

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

عملية تقييم البرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية -SNTF-

السنة المرجعية (2018-2016)

تحت إشراف الأستاذ:

بنور عبد الحفيظ

من إعداد الطالبة:

شريفي عائشة

مكان التربص: الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية -SNTF-

فترة التربص: من 2019/04/07 إلى 2019/05/05

2019/2018

شكر و تقدير

"كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبرخهم "

بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث ، أحمد الله عز وجل على نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير ،

كما لا يسعني إلا أن أخص بأسمى عبارات الشكر و التقدير لأستاذي

"بنور عبد الحفيظ" على قبول الإشراف و على الجهد و النصح و المعرفة التي قدمها لي طيلة انجاز هذا البحث.

كما لا أنسى أن أتقدم بأرقى و أئمن عبارات الشكر و العرفان إلى كل مسؤولي و مسيري الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

و على رأسهم السيد " زحوال محمد فيصل " و كل العاملين بها .

و اشكر كل أساتذتي الذين أخذت عنهم علما في جميع أطوار حياتي التعليمية و أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث،

قال تعالى : " وما أوتيتم من العلم إلا قليلا "

صدق الله العظيم

الإهداء

إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك ولا يطيب لي النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب لي

اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب لي الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب لي الجنة إلا برويتك

" الله عز وجل "

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة.. و نصح الأمة.. إلى نبي الرحمة و نور العالمين

" سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم "

إلى من كلفه الله بالصيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار.. أرجو من

الله أن يمد يدي عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدني بها إلى الأبد

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب وإلى معنى الجنان و التفاني.. إلى بسمة الحياة و سر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى رفيق دربي في هذه الحياة ، معك أكون أنا وبدونك أكون مثل أي شيء ، إلى من أرى التفاؤل بعينه والسعادة

في ضمكته .. إلى من تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل..

في نهاية مشواري أريد أن أشكر ك على موافقتك النبيلة

خالدي رفيق

إلى من رافقتني منذ أن حملنا حقايب صغيرة ومعك سررت الدرب خطوة بخطوة وما تزلن ترافقتني حتى الآن..

إلى أخواتي منال . رشيدة . زهرة . سهام . حثيثة

إلى أخواتي ، إلى من تلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى يذايب الصدق الصافي إلى من معهم سعادة ، وبرفتهم

في دروب الحياة الحلوة والحزينة سررت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير إلى من عرفني كيف أخدمهم

و علموني أن لا أضيعهم

صديقاتي ريم . زينب .

إلى البراعم الصغيرة عبد الله . ياسمين . إسحاق

الفهرس العام

| | |
|----------|---------------------------------------------------------------------------|
| | شكر و تقدير |
| | الإهداء |
| I..... | الفهرس العام |
| III..... | قائمة الملاحق |
| IV..... | قائمة الجداول و الأشكال |
| V..... | ملخص |
| ب..... | المقدمة العامة |
| 1..... | الفصل الأول |
| 1..... | التكوين في إدارة الموارد البشرية |
| 2..... | تمهيد |
| 3..... | المبحث الأول: ماهية التكوين |
| 3..... | المطلب الأول: مفهوم التكوين و تطوره التاريخي |
| 7..... | المطلب الثاني: شروط التكوين |
| 8..... | المبحث الثاني: مبادئ التكوين |
| 8..... | المطلب الأول: مبادئ و خصائص التكوين |
| 10..... | المطلب الثاني: أهداف و أهمية التكوين |
| 13..... | المبحث الثالث: أنواع و طرق و معوقات التكوين |
| 13..... | المطلب الأول: أنواع التكوين |
| 16..... | المطلب الثاني: طرق التكوين |
| 18..... | المطلب الثالث: معوقات و مزايا عملية التكوين |
| 19..... | خلاصة |
| 20..... | الفصل الثاني |
| 20..... | إجراءات البرنامج التكويني |
| 21..... | تمهيد |
| 22..... | المبحث الأول: تصميم البرنامج التكويني |
| 22..... | المطلب الأول: دواعي تصميم إستراتيجية تكوينية و تكييفها مع دورة حياة منظمة |
| 23..... | المطلب الثاني: إجراءات و أساليب التكوين |
| 26..... | المبحث الثاني: خطوات البرنامج التكويني |
| 26..... | المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية |
| 31..... | المطلب الثاني: اختيار المكونين |

| | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 33 | المطلب الثالث: تخطيط و تصميم البرنامج التكويني |
| 39 | المبحث الثالث: تقييم البرنامج التكويني |
| 39 | المطلب الأول: مفهوم تقييم البرنامج التكويني |
| 41 | المطلب الثاني: أساليب و مراحل تقييم البرنامج التكويني |
| 43 | خلاصة |
| 44 | الفصل الثالث |
| 44 | دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية |
| 45 | تمهيد |
| 46 | المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية |
| 46 | المطلب الأول: تقديم الشركة المستقبلة |
| 53 | المطلب الثاني: تقديم مديرية الموارد البشرية و مهامها الأساسية |
| 56 | المبحث الثاني: تقييم البرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية |
| 56 | المطلب الأول: البرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية |
| 63 | المطلب الثاني: تقديم الدراسة |
| 74 | المطلب الثالث: توصيات لنظام تقييم البرنامج التكويني |
| 79 | خلاصة |
| 80 | خاتمة عامة |
| 84 | قائمة المراجع |
| i | قائمة الملاحق |

| الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|--------|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| I | ورقة التقييم في نهاية التكوين « Fiche d'évaluation à chaud » | 01 |
| Iii | استبيان التقييم أثناء التكوين « Questionnaire d'évaluation à froid » | 02 |
| Vi | دليل المقابلة الموجه للموظفين المتكويين | 03 |
| Vii | دليل المقابلة الموجه للمسؤولين | 04 |

قائمة الجداول و الأشكال
قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|------------------------------------------------------------------|------------|
| 58 | توزيع الإجراءات التكوينية حسب الوظيفة والقطاع | 01 |
| 58 | توزيع الإجراءات التكوينية حسب الوظيفة (جدول موجز) | 02 |
| 59 | توزيع الإجراءات التكوينية حسب الفئة الاجتماعية المهنية | 03 |
| 60 | تطور العدد الإجمالي للموظفين المتكويين | 04 |
| 60 | توزيع إجمالي عدد الموظفين المتكويين حسب الفئة الاجتماعية المهنية | 05 |
| 61 | عدد الموظفين المتكويين فيما يتعلق بعدد الوكلاء | 06 |
| 61 | تطور الميزانية المستهلكة في التكوين | 07 |
| 63 | توزيع عينة التحقيق حسب الوظيفة و القطاع | 08 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---------------------------------------------------------------|-----------|
| 36 | خطوات تصميم البرنامج التكويني | 01 |
| 51 | الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية | 02 |
| 52 | الهيكل التنظيمي للمديرية العامة | 03 |
| 55 | الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية | 04 |
| 59 | توزيع الإجراءات التكوينية حسب الفئة الاجتماعية المهنية | 05 |
| 60 | تطور العدد الإجمالي للموظفين المتكويين | 06 |
| 64 | تكرار الدراسات الاستقصائية حسب الوظيفة وحسب القطاع | 07 |
| 64 | تفصيل العينة حسب الفئة الاجتماعية المهنية | 08 |
| 65 | تفصيل العينة حسب النشاط | 09 |
| 67 | أغراض إتباع الإجراءات التكوينية من قبل الموظفين | 10 |
| 69 | معدلات تطبيق المهارات المكتسبة في الممارسة وفي الحياة اليومية | 11 |
| 69 | الوسائل المستخدمة في مراقبة الموظفين المتكويين | 12 |
| 74 | خطوات تقييم البرنامج التكويني المقترحة | 13 |

إن الرأسمال الحقيقي للمؤسسة هو مواردها البشرية، فهي العنصر الفعال و الركيزة الأساسية للمؤسسة، و الذي يحتاج بالضرورة إلى تنمية مستدامة، و ذلك من خلال عملية التكوين التي تعتبر الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة التامة من الموارد البشرية إضافة إلى التزايد المستمر من حيث الجوانب الفنية للوظائف و العمال في الوقت الحاضر، كما أن اكتساب الفرد للكفاءات يؤدي إلى اكتساب الثقة بالنفس و سد حاجيات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة.

كما يهدف التكوين إلى تزويد الفرد بالمعرفة و المهارات و الاتجاهات التي تؤهله لمزاولة عمل معين، مع الاهتمام بالجانب الإنساني و هو عملية مستمرة مع الفرد طيلة حياته العملية و يستلزم نجاحها دقة التخطيط و التنظيم في تنفيذ البرنامج التكويني الذي ينطلق من وضع الأهداف و تحديد الفئة المستهدفة الى تنفيذ هذه الأهداف و تقييم النتائج المتحصل عليها.

الكلمات المفتاحية: التكوين، الموارد البشرية، التقييم، برنامج تكويني.

Résumé

Le capitale le plus important que peut posséder une entreprise est son capitale humain, puisque c'est ce qu'elle possède de plus efficaces il lui revient donc de droit d'être sujet du développement durable fait par les entreprises à travers les formations. Et ce pour atteindre la suffisance interne vis-à-vis des compétences qualifiées desquelles l'entité a besoin, ça aide aussi sur le point de la confiance qu'obtient le travailleur en lui et en ses capacités, une confiance qui le boostera à faire de son mieux.

Ce travail de formation pour être fait à besoin d'être bien planifié dans le cadre d'un plan de formation qui doit être élaborer méticuleusement en ne laissant aucun détail au hasard et surtout pas le côté humain du processus puisque ce dernier se fait de façon constante, suivant le travailleur jusqu'à la fin de ses jours de travail. Ce plan évolue de la mise en place d'une organisation du travail, passant par la détermination des cibles ainsi que les buts, bien entendu, se terminant par un programme dévolution et d'évaluation des résultats

Mots-clés: formation, ressources humaines, évaluation, programme de formation.

Abstract

The real capital of the company lies in its human resources, because they are the active element and the basic combination of the company which necessary requires sustainable development through the training process which is the most effective way for the company to fully exploit these resource in addition to the continuous increase in the technical aspects of jobs and workers and the acquisition of individual skills leads to gaining self-esteem and full filling the company's needs for qualified labor.

The training aims to provide the person with the knowledge, skills and tendencies that qualify them to perform a specific job, while taking care of the human aspect. This is an ongoing process throughout the life of the person its success depends on the accuracy of its planning in the execution of the training program which starts from setting goals and identifying the target group to achieving these goals and evaluating the results obtained.

Keywords: formation, human resources, evaluation, training program.

المقدمة العامة

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات، حيث يعد التكوين احد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث يعتبر التكوين في وقتنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين و أصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، ومن ثمة فالهدف من التكوين هو تزويد المتكويين بالمعلومات والأساليب المختلفة و المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم و اتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى أدائهم .

و حتى تكون المؤسسة ذا همة و سمعة بين المؤسسات الأخرى عليها إتباع نفاط و مراجعتها قبل تطبيقها و تنفيذها حتى يكون برنامجها ناجح و لا يكون فيه أخطاء و اتخاذ كل التدابير و الاحتياطات اللازمة لأجل مواجهة الصعاب و لنقادي مرحلة الانحطاط و ذلك بتحديد احتياجاتها و البحث عن نقاط الضعف ثم البدء بتقييمه قبل تنفيذ البرنامج بالتحضير و التهيئة ثم أثناء التنفيذ و ذلك عندما يكونوا في مرحلة الاختبارات و التكوين أما بعد الانتهاء فيتم القيام برؤية إذا كان الأفراد مؤهلين أم لا و ذلك عن طريق تقييم فوري و بعدي من أجل إلقاء نظرة هل يسير هذا البرنامج في مسار جيد أم خاطئ.

لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس تبدأ من الاختيار و التخطيط و التدبير و الحوافز و التقييم و كل ما له صلة بالعنصر البشري.

بالنسبة لأي اقتصاد تشكل أنشطة النقل وسيلة مهمة لتنظيم و تطوير حركة البضائع و الأفراد. يعتبر النقل بالسكك الحديدية احد القطاعات الإستراتيجية التي تلعب دوراً حيوياً في التخطيط الإقليمي و فتح المناطق التي لا يوجد بها طرق الوصول مع تعزيز شبكة ضرورية بالتبادل الإقليمي.

تعطي الخطة الوطنية للتخطيط المكاني الأولوية، في الواقع، لبرنامج تطوير النقل بالسكك الحديدية، باعتباره "ناقلاً للتنمية الاقتصادية و النمو و الحداثة". بالإضافة إلى الاستثمارات المالية و المادية التي جعلها مستدامة و تنافسية، أصبحت الشركات ملزمة اليوم في مواردها البشرية لجعلها أساسياً في النجاح و مصدر لخلق القيمة. تتطور المعرفة بسرعة، لاسيما في المجال التكنولوجي المتأثر بالحوسبة و الاتصالات، و بالتالي فان المهارات المكتسبة في التكوين الأولي، أيما كان المستوى و الجودة، لم تعد بيانات كافية لتكون فعالة.

تشير سياسات الموارد البشرية المنفذة في جميع أنحاء العالم إلى عمليات اكتساب و تطوير المهارات، لمعالجة الآثار الناجمة عن التغييرات التنظيمية و التقنية؛ من بين هذه العمليات، يحتل التعليم المستمر مكاناً متميزاً في تطوير المهارات.

يعد إنشاء نظام تقييم مستمر شرطاً ضرورياً لتقييم رضا المتعلمين و قبل كل شيء تأثير المعرفة المكتسبة في محطة عملهم.

يركز عملنا على "عملية تقييم البرنامج التكويني" ، من خلال اعتماد نهج يهدف إلى تحسين جودة تقدير آثار التكوين داخل الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، المسؤولة عن إدارة حركة المرور و خطوط السكك الحديدية الوطنية، سواء بالنسبة لنقل الأشخاص أو نقل البضائع.

و بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يلبي البرنامج التكويني متطلبات إدارة الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بتنمية المهارات؟

و على هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- فيما تساهم طبيعة البرامج التكوينية؟
- هل تحقق البرامج التكوينية الأهداف المرجوة من العملية التكوينية؟
- لماذا تتم عملية تقييم البرنامج التكويني و في ماذا تستخدم نتائجه بالتحديد في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية؟

الفرضيات

- إن طبيعة البرامج التكوينية المقدمة تساهم إيجاباً في تنمية الموارد البشرية.
- تحقق البرامج التكوينية الأهداف المرجوة من العملية التكوينية.
- يساهم استخدام تقييم البرنامج التكويني بشكل فعال في إعداد برنامج جديد محكم خالي من العيوب.

أهداف الدراسة

- تكمن الأهداف المسطرة من خلال هذه الدراسة فيما يلي:
- محاولة الوصول للإجابات عن التساؤلات المطروحة في الإشكالية.
 - التعرف على التكوين و كيفية تقييم البرنامج التكويني في المؤسسات العمومية خاصة.
 - تسليط الضوء على القائمين بالتقييم سواء كانوا داخل المؤسسة أو خارجها.
- كذلك يهدف الجانب التطبيقي إلى محاولة إثراء موضوع الدراسة بتجسيده على أرض الواقع بمثال حي و المتمثل في المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة التي نحن بصدد القيام بها فيما يلي:

- إمكانية التعرف على كيفية تقييم البرنامج التكويني في مؤسسة عمومية وطنية.
- إمكانية تكوين فكرة عن إجابات التي تطرح نفسها عن طريقة التخطيط و التنفيذ للقيام بعملية تقييم البرنامج التكويني في مؤسسة يبلغ عدد موظفيها 2000 عامل و تتكامل في الأخير بالنجاح.

أسباب الدراسة

لقد تطرقنا إلى معالجة موضوع "عملية تقييم البرنامج التكويني" لعدة أسباب نوجزها فيما يلي:

نظراً للتحويلات الاقتصادية التي تعيشها المؤسسات الجزائرية اليوم و دخولها إلى الأسواق العالمية استجوب رفع المستوى التنافسي لها بتحسين إنتاجها و مرد وديتها و هذا لا يتوفر إلا عن طريق وجود أشخاص ذو كفاءات عالية يسهرون على تكوين الموظفين و رفع مستواهم المهني و يمكن تقسيم أسبابنا إلى نوعين:

- أسباب ذاتية

المقدمة العامة

موضوع الدراسة مرتبط بالتخصص العلمي الذي ندرسه بحيث أن موظفي مديريات الموارد البشرية هم المسؤولين عن وضع المخطط التكويني و تقييم البرنامج التكويني.

ميولنا للتعرف على الطريقة أو الكيفية التي يتم بواسطتها عملية تقييم البرنامج التكويني و دور المسؤولين في ذلك.

- أسباب موضوعية

محاولة إظهار مدى أهمية انه يوجد أشخاص ذو تأهيل و كفاءات في المؤسسة يقومون بعملية التكوين و تقييم البرنامج للوصول إلى الأهداف المسطرة.

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: لقد تمت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية.
- الحدود الزمنية: بدأت الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2018/2019 تحديدا من تاريخ 2019-04-07 إلى 2019-05-05 في المؤسسة من خلال دراسة عملية تقييم البرنامج التكويني الخاص بالمؤسسة و ذلك بأخذ النتائج المحصل عليها خلال السنتين (2013-2015).

أدوات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا للموضوع على مراجع عديدة باللغة العربية و اللغة الأجنبية تمثلت في الكتب و المجالات المتخصصة، إضافة إلى الرسائل و الأطروحات و الملتقيات و المقالات التي لها علاقة بمتغيرات الموضوع، حيث كان هذا من الجانب النظري، و ذلك خلال الفصلين الأول و الثاني، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على ما يلي:

- الملاحظة: والتي اقتصرنا على جمع المعلومات من خلال ما نشاهده أو نسمعه.
- المقابلات الشخصية: مع رؤساء الأقسام لتدعيم بعض الملاحظات وللحصول على المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة.

وبقصد تأكيد وإعطاء مصداقية للمعلومات المحصلة من الملاحظة والمقابلات تمت الاستعانة بمجموعة الوثائق والتقارير الداخلية للشركة، والتي ترتبط بالموضوع مباشرة.

منهج البحث

بعد تحليل إشكالية الدراسة، وبهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة تم اعتماد المنهج النوعي الذي فرضته طبيعة الدراسة كونها نظرية وميدانية في نفس الوقت، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي في الفصلين النظريين بغية استيعاب الإطار النظري للبحث، أما في الجانب الميداني فتم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية في الميدان، ودراسة مدى تطبيقها في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية باستخدام أدوات الدراسة سابقا.

هيكل الدراسة

في هذا الإطار قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول:

المقدمة العامة

الفصل الأول بعنوان التكوين في إدارة الموارد البشرية و يضم ثلاث مباحث، المبحث الأول يتمثل في ماهية التكوين، و الذي يتضمن مفهوم التكوين و تطوره التاريخي و بعض المصطلحات المشابهة له إضافة إلى شروط التكوين، المبحث الثاني يتمثل في مبادئ التكوين بصفة عامة والذي يتضمن خصائص التكوين إضافة إلى أهدافه و أهميته، أما المبحث الثالث يتمثل في أنواع، طرق و معوقات التكوين الذي يتضمن أنواع التكوين و التقنيات المتبعة فيه إضافة إلى معوقات و مزايا التكوين.

الفصل الثاني تحت عنوان البرنامج التكويني و الذي يضم أيضا ثلاث مباحث، المبحث الأول يتمثل في تصميم البرنامج التكويني و الذي يتضمن دواعي تصميم إستراتيجية تكوينية، تكييف إستراتيجية التكوين مع دورة حياة منظمة إضافة إلى إجراءات و أساليب التكوين، المبحث الثاني يتمثل في خطوات البرنامج التكويني الذي يتضمن تحديد احتياجات التكوين، اختيار المكونين و تصميم البرنامج التكويني، المبحث الثالث يتمثل في تقييم البرنامج التكويني و الذي يتضمن مفهوم و أهمية تقييم البرنامج التكويني، أساليب و مراحل تقييم البرنامج التكويني.

الفصل الثالث عبارة عن دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية بتقديم عام للشركة مع تقييم البرنامج التكويني الخاص بها إضافة إلى تقديم توصيات عن التقييم.

لنصل في الأخير إلى الخاتمة التي عرضنا فيها تقييم البحث من خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا الميدانية المتعلقة بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية.

الفصل الأول

التكوين في إدارة الموارد البشرية

تمهيد

إن التطور الحادث في المجتمعات اوجب أن تكون تلك المجتمعات دائمة التغيير في مختلف الجوانب ذلك التغيير الذي يتطلب تكيف مستمر مع معطيات العصر التقنية.

إن مفهوم التكوين ينطوي تحت مفهوم التعليم حيث يتم اكتساب الفرد قدرات عقلية و عضلية تتمثل في المعرفة و المهارات مع تنمية السلوك و الاتجاهات نحو حب العمل و الإخلاص فيه.

تعد وظيفة التكوين في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات الإنسانية، التقنية و الإنتاجية و الإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، و نتوقف على كفاءة كافة هذه العناصر و بالتالي كفاءة الأداء التنظيمي.

و تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها و الإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد و الكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب و رفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

لهذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية التكوين ومختلف مراحل وكذا الكشف عن اهتمام إدارة الموارد البشرية بالتكوين كوظيفة لتحسين المعارف والمهارات الفنية والسلوكية لدى العاملين، و ذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية التكوين
- المبحث الثاني: مبادئ التكوين
- المبحث الثالث: أنواع، طرق و معوقات التكوين

المبحث الأول: ماهية التكوين

إن مهمة الأفراد لاقتصر على عمليات الاختيار وترتيب الوظائف وتقديم درجات كفاءة العمال وغيرها من العمليات، وذلك لأن وظائفها أوسع وأعمق من ذلك فهي تشمل أيضا الاهتمام برفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد الذين يعملون بالمؤسسة عن طريق وضع السياسات والبرامج الخاصة بتكوينهم لممارسة أعمالهم ومهامهم، أي ممارسة تقوم على أساس علمي سليم بغرض تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل تكلفة، على هذا الأساس نذكر تعبير احد المؤلفين مفاده أن تقدم المؤسسة مضمون بالكفاءة وخبرة أفرادها ويعتبره كما يلي "لاشك أن تقدم المؤسسة المرهون ببقائه فيها، وبقاؤه فيها مرهون بكفاءته الإنتاجية و كفاءته الإنتاجية مرهونة بدرجة خبرته ومهارته، هذه الخبرة مرهونة بمقدار التكوين الذي تحصل عليه ولتحقيق هذه الأهداف لابد من إعداد برنامج صالح للتكوين يؤمن بأهمية كل من الإدارة والعمال".¹

تهتم المنظمة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية قد يكون له عائدا يظهر في شكل الزيادة الإنتاجية الكلية و عليه نحاول تحديد مفهوم التكوين.

المطلب الأول: مفهوم التكوين و تطوره التاريخي

من أجل مساندة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد الذي أصبح في عصرنا الحالي مبني على المعرفة كمصدر للثراء، تلجأ المؤسسات للاستثمار في المورد البشري الذي يعتبر مصدر هذه المعرفة وذلك من خلال تكوينه، وعليه سيتم تحديد مفهوم عملية التكوين من خلال التطرق إلى التعاريف المختلفة وأهم المصطلحات المرتبطة به ومبادئه.

أولاً: تعريف التكوين

التكوين هو الوسيلة التي تهيب الفرد لأداء مهامه إدارية كانت أم فنية بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة جيدة في البناء العام للمجتمع الذي يعيش فيه الفرد و يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، و التنمية الاجتماعية تتطلب إعداد الأخذ بأسباب التطور الحضاري.

و قد أشار الدكتور "الشقاوي" في بحثه "التدريب الإداري للتنمية" إلى أن التكوين عملية مستمرة و يتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية و بمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعلم مستمر² و هذا يؤكد أن عملية التطور الإداري التقني تفرض على الفرد أن يكون مطلعاً على كل جديد مدركا لأسرار مهنته و ما يطرأ عليها من تغيير.

و عموما فإن التكوين بجميع أنواعه النظري و العملي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتكون و تنمية معارفه و مهاراته و اتجاهاته ليكون من أرباب المهن و قبل هذا كله إكساب الفرد القناعة بأن التكوين أصبح مطلبا حيويا تفرضه ظروف العصر التقنية و يشير القاسم إلى أن زيادة العائد من رأس المال البشري يتم عن طريق استثمارات طاقات الأفراد الإنتاجية لتحقيق أقصى إنتاج ممكن.³

ينصرف مفهوم التكوين إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل و القدرة على استخدام وسائل جديدة لأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد أو الأشياء و المواقف بطريقة جديدة.

¹ عادل حسن : إدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، مصر، سنة 1985، ص184

² عبد الرحمان الشقاوي:التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة، مصر، سنة1985، ص9

³ محمود المبارك القاسم: تخطيط برنامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق، طبعة الأمة، بغداد، سنة 1975، ص4

مما سبق يتضح أن التكوين أو ما يسمى بالتدريب هو عملية تعلم المعارف و الطرق و سلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم و لذلك فإن فهم مبادئ التعلم و الأخذ بها تعد من الأمور الأساسية و المهمة في بناء الخبرات التكوينية الفاعلة.

و خير الكلام عن التعلم و التكوين هو كلام الله سبحانه و تعالى مصدقا لقوله تعالى: بعد بسم الله الرحمن الرحيم "اقرأ بسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق اقرأ و ربك الأكرم الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم". كما قال رسول الله صلى الله عليه و سلم "من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة".

و هناك تعريف آخر لتكوين و هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.¹

و من المفاهيم التي تضمن إضافات جديدة للمفاهيم السابقة "التكوين هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات و معدلات الأداء و طرق العمل و السلوك و الاتجاهات، لما يجعل هذا الفرد او تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة و إنتاجية عالية".²

أهم ما يميز هذا التعريف انه أوضح ضرورة الاهتمام بتخطيط التكوين حتى تسير في الطريق السليم كما انه يبين ضرورة اهتمام التكوين بتغيير الفرد و الجماعة، و أن هذا التغيير الهدف منه هو تمكين هذين الطرفين من القيام بعملهم بأعلى درجة من الكافية.

و من التعارف الهامة التي وردت بشأنه ما يلي:

التكوين هو عبارة عن: "البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفاعلية و الكافية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية و العملية المناسبة و المهارات و المعارف و الاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة".³

و أهم ما يميز هذا التعريف هو أن المؤسسات تجني من وراء تسطير البرامج الرسمية التي تستخدمها لمساعدة الموظفين و العمال و كذلك من أجل تحسين أدائهم و رفع قدراتهم الإنتاجية هي:

- 1- كسب الفاعلية و الكافية المستقبلية .
- 2- تنمية العادات الفكرية و العملية للأفراد.
- 3- رفع مهارات و معارف العاملين.
- 4- رفع مستوى أدائهم و كذلك الاتجاهات ما يناسب تحقيق أهداف المنظمة.

أما التعريف الذي نراه الأنسب هو الذي عرفه عبد الوهاب ب:
"التكوين عملية منظمة و مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير".⁴

¹ زكي محمود هشام: إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، الكويت، سنة 1989، ص255

² عبد الكريم درويش و ليلي تكللا: أصول الإدارة العامة، مطبعة النجوى المصرية، القاهرة، سنة 1976، ص594

³ عبد الرحمن عبد الباقي عمر: إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، سنة 1975، ص205

⁴ علي محمد عبد الوهاب: للتدريب و التطوير، محفل علمي لفاعلية الأفراد و المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، سنة 1981، ص19

الفصل الأول : التكوين في إدارة الموارد البشرية

و يعتبر هذا التعريف من أفضل التعاريف التي وردت في التكوين و ذلك للاعتبارات التالية:

- 1- أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة و هذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط و التنظيم أي إتباع منهجية علمية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة و الخطأ.
- 2- أوضح التعريف أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
- 3- ابرز التعريف أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد بهذا يمكن أن نفرق بين التكوين و التعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.
- 4- أوضح التعريف أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق و محدد و واضح، إذ أن التكوين وسيلة و ليس غاية في حد ذاته.

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

ثانيا: التطور التاريخي للتكوين

لقد عرف التكوين تطورا كبيرا حيث مر بعدة مراحل قبل أن يصل إلى المرحلة المعروفة حاليا ويمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل كالآتي:

- ✓ **المرحلة الأولى:** منذ فترة التجمعات حتى بداية العشرينات: في القديم كان التكوين محصورا في أماكن العمل، حيث يتلقى العامل تعليما بسيطا حول العمل المكلف به، وقد استمرت هذه الطريقة حتى منتصف العشرينات أما في فرنسا فقد لجأت المعاهد لإنشاء ملاحق تقوم بتقديم دروس تكوينية مرتبطة بمجال القانون التجاري والصناعي.
- ✓ **المرحلة الثانية:** منذ بداية العشرينات حتى نهاية الخمسينات: أصبح التكوين بعد الحرب العالمية الثانية حقيقة واقعية ففي نهاية هذه الفترة تم اعتماد البرنامج التكويني الأمريكي من قبل الدول الأوروبية، أين أصبح الفرد يختار المهنة التي تناسبه لما يملكه من معارف.
- ✓ **المرحلة الثالثة:** خلال الستينات: تميزت هذه المرحلة بالتطور التكنولوجي السريع مما جعل تكوين المستخدمين بالنسبة للمنظمات ضرورة ملحة والطريقة الوحيدة لمواكبة هذا التطور السريع في التكنولوجيا.
- ✓ **المرحلة الرابعة:** من السبعينات إلى يومنا هذا: ساهمت هذه السنوات في تعزيز ضرورة الحصول على التكوين في معظم المنظمات إذ يمكن القول حاليا، أن نوعية المعرفة والخبرة لدى الأفراد تتناقص من سنة إلى أخرى فأصبح من الضروري قبل أي وقت آخر اللجوء إلى برنامج التكوين لمسايرة التطور.¹

من خلال النبذة التاريخية عن التكوين نتوصل إلى أن هذا الأخير يتأثر من حيث محتواه ودرجة الحاجة إليه بالظروف المحيطة، وتحديدًا بالتكنولوجيا ودرجة تطورها.

