



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

محاضرات في مقياس هندسة التكوين



مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس إدارة الموارد البشرية

من إعداد: الدكتور ياسر عبد الرحمان

السنة الجامعية: 2024 - 2025



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

محاضرات في مقياس هندسة التكوين



مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس إدارة الموارد البشرية

من إعداد: الدكتور ياسر عبد الرحمان

السنة الجامعية: 2024 - 2025

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات _____ د. ياس عبد الرحمان

الصفحة	البيان
V- I	فهرس المحتويات
VI	بطاقة معلومات حول المقياس
4 - 1	مقدمة
38 - 6	الفصل الأول: التطور التاريخي للتكوين وواقعه في مدارس الفكر الإداري
6	تمهيد
7	1. لمحة تاريخية عن تطور نشاط التكوين
7	1.1. التكوين في الحضارات القديمة
8	2.1. التكوين في الإسلام
8	3.1. التكوين في عصر النهضة الصناعية
15	2. واقع التكوين في مدارس الفكر الإداري
15	1.2. واقع التكوين في المدرسة الكلاسيكية
25	2.2. واقع التكوين في المدرسة السلوكية
28	3.2. واقع التكوين في المدرسة الحديثة
35	خلاصة
36	مراجع الفصل الأول
71 - 39	الفصل الثاني: أساسيات حول التكوين في المنظمة
40	تمهيد
41	1. مفهوم التكوين
45	2. أهمية التكوين
45	1.2. أهمية التكوين على مستوى الفرد
46	2.2. أهمية التكوين على مستوى المنظمة
47	3.2. أهمية التكوين على مستوى المجتمع
48	3. أهداف التكوين
48	1.3. الأهداف العادية

فهرس المحتويات _____ د. ياسر عبد الرحمن

48	2.3. الأهداف الإدارية
49	3.3. الأهداف الفنية
49	4.3. أهداف حل المشكلات
50	5.3. الأهداف الابتكارية
50	6.3. الأهداف الشخصية
50	4. مبادئ التكوين
51	5. التكوين كنظام
52	1.5. المدخلات
52	2.5. العمليات
53	3.5. المخرجات
53	4.5. التغذية العكسية
54	6. أنواع التكوين
54	1.6. أنواع التكوين حسب مرحلة إجراءاته
57	2.6. أنواع التكوين حسب نوع الوظائف
58	3.6. أنواع التكوين حسب مكان إجراءاته
60	4.6. أنواع التكوين حسب نوعية الأفراد
60	7. أساليب التكوين
61	1.7. أساليب التكوين أثناء العمل
63	2.7. أساليب التكوين خارج مكان العمل
68	خلاصة
69	مراجع الفصل الثاني
110-72	الفصل الثالث: مراحل العملية التكوينية
73	تمهيد
74	1. تحديد الاحتياجات التكوينية
74	1.1. مفهوم الاحتياجات التكوينية

فهرس المحتويات — د. ياس عبد الرحمان

77	2.1. أهمية تحديد الحاجة التكوينية
79	3.1. تصنيف الحاجات التكوينية
81	4.1. أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية
84	5.1. المشاكل التي تصادف تحديد الاحتياجات التكوينية
85	2. تصميم البرامج التكوينية
86	1.2. تحديد أهداف البرنامج التكويني
88	2.2. تحديد محتوى البرنامج التكويني
89	3.2. اختيار وتحديد الأفراد المعنيين بالتكوين
89	4.2. اختيار هيئة التكوين
90	5.2. تقدير تكاليف البرنامج التكويني
90	6.2. تقدير التكاليف التي ستنج عن عدم تنفيذ هذا البرنامج
91	7.2. تقدير الفوائد المحتملة من البرنامج التكويني وكيفية تقييمه
92	8.2. تحديد أساليب التكوين المتاحة ومدى ملاءمتها لنوع البرنامج التكويني
94	3. تنفيذ البرامج التكوينية
94	1.3. تنفيذ البرنامج التكويني
94	أولاً: إعداد دفتر شروط التكوين
96	ثانياً: تجهيز وإعداد مكان إجراء التكوين
96	ثالثاً: إعداد الجدول الزمني للبرنامج التكويني
98	2.3. متابعة تنفيذ البرنامج التكويني
98	4. تقييم البرامج التكوينية
99	1.4. ماهية تقييم التكوين
102	2.4. خطوات عملية تقييم التكوين
104	3.4. معايير تقييم التكوين
105	4.4. وسائل تقييم التكوين
107	خلاصة

فهرس المحتويات — د. ياس عبد الرحمان

108	مراجع الفصل الثالث
131-111	الفصل الرابع: تخطيط التكوين في الإدارة العمومية
112	تمهيد
113	1. تكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين طبقا للأمر 03-06
113	1.1. التكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين بين الحق والواجب
114	2.1. فوائد التكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين
115	3.1. نقائص التكوين في الإدارة العمومية الجزائرية قبل صدور المرسوم 194-20
115	2. تكوين الموظفين العموميين طبقا للمرسوم التنفيذي 194-20
115	1.2. مفهوم التكوين في الإدارة العمومية
116	2.2. أنواع دورات التكوين وتحسين المستوى في الإدارة العمومية
118	3.2. شروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى ومدة كل منها
119	4.2. أدوات تكريس تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى
121	5.2. مخطط التكوين وتحسين المستوى
123	6.2. تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى
130	خلاصة
131	مراجع الفصل الرابع
159-132	الفصل الخامس: نماذج قياس العائد من الاستثمار في التكوين
133	تمهيد
134	1. مفهوم العائد من الاستثمار في التكوين
135	1.1. العائد الاستثماري في التكوين
136	2.1. مفهوم قياس العائد من الاستثمار في التكوين
137	3.1. أهمية قياس العائد من الاستثمار في التكوين
138	2. الاستثمار في التكوين بين العائد والتكلفة
138	1.2. تكاليف التكوين
142	2.2. عوائد التكوين

فهرس المحتويات _____ د. ياس عبد الرحمان

146	3. نماذج قياس العائد من الاستثمار في التكوين
147	1.3. النماذج الكمية لقياس العائد من الاستثمار في التكوين
149	2.3. النماذج النوعية لتقييم العائد من الاستثمار في التكوين
154	4. الصعوبات التي تصادف عملية قياس العائد من الاستثمار في التكوين
157	خلاصة
158	مراجع الفصل الخامس
160	خاتمة
162	قائمة المراجع

بطاقة معلومات المفيد



- الجامعة: جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.
- الكلية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- القسم: قسم علوم التسيير.
- الجمهور المستهدف: طلبة السنة الثالثة ليسانس إدارة الموارد البشرية.
- وحدة التعلم: الوحدة الأساسية. الرصيد: 05، المعامل: 02.
- برنامج الوزارة: يتضمن خمسة فصول رئيسية كما يلي:
 - الفصل الأول: التطور التاريخي للتكوين وواقعه في دارس الفكر الإداري؛
 - الفصل الثاني: أساسيات حول التكوين في المنظمة؛
 - الفصل الثالث: مراحل العملية التكوينية؛
 - الفصل الرابع: تخطيط التكوين في الإدارة العمومية؛
 - الفصل الخامس: نماذج قياس العائد من الاستثمار في التكوين.
- المدة: السداسي الثاني (14-16 أسبوع).
- الأستاذ: الدكتور ياسر عبد الرحمان.
- للاتصال: البريد الإلكتروني: abderrahmane.yasser@univ-jijel.dz

مقدمہ



القانوني والتنظيمي المتمثلين في الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والمرسوم التنفيذي 20-194 المتعلق بتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لفائدة الموظفين.

واختتمنا المطبوعة بفصل خامس والذي تحور حول نماذج قياس العائد من الاستثمار في التكوين، حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من النماذج الكمية والنوعية المعتمدة في هذا المجال، من بين النماذج التي تم تناولها، نجد نموذج "كيركباتريك" الذي يعد من أشهر النماذج استخداما في تقييم عائد التكوين من خلال مراحله الأربعة (رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج)، بالإضافة إلى نموذج "فيليس" الذي أضاف مستوى خامسا يركز على حساب العائد المالي على الاستثمار.

الفصل الأول:

التطور التاريخي للتكوين وواجهه في الفكر الإداري



تمهيد:

مرّ نشاط التكوين، على غرار باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، بمراحل تطويرية متعددة عكست التغيرات الحاصلة في الفكر الإداري والاقتصادي والاجتماعي. ففي بداياته، ارتبط التكوين بالممارسة العملية المباشرة، حيث كان ينظر إليه كعملية تلقين تقليدية تستهدف تهيئة العامل لأداء مهام محددة داخل بيئة العمل.

ومع تطور نظريات الإدارة، خاصة بعد الثورة الصناعية، بدأ ينظر إلى التكوين كاستثمار استراتيجي يسهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. وكان للفكر الكلاسيكي دور في التركيز على الجوانب التقنية والتنظيمية للتكوين، بينما أبرزت المدرسة السلوكية أهمية الحوافز النفسية والدوافع الذاتية في فعالية العملية التكوينية. وفي مراحل لاحقة، ساهمت نظريات رأس المال البشري في إعادة صياغة التكوين كأداة استراتيجية لبناء القدرات وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة العمل الحديثة.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل، من خلال الإشارة إلى:

1. لمحة تاريخية عن تطور نشاط التكوين؛
2. واقع ومكانة التكوين في مدارس الفكر الإداري.

1. لمحة تاريخية عن تطور نشاط التكوين

نشاط التكوين موجود عبر التاريخ فهو ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال ويشهد على قدم هذا النشاط ما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها ومراكز التعليم والتكوين فيها.

ويقصد بمفهوم التكوين هنا نقل المعلومات والمهارات الفنية من فرد لآخر عن طريق التأهيل المباشر فقط، وليس عن طريق الكتابة والقراءة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن الحضارات القديمة لم تزود الحرفيين ولا المهنيين بالقراءة والكتابة. فالتكوين والتدريب في هذه الحضارات كان يتم عن طريق نقل معلومات ومهارات من شخص ذو خبرة إلى شخص آخر مبتدئ، فيغرس فيه روح العمل. وخير مثال عن ذلك هو تدريب وتكوين الصبية على حرفة أو مهنة تحت إشراف صانع أو معلم ماهر عن طريق التمرين والتدريب على العمل.

وأما بالنسبة لتجميع المعلومات فهناك اعتقاد عام بين أواسط المفكرين والباحثين بأن الإنسان بدأ بتجميع المعلومات وتحريرها منذ بداية العصر الحجري. ولأسباب موضوعية، وخاصة عند ظهور الثورة الصناعية، فقد اختير عام 1750 ليكون تاريخاً فاصلاً بين عهدين للتكوين، الأول يشمل التكوين في الحضارات القديمة، والثاني يبدأ بالثورة الصناعية وما أحدثته الاختراعات التكنولوجية والميكانيكية وما إلى ذلك من تأثير في النتاج الفكري والإنساني (محيريق، 2018، صفحة 16).

1.1. التكوين في الحضارات القديمة

إن تاريخ التكوين ليس حديثاً، بل إنه قديم قدم المجتمعات المنظمة، وما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التكوين في تلك الحضارات، كما أن هناك دليلاً قائماً على الدور الذي لعبه التعليم والتكوين في تقدم الحضارة القديمة.

فأصحاب الحرف والمزارعين في الحضارات القديمة لم يكونوا متعلمين أي لم يجيدوا القراءة والكتابة، وبذلك فإن التدريب في الحضارات القديمة كان يقصد به التعليم فقط. حيث يتلقى

الصبي تدريبا من خلال التعليمات المباشرة، والملاحظة والتمرين تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية عملية تأهيل في العلوم والمعرفة كما هو الحال في عصرنا الحالي. ونتيجة لعملية التدريب هذه ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة حيث ينقل الأشخاص من ذوي الخبرة المعرفة والمهارة إلى أشخاص مبتدئين. وبقي نظام الحرف (نظام التكوين) حتى عام 2100 قبل الميلاد عندما شملت شريعة حمورابي قواعد وإجراءات وضوابط لنظام تكوين وتدريب الحرفيين. ولم يقتصر نقل المعرفة والمهارات على الحرفيين فقط، بل تعدت إلى بعض المهن الأخرى كالطب والمحاماة والتعليم (عراب، 2017، صفحة 114).

2.1. التكوين في الإسلام

لقد أولى الإسلام اهتماما كبيرا لتكوين العاملين اهتماما بالغاً بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم، حيث كان الرسول صل الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات، وكان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى، وكان حين ينصب والياً يبين له سلطاته وما يفرض عليه من واجبات (أبو سن، 1981، صفحة 89).

وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يحرص على أن يجتمع بعملائه وبالمسلمين كافة في موسم الحج، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التكوين يتبادل فيها الأمراء والعملاء الرأي في كل ما يقابلهم من معضلات إدارية في مناطقهم. وكان عمر أيضاً يرسل بتوجيهاته المفصلة للولاة والعمال ويعظهم فيها ويذكرهم بواجباتهم وبالعدل والرفق بالرعية.

3.1. التكوين في عصر النهضة الصناعية

لقد شهدت الفترة الواقعة بين (1700 و 1785) تسليط الضوء على النهضة الصناعية الإنجليزية التي انبثقت خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم وأساليب جديدة، حيث من أهم ما ميز هذا العصر هو تحول المجتمعات من الزراعة إلى الصناعة وكان نتيجة إلزامية على أصحاب الأعمال توفير اليد العاملة المؤهلة للصناعة مما استدعى ذلك ضرورة التكوين (بلهي، 2006)،

وهذا ما حدث في إنجلترا حيث تحولت أمة زراعية ريفية إلى ورشة صناعية للعالم بأسره، إذ كانت أول أمة تتم بنجاح عملية الانتقال من مجتمع ريفي زراعي إلى مجتمع تجاري صناعي.

وقد مر هذا التحول بعدة مراحل، تمثلت المرحلة الأولى بنظام الإنتاج المنزلي والذي يقوم على وجود مزرعة ملحقة بالبيت وكان التكوين في ظل هذا النظام يتم عن طريق نقل المعرفة من أفراد الأسرة ذوي الخبرة إلى الأفراد المبتدئين بالتمرين والتدريب حتى يتقنوا العمل (محيريق، 2018).

والمرحلة الثانية فقد عرفت بمرحلة حرف الخيامات حيث يقوم المتعهدون بالتعاقد على إنتاج أسر بأكملها، أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة نظام المصانع حيث تم إدخال نظام الآلات التي زادت من الكفاءة الإنتاجية لكنها تطلبت في نفس الوقت تكاليف كبيرة وتدريب العاملين بشكل أكبر والاهتمام بشكل أوسع بالمطالب الإنسانية المتعلقة بالعاملين.

لقد اقتضى الاهتمام بالمطالب الإنسانية للعاملين أن يستعين أصحاب العمل في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي بفئات جديدة من الموظفين هم موظفي التوظيف وموظفي العلاقات الصناعية ومفتشي المصانع لتنحصر مهامهم في المحافظة على أنظمة وإرشادات الصحة والسلامة وأنظمة العمل والقرارات الإدارية والاهتمام بسجلات العاملين في العمل وبعض الخدمات الترفيهية والاجتماعية، بالإضافة إلى اقتراح تحسين ظروف العمل وتعليم وتدريب صغار العاملين وأسرههم.

وبذلك كانت نواة أعمال شؤون الموظفين وبرامج التكوين في العلاقات الإنسانية في ثلاثينات القرن الماضي كميادين لها أهميتها، ويرجع الفضل إلى حركة الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين التي أيقظت رجال الأعمال ولفتت أنظارهم إلى أهمية العنصر البشري في الإنتاج. كما أنها هي التي ركزت على أهمية اختيار الأفراد وتدريبهم حسب متطلبات الوظائف.

وأما فترتي الحرب العالمية الأولى (1914-1918) والحرب العالمية الثانية (1939-1945) فكان لهما تأثير واضح في تطوير وسائل اختيار وتكوين وتوفير المناخ الملائم لزيادة

الإنتاج، إضافة إلى دراسة معوقات الأداء سواء بالنسبة لظروف العمل أو الإجراءات التي ينبغي أن تقلل من جهد العاملين ورفع معدلات الإنتاج. وخلال الحرب العالمية الثانية والفترة التي أعقبها مباشرة أخذت المشروعات تعد برامج تكوينية لتكوين صغار الإداريين وخريجي الجامعات الجدد بهدف ملء الوظائف الإدارية الشاغرة. ومن أشهر هذه البرامج برنامج التدريب في مجال الصناعة وبرامج تدريب المهندسين والإداريين خلال الحرب (محيريق، 2018، صفحة 17).

بشكل عام تطور نشاط التكوين والتدريب في القطاع العام في مختلف الدول نذكر منها الهند حيث كان الهنود على علم بالتدريب الإداري في القطاع العام منذ قديم الزمان، وفتحت في الهند مدارس وأكاديميات خاصة بالتدريب الإداري، وكذلك الأمر في بريطانيا والولايات المتحدة وفرنسا حيث أنه في العشر سنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية قامت أكثر من اثنتي عشر دولة في العالم بإقرار برامج تدريبية لموظفيها. وبذلك اكتسب التكوين الذي كان لسنوات خلت يتم بصورة نادرة غير منتظمة طابع الانتظام والاستمرار في معظم دول العالم.

أما على الصعيد العربي فقد أنشئت المنظمة العربية للعلوم الإدارية عام 1969 تحقيقاً لأغراض ميثاق الجامعة العربية والتي من بينها التعاون في سبيل تقدم العلوم الإدارية والعمل على تحسين الجهاز الإداري في الدول العربية (لعراب، 2017، صفحة 116).

للإشارة فإن نشاط التكوين بدأ يستحوذ على اهتمام أرباب العمل عندما بدأ الاهتمام بحقوق الموارد البشرية وبأهميتها في المؤسسة؛ فكان لابد من تكوينها حتى تحصل هذه المؤسسة على نتائج مقبولة تواجه بها التقدم التكنولوجي، فالتكوين ناتج من إرادة المؤسسة في الوصول على ما تهدف إليه، وذلك بتنمية طاقاتها أو مواردها البشرية (Fabi et al, 1993).

على صعيد آخر؛ نلخص الباحث *Parmentier* المراحل الكبرى التي عرفها التطور التاريخي لوظيفة التكوين في أربعة مراحل كما تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): التطور التاريخي للتكوين

المرحلة	الملاح البارزة
(1971-1975)	اهتمام المؤسسات يركز على تحسين الإنتاج، التكوين حق من حقوق العمال ولكن ينظر إليه على أنه عبء فهو يقتصر على تكييف الموظف مع منصب عمله.
(1976-1982)	ظهور عروض التكوين وازدياد المؤسسات التي تغطي الطلب عليه، مع تفاقم مشكلة البطالة أصبح ينظر إلى التكوين بأنه أداة لإصلاح الاضطرابات في سوق العمل لا كإستراتيجية تنموية.
(1983-1992)	مع ظهور الاقتصاد المعرفي أصبح ينظر إلى التكوين بأنه استثمار ويعد أداة دعم محتملة في مواجهة التطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى ظهور هندسة التكوين.
(منذ سنة 1993)	خلال هذه المرحلة ازداد الطلب على إكساب الموظفين مهارات ومعارف جديدة، وأصبح التكوين وظيفة محورية في تنمية الكفاءات والتطوير المهني والشخصي للأفراد.

Source : (Parmentier, 2008, pp. 79-82)

مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية تطورت النظرة إلى التكوين، ففي المرحلة (1971-1975) كان ينظر إلى التكوين على أنه عبء على المؤسسات بمعنى أنه كان يعتبر تكلفة، وفي المرحلة (1976-1982) أصبح ينظر إليه على أنه أداة لإصلاح الاضطرابات في سوق العمل، أما في المرحلة (1983-1992) فقد تغيرت النظرة إلى التكوين مع ظهور الاقتصاد المعرفي إلى اعتباره استثمار مهم في المورد البشري، وأخيرا في المرحلة (1993- إلى يومنا هذا) فقد زاد الطلب على التكوين لإكساب الأفراد مهارات جديدة وأصبح وظيفة محورية لتنمية الكفاءات.

