

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم : علم الاجتماع



واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة "رونو" للسيارات فرع قالمة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف:

أ.د. بلعادي ابراهيم

إعداد الطالبان:

• شعبي إيمان

• بوشلاغم عفاف

السنة الجامعية: 2013/2014

تشكرات

قال الله تعالى " ربي أوزعني أن أشكر نعمتك علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه ، وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " سورة النمل 18-19

الحمد والشكر لله تعالى الذي وفقنا لإتجاز هذا العمل ونسأله عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم وأن يوفقنا لما يحبه ويرضاه في الدنيا والآخرة.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الدكتور 'إيعادي إبراهيم' الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه القيمة والتي ساهمت بكثير في إنجاز هذا العمل المتواضع .

كما نخص الشكر أيضا إلى الأستاذة زنفوفي التي لم تبخل علينا هي الأخرى بالمساعدة .

ونتوجه بجزيل الشكر إلى كل عمال مكتبة دار الثقافة وعلى رأسهم شامة وكذلك عمال مكتبة جامعة قسنطينة .

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل عمال مؤسسة رونو للسيارات ونخص بالذكر المدير العام للمؤسسة والذي عمل على تسهيل كل الإجراءات المتعلقة بموضوع الدراسة .

وفي الأخير نشكر كل من ساهم وساعدنا من قريب أو من بعيد حتى ولو بكلمة تشجيعية.

عفاف

إيمان

الإهداء

قال تعالى : 'وإن ليس للإنسان إلا ما سعى ، وأن سعيه سوف يرى ، ثم يجزاه الجزاء الأوفى ' سورة النجم 39-40-41

أحمد الله أولاً وكثيراً على إتمام هذه الدراسة

أهدي ثمرة جهدي وخلصه فكري إلى تلك الومضة الجميلة والتي لم أضل على إشرافها طويلاً إلى الروح التي سافرت إلى جوار ربها وأشواق لأب لن يرجع أبداً ولن يأتي مثله أحداً ، إذا كانت الأمومة هي الحنان فالأبوة هي الأمان يسألوني ما أجمل عطر ليدبك قلت رائحة أبي في ملابسني بعدما أضمه رغم كبر سني إلا أنني أبكي شوقاً إليك أبي ، اللهم متع كل أب بأولاده ومتع كل ولد بأبيه ، اللهم اغفر لأبي وارحمه وبحق كل قطرة ماء نزلت على قبره أكتب له بها رحمة يارب العالمين لأنه ليس هناك فرح أعظم من فرح الإبن بمجد أبيه ولا أعظم من فرح الأب بنجاح ابنه لك أبي ثم لك أبي ثم لك

كما أهدي هذا العمل أيضاً إلى رمز الوفاء وفيض السخاء وجود العطاء عند الإبتلاء إلى من قال فيها الرسول صلى الله عليه وسلم " الجنة تحت أقدام الأمهات " تلك الأم التي سهرت الليالي من أجلنا ومن أجل راحتنا أنا وإخوتي وكانت الأم والأب في نفس الوقت منذ رحيل والدنا هي أمي ثم أمي ثم أمي أطل الله في عمرها .

إلى من قاسموني عطف وحنان أبي وأمي إخواني وأخواتي الأعراء جهيد ، نجيب ، وسهام وزوجها بشير وإبنهما إسلام المشاغب ، والمشاكس الصغير معتز إبن أخي خالد وزوجته آمال .

وإلى المشاغبتان والمشاكستان أختي رجاء وصديقتها مروة اللتان لم تبخلا عليا بأي مساعدة وأتمنى من أعماق قلبي لهما النجاح في شهادة البكالوريا يا رب اكتب لهما .

وإلى كل العائلة الكريمة أعمام وعمات وأخوال وإخوات وأبنائهم خاصة مفيدة وعائلتها وكذلك أختها وهيبة .

إلى من أعتز بمعرفتهم وأنين كانوا حقاً عوناً لي زيكو ، وإسحاق ، وعبد العزيز وهشام كلماتي تعجز عن شكرهم ومن كل قلبي أتمنى لهم التوفيق

وكذلك إلى صديقتي مروة وشامة وإلى زميلتي التي شاركتني في العمل عفاف وإلى زميلاتي في القسم نوال ومريم، ليلى، حنان، سارة، حياة، آسيا، شيماء، ياسمين، سعيدة، أحلام، إيمان، كما لا أنسى حبيبة وسامية وهاجر وزهرة ونabila ووهيبة .

وإلى كل من يطلع على هذا العمل

إيمان

الاهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، شيء جميل أن يسعى الانسان الى النجاح فيحصل عليه ولكن
الأجمل أن يتذكر من كان السبب في ذلك

أهدي ثمرة جهدي الى

الى من ركعت وصلة وبأيدها الى علياء السماء رفعت، والى الرحمان وبالرحمة ابتهلت، وبالتوفيق والنجاح
لي دعت، الى التي غمرتني بحنانها ولم تبخل عليا بجهدا فنعجز عن اعطائها حق قدرها

اليك أمي.....رعاك الله

الى رمز التضحية وروح المسؤولية، الى قدوتي ، ومنبع ثقتي واراقتي، الى من علمني معنى الحياة
صاحب الفضل في وصولي الى هذا المستوى فجزاه الله الجزاء الأفضل

اليك أبي.....حفظك الله

الى الذين أحبهم ولا أتصور حياة من دونهم، رمز سعادتي اخوتي

ايمان، وليد، سعاد

الى جميع العائلة كل باسمه كبيرهم وصغيرهم

الى جميع أساتذتي في مشواري الدراسي

الى من كتبهم قلبي ولم يكتبهم قلبي

الى جميع صديقاتي في مشواري الدراسي

ايمان، حنان، ليلى، سعيدة، ياسمين، سارة، آسيا، مريم، نوال، حياة، شيماء، أحلام، ايمان

عفاف

قائمة الجداول و

الأشكال

157	مساهمة التكوين في ترقية العامل	32
158	مساهمة التكوين في تحسين الأجر	33
158	مساهمة التكوين في تحسين انتاجية المؤسسة	34
159	مساهمة التكوين في تحسين الأداء وزيادة الانتاجية	35
159	توزيع أفراد العينة حسب غاية التكوين	36
160	مساهمة التكوين في التقليل من التغيب عن العمل	37
161	مساهمة التكوين في علاج التأخر عن العمل	38
161	مساهمة التكوين في التقليل من حوادث العمل	39

ثانياً: فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
26	مثلث التكوين	01
34	دائرة مغلقة للتغذية المرتدة	02
48	مدخلات نظام التكوين	03
51	مخرجات نظام التكوين	04
69	طرق تحديد الاحتياجات	05
109	نموذج التدرج لقياس أثر التكوين	06

قائمة المحتويات

الشكر

الإهداء

فهرس الجداول والاشكال

مقدمة أ

الفصل الاول: الاطار المفاهيمي والمنهجي للبحث

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للبحث 04

أولاً : الإشكالية..... 06-04

ثانياً : تحديد المفاهيم..... 09-07

ثالثاً : الدراسات السابقة..... 14-09

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث..... 14

أولاً : منهج البحث..... 15-14

ثانياً : تقنيات البحث 17-15

ثالثاً : مجالات البحث..... 19-17

الفصل الثاني: تحديد طبيعة التكوين

المبحث الأول: أهمية و أهداف التكوين:..... 21

أولاً : أهمية التكوين..... 23-21

ثانياً : أهداف التكوين..... 24-23

المبحث الثاني: أسباب وأبعاد وطرق التكوين:..... 24

أولاً : أسباب التكوين..... 25-24

ثانياً : أبعاد التكوين..... 26-25

ثالثاً : طرق التكوين..... 27

المبحث الثالث: أنواع ووظائف التكوين..... 28

أولاً : أنواع التكوين..... 31-28

ثانياً : وظائف التكوين..... 32-31

المبحث الرابع: قواعد و حوافز و مبادئ التكوين..... 32

أولاً : القواعد الأساسية..... 33-32

ثانياً : عوامل تحفيز العمال على التكوين..... 33

ثالثاً : مبادئ التكوين..... 36-34

المبحث الخامس: هيئات التكوين..... 36

أولا : الهيئات المشجعة للتكوين في المؤسسة.....36-38

ثانيا : الجهة المسؤولة عن التكوين.....38-43

الفصل الثالث: سياسة التكوين في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: نظام التكوين.....45

أولا : مكونات نظام التكوين.....46-51

ثانيا : العناصر المؤثرة على نظام التكوين.....52-53

ثالثا : شروط فعالية نظام التكوين.....53-56

المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات.....56

أولا : تحديد الاحتياجات التكوينية.....56-61

ثانيا : طرق تحديد الاحتياجات التكوينية.....61-69

ثالثا : خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية والصعوبات التي تواجهها.....70

المبحث الثالث : تصميم البرامج التكوينية.....71

أولا : تصميم البرنامج التكويني.....71-72

ثانيا : مقومات نجاح البرامج التكوينية.....72

ثالثا : خطوات تصميم البرامج التكوينية.....73-76

رابعا : أزمة البرامج التكوينية والظروف المؤثرة عليها.....76-82

المبحث الرابع: تنفيذ البرامج التكوينية.....83

أولا : إختيار المكونين والمتكونين.....83-87

ثانيا : إختيار أسلوب التكوين.....87-88

ثالثا : أساليب التكوين والعوامل المؤثرة فيه.....88-93

رابعا : تحديد عملية التكوين.....93-96

خامسا: انجانب القانوني لعملية التكوين والامتيازات المقدمة للمقدمين في الدورات التكوينية.....96-99

المبحث الخامس: تقييم برامج التكوين.....100

أولا : ماهية التقييم.....100-101

ثانيا : مسؤولية التقييم ومراقبة التكوين.....102-104

ثالثا : معايير تقييم برامج التكوين.....104-109

رابعا : التصميم المنهجي للتقييم.....110-115

الفصل الرابع: المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول : مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية.....117

117	أولا : مرحلة الإنتاج الأسري البسيط.....
118	ثانيا : مرحلة الوحدات الحرفية.....
118	ثالثا : مرحلة الإنتاج الحرفي والمنزلي.....
119-118	رابعا : ظهور المانيفا كتورة.....
121-119	خامسا : المؤسسة الصناعية الآلية.....
123-121	سادسا : التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات.....
123	المبحث الثاني : عناصر المؤسسة الاقتصادية وخصائصها.....
123	أولا : عناصر المؤسسة الاقتصادية.....
125-124	ثانيا : خصائص المؤسسة الاقتصادية.....
125	المبحث الثالث : دور المؤسسة الاقتصادية وأهدافها.....
126-12	أولا : دور المؤسسة الاقتصادية.....
128-126	ثانيا : أهداف المؤسسة الاقتصادية.....
128	المبحث الرابع : أنواع المؤسسة الاقتصادية.....
130-129	أولا : أنواع المؤسسات تبعا للمعيار القانوني.....
131-130	ثانيا : أنواع المؤسسات تبعا لمعيار السلوكية.....
132-131	ثالثا : أنواع المؤسسات تبعا للمعيار الاقتصادي.....
133-132	رابعا : أنواع المؤسسات تبعا لمعيار الحجم.....
137-133	المبحث الخامس : وظائف المؤسسة الاقتصادية.....
	الفصل الخامس : الجانب الميداني
162-139	المبحث الأول : تحليل وتفسير البيانات.....
166-163	المبحث الثاني : النتائج المتوصل إليها.....
169-168	خاتمة.....

قائمة المراجع

الملاحق

20
30
ع
ع
ع

مقدمة

لقد حظي موضوع التكوين باهتمام الكثير من الباحثين خصوصا مع تزايد الاهتمام بالمشكلات الاقتصادية والإدارية في الكثير من الدول النامية وهذا ما أدى إلى اتخاذ إجراءات متعددة لإحداث التطور الاقتصادي والإداري في مختلف المؤسسات، ومع التقدم التقني المتسارع الذي يشهده العالم في كافة مجالات الحياة، أصبح التكوين من أهم وسائل الموارد البشرية لما يقدمه من معرفة جديدة وأفكار متنوعة تزود العاملين بمهارات وقدرات عديدة ويحسن أدائهم ويساعدهم على تحديد أدوارهم في المؤسسة وبالتالي رفع الإنتاجية .

فالتكوين في مؤسسة رينو Renault للسيارات يعد هدفا استراتيجيا من أجل إعداد القوى البشرية وتأهيلها وتكوينها لسد حاجة المؤسسة الأمر الذي يحتم تطوير العملية التكوينية بأبعادها المختلفة بصفة مستمرة فمن هذا المنطلق تبرز لنا أهمية هذه الدراسة التي نتناول واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية بمختلف جوانبه أي من خلال الوقوف على حقيقة البرامج التكوينية ومعرفة مدى فعاليتها.

وقد تعود أسباب اختيار هذا الموضوع إلى الرغبة الشخصية لمجموعة البحث في الاضطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المؤسسة، وكذلك معرفة مدى إهتمام المؤسسة بتنمية وتطوير مهارات وأداء الأفراد العاملين بها وتكييفهم حسب التطورات والتغيرات الحديثة وهذا تماشيا مع طبيعة التخصص الذي ندرسه علم اجتماع تنظيم وعمل، لأن دراسة موضوع التكوين يعد من المواضيع الهامة التي تهتم بالعنصر البشري لما يلعبه من دور فعال في عملية الإنتاج وأيضا لأنه موضوع متجدد باستمرار، فالتكوين له أهمية كبيرة لأنه يؤدي إلى تحسين الأداء في الحاضر والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل كما أنه مهم بالنسبة للأفراد الذين ينتهون بالعمل لأول مرة وخاصة بالأعمال التي لم يسبق لهم التكوين والتدريب عليها .

ومما سلف ذكره نستنتج أن للتكوين فوائد كبيرة حيث يهدف إلى تحقيق المصنحة العامة والخاصة ومن فوائده زيادة الإنتاجية لأن التكوين الجيد يؤدي إلى تطوير مهارة الفرد مما ينعكس على حجم الإنتاج كما ونوعا وبالتالي الزيادة في الإنتاجية. كذلك من فوائده أيضا رفع معنويات الأفراد وتخفيض حوادث العمل وزيادة الشعور بالثقة.

وتأسيسا على ما ذكرناه سابقا تحاول الدراسة الحالية المتعلقة " بواقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية " تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة في مؤسسة رينو للسيارات فرع بولاية قالمة.

ولتحقيق هذا المسعى إختارنا تقديم هذه الدراسة إلى جانبين نظري وميداني.

الجانب النظري تضمن أربعة فصول تمثلت فيما يلي:

الفصل الأول تناولنا فيه الإطار المفهومي والمنهجي للبحث والذي إحتوى على مبحثين، المبحث الأول تضمن الإطار المفهومي للبحث والذي تعرضنا فيه إلى إشكالية البحث وتحديد المفاهيم وكذلك الدراسات السابقة، أما المبحث الثاني تضمن منهجية البحث وتعرضنا كذلك فيه إلى منهج البحث وتقنيات البحث وأخيرا مجالات الدراسة .

أما الفصل الثاني فقد تناول تحديد طبيعة التكوين حيث تضمن بدوره خمسة مباحث، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى أهمية وأهداف التكوين، والمبحث الثاني إلى أسباب وأبعاد وطرق التكوين، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد خصص لأنواع ووظائف التكوين، والمبحث الرابع احتوى على قواعد وحوافز ومبادئ التكوين، والمبحث الخامس تضمن الهيئات المشجعة للتكوين .

وبالنسبة للفصل الثالث تناولنا فيه سياسة التكوين في المؤسسة الاقتصادية وهو بدوره تضمن خمسة مباحث هي كما يلي، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى نظام التكوين، والمبحث الثاني إلى تحديد الاحتياجات التكوينية، أما المبحث الثالث فقد كان عن تصميم البرامج، والمبحث الرابع عن كيفية تنفيذها، أما المبحث الخامس تضمن كيفية تقييم البرامج التكوينية .

أما الفصل الرابع فقد تضمن المؤسسة الاقتصادية واحتوى بدوره على خمسة مباحث تناولنا في المبحث الأول مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية ثم تطرقنا إلى عناصر المؤسسة الاقتصادية وخصائصها في المبحث الثاني ثم يليه المبحث الثالث الذي احتوى دور المؤسسة الاقتصادية وأهدافها، أما المبحث الرابع فقد كان عن أنواع المؤسسة الاقتصادية أما المبحث الخامس ووظائف المؤسسة الاقتصادية.

وأخيرا الفصل الخامس فقد تعرضنا فيه إلى الجانب الميداني للدراسة وتضمن مبحثين تناولنا في المبحث الأول تحليل وتفسير البيانات والثاني نتائج الدراسة.

والاندماج مع محيطها فيما يخص تحديد الأهداف وتخصيص الموارد لتنفيذها... الخ، والهدف الأساسي من الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية هو البقاء عن طريق الربح والنمو ولتجسيد كل ذلك لا بد من إيجاد قالب تنظيمي يضمن التوزيع المتناسق بين الأدوار والوظائف داخل المؤسسة بصفة تكاملية وتأزيرية وكذا يجب تبني نمط تسيير استراتيجي يتصف بالفعالية والكفاءة والرشاد .

ففي ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الراهنة أيقن الباحثون الاقتصاديون على أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال بقدر اعتمادها على توفر الموارد البشرية المكونة والمؤهلة، ولعل السبب الرئيسي في ذلك يرجع أساسا إلى افتقار مختلف الدول عموما والجزائر خصوصا إلى هذه الموارد باعتبارها من أهم الموارد الأساسية في المؤسسة فبدونها تفقد الأصول المادية قيمتها لامتلاك هذه الموارد القدرات والطاقات والمهارات التي لا تتوفر في أي مورد آخر، والتي تساعد على ممارسة العديد من النشاطات لإشباع الحاجات وتحقيق الأهداف المرجوة .

لذا تسعى المؤسسات الاقتصادية بشكل مستمر لتأهيل العنصر البشري من خلال التكوين ليبقى دائما متمتعا بأرقى درجة من الكفاءة وأعلى مستوى من المهارة ولكي يتمكن من أداء مهام وظيفته على نحو فعال، فالتكوين يعد من أكثر المواضيع التي لاقت ولا زالت تلقى اهتماما كبيرا حتى الوقت الحاضر وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في المؤسسة فهو ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة ومعينة، فهو الوسيلة التي تساعد على وصول الإنسان في العمل إلى أقصى حد ممكن بالأسلوب والشكل الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، والتي لا تأتي إلا بفضل ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصيتها في ظل محيط يتسم بالتقلب والمفاجآت وهذا انطلاقا من مسلمة أساسية وهي أن التكوين هو أحد الأنشطة الجوهرية التي تركز عليها سياسة المؤسسة من أجل تنمية الكفاءات البشرية وتطويرها وتوفير العدد الكافي والدائم لأفراد أكفاء وذوي دافعية عالية ومهارات للقيام بأعمال فعالة وقيمة تضمن استمراريته .

وما تجدر الإشارة إليه هو أن التكوين ليس تسييرا إداريا مؤقتا بقدر ما هو تحليل للقدرات والحاجات والنشاط المستمر والدائم في ضوء المعطيات الواقعية والإمكانات المتاحة اللازمة

والأهداف المسطرة للمؤسسة حيث أصبح من الضروري الإهتمام بتنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها باستمرار. والتوجه نحو الاستثمار الفعال لهذه القدرات .

ونظرا للأهمية المتزايدة في تكوين الموارد البشرية التي أصبحت أحد الركائز الأساسية لتمكين المؤسسة من التحكم أكثر في الظروف السائدة وسط محيط سريع التغير.

وعلى ضوء هذا تبرز لنا أهمية طرح الإشكالية في السؤال الرئيسي الآتي :

ماهو واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية ؟

ويقودنا هذا إلى تساؤلات فرعية تتمثل في :

1- ما مدى تواجد استراتيجية متبعة من طرف المؤسسة الاقتصادية في مجال التكوين ؟

2- هل تكوين العمال يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية؟

• فرضيات ادراسة :

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة نضع الفرضية الرئيسية التالية :

يساعد التكوين على اكتساب الخبرات والمعارف للفرد.

ويمكن تصميم وصياغة الفرضيات الفرعية التالية :

1- هناك استراتيجية متبعة من طرف المؤسسة الاقتصادية في مجال التكوين ووضع الخطط والبرامج تكوينية .

2- يؤدي تكوين العمال إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية .

ثانيا : تحديد المفاهيم

يعد تحديد المفاهيم إجراء منهجيا ضروريا في تصميم البحوث لاسيما البحوث الاجتماعية التي تستمد أغلب مفاهيمها من لغة الحياة الاجتماعية التي تتعدد وتختلف معانيها واصطلاحاتها باختلاف الأفراد والجماعات والمجتمعات وعليه يتوجب وضع تعاريف واضحة ومحددة لكل مفهوم يستخدم في الدراسة. فكلما اتسمت المفاهيم بالدقة والوضوح كلما استطاع القارئ إدراك المعاني والأفكار المقصودة دون أن يعتمد إلى تأويلها بما يخالف مقاصد الباحث .

1-تعريف التكوين :

ا-التعريف اللغوي :

كون، يكون، تكوين، وكون الشيء أي لم أجزائه لبعضها البعض. وتكون الشيء بمعنى حدث. والتكوين " formation يعني التركيب والتأليف لشيء معين وتحويله من حالة إلى أخرى¹.

ب- التعريف الاصطلاحي :

التكوين هو إحداث إرادي لسلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية كما يعبر عن مجموع النشاطات الهادفة إلى تزويد المتكون بالمعارف والكفاءات المهنية المناسبة.² كما انه عملية منظمة ومستمرة يكتسب الفرد من خلالها المعارف المهارات القدرات الأفكار والآراء عمل معين أو بلوغ هدف محدد.

وقد عرفه ميلاري انه عبارة عن نوع من العمليات التي تقوم الفرد إلى سارسة نشاط مهني، كما انه عبارة عن نتائج هذه العمليات.³

• المفاهيم المرتبطة بالتكوين :

- التدريب : يعرف أكرم رضا التدريب بأنه مجموعة أنشطة تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل.⁴
- التأهيل : إن مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم

1 علي بن هادي وآخرون: "القاموس الجديد للطلاب"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص302.

2 عقيد محمد وجمال برعي: "التخطيط في التدريب في مجالات التنمية"، مكتبة القاهرة، القاهرة، 1962، ص296.

3 عبد الرحمان العيسوي: "الكفاءة الادارية"، امدار الجامعية، ط1، مصر، 1998، ص145.

4 أكرم رضا: "برنامج تدريب المتدربين"، دار التوزيع والنشر الاسلامية، القاهرة، 2003، ص15.

على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أعمال أخرى تناسب مع حالتهم الصحية والنفسية. ويختلف التأهيل عن التكوين لكون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل بينما الثاني يتمركز حول الأداء¹.

-التعليم : يعرف " باس " ' BASS " و" فوهان " " VAUGHAN " التعليم بأنه التغيير الدائم في السلوك والذي يحدث كنتيجة للممارسة أو التجارب السابقة².

- إعادة التكوين يعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين مع أن البعض يستعمل مرادفا بالفرنسية RECYCLAGE الرسكلة وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أنه العملية التي تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت عن طريق أساليب العمل³.

- التعريف الاجرائي للتكوين :

هو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات للعامل في الشكل الذي يتلاءم مع طموحاته وإمكانياته لكي يؤدي الأداء الصحيح للواجب أو العمل الذي أسند له.

2- تعريف المؤسسة الاقتصادية :

لقد كانت المؤسسة الاقتصادية محل اهتمام الكثير من الباحثين الاقتصاديين وغيرهم وهذا ما جعلها تتميز بكثرة التعريفات استخلصنا منها الآتي :

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة لإنتاج الاقتصادي⁴.

¹ صلاح حوطر : 'برنامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية'، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض، 1991، ص182.

² عمر سالم الزروق : 'برامج العملية التدريبية'، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس، 1989، ص08.

³ L. SCHIOU : *gestion du personnel*, les éditions de l'organisation Québec 4^{ème} édition, 1993, P 313.

⁴ إسماعيل عرياجي : 'اقتصاد المؤسسة'، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص 11.

- كما تعرف بأنها هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.¹
- وتعرف أيضا بأنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والإعلامية بغية خلق قيمة مضاعفة حسب الأهداف في نطاق زمني.²
- محمد سعيد أوكيل يعرفها: بأنها مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمالية التي تستخدم وتسير بهدف إنتاج المواد والسلع والخدمات وكذلك بيعها وتوزيعها، كل ذلك بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائلها المختلفة كتسيير الموازنات، فنية المحاسبة التحليلية وجدول المؤشرات.³
- كما يمكن تعريف المؤسسة على أنها: " منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها ".⁴
- التعريف الإجرائي :

بالرغم من كل هذه التعاريف التي تطرقنا إليها يمكن اعتبار المؤسسة هي وحدة اقتصادية واجتماعية وكذا لاتخاذ القرار ولها موارد بشرية ومادية حسب طبيعة ونوع المؤسسة كما لها أهداف تطمح إلى تحقيقها وأهم هدف هو تحقيق الربح وكذا المحافظة على الوجود الدائم والمستمر .

فالمؤسسة إذن عبارة عن الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد المادية والبشرية اللازمة للإنتاج الاقتصادي لتحقيق الهدف الذي وجدت من أجله سواء كانت تجارية، خدمية .

ثالثا : الدراسات السابقة

لقد اخترنا تقديم بعض الدراسات التي تناولت موضوع التكوين في المؤسسات الاقتصادية، ودراسات أخرى تناولت مؤسسات إدارية، وهذا بهدف تنويع المعلومات وتوسيع الإلمام بمختلف القضايا المطروحة في مجال التكوين داخل المؤسسة بمفهومها الواسع .

- الدراسة الأولى : لسعود المطوع

وهي دراسة حول أثر التكوين الإداري في رفع الكفاءة الإنتاجية لموظفي إمارة الرياض سنة 1992 اهتمت هذه الدراسة أساسا بهدف إبراز أثر التكوين وأهميته كعنصر فعال في تنمية مهارات

¹ عمر صخري : 'اقتصاد المؤسسة'، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، 2007، ص24.

² عبد الرزاق بن حبيب: 'اقتصاد وتسيير المؤسسة'، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2006، ص28.

³ محمد سعيد أوكيل 'وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية'، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص02.

⁴ ناصر دادي عدون: 'اقتصاد المؤسسة'، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص10.

- إن العملية التكوينية في مركز التكوين الإداري لا تتم في مراحلها المختلفة بأسلوب متميز، حيث تواجه قصورا في مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية وفي مرحلة تنفيذ البرنامج، وفي محتوى البرنامج التكويني، وفي الأساليب التكوينية المستخدمة وفي تقويم التكوين .

- تفضل نسبة عالية من الرؤساء المباشرين للمتكونين التحاق مرؤوسيهـم لجهات تكوينية خارج مركز التكوين الإداري لتميزها في البرامج المتخصصة وفي الأساليب التكوينية المتطورة وفي هيئة التكوين المؤهلة.

- عدم إستخدام أساليب موضوعية للتعرف على الآثار الناتجة عن العاملين، حيث يعتمد الرؤساء على ملاحظاتهم الشخصية.¹

- الدراسة الثالثة: بـكمال طاطاي

X دراسة دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، وقام بهذه الدراسة كمال طاطاي وقد اجريت هذه الدراسة في اطار مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاقتصاد سنة 2002-2003 بمركب السيارات الصناعية بـروبية .

ولقد استهل الباحث دراسته بالتساؤل عن الطرق التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لترقية أفرادها وتحسين أدائهم، وهذا من اجل الرفع من إنتاجيتهم استعدادا للدخول في المنافسة مع باقي المؤسسات.

X وقد نوصل الباحث إلى النتائج التالية :

- الهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وهو تنمية لمعلومات الافراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها .

- هناك قصور في تخطيط التكوين ويرجع ذلك إلى صعوبة عملية التخطيط وكثرة المتغيرات ونقص الوعي بمشكلات تنمية ووجود مفاهيم غير صحيحة عن التكوين .

- إن التقويم الجيد يرتبط بالتخطيط للتكوين ذلك لأن التخطيط السليم يحدد الأهداف التي تقاس بها النتائج المحققة ومن ثمة كانت العلاقة وثيقة بين الموظفين وعلى الإدارة أن توليها الأهمية الواجبة .

1 عبد الله الشملاي: "أثر البرامج التكوينية الإدارية على أداء المتكونين"، دراسة ميدانية على مركز التكوين الإداري في الاتصالات السعودية بالرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، 1996.

- تؤكد هذه الدراسة على الدور الهام والكبير للتكوين في تنمية المهارات وكفاءات العمال. لكن هذه النتائج لم تاتي مناسبة للتساؤلات والفرضيات التي وضعها الباحث.¹

- الدراسة الرابعة : لفهد يوسف الفضالة

وهي دراسة تناولت أثر التكوين في سلوك الموظفين، كما يراه رؤساء العمل، وهي دراسة ميدانية مقارنة بين الجهات الحكومية والجهات الخاصة بدولة الكويت سنة 2002-2003 وقد ارتكز الباحث في إشكاليته على أثر التكوين في السلوك المهني للموظفين بحسب رؤية رؤسائهم في العمل، وقد تمثل مجتمع الدراسة في عشر جهات حكومية وعشر جهات من القطاع الخاص.

شملت الدراسة عينة 397 موظف وموظفة وغيرهم الذين حصلوا على برامج تكوينية متخصصة واعتمدت الدراسة على مقياس مقنن من حيث الثبات والصدق، بقيس أثر التكوين في ثلاث أبعاد أساسية هي المعرفة المهنية، المهارات والاتجاهات المهنية.²

وتم التوصل الى النتائج التالية :

- التكوين الذي تلقاه الموظفون كان له تأثيرا إيجابيا في حدود معينة، فقد كانت تأثيره في المعرفة المهنية بنسبة 50 %

- بينما كان تأثيره في المهارات بنسبة 42.7 %

- وفي الاتجاهات بنسبة 49,3 %

أي أن التكوين كان له تأثيرا إيجابيا لدى الموظفين الأعلى تعليما بالجهات الخاصة موازنة مع العاملين بالجهات الحكومية .

-دراسة الخامسة :العايب رابح

الدراسة التي قام بها الباحث العايب رابح وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في

اختصاص علم النفس العمل والتنظيم بقسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا بجامعة منتوري

قسنطينة 2002-2003 بعنوان " استراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية

وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية"، وكانت دراسته هذه تهدف إلى معرفة إلى أي مدى يمكن

¹ كمال طاهدي: دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002-2003.

² الطاهر مجاهدي: "فعالية التكوين المهني وأثره على الأداء"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص13.

إعتبار التكوين المتواصل أداة حقيقية لتسيير وتنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية.

إقتصرت الدراسة على التكوين المهني المتواصل الموجه للعمال الذين هم في حالة خدمة كما اقتصرت البيانات والاحصائيات والعينات على المؤسسة الوطنية للحديد والصلب المتواجدة في الحجار ولاية عنابة.

فرضيات الدراسة وقد بلورها الباحث كالآتي :

- إن نقص وندرة الموارد المالية المخصصة لتكوين المهني داخل المؤسسات الاقتصادية إنعكس سلباً على حجم ونوعية الخدمات الكويفية .
- إن غياب الاستراتيجيات التنظيمية المنتهجة في التكوين يؤثر سلباً نجاعة المؤسسة .
- إن الازمة الاقتصادية العالمية والجهوية أدت إلى إنتقال واحتكار الشركات الكبرى العالمية للإنتاج في اطار التقسيم العالمي للعمل وبالتالي انكماش في الاستثمارات الاقتصادية إنعكس لها على التكوين في المؤسسة الاقتصادية .
- إن غياب الدقة والسوسوبعية في تحديد احتياجات وأهداف التكوين المهني المتواصل يؤثر سلباً على عملية التكوين في المؤسسة الاقتصادية .
- كلما كان الاطار القانوني المنظم لعملية التكوين المهني ناقصاً وغير مكيفاً فإن ذلك ينعكس سلباً على فعالية التكوين المهني المتواصل .

نتائج الدراسة :

- إن تقلص قدرات التكوين بالمؤسسة زادت سرعته مع زيادة حدة الأزمة الاقتصادية التي شهدتها مما ترتب عنه إنكماش حاد في ميزانية التكوين، وبالتالي فإن نقص وندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسة الاقتصادية انعكس سلباً على حجم ونوعية الخدمات التكوينية حيث تحققت الفرضية الاولى.

- عدم وجود علاقة كبيرة بين محتويات البرنامج ومتطلبات نتائج الميدان ويرجع ذلك إلى أن البرامج الجامعية المطبقة تعتمد على المحدودية المعرفية في تحديد محتوياتها وهذا مانجلى بوضوح في ذلك الحاجز بين مختلف فروع العلوم خاصة العلوم التقنية والإنسانية مما يسبب ثغرات معرفية عديدة كانت

وراء فشل الجانب التقني في تحقيق ما وضع له وإهمال الجانب البشري كذلك نقص أدراسات التقويمية الجامعية .

- هناك عدم وجود إرتباط بين مخططات التكوين والتوظيف وهذا ما يظهر في وجود فائض في بعض التخصصات والعجز في اللد العاملة المكونة .

- غياب التقييم بعد التكوين وهذا لايسمح معرفة مدى تحقيق الأهداف إن وجدت .

- كان من نتائج التصحيح الهيكلي للمؤسسة الاقتصادية هدم البنية الحالية مما اثر سلبا على العملية التكوينية .

إن الأزمة الاقتصادية العالمية والجهوية أدت إلى إنتقال واحتكار الشركات الكبرى العالمية للإنتاج في اطار التقسيم العالمي للعمل وبالتالي خلق انكماش في الاستثمارات الاقتصادية إنعكس سلبا على التكوين في المؤسسات الاقتصادية وبالتالي تحققت الفرضية الثانية .

- إن المخططات التكوينية لا تتم في الغالب بإشراك المسؤولين على الوحدة المهنية بشكل مباشر وبالتالي فان غياب الدقة والموضوعية في تحديد احتياجات وأهداف التكوين المهني المتواصل يؤثر سلبا على عملية التكوين في المؤسسة الاقتصادية .

- إن النصوص التشريعية التي تناولت التكوين المهني المتواصل منذ الإستقلال إلى غاية إقرار مرسوم 1996 أكدت أن التكوين المتواصل لم يشكل إنشغالا على المدى الطويل للمؤسسة الاقتصادية حيث تحققت الفرضية الخامسة، كلما كان الإطار القانوني المنظم لعملية التكوين المهني ناقصا وغير مكيفا فان ذلك ينعكس سلبا على فعالية التكوين المتواصل .

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للبحث

أولا :منهج البحث

✎ إن للمنهج علاقة مثينة بالموضوع، وأن طبيعة الدراسة هي التي تحدد المنهج المناسب لها .

- ويقصد بالمنهج الطرق المؤدية إلى كشف الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تضمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة¹.

¹ أحمد حلمي جمعة وآخرون: 'أساسيات البحث العلمي'، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص92.

- ويمكن أيضا تعريفه بأنه الطريقة العلمية التي ينتهجها أي باحث أو دارس في دراسته وتحليله لظاهرة معينة أو لمعالجة مشكلة وفق خطوات بحث محددة من أجل الوصول إلى المعرفة اليقينة بشأن موضوع الدراسة والتحليل.

× المنهج هو الأسلوب والوسيلة لتحقيق جانب من جوانب الحقيقة والاجابة بالتحديد عن السؤال كيف؟ وله صلة بمشكلة البحث، أي أن المنهج هو الاجابة عن السؤال كيف تتم معالجة هذه المشكلة.¹

ونظرا لكون الموضوع سوسولوجي يختلف بحسب طبيعة واشكال المعالجة، فإن المناهج تكون كثيرة ومتنوعة تماشيا معها، فكل موضوع يتطلب منهجا أو عدة مناهج خاصة به .

ومن خلال موضوعنا واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية فقد لجأنا إلى استخدام المنهج الوصفي الذي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة أي موضوع البحث ولكنه يذهب إلى أبعد من ذلك فهو يحلل ويفسر ويقارن .

ويعرف المنهج الوصفي بأنه : أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة المدروسة وتحليلها من أجل الوصول إلى معرفة دقيقة بنوع من التفاصيل عن مختلف مكونات الظاهرة بما يمكننا من التنبؤ بما ستؤول إليه الظاهرة في المستقبل .²

ويمكن تعريفه بأنه : دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي موجودة في الواقع وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كفيما وكميا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع ظواهر أخرى.³

ودراستنا هذه تندرج في اطار الدراسات الوصفية والتي لاتعتمد على مجرد جمع البيانات والمعلومات فقط وإنما تحليل هذه البيانات وتفسيرها .

¹ عبد الناصر جندلي : 'تقنيات البحث في العلوم الانسانية والاجتماعية'، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، ص 24.

² غازي عناية : 'منهجية البحث العلمي'، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 69.

³ عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات : 'منهجية البحث العلمي وطرق إعداد البحوث'، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2008، ص 114.

ثانياً: تقنيات البحث

لقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية على أداتين لجمع البيانات وهما الاستمارة والمقابلة.

1- الاستمارة :

تعد الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية وأكثرها شيوعاً وانتشاراً لما تمتاز به عن غيرها من الأدوات الأخرى بالشمول والاتساع في اختصار الجهد والتكلفة وسهولة المعالجة الكمية .

- تعرف الاستمارة بأنها : "أداة للتحقق من خلال أسئلة توجه إلى أفراد العينة".¹

- وتعرف أيضاً بأنها : "وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوث الاجابة عليها سواء سجلت هذه الاجابات بمعرفة المبحوث وحده ودون تدخل الباحث أو بمساعدة الباحث نفسه".²

- وعليه فالاستمارة هي عبارة عن قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات من المبحوثين حول موضوع الدراسة .

ولقد استخدمنا الاستمارة في هذه الدراسة واعتبرناها الأداة الأساسية بجمع البيانات ولقد استخدمناها بهدف ربح الوقت وسهولة نفيغ البيانات المنحصل عليها من الميدان وقد كانت موجهة للعاملين في مؤسسة رونو للسيارات بمدينة قالمة وكانت تحتوي على أسئلة تعكس الانشغالات الجوهرية الواردة في الاشكالية حيث تضمنت هذه الاستمارة على أسئلة تتدرج تحت محاور أساسية تمثلت فيمايلي:

*معلومات عامة عن المبحوث

المحور الأول: خاص بالاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة في مجال التكوين .

المحور الثاني: التكوين في تحسين الاداء

*اسئلة ختامية

2- المقابلة :

¹ ربحي مصطفى العليان : "طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص91.

² علي عبد الرزاق الجلبلي وآخرون : "مناهج البحث الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص244.

تعتبر المقابلة من الادوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الافراد والجماعات كما انها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفعالية .

- يعرف ماكوبي المقابلة بأنها : تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف مواجهة يحاول احدهما استشارة بعض المعلومات والتعبيرات لدى الاخر والتي تدور حول خبراته وإدائه ومعتقداته...¹
- كما يعرفها بنجنهام بأنها : المحادثة الجادة والوجهة نحو هدف غير مجرد الرغبة في المحادثة لذاتها وكل مقابلة لا بد أن تحتوي على عد عناصر وهي التبادل اللفظي الذي يتم بين القائم بالمقابلة "الباحث" وبين "المبحوث"..²

وعليه يمكن تعريف المقابلة بأنها أداة بحث مباشرة تستخدم في مسائلة الاشخاص المبحوثين فردي أو جماعي قصد الحصول على معلومات كيفية ذات علاقة باستكشاف العنل العميقة لدى الأفراد أو ذات العلاقة بالتعرف من خلال الحالة الفردية لكل مقابلة على الأسباب المشتركة على مستوى سلوك المبحوثين.

ولقد استعملنا هذه الأداة أثناء زيارتنا لمؤسسة رونو للسيارات حيث قمنا بمقابلة رئيس المصلحة وقمنا كذلك بمقابلة بعض العمال والعاملات من اجل توضيح الاستمارة وقام كذلك المدير بتزويدنا خلال هذه المقابلات بمختلف المعلومات الضرورية عن المؤسسة وكذلك هيكلها التنظيمي .

ثالثا مجالات البحث

1-المجال المكاني :

قبل التعرض لمؤسسة 'رونو ماونا' بالدراسة والتحليل إرتتبنا تقديم لمحة عن الشركة الأم رونو هي مجموعة فرنسية لانتاج السيارات وأنواع أخرى من العربات تأسست في 25 فبراير 1899 يقع المقر الرئيسي للشركة في ضاحية بولونبيلنكورت غرب باريس ويرأسها حاليا كارلوس غصن، في عام 1999 شكلت تحالفا مع شركة نيسان موتورز يحتل حاليا المركز الرابع في سلم المنتجين للسيارات.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان ومحمد علي بدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، 2002، ص107.

² ناجح رشيد القادري ومحمد عبد السلام البواليز: مناهج البحث الاجتماعي، دارصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص195.

ويعد لويس رينو وأخويه مارسيل وفرنون أول مؤسس لمؤسسة رينو للسيارات حيث قام بتصنيع المعدات الحربية فانتجت الشاحنات والمقطورات وسيارات الإسعاف وبعدها صناعة الباصات ومحركات الطائرات وغيرها من الآلات ذات المحرك .

وبعد ذلك تطورت عملية الاندماج مع شركة نيمان بحيث تجاوزت في العام 2002 مبلغ 44% من رأسمال شركة نيسان ومازال هذا الاندماج يتطور مستمر، ومع الاندماج مع شركة سامسونج وشركة داسيا، بدأت رينو تتجه نحو السوق العالمية بخطى متسارعة، وتتجه نحو الهدف بإنشاء مجموعة اقتصادية عالمية بتوقعات بيع لأربعة ملايين سيارة تحت ماركات رينو- داسيا- رينو سامسونج .

ومن بين الدول المتعاقدة مع شركة رينو نجد الجزائر وهذه الأخيرة لديها العديد من الوحدات المنتشرة عبر ولايتها و من بينها رينو لسيارات المتواجدة بمدينة قالمة، وهي مؤسسة اقتصادية وقد تأسست في شهر اوت 2010 ودخلت حيز النشاط الفعلي والأساسي في شهر نوفمبر 2010، وهذه المؤسسة متخصصة في بيع وصيانة وتقديم خدمات ما بعد البيع للسيارات وتنقسم الى قسمين :

- قسم المبيعات والكائن بالطريق الوطني رقم 21 الرابط بين ولايتي قالمة وعنابة والمكون من فريق عمل مشكل من 16 عامل وتمثل مهمتهم في بيع وعرض السيارات .
- أما قسم خدمات ما بعد البيع والكائن بالطريق الرابط بين ولاية قالمة ودائرة سدراتة فيتكون من 14 عامل، تتحصر مهمتهم في تقديم خدمات ما بعد البيع المتمثلة في :

- Revision d'entretien, freinage, Batterie, vidange, pneumatiques,
- Amortisseurs, Echappement, climatisation, Accessoires .

• أهداف وطموحات المؤسسة :

من أهم أهداف المؤسسة مايلي :

- إرضاء الزبون وتحقيق كل متطلباته
- تحسين الخدمة المقدمة
- تطوير المؤسسة وإعطائها سمعة افضل
- محاولة لتحقيق أرباح تخدم المؤسسة والطاقت العاملة بها
- محاولة لتمثيل الشركة الأم -رينو- بأحسن طريقة وصورة .

2- المجال الزمني :

أجريت هذه الدراسة في شهر مارس في مؤسسة رونو لسيارات، وقمنا بدراسة استطلاعية لأول مرة حيث تحدثنا مع المسؤول الأول عن الموظفين داخل المؤسسة، وعلى أثر ذلك قامت مجموعة البحث بجمع المعلومات التي تهم موضوع البحث والقاء نظرة على المحيط الداخلي للمؤسسة، كما قامت في هذه الفترة تطبيق استمارة من خلال توزيعها على العمال .

3- المجال البشري :

- مجتمع البحث : ان نجاح الدراسة لاي بحث علمي يتوقف على مدى دقة اختيار الباحث للعينة التي تمثل مجتمع الدراسة حيث اجريت هذه الدراسة على موظفي رونو للسيارات .

- العينة : للعينة أهمية في البحث العلمي الاجتماعي حيث تصفي طابع التمثيلية على وحدات المجتمع المدروس، ونظرا لقلة العمال في المؤسسة ارتئينا أن نقوم بمسح شامل للعينة حيث كان قوامها 30 حيث تم توزيع الاستمارة على كل المعنيين إلا أنه تم إرجاع 16 فقط وذلك لغياب بعض الموظفين والبعض الآخر لم يقم بالاجابة.

الفصل الثاني

تحديد طبيعة التكوين

المبحث الأول: أهمية وأهداف التكوين

المبحث الثاني: أسباب و أبعاد و طرق التكوين

المبحث الثالث: أنواع ووظائف التكوين

المبحث الرابع: فروع و حوافز و مبادئ التكوين

المبحث الخامس: هيئات التكوين

تعد وظيفة التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية التقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى، وتدل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها فانخفاض أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الإنخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى مستوى المقاييس المطلوبة إذ نجد أن من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية التي تعتبر وظيفة حساسة ومهمة في تمكين المؤسسة من مسايرة المتطلبات الداخلية والأفاق المستقبلية باعتبار التكوين وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة حتى يؤدي العنصر البشري وظائفه كاملة بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف .

المبحث الأول: أهمية وأهداف التكوين:

أولا: أهمية التكوين:

ويمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاث جوانب أساسية:

1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

و تظهر فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بمن هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات.
- يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية¹.

¹ نظمي شحانة و آخرون : "إدارة الموارد البشرية" ، عمان ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، 2000 ، ص 115 .

- يساعد إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

2- الأهمية بالنسبة للعمال :

تتمثل فيما يلي :

- يساعد الأفراد على تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- رضا كل فرد عامل لما يقوم به من أعمال.
- يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.

3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:

تتمثل فيما يلي:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العمال .
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة .
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها .
- تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة¹.

يتبين مما سبق إن للتكوين أهمية في حياة الأفراد والمنظمات في العصر الحديث لأنه يمثل مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل وذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى، وتكمن أهمية التكوين في تأثير الواضح على تنمية القوى البشرية وجعلها قوة قادرة على مواكبة التقدم العلمي والاستفادة من التطور التقني في أساليب الإنتاج ومزودة بالمهارات التي تمكنها من إستيعاب المستجدات الحديثة في مجال أعمالهم وأدائها بكفاءة وفعالية، فالتكوين يعتبر أمراً هاماً أساسياً من أجل تحسين كمية ونوعية العمل وتخفيض تكاليف الإنتاج رفع المعنويات وتحفيز العاملين فهو يعتبر إحدى الوسائل الرئيسية لدفع الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة .

¹ المرجع السابق: ص 15.

وتزداد أهمية التكوين إذا ما عرف أن أبرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة والمستمرة في المعارف الإنسانية وما يترتب على ذلك من تغيرات مستمرة في نظم العمل، ما يستوجب ذلك من ضرورة إعادة تنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التغيرات وإستيعابها والتكيف مع مقتضياتها.

ثانيا: أهداف التكوين:

هناك أسباب عديدة تدفع المنظمات إلى تكوين عمالها من أهمها:

- تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات حيث تحتاج المنظمة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة.
- الاقتصاد في التكاليف و تقليل المخاطر فالتكوين يؤدي في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطار.
- رفع مستوى جودة منتجات المنظمة، حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة وإلى تحقيق السيزة التنافسية في المنظمة .
- تحسين فعالية أساليب العمل ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة
- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارة والوحدات.
- رفع مستوى أداء العامل ورضاءه وثقته واعترافه بالمنظمة.
- توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة، يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف بهياكل ومنتجات و خدمات المنظمة ومختلف مصالحها ومسؤولياتها.
- تسهيل التكيف مع التغيرات و تحسين بيئة العمل¹.

إذن لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح 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

¹ حمداري وسيلة: 'إدارة الموارد البشرية'، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص ص 100-101.

الأهداف أو العكس، ولاشك فيه أيضا أن أهداف أي برنامج تكويني تختلف من مؤسسة لأخرى تبعا لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة، فالغرض أو الهدف من التكوين بصفة عامة هو التنمية في كل شيء (تنمية المهارات وتطوير وتحسين معدلات الرضا والإتصالات والعلاقات الإنسانية...)، إلى جانب تحديد أهداف التكوين لابد أن تكون هناك رغبة حقيقية من قبل الإدارة للاستفادة من التكوين ليتمثل كل الأفراد بالمؤسسة من أصغر عامل إلى رئيس مجلس الإدارة.

