

تكوين المورد البشري في المؤسسة الجزائرية على ضوء التحديات الراهنة

د. علوط الباتول

جامعة الجلفة

مقدمة :

في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الراهنة أيقن الباحثون الاجتماعيون والاقتصاديون على أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال بقدر اعتمادها على مدى توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة، والدليل على ذلك أن هناك بلدان كثيرة تزخر بأراضيها بثروات طبيعية هائلة وتملك رؤوس أموال ضخمة ولكنها بقيت ضمن الدول المتخلفة.

ولعل السبب الرئيسي في ذلك يرجع أساسا إلى افتقار هذه الدول عموما والجزائر خصوصا إلى الموارد البشرية المكونة والمؤهلة وهذا ما جعل مردود ثرواتها المادية والمعنوية ورؤوس أموالها يعود في غالب الأحيان إلى البلدان الأجنبية محتكرة ومستغلة والدليل على ذلك أن استخراج واستغلال هذه الثروات يتم من قبل الطاقات البشرية المؤهلة لهذه الدول (الأجنبية).

إن اكتساب الموارد البشرية المحلية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة للعملية الإنتاجية الحديثة لا يمكن أن يتم إلا بواسطة توفير التعليم والتكوين لهذه الموارد لأن التعليم لم يصبح في العصر الحالي مجرد خدمة اجتماعية بل أصبح استثمارا منتجا يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة وطاقات إنتاجية خلاقية، ذلك لأن التعليم والتكوين الجيد يساعدان كثيرا في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة، كما يؤدي التكوين إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد واللازمة لإنجاز عمل معين، كما أن للتكوين العديد من المزايا فهو يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد وتحسين معنوياته وتقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب، وتخفيض حوادث العمل ويعزز استقرارية التنظيم ومرونته، ولا يتم هذا إلا في إطار التكوين المستمر الذي يتماشى مع المتطلبات الأساسية للمؤسسة الناجحة، الأمر الذي يساعد تلك الموارد على التحكم الأفضل في التجهيزات والتقنيات المستخدمة وصيانتها، مما يؤدي بدوره إلى رفع إنتاجية هؤلاء وزيادة الإنتاج الذي بدوره يؤدي إلى رفع الدخل القومي.

لقد أثبتت مختلف الدراسات والأبحاث التي قام بها الباحثون أن هناك اختلاف بين التكوين TRAINING و التعليم EDUCATION ، فالتكوين يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل وأداء وظيفة معينة بذاتها، أما التعليم فيؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة والثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل.

وتزداد الحاجة للتعليم أي الإلمام بالبيئة والقدرة على فهم ما يدور بها وأثر ذلك على التنظيم ككل كلما اتجهنا إلى الوظائف الإدارية العليا. وتعد وظيفة التكوين في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر وفي المستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية الإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغييرات ذات الاتجاهات المختلفة التي تؤثر على هذا الأداء.

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

تهتم المنظمات بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية قد يكون له عائد في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.

يعتبر التكوين TRAINING من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين، ويختلف التكوين عن التعليم كما ذكرنا سابقا وذلك أن التكوين يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما يعتبر التعليم EDUCATION عن زيادة المعارف والإدراك التي ترتبط بالضرورة بعمل محدد.

يسعى التكوين إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التكوين، كما يمكن اعتبار التكوين على أنه تأقلم مع العمل أو أنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف رفع مهارات الفرد في أداء العمل. إن التكوين في حد ذاته يؤدي إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها والمتمثلة في زيادة الإنتاجية هذه الأخيرة تعكس زيادة مهارة الفرد والناجمة عن التكوين على حجم الإنتاج وجودته هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التكوين المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال، كما يكتسب الفرد من وراء كل هذا معنويات مرتفعة لا شك أن اكتسابها يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات، لكن إذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف ونخلص من هذا أن الاهتمام بآدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات لكي يؤديان إلى رفع الروح المعنوية

للأفراد وزيادة الإنتاجية، ويؤدي كل ما ذكرناه في هذا الإطار إلى تخفيض حوادث العمل ويعني هذا أن التكوين الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