من خلال العرض السابق نستنتج أن هناك نظرتين مختلفتين لوظيفة التكوين، الأولى تقليدية، والثانية نظرة حديثة أو معاصرة، يمكن شرحهما باختصار كما يلي (عبد القادر، 2020، الصفحات 50-53):

أولاً: النظرة التقليدية للتكوين

التكوين التقليدي يقصد به ذلك التكوين الذي يتم في الفصول الدراسية وداحل قاعات التدريس وفي أماكن منعزلة عن أداء المهام الوظيفية سواء كانت هذه الأماكن داخل أو خارج المؤسسة. فهو يعتمد على تزويد وحشو عقول المتكونين بكميات هائلة من المعلومات والمعارف بهدف تنمية مهاراتهم الوظيفية واستخدام هذه المعارف والمعلومات بعد عودتهم لبيئة العمل والاستفادة منها في تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية، كما يشمل استخدام طرق تقليدية مثل المحاضرات، المناقشات، تمثيل الأدوار والمحاكاة ودراسات الحالة، كما يشمل أيضاً على مكونين ومصممي برامج ليس لديهم الكفاءة اللازمة لتقديم الخبرات والمهارات والمعارف لوظائف وأعمال متغيرة وجديدة.

يتبين لنا أن التكوين التقليدي يعاني من أوجه قصور متباينة أدت إلى إضافة مشكلة التكوين إلى المشاكل الأخرى التي تعاني منها المؤسسات، فكثيراً ما تنفق بعض المؤسسات أموالها في التكوين لمواجهة وحل معظم مشاكلها حتى وإن كان بعضها لا يحتاج إلى التكوين كحل، وتمثل أهم سلبيات وعوائق التكوين التقليدي في:

- مكان التكوين وبعده عن الوظيفة وظروف أدائها؛ يؤدي إلى عدم الاستفادة من المعلومات والمعارف التي حصل عليها المتكونين عند العودة إلى عملهم، إما لكونها غير مناسبة لوظائفهم أو لكونها تحتاج متطلبات وإجراءات لا تتوافق وبيئة العمل، أو لكونهم نسوها لمرور وقت طويل عليها أو لتقادم هذه البيانات؛
- الكم الهائل من المعلومات التي تصعب في كثير من الأحيان من الفهم وتؤدي إلى عدم القدرة عن التمييز بين المهم والأهم وقابلية استخدام هذه المعلومات والمعارف؛
- يتم التكوين في وقت غير مناسب لكل من المؤسسة والمتكون، كما يستغرق وقت أطول؛

- يستهلك التكوين التقليدي الكثير من الأموال، حيث أشارت الدراسات إلى أن التكوين من خلال الفصول التعليمية مكثف وغير فعال؛
- الافتقار إلى تكنولوجيا التكوين، فالتكوين بالاعتماد الأدوات والتجهيزات التقليدية لم يعد مجدياً في عصر المعلومات والتغير السريع؛
- صعوبة تقييم أداء النظام التكويني سواء على مستوى المكونين أو المتكونين أو القائمين على تصميم البرامج التكوينية؛
- تصميم برامج التكوين لا ينطلق من واقع المؤسسة التي يعمل بها المتكونين، أي برامج تنصف بالشمولية وفيه لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة العائد منها، وهنا يتحول التكوين إلى تكلفة أكثر منه استثمار.

ثانياً: الاتجاهات الحديثة (المعاصرة) للتكوين

ساهمت الثورة التكنولوجية وظهور العولمة وازدياد حدة المنافسة إلى اكتشاف توجهات حديثة ومعاصرة للتكوين تغطي أوجه القصور التي كان يعاني منها التكوين التقليدي، وتمثل هذه التوجهات في:

- تحول التكوين من إجراءات إلى إستراتيجية ووسيلة للتعليم المستمر: يعد تكوين الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل في خدمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، كما تؤكد معظم الأدبيات المعاصرة على أن المؤسسة تعتبر مكاناً للتعليم والعمل في آن واحد؛
- ضرورة توافق التكوين مع التغير الذي يواجهه المؤسسة واحتياجاته: في ظل التوجه الحديث في مجال عمل المؤسسات الحديثة أصبحت الموارد البشرية فيها بحاجة إلى تنوع وتحديث مستمر في المعارف والمهارات، وقد استلزم هذا التوجه الاستغناء عن طرق التكوين التقليدية وأساليبه، وتعويضها بموارد وأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي، وعلى كيفية اندماج الفرد في فرق العمل، ولم يقتصر هذا التوجه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي بل يشمل كافة المستويات الإدارية؛

- تغيير النظرة إلى التكوين من كلفة إلى استثمار: خلال التوجه المعاصر في مجال تكوين الموارد البشرية تغير مفهوم الانفاق على التكوين من كونه مجرد تكاليف لأداء الأعمال ليصبح استثمارا لا تقل أهميته إن لم تتجاوز أهمية الاستثمار في الأصول الرأسمالية، وذلك نظرا لما يدره من عوائد واضحة تتمثل في إنتاجية أعلى وسلوك وظيفي أفضل طالما كان ملبيا للأهداف وطالما وفرت له المقومات الضرورية لإحداث فاعليته؛
- تدعيم البعد الجماعي للتكوين: تؤكد التوجهات المعاصرة في مجال تكوين الموارد البشرية على تبني موضوع تدريب فرق العمل، يقوم هذا التكوين بتعليم أعضاء الفريق مهارات تمكنهم من العمل بشكل جماعي وأهم هذه المهارات (الاتصال بالآخرين، مهارة التعاون والتفاعل، المشاركة في وضع الأهداف، المشاركة في صنع القرارات..)،
- التأكيد على تكوين القادة والمديرين ومساهمتهم في نجاح التكوين: يؤكد التوجه المعاصر في مجال التكوين إلى حد كبير على مسألة رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجية المؤسسة موضع التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المؤسسة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها وهم خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة، فإن لم يكونوا في مستوى عال من المهارة ستكون المؤسسة التي يقودونها في موقف حرج بل خطير؛
- التنبؤ أو الاستباق مسألة حتمية في التكوين: في التوجهات الحديثة للتكوين أصبحت إدارة الموارد البشرية تنطلق من التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من المعارف والمهارات ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، التي رسمت أصلا في ضوء نتائج التنبؤ بمتغيرات البيئة المتوقعة، فإستراتيجية التكوين لم تعد تنتظر حدوث التغيرات لتقوم بتكليف الموارد البشرية معها بل أصبح التوجه المعاصر يعتمد على التنبؤ والتوقع بما سيحدث من تغيرات في العمل والاستعداد لها قبل الوقوع؛

- الأخذ بالاتجاه التكنولوجي وتكنولوجيا المعلومات: في النظرة المعاصرة للتكوين تم الأخذ بالاتجاه التكنولوجي وتكنولوجيا المعلومات عن طريق الاستخدام الواسع للحواسيب في التكوين والتعمق في التكوين القائم على الحاسوب (التكوين بمعاونة الحاسوب، استخدام الحاسوب في إدارة التكوين، استخدام الحاسوب في إنتاج التقنيات السمعية والبصرية)؛
- الحقائق التكوينية: اختلف الباحثون حول تسميتها، فهناك من يسميها "رزمة التكوين" أو "مجمع تدريبي" أو "طقم تدريبي" .. وغيرها، على العموم يقصد بها مجموعة من الخبرات التكوينية يتم تصميمها من قبل خبراء مختصين بطريقة منهجية ومنسقة، تستخدم كوسيط للتكوين من قبل المكون أو المشرف على البرنامج التكويني، يتم إعداد هذه الحقائق في صورة مواد مكتوبة يلحق بها عادة تسجيلات تلفزيونية، أشرطة فيديو وغيرها من تقنيات التكوين، تعتبر الحقائق التكوينية من أشكال التكوين الفردي.

2. واقع التكوين في مدارس الفكر الإداري

يعتبر موضوع التكوين من المواضيع التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام الدارسين والباحثين في علوم شتى، وخاصة في حقل إدارة الموارد البشرية، باعتباره يمثل بعدا تنظيميا ومقوما أساسيا من مقومات الأداء والفعالية التنظيمية، ومدى ارتباطه بالحياة المهنية للمورد البشري وبطرق أدائه وإمكانية تحسين قدراته. من هذا المنطلق كان للتكوين مكانة كبيرة لدى علماء الإدارة، ويتجلى ذلك في مختلف نظريات ومدارس الفكر الإداري.

1.2. واقع التكوين في المدرسة الكلاسيكية

تعتبر النظريات الكلاسيكية أول ما تم تقديمه في مجال الفكر الإداري والتنظيمي بعد المشاكل التي مرت بها المنظمات مع بداية القرن العشرين، حيث يعد الفكر الكلاسيكي نقطة الارتكاز في بزوغ العديد من النظريات في مجال التسيير. ولقد لعبت مجموعة من العوامل والظروف دورا في ظهور أفكار المدرسة الكلاسيكية وتطورها. وتعتبر من أهم إسهامات الكلاسيك النظريات التالية:

أولاً: نظرية الإدارة العلمية

ركزت هذه النظرية دراستها على رفع الكفاءة الإنتاجية على مستوى الإدارة التنفيذية، فاستخدام الآلات في الإنتاج أدى إلى ظهور مشاكل كثيرة تتعلق بنقص المهارات وتدني الكفاءة الإدارية، مما أثر سلباً على نوعية وجودة الإنتاج، فكان لا بد من البحث عن أساليب جديدة للتغلب على مثل هذه المشاكل، فقد ثبت من خلال الخبرة العملية المجردة أن العمل الإداري لا يمكن ممارسته بأساليب غير علمية، فعمليات مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة الإدارية على تنفيذ الأعمال والمشاريع لا يمكن تطبيقها بطريقة عشوائية، كما أن التركيز على إنتاجية الفرد العامل بدون تقسيم العمل والتخصص فيه يصعب تميمها بدون التدريب المستمر واستعداد الفرد للتعلم، إضافة إلى أن ضخامة المنظمات أكدت أن المدير أو صاحب المشروع لا يستطيع وحده القيام بكافة أعمال المشروع، لأنه بالتأكيد ليس بمقدوره الامام بكافة متطلباته الهندسية، الإدارية، المالية والمحاسبية، والبشرية. وضمن هذه الشروط وظروف العمل اللازمة لرفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد والآلات ركزت نظرية الإدارة العلمية على تحقيق الهدفين الرئيسيين التاليين (عباس، 2010، صفحة 46):

- الاستغلال الأمثل للموارد المادية للمنظمة والحد من الهدر والإسراف لتقليل التكاليف؛
- الاستغلال الأمثل للعنصر البشري باستخدام كافة السبل والأساليب لزيادة إنتاجيته.

لقد ظهرت الإدارة العلمية في وقت شهدت فيه الولايات المتحدة الأمريكية تطوراً في أساسها الاقتصادي، وكان هذا التطور نتيجة منطقية لتوفر مجموعة من العوامل المساعدة، من ذلك اتساع السوق الداخلي وزيادة أسواق التصدير وكذا توفر الموارد الطبيعية وعدد الأفراد العاملين، كما ساعدت الاختراعات العلمية وتطور التكنولوجيا في النهضة الصناعية.

ولكن بالرغم من هذه التطورات الهامة وما صاحبها من ظروف مساعدة فقد كان التبذير وتذبذب الإنتاجية من أهم ميزات المؤسسات الصناعية في تلك الفترة (غربي، قيرة، و سلاطينية، 2007).

في ظل هذه الظروف ظهرت حركة الإدارة العلمية، ويعتبر فريدريك تايلور (1856-1915) رائد هذه النظرية، وأول من حدد معالمها ومبادئها، كان يعمل تايلور في مصنع للصلب كعامل ثم كمراقب قبل أن يصبح كبير المهندسين، مما سمح له بالتعرف أكثر على مشاكل العمل وخاصة تلك المتعلقة بالكفاءة الإنتاجية. ونظرا لمساهماته الكبيرة في هذا المجال أطلق عليه لقب "أبو الإدارة العلمية" (Certo, 2012, p. 29). فهذه النظرية تعد اليوم مرجعا لا غنى عنه في ميدان العمل.

نشر تايلور كتابه الأول عن (إدارة المصنع) ضمنه أفكاره الخاصة في سبيل تحقيق أعلى إنتاج ممكن بأقل تكلفة مالية وبأدنى جهد بشري. ولكن الكتاب الذي جعل من تايلور رائدا للإدارة العلمية صدر عام 1911 وهو بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" *The Principles of Scientific Management*، حيث عرض فيه المبادئ والأسس العلمية التي استخلصها خلال سنوات عمله وإدارته لمصنع الصلب.

يرى تايلور أن الإدارة يمكن أن تكون علما له قوانين ومبادئ، وليست فقط وسيلة لتحقيق الكفاءة وخفض التكاليف. ومن أهم هذه المبادئ ما يلي (الصبيحات، 2020، الصفحات 108-111):

- **تقسيم العمل والتخصص:** ترى الإدارة العلمية أن للتخصص أثرا كبيرا في زيادة الإنتاج وكفاءته، ولذلك وجب تقسيم الأعمال إلى مهام وخطوات متعددة، بحيث يتولى كل فرد مهمة محددة، الأمر الذي من شأنه أن يساعده في إتقانها. أي أنه من الممكن تجزئة العملية الصناعية إلى عناصر وخطوات أساسية، ثم اختيار أفضل طريقة لأداء كل خطوة منها، مع قياس الوقت اللازم لإنجازها، ومن ثم تحديد الوقت الأمثل لذلك، فتايلور يرى أن كل وظيفة لديها أفضل طريقة للقيام بها يجب اكتشافها وتطبيقها (Certo, 2012, p. 40)، ويطلق عليها اسم "الطريقة المثلى في الأداء" *One Best Way* (Blake & Moseley, 2011, p. 346). بعد ذلك يجب إجراء الرقابة للتأكد من أن كل خطوة أو مرحلة من العمل تتم في الوقت المحدد.

- دراسة الإجهاد الجسدي: الإجهاد الذي يصيب العمال نتيجة لقيامهم بحركات غير ضرورية أثناء عملهم، وذلك لأنهم يعملون بطريقة خاطئة بسبب نقص التدريب والوعي، وهو ما دفع تايلور إلى محاولة القضاء على الإجهاد الزائد، وذلك من خلال دراسة الوقت والحركة " *Time and Motion Study* "، حيث يتم تسجيل كافة الخطوات والحركات والزمن الذي يستغرقه أداء كل منها، وذلك من أجل الاحتفاظ بالحركات الضرورية والتخلص من الحركات الزائدة التي تسبب الإجهاد.

- تحديد كمية العمل وتنظيمه: أدرك تايلور أن مشكلة الإدارة مع العمال ترجع إلى عدم إدراكها لنقطة البداية الصحيحة، وهي تحديد المعدل المقبول للإنتاج، لأن الإدارة كانت تستخدم الضغط على العمال كطريقة لتوجيههم، أما الإدارة العلمية فن شأنها إنهاء ذلك الصراع من خلال تحديد كمية الإنتاج المطلوبة ليوم عمل واحد ولكل وظيفة بطريقة علمية.

- مهام الإدارة: اقترح تايلور تحديد مهام الإدارة وواجباتها العلمية للمديرين، واعتبرها الأساس المنطقي لما يجب أن يكون عليه عمل المديرين في مختلف مراكزهم الإدارية. ومن أهم هذه المهام ما يلي:

- إحلال الطرق العلمية القائمة على التجربة والتحليل، بدلا من الطرق التقليدية التي تقوم على الخبرة المجردة والتخمين؛
- اختيار العمال على أسس موضوعية دقيقة، وتكوينهم بصورة علمية صحيحة وفق طبيعة الأعمال التي سيقومون بها؛
- العمل على تحقيق التعاون بين الإدارة والعمال لتنفيذ الأعمال المطلوبة تجنباً للنزاع؛
- فصل أعمال التخطيط عن أعمال التنفيذ، كي يتسنى لكل فرد أن يقوم بواجبه بكفاءة عالية.

- نظام الأجور: وضع تايلور طريقته في الأجور على أساس دراسة الحركة والزمن، وتحديد مستوى نموذجي للإنتاج، يضمن تشجيع العامل الكفء وتميزه عن الأقل كفاءة، بحيث يرتفع

أجر العامل تدريجياً كلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها عن حد معين في العمل، وهو ما يسمى بنظام الأجور بالقطعة (رايس، 2020، صفحة 20). حسب هذا النظام يتم تحديد معدلين لأجر القطعة أحدهما مرتفع للعامل النشط وآخر منخفض للعامل الكسول. وهو في الوقت نفسه لا يضمن للعامل الأقل من المتوسط أي حد أدنى من الأجر (أي لن يحصل على أجر القطع التي أنتجها أياً كان عددها) وذلك في رأيه كي لا يتراخي العامل الكسول في عمله. يقوم هذا النظام على أساس عدد القطع المنتجة خلال فترة زمنية محددة، وبأجر محدد لكل قطعة، فإذا زاد عدد القطع التي ينتجها العامل عن الحد المعياري خلال الفترة نفسها يتم رفع أجرة جميع القطع المنتجة.

- اعتماد الأسلوب الوظيفي: اقترح تايلور استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري عوضاً عن الأسلوب الرأسي لكي تتحقق المرونة والسرعة في أداء الأعمال، حيث قسم تايلور الأعمال إلى بين مجموعة من المديرين يبلغ عددهم ثمانية وأعطى لكل منهم صلاحيات وسلطة واسعة كل في حقل تخصصه، وهكذا أصبح العامل يخضع لثمانية رؤساء في الوقت نفسه وجعل على رأس هؤلاء المديرين منسقا (بدر، 2018، صفحة 36).

من خلال ما سبق؛ يتضح لنا أن نظرية الإدارة العلمية تولى عنصر التكوين كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة، نظراً للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، حيث إذا ما درّب العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل (حنفي، 1998). كما قام تايلور بتقسيم مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات، وحساب الزمن اللازم لأدائها، ليم فيما بعد تدريب الأفراد على الأداء بأدق التفاصيل وأصح الطرق، وذلك من شأنه أن يرفع من كفاءة المورد البشري مما ينعكس على عملية الأداء ويزيد في الإنتاجية.

إضافة إلى أن هذه النظرية ووعيا منها بضرورة التكوين، واعتقاداً منها أن المنظمة نظام مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية، فهي تعتبر تكوين الأفراد عملية داخلية هامة

يجب القيام بها (ماهر، 2002)، حيث أنه إذا كانت هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب اتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج، فإن عملية التكوين الداخلي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من هذه العملية.

الملاحظ كذلك أن نظرية الإدارة العلمية ركزت كثيراً على مبدأ الاختيار العلمي لانتقاء أفضل العمال وتكوينهم بالشكل الذي يضمن اتقانهم لوظائفهم وبالتالي تحقيق الفعالية المرجوة.

ثانياً: نظرية التقسيمات الإدارية

لقد اقتصرَت دراسات الإدارة العلمية على معالجة العمل في الورشة الصغيرة نسبياً وكيفية رفع الكفاءة الإنتاجية فيها، إلا أنها لم تركز على النواحي التنظيمية المتعلقة بأداء الوظيفة الإدارية في المؤسسة والعلاقة القائمة بين المديرين، وعليه فقد جاءت نظرية التقسيمات الإدارية لمعالجة هذا الجانب ووضع القواعد الإدارية اللازمة للعمل التنظيمي في المؤسسة. وبالتالي يمكن القول بأن هذه النظرية اهتمت بمحورين أساسيين هما: التكوين الداخلي للتنظيم من جهة، وتحديد أهدافه والأنشطة اللازمة لتحقيقها للوصول إلى الكفاءة الإدارية من جهة أخرى (رضوان، 2021، صفحة 32).

لقد ركز هنري فايول (Henri Fayol) جلّ اهتمامه على الإدارة العليا بحكم عمله وخبرته. ويعد كتابه الإدارة العامة والصناعية أشهر ما كتب، إذ سعى من خلاله إلى وضع مبادئ إدارية ظنا منه بأنه يمكن لأي مدير تطبيقها في جميع الظروف والمنظمات. ويمكن عرض أبرز إسهامات فايول في الحقل الإداري على النحو الآتي:

- وظائف المنظمة: يرى هنري فايول أن الأنشطة التي تمارها المنظمات ذات الطابع الصناعي، يمكن أن تصنف إلى ست مجموعات أساسية وهي (العنزي، 2020، صفحة 53): الأنشطة الفنية: وتُتعلق بالإنتاج والأنشطة التشغيلية الفرعية المرتبطة به؛ الأنشطة التجارية: وتهتم بالشراء والبيع والمعاملات والصفقات التجارية؛ الأنشطة المالية: تُتعلق بالتعامل مع الأموال وكيفية الحصول عليها وكيفية استثمارها والتصرف فيها؛ الأنشطة المحاسبية: تُتعلق بدراسة التكاليف

وإعداد الموازنات؛ الأنشطة المتعلقة بالتأمين: وتتضمن حماية الأفراد والممتلكات من مختلف الأخطار؛ الأنشطة الإدارية (عناصر الإدارة): وهي ممارسة التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.

