

# نحو إستراتيجية فعالة لتكوين الموارد البشرية

أ. ميلاد صبرينة.

جامعة جيجل

ملخص:

يعتبر تكوين الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تطلع بها إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق الفعالية المزدوجة من قبيل أن تحقق النمو والتطور والتنمية تتطلب الاهتمام بالموارد البشرية أولاً وتنمية معارفها ومهاراتها وقدراتها، وتوجيه سلوكياتها بالاتجاه المرغوب، والتخطيط الجيد للأهداف التكوينية، ووضع برامج تكوينية منظمة وفق خطوات علمية مدروسة لمقابلة احتياجات معينة للمعارف والمهارات والاتجاهات، من أجل تجاوز مختلف المشاكل التي تحد من نجاح العملية التكوينية، وفتح العامل من اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المخطط لها.

Abstract:

*The human resources formation consider one of the most important profession which has a big interest from the human resources administration to realize the double effectiveness before achieving the development and the progress, it has to take care on the human resources first and develop its knowledge, skills, abilities, and direct its behavior into a straight way, the good planning for the formative goals, put an arranged formative programs under scientific steps nicely thought out to face a particular needs for knowledges, skills and movements to avoid all the problems which may oppose the success of the formative operation and prevent the worker to acquire the planned knowledges, skills, movements and behaviours.*

مقدمة: حدثت في العقود الأخيرة تطورات علمية وثقافية وتكنولوجية لم يسبق لها مثيل في تاريخ البشرية، الأمر الذي حتم على الدول والمؤسسات السعي لمواكبة هذه التطورات والتغيرات، والقيام بمراجعة مختلف سياساتها وأهدافها ونشاطاتها، خاصة تلك التي تتعلق بالمواد البشرية وقد أيقن العلماء والباحثون أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تعتمد على مدى امتلاك الموارد الطبيعية وتوفر رؤوس الأموال، وإنما تعتمد على مدى توفر الموارد البشرية المكونة والمؤهلة التي بإمكانها أن تستغل التكنولوجيا المتطورة ووفرة الموارد الطبيعية وتوجه رؤوس الأموال بالاتجاه الذي يحقق الاستفادة المثلى والمرغوب فيها قدر الإمكان، وقد أكدت الدراسات بأن الأفراد بما يملكونه من دوافع للعمل هم العناصر الأساسية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والعناصر المادية الأخرى ما هي إلا عوامل مساعدة للفرد كما يتوقف نجاح أي مؤسسة أو فشلها على مدى اهتمامها بالعمال من حيث رفع إنتاجيتهم والحرص على تكوينهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وزيادة دافعيتهم للعمل والإنتاج، وقد تزايد التكوين في السنوات الأخيرة وانحصر في البداية على تزويد العمال بالمهارات الفنية والتقنية، ومع زيادة الاهتمام بالمواد البشرية وفي ظل المنافسة الشديدة وتحديات العولمة والأسواق المفتوحة والانترنت وسرعة إنتاج المعلومات وزيادة التقدم التكنولوجي، اتسعت آفاق ومجالات تكوين الموارد البشرية لتطال النواحي الفنية والنفسية والسلوكية والفكرية والاهتمام بالعمل الجماعي وتكوين فرق العمل، وتحقيق التوافق المهني والاجتماعي والاهتمام أكثر بجودة وفعالية الأداء.

وقد حاول العديد من الباحثين والمفكرين والعلماء والمشتغلين بقضايا التنظيم والإدارة الاهتمام بتنمية وتكوين الموارد البشرية وتحديد نموذج التكوين الذي يكون فعالاً ويتماشى مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل وقد اختلف الباحثون في النواحي التي ركزوا عليها بحوثهم لهذه المشكلات وتحديد النموذج الأمثل للتكوين، واختلفت هذه النماذج باختلاف المؤسسات والأهداف

ف نجد مثلا الدراسات والمؤسسات ذات الأهداف الرأسمالية تسعى إلى تكوين مواردها البشرية قصد استغلال الطاقة القصوى لها سعيا منها إلى زيادة الربح على حساب العامل، كما ظهرت العديد من النظريات المفسرة للتكوين والأداء كالمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على التكوين كعملية ضرورية وأساسية لصيقة بالعامل لتزويده بمختلف المهارات والقدرات والاتجاهات والسلوكيات من أجل القيام بأداء وظائفه على أكمل وجه وهاهي نتائج "الما وثورن" وحرارة العلاقات الإنسانية تؤكد حرصها على التعامل الإنساني مع العمال من خلال تلبية مختلف الاحتياجات النفسية والمعنوية لهم وإثارة دافعيتهم نحو العمل بالشكل الإيجابي، وتحسين ظرف عملهم، واتجهت بحوثها نحو المهارات والروح المعنوية والرضا الوظيفي، وسرعان ما ظهرت حركة العلوم السلوكية في الفكر الإداري منذ الأربعينيات من القرن 20 المفضية إلى النظر إلى النواحي السلوكية للعامل وربط التكوين بالسلوك والحديث عن رضا العمال بأدائهم وكيفية جعل الأداء الجيد وسيلة من وسائل زيادة الرضا، وكان الأداء وتحسينه محورا أساسيا من محاور اهتمامنا. ويعتقد أنصار الحركة السلوكية أن السلوك الإنساني يؤدي إلى الحصول على المزيد من النجاح والإبداع كلما دفعنا الأفراد إلى مزيد من التعلم والتقدم والمزيد من التكوين، وكلما كان الاستعداد النفسي والبدني موجودا كلما كان التعلم والتكوين أفضل وقد ركزت من جهتها على ضرورة الاهتمام بالحوافز والدوافع والاحتياجات الإنسانية في استئارة اهتمام المتكويين والعمال بمسألة التكوين، وتعددت تبعا لذلك النظريات التي تؤكد أن مهارات الموارد البشرية والمعلومات والخبرات التي لديها تمثل رأسمال المؤسسة، وأن المؤسسات يجب أن تكون قائمة على التعلم والتعليم الدائم والتكوين المستمر وتوفر جميع وسائل التعلم للأفراد العاملين فيها مما يسمح لهم بتحقيق التطوير المستمر والوصول إلى الأهداف المنشودة.

