

دور التكوين في تحسين أداء المنظمة

قندري حورية
جامعة البليدة 2

أ.د عثمان فكار
جامعة البليدة 2

الملخص:

تعتبر عملية تكوين الموارد البشرية من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة، وهو وسيلة للنمو باعتبار أن كفاءة اليد العاملة هي البعد الوحيد للإنتاج، فبفضل المعرفة وحسن الأداء يمكن الوصول إلى أقصى درجة من النجاح، كما يعتبر أحسن وسيلة للتأقلم مع التغيير، فبمجرد إدخال تكنولوجيا وتقنية جديدة لابد من إعادة النظر في مؤهلات المستخدمين وذلك باللجوء إلى التكوين بدلا من التوظيف -

وسنحاول من خلال هذا المقال الإجابة على مجموعة من التساؤلات حول أهمية التكوين ودوره في رفع أداء المؤسسة.

و ذلك من خلال التساؤلات التالية :

س1 : ما هي مبادئ و أهداف التكوين ؟

س2: ما هي أهم الطرق المتبعة في العملية التكوينية و أبرز مهامها ؟

س3: كيف يتم التخطيط الاستراتيجي للعملية التكوينية ؟

الكلمات المفتاحية : التكوين ، الأداء ، البيئة الداخلية و الخارجية .

Résumé :

la formation de ressources humaines Est un fonctions critiques dans le processus de l'organisation, qui est un moyen de la croissance, que l'efficacité du travail est la seule dimension de la production, grâce à la connaissance et une bonne performance peut atteindre le degré maximum de succès est également le meilleur moyen de faire face au changement, une fois l'introduction de nouvelles technologies et de la technologie être réexaminée dans les qualifications des consommateurs par le recours à la formation au lieu le recrutement.

Nous allons essayer à travers cet article de répondre à une série de questions sur l'importance de la formation et de leur rôle en faisant la performance de l'organisation.

Et à travers les questions suivantes:

Q 1: Quels sont les principes et les objectifs de la formation?

Q2: Quelles sont les principales méthodes utilisées dans le processus de formation et les tâches les plus importantes?

Q3: Comment est la planification stratégique du processus de formation?

Mots-clés: la formation, la performance, l'environnement interne et externe.

مقدمة :

تعد وظيفة التكوين في المؤسسات من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في مواجهة التحديات والضغوطات، والتي ترتبط مباشرة بالفرد كونه المحرك الأساسي في المؤسسة، حيث تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها ويعتبر التكوين وظيفة مهمة تمكن المؤسسة من مساندة المتطلبات الداخلية والأفاق المستقبلية باعتباره وسيلة فعالة يتمكن من خلالها الفرد من تأدية مهامه بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف -

تعريف التكوين :

يعرف التكوين على أنه "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقاً"⁽¹⁾

كما يعرف على أنه "عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله بالإطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله"⁽²⁾

يعرف التكوين أيضا " هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الفرد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معادلات الفرد في أداء عمله"⁽³⁾

التعريف الإجرائي :ويقصد بالتكوين إعداد العامل وتدريبه على مهنة معينة بقصد رفع مستوى أدائه،وتوفير كل العوامل الأساسية التي تساعد على الرفع من

روحه المعنوية عن طريق الحوافز مثل المكافآت و الترقية و تحسين ظروف العمل -

أولا: مبادئ عملية التكوين:

تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- خلق دافع لدى المتكوّن، فكلما كان الدافع قويًا كلما ساعد على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة -

- متابعة تقدم المتكوّن لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حدّ ذاتها لاكتساب المهارة، وإنما الفهم لما تعنيه هذه المعلومات واستيعابها، فقد يجد المتكون صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها، وهذه مهمة المتكّون في متابعة درجة تقدّم المتكوّن والتحقق من الاستيعاب النظري والعملي لمحتويات برامج التكوين.

- ربط التكوين ببرامج للتقييم بعد تعلم المهارات من خلال التكوين

- ضرورة الممارسة العملية للتكوين، لكي نكتسب المهارة والمعرفة لا بد من مشاركة المتكّون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعلم، من توفير الأدوات والوسائل التكوينية، وأن يعرف المتكّون المغزى منها.