- الصفات الواجب توفرها في المدير: حدد فايول الصفات الإدارية الواجب توفرها في المدير من زوايا عديدة على الوجه التالي (العلاق، 2008، صفحة 46):

- صفات طبيعية (جسدية): وتشمل الصحة والقوة وغيرها؛
- صفات ذهنية: وتشمل القدرة على الفهم والإدراك والحكم الصائب والتفكير المنطقي وغيرها؛
- صفات أخلاقية: وتشمل النشاط والحزم والرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية، المبادأة والإخلاص، اللباقة وعزة النفس؛
- صفات ثقافية: وتشمل الإلمام بالمسائل ذات الطابع العام غير المتصلة مباشرة بالعمل (ثقافة عامة)؛
- صفات فنية: ويقصد بها فايول الإلمام بالمسائل ذات الطابع الخاص المتصلة مباشرة بالعمل؛
- الخبرة: ويكتسبها الفرد من الممارسة الفعلية للعمل.

- المبادئ الإدارية: ركز هنري فايول في كتابه على دراسة مجموعة من المبادئ الإدارية (14 مبدأ) التي اعتبر أنه ينبغي على المدير إتباعها وتطبيقها أثناء ممارسته للعملية الإدارية. هاته المبادئ هي بالترتيب كما يلي (الصبيحات، 2020، الصفحات 116-118): مبدأ تقسيم العمل؛ السلطة والمسؤولية؛ النظام؛ وحدة الأمر؛ وحدة التوجيه؛ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة؛ المكافأة والتعويض؛ المركزية؛ تدرج السلطة؛ الترتيب؛ العدالة والمساواة؛ الاستقرار في العمل؛ المبادأة؛ التعاون.

إن المتمعن في الأفكار التي جاء بها هنري فايول يدرك بأن أعمال هذا الأخير قد ركزت على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمراكز، حيث حرص على التأكيد أن كل من العمال والمديرين يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التكوين من أجل تدعيم القدرات والكفاءات واكتساب المهارات الجديدة سواء كانت فنية أو إدارية، ويتأتى ذلك عن طريق التعليم والتكوين المستمر وفقا لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص ومؤكدا في ذلك مقولته "الرجل المناسب في المكان المناسب".

ومعنى ذلك أنه من الضروري حسب هذه المعادلة إعداد الأفراد إعدادا جيدا وتكوينهم بما يتوافق مع الوظائف التي يشغلونها من جهة، وبما يتوافق وقدراتهم وخبراتهم من جهة أخرى. ويقر فايول أن النظام الاجتماعي الكامل إنما يتطلب أن يناسب الموظف المكان، ويدعم في نفس الوقت السياسات الرامية إلى التنمية والتطوير واكتساب المهارات الجديدة، حيث كلما كان الأفراد مكونون أكثر على أداء وظائفهم واعتمدوا على كفاءاتهم كلما نقصت التكلفة الناجمة عن سوء الأداء وتراجعته، وضياع الوقت وارتفعت نسبة الإنتاج والإنتاجية، ويرى فايول أن الأداء الجيد والإنتاجية المرتفعة مرهونان باستمرارية الإدارة في تبني سياسة التكوين (ميلاط، 2007، صفحة 41).

كما أشار فايول إلى أن التكوين المستمر للأفراد يسهم في تنمية روح المبادرة والابتكار لديهم داخل بيئة العمل، مما يعني أن قدرة المنظمة على تعزيز ثقافة الابتكار والمشاركة الفعالة في العملية الإنتاجية تظل رهينة بمدى نجاحها في تزويد مواردها البشرية بالمهارات والمعارف اللازمة التي تؤهلهم للقيام بذلك بكفاءة وفاعلية.

نستنتج مما سبق؛ أن هنري فايول كان واعيا بضرورة أن تتميز الموارد البشرية في المنظمة ببعض الخصائص كالخبرة العلمية والقدرات الفنية والمهارات الإدارية، كما أكد على ضرورة التعليم والتطوير والتكوين المستمر.

ثالثاً: النظرية البيروقراطية

يعتبر العالم الاقتصاد والسياسة الألماني *Max Weber* (1864-1920) صاحب هذه النظرية؛ التي كان يهدف من ورائها إلى وضع مجموعة من المبادئ والقواعد الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الحكومية والمنظمات كبيرة الحجم.

اهتم فيبر بدراسة المنظمات كبيرة الحجم، والتي كانت تتصف بعدم الكفاءة وتواجه العديد من المشاكل التنظيمية، وقد اقترح نموذجاً مثالياً للتنظيم أطلق عليه اسم النموذج البيروقراطي، واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة، لكونه يعتمد على الرشد (*Rationality*) في اتخاذ القرارات (حریم، 2003، صفحة 24).

واقترح ويبر عدة سمات للنموذج البيروقراطي المثالي تجعله أكثر أنواع التنظيم كفاءة في تحقيق الأهداف، وهذه السمات هي:

- تقسيم العمل والتخصص؛
- القواعد والتعليمات؛
- التدرج الهرمي للسلطة؛
- العقلانية والرشد؛
- التدوين الكتابي؛
- وجود نظام خدمة؛
- أهلية العاملين.

في ضوء السمات السابقة نلاحظ بوضوح أن ماكس فيبر لم يقصد بالبيروقراطية المعنى السلبي المتداول في وقتنا الحالي، أي لا يقصد الجمود والروتين والتعقيد وعدم المرونة في أداء العمل، وعلى العكس فإنه كان يقصد وجود نظام رسمي يتميز بالكفاءة العالية والرشد في التصرفات في إدارة الأنشطة والأعمال في المنظمات كبيرة الحجم، كما أن المتأمل في نموذج فيبر للإدارة البيروقراطية لا يجد شيئاً يشير إلى دلالة خاطئة في الإدارة، حيث لا أحد في الوقت

المعاصر يفرض أن تكون في منظمته أهداف واضحة، تدرجا في السلطة، تعليمات وإرشادات رسمية للعمل، وكفاءة في الأداء.

لم يهمل ماكس فيبر في نظريته الفرد باعتباره من أهم عوامل نجاح المؤسسة، إذ يتمتع الأفراد في التنظيم البيروقراطي باحترام وعناية مصدرها قواعد ترتيب الموظف وبالتالي فإنهم (الأفراد) يستمدون قيمتهم الاجتماعية من عملهم، وتزيد هذه القيمة لدى حاملي الشهادات العلمية. وفيما يخص الامتيازات المقدمة فيحتفظ الموظف البيروقراطي بوظيفته مدى الحياة، ويتقاضى راتبا محددًا كما يحصل على معاش ثابت عند التقاعد. وتملي طبيعة التنظيم البيروقراطي على الموظف كيفية أداء عمله، فهو مطالب بأداء أعمال محددة بطريقة تم تدريبه عليها، ويخضع في ذلك إلى رقابة وإشراف المستويات العليا، ومن ناحية أخرى فإن أساس تطوره الوظيفي هو الترقى في السلم الوظيفي وفقا للقواعد التي يحددها التنظيم.

من خلال خصائص وسميات النظرية البيروقراطية، يتضح لنا من مواطن عدة الأهمية التي أولتها هذه النظرية لتنمية الموارد البشرية كمتطلب أساسي وضروري من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء، ففي المبدأ القائل بتخصيص العمل ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية، يتم تدريب الأفراد عليها، الأمر الذي يساهم في تحقيق الكفاءة وزيادة الإنتاجية الفردية (قريشي، 2005).

إضافة إلى ذلك، يعتبر التكوين المسبق للأفراد ضرورة وأساس مهم لشغل الوظائف في هذه النظرية، حيث ينص مبدؤها على أن التعيين والتوظيف يتم على أساس الخبرة والشهادة العلمية، إذ أن توفر قدر من المعلومات والمعارف لدى الفرد ضرورة حتى يكون قادرا على أداء وظيفة ما، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على مدى وعي النظرية البيروقراطية بالدور المهم الذي يلعبه التدريب في زيادة مقدرة الأفراد على الأداء الجيد، ضف إلى ذلك المكانة التي يمنحها الفرد في التنظيم البيروقراطي بالنظر إلى قدراته المعرفية وخبرته (قريشي، 2005، صفحة 11).

2.2. واقع التكوين في المدرسة السلوكية

لقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على الانتقادات التي طالت المدرسة الكلاسيكية، حيث بالرغم من حزم وصرامة مبادئ المدرسة الكلاسيكية ومغالاتها في استخدام الحوافز المادية إلا أنها أصبحت عاجزة عن المحافظة على مستوى جيد من الإنتاج، كما كان لأزمة الكساد العظيم التي عرفها العالم الرأسمالي مطلع ثلاثينيات القرن الماضي، والإضرابات العمالية انعكاس كبير على الكفاءة الإنتاجية في المنظمات الصناعية. هذا ما دفع بأرباب العمل والمديرين وخبراء الإدارة للبحث عن بديل لمبادئ الإدارة السائدة آنذاك لكي يستمر تدفق الإنتاج واندفاع العاملين بفعالية وحماس.

في خضم هذه التغيرات ظهرت حركة العلاقات الإنسانية في مطلع الثلاثينيات من القرن الماضي والتي تركز على الإنسان باعتباره العنصر الحيوي في التنظيم، لتليها بعد ذلك النظريات السلوكية والتي أكدت على ضرورة الفهم الواضح والعميق لحقيقة السلوك الإنساني. ونظرا للعدد الكبير للنظريات المدرجة تحت هذه المدرسة سنكتفي فقط بالإشارة إلى واقع التكوين في نظريتين فقط هما: حركة العلاقات الإنسانية ونظرية سلم الحاجات.

أولاً: حركة العلاقات الإنسانية

يعتبر جورج إلتون مايو (George Elton Mayo) من الرواد الأوائل الذين أعطوا دفعة علمية لهذه النظرية، من خلال الأبحاث التي قام بها والمعروفة باسم تجارب هاوثورن (Hawthorne Experiments)، وهي سلسلة تجارب نفسية واجتماعية قام بها إلتون مايو وزملاؤه من جامعة هارفارد بالاشتراك مع مصنع هاوثورن أحد فروع شركة وسترن إلكترونيك في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد بدأت هذه التجارب سنة 1924 واستمرت إلى غاية سنة 1932 (Khanka, 2002, p. 22).

هدفت هذه التجارب إلى معرفة أثر الظروف المادية للعمل (كالإضاءة، درجة الحرارة، التهوية، فترات الراحة.. وغيرها) في إنتاجية العاملين، انطلاقاً من فرضية مفادها أن هناك

مستوى معين من العوامل المادية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية (Wood & Wood , 2004, p. 100). لكن النتائج التي توصل إليها مايو وزملاؤه أكدت أن الإنتاجية لم تتأثر بهذه العوامل، بل تتأثر بشكل أكبر بالعوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية لدى العمال، "فقد أوضحت الدراسة أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل، والأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد، ولكن أيضا بعوامل اجتماعية ونفسية معينة" (رواية، 1999، صفحة 59). على العموم يمكن تلخيص أهم ما توصلت إليه دراسات هاوثرن في النقاط التالية (الموسوي، 2004، صفحة 67):

- المنظمة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام فني. وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوار ومعايير سلوك للفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة؛
 - لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها أيضا في تحريك دوافع الأفراد؛
 - تلعب الجماعات غير الرسمية في المنظمة دورا في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم؛
 - يجب التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة؛
 - أهمية الرضا الوظيفي في زيادة إنتاجية العاملين؛
 - من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين المستويات المختلفة للمنظمة بهدف تبادل المعلومات، مما يساهم في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي؛
 - يحتاج مديرو المنظمات إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية.
- في ضوء العرض السابق نستنتج أن الدراسات التي قام بها إلتون مايو قد قدمت دليلا قويا على أهمية العنصر البشري في العمل، وألحت على ضرورة تغيير وتطوير طرق التنظيم والتعامل

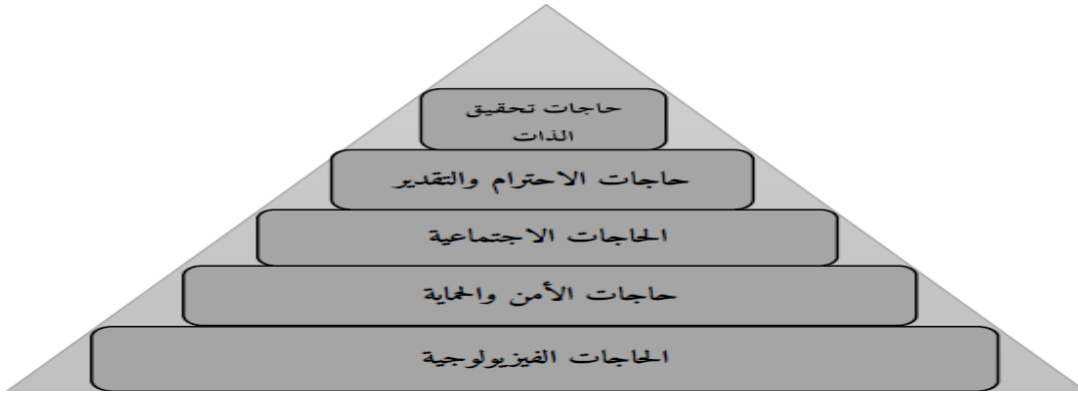
مع الموارد البشرية، وجعلها تعتمد أسس ومبادئ مغايرة لتلك التي طرحتها المدرسة الكلاسيكية. وبهدف استغلال أفضل للمورد البشري فقد نادى إلتون مايو إلى ضرورة إتاحة فرص التدريب والتعلم للعمال وهذا بهدف إكسابهم لمهارات وقدرات تمكنهم من فرض تواجدهم داخل جماعات العمل؛ كما أكد مايو على ضرورة رفع مستوى وكفاءة المديرين من خلال تكوينهم على أنجع طرق الاتصال وهذا بغية التغلب على مشكلة الاتصال بين الجماعات داخل التنظيم (قريشي، 2005).

ثانياً: نظرية تدرج الحاجات

صاحب هذه النظرية هو عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو (Abraham Maslow)، يرى علماء النفس أن سلوك الأفراد داخل المنظمة يكون له دافع معين، وكلما أشبع الفرد مستوى معين من الحاجات فإن هناك دوافع أخرى تحركه لتحقيق مستوى أعلى من الحاجات، ويؤكد ماسلو أن السعي وراء إشباع الحاجات هو الدافع الرئيسي لسلوك الأفراد. بنى أبراهام ماسلو نظريته على الافتراضات التالية (الطراونة، 2012، صفحة 147):

- لكل إنسان مجموعة من الحاجات معقدة ومتراصة؛
 - إذا تم إشباع الحاجة فهي لن تصبح دافعا للسلوك؛
 - الحاجات ترتب في مستويات على شكل هرم وتلك التي توجد في القاعدة يتم إشباعها أولاً ثم بعد ذلك يأتي تأثير الحاجات الموجودة في مستويات أعلى؛
 - أن عدد الطرق التي يتم بها إشباع الحاجات الموجودة في الأسفل يفوق عدد السبل لإشباع الحاجات الموجودة في المستويات العليا.
- في ضوء ما سبق قدم ماسلو نموذجاً يمثّل في هرم الحاجات، حيث قام بموجب هذا التقسيم بتحديد الحاجات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها، وتبدأ هذه الحاجات بالحاجات الفيزيولوجية وتنتهي بحاجة الإنسان إلى تحقيق الذات؛ والتي تمثل الحاجات العليا التي يطمح الإنسان إلى تحقيقها، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): سلم تدرج الحاجات لأبراهم ماسلو



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (الموسوي، 2004، صفحة 215)

لقد أولت نظرية تدرج الحاجات أهمية بالغة لعنصر التدريب لاعتباره عاملاً أساسياً يساعد في إشباع حاجات المورد البشري وهذا على كل المستويات؛ فرغبة الفرد في الحصول على أجر كاف أو تحقيق الأمان لديه على منصبه يكون من خلال أدائه لعمله بشكل متقن أو من خلال شغله لوظيفة في مستوى أعلى، ويتحقق له ذلك إذا استفاد من دورات تكوينية تسمح له برفع مستوى أدائه، وقدرته على الإنجاز بكفاءة. بالإضافة إلى إسهامه في إشباع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان؛ فإن التكوين يعتبر عاملاً ضرورياً لتحقيق الحاجات في المستوى الأعلى من الهرم، فحاجات التقدير والمتمثلة في رغبة المورد البشري في تكوين سمعة طيبة والرغبة في التمتع بالاستقلالية تجاه الآخرين، يمكن إشباعها من خلال تحسين المستوى وتمكين الأفراد من رفع مهاراتهم، وكذا الحصول على الكم اللازم من المعلومات والمعارف المختلفة التي تساعد في الارتقاء في سلم الوظائف. وعليه فدورات التدريب تعد عاملاً مساعداً في إشباع الحاجات البشرية في المنظمة، وهي بالتالي تحرك الدافع لدى الفرد وتحرك القوى الموجهة لتصرفاته، ومن أجل أن يقوم بتأدية عمله بكفاءة، وهذا من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمنظمة (قريشي، 2005، صفحة 17).

3.2. واقع التكوين في المدرسة الحديثة

تميزت المدرسة التقليدية في الإدارة بتأكيداتها على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة، مثل تقسيم العمل والتخصص فيه وتوسيع نطاق الإشراف وغيرها من

الاقتراضات التي قام عليها هذا التوجه. في حين نجد أن المدرسة السلوكية قد ركزت بشكل أكبر على الجوانب الإنسانية وأهمية التنظيم غير الرسمي في المنظمة. ونظرا لتطور الظروف المحيطة بالمنظمة لم تعد هاتين المدرستين قادرتين على تفسير الظواهر التنظيمية، إضافة إلى التحول الذي فرضته ضرورة التفكير بنظرة شاملة تتجاوز حدود المنظمة وتنتقل إلى الاهتمام بالبيئة الخارجية التي أصبحت عاملا مؤثرا في سلوك المنظمة.

أولاً: نظرية الإدارة بالأهداف

تعد فلسفة الإدارة بالأهداف (MBO) من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام كبير من قبل الأكاديميين والتطبيقات. ويعتبر المفكر بيتر دراكر (Peter Drucker) أول من نادى بهذه الفلسفة في كتابه الشهير "ممارسة الإدارة" (The Practice of Management) سنة 1954، فقد هيا دراكر المسرح لهذه الفلسفة، من خلال اقتراحه أن تشكل الأهداف وسيلة لمنهج تنظيمي للإدارة والتوجيه في المنظمة، وعلى الآخرين أن يطوروا هذا النظام، ويجعلوا من إمكان تطبيقه حقيقة واقعة.

يرى بيتر دراكر أن الإدارة بالأهداف نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجا لها في العمل الإداري، وأنها أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل، وأنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وأغراضها (الرشدي، 2014، صفحة 13).

تقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على مبدئين رئيسيين هما (جرار، 2018، صفحة 133):

- مبدأ المشاركة: ملخص هذا المبدأ أن المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين ضرورية في تحديد أهداف المنظمة، والعمليات المترتبة على ضرورة صياغة هذه الأهداف وتحديداتها على النحو يساعد على اختيار الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ ومن ثم طرق التقويم المناسبة. كما أن المشاركة تؤدي إلى نتائج غاية في الأهمية للعمل الإداري، ومن أهم هذه النتائج: الشعور بالالتزام والحماس؛ الشعور بتحمل المسؤولية؛ ورفع الروح المعنوية لدى العاملين؛

- مبدأ تحقيق الأهداف: ويتلخص هذا المبدأ في أن الإدارة بالأهداف تقوم أساساً على وضع أهداف المنظمة على شكل النتائج المرجو تحقيقها، حيث أن الأهداف تحدد النتائج فوضوح هذه الأهداف لجميع العاملين في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى تحقيقها بشكل أفضل، مع تحديد أنسب الوسائل الممكنة لقياس مدى التقدم نحو بلوغ الأهداف المسطرة.

ولكي تتمكن المنظمة من تطبيق الإدارة بالأهداف بالفعالية المطلوبة لا بد عليها من تحديد الأهداف تحديداً دقيقاً، وضرورة التنسيق بين الأهداف الخاصة والعامة، وتوفير الإمكانيات المادية والفنية اللازمة، وتكوين كل من المديرين والعاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وترويج مفهوم المصلحة المتبادلة للمنظمة والأفراد، وإمداد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفعهم لبذل مزيد من الجهود لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية (ميلاط، 2007، صفحة 69).

