

تقييم طرق تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة

د. أمين مخفوطي

قسم علم النفس
باجي مختار عنابة، الجزائر

ملخص

تظهر أهمية تقدير الحاجات التكوينية في كونها الخطوة العملية الأساسية التي يترتب عليها تقرير النوع المطلوب من التكوين، ومن يحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشكلات عملية محددة، أو أهداف دقيقة، لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين في المنظمات، كما يترتب عليها أيضا تعزيز أهداف البرامج التكوينية بدقة، ومعرفة الكفايات والمهارات المطلوب اكتسابها.

وعلى الرغم من عدم وجود خلاف بين المتخصصين في التكوين على الحقائق الرئيسية التي تتناولها الحاجات الفعلية للعاملين في المنظمة كمعرفة من هم العاملون المطلوب تكوينهم؟ والمعارف والمهارات المطلوب تزويد العاملين بها؟ والمستوى التكويني؟ والمدى الزمني للتكوين؟ إلا أن ظاهرة عدم الاهتمام بتحديد الحاجات التكوينية تعد ظاهرة شائعة في بعض المنظمات، وذلك على الرغم من الزيادة المضطردة في الاهتمام بالتكوين.

لذا فإن تحديد الحاجات التكوينية تحديدا دقيقا يعد الأساس الذي تبنى عليه البرامج التكوينية، والإجراء الذي يسبق أي عمل تكويني.

Abstract

In spite of the importance of identifying needs formative in the success of the process, but it is the most difficult aspect of the process for several reasons, the most important of which is the lack of good sources that can be relied upon to identify those needs, as well as to the lack of clarity and the number of interventions, including, in addition to fear the administration of some of the confusion and dysfunction, which may impact of the process of evaluation of training needs, and the consequent time and costs.

مقدمة

يتفق كثير من الباحثين على أن مردود التكوين لا يعود على الفرد فقط، وإنما يعود أيضا على كفاءة المنظمة وزيادة الإنتاج والخدمات المقدمة، التي تنتظر للتكوين على أنه وسيلة لتنمية المهارات والقدرات وتطويرها والرقى بها إلى

أعلى المستويات، فالتكوين يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، لذلك يعد التكوين الاستثمار الحقيقي للموارد البشرية، كما يعد عنصراً أساسياً للتنمية وأحد أهم محاورها الرئيسية، فهو ليس هدفاً بذاته ولكن وسيلة فعالة لتطوير الأداء البشري وكيفية تعامله مع المستجدات التي تطرأ في مجال العمل بفعل التطور السريع في مختلف المجالات، والذي ينعكس بدوره على مستوى أداء المنظمات بمختلف أنواعها.

إن نجاح البرنامج التكويني لا يتوقف على إضافة معلومات جديدة إلى خبرات المتكويين أو إكسابهم مهارات خاصة، وإنما يكمن نجاح هذا البرنامج التكويني في مدى تلبيته للحاجات التكوينية للمتكويين.

وعلى الرغم من أهمية تحديد الحاجات التكوينية في نجاح العملية التكوينية إلا أنها تعد أكثر جوانب العملية صعوبة لعدة أسباب من أهمها عدم وجود المصادر الجيدة التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد تلك الحاجات، بالإضافة إلى عدم وضوحها وكثرة التداخلات بينها، هذا بالإضافة إلى خوف الإدارة من حدوث بعض الارتباك والخلل الوظيفي الذي قد تحدثه عملية تقييم الحاجات التدريبية، وما يترتب عليها من وقت وتكاليف.

وتشير الدراسات إلى أن أصعب المهام والتحديات التي يواجهها الباحثين وخبراء التكوين تتمثل في عملية تقييم التدريب، لدرجة أن هناك من الباحثين من يراها من أعقد المشكلات التي تدفع أحياناً إلى الاعتقاد باستحالتها، بسبب صعوبة الحصول على وسيلة فعالة لقياس أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين، وأن هذه الصعوبة تتمثل بصورة خاصة في تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التكوين، ومعرفة أي نوع من التكوين يحتاجونه.

لذلك فإن تحديد الحاجات التكوينية بأسلوب علمي هو الطريق الأمثل لتحديد القدر المطلوب تزويد المتكويين به كما ونوعاً من المعلومات والمهارات والخبرات الهادفة إلى إحداث التغيير ورفع الكفاءة.

ونظراً لما قد يترتب على إهمال تحديد الحاجات التكوينية، أو عدم تحديد تلك الحاجات بدقة ومهارة من فشل البرنامج التكويني في تحقيق أهدافه، أو من آثار سلبية تحول دون الجدوى من هذه العملية، لذلك أردنا أن نتناول بالدراسة تقييم الطرق التي تستعملها المؤسسات الجزائرية في تحديد الحاجات التكوينية لإطاراتها المتوسطة، وعليه تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

1- أسئلة الإشكالية:

- هل الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية لدى الإطارات المتوسطة كافية لمساعدتهم في تنمية قدراتهم ؟

- هل توجد فروق في الطرق المستعملة لتحديد الحاجات التكوينية لدى الإطارات المتوسطة بين فئة الإداريين وفئة التقنيين ؟

2- الفرضيات:

- تعتبر الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة غير كافية لمساعدتهم في تنمية قدراتهم.