- ارتباط التكوين بالتكنولوجيا الحديثة، لمسايرة التطور والتغير يجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية لما يخدم طبيعة المؤسسات و الظروف البيئية المحيطة بها، مما يحقق في النهاية تقدم المؤسسة، فالمؤسسة عبارة عن نظام جزئي يتأثر بالنظام الكلي للمجتمع ومختلف التطورات التي

تحدث فيه، لذا يجب عند إعداد مخطط تكويني مراعاة الظروف والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة، حتى تستطيع المؤسسة مسايرة التحولات والمستجدات الخارجية.⁽⁴⁾

أهداف التكوين:

يحقق تكوين الأيدي العاملة مجموعة من الأهداف أهمها:

- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد.
- ترغيب الفرد في عمله باعتبار زيادة إنتاجه مرهون برغبته في أداء العمل.
- رفع كفاءة أداء للعامل، عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي، وما يترتب عليه من تطور في فنون و أساليب العمل.⁽⁵⁾
- تحسين العلاقات الإنسانية، والتقليص من درجة التوتر والاستقرار الوظيفي داخل التنظيم.
- رفع الروح المعنوية للأيدي العاملة، نتيجة إلمامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به.
- إن تلقي الفرد لمهارات ومعلومات أكبر عن العمل خلال مرحلة التكوين يعطيه إحساس داخلي بالأمن والأهمية، الأمر الذي يساهم في زيادة اهتمامه بالعمل يقلل من معدل دوران العمل ومن نسبة التغيب -

أ- بالنسبة للفرد:

الموظف الجديد يمكن له من خلال التكوين التزود بمهارات ومعارف قد لا يكون يملكها أصلاً، وأداء واجبات عمله بالكفاءة المطلوبة -

- كما يعمل على تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب مع طبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال، كما أن التكوين والتطوير يزيد من التزام الأفراد وولائهم للمنظمة، ويعزز من إدراكهم بأن المنظمة مكان جيد للعمل -⁽⁶⁾

ب- بالنسبة للمؤسسة:

بالنسبة للمؤسسة، فإن أهم مهام التكوين، تتمثل بإزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، سواء كان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي، فبمعالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء، مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى المؤسسة، ويساهم في تطورها واستمرارها.⁽⁷⁾

أضف إلى هذا، يساعد التكوين في تجديد وإثراء المعلومات، الأكثر تلاؤماً مع المعطيات الحديثة.

- يساعد في ربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة.

- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي.

- يساعد في فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية.⁽⁸⁾

ج - بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

يعمل التكوين على تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين ويطور اتجاهاتهم وذلك من خلال:

- إمدادهم في البداية بكل المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ العمل.

- تسهيل وسائل الاتصال سواء كان من أعلى إلى أسفل أو من أسفل على أعلى (الهابط أو الصاعد) بطريقة تحافظ على أهداف وسياسات وأعمال المؤسسة.⁽⁹⁾ وبهذا المسعى أصبح التكوين وسيلة هامة، تسمح بشكل عام بتقييم الموارد البشرية ويكون الانطلاق الخاص والضروري بالاحتكاك والتفاعل مع مستوى التأهيل، التكوين يعتبر استثمارا هاما بالسنة للإدارة، بوضع شروط أفضل للاندماج في جميع المستويات.

ثانيا: طرق التكوين -

يمكن إبراز طرق التكوين حسب موقع ومكان العمل وهي:

01: طرق التكوين في مكان العمل:

أ- التكوين عن طريق الرئيس المباشر:

تلقي هذه الطريقة عبء التكوين على عاتق الرئيس المباشر- المشرف-، باعتبار أن الرئيس المباشر مسؤول على رفع الكفاءة الإنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها ومن ثم تكون علاقته بمرؤوسيه علاقة تكوينية.

- وهو يجب هذه الطريقة يتم تكوين الفرد في نفس مكان العمل وفي ظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمي، تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذي يوجهونه ويصحون له أخطاءه، فهذه الطريقة تسمح للفرد بالتعلم من خلال أدائه الفعلي للعمل.