من خلال الإشارة إلى مضمون فلسفة الإدارة بالأهداف نستنتج أن هذه النظرية يمكنها تحقيق العديد من المزايا من بينها الزيادة في الإنتاجية، الانسجام في العلاقات وتقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين، وزيادة الروح المعنوية لديهم، لذلك فهي تولي عناية فائقة للهورد البشري الفعال وتعتبره من المقومات الأساسية للإدارة الناجحة من خلال النظر إليه على أنه شريك وليس أجير، لذلك تسعى دائماً لاستثمار قدرات ومعارف كل فرد عن طريق سلسلة من العمليات التي تشمل التكوين والتعلم وتنمية الموارد البشرية من أجل الارتقاء بالعنصر البشري وتطوير الممارسات الإدارية لتحقيق الفعالية التنظيمية، كما تنص هذه النظرية على أن الموارد البشرية لا يمكن إدارتهم ولكن يمكن قيادتهم.

ثانياً: مدخل إدارة الجودة الشاملة

تعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة الركيزة الأساسية لنموذج متطور في علم الإدارة، إذ يتيح للمنظمات مواكبة التطورات والتغيرات في بيئتها والإحاطة بكافة المستجدات العلمية والتقنية من أجل التكيف معها وفق أحدث الأساليب والطرق، حيث أدى ظهور إدارة الجودة الشاملة

في المنظمات إلى تغيير نظرة العاملين نحو طبيعة العمل وإتقانه وتجويده، سعيًا إلى تحقيق الجودة في كل الأنشطة والعمليات من أجل الوصول إلى مخرجات تتصف بالتميز والجودة.

يرى *Deming* أن إدارة الجودة الشاملة عبارة فلسفة إدارية مبنية على أساس التحسين المستمر (Al-Musleh, 2010, p. 26)، أما *Juran* فيعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها عبارة عن عمليات وأنظمة إدارية، تعتمد عليهم المنظمة لجعل الزبائن سعداء من خلال تمكين العاملين، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وانخفاض التكاليف (Ross & Perry, 1999). في حين يعرفها معهد الجودة الفيدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية بأنها "عبارة عن نظام إدارة متكامل يهدف إلى تحقيق رضا العملاء، من خلال إشراك كل الموظفين بالمنظمة والتحسين المستمر لجميع عملياتها واستخدام الكفاء لمواردها" (عبد الرحمن، 2020، صفحة 63).

في ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج إداري لتطوير أداء المنظمة والعاملين بهدف تقديم سلع وخدمات تلبي احتياجات وتوقعات العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر في جميع عمليات المنظمة.

ويتضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيق هذا المفهوم، وهي (عبد الرحمن، 2020، صفحة 84): التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التعليم والتدريب، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.

نتوقف فعالية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين إذ يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير، ويرجع اهتمام نموذج إدارة الجودة الشاملة بالتدريب والتعلم انطلاقًا من كونه ينظر للأفراد داخل المؤسسة على أنهم ليسوا مجرد أيدي عاملة، بل هم العيون التي ترى المشكلات وتكتشفها والعقول التي تفكر لإيجاد الحلول لهذه المشكلات.

أمّا التدريب لتحسين الجودة فيتضمن برامج متعلقة بتحسين العمليات مثل مهارات بناء فرق العمل والاتصالات والمهارات الفنية والتقنية للعمليات، إضافة إلى مهارات حلّ المشاكل وصنع القرارات وسيطرة العمليات الإحصائية (الأدوات والتقنيات الإحصائية) (الخ. حيث أكد (Deming, 1981) على أهمية التدريب باعتباره وسيلة لتحقيق التحسين المستمر، حيث ألح كثيرا على مسألة تدريب ورسكلة جميع الموظفين بالمنظمة من أجل تحقيق الجودة. تجدر الإشارة إلى أنّ عملية التكوين والتعليم يجب أن تستند على أسس علمية قادرة على تحسين مستوى أداء الفرد (عقيلي، 2001، صفحة 150). فالتكوين يجب أن يكون شاملا لجميع العاملين في المنظمة دون استثناء، ولو لمجرد إعطائهم صورة حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما يجب أن يكون عملية مستمرة نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس فكرة التحسين المستمر والتغيير الذي لا ينتهي عند حد معين، ومن هنا لا بد من التدريب باستمرار. كما أنّ التدريب ليس عملية عشوائية بل هو عبارة عن خطة أو برنامج عقلائي ينطلق من تشخيص الوضع الراهن وتحديد الاحتياجات التكوينية ثم وضع البرامج اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات، ثم تحديد الجهات التي تتولى التكوين، هل هي من داخل المنظمة أم من خارجها؟ ثم الشروع في عملية التكوين (بوكيش، 2010، صفحة 89).

ثالثا: مدخل رأس المال البشري

ازداد إدراك المنظمات للأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية مما دعاها إلى تبني وجهة نظر استثمارية تجاهها، فلم يعد هناك أدنى شك في أن المنظمة ستكون في حاجة إلى مزيد من الاستثمارات لتنمية أفرادها، لكي تزيد من قدراتها التنافسية؛ فأصبحت الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية.

عرفت بداية الستينات من القرن الماضي ظهور نظرية الرأسمال البشري بعد أعمال كل من شولتز وبيكر (Becker & schultz)، والذان انطلقا من فكرة أن الرأسمال المادي سيعرف نموه توقفا على المدى الطويل، وبالتالي فتفسير تضاعف الإيرادات على مستوى المنظمات مرده

الموارد البشرية التي تساهم في ذلك بما تمتلكه من قدرات ذهنية ومهارات. ويمكن الإشارة باختصار إلى إسهامات كل منهما على النحو الآتي (قريشي، 2005، الصفحات 21-22):

حاول شولتز البحث عن تفسيرات أكثر فعالية للزيادة في الدخل، وهذا بعد أن لاحظ إهمال الباحثين للثروة البشرية واهتمامهم بالمكونات المادية لرأس المال على أنها السبب الرئيسي في خلق القيمة، إذ أنه حول الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى غير المادية وهي الرأسمال البشري؛ وقد سجل شولتز أن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم بها التعامل مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء الرأسمال البشري، والذي يعتبر المصدر الأساسي للثروة من خلال ما يخزنه من طاقات جسمية وذهنية، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه.

وركزت نظرية رأس المال البشري على عملية التعليم باعتبارها استثماراً لازماً لتنمية الموارد البشرية، حيث أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أن مجموعة المعارف المتراكمة والتي يحصل عليها الفرد تحقق القيمة، وتعد محددات أساسية لما تحققه المنظمة من أرباح. ويؤدي الاستثمار في التعليم إلى تحقيق منافع عدة، حيث يساهم في زيادة القدرات الإبداعية إلى جانب تحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات، وكذا يحسن اتجاهات العاملين مع بيئتهم. وقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على الفروض الآتية:

- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري؛
- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الفرد.

أما بيكر فركز من خلال أبحاثه في الرأسمال البشري على عملية الاستثمار في التدريب بعدما بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية صحية، إذ يعتبر التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية وفي توضيح تأثير رأس المال البشري على

الإيرادات، وقد اهتم بيكر بمعدل العائد على الاستثمار واعتبره المرجع الأساسي في تحديد المقدار الواجب إنفاقه على رأس المال البشري.

وفي محاولته لتوضيح الجانب الاقتصادي للعملية التدريبية، فرق بيكر بين التدريب العام والتدريب المتخصص، وتناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين. فالتدريب العام هو ذلك النوع من التدريب الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد بها منظمته كما أنه يمكن أن ينقلها إلى منظمة أخرى، وعليه فإن الفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التدريب، وبالتالي فمعدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطاً قوياً بتكاليف التدريب العام؛ أما التدريب المتخصص، فتتحمل فيه المنظمة كل التكاليف، ويرجع هذا إلى أن التدريب المتخصص قد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى، ومن المحتمل أن تحقق المنظمة من هذا التدريب المتخصص عائداً مرتفعاً نظراً للمهارات المرتفعة والتأهيل الجيد للأفراد، وبالنظر إلى التكلفة المرتفعة لهذا النوع من التدريب فإن ترك الفرد المتدرب لعمله يعد خسارة رأسمالية للمنظمة وعليه فإنه يتحتم على هذه الأخيرة دفع أجور أعلى وتوفير ظروف عمل أحسن حفاظاً على أفرادها.

خلاصة

يتضح من خلال هذا الفصل أن نشاط التكوين لم يكن وليد اللحظة، بل هو ممارسة ضاربة في عمق التاريخ الإنساني، مارستها مختلف الحضارات القديمة كوسيلة لنقل المعارف والمهارات، وتوارثها الإنسان جيلا بعد جيل. وقد عرف التكوين في الحضارة الإسلامية تطورا نوعيا، حيث اقترن ببناء الإنسان المتكامل علما وخلقا، فيما شكّل عصر النهضة الصناعية محطة حاسمة في إعادة تشكيل أنشطة التكوين وغاياته، عبر ربطه بحاجات الإنتاج والاقتصاد.

أما من زاوية الفكر الإداري، فقد شهد التكوين تحولات عميقة في مفهومه وأدواته، بدءا من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على تحسين الكفاءة والإنتاجية، مروراً بالمدرسة السلوكية التي أولت اهتماما بالبعد الإنساني والنفسي للتكوين، وصولاً إلى المدارس الحديثة التي نظرت إلى التكوين كاستثمار استراتيجي يسهم في تعزيز رأس المال البشري ورفع القدرة التنافسية للمنظمات. ويؤكد هذا التطور أن التكوين لم يعد خيارا ثانويا، بل ضرورة مؤسسية متجددة تواكب تحولات البيئة التنظيمية ومتطلبات الاقتصاد المعرفي.

مراجع الفصل الأول:

1. Al-Musleh, A. (2010). Development of A Framework for Total Quality Management Principles in the Construction Companies in the State of Qatar (Doctoral Thesis). School of Engineering and Material Sciences at the Queen Mary, London: University of London.
2. Blake, A. M., & Moseley, J. (2011). Frederick Winslow Taylor: One Hundred Years of Managerial Insight. *International Journal of Management*, 28(4), 346-353.
3. Certo, S. C. (2012). *Modern Management: Concept and Skills* (12 ed.). New Jersey: PRENTICE HALL.
4. Deming, E. (1981). Improvement of Quality and Productivity Through action by management. *National Productivity Review*, 12(1).
5. Fabi, B., Blondin, L., & Sekiou, L. (1993). *Gestion des ressources humaines*. Québec: De Boeck Université.
6. Khanka, S. (2002). *Organisational Behaviour*. New Delhi: S Chand and Company Limited.
7. Parmentier, C. (2008). *L'ingénierie de Formation*. Paris: edition d'organisations.
8. Ross, J., & Perry, S. (1999). *Total Quality Management: Text, Cases and Readings* (éd. 3). USA: CRC Press.
9. Wood, J., & Wood, M. (2004). *George Elton Mayo: Critical Evaluations in Business and Management*. New York: Routledge.
10. إبراهيم بدر شهاب الصبيحات. (2020). أصول علم الإدارة. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
11. أحمد إبراهيم أبو سن. (1981). الإدارة في الإسلام. الخرطوم: الدار السودانية للكتب.
12. أحمد ماهر. (2002). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
13. أماني جرار. (2018). إدارة المشاريع التنموية. عمان: دار الياروزي العلمية للنشر والتوزيع.
14. بشير العلاق. (2008). مبادئ الإدارة. عمان: دار الياروزي للنشر والتوزيع.

15. حسين حريم. (2003). إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
16. حسين رواية. (1999). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
17. حسينة بلهي. (2006). علاقة التدريب باحتياجات المشرفين وانتظاراتهم -دراسة ميدانية بمركب ميपाल ستيل غنابة (رسالة ماجستير). كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، غنابة: جامعة باجي مختار.
18. رياض عبد القادر. (2020). محاضرات في هندسة التكوين (مطبوعة بيداغوجية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
19. سعد علي حمود العنزي. (2020). إدارة الأعمال: المفاهيم النظرية والمداخل الفكرية. عمان: دار الياروزي العلمية للنشر والتوزيع.
20. سنان الموسوي. (2004). الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
21. صبرينة ميلاط. (2007). التكوين المهني والفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة: جامعة الإخوة منتوري.
22. عبد الحليم لعراب. (2017). التدريب أداة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية. دراسات في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 17 (2)، 108-138.
23. علي عباس. (2010). أساسيات علم الإدارة. عمان: دار المسيرة.
24. علي غربي، إسماعيل قيرة، و بلقاسم سلاطينة. (2007). تنمية الموارد البشرية. الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
25. عمر وصفي عقيلي. (2001). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل للنشر.
26. فاطمة بدر. (2018). أساسيات الإدارة. دمشق: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
27. لعل بوكيش. (2010). إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
28. مبارك محمد الرشيد. (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين: دراسة تطبيقية في مؤسسة البيترول في دولة الكويت (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، عمان: جامعة الشرق الأوسط.

29. مبروكة عمر محريق. (2018). أساسيات تدريب الموارد البشرية. القاهرة: دار حميثا للنشر والترجمة.
30. محمد الصالح قريشي. (2005). تقييم فعالية تقييم برامج تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة الإخوة منتوري.
31. محمود سليمان حنفي. (1998). وظائف الإدارة. القاهرة: مكتبة الإشعاع للطباعة.
32. محمود عبد الفتاح رضوان. (2021). صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
33. هاني خلف الطراونة. (2012). نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها. عمان: دار أسامة للنشر.
34. وفاء ريس. (2020). نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الياروزي العلمية للنشر والتوزيع.
35. ياسر عبد الرحمن. (2020). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة مخرجات التعليم العالي بالجامعات الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البلدة: جامعة علي لونيسي.

الفصل الثاني: أساسيات حول التلويين في المنظمة



تمهيد:

تعتبر وظيفة التكوين من أكثر المواضيع التي لقت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الموارد البشرية، باعتباره نشاط رئيسي من الأنشطة التي تقوم عليها هاته الأخيرة، فلا تكاد تخلو أي إدارة مهما كانت طبيعة نشاطها (تجارية، صناعية، خدمية..) من هذه الوظيفة المحورية؛ التي تعمل على تنمية وتطوير المورد البشري باعتباره أساس العملية التنموية نظرا للأدوار التي يمكنه أن يلعبها والإضافات التي يمكنه تقديمها، فكلما زاد الاهتمام بالفرد زاد عطاؤه وإبداعه. والتكوين في إدارة الموارد البشرية هو الوسيلة التي تبين درجة اهتمام الإدارة بطاقمها الإداري، وهو في نفس الوقت العملية التي تتيح للعنصر البشري فرصة التغيير والتطوير وكسر الجمود والروتين الإداري.

ومن أجل فهم مصطلح التكوين والتحكم في معانيه بشكل جيد سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بهذا المصطلح. من خلال الإشارة إلى:

1. مفهوم التكوين؛
2. أهمية التكوين؛
3. أهداف التكوين؛
4. مبادئ التكوين؛
5. التكوين كنظام؛
6. أنواع التكوين؛
7. أساليب التكوين.

1. مفهوم التكوين

وردت في الأدبيات الإدارية العديد من التعاريف التي حاول من خلالها الباحثين والمختصين تقديم مفهوم شامل لهذا المصطلح، سنحاول فيما يلي تقديم بعضها منها على النحو الآتي: التكوين هو مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعد على التكيف مع المحيط الاجتماعي - المهني - من جهة وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة أخرى (بوحفص، 2010، صفحة 37).

يرى (Pujol, 2000) أن التكوين هو تلك العملية الديناميكية التي تهدف إلى تأهيل الأفراد وبناء وتطوير الكفاءات في المنظمة. يعكس هذا التعريف الطابع الديناميكي للتكوين بوصفه أداة لتأهيل الأفراد وتطوير الكفاءات، مما يجعله ركيزة أساسية في تعزيز الأداء التنظيمي.

عرف (Sekiou, 1986) التكوين على أنه مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، بدون أن ننسى الأداء الأمثل لوظائفهم الحالية أو المستقبلية. وفق (Sekiou) التكوين عملية متكاملة تهدف إلى تنمية العامل من جميع الجوانب المعرفية والسلوكية والذهنية، بما يحقق توازنا بين متطلبات الأداء الوظيفي وغايات المنظمة من جهة، وتطلعات الفرد المهنية والشخصية من جهة أخرى.

أما (Raymond, 1984) فقد اعتبر التكوين بأنه مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد وجماعات العمل يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكفون بها مستقبلا بكفاءة من أجل السير الحسن للمنظمة بكفاءة وفعالية. بمعنى أن التكوين لا يقتصر على تلبية متطلبات الحاضر فحسب، بل يشكل أيضا استثمارا إستراتيجيا في تنمية القدرات المستقبلية للموارد البشرية بما يتماشى مع تطور متطلبات العمل وتوجهات المنظمة.

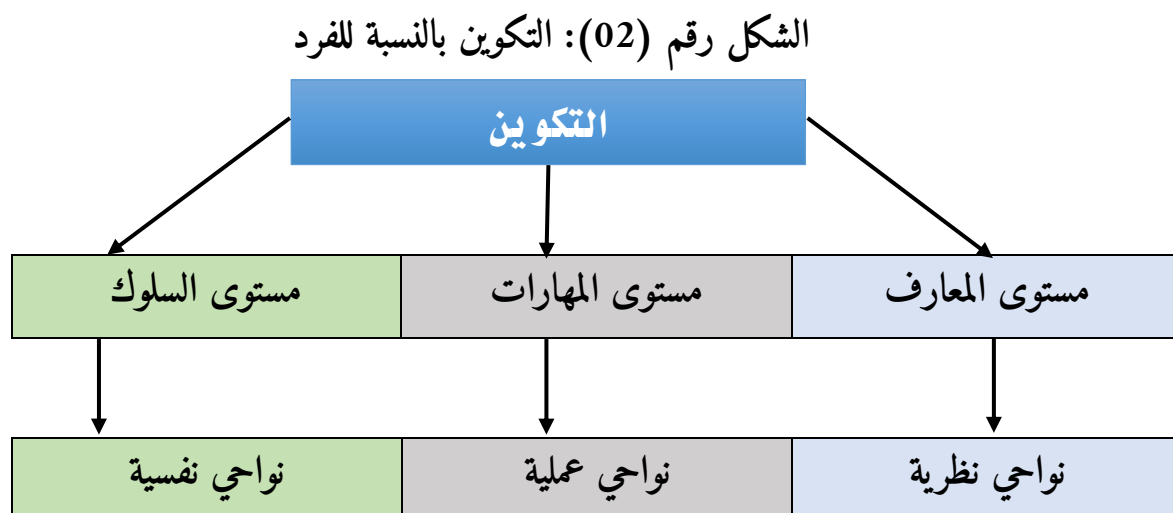
تشير (Hudson, 1989) إلى أن التكوين هو كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إمامهم بتفاصيل ومتطلبات العمل، أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المؤسسة، أو تغيير في وجهات نظر أو معتقدات الأفراد بالشكل الذي يؤثر إيجابيا على نتائج عملهم. هذا يدل على أن التكوين يمثل أداة إستراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي عبر تطوير معارف الأفراد ومهاراتهم وتعديل سلوكياتهم بما يتماشى مع أهداف المنظمة. كما يعد التكوين وسيلة فعالة لإحداث التغيير الإيجابي داخل بيئة العمل، وتعزيز القدرة التنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري.

ويعرف التكوين بأنه وسيلة علمية وعملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته، وتزويده بالمعلومات والمعارف لضمان تحقيق التوازن المنشود بين الأهداف التكوينية من ناحية والنتائج التكوينية من ناحية أخرى (عمارة، 2018، صفحة 20). كما يعرف بأنه تلك الجهود التي يتم تخطيطها بشكل مسبق والتي تهدف إلى رفع كفاءة الفرد من خلال زيادة معارفه وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة (أبو النصر، 2008، صفحة 17).

في ضوء التعاريف المقدمة يتضح أن التكوين يركز على النقاط التالية:

- تحديث معلومات ومعارف الموظفين وتنمية قدراتهم الشخصية؛
- التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات للموظف؛
- تعليم الموظف كيفية أداء مهامه بالطرق المثلى؛
- اعتبار التكوين نوعا من التعلم المستمر للموظف؛
- مساعدة الموظف على الترقية في الرتب العليا وبالتالي تحقيق طموحاته؛
- يسعى إلى التكييف الاجتماعي والتكنولوجي للعمال مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل؛
- العمل على تنمية روح الانتماء والولاء للموظفين لمؤسساتهم.