ثالثا: المصطلحات المشابهة

بعد أن قمنا بالشرح والتفصيل لمفهوم التكوين، سنحاول تقديم بعض المصطلحات المشابهة له، وذلك كما يلي:

¹ محمد كبوسة و خالد بالحسين: التكوين كوسيلة لتحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، سنة 2004، ص33

- 1- **الإعداد:** إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، و يبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، ثم يبدأ التكوين بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد.¹
- 2- **إعادة التكوين:** يعتبر مصطلح إعادة تكوين كنوع من أنواع التكوين، مع أن البعض يستعمل مصطلح الرسكلة و تحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا إلى ضرورة إلمامه و إحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.²
- 3- **التأهيل:** إن مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم عند مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية. ويختلف التأهيل عن التكوين لكون الأول يتركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتركز حول الأداء.³
- 4- **التدريب:** لا يختلف مفهوم كلمتي التدريب والتكوين في شيء ما عدا التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب تسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب وهو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة إلا انه يبقى امتدادا لعملية التكوين.⁴
- 5- **العلاقة بين التعليم والتكوين:** تترك عمليات التكوين حول محورين أساسيين هما:

- تزويد الأفراد بالمعلومات

- محاولة تغيير سلوك الأفراد

و يحقق التكوين أهدافه من خلال ظاهرة التعليم التي تعرف بأنها: "عملية تنمية ثقافة للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، و من خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام".⁵

الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار و مجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما يهدف التكوين إلى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل، حيث أن محور العملية التكوينية هو الفرد نفسه و ليس موضوع التكوين⁶ لذلك فإن أسلوب التكوين أهم من موضوع التكوين في حد ذاته. التعليم والتكوين نشاطين مكملين لبعضهما. و تؤدي مراعاة مبادئ التعليم إلى تحقيق الفعالية للبرنامج التكويني باعتبار أن التكوين هو محاولة للتأثير في اتجاهات المتكويين عن طريق تعليمهم قيم ومبادئ جديدة وإضافة خبرات نافعة لهم يتم التصرف على أساسها في المستقبل.⁷

¹ حسن الحلبي: معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي، بيروت، سنة 1976، ص37

² Lakhdar schiou : Gestion du personnel, les éditions d'organisation Québec 4^{ème} édition, année 1993, p313

³ صلاح حوטר: برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، الرياض، سنة 1991، ص182

⁴ أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، سنة 2001، ص88

⁵ احمد الباشات: أسس التدريب، دار النهضة الحديثة، القاهرة، سنة 1978، ص11

⁶ محمد عبد الفتاح باغي : التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، جامعة الملك سعود ، الرياض، سنة 1983، ص8

⁷ زكي محمود هاشم: - مرجع سابق- ص285

المطلب الثاني: شروط التكوين

إن الشروط المتعلقة بالتكوين عديدة فمنها ما يتعلق بالموظفين و ما هو متعلق بالإجراءات إضافة إلى تدخل الإدارة.

أولاً: المعنيين بالتكوين

كل الموظفين معينين بعملية التكوين و الرسكلة، و تجديد المعلومات لان الإدارة في تطور مستمر. ينقسم التكوين إلى ثلاثة فروع:

- أ- التكوين المتخصص
- ب- تحسين المستوى
- ت- تجديد المعلومات

ثانياً: كفايات إجراء التكوين

قبل إجراء التكوين يجب على الإدارة إعداد و المصادقة على مخطط التكوين السنوي أو متعدد السنوات.

يحدد هذا المخطط النقاط التالية:

- أ- عدد المناصب المطلوبة.
- ب- عدد الموظفين أو الأعوان العموميين المعنيين.
- ت- مناصب التأهيل المهني.
- ث- مؤسسات التكوين.

على الإدارة إنشاء لجنة لاختيار الموظفين تتكون من:

- أ- السلطة المخولة قانونياً.
- ب- عضو لجنة المستخدمين لجنة متساوية الأعضاء.
- ت- مسؤول المستخدمين و مسؤول التكوين.

إن التكوين يمكن أن يكون على شكل دورة متواصلة أو متناوبة حسب الحالة، و هذا كالآتي:

- أ- دورة قصيرة المدى (اقل من 6 أشهر).
- ب- دورة متوسطة المدى (تفوق 6 أشهر تساوي سنة أو اقل)
- ت- دورة طويلة المدى (تفوق سنة و تساوي أو اقل من 3 سنوات).

عند إنهاء عملية التكوين يستفيد المتشح من احد الامتيازات التالية:

- أ- شهادة تسلم له نظير التكوين.
- ب- ترقية في السلك أو الرتبة.
- ت- التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل.
- ث- تخفيض الأقدمية للترقية.
- ج- ممكن الاستفادة من الترقية بالتأهيل المهني.
- ح- منح درجة إضافية.

المهم في كل هذه العملية، أن الموظف محور العملية، يجب عليه الاستفادة منها من اجل تطوير معارفه و تحسين مستواه و رفع درجة التأهيل في الإدارة.

المبحث الثاني: مبادئ التكوين

إن جوهر عملية التكوين يكمن في تشكيل وتعديل السلوك وإعطاء العمال قدرا من المعلومات والمهارات والاتجاهات وتتطلب هذه العملية معرفة معمقة لخصائص التعلم البشري وقواعده النفسية وذلك حتى تسهل عملية اختيار الطرق المناسبة للتكوين واقتصاد المصاريف والوقت و الجهد. من المبادئ التي يجب أن يضعها المكون موضع الاعتبار طبيعة جماعة التكوين وأهداف المؤسسة التي يعملون بها هذا إلى جانب تطبيق المبادئ الخاصة بالتكوين.

المطلب الأول: مبادئ و خصائص التكوين

أولا: مبادئ التكوين

و من المبادئ الهامة للتكوين التي يجب مراعاتها ما يلي:

1- التكرار:

التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها و على شخصية المتعلم إضافة إلى الطرق المستخدمة في التكوين.

2- الإرشاد و التوجيه:

يساعد المتعلم على سرعة التعلم و دقته في التكوين المقترن بالإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدونه، فإرشاد المتعلم إلى الرقي من الصواب فيه اقتصاد للوقت و الجهد، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يبذل بعد ذلك جهدا في إزالة العادات الحركية الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة.

3- الدافع و الحافز

كلما كان الدافع قويا لدى المتكويين كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم و اكتساب المعرفة و المهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل.

كما تتوقف فاعلية برنامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التكوين بجدية و يرتبط بنظام التكوين نظام الثواب و العقاب و بالتالي فان نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافأته أما تقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.

4- الطريقة الكلية و الجزئية في التعلم:

الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل و كان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما إذا كان العمل بسيطا أو يتكون من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن بعضها، فمن المفيد أن يعطى مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة و متكاملة.

5- مراعاة الفروق الفردية

الفصل الأول : التكوين في إدارة الموارد البشرية

إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء و القدرات و الطموح و الاتجاهات لها اثر كبير على التكوين، و من ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برنامج التكوين و تحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.

ثانيا: خصائص التكوين

يلاحظ من خلال ما تطرقنا له أن للتكوين مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:

- **التكوين نشاط رئيسي مستمر:** فالتكوين ليس بين بالمرجع الذي تلجأ إليه المؤسسة أم تستغني عنه باختيارها، لكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد ومن ثم تنفيذ واجبات الوظيفة. فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه، فالتكوين أداة فعالة لتعديل السلوك الوظيفي وإكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفة الحالية أو في إعداداته وتهيئته للتقدم إلى أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد.¹
- **نظام متكامل:** النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملًا يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام ككل، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني.
- **النظرة المستقبلية:** برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأبحاث إيديولوجية تمكنهم من التطبيق بأيسر الطرق وأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقاً لأهداف المنظمة.
- **التكوين نشاط متغير ومتجدد:** ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويّن تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات لتغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركاء وتعديل أهدافها واستراتيجياتها.²
- **الشمولية:** بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد فالعامل أيا كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات التي تحدث فيها.³

¹ خيري خليل الجميلي: التنمية الإدارية و الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، سنة 1998، ص94، 95

² أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية ، سنة 1981، ص183

³ علي السلمي: إدارة الفرد و الكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، مصر، دون سنة النشر، ص 357، 358

الفصل الأول : التكوين في إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: أهداف و أهمية التكوين

لا شك أن استخدام الموارد المالية المخصصة لعملية التكوين يجب أن تكون مبررة بأهداف واقعية وممكنة التطبيق، و كما يجب أن تظهر أهميته في تحسين كمية و نوعية العمال و تخفيض تكاليف الإنتاج و تحقيق نجاح المؤسسة و استمرارها و هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: أهداف التكوين

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة و وضوح لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه و الحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

1- الأهداف العامة للتكوين

لا شك أن أهداف أي برنامج تكويني تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة و حسب اختلاف الظروف الإنتاجية و الإدارية المؤثرة في العمل في كل منهما.

و بالرغم من ذلك فإنه يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني.

1- الأهداف الإدارية:

و يعني هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى. و فيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة.

- أ- **تخفيف العبء على المشرفين:**¹ لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المتكولين، كما أنه لا يحتاج إلى أي ملاحظة دائمة إلى هؤلاء العاملين المتكولين، و ذلك ثقة في قدراتهم و مهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.
- ب- **تحقيق المرونة و الاستقرار في التنظيم:**² يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة و يصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين و برامج معدة على أسس علمية.
- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب".
- تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس، و إبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة و سياستها و مراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف و المعلومات.

2- الأهداف الفنية:

و يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات و المعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج و من أهم الأهداف نجد:

- أ- **تخفيض تكاليف صيانة الآلات و إصلاحها:**³ تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة و إصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة و أسلوب العمل على الآلة.

¹ عبد الرحمن عبد الباقي عمر: إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، سنة 1975، ص 206

² محمد عثمان إسماعيل حمدي مصطفى المعاد: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، ص 220

³ عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد- دراسة علمية و عملية، دار النهضة العربية، القاهرة، سنة 1966، ص 282

ب- تخفيض حوادث العمل¹: فاعلم الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل و سير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية و قواعد علمية و إرشادات عملية.

ت- التقليل من نسبة العادم أو التالف²: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم و المواد التالفة، لان العامل المكون يكون اقدر على استخدام المواد بالكمية و الكيفية المطلوبتين.

ث- يساهم في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي و التظلمات. فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير الفرد العامل و تحسين شعوره، كما للمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطا بها، و أكثر أمانا بسلوكها و سياستها و أهدافها.

3- الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية:

إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية و تعظيم الربح في المؤسسة و ضمان البقاء في السوق، و كذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيح التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين، و شعورهم بالأهمية و المكانة في المؤسسة.

و يمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كالآتي:

- أ- زيادة الكفاية الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد و الناتجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، و انخفاض التكاليف، و هذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.
- ب- ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج و انخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها و يزداد بذلك ربح المؤسسة.
- ت- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج، و انخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق و بذلك تستطيع تحقيق أهدافها أي النمو و البقاء.
- ث- رفع معنويات الأفراد³: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، و يحقق له نوع من الاستقرار النفسي، و لا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم و المستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

II- الأهداف المرحلية للتكوين

حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين و التي سبق التحدث عنها من إدارية و فنية و اقتصادية و اجتماعية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية. و تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- 1- الأهداف العادية: إن هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها ما يلي⁴:
 - أ- تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل و متطلباته.
 - ب- تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة.
 - ت- إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.

و سيتم تحديد هذه الأهداف عن طريق الحصر الواقعي لعدد العاملين المطلوب تكوينهم.

- 2- أهداف حل المشكلات: و تركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة و مناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.

ثانيا: أهمية التكوين

¹ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، سنة 1973، ص259

² منصور فهمي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، سنة 1973، ص285

³ عبد الغفار الحنفي: مرجع سابق، ص258

⁴ علي السلمي، ساطع أرسلان: تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سنة 1974، ص16

إن نجاح المؤسسات و حتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد، فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية و الازدهار الاجتماعي، و التامين ضد البطالة و الشيخوخة و فقدان التوظيف و عدم ملائمة الفرد لعمله.¹

فالتكوين يعتبر أمرا هاما أساسيا من اجل تحسين كمية و نوعية العمل، تخفيض تكاليف الإنتاج، رفع المعنويات و تحفيز العاملين فهو يعتبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاية الإنتاجية بالمؤسسة.

و سيشهد التكوين أهمية بالنسبة للمؤسسة من حيث ما يلي:²

- 1- إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها، و بالتالي التعريف بها و التكوين عليها.
- 2- إن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد و لا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف و بين عدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيتهم و انتقالهم إلى وظائف أخرى.
- 3- إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج، و الذي أصبحت معه الإبداعية و الابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، و أصبح عامل اليوم مطالبا بان يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة و الدقيقة، و هذا يتطلب تكوين الأفراد تبعا لذلك، فكلما ازدادت أساليب و أدوات الإنتاج دقة و تعقيدا تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل.

¹ Lakhdar Schiou : gestion du personnel, les éditions d'organisation Québec 3^{ème} édition, année 1990, p 293
² عمرو غانم، علي الشرفاوي: تنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، سنة 1984، ص 607

المبحث الثالث: أنواع و طرق و معوقات التكوين

المطلب الأول: أنواع التكوين

على أي مؤسسة أن تحدد سياستها العامة في التكوين فهناك العديد من أنواع التكوين التي تمثل الاختيارات المتاحة أمام المؤسسة. فالمؤسسة تستطيع أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها، وطبيعة النشاط المرتقب والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة كما يجب اخذ طبيعة سوق العمل (درجة توافر المهارات فيه) وشكل مؤسسات التكوين، طبيعة ممارسات هذه المهنة في سوق العمل.¹

أولاً: التكوين من حيث مرحلة التوظيف

لا يقتصر التكوين على فئة معينة من العاملين حيث يشمل المشرفين والعمال التنفيذيين... لذلك ينقسم التكوين حسب هذا التصنيف إلى نوعين أساسيين هما كالآتي:

أ- التكوين في المرحلة الأولى من التوظيف

- توجيه الموظف الجديد

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال الترحيب بالقدامين الجدد، خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، تهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم على كيفية أداء العمل، حيث تختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات المهمة وغيرها من الطرق. ومن أهم البيانات والمعلومات التي تعمل هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالآتي:

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع.
- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.
- ملابس العمل.
- طريقة استخدام ممتلكات المشروع كالتلفون وآلات التصوير...
- الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاقطاعات.
- الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها.

- التكوين أثناء العمل

تقوم بعض المؤسسات في بعض الأحيان بالقيام بالتكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين بحيث يقوم المشرفون المباثرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمكونين ويزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية وإنما عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلات نفسها ومن المشرف عليها.²

ب- التكوين في مراحل متقدمة من الوظائف

¹ احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2001، ص459

² احمد ماهر: - مرجع سابق- ص458

يقصد به تكوين العاملين القدامى في المؤسسة ويهدف إلى إكساب العاملين مهارات جديدة، يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية والتكنولوجية وكذلك من أجل تحسين قدراتهم في انجاز العمل ويتضمن نوعين:

- **التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد وعلى الأخص عندما تكون هناك أساليب عمل تكنولوجية وأنظمة جديدة يلزم تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظاما لمعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات ويحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.
- **التكوين بغرض الترقية والتحويل:** يعني أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى ويحول إليها العامل، وهذا الاختلاف أو الفرق المطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر عندما يكون هناك رغبة للشركة في ترقية احد عمال الإنتاج على وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.¹

ثانيا : التكوين حسب نوع الوظيفة أو من حيث المضمون

- أ- **التكوين التخصصي:** هذا النوع من التكوين هدفه تعويض القصور في المعارف والمهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة أعمالهم ورفع كفاءة العاملين في أدائهم لتلك الأعمال.
- ب- **التكوين الإداري:** يشمل هذا النوع من التكوين زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة القدرة على التفكير، كما يشمل بالإضافة إلى ذلك المهارات الاتصالية والقيادية والإشراف والتخطيط والتنظيم.
- ت- **التكوين المهني:** يتم هذا النوع من التكوين في مراكز متخصصة في هذا المجال، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة، وفي نهاية البرنامج التكويني توزع الشهادات على المتكويين الذين اشتركوا واجتازوا البرنامج، ويوجد أنواع أخرى للتكوين من حيث المضمون في مجالات مختلفة من الوظائف فهناك التكوين في مجال الجودة وفي مجال الحاسوب والبرمجة كما يشمل مجال التسويق والمحاسبة والمالية وغيرها.²

ثالثا: التكوين حسب احتياجات الأفراد

- أ- **التكوين الذاتي:** هو ذلك التكوين الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته على أن تتوفر له الظروف التي تساعده على تنمية نفسه بنفسه في عمله كتوافر نظام الحوافز التشجيعية والظفر برعاية من غيره على صورة تعاونية.
- ب- **التكوين الفردي:** هو ذلك التكوين الذي يهدف إلى تنمية مهارات فرد يكون في حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته مع العمل على معالجة ما قد يشوب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.
- ت- **التكوين الجماعي:** هو ذلك النوع من التكوين الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنظمين إليه حيث أن للجماعة تأثيرا قويا على أعضائها.³

رابعا: من حيث مكان التكوين

¹ أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية، التدريب من المنظوري إلى التطبيقي، دار الفكر العربي، مصر، ص116
² محفوظ احمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص184، 183
³ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، سنة 2010، ص228

- أ- **التكوين داخل المؤسسة:** قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها بداخلها، سواء بمكونين من داخل أو خارج المؤسسة وبالتالي يجب عليها تصحيح البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها وهناك نوع آخر من التكوين في موقع العمل وهنا يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.
- ب- **التكوين خارج المؤسسة:** تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج. ويمكن الاستعانة في التكوين إما بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية:

- **مؤسسات التكوين الخاصة:** على المؤسسة أن تتأكد من جدية التكوين في المؤسسات الخاصة وان تفحص سوق التكوين وان تقوم بتقييم مكان وخدمة هذه المراكز.
- **البرامج التكوينية الحكومية:** تقوم الدولة أحيانا بدعم برنامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات للخدمة المدنية أو من خلال الفرق الصناعية والتجارية وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.¹

¹محفوظ احمد جودة: إدارة الموارد البشرية - مرجع سابق- ص185

المطلب الثاني: طرق التكوين

تختلف الطرق المستعملة في التكوين باختلاف الظروف والمواقف من بين هذه الظروف اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تكوينهم، الغرض من التكوين و عدد الأفراد المراد تكوينهم. ويمكن أن نصنف طرق التكوين باختلاف خبرات و ثقافات المتكويين¹ إلى ثلاث تقنيات هي:

أولاً: تقنيات تقديم المعلومات

- أ- **المحاضرات:** تعتمد المحاضرات على قيام المكون بإلقاء المادة التكوينية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتكويين وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توضيحها وتوصيلها للمحاضرين بشكل مباشر ويستوجب المحاضرة على أن يكون المحاضر ذو أسلوب جيد لغرض المعلومات وأكثر دراية وفهما للمعلومات التي سيقفها.²
- ب- **البحوث المتفرقة أو العظيمة:** إن البحوث المتفرقة هي بدون شك البيداغوجية أو الطريقة الأكثر استعمالاً في عملية التكوين فهي تتكون من تقديم شفهي للمعلومات بوسائل سمعية بصرية أو بدونها، فهي تفترض عموماً بان المعرفة هي لدى المكون وهذا الأخير لا بد له من إيصالها إلى المتكويين فهي تتطلب أساساً تطبيق المبادئ الثلاثة الآتية:
 - التطبيق الجيد للأهداف البيداغوجية من بداية البحث حتى يتم تطويق حدود التدخل والسماح للمكونين التمرکز فيها.
 - استعمال قاعدة الثلاثة التي تتكون من الإعلام، التكلم بوضوح، تلخيص النقاط الأساسية لكل ما جرى قوله.
 - تطبيق النمو اللغوي الذي يتصف بالجمال القصيرة والمستقلة نسبياً، سهولة الأسلوب، استخدام التوضيحات لضمان أهمية توسيع النقاط الأساسية للمناقشة.³
- ث- **دراسة الحالات:** الحالة هي وسيلة بيداغوجية تكون عامة معرفة على أنها الوصف الأكثر أو أقل دقة. في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض المتكويين لحالات من واقع العمل و يقوم المتكويين بتناول أبعادها من حيث المشاكل و أسبابها و حلولها البديلة و تقييم البدائل المختلفة و تشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض المتكويين و على هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية و إنما بصورة مكملة. و تكون الحالة:
 - واقعية ملموسة مستمدة من الواقع المهني.
 - تتطلب لعلاجها معلومات وتكوين في الميدان نفسه.
 - ذات ميزة مستعجلة ومأساوية
 - "شاملة" أو بمعنى أن كل المعطيات المعروفة قد قدمت.⁴

ثانياً: تقنيات التبادل والاتصال ذو جانبين للمعلومات

¹ صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع و النشر، الإسكندرية، مصر، سنة 2002، ص118

² صلاح الدين عبد الباقي: - مرجع سابق- ص119

³ Pierre casse : la formation performante, Edition les presses du management, suissezurich, année1990, p144

⁴ صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص227

- أ- استعمال الوسائل السمعية البصرية: وخاصة التلفزة ممكن أن يكون في غاية الفعالية باعتبارها كتدعيم وسند بيداغوجي لعملية التكوين كما توجد طرق وتقنيات أخرى كقوائم، القراءة، دروس بالمراسلة والتعليم والبرمجة¹.
- ب- المناقشات الجماعية: يقوم المتكونين بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات عدة كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة وتوضح الطريقة لحلها ويقوم المكون بإدارة وتوجيه المناقشة على عوامل عديدة منها الاهتمام بإعداد لها والمهارات في إدارتها.
- ت- الندوات أو الحلقات الدراسية: بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في البحث موضوع معين ويقوم كل مشترك يعرض للندوة للمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء.
- ث- المؤتمرات: المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع له أهمية لكافة الأعضاء وتعتبر هذه الوسيلة الشائعة للتكوين فهي تخص رجال الإدارة العليا حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

ثالثا: تقنيات التظاهر أو التصنيع

- أ- تمثيل الأدوار: تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المكون موقفا معينا من المواقف التي تحدث عادة ويطلب من المتكونين تمثيل هذا الدور بعد أن يجدد لكل منهم دور، في النهاية يطالب المكون من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وان يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد ويمثل دور المكون هنا في ترشيد سلوك المتكونين نحو التصرفات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم.
- ب- المحاكاة: يقوم المكون بموجب هذه الطريقة بأداء عمل معين بطريقة عملية و سليمة أمام المتكونين موضحا لهم طريقة و إجراءات الأداء و العمليات و تصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية و التي تحتاج إلى المهارات اليدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية².
- ت- نقل العامل لأداء أعمال أخرى بصفة مؤقتة: يتم تكوين العامل في هذه الطريقة عن طريق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة لاهتمام بكل وظيفة وتتيح هذه الطريقة للموظف الفرصة لزيادة قدراته العامة ودرايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفة ووقوفه على أوجه الترابط بين أنشطة المنظمة المختلفة.
- ث- تمارين التقييم الفردي أو الذاتي: تمارين التقييم الذاتي هي تقنية تنظر إلى تزويد المتكونين بمعلومات فيما يخص كفاءاتهم، عاداتهم، قيمهم وسلوكهم. إن المتكون كثير الاشتراك خاصة في التمارين التي تتعلق به وحده وتهدف هذه التمارين إلى تزويده بإمكانية التعرف على نقاط قوتهم وضعف من خلال مدى مشاركتهم في عملهم وتمكين المتكونين من حسن استعمال مهاراتهم وكفاءاتهم في العمل³.

¹ Pierre casse opt, p144

² Pierre casse opt, p152

³ صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص227

المطلب الثالث: معوقات ومزايا عملية التكوين.

أولاً: معوقات التكوين

نستطيع تقسيم مشاكل التكوين إلى مشاكل تقليدية ومشاكل حديثة لكل منها اثر في التكوين للأفعال التي يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- **المعوقات التقليدية للتكوين:** وتتمثل في:

- **نقص المعرفة:** من المشاكل التي يواجهها التكوين نقص المعرفة المكتسبة منه، ففي هذه الحالة يصبح من الضروري تطوير التقنيات البيداغوجية وذلك بغرض إيصال المعلومات بصفة دقيقة و مباشرة.

- **التأقلم مع الهياكل التنظيمية الجديدة:** قد يكون النقص في الخبرة الفردية كبير، الأمر الذي يتسبب في خلق المشاكل للمؤسسة، مما يستلزم على المسئول عن التكوين القيام بتحليل المشاكل التنظيمية التي تطرح نفسها على المؤسسة.

ب- **المعوقات الحديثة لعملية التكوين:** وتتمثل في:

- **إدراج جهود التكوين:** لم تسمح الكثير من الهياكل التنظيمية بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية، ولا الطريقة المثلى لإدماج الجهود، والتعليم في هذا المجال لازال بطيء ويتطلب تغيير أساسي في السلوكيات.

- **توضيح الأهداف الفردية وعلاقتها مع أهداف المؤسسة:** يتعلق الأمر هنا أيضا بمشكل التنظيم، والذي يرتبط بصفة محدودة بالتمهين، التوجيه المعلوماتي الذي يعطى للمجموعة.¹

نظرا للأهمية البالغة للتكوين لا ينبغي للمؤسسة أن تثني عزمها في التوجه إلى سياسة تكوين مواردها بسبب المشاكل التي يواجهها هذا الأخير، بل يجب عليها أن تعمل جاهدة من أجل إدماج جهود التكوين داخلها وان توفر كل ما يمكن بغية تحقيق أهداف التكوين.

ثانياً: مزايا عملية التكوين

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتكون وتعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتكوين العاملين بها.

ومن مزايا التكوين بالنسبة للفرد:

- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله إلى شغل المناصب القيادية.
- اكتساب الفرد خبرات تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل مؤسساتهم.

ومن مزايا التكوين بالنسبة للمؤسسة ما يلي:

- تنمية خبرة وكفاءة العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمؤسساتهم.
- إعداد الأجيال من الأفراد لتشغيل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.²

¹ محمد كربوسة وخالد بالحسين: - مرجع سابق- ص54، 55

² صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص114

خلاصة

تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتكوين و إلى الحاجة إلى متخصصين في القيام به، ذلك أن التكوين في مجال الصناعة الحديثة ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد، و تطويرا لقدراتها إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية و المشروع من ناحية أخرى.

هذا و تعد وظيفة التكوين من أهم مقومات البناء لجهاز إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية في المشروع الحديث.

التكوين هام و ضروري لبناء قوة بشرية منتجة و على الرغم من أن المشروع قد وضع خطة العمل و يوفر كل الوسائل لتنفيذها فان إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف الموجودة.

و منه نستخلص مدى أهمية التكوين لدى الأفراد الذي يسعى لتحقيق عدد من الفوائد منها زيادة الإنتاجية، رفع معنويات الأفراد، تخفيض حوادث العمل، و يتم هذا سواء قبل الخدمة أو أثناء الخدمة و منه تعتمد المؤسسات الجزائرية اليوم على هذه الطريقة التي أصبحت تحظى بأهمية كبيرة مقارنة مع السنوات السابقة إذ نلاحظ تفتن بعض المسؤولين إلى مدى أهمية العنصر البشري المكون و المؤهل في العملية الإنتاجية، و بالتالي نقول أن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات و الأطر هي التي تعرف مستوى إنتاجي كبير أو كفاية إنتاجية، و هذا دون الاستغناء عن التطورات التكنولوجية.

إذا ما يمكن أن نستخلصه كنتيجة من عملية التكوين في رفعه لإنتاجية المؤسسات و أداء الأفراد أن التكوين و التطور لا يقتصران على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية بأساليب الأداء الجديد.

و مما لا شك فيه أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المؤسسة بالفائدة. أما الهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة الأفراد أن يؤدي التكوين إلى زيادة الفعالية للأداء التنظيمي بشكل أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المؤسسة و أن يتوفر الجو المناسب الذي يساعد الفرد المتكون على نقل خبراته المكتسبة من التكوين إلى الممارسة العملية حيث ينقل كل معارفه و خبراته إلى مستوى المؤسسة من أجل الرفع من المستوى الإنتاجي و رفع كفاءة و مكانة المنظمة الخاصة.

الفصل الثاني

إجراءات البرنامج التكويني

تمهيد

على المحور البشري تبدو إستراتيجية التكوين والتنمية الإدارية هامة للغاية فهذا سبيلنا لتهيئة رؤساء ومرؤوسين و تطوير في جودة وتكلفة المنتجات الجديدة والقدرات التنافسية. إن النظرة الطويلة الأجل أفضل من تلك القصيرة الأجل ذلك لأنها ترى وتتحسب لما تلوح بالأفق من فرص وتحديات لذلك فلا مناص من تبني المدخل الإستراتيجي للتكوين والذي يتمثل في التخطيط الطويل الأجل، بمدى زمني يتراوح بين خمس وعشر سنوات بعد مراجعة للماضي وتحليل الحاضر واستقراء للتغيرات البيئية المتوقعة.¹

لهذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى كيفية تصميم البرنامج التكويني ومختلف خطواته وكذا الكشف عن اهتمام إدارة الموارد البشرية بضرورة وضع برنامج تكويني و تقييمه و متابعته لمعرفة النقص و تصحيح الأخطاء، و ذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: تصميم البرنامج التكويني
- المبحث الثاني: خطوات البرنامج التكويني
- المبحث الثالث: تقييم البرنامج التكويني

¹ احمد السيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، سنة 2000، ص154

المبحث الأول: تصميم البرنامج التكويني

المطلب الأول: دواعي تصميم إستراتيجية تكوينية و تكييفها مع دورة حياة منظمة

أولاً: دواعي تصميم إستراتيجية تكوينية

من بين الأسباب الداعية لتصميم إستراتيجية للتكوين نذكر أهمها ما يلي:

- تلبية الحاجة لإعادة التنظيم في مواجهة تحديات المتغيرات الجديدة فقد يتطلب تحدي المنافسة محليا أو خارجيا إنشاء إدارة التسويق أو رفع المستوى التنظيمي لقسم التسويق وفي هذه الحالة يتطلب تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج تكوينية في مجالات التسويق المحلي والخارجي.
- التوافق مع متطلبات تخطيط الموارد البشرية الذي يوضح الوظائف التي ستنشأ مع تلك التي ستشعر مستقبلا على مدى يتراوح بين خمس وعشرة سنوات ويتطلب ذلك تخطيطا تكوينيا طويل المدى لتأهيل من سينقلون أو يحولون ومن سيرقون.
- قد تتطلب مواجهة التحديات تطورا في التكنولوجيا و في خصائص التجهيزات على مستوى الأداء الآلي التلقائي بها وهذا بدوره يتطلب تنمية القدرات العملية المباشرة لتفهم خصائص هذه التجهيزات الجديدة وإدارتها بفعالية وكفاءة وتنمية قدرات العاملين بالصيانة وقد يتطلب الأمر تطورا في سياسات وإجراءات العمل أو في أساليب السيطرة على الجودة وهذا كله يتطلب إستراتيجية للتكوين تأخذ بالاعتبار هذه المتطلبات.
- قد يتطلب الإعداد لمواجهة التحديات السابقة الذكر الإعداد لإنتاج منتج جديد أو أكثر أو لتطوير منتج قائم أو أكثر يتطلب هذا تكوينا لعدد من تقسيمات العاملين ويشمل نقاط المستهدفين بالتكوين على سبيل المثال المصممين، مهندس الإنتاج، المشرفين، رؤساء الأقسام...¹

ثانياً: تكييف إستراتيجية التكوين مع دورة حياة المنظمة

يتعين تكييف إستراتيجية التكوين مع الإستراتيجية المرتبطة بدور و حياة المنظمة وهي استراتيجيات النمو أو الانكماش حيث يتعين التركيز مع كل هذه الإستراتيجيات على أن تلمس الاحتياجات التكوينية الأكثر طلبا. ترتبط استراتيجيات النمو بتوجيهات المنظمة نحو التوسع كإضافة نشاط جديد أو خط إنتاج أو أكثر أو منتج جديد أو أكثر أو شراء شركة أخرى تمارس نشاطا مختلفا وهنا يتعين على المخطط الاستراتيجي للتكوين إعادة تنظيم المزيج التسويقي وتطلب هذه الاستراتيجيات تحديدا للاحتياجات التكوينية في مجالات كإدارة التغيير ومهارات الابتكار ومهارات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.²

أما إستراتيجية الانكماش والتي ترتبط باتجاه الإدارة نحو استغلال الموارد وخفض التكلفة لمواجهة متغيرات سوقية معاكسة فيتطلب أن تراعي إستراتيجية للتكوين على المدى المتوسط والطويل تحديد احتياجات تكوينية في مجال التكلفة والعائد وترشيد التكاليف والتفاوض.

كذلك يتضمن الإطار ضمن الإطار العام لإستراتيجية المنظمة، إستراتيجية تنافسية مثل تميز المنتج في التصميم والجودة أو السعر، أو مواعيد التسليم ويتطلب هذا تعزيز القدرات في مجالات التصميم وهندسة الإنتاج وضبط وتشغيل الآلات وقياس الجودة وهناك أيضا إستراتيجية خفض التكلفة والتي تتطلب تعزيز القدرات في مجالات تصميم نظم التكاليف وقياس وتحليل التكاليف والعائد والإدارة المتقدمة للمشتريات، والمخازن ومثال ذلك يتعين أن تقوم خطة التكوين على عدة أسس وان تتكامل معها وهي:

¹ احمد السيد مصطفى: مرجع سابق، ص255

² احمد السيد مصطفى: مرجع سابق، ص206

- تحليل المتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
- التكامل مع برنامج تخطيط المسار الوظيفي.
- التكامل مع برامج الاختبار والتعيين.
- التكامل مع برنامج النقل والترقية.
- التكامل مع سياسات تقييم الأداء.
- التكامل مع سياسات التحفيز.

المطلب الثاني: إجراءات وأساليب التكوين

أولا : إجراءات التكوين

يستدعي تنفيذ التكوين وبرنامج الخطة التكوينية مجموعة من الإجراءات والخطوات وهي:

- أ- **إعداد المكون وتأهيله:** لا بد أن يلم المكون بجميع الجوانب المتصلة بالعمل وان يزود بالتعليمات والوسائل التي تساعد في تعليم وتكوين المتعلمين ولا بد أن يكون قادرا على تحليل العمل ومعرفة مكوناته وأجزائه مع توفير المكان المماثل لبيئة العمل.
- ب- **إعداد وتهيئة المتكون:** ويعني التحضير الجيد لذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات مع بيان أهمية التعلم وكذا بيان أهمية العمل وعلاقته بالفعالية.
- ت- **استعراض العمل وأسلوبه:** بمعنى عرض وبيان لكيفية انجاز العمل وشرح وتوضيح مختلف النقاط مع مراعاة التتابع المنطقي لهذه الخطوات وهي:
 - الشرح والتفسير للتتابع المنطقي للعمل.
 - الدخول في الأجزاء الخاصة بالعمل ببطء.
 - فسح المجال لتوضيح كل خطوة وشرحها .
- ث- **إعطاء المتكون الفرصة للممارسة الفعلية للأداء:** بعد اجتياز المراحل السابقة ينبغي قيام المتكون بالتطبيق العلمي.
- ج- **المتابعة:** حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من انه يمارس العمل بطريقة سليمة، و حتى يكون التكوين فعال و يفرز أثاره الإيجابية فانه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات و عملية تقييم برنامج التكوين لاستدراك الأخطاء و اتخاذ الإجراءات التصحيحية مستخدما الوسائل التالية:
 - 1- **الاستبيانات:** توزع على المكونين قبل بدء البرامج التي اكتسبوا فيها يتعلق بهذه النواحي ثم تطبيقها بعد نهاية البرنامج لمدة معينة لمعرفة مدى التغيير في اتجاهاتهم و الذي حدث نتيجة التكوين.
 - 2- **الاختبارات البسيكولوجية:** و تستخدم خاصة اختبارات القدرات الخاصة المتعلقة بالمتكونين هذه المؤشرات هي:
 - الأداء في العمل.
 - الحوادث في العمل.
 - الغياب بالإذن أو بدونه.
 - مخالفات تعليمية.
 - تقرير الكفاية الإنتاجية.
 - التردد على العيادة الطبية.

و تجمع بيانات المؤشرات قبل و بعد برامج التكوين لمدة معينة و يتم مقارنة هذه المؤشرات عند التكوين فإذا انخفضت بعض المؤشرات كالغياب و الحوادث و زاد بعضها كالأداء و درجة تقرير الكفاية دل ذلك على قيمة البرنامج التكويني و مدى تأثيره في المتكونين.

ثانيا: أساليب التكوين

يقوم المكون خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار و تثبيتها في الأذهان و من ضمن هذه الأساليب المحاضرة، المناقشة، دراسة الوقائع، المباريات، التمارين و نمذجة السلوك و غيرها و سنتعرض لهذه الأساليب فيما يلي:

1- التكوين العملي: (Coaching)

و يقوم المكون بعرض طريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون و يشجعه على القيام بالأداء، و يلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية و الإنتاجية و يمكن الحصول على نتائج جديدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التكوين صغيرة الحجم.

2- البريد الوارد: (In Basket)

في محاولة أخرى لإبراز الواقع و للحكم بصورة واقعية على المتكون يتم إعطاءه ملفا به مجموعة من الخطابات و المذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي، و على المتكون (الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية) أن يحدد انسب تصرف يرد في كل بند من بنود البريد الوارد، و يلاحظ أن هناك حدود لفعالية هذا الأسلوب و منها أن الأشخاص و المنظمات المذكورة في التمرين و همية، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.

3- الوقائع الحرجة: (Critical Incident)

إن عدم واقعية بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع) ذات الأهمية البالغة و التأثير الكبير (حرجة) و الخاصة بموضوع التكوين، و تحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد المتكونين على ربط المحتوى التكويني بالواقعة و الممارسة، و على المكون أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة أو لكي يسأل الدارسين و يشجعهم على إشارة إحدى هذه الوقائع.

4- المباريات الإدارية: (Business Games)

يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، و يطلب من المتكونين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة و يتصرفوا و يتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، فقد تؤخذ حالة إحدى الشركات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية و المشاكل التسويقية من تسعير و منافذ بيع و منتجات برامج ترويج و إعلان، و الجوانب الإنتاجية من جداول الإنتاج و خطوط الإنتاج و تدفق خدمات و صيانة، و سياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة و اختيار و تعيين و تكوين و أجور و حوافز، و الجوانب المالية مثل الميزانيات و تقديرات التكاليف و مصادر التمويل و غيرها من البيانات، و يلاحظ أن محاولة مجموعة من المتكونين (مديرين غالبا) حل أو اتخاذ قرارات بشأن احد الجوانب ينتج تأثيرا يمس الجوانب الأخرى، و بالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على اكتساب المديرين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية، و يمكن في كثير من الأحيان تصميم و تفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات.

5- المناقشة الجماعية: (Group Discussion)

عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة و التعاون بين المتكونين يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، و هذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة و تكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار و الاقتراحات و الحلول، و يمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية على الجميع.

6- تكوين الحساسية: (Sensitivity Training)

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات و التبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، و تبدأ بتكوين جماعة تكوين (Training Group) من حوالي 10 الى 20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد و لا مشكلة محددة بصورة سابقة، و التوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد و الجماعة و مشاعرهم و مشاكلهم، و يؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين الأفراد (الجماعة) و فهم مشاعرهم و مشاكلهم و الطرق البديلة للحل و محاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة و سلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة، و يساعد هذا الأسلوب عند رغبة الشروع في إشاعة روح التعاون و التمهيدي لعمليات التغيير في الأنظمة و التنظيم.

7- نمذجة السلوك: (Behavior Modeling)

و هذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة و التقليد، يمر التكوين هنا بتعريض المتكويين لصورة نموذجية لأداء و تنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء المتكويين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي و بدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للمتكويين أو مشرف ذو نفوذ و ثقة عالية، و يطلب من المتكويين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي و يقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات و التوجيهات و المحفزات حتى يضمن قيام المتكويين بنفس الأداء النموذجي.

10- العصف الذهني: (Brainstorming)

و يعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بعرض مشكلة معينة و يسأل المتكويين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة و دون التردد في التفكير. و يعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار و الأداء يمكنه أن يحرر المتكويين من الجمود و يشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلاً بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المكون، مما يسهل على المكون العرض و يشجع الثقة في نفوس المتكويين و يحمسهم للتكوين.

المبحث الثاني: خطوات البرنامج التكويني

يكون تصميم البرامج التكوينية بعد تحديد ومعرفة الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية من التكوين وبالتالي تأتي مرحلة التخطيط لعملية التكوين، ثم تصميم البرامج التكوينية ويتضمن العديد من الخطوات حيث تترجم احتياجات التكوين للمؤسسات والإدارات العمومية باتجاه تطوير مؤهلات المستخدمين لهذا الغرض يجب على المخططات التكوينية أن تحدد طبيعة نشاط التكوين فئات المستخدمين المعنيين مناصب التأهيل ميادين التكوين المعتمدة وكذا مدة دورات التكوين المحددة في المشروع والمبرمجة لذلك نظرا للمدة الخاصة لبعض دورات التكوين المخصص.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

يعد التكوين نشاطا منظما ومخططا ولكي يحقق البرنامج التكويني أهدافه يجب أن يكون وفق خطة تمثل سيره من بدايته إلى نهايته، كما تعد عملية تحديد الاحتياجات التكوينية الأساس في صناعة التكوين، وتقوم عليها جميع دعائم العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية، فعملية تحديد الاحتياجات التكوينية تعتبر الأداة الأساسية التي من خلالها يتم معرفة الأسباب المحتملة للمشكلات التكوينية إلى جانب وضع الحلول المناسبة لذلك.

أولاً: مفهوم الاحتياجات التكوينية

توجد عدة تعاريف للحاجة التكوينية نذكر منها:

- أ- **التعريف الأول:** تعرف الاحتياجات التكوينية على أنها معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة سلوكية أو فنية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها إما بسبب تغيرات تنظيمية أو لأسباب تكنولوجية أو إنسانية أو بسبب الترقية أو التنقلات إلى غير ذلك من الظروف التي تتطلب إعدادا ملائما لمواجهتها.¹
- ب- **التعريف الثاني:** إن الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات و التطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين و مهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة و للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، و بالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج و الخدمات.²

ثانياً: أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية

إن التكوين هو وسيلة من أجل غاية معينة و المبرر الوحيد للإنفاق على التكوين ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة و فعالية التكوين تتوقف على استخدامه في موضوعه الصحيح وهذا يعني بالضرورة تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة و تصميم البرامج التي تعني بتلك الاحتياجات.³

ولهذا فإن الاحتياجات التكوينية تغير أساس التخطيط وتسبق أي عمل تكويني و تعود أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الأسباب التالية:⁴

- 1- أن رسم سياسة التكوين على أساس الاحتياجات الفعلية يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية.

¹ أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 460

² محمد جمال برعي: التدريب و التنمية، عالم الكتب، القاهرة، سنة 1973، ص 149

³ علي السلمي: مرجع سابق ص 267

⁴ طلعت دياب: الاحتياجات التدريبية في البلدان العربية في ضوء التغيير الهيكلي لاقتصادياتها، منظمة العمل العربية الجزء الأول، سنة 1994، ص 223

- 2- يتوقف نجاح أي مؤسسة على قيام كل فرد بأداء عمله على أحسن وجه ممكن وهذا يتطلب رسم سياسة تكوينية تأخذ في اعتبارها تحديد الاحتياجات التكوينية.
- 3- تعتبر المؤشر الذي يوجه التكوين في الطريق الصحيح خصوص و أن البرامج التكوينية تعد وفقا لها.
- 4- بدونها يصبح التكوين مجرد تضييع للوقت وللمال... وتقدير الاحتياجات التكوينية له أربع خواص رئيسية:
 - الدقة و الجودة.
 - الوقت الذي تستغرقه.
 - الوقت المتاح للتكوين و ظهور نتائجه علميا في أداء المؤسسة.
 - التكلفة.

ثالثا: أهداف البرنامج التكويني وألوياته

أ- أهداف البرنامج التكويني

على المؤسسة أن تعرف احتياجاتها في ميدان التكوين وترتب حسب أربعة مصادر:

- 1- المشاكل والاختلافات اليومية: نذكر من بينها رداءة نوعية الخدمات، الأخطاء في التمييز، إجراءات غير ملائمة، المردودة غير كافية وسوء استعمال التجهيزات.
- 2- مشاريع التغيير أو الاستثمار: المخطط الاستراتيجي للتنمية أو مشروع، تحديث ورشة مشروع، إدخال الإعلام الآلي إلى قطاع ما. إن نجاح هذه المشاريع مرتبطة باجتماع أو توفر في الوقت المناسب كل الكفاءات المهنية المناسبة.
- 3- تطوير المهن الحرة والحرف: يتعلق الأمر بالتطورات التي يفرضها المحيط والسماح لهم بالتعبير عن رغبتهم في التكوين وفقا لمتطلبات المحيط المتغير.
- 4- التغييرات الثقافية: ترجع ثقافة المؤسسة إلى مجموعة من القيم وطرق التفاعل وان مشاريع المؤسسة والمؤسسات المحيطة بها تؤدي إلى التغيير الثقافي.¹

ب- أولويات البرنامج التكويني

تعتبر سياسة التكوين جانبا من جوانب التسيير التوقعي للشغل في المؤسسة كما هو وسيلة لتلبية تطلعات الإجراء و عليهم رضاهم أو رغباتهم. إن للتكوين غايتين متميزتين وهما:

- تلبية انشغالات العمل وتلبية احتياجات المؤسسة.
- الحق في التكوين يجعل العمال ينشغلون بإستراتيجية المؤسسة والإمكانيات التي تقيدها.²

رابعا: أساليب و طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

1- أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية

يمكن تحديد القصور في المعلومات أو المهارات والذي يحدد الحاجة للتكوين بأسلوبين:

أولهما على مستوى الفرد أما الثاني على مستوى المؤسسة ككل:

¹ عبد الفتاح دياب حسين: إدارة الموارد البشرية، مصر، سنة 1997، ص 201، 202
² أحمد السيد مصطفى: - مرجع سابق- ص 206

أ- تحديد الحاجة للتكوين على مستوى الفرد

يؤدي القصور في المعلومات إلى تحديد حاجة الفرد للتكوين، ويرجع هذا القصور إلى الأسباب التالية:

- الترقية: تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.
- تقييم الأداء: يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي "كما هو موجود في التقييم" وبين الأداء المطلوب وفقا لمعايير التقييم.
- برامج تخطيط المستقبل الوظيفي: عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.
- الإدارة والأهداف: يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية وبين النتائج المستهدفة.
- الحوادث: إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلى قصور في معلومات الأفراد عن الأمن والوقاية والأجهزة يجب تكوين هؤلاء الأفراد.
- الرقابة على الجودة: إذ أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الخطأ وانخفاض الجودة يرجع إلى الأفراد إذ لا يعلمون أسلوب العمل لذا يجب تكوينهم.
- الشكاوى: إذا كان سبب الشكاوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل يجب تكوينهم.
- القيام بالمهام الخاصة: إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة يجب تكوينهم.
- التناوب الوظيفي: إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي يجب تكوينهم على هذه الأعمال.¹

ب- تحديد الحاجة إلى التكوين على مستوى المؤسسة

يمكن أن يكون هناك قصور في معلومات الأفراد وفي مهاراتهم وبالتالي الحاجة لتكوينهم، وذلك راجع للأسباب التالية:

- إنشاء وحدات جديدة.
- إضافة منتجات جديدة.
- استخدام آلات ومعدات جديدة.
- الأخذ بسياسات تسويق، أو تسعير، أو إعلان جديد.

ويقوم أخصائي التكوين على مستوى المشروع باستخدام قوائم الأسئلة والمقابلات الشخصية مع مسؤولي الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتكوين، وتدور الأسئلة المطروحة في كل من القوائم أو المقابلات حول تأثير هذه الأسباب على الأداء الواجب أو المطلوب في المستقبل، وما إذا كان هذا الأداء يختلف عن الأداء الفعلي، والمشاكل المترتبة على أن من هذه الأسباب وأساليب السيطرة على هذه المشاكل، وتؤدي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتكوين وأيضا التعرف على محتوى برنامج التكوين.

كما نرى أن تحديد الحاجة التكوينية على مستوى الفرد والمؤسسة هو أمر يحتاج إلى مجهود ودراسة بواسطة كل من إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين، وتشمل هذه الدراسة ما يلي:

- دراسة التنظيم: أي دراسة الإدارات والأقسام وما سوف يتم فيها من تعديلات في هيكلها وحجمها، وما إذا كان هناك أنظمة ولوائح وسياسات عمل جديدة، وبالتالي فهذا يدل على الحاجة للتكوين.

¹ناصر شمس الدين: إستراتيجية التكوين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، رسالة الدراسات العليا المتخصصة في التسيير العمومي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2008، ص18، 19

الفصل الثاني :

إجراءات البرنامج التكويني

- دراسة عمليات وأنشطة المؤسسة: أي دراسة الوضع الحالي والمرتبب فيما يمس خطوط الإنتاج، المنتجات والآلات، العمليات الإنتاجية، المعايير، المواصفات، الجودة، وحدات الإنتاج، التكنولوجيا وأي تغيير في هذه الأمور يشير إلى احتياج تكويني.
- دراسة الأفراد: أي تتبع المسار الوظيفي لكل فرد ومدى مناسبة معارفه ومهارات وخبرات الأفراد الحالية وبين ما تحتاجه الوظيفة هذا مؤشر كافة الاحتياجات التكوينية.¹

2- طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

إن التكوين الفعال هو الذي يوجه لبلوغ هدف معين و هناك ثلاث طرق مختلفة لتحديد الاحتياجات التي تستخدمها المؤسسة و هي:

أ- تحليل التنظيم

يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل أهداف المؤسسة و وظائفها واقتصادياتها و سياساتها و كفاءتها و مواردها البشرية، و ذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين و نوع التكوين الذي يلزمها و فيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها التحليل:

- 1- الفهم الواضح لأهداف المؤسسة.
- 2- تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- 3- تحليل سياسات المؤسسة.
- 4- دراسة تركيب القوى العاملة للمؤسسة.
- 5- تعديل معدلات الكفاءة.
- 6- تحليل المناخ التنظيمي.
- 7- دراسة التطور والتغير في نشاط المؤسسة و حجم العمل بها.

ب- تحليل العمل

و يهدف هذا النوع من التحليل و الذي يسمى أيضا بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات، إلى دراسة الوظائف و الأعمال التي يقوم بها العاملون و يتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها و تبين أبعادها و اختصاصاتها و علاقتها بالأعمال الأخرى فتجمع معلومات عن الوظيفة و واجباتها و مسؤولياتها و الظروف المحيطة بها و الشروط و المؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح.² و تحليل العمل الذي يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة هو ذلك الذي يمكن عن طريقه الحصول على معلومات نظامية مرتبة سواء عن الوظائف الحالية أو المستقبلية بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف.³

ولتحليل العمل طرق عديدة نذكر منها:

- 1- مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة.
- 2- الأداء الفعلي للوظيفة.
- 3- المشاهدة.
- 4- المقابلة.
- 5- الاستقصاءات.
- 6- قوائم الاحتياجات.
- 7- المفكرة اليومية.
- 8- آراء الخبراء.
- 9- تحليل الدوريات و البحوث العلمية و الميدانية

ت- تحليل الفرد

¹ أحمد ماهر: - مرجع سابق- ص463

² محمد جمال برعي: التدريب الحديث في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، سنة 1970، ص412

³ حسين الدوري: الأعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، مطبعة العاصمة، القاهرة سنة 1976، ص114

بعد استعراضنا لتحليل التنظيم وتحليل العمل سوف نتطرق إلى معالجة تحليل الفرد ونقصد به قياس أداء الفرد في عمله، ويهدف هذا النوع من التحليل على العاملين إلى معرفة ما إذا كان العامل يحتاج إلى تكوين ونوع التكوين والأنشطة التي يتضمنها، و يتصف هذا النوع من التحليل على العاملين أنفسهم بهدف تحديد طريقة أدائهم الواجبات ووظائفهم ثم تحديد أنواع المهارات و المعارف الواجبة تنميتها و السلوك اللازم تبنيه حتى يستوفوا شروط ووظائفهم الحالية و المستقبلية¹.

و تعتبر هذه الخطوة، تحليل الفرد من أدق الخطوات في تحديد الاحتياجات التكوينية فقبلها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين وأيضا مجالات تلك التنمية². وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن اختصاص التكوين يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب³.

- **المواصفات الوظيفية :** فيقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصهم و خبرتهم والوظائف التي يشغلونها.
- **الخصائص الشخصية:** وهنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية، مثل القدرات و الاستعداد للتعلم والتكوين و مقدار الطموح و الدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص تجاه عمله و العاملين و مدى حبه للعمل و رغبته في إتقانه.
- **الجوانب السلوكية:** ويكون هذا التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله و إنجازاته و مدى تفاعله مع الآخرين ونوع علاقاته مع الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين و درجة انسجام هذه العلاقات.

¹ حسين الدوري: - مرجع سابق- ص78

² أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة للطباعة و النشر، بيروت، سنة 1983، ص489

³ علي محمد عبد الوهاب: - مرجع سابق - ص78

أولاً: الأدوار الأساسية التي يقوم بها المكون

من الركائز المهمة التي يتوقف عليها نجاح العملية التكوينية هي وجود المكون الذي يمتلك الكفاءة والخبرة الذي يعهد إليه تنفيذ البرامج التكوينية، حيث أن أي قصور في قدرات المكون يمثل هدراً كبيراً وتضييعاً للمال والجهد مما ينعكس سلباً على فعالية التكوين وان دور المكون يتمثل في ما خطط له إلى واقع التنفيذ، فالمكون هو الشخص الذي يقوم بنقل المعارف وإكساب المهارات للمتكونين، لذا فإن المكون تتوفر فيه العديد من المهارات والمعارف اللازمة والتي نذكر منها:

- **القدرات التعليمية والتكوينية:** أي القدرة على نقل المعلومات للآخرين من خلال ممارسة نوع من أنواع الاتصال بين المتكون والمكون، حيث يكفل المكون وصول أو سريان المعلومات والخبرات للمتكونين الذي يتطلب منه فهم الأساليب الحديثة وطرق استخدامها.
- **المهارات الاجتماعية:** أن يتصف المكون بان يكون اجتماعياً وفاعلاً عند الاختلاط بالناس ولديه القدرة على تكوين علاقات إنسانية طيبة حتى يتمكن من معرفة ما يتعرض له المتكون من صعوبات أثناء التكوين.
- **المهارات القيادية:** فالمكون هو القائد للمتكونين فيجب أن تتوفر لديه مهارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة ويربط بذلك القدرة على تقييم المتكونين.
- **المرونة:** أي القدرة على إحداث تغييرات في مجرى السلوك نحو الاتجاه الهادف وفي الوقت المناسب أي أن لا يكون عقله أسير فكر معين لا يستطيع الانفكاك عنه.
- **القدرة على التفكير الإيجابي:** أي تطبيق بعض الأفكار بطريقة عملية مناسبة فيما يمارسه حتى يكون قادراً على بث روح الابتكار لدى المتكونين.

إن المكون يمثل أهم عامل في نجاح خطة التكوين حيث انه أهم محور في توصيل رسالة التكوين، فعن طريقه يتم نقل وتوصيل هذه الرسالة لذا فهو يمثل أداة التغيير والذي من خلاله يعمل على إضافة وتغيير مفاهيم الآخرين من حيث اتجاهاتهم ومعلوماتهم وتشكيل سلوكياتهم.¹

ثانياً: الصفات الواجب توافرها في المكون

لا يجب أن يتبادل لذهن القارئ أن هناك قائمة من الصفات النمطية الواجب توافرها في كل المكونين، و تختلف هذه الصفات باختلاف نوع و هدف و أسلوب التكوين و المحتوى التكويني.

فلا يمكن أن تتشابه صفات مكون يستخدم النمذجة السلوكية لمجموعة من العمال مع صفات مكون يستخدم أسلوب المباريات الإدارية لمجموعة من المكونين و على القائمين بتصميم برنامج التكوين أن يأخذوا في الاعتبار هدف البرنامج و محتواه و الدارسين و أسلوب التكوين قبل أن يقوموا باختيار المكونين.

و على الرغم من هذا يمكن القول بان هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المكون الناجح و هي تتمثل فيما يلي:

- المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحققة البحث أو الدراسة، و كلما كان المكون متخصصاً في مجال الدراسة و لديه إلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة في المجال كلما كان أفضل.
- القدرة على الاستماع إلى الدارسين، فكثير من المتكونين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدهم القدرة على سماع الآخرين.
- القدرة على تشجيع المتكونين للحديث و إبراز ردود أفعالهم و آرائهم اتجاه المادة المقدمة إليهم.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيثي: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، سنة 2003، ص230

- القدرة على رد التساؤلات و التفاعل مع مشاعر المتكويين و الإجابة بصورة بناءة على الأسئلة و توجيه الحوار.
- القدرة على حل التعارض و النزاع المحتمل أن يقع في حلقات التكوين و يتطلب ذلك قدر من المرونة في امتصاص الاتجاهات و الآراء المتعارضة و التوفيق بينها.
- توفير العدد اللازم من المكونين للطلبة المتكويين.

ثالثا: المجموعات التي يختار منها المكون

- **الاختصاصيون:** في مختلف الحقول المطلوبة مثل الكمبيوتر و تحليل النظم و علم النفس.
- **الخبراء:** الذين يعملون في مجال الاستشارات في موضوعات معينة و تنظيمية و سلوكية.
- **أساتذة الجامعات:** من الأكاديميين في مختلف التخصصات التي تغطي موضوعات الدورات التكوينية المطلوبة.
- **المدرّبون الممارسون:** حيث يمتاز هؤلاء بالخبرة العلمية فيستطيعون أن يعرضوا على المتكويين خبراتهم و يناقشوا في مشكلاتهم و يتبادلون معهم وجهات النظر في حلها.
- **أعضاء الإدارة العليا في المنظمة:** التي يعمل بها المكونين حيث يمتاز هؤلاء بالإجابة على أسئلتهم بشأن العمل و مشكلاته و خططه بالإضافة إلى إتاحة الفرصة أمام الطرفين لتبادل الآراء و الأفكار بشأن مشكلاتهم في المؤسسة.
- **المسؤولون في جهاز معين:** له صلة بأعمال المتكويين كوزارة المالية التي يقوم بعقد دورات تكوينية في برنامج النظام المحاسبي الحكومي.
- **الزائرون من الخارج:** والذين قد يكونوا خبراء أو ممارسين في المجال الذي يدور فيه التكوين حيث يمتاز هؤلاء بإمداد المتكويين بوجهة نظر مقارنة مع بلدان مختلفة.¹

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيثي: - مرجع سابق - ص 232

المطلب الثالث: تخطيط و تصميم البرنامج التكويني

أي نشاط تقوم به المؤسسة لا بد أن يكون مخططا و مدروسا و قائما على أساس عملي و علمي، وذلك حتى يخفف النتائج المطلوبة منه، وبما أن التكوين أحد الأنشطة الهامة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية و تخصص لها مبالغ مالية معتبرة كذلك فإن الأمر يستدعي التخطيط الجيد للبرامج التكوينية.

أولاً: مضمون البرنامج التكويني

1- تعريف التخطيط التكويني

تخطيط التكوين عبارة عن التفكير المنطقي السليم الذي يوجد لرسم سياسة سليمة لمواجهة المشاكل المتعلقة بالأهداف المتعددة الخاصة بالتكوين وهي المطلوبة تحقيقها و عرض الحلول السليمة التي تيسر لنا تحقيق كل هذه الأهداف أو بعضها في حدود الإمكانيات المتاحة وبالتالي فإن تخطيط التكوين يترجم مستقبل النشاط التكويني من خلال سياسة تكوين سليمة مبنية على أساس الاحتياجات التكوينية وعلى ضوء الموارد المتاحة لغرض بلوغ الأهداف المنشودة .

2- أهمية التخطيط التكويني

يستمد تخطيط التكوين أهميته من الاعتبارات التالية :

- إن النشاط التكويني يقوم بسد الاحتياجات التكوينية الحالية والمستقبلية للمؤسسة، و لذلك كان من الضروري التخطيط المحكم لهذا النشاط على ضوء عدم التأكد والتغيير الذي يسود البيئة.
- تحقيق التشغيل الاقتصادي للموارد دون ضياعها وإدارها للرفع من نسبة نجاح البرامج التكوينية ذلك لأن التخطيط يحدد سلفا جميع الموارد اللازمة كما ونوعا.
- إن تخطيط التكوين يوفر الأساس الضروري لعملية التقييم فبدون التخطيط لا يمكن تقييم التكوين لعدم وجود أهداف مخططة يمكن استخدامها كمقياس للحكم.
- يساعد تخطيط التكوين على الاستخدام السليم للأنشطة الهادفة و المنظمة لتحقيق التكوين من خلال توحيد الأهداف المحددة في البرامج مع التحقيق التابع الفعال للجهود المبذولة من خلال عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة المشكلة لعملية التكوين و بذلك كله يؤدي التخطيط إلى تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة التكوينية و تحديد الوقت الضروري لإنجاز كل جزء من أجزاء البرامج و العملية التكوينية.
- يساعد في وضع الأهداف بدقة و بوضوح لتحديد الاتجاهات المختلفة للتكوين لأن الأهداف هي مقياس نجاح البرامج التكوينية.
- يربط الأهداف مع بعضها بالتالي يعمل على إيجاد التكامل والتناسق والترابط مع بعضها.
- يحدد مراحل وخطوات تصميم وإعداد البرامج التكوينية والطرق والإجراءات لتنفيذ هذه البرامج بفاعلية.
- ينسق بين الاحتياجات التكوينية لمختلف المؤسسات.
- يحقق الأمن النفسي لأفراد المؤسسة، حيث أن الخطة المدروسة تقلل من الأخطاء.¹

أ- مراحل تخطيط البرامج التكوينية

تمر عملية تخطيط البرامج التكوينية بمراحل متعددة يمكن توضيحها بإيجاز في العناصر التالية:

1- تحديد أهداف البرنامج¹

¹حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، سنة 2011، ص218

و الأهداف هي الغايات التي يأمل تحقيقها من وراء عملية التكوين وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها و إقرارها مقدما و توضيح الأهداف ما يراد إحداثه لتغيير في مستوى الأداء الفردي و اتجاهاتهم و سلوكهم و على ضوءها يتم وضع المادة التكوينية و يتم وضع أهداف البرنامج التكويني في ضوء تحديد الاحتياجات التكوينية التي سبقت الإشارة إليها.

2- تحديد نوع المهارات التي سيكون عليها²

بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التكوينية عما سبق وأن مر معنا يأتي دور تقرير نوع المهارات الملائمة لهذه الاحتياجات و التي يعمل البرنامج التكويني على إكسابها للمتكونين أو إعداد برامج مختلفة التي تزود أيضا العمال بالمعلومات الخاصة بعملهم الحالي أو الأعمال التي سينقل إليهم في المستقبل فمثلا تكون المهارات كطرق تشغيل آلات جديدة أو التكوين على طرق أحسن للعمل.

3- وضع المنهج التكويني³

و يقصد به مجموعة المواضيع و المواد التي ستدرس خلال فترة التكوين و يتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التكوينية. وحتى يكون المنهج التكويني جيدا أو يحقق الأهداف المنشودة، يجب أن يكون نابعا من البيئة الواقعية و ليس مستوردا وأن يتسم بطابع المعقولية، وكذا استعمال معلومات حديثة دون نسيان الأهداف النهائية المسطرة مسبقا بالإضافة إلى هذه الشروط يجب التوفيق بين المواضيع المدروسة خلال العملية مع القدرات العلمية أو الفنية للمتكون، وكذا وجود صلة وثيقة بين مواد التكوين و احتياجات المؤسسة للتكوين.

4- محتويات البرنامج التكويني

بعد دراسة أهم الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني نتوجه بعدها إلى دراسة أهم المحتويات الخاصة بهذا البرنامج و التي تمكن و تسمح للفرد من أداء مهامه وواجباته بمهارات عالية، و أهم هذه المحتويات نذكر:

- **اختيار المحتوى:** إن لمحتويات برنامج التكوين أكبر أثر في نجاح البرنامج لذا كان من الضروري على مخطط التكوين أن يحدد الموضوعات أو الموارد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة وأن يتناسب المحتوى مادة الدراسة و المادة العلمية و العملية في البرنامج التكويني مع القدرات العلمية والفنية للمتكونين.
- **تسلسل المحتوى:** إن تسلسل المحتوى هو العملية التي يتم وضع المحتوى أو الخبرات التعلم و التكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تعلم في أقصر وقت ممكن، فغالبا ما يقوم مصمم البرامج بإهمال التسلسل السليم لأهداف التكوين أو إعطائه اهتماما سطحيا على الرغم من الأهمية البالغة له و يؤدي التسلسل السليم لمحتوي البرنامج إلى مساعدة المتكونين على الانتقال من العنصر المعرفة أو المهارة إلى عنصر آخر، و التأكد من أن المهارات و المعارف التمهيدية و المساعدة قد تم اكتسابها قبل تقديم متطلبات الأداء.

5- اختيار أسلوب التكوين

على الرغم من تعدد أساليب التكوين التي يمكن استخدامها في مجال التكوين إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض حيث يمكن استخدامها أو بعضهما مكان الأخرى أو في جميع المواقف و الظروف بلا استخدام كل منهما في مجال خاص لتحقق فيه أفضل النتائج وهذا لا يمنع من استخدام عدة أساليب في آن واحد في العملية التكوينية و لمعرفة العوامل التي تؤثر في اختيار الأسلوب اللازم للتكوين فستعرض أهم هذه العوامل.

عوامل اختيار أسلوب التكوين: والمتمثلة في النقاط التالية:

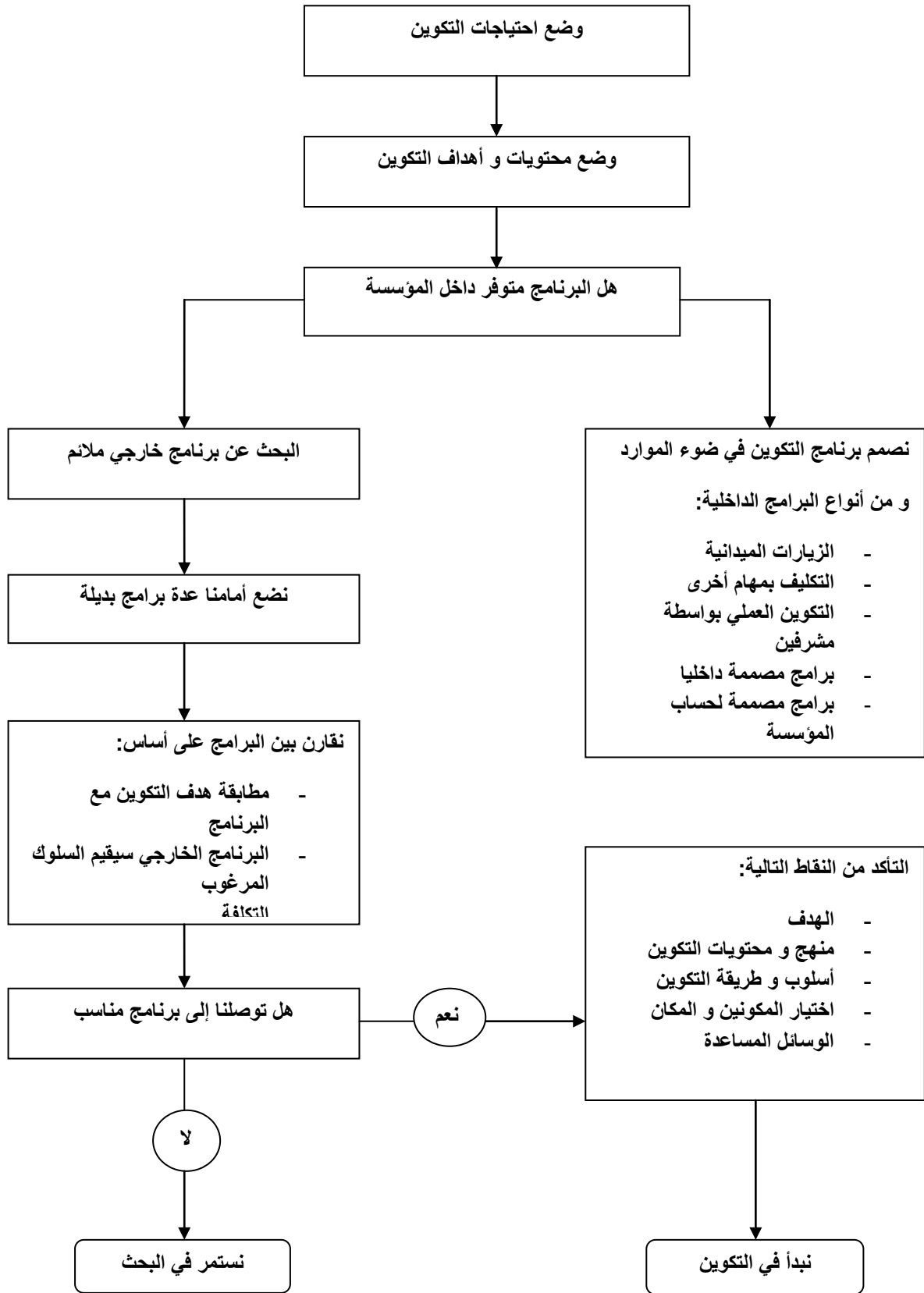
¹مصطفى نجيب شوايش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، سنة 1996، ص238

²مصطفى نجيب شوايش: المرجع السابق ذكره ص 238

³مصطفى نجيب شوايش: - المرجع السابق - ص 238

- **الهدف الذي يسعى التكوين لتحقيقه:** فالبرامج التكوينية التي تهدف إلى زيادة المهارات الفنية و تستدعي أساليب تكوين مختلفة عن تلك التي تهدف إلى تطوير و تنمية الاتجاهات.
- **طبيعة العمل أو الوظيفة:** فالأساليب التي تستعمل في تكوين القائمين بالأعمال الإنتاجية لا تتناسب مع تكوين المسيرين و الإداريين.
- **المستوى الوظيفي:** فالأساليب المستعملة لتكوين عمال نفس المصلحة تختلف حسب مستواهم الوظيفي حيث أساليب تكوين مدراء ومهندسين في مصلحة تختلف عن أساليب تكوين العمال التنفيذيين في نفس المصلحة.

و الشكل التالي يوضح نموذجا إجرائيا الذي يتناول خطوات تصميم البرنامج التكويني:



يستفيد مشرفو برامج التكوين من وضع ميزانية التكوين في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التكوين، و يؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التكوين من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج و محتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا.

و يلاحظ أن هذا النموذج يفيد القائمين على تصميم برامج التكوين أما الشركات التي ترسل دارسيها إلى معاهد ومراكز تكوين خاصة فإن تكلفة التكوين فيها تنحصر أساسا في مصاريف اشتراك الدارس الواحد كما هو محدد بواسطة معهد أو مركز التكوين و يضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تلك التي أنفقتها إدارة التكوين بخصوص تحديد الحاجة للتكوين و البحث عن برامج تكوينية والاتصالات وأي مصاريف أخرى تحملت بها إدارة التكوين ويأتي العائد الأساسي للتكوين في تحسين الأداء وذلك من خلال التطور في معايير معينة مثل :

- التحسن في الجودة والالتزام بمواصفات و معايير العمل.
- التحسن في سرعة الأداء.
- التحسن في القدرة على حل المشاكل الوظيفية.
- التوفير في التكاليف من حيث حسن استخدام الموارد.

ثانيا :تنفيذ و تنسيق البرنامج التكويني

أ- تنفيذ البرنامج التكويني

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا. إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية، وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج:

- التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامة لهم.
- التأكد من تهيئة المكونين في مكان العمل والوقت المحدد وتوفير مستلزمات التكوين من قاعات ومساعدات تكوينية.
- إنتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد والتعرف على خبرات وتطلعات المكونين.
- دفع مخصصات المكون بالوقت المناسب وتقدير المكون على جهوده المبدولة.
- تنفيذ برنامج التكوين يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني كما يتضمن تحديد مكان التكوين والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج.

1- الجدول الزمني للبرنامج

يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، موعد الرحلات والتسجيلات، الاختبارات. يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف على طول فترة التكوين على طبيعة مستوى المكونين.

2- مكان التكوين

قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة، وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية البرنامج التكويني ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ

البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج.¹

ب- تنسيق البرنامج التكويني

يتم تحديد البرنامج التكويني وموضوعاته التي تتسم بتكوين الموظف عليها مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات وترابط المعلومات والأفكار المراد اكتسابها للمتكون ومن بين هذه الموضوعات أهمية مخطط الموارد البشرية مكافأة العاملين وإدارة المرتبات والأجور والعلاقات الإنسانية والاتصال، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.²

¹ أحمد ماهر: - مرجع سابق - ص348

² بلال خلف السكرنة: التدريب الإداري، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، سنة 2009، ص475

المبحث الثالث: تقييم البرنامج التكويني

المطلب الأول: مفهوم تقييم البرنامج التكويني

يعتبر تقييم التكوين جزءاً هاماً من أنظمة و خطط التكوين ذلك لأن تقييم البرامج يمكن الإدارة من معرفة مدى تحقيق التكوين للأهداف المسطرة بمعنى التحقق من فعالية نظام التكوين و تعتبر هذه المرحلة من المراحل العلمية التكوينية هي نشاط مهم و رئيسي يختلف عن باقي المراحل من حيث الأهمية و هو كذلك نشاط متواصل و مستمر يحظى بعناية و رقابة خاصة من قبل إدارة الموارد البشرية و المشرفين على التكوين من أجل تحقيق الغاية و الهدف من التكوين.

أولاً: مفهوم تقييم البرنامج التكويني

أ- يمكن تعريف التقييم بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية و مدى التغيير الذي نجح في إحداثه فيهم و كذلك تقاس بها كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني¹.

من خلال هذا التعريف نجد أن التقييم هو قياس مدى تحقيق البرامج التكوينية للأهداف المقررة في خطة التكوين و هذا من أجل تطوير هذه البرامج حتى تلبي الاحتياجات التكوينية.

ب- "التقييم هو تقدير القيمة الكلية في البرنامج التكويني فتقيم الشيء يعني تقدير قيمة الشيء و للتقييم معناه الواسع فيجب أن يفهم أنه تقدير لطبيعة التغيرات التي أحدثها التكوين بالنسبة للأهداف المسطرة عند وضع البرنامج التكويني²."

ت- "والتقييم يعمل أساساً على تقدير فعالية التكوين و معرفة مدى تطابق النتائج المتحصل عليها من خلال التكوين مع الاحتياجات المسطرة سلفاً، و كذا معرفة ما إذا تحققت الأهداف الموجودة من العملية³."

من خلال هذين التعريفين نستخلص أن تقييم العملية التكوينية يعني إظهار و إبراز مختلف النقاط و الجوانب السلبية و الجوانب الإيجابية للسياسة التكوينية و تقدير و قياس مدى تطابقها و تحقيقها للأهداف المسطرة قبل تنفيذها فبعد التعرف على مجموع النقاط السلبية يقوم المكلفون بالتكوين بتقويم العملية حيث يقوم بتصحيحات على الأخطاء المرتكبة و تعديل الإجراءات الغير مرغوب فيها.

ثانياً: أهمية تقييم البرنامج التكويني

إن أهمية تقييم البرنامج تكمن في العناصر التالية :

- تساعد في الحكم المسبق على نجاح البرنامج المقيم أو فشله.
- اكتشاف مدى تحقيق الأهداف المسطرة للعملية التكوينية.
- اكتشاف النقاط السلبية للعملية التكوينية وتقويمها وتصحيح الأخطاء.
- تحديد أسباب النجاح أو الفشل.
- تسمح لنا بمتابعة العملية من البداية إلى النهاية.
- تساعد في وضع قرارات مستقبلية حول تخفيف أو تكثيف البرامج التكوينية.
- تقييم مدى نجاعة أو فعالية عملية تخطيط البرنامج التكويني.

كما يفيد تقييم البرنامج التكويني في التقييم الذاتي للإدارة وأجهزة التكوين و القائمين على إدارة هذه الأجهزة، فتحسن الأداء و الإنتاجية و شعور المتكويين بالاستفادة قد يكون دليل قوي على فعالية أجهزة التكوين

¹مصطفى نجيب شوايش: - مرجع سابق - ص245

²صبحي محرم: تقييم التدريب في مجال الإدارة العامة، سلسلة الفكر الإداري المعاصر، مطابع سجل العرب، 1978، ص 33

³حنفي سليمان: إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1998، ص75

و القائمين على إدارته مما قد يشجع في المستقبل على استخدام الأجهزة و تنمية القائمين بالعمل عليها و قد يكون رد الفعل معاكسا في فشل مثل هذه الأجهزة¹.

❖ الأهداف المرجوة من عملية التقييم

وتتمثل الأهداف فيما يلي:

- معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني من حيث إعداده أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل.
- التعرف على مدى نجاح المتكويين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم في قيامهم بعملية التكوين.
- بيان مدى استفادة المتكويين من التكوين.²

❖ معايير تقييم مدى فعالية البرنامج التكويني

هناك عدة معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقييم فعالية البرنامج التكويني ومن بينها ما يلي:

- تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتكوين إلى الاتجاه السليم الصحيح.
- تعمل على مساندة التغييرات المتوقعة في المؤسسة سواء كانت تغييرات في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم من أجلها أو تغيير في طبيعة العمل أو تغيير في نوعية الأفراد العاملين.

❖ ردود أفعال المتكويين

ويقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة تحتوي على أسئلة عديدة كمدى شعور المتكويين بالاستفادة من الدورة... وميزة هذا المعيار سهولة قياسه إلا أن مصداقية البيانات في التعبير عن مدى تعلم الفرد أو مدى ما اكتسبه فعلا من معلومات يبقى موضوع تساؤل هو:

- **التعلم الذي اكتسبه المتكوي:** أي المبادئ والحقائق والطرق والأساليب التي تعلمها أو أدركها الموظف نتيجة لاشتراكه في البرنامج التكويني وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التكوين لدى الموظف ورغم أن هذا المعيار أكثر موضوعية ودقة لكنه يقيس ما في ذاكرة الفرد وليس سلوكه الفعلي في العمل.
- **سلوك المتكويين في العمل:** أي قياس مدى التغيير الحاصل في سلوك الموظف في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التكويني و مقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة بالدورة التكوينية كأن تلاحظ الإدارة أو المشرف المباشر عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل أو تلاحظ غياباته، أو علاقته مع زملائه في العمل أو الشكاوي الآتية منه.
- **النتائج على مستوى المؤسسة:** يقيس آثار التكوين على المؤسسة ككل وليس الفرد المتكوي كأن يلاحظ التكاليف، كمية الإنتاج و مستوى جودته، المبيعات الربحية، معدل دوران العمل، ويمثل الاختبار النهائي لفعالية التكوين.³

¹ أحمد ماهر - مرجع سابق - ص 35

² خليل خلف السكرنة: - مرجع سابق - ص 75

³ عادل حروش و مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، بغداد، سنة 2009،

المطلب الثاني: أساليب و مراحل تقييم البرنامج التكويني أولاً: أساليب تقييم البرنامج التكويني

- تتعدد وتنوع الأساليب التي تستعمل في تقييم العملية التكوينية ونحن سنحاول أن نذكر الأكثر استعمالاً من قبل المكونين وهي:
- أخذ آراء المشاركين: ويكون ذلك عن طريق توزيع الاستبيان المحمل بمجموعة من الأسئلة التي يكون مضمونها حول جوانب العملية التكوينية (كالمحتوى، أهمية الموضوعات، المواد، المدة، الوسائل المتوفرة، المكان... الخ) ومن خلاله يتحصل المقيم على آراء و أوجه نظر المشاركين حول البرنامج التكويني.
 - الاختبارات: إن الاستفادة و استيعاب المتكويين من البرنامج التكويني يظهر لنا من خلال نتائج الاختبارات.
 - المتابعة: بفضل المتابعة المستمرة للبرنامج التكويني يمكن الوصول إلى ملاحظة رد فعل المشاركين اتجاه البرنامج التكويني وهذا من خلال الأحاديث التي تدور بينهم أو من الشكاوي الموجهة للمنسق أو المشرف على تنفيذ البرنامج.
 - التغيير في السلوك: ونعني به القدرة على ملاحظة مختلف التغييرات في الأداء فيتم التأكد من تغيير سلوك المتكويين في أدائه لعمله.
 - التكوين المحقق أو المجموعة الضابطة: في هذا الأسلوب يقام بإخضاع مجموعتين، أو فردين للمقارنة ويجب أن يكون الفرد الأول قد خضع للتكوين والثاني لم يخضع له فيختبروا في عمل واحد، فالاختلاف في الأداء من حيث النوعية و الجودة و السرعة يكون ناتج عن التكوين.

ثانياً: مراحل تقييم البرنامج التكويني

بالرغم من أن كلمة التقييم قد توحي بأنها إجراء يتم بعد النشاط التكويني إلا أن الحقيقة تعكس غير ذلك حيث أن التقييم يبدأ قبل تنفيذ البرنامج التكويني و يستمر حتى نهايته وعلى هذا الأساس فإن تقييم التكوين يشمل أربعة مراحل:

1- التقييم قبل تنفيذ البرنامج التكويني

- يقوم التقييم الموضوعي للبرامج التكوينية قبل تنفيذها على مدى دقة تحديد الأهداف التي تترجم الاحتياجات التكوينية. ويتم من خلال هذه المرحلة تقييم البرنامج التكويني من حيث:
- الموضوعات التي يتضمنها و ترتيبها ودرجة تفصيلها أو اختصاصها.
 - نوع المشكلات التي تعالجها تلك الموضوعات.
 - فترة التكوين و مكانه.
 - المواد و الوسائل المستعملة أو المستخدمة.

و على ضوء هذه المعلومات نستنتج أن عملية تقييم البرامج قبل تنفيذها لا تعدو أن تكون عملية وزن وقياس لها للوقوف على التغييرات و نواحي القصور و نقاط الضعف في التصميم الغرض تداركها مستقبلاً.

2- تقييم البرامج أثناء تنفيذها

ومن خلاله يتم التأكد من سير البرنامج في اتجاه تحقيق الأهداف المقررة وأن كل جلسة تحقق هدفها الفرعي في إطار الأهداف العامة و أن كل الجهود المبذولة موجهة نحو تحقيق هذه الأهداف.

فيتم معرفة مدى ملائمة البرنامج للاحتياجات الفعلية للمتكون أم أنه بحاجة إلى تعديل من حيث التصميم أو الأهداف من خلال التأكد من مدى ملائمة الموضوعات لتحقيق الأهداف و من مدى ملائمة الزمان و المكان و التأكد أيضاً من أن المكونين المنظمين إلى التكوين هم الأشخاص المناسبون مع الحاجات المحددة.

ولتقييم هذه العناصر و أخرى تعتمد العديد من الطرق الإجرائية التالية:

- الاجتماعات الدورية بالمكونين و الاستماع إلى ملاحظاتهم عن سير العمل التكويني و مدى تفاعل المتكونين مع البرنامج.
 - التقارير التي يعدها المكونون.
 - المقابلات الشخصية مع المتكونين من قبل الهيئة المشرفة على البرنامج.
 - استمارات مخصصة للمتكونين لإبداء آرائهم و ملاحظاتهم عن سير الجلسات التكوينية.
- 3- التقييم بعد انتهاء البرنامج

والهدف من عملية التقييم في هذه المرحلة هو قياس مدى تحقيق البرنامج التكويني للأهداف المسطرة ومدى نجاحه في تلبية الاحتياجات التكوينية وبمعنى آخر تقييم العوائد من الاستثمار في التكوين.

و يشارك في عملية التقييم كل من المشرفين على تنفيذ البرامج و المكونون و المتكونون وهذا عقب الانتهاء من البرنامج التكويني مباشرة.

أما العناصر التي يجب تقييمها في هذه المرحلة فتمثل في:

- **قياس رد الفعل:** و يتم معرفة انطباعات المتكونين و طرق التكوين و يتم التعرف على ذلك عن طريق قوائم استقصاءات توزع على المتكونين في نهاية البرنامج .
إن هذا العنصر رغم البساطة و المزايا إلا أنه بالمقابل غير كاف للتأكد من فعالية التكوين إذ أن الشعور السلبي للمتكونين لا يعني بالضرورة فشل التكوين في تحقيق الأهداف.
- **قياس التعلم:** وهنا يتم قياس المعلومات و المهارات المكتسبة و هذا من خلال عدة طرق كالاختبارات و التمارين و التجربة.
- **قياس السلوك:** و الهدف منه معرفة محصلة التغيرات السلوكية التي تحققت من وراء البرنامج.
- **قياس النتائج:** فالاختبار الحقيقي لفعالية التكوين هو أداء المتكون في عمله و الذي يقابل قدرته على تحقيق أهداف الوظيفة.
- **متابعة نتائج التكوين:** الدليل الحقيقي عن نجاح التكوين هو قدرة المتكونين على الأداء الجيد لوظائفهم بعد انتهاء فترة التكوين و لتحديد ذلك يجب إعادة تقييم سلوك المتكون و أدائه بعد انتهاء فترة معينة من التكوين و مقارنة نتائج التقييم الأخير بنتائج التقييم السابق.

خلاصة

يهدف التكوين إلى تزويد الفرد بالمعرفة بالمهارات والاتجاهات التي تؤهله لمزاولة عمل معين، مع اهتمام بالجانب الإنساني وهو عملية مستمرة مع الفرد طيلة حياته العملية وارتقائه سلم العمل. ويستلزم نجاحها دقة تخطيط وتنظيم في تنفيذ البرنامج التكويني الذي ينطلق من وضع الأهداف وتحديد الفئة المستهدفة إلى تنفيذ هذه الأهداف وتقييم النتائج المتحصل عليها.

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى إجراءات البرنامج التكويني و كيفية تطبيقه و متابعته وتقييمه وتنفيذه و مرحلة تصميمه أيضا و ماذا على المؤسسة أن توفر من احتياجات التي سينماشى معها البرنامج لتحقيق نتيجة جيدة و ليست متوقعة للفرد و المؤسسة حتى تجد نفسها في المراتب الأولى من دون انتباه.

ويهدف البرنامج التكويني بصفة عامة إلى تحسين مهارات الاتصال و إثراء معلومات الأفراد في الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية.

و يعتبر تقييم البرنامج التكويني من الأمور التي يجب إجرائها في كل عملية تكوينية لأن إهمالها من شأنه أن يخفي الأخطاء، ويحاول دون شك إزالة تأثيرها العميق سواء بالنسبة للعامل أو المؤسسة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية للبرنامج التكويني
في الشركة الوطنية للنقل بالسكك
الحديدية

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

تمهيد

إذا كان العالم يشهد ثورة علمية وصناعية كبيرة اهتزت لها كل الأنظمة الاقتصادية وإذا كانت الإدارات قد تيفقت أن الاهتمام بالعنصر البشري قد أصبح ضرورة حتمية لا بد منها قصد تحقيق الأهداف الاقتصادية المرجوة.

أما المؤسسات اليوم فإنها تسعى دائما لتحقيق الأفضل وتوفير الأرباح في ظل زيادة الإنتاج كما ونوعا من أجل المنافسة الاقتصادية مع المؤسسات الأخرى في الأسواق العالمية. وقد عملت الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية على تسخير كل جهودها من أجل التحضر والرقي واتخاذ التدابير اللازمة التي تعتبر القاعدة الأساسية في الأصل لإدارة الموارد البشرية.

ولعل من أهم التدابير والإجراءات تعتمد المؤسسة برنامج للتكوين حيث تعتبره أساسيا لسير جيد وهو العملية التي تمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها.

كما أن إدارة الموارد البشرية تقوم على مبدأ " الرجل المناسب في المكان المناسب" لذا نجد إدارة الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية قد صبت اهتماماتها على استغلال كفاءات العمال وخبراتهم و صقل قدراتهم من خلال تكوينهم وتقييم أعمالهم في نفس الوقت بالرغم من أن الشركة تدخر جهدا بتنظيم دورات تكوينية في مختلف أنواع التسيير بتوفير المراكز المختلفة مجهزة بأحدث الوسائل والتقنيات المتطورة.

كل هذا الاهتمام الذي توليه الشركة لبرنامج التكوين جعلنا نبحت وندرس ذلك من خلال التعريف به ما هي الاحتياجات التي يجب توفيرها للسير الحسن والقيام بالتكوين و أهم التكوينات التي تعتمد عليها الشركة مع دراسة أهم الإجراءات والنصوص القانونية التي تعتمد عليها الشركة.

ثم يتم القيام بتقييمه من أجل تفادي الوقوع في الأخطاء مرة أخرى و اتخاذ توقعات وقرارات أخرى مستقبلية لضمان السير الحسن ونجاح الدورات التكوينية وهذا دليل كاف على نجاح البرنامج.

لهذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، و ذلك من خلال المبحثين التاليين:

- **المبحث الأول:** تقديم عام للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية
- **المبحث الثاني:** تقييم البرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

المطلب الأول: تقديم الشركة المستقبلية

أولاً: التعريف بالشركة الوطنية

1. تعريفها:

الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري في خدمة الدولة حيث محتواه التجاري يجمع بين الكفاءة و المردودية.

يعتبر الأغلبية أن نقل المسافرين هو النشاط الأساسي للشركة بينما نقل السلع عبر أرجاء التراب الوطني أكثر أهمية كما أن الشركة تضع في خدمة زبائنها حظيرة تحتوي أكثر من 10000 عربة متنوعة (أنواع- أحجام) تستجيب لمتطلبات النقل والخدمات المتنوعة بأسعار معقولة.

2. نبذة تاريخية عن الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية:

إن وجود السكة الحديدية يعود إلى سنة 1860 حيث انشأ خط يربط بين الجزائر والبلدية فقد عرفت شبكة السكك الحديدية ثلاث (03) مراحل:

أولاً: مرحلة 1860-1959:

جاءت فكرة إنشاء السكك الحديدية بالجزائر سنة 1860 حيث طرحت من قبل السلطات الاستعمارية وكان لها هد فين على الصعيدين الاقتصادي والعسكري ولم تكن الحكومة الفرنسية تملك الإمكانيات المالية اللازمة لإنشاء السكك الحديدية فاستعملت رأسمال خاص مقابل الامتيازات الفلاحية والمنجمية وانطلقت الأعمال سنة 1860 حيث كانت الشبكة مستقلة من قبل عدة شركات كشركة الغرب الجزائري وهذه إلى غاية 1918.

غير أنها عرفت المشاكل والاستغلال ولمواجهة ذلك لجأت الحكومة الفرنسية إلى الاحتفاظ فقط بشركة الغرب الجزائري و التخلي عن باقي الشركات لكن البحث عن الربح السريع وغياب الحافز ومشاركة عدة شركات خاصة، أدى إلى غياب التجانس في الربح التقني لمختلف خطوط السكك الحديدية.

وفي سنة 1928 أعادت شراء شركات ذات الامتياز والتي عرفت مشاكل في:

- القسم الغربي: مسير من قبل شركة الغرب الجزائري.
- القسم الشرقي: مسير من قبل شركة سكة الحديد التابعة للدولة.

حيث انشأ تضامن مالي بين هذين القسمين، وهذا بإنشاء وحدة مشتركة والتي تعود إليها النفقات، تم تأسيس الشركة بفرنسا ووضع حد لاستغلال شركة الغرب الجزائري وضعت السكة الحديدية تحت حماية المحافظ العام و بإجماع الحكومة الفرنسية والشركة الوطنية للسكة الحديدية الفرنسية و أصبحت ذات طابع صناعي وتجاري وذلك طبقاً للمرسوم 2 فيفري 1959.

ثانياً: مرحلة 1959 إلى غاية 1976:

باستقلال الجزائر سنة 1962 عرفت السكة الحديدية تغييراً جذرياً حيث أصبحت الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية تابعة للدولة وهذا بموجب تعليمة 16 جوان 1963 وفي ذلك الوقت كان لفرنسا بعض الأسهم إلى غاية 1969 حيث اشترت الجزائر الأسهم المتبقية وأصبحت جزائرية 100%.

ثالثاً: مرحلة 1976 إلى يومنا هذا:

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

في 26 مارس 1976 الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية في إطار التسيير الاجتماعي للشركات ولقد تم إلغاء اتفاقية 1959 وعوضت بمرسوم 76- 28 في 31 مارس 1976. وأصبحت الشركة في ما بعد تضم 13 فرع بالاشتراك مع المركز الرئيسي الأم. بالإضافة إلى أربع مديريات جهوية وهي: الجزائر، عنابة، قسنطينة، وهران.

3. فروع الشركة:

الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية لديها 13 فرع بالاشتراك مع المركز الرئيسي الأم من مجموعة السكك الحديدية: 9 فروع رأسمالها 100% و 4 فروع لهم شراكة مع (نפטال، شركة نقل الحبوب، شركة دراسات وأعمال الإشارات والاتصال، شركة نقل الحاويات) فهي مقسمة إلى:

● فرع النقل:

- فرعين 100% مع شركة نقل بالسكك الحديدية هدف كل واحد منهما كالآتي:
 - نشاطات جمع الطرود والرسائل و النقل السريع للبضائع.
 - النقل من جهة إلى جهة.
- فرعين شراكة 50% من نפטال و شركه الحبوب ونشاطاتهم كالآتي:
 - نقل المواد الطاقوية عن طريق السكة الحديدية .
 - نقل الحبوب عن طريق السكة الحديدية.

● فرع الدراسات والأعمال:

- 3 فروع 100% مع شركة النقل بالسكك الحديدية ونشاطاتها كالآتي:
 - أعمال المنشآت بالسكك الحديدية والطرق.
 - هندسة الأعمال الكهربائية للسكك الحديدية.
 - هندسة النقل.
- فرع 51% مع شركة الدراسات والأعمال الإشارات والاتصال نشاطاته كالآتي:
 - هندسة الإشارات والاتصال في ميدان السكك الحديدية.

● مصلحة المساعدة:

- 4 فروع 100% مع شركة نقل بالسكك الحديدية ونشاطاتها كالآتي:
 - عبور، تخزين تحت مراقبة الجمارك، جمع وتفريق، تسيير حظيرة الحاويات، أعمال الهندسة و الطباعة. إصلاح واستغلال عربات النوم، المطعم، المشرب، الأكل.
 - تسيير واستغلال مناطق لوضع الأشهارات.
 - تسيير و استغلال شبكات المنشآت الاتصال لشركة النقل بالسكك الحديدية وكل نشاطات الفكر وتطوير الانجاز.
- فرع 55% مع شركة نقل الحاويات نشاطها هو:
 - نقل الحاويات.

ثانيا: النظام القانوني للشركة¹

الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وبالتالي فهي تخضع لنوعين من العلاقات:

علاقتها مع الآخرين وهنا تخضع لأحكام القانون التجاري والقانون الخاص بصفه عامة، كما أن شركة النقل بالسكك الحديدية تسيير من طرف الإدارة، ويديرها المدير العام المسؤول أمام هذا المجلس. أما رئيس مجلس الإدارة، فهو معين من طرف مجلس الحكومة بناء على اقتراح وزير النقل خلال صلاحية أعضاء مجلس الإدارة، (البند السادس من المرسوم 90- 391 المؤرخ في الفاتح من ديسمبر 1991). ووفقا للبند 7 من المرسوم التنفيذي 90- 391 يتكون مجلس الشركة من:

¹المصدر: الوثائق الرسمية الخاصة بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

- ممثل عن وزارة المالية.
- ممثل الوزير المكلف بتهيئة الإقليم.
- ممثل عن وزارة الصناعة.
- ممثل عن سلطة التخطيط.
- المدير المسؤول عن النقل البري في وزارة النقل
- ممثلين عن عمال الشركة.

إن المدير العام للشركة يحضر اجتماعات بصفة استشارية فقط. كما أن مجلس الإدارة يجتمع لمناقشة ما يلي:

- سياسة التنمية في الشركة.
- مخططات متوسطة الأجل، ومخططات برامج الميزانية السنوية.
- الهيكل التنظيمي للشركة.
- ميزانيات و حسابات النتائج للشركة.

و ينص البند 9 من القوانين الأساسية للشركة على أن مجلس الإدارة يعقد مرتين في السنة وذلك في جلسة عادية، وقد يعقد مجلس الإدارة جلسة غير عادية "استثنائية" وذلك في حالة زياد رأسمال الشركة أو تعديل في شكلها القانوني أو في إطار آخر.

وتعتمد الشركة في تطبيق نظامها القانوني على مجموعة من النصوص القانونية المتعلقة بالتكوين بصفة عامة وبنظام التكوين الخاص بالشركة بصفة خاصة والذي تعمل على تطبيقه بصفة جدية لا تهاون فيها وتتمثل هذه النصوص القانونية فيما يلي:

1. القانون رقم 52/91 المؤرخ في 2 جوان 1966 والمتضمن تعميم استعمال اللغة العربية.
2. المرسوم رقم 145/66 المؤرخ في 2 جوان 1966 والمتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، المعدل والمتمم.
3. المرسوم رقم 52/69 المؤرخ في 12 ماي 1969 والمتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين و الإلتقان لموظفين وأعاون الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية.
4. المرسوم رقم 209/87 المؤرخ في 9 جانفي 1992 المتعلق بكيفيات تحديد أنماط التكوين تقويم المكاسب.
5. الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

ثالثا: خدمات الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

من أجل تحقيق استغلال السكة الحديدية في نقل البضائع والأشخاص، فإن الشركة تمارس نشاطها على كامل التراب الوطني والأقاليم المجاورة خصوصا البلدان المغربية، فالشركة تحقق ميدان نقل المسافرين العديدين من أنواع الخدمات وذلك لتلبية مختلف الاحتياجات المسافرين منها:

- الخدمة الوطنية
- خدمات خاصة
- خدمات دولية محددة بالتعاون مع الشبكات المغربية
- خدمات الضواحي
- خدمات الأفراد (نقل العمال ونقل الطلبة)

وبالإضافة إلى ذلك، تعرض الشركة على زبائنها خدمات إضافية متعلقة بالسفر وذلك فيما يخص نقل البضائع، الإطعام، وتوفير الأماكن للنوم في ما يخص المسافات الطويلة، كما أن الشركة لها نشاط هام فيما يخص نقل البضائع عبر مناطق مختلفة من الوطن، وكذا التدفقات السلعية بين الدول المغربية، ثم هناك خدمات مكملة للنقل الحديدي و المؤونة من قبل فروع النقل المختلفة وهي العبور التموين والصيانة.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

ومن خلال القوانين الأساسية الصادرة عن المرسوم التنفيذي رقم 90-391 فان الشركة مكلفة في إطار المخطط القانوني للتنمية بصيانة الشبكة العمومية للسكة الحديدية، وذلك من اجل توسيعها وتطويرها و هذا إلى سنة 2003 نظرا لتشكيلة الوكالة الوطنية للمنشآت والاستثمارات، وبالتالي فان للشركة دور تجاري حيث تشغل خدمات في مجال نقل المسافرين، وهي تتوفر إلى جانب الموارد البشرية على الموارد المادية التالية:

- 11365 عربية نقل البضائع
- 412 قاطرة
- 493 عربية مخصصة لنقل المسافرين
- 33 قاطرة صيانة

رغم المشاكل التي تعترض الشركة كقدم الآلات والمعدات، فهي تنقل سنويا ما يعادل 34 مليون مسافر، و 8 مليون طن من السلع، وذلك بإيراد بلغ 1 مليار دينار جزائري في ما يخص البضائع، من اجل الحصول على اكبر قدر من الزبائن، وفرض مكانتها في مجال السكة الحديدية، انتهجت الشركة منذ 1988 سياسة تسيير ملائمة بالإضافة إلى تسطير برنامج موسعا لتحسين نوعية الخدمات المقدمة، إلا أن الأسعار عرفت ارتفاعا ملموسا في نهاية 2005، ومن جهة أخرى، تشير إلى أن الشركة مجبرة على القيام بخدمات غير مربحة ما يعود عليها بخسائر ونتائج سلبية.

رابعاً: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

إن تقسيم الشركة مبني على أساس ربط مناطق السكك الحديدية بمراكز العتاد، وذلك من اجل المهام الأساسية المتمثلة في التوجيه والرقابة، حيث تتكون الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية من عدة مديريات باعتبارها المديرية العامة وكل المهام الخاصة هي كالتالي:

1. **مديرية زبائن:** وتتمثل مهامها في ما يلي:
 - الربط بين المناطق في ما يتعلق بالنقل الوطني والدولي.
 - التأكد على المتابعة اليومية لقواعد الحماية والأمن.
 - متابعة السياسة التجارية والتسعير حسب معطيات السوق، والتأكيد على البرنامج الخاصة بتكوين الأفراد على مستوى المحطات.
2. **مديرية المنشآت القاعدية:** وتتحصر مهامها في ما يلي:
 - متابعة برامج التحسين وتنمية الشبكة، وكذا توفير الحماية اللازمة.
 - التأكد على سياسة الصيانة للهيكل القاعدية للسكة الحديدية.
3. **مديرية العتاد و المعدات:** حيث تتركز مهامها على ما يلي:
 - سياسة الصيانة للعتاد والمحركات، وكذا الربط بين المراكز و ورشات الصيانة.
 - تنظيم هياكل صيانة وتسيير قطاع الغيار بالتعاون مع مديرية التموين.
4. **مديرية أنظمة المعلومات:** الهدف الرئيسي لهذه المديرية هو تسيير المخزونات وتسوية تدفقات المواد وقطع الغيار وقصد تحقيق هذا الهدف نجد:
 - التأكد على الربط بين المتاجر و أماكن التخزين والسهر على مراقبتها.
 - تحضير ميزانية التمويل وكذا متابعة حالة المخزونات.
5. **مديرية المالية و المحاسبة:** تنقسم هذه المديرية إلى دوائر و هي:
 - دائرة الخزينة و الميزانية: و التي تهتم بكل الحسابات النقدية و كذا تحضير الميزانية.
 - دائرة المحاسبة: و هي تتكفل بالمحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية.
 - دائرة التسيير المالي و الاستثمارات: و هي تهتم بالاستثمارات و طرق تمويلها.
6. **مديرية الموارد البشرية:** وتتمثل مهامها في:
 - إعداد سياسة المستخدمين وكذا الاهتمام بسياسة تكوينهم.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

- تسيير وتطوير الموارد البشرية وتتبع مسارهم المهني.
- مسك الوظيفة القانونية وتسيير النشاطات الطبية.

7. المديرية المركزية لحماية الممتلكات:

حيث تهتم هذه المديرية بمتابعة ومراقب تطبيق نصوص القوانين بالأخذ بعين الاعتبار ما يخص حماية الممتلكات العمومية و حماية الأفراد، كما تقوم بتحضير مخططات حماية الأملاك لكل الفروع و الأنشطة الخاصة بالشركة ومراقبة والتطبيق الحسن لها.

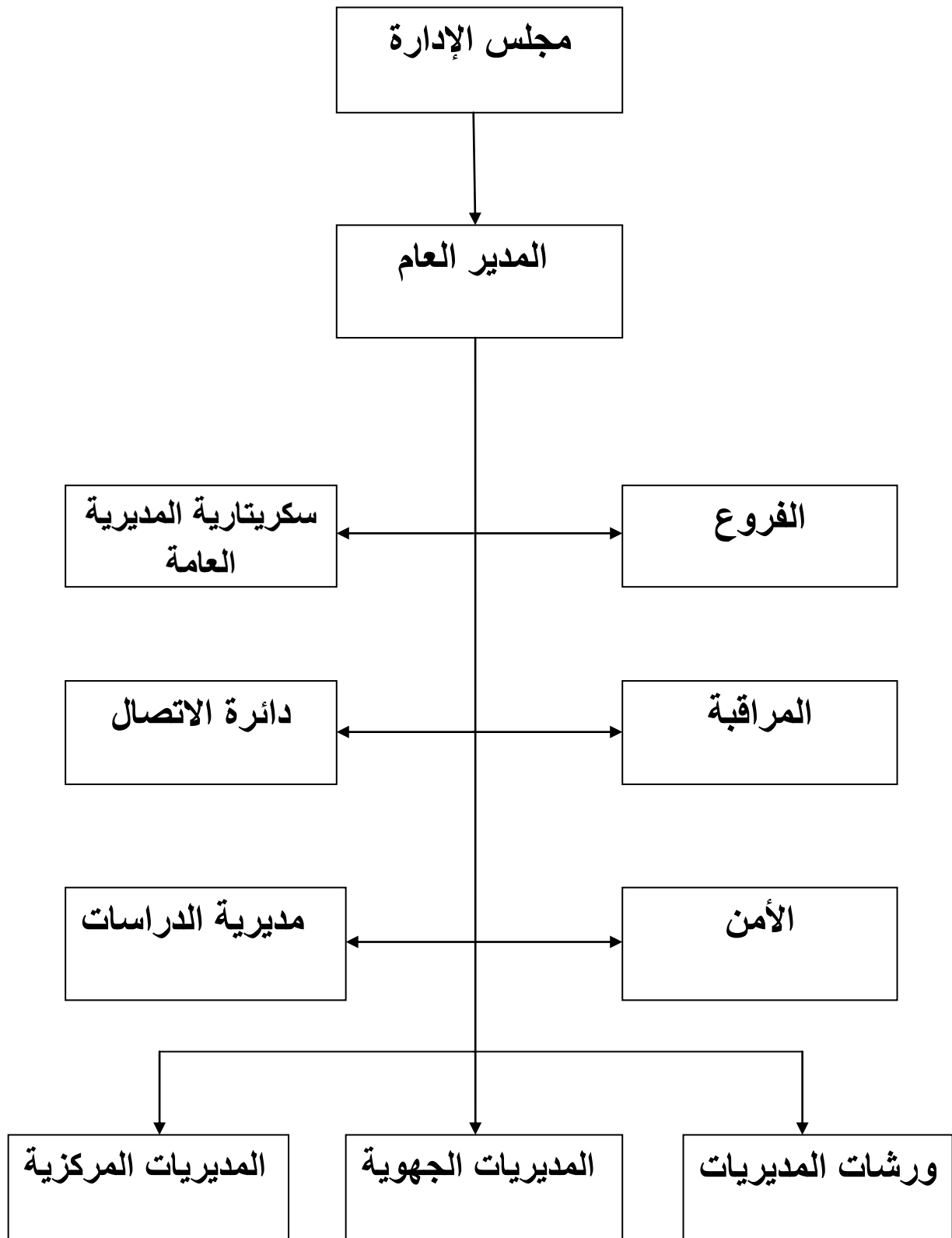
8. مديرية التدقيق و مراقبة التسيير:

- وهي مكلفة بتسيير و متابعة برنامج معمق، و كذا التدقيق الداخلي للشركة وهو يستلزم مدى فعالية و نجاعة نظام الرقابة الداخلية الموضوعية من قبل الشركة من اجل تحقيق الأنشطة وكذا الأهداف السياسية العامة للشركة.
- كما تهتم هذه المديرية بكل من الشركات من الناحية المحاسبية والمالية.
- إضافة إلى مراقبة النتائج القياسية لتسيير الإحصائيات والمعلومات على مستوى مجموعة السكك الحديدية وذلك بغية تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في:
 - مركزية المعالجة وترخيص المعلومات.
 - ترجمتها وعرضها بطريقة واضحة وبسيطة وموحدة.
 - تقديمها وفق الاحتياجات واحتراما لبرنامجها المحدد مسبقا.

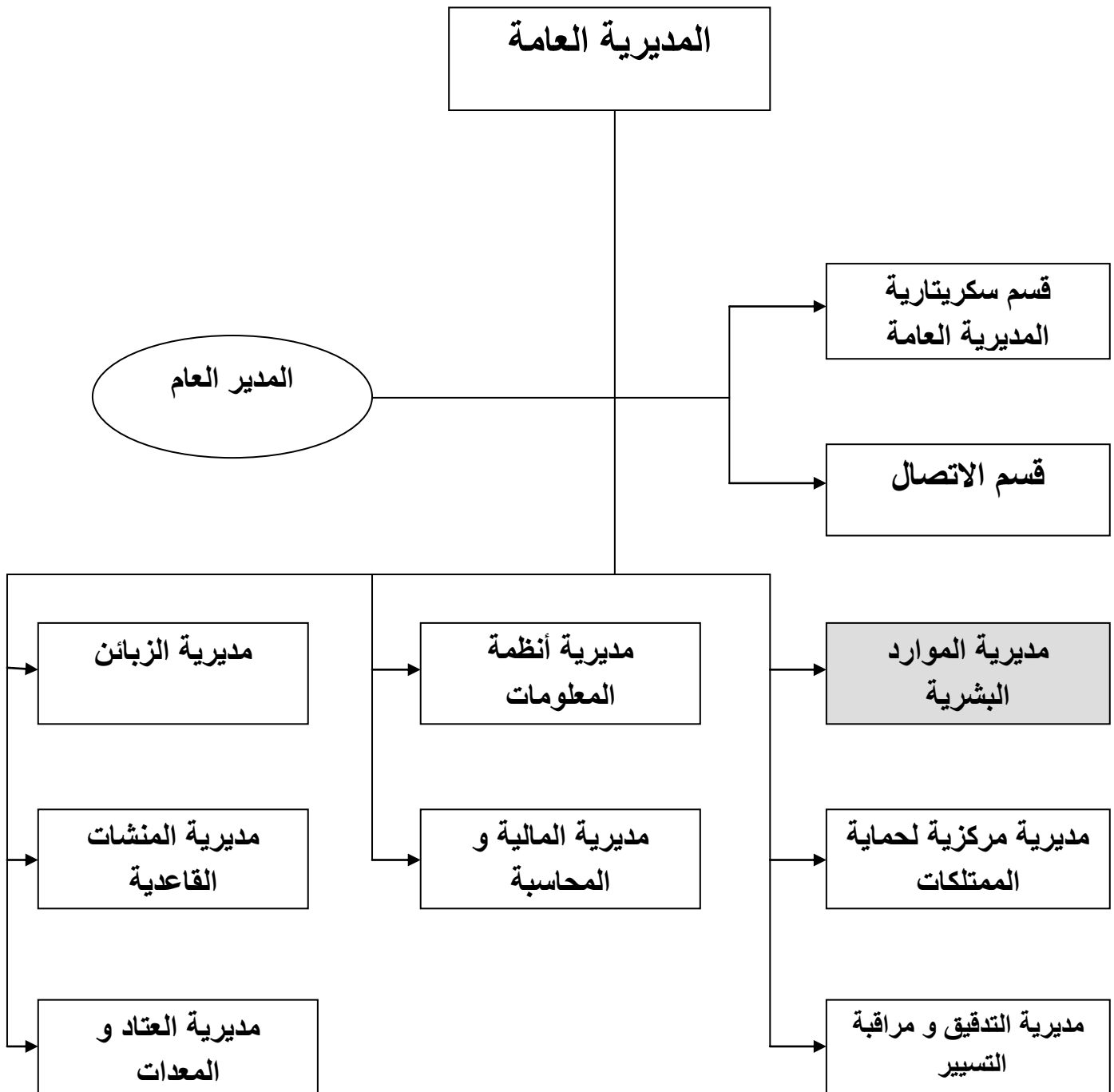
إضافة إلى تلك المديريات فان الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية يتكون من قسمين

- قسم سكرتارية المديرية العامة: تتمثل اهتماماتها في ما يلي:
 - توفير سكرتارية للمدير العام بتسيير رزنامة أنشطة.
 - المسك اليومي لملفات المديرية العامة.
- قسم الاتصال: ينقسم هذا القسم إلى:
 - تسيير تقنية السير والتحقيقات على الصعيدين الداخلي والخارجي.
 - تنشيط الحملات الإشهارية.
 - تحضير ووضع الأسس المتبعة من قبل الشركة فيما يخص الاتصال، وكذا تنظيم الاتصال داخل المؤسسة.

هذه و بعد عرضنا لمختلف المديريات و المهام، سنقوم بعرضها في شكل مخطط تنظيمي



الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية
الشكل رقم(03): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة



المصدر: الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

المطلب الثاني: تقديم مديرية الموارد البشرية و مهامها الأساسية

أولا : تعريف مديرية الموارد البشرية

تعتبر مديرية الموارد البشرية المسؤولة بالدرجة الأولى على تسيير وإدارة العلاقات بين العاملين في مختلف المستويات في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية لمختلف مديرياتها باعتبارها تتكون من تسعة مديريات، وبالتالي فهي الوحيدة التي تملك المعلومات الدقيقة والشاملة حول كافة الموظفين وما يدور بينهم من اتصالات وعلاقات عامل ومناوشات ونزاعات، حيث تتكون مديرية الموارد البشرية من أربع دوائر هي كالاتي:

- دائرة المستخدمين
- دائرة التكوين و الإتقان
- دائرة المنازعات و التنظيم القانوني
- الدائرة الطبية

إضافة إلى هذه الدوائر فإن مديرية الموارد البشرية تتكون من مكتب خاص بالمديرية.

ثانيا: المهام الأساسية لمديرية الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة مهام منها:

- دراسة تسيير مهام الشركة في مجال الموارد البشرية طبقا للتوجيهات الإستراتيجية للمديرية العامة. توفير سياسة اتصالية في مجال العامل مع العمال والعلاقات الاجتماعية مع الشركاء قصد ضمان الوقاية وتسوية النزاعات الاجتماعية المهنية.
- تسيير وتطوير الموارد البشرية وهذا بإعداد سياسة للمستخدمين، وتتبع مسارهم المهني كذا الاهتمام بسياسة تكوينهم.
- مسك الوظيفة القانونية.
- إعداد سياسة الأجور و التحفيزات المشجعة والملائمة.
- توفير سياسة طب عمل لاحتياجات المستخدمين.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية

تتكون إدارة الموارد البشرية من أربعة دوائر هي كالاتي:

1. دائرة المستخدمين
2. دائرة التكوين و الإتقان
3. دائرة المنازعات و التنظيم القانوني
4. الدائرة الطبية.

تتمثل مهامها في ما يلي:

1. **دائرة المستخدمين:** تتكون من سبعة عشر (17) موظف يتوزعون على ثلاثة أقسام هي كالاتي:
 - **قسم التسيير:** يتكون من مصلحتين، مصلحة المستخدمين و مصلحة الأجور، حيث يتكون هذا القسم من تسعة (09) موظفين سبع (07) موظفين في مصلحة تسيير المستخدمين واثنين (02) في مصلحة الأجور.
 - **قسم الشؤون العامة والوسائل:** ويتكون من سبع (07) موظفين.
 - **قسم بطاقات السير:** ويتكون من موظف واحد (01)

حيث تتكفل دائرة المستخدمين حسب ترتيب الأقسام بمهام عديدة منها:

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

- تخطيط وتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالتسيير لكل موظف في الشركة.
- مسك الدفاتر القانونية (العطلة السنوية والعطل المرضية).
- مسك ملفات التأمينات الاجتماعية، التعويضات والمنح العائلية.
- الاهتمام بسياسة الأجور.
- توفير الوسائل والأدوات اللازمة من مكاتب، مخازن، أوراق.... لموظفي الشركة.
- استخراج بطاقات الدخول لكل موظفي الشركة.

2. دائرة التكوين والإتقان:

تتكون من ثلاثة (03) موظفين يتواجدون في قسم تكوين الإطارات، حيث تهتم دائرة التكوين بعدة نشاطات و مهام فهي تعمل على تكوين الإطارات، جمع وتحليل احتياجات التكوين بالتعاون مع الهيئات المعنية بالخصوص دائرة المستخدمين لمصلحة تسيير المستخدمين، كما أنها تعمل على إعداد مخططات التكوين، وإعادة تحسين مضمون برامج التكوين وهذا تماشيا مع متطلبات و مستوجبات المحيط الاجتماعي و الاقتصادي، كما تقوم بإعداد ميزانية التكوين.

3. دائرة المنازعات والتنظيم القانوني:

تتكون دائرة المنازعات والتنظيم القانوني من ستة (06) موظفين يتوزعون على قسمين هما:

- قسم التنظيم القانوني
- قسم المنازعات

حيث تعمل هذه الدائرة حسب ترتيب أقسامها على الأرشيف في وضع قوانين العمل، وكذا التحقق من تنفيذها من نصوص تشريعية وتنظيمية، إضافة إلى إرشاد أصحاب العمل فيما يتعلق بالتزاماتهم القانونية، في حين يعمل قسم المنازعات الشركة مع أطراف خارجية.

إضافة إلى حل المنازعات الفردية في حالة وصولها إلى القضاء ثم القيام بإحصائيات سنوية (القضايا التي نجحت الشركة في حلها والتي خسرت في حلها) كما تعمل الشركة على تحسين وتوحيد الوثائق الإدارية الرسمية من القرارات، المقررات، شهادات و عقود العمل.

4. الدائرة الطبية: تتكون من خمسة (05) موظفين يتوزعون على ثلاثة أقسام وهي:

- قسم طب العمل
- قسم العلاجات
- قسم الإدارة والمالية

تقوم هذه الدائرة بمختلف أقسامها بوضع برنامج وقائي أمني لعمال الشركة والسهر على تنفيذه حفاظا على صحة وسلامة العمال، حيث انه من حق العمال في الشركة تمتع بالوقاية والأمن والصحة و طب العمل كما يعمل القسم الأخير، قسم الإدارة والمالية على تسيير شؤون هذه الدائرة من ناحية المالية.

❖ **مكتب الأرشيف:** تتكون مديرية الموارد البشرية من مكتب الأرشيف، حيث يتضمن وثائق ومستندات وملفات المستخدمين السابقين محفوظة ومرتببة، يرجع إليها عند الضرورة.

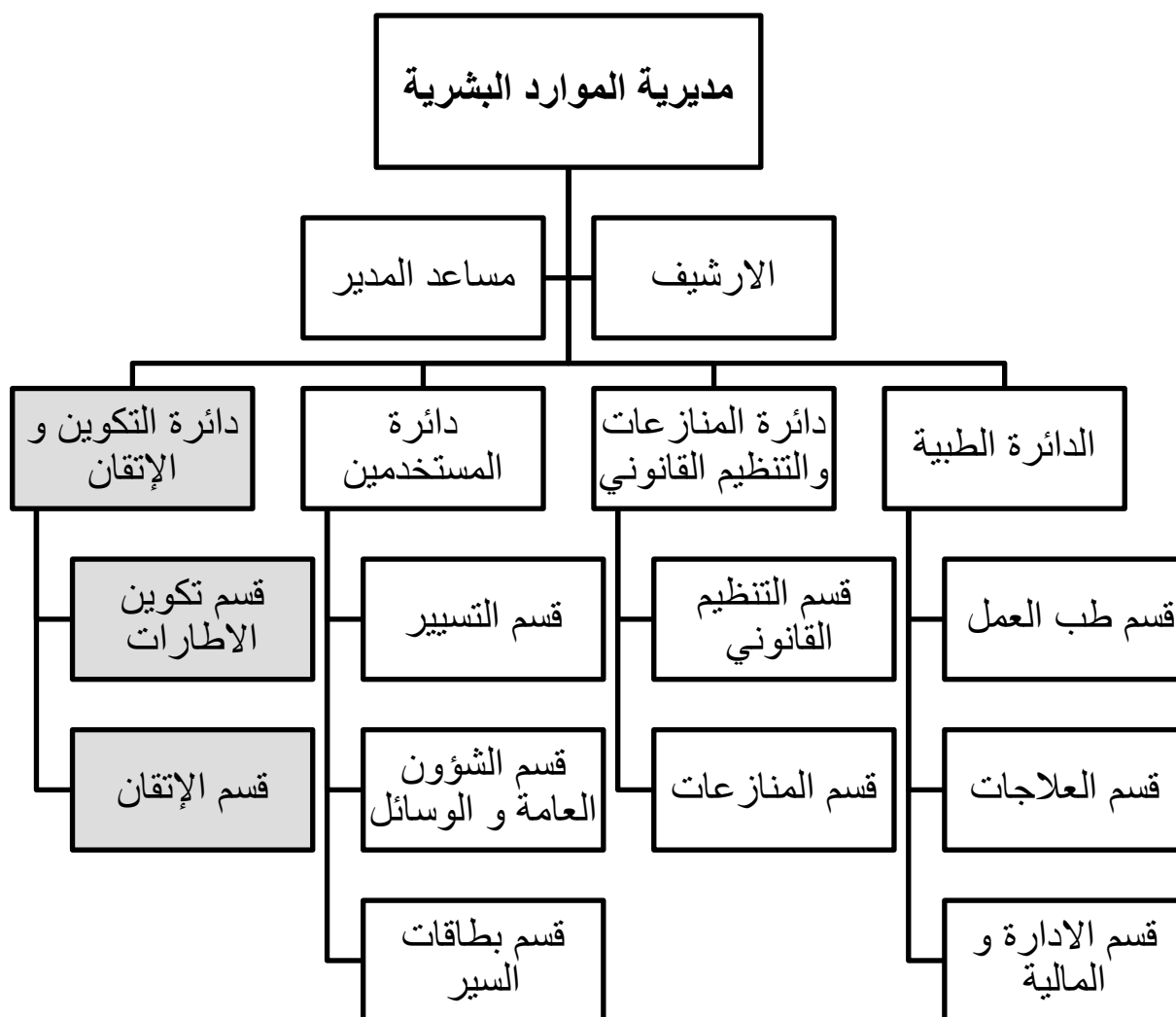
❖ **مساعد المدير:** يعتبر مساعد المدير في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية الناطق الرسمي باسم الإدارة في المفاوضات التي تجري مع ممثلي العمال أو النقابات.

- تسيير وصيانة و مراقبة تطبيق الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي، و كتاب التسيير الممثل في المناشير والإجراءات.

- الاهتمام بسياسة الاتصال في مجال علاقات العمل مع ممثلي العمال قصد ضمان تسوية النزاعات الاجتماعية المهنية بطريقة ودية.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

المبحث الثاني: تقييم البرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

المطلب الأول: البرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

أولاً: الهيكل المسؤول عن التكوين

إن دائرة التكوين و الإتقان هي الهيكل الذي يقوم على برامج وإجراءات التكوين على مستوى الشركة و على هذا النحو:

- تطوير ومتابعة برامج تكوين الموظفين؛
- تطوير ومتابعة برامج التطوير التنفيذي؛
- إنه يضمن تنظيم الاختبارات والمسابقات التي تقترحها الشركة.

تتكون هذه الدائرة من قسمين:

قسم تكوين الإطارات:

- بالتعاون مع الهياكل الفنية، تقوم بتطوير برامج إتقان المدراء؛
- تضع الميزانية وتراقب تنفيذها ؛
- يقيم إجراءات التكوين ؛
- يعد الميزانية العمومية السنوية والبيانات الدورية للقسم.

قسم الإتقان:

- يقيم الاحتياجات التكوينية ؛
- تطوير برامج تطوير الموظفين وإعادة التكوين؛
- يضمن تنظيم الامتحانات والمسابقات ؛
- يقيم الإجراءات المنجزة ؛
- يعد الميزانية العمومية السنوية والبيانات الدورية للقسم.

ثانياً: هدف التكوين و دوره في الشركة

الغرض من التكوين هو تزويد الموظفين المنفذين أو المدراء بفرصة أداء المهام الموكلة إليهم بصورة مرضية و تحسين مهاراتهم على الصعيدين العام و المهني.

يمثل تكوين الموظفين على مسائل السلامة في الشركة فهي قاعدة أساسية يتم تطبيقها بطريقة صارمة، وفي الواقع، فمن المستحسن وضعهم على دراية قبل تكليفهم بتنفيذ العمل و أن يدركوا المخاطر التي يتعرضوا لها أو قد تسببها للآخرين، والاحتياطات التي يتحملونها لتجنب الحوادث.

ثالثاً: أنواع التكوين

وفقاً لمقابلة أجريت مع الشخص المسؤول عن التكوين، يغطي التكوين عدة جوانب، وفقاً لطبيعة التكوين، وفئات الموظفين الذين تم توجيههم إليه، والهدف المنشود، ولهذا الغرض، نميز:

أ- التكوين في الخارج: هي دورات تكوينية قصيرة أو طويلة الأجل، والتي تعد جزءاً من برنامج التعاون الثنائي والمخصصة للمدراء التنفيذيين للشركة.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

ب- التكوين في إطار الأسواق العمومية: يبرم مع شركاء أجاناب لشراء معدات جديدة للنقل بالسكك الحديدية.

يطلب من شريك التعاقد (أو المورد)، وفقاً للمواصفات، تكوين موظفي الشركة على موقعها، لا سيما فيما يتعلق بتشغيل وصيانة المعدات التي تم الحصول عليها المتعلمون بدورهم يصبحون مكونين للسائقين وكلاء الصيانة داخل الشركة.

ت- التكوين قبل التوظيف: تتعلق هذه الدورات التكوينية بسائقي القطارات، و وحدات التحكم في القطارات فهي تتعلق بسلامة السكك الحديدية، والتشغيل، والتأشير و الاتصالات السلكية واللاسلكية لخطوط السكك الحديدية.

ث- التكوين أثناء العمل: هي التكوين في مكان العمل، وعادة في ورش السكك الحديدية، بهدف تكوين المتكون من قبل مديره بسرعة على مهمة معينة مثل الصيانة.

ج- الدورات التحضيرية للامتحانات والمسابقات: وهي دورات تكوينية ينظمها قسم تنمية الموارد البشرية (تدوم عادةً من شهر إلى شهرين) لإعداد الموظفين للامتحانات والمسابقات للتقدم وللحصول على شهادة أعلى.

ح- دورات تنشيطية: هي دورات تكوينية لموظفي الشركة الموجودين في مجال الإدارة، ويمكن أن تكون داخلية كما يمكن أن تكون خارجية، مقدمة من هيئة خاصة أو عامة (تقنية المعلومات واللغات والأمانة والأسواق العامة والإدارة.....).

خ- الكمال المهني: هذا هو العمل الذي يهدف إلى التكيف الدائم للعامل مع محطة عمله لتحسين أدائه، وبالتالي، يتم تنظيم العديد من الدورات التكوينية كل عام بهدف تحسين التأهيل، من خلال مساهمة مفاهيمية جديدة في مجالات المعرفة والدراسة.

رابعاً: هياكل التكوين و الإشراف

كما هو موضح سابقاً، يمكن أن تكون إجراءات التكوين داخلية في مكان العمل؛ على مستوى الكيانات الإدارية للشركة، وتحديدًا مقر الشركة والمديريات الإقليمية وورش الصيانة، كما يمكن تنفيذها على مستوى المدارس ومراكز التكوين التابعة للشركة.

من حيث هيكل التكوين، فإن الشركة لديها سبعة (07) مؤسسات في مناطق السكك الحديدية المختلفة، وهي:

- مدرسة تكوين نشاطات السكك الحديدية - عنابة
- مركز التكوين المهني - عنابة
- المدرسة التكوينية - الحامة
- مدرسة تعليم القيادة - قسنطينة
- مركز التكوين المهني - المحمدية
- مدرسة نشاطات السكك الحديدية - سيدي بلعباس
- مدرسة لتعليم القيادة - وهران

من حيث الإشراف، يوجد لدى الشركة مكونون دائمون ومكونون متعاقدون إن هؤلاء المكونون (المدرّبون المتعاقدون) استدعتهم الشركة لضمان الخلافة ونقل المعرفة، في عام 2018 كان هناك 61 مكوناً متعاقدًا يوزعون في كيانات إدارية مختلفة.

في بداية عام 2017، أنشأتها الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية شركة متعددة التخصصات لتكوين السكك الحديدية لضمان التكوين والتطوير وإعادة التدوير لجميع موظفي الشركة و أيضا الشركات التابعة لها.

هذا الفرع الجديد مسؤول أيضاً عن ضمان:

- الدراسات والاستشارات الحاسوبية.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

- دراسات في التنظيم وأبحاث السوق.
- التدريب اللغوي
- الدراسة والمساعدة في الاستثمار
- تنظيم الأحداث الثقافية والاقتصادية والعلمية
- تقديم المشورة والمساعدة والتقييم وتصميم البرامج التكوينية.

خامسا: توقعات التكوين في الشركة

البرنامج التكويني لسنة 2018 (السنة المرجعية)

كل عام يتم وضع خطة تكوين من قبل الهيكل المعني بعد أن يقوم بتحليل وتوحيد الاحتياجات التكوينية المحددة بشكل رئيسي مع الهياكل التشغيلية (المديريات الإقليمية وورش الصيانة) ومع المديرية المركزية (مقر الشركة).

لغرض هذا البحث، سنقوم بتوضيح توقعات التكوين الرئيسية، المدرجة في الخطة التكوينية للشركة لعام 2018.

الجدول رقم(01): توزيع الإجراءات التكوينية حسب الوظيفة والقطاع

| الوظيفة | القطاع | عدد الإجراءات التكوينية المخطط لها | عدد الموظفين المخطط لهم | الزمن (ساعة/شهر) |
|---------|-------------------------|------------------------------------|-------------------------|------------------|
| الإنتاج | السلامة المرورية | 26 | 629 | 504 |
| | الزبائن | 12 | 1583 | 649 |
| | الأجهزة/القطارات | 30 | 2180 | 2624 |
| | السكك الحديدية والمحطات | 57 | 2315 | 596 |
| الدعم | إدارة | 3 | 102 | 69 |
| المجموع | | 128 | 6809 | 4442 |

المصدر: المخطط التكويني لسنة 2018

الجدول رقم(02): توزيع الإجراءات التكوينية حسب الوظيفة (جدول موجز)

| الوظيفة | عدد الإجراءات التكوينية المخطط لها | عدد الموظفين المخطط لهم | الزمن (ساعة/ شهر) |
|---------|------------------------------------|-------------------------|-------------------|
| الإنتاج | 125 | 6707 | 4373 |
| الدعم | 3 | 102 | 69 |
| المجموع | 128 | 6809 | 4442 |

المصدر: المخطط التكويني لسنة 2018

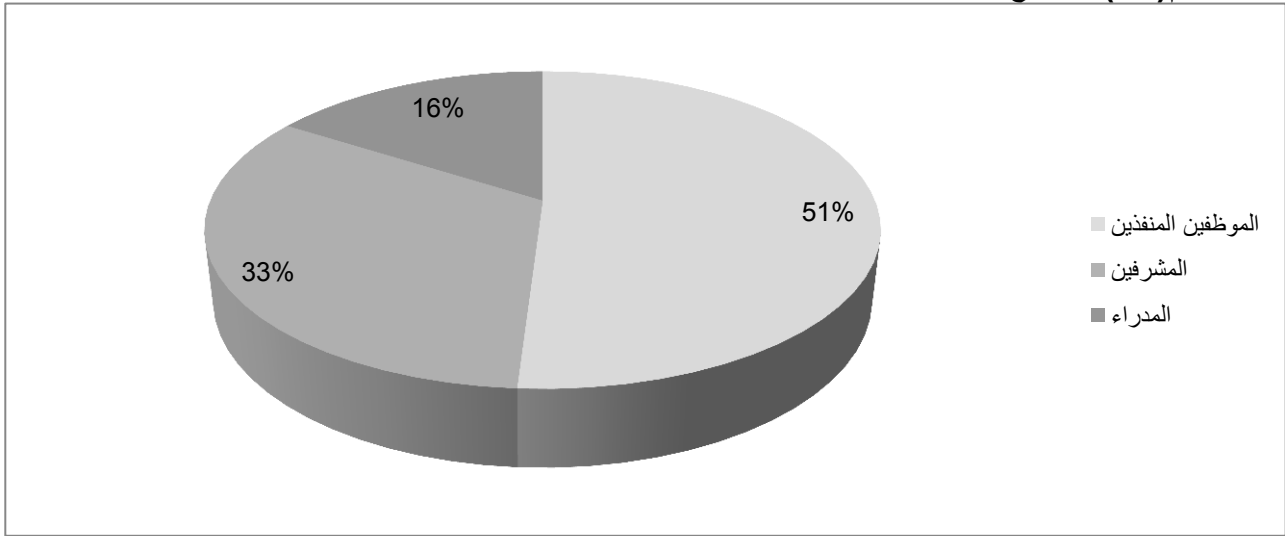
الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

الجدول رقم(03): توزيع الإجراءات التكوينية حسب الفئة الاجتماعية المهنية

| الفئة المهنية الاجتماعية | عدد الموظفين المخطط لهم | النسبة (%) |
|--------------------------|-------------------------|------------|
| الموظفين المنفذين | 3466 | 51% |
| المشرفين | 2243 | 33% |
| المدرء | 1100 | 16% |
| المجموع | 6809 | 100% |

المصدر: المخطط التكويني لسنة 2018

الشكل رقم(05): توزيع الإجراءات التكوينية حسب الفئة الاجتماعية المهنية



المصدر: منجز من طرفنا وفقا لبيانات الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

فيما يلي توقعات التكوين الرئيسية لسنة 2018:

- تم التخطيط لما مجموعه 128 إجراء تكوين لـ 6809 موظفًا (جميع الوظائف والفئات الاجتماعية المهنية مجتمعة) لحجم جدول زمني قدره 4442 ساعة شهريًا.
- معظم هذه الإجراءات (125 إجراء) تتعلق بالقطاعات التي تغطيها وظيفة "الإنتاج"، وهي تتعلق بشكل أساسي بالأنشطة الأساسية لنشاط السكك الحديدية، وخاصة الإجراءات المتعلقة بسلامة السكك الحديدية أما باقي الإجراءات في مجال الإدارة والمحاسبة وتكنولوجيا المعلومات.
- حصة الموظفين المنفذين هي 51% أما المشرفين والمدرء فهي على التوالي بنسبة 33% و 16%.

سادسًا: إنجازات التكوين في الشركة

نتائج التكوين لسنة 2018

لغرض هذا العمل، سنقوم بوصف الإنجازات الرئيسية في التكوين، المسجلة في تقرير التكوين لسنة 2015 مقارنة بسنتي 2016 و 2017.

في سنة 2018، بلغ إجمالي عدد الموظفين المتكويين (جميع الفئات والقطاعات الاجتماعية المهنية مجتمعة) 3042 موظف بحجم 1386 ساعة شهريًا، وميزانية 11700329.78 دينار جزائري، أو 3846.26 دج / موظف.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

1- التكوين من حيث الموظفين المتكويين

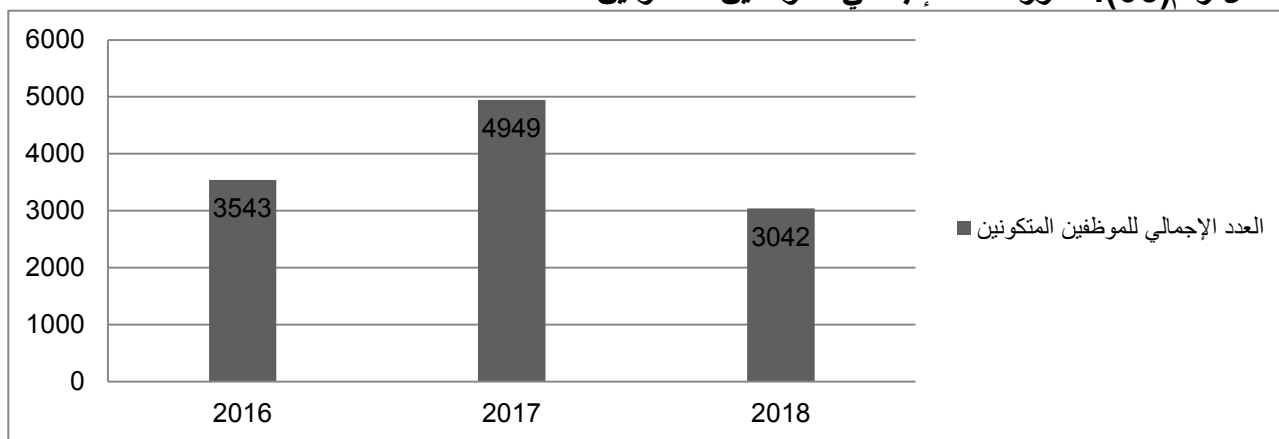
- تطور عدد إجمالي من الموظفين المتكويين

الجدول رقم(04): تطور العدد الإجمالي للموظفين المتكويين

| السنة | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------------------------|------|------|------|
| العدد الإجمالي للموظفين المتكويين | 3543 | 4949 | 3042 |

المصدر: منجز من طرفنا وفقا لبيانات الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

الشكل رقم(06): تطور العدد الإجمالي للموظفين المتكويين



المصدر: منجز من طرفنا وفقا لبيانات الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

في سنة 2018، انخفض عدد الموظفين المتكويين مقارنة بسنتي 2016 و 2017

هناك 3042 موظف تم تكوينهم في سنة 2018 مقابل 3543 موظف تم تكوينهم في سنة 2016 و 4949 موظف في سنة 2017.

- توزيع إجمالي عدد الموظفين المتكويين حسب الفئة الاجتماعية المهنية

الجدول رقم(05): توزيع إجمالي عدد الموظفين المتكويين حسب الفئة الاجتماعية المهنية

| النسبة(%) | العدد الإجمالي للموظفين المتكويين | الفئة المهنية الاجتماعية |
|-----------|-----------------------------------|--------------------------|
| 45% | 1388 | الموظفين المنفذين |
| 33% | 996 | المشرفين |
| 22% | 658 | المدراء |
| 100% | 3042 | المجموع |

المصدر: المخطط التكويني لسنة 2018

حصة الموظفين المنفذين تصل إلى 45% مع 1388 من الموظفين المتكويين، وحصة المشرفين والمدراء تصل إلى 33% و 22% على التوالي مع 996 و 658 موظف متكون.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

الجدول رقم(06): عدد الموظفين المتكويين فيما يتعلق بعدد الموظفين المتكويين المخطط لهم

| التغيير(%) | العدد الإجمالي للموظفين المتكويين لسنة 2018 | العدد الإجمالي للموظفين المتكويين لسنة 2018 المخطط لهم | الفئة المهنية الاجتماعية |
|------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------|
| -60% | 1388 | 3466 | الموظفين المنفذين |
| -56% | 996 | 2243 | المشرفين |
| -40% | 658 | 1100 | المدراء |
| -55% | 3042 | 6809 | المجموع |

المصدر: منجز من طرفنا وفقا لبيانات الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

في سنة 2018، تم تكوين 3042 من الموظفين من قبل الشركة مقابل 6809 من الموظفين المخطط لهم في خطة التكوين للعام المعني، بانخفاض حاد بنحو(-55%).

2- التكوين من حيث الميزانية

الجدول رقم(07): تطور الميزانية المستهلكة في التكوين

| النسبة(%) | الميزانية المستهلكة(دج) | الميزانية المقدرة(دج) | |
|-----------|-------------------------|-----------------------|------|
| 13.59% | 10193336.05 | 75000000.00 | 2016 |
| 11.47% | 9037004.15 | 78750000.00 | 2017 |
| 18.78% | 11700329.78 | 62300000.00 | 2018 |

المصدر: منجز من طرفنا وفقا لبيانات الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

المبلغ الإجمالي للميزانية المستهلكة في التكوين، خلال سنة 2018 هو حوالي 11700329.78 دج، ويمثل 18.78% من إجمالي الميزانية المقدرة بمبلغ 62300000.00 دج.

هذا المبلغ ينمو بالمقارنة مع سنتي 2016 و 2017 الذي هو 10193336.05 دج و 9037004.15 دج على التوالي.

سابعاً: ممارسة التقييم ومتابعة التكوين في الشركة

يعتبر التقييم شرطاً أساسياً لنجاح التكوين، لذلك يبقى من المفهوم أنه سيتم تقييم كل إجراء للسماح بما يلي:

- المتكويين ليكونوا في علاقة مع أنفسهم، مع الآخرين، ومع الأهداف المحددة.
- المتكويين للتحقق من نتائج عملهم.
- لهيكل التكوين لإبلاغ نفسه لإدارة أفضل وتطبيق التصحيحات اللازمة لمنهجية التكوين.
- إلى خدمات المستخدم للتحقق من تلبية احتياجاتهم ومقارنة آرائهم مع آراء المتكويين لإصلاح طريقة دقيقة لموقف موظفيهم من أجل توجيه واستخدام أفضل.

التقييم يهدف بشكل أساسي إلى قياس تأثير التكوين على المتكويين (على معارفهم ومواقفهم وسلوكهم وأدائهم) في بيئة التعلم وفي سياق العمل، كما يعد التقييم وسيلة تقدير العائد على الاستثمار.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

هناك نوعان من التقييم: التقييم في نهاية التكوين و التقييم أثناء التكوين

يهدف التقييم في نهاية التكوين أو « L'évaluation à chaud » إلى:

- منح المتكويين الفرصة لتجميع ما تمت مناقشته أثناء التكوين.
- التعبير عن آرائهم بشأن أهمية وفعالية قانون التدريس.
- جمع اقتراحات لتحسين الغرض والمحتوى وهيكلة وطريقة التكوين.
- مراجعة البرنامج التكويني في ضوء الملاحظات المقدمة من المتعلمين.
- تحديد الاحتياجات الجديدة وإعداد التدخلات التكوينية الجديدة.

بعد وضعنا في مقر الشركة، وجدنا أن تقييم التكوين في هذه المرحلة هو على النحو التالي:

أ- إن التقييم الذي يتألف من تحليل ردود فعل المتكويين في نهاية فترة التكوين هو في الأساس اختبار الكفاءة التربوية للمكون وتقبل المتكون، وبالتالي فإن هذا النوع من التقييم يتحقق فقط من اكتساب المتكون أم لا مجموعة من المعرفة النظرية أو المنهجية أو العملية التي يستهدفها التكوين.

الجهات الفاعلة في التقييم: مدراء التكوين، منظمات التكوين، والمكونون الذين قدموا التكوين.

طرق التقييم

- ورقة التقييم (الملحق رقم 01): يستخدم بشكل عام في نهاية التكوين ويستند إلى المعايير التالية:

- أهداف ومحتوى التكوين
- المنهجية والدعم التربوي
- جودة التنشيط المكون
- مدة وتحقيق أهداف التكوين
- التنظيم والمواد
- مقابلة جماعية: تتبع مباشرة تطبيق الاستبيان، وهي تهدف إلى إتاحة الفرصة للمتعلمين للوصول لتبادل آرائهم حول قيمة وفعالية التكوين وربما إضافة بعض الملاحظات على استبياناتهم.

تعد المقابلة الجماعية مهمة أيضاً للمكون، فهذه الطريقة تتيح له:

- وضع الإصبع على النقاط الحساسة للتكوين
- استكشاف بعمق بعض جوانب التكوين
- التحقق من تفسيره لبعض ردود فعل المتكويين
- طرح الأسئلة التي لم تدرج في الاستبيان
- التعليق على متابعة التكوين
- ب- تقييم تلخيصي: هذا النوع من التقييم هو في نهاية التكوين، مما يجعل من الممكن معرفة ما إذا كان المتكون قد اكتسب كل المعرفة النظرية للمنهجية أو الممارسة التي يستهدفها التكوين وهذا من خلال امتحانات أو علامات تؤدي إلى شهادة محتملة تشهد على مؤهل محدد.

التقييم أثناء التكوين أو «L'évaluation à froid»

انه إلى حد بعيد الأكثر فائدة والأقل ممارسة لأنه من الصعب تنظيمه، ولكن من الضروري قياس التأثير الحقيقي من حيث تحسين الأداء وزيادة إنتاجية التكوين.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

على مستوى الشركة، غالباً ما يتم الجمع بين تقييم التكوين والرصد، ومع ذلك، يمكن تحديد كلا الشكلين من التقييم في نهاية العمل وتقييم مكان العمل.

تم إجراء دراسة استقصائية على مستوى الشركة في هذا الصدد، كجزء من تطوير هذه المذكرة.

فيما يتعلق بمتابعة التكوين في الشركة، تجدر الإشارة إلى أنه في نهاية تنفيذ جميع الإجراءات التكوينية المبرمجة، يتم إعداد تقرير سنوي عن طريق الهيكل المسؤول عن التكوين الذي يتضمن جميع الإنجازات من حيث عدد الأشخاص المتكويين والميزانية المستهلكة خلال سنة معينة.

طرق التقييم: الاستبيان (الملحق رقم (02))

المطلب الثاني: تقديم الدراسة

أولاً: وصف العينة

يتألف الموظفون المستهدفون، وفقاً لهدف التحقيق الذي أجريناه ، من عنصرين رئيسيين في تقييم التدريب: المسؤولين والموظفين الذين استفادوا من التكوين.

من أجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول النظام الحالي لتقييم التكوين، حاولنا العمل على عينة تمثيلية من مسؤولي الخدمات المختلفة، وكذلك موظفيهم الذين حضروا الدورات التكوينية (جميعها الفئات المهنية مجتمعة) والتي تعد جزءاً أساسياً من نشاط الإنتاج والتي تعمل في كيانات الإدارة المختلفة للشركة.

تم إجراء التحقيق في السكك الحديدية الإقليمية للجزائر في 3 محطات للسكك الحديدية، ورشة صيانة واحدة للسكك الحديدية وقسم واحد من البنية التحتية وهذا وفقاً للجدول الزمني الذي وضعتة الإدارة الإقليمية للسكك الحديدية في الجزائر. مع 10 مسؤولين و50 موظف مكون لدينا عينات على النحو التالي:

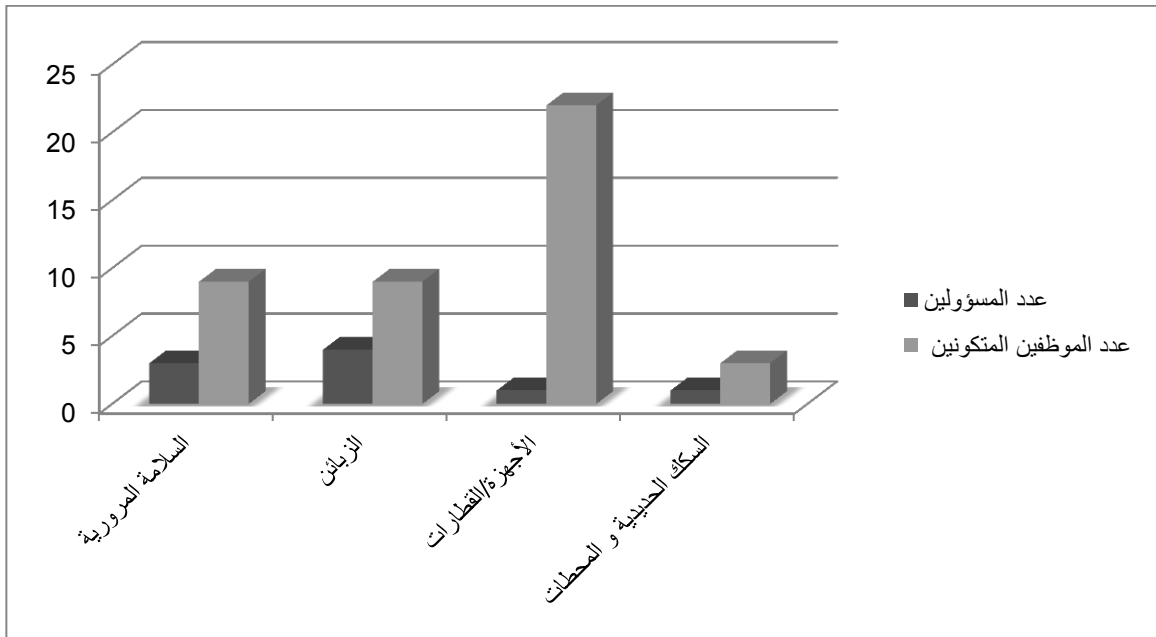
جدول رقم (8): توزيع عينة التحقيق حسب الوظيفة والقطاع

| الوظيفة | القطاع | عدد المسؤولين | عدد الموظفين المتكويين |
|---------|--------------------------|---------------|------------------------|
| الإنتاج | السلامة المرورية | 3 | 9 |
| | الزبائن | 4 | 9 |
| | الأجهزة/القطارات | 1 | 22 |
| | السكك الحديدية و المحطات | 1 | 3 |
| الدعم | إدارة | 1 | 7 |
| المجموع | | 10 | 50 |

المصدر: منجز من طرفنا وفقاً لبيانات الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

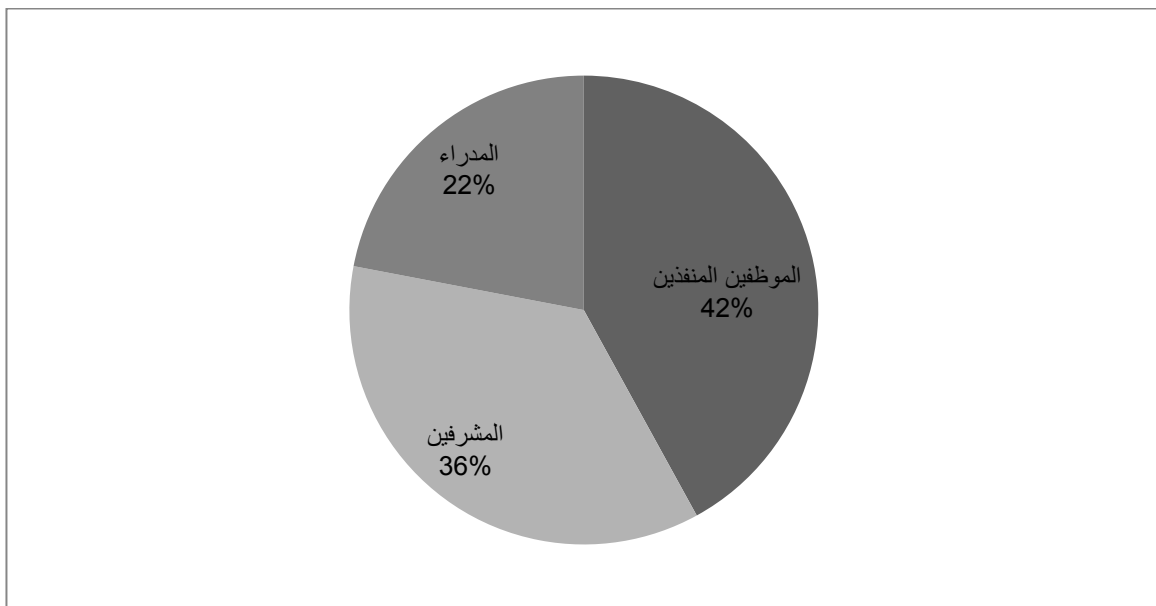
الشكل رقم (7): تكرار الدراسات الاستقصائية حسب الوظيفة وحسب القطاع



المصدر: منجز من طرفنا وفقا لبيانات الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

هناك ما يبرر اختيار هذه العينة بأهمية قطاعات الإنتاج وهي القطاعات: المعدات والعملاء والبنية التحتية التي تشمل عدداً استنتاجياً من موظفي الشركة وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن غالبية التدريب المخطط له مخصص للوكلاء في مجال نشاط السكك الحديدية ، خاصة المسؤولين عن التمكين والتنفيذ

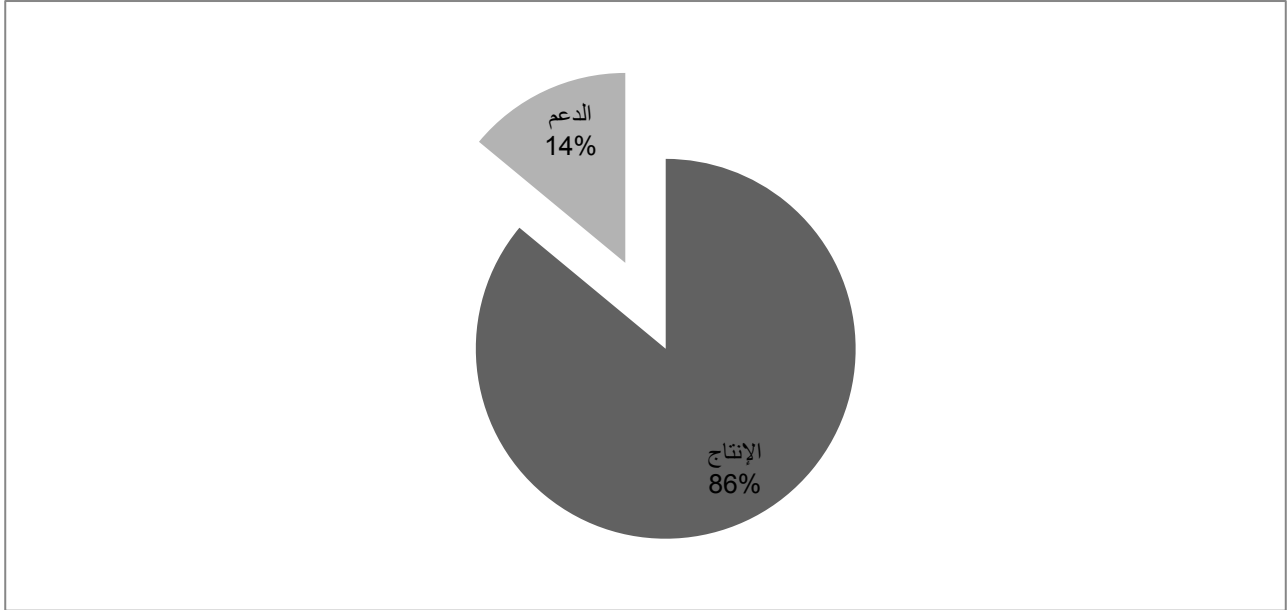
الشكل رقم (8): تفصيل العينة حسب الفئة الاجتماعية المهنية



المصدر: منجز من طرفنا وفقا لبيانات الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

الشكل رقم (9): تفصيل العينة حسب النشاط



المصدر: منجز من طرفنا وفقا لبيانات الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

ثانيا: وصف طريقة و أدوات جمع البيانات

للقيام بدراستنا وضمان جمع بيانات بطريقة أفضل، اخترنا طريقة المقابلة ودليل المقابلة كأداة لجمع البيانات.

المقابلة: المقابلة هي تقنية تركز على محتوى الكلام، يتم تحديد موضوعات الكلام مسبقاً من قبل الشخص الذي يقود المقابلة. يقوم بإجرائها من خلال دليل سبق أن وضعه، ويترك تنظيم الخطاب التالي لحرية الشخص الذي يجري مقابله، ويتحدث الأخير عما يريد ومتى يريد، شريطة أن تتمسك كلمته للمواضيع التي اختارها للمقابلة.

اختيار الأساليب: يكون الدافع وراء اختيار الطريقة هو أن المقابلة هي وسيلة سريعة لجمع المعلومات مباشرة من الأشخاص المعنيين، أي الجهات الفاعلة المشاركة في عملية تقييم التكوين. ويرجع استخدام هذا النوع من الطريقة أيضاً إلى تكوين العينة المختارة لهذه الدراسة، والتي يتم تمثيلها بشكل رئيسي عن طريق وكلاء التنفيذ والمراقبة، وبالتالي من الضروري إجراء مقابلة مباشرة، لأنه يجعل من الممكن إجراء قراءة وشرح للأسئلة بالإضافة إلى نسخة كاملة من الإجابات.

دليل المقابلة: دليل المقابلات هو أداة تعمل كدعم، وهي وثيقة تسرد الموضوعات أو الأسئلة التي يجب معالجتها، ويمكنها في بعض الأحيان التقاط الإجابات حسب موعد المقابلة. كجزء من هذه الدراسة، تم تطوير دليلين (02) للمقابلة (الملحق)، دليل للموظفين المتكولين، ودليل للمسؤولين، ويتضمن كل دليل أسئلة مفتوحة ومغلقة توضح حول (04) محاور:

- المحور الأول يتعلق بتصوير التكوين داخل الشركة.
- المحور الثاني يسلط الضوء على تصور تقييم التكوين بشكل عام والنهج القائم بشكل خاص.
- المحور قبل الأخير يسلط الضوء على المشاكل التي تواجهها.
- المحور الرابع يتتبع الحلول المقترحة.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

ثالثاً: تحليل وتفسير الإجابات

سننتقل إلى التحليل الوصفي بواسطة محور التفكير في أسفل الإجابات التي تم جمعت من خلال المقابلات التي أجريت مع المدراء والمتعاونين معهم.

المحور الأول: تصور التكوين

من خلال هذا المحور، سوف نرى ما يفكر فيه الموظفون المتكونون ورؤسائهم .

- الأسئلة المطروحة على الموظفين المتكونين

السؤال 1: هل تعرف كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية على مستوى الشركة؟

| لا | نعم | |
|-----|-----|--------------|
| 42 | 8 | عدد الإجابات |
| 84% | 16% | النسبة (%) |

نجد أن 84% من الموظفين، يقولون إنهم لا يعرفون كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية، مقابل 16% ممن يقولون عكس ذلك. إن هذا الجهل بالإجراء (خاصة بالنسبة لفئات الرقابة والتنفيذ) يرجع إلى الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات إلى نقص المعلومات ويرى آخرون أن ذلك يحدث على المستوى الهرمي .

السؤال 2: هل تم إعلامك مسبقاً بمحتوى التكوين وأهدافه؟

| لا | نعم | |
|-----|-----|--------------|
| 10 | 40 | عدد الإجابات |
| 20% | 80% | النسبة (%) |

صرح 80% من الموظفين الذين تمت مقابلتهم أنهم قد تم إعلامهم مسبقاً بمحتوى وأهداف التكوين مقابل 20% الذين أجابوا بالنفي.

- الأسئلة المطروحة على المسؤولين

السؤال 1: هل سياسة التكوين الخاصة بالشركة معروفة؟

| لا | نعم | |
|-----|-----|--------------|
| 5 | 5 | عدد الإجابات |
| 50% | 50% | النسبة (%) |

فيما يتعلق بسؤال ما إذا كانت سياسة التكوين معروفة، أجاب نصف المسؤولين بنعم، لكن النصف الآخر أجاب بنفي.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

السؤال 2: هل تشارك في التعبير عن الاحتياجات التكوينية لموظفيك؟

| لا | نعم | |
|-----|-----|--------------|
| 8 | 2 | عدد الإجابات |
| 80% | 20% | النسبة (%) |

نلاحظ أن غالبية المشاركين 80% قالوا إنهم لم يشاركوا في هذه العملية. وفقاً لهؤلاء المسؤولين، يتم تخطيط التكوين وبرمجته على مستوى الاتجاه العام (DRH) أو على مستوى الاتجاه الإقليمي، 20% يؤكدون مشاركتهم.

السؤال 3: كيف حددت الاحتياجات التكوينية لموظفيك؟

يعبر 20% المسؤولين الذين أعلنوا مشاركتهم في هذه العملية عن احتياجاتهم من خلال مقابلات التقييم السنوية أو بطاقات الاستقبال أو اجتماعات الخدمة.

المحور الثاني: تقييم البرنامج التكويني

تكن أهمية هذا المحور في تسليط الضوء على تصور ممارسات تقييم التكوين الحالية على مستوى الشركة، وتعريف جمل التقييم والأدوات المستخدمة، وكذلك تحديد الجهات الفاعلة المعنية أي أصحاب المصلحة في هذه العملية.

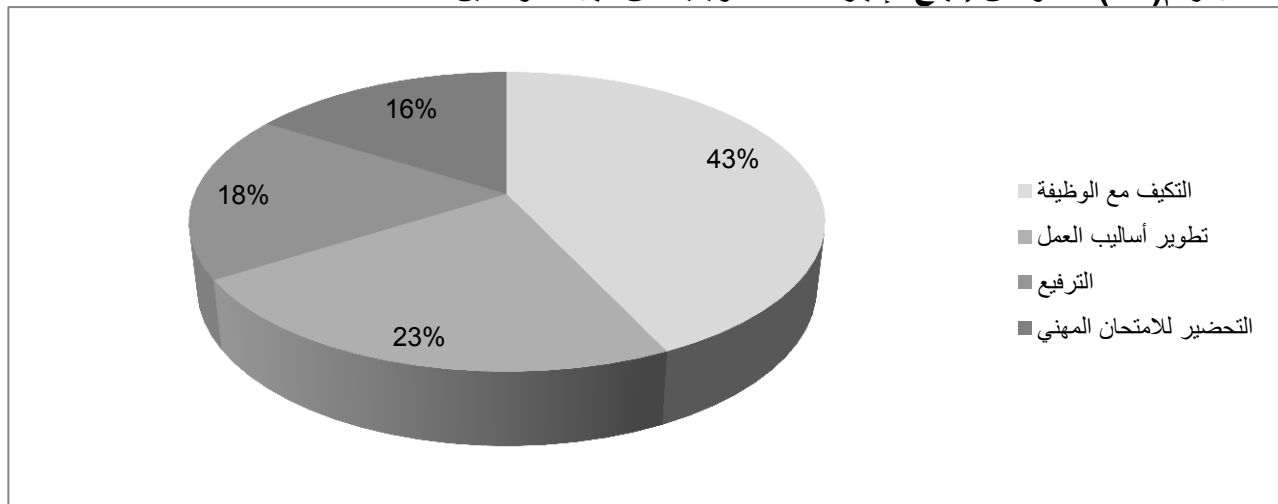
- الأسئلة المطروحة على الموظفين المتكويين

السؤال 1: لأي غرض اتبعت هذه الإجراءات التكوينية؟

| التحضير لامتحان المهني | الترفيه | تطوير أساليب العمل | التكيف مع الوظيفة | |
|------------------------|---------|--------------------|-------------------|--------------|
| 12 | 13 | 17 | 32 | عدد الإجابات |
| 16% | 18% | 23% | 43% | النسبة (%) |

الإجابة التي يتم تقديمها في أغلب الأحيان من قبل غالبية الموظفين الذين تلقوا تكويناً، هي التكيف مع الوظيفة، وخاصة بالنسبة للموظفين الجدد أو غيرهم في سياق تغيير أساليب العمل، أو ترقية، أو إجراء امتحان احترافي كما هو موضح في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (10): أغراض إتباع الإجراءات التكوينية من قبل الموظفين



الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

السؤال 2: الإجراءات التكوينية المخطط لها، هل تتعلق بالعمل الذي تقوم به؟

| لا | نعم | |
|----|-----|--------------|
| 01 | 49 | عدد الإجابات |
| 2% | 98% | النسبة (%) |

98% من الموظفين الذين تمت مقابلتهم يؤكدون العلاقة بين الإجراءات التكوينية المتخذة والعمل الذي يؤديه داخل هيكلهم.

السؤال 3: هل استمتعت بالتكوينات التي شاركت فيها؟

| لا | نعم | |
|-----|-----|--------------|
| 11 | 39 | عدد الإجابات |
| 22% | 78% | النسبة (%) |

غالبية المشاركين 78% أعربوا عن تقديرهم للتكوين المقدم، في حين أعرب 22% عن استيائهم.

السؤال 4: هل اكتسبت معارف جديدة؟

| لا | نعم | |
|----|-----|--------------|
| 02 | 48 | عدد الإجابات |
| 4% | 96% | النسبة (%) |

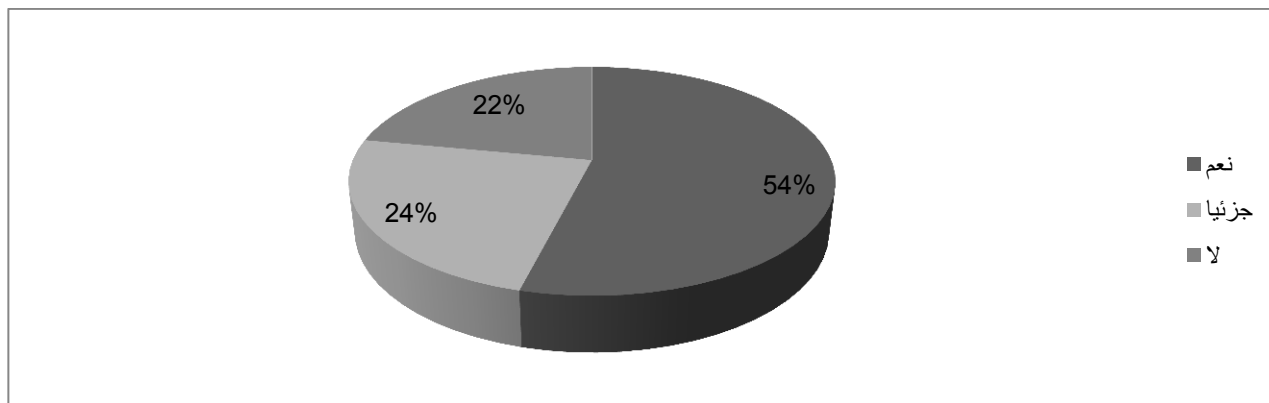
96% من الموظفين الذين تمت مقابلتهم يشهدون على اكتساب معرفة جديدة خلال الدورات التكوينية التي شاركوا فيها.

السؤال 5: هل تطبق هذه المهارات في الممارسة اليومية؟

| لا | جزئياً | نعم | |
|-----|--------|-----|--------------|
| 11 | 12 | 27 | عدد الإجابات |
| 22% | 24% | 54% | النسبة (%) |

فيما يتعلق بمسألة ما إذا كان الموظفون قد طبقوا ما اكتسبوه خلال فترة التكوين العملي، أجاب 54% منهم بإيجابية، ويقول البعض إن هذه الممارسة فورية والبعض الآخر يعتقد أن هذه الممارسة ستحدث تدريجياً مع توفرها يعني، مع ذلك، 24% فقط يطبقون المهارات المكتسبة جزئياً، و 22% استجابوا بشكل سلبي كما هو موضح في الرسم البياني أدناه.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية
الشكل رقم (11): معدلات تطبيق المهارات المكتسبة في الممارسة وفي الحياة اليومية



السؤال 6: هل هذه التكوينات لديها الفرصة لتغيير بعض عاداتك أو سلوكك؟

| الإجابة | عدد الإجابات | النسبة (%) |
|---------|--------------|------------|
| نعم | 30 | 60% |
| لا | 20 | 40% |

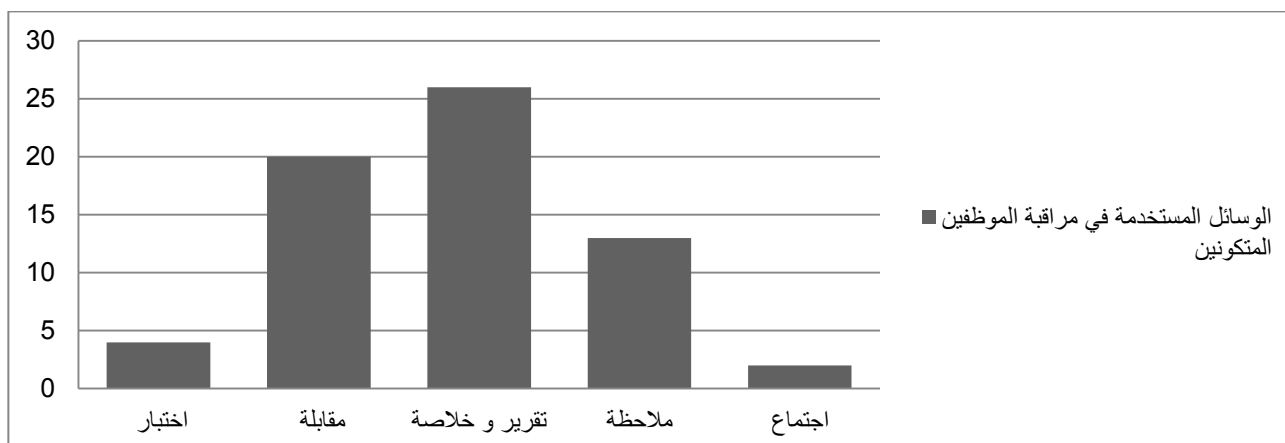
60% من الموظفين يشعرون أن الدورات التكوينية التي شاركوا فيها كان لها تأثير إيجابي على سلوكهم وعاداتهم، 40% يقولون أن هذه الإجراءات لم يكن لها تأثير عليهم.

السؤال 7: هل يقدم مديرك المتابعة بعد انتهاءك من التكوين؟

| الإجابة | عدد الإجابات | النسبة (%) |
|---------|--------------|------------|
| نعم | 34 | 68% |
| لا | 16 | 32% |

يقول 68% من الموظفين أنهم يتبعهم مديروهم، مقارنة بـ 32% ممن يقولون عكس ذلك. وفقاً للإجابات المقدمة من هؤلاء الموظفين، يتم ضمان المتابعة بالوسائل الموضحة في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (12): الوسائل المستخدمة في مراقبة الموظفين المتكويين



الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

السؤال 8: ما رأيك في أدوات التقييم الموجودة في الشركة؟

| لا | نعم | عدد الإجابات | أداة التقييم في نهاية التكوين |
|------|-----|--------------|-------------------------------|
| 41 | 9 | النسبة (%) | أداة التقييم أثناء التكوين |
| 82% | 18% | عدد الإجابات | النسبة (%) |
| 50 | 0 | عدد الإجابات | النسبة (%) |
| 100% | 0% | عدد الإجابات | النسبة (%) |

82% من المجيبين ينكرون وجود استبيان تقييم في نهاية التكوين خلال الدورات التكوينية التي شاركوا فيها، 18% الذين تم توزيع أوراق التقييم عليهم خلال الدورات التكوينية، يعتبرون أن هذه الأوراق مقبولة ويمكن تحسينها.

بقدر ما يتعلق الأمر بتقييم أثناء التكوين، لم يتم تطوير أي استبيان لهذا الغرض وجميع العوامل تؤكد عدم وجود مثل هذه الأداة.

الأسئلة المطروح على المسؤولين :

السؤال 1: لأي غرض اتخذ الموظفون الإجراءات التكوينية؟

وفقاً لغالبية المسؤولين الذين تمت مقابلتهم، تلقى موظفهم عمومًا تكوينًا على التكيف مع هذا المنصب، لا سيما بالنسبة للموظفين الجدد، أو لإجراء امتحان احترافي.

السؤال 2: في نهاية تكوينه، هل أجريت مقابلة مع الموظف الخاص بك لتقييم مساهمة تكوينه؟

| لا | نعم | عدد الإجابات |
|-----|-----|--------------|
| 5 | 5 | النسبة (%) |
| 50% | 50% | عدد الإجابات |

قال 50% من الأشخاص الذين تمت مقابلتهم إنهم أجروا مقابلات مع موظفيهم لتقييم مساهمة التكوين، بينما أجاب النصف الآخر بشكل سلبي.

السؤال 3: هل يستخدم الموظف المتكون تجربة التكوين كجزء من مهامه؟

| لا | نعم | عدد الإجابات |
|-----|-----|--------------|
| 3 | 7 | النسبة (%) |
| 30% | 70% | عدد الإجابات |

فيما يتعلق بسؤال ما إذا كان الموظفون يستخدمون التكوين في سياق مهامهم، أجاب غالبية المدراء (أي بنسبة 70%) بالإيجاب، ويقول البعض إن هذه الممارسة فورية والبعض الآخر يعتقد أن هذه الممارسة ستحدث تدريجياً مع توافر الموارد، ومع ذلك، يقول 30% أن موظفيهم لا يمكنهم وضع إنجازات الدورة موضع التنفيذ وهذا لأسباب مختلفة سنناقشها لاحقاً.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

السؤال 4: هل هذه التكوينات لديها الفرصة لتغيير عادات أو سلوكيات الموظفين؟

غالبية المدراء يعتقدون أن التكوين كان له تأثير إيجابي على سلوك وعادات موظفيهم مما يؤدي إلى تحسين أداء محطة عملهم.

السؤال 5: هل سمحت التكوينات لموظفك بالوصول إلى الأهداف المحددة؟

| لا | نعم | |
|-----|-----|--------------|
| 1 | 9 | عدد الإجابات |
| 10% | 90% | النسبة (%) |

غالبية المسؤولين (أي 90 %) يعتقدون أن هذه التكوينات سمحت لموظفيهم بتحقيق الأهداف المحددة، من ناحية أخرى 10% الذين يرون أن الأهداف قد تحققت جزئياً، بسبب نقص الوسائل والمواد، وبواسطة عدم المشاركة من جانب الموظفين.

السؤال 6: هل هناك مراقبة وتقييم للبرنامج التكويني؟

| لا | نعم | |
|-----|-----|--------------|
| 4 | 6 | عدد الإجابات |
| 40% | 60% | النسبة (%) |

60% من المسؤولين الذين تمت مقابلتهم يقومون بمتابعة أو تقييم لموظفيهم المتكويين، ويتم ضمان المتابعة بشكل عام عن طريق المقابلات والملاحظات والاختبارات أو عن طريق كتابة تقارير التكوين الداخلي.

سؤال 7: هل كان للبرنامج التكويني الذي اتبعه الموظف تأثير على نشاط الشركة؟

| لا | نعم | |
|-----|-----|--------------|
| 1 | 9 | عدد الإجابات |
| 10% | 90% | النسبة (%) |

يعتقد غالبية المسؤولين أن البرامج التكوينية، التي اتبعها موظفهم، كان لها تأثير إيجابي على نشاط خدمتهم.

المحور الثالث: عوانق تقييم البرنامج التكويني

سؤال: ما هي العوانق المرتبطة بممارسات تقييم البرنامج التكويني على مستوى شركتك؟

تم طرح السؤال على المسؤولين و موظفيهم، حيث تم تلخيص إجاباتهم في النقطة أدناه بعنوان "ملخص الإجابات".

المحور الرابع: الحلول المقترحة

سؤال: ما هي الحلول التي يجب اقتراحها لتحسين تقييم البرامج التكويني على مستوى شركتك؟

تم طرح السؤال على المسؤولين و موظفيهم، حيث تم تلخيص إجاباتهم في النقطة أدناه، بعنوان "ملخص الإجابات".

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

ثالثاً: ملخص الإجابات

كشفت عد الإجابات من الموظفين الذين استفادوا من التكوين و المسؤولين النتائج فيما يلي، وزعت حسب الموضوع أو محور التفكير:

المحور الأول: تصور التكوين

وفقاً للأشخاص المتكونين، يلعب التكوين دوراً مهماً داخل الشركة، حيث وجدوا أن هذا النشاط له مساهمة مهمة سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، كما هو الحال بالنسبة للمسؤولين، فهم يرون التكوين كوسيلة للتجديد و اكتساب المعرفة ومع ذلك، وعلى الرغم من اهتمام الشركة بتكوين هؤلاء الموظفين والجهود المبذولة لتحقيق ذلك، فقد وجدنا ما يلي:

- إدراك ضعيف لمفهوم "سياسة التكوين" من قبل معظم الجهات الفاعلة.
- نقص كبير في المعلومات المتعلقة بعملية تحديد الاحتياجات التكوينية لذلك نستنتج أن هؤلاء الموظفين، الذين يجب أن يكونوا جزءاً لا يتجزأ من هذه العملية، لا يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بهذه العملية، كما هو الحال بالنسبة للمسؤولين عن مشاركتهم، فإن مشاركتهم محدودة، وبالتالي لن يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بطريقة فعالة.

المحور الثاني: تقييم البرنامج التكويني داخل الشركة

فيما يتعلق بتقييم البرنامج التكويني داخل المؤسسة، يتفق معظم الذين أجريت معهم مقابلات على فائدة النظام الحالي، وكذلك على حقيقة أن هذا النظام سيتم تحسينه ومع ذلك، يرى آخرون أن تقييم البرنامج التكويني داخل الشركة يستند إلى إنشاء ورقة التقييم التي يتم تحويلها إلى إجراء شكلي إداري إلزامي، وهو تقييم لفظي و في نهاية كل تكوين ولكن ليس أثناء التكوين أبداً.

في الواقع، يعاني نظام التقييم الحالي من نقاط ضعف في التقييم أثناء التكوين وتقتصر الممارسات في هذه المرحلة على الملاحظة أو كتابة تقارير التكوين من قبل المتكونين، و في بعض الأحيان إجراء مقابلات مع الجهات الفاعلة المعنية (المسؤولين و الموظفين المتكونين)، و لكن ليس من خلال ورقة التقييم (استبيان) مقارنة بالتقييم في نهاية التكوين.

لذلك نستنتج إن التقييم أثناء التكوين يمارس بشكل غير رسمي داخل الشركة، لكن يمكن تحسينه.

المحور الثالث للتفكير: عوائق تقييم البرنامج التكويني

العائق الرئيسي: وفقاً للموظفين المتدربين و رؤسائهم، هو غياب ثقافة التقييم داخل الشركة.

العقبات التي تعترض نجاح ممارسات تقييم البرنامج التكويني، لاسيما أثناء التكوين، على مستوى الشركة، ترجع بشكل رئيسي إلى نقص التواصل و الوعي بين مختلف الجهات الفاعلة المعنية.

من بين العقبات التي ذكرها الأشخاص الذين تمت مقابلتهم سنذكر أيضاً ضيق الوقت، و الوسائل و المهارات اللازمة لانجاز هذه المهمة.

تجدر الإشارة أيضاً إلى أن البيئة، على مستوى بعض الخدمات، غير مواتية في بعض الأحيان لإجراء تقييم و متابعة صارمين للموظفين المتكونين.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

المحور الرابع: الحلول المقترحة

الحلول الرئيسية المقترحة من المسؤولين و الموظفين المتكويين للبرنامج التكويني و تقييمه هي كما يلي:

- اشترك جميع الجهات الفاعلة في عملية التعبير عن الاحتياجات التكوينية و نشر المعلومات في هذا السياق.
- استخدام البرنامج القديم الذي اعتمده الشركة سابقا، و الذي تألف من تكوين موظفين جدد قبل تعيينهم في وظائفهم، لاسيما فيما يتعلق بسلامة القطار و صيانتة.
- تمديد مدة الإجراءات التكوينية، و هذا لاكتساب مهارات جديدة و جيدة.
- تحسين نظام تقييم البرنامج التكويني الحالي أو إدخال برنامج صارم يشمل جميع الجهات الفاعلة المعنية.
- نشر جميع الوسائل اللازمة لتقييم الموظفين في ظل الظروف المناسبة.
- تحسين ظروف العمل.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

المطلب الثالث: توصيات لنظام تقييم البرنامج التكويني

إنه انعكاس لخطوات التقييم وأهدافه وعملياته، والجهات الفاعلة المعنية، وكذلك الأدوات المستخدمة.

ويتمحور النهج المقترح حول ثلاث مراحل متتالية: تقييم ما قبل التكوين، وتقييم أثناء التكوين، وتقييم ما بعد التكوين.

الشكل رقم(13): خطوات تقييم البرنامج التكويني المقترحة



الخطوة الأولى: "التقييم قبل التكوين"

ويشمل وضع إستراتيجية التقييم، وتتألف هذه الإستراتيجية في تحديد المنبع لعمل التكوين، والأهداف التي تهدف إلى التحقيق في وقت لاحق ما إذا كانت قد تحققت.

أ. الأهداف

- الغرض من هذه الخطوة هو تحديد النتائج المتوقعة رسمياً وتحديد الشروط اللازمة التي تضمن فعالية التكوين من خلال تحديد من هم مقدمي الخدمات والمدراء، وما هي الطرائق، وما هي الموارد المتاحة إلى الشركة وما هي القيود التي يجب التغلب عليها.
- يتكون هذا المستوى من التقييم أيضاً من تحديد مستوى الكفاءات الحالية والضرورية للاستفادة من الإجراء التكويني وهذا من أجل تطوير خطة التكوين والمواصفات.

ب. العملية

تبدأ خطوة التقييم الأولى هذه بقرار تنفيذ إجراء تكويني يتكون من مرحلتين:

- **المرحلة الأولى:** رسم صورة للوضع الحالي والوضع المرغوب فيه، للتفاوض وربط أهداف التكوين بالأهداف التنظيمية من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية ومناقشة الظروف اللازمة للتشغيل السلس ونجاح التكوين.
- **المرحلة الثانية:** تتمثل في توحيد الجهود المبذولة في المرحلة الأولى من خلال وضع خطة التكوين. والمواصفات.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

ج. المسؤولين

يتحمل مسئولو البرنامج والمشرفون على المشاركين في المستقبل والمكون ومدير التكوين المسؤولية في مرحلة التقييم الأولى هذه.

د. الأدوات

هي الأدوات التي تساعد على تحديد وتحليل الاحتياجات التكوينية وفهم سياق العمل. من بين هذه الأدوات سنذكر: المقابلة والاستبيان والملاحظة والمناقشات في سياق موقف رسمي أو غير رسمي يسمح بإنتاج المعلومات.

2. الخطوة الثانية: "التقييم أثناء التكوين"

تنقسم خطوة التقييم هذه إلى ثلاث مراحل فرعية، أي في بداية البرنامج التكويني وأثناء البرنامج التكويني وفي نهاية البرنامج التكويني.

2.1 في بداية البرنامج التكويني

يسمى "التقييم الوقائي"، هذه الخطوة تحدث في بداية التكوين

إنها مسألة مراقبة الفرق بين ما تم تحقيقه في الأيام الأولى من التكوين. تصبح هذه الفجوة أكبر إذا تم إهمال المستوى الأول من التقييم (الخطوة الأولى)، أي أن عدم وجود أهداف وعدم الاستعداد للعمليات الأولية يزيد من الفجوة بين البرنامج المخطط والواقع.

أ. الأهداف

- هذا المستوى يجعل من الممكن، بفضل عرض برنامج التكوين للمشاركين، معرفة توقعاتهم. كما أنه يجعل من الممكن تقدير الفجوة بين هذا البرنامج والتوقعات المعبر عنها، من أجل التفاوض ووضع جميع الأهداف التعليمية في صيغتها النهائية.
- بشكل غير مباشر، يشجع هذا التقييم المستفيدين على تقاسم المسؤولية والتكوين المشترك. وبالتالي، تبدد المخاوف وسوء الفهم والمقاومة.

ب. العملية

من أجل ضبط أهداف التكوين مع توقعات المستفيدين المستقبليين، يقدم المكون البرنامج التكويني إلى الأخير. يتم هذا العرض التقديمي في ثلاث خطوات:

- أولاً ، يتعلق الأمر بتقديم الغرض من التكوين والسياق واهتمام التكوين والمتطلبات الأساسية.
- ثم يأتي عرض التكوين بطريقة رسمية وكذلك الأهداف التعليمية.
- وفي الأخير، يقدم المتكويين أنفسهم ويقدمون توقعاتهم.

ج. المسؤولين

- في هذه المرحلة من التقييم، يتدخل ممثلان رئيسيان:
- **المدرّب:** يتدخل للتحقق من استيفاء شروط التكوين.
- **المستفيدون:** يعبرون عن مسؤوليتهم المشتركة من خلال التعبير عن توقعاتهم والصعوبات التي واجهوها.
- تجدر الإشارة إلى أن المسؤولي هيكل التكوين ومدير التكوين يمكنهما أيضاً التدخل إذا ثبت ضرورة ذلك.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

د. الأدوات

من بين الأدوات الأكثر استخدامًا في هذا المستوى اختبارات المعرفة والدراية، والعمل الجماعي والمقابلة شبه التوجيهية.

2.2 أثناء البرنامج التكويني

هذه الخطوة الفرعية يمكن أن تأخذ اسم التقييم التكويني التي تتحقق أثناء التكوين. إنها مسألة تقييم تدريجي لدرجة رضا الأشخاص المتكونين مع المكون وكذلك التقييم وكذلك تقييم عمليات استحوادهم ومعرفتهم ومهاراتهم.

في الواقع، ترجع هذه المرحلة الفرعية أساسًا إلى الحاجة إلى تقييم ومراجعة مختلف عناصر التكوين؛ الوقت، الأنشطة المقترحة، تقدم التعلم وعلاقة المكون بالمتكون، والتي تساهم في إنتاج ثمار ذات نوعية جيدة (اكتساب، معرفة، مهارة، سلوك).

أ. الأهداف

- الأهداف الرئيسية للجوء إلى هذا المستوى هي التحكم والتكيف.
- الهدف من ذلك هو التحقق مما إذا كان التعليم الذي تم تنفيذه يتبع الأهداف الموضحة أعلاه وفحص جودة أجهزة التعلم، وضبط الأهداف باستمرار، واعتماد التدابير التصحيحية اللازمة.

ب. العملية

يتم إجراء التقييم أثناء إجراء التكوين في نهاية كل تسلسل تكويني مهم أو عندما يظهر المكون أو المتكونين الحاجة إلى التقييم.

ج. المسؤولين

تستلزم هذه المرحلة من التقييم مسؤولية اثنين من الجهات الفاعلة الرئيسية: من ناحية المكون ومن ناحية أخرى الجهات المكونة ومع ذلك، فإن تدخل مدير التكوين ضروري إذا تمت دعوته للعب دور الوسيط أو المنظم.

د. الأدوات

من الممكن التمييز، في هذه المرحلة، بين نوعين من الأدوات:

- أدوات تقييم النتائج (مثل الاختبارات، التمارين، دراسات الحالة، جمع الآراء، ملخص أو إعادة صياغة من قبل المستفيدين من تسلسل التدريب).
- أدوات تقييم سير العمل (مثل بطاقة مراقبة الحضور، استبيان التقييم، النقاش الرسمي وغير الرسمي ومراقبة درجة المشاركة، والمواقف والسلوكيات).

3.2 في نهاية البرنامج التكويني

يهدف التقييم "الموجز المؤهل" لهذه المرحلة إلى تحقيق ما تم إنجازه بالكامل. إنها مسألة قياس الفجوة بين الموقف في بداية التكوين وفي نهايته والحصول على المعلومات والمؤشرات اللازمة لتقييم فعالية البرنامج التكويني.

أ. الأهداف

- يتكون التقييم الموجز من جمع المؤشرات التي تعبر عن رد فعل المشاركين ورضاهم عن التكوين كما أنه يجعل من الممكن قياس مستوى اكتسابهم فيما يتعلق بالأهداف الموضوعية وبالتالي تقدير البرنامج من ناحية من ناحية المواصفات ومن ناحية أخرى جودة الجهاز التعليمي الشامل.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

- سنتيح كل هذه المؤشرات تحليل وتفسير وشرح أسباب النتائج التي تم الحصول عليها من أجل التنبؤ بتطبيق نتائج التعلم في مكان العمل.

ب. العملية

- أولاً جمع البيانات من كل مشارك حول رد فعله واستحوذاته وعلى جودة الدورة التكوينية.
- ثم ، وضع ملخص للمعلومات المقدمة للمشاركين.
- النقاش الجماعي لإثراء هذا التلخيص لكي يختتم العمل التكويني.

ج. المسؤولين

- في هذا المستوى، يمكن القول أن مدير التكوين هو الفاعل الرئيسي المسؤول عن إجراء التقييم وتجريبه في نهاية الدورة التكوينية. ولكن يمكن أن يتعلق بتقييم عمليات الاستحواذ، أو تفويض هذه المهمة إلى المكون أو إلى خبراء داخليين أو خارجيين.
- بشكل أو بآخر، يظل مدير التكوين هو المقيّم الشرعي لجودة التعلم إلى الأبد.
- سوف يلعب المستفيدون من التكوين دوراً حاسماً في هذه المرحلة من التقييم من خلال آرائهم.
- يمكن للمشرفين أيضاً التدخل لرصد التقدم المحرز في درجة اكتساب المتكويين.

د. الأدوات

هناك عدة أدوات متاحة للمقيّم:

- أولاً، الأدوات اللازمة لتقييم نتائج التعلم ، مثل الاختبارات والامتحانات لتقييم اكتساب المعرفة ، وحالات المشقة ، ودراسات الحالة لتقييم اكتساب المهارات وتنفيذها. في مواقف حقيقية أو محاكاة من أجل تقدير مستوى معرفة كيف يكون.
- ثانياً، الأدوات المستخدمة لتقييم جودة نظام التكوين، مثل استبيان المشاركين أو المتكويين ، والمقابلة الجماعية أو الفردية.

3. الخطوة الثالثة: "التقييم بعد التكوين"

يعتبر هذا المستوى الثالث لحظة حاسمة في عملية التقييم، حيث أن تقييم نقل التعلم السابق وتقييم التأثيرات التنظيمية تجعل من الممكن استخراج الواقع الذي يعطي مصداقية للتكوين.

في الواقع ، يتمثل الهدف في تقييم الجودة الشاملة للتكوين وفعاليتيه وتأثيره على تشغيل الشركة ونتائجها.

أ. الأهداف

- تهدف هذه المرحلة من التقييم إلى قياس تحقيق أو عدم تحقيق الأهداف المحددة في المستوى الأول من التقييم (مرحلة التقييم الأولى)
- كما أنه يتيح توضيحات بشأن التداعيات المتوقعة أو غير المقصودة للتكوين، وما أنتج، أو ما تم تحسينه، أو ما الذي منعه.
- وبالمثل، فإنه في هذا المستوى هو تقييم الجودة الشاملة للعمل وهذا من أجل جعل خدمة التكوين أكثر مصداقية وأكثر شرعية.

ب. العملية

في هذا المستوى من التقييم، يمكن للمرء أن يقتصر على مرحلتين: تقييم نقل المعرفة المكتسبة وتقييم التأثيرات التنظيمية.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

- تقييم نقل المعرفة المكتسبة: من الممكن قياس ما إذا كانت المعرفة والمهارات المكتسبة في التكوين قد تم تنفيذها في محطة العمل.
- مسؤولي التقييم بعد التكوين في هذه المرحلة هم المتكونين والمكونين أنفسهم ، ولكن يمكن إجراء هذا التقييم أيضاً بواسطة مدير التكوين.
- الأدوات التي يمكن استخدامها على هذا المستوى هي المقابلات ومقابلة المجموعات وعمل المراقبة الرسمي وغير الرسمي والاستبيان.
- **تقييم الآثار التنظيمية أو تقييم نتائج التكوين على المنظمة:**
تشير نتائج التكوين التنظيمي إلى النتائج النهائية التي تحققت من خلال مشاركة المتكونين في برنامج التكوين، حيث نقل المتكونون لمهاراتهم الجديدة إلى العمل، وزادت هذه السلوكيات الجديدة من مستوى أدائهم وفعالية التكوين و تم تحسين وحدة العمل في المنظمة.

يمكن ملاحظة نتائج التكوين من خلال مؤشرات مباشرة ومؤشرات غير مباشرة:

المؤشرات المباشرة المتعلقة بالأداء الجماعي للشركة مثل:

- زيادة في الإنتاج
- تحسن في الجودة
- انخفاض في التكاليف
- زيادة في الأرباح

مؤشرات غير مباشرة مثل:

- تحسين بيئة العمل
- زيادة تكيف الموظفين
- تطور ثقافة الشركة

يمكن ملاحظة التأثيرات التنظيمية وتقييمها بفضل تطبيق نظام القياس مثل (لوحات القيادة وتقارير الإدارة ومراقبة القوى العاملة ...)

مسؤولي التقييم بعد التكوين، في هذه المرحلة هما للضباط المتكونين ومدير التكوين.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للبرنامج التكويني في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية خلاصة

إن فكرة تطوير الموارد البشرية أصبح من أولويات المؤسسة باعتبارها الموارد و المحددات لنجاح خططها التنظيمية. فبواسطتها تتمكن من إحراز عدة مزايا تنافسية من جهة و تخطي المعوقات الاجتماعية من جهة أخرى و باعتبار أن مجموع المؤسسات العمومية عن مدى تنظيم و تطور المجتمع و القوانين التي تنظمه و باعتبار التكوين نقطة الانطلاق لتحسين مهمة منصب العمل بشكل جيد.

و الاهتمام بتنظيم طريقة التخطيط و التنفيذ لعملية التكوين بالمؤسسة فهي عبارة عن الخطوات التي يمر عليها المكون منذ الإعلان عن وجود دورة تكوينية إلى غاية تنفيذها مع تحقيق مبدأ المساواة في الالتحاق بالدورات التكوينية.

كما على المؤسسة توفير أشخاص مسؤولين عن المكاتب التكوينية يحملون شهادات جامعية مع خبرة في الميدان حتى يتمكنوا من فهم و استيعاب الإستراتيجية الموضوعة من طرف المدراء للمؤسسة من أجل برمجة مخطط تكويني مع تلك الاستراتيجيات و يساهم في تحقيق أهدافها.

فإذا كان المسؤولين عن تقييم العملية التكوينية مؤهلين لذلك، أمكنهم إنجاز مهمتهم، و بالتالي تطوير البرامج التكوينية مما يؤدي بالنجاح للمؤسسة و الاستمرارية و المحافظة استقرارها و استقرار موظفيها.

خاتمة عامة

لقد ولدت فينا هذه الدراسة حافزا و شغفا كبيرا للبحث أكثر و التوصل للعديد من النتائج و المعلومات التي كنا بصدد البحث عنها و جعلتنا نتحقق من الفرضيات التي طرحنا سابقا.

لقد قمنا بدراسة تطبيقية في الشركة من اجل التوصل إلى المعلومات و اكتشاف عالم الشغل و نحن في وسط ميدان العمل نجد أن هذه الفرضيات تحققت و ذلك بإتباع جميع المراحل بدقة فمنها خطوات التخطيط للبرنامج التكويني يجب تطبيقها نقطة بنقطة من اجل تفادي الأخطاء و لو تخطينا مرحلة ما سوف تحصل مشكلة و خلل في النظام لأنها مسطرة بعد عدة إصلاحات و إضافات و نجد المؤسسة تبذل مجهود كبير و تسعى لاجتتاب كل ما يعرقل البرنامج و سيره بطريقة أفضل كتحديد الوقت اللازم في الوقت المناسب و اختيار الظروف الملائمة لعدم تأجيل البرنامج لشهر آخر أو سنة أخرى.

أما فيما يخص التقييم فانه يتم من أجل تقييم التكوين و القيام بإضافات أخرى لأن عالم الاقتصاد دائما في تطور مستمر و ملحوظ و توفير الجو المناسب و الملائم بخلق برنامج منطور و يرفع سمعة المؤسسة و يجعلها بارزة من بين الشركات الأخرى و هذا يجعلها تتحكم في أمورها الاقتصادية و تسيير بانتظام سواء المورد البشري أو الاقتصادي و تواجه الصعوبات التي تتلقاها في وسط الشركات الأخرى و تقف في وجه المشاكل و الأهم من ذلك كله تقوم بعملية التقييم من أجل ملاحظة التغيير الذي يحدثه التكوين بالنسبة للأهداف المسطرة عند البرنامج التكويني و قد تستخدم المؤسسة نتائج تقييم البرنامج في جعل المتكون الشخص المناسب القادر على مواجهة الصعاب التي تواجهه في منصبه و ذلك بمراقبته بعد التكوين لفترة وجيزة و رؤية إذا كان مؤهل أو غير مؤهل و التي تواجه المؤسسة أيضا في نفس الوقت و الوقوف معها مهما كانت الظروف، و إحساسه بأنه هو الركيزة الذي يمثل المؤسسة كفرد منها، و الهدف الأساسي و الرئيسي الذي من اجله نعتمد على نتائج التقييم هو نجاح المؤسسة و تحقيق مردوديتها.

من خلال الفصل الأول تم إبراز مفهوم التكوين و مبادئه و خصائصه بالإضافة إلى أهدافه و أهميته، حيث تناول الفصل الثاني إجراءات البرنامج التكويني و كيفية تصميمه مع تحديد مختلف خطواته و في الأخير تقييم هذا البرنامج. أما الفصل الثالث فقد تم القيام بدراسة ميدانية في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية و التعرف على كيفية تقييم البرنامج التكويني الخاص بها لإحداث تقارب بين الجانب النظري و التطبيقي.

و من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا للاستنتاجات التالية:

اختبار صحة الفرضيات:

إن طبيعة البرامج التكوينية المقدمة تساهم إيجابا في تنمية الموارد البشرية و ذلك لأنها ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد، و تطورا لقدراتها إلى مراكز وظيفية و التكوين هام و ضروري لبناء قوة بشرية منتجة و منه نستخلص مدى أهمية التكوين لدى الأفراد الذي يسعى لتحقيق عدد من الفوائد منها رفع معنويات الأفراد إذ نلاحظ تقطن بعض المسؤولين إلى مدى أهمية العنصر البشري المدرب و المؤهل في العملية الإنتاجية، و بالتالي نقول أن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات و الأطر هي التي تعرف مستوى إنتاجي كبير أو كفاية إنتاجية و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

تحقق البرامج التكوينية الأهداف المرجوة من العملية التكوينية و ذلك لأنها تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتكوين إلى الاتجاه السليم الصحيح. و تعمل على مسايرة التغييرات المتوقعة في المؤسسة سواء كانت تغييرات في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم من أجلها أو تغيير في طبيعة العمل أو تغيير في نوعية الأفراد العاملين. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

يساهم استخدام تقييم البرنامج التكويني بشكل فعال في اعداد برنامج جديد محكم خالي من العيوب و ذلك بمعرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني من حيث إعداده أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل.

الخاتمة العامة

كما يعتبر تقييم البرنامج التكويني من الأمور التي يجب إجرائها في كل عملية تكوينية لأن إهمالها من شأنه أن يخفي الأخطاء، ويحاول دون شك إزالة تأثيرها العميق سواء بالنسبة للعامل أو المؤسسة و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

الانتقادات

من خلال ما لاحظناه في فترة التربص التطبيقي لدى الشركة عن الموضوع المتعلق بتقييم البرنامج التكويني أن هناك وجود نقائص التي لا بد من مراجعتها كي لا تؤثر بطريقة سلبية على تقييم البرنامج:

- عدم وجود لجنة مختصة لتقييم أداء العمال سواء من حيث التقييم السنوي أو تقييم التكوين.
- عدم مناقشة عملية التكوين مع العمال في بداية التحاقهم بمناصبهم.
- عدم القيام ببرمجة ندوات سنوية التي ترشح للعمال أهمية عملية تقييم البرنامج التكويني.

الاقتراحات

بشكل منهجي سمح لنا استخدام المقابلة و دليل المقابلة بجمع بيانات و معلومات و تفسيرها وفقا لأربعة محاور و النتائج التي تم الحصول عليها تولد أثارا إدارية لتحسن عملية تقييم البرنامج التكويني داخل الشركة. و بالتالي فان الاختلالات المحددة بعد الدراسة التي أجريناها تتطلب تحسين الممارسات التالية:

- في البداية إضفاء الطابع الرسمي و التواصل على سياسة التكوين للشركة تجاه جميع أصحاب المصلحة.
- بما أن أي إجراء تكويني يعتمد على فعالية عملية تحديد الاحتياجات، فإننا نقترح النظر في العناصر التالية:
- تحسين تبني طرق الاحتياجات التكوينية.
- تنظيم مقابلات دورية مع إعادة التسلسل الهرمي ستساعد هذه المقابلات في تحسين المعلومات المتعلقة باحتياجات التكوين.
- تحليل و استغلال تقارير التكوين السنوية على المستويات المزدوجة الكمية و الكيفية. هذا العمل سوف يسلط الضوء نقاط القوة في الإجراءات المتخذة و كذلك نقاط الضعف للتحسين.
- من المهم التأكيد على الآثار الضرورية لجميع الجهات الفاعلة المعنية خلال هذه المرحلة.
- تنصيب لجنة مختصة للقيام بعملية تقييم العمال و ذلك بأخذ الأفكار من العمال القدامى أي المتقاعدين السابقين.
- تكوين الرؤساء على طريقة موحدة للقيام بعملية التقييم بوضع جميع النقاط و المعايير التي يقيم على أساسها العامل و عدم الاختلاف عنها.
- القيام ببرمجة ندوات سنوية لشرح المفصل لعملية التقييم للعمال و تحسيسهم بأهمية هذه العملية في دعم البرنامج التكويني.

في الواقع نوصي بإنشاء استبيان التقييم أثناء التكوين و كذلك التنظيم المنتظم لمقابلات ما بعد التكوين مع الموظفين الذين استفادوا من البرنامج التكويني.

إن استغلال نتائج هذا التقييم من قبل إدارة التكوين سوف يسمح لهم بالمشاركة الفعالة في متابعة الموظفين المتكويين.

الخاتمة العامة

و في الأخير بعد الدراسة الشاملة و المقتة نرى ان الفرضيات قد تحققت و هذا راجع الى التنظيم و السير و التجكم الجيد في عملية تقييم البرنامج التكوين

قائمة المراجع قائمة المراجع باللغة العربية

- عادل حسن : إدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، مصر، سنة 1985.
- عبد الرحمان الشقاوي: التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة، مصر، سنة 1985.
- محمود مبارك القاسم، تخطيط برنامج التدريب اثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية، بغداد، سنة 1975.
- زكي محمود هشام: إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، الكويت، سنة 1989.
- عبد الكريم درويش، ليلي تكللا: أصول الإدارة العامة، مطبعة الانجو المصرية، القاهرة، سنة 1976.
- عبد الرحمان عبد الباقي عمر: إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، سنة 1975.
- علي محمد عبد الوهاب: للتدريب و التطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، سنة 1981.
- محمد كبوسة و خالد بالحسين: التكوين كوسيلة لتحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، سنة 2004.
- حسن الحلبي: معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي، بيروت، سنة 1976.
- صلاح حوטר: برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، الرياض، سنة 1991.
- أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، سنة 2001.
- احمد الباشات: أسس التدريب، دار النهضة الحديثة، القاهرة، سنة 1978.
- محمد عبد الفتاح باغي: التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، جامعة الملك سعود ، الرياض، سنة 1983.
- خيرى خليل أجميلي: التنمية الإدارية و الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، سنة 1998.
- احمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية ، سنة 1981.
- علي السلمي: إدارة الفرد و الكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، مصر، دون سنة النشر.
- عبد الرحمان عبد الباقي عمر: إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، سنة 1975.
- محمد عثمان إسماعيل حمدي مصطفى المعاد: إدارة الموارد البشرية، القاهرة .
- عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد- دراسة علمية و عملية، دار النهضة العربية، القاهرة، سنة 1966.
- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، سنة 1973.
- منصور فهمي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، سنة 1973.
- علي السلمي، ساطع أرسلان: تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سنة 1974.

- عمرو غانم، علي الشرفاوي: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، سنة 1984.
- احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2001.
- أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية، التدريب من المنظوري إلى التطبيقي، دار الفكر العربي، مصر
- محفوظ احمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن
- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، سنة 2010.
- صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع و النشر، الإسكندرية، مصر، سنة 2002.
- صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع و النشر، الإسكندرية، مصر، سنة 2002.
- احمد السيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرون، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، سنة 2000.
- حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، سنة 2011.
- محمد جمال برعي: التدريب و التنمية، عالم الكتب، القاهرة، سنة 1973.
- طلعت دياب: الاحتياجات التدريبية في البلدان العربية في ضوء التغيير الهيكلي لاقتصادياتها، منظمة العمل العربية الجزء الأول، سنة 1994.
- عبد الفتاح دياب حسين: إدارة الموارد البشرية، مصر، سنة 1997.
- ناصر شمس الدين: إستراتيجية التكوين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، رسالة الدراسات العليا المتخصصة في التسيير العمومي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2008.
- محمد جمال برعي: التدريب الحديث في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، سنة 1970.
- حسين الدوري: الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، مطبعة العاصمة ، القاهرة ، سنة 1976.
- محمد جمال برعي: التدريب الحديث في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، سنة 1970.
- حسين الدوري: الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، مطبعة العاصمة ، القاهرة ، سنة 1976.
- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة للطباعة و النشر، بيروت، سنة 1983.
- خالد عبد الرحيم مطر الهيثي: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، سنة 2003.
- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، سنة 1996.
- بلال خلف السكارنة: التدريب الإداري، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، سنة 2009.
- صبحي محرم: تقييم التدريب في مجال الإدارة العامة، سلسلة الفكر الإداري المعاصر، مطابع سجل العرب، 1978.

حنفي سليمان: إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، القاهرة، سنة 1998.

عادل حرحوش و مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، بغداد، سنة 2009.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

Lakhdar schiou : Gestion du personnel, les éditions d'organisation Québec
4^{ème} édition, année 1993.

Lakhdar Schiou : gestion du personnel, les éditions d'organisation Québec
3^{ème} édition, année 1990.

Pierre casse : la formation performante, Edition les presses du
management, suissezurich, année 1990.

SOCIETE NATIONNALE DES TRANSPORTS FERROVIAIRE

DIRECTION DES RESSOURECES HUMAINES

Département formation

Fiche d'évaluation

Formation :

Effectuée duauau niveau

Indiqué votre degré d'accord pour chacun des énoncés présentés, ci-dessous, en utilisant l'échelle suivante :

1 = en désaccord

2 = plus ou moins en accord

3 = en accord

4 = tout à fait d'accord

| Objectif et contenu | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Les objectifs de la formation étaient clairs et précis | | | | |
| Le contenu de la formation correspondait à mes besoins et préoccupations | | | | |
| Les objectifs ont été atteints | | | | |
| Méthodologie et matériel pédagogique | | | | |
| Les techniques d'enseignement utilisées ont favorisé l'apprentissage | | | | |
| Il y avait un équilibre entre la théorie et la pratique | | | | |
| La documentation était bien rédigée et me sera utile ultérieurement | | | | |
| Les exercices et les activités proposées étaient pertinents à la formation | | | | |

| | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| Les supports audiovisuels étaient bien conçus et ont contribué à mon apprentissage | | | | |
| Le formateur | | | | |
| Le formateur était bien préparé et organisé | | | | |
| Le formateur communiquait de façon claire et dynamique | | | | |
| Le formateur favorisait les échanges et les participation du groupe | | | | |
| Organisation | | | | |
| J'étais motivé à participer à cette formation | | | | |
| La durée de la formation étaient ni trop longue, ni trop courte | | | | |
| Les locaux de formation étaient appropriés à ce type de cours | | | | |
| Apprentissage | | | | |
| Les compétences enregistrées peuvent être directement appliquées dans mon travail | | | | |
| Cette formation m'a permis d'accroître mes connaissances et d'en acquérir de nouvelles | | | | |
| Je compte utiliser ces nouvelles compétences dès mon retour au travail | | | | |
| Appréciation Globale | | | | |
| De façon générale, je suis très satisfait (e) de la formation | | | | |
| Commentaires et Recommandations | | | | |

I-QUESTIONNAIRE POUR LES RESPONSABLE HIERARCHIQUE

Nom du responsable :

Service :

Nom du formé :

Formation suivie :

Date de la formation :

1. Votre collaborateur avait-il besoin de suivre cette formation, pour acquérir de nouvelles compétences ?

- Oui
- Non (reporter-vous directement à la question 3)
- Je ne sais pas

2. La formation choisie semblait-elle répondre à son besoin ?

- Oui parfaitement
- Oui partiellement
- Non
- Je ne sais pas

Si oui partiellement ou non, pourquoi ?

.....
.....

3. Qui était à l'initiative de cette formation ?

- Vous même
- Votre collaborateur
- Vous et votre collaborateur

4. Depuis la fin de sa formation, a-t-il pu mettre en pratique les connaissances acquises lors de sa formation ?

- Oui
- Oui partiellement
- Non

A quelle fréquence ?

- Régulièrement
- Occasionnellement

5. Si « oui partiellement » ou « non », à quoi cela est-il du ? (plusieurs réponses sont possible, cochez la (ou les) case(s) correspondante(s)) :

- L'opportunité ne s'est pas présentée
- L'opportunité ne s'est pas encore présentée, mais elle devrait en avoir l'occasion
- La formation disponible n'était pas adaptée à ses besoins
- La formation n'a pas eu lieu au bon moment (trop tôt ou trop tard)
- Le niveau de formation n'était pas adapté à son propre niveau
- Les points adoptés en formation n'ont pas de lien avec ses missions dans l'entreprise
- Le collaborateur a changé de fonction entre-temps
- Autre (à préciser) :

6. Selon vous, qu'est-ce qui pourrait favoriser la mise de sa formation ?

(Disposer de plus de temps de mise en pratique, être guidé par vous ou un collègue...)

.....
.....

7. A l'issue de sa formation, avez-vous eu un entretien avec votre collaborateur pour faire le point sur l'apport de sa formation ?

- Oui
- Non

8. Remarques/observation du collaborateur :

.....
.....

II-QUESTIONNAIRE POUR LE STAGIAIRE

1. Avez-vous appliqué les acquis de la formation ?

- Oui
- Oui partiellement
- Non

2. Avez-vous rencontré des difficultés dans la mise en œuvre de ses acquis ?

- Oui
- Non

3. Quels sont, avec le recul de la pratique, les éléments qui vous ont été les plus utiles dans votre formation ?

.....
.....
.....

4. Quels sont les remarques ou les prolongements nécessaires ?

.....
.....
.....

5. Est-ce que votre formation vous a permis de vous améliorer ?

Oui

Non

6. Les objectifs de formation définis ont été atteints ?

- Oui
- Non

الملحق رقم (03): دليل المقابلة الموجه للموظفين المتكويين

| | |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| المحور الأول: تصور التكوين | |
| السؤال 01 | هل تعرف كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية على مستوى الشركة؟ |
| السؤال 02 | هل تم إعلامك مسبقاً بمحتوى التكوين وأهدافه؟ |
| المحور الثاني: تقييم البرنامج التكويني | |
| السؤال 01 | لأي غرض اتبعت هذه الإجراءات التكوينية؟ |
| السؤال 02 | الإجراءات التكوينية المخطط لها، هل تتعلق بالعمل الذي تقوم به؟ |
| السؤال 03 | هل استمتعت بالتدريبات التي شاركت فيها؟ |
| السؤال 04 | هل اكتسبت معارف جديدة؟ |
| السؤال 05 | هل تطبق هذه المهارات في الممارسة اليومية؟ |
| السؤال 06 | هل هذه التكوينات لديها الفرصة لتغيير بعض عاداتك أو سلوكك؟ |
| السؤال 07 | هل يقدم مديرك المتابعة بعد انتهاءك من التكوين؟ |
| السؤال 08 | ما رأيك في أدوات التقييم الموجودة في الشركة؟ |
| المحور الثالث: عوائق تقييم البرنامج التكويني | |
| سؤال | ما هي العوائق المرتبطة بممارسات تقييم البرنامج التكويني على مستوى شركتك؟ |
| المحور الرابع: الحلول المقترحة | |
| سؤال | ما هي الحلول التي يجب اقتراحها لتحسين تقييم البرامج التكويني على مستوى شركتك؟ |

الملحق رقم (04): دليل المقابلة الموجه للمسؤولين

| | |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| المحور الأول: تصور التكوين | |
| السؤال 01 | هل سياسة التكوين الخاصة بالشركة معروفة؟ |
| السؤال 02 | هل تشارك في التعبير عن الاحتياجات التكوينية لموظفيك؟ |
| السؤال 03 | كيف حددت الاحتياجات التكوينية لموظفيك؟ |
| المحور الثاني: تقييم البرنامج التكويني | |
| السؤال 01 | لأي غرض اتخذ الموظفون الإجراءات التكوينية؟ |
| السؤال 02 | في نهاية تكوينه، هل أجريت مقابلة مع الموظف الخاص بك لتقييم مساهمة تكوينه؟ |
| السؤال 03 | هل يستخدم الموظف المتكون تجربة التكوين كجزء من مهامه؟ |
| السؤال 04 | هل هذه التكوينات لديها الفرصة لتغيير عادات أو سلوكيات الموظفين؟ |
| السؤال 05 | هل سمحت التكوينات لموظفك بالوصول إلى الأهداف المحددة؟ |
| السؤال 06 | هل هناك مراقبة وتقييم للبرنامج التكويني؟ |
| السؤال 07 | هل كان للبرنامج التكويني الذي اتبعه الموظف تأثير على نشاط الشركة؟ |
| المحور الثالث: عوائق تقييم البرنامج التكويني | |
| سؤال | ما هي العوائق المرتبطة بممارسات تقييم البرنامج التكويني على مستوى شركتك؟ |
| المحور الرابع: الحلول المقترحة | |
| سؤال | ما هي الحلول التي يجب اقتراحها لتحسين تقييم البرامج التكويني على مستوى شركتك؟ |