الإشكالية :

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

إن معطيات التقنيات كثيرة ومجالاتها متعددة ضربت جذورها في أعماق المجتمع فأخذت تغير في سلوك الفرد، والتغيير في سلوك الفرد لابد أن يواكبه شيئا من الحذر فإذا كان تغير مرغوبا فهذا ما تسعى إليه المجتمعات إلى الترقى ومواجهة تحديات العصر وتسخر جميع إمكانياتها لاستغلال الموارد الطبيعية والبشرية الاستغلال الأمثل وبذلك تتجاوز حدود التخلف.

لقد أدى الاعتراف المتزايد بأهمية الدور الذي تؤديه زيادة الإنتاجية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى قيام العديد من الأكاديميين والممارسين العمليين بدراسة وتحليل محددات الإنتاجية بتعبير آخر دراسة وتحليل العوامل التي تطلق أو تعيق نمو الإنتاجية سواء كان ذلك على مستوى الاقتصاد الوطني ككل Macro Economics أو على مستوى القطاع أو الوحدة الاقتصادية Micro Economics.

وانطلاقا من كل هذه الدراسات والأبحاث التي قام بها هؤلاء الباحثون وصلوا إلى إثبات قدرة الفرد وإمكانيته في رفع أو تخفيض الإنتاجية على مستوى المؤسسات حيث يرتبط الارتفاع في الإنتاجية بالتكوين المستمر والدقيق والمنظم في نفس الوقت.

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

ولغرض الوصول إلى هذه النتيجة ومن أجل أن يقوم الفرد بتأدية واجبه على أحسن ما يرام لا بد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءة وفعالية الأفراد العاملين لإنجازهم مهامهم ومتطلباتهم وعملهم بنجاح.

إن البرامج التدريبية تعد من المستلزمات الأساسية لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد الجدد ومتطلبات العمل حيث أنها تؤدي إلى إحداث الموازنة بين ما يستطيع الفرد عمله وما يطلبه العامل نفسه. على ضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسية كما يلي:

- ما هي السبل التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لتأهيل أفرادها وتحسين أدائهم ، وهذا من أجل الرفع من إنتاجياتهم ومن ثم الإنتاجية العامة للمؤسسة ؟
- 1- ما مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية ؟
 - 2- ما هو الدور الذي يلعبه التكوين على مستوى المؤسسات ؟
 - 3- و ما هي أهم النتائج التي تتحصل عليها إدارة الإنتاج من خلال تأثير عملية التكوين على مستوى هذه الإدارة ؟

أهمية البحث:

إن أهمية هذا البحث تكمن في تحليل مفهوم التكوين وعرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب وهكذا يصبح في متناول الباحثين ونجعل منه أرضية نظرية ودعم يمكنهم من إنجاز دراسات نظرية أخرى مكملية أو دراسات ميدانية جديدة تتعلق بموضوع الكفاءة في التسيير بعد عملية التكوين للأفراد ومنه دعم إنتاجية المؤسسات بغية تجسيد الأهداف المسطرة .

أهداف البحث :

- تسليط الضوء على موضوع تسيير الموارد البشرية .
- إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسات .
- رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال إطلاعه على الأسس النظرية لهذا المصطلح (التكوين) .
- تحقيق بعض الأهداف المتوخاة من عملية التكوين وتأهيل الأفراد وهذا بتحقيق النتائج في نهاية كل دورة .

التكوين والمصطلحات المماثلة:

- 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، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبتدئ التكوين بعد يبتدئ التكوين بعد إنتهاء الإعداد بالنسبة للفرد¹.

2- إعادة التكوين:

يعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين، مع أن البعض يستعمل مرادفا بالفرنسية (Recyclage) الرسكلة.

¹: حسن الحلبي : معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي بيروت ، 1976 ص 37.

وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته 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 العمل¹.

3- التأهيل:

إن مصطلح التأهيل تتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من إستعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية. وتختلف التأهيل عن التكوين لكون الأول يتركز جوهرياً على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتركز حول الأداء².