- توجد فروق بين فئة الإداريين والتقنيين في الطرق المستعملة لتحديد الحاجات التكوينية لدى الإطارات المتوسطة بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

3- منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج أساسي في هذه الدراسة وذلك لطبيعة الموضوع الذي يستلزم الوصف و التحليل و التشخيص والتقييم للطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة.

4- مكان إجراء الدراسة:

أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (سوناكوم) الواقع مقرها بالروبية التي تبعد حوالي 30 كلم شرق الجزائر العاصمة، وتختص هذه المؤسسة في صناعة الشاحنات والحافلات والقاطرات، وغيرها من الآليات الميكانيكية.

وتقوم المؤسسة بتحديد برامج التكوين وفق المتطلبات والمعطيات الحاصلة في الميدان، حيث تلجأ إلى التكوين في حالة وجود تطورات جديدة في خط الإنتاج، أو اقتناء آلات ومعدات عمل جديدة، أو لموظفين جدد في المؤسسة، وكذلك في حالة وجود طلبات للتكوين من طرف مدراء الأقسام والمديرين والمصالح المختلفة بعد دراسة تلك الطلبات.

5- عينة الدراسة:

في البداية قمنا بتحديد مجتمع دراستنا والمتكون من الإطارات المشرفة التي تشرف على تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، وبعد إجرائنا لدراسة الملفات بمساعدة مديرة تسيير الموارد البشرية، توصلنا إلى تحديد مجتمع الدراسة للثلاثة فروع بالإضافة إلى المقر الرئيسي للقيادة والتسيير. وتتشكل فئة الإطارات المشرفة التي يشملها بحثنا من مدراء فروع، وأقسام، ومصالح. وقد بلغ عددهم في البداية 108 فرد، وقد تمت الدراسة على المجتمع الأصلي كله على اعتبار أن أفضل عينة هي المجتمع الأصلي كاملاً. وبعد إجراء الدراسة الاستطلاعية وتطبيق الاستبيان، ومن خلال الإجابة على بعض أسئلته تم حذف 18 فرد كون أن عملية تحديد الحاجات التكوينية ليس من مهامهم أو لا يقع تحت إشرافهم الإطارات المتوسطة التي هي محل الدراسة، هذا بالإضافة إلى أننا لم نتمكن من استرجاع الاستبيان لـ 07 أفراد. وهو ما يعني أن مجتمع دراستنا أصبح يتشكل من 84 فرد، وقد قمنا بتقسيمه بحسب التخصص من أجل أهداف الدراسة حيث أنه من بين الأهداف التي تسعى إليها دراسة الفروق في الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة بين فئة الإداريين، وفئة التقنيين. وقد ضمت فئة الإداريين 38 فرد، وفئة التقنيين 46 فرد، وهو ما يشكل مجموع عام لمجتمع الدراسة بـ 84 فرد.

6- الدراسة الاستطلاعية:

في بداية عملنا الميداني قمنا بدراسة استطلاعية بهدف التعرف على مجتمع بحثنا المكون من الإطارات المشرفة التي تشرف على الإطارات المتوسطة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، وكذلك للتعرف على مختلف الإجراءات المستعملة من أجل القيام بعملية التكوين، ومختلف الإحصائيات المتعلقة بالتكوين، وهذا بغرض التوصل في الأخير إلى الطرق التي تستعمل لتحديد الحاجات التكوينية لدى الفئة التي نقوم بإجراء الدراسة عليها والمتمثلة في الإطارات المتوسطة. وقد تمت الدراسة الاستطلاعية وفق الخطوات التالية:

- قمنا في البداية بإجراء جولة حول مختلف المصالح والمديريات والأقسام التي تضمها المؤسسة من أجل التعرف على سيرورة عملية الإنتاج والتسيير والتنظيم، وكذا تسجيل الملاحظات المتعلقة بموضوع البحث خاصة في مصلحة التكوين ومديرية الموارد البشرية ككل، وذلك بغرض جمع المعلومات الأولية.

- بعدها قمنا بالإطلاع على مختلف الوثائق المتعلقة بالتكوين والتقييم، كبطاقات تقييم الأداء، وبطاقات تقييم التكوين، وتقييم العمال الجدد... الخ، (أنظر

الملحق رقم III) بالإضافة إلى مخطط وإحصائيات التكوين لسنة 2008 والسنوات السابقة التي تحتوي على إحصائيات التكوين المختلفة حسب التخصصات والوظائف وتصنيفات العمال ومكان التكوين ومدته.

- بعد ذلك قمنا بإجراء بعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والمصالح الذين تشمل المهام التي يقومون بها مهمة تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة، وتمحورت هذه المقابلة حول النقاط التالية:

* التأكد من أن مهمة تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة من بين المهام التي يقومون بها.

* التعرف مدى أهمية عملية تحديد الحاجات التكوينية عند فئة الإطارات المشرفة

* التعرف على الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة ومدى أهميتها وتنوعها.