المبحث الثاني: أسباب وأبعاد وطرق التكوين:

أولا: أسباب التكوين:

تعود ضرورة اللجوء إلى التكوين لعدة أسباب أهمها:

أ- التطور الخارجي: وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية...إلخ.

ب- المنافسة الداخلية و الخارجية: وتتمثل في زيادة حدة المنافسة نظرا لتطورات في الأنظمة الاقتصادية، العولمة والتكتلات الاقتصادية .

ج- تغير متطلبات العملاء: نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة والمنمثلة في:

- اكتساب معلومات جديدة.
- تغيير إيجابي في الأذهان والوسائل كوسائل التسيير.
- تحقيق المعلومات الشخصية للمستخدمين في مجال تسيير الموارد البشرية
- التحكم في مختلف وسائل التسيير كالإعلام الآلي...إلخ¹.

ويمكن القول أيضا أن من الأسباب المؤدية للتكوين أيضا هو أن التكوين أي تكوين الأفراد يعتبر أحد الوسائل الأساسية التي تشبع متطلبات الحاجات الاقتصادية فهو عملية ضرورية ولا بد أن يكون مستمر لأن التكوين وسيلة من الوسائل المقاومة ضد الجمود والتحجر، كما أنه على المؤسسة تخصيص وقت أو فترات معينة لتكوين أفرادها مما يساعدهم أكثر في تحسين أدائهم وبالتالي يساعدها هي الأخرى على البقاء والمنافسة، ولأن التكوين ينمي الفرد بصورة مستمرة وهو بدوره ينمي المنظمة

¹ نظمي شحادة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص114.

التي من شأنها المساهمة مع مثيلاتها تنمية المجتمع كله نستطيع أن نقول أنه سوف لن تكون هناك تنمية بشرية بدون تكوين.

ثانيا: أبعاد التكوين:

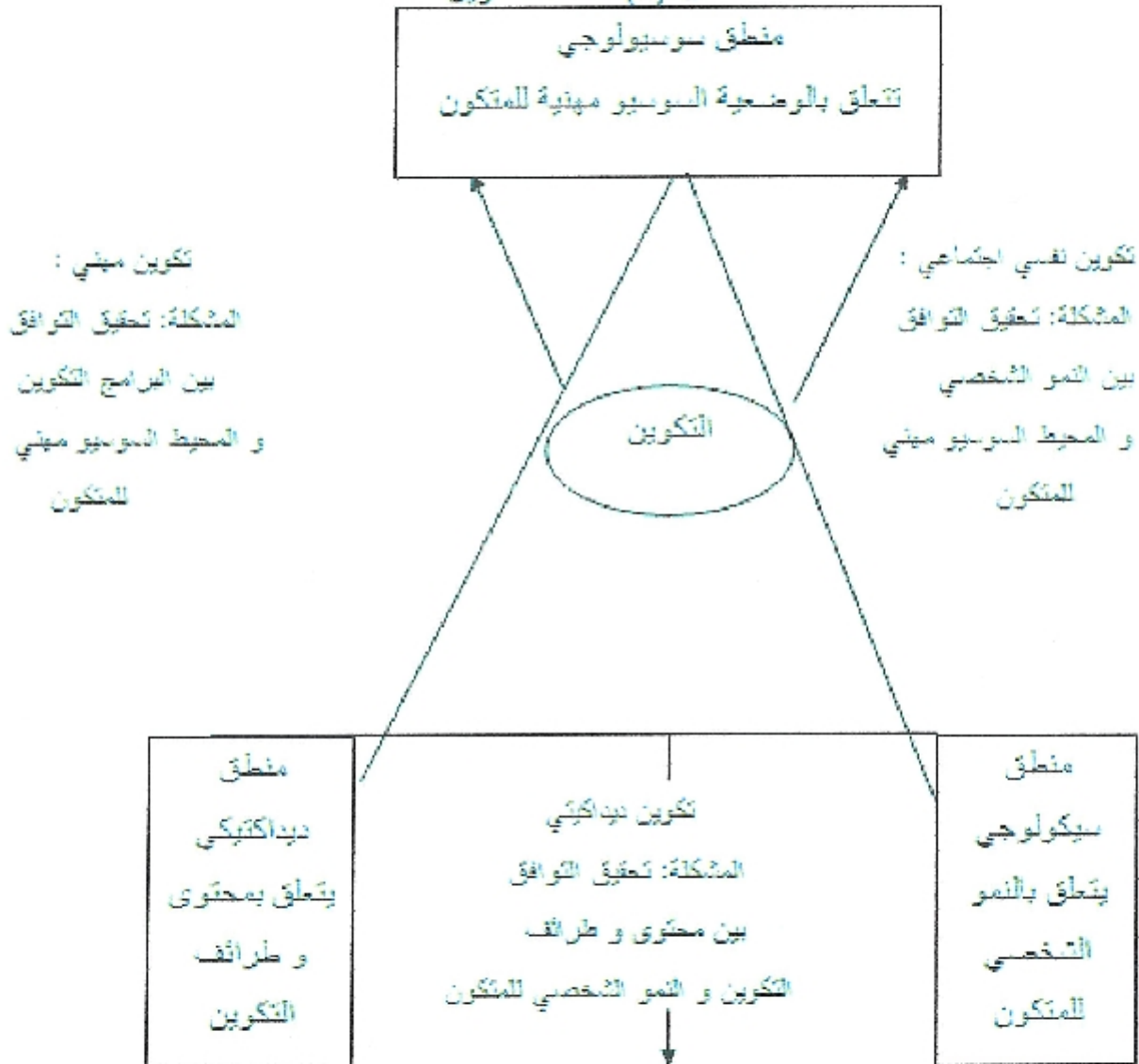
يقترح "M.FABRE" أن أي حديث عن التكوين يركز على واحد أو أكثر من منطلقاته التي تتمظهر في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- لماذا نكون؟ (لأجل أهداف محددة)
 - من نكون؟ (المتكون)
 - فيما نكون؟ (التخصص)
- تتم الإجابة عن هذه الثلاثة الاستفهامية كمايلي :
- عندما يطرح السؤال: فيما نكون؟ تأتي الإجابة بمنطق اليداكتيكي يبحث في طبيعة التخصص والمعرفة وتعليمية المواد.
 - عندما يطرح السؤال: من نكون؟ تأتي الإجابة بمنطق تقني اجتماعي يبحث في الوسائل الأكثر ملائمة لخصائص المتكون وأقدر على تنمية شخصيته.
 - عندما يطرح السؤال: لماذا نكون؟ تأتي الإجابة بمنطق سوسيو مهني، يبحث في مدى تحقيق التكوين الأهداف المؤسساتية والاجتماعية التي سطر على لأجلها.
- وعلى أساس هذه الثلاثية المنطقية بين "M. FABRE" مأسماه "مثلث التكوين" كالتالي:
- في مثلثه هذا يبين نقاط الالتقاء والاختلاف بين عدة مصطلحات كثيرا ما تختلط على المتخصصين والدراسين فهو يرى أن التكوين يلتقي مع الكثير من التخصصات في كونه يتضمن تنقيب المعارف ولكنه أيضا يتضمن إكساب القيم والسلوكيات¹.
 - تتمحور مختلف المشكلات التي يطرحها مثلث التكوين "M. FABRE" حول مسألة جوهرية قيمة التكوين " هاته الأخيرة التي تقاس من خلال قدرة النظام التكويني على التوفيق بين الأبعاد الثلاثة للتكوين: البعد السيكلوجي، البعد اليداكتيكي، البعد السوسيو مهني.

¹ بوعبد الله لحسن وناني نبيلة: "مقاربة منظومية للتيرامج التكوينية"، منشورات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2010، ص08.

- تلك الأبعاد هي بالتأكيد مترابطة دائماً لأن سيرورة التكوين تتم بالضرورة في إطار سياق اقتصادي وسوسيو ثقافي معني يفضل إكساب أفرادها أنواعا معينة من الخبرة وأنماط محددة من السلوك تلك التي يترجمها إلى غايات وأهداف تتضمن ماهو متوفر من تغيرات سلوكية تعين إحداثها في المتكويين .

الشكل (1): مبادئ التكوين



المصدر: بوعبد الله لحسن وناني نبيلة ، ص 09

ثالثا : طرق التكوين:

من الطرق الشائعة في التكوين مايلي :

1- التكوين في موقع العمل :هذه الطريقة التكوينية من أكثر الطرق شيوعا إذ يتم وضع العامل في موقع العمل الفعلي ويقوم المسؤول أو المشرف المباشر بممارسة مهمة التكوين والتوجيه وفق خطوات محددة من خلالها تتاح الفرصة للمتدرب للتعلم ونقل ما يتعلمه وتطبيقه بعد ذلك وهو التكوين الذي يقدم للعاملين الموجهين بالخدمة بهدف تزويدهم بالمعلومات والخبرات المستجدة في مجال عملهم وصولا إلى رفع مستوى الكفاءة لديهم.

ومن سبببات هذه الطريقة انخفاض إنتاجية المتدرب أثناء فترة التكوين كما وأن المشرف يكرس جزءا من وقته لهذه العملية إضافة إلى أن الاعتماد على المشرف المباشر كمكون يحتم نقل الممارسات والسلوكيات التقليدية باستمرار، وربما قد تتضمن هذه الممارسات بعض الأخطاء أو الإجراءات التي لم تعد متناسبة مع المتغيرات البيئية .

2- التناوب الوظيفي: وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر أو من عمل إلى آخر إذ يسحب عملية النقل هذه تدريب وتوجيه على العمل الجديد المنقول إليه، يمنح هذا الأسلوب العاملين مجالا للتنوع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لأداء هذه الوظيفة و يساعد المنظمة في مواجهة الظروف الاستثنائية المتمثلة بقلة الأيدي العاملة في بعض الوظائف .

3- التكوين في بيئة مماثلة للعمل (خارج العمل): تتم بموجب هذا النوع من التكوين تهيئة مكان مجهز بكافة أنواع المستلزمات والمعدات المشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي أي نماذج من الآلات والتكنولوجيا التي يستخدمها العامل في العمل¹. إضافة إلى الطرق السابقة فإن المتغيرات البيئية المتمثلة بالمتغيرات التكنولوجية والمنافسة ومتطلبات الإبداع والتحديات الخاصة برضا الزبائن قد أوجدت الحاجة إلى طرق تكوينية معاصرة، وقد يحتاج التكوين في هذه الحالة إلى الخروج بالمتربص أو المستهدفين من مكان العمل إلى هذه الأماكن المجهزة قصد إكسابهم المهارات التي يتطلبها العمل .

¹Islamfin.go-forum.net/t1393-topic

المبحث الثالث: أنواع ووظائف التكوين:

أولاً: أنواع التكوين:

وتتنوع التكوينات وتختلف بحسب المدة الزمنية المخصصة للتكوين، الهدف من التكوين الحاجة إلى التكوين الفئة المستهدفة من خلال التكوين والمستوى المطلوب إحراره من خلال التكوين. فبحسب المدة الزمنية المخصصة للتكوين إلى :

- 1- التكوين قصير المدى: يستهدف تنمية كفاءة العاملين وتبلغ مدة التكوين لحد أقصى 6 أشهر.
- 2- التكوين متوسط المدى: ومدة الدراسة فيه من سنتين إلى ثلاث سنوات ويشمل فروع التكوين الزراعة، الصناعة والخدمات
- 3- التكوين طويل المدى: ومدة الدراسة فيه أربع سنوات فما فوق بحسب التخصص¹.

أما بحسب الفئة المستهدفة فينقسم التكوين إلى :

- 1- تكوين الصغار: يكرس لإعداد التلاميذ صغار السن (15-20 سنة) والذين أنهوا الدراسة في التعليم الأساسي والهدف منه تزويد التلميذ بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي تجعله مؤهلاً للقيام بعمل ما ويجمع بين التعليم النظري والتطبيقي بالمؤسسات المختلفة ويتم التكوين طبقاً لخطة موضوعة ومواصفات معينة تحدد مستوى المهارة وساعات التكوين اللازمة حيث يتم تتبع التكوين بإشراف مختصين².
- 2- تكوين الكبار: وهدفه تعميق مهارات الملتحقين به حيث تلجا إليه المؤسسات لسد حاجاتهم الملحة للعمال اللازمة لمشروعات التنمية الصناعية على الخصوص لمواجهة التوسعات التكنولوجية ومسايرة الأساليب الحديثة في العمل ويشترط في المتقدم إليه أن يكون قادراً على العمل فعلاً مع بلوغه العمر الإنتاجي ويتم هذا التكوين في فترة زمنية قصيرة³.

¹ أحمد مصطفى: 'مخرجات التدريب المهني وسوق العمل في الأقطار العربية'، المركز العربي للتدريب المهني، ليبيا، 2001، ص ص 265-266.

² محمد نجيب توفيق: 'الخدمات العمالية بين التطبيق والتشريع'، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، بدون تاريخ، ص ص 476-477.

³ عقيد جمال برعي: 'التدريب والتنمية'، عالم الكتب، القاهرة، 1973، ص 503.

3- التأهيل المهني: والذي يقدم للعاجزين والمختلفين لتمكينهم من إستعادة قدرتهم على مباشرة العمل الأصلي أو أداء عمل مناسب لحالتهم واستقرارهم فيه وهو مجموع العمليات والأساليب التي يقصد بها تقوم وإعادة توجيه الأشخاص المنحرفين نحو الحياة السوية وإعادة العاجز إلى أقصى إمكاناته الجسمية والمهنية... الخ¹.

و ينقسم التكوين بحسب المستوى المراد إحراره إلى:

1- التكوين المهني: ويتم في مراكز التكوين المهني لإعداد فئة العمال المهنيين والمهرة والذين يمتلكون المهارات اللازمة لمهنة معينة بشكل متكامل ويتضمن الجانب العملي والمعلومات الفنية والنظرية ذات العلاقة ويمكن هذا التكوين صاحبه من شغل منصب عامل مهني أو عامل ماهر في مؤسسات مختلفة ذات نشاطات متنوعة.

2- التكوين الفني (التقني): ويطلق عليه أحيانا التكوين المتوسط ويتم في المعاهد التكنولوجية والإدارية المتخصصة ويختص بإعداد التقنيين والتقنيين السامين في مختلف الاختصاصات ويوفر هذا التكوين لصاحبه مهارات فنية، علمية وإدارية ويضمن له شغل منصب تقني أو تقني سامي في المؤسسات المستخدمة.

3- التكوين التخصصي (العالي): ويتم في المعاهد والمدارس العليا والجامعات ويوفر لصاحبه قدرا عالي من المهارات العلمية والفنية الإدارية ويحصل بمرجه المتكون على شهادات عليا كشهادة مهندس، محاسب وطبيب... إلخ ويضمن له شغل منصب مختص في المؤسسات المستخدمة².

وينقسم التكوين بحسب الحاجة إليه و الهدف منه إلى:

1- التلمذة المهنية: وهي نظام للتكوين يتعهد بمقتضاه صاحب العمل بأن يستخدم تلميذا ويجعله متدرب على مهنة طوال فترة التعاقد المحددة من التلميذ المهني كل شخص يتعاقد مع مؤسسة بقصد تعلم مهنة أو صناعة في مدة محددة ويلتزم التلميذ العمل مقابل أجر أو مكافأة، ويتضمن تعليما نظريا بالإضافة إلى تدريب عملي، حتى يصبح المتكون على علم تام بدقائق وظيفته،

¹ كنيث هاملتون: 'أسس التأهيل المهني'، ترجمة عبد الحميد مرسي، مكتبة النهضة المصرية، 1962،

ص ص 20-21.

² أحمد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص ص 35-36.

وتقوم على أساس وضع مواصفات لتكوين المهني يتضمن تحديد الشروط الواجب توفرها في المتحقيين من حيث السن، المستوى التعليمي، واختيار المتعلمين صناعيا على أسس علمية وسيكولوجية حديثة، وكذا الشروط التي يجب توفرها في المؤسسات المستقبلية للمكونين والبرامج الواجب تنفيذها.

2- التكوين السريع (رفع مستوى المهارة): ويوضع خصيصا لإعداد الأفراد المتوسطي المهارة وتحويلهم من الحرف التقليدية إلى مهن تتماشى والتطور الصناعي وتتفاوت مدة هذا التكوين حسب نوعية المهن ويأتي هذا التكوين لمجابهة الاحتياجات السريعة والملحة للعمال اللازمة لمشروعات التنمية ومسايرة متطلبات المصانع الحديثة النشأة ويتميز هذا التكوين بمساعدة العمال على الاستفادة من أساليب حديثة تتطلبها طبيعة العمل في المؤسسات¹.

3- التكوين المستمر: ويعرف بجموع النشاطات التي تتجاوز معنى التكوين إلى تسهيل عملية تكيف العمال مع التغييرات التقنية وظروف العمل وتسيير الترقية الاجتماعية بفضل ما يوفره هذا التكوين من تاهيلات لتقليص القوة بين مكتسبات العمال المعرفية ومتطلبات العمل ويتضمن الرسكلة المهنية، الترقية المهنية، الدراسات العليا المتخصصة².

وينقسم التكوين بحسب الحاجة إليه إلى :

1- التكوين قبل الوظيفة أو الإعداد لها: ويقصد به التأهيا، المسبق للقوة لتواي وظيفة معينة بحرف، يلتحق المرشح الناجح في اختيار القبول بدورة تسمى الإعدادية حيث يهدف هذا الإعداد إلى توسيع ثقافة المتكون وبالتالي الوصول إلى درجة من المعرفة، الخبرة والمهارة التي تتماشى والمستوى المطلوب للمهنة بحيث تتضمن الدورة الإعدادية إلى جانب البرامج العلمية النظرية، برامج عملية تقسح المجال أمام المتكون للممارسة العمل فعلا بحيث يصبح مؤهلا لتولي الوظيفة الموكنة إليه بكفاءة ونجاح بعد اجتياز كافة الاختبارات المقررة.

2- التكوين أثناء الوظيفة: ويقصد به أكان المتكون أو الموظف بدورة تكوينية من أجل تحديث معلوماته وقدراته وتوسيع معارفه وأفاهه الوظيفية وتطوير سلوكه وتمكينه من مواكبة التطورات في مجالات العمل وتأهيله لشغل مراكز عليا وتحتضن النوع الأول مراكز التكوين وتحدد مدته

¹ عز الدين أمين: "المدخل في شؤون العمل وعلاقاته"، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1964، ص ص 47-50.

² فوزي حبش: "الإدارة العامة والتنظيم الإداري"، دار النهضة العربية، بيروت، 1991، ص 229.

وفق حاجة المؤسسة المستخدمة إلى يد عاملة متدربة، في حين يأتي النوع الثاني بعد مباشرة المتكون لمهامه بحيث أنه أثناء أداء مهامه يحتاج إلى دورات تكوينية لأجل تحسين أدائه أو في حالة إدخال تكنولوجيا حديثة.

3- التكوين في مكان العمل: ويتم تكوين العمال في مكان عملهم، وعلى الآلات، وأساليب العمل التي يشتغلون وفقها، حيث يقوم بالتكوين والتوجيه ذوي الخبرة، والعمال القدامى الذين يمتلكون الخبرة الكافية التي تؤهلهم للإشراف على الفئة المتكونة، سواء في مكان العمل الأصلي أو في مكان مخصص لذلك داخل المؤسسة .

4- التكوين المزيج: ويرتكز على التعاون بين المؤسسات الصناعية، التجارية، والخدماتية من جهة والمدارس والمراكز التكوينية من جهة أخرى، حيث يقضي المتكون جزء من المدة المخصصة للتكوين في المراكز والمدارس والمعاهد التكوينية والجزء الآخر من الوقت يخصص لاكتساب المعارف والمهارات العملية في مواقع العمل بالمؤسسات هذه الأخيرة تتعاقد مع المراكز والمعاهد التكوينية لإعطاء برامج تدريبية خاصة للأفراد التابعين لها حسب طبيعة نشاط المؤسسة ومجالاتها لتمكين جوانب العمل المختلفة¹.

لأن التكوين أصبح أنواع وهي تختلف باختلاف نشاطاته وأهدافه واعتياجاته، وذلك حسب نوع الوظائف، هذا عن أنواع التكوينات المتبعة في مجتمعات ودول مختلفة والتي تقتضيها حاجة هذه المجتمعات إلى قوى عاملة ومؤهلة وتختلف هذه التكوينات من مجتمع إلى آخر بسبب الثقافة السائدة واتجاهات الأفراد والسياسات المتبعة في التكوين حيث تتعدد وتتنوع تصنيفات التكوين فيصنف كل باحث أنواع التكوين فيما بينها في اغلب الأحيان وهذا السبب إختلاف المعايير المعتمد عليها في تحديد هذه الأنواع .

ثانيا: وظائف التكوين:

يهدف التكوين إلى القيام بالوظائف الآتية:

- إعداد الفرد مهنيا وتدريبه على مهن معينة قصد رفع كفايته الإنتاجية واكتساب معارف ومهارات جديدة وتمكينه من حسن استغلالها واستثمارها في واقع عملية مختلفة، وفي أقل وقت ممكن مع

¹ المرجع السابق: ص ص 229-330.

- مساعدة الفرد على إدراك و فهم العلاقة بين عمله وعمل الآخرين من جهة وهدف المؤسسة المستخدمة له من جهة أخرى.
- رفع الروح المعنوية للفرد لأن معرفته بكيفية إنجازه لعمله مع إجادته وإتقانه يعتبر منيرة وبالتالي زيادة الاهتمام بالعمل وتقليل من معدلات الغياب.
- تقليل الحاجة إلى الإشراف بتخفيض العبء على المشرفين والمدرين لأن التكوين الفرد يؤدي إلى صقل قدراته وتعميق معلوماته وتكثيف مهاراته وتعزيز اتجاهاته نحو العمل والزملاء وبالتالي التقليل من حاجاته للإشراف والمتابعة المستمرة.
- تنظيم التكوين بالتعاون والتنسيق مع أصحاب العمل ويقترن التكوين بمسؤولياته ومهام فعلية يتلقاها المتكون في المجال العملي في القطاعات المستخدمة حيث تتحدد على أساس هذا التنسيق الأهداف التكوينية والمهارات والمعارف المطلوبة من المتكون إكتسابها عند انتهاء البرامج التكوينية ومباشرة العمل.
- مراعاة الفروق الفردية للأفراد يختلفون من حيث البيئة الجسمية والاستعدادات الفطرية للتعلم و الاستيعاب واكتساب المهارات والمعارف المنظمة في البرامج التكوينية.
- التدرج في السلية التكوينية وتوزيعها على مراحل البحث يعلم الفرد ويتدرب على جزء من البرامج ثم ينتقل إلى جزء آخر وكلما كان العمل معقد إستوجب تجزئته إلى مراحل لكي يسهل إستيعابه، والنهوض بالإنتاج من حيث الكم و الكيف فالقدرات والمهارات العالية تؤدي إلى زيادة الإنتاج كما وكيفا مع تخفيض نسبة الضياع¹.

المبحث الرابع: قواعد و حوافز و مبادئ التكوين:

أولاً: القواعد الأساسية:

- تتطلب عملية التكوين بعض التغييرات في تصرفات الأفراد، فالحصول على معارف وتقنيات جديدة أو موافق وتصرفات جديدة يتركز على إرادة التخلي عن الأساليب القديمة وتطبيق المعارف والتصرفات الجديدة وإدماجها في السلوك الوظيفي ومن أهم القواعد التي تتركز عليها عملية التكوين:
- الإحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التكوين.

¹ أحمد عاشور صقر: "إدارة الموارد البشرية"، دار المعرفة للنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص 97.

- توفير إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المتحصل عليها مباشرة.
 - إحترام احتياجات كل مشارك.
 - مناقشة أهداف التكوين وقبولها من طرف جميع المشاركين.
 - أخذ بعين الإعتبار الخبرات السابقة للمشاركين وتنويع أساليب التكوين.
- كما أنه من الضروري أن يكون الأفراد المشاركون في التكوين محمسين لهذه العملية حتى تكون النتائج إيجابية ويرجع ذلك إلى أهمية التكوين وأهدافه بالنسبة لهم وعلاقته بوظائفهم.

ثانيا : عوامل تحفيز العمال على التكوين:

- من أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز العمال على التكوين مايلي:
 - تعريف النتائج المستهدفة مسبقا أي معرفة الأفراد المتكونين بما هو منتظر منهم.
 - تعريف احتياجات التكوين والإعلان عنها بوضوح فالفرد المشارك لابد أن يكون بحاجة إلى ذلك التكوين في عمله.
 - وضع أهداف التكوين ونشرها، تهدف كل عملية تكوينية إلى تحقيق أهداف معينة لابد أن تكون واضحة من البداية.
 - وضع سياسات التكوين ونشرها، ممكن أن نحلف سياسة التكوين حسب الهياكل من العمارة التكوينية.
 - تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم وتنفيذ عمليات التكوين¹.
 - إعلام الأشخاص بالتغيير وإقناعهم بضرورة تطوير كفاءتهم وتصرفاتهم .
 - وضع نظام واضح للمكافآت، وترقية، علاوة ،مسؤوليات جديدة وسلطة لتشجيع المشاركين على التكوين بجدية.
- ويرتبط تأمين فعالية التكوين بمشاركة العمال بحبوية في برنامج التكوين وإمكانية تطبيق المعارف المحصلة في ميدان عملهم، وتقييم فعالية برنامج التكوين باعتبار النتائج المستهدفة مسبقا.

¹ حمداوي وسينة: مرجع سبق ذكره، ص 101-102.

ثالثاً: مبادئ التكوين:

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

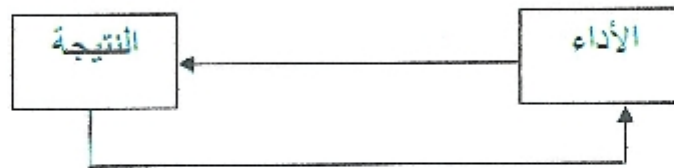
ومن أهم هذه المبادئ مايلي¹:

1- ضرورة خلق الدافع لدى المتكون: حيث أنه من الضروري تنمية الرغبة الأفراد على التعلم بحيث أن هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، فالاستعداد للتكوين يتطلب تهيئة الموظف لأن تكون له الرغبة والاستعداد الذاتي والافتتاح بأهمية التكوين وبمدى الفائدة التي ستعود إليه ذاتيا وعلى المنظمة التابع لها وهذا يساعد على إمكانية إستيعابه

ريبيك، من التآريق وال... اوسنة العبيدة .

2- التغذية المرتدة: نعتبر معرفة نتائج الأداء أو ما يطلق عليه التغذية المرتدة، من أهم العوامل المساعدة على التعلم، إذ أن فهم طبيعة النتيجة تساعد على تعديل و تحسين الأداء وفهم طبيعة النتيجة هما من أهم العناصر التعلم كما هو مبينا في الشكل الآتي:

شكل (02) دائرة مغلقة للتغذية المرتدة .



المصدر: بأطبيب عيسى وكديدة ايمان ، ص 46.

¹ بالصيب عيسى وكديدة ايمان: 'دور التكوين في تنمية الموارد البشرية'، منكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس علم النفس العمل والتنظيم، جامعة ورقلة، 2012/2011، ص 45.

ويمكن القول أن أحسن تغذية مرتدة تلك التي تحدث مباشرة بعد الأداء مما يسمح بتعزيز الأداء الناجح وفهم طبيعة التغييرات الواجب إجرائها على الأداء للحصول على النتائج المقصودة.

3- المكافئة أو التعزيز: من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التكوين هو مبدأ المكافئة أو التعزيز. أي استشارة المتكون وتشجيعه نتيجة لجهوده الناجحة وقد يكون هذا التعزيز على شكل مكافئة أو قي شكل الشعور بالنجاح أو على شكل زيادة إنتاج العمال من خلال التكوين أهداف واقعية بحيث يمكن تحقيقها لذا يجب مساعدة المتكون على أن يحدد مستويات طموحه بحيث يمكن إشباعها.

4- ضرورة الممارسة العنمية للمتكون: لكي تكسب المهارة والمعرفة فلا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتكوين لذا يجب توفير الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابه لما هو موجود في بيئة العمل وأن يعرف معنى ذلك وكيفية تشغيلها لأن تطبيق ونقل ماتعلم الفرد إلى الواقع الفعلي يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد في نفسه لأن التطبيق العملي يؤدي إلى تقليل الأخطاء وعدم نسيان ما نعلمه الفرد أثناء البرنامج التكويني.

5- الانتقال من الكليات إلى الجزئيات: هناك طريقتان وهما¹:

- الطريقة الكلية وهي التي تقتضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة.
- الطريقة الجزئية والتي تقتضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم تعلم كل وحدة وفي مجال العمل يقسم العمل إلى أجزاء يتعلمها العمل جزءا جزءا.

6- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد: على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة لكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد يدعو لي ضرورة مراعاة الفروق الفردية وبناء برامج التكوين بحيث تتلاءم والاختلاف بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.

7- ارتباط التكوين بإيديولوجية التكنولوجيا المعاصرة: لمسايرة التغير الحضاري يجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية بما يخدم طبيعة المنظمات والظروف البيئية المحيطة مما يحقق في النهاية تقدم المنظمة والوصول إلى تكوين متطور يحقق أهداف التنمية الإدارية.

¹ المرجع السابق: من ص 46-47.

إذن هناك عددا من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة وذلك حتى تتحقق فعالية التكوين ويحقق النتائج المستهدفة منه، لأن إرتقاء أداء المؤسسة في ظل تزايد درجة واشتداد حدة المنافسة مرهون بقدر كبير بأداء مختلف موظفيها مهما اختلفت رتبهم ومستوياتهم وعلى هذه الأساليب يتعين بذل المزيد من الجهود واتخاذ الكثير من الإجراءات والتدابير التي من شأنها الرفع من جودة أداء العاملين و تحقيق الانسجام والتكامل بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة¹.

المبحث الخامس: هيئات التكوين:

أولا : الهيئات المشجعة للتكوين في المؤسسة:

تعتبر الكثير من المؤسسات مصادر مساعدة في التكوين و هذه المؤسسات هي²:

1- دور الحكومة في التكوين: لأن التكوين والتنمية هما أمران مقبولان كضرورة الاقتصاد الصحي فقد حصل عبر سنوات كثيرة تورط واشتراك الحكومات في إجراءات مصممة لتعزيز التكوين ففي بريطانيا مثلا تم إصدار أول تشريع خاص بالتكوين الصناعي في سنة 1964 وتبعته تعديلات ومتواصلة، ومن السهل التشكيك بالبيروقراطية الإدارية التي أدى إليها التشريع الخاص بالتكوين والتشكيك بقيمة التكوين في توليد قوى عاملة أفضل تكوين والبعض ينظر إلى العديد في الإجراءات التكوينية بأنها محاولة لتخفيض لهن من ناحية أخرى يجب أن نعرف مايمكن أن تفعله هذه التشريعات وماهي الهيئات التي توفر مساعدات تكوينية من حيث المؤهلات والمساندة المالية المتوفرة...إلخ، ففي بريطانيا مثلا هناك ثلاث وزارات حكومية متورطة في جوانب التكوين وهي وزارة الصناعة والتجارة ووزارة التربية والعلوم ووزارة العمل ولكل وزارة خططها ومبادراتها التي تغطي ثلاث مجالات أساسية: تكوين الشباب، تكوين العاطلين عن العمل، تكوين الموظفين والعاملين وتعمل هذه الوزارات من خلال هيئات ومراكز تكوينية خاصة ولكل هيئة في هذه الهيئات مجلس تنفيذي يضم أعضاء بارزين حقل التجارة والأعمال فضلا عن ممثلين الدولة ويمكن لهذه الهيئات أن توفر منحاً مالية للأرباب العمل

¹ المرجع السابق: ص 48.

² عابونية ليليا: "إدارة تكوين العمال في مؤسسة إقتصادية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، جامعة قلمة، 2004/2003، ص ص 62-63.

تعمل على توفير أنواع محددة من التكوين وأن تساند بعض المبادرات التكوينية مثل برنامج الاستثمار في الموارد البشرية، وتتضمن الهيئات أيضا مكاتب للإرشاد المهني تعمل على إرشاد الشبان في مستقبلهم المهني.

2- دور أرباب العمل في التكوين: لا يمكن للموظفين التطور بفاعلية إلا بمساعدة كاملة من أرباب العمل وبالتالي يجب على رب العمل تشجيع وتوجيه وتقييم تقدم الموظفين وتخصيص الموارد اللازمة والوقت والمال اللازمين لتكوينهم، وهذا لاستعداد ذاته ينطبق على المدير المباشر للموظف أو الشخص المشرف على عمله فليس من المفيد أن تكون السياسة العامة للشركة داعمة للتكوين بدون أن يكون المدير المباشر له إهتمام بتطوير موظفيه. ويتبنى اليوم المزيد من أرباب العمل المتتورين فلسفة التطوير المتواصل لكل موظفيهم وهؤلاء يؤمنون بأن بهذه الطريقة تعزز قدراتهم التنافسية ويوفرون الدافع القوي على العمل وبعضه يسمى نفسه بالشركات التعليمية التي تعكس التزامهم بالتطوير التنظيمي والشخصي المتواصل، ولكن المشاكل الخاصة بالالتزام بالتكوين تحصل في الشركات الصغيرة الحجم ومتوسطة الحجم حيث الوقت المتوافر للتكوين محدود وحيث الضغوط التنافسية تحد من الموارد المالية التي يمكن أن نخصص للتكوين.

3- دور الهيئات المهنية والاحترافية: معظم الهيئات المهنية والاحترافية تهتم مباشرة وعن قرب بتكوين أعضائها، وذلك لصيانة مستويات مهنية واحترافية معينة، والحد من ممارسات مهنية سيئة والكثير من هذه الهيئات توفر الدعم في التكوين الذي يشمل الدروس التكوينية والمنشورات في بعض الأحيان تقدم النصائح والاستشارات، وكل الهيئات المهنية والاحترافية اليوم الحاجة إلى التطوير المهني المتواصل ففي الماضي كان يمكن للمحاسب أو مهندس البناء أو أي مهندس آخر البدء بممارسة مهنته مباشرة بعد حصوله على مؤهلاته التربوية دون أي تكوين مكمل لتعليمه تكن هذا لم يكن ممكنا .

4- دور القطاع التربوي¹: كما هو ظاهر في العنوان فان المدارس والكلليات الجامعية من كل الأنواع ترى أن دورها يقتصر على توفير التعليم التربوي وليس التكوين المهني لكن القطاع

¹ المرجع السابق: ص ص 64-65.

التربوي بشكل عام يمكن أن يعرض الكثير من الدروس المهنية ويمكن اعتبار الكثير من الدروس الجامعية والدروس التي تقدمها كليات إدارة الأعمال بأنها نوع من التكوين المهني على مستوى الإدارة وتشمل الكثير من الدروس المخصصة لشهادات معينة فترات في التكوين التطبيقي الذي هو أكثر من تعليم ومن هنا يكون التميز بين التعليم والتكوين ضرورياً و دقيقاً من ناحية أخرى هناك الكثير من المراكز والمدارس التكوينية الخاصة التي تعرض تكوين في مجال التمرن على الطباعة والحاسوب و تمارين مماثلة وبعض هذه المراكز ترتبط بالشركات والمؤسسات لتكوين موظفي هذه الشركات والمؤسسات وغالبا ما تشمل خدمات هذه المراكز تقديم استشارات في مجال التكوين للمساعدة في تحديد الحاجات التكوينية وتوفير متابعة تطبيق المهارات الجديدة.

ثانيا : الجهة المسؤولة عن التكوين :

عندما يدور التساؤل الذي مفاده، هل هناك جهة مسؤولة عن التكوين؟ ستكون الإجابة أنه من الضروري وجود جهة مسؤولة عن هذه الوظيفة الأساسية والهامة ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية ونظرا إلى أهمية التكوين والنتائج التي يمكن تحقيقها بواسطته ومما لا شك فيه أن تحديد الجهة المسؤولة بالنشاط التكويني ويسمح بتحديد مسؤوليه هذه الجهة اتجاه الأهداف المرغوب التوصل إليها بواسطة التكوين مما يسمح بمكافأتها إذ كان هناك اهتمام من جانبها بتطوير النشاط التكويني ورفع أداء وقدرات الأفراد ومجازاتها في حالة التقصير في القيام بواجباتها.

1- مسؤولية العاملين القدامى¹: يرى البعض إن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعدا له في العمل، حيث أن غياب شخص يعمل لقيام رسميا اسمه "المكون" لايعني عدم وجود تكوين أو يجعله أقل أهمية عندما يتعلق التكوين بموضوع قيمة المال أو عائد التكلفة.

ويتم تطبيق الكثير من التكوين بأسلوب غير رسمي ،نسيبا وعادة ما يتم بنية صادقة ولكن أحيانا بأسلوب عشوائي، ويرى أصحاب هذا الرأي أنه بسبب نقص خبرة وتجربة الفرد الجديد في النصب الذي تم تعيينه فيه، ونظرا لعدم معرفته لطبيعة العمل الخاص بالمنصب

¹ شويكار زكي: "التدريب الفعال وأثره على الكلفة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2002، ص 07.

المعين فيه من جهة ولا للدور الذي يجب القيام به من جهة أخرى، فلا توجد ضرورة لتعيين مكون رسمي أو تخصيص إدارة مستقلة للتكوين وهذا أملاً لتخفيض التكاليف، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الفرد الجديد لاطلاعه على ما يجب القيام به وتكوينه على طبيعة العمل، ويرى أصحاب هذا الرأي أن التكوين يقتصر فقط على العاملين الجدد الذين يلتحقون بالعمل في المؤسسة لأول مرة.

• عيوب هذا الرأي:

- قد يفشل الفرد في تكوين الفرد الجديد إذا لم يكن الفرد القديم القدرات وكفاءات للشرح والتفهم والتكوين.
- إن عدم تلقي أجرا مقابل العمل التكويني الذي يقوم به الفرد القديم لصالح المؤسسة قد يؤدي به إلى التقصير في القيام بواجبه.
- تخصيص التكوين للعاملين الجدد فقط يؤدي إلى إهمال العاملين القدامى مما ينعكس سلباً على مستوى مهاراتهم وأدائهم¹.
- 2- مسؤولية الفرد نفسه²: يتبصر الفرد ذاته، ويعي نواحي النقص والقصور في أدائه، ويبحث عن سبل جبر هذا النقص، ويتحمل مسؤولية تنمية وتطوير نفسه من خلال التكوين الذاتي self- training يدخل هذا النوع من التكوين في مجال التكوين غير الرسمي والذي يعود بالفائدة ليس للمنظمة فقط إنما لفرد ذاته أيضاً فعن طريق زيادة الثقافة والمعارف العامة والتخصصية يتمكن الفرد من تكوين ذاته واكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها وبالتالي يرى أصحاب هذا الرأي أن التكوين هو عملية تطوير أو تعديل ذاتي ايجابي يقوم بها الأفراد للأسباب التالية:
- الحصول على وظيفة جديدة.
- الرغبة في الترقية.
- الحصول على تغييرات في الوظيفة الحالية.
- الرغبة في أداء أفضل، التطور والنمو.

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

² محمد حافظ حجازي: 'إدارة الموارد البشرية'، دار الرفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 314.

- لأن التكوين يفي بالأهداف المهنية بعيدة الأمد.
- عيوب هذا الرأي:
- بعض الأفراد يعتبرون التكوين تضييعا للوقت وإبعادهم عن نشاطات أكثر أهمية.
- بعض الأفراد لم يتلقوا تكوينا أو تلقوا قليلا منه خلال حياتهم العملية وهم لا يشعرون بأي نقص نتيجة لذلك ولا يشعرون بأي نقص في التكوين عندهم .
- شعور بعض الأفراد بأن التكوين مجرد شيء يحتاج إليها الآخرون فيهم.
- خوف بعض الأفراد من أن التدريب قد يبعدهم عن زملائهم بحيث يطلب منهم تولى أعمال جديدة وصعبة¹.
- 3- مسؤولية الإدارة العليا: يرى أصحاب هذا الرأي أن مسؤولية التكوين تقع على عاتق الإدارة العليا، نظرا لأهمية التكوين التي يمكن التوصل إليه بواسطته فالإدارة العليا تكون مسؤولة على مختلف المراحل الأساسية الواجب أخذها بعين الاعتبار لغرض الوصول إلى عملية تكوين ناجحة وفعالة، وبذلك فإن عملية التخطيط، تنفيذ وتقييم مختلف هذه المراحل المتعاقبة والمتصلة الواحدة بالأخرى تقع أولا وأخيرا على عاتق الإدارة العليا فمن خلال ذلك يتضح أن الإدارة العليا مسؤولة عن تخطيط التكوين داخل المؤسسة وخارجها ومتابعتها بصورة مستمرة التامة من أن برامج التكوين منفذة وأن كل العاملين يحصلون على نصيبهم منها.
- عيوب هذا الرأي²:
- من الصعب إن تتحمل الإدارة العليا بمفردها مسؤولية عملية التكوين.
- لا تستطيع إدارة العليا تحمل تكاليف التكوين بمفردها، فلا بد أن تشترك كافة الإدارات في المؤسسة بالاتفاق على برامج التكوين.
- بإمكان الإدارة العليا تولى مهمة تخطيط التكوين، لكنها لا تستطيع أن تكون مسؤولة عن تنفيذ هذا النشاط، أي لا بد أن يكون قسم أو إدارة مستقلة للتكوين.
- 4- مسؤولية الخبراء (المستشارين): يرى بعض الباحثين أنه من الضروري أن تكون هناك إستعانة بخبراء في التكوين، حيث تنشأ بعض المؤسسات وظيفية أخصائي التكوين، وتكون

¹ المرجع السابق: ص 314.

² محمود فهمي: "المدير في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال"، القاهرة، عالم الكتب، 1975، ص 265.

مهمة الأخصائي تقديم كافة أنواع المعرفة التي يطلبها الرؤساء الإداريين أو المشرفين، ويقوم بالاتصال بالرؤساء بصفة دورية ومعاونتهم عن التعرف على الاحتياجات من ناحية أخرى فإن أخصائي التكوين يكون مسؤولاً عن الإشراف على تنفيذ برامج التقييم وعن تقييمها والعمل على تطويرها بصفة مستمرة إلى جانب مساعدته للرؤساء الإداريين في تتبع هذه البرامج للتأكد من استفادة المتكويين مما اكتسب من معارف وقدرات، كذلك تقع على مسؤوليته نشر الوعي التكويني في المؤسسة والتركيز على فائدة التكوين لرفع كفاية الأفراد الإنتاجية. في اللجوء إلى خبراء في التكوين يؤدي إلى الاستفادة من خبرة ومعرفة هؤلاء المختصين الذين لديهم الكفاءات والقدرات الكافية على تفهيم وشرح ما يريدونه لغيرهم مما يسمح برفع مستوى مهارات العاملين بالمؤسسة وتحسين أدائهم واطلاعهم على كل ما هو جيد في مجال عملهم من خلال استفادتهم من تكوين مبين على أسس علمية وسليمة.

• عيوب هذا الرأي:

- قد تقوم بعض الجهات في المؤسسة بمعارضة ومقاومة فكرة الاستعانة بالخبراء في التكوين باعتبار جهود هؤلاء المختصين تدخلا في أعمالها، بالإضافة إلى إعتبارهم لا يمتلكون الإلمام الكافي على ظروف العمل ولا المعلومات الكافية على طبيعة عمل الأفراد الذين سيتم تكوينهم.
- ارتفاع تكلفة الاستعانة بخبراء ومستشارين في التكوين من خارج المؤسسة¹.
- 5- مسؤولية الرؤساء المباشرين: في بعض المنشآت نجد المسئولون عن عملية التكوين أولا وأخيرا هم الرؤساء المباشرين إذ يتولى هؤلاء تكوين مرؤوسيههم ومعالجة مشاكل العمل أولا بأول².

والواقع أن الرئيس المباشر أقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسه والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية وتدعيم بما يكفل رفع كفاءتهم الإنتاجية، فمن طريق التقارير التي يعدها الرؤساء عن كفاءة مرؤوسيههم يمكنهم معرفة الأشخاص الذين يجب أن يوفر لهم

¹ المرجع السابق: ص 265-266.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجمعية، الاسكندرية، 2002، ص 186.

برنامج تكوينية ونوع هذه البرامج و موضوعاتها، إن الرؤساء الإداريين المباشرين مسؤولون عن تنمية قدرات وكفاءة مرؤوسيهـم.

• عيوب هذا الرأي:

ترك المسؤولية في يد الرئيس المباشر ليحدد احتياجات مرؤوسيه للتكوين يعنى بالضرورة أن كلا منهم لديه الاستعداد الكافي لتقييم بهذه المهمة، إلا أن الواقع يشير إلى خلاف ذلك إن بعضهم فقط يدرك أهمية التكوين، هذا فضلا عن أن هذا الأسلوب يفترض أن الرئيس المباشر قادر على تعليم وتوجيه مرؤوسيه ثم أخيرا قد يعتبر بعض الرؤساء عملية التكوين عبء جديد قد يصرفهم عن القيام بمهام ووظائفهم .

من خلال استعراضنا للأراء السابقة حول مسؤولية التكوين بالشرح و التعليق يمكننا تقديم

الرأي التالي :

تختلف الجهة المسؤولة عن التكوين باختلاف ظروف المنشأة وعلى ذلك تتعدد أشكال التنظيم المسؤولة عن عملية التكوين فالمفاضلة بين البدائل السابق ذكرها تتوقف على عدد من العوامل أهمها:

- عدد العاملين.
- عدد الأفراد المراد تكوينهم.
- مدى توافر الكفاءات التكوينية داخل المؤسسة ومقارنتها بتكلفة التكوين الخارجي.
- مدى توافر الإيمان والوعي الحقيقي بأهمية التكوين لدى العاملين بالمؤسسة وخاصة الإدارة العليا والمتوسطة¹.
- ومن الضروري وجود وحدة تنظيمية (قسم أو إدارة) مسؤولة عن التكوين بكل مؤسسة ويتوقف حجم هذه الوحدة و مستواها التنظيمي و أنشطتها على حجم المؤسسة ، فمؤسسة صغيرة تكفي بوجود قسم للتكوين تابع للإدارة المواد البشرية ، أما مؤسسة كبيرة فلا بد من وجود إدارة مستقلة للتكوين.

¹ المرجع السابق: ص187.

وهناك مجموعة من الاعتبارات التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند التفكير في إنشاء هذه

الوحدة التنظيمية بالمؤسسة:

- تحديد الأنشطة التي تقوم بها ومسؤولياتها و سلطاتها.
- تحديد الموارد المالية الخاصة بها.
- تحديد موقعا في الخريطة التنظيمية وعلاقتها مع باقي الإدارات.

إذن مسؤولية التكوين لا تتحدد في جهة محددة أو طرف محدد بل هي مسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف المشاركة فيه وذلك من الإدارة العليا وكذلك من جميع الأفراد الذين يشاركون في هذا التكوين ولقد اختلفت الآراء حول من تقع عليه مسؤولية التكوين وذلك بالنظر لأهمية التكوين والأهداف التي يمكن التوصل إليها بواسطته لذلك فلا بد من وجود جهة مسؤولة عن هذه المهمة العامة ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية.

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نستطيع القول بأن التكوين يعتبر العمود الفقري للمؤسسة بغية مواكبة التطور والتقدم والرقى فهو يلبي حاجة الأفراد لفهم ما يقومون به من أفعال ونشاطات، ومنه تتجسد أهميته في ثلاث جوانب هامة منها ما يتعلق بالمنظمة وأهميته بالنسبة للأفراد العاملين بالمنظمة والأهمية من كل هذا في تطوير العلاقات الإنسانية ، والتكوين يخضع لعدة أنواع وهناك كذلك جهات ومسؤولون قائمين عليه، فالتكوين إذا يكسب للفرد معارف جديدة ومهارات عالية والتحكم أكثر فأكثر في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيا المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحديثة الحاصلة .

الفصل الثالث

سياسة التكوين في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: نظام التكوين

المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التكوينية

المبحث الثالث: تصميم برامج الاحتياجات

المبحث الرابع: تنفيذ البرامج التكوينية

المبحث الخامس: تقييم برامج التكوين

إن أهم السبل الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى تصور واضح للتكوين، ومن ثم التخطيط له، تنفيذه ومراقبته على أسس علمية جيدة هي انتهاج نظام تكويني وفق دراسات علمية حديثة وسليمة وكذلك تحديد احتياجاته ووضع برنامج خاص به وتقييمه.

ففاعلية برامج التكوين لا تتحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لها، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني وتتأثر كذلك باقتناع المتكويين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التكوين وأهدافه، ويعتبر التقييم جزء هام وأساسي في تصميم البرنامج التكويني وإثناء تنفيذ خطوات التكوين، وذلك للوقوف على سلامة سيرها ومدى مساهمتها لمتطلبات العمل وانسجامها مع تحقيق الأهداف المخططة لها، من أجل تصميم وتصحيح المسار وتحقيق الأهداف .