4- العلاقة بين التعليم والتكوين :

تتركز عملية التكوين حول محورين أساسيين هما :

1. تزويد الأفراد بالمعلومات

2. محاولة تغيير سلوك الأفراد

و يحقق التكوين أهدافه من خلال ظاهرة التعليم التي تعرف بأنها " عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، و من خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام³. ويعرف باس (BASS) و فوهان (VAUGHAN) التعليم بأنه :

"التغيير الدائم في السلوك والذي يحدث كنتيجة للممارسة أو التجارب السابقة⁴

ويهدف التعليم (Education) أو التعلم (Learning) الذي يطبق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس و الجامعات إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال 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 وليس موضوع التدريب⁵ لذلك فإن أسلوب التدريب أهم من موضوع التدريب في حد ذاته⁶.

¹ : LAKHDAR SCHIOU :gestion du personnel , les éditions l'organisation Québec 4^{ème} édition 1993 , p 313.

² : صلاح حوطر : برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب الرياض 1991 ص 182.

³ : أحمد الباشات : أسس التدريب، دار النهضة الحديثة القاهرة 1978 ص 11.

⁴ : عمر سالم الزروق : برامج العملية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة طرابلس 1989 ص 8.

⁵ : محمد عبد الفتاح باغي: التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق جامعة الملك سعود الرياض 983 / ص 8.

⁶ : عبد الكريم درويش : نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح، مجلة الإدارة العدد الرابع، القاهرة 01 أفريل 1972 ص

التعليم والتكوين نشاطين مكملين لبعضهما¹.

وتؤدي مراعاة مبادئ التعليم إلى تحقيق الفعالية للبرنامج التكويني بإعتبار أن التكوين هو محاولة للتأثير في اتجاهات المتكويين عن طريق تعليمهم قيما و مبادئ جديدة و إضافة خبرات نافعة لهم يتم التصرف على أساسها في المستقبل².

مفهوم التكوين :

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع إعداد للأخذ بأسباب التطور الحضاري والتكوين هو الوسيلة التي تهيئ للفرد أداء مهامه من المهام إدارية كانت أم فنية بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة جيدة في البناء العام للمجتمع الذي يعيش فيه هذا الفرد.

وقد أشار الدكتور « الشقاوي » في بحثه (التدريب الإداري للتنمية) إلى أن التدريب عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر³ وهذا يؤكد أن عملية التطور الإداري التقني تفرض على الفرد أن يكون مطلعاً على كل جديد مدركا لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير.

وعموما فإن التدريب بجميع أنواعه التعريف النظري والعملية بالجوانب الإدارية والمهنية للنشاط المطلوب أدائه من قبل المتدرب يهدف إلى إحداث تغييرات وتنمية معارفه ومهارته واتجاهاته ليكون من أرباب المهن وقبل هذا كله اكساب الفرد القناعة بأن التكوين أصبح مطلبا حيويا تفرضه ظروف العصر التقنية ويشير القاسم إلى أن زيادة العائد من رأى المال البشري يتم عن طريق استثمار طاقات الأفراد الإنتاجية لتحقيق أقصى إنتاج ممكن⁴، ويشير « هايسون ومايرز » في تعريفهما للتكوين بأنه عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة .

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

¹ : محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ : المدخل الحديث في إدارة الأفراد دار النهضة العربية القاهرة 1990 ص 224 - 224.

² : زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ص 285.

³ : عبد الرحمان الشقاوي: التدريب الإداري للتنمية- معهد الإدارة العامة- مصر- سنة 1985 ص 09.

⁴ : بديع محمود مبارك القاسم: تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق- طبعة الأمة بغداد سنة 1975 ص 04.

ما سبق يتضح أن التدريب أو ما يسمى بالتكوين هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة.