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها وقيامنا بالزيارة الميدانية واستعمالنا لأسلوبي الملاحظة والمقابلة وتطبيق الاستبيان مع عينة مصغرة مكونة من 06 أفراد من مجتمع بحثنا حول طرق تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية استطعنا تسجيل جملة من النقاط نوجزها فيما يلي:

1- وعي الإطارات المسيرة في هذه المؤسسة بمدى أهمية التكوين من خلال تأكيدهم في مقابلات التي أجريت معهم على لجوؤهم إلى التكوين سواء لمحاولة تصحيح الأخطاء التي قد يرتكبها الأفراد الذين يشرفون عليهم أو في محاولة رفع مستوى الأداء لديهم من أجل تكييفهم مع جو العمل بالنسبة للعمال أو الموظفين الجدد وكذا تجديد وتطوير معارفهم من أجل التعامل مع التقنيات الجديدة ومواكبتها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة سواء الإنتاجية من حيث النوع والكم وكذا التسييرية، وهذا الوعي بأهمية التكوين من طرف الإطارات المسيرة إذا لاقى تأييد ومساندة من طرف الإطارات السامية أو القيادية للمؤسسة من شأنه أن يرقى بالمؤسسة ويعزز مكانتها محليا وإقليميا إذا تم بناء نظام تكويني قائم على أسس علمية صحيحة تراعي فيها كل مراحل التكوين وبالخصوص مرحلة تحديد الحاجات التكوينية باعتبارها مرحلة جد حساسة وعليها وبنسبة كبيرة يتوقف نجاح أو فشل العملية التكوينية ككل.

2- يتم التكوين عموما في هذه المؤسسة من خلال ثلاث أنواع رئيسية وهي : تكوين خارج الوطن وهو عبارة عن تربصات أو ندوات تقوم الوزارة الوصية بمنحها للمؤسسة وهي تخص عموما الأسلاك أو التخصصات التقنية حيث تتكفل الوزارة بكل المصاريف لهذه التربصات أو الفترات التكوينية وهي بمثابة دعم من الدولة للمؤسسات الحيوية من أجل بعث النشاط في قطاع الصناعة وهذا النوع من التكوين هو بمثابة تكوين المكونين وهم في الغالب إطارات عليا بالمؤسسة والتي تقوم فيما بعد بنقل المعلومات والمهارات التي تم اكتسابها أثناء هذه التربصات لباقي الإطارات الأقل درجة في السلم التنظيمي .

أما النوع الثاني من التكوين فهو الذي يتم داخل الوطن وخارج المؤسسة وهو على شكل ندوات أو أيام دراسية أو أبواب مفتوحة تشارك فيها إطارات المؤسسة بحسب التخصص الذي تتناوله هذه الملتقيات. وقد يكون التكوين في معاهد أو مدارس من أجل تحضير شهادات عليا وإن كانت قليلة. أما النوع الثالث والأخير من التكوين فهو الذي يتم داخل المؤسسة سواء في مركز التكوين التابع للمؤسسة أو في موقع العمل مباشرة وهذا النوع الثالث من التكوين هو الأكثر شيوعا بحيث يقدم تكويننا متخصصا يبني في الغالب على أساس حاجات محددة من المصالح المختصة أو المعينة بحسب نوع التكوين.

3- فيما يخص تحديد الحاجات للفئة المدروسة في بحثنا هذا والمتمثلة في الإطارات المتوسطة، فنجد أن من يقوم بهذه العملية هم فئة الإطارات المشرفة والمتمثلة في رؤساء الأقسام والمدربات والمصالح، فكل رئيس مصلحة مكلف بمتابعة مستوى أداء الإطارات التي يشرف عليها والقيام بعملية تقييم دورية مع الإبلاغ عن أي قصر أو نقص يستوجب القيام بأي نوع من التكوين من أجل معالجة الوضعية وذلك بالتنسيق مع مدير القسم والذي بدوره مسؤول على متابعة ما يجري في قسمه ومتابعة مدى إنجاز الأهداف المسطرة لقسمه باعتباره جزء من أهداف المؤسسة ومحاولة اكتشاف مكان ونوع الخلل إن وجدت في مختلف المصالح التي يضمها قسمه ومحاولة معالجتها بمختلف الوسائل المتاحة والتي من بينها التكوين إذا كانت الحاجة تدعو لذلك.

4- بالنسبة لطرق تحديد الحاجات التي تستعمل من طرف الإطارات المشرفة لتحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة والتي هي صلب موضوع الدراسة، فقد توصلنا من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية إلى أن الطرق الأكثر استعمالا تتمثل عموما في:

♦ **المقابلات:** حيث أنه في حالة ظهور خلل معين سواء على مستوى الإنتاج أو على مستوى التسيير ودام هذا الخلل لفترة معينة فإن المشرف على هذه الفئة من الإطارات قد يعقد مقابلات معها من أجل التوصل إلى موطن الخلل والطرق الكفيلة بتجاوزه وكذلك الأمر بالنسبة للموظفين الجدد من أجل تحديد جوانب النقص بالخصوص في الجانب العملي من أجل تحديد البرنامج التكويني الكفيل برفع مستوى الأداء لديهم وكذلك الأمر حين يتم تجديد الأهداف أو تغيير في خط الإنتاج من أجل تنسيق العمل.