ب- التكوين عن طريق عامل قديم:

لا تختلف هذه الطريقة في التكوين عن الطرق السابقة، فقد يتولى التكوين أحد العاملين القدامى،

ممن لهم خبرة طويلة في العمل ولديهم معلومات فنية كبيرة إلى جانب توفر القدرة لديهم كمعلمين، يقدمون المعرفة للمتكونين من خلال الوصف والإيضاح والشرح والتطبيق وإكساب الخبرة.

ج- التكوين تحت توجيه وملاحظة المشرف:

يحدد المشرف دورا إيجابيا منظما في تكوين مرؤوسيه على أداء أعمالهم ويشار إلى هذا التكوين إلى أن طريقة تحت التوجيه المنظم والملاحظة المستمرة من قبل المشرف المكوّن.⁽¹⁰⁾

02: طرق التكوين خارج العمل:

أ- أسلوب المحاضرة: فهو يعتبر عملية تعلم وأخبار أو بمعنى آخر هو عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما، وقد يكون هذا الحديث نقاش وحوار، ويعتمد نجاح مثل هذا الأسلوب على المحاضر نفسه، وعلى مقدار براعته وقدرته على تنظيم أفكاره و آرائه وعرضها على مستمعيه.⁽¹¹⁾

ب- أسلوب الندوات والمؤتمرات: تعتمد هذه الطريقة على تجزئة موضوع التكوين إلى مواضيع فرعية ويعطي للمشاركين وقتا كافيا للإعداد والتحضير من أجل مناقشة موجهة لموضوعات محددة، تحت قيادة أحد الأفراد تختاره المجموعة، أو عن طريق مناقشة جماعية.

ج- طريقة تمثيل الأدوار:

يقوم مسؤول التكوين بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المسؤول مثلا عمليا، على

أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع ويرتكز هذا النوع في حالات مثل: التكوين على البيع والتسويق، التكوين على إدارة المقابلات الشخصية... الخ.⁽¹²⁾

د- طريقة التطبيقات العملية:

بموجب هذه العملية يقوم المكون بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المكونين، موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات وتصلح هذه الطريقة خاصة في الأعمال اليدوية والحرفية.⁽¹³⁾

هـ- طريقة مناقشة حالات:

الحالة هي وصف لموقف عمل معين، تكتب على شكل مذكرة لفكرة معينة أو قضية ويطلب من المتكوّن حل هذه القضية وإعطاء الحلول لها، بعد تحديد المشكل المطروح، إذ يساعد هذا الأسلوب المتكون على اكتساب مهارات في تشخيص وتحليل المشاكل المعقدة والمتباينة -

و- طريقة التكوين الفردي أو الجماعي:

ونعني بالتكوين الفردي تكوين كل فرد على حدا، ويتم هذا عن طريق التكوين أثناء العمل.

أما التكوين الجماعي يقصد به تكوين أكثر من فرد واحد، قد يتم في مراكز التكوين داخل المؤسسة، أو خارج المؤسسة (مراكز متخصصة).⁽¹⁴⁾

ص- تكوين الحساسية:

تهدف هذه الطريقة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بتكوين جماعة التكوين من 10 إلى 20 فرد. على أن لا يكون هناك قائد محدد، ولا مشكلة محدّدة بصورة سالفة، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاول دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم، ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين أفراد الجماعة وفهم مشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة سلوك الجماعة.⁽¹⁵⁾

م- طريقة التنقل بين الوظائف:

يعني نقل الفرد المراد تنميته من وظيفة ذات مهام وشروط أداء معينة إلى وظيفة أخرى لها مهام وشروط أداء مختلفة، إذ أن ممارسة الفرد المتكون لمهام وأعمال وظيفية خلال فترة قد تمتد بين 04 إلى 06 أشهر ثم انتقاله إلى وظيفة أخرى ذات مهام وأعمال مختلفة قد (تستغرق نفس المدة الزمنية) تكسبه المهارات والخبرات الجديدة.