وخير كلام عن التعلم والتكوين هو كلام الله سبحانه وتعالى مصداقا لقوله تعالى:
بسم الله الرحمن الرحيم « اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم » كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:
 « من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة »
 وهناك تعريف آخر للتكوين وهو :

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.(1)

ومن المفاهيم التي تضمن إضافات جديدة للمفاهيم السابقة "التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والإتجاهات، لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية (2).
 أهم ما يميز هذا التعريف أنه أوضح ضرورة الإهتمام بتخطيط التكوين حتى نسير في الطريق السليم، كما أنه يبين ضرورة إهتمام التكوين بتغيير الفرد و الجماعة وليس الطرفين فقط، وأن هذا التغيير الهدف منه هو تمكين هذين الطرفين من القيام بعملهم بأعلى درجة من الكفاءة.
 وهناك تعريف آخر للتكوين بأنه:

" الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات والإتجاهات التي -
 الناس في المشروع(3)

و هذا التعريف أيضا يوضح الهدف من تعديل معلومات ومهارات وإتجاهات العاملين في المؤسسة.
 ومن التعاريف الهامة التي وردت بشأن التكوين مايلي:
 التكوين هو عبارة عن:

" البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفاعلية و الكفاءة في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والإتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة" (4).

و أهم ما يميز هذا التعريف هو أن المؤسسات يجن من وراء تسيير البرامج الرسمية التي تستخدمها لمساعدة الموظفين والعمال وكذلك من أجل تحسين أدائهم ورفع قدراتهم الإنتاجية هي :

(1) - زكي محمود هاشم، ادارة الموارد البشرية (الكويت جامعة الكويت) 1989 ص 255

(2) - عبد الكريم درويش، ليلي تكل، أصول الادارة العامة (القاهرة مطبعة الانجو المصرية، 1976 ص 594

(3) - علي السلمي: ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية(القاهرة، مكتب غريب ط3) 1985 ص 352

(4) - عبد الرحمان عبد الباقي عمر: إدارة الافراد، القاهرة مكتبة عين الشمس 1975 ص 205.

- 1- كسب الفعالية والكفاية المستقبلية
 - 2- تنمية العادات الفكرية والعملية للأفراد
 - 3- رفع مهارات ومعارف العاملين
 - 4- رفع مستوى أدائهم وكذلك الإتجاهات ما يناسب تحقيق أهداف المنظمة.
- أما التعريف الذي نراه الأنسب وهو الذي يعرف التكوين بأنه:
- " عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة إحتياجات محدد حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير"¹.

ويعتبر هذا التعريف من أفضل التعاريف التي وردت في التدريب وذلك للإعتبارات التالية:

- 1- أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن إنتهاج أسلوب المحاولة والخطأ.
 - 2- أوضح التعريف أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
 - 3- أبرز التعريف أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.
 - 4- أوضح التعريف أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد واضح، إذ أن التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته.
- لكل الإعتبارات السابقة، يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً بجميع الجوانب العملية التكوينية.

مبادئ التكوين :

ومن المبادئ الهامة للتكوين التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني مايلي:

- 1- التكرار والمراعاة: التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى شخصية المتعلم وعلى الطرق المستخدمة في التكوين.
- 2- الإرشاد والتوجيه: الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته فالتكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدونه، فإرشاد المتعلم إلى الرق الصواب فيه إقتصاد للوقت والجهد، حيث يتعلم الإستجابات 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.

¹ : علي محمد عبد الوهاب : للتدريب و التطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض 1981 ص 19.

3- **الدافع والحافز:** كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات 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 برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التكوين بجدية ويرتبط بنظام التكوين نظام الثواب والعقاب وبالتالي فإن نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافأته أما تقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.

4- **الطريقة الكلية والجزئية 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 جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان 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 متكاملة.

5- **مراعاة الفروق الفردية:** إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والإتجاهات لها أثر كبير على التدريب، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد¹.

وتعتمد الفكرة الرئيسية لمنحنى التعلم والتحسين الذي يحدث في مقدرة الفرد على أداء عمل معين بدرجة معينة من المهارة².