غير أنه ما يلاحظ عند استعمال هذه الطريقة أن غالبية هذه الإطارات المشرفة ليس لديها المهارات الكافية من أجل القيام بمقابلات فعالة يتوصلون من خلالها إلى تحديد الحاجات الفعلية والحقيقية لهذه الإطارات المتوسطة مما قد يتسبب في عدم الوصول إلى الأهداف المرجوة من العملية التكوينية ولا استمرار المشكل المطروح وعدم التوصل إلى تحقيق الأهداف في ظل هذه المعطيات .

♦ **الزيارات الميدانية** والتي يقوم بها المشرفون بين الفينة والأخرى، حيث يعتمدون فيها أساسا على تقنية الملاحظة والمركزة أساس على الظروف الطارئة. غير أن هذه الطريقة ومثل سابقتها تفتقد إلى المهارات الكافية للتوصل إلى تحقيق الحاجات الفعلية بالإضافة إلا أن الملاحظة لوحدها تبقى غير كافية ولا تعطينا صورة حقيقية وكاملة عن الوضعية المشاهدة حيث لا يمكن الوصول بواسطتها لمختلف التصورات والعمليات الذهنية التي يقوم بها الموظف من أجل القيام بسلوك معين وانتهاج طريقة عمل معينة.

* **بطاقات التقييم** وهي التي تستعمل بشكل كبير داخل المؤسسة حيث يقيم الأفراد بطريقة دورية كل شهر وتحدد في هذه البطاقة مختلف الجوانب النقص التي يعاني منها العمال والموظفون والتي تحول فيها بعد على شكل طلبات التكوين وتحول إلى المديرية المعنية من أجل التعامل مع هذا الطلب. إلا أن هذه البطاقة لا تحدد بدقة مستوى الخلل بدقة أبعاده ومسبباته بل تبقى على شكل عموميات تستوجب تعزيزها بطرق أخرى أكثر فعالية.

بالإضافة إلى طرق أخرى كتقارير الخبراء التي تستعمل في حالة تغيير جزئي في نشاط أو أهداف المؤسسة بحسب متغيرات السوق وكذا التطورات التكنولوجية وهذا من أجل تكييف هذه الفئة من العمال مع الوضعية الجديدة.

7- أدوات جمع البيانات:

وفي هذه الدراسة استعملت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من ميدان البحث، و ذلك لطبيعة هذا الموضوع الذي لا يمكن الاقتصار على الأدوات الأخرى للإحاطة به والوصول إلى المعطيات الكافية التي تسمح لنا بالقياس والكشف عن مدى تحقق فرضيات الدراسة أو نفيها، و في تشكيل هذه الأدوات تم تحديد العناصر الأساسية (المؤشرات) التي تشكل الموضوع وفقا للفرضيات الموضوعية، و حتى يتماشى مع متطلبات الدراسة تم ترجمتها إلى أسئلة قابلة للإجابة من طرف المبحوثين، فمنها أسئلة مفتوحة، مغلقة و نصف مفتوحة. وقد قسم هذا الاستبيان إلى أربعة محاور: الأول خاص بالمعلومات الشخصية ويتضمن معلومات عن أفراد الدراسة وتتمثل في السن، الجنس، المستوى الدراسي، الأقدمية في العمل وفي المنصب. والمحور الثاني يهدف إلى التأكد من قيام أفراد الدراسة بعملية تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة، حيث توجد إطارات لها مستوى الإطارات المشرفة مثل رئيس مصلحة أو قسم إلا أنه لا يوجد تحت إشرافها أي فرد، أي أن عملها تقني كالمكلفين بالدراسات، وهناك أفراد آخرين لا يوجد تحت إشرافهم إطارات متوسطة بل عمال تنفيذيون فقط. والمحور الثالث ركز على مدى أهمية تحديد الحاجات التكوينية لدى مجتمع بحثنا. وأخيرا المحور الرابع والذي نحاول من خلاله التعرف على الطرق المستعملة من طرف أفراد الدراسة في تحديد الحاجات التكوينية.

بالإضافة إلى الاستعانة بتقنية الملاحظة والمقابلة وتحليل الوثائق والسجلات.

8- نتائج الدراسة:

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا ترتيب الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة من طرف مجتمع الدراسة المتمثل في الإطارات المشرفة. وأول ما يلفت الانتباه هو أنه لا يوجد تركيز العمل بطريقة واحدة في تحديد الحاجات التكوينية، فنجد تعدد وتنوع الطرق والأساليب المستعملة من أجل ذلك، وإن كانت تختلف درجة استعمال بعض الطرق عن الأخرى، حيث نجد الطريقة الأكثر استعمالا هي الاعتماد على تقارير الأداء، حيث بلغت نسبة الإجابة بـ"دائما" 96.43% ونسبة الإجابة بـ"أحيانا" 3.57% وهي نسبة عالية جدا وضعت هذه الطريقة على رأس الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية وهو ما يتوافق مع دراسة الوزان 1991. كما أن الأمر لا يختلف بين فئتي الدراسة سواء عند الإداريين أو التقنيين، فكل منهما يعتمد على تقارير الأداء بالدرجة الأولى في تحديد الحاجات التكوينية. وهذا الاعتماد على هذه الطريقة (تقارير الأداء) يدفعنا للقيام بدراسة تحليلية بسيطة لبطاقات تقييم