#### I. مفهوم التكوين:

التكوين لغة كلمة مشتقة من كون، يكون، تكويناً، أي مرن، يرن، يرن، أي علمه ومرنه، ومنه يتضح أنه التغيير الذي يطرأ على سلوك الفرد بعد ممارسة العمل المتمرن عليه

أما اصطلاحاً فإن التكوين يعني حسب جمال الدين محمد المرسي "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، أو هو إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة."<sup>1</sup>

فالتكوين يمكن اعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات، بمعنى تغيير ما يعرفه العاملون، كيفية أدائهم للعمل، واتجاهاتهم وأتماط تصرفاتهم مع المشرفين والزلاء والعملاء.

ويعرفه عبد المنعم دهمان بأنه المقدرة على الاستفادة مما تعلمه الإنسان وعليه فإن المراد بالتكوين هو جعل الشخص أهلا لمزاولة ما تعلمه، أو هو الجهود التي تهدف إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يُعدّه لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب.<sup>2</sup>

وأصبح التكوين حاليا يعرف " بعملية تنمية أداء وسلوكيات وخبرات الموارد البشرية وظيفيا أو مهنيا أو مهاراتيا " <sup>3</sup> ، فهو يعني مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول أن التكوين هو الجهد المخطط والمنظم لتزويد الموارد البشرية بالمعارف المطلوبة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتفسير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل إيجابي ببناء، فهو عملية منظمة ومستمرة محورها المورد البشري يهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لتلبية الاحتياجات الحالية أو المستقبلية حسب ما تتطلبه العناصر التنظيمية الثلاث (الفرد، العمل الذي يؤديه، المؤسسة التي يعمل بها).

## 5. أهداف ومبادئ التكوين:

### أ. أهداف التكوين:

تشمل الأهداف عادة ثلاثة جوانب رئيسية هي المعارف والمهارات والاتجاهات، تهدف المعارف إلى تزويد المتكون بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال بفعالية وبالمفاهيم والنظريات والأنظمة واللوائح أو السياسات والمبادئ الأساسية للأداء. أما المهارات فتتعلق باكتساب القدرة على الممارسات والتطبيق العملي لوسائل محددة للأداء. بينما نقصد بالاتجاهات بالتأثير الإيجابي على أفكار وقيم الأفراد نحو زملاء العمل أو الأشياء أو المواقف، وعموماً يمكن القول أن الهدف الرئيسي من التكوين ما هو إلا ترجمة الاحتياجات التكوينية يمكن أن تكون هناك أهداف عامة تشترك فيها غالبية المؤسسات التي تسعى إلى تنمية مواردها البشرية والارتقاء بمستوى أدائها، وأما عن الفوائد الملموسة لعملية التكوين فيمكن إدراكها من مضمون العملية التكوينية ويمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>4</sup>

- تنمية قدرات ومهارات العمال اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية أو الوظائف التي يمكن أن يشغلونها في الفترات القادمة عن طريق الترقية أو النقل... إلخ، والمساعدة على تحفيز الموارد البشرية على استمرارها في عمليات التعلم وتكوينها على كيفية التعلم.
- توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلتزم العامل وتهدف إلى تطوير أفكاره ومعلوماته وخبراته التي يحتاجها في عمله في النواحي التالية:
  - \* طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد حالياً وعلاقة تلك الوظيفة بالوظائف الأخرى بالمؤسسة.
  - \* طبيعة المؤسسة ونشاطها وتاريخها وثقافتها.
  - \* البيئة الخارجية للمؤسسة وتأثيرها على نشاطها.
- الارتقاء بمستوى الكفاية الإنتاجية والأداء بالنسبة للعمال الجدد الذين يحتاجون دوماً للتكوين لأداء وظائفهم بكفاءة وفعالية.
- التكيف مع المتغيرات الجديدة والتطورات التي تمس المؤسسة والتأقلم مع التقنيات الحديثة.
- توفير الاحتياط من القوى العاملة المؤهلة والتي تغطي احتياجات المؤسسة في الوقت المناسب.
- حماية المؤسسة والعمال من الوقوع في الأخطاء وتحقيق الأمن الوظيفي الذي له الأثر الأكبر على رضا العمال وولائهم للمؤسسة واستقرارهم بها.
- تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من خلال تقويم السلوك وتعديله نحو الاتجاه الإيجابي وترشيد تصرفات الموارد البشرية.
- الأهداف الإبداعية والابتكارية التي تعتبر من أعلى مستويات المهام التكوينية لأنها تسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ترقى بمستوى الأداء إلى مجالات وآفاق جديدة.

### ب. مبادئ التكوين:

هناك العديد من المبادئ التي لا بد من الالتزام بها ومراعاة تطبيقها في جميع مراحل العملية التكوينية إذا ما أردنا أن نحصل على نتائج جيدة وعائد جيد للتكوين، نذكر منها:

- مبدأ الاستمرارية
- مبدأ التدرج والواقعية
- مبدأ التكامل والشمول
- مبدأ المرونة ومواكبة التطور
- مبدأ التفاعل والتكرار

## ع. أنواع التكوين:

يتخذ التكوين صوراً وأشكالاً عديدة وأنواعاً مختلفة وفقاً للأسلوب والهدف، و وفقاً لاحتياجات كل من المؤسسة والموارد البشرية حسب المواقف التكوينية المحددة إذ تبقى مهمة اختيار نوع التكوين الملائم مرهون بطبيعة نشاط المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية، كما يعتمد بشكل كبير على قدرات المتكويين والوقت المخصص له وكذلك متطلبات البرنامج التكويني، وسنحاول في الصفحات الموالية أن نعرض أنواعاً مختلفة من التكوين معتمدين في تصنيفها على بعد الزمان والمكان، والأهداف والتكوين، و وفقاً لنوعية الأفراد بالإضافة إلى التكوين عبر الإنترنت.

أ. التكوين بحسب عدد الأفراد المتكويين أو المشتركين به: وينقسم إلى قسمين:

التكوين الفردي \_ التكوين الجماعي

ب. التكوين بحسب المكان الذي يتم فيه التكوين: ويشمل نوعان

التكوين في مواقع العمل \_ التكوين خارج مواقع العمل

ج. التكوين بحسب وقت تنفيذه: وينقسم إلى ثلاثة أنواع:

التكوين قبل الالتحاق بالعمل \_ التكوين بعد الالتحاق بالعمل \_ التكوين أثناء العمل

د. التكوين وفق المدة الزمنية المطلوبة للتكوين: وهما نوعان:

التكوين قصير المدى \_ التكوين طويل المدى

هـ. التكوين عن طريق الإنترنت.

## 4. مراحل العملية التكوينية:

إن التكوين ليس هدفاً في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق غايات معينة ويبدأ مع بداية الإعداد له والتعرف على الحاجات الفعلية للتكوين المطلوب تنميتها، وإذا لم يتم الإعداد والتخطيط له بالشكل الجيد وفق خطوات علمية مدروسة قد يكون مصدراً لتبديد الموارد وإضافة الوقت، ومن الطبيعي أن تمر عملية التكوين بعدة مراحل بحيث تنطلق من تحديد الاحتياجات التكوينية مروراً بتحديد طرق وآليات التكوين المناسبة وصولاً إلى تقييم النتائج وتسيير العملية التكوينية باتجاهات مدروسة. وتمر العملية التكوينية بأربع مراحل مرتبطة هي:

### أ. المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التكوينية:

هي عملية تحليلية تهدف من ورائها إلى التأكد من الحاجة العملية للتكوين ومعرفة طبيعة ومحتوى هذه العملية بكل أبعادها، فهي تقوم في الأساس على تحليل مجالات عدم التوازن في الطلب على التكوين وفقاً لمتطلبات العمل مما يساعد على معالجة المشكلات والتغلب عليها خاصة في النواحي المتعلقة بالأداء وكيفية تطويره والارتقاء به إلى المستوى المرغوب . ويتم تحديد الاحتياجات الحالية أو المستقبلية من خلال تبني المؤسسة لآلية منتظمة لأن هذا التحديد لا يتم بصورة عشوائية وإنما على أساس التخطيط السليم والدراسة الدقيقة لطبيعة الوظائف والمهارات والقدرات المطلوب أدائها في المؤسسة، ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار ثلاث مستويات:

I) تحليل احتياجات المؤسسة: يعني تحليل المؤسسة بدراسة شاملة لكافة الجوانب التنظيمية والإدارية الحالية والمستقبلية من خلال تتبع الأهداف الكلية والعامية للمؤسسة ومختلف عملياتها ومواردها وبيئتها الداخلية والخارجية للتعرف على المشكلات التنظيمية وتحليلها، ويتطلب هذا التحليل دراسة الأهداف والتغيرات المتوقعة الطويلة والقصيرة والطويلة المدى لأن المؤسسة التي تأخذ في اعتبارها كلا من التكوين بشكل أفضل، ولكي يكون إعداد البرنامج فعالاً يجب أن يكون الأفراد على معرفة بالأهداف الإستراتيجية التي وضعتها الإدارة والمؤسسة ويظهر لهم أنواع المهارات

والقدرات التي تمكنهم من المشاركة الفعالة في مختلف مهام ونشاطات وحداتها وأقسامها التي تحتاج لمشاركتهم الفعلية والفاعلة.

ك) تحليل احتياجات الوظائف أو النشاطات: ويُعنى بتحليل المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظائف ونشاطات المؤسسة ويكون ذلك من خلال دراسة دقيقة للوظائف نفسها والتعرف على المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة من خلال تحليل الوظائف الحالية وتحديد الاحتياجات الفعلية والمهام والنشاطات التي ينبغي إنجازها من قبل الموارد البشرية ليأدوا أعمالهم بالكفاءة المطلوبة وذلك لمساعدة القائمين على التكوين على تحديد محتويات برامج التكوين المناسبة.

يهدف تحليل الوظائف أو النشاطات إلى الحصول على قدر مناسب من المعلومات عن الوظائف التي تؤدي داخل المؤسسة وأي إهمال لأحد المكونات الرئيسية للوظيفة وطريقة أدائها يمكن أن يؤدي إلى برامج لا تمثل ما يحتاج إليه العامل، وتظهر أهمية هذا التحليل خصوصا نظرا لاستمرار وتغير مكونات الوظائف نتيجة استحداث أساليب جديدة لأداء هذه الوظائف أو نتيجة التطور الهائل في تكنولوجيا العمل والذي اثر بشكل مباشر على طبيعة الوظائف ومتطلباتها، فعملية تحليل الوظائف عملية فنية تقتضي تحليل العمل إلى كافة مكوناته من مهام ومسؤوليات وعلاقات مع الأعمال الأخرى، وتحديد ظروف العمل والمهارات والقدرات اللازم توافرها في من يشغلها، فهذه العملية هي الأساس في بناء وتصميم البرامج التكوينية إذ أن هذه البرامج تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها<sup>5</sup>. ويتم تحديد هذه المواصفات عادة عن طريق الملاحظات المباشرة والمقابلات الشخصية وقوائم الوصف الوظيفي النشاطي أو دراسة السجلات الرسمية والوثائق.

ع) تحليل احتياجات الفرد: يعتبر تحليل احتياجات الفرد هو المدخل الإستراتيجي الذي يجب أن نأخذه بعين الاعتبار، ويجب أن يستند هذا التحليل إلى أسس موضوعية تأخذ بعين الاعتبار مستويات الفرد التعليمية والتكوينية والوظيفية، وتطلعاته وميوله واتجاهاته ودوافعه ومؤهلاته وخبراته، واستعداده للتعلم وتحديد المهارات والمعرفة والاتجاهات المطلوبة تنميتها في الأفراد، وتلك التي تحتاج على تعديل أو تطوير لتلائم في الأخير متطلبات العمل الحالية والمستقبلية والهدف الرئيسي من تحليل المواصفات الوظيفية للفرد وتحديد الخصائص الشخصية التي يتمتع بها هو محاولة تحديد كيفية أداء كل فرد لعمله وكشف جوانب النقص والقصور في المهارات والمعلومات والسلوكيات اللازمة لأداء الوظيفة.

#### ب. المرحلة الثانية: مرحلة تصميم البرامج التكوينية:

يلي مرحلة جمع وتحليل المعلومات في ضوء تحديد الاحتياجات التكوينية مرحلة تصميم المادة التكوينية والتي تبني في الواقع على الأهداف المسطرة من قبل، وقد يقع الخلاف مرة أخرى كما أشرنا إليه سابقا حول مسؤولية تحديد الاحتياجات وتخطيط وتصميم البرامج التكوينية بين المديرين من جهة وبين خبراء التكوين من جهة أخرى، ولكن على كلا الطرفين أن يوجها اهتمامهما وجهدهما نحو المشكل الحقيقي فحسب وعلى كل طرف أن يفهم دوره الأساسي في هذا المجال، فعملية التخطيط وتصميم البرامج مهمة الجميع ويجب أن تتكاتف الجهود وتشارك خاصة في المراحل الأولى من عملية التخطيط والتحديد الفعلي لمواطن الاحتياجات بين الإدارة وبين أجهزة الخبرة، أما في مراحلها اللاحقة فإنها تمثل إحدى مهمات الإدارة العليا.

وقد يبدو لبعض مصممي البرامج أن هذه المرحلة بديهية مما يوقعهم فيما بعد في مشاكل تنفيذية، ولكن على العكس من ذلك فإنه لا بد من توخي الحذر والتأني عند هذه المرحلة لأجل صياغة الأهداف بدقة حتى تتمكن من تصميم محتويات التكوين بدقة، وتتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية عدة إجراءات أهمها:

- اختيار البرامج والأساليب والوسائل التكوينية.

- تحديد مكان ومدة البرنامج التكويني.

- اختيار المتكويين ونوعية المتكويين فضلا عن إعداد ميزانية التكوين وتجهيز المعدات وكل المستلزمات التكوينية.  
وهناك أربعة عناصر تقوم عليها العملية التكوينية والتي تعتبر بمثابة المحددات الأساسية التي يجب مراعاتها في وضع الخطة التكوينية؛ وهي:

(I) المادة التكوينية: يقصد بالمادة التكوينية مجموعة المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعا معينا، حيث إخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي والعملية للمتكويين<sup>6</sup> ، ويضيف محمد الصيرفي مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوفر في المادة التكوينية لأي برنامج تكويني وهي كالآتي:

- أن تُثار رغبة المتكويين للتعلم والمعرفة.
- تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التكوين الملائم بطبيعة كل مكون.
- تقسيم المادة العلمية إلى أهداف إجرائية من معلومات ومهارات وسلوكيات.
- أن تكون المادة وثيقة الصلة بالبرنامج التكويني مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف العامة للبرنامج والاحتياجات والقصور المطلوب معالجته ونوع المتكويين و وظائفهم والمشكلات التي تواجههم في مؤسستهم.

(II) المكُون: يجب اختيار المتكويين بعناية كبيرة، فهم المسئولون عن نجاح وتحقيق أهداف البرنامج التكويني والوسيلة التي عن طريقها نقل رسالة التكوين من معلومات ومهارات إلى المتكويين، ويعتبر المكون هو عامل التغيير الذي يهدف إلى تغيير الآخرين عن طريق تغيير اتجاهاتهم ومعلوماتهم وتشكيل سلوكهم<sup>7</sup> ، وهناك جملة من المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار المتكويين، أهمها الخبرة العلمية والعملية حول العمل أو المهمة المنوطة بهم والتي سوف يكلفون بها، فالتكويين الحديث لا يعتمد على الخبرة العلمية وحدها كأهم مقوم للحكم على مدى نجاعة المتكويين، بل يعتمد بدرجة كبيرة على مدى القدرة على الاتصال والتواصل، المقدرة على التحليل وخلق مناخ تنظيمي وجو يسوده التعاون والصراحة والمشاركة في ظل وجود علاقات إنسانية متفاعلة تربط كل الأطراف ببعضها البعض.

لذا يجب اختيار المتكويين بعناية ضمن ضوابط وشروط وخاصة تلك التي تتعلق بإتقان الكفايات التعليمية والتكوينية وإلمامهم بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية للتعليم حتى يكونوا قادرين على توصيل رسالة التكوين إلى المتكويين والمشاركة في تبادل المعلومات والخبرات وحتى طرح الأفكار الإبداعية.

(III) التكُون: إن نجاح التكوين يتوقف إلى حد كبير على وجود متكويين تتوفر فيهم الشروط الفعالة لهذه العملية، وكما أشرنا إلى ذلك في فقرات سابقة فلا بد من وجود مكون مقتنع بأهمية التكوين وبجأته إليه ورغبته واستعداده التام للقيام بهذه العملية، ولكن ما يجب الإشارة إليه عند وضع تصميم البرنامج التكويني هو ضرورة مراعاة الاختيار الأنسب للفريق المشكل أو المتكويين الذين سوف يشتركون في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية حتى لا يحدث هناك أية مظاهر لعدم التوافق والارتياح، وبالتالي عدم الاستفادة من الدورة التكوينية أصلا لذا يتحتم على مصممي البرامج شروطا تتعلق باختيار المتكويين من أهمها المستوى التعليمي، الخبرة العلمية، العمل الفعلي عند الالتحاق بالتكوين، السن، حوافز المتكويين، بالإضافة إلى القدرات والمهارات المتوفرة عند كل متكوي<sup>8</sup>.

فالفعالية النهائية للتكوين وكفاءته تتحكم فيها نسبة كبيرة على العمل الجماعي وعلى التفاعل فيما بين المتكويين، وتتوقف على التكامل والترابط فيما بينهم خاصة في بعض الأساليب التكوينية كما سيتم إيضاح ذلك فيما بعد.

#### (IV) الأساليب التكوينية:

لا شك أن اختيار أسلوب التكوين المناسب ليس بالأمر اليسير والأصعب هو مدى التحكم في هذا أو ذلك الأسلوب وإيصال الفكرة أو المعلومة إلى المتكويين بطريقة جيدة، ويعتمد ذلك على الخبرة العملية والتطبيقية التي يمتلكها

المكونون ومدى قدرتهم على توصيل المعاني والمفاهيم إلى المتكونين بشكل جيد لأن هناك اختلافا واضحا بين المكونين أنفسهم وتباينا في منظوماتهم الفكرية وطرق أدائهم ومدى إلمامهم بالأساليب التكوينية.

ولابد أن نشير أنه بالرغم من تنوع وتعدد الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التكوين إلا أنه من المهم معرفة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، بحيث يمكن استخدامها مكان البعض الآخر في المواقف والظروف ومن أبرز الأساليب التكوينية نذكر منها:

أسلوب المحاضرات \_ أسلوب المناقشة \_ أسلوب دراسة الحالات  
أسلوب تمثيل الأدوار \_ أسلوب المباريات \_ أسلوب التكوين المبرمج  
أسلوب تكوين الحساسية \_ أسلوب الحقيبة التكوينية

ج. المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ البرامج التكوينية:

بعد عملية تصميم البرامج التكوينية وبعد الانتهاء من هذا التخطيط والتصميم واعتمادها بصورة نهائية، تقوم الجهات المعنية بعمليات التنفيذ والعمل على وضع هذه البرامج التكوينية في صورة برامج تنفيذية بعد التأكد طبعاً من احتواء هذه البرامج على أهم العناصر التي يجب أن تراعى في عملية التصميم وهي الإجراءات أو العناصر التي أوردنا بعضها في الفقرات السابقة والمتعلقة بـ :

- ضرورة أن تكون الأهداف واضحة و واقعية ومرتبطة بالبرنامج التكويني ومرتكزة على الأهداف التي شتمتها الخطة الأساسية.
- تحديد المتكونين أو المشاركين في البرنامج مع ضرورة مراعاة الفروق الفردية التي تزداد تمايزاً باختلاف المستويات الإدارية والفنية وتباعدها عن بعضها البعض.
- اختيار المتكونين الذين يمثلون أحد مقومات النظام التكويني ومحور عملية التنفيذ.
- تحديد أساليب التكوين المناسبة ويتم ذلك بالتنسيق بين المتكونين والمنسق العلمي للبرنامج بالاستناد إلى السياق العام لموضوعات البرنامج التكويني.
- تحديد المعدات السمعية والبصرية ومختلف الأجهزة المناسبة لتنفيذ البرامج.
- تحديد أساليب التقويم ونماذجه وذلك لتقييم العملية التكوينية بجميع أطرافها وبخاصة المتكونين، المادة التكوينية، المكونون والبرنامج التكويني بجميع تفاصيله.<sup>9</sup>
- غير أنه يلزم استكمالاً لذلك أن يتم تحويله إلى برنامج تكويني مع وضع خطة زمنية لتنفيذه وتوزيع العمل خلال مدة زمنية محددة، وتمثل مدة البرنامج في الفاصل الزمني الذي يستغرقه البرنامج وكيفية تسيير هذا الوقت على أساس الأيام والفترات الصباحية والمسائية ومحتوى كل فترة من فترات التكوين، وهناك عدة اعتبارات هامة يجب أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ هذه البرامج وهي:<sup>10</sup>
- التسلسل المنطقي للموضوعات التكوينية والتدرج من السهل إلى الصعب.
- تنوع موضوعات التكوينية التي تحتاج إلى تركيز ذهني في أول اليوم التكويني حتى تتحقق الفاعلية والتشويق للمتكونين شريطة أن لا يخل ذلك بالتسلسل المنطقي للموضوعات التكوينية.
- وضع الموضوعات التكوينية التي تحتاج إلى تركيز ذهني في أول يوم لأن الإنسان يكون في أصفى حالات النشاط الذهني في الصباح بدرجة من أي وقت خلال أوقات الدوام.
- مراعاة التطبيقات العملية عقب الدراسة النظرية مباشرة.

- إيجاد نوع من الترويج النفسي للمتكونين من وقت لآخر.

#### د. المرحلة الرابعة: مرحلة تقييم برامج التكوين:

تعتبر عملية تقييم التكوين آخر العمليات الفرعية التي تتكون منها العملية التكوينية، وهي ترتبط وتتكامل بشكل كبير مع بقية العناصر الأخرى بدءاً بتحديد الاحتياجات التكوينية وصولاً إلى عملية التكوين، هذه الأخيرة التي تتوقف عليها عمليات تطوير التكوين وتعتمد على نتائج التقييم في تعديل البرامج التكوينية وتطويرها والتعرف على نقاط القوة للاستفادة منها وتعزيزها والتعرف على نقاط الضعف لمعالجتها، فالهدف الأساسي منه هو التحقق من فاعلية برامج التكوين في تحقيقها للأهداف المسطرة من قبل ويشير التقييم " إلى تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة المتكونين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم وكذلك تقاس بها كفاءة المتكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني. " <sup>11</sup>

وهي تناول كافة المراحل التكوينية بشيء من التحليل وربط النتائج بالأهداف بدءاً من التخطيط ثم الإعداد ثم التنفيذ، ولا تقتصر على تقييم المتكونين أو المتكونين أو البرامج بل يشمل تقييم خطط واستراتيجيات التكوين ومحتوى المادة والوقت المخصص وفق الخطط المرسومة لها بل يتعدى التقييم ذلك ويستمر حتى بعد نهاية التكوين ليتابع ما حققه التكوين من الأهداف المرسومة له.

وعموماً يمكن تقييم البرامج التكوينية وتحديد مدى فاعليتها من خلال أربع معايير أو مستويات من النتائج: ردود الفعل، التعلم، السلوك، النتائج.

#### هـ. مراحل عملية التقييم:

تختلف عملية تقييم التكوين من مؤسسة إلى أخرى، ومن مركز تكويني إلى مركز آخر، أو من موضع إلى آخر، وهناك تصنيفات عدة لعملية التقييم، وسوف نتحدث هنا عن تطبيق التقييم حسب وقت إجرائه، وبشكل عام يمكن حصر أربع عمليات فرعية في هذا المجال وهي: <sup>12</sup>

- عملية التقييم قبل بدء التكوين

- عملية التقييم أثناء التكوين

- التقييم فور انتهاء البرنامج التكويني

- التقييم بعد انتهاء البرنامج التكويني بمدة تتراوح بين ٥ أشهر وسنة.

وما يمكن قوله في الأخير أن قياس العائد من العملية التكوينية هو في غاية الصعوبة لأن التغيير المطلوب في الأداء الحالي للفرد لا يمكن أن يحدث بسهولة، كما أن تطبيق المفاهيم والمهارات والمعلومات والاتجاهات المكتسبة من العملية التكوينية هو على درجة من الصعوبة أيضاً، خاصة إذا كان الجو التنظيمي العام للمؤسسة لا يسمح أو لا يعطي أهمية للتغيير أو للعملية التكوينية في حد ذاتها.

#### ح. أهم المشكلات التي تواجه التكوين ومقترحات الحلول:

هناك العديد من المشكلات التي تقف في وجه العملية التكوينية وتحد من نجاحها وتمنع العامل من اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المخطط لها، هذه المشكلات ينبغي على المؤسسة تجنبها قدر المستطاع، وفيما يلي عرض أهم هذه المشكلات وبعض الحلول التي يمكن بها التغلب عليها:

I. اختلاف الهياكل التنظيمية للمؤسسات وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بدقة بين الموارد البشرية مما يؤدي إلى صعوبة الحصول على المعلومات والإحصائيات الدقيقة خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية لتحديد الاحتياجات التكوينية الفعلية، وحتى تغلب المؤسسة على هذا المشكل، فإن ذلك يتطلب:

- تحليل وتوصيف الوظائف المختلفة وتحديد القسم أو الجزء الذي يحتاج أفرادها للتكوين.



- تحديد الأفراد المطلوب تكوينهم ونوع المهارات الواجب تسميتها وذلك نتيجة لانخفاض أدائهم أو تسجيل أي نقص في مهارات الفرد وقدراته وتأدية العمل ومعلوماته عن العمل في حد ذاته، بمعنى أن تكون مشكلة الأداء ناتجة عن بعض أوجه القصور في مواصفات وخصائص العامل نفسه حتى يمكن أن يكون للتكوين الأثر في علاجها، أو كنتيجة لحدوث تغير طارئ على الوظائف أو إدخال إمكانات وآليات جديدة أو تعيينهم أو نقلهم إلى وظائف جديدة أو كنتيجة لانخفاض الروح المعنوية للموارد البشرية نتيجة لعدم تناسب مفاهيم وسلوك الفرد مع زملائه أو مع متطلبات العمل.
- 5. سوء وعدم وجود تخطيط تكويني يتميز بالتكامل والشمول، فكل جهة أو قسم له اجتهاده الخاص به في مجال التكوين، فالمؤسسات الناجحة لم تعد تنظر إلى التكوين على أنه عملية جزئية وعارضة، بل لابد أن تكون عملية شاملة وملائمة وتتفاعل مع كل العناصر التنظيمية الأخرى المشكلة للبناء التنظيمي للمؤسسة، ولذا لابد من تحديد أهداف البرامج التكوينية بدقة و وضوح وأن تكون مبنية على بيانات صحيحة أو توقعات غير مبالغ فيها وذلك من خلال:
  - إعداد وتصميم خطة تكوينية تستجيب للاحتياجات الفعلية للتكوين لكل من المؤسسة والفرد والوظيفة، وعدم إسناد تحديد الاحتياجات التكوينية لشخص أو جهة غير مناسبة، أو التركيز على توقعات المؤسسة أو الوظيفة وإغفال أهداف الفرد.
  - عدم التركيز على النواحي النظرية والتوسع فيها على حساب الجوانب العلمية والتطبيقية واختيار أسلوب التكوين الذي يتلاءم مع موضوع التكوين في حد ذاته وظروف عمل المتكويين.
- 6. غياب السياسات التي ترشد وتوجه اتخاذ القرارات وعدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية التكوين واعتراض بعض الزملاء على تفرغ العمال للتكوين مما يؤدي إلى وجود مناخ غير ملائم للتكوين وهذا يتطلب:
  - نشر الوعي التكويني بين العمال بالمؤسسة بحيث أن تشمل جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية وجميع فئات العمال، فمن الأخطاء الكبيرة التي تقع فيها المؤسسات اعتبار أن الأفراد ذوي الخبرة لا يحتاجون إلى تكوين.
  - إقناع المسؤولين بأهمية التكوين وأنها مسؤولية كل مدير أو رئيس أو مشرف.
  - تحديد أسلوب علمي لحصر الاحتياجات التكوينية وتطوير نظام التكوين وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع هذه الاحتياجات التكوينية للموارد البشرية بما يتناسب مع مستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة الأهداف العامة وتحقيق الفعالية.
- 4. عدم الاهتمام بتوفير الإمكانيات اللازمة للتكوين من تجهيزات و وسائل ومعدات وحوافز وغيرها مما يجعل تقنيات التكوين المستخدمة في الكثير من المؤسسات لا تتماشى مع مستوى التقدم التقني في قطاعات العمل. يختلف مستوياتها التنفيذية والإدارية، وعدم مراجعة نظم الحوافز وتعويض الأفراد، مما يؤدي إلى استيائهم من العملية التكوينية وعدم رضاهم عنها وعن المؤسسة، وهذه لها آثار سلبية على الأداء تجعل العمال لا يهتمون بتطبيق ما تعلموه ونقله إلى الواقع العملي، وهذا يتطلب:
  - التصميم الجيد للعملية التكوينية مع الأخذ بعين الاعتبار تخصيص ميزانية خاصة لتمويل هذه العملية، بحيث تتناسب مع حجم ومستوى المؤسسة
  - الاهتمام بالقوى المحركة لعجلات التعلم من خلال اهتمام المؤسسة بالمكافآت وحوافز العمل والاهتمام بجو العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة وضع نظام فعال للحوافز لدفع المتكويين إلى الاستفادة من التكوين كما يجب وتسخير مهارات العامل وقدراته المكتسبة من التكوين في خدمة العمل والمؤسسة.

- الاهتمام باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في تقديم وعرض المادة التكوينية، والحرص على التطوير المستمر للبرامج والمناهج العلمية والعملية بما يتماشى مع التطور الفني والتكنولوجي ومستوى المهارات المطلوبة مما يؤثر على فعالية التكوين.
- ح. عدم الاهتمام بمتابعة وتقييم التكوين بعد انتهاء المتكويين من هذه العملية، وإذا تم أي تقييم فإنه يتم بصورة شكلية وغير موضوعية تفتقر إلى الأسلوب العلمي<sup>13</sup> ، وهذا يتطلب:
- نشر الوعي التكويني بين العمال وإقناعهم بأهمية التكوين مع الاهتمام لما تقوه من معلومات ومعارف ومهارات، والحرص على تطبيقها عمليا بعد العودة من التكوين، وإعطائهم فرصة لتطوير أدائهم في ضوء المعلومات والخبرات والمهارات المكتسبة.
- د. قلة عدد المتكويين (خاصة المكون الفعال) بمختلف المستويات، ويرجع ذلك إلى عدم الاهتمام بإعداد المتكويين ورفع مستوى كفاءتهم بما يتماشى والتوجه الحديث للعمل والتطور التكنولوجي، وهذا يتطلب:
- إعداد وتنفيذ برامج لإعداد المتكويين ذو المقدرات والمهارات والخبرات العامة في مجال تخصصه مما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى البرامج التكوينية من حيث المادة العلمية واستفادة المتكويين.
- استخدام أسلوب علمي في حصر وتحديد الاحتياجات التكوينية تحديدا دقيقا، والتركيز على التعلم بالممارسة لأنها أكثر فاعلية واشد تأثيرا على تحسين الأداء من التقليد والتوجيه وإلقاء المحاضرات النظرية.
- ٣. عدم الاهتمام بالفروق الفردية أثناء تحديد الاحتياجات التكوينية وتخطيط وتصميم محتوى البرامج، وهذا يتطلب:
- تحديد المحتوى التكويني بما يتناسب مع طبيعة المتكويين من حيث مستواهم ونوعية التكوين، والأخذ بعين الاعتبار أن الأفراد متباينون في قدراتهم واستعداداتهم للتعلم، وهذا أمر ضروري لتحسين مردود العملية التكوينية، والبرامج التكوينية الفعالة هي تلك البرامج التي تصمم من أجل تلبية احتياجات الموارد البشرية والمؤسسة والمجتمع، لذا يجب التخطيط الجيد للبرامج بشكل يحدث تغييرات نفسية وسلوكية في الأداء.
- إن التكوين عملية شخصية يقوم أساسا على توافر الرغبة أو الدافع لدى الفرد، بحيث لا يجب فرضه أو جعل الاستفادة منه إجبارية، فالفرد هو الذي يحدد قدر استفادته من التكوين.

### خاتمة:

لقد أصبح التكوين المستمر الهادف أفضل استثمار للموارد البشرية ومن أهم المقومات الأساسية التي تزيد من فعالية المؤسسات وقدرتها على النمو ومسايرة التطور وزيادة كفاءتها الإنتاجية.

وعلى المؤسسة أن تتبنى سياسة فعالة للتكوين بحيث تربط بين استراتيجياتها وتخطيط الموارد البشرية من جهة، وفعاليات التكوين من جهة أخرى، والوقوف على أنجع أساليب التكوين وخصائصه وطرقه .

وبالحديث عن هذه الأساليب فكما رأينا فإن هناك تنوعا كبيرا في طرق التكوين وأساليبه، ولكن المفاضلة بين هذه الطرق والأساليب ليس بالعملية السهلة لأنه يتحكم فيها عدة عوامل موضوعية وأخرى ذاتية، عوامل ثابتة وأخرى عارضة، المهم أن هذه الأساليب أو تلك هي أساليب مكملة لبعضها البعض، وما قد يصلح أو يناسب مؤسسة قد لا يناسب مؤسسة أخرى، وما قد يتوافق مع نفسية ومهارات وقدرات واتجاهات فريق من الإدارة قد لا يناسب بالضرورة مجموعة أخرى، أضف إلى ذلك أن نجاح عملية التكوين في حد ذاتها ونجاح هذا الأسلوب في دورة معينة ليس شرطا كافيا للاعتماد على نفس الأسلوب في الدورات اللاحقة، كما لا يجب التركيز على أدوات وتقنيات التكوين وإهمال محتويات ومضامين البرامج التكوينية التي تتناسب وحاجات الموارد البشرية، وتقع المؤسسة في الخطأ إذا لم تستطع التوفيق بين أهدافها وأهداف الموارد البشرية سواء على المستوى الفردي أو

ضمن فرق العمل المختلفة، فالتكوين الحديث والفعال يركز على خلق شبكة من العناصر المشكّلة للعملية التكوينية وربطها بأسس وأطر الحاجات الفعلية التي تمّ تتبعها وتحديدها.

وتتألف عملية التكوين كما رأينا في هذا الفصل من أربعة عناصر تتكامل فيما بينها، بدءاً من أول خطوة إلى آخر مرحلة، أي بدءاً من تحديد الاحتياجات التكوينية، ثمّ تخطيط البرامج وتصميمها، ثمّ تنفيذ العملية إلى تقييم التكوين ومتابعة الأداء إلى مراحل لاحقة، ولعلنا عند الحديث عن أول هذه المراحل نقصد تجزئة هذه العملية الرئيسية إلى عمليات فرعية أو جزئية، فلا حدود فاصلة بين مرحلة وأخرى نظراً للترابط والتكامل الموجود بينها، فكل مرحلة تعتمد على النتائج التي حققتها المرحلة السابقة والمرحلة الأخيرة تعتمد على نتائج كل المراحل وتستفيد منها، وحتى أن عملية المتابعة والتقييم مثلاً تبدأ من اللحظة التي يبدأ فيها التخطيط للتكوين وجمع المادة الأولية وملاحظة وتسجيل أي قصور في الأداء وتستمر حتى انتهاء الدورة التكوينية من أجل دراسة مشكل الأداء ومقارنة النتائج المرغوب فيها مع النتائج الفعلية لتحديد التكوين المطلوب ومعرفة موطن الخلل الأصلي وطرق معالجته، هل بواسطة التكوين أم هناك متغيرات أخرى تؤثر على الأداء، ومن الخطأ الاعتقاد أيضاً أن هذه العملية هي العصا السحرية التي تمتلكها المؤسسة للقضاء على كافة المشاكل التنظيمية بل لا بد من البحث والتمحيص عن أصل المشكلة ومسبباتها قبل اتخاذ أي قرار واختيار الحل المناسب أو اللجوء مباشرة إلى التكوين دون الدراسة العلمية والموضوعية والشاملة لكل جوانب التنظيم. يختلف متغيراته الداخلية والخارجية وأثرها على المؤسسة وعلى الفرد وعلى الأداء بصفة عامة.

#### قائمة المراجع:

- 1) إبراهيم حسن بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2005.
- 2) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2005.
- 3) عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الإسكندرية، 2004.
- 4) عبد المنعم دهمان: إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر والعلوم، سوريا، ط1، 2010.
- 5) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

#### الهوامش

- 1- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2006، ص 332.
- 2- عبد المنعم دهمان: إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر والعلوم، سوريا، ط1، 2010، ص 259، ص 260.
- 3- إبراهيم حسن بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002، ص 236.
- 4- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الإسكندرية، 2003، ص 284.
- 5- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 143.
- 6- محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 405.
- 7- محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 410.
- 8- رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص 339.
- 9- عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 286.
- 10- طه محمود الكلالدة: مرجع سابق، ص 59، ص 60.
- 11- مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 251.
- 12- عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 312.
- 13- أحمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص 155.