فمنحنى التعلم يبرز العلاقة بين مستوى المهارة وزمن التعلم وهو يعتمد على كمية الوقت الذي يستغرقه تعلم العمل، ويوضح هذا المنحنى للمشرف مستويات المهارة المتوقعة من فترة زمنية معينة. ويعرض الشكل الآتي تناسبا طرديا يبين مستوى المهارة (مستوى التعلم) وطول الفترة الزمنية المستغرقة لتحصيل هذه المهارة.

ويمكن التعبير عن هذا المنحنى بالمعادلة التالية

$$ص = أ س^n$$

حيث ص = مقياس التحسن

أ = معامل ثابت (مثال الوقت اللازم لإتمام الوحدة الأولى)

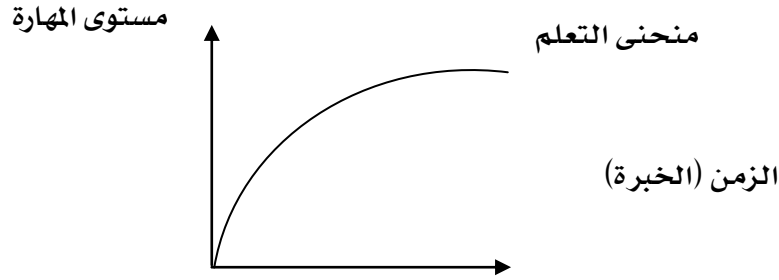
س = عدد مرات الإعادة

ن = القوة الأسية لمنحنى التعلم.

¹ : صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1987 ، ص 153.

² : محمد الحناوي - علي الشرقاوي : إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، الدار الجامعية بيروت 1990

شكل رقم (01) : منحنى التعلم



المصدر: محمد الحناوي وعلي الشرقاوي : إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية ، مرجع

سابق ص 432

وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين لمنحنى التعلم منحنيات فردية ومنحنيات جماعية.

أ. فالمنحنيات الفردية : تمثل مدى التغير و التحسن في أداء فرد في تجربة واحدة في موقف تكويني

معين، فهي لا تعبر إلا عن حالات فردية معينة.

أما المنحنيات الجماعية: فتمثل سير التعلم و التكوين لدى عدد من الأفراد في موقف معين أو عدد من

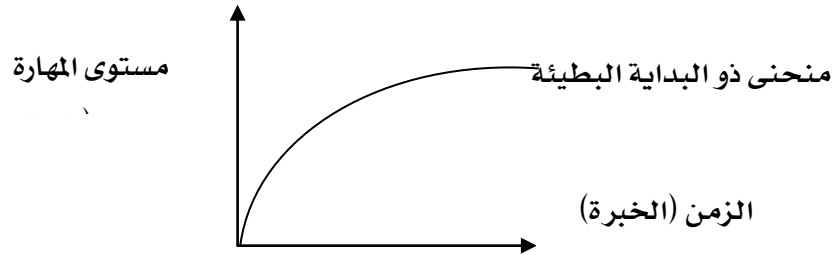
المواقف، لذا فهي المنحنيات التي تهم القائمين على التكوين.

وتقسم هذه المنحنيات الجماعية إلى نوعين:

المنحنى ذو البداية البطيئة و المنحنى ذو البداية السريعة .

المنحنى ذو البداية البطيئة:

شكل رقم 02 : منحنى التعلم ذو البداية البطيئة



المصدر : أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي دار القومية الإسكندرية 1965 ص 135.

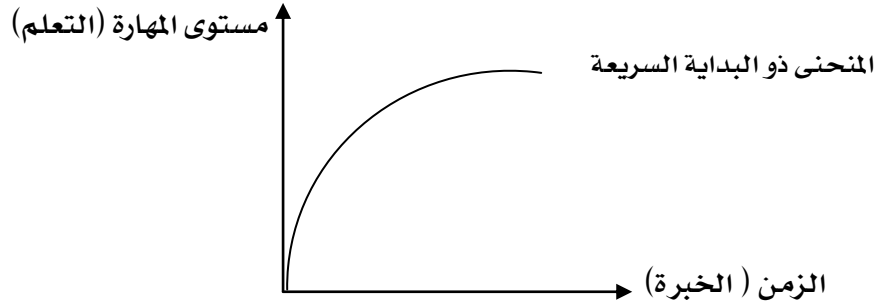
يمثل هذا المنحنى سير التعلم والتكوين على موضع صعب أو لم يألفه الفرد من قبل، ويلاحظ أن

بداية المنحنى مقعرة ونهايته محدبة، أي أنه يبدأ بفترة لا يلاحظ فيها إلا تحسن طفيف في مستوى التعلم،

تتلوها مرحلة تقدم سريع، ثم يتناقض هذا التحسن قرب نهاية المنحنى.