الأداء التي تعتمد كمعيار في تحديد الحاجات التكوينية بالإضافة إلى الأمور التقنية الأخرى، وهذه البطاقة هي نفسها عند كل الفروع والأقسام والمديريات، فهي تحتوي على قسمين، قسم خاص بالمعلومات الشخصية عن المقصود بالتقييم (والمقصودين في بحثنا هنا هم الإطارات المتوسطة) وتضم اسم ولقب المعني، وتاريخ توظيفه ورتبته وموقع عمله. ثم يأتي القسم الثاني وهو القسم الخاص بتقييم العامل، حيث توجد سبعة مجالات يقوم من خلالها الفرد المعني وتوضع علامة إما ممتاز أو جيد أو متوسط أو أقل من المتوسط أمام كل مجال. وهذه المجالات أو المحاور هي:

- المعرفة بالعمل.
- التكيف مع المنصب.
- التكيف مع المحيط (روح الجماعة).
- كمية العمل المنجز.
- نوعية العمل المنجز.
- طريقة العمل (المنهجية، التنظيم).
- احترام التعليمات الخاصة بالأمن بالإجراءات، الالتزام بالوقت.

وفي الأخير يضاف إلى ذلك ملاحظات أخرى، حيث يستطيع المقيم إضافة ما يراه من أشياء لم تذكر في بطاقة التقييم، ويستطيع من خلال ذلك اقتراح حلول مثل طلب التكوين، كما يستطيع إرفاق بطاقة التقييم بتقرير عن مشكل معين قد يرى حله بالتكوين أو شيء من هذا القبيل. وفي الأخير يوقع التقرير وبطاقة التقييم من المسؤول المباشر على المعني بعملية التقييم. ومن خلال ملاحظتنا لبطاقة التقييم نجد بداية أنها جد محدودة وترتكز على عموميات يصعب من خلالها إدراك مواطن الضعف أو القوة، فحينما نقول المعرفة بالعمل يبقى كلام عام، حيث قد يتضمن المهارات، القدرات، المعارف، إمكانية التطوير أو التكيف مع الوضعيات الطارئة، وكل هذه الأمور لا توضحها عبارة المعرفة بالعمل. كما أن عبارة التكيف مع المنصب لا تحدد النقاط أو المجالات التي تعد كمؤشرات لهذا التكيف، مثل نسبة الأخطاء، التحكم في المهام، العلاقات مع المشرفين، العلاقات مع المرؤوسين، إنجاز المهام في الوقت المحدد، تحقيق الأهداف دون مشقة كبيرة. وفيما يخص التكيف مع المحيط (روح الجماعة) فهي لا تختلف من حيث عموميتها عن العبارات الأخرى حيث تجدر الإشارة في هذه العبارة إلى عدة مجالات مثل العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع العملاء، إمكانية العمل في

جماعة. وفيما يخص كمية الإنتاج ونوعيته فقد يكون الأمر واضح بالنسبة للتخصص التقني، أما العمل الذي يعتمد أساسا على العمليات الذهنية مثل أغلب العمليات الإدارية فهنا يصعب الأمر لأن نتائجها قد لا تظهر في المدى القريب، كما أنه من المفروض أن تحدد مواصفات معينة لكل تخصص على حدى. وفيما يخص طرق العمل من حيث المنهجية والتنظيم، فهي بدورها لا تخرج عن نطاق سابقتها فطرق العمل تختلف من مركز لآخر ومن تخصص لآخر وقد توجد عدة طرق للعمل في مركز معين، وهل هذه الطرق ثابتة أم متغيرة وهل تستجيب لكل الحالات. وفيما يخص احترام التعليمات الخاص بالأمن وإجراءات العمل وفق مراحل معينة تبقى كذلك عموميات قد تصلح لإبداء رأي عام، لكن كمعطيات أساسية تستعمل لتحديد الحاجات التكوينية فالأمر صعب جدا وقد لا يفي بالغرض بتاتا.

وعموما ما يمكن قوله حول بطاقة تقييم الأداء أنها تبقى عامة قد تفيد في عملية تحديد قيمة علاوة المردودية مثلا غير أنها تبقى عامة قد لا تفيد بالشيء الكثير في عملية تحديد الحاجات. كما أنه من غير المعقول أن يتم الاعتماد على نموذج واحد لبطاقة التقييم لكل التخصصات بالرغم من الفروق الشاسعة بين التخصصات من حيث نوعية المهام والنشاطات التي يكلف بها كل تخصص كالفرق بين العمل الإداري والعمل التقني، هذا بالإضافة إلى أن عملية تحديد الحاجات التكوينية من خلال بطاقة التقييم يجب أن تخصص لها بطاقة خاصة بها وخاصة بكل تخصص أو مركز على حدى، تحدد فيها مختلف المهام والنشاطات وطرق العمل وإجراءات العمل والوقاية بدقة، ومن ثم يحدد جوانب النقص والقوة لكل عنصر بدقة مع توضيح السبب أو المؤشر الدال على ذلك حتى يتم تحديد الحاجات بدقة. كذلك هناك العمليات الذهنية من الصعب بما كان تقييمها من خلال بطاقة التقييم ذلك أنه الكثير من العمليات الذهنية لا تظهر نتائجها إلا بعد فترة ليست بالقصيرة بمعنى أن نتائجها ليست آنية، وهو ما يجعل من مهمة تقييمها ببطاقة التقييم أمر جد صعب. وكذلك يمكن إضافة نقطة أخرى وهو أنه قد لا يكفي الاعتماد على بطاقة تقييم الأداء فقط في تحديد الحاجات التكوينية، حيث كما ذكرنا سابقا قد لا تجدي نفعا في بعض الحالات كالعمليات الذهنية وكثيرا من العمل الإداري، كما أنه قد تتأثر بأشياء أو جوانب معينة على حساب أخرى، وكذلك قد نخطأ في تقدير الأسباب المؤدية إلى المشكل مثلا فقد يكون العلاج من خلال التدخل الأرغونومي هو الأنسب وذلك لا يمكن التعرف عليه إلا من خلال استعمال طرق أخرى غير بطاقة التقييم والتي تبقى جد محدودة بصفاتها الحالية.