المبحث الأول: نظام التكوين

إذا نظرنا إلى المؤسسة فإننا نجدنا نظاما متكاملًا يؤدي مهمة معينة الوصول إلى هدف محدد وهي تتكون من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها البعض، فهناك نظام الإنتاج، نظام التسويق نظام التمويل ونظام الأفراد ...، وإستنادا إلى مفهوم النظم فإن العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف النظام الكبير، فإذا أخذنا غدارة الأفراد باعتبارها نظاما في حد ذاتها، فهي تتألف من أنظمة حركية متعددة يشكل التكوين واحدا منها.

والتكوين باعتباره نظاما له خصائص أساسية يجب مراعاتها عند كل عملية وذلك ضمانا لفاعليتها و أهمها¹:

- أن التكوين نظام متكامل ونظام فرعي لنظام أشمل وأعم هو نظام تسيير الموارد البشرية، فمن النظم لا يستقيم في حالة الإنخزال لأنشطة التكوين عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختيارها.²
- أن نظام التكوين متكامل ذاتيا، يعني أن كل مرحلة من مراحل التكوين ترتبط ارتباطا وثيقا بغيرها من المراحل، وأن الكفاءات الكنية للنظام تتوقف على كفاءة كل مرحلة على حدى أولا ثم على مجموع كفاءات تلك المراحل في تفاعلها معا ثانيا.

¹ حسين النوري: "الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1976، ص 128.
² فواد الشيخ سالم و آخرون: "المفاهيم الإدارية الحديثة"، 7 مركز الكتب الأردن، الأردن، 1995، ص 55.

- أن نظام التكوين متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها، فالتكوين لا يستهدف فقط إحداث تغييرات سلوكية في المتكويين، بل يرمي أساسا إلى تحقيق نتائج إقتصادية، وأن تكامل هذه الأهداف السلوكية والإقتصادية ينبغي أن يتخذ أساسا لتقويم التكوين.

أولا- مكونات نظام التكوين:

إن التكوين يمثل أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة، وله عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة.

فالتكوين ليس نظاما فقط، بل أنه نظام بالغ التعقيد، فهو يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي و لكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية، فما هي هذه العناصر التي يتكون منها نظام التكوين ؟

1- المدخلات : (input):

وهي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق هدف النظام (نظام التكوين)، فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام.

ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى الأنواع الثلاثة الرئيسية التالية :

أ-مدخلات إنسانية (human input):

وتتمثل في طاقات وقدرات الأفراد و رغباتهم وإتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه أي أن المدخلات الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومكونين وإداريين وفنيين ومساعدين، وتختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها¹.

فالنسبة للمكونين فقد يكونون من المديرين أو رؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين أو عمال وقد نجدهم من العاملين الجدد أو اللذين يراد ترقيةهم، وقد يكونون من الذين لهم إنتاجية ضعيفة ويراد تحسين مستوى أدائهم، أو قد يكونون من الذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم أو من

¹ علي محمد عبد الوهاب: "التدريب والتطور، منخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات"، معهد الإدارة العامة، الرياض،

الذين يراد إثراء معلوماتهم أو تحسن المملوك أو الاتجاه لديهم أما المكونين فقد نجدهم أساتذة جامعيون أو مكونين متخصصون أو خبراء في شؤون التكوين .

أما الإداريون والفنيون والمساعدون، فهم معينون بأمور التكوين من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ ومتابعة وتقسيماً إلى غير ذلك، والذي يجب أن تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها لنقيام بهذه الأعباء.

ب-مدخلات مادية (matériel input):

وتتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد، والتي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياته لأي أن المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من أموال الأمانة للإنفاق على التكوين وإستمرار مراحلها، بالإضافة إلى المباني التي سيقام فيها التكوين وما تتضمنه من قاعات وأقسام للتكوين.

ج-مدخلات معنوية-المعلومات: moral input-information:

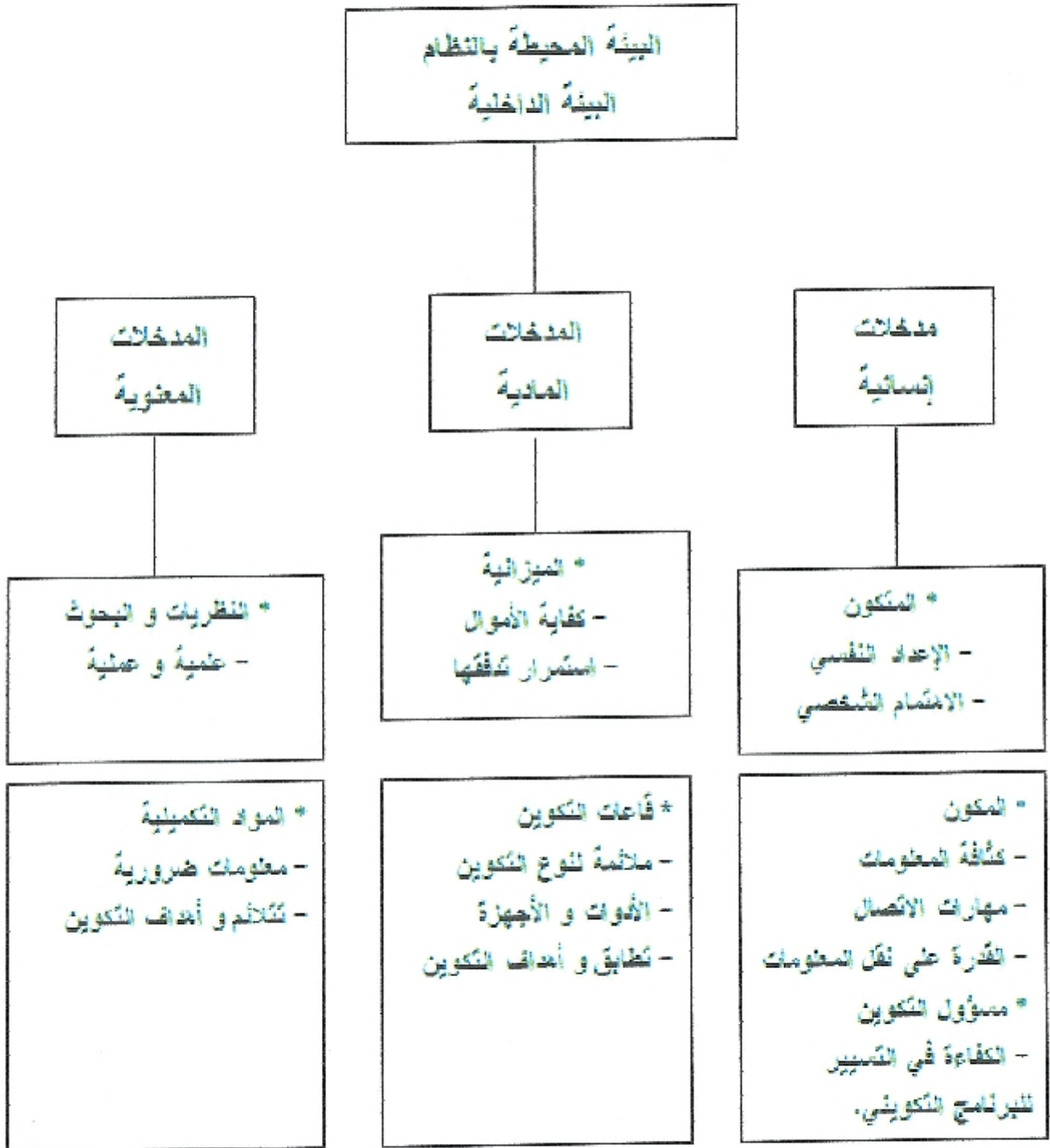
تعتبر المعلومات من نوع آخر من المدخلات و تتمثل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتكونون، كما تتضمن الطرق والأساليب والإجراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين كما تحتوي على بيانات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار .

وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة: الإنسانية، المادية والمعنوية مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض وضرورية لبعضها البعض أيضاً، وبدونها لا يوجد نظام .

¹ - محمد عبد الفتاح ياغي: "التدريب الإداريين النظرية والتطبيق" ،جامعة الملك سعود، الرياض، 1983، ص 36 .

الشكل رقم : (03)

مدخلات نظام التكوين



المصدر: برفي حسين: أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية

-العمليات:

تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات، فهذا الجزء يختص بإداء العمليات والأنشطة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف أي أنه يختص بعملية إكتساب الصفات والخصائص المطلوبة.

إن العملية التكوينية يمكن أن نقسمها إلى ثلاث مراحل:

أ-المراحل التحضيرية أو التمهيدية:

تبدأ بتحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر نقطة البداية في النشاط التكويني من خلال ذلك يوضع الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها من التكوين لتلبية الاحتياجات التكوينية للمؤسسة وبعد تحديد الاحتياجات التكوينية، ووضع الأهداف تأتي عملية تقييم البرنامج التكويني فيحدد الأفراد الذين سيختارون لهذا التكوين والنتائج المنتظرة بعد نهاية التكوين، ونختار البرامج التكوينية من حيث الموضوعات والزمان والمكان .

ودائما في المرحلة التحضيرية لابد من التأكد من وجود المدخلات، فيكون بذلك كل شيء محضر ومعدل من أجل البدء في العملية التكوينية .

ب-المرحلة التنفيذية¹:

هي عملية التكوين الفعلية أين يتم تفاعل عناصر المدخلات وتتم عملية التحويل وذلك بإضافة خصائص جديدة للتكوين أو علاج خصائص سلبية موجودة فيه.

ج-مرحلة المراقبة:

فهنا تتم المتابعة لعملية التكوين كلها ويراد بها الوقوف على سير البرنامج التكويني وتقييم نتائجه والتأكد من حسن اتسياب العمليات التكوينية والتنبه إلى الأخطاء إذا أحدثت ويحثها في حينها والتعرف على أسبابها وعلاجها وإتخاذ الإجراءات اللازمة لعدم تكرارها، وتستمر عملية التكوين وعملية المتابعة المصاحبة لهما حتى ينتهي البرنامج التكويني.

3- المخرجات (OUT PUT)

إن المخرجات تتمثل أساسا في سلسلة الإنجازات المحققة، المهارات والقدرات التي أكتسبها المتكونون من العمليات والتي تعتبر أن المخرجات عن نتيجة النظام وهي تمثل قيمة ما أسهم به النظام

1 . Renaud Sainsaulieu.op.cit.p363 .

في خدمة البيئة المحيطة وتعود تلك المخرجات إلى المجتمع إلى المجتمع في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد وحيث ينقل المجتمع نتائج عمل النظام فإنه يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات، و بذلك تتولى حركة النظام ويستمر في أداء أنشطته.

ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي :

أ- المخرجات الإنسانية : human output

وهم المتكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة تغير في بعض خصائص الشخصية أو زيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تحديد لقدراتهم.

ب- المخرجات المادية¹ material output

أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صورة كثيرة متنوعة، مثل زيادة الكفاية الإنتاجية عن طريق تخفيض التكاليف وتحقيق الوفورات في الوقت و الجهد وارتفاع مستويات الأداء.

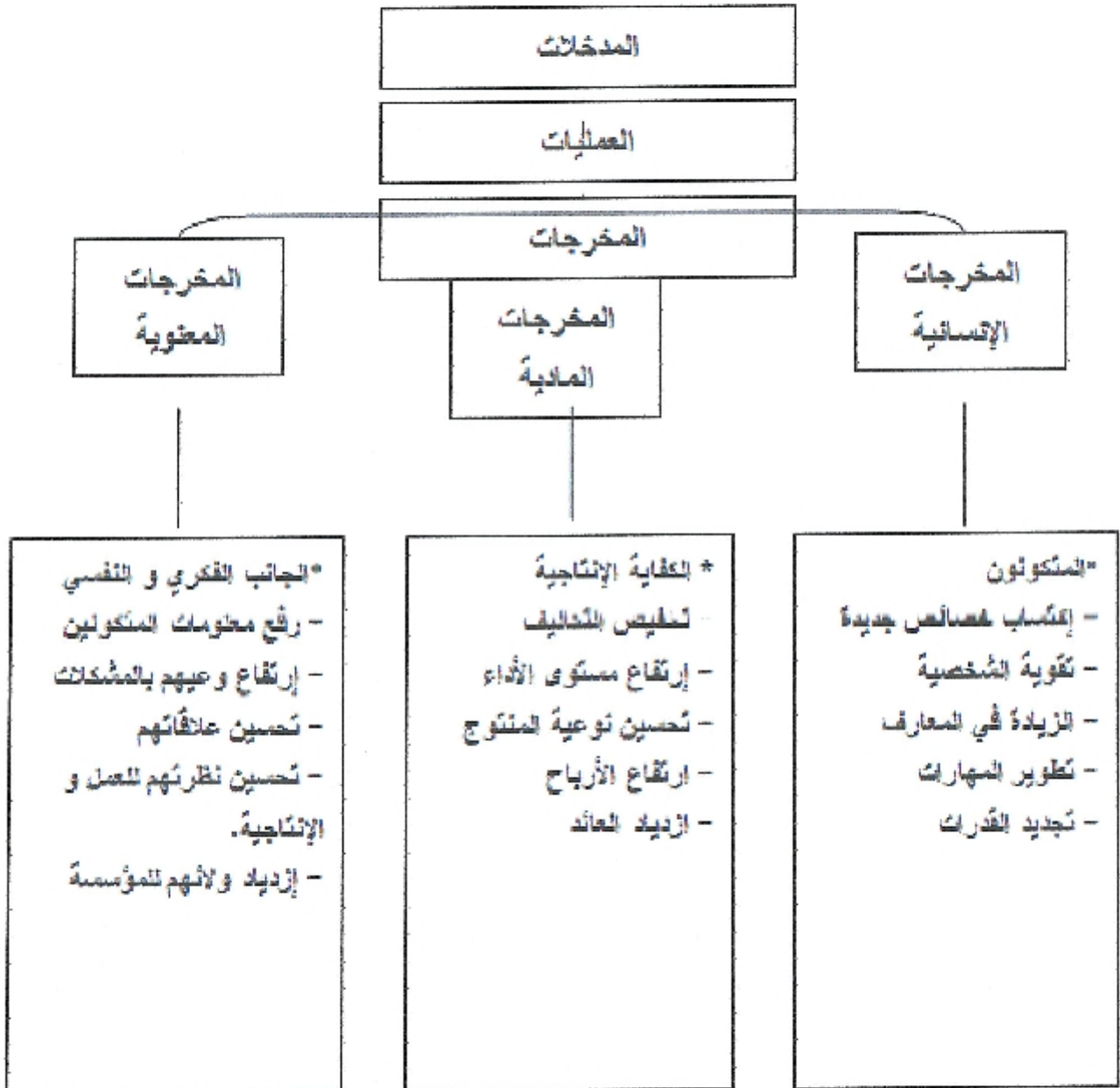
ج- المخرجات المعنوية (المعلومات morale output information)

وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذي ينعكس بدوره على الجانب المادي وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين، وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وإزدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الانسجام في علاقاتهم.

1 بخوش الصديق: ' إستراتيجية التكوين في المؤسسة الاقتصادية '، رسالة ماجستير، جامعة غنابة، 2006، ص84.

الشكل رقم : (04)

مخرجات نظام التكوين



المصدر: برفي حسين: ص 48

ثانيا : العناصر المؤثرة على نظام التكوين

1- الأهداف:

إن الأهداف التي يريد نظام التكوين تحقيقها كثيرة ومتنوعة، ويمكن أن نجعلها تحت بند رئيسية مثل زيادة المعلومات، تطوير الأداء، تعديل السلوك وتغيير الإتجاهات، ولكن الأهداف الفرعية الخاصة في كل بند من هذه البنود، تتحدد لكل فرد أو وظيفة أو موقف على حدة وتختلف بالنسبة للأفراد والوظائف والمواقف، وتتوقف على الاحتياجات التكوينية الخاصة بها، وتتبع من طبيعتها وواقعها وظروفها¹.

2- البيئة:

تتمثل بيئة نظام ما من جميع العناصر الداخلية والخارجية لهذا النظام والتي يمكن أن تؤثر على نشاطه ، ونظام التكوين على غرار بقية الأنظمة تقسم بيئة داخلية وبيئة خارجية.

أ- البيئة الداخلية: و تتكون من:

- المحيط الإنساني: يضم كل أفراد المؤسسة من جهة، وكل الأطراف التي تشارك في عملية التكوين (مخططين، مصممين، منفذين، مراقبين، متكونين، مكونين... الخ).

- المحيط التكنولوجي: يقصد به كل الأدوات والأجهزة والوسائل المستخدمة في عملية التكوين.

- المحيط القانوني: يقصد به كل القوانين واللوائح والاتفاقيات الجماعية الخاصة بعملية التكوين مثل شروط الالتحاق ببرنامج التكوين، الأنشطة والواجبات لكل متكون ومكون، الحضور والغياب، ميزانية التكوين... الخ).

- العلاقات بين أفراد و نظام التكوين:وقد تكون هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية.

ب- البيئة الخارجية: وتتكون من:

-الموقع الجغرافي: ويحدد الإقليم، المناخ، الثروات والهياكل الأساسية مثل الطرق، الجسور والسدود... الخ.

- المحيط التكنولوجي :يلعب دورا هاما وهو يتطور باستمرارو بسرعة مما يؤدي إلى زيادة الاحتياجات في مجال التكوين.

¹ b.kolassa, 'introduction to behavioural science for business', willey, new Delhi, 1970, p :193.

- المحيط الاقتصادي: يشمل الخصائص الثابتة التي تتعلق بمستوى التطور أو النمو الاقتصادي للبلاد، كما يتضمن الظروف الاقتصادية الراهنة مثل: الركود، النمو، التضخم، البطالة... الخ.
 - المحيط السياسي والقانوني: يحدد جميع قواعد النشاط الاقتصادي التي تفرض على نظام التكوين والمؤسسة ككل مثل: القانون التجاري، قانون العمل، قانون الضرائب... الخ.
 - المحيط الاجتماعي: ويمثل مجال حاجان ورغبات العمال إزاء مؤسستهم والمتعاملون الأساسيون في هذا الميدان هم العمال و المنظمات النقابية .
 - المحيط الثقافي: ويتضمن أسلوب المعيشة والقيم الأخلاقية والأفكار الشائعة للمجتمع وتؤثر هذه الأفكار في الاحتياجات الاقتصادية التي يجب تلبيتها وعلى صورة المؤسسة في المجتمع.
- 3- المعلومات المرتدة:

يقصد بالمعلومات المرتدة تلك المعلومات الناتجة عن مقارنة مخرجات نظام التكوين أي نتائج مع الأهداف المسطرة، حيث تسمح هذه المقارنة بمعرفة إذا كانت هناك انحرافات بين مخرجات نظام التكوين والأهداف المسطرة، فإذا كان هناك انحراف بسبب النتائج السلبية المحققة من طرف نظام التكوين وغير المتطابقة مع الأهداف، فعلى الجهة المسؤولة عن التكوين باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح هذا الانحراف، ومن الإجراءات الأكثر شيوعاً لتصحيح الانحرافات وإعادة النظر في المدخلات، تعديل عملية التكوين نفسها، تحديد أهداف أكثر واقعية فقد تكون الأهداف الأولى طموحة أكثر من اللازم... الخ، أما إذا كان لا يوجد انحراف أو كانت النتائج المحققة إيجابية أكثر من المتوقع فعلى الإدارة العمل على الحفاظ على نفس مستوى النجاح والسعي إلى تحقيق نتائج أحسن.

ثالثاً : شروط فعالية نظام التكوين

يعتبر التكوين نظام متكامل، لأن أسلوب النظم يحقق النظرة الشمولية ويأخذ في إعتباره المفهوم الكلي للتكوين ويدرس العلاقة بين الأجزاء وبعضها وبين الأجزاء والكل، وبالتالي فإنه يعمق المفهوم ومن ثم يساعد في اتخاذ القرار المناسب لعملية التكوين²، ولكي يكون النظام فعالاً، يقترح 'جونسون'،³

¹ تسمى أيضا التغذية العكسية

² كمال طاطاي: دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات "رسالة ماجستير، الجزائر، 2003، ص 45

كاست¹، "روزتروي" خمس خصائص يرون أنها كافة تجعل النظام يحقق أهدافه ويرى أن هذه الخصائص يمكن الاستفادة منها و تطبيقها على نظم التكوين وهي كما يلي¹ :

1- البساطة : ليس من الضروري أن يكون النظام معقدا حتى يكون ناجحا و فعالا ، بل على العكس من ذلك فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج، فإنه ما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعاليتته مثلا : وضوح الهدف منه وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفة المتكون واختصاصه والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه وتحديد أدوار المكون والمتكويين وطرق تقسيم أداء المتكويين.

2- المرونة : وهي قدرة النظام على التكيف ومواجهة التغيرات ويجب أن يكون النظام مصمما بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه المتغيرات.

3- الثقة : تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات وتنسيق في النتائج، ففي البرنامج اتخاذ القرارات مثلا : يعطي منهاجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع ويستخدم طرقا ووسائل تكوينية معينة حتى يتخرج المتكويون منه بمهارة في اتخاذ القرارات.

4- الاقتصاد : يمكن للنظام أن يكون فعالا إذا اقتصر على الأوجه الضرورية فقط، حسب الاحتياجات التكوينية وإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي تقتضيه مهام النظام.

فمثلا ليس هناك داع أن يقرر مسئول التكوين شراء عدد كبير من الأجهزة السمعية البصرية إذا لم تكن هناك برامج تستخدمها، أو إذا لم يكن المتكويين مهيئين ذهنيا أو نفسيا لتلقي المعلومات والمهارات عن طريقها.

5- الاقتناع و القبول : ربما هذه الخاصية من أهم خصائص النظام الفعال جميعا وذلك لأنها تتعلق بقبول العاملين لأهداف النظام واقتناعهم بأساليبه، فكلما ارتفعت درجة قبول الأفراد للنظم التي يعملون فيها، فغن احتمال النجاح يرتفع إلى حد كبير، وأما إذا لم يقبلوا الأهداف أو لم يقتنعوا بأهمية العمل أو مارست الإدارة ضغطا لقبول أهدافها وقيمها، فإن النظام مصيره الفشل.

• أن عملية التوصيف تمد الإدارة بالمعلومات الآتية:

- أنواع وأعداد الوظائف اللازمة.

¹Johnson , kast and Rosenzweig : "the theory and management of Systems3rdidi", new york,mc gr aw,hill 1973 , p 144-146

- مواصفات الأشخاص اللازمين لشغل تلك الوظائف.
- و من ناحية أخرى فإن عمليات الحصر توفر الإدارة البيانات التالية:
- إعداد مواصفات العاملين الحاليين في المؤسسة.
- مدى ملائمة كل عامل للعمل القائم به.
- المقارنة بين تلك المعلومات التي تمكن الإدارة من حصر كافة الوظائف (مؤهلات، مواصفات الأفراد اللازمين لها).

د- دراسة الملفات :

تتم هذه الدراسة على ثلاث مستويات من خلال الملفات الموجودة في المؤسسة للسنوات السابقة و ذلك من خلال:

- مستوى الأفراد: والذي يتمثل في الإطلاع على ملفاتهم الشخصية من تحصيلهم العلمي، مدى حاجتهم للتكوين ومدى الخبرة التي سبق لهم اكتسابها من خلال تواجدهم بالمؤسسة.
- مستوى التنظيم: وتتمثل في ضرورة اللجوء إلى المخطط التنموي من خلال إنشاء هيكل أو مناصب جديدة.
- مستوى نشاط المؤسسة: وتتعلق بجمع المعلومات عن تصنيفات الأنشطة الرئيسية والثانوية للمؤسسات والأعمال الفعلية ومعلومات أخرى عن الأجور والساعات الإضافية والحاجة إلى عامين جدد¹.

2- صعوبات تحديد الاحتياجات التكوينية:

من أهمها مايلي :

- عدم تحديد هذه الاحتياجات بالشكل العلمي، وهذا عدم الوعي بأهمية تحديد هذه الاحتياجات والتعجيل في تنفيذها وعدم الاهتمام بنوعية البرامج التكوينية وإسنادها لغير المتخصصين، وكذلك عدم التفاعل بين الأطراف المشاركة في عملية التكوين.
- عدم تحديد المؤسسات لأهداف التكوين، وعدم تحديدها موضوع التكوين والمكونين.
- نقص البيانات التي يستند إليها التكوين في بعض المؤسسات وعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمعها والحصول عليها.

¹ - أمين ساعاتي: مرجع سابق، ص 97 .

- وتقدير الاحتياجات التكوينية له أربع خواص رئيسية¹:

- الدقة و الجودة
 - لوقت الذي تستغرقه
 - الوقت المتاح للتكوين وظهور نتائجه عمليا في أداء المؤسسة
- أ- التكلفة:

لذا فإن فاعلية تقدير الاحتياج التكويني تتوقف على الخواص الثلاث الأولى وتزداد الفاعلية كلما زاد 'أ' وكلما قصر 'ب+ت'

أما التكلفة التقدير للاحتياج التكويني فإنها من الطبيعي تتناسب طرديا بالدرجة الأولى مع درجة الدقة والجودة المطلوبة من نتائج هذا التقدير.

ب- أهداف تحديد الاحتياجات التكوينية :

تتعدد وتتوحد أهداف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية، وفيما يلي أهم هذه الأهداف:

- اكتشاف ماهية مستوى الأداء الحالي:

ومن خلال تحديد مستوى السلوك (الأداء) الحالي، يمكننا قياس التغيير بمرور الزمن بمعنى أن تحديد الاحتياجات سوف يوفر لنا مقاييس لما قبل التكوين والتي يمكن مقارنتها بمقاييس ما بعد التكوين.

- تقرير أسباب الأداء الحالي²:

وذلك لاكتشاف أسباب الأداء الحالي للأفراد المراد تكوينهم، والقوى التي تدعم سلوكهم وكذا القيود والمحددات التي يمنعهم من تحقيق أداء أفضل والقوة النسبية لكل عامل من العوامل المؤثرة على الأداء البشري، سواء بشكل إيجابي أو بشكل سلبي، وما الذي يمكن عمله لتدعيم العوامل الإيجابية وتقليل العوامل السلبية.

¹ طلعت دياب: "الاحتياجات التدريبية في البلدان العربية في ضوء التغيير الهيكلي لاقتصادياتها" منظمة العمل العربية، الجزء الأول، 1994، ص 223 .

² - عبد الرحمن توفيق: الأصول و المبادئ العلمية للتكوين، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1994، ص 308

• اكتشاف من هم المتكويين:

من أجل معرفة السلوكيات الأولوية التي جلبوها معهم إلى الوظيفة ونقاط القوة التي يمكن البناء عليها ونقاط الضعف والعيوب لديهم، واكتشاف مدى شيوخ نقاط القوة ونقاط الضعف وأوجه التشابه أو الاختلاف في مجتمع المتكويين وضرورة تقسيمهم أولاً إلى مجموعات فرعية بما يكفل التعامل مع الاختلافات و الفروق الفردية.

• تقدير المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه المتكويين:

لمعرفة إذا استدعم و تعمل على نمو وازدهار السلوك المطلوب تحقيقه من خلال التكوين أم أنها ستتسبب في موت ذلك السلوك والقضاء عليه، ومعرفة ما يمكن عمله لتحسين المناخ وكيفية إعداد المتكويين بشكل يساعد على الاحتفاظ بمناخ تنظيمي مدعم ومشجع.

• وضع الأهداف السلوكية واتخاذ القرارات :

بحيث تكون تلك الأهداف قابلة للقياس والملاحظة وأن تكون هناك أهداف أداء محددة يمكن لكل متكون تحقيقها كنتيجة للتكوين، وبما يؤدي إلى تحقيق وإبقاء على السلوكيات المرغوبة أما القرارات فهي تلك المتعلقة بطول ونطاق و شكل صيغة وموقع وتكلفة وتكرار.... الخ التكوين. إن كل هذه الأهداف تختلف من باحث إلى آخر، حيث يرى البعض انه باعتبار تحديد الاحتياجات التكوينية تتميز بالمرونة والاستمرارية، بالإضافة إلى تأثر هذه العملية بمحيط المؤسسة المتغير باستمرار، فإن تحديد الأهداف المرجوة من عملية تحديد الاحتياجات التكوينية في شكل قوائم ثابتة وجامدة يعتبر عملية صعبة، ولا يكمن صياغة هذه الأهداف إلا من خلال إبراز الجدوى المنشودة من عملية تحديد الاحتياجات التكوينية بصورة عامة.

وفي هذا السياق يمكن القول أن أهداف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية بصورة عامة

على النحو التالي :

- تحديد الفئة أو الفئات المطلوب تكوينهم.
- توضيح مستويات الأفراد المطلوب تكوينهم، ومجالات التكوين المطلوبة.
- تحديد مستويات الأداء المناسبة¹.

¹ مصطفى نجيب شويش : "إدارة الأفراد" ، دار الشروق للنشر و التوزيع 1990 ، ص 481.

- مساعدة المشرفين على البرامج التكوينية على التخطيط الجيد لهذه البرامج وتقدير الاحتياجات التكوينية الحاضرة والمستقبلية.
- السماح للعاملين بزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم.
- توفير الوقت والجهد والأموال من خلال التحديد السليم للاحتياجات التكوينية¹.
- مساعدة كل موظف على أداء واجباته بالشكل المطلوب، وتحديد الاحتياجات التكوينية بالدقة الأزمنة يساعد في هذا الاتجاه.
- زيادة الكفاية الإنتاجية من خلال رسم سياسة التكوين على أساس الاحتياجات الفعلية.

3- أنواع الاحتياجات التكوينية:

إن تحديد أنواع الاحتياجات التكوينية يختلف من باحث لآخر، وذلك باختلاف المعايير المستعملة في تحديد أنواع هذه الاحتياجات، فالبعض قسم الاحتياجات التكوينية في ضوء كثافة التكوين إلى احتياجات فردية وأخرى جماعية، أما البعض الآخر قسم الاحتياجات التكوينية في ضوء الزمن إلى احتياجات عاجلة، احتياجات مستقبلية قريبة المدى واحتياجات مستقبلية بعيدة المدى، كما قسمت هذه الاحتياجات في ضوء مكان التكوين إلى احتياجات يمكن الوفاء بها خارج نطاق العمل بالاعتماد على مراكز وهيئات التكوين الخارجية، وقد استعملت أيضا طريقة التكوين وأسلوبه كمعيار لتحديد أنواع الاحتياجات التكوينية حيث قسمت في ضوء هذا المعيار إلى احتياجات تكوينية تطبيقية احتياجات تكوينية نظرية .

أما التصنيف الأكثر استعمالا لأنواع الاحتياجات التكوينية يعتمد على معيار التنظيم الإداري حيث قسمت الاحتياجات التكوينية وفقا لهذا المعيار إلى ما يلي:

• الاحتياجات التكوينية للفرد²:

تهدف إلى حصر المهارات والكفاءات التي يمتلكها الفرد مقارنة بمتطلبات أداء عمل محدد وتحديد هذه الاحتياجات يعتبر أكثر سهولة من تحديد احتياجات الوظيفة، فهي احتياجات تعتبر أكثر تحديدا ويتم التعرف عليها من خلال تحديد مواصفات العمل أو المهنة موضوع المقارنة، ويشمل ذلك الحصر أو التحديد كل من :

¹ - مصطفى نجيب شاويش: "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر و التوزيع 1990، ص 481.
² رابوية حسن " إدارة الموارد البشرية"، رؤية مستقبلية، جامعة الاسكندرية، 2001، ص 164.

- واجبات شاغل العمل وفق الممارسة الفعلية للعمل.
- الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل (أساليب العمل وظروفه).
- مستوى الأداء المقبول لكل واجب وفق الممارسة الفعلية في سوء العمل ثم يتم تحديد مؤهلات الفرد، وتشمل هذه العملية تحديد الكفاءات، المهارات والمعارف التي يمتلكها الفرد موضوع البحث، أي تحليل الخصائص العقلية والجسمية والخفية والتعليم والتكوين والخبرة والدافعية .
- وأخيراً يتم حصر النواقص بمقارنة مؤهلات انفراد بمواصفات العمل، وتمثل هذه النواقص الاحتياجات التكوينية للفرد فالاحتياجات التكوينية الفردية هي إذن عبارة عن تلك الاحتياجات التي تنبع من العمل الحالي للفرد، أو بعد أن تلحق التطورات بالعمل مستقبلاً، أو تكليفه بإعمال أكبر بسبب الترقيّة مثلاً .

• الاحتياجات التكوينية للوظيفة :

تختلف درجة صعوبة تحديد هذه الاحتياجات باختلاف طبيعة الوظيفة المراد تحليلها لمعرفة احتياجاتها التكوينية، فهي الوظائف التشغيلية مثلاً تكون العملية سهلة نسبياً نظراً لاعتماد هذه الوظائف على المهارات الحركية التي يمكن مشاهدتها بالعين المجردة حيث يتم مباشرة تحديد المعارف والمهارات الضرورية للقيام بأي مهمة من المهام الحيوية لوظيفة تشغيلية معينة، بالإضافة إلى تحديد معايير الأداء النموذجي للعمل، على عكس الوظائف الإدارية التي تعتمد مهامها الحيوية على المهارات والمعارف العقلية التي من الصعب جداً ملاحظتها أثناء قيام الموظف بها، مما يعتقد تحديد النواقص في الأداء وبالتالي يعقد عملية تحديد الاحتياجات التكوينية للوظيفة.

ثانياً : طرق تحديد الاحتياجات التكوينية :

إن التكوين الفعال هو الذي يوجه لبلوغ هدف معين، وحتى يحدد هذا الهدف لا بد أن تحدد الإدارة احتياجاتها التكوينية، وهناك ثلاث طرق مختلفة لتحديد الاحتياجات التي تستخدمها المؤسسة¹:

1- تحليل التنظيم :

يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية تتعلق بأهداف المؤسسة ووظائفها وسياساتها وكفاءة مواردها البشرية، وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين، ونوع التكوين الذي يلزمها.

¹ أمين ساعاتي: 'إدارة الموارد البشرية بالنظرية إلى التطبيق' دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 94-95.

وتساعد عوامل تنظيمية كرسالة المؤسسة وهيكلها التنظيمي في تحديد الاحتياجات التكوينية في كل مجال من نشاطات المؤسسة، والتكوين ليس هدفا في حد ذاته بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي، لذلك فإن نقطة البدء في تقدير احتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي والتي يمكن حصرها في كفاءات الإنجاز، أي معدات الإنتاجية الربحية تكلفة الموارد¹ وأهم انقطاعات التي ستكون منها تحليل المؤسسة أو التنظيم².

- الفهم الواضح لأهداف المؤسسة وتحليلها.
- تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- تحليل سياسات المؤسسة و لوائحها.
- دراسة تركيب القوى العاملة للمؤسسة.
- تعديل معدات الكفاءة.
- تحليل المناخ التنظيمي.
- دراسة التغيير والتطور في نشاط المؤسسة وحجم العمل بها.
- تحليل الأهداف الحالية للمنظمة :

تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمؤسسة في أنها تشكل أساسي وسبب وجود واستمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة والمجتمع هذا من ناحية ومن ناحية ثانية فإن تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين سيساعد كثيرا في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة ولا شك ان نجاح أي منظمة يعتمد على مدى تحققه من أهدافها، و كلما كانت الأهداف واضحة ومفهومة ومتناسقة ومرتبطة مع الأهداف هي التي ترشد الأفراد للعمل وتوجه مجهودهم، وتستعمل في قياس نتائجهم، وتجرى دراسة الأهداف عادة من حيث مدى دقتها ووضوحها، والمعايير المعتمدة في قياسها تتناسب مع الموارد المتاحة أو المخصصة تناسباً وارتباطاً أهداف التشكيلات الفرعية في المنظمة فيما بينها ومع الهدف العام للمنظمة .

1 علي عربي و آخرون : 'تنمية الموارد البشرية' ، دار الهدى للنشر و الطباعة و التوزيع ، الجزائر ، 2002 ، ص 111.

2 أمين ساعاتي : 'مرجع سبق ذكره' ، ص 94-95.

- تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة وسياسات المنظمة ولوائحها :

وذلك بهدف التعرف على ملائمة الهيكل التنظيمي مع الأهداف والنشاطات الرئيسية للمنظمة¹، وذلك من خلال التعرف على الإيرادات والأقسام والوحدات التي تتكون منها المنظمة الفعاليات التي تمارسها الصلاحيات الحالية، فهذا التحليل يسمح بمعرفة إذا كان الهيكل أو الخريطة التنظيمية المعتمدة يساعد على تطور نشاط المنظمة، هل يسهل ممارستها، هل الهيكل التنظيمي مبني على أساس علمي ؟

كل هذه النقاط لا بد من التعرض لها من أجل بناء هيكل تنظيمي متوازن وصلب.

إن تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة يستدعي أيضا دراسة سياسات المنظمة المعتمدة في مختلف المجالات وكذلك النظم واللوائح والتعليمات التي تحكم ذلك ومدى تفهم العاملين بها ومساهماتهم في وضعها.

- تحليل القوى العاملة للمنظمة :

يستهدف التحليل هنا، والوقوف على طبيعة التركيب، أهالي القوى العاملة في المنظمة من حيث العدد، التخصص العلمي، المستوى الوظيفي الفئات العمرية، مدة الخدمة، الخبرة السابقة..... الخ وكذلك التعرف على الحاجات الحالية لبعض أنواع هذه القوى والحاجات المستقبلية لبعضها الآخر في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي قد تطرأ عليها مستقبلا (ترقية، نقل، تقاعد..... الخ) و التحليل هنا لن يفيد فقط في تقدير الاحتياجات التكوينية ولكن يساعد في إعادة توزيع القوى العاملة الحالية وتقدير الفائض والعجز، كل ذلك من أجل تحديد مدى ملائمة أفراد المنظمة لتحسين أدائهم ويشمل أفراد جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم².

- تحليل مؤشرات الكفاءة:

يستهدف هذا التحليل تحديد مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها المختلفة بدقة، حيث تتم دراسة مجموعة مؤشرات الأداء للأفراد ومعرفة موطن القوة والضعف، وكذلك بهدف التعرف على الأسباب ومصادرها، واقتراح السبل لمعالجتها، وإعداد البرامج التكوينية المناسبة لها، ومن بين هذه المؤشرات والمعايير ما يلي:

1 علي محمد عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره، ص 71.

2 السيد عليوة: "تجديد الاحتياجات التدريبية"، دار الجامعية، القاهرة، 2001، ص 26

- تكاليف العاملة لإنتاج البضائع والخدمات وتمثل الوحدات النقدية أو المزايا العينية المدفوعة للعاملين لقاء مجهودهم المبذولة، وتكاليف العمل قد تكون مباشرة (كالأجور و الرواتب) وغير مباشرة (كالخدمات و النفقات الإدارية).
- تكاليف المواد لإنتاج البضائع والخدمات.
- نسبة التكاليف الفاقد من الوحدات المنتجة.
- معدل الانتفاع من الآلات والمعدات في الإنتاج ويعرف بأنه نسبة عدد الساعات التي تعملها الآلة بشكل منتج إلى مجموع ساعات العمل في الفترة قيد الدراسة.
- مؤشرات الإنتاجية الكلية للعمل (نسبة المخرجات "الناتج"، على المدخلات "مواد، عمال رأس مال) أو الإنتاجية الجزئية (المخرجات "الناتج") على عامل واحد من عوامل الإنتاج

• تحليل المناخ التنظيمي:

يعبر عن المناخ التنظيمي بأنه مناخ الروح المعنوية للأفراد ووجهات نظرهم فالأفراد يستجيبون لأهداف المنظم بصورة إيجابية لما يشعرون بالتقدير والأهمية والتأييد والتنمية الشخصية، ويؤكد هذا التحليل دور المناخ التنظيمي في تحديد الاحتياجات التكوينية، فإذا كانت أهداف المنظمة وسياساتها متفقة مع حاجات الأفراد وأهدافهم فإن المناخ التنظيمي سوف يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمنظمة .

• تحليل التغير المتوقع للمنظمة :

من حيث الأهداف والموارد أساليب العمل والإنتاج ونوعية العاملين، وكذلك دراسة الأهداف والمشاريع المستقبلية كالأسواق الجديدة، التي تتوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة والمشابهة لعمل المنظمة....الخ.

إن الغاية من هذه الدراسة والتحليل تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية وطبيعتها ومواقعها ومحاولة إيجاد للمشكلات المتوقعة¹.

فعن طريق هذا التحليل يمكن الكشف عن أسباب عدم تحقيق الأهداف المرغوبة حيث أنها هذه الأسباب لا ترجع بالضرورة على نقص المهارات بل يمكن أن تتعلق باختلال الهياكل التنظيمية وانعدام التنسيق والتكامل بينهما وعدم تحديد الاختصاصات وسوء توزيع المهام بين الأفراد.

¹ بويكر هشام: 'إستراتيجية التكوين و متطلبات الشغل' رسالة ماجستير، مسنطينة، 2006، ص 88.

إن أهم إجراء يمكن إتباعه لتقادي هذا الخلل هو إعادة إدخال تعديلات جديدة على هيكل المؤسسة كما أن سوء التخطيط الناتج عن اعتماد مصادر المعلومات غير دقيقة، أو توقعات مبالغ فيها لا يعالج عن طريق التكوين وإنما عن طريق اعتماد مصدر معلومات فعالة، وتحديد معايير موضوعية للتقدير والتنبؤ.

إذ يهدف تحليل التنظيم إلى معرفة وتحديد مدى ملائمة التنظيم السائد للأهداف المسطرة ومتطلبات العمل كما يهدف إلى تحديد الجوانب التي هي بحاجة إلى برنامج تكويني، وبما أن التكوين لا يمكنه أن يكون لكل الأفراد في نفس الوقت ولا يمكنه أيضا أن يكون لعدد كبير منهم فإن تحليل المؤسسة يهدف إلى تكوين أكثر من غيرها.¹

ويجب أن يتم هذا التحديد بحيث يشمل الوحدات التنظيمية على كافة المستويات في المؤسسة لتحديد الحاجة إلى تكوين، شرط أن تكون هذه العملية مستمرة أي تتم مرة واحدة في حياة المؤسسة، فإتباع برنامج تكويني يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة إليها، وخاصة في ظل التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية، التي تؤثر تأثيرا مباشرا على نمو وتطور المؤسسة.²

2- تحليل العمل :

يتم هذا التحليل إجراء التحليل التنظيمي في الغالب، ويهدف هذا النوع من التحليل، الذي يسمى أيضا بتحليل الوظيفة، أو تحليل العمليات والأنشطة إلى دراسة الأعمال والوظائف التي يقوم بها العاملون.³

من خلال : " تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لانجاز العمل، والمعايير التي يقاس بها تحصيل الفرد لهذه المتطلبات، ويتم ذلك من خلال وضع مواصفات شاغل المنصب أو الوظيفة أو أهداف الوظيفة ومعدلات الأداء⁴ ويتصف هذا التحليل بدراسة الوظيفة نفسها، وتبني أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، فنجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها، والظروف المحيطة بها والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح .

¹ محمد سعيد سلطان: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 1993، ص 191.

² كمال بربر: مرجع سبق ذكره، ص 164

³ محمد جمال برعي: " في التدريب الحديث على مجالات التنمية"، مكتب القاهرة الحديثة، القاهرة، 1970، ص 412

⁴ أمين ساعاتي: مرجع سبق ذكره، ص 95

إن الطريقة المثلى التي يمكن الاعتماد عليها في هذه الحالة من تحليل العمل أو الوظيفة و هي الحصول على معلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية والمستقبلية، لتحديد نوع التكوين وما يجب أن يكون عليه الموظف .

كما أن المقصود من تحليل العمليات والأنشطة هو مقارنة معدلات الإنتاج الحالية والمعدلات المرغوب في تحقيقها من حيث المعايير، الموصفات والجودة أو محاولة معرفة ما مدى تأثير إدخال تغييرات جديدة لإنتاج، الأمر الذي يؤدي الى تغيير بعض الأعمال مما يتطلب إعادة تكوين شاغليها لمواكبة التطورات الحديثة.

فقد يكشف تحليل العمل بأن السبب الرئيسي مثلا لمشكلة الكفاءة هم العاملون في قسم الإنتاج وسبب ضعف الفعالية في تحقيق هدف إضافة منتج جديد هم المديرين في دائرة المالية وسبب تخلف معدلات النمو هم العاملون في نشاط البيع¹.

ومنه فإن هذا التحليل يساعد على تحديد مجال الاهتمام بمشكلة معينة، وتحليل العمل طرق

عديدة نذكر منها:

- مراجعة البيانات المتوقعة على الوظيفة .
- الأداء الفعلي للوظيفة .
- المشاهدة.
- المقابلة.
- الاستقصاءات.
- قوائم الاحتياجات .
- المفكرة اليومية.
- آراء الخبراء.
- تحليل الدوريات والبحوث العلمية والميدانية.



¹ بويكر هشام مرجع سبق ذكره ، ص 58

3-تحليل الأفراد:

هذا التحليل يأتي بعد تحليل العمليات، ويتمثل في تتبع المسار الوظيفي لكل فرد ومدى نسبة الفرد لأداء عمله الحالي أو العمل المتوقع، فوجود فرق بين معارف أو مهارات وخبرات الشخص حالياً وبين ما تحتاجه الوظيفة هو مؤشر كاف لتحديد الاحتياجات التكوينية.

إن حاجة الأفراد للتكوين تحدد عن طريق قياس أدائه ومردودة في العمل وعن طريق تحديد الفارق بين أداء كل فرد والتوقعات المستقبلية، إذ يقتصر هذا التحليل على العاملين أنفسهم لتحديد طريقة أدائهم لواجبات ووظائفهم ثم تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تكوين وتنمية، من أجل الوصول إلى توفير شروط الوظائف الحالية والمستقبلية، فالتحليل الأفراد يبدأ بتحديد ووصف دقيق لكل وظيفة، ثم ينتقل إلى تحليل قدرات الموارد البشرية الفنية والبشرية العلمية والعملية والسلوكية لمعرفة ما إذا كان هذا العامل قادراً على تحقيق أهداف الوظيفة الحالية أو العمل المتوقع ترقبته أو نقله إليه، فإذا لوحظ نقص في القدرات الفردية فإن اللجوء إلى التكوين يكون ضروري لعلاج هذا القصور كما تجدر الإشارة إلى أن الأفراد الجدد يحتاجون إلى تكوين أوني خاص لإدماجهم في مناصب عملهم .

" فهذا المستوى يبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المؤسسة إلى تكوين وتنمية سواء لعلاج نقاط ضعفه، أو تدعيم جوانب القوة لديه، لتطوير أدائه الحالي وتحسينه في المستقبل¹.

ويمكن تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى تنمية قدراتهم بالتكوين، حيث يتم قياس استعدادهم وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة في العمل من خلال تحديد جوانب الأداء التي بها نقص لأن الفرد يملك القدرات اللازمة لها، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى تكوين وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد أو بحث ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء، ولا يملك الفرد القدرات والمهارات والمعلومات اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة لا يمكن سد العجز بتكوين الفرد لأنه لا يملك الاستعدادات اللازمة، إذا فالرغبة الفعلية للفرد في التغيير وتحسين مستوى أدائه وتنمية قدراته هي الدافع الحقيقي للتكوين، وهذه الرغبة لا تتوفر في كل العاملين المقبلين على التكوين.