ب- المنحنى ذو البداية السريعة

شكل رقم 03: منحنى التعلم ذو البداية السريعة



المصدر: أحمد عزت : مرجع سابق ص 136.

هذا المنحنى يمثل عندما يكون الأفراد قد تعلموا أو تدربوا من قبل على عمل يشبه موضوع التكوين الجديد ويلاحظ أن بداية المنحنى محدبة ونهايته مقعرة، أي يكون التحسن فيه سريعاً أول الأمر ثم نقل سرعته كلما إتجهنا إلى نهاية المنحنى.

لذا فـمنحنى التكوين الذي يهم المتكون و المكون في قطاع الصناعة هو المنحنى الأول، أي المنحنى ذو البداية البطيئة.

إن منحنى التعلم (التكوين) وسيلة ذات قيمة يستطيع بها المكون الحكم على صلاحية تكوينه وعله مدى تقدم من يقوم بتكوينهم.

تحديد الإحتياجات التكوينية :

إن الإحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة إلى إحتمال حدوثها¹ كما أن تحديد الحاجات تكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف فمن ثم تعيينهم حالياً أو الذين هو في المواقف التنظيمية الأخرى في المنظمة، ويمكننا القول أن تحديد الحاجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث من المؤشرات² المتمثلة في :

مؤشر الأداء التنظيمي مؤشراً أداء العاملين، مؤشر حاجة ومتطلبات الأفراد للتكوين ومن خلال كل هذا سنتناول أهم العناصر المحددة للإحتياجات التكوينية.

¹ : كامل بربور: تكوين العمال واقتصاد الوقت، مجلة إقتصادية شهرية عدد 23 أول 1995 ص 22- 23- 24- 25

² : أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة :دار المعرفية الجامعية للنشر الإسكندرية 1995 ص 580- 582.

3 : منصور محمد منصور _ مرجع سابق ص 221

تخطيط التكوين :

يبني البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة أو المنظمة أو الدولة ككل لإعداد الأفراد القادرين على القيام بمهام وظيفية ومهنية بدرجة عالية الكفاءة والقدرة على الإنتاج، وبما أن سرعة التطور والتقدم التقني والمتغيرات الحضارية تؤثر على الأفراد سلبيًا أو إيجابيًا كان من الواجب على الأنظمة التعليمية والتكوينية في الدول النامية التركيز على تنمية المعارف والمهارات لدى الأفراد لمواكبة هذا التغيير والرقى في تحصيلهم وإنتاجهم إلى درجة أكثر كفاءة ملائمة للعصر الذي يعيشون فيه.

إن الدور الرئيسي للتخطيط هو العمل على إيجاد الإطار التنظيمي والنظري لعملية التنمية فمهام التخطيط الرئيسية هي تحديد أهداف كل بعد من الأبعاد التنموية الثلاثة أي البعد الاقتصادي والاجتماعي والتنظيمي ورسم طرق الأكثر فعالية لتحقيقها⁽³⁾ إن التخطيط للتكوين يأخذ ثلاث مراحل أساسية هي:

أولاً: مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن: هذه المرحلة مهمة جداً لتحديد نقطة انطلاق البرنامج التكويني يعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تكوينهم.

ثانياً: مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات : هي مرحلة تتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والطبيعية والبشرية وتحديد حجم احتياجات التكوينية عند تحديد البرامج والجدول الزمني للتنفيذ.

ثالثاً: مرحلة تعيين واختيار الجهاز التكويني: سواء كان داخل المؤسسة أو من خارجها واختيار الجهاز التكويني يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتكوينين.

كل هذه المراحل الثلاث تشكل الدراسات الأولية التي تجريها المؤسسة أو الأشخاص الموكل لهم عملية التخطيط للبرنامج التكويني في هذا الصدد يقول: « وليم تريسي » " إن الخطوات الأولى في تصميم نظام تكوين وتطوير متكامل لمنظمة ما هي إلا تحديد الاحتياجات الحالية للتكوين والتطوير بشكل دقيق وتحديد متطلبات التكوين المستقبلية ".

• مفهوم الاحتياجات التكوينية:

إن الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات¹

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلاً في المؤسسة وبين المفروض أنه يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية² وهذا الفرق بين الواقع المفروض يشير إلى نوع

¹ محمد جمال برعي: التدريب والتنمية، عالم الكتب القاهرة 1973 ص 149

² Johnson : determining training needs, TD Hand new York 1976 P 16

نقلاً عن سلافة محمد أبراهيم: مشكلات التدريب في قطاع المقاولات و وسائل علاجها، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عين شمس كلية التجارة 1980.

وكمية الإحتياج التكويني، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين، والإرتقاء بمعلوماتهم ومهارتهم، وتحسين إتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية (وهي الكفاية الإنتاجية)

• أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية :

إن التكوين هو وسيلة من أجل غاية معينة والمبرر الوحيد للإنفاق على التكوين و مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة وفعالية التكوين تتوقف على إستخدامه في موضوعه الصحيح، وهذا يعني بالضرورة تحديد إحتياجات التكوين في المؤسسة و تصميم البرامج التي تعنى بتلك الإحتياجات¹ ولقد أشر الكاتب (Michael and thaves) إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة يحتاج إلى تحديد الإحتياجات التكوينية حيث أوضحنا أن دراسة الإحتياجات التكوينية قصد الوقوف على تحديد نوعية البرامج والأنشطة التكوينية التي تحتاجها الإدارة في أي قطاع، حيث يمكن كل هذا الإدارة إلى وضع البرنامج الذي تحتاج إليه وتقوم بتحديد من يحتاج إلى التكوين، وجعل النشاط التكويني مرغوبا بشكل جيد من جانب المتكون والرئيس المباشر أو مسيري الإدارة². ولهذا فإن الإحتياجات التكوينية تغير أساس التخطيط وتسبق أي عمل تكويني، وتعود أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية إلى الأسباب التالية:³

- أ. أن رسم سياسة التكوين على أساس الإحتياجات الفعلية يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية
- ب. يتوقف نجاح أي مؤسسة على قيام كل فرد بأداء عمله على أحسن وجه ممكن وهذا يتطلب رسم سياسة تكوينية تأخذ في إعتبارها تحديد الإحتياجات التكوينية.
- ج. تعتبر المؤشر الذي يوجه التكوين في الإتجاه الصحيح خصوصا وأن البرامج التكوينية تعد وفقا لها.

د. بدونها يصبح التكوين مجرد تضييع للوقت وللمال

وتقدير الإحتياجات التكوينية له أربع خواص رئيسية⁴

- أ. الدقة والجودة
- ب. الوقت الذي تستغرقه
- ج. الوقت المتاح للتكوين وظهور نتائجه علميا في أداء المؤسسة

¹ : علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية مرجع سابق ص 267

² : Michael EGORDON : planning training activity and developement , January 1973 P03

نقلا عن: عمر سالم الزروق ، مرجع سابق ص 13.

³ : حسين الدوري : الأعداد و التدريب الإداري ، مرجع سابق ص 136

⁴ : طلعت دياب : الإحتياجات التدريبية في البلدان العربية في ضوء التغير الهيكلي لإقتصاديتها، منظمة العمل

العربية الجزء الاول 1994 ص 223

د. التكلفة

لذا فإن فاعلية تقدير الإحتياج التكويني تتوقف على الخواص الثلاث الأولى وتزداد الفاعلية كلما زاد "أ" وكلما قصر "ب+ج".

أما تكلفة تقدير الإحتياج التكويني فإنها من الطبيعي تتناسب طرديا بالدرجة الأولى (بدرجة أسية) مع درجة الدقة والجودة المطلوبة من نتائج هذا التقدير.

طرق التكوين في المؤسسة :

رغم أن المبادئ والأساسيات الخاصة بالتعليم (التكوين) يمكن القيام بتطبيقات في شتى مجالات التكوين (التكوين التشغيلي، التكوين الإداري) إلا أن الأساليب والطرق الخاصة بالتكوين تتفاوت حسب نوعية التكوين.

1. التكوين على العمل.

2. التكوين في قاعات الدراسة

3. التكوين المهني

4. برامج التكوين الخاصة

5. برامج إعادة التكوين

6. برامج تكوين أخرى

خطوات التكوين في المؤسسة :

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين اتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي :

1. إعداد المدرب وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلا وقادرا للقيام بتكوين الأفراد.

2. إعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا إعداد المكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة

وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

3. استعراض وأسلوب أدائه: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.

4. إعطاء فرصة للممارسة: بداية المتكون في التطبيق العملي.

5. المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل

بطريقة سليمة، وحتى يكون التكوين فعال ويفرز آثاره الايجابية فإنه لابد من أن يتبع

هذه الإجراءات وعملية تقييم برامج التكوين لاستدراك الأخطاء واتخاذ الإجراءات

التصحيحية مستخدما الرسائل الآتية:

1- الاستبيانات : توزع على المكونين (المدرسين) استبيانات قبل بدء البرامج التي اكتسبها فيما

يتعلق بهذه النواحي ثم تطبيقها بعد نهاية البرنامج لمدة معينة لمعرفة مدى التغيير في اتجاهاتهم والذي حدث نتيجة التكوين.

2- الاختبارات البسيكولوجية: وتستخدم خاصة اختبارات القدرات الخاصة المتعلقة بالمكونين هذه

المؤثرات هي: أ- الأداء في العمل ، ب- الحوادث في العمل

ت- الغياب بالإذن أو بدونه ، ث- مخالفات تعليمية للعمل

ج- تقرير الكفاية الإنتاجية ، ح- مرات التردد على العيادة الطبية.

وتجمع بيانات المؤشرات قبل وبعد برنامج التكوين لمدة معينة ويتم مقارنة هذه المؤشرات عند التكوين فإذا انخفضت بعض المؤشرات كالغياب والحوادث وزاد بعضها كالأداء ودرجة تقرير الكفاية دل ذلك على قيمة البرنامج التكويني ومدى تأثيره في المتكويين.

الخاتمة :

في الأخير يمكن القول أن وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المشروع الحديث فالتكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة وعلى الرغم من أن مشروع قد وضع خطة العمل ويوفر كل الوسائل لتنفيذها فإن إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف الموجودة، ومنه نستخلص مدى أهمية التكوين لدى الأفراد الذي يسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد منها زيادة الإنتاجية، رفع معنويات الأفراد، تخفيض حوادث العمل ويتم هذا سواء قبل الخدمة أو أثناء الخدمة ومنه تعتمد المؤسسات الجزائرية اليوم على هذه الطريقة التي أصبحت تحظى بأهمية كبيرة مقارنة مع السنوات السابقة إذا نلاحظ تفتن بعض المسؤولين إلى مدى أهمية العنصر البشري المدرب والمؤهل في العملية الإنتاجية، وبالتالي تقول أن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والأطر المؤهلة هي التي تعرف مستوى إنتاجي كبير أو كفاية إنتاجية، وهذا دون الاستغناء عن التطورات التكنولوجية ونذكر منها الآلات الحديثة، والوسائل الإنتاجية الحديثة.

إذا ما يمكن أن نستخلصه كنتيجة من عملية التكوين في رفعه لإنتاجية المؤسسات وأداء الأفراد أن التكوين والتطور لا يقتصران على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية بأساليب الأداء الجديد. ومما لا شك أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المنظمة (المؤسسة) بالفائدة، حيث يتخذ سلوك الأفراد مسارا يحقق الأهداف العامة حيث تضمن المنظمة اتفاق سلوك الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء لذلك .