مما سبق يمكن الاستنتاج بأن التكوين يسعى إلى إحداث تغيير في سلوك الأفراد والجماعات مما يحقق تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، كما أنه يعمل على الاتصال بالفرد من الناحية السلوكية من خلال ثلاث مستويات، وهذا كما يوضحه الشكل الموالي:



المصدر: (فيلون، 2018، صفحة 57)

إن المطلع على الأدبيات النظرية ذات الصلة بموضوع التكوين يلاحظ أن هناك قدر كبير من الارتباط بين مصطلح التكوين والتنمية، والتعليم، حيث يعاني الطلاب والباحثون على حد سواء في التمييز بينهم بشكل فعال، وهو ما سنحاول استعراضه من خلال هذا العنصر.

• التكوين والتدريب

إن الفكر الإداري الفرنسي هو أول من استعمل كلمة تكوين (Formation) كبديل للمصطلح الإنجليزي تدريب (Training) ولا يختلف مدلول الكلمتين في شيء (فيلون، 2018، صفحة 56).

في هذا السياق؛ يرى الدكتور (طرطار، 1993) أن مدلول كل من التكوين والتدريب لا يختلف في شيء ماعدا أن الأول -التكوين- يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، والثاني -التدريب- يسري مفهومه على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطه بالجانب العملي، ومن الناحية الواقعية نجد أن مصطلح التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الاقتصادي والإنتاجي بصورة عامة.

• التكوين وتنمية الموارد البشرية

يتم استخدام مصطلحي التكوين والتنمية بالتبادل للإشارة إلى مبادرات تنمية الموارد البشرية على الرغم من أن كل مصطلح يمكن أن يعكس المتطلبات والأهداف الفردية، فمصطلح التكوين يشير إلى العملية التي تنطوي على تحسين قدرات الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم لأداء وظائف معينة، أما التنمية هي عملية تنطوي على الملاحظة والتخطيط والمراجعة لإدارة القدرات المعرفية والسلوكية اللازمة لتمكين وتحسين الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي في المؤسسات، وبالتالي فتتبع الموارد البشرية هي عملية تطوير الخبرات البشرية من خلال التطوير التنظيمي، والتطوير الشخصي و/أو التدريب بهدف زيادة الأداء الفردي والجماعي (Swanson & Holon, 2001).

عموما ينظر إلى التكوين بأنه مجموعة فرعية من تنمية الموارد البشرية فالتكوين يعتبر نشاط قصير المدى ويركز على تحسين مهارات معينة، بينما التنمية ذات أفق طويل المدى وتركز على تحسين المهارات والمعارف الضرورية التي يحتاجها الفرد والمؤسسة (عبد القادر، 2020).

• التكوين والتعليم

عادة ما يتم التمييز بين مصطلحي التكوين والتعليم من عدة نواحي، في هذا الإطار يشير كل من (Goetsh & Stanley, 1997) إلى أن التعليم مصطلح أوسع من التكوين، وأن هذا الأخير هو جزء من التعليم، فالتعليم يميل لأن يكون نظريا بعكس التكوين الذي يركز على التطبيقات والنواحي العملية.

كما أن التعليم تكون أهدافه عامة، ويكون في العادة أوسع نطاقا، ويهدف إلى تطوير الفرد بصفة عامة اجتماعيا وفكريا، وإعداده لأدوار متعددة في المجتمع أو في مهنة معينة. أما التكوين فيكون معنيا بتطوير مهارات ومعارف محددة لأداء أنشطة أو مهام محددة، لهذا فهو يتصل بالعملية التي يمكن فيها تحديد نتائج التكوين على أنها نوع محدد من الأداء أو الاستجابة السلوكية.

على صعيد آخر يشير (Walker, 1992, p. 212) إلى أن التكوين في معظم أشكاله يعد من أجل مساعدة الموظفين لأن يتحكموا في المهارات الوظيفية ويكتسبوا المعرفة التي تساعدهم في تحسين الأداء، وتحقيق أهداف المؤسسة، أما التعليم فيؤدي إلى إعداد الموظفين لتوسيع قدراتهم للتعلم والأداء الجيد في المستقبل.

2. أهمية التكوين

مما لا شك فيه أن أهمية وظيفة التكوين تنبع بالأساس من أهمية إدارة الموارد البشرية التي ما فتئت تزداد يوما بعد يوم، حيث أدركت المنظمات أن العامل الوحيد الذي يبقيا في السباق نحو الريادة ويوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هي مواردها البشرية. في هذا الإطار سنحاول عرض أهمية التكوين على ثلاث مستويات: على مستوى الفرد، على مستوى المنظمة، وعلى مستوى المجتمع.

1.2. أهمية التكوين على مستوى الفرد

يحتاج الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها، وبالتالي التعريف بها والتكوين عليها كما أن الوظائف نفسها تتغير، فالأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة بل ينتقلون بين عدة وظائف ومسؤوليات خلال فترة عملهم الأمر الذي يتطلب تكوينهم المستمر (طاطاي، 2002، صفحة 34)، مما يتيح لهم التأقلم مع التغيرات التي تحدث نظرا لتطورات أساليب العمل والتي تؤدي إلى تغيير طبيعة العمليات الوظيفية، لأن التكوين في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعارف.

إضافة على التطورات التكنولوجية حيث أصبح الإبداع والابتكار هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالب بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات المعقدة والدقيقة هذا ما يتطلب تكوينا للأفراد تبعا لذلك، فكلما ازدادت أساليب وأدوات العمل دقة تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى الموظف. عموما يمكن حصر جملة من النقاط التي تظهر أهمية التكوين بالنسبة للفرد فيما يلي (عمارة، 2018، صفحة 28):

- تطوير وتحسين سلوكيات الأفراد لتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤدونها وطبيعة العلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال، وهذا ما يزيد من التزام الأفراد وولائهم للمنظمة ويعزز إدراكهم بأن المنظمة مكان جيد للعمل؛
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الفعال؛
- يزيد من التحفيز ويسهل تطوير الموظفين بالنسبة للترقية من الداخل؛
- يساعد في تحسين فهم الأفراد للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها؛
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس مهارات القيادة الإدارية؛
- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل؛
- التكوين جهد منظم ومخطط يعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والجماعة؛
- يساعد على طرد الخوف من المهام الجديدة، كما يسمح بتقليل نقاط الضعف لدى الأفراد ويوفر لهم فرص التطور والتميز ويحسبهم بالمسؤولية، كما يساعدهم في حل مشكلات العمل؛
- يرفع معنويات العمال وينمي شعورهم بالثقة في الذات واحترام الآخرين لهم.

2.2. أهمية التكوين على مستوى المنظمة

حصر كل من (Werther, Davis, & Lee-Gosselin, 1985, p. 259) أهمية التكوين للمؤسسة في النقاط التالية:

- يحسن الإنتاجية ونوعية العمل فضلاً عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها؛
- يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح؛
- يحسن المهارات والمعارف اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم؛
- يمد المؤسسة بنوعية جيدة من العمال؛

- يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي؛
- يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة، ويشجع الصدق، الانفتاح والثقة؛
- يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسهم، ويساعد على التطوير التنظيمي؛
- يعمل على فهم ووضع السياسات التنظيمية؛
- يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل؛
- يساعد على التكيف مع التغييرات الحاصلة؛
- يسهل تسير النزاعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة.

3.2. أهمية التكوين على مستوى المجتمع

يحتل نشاط التكوين أهمية بالغة على مستوى المجتمعات والدول، يمكن إبراز ذلك من خلال النقاط التالية (بوعبد الله، 2018، صفحة 25):

- يعتبر تكوين الموظفين جهدا هادفا ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها، وهو استثمار تنوي طويل المدى للدول والمؤسسات التي تحرص على النمو والبقاء؛
- من خلال التكوين يمكن المحافظة على اليد العاملة المؤهلة من الموظفين، والسعي من أجل تهيئتها وبقائها وزيادة فعاليتها، وبالتالي تحسين خدمات ومنتجات المؤسسة؛ الشيء الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل؛
- إتاحة الفرصة للابتكار والتجديد والإبداع والتنافس الإيجابي بحثا عن التفوق ومواكبة روح العصر ومستجداته أو الإعداد للمستقبل ومتطلباته أو التكيف مع الاستكشافات والاختراعات التكنولوجية ومعداتنا؛
- تمكين المنظمات من إعادة تأهيل بعض الموارد البشرية المتاحة والفائضة عن الحاجة لمهن ووظائف أخرى ذات تخصصات مختلفة وهو ما يسمى بالتكوين التحويلي؛

- المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.. باعتبار الموظفين أفراداً في المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت.

3. أهداف التكوين

تعتبر أهداف التكوين بمثابة الهيكل الذي سيبني عليه أي برنامج تكويني، كونه المقياس الذي ستستخدمه الهيئة الإدارية في تقييم فعالية البرامج التكوينية، وتنقسم هذه الأهداف إلى:

1.3. الأهداف العادية

تسمى كذلك بالأهداف الروتينية هي الغايات التي يسعى التكوين لتحقيقها، والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر، ويشمل هذا النوع الأهداف التقليدية ما يلي:

- تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته؛
- تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة؛
- إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.

2.3. الأهداف الإدارية

ويعنى هذا النوع من الأهداف بخدمة كافة مستويات الإدارة بحيث تعمل بكفاءة أعلى، وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة:

- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم، يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية؛

- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب؛

- تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس، وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأدوارهم في ضوء هذه المعلومات؛
- تخفيف العبء على المشرفين لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع فير المكونين، كما أنه لا يحتاج إلى ملاحظة والمتابعة الدائمة لهؤلاء العاملين المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

3.3. الأهداف الفنية

- يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المنظمة، وتتمثل في مجملها في:
- تؤدي البرامج التكوينية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع كفاءة العاملين والاقتصاد نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء، ومنه تحقيق تعامل أفضل في مجال العمل والتقليل من التكاليف والخسائر؛
 - تخفيض حوادث العمل، فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسيره، وإذا أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادية عملية؛
 - يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المنظمة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوى والتظلمات.

4.3. أهداف حل المشكلات

- تهدف إلى محاولة الكشف عن المشكلات والاختلالات والانحرافات والمعوقات التي تسبب ضعف الأداء والسعي لإيجاد الحلول المناسبة، وهذا عن طريق إعداد وتكوين أفراد قادرين على التعامل مع المشكلات وتطبيق الوسائل العلمية المتطورة لعلاجها.

5.3. أهداف ابتكارية

تعتبر هذه الأهداف التكوينية الابتكارية أعلى مستويات المهام التكوينية، حيث تضيف أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين النوعية وتخفيف التكاليف، وتختص الأهداف الابتكارية في تحقيق نتائج غير عادية (إبداعية) ترفع بمستوى الأداء نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل لها.

6.3. أهداف شخصية

يهم التكوين بمساعدة الفرد ليضع أهدافا لنفسه، وعليه يجب على المسؤولين عند وضع البرنامج التكويني أن يهتموا بالأهداف الذاتية للأفراد، لضمان أداء العمل بفعالية وزيادة كفاءته كما ونوعا، من خلال تحفيز الموظفين وزيادة فرصهم في الترقية أو الحصول على مكافآت بعد خضوعهم للتكوين.

4. مبادئ التكوين

بغية توضيح أكثر لمفهوم التكوين يستدعي منا الأمر حصر مبادئ التكوين، غير أن الباحثين والمتخصصين اختلفوا في تحديد هذه المبادئ، كنتيجة منطقية لاختلافهم في تعريف التكوين، فمنهم من يرى أن لكل برنامج تكويني مبادئه الخاصة به، وعلى العكس من ذلك منهم من يرى أن هناك مبادئ عامة وموحدة لجميع البرامج التكوينية. على هذا الأساس حاولنا حصر المبادئ والأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمنظمة، وهي (العزاوي، 2006، الصفحات 19-20):

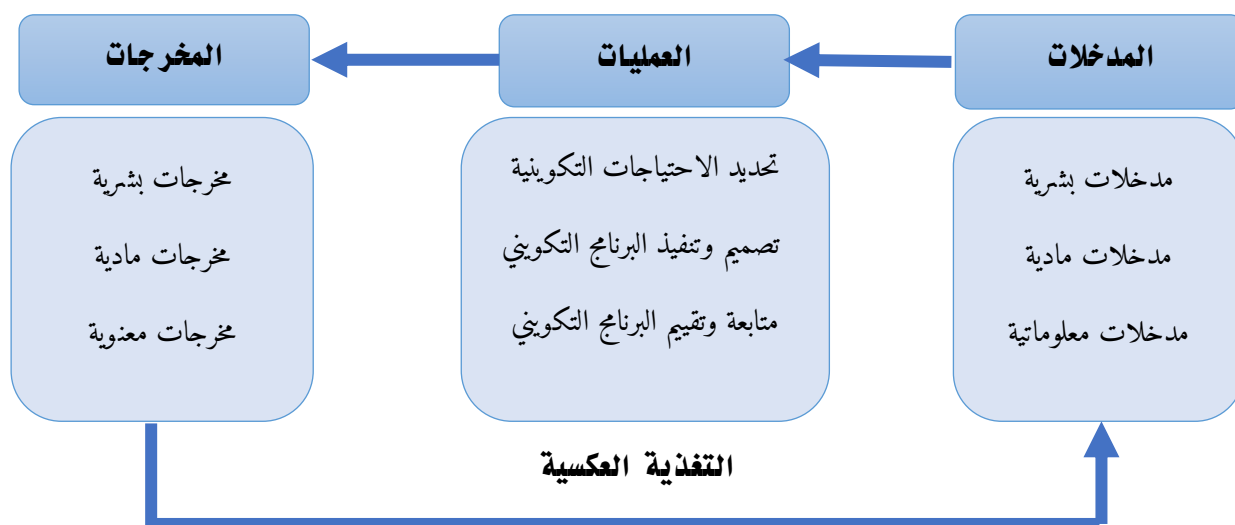
- **الشرعية:** يجب أن يتم التكوين وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة؛
- **المنطقية:** يجب أن يتم التكوين بناء على تحديد وفهم دقيق وواضح للاحتياجات التكوينية؛
- **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التكوين واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة؛

- **الشمولية:** حيث يجب أن يشمل التكوين جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات، معارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية ليشمل جميع العاملين بها؛
- **الاستمرارية:** يتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التكوين قبل بداية الحياة الوظيفية للموظف، ويستمر معه أثناء ممارسته لوظيفته خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات تطويره الوظيفي، إذ أن التكوين عملية مستمرة وكذلك التنمية التي تترتب عنه، ولكن تختلف درجة هذه التنمية باختلاف الأفراد والأوقات؛
- **التدرج:** يبدأ التكوين بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر صعوبة، وهكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيدا؛
- **الواقعية:** يجب أن يلي التكوين الاحتياجات الفعلية للموظفين ويتناسب مع مستوياتهم؛
- **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التكوين وعملياته، خصوصا فيما يتعلق بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات الحاصلة في هذه المجالات، وهذا حتى يكون التكوين مصدرا لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيات التكوين.

5. التكوين كنظام

بتطبيق مفهوم النظام على التكوين، نجد أن التكوين يمثل أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة، وله أجزاء مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة. فالتكوين ليس نظام فقط، بل إنه نظام في غاية التعقيد، فهو يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية، كما هو موضح في الشكل رقم (03).

الشكل رقم (03): التكوين كنظام



المصدر: من إعداد الباحث.

1.5. المدخلات

تنقسم مدخلات التكوين إلى مدخلات بشرية والتي تتمثل في الأفراد العاملين في مؤسسة ما (متكونين) والذين التحقوا ببرنامج تكويني معين بهدف إثراء معلوماتهم أو تطوير مهاراتهم أو تعديل سلوكهم واتجاهاتهم، كما تتمثل في المتكونين والمحاضرين ومعاونيهم، إضافة إلى المسؤولين عن السير الحسن للعملية التكوينية.

أما المدخلات المادية فتتمثل في الأموال التي تنفق في التكوين، الوسائل المستخدمة، القاعات والتجهيزات، وغيرها من المستلزمات التي يستفاد منها في عملية التكوين. يضاف إلى المدخلات المعلومات والطرق والأساليب ويدخل ضمنها الأفكار والنظريات التي يطرحها المتكونون والمتكونين، والأساليب والطرق المستخدمة في عملية التكوين، كما تشمل أيضا معلومات عن المنظمة مثل هيكلها التنظيمي ومشكلاتها وأوضاعها المادية والأساليب الإدارية التي تمارس بها، كما تشمل كذلك معلومات عامة عن البيئة التي تنشط بها المؤسسة.

2.5. العمليات

وتنقسم العمليات داخل نظام التكوين إلى ما يلي:

- عملية تحليل الاحتياجات التدريبية؛
- عملية تحديد الأهداف؛
- عملية تصميم البرامج التكوينية؛
- عملية تنفيذ البرامج التكوينية؛
- عملية التقييم والمتابعة.

3.5. المخرجات

تتمثل في كل ما ينتج عن نظام التكوين، وتشمل مخرجات بشرية 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 تحديدا لقدراتهم.

أما المخرجات المادية فتتمثل في النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونين بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة، ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة، مثل زيادة الكفاءة الإنتاجية، تخفيض التكاليف، ارتفاع مستويات الأداء.

ويمكن إضافة مخرجات معنوية وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذين ينعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين، ارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الانسجام في علاقاتهم.

4.5. التغذية العكسية

تشير إلى المعلومات التصحيحية التي تستخلص من نتائج العملية التكوينية (المخرجات)، ويعاد توجيهها نحو المدخلات، بغرض مراقبة المسار التكويني وتعديل مساره عند الحاجة. وتعد أداة ضرورية لضمان فعالية البرامج التكوينية، من خلال رصد الفجوات وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، بما يعزز من جودة التكوين وتحقيق أهدافه بكفاءة.

6. أنواع التكوين

أخذ تكوين العمال والموظفين عدة أشكال مختلفة، فهناك العديد من الباحثين الذين وضعوا تقسيمات مختلفة، فنجد على سبيل المثال (Monier, 1975) قسم التكوين إلى تكوين قاعدي وتكوين متواصل، في حين أن (Larouche, 1977) قسمه إلى التكوين الخاص أو المهني، التنمية أو الرسالة، تطوير الموظفين والعمال. أما (Armstrong, 1977) فقسم التكوين إلى قسمين: تكوين خارج مكان العمل، وتكوين داخل موقع العمل. وبشكل عام يمكن تحديد أنواع التكوين بناء على مجموعة من المعايير، وذلك على النحو الآتي:

1.6. أنواع التكوين حسب مرحلة إجرائه

نميز هنا بين مجموعتين من أنواع التكوين، أنواع تجرى قبل التوظيف وأخرى بعده، وهي: (بليه، 2011، الصفحات 83-86)

أولاً: التكوين قبل التوظيف (التكوين الأولي - الإعدادي): ينقسم إلى:

أ. التكوين القاعدي: ويمكن هنا أن نميز بين نوعين:

- **التكوين المدرسي التقليدي:** ويقصد به التكوين التقليدي الجامعي الذي يسمح بالالتحاق بوظيفة أو التوظيف في منصب عمل ما، ويتم عادة بعد إجراء مسابقة، مثل توظيف متصرفين من بين الحائزين على شهادة ليسانس في العلوم القانونية والإدارية الناجحين في المسابقة على أساس الاختبارات المنظمة لهذا الغرض، أو توظيف مهندسين في الري من بين الحائزين على شهادة مهندس دولة في الري الناجحين في المسابقة على أساس الاختبارات المنظمة لهذا الغرض.

- **التكوين القاعدي المهني:** يقصد به التكوين المهني الأول السابق للالتحاق بالوظيفة أو منصب العمل، وهو ذلك الصنف من التكوين الذي تقوم به المدارس المتخصصة، مثلاً في بلادنا نجد: المدرسة الوطنية للإدارة، مراكز التكوين المهني والتمهين، معاهد تكوين الشبه طبي، مدارس الجمارك، مدارس الشرطة وغيرها.

ب. التكوين الأولي التكميلي

يهم هذا النوع من التكوين بتكليف المعلومات والمعارف المتحصل عليها في الجامعات والمدارس العليا ومراكز التكوين وغيرها مع متطلبات المؤسسة، إذ قد يتم اللجوء إلى إخضاع المترشحين الناجحين في مسابقات الالتحاق بوظائف معينة إلى دورات تكوين أولية تكميلية قبل تنصيبهم وتسليمهم وظائفهم، على سبيل المثال: التكوين الأولي الذي يتابعه المترشحون الناجحون في المسابقة على أساس الاختبارات للالتحاق برتبة مساعد تقني في المكتبات الجامعية قبل تنصيبهم في مناصب عملهم.

ثانياً: التكوين بعد التوظيف (التكوين المتواصل): نميز هنا بين خمسة أنواع وهي:

أ. توجيه الموظف الجديد

في البداية يحتاج الموظف الجديد إلى معلومات حتى يباشر عمله الجديد، تؤثر هذه المعلومات التي حصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. وهناك عدة طرق لتقديم الموظف الجديد للعمل، هناك من يعتمد على المحاضرات والبعض على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على مطبوعات ومنشورات بيها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق، ومن أهم المعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالاتي:

- معلومات عامة عن المؤسسة؛
- نظام العمل ونظام الدخول والخروج؛
- الأحكام المتعلقة بملابس العمل؛
- طريقة استخدام ممتلكات ومعدات المنظمة مثل الهاتف، الآلات وغيرها؛
- الأجور والمستحقات والعلاوات والاقتطاعات؛
- الإجازات العادية وغيرها من العطل وإجراءاتها؛

- الإجازات والأعياد؛
- قواعد الأمن الصناعي والسلامة المهنية؛
- هيكل المؤسسة والإدارات والأقسام؛
- التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج؛
- أنظمة الترقية والخوافز؛
- أسماء المشرفين والزملاء.

إن هذا النوع من التكوين هو الذي يتلقاه الموظف الجديد خلال فترته التجريبية أو ما يسمى بفترة التربص.

ب. التكوين أثناء العمل

تفضل الكثير من المنظمات إجراء برامج التكوين لعمالها في موقع العمل وليس في مكان آخر من أجل ضمان كفاءة أعلى لعملية التكوين، إذ تحرص المؤسسات على أن يقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات وإجراء التكوين على مستوى فردي للمتدربين، ومما يعطي أهمية لهذا التكوين أن الكثير من الآلات تتميز بالتعقيد، حيث لا يكفي استعداد العامل أو خبرته الماضية، إنما عليه أن يتلقى تكوينًا ومعلومات على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

ج. التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات

إن معارف ومهارات الأفراد أصبحت معرضة للتقادم، فعالم المنظمات يشهد باستمرار ظهور أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، مما يستدعي القيان بالتكوين المناسب لذلك، فعند إدخال نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات الحسابات والأجور والمبيعات والمستندات وغيرها، يتطلب الأمر من القائمين بهذه الأعمال متابعة دورات تكوين قصد الحصول على معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام هذه الأنظمة الجديدة.

د. التكوين بغرض الترقية والنقل

إن ترقية العامل من رتبة وظيفية إلى رتبة أعلى قد يعني وجود اختلاف في المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الرتبة التي سيرقى إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق يستدعي خضوع العامل لدورة تكوينية لسد هذه الفجوة في المهارات والمعارف، نفس الشيء عندما تكون لدى المنظمة رغبة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية -تنفيذية إلى وظيفة إدارية-إشرافية، يتطلب الأمر التحاق هذا العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

هـ. التكوين بغرض التهيئة للتقاعد

في المنظمات الراقية يتم تهيئة الفرد أو العاملين من كبار السن الذين هم في طريقهم إلى الإحالة على التقاعد، وبدلاً أن يشعر الفرد فجأة أنه تم "وضعه على الرف" بالخروج إلى التقاعد، يتم تكوينه في البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، ومساعدته للسيطرة على الضغوط والتوترات الناتجة عن تقاعده. حيث أن هذه المنظمات وكما تخضع الموظف الجديد إلى تكوين إعدادي لتهيئته للوظيفة فإنها بالمقابل تقوم بهذا النوع من التكوين لفائدة الموظف المقبل على التقاعد كدليل على تقديرها لمواردها البشرية وكرد للجميل وعرفانا لإدائه وعمله طوال السنوات التي قضاهها في الخدمة.

2.6. أنواع التكوين حسب نوع الوظائف

يمكن التمييز هنا بين ثلاثة أنواع من التكوين، يمكن شرحها باختصار على النحو الآتي (عبد الباقي، 2002، صفحة 220):

أولاً: التكوين التخصصي

ويتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات والخبرات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص، مثل وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين وغيرها، ويهدف إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات الضرورية لمواجهة مشاكل العمل.

ثانياً: التكوين الإداري

يقصد به التكوين على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات وغيرها، وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية، وتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات. وبالتالي فلهدف من التكوين الإداري هو تنمية المهارات الإدارية المناسبة للأفراد في أي مستوى من مستويات الإدارة.

ثالثاً: التكوين المهني أو الفني

يهم هذا النوع بالأعمال اليدوية والميكانيكية (الأعمال الفنية والمهنية)، ومنها مثلاً أعمال الكهرباء واللحام والبناء والنجارة، والميكانيك والصيانة والتشغيل، يساهم هذا النوع من التكوين بتزويد العمال بالأساليب المناسبة للتعامل مع الحرف والمهن التي تعتمد على استخدام مهارات حركية ويدوية. وهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى وذلك بغرض معرفة فنون المهنة، كما يوجد عدد من معاهد أو مراكز التكوين المهني التي يمكن الالتحاق بها للتكوين على بعض المهن.

3.6. أنواع التكوين حسب مكان إجرائه

نميز هنا بين نوعين من التكوين هما:

أولاً: التكوين الداخلي (داخل المؤسسة)

يعتبر هذا النوع من التكوين من أكثر الأنواع استخداماً، فأكثر من 60% من عمليات التكوين تكون في موقع العمل، حيث يكون مكان التكوين هو نفسه مكان ممارسة العمل الحقيقي أو الفعلي (Invancevich, 1992, p. 494). فبعض المؤسسات ترغب في إجراء برامجها التكوينية داخل المؤسسة، سواء بمكونين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي يكون على عاتق المؤسسة تصميم البرامج أو دعوة المكونين للمساهمة في هذه البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

يتميز التكوين الداخلي بفعاليته حيث أنه يتم في بيئة العمل الفعلية ويكون زملاء المتكون والمشرّفون عليه هم أنفسهم زملاؤه والمشرّفون عليه بعد التكوين، وبالتالي لا توجد صعوبة في نقل أثر التكوين. كما أنه قد يؤدي إلى الاقتصاد في التكاليف، حيث أنه لا يتطلب مساحات مخصصة للتكوين ولا يحتاج إلى أدوات أو أجهزة خاصة، كما يحافظ هذا النوع من التكوين على وقت العمل الرسمي وتوفير الجهد على الفرد من الذهاب إلى مراكز التكوين، وعليه فالبرامج التكوينية في هذه الحالة تكون سهلة وغير معقدة، ومن شأن هذا النوع من التكوين أن يبني علاقة اجتماعية قوية بين المكون والمتكون.

ويؤخذ على التكوين الداخلي احتمال ارتكاب المتكون أخطاء قد تنعكس آثارها سلباً على إنتاجية المنظمة، إضافة إلى عدم شعور المتكون بالجو الأكاديمي، علاوة على ذلك عدم توفر بعض مساعدات التكوين خصوصاً إذا لم يكن للمكونين من داخل المؤسسة الخبرة الكافية في هذا المجال.

ثانياً: التكوين الخارجي (خارج المؤسسة)

تفضل بعض المؤسسات نقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المنظمة ذاتها، وذلك من الاستعانة إما بمؤسسات التكوين الخاصة أو بالالتحاق بالبرامج التكوينية الحكومية. ومن أبرز أسباب لجوء المؤسسات إلى التكوين الخارجي ما يلي (بلقايد، 2016، صفحة 60):

- عدم توفر الإمكانيات اللازمة والكافية للتكوين داخل المؤسسة ذاتها؛
- عدم وجود مكونين يمتازون بالكفاءة والخبرة اللازمين لتصميم البرامج التكوينية؛
- عدم وجود الوقت الكافي للمؤسسة لإجراء التكوين في الآجال المحددة؛
- في حال كانت تكلفة التكوين الخارجي أقل من تكلفة التكوين الداخلي؛
- من أجل متابعة التطور التكنولوجي الجديد في بيئة الأعمال، فاللجوء إلى المعاهد ومراكز التكوين الخارجية يعطي للموارد البشرية الفرصة لمتابعة التطورات العلمية والتكنولوجية المختلفة.

يعطي هذا النوع من التكوين المتكون الشعور بأهمية التكوين، كذلك الابتعاد عن ضغوط العمل والاحتكاك بأفراد آخرين من مؤسسات أخرى وتبادل للخبرات والمعلومات، كما أن هذا النوع يكون تحت إشراف مختصين ذوي كفاءات عالية وخبرة كبيرة في المجال التكويني، كما أنه يكون أكثر تخطيطاً وتنظيماً ومعداً بإتقان. في المقابل لا يخلو هذا النوع من التكوين من بعض العيوب منها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين، وبالتالي يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية، بالإضافة إلى صعوبة نقل أثر التكوين كونه هذا الأخير يتم في بيئة اصطناعية، كما تضطر المؤسسة إلى تحمل نفقات عالية فعادة ما تكون تكلفة التكوين الخارجي أكبر بكثير من تكلفة التكوين الداخلي، كما نتصف برامج التكوين الخارجي بأنها ذات محتوى عام وليست ملائمة لاحتياجات الموارد البشرية أو المؤسسة بشكل عام.

4.6. أنواع التكوين حسب نوعية الأفراد

نميز هنا بين نوعين من التكوين هما (فيلون، 2018، صفحة 60):

أولاً: التكوين الفردي

يشمل هذا النوع من التكوين تطوير المهارات والمعارف والقدرات الفردية المتعلقة بالأفراد والذين تمت ترقيتهم لمراكز إدارية وفنية عليا، ولهذا فهو يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك فقط.

ثانياً: التكوين الجماعي

ويعتمد هذا النوع على الأسلوب الجماعي في التكوين، إذ غالباً ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعياً في مراكز تكوينية متخصصة.

7. أساليب التكوين

يعرف الأسلوب التكويني بأنه "الطريقة التي تستخدم لنقل المادة التكوينية من المكون إلى المتكونين بصورة تنتج الأثر المطلوب" (السلي، 1985، صفحة 370). ومن أجل زيادة فعالية العملية التكوينية فإنه من الأفضل إتباع أكثر من أسلوب لنقل المادة التكوينية، ويعتبر اختيار الأسلوب التكويني من أهم الخطوات العملية التكوينية ككل، وذلك لأن النجاح في

اختيار أسلوب التكوين يمثل جزءاً هاماً في نجاح العملية التكوينية، فمن خلال أسلوب التكوين الملائم يمكن استثارة اهتمام المتكونين وتفاعلهم الإيجابي ومساهماتهم الفعالة في البرنامج التكويني، مما يضيف ويؤثر بدرجة رئيسية على أدائهم فيما بعد. في هذا الصدد يجب أن تراعي المؤسسات في اختيار أسلوب التكوين المناسب عدة اعتبارات وعوامل، نذكر منها ما يلي:

- حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها؛
 - الأهداف المرجوة من العملية التكوينية؛
 - نوع البرامج التكوينية؛
 - مدى ملائمة الأسلوب للعملية التكوينية وللأفراد المتكونين؛
 - طبيعة المتكونين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية؛
 - الإمكانيات المتاحة لعملية التكوين (قاعات، أجهزة، معدات وغيرها)؛
 - تكلفة كل أسلوب تكويني مقارنة مع الميزانية المخصصة للتكوين؛
 - مدى ملائمة الوقت والمكان المتاح لكل أسلوب تكويني؛
 - عدد المتكونين في العملية التكوينية؛
 - درجة إلمام المكون نفسه بالأسلوب التكويني.
- وتقسم أساليب عادة إلى قسمين أو فئتين مختلفتين، أساليب في مكان العمل، وأخرى خارج مكان العمل، وسنتطرق إلى كل فئة على حدة مع تقديم شرح مختصر لها.

1.7. أساليب التكوين أثناء العمل

كما أشرنا سابقاً يعتبر التكوين أثناء العمل أوسع الطرق انتشاراً وشيوعاً، ويرجع السبب في ذلك إلى المزايا العديدة التي يقدمها، ويأخذ هذا النوع الأشكال التالية:

أولاً: أسلوب تعليمات العمل

يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل عمل مكتوب يتضمن التعليمات والإرشادات التي يتوجب على المتكون تطبيقها أثناء تكوينه لكسب المهارات المطلوبة، ويقوم المكون بشرح

التعليمات والإشراف على التنفيذ والمتابعة وإعطاء التوجيهات اللازمة، ويناسب هذا الأسلوب العاملين في مجال الصناعة والعاملين الإداريين والفنيين (النصور، 2021، صفحة 60).

ثانياً: أسلوب التكوين عن طريق المسؤول المباشر

بموجب هذا الأسلوب يقوم الرئيس المباشر بتوجيه وتصحيح أخطاء مرؤوسيه أولاً بأول، بحيث يسمح هذا الأسلوب للمتكون بالتعلم من خلال الأداء الفعلي للعمل. وترتبط عملية التكوين في هذه الحالة بالرئيس المباشر، حيث يتوقف نجاحها على خبرته ونيته الصادقة في نقل مهارته وإلمامه بالعمل لمرؤوسيه، وتوفر الوقت الكافي لديه لتعليمهم ما يحتاجه أدائهم من مهارات ومعرفة بالعمل. وعملية التكوين هنا لا تحتاج إلى تكليف رسمي للرئيس المباشر بأن يطور ويحسن أداء مرؤوسيه، لأن هذه المهمة هي أصلاً إحدى أهم مهامه الرئيسية التي يقوم بها بصفته رئيساً وقائداً في الوقت نفسه (عقيلي، 2005، صفحة 464).

ثالثاً: أسلوب التكوين عن طريق عامل قديم

تنفذ عملية التكوين هنا من قبل أحد الزملاء في نفس مكان العمل الذي تكون مهارته وخبرته في العمل عالية، بحيث تؤهله لتعليم زملائه ما يحتاجونه في أداء أعمالهم من معرفة وخبرة ومهارة بأن واحد، ويطلق على هذا التدريب والتنمية بالنصح الإرشادي من قبل الزميل.

يتم هذا التكوين عادة بتكليف رسمي من قبل الرئيس المباشر، وأحياناً بشكل غير رسمي بحكم علاقات الصداقات والزمالة التي تربط بين الأفراد في نفس مكان العمل. لا شك أن هذا الأسلوب يقوي العلاقات والروابط الإيجابية بين الموارد البشرية، لكنه يتطلب وجود تفاهم ومحبة بين الأفراد الذين يعملون في نفس مكان العمل (عقيلي، 2005، صفحة 464).

رابعاً: أسلوب التدوير الوظيفي

وفقاً لهذا الأسلوب يتم نقل العاملين داخل المؤسسة من قسم لآخر أو من عمل لآخر، إذ يصحب عملية النقل هذه تكوين وتوجيه على العمل الجديد المنقول إليه، ويهدف هذا التكوين أساساً إلى توسيع معارف شخصية المتكون، وإلمامه بكافة نشاط المؤسسة، ويتم تخطيط التنقل

على أساس أن يمضي المتكون مدة زمنية، شهر أو بضعة أشهر في الوظيفة، أو مكان العمل، وعادة ما يتبع هذا الأسلوب في تكوين الموظفين الجدد خلال فترة تربصهم قبل تقرير تعيينهم نهائياً في منصب عمل محدد، أو الطلبة المترشحين خلال فترات تربصاتهم التطبيقية قبل التحاقهم بوظائفهم.

يمنح 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 الوظائف (بليه، 2011، صفحة 89). ويشترط في استخدام هذا الأسلوب أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد، حتى تتسنى التنقلات بينهم.

خامساً: أسلوب التوسع الوظيفي

من أجل اكتساب خبرة أوسع في مجال عمله يتم إسناد واجبات إضافية للموظف، وحرية أكبر في اتخاذ القرارات، وغالباً ما يتم استخدام هذا الأسلوب مع المديرين أو ذوي المهن الرفيعة أو الموظفين المهرة في مجال معين (الحسني، 2011، صفحة 27). فهذا الأسلوب مناسب لتكوين العاملين المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية وذلك لإكسابهم مهارات قيادية.

2.7. أساليب التكوين خارج مكان العمل

تفضل بعض المؤسسات تخصيص مرافق خاصة بالتكوين تقع خارج مكان العمل قد تكون داخل أو خارج محيط المنظمة الداخلي، كما تلجأ إلى الاستعانة بمراكز ومؤسسات تكوينية أخرى. وتتطلب أساليب التكوين خارج العمل من الأفراد المتكونين تكريس كامل أوقاتهم لدراسة ومتابعة المواد التكوينية، لذلك يعفي اللجوء إلى هذه الأساليب من التكوين المتكونين العاملين من الدوام الرسمي للعمل. نذكر من بين هذه الأساليب ما يلي:

أولاً: أسلوب المحاضرة

يعتبر هذا الأسلوب من الطرق التقليدية في نقل المعلومات والمعارف بطريقة رسمية، وتعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في إعداد المادة التكوينية وعرضها وتفسيرها،

وبذلك تكون درجة مشاركة المتكونين محدودة للغاية، كذلك فإن التفاعل بينهم وبين المحاضر (المكون) يكون عند حده الأدنى، ومن خلال هذا التوصيف فإن المحاضرة لا تعتبر من الأساليب التكوينية ذات الفعالية الكبيرة لأسباب مختلفة (بليه، 2011، صفحة 90):

- لا تصلح المحاضرة كوسيلة للتكوين بغرض صقل المهارات أو تغيير السلوك فقيمتها محدودة في إمكانية نقل المعلومات إلى المتكونين فقط؛
 - لا تأخذ المحاضرة كأسلوب تكويني الفروق بين المتكونين في الاعتبار، بل هم في نظر المحاضر سواء؛
 - لا توفر المحاضرة للمتكون فرصة لتجربة أو تطبيق ما يسمع أو معرفة نتائج تطبيقه للمعلومات التي انتقلا إليه خلالها.
- وبالرغم من هذه العيوب، لا تزال المحاضرة هي الأسلوب الأكثر استعمالاً في مجالات التكوين، ربما لأنها توفر إمكانية الاتصال بعدد كبير من المتكونين، وسهولتها من وجهة نظر المكون وانخفاض تكلفتها.

ثانياً: أسلوب المؤتمرات والندوات

في هذا الأسلوب يشترك مجموعة من المتكونين في بحث معين في اجتماع قد يكون ندوة أو مؤتمر أو حلقة بحث، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع ويكتب تقريراً عنه يعرض في الندوة للمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء وهو يمثل فرصة للاستفادة من آراء الغير (عبد الباقي، 2002، صفحة 224).

ثالثاً: أسلوب تمثيل الأدوار

يتضمن هذا الأسلوب من التكوين خلق مواقف عملية وإشراك المتكون كطرف مباشر فيها يواجه صراعاً أو تناقضاً معيناً، ويطلب منه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في حياته العملية فعلاً، ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التكوين على القيادة الإدارية وتكوين المشرفين والبائعين وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية المهارة وفنيات التعامل مع الآخرين،

لذلك فإن تمثيل الأدوار كأسلوب تكويني صالح بالدرجة الأولى حين يمتثل هدف التكوين هو تنمية مهارات سلوكية معينة (السلي، 1985، صفحة 376).

رابعاً: أسلوب المباريات الإدارية

يستخدم هذا الأسلوب بشكل خاص في تكوين وتنمية رجال الإدارة العليا، وبموجبه تقسم مجموعة المتكويين إلى مجموعتين فأكثر، لكن غالباً يتم تقسيماً إلى اثنتين على أن يتراوح عدد كل مجموعة ما بين (5-7) متكويين، تمثل كل منهما إدارة مؤسسة ما (كأن يكون للمؤسسة إدارتين) حيث تعطى لأعضاء كل مجموعة معلومات محددة ومعدة مسبقاً عن ظروف عمل المؤسسة التي يمثلونها، لتقوم كل منهما بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها، وتقرر لنفسها أهدافاً وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات (عقيلي، 2005، صفحة 469).

وتقسم المباراة إلى عدة جولات، يقوم أفراد كل مجموعة على ضوء المعلومات المعطاة لها باتخاذ القرارات المناسبة، ومراجعة أعمالها وقراراتها السابقة، وتعديل بعض القرارات في حالة إعطائها معلومات مفاجئة غير متوقعة.

وتحسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقاً بمعرفة الهيئة المشرفة على التكوين، ولا يعلم المتكويين عنه شيئاً. وتبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات التي اتخذتها، لتقوم كل منهما على ضوء هذه النتائج بإعادة دراسة الموقف واتخاذ قرارات جديدة، وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات، وفي الأخير تعلن نتيجة المباراة حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها كل مجموعة، وتعلن نتيجة الفائز. وبعد ذلك تقييم عام للمباراة وقرارات كل مجموعة وتشرح الأخطاء التي وقعت فيها لتلافيها مستقبلاً في حياتها العملية.

رغم الأهمية الكبيرة لهذا الأسلوب التكويني إلا أنه يواجه الكثير من الصعوبات في تطبيقه لعل أهمها أنه يحتاج إلى وقت كبير وكلفته المالية كبيرة (العزاوي، 2006، صفحة 128).

خامسا: أسلوب دراسة الحالة

يتمثل هذا الأسلوب في عرض مكثف لحدث أو موقف معين يتم تزويد المتكونين بالمعلومات عن مشكلة معينة ويطلب منهم تحليلها باستخدام ما يكون قد اكتسبوه من معارف نظرية خلال فترة زمنية. وهدف دراسة الحالة ليس الوصول لحل المشكلة بقدر ما هو تدريب المتكونين على التفكير السليم وتحليل المشكلة وتحديد البدائل للحل ومحاولة اختيار البديل الأنسب في ضوء المعلومات المتاحة، وهذا بدوره يؤدي إلى تكوين العاملين على حل المشكلات بأسلوب منظم مما يعمل على تحسين أدائهم وسلوكهم.

أما ما يؤخذ على هذا الأسلوب فهو أنه يحتاج إلى وقت طويل لدراسة المشكلة واتخاذ القرار حولها، كما يتطلب الاستعانة بخبرات محللين وخبراء مختصين وهو بذلك أسلوب مكلف جدا في بعض الأحيان، وخصوصا إذا كانت المشكلة أو الحالة تتعلق بالتخطيط (الشرعة، 2011، صفحة 46).

سادسا: أسلوب تكوين الحساسية

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة وهو يهدف إلى زيادة حساسية الفرد بتكوينه الشخصي وطرق تعامله مع الآخرين ووسيلته في ذلك المناقشات المفتوحة غير الموجهة بين أعضاء مجموعة صغيرة من المتكونين يتبادلون الرأي في شخصياتهم وتلقى كل منهم رد فعل الآخرين عن آرائه وشخصيته، فهو أسلوب تكويني يعتمد على ترك المتكونين يراجعون مواقف التفاعل في الجماعات الصغيرة على أن يكتشف كل منهم خصائص السلوك الجماعي من خلال المشاركة الفعلية. ويتميز هذا الأسلوب التكويني بما يلي (عقيلي، 2005، صفحة 469):

- فهم وإدراك سلوك الآخرين؛
- تعلم كيفية التعامل مع أنماط سلوكية متنوعة؛
- فهم السلوك الشخصي والثغرات الموجودة فيه، مما يساعد على تعديله للأفضل؛
- فهم الذات كما ينظر إليها الآخرون؛

- تنمية مهارة التعامل مع الآخرين وإقامة علاقات اجتماعية معهم.

سابعا: أسلوب المناقشة الجماعية

عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول، ويمكن للمناقشة الجماعية أن تعود بفائدة عالية على الجميع.

ثامنا: العصف الذهني

يعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بعرض مشكلة معينة ويطلب من المتكونين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر المتكونين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الأفكار الغزيرة كفيلا بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المكون، مما يسهل العرض على المكون ويشجع الثقة في نفوس المتكونين ويحمسهم في التكوين (بليه، 2011، صفحة 94).

خلاصة

يعد التكوين عنصرا محوريا في تنمية الموارد البشرية وتعزيز الأداء داخل المنظمة، وقد هدف هذا الفصل إلى توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة به، من أجل بناء فهم دقيق وشامل لهذا المصطلح. في البداية تم تحديد مفهوم التكوين بوصفه عملية منظمة تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة. بعدها تم التطرق إلى أهمية التكوين باعتباره استثمارا إستراتيجيا في العنصر البشري، يسهم في رفع الكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة.

كما تناول الفصل أهداف التكوين، التي تتراوح بين تحسين الأداء الحالي، والتحضير لمتطلبات مستقبلية، ومعالجة نقاط الضعف. علاوة على ذلك تمت فيه الإشارة إلى مبادئ التكوين التي تضمن فعاليته، كالشرعية، التدرج، التكامل، والشمولية. كما تم عرض التكوين كنظام متكامل يتضمن مدخلات، عمليات، ومخرجات، وتغذية عكسية. تناول كذلك هذا الفصل أنواع التكوين، حيث تم تصنيفها حسب عدة معايير، إضافة إلى أساليبه المتنوعة مثل المحاضرات، دراسات الحالة، المباريات الإدارية، تمثيل الأدوار، العصف الذهني.. وغيرها، مع إبراز أهمية اختيار الأسلوب المناسب لطبيعة المحتوى والمتدربين. وبذلك، يؤسس هذا الفصل لقاعدة معرفية ضرورية تسمح بفهم أعمق لباقي الفصول المتعلقة بمنظومة التكوين في المنظمات.

مراجع الفصل الثاني:

1. إبراهيم علي صالح الحسني. (2011). التدريب التعاوني ورفع كفاءة العمل. عمان: دار المنهل.
2. زياد عبد الكريم النصور. (2021). الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
3. إبراهيم بلقايد. (2016). التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر - دراسة حالة بنوك ولاية وهران (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهران: جامعة وهران 2.
4. أحمد طرطار. (1993). الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
5. حسية عمارة. (2018). تكوين موظفي ومنتخبي الجماعات المحلية في الجزائر: دراسة حالة بعض بلديات ولاية الجزائر: الدورة بابا حسن الدارارية والعاشر (2008-2017) (رسالة ماجستير). كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3 - الجزائر.
6. رياض عبد القادر. (2020). محاضرات في هندسة التكوين (مطبوعة بيداغوجية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
7. سمير بوعبد الله. (2018). إشكالية التكوين وترقية الأداء في الإدارة العامة الجزائرية - دراسة حالة المديرية العامة للجمارك (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3: الجزائر.
8. صلاح الدين عبد الباقي. (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعة الجديدة للنشر.
9. عبد الكريم بوحفص. (2010). التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر.
10. عطا الله محمد تيسير الشرعة. (2011). إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة. عمان: دار جليس الزمان.
11. علي السليبي. (1985). إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.

الفصل الثاني: أساسيات حول التكوين في المنظمة — د. ياسر عبد الرحمن

12. عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
13. كمال طاطاي. (2002). دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية: مركب السيارات الصناعية CVI الروية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3: الجزائر.
14. لحبيب بليه. (2011). مكانة وظيفة التكوين في الإدارة العمومية: دراسة حالة إدارة الجمارك 1994-2011 (رسالة ماجستير). كلية العلوم السياسية الإعلامية، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
15. مدحت محمد أبو النصر. (2008). مهمة التكوين مفهوم ومراحل. القاهرة: إترك للنشر.
16. مراد فيلون. (2018). القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
17. نجم العزاوي. (2006). التدريب الإداري. عمان: دار الياروزي للنشر والتوزيع.

باللغة الأجنبية

18. Goetsh, D., & Stanley, D. (1997). *Introduction to Total Quality, Productivity, Competitiveness*. Prentice Hall: New York.
19. Hudson, N. (1989). *Gérer Ressources Humains Dans L'entreprise*. Paris: Edition d'organisation.
20. Invancevich, J. (1992). *Human Resource Management : Foundations of Personnel*, (éd. 5), Illinois: homewood.
21. Larouche, V. (1977). Le Développement des Ressources Humaines, Fonction Négligée par L'entreprise Relations Industrielles. *Industrial Relations Industrielles*, 32(4), 471-513.
22. Monier, P. (1975). Formation, Perfectionnement et Développement Organisationnel, Quelques Aspects. *Administration Hospitalière et Sociale*, 1-17.
23. Pujol, M. (2000). *Ressources Humaines : La Boite à Outils de L'entrepreneur*. Paris: Edition d'organisation.

24. Raymond, V. (1984). *Développement de L'entreprise et Promotion des Hommes*. Paris: Entreprise Moderne D'édition.
25. Sekiou , L. (1986). *Gestion des du personnel*. Paris: Editions d'organisations.
26. Swanson, R., & Holon, E. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
27. Walker, J. (1992). *Human Resource Strategy*. Singapore: Mcgraw-Hill Inc.
28. Werther, W., Davis, K., & Lee-Gosselin, H. (1985). *la gestion des ressources humaines*. Montréal: McGraw-hill.

الفصل الثالث:

مراحل العملية التكوينية



تمهيد:

إن تحقيق أهداف التكوين وفاعليته لا يتم بشكل عشوائي، بل يقتضي مقارنة منهجية دقيقة تشمل تحليلاً شاملاً لمختلف مكونات العملية التدريبية، بدءاً من تشخيص الاحتياجات التكوينية بدقة، مروراً بتصميم البرامج الملائمة وتنفيذها بكفاءة، وانتهاءً بمرحلة التقييم التي تعد عنصراً حاسماً للحكم على جدوى التكوين ومدى تحقيقه للنتائج المرجوة على مستوى الفرد والمنظمة.

وفي هذا السياق، تأتي هندسة التكوين كأداة إستراتيجية ومنهجية لتنظيم هذه العملية بشكل متكامل، تنطلق من تشخيص دقيق للاحتياجات التكوينية داخل المنظمة، وترجم هذه الاحتياجات إلى مشروع تكوين مدروس ومتكامل يركز على مبادئ التخطيط المسبق، والتنظيم المنهجي للأنشطة والموارد، وضبط الأهداف بدقة وفقاً للسياسة العامة للمنظمة. وتكتسي هذه العملية أهمية كبرى في ضمان اتساق البرنامج التكويني وواقعيته، إذ تشمل تحديد سياسة التكوين، تحليل الحاجات، إعداد المشروع، تنفيذه، ومتابعته، مع مراعاة المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة وتوقع حاجاتها المستقبلية.

من هذا المنطلق يتناول الفصل الثالث تفاصيل هذه العملية من خلال أربعة محاور رئيسية تشكل المراحل الأساسية لأي برنامج تكويني ناجح، وهي:

1. تحديد الاحتياجات التكوينية؛

2. تصميم البرامج التكوينية؛

3. تنفيذ البرامج التكوينية؛

4. تقييم البرامج التكوينية.

1. تحديد الاحتياجات التكوينية

إن أي نشاط تقوم به المنظمة لابد أن يكون مخططا ومدروسا بشكل دقيق وقائم على أساس علمي وعملي، من أجل تحقيق أهدافها، وبما أن التكوين يعد أحد الأنشطة الهامة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية فإن الأمر يتطلب أن تخطط الإدارة جيدا لبرامجها التكوينية، وأول خطوة هي التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية، والتي يطلق عليها "مرحلة التشخيص لتحديد أهداف التكوين"، وهي عملية شبيهة بما يقوم به الطبيب لدى معاينته للمريض قبل وضع الوصفة الطبية المناسبة، فتشخيص حالة المنظمة تقتضي في البداية الدراسة المتعمقة لأوضاعها قبل تصميم برامج التكوين التي تفي باحتياجاتها.

1.1 مفهوم الاحتياجات التكوينية

تمثل الحاجة التكوينية نقطة الانطلاق لأي عملية تكوين فعّالة، إذ إن مصطلح "الحاجة" يشير إلى وجود نقص أو خلل في جانب معين من الأداء أو المعرفة أو المهارات، في حين يشير مصطلح "التكوين" إلى إمكانية معالجة هذا الخلل عبر تدخل تكويني منظم وهادف. ومن ثم، يمكن القول إن الحاجة التكوينية تنشأ عندما يكون هناك انحراف أو قصور في الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المرغوب، ويمكن معالجته عبر برنامج تدريبي معد بدقة لمعالجة ذلك القصور وتحقيق التحسين المنشود (الطائي و الفضل، 2006، صفحة 297). في هذا السياق عبر (ماهر، 2002) عن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية بالمعادلة التالية:

$$\text{القصور أو العجز في الأداء} = \text{الأداء المطلوب} - \text{الأداء الفعلي}$$

كما تعرف الحاجة التكوينية بأنها مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة وبالتالي تعرق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات (زغدود، 2015، صفحة 103).

يصف كل من (درة و الصباغ، 2008) الحاجة التكوينية بأنها الفجوة القائمة بين الوضع الراهن والوضع المرغوب فيه، سواء على مستوى المنظمة، الوظيفة، أو الأفراد، وذلك في مجالات المعارف، المهارات، أو الاتجاهات، أو في جميع هذه الجوانب مجتمعة. ويمكن جوهر هذه الحاجة في وجود تفاوت فعلي أو محتمل يستدعي تدخلا تكوينيا موجهها لسد هذه الفجوة، بما يسهم في تحسين الأداء وتطوير الكفاءات بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.

في ضوء ما سبق؛ يمكن تعريف الحاجة التكوينية بأنها الفجوة القائمة بين الكفاءات الفعلية التي يمتلكها الفرد أو المجموعة في سياق أداء مهام معينة، وبين الكفاءات المطلوبة لتحقيق أداء مهني فعال ومطابق للمعايير التنظيمية، سواء تعلق الأمر بالمعارف أو المهارات أو الاتجاهات، وهي قد تكون حالة ناجمة عن خلل قائم، أو مستقبلية تستشرف متطلبات التطوير والتكيف مع التحولات المنتظرة في محيط العمل.

أما تحديد الاحتياجات التكوينية هو عملية جمع البيانات التي تسمح للمنظمة بتحديد ومقارنة المستوى الفعلي للأداء مع المستوى المطلوب (Thomson & Mabey, 2011, p. 30). مما يمكن المنظمة من تشخيص الفجوات التكوينية بدقة، وتوجيه الجهود نحو معالجة النقائص وتحقيق التحسين المستدام في الأداء الوظيفي.

من جهة أخرى، يرى (Bibby, Austin, & Bouchlaghem, 2006) أن تحديد الاحتياجات التكوينية يكون بدراسة حاجة كل عامل في المنظمة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف فيمن تم تعيينهم حاليا أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة. بمعنى أن تحديد الاحتياجات التكوينية هي خطوة أساسية في عملية التكوين، إذ تبنى على تشخيص دقيق للفجوة بين المهارات والمعارف الحالية لدى العاملين، وتلك المطلوبة لتحقيق الأداء المطلوب. فعملية التحديد لا تستند فقط إلى تقديرات عامة، بل تقوم على تحليل فعلي لمواطن الضعف في أداء العاملين، ما يسمح بتوجيه التكوين نحو معالجة هذه النقائص بشكل

فعال، ويعتبر هذا الأسلوب مدخلا إستراتيجيا لضمان توجيه الموارد التكوينية نحو تحقيق أقصى فاعلية، وتفادي هدر الوقت والجهد في برامج تكوينية غير ضرورية أو غير مناسبة.

ويشير (Kura & Kaur, 2021) إلى أن تحليل الاحتياجات التكوينية هو عملية منهجية تهدف إلى تحديد الفجوات في الأداء وترتيبها حسب الأولوية، ويقصد بهذه الفجوات الفرق بين مستوى الأداء الحالي والمستوى المرغوب فيه، وذلك من أجل تحديد المجالات التي تتطلب تدخلات تكوينية تساعد على تحسين أداء الأفراد أو المجموعات داخل المنظمة، بما يحقق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

إذن تحديد الاحتياجات التكوينية يقدم قاعدة بيانات، يتم على أساسها اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بالتكوين، فهو يقود إلى وضع الأهداف التكوينية الملائمة لاحتياجات المؤسسة والوظائف والموارد البشرية، كما يساعد في تصميم وتنفيذ التكوين.

غير أن ما يجب الانتباه إليه أنه عند تحديد الاحتياجات التكوينية، من الضروري التمييز بين الأعراض الظاهرة للمشكلات التنظيمية وبين الأسباب الحقيقية الكامنة وراءها، ذلك لأن دقة هذه المرحلة تعد الأساس الذي تبنى عليه باقي مراحل تخطيط التكوين. فإذا أهملت هذه الدقة، فإن نتيجة ذلك ستكون إعداد مخطط تكويني غير ملائم، مما يهدر الموارد دون تحقيق الأهداف المرجوة.

وتجدر الإشارة إلى أن وجود فجوة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي لا يعني بالضرورة وجود حاجة إلى التكوين، فقد تكون أسباب القصور مرتبطة بعوامل أخرى غير التكوين. في هذا السياق، يمكن حصر سببين رئيسيين لقصور الأداء (بليه، 2011، صفحة 96):

السبب الأول: هناك ما يعوق الأفراد في تنفيذ العمل المطلوب بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء، وهذا قصور في إمكانيات الأداء يرجع لعدة عوامل منها: سوء تصميم الوظائف، عدم توفر الإمكانيات، سوء ظروف العمل، عدم كفاءة نظام الأجور والحوافز وغيرها من الأسباب.

وهذا القصور لا يعالج بالتكوين، وإنما يعالج بالسيطرة على العوامل المؤدية إليه مما يعني عدم وجود حاجة تكوينية.

السبب الثاني: الأفراد لا يعرفون طريقة الأداء المطلوبة، وبالتالي هم في حاجة إلى التكوين، يرجع عدم معرفة الأفراد بطريقة الأداء المطلوبة إلى إحدى الحالات الآتية:

- حالة ضعف مستوى الأفراد نظرا لنقص في معارفهم ومهاراتهم؛
- الحالة التي تقرر فيها الإدارة إحداث وظائف جديدة؛
- في حالة تغيير وصف الوظيفة من حيث المسؤوليات الواجبات أو الصلاحيات؛
- في حالة تعيين موظفين جدد أو نقلهم أو ترقيةهم إلى وظائف مختلفة عن وظائفهم الحالية.

2.1. أهمية تحديد الحاجة التكوينية

يمثل تحديد الاحتياجات التكوينية أهم عنصر من عناصر العملية التكوينية، إذ يتوقف عليه نجاح وفعالية العملية التكوينية؛ فأي خلل أو نقص يحدث في هذا العنصر ينقل أثره بالنتيجة إلى باقي خطوات العملية التكوينية. وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية في النقاط التالية (بليه، 2011، صفحة 96):

- تحديد الأفراد المطلوب تكوينهم؛
- تحديد نوع التكوين اللازم للأفراد المطلوب تكوينهم؛
- تحديد النتائج المتوقعة من الأفراد المطلوب تكوينهم؛
- يساعد على التقييم الصحيح للتكوين؛
- يساعد على تحسين الأداء؛
- يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية.

بالإضافة إلى ما سبق، يرى (Brown, 2002, p. 571) أن تحديد الاحتياجات التكوينية مفيدا في تحديد ما يلي:

- أهداف المنظمة ومدى فعاليتها في تحقيق هذه الأهداف؛
 - الفجوات أو التباينات بين مهارات الموظفين الحالية والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة بكفاءة؛
 - المشكلات التي لا يمكن حلها من خلال التكوين، مثل السياسات أو الممارسات أو الإجراءات التنظيمية، والتي تعد من مسؤوليات الإدارة العليا، وليس من مهام التكوين؛
 - الظروف التي سيتم فيها تنفيذ نشاطات التكوين والتطوير.
- لذلك فإن الخطوة المتمثلة في تحديد الاحتياجات التكوينية تمثل اللبنة الأساسية في التوصل إلى نجاح العملية التكوينية برمتها. فإن تحديد الاحتياجات التكوينية بشكل غير واضح ودقيق يؤدي بالنتيجة إلى تنفيذ برامج تكوينية لا تحقق الأهداف منها، وتؤدي إلى إهدار الوقت والجهد والمال. ولهذا تبرز ضرورة التوصل إلى تحديد الاحتياجات التكوينية بالشكل المطلوب من خلال تخطيط وتقييم احتياجات الموارد البشرية ودراستها وتحليلها، وبالتالي ربط هذه الاحتياجات بالدرجة الأولى بأهداف البرنامج التكويني ومحتوياته من حيث الأساليب التكوينية واختيار المكوّنين، وهذا ما من شأنه أن يمثل قيمة مضافة لنجاح العملية التكوينية، وبالتالي قياس أثرها على أداء الأفراد العاملين.

علاوة على ذلك، تساهم هذه العملية -تحديد الاحتياجات التكوينية- في الكشف عن جوانب القوة والقصور عن طريق تحليل أداء الأفراد العاملين، كما لا تقتصر الاحتياجات التكوينية على حل مشاكل معينة، بل تحدد أي نقص في الأداء الحالي بالإضافة إلى التنبؤ بنقص قد يحدث لاحقا لأسباب تطويرية أو تقليص نشاط أو إضافة نشاط آخر.

3.1. تصنيف الحاجات التكوينية

بعد جمع المعطيات المتعلقة بالاحتياجات التكوينية، نجد أنفسنا أمام كم كبير من المعلومات المرتبطة باختلالات الأداء وحاجات التكوين، الأمر الذي يفرض علينا معالجتها وتنظيمها وفق تصنيفات واضحة، تسهم في توجيه البرامج التكوينية بشكل أكثر دقة وفعالية. ويمكن تبويب هذه الاحتياجات إلى الأصناف التالية:

- احتياجات شخصية: ترتبط بالفرد ذاته، ولا علاقة لها بتخصص أو طبيعة المنصب الذي يشغله، وإنما تتعلق بجوانب سلوكية أو مهارية عامة؛
- احتياجات فردية وظيفية: ترتبط مباشرة بمتطلبات العمل في المنصب الحالي للفرد، أو المنصب الذي سيشغله مستقبلاً، وتهدف إلى تحسين كفاءته وأدائه المهني؛
- احتياجات جماعية: تنشأ عن مشكلات في الأداء الجماعي داخل المنظمة، وتشمل مجموعات من الأفراد، أو تنبع من توجهات إستراتيجية للمنظمة أو نتيجة لتغيرات وتطورات في بيئتها الخارجية.

ويلخص الجدول رقم (02) أنواع الاحتياجات التكوينية والطريق المستخدمة في جمع المعلومات المرتبطة بها:

الجدول رقم (02): أنواع الاحتياجات التكوينية وطرق جمع المعلومات

أنواع احتياجات التكوين	ما هي طرق جمع المعلومات؟	التكوين بمبادرة من؟	العملية تحت مسؤولية من؟
احتياجات جماعية مرتبطة بالأهداف العملية للمنظمة	مقابلات جماعية، استبيانات، عند إعداد المخطط التكويني للوحدة	المنظمة	المسؤول المباشر
احتياجات فردية مرتبطة بالمنصب الحالي أو المستقبلي	المقابلات	المنظمة	المسؤول المباشر
احتياجات شخصية تتعلق بالتطور الوظيفي مع تغيير في الوظيفة أو المهنة	مقابلات لتحديد الكفاءات الكامنة للأفراد	المنظمة أو الفرد	الفرد ومديرية الموارد البشرية
احتياجات شخصية دون أن تتعلق بالأهداف الاقتصادية للمنظمة ولكن ترتبط بالأهداف الاجتماعية	تحريات من مديرية التكوين	المنظمة	مصلحة التكوين
احتياجات شخصية لا ترتبط بأهداف المنظمة	لا يوجد تحديد لهذه الاحتياجات بصفة منتظمة	الفرد	الفرد

المصدر: (عبد القادر، 2020، صفحة 63)

يتضح من الجدول أن أغلب الاحتياجات التكوينية تقع ضمن نطاق مسؤولية المنظمة، وتحديدًا عبر مديرية الموارد البشرية، إذ ترتبط هذه الاحتياجات ارتباطًا وثيقًا بطبيعة المهام التي يضطلع بها الفرد داخل المنظمة. وفي هذا السياق، تتقاطع مسؤولية الفرد مع مسؤولية المنظمة فيما يتعلق بمتطلبات التطور الوظيفي وبناء المسارات المهنية المستقبلية. أما الاحتياجات ذات الطابع الشخصي، والتي لا تنسجم مع أهداف المنظمة، فتندرج ضمن اهتمامات الفرد الشخصية وتظل من مسؤوليته الذاتية.

على صعيد آخر، هناك من الباحثين من صنف الاحتياجات التكوينية إلى احتياجات تكوينية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، بحيث تمثل الأولى الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء المرغوب في المستقبل. أما الثانية فتمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الحالي (شتاتحة، 2019، صفحة 61).

4.1. أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية

يعد تحديد الاحتياجات التكوينية من أولى المبادرات الأساسية لتحسين الأداء وسد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المنشود، ويتم التعرف على أسباب مشكلات الأداء من خلال تحليل ثلاث مستويات رئيسية، هي: تحليل المنظمة، وتحليل الوظيفة، وتحليل الأفراد.

أولاً: التحليل التنظيمي

يقصد به دراسة الأوضاع والمشكلات التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم والتي يكون فيها التكوين ضرورياً، ويشار إلى هذا المستوى أحياناً بالتحليل الإستراتيجي، ويهدف إلى تعميق فهم خصائص المؤسسة من أجل تحديد مدى حاجتها إلى التكوين، إذ يستلزم هذا التحليل تبني رؤية شمولية تستوعب طبيعة المؤسسة، وخصوصياتها، وما تسعى إلى تحقيقه من أهداف حالية ومستقبلية، بما يسمح بتوجيه الجهود التكوينية بالشكل الذي يخدم التوجهات الإستراتيجية العامة (Rowley & Jackson, 2011, p. 48). فالهدف الرئيسي من تحليل التنظيم هو حصر الاحتياجات التكوينية وتحديد التعديلات الضرورية واللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية أخذاً بعين الاعتبار أهداف المؤسسة، سياستها وهيكلها وخصائص الأفراد بها. ومن الأسئلة التي يمكن أن تطرح لتحديد التكوين وإدماجه أكثر مع وضعية المؤسسة وأهدافها نجد:

- في أي وحدة إدارية أو قسم يكمن المشكل أو الخلل الذي يستدعي وجود تكوين؟

- ما هي أهداف القسم أو الوحدات الإدارية؟

- بالنظر إلى إستراتيجية المؤسسة، ما نوع التكوين الذي يجب اختياره؟

- ما هي احتمالات نجاح التكوين في هذا القسم؟

ونظرا لارتباط إستراتيجية التكوين بالإستراتيجيات الأخرى المعتمدة في المنظمة، وباعتبارها أداة محورية تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، فإنه من الضروري أن تتولى إدارة الموارد البشرية عملية تحليل دقيق لأهداف المنظمة، ومواردها، وخططها، والفترات الزمنية المخصصة لتحقيق تلك الأهداف، مع تقييم مدى كفاءة الموارد المتاحة، سواء البشرية أو المادية، في بلوغ تلك الغايات.

ويركز هذا التحليل غالبا على محورين أساسيين: مستوى الأداء الحالي للمنظمة، والخطط المستقبلية المقرر تنفيذها، مع الأخذ في الحسبان التغيرات المحتملة في السياسات، والاستراتيجيات، والإجراءات، والأساليب التكنولوجية المعتمدة في تنفيذ الأنشطة (بركنو، 2019، صفحة 48).

ثانيا: التحليل الوظيفي

من خلال هذا التحليل نستطيع الإجابة عن السؤال التالي: ما نوع التكوين المطلوب من حيث المهارات، المعلومات، الاتجاهات؟ إن تحليل العمل أو الوظيفة يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد. وعلى هذا الأساس يتم معرفة احتياجات التكوين من خلال هذا المستوى، عن طريق المقارنة بين نتائج تحليل الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفء، وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها، فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها، فعنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتكوين والتنمية (عقيلي، 2005، صفحة 460).

زيادة على ذلك، يجب الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها العامل عمله، وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين، وما هي تفاصيل ذلك التحسين. ومن المستحسن أيضا أخذ رأي العامل نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل، وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات إلى الطريقة المناسبة وتحديد التكوين المطلوب للإلمام بها (بركنو، 2019، صفحة 47).

ثالثاً: التحليل الفردي

تجيب هذه الطريقة عن السؤال التالي: من الذي يحتاج إلى التكوين؟ ويقصد بتحليل الفرد قياس أدائه في العمل، ويهدف هذا التحليل إلى معرفة ما إذا كان العامل يحتاج إلى التكوين، إضافة إلى تحديد نوع التكوين والأنشطة التي يتضمنها. وينصب هذا النوع من التحليل على العمال أنفسهم بهدف تحديد طريقة أدائهم لوظائفهم، ثم تحديد أنواع المعارف والمهارات الواجب تميئتها والسلوك الواجب تبنيه حتى يستوفوا شروط وظائفهم الحالية والمستقبلية (زغدود، 2015، صفحة 107).

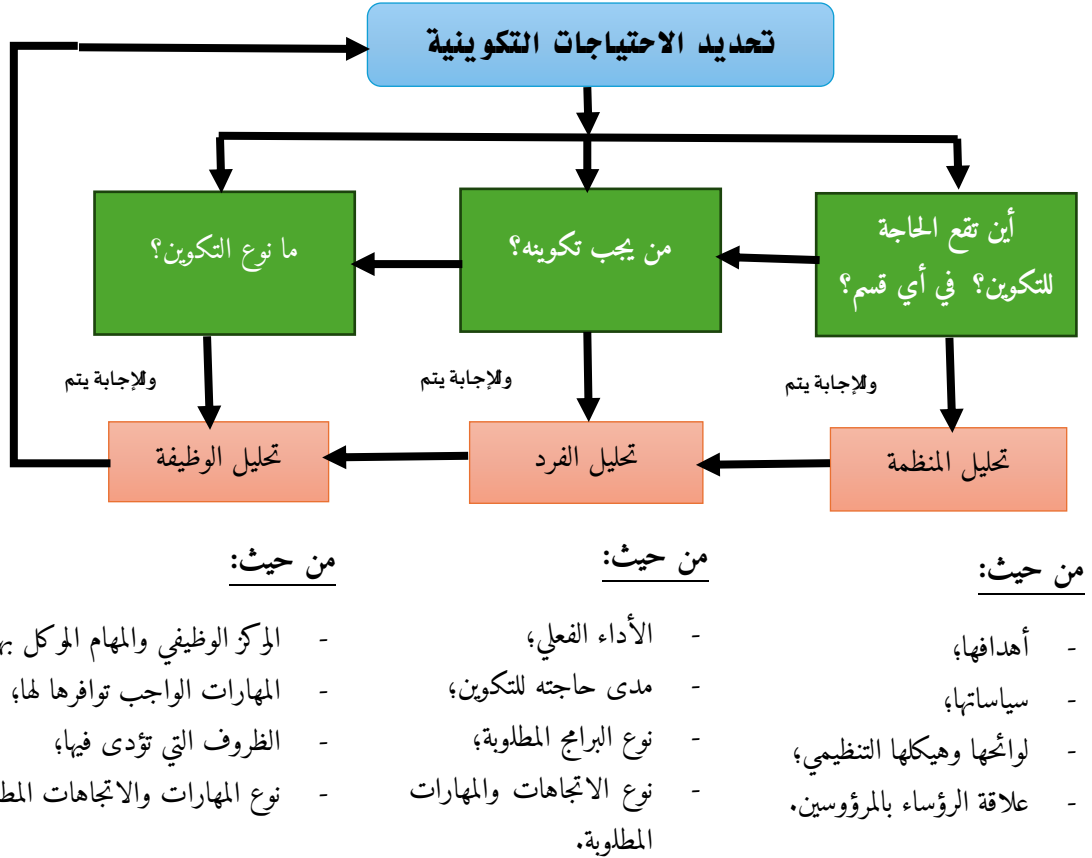
وعليه، تعد خطوة التحليل الفردي من أدق مراحل تحديد الاحتياجات التكوينية، إذ تُسبق بتحديد الأفراد الذين هم في حاجة إلى تنمية قدراتهم عبر التكوين، كما تحدد من خلالها المجالات التي تستلزم تلك التنمية بدقة وموضوعية.

وحتى يتسنى الوصول إلى هذه النتيجة، فإن وظيفة التكوين تتطلب دراسة الأفراد من عدة زوايا رئيسة، تشمل:

- الموصفات الوظيفية: حيث يصنف الأفراد بحسب مؤهلاتهم العلمية، وتخصصاتهم، وخبراتهم المهنية، فضلاً عن الوظائف التي يشغلونها داخل المؤسسة؛
- الخصائص الشخصية: ويتم هنا تصنيف الأفراد وفقاً لمتغيرات كالجنس، والسن، وبعض السمات الفردية، مثل القدرات العقلية، والاستعداد للتعليم، ومقدار الطموح والدوافع، فضلاً عن الاتجاهات والأفكار التي يحملها الفرد تجاه عمله وزملائه، ومدى حبه للعمل ورغبته في إتقانه؛
- الجوانب السلوكية: ويعني هذا الجانب بدراسة سلوك العامل أثناء تأدية مهامه، من حيث مستوى أدائه، ومعدلات تحصيله وإنجازاته، ومدى تفاعله مع الآخرين، بالإضافة إلى طبيعة علاقاته مع المشرفين والزملاء، ودرجة انسجامه معهم.

ويمكن تلخيص كل ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): طرق تحديد الاحتياجات التكوينية.



المصدر: (بركنو، 2019، صفحة 50)

5.1. المشاكل التي تصادف تحديد الاحتياجات التكوينية

تعد عملية تحديد الاحتياجات التكوينية خطوة محورية في التخطيط التكويني الفعّال، إذ تبنى عليها كافة المراحل اللاحقة من تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج. غير أن هذه العملية كثيراً ما تواجه جملة من المعوقات والصعوبات التنظيمية والفنية والمنهجية، وتفاوت هذه التحديات من مؤسسة لأخرى بحسب درجة جاهزيتها، وكفاءة القائمين على العملية، ومدى وضوح أهداف التكوين وارتباطها بالتحسين الفعلي في الأداء.

ويمكن تلخيص أبرز هاته العراقيل في النقاط التالية (عمر بلخير، 2011، صفحة 110):

- عدم استعمال الأسلوب العملي في تحديد الاحتياجات في كثير من المنظمات؛
- عدم الوعي بأهمية تحديد الاحتياجات التكوينية أو لتعجل في تنفيذ البرامج التكوينية مع الاهتمام بالكم دون الكيف (أي عدد المتكونين ولس نوع المهارات والمعارف والسلوك المراد التكوين عليه؛
- إسناد الإشراف على هذه العملية (تحديد الاحتياجات التكوينية) لأشخاص غير مؤهلين؛
- تعجيل تنفيذ البرامج التكوينية، فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية؛
- عدم التفرقة بين المشكلة التكوينية والمشكلات الأخرى.

2. تصميم البرامج التكوينية

بعد تحديد الحاجة للتكوين تأتي المرحلة الثانية والمتعلقة بتصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة خطوات أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني، تحديد محتوى البرنامج، تحديد المتكونين والمكونين، ثم تحديد ميزانية العملية التكوينية، تقدير التكاليف التي سوف تنتج عن عدم التكوين، تحديد عوائد التكوين المرتقبة، وتحديد أساليب التكوين المناسبة (شكواي، 2006، صفحة 124).

تصميم البرنامج التكويني هو عملية محورية تهدف إلى تحديد الأهداف التكوينية بدقة، حيث تعدّ هذه الأهداف بمثابة الأساس الذي يبنى عليه محتوى البرنامج وأساليبه. فإذا لم تحدد الأهداف بشكل واضح، ولم يصمم البرنامج بطريقة تؤدي فعليا إلى تحقيق تلك الأهداف، فإنّ الجهد المبذول في التكوين سيكون غير فعال وقد يعدّ جهدا ضائعا، لأنه لن يحدث الأثر المرجو في تحسين الأداء أو سد الفجوات التكوينية داخل المنظمة (Joshi, 2013, p. 38).

تعدّ هذه المرحلة بمثابة إنتاج وصياغة دقيقة للمواد التعليمية والتكوينية، حيث تهدف إلى ضمان تغطية الفجوة بين مستوى الأداء الحالي والمستوى المطلوب أو المرغوب فيه. ويتم ذلك

من خلال تصميم محتوى تكويني يتناسب مع الاحتياجات المحددة مسبقاً، ويعالج جوانب القصور لدى المستفيدين، سواء على مستوى المهارات أو المعارف أو الاتجاهات، بما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

بعد الإشارة إلى مفهوم تصميم البرنامج التكويني وبيان أهميته في إرساء منظومة تكوين فعالة، تبرز الحاجة إلى التطرق إلى الخطوات الأساسية التي تشتمل عليها هذه المرحلة، باعتبارها الأداة التي تتيح تحويل الأهداف التكوينية إلى مضامين قابلة للتنفيذ وخطط عملية واضحة، وسيكون ذلك على النحو الآتي:

1.2. تحديد أهداف البرنامج التكويني

تمثل الأهداف التنظيمية مجموع الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التكويني، وهي تعبر عما يراد إحداثه من تغيير على مستوى أداء الأفراد المراد تكوينهم واتجاهاتهم وسلوكهم ومعارفهم بعد نهاية البرنامج التكويني، وعلى ضوءها يتم وضع المادة التكوينية، وتحدد هذه الأهداف بناء على الاحتياجات التكوينية، ويجب أن تتناسب هذه الأهداف مع احتياجات العاملين بمعنى أن تحقق رغباتهم الشخصية (بليه، 2011، صفحة 103).

إن ترجمة أو تحويل الاحتياجات التكوينية إلى أهداف هو عملية ذات أهمية كبيرة نظراً لأن فعالية العملية التكوينية ومبرراتها ووجودها يعتمد على هذه العملية، والهدف التكويني هو عملية وصف دقيق للوضعية التي ستنشأ في نهاية البرنامج التكويني، وهذا من خلال صياغته وتحديد بصوره جيدة ودقيقة، ليتسنى بعد نهاية البرنامج التكويني تقييم مدى تحقيق هذا الهدف من عدمه، كما أن ذلك من شأنه أن يساعد على ضمان إخضاع الأشخاص المناسبين للبرامج التكوينية المناسبة.

إضافة إلى ذلك، يجب أن تصاغ الأهداف التكوينية في عبارات مختصرة وواضحة ودقيقة، كأن نقول: "في نهاية البرنامج التكويني (ملتقى، ورشة، زيارة ميدانية...) يكون المتكويّن قادرين على فعل كذا...". فعند تنظيم تكوين إداري عن طريق أسلوب دراسة الحالة

لمتكونين مثلاً حول كتابة تقرير مفصل حول موضوع من المواضيع في العمل، نعبر عن الهدف التكويني بالقول: "في نهاية التطبيق العملي يكون المتكونين قادرين على كتابة تقرير مفصل بصفة صحيحة وسليمة".

من الضروري عند وضع الأهداف التكوينية أن تراعى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن فعاليتها وقابليتها للتنفيذ. ويمكن تلخيص هذه المبادئ في نموذج (SPIRO) الذي قدمه (Pfeiffer & Jones)، والذي يعد إطاراً منهجياً يساعد في صياغة أهداف تكوينية دقيقة وفعالة. ويتضمن هذا النموذج خمسة معايير رئيسية، تتمثل فيما يلي (Titely, 2004, p. 50):

- الخصوصية (Specificity): ينبغي أن تكون الأهداف محددة وواضحة بدقة، بحيث تجيب عن السؤال: ما الذي سيتم القيام به تحديداً؟
- الأداء (Performance): ركز الأهداف على النتائج الأساسية المرجو تحقيقها، وليس على مجرد الأنشطة المنفذة، أي: ما الذي يراد إنجازه فعلياً؟
- المشاركة (Involvement): من المهم إشراك الأفراد المعنيين بتنفيذ البرنامج التكويني في صياغة الأهداف، مما يعزز من التزامهم وتحملهم للمسؤولية. ما هو دور كل مشارك في تحقيق الأهداف؟
- الواقعية (Realism): يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق وواقعية، دون أن تفقد طابعها الطموح. فالأهداف المبالغ فيها قد تفضي إلى الإحباط، في حين أن الأهداف السهلة لا تحفز على الإنجاز. هل يمكن تحقيق الهدف في ظل الموارد والإمكانات المتاحة؟
- إمكانية الملاحظة (Observability): يشترط أن تكون الأهداف قابلة للقياس والملاحظة، من خلال مؤشرات واضحة، بما يتيح تقييم مدى تحققها. كيف يمكن التحقق من تحقيق الهدف؟

2.2. تحديد محتوى البرنامج التكويني

يحدد مضمون أي برنامج تكويني انطلاقاً من الأهداف المرجو تحقيقها، ومن طبيعة الفئة المستهدفة بالتكوين، كما ينبغي أن تصاغ مكونات البرنامج بشكل يضمن الاستجابة الفعلية للاحتياجات التي تم تحديدها مسبقاً، وذلك اعتماداً على نتائج تحليل احتياجات التكوين التي تم التطرق إليها في المرحلة السابقة (شكواي، 2006، صفحة 125).

يشير محتوى برنامