أبرز التعريف أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد بهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.
- أوضح التعريف أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد واضح، أن التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته.

لكل الاعتبارات السابقة، يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً بجميع جوانب العملية التكوينية.

ومن خلال التعاريف السابقة نستطيع أن نستخرج بعض تعريفا شاملا للتكوين، وخصائص مهمة من خلال النقاط التي أكد عليها معظم الكتاب:

4-2- تداخل مفهوم التكوين مع بعض المفاهيم:

في الحقيقة يتداخل مفهوم التكوين ضمن مجال كلي لمجموعة من المفاهيم تحت نطاق التنمية البشرية من بينها التكوين، التعليم ثم التنمية ويصلح استعمال كل مفهوم على مستويين:

ميكرو اقتصادي: أي على مستوى المؤسسة أو؛

ماكرو اقتصادي: على مستوى الدولة ككل.

التدريب: يمكن تعريفه على أنه تلك الأنشطة المصممة لأجل تطوير أداء العمل الذي يقوم به الموظف في الوقت الحالي أو الذي تم تعيينه لأجله أو تم ترقيته إليه شرط أن تكون الترقية لمنصب له نفس النشاط الأساسي وليس فقط لمسؤولية أكبر¹

التعليم: فهناك الكثير من التداخل بينه وبين مفهوم التكوين، فالتعليم كما يرى Tennenbaum² "اكتساب المعارف و المهارات و الاتجاهات الجديدة التي تعزز من قدرة الفرد على الأداء".

ويعتبر عبد الرحمن توفيق "أنه يشمل تلك الأنشطة المصممة لتطوير الكفاءة الكلية للموظف في اتجاه معين يتعدى العمل الذي يمارسه الآن حيث يتم إعداد الموظف للانتقال إلى مكان آخر داخل المؤسسة غير موجود به الآن ويشمل الإعداد للتقدم إلى وظيفة ذات مناطق نشاط جديدة، كما يتضمن أيضا تعلم المدخلات لتحقيق تقدم في المهنة على المدى البعيد".

أيضا: التعليم فهو "تزويد الفرد بحصيلة من العلم و المعرفة في إطار ومجال معين"³ فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية أما التدريب فعادة ما يكون خاصا بعمل أو وظيفة يهدف إلى رفع الوظيفة نفسها وهدفه رفع كفاية المنظمة من خلال رفع كفاية الفرد في اتباع أساليب محددة في أداء العمل لأغراض زيادة الكفاية الإنتاجية للمؤسسة، حيث يتم هنا استغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية.

التنمية: هي الأنشطة التي تعمل على زيادة كفاءة و قدرة الموظف كي يتحرك مع المؤسسة عندما تتغير أو تنمو وتهتم التنمية بمستقبل المؤسسة والفرد وعادة ما يكون لها أهداف لا يمكن صياغتها في اصطلاح سلوكي محدد.

¹ عبد الرحمن توفيق، تقييم التدريب، المرود و العائد على الاستثمار البشري، موسوعة التدريب و التنمية البشرية، الجزء 4، القاهرة 1998 ص 89

² Tennenbaum Scott I, Enhancing continous learning : Diagnostic finding from multiple companies, human resource management, [Volume 36, Issue 4](#), winter, 1997, p 438

³ أيوب ميرفت أديب فارس، واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، ص 15.

التطوير: فإنه يمكن أن يوجه للارتقاء بالسلوكيات و المهارات والمعارف من خلال برامج التعليم والاطلاع الشخصي و التوجيه والمراقبة والإرشاد في موقع العمل، وبرامج التكوين، لذلك يمكن القول أن التكوين هو جزء من عملية التطوير¹.

ولهذا فإن العلاقة بين عمليات التكوين و التعلم والتعليم و التطوير هي متكاملة ومكملة لبعضها البعض، فالتكوين يبدأ حيث ينتهي التعليم و التطوير يبدأ حيث ينتهي التكوين. و من هذا المنطلق يتم الربط بين التعليم والتكوين، حيث يتم إعداد برامج التكوين وفق نظريات التعليم، ما يكون محور اهتمام المكونون بالتعليم نظرا لدوره في تغيير سلوكيات العاملين أو تصحيحها، لتتسجم مع السلوكيات المرغوب بها، والتي تفيد المنظمة وتحقق أهدافها.

التكوين والجودة الشاملة

إن مفهوم الجودة ليس جديدا، ولكن الجديد أنها أصبحت ضرورة وشاملة لسيرورة العمل في المؤسسة، لذا يطلق عليها "الجودة الشاملة" وهي في الحقيقة ليست هدفا في ذاتها، ولكنها أداة للتميز و النجاح في كسب العملاء و ومقارعة المنافسين². فالجودة الشاملة هي تعبير عن التطوير المستمر للعمليات والأنشطة، وهي تؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية. فيجب أن تتبنى الإدارة مفهوم الأداء الصحيح من أول مرة، بمعنى أداء العمل المطابق للمواصفات، فعلى مستوى الأفراد هذا لا يتم إلا عن طريق³:

- التكوين الذي يسمح بتوضيح علاقات العمل بالمورد داخليا و خارجيا؛
- التركيز عند الشراء ليس على السعر الأقل، و لكن على التكلفة الكلية الأقل، وهذا معناه إدخال جودة الأداء في الاعتبار عند الشراء؛

¹ الخطيب رداح أحمد، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة 1، أربد الأردن، 2006، ص 314-315.

² زينب إبراهيم، التحدي الجديد، لا مكان للخطأ في أي عمل، مجلة الأهرام الاقتصادي، القاهرة، العدد 1354، 19 ديسمبر 1994، ص 42.

³ نفس المرجع، ص 42.

- الاهتمام بإدارة التحسين المستمر في العلاقات و لا نتركها للصدفة؛
- إتباع الأساليب الجيدة في الإشراف و التكوين؛
- حصر الجودة في كل أفراد المؤسسة و تحقيق الترابط و التكامل بين جميع أجزاء المشروع؛
- ضرورة تقوية الأفراد و تأكيد خبراتهم عن طريق إعادة التكوين، و تمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات
- تجنب القرارات غير المبنية على المعلومات المتكاملة.

ثانيا: التكوين و نظام ISO

- إن مقاييس ISO* تولى أهمية كبيرة لتكوين المورد البشري، ذلك من أجل الوفاء بمتطلبات تلك المواصفات، التي يكون الهدف منها ضمان القدرة على إنتاج الجودة.
- و الجدير بالذكر أن هناك ثلاث نماذج لمعايير إيزو و هي¹:
- 1- إيزو 9001: نظام الجودة، نموذج للتأكد من الجودة بشأن التطوير و الإنتاج و التركيب و الخدمة.
 - 2- إيزو 9002: نظام الجودة، نموذج للتأكد من الجودة بشأن الإنتاج و التركيب.
 - 3- إيزو 9003: نظام الجودة، نموذج للتأكد من الجودة في المراحل النهائية من الفحص و الاختبار.

فهذه النماذج هي التي تمنح عنها شهادة التسجيل، أما النماذج 9000، 9004 فهي نماذج إرشادية. و قد ركزت معايير إيزو الثلاثة على ضرورة تنمية مهارات العاملين على جميع المستويات الإدارية، فالعناصر المكونة للنموذج 9001 على سبيل المثال، كلها

*تشكل كلمة إيزو الحروف الثلاثة الأولى من المنظمة الدولية للمواصفات، وهي منظمة تستهدف رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات و الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.

¹ منظمة العمل العربية، مجلة العمل العربية، العدد 60، فيفري 1995، ص 19.

تؤكد على الأهمية القصوى لدور المورد البشري مع التأكيد الدائم على أن تكون مؤهلة و مدربة.

ويعد التكوين من أساليب تحسين الجودة في الشركات¹، فيتم تطوير البرامج التكوينية بحيث تتغلب على انخفاض المهارات الموجودة والتي تنعكس في انخفاض جودة ومستوى المنتج، أوفي الزيادة الواضحة في معدل الأخطاء في العمل، لذلك يجب حساب أثر التكوين الموجه لتحسين الجودة.

قد يظهر تحسين الجودة على عناصر منها:²

- الفضلات والمهملات أو الفاقد، إن التكلفة الأكثر وضوحا للمنتج الرديء القيمة المفقودة المحصل نتيجة لأخطاء العمل، فالمنتجات المعيبة، والمواد الأولية الفاسدة والأوراق المهترئة، كلها نواتج للمستوى الرديء في الإنتاج، وهذا عند تحويله إلى قيمة يمثل مؤشرا لقياس أثر تحسين الجودة؛

- تصحيح أخطاء العمل: العديد من الأخطاء في العمل هي مكلفة نتيجة لتصحيحها، خاصة عندما يصل المنتج للعميل ثم يتحتم رجوعه للتصحيح، أو عندما يتم تنفيذ برنامج بتكلفة عالية ثم يتضح احتواؤه على أخطاء. و عند تحديد تكلفة إعادة العمل يجب الاهتمام بالعمل وبالتكلفة المباشرة، فالحصول على فريق عمل لتصحيح الخطأ يمكن أن يكون عبئا؛

- عدم رضا العملاء الخارجيين و الداخليين:

فعلى المستوى الخارجي، تسبب الرداءة انصراف الزبائن نحو المنافسين الأفضل و هذا يمثل خسارة كبيرة للمؤسسة عندما تحدث أخطاء. أما على المستوى الداخلي فتهبط الحالة النفسية للعمال (العملاء الداخليين)* بسبب عدم ملاءمة المنتج وعدم القدرة على الانتفاع

¹ فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات و التكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص401.

² عبد الرحمن توفيق، تقييم التدريب؛ المرود والعائد على الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، 1998، ص 452.

* *Internal customer* وهي من المفاهيم الحديثة والعملاء الداخليون فهم الموظفين في نفس المؤسسة والموردين ومن لهم علاقة بالمؤسسة. تم تصفح الرابط يوم 2015-05-29

<http://www.hrdiscussion.com/hr1142.html#sthash.SCgJXQHZ.dpuf>

به، أي عدم نجاعة المجهودات المبذولة، وبالتالي عدم الرضا عن الذات، كما أن تصحيح الأخطاء بدل الانطلاق في عمل جديد، يحط من المعنويات.

- ضمانات المنتج: عرفت السنوات الأخيرة ارتفاع في قيمة ضمان المنتج نتيجة للقوانين الصارمة التي تحكم قطاع الأعمال، وكلما زاد اهتمام المؤسسة بعلاج النقائص والأخطاء في المنتج كلما ارتفعت قيمة ضمان مسؤولية المنتج، ويعتبر انخفاض شكاوي الزبون تحسنا في جودة المنتج.

- الخسائر الداخلية: هي التي لا يمكن تغطيتها، كأخطاء العمال التي لا ينتج عنها فاقد، فمثلا ارتفاع المبالغ المدفوعة للمورد تمثل خسارة فهي لا تستوجب إعادة العمل،

4-3- التكوين كنظام متكامل:

يعتبر التكوين نظاما متكاملا، نطبق عليه التعريف العلمي للنظام الذي هو "مجموعة من العناصر في تفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين" فذلك التكوين يتألف من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف هدفها رفع الكفاية الانتاجية للعاملين. كما يفيد التكوين في توضيح العلاقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به والمناخ العام الذي تتم فيه العملية التكوينية. كما أن النظام مكون من أجزاء عديدة مترابطة و متبادلة لا يمكن لأي منها أن يعمل بكفاءة وفاعلية دون أن يكون التعاون فيما بينها. فذلك التكوين يعتبر نظاما مفتوحا بعناصره وخصائصه¹.

عناصر نظام التكوين:

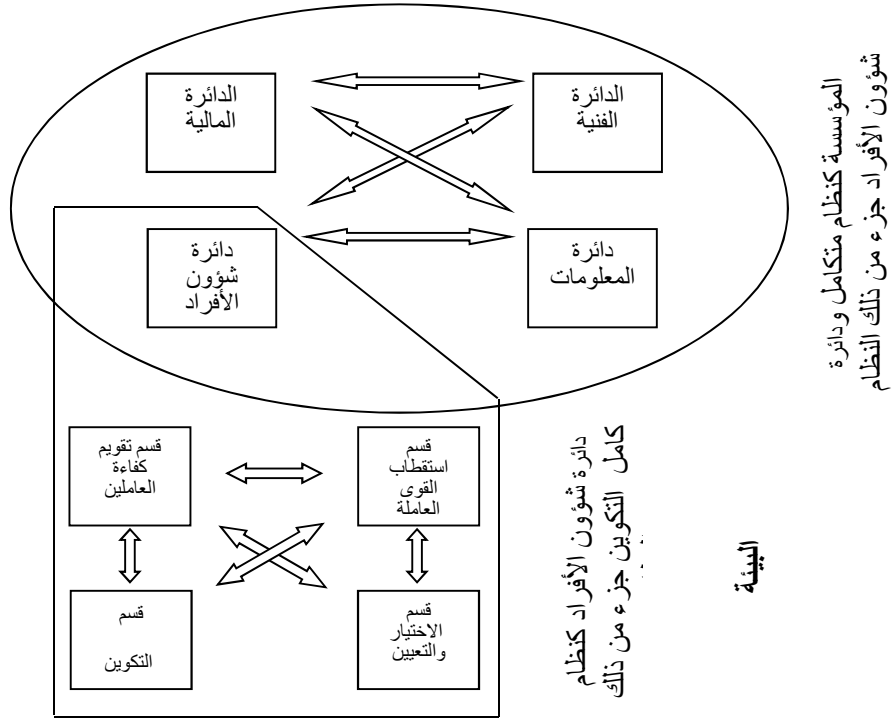
المدخلات: هي الأجزاء التي يراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها وتغييرها من طبيعتها الأولى إلى شكل يتناسب و حاجات المؤسسة و أهدافها، وهناك ثلاثة أنواع من المدخلات في التكوين:

¹ ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة 2، مطابع الأندلس، عمان، 2003 ص 66-67

- المدخلات ذات البعد الإنساني: هي التي تتكون من الأفراد المشتركين في التكوين من مكوّنين، متكوّنين، إداريين، فنيين ومساعدين (العناصر البشرية).
- المدخلات المادية: تتمثل في الأموال اللازمة للإنفاق على التكوين و كذلك الأجهزة والمعدات، الأدوات و التركيبات، المباني، الأدوات المكتبية ومستلزمات التكوين.
- المدخلات المعلوماتية: تتركز في المعلومات المتعلقة بالمنظمة وسياساتها، أهدافها و هيكلتها - النظريات، البحوث و التجارب- الطرق، المناهج، الأساليب الفنية، الحالات، الدراسات و المواد التكوينية
- العمليات:** ويعنى بنشاط التكوين و المعالجة الفعلية للمتكوّن بقصد إكسابه المعارف و المهارات المطلوبة لتحويل المدخلات و إضافة خصائص جديدة عليها وتنقسم إلى ثلاثة مراحل فرعية هي:
 - مرحلة التحضير: وتتمثل فيها عدة أنشطة مهمة أولها تحديد الاحتياجات التكوينية وتمثل نقطة البداية، وبناء عليها يتم وضع الأهداف المطلوب تحقيقها من التكوين، ثم تصميم البرنامج التكويني وتوفير الإمكانيات اللازمة للتكوين و وضع مستويات الأداء المتوقع ووسائل القياس.
 - مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني: وهي مرحلة التشغيل الفعلي لموضوع التكوين و إطلاق محتويات البرنامج التكويني، الذي يحدث فيه تفاعل بين المكون و المتكون، ويتم فيه نقل المعارف و المهارات واكتساب الخبرات و تغيير سلوكيات المتكويين و اتجاهاتهم.
 - مرحلة المتابعة: و تتمثل في المتابعة المستمرة لتنفيذ البرنامج التكويني، والوقوف على سيره، وتقييم أداء العملية التكوينية.

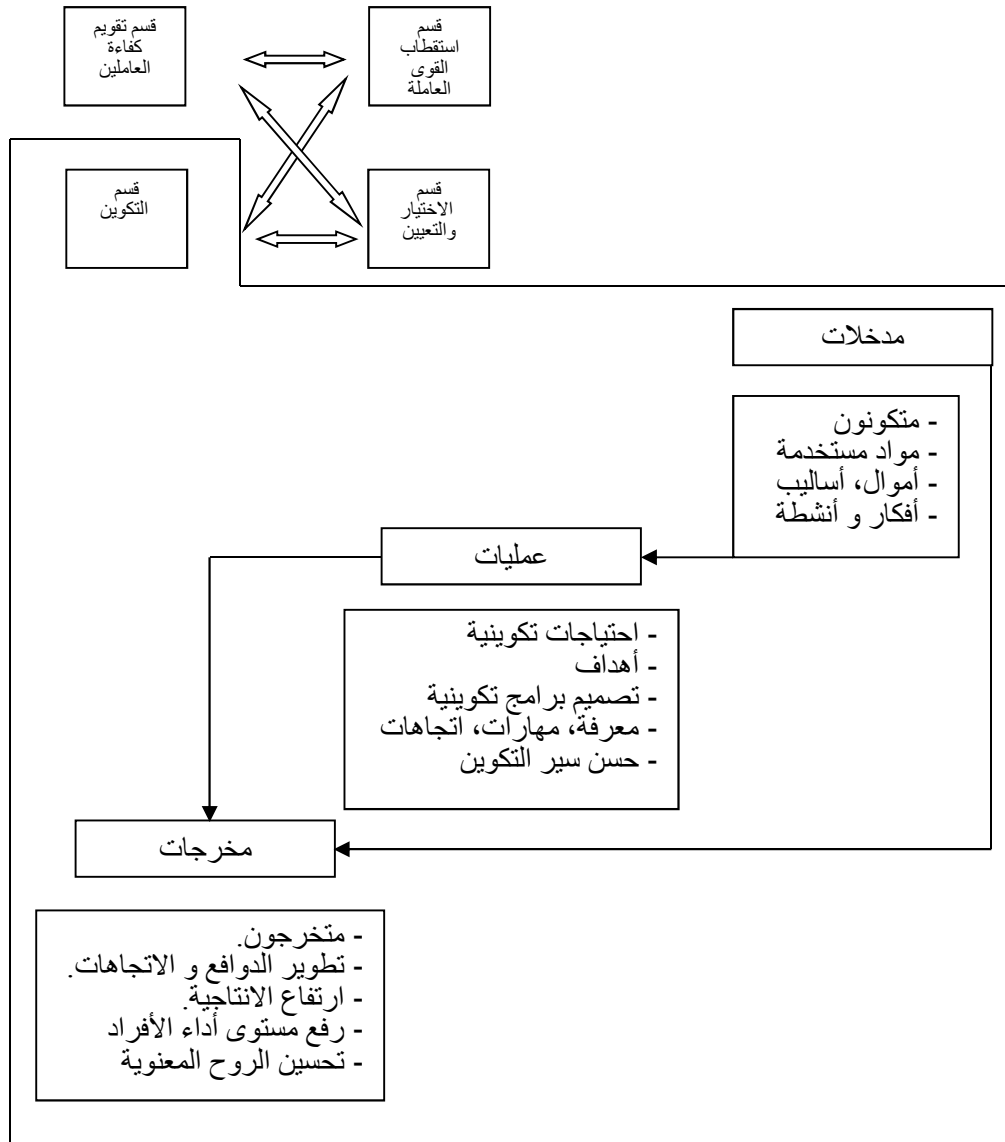
- ثالثاً- مخرجات التكوين: و هي إنجازات أو نتائج عمل التكوين أو المدخلات بعد تحويلها و هي (النتائج النهائي) وتنقسم إلى ما يلي:
- مخرجات إنسانية: و هي المتكونون بعد أن يكتسبوا مهارات ومعارف وخبرات وسلوكيات جديدة.
 - مخرجات مادية: النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونون بعد أن اكتسبوا مهارات جديدة، كزيادة معدل الأداء و تحسين طرق العمل، وتخفيض التكاليف و ازدياد العائد والأرباح وارتفاع الإنتاجية كما ونوعاً.
 - مخرجات معنوية: تتمثل في الجانب الفكري و النفسي لأفراد المنظمة، و تحسين معلومات المتكونين، ووجهات نظرهم نحو العمل، وزيادة ولائهم للمنظمة، و ارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم، و تطوير المهارات و تحسين العلاقات الوظيفية، وتعديل السلوكيات والاتجاهات.
- ونشير هنا أن هذه المخرجات ليست منفصلة عن بعضها، وإنما مترابطة ومتفاعلة وتؤثر في بعضها البعض.

الشكل (1-1) يوضح المنظمة كنظام و التكوين جزء من ذلك النظام



المصدر: الطعاني حسن أحمد، التدريب مفهومه الإداري المعاصر، الطبعة 1، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 150.

الشكل (1-2) يوضح نموذج التكوين كنظام متكامل



المصدر: الصيرفي محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة 1، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 309

4-4- خصائص التكوين:

أولاً: إن التكوين نشاط إنساني أي يعنى بالموارد البشرية للمؤسسة، وهو نشاط مخطط له ومقصود، أي له أهداف ووسائل لتحقيقه.

ثانياً: هو عملية تنفيذية يكرس مسئولو التكوين جهودهم لتنفيذ ما جاء في الخطة بإحكام.

ثالثاً: وتميزه الاستمرارية، فالعامل مستهدف في العمليات التكوينية طوال مساره المهني.

رابعاً: و تتسم العملية التكوينية بالتوجيه المتواصل وفقاً للأهداف المسطرة وهي تنمية المهارات والمعارف والتغيير الإيجابي في الأداء الحالي والمستقبلي للعمال، مع مراعاة الفروق الموجودة في الشخصية والسلوك، كذا المستويات وتنوع التخصصات.

خامساً: إن العملية التكوينية لها هدف هادف أشمل هو مساهمة العمال في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء.

سادساً: ومن المهم أن نشير إلى أن التكوين هو من الوسائل المهمة التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاءة الإنتاجية للمنظمات من خلال رفع إنتاجية أفرادها.

وأخيراً: أن التكوين من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان، وهذه الميزة تجعل منه عملية استراتيجية تعنى بالنشاطات المستقبلية للمؤسسة.

4-5- أبعاد التكوين:

مثلاً جاء به Ch.Vincent التكوين في المؤسسة له عدة أبعاد نريد التركيز على كونه نشاطاً مستمراً وعملية إدارية وتقنية من أنشطة المؤسسة؛

4-3-أ. التكوين نشاط مستمر ومتجدد:

إذ أن المؤسسة ليس لها الاختيار في عملية التكوين من عدمها أو هو وظيفة كمالية للموارد البشرية ولكن التكوين حلقة مستمرة¹ من حلقات التسيير حيث له مواصفات معينة كاختيار الأفراد من خلال متطلباتهم، وتتضح الاستمرارية من خلال الاحتياج المتواصل لكل فرد للتكوين طول حياته المهنية لتطوير مهاراته، حيث أن الفرد ومنذ توظيفه يهيئ لاستكشاف طبيعة عمله ومعرفة كل ما يحيط بها من جوانب وهذه المرحلة مصحوبة بالإشراف و التوجيه الدائم للفرد ثم حركة تقييم الأداء وهي قياس مدى نجاح الفرد في ممارسة مهامه، وهما يتدخل لكوين مرة أخرى لتعديل السلوكيات وإكساب

¹CH. VINCENT, La formation, relais de la stratégie, les Ed d'Organisation, Paris1990.

الفرد المعارف والمهارات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو استعدادا للترقية،

كما أن التكوين يستمد استمراره من كون أن التغييرات التي تستدعي التكوين كأداة للتكيف تأخذ ميزة الاستمرارية كالتغييرات التكنولوجية بهدف إضفاء الإبداع على منتج المؤسسة.

4-3-ب. التكوين عملية إدارية وفنية:

إن التكوين باعتباره عملا إداريا ينبغي أن توفر له مقومات إدارية و تنظيمية وخبرات فنية وذلك بصفته عملا إداريا¹.

** المقومات الإدارية:

أ. وضوح الأهداف وتناسقها وكذا وضوح السياسات و واقعيتها.

ب. توازن الخطط والبرامج مع الموارد المالية والبشرية.

ج. توفير الرقابة والتوجيه المستمرين

* الخبرات الفنية:

ومن جهة أخرى فإن التكوين يحتاج إلى خبرات تخصصات فنية:

أ. خبرة متوفرة متخصصة في تحديد الاحتياجات التكوينية كالاستعانة باستشارة

التكوين أو بمنشطي التكوين الذين لهم خبرة مع المؤسسة.

ب. خبرة متخصصة في تصميم البرامج التكوينية و إعداد المناهج والموارد العلمية.

ج. خبرة متخصصة في اختيار الأساليب والوسائل.

¹ A. Sulami, La fonction du personnel et la productivité, Ed Ghareeb, p355.

د. خبرة متخصصة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط

السلوك المرغوبة للمتكونين.

هـ. خبرة متخصصة في متابعة وتقييم فعالية التكوين.

ومن ذلك يتضح أنه على إدارة التكوين واجبا أساسيا في إعداد الظروف والموارد التي تجعل من التكوين عملا جادا يحضى باحترام وإقبال المتكونين عليه من ناحية ويصيب الأهداف المسطرة من ناحية أخرى.

** المقومات التنظيمية:

أ. إن التكوين يستند إلى مقومات إدارية وتنظيمية تجعله أمرا ممكنا من جانب كما تجعله أمرا له عائد إيجابي من جهة أخرى وأهم هذه المقومات الإدارية والتنظيمية للتكوين.

ب. وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة الإنتاجية المطلوبة وتفصل الأهداف الدقيقة بكل جزء من أجزاء المؤسسة وذلك حتى يكون التكوين محققا لها.

توفير المعدات والإمكانات اللازمة للأداء السليم للعمل، إذ لا معنى لتكوين الأفراد على ممارسة واجبات لا توفر إمكانات ومستلزمات الوفاء بها.

ج. توفير القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم العامل أو الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل بحيث يقتصر التكوين عن تلك الأمور التي تخرج عن طاقة الرئيس أو القائد الإداري، إن القائد الإداري في علاقة مستمرة بموظفيه إنما هو المدرب الحقيقي وما عملية التكوين الرسمية إلا استكمال لما يقوم به الرئيس أو المشرف.

د. توفر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها وكذا تحديد الموقع التنظيمي لكل وظيفة وضرورة التوازن بين السلطة والمسؤولية فيها وكذا وضوح

العلاقات بينها وبين غيرها من الوظائف ذات العلاقة، والأساس هنا أن التكوين لا يكفي لإصلاح العيوب والأخطاء ولكن إيجاد الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التكوين.

هـ. توفر الموضوعية في دقة اختيار الأفراد للعمل بناء على معايير وأسس واضحة ومراعاة الدقة في إسناد الوظائف إليهم ومراعاة التطابق بين قدراتهم وتكويناتهم النفسية والاجتماعية وبين متطلبات شغل هذه الوظائف، والأساس هنا أنه يجب النظر إلى التكوين كوسيلة لإصلاح عيوب وأخطاء عمليات الاختيار والتعيين بل أن الأساس الصلب للتكوين الفعال هو الاختيار السليم ساعة استقطاب العاملين.

و. توفير نظام مستمر لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءاتهم وتحليل مؤشرات الأداء وتتبع علاقاتهم الوظيفية وأنماط سلوكهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التكوينية بدقة.

ي. توفير نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي ومزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصب عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي؛

من ناحية أخرى وهنا يبرز التكوين في نظر الأفراد باعتباره أداة تساعدهم في تحسين أدائهم الوظيفي ومن ثم يمكن لهم الإدراك أنه وسيلة للحصول على تلك الحوافز الإيجابية المستهدفة وبذلك تتحقق للتكوين الجدية والاحترام ويقبل عليه المتكويين بقناعة وتحفز.

5. أهداف التكوين بالنسبة للمؤسسة والأفراد:

قبل التعرض لأهداف التكوين طرح M.Montmollin¹ السؤال، لماذا الأهداف؟

وهنا نجد أن الإجابة تكون على مستويين، على مستوى المؤسسة والأفراد؛

- الإجابة الأولية واضحة و هي لمعرفة إلى أين تتجه سياسة المؤسسة.

¹Maurice Montmollin, L'analyse du travail; préalable à la formation, Armand Colin Formation, Paris1974, p4-7

- أما الإجابة الثانية فهي أن الأهداف توجه المكون حتى يعرف ما هي النقاط التي يجب عليه تعديلها في سلوك الأفراد الذين يستهدفهم التكوين فمثلا إذا حدث عطب على آلة ما فإن هدف التكوين هنا لا يصبح معرفة العطب وكيفية إصلاحه ولكن الهدف يصبح معرفة جميع الأعطاب المحتملة وجميع الإجراءات الكفيلة بإصلاحها.

- أما الإجابة الثالثة هي أن تحديد الأهداف يسمح لنا بالتقييم أو تقييم الجزء المحقق منها لتدارك النقائص.

- أما الإجابة الأخيرة فهو أن تحديد الأهداف يحث على تركيز جميع جهود الأطراف الموجودة في المؤسسة وتسخيرها لتحقيق هذه الأهداف.

5-1. بالنسبة للمؤسسة:

يحقق التكوين للمؤسسة بعض الأهداف ذات البعد الاستراتيجي التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة عن الآخرين،

5-1.1. المساهمة في الإدارة بالجودة الشاملة:

وهنا جدير بالذكر أن نبرز أهمية التكوين من وجهة النظر الخاصة لـ

¹A. Meignant حيث يعتبر التكوين واحد من المعايير العشريون لمقاربة المؤسسة في الإدارة بالجودة الشاملة،(المعيار الثامن عشر)، و المكرس لتنمية و تأهيل الأفراد نحو اتجاه يضمن جودة الأفراد التي بدورها تضمن جودة أدائهم لأعمالهم بصفة تضمن الجودة الشاملة لإرضاء المؤسسة لرغبات زبائنه؛ وهنا يتضح أن التكوين ليس نشاطا ضيقا وإنما جزء ضمني قد لا يدخل مباشرة في تحقيق هذه الأهداف ولكنه ضروري.

5-2.1. التكوين كأداة وقائية: (La formation préventive)

¹ Jean-Marie PERETTI, tous DRH, chapitre 14 Alain MEIGNANT, manager la formation, p-p 221-222.

على عكس التكوين التكيفي فإن هذا النوع يهتم بتطور الفرد وترقيته مهنياً أكثر من تطور العمل، لمنحه ربما مؤهلات جديدة أو مؤهلاً أعلى من مؤهلاته الحالية لكي يشغل الفرد مهاماً قد يكلف مستقبلاً ولا نجد، هذا النوع إلا في مؤسسة تتميز بالديناميكية وتبحث على السبق قبل الآخرين لوقاية مستقبلها¹، كما يحقق هذا النوع من جهة أخرى من تحسين العلاقات الإنسانية مع العمال لأنه يعبر عن مدى منح رؤسائهم الاهتمام للتطور المهني للأفراد الذي يدخل في تطلعات المؤسسة المستقبلية.

ويستمد التكوين أهميته بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

أ. إن كثافة رأس المال أو التطور التكنولوجي تواجبه تحسينات على عملية الإنتاج و الذي أصبح معه الإبداعية و الابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، كما أن عامل اليوم أصبح مطالباً أن يكون لديه قدرة من المهارة لتأدية الكثير من الواجهات التكنولوجية المعقدة و هذا ما يتطلب تكوين الأفراد، فكلما تطورت أساليب الإنتاج تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين مما يسمح بتطوير الإنتاج كما و نوعاً فالتكوين يجب أن يتبعه رفع نوعية الإنتاج.

ب. زيادة الاستقرار و المرونة في أعمال المشروع فالاستقرار هو قدرة المشروع على فقدان أفراد العاملين ومع ذلك يستمر في ممارسة نشاطه بكفاءة تامة و هذا يتطلب وجود عدد من الأفراد سبق تكوينهم حتى يسهل إجراء عملية الاستبدال، أما المرونة فهي قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات.

2.5. بالنسبة للأفراد:

إن الأهداف التي يرجى من التكوين تحقيقها لأغراض مؤسسية لا يمكن تحقيقها ما لم تتوافق مع أهداف الأفراد المعنيين بالتكوين،

¹ B.Henriet, Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise : pour une démarche participative, La revue française de gestion, N° 51-1985, pp 49-56.

1.2.4. عامل لتنمية و تطوير الأفراد:

إن التنمية والتطوير مرتبطتين غالبا بالتكوين بل أن التكوين هو أحد حالات حصول التنمية والتطوير مع وجود حالات أخرى، ولكن بعض التجارب السيئة قد تلغي بعض هذه الحالات، فيمكن أن يتكون الفرد بشكل جيد لممارسة وظيفة معينة ثم يعمل مع مسئول يمارس العمل بشكل سيء وبالتالي يتأثر الفرد في أداء وظيفته، كما يمكن له أن يلتقط من هذا الشكل السيئ، لهذا هناك عوامل أخرى تجعل التكوين يساهم في نمو وتطور الفرد كأولوياته في العمل والحياة، الطريق التي تتم بها إدارة العمل وسلوك زملائه في العمل ثم المكافآت التي يحصل عليها وصولا إلى ثقافة المؤسسة السائدة.

2.2.4 تكيف الأفراد عن طريق التكوين: (*La formation - adaptation*)

حسب M. Montmollin هذا النوع من التكوين يركز أكثر على العمل أكثر من العمال والذي يهدف إلى ضرورة تأقلم العامل مع المتغيرات التي تحصل على مستوى العمل لأنه يوما بع يوم تتجدد التقنيات، والآلات التي تغير من طبيعة العمل في حد ذاته، وتؤثر في سلوكيات الموارد البشرية وهنا يكون التكوين الوسيلة الجيدة التي تمكن المؤسسة من مواكبة هذا التطور.

كما يسمح بمحاربة قدم المعارف والمهارات عند الأفراد كما لاحظ ذلك ¹ Ph. Suet

* حسب L.Sekiou فإن استخدام الموارد المالية المخصصة لعملية التكوين يجب أن تكون مبررة بأهداف واقعية وممكنة التطبيق والتنفيذ، مما يبرز أهمية التكوين بالنسبة للفرد، والتي تشمل النقاط التالية:

أ. ضمان التوافق بين قدرات العمال ومعارفهم.

¹ Ph. SUET, choisir et former des hommes, édition Chotard et Associés, Paris 1971.

ب. تحسين قانون المستخدمين بالترقية في المؤسسة، حيث يعتبر التكوين شرطاً يسمح بالتدرج في المناصب، لأنه يسلط الضوء عن أبعاد المنصب الجديد للمرقى.

المساهمة في برنامج التطور وفي سياسة توفير الموارد البشرية للمؤسسة للأفراد حالات دوران العمل والتي قد يسببها الانتداب، الغياب أو المغادرة المفاجئة.

ج. إحداث أحسن سلوك في العمل، ودعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف والخسائر وكذا تحسين نوعية المنتج وكميته، و المساعدة في حماية الأفراد في وضعيات خاصة من العمل.

د. التقليل من عدد الحوادث التي يكون سببها في الغالب عدم كفاءة الأفراد أنفسهم أو ناتجة عن قصور أو عجز فيهم أكثر مما هو عيب في الأجهزة أو المعدات أو ظروف العمل؛ و دعم فعالية كل المستخدمين الجدد باستعمال أحسن التجهيزات، وبتقليل عدد حوادث العمل والمغادرين للمؤسسة.

هـ. تدعيم الإحساس بالثقة لكل عامل وانسجام فريق العمل لتطوير القدرة على إصدار الحكم لدى المتكولين، و رفع الروح المعنوية، بحيث يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التكوين الذي يمارسه فإكتسابه المزيد من المعرفة و المهارة سيكون نافعا أكثر للمؤسسة و إذا ما أسفرت تلك المعرفة و المهارة عن زيادة في الإنتاجية فإنه سيحقق كسبا كبيرا وهذا بالإضافة إلى أن معرفة الفرد لكيفية أداء عمله مع إجادته و إتقانه تعتبر ميزة نفسية و سيكولوجية في حد ذاتها، يجب أن تساهم في زيادة الاهتمام بالعمل، التخفيض من معدل الغياب و ترك العمل.

* أما من جهة أخرى فإن نجاح المؤسسات المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد، فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية و الازدهار الاجتماعي و التأمين ضد البطالة و الشيخوخة و فقدان التوظيف أو عدم ملائمة الفرد لعمله، فالتكوين يعتبر أمرا

هاما من أجل تحسين كمية و نوعية العمل، تخفيض تكاليف الإنتاج، رفع المعنويات و تحفيز العاملين، فهو يعتبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

* حسب M. Peel

لا يمكن اعتبار أهمية التكوين شيئا مسلما به، فبعض الأشخاص يعتبرونه مضيعة للوقت وهو يبعدهم عن نشاطات أكثر أهمية، منهم بعض أرباب العمل و مدراء الأعمال الذين يرونه نفقات لا يمكن تحملها و أن التكوين هو الذي يتلقى أول التخفيضات من الميزانية عند الرغبة في الاقتصاد. التكوين الجيد كان دائما شيئا مهما وهو اليوم أكثر أهمية إذ لا يمكن لأي أحد أن يتعلم كل ما سوف يحتاج إليه في مجاله المهني في بداية ممارسته لمهنته.

ويضيف M. Peel أنه بغض النظر عن ما نمارسه من عمل فإن هذا العمل يتغير مع الزمن وتأتي هذه التغيرات من مسببات عديدة¹،

6. عوامل الاهتمام بالتكوين:

6-1- التطورات التقنية والتكنولوجية:

جراء الانفجار العلمي حتى بالنسبة للمؤسسة فإن هناك انبعاث لوظيفة البحث والتطوير واعتبارها استثمارا طويلا المدى فمثلا فإن مؤسسات إنتاج الأدوية قد تعتمد أحيانا تطورا يصل أحيانا إلى 12 سنة؛ فالتطور التقني و التكنولوجي له مؤثرات تبرز أهمية التكوين في الماضي كانت معظم الوظائف لا تتطلب مهارات محددة أو أنها كانت تحتاج إلى فقط إلى مهارات بسيطة، وهذا لا ينطبق على العمل اليدوي في المصانع و في البناء والوظائف المكتبية، وكان مكين لجميع الأفراد كسب مهنة دون امتلاك مهارات معقدة. لكن هذا لم يعد صحيحا كل سنة تحل الآلات الكثير من العمل الذي يتطلب

¹ مالكولم بيل، التدريب الناجح للموظفين الدار العربية للعلوم، بيروت، 1997، ص ص 13-14

مهارة بشرية حيث نفذ الآلات الكثير من الأعمال اليدوية، وكذلك فإن الكثير من الأعمال المكتبية تقوم بها الآلات اليوم حيث حلت تقنية المعلوماتية محل دفتر المحاسبة والقلم وخزانة الملفات أدوات مكتبية أخرى. واليوم يتم تخزين السجلات وتصنيفها واسترجاعها وفقا لقواعد المعطيات.

6-2- تغيير أنظمة وإجراءات العمل:

لتلبية الحاجة لإعادة التنظيم الناجم عن تبني التكنولوجيا أو تحديات المنافسة ففي كل مرة تجد المؤسسة نفسها أمام تطوير أو تجديد لتنظيم العمل كترقية قسم التسويق إلى مديرية فإن الأمر هنا يتطلب تخطيطا لبرامج تكوين متخصصة و تنفيذها ومراقبتها.

6-3. التوافق مع متطلبات الموارد البشرية:

من خلال مخطط حركة القوى العاملة الذي يوضح الوظائف الجديدة التي ستنشأ والوظائف التي تشغر مستقبلا على مدى يتراوح بين ثلاث، خمس وعشر سنوات.

6-4. التغييرات في حاجات الزبائن:

ويرجع السبب إلى ظهور مواد إنتاجية جديدة وبديلة لمواد أخرى وكذا خدمات جديدة. فقد أثر تنوع المنتجات إلى تنوع سلوكيات الزبائن ونمط حياتهم فقد أصبح الزبون حتى هو يبدع في وصف حاجياته التي يطلب عليها.

6-6. القوانين و التشريعات الجديدة، والتي تتغير وفقا لتغيرات المحيط.

7. فوائد التكوين:

وتتجلى هذه الفوائد على مستويين، مستوى مؤسساتي ومستوى آخر متعلق بالأفراد:

إن التكوين يعمل على ترقية المواقف والمظاهر التي تحقق المكاسب للمؤسسة بل ويعمل للمحافظة عليها، هذه المكاسب التي تكون عن طريق تحسين المعارف والمهارات الضرورية للعمل، على كل مستويات الوظائف بالمؤسسة،

تسهيل التغيير التنظيمي من خلال فهم ووضع السياسات التنظيمية، فهو أداة ناجعة لإنجاح التطوير التنظيمي في المؤسسة.

يتمج الأفراد أكثر لتحقيق أهداف المنظمة من خلال إحساسهم بالمسؤولية نحو المؤسسة، لأن بقاء المؤسسة يعني بقاءهم.

يعطي صورة حسنة عن المؤسسة بالنسبة لمحيطها الخارجي، لأن المؤسسة لتي تكون في نظر المحيط هي مؤسسة تطور وتجدد باستمرار.

يشجع على الانفتاح والثقة بالنفس.

تحسين العلاقات الإنسانية بين والعمال الإطارات ومرؤ وسيهم، وفهم المرؤوس لحدوده مع رئيسه ومعرفة الرئيس لاحتياجات المرؤوس بأكثر دقة.

يعمل على تحصيل المعارف وتكوين رصيد بيداغوجي للمؤسسة، من خلال تثمين المعارف التي يحصل عليها أفرادها

-يساعد على إعداد طرق تنفيذ المهام وإيجاد قنوات الاتصال.

-إنتاج المعارف الضرورية الخاصة بكل قطاع في المؤسسة حسب التخصص.

-يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرار وحل المشاكل.

-يساهم في تطوير مهارات القيادة و التحفيز والاتصال بالنسبة لمسئولي المؤسسة

-يحسن من مر دودية و نوعية العمل.

-يساعد على عقلنة و مراقبة التكاليف في عدة وظائف (الإنتاج، الموارد البشرية، الإدارة).

8- التكوين و الكفاءة:

8-1- مفهوم الكفاءة:

إن تعريف الكفاءة: يطرح مشكل و هو اختلافه مع المفاهيم التي هي أقرب منه كمفهوم الأداء، المهارة، القابلية و التأهيل بالنسبة للرأي المنطقي و للإحاطة الجيدة بمفهوم الكفاءة، من الضروري التمييز بين المفاهيم الأخرى و هذا لكي لا يحدث أي خلط أو مزج.

حسب Barraud¹ فإنه على عكس المفهوم التaylorي للمهارة الذي هو الروتينية المتواصلة للعمل ليتحكم فيها الفرد من خلال تخصصه، فإن الكفاءة هي القدرة حل مشكل مهني معين غير، متوقع من خلال استجماع الفرد لإمكانيته المعرفية النظرية وقدراته المهارية، وخبرته

الكفاءة و الأداء: الأداء حسب Bourguignon² هو مفهوم يمكن حصره في ثلاثة أنواع من المعاني:

- النجاح، النتائج المقاسة بالنسبة للنتائج المتوقعة، السيرورة التنظيمية التي تسمح للوصول إلى النتائج المطلوبة؛

- الأداء هو الوصول إلى النتائج المرغوبة مع النجاح، و هو يمثل كما لاحظته³ J.Rosa الذي يكون في المدى القصير، إن كفاءات الفرد هي مجموع الأداءات و

¹ J. Barraud, La fonction ressources humaines : métiers, compétences et formation, 1998, p 197

² Bourguignon, Définir la performance : une simple question de vocation, Ed Economica, 1996

³ Y.Cannac, Les compétences de l'entreprises une nouvelles dimension du management. in la CEGOS, "Développement des compétences et stratégie de l'entreprise", 1987, Editions d'organisation, 175 pages, p.16.

فالمحافظة على الأداء يتطلب التكوين المتواصل للكفاءات وهذا الهدف يكون في المدى الطويل.

حسب G.Le Boterf¹ فإن "الكفاءة هي القدرة على تحويل الموارد التي يكتسبها الفرد في إطار مهني وهذه الموارد التي يكون لها مصادر مختلفة كالخبرة المهنية و التكوين"،

من خلال عدد معين من المكونات M.Montmollin يعرف الكفاءة: "مجموع ثابت من المعرفة و المهارة، السلوك، أسلوب التفكير و الإجراءات، هذا إن لم يحتاج إلى تك ثابتة، فهذا النوع من الإدراك الذي يمكن وضعه في العمل بدون تعلم جديد."

تقريباً نفس التعريف الذي قدم طرف MEDEF² مثال (CNDF)

"الكفاءة الشخصية هي مزيج من المعرفة، المهارة، الخبرة، و السلوك، يمرن في علاقة دقيقة وهي معاينة أثناء الاستعمال في حالة شخصية انطلاقاً من أنها مصححة.

L.Boyer و N.³Equilbey جمعاً كل التعاريف العامة للكفاءة مثلاً في معنيين

المعنى الضيق: الكفاءات يمثلون القدرات على تنفيذ لمجموعة من المهام الدقيقة، الملاحظة و التي يمكن قياسها في النشاط.

المعنى الواسع: الكفاءة المهنية هي جمع و مزج و استعمال الموارد (المعرفة Le savoir و المهارة Le savoir-faire و السلوك Le savoir-être) ولا تظهر إلا في حالة العمل و انطلاقاً من أنها تسير بصفة صحيحة.

في عرض لمفهوم الكفاءات PH.Zarifian اعتبر أن هاته الكفاءات يمكن رؤيتها من خلال حالتين:

¹ Guy Le Boterf, De la compétence. Essai sur un attracteur étrange, Paris, Les Editions d'organisation, 1994, p 43

² PH. Zarifian, Objectifs compétences, Pour une nouvelle logique, ED Liaison, 1999, p 20.

³ L. Boyer & N. Equelbey, Organisation, théories et applications, Ed d'Organisations.2003, p-p 100-104.

الحالة الأولى: تتمثل في مواجهة مختلف الوضعيات المهنية وذلك بأخذ المبادرات

" الكفاءة هي أخذ مبادرات و مسؤوليات الفردية أمام حالات مهنية".

في هذا التحليل كل مفهوم هو مهم و يتطلب دراسته:

الأخذ: أي أن الكفاءة "تأخذ" هي تنتج من المساعي الجادة لفرد الذي يقبل أن يحمل على عاتقه هاته الحالة.

-أخذ المبادرة: وهو العمل الذي يترجم التغيرات و تعديلات الوجود من خلال اختيار و انتقاء قواعد جيدة أو استنباط أخرى و ذلك لمقارنتها مع النجاح الحادثة مع تحريك المعارف الداخلية، إذن الفرد الذي يأخذ المبادرة هو شخص يتحصل على قدرة التصور و الاستكشاف التي تسمح له بإعطاء قيمة لعمله.

-وبأخذ المسؤوليات: و الذي يعتبر أن الفرد قادر على أن يحمل على عاتقه الحالة مع كل استقلالية في أخذ القرار مع تحمل نتائج فعله.

في الحالات: الفرد يواجه حالة شخصية و التي تسمح ب:

- في الحالة الثانية: PH. Zarifian يؤكد على ديناميكية التعلم التي تعتبر مهمة في سيرورة الكفاءة، و هو يضيف: " هي الذكاء العملي للحالات التي تركز على المعارف المكتسبة و التغيرات، مع مقدرا أكثر قوة من اختلاف الحالات المتزايدة.

إن شرح هذا التعريف يكون من خلال تجزئة:

الذكاء العملي: ذكاء الشخص يتكون من درجتين:

درجة الاهتمام: تتمثل في الدراية الجيدة لتحريك المعرفة السابقة بدلالة الحالة وهذا الذي يستدعي الدرجة الثانية.

درجة الفهم: أي معرفة قيمة الحالة، وإدراك كيفية معالجتها.

التي تركز على المعارف المكتسبة: الكفاءة تحتاج إلى معارف سابقة و التي ستتحرك في الحالة هذه المعارف الممتلئة تحتوي على درجة من تردد التي تعطي مكان التساؤل و تمرينات جديدة.

و محولات: المعارف المكتسبة تعدل أثناء اتصال المشاكل و التلاعبات المعروفة في حالة ثابتة، بدلالة المبادرات الأخوذة و المسؤوليات المتمرنة

مما سبق يتوضح لدينا أن التكوين هو أحد المصادر المهمة التي تمد الفرد بالمعارف والمعلومات، التصرفات والسلوكيات (من خلال دراسة الحالة) لتنمية كفاءاته و لتحريك قدراته وإبرازها خاصة أمام الوضعيات المهنية المفاجئة

فبعد أن تعرضنا إلى مفهوم الكفاءة لا بد أن نتطرق إلى الظروف التي جعلت هذا المفهوم ينبعث:

8-2- شروط انبعاث الكفاءة:

إن التحولات التي عرفتها الدول المتقدمة خلال السنوات الماضية أدت إلى ظهور بعض العوامل التي ساعدت على انبعاث الكفاءة¹ ومن بين هذه العوامل:

أولاً: عالمية الإنتاج وظهور تقسيم عالمي جديد للعمل؛

حيث سمح تطور وتنوع الإنتاج بالدول المتقدمة خاصة إلى تقسيم مختلف القطاعات إلى قطاعات ذات كفاءة عالية، وأخرى ذات كفاءة متوسطة أو ضعيفة.

ثانياً: تحول أشكال المنافسة؛

¹ M.MEBARKI, communication intitulée : Formation, production des compétences et gestion des ressources humaines, Colloque international : L'entreprise à l'heure des ressources humaines, mai 2002, Université d'Oran.

والتي أصبحت تتحكم فيه عدة عوامل منها الميزة التنافسية، الجودة والإبداع المتواصل في المنتج، تعدد التخصصات في المنصب الواحد والتي فتحت بابا كبيرا أمام التكوين المستمر.

ثالثا: اقتصاد المعرفة؛

وذلك بفعل الانفجار التكنولوجي في مجال الإعلام و الاتصال والذي فرض تدفقا كبيرا في المعلومات ومرونة اكتساب المعارف مما جعل التكوين كأداة لتنمية كفاءة الأفراد طيلة حياتهم المهنية.

رابعا: تضاعف نسبة البطالة؛

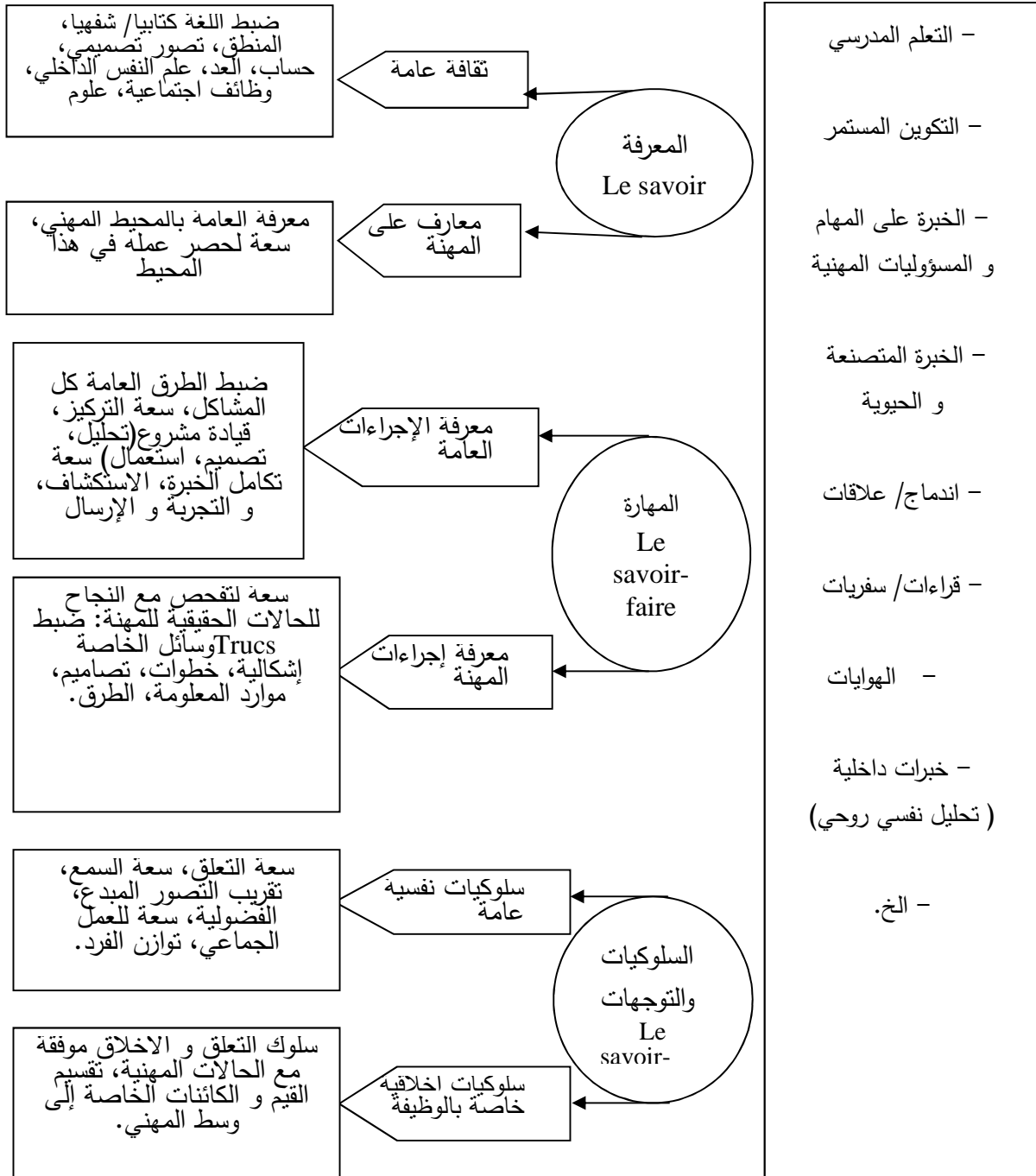
خاصة عند المؤهلين فأصبحت المؤسسات تعتمد في على العقلانية في التوظيف على المتكويين الأكثر كفاءة لأن ذلك يكون أقل تكلفة من تكوين الوافدين الجدد للمؤسسة ويسمح باندماجهم السريع مع مناصب عملهم.

8-3- مصادر الكفاءة

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية (L'approche managériale) في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، (Le savoir-faire)، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، ومن المعرفة (Le savoir) والمهارة-المهارة¹(Le savoir-être) وحسن التصرف.

¹ Michel Ferrary, Georges Trepo, Définir Et Gérer Les Compétences Stratégiques, In Audit Social Et Compétitivité De L'entreprise, Hammamet Tunisie 13,14,et 15, Mai 1999, p12.

الشكل (1-3) يوضح مصادر الكفاءة



المصدر:

Comment développer les compétences de son équipe ، Jacques Vienney،François. BONEU

9. تصنيفات التكوين:

اختلفت الآراء حول تقسيم أنواع التكوين لاختلاف الاحتياجات التكوينية بالنسبة للفرد و المنشأة و الدولة، و حتى بالنسبة للفرد نفسه تختلف من فرد إلى آخر و كذلك المنشأة لاختلاف أهداف المنشأة الخدمية أو الإنتاجية و نوع الخدمات و الإنتاج، و على ضوء ذلك يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

9-1 التقسيم حسب الأفراد:

9-1-1 التكوين الذاتي:

هو ذلك النوع من التكوين الذي يقوم به الفرد¹ لتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعده على تنمية نفسه بنفسه في عمله أو خارجه، بإمكانياته الخاصة ولكن بتوفر نظام الحوافز التشجيعية.

9-1-2 التكوين الفردي:

حيث يتم تكوين كل فرد على حدا للعمل الذي سيقوم به بهدف إعداده وتهيئته للعمل الذي سيقوم به، بغرض تحسين مستوى أدائه وتعديله من أجل زيادة معارفه ومعلوماته. ويقتصر هذا النوع على بعد توظيف عامل جديد بهدف إدماجه مع منصبه أو عند تنقل العامل من منصب إلى آخر بهدف ترفيقته حتى يتم تكيفه مع منصبه الجديد وهنا يحتاج المتكون إلى كفاء عالية ومهارة عاليتين للتجاوب، كما أن هذا النوع يستغرق وقتا طويلا (6 إلى 9 أشهر).

9-1-3 التكوين الجماعي:

يعني التكوين على شكل جماعات أو أفواج لها نفس الاحتياجات، وتحتاج إلى نفس المكون، ويتم هذا النوع في بيئة العمل العادية أو خارجها وفي موقع العمل أو غير موقع

¹ A. AMOURA, Droit du travail et droit social, Guide pratique, ELMAARIFA EDITIONS, 2002. P101

العمل وهذا النوع من التكوين يحتاج إلى إجراءات تنظيمية و تنسيق محكم وكذا توفير التجهيزات والمعدات اللازمة لتنفيذه مدعمة بميزانية كافية لتمويل الأنشطة، وهو أقل تكلفة من التكوين الفردي.

9-2-2 التقسيم حسب المكان:

تتعدد أنواع التكوين وتختلف باختلاف سياسات المؤسسات ويمكن أن نقسم التكوين إلى أنواع حسب المكان الذي تم فيه فهناك نوعان مهمان من التكوين أثناء الخدمة (مكان العمل) والتكوين خارج الخدمة (خارج العمل).

9-2-1 التكوين داخل المؤسسة:

وهو تكوين تؤمنه المؤسسة لأفرادها وذلك من خلال¹:

توفر مرافق التكوين الخاصة بها (مركز التكوين مجهزة و مؤ طرين دائمين).

حشد كفاءات المؤسسة من إطارات و تقنيين بصفة انتظامية لتقييم أنشطة تكوينية لصالح أفراد المؤسسة.

ونجد هنا من الأنواع الأكثر شيوعا على هذا المستوى التكوين أثناء الخدمة

(*La formation sur les tas*). ولهذا النوع من التكوين وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها (الدوران بين عدة وظائف، المكتب المجاور، شغل وظائف الغائبين، توجيه الأسئلة المشاركة في أعمال اللجان، الوثائق والنشرات)

9-2-2 التكوين خارج المؤسسة:

وهو التكوين الرسمي خارج المؤسسة الذي له استعدادات و إجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسم مستقل تابع للمؤسسة نفسها أو خارجها في جهات

¹ Jean pierre CITEAU, op cité, p 107.

متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التكوين أو الجامعات أو المكاتب المتخصصة ولهذا النوع من التكوين وسائل متنوعة منها:

المحاضرات، الحلقات الدراسية، المؤتمرات، المناقشات الجامعية، الحوار المفتوح، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، الزيارات الميدانية...

3-9 التقسيم حسب الشكل:

إن أشكال التكوين مختلفة ويمكن أن نميز بين أربعة من هذه الأشكال¹؛

التكوين الإداري، التكوين التقني، التكوين الاقتصادي، التكوين الإنساني، التكوين في مجال الأمن، التكوين المهني

9-3-1 التكوين الإداري:

هو ذلك التكوين الذي يهدف إلى تغطية احتياجات التكوين المطلوب إجراؤه لرجال الإدارة بمستوياتهم، فمنه ما هو عام و منه ما هو قيادي فالتكوين

- الإداري العام هو الذي يشمل على تنمية الخبرات و المهارات و الاتجاهات للعاملين في مختلف أجهزة الدولة و هيئاتها و منظماتها، و يشمل الأعمال ذات الطابع النمطي و المتماثل.

- أما التكوين الإداري القيادي فيشمل على تنمية الاتجاهات القيادية و الخبرات و المهارات للعاملين و هذا المستوى من التكوين يختص برجال القمة الإدارية و يدخل في نظامهم وكلاء الوزارات و المديرون العامون للمؤسسات العامة و نوابهم و مساعديهم و بحكم خبراتهم الطويلة و مواقعهم الشرفية فإنهم يتمتعون في الغالب بقدرات عالية، و يقومون بأعمال كبيرة مساعدة للوزارة أو المؤسسة في وضع السياسات العامة و اتخاذ

¹ PH.SUET, Choisir et former des hommes, Ed hommes et techniques, 1975, p 36.

القرارات و التخطيط و الاتصالات و التوجيه و التحفيز لتحقيق الأهداف المقررة و الغرض من تكوينهم هو تطوير المهارات القيادية لهم، وهي مهارات تمكنهم من القيام بمهامهم بصورة أكثر فعالية.

ويشمل مستويات الإدارة الثلاث و هي:

تكوين مستوى الإشراف الأول: هو ذلك التكوين الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين في وظائف الصف الإشرافي الأول و العاملين في هذا المستوى هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية قيادة و إدارة العمل الذي يمارسه عدد محدود من العاملين لا يقوم بأي أعباء إشرافية.

تكوين مستوى الإدارة الوسطى: هو ذلك التكوين الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول، ويصل إلى مستوى أقل مباشرة من الإدارة العليا، و لهذا المستوى أهمية كبيرة لأنه حلقة الاتصال بين القيادة العليا، و المستويات الدنيا من العاملين.

تكوين مستوى الإدارة العليا: و هو ذلك التكوين الذي يهدف إلى تنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤوليتها وضع السياسات و الخطط العامة للمنشأة و تحديد أهدافها في ضوء ما تسفر عنه عمليات المتابعة و الرقابة التي تعدها مستويات الإدارة الأخرى و يتمثل هذا المستوى في رؤساء المنشآت أو رؤساء الأقسام الإدارية الكبرى.

و يتم تكوين هذه الفئة عن طريق الندوات أو الحلقات العلمية، تقدم فيها أوراق عمل أو أبحاث من المسؤولين عن التكوين أو المشاركين فيه، و تتضمن دراسات حول بعض المشاكل الإدارية و كذلك الجديد في أساليب الوقوف على القيادة الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة.

نشير في الأخير إن هناك أنواع متعددة من التكوين و هذا حسب الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة آخذين بعين الاعتبار احتياجاتها من التكوين لاختيار النوع الملائم لها.

9-3-2 التكوين التقني:

وهذا الشكل يبقى ضروريا لأن المطلوب من الإنسان أن يحافظ على معارفه ومهاراته التقنية بصفة دائمة؛

فإذا كان الحال هو تركيب آلات جديدة فهذا يستدعي من الأفراد الذين يتولون تشغيلها الإلمام بمستلزمات سيرها، لهذا لا بد لهم من تكوين تقني يتضمن اكتساب معارف نظرية و في نفس الوقت القيام بتربصات تطبيقية داخل المؤسسة نفسها أو بمؤسسات أخرى - خاصة- عندما تكون التغيرات التقنية والتنظيمية لها سيرورة بطيئة نوعا ما في حياة المؤسسة.

9-3-3 التكوين الاقتصادي:

يعتبر أحيان لدى العمل بسيطا لأنه ليس من الضروريات لأداء مهامهم، لكن أصبحنا اليوم محتاجين - أكثر من أي وقت مضى - ومهما كان المنصب الذي نشغله (قيادة أو تنفيذ) لمعرفة البعد الاقتصادي في المؤسسة لأن التأثير يتجلى في سلوكيات الأفراد ويزيد من تمسكهم بالمؤسسة إذا كانت لها نتائج اقتصادية جيدة.

وهنا تشمل النظرة إلى هذا النوع بعدين مهمين وهما:

البعد الأول: استعداد كل فرد لمعرفة الجوانب المشاكل العامة للمؤسسة فمن هذا الباب وجب تزويد العمال بتكوين لا يهمل الجانب الاقتصادي يتضمن معلومات، وقائع و أرقام تتعلق بحياة المؤسسة.

البعد الثاني: يتعلق بمعرفة المبادئ الأولية لتسيير واقتصاد المنصب الذي يشغله - خاصة- عند إدخال طرق حديثة كالإدارة حسب الأهداف (DPO¹). ومن خصوصيات هذا النوع أنه يقدم بطرق مماثلة لكل من هم في حاجة إليه سواء كانوا إدارة، إطارات أو أفراد التنفيذ، كما يمكن تقديمه حسب خصوصية كل فئة لأن درجات الفهم تتفاوت من شخص لآخر

9-3-4 التكوين في ضوء احتياجات الدولة:

و يقسم إلى نوعين:

التكوين الداخلي: هو ذلك النوع من التكوين الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفرادا أو جماعات في داخل الدولة و بالمراكز التكوينية المخصصة أو منشآت العمل.

التكوين الخارجي: هو ذلك النوع من التكوين الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفرادا أو جماعات خارج الدولة و خاصة الدول النامية التي في حاجة ملحة إلى مساعدة الدول المتقدمة من تكوين العاملين فيها لافتقارها إلى التجارب و الخبرات المتاحة للدول المتقدمة، الأمر الذي تضطر معه الدول النامية إلى إرسال أفرادها للتكوين في الخارج بأنواعه المختلفة كالتكوين المهني أو التخصصي أو الأكاديمي أو النظري.

9-3-5 التكوين الإنساني:

وهو التكوين المخصص لمعرفة الآخرين و للاتصال داخل المؤسسة غالبا ما يهمل رغم أنه من الضروري في كل سياسة لتسيير الموارد البشرية، ودو التأطير لا يقل أهمية في هذا المجال فعند اختيار رئيس عمال أو رئيس وحدة صناعية فليس بالضروري أن يكون الأكفأ من الناحية التقنية ليشغل هذا المنصب ولكن من الواجب أن الإلمام بالعلاقات الإنسانية لأن هذا النوع من المسؤوليات له طابع نوعا ما اجتماعي وهنا يجب عليه أن

¹ Direction Par Objectif

وهو يتم قبل التعيين في الوظيفة يعرفه على أنه التكوين الذي يقدم فيه برنامج تكويني منتظم لمجموعة من الأفراد، يؤهل المتخرجين منه بنجاح لشغل وظائف في الخدمة المدنية، كما أن التكوين الإعدادي يعتبر تكوين محدد و محتوياته مكثفة، و يقوم به أساتذة ومكونون مختصين كما أن مدته طويلة تتراوح في العادة بين ستة (6) أشهر و سنتين و ينال المتخرجون في نهايته شهادات تؤهلهم لشغل وظائف أعلى من وظائف المتكويين التي كانوا يشغلونها أثناء مدة التكوين داخل المؤسسة.

و التكوين الإعدادي قد تقوم به جهات مركزية أو مصلحة، و من الجهات المركزية، مركز التكوين المهني و الفني و الحرفي، و ذلك لتلبية حاجات بعض وظائف الخدمة المدنية، ومنها الدراسات المالية، الإدارية، و النسخ على الآلة الكاتبة و بعض المهن الحرفية كالكهرباء و التجارة و...الخ. و من الجهات المصلحية بعض الوزارات أو المصالح الحكومية التي تقدم برامج إعدادية لمتكويين يرتبطون بوظائفهم بعد التخرج، و ذلك مثل برامج التكوين على الوظائف الفنية في المهن الطبية كالأشعة و البصريات و البرامج ذات العلاقة بالمهن الهندسية كمرقبي المباني و الإنشاءات و الهاتف و غيرها.

و خلاصة القول أن البرامج الإعدادية تعد المتكون الذي التحق بها بعد تخرجه في لإحدى مراحل التعليم لتقليد مهام وظيفة معينة تتماشى و مستوى التأهيل المحصل عليه.

خاتمة الفصل:

ككل نشاط إنساني ضمن المناجمنت، مرّ التكوين بمراحل يمكن تقسيمها إلى ما قبل الحرب الثانية الأولى و ما بعدها، أدت إلى ظهور العديد من النظريات التي تتناول موضوع التكوين من زوايا مختلفة من بينها مدارس علم النفس والمدرسة السلوكية، كما لم تغفل مدراس التنظيم عن تناول موضوع التكوين انطلاقا من المدرسة التaylorية، إلى غاية المنظمة النظامية مرورا بمدرسة العلاقات الإنسانية. وقد أصبح للتكوين أدبيات خاصة به تتناول أبعاده وخصائصه وعوامل الاهتمام به، كما له فوائد و تصنيفات لها عوامل عدة.

الفصل الثاني

سياسة و مصلحة التكوين بالمؤسسة

يمتلك التكوين سياسة كمختلف السياسات في المؤسسة تؤدي إلى نجاحه بتظافر جهود الأطراف الفاعلة فيه على كل المستويات في المؤسسة انطلاقاً من الإدارة العامة، والمسؤولين التنفيذيين مروراً بشؤون الموارد البشرية والمسؤول عن التكوين ووصولاً إلى ممثلي العمال والأفراد المعنيين بالتكوين،

إن الأطراف الفاعلة في سياسة التكوين الذين تسهر على رسم الأهداف التي جاءت من أجلها هذه السياسة المرجوة من التكوين بناءً مخطط التكوين وتحديد كفاءات تنفيذه على مختلف المستويات.

كما يمكن تحديد أهمية سياسة التكوين من خلال بعض العوامل:

- المكانة التي الخاصة لتسيير الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- المكانة التي يحتلها التكوين عند المسؤولين؛
- درجة إيمان مختلف الفاعلين في التكوين بأهميته على المستويين، الفردي والمؤسستي.

لهذا سنتعرض في هذا الفصل بالخصوص إلى:

- ماهية سياسة التكوين ومختلف الفاعلين فيها؛ بما في ذلك مصالحة التكوين ووظائفها.
- أبعاد سياسة التكوين
- الروابط بين سياسة التكوين والسياسات الأخرى للموارد البشرية؛
- المبادرة بالتكوين من طرف الفاعلين فيها.

1. ماهية سياسة التكوين:

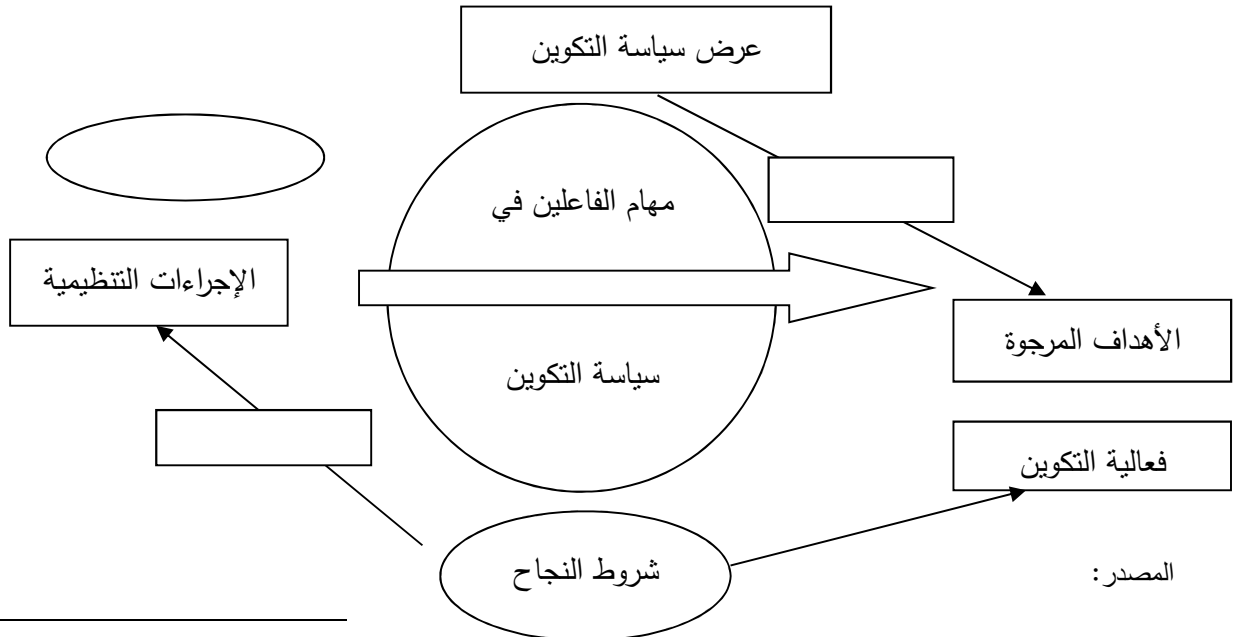
إن كل وظيفة في المؤسسة لها سياستها الخاصة، فالمؤسسة تعتبر الملتقى لتقارب وتفاعل هذه السياسات،

- السياسة التجارية (المبيعات، خدمات ما بعد البيع، التسويق، الإشهار)
- السياسة المالية
- السياسة الإنتاجية (التموين الإنتاج، الصيانة)
- السياسة البشرية (تسيير الأفراد، الأجور والمكافآت، تقييم الأداء، الاتصال الداخلي، التكوين)

فسياسة التكوين هي واحدة من السياسات التابعة لوظيفة الموارد البشرية للمؤسسة

ولمعرفة ماهية سياسة التكوين يجب أن نجي على ثلاث أسئلة¹:

الشكل (1-2) يوضح ماهية سياسة التكوين



المصدر:

¹ J. SOYER, Les journées de l'Ingénierie de Formation, document envoyé par l'auteur au chercheur le 25/01/2004, p3

- القسم لماذا؟ يعرف معنى التكوين أو اتجاهه يعني الهدف الذي جاءت من أجله هذه السياسة.
- القسم كيف؟ الذي يعرف الكيفيات التي تتم بها العملية التكوينية والتي تقسم مختلف المهام على مختلف المسؤولين المكونين.
- القسم يعرف شروط نجاح العملية ومدى فعالية الأفراد في إنجاز مهامهم بعد التكوين.

2- اهتمام المؤسسة بسياسة التكوين:

من خلال مجموعة الدراسات¹ التي قام بها J.M. Peretti في 1986 والتي أثبتت أن مجموع جميع مسؤولي الموارد البشرية تقريبا يعتبرون التكوين واحد من المحاور الاستراتيجية ذات البعد البشري داخل المؤسسة كما أن تمويل عملية التكوين بالنسبة لكتلة الأجور قد بلغ في فرنسا 2.34 % سنة 1986 و 3.34 % سنة 1997.

ويرجع هذا الاهتمام إلى عوامل عديدة منها:

- أ- المكانة المهمة التي أصبحت تحتلها وظيفة الموارد البشرية.
- ب- التكوين يمثل للمسؤولين عامل للتسوية الاجتماعية.
- ج- التكوين يمثل عامل للتوفيق بين النظرة الاجتماعية والاقتصادية في نفس الوقت.

3. مسؤولية التكوين:

نظرا لأهمية التكوين والأهداف التي يمكن تحقيقها بواسطته، فلا بد من وجود جهة مسؤولة عن هذه الوظيفة الهامة من وظائف الموارد البشرية، وعليه فمن المفيد تحديد الجهة المسؤولة عن التكوين والتي لها دلالات خاصة نحصرها في:

اهتمام المؤسسة بالنشاط التكويني.

¹J.-P. CITEAU, op cité.p 101

تحديد المسؤولية يسمح إما بمكافأة المسؤولة إذا كان هناك اهتمام من جانبها بتطوير النشاط التكويني، أو مجازاتها في حالة التقصير أداء واجباتها.

اختلفت الآراء حول مسؤولية (تبعية) التكوين ومن الذي سوف يكون مسؤولاً عنه، هل هي الإدارة العليا؟ أم الإدارة الوسطى؟ أم الرئيس المباشر؟ أم تختص به إدارة مستقلة تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة؟.

3-1- التكوين مسؤولية مشتركة:

يرى البعض أنه نظراً للأهمية البالغة للتكوين فلا بد أن تقع مسؤولية تخطيطه ومتابعته على مسؤولية الإدارة العليا حتى يمكنها تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يجب أن تتحمل الإدارة العليا وحدها هذا العبء، بل إن هناك طرفان آخران يجب أن يتحملا معها مسؤولية التكوين وهما:

** الرئيس المباشر: وتكون مهمته تحديد مجال التكوين ونوعه ومستواه.

** الفرد نفسه الذي يراد تكوينه.

3-2- مسؤولية التكوين مسؤولية العاملين القدامى:

هناك رأي آخر يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعداً له في العمل¹، وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم تعيينه فيها ولا الدور الذي يجب أن يقوم به، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الجديد.

3-3- مسؤولية التكوين مسؤولية الإدارة التنفيذية:

¹ شوقي حسين عبد الله، سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم، القاهرة، دار النهضة العربية، 1968، ص 163.

وهناك رأي آخر بأن تكون الإدارة التنفيذية في المؤسسة هي المسؤولة ع التكوين بصفة مباشرة أو يتم الاستعانة بخبراء في التكوين، وأحيانا تتبع الطريقتان معا.

3-4- مسؤولية التكوين من مسؤولية الإدارة العليا:

ويرى البعض أن المسؤولية الأساسية للتكوين يجب أن تقع أولا وأخيرا على عاتق الإدارة العليا حتى يمكن أن يتحقق الهدف منه.

وتتحمل الإدارة العليا مسؤولية تخطيط برامج التكوين، ومراقبة تنفيذها ثم متابعتها للتأكد من تحقيقها لأهدافها، ومن ذلك تتبع الحقائق التالية¹

تكون الإدارة مسؤولة عن تخطيط نظم التكوين داخل المؤسسة وخارجها ومتابعتها بصفة مستمرة للتحقق من أن برامج التكوين منفذة، وأن كل العاملين يحصلون على نصيبهم منها.

لا بد من إنشاء إدارة متخصصة تكون مسؤولة أمام الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتكوين، وهي التي تقوم بدراسة وتحديد احتياجات التكوين وتقر ميزانيته. من الضروري أن تشارك كافة الإدارات في المؤسسة بالاتفاق على برامج التكوين و نفقاتها.

4- العناصر الفاعلة في سياسة التكوين:

إن تحديد واختيار سياسة تكوين معينة يعني المساهمة في ضمان المردودية المنتظرة منه، ولكن هذا لا يتأتى إلا بمساهمة كل الفاعلين² في التكوين والذين يكونون من جميع مستويات المؤسسة انطلاقا من الإدارة العامة ووصولاً إلى العامل المعني بالتكوين³، لأن الأمر في الحقيقة يتطلب إعداد مخطط للتكوين وفق الإمكانيات المالية المتاحة ثم التنفيذ والمتابعة بتقييم وقياس النتائج بصفة نظامية، وهذا يتطلب تدخل جميع المستويات لرسم سياسة تكوين تستجيب والسياسة العامة للمؤسسة:

¹ محمود فهمي، نظريات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، القاهرة، عالم الكتب، 1975، ص 265.

² J. SOYER, La fonction formation, éditions d'organisation, 2000

³ J.S EDWIN & J.RAMSDEN, Formation pratique du personnel dans l'industrie, Ed. D'organisation & Ed. Eyrolles, 1970, p121

4-1- الإدارة العامة:

والتي تمثل لها العملية التكوينية وجهين لعملة واحدة، فمن جهة المؤسسة تستجيب لشركائها الاجتماعيين لأن التكوين يمثل حق قانوني، والتي قد تقوم المؤسسة بالتفاوض مع شركائها حيث تثبت عن الجدوى من العملية التي تراها أحيانا مكلفة، من جهة أخرى المؤسسة أن العملية التكوينية تساعد على تحسين الصورة الخارجية للمؤسسة، لهذا تسهر المؤسسة على توفير جميع المجهودات المالية والبشرية والمادية، لأن انشغال المؤسسة لتحقيق أهدافها على الأجل البعيد يضع سياسة التكوين في هذا الاتجاه كباقي السياسات الأخرى.

إن المرؤوسين لا يمكن أن يأخذوا عمليات التكوين على محمل من الجد إذا لم يلمسوا برهاناً على إيمان رؤسائهم بالتكوين من خلال مجموعة من الالتزامات¹ والتي تضمنها مجموعة من الإجراءات:

أ. بيان إداري واضح شفاف وإيجابي حول سياسة التكوين.

ب. تأمين الموارد الملائمة للتكوين

ت. مراجعة دائمة لاحتياجات التكوين، وتقييم وتحليل النتائج السابقة.

ث. اشتراك الإدارة مباشرة في العملية على المستويين الفردي والجماعي.

ج. ويكون هذا الالتزام منتظماً ومتواصلًا وليس أمراً آنياً.

إن مساهمة الإدارة العامة في سياسة التكوين لا ينحصر في مجموع هذه الإجراءات التي عليها القيام بها، ولكن يتعدى ذلك إلى تبني تنظيم داخل المؤسسة يجعل التكوين جزءاً من الحياة اليومية للمؤسسة يساعد على الترابط الهيكلي للمؤسسة، لأن المؤسسة في الحقيقة

¹Malcolm PEEL, op cité. P17.

تأخذ شكل الورشة الكبيرة التي يمتحن فيها الأفراد بصفة دائمة لتحسين أدائهم، ولهذا جاء PH.Zarifian حديثاً بمساهمته حول المنظمة الممتهنة والمنظمة المؤهلة.

4-1-1 المنظمات الحديثة في التكوين:

أ. المنظمة الممتهنة: (L'organisation apprenante)

على عكس التنظيم التaylorي الذي يدعو إلى تخصص العمال بحيث يقود هذا التخصص إلى اللاتأهيل، جاءت أعمال Ph Zarifian¹ لتحل هذا المشكل من خلال مفهوم حديث في التنظيم وهو المنظمة الممتهنة التي تحل مشكل إعادة تأهيل الأفراد واعتباره جزء من التطوير التنظيمي للمؤسسة، خاصة مع التحولات الكثير التي تحدث، والتي تقود في الأخير إلى

المنظمة المؤهلة *L'organisation qualifiante*

- مفهوم المنظمة الممتهنة :

إن مفهوم المنظمة الممتهنة تكيف الأفراد مع التنظيم السائد في المؤسسة من خلال التمهين الدائم ليس من خلال برنامج تكويني تدرسي ولكن التكوين بطرق أثناء العمل لمواجهة التحولات سواء كانت مشكل في العمل أو التحسين في العمل وذلك للوصول إلى الأداء الأمثل لقد تطور هذا المفهوم عبر ثلاث مراحل:

-**المرحلة الأولى:** حيث كانت تواجه المنظمة مشكل التأهيل بشكل حاد، فلم يحل التكوين بالطريقة الكلاسيكية، النموذجية من خلال البرنامج التكويني هذا المشكل، فكان على المنظمة الاتجاه نحو النشاط الذي يتحكم فيه الأفراد ويستطيعون توسيع مهاراتهم ومعارفهم.

-**المرحلة الثانية:** حيث أن التحولات في أصبحت سريعة لهذا كان على الأفراد التكيف السريع مع هذه التحولات، للتغيير الذي أصبح يعرفه التنظيم وفق كل تحول، وهذا لا يحتاج إلى برنامج تكويني طويل المدى ولكن التمهين على التغيير الذي يحدث في كل منصب

¹ PH.Zarifian, Le modèle de la compétence, éditions liaisons, avril 2001, p 105.

عمل من خلال الاعتماد على النفس في إيجاد الحلول للمشاكل المهنية، أو بالاتصال بالآخرين الأكثر لأنه لا يمكن لشخص واحد أن يتحكم في كل المعارف ومهارة العمل لوحده.

- المرحلة الثالثة: أصبحت هذا التنظيم يتطلب التفكير لأنه أصبح جزء أساسيا من التحولات المتعددة والمتواصلة التي تعرفها المؤسسة، حيث أصبح التنظيم في حد ذاته ورشة كبيرة لتمهين الأفراد وفق هذه التحولات ولكن ليس بالصورة الموضوعية التي فردها تايلور ولكن بصورة ذاتية للأفراد ونظرة اجتماعية تراعي قدرات كل فرد في القدرة على التحول والتكيف لترتبط العلاقة أكثر العامل بعمله.

ب. المنظمة المؤهلة: (L'organisation qualifiante)

إن هذا المفهوم جاء نتيجة للمفهوم السابق كما ذكرنا والذي يقود بالمؤسسة أن تكون مؤهلة من خلال الدائم واليومي للأفراد، وذلك من خلال ثلاث مبادئ جاء بها Ph.Zarifian وهي:

أولاً: التمهين عن طريق التكيف مع الأحداث: *l'apprentissage événementielle*

وذلك حسب تعاقب الأحداث التي يعرفها تنظيم العمل داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بشكل مهني يواجه منصب العمل أو العوامل التي تقود إلى التحسين والتطوير من خلال بعض المؤشرات:

- عطب الآلات والمعدات.

-النوعية الرديئة للمنتج.

-عدم رضا الزبون بالمنتج.

-التجديد التكنولوجي.

-إطلاق منتج جديد.

-التحسين في المنتج الحالي.

في كل هذه الأحداث المذكورة هناك تحول يحدث في تنظيم العمل يتطلب من الأفراد التكيف معه لإدراك الأداء الأمثل، ففي حالة عطب الآلات يعتمد على منح الأفراد لاستحضار قدراتهم للتفكير الجماعي وتشخيص العطب و إيجاد الحلول وتنفيذها بالاحتكاك بين بعضهم وبمساعدة الخبراء، هذا في حد ذاته يعتبر نوعا من الامتحان يكتسب من خلاله الأفراد معارف وتنمية لكفاءاتهم حل المشاكل التي تواجههم، كما أن لإطلاق منتج جديد على الوجه المطلوب يتطلب مرحلة التجارب المتواصلة للأفراد للقدرة على الأداء بالشكل المطلوب (الأمثل) وهذا في عامل للامتحان.

ثانياً: التمهين الاتصالي *L'apprentissage communicationnelle* :

حيث انطلق ZARIFIAN من أن الكفاءة موزعة بين مختلف الأفراد، حيث أنه لا يمكن لفرد واحد واحد أن يجمع مختلف المعارف الضرورية للعمل خاصة إذا كان طبيعة العمل جماعية، حيث يعتمد الأفراد على تمهين بعضهم البعض عن طريق تبادل المعارف بمختلف وسائل الاتصال خاصة أن التنظيم المعاصر يعتمد على وسائل متعددة للاتصال ومتنوعة، تسمح للأفراد بتجديد معارفهم وتنمية كفاءاتهم عن طريق زملائهم.

ثالثاً: الامتحان بتجديد أشكال الخبرة المهنية:

إن أشكال الخبرة المهنية أصبحت تتجدد على الشكل الذي يتماشى مع تأهيل المنظمة، حيث اقترح PH.Zarifian أشكال جديدة منها:

أ) النموذج الروتيني أي سواء كان ذلك على مستوى الأنشطة الحركية أو الأنشطة الفكرية حيث يمثل الروتين شكلا من الامتحان يسمح للفرد من خلال تعديل أدائه بالوصول إلى الأداء الأمثل،

ب) نموذج احترام القواعد المهنية، حيث أن هذا الشكل يسمح للأفراد من الوصول في أدائهم إلى احترام مقاييس العمل وهذا بالتكوين المتواصل على العمل هذه الدرجة تعتبر شكلا جديدا من أشكال الخبرة المهنية.

3-1-2. الأساليب الإدارية لسياسة التكوين¹:

على خلفية أسلوب المناجمنت المتبع من طرف الإدارة العامة، فإن سياسة التكوين تتأثر كبقية السياسات الموجودة في المؤسسة بهذه الأساليب الإدارية،

أ- أنواع الأساليب الإدارية:

• الأسلوب الإداري الاستبدادي (*Autoritaire*):

في هذا النوع من المؤسسات عمليات التكوين تحضر بصفة ممرضة وفقا للهيكل التنظيمي المعتمد، فخطة التكوين توضع من طرف المسئول عن التكوين أو مدير الموارد البشرية، وبقبول الإدارة العامة.

فسياسة التكوين يجب أن تخضع هنا إلى لمبادئ يجب أن تحترم تخضع لقواعد يسهر المعنيون على تطبيقها، فإذا كان الأسلوب الإداري السلطوي موضوع بطريقة سيئة فإنه يحتمل تهميشا لمشاركة عناصر سياسة التكوين في تثبيت القواعد التي تضمن درجة الانسجام الكافية بين أهداف سياسة التكوين والأهداف العامة للمؤسسة.

أما إذا كان الأسلوب مقبولا فإنه يحتفظ بمركزيته، أما القواعد فتوضع من طرف مستشارين أو متخصصين، أما المسئولين على مستوى السلم الإداري فما عليهم إلا الالتزام بتطبيق القواعد. غالبا ما تقوم المؤسسات الصغيرة بتبني هذا الأسلوب.

¹Jaques Soyer, Les journées de l'Ingénierie de Formation, document envoyé par l'auteur au chercheur le 25/01/2004, p11

• أسلوب الإدارة بالمشاركة (*Participatif*):

أسلوب إداري غير مركزي، ففي هذا النوع فإن سياسة التكوين تحدد من طرف مسئول التكوين بمشاركة جميع المسؤولين.

وسياسة التكوين هنا توضع وفق قواعد مضبوطة ولكن باشتراك المسيرين من الدرجة... -4. $3-n \cdot n$ بالنسبة للمديرية العامة. ويلعب هنا مسئول التكوين وكذا المكونين دورا مهما في الإرشاد والتوجيه و الاستشارة، والمساعدة، وقد نجد في هذا النوع المؤسسات الكبيرة أو المؤسسات التي لها عدة وحدات.

ب- مؤشرات في المفاضلة بين الأسلوبين:

نستعمل عدة مؤشرات للقدرة على المقارنة بين الأسلوبين، والواقع يفرض علينا السؤال التالي: أي الأسلوبين أفضل من الآخر، وكيف يمكن التوفيق بين الأسلوبين في الوقت والمكان المناسب؟ و الإجابة هي أن هناك مجموعة من العوامل تلعب دورا بارزا ومن أهمها:

- مدى وضوح أهداف التكوين وواقعيتها.
- مدى قدرة التكوين على تلبية الحاجات التكوينية الفعلية.
- مدى إمكانية تطبيق وممارسة المعارف والمهارات المتحصل عليها في العمل.
- مدى مراعاة التكوين للفروق الفردية للمشاركين.
- مدى تجانس المتدرب مع القيم والاتجاهات السائدة في بيئة العمل.
- مدى تعدد الأساليب التكوينية وتنوعها وحدثتها.
- مدى توفر المدربين الأكفاء.
- مدى توفر التقنيات التكوينية، ومساحة استخدامها.

- مدى فاعلية العلاقات الإنسانية في محيط التكوين، وإشاعة روح التعاون بين (المدرّب، المتدرّب، إدارة التكوين).
- مدى فاعلية مناخ الدافعية المتمثل بتشجيع مجموعات المتدرّبين على التنافس فيما بينهم.
- مدى ملائمة مدة التكوين لأهداف التكوين وطبيعة المتدرّبين.
- مدى إمكانية منح الحوافز المادية والمعنوية.

استنتاج

التوفيق بين الأسلوبين الاستبدادي والتشاركي هو تطبيق قاعدة تكوينية تتمثل في ضرورة أن يكون التخطيط والإشراف والمتابعة مركزيا والتنفيذ بالمشاركة، إلا تكوين المكونين والقيادات العليا فيكون تخطيط وتنفيذ ومتابعة التكوين مركزيا حصرا.

4-2- دور وظيفة الموارد البشرية في التكوين:

فهي الوظيفة المكلفة داخل المؤسسة بعمليات التكوين و التي ترى منها أداة لتنمية مواردها البشرية، وكذا أداة لتحفيز العمال لبلوغ أهدافهم الاقتصادية والاجتماعية. من جهة أخرى، إذا كان هناك تسيير تقليدي للموارد البشرية فإن التكوين يأخذ منحى العموميات ويكون أداة لاستقرار المؤسسة لأن التكوين العام يستفيد منه جميع العمال دون استثناء.

لكنه في الماضي القريب تخلت الموارد البشرية عن هذه النظرة وأصبحت ترى من التكوين أداة استراتيجية تساهم في تطوير وفعالية المؤسسة.

4-2-1. تدخلات وظيفة الموارد البشرية:

ويمكن أن نحصر تدخلات هذه الوظيفة في سياسة التكوين في النقاط التالية:

أ- تصميم نظام متكامل للتكوين بالتنسيق بين جهود التكوين.

ب- الإعداد لبرامج التكوين خارج المؤسسة ومتابعة الداخلي منها.

ج- الاحتفاظ بخطة متكاملة للتكوين للإدارة والأفراد.

د- تقديم الخبرة والمشورة فيما يخص التكوين.

و- التأكد أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التكويني.

هـ- نصح العاملين بضرورة التكوين.

إن السياسات المختلفة للموارد البشرية كسياسة تسيير الأفراد، سياسة الأجور والمكافآت، سياسة تقييم الأداء، سياسة الاتصال الداخلي تعتبر متقاربة بغاية تحقيق نفس الأهداف، كما أنها تساهم بانسجام في إعداد سياسة التكوين، ولهذا سنتطرق لبعض الأمثلة التي تدل على الروابط التي تحقق التوافق بين سياسة التكوين والسياسات الأخرى للموارد البشرية:

4-2-2. مساهمة أنشطة الموارد البشرية في سياسة التكوين:

أ. مساهمة تسيير أفراد: وتشمل هذه العلاقة عدة عناصر منها:

أولاً: أن سياسة تسيير الأفراد تهتم الترقية الداخلية للعمال وكذا تجديد الأفراد على المناصب من خلال تنقلهم من منصب لآخر، فمن خلال دراسات أجريت¹ بفرنسا لحوالي فإن 13% من العمل الذي تلقوا تكويناً قد تمت ترقيتهم إلى مناصب أعلى حيث أصبح الاعتقاد راسخاً لدى الأفراد أن عملية التكوين ستؤدي إلى الترقية فتكون سياسة التكوين هي السياسة التي تأخذ على عاتقها الحركية المستمرة للأفراد داخل المؤسسة.

¹ Pierre LAULHE, La formation continue, une avantage pour la promotion et un accès privilégié, revue économie et statistique N° 228 janvier 1990.p-55

ثانيا: كما أن سياسة التكوين تعتبر خلية توجيه للأفراد و ذلك بمشاركتها في إثراء معرفتهم للمهن المختلفة المكونة لنشاط للمؤسسة، و السماح لهم بتطوير مهنتهم (*L'évolution professionnelle*).

ثالثا: ومن جهة أخرى في حالة لجوء المؤسسة إلى استقطاب موارد بشرية من خارج المؤسسة عن طريق التوظيف مع استقرار داخلي للأفراد (أي المؤسسة لا تقوم بالتوظيف الداخلي) فإن التكوين يساهم من خلال المجهودات التي تقوم بها سياسة التكوين في الإدماج الجيد للوافدين الجدد للمؤسسة.

رابعا: كما أن تقدم سياسة التكوين عمليات من أجل تجنب العمال الملل من شغل نفس المنصب لمدة طويلة وذلك لمراعاة نفسياتهم وتحسين ظروفهم الاجتماعية.

ب. التأثير على سياسة الأجور:

وتتمثل الروابط المكونة لهذه العلاقة في عدة عناصر منها:

كما أن هناك علاقة جد مهمة تربط السياستين وهو عندما تشتت العملية التكوينية الاستعانة بالإطارات المحلية للمؤسسة والمختصة في مجال معارف معينة كمكونين فهذه تعتبر أنشطة إضافية بالنسبة لهذه الإطارات، هنا يجب على سياسة الأجور الأخذ بعين الاعتبار المكافآت الممنوحة للإطارات على هذه المهام الإضافية.

ج. مساهمة تقييم الأداء في التكوين:

ويمكن أن تمس عناصر عديدة من بينها:

أولا: إن الطرق والأدوات المستعملة في تقييم أداء الأفراد تأخذ التكوين كواحد من الوسائل الأساسية للتعديل بين الفجوة التي قد تكون بين قدرات الفرد الحالية ومتطلبات منصب العمل.

ثانياً: كما أن لعب المسيرين دور أساسي في عملية التكوين يسمح بتقييم أداء الإطارات المشرفة على التكوين وكذا نجاعة البرامج التكوينية وذلك من خلال قياس النتائج التي يحققها المتكفون.

د. دور الاتصال الداخلي: والتي تشمل بالخصوص.

كون سياسة التكوين مسؤولة عن تقليل مخاطر عدم تكيف الأفراد مع التطور التكنولوجي، ولهذا فإن سياسة الاتصال الداخلي تلعب دوراً في نشر وتبليغ مختلف التطورات التكنولوجية والتقنية التي تمس مناصب العمل وكذا انعكاساتها المحتملة على سير الشغل داخل المنظمة.

3-4- مديرية أو مصحة التكوين:

ويبحث عناصر المديرية على تحقيق ذاتهم داخل المؤسسة من خلال البحث عن شرعية الوظيفة التي منحها لهم القانون، و كذا تصميم وظيفتهم بطريقة تسمح لهم بتوفير الشروط لنجاح العملية التكوينية وتحقيق الفعالية للأنشطة التكوينية (تكلفة العملية / العائد)، وهذا يتعلق بـ:

. الوظائف والمهام التي تولى إلى مسؤول المصلحة؛

. المكانة التي تحتلها المصلحة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

1-3-4 وظيفة ومهام مسؤول مصحة التكوين:

إن مسؤولية مصحة التكوين قد تسند لأخصائي في المؤسسات الكبرى التي لها مصحة أو مديرية متخصصة للتكوين، أما المؤسسات الصغيرة فيكون التكوين من مهمة مسؤول المؤسسة أو تسند لإحدى الوظائف القادرة على تسييرها طبقاً لاعتبارات عدة، ففي كل حالات لمسؤول التكوين وظائف ومهام عليه السهر للقيام بها وهي بصفة عامة:

أ. وظيفة مسؤول التكوين:

يقوم مسؤول التكوين¹ مع شركائه في من رؤساء ومديرين تنفيذيين بإعداد سياسة التكوين التي تخضع لموافقة الإدارة العامة وفقا لما تسمح به إمكانيات المؤسسة خاصة الميزانية المخصصة للتكوين، بمجرد الموافقة على سياسة التكوين يقوم مسؤول التكوين بتقسيم المسؤوليات على مرؤوسيه والحرص على إنجاح سياسة التكوين، وضمن هذا النسق تندرج مهام مسؤول مصحة التكوين والتي تضبط وفق المكانة التي تحتلها الوظيفة في الهيكل التنظيمي.

ب. المهام الموكلة إليه²:

أولاً: تحديد احتياجات التكوين حسب عدة معايير، وحدة إنتاجية- منتج أو خط إنتاج، وظيفة أو مصلحة معينة، موقع معين.

ثانياً: تنظيم هذه الاحتياجات في مخطط أو برنامج متناسق، وتحضير الأدوات المعدات والأفراد (المساعدين، المكونين) للتمكن من تنفيذ عمليات التكوين ومتابعتها ومراقبتها.

ثالثاً: المشاركة في انتقاء المكونين والمساعدين، وكذا كل من تحتاج له المؤسسة للتدخل في العملية كاختيار الموردين عند شراء أدوات أو معدات.

رابعاً: متابعة ملفات المتكونين والمتربصين وتنظيم العلاقة والاتصال المستمر مع المؤسسات التكوينية لمعرفة آخر التطورات.

خامساً: المشاركة تدعيم قنوات الاتصال للاطلاع على آخر التطورات في قطاع نشاط المؤسسة، من معارف وتكنولوجيات وتشريعات والتي تتطلب التكوين و تقديم كافة أنواع المعلومات التي يطلبها المديرون التنفيذيون.

¹ J.S EDWIN & J.RAMSDEN, op, pp137-138

² A. Saint-Sauveur, La fonction formation dans l'entreprise. Le manuel du responsable de formation, Paris, Garnier, 1984, tome 1, pp33-35

سادسا: الاتصال بالمديرين التنفيذيين بصفة دورية لمعرفة الاحتياجات التكوينية، الإشراف على تقييم برامج التكوين والبحث عن كفاءات في تطويرها.

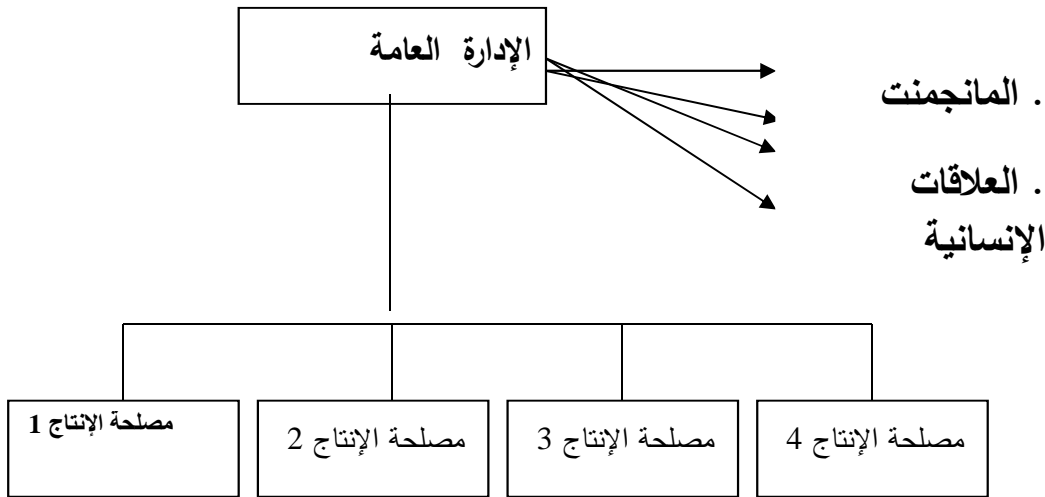
4-3-2. مكانة مصحة التكوين في الهياكل التنظيمية:

يرتبط الموقع الذي تحتله مصحة التكوين ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمعايير¹:

- طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها، عدد الوحدات التي تشكل المؤسسة
- الأهمية التي تعطى للتكوين، نظام تسيير الأفراد السائد ودور التكوين فيه.

ومن هذا المنطلق أردنا أن نبحث على الموقع الذي تحتله مصحة التكوين في الهياكل التنظيمية المختلفة.

الشكل (2-2) يوضح مكانة مصحة التكوين في الهيكل التنظيمي من النوع 01



نلاحظ من خلال هذا الهيكل أن مصحة التكوين لا تأخذ موقعا مثل الوظائف الأخرى بل هي من مهمة من مهام المدير العام وهذه الحالة تتبناها خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (من 10 إلى 300 عامل) فيهتم المدير بنفسه بسياسة التكوين.

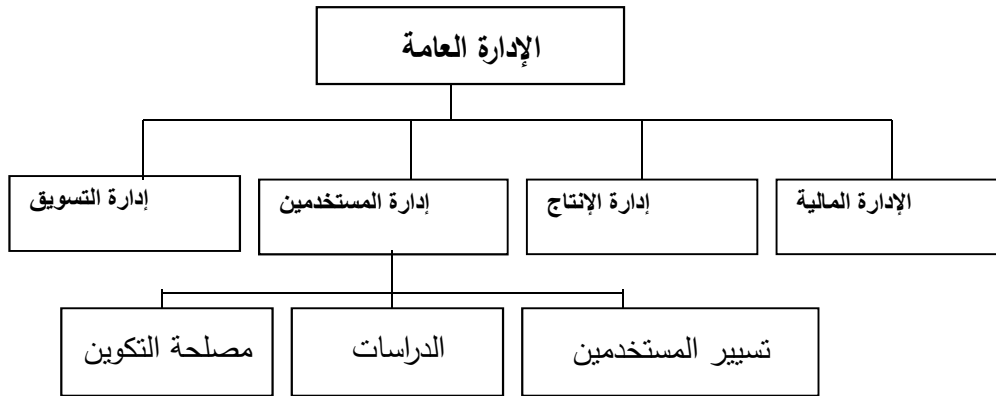
الشكل (3-2) يوضح مكانة مصحة التكوين في الهيكل التنظيمي من النوع 02



¹A. Saint-Sauveur, op, pp 39-47.

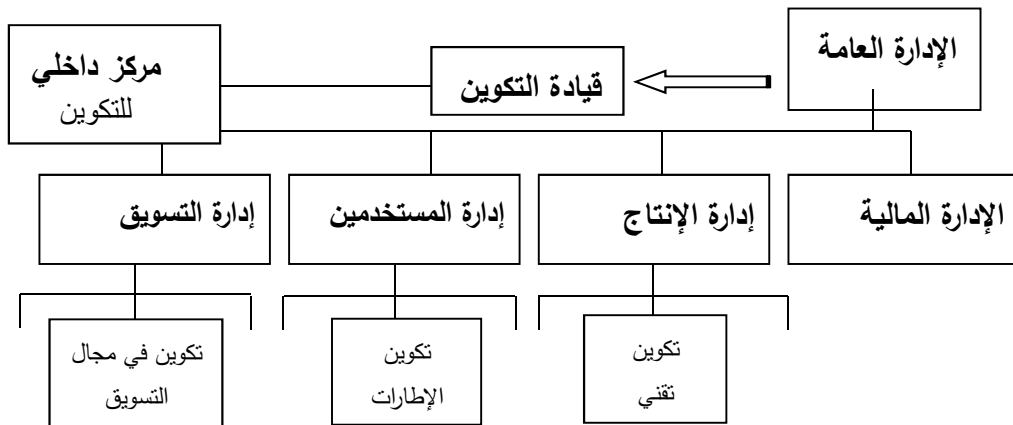
في هذا الحالة نلاحظ أن وظيفة التكوين تكون مهمة مكملة يسندها المدير العام إلى رئيس المستخدمين، الأمانة العامة أو رئيس مصلحة المحاسبة المهم هو القادر من هؤلاء على هذه المهمة والذي يتميز بثقة المدير فيه. في حالة ما إذا كان التكوين موكلا لمدير المستخدمين فإن الهدف هو التكوين ببعده تعيين أفراد جدد وكذا متابعة التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة. أما إذا كان التكوين من مهام رئيس مصلحة المحاسبة والمالية فإن الهدف يكون ضمان التحكم والتسيير الحسن في الميزانية الموجهة للتكوين.

الشكل (2-4) يوضح مكانة مصلحة التكوين في الهيكل التنظيمي من النوع 03



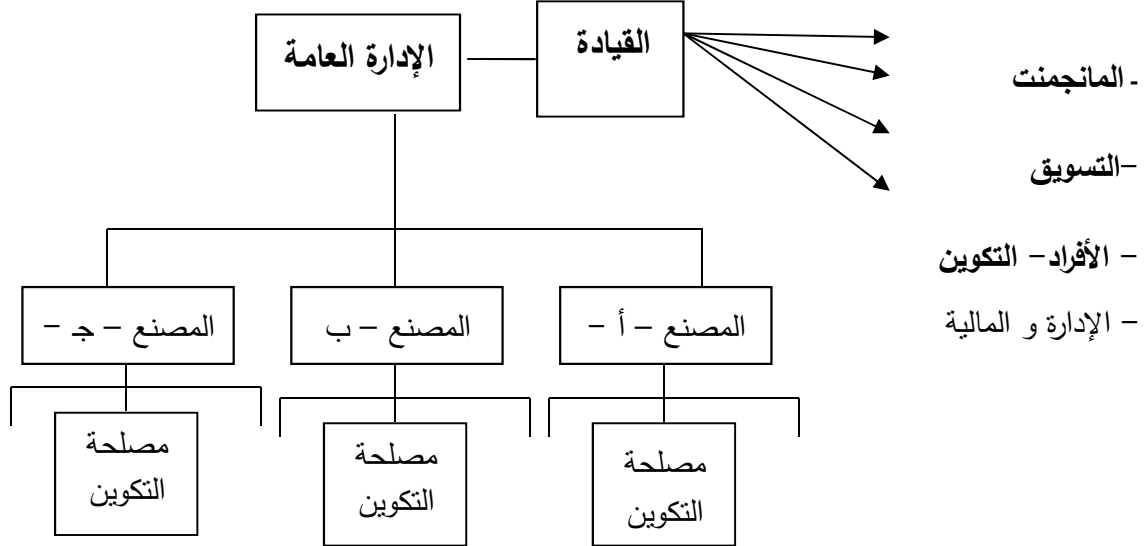
وفي هذه الحالة يكون التكوين مصلحة ملحقة بإدارة المستخدمين تعمل على الانسجام بين سياسة التكوين وسياسة تسيير المستخدمين خاصة في الإدارة التقديرية للأفراد. ونجد أن المؤسسات التي يفوق عدد أفرادها 5000 تتبنى غالبا هذا النوع.

الشكل (2-5) يوضح مكانة مصلحة التكوين في الهيكل التنظيمي من النوع 04



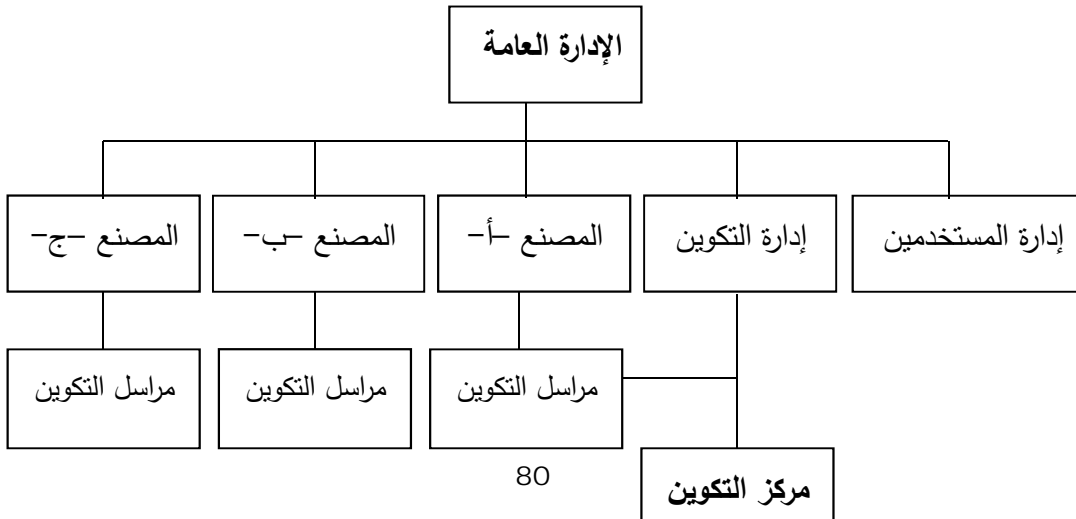
أما هذا النوع تكون الإدارة العامة مشرفة على إعداد المحاور الكبرى لسياسة التكوين بينما تشمل عملية التكوين جميع مستويات المؤسسة ويسهم مسئولو الوظائف في إيفاد الإدارة العامة مختلف المعلومات بما فيها احتياجات التكوين لكل مستوى.

الشكل (2-6) يوضح مكانة مصحة التكوين في الهيكل التنظيمي من النوع 05



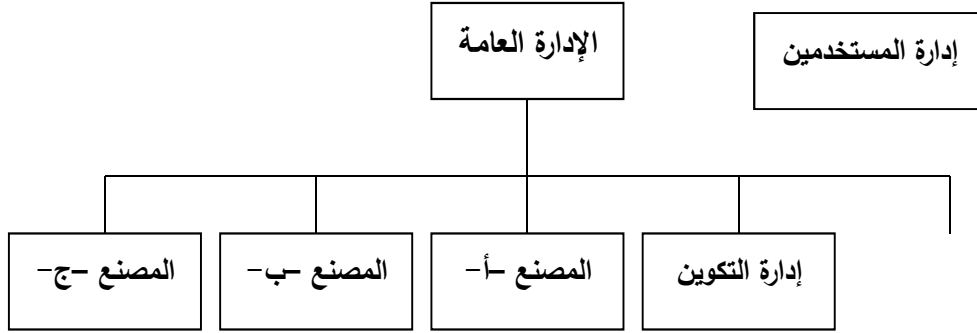
في هذا النوع المؤسسة تريد من التكوين أن يكون قريبا من الميدان، إعداد مخطط التكوين يتم بالتعاون بين مدير الموارد البشرية و المسئولين على مستوى السلم الإداري، أما الإدارة العامة فيكون تدخلها على مستوى الميزانية، فرغم اتسام هذا النوع بالسرعة في حل المشاكل المهنية بالتكوين إلا أنها تفتقد للتنسيق بين سياسة التكوين والسياسة العامة للمؤسسة.

الشكل (2-7) يوضح مكانة مصحة التكوين في الهيكل التنظيمي من النوع 06:



هذا النوع يوجد في المؤسسات التي لها عدة وحدات، حيث أن وظيفة التكوين تكون على مستوى الإدارة العامة والتي تقوم بإعداد خطة التكوين، وتتصل مع مراسلي التكوين على مستوى كل وحدة لإعلام الأفراد بالتسجيل في عملية التكوين.

الشكل (2-8) يوضح مكانة مصحة التكوين في الهيكل التنظيمي من النوع 07



في هذه الحالة للتكوين مديرية مستقلة تساهم في مشاريع تنمية المؤسسة، كما أنه وسيلة لتحقيق الأهداف العامة لها.

4-3-3. وظائف مصلحة التكوين: وهي:

أولاً. وظيفة إدارة الأعمال:

مهمتها المشاركة في تشخيص حالة المؤسسة، واكتشاف أو البحث عن المجالات التي تمكن التكوين من مساعدة المؤسسة، عن طريق معرفة المشاريع التي تسمح بتطويرها وذلك بـ:

- تحديد الهياكل والتنظيم الكمي والنوعي لوظيفة التكوين.
- تفصيل وتنسيق المهام، واختيار مجالات التفويض.
- تحديد أهداف وأولويات مخطط التكوين.
- توجيه المتكويين (المتريصين).
- الوضع والمراقبة النظامية باستمرار ميزانية التكوين.
- دراسة واقتراح الاستثمارات.
- اختيار الأولويات والتعديلات على المخطط الأولي تبعاً لمستجدات طارئة.

ثانياً. وظيفة التفاوض:

- إعلام وبصفة منتظمة ممثلي العمال عن إنجازات عمليات التكوين.
- عرض مخطط التكوين على مجلس إدارة المؤسسة وكذا مجلس التكوين.
- تقديم المبررات حول استعمال رؤوس الأموال للإدارة والشركاء الاجتماعيين.
- نشر الوعي لدى الأفراد داخل المؤسسة بضرورة التكوين.

ثالثاً. وظيفة التحليل:

- إحصاء القوى البشرية للمؤسسة.

- توصيف مناصب العمل والكفاءات والمهارات المطلوبة لتحديد كيفية تكوينها للتكيف
- وضع جدول الاحتياجات الفردية والجماعية للتكوين، وتحليلها من أجل إعداد مخطط متناسق.

- تحليل حاجات الأفراد المتربصين وغير المتربصين، لتحديد الحوافز التي تسمح بنجاح التكوين

رابعاً. وظيفة الدراسات:

- أ. دراسة المناهج: تهدف إلى تحديد العلاقة بين الاحتياجات والوسائل التي تحققها وتعرف
- ب:

- أهداف كل عملية تكوينية والسياسة التي توافقها.
- الطرق البيداغوجية الأكثر فعالية في تحقيق الأهداف.
- المقاييس المختلفة التي تسمح باستعمال هذه الطرق.
- ب - الدراسة البيداغوجية: تهدف إلى إعداد المنهج التربوي (البيداغوجي) للتكوين مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف المحددة، بمعنى:

- الدعائم والدلائل المتوافقة مع الطرق المختارة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة.
- تمارين نظرية وتطبيقية.
- دراسة حالة.

- وسائل مراقبة تسمح بقياس النتائج لمعرفة مدى تحقق الأهداف.

خامساً. وظيفة شراء وسائل التكوين من السوق الخارجي:

في الحالة التي تحتاج فيها مصحة التكوين إلى الاستعانة عبر نظام المناولة من الباطن (Sous-traitance) بخدمات التكوين من هيئات خارجية والتي تكون على شكل دروس، يتوجب على المصلحة مراعاة ما يلي:

- التعرف على صورة هيئات التكوين الخارجية و برامجها.
- انتقاء الهيئات التي تكون برامجها متطابقة مع أهداف المؤسسة، والتي تتماشى مع المقاييس التي اختارتها المؤسسة.
- التفاوض مع هذه الهيئات لوضع برامج تغطي احتياجات المؤسسة.

سادسا. وظيفة المراقبة: و مهامها:

بقياس النتائج المنتظرة، وتشخيص أسباب النجاح أو الفشل عن طريق استعمال الفحص المحاسبي، إحصائيات، تصريح ضريبي.

مراقبة النتائج بعد نهاية كل درس وتحليل النتائج المحصل عليها من الامتحانات التطبيقات لقياس أداء وظيفة الدراسات البيداغوجية.

إن تقييم التكوين جزء من المراقبة، والذي يأخذ أحيانا مدة طويلة لقياس فعاليته كتطور الإنتاج، رقم الأعمال، القيمة المضافة، معدل دوران العمل، عدد حوادث العمل لـ n سنوات بعد التكوين.

عن طريق المراقبة والتقييم يمكن لوظيفة التكوين التدخل في كل مرة يتطلب الأمر ذلك، لإجراء حركات تصحيحية أو تعديلات حول البرامج، المناهج أو حتى إعادة تسطير الأهداف.

سابعا. وظيفة الإعلام نحو الخارج:

هذه الوظيفة تشمل مهامها جد مهمة،

فهذه الوظيفة هي التي تسمح بالتعريف بوظيفة التكوين لدى جميع الفاعلين في التكوين وذلك بتنظيم لقاءات دورية معهم، لعرض التطورات الجديدة، أو لمعرفة احتياجات الوظائف والأولويات، فهي تلعب دور البريد من و إلى المؤسسة،

الاتصال بالشركاء خارج المؤسسة بتنظيم ملتقيات أو المشاركة في الملتقيات مع تنظيمات التكوين أو مسؤولي التكوين في المؤسسات الأخرى لتبادل الخبرات أو تنظيم تكوين ما بين المؤسسات (*La formation interentreprises*)

ثامنا. وظيفة تكوين المكونين داخل المؤسسة: وتضم:

- وضع قانون أساسي للمنشطين، لمعرفة حقوقهم وواجباتهم لأن التكوين له احتمالات النجاح والفشل.

- مساعدتهم على المحافظة على معارفهم الأساسية عن طريق التكوين البيداغوجي المتواصل

تاسعا. الوظيفة الإدارية:

ونجد ضمنها: السكرتارية، تسيير الوسائل العتاد، الصيانة، المكتبة، تنظيم القاعات، التنظيم الإداري، التصريح الجبائي... الخ

4-4- المسؤولون التنفيذيون:

وهم الذين يسطرون الأهداف المرجوة من كل وظيفة هذه الأهداف التي قد تسمح بتحديد الاحتياجات الجزئية لكل أفراد وظيفة، وهنا تأتي الإجابة إلى أي مدى تكون العملية التكوينية مفيدة لإصابة هذه الأهداف.

بالإضافة لذلك، أهمية دور المناجمنت في إدارة التغيير يجب أن تتوافق مع سياسات التكوين. من أجل استخدام القدرات التكوينية لتطوير مختلف المهن الموجودة على مستوى الوظائف (*La gestion des carrières*).

لهذا فالمسؤولون التنفيذيون لهم تدخلات تخص سياسة التكوين منها:

أ- تقديم المهارات والمعلومات للمرؤوسين

ب- تحديد الحاجة التكوينية لإدارتهم ومرؤوسيهـم.

ج- التحدث مع المرؤوسين فيما يخص نصيبهم من التكوين.

د- تقديم المعرفة التقنية لتصميم البرامج الداخلية للتكوين.

هـ- المشاركة في برامج التكوين والتطوير.

4-5- ممثلو العمال:

وتدخل ضمن العلاقة التي تربط ممثلي العمال بالمسؤولين خاصة لتعزيز الحوار الاجتماعي داخل المؤسسة ويأتي التكوين أحد عناصر هذا الحوار، فتعتمد بعض المؤسسات إلى التمييز بين نوعين من التكوين:

أ- التكوين العام الذي يترك فرصة للحوار بين المسؤولين و ممثلي العمال.

ب- التكوين التخصصي والذي يبق من صلاحيات المسؤولين لأنه تكوين ذو طابع استراتيجي.

4-6- المتكون:

وهو العنصر المستهدف من العملية التكوينية، وله دور نوعا ما حيوي في السياسة التكوينية خاصة في طلبه على التكوين خاصة في المؤسسات التي تعتمد أسلوب المناجمنت التشاركي (*Management participatif*) ويستمتع إلى آراء الأفراد داخله ويعمل على تلبية حاجيتهم، و يمنح التكوين للمتكون المعرفة بمختلف المهن (*Les métiers*) الحالية والمستقبلية الموجودة في المؤسسة كما أن التكوين يسمح بالكشف على الإمكانيات الكامنة (*Les potentiels*) لدى الأفراد وإمكانية شغلهم لمناصب مستقبلية وفقا لقدراتهم.

ولكن، على المتكون لبلوغ هذه الأهداف أن يتحلى بالالتزام نحو التكوين.

4-6-1. التزامات المتكونين نحو التكوين:

أ- ضرورة الاقتناع بأن التكوين قيم بالنسبة له وليس شيئاً يحتاج إليه الآخرون فيه أو بمعنى آخر كيف يحب المسؤولون أن يكون أدائه و سلوكه؟

ب- الإيمان بأن التكوين يفي حاجياته ويغير من أدائه في كل وقت لهذا عليه أن يحرص على في كل الأوقات.

هذا الالتزام يبعد بعض المواقف السلبية للأفراد نحو التكوين:

أولاً، بعض الأفراد غير المهرة لا يرحبون بالتكوين لأنه قد يبعدهم عن زملائهم ويخرجهم من وسط عمالي إلى مناصب عليا قريبة وتحت أعين الإدارة.

ثانياً، بعض العمال ورغم مهارتهم إلا أنهم يقاومون التكوين لأسباب تتعلق بكبريائهم ويشعرون أنهم يعرفون كل شيء يتعلق بمهنتهم وأن كشف قدراتهم وخبراتهم أمام الآخرين قد ينقص من قدرهم وأهميتهم، كما أن انكشاف جهلهم لبعض النواحي المعينة في مهامهم تتم فيه مقارنة مهاراتهم مع مهارات زملائهم ومنافسيهم في المؤسسة.

5- أبعاد سياسة التكوين:

تأخذ سياسة التكوين أبعادا، منها ما هو متعلق بمحيطها الداخلي ومنها ما هو مرتبط بالمحيط الخارجي الذي تنشط فيه؛

5-1- القيم القانونية للتكوين:

إن سياسة التكوين تأخذ في عين الاعتبار الجوانب القانونية، فالمؤسسة تعتبر التكوين كواجب قانوني كما تراه وسيلة في خدمة أهدافها لأن القانون لا يرى غير ذلك¹.

فكل مؤسسة تحتوي على عمال دائمين يساوي أو يتجاوز عشرين عاملا (20) ومهما كان طابعها القانوني (شركة ذات مسؤولية محدودة، شركة أسهم، شركة ذات الشخص الوحيد ملزمة قانونيا بالقيام بتنظيم وتمويل عمليات تكوين لفائدة عمالها، بواسطة مخطط تكويني يضعه المستخدم بهدف الاستجابة إلى بعض أو كل حاجيات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة، أو بهدف التكيف المستمر للأجراء مع مناصب عملهم خاصة مع التغيرات التقنية وتحولات شروط العمل، كما تهدف إلى الترقية المهنية والاجتماعية للعامل وفي أماكن مهياة و مخصصة لذلك داخل أو خارج المؤسسة.

فمن وجهة النظر القانونية حسب E.VERDIER²

العملية التكوينية تحتوي برامج مطابقة لمعايير معينة مسطرة وفق أهداف محددة مسبقا مؤطرين يعملون على: إعداد احتياجات الأفراد، تركيب العملية التكوينية ومراقبتها لقياس الأهداف، مستعملين أدوات وأساليب بيداغوجية تساعدهم على تحقيق هذه المهام"

النظرة القانونية لتكوين العمال في الجزائر:

ومن جهته قانون العمل الجزائري رقم 90-11¹

¹ Amar AMOURA, Droit du travail et droit social, Guide pratique, ELMAARIFA EDITIONS, 2002, p 99

² Eric VERDIER, L'efficacité de la formation continue, La revue Sociologie du travail, N°3 – 1990,p 302

المادة 57: يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال، حسب 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.

المادة 58: يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجيا وتعميقها وتطويرها.

المادة 59 يمكن المستخدم أن يطالب العمال الذين تسمح لهم المؤهلات والكفاءات بالمساهمة بشكل فعال في أعمال التكوين وتحسين المستوى التي ينظمها.

المادة 60: يجوز للعامل المسجل لمزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهنيين للاستفادة من تكييف وقت عمله أو من عطلة خاصة مع الاحتفاظ بمنصب عمله بشرط موافقة المستخدم.

الفرع الثاني: الغيابات يمكن للعامل أن يتغيب دون فقدان الأجر وذلك لمتابعة دورات التكوين المهني أو نشاطه النقابي التي يسمح بها المستخدم والمشاركة في امتحانات مهنية وأكاديمية.

5-2- البعد الاستراتيجي لسياسة التكوين:

مفهوم استراتيجية التكوين

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التكوين يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو

¹ Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail, modifiée et complétée au 11 janvier 1997, Journal officiel de la république Algérienne.

التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية.

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزات التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التكوين.

وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين¹

¹ Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التكوين في الأدبيات والطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التكوين على أداء الأفراد العاملين¹.

ومما سبق يمكن للباحث استخلاص التعريف التالي لاستراتيجية التكوين "بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التكوين هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها".

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتكوين وتقييم... الخ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية.

ويمكن أن نحدد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

أ- مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.

¹ Denis Leonard, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the Business Excellence model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001.

- ب- التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.
- ج- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.
- د- اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتكوين والتحفيز.
- هـ- اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتكوين.
- و- اعتماد برامج التطوير والتكوين لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة بحيث تكون استراتيجية التكوين التي يتم اتباعها منبثقة من الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقق أهدافها.
- يقوم التخطيط الاستراتيجي للتكوين، النابع من الأهداف الطويلة الأجل، على بلوغ التوجهات الاستراتيجية في كل الوظائف الرئيسية للتسويق، الإنتاج، الموارد البشرية والإدارة والمالية إن الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة تتطلب - وباستمرار - تغييرا هيكليا الذي يعني هنا الجهد الطويل المدى لإدخال التغييرات المخططة تحت رعاية المؤسسة ويحتوي هذا الجهد منهج التغيير نفسه. تتجزأ مناهج التغيير هذه بالتوازي مع تسيير المؤسسة¹، لأن التغيير يجب أن يتبعه تحسين في التسيير. وبما أن التغييرات المطلوبة يجب أن تتجزأ بصفة مخططة ومراقبة ومسيرة بصفة جادة، فإن الموارد البشرية الموجودة لا يجب أن تكون حاجزا أمام التغيير الهيكلي ولكن عامل نجاح يستعمل للوصول إلي التغييرات المنشودة في منهجية التغيير.

¹روشام بن زيان، مداخلة بعنوان: إعادة تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة ساعة الإصلاحات، حالة قطاع الاتصالات في الجزائر، الملتقى الوطني الثاني، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، المركز الجامعي بشار، أبريل 2004

إن الضرورة تكون أكثر إلحاحا إلى تكوين الأفراد حينما تكون المؤسسة بصدد تطبيق خيار استراتيجي الذي يشمل تغييرات في وهيكلة العمل داخل المؤسسة وتحولات في تنظيم العمل، وهذا التكوين يهدف إلى التحضير المستمر للأفراد لتلبية متطلبات التغييرات الحتمية دون إهمال حاجتهم الخاصة من تطوير المعارف (Le savoir) والمهارة (Le savoir-faire) وكذا سلوكيات وتوجهات العمال التي تحتاجها المؤسسة لإنجاح تنظيمها.

كما طرح Malcolm Peel عدة أسئلة لإبراز الدور الاستراتيجي للتكوين:

- هل تحتاج الخطة الاستراتيجية إلى توظيف أفراد جدد؟ إذا كان الأمر كذلك، ما هي المهارات المطلوبة من هؤلاء؟ وكيف سيتم توظيفهم؟ وكيف سيستطيعون التكيف مع مناصبهم الجديدة.
- هل تتطلب الخطة الاستراتيجية مهارات أو معارف جديدة لدى الموظفين الحاليين؟ وإذا كان ذلك مطلوباً كيف يمكن الحصول على هاته المهارات و المعارف؟
- إذا كانت تتطلب الخطة مستويات عالية من الأداء؟ إذا فكيف يمكن تحقيق هذا الأداء؟
- هل تشمل الخطة تغييرات في الأنظمة والأساليب الإنتاجية والتجهيزات والآلات؟ فما هو التكوين المطلوب للأفراد لتطبيق هذه التغييرات بفعالية.
- هل تدعو هذه الخطة إلى تغييرات على مستوى سلوكيات الموظفين و ثقافتهم؟ وما هي هذه التغييرات وكيف يمكن تحقيقها.

5-3- البعد استثمار- تكوين:

ونحاول من خلال هذا البعد طرح إشكالية تتكرر دائما وهي: هل ما ينفق على التكوين اليوم هو استثمار ذو عائد مجد أم أنه لا يعدو كونه نشاطا نمطيا من أنشطة المنظمة؟!

ورغم أننا لا نستطيع القيام بدراسة جدية حول نجاح الاستثمار في التكوين وعوائده الاقتصادية، ولكن كيف نفسر لجوء بعض المجموعات الكبرى إلى إنفاق 6،8،10 أحيانا 12% من كتلة الأجور لفائدة التكوين¹.

لهذا دافع كتاب كثيرون من بينهم G.Becker عن هذه الفكرة من خلال نظرية رأس المال البشري Le capital humain والتي تمثل الإطار النظري الذي سمح بانبعثت فكرة الاستثمار

5-3-1. نظرية رأس المال البشري:

لقد بزغ هذا المفهوم إلى الوجود في بداية الستينيات عن طريق الأعمال التي قدمها G.BECKER و T.SCHULTZ اللذين أهما بالفكرة، فقد عرفه BECKER على أنه:

" مجموعة الأنشطة من المعارف والكمية من المعلومات التي يمكن لها أن تؤثر على المداخل النقدية والمعنوية في المستقبل للمؤسسة... فمساهمة الرأس المال البشري في التنمية الاقتصادية للمؤسسة أصبح واضحا لأنه العامل المكمل للرأس مال المادي والتكنولوجي "

لهذا فإن فكرة الرأس مال البشري توحى بأن كل ما ينفق على تكوين الفرد فإنما هو تنامي لإنتاجيته وكعامل لارتفاع لمداخيله من خلال ارتفاع مداخل المؤسسة المستقبلية وما يمكن أن يضيفه الأفراد بفضل تكاملهم وكفاءتهم الجماعية، لأنه ما الفائدة من امتلاك المؤسسة لتكنولوجيات عالية إذا لم يكن لها أفراد مكونين يمكن لهم إضفاء قيمة مضافة.

لكن G.BECKER طرح إشكالية في نفس الوقت حول مسألة المكافآت الممنوحة للفرد لقاء مجهوداته المبذولة ومهارة أدائه التي يكتسبها بعد تكوينه، هذا الأجر الذي يجب أن يكون محفزا للفرد المؤهل، بل عاملا لمحافظة المؤسسة على رأس مالها البشري الذي يعتبر ثمرة استثمارها الذي يكون قد كلفها من الناحية المادية وكذا الوقت.

¹ CASPAR, L'investissement intellectuel, op cité, p-p41-45

من جهة أخرى لأن الفرد مرتبط بعقد ممكن الفسخ مع المؤسسة في أي وقت والانتقال إلى مؤسسة أخرى قد تعرض عليه أجراً أكثر، إذا ما الفائدة التي قد يجنيها هنا المستخدم إذا لم يقي نفسه من هذا الخطر.

لذا فإن في الرأس مال البشري المستثمر يجب أن يدرس دراسة عقلانية، وتبقى النظرة إليه كنظرة أي مقاول لأي استثمار، فاتخاذ القرار هنا يتوقف على العوائد المضمونة، الأكيدة والمدروسة مسبقاً.

5-3-2. الاستثمار-تكوين:

مسألة الاستثمار في الموارد يقودنا أولاً - حسب *Le Boterf*¹ - لإعادة فحص مفهوم الموارد البشرية. هذا المفهوم الذي لا ينظر فيه إلى العنصر البشري كعامل من عوامل الإنتاج يولد التكاليف و لكن كعامل يخلق القيمة.

وهنا تكمن أهمية النظرة الاستثمارية للتكوين حيث طرح -دائماً- *Le Boterf* السؤال

- ما هو الخطر الذي قد يحيط بنا إذا لم نقيم بالتكوين؟ و ما هي الأهداف التي نصيها إذا قمنا بالتكوين؟ ورغم أن هذه النظرة الاستثمارية نجد فيها نوعاً من التناقض مع المفهوم المحاسبي² لأن:

○ الاستثمار يتحمله قسم الأصول محاسبياً (القسم 2)، وهو جزء يكون ممتلكات المؤسسة.

○ إذا حملناه في هذا القسم، فكيف يمكن اهتلاكه.

○ التكوين يبقى يتحمله قسم الأعباء والتكاليف لأن التكوين هو استثمار غير مادي

(*Investissement immatériels*)

¹ Le Boterf GUY, Développer les compétence des professionnels, 4^{ème} Ed, Editio d'organistaion, 2002 pp 20-29
² D.WEISS, op cité, p434.

وهنا يظهر أن التكوين لا هو استثمار بالمعنى الصريح ولا نفقات استغلال، إلا أنه مع تطور مفهوم الموارد البشرية فإنه يميل للاستثمار لأنه مع الاستثمار المادي في نتائجه من أجل خلق القيمة، لهذا كان على مسئول التكوين أن يحسب العوائد أحسن من أن يقيم التكاليف.

3-3-5. التكوين و إنتاجية العنصر البشري:

أ- مفهوم الإنتاجية:

إن الإنتاجية¹ هي الحصول على مخرجات مثلى بعد استخدام مدخلات حيث يعد العنصر البشري أحد مكونات هذه المدخلات، وهنا تعني إنتاجية العنصر البشري هنا مدى مساهمته في الحصول على المنتج النهائي من خلال مهارته ومعارفه وكفاءته.

وهنا يبدو جليا العلاقة بين أهمية التكوين ودوره في رفع الإنتاجية من خلال إكساب الأفراد المهارات اللازمة

ب. المؤشرات الكمية لإنتاجية العنصر البشري:

المؤشر	الشكل الرياضي	ملاحظة أو تعليق
تحديد كمية إنتاج الفرد في الساعة	كمية الإنتاج / عدد ساعات العمل	الارتفاع والانخفاض مرتبطة بالمجهودات المبذولة لرفع كمية الإنتاج
تحديد قيمة إنتاج الفرد في الساعة	قيمة الإنتاج الكلي في فترة معينة عدد ساعات العمل	
تحديد نصيب الوحدة المنتجة من أجر الفرد	قيمة الأجر / عدد الوحدات المنتجة	كلما انخفضت هذه النسبة كانت دليلا على ارتفاع إنتاجية العنصر البشري

¹ www.economie2000.com/producing

	قيمة أجر الفرد/عدد وحدات المنتجة من الفرد	
تحسب القيمة المضافة بطرح التكاليف من الإنتاج ما عدا الأجور	القيمة المضافة / عدد الأفراد العاملين	حساب القيمة المضافة لعنصر العمل
يعني هنا الانخفاض تحسنا في الإنتاجية، من جراء انخفاض الفضلات والمهملات من المواد الخام ويعني هذا تقليلا للتكاليف.	كمية المواد الخام/ كمية الإنتاج	حساب المستعمل من المواد الخام

المصدر: www.economie2000.com/producing

ج- العوامل المؤثرة في إنتاجية العنصر البشري:

(التكاليف الخفية Les coûts cachés): وهي تلك التكاليف التي لا تظهر في الأنظمة المحاسبية، وأن معرفة التكاليف الخفية يكن من التقييم الجيد للاختلالات في التنظيم ومن أهمها: معدل التغيب، دوران العمل، حوادث العمل والتي تعتبر أهم المشاكل التي تبحث المؤسسة معالجتها عن طريق التكوين:

العوامل	الشكل الرياضي	ملاحظات
معدل التغيب	عدد الأيام الضائعة بسبب التغيب / (عدد الأيام	
معدل دوران العمل	(عدد العمال المعينين + عدد العمال تاركي الخدمة)/	خلال فترة معينة
معدل الانضمام	عدد العمال المعينين / متوسط عدد العاملين	خلال فترة معينة
معدل الانفصال	/ متوسط عدد العاملين	خلال فترة معينة
معدل حوادث العمل	/	خلال عام

المصدر: www.economie2000.com/producing

5-4- التكوين ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة

إن استراتيجيات تنمية الكفاءات ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة تبدأ باختيار الموارد البشرية والكفاءات، وتكوينها، وتحفيزها، لهذا يعتبر التكوين أداة أساسية لتنمية القدرات والمهارات للموارد البشرية والكفاءات الفردية، ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة الذي " يبدأ و ينتهي بشكل فعلي بعملية تكوين وتعليم للموظفين¹، حيث تتوقف مسؤولية تطبيق البرامج التكوينية على عاتق الإدارة العليا كنتيجة لاقتناعها بأن الموارد البشرية والكفاءات تعد أصولاً استراتيجية للمؤسسة يجب تنميتها وتطويرها باستمرار.

إن ثمة اتجاه متزايد نحو التركيز على تكوين وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة باعتباره أحد دعائم الاستراتيجية لدوره الفعال في تنويع المهارات والخبرات ومعرفة الكفاءات، كما يهدف التكوين إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء².

ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل و التكوين الجيد.

لذلك فالتكوين ضمن تسيير الجودة الشاملة لا يعتبر مجرد عملية مرحلية ابتدائية تقوم بها المؤسسة عند شروعها في تنفيذ برنامج الجودة الشاملة، بل هو عملية مرتبطة بالتحسين المستمر، بحيث يهدف لزيادة معرفة الفرد وتنمية مهاراته وقدراته وتغيير مفاهيمه واتجاهاته بالصورة التي تمكن أي فرد في المنظمة و في أي مستوى تنظيمي من أداء ما يقوم به من عمل بكفاءة وفاعلية³ كما يتمثل في التعديل الايجابي لسلوك الفرد مهنياً أو وظيفياً بهدف

¹ Katsuyoshi Ishihara, Maîtriser La Qualité, Edition Mare, Nostrum, 1996, P42.

² سيد محمد جاد الرب، إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تكوين وتطوير الموارد البشرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 03، يوليو 1997، ص 443، بتصرف.

³ خالد عبد الرحيم الهيثي، أكرم الطويل، التنظيم الصناعي - المبادئ و العمليات - المداخل و التجارب، مرجع سبق ذكره، ص 404

إكسابه معارف ومهارات لأداء العمل، هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد نحو استخدام طرق وأساليب أفضل لأداء أعمالهم¹.

وتتجلى أهمية التكوين ضمن تسيير الجودة الشاملة في ضمان التوصل إلى الأداء المتميز مع ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد، وتجنب الأخطاء وتقليل العيوب، وإدراك مسؤولياتهم في إطار الانتماء للمؤسسة، والمساهمة في التحسين المستمر، وتقليل الحاجة للإشراف، وزيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة، كما يعد التكوين الأسلوب الفعال لتنمية الموارد البشرية والكفاءات والمحافظة على استمرار تحسين الأداء، ومن ثم الاستثمار العقلاني لهذه الموارد التي تساهم في الاستغلال الأمثل لبقية الموارد المادية في المؤسسة، فلقد أكد Antony* على أن " بناء التقنية العالية والأداء المتميز تتطلب تكويننا للموظفين"²

كما أشار "Olf" بأن إدارة الجودة الشاملة تتكامل وترتبط مباشرة بعجلة التكوين بسبب الحاجة للجودة التي تتحقق من خلال قوة العمل في المؤسسة³. فالتكوين ضمن تسيير الجودة الشاملة ليس تقنية حل المشكلات.

وأداة لمراقبة العمليات وإنما أيضا فن تحقيق النتائج، ولعل المشكل القائم في التكوين يتمثل في معرفة مجالاته حيث لم يصبح مفهوما يعبر عن مجمل تقنيات برمجة الأفراد بهدف إنجاز العمليات وإنما فلسفة يجب أن يؤمن بها جميع الأفراد في المؤسسة، ويعد تسيير الوقت أحد المجالات الذي يتطلب تحسين قدرة الموارد البشرية والكفاءات على إتقانها بغية استغلال بشكل أمثل لتلك الموارد بما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

¹ حسن محمد حربي، أكرم أحمد الطويل، طارق شريف يونس، المدخل النظامي كأسلوب شامل و مرن لتحديد الاحتياجات التكوينية،

المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1986 المجلد 10، العدد الأول، ص73

* الاقتصاد في الجمعية الأمريكية للتدريب.

² ستيفن جورج، أرنولد ويمبرز كيرتس، ترجمة حسين حسنين، إدارة الجودة الشاملة- الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم-، دار البشير، الأردن، 1998، ص132.

³ Olf.A, Training and Development; Black well publishers; 2002. p39

إن عمليات التأكيد على الجودة لدى الجميع يتطلب ترسيخ مفاهيم ثقافة الجودة بالتعليم، وتمييزها بالتكوين، بحيث تشمل نشاطات تعليم وتكوين جميع الإداريين والعاملين في مختلف مراكز ومستويات الأداء في المؤسسة، فقد أصبحت الحاجة تدعو إلى تكوين جميع العاملين في المؤسسة على أساس الجودة ومفاهيمها وتعليمهم أهميتها في نجاح المؤسسة ونموها في البيئة التنافسي الجديدة. إن تحقيق الجودة الشاملة يتطلب من وظائف المؤسسة التقيد، والالتزام بتلك المزايا والمواصفات المحققة الملبية لرغبات العملاء من خلال توظيف العناصر البشرية المؤهلة وتشغيلها، ومن ذوي الكفاءات والقدرات الإدارية والفنية الأمر الذي يتطلب من جميع وظائف المؤسسة التعاون التام في ما بينها إذا أصبحت جميعها معنية بالجودة¹

6- الروابط بين سياسة التكوين و الثقافة التنظيمية:

قبل التطرق إلى هذه العلاقة لا بد أن نأخذ نظرة خاطفة عن مفهوم ثقافة المؤسسة،

ظهر هذا المصطلح لأول مرة سنة 1970 علي يد أحد أساتذة Harvard Business School و يدعى Davis Stanly أما قواعده فقد وضعت في الثمانينات على يد كل من Terrences Deal /Ilan Kennedy في كتاب بعنوان Corporate Culture و عليه فإن Davis عرفها بأنها: "مجموع القيم و المعتقدات و التوقعات المشتركة و التي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد و المجموعات داخل هذه المؤسسة"²،

والتي "هي مجموعة القيم والمعتقدات وطرق التفكير المشتركة والتي تكون غير مكتوبة وغير ملموسة وهي شيء مماثل ومتجانس مع الثقافة الاجتماعية و التي توجه التصرفات و سلوكيات للأفراد داخل المؤسسة"

6-1 عناصر الثقافة التنظيمية:

¹ Krajewski J. Lee Ritzaman, P. Larry, Operations Management, Addison wesely, publishing Co. 5th edition, 1999. USA, p214.

² Bouhnik Goui, Organizational culture in business : essay in world dialogue, Net planet, University of Cologne, Germany.04/01.p-41

فبصفة عامة ثقافة المؤسسة تتكون من العنصر التالية:

أ- القيم المؤسسية وهو ذلك النشاط الذهني الذي يحدث في الفرد تكوين اختياراته من القواعد التي تسمح له بالتمييز بين الصحيح والخطأ و المرغوب فيه وغير المرغوب فيه، ولا شك أن نظام القيم.

ب- التوقعات التنظيمية وهو ذلك التعاقد الذي يتم بين الموظفين والمؤسسة مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء(توفير الاحتياجات، توفر الحاجة إلى الاحترام، توفر شروط العمل، والاقتصادية والاجتماعية، الحوار الاجتماعي...إلخ).

ج- أساليب التفكير، والذكاء المهني لدى كل فرد الناتج عن معرفته ومهارته، القدرة الإبداعية لدى الأفراد.

د- التقاليد، الطقوس و القواعد التي تسلكها المؤسسة والتي تنتج عن الحياة الجماعية التي تفرض أحيانا أسلوب مناجمت يتماشى مع هذه العناصر¹.

هـ- الاعتقادات و التي تفرض هنا إدماج بعض العناصر المتعلقة بالمعتقد الديني، التفكير الفلسفي، الحق النقابي الانتماء السياسي... إلخ.

6-2 العلاقة سياسة التكوين -ثقافة المنظمة:

من المسلم به أن كل مؤسسة لها ثقافة معينة خاصة بها وكل السياسات الموجودة داخل المؤسسة (التجارية، الإنتاجية، المالية البشرية) يجب أن تأخذ بعين الاعتبار هذه الثقافة.

وعليه فإن الأهداف التي تسطرها سياسة التكوين يجب أن تتسجم أيضا مع هذه القيم المكونة لثقافة المؤسسة و المساهمة في تنمية هذه ثقافة، مثلا كتشجيع ثقافة روح المسؤولية و الثقة بالنفس من خلال ترك المبادرة في التسجيل من أجل التكوين لدى الأفراد

¹ Jaques SOYER, Les journées de l'Ingénierie de Formation, document envoyé par l'auteur au chercheur le 25/01/2004, p9

وفق التكوينات التي يعتقدون أنها مهمة لتطوير مهاراتهم، لكن هذا يعتمد على مدى درجة الذكاء المهني والإمكانيات الكامنة لدى كل فرد.

كما يمكن تغيير ثقافة المؤسسة إذا ما كانت تشكل عائقا في وجه تطور المؤسسة أو استمرار نشاطها من خلال الاتصال الذي يعمل على شرح أسباب و أهداف و مراحل تغيير وكذا التكوين كوجه من أوجه الاتصال و نقل المعلومات و المفاهيم الجديدة المبينة على التنافسية و التحدي.

6-2-1. مبادرة التكوين:

إن السؤال الذي يطرح نفسه باستمرار إلى من ترجع مبادرة التكوين؟ وهذا يأخذ التكوين المنحى الصحيح ويأخذ معناه الحقيقي، غير أن الإجابة تكون على مستويين¹:

- مبادرة التكوين من أطراف الفرد

- ترك المبادرة للمؤسسة في تنظيم عملية التكوين

- مهمة مشتركة رب العمل / الأفراد وفق تفاوض و تحاور دائم.

و في هذا الصدد نجد أن أغلب المبادرات تكون من المؤسسة لأن دواعي ذلك يكون جلب آلات جديدة ذات تقنية على المؤسسة أن تبادر لتكوين أفرادها، لكن لا يمكننا الفصل وإنما يبقى للمستخدمين مكانهم في القيام بتكوين خارج المؤسسة.

أ- التكوين بمبادرة الفرد:

¹PH.SUET, Choisir et former des hommes, Chotard et Associés Editeurs, 1975.

إن التحول الاقتصادي الذي يحدث اليوم يفرض علينا النظر إلى التكوين من زاوية ما يستفيد الفرد منه، لهذا نلمس حماية حتى من القانون، في بعض البلدان، بالسماح لبعض الأفراد بالغياب لمتابعة عمليات تكوين خارج المؤسسة ومن اختيارهم هم.

غير أن هذا يحمل نوعا من المحاسن والمساوى:

المحاسن:

- يضطر الفرد للقيام بمبادرة خاصة نحو التكوين وهذا في حالة مرور القطاع الذي تنشط فيه مؤسسته بظروف ظروف اقتصادية صعبة وهذا بغية الانتقال إلى مؤسسة أخرى، لكن التكاليف تكون محدودة لأنها تتمثل فقط في تكلفة الغياب.

- التكوين الذي يكون بمبادرة الأجير قد يوافق حاجات المؤسسة مما يشكل المصلحة المشتركة المؤسسة/العامل فيستفيد من غياب مبرر أثناء العمل.

المساوى:

في بعض الحالات التي يبادر فيها العامل بتكوين من اختياره يكون غير مناسباً لتوجهات المؤسسة فقد لا يقدم جديداً للمؤسسة كما لا يستفيد من ترقية.

ب- التكوين بمبادرة المؤسسة:

إن اعتماد سياسة للتكوين داخل المؤسسة يدخل في إطار التسيير الجيد و الفعال، وضمن مسؤوليات المستخدم اتجاه العمال، لهذا فإن التكوين بمبادرة المؤسسة يسمح بـ:

أ- الأخذ بعين الاعتبار حاجات المؤسسة، لأن المبادرة التي تصدر عن المؤسسة، فهي نابعة من رغبات عمالها تدخل في "تطور المسار الوظيفي" لإشباع رغباتهم مع احترام مصالح المؤسسة من أهداف وإمكانيات.

ب- إلا أنها عملية مكلفة، عكس المبادرة الفردية لأن المؤسسة مجبرة على تغطية تكاليف التكوين علاوة على دفع الراتب الشهري كاملا للعامل طيلة فترة التكوين سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها.

من جهة أخرى، قد تترتب عن التكوين بمبادرة المؤسسة آثار غير متوقعة حينما يسمح التكوين الذي يستفيد منه الفرد من تقلد منصب هام بمؤسسة أخرى فقد تفقد المؤسسة الفائدة المنتظرة من هذا التكوين، لهذا على المؤسسة تحديد أهدافها بدقة لمواجهة مثل هذه المشاكل.

لهذا فمن الناحية العملية، بالنسبة للمؤسسة يعتبر التكوين نشاطا متناسقا له أسلوب منهجي يتم بطريقة عقلانية وذلك في إطار سياستها المتعلقة بمواردها البشرية دون حرمان العمال الذين لديهم الرغبة في التكوين خارج المؤسسة، أي على المؤسسة أن تجمع بين مبادرة المؤسسة ومبادرة أفرادها من أجل المصلحة المشتركة.

خاتمة الفصل:

التكوين هو نشاط إنساني يمتلك سياسة لها أطراف فاعلة من أعلى هرم في المؤسسة إلى غاية أبسط عنصر وهو الفرد المشارك في برامج التكوين، إن نجاح هذه السياسة مرتبط بالتزام الأفراد الفاعلة فيه، و قد تتبنى المؤسسات أحد الأساليب الإدارية لتنفيذ هذه السياسة مما يعكس مكانة التكوين في الهيكل التنظيمي سواء كوظيفة استشارية أو وظيفة لها كيان قائم بذاته، إن هذه السياسة ترسم لنفسها عدة أبعاد سواء كانت قانونية، أو استراتيجية، أو باعتبار التكوين استثمارا بشريا. كما لم تهمل الثقافة التنظيمية موضوع التكوين باعتبار أن التكوين أرقى ما يمكن الوصول إليه حينما يصبح جزء من ثقافة المؤسسة.

الفصل الثالث:

**مخطط، ميزانية وأساليب
التكوين بالمؤسسة**

بعدما عرضنا سياسة التكوين فيما سبق، فإن الترجمة الحقيقية لهذه السياسة تكون هي مخطط التكوين، إن الإتقان الجيد للتكوين يكون من خلال خطة تهدف إلى التنسيق بين مختلف العمليات التكوينية ليصبح التكوين استثمارا حقيقيا يلبي الحاجات الحقيقية للمؤسسة، يرسم المخطط قواعد الإدارة العقلانية بدقة لنشاط التكوين، ويستجيب لمتطلبات كل من المؤسسة والأفراد على حد سواء،

كما تكون خطة التكوين متناسقة مع، سياسة الموارد البشرية، أهداف المؤسسة، أسلوب التسيير المعتمد، كفاءات تنظيم العمل، ثقافة المؤسسة السائدة.

حسب هذه النظرة فإن التكوين يخضع إلى هندسة مدروسة تنطلق من تحديد احتياجات المؤسسة والأفراد إلى التكوين مروراً بتنفيذها ووصولاً إلى تحليل وتقييم النتائج و العائد من التكوين ومدى تطابقها مع الأهداف التي سطرته سياسة لتكوين.

و تلعب الميزانية التي ترصدها المؤسسة لذلك دورا مهما لنجاح المخطط، والتي تتولد نفقاتها عن أسباب عديدة سواء كان التكوين بهياكل داخلية أو خارجية، كما تعتبر الأساليب، خاصة الحديثة منها التي تعتمد خلال تنفيذ التكوين من عوامل نجاحته؛

لهذا رأينا التطرق خلال هذا الفصل:

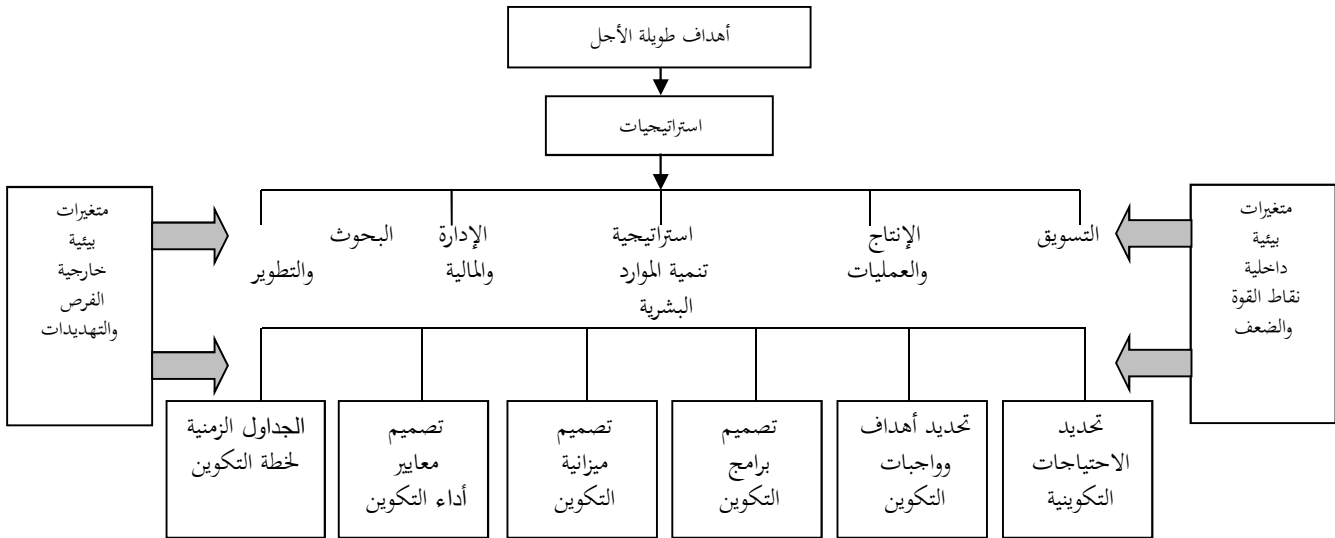
- المخطط الاستراتيجي للتكوين؛
- المراحل الأربعة لمخطط التكوين؛
- ميزانية و تحليل تكاليف التكوين؛
- أساليب تقنيات التكوين.

1- المخطط الاستراتيجي للتكوين:

إن المخطط الاستراتيجي¹ للتكوين يتبع السياسة العامة للمؤسسة، التي ينبثق عنها أهداف استراتيجية واضحة المعالم التي قد تكون هجومية أو دفاعية مستفيدة من المتغيرات الداخلية أي نقاط القوة والضعف أو وفقا للمتغيرات الخارجية أي الفرص والتهديدات، وهذه الأهداف قد تتمثل في ♦ الرغبة في التوسع ♦ تسطير هامش أرباح معين بالنسب لل رأسمال المستثمر ♦ دخول أسواق جديدة أو التوسع في أسواق قائمة ♦ التوغل في السوق بسعر تنافسي من خلال تخفيض التكاليف.

لهذا فإن بلوغ هذه الأهداف الاستراتيجية لا يتسنى إلا توفر موارد بشرية مكونة ومؤهلة تسهم في بلوغها.

الشكل (1-3) مخطط يوضح مكان المخطط الاستراتيجي للتكوين ضمن استراتيجيات المؤسسة



2- تعريف مخطط التكوين:

إن مخطط التكوين هو "الترجمة الحقيقية لسياسة التكوين داخل المؤسسة وقد يكون سنويا أو لعدة سنوات فهو الذي يسهل إصابة أهداف المؤسسة من أجل مرحلة معينة،

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، مصر، دار الكتب، 2000، ص 257

لهذا فإن مخطط التكوين جاء ليسهل إصابة أهداف المؤسسة على جميع المستويات، مما يدل على أن بناء مخطط التكوين ليس مسؤولية مسؤول التكوين وحده وإنما تعني عدة فاعلين في المؤسسة، فمن الناحية القانونية هو عبارة عن عقد يحرره المعنيون: المدير العام، المسؤولون التنفيذيون، مسؤول التكوين، ممثلي العمال¹

إن البرنامج الجيد للتكوين يتطلب إتباع مجموعة من الخطوات أو المراحل الأساسية، والتي أجمع معظم الكتاب على تحديدها كما يلي²:

1. تحديد الاحتياجات والتي تعني المهارات المطلوب رفعها لدى الأفراد والإدارات المعنية تمر بإحصاء الحاجات ثم تحليلها.

2. يليها تصميم برنامج التكوين الذي يهتم بترجمة الأهداف إلى موضوعات تكوينية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه من طرف المكونين في إيصال هذه الموضوعات إلى المتكونين، كما يتم تحديد المكونين وتكلفة أو ميزانية التكوين.

3. بعد ذلك ينتقل الأمر إلى تنفيذ البرنامج الجانب المادي والتنسيق.

4. وأخيرا مرحلة التقييم، التقييم الساخن من خلال رد فعل المشاركين ثم التقييم بميدان العمل وكذا الأخذ بتوصيات الخاصة بمتابعة التكوين.

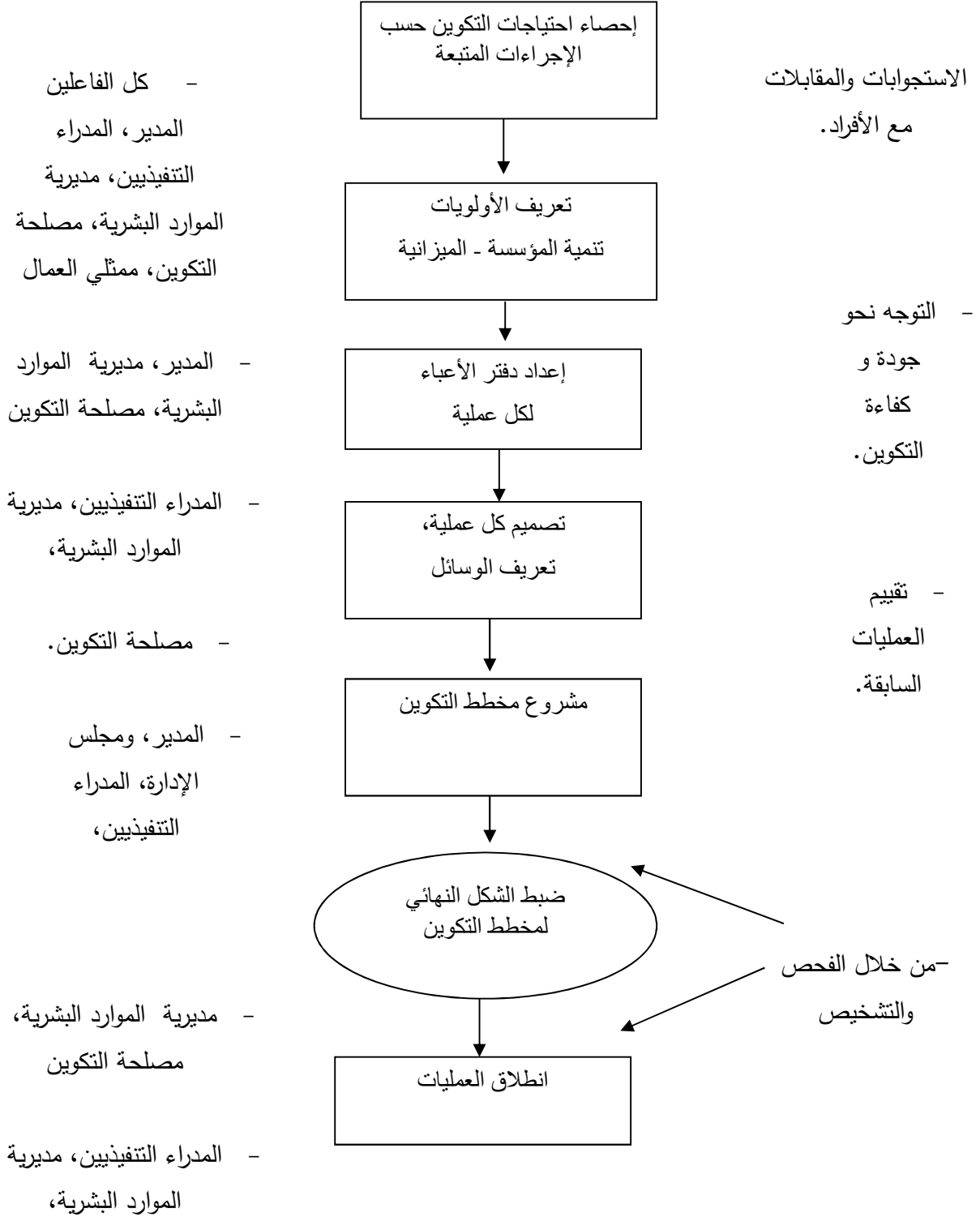
وقد عبر J.P Citeau عن المراحل الأولية لإعداد مخطط التكوين من خلال الشكل التالي:

¹ J. SOYER, Sy. FAISANDIER, op, p 277

² P.G Hourquet, «Tous DRH, Identifier les besoins de ses collaborateurs » ouvrage sous la direction de J.M PERETTI, les éditions d'organisation, Paris 1996, pp 193-195

الشكل (2-3) المراحل الأولية لإعداد وتنفيذ مخطط التكوين

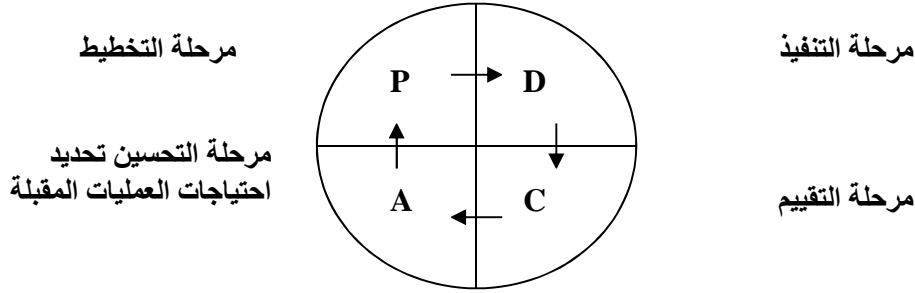
الفاعلين حسب المستويات



المصدر: J.P CITEAU Gestion des ressources humaines

ومن وجهة نظر E. Deming مراحل التكوين عبارة عن حلقة متواصلة ومتكاملة، حيث تعتبر مرحلة التقييم بداية لتحديد احتياجات مخطط تكوين آخر، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (3-3) مراحل مخطط التكوين



وفيما يلي عرض للمراحل الأساسية لبرنامج التكوين:

2-1 المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التكوينية:

2-1-1. مفهوم الحاجة للتكوين:

حتى يحقق التكوين أهدافه، لابد من تحديد الاحتياجات التكوينية أولاً، و لكن لا يمكن إيجاد مفهوم محدد للحاجة على التكوين، وإنما العديد من الباحثين و المختصين تحدثوا عن مشاكل و صعوبات تواجه أداء الفرد وهنا يعتبر التكوين الوسيلة الجيدة لحل هذه المشاكل، حيث يرى Casio wayne¹ الاحتياجات التكوينية بأنها هي المجالات التي ترغب المنظمة في أن يشملها التكوين، لسد العجز في القوى العاملة لديها، أو لرفع أداء العاملين فيها ومن ذلك يستخدم تعبير الاحتياجات ليدل على مشكلات محددة يراد حلها عن طريق تكوين الأفراد.

¹ Casio Wayne F, Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, McGraw Hill Lnc, New York, 1995.

كما نجد موقفاً آخر يتحدث عن مفهوم الحاجة للتكوين من وجهة نظر "الفجوة" حيث، وتتعدد الحاجات باعتبارها احتياجات فردية وليست جماعية لأن تحقيق الاحتياج الفردي

$$\begin{aligned} \text{الأداء الحالي} + \text{الاحتياجات التكوينية} &= \text{الأداء المعياري} \\ \text{الأداء المعياري} - \text{الأداء الحالي} &= \text{فجوة الأداء (ما يجب أن يصل بالتكوين)} \end{aligned}$$

يتم ضمن عملية تكوينية هي في الغالب جماعية. أي وحسب A.MEIGNANT¹ يعني القصور في تأدية المهام هذا ما يعبر عنه بالفجوة في الأداء التي يجب سدها وفق المعادلة الآتية:

يعرف الاحتياجات على أنها دراسة ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهارات وخبرات ومعلومات يتم تحديدها بناء على أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية ومدى قدرة الأفراد الحالية على تحقيق هذه الأهداف وما هي التغييرات المطلوبة في أداء الأفراد للوصول إلى الأداء المرغوب الذي يحقق أهداف المنظمة، ويرى Armstrong² أن " الاحتياجات التكوينية تعني الفجوة الحاصلة بين وضع قائم و وضع مرغوب فيه ويمكن سدها عن طريق التكوين المخطط، الهادف إلى إكساب العاملين المعارف و المهارات وتنمية اتجاهاتهم السلوكية".

كما يعرفها أبو شيخة³ بأنها " الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي، وتعكس الاحتياجات وجود (مشكلة ما) في المنظمة، ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود (حاجة) لا بد من تحديدها والعمل على إشباعها".

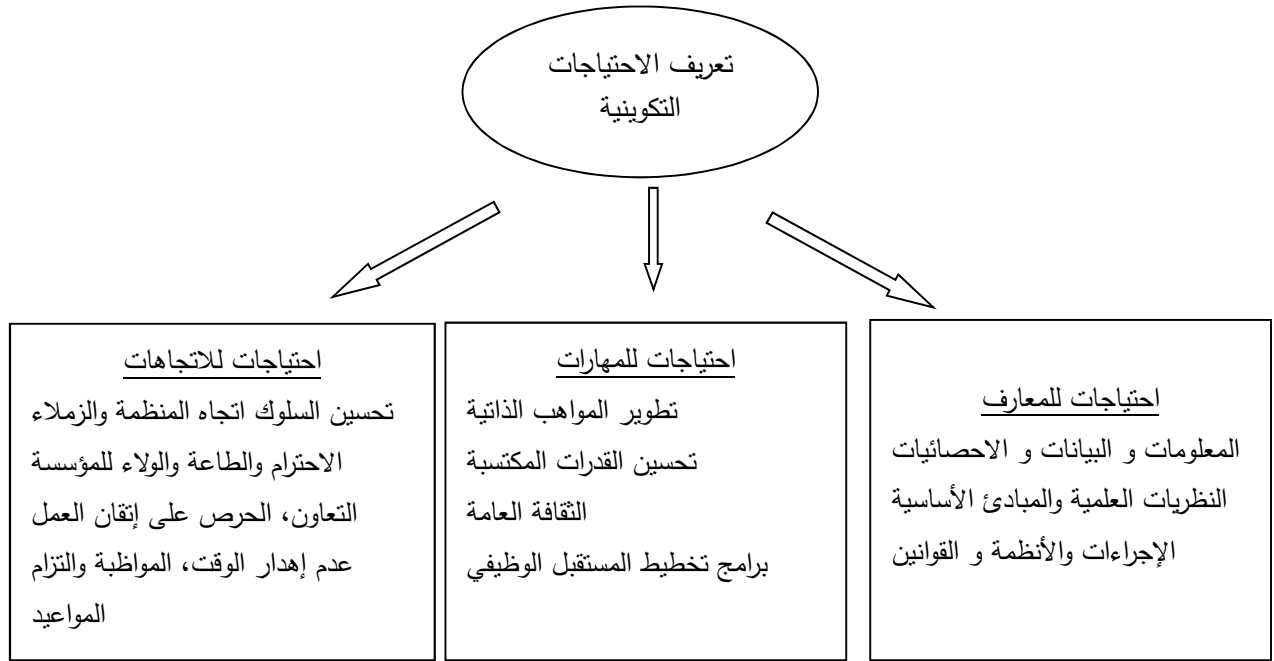
أما الموقف الثالث فيعرف الحاجة إلى التكوين من خلال مكوناتها و التي تتمثل في المعارف والمهارات و الاتجاهات، وهو موضح في الشكل التالي:

¹ J.M Peretti, Tous DRH, A.MEIGNANT, Ch 14 manager la formation, p180

² Armstrong Michael, A Handbook of personal Practices, New York, 1996, p 532

³ أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 267.

الشكل (3-4) يوضح مكونات الاحتياجات التكوينية



المصدر: الساعاتي أمين، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 151

ونستنتج من خلال التعريفات السابقة أن مفهوم الحاجة إلى التكوين مرتبط ببعدين زمنيين هما "الحاضر" و "المستقبل" في صورة:

مهارات أو معارف أو اتجاهات ناقصة يراد تكملتها حاضر أو تمتيتها مستقبلا.

مشكلات تنظيمية، بشرية، يراد علاجها حاضرا، أو تطوير القدرات للوقاية منها مستقبلا.

و من هذا المنطلق لا تقتصر الحاجة إلى التكوين على مجالات القصور فقط و إنما تمتد إلى جوانب تطويرية يراد تمتيتها،

مفهوم تحديد الاحتياج إلى التكوين:

تحديد الأعداد و النوعيات من العاملين الذين يراد تكوينهم حتى يتم إكسابهم المهارات و المعارف والاتجاهات المطلوبة لرفع درجة فاعلية المنظمة¹، بمعنى معرفة الموظفين الذين

¹ حنفي سليمان، إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية للنشر، الاسكندرية، مصر، دون سنة النشر، ص 365

هم بحاجة إلى تكوين و تحديد نوع التكوين الذي يحتاجه هؤلاء الموظفين¹، و على أي مستوى يتم.

و تتطلب عملية تحديد الاحتياجات إجراء بحوث ميدانية، و مسحا للأفراد و جماعات العمل للمنظمة ككل، لأنها تعتبر حجر الزاوية لأي نشاط يخص التكوين فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التكوينية التي تلبى الاحتياجات الفعلية، و عليها يتوقف نجاح أو إخفاق هذه البرامج².

أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية:

تبرز أهمية تحديد الاحتياجات لما لها من جدوى لإنجاح العملية برمتها، لأن العناصر الأخرى تعتمد عليها، ويمكن تلخيص مكامن هذه الأهمية:

- الأساس لفرز المشكلات التي تعالج بالتكوين من المشكلات التي لا تعالج به.
- تعتبر الخطوة الأولى والأساسية لعملية التكوين.
- تؤدي إلى تحسين الأداء و الكفاءة.
- الأساس لتحديد الأشخاص و الفئات المستهدفة من التكوين ونوع التكوين المطلوب.
- تساعد الأطراف المعنية بعملية إعداد برامج التكوين في التخطيط الجيد لها، وتشكل لهم دليلا عند وضع المفردات واختيار المناهج والتقنيات.

2-1-2. مسؤولية تحديد الاحتياجات التكوينية:

¹ ضرار قاسم، فاعلية مدير التدريب في عصر العولمة؛ وما ينبغي أن يكون، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2003، ص 112.

² أبو شيخة نادر، مرجع سبق ذكره، ص 267.

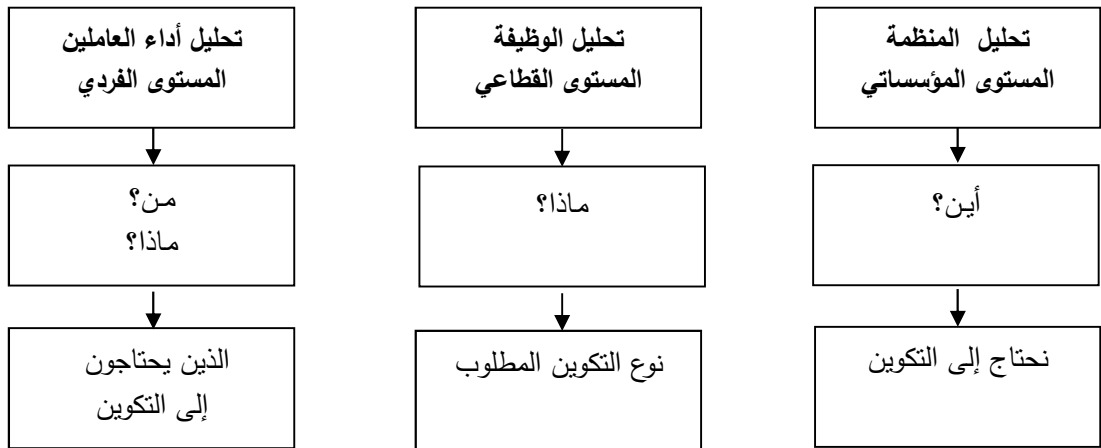
هي مهمة من مهمات الإدارة العليا للمنظمة وفي بعض الأحيان توكل هذه المهمة لانشغال الإدارة العليا في العمل إلى خبراء التكوين الذين يكونون داخل المنظمة في بعض الأحيان ومن خارج المنظمة على الأغلب.

إن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم على ثلاث مستويات كما أكد ذلك¹ J.P Citeau :

2-1-3. مستويات تحديد احتياجات التكوين:

مهما تباينت المؤسسات في أنشطتها و أداء أعمالها، إلا أن تحديد موقع الاحتياج للتكوين يكون في ثلاثة مستويات، هل على مستوى المنظمة؟ على مستوى الوظيفة؟ أم على مستوى الفرد؟²

الشكل(3-5) يوضح مختلف مستويات الاحتياجات



المصدر: من إعداد الباحث

2-1-3-أ. تحليل أداء العاملين (المستوى الفردي): جمع المعلومات الميدانية عن أداء

العاملين في موقع الأعمال الحقيقية في ضوء معايير الأداء الجيد عن طريق الملاحظة والمتابعة.

¹ J.P CITEAU, op, p106.

² Robert L. Mathis, John H. Jackson, Personal human resources management, west publishing corporation, 1998, Minneapolis, p 11-28

يؤدي النقص في معلومات الفرد إلى تحديد حاجته للتكوين، ويرجع هذا النقص عادة إلى الأسباب التالية:

(1) الترقية: حيث تؤدي إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة، فالترقية الوظيفية ينبغي أن تقوم على تكوين مسبق يرتكز إلى مسارين هما:

الأول: مسار تكويني غير تقليدي يهدف إلى تطوير روح الإبداع والمبادرة في أداء العاملين المتميزين والمبدعين والاعتماد على وسائل غير تقليدية في تطويرهم وإتاحة الفرصة لهم لتبوء مراكز قيادية مبكرة.

الثاني: مسار تكويني شامل يعمل على تطوير أداء جميع العاملين في الجهاز الإداري وفق منظور تكويني متدرج يتوافق مع متطلبات المسار الوظيفي للعاملين في ذلك الجهاز.

(2) النقل: إن انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى يؤدي إلى وجود نقص في أداءه لعمله.

(3) تقييم الأداء: حيث يبين الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم.

(4) تخطيط المسار الوظيفي: تسمح هذه البرامج بالتعرف على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد، وبالتالي معرفة ما إذا كان هناك قصور في المعلومات.

(5) الإدارة والأهداف: يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على القصور في المعلومات بين النتائج الفعلية والنتائج المستهدفة.

(6) حوادث العمل: هو مؤشر جد مهم حول الاحتياج إلى التكوين قد يرجع إلى القصور في معلومات الأفراد عن الأمن، الرقابة، والأجهزة قد يؤدي إلى حوادث لذا يجب تكوينهم، حول إجراءات الأمن خاصة في المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي أو التي يرتكز نشاطها على استعمال أدوات أو مواد خطيرة.

(7) الرقابة على الجودة: إن السبب في الأخطاء والانخفاض في الجودة يرجع إلى عدم معرفة الأفراد لأسلوب العمل، لذا يجب تكوينهم.

(8) شكاوى الزبائن: إذا كانت أساليب الشكاوي من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل، وجب تكوينهم.

(9) القيام بمهام خاصة: إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد العاملين، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة، وجب تكوينه.

2-1-3-ب. تحليل الوظيفة (المستوى القطاعي): أي تحليل جوانب العمل وتحدد تحديدا دقيقا لتوصيف العمل وشروطه ومعاييره وشروط إنجاز تلك الكفايات بدقة وتحديد مدى جدواها في العامل.

2-1-2-ج. تحليل المنظمة (المستوى المؤسسي): ويقصد به تحليل الهيكل التنظيمي للعمل وسياسات وأهداف المنظمة بقصد التعرف على الأهداف المنوطة بها والموارد المتاحة لها وتحديد المشكلات والمعوقات بهدف تحديد الحاجات التكوينية.

يمكن تبين أن هناك نقص في معلومات الأفراد أو في مهاراتهم، وبالتالي فهم في حاجة إلى التكوين، وذلك بالنظر إلى الأسباب الموجودة على مستوى المشروع أو المؤسسة.

والآتي أمثلة لمثل هذه الأسباب:

- إنشاء وحدات إنتاج جديدة.
- إضافة منتجات جديدة.
- استخدام آلات ومعدات جديدة.
- الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة.

- الأخذ بسياسات تسويق أو إعلان أو تسعيرة جديدة.

ولتحديد الحاجة للتكوين، يقوم أخصائيو التكوين باستعمال قوائم أسئلة أو مقابلات شخصية مع المكونين، ويدور موضوع هذه القوائم أو المقابلات حول تأثير الأسباب السابقة على الأداء المطلوب في المستقبل، والمشاكل المترتبة عن هذه الأسباب، حيث تؤدي هذه الأسئلة في النهاية إلى معرفة الحاجة للتكوين.

إن تحديد الحاجة إلى التكوين على مستوى كل من الفرد والمؤسسة يحتاج إلى دراسة من طرف إدارة الموارد البشرية، وتشمل هذه الدراسة ما يلي:

1)دراسة التنظيم: بمعنى دراسة الإدارات والأقسام وما إذا كانت تستحق تعديلات لهياكلها وأحجامها، أو ما إذا كان هناك أنظمة وسياسات عمل جديدة تحتاج إلى تكوين.

2)دراسة عمليات وأنظمة المؤسسة: أي دراسة الوضع الحالي والمتوقع فيما يخص خطوط الإنتاج، المنتجات والعمليات الإنتاجية، المعايير، المواصفات والجودة، وحدات الإنتاج، والتكنولوجيا حيث التغيير أو الإضافة في هذه الأمور تحتاج إلى تكوين.

3)دراسة الفرد: وهي إتباع المسار الوظيفي لكل فرد، ومدى ملائمة الفرد لأداء عمله الحالي والمستقبلي من ترقية أو نقل، بحيث أن الوظيفة الجديدة تحتاج إلى مهارات وخبرات جديدة، وهذا مؤشر كافي للاحتياجات التكوينية.

2-1-3. التقنيات المستعملة لتحديد الاحتياجات للتكوين:

لإحصاء أو (حصر) الاحتياجات للتكوين¹ هناك عدة أساليب متداولة:

2-1-3-أ. استخدام الاستبيانات:

¹ P.G Hourquet., op, pp 193-.194

حيث تعتمد هذه الطريقة على بعث مسؤول مكلف باستجواب إلى العاملين يعبر من خلاله عن توجهاته فيما يخص التكوين، فهو يتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة بصورة واضحة حول جوانب الأداء وظروفه ومتطلباته وكفائاته وقد تكون الأسئلة مفتوحة أو أسئلة تتطلب إجاباتها الاختيار من بين عدة بدائل بحيث تغطي الأسئلة كافة جوانب العمل.

حيث تسمح هذه التقنية بحصر أولى للاحتياجات، لتأتي بعد ذلك دور اللجان المشكلة من الفاعلين المباشرين في التكوين لإعطاء آرائها لضبط الحاجات الحقيقية للتكوين، إن ما يميز هذه الطريقة هو سرعتها وقلة تكاليفها لأن فعاليتها مرتبطة بنوعية الأسئلة، إلا أن دقة الأسئلة قد تجعل من المستجوبين أحياناً يخضعون أجوبتهم إلى الذاتية، سواء نحو الانجذاب أو النفور من التكوين، لأنه يعني للبعض العودة إلى مقاعد الدراسة.

2-1-3-ب. اللقاءات الدورية:

بدلاً من الاستجواب يمكن للمؤسسة استغلال اللقاءات الدورية التي تتم بين الفاعلين في التكوين من خلال التقارير التي يقدمها المسؤولون حول مشاكل التكوين وتعبيرهم عن الحاجات التكوين التي يرونها ضرورية للتكيف مع منصب العمل، للترقية المحتملة أو التحويل نحو منصب آخر، والتي تتم بإشراف مصلحة التكوين التي تقوم فيما بعد بتحليل هذه الحاجات، كما يمكن لمصلحة التكوين في هذه الحالة السماح للعامل بالتعبير عن رأيه الشخصي لمعرفة الجو البسيكولوجي الذي يعمل فيه حتى تكون مقترحات المسؤولين تحمل الموضوعية، المصداقية والشفافية.

2-1-3-ج. تحليل الوظائف والمهام:

والتي تقوم على قائمة تدرج ضمنها¹، ويقوم على كل مهمة بتحديد نوع التكوين الذي تحتاجه، المهمة أو الوظيفة، حيث أن أنواع التكوين محصورة في سلم مدرج، وتتميز هذه التقنية بالسرعة في التنفيذ والقدرة على التحديد الكمي للتكوين لكنها لا تسمح للمعنيين بالتعبير أكثر لأن طبيعة التكوين محددة مسبقاً.

2-1-3-د. المقابلة الشخصية مع المكون:

وتعني النقاء شخص مؤهل لإجراء اتصال شفوي هادف يهدف إلى جمع المعلومات اللفظية² من المتكون حول جوانب عمله في ضوء كفايات أو متطلبات ومعوقات العمل من وجهة نظر المتكون، لأن المكون حين يتلقى الطلب على التكوين يجب أن يتأكد من الاحتياجات التي أعدها المعنيون.

2-1-3-هـ. مجموعات المناقشات:

تعتبر المناقشة في مجموعات صغيرة إحدى وسائل تحديد الحاجات التكوينية، وتعني المناقشة حصول حوار بين أكثر من شخص بشكل مقصود وهادف يهدف إلى تحديد كفايات العمل ومتطلباته ومعوقاته من وجهة نظر المتكونين.

2-1-3-و. مسح أحكام الخبراء:

مثل عقد الندوات والمؤتمرات التي تتم بمشاركة المؤسسة أو بدونها، والتي تتمحور حول جوانب العمل ومتطلباته وظروفه ومشكلاته ومعوقاته وواقع العاملين من خلال عرض النظريات والتجارب، حيث تستفيد المؤسسة من التوصيات المتوصل إليها التي تمثل احتياجات حقيقية لأفرادها.

2-1-3-ي. استخدام الاختبارات:

¹ L. Belanger, Gestion des ressources humaines : une approche systémique, Ed Gaéton Morin, Québec 1979

² P.Casse, La formation performante, OPU, 1994

التي تأخذ أشكال مختلفة، تحريرية، عملية أو شفوية لمعرفة المعارف والمهارات والاتجاهات المتوفرة لدى الأفراد، لإدراك مكامن الضعف التي تترجم إلى احتياجات إلا أن بعض الأفراد لا يفضلون هذه الطريقة لن تكشف ضعفهم أمام زملائهم

2-1-4- أخطاء تحديد احتياجات التكوين:

ثمة عدد من الأخطاء يرتكبها مخطو العملية التكوينية في مرحلة تحديد الاحتياجات، يمكن حصرها فيما يلي:

أ. عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التكوينية و الرغبات التكوينية، فقد يرغب مدير ما في أن يلتحق أحد العاملين معه ببرنامج معين لا يشبع احتياجات حقيقية لذلك الشخص، بقدر ما يحقق رغبة أحدهما، ويكون لهذا الخطأ آثار ضارة، إذ أن الفرصة التي منحت لهذا الفرد كانت على حساب فرد آخر في المنظمة.

ب. تحديد الاحتياجات التكوينية لوحدة تنظيمية ما، بمعزل عن احتياجات باقي الوحدات، الأمر الذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود وتحمل نفقات ليست ضرورية.

ج. الاعتقاد الخاطئ بأن مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة يمكن إيجاد حل لها من خلال التكوين، رغم أن المؤسسة تخصص أحيانا موارد مالية عالية على التكوين اعتقادا منها أنه الحل دون استناد إلى أنه هناك حاجة فعلية له. في حين أن هناك مشكلات لا تعود في أسبابها إلى انعدام أو ضعف المعرفة أو المهارة اللّازمتين لأداء واجبات و مسؤوليات وظيفة ما التي تعالج بالتكوين، وإنما لها مسببات أخرى¹:

¹ علما أسامة محمد، الاحتياجات التدريبية ووسائل تحديدها، مؤتمر الاستشارات و التدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 4-9 أبريل 2004 ص 51.

- مثلا كأن يعين موظف في منصب لا يتناسب مع مؤهله العلمي أو تخصصه أو درجات طموحه أو دوافعه، فما جدوى التكوين هنا؟
- أو أن انخفاض انتاجية فرد ما سببه ضعف الحوافز المادية التي يتقاضاها
- د. الاعتماد على الحدس و التخمين و التقليد لمنظمات أخرى، بدلا من إجراء الدراسة العلمية في تحديد الاحتياجات التكوينية.
- هـ. التركيز على الاحتياجات الحالية، و إهمال الاحتياجات المستقبلية مما يجعل التحديد غير دقيق¹.

المشكلات الرئيسية عند تحديد احتياجات التكوين:

عند تحديد الاحتياجات نواجه المنظمات مشكلات لا بدّ من وضع الحلول المناسبة لها، لكي تصل المنظمة إلى تحديد الاحتياجات بالشكل السليم، و بالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف التكوينية بفاعلية عالية و محدّدة، هذه المشكلات نوجزها فيما يلي:

أ. عدم وعي إدارات المؤسسات بأهمية تحديد الاحتياجات التكوينية.

ب. التسرع في تنفيذ البرامج التكوينية فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية.

ج. الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التكوينية، وذلك بالاهتمام بعدد المتكويين الذين يجتازون الدورات التكوينية، وليس نوع المهارات و المعارف و السلوكيات المكتسبة.

د. إسناد عملية التكوين لغير المتخصصين أو لغير المهتمين.

¹ أبو شيخة نادر، مرجع سبق ذكره، ص 274.

هـ. القصور في البيانات اللازمة لتحديد الاحتياجات، كعدم تعاون الموظف الذي يؤدي العمل لضعف وعيه بفاعلية التكوين.

و. عنصر التكاليف المترتبة على ذلك.

فكلما تجنبنا الأخطاء وعالجنا المشاكل، كلما كانت الاحتياجات التكوينية أكثر وضوحاً و دقة في الأبعاد و الأهداف، و كان من الممكن التعرف على مجالها التطبيقي والعملية و بصورة الفعلية، كان هذا عاملاً أساسياً في تحقيق النجاح المطلوب بالنسبة لأهداف برنامج التكوين وزيادة فاعليته.

2-2- المرحلة الثانية: تصميم برنامج التكوين

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية تبدأ مباشرة عملية تصميم برنامج هذه الاحتياجات، يمكن إيجاد عمليات تكوين غير فعالة رغم أنها عناصرها متماسكة في بعضها البعض، وحسب رأي¹ Piere Lemaître يوجد ستة عناصر محددة لجودة التكوين يمكن تلخيصها فيما يلي:

2-2-1- تحديد أهداف البرنامج:

إن الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كنتيجة لبرنامج التكوين، هي مدى التغيير الذي يمكن إحداثه على مستوى أداء العاملين واتجاهاتهم وسلوكهم، وعلى ضوء هذه الأهداف يتم وضع المادة التكوينية.

كما أن وضع أهداف برنامج التكوين يتم بدوره على ضوء تحديد احتياجاته، والتي يمكن معرفتها من خلال الاطلاع على ما يلي:

- الخطط التوسعية للمؤسسة في المستقبل.

¹ Pierre Lemaître, Comment développer l'efficacité des formations, la revue La banque, N° 530-09-1992,p 758-762

- نتائج قياس وتقييم الأداء، إذ تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في أداء مرؤوسيههم ونوع التكوين الذي يحتاجون إليه.
- أساليب العمل الجديدة التي تنوي المؤسسة إدخالها والتي تتطلب تكوين العاملين عليها.

2-2-2- وضع المناهج التكوينية:

- وهي المواد التي ستدرس للمتكونين، حيث يتم تحديدها على ضوء احتياجات التكوين. ولكي يحقق المنهج التكويني الأهداف المطلوبة، عليه أن يأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

2-2-2-أ. شروط وضع المناهج البيداغوجية:

- أن يكون المنهج نابع من البيئة الواقعية، وليس دخيلا.
- أن تكون المعلومات جديدة وليست قديمة ومكررة.
- أن تأخذ المناهج الأهداف النهائية المراد تحقيقها بعين الاعتبار.

2-2-2-ب. جودة المحتويات البيداغوجية:

- إعداد و وضع تحت تصرف المتكونين وثائق مكتوبة و واضحة والتي تسمح لهم باكتشاف نقاط ضعفهم والنقاط التي يركزون عليها أثناء تكوينهم.
- اكتساب النقاط المرجعية و المحورية في التكوين للرجوع إليها.
- اليقظة إزاء المحتوى من خلال الملف التكويني إذا كان متكاملا و مترابطا وقدرته على جذب المتكون.
- منح المتكونين مسبقا الوثائق الضرورية الخاصة ببرنامج التكوين.

2-2-3- اختيار أسلوب التكوين:

يقوم المكون خلال إدارته للدرس باستخدام عدة أساليب تمكنه من عرض أفكاره وتثبيتها في الأذهان. من ضمن هذه الأساليب: المحاضرة، المناقشة، تمثيل الأدوار، دراسة الحالات، دراسة الوقائع، التمارين، تكوين الحساسية وغيره، لهذا عند اختيار أسلوب التكوين، يجب الأخذ بعين الاعتبار بعض المعايير.

2-2-3-أ. معايير اختيار أسلوب التكوين:

- عدد العاملين المتكونين.
- المكونون المتاحون من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.
- المادة التكوينية: إن بعض المناهج تتطلب استخدام أسلوب معين، مثل تكوين الحساسية الذي يهدف إلى تنمية روح الاعتماد على النفس والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، كما يؤدي إلى التقارب بين الأفراد.
- نوعية المتكونين: حيث أن كل فئة من المتكونين تتناسب مع أسلوب تكوين معين، فالأساليب التي تناسب العمال قد لا تناسب المشرفين.
- ظروف وإمكانات المؤسسة.

2-2-3-ب. جودة الأساليب البيداغوجية: و التي تتضمن النقاط التالية:

- مراقبة مدى التلاؤم بين الطرق البيداغوجية المستعملة وموضوع التكوين.
- ضمان أن التطبيقات البيداغوجية المعتمدة أربع مميزات:
- القدرة على التطوير السريع في وضوح الأفكار للمتكونين ويمكن قياس ذلك حسب درجة قابليتهم لهذه التطبيقات.

- استعمال جانب نظري والمخططات التي تكون معبرة وتسهل فهم عن الظواهر المدروسة.
- تجديد %Y من المنتوجات البيداغوجية و احتواء الطرق البيداغوجية على %V على الأقل من الطرق الإبداعية الجديدة.
- التكوين الشديد على الطرق حتى الوصول إلى درجة التكيف المطلوبة.

2-2-4- انتقاء المكونين:

يتوقف نجاح التكوين إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي يتخذ بالنسبة لتكوين أعضاء هيئة التكوين، لأن هؤلاء يمثلون الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل المعلومات وتكوين المهارات، فإذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة.

فهم من ينقلون ما م خطط له إلى واقع تنفيذي لذا يجب أن تتوفر فيهم صفات أساسية مناسبة و أن يمتلكوا الكفاءة و الخبرة لتحقيق الهدف من التكوين. فما الجدوى من برنامج تكويني يبذل في صناعته الجهد و المال ثم يحق بمكونين لم تتح لهم فرص الحصول على المعارف و الكفاءات لكيفية إدارة البرامج التي يدرّبوا بها المتدربين على اختلاف مستوياتهم. ففعالية البرامج التكوينية تتوقف على جودة المكونين أنفسهم، لذا فإن عملية انتقاء المكون يجب أن تولى لها عناية فائقة و بمعايير علمية وفنية تشمل خبراتهم وكفاءاتهم و اطلاعهم على البرامج كما تتطلب التزاما من الإدارة بمتابعة وتقييم البرامج السابقة للوقوف على مستوى المكونين فيها واستبعاد غير المؤهلين منهم.¹

وهناك أربعة أنواع من المكونين.

2-2-4-أ. أنواع من المكونين:

¹ الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 207-208.

المكون المحاضر: وهو الذي يقوم بنقل المعلومات عن طريق المحاضرة، ويكون هو المتحدث الرئيسي.

المكون القائد: ويتولى تكوين مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

المكون التطبيقي: ويجب أن يتمتع بالخبرة العملية إلى جانب الخبرة النظرية، وذلك حتى يتمكن من استخدام أسلوب دراسة الحالة.

المكون النفسي: يتمتع بخبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية، وكيفية تعديل السلوك.

يجب أن يتحلى كل هؤلاء المكونون بالصفات التالية: الشخصية القوية، المرونة، الصبر، الثقة بالنفس والخبرة.

ومن جهة أخرى تتعد الأدوار الملقاة على عاتق المكون، فقد قامت الجمعية الأمريكية للتدريب و التنمية (American Society for Training & Development) بدراسة¹ نشرت عام 1983 بعنوان نماذج الامتياز حول أدوار المكونين؛

2-2-4-ب. أدور المكونين:

وقد توصلت هذه الدراسة إلى الأدوار المختلفة التي على المكون أو إدارة التكوين القيام بها، فأعطت نتائج الدراسة 15 دورا لإنجاح البرامج التكوينية، وهي كما يلي:

1. المقوم: للتأكد من اكتساب المتكونين المهارات و المعارف والاتجاهات اللازمة والتأكد من انتقال أثر التكوين في الممارسات الفعلية.

¹ الموسوي بن يوسف حسن، التدريب و التعلم والسلوك، الجزء الثاني، مجلة الإداري، السنة 7، العدد 21، يونيو 1985، ص 35.

2. **مسهل عمل الجماعة:** وذلك من أجل تفعيل الحوار والمناقشة مع الجماعات الصغيرة و توليد القناعات لديهم بأن التكوين مهم في عملهم و يؤدي إلى تحسين الأداء.
3. **استشاري في تطوير الأفراد:** تقديم العون و المساعدة للأفراد لامتلاك مهارات شخصية وتنميتهم مهنيا عن طريق مشاركتهم في الدورات التكوينية.
4. **معدّ مواد تعليمية تكوينية:** أي يقوم بإعداد أوراق عمل للمتكونين وأوراق مرجعية تعليمية تكوينية.
5. **قائد لعمليات التكوين و التطوير:** يقوم بعمليات التخطيط و التنظيم لتحقيق أهداف التكوين.
6. **مدرّس:** يقوم بتفعيل الموقف التكويني و إيصال المعلومات، و توجيه الخبرات التعليمية المخصصة للمتكونين بكفاءة.
7. **مسوّق:** يقوم بإعداد الحقائق التكوينية و البرامج و الخدمات لفئات معينة خارج وحدة التكوين في المنظمة.
8. **مختص في وسائل الاتصال:** يستخدم الوسائل والأشرطة و البرامج الخاصة بالفيديو و الكمبيوتر من أجل خدمة و تحقيق أهداف العملية التكوينية.
9. **قائد برنامج:** ويكون دوره تهيئة التسهيلات و الأجهزة، الأدوات و المواد لتيسير سير البرنامج التكويني.
10. **بناء برنامج:** يترجم الاحتياجات التكوينية إلى أهداف ويختار الأساليب و الأنشطة في برنامج محدد.
11. **يحدّد الاستراتيجيات:** لديه قدرة تنبئية من أجل وضع الخطط طويلة وقصيرة المدى لهيكل التكوين.

12. مهتم بالأمور النظرية: يطور و يختار نظريات، و نماذج و أطر فكرية تتعلق بالتكوين والتطوير.

13. ينقل المتعلم إلى الواقع التطبيقي: يستند دوره على مساعدة الأفراد على تطبيق ما تم اكتسابه من معارف و مهارات واتجاهات خلال التحاقهم بالبرنامج التكويني، أي التأكد من انتقال أثر التكوين إلى الواقع التطبيقي.

14. يحلّ المهام: يحدد مجموعة الأنشطة و المتطلبات اللازمة لإنجاز نتائج معينة في وظيفة ما أو في المؤسسة.

15. يحلّ الحاجات: يقوم بتحديد الحاجات وهي عبارة عن فجوة بين الأداء الفعلي و الأداء المطلوب¹

2-2-4-ب. جودة المكونين: وتتعلق جودة المكونين ببعض العوامل المتعلقة بقدراتهم يمكن حصر عدد منها في:

- الانتقاء الجيد للمكونين حسب قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية المتحصل عليها وكذا تجاربهم وخبراتهم الميدانية، أي لهم على الأقل N سنة خبرة.

- لهم مؤهلات معتبرة فيما يخص المهنية العالية في التخصص وكذا المعرفة بطرق وأساليب التعليم التربوية والبيداغوجية.

- أن يكون لهم تعدد التخصصات (Polyvalence) نظرا لتداخل التخصصات في بعض الأحيان.

¹ الطعاني حسن أحمد، التدريب مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 53.

- معرفة جيدة بالمؤسسات و خاصة الميدان الذي يشغلونه علاوة على معرفة حالات المؤسسات الأخرى لتقديم دراسات حالات مثالية.
- القدرة على الاندماج في الدروس المتعددة التخصصات والمتعددة المختصين (الدروس التي تقدم بصفة جماعية لتقريب التكامل للمتكون).
- متابعة نشاطاتهم التي يقومون بها وتقييم أداء المجموعة بصفة منتظمة.
- ضمان متابعة التطورات المستمرة للميدان الذي يشغلونه وذلك بالاستفادة على الأقل من M من التربصات وهذا من خلال الهيئة المشرفة تكوين المكونين داخل المؤسسة، وكذا الاستفادة من %Z من الملتقيات ما بين المؤسسات. (Intra- entreprises) لتطوير مهاراتهم.

2-2-5- تحديد مكان ومستلزمات التكوين:

- يحكم عملية تقرير واختيار مكان إقامة برنامج التكوين اعتبارات متعددة منها إمكانيات المؤسسة المالية والمادية ونوع التكوين، وسواء أكان التكوين داخل المؤسسة أو خارجها فإنه يتطلب توفير معدات ومستلزمات خاصة حتى يتم على أكمل وجه مثل:
- قاعات التكوين المجهزة بالإضاءة وأدوات الدراسة وغيره.
- وسائل إيضاح مثل الخرائط والصور، أدوات التصوير وأجهزة التسجيل.
- مكتبة توجد بها مراجع يطلع عليها المتكونون خلال فترة التكوين.

2-2-5-أ. تحديد فترة برنامج التكوين:

- إن المدة الزمنية لتنفيذ برنامج التكوين تختلف من برنامج إلى آخر على ضوء الاعتبارات التالية:

- طبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها المنهج التكويني، والمهارات التي يراد إكسابها للمتكون.

- الأساليب التكوينية المستخدمة.

- الإمكانيات المتاحة: كسرعة حاجة المؤسسة للمتكونين، أو عدم إمكانية المؤسسة تكوين الأفراد أكثر من المدة المحددة.

2-2-6- اعتبارات تصميم برنامج التكوين:

يخضع تصميم البرنامج إلى الأخذ ببعض الاعتبارات التي تسمح بإنجاح البرامج التكوينية وتأثر على فعاليتها، فحسب M.Peel¹ منها ما هو مالي ومنها ما هو متعلق بزمان ومكان التكوين:

2-2-6-أ. الاعتبار المالي:

التكوين ليس مجالاً نتسوق فيه للحصول على أفضل سعر أو تكلفة، كذاك من الخطأ الافتراض بأن التكلفة الأعلى تمثل التكوين الأفضل، وقد تختلف التكاليف وفقاً للأساليب التكوينية المتبعة لتحقيق الأهداف نفسها، فالتكوين أثناء العمل لا كلفته تكون الوقت الذي ينفق لتكوين العامل على مهارة معينة، أما التكوين الرسمي خارج العمل يشمل تكاليف ورسومًا مختلفة لهذا يجب الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المالية المتاحة وفق ميزانية التكوين لإنجاح العملية.

2-2-6-ب. الاعتبار الزمني:

إن العامل الزمني مهم بطرق مختلفة، فتكوين الأفراد على وظيفة جديدة يخضع لضغوط الوقت، لكن من مصلحة الجميع أن يكون التكوين بأسرع وقت ممكن لأنه هناك

¹ M.PEEL, op, p 46-50.

مواعيد يجب إتمام التكوين مع الوصول إليها كالتجهيز بآلات ومعدات جديدة أو إطلاق سلعة جديدة في السوق أو الدخول في خط إنتاجي جديد أو وحدات إنتاجية جديدة.

2-2-6-ج. الاعتبار المكاني:

والذي نعني مكان التكوين لأن الأساليب المنتهجة تتطلب أمكنة مخصصة ومجهزة، لأنه حتى أبسط الدروس تحتاج إلى مساحة ملائمة ومجهزة، لهذا فإن تصميم غرفة التكوين لها تأثير على فعاليته بدل دون أن تضيق الجهود، فمعظم الأساليب التي تحدث خارج العمل تتطلب حداً أدنى من التجهيزات كالألواح الخشبية والورقية وآلات عرض الأفلام والصور والشاشة الملحقة بها والفيديو، وقد يحتاج إلى آلات تطبيقية أو آلات معقدة تكون نموذجاً للآلات الفعلية، كما يجهز بالمعلوماتية و الإنترنت ومكتبة

2-3- المرحلة الثالثة: تنفيذ برنامج التكوين

يلي مرحلة تصميم برنامج التكوين مرحلة تنفيذ هذا البرنامج، وسواء كان داخل المؤسسة أو خارجها، على مدير أو أخصائي التكوين الإشراف على التنفيذ والتأكد أن التصميم الذي وضع تم تنفيذه، وذلك بالمتابع اليومية للبرنامج.

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي ما يلي:

- التأكد من سلامة ونظافة قاعات التكوين.
- التأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات وتقديمها في الوقت المناسب.
- أخذ حضور وغياب المتكويين، وتوفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج التكويني.

2-4- المرحلة الرابعة: تقييم برنامج التكوين

لغة: يقصد بالتقييم الحكم على قيمة شيء ما وتقديره، و يعنى الإصلاح و التعديل وإزالة الاعوجاج.

اصطلاحاً: يعد التقييم عملية منظمة يستهدف بها تحديد كفاءة أو قيمة شيء ما.

أما في عملية التكوين يقصد به العملية المنظمة التي تقوم بها الإدارة بالمعلومات اللازمة لتشكيل قرار عن مردود برامج التكوين الموضوعه بغرض تنمية الموارد البشرية بالمنظمة.

ويعتبر تقييم مردود التكوين والعائد على الأموال المستثمرة فيه من المجالات ذات الأهمية في المنظمات. وقد كانت البداية الطبيعية للكتابة فهي مجال تقييم التكوين ترتكز أساساً على الأعمال التي قدمها كيرك باتريك دونالد. Donald Kirkpatrick في مقالاته الأربعة في مجلة التدريب والتنمية التي تصدرها الجمعية الأمريكية لمديري التدريب(1981)

2-4-1- مستويات التقييم:

هناك مستويات تقييم متعارف عليها، ولكن المؤسسة اليقظة من تستطيع تحديد المستوى الملائم لتقييم مخطط التكوين وكيفية تأثيره على الأداء الكلى للمؤسسة، وفي هذا الصدد نحصر هذه المستويات¹ فيما يلي:

- من وجهة نظر الزبون La perspective des clients

هل هناك تطابق بين توقعات المشاركين و البرنامج المعد سابقاً؟. هل تم تقديمه باستخدام أساليب التكوين الملائمة هل يشعر المشاركون بالرضا تجاه النتيجة النهائية المحققة من هذا البرنامج.

- من منظور التعلم: La perspective d'apprentissage

¹ عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص 30

هل حصل المشاركون على معارف أو مهارات لم تكن لديهم من قبل؟ وهل تحسنت طرق و إجراءات العمل التي يستخدمونها من قبل؟ هل يمكن قياس الفرق قبل وبعد التكوين
?pré et post test

- من منظور العمل: La perspective de travail:

هل تغير أداء الوظيفة كنتيجة للبرنامج؟ هل ارتفعت الإنتاجية؟ هل تطور السلوك الوظيفي؟ هل انخفضت التكاليف؟ هل استطاعت المؤسسة أن تتبنى تكنولوجيات جديدة بفعل التكوين؟ هل حققت المؤسسة أهدافها في تحسين الأداء الوظيفي كما سبق و أن خططت له.

- من المنظور المالي: La perspective financière:

هل حققت برامج التكوين عوائد للمؤسسة، سواء كانت نفعا ماليا أو مردودا اقتصاديا أو نتائج تنظيمية، هل ساعد البرامج في زيادة الدخل أو تخفيض التكاليف، أو تجنب المؤسسة الخسائر.

يعتبر تقييم كفاءة التكوين جزءا هاما من مخطط التكوين، وذلك لأنه يوضح ما إذا كان مخطط التكوين الحالي ناجحا أم لا، وبالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على مدى نجاح نفس الأنظمة والبرامج مستقبلا. وإذا كان هذا هو الحال فإن التقييم الحالي لفعالية التكوين يحسن ويطور الأنظمة والبرامج التكوينية المتوقع قيامها مستقبلا.

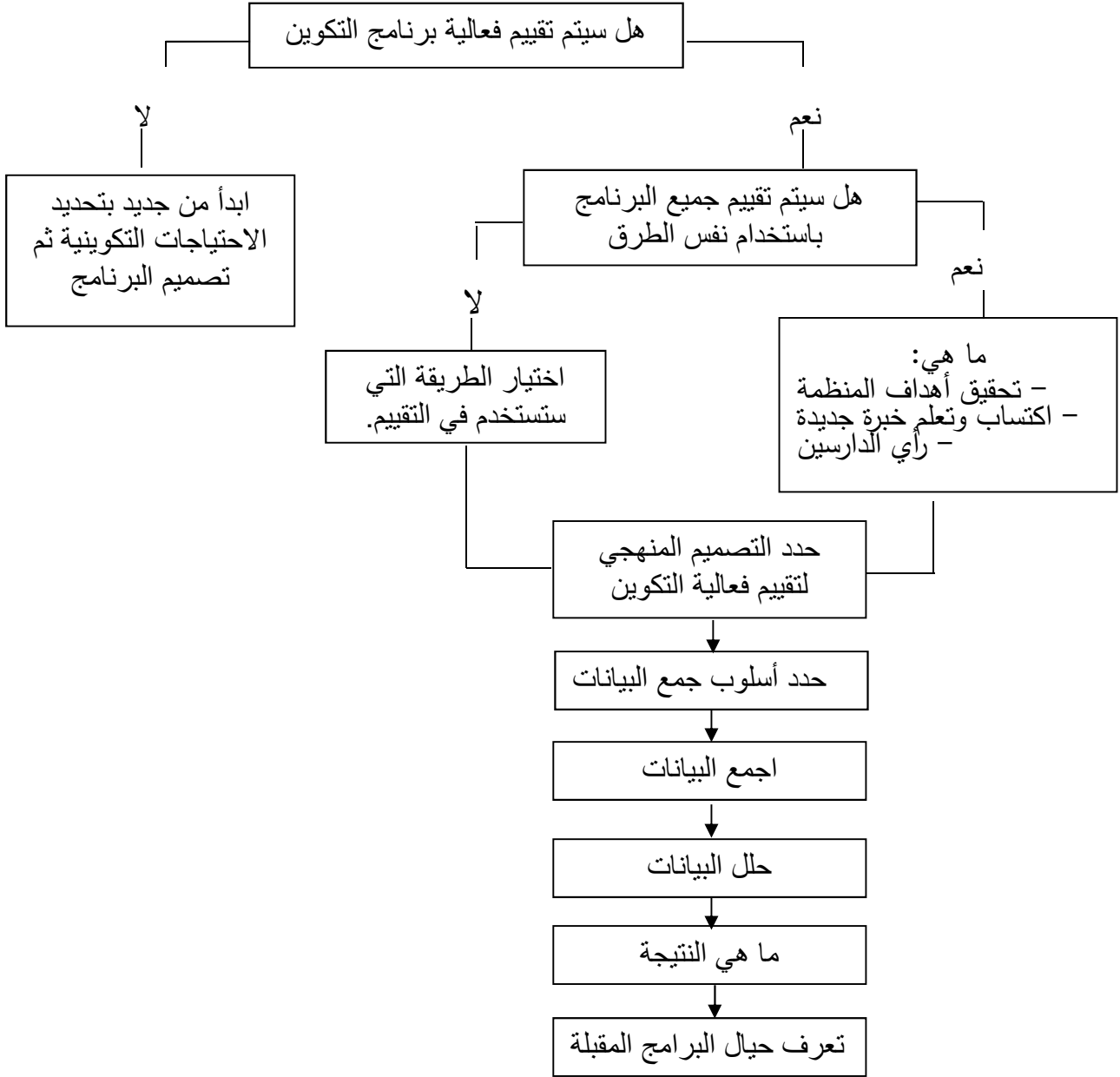
ويفيد تقييم برنامج التكوين في التقييم الذاتي لإدارات التكوين وأجهزته والقائمين على إدارتها، فتحسن الأداء والإنتاجية وشعور الدارسين بالاستفادة قد يكون دليلا قويا على فعالية هذه الإدارات، مما قد يشجع مستقبلا استمرار عمل هذه الأجهزة. وفي حالة فشلها قد يكون رد الفعل معاكسا.

يهتم تقييم كفاءة التكوين بثلاث موضوعات هي:

2-4-2- خطوات تقييم كفاءة التكوين:

يقدم الشكل الآتي توضيحا منطقيًا للخطوات التي تمر بها عملية تقييم كفاءة التكوين، حيث تبدأ هذه الخطوات بتساؤل حول ما إذا كان سيتم تقييم فعالية برامج التكوين أم لا؟ وهذا يعني أن هناك بعض البرامج لا تحتاج إلى تقييم، فالبرامج الحديثة المطبقة لأول مرة تحتاج إلى تقييم شامل، أما البرامج القديمة والمتكررة قد لا تحتاج إلى نفس التقييم. كما أن طرق التقييم قد تختلف فعاليتها باختلاف برامج التكوين.

الشكل (3-6) يوضح خطوات تقييم كفاءة التكوين



من الشكل يتضح لنا أن خطوات تقييم فعالية التكوين تكون كالاتي:

- تحديد طريقة التقييم، تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم، تحديد أسلوب جمع البيانات،
- جمع البيانات، تحليل البيانات، استخلاص النتائج، وضع توصيات خاصة بالمستقبل.

وفيما يلي سنتعرف على ثلاث طرق لتقييم التكوين:

2-4-3- طرق تقييم كفاءة التكوين: يستخدم قسم التكوين في عملية التقييم معايير أساسية تختلف على أساسها طرق تقييم كفاءة التكوين، ويتحدد بواسطتها نوع البيانات التي سيتم جمعها وتحليلها. ويمكن التفريق هنا بين ثلاثة طرق:

2-4-3-أ. تحقيق أهداف المنظمة:

تسعى المنظمة لتحقيق أهداف معينة من وراء التكوين، وقد يكون الهدف النهوض بمؤشرات تنظيمية وإنتاجية معينة، أو لعلاج مشاكل تعاني منها المنظمة، وعليه فإن عملية التقييم تبين ما إذا كان التكوين أدى إلى رفع مؤشرات العمل والإنتاجية، أو أن المشاكل التي تعاني منها المنظمة قد انتهت بعد التكوين.

2-4-3-ب. اكتساب وتعلم خبرة جديدة:

قد يكون هدف التكوين اكتساب سلوك جديد، وتحسين تصرفات الأفراد في أعمالهم، في هذه الحالة تركز عملية تقييم فعالية التكوين على إمكانية عرض الأفراد أو العاملين لما تعلموه من مهارات أو اكتسبوه من سلوك جديد.

2-4-3-ج. رأي أو ردود فعل الدارسين:

إذا تعذر استخدام الطريقتين السابقتين، يمكن اللجوء إلى سؤال الدارسين عن رأيهم أو عن ردود فعلهم اتجاه برنامج التكوين.

ويقوم قسم التكوين بتصميم قائمة أسئلة لقياس الرأي، وتوجه هذه القائمة عادة في آخر يوم من أيام برنامج التكوين وفور انتهائه.

2-4-4- التصميمات المنهجية لتقييم عائد التكوين:

هناك تصميمات منهجية عديدة لتقييم فعالية التكوين، ويمكن التفريق هذه التصميمات أخذاً في الحسبان الاعتبارات التالية:

2-4-4-أ. **مجموعة القياس:** ونعني بها المجموعات التي ستخضع لعملية التقييم لفعالية التكوين، حيث يمكن التركيز على مجموعة الدارسين فقط، أو مقارنة مجموعة الدارسين بمجموعة أخرى لم تتكون.

2-4-4-ب. **وقت القياس:** ونعني به ذلك الوقت الذي يتم فيه جمع معلومات وبيانات تفيد في تقييم فعالية التكوين، حيث يمكن جمع البيانات قبل التكوين أو جمعها قبل وبعد التكوين.

2-4-5- **وجهات النظر المتباينة حول قياس العائد الاقتصادي من التكوين:** تعتبر إشكالية تقييم التكوين وحساب العائد منه، مسألة كثر حولها الجدل بين مؤيد للقياس أو معارض له، و أما المؤيدون له فانقسموا أيضا إلى مؤمنين بإمكانية القياس من عدمه.

أولاً: قياس العائد بين مؤيد ومعارض:

ينقسم رجال التعليم إزاء محاولات قياس العائد الاقتصادي للتكوين إلى ثلاثة وجهات نظر متباينة في الرأي:

أولاً: هناك من يرى أن التكوين ظاهرة إنسانية سامية وفوق كل تقدير، تعلق على الحساب وأن قيمتها لا تقدر بمال ولا يمكن حسابها بأي حال.

ثانياً: آخرون يرون أن قياس العائد عامل مساعد على إبراز دوره في تنمية المؤسسة الاقتصادية على المستويين الفردي والتنظيمي، ولكنهم يعترضون على استخدام نفس الأساليب والمعايير التي يستخدمها الاقتصاديون في المجالات المحاسبية والمالية.

ثالثاً: وهنا هم يؤيدون مبدأ قياس العائد تأبيداً مطلقاً، ولا يرون مانعاً من استخدام نفس أساليب القياس التي تستخدم في قياس الظواهر المادية الجامدة.

ثانيا: وجهات نظر المؤيدين في قياس العائد: و هي تتراوح بين ثلاثة أوجه
 أولا: فهناك مؤيدون مازالوا يواصلون البحث عن إيجاد صيغ لحساب مردودية التكوين؛
 ثانيا: وهناك من هم مؤيدون ولكن أثبتهم بعض المعتقدات الخاطئة عن الاستمرار في
 الجدل،

ثالثا: بينما آخرون هم مؤيدون ولكن بعدم جدوى المحاولة لعدم توصلهم لنتائج مقنعة.

2-4-6 مبررات تقدير العائد على التكوين:

يعتبر الاهتمام بتقدير العائد نابعا من تطوير نظرية رأس المال البشري التي راج
 تطبيقها في مجال قياس معدل العائد على رأس المال البشري، ويرجع الفضل إلى مينسر
 (1958)، شولتز (1988)، وكارد (1995) و (1998)¹، ولعله من المهم استنكار أن
 الحافز لتطوير مقارنة رأس المال البشري قد كان محاولة لفهم الدور الذي تلعبه القرارات
 الفردية على أساس من السلوك الاقتصادي الراشد في تفسير التفاوت المشاهد في الأجور
 وذلك مقابل نظريات توزيع الدخل التي تعتبر مثل هذا السلوك خارجاً عن نطاق التحليل.
 وتركز نماذج رأس المال البشري بواسطة الأفراد وذلك باستبعاد كل القوى غير التنافسية
 التي يترتب عليها تفاوت في الدخل، نظير حصول الفرد على التكوين، أي أن الأجر
 يعتبر الأثر الذي ينجر عن نفقات التكوين، وتتمثل الافتراضات الأساسية للنموذج كما
 طوره مينسر في ما يلي:

- أن طول فترة التكوين أو التعليم هي المصدر الأساسي للتفاوت في دخول العمال،
 وأن التكوين يرفع إنتاجية العامل إلا أنه يتطلب تأجيلاً للدخل لفترة مستقبلية.
- يتوقع الأفراد عند اتخاذ قرار بالتدريب الحصول على دخول أعلى في المستقبل
 تعوض نفقات التكوين.

¹ علي عبد القادر علي، قياس معدل العائد على التعليم، دورية جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 79، 2009، الكويت، ص 3.

- يفترض اقتصار تكلفة التكوين على التكلفة البديلة، بمعنى الدخل الذي كان سيحصل عليه الفرد إذا لم يلتحق بعمليات التكوين.
- يفترض عدم قيام الأفراد باتخاذ قرار للتكوين في المستقبل بعد انقضاء فترة التكوين الأولى، وأن يظل تدفق الدخل المستقبلي بعد نهاية فترة التكوين الأولى ثابتاً خلال الفترة العملية.

2-4-7 مفهوم مردودية التكوين:

يستخدم قياس عائد التكوين للتأكد من أنه حقق أهدافه وأهداف المؤسسة في الوقت ذاته مقارنة بالجهد من المال والوقت المبذولين فهو يعبر عن قياس الفائدة والمنفعة المحققة من التكوين على مستوى المؤسسة، مقارنة بالتكاليف التي تتحملها هذه الأخيرة في أنشطتها التكوينية،

قد أثير جدل حول مصطلح عائد الاستثمار، فاعترض بعض الأخصائيين بمجال الشؤون المالية والحسابات على استخدام المصطلح على جهود برامج تنمية الموارد البشرية. إلا أن هذا التعبير شائع جداً ويعبر تماماً عن التقييم المالي، ولقد اقترحوا مصطلحاً أكثر ملاءمة وهو عائد التكوين.

يمكن حساب عائد التكوين قبل برنامج التكوين لقياس الفعالية المرتقبة للتكاليف، كما يمكن حساب العائد بعد البرنامج لقياس النتائج المنجزة¹. لكننا هنا بصدد تقييم العائد أو المردودية بعد التكوين.

معادلة عائد التكوين:

العائد على الاستثمار يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:²

$$\text{النسبة المئوية للعائد على الاستثمار} = \frac{\text{فوائد البرنامج}}{\text{تكاليف البرنامج}} \times 100$$

¹ عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 456

² جاك فيليب ورون ستون، مرجع سبق ذكره، ص 55

إن حساب عائد التكوين هو نسبة فوائده إلى تكاليفه، فإذا كانت النسبة 50% فهذا معناه أن تكلفة البرنامج قد تم استردادها و أن هناك 50% إضافية قد تم تحقيقها كإيرادات. هناك طريقتان أكثر شيوعاً من غير هذه الطريقة أظهرت، وهما¹:

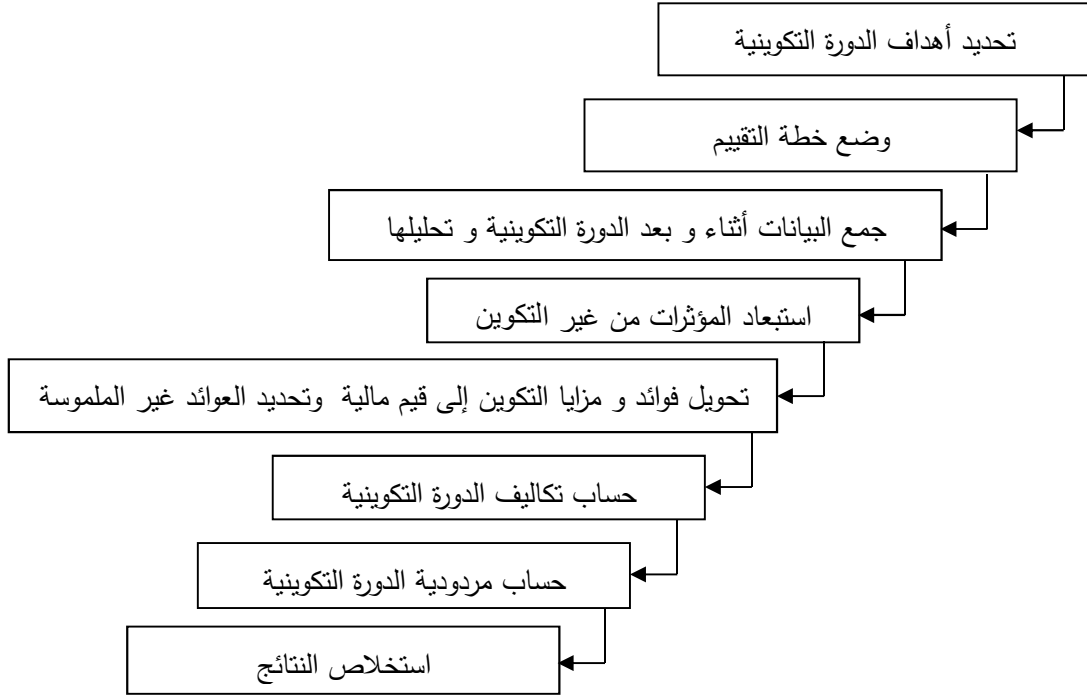
- فترة استرداد العائد: من الطرق الشائعة في تقييم إنفاق رأس المال، ومن هذا المنطلق فإن العوائد النقدية السنوية الناتجة عن الاستثمار تعادل الإنفاق النقدي الأصلي الذي يتطلبه الاستثمار حتى تتضاعف العوائد النقدية لتعادل الاستثمار الأصلي، والقياس عادة يكون بالسنوات و الشهور؛

- التدفقات النقدية المخصومة: هي طريقة لتقييم فرص الاستثمار تضع قيمة لوقت العوائد من الاستثمار. حيث أن كسب دينار واحد الآن أكثر قيمة من كسبه بعد سنة من الآن، ومن أكثر الوسائل استخداماً هي صافي القيمة الحالية للاستثمار.

إن الوصول لتطبيق المعادلة تقييم المردودية تسبقها مجموعة من الخطوات، يوضحها الشكل التالي:

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 458-459.

الشكل (3-1) الخطوات المتبعة لتقييم مردودية دورة تكوينية



المصدر: جاك فيليب ورون ستون، مرجع سبق ذكره، ص 49.

2-4-8 خطوات تقييم عائد التكوين:

يعتبر فصل المؤثرات الخارجية الأخرى غير التكوين عن حساب العائد، لأنه سيحقق بدقة وموضوعية في عملية تقييم النشاط التكويني، لكن هناك خطوات هامة للوصول إلى تقييم مردودية التكوين، يجب التركيز عليها وهي:

أولاً: اختيار طرق و أساليب التقييم: حيث من المهم أن نميز بين بعض الطرق؛

– حساب تأثير العوامل المؤثرة الأخرى من غير التكوين، والإبقاء على النتائج غير المفسر مرتبطاً بالتكوين.

– توقع قيم مخرجات معينة تعزى إلى التكوين، ثم مقارنة النتائج مع البيانات الفعلية بعد الدورة؛

– قيام المشاركين و الفاعلين في عملية التكوين مثل المدراء، و مدراء الموارد البشرية و مسؤولي وظيفة التكوين و المسؤولين المباشرين للعمال المشاركين بتقدير حجم التحسن المرتبط بالدورة؛ أو

- قيام الخبراء المحايدون بتقدير تأثير الدورة التكوينية على بيانات مخرجات الأداء؛
- استخدام تجربة الشاهد حيث تعتمد على مقارنة مجموعة غير مشاركة في برنامج ما (مجموعة الشاهد) مع أخرى من المشاركين في دورة التكوين.

ثانياً: تحويل البيانات إلى قيم مادية وغير مادية

يتم تحويل البيانات المتعلقة بعوائد التكوين إلى قيم مادية (وحدة نقدية، عدد، معدل، حجم) حتى يتسنى مقارنتها مع تكاليفها. وفي مجال تحويل البيانات إلى قيم مادية، نجد أن أسهل طريق هو التغيير في المخرجات، كزيادة الإنتاج، زيادة المبيعات (رقم الأعمال) الإنتاجية، أما بالنسبة لادخار الوقت و تحسين الجودة فهي أكثر صعوبة بعض الشيء عند تحويلها إلى قيم مادية. بينما الصعوبة الرئيسية تكمن في محاولة تحويل المحتويات المعنوية، كالتغيير في السلوكيات والاتجاهات، انخفاض الشكاوى، أو تنفيذ بعض الأفكار الإبداعية الجديدة، أو ارتفاع الروح المعنوية¹.

بالإضافة إلى العائدات المالية الملموسة، فإن معظم دورات التكوين يتولد عنها عائدات غير مادية، فأتثناء تحليل البيانات يبذل الجميع جهودهم لتحويل جميع البيانات إلى قيم مالية، ونظراً لأن عملية التحويل تتم بصورة شخصية غير دقيقة، ستفقد القيم الناتجة مصداقيتها، وعندئذ يتم وضع قائمة من العائدات غير الملموسة مصحوبة بتبريرات مناسبة.

¹ جاك فيليب ورون ستون، جاك فيليب ورون ستون، الاستثمار البشري؛ أدوات وخطوات قياس العائد، إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003، ص 52، بتصرف.

جدول (1-3) يوضح أمثلة عن بعض المؤشرات المعتمدة في حساب العائد عن التكوين¹.

الميدان	المجال	أمثلة عن المؤشرات
نتائج بشرية	استعدادات الأفراد للعمل	درجة الرضا الوظيفي درجة الدافعية درجة المشاركة جودة المناخ الاجتماعي
	سلوك الأفراد	معدل دوران العمل (Turnover) معدل الغيابية (Absentéisme) عدد حوادث العمل عدد الصراعات الفردية والتنظيمية، الإضرابات،
	نفقات الموارد البشرية مباشرة وغير مباشرة	تكلفة معدل دوران العمل (turnover)، تكلفة معدل الغيابية، تكلفة حوادث العمل، تكلفة الصراعات الفردية والتنظيمية، الإضرابات،
	قياس نجاح مشروع الموارد البشرية	إعادة توزيع العمال. إدماج المترشحين. معدل الترقية المعتمد على تقييم الكفاءات
النتائج المادية و العملياتية	نتائج مادية وكمية	مستوى الانتاج (عدد الوحدات المنتجة، عدد الملفات المعالجة) المبيعات (رقم الأعمال)، القيمة المضافة، هامش الأرباح.
	الجودة	نسبة الفضلات والمهملات مقارنة بالمقاييس المعتمدة. عدد المنتجات غير المطابقة. عدد الشكاوى، و الالتباسات درجة رضا العميل، درجة وفائية العملاء عدد الابتكارات، وبراءات الاختراع المسجلة
	التكلفة	اقتصاديات اليد العاملة (الكتلة الأجرية)، تكلفة مراقبة الانتاج، تكاليف العمليات، غرامة التأخير.
	الزمن	زمن معالجة كل عملية، مدة التوقف عن الانتاج. الوقت المستغرق للصيانة

المصدر: Jonathan POTTIEZ, L'évaluation de la formation, Piloter et maximiser l'efficacité des formations, pp 161-162.

¹ Jonathan POTTIEZ, L'évaluation de la formation, Piloter et maximiser l'efficacité des formations, DUNOD, 2013, pp 161-162.

2-4-9 أشهر النماذج لعملية تقييم التكوين:

إن عملية تقييم مردود التكوين أو العائد منه، لم تخلو من البحث والدراسة، وتعددت بذلك النماذج والتصميم المقترحة لتطبيقها في الواقع العملي هناك الكثير من النماذج المستخدمة في عملية تقييم التدريب وهي منتشرة ومتعددة الاستخدامات ولكن أكثرها أهمية هي خمسة نماذج تستخدمها كبرى الشركات والمنظمات في تقييم العملية التدريبية وهي:

1. نموذج كيرك باتريك.

2. نموذج بروفيس التفارقي

3. أسلوب باركر Parker

4. أسلوب شركة بيل The bell System

5. أسلوب CIRO

أولاً: نموذج كيرك باتريك:

إن هذا المنهج النظري الذي وضعه (دونالد كيرك باتريك Donald Kirkpatrick) يمكن المتخصصين من التعرف على مدى جودة عملية التكوين، وتقييم هذا العمل، وقياس فاعليته على أداء المشاركين فيه.

ويقسم باتريك هذا المنهج إلى أربعة مستويات أساسية يعتمد كل منها على الآخر، بحيث يمكن استخدام النتيجة التي تحصل عليها من كل مستوى لخدمة المستوى التالي له، وعندها يصبح التقييم أكثر صعوبة لأنه يتطلب الوقت والمال ومستوى متقدم من المهنية عند الانتقال من مستوى لآخر.

يعتبر هذا النموذج القاعدة الأساسية التي قامت عليها الدراسات التي اهتمت بمجال تقييم التكوين، وشمل على مستويات، نذكرها مع وصف موجز لها في الجدول التالي:

الجدول (2-3) خصائص مستويات التقييم لنموذج كيرك باتريك

المستوى	وصف موجز
رد الفعل	قياس رد فعل عند المتكويين ومعرفة انطباعاتهم
التعلم	قياس المعلومات و المهارات التي اكتسبها المتكويون
السلوك	معرفة التغيرات في سلوك العامل التي تحققت من وراء التكوين
النتائج	قياس النتائج الفعلية المحققة من التكوين
العائد من الاستثمار	مقارنة عائد التكوين مع تكاليفه

المصدر: جاك فيليب ورون ستون، مرجع سبق ذكره، ص 46

في الحقيقة النموذج الأصلي كان يضم المستويات الأربع الأولى فقط ولكن أضافت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير American Society for Training & Development (ASTD) كجمعية مهنية مستوى خامس على نموذج باتريك، أطلقت عليه العائد من الاستثمار (ROI) (Return on Investment) والذي انطلق من محاولة الإجابة على السؤال كيف تستطيع المنظمة التأكد من أن ما أنفقته على التكوين كان ذا جدوى؟ وبمعنى أدق كيف نتأكد أن هذا النشاط لم يكن ترفاً بل كان استثماراً؟

مستويات التقييم حسب نموذج كيرك باتريك

1- رد الفعل: يعرف رد الفعل بفكرة المشاركين عن برنامج معين و انطباعاتهم، بما في ذلك المواد التي درست، المكونون، مكان الدراسة، التسهيلات المتاحة، طريقة تدريس محتويات البرنامج¹. ويمكن أن يتم التقييم عند هذا المستوى باستقصاء يحتوي على مجموعة من الأسئلة حول مدى الرضا عن البرنامج.

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص33.

رغم أن قياس رد الفعل من أكثر التقييمات استخداما، وقدرة على تقديم فكرة عن الأثر الذي تركه البرنامج لدى المتكّونين، إلا أنه ليس دليل قاطع على فشل أو نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه.

2- التعلم: يتم قياس المعلومات والمهارات التي اكتسبها المتكّونون، فرغم أنه قياس أكثر موضوعية ودقة عن قياس رد الفعل إلا أنه يقتصر على قياس التغير في مخزون الذاكرة، وليس السلوك الفعلي في العمل¹، لأن المتكّون قد يكتسب معلومات ومهارات لكنها لن تجد سبيلا للتطبيق في موقع العمل. يقاس مستوى التعلم بواسطة الاختبارات الكتابية، اختبارات الأداء أو منحنيات التعلم*. و من أفضل الطرق لتحقيق موضوعية القياس، أن يعطى المتكّون اختبارا أو تجربة عملية قبل التكوين و بعده بمدة زمنية قد تتجاوز 3 أشهر، ثم يقاس الفرق، وبالتالي الأثر الذي يحدثه التكوين².

3- السلوك: يهتم هذا المستوى من التقييم بقياس التغير في سلوك الفرد في عمله و الناتج عن التكوين، أي قياس التغير في طريقة إنجاز العمل، تفكيره، علاقته مع الزملاء ومع الرؤساء في العمل. إن قياس تغير سلوك الفرد يكون التقييم ذا دلالة أكبر، إذا تمت مقارنة سلوك المتكّونين مع مجموعة من الأفراد لم يشاركوا في نفس الدورة التكوينية. إن مثل هذا القياس يجب أن يقوم على رصد التغير بعد مرور بضعة أشهر من انتهاء الدورة التكوينية. كما ينصح خبراء التكوين و الباحثين باستخدام هذا المعيار، لارتباطه بأداء الفرد في العمل من ناحية، ولقياسه لأثر التكوين على سلوك العمل للفرد من ناحية أخرى³.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986، ص 492.
* فكرتها الرئيسية تعتمد على إيضاح العلاقة بين درجة التعلم و التحسن الذي يحدث في مقدرة الفرد على أداء عمل معين بدرجة معينة من المهارة.

أنظر أيضا: محمد الحناوي و علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، الدار الجامعية، بيروت، 1990، ص 432
² حسين يريقي، أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، حالة مركب السيارات الصناعية الروبية (CVI)، رسالة غير

منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995/1996، ص 171

³ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق، ذكره، ص 493.

إن تطبيق ما اكتسبه الفرد من التكوين في محيط العمل يتطلب توفر ظروف تساعد على ذلك، ويرى البروفسور Robert Katiz أن هناك خمس متطلبات أساسية يجب توافرها لكي يغير الفرد سلوكه في العمل: "فيجب أن تكون لديه الرغبة في التحسين، ولا بد أن يتعرف على نقاط الضعف لديه ويجب أن يعمل في مناخ متسامح، وضرورة أن يكون هناك شخص مكوّن و ماهر يقدم له العون والمساعدة، وأخيرا يجب أن تتاح له الفرصة لتطبيق الأفكار الجديدة التي تعلمها"¹.

يعتبر سلوك المتكوّن أصعب قياسا من رد الفعل والتعلم، ولكي يحقق قياسه نتائج موضوعية ودقيقة لابد من مقارنة سلوك المتكوّنين قبل التكوين و بعده.

4- النتائج: يشمل جمع البيانات قبل وبعد الدورة من خلال قياس أداء الفرد، وهذا حتى يتم تحديد نتائج التكوين مع الحرص على عزل المتغيرات الأخرى التي قد تؤثر على تحسين نتائج المؤسسة. في هذا المستوى نقيس النتائج الفعلية المحققة من التكوين، لذلك تتضمن مقاييس هذا المستوى الجودة، التكلفة، الوقت ورضا العملاء². إن الدليل على نجاح برنامج التكوين، يظهر في تحسن أداء المتكوّن في عمله، ومنه على النتائج بارتفاع الإنتاجية، تقليل الأخطاء والتكاليف و الوقت.

5- المردودية: إن قياس المردودية هو المستوى النهائي للتقييم، وتم إضافته لمستويات التقييم الأربعة السابقة التي وضعها كيرك باتريك، و يتم استخدام المقياس في مقارنة العائد المالي لبرنامج التكوين بالتكاليف. ولن تكتمل دورة التقييم إلا بعد الانتهاء من المستوى الخامس.

إعادة صياغة النموذج: ولتسهيل التعامل مع هذه المستويات الخمسة للتقييم يمكن إعادة صياغتها على النحو التالي:

¹ حسين يريقي، مرجع سبق ذكره ص 172.

² جاك فليب ورون ستون، مرجع سبق ذكره، ص 46

المستوى الأول: التفاعل Interaction والمقصود به معرفة ردود فعل وأراء المشاركين حول برنامج التكوين أو العملية التكوينية بشكل عام.

المستوى الثاني: التعلم Learning ويقصد به قياس حصيلة التعلم التي حازها المشاركون من هذا البرنامج، من مفاهيم ومعارف ومهارات واتجاهات، ومدى تفهم المشاركين لهذه المكونات.

المستوى الثالث: إمكانية التطبيق Implementation ويقصد به قياس إمكانية نقل هذا التعلم إلى واقع العمل.

المستوى الرابع: نتائج التطبيق Results

رغم أهمية معرفة مردودية التكوين، إلا أنه من الضروري تقييم المستويات الأخرى، فهناك سلسلة من التأثيرات التي يجب حدوثها خلال المستويات، و بعدم تطبيق المقاييس في كل مستوى، ستكون هناك صعوبة في تأكيد النتائج المحققة. ونتيجة لذلك، من الضروري إجراء التقييم على كافة المستويات إذا كان من المخطط تقييم المردودية¹.

ثانيا: نموذج بروفيس التفارقي

يتألف هذا النموذج من أربع مكونات وخمس مراحل، نذكرها فيما يلي:

مكونات نموذج بروفيس التفارقي

تتمثل هذه المكونات في² وضع المعايير القياسية للبرنامج، وتحديد الإنجازات المحققة، ومن ثم مقارنتها بالمعايير القياسية، وأخيرا تحديد الفجوة بين المعايير والإنجازات. فتشير المعايير إلى القيم الأكثر أهمية في إصدار الحكم حول برنامج ما³، فهي تمثل المرجع الذي يعتمد عليه في تحديد مدى تحقيق البرنامج لأهدافه. يعتبر تحديد المعايير أمرا مهما وذا قيمة إذا تم تنفيذه بدقة.

¹ جاك فليب ورون ستون، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 159.

³ رداح الخطيب و أحمد الخطيب، التدريب: المدخلات-العمليات-المخرجات، ط1، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية و النشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 265.

إن المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم كل خطوة من خطوات البرنامج التكويني هي:¹

- **معايير الأهداف** وتتلخص في:

- أن تلبي الأهداف الحاجات الفعلية للمتكوّنين، و شاملة لجميع جوانب البرنامج؛
- أن تكون الأهداف واضحة للمتكوّنين في بداية البرنامج، محددة وقابلة للقياس.

- **معايير الخطة:**

- أن يكون هناك وضوح في أجزاء الخطة ومرونتها، مع قابلية التنفيذ و التعديل؛
- أن تكون الخطة مترابطة و متسلسلة من حيث الأهداف و الزمن اللازم وتحديد أساليب التقييم؛

- أن تكون الخطة قد صممت بشكل يسهم في تحقيق البرنامج لأهدافه كافة؛
- أن تحوي الخطة تفاصيل كاملة لكل هدف، بحيث لا مجال للاجتهاد أثناء التنفيذ؛
- أن تكون موضوعية وواضحة لجميع المعنيين و سهلة الفهم لتأدية الأدوار والمسؤوليات على الوجه المطلوب.

- **معايير العمليات:**

- أن تجرى جميع العناصر في البرنامج والأنشطة والفعاليات وفقا لما حددته الخطة؛
- أن يتم تحديد التفاوت بين الخطة والواقع للتحقق من مدى صحة وفعالية البرنامج ومطابقته للتصميم أو إجراء التعديلات.

- **معايير المخرجات:** إن المخرجات تتال اهتماما كبيرا في مجال تقييم التكوين، لأنها تظهر مدى تطور

البرنامج، وكذلك تعزيز الجوانب الايجابية، وتحسينه وتعديله في حالة إعادة تنفيذه. أما عملية تحديد الإنجازات فتستوجب متابعة مستمرة لتنفيذ البرنامج، وبعده الحكم على عملية التكوين بمقارنة ما تم إنجازه من البرنامج التكويني مع المعايير الموضوعية والمعتمدة.

¹ حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 156-157.

والهدف من ذلك تسهيل عملية اتخاذ القرار لمعالجة الانحرافات بين المعايير والإنجازات في كل مرحلة من المراحل التقييم.

مراحل التقييم حسب نموذج بروفيس التفارقي

إن مراحل التقييم حسب نموذج بروفيس التفارقي¹ تخضع للتسلسل التالي التصميم، التنفيذ، العمليات، النواتج وأخيرا التكلفة، نذكرها بالتفصيل:

1- التصميم: يكون التركيز في هذه المرحلة من التقييم على مقارنة تصميم البرنامج بمعايير التصميم نفسه، وقد تكون داخلية مثل مناسبة المكان والهيئة التكوينية، والتزامه بالتصميم النظري المحدد له، وقد تكون خارجية مثل مقارنته مع التصاميم البديلة المماثلة له. في حالة وجود انحراف أو فجوة بين التصميم ومعايير يتم إبلاغ متخذ القرار. فهذا الأخير يقوم باقتراح التعديلات المناسبة. والبدائل المتاحة هي إما أن يعدل في تصميم البرنامج أو يوقفه أو يستمر فيه، وفي هذه الحالة الأخيرة ينتقل إلى المرحلة الثانية.

2- التنفيذ: يكون التركيز في هذه المرحلة من التقييم على التسهيلات، الوسائل التعليمية، طرق التكوين و قدرات المتكويين، و المؤهلات العلمية والعملية للمكويين و الهيئة الإدارية. وفي هذه المرحلة يتم مقارنة الواقع بالمعايير المحددة لها من أجل توضيح الفروقات، واتخاذ الإجراء المناسب.

3- العمليات: يرتكز التقييم في هذه المرحلة على تقييم نشاطات المتكويين والمكويين و الفعاليات التربوية و التكوينية، لتحديد أوجه التباعد أو التقارب نحو الإجراءات التنفيذية المعيارية المحددة للبرنامج، وذلك من أجل تعديل المعايير أو تعديل البرنامج أو إيقافه أو الاستمرار فيه.

4- النواتج: يتم في هذه المرحلة التركيز على معرفة مدى تمكن البرنامج التكويني من تحقيق أهدافه، ولذلك يتم مقارنة الأهداف المعيارية التي تم تحديدها في المرحلة الأولى،

¹ حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 160.

بأداء المتكويين بعد انتهاء التكوين، لبيان أي عجز في تحقيق الأهداف والتوصية باتخاذ الإجراء المناسب.

5- الكلفة: المقارنة بين مردود البرنامج بالكلفة التي ترتبت عليه، ثم مقارنته ببرامج بديلة منافسة له، وما إذا كانت هذه ستحقق الأهداف المحددة بالمرحلة الأولى بكلفة أقل ويجهد أقل، ومن ثم التوصية باتخاذ الإجراء المناسب.

إن التقييم حسب هذا النموذج يولي المعايير الموضوعية في بداية البرنامج أهمية كبيرة، وهي المرجع الذي تقوم عليه عملية التقييم ككل، وأخيرا مقارنة كلفة البرنامج ومردوديته ببرامج أخرى.

ثالثا: نموذج Parcker

قام Treadmay Parker، بتصنيف أنواع التقييم طبقا للمعلومات المجمعة، إلى أربع مجموعات، وهي¹:

- **أداء العمل:** يشمل تقييم مدى تقدم الأشخاص في العمل، وتحديد مدى مساهمة البرنامج في تطور أداء العمل، ويأتي التقييم من القياسات الموضوعية لأداء العمل بما في ذلك ناتج العمل، نوعيته، التوقيت، توفير النفقات. بالإضافة إلى التغيرات القابلة للملاحظة في السلوك بموقع العمل و التي تشير إلى حدوث تحسن بالأداء.

- **أداء المجموعة:** يحدد تأثير البرنامج على مجموعة ما يعمل المشاركون من خلالها أو التأثير المحتمل للبرنامج على المؤسسة ككل. وفي هذا النوع من التقييم تتضمن أنواع بيانات التكوين، قياسات أداء المجموعة للإنتاجية الكلية مثل الإنتاج، معدلات الأخطاء، التكاليف، التغيب عن العمل.

و ما يميز صعوبة التقييم هو إمكانية تأثير عوامل أخرى غير التكوين على أداء مجموعة العمل، لذا يفضل جمع البيانات قبل وبعد التكوين لمقارنة التطورات ومحاولة

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-36

عزل تأثير المتغيرات الأخرى قدر المستطاع أو استعمال مجموعة مشاهدة لم تخضع للتكوين.

- **رضا المشاركين:** يحدد هذا النوع من التقييم مدى رضا المشاركين عن البرنامج، ويشمل ذلك محتويات البرنامج، طرق التكوين، ووجهة نظرهم تجاه ما تعلموه.

- **المعارف المكتسبة:** تقييم نوعية الحقائق والمهارات و المعارف المكتسبة.

وطبقا لنموذج باركر فان معظم دراسات التقييم تركز على رضا المشاركين و المعارف المكتسبة، وقليل ما تعنى بدراسات أداء العمل وأداء المجموعة.

رابعا: أسلوب شركة بيل:

تم تطوير تصنيف جديد لتقييم التكوين، يضم المستويات التالية¹:

- **مخرجات ردود الأفعال:** يمثل آراء المشاركين في البرنامج ومدى قبولهم له ككل، أو في محتوياته التفصيلية مثل مدة البرنامج، المواد الدراسية، طرق التدريس أو الأنشطة.

- **مخرجات الإمكانيات:** يشمل ماذا يتوقع أن يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجون في نهاية البرنامج.

- **مخرجات التطبيق:** تتضمن كل ما يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجون، في البيئة الطبيعية الواقعية التي من أجلها أعدهم البرنامج.

- **مخرجات القيمة:** تعد هذه أكثر النتائج أهمية لأنها توضح قيمة التكوين بالنسبة لتكاليفه، وتمثل مدى استفادت المؤسسة من التكوين، آخذين في الاعتبار الأحوال و الوقت والجهد و الموارد المستثمرة.

يمثل المستوى الأول والثاني في أسلوب شركة بيل الأهداف قصيرة المدى للتكوين، أما الأخيران فيمثلان نتائج بعيدة المدى.

خامسا: أسلوب CIRO

تم اقتراح هذا الأسلوب من طرف Michael Bird & Neil Rackham & Peter Warr، وتوجد أربعة أصناف للتقييم وهي¹:

1- تقييم السياق: يتضمن الحصول على واستخدام معلومات عن الوضع العملي لتقرير النواحي التكوينية المطلوبة. ويقرر هذا التقييم ما إذا كانت هناك حاجة للتكوين، وفي أثناء هذه المرحلة يتم تقييم ثلاثة أنواع من الأهداف:

- الأهداف النهائية: وهي أوجه القصور المعينة بالمؤسسة سيعالجها البرنامج؛
- الأهداف المتوسطة: التغيرات في سلوك الموظفين في العمل اللازم لتحقيق الأهداف النهائية؛

- الأهداف الفورية: المعارف الجديدة والمهارات أو وجهات النظر، التي ينبغي للعاملين أن يكتسبوها لتغيير سلوكهم للوصول إلى الأهداف المتوسطة.
فتقييم السياق يشمل البحث عن القصور في الأداء، ثم ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية إلى ثلاثة أصناف من الأهداف.

2- تقييم المدخلات: يتكون من الحصول على واستخدام معلومات عن موارد التكوين الممكنة، للخيار بين المدخلات البديلة، ويتضمن هذا التقييم تحليل الموارد المتاحة و تحديد إمكانية استخدامها، حتى تكون الفرصة أكبر في تحقيق الأهداف المحددة. يشير هذا التقييم إلى عملية جمع الأدلة واستخدامها لتقرير نوعية البرامج التي سيتم تنفيذها.

3- تقييم ردود الأفعال: يعتمد على تقارير الذاتية للمشاركين. وليس هناك شك أن آراء المشاركين يمكن أن تكون مساعدة و مفيدة إذا تم تجميعها بأسلوب منظم.

4- تقييم النتائج: للحصول على واستخدام معلومات عن النتائج لتطوير البرامج المستقبلية. وهناك أربع مراحل تشكل تقييم المخرجات:

- تحديد أهداف الاتجاه؛

- اختيار أو تكوين بعض القياسات لهذه الأهداف؛

- عمل القياسات في الوقت المناسب؛

- تقدير النتائج واستخدامها لتطوير البرامج اللاحقة.

لقد قدم هذا الأسلوب نمط فريد للتقييم، بالرغم من وجود تشابه مع النماذج السابقة، إلا أن المبدأ الذي يقوم عليه لتحديد نتائج التكوين هو التفكير على أساس التسلسل الهرمي، الذي يتطابق مع المستويات الثلاثة للأهداف وهي الفورية، المتوسطة و النهائية.

3- تحليل تكاليف التكوين:

إن حساب تكاليف التكوين بمؤسسة ما وتقييم نتائجه مهم بالنسبة لمختلف الأطراف المعنية بهذه القضية، سواء بالنسبة إلى المسيرين الذين هم في حاجة إلى أفراد أكفاء، أو بالنسبة للمشرفين على التكوين والذين مهمتهم المساهمة في تحسين فعالية المؤسسة. فحساب التكاليف وتقييم مردودية التكوين ليس بالمهمة السهلة، خاصة إذا كانت الفعالية تتوقف على تعاون أطراف عديدة بالمؤسسة، ومما يزيد في صعوبة تقييم الفعالية كونها تتم في نطاق واسع إذ تفرض على جميع الأطراف أن يقتنعوا بأنهم جميعا معنيون بهذه الفعالية. هذه القناعة تخلق حماسا وسلوكا يدفع بالفرد إلى الإحساس بأن جميع الأطراف المشاركة في عمليات التكوين (مكونين، رؤساء العمال، إدارات...) يريدون بالفعل أن يوفرأ له أحسن الفرص للتعليم بفعالية وسرعة.

إن أية قوة تحفيز يمكنها أحيانا أن تجعل عملية التكوين أكثر فعالية رغم بساطة الوسائل التقنية، عكس بعض العمليات التي توفر مهارات تقنية عالية لكنها لا تتوفر على أي تحفيز حقيقي، كما أن بعض العوامل من هذا النوع يمكنها أن تؤثر على تكاليف ومردودية التكوين.

طبيعة تكاليف التكوين:

إن تكاليف التكوين تعني مجموع التضحيات المالية للمؤسسات الناتجة عن وظيفة التكوين.

ويعرفها M.BORDET¹ كما يلي: "ويمكن القول كذلك أنها مجموع كل زيادة في

المصاريف ونقص في المداخيل بسبب قرارات تتخذها الإدارة تخص عملية التكوين."

¹M.Bordet, Prévision et programme de la formation: les plans de formation. La revue. Management, France, 09/1971, pp28-36.

لهذا لا يمكن وضع جدول يحصر بدقة تكاليف التكوين، إذ هناك عناصر وأسباب تتداخل بكيفية أو أخرى تجعل من غير الممكن الحكم في أي نطاق كان للتكوين تأثير على التكاليف.

والأسئلة التي يمكن طرحها في موضوع التكوين تكون كالاتي:

- ما هي تكاليف التكوين؟، كيف نشأت؟، كيف يمكن تقييم كل نوع من أنواع التكوين؟

وفي إطار تقييم التكاليف يميز M.Bordet عادة:

3-1-1- مصادر المصاريف:

أ- المصاريف المباشرة: والتي تترتب عن تكوين الأفراد، أو المصاريف التي يمكن تقاديتها إذا لم يتم هذا التكوين.

ب- المصاريف غير المباشرة: والتي تترتب عن الوسائل المسخرة في عملية التكوين والتي يجب أن تظل سارية إذا أردنا الاستمرار في هذه العملية، وإذا توقفت عملية التكوين على المدى القصير وظلت هذه المصاريف على حالها لابد من قرار سياسي في هذا الشأن لأن هذه التكاليف تعتبر تكاليف سياسة التكوين.

ج- مصاريف مترتبة عن وجود مؤسسة تشغل أفرادا مكونين: أو أنها لا تخطط ولا تنظم نشاطاتها وتوفر موارد ووسائل تماشيا مع مردودها.

د- مصاريف المناسبات: والتي تتمثل في تلك النفقات الناتجة توظيف رساميل بعملية التكوين و رساميل يمكن استعمالها بكيفيات أخرى.

من وجهة نظر المحاسبة الإجمالية للمؤسسة تعتبر كل المصاريف الخاصة بالتكوين تكاليف غير مباشرة، لأن لا علاقة مباشرة لها بالقيمة المضافة إلى منتوجات المؤسسة أو خدمتها.

3-1-2- تكلفة تشغيل فرد بعملية التكوين:

أثناء جرد التكاليف المباشرة للتكوين M.Bordet يميز بين:

- الأجور أو الرواتب المدفوعة.
- المصاريف الاجتماعية لصاحب العمل.
- مصاريف المطعم والمزايا الاجتماعية الأخرى.
- المصاريف الإدارية (التسيير: الوثائق، الأفراد، التكوين).

هذه المصاريف تترتب عن قرار تكوين بسهولة كبيرة عندما يكون تكوين الفرد خارج إطار العمل سواء بالمؤسسة، أو بواسطة تكوين بالخارج. والعكس عندما يتم التكوين بالمؤسسة فإنه من الصعب تحديد الحصة التي يجب منحها له.

يمكن أن نقبل بالتكوين في العمل إذا عرفنا المدة التي يستغرقها للوصول إلى مستوى المرود المرغوب فيه، التنظيمات الخاصة بأجور الأفراد أثناء التكوين، وإذا كان هناك عدد كاف من المتكويين.

بالنسبة للتكوين خارج العمل، فالتكلفة الإضافية الخاصة بالأجور المذكورة أعلاه لا تؤخذ بعين الاعتبار. في بعض الحالات، يمكن خلال مدة معينة جمع هذه التكاليف مع تلك الخاصة بالتكوين بالورشة لضبط النسبة المئوية (حيث تعتبر مدة التكوين نسبة معينة بالمجموع).

إذا مهما الطريقة المعتمدة فإن هذه التكاليف لها علاقة هامة بالمدة التي قطعت للحصول على التأهيلات والمعارف الخاصة بالعمل.

3-1-3- تكاليف الوسائل الضرورية للتكوين المهني:

يرى G.Le Boterf من خلال دراسة تحت عنوان " الاستثمار في التكوين " بأن التكاليف الواجب توفرها تنقسم إلى قسمين: داخل وخارج المؤسسة¹

3-1-3-أ. تكاليف التكوين خارج المؤسسة: وتشمل العناصر التالية:

- الأتعاب المدفوعة إلى الجهاز المكلف بالتكوين.

- مصاريف السفر والإقامة، الكتب، الوثائق...

من المحتمل أن السهولة التي تميز تحديد هذه التكاليف (الدروس المقدمة من طرف أجهزة أجنبية كالمؤسسات الخاصة، مستشارين) تؤكد الأهمية التي تعطى لهذه الأجهزة.

إن هذه السهولة في حصر التكاليف تخلق بالمقابل وفي كثير من الحالات صعوبة في ضمان نوعية جيدة للدروس، حيث لوحظ بالفعل أن الكثير من الأفراد يحضرون دروسا عامة لكن بدون أية محاولة للتقييم.

3-1-3-ب. تكاليف التكوين داخل المؤسسة:

هذه التكاليف يصعب كثيرا تحديدها وحصرها مقارنة مع تكاليف التكوين خارج المؤسسة.

الحالة الأكثر بساطة تلك التي تتعلق بالتكوين الذي يتم في مركز التكوين التابع للمؤسسة، من طرف مكونين وفق التوقيت الخاص بالمؤسسة عناصر هذه التكاليف تصنف كما يلي:

مصاريف مركز التكوين: وتشمل

- المصاريف العامة.

- التدفئة، الإضاءة، التنظيف، الصيانة...

- حصة الإيجار أو فوائد الرساميل المستثمرة بالمحلات.

هذه المصاريف تتقلص إذا ساهم المتربص في الإنتاج أي إذا كان الإطارات أو أعضاء آخرون من أفراد المؤسسة يشغلون بوقت جزئي كمدرسين فإن نفقات الاستعمال يجب أن تصنف بصفة مناسبة.

صعوبة حصر تكاليف التكوين المهني:

في حالة ما إذا كان التكوين داخل العمل فإن المتربص لا يستخدم موارد المؤسسة فحسب، وإنما يكون السبب في تحويل هذه الموارد عن وظيفتها في الإنتاج العادي للمؤسسة. ومن الصعب توقع حجم المصاريف، لكن نحاول أن نحددها في إطار الأقسام التي يشتغل بها المتربصون من خلال التحاليل التي تتناول الأمور التالية:

ارتفاع نسبة تبذير المواد، خسائر بالإنتاج، الوقت المخصص لتكوين الأفراد.

إذا كانت المؤسسة توظف مختص بالتكوين، لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار المصاريف الخاصة بمنصبه ومصاريف مساعديه.

3-1-4. أهمية حساب مصاريف التكوين:

يجب على كل مؤسسة أن تقرر القيمة التي تمنحها لتكاليف التكوين، أو على الأقل ما يظهر منها بصفة واضحة.

غير أن هذا الحساب إذا كان دائما جد مكلف، لهذا فتحقيقات ظرفية دقيقة تعطي المؤشر الكاف. ويظل هذا الحساب بالغ الأهمية في مراقبة المصاريف، والتمكن من أخذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالنشاطات المستقبلية للمؤسسة. ونستطيع مراقبة المصاريف بشرط:

معرفة الأسباب، أي مصدر قرار الدفع.

تحديد طبيعتها بصفاتها عملية دقيقة.

تأثيرها على عوامل أخرى لها علاقة بتكاليف المؤسسة.

3-2- تخطيط ومراقبة تكاليف التكوين:

من الواضح بالنسبة للتكوين ككل نشاط بالمؤسسة إذا لم تتحقق الأهداف المحددة، وإذا كانت العمليات الفعالة تفتقد إلى تخطيط يؤدي إلى تحقيقها، فإن تكاليف هذه العمليات تكون مرتفعة ويمكنها أن ترتفع أكثر بدون ضرورة، مما يعمل على تقليص القيمة المضافة للمؤسسة، لهذا فميزانية المصاريف تعتبر هدفا هاما من أهداف خطة التكوين وهذا يفرض مسبقاً¹:

أن نشاط التكوين يدمج في المخططات ككل نشاط هام بالنسبة للمؤسسة، وأن التقديرات الأولية للتكوين تركز على تحليل الاحتياجات:

- مصاريف التكوين الموضوعة بالمخططات قد حددت.

- تم ترتيبها حسب مصدرها وطبيعتها.

- مسؤولية الصرف قد حسمت.

- تم وضع أجهزة التسيير الخاصة بأصحاب القرارات: الخالات، المراقبة، العمليات التصحيحية، بشكل يمكنهم من المقارنة بين التقديرات والنتائج المحصل عليها، وتقدير المصاريف الفردية للوصول نهائياً إلى النتيجة المستهدفة.

كل هذا يعني ببساطة أنه يجب على المرء أن يفكر مسبقاً كيف يتجنب المصاريف التي لا جدوى منها لترقية المؤسسة على ضوء الأهداف المسطرة.

وفي مجال التكوين هناك حسب¹ C Bapst،G.Closier طرق مختلفة لوضع خطط التكوين وتحقيقها. هذان المؤلفان يعتبران بأنه " في بعض المؤسسات ذات حجم معين، التكوين يجب أن يكون له التفويض في تحمل مسؤولية تكوين الأفراد وتحسين مستواهم".

¹ G.Closier, C Bapst, Formation : nouvelle repères pour l'action, Ed Entente p 75

3-2-1- تخطيط عمليات التكوين:

إن خطة التكوين على قاعدة الوقت تسطر مسار النشاط التقديري وتعبّر عن المصاريف والنتائج بلغة القياس، والوحدة المستعملة عادة للقياس هي النقود، لأن النتائج المالية النهائية هي الهامة. غير أنه من الممكن تفسير مخطط التكوين بوسائل أخرى مثل: عدد الأسابيع، النسبة المئوية للمدة المستغرقة في التكوين من مدة العمل الكلي.

كما أن مراقبة عمليات التخطيط تكون بفضل مقارنة دورية بين المخطط والتحقيقات، والتحليل الموضوعي لأسباب الاختلافات، وإذا ما كانت التغيرات إيجابية أو سلبية.

هذه المقارنة والتحليل تدخل في سياق تسيير ميزانية التكوين والتي يجب إدماجها ضمن الميزانية العامة لتسيير نشاطات المؤسسة كجزء من الميزانية المركزية.

إن ما تهدف إليه مراقبة الميزانية هو جلب انتباه الإطارات المسيرة إلى الاختلافات التي تحدث بين الخطة والعملية، مما يسمح لها (الإطارات) بأخذ الاحتياطات التصحيحية قبل فوات الأوان وذلك بمراجعة الخطة وجعل أهدافها أكثر واقعية.

لهذا فالمنصب الذي يتولى الصرف يجب أن يكون تحت مسؤولية إطار أو عامل صيانة متعود على أخذ القرارات في هذا الميدان.

على مستوى التكوين، هذه القاعدة الواضحة تخلق بعض المشاكل. فعلى أساس السلم الإداري تحدد مسؤولية اتخاذ القرارات المتعلقة بتكوين الأفراد. لكن في حالات كثيرة يسند هذا الأمر إلى مختص بالتكوين يسير مركزا للتكوين أو مكلف بتسيير موارد التكوين. والفعالية التامة لعملية التكوين تعود إلى هذين الشخصين، كل واحد منهما يساهم بحصته في هذه النتائج.

والخلاصة المنطقية هي أن تكاليف بعض القطاعات في خطة التكوين تعود إلى المسؤولية المشتركة بين السلم الإداري والمختص بالتكوين.

3-2-2- تخطيط مشروع نوعي للتكوين:

ننجز جدولاً وتحليلاً عندما يقترح مشروع نوعي، وعندما يكون من المفيد توقع التأثيرات على تطور الدخل وارتفاع المصاريف خلال مدة تحقيقه، مثلاً: تستطيع مؤسسة أن تقرر وضع نظام علاوات ترتبط بعقد خاص بالإنتاجية، من خلاله تستطيع اقتراح تكوين للإطارات ومختلف فئات الأفراد على الطرق التي تتبع بالمستقبل، هذا المشروع يهتم المؤسسة بكاملها، ويتضمن موضوع المصاريف، الميزانية الخاصة بالمشروع، تخضع للمحاسبة على حدا ومراقبة من يوم لآخر.

إذا لابد من ذكر أهمية المساعدة التي يقدمها هذا النوع من التكوين لتنفيذ عقد الإنتاجية بكل فعالية والذي من الصعب تنفيذه.

إن الفترات العادية للميزانية معروفة عادة في المؤسسة، لهذا لابد لميزانية التكوين أن تتماشى والهيكل المالي للمؤسسة، أي يجب أن توضع التقديرات السنوية، التعديلات الفصلية، والتحليل الشهري للاختصاصات.

فيما يخص أنواع الميزانيات المرتبطة بنشاط التكوين تنقسم إلى قسمين:

ميزانية التكوين على مستوى الأقسام، حيث لها المسؤولية المباشرة. مثلاً بمدرسة تكوين مهني في فرع الميكانيك يبلغ المدرسون رئيس الفرع بتقرير، وهو المسؤول على الصرف حيث يدخل هذا الصرف ضمن ميزانيته ويكون تحت مراقبته.

ميزانية تكاليف التكوين التي تفرض وجود إدارة للتكوين مهمتها: التخطيط، الإدارة، الوسائل الخاصة.

فالتكاليف التي يستطيع مسؤول التكوين مراقبتها بشكل مباشر يجب أن تكون جزءاً من ميزانية قسم التكوين، أو ميزانية هذا النشاط بالمؤسسة.

وميزانية مسؤول التكوين يجب أن تشمل كل المناصب التي يشرف عليها، هذه الميزانية يجب أن تتميز بالمرونة حتى تسمح له بمراقبة نشاطه المتذبذب.

بالمؤسسة ذات التنظيم الجيد، يجب على مسؤول التكوين أن يكون قادراً بعد الاستشارة

. أن يتوقع كم يكون عدد الذين يتابعون دروسه الخاصة أو يستفيدون من البرامج التكوينية بصفة عامة.

لكن من المحتمل ألا يستطيع توقع التغيرات التي تحدث بحاجيات التكوين والآتية عن بعض التغيرات الطارئة بالمحيط الذي لا يخضع لمراقبته. كما هو الحال بالنسبة لأغلب الميزانيات، فميزانية التكوين توضع بناءً على السجلات السابقة وفي إطار تقييم التغيرات التي تطرأ على الميزانية السابقة.

3-2-3- التكفل بالمصاريف الخاصة بهياكل المؤسسة:

حسب C.Babpst،G.Closier هناك مجموعة من الأسئلة تحدد المصاريف الخاصة بهياكل المؤسسة وهي:

ما هي هذه المصاريف؟ ما هي الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاعها أو انخفاضها؟ ما هي المدة المناسبة لإصدار قرارات كل واحد منها¹؟

إذا انطلقنا من الفرضية التي مفادها أن المصاريف الخاصة بهياكل مركز تكوين هي كالاتي²:

¹ G.Closier, C Bapst, op, p 74

² J.EDWIN & J.RAMSDEN, op,p 39.

أجور العاملين بالتكوين، كراء الفضاء المستعمل، وسائل:التدفئة، الإضاءة، الماء، الهاتف، لوازم المكتبة.

من الممكن أن نلاحظ كيف يتغير كل منصب من هذه المناصب إذا أخذنا الأفراد كمثال تكون هذه المعلومة ضرورية:

ما عدد أفراد التكوين المناسب لتحقيق مستوى معين من التكوين؟

ما هو مستوى النشاط المتوقع لمركز التكوين على مدى 4 أو 5 سنوات؟

ما هي المدة الكافية لعضو جديد بأفراد التكوين حتى يكون كفؤاً؟

4- أساليب وتقنيات التكوين:

تتعدد تقنيات التكوين وتختلف من كاتب إلى آخر، ولكن يمكن أن نقسم التكوين إلى أنواع حسب المكان الذي تم فيه، فهناك نوعان مهمان من التكوين، التكوين أثناء الخدمة [في مكان العمل] و التكوين خارج العمل'.

4-1- أساليب التكوين أثناء الخدمة:

يقوم هذا النوع من التكوين على فكرة قديمة . فكرة التلمذة المهنية . التي تعني أساساً أن تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي.

ولا يستطيع أحد أن ينكر أن أول واجبات الرئيس المباشر ما زالت تكمن في توجيهه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل، وللسلوك الوظيفي الإيجابي، بل ويستمر هذا الدور ليس فقط في فترة التواءم مع متطلبات الوظيفة ولكن أيضاً خلال الحياة الوظيفية للموظف، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعداً للترقية لأعمال ذات مسؤولية أكبر وأخطر من مسؤولياته الحالية.

ولهذا النوع من التكوين أساليب مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها:.

4-1-1- قضاء فترة تسمى 'فترة التجربة' تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تماماً عن عمله.

4-1-2- الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات فيعرض فيها المتكون لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.

4-1-3- المكتب المجاور: حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتكوينه، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدرج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كاملة.

4-1-4- شغل وظائف الغائبين: حيث يتم تكليف الفرد بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم. مع الرجوع إلى المدير المسؤول في حالة مواجهة صعوبات.

4-1-5- توجيه الأسئلة: حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرّب الموظف الجديد عن طريق سؤالين بين الحين والآخر عما يمكن فعله في بعض المواقف، ثم يبدأ يحيل إليه بعض الأمور ويراقبه فيها.

4-1-6- المشاركة في أعمال اللجان: وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وآراء أفراد آخرين، ويحاول المتدرب المتمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه لكل الجوانب، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية وإن كان يعاني من عيوب اللجان المعروفة.

4-1-7- الوثائق والنشرات: حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية، ووظائف المنظمة وفرض الترقى، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.

وبهذا يمكن أن تساهم إدارة التكوين وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع الرئيس المباشر لكل قسم في وضع أحسن الأساليب لتكوين الموظفين الجدد، أو القدامى المرشحين

للترقية، أو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التنمية والتكوين المستمرين.

4-2- تقنيات التكوين الرسمي خارج العمل:

ونقصد بالتكوين الرسمي أن يكون له استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسم مستقل تابع للمؤسسة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التكوين الجامعات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة¹.

ولهذا النوع من التكوين وسائل وأساليب متنوعة منها: المحاضرات، والحلقات الدراسية، والمؤتمرات، والمناقشات الجامعية، والحوار المفتوح، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، وسلطة القرارات، والمباريات الإدارية، والزيارات الميدانية.

4-2-1- المحاضرات:

كوسيلة للتكوين تعتبر أداة اقتصادية عند مقارنتها بوسائل التكوين الأخرى، المحاضرة تعتبر وسيلة توصل المعلومات أو تنقلها من المحاضر إلى الدارسين، وفعالية التكوين عن طريق المحاضرات يتركز أساسا على قدرة المحاضر، وكفاءته في نقل المعلومات إلى الدارسين، وقدرته على التأثير عليهم، والسيطرة على مادة وموضوع المحاضرة، واستخدام معاني، واصطلاحات، ومعلومات جديدة فيه.

و يعتبر التكوين عن طريق المحاضرات مفيدا و ناجحا، فهو أسلوب فعال للعديد من أنواع التكوين، إلا أنه يمكن توجيه النقد إلى أسلوب المحاضرات من جوانب عديدة أهمها أنه لا يمنح الدارس فرصة التعبير عن رأيه، أو إجراء المناقشة في بعض جوانب المحاضرة، أو تقديم اقتراحات، و يعني هذا أن المحاضر يقوم بدور المتكلم، و الدارسين

¹ www.tdreeb.gov/stylskilles.htm

يقومون بدور المستمعين، و يمكن خلق فعالية في استخدام المحاضرات عن طريق إتباع أحد الأمرين:

4-2-2- المؤتمرات:

يتكون المؤتمر عادة من عدد قليل من الدارسين يجتمعون في مكان محدد " مكان المؤتمر " تطبيقا لتخطيط أو إعداد سابق، و للمؤتمر رئيس يسعى من خلال اجتماعات الأفراد، أو اشتراكهم الفعلي في المناقشات الى تنمية معلومات، و مهارات، و قدرات المشتركين في المؤتمر.

و يختلف أسلوب المؤتمرات عن طريقة المحاضرات من ناحيتين:

- إن المؤتمر يضم عدد قليل من الأفراد.
 - إن المشاركون في المؤتمر يلعبون دورا ايجابيا بالمناقشة ن والحوار و النقد.
- و هناك ثلاثة أنواع من المؤتمرات:

1.المؤتمرات الموجهة، 2.المؤتمرات الاستشارية، 3.المؤتمرات لحلول مشاكل الإدارة.

4-23- الندوات:

هي وسيلة فعالة لنقل المعلومات الى المتكولين، و تحقيق مشاركتهم، و قد أصبح الآن للندوات دور هام تؤديه في مجال التكوين و التنمية الإدارية، و يمكن تعريف الندوة بأنها تبادل الخبرات و الآراء بين مجموعة من الأشخاص الذين يكون لديهم جميعا خبرات مرتبطة بالمشكلة أو بين مجموعة من الأفراد القادرين على تحليل المشكلة من خلال المعلومات التي يمددهم بها مدير الندوة وحتى نضمن فعالية هذا الأسلوب يلزم مراعات الاعتبارات التالية:

* أن يكون المتحدثون في الندوة مختصون في الموضوع.

* أن تكون للندوة إدارة تسهر على تنظيمها و تحديد موضوع الندوة و عناصرها، و تقوم بوضع الخطة لتقسيم الوقت المخصص للندوة و المناقشة.

* اختلاف وجهات النظر، ظاهرة صحيحة، و هي ظاهرة مشجعة في الندوات، و على مدير الندوة أن يحدد الاختلاف في حدود الفكر العلمي، والنقاش الموضوعي بحيث لا يخرج عن النطاق السليم الذي يجب أن يلتزمه في النهاية يلخص المدير الندوة بإيجاز الأفكار التي طرحت، ثم يفتح باب المناقشة ويتولى توجيه طلب الرد على المشاركين في الندوة.

4-2-4- تمثيل الأدوار:

و يتمثل هذا الأسلوب في خلق موقف من المواقف، أو حالة من الحالات التي تمثل خلافا معينا، أو مشكل من المشاكل التي تحدث غالبا في المؤسسات نتيجة تواجد علاقات تنظيمية أو إدارية أو إنسانية، ثم يقوم المكون بإعطاء الدارس دورا معينا و يطلب منه ايجاد حل لهذا الخلاف أو اتخاذ قرار من المشكلة بعد معالجتها و في نفس الوقت ذاته يعطي لفرد آخر من الدارسين دورا آخر تتطلب المشكلة وجوده.

و يعطي المكون لكل فرد مشترك في الموقف دوره الذي يؤديه و المعلومات المفترضة و الإرشادات الممكنة و خلاصة القول أن هذا الأسلوب من التكوين أشبه ما يكون بتمثيلية، و يقوم بأداء أدوارها الدارسين المشتركون في الدورة التكوينية.

4-2-5- دراسة الحالة¹:

هي وسيلة بيداغوجية ويمكن تعريفها بأنها وصف دقيق لحالة واقعية مسترسلة من واقع الحياة المهنية، تتضمن مشكلة ينتظر تشخيصا ثم قرارا استعجاليا، لذلك فمناقشتها

¹ G.Archir, La formation des cadres, travail et méthodes, mai 1963. P 21

تضع بين أيدي المشاركين حالة واجهها مديرون بالمؤسسة، أو من خارجها في مستويات إدارية مختلفة و في مجالات متعددة، لتمكن المجموعة من تحديد طبيعة المشكلة، والكشف عن الأسباب، أو عوامل التفسير ثم اقتراح أكبر عدد من الحلول.

و الهدف الأساسي من هذا الأسلوب ليس التوصل إلى حل المشكلة، بقدر ما هو تكوين الأفراد على التحليل والتفكير المنظم في أسباب المشكلة، و النظر إلى جوانبها المختلفة، و تصور الحلول البديلة لها بالاستناد إلى معلوماتها في الإدارة، و العلوم الإدارية المختلفة، أي هي تكوين على تطبيق المعلومات الإدارية في المواقف الفعلية.

4-2-6- المحاكاة:

رغم أنها تقنية جد مكلفة، إلا أنها أكثر الأساليب فعالية لأنها تستند إلى الواقع حيث يعيش المتكون في جو معاكس لوظيفته ثم يتولى المكون تولي أداء المهام أمام المتكونين.

4-2-7- الزيارات الميدانية:

و هي جولة مخطط لها بعناية لمكان خارج نطاق مكان التكوين الأساسي، و تهدف هذه الطريقة إلى إتاحة الفرصة للمتكونين للمشاهدة المباشرة للأشياء و العمليات و المواقف التي يمكن نقلها، أو إنتاج مثال لها في مكان التكوين.

كما تفيد في ربط الجانب النظري بالتطبيقي، هذا إلى جانب مقابلة أشخاص مسؤولين أو متخصصين، و مناقشتهم، و التعلم من خبرتهم، بالرغم من هذه الفوائد إلا أن هذه الطريقة لها بعض العيوب كارتفاع التكاليف، استنفاد الكثير من الوقت و الجهد، كما أنها تحتاج إلى إجراءات أمنية وقائية.

في الحقيقة لكل من الأساليب و الطرق التكوينية السابقة الذكر و غيرها، مزاياها، و عيوبها و تكاليفها، و النواحي التي تصلح فيها، و النواحي التي تكون فعاليتها ضعيفة فيها و غالبا مالا تعتمد المؤسسة على طريقة واحدة منها و عموما فإن اختيار أسلوب تكويني ما سيختلف في كل حالة باختلاف هدف المكون و موضوع التكوين، و مكان ووقت التكوين، و الأفراد الذين يتلقون التكوين و يصبح من واجب مصمم البرامج إدخال التعديلات اللازمة على أساليب التكوين المقررة لأنه في كل مرة يحدث تغيير في أحد تلك العوامل.

فوائد أساليب التكوين:

- يعتبر من العوامل المحفزة على النجاح والإبداع و النمو و المسؤولية بصفة ذاتية.
- يشجع على الثقة بالنفس تطور شخصية الفرد.
- يساعد الفرد على التعامل مع القلق والضغوطات و الإحباطات والنزاعات التي قد تواجه طيلة حياته العملية.
- يكسب الفرد المعلومات التي تساعد في تحسين معرفة أساليب القيادة والمهارات و المواقف.
- ينمي الشعور بالافتتاع بما يقدمه الفرد والإحساس باعتراف الآخرين له.
- يسمح بتحقيق الأهداف الشخصية
- يعمل على تلبية الحاجات الشخصية للمكونين والمكونين على حد سواء.
- تقبل الأفراد نظام تقييم الأداء لمعرفة نقائصهم دون إخفاء متطلبات العمل.

- يساعد على تطوير مهارات الفرد والقدرة على التواصل مع الآخرين سوء كانت التمارين كتابيا أو شفويا.
- القضاء على تخوف العامل من المهام الجديدة.
- أما في إطار علاقات الأفراد فيما بينهم فيسمح التكوين بـ:
- تحسين الاتصال بين الأفواج و الأفراد.
- تسهيل توجيه العمال الجدد الذين تم تعيينهم أو ترقيةهم
- تسهيل تمرير الرسائل الإعلامية حول السياسات الإدارية و القوانين و اللوائح الحكومية¹

- خاتمة الفصل:

بعدما سبق، فإن مخطط التكوين هو الصورة الملموسة لنشاط التكوين في المؤسسة الاقتصادية، لتمييزه بالديناميكية و التجديد و التطوير في مراحله، إن المراحل الثلاثة للمخطط -بدءا من تحديد الاحتياجات ثم التصميم وصولا إلى التنفيذ- لا بد من القيام بها في أي مخطط و لا يمكن التنازل عن أحدها، وقد تكون كل المؤسسات ملتزمة بذلك، و لكن الأهم هل قمنا بها جيدا، هذا لن يتحدد إلا بالتقييم، فهو الحلقة الأهم في المخطط لأنه يسمح لنا بقياس العائد من التكوين بالنسبة إلى الميزانية التي خصصناها و النفقات التي صرفناه فعليا. لذا أخذ الاهتمام بالتقييم في ازدياد و أصبحت له نماذج، ولعل أهمها نموذج كيرك باتريك الذي مازال بارزا منذ أن ظهر سنة 1959، الذي سيجد له مجالا للتطبيق في الجانب الميداني من هذه الدراسة.

¹ Serge Barzucchetti & Jean François CLAUDE ; Evaluation de la formation et performance de l'entreprise ; diagnostique d'entreprise ; Edition Liaisons ; 1995
Pierre BACH ; Le mangement de projets de formation ; en entreprise, administration et organisation ; Ed de Boeck ; 2007

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية

في هذا الفصل الرابع سنتعرض للدراسة الميدانية للإجابة على فرضيات دراستنا.

حيث سنعالج في هذا الفصل:

- تطور المنظومة القانونية للتكوين في الجزائر
- ملامح التكوين بالمؤسسات قيد الدراسة
- أثر البعد الاستراتيجي للتكوين على تطوير المؤسسة.
- تقييم التكوين بالمؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار باستخدام نموذج Donald Kirkpatrick

و تشمل الدراسة الميدانية عينة من المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار وهي:

مطاحن الساورة: شركة صناعية تجارية

الجزائرية للمياه: شركة انتاجية تجارية

نפטال CLP : شركة تجارية

نפטال GPL صناعية تجارية

سونلغاز توزيع ريفي: شركة تجارية

شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة: شركة انتاجية.

باتيميغال: شركة بناء و أشغال عمومية

المؤسسة العمومية للأشغال العمومية

اتصالات الجزائر: شركة خدمات الاتصالات

بريد الجزائر: شركة خدمات الاتصالات

موبيليس: شركة خدمات الاتصالات

قبل التطرق إلى الدراسة الميدانية نقدم التطورات التي عرفها التكوين في الجزائر من خلال مجموعة القوانين والمراسيم التي صدرت منذ الاستقلال حول التكوين المهني المتواصل للعمال وإجراءات تنظيمه؛

تطور المنظومة القانونية للتكوين في الجزائر:

إن المتتبع لتاريخ التكوين في الجزائر يلاحظ ومنذ الاستقلال اهتماما به وخاصة من خلال المنظومة القانونية والتعديلات التي كانت تشهدها في كل مرة وقد اعتمدنا في طرح هذا التطور إلى تقسيم المراحل، الستينيات والسبعينيات، الثمانينات ثم التسعينيات.

مرحلة الستينات والسبعينات:

المرسوم 214/64 قانون مصلحة التكوين المهني والترقية العمالية:

هذا المرسوم الذي جاء لاستدراك النقص في اليد العاملة المؤهلة عقب رحيل الاستعمار وحدث شغور في المناصب، حيث ألزم المؤسسات إلى خلق مصلحة التكوين والترقية العمالية التي تولت شؤون تكوين العمال الأجراء وتأهيلهم خاصة الأميين منهم.

تأسيس المراكز والمعاهد :

وقد ساعدت المراكز والمعاهد التي ورتتها الجزائر عن الاستعمار في تكوين المستخدمين كـ "I.A.P" الذي تأسس سنة 1965 لتلبية حاجيات التكوين للعمال والإطارات.

كما عرفت المرحلة تأسيس معهد لتكوين الكبار الذين خانتهم الفرصة للتكوين بموجب الأمر رقم 64/67 والذي كان يهدف إلى إكساب الأفراد مهنا جديدة أو تغيير المهنة

بالنسبة للذين كانت لهم مؤهلات ولم يستطيعوا العمل بها، كما كان كان يهدف إلى تحسين مستوى الموظفين أو التكوين من أجل الترقية.

مرحلة الثمانينيات: مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات العمومية:

لقد أظهر المرسوم 214/64 الذي أطر مرحلة التصنيع خلال مرحلة التسيير الاشتراكي عدة نقائص، فجاء المرسوم 17/81⁽¹⁾

المرسوم 17/81:

لقد أسس هذا القانون لرفع وتحسين مستوى العمال بضمان التكوين في الخارج، ولكن هذا التكوين مشروط مسبقاً بإلزام المستخدم المستفيد بالرجوع لمؤسسته الأصلية والعمل بها لمدة على الأقل ضعف مدة التكوين، كما تلتزم المؤسسة من جهتها بتوفير منصب موافق لموضوع التكوين ثم جاء المرسوم 298/82 لينظم التكوين المهني داخل المؤسسة.

المرسوم 298/82:

هذا المرسوم الذي حدد القواعد التنظيمية للتكوين المهني كتوصيف موضوع التكوين و مهام مصلحة التكوين، أماكن التنظيم، التمويل و المراقبة.

أ- جوانب التكوين:

وقد أصبح العمال بفضل هذا المرسوم إمكانية التخصص في مهنة معينة، واكتساب مؤهل والذي يمكن من التطابق بين قدرات العامل ومنصب العمل. تكييف العامل مع منصب عمله الذي وفق التطورات التي تطرأ عليه.

⁽¹⁾ 17/81 المؤرخ في 14/02/81

محاوية التقادم المعلوماتي ومحو الأمية الوظيفي لدى العمال.

ب- مهام مصلحة التكوين:

هذا المرسوم الذي أعطى الخطوط العريضة لمصلحة التكوين داخل المؤسسة والتي هي أساسا:

- توفير احتياجات اليد العاملة من التكوين وفق مخطط.
- إعداد الميزانية التقديرية للتكوين.
- المتابعة الدورية والتنسيق لتحقيق الإنجازات المرجوة.
- القيام بالمراقبة من خلال امتحان اختباري.
- تحديد أماكن القيام بالتكوين.

ج- أماكن القيام بالتكوين:

يقترح القانون في هذا الصدد تنظيم الأعمال التكوينية داخل المؤسسة حيث يتسنى لكل مسؤول تنفيذي الأخذ على عاتقه التكوين أثناء الخدمة لفائدة مستخدميه وفق احتياج كل فرد، وتعتمد هذه العملية على الوسائل المادية والبشرية المتاحة لدى المؤسسة، كما تعطى إمكانية التكوين في المراكز المتخصصة التابعة للمؤسسة. ومن جهة آخر تتاح للمؤسسة إمكانية التكوين الخارجي إذا لم تستطع القيام به الداخلي مراكز خارجية في إطار عقود اتفاق.

د- التمويل:

إن ميزانية الاستغلال السنوية هي التي تحدد الميزانية المخصصة للتكوين اعتماد على كتلة الأجر التي تدفعها المؤسسة لعمالها، وتعامل هذه الميزانية وفق محاسبة خاصة.

مرحلة التسعينيات: القانون 90-11¹

الذي جاء في عهد استقلالية المؤسسات (القانون 88-01) والذي ألزم المستخدم على القيام بتكوين العمال الأجراء، كما سمح للعمال بالقيام بالتكوين بمبادرة شخصية بموافقة من المستخدم؛

المادة 57: يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال، حسب 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.

المادة 58: يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجيا وتعميقها وتطويرها.

المادة 59 يمكن المستخدم أن يطالب العمال الذين تسمح لهم المؤهلات والكفاءات بالمساهمة بشكل فعال في أعمال التكوين وتحسين المستوى التي ينظمها.

¹ المؤرخ في 21-04-1990 والمعدل والمتمم لعلاقات العمل

المادة 60: يجوز للعامل المسجل لمزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهنيين للاستفادة من تكييف وقت عمله أو من عطلة خاصة مع الاحتفاظ بمنصب عمله بشرط موافقة المستخدم.

الفرع الثاني: الغيابات يمكن للعامل أن يتغيب دون فقدان الأجر وذلك لمتابعة دورات التكوين المهني أو نشاطه النقابي التي يسمح بها المستخدم والمشاركة في امتحانات مهنية وأكاديمية.

ملاحح التكوين بالشركات قيد الدراسة:

شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة SKTM

هي شركة من الفروع الجديدة لسونلغاز تعتمد على انتاج الكهرباء من الطاقات المتجددة تركز نشاطها بمنطقة الجنوب بقطبيه الغربي و الشرقي،

مجهودات التكوين بشركة SKTM منذ انشائها

الجدول (1-4) يوضح مجهودات التكوين في SKTM

المجموع	تنفيذ	عون تحكم	إطار	الفئات	نوع التكوين
215	0	164	51	FPS	تقني
3	0	3	0	FPS	تسيير
338	24	131	183	PP	تقني
68	1	12	55	PP	تسيير
624	25	310	289	Total	

المصدر: الموقع الرسمي للشركة <http://www.sktm.dz/?page=article&id=15>

- تحتل وظيفة التكوين مرتبة جيدة فهي مصلحة من بين مصلحتين تابعتين لمديرية الموارد البشرية يقوم عليها مكلف بالدراسات ذو مستوى جامعي، ولا تمتلك

إمكانيات داخلية للتكوين بمقر الشركة و إنما تعتمد على المراكز الداخلية التابعة لمجمع سونلغاز.

- تعتمد الشركة في تحديد الاحتياجات على مقارنة تقييم الكفاءات.
- تقوم الشركة بعمليات التكوين التكميلي و التكوين أثناء العمل.
- تتبنى الشركة فقط التقييم الساخن لبرامج التكوين.
- تعاني الشركة من هجرة كفاءات تلقت التكوين، ذلك أنها تعيش في محيط تنافسي من طرف الشركات البترولية بمشاريعها الواقعة بصحراء أدرار.
- بعض النساء العاملات لا تشاركن في برامج التكوين، نظرا لبعدها مراكز التكوين عن مقر الشركة بأكثر من 900 كم (بشار- الجزائر العاصمة)، وذلك للمسؤولية العائلية بالنسبة للمتزوجات أو العادات و التقاليد أحيانا.

الشركة العمومية للأشغال العمومية:

- يوجد بالشركة مسؤول عن التكوين يتبع مباشرة مدير المستخدمين.
- تعتمد الشركة التكوين أثناء العمل وترتكز على أعوان التحكم وسائقي آلات المقاولات، وتعاني كثيرا من هجرة اليد العاملة التي تقوم بتكوينها نظرا للمنافسة الشرسة للقطاع الخاص و المقاولات الصغيرة، التي تمنح أجور أحسن
- رغم حصولها على إعانة من الدولة موجهة لإعادة تأهيل أفرادها سنة 2008 قدرت بـ 3.800.000 دج، و رغم لا مركزيتها في مجال التكوين إلا أنها لم تستطيع تحقيق جميع أهدافها في مخطط تكوين خماسي 2008-2013 وذلك لتواضع المنطقة في مجال سوق التكوين.

- اعتمدت الشركة لتعويض هذا النقص على "حلول ذكية" من بينها توظيف أبناء العمال وتكوينهم على أيدي آبائهم حتى تضمن تكويننا نوعيا، وولاء مستقبليا لمحاربة هجرة اليد العاملة الماهرة.

سونلغاز توزيع ريفي:

- الشركة معروفة بتاريخها الطويل في مجال التكوين سونلغاز، أما من ناحية "مكان التكوين" إن التكوين الغالب على المؤسسة هو التكوين الداخلي نظرا لاحتواء سونلغاز على 03 مراكز متخصصة: مركز البليدة، مركز عين مليلة، مركز بن عكنون،
- و تحتوي منطقة التوزيع بشار على قاعة التكوين مهيئة تقوم فيها بتكوين داخلي للعمال الأجراء بوحدات بشار.
- يوجد بالشركة مصلحة تكوين يقوم عليها إطارين جامعية لها مؤهلات عالية (ماستر)، و تلقوا تكوينا في جميع مجالات الموارد البشرية.
- تقوم الشركة بإعداد مخطط تقديري للتكوين يتقاطع مع المخطط على المستوى المركزي، التقييم فيتوقف عند أول مرحلة فقط و هي رد فعل المشارك.

مديرية الوحدة البريدية:

- هي من المؤسسات الملتزمة بالتكوين، وما يميزها عن الآخرين تبنيها لتكنولوجيا التعليم الإلكتروني* E-learning.
- وظيفة التكوين تتمثل في مصلحة تابعة لمدير المستخدمين،

* تعريف: بشكل عام هو استخدام الوسائط الإلكترونية في عملية نقل وإصال المعلومات للمتعلم. هو مفهوم تعليمي جديد باستخدام تكنولوجيا الإنترنت فهو وسيلة من الوسائل التي تدعم العملية التعليمية وتحولها من طور التلقين إلى طور الإبداع والتفاعل وتنمية المهارات.

- يمتلك بريد الجزائر هياكل خاصة به للتكوين مثل INPTIC بالكاليتوس والخاص بالتكوين التقني، أما في مجال المالية يوجد مركز متخصص بتلمسان.
- تهتم المديرية بالتكوين في مختلف المجالات خاصة التكنولوجيات، من خلال برنامج ** IBP التوزيع الالكتروني، معالجة الشكاوي عبر الخط، والإخطار الالكتروني كآخر تكنولوجيا تسعى لمحاربة تبييض الأموال، و كذا تأمين نقل الأموال.
- كما يشارك في برامج تجارية مثل العلاقة مع الزبون، الاستقبال،

نشاط CLP:

ونظرا لتوفر CLP على مراكز داخلية للتكوين (ORAN CFE, CF Cherraga) قامت بتنفيذ عملياتها بنسبة 84.84% فيها، كما تقوم بالتكوين الخارجي 15.16% في مراكز متخصصة خاصة في المجال الإداري مثل AD Azew.

نشاط GPL:

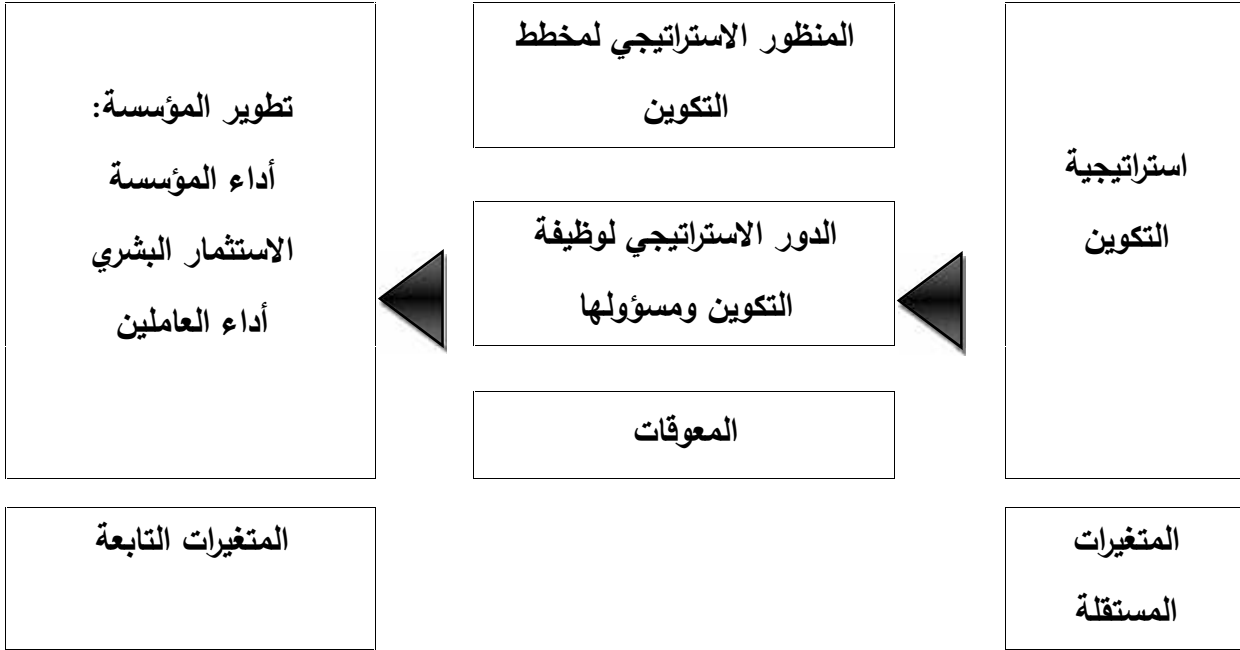
وكذا "GPL" تقوم بالتكوين الداخلي (52.63% سنة 2002) وذلك لتوفرها على الإمكانيات كمرکز CFE Oran " و مركز التكوين "المؤسسة", CF El Khroub، CPE Sonatrach، أما التكوين الخارجي وكذا بالمراكز الخارجية

** IBP informatisation des bureaux de postes

**القسم الأول: أثر البعد
الاستراتيجي للتكوين على تطوير
المؤسسة**

النموذج الفكري لمتغيرات الدراسة:

الشكل (1-4) يوضح العلاقات المحتملة بين المتغيرات المستقلة و التابعة



فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى (H₀): المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار لا تطبق استراتيجية تكوين.

الفرضية الفرعية الأولى (H₀): لا يوجد منظور استراتيجي لمخطط التكوين بالمؤسسات من وجهة نظر الفاعلين في استراتيجية التكوين.

الفرضية الفرعية الثانية (H₀): لا يوجد دور استراتيجي لوظيفة التكوين ومسئولها في استراتيجية التكوين من وجهة نظر الفاعلين فيها.

الفرضية الفرعية الثالثة (H₀): يوجد معوقات لتبني استراتيجية التكوين من وجهة الفاعلين في هذه الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثانية (H_0): لا يوجد تطور بالمؤسسات قيد الدراسة

الفرضية الرئيسية الثالثة (H_0): لا يوجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0.05) لاستراتيجية التكوين، على تطور المؤسسة الاقتصادية بمنطقة بشار.

الفرضية العدمية الخامسة (H_0): لا يوجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0.05) للمنظور الاستراتيجي لمخطط التكوين، على تطور المؤسسة الاقتصادية بمنطقة بشار.

الفرضية العدمية السادسة (H_0): لا يوجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0.05) للدور استراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها، وتطور المؤسسة الاقتصادية بمنطقة بشار.

منهج البحث العلمي المستخدم:

تصميم الدراسة: من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، إلى جانب منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

طرق جمع المعلومات و البيانات: اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات و هما:

المصادر الاستكشافية: و تمثل الخطوة الأولى في البحث حيث قام الباحث بجمع أكبر معلومات لتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث، حيث سيتم الاعتماد على المراجع المتاحة سواء كانت باللغة العربية أو باللغات الأجنبية التي تناولت موضوع البحث، متمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات، المجلات والدوريات العلمية، مواقع الانترنت والمكتبة الالكترونية بصفة عامة، بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر. للتوصل في نهاية الأمر إلى تحليل عام و إلى نتائج تجيب عن إشكالية بحثنا. كما تم استشارة ذوي الخبرة

و الاختصاص و محاولة مناقشتهم حول المعلومات النظرية والتساؤلات الأكثر تلاؤما مع موضوع البحث.

المصادر الأولية:

الاستبانة: تم تطوير استبانة و توزيعها على المؤسسات المبحوثة لجمع البيانات، وقد تم التوزيع على الأطراف الفاعلة و المباشرة في بناء استراتيجية التكوين.

المقابلة الشخصية: وهي ضرورية للاستفسار على بعض المعلومات التي نحتاجها في الدراسة.

عينة ومجتمع الدراسة

تعرف العينة بأنها عبارة عن مجموعة جزئية من المجتمع مكونة من أفراد شريطة تمثيلها المجتمع تمثيلا صادقا و صحيحا في ضوء معايير علمية وتجرى الدراسة عليها بدلا من إجراء الدراسة على كل أفراد المجتمع ويتم اختيارها بطرق عشوائية وبطرق غير عشوائية

في دراستنا هذه اختيرت عينة عشوائية ممثلة حيث يتكون مجتمع الدراسة من 264، وهم مجموع المدراء المؤسسات المبحوثة وهم الأكثر المتدخلين في صناعة استراتيجية التكوين، بينما شملت عينة الدراسة 52 مديرا من 11 مؤسسة، وهم يمثلون (مدراء المؤسسات، مدراء وظيفة الموارد البشرية، مسؤولي مصلحة التكوين، والمدراء التنفيذيين) لأنهم الأطراف الفاعلة و المباشرة في استراتيجية التكوين.

الجدول(4-2) يوضح حجم عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	
100%	264	مجموع إدارات المؤسسات
19.64%	52	عدد إدارات العينة

الجدول (3-4) يوضح مفردات العينة حسب مؤسسات الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	
1,9	1	مطاحن الساورة
13,5	7	الجزائرية للمياه
13,5	7	موبيليس
7,7	4	نפטال CLP
9,6	5	نפטال GPL
7,7	4	شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة
7,7	4	باتيميپال
7,7	4	اتصالات الجزائر
9,6	5	بريد الجزائر
9,6	5	المؤسسة العمومية للأشغال العمومية
11,5	6	سونلغاز توزيع ريفي
100,0	52	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

أداة الدراسة: تتكون أداة الدراسة من استبانة قدمت للفاعلين (لمدراء المؤسسات، مدراء وظيفة الموارد البشرية، مسؤولي مصلحة التكوين، والمدراء التنفيذيين) لمعرفة تأثير البعد الاستراتيجي للتكوين على تطوير المؤسسة، و قسمناها

إلى الأربعة محاور مكونة تحتوي على 28 فقرة، حيث يحتوي:

المحور الأول: المنظور الاستراتيجي لمخطط التكوين وتضم الأسئلة من 01 إلى 07.

المحور الثاني: الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها، وتضم الأسئلة 08 إلى 14.

المحور الثالث: معوقات استراتيجية التكوين، وتضم الأسئلة 15 إلى 18.

المحور الرابع: تطور المؤسسة (أداء المؤسسة - الاستثمار البشري - أداء العاملين) وتضم الأسئلة من 19 إلى 28.

وتتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس ليكرت الخماسي وهي كالاتي:

الجدول (4-4) يوضح سلم ليكرت المعتمد

بدائل الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

أساليب تحليل البيانات: تم اختيار الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة فرضيات الدراسة و ذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences و ذلك لتحليل البيانات التي تم جمعها لأغراض الدراسة.

أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة:

تم باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخراج الإحصاءات الوصفية- في الإجابة على تساؤل الدراسة و في اختبار فرضياتها الأساليب الإحصائية التالية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب متغيرات نموذج الدراسة، حيث يتم استعمال المتوسط المرجح لمعرفة اتجاهات المستجوبين فيما يخص متغيرات و محاور الدراسة، وبما أن مقياس ليكرت المستعمل هو خماسي فستكون مجالات المتوسط المرجح لتحديد درجة الموافقة لأبعاد فقرات الاستبانة باعتماد المعادلة الآتية: تم

طول الفئة = (القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل) / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = (5 - 1) / 3 = 1.33$$

الجدول (4-5) يوضح المتوسط المرجح المستخدم

المتوسط المرجح	مستوى القبول
1 - 2.33	منخفضة
2.34 - 3.67	متوسطة
3.68 - 5	مرتفعة

و لاختبار الفرضيات استخدمنا الاختبارات التالية:

اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) من خلال اختبار (Kolmogrov-Smirnov) و اختبار (Shapiro-Wilk).

الاختبار اللامعلمي باستعمال اختبار (Wilcoxon)

اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple regression linear)

صدق و اعتمادية الأداة:

وتم استخدام معامل الاعتمادية Reliability المعروف بمعامل Cronbach's (Alpha) لقياس درجة الاعتمادية والتي بلغت:

الجدول (4-6) يوضح اعتمادية دراسة (القسم الأول)

عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
28	0.85

المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss للدراسة

وهو مستوى جد مقبول في لأغراض الدراسات الانسانية.

عرض نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (4-7) يوضح ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدراسة استراتيجية التكوين

المتغير	التعداد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
استراتيجية_التكوين	52	3,44	0,59291	مرتفع
المنظور_الاستراتيجي_للتكوين	52	3,74	0,77435	مرتفع
الدور_الاستراتيجي_لمسؤول	51	3,73	0,82569	مرتفع
معوقات_التكوين	52	2,87	1,01640	متوسط

المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss للدراسة

الجدول (4-8) يوضح ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدراسة تطور المؤسسة

المتغير	التعداد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
تطور_المؤسسة	52	4,08	0,563	مرتفع

المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss للدراسة

يبين الجدول أن مستوى قبول متوسط استراتيجية التكوين هو مرتفع، أما المتغيرات المكونة له فقد كانت مرتفعة كلها إلا بالنسبة للمعوقات كانت متوسطة، وفيما تفصيل كل متغير على حده:

الجدول(4-9) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المنظور الاستراتيجي لمخطط

التكوين

الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
#	المنظور_الاستراتيجي_للتكوين	3,74	0,77435	مرتفع
2	تقييم كفاءة عمليات التكوين السابقة هاما و ذلك لأنه يوضح ما إذا كان المخطط الحالي و المستقبلي ناجحا	4,12	1,143	مرتفع
1	مخطط التكوين يكون نتيجة لتحليل و معالجة احتياجات العاملين	3,87	1,221	مرتفع
4	هل المؤسسة التي لديها إمكانيات داخلية للتكوين، تكون	3,80	1,249	مرتفع

			جيداً	
مرتفع	1,226	3,71	طريقة تقييم التكوين تبنى على أساس تقييم أداء المتكولين، و ذلك بمراعاة درجة الرضا لديهم.	3
متوسط	1,073	3,58	قسط كبير من الأنشطة التكوينية التي تقام في المؤسسة تستوجب مشاركة مكونين من المؤسسة	5
متوسط	1,273	3,58	مخطط التكوين يمس جميع مستويات المؤسسة و ذلك لتفادي التمييز بين عمال المديريات الأخرى	6
متوسط	1,182	3,54	يوجد نظام لتقييم التكوين، يعتمد على النتائج المحققة في الميدان و مدعم بإحصائيات و مؤشرات معدة خصيصاً.	7

المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss للدراسة

يلاحظ من بيانات الجدول (4-9) أن فقرات الاستبيان على درجة مرتفعة من الأهمية حيث بلغ المتوسط 3.74 وهو في المجال [3.68-5] أي أن هناك موافقة من المستجوبين بأن مؤسساتهم تطبق التكوين من منظور استراتيجي.

الجدول(4-10) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول الدور

الاستراتيجي

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الفقرة
مرتفع	0,826	3,73	الدور_الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسئولها	#
مرتفع	1,236	4,06	الإدارة العامة تستوجب وجود مصلحة خاصة بالتكوين- ضمن هيكلها التنظيمي -في أغلب الأحيان	8
مرتفع	1,045	4,02	تستعمل مصلحة التكوين تحديد الاحتياجات كجزء من التسيير التقديري للموارد البشرية	13
مرتفع	1,131	3,82	تساهم وظيفة التكوين في اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة بالإعلام عن التطورات التكنولوجية و انعكاساتها الداخلية.	9
متوسط	1,214	3,67	نستعمل دائما عروض لانتقاء مؤسسات خارجية للتكوين	14

متوسط	1,279	3,58	وظيفة التكوين هي المسؤولة الأولى عن تخفيض أخطار اللاتكيف مع التكنولوجيا	10
متوسط	1,192	3,47	يساهم مسؤول التكوين بصفة استراتيجية وليست فقط إدارية	11
متوسط	1,229	3,40	لإعداد مخطط تكوين، تستشير المصلحة المتربصين السابقين، أو زملاء المهنة بمؤسسات أخرى	12

المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss للدراسة

كما نلاحظ من الجدول (4-10) أن فقرات الاستبيان على درجة مرتفعة من الأهمية حيث بلغ المتوسط 3.73 وهو في المجال [3.68-5] أي أن هناك موافقة من الفاعلين في استراتيجية التكوين بأن هناك دورا استراتيجيا لوظيفة التكوين ومسئولها.

الجدول (4-11) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول معوقات استراتيجية التكوين

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
#	معوقات مخطط التكوين	2,87	1,016	متوسط
17	ليس هناك خطط مسبقة للتكوين، الدورات التكوينية تقام عشوائيا إلى غاية استنفاد الميزانية.	3,12	1,464	متوسط
16	ترى إدارة المؤسسة أن التكوين مكلف للغاية	2,98	1,213	متوسط
15	المسؤولين في المؤسسة ليسوا ضد فكرة التكوين، لكن لا يؤمنون به كثيرا	2,94	1,377	متوسط
18	إطارات المؤسسة يعتبرون أن التكوين مضيعة للوقت	2,46	1,488	متوسط

المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss للدراسة

أما الجدول (4-11) فيعطينا درجة منخفضة من الأهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.87 و هو في المجال [2.34-3.67] أي عدم الموافقة نوعا ما بأن هناك معوقات تواجه استراتيجية التكوين.

الجدول (4-12) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول تطور المؤسسة

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
#	تطور_المؤسسة	4,08	0,563	مرتفع
22	المؤسسة تعتبر أن التكوين نشاط مستمر خلال المسار المهني للعامل لتحسين أدائه وتطور المؤسسة	4,35	0,955	مرتفع
21	إدارة المؤسسة تعتبر التكوين كاستثمار بشري يسمح ببقاء و استمرارية المؤسسة	4,29	,977	مرتفع
20	الخطة التكوينية تقام على أساس أهداف استراتيجية تسمح بتطور المؤسسة	4,29	,871	مرتفع
25	تسعى المؤسسة من خلال التكوين إلى سد الفجوة الموجودة بين قدرات الفرد و متطلبات الوظيفة الجديدة.	4,19	0,971	مرتفع
24	التكوين هو وسيلة للترقية الاجتماعية و المهنية.	4,19	1,103	مرتفع
23	رغم بساطة الوسائل التقنية المستعملة في التكوين، لكن التحفيز يمكنه أن يجعله فعالا لإيمان العاملين بأنه وسيلة لتطور المؤسسة	4,08	0,904	مرتفع
19	وجود سياسة التكوين يعني أن التكوين وسيلة للتكيف و التطور، لتحسين أداء المؤسسة	4,06	0,998	مرتفع
27	نستجيب، فقط، للاحتياجات الفردية التي نعتقد أنها تطور المؤسسة	3,88	1,125	مرتفع
28	لجنة التكوين تحدد النتائج المرجوة من التكوين	3,78	1,075	مرتفع
26	المؤسسة تطرح التكوين العام كموضوع للتفاوض مع ممثلي العمال، أما التكوين المهني المتخصص فهو مسؤوليتها لتطور المؤسسة.	3,67	1,244	متوسط

المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss للدراسة

وتبين بيانات الجدول (4-12) أن فقرات الاستبيان على درجة مرتفعة من الأهمية حيث بلغ المتوسط 4.08 وهو في المجال [3.68-5] مما يدل على أن هناك تطور حدث في المؤسسات جراء عمليات التكوين.

اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار الطبيعية¹: (Test of Normality) من أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي Normal (Distribution)، حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء بل يعتبر أساساً لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية، لما له من دور أساسي في اختبارات الفروض الإحصائية. ويعرف بأسماء مختلفة منها التوزيع الجرسى لكون شكله يشبه الجرس²

الجدول (4-13) يوضح اختبار طبيعية الدراسة لمتغيرات النموذج

استراتيجية التكوين	تطور المؤسسة	معوقات التكوين	الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين و مسؤولها	المنظور الاستراتيجي للتكوين		
52	52	52	51	52	N	
3,4419	4,0776	2,870	3,730	3,7422	Mean	Normal Parameters ^{a,b}
0,593	0,563	1,016	0,826	0,774	Std. Deviation	
0,104	0,131	0,076	0,116	0,101	Absolute Positive	Most Extreme Differences
0,077	0,072	0,076	0,086	0,066	Negative	
-0,104	-0,131	-0,069	-0,116	-0,101		
0,750	0,947	0,550	0,828	0,728	Kolmogorov-Smirnov Z	
0,627	0,331	0,922	0,500	0,664	Asymp. Sig. (2-tailed)	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

نلاحظ كل المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي لأن $Sig > 0.05$ الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول (4-14) يوضح الإحصاء الوصفي للعينة الواحدة

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
0,082	0,593	3,44	52	استراتيجية التكوين

المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss للدراسة

¹ عندما يكون عدد الحالات (df) أكثر من 50 نستخدم اختبار (Kolmogorov-Smirnov) فإذا كانت قيمة (Sig) أكبر من 0,05 فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا كانت قيمة (Sig) أقل من 0,05 فالبيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

² محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص

الجدول (4-15) يوضح اختبار «ت» للعينة الواحدة

Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T
Upper	Lower				
3,607	3,277	3,442	0,000	51	41,861

المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss للدراسة

تبين المخرجات أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لاستراتيجية التكوين قد بلغ (3.44) وبانحراف معياري قدره (0.593)، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت (41.861)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.675) وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

النتيجة 1: المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار تطبق استراتيجية تكوين

الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول (4-16) يوضح الاحصاء الوصفي للعينة الواحدة

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N
0,107	0,774	3,74	52

المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss للدراسة

الجدول (4-17) يوضح اختبار «ت» للعينة الواحدة

Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	T
Upper	Lower				
3,958	3,527	3,742	0,000	51	34,849

من مخرجات الجدولين نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمنظور الاستراتيجي لمخطط التكوين قد بلغ (3.74) وبانحراف معياري قدره (0.774)، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت (34.849)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.675) وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

النتيجة 2: يوجد منظور استراتيجي لمخطط التكوين بالمؤسسات من وجهة نظر الفاعلين في استراتيجية التكوين.

الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول (4-18) يوضح الاحصاء الوصفي للعينة الواحدة

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
0,116	0,826	3,73	51	الدور الاستراتيجي لوظيفة و مسؤول التكوين

الجدول (4-19) يوضح اختبار «ت» للعينة الواحدة

Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	
Upper	Lower					
3,960	3,500	3,730	0,000	50	32,258	الدور الاستراتيجي لوظيفة و مسؤول التكوين

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للدور الاستراتيجي لوظيفة و مسؤول التكوين قد بلغ (3.73) وبانحراف معياري قدره (0.826)، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت (32.285)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.675) وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

النتيجة 3: يوجد دور استراتيجي لوظيفة التكوين ومسئولها في استراتيجية التكوين من وجهة نظر الفاعلين فيها.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول (4-20) يوضح الاحصاء الوصفي للعينة الواحدة

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
0,141	1,016	2,87	52	معوقات التكوين

الجدول (4-21) يوضح اختبار «ت» للعينة الواحدة

Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	T	
Upper	Lower					
3,153	2,587	2,870	0,000	51	20,363	معوقات التكوين

من الجدولين (4-20) و (4-21) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمعوقات التكوين هو (2.87) وبانحراف معياري قدره (1.016)، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت (20.363)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.675) وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

النتيجة 4: معوقات لتبني استراتيجية التكوين من وجهة الفاعلين في هذه الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

الجدول (4-22) يوضح الاحصاء الوصفي للعينة الواحدة

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
0,078	0,563	4,08	52	تطور المؤسسة

الجدول (4-23) يوضح اختبار «ت» للعينة الواحدة

Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	
Upper	Lower					
4,234	3,921	4,078	0,000	51	52,274	تطور المؤسسة

يتضح لنا من الجدول من الجدول (4-22) أن المتوسط الحسابي للمتغير تطور المؤسسة هو (4.08) وبانحراف معياري قدره (0.563)، وبعد إجراء اختبار ت للعينة الواحدة وجدنا قيمة t المحسوبة قد بلغت (52.274)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.675) وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

النتيجة 5: يوجد تطور بالمؤسسات التي تتبنى استراتيجية تكوين قيد الدراسة

الفرضية الرئيسية الثالثة:

الجدول (4-24) ملخص النموذج للمتغيرين استراتيجية التكوين-تطور المؤسسة

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	النموذج
0,512	0,172	0,188	0,434 ^a	1

a.Predictors: (Constant), استراتيجية التكوين

لقد تم استخدام الانحدار البسيط Régression linéaire وتوضح نتائج مخرجات spss أن أثر أبعاد استراتيجية التكوين على تطور المؤسسة، حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضية

بوجود أثر ذي دلالة إحصائية. وتعتبر درجة التأثير متوسطة حيث بلغ معامل الارتباط الثنائي ($R=0.434$)، كما بلغ معامل التحديد (0.188) مما يعني أن (18.80%) من تطور المؤسسة يعود إلى التغير في تطبيق استراتيجية تكوين.

الجدول (4-25) تحليل التباين الأحادي ANOVA^a للمتغيرين استراتيجيتي التكوين-تطور المؤسسة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	النموذج	
0,001 ^b	11,587	3,036	1	3,036	Regression	1
		0,262	50	13,101	Residual	
			51	16,137	Total	

a. Dependent Variable: تطور المؤسسة

b. Predictors: (Constant), استراتيجيتي التكوين

الجدول (4-26): المعاملات Coefficients^a للمتغيرين استراتيجيتي التكوين-تطور المؤسسة

Sig.	T	Standardized	Unstandardized		النموذج	
		Coefficients	Std. Error	B		
0,000	6,305		0,422	2,661	(Constant)	1
0,001	3,404	0,434	0,121	0,411	استراتيجية التكوين	

a. Dependent Variable: تطور المؤسسة

وحيث أن قيمة F بلغت (11.587) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (4.03). وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.001، وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

النتيجة 6: يوجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0.05) لاستراتيجيتي التكوين، على تطور المؤسسة الاقتصادية بمنطقة بشار.

ونستنتج من الجدول أن معادلة الانحدار لتطور المؤسسة بدلالة استراتيجية التكوين هي:

$$Y = 0.411 X + 2.661$$

الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول (4-27) ملخص النموذج للمتغيرين المنظور الاستراتيجي لمخطط التكوين -تطور المؤسسة

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,474 ^a	0,225	0,210	0,500

a. Predictors: (Constant), المنظور الاستراتيجي لمخطط التكوين

من خلال استظهار نتائج اختبار الفرضية نجد ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية. وتعتبر درجة التأثير متوسطة حيث بلغ معامل الارتباط الثنائي (R=0.474)، أما معامل التحديد فبلغ (0.225) مما يعني أن (22.50%) من التطور الحاصل في المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار يعزى إلى التغير في تطبيق المنظور الاستراتيجي لمخطط التكوين.

الجدول (4-28) تحليل التباين الأحادي ANOVA^a للمتغيرين المنظور الاستراتيجي لمخطط التكوين -تطور

المؤسسة

النموذج	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	3,632	1	3,632	14,525	0,000 ^b
Residual	12,504	50	0,250		
Total	16,137	51			

a. Dependent Variable: تطور المؤسسة

b. Predictors: (Constant), المنظور الاستراتيجي لمخطط التكوين

الجدول (4-29) المعاملات Coefficients^a للمتغيرين المنظور الاستراتيجي لمخطط التكوين -تطور المؤسسة

النموذج	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	2,788	0,345		8,070	0,000
المنظور الاستراتيجي لمخطط التكوين	0,345	0,090	0,474	3,811	0,000

a. Dependent Variable: تطور المؤسسة

وحيث أن قيمة F بلغت (14.525) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (4.03). وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000، وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

النتيجة 7: يوجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0.05) المنظور الاستراتيجي لمخطط التكوين على تطور المؤسسة الاقتصادية بمنطقة بشار.

ونستنتج من الجدول أن معادلة الانحدار لتطور المؤسسة بدلالة المنظور الاستراتيجي لمخطط التكوين هي:

$$Y = 0.345 X + 2.788$$

الفرضية الفرعية الخامسة:

الجدول (4-30) ملخص النموذج للمتغيرين الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين و مسؤولها -تطور المؤسسة

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	النموذج
0,423	0,425	0,436	0,661 ^a	1

Predictors: (Constant), الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين و مسؤولها

بعد اختبار الفرضية نجد أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية. وتعتبر درجة التأثير قوية حيث بلغ معامل الارتباط الثنائي (R=0.661)، أما معامل التحديد فبلغ (0.436) ما يدل أن (43.60%) من التطور الحاصل في المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار يعزى إلى التغير في الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين و مسؤولها.

الجدول (4-31) تحليل التباين الأحادي ANOVA^a للمتغيرين الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين و مسؤولها - تطور المؤسسة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	النموذج
0,000 ^b	37,929	6,994	1	6,994	Regression
		0,184	49	9,036	Residual
			50	16,031	Total

a. Dependent Variable: تطور المؤسسة
 b. Predictors: (Constant), الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين و مسؤولها
 الجدول (4-32) المعاملات ^a Coefficients للمتغيرين الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين و مسؤولها -

تطور المؤسسة

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		النموذج
		Coefficients	Std. Error	B	
		Beta			
0,000	8,481		,281	2,382	(Constant)
0,000	6,159	0,661	,074	0,453	الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين و مسؤولها

a. Dependent Variable: تطور المؤسسة

يوضح الجدول (4-31) قيمة F بلغت (37.929) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.03). وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000، وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

النتيجة 8: يوجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0.05) الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين و مسؤولها على تطور المؤسسة الاقتصادية بمنطقة بشار.

ونستنتج من الجدول أن معادلة الانحدار لتطور المؤسسة بدلالة الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين و مسؤولها

$$Y = 0.453 X + 2.382$$

القسم الثاني:

تقييم التكوين بالمؤسسات

الاقتصادية بمنطقة بشار

باستخدام أنموذج

D.KIRKPATRICK

الطريقة والأدوات

لتقييم فعالية برامج التكوين في المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار، نستخدم نموذج التقييم الأمريكي Donald Kirkpatrick و التي يعتبر مرجعا في مجال تقييم التكوين. إنها يقدم أربعة (04) مستويات رئيسية: رد الفعل (أو الرضا)، التعلم، السلوك ثم النتائج،

تطبيق النموذج في الواقع العملي

هناك دراسة أجرتها الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية، حيث أنه من إجمالي برامج التقييم الخاصة بـ 50 شركة أمريكية، تشير النتائج أن 95 % ثم 93 % لسنتي 1995 و 1994 على التوالي من برامج التكوين يتم تقييمها بتطبيق المستوى الأول، أما تطبيق المستوى الثاني التعلم فبلغت 31 % و المستوى الثالث 3 % دون حدوث تغيرات بين السنتين. وكذلك بالنسبة للبرامج التي يستخدم تقييمها المستوى الرابع، والتي لم تتجاوز 2 % في حين زادت نسبة الشركات التي تطبق المستوى الرابع من 27 % عام 1994 إلى 40 % عام 1995، وهو مؤشر هام لزيادة حرص المؤسسات على تطبيق المستوى الرابع، كأداة فعالة لتقييم العائد من برامجها التكوينية¹. تبين نفس الدراسة أن أعلى نسبة لتطبيق مستويات التقييم تخص المستوى الأول، بينما تتضاءل على التوالي في المستويات الأخرى. فعلى الرغم من قيام معظم وظائف الموارد البشرية بعمليات التقييم لقياس مدى الرضا عن برامجها، إلا أن بعضها فقط تقوم بالتقييم حتى المستوى الخامس، و قد يكون السبب الرئيسي أن تقييم المردودية غالبا ما يعتبر عملية صعبة و مرتفعة التكاليف²

يتناول هذا الفصل وصفا دقيقا للإجراءات التي اتبعناها لتقييم نموذج Kirkpatrick، ومن ذلك وصف المنهج المستخدم، مجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة وجميع الإجراءات المتبعة للتحقق من ثباتها وصدقها و عن كيفية تطبيقها على

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص19- 20

² جاك فيليب و رون ستون، مرجع سبق ذكره، ص 47.

أفراد العينة إضافة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات إحصائيا وذلك على الشكل التالي:

منهج البحث

لتقييم التكوين باستخدام مستويات نموذج كيرك باتريك على مستوى بعض المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأكثر ملائمة للدراسة من حيث وصفه لها وصفا دقيقا للتعبير عنها تعبيراً كفيماً من خلال وصف الظاهرة وخصائصها وهو يشمل المستويات الثلاثة من النموذج، رد الفعل، التعلم و السلوك.

أما كميًا فيعطي وصفا رقميا لمقدار الظاهرة وحجمها ومعرفة درجة ارتباطها مع ظواهر أخرى، وهنا ندمج حتى المستوى الرابع من النموذج، أي النتائج.

مجتمع الدراسة:

المجتمع الأول: و يضم المستوى الأول (رد الفعل) و الثاني (التعلم)

تكون مجتمع الدراسة للمجتمع الأول من المشاركين في عمليات التكوين للثلاثة سنوات الأخيرة، لبعض المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار و عددها سبعة مؤسسات:

- شركة الكهرباء والطاقة المتجددة SKTM-SONELGAZ
- NAFTAL-GPL
- موبيليس MOBILIS
- الجزائرية للاتصالات Algérie-Telecom
- NAFTAL-CLP
- مطاحن الساورة Filiale-Moulin-BECHAR
- سونلغاز توزيع ريفي SONELGAZ-DISTRIB-RURAL

كما قدرنا حجم المجتمع بـ 290 متكونا.

المجتمع الثاني: و يضم المستوى الثالث (السلوك)

في هذا المستوى الثاني قمنا بدراسة سلوك المتكونين من وجهة نظر الفاعلين في صناعة سياسة التكوين؛ وهم الرؤساء المباشرين وغير المباشرين للمتكونين الذين يمكنهم تقييم سلوك الأفراد بعد مدة تتجاوز 6 أشهر من التكوين،

عينة الدراسة

تعرف العينة بأنها عبارة عن مجموعة جزئية من المجتمع مكونة من أفراد شريطة تمثيلها المجتمع تمثيلا صادقا و صحيحا في ضوء معايير علمية وتجرى الدراسة عليها بدلا من إجراء الدراسة على كل أفراد المجتمع ويتم اختيارها بطرق عشوائية و بطرق غير عشوائية.

الجدول (4-33) يلخص مجتمع وعينة الدراسة باستخدام نموذج كيرك باتريك

النموذج	المستوى	المجتمع	العينة	%	المؤسسات
Kirkpatrick نموذج	رد الفعل	290	58	20%	1. شركة الكهرباء والطاقة المتجددة SKTM- SONELGAZ
	التعلم	290	58	20%	2. NAFTAL-GPL
	السلوك	160	40	25%	3. موبيليس MOBILIS
					4. الجزائرية للاتصالات Algérie-Telecom
					5. NAFTAL-CLP
	النتائج				6. مطاحن الساورة- Filiale- Moulin-BECHAR
					7. سونلغاز توزيع ريفي-SONELGAZ DISTRIB-RURAL
<p>التركيز على بعض المؤشرات الاقتصادية و التنظيمية رقم الأعمال، القيمة المضافة، الكتلة الأجرية معدل التغيب، معدل دوران العمل، عدد حوادث العمل</p>					

المصدر: من إعداد الباحث

مناقشة و تحليل النتائج

نتائج المستوى الأول: رد الفعل

الخصائص الشخصية:

الخصائص الشخصية التي سنتناولها في دراستنا هذه هي: الجنس، العمر المستوى التعليمي، و الفئات السوسيو-مهنية.

الجدول (4-34) يوضح التقسيم حسب الجنس لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	
75,9	44	ذكر
24,1	14	أنثى
100,0	58	المجموع

المصدر: مخرجات SPSS من قاعدة بيانات الدراسة

75.9% من المستجوبين هم ذكور، و الأقلية إناث، من المشاركين في برامج التكوين، و هذا يعكس حجم الأفراد بهذه المؤسسات، ولكن قد يكون أحيانا البعد الثقافي سببا، حيث لا يسمح للمرأة أحيانا بالتنقل خارج بشار، خاصة و أن معظم المؤسسات لها مراكز تكوين خاصة، تسير مركزيا بالجزائر العاصمة أو وهران أ ومدن شمالية أخرى.

الجدول(4-35) يوضح التقسيم حسب العمر لعينة الدراسة

	النسبة	التكرار	
51.8	3.4	2	25 سنة فأقل
	48.3	28	[35-26]
	38.0	22	[50-36]
	10.3	6	51 فأكثر
	100,0	58	المجموع

المصدر من إنجاز الباحث بالاعتماد مخرجات على Spss للدراسة

نسجل أن معظم المشاركين هم من فئة الشباب، حيث بلغت 51.8 لأقل من 35 سنة، فتعتبر المؤسسات يقظة استراتيجيا في عمرهم المهني مع المؤسسات حيث أمام

هؤلاء الشباب مدة 25 سنة على الأقل (باعتبار السن القانوني للتقاعد 60 سنة)، أو 15 سنة على الأقل (باعتبار السن القانوني للتقاعد المسبق 50 سنة)، و ذلك لتطبيق مكتسباتهم العلمية التي تلقوها في عمليات التكوين.

الجدول(4-36) يوضح التقسيم حسب المستوى التعليمي لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	
19,0	11	متوسط
81,0	47	جامعي
100,0	58	المجموع

المصدر من إنجاز الباحث بالاعتماد مخرجات على Spss للدراسة

أغلب المستجوبين من المشاركين في العمليات التكوينية هم من حاملي الشهادات الجامعية، 81.0 % وهذا يمنح المؤسسات قيمة مضافة نوعية، و قد يدل هذا على أن المؤسسة تسعى إلى التسيير بالكفاءات ومن ذلك تنمية كفاءاتها.

الجدول(4-37) يوضح التقسيم حسب الفئات السوسيو-مهنية CSP** لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	
17,2	10	أعوان تنفيذ
24,2	14	أعوان تحكم
58,6	34	إطارات
100,0	58	المجموع

المصدر من إنجاز الباحث بالاعتماد مخرجات على Spss للدراسة

** الفئات السوسيو-مهنية و في الجوائر هذا التقسيم معتمد في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي

نلاحظ من بين 03 الفئات المشاركة في برامج التكوين يوجد أعوان تنفيذ بنسبة 17.2%، 24.2% أعوان تحكم، أما الإطارات ف 58.6%. وهذا يعني أن المؤسسات تولي أهمية كبيرة للتكوين في المستويات العليا.

اعتمادية الدراسة:

تم التحقق من اعتمادية أداة الدراسة باستخدام الاختبار عن طريق حساب معامل كرونباخ ألفا Cronbach's alpha كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول (4-38) يوضح اعتمادية أداة الدراسة للمتغير رد الفعل

كرونباخ ألفا Alpha de Cronbach	عدد الملاحظات
0.911	9

المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss للدراسة

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل ألفا قد بلغت 0.911 مما يدل على أن درجة الاتساق الداخلي لإجابات الأسئلة جيدة، حيث أنها أكبر من 0.60³ ويدل ذلك على ثبات جيد لأداة القياس.

اختبار طبيعية الدراسة

إن اختبار Kolmogorov-Smirnov يعتمد إذا كان عدد الحالات أكبر من 50

الجدول(4-39) يوضح اختبار طبيعية الدراسة

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
Signification	Ddl	Statistique	Signification	Ddl	Statistique	
0,000	58	0,895	<u>0,000</u>	58	0,179	المتغير السلوك

a. Correction de signification de Lilliefors

تكون قاعدة القرار قبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبما أن قيمة Sig هي 0.000 أصغر من مستوى الدلالة، نستنتج أن بيانات للمتغير رد الفعل لا تتبع التوزيع الطبيعي.

³ - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 300.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

سنعرض نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، و ككل دراسة إحصائية نعتمد تقدير مستويات الموافقة للمتوسطات كما يلي:

الجدول(4-40) يوضح مستويات الموافقة للمتوسطات الحسابية

[4.00-5.00]	[2.50-3.99]	2.49≤
رد فعل جيد	رد فعل مقبول	رد فعل سيء

الجدول(4-41) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول رد الفعل

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
رد فعل مقبول	0,947	3,82	58	رد الفعل
رد فعل جيد	1,003	4,10	58	تنشيط التكوين
رد فعل مقبول	1,085	3,91	58	تنظيم التكوين
رد فعل مقبول	1,093	3,88	58	المحتوى البيداغوجي
رد فعل مقبول	1,239	3,79	58	محتوى التكوين
رد فعل مقبول	1,205	3,67	58	هيكلية التكوين
رد فعل مقبول	1,406	3,54	58	التحضير المسبق للتكوين

المصدر: من إنجاز الباحث بحساب الإحصاء الوصفي بالاعتماد على قاعدة بيانات الدراسة

من وجهة نظر المشاركين في برامج التكوين، بلغ متوسط 3.82 وهو ينتمي إلى المجال [2.50-3.99] أي أن رد الفعل مقبول، و كان كل عنصر من عناصر رد الفعل متوافقا مع ذلك، إلا المتغير تنشيط التكوين الذي كان رد الفعل جيدا، و من جهة أخرى فإن المستوى الأضعف كان التحضير المسبق للتكوين مما يدل أن المؤسسات لم تلعب دورا كاملا في تعبئة وتحفيز عمالها حول التكوين مسبقا، وهو متوافق مع الكثير من الدراسات التي أن المؤسسات لا تزود عمالها بالمعلومات الكافية لبرامج التكوين التي سيتابعونها و لا تحضرهم نفسيا لذلك.

اختبار الفرضيات:

الفرضية العدمية الأولى $H_{0.1}$:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رد الفعل و المتوسط الحسابي لرد الفعل لعينة الأفراد المتكونين.

بما أننا وجدنا أن المتغير رد الفعل لا يخضع للتوزيع الطبيعي فإننا نستخدم الاختبار

اللابارامتري Wilcoxon

الجدول (4-42) يوضح مقارنة الرتب للمتغير رد الفعل مع المتوسط الحسابي لرد الفعل

مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد		
740,00	38,95	19 ^a	الرتب السالبة	المتوسط الحسابي لرد الفعل / رد الفعل
971,00	24,90	39 ^b	الرتب الموجبة	
		0 ^c	الرتب المتعادلة	
		58	المجموع	

- a. المتوسط الحسابي لرد الفعل < رد الفعل
 b. المتوسط الحسابي لرد الفعل > رد الفعل
 c. المتوسط الحسابي لرد الفعل = رد الفعل

الجدول (4-43) يوضح اختبار Wilcoxon للرتب المتوسط الحسابي رد الفعل / رد الفعل

المتوسط الحسابي رد الفعل / رد الفعل	
895 ^b ،-0	Z
371،0	Signification asymptotique (bilatérale)

a. Test de Wilcoxon

b. Basée sur les rangs négatifs

نلاحظ أن مستوى الدلالة (sig =0.371) 0.05

و عليه نقبل الفرضية العدمية:

النتيجة 1: المشاركون في التكوين لهم رد فعل إيجابي لأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رد الفعل و المتوسط الحسابي لرد الفعل لعينة الأفراد المتكونين.

المستوى الثاني:

التعلم

الجدول (4-44) يوضح اعتمادية أداة الدراسة للمتغير التعلم

كرونباخ ألفا Alpha de Cronbach	عدد الملاحظات
3	0،848

المصدر من إنجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss للدراسة

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل ألفا قد بلغت 0.848 مما يدل على أن درجة الاتساق الداخلي لإجابات الأسئلة جيدة، حيث أنها أكبر من 0.60 ويدل ذلك على ثبات جيد لأداة القياس.

اختبار طبيعية الدراسة

إن اختبار Kolmogorov-Smirnov يعتمد إذا كان عدد الحالات أكبر من 50

الجدول(4-45) يوضح اختبار طبيعية الدراسة

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغير التعلم
Signification	ddl	Statistique	Signification	ddl	Statistique	
0.000	58	0.848	0.000	58	0.0190	

a. Correction de signification de Lilliefors

وبما أن قيمة Sig هي 0.000 أصغر من مستوى الدلالة، نستنتج أن بيانات للمتغير التعلم لا يتبع التوزيع الطبيعي.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول (4-46) يوضح مستويات الموافقة للمتوسطات الحسابية

[4.00-5.00]	[2.50-3.99]	2.49≤
تعلم جيد	تعلم مقبول	تعلم ضعيف

الجدول(4-47) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول التعلم

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
تعلم مقبول	1,167	3,90	58	التعلم
تعلم مقبول	1,373	3,90	58	اعتقد أن التكوين له أثر إيجابي على كفاءتي
تعلم مقبول	1,191	3,95	58	الجانب النظري ساعدني على تنفيذ مهامي

تعليم مقبول	1,412	3,84	58	أن متحفز لفكرة استخدام ما تكونت لأجله
-------------	-------	------	----	---------------------------------------

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمتغير التعلم هو 3.90 مما يدل أن هناك مستوى تعلم مقبول لأفراد المؤسسات موضوع العينة.

اختبار الفرضيات:

الفرضية العدمية الثانية $H_{0.2}$:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التعلم و المتوسط الحسابي للتعلم لعينة الأفراد المتكونين.

بما أننا وجدنا أن المتغير التعلم لا يخضع للتوزيع الطبيعي فإننا نستخدم الاختبار اللابارامتري Wilcoxon

الجدول (4-48) يوضح مقارنة الرتب للمتغير التعلم الفعل مع المتوسط الحسابي

مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد		
753,00	37,65	20 ^a	الرتب السالبة	المتوسط الحسابي للتعلم / التعلم
958,00	25,21	38 ^b	الرتب الموجبة	
		0 ^c	الرتب المتعادلة	
		58	المجموع	

- a. المتوسط الحسابي للتعلم < التعلم
- b. المتوسط الحسابي للتعلم > التعلم
- c. المتوسط الحسابي للتعلم = التعلم

الجدول (4-49) يوضح اختبار Wilcoxon للرتب المتوسط الحسابي للتعلم / التعلم

المتوسط الحسابي رد الفعل / رد الفعل	
-،797 ^b	Z
0،426	Signification asymptotique (bilatérale)

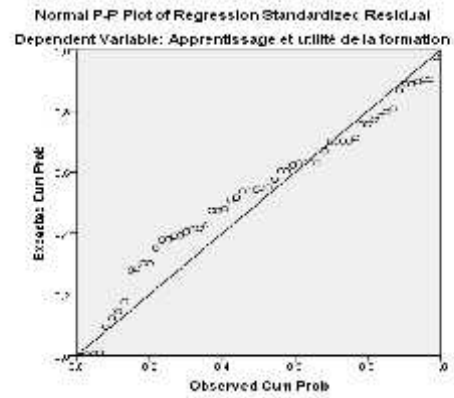
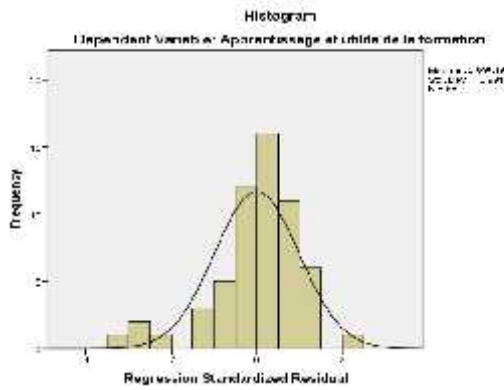
- a. Test de Wilcoxon
- b. Basée sur les rangs négatifs.

من الجدول نلاحظ ان (sig =0.426) أكبر من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية العدمية

النتيجة 2 : المشاركون في التكوين يشعرون بأنهم تعلموا من التكوين لأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التعلم و المتوسط الحسابي للتعلم لعينة الأفراد المتكونين.

الفرضية العدمية الثالثة $H_{0.3}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمتغير رد الفعل على المتغير التعلم.



جدول (4-50) ملخص النماذج

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	النموذج
0,496	0,704 ^a	1

Réaction: Valeurs prédites: (constantes)

نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ $R=0.704$ مما يعني وجود ارتباطا قويا، كما أن معامل التحديد $R^2=0.496$ مما يدل أن 49.6% من التغير في التعلم ينتج عن التغير في رد الفعل.

الجدول (4-51) لاختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA^a

مستوى الدلالة Sig	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0,000 ^b	4.009	55,016	38,457	1	38,457	الانحدار	1
			0,699	56	39,145	البواقي	
				57	77,602	المجموع	

a. Variable dépendante: Apprentissage et utilité de la formation

b. Valeurs prédites: (constantes) Réaction

الجدول (4-52) يوضح المعاملات^a Coefficients

مستوى الدلالة Sig.	T	المعاملات اللامعيارية Coefficients standardisés	المعاملات اللامعيارية Coefficients non standardisés		النموذج	
		Bêta	الخطأ المعياري	A		
0,0207	1,276		0,460	0,586	التعلم (ثابت) (Y)	1
0,000	7,417	0,704	0,117	0,867	رد الفعل (X)	

a. Variable dépendante: Apprentissage et utilité de la formation

من الجدول (4-52) نلاحظ أن قيمة $\text{sig}=0.000$ أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

النتيجة 3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير رد الفعل و المتغير التعلم عند مستوى الدلالة 0.05

من جدول المعاملات، نستنتج معادلة انحدار خطي كما يلي:

$$Y = 0,867X + 0.586$$

رد الفعل = X ، التعلم = Y

الدراسة الميدانية للمستوى الثالث لنموذج Kirkpatrick

السلوك:

الخصائص التنظيمية للعينة:

الجدول (4-53) للخصائص التنظيمية للعينة

التكرار النسبي	التكرار	اسم المؤسسة
17,5	7	شركة الكهرباء والطاقة المتجددة - SKTM
27,5	11	NAFTAL-GPL
5,0	2	موبيليس MOBILIS
12,5	5	الجزائرية للاتصالات Algérie-Telecom
10,0	4	NAFTAL-CLP
15,0	6	مطاحن الساورة - Filiale-Moulin
12,5	5	سونلغاز توزيع ريفي - SONEGAS
100	40	المجموع

الجدول (4-54) توزيع مفردات العينة حسب المكانة في الهيكل التنظيمي

التكرار النسبي	التكرار	القسم
7,50	3	قسم التمويل
40,0	16	قسم الانتاج
22,5	9	القسم التجاري
2,50	1	قسم الموارد البشرية
7,50	3	قسم المالية و المحاسبة
12,50	5	المديرية العامة
7,50	3	مصلحة الإعلام الآلي
100,0	40	المجموع

الجدول (4-55) تخصص كل مبحوث في تقييم سلوك مشارك ما في برنامج تكوين

التكرار	التكرار	
15,0	6	المناجمت
2,5	1	تسيير الموارد البشرية
42,5	17	تكوين تقني
2,5	1	اتصال
12,5	5	تجاري-تسويق
12,5	5	إعلام آلي
2,5	1	لغات
10,0	4	مالية ومحاسبة
100,0	40	المجموع

اعتمادية الدراسة

تم استخدام معامل الاعتمادية Reliability المعروف بمعامل كرونباخ الفا لقياس درجة الاعتمادية والتي بلغت:

الجدول (4-56) يبين اعتمادية الدراسة للمتغير السلوك

عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha
8	0,862

وهو مستوى مقبول ($0.60 < 862,0$) حيث أن الدراسة تصلح للتحليل الإحصائي لأغراض الدراسات الانسانية.

اختبار طبيعية الدراسة

الجدول (4-57) يوضح اختبار طبيعية الدراسة للمتغير السلوك

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغير_السلوك
Sig.	Df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
0,033	40	0,939	0,063	40	0,135	

a. Lilliefors Significance Correction

بما أن حجم العينة 40 يتم تطبيق اختبار الطبيعية باستخدام Shapiro-Wilk لاختبار المستوى الثالث السلوك لنموذج كيركباتريك، و كانت نتيجة الاختبار 0.033 أن مستوى الدلالة للمتغير السلوك التي هي اكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.025 (الاختبار من طرفين) فنستنتج أن بيانات هذا المتغير تخضع للتوزيع الطبيعي.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

الجدول(4-58) يوضح مستويات الموافقة للمتوسطات

[4.00-5.00]	[2.50-3.99]	2.49≤
سلوك مرضي جدا	سلوك مقبول	سلوك غير مرضي

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتب، لكل بعد من أبعاد تطور سلوك المشاركين في التكوين ويبين لنا الجدول الآتي ذلك:

الجدول(4-59) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول المتغير السلوك

الرقم	محتوى الفقرات	تسلسل الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1.	المناخ_ التنظيمي	3-1	3,75	0,930	سلوك مقبول
2.	تطور الأداء	6-4	3,65	1,10	سلوك مقبول
3.	تحسن_ السلوك	8-7	3,69	0,970	سلوك مقبول
	المتغير_ السلوك	1-8	<u>3,70</u>	<u>0,790</u>	سلوك مقبول

الجدول(4-60) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول المناخ_ التنظيمي

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
سلوك مقبول	0,926810	3,75	المناخ_ التنظيمي
سلوك مقبول	0,0927	3,75	الوسائل مواتية للمشاركين لنقل مكتسباته التكوينية.
سلوك مقبول	0,0927	3,75	المشاركون لهم فرص لتطبيق ما اكتسبوه.
سلوك مقبول	0,0927	3,75	يسمح المناخ الاجتماعي و التنظيمي المشارك لممارسة إنجازاتها.

الجدول (4-61) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول تطور الأداء

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
سلوك مقبول	1,10	3,65	تطور الأداء
سلوك مقبول	1,17	3,75	المتكون يستخدم بانتظام المهارات المتقدمة التي اكتسبها في التكوين.
سلوك مقبول	1,28	3,60	بعد التكوين، الأعمال تنجز بجودة عالية.
سلوك مقبول	1,28	3,60	بعد التكوين، المشاركون ينجزون مهامهم في الوقت الحقيقي

الجدول (4-62) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول تحسن السلوك

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
سلوك مقبول	0,097	3,69	تحسن السلوك
سلوك مقبول	1,18	3,50	بعد التكوين، أعتقد أن المتكولين أوفوا بالالتزامات التي أبدوها قبل بضعة أشهر
سلوك مقبول	1,07	3,88	بعد هذا التكوين، أصبحوا قادرين على ممارسة سلوك مهني جديد في العمل

الفرضية العدمية الرابعة $H_{0.4}$:

الأفراد المتكولين ليس لديهم سلوك مرضي بعد عدة أشهر من تطبيقهم لما تعلموه خلال التكوين.

الجدول (4-63) يوضح اختبار "ت" للعينة الوحيدة

Valeur du test = 0					
مجال الثقة 95% من الفرق		T	درجة الحرية	Sig. (bilatérale)	فروق المتوسطات
أعلى	أدنى				
3,9532	3,4552	3,70417	0,000	39	30,092

نلاحظ أن مستوى الدلالة $sig = 0.000 < 0.05$ وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

النتيجة4: الأفراد المتكونين لديهم سلوك مرضي بعد عدة أشهر من تطبيقهم لما تعلموه خلال التكوين.

المستوى الرابع للنموذج: النتائج

في هذا القسم سنستعرض المستوى الرابع لنموذج تقييم التكوين Kirkpatrick، و الذي يحتوي على نتائج المؤسسة سواء كانت تنظيمية أو اقتصادية، كما استعرضنا ذلك نظريا، ولكن حسب إمكانياتنا لولوج المعلومات سنركز على بعض المؤشرات من بينها:

– رقم الأعمال؛

– القيمة المضافة؛

– الكتلة الأجرية؛

– نفقات التكوين؛

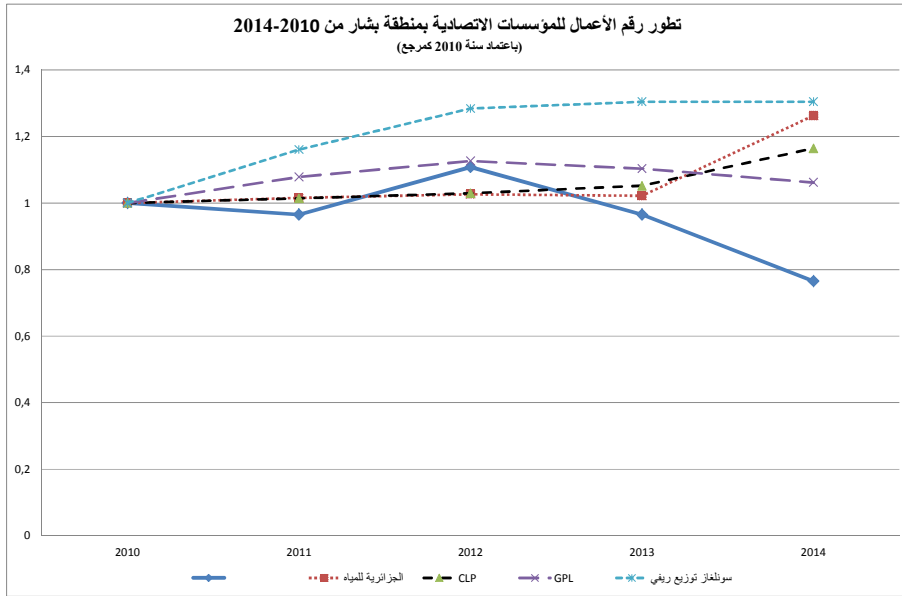
– معدل دوران العمل؛

– معدل الغيابية؛

– عدد حوادث العمل

وذلك خلال الفترة الزمنية من 2009 إلى غاية 2014

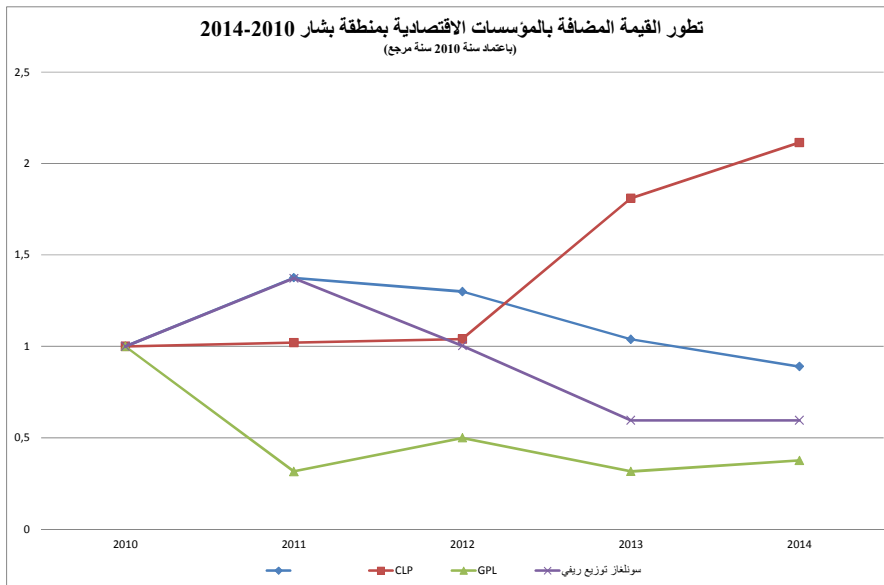
أولاً: تطور رقم الأعمال



المصدر: إعداد و تيوب المعطيات بناء على معطيات المؤسسات

من المنحنى نلاحظ أن هناك تطور جيدا في رقم أعمال المؤسسات محل الدراسة انطلاقا من سنة 2010 حيث تطور ب 10 بالمائة في 2012 ووصل إلى غاية 30% سنة 2014.

ثانياً: تطور القيمة المضافة:

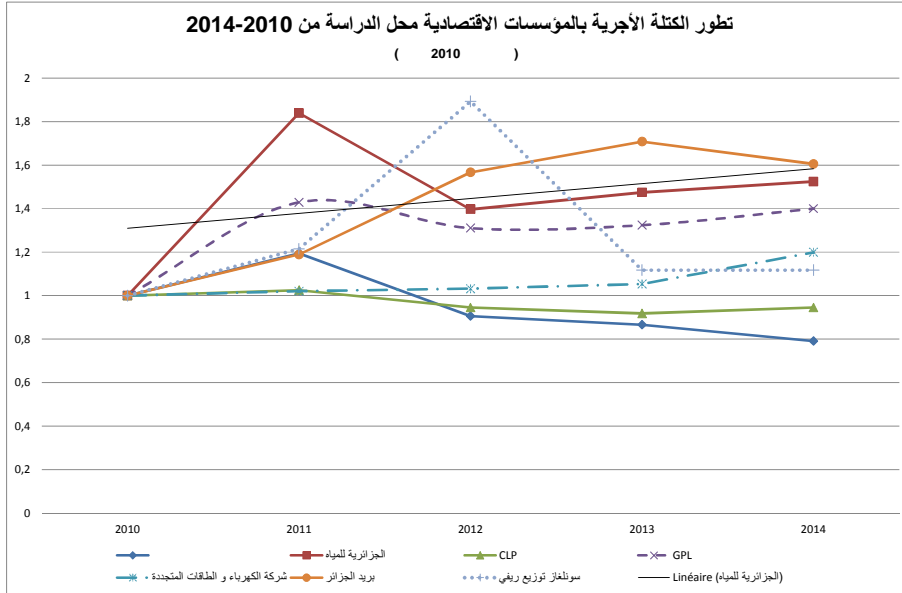


المصدر: إعداد و تيوب المعطيات بناء على معطيات المؤسسات

شهدت القيمة المضافة ارتفاعا من 2010 إلى غاية 2012 ثم شهدت بعدها

انخفاضا،

ثالثا: تطور الكتلة الأجرية:



المصدر: إعداد و تبويب المعطيات بناء على معطيات المؤسسات

نلاحظ أن الكتلة الأجرية شهدت ارتفاعا جيدا حيث تجاوزت سنة 2012 مستوى 30% مقارنة بسنة 2010، وتجاوزت 40% خلال 2014، ويكون من أهم أسباب ارتفاع الكتلة الأجرية أثر نشاط التكوين بالمؤسسات الاقتصادية، حيث عادة ما ينتج عنه ترقية الأفراد بعد التكوين، يتحسن بموجبه مستوى أجر الفرد، و تتطور معه الكتلة الأجرية،

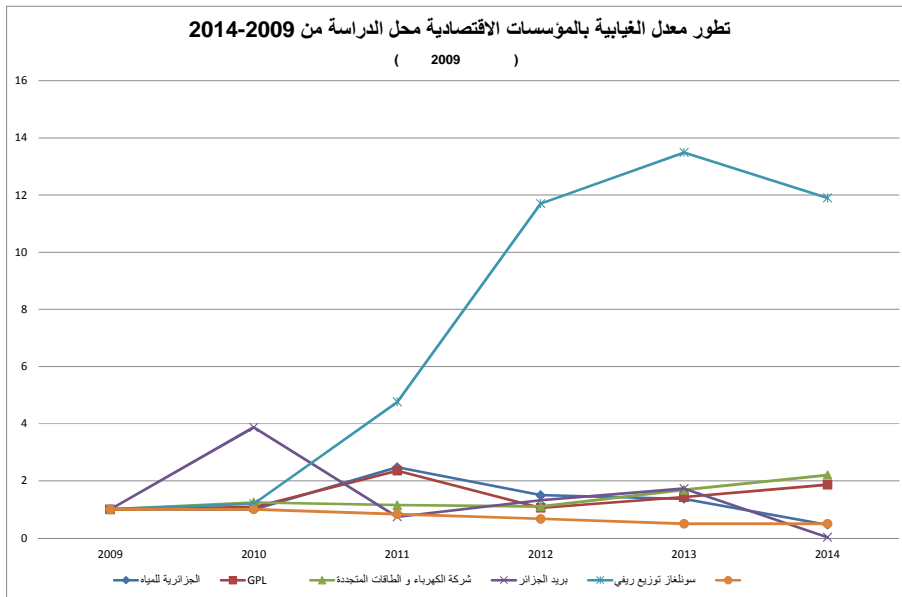
حيث في الدراسات التي قام بها Godkewitsch¹ التي هدفها حساب الفائدة المالية للتكوين وأعطى من خلالها ثلاثة طرق حيث كان يرمز للقيمة المالية للتكوين بـ M و التي تعبر عن قيمة تصل إلى 40% من مرتبات الموظفين،

ومن جهته نموذج مينسر (1958) الذي يندرج ضمن نظريات رأس المال البشري يقوم على الافتراضات الأساسية التالية:

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 486-488.

- أن طول فترة التكوين أو التعليم هي المصدر الأساسي للتفاوت في دخول العمال، وأن التكوين يرفع إنتاجية العامل إلا أنه يتطلب تأجيلاً للدخل لفترة مستقبلية.
- يتوقع الأفراد عند اتخاذ قرار بالتكوين الحصول على دخول أعلى في المستقبل لتعويض تكلفة التكوين.
- يفترض اقتصار تكلفة التكوين على التكلفة البديلة، بمعنى الدخل الذي كان سيحصل عليه الفرد إذا لم يلتحق بمؤسسات التكوين.
- يفترض عدم قيام الأفراد باتخاذ قرار في المستقبل بعد انقضاء فترة التدريب الأولي، وأن يظل تدفق الدخل المستقبلي بعد نهاية فترة التدريب الأولي ثابتاً خلال الفترة العملية.
- ومن خلال الحجنتين السابقتين نستنتج أ، نشاط التكوين له الأثر البالغ في ارتفاع دخل العامل أو الكتلة الجرية بالمؤسسة، وهي نتيجة حتمية بأن يتلقى الفرد نصيبه مقابل المساهمة رفع الانتاج من خلال تطبيقه كفاءاته ومهاراته التي تطورت بفعل التكوين.

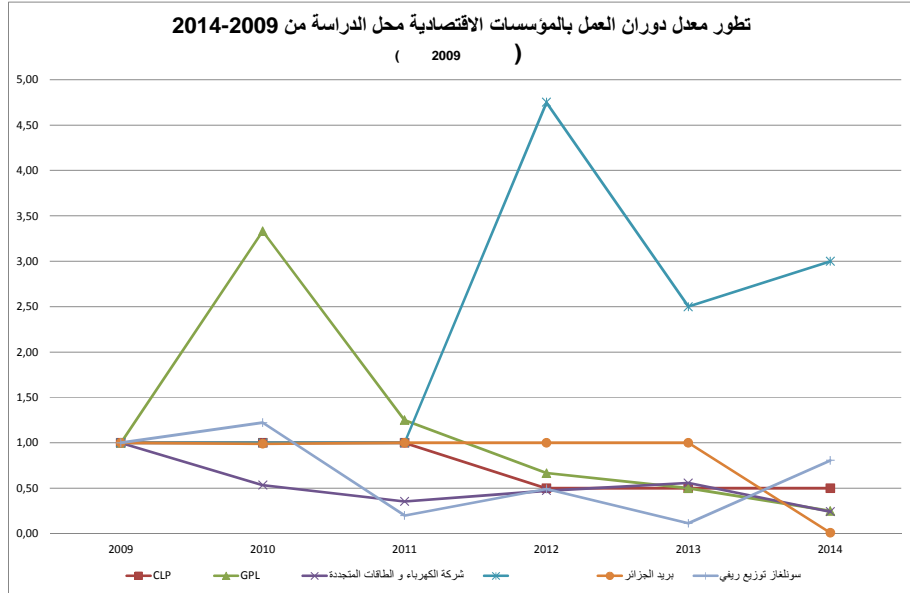
رابعا: تطور معدل التغيب:



المصدر: إعداد و تبويب المعطيات بناء على معطيات المؤسسات

يعتبر هذا المؤشر من المؤشرات التي تعبر عن وضعية المناخ الاجتماعي و الرضا الوظيفي بالمؤسسة، و يعتبر نشاط التكوين من الأنشطة تسعى لضبط المناخ الاجتماعي

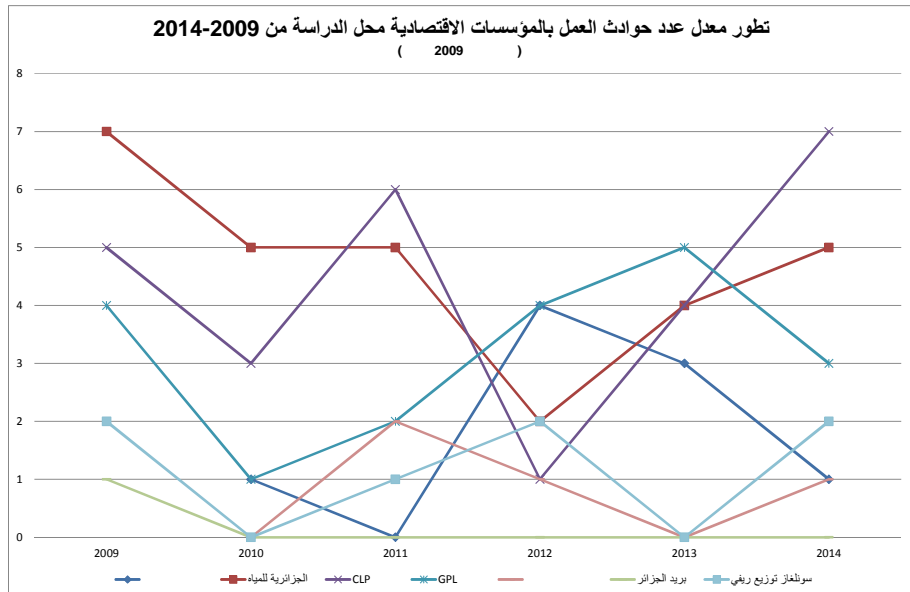
خامسا: تطور معدل دوران العمل



المصدر: إعداد و تويب المعطيات بناء على معطيات المؤسسات

من خلال ملاحظتنا للمنحنى نلاحظ نتائج مرضية للمؤسسات في التخفيض من معدل دوران العمل،

سادسا: تطور عدد حوادث العمل



نلاحظ أن حوادث العمل بالمؤسسات قيد الدراسة متباينة، حيث وصل المعدل إلى 2.5 حادث سنويا، و هو معدل جد مقبول، فأغلب الحوادث سببها قلة احتياط الأفراد، كما أن المؤسسات أصبحت تولي مواضيع الأمن الصناعي أهمية في برامج التكوين، مثل سونلغاز أصبحت تضع الحصول على المعدل في مقياس *HSE شرط للموظفين الجدد للحصول على شهادة التكوين التخصص، مما يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة استيعاب العامل لطبيعة العمل و بذلك يعتبر التكوين صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية، قواعد علمية وإرشادات عملية.

* Health, Safety and Environmental

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

النتائج المتحصل عليها:

على ضوء الدراسة التي قمنا بها في الجانب النظري وكذا التطبيقي والتي تهدف إلى إلقاء الضوء على مدى تبني المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لاستراتيجية تكوين واضحة يكون لها الأثر في تطور المؤسسة و تحقيق عوائد ساء اقتصادية تنظيمية. فعلى "المستوى النظري" التكوين أصبح يفرض نفسه كإشكالية جديدة في الموارد البشرية لما له أهمية سواء على مستويين:

- على مستوى الأفراد وذلك بتوسيع معارفهم وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءاتهم، مما يسمح لهم بتطوير مساهمهم الوظيفي على طول حياتهم المهنية.

- أو على مستوى المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال الفعالية في الأداء، كما أنه وسيلة لتكييف المؤسسات مع التحولات، وهو أداة استراتيجية في يد المؤسسة يسمح لها باكتساب ميزة تنافسية في المحيط الذي تعيش فيه، و مادام العنصر البشري المؤهل والكفو أصبح عاملا أساسيا في خلق الثروة، كما أنه التكوين بالنسبة للمؤسسة أصبح استثمارا ما دام دخول المؤسسة لأي استثمار جديد لا يكون بموارد بشرية قد تكون عائقا أمام ذلك، ولكن موارد بشرية حتى إن لم تسمح قدراتها بتحقيق هذه الاستثمارات فإن التكوين يكون الحل الجيد لذلك.

أما الجانب التطبيقي فقد قسمناه إلى قسمين:

حيث توصلنا في القسم الأول من الدراسة الميدانية الذي خصصناه للدور الاستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التكوين في تطوير المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار إلى النتائج التالية:

- يتضح أن المؤسسات قيد الدراسة تقوم بعملية التكوين من منظور استراتيجي حيث كان المتوسط الحسابي مرتفعا مما يدل على وجود استراتيجيات واضحة في التكوين.

- لم يصبح التكوين بالمؤسسات قيد الدراسة، نشاطا روتينيا يقوم به مدير وظيفة الموارد البشرية بل أصبح له وظيفة مستقلة وكادرا له مؤهل جامعي و كفاءة بمختلف المؤسسات، كما نجد أن التكوين يؤطر في كل المؤسسات بإطارين على الأقل وقد تلقى البعض تكوين متخصص في الموارد البشرية، تسيير المسار الوظيفي، وهندسة التكوين لإعداد مخطط تكوين فعال يتماشى وتحقيق أهداف المؤسسة، ويسمح تطبيق سياسة المؤسسة كما تم ارتقائه إلى مصلحة بسونلغاز، نפטال GPL و CLP اتصالات الجزائر، وكذا شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة، باعتباره كمهمة أساسية في مديرية الموارد البشرية، في باقي المؤسسات. أما من ناحية الإمكانيات المادية تمتلك معظم المؤسسات مراكز للتكوين مما لفت انتباهنا لقياس الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها وكانت النتيجة مرتفعة.

- إن امتلاك أغلب المؤسسات لمراكز تكوين قائمة متهيئة ماديا وبشريا، يدل على البعد الاستثماري للتكوين، ويتجاوز بنا الحديث عن نسبة 1 % من الكتلة الأجرية. لا تنتظر هذه المؤسسات إلى التكوين فقط من وجهة نظر الإلزام القانوني الذي يفرض على المؤسسات تخصيص 1% من كتلتها الأجرية لنشاطات التكوين والتمهين، وهذا ما وقفنا عليه في دراساتنا السابقة لنفس المؤسسات من سنة 2000 إلى 2008 حيث تطورت النسبة إلى أكثر من 1% مما يدل على أن التكوين أخذ منحى استراتيجي و بعدا لاستثمار بشري، لأن نجاح أي استراتيجية يتطلب تمويلا مناسباً.

- أيضا امتلاك مراكز داخلية يفسر الاعتماد على التكوين الداخلي وهذا يساعد على عقلنة نفقات التكوين، والقيام بأكبر عمليات من التكوين لاستجابة المؤسسات لأي تغيرات قد تحدث.

- إن التزام هذه الأطراف الفاعلة بالنهج الاستراتيجي و الدور الاستراتيجي الذي أصبحت تلعبه وظيفة التكوين و مسؤولها وعدم وجود معوقات مادية وبشرية رسخ الاعتقاد لدى إطارات المؤسسات أن التكوين أحد الأدوات الجيدة التي مكنت المؤسسات من التطور.
- إن التكوين أصبح حاليا "أداة استراتيجية وأداة وقائية" في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمسببات عدة منها الانفتاح التام للجزائر على اقتصاد السوق، المنافسة المرتقبة مستقبلا خاصة بقرب انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، التطور التكنولوجي، بحث بعض المؤسسات على عولمة الإنتاج، إن هذه الدواعي أصبحت تمثل تهديدا لبقاء هذه المؤسسات، التي أصبح عليها تبني مبادئ إدارة سليمة، مما يتطلب إعادة تأهيل الموارد البشرية لهذه المؤسسات،
- لقد شمل التكوين في هذه المرحلة الإطارات المشرفة على عملية التحول والتغيير.
- هناك التزام من مختلف الأطراف الفاعلة للنهج نهجا استراتيجيا للقيام بأنشطة التكوين مما قلل من وجود معوقات يكون سببها أحد الأطراف.
- لقد سمح نشاط التكوين بتنمية مهارة الأفراد خاصة في التخصصات التقنية الأساسية لهذه المؤسسات في هذه المؤسسات كما شمل توسيعا في المعارف، ومن جهة أخرى لم تهمل التكوين في النشاطات الثانوية، ما دامت المؤسسات في حاجة إلى تنظيم جميع وظائفها.
- لقد لاحظنا أن جميع المؤسسات تؤمن التكوين عن طريق التمهين من شأنه أن يخلق أفرادا مؤهلين قد يحتاجون لهم مستقبلا أي المؤسسة تؤمن بالتكوين-استثمار بالعلاقة وليس تكوين-ضرائب أي استهلاك النسبة المفروضة قانونيا 1% بدل منحها للدولة في شكل رسوم، يبقى فقط أن المجالات المعروضة من طرف مراكز التكوين هي مجالات محدودة لا تتماشى وكل احتياجات المؤسسات خاصة في المجالات التقنية التي ترتبط بالأنشطة الأساسية لهذه المؤسسات.

- بقي استعمال الشركات بمنطقة بشار للأساليب الحديثة في التكوين جد محصور مثل E-learning و Tél -enseignement و Coaching، هذه التقنيات تسمح بتخفيض النفقات والمرونة والفعالية المتزايدة.

- لقد لا حظنا أن بعض النساء العاملات لا تشاركن في برامج التكوين، نظرا لبعدها مراكز التكوين عن مقر الشركة بأكثر من 900 كم (بشار- الجزائر العاصمة)، وذلك للمسؤولية العائلية بالنسبة للمتزوجات أو العادات و التقاليد أحيانا، و أصبحت المؤسسات تتجنب إشراكهن في برامج لاحقة دون البحث عن حلول بديلة.

أما القسم الثاني فخصصناه لتقييم العائد من التكوين بصفته نشاطا يأخذ بعدا استراتيجيا، والمنتظر منه أن يكون له عائد، وبعدها ما استخدمنا نموذج Kirkpatrick أحد النماذج التقييم المعروفة وهو يتكون من أربع مستويات كما أنه مازال سائدا ليومنا هذا، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- في المستوى الأول: المشاركون في التكوين لهم رد فعل إيجابي لأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رد الفعل و المتوسط الحسابي لرد الفعل لعينة الأفراد المتكونين.

- أما المستوى الثاني: فالمشاركون في التكوين يشعرون بأنهم تعلموا من التكوين لأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التعلم و المتوسط الحسابي للتعلم لعينة الأفراد المتكونين.

- وبعد إجراء الاختبارات وجدنا أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية بين المتغير رد الفعل و المتغير التعلم.

- و على المستوى الثالث: الأفراد المتكونين لديهم سلوك مرضي بعد عدة أشهر من تطبيقهم لما تعلموه خلال التكوين.

- فأما المستوى الرابع المتعلق بالنتائج، سواء الاقتصادية أو التنظيمية، فقد توصلنا إلى أن:

المؤشرات الاقتصادية التي استخدمناها في الدراسة في المرحلة الزمنية من 2010 إلى 2014 و هي رقم الأعمال؛ القيمة المضافة؛ الكتلة الأجرية؛

فيما يخص رقم الأعمال و القيمة المضافة فقد شهدت تطورا خلال المرحلة، قد لا نرجعه إلى مجهود التكوين وحده، ولكن حينما يتطور معه مؤشر الكتلة الأجرية فنستنتج أن التكوين قد لعب دور إيجابيا في تحقيق عائد اقتصادي للمؤسسات بمنطقة بشار، مقابل نفقات التكوين التي تحملتها المؤسسات،

وما يؤكد ذلك بعض المؤشرات التنظيمية التي اعتمدها، و هي معدل دوران العمل؛ معدل الغيابية؛ عدد حوادث العمل التي شهدت تحسنا في نس المرحلة.

كنتيجة يكفنا القول أن التكوين لعب دورا استراتيجيا مهما وتحقيق عوائد اقتصادية و تنظيمية سمحت بتطوير المؤسسات العمومية الاقتصادية بمنطقة بشار.

التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها رأينا أن نخرج ببعض التوصيات وذلك لإثراء البحث وإعطاء آرائنا التي قد يكون بعضها حلولا لترقية دور التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

• ضرورة التزام الإدارة العليا بدعم استراتيجية التكوين وجعله من الأولويات الاستراتيجية، وتبني أسلوب المشاركة في صناعة استراتيجية التكوين و رصد الميزانيات الكافية لهذا النشاط الحيوي.

• ترقية التكوين إلى مصلحة من مصالح مديرية الموارد البشرية تدعيمها بالإطارات المؤهلة والمتخصصة تقنيا ونفسيا، ومنحها صلاحيات استشارية تسمح للقائمين

عليها بالتحليل والتنبؤ والتوجيه والتقييم لتحقيق أهداف المؤسسة وتجنب الضغوطات الزرفية.

● ربط استراتيجية التكوين بتحويلات المحيط الخارجي للمؤسسة على كافة المستويات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية والتكنولوجية، وعلى الصعيدين الوطني والدولي.

● محاولة المؤسسات تقييم العائد من تبني استراتيجية التكوين مما يسمح بتطوير الثقافة التنظيمية الداعمة لها، وضرورة تبني إلزام قانوني من طرف المؤسسة اتجاه المؤسسات في تقييم التكوين سواء على المستوى قصير أو طويل الأجل.

● وكذلك إعادة النظر بالقوانين و الأنظمة والتعليمات لإزالة الجمود المتعلق بالنشاطات التكوينية.

● الإشارك الحقيقي لمختلف الفاعلين في سياسة التكوين على مستوى المؤسسة، خاصة في بناء مخطط تكوين يستجيب للاحتياجات الحقيقية على مستوى المؤسسة، الوظائف والأفراد، وذلك خلال نظام فعال لتقييم الأداء لمعرفة النقائص وسدها في الوقت المناسب، ومساهمة مختلف الفاعلين في نشر ثقافة تكوين من خلال؛

● مواكبة الهياكل المتخصصة في التكوين لاحتياجات المؤسسة خاصة في التكوين المتخصص الذي تفرضه التطورات التكنولوجية، و لأن مشكل التكوين هو مشكل مشترك فهذا ربما يتطلب إصلاحات حتى على مستوى الوزارات المعنية بالتعليم والتكوين، لأن بعض المؤسسات بمختلف أحجامها لا تواجه اليوم مشكل جلب التكنولوجيا ولكن تواجه مشكل اليد العاملة المؤهلة التي تشغل التكنولوجيا.

- وكذلك إعادة النظر بالقوانين والأنظمة والتعليمات لإزالة الجمود المتعلق بالنشاطات التكوينية.
- كما نوصي باستعمال التكنولوجيات الحديثة التي تعطي أكثر فعالية لاستراتيجية التكوين وتخفيض من نفقاتها مثل E-learning و télé-enseignement و كذلك l'intranet
- التركيز على الأساليب الحديثة في التكوين وليس فقط المحاضرة والمناقشة واللجان والمؤتمرات والندوات، ومن الأساليب الحديثة نسبياً Le coaching ، أسلوب الأدوار والمباريات ودراسة الحالات.

- الآفاق المستقبلية للبحث:

- و في آخر هذه الدراسة ارتأينا أن نرسم بعض الآفاق المستقبلية لهذا البحث من خلال تلخيصها في النقاط التالية:
- القيام ببحوث و دراسات حول الأبعاد الأخرى التي يمكن أن يلعبها نشاط التكوين.
- البحث على البعد الاستراتيجي للتكوين بمؤسسات أخرى سواء من ناحية الحجم، صغيرة أو متوسطة، أو حسب النشاط صناعية أو تجارية، إنتاجية او خدماتية. أو حسب طبيعة الملكية، خاصة من القطاع الخاص.
- الاهتمام بالدراسات التي تتناول نماذج تقييم مخططات التكوين في المؤسسة الجزائرية،
- انجاز استبيانات بصفة دورية لعينة من الفاعلين في سياسة التكوين حول البعد الذي يمثلهم لهم التكوين ومدى استجابة التكوين لحاجيات المؤسسة الجزائرية.
- القيام بالدراسات التي تهتم بالعائد الكمي الاقتصادي ناهيك هن النتائج التنظيمية.
- الاهتمام بعلاقة التكوين بأنشطة الموارد البشرية الأخرى.

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادى و العشرين، مصر، دار الكتب، 2000.
3. الخطيب رداح أجمد، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة 1، أربد الأردن، 2006.
4. الصيرفي محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة 1، دار فنديل للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
5. الطعاني حسن أحمد، التدريب مفهومه الإداري المعاصر، الطبعة 1، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان.
6. الطعاني حسن أحمد، التدريب مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
7. الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
8. عبد الرحمان توفيق ، تقييم التدريب، المرودود و العائد على الاستثمار البشري، موسوعة التدريب و التنمية البشرية، الجزء 4، القاهرة 1998.
9. حنفي سليمان، إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية للنشر، الاسكندرية، مصر، دون سنة النشر.
10. خالد عبد الرحيم الهيتي، أكرم الطويل، التنظيم الصناعي- المبادئ و العمليات- المداخل و التجارب.
11. خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2004.
12. شوقي حسين عبد الله: سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم، القاهرة، دار النهضة العربية، 1968.
13. صلاح عبدالباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة، الدار الجامعية، 2000.

14. ضرار قاسم، فاعلية مدير التدريب في عصر العولمة؛ وما ينبغي أن يكون، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2003.
15. عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، البراهمية، الاسكندرية، 2002.
16. عبدالمعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان: دار زهران، 2000.
17. عمر عقيلي، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر، 1996.
18. فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات و التكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.
19. مالكولم بيل، التدريب الناجح للموظفين الدار العربية للعلوم، بيروت، 1997.
20. محمود فهمي: نظريات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، القاهرة، عالم الكتب، 1975.
21. ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة 2، مطابع الأندلس، عمان، 2003.
22. ستيفن جورج، أرنولد ويمبرز كيرتش، ترجمة حسين حسنين، إدارة الجودة الشاملة - الاستراتيجيات و الآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم-، دار البشير، الأردن، 1998

الرسائل و الأطروحات:

23. الدحيات جهاد صالح، تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتكولين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسالة غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن 1999.
24. الشرعة عطا الله محمد تيسير، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان الأردن، 2008.
25. العزمي محمد جاسم، تقييم فاعلية البرامج التكوينية الإدارية في وزارة الأشغال العامة الكويتية، رسالة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.
26. أيوب ميرفت أديب فارس، واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

27. عبيدات شذى، واقع استراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.

المقالات المحكمة و المتخصصة:

28. بلقاسم سلاطنية، "سوسيولوجية التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر، مجلة العموم الإنسانية، العدد 10-1998، جامعة منتوري قسنطينة.

29. زينب إبراهيم، التحدي الجديد، لا مكان للخطأ في أي عمل، مجلة الأهرام الاقتصادي، القاهرة، العدد 1354، 19 ديسمبر 1994.

30. سيد محمد جاد الرب، إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تكوين وتطوير الموارد البشرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 03، يوليو 1997

31. منظمة العمل العربية، مجلة العمل العربية، العدد 60، فيفري 1995.

32. حسن محمد حربي، أكرم أحمد الطويل، طارق شريف يونس، المدخل النظامي كأسلوب شامل و مرن لتحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1986 المجلد 10، العدد الأول

الملتقيات العلمية:

33. روشام بن زيان، إعادة تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة ساعة الإصلاحات، حالة قطاع الاتصالات في الجزائر، الملتقى الوطني الثاني، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، المركز الجامعي بشار، أبريل 2004.

34. علما أسامة محمد، الاحتياجات التدريبية ووسائل تحديدها، مؤتمر الاستشارات و التدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 4-9 أبريل 2004

35. علي محمد بن عبد الوهاب، التدريب والتطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1981.

القوانين و المراسيم:

36. قانون توجيه المؤسسات العمومية مصادق عليه في 12-01-1988

37. قانون 90-11 علاقات العمل المواد من 57 إلى 60 القانون رقم 24-06 مؤرخ في 6 ذي الحجة عام 1427 الموافق 26 ديسمبر سنة.

Ouvrages

- 38.A.SaintSauveur, La fonction formation dans l'entreprise. Le manuel du responsable de formation, Paris, Garnier, 1984, tome 1
- 39.AMOURA, Droit du travail et droit social, Guide pratique, EL MAARIFA EDITIONS, 2002
- 40.B.GILLET, Améliorer la formation professionnelle par l'étude du travail, paris, les édition d'Organisation,1973.
- 41.BARBIER, L'évaluation en formation, Ed P.U.F, Paris 1985.
- 42.Bernard MARTORY & Daniel CROZET, Gestion des ressources humaines, DUNOD, Paris 2002
- 43.Black & Mouton, Les deux dimensions de management, éditions d'organisation.
- 44.CASPAR, L'investissement intellectuel.
- 45.Charles VINCENT, La formation, relais de la stratégie, les Ed d'Organisation, Paris1990
- 46.Citeau Jean Pierre, Gestion des ressources humaines, édition d'organisations, Paris 2000.
- 47.D.WEISS, La fonction personnel, op cité, Ed d'organisation 2000.
- 48.Dimitri WEISS, Les ressources humaines, éditions d'Organisation, 1999. édition d'Organisation,1973
- 49.Eric VERDIER, L'efficacité de la formation continue, La revue Sociologie du travail, N°3 – 1990
- 50.Jean Fombonne, Personnel et DRH, L'affirmation de la fonction « Personnel » dans les entreprises (France, 1830 - 1990)
- 51.François BONEU, Comment développer les compétences de son équipe
- 52.G. Le Boterf, Développer les compétences des professionnels, Ed d'organistaion 4ème édition,2002.
- 53.G.ARCHIR, La formation des cadres, travail et méthodes, mai 1963
- 54.G.Closier, C Bapst, Formation: nouvelle repères pour l'action, Ed Entente
- 55.George T Molkovich, John W Boundreaw, Human resources management, Irwin, 7th INC, Illinois. 1994.

56. Goldstein I.L, Training in Organization: Needs assessment, development and evaluation, 3rd ed, Brooks Col Pub Co, 1993.
57. GOSSELIN, La gestion des ressources humaines, Ed GRAWHILL, Montreal, 1992
58. H. Mahé de Boislandelle, Dictionnaire de gestion, vocabulaires, concept et outil, édition Economica, 1998.
59. HASSEN, Le personnel dans l'industrie, Ed les jeunes universitaires, 1998
60. J. Barraud, La fonction ressources humaines: métiers, compétences et formation, 1999
61. J.M. PERETTI, La fonction ressources humaines, 5ème édition, Vuibert, Paris 1998
62. J.S EDWIN & J. RAMSDEN, Formation pratique du personnel dans l'industrie, Ed. D'organisation & Ed. Eyrolles, 1970.
63. Jaques SOYER, La fonction formation, éditions d'organisation, 2000
64. Jean Pierre CITEAU, Gestion des ressources humaines, édition d'organisations, paris 2000 .
65. JeanMarie PERETTI, tous DRH, chapitre 14 Alain MEIGNANT, manager la formation, 1996.
66. JG MARCH & H.A SIMON, Les organisations: problèmes et psychosociologique, Ed DUNOD, Paris, 1999
67. L. BELANGER, Gestion des ressources humaines: une approche systémique, Ed Gaéton Morin, Québec 1979
68. Lakhdar SEKIOU, gestion du personnel, les éditions d'organisation, paris 1986
69. Luc BOYER & Noiel EQUELBEY, Organisation, théories et applications, Ed d'Organisations.2003.
70. M. BORDET, Prévision et programme de la formation: les plans de formation. La revue. management France, 09/1971
71. Malcolm PEEL, La formation réussite du personnels, Ed Arab scientific Publishers, 1997.
72. Maurice Montmollin, Analyse du travail; préalable à la formation, Armand Colin Formation, Paris 1974.

- 73.P.G HOURQUET, «Tous DRH, Identifier les besoins de ses collaborateurs » ouvrage sous la direction de J.M PERETTI, les éditions d'organisation, Paris 1996
- 74.P.Jardillier, La gestion prévisionnelle du personnel, PUF
- 75.Ph. SUET, Choisir et former des hommes, édition Chotard et Associés, Paris 1971.
- 76.PH. ZARIFIAN, Objectifs compétences, ED Liaison, 1999
- 77.Pierre CASSE, La formation performante, Office des Publications Universitaires, Centrale Ben Aknoute, Alger, 1994.
- 78.Raymond VATIER, Développement de l'entreprise et promotion des hommes, Entreprise moderne d'édition, 1984
- 79.S.Abbes & A. Hussein, management des ressources humaines, Ed Waeel
- 80.Sulami, La fonction du personnel et la productivité, Ed Ghareeb

Journal & périodiques:

- 81.Abdelkadir N, Abdelhafiz Elbadri, Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, Journal of European Industrial Training, Vol. 25, Issue 2/3/4, 2001.
- 82.Alliger George M. & al. Kirkpatrick's Levels Of Training Criteria: Thirty Years Later, Personnel Psychology, 42, 2, 1989
- 83.Anne MEURET, formation, modèle de la compétence: l'introuvable relation ?, Document du travail de Laboratoire de Redéploiement et Industriel et Innovation, Université de Litoral côte d'Opale, septembre 1999.
- 84.Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000.
- 85.B.HENRIET, Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise: pour une démarche participative, La revue française de gestion, N° 511985
- 86.Bouhnik Goui, Organizational culture in business: essay in world dialogue, Net planet, University of Cologne, Germany.04/01.
- 87.Daniels Sh, Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment, Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5, 2003.
- 88.Denis Leonard, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the Business Excellence model: Implications for Quality Training and

Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001.

89. Gascó José & al, The Use of Information Technology in Training Human Resources: An Elearning Case Study, Journal of European Industrial Training, Vol. 28, Issue 5, 2004.

90. Pierre LAULHE, La formation continue, une avantage pour la promotion et un accès privilégié, revue économie et statistique N° 228 janvier 1990 .

91. Pierre LEMAÏTRE, Comment développer l'efficacité des formations, la revue La banque, N° 530091992

92. Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Eynes, Evelyn Roche, Sean Ennis, Service management practice-performance model: a focus on training and listening practices, Journal European of Industrial Training, Vol. 26, Issue 8, 2002.

93. Tharenou Phyllis, Manager training needs and preferred training strategies. Journal of Management Development, Vol. 10 Issu: 5, 1991.

Séminaires

94. M. MEBARKI, communication intitulée: Formation, production des compétences et gestion des ressources humaines, Colloque international: L'entreprise à l'heure des ressources humaines, mai 2002, Université d'Oran

95. Jaque Soyer, Les journées de l'Ingénierie de Formation, JIF/J3, document envoyé par l'auteur au chercheur le 25/01/2004, p9

Site internet

96. <http://www.ngoce.org/trainingskills.htm>

97. <http://www.hrdiscussion.com>

98. www.economie2000.com/producing

99. www.tdreeb.gov/stylskilles.htm

قائمة الملاحق

تقديم المؤسسات قيد الدراسة

1- مؤسسة سونلغاز: الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز هي شركة ذات رأس مال اجتماعي يقدر ب 422041000,00 دج تهتم بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز فهي تسعى إلى تلبية حاجات الزبائن من حيث النوعية والخدمات الحماية والأمن فلهذا استحوذت على مكانة استراتيجية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

ومن مهامها إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية ونقل وتوزيع الغاز الطبيعي على المستوى الوطني فهي تحتل المرتبة الأولى من حيث إنتاج الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز. أما أهدافها فنحصرها فيما يلي:

- ❖ إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- ❖ نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
- ❖ توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- ❖ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- ❖ دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتنميته.
- ❖ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة لسونلغاز.
- ❖ إنشاء فروع أو أخذ مساهمات وكل حقبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشائها في الجزائر أو في الخارج.

2- الجزائرية للمياه: مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي. نشأت المؤسسة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق 21 أبريل سنة 2001. توضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية، و يوجد مقرها الاجتماعي في مدينة الجزائر. مهامها:

- تكلف المؤسسة في إطار السياسة الوطنية للتنمية، بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب و المياه الصناعية و نقلها و معالجتها و تخزينها و جرّها و توزيعها و التزويد بها وكذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها.
- و تكلف المؤسسة، بهذه الصفة، عن طريق التفويض، بالمهام الآتية:

أ) التقييس و مراقبة نوعية المياه الموزعة،

ب) المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه، لاسيما عن طريق:

تحسين فعالية شبكات التحويل و التوزيع،

إدخال كل تقنية للمحافظة على المياه،

مكافحة تبذير المياه بتطوير عمليات الإعلام و التكوين و التربية و التحسيس باتجاه المستعملين،

تصوير برامج دراسية مع المصالح العمومية التربوية لنشر ثقافة اقتصاد المياه،

ج) - التخطيط لبرامج الاستثمار السنوية و المتعددة السنوات و تنفيذها.

تحل هذه المؤسسة محل جميع المؤسسات و الهيئات العمومية الوطنية و الجهوية و المحلية في

ممارسة مهمة الخدمة العمومية لإنتاج المياه الصالحة للشرب و توزيعها، لاسيما:

- الوكالة الوطنية لمياه الشرب و المياه الصناعية و التطهير (AGEP)
- المؤسسات العمومية الوطنية ذات الاختصاص الجهوي في تسيير مياه الشرب
- مؤسسات توزيع المياه المنزلية و الصناعية و التطهير في الولاية
- الوكالات و المصالح البلدية لتسيير و توزيع المياه.

3- المؤسسة العمومية للأشغال العمومية ببشار: أنشئت المؤسسة العمومية للأشغال العمومية ببشار سنة

1979 و انتقلت إلى الاستقلالية سنة 1989 حيث تحولت إلى مؤسسة عمومية اقتصادية ذات رأس مال

إجمالي متزايد من 5000.000 دج إلى 180.000.000 دج حاليا.

حقل تدخلاتها يغطي كامل التراب الوطني وخاصة ولايات جنوب غرب البلاد كبشار، أدرار، النعامة، تندوف،

البيض و تمنراست.

4- الشركة الوطنية نفطال: إن تحديد الشركة الوطنية نفطال يقتضي معرفة الاسم نفطال هذا الأخير مركب من

كلمتين الأولى "نفط" وتعني النشاط المخصص لهاته الوحدة، أما الكلمة الثانية "ال" تعني الجزائر ويقصد بها أن

الوحدة تابعة للجمهورية الجزائرية و تحت تسييرها 100 %.

جاءت نشأة مؤسسة نفطال من المؤسسة الأم سونطراك، المؤسسة (ERDP) أنشأت بمرسوم رقم 101/ 08

الموافق لـ 1980/04/08 ، و دخلت حيز النشاط في 1982/01/01، وهي مكلفة بصناعة و تصفية و توزيع

المواد البترولية تحت تسمية نفطال (Le sigle NAFTAL).

في سنة 1987 ، نشاط التصفية أصبح معزول عن نشاط التوزيع. الطبيعة الاجتماعية للمؤسسة تتغير وفقا

لهذا العزل في الأنشطة و نفطال حاليا مكلفة بتسويق و توزيع المواد البترولية و مشتقاتها.

ابتداء من سنة 1998 ، تغيرت في هيكلها وأصبحت فرع مستقل بنسبة 100 % من المؤسسة الأم سونطراك. بها عدة فروع عبر التراب الوطني لتوزيع المحروقات والمواد المنتجة وذلك لتلبية حاجات المواطنين، من بينها فرع نפטال ببيشار الذي قسم هو الآخر (كباقي الفروع الأخرى) إلى قسمين هما: GPL و CLP وذلك سنة 2000 حيث:

GPL : (Gaz de Pétrole Liquéfiés)، وتعني غاز البترول المميع.

CLP : (Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques)، وتعني وقود، زيوت، عجلات.

مهام وأهداف المؤسسة:

لمؤسسة نפטال مهمة رئيسية وهي توزيع والتسويق لمختلف المنتجات البترولية في السوق الوطنية. كما لها تدخلات في المجالات التالية:

- تعبئة الغاز والبترول المميع (GPL).
- تشكيل المواد البترولية (BITUMES).
- توزيع، تخزين وتسويق المحروقات (GPL/LUBRIFIANTS/BITUMES)، والعجلات المطاطية ومواد أخرى.
- نقل المنتجات البترولية.

يعتبر الهدف الرئيسي للمؤسسة إتباع سياسة الخطوط الكبيرة لتنمية نפטال وذلك من خلال برنامج خاص بمختلف الأنشطة (المحروقات، الغاز والبترول المميع،....) وذلك يتحقق من خلال الاستثمارات الكبرى لتجنييد كل القروض لبرنامج التنمية.

6- بريد الجزائر: بعدما كانت مصالح البريد و تحت تصرف المستعمر الفرنسي أعيدت للجزائر وأصبحت ملكا لها عام 1963 تحت رعاية وزارة البريد. وعام 1964 أصبحت الجزائر عضوا دائما في الاتحاد البريدي العام كما انخرطت من نفس السنة في اتحاد الاتصالات الدولية حيث كان مقرها ببرن بسويسرا. وفي عام 1966 انخرطت الجزائر في الاتحاد البريدي العربي

وفيما يخص المديرية الولائية للبريد ببيشار كانت تحت تسيير مديريةية الأغواط من سنة 1963 حتى 1975 هذا من ناحية التسيير، ومن الجانب التقني كانت مرتبطة مباشرة بالوزارة. وفي نهاية 1975 أنشئت المديرية للبريد ببيشار وأنشئ النظام الأساسي الخاص بعمال البريد وال في عام 1986 . وتعتبر البريد تبسيط لمراكز الاتصالات الهاتفية وهي تابعة لقطاع الوظيف العمومي.

7- اتصالات الجزائر:

وعيا بالتحديات التي فرصها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا ت الإعلام و الاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر 05 أوت 2000 بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات

وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم و الاستغلال و تسيير الشبكات و تطبيقات لهذا المبدأ ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية المتمثلة في مؤسسة بريد الجزائر و ثانيها بالاتصالات ممثلة في اتصالات الجزائر .

ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر:

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05/أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، و التي تكفلت في تسيير قطاع البريد و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر مستقلة في تسيير عن وزارة البريد هذه الأخيرة

أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة ،لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات .

فبعد أزيد من عامين و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال تبعت القرار 200/03 أضحى اتصالات الجزائر حقيقة جسدت 01 يناير 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر ،و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أبحث الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، و مجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه، فيه المنافسة و البقاء فيها للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003 وسطرت أهدافها المتمثلة في :

- المردودية.
- الفعالية.
- الجودة في الخدمات.

بلغت الحصة المالية الإجمالية المعدة لتطوير وتهيئة الاستثمارات بـ 203976 مليون دينار جزائري. كما بلغ عدد مشتركها في الهاتف حتى عام 2008 إلى 5.128.262 مشترك منها 2.922.731 مشترك في الهاتف الثابت أما عدد مشتركها في الهاتف النقال فبلغ أكثر من 9 ملايين مشترك بموبيليس نهاية سنة 2007. و لاتصالات الجزائر مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطها تمارس في مواقع جغرافية مختلفة تعمل تحت وصايتها 08 مديريات جهوية و هي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابه، قسنطينة، بشار، ورقلة والتي تكمن مهمتها في المراقبة و التفطيش و هي على الشكل الموالي:

8-Présentation de SKTM

Shariket Kahraba wa Taket Moutadjadida, SKTM.spa, est une société de production d'électricité, dont le capital est souscrit entièrement par la holding Sonelgaz. Créée le 07 avril 2013, par scission de la société SPE.Spa, son siège social est basé à Ghardaia.

La société est née dans un contexte de prise de conscience généralisée des incertitudes énergétiques et de la nécessité de lutter contre le réchauffement climatique, un recours massif à l'énergie solaire sous toutes ses formes, directes (photovoltaïque, thermique) ou indirectes (éolien, biomasse) doit s'imposer comme une priorité, une évidence. En plus des enjeux liés au réchauffement climatique, l'épuisement des ressources énergétiques traditionnelles, le pétrole, le gaz naturel entre autres, le recours aux énergies propres, n'est plus une question de choix mais beaucoup plus une question de devenir des nations. D'autant plus que l'Algérie jouit d'un potentiel solaire des plus importants de par le monde, et d'un potentiel éolien également non négligeable, ajoutés à l'étendue de son territoire, lui permettant d'implanter les ouvrages de production d'électricité par les procédés renouvelables sans encombre.

Pourquoi SKTM est créée ?

SKTM a été créée pour répondre à des enjeux stratégiques de l'heure. Il s'agit :

- Des spécificités qui caractérisent la gestion du parc de production Diesel des RIS (Réseaux Isolés du Sud).
- De satisfaire aux meilleures conditions de continuité et de qualité de service fourni aux populations des régions du sud du pays.
- De la volonté de concrétiser l'ambitieux programme national de développement des Energies Renouvelables, en mettant en valeur les potentialités énormes dont dispose notre pays, notamment l'étendue de son territoire et la durée d'ensoleillement.

SKTM a pour missions principales :

SKTM a pour missions principales l'exploitation des réseaux d'énergie électrique isolés du sud (production d'électricité en conventionnel) et des énergies renouvelables pour l'ensemble du territoire national.

Le développement des infrastructures électriques du parc de production des Réseaux Isolés du Sud, de l'Engineering, de la maintenance et de la gestion des centrales électriques relevant de son champ de compétence.

La commercialisation de l'énergie produite pour les filiales de distribution notamment après le déploiement des Energies Renouvelables sur les réseaux interconnectés.

Réalisations et perspectives :

SKTM a participé, dès sa création, aux côtés des autres filiales de métiers de base, avec un programme d'urgence visant à garantir un passage été 2013 sans incident majeurs, et assurer de la sorte une qualité et continuité de service irréprochable au profit des populations des régions du sud du pays.

Le passage été 2013 a été marqué par un apport en puissance additionnelle de 121,3 MW soit, 101MW en Turbines à gaz mobiles, 20,3 MW en groupes diesel et 22 MW de capacité récupérée grâce un plan de maintenance.

Ce programme a ramené la capacité totale des réseaux isolés du sud à 336 MW, alors que la puissance maximale appelée n'a pas dépassé les 208 MW, ce qui a permis d'assurer une période estivale sans délestage, dans les régions du sud du pays.

Cet effort est appelé à être maintenu pour couvrir la puissance maximale appelée pour l'été 2014, par l'apport en puissance additionnelle de l'ordre de 200,5 MW, en plus d'une réserve tampon.

L'année 2014 sera marquée également par la réalisation de 23 centrales solaires photovoltaïques, implantées dans les hauts plateaux et les régions du sud du pays, la mise en service de la centrale expérimentale de Ghardaïa, de la ferme éolienne d'Adrar, ainsi que 10 stations de mesures météorologiques.

9-Présentation du groupe BATIMETAL

Le Groupe BATIMETAL est doté d'un capital social de 8.660.000.000 DA.

Il est constitué de douze (12) filiales à 100%, sept (7) filiales en partenariat sous la forme 51% / 49%, avec deux (2) participations 45% / 55%.

Son activité est organisée autour de quatre (4) grands axes :

- Construction métallique.
- Réalisation clés en main.
- Engineering.
- Services.

Aujourd'hui le Groupe industriel BATIMETAL dispose de capacités d'études, de fabrications, de productions et de réalisations multiples et diversifiées:

- L'engineering et fabrication de structures métalliques et chaudronneries
- La réalisation de bâtiments (logements et autres) clés en main;
- Les travaux de montage de bâtiments de toute nature;
- Travaux de génie civil et de B.T.P;
- Les études d'engineering et d'ensemblier;
- *La formation dans le domaine de la métal-construction;*
- Le transit et transport;
- La promotion immobilière.



MR. ROUCHAM BENZIANE

ENSEIGNANT-CHERCHEUR
rouchambenziane@gmail.com

MOTIF DU QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la préparation de thèse doctorale intitulée "La formation en Algérie, Etude de cas des entreprises Economique Algérienne" je vous prie de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Ce questionnaire est destiné aux intervenants de l'action formation (Stratégie-pédagogie).

THEME DU QUESTIONNAIRE

L'impact de la stratégie de l'action de formation sur le développement de l'entreprise

Caractéristique personnel

1. Responsabilité *

2. Expérience professionnelle *

Mark only one oval.

- [1-5]
 [6-10]
 [11-15]
 [16-20]
 [21-25]
 +25

3. Niveau d'instruction *

Mark only one oval.

- Secondaire et moins
 Universitaire /Graduate
 Universitaire/Post-Graduate

4. Age *

Mark only one oval.

- [19-25]
 [26-35]
 [36-45]
 [46-55]
 +55

5. Sexe *

Mark only one oval.

- Homme
 Femme

6. VISION STRATEGIQUE DE PLAN DE FORMATION *

Mark only one oval per row.

	Pas d'accord	peu d'accord	Neutre	D'accord	Très d'accord
Notre plan de formation est le résultat d'une analyse et d'un traitement des besoins du personnel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'évaluation de la qualité de formation est une phase importante dans le processus d'évaluation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notre système d'évaluation de la formation repose sur l'opinion que les stagiaires donnent à l'issue de stage, un bon, principalement, compte de leur degré de satisfaction.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Est-ce que l'entreprise possède des structures internes pour assurer ses actions de formation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une bonne partie des formations sont des actions liées dans l'entreprise et qui utilisent les compétences existantes de l'entreprise au niveau de l'encadrement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les actions de formation couvrent tous les niveaux de l'entreprise d'une manière équilibrée.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il existe un système d'évaluation de la formation; ce dernier se base sur les résultats que la formation a apportés à l'entreprise sur le terrain, des statistiques et des notes relatives à cette étude.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. RÔLE STRATÉGIQUE DE FONCTION ET RESPONSABLE FORMATION *

Mark only one oval per row.

	Pas d'accord	peu d'accord	Neutre	D'accord	Totalement d'accord
Est-ce que la possession d'un service de formation à l'entreprise est une obligation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La fonction de formation contribue à la fonction de communication interne dans les médias et les évolutions technologiques affectent l'intérieur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La fonction de formation préoccupe par le risque de l'adaptation avec la progression technologique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le responsable de formation contribue à la formation d'une manière managériale mais pas juste administrativement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pour mettre sur pied une action de formation, on consulte les anciens stagiaires ou des collègues qui ont suivi ou monté des actions similaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On utilise le plan de gestion prévisionnelle du personnel dont je me sers pour déterminer les besoins en formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il existe toute une politique d'entretien, avec appel d'offre, pour choisir des organismes de formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. LES HANDICAPS DE LA STRATÉGIE FORMATION *

Mark only one oval per row.

	Pas d'accord	peu d'accord	Neutre	D'accord	Totalement d'accord
La hiérarchie de mon entreprise n'est pas contre la formation, mais elle n'y croit pas beaucoup.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans mon entreprise, la direction pense que la formation coûte toujours trop cher.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il n'y a pas de plan de formation préalable, les actions de formation sont faites au coup par coup jusqu'à l'épuisement du budget.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les cadres de mon entreprise considèrent la formation comme une perte de temps.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE *

Mark only one oval per row

	Pas d'accord	Peu d'accord	Neutre	D'accord	Très d'accord
Il existe une politique de formation : la formation conçu comme un moyen d'adaptation et de développement par l'accroissement des compétences des salariés l'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le plan de formation est fait en fonction des objectifs et des plans de développement de mon entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La direction de mon entreprise considère la formation comme un investissement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La formation est une action continue tout au long la carrière professionnelle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La motivation rendre l'action formation plus efficace malgré le manque des capacités réservées aux actions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La formation est un moyen de promotion sociale et professionnelle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
la formation vise à combler l'écart existant entre la capacité de l'individu et les exigences de la nouvelle poste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La formation est sujet discutable et négociable avec les représentants des employés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On réponds aux demandes de formation qui développent les compétences professionnelles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
la commission formation détermine les résultats souhaités de la formation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Required

MOTIF DU QUESTIONNAIRE

Évaluation Dans le cadre de préparation de thèse doctorale intitulée "La formation en Algérie, Étude de cas des entreprises Économique Algérienne" je vous prie de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Ce questionnaire est destiné aux intervenants de l'action formation (Stratégie-pédagogie)

THEME DU QUESTIONNAIRE:

L'impact de la stratégie de l'action de formation sur le développement de l'entreprise

Caractéristique personnel

1. Responsabilité *

2. Expérience professionnelle *

Mark only one oval.

- [1-5]
 [6-10]
 [11-15]
 [16-20]
 [21-25]
 +25

3. Niveau d'instruction *

Mark only one oval.

- Secondaire et moins
 Universitaire /Graduat
 Universitaire Post-Graduat

4. Age *

Mark only one oval.

- [15-25]
 [25-35]
 [35-45]
 [45-55]
 +55

5. Sexe *

Mark only one oval.

- Homme
 Femme

6. Préparation de l'action formation en amont *

Mark only one oval per row.

	Pas d'accord	peu d'accord	Neutre	D'accord	Très d'accord
J'ai été préalablement informé(e) du contenu et des objectifs de la formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai eu motive(s) à l'idée de suivre cette formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Organisation de l'action formation *

Mark only one oval per row.

	Pas d'accord	peu d'accord	Neutre	D'accord	Très d'accord
Les conditions matérielles de la formation sont satisfaisantes (accueil, moyen, salles...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La composition du groupe de formation est bien adaptée (taille du groupe, niveau des participants...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Contenu de la formation *

Mark only one oval per row.

	Pas d'accord	peu d'accord	Neutre	D'accord	Très d'accord
Le contenu de la formation est suffisant pour que je puisse progresser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Supports pédagogiques *

Mettre only une croix par case

	Pas d'accord	peu d'accord	Neutre	D'accord	Très d'accord
Les supports utilisés en formation étaient utiles pour apprendre (documents, vidéos, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Structure de la formation *

Mettre only une croix par case

	Pas d'accord	peu d'accord	Neutre	D'accord	Très d'accord
La progression pédagogique est adaptée (rythme, difficulté progressive, équilibre théorique/pratique, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Animation de la formation *

Mettre only une croix par case

	Pas d'accord	peu d'accord	Neutre	D'accord	Très d'accord
Le formateur est transparent sur ses connaissances (maîtrise son sujet, donne des exemples pratiques, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le formateur est motivé les participants (donne envie d'apprendre, fait participer, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Utilité et utilisation de la formation *

Mettre only une croix par case

	Pas d'accord	peu d'accord	Neutre	D'accord	Très d'accord
Je suis motivé(e) à l'idée d'utiliser ce que j'ai appris en formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pense que cette formation aura un impact positif sur la qualité de mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Satisfaction globale *

Mettre only une croix par case

	Pas d'accord	peu d'accord	Neutre	D'accord	Très d'accord
Globalement, j'ai été très satisfait(e) de cette formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

بعض مخرجات SPSS

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
للتكوين_الاستراتيجي_	34,849	51	,000	3,74222	3,5266	3,9578

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاستراتيجي	32,258	50	,000	3,72969	3,4975	3,9619

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التكوين_	20,363	51	,000	2,87019	2,5872	3,1532

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
_	52,274	51	,000	4,07756	3,9210	4,2342

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,434 ^a	,188	,172	,51187

a. Predictors: (Constant), التكوين_استراتيجية_

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,036	1	3,036	11,587	,001 ^b
1 Residual	13,101	50	,262		
Total	16,137	51			

a. Dependent Variable: _

b. Predictors: (Constant), التكوين_استراتيجية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2,661	,422		6,305	,000
	استراتيجية_التكوين	,411	,121	,434	3,404	,001

a. Dependent Variable: _

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,474 ^a	,225	,210	,50008

a. Predictors: (Constant), للتكوين_الاستراتيجية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,632	1	3,632	14,525	,000 ^b
	Residual	12,504	50	,250		
	Total	16,137	51			

a. Dependent Variable: _

b. Predictors: (Constant), للتكوين_الاستراتيجية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2,788	,345		8,070	,000
	الاستراتيجية_للتكوين	,345	,090	,474	3,811	,000

a. Dependent Variable: _

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,994	1	6,994	37,929	,000 ^b
	Residual	9,036	49	,184		
	Total	16,031	50			

a. Dependent Variable: _

b. Predictors: (Constant), الاستراتيجية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,382	,281	8,481	,000
	الاستراتيجي	,453	,074	,661	,000

a. Dependent Variable: _

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الجداول

- الجدول (1-1) يوضح تطور التكوين في مرحلة ما قبل الثورة الصناعية.....12
- الجدول (2-1) يوضح تطور التكوين في مرحلة ما بعد الثورة الصناعية.....14
- الجدول (1-3) يوضح أمثلة عن بعض المؤشرات المعتمدة في حساب العائد عن التكوين143
- الجدول (2-3) خصائص مستويات التقويم لنموذج كيرك باتريك145
- الجدول (1-4) يوضح مجهودات التكوين في SKTM179
- الجدول(2-4) يوضح حجم عينة الدراسة186
- الجدول (3-4) يوضح مفردات العينة حسب مؤسسات الدراسة187
- الجدول (4-4) يوضح سلم ليكرت المعتمد188
- الجدول(5-4) يوضح المتوسط المرجح المستخدم189
- الجدول(6-4) يوضح اعتمادية دراسة (القسم الأول).....189
- الجدول (7-4) يوضح ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدراسة استراتيجية التكوين190
- الجدول (8-4) يوضح ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدراسة تطور المؤسسة.....190
- الجدول(9-4) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المنظور الاستراتيجي لمخطط التكوين190
- الجدول(10-4) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول الدور الاستراتيجي191
- الجدول (11-4) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول معوقات استراتيجية التكوين192
- الجدول (12-4) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول تطور المؤسسة.....193
- الجدول(13-4) يوضح اختبار طبيعية الدراسة لمتغيرات النموذج194
- الجدول (14-4) يوضح الاحصاء الوصفي للعينة الواحدة194
- الجدول (15-4) يوضح اختبار «ت» للعينة الواحدة195
- الجدول (16-4) يوضح الاحصاء الوصفي للعينة الواحدة195
- الجدول (17-4) يوضح اختبار «ت» للعينة الواحدة195
- الجدول (18-4) يوضح الاحصاء الوصفي للعينة الواحدة196
- الجدول (19-4) يوضح اختبار «ت» للعينة الواحدة196
- الجدول (20-4) يوضح الاحصاء الوصفي للعينة الواحدة197
- الجدول (21-4) يوضح اختبار «ت» للعينة الواحدة197
- الجدول (22-4) يوضح الاحصاء الوصفي للعينة الواحدة198
- الجدول (23-4) يوضح اختبار «ت» للعينة الواحدة198
- الجدول (24-4) ملخص النموذج للمتغيرين استراتيجية التكوين-تطور المؤسسة.....198
- الجدول (25-4) تحليل التباين الأحادي ANOVA^a للمتغيرين استراتيجية التكوين-تطور المؤسسة.....199
- الجدول (26-4): المعاملات Coefficients^a للمتغيرين استراتيجية التكوين-تطور المؤسسة.....199
- الجدول (27-4) ملخص النموذج للمتغيرين المنظور الاستراتيجي لمخطط التكوين -تطور المؤسسة.....200
- الجدول (28-4) تحليل ANOVA^a للمتغيرين المنظور الاستراتيجي لمخطط التكوين -تطور المؤسسة.....200
- الجدول (29-4) المعاملات Coefficients^a للمتغيرين المنظور الاستراتيجي لمخطط التكوين -تطور المؤسسة...200
- الجدول (30-4) ملخص النموذج للمتغيرين الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين و مسؤولها -تطور المؤسسة.....201

الجدول (4-31) تحليل التباين الأحادي ANOVA ^a للمتغيرين الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين و مسؤولها -تطور المؤسسة.....	201
الجدول (4-32) المعاملات Coefficientsa للمتغيرين الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين و مسؤولها - تطور المؤسسة	202
الجدول (4-33) يلخص مجتمع وعينة الدراسة باستخدام نموذج كيرك باتريك	207
الجدول (4-34) يوضح التقسيم حسب الجنس لعينة الدراسة	208
الجدول(4-35) يوضح التقسيم حسب العمر لعينة الدراسة.....	208
الجدول(4-36) يوضح التقسيم حسب المستوى التعليمي لعينة الدراسة.....	209
الجدول(4-37) يوضح التقسيم حسب الفئات السوسيو-مهنية CSP لعينة الدراسة	209
الجدول (4-38) يوضح اعتمادية أداة الدراسة للمتغير رد الفعل.....	210
الجدول(4-39) يوضح اختبار طبيعية الدراسة.....	210
الجدول(4-40) يوضح مستويات الموافقة للمتوسطات الحسابية	211
الجدول(4-41) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول رد الفعل	211
الجدول (4-42) يوضح مقارنة الرتب للمتغير رد الفعل مع المتوسط الحسابي لرد الفعل	212
الجدول(4-43) يوضح اختبار Wilcoxon للرتب المتوسط الحسابي رد الفعل / رد الفعل	213
الجدول (4-44) يوضح اعتمادية أداة الدراسة للمتغير التعلم	213
الجدول(4-45) يوضح اختبار طبيعية الدراسة.....	214
الجدول (4-46) يوضح مستويات الموافقة للمتوسطات الحسابية	214
الجدول(4-47) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول التعلم	214
الجدول(4-48) يوضح مقارنة الرتب للمتغير التعلم الفعل مع المتوسط الحسابي	215
الجدول(4-49) يوضح اختبار Wilcoxon للرتب المتوسط الحسابي التعلم / التعلم	215
جدول(4-50) لمخلص النماذج	216
الجدول (4-51) لاختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA ^a	217
الجدول(4-52) يوضح المعاملات Coefficientsa	217
الجدول(4-53) للخصائص التنظيمية للعينة.....	219
الجدول(4-54) توزيع مفردات العينة حسب المكانة في الهيكل التنظيمي.....	219
الجدول (4-55) تخصص كل مبحث في تقييم سلوك مشارك ما في برنامج تكوين.....	220
الجدول(4-56) يبين اعتمادية الدراسة للمتغير السلوك	220
الجدول(4-57) يوضح اختبار طبيعية الدراسة للمتغير السلوك	220
الجدول(4-58) يوضح مستويات الموافقة للمتوسطات	221
الجدول(4-59) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول المتغير السلوك	221
الجدول(4-60) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول المناخ التنظيمي.....	221
الجدول(4-61) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول تطور الأداء	222
الجدول(4-62) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول تحسين السلوك	222
الجدول (4-63) يوضح اختبار "ت" للعينة الوحيدة	222

قائمة الأشكال

- الشكل (1-1) يوضح المنظمة كنظام و التكوين جزء من ذلك النظام..... 34
- الشكل (2-1) يوضح نموذج التكوين كنظام متكامل..... 35
- الشكل (1-2) يوضح ماهية سياسة التكوين..... 63
- الشكل (2-2) يوضح مكانة مصلحة التكوين في الهيكل التنظيمي من النوع 01..... 78
- الشكل (3-2) يوضح مكانة مصلحة التكوين في الهيكل التنظيمي من النوع 02..... 78
- الشكل (4-2) يوضح مكانة مصلحة التكوين في الهيكل التنظيمي من النوع 03..... 79
- الشكل (5-2) يوضح مكانة مصلحة التكوين في الهيكل التنظيمي من النوع 04..... 79
- الشكل (6-2) يوضح مكانة مصلحة التكوين في الهيكل التنظيمي من النوع 05..... 80
- الشكل (7-2) يوضح مكانة مصلحة التكوين في الهيكل التنظيمي من النوع 06..... 80
- الشكل (8-2) يوضح مكانة مصلحة التكوين في الهيكل التنظيمي من النوع 07..... 81
- الشكل (1-3) مخطط يوضح مكان المخطط الاستراتيجي للتكوين ضمن استراتيجيات المؤسسة..... 107
- الشكل (2-3) المراحل الأولية لإعداد وتنفيذ مخطط التكوين..... 109
- الشكل (3-3) مراحل مخطط التكوين..... 110
- الشكل (4-3) يوضح مكونات الاحتياجات التكوينية..... 112
- الشكل (5-3) يوضح مختلف مستويات الاحتياجات..... 114
- الشكل (6-3) يوضح خطوات تقييم كفاءة التكوين..... 135
- الشكل (1-4) يوضح العلاقات المحتملة بين المتغيرات المستقلة و التابعة..... 184
- منحنى تطور رقم الأعمال بالمؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار 2010-2014..... 225
- منحنى تطور القيمة المضافة بالمؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار 2010-2014..... 225
- منحنى تطور الكتلة الأجرية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة 2010-2014..... 226
- منحنى تطور معدل الغيابية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة 2009-2014..... 227
- منحنى تطور معدل دوران العمل بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة 2009-2014..... 228
- منحنى تطور معدل عدد حوادث العمل بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة 2009-2014..... 228

فهرس المحتويات

أ	المقدمة العامة.....
ج	مشكلة الدراسة و أسئلتها
ج	فرضيات الدراسة:.....
ج	الفرضيات المتعلقة بأثر للبعد الاستراتيجي للتكوين على تطور المؤسسات بمنطقة بشار
د	الفرضيات المتعلقة بعائد التكوين باستخدام نموذج كيركباتريك.....
و	الدراسات السابقة.....
و	الدراسات العربية.....
ح	الدراسات الأجنبية.....
	الفصل الأول
11أ	التكوين، النشأة، التطور و المفاهيم الأساسية.....
12	1. التطور التاريخي للتكوين.....
12	1-1 مرحلة ما قبل الثورة الصناعية.....
13	1-2-2 مرحلة ما بعد الثورة الصناعية.....
15	2- نظريات التكوين
15	1-2-1 عند مدارس علم النفس
15	النظريات السلوكية
16	النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية)
17	النظريات الإنسانية الكلية.....
20	3- واقع التكوين عند مدارس التنظيم
20	1-3-1 التكوين عند الإدارة العلمية.....
20	2-3-2 التكوين عند مدرسة العلاقات الإنسانية
21	3-3-3 التكوين في المنظمة النظامية
21	3-4-4 نظرية ديناميكيات الجماعة وتوظيفها في العملية الإدارية
22	4- المفاهيم والأدبيات الأساسية للتكوين
23	1-4-1 بعض التعاريف
26	2-4-2 تداخل مفهوم التكوين مع بعض المفاهيم.....
31	3-4-3 التكوين كنظام متكامل
35	4-4-4 خصائص التكوين
36	4-5-5 أبعاد التكوين
39	5. أهداف التكوين بالنسبة للمؤسسة والأفراد
40	1-5. بالنسبة للمؤسسة
41	2.5. بالنسبة للأفراد

44	6. عوامل الاهتمام بالتكوين
44	1-6- التطورات التقنية والتكنولوجية.....
45	2-6- تغيير أنظمة وإجراءات العمل
45	3-6. التوافق مع متطلبات الموارد البشرية.....
45	4-6. التغييرات في حاجات الزبائن
45	6-6. القوانين و التشريعات الجديدة،
45	7. فوائد التكوين
47	8- التكوين و الكفاءة.....
47	1-8- مفهوم الكفاءة
50	2-8- شروط انبعاث الكفاءة.....
51	3-8- مصادر الكفاءة.....
53	9. تصنيفات التكوين
53	1-9- التقسيم حسب الأفراد
54	2-9- التقسيم حسب المكان.....
55	3-9- التقسيم حسب الشكل
59	4-9- التقسيم حسب توقيت التنفيذ.....
	الفصل الثاني.....
67	سياسة و مصلحة التكوين بالمؤسسة.....
63	1. ماهية سياسة التكوين
64	2- اهتمام المؤسسة بسياسة التكوين.....
64	3. مسؤولية التكوين
65	1-3- التكوين مسؤولية مشتركة
65	2-3- مسؤولية التكوين مسؤولية العاملين القدامى
65	3-3- مسؤولية التكوين مسؤولية الإدارة التنفيذية.....
66	4-3- مسؤولية التكوين من مسؤولية الإدارة العليا.....
66	4- العناصر الفاعلة في سياسة التكوين
67	1-4- الإدارة العامة
68	1-1-4 المنظمات الحديثة في التكوين
68	أ. المنظمة الممتحنة(L'organisation apprenante)
69	ب. المنظمة المؤهلة(L'organisation qualifiante)
71	1-2- الأساليب الإدارية لسياسة التكوين.....
71	أ- أنواع الأساليب الإدارية
72	ب- مؤشرات في المفاضلة بين الأسلوبين.....
73	2-4- دور وظيفة الموارد البشرية في التكوين
73	1-2-4. تدخلات وظيفة الموارد البشرية

74	2-2-4. مساهمة أنشطة الموارد البشرية في سياسة التكوين.....
76	3-4-مديرية أو مصلحة التكوين.....
85	4-4- المسؤولين التنفيذيون.....
88	5- أبعاد سياسة التكوين.....
88	5-1- القيم القانونية للتكوين.....
89	5-2- البعد الاستراتيجي لسياسة التكوين.....
93	5-3- البعد استثمار- تكوين.....
94	5-3-1. نظرية رأس المال البشري.....
95	5-3-2. الاستثمار-تكوين.....
96	5-3-3. التكوين و إنتاجية العنصر البشري.....
100	6- الروابط بين سياسة التكوين و الثقافة التنظيمية.....
100	6-1 عناصر الثقافة التنظيمية.....
	الفصل الثالث.....
107	مخطط، ميزانية و أساليب التكوين بالمؤسسة.....
107	1- المخطط الاستراتيجي للتكوين.....
107	2- تعريف مخطط التكوين.....
110	2-1 المرحلة الأولى تحديد الاحتياجات التكوينية.....
122	2-2- المرحلة الثانية تصميم برنامج التكوين.....
131	2-3- المرحلة الثالثة تنفيذ برنامج التكوين.....
131	2-4- المرحلة الرابعة: تقييم برنامج التكوين.....
132	2-4-1- مستويات التقييم.....
134	2-4-2- خطوات تقييم كفاءة التكوين.....
136	2-4-3- طرق تقييم كفاءة التكوين.....
136	2-4-4- التصميمات المنهجية لتقييم عائد التكوين.....
137	2-4-5-وجهات النظر المتباينة حول قياس العائد الاقتصادي من التكوين.....
138	2-4-6 مبررات تقدير العائد على التكوين.....
139	2-4-7 مفهوم مردودية التكوين.....
141	2-4-8 خطوات تقييم عائد التكوين.....
144	2-4-9 أشهر النماذج لعملية تقييم التكوين.....
144	نموذج كيرك باتريك.....
155	3- تحليل تكاليف التكوين.....
165	4- أساليب وتقنيات التكوين.....
	الفصل الرابع.....
	الدراسة الميدانية.....
175	تطور المنظومة القانونية للتكوين في الجزائر.....

179	ملاحم التكوين بالشركات قيد الدراسة.....
174	القسم الأول أثر البعد الاستراتيجي للتكوين على تطوير المؤسسة
184	النموذج الفكري لمتغيرات الدراسة
184	فرضيات الدراسة.....
185	منهج البحث العلمي المستخدم.....
186	عينة ومجتمع الدراسة
189	صدق و اعتمادية الأداة.....
190	عرض نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
190	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة
194	اختبار الفرضيات
194	الفرضية الرئيسية الأولى
195	الفرضية الفرعية الأولى
196	الفرضية الفرعية الثانية
197	الفرضية الفرعية الثالثة
198	الفرضية الرئيسية الثانية
198	الفرضية الرئيسية الثالثة
200	الفرضية الفرعية الرابعة.....
201	الفرضية الفرعية الخامسة.....
204	القسم الثاني
204	تقييم التكوين بالمؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار
204	باستخدام أنموذج KIRKPATRICK
204	الطريقة والأدوات.....
204	تطبيق النموذج في الواقع العملي
205	منهج البحث
205	مجتمع الدراسة.....
206	عينة الدراسة.....
208	مناقشة و تحليل النتائج
208	نتائج المستوى الأول رد الفعل
210	اعتمادية الدراسة
210	اختبار طبيعية الدراسة
211	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.....
212	اختبار الفرضيات
212	الفرضية العدمية الأولى $H_{0.1}$
213	المستوى الثاني التعلم
214	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.....

215	اختبار الفرضيات
215	الفرضية العدمية الثانية $H_{0.2}$
216	الفرضية العدمية الثالثة $H_{0.3}$
213	المستوى الثالث السلوك
219	الخصائص التنظيمية للعينة
222	الفرضية العدمية الرابعة $H_{0.4}$
224	المستوى الرابع النتائج
231	الخاتمة العامة
238	قائمة المراجع
245	قائمة الملاحق
260	قائمة الأشكال والجداول

ملخص:

هدفت هذه الأطروحة لمعرفة مدى تبني المؤسسات العمومية الاقتصادية بمنطقة بشار لاستراتيجية تكوين التي لها أثر على تطور المؤسسة و تحقيق عائد على الاستثمار في التكوين، وذلك من خلال استبيان استهدف الأطراف الفاعلة في صنع استراتيجية التكوين منهم المدراء العامون، مدراء الموارد البشرية، المدراء التنفيذيون، مسؤولي وظيفة التكوين،

و قد توصلنا إلى أن المؤسسات تمتلك منظور استراتيجيا للتكوين يسمح بتطوير المؤسسة.

ومن خلال تبني أنموذج D. Kirkpatrick لتقييم العائد على التكوين توصلنا أن المؤسسات حققت عوائد

اقتصادية و/أو تنظيمية من تطبيق استراتيجية التكوين

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التكوين- تطور المؤسسة- مؤسسات عمومية اقتصادية - نموذج كيرك باتريك- عائد على التكوين، منطقة بشار.

Abstract:

The aim of this thesis is to identify the degree of commitment training strategy in economic companies in the area of Bechar. And determine its effect on the company's evolution and achieve a return on investment, from the perspective of the actors in the construction of training strategy (General Manager, Executive managers, H.R managers, training responsible), the data was collected through the application of sampling questionnaires.

The results revealed a potential possession of perspective strategic of training in companies; this strategy allows the development of companies.

Thought using of Kirkpatrick Model of training evaluation, training strategy have been affected. The findings indicated that economic public companies achieve an acceptable result, whether economic and/or organisational returns.

Key words : Training strategy – Company evolution –Economic Public companies- Kirkpatrick model, Return on investment- Bechar area.

Résumé:

L'objectif de la présente thèse est d'identifier l'engagement en matière de stratégie -dans les entreprises économiques à la région de Bechar de formation. Et de mesurer l'effet de cette stratégie sur l'évolution des entreprises et de réaliser un retour sur investissement,

En utilisant un questionnaire vise les constructeurs de la stratégie de formation (Directeurs général, Les directeurs exécutifs, DRH, les responsables formation.

Les résultats ont révélé une possession potentielle d'une perspective stratégique de la formation dans les entreprises; cette stratégie permet de développer ses entreprises.

Appuyant sur le Modèle Kirkpatrick de l'évaluation d'efficacité de la formation, Les résultats indiquent que les entreprises publiques économiques atteint un résultat acceptable, qu'il soit économique et/ou organisationnel.

Mots clés: Stratégie de formation - évolution des Entreprises - Entreprises publique économique - Modèle Kirkpatrick, Retour sur l'investissement, région de Béchar.

ملخص:

هدفت هذه الأطروحة لمعرفة مدى تبني المؤسسات العمومية الاقتصادية بمنطقة بشار لاستراتيجية تكوين التي لها أثر على تطور المؤسسة و تحقيق عائد على الاستثمار في التكوين، وذلك من خلال استبيان استهدف الأطراف الفاعلة في صنع استراتيجية التكوين منهم المدراء العامون، مدراء الموارد البشرية، المدراء التنفيذيون، مسؤولي وظيفة التكوين،

و قد توصلنا إلى أن المؤسسات تمتلك منظور استراتيجيا للتكوين يسمح بتطوير المؤسسة.

ومن خلال تبني أنموذج D. Kirkpatrick للتقييم العائد على التكوين توصلنا أن المؤسسات حققت عوائد

اقتصادية و/أو تنظيمية من تطبيق استراتيجية التكوين

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التكوين- تطور المؤسسة- مؤسسات عمومية اقتصادية - نموذج كيركباتريك- عائد على التكوين، منطقة بشار.

Abstract:

The aim of this thesis is to identify the degree of commitment training strategy in economic companies in the area of Bechar. And determine its effect on the company's evolution and achieve a return on investment, from the perspective of the actors in the construction of training strategy (General Manager, Executive managers, H.R managers, training responsible), the data was collected through the application of sampling questionnaires.

The results revealed a potential possession of perspective strategic of training in companies; this strategy allows the development of companies.

Thought using of Kirkpatrick Model of training evaluation, training strategy have been affected. The findings indicated that economic public companies achieve an acceptable result, whether economic and/or organisational returns.

Key words : Training strategy – Company evolution – Economic Public companies-Kirkpatrick model, Return on investment- Bechar area.

Résumé:

La présente étude vise principalement à examiner l'impact de la stratégie de formation sur l'évolution des entreprises, Et est ce que cette stratégie peut réaliser un retour sur l'investissement, nous traitons cette problématique à travers une étude empirique au sein des entreprises économiques de la région de Béchar.

Nous utilisons un questionnaire adressé aux constructeurs de cette stratégie (Directeurs général, Les directeurs exécutifs, DRH, les responsables formation.

Les résultats ont révélé une possession potentielle d'une perspective stratégique de la formation dans les entreprises; cette stratégie permet de développer ces entreprises.

Appuyant sur le Modèle Kirkpatrick de l'évaluation d'efficacité de la formation, Les résultats indiquent que les entreprises publiques économiques atteignent un résultat acceptable, qu'il soit économique et/ou organisationnel.

Mots clés: Stratégie de formation - évolution des Entreprises - Entreprises publique économique - Modèle Kirkpatrick, Retour sur l'investissement, région de Béchar.