- وعليه فالتنقل بين الوظائف يساهم في إثراء وتوسيع المهام الوظيفية وإدراك واكتساب الخبرات التي تؤهله لمعرفة مهام تنظيم المؤسسة ككل.⁽¹⁶⁾

- يتضح من خلال الطرق المعروضة سابقا عدم وجود أسلوب مثالي أو أفضل للتكوين يصلح استخدامه بصفة عامة، وإنما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف والمواقف. فاختلاف المستوى الوظيفي للمتكوينين يحتم اختلاف طرق وأساليب التكوين في كل مستوى في السلم الهرمي للمؤسسة، إضافة إلى اختلاف الغرض من عملية التكوين والتطوير والتنمية يحتم اختلاف طريقة التكوين المستخدمة والإمكانات التي تسخرها المؤسسة في تفعيل كفاءة التكوين -

التخطيط الاستراتيجي للتكوين :

يتبنى المدخل الاستراتيجي للتكوين، والذي يتمثل في تخطيط طويل الأجل لمدة زمنية تتراوح بين خمس و عشر سنوات (05 إلى 10 سنوات) بعد مراجعة للماضي وتحليل الحاضر واستقراء للمتغيرات البيئية المتوقعة.

وتتعدد الأسباب الداعية لتصميم إستراتيجية التكوين أهمها:

- التوافق مع متطلبات تخطيط الموارد البشرية، الذي يوضح الوظائف التي ستنشأ وتلك التي ستشعر مستقبلا على مدى (05 إلى 10 سنوات) ويتطلب ذلك تخطيطا تكوينيا طويل المدى لتأهيل الأفراد.

- قد تتطلب مواجهة التحديات تطورا في التكنولوجيا، في خصائص التجهيزات (الآلات) ومستوى الأداء، وهذا بدوره يتطلب تنمية قدرات الأفراد لتفهم خصائص هذه المعدات والتجهيزات الجديدة وإدارتها بفعالية وكفاءة.⁽¹⁷⁾

- البعد الاستراتيجي للتكوين يساهم في تطوير أهداف المؤسسة وهذا من خلال تطوير وتنمية الكفاءات المطلوبة.⁽¹⁸⁾

- وعليه تنبع إستراتيجية التكوين في جذورها من رسالة المنظمة، فتقوم بتحديد الأهداف طويلة الأجل أو الأهداف الإستراتيجية للمنظمة على إدراك التوجيهات الإستراتيجية في كل من الوظائف الأخرى، مثلا وظيفة التسويق المالية، إدارة الموارد البشرية...الخ.

سياسة إعداد برنامج تكويني:

إذا كان التكوين مهما في الدول الصناعية، فإنه أشد أهمية بالنسبة إلى الدول التي تسير في طريق التنمية الصناعية والتي تنقصها الخبرات في كافة الميادين، لأن العملية ضرورية تهدف إلى تنمية قدرات الفرد ومهاراته وتنمية الكفاءات الإنسانية التي تؤدي إلى زيادة لفعالية في الأداء حيث يتطلب:

أ- تنمية مهارات الأفراد، أي زيادة قدرة وكفاءة الفرد على أداء عمل معين عن الطريق تكوينه عليه والظروف المحيطة به وأسلوب أدائه.

ب- تنمية القدرات الذهنية للأفراد واكتمال شخصيتهم. ولا تنحصر وظيفة برامج التكوين في درجة عالية من المهارة فحسب، وإنما تمتد أيضا إلى تنمية قدرات شخصية الفرد ككل.

ج- خلق الجو الاجتماعي والنفسي الملائم بين العمال، وتغيير الصورة والاتجاه الذي كان من الممكن أن يحمله العامل في نفس اتجاه المشروع الذي يعمل فيه، وذلك عن طريق توضيح كافة الاستفسارات التي تراوده.

د- رفع مستوى جودة الإنتاج عن طريق مهارة الأفراد المديرين، وللتدريب فعالية مرتبطة بالقدرة والاستعداد الخاضعين للبرامج المهنية، وفي هذ الإطار

يوضح Malthis (I) برامج التكوين بالمؤسسة، حيث يكون التكوين فيها مشكلا من مجموعة من العناصر والنشاطات تشارك في تقييم الطاقة العملية للأفراد في المؤسسة وتكون مدمجة بطريقة جد منظمة ضمن السياسة العامة للموارد المؤسسة، و أن كل توجيهات التكوين توضع من طرف الإدارة العامة للموارد البشرية وأن تكون موازية لهذه السياسة، ومنه يكون التكوين مساعدا على التغيير، بحيث يجعل الفرد أو الجماعة قادرة على التحكم في مناهج وبنية العمل، وأن يأخذ بعين الاعتبار بعد الجماعة داخل المؤسسة، ويعطي إمكانية الإحساس أكثر بحقيقة المؤسسة ويعمل كمحدد للمشاكل على المستوى الاجتماعي.⁽¹⁹⁾

- ولهذا نجد فرنسا مثلا لكي تستجيب لحاجة اقتصادها الماسّة إلى مزيد من التكوين لجأت إلى سنّ قانون يجبر المؤسسات أن تنقص 12% على الأقل من مصاريف الأجور في ميدان التكوين، و إلا فإن المبالغ المالية الواقعة في حدود هذه النسبة المئوية والتي يتم إنفاقها تقصد بيت الخزينة العامّة.

_ وبهذا المسعى فإن التكوين ليس له معنى إلا إذا استمر طوال حياة المؤسسة، فالمؤسسة مطالبة بالبحث عن الأداء الفعّال، ومنه الاستثمار في التكوين هو استثمار على المدى البعيد ويخص المؤسسة ككل.⁽²⁰⁾

- وفي هذا السياق يؤكد "جمال برعي محمد" على إننا نعيش عصرا يفرض علينا تدريب جميع العاملين في شتى المجالات باختلاف مستوياتهم وأعمارهم نظرا

للاكتشافات الحديثة التي تتطلب تغيير المعلومات والمعارف والخبرات بصورة مستمرة.⁽²¹⁾

والخيار الاستراتيجي الأول الذي تواجهه المؤسسات ينحصر بأن المؤسسات تبادر إلى تكوين وتطوير أفرادها وتبذل جهوداً ووقتاً ومالاً من أجل رفع مهارات وكفاءات الأفراد، أما البعض الآخر من المؤسسات يتوجه إلى توظيف مكوّنين ومطورين من قبل سوق العمل، إلا أن هذه المؤسسات قد تواجه بعض المشاكل في حالة توظيف أفراد غير مكوّنين ووضعهم في الوظائف الشاغرة، ولكي تغلب هذه المؤسسات على تلك المشاكل لا بد لها من التركيز على الاحتياجات التكوينية التي تنمي أداء الأفراد.⁽²²⁾

- أما الخيار الاستراتيجي الثاني، تطلب المؤسسات دون استثناء من الموارد البشرية العاملة معها الامتثال لها ومعنى الامتثال هم أن يتقيد الأفراد بقواعد وإجراءات وسياسات المؤسسة.

- أما الخيار الاستراتيجي الثالث الذي تواجهه المؤسسات يتعلق بمثالية التكوين والاستبدال الخارجي، المسألة الأولى لها علاقة بحجم الاستثمار التكويني المطلوب دفعه تكاليف مقابل شروط إنجاح الأداء الوظيفي المرغوب به، والمسألة الثانية مرتبطة بالأولى، كون الأداء الضعيف يحتاج إلى التكوين.

تحديد الاحتياجات التكوينية:

تلجأ الكثير من المنظمات إلى تصميم برامج التكوين وتخصيص موارد مالية عالية لها، وذلك بسبب اتقاد هذه المنظمات بضرورة هذه البرامج، وتخطيء بعض

المنظمات في هذا السعي، و ذلك بسبب عدم استناد تصميم البرامج إلى حاجة فعلية للتكوين، وما يزيد الأمر سوءاً أن هناك اعتقد لدى المنظمات ورجال الإدارة بأن التكوين (التدريب) يمكنه أن يحل مشاكل انخفاض الأداء، في حين كثير من هذه المشاكل يمكنها أن تحل بأساليب آخر غير التكوين. لذلك فإن تحديد الحاجة إلى التكوين ينبغي أن يستند إلى تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمة ويعاني منها أداء الأفراد.⁽²³⁾

ونعني بالحاجات التكوينية المعلومات أو المهارات التي يراد تعديلها و تطويرها في الأفراد، وهي لا تقتصر فقط على جوانب الخلل أو النقص، ولكن جوانب تطويرية استعداد لترقية الأفراد أو مواجهة تغيرات متوقع -

والحاجات التكوينية مستمرة، ومتجددة وتظهر في مراحل عديدة في حياة المنظمات وبما انها أول خطوة في تخطيط البرامج التكوينية، فإنه يستدعي تحديداً دقيقاً وواضحاً لهذه الاحتياجات حتى تتحقق الأهداف المسطرة، وتقوم المنظمات بتحديد حاجاتها التكوينية في المراحل التالية:- ملاحظة ضعف الأداء الذي يراد علاجه.

- إعداد للأفراد الجدد عند تعيينهم. - نقل الأفراد أو ترقيةهم. - افتتاح فروع جديدة تابعة للمؤسسة.⁽²⁴⁾

أ- تصميم برامج التكوين: بعد تحديد الحاجة إلى التكوين تقوم المؤسسة بتصميم برامج التكوين، ومن هنا يتم بناء البرنامج التكويني وتصميمه لتحقيق الأهداف المرجوة.

" تصميم البرنامج التكويني عملية تعني تحديد الأهداف التكوينية التعليمية وانتقاء مفردات البرنامج وتابعها وتوقيتها والأساليب التكوينية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم قياس فاعلية البرنامج".⁽²⁵⁾

وتتضمن عملية تصميم البرنامج عدّة إجراءات هامة وهي:

- تحديد أهداف البرنامج.- تحديد نوع المهارات التي سيتم تكوينها.- وضع المنهاج المناسب للتكوين.

- اختيار أسلوب التكوين.- اختيار المكونين.- تحديد مكان التكوين.- تحديد فترة التكوين.- توفير مستلزمات التكوين.⁽²⁶⁾

تنفيذ برامج التكوين:

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التكوين مرحلة أخرى هي تنفيذ البرنامج، سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائي التكوين الإشراف على التنفيذ والتأكد أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه. ويتضمن تنفيذ برنامج التكوين أنشطة هامة هي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج وترتيب مكان وقاعات التكوين، والمتابعة اليومية لسير البرنامج.⁽²⁷⁾

- وتتوقف طول فترة التكوين على طبيعة ومستوى المتكويين، كما يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع على الأساليب التكوينية التي يتضمنها البرنامج.

- كما يجب كذلك تحديد مكان تنفيذ البرنامج التكويني سواء داخل المنظمة او خارجها في مراكز متخصصة.

- وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني يحكمه عاملان أساسيان هما:

1- مدى توافر إمكانيات التكوين لدى المنظمة، من حيث المكونات ووسائل التكوين التي تساعد المتكويين على استيعاب المعلومات و المعارف المقدمّة في البرنامج التكويني.

2- مدى توافر أجهزة تكوين خارجية ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتكوين بهذه المراكز.⁽²⁸⁾

التقييم:

التكوين كأى من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لابد من متابعتها وتقييمه لغرض تحديد مدى فعاليته، ذلك أن وجود مجموعة من المحاضرات أو المواضيع لا يضمن حدوث التعلم لدى المتكويين وعليه فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة إلى التكوين، ومن يحتاج إليه ونوعية ذلك التكوين، بل تمتد لتثبت بأساليب علمية أن هذه الاحتياجات قد تمت تلبيتها بواسطة برنامج التكوين.

ولإنجاز عملية التقييم من الضروري تقييم جميع العناصر المكونة لهذه العملية، وقد حدّد "وليام ترسي" هذه العناصر في:⁽²⁹⁾

أ- المتكويون ب- المتكويون ج- محتوى البرنامج د- التسلسل والوقت
المخصّص للتكوين هـ- استراتيجيات التكوين و- المؤاد و أجهزة التكوين
وتتم هذه العملية عبر خطوات وهي:

- 1- تحديد طرف التقييم، 2- تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم 3- تحديد أسلوب جمع البيانات، 4- جمع البيانات، 5- تحليل البيانات، 6- استخلاص النتائج، 7- وضع توصيات خاصة بالمستقبل -

معوقات تطبيق إستراتيجية التكوين في المؤسسات:

ويمكن توضيح هذه المشكلات والمعوقات في:

- 1- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه، وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة في الهيكل التنظيمي للوحدة وهمها الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.
- 2- عدم كفاءة الكثيرين من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.
- 3- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى وبذلك تقل أهميتها وأهمية الدور المنوط بها.⁽³⁰⁾
- 4- عدم وضوح الإستراتيجية العامة للمنظمة وعدم وضوح أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.
- 5- عدم توفر التسهيلات اللازمة للقيام بالعملية التكوينية، جمود القوانين والتشريعات، عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتكوين وضعف الإمكانيات المالية المتاحة.
- 6- عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يعتبر أساس نجاح الدورة.
- 7- افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني، حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على

الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة وتحقيق كفاءة وفعالية التكوين -⁽³¹⁾

خاتمة :

تعد وظيفة التكوين من أهم مقومات المؤسسات الحديثة، فالتكوين ضروري لبناء قوة بشرية منتجة، وفي هذا النشاط تهدف المؤسسة إلى تنمية مهارات الأفراد وذلك لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية تتطلبها المؤسسة في ظل التغييرات البيئية التي تواجهها، لأن التكوين لا يهم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها، وتنمية حب العمل لديهم داخل المؤسسة مما يعود بالفائدة عليها وعلى الأفراد.

فالتكوين كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب الموظفين المهارة اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية، بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التكوين على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحاليين وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة، ومن ثم وضع البرامج التكوينية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء يمكن الموظفين من أداء أعمالهم بأفضل كفاءة.

قائمة المراجع:

- (1)- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة ،مصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص. ص 2- 3.
- (2)- حسن حلبي، تدريب الموظف، لبنان، منشورات كويدات، ط2 ، 1982، ص25 .
- (3)- صلاح الدين، عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2000، ص 262.
- (4)- عيساوي عبد الرحمن محمد: علم النفس الإنتاج. القاهرة. دار المعرفة الجامعية. 2003، ص 65.
- (5)- سلطان محمد سعيد: إدارة الموارد البشرية. القاهرة. دار الجامعة الجديدة. 2003، ص 190.
- (6)- الهيتمي مطر خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي". عمّان: دار حامد للنشر. 2000، ص 203.
- (7)- نفس المرجع، ص 204.
- (8)- شحادة نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية. عمان. دار الصف للنشر. 2000، ص 52.
- (9)- غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، الجزائر. دار الهدى للطباعة والنشر. 2002، ص 111.
- (10)- سلطان محمد سعيد، مرجع سابق، ص 197.
- (11)- شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). عمان. دار الشروق. 1996، ص 141.
- (12)- ساعاتي أمين: إدارة الموارد البشرية "من النظرية إلى التطبيق". القاهرة: دار الفكر العربي. 1998، ص 197.
- (13)- عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 181.
- (14)- نفس المرجع، ص 279.
- (15)- ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية. القاهرة : الدارة الجامعية: 1999ص344
- (16)- بلوط حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية. 2002، ص 278.

- (17)- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية. منظور القرن الحادي والعشرين. القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية. 2000، ص 254.
- (18) _SONTAG (Michel) : Développer et intégrer la formation en entreprise. Ed. liaison, Paris, 1994, P. 13.
- (19)_ Malthis (L): Gestion prévisionnelle des R.H. ed.d'organisation, Paris.1982,P. 144.
- (20)_ Hervé Hamon : « Investir dans la formation_ l'entreprise à la recherche de la performance ». Revue entreprendre et forme. Paris, fiche N°1 juin 1993, PP 89_90.
- (21) - سلطان محمد سعيد، مرجع سابق، ص 182.
- (22)- بلوط حسن إبراهيم، مرجع سابق، ص 251.
- (23)- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية. 2004، ص329.
- (24)- Ibid. p, 38.
- (25)- مؤيد سعيد السالم: عادل حرحوش. إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي. عمان. عالم الكتب الحديثة. 2002، ص 132.
- (26)- شاويش مصطفى نجيب، مرجع سابق، ص 248.
- (27)- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 348.
- (28)- الهيتي مطر (خالد عبد الرحيم): مرجع سابق، ص 218.
- (29)- وليام ترسي: ترجمة سعد أحمد الجبالي. نظم التدريب والتطوير. معهد الإدارة العامة. السعودية. 1990، ص 582_600.
- (30)- غياث بوتلجة: مبادئ التسيير البشري. الجزائر. دار الغرب. دون سنة، ص 77_78.
- (31)- خيري خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية. مصر. المكتب الجامعي الحديث. 1998، ص 107، ص 109.