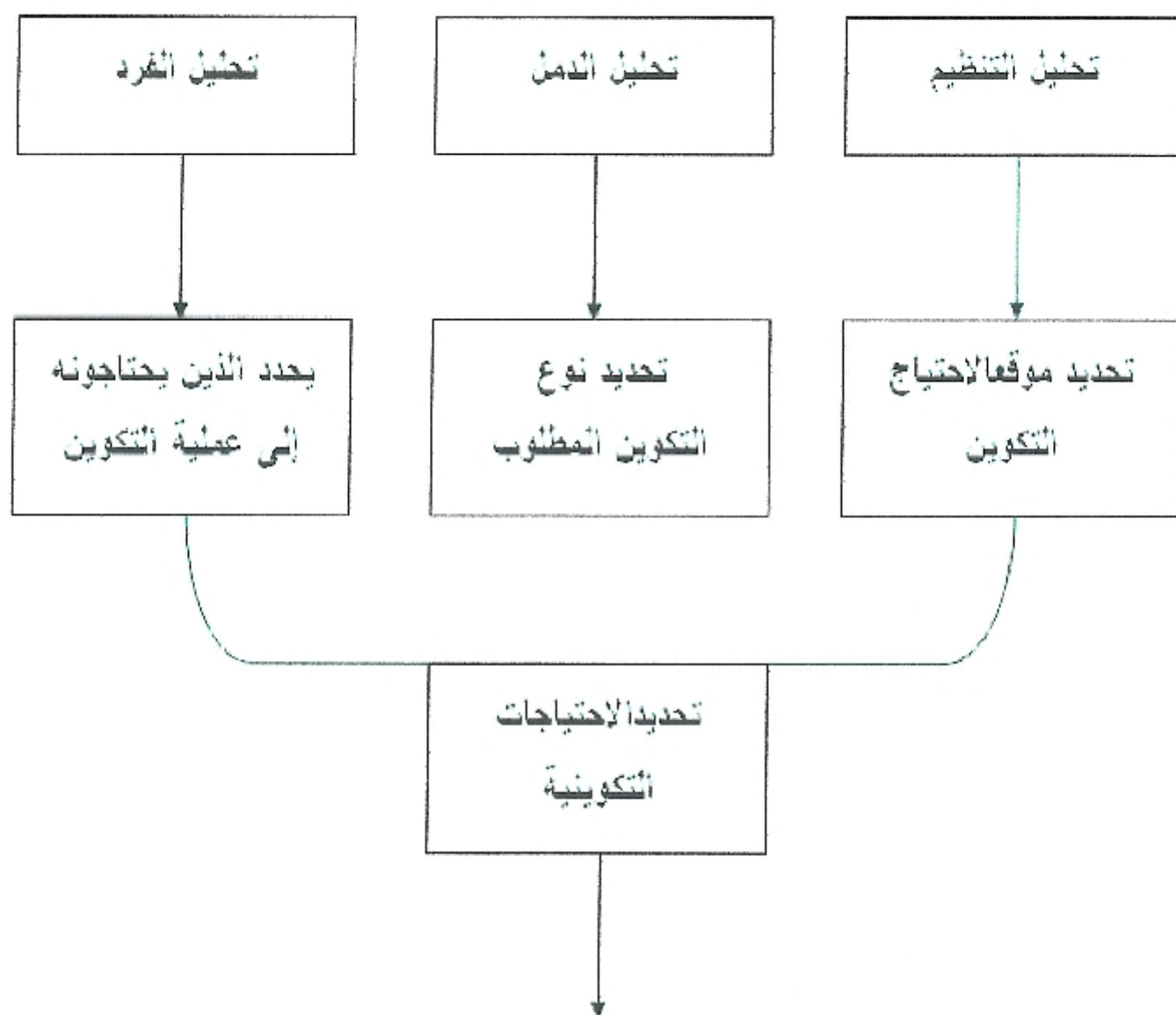
1 أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، إدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999، ص334.

إن تحليل الأفراد من أصعب التحليلات قياسا بتحليل التنظيم والوظيفة خاصة عندما يتعلق الأمر بتحديد السلوكيات السلبية المؤثرة على المردودية الفردية للعامل وكيفية تغييرها. يقوم المسؤول عن التكوين عند تحليل الحاجة إلى تكوين على مستوى الأفراد لدراسة الأفراد من عدة جوانب¹.

- المواصفات الوظيفية: وتشمل مؤهلات الأفراد وتخصصهم والوظائف التي يشغلونها.
 - الخصائص الشخصية: إن الخصائص الشخصية التي يتمتع بها الأفراد تتضمن القدرات والاستعدادات للتعلم والتكوين ومقدار الطموح والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص اتجاه عمله والعاملين ومدى حبه للعمل ورغبته في إتقانه.
 - الجوانب السلوكية: وتكون بالتركيز على مستوى سلوك العامل في الوظيفة من معدلات أدائه ومستويات تحصيله وإنجازاته، ومدى تفاعله مع الآخرين.
- إن مراحل تحديد الاحتياجات التكوينية تتطلب خبراء ومختصين، وهي عملية مكلفة للمؤسسة، لهذا غالبا ما تهملها المؤسسة وتستعين بالتقديرات الحاصلة للإدارة العليا، وهذه التقديرات قد تكون خاطئة لأنها تعدد بشكل سطحي وغير دقيق.

¹ على محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير، مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1989، ص 78.

الشكل رقم : (05) : طرق تحديد الاحتياجات



المصدر : برفى حسين، مرجع سبق ذكره، ص 169.

ثالثاً: خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية والصعوبات التي تواجهها:

1- خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية :

إن الأساس المنطقي في مجال تخطيط النشاط التكويني، يعد المعرفة الدقيقة للاحتياجات التكوينية وطرق تحديدها، وهو التعرف على خطوات تحديد احتياجات التكوين، والأهمية هذا الموضوع وما يترتب عليه من نتائج خطيرة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة من ناحية، وعلى تركيب الموارد البشرية بالمؤسسة من ناحية أخرى، يمكن أن تعرض خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية حسب المراحل التالية:

أ- وصف الوظائف والأعمال التي تحتاجها المؤسسة¹:

هذا الوصف يمد الإدارة بالمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة، وبالتالي تحصل الإدارة على المعلومات ومن الواجبات التي تتطوي عليها تلك الوظائف والأعمال والمسؤوليات الملقاة على عاتق من سيوكل إليهم أداء تلك الوظائف والظروف التي تؤدي فيها، كذلك تحصل الإدارة على بيانات عن المهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأشخاص الذين سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال.

ب- حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة:

أما الخطوة الثانية في إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الأفراد العاملين بالمؤسسة وبيان تخصصهم ومستويات المهارة وسنوات الخبرة التي يتميزون بها²، ذلك الحصر يخدم وظيفة أساسية هي بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة، والتي تستطيع أن تستخدمها في ملء الوظائف المختلفة التي سيحتاجها خلال السنة التكوينية القادمة.

ج- عقد مقارنة بين نتائج الخطوتين السابقتين:

هي مقارنة بين نتائج عملية توصيف الأعمال والوظائف من ناحية وعملية حصر الموارد البشرية من ناحية أخرى، وقيمة تلك المقارنة من الناحية التكوينية هي أنها تساعد على تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة.

¹ علي السلمي: "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1985، ص 268.

² مصطفى نجيب شاوش: "إدارة الأفراد" دار الشروق للنشر والتوزيع، 1990، ص 102.

المبحث الثالث : تصميم البرامج التكوينية :

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من التكوين¹.

وتتخذ عملية التصميم منهاجا متابعيا حيث كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمدخلات تمثل مخرجات المرحلة السابقة، تتم عليها أنشطة تنتهي بمخرجات جديدة تصبح هي مدخلات المرحلة التالية وهكذا، ويكون مجموع مخرجات كل مراحل عملية التصميم هي المكونات الشاملة للطرح التكويني الأكثر تناسبا مع احتياجات محددة.

أولا: تصميم البرنامج التكويني:

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين.

فعملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر إذن المرحلة الثانية من مراحل سياسة التكوين ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى، أي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي برنامج تكويني.

ويقصد بتصميم البرامج التكوينية أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات والكفاءات والمهارات، فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.

كما تعرف عملية تصميم البرامج التكوينية على أنها نشاط مخطط في إطار منظم، تهدف على اكتساب المهارات وتعميق معرفة المتكويين ورفع كفاءاتهم.

وتعرف أيضا على أنها الوسيلة التي تربط الأهداف المطلوب تحقيقها من التكوين بالاحتياجات التكوينية وبالأدوات التكوينية مع بعضها البعض بغرض تنمية القوى البشرية لتحقيق أهداف المنظمة

¹ كمال بربر: "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 166

وإنجاز برنامج التكوين لا يكون إلا بالأخذ بعين الاعتبار التكوين الذي له علاقة وطيدة بالوظائف المهنية في المؤسسة، حيث سيسمح ذلك بضمنان نجاح سياسة التكوين التي تتناسب مع أهداف المؤسسة وتقييم قيمة المشاركة للسنة الحالية و السنوات المقبلة¹.

ثانيا: مقومات نجاح البرامج التكوينية:

يتطلب نجاح البرامج التكوينية مراعاة المقومات الآتية:

- أن تتوفر لدى الأشخاص الذين يشتركون في برنامج التكوين الرغبة في التغيير، بمعنى أن يعتقد بأن الطرق المتبعة حاليا يمكن إدخال تعديل أو تحسين عليها، أي يجب أن يشعر الأفراد بالحاجة إلى التكوين، ولعل هذا هو السبب الذي يمكن أن يفسر إقبال الأشخاص الذين مضت عليهم فترة طويلة في أعمالهم الحالية، إذ كثيرا ما يعتقد البعض أن لديهم معرفة كاملة من نواحي العمل بداء على خبرتهم الطويلة بعكس الأشخاص الذين رقوا حديثا حيث يشعرون بحاجتهم إلى المعاونة لتفهم مطالب ووظائفهم الجديدة.
- أن يكون هدف البرنامج معالجة المشاكل التي يواجهها المتكويين وأن يكون مناسباً لاحتياجاتهم في العمل، ومن الوسائل التي تساعد في ذلك إشراك الأفراد في تصميم برنامج التكوين واستقصاء آرائهم مقدما قبل البدء في برنامج التكوين.
- تشجيع المتكويين على التحليل بقصد الوصول إلى حلول لمشكلات التي يتناولها برنامج التكوين، إذ لا فائدة من تسليمهم بصحة آراء أو وجهة نظر المكون إذ لم يكن الأشخاص مقتنعين بها أو لا يستطيعون الاستفادة منها عند محاولة تطبيقها في الحياة العملية.
- أن يشجع برنامج التكوين على إبداء الآراء بصراحة وبذلك تتاح الفرصة للمجموعة المشتركة في التكوين للتعرف على مختلف وجهات النظر ، و هذا ما يساعد المشتركين في تبني حقيقة هامة، وهي أن أية مشكلة يمكن النظر إليها من عدة زوايا، كما أن هذا يساعد المشتركين على الاستفادة من خبرات زملائهم مما يفتح أمامهم مجالات جديدة للتفكير والتحليل.

¹ <http://ulum.nl/390.HTM/25/01/2014/14h:00>

ثالثاً: خطوات تصميم البرامج التكوينية:

بعد عملية التعرف على الاحتياجات التكوينية وتحديد أولياتهم تتم عملية تصميم البرامج التكوينية التي تعتبر الترجمة الفعلية للأهداف التي يسعى التكوين إلى تحقيقها، وتتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية الخطوات التالية :

1- تحديد الأهداف:

طبيعي أن تكون الخطوة الأولى هي عملية تصميم البرنامج التكويني هي تحديد أهدافه بناءً على الاحتياجات التكوينية التي تم تحديدها، وهي الأساس الذي تبنى عليه بقية الخطوات لذا يجب أن تحدد الأهداف تحديداً دقيقاً وعلى المخطط أن يتجنب وضع أهداف غامضة أو شديدة العموم ومنه فالأهداف لا بد أن تحدد بالضبط النتيجة والمعايير التي يقاس بها الأداء، والظروف التي يتسم الأداء خلالها ويجب أن تكون هذه الأهداف ممكنة التحقيق وأن توضع على ضوء الاحتياجات التكوينية.

وستنطلق الآن إلى أنواع الأهداف المعتمدة عليها عند تصميم البرنامج التكويني:

أ- الأهداف الرئيسية:

الهدف الرئيسي هو النتيجة الكلية أو المحصلة النهائية للبرنامج التكويني بأكمله، وهو الركيزة التي يعتمد عليها البرنامج، بمعنى أن كل مجهودات التكوين التي تدور حوله وتهدف للوصول إليه¹ وتتمثل في تزويد المتكون بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه وتنمية الاتجاهات لديه، وتوفير القدرة على استخدام المعدات والأدوات التكنولوجية الحديثة لما تمثله من أهمية للمتكون.

ب- الأهداف المشتقة :

وتسمى أيضاً بالأهداف الفرعية أو الجزئية، فهي سلسلة النتائج المؤدية إلى هذه النتيجة الكلية وعادة ما تكون هذه الأهداف محور الحصص أو الدورات التكوينية، فقد ينصب الهدف الرئيسي مثلاً على تنمية مهارة حركية كإصلاح الأجهزة مثلاً قد تتضمن الأهداف المشتقة - الفرعية المؤدية لديه مثلاً كمهارة اللحام و استخدام الأجهزة الاختبار ومجموعة أخرى من المهارات والقدرات والمعارف المتكاملة مع أداء إصلاح المعدات، فنجد أن يحدد الهدف الرئيسي (الكلي) والأهداف المشتقة (

¹ حسين برقي: "مرجع سبق ذكره"، ص 132

(الجزئية) لا بد أن تبلغ لكل الأطراف المعنية بهذه الأهداف (المكونون، المتكونين ورؤساء المتكونين) وهذا حتى يفهم الكل هذه الأهداف والمغزى من البرنامج التكويني .

2- تحديد المحتوى:

يقصد بهذا الإجراء تحديد الموضوعات التكوينية، أي الاتفاق على ماهية المحتوى الذي يجب أن يشتمل عليه البرنامج التكويني، ويكون هذا الاتفاق بناءا على أنواع التحليل السابقة التي توفر الأهداف التكوينية وبالتالي توفر ماهية الموضوعات التكوينية، التي تحقق هذه الأهداف، ثم تصنيف هذه الموضوعات لينبثق منها مواد تكوينية، والمقصود بالمادة التكوينية هو مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة التي تشرح وتوضح موضوعا معينا.

وتتشكل المادة التكوينية، وتضاع لتغطية واحد أو أكثر من الأهداف العامة للبرنامج وتنقسم المادة التكوينية إلى عدة وحدات تكوينية، ولكل وحدة ثلاث مكونات هي:

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل، وظروف التنظيم.

- المهارات والطرق والأساليب الممكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة¹.

- أنماط السلوك الواجب، الاتجاه إليها والالتزام بها في العمل

ومثال على المعلومات و المعارف، أن يحتوي برنامج التكوين على عرض المفاهيم والمبادئ الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة... الخ، حيث تتطوي المعارف على كل النواحي النظرية المرتبطة بالوحدة التكوينية.

ويتعلق جانب المهارات بكيفية الاستفادة من القدرات المتاحة للمتكون عن طريق التطبيق من خلال التمارين والممارسة انحية والزيارات وما إلى ذلك، أما الأمثلة على المهارات والأساليب فنجدها حين يقدم البرنامج التكويني فرصة للفرد التكويني على طرق اتخاذ القرارات وأساليب الرقابة على المخزون، فالتركيز في هذه الحالة لا ينصب فقط على الجانب النظري لعملية اتخاذ القرارات، ولكنه ينصب أيضا على الإجراءات العملية للوصول إلى قرار في مشكلة محددة فعلى حين يمكن استخدام أسلوب المحاضرة لعرض موضوع مبادئ الإدارة، فعنه لا بد من استخدام أسلوب آخر للتكوين على اتخاذ القرارات مثل دراسة الحالات.

¹ عادل جودة و غسان القلماي : الكفاءة الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر ، مشق ، 1972 ، ص254 .

وأخيراً يشير جانب الاتجاهات و أنماط السلوك إلى توفير اعتقادات للمتكونين في القيم التي يجب توفرها في العمل، أو تقبل آراء جديدة، فعلى سبيل المثال حالة تكوين القادة والمشرفين على أنماط القيادة الديمقراطية مثلاً، أو حين تكوين الأفراد على نمط سلوكي يستهدف زيادة التعاون والتفاعل بين الجماعات.

3- تحديد تسلسل الموضوعات¹:

من العمليات الهامة في تصميم البرامج التكوينية تحدد التتابع المنطقي للموضوعات في البرنامج، وتقوم فكرة التتابع على اعتبار البرنامج التكويني وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعاً بمنطق واحد محدد، وعليه فإن تسلسل المحتوى أو الموضوعات هو العملية التي يتم وضع المحتوى أو خبرات التعلم والتكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تكوين في أقصر وقت ممكن، وغالباً ما يقوم مصمموا البرامج بإهمال التسلسل السليم لأهداف التكوين، أو إعطائها اهتماماً سطحياً على الرغم من الأهمية القصوى لهذا التسلسل ويؤدي التسلسل السليم لمحتوى البرنامج إلى مساعدة المتكونين على الانتقال من عنصر معرفة أو مهارة إلى عنصر آخر والتأكد من أن المهارات والمعارف التمهيدية والمساندة قد يتم اكتسابها قبل تقديم متطلبات الأداء، أو المهارات أو المعارف التي تعتمد عليها وإلى تخفيض وقت التكوين وتجنب فشل و ارتباك المتكونين.

ويخضع تحديد التتابع المنطقي للموضوعات لعدد من القواعد أهمها :

- يجب أن يبدأ الموضوع من مدخل عام عريض يستهدف طرح الفكرة بشكل سريع لإثارة الاهتمام من جانب المتكونين.
- ويتولى عرض الجوانب الأكثر تفصيلاً للموضوع بترتيب منطقي بحيث تضيف كل وحدة تكوينية إلى معلومات المتكون شيئاً جديداً.
- يجب أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة التكوينية المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج.
- يجب عمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يتضح للمتكون انتهاء موضوع معين والابتداء في موضوع جديد.

¹ ميد عليوة : ' مرجع سبق ذكره'، ص 39

4- تحديد عمق وشمول الموضوعات¹:

تختلف درجة العمق والشمول التي تعرض بها الموضوعات، ونقصد بدرجة العمق المد الذي يذهب إليه البرنامج التكويني في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية أو الفلسفية مثال على ذلك عرض موضوعات العلاقات الإنسانية فقد يكتفي المخطط التكويني في بعض الحالات بغرض المفهوم العام للعلاقات الإنسانية والمعنى الإداري والسليم لهذا التعبير، وقد ينطرق في حالات أخرى إلى التعمق في العرض بتحليل المنشأة الأولى لفكرة العلاقات الإنسانية وارتباطها بالعلوم السلوكية والدراسات الأساسية في تفسير السلوك الإنساني.

أما درجة الشمول في عرض الموضوعات فنقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوعات، مثال ذلك عند التكوين على موضوع الموازنات التخطيطية فقد يكتفي بكيفية إعداد الموازنة في مجال المبيعات، وقد يشتمل البرنامج على عرض كل أنواع الموازنات في مجالات الإنتاج والبيع والمشتريات وما إلى ذلك.

وتتوقف درجة الشمول والعمق على عوامل هامة تتعلق أساسية بنوعية المتكويين وطبيعة

احتياجاتهم التكوينية، وفيما يلي أهم تلك العوامل :

- المستوى الوظيفي للمتكويين.
- المستوى العلمي للمتكويين.
- درجة التخصص الوظيفي للمتكويين.
- متطلبات الوظيفة الحالية للمتكويين.
- نوعية المشكلات التي يعاني منها المتكويين في العمل.

وبصفة عامة، إن درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات تزداد كلما كان المتكوي على مستوى وظيفي وتعليمي عالي، وكلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي للمتكوي، وإذا كانت الوظيفة الحالية أو المستقبلية أو المشكلات التي يعاني منها المتكوي تتطلب ذلك القدر العالي من العمق والشمول، والعكس صحيح.

رابعا : أزمة البرامج التكوينية والظروف المؤثرة عليها :

1- أزمة البرامج التكوينية في الألفية الثالثة :

¹ - كمال برير : مرجع سبق ذكره ، ص 166

قدمت الإلفية الثالثة تحمل جملة من التحديات المتداعية عن العولمة وآثارها، ما جعل البرامج التكوينية مطالبة بالاستجابة لتلك التحديات بما يضمن نوعية حياة أفضل.

ومن تلك التحديات ما يلي :

- البطالة التكنولوجية، حيث أدى شيوع الميكنة بديلا عن الأيدي العاملة إلى تقليص فرص العمل محليا وعالميا، وبالتالي فإن البرامج التكوينية مطالبة بإكساب طالبيها ميزة تنافسية تمكنهم من تحقيق مراكز تنافسية ذات قيمة¹.
- ميكنة الكثير من الأنشطة المحلية والدولية ما يتطلب مهارات عالية للتعامل معها، ومنه على البرامج التكوينية أن تستجيب لمتطلبات تلك الأنشطة.
- حصول كثير من المؤسسات والشركات على شهادات الجودة الشاملة (الإيزو)، ما يتطلب تكوين العنصر البشري ذو المهارات التي تراعي متطلبات الجودة الشاملة.
- دخول التكنولوجيات الجديدة والمتقدمة العالية على المستويين المحلي والعالمي، ما يتطلب تعديل البرامج التكوينية السائدة حتى تصبح أكثر قدرة على تزويد طالبيها بالمهارات الضرورية للتعامل مع تلك التكنولوجيات.
- الثورة المعلوماتية، وتكنولوجيا الاتصال المتطورة وما نجم عنها من بزوغ تخصصات جديدة، ما يتطلب تعديل البرامج التكوينية بما يمكنها من التعامل مع الزخم المعرفي الذي يتزايد وينتشر بسرعة.
- التغيرات البيئية الخطرة التي تتزايد تأثيراتها السلبية يوما بعد يوم، تجعل البرامج التكوينية بمختلف مستوياتها وتخصصاتها مطالبة بتزويد طالبيها بثقافة بيئية تعمل على ترشيد تهذيب وسلوكهم نحو البيئة.
- انتشار " ثقافة السوق الكونية " ما حول النظرة للبرامج التكوينية على أنها مشاريع لتصنيع وتسويق رؤوس الأموال البشرية، شأنها شأن السلع والمنتجات الصناعية، مع ما يتبع ذلك من حسابات العرض والطلب ، والتنافس والجودة.
- احتلال "المعرفة والتقانة" مكانة هامة ضمن قائمة معيير القوة والنفوذ في عصر العولمة ومنه فإن البرامج التكوينية مطالبة بصنع أو صناعة "مجتمع المعرفة" وتزويد طالبيها بأسباب حياة

¹ بوعبد الله لحن و ناني نبيلة : " مرجع سبق ذكره "، ص 28 - 29 - 30.

تلك المعايير، وحين تعجز عن ذلك فهي تواجه أزمة في نجاعتها، وتعمل على توسيع الفجوة بين طبقات المجتمع، وبين مجتمعات العامل، وتكريس تبعية بعضها لبعض الآخر معرفياً وتقنياً.

- صياغة تعريف جديد للأمي، حيث أن "أمي الألفية الثالثة" ليس هو ذلك الذي يعرف القراءة والكتابة والحساب، ولكن هو الذي لا يتقن لغة الحاسوب والبرمجيات والأنظمة الرقمية المتطورة، وبالتالي على البرامج التكوينية إعادة صياغة أبعدياتها.

- التغيرات والتطورات الحاصلة بسرعة شديدة من سوق العمل تجعل البرامج التكوينية في مواجهة دائمة مع مشكلة التقدم والتخلف عن روح العصر، ما قد يجعلها آلية لخلاف المشكلات، كمشكلات بطالة أصحاب الشهادات، تذر القطاع المستخدم من افتقار خريجي قطاعات التكوين لمتطلبات المهنة، ضعف عوائد المؤسسات التكوينية مقابل تكاليفها وغيرها.

تلك هي جملة من أبرز تحديات الألفية الثالثة والتي يرجى أن تأخذ البرامج التكوينية دوراً هاماً في حل العديد من المشكلات التي تتبثق عنها، غير أنه إذا كانت البرامج التكوينية ذاتها تعاني المشكلات، فإن الوضع يتحول إلى أزمة، وللأسف فذلك هو الواقع في كثير من دول العالم "المتقدمة" منها و"المتخلفة".

2- الظروف المؤثرة على البرامج التكوينية¹:

لا شك أن توفير الظروف المناسبة المحيطة بالبرنامج التكويني قبل وأثناء انعقاده، لتعد من الضروريات التي تؤدي إلى نجاح هذا البرنامج أو فشله. ونعني بالظروف المناسبة ما يلي :

أ- ظروف القاعة

ب- ظروف المشاركين

ج- ترتيب الجلوس

د - افتتاح البرنامج

وفي مايلي نستعرض بعض الاعتبارات الواجب مراعاتها لتوفير انصب الظروف لهذه المجالات الأربعة.

¹ - <http://www.achbaltraiming.com/p35.htm/27/01/2014.13h00>

أ- ظروف القاعة :

قد تبدوا بعض النقاط التالية في حكم البديهيات إلا أن الكثير من البرامج تتعرض للفشل نتيجة لإهمال أخذ أحدهما في الاعتبار، وهذه النقاط هي :

- الإضاءة:

يجب التأكد من كون درجة وإمكانيات الإضاءة مرنة بطريقة مناسبة بمعنى تمكين المكون من التحكم في درجة الإضاءة مرنة بطريقة مناسبة بمعنى تمكين المكون من التحكم في درجة الإضاءة بما يناسب ظروف التشغيل، إذا ما أراد استخدام السبورات أو رغب في تسجيل فيلم واستخدام جهاز العرض، ويجب مراعاة أن أكثر حالات الإظلام يجب أن تسمح للمكونين بقدر بسيط من الإضاءة الذي يتيح لهم فرصة كتابة بعض الملاحظات التي يرونها ضرورية عند عرض الفيلم أو الشرائح.

- حجم القاعة:

يجب أن يتناسب حجم القاعة مع عدد المشاركين بالطبع، أخذاً في الاعتبار إمكانية التحرك للتجمع في مجموعات عمل صغيرة دون حدوث اصطدام مع الأثاث أو المعدات الموجودة بالقاعة كما يجب الحرص على أن تكون قاعة التكوين بعيدة عن أي ضوضاء ومنع المقاطعات الخارجية من زملاء أو مرؤوسين أو حتى من رؤساء المكونين سواء عن طريق الاستدعاء الشخصي أو الاتصال الهاتفي.

- المستلزمات و المساعدات السمعية البصرية:

يجب التأكد من توافر كافة المساعدات السمعية البصرية بحالة جيدة مثل أجهزة التسجيل وجهاز العرض والفيديو والشاشات التلفزيونية بالإضافة إلى توافر كميات وأنواع المستلزمات الداخلية الضرورية لتشغيل البرنامج التكويني كالأوراق والأقلام... الخ ، وتوافر الأثاث كالمقاعد والمناضد المناسبة كما وكيفا، وتوافر المستلزمات الخارجية من ترتيب أمور القهوة والشاي والمرطبات التي تقدم في فترات الراحة بين جلسات العمل وكذا ترتيبات وجبات الغذاء والعشاء إن وجدت وكذا توافر دورات المياه القريبة من القاعات وجودة حالتها.

- استمرارية استخدام القاعة : التأكد من أن إمكانية استخدام القاعة مستمرة طوال فترة انعقاد

البرنامج تفادياً لاحتمالات الانتقال من قاعة إلى أخرى أثناء البرنامج الواحد¹.

¹ أحمد ماهر: "مرجع سابق"، ص 384.

ب- ظروف المشاركين:

كثيرا ما تفضل بعض البرامج التكوينية نتيجة لعدم مراعاة الظروف المشاركين وفيما يلي نستعرض هذه الظروف المؤثرة مع المشاركين.

- الخلفية:

يجب أن تتوفر لدى المتكون الخلفية الضرورية لحضور البرنامج المرشح له حتى يتمكن من متابعة الموضوعات المطروحة والمشاركة بفعالية ومناقشتها، ونقصد بالخلفية هنا التحصيل العلمي (المؤهل) والخبرة والممارسة العلمية، وتجدر الإشارة إلى أنه توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة، وتعليمهم ، وخبرتهم و ميولا تهم الشخصية، ولذلك فإن كل هذه الأمور لا بد مراعاتها عند تخطيط البرامج التكوينية¹.

- العدد:

يجب أن يكون عدد المشاركين مناسباً كميًا ليسمح بإجادة الحوار والمناقشة بشكل فعال والمناسبة هنا تعني ألا يزيد العدد عن المعقول أو يقل عنه.

- النوعية :

يجب مراعاة التجانس والمساواة بين المشاركين، بمعنى محاولة تقادي أن تضم المجموعة المشاركة الرئيس ومروسيه مع بعضهم البعض أو إن يكون هناك ما يجعل أحد المشاركين يشير بأنه منعزل بشكل أو بآخر كأن تحضر سيدة آتسة واحدة لا غير وسط مجموعة من الرجال أو العكس، كذلك يجب تقادي وجود مراقبين من أي نوع في البرنامج، بحيث يقتصر التواجد داخل القاعة على المكون والمشاركين فقط.

- التوقيت:

يجب مراعاة أن يكون توقيت عقد البرنامج مناسب لظروف المشاركين بحيث لا يتعارض مع ارتباطات المشاركين العلمية الخاصة كفتترات إعداد الموازنات أو تقفيل الحسابات أو الجرد أو الارتباطات الموسمية الأخرى.

وكذلك ألا تأتي في أشهر الصيف أو رمضان أو الحج أو الأعياد الموسمية...الخ.

ج- ترتيب الجلوس:

¹ نجيب شويش : 'مرجع سيق ذكره' ، ص233

تتجاوز عملية الجلوس في أهميتها مجرد ترتيب العدد الكاف من المقاعد، فلا شك لأن ترتيبات الجلوس لها أثرها النفسي على المشاركين واستعداداتهم واندماجهم في عملية المناقشة ودرجة فعاليتها.

من المنطق عليه انه كلما تم ترتيب المقاعد بشكل الذي يتيح فرصا متساوية للمشاركين للاشتراك في المناقشة كان ذلك أفضل، وفي ضوء ذلك يمكن القول أن شكل المائدة المستديرة أو الترتيب الذي يأخذ شكل حرف 'U' هو أفضل الأشكال الذي تتوفر فيه فرص المناقشة المتساوية تماما ويأتي بعد ذلك في ترتيب الأفضلية شكل المائدة المربعة، وعموما فإن تحديد أماكن جلوس المشاركين يكون مطلوبا في ثلاث حالات هي:

- حالة تكوين مجموعات عمل مصغرة.
- حالة القضاء على المحادثات الجانبية إذا ما إذا ظهرت واضحة ومتكررة أثناء البرنامج.
- حالة الرغبة في تدعيم درجة اندماج المشاركين مع بعضهم البعض.

د- افتتاح البرنامج:

هناك مرحلتين على نفس الدرجة من الأهمية يجب إتباعها قبل وعند الافتتاح البرنامج لتهيئة المناخ المناسب للنجاح، المرحلة الأولى هي مرحلة الإعلان عن البرنامج والمرحلة الثانية هي حضور الجلسة الافتتاحية للبرنامج.

- الإعلان عن البرنامج :

يجب أن تحاط المؤسسة ككل بانعقاد البرنامج وخاصة الأشخاص المقرر اشتراكهم في البرنامج ورؤساهم المباشرين، فلاشك أن إبلاغ المشاركين لحضور البرنامج يعينهم بالدرجة الأولى حيث يجب أن يحاطوا علما بما يلي:

- أسباب اختيارهم بالذات لحضور البرنامج.
- أسباب القيام بالبرنامج ودواعي تنفيذه أو اختياره بمواصفات معينة دون غيره من البرامج.
- أهداف البرنامج.¹

محتويات البرنامج وأسلوب تنفيذه.

الجدول الزمني للبرنامج.

¹ على السلمي: "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مرجع سابق، ص 372.

- كيف وعلى أي أساس تم اختيار المشاركين لحضور البرنامج.

ويمكن توصيل المعلومات السابقة إلى المشاركين بعد طرق.

- الجلسة الافتتاحية :

تحظى الجلسة الافتتاحية بدرجة عالية من الأهمية النسبية في تأثيرها على اتجاهات المشاركين نحو البرنامج، وهناك بعض الاعتبارات التي من شأنها توفير مناخ إيجابي للبرنامج منذ البداية ونورد فيما يلي أهم هذه الاعتبارات:

- يجب أن يحضر الجلسة الافتتاحية أحد أكبر المسؤولين بالمؤسسة ليستهل الجلسة بكلمة قصيرة، ثم يغادر القاعة بعد تلك الجلسة مباشرة (تنفيذ لمبدأ عدم وجود أية مراقبة من أي نوع كما سبق الذكر).

- يجب استغلال وقت الجلسة الافتتاحية في إعطاء المشاركين فكرة عامة عن البرنامج والهدف من عقده وأسلوب تشغيله ومواعيد العمل وفترات الراحة وحقوق وواجبات المشاركين فيما يتعلق بالإقامة (إذا ما وجدت) وتكاليفها وكيفية إرسال واستقبال السكالات الهاتفية أو الرسائل وثقثت ذلك السسوح به...الخ.

- إذا لم تكن هناك علاقة قوية تربط المشاركين بعضهم البعض، يجب إتاحة الفرصة لكل منهم لتقديم نفسه سواء بشكل رسمي أو غير رسمي باتفاق مع المكون.

- الحرص على توفير مناخ أخوي منذ البداية بالتأكيد على العمل يتم بين زملاء على مستوى عال من النضج والرشد يهتمهم، تبادل خبراتهم مع بعضهم ومع أعضاء هيئة التكوين.

- فتح المجال قبل إنهاء الجلسة الافتتاحية لأية أسئلة أو استفسارات يرغب المشاركون في طرحها لاستيضاح أي غموض لديهم¹.

¹ المرجع السابق:ص 273.

المبحث الرابع: تنفيذ البرامج التكوينية

أولاً: اختيار المكونين والمتكونين

I- اختيار المكونين

ان تحديد نوعية الكونين يعتبر من العناصر الهامة في تخطيط برنامج التكوين، فتوفير التكوين الكفاء يمثل عاملاً من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشراً على احتمال نجاح البرنامج ويتوقف اختيار المكون على:

- المادة التكوينية

- نوعية المكونين

ويوجد أربعة أنواع من المكونين:

أ- المكون المحاضر: ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكونين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي فيها .

ب- المكون ناقلاً: وهو الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة من الأفراد، من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

ج- المكون التطبيقي: وهو الشخص الذي لديه الخبرة العملية الى جانب الخبرة النظرية، وهذا النوع من المكونين يكون قادراً على التكوين باستخدام أساليب دراسة الحالات والمناقشات.¹

د- المكون النفسي: وهو الشخص الذي لديه الخبرة والمعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك وهناك صفات عامة يفضل توافرها في المكون الناتج وهي:

- المعرفة الكاملة بمحتوى البرنامج التكويني، وما سبق إعداده من بحث، وكلما كان المكون متخصصاً في مجال التكوين، ولديه إلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة في هذا المجال كلما كان أفضل .

- القدرة على الاستماع إلى المتكونين، فكثيراً من المكونين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدها القدرة سماع الآخرين.²

- القدرة على تشجيع المتكونين للحديث وإبراز ردود أفعالهم، وآرائهم تجاه المادة المقدمة إليهم.

¹ المرجع السابق ، ص 374-384.

² أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الجامعية، القاهرة، 1996، ص 347.

- قدرة الرد على التساؤلات والتفاعل مع مشاعر المتكويين والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتسيير الحوار .
 - القدرة على حل التعارض المحتمل ان يقع في حلقات التكوين ويتطلب ذلك قدرا من المرونة في امتصاص الاتجاهات والآراء المتعارضة والتوفيق بينهما .
 - تكامل الشخصية وتوازنها لإعطاء المتكويين قدرة سليمة وكسب احترامهم وثقتهم بما يقدمه لهم من معلومات، القدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعي.
 - القدرة على القيادة وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين .
 - الإلمام بالوسائل التكوينية الحديثة والقدرة على استخدام الأدوات المساعدة في التكوين وتجدر الإشارة انه يمكن للعديد من الأشخاص توفير التكوين الملائم ويشمل اختيار المتكويين من داخل الشركة .
 - مستشارين تكويين من خارج الشركة .
 - الكليات الجامعية المحلية.
 - الهيئات المتخصصة للتكوين .
 - المدراء في العمل المطلوب .
- وأحد الخيارات الرئيسية المطروحة في اغلب الأحيان هو عما اذا كان يجيد اختيار متكويين من داخل الشركة أو الاعتماد على موارد تكوينية خارجية فالكثير من الشركات اليوم تعتمد على مصدرين خارجي وداخلي للتكوين .
- اعداد المتكويين: حتى ولو وظفت المنظمة متكويين ذوي خبرة، فقد لا يتوفر لديهم تلك الخبرة المتعلقة بنوع التكوين الذي يتعين عليهم تقديمه، وقد يحتاجون الى حضور برنامج لإعدادهم، ولكي تقوم بذلك المنظمة بحاجة الى فهم أي مهارات والمعرفة التي يتعين أن تتوفر لدى متكوييها للقيام بتلك الدورات .
 - تحديد عبء العمل: حين تقرر المنظمة عدد المتكويين الذين تحتاج اليهم، يتعين عليها عمل تقدير لعبء العمل الذي يمكن أن يقوم به كل مكون، أما العوامل التي يتعين عليك وضعها في الحسبان هي¹:

¹ مايك ويلز : ' إدارة عملية التدريب '، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2004، ص120.

- عدد الدورات
- مدة الدورات
- معدل التكوين المباشر (المدة التي يقضيها المكون في كل فصل)
- عدد المكونين اللازمين لإدارة كل دورة
- كمية الوقت اللازمة لاعداد الدورة
- التخطيط والاشراف والتقييم .

2- اختيار المتكويين:

لا بد من المصمم للبرنامج التكويني أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد وفق الاحتياجات التكوينية، وأن يضع المتكون المناسب في البرنامج المناسب .

أ- الحاجة إلى الاختيار الدقيق¹ :

تتحدد فاعلية للتكوين بمدى جودة أداء خرجي نظام التكوين في وظائفهم وبشكل نظري فان الفرد الذي يكون في أداءه جيدا في أثناء التكوين يكون أداءه جيدا أيضا في وظيفته، ويمكن تحقيق هذا الهدف،(كفاءة أداء الوظيفة) فقط اذا كان التكوين يكون نظاما متكاملًا يبدأ بتحديد شروط الالتحاق في البرنامج التكويني، ويستمر بتطبيق اجراءات فحص واختيار صادقة وتوفير التكوين الفعال، وينتهي بالفاعلية الوظيفية، ان عدم كفاية اجراءات الفحص والاختيار يؤدي الى آثار سلبية وجسمية من حيث تحقيق صلاحية النظم وتنفيذها .

ب- عدد المتكويين :

يتحدد عدد المتكويين من وجهة نظر تحقيق صلاحية النظم - بحجم العينة اللازم، للوصول الى استنتاجات موثقة بها عن كفاءة النظام ويجب أن تكون العينة بحجم يكفي ضمن وجود أساس متين لتحليل النتائج .

وبصفة أساسية فان عدد المتكويين يتحقق عن طريق دراسة البيانات المتعلقة بالتوسع أو التوزيع في منتجات أوخدمات المشروع وباستخدام هذه التنبؤات في تقدير الاحتياجات من الأفراد وتحسب الأرقام الحقيقية عن طريق تقدير عدد المتكويين الذين سيخفقون في تحقيق متطلبات البرنامج التكويني .

1 وبيدر تريسبي : " تصميم النظام التدريبي و التطوير"، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2004، ص593.

- ولكي يكون للتكوين فعّالاً يجب مراعاة الأمور التالية عند اختيار الأفراد المراد تكوينهم
 - ج- الأمور الإدارية: وتتنحصر في:
 - تقدير العدد المطلوب من الأفراد على ضوء الحاجة في المشروع من العناصر المكونة .
 - الوسائل والأساليب المناسبة لتأمين التكوين المناسب .
 - اختيار الأفراد في مستويات وظيفية وعلمية متقاربة لتأمين استفادة أكبر لهم .
 - الالتزام بالحضور والاستمرار في البرنامج حتى نهايته .
 - تحديد علاقة البرنامج التكويني بالمستقبل الوظيفي للمتكونين .
 - د- الأمور السلوكية :
 - انتقاء الراغبين في المزيد من المعرفة والاطلاع وتقبل كل ما هو جديد ومفيد .
 - تحديد الأفراد الأكثر ميلاً للاجتماع، لأن ذلك سيساعد في خلق جو اجتماعي مناسب بين المتكونين.
 - تحديد الأفراد ذوي السيرة الحسنة .
 - هـ- الأمور الفيزيولوجية:

وهي الأمور التي تتجلى بالعودة الى البيانات الخاصة بالمتكونين والتي يتم اختيارها بموجب (الفنيات، الاستعدادات، الميول) كفاءة القدرة الجسمانية لمتطلبات الأنشطة الخاصة بالوظيفة والتي يتم التكوين من أجلها .

و- ارسال نماذج التسجيل:

نموذج التسجيل يذكر المتكونون بحضورهم، ويتم عادة ارسال نماذج التسجيل قبل موعد بدء انعقاد الدورة بستة أسابيع، وإذا أرسلت النماذج قبل ذلك بمدة أكبر فإن هناك فرصة لتسيان موعد الدورة، أما ارسال النماذج بعد ذلك بمدة أكبر فلن يدع وقتاً كافياً لإيجاد بديل في حال تخلف أحد المرشحين لحضور الدورة .

3- ميزانية التكوين¹:

يستفيد مشرفوا برامج التكوين من وضع ميزانية التكوين في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التكوين ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التكوين من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجاً اقتصادياً، كما يؤثر في تحديد قيمة الاشتراك

¹ سهيلة محمد عباس: "إدارة الموارد البشرية" - منخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص348.

الدارس وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتكوين، وعليه هناك نموذجا مقترحاً لطريقة حساب تكلفة التكوين متضمنا البنود الرئيسية الواجب ادخالها في الميزانية التقديرية للتكاليف، ويلاحظ أن هذا النموذج يفيد القائمين على تصميم برنامج، أما الشركات التي ترسل دارسيها إلى معاهد ومراكز تكوين خاصة فإن تكلفة التكوين فيها تنحصر أساساً في مصاريف اشتراك الدارس الواحد كما هو محدد بواسطة معهد أو مركز التكوين ويضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تلك التكاليف التي أنفقتها إدارة التكوين بخصوص تحديد الحاجة للتكوين، والبحث عن برامج تكوينية و الاتصالات 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 ومعايير العمل .

- التحسن في سرعة الأداء

- التحسن في القدرة على حل المشاكل الوظيفية

- التوفير في التكاليف من حيث حسن استخدام الموارد¹.

ثانياً: اختيار أسلوب التكوين :

على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التكوين، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، بحيث يمكن استخدامها أحياناً أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف والظروف، بل أن لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن يحقق فيه أفضل النتائج إلا أنه يمكن أيضاً استخدام أكثر من أسلوب واحد بأن واحد في عملية التكوين، بالإضافة إلى أنه لا يوجد ارتباط كامل بين أساليب تكوينية معينة أو بين مجالات محددة للتكوين (تسويق، تمويل، أفراد، إنتاج،... الخ) بحيث يمكن أن يصل إلى منظومة منهجية تؤدي في النهاية إلى اتباع أسلوب معين عند القيام بالتكوين في مجال بعينه، بل يمكن على العكس من ذلك لاستعانة بالأساليب التكوينية المختلفة في التكوين على المجالات المتنوعة مع مراعاة أن المعيار الأساسي في عملية الاختيار، هو مدى فعالية أسلوب معين في تحقيق الهدف الذي عقد من أجله البرنامج التكويني .

1 أحمد ماهر : "مرجع سبق ذكره"، ص 348.

1- معايير اختيار أساليب التكوين :

ان اختيار أسلوب التكوين يعتمد على عدد من المعايير أهمها مايلي:

أ- الهدف الذي يسعى التكوين الى تحقيقه، فالبرامج التكوينية التي تهدف الى زيادة المهارات الفنية تستدعي أساليب تكوين مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج التكوينية التي تهدف لتنمية أو تطوير الاتجاهات .

ب- طبيعة العمل أو الوظيفة محل التكوين، فالأساليب التي يمكن استخدامها في تكوين القائمين بالأعمال السكرتارية، لا يناسب استخدامها في مجال تكوين المشرفين أو القائمين بالأعمال المهنية .

ج- المستوى الوظيفي، في الأساليب التكوينية التي قد تلائم تكوين المشرفين أو المديرين في مستويات الإدارة الدنيا قد لا تلائم بالضرورة تكوين المديرين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا .

د- المادة التكوينية، فالتكوين على اتخاذ القرارات يتطلب أسلوبا يختلف عن أسلوب التكوين على العلاقات الانسانية .

هـ- فترة التكوين، حيث تعتبر الملاحظة الأكثر ملائمة للبرامج التكوينية قصيرة المدة، في حين تعتبر المباريات الادارية وتمثيل الأدوار أكثر ملائمة في حال البرامج طويلة المدة .

و- التكاليف وعدد المتكوتين، حيث تعتبر المحاضرة أسلوبا مثاليا اذا كان الهدف هو تخفيض التكاليف أو كان عدد المشاركين كبيرا .

ز- المتكوتين، وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم¹ .

ثالثا: أساليب التكوين والعوامل المؤثرة فيه:

1- أساليب التكوين :

يقوم المكون خلال ادارة العملية التكوينية، باستخدام العديد من الأساليب التي تساعده في

نقل المادة التكوينية للمتكون، وعرض الأفكار مع مراعاة طبيعة وأهداف التكوين أهم هذه الأساليب:

أ- أسلوب التكوين العملي: يقوم المكون بعرض طريقة الأداء والاجراءات التفصيلية، ثم يسأل

المتكون ويشجعه على القيام بالأداء ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية

¹ مصطفى نجيب شلويش " مرجع سبق ذكره "، ص 239.

والإنتاجية، ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام هذا الأسلوب خاصة في جماعات التكوين صغيرة الحجم¹.

ب- أسلوب المحاضرات: أسلوب شائع يصلح لاكتساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات... وغيرها لعدد كبير من المتكويين، وتعتبر طريقة تقليدية في نقل المعلومات بطريقة رسمية، وتعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في اعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها ولكن تبقى مشاركة المتكويين محدودة جدا.

وتستخدم هذه الطريقة اذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للمتكويين بشكل مباشر أو اذا كانت من النوع الذي يحتاج الى شرح وتوضيح من شخص اكثر دراية وفهما للمعلومات، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع، ولكن هذا الأسلوب لا يعتبر من الاساليب التكوينية الفعالة لأنها لا توفر للمتكون فرصة تطبيق ماتم الحصول عليه من معلومات كما أنها لا تعطي ضمانا كافيا على جميع الحاضرين يتابعون ويركزون على فهم المحاضرة، ولكن تبقى المحاضرة الأسلوب الأكثر استعمالا في مجالات التكوين نظرا لسهولةتها وانخفاض تكاليفها .

ج- أسلوب تكوين الحساسية: تهدف هذه الوسيلة لتنمية روح الاعتماد على الذات، والتوقع بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة وتبدأ بانشاء جماعة محددة لتكوين من حوالي 10 الى 20 فرد، على أن لا يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة سابقة والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعات، وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل، و محاولة توفيق هذه الحلول مع طبيعة الجماعة او تغيير طبيعة أو سلوك الجماعة حتى تتمكن من تبني حلول تساعد في التهوض بالجماعة، ويساعد هذا الأسلوب في تنمية روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في المؤسسة².

د- أسلوب المباريات الادارية: في أسلوب المباريات الادارية يتم تقسيم المتكويين الى مجموعتين وتقدم لكل مجموعة البيانات الضرورية عن ظروف المؤسسة التي يمثلونها وتتولى كل مجموعة تقسيم الأدوار بين أعضائها وبناءا على المعلومات المقدمة تتخذ كل مجموعة القرارات التي

1 علي السلمي ، " ادارة الأفراد والكفاءة الانتاجية " ، مرجع سبق ذكره، ص 369.

2 صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 227.

نراها مناسبة وتقدم ال مجموعة بيانات مفاجئة والتي يتم على اثرها ضرورة تعديل بعض القرارات وتقييم القرارات التي تتخذ باستخدام اسلوب تقييم حدد مسبقا، ثم نعلن النتائج الى المتكونين¹. وعلى ضوء النتائج المحصل عليها تتولى المجموعة القيام بدراسة جديدة وهكذا الى أن تنتهي الجولات المبرمجة وبعدها نعلن انمجموعة الفائزة، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه ينمي القدرة على اتخاذ القرارات في الظروف العادية وفي الظروف الطارئة وينمي مهارات التفكير العلمي وإدراك الأفراد .

هـ- أسلوب انتاوب الوظيفي: وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل العاملين من قسم لآخر ومن عمل لآخر ويصحب عملية النقل هذه تكوين وتوجيه العاملين على العمل الجديد المنقول اليه ويمنح هذا الأسلوب العاملين مجالاً للتنوع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف ويساعد المؤسسة في مواجهة الظروف الاستثنائية المتمثلة في قلة الأيدي العاملة في بعض الوظائف².

و- مجموعة التكوين (مجموعات المناقشة): يتم تطبيق هذه التقنية على شكل منافسة بين المتكونين حول موضوع محدد بحيث يقوم هؤلاء بتبادل الآراء ووجهات النظر وتكون مهمة المتدخل تثبيت المعلومات الصحيحة والمفيدة التي تصب مباشرة أو غير مباشرة في تطوير كفاءات المتكونين، يكون هذا التدخل فعلا باتباع بعض المبادئ البسيطة في الاتصال نذكر بعضها وهي كالتالي :

- تشجيع النقاش داخل المجموعة، وبين أفراد المجموعة والمتدخل
- تشجيع المتكونين على المشاركة في المناقشة
- طرح الأسئلة بطريقة عشوائية، والانتقال من مشارك الى آخر لأن ذلك يدفع بالمتكونين الى اليقظة فقد يكون أي من المتكونين هو الشخص انموالي لاجابة عن السؤال المطروح
- استخدام المناقشة الجماعية كحافز للتفكير في كيفية تطبيق المبادئ النظرية
- الابتعاد عن المناظرة الحادة مع المتكون أو بعض المتكونين يعارضون المتدخل في الرأي، وذلك بتوجيه الانتقاد الى الفكرة لا الى الشخص وتوسيع نطاق الحوار لا تستحوذ الأقلية على الكلمة

1 مصطفى تجيب شايش : " مرجع سبق ذكره " ، ص 242.

2 أغياث برفاجة : " الأسس النفسية للتكوين، ومناهجه "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 1984.

تحقق هذه التقنية فهم المكونين سلوك واتجاهات بعضهم البعض وتعلم مهارات الاتصال وتغيير السلوك، كما تسمح أيضا بتعليم المكونين معارف جيدة لم تكن مبرمجة وتعلم العمل الجماعي¹.

ز- أسلوب دراسة الحالة: تتمثل هذه التقنية في دراسة وتحليل حالة أو موقف واقعي أو افتراضي في شكل مكتوب أو باستخدام شاشة العرض ويطلب فيها من المكونين الاجابة عن مجموعة من الأسئلة المقترحة بعد نهاية عرض الحالة أو الموقف، تهدف هذه التقنية الى تعليم المكونين كيفية التعامل مع المشكلات بتحديد عناصر المشكلة ثم اقتراح الحلول الأنسب، كما أنه عن طريق التحليل والتفكير المنظم دراسة المشكلات من كافة جوانبها ثم اقتراح الحلول واختيار أنسبها بالاعتماد على خبرات المكونين وخبرته الشخصية يتمكن المكون من اكتشاف المبادئ والأسس العلمية المتصلة بالمشكلة موضع الدراسة.

دراسة الحالة طريقة تتيح للمكون فرصة توسيع معارفه وخبرته وأفاقه الفردية عن طريق الاحتكاك مع المكونين الآخرين وتعلمه من خبراتهم، يتوقف نجاح هذه الطريقة على جملة من الاعتبارات نحدد أهمها فيما يلي :

- أن يتوفر عنصر الجاذبية في الحالة المقدمة للدراسة وأن تكون بسيطة فليس هناك أية حكمة من دراسة الحالة المعقدة المملوءة ببيانات ضخمة يجب تحليلها لفهم الحالة .
- أن تتضمن الحالة حقائق مادية وملموسة ولا تقتصر على معطيات نظرية بحثة
- أن يكون عرض الحالة مختصرا ومن دون الاخلال بالمحتوى
- أن تكون النتائج التي يتم التوصل اليها قابلة للتنفيذ في الظروف العادية².

ح- أسلوب تمثيل الأدوار: هو أسلوب تكويني ضروري لاكتساب المهارات واستجابات سلوكية، تتطلب التصرف في مواقف معقدة، خاصة في مواقف تتطلب الاستجابة بمواجهة الآخرين شخصا، وليس مجرد تشخيص وتحليل مشكلة ما، ويقوم المكون بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها، ثم يعطي المكون لمجموعة المتكونين مثلا علميا على أن يقوموا بتنفيذه وهذه الطريقة ماهي الا محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من الواقع وتكوين الأفراد على

1 كمان بربر: " تكوين العمال واقتصاد الوقت "، مجلة اقتصادية شهرية، عدد 23 أول، 1995، ص22-23.

2 أحمد صقر عاشور: " ادارة القوى العاملة "، دار المعرفة الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1995، ص580.

مواجهتها من أشهر نماذج تمثيل الادوار أو تقمصها ادارة المقابلات الشخصية لتكوين على مختلف المعاملات التجارية... الخ .

ط- نمذجة السلوك : في هذا الأسلوب يتم تكوين المترشح على السلوك النموذجي عن طريق الملاحظة والتقليد، ويعتمد في عرض السلوك النموذجي وسائل العرض أو أن المشرف يتولى أداء السلوك أداء حيا مع تقديمه للإرشادات الى المتكويين ثم يطلب منهم اعادة هذا السلوك وبالتالي يكتسب المتكون المهارات المطلوبة لأداء العمل وينقل هذه المهارات الى الحياة العملية.

ي- البريد الوارد : في محاولة أخرى لابرار الواقع وللحكم بصورة واقعية على المتكون، اعطاءه ملفا به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى الدارس (الذي يكون في الغالب من الطبقة الادارية) ان يحدد أنسب تصرف يرد في كل بند من البنود البريدية الواردة ويلاحظ ان هناك حدود لفعالية هذا الأسلوب ومنها أن الأشخاص والمنظمات المذكورة في التمرين وأهميته، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة .

ك- الوقائع الحرجة: ان عدم واقعية بعض الأساليب جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع) ذات الأهمية البالغة واثناثير الكبير(حرجة) والخاصة بموضوع التكوين، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التكويني بالواقعة والممارسة وعلى المكون أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه .

2- العوامل المؤثرة على أساليب التكوين:

من أهم العوامل التي تؤثر على أساليب التكوين ما يلي :

أ- نوعية المتكويين : فالطريقة التي يتكون بها الفرد يجب أن تتناسب والمستوى الوظيفي الذي يشكل المورد البشري، فأفراد الادارة العليا لهم طريقة خاصة بهم فيما يتعلق بحل المشكلات، واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، أما العاميين مادون ذلك فان الطرق التكوينية تحاول ترميخ المفاهيم السليمة في أذهانهم وتعميق مألديهم من معلومات، وكذلك تختلف طرق التكوين على المستوى التعليمي للفرد .

ب- موضوع التكوين: وذلك باتباع طرق تكوين متوافقة مع موضوع التكوين فهناك موضوعات تستخدم فيها المحاضرة كطريقة تكوينية لشرح وتوضيح بعض المفاهيم والأسس العلمية، وإيصال المعلومات بطريقة وبشكل مباشر ومنها موضوعات تستعمل فيها طرق وأساليب أخرى في التكوين حسب طبيعة وأهداف العملية التكوينية .

ج- عمق وشمولية موضوع التكوين: في بعض الحالات يتطلب التكوين أعلى درجات التعمق في عرض الموضوعات، وفي حالات أخرى يكون التكوين بشكل شامل¹.

د- فترة التكوين: يحدد مصمم البرنامج التكويني الفترة التي يستغرقها، التكوين إذا اعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التكويني لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التكوينية لكل فترة من فترات الاعداد والتنفيذ، وتحديد الأسلوب المناسب، فالبرامج القصيرة تناسبها المحاضرة على سبيل المثال : أما في حالة البرامج طويلة المدى يجب مناقشة أو دراسات الحالات وتمثيل الأدوار الأنسب².

رابعاً: تحديد عملية التكوين

1- تحديد الزمان والمكان

يعتبر تحديد الزمان والمكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التكويني، فلا بد من مراعاة الوقت المناسب والمكان المناسب والملائم أيضا لاجراء العملية التكوينية من أجل ضمان فعالية البرنامج .

أ- الزمان يمكن القول أنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تكويني اذا تختلف المدة من برنامج لآخر طبقا لاعتبارات متعددة أهمها ما يأتي:

- الأساليب التكوينية المستخدمة، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتا أطول من أساليب أخرى
- الامكانيات المتاحة، كسرعة حاجة المنشأة للمكونين، أو عدم امكانية المنشأة الاستغناء عن المكونين ليتفرغوا للتكوين أكثر من مدة زمنية معينة .
- طبيعة ونوعية المشكلات المراد علاجها، والمهارات التي يراد اكسابها للمكونين ويتضمن جانب توقيت البرنامج ما يلي :

1 علي سلمي : مرجع سبق ذكره، ص372.

2 عادل جودة وغسان القلعاوي: ' مرجع سبق ذكره '، ص255.

- موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه .
- توزيع العمل التكويني خلال فترة البرنامج .
- تنسيق المتابع الزمني للموضوعات التكوينية المختلفة مع تحديد فترات الراحة .

وللجدولة الزمنية عدة مزايا، فهي تسمح مثل القضاء على التضارب في ترشيح العاملين الى الدورات المختلفة التي يتم عقدها في وقت واحد، لتأكد من أن ترشيح العاملين لا يؤثر على حسن سير العمل وانتظامه، التأكيد من أن الدورات يتم عقدها في الوقت الذي تقل فيه ضغوط العمل وبشكل عام قد تقسم برامج التكوين، من منظور المدة اللازمة الى برامج طويلة المدى¹، ففي النوع الأول يكون التكوين عملية مستمرة تخطط لها المؤسسات العاملة في قطاعات تتأثر بصورة دائمة بالتغيرات التكنولوجية، أما برامج التكوين قصيرة الأجل فتتمثل في تلك التي يتطلب الأمر اعدادها لأهداف محددة، وتمثل هذه البرامج في تكوين العاملين على استخدام آلة معينة، أو تكوين عامل جديد على كيفية أداء الواجبات .

ب-المكان: يتم اختيار الموقع المناسب للتكوين حسب أهداف التكوين وامكانيات المنظمة فاذا كان الهدف هو التكوين في الطريقة يتم في موقع العمل نفسه، أما اذا كان المنظمة تريد تنفيذ نشاطات تكوينية بصورة مستمرة وبدون التأثير على سير العمل، تختار مراكز تكوين خارجية أو تقييم مركز تكوين خاص بها، كذلك من المفترض أن كل الأساليب التكوينية تتطلب أمكنة خاصة وتجهيزات خاصة بالتكوين وحتى أبسط الدروس تتطلب مساحة أو مكانا تكوينيا ملائما بالأثاث الملائم والتجهيزات الأساسية، وبصفة عامة يمكن القول أن اختيار مكان التكوين يتضمن² :

- اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج، ووفقا للأساليب المستخدمة للتكوين وامكانيات المؤسسة
- تصميم طريقة جلوس المتكويين
- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج

1 مصطفى تجيب شوايش: " مرجع سبق ذكره "، ص248.

2 حمدوي وميلة: " ادارة الموارد البشرية "، مديرية النشر بجامعة قلمة، 2004، ص105.

2- تجهيز المعدات والمستلزمات:

لكي يحقق التكوين الهدف منه فلا بد من تهيئة البيئة المادية المناسبة لتنفيذ العملية التكوينية كاعداد الأدوات والوسائل المساعدة داخل قاعات التكوين، حيث يحتاج العمل التكويني الى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التكوينية الى المتكويين، فليس المكون هو الوسيلة الوحيدة لنقل المحتوى التكويني الى المتكويين، بل هناك وسائل أخرى هامة وان لم تحل محل المكون فهي تساعد في نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني، لذلك تسمى هذه المعدات عادة بمساعدات التكوين، ومن أهم تلك المساعدات ما يلي :

- وسائل الدعم والايضاح :يتعلق الأمر بالوسائل الضرورية لتبليغ وتوصيل محتوى ونشاطات برنامج التكوين بعضا سمعي بصري وبعضها الآخر سمعي فقط والبعض الآخر يتعلق بأشكال والرسوم البيانية اذ منها ما يركز على اللون ومنها ما يركز على الحركة، ان الوسائل الحديثة المستخدمة في مختلف دول العالم ومنها الجزائر أصبحت تعتمد على الكمبيوتر وما يوفره من نشاطات تكوينية في شكل برامج «عدة خمسينا لأغراض التكوين وأشرطة وأفلاما معدة، بالرغم من كل هذا يلاحظ أن تعدد وسائل العرض والايضاح وتحديتها لم يبعد المتدخلين عن استخدام السبورة البيضاء، مهما يكن اختيار وسائل الدعم والايضاح بغاية فائقة لأن تأثيرها مختلف في توصيل المعلومات .

- تزايد استخدام الأشرطة والأفلام المعدة في التكوين، خلال العقود الأخيرة اذ أصبح ينظر الى هذه الأدوات على أن لها قيمة علمية عالية وهذا صحيح الى حد بعيد، لكن وعلى الرغم من هذه الأهمية هناك عدة أسئلة يجب طرحها قبل استخدام الأفلام الجاهزة، من ذلك مدى تحقيقها لأهداف التكوين المعبر عنها، وهل المادة علمية حقا أم أن الأمر يتعلق بالتمثيل باعتبار ان الفلم تأثير بصري خاص قد تكون الفائدة منه ترفيهية أكثر منها علمية هذا ولا يجب أن يوحى عرض الفلم بأن مشاهدته هي عملية التكوين في حد ذاتها بل أن عرض الفلم يحتاج الى اضافة نشاطات تعليمية أخرى تضمن تفاعل المتكويين مع مضمون الفلم بطرح أسئلة ووضع حلول مسبقة سواء أثناء العرض أو بعد الانتهاء من مشاهدة الفلم¹ .

¹ مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص 249.

3- وضع آلية التنفيذ:

هنا يبدأ التنفيذ الفعلي للبرنامج وغالبا ما يسير حسب وثيقة البرنامج المكتوبة، ويراعي الخطوات

الاجرائية الآتية :

- توزيع معلومات وافية عن البرنامج كالأدلة والنشرات، ووضع المعلومات والجداول والتعليمات بأماكن واضحة حتى يسهل تناولها من قبل الجميع
- عقد اجتماع مع المتكويين لتعريفهم بالبرنامج وتسهيلاته وهيئته التكوينية، ومن ثم القيام بجولة سريعة في مواقع التكوين للتعرف على التسهيلات المتاحة والتأكد من استعداد الجهات كافة، والتأكد من صلاحية التجهيزات والمعدات والأجهزة، قاعات التكوين... الخ
- توزيع المتكويين الى مجموعات وتعريفهم بأماكن تكوينهم
- توزيع البرنامج اليومي على المتكويين، وكذلك توزيع أعضاء هيئة التكوين لخططهم الخاصة بالتدريس للمواد التكوينية على المتكويين
- تعريف المتكويين بوسائل التقييم

خامسا: الجانب القانوني لعمليات التكوين والامتيازات المقدمة للمقدمين في دورات التكوين

هناك شروط متعلقة بأعمال التكوين المتخصص التحضيرية للالتحاق بالوظائف العمومية

وكذا تحسين مستوى الموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية وتجديد معلوماتهم¹.

1- اعداد المخطط القطاعي السنوي للتكوين :

يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين وتجديد المعلومات، وفي هذا الاطار تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية وتسبيق عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تحضر للالتحاق بالوظائف العمومية، وللتكيف مع مناصب العمل وفق أهداف مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية واحتياجاتهم الأولية بالنظر الى التطور المترابط بين مؤهلات الادارة وتقنية ومخططات الميزانية المرصدة لهذا الغرض يجب أن يتدرج مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في إطار سير التقديري للموارد البشرية .

جزيرة خنيس وآخرون : " اشكالية التكوين في المؤسسة " ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة قالمة، 2010-2011، ص.85.

2 - عمليات التكوين وانتقاء المرشحين له :

أ- عمليات التكوين: الأعمال المنصوص عليها :

يحدد المخطط القطاعي السنوي المذكور عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في قطاع النشاط المعني خلال سنة أو عدة سنوات مالية ولا سيما العمليات المتعلقة بما يلي :

- التكوين المتخصص :

- شغل المنصب العمومي للمرة الأولى
- الالتحاق بسلك عالي أو برتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية .
- تحسين المستوى :بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وربطها .
- تجديد المعلومات:بالتكيف مع وظيفة جديدة نظرا اما تطورات الوسائل والتقنيات واما التغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعمالها أو مهامها وينبغي أن يحدد بالاضافة الى ذلك ما يلي :

- عدد الموظفين أو الأعوان العموميين المعني
- عدد المناصب المطلوب شغلها
- مناصب التأهيل المعنية

- مؤسسة ومؤسسات التكوين التي يجب أن تضمن الأعمال المذكورة
- تقوم المصالح التابعة للسلطة المكلفة في الوظيف العمومي عقب كل سنة مالية بإجراء تقويم عن مدى تنفيذ المخطط السنوي أو لعدة سنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في المؤسسة أو الإدارة المعنية.

ب- عمليات انتقاء الموظفين للتكوين : تنشأ في كل مؤسسة وإدارة عمومية لجنة مكلفة بانتقاء

الموظفين المندوبين لمتابعة دور التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وفي هذا الاطار تعد اللجنة قائمة تأهيل تطابق الشروط التنظيمية والقانونية الأساسية ونحدد مقاييس انتقاء ذات صلة بالمؤهلات المهنية أو بالتقويم المهني للموظفين المعنيين وتتكون هذه اللجنة من :

- السلطة المخولة صلاحية التعيين رئيسا
- عضو منتخب لجنة المستخدمين المختصة ازاء السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين عضوا
- مسؤول تسيير المستخدمين والمسؤول المكلف بالتكوين عند الاقتضاء

- مسؤول تسيير أن تمتعين بأي شخص مؤهل ترى فائدة من استثماره يمكن القيام بأعمال تكوين الموظفين أو تبيين مستواهم أو تجديد معلوماتهم حسب الأشكال والرتب في شكل متناوب أو متواصل وفق الدورات الآتية :
- دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة تقل عن ستة أشهر تساويها
- دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق ستة أشهر وتساوي سنة أو تقل عنها
- دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق سنة واحدة و تساوي ثلاث سنوات أو تقل عنها، لا يجوز أن يفوق الحد الأقصى للموظفين المقبولين في دورة تكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات بنسبة 15% من العدد الحقيقي للسلك أو الرتبة أو المعنية .

3- الاختيارات المقدمة للمقبولين في دورات التكوين:

في دورة التكوين المتخصص تقوم المؤسسة بتقديم منحة دراسية لاقتضاء حاجاتهم المطلوبة .

أ- المنحة : يتقاضى المترشحون الخريجون المقبولين في دورة تكوين متخصص منحة دراسية وفق شروط منصوص عليها في التنظيم المعمول .

يتقاضى الموظفون المقبولون للمشاركة في دورة التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد

المعلومات في مؤسساتهم ما يلي :

- المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية والتعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية في حدود سنتين بإنشاء العلاوات المتغيرة المتحصلة بالمرد ودية والنتائج المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية .

- يجب أن تسدد كل مصاريف التكوين كلما استفاد تكويننا متخصصا وانقطع عن دورة تكوينية او كان مجموع اجراء الطرد لم يتحقق بمنصب تعيينه بعد نهاية التكوين في أجل شهر، ابتداء من تاريخ تبليغه مقرر التعيين أو ترك الإدارة قبل نهاية المدة المحددة .

- لا يستفيد الموظف خلال حياته المهنية الا دورة واحدة في التكوين المتخصص، كما لا يمكنه أن يستفيد أكثر من دورة واحدة في تحسين المستوى أو تجديد المعلومات في السلك أو الرتبة اللذين ينتمي اليهما¹ .

¹ المرجع سابق، ص 87-88.

ب- الشهادات المقدمة للمرشحين: يخضع المترشحون المقبولين للمشاركة في دورات التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات للنظام الداخلي في مؤسسة التكوين، تسلم المؤسسة التي تكلفت بدورة التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات شهادة التكوين للمرشحين أن تابعوا هذه الدورة، شهادة التكوين للمرشحين الذين تابعوا هذه الدورة.

شهادة التكوين للمرشحين الذين تابعوا هذه دورة لتحسين المستوى أو تجديد المعلومات، يعين الموظفون الذين نجحوا في دورة التكوين المتخصص تحضر للالتحاق بوظيفة عمومية كمتبرين في هذا السلك أو هاته الرتبة .

- يدمج المعنيون في حالة رسوبهم من جديد في سلوكهم أو لتبهم الأصليين

- يعين المترشحون الأصليون الذين نجحوا في دورة تكوين متخصص كمتبرين ويوجهون حسب حاجات المصلحة ووفق درجة الاستحقاق .

- يلزم كل مترشح تابع دورة تكوين متخصصة شغل منصب عمومي للمرة الأولى خدمة الإدارة مدة سنتين على الأقل، اذا كانت مدة التكوين أقل من سنة واحدة، ثلاث سنوات عن كل سنة تكوين دون أن تفوق المدة المعينة سبعة سنوات .

ج-الاعتبارات الأخرى : يستفيد الموظفون الذين نجحوا في دورة تكوين متخصص أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات أخذ الاعتبارات التالية :

- ترقية التكوين المتخصصة:ترقية في السلك أو الرتبة حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص الذي يخضع له هذا السلك أو هذه الرتبة

- دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات :

• فيما يخص الدورات قصيرة المدى :

• التسجيل بصفة تفصيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختبار .

• تحقيق في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختبار يساوي مدة الورة دون أن

تقل هذه المدة عن شهر واحد اقتراح الترقية عن طريق التأهيل المهني.

- فيما يخص الدورات المتوسطة المدى :

• منح درجة اضافية

• التسجيل بصفة تفصيلية في قائمة التأهيل عن طريق الاختبار

- اقتراح الترقية عن طريق الاختبار يساوي مدة الدورة دون أن تقل هذه المدة عن شهر واحد

المبحث الخامس : التقييم

أولاً: ماهية التقييم :

1- تعريف التقييم

هنالك عدة تعاريف لعملية التقييم، وسنتناول في البداية تعريف التقييم من الناحية اللغوية

حيث عرف التقييم في هذا الإطار كمايلي :

- التقييم هو عملية منظمة لجمع المعلومات في ضوء معايير علمية محددة بهدف اصدار حكم موضوعي على قيمة الاشياء مثل البرامج، او ممارسات الأشخاص أو ما يمتلكه الافراد من معارف ومهارات واتجاهات من اجل التحسين والتطوير¹ .

في حين عرف التقييم في ثنايا اوادبيات التكوين والإدارة كما يلي :

- التقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس مدى تحقيقه لاهداف المخططة لتطوير الاداء على مستوى المنظمة ككل²
- فالتقييم اذن جزء متمم لعملية التكوين، ويقصد به تلك الاجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التكوينية، ومدى تحقيقها لاهدافها، اضافة الى ذلك قياس مدى التأثير الذي احداثه التكوين في المتكويين وقياس كفاءة المكونين الذين اشرفوا على تنفيذ البرامج التكوينية .

2- أهمية التقييم :

تتبع أهمية التقييم من كونه اداة هامة لا يستغني عنها لرصد نقاط القوة والضعف لاي عمل يتم انجازه، وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية من الامور المهمة، اذمن خلال هذه العملية يمكن تحديد التغييرات التي يقصد تحقيقها سواء كانت في معارف المتكويين ام في مهاراتهم، ام مي اتجاهاتهم، وان عملية التقييم والمتابعة لاي برنامج ضرورية للتأكد من مدى تحقيقه لاهدافه، او انحرافه عنها .

¹ <http://www.dawaserdu.gov.sa/tdreb/thaqafah.s.htm/> 14-01-2014/10h:00

² -مرزوقي رفيق: مرجع سبق ذكره، ص 50 .

ويعد التقييم جزءاً مهماً وإساسياً في تصميم البرنامج التكويني، وإثناء تنفيذ خطوات التكوين وذلك للوقوف على لامة سيرها ومدى مساهمتها لمتطلبات العمل وانسجامها مع تحقيق الاهداف المخططة لها من أجل تصحيح المسار، وتحقيق الاهداف .

وتظهر اهمية التقييم لنظام التكوين والحاجة اليه كون ان التكوين من الوقت والمال والجهد في اعداد تصميم البرامج التكوينية وعند تنفيذها، فانه من الضروري قياس العائد من التكوين والتحقق من نتائجها خاصة وان هناك دائماً فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافات في الانجاز عن الاداء المرغوب فيه، وهنا تظهر اهمية التقييم في تحديد اسباب هذه الانحرافات من أجل اتخاذ الاجراءات اللازمة للقضاء عليه .

3- أهداف التقييم :

- التقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس لمدى تحقيقه للاهداف المخططة لتطوير، الاداء على مستوى المنظمة ككل، وبناء على ماتقدم يهدف التقييم الى :
- التأكد من ان الاهداف المحددة في الخطة تلبي الالتمينات التكوينية .
 - التعرف على المشاكل الادارية التي تؤثر على خطة التكوين .
 - قياس مدى تحقيق البرامج لاهدافها بالنسبة لافراد من ناحية اكتسابهم للمهارات والمعلومات
 - قياس الارتفاع في مستوى الاداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتبة في التكوين معرفة مدى صلاحية طرق التكوين المستخدمة
 - المساعدة في تقرير ما اذا كانت البرامج التكوينية صالحة للاستمرار ام لا
 - قياس مدى كفاءة التكوين ومدى صلاحيتهم لممارسة العمل التكويني
 - التعرف على القوائد المباشرة وغير المباشرة التي تعود على المؤسسة نتيجة لاشراكها في البرامج التكوينية، والتأكد ان نتائج التكوين قد حققت اغراضها .
- وعموماً فان اهداف تقييم التكوين تكون في عناصر ثلاثة هي¹:
- اتباع جميع العمليات الموصلة الى المقارنة بين مختلف الاجراءات المعيارية والنتائج المنشودة من جهة و الإجراءات المتبعة والنتائج المحصل عليها من جهة اخرى
 - تشخيص وتحليل اسباب الفوارق بين ماتم تخطيطه وما تم انجازه فعلاً

¹ عاطف محمد عبيد: "إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1966، ص284.

- استخلاص الدروس والعبر واتخاذ كل التدابير التصحيحية الضرورية

ثانيا : مسؤولية التقييم ومراقبة التكوين

1- مسؤولية التقييم:

لا يوجد خلاف كبير حول من يؤدي التكوين ومن يدير الفرد، ولكن من المؤكد انه ليس من الواضح من الذي يشارك في المراحل المختلفة لإثبات الصحة والتقييم لان إتباع نظام كامل مكلف من حيث وقت الموظفين والموارد المادية والبشرية، وإذا كان المكون فقط هو الذي يجري التقييم، فانه قد يمضي وقتا اطول في التقييم مما يمضيه في التكوين .

وإذا كان المدير وحده هو المكلف بالتقييم فلن يكون لديه سوى وقت قليل للإدارة ومن الممكن اشتراك مقيم من خارج المؤسسة يستطيع متابعة العملية بجداد كامل ويدخل الخبرة في التقييم، ولكن مثل هؤلاء الاشخاص نادرون، وقد يكونون مكلفين بدرجة غير مقبولة اذا ما امكن عليهم التعرف على المنظمة ومتابعة مدخل التقييم من البداية للنهاية¹ .

وستكون التكلفة اقل اذا ماكان هذا الخبير معين موظفين المنظمة، ولقد اشارت الدراسات على أن 98 % من البرامج التقييمية تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين وهذا مبني على الفرضية القائلة بان الرئيس المباشر هو قدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمه بحكم اتصاله المباشر والمستمر بهم، ولقد وجهت الانتقادات الى دور الرئيس في عملية التقييم، لان ذلك دعا بعض الكتاب الى ترك الحرية الكاملة للفرد لتقييم نفسه، لكن ذلك غير عملي لان الافراد داما يقيمون انفسهم بافضل مما يستحقون .

ومن الاتجاهات الحديثة في التقييم هو اعطاء الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض وكذلك قيام المرؤوسين بتقييم رؤسائهم، وهناك اتجاه ثلاثي الابعاد لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم وذلك للقضاء على التحيزالشخصي بعملية التقييم .

فمثلا يشكل تقييم الرئيس المباشر وزنا يساوي 50%من عملية التقييم، والمدخل الأكثر واقعية هو الجمع بين المكون ومدير القسم على الاقلوالأفضلأن يلتقيا شيئا من الدعم من قبل المقيم المحايد وهناك تغيرات كثيرة لهذه المجموعة، وقد يكون احد المداخل الواقعية له كمايلي :

مقابل الدورة تحليل وتحديد الاحتياجات ← المكون والمدير

¹ ليلي راي : 'كيفية قياس فاعلية التدريب'، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2001، ص220.



2- مراقبة التكوين :

يقوم مدير التكوين او اخصائي التكوين بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة على مدار ايام البرنامج، وتعني المراقبة التاكيد المستمر من ان تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع، والتحقق من ان كل الامور تسير مجرياتها .

وتتضمن الانشطة الخاصة بالمتابعة اثناء تنفيذ البرنامج بشكل يومي مايلي¹:

- التاكيد من سلامة ونظافة قاعات التكوين
- التاكيد من اعداد المادة العلمية والتمرينات، وتقديمها في الوقت المناسب للمكونين
- الحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به، واخذ حضور وغياب المتكونين .
- توفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج، وذلك عن طريق تسكين ضغوط العمل الروتيني للمتكونين، او اراحتهم منه وذلك لتعزيز دافعهم الى العمل .
- حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج، مثل تكوين مكون بصورة سريعة في حالة غياب المكون أو تأجيل الجلسة التكوينية، وأيضا علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي وعدم توافر امكانيات أو مساعدات يطلبها المكون أو علاج مشاكل بين المكون والمتكونين أو بين المتكونين بعضهم البعض ، كما يمكن أن تكون عملية المتابعة بعد انتهاء البرنامج التكويني، وذلك عن طريق ارسال أبحاث أو تمارين متابعة للتكوين بعد الانتهاء منه .
- الاتصال بالمتكونين بعد انتهاء التكوين .
- توفير مساعدة تكوينية لاحقة بواسطة الهاتف .
- اجراء جلسات تقييم للتكوين مع المتكونين والمدير المسؤول عنها .

• الاساليب الكمية في الرقابة على التكوين:

تشكل الرقابة على النشاطات التكوينية عنصرا هاما، حيث لابد من إيجاد اساليب علمية لتوزيع الموارد البشرية والمادية المتاحة بين أفضل الاستخدامات المتنافسة من حيث برامج التكوين،

¹ - عبائية نيليا : 'ادارة تكوين العمال في المؤسسة الاقتصادية' ، مذكرة لنيل شهادة لليسانس، علم التسيير، جامعة قلمة، 2003، ص 18 .

- لغرض تحقيق الاستخدام الاقل للموارد النادرة سواء كان هذا الاستخدام ينطوي على اقل كلفة ممكنة او تحقيق اكبر عائد ممكن .
- وتمثل البرمجة الخطية احدى الوسائل الكمية، التي تعني القائمين على التكوين من اتخاذ القرارات الصائبة، بتحديد لقصى عدد ممكن من المتكونين في الدورات التكوينية المجمع اقامتها، وفق الامكانيات المتاحة واستخدامها استخداما امثلا .
 - والبرمجة الخطية هي وسيلة بيانية ورياضية لتوزيع الموارد المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة، بين افضل الاستخدامات المتنافسة لغرض تحقيق الاستخدامات النادرة لتحقيق اقل تكلفة ممكنة. ومن أهم شروط البرمجة :
 - إن تحدد الهدف من البرمجة تحديدا واضحا ودقيقا، العدد الامثل من المتكونين وفي حدود الامكانيات المتاحة لكل دورة .
 - إن المتغيرات موضوع البرمجة يجب ان تكون قابلة للتعبير عنها كميا، كعدد الساعات اللازمة لكل برنامج .
 - أن تكون العلاقة بين المتغيرات علاقة خطية، اي اذا كان انجاز برنامج معين يضم عدد العاملين يحتاج الى 100 ساعة، فان برنامجا اخر يضم ضعف ذلك العدد يستغرق 200 ساعة.
 - أن الموارد المتاحة والمتخصصة للبرنامج التكويني كالمحاضرين تكون نادرة ومحددة يهتمان بتحقيق الاستخدام الامثل لهما.

ثالثا: معايير تقييم برامج التكوين

1- محتوى القياس:

نسعى الى قياس كفاءة التكوين لتقديرالى اي مدى تمكنت المؤسسة من تحقيق اهداف برامج التكوين باستخدام اقل حجم ممكن للموارد، كما تهدف الى تحقيق اهداف برامج التكوين باستخدام اقل حجم لبرامج التكوين، بمعنى هل حقق التكوين النتائج المتوقعة.¹

¹ عبد الكريم بوحفص "التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص200-201 .

أ- الكفاءة: تقاس كفاءة برامج التكوين بحجم الموال المنفقة على التكوين وهذه التكاليف تنقسم الى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة .

ب- التكاليف المباشرة : تتضمن اجور المكونين، نفقات تاجير قاعات وتجهيزات التكوين، نفقات النقل، الاقامة والطعام .

ج- التكاليف غير المباشرة تتكون اساسا من الاجور والامتيازات الاجتماعية لافراد الخاضعين للتكوين والمكونين ان كانوا اجراءا في المنظمة ويتقاضون اجورا تضاف على ذلك تكلفة الهياكل مثل المكاتب، الكهرباء، الهاتف، اجهزة الكمبيوتر .

د- المؤشرات الاساسية لقياس الكفاءة القابلة للحساب: تتمثل في التكلفة الكلية للتكوين، تكلفة التكوين للفرد الواحد، تكلفة تكوين ساعة تكوين للفرد الواحد، اذا كانت التكلفة الكلية للتكوين تبلغ 600.000.00 دج وخضع 10 متكونين : فمثلا للتكوين، وامتداد التكوين على مدى 20 ساعة، فان تكلفة ساعة التكوين لفرد تبلغ 3000.00 دج .

مؤشرات قياس الكفاءة هذه تكون بدون معنى الا اذا اخذ في العسبان العائد من التكوين وتبقى هذه المؤشرات دائما ضرورية، فالتكوين المرثع التكاليف تكون كفاءته دائما صعبة التحقيق، حسابات التكاليف تعد اذن ضرورية لمتخذي القرار الذين في العدد من الحالات لا يعتمدون الا على هذا النوع من المعلومات لاتخاذ القرار المتعلق بالاستثمار في التكوين .

2- الفعالية¹ :

تقاس فعالية برنامج التكوين بالنسبة لكل برنامج تكوين على حدة وذلك للتأكد من مدى تحقيق الاهداف .

3- اقترح " كيرك باتريك " نموذجا لتقييم التكوين وهو النموذج "KIRK PATRIK" المعروف بنموذج المراحل المتسلسلة، يقترح هذا النموذج تحليل فعالية التكوين على أساس أربعة مقاييس في نهاية عملية التكوين .

أ-الاتجاهات (ردود الافعال)

يمثل هذا المستوى قياس درجة رضا المشاركين والمتدخلين والادارة عن برنامج التكوين كيف كان ادراكهم لعملية التكوين ؟ ان المعلومات المحصل عليها في هذا المستوى مفيدة لكنها غير

1 حسن ابراهيم بلوط: 'إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي'، الجامعة اللبنانية، 2002، ص253.

كافية، فقد يكون المشاركون وكل الاطراف الاخرى المعنية راضين عن عملية التكوين غير فعالة، ويعتبر هذا المستوى مرحلة اساسية خاصة للتعرف على مستويات الرضا لكنه غير كاف وللاسف فمعيار الاتجاهات يكون المعيار الوحيد في كل عمليات تقييم عمليات التكوين .

ب- المعارف (التعلم)

يتناول هذا المستوى قياس المعارف والمهارات المكتسبة اثر المشاركة في برنامج التكوين فاذا حدث فعلا تغير في معارف واتجاهات ومهارات المشاركين فهل مرد ذلك الى برنامج التكوين، وهل تتماشى هذه المتغيرات والاهداف التي تم تحديدها لذات البرنامج ؟ يمثل هذا المستوى قياس حقيقي للمكتسبات للتأكد من مدى تحقيق الاهداف، يستخدم هذا المعيار في مراحل مختلفة من عملية التكوين، في بداية التكوين للتعرف على المكتسبات الأولية للمشاركين فتتحدث حينها عن التقييم لشخصي أو اثناء التكوين لتثبيت المكتسبات وادراج معلمات لاضافية ويكون هذا بمثابة التقييم للتكويني، أخيرا يمكن الرجوع إلى هذا المعيار من أجل تقييم نهائي بعد مدة زمنية تتراوح من شهر إلى ثلاثة أشهر من إنتهاء عملية التكوين تطبيق هذا المعيار بعد انهاء التكوين يكون للتأكد من مدى تحقيق أهداف التكوين .

ج- التغيير في السلوك

يشمل هذا المعيار التغيرات الملاحظة على سلوك المشاركين في عملية التكوين بعد عودتهم الى موقع العمل، هل يستخدم المشاركون في مواقع عملهم المعارف والمهارات المكتسبة خلال عملية التكوين ؟ هل يلاحظ تحسن في الاداء ؟ ماهي مؤشرات هذا التحسن ؟ تمثل الاجابة عن هذه الاسئلة أساس التقييم النهائي للوقوف على مدى تحقيق اهداف التكوين .

فمثلا برامج التكوين القادة أو تسيير الموارد البشرية التي تهدف إلى تغير السلوك قد يؤدي إلى حدوث أثار قابلة للقياس قبل عدة أشهر فإذا تم إجراء القياس بعد إنتهاء برنامج التكوين دون الاخذ في الحسبان لعامل الزمن فقد لانجد أي أثر للتكوين وإن لاحظنا بعض التغيرات في السلوك بعد مرور فترة زمنية طويلة فقد نجد صعوبة في الكشف عن السبب في تغير السلوك، فهل يعزي ذلك فعلا إلى أثار برنامج التكوين ؟

إن العوامل ذات التأثير متعددة فقد يكون سبب تحسن الأداء راجع إلى تكوين اخر أو لقاء مع مدير المنظمة والسماع إلى توجيهاته كان له الأثر على سلوك الفرد وبالتالي تأثر الأداء، إن عملية

التحليل في مثل هذه الحالات تتصف بالصعوبة بالنسبة للمنظمة ما بهم هو تحقيق الهدف اما بالنسبة للمسؤول عن التكوين فيهم معرفة ما ان كان برنامج التكوين الذي اشرف عليه قد حقق الهدف .

ان الصعوبات التي تمت الاشارة اليها يجب الا تؤثر على مسؤولي التكوين على اجراء عملية من الخاضعين لعملية التكوين باجراء التقييم الذاتي او من الرؤساء تقييم مرؤوسيهم كما قد يطلب من المرؤوسين تقييم الرؤساء المباشرين بتحقيق هذا بملاحظة السلوك واعطاء قيمة .

د- النتائج التنظيمية

إن التحسن في الأداء الفردي الذي تم قياسه في المستوى الثالث يظهر أثره لاحقاً في تحسن الاداء التنظيمي، المر في هذا المستوى يتعلق بقياس الزيادة التي حدثت في النتائج التنظيمية الناتجة عن التكوين، ان العوامل ذات التأثير على النتائج تنظيمية متعددة وبالتالي من الصعب تقدير ما إن كان الأثر على النتائج سببه التكوين أو عامل آخر، لكن هذا يجب أن لا يؤثر على المسؤولين عن التكوين فالمسؤول يسعى دائماً إلى إجراء القياس أخذا بالتوجيهات التالية¹:

- التمييز من بين النتائج التنظيمية المتعددة وتلك النتائج التي يعتقد انها تحققت بفعل عملية التكوين استنادا إلى نموذج التدرج (المعايير المتسلسلة) يمكن ملاحظة ثلاث فئات
- نتائج تسيير الموارد البشرية، النتائج العلمية والنتائج الاقتصادية والمالية .
- التكوين يمكن أن يساهم في التخفيض من بعض الاختلالات مثل : معدل الغياب، معدل دوران العمل، حوادث العمل، النزاعات، الاضرابات كما قد يساهم في تحسين مناخ العمل ونتائج تسيير الموارد البشرية هذه قد تقود بدورها الى نتائج علمية جيدة كاجودة المنتج ترشيد الاستهلاك من المواد الاولية، تحقيق الرضا للزبائن، وهذه النتائج العلمية قد تؤدي الى ارتفاع رقم الاعمال والقيمة المضافة وهكذا تبداالعلاقة موجودة بين التكوين والنتائج عندما نتدرج من نوع من النتائج إلى نوع اخر .

- عرف هذا النموذج استخداماً واسعاً لكونه اول نموذج يقترح هذا من جهة ولاهتمام المؤسسات بتقييم عمليات التكوين في تلك الفترة من جهة ثانية،² ثلاثون سنة بعد ظهور هذا النموذج، نشر

¹ بوجفصر' المرجع السابق"، ص 203-204.

²warre et Brunce ,1995 ,mathieu et al , 1993 , Baldmin et al , 1991

علايقير وجانيك نتائج دراسة تحليلية للبحوث التي استخدمت النموذج وعددها 203 بحثاً، حيث تبين من نتائج هذه الدراسة ان 149 بحثاً استخدم على الاقل احد المعايير الاربعة وان 200 منهل استخدمت على الاقل ثلاثة معايير، قد اثبت صدق النموذج بالاعتماد بهذه النتائج تكون دراسة على عدد البحوث التي استخدمته خاصة وان عددا كبيرا منها 134 كان امبريقيا . اذا كان النموذج فعلا سهلا فانحلاقات السببية الموجبة بين المراحل الثلاثة الاخيرة بينت ان ثلاثة بحوث على الاقل لم تؤكد بديل ان نتائج دراسة ، فقط استخدمت المعايير الاربعة في نفس الوقت وان المعيار الاخير المتمثل في النتائج التنظيمية لم يستخدم سوى في 21 بحثاً، عشرة منها فقط تناولت علاقته باحد المعايير الاخرى، من جهة اخرى فان معايير النموذج المذكور تطبق في نهاية التكوين وبالتالي فهي لا تخبرنا عما يحدث اثناء التكوين، كما ان النموذج المذكور ككل لا يعتبر طالب التكوين عنصرا فعلا في توجيهه وتسيير تطوره بالرغم من هذا فالدراسات الحديثة مازالت تستخدم نموذج المراحل المتسلسلة وتحاول في نفس الوقت تطوير معايير اخرى لتقييم فعالية التكوين¹ .

ويستخدم الباحث " برنارد ماريتوري " BERNARD.MARTORY مفهوم النظام المتفتح لوصف عملية التكوين، في نظره توجد لدينا معلومات عن مدخلات ومخرجات النظام، حيث تتمثل المدخلات في الموارد التي يستخدمها النظام اما المخرجات فتتمثل في النتائج التي تتضمن تحسين الاداء دون ان يكون لدينا علم بما يحدث داخل النظام اي الاليات الداخلية لتحويل الموارد الى نتائج، لذا يقترح استخدام مفهوم العلية السوداء لتوضيح ما يحدث بين الانفاق والاداء، بالنسبة للباحث جهود التكوين تعطي بعض النتائج في مجال تسيير الموارد البشرية من اكتساب الكفاءات الى تغيير الاتجاهان والسلوك .

هذه النتائج تغير ثقافة المنظمة وتؤدي الى زيادة المرونة والراسمال الفكري، لكن في نظر الباحث لايمكن تقدير النتيجة التي كان التكوين سببا في تحقيقها فيما يهم المسؤولين هي النتيجة النهائية ، لكن التركيز على النتائج النهائية والتخلي عن عملية القياس لها اثارها السلبية فبماذا يواجه المسؤولين في التكوين :فاذا كانت النتائج غير مرضية او سلبية مثلا الموقف ؟ يمكن الحد من الانتقادات الموجهة لعملية القياس، بعدم قياس اثر برنامج تكوين محدد على نتيجة او

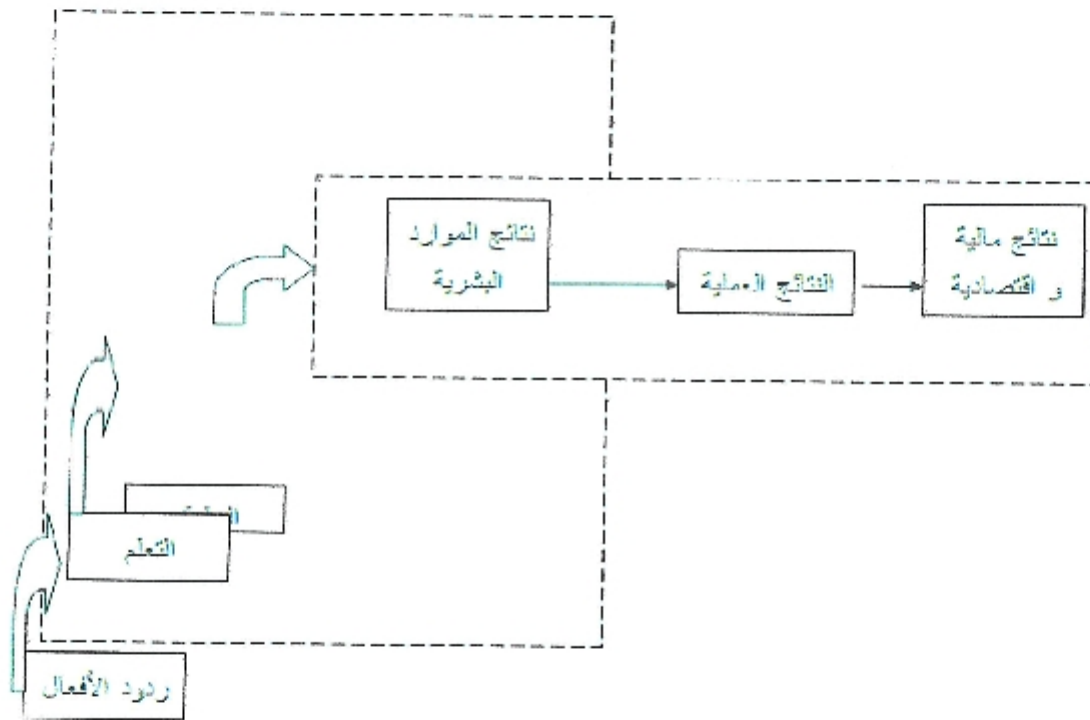
1 Moignant Alain.' manager le formation',4eme édition actualisée et ebricgie ,p79.

نتائج تنظيمية معينة، لكن قياس اثرا اجمالي جهود التكوين في المنظمة على مدى مجموعة من السنوات، حيث ان اثر التكوين يتحقق عبر الزمن زهدا المدخل يستمد قوته عندما يكون البرنامج التكويني لوجده غير كاف للتاثير على النتيجة التنظيمية .

خلاصة نموذج الباحث " كيرك باتريك " يوضح كل مستويات القياس الممكنة في مجال

التكوين وفقا لشكل التالي :

الشكل رقم (06) : نموذج التدرج لقياس آثارالتكوين



المصدر : عبدالفتاح بوخمم ،تسيير الموارد البشرية،مرجع سابق ص 205.

رابعاً: التصميم المنهجي للتقييم :

التقييم والمتابعة بعد انتهاء التكوين عمليتان يبدأ التحضير لهما قبل البدء في تطبيق البرنامج، فهي عمليات مصاحبة لعملية صياغة أهداف التكوين، ويتمثل التقييم في عملية مقارنة النتائج بالأهداف أي مقارنة حالة الانطلاق بحالة الوصول .

كما يمكن تعريف التقييم بأنه عملية منظمة للبحث العلمي عن حقيقة، لذا فهو يحتاج الى وضع فرضيات واختيار وسائل جمع البيانات وتحديد مصادرها وطرق قياسها للخروج بقرار حول فرضيات تختبر فعالية برنامج التكوين .

1- أدوات جمع البيانات:

أداة التقييم وسيلة يتم بواسطتها جمع البيانات عند مراحل مختلفة من تطبيق برنامج التكوين بغرض معرفة مدى تناسق النتائج المحققة مع الأهداف التي وضعت لبرنامج التكوين، وفيما يلي عرض عن بعض هذه الأدوات باختصار ويتوضح المستوى الذي يمكن أن تطبق فيه .

أ- أدوات قياس الرضا:

تستخدم المقابلة ومقاييس الاتجاه المعرف على ربود فعل المشاركين نحو برنامج التكوين وأيضاً تستخدم أسلوب الاستقصاء، ولكن عادة ما تستخدم المقابلة المهيكلة لتقييم اتجاهات ورضا المشاركين نحو عملية التكوين .

ب- أدوات قياس المعارف¹:

تستخدم اختبارات الورقة والقلم لقياس تحصيل المشاركين في برنامج التكوين وهي تركز على الاكتساب أكثر منها على الرضا، تميز عادة بين الاختبارات الموضوعية التي تتوفر على اجابات نموذجية والاختبارات التي يطلب فيها من المشاركين تقديم عمل فردي يقيمه المتدخل .

تبنى اختبارات التحصيل وفق ثلاثة أنماط يتمثل النمط الأول في الاختبار باجابات متعددة الاقتراحات بحيث تقابل كل سؤال مجموعة من الاقتراحات تكون احداها فقط صحيحة ،اما النمط الثاني من الأسئلة التي يمكن أن يتضمنها الاختبار فهي الأسئلة التي تكون الاجابة عنها بصحيح أو خطأ، أخيراً فان النمط الثالث من الأسئلة يتضمن سؤالاً أوجملاً ناقصة يطُلب فيها من المجيب ملء الفراغ .

1 عبد الكريم بوحفص " مرجع سبق ذكره " ، ص 210-211.

2- أدوات قياس السلوك:

تستخدم هذه الأدوات للتعرف على مدى تطبيق المكتسبات، والتغير في سلوك المشارك في موقع العمل وفي ظروف طبيعية، وفي هذا المجال يمكن استخدام مجموعة من الأدوات نذكر منها

أ- الملاحظة المباشرة: تمثل ملاحظة نشاطات المشارك في موقع العمل أداتا لتقييم مدى استخدام هذا الأخير المعارف المكتسبة في دورة التكوين يمكن ملاحظة مدى استخدام المشارك للحركات والمعارف النظرية وعادة ما يكون السؤال المباشر سندا حقيقياً لتطبيق هذه التقنية .

ب- المقابلة: يمكن إجراء مقابلات فردية مع العمال الذين شاركوا في دورة التكوين وطرح عليهم مجموعة من الأسئلة، وتسمح الإجابة عن بعض هذه الأسئلة بالتعرف على المعوقات التي قد تكون اعترضت العامل في تطبيق المعارف الجديدة في موقع العمل .

ج- تحليل المستندات: تسمح هذه التقنية بملاحظة مدى استخدام العامل لبعض المعارف الجديدة من خلال تحليل المستندات التي تصدر عنه، كتحليل نوعية التقارير التي يبعثها الى مسؤوليه أو لتعليمات الكتابية التي يرسلها لأتباعه .

3- مصدر البيانات:

يتم جمع البيانات من الأفراد الذين شاركوا في برنامج التكوين سواء قبل التكوين أو أثناء التكوين أو في نهايته، وهذا حسب التصميم الذي يضعه القائم على عملية التقييم، كما يمكن جمع البيانات من أفراد المجتمع العام ممن لم يتابعوا برنامج التكوين .

خامساً: طرق القياس

طرق القياس البسيطة، طرق القياس الشائعة والطرق يمكن حصر طرق قياس أثر التكوين في

المطورة¹.

1- طرق القياس البسيطة

ان طرق القياس البسيطة تتضمن طريقتين أساسيتين وهي دراسة الحالة وطريقة القياس القبلي

والبعدي.

1- عبد الفتاح بوخمخ: " تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية "، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2011، ص 205-206 .

أ- دراسة الحالة: وهذه الطريقة بسيطة جدا وكثيرا ما تستخدم في الواقع لدراسة حالة لا يمكننا من قياس أثر التكوين حيث يتم تنفيذ برنامج التكوين ثم يقاس الأثر بعد ذلك دون اجراء أي قياس قبل تنفيذ البرنامج، فلا نعلم اذن ما ان كان هناك تغير حدث أم لا، وهذه الطريقة تكون وفقا لمايلي:

الفرق	التكوين	قياس بعدي
فريق خاضع للتكوين	X	X

تشير الى تطبيق برنامج التكوين وقياس أثر التكوين X والعلامة

ب-القياس قبل وبعد التكوين وفي هذه الطريقة يجري القياس قبل وبعد أن يطبق برنامج التكوين، وان تمكنا من ملاحظة التغيير فلا يمكننا الجزم ما ان كان هذا التغيير سببه التكوين أو أن التغيير ناتج عن عوامل أخرى .

والطريقة تمثل كمايلي:

الفرق	قياس قبلي	التكوين	قياس بعدي
فريق خاضع للتكوين	X	X	X

2- طرق القياس الشائعة

وتتمثل في القياس قبل وبعد التكوين بفريق المراقبة، طرق القياس الشائعة الاستخدام تحظى بقبول أكثر من طرق القياس البسيطة لكون النموذجين المنتميين لهذه الطريقة يقومان على الفرق الاختبارية (الرقابية) وتمثل طريقتين القياس بفرق اختبارية كما يلي

أ- القياس قبل وبعد التكوين بفريق مراقبة: يتطلب القياس تشكيل فريق وهو فريق المراقبة، يمتلك نفس خصائص الفريق الذي يخضع للتكوين مع استخدام نفس أداة القياس المستخدمة قبل وبعد التكوين اذا كانت هناك انحرافات بعد القياس يمكن ارجاعها الى التكوين، تمثل الطريقة كما يلي¹:

¹ المرجع السابق: ص 207.

الفريق	قياس قبلي	تكوين	قياس بعدي
فريق خاضع للتكوين	X	X	X
فريق المراقبة	X	-	X

ب- القياس بعد التكوين بفريق المراقبة يتم اجراء القياس بعد التكوين للفريقين، الفريق الذي خضع للتكوين والذي لم يخضع لعملية التكوين ونقوم باجراء المقارنة -

نعتمد هذا الاسلوب عندما لا يكون في مقدورنا اجراء القياس قبل التكوين وان كنا نعتقد أن القياس السابق للتكوين قد يؤثر على القياس بعد عملية التكوين وهذا النموذج وفقا لما يلي¹:

الفريق	تكوين	قياس بعدي
فريق خاضع للتكوين	X	X
فريق المراقبة	-	X

تتطلب هذه الطريقة أيضا أن يكون المتكويين على مستوى عالي من التماثل وعلى نفس المستوى من التكوين -

3- طرق القياس المطورة: يمكن حصر أساليب القياس المطورة في أسلوبين أساسيين أسلوب :
"سلومون" وأسلوب نقاط الانطلاق المتكررة .

• أسلوب سلومون (SOLOMON) "

يلاحظ أن اجراء القياس قبل التكوين قد يلفت انتباه المشاركين، فإذا اختبرنا الأفراد قبل التكوين فإنهم قد يعطون أهمية الى اجراء برنامج التكوين التي شملها الاختبار فقد ينشأ لديهم الدافع للتعلم وتكون النتائج جيدة، لو لم يكن هناك تحسيس قبل التكوين فالاختبار اذن يسبق عملية التكوين يكون له تأثير على النتائج ولا يمكننا أن نعلم ما ان كانت الانحرافات بين القياس الأولي، لمعالجة هذه الصعوبات اقترح ' سلومون ' نموذجا بأربع مجموعات، مجموعتان تخضعان للتكوين

¹ مرجع سابق، ص 208-209.

ومجموعتان اختباريتان لا تخضعان للتكوين، يمارس القياس القبلي على الفريق الأول الذي يخضع لتكوين وعلى فريق المرابطة الأول يمارس القياس البعدي على كل الفرق، إن طريقة القياس هذه معقدة وعليه لا يمكننا أن ننتظر من الممارسين على مستوى المنظمات السعي لتطبيقها بسهولة .

3- أسنوب القياسات المتكررة:

النموذج الأخير لا يقوم على المجموعات الاختبارية ويقوم على قياس كيفية ممارسة الفرد أو المجموعة لمهمة ما قبل وخلال وبعد التكوين وبعد أن يتم التحكم في هذه المهمة يتم تكوين الفرد أو المجموعة في مهمة أخرى وهكذا... ، إذا كان الفرد أو المجموعة لا يتحسن إلا بعد التكوين، فيمكن الاستنتاج عندئذ أن التحسن لا يتأتى إلا من خلال التكوين وهذا النموذج يقوم على القياسات المتكررة يقاس انجاز مهمته عدة مرات دون إعطاء تكوين ثم إجراء القياس عدة مرات مع تقديم التكوين عدة مرات إلى أن يتحقق الهدف ثم نتوقف عن التكوين ونقوم بالقياس عدة مرات للمؤشر المعين إلى أن نتحقق أن مستوى الإنتاجية يبقى قائماً رغم توقيف التكوين، إن ارتفاع مستوى الأداء خلال الفترة التي يتم فيها التكوين واستقراره في مستوى عالٍ بعد التكوين دليل على الأثر الإيجابي لبرامج التكوين .

- مؤشرات التقييم¹:

أصبح الاستثمار في المورد البشري يحظى بالاهتمام البالغ فقد سعى المهتمون بتسيير الموارد البشرية إلى تقديم العديد من المؤشرات لقياس فعالية برامج التكوين، وعليه أصبح للمنظمات اليوم العديد من المؤشرات التي يمكن استخدامها في قياس جهودها في مجال التكوين ومن هذه المؤشرات

$$\text{متوسط فترة التكوين} = \frac{\text{العدد الكلي لساعات التكوين}}{\text{عدد المتكويين}}$$

$$\text{ميزانية التكوين} = \frac{\text{مبلغ الأجمالي للتكوين}}{\text{متوسط عدد المتكويين في السنة}}$$

$$\text{أمل الاستفادة من التكوين} = \frac{\text{العدد الكلي لساعات التكوين}}{\text{متوسط عدد الأفراد في السنة}}$$

$$\text{التكوين المشترك} = \frac{\text{عدد ساعات التكوين في فرق العمل}}{\text{العدد الكلي لساعات التكوين}}$$

¹ صلاح عبد الباقي وعبد الغفار حنفي: "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، ص365.

ويعني هذا المؤشر ان الاستثمار في التكوين قد يتطلب التعاون بين الأجير المستفيد منالتكوين وصاحب العمل، حيث أن المتكون يتابع فترة من التكوين خارج أوقات العمل، خلال أوقات الفراغ اذاكان هذا المؤشر مرتفع فهذا يعني الأهمية العالية التي يوليها الأجراء للتكوين وان أضيفت الي ذلك جهود تمويلية هامة من قبل المؤسسة فذلك دليل على الاهتمام بالاستثمار في التكوين من الطرفين ان المؤشرات السابقة لا تحمل أي مدلول الا اذا تمت مقارنتها مع ما تم خلال فترة زمنية سابقة لملاحظة التطور أو تقارن مع ما يحدث في المؤسسات الأخرى خاصة المؤسسات المنافسة ومع المعايير المرجعية المعمول بها في هذا المجال .

الفصل الرابع

المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول : مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: عناصر المؤسسة الاقتصادية وخصائصها

المبحث الثالث: دور المؤسسة الاقتصادية وأهدافها

المبحث الرابع: أنواع المؤسسة الاقتصادية

المبحث الخامس : وظائف المؤسسة الاقتصادية

تحل المؤسسات بصفة عامة مكانا بارزا في المجتمعات الحديثة، حيث أصبح الإنسان يقضي معظم وقته مرتبطا ومتعاملا مع مختلف أنواع المؤسسات، ولقد أظهر التاريخ الإنساني أن معظم الأفراد لا يستطيعون إنجاز الكثير من أهدافهم بطريقة أسرع وأكثر فاعلية من المؤسسات هذه الأخيرة تستجيب لحاجات متعددة ومختلفة للأفراد سواء كانت الحاجة إقتصادية أو فكرية أو روحية، فالمؤسسة الاقتصادية ظاهرة معقدة ومركبة فهي قبل كل شيء خلية إنتاج يتم فيها تجميع مختلف العناصر الإقتصادية، لهذا نالت إهتماما متزايدا بمرور الزمن وكانت محور دراسات للعديد من الباحثين والمفكرين حيث إحتلت حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الإقتصاديين الأوائل بإعتبارها النواة الأساسية في النشاط الإقتصادي للمجتمع.

المبحث الأول: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية:

لقد ظهرت وتطورت المؤسسة الاقتصادية من خلال المراحل التالية:

أولا: مرحلة الإنتاج الأسري البسيط:

ظهر هذا النوع من الإنتاج لأول مرة 1000 سنة قبل الميلاد في الشرق الأوسط، في إطار تقسيم أولي للعمل بين الحرفيين والفلاحين أي نتيجة ظهور المدن حيث سادت الحياة البسيطة منذ وجود الإنسان حتى ظهور الثورة الصناعية، ولقد تميزت هذه الفترة بالركود والإكتفاء بالفلاحة، حيث إعتبر الإنسان زراعة الأرض وتربية المواشي من أهم النشاطات لأنها كانت موارد لحياته، ولقد إستعمل الإنسان البدائي بعض الأدوات البسيطة التي كانت تنتجها كبار الأسر، الذين أهلتهم في ذلك حنكتهم وتجربتهم في الحياة، وعادة ماتم مبادلة هذه المنتجات بمقايضة لأنه لم تكن تعرف التجارة بعد آنذاك ومن مميزات المجتمع البدائي سيطرة الإقطاعية، وإستغلالها للأسر في الفلاحة، حيث كان كبير الأسر هو صاحب السلطة، ومن أهم الحرف اليدوية السائدة في هذه المرحلة نجد تجارة، الحدادة الدباغة...إلخ. ومع إزدياد عدد السكان وتجمع مختلف الأسر حول الأراضي الفلاحية تكونت المدن والتجمعات الحضرية، والتي كان لها إنعكاسات في تحرير العمال من الحقول، وإستقلالهم في ممارسة بعض الحرف¹.

¹ [http : // islamfin.go-forum.net/t/3332-topic # botton.](http://islamfin.go-forum.net/t/3332-topic#botton)

ثانيا: مرحلة الوحدات الحرفية:

بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين التجمعات الحضرية، وارتفاع الطلب على مختلف المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات الإنتاج، وظهور عمال بدون عمل وأعمال مستقلة، أدى كل هذا إلى تكوين ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف متشابهة من أجل الإنتاج تحت إشراف قدامائهم وهكذا نشأت ورشات حرفية في التجارة والحدادة والنسيج... إلخ، فكون أصحاب هذه الحرف طوائف هدفها الأول هو المحافظة على المساواة بين معلمي الحرفة، كما أنها تسعى لتوفير العمل وتخفيض البطالة، ورغم أن هذه الورشات كانت تخضع للكنيسة في تحديد الأجور والأسعار، وذلك من أجل حماية المستهلك.

ثالثا: مرحلة الإنتاج الحرفي والمنزلي:

لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين، كحاقة وسط بين المنتجين والمستهلكين إلى تحول هام في كيفية الإنتاج والتمويل حيث وفر المواد الأولية وأدوات العمل ورؤوس الأموال وبالتالي أصبحت الوحدات الحرفية الصغيرة مرغمة على التعامل مع هؤلاء التجار، حيث قاموا بجمع الأسر الريفية التي كانت على إمتداد زيادة دخلها، بواسطة إحتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة من أجل تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور التجمعات الحضرية وتحسين ظروف المعيشة ولقد كانت بداية نظام الإنتاج الحرفي المنزلي ببريطانيا في مجال صناعة الصوف منذ القرن الثالث عشر لينتشر بقوة ويشمل عدة مجالات أخرى بين منتصف القرن الخامس عشر ومنتصف القرن الثامن عشر¹.

رابعا: ظهور المانيفاكتورة²:

إن تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي، بما فيها المنزلي أو الطائفي، والآثار التي كانت للتجارة وارتفاع طلب المجتمع، نظرا لتطور الأذواق والمستوى الحضاري من جهة وإرتفاع عدد السكان من جهة أخرى وكذلك ظهور الإكتشافات الجغرافية وماكان لها من آثار على تراكم الثروة وإسترداد المواد الأولية أدت إلى ثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين إمتلكوا أدوات إنتاج يدوية وعملوا على إيجارها لأشخاص وأسر داخل المنازل، من أجل القيام بإنتاج

¹ المرجع السابق² ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة (للطلبة الجامعيين)، دار المحمدية العامة مط 2، الجزائر، ص 26.

طلباتهم التي كانوا يوفرّون لها المواد الأولية، ويطالبون بتنفيذها في أوقات وبمواصفات مناسبة تجعلهم أكثر ضمان لوجودهم في السوق وفي وقت لاحق استطاع هؤلاء التجار أن يقوموا بجمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر وأن يستعملوا وسائل إنتاجهم بشكل أكثر إستغلالاً، وهكذا أظهرت المصانع في شكلها الأولي (la) (manufacture) تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم وتخضع إلى تنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة، إذ أصبح فيها صاحب المحل والأدوات وهو صاحب النهي والأمر، وهو الذي يقوم باستدعاء أو طرد العمال ويتحكم في ظروف الإنتاج، وفي جلب المواد وصرف المنتوجات التي تقدمها أي هو الذي أصبح يشرف على عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها، أما العامل فهو يقوم بتنفيذ برنامجه فقط، دون أن تكون له مراقبة أو تحكم كاف في عملية الإنتاج، بعد أن كان في النظام الحرفي يتحكم في هذه العملية بكاملها، وكان لهذا النوع الجديد من المؤسسات شكلين أساسيين:

- منشآت تجمع عددا من الحرفيين الذين كانوا يشتغلون بنفس الحرفة قبل ذلك، وفي هذه المنشآت يقومون بجزء معين من مجموع مراحل عملية إنتاج سلعة معينة .
- منشآت تظم مجموعة من الحرفيين لهم حرف مختلفة، ويشاركون أو يتعاونون من أجل تحقيق منتج معين مثل إنتاج عربات الخيل إذ يمكن أن يشترك في ذلك كل من النجار والحداد والميكانيكي والدهان... الخ.

خامسا: المؤسسة الصناعية الآلية¹:

بعد أن توفرت الأسباب من إكتشافات علمية موجهة نحو الإنتاج الصناعي، وإتساع السوق أكثر فأكثر، ولعب الجهاز المصرفي دورا في التطور الإقتصادي حيث ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل آلية بعد أن كانت المانيفاكشور يدوية، وحسب تعريفات بعض الإقتصاديين فإن الآلة آنذاك لم تكن سوى جهازا مكون من مجموعة من الأجزاء كانت ذات شكل يدوي، وعند آخرين فإن الأدوات في الحرف كانت تستعمل طاقة محرك يدوية في حين أن الآلة هي أداة تستعمل طاقة محرك حيوانية أو مائية أو من الريح... إلخ، الملاحظة أن إستعمال الطاقة الحيوانية كانت من بين الإختراعات الأولى للإنسان وتأتي الآلة الميكانيكية لتعوض الآلات الحرفية

¹ المرجع السابق: ص ص 27-28.

وقد جاء أول إختراع في ميدان النسيج وهو آلة غزل على يد جون وات 1735 م ليعلن عن الثورة الصناعية للقرن 18 .

ويرجع الإقتصاديون نشوء وتطور هذه المؤسسات على عدة أسباب منها على الخصوص :

1- سبب تقني:

لإستعمالها الواسع للمياه والطاقة، كان التمرکز ضروريا حول مصادر المياه والطاقة التي إكتشفت بدورها حديثا دافيد لنديس تطلبت الثورة الصناعية آلات والتي لم تعوض العمل اليدوي فحسب ولكن فرضت أيضا تمرکز الإنتاج في فبركات، بعبارة أخرى آلات حاجتها كانت كبيرة جدا بالنسبة للطاقات العادية المنزلية وكذلك تفوقها الميكانيكي سمح بالقضاء على مقاومة الأشكال القديمة من الإنتاج اليدوي.

2- سبب التكاليف والأسعار:

مما ساعد على تطور الفبركة وسيطرتها على أشكال الإنتاج الأخرى فمردوديتها المرتفعة التي قضت بالمنافسة على تلك الأشكال في السوق، وهذا بتطبيقها لأسعار منافسة نتيجة لإخفاض التكاليف وإرتفاع السرودية الواضح .

3- سبب المراقبة :

إن دخول الآلات وانطرق الحديثة في الصناعة ليس الوحيد الذي أدى على توسع المؤسسات في بدايتها بل يعود أيضا إلى عامل هام حسب بعض المختصين وهو الإدارة المحكمة، حيث نشأت ظروف ملائمة للمنظم الذي يستطيع خلالها التحكم في العمال وفي العملية الإنتاجية، ومن جهة أخرى فإنه لا يمكن إغفال أن ظهور المؤسسات الآلية وتطورها كان ضمن الحركة التاريخية للنظام الرأسمالي الذي كانت انطلاقة منذ القرن 16، بعد أن انفصلت الكنيسة عن الحياة الإقتصادية والعلمية قبل ذلك في أوروبا، وهناك عدد من العوامل يمكن إعتبارها من الشروط التي ساهمت في ظهور وتطور المؤسسات الإقتصادية منذ تلك الفترة¹:

- ظهور وتكوين شركات تجارية وملاحية كبيرة مثل شركة التجار المغامرين المتأسسة سنة 1553م وشركة الإنجليزية للهند الشرقية، وكذلك الشركة الهولندية للهند الشرقية سنة 1662م .

¹ المرجع السابق: ص ص 29-30.

- نشوء المؤسسات المالية الحديثة بنك أمستردام المركزي سنة 1608م، بنك إنجلترا 1694م، ولعبت هذه البنوك وغيرها دورا مهما في تنظيم الحياة الاقتصادية، وإتساع الأنشطة بعد أن سمح باستعمال القروض من جهة وكذا إتساع نشاط الدولة الإقتصادي من جهة أخرى.

- ظهور الإختراعات التقنية بشكل واسع.

- الثورة الفكرية .

- الإصلاحات الزراعية .

- النمو الديموغرافي.

وكل هذه العوامل عملت مجتمعة في دفع المؤسسة الاقتصادية وإنتشارها وتطور إمكانيتها التكنولوجية والمالية باستمرار . وكانت للحرب العالمية الأولى دورا مهما فيما يتعلق بتطور الصناعي في الصناعات الحربية وكذا تنظيم المؤسسات الاقتصادية وتطبيق تلك التكنولوجيات في الصناعة المدنية، ونفس القول بالنسبة للحرب العالمية الثانية الاضافة للدور الذي لعبه مخطط مارشال في إعادة بناء الصناعة الأوروبية ولا ريب، إجمال ما كان من تطور وإعادة نظر في التسيير وتنظيم المؤسسات الصناعية نتيجة الأزمة الكبرى 1929-1932 . وكذا الإحتكارات التي ظهرت في نهاية القرن 19 ، والحركات الإستعمارية التي ساهمت في إستغلال أكبر موارد الدول المستعمرة وإستعمالها وأيضا ظهور المؤسسات الكبيرة على مستوى عدة دول أو ما يسمى بالشركات المتعددة الجنسيات.

سادسا: التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات:

أولا: التكتلات الاقتصادية أو الإحتكارات:

هناك عدد من التكتلات أهمها¹:

1- الكارتل:

يمكن النظر إلى الكارتل على أنه تركز لعددت مؤسسات في نفس القطاع في شكل إتفاق فيما بينها على تحديد الأسعار للمواد التي تنتجها أو توزيع الأسواق فيما بينها، وهذا النوع من التمركز ظهر في الواقع منذ نهاية القرن 19 فمثلا في ألمانيا تكونت هذه التجمعات منذ سنة

¹ المرجع السابق : ص 32.

1873م وأهمها نقابة الفحم 1893م وكارتل الصلب بعد ذلك 1904م والكارتل يمكن أن يكون في مختلف أنواع المنتجات.

2- التروست:

هو تكتل ينتج عن اندماج عدد من المؤسسات تفقد فيه إستقلاليتها المالية وشخصيتها القانونية المعنوية، وينشأ التروست بعدت طرق، مثل إندماج أكثر من مؤسسة أو شراء إحداها لأخرى أو أكثر من خلال أحد الشركاء أو مجموعة منهم أو عن طريق الطلب العام للشراء الذي يتم في البورصة بشكل علني، فيه تتقدم المؤسسة بطلب علني إلى مؤسسة أخرى لشراء جزء من أسهمها.

3- شركة التملك أو الهولدينغ:

ظهرت هناك تجمعات ناتجة عن شراء بنوك لأسهم عدد من المؤسسات في قطاعات أو فروع إقتصادية متشابهة أو مختلفة لتصبح شبكة من مؤسسات تحت إستراتيجية وتوجيه الممتلكين الماليين بواسطة المديرين وأعضاء مجالس الإدارة فيها دون أن تفقد إستقلالها القانوني وهذا الشكل من التركيز يدعى بالرأسمال المالي أو الهولدينغ.

ثانياً: الشركات المتعددة الجنسيات:

بنشوء العديد من المؤسسات الكبيرة أو الإحتكارات إتجهت إلى توسع خارج بلدانها الأصلية وانتشرت في العديد من البلدان في العالم، وتعرف الشركات المتعددة الجنسيات هي المؤسسات التي تقوم بعمليات كبيرة ومتشعبة جدا في البلدان الأخرى وتمتلك هناك طاقات إنتاجية كبيرة وتمارس نشاطها في ستة بلدان على الأقل ومن المهم أن نذكر هنا أن تطور وانتشار الشركات المتعددة الجنسيات لم تكن إلا ضمن سياق العام للتطور الذي شهدته العلاقات الإقتصادية الدولية وللتنظريات المتعلقة بالتجارة الدولية التي ظهرت منذ القرن 18 على يد آدم سميث وغيره وتطورت فيما بعد إلى حد اليوم¹.

يمكن القول أن ظهور وتطور المؤسسات الاقتصادية جاء نتيجة لما عرفته البشرية من تطورات وانعكاساتها على الإقتصاد فالمؤسسة الاقتصادية عرفت في ظهورها العديد من المراحل والأحداث ومختلف التطورات التي شهدتها من مرحلة الإنتاج الأسري البسيط إلى مرحلة التكتلات

¹ المرجع السابق : ص 32.

والشركات المتعددة الجنسيات حيث أنه كل مرحلة من هذه المراحل ساهمت في تكوين وإعطاء الوجه الحقيقي للمؤسسة التي أصبحت اليوم عبارة عن مركز تجمع حيث تقوم بتنسيق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي كما لها دور قيادي في حركة النشاط ونمو المجتمعات

المبحث الثاني: عناصر المؤسسة الاقتصادية وخصائصها:

أولاً: عناصر المؤسسة الاقتصادية:

1. العنصر المالي:

وهو عصب الحياة في المؤسسة الاقتصادية لأن لأمجال لتعاطي الأعمال التجارية أو الصناعية إذا لم يتوفر في الأصل رأسمال يمكن المؤسسين من الإنطلاق في مشاريعهم وإظهار نشاط المؤسسة بعد تجهيزها بما تتطلبه من معدات وأدوات وأثاث وتمويلها بالسلع أو بالوسائل الإنتاج ويعتبر العنصر المالي هو المميز للمؤسسة الاقتصادية عن المؤسسة الاجتماعية والخيرية.

2. العنصر الفني:

ويقصد به الخبرة المتعلقة بالنشاط الاقتصادي أو الصناعي الذي ستمارسه المؤسسة بمجرد تأمين المال الاّزم لتشغيل المؤسسة لا يكفي لقيامها والخبرة الفنية يجب أن تتوفر إما لدى مؤسسيها أو لدى الأشخاص الذين تنتدبهم للقيام بنشاطاتها.

3. العنصر البشري:

ويتألف من الأشخاص الذين يتواجدون ضمن المؤسسة الاقتصادية للقيام بكافة النشاطات فيها بدءاً بالمؤسسين، المشرفين على سياسة المؤسسة الاقتصادية مروراً بالموظفين الإداريين والفنيين ووصولاً إلى أدنى مراتب الوظيفة، وقد بلغت أهمية الجهاز البشري شأناً في المؤسسة الاقتصادية ما جعل بعض التشريعات تنص على وجوب إستمرار هذا الجهاز.

4. العنصر التجاري¹:

ويقصد به مجموعة العناصر التي يتألف منها الكيان التجاري للمؤسسة من إسم وشعار وتسميات لإنتاجها وزبائن وإيجار وملكية صناعية وفنية ورخص إستثمار وبراءات الإختراع وكل هذه العناصر تتداخل لتؤلف الكيان التجاري للمؤسسة وعلى أساسه يتم نشاطها وتعاملها مع الغير.

¹ رباب أنطي : التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لتبيل شهادة

الماجستير، قسم، جامعة باتنة، 2009/2008، ص ص 50 - 51.

ثانيا: خصائص المؤسسة الاقتصادية

- تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها :
- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها الحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
 - القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
 - أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
 - التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها، قد تكون أهداف تتعلق بكمية وثوعية الإنتاج، أو بتحقيق رقم أعمال معين، أو بزيادة حصتها السوقية..
 - ضمان الموارد لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، و إما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
 - يجب على المؤسسة أن تكون مواتية للبيئة التي توجد فيها، فإذا كانت الظروف البيئية مواتية لها فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فيمكن أن تواجه عراقيل أو بعض الصعوبات.
 - المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
 - يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاعلت كفاءتها... إلخ¹.

إن للمؤسسة الاقتصادية خصائص ومميزات كثيرة فهي تمثل الأداة في إحداث تنمية وتقديم أي إقتصاد كان، فهي قبل كل شيء خلية إنتاج يتم فيها تجميع وتوليف بعض العناصر الاقتصادية إضافة إلى هذه المميزات فهي تعتبر موجود وظيفي للتعبير عن القدرات الفكرية والإبداعية في ميدان إنتاج السلع وتقديم الخدمات، وإنطلاقا من هذا يمكن تشبيه المؤسسة

¹العربي نخموش: 'محاضرات في إقتصاد المؤسسة'، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2001، ص 06.

الاقتصادية بالكائن الحي كونها تمثل إطارا منضما لإلتقاء وتفاعل مجموعة من الوظائف والوسائل المادية والجهود البشرية في سبيل تلبية الطلب وهي تخضع في دورانها إلى منطق التأثير والتأثر .

إذن للمؤسسة عدة خصائص فهي أولا وحدة إقتصادية تتمتع بالشخصية القانونية المستقلة أي كيانا مستقلا وتتحصل من محيطها على مختلف الموارد التي تحتاجها لتقوم بعملية الإنتاج التي تدر عليها بالربح وتوزع جزءا منه على العمال على شكل أجور، وثانيا هي هيكل منظم أي مجموعة من العناصر المرتبطة مع بعضها البعض ومنظمة من أجل تحقيق أهداف معينة حيث يجسد هذا الهيكل من خلال هيكل وظيفي يحدد مختلف الوظائف والمسؤوليات في المؤسسة كما أنها تتمتع بالإستقلالية باتخاذ القرار .

المبحث الثالث: دور المؤسسة الاقتصادية وأهدافها:

أولا: دور المؤسسة الإقتصادية:

إن للمؤسسة مجالا واسعا من الأدوار فبالإضافة إلى الاقتصادي والاجتماعي نجد دورها تعدى إلى أوسع من ذلك ليشمل السياسية العسكرية و العلمية، لذا سنحاول التركيز على أربعة أدوار أساسية لها والمتمثلة فيمايلي :

1. إتجاه أصحاب الملكية: البحث عن تحسين المردودية (تعظيم الأرباح، الفائدة، منتوجات ونفقات،...)
2. إتجاه المستخدمين: يهدف هؤلاء للقيام بنشاط يبرز كفاءتهم وتحسين المراقبة لضمان العمل وخاصة الترقية الداخلية بالتدرج.
3. إتجاه المستهلك : تنتج المؤسسة لحاجات المستهلكين ويكمن دورها الاقتصادي في محاولة الموازنة بين أهداف قيامها ومتطلبات هؤلاء.
4. دور تكوين وتدريب العمال: وذلك بالترقية الاجتماعية ودفع الرواتب في أوقاتهم مما يساهم في زيادة النشاط، الحماس، الشجاعة، والطموح والمبادرة عند العمال¹.

إن المؤسسة الإقتصادية تعتبر أداة للتنمية ووسيلة حيوية في الإقتصاد الوطني، والعالمية فهي تمثل جسما إجتماعيا يعكس الملامح الرئيسية للمجتمع الذي يحيط بها ويربطها ما يسمى بالتنظيم وهو الشكل الذي ترسمه المؤسسة بإجتماع أفرادها، فالمؤسسة الإقتصادية أينما كانت في

¹ إسماعيل عرياجي: "مرجع سبق ذكره" ، ص 11.

مجتمع متقدم أو نامي لها دور كبير وفعال في تلبية رغبات وحاجات الجمهور الداخلي من نواحي مختلفة وخلق صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة لدى الجمهور الداخلي والخارجي ومن جانب آخر فالمؤسسة الاقتصادية تتموقع ضمن الإقتصاد كنواة أساسية فيه، وتؤثر بشتى الطرق والعوامل في الإقتصاد ككل وفي جوانب إجتماعية وحضارية وهو ما جعل الإقتصاديين والإجتماعيين يعترفون بأهمية ودور هذه المؤسسة وهي أيضا أحد العوامل الأساسية المحددة للمستوى المعيشي باعتبارها تساهم في تكوين الثروات، وفقا للدعاية والاعلان اللذان تقوم بها المؤسسة لصالح منتجاتها مما يسمح باستهلاك واسع لهذه المنتجات وبالتالي فهي تؤثر في المستوى المعيشي للمجتمع، وكذلك يكمن دور المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الربح لمالكي المؤسسة وتوفير مزايا الشغل وتقديم السلع والخدمات للمواطنين من أجل تلبية مختلف الحاجات ورفع مستوياتهم المعيشي ولاسيما العاملين في المؤسسة بتقديم أجرة مناسبة، وتعمل أيضا على رفع المستوى التكويني للعمال (من خلا إقامة دورات تكوينية).

ثانيا: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

هناك العديد من الأهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية (سواء كانت عمومية أو خاصة) الوصول إليها من خلال القيام بنشاطاتها، وتختلف هذه الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة ونوعها وحجمها، ونلخص أهم هذه الأهداف في العناصر التالية:

1- الأهداف الاقتصادية:

تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

أ- تحقيق الأرباح: يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا، نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون، وطبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة.

ب- تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الناتج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع، وعليه يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت تحقيق متطلبات المجتمع وتحقيق الأرباح¹.

¹ غول فرحات: 'الوجيز في إقتصاد المؤسسة'، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص 12.

ج- عقلنة الإنتاج: يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها أي التخطيط الجيد والتدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية التنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق لرضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف وعكس ذلك يؤدي إلى إفلاس المؤسسة.

2- الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل مجهوداتهم، وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا، مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار (منتجات جديدة...) وبالتالي ما على المؤسسات إلى تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل.

- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، والانتماء الاجتماعي والسياسي، لأن ذلك هو السبيل الرهيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.

- توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل والتقاعد...)، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم وغيرها.

3- الأهداف الثقافية والرياضية:

تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي ومن بينها:

- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية، التي تعمل على إفادة العمال وأبناء العمال (المسرح والمكتبات والرحلات) لأن ذلك له الأثر البالغ على مستوى العامل الفكري والرضا والشعور باهتمام المؤسسة به والعمل على تحسين مستواه وكفاءته من أجل مسيرة تطورات العصر¹.

- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى، حيث أنه مع تطور وسائل الإنتاج السريع أصبح العديد من العمال لا يتحكمون في هذه التكنولوجيات بصفة جيدة، وبالتالي فلا بد من

¹ المرجع السابق: ص ص 13-14.

تكوينهم وتدريبهم (سواء الجدد أو القدامى) تدريباً كفيلاً من التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة، وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة.

- تخصيص أوقات للرياضة حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد مثل اليابان بعد الغداء.

4- الأهداف التكنولوجية:

من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، ولك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً وترصد لها مبالغ مالية كبيرة¹.

من خلال هذه الأهداف نلاحظ أن معظم المؤسسات الاقتصادية تسعى إلى تحقيق غايات وأهداف ترسمها لنفسها، ويتم تحديدها بواسطة الإدارة العليا والمالكين، وتحدد رسالة المؤسسة وأهدافها عادة في ضوء عمليات تقييم الفرص والتهديدات الموجودة في المحيط الخارجي للمؤسسة مع مقارنة النقاط التميز والضعف في المؤسسة بمؤسسات أخرى تعمل معها في القطاع نفسه (صناعة وزراعة، خدمات... إلخ) وبناءاً على الأهداف الكلية للمؤسسة يتم وضع الإستراتيجيات وصياغة الأهداف العملية.

فالأهداف هي عبارة عن النتائج المرغوب الوصول إليها، ولهذا تعتبر المؤسسة فعالة إذا كانت قادرة على تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، فهي عموماً تهدف إلى تحقيق الربح وتلبية حاجات المستهلكين والتفوق إليهم بالإضافة إلى أهداف إجتماعية تتمثل في إمتصاص البطالة ورفع مستوى العاملين. وعلى الرغم من إختلاف وتنوع الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة الاقتصادية إلا أن أهم هدف هو الهدف الاقتصادي والذي يبنى على تحقيق المؤسسة لأرباح دائمة وكذا الرقي بها والتمتع بوضعية مالية جيدة، ولتجسيد كل ذلك لابد من إيجاد قالب تنظيمي يضمن التوزيع المتناسق بين الأدوار والوظائف داخل المؤسسة بصفة تكاملية وتأزرية وكذلك لابد من تبني نمط تسيير إستراتيجي يتصف بالفاعلية والكفاءة والرشاد.

المبحث الرابع: أنواع المؤسسات الاقتصادية²:

هناك عدة أشكال يمكن أن تأخذها المؤسسات الاقتصادية، ومن المفيد التمييز بينها بدلالة بعض المعايير، حتى يتضح لنا تنوع المؤسسات من جهة و إظهار متطلبات التسيير المختلفة

¹ المرجع السابق: ص 14.

² إسماعيل عرياجي: "مرجع سيق ذكره" ص 13.

حسب أنماط المؤسسات، ومن المعايير الأكثر استعمالاً في تصنيف المؤسسات الاقتصادية ما يلي:

- المعيار القانوني.
- معيار الملكية.
- المعيار الاقتصادي.
- معيار الحجم .

أولاً: أنواع المؤسسات تبعا للمعيار القانوني:

يتم تقسيم المؤسسات طبقاً لهذا المعيار إلى:

1. المؤسسات الفردية:

وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة، وتتمتع بسهولة الإنشاء والتنظيم كما أن صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة وهدفه هو تحقيق أكبر ربح ممكن.

2. المؤسسات الجماعية:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها لشخصين أو أكثر، حيث يلتزم كل طرف بتقديم حصة من المال لتحمل نتيجة المشروع سواء كان ربح أو خسارة، وتتنقسم إلى نوعين:

أ. شركات الأشخاص : كشركات التضامن، شركات التوصية البسيطة وشركات ذات المسؤولية المحدودة.

• مزايا وعيوب شركات الأشخاص :

➤ المزايا: وتتمثل في:

- سهولة التكوين حيث أنها تحتاج إلى عقد بين الشركاء.
- نظراً لوجود عدة شركاء يمكن أن يختص كل منهم بمهمة معينة فيسهل بذلك تسيير المؤسسة.
- من خصائص المسؤولية التضامنية أنها تجعل الشركاء يتقنون ويختصون في أعمالهم أكثر من أجل تقديم المؤسسة، وبالتالي تحقيق الربح¹.

¹ المرجع السابق : ص 13.

- زيادة القدرة المالية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء، كما تسهل أكثر إمكانية الحصول على القروض.
- العيوب: وتتمثل في:
 - مسؤولية الشركاء غير محدودة.
 - حياة الشركة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.
 - وجود عدة شركاء قد يثير بعض المنازعات وسوء التفاهم وتناقض وتعارض بعض القرارات مما يعود بالسلب على المؤسسة في حالة حدوث منازعات أو سوء تفاهم تنشأ صعوبة البيع.

ب. شركات الأموال: شركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة.

• مزايا وعيوب شركات الأموال :

➤ المزايا:

- مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة أسهمهم أو سنداتهم.
- إمكانية الحصول على الأروض بشكل أسهل وأسرع.
- حياة المؤسسة أكثر استقرارا.
- إمكانية استخدام ذوي الكفاءات والمهارات العالية .

➤ العيوب :

- ظهور البيروقراطية والمشاكل الإدارية الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين فيها.
- خضوعها إلى رقابة حكومية شديدة.
- عدم الإهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيرها غير المساهمين بسبب عدم وجود حافز للملكية.

ثانيا: أنواع المؤسسات تبعا لمعيار الملكية:

يتم تقسيم المؤسسات طبقا لهذا المعيار إلى¹:

1- المؤسسات الخاصة:

¹ عبد الكريم بن أعراب: تسيير المنشأة، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003، ص 13.

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد (شركات أشخاص، شركات أموال) وتعتمد على رأس المال الخاص.

2- المؤسسات العامة:

في هذا النوع من المؤسسات يكون رأس المال مملوكا لمجموعة عمومية ممثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، كما أن سلطة القرار ترجع إليها، فهي مؤسسات تابعة للقطاع العام (الدولة) تخضع للتشريعات الخاصة به، وتهدف هذه المؤسسات من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع.

3- المؤسسات المختلطة:

وهي ان مؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

ثالثا: انواع المؤسسات تبعا للمعيار الاقتصادي:

يمكن تقسيم المؤسسات تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه إلى¹:

1- المؤسسات الصناعية:

وهي مؤسسات ذات الطابع الصناعي، تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط، وتشمل مؤسسات الصناعية التحويلية (الخفيفة) كصناعة الغزل و النسيج، تحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة... ومؤسسات الصناعات الثقيلة (الاستخراجية) كمؤسسات الحديد والصلب ومؤسسات هيدروكربونات ... والتي تتطلب رؤوس أموال ضخمة ومهارات وكفاءات عالية لتشغيلها .

2- المؤسسات الفلاحية:

هي تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة (الفلاحة) بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري.

3- المؤسسات التجارية:

وهي المؤسسات التي تركز عملياتها على النشاط التجاري وتبنى أساسا على عمليتي البيع والشراء.²

¹Chantal bussenault ,marinepretet, "economie et gestion de l' entreprise", librairie vuibert, 4 édition, paris,2006, p14.

² إسماعيل عرياجي: "مرجع سبق ذكره"، ص14.

4- المؤسسات المالية:

هي المؤسسات التي تقوم بنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي ...

5- المؤسسات الخدمية:

هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية...¹

رابعاً: أنواع المؤسسات تبعاً لمعيار الحجم:

هذا المعيار يركز على مقياس الحجم، هذا الأخير يقيم على أساس عدة عناصر منها: عدد العمال، رقم الأعمال، القيمة المضافة، حجم رأس المال، و القدرة على التمويل الذاتي... ووفقاً لهذا المقياس تصنف المؤسسات إلى: المتوسطة والصغيرة، و الكبيرة.

1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وقد أحاطي لها أكثر من تحديد، فنجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي يتكون عدد عمالها أقل من 500 عامل، وفيها تتوزع إلى:

- مؤسسات صغيرة والتي تستعمل 1 إلى 9 عمال.
- مؤسسات صغيرة والتي تستعمل من 10 إلى 199 عامل.
- مؤسسات متوسطة والتي تستعمل من 200 إلى 499 عامل.

وهذا النوع من المؤسسات موجود في مختلف الدول، وفي مختلف الفروع والتخصصات الاقتصادية، زراعية كانت أو صناعية أو خدمية، وميزة هذه المؤسسات أنها تكون في شكل مؤسسات عائلية بسيطة الهيكل التنظيمي حيث تستعمل طرق تسيير غير معقدة وبتشط كثير منها في مجال المقاولاة الباطنية.

2- المؤسسات الكبيرة²:

وهي التي تشغل أكثر من 500 عامل، لها دور محتر في الاقتصاد الرأسمالي المتطور، نجد تحت هذا النوع المؤسسات القابضة وكذا الشركات المتعددة الجنسيات.

¹ عمر صخري: "مرجع سبق ذكره"، ص 31.

² ناصر دادي: "مرجع سبق ذكره"، ص 64.

نظرا للإمكانيات التي تتمتع بها والإلتزامات التي تخضع لها دون سواها لذلك تتخذ المؤسسات أشكالاً وتصنيفات متعددة.

المبحث الخامس: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

تقوم المؤسسات الاقتصادية باختلاف فروع نشاطها بوظائف هامة تتمثل في:

1- وظيفة الشراء:

والتي تعتبر من الوظائف التي يجب على المؤسسات الإهتمام بها حيث يتوقف عليها نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما تقترن بها وظيفة أخرى، وهي وظيفة التخزين، بالمحافظة على المشتريات والسرعة في صرفها، وتهدف المؤسسة من خلال هذه الوظيفة إلى:

- توفير مستلزمات المؤسسة مثل وموارد مادية لضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية حسب الخطة الموضوعية.

- توفير الأصناف والمستلزمات بأقل تكلفة ممكنة مع مستوى الجودة والخدمة المطلوبة، بدراسة سوق المشتريات والسلع البديلة المتوفرة، التطورات الاقتصادية، ومصادرها الشراء ويعتبر نشاط التخزين ضروريا لعدم توافر الانتظام في عمليات الشراء والتوريد والنقل بشكل يفي باحتياجات المؤسسة في الوقت المناسب لخدمة عملية الإنتاج ومد مختلف المصالح بحاجاتها في الوقت المناسب، مع المحافظة على المواد المختلفة.

2- وظيفة الإنتاج:

حيث تتناول هذه الوظيفة النواحي الخاصة بتخطيط، تنفيذ، ومراقبة استخدام المواد، المهام، والآلات، وكذلك الأفراد لغرض الإنتاج، وتهدف هذه الوظيفة إلى إدارة النواحي الفنية المتعلقة بتصنيع المنتج الخاص بالمؤسسة، وكذا إدارة القوى البشرية المتعلقة بها.

- اختيار موقع المؤسسة أو المشروع لضمان توافر المواد الأولية وأسواق التوزيع، ووسائل النقل، اليد العاملة، القوى المحركة، نوعية الهيكل.

- التنظيم الداخلي وما يحتويه من وضع للآلات وترتيبها بشكل يتناسب والعملية الإنتاجية¹.

- تخطيط عملية التشغيل والإنتاج وتشمل على مراجعة التصميمات الخاصة بالمنتجات ومستلزماتها لتأكد من تناسبها مع طرق ومعدات التشغيل من خلال:

¹ عبد المجيد عبده: "الأصول العلمية للإدارة والتنظيم"، دار الإتحاد العربي، ط7، 1972، ص ص 119-121.

- تحديد العمليات التشغيلية اللازمة وتتابعها وترتيبها المناسب.
- قياس وتحديد الوقت اللازم لكل عملية من عمليات التشغيل.
- تحديد المعدات، الآلات، والافراد الازمين لكل عملية.
- تقدير التكاليف في مراحل الإنتاج المختلفة.
- وضع الخطة النهائية للإنتاج على أساس حجم المبيعات المرقبة وبأسعار معينة.

3- وظيفة التسويق:

حيث تهتم بتوزيع منتجات المؤسسة بأعلى كفاية وأقل تكلفة مع الوقوف على حاجات المستهلك، ودراسة السوق وإشباع رغبات المتعاملين وتهدف هذه الوظيفة إلى اكتشاف حاجات المستهلكين وإثارة رغباتهم وبم ترجمتها إلى مواصفات للمنتجات والخدمات المطلوبة، وتعمل هذه الوظيفة على:

- إعداد السلعة فيها لدى المستهلك في السوق من حيث الشكل والمنفعة وسهولة التوزيع.
- دراسة السوق لمعرفة رغبات المستهلكين وعاداتهم وقدراتهم الشرائية، ومدى تفضيلهم لسلعة المؤسسة على السلع المنافسة وإمكانية فتح أسواق جديدة للتوزيع.
- الحملات الإعلانية، والترويج للسلع والخدمات...إلخ.

4- وظيفة التمويل:

حيث تحتاج جميع المشروعات إلى أموال لتوفير ما يلزمها من أصول مختلفة (أراضي، مباني وآلات، مصاريف...).

والإدارة المالية من أهم الوظائف في المشروع من لحظة التفكير في إنشائه حتى آخر لحظة بمواجهة الظروف المختلفة. ويرجع فشل أغلب المؤسسات وفي الكثير من الأحيان إلى عدم كفاءة الإدارة المالية وتتضمن التخطيط المالي، التمويل والرقابة المالية وتتأثر بنوع المؤسسة، حجمها، شكلها القانوني والظروف الاقتصادية السائدة.

5- وظيفة إدارة الأفراد وتسيير الموارد البشرية¹:

حيث تهتم بتكوين وتنمية القوى العاملة وكل ما يتعلق بشؤونها الإدارية، بما يضمن توفر

الكفاءات اللازمة لأنواع الوظائف المختلفة وتقوم على:

¹ المرجع السابق: ص 123-125.

- إختيار وتعيين العاملين الملائمين للوظائف المختلفة، ووضع سياسات النقل، الترقية، الفصل...إلخ.
 - رسم سياسات الأجور وقبولها من طرف العاملين.
 - مراعاة العامل الإنساني في المؤسسة وملاحظة رسم السياسات المتصلة بالأفراد بشكل يوفر الإستقرار والتعاون.
 - الإهتمام بوسائل الإتصال بين مختلف المستويات.
 - توفير مختلف الخدمات للعاملين.
- 6- وظيفة العلاقة العامة:

برعاية المؤسسات للعلاقات الإنسانية في المجتمع وكسب ثقة الجمهور وضمان التفاهم بين مختلف المؤسسات والوحدات الاقتصادية التابعة لها من جهة والمؤسسات الأخرى من جهة أخرى ولابد من تبادل التفاهم والتعاون، وتقوم هذه الوظيفة على:

- تنظيم العلاقات في المجتمع المحلي في دائرة أعمال المؤسسة.
 - توطيد العلاقة بين المؤسسة ونقابات العمال وتوجيه سياسة المؤسسة بحيث تضمن إستمرار ذلك.
 - العمل على تحسين العلاقات مع المتعاملين مع المؤسسة على أساس الصدق، الأمانة، وتبادل المنفعة.
 - الإلتزام بالقوانين المختلفة ومختلف الإلتزامات¹.
 - دراسة اتجاهات المجتمع العامة ومحاولة مسايرتها والتوفيق بينها وبين أهداف المؤسسة.
- ومن بين التصنيفات التي وضعت لتحديد وظائف المؤسسة نجد²:

1- تصنيف فايول:

درس فايول كيفية تحسين العمل الإداري داخل المؤسسات الاقتصادية وقام بوضع وظائف تقوم بها المؤسسة حدها كما يلي:

¹ المرجع السابق: ص 127-133.

² ناجي بن حسين: نظام الإعلام وإتخاذالقرارات في المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 1997، ص 20.

أ- الوظيفة التقنية : وتتمثل في وظيفتي الإنتاج وتطوير طرق العمل لكي تكون أحسن من حيث الاداء وأقل تكلفة، أي المسؤولية عن نشاط التحويل والتحسين بما يتماشى مع أذواق الزبائن ورفع المردودية وخفض التكاليف.

ب- الوظيفة التجارية : وتتمثل في تزويد المؤسسة بكل ما هو ضروري وأساسي للعملية الإنتاجية أي شراء كل ما تحتاجه المؤسسة وعملية البيع.

ج- الوظيفة المالية : وهي تتمثل في البحث عن رؤوس الاموال وإستعمالها بكيفية تحقق لها مردودية عالية من الأموال، أي الجامعة لأوجه الإستخدام المالي لرأسمال والحسابات المالية

د- وظيفة المحاسبية : وتعتبر المقياس الدقيق للوضعية المالية والإقتصادية للمؤسسة، أي المنظوية على مجموعة العمليات المحاسبية والإحصائيات وغيرها التي تترجم نشاط المؤسسة إلى أرقام .

هـ- الوظيفة الأمنية : وهي العمل على تجنب الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة والمتعلقة بإتخاذ القرارات كإستثمار في قطاعات غير مربحة إلى اندخول في المشاريع غير مضمونة ، وبالتالي فهي كل نشاط موجه نحو ضمان أمن العمال وحفظ المنتجات وسلامة وسائل الإنتاج.

و- الوظيفة الإدارية : ركز عليها فايول وحددها في المهام : التخطيط ، القيادة ، التنسيق ، الرقابة.

2- تصنيف قرافوف :

وحدد وظائفها فيما يلي¹ :

أ- الوظيفة الإدارية : وهي الوظيفة المسيرة للمؤسسة وذلك بتحديد الأهداف والسياسات وتنظيم الإجراءات العلمية لتنفيذها وتتمثل هذه الوظائف في التخطيط ، التنظيم ، المراقبة ، الإتصال.

ب- وظيفة التوزيع : تتمثل في توفير السلع والخدمات المنتجة من طرف المؤسسة للمستهلكين وتشمل هذه الوظيفة وظائف أخرى مثل البحث والدراسات التجارية ، ودراسة السوق ، وتحليل وظائف البيع وما بعد البيع ، ووظيفة الإشهار .

¹ المرجع السابق: ص20.

ج- وظيفة الإنتاج : وتعني هذه الوظيفة توفير المنتوجات التي إختارتها المؤسسة لكي تضعها في السوق وتتمثل في وظائف دراسة الطرق المتعلقة بتحليل وتخطيط ومراقبة عملية الإنتاج، وكذا ضمان أحسن أداء المنتجات عند المستهلكين¹.

د- وظيفة الإمداد : وتعني كل المهام التي توفر للمؤسسة كل الموارد البشرية والمادية الضرورية وتمثل فيمايلي :

- وظيفة التموين والتجهيز والصيانة.

- وظيفة تسيير الأفراد عن طريق الإنتقاء، التكوين، والتوجيه .

هـ- وظيفة البحث والتطوير : وتعني القيام بالبحث عن منتجات جديدة وتحسين جودة المنتجات الحالية.

و- الوظيفة المالية: تحديد وضعية المؤسسة المالية وضمان تمويلها.

إن المتتبع لوظائف المؤسسة يرى أنه من خلال الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يمكن تحديد الوظائف التي تتكون منها وقد تختلف هذه الوظائف من حيث العدد من مؤسسة إلى أخرى لأسباب ترجع إما لحجم المؤسسة أو طبيعة نشاطها، ومع التوسع والتطور الكبير الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية وكذا الأبحاث في مجال إدارة وتسيير المؤسسة أو فيما يتعلق بمعالجة جوانبها المختلفة فقد ظهرت عدة إقتراحات فيما يتعلق بوظائف المؤسسة منها ما يجمع بعضاً منها في نفس الوظيفة ومنها ما يضيف أخرى وذلك حسب الحاجات التي إزدادت في المؤسسات إلى عدد آخر من الوظائف، ولكن المتفق عليه هو أن جل المؤسسات تتشابه في الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها.

¹ المرجع السابق: ص 21

الفصل الخامس

الجانب الميداني

المبحث الأول: تحليل وتفسير البيانات

المبحث الثاني: النتائج المتوصل إليها

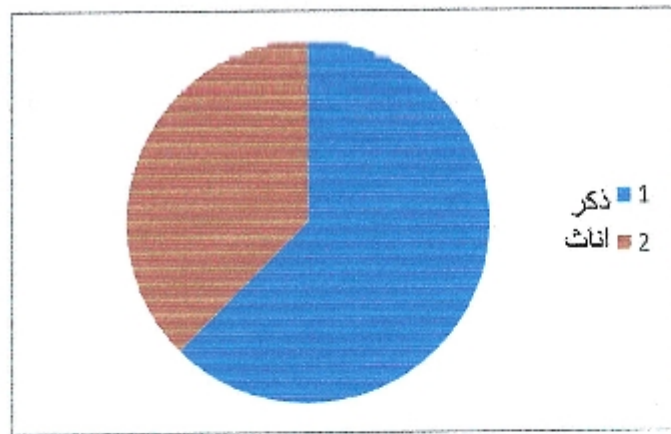
بعد المناقشة التي أجريناها من خلال الفصول السابقة والتي تتمحور في مجملها حول واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية سوف نحاول في هذا الفصل الذي يعتبر إمتدادا لها ونجسيدا لما طرح من أهداف وما أثير من قضايا في الإشكالية تحتاج إلى التحقق الامبريقي وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل تحليل وتفسير البيانات .

المبحث الأول: تحليل وتفسير البيانات

• البيانات الشخصية :

جدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
68.75%	11	ذكر
31.25%	05	انثى
100%	16	المجموع

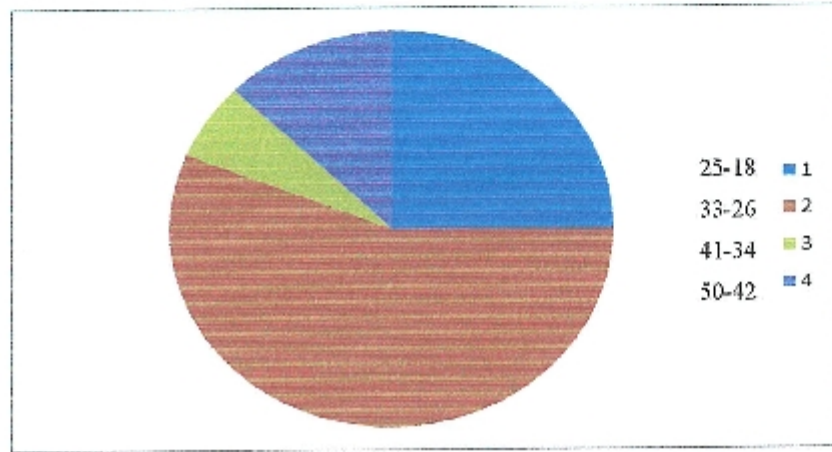


دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

من خلال دراسة الجدول رقم (01) يتضح لنا أن أعلى نسبة 68.75 % تمثل الذكور ثم تليها نسبة الإناث بـ 31.25% ويعود هذا ربما إلى طبيعة نشاط المؤسسة حيث يتطلب العمل بها جهدا كبيرا مما يجعل انهماك أكثر ملائمة للذكور .

جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
25%	04	25-18
56.25%	09	33-26
06.25%	01	41-34
12.5%	02	50-42
/	/	أكثر من 50
100%	16	المجموع



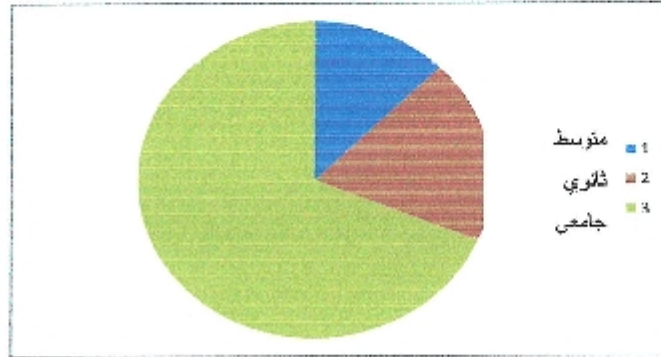
دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب السن

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية (26-33 سنة) تمثل النسبة الأكبر والتي تقدر 56.25% ثم تليها الفئة العمرية ما بين (18 إلى 25 سنة) بنسبة 25% في حين بلغت فئة العمرية ما بين (42 إلى 50 سنة) بنسبة 12.5% بينما سجلت الفئة العمرية (34 إلى 41 سنة) ما نسبته 6.25% في حين لم تسجل الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة).

نستنتج أن عمال المؤسسة معظمهم شباب أي بنسبة 81.25% والذين هم أقل من 34 سنة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تجديد طاقاتها التسييرية من خلال إستقطاب اليد العاملة الشابة والتي قد تتطلب تكوين مستمر ومتجدد بتجدد التكنولوجيا.

جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
/	/	ابتدائي
12.5%	02	متوسط
18.75%	03	ثانوي
68.75%	11	جامعي
100%	16	المجموع

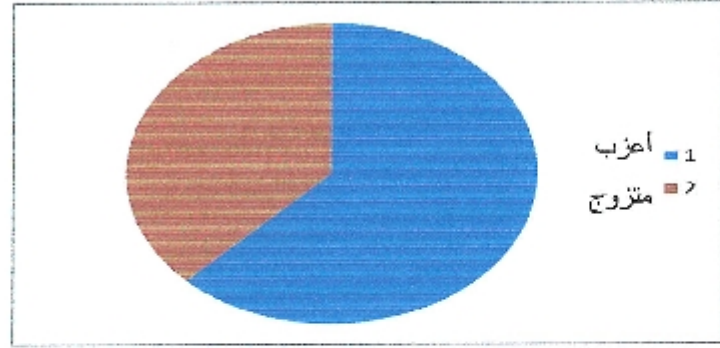


دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يبين لنا الجدول رقم (03) أن أغلب الموظفين من ذوي المستوى الجامعي حيث بلغت نسبتهم 68.75% وهذا لأن طبيعة العمل بمؤسسة رونا تتطلب مستوى تعليمي عالي ولهذا يعتبر قطاع التعليم والتربية في هذا العصر أولى الأولويات في شؤون الحكومات وسياساتها التنموية في الدول المتطورة وإنامية على حد سواء أما نسب المستوى الثانوي قدرت بـ 18.75% في حين بلغت نسبة 12.5% للمستوى المتوسط في حين إنعدمت في المستوى الابتدائي ومنه نستنتج أن نسبة 87.50% هم متعلمون وهذا المستوى العالي يجعلهم قابليين للتكوين.

جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

النسبة %	التكرار	الحالة المدنية
68.75%	11	أعزب
31.25%	05	متزوج
/	/	أرمل
/	/	مطلق
100%	16	المجموع

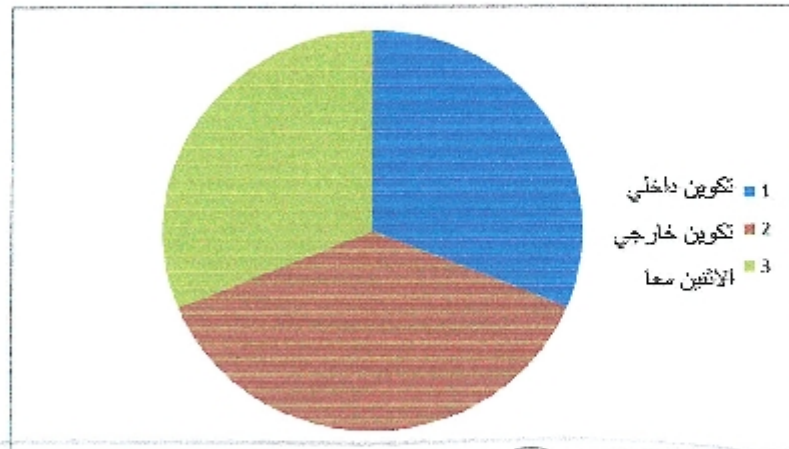


دائرة نسبية توضح أفراد العينة حسب حالتهم المدنية

من خلال الجدول المبين أعلاه الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية أو الاجتماعية أن نسبة من أفراد العينة هم عزاب بنسبة 68.75% وهو ما يمثل 11 مبحوثاً وهذا طبعا راجع إلى تأخر سن الزواج في الفترات الأخيرة بالإضافة إلى ارتفاع المتطلبات المعيشية وتكاليف الزواج فأغلب العزاب يتوقعون إلى إستقرار وبناء أسرة بعد أن يؤمنوا مستقبلهم وفي المقابل نجد أن نسبة 31.25% هم متزوجون وهو ما يمثل 5 مبحوثين، أما بالنسبة للعمال المطلقين والأرامل فكانت النسبة معدومة فهذا مؤشر جيد للإستقرار النفسي والاجتماعي للعمال وقلة المشاكل الاجتماعية .

جدول رقم (05) يوضح كيفية التكوين في المؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة %
تكوين داخلي	05	31.25%
تكوين خارجي	06	37.5%
الاثنين معا	05	31.25%
المجموع	16	100%

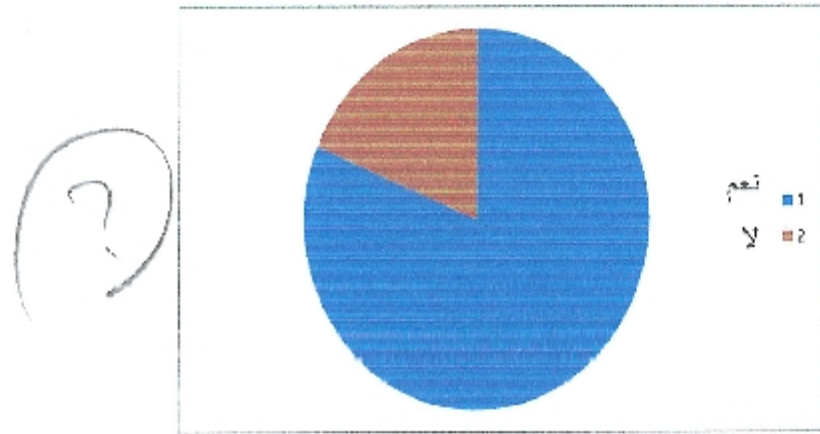


دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة عن كيفية التكوين في المؤسسة

يتضح من خلال الجدول أولا وقبل كل شيء أن جميع العمال إستفادوا من التكوين وهذا يدل على أهمية التكوين في المؤسسة حيث أن أعلى نسبة كانت 37.5 % للعمال الذين تكونوا خارج المؤسسة في حين نجد أن هناك تعادل للذين أجابوا أنهم تكونوا داخل المؤسسة وكذلك الاثنان معا (تكوين داخلي وخارجي) بنسبة 31.25 % .

جدول رقم (06) إذا كانت المؤسسة تهتم لمعرفة حاجات ورغبات العمال في مجال التكوين :

الاجابة	التكرار	النسبة %
نعم	13	81.25 %
لا	03	18.75 %
المجموع	16	100 %

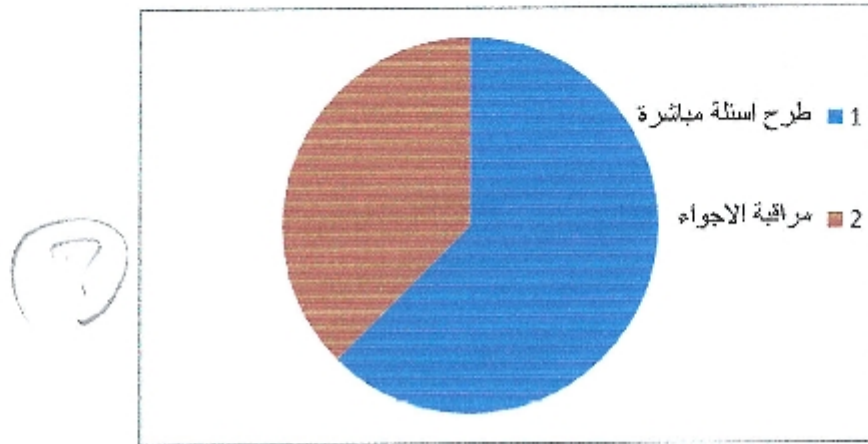


دائرة نسبية توضح إذا كانت المؤسسة تهتم بمعرفة حاجات ورغبات العمال في مجال التكوين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن أكبر نسبة حاز عليها الأفراد الذين قالوا نعم بنسبة 81.25 % وهو ما يمثل 13 مبحوثا وهم بدرجة كبيرة من الوعي بأهميتهم ودورهم في المؤسسة و دور الادارة من جهة أخرى في تحقيق التكامل والإشباع النفسي لطموحاتهم وحاجاتهم وأخذها بعين الإعتبار وما من شك أن هذا الاهتمام يلعب دورا حاسما وأساسيا في تماسك الأفراد والجماعات وهذا حتما يؤدي إلى إرتفاع الروح المعنوية لهم ويزيدهم ثقة وارتباطا بالمؤسسة في حين نجد أن نسبة 18.75 % من أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تهتم بمعرفة حاجاتهم ورغباتهم في مجال التكوين.

جدول رقم (07) يوضح كيفية معرفة المؤسسة لحاجات ورغبات عمالها

النسبة %	التكرار	الاجابة
56.25%	09	طرح اسئلة مباشرة
/	/	توزيع استمارة
43.75%	07	مراقبة الاجراء
100%	16	المجموع

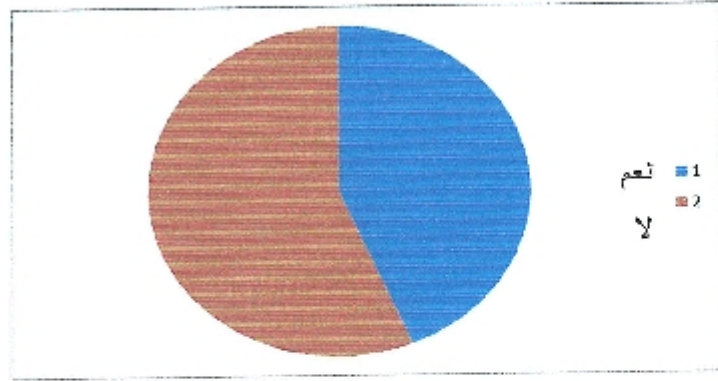


دائرة نسبية توضح كيفية معرفة المؤسسة لحاجات ورغبات عمالها

يبين الجدول أعلاه المتعاق برأي المبحوثين عن الطريقة التي تستعملها المؤسسة لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم في مجال تكوين حيث أعرب معظمهم نسبة 56.25 % أن إهتمام المؤسسة يأتي بطرح أسئلة مباشرة للعمال وذلك للتقرب منهم وتوجيههم ومناقشة بعض الأمور المستعصية وهذا نوع من التكوين الدائم والمستمر خلال العمل أما نسبة 43.75 % فيرون أن المسؤولين بالمؤسسة يكتفون بمراقبة الأجراء والتغييرات التي تطرأ ثم التدخل ومحاولة حلها في حين إنعدمت النسبة في توزيع الاستمارات ولم تليها المؤسسة إهتماما كبيرا ولعل ذلك راجع إلى إختلاف الوسائل والطرائق التي تتبعها لمعرفة حاجات ورغبات عمالها.

جدول رقم (08) يوضح ضرورة استقصاء آراء العمال قبل دمجهم في دورة تكوينية

النسبة %	التكرار	الاجابة
43.75%	07	نعم
56.25%	09	لا
100%	16	المجموع

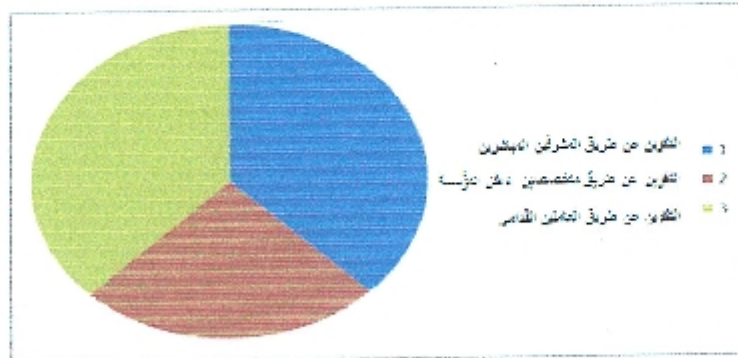


دائرة نسبية توضح ضرورة إستقصاء آراء العمال قبل دمجهم في دورة تكوينية

يوضح الجدول رقم (08) أن أغلبية الأفراد العينة وهو ما يمثل 09 مبحوث بنسبة 56.25% أكدوا على عدم أهمية استقصاء آرائهم قبل الإستفادة من دورات تكوينية وذلك راجع إلى قرارات التي تتخذها المؤسسة لأنها عندما تقوم بدمج عمالها في دورات تكوينية لا تأخذ برأيهم في كلتا الحالتين لأنه عبارة عن أمر ولا يحق للعمال بمناقشته أي أنها إذا بعثت عامل لدورة تكوينية فهو ينفذ ومجبر على ذلك أما نسبة 43.75% وهو ما يمثل 07 مبحوث أكدوا بضرورة استقصاء آرائهم قبل إدماجهم أو إلحاقهم بدورات تكوينية وهذا راجع إلى ظروف قد تواجههم في حياتهم في نفس فترة التكوين الأمر الذي يساعده في تأخير أو تمديد الفترة التكوينية.

جدول رقم (09) يوضح الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التكوين

الاجابة	التكرار	النسبة %
التكوين عن طريق المشرفين المباشرين	06	37.5%
التكوين عن طريق متخصصين داخل المؤسسة	04	25%
التكوين عن طريق العاملين القدامى	06	37.5%
المجموع	16	100%



دائرة نسبية توضح الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التكوين

توضح لنا البيانات المتواجدة في الجدول رقم (09) أنه هناك توافق في إجابات أفراد العينة بنسبة 37.58% أنهم تلقوا التكوين عن طريق المشرفين المباشرين وعن طريق العاملين القدامة حيث يكون هذا دافع جيد للعمال لأنه في هذه الحالة يتلقون تكوين خارجي مما يسمح لهم بالاحتكاك بالعمال الآخرين ويقومون بالتالي بتبادل الآراء والأفكار الجديدة واكتساب مهارات أخرى في حين نجد في الإتجاه المغاير أن نسبة 25% من العمال تلقوا التكوين عن طريق متخصصين داخل المؤسسة وهذا طبعاً راجع إلى طبيعة العمل وظروفه.

جدول رقم (10) يوضح مدى إستجابة البرنامج التكويني الذي تصنعه المؤسسة للاحتياجات التكوينية الحقيقية

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	16	100%
لا	/	/
المجموع	16	100%

بين لنا الجدول أعلاه ونسبة 100% من أفراد العينة يقرون بأن البرنامج التكويني الذي تصنعه المؤسسة يستجيب للاحتياجات التكوينية الحقيقية وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بأهمية كبيرة للتكوين حيث يقوم مختصين بوضع خطط وبرامج تكوينية فعالة وذلك بدراسة احتياجات التكوين وتحديد المطلوب منها فسياسة التكوين تعكس مدى الأهمية التي توليها المؤسسة في تطوير القوة العاملة لديها بحيث تنطلق من منطق رئيسي يقوم على تحديد الإحتياجات الخاصة من مختلف الكفاءات والمهارات وحصر المواد المتاحة من هذه الكفاءات والمهارات ثم مقارنتها بالاحتياجات وهو أمر يمكن المؤسسة من تحديد النقص المطلوب وهذا ما يدل على أن البرنامج التكويني الذي تصنعه مؤسسة رونو يستجيب لاحتياجات تكوينية حقيقية وما أكدته أفراد العينة.

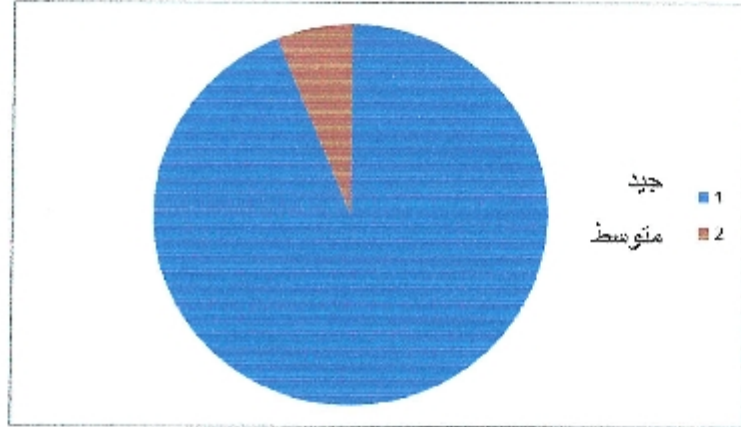
جدول رقم (11) يوضح مدى تغطية البرنامج التكويني للجوانب الأساسية الخاصة بالعمل :

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	16	100%
لا	/	/
المجموع	16	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن هناك إقرار بين أفراد العينة بنسبة 100% بأن البرنامج التكويني يغطي الجوانب الأساسية الخاصة بالعمل حيث أنه يتم تكوين العامل عن مختلف مواصفات ومتطلبات وظيفته التي يشغلها منذ إلتحاقه بها أو إدخال متغيرات جديدة عليها .

جدول رقم (12) يوضح كيفية تقييم البرنامج التكويني من طرف المشاركين :

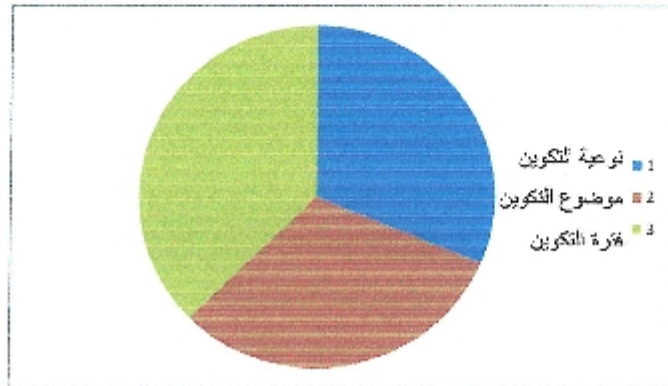
الاجابة	التكرار	النسبة %
جيد	15	93.75 %
متوسط	01	6.25 %
ضعيف	/	/
المجموع	16	100 %



دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية تقييم البرنامج التكويني الذي شاركوا فيه من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم أفراد العينة وهو ما يمثل 15 مبحوثا يقرون بنسبة 93.75 % أن تقييم البرنامج الذي شاركوا فيه هو جيد بحيث أنه يتم المتابعة بطريقة دقيقة لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وذلك بهدف التأكد من أن كل حصة تكوينية تسير وفقا للمحتوى والتدخل في الوقت المناسب لإجراء التعديلات الضرورية لحسن سير العملية التكوينية ، وفي الإتجاه المعاكس نجد ما يقارب 6.25 % من الأفراد الذين أجابوا بأن تقييم للبرامج التكوينية متوسط ولعل هذا راجع إلى طبيعة أو موضوع للتكوين الذي تلقوه في حين نجد أن النسبة إنعدمت في الاحتمال أن البرنامج التكويني كان ضعيف وهذا يدل أن البرنامج التكويني الذي شارك فيه العمال هو جيد وفعال وشامل لكل المتطلبات.

جدول رقم (13) يوضح العوامل المؤثرة على الأساليب المتبعة في التكوين

النسبة%	التكرار	الاجابة
31.25%	05	نوعية التكوين
31.25%	05	موضوع التكوين
37.5%	06	فترة التكوين
100%	16	المجموع

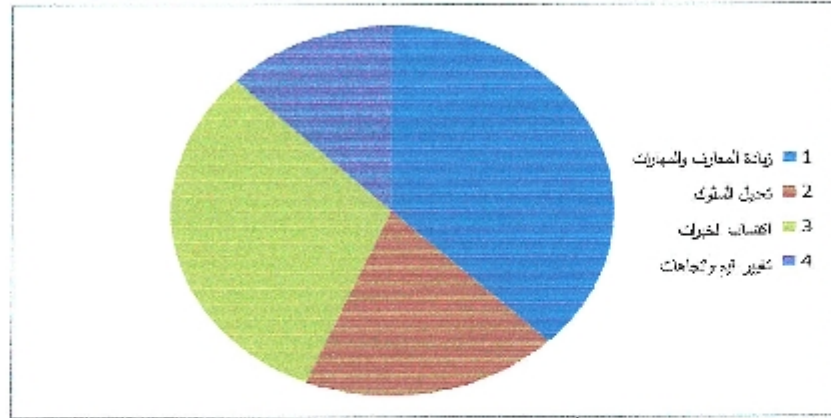


دائرة نسبية توضح العوامل المؤثرة على الأساليب المتبعة في التكوين

يتبين من خلال الجدول رقم (13) أن هناك تقارب في النسب حيث نجد أن أعلى نسبة 37.5% من الأفراد الذين أجابوا بأن من العوامل المؤثرة على الأساليب المتبعة في التكوين هي فترة التكوين وهذا يعني أنهم لا يتلقون تكويناً كافياً وهذا يعني أن المدة أو الفترة التكوينية لا تساعدهم في حين نجد هناك إجماع من قبل أفراد العينة بنسبة 31.25% يصوتون على أن نوعية المتكويين وموضوع التكوين من تلك العوامل المؤثرة في الأساليب المتبعة في العملية التكوينية.

جدول رقم (14) الأهداف التي يحققها البرنامج التكويني

النسبة%	التكرار	الاجابة
37.5%	06	زيادة المعارف والمهارات
18.75%	03	تعديل السلوك
31.25%	05	اكتساب الخبرات
12.5%	02	تغيير قيم واتجاهات
100%	16	المجموع



دائرة نسبتي توضح الأهداف التي يحققها البرنامج التكويني

من خلال دراسة الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثرية المبحوثين والمقدر عددهم 06 مبحوثين بنسبة مئوية تقدر بـ 37.5% يرون أن الهدف من تصميم البرنامج التكويني هو زيادة المعارف والمهارات ثم ثانياً نسبة 31.25% وهو ما يمثل 05 مبحوثين ترى أن إكتساب الخبرات هو الهدف من تصميم البرنامج التكويني ثم نجد أن نسبة 18.75% وهو ما يمثل 03 مبحوثين من أفراد العينة يرون أن الهدف من تصميم البرنامج التكويني هو تعديل السلوك في حين نجد نسبة 12.5% من أفراد العينة يرون أن تغيير قيم واتجاهات من أهداف تصميم البرنامج التكويني والملاحظ هنا أن مختلف النسب هي متقاربة وأن الهدف من تصميم البرنامج التكويني هو زيادة المعارف والمهارات واكتساب الخبرات ثم تعديل السلوك ثم يأتي هدف تغيير قيم واتجاهات المتكويين.

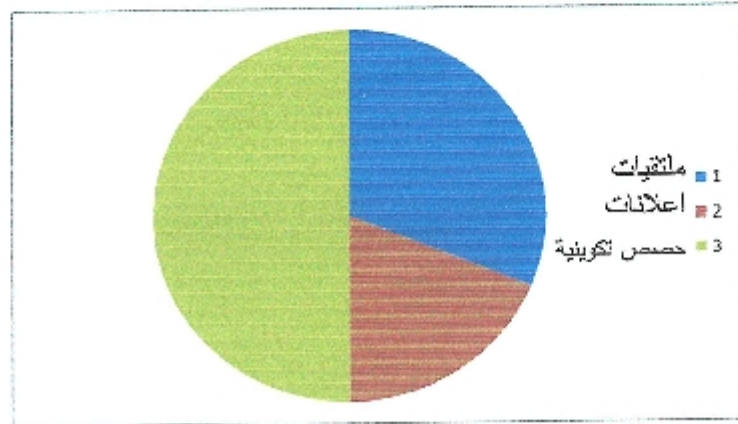
جدول رقم (15) يوضح إذا كانت المؤسسة تقوم بتوعية عمالها من حين لآخر

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	16	100%
لا	/	/
المجموع	16	100%

توضح لنا البيانات المتواجدة في الجدول أن هناك إتفاق تام بين أفراد العينة بنسبة 100% بأن المؤسسة تقوم بتوعية عمالها من حين إلى آخر وهذا يدل على أن طريقة تفكير قد تغيرت لأصحاب المؤسسة عن قبل حيث أصبحوا يهتمون بالموارد البشري أكثر وإعطائه أهمية كبيرة في المؤسسة حيث نلاحظ أن جل المؤسسات أصبحت تخصص مكتب يختص في إدارة الموارد البشرية حيث أصبح العامل اليوم يعتبر الرأسمال لنجاح واستقرار المؤسسة لذلك تقوم المؤسسة بتوعية عمالها وتكويهم وتأهيلهم من حين إلى آخر وتنمية قدراتهم الفكرية وتحسين أدائهم .

جدول رقم (16) يوضح الطريقة التي تعتمدها المؤسسة في توعية عمالها

الاجابة	التكرار	النسبة%
ملتقيات	05	31.25%
اعلانات	03	18.75%
حصص تكوينية	08	50%
المجموع	16	100%



دائرة نسبية توضح الطريقة التي تعتمدها المؤسسة في توعية عمالها

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (16) أن الطريقة الأكثر التي تتبعها المؤسسة في توعية عمالها هي حصص تكوينية بنسبة 50 % خاصة عبر المراكز التابعة للمؤسسة الأم وهذا يدل على أن للتكوين أهمية كبيرة بالنسبة للفرد أو المؤسسة وذلك من أجل تحسين الإنتاج والأداء الفعال والتقليل من الخسائر حيث تسهر المؤسسة على التحسين المنتظم لظروف العمل ثم تليها نسبة 31.25% من طريقة الملتقيات التي تعتمدها المؤسسة في توعية عمالها من حين إلى آخر وذلك لتحصين العاملين بمدى أهميتهم ودورهم في المؤسسة باعتبارهم طاقات ذهنية وعناصر فعالة يمكن الإعتماد عليها. في حين بلغت نسبة 18.75 % من الأفراد الذين أقرروا بأن الطريقة التي تعتمدها المؤسسة في توعية عمالها هي من خلال وضع إعلانات حيث يقوم بنشرها في مختلف الأقسام وإعلام العمال بكل ما هو جديد.

جدول رقم (17) يوضح إذا ما كان الرؤساء المباشرين مهتمين بالتكوين.

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	16	%100
لا	/	/
المجموع	16	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح إذا كان الرؤساء المباشرين مهتمين بالتكوين نجد أن كل أفراد العينة أقرروا بذلك بنسبة 100% وحرص المؤسسة على تكوينهم سواء داخلها أو خارجها وعموما يمكن القول أن المؤسسة على يقين بالدور الذي يلعبه التكوين في تنمية وتطوير قدرات الفرد من جهة وزيادة مردودية المؤسسة من جهة أخرى حيث تقوم بوضع برامج تكوينية فعالة تسمح بمواكبة التطورات والمستجدات الحاصلة في كل وظيفة وهذا في الأخير ما يؤدي إلى رفع جودة أداء العاملين فرديا وجماعيا وتحقيق الإنسجام والتكامل بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ومن ثم تجسيد فلسفة وجود المؤسسة المتمثلة في البقاء والاستمرار والنمو.

وهذا ما يدل على أن مؤسسة رونو من بين أحسن المؤسسات عالميا واستمراريتها وذلك طبعا راجع الى ما سلف ذكره.

جدول رقم (18) يوضح ما اذا استفادوا العمال من تكوين منذ إنشائهم بالمؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	16	%100
لا	/	/
المجموع	16	%100

يتبين من خلال الجدول رقم (18) أن جميع العمال تلقوا التكوين منذ إنشائهم بالمؤسسة بنسبة 100% في الوظائف التي يشغلونها حيث يعتبرون أن التكوين عملية ضرورية لهم لأجل المحافظة على أوضاعهم المهنية وتحسين أدائهم بشكل أفضل ورفع مستوى الكفاءة لديهم وبالتالي معرفة أكثر لمتطلبات وظيفتهم حتى يتوافق كل عامل مع العمل الذي يؤديه ويتقنه جيدا فهذه التكوين لا يقتصر على طرق تأدية العمل بل يمتد إلى تنمية كافة الاتجاهات المتصلة لمحيط العمل وتعديل السلوك وغرس قيم مهنية .

نلاحظ من خلال السؤال رقم (19) والمتعلق بموضوع التكوين الذي تلقاه العامل منذ إنتحاقه بالمؤسسة حيث إحتوى على :

- إجماع حول كيفية معاملة الزبون وكسب ثقته وفهم حاجاته وكيفية تلبيةها في أحسن صورة .
- إدارة المخزون.
- إدارة الفريق وتطوير المبيعات.
- المراقبة لما بعد البيع .
- مستشار مصلحة.
- رئيس مصلحة.
- التعرف على منتج جديد ثم طرحه من طرف رونو الجزائر.
- تسيير المؤسسة وتوجيه العمال .
- رفع مبيعات المؤسسة وتحسين سلوك العمال.
- تحسين الأداء واكتساب الخبرات.
- الكهرباء .

نلاحظ من خلال السؤال رقم (20) أن جميع أفراد العينة لم يسيروا على هذا السؤال لأن جميع العمال إستفادوا من التكوين منذ إنتحاقهم بالمؤسسة وهذا يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية له.

الجدول رقم (21) يوضح مساهمة التكوين في تحسين الأداء

النسبة%	التكرار	الاجابة
100%	16	نعم
/	/	لا
100%	16	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (21) أن كل أفراد العينة أجابوا بنعم حول مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء وذلك بنسبة 100 % في حين كانت النسبة منعدمة فيما يخص الاجابة بلا وهذا يدل على قدرة عمليات التكوين وفعاليتها من أجل تحسين أداء العمال .

نلاحظ من خلال السؤال رقم (22) أن أغلب أفراد العينة لم يجيبوا على هذا السؤال لأن عمليات التكوين التي قامت بها إدارة الموارد البشرية كانت تحتوي على معلومات ومواضيع عن جل الاختصاصات المتواجدة في مجال عمل المؤسسة .

✶ جدول رقم (23) يوضح مدى مساهمة التكوين في التأقلم المهني للعمال

النسبة%	التكرار	الاجابة
100%	16	نعم
/	/	لا
100%	16	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(23) أن كل أفراد العينة أجابوا بنعم حول مدى مساهمة التكوين في التأقلم المهني للعمال وذلك بنسبة 100% ، في حين أن نسبة الذين أجابوا بلا كانت معدومة وهذا يدل على أن التكوين يفتح فرص لتنمية المهارات وتطوير القدرات لاستيعاب متطلبات الوظيفة ومنه التكيف مع الوظيفة.

نلاحظ من خلال السؤال رقم(24) أن جميع أفراد العينة لم يجيبوا على هذا السؤال وهذا راجع إلى أنهم راضون ومقتنعون بقدرة التكوين من خلال ما يقوموا به من توعية وتقديم معلومات العمال تجعلهم يتأقلمون مع المهن بسرعة وخاصة العمال الجدد .

الجدول رقم (25) يوضح مساهمة التكوين في التعامل بشكل صحيح مع معدات العمل الحديثة

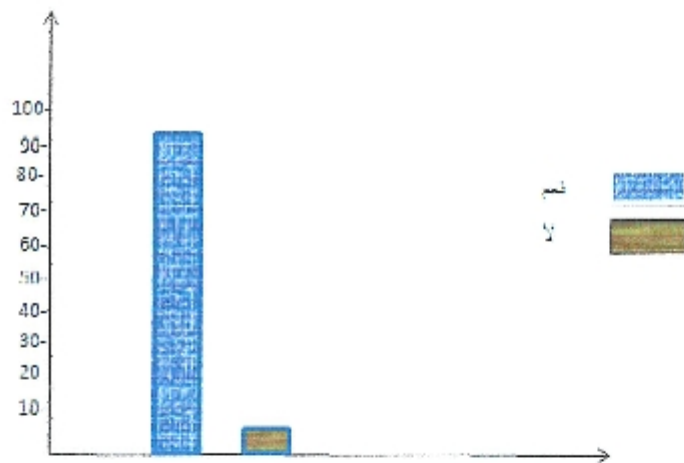
النسبة	التكرار	الاجابة
100%	16	نعم
/	/	لا
100%	16	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن كل أفراد العينة أجابوا بنعم حول مساهمة التكوين في التعامل مع معدات العمل الحديثة وذلك بنسبة 100 % في حين كانت النسبة معدومة فيما يخص الاجابة بلا وهذا يدل على أن التكوين يساهم في التعريف بكيفية إستخدام الأجهزة والألات الجديدة وأسلوب التعامل معها وأيضا التوجيه بملاحظة كل التطورات التي تحدث في الصناعة .

يتبين لنا من خلال السؤال رقم (26) أن جميع أفراد العينة لم يجيبوا على هذا السؤال وهذا راجع إلى أنهم راضون وذلك بنسبة 10 % عن مساهمة التكوين في جعل العمال يتعاملون بشكل صحيح مع معدات العمل الحديثة وذلك عن طريق الحصص التكوينية التطبيقية التي يمارسها العمال خلال فترة تكوينهم .

➤ الجدول رقم (27) يوضح مساهمة التكوين في التقليل من الاخطار المهنية

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	15	%93.75
لا	01	%6.25
المجموع	16	%100



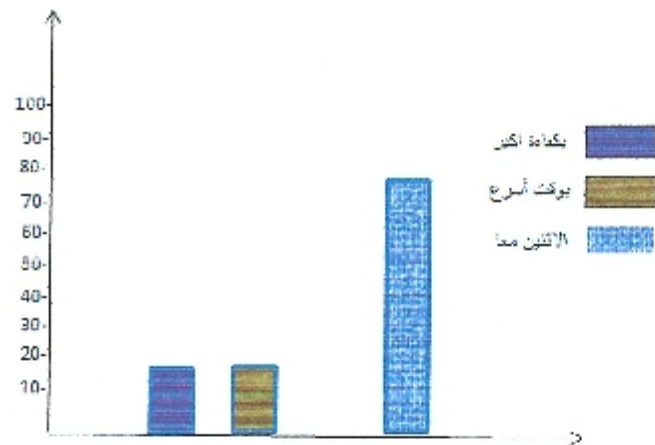
اعمدة بيانية توضح مساهمة التكوين في التقليل من الاخطار المهنية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن أغلب أفراد العينة أجابوا بنعم حول مدى مساهمة التكوين في التقليل من الأخطاء المهنية وقدرت نسبتهم بـ 93.75 % وهذا راجع إلى أن التكوين يقوم من خلال الحصص التطبيقية بتصحيح المعلومات الخاطئة التي يقوم بها العمال وذلك عن طريق التكرار من أجل تجنب الوقوع في الخطأ ، أما البقية الذين أجابوا بلا والذين بلغت نسبتهم 6.25 % فهم أكيد تابعين لعمال الإدارة .

يتبين لنا من خلال السؤال رقم (28) أن أغلب أفراد العينة لم يجيبوا على هذا السؤال لأنهم مدركين لمدى أهمية عملية التكوين في تزويد العمال بالمعلومات المساعدة على توعيتهم بأخطار الآلات وكيفية تجنب الوقوع فيها .

جدول رقم (29) يوضح مساهمة التكوين في تحسين كيفية أداء العامل لعمله

النسبة	التكرار	الاجابة
12.5%	02	بكفاءة اكبر
12.5%	02	بوقت أسرع
75%	12	الاثنتين معا
100%	16	المجموع

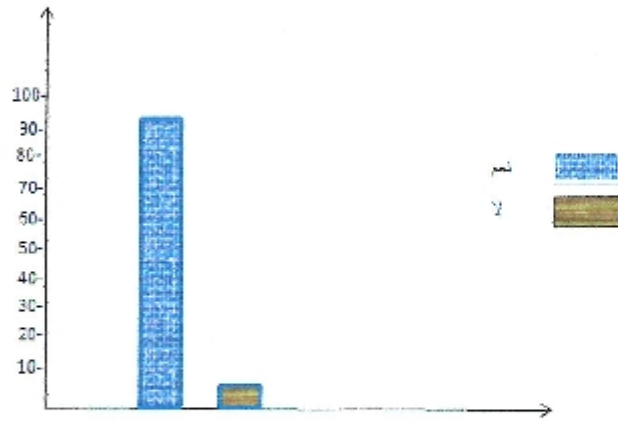


أعمدة بيانية توضح مساهمة التكوين في تحسين كيفية أداء العامل لعمله

نلاحظ من خلال الجدول انمبين أعلاه أن أغلب أفراد العينة يرون بأن التكوين حسن من طريقة أداء العامل لعمله وذلك عن طريق الإخلاص في العمل بكفاءة أكبر وفي وقت أسرع وقدرت نسبتهم بـ 12.5% وهذا راجع إلى أن التكوين يعلم ربح الوقت لتقديم جهد أكبر، في حين يرى البعض الآخر أنه قد جمع الإثنتين معا بنسبة 75% .

جدول رقم (30) يوضح مساهمة التكوين في الرضى عن العمل

النسبة%	التكرار	الاجابة
93.75%	15	نعم
6.25%	01	لا
100%	16	المجموع

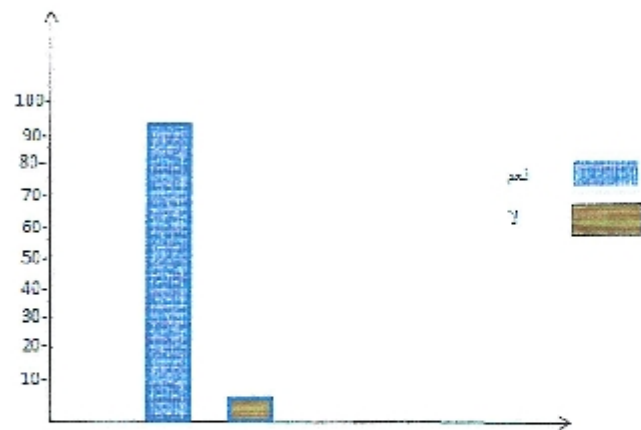


أعمدة بيانة توضح مساهمة التكوين في الرضى عن العمل

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن جل أفراد العينة يرون بأن التكوين يساهم في رضى العمال عن عملهم وذلك عن طريق خلق حب بين العامل وعمله وتوطيد العلاقة بينهما وقدرت نسبتهم بـ 93.75% أما البقية فيرون بأن التكوين لا يساهم في رضى العامل عن عمله بنسبة 6.25% .

الجدول رقم (31) يوضح توظيف ما تعلمه العامل في فترة التكوين

الاجابة	التكرار	النسبة %
نعم	15	93.75%
لا	01	6.25%
المجموع	16	100%



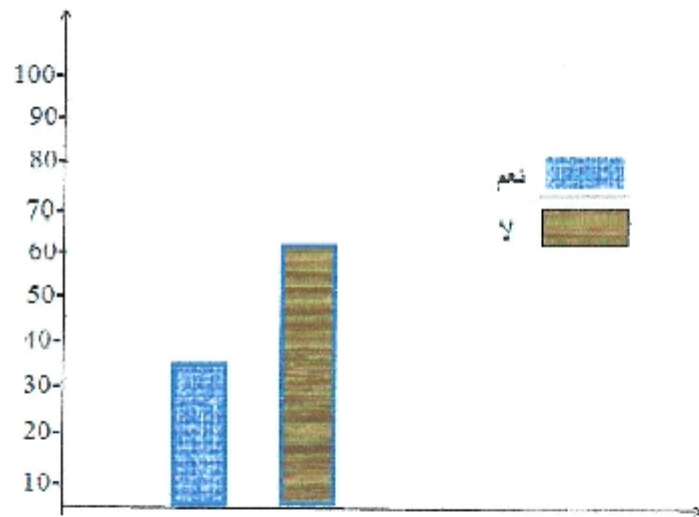
أعمدة بيانة توضح توظيف ما تعلمه العامل في فترة التكوين

يتبين من خلال الجدول أن فئة كبيرة لأفراد العينة أجابوا بنعم لأنهم يعملون بناءا على ما تعلمونه

في فترة التكوين حيث بلغت نسبتهم 93.75 % أما الفئة المتبقية والتي أجابت بلا فقد قدرت نسبتها بـ 6.25 % وهذا يدل على أن ما اكتسبوه خلال الفترة التكوينية من مهارات ومعارف عالج نقاط الضعف لديهم وحسن أداءهم، أما فيما يخص الفئة الأخرى فهذا راجع إلى إعتيادهم على أسلوب العمل السابق ورفضهم للتغيير .

جدول رقم (32) يوضح مساهمة التكوين في ترقية العامل

الاجابة	التكرار	النسبة %
نعم	06	37.5%
لا	10	62.5%
المجموع	16	100%

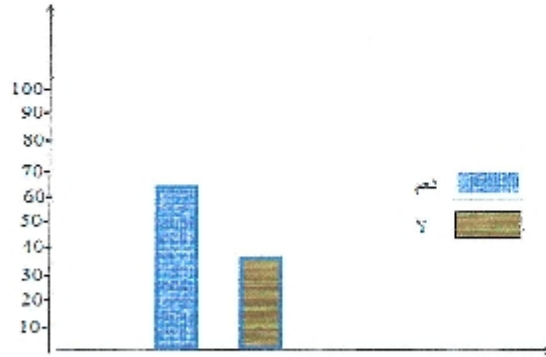


أعمدة بيانية : توضح مساهمة التكوين في ترقية العامل

نرى من خلال الجدول رقم (32) أن أغلب نسبة تمثّلها فئة الأفراد الذين لا يحصلون على ترقية بنسبة 62.5 % وهذا راجع إلى عدم إعتياد المؤسسة على أسلوب الترقية ومنه تقل الرغبة في العمل ويعود السبب إلى عدم توفر دوافع مادية تدفعهم إلى تحقيق بعض الأهداف وذلك لعدم رغبة العمال في التغيير بسبب إرتباطهم الوثيق بالعمل ثم تليها نسبة الذين يرون بأن التكوين يساهم في تحقيق الترقية بنسبة 37.5 % وقد يكون السبب في ذلك هو رفض التكوين بالترقية حسب منظورهم ورأيهم .

الجدول رقم (33) يوضح مساهمة التكوين في تحسين الأجر

النسبة	التكرار	الاجابة
62.5%	10	نعم
37.5%	06	لا
100%	16	المجموع

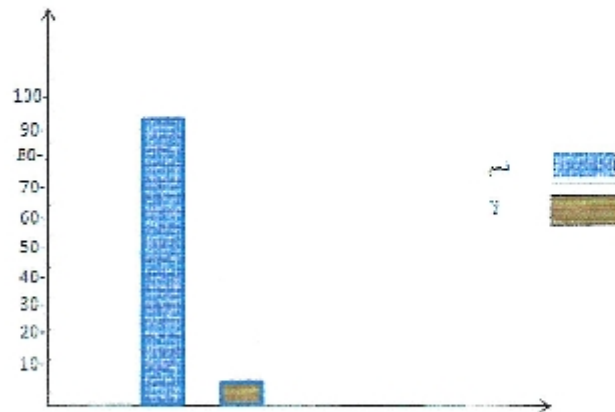


أعمدة بيانية توضح مساهمة التكوين في تحسين الأجر

من خلال الجدول نلاحظ أن جل أفراد العينة يرون بأن التكوين يساهم في تحسين الأجر وذلك بنسبة 62.5% أما باقي النسبة والتي تقدر بـ 37.5% فهم يرون بأن التكوين لا يساهم في تحسين أجر العمال.

جدول رقم (34) يوضح مساهمة التكوين في تحسين إنتاجية المؤسسة

النسبة%	التكرار	الاجابة
93.75%	15	نعم
6.25%	01	لا
100%	16	المجموع



أعمدة بيانية توضح مساهمة التكوين في تحسين إنتاجية المؤسسة

يتبين لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلب أفراد العينة أجابوا بنعم حول مدى مساهمة التكوين في تحسين إنتاجية المؤسسة وقدرت نسبتهم بـ 93.75% في حين بلغت نسبة الذين أجابوا بلا بـ 6.25% وهذا يدل على إهتمام المؤسسة بتكوين الإطارات لأنه يعني من الضروريات الواجب الإعتماد عليها حتى تتمكن المؤسسة من الرفع من طاقاتها الإنتاجية لأن كل البرامج التخطيطية والعمليات الإنتاجية تتم تحت تأطير هؤلاء وبالتالي فإن تكوينهم من حين إلى آخر قد يزيد من أدائهم ويرفع في منتجاتهم .

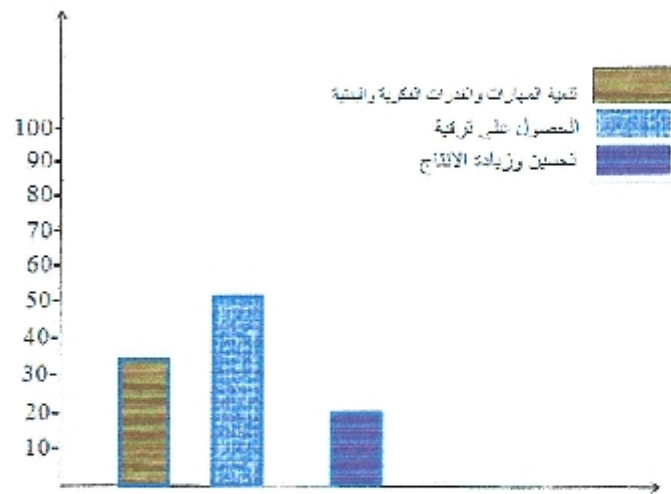
➤ الجدول رقم (35) يوضح مساهمة التكوين في تحسين الأداء وزيادة الانتاجية

الاجابة	التكرار	النسبة %
نعم	16	100%
لا	/	/
المجموع	16	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) أن كل أفراد العينة يرون مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وهذا راجع إلى إهتمام إدارة الموارد البشرية بعملية تكوين عمالها وتأهيلهم حتى تتسكن من تحسين أدائهم وفعاليتهم وبسبب رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة وقدرت نسبتهم بـ 100% في حين كانت النسبة المتبقية منعدمة .

جدول رقم (36) يوضح توزيع أفراد العينة حسب غاية التكوين

الاجابة	التكرار	النسبة %
تنمية المهارات والقدرات الفكرية والبديهة	05	31.25%
الحصول على ترقية	08	50.00%
تحسين وزيادة الانتاج	03	18.75%
المجموع	16	100%

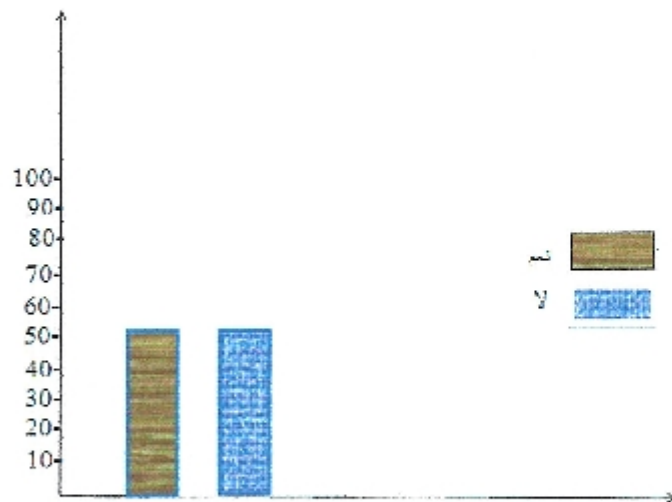


أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب غاية التكوين

نرى من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يرون أن الغاية من التكوين هي في الحصول على الترقية وقدرت نسبتهم 50% في حين يرى أن البعض الآخر بأن الغاية من التكوين تكمن في تنمية المهارات والقدرات الفكرية واليدوية وبلغت نسبتهم 31.25% أما البقية فيختارون تحسين زيادة الإنتاج حيث قدرت نسبتهم بـ 18.75% .

الجدول رقم (37) يوضح مساهمة التكوين في التقليل من التغيب عن العمل

الاجابة	التكرار	النسبة %
نعم	08	50%
لا	08	50%
المجموع	16	100%

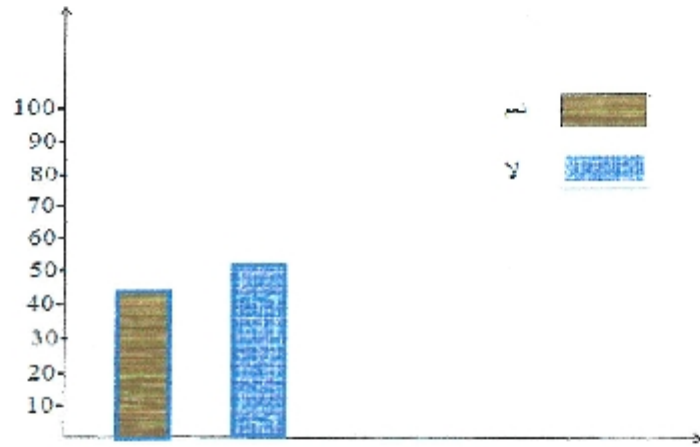


أعمدة بيانية توضح مساهمة التكوين في التقليل من التغيب عن العمل

يتبين من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة أفراد العينة التي أجابت بنعم حول مساهمة التكوين في التقليل من التغيب هي متساوية مع نسبة أفراد العينة التي أجبت بلا وقد قدرت كلي النسبتين بـ 50% وهذا يدل على أن التكوين قد يقلل من التغيب وفي نفس الوقت سيؤدي إليه.

الجدول رقم (38) يوضح مساهمة التكوين في علاج التأخر عن العمل

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	07	43.75%
لا	09	56.25%
المجموع	16	100%

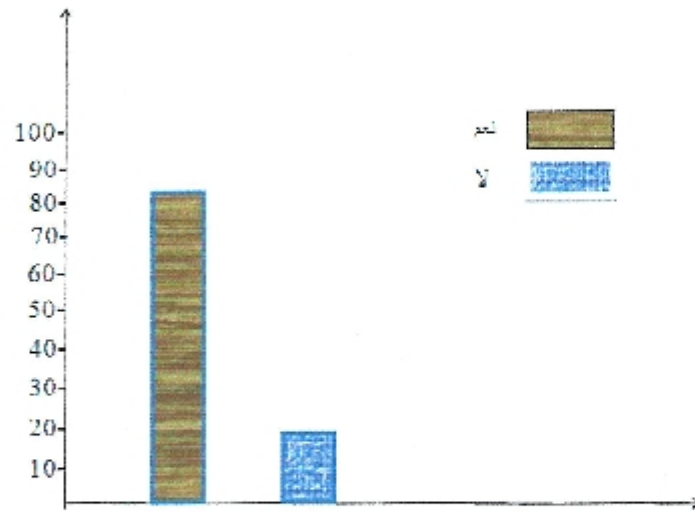


أعمدة بيانية توضح مساهمة التكوين في علاج التأخر عن العمل

نرى من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلب أفراد العينة يرون بأن التكوين لا يساهم في علاج مشكل التأخر عن العمل لأن التكوين ليس له علاقة بتأخر العمال عن عملهم وقدرت نسبتهم بـ 56.25% في حين أن البقية يرون بأن التكوين يساهم في علاج مشكل التأخر عن العمل وهذا راجع إلى أن التكوين يعلم العمال عملية الإنضباط في العمل وقدرت نسبتهم بـ 43.75%.

الجدول رقم (39) يوضح مساهمة التكوين في التقليل من حوادث العمل

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	13	81.25%
لا	03	18.75%
المجموع	16	100%



أعمدة بيانية توضح مساهمة التكوين في التقليل من حوادث العمل

نلاحظ من خلال الجدول رقم (39) أن أغلب أفراد العينة يرون بأن التكوين يساهم في التقليل من حوادث العمل وقدرت نسبتهم بـ 81.25% وهذا يدل على أن التكوين يقدم معلومات عن كيفية التعامل مع الآلات والأجهزة وكيفية استخدامها وذلك من أجل الابتعاد عن أضرارها ، أما بقية أفراد العينة فيرون أن التكوين لا يساهم في تقليل من حوادث العمل لأن التكوين ليس لديه علاقة مع مسببات الحوادث وبلغت نسبتهم 18.75% .

المبحث الثاني : النتائج المتوصل إليها

1- نتائج في ضوء الفرضيات

أ- نتائج الفرضية الأولى:

- يرمي التكوين إلى تحقيق هدف عام وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وسلوكهم وتعديل اتجاهاتهم.
- تعد الاحتياجات التكوينية هي نقطة البداية في أي عملية تكوينية أي الحلقة الأولى والأساسية من سلسلة حلقات مترابطة، فهي تمثل الأساس في صناعة التكوين وتقوم عليها جميع دعائم العملية التكوينية.
- وجود رضا عن الكيفية التي تتبعها المؤسسة في تطبيق عملية التكوين.
- برنامج التكوين قد إستجاب للجانب الأساسية الخاصة بالعمل إلى حد كبير حيث أن المعارف والمهارات المكتسبة من هذا البرنامج كانت كافية لأداء العمل بفعالية.
- برنامج التكوين حقق الإستجابة للإحتياجات التكوينية للمتكونين.
- عماية تصميم البرنامج التكويني تعتبر الحلقة الثانية من سلسلة الحلقات العملية التكوينية ويتوقف نجاح هذه المرحلة عن نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم برنامج تكويني.
- لقد ساهم تصميم البرنامج التكويني في تحقيق أهدافه والمستقلة في زيادة السلوسات والمهارات وتعديل السلوك وإكتساب الخبرات وتغيير القيم واتجاهات العمال.

وفي الأخير نستخلص أن الدلائل الإحصائية برهنت أنه من بين الإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة في مجال التكوين هو تصميم برنامج له وتحديد إحتياجاته وتنفيذه خطوة بخطوة بهدف التأكد من أن كل حصة تكوينية تسير وفقا للمخطط من المحتوى والأسلوب والوقت المحدد والتدخل في الوقت المناسب لإجراء التعديلات الضرورية لحسن سير العملية التكوينية وهذا يدل على أن الفرضية قد تحققت.

ب- نتائج الفرضية الثانية:

لقد برهنت الدلائل الإحصائية السابقة والمتعلقة بالفرضية الفرعية بأنه يؤدي تكوين العمال إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والتي أقرها العمال بنسبة 100% وهذا يعني أن المؤسسة تعطي أهمية بالغة للتكوين حيث تخصص ميزانيات كبيرة له حيث تقوم بتوجيه وتأهيل وتكوين العامل وتحضيره ليشغل وظيفته على أحسن وجه ووسيلة لتطوير أدائه إذ يسمح بإضفاء التحسينات والتكيف مع تغيرات مناهج

العمل وتطوير المهن المرتبطة بتقلبات المحيط، ولهذا يعد المورد البشري عنصر هام وفعال في المنظمات واستقراريتها وهذا هو الحال في مؤسسة رونو للسيارات وهذا يعني أنه قبل كل شيء استثمار الرأسمال البشري أولاً وتكوينه.

2- نتائج عامة:

- إن أهمية التكوين لا تقتصر فقط على المؤسسة للوصول إلى الفعالية وإنما أيضا لكل من الفرد لزيادة إرضائه والعمل لتحسين الكفاية الإنتاجية.
- يرمي التكوين إلى تحقيق هدف عام وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم وبصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءة الأفراد الأمر الذي ينعكس على مساعدة المؤسسة على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها وإفادة المجتمع على وجه العموم.
- إن التكوين يساعد على التكيف مع التغيرات وطرده الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.
- ينمي التلاحم بين المجموعات على مستوى العلاقات بين العمال وبين الإدارة وينمي أيضا معنى المسؤوليات اتجاه المؤسسة.
- يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة ويشجع الصدق، الإنفتاح والثقة والسلوك الجيد وكذلك يساعد الأفراد على إعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم.
- يسهل توجيه الأفراد الجدد ويحسن معارفهم اللازمة للعمل على مستويات التنظيم.
- التكوين لا يمنح للعمال ترقية.

3- التوصيات والإقتراحات:

- يجب تنظيم دورات تكوينية بصفة دورية للمشرفين على العمال، وينبغي أن يركز الإهتمام في هذه الدورات ليس فقط على أداء أعمالهم الفنية بدرجة عالية من الكفاءة بل أيضا على العلاقات الإنسانية وأساليب التعامل مع العمال.
- أغلب الأفراد الذين يرغبون في تلقي التكوين يقيمون علاقة مباشرة بين التكوين والترقية إن عدم إشباع هذه الحاجة ينتج عنها إحباط أو ترك الفرد للمنظمة بصورة نهائية لصالح المنظمات المنافسة .
- ضرورة مراعاة التجانس بين أفراد المجموعة التكوينية بأي برنامج تكويني خاصة التجانس في نوع العمل ومستوى الخبرة والمهارة .
- يجب أن تكون متابعة للمتكونين بعد إنهاء البرنامج التكويني على رأس العمل لأنه لا شك فيه أن العائد الحقيقي من التكوين هو أن يعمد المتكونين إلى تعديل أنماط السلوك في العمل بتطبيق

المهارات والمعلومات التي إكتسبها أثناء التكوين، حيث أن عدم إستخدام أي مهارات مكتسبة يؤدي بالضرورة إلى زوالها.

خاتمة

إن المنتبغ لتاريخ المؤسسات الناجحة عبر أنحاء العالم ونموها وكبر حجمها وفتح فروعها لها هنا وهناك وجودة منتوجاتها يجد ان من ورائها عمالا مسيرين جمعوا بين الكفاءة وحسن القيادة إلى أن وصلوا بمؤسساتهم إلى الشهرة والنجاح، بالرغم ما يعرفه المحيط من تقلبات مستمرة ومفاجآت وما يفرضه من من قيود وأخطار وتهديدات، وإضافة لما سبق فإن للعنصر البشري دورا حاسما في قيام المؤسسة وبقائها ونموها كما أنه محدد أساسي لموقع المؤسسة ومكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركية وعدم الإستقرار وهو الذي سيمكنها من مواجهة التحديات المختلفة الإقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية...

لذا أضحي من الضروري على جميع المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها الانتقال بأفرادها إلى مرحلة تطوير قدراتهم الأدائية لتستجيب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة ولن يكون ذلك إلى عن طريق التكوين الذي يبقى العامل الاساسي لتنمية كفاءات الموظفين، فجميع الدلائل تشير إلى الاهتمام الكبير بالتكوين وإلى الحاجة الماسة إلى مختصين في القيام به وذلك ان التكوين في المؤسسات الإقتصادية الحديثة ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد والمسيرين وتطويرا لقدراتها إلى مراكز وظيفية تقيد الفرد من ناحية والفرد من ناحية اخرى.

فالتكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية ومنتجة ومؤهلة وعلى الرغم من أن المؤسسة قد وضعت خطة العمل ووفرت كل الوسائل لتنفيذها فإن إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لإنبات سجز العجلة عن القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة ومنه نستنتج من أهمية التكوين في تسيير الأفراد الذي يسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد واعتماد برنامج تكويني منها زيادة الإنتاجية، ورفع معنويات الأفراد، ولهذا فقد أصبح التكوين من بين أساسيات الإدارة الناجحة لأنه يساعد العاملين على تجاوز الأخطاء المهنية كما أنه يختصر المسار المهني في الوصول للوظائف الأرقى وفوق هذا وذلك يكسب الفرد مهارات جديدة بتغيير انماط وسلوك الأداء .

ومن خلال ما تناولناه في سياق دراستنا الراهنة المتعلقة بواقع التكوين في المؤسسة الإقتصادية توصلنا إلى أن التكوين بأبعاده المعرفية والسلوكية والتنظيمية يؤدي إلى الشعور بالرضا والإطمئنان والاستقرار والأمان الوظيفي، وهو ما يتجسد من خلال سلوكيات العامل في العمل ويضهر جليا في حسن التصرف وأداء المهام بدقة والإستجابة السريعة لتنفيذ الأوامر وتعليمات العمل وفتح قنوات حضارية لتبادل الافكار والآراء كما يتجسد ايضا من خلال التماسك الجماعي بين فريق العمل والعلاقات الجيدة بين الزملاء والرؤساء.

وبالتالي نقول أن المؤسسة التي تولي عناية كبيرة في مجال التكوين ووضع خطط وبرامج له والتي تملك أكثر الكفاءات والإطارات المؤهلة والمكونة هي التي نعرف تحقيقاً لأهدافها العامة وهذا ما تعمل عليه مؤسسة رونو للسيارات التي أجرت فيها الدراسة موفي الأخير نأمل أن تحذو باقي مؤسساتنا خاصة كانت أو عمومية حذوها ، لأنه بعد أن تتم عملية إستقطاب وتعيين الموارد البشرية تظهر أهمية وضرورة تنمية هذه الموارد، فمن الضروري ولفائدة المؤسسة والفرد إعداد برنامج لتنمية وتكوين عمالها حيث أن فائدة التكوين تظهر لإكتساب الفرد لمهارات ومعارف جديدة وتطوير المهارات والمعارف الموجودة لديه مسبقاً الشيء الذي يولد له دافع أقوى للعمل وهذا بالتالي ينعكس بالإيجاب على تحقيق الأهداف المرجوة وبالتالي دفع عجلة التنمية .

قائمة المراجع

• القواميس والمعاجم

1- علي بن هادي وآخرون: "القاموس الجديد للطلاب"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.

• كتب بالعربية

1- أحمد حلمي جمعة وآخرون "أساسيات البحث العلمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

2- أحمد صقر عاشور: "إدارة القوى العاملة"، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1995.

3- أحمد عاشور صقر: "إدارة الموارد البشرية"، دار المعرفة للنشر والتوزيع، مصر، 1997.

4- أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، دار المعرفة للنشر، الإسكندرية، 1999.

5- أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، دار المعرفة، القاهرة، 1996.

6- أحمد مصطفى: "مخرجات التدريب المهني وسوق العمل في الأقطار العربية"، المركز العربي للتدريب المهني، ليبيا، 2001.

7- اسماعيل عربيحي اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.

8- أغيات بوفلجة: "الأسس النفسية للتكوين، ومناهجه"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

9- أكرم رضا برنامج تدريب المتدربين"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003.

10- أمين ساعاتي: "إدارة الموارد البشرية بالنظرية إلى التطبيق"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.

11- بوعبد الله نحسن وناني نبينة: "مقاربة منظومية للبرامج التكوينية"، منشورات مخبر إدارة وتنمية موارد البشرية، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2010.

12- حسن ابراهيم بلوط: "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، الجامعة اللبنانية، 2002.

13- حسن الدوري: "الإعداد و التدريب بين النظرية والتطبيق"، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1976.

14- حسين الدوري: "الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1976.

- 15- حمداوي وسيلة: "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004 .
- 16- راوية حسن " إدارة الموارد البشرية "، رؤية مستقبلية، جامعة الاسكندرية، 2001.
- 17- ربحي مصطفى العليان : 'طرق جمع البيانات والمعنومات لأغراض البحث العنفي'، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 18- سالم لزروق : " برامج العملية التدريبية"، منشورات العهد القومي للإدارة طرابلس، 1989.
- 19- سهيلة محمد عباس : ' إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي'، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 20- السيد عليوة : تحديد الاحتياجات التدريبية'، الدار الجامعية ، القاهرة، 2001 .
- 21- شوقي حسين عبد الله: "سياسات الأفراد(دراسة في التنظيم)"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1968 .
- 22- شويكار زكي: 'التدريب الفعال وأثره على الكلفة'، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2002 .
- 23- صلاح الدين محمد عبد الباقي: "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 24 صلاح حوظر 'برنامج التدريب في المؤسسات الاصلاحية'، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.
- 25- صلاح عبد الباقي وعبد الغفار حنفي : 'إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية'، مكتب العربي الحديث للنشر، الاسكندرية.
- 26- طلعت دياب : "الاحتياجات التدريبية في البلدان العربية في ضوء التغيير الهيكلي لاقتصادياتها" منظمة العمل العربية، الجزء الأول، 1994 .
- 27- عادل جودة و غسان القلعاوي : "الكفاءة الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية"، دار الفكر ، دمشق ، 1972 .
- 28- عاطف محمد عبدي : 'إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية'، دار النهضة العربية، القاهرة، 1966.
- 29- عبد الحمان العيسوي : 'الكفاءة الادارية'، الدار الجامعية، ط1، مصر، 1998.

- 30- عبد الرحمن توفيق: "الأصول و المبادئ العلمية للتكوين"، مركز لخبرات مهنية للإدارة، القاهرة ، 1994.
- 31- عبد الرزاق بن حبيب: "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2006.
- 32- عبد الفتاح بوخمم: "تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية"، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليئة، الجزائر، 2011.
- 33- عبد الكريم بن أعراب: "تسيير المنشأة"، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003.
- 34- عبد الكريم بوحفص التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 35- عبد الله محمد عبد الرحمان ومحمد علي بدوي: "مناهج وطرق البحث الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، 2002.
- 36- عبد المجيد عبده: "الأصول العلمية للإدارة والتنظيم"، دار الإتحاد العربي، ط7، 1972 .
- 37- عبد الناصر جندي تقنيات البحث في العلوم الانسانية والاجتماعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1977.
- 38- العربي دخموش: "محاضرات في إقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة 2001.
- 39- عز الدين أمين: "المنخل في شؤون العمل وعلاقاته"، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1964 .
- 40- عقيد جمال برعي: "التدريب والتنمية"، عالم الكتب، القاهرة، 1973 .
- 41- عقيد محمد وجمال برعي: "التخطيط في التدريب في مجالات التنمية"، مكتبة القاهرة، القاهرة، 1962.
- 42- علي أسلمي: "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1985 .
- 43- علي عبد الرزاق الجنلي وأخرون: "مناهج البحث الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، مصر. 2007.

- 44- علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية *، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع ، الجزائر ، 2002 .
- 45- علي محمد عبد الوهاب: "التدريب والتطور، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.
- 46- عمار بوجوش ومحمد محمود الذنبيات : "منهجية البحث العلمي وطرق اعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2008.
- 51- عمر سالم الزروق: "برامج العملية التدريبية"، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس ، 1989.
- 52- عمر صخري "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، 2007،
- 53- غازي عناية ' منهجية البحث العلمي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 54- غول فرحات: "الوجيز في إقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية، الجزائر، 2008 .
- 55- فؤاد الشيخ سالم وآخرون: "المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز الكتب الأزدن، الأردن، 1995.
- 56- فوزي حبيش: "الإدارة العامة والتنظيم الإداري"، دار النهضة العربية، بيروت، 1991 .
- 57- كنيث هاملتون: أسس التأهيل المهني، ترجمة عبد الحميد مرسي، مكتبة النهضة المصرية، 1962 .
- 58- ليلي راي : "كيفية قياس فاعلية التدريب"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2001.
- 59- محمد جمال برعي: " في التدريب الحديث على مجالات التنمية "، مكتب القاهرة الحديثة، القاهرة، 1970.
- 60- محمد حافظ حجازي: "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005 .
- 61- محمد سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 62- محمد سعيد سلطان: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 1993.

- 63- محمد عبد الفتاح باغي: "التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"، جامعة الملك سعود، الرياض 1983 .
- 64- محمد نجيب توفيق: 'الخدمات العمالية بين التطبيق والتشريع'، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، بدون تاريخ.
- 65- محمود فهمي: 'المدير نظرات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال'، عالم الكتب، القاهرة، 1975 .
- 66- مصطفى نجيب شاوش : 'إدارة الأفراد'، دار الشروق للنشر و التوزيع، 1990 .
- 67- ناجح رشيد القادري ومحمد عبد السلام البوايز: "مناهج البحث الاجتماعي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 68- ناجي بن حسين: "نظام الإعلام وإتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية"، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 1997 .
- 69- ناصر دادي عدون "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 70- ناصر دادي عدون: 'اقتصاد المؤسسة (للطلبة الجامعيين)'، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر.
- 71- نظمي شحادة وآخرون: 'إدارة الموارد البشرية'، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.
- 72 وليد تريسي : "تقسيم النخام التدريبي والتطوير"، معهد الإدارة العامة، السمودية، 2004.
- المجلات والدوريات:
 - 1- كمال بربر: "تكوين العمال واقتصاد الوقت"، مجلة اقتصادية شهرية، عدد 23 أول، 1995.
 - الأعمال غير المنشورة:
 - 1- رباب أظي: 'التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية'، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة باتنة، 2009/2008.
 - 2- بالطيب عيسى وكديدة إيمان: 'دور التكوين في تنمية الموارد البشرية'، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس علم النفس العمل والتنظيم، جامعة ورقلة، 2012/2011 .
 - 3- بخوش الصديق: 'إستراتيجية التكوين في المؤسسة الاقتصادية'، رسالة ماجستير، جامعة عنابة، 2006.

- 4- بوبكر هشام: 'إستراتيجية التكوين و متطلبات الشغل'، رسالة ماجستير، قسنطينة، 2006.
- 5- عباينية ليلى: 'إدارة تكوين العمال في مؤسسة إقتصادية'، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، علم التسيير، جامعة قلمة، 2004/2003 .
- 6- كمال ططاي: 'دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات'، رسالة ماجستير، الجزائر، 2003 .
- 7- جزيرة خنيش وآخرون: 'إشكالية التكوين في المؤسسة'، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة قلمة، 2010-2011.
- 8- سعود بن عبد العزيز المطوع: 'أثر التكوين في رفع الكفاءة الإنتاجية'، دراسة ميدانية بالخطيق على موظف إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الركن العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض، 1992.
- 9- سلافة محمد إبراهيم: 'مشكلات التدريب في قطاع المقاولات ووسائل علاجها'، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، 1988.
- 10- عبد الله الشمالي: 'أثر البرامج التكوينية الادارية على أداء المتكويين'، دراسة ميدانية على مركز التكوين الاداري في الإتصالات السعودية بالرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، 1996.
- 10- الطاهر مجاهدي: 'فعالية التكوين المهني وأثره على الأداء'، أطروحة دكتورا في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.

باللغات اجنبية -

• كتب بالفرنسية:

- 1- Chantal bussnault ,marine pretet, "**économie et gestion de l'entreprise**", librairie vuibert, 4 édition, paris,2006
- 2- b.kolassa,' **introduction to behavioural science for business** , willey, new Delhi, 1970.
- 3- Johnson , kast and Rosenzweig: '**the theory and management of Systems rdidi**', new york,mc gr aw,hill
- 4- Johnson: '**determining training needs**" td.hand new york 1976 .

5- L SCHIOU: "gestion du personnel ,les éditions de l'organisation
Québec 4 éme édition, 1993.

• المواقع الإلكترونية:

1- Islamfin,go-forum.net/t1393-topic

2- renaud Sain Soulieu.op.cit.pag363

3- http:// ulum.nl/390.HTM/25/01/2014/14h :00

4- http://www.achbaltraiming.com/p 35.htm/27/01/2014.13h0

5- http :// www.dawaserdu .gov .sa/tdreb/thaqafah .s.htm/ 14-01-
2014/10h:00

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

تخصص علم إجتماع التنظيم و العمل

استمارة بحث حول

واقع التكوين في المؤسسة الإقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة "رونو" للسيارات فرع قالمة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص : علم الإجتماع تنظيم و عمل

تحت إشراف الأستاذ :

أ. د. بلعادي إبراهيم

من إعداد :

- شعبي إيمان

- بوشلاغم عفاف

ملاحظة :

الرجاء الإجابة بوضع علامة (x) أمام الجواب المناسب.

- إن إجاباتكم سوف تحاط بالسرية التامة و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

* البيانات الشخصية :

1- الجنس: ذكر

انثى

2- السن : 18-25

34-41

أكثر من 50

26
26-32

42-50

3- المستوى التعليمي عند التوظيف : ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

أخرى

4- الحالة المدنية: أعزب متزوج

أرمل مطلق

المحور الأول: الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة في مجال التكوين:

5- هل تعتمد مؤسستكم في عملية التكوين على :

- تكوين داخلي

- تكوين خارجي

- الاثنين معا

6- هل تهتم المؤسسة بمعرفة حاجات و رغبات العمال في مجال التكوين ؟

- نعم لا

7- إذا كان بنعم عن طريق :

- طرح أسئلة مباشرة

- توزيع استمارة

- مراقبة الأجواء

- أخرى.....

8- هل ترى أنه من الضروري أن تجري المؤسسة استقصاء لأراء العمال قبل أن تدمجهم في دورة تكوينية ؟

نعم لا

9- ماهي الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التكوين ؟

- التكوين عن طريق المشرفين المباشرين

- التكوين عن طريق متخصصين داخل المؤسسة

- التكوين عن طريق العاملين القدامى

- أخرى.....

10- هل يستجيب البرنامج التكويني الذي تضعه المؤسسة للاحتياجات التكوينية الحقيقية ؟

لا

- نعم

11- هل يغطي البرنامج التكويني الجوانب الأساسية الخاصة بالعمل ؟

لا

- نعم

12- كيف تقيمون البرنامج التكويني الذي شاركتم فيه ؟

ضعيف

متوسط

- جيد

13- ماهي العوامل المؤثرة على الأساليب المتبعة في التكوين ؟

- نوعية المتكويين

- موضوع التكوين

- فترة التكوين

- أخرى.....

14- يصمم البرنامج التكويني لتحقيق الأهداف التالية :

- زيادة المعارف و المهارات

- تعديل السلوك

- اكتساب الخبرات

- تغيير قيم و اتجاهات

- أخرى.....

15- هل تقوم المؤسسة بتوعية عمالها من حيث إلى آخر ؟

- نعم لا

16- إذا كان بنعم عن طريق :

- منتقيات

- إعلانات

- حصص تكوينية

- أخرى.....

17- هل الرؤساء المباشرين مهتمين بالتكوين ؟

- نعم لا

المحور الثاني: التكوين في تحسين الأداء:

18 - هل استفدت من تكوين منذ التحاقك بالمؤسسة ؟

- نعم لا

19 - في حالة الإجابة بنعم ، ماهو هذا التكوين ؟

20- في حالة الإجابة بـ: لا ، لماذا ؟

21- هل حسن التكوين من أداء عملك ؟

- نعم لا

22- في حالة الإجابة بـ: لا ، لماذا ؟

23 - هل ساعدك التكوين على التأقلم أكثر مع عملك ؟

- نعم لا

24- في حالة الإجابة بـ : لا ، لماذا ؟

25- هل ساعدك التكوين على التعامل بشكل صحيح مع معدات العمل و الحديثة ؟

- نعم لا

26- في حالة الإجابة بـ : لا ، لماذا ؟

27- هل جعلك التكوين تقلل من أخطائك المهنية ؟

- نعم لا

28- في حالة الإجابة بـ : لا ، لماذا ؟

29- بعد حصولك على التكوين ، هل تؤدي عملك :

- بكفاءة أكبر

- بوقت أسرع

- الاثمين معا

30- هل ساهم التكوين في درجة رضاك عن العمل ؟

- نعم لا

31- هل توظف الآن ما تعلمه في فترة التكوين ؟

- نعم لا

32- هل ساعدك التكوين في الحصول على ترقية ؟

- نعم لا

33- هل ساعدك التكوين في تحسين أجرك ؟

- نعم لا

34- هل تعتقد أنه كلما ازددت تكويننا بكل ما يتعلق بوظيفتك، كلما ازددت حماسا لتحسين إنتاجية المؤسسة ؟

- نعم لا

35- هل ترى حقا أن التكوين يساهم فعلا في تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية ؟

- نعم لا

* أسئلة ختامية:

36- ما هي غاية التكوين عندك ؟

- تنمية المهارات و القدرات الفكرية و البدنية
- الحصول على ترقية
- تحسين و زيادة الإنتاج
- أخرى.....

37- هل تعتقد أن التكوين يقلل من التغييب عن العمل ؟

- نعم لا

38- هل تعتقد أن التكوين يساهم في علاج مشكل التأخر عن العمل ؟

- نعم لا

39- هل تعتقد أن التكوين يساهم في التقليل من حوادث العمل ؟

- نعم لا

المقابلة

المقابلة الأولى: أجريت مع رئيس المصلحة في رينو للسيارات ما بعد البيع .

1- هل تقومون بتكوين العمال داخل المؤسسة ؟

- نعم نحن نقوم بتكوين العمال .

2- هل هذا يعني أنكم تعتمدون على تكوين داخلي فقط؟

- لا، بل يوجد تكوين خارجي أيضا وفي بعض الأحيان يكون داخلي وخارجي وذلك حسب

الموضوع.

3- هل السيارات التي تقومون بتصليحها لديها ضمانات ؟

- أكيد لها ضمانات ولمدة عام.

4- وفي هذه الحالة إذا تعطلت السيارة بعد صيانتها هذا يعني أن الزبون لا يدفع تكاليف صيانتها من

جديد؟

- أجل هذا صحيح ،حيث أنه على الزبون عند إحضار سيارته فإنه يركنها خارجا ونحن من نقوم

بإدخالها إلى مكان الصيانة والزبون يمنع عليه الدخول إليها ويبقى جالسا في قاعة الجلوس أو

بإمكانه الذهاب ونحن نعاود الإتصال به هاتفيا لإخباره إذا كانت سيارته جاهزة .

المقابلة الثانية: أجريت مع المدير .

1- هل تقومون بتكوين العمال داخل المؤسسة ؟

- نعم نحن نقوم بتكوين العمال داخل المؤسسة، كما نقوم بتكوين العمال الملتحقين بالعمل الجديد

وطبعا حسب تخصص كل واحد منهم.

2- هل هذا يعني أنكم تعتمدون على تكوين داخلي فقط؟

- لا يوجد أيضا تكوين خارجي وفي بعض الأحيان الجمع الإثنين معا وذلك طبعا حسب الظروف

والموضوع .

3- من يقوم بعملية التكوين ؟

- نحن لا نقوم بعملية التكوين بل الشركة الأم هي المسؤولة عنه كما أنها تتدخل في الأمور

الشكلية المتعلقة بالمؤسسة مثلا الأثاث هي التي تحدد .

4- كيف ذلك مع العلم أن المؤسسة ذات الطابع الشخص الوحيد ؟

- نعم لأن أي عقد يتم مع الشركة الأم يخضع لمثل هذه الأمور لأنها منصوصة في العقد ولا بد من إحترامها والقيام بها وإلا سيؤدي هذا حتما إلى نشوء مشاكل وبالتالي فسخ العقد .

5- ماهي سياسة التكوين المتبعة لديكم ؟

- أكيد وضع برنامج تكويني شامل لجميع متطلبات وإحتياجات العمل وهذا من قبل مختصين في ذلك.

6- ماهي المدة التي يستغرقها العمال في التكوين ؟

- يعود ذلك حسب الموضوع فقد يدوم يوم أو ثلاثة أيام أو في بعض الأحيان إلى ثلاثة أشهر.

7- وهل تقومون بتحفيز العمال أو زيادة أجورهم ؟

- نعم، في بعض الأحيان نزيد من أجورهم ولكن في أغلبها تكون هناك حوافز عينية مثلا: هواتف نقالة، أو شاشة تلفاز وغيرها.

8- من يخصص ميزانية التكوين ؟

- الشركة الأم هي التي تقوم بوضع برنامج تكويني ونحن نقوم بدفع ميزانية المتكويين.

9- وكم تقدر هذه الميزانية ؟

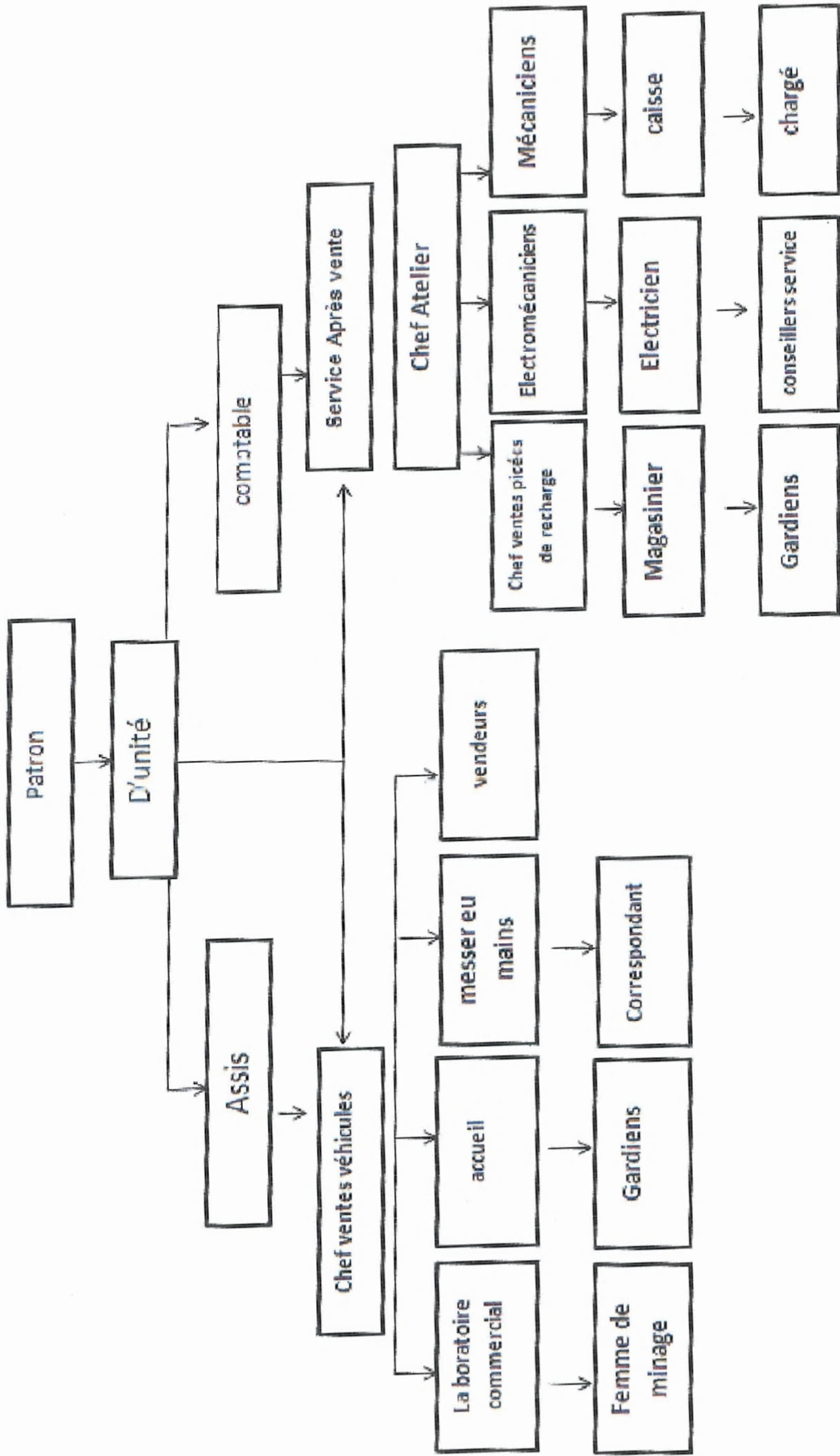
- يرجع ذلك إلى نوعية عمل المتكون فقد تصل ميزانيته إلى 50 مليون دينار جزائري، وفي بعض

الأحيان إلى 70 مليون جزائري .

الهيكل التنظيمي :

يقصد بالهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية فيه فهو يبنى التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها لتحقيق أهداف المؤسسة ، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع إتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية .

إن رسم الخريطة التنظيمية هي الوسيلة المبسطة لتطوير الهيكل التنظيمي وذلك لأنها مصدر معلومات مهمة وجهات الإختصاص الرسمية والأفراد العاملين في المؤسسة وتساهم في المساعدة على فهم أعمال المؤسسة ونشاطاتها كما تساعد في عملية توصيف الوظائف وترتيبها والتنسيق بينهما وهي تنفيذ برامج التكوين من حيث التعريف بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ووظائفها وإختصاصاتها والعلاقات الإدارية فيها.

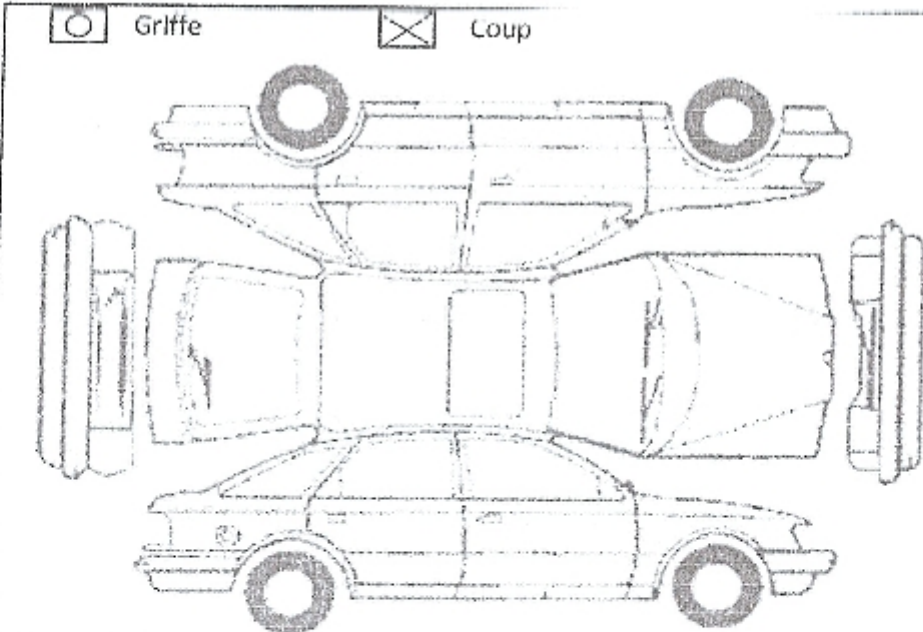


الهيكل التنظيمي للمؤسسة



FICHE TOUR DU VEHICULE CLIENT

Etablissement de : MAOUNA AUTO GUELMA

N°	Opérations à réaliser
1	Prendre les protections : protection siège, film pour volant, levier de vitesse et frein à main, tapis de sol
2	<i>Demande intervention Client</i>
3	<i>Demander si détails supplémentaires au Client</i>
4	VIN
5	Niveau Carburant 1/4 1/2 3/4 1
6	Kilométrage
7	Demande du carnet d'entretien
8	Demander écrous anti-vol si véhicule équipé
9	Proposition d'un lavage extérieur offert du véhicule (Kärcher)
10	<p>Contrôler la carrosserie et noter tout défaut constaté</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Griffes </div> <div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Coup </div> </div> <div style="display: flex; margin-top: 10px;"> <div style="width: 20%; padding-right: 10px;"> <p>Caisse Vitres Pare chocs Pneus Balai AV/AR Blocs optiques Présence roue de secours</p> </div> <div style="width: 80%; text-align: center;">  </div> </div>
11	OBSERVATION:
12	Le Client souhaite-t-il conserver les pièces remplacées?



LES INCONTOURNABLES DU PER 4

Vente (10 points)

- 1 J'accueille le Client en moins de 2 minutes et j'identifie son attente.
- 2 Je traite les demandes Internet sous 12h.
- 3 Je connais les modèles et les valorise par rapport aux attentes du Client.
- 4 J'invite le Client à découvrir le véhicule et à s'installer à l'intérieur.
- 5 Je propose spontanément et systématiquement un essai véhicule.
- 6 Je remets au Client une offre commerciale écrite et nominative.
- 7 J'informe le Client en cas de retard de livraison.
- 8 J'accueille le Client pour célébrer la mise en main.
- 9 Je présente au Client les services après vente disponibles.
- 10 J'appelle le Client dans les 5 jours suivant la livraison pour m'assurer de sa satisfaction.

Après-vente (10 points)

- 1 Je donne rendez-vous sous 48h pour les réparations en garantie et immédiatement pour les pannes immobilisantes.
- 2 Je propose spontanément et systématiquement une solution de mobilité.
- 3 Je réceptionne et restitue le véhicule à l'heure prévue.
- 4 J'effectue un tour du véhicule avec le Client lors de la réception.
- 5 Je donne une estimation du prix des travaux pour les réparations et un prix ferme pour l'entretien. je consulte le Client en cas de travaux non prévus.
- 6 J'informe le Client dès que son véhicule est prêt. En cas de retard, je conviens avec lui d'un nouveau délai.
- 7 Je vérifie la qualité des travaux effectués avant l'arrivée du Client.
- 8 J'explique au Client la facture et les travaux réalisés.
- 9 J'accompagne le Client à son véhicule.
- 10 J'appelle le Client dans les 48h suivant sa visite pour m'assurer de sa satisfaction.

Ces 20 incontournables doivent être appliqués par tous, partout et tout le temps