كما نجد أن الطريقة التي تقع في المرتبة الثانية الأكثر استعمالاً هي تحليل الأداء حيث بلغت نسبة الإجابة بـ "دائماً" 76.19% والإجابة بـ "أحياناً" 15.48% وهي كذلك نسب جد عالية تجعل هذه الطريقة من الطرق الأكثر استعمالاً في تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة، غير أنه ما قد يعاب حول استعمال هذه الطريقة أنها قد تتطلب مختصين في تحليل العمل أو على الأقل القيام بتكوين حول عملية القيام بعملية تحليل الأداء من أجل تحديد الحاجات التكوينية، ذلك أن الأمر ليس سهلاً ويتطلب التحكم في عدة تقنيات لأن العوامل قد تتداخل فيما بينها مما قد يصعب من عملية تحديد الحاجات الحقيقية. ومن حيث الطريقة التي تحتل المرتبة الثانية نجد هناك اختلاف بين فئتي بحثنا حيث يعتمد الإداريين على طريقة تحليل السجلات والوثائق، فيما يعتمد التقنيين على تحليل الأداء، وقد يرجع الأمر إلى كون الإداريين يركز عملهم على وثائق وملفات تختلف باختلاف نوع النشاط، وهو الأمر الذي قد يجعلهم يحبذون هذه الطريقة على غيرها، بينما التقنيين عملهم ميداني بالدرجة الأولى ويتطلب منهم التواجد في مواقع التنفيذ بشكل مستمر وهو ما يجعلهم يعتمدون على هذه الطريقة في تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة.

ونجد في المرتبة الثالثة من حيث الاستعمال في تحديد الحاجات التكوينية طريقة تحليل المهارات ومقارنتها بالمعايير المطلوبة، وذلك من خلال اعتماد أسلوب المقارنة بين الأداء الحالي وما هو محدد في بطاقة المنصب، وهو ما قد يوضح لنا الفرق الموجود بين ما هو مطلوب وما هو محقق فعلاً، غير أنه لا بد من التأكيد على أنه لا بد أن تتجدد بطاقات المناصب بتجدد المهام ووسائل العمل والأهداف المسطرة، وهو الأمر الذي لا نجده في كل المراكز بالإضافة إلى ضياع الكثير من بطاقات المنصب. كما أنه يوجد اختلاف بين فئتي البحث من حيث ترتيب الطرق المستعملة فنجد عند الإداريين طريقة المقارنة بين المهارات والمعايير المطلوبة، في حين نجد في المرتبة الثالثة عند التقنيين أسلوب الحوار، وهذا ما قد يفسر بميل الإداريين إلى الأساليب التي تعتمد على الوثائق، في حين نجد أن التقنيين يميلون إلى الاتصال المباشر في موقع العمل.

أما في المرتبة الرابعة فنجد أسلوب الحوار وذلك بنسبة 75% وذلك من خلال اللقاءات التي تجمع بين الإطارات المشرفة والإطارات المتوسطة سواء خلال الزيارات الميدانية التي يقوم بها المشرفون أو من خلال تنقل الإطارات إلى مشرفيهم من أجل عرض مشكلة أو طلب تكوين لسبب من الأسباب، غير أن هذه الطريقة لوحدها قد لا تكفي كون أن طلب التكوين أو اقتراح حل معين أو التطرق لمشكلة معينة قد تكون أسبابها غير واضحة ولا يكفي الحوار فقط من أجل

تحديدها. كما أنه توجد فروق بين فئتي البحث من حيث الطريقة التي تحتل المرتبة الرابعة، فنجد عند الإداريين تحليل الأداء، وعند التقنيين طريقة تحليل المهارات ومقارنتها بالمعايير المطلوبة.

وتأتي في المرتبة الخامسة من حيث الطرق الأكثر استعمالاً طريقة تحليل السجلات والوثائق وذلك بنسبة 70.84% وهي من بين الطرق الأكثر استعمالاً، حيث في الغالب تدرس تاريخ الحالة، تكرر الأخطاء، عدد مرات الاستفادة من التكوين ونوعيته، مدى إمكانية ترقّيته نحو منصب أعلى وتكيفه معه وغيرها من المعلومات التي قد تفيد في تحديد الحاجات التكوينية. كما أنه توجد فروق بين الإداريين والتقنيين من حيث الطريقة التي تحتل المرتبة الخامسة فعند الإداريين نجد أسلوب الحوار وعند التقنيين نجد الزيارات الميدانية.

أما في المرتبة السادسة فنجد المقابلات الشخصية وذلك بنسبة تقدر بـ 55.95% فيما يخص الإجابة بـ "دائماً" و 19.05% بالنسبة للإجابة بـ "أحياناً" وهي نسب مرتفعة أيضاً ما يشير إلى أن هذه الطريقة هي واسعة الاستعمال أيضاً وذلك من أجل الحصول على معلومات معينة متعلقة بوضعيات معينة، ولا يختلف الأمر بين فئتي الدراسة.

ونجد في المرتبة السابعة الزيارات الميدانية وذلك بنسبة 50% للإجابة بـ "دائماً" و 25% للإجابة أحياناً وهو ما يجعل من هذه الطريقة شائعة الاستعمال أيضاً وذلك من أجل الإطلاع على الحالات المراد جمع المعلومات عنها في أرض الواقع مباشرة وهو ما يتوافق والنتائج التي توصلت إليها دراسة الشيباني 1984. كما نجد فروق بين فئتي مجتمع الدراسة حيث أن المرتبة السابعة عند الإداريين لطريقة الزيارات الميدانية، وعند التقنيين طريقة تحليل السجلات والوثائق.

بعد الطرق السابقة تأتي الطرق الأخرى الأقل استعمالاً وهي مرتبة على التوالي:

أحياناً	دائماً	
64.29%	33.33%	المقارنة بين الأفراد
36.90%	26.19%	تحليل الوظائف
34.52%	19.05%	تحليل المنظمة
21.43%	15.48%	الاعتماد على الخبراء
5.95%	3.57%	أسلوب الاستبيانات
7.14%	2.38%	أسلوب الاختبارات

9- الاستنتاج العام:

ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن هناك بعض الطرق بالرغم من أهميتها البالغة في تحديد الحاجات التكوينية إلا أنها قليلة أو نادرة الاستعمال مثل تحليل المنظمة، تحليل الوظائف مثلما توصلت إليه نتائج دراسة ياغي 1988، ودراسة المطيري 1989، الاعتماد على الخبراء مثلما أشارت إليه دراسة عبد الدايم 1992، الاستبيانات، الاختبارات مثلما أشارت إليه دراسة الجبالي 1989، حيث أنها طرق جد مهمة وفعالة في تحديد الحاجات التكوينية، وقد يرجع السبب مثلاً فيما يخص الاختبارات والاستبيانات إلى عدم تحكم كل الأفراد بكل جوانبها كونها تتطلب تأهيلاً معيناً من أجل الإلمام بكل جوانبها واستخدامها الاستخدام الصحيح، وكذلك الأمر بالنسبة لتحليل المنظمة وتحليل الوظائف وفيما يخص الاعتماد على الخبراء فالأمر ليس بيد أفراد مجتمع الدراسة إنما يرجع الأمر إلى الإدارة المركزية للقيادة والتسيير حيث أنها الجهة التي يخول لها إرسال خبراء وتقنيين للقيام بعملية تحديد الحاجات بالرغم من وجود خلية المراقبة والتقييم (ODIT) إلا عملها قليلاً ما يختص بتحديد حاجات التكوين.

من خلال النتائج المحصل عليها من الدراسة يمكن القول بأن الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تتعدد وتختلف وتتنوع، فليس هناك طريقة واحدة يقتصر عليها في تحديد الحاجات، وهذه الطرق تختلف درجة استعمالها من طريقة لأخرى، كما أنه هناك بعض الاختلاف ترتيب الطرق المستعملة بين فئة الإداريين وفئة التقنيين الذين يشكلون فئة بحثنا.

وعليه فإننا نقبل فرضية البحث الأولى التي تعتبر الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة غير كافية لمساعدتهم في تنمية قدراتهم، حيث أن الطريقة الأكثر استعمالاً هي طريقة الاعتماد على تقارير الأداء من خلال بطاقة تقييم الأداء المعتمدة في المؤسسة، وقد قمنا بتحليل مضمون هذه البطاقة ووقفنا على محدوديتها في عملية تحديد الحاجات التكوينية كونها جد عامة ولا تركز على التفاصيل التي تتطلبها عملية تحديد الحاجات. كما أن عملية تحليل الأداء لا يتضمن معايير واضحة إنما تعتمد أيضاً على بطاقات التقييم وهي كما قلنا سابقاً تبقى جد محدودة ومن غير المنطقي استعمال نفس البطاقة لكل التخصصات على تنوع مهامها واختلاف طبيعة نشاطها. كما طريقة تحليل المهارات ومقارنتها بالمعايير المطلوبة يبقى استعمالها غير كافي ولا يستجيب لمتطلبات تحديد الحاجات كونها لا يراعى فيها التجديد بتجدد وتطور المهام وضياها في كثير من الأحيان، وحتى بقية الطرق المستعملة وحسب الملاحظات

المستنتجة لا يوجد تحكم كبير في طريقة استعمالها، فإذا كانت هذه الطرق صعبة الاستعمال حتى على أصحاب الاختصاص فما بالك ببقية الأفراد، وهو ما يجعل من هذه الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة غير كافية لمساعدتهم في تنمية قدراتهم كونها لا تحدد الحاجات الفعلية الحقيقية للإطارات المتوسطة، بحيث تصبح عملية تحديد الحاجات أكثر منها عملية روتينية من أي شيء آخر وهو ما قد يقلل من احتمالات علاج المشكل المطروح أو الوصول إلى الأهداف المرجوة من خلال العملية التكوينية، وهذا الأمر قد يفقد المؤسسة الكثير من الجهد والوقت والمال ويبقى الحال على ما هو عليه، لذلك يبقى الاستغلال الأمثل لمختلف الطرق المتاحة لتحديد حاجات التكوين ضرورة لا مفر منها من أجل مساعدة الأفراد على تنمية قدراتهم وتطويرها وجعلها تستجيب لمتطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

أما فيما يخص فرضية البحث الثانية والتي مفادها أنه توجد فروق في الطرق المستعملة لتحديد الحاجات التكوينية لدى الإطارات المتوسطة بين فئة الإداريين وفئة التقنيين فنقبلها نسبيا كون أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الدراسة من حيث الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية، وتوجد فروق في ترتيب بعض المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة، حيث يميل الإداريون إلى استعمال الأساليب التي تركز على الوثائق والملفات، في حين يميل التقنيين إلى الطرق التي تعتمد على الاتصال المباشر سواء مع العمال في موقع العمل أو الأفراد مباشرة، مع وجود بعض التوافق في استعمال بعض طرق كالاتماد على تقارير الأداء من خلال بطاقات التقييم المعتمدة من طرف المؤسسة. وهذا الاختلاف قد يكون طبيعي بالنظر إلى اختلاف طبيعة نشاط كل فئة وخصائصها التي تستدعي الاعتماد على طريقة دون غيرها، هذا بالإضافة إلى أن الكثير من التقنيين يعتبرون أن عملية تحديد الحاجات التكوينية هي عملية إدارية ليست من تخصصهم، وهو ما يستدعي القيام بتأهيلهم من أجل التحكم في هذه العملية كونها من بين المهام الأساسية المكلفين بها.

خاتمة

من خلال نتائج هذه الدراسة يمكن القول أن الحاجات التكوينية هي مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. تحدث الحاجة التكوينية عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، وتبقى هذه العملية جد حساسة

وبالغلة الأهمية كونها المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل العملية التكوينية ككل، وهذا الأمر يدفعنا إلى دراسة وتحليل الطرق المستعملة في تحديد الحاجات خاصة إذا تعلق الأمر بفئة الإطارات نظرا لمكانتها في المؤسسة، وقد بينت لنا هذه الدراسة أنه من الضروري استخدام طرق ووسائل تتناسب مع الوضعيات المختلفة وتحقق لنا المقصود من العملية وهو تحديد الحاجات الحقيقية الفعلية للأفراد المراد تكوينهم.

لكن وبالرغم من الأهمية القصوى لهذه العملية إلا أنها لا تزال لا تحظى بالأهمية اللازمة في المؤسسات، كما أن الأفراد الذين يستخدمون هذه الطرق في غالبيتهم لا يمتلكون المهارات والكفاءات اللازمة لاستخدامها مما قد يجعل الأمر مجرد عملية روتينية وهو ما جعل أفراد دراستنا يعتمدون بالدرجة الأولى على بطاقة تقييم الأداء على اعتبار أنها جاهزة مسبقا من طرف الإدارة وما عليه سوى ملئها وتسجيل ملاحظاته لا غير، وهو ما يستدعي إعادة النظر في الطرق المستعملة وكذا كيفية استخدام هذه الطرق والأساليب من طرف مختصين حتى تكون عملية تحديد الحاجات أكثر فعالية وتفي بالغرض من القيام بها.

المراجع

- 1- أحمد ، بدر ، الحاجات التدريبية، دار النهضة العربية، بيروت، 1996.
- 2- السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية، دار النهضة العربية، بيروت، 1997.
- 3- تريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد الجبالي، ط3، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004.
- 4- عبد الوهاب علي محمد، طرق تحديد الاحتياجات التكوينية دراسة ميدانية، مركز البحوث الإدارية، القاهرة 1997.
- 5- محمد مرسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 6- Allouch. J, Parriat. M, 2000, la fonction formation, 2 éme Ed, Dunod Paris, France.
- 7- Barbier. J.M, 2000, L'évaluation En Formation, 3eme Edition, PUF, Paris.
- 8- Casse .P, 1994, La Formation Performante, Edition Garnier, Paris, p127.
- 9- Clavier. L, 2001, Evaluer et Former dans l'alternance, de la rupture aux interactions, L'harmattan, Paris.

- 10- Ferry G, 1996 le Trajet de la Formation de l'enseignant Entre la Théorie et la Pratique, Dunod Paris, France.
- 11- Peretti .J.P, 2002, Ressources Humaines et Gestion des Personnes, Librairie Vuibert, 4^{ème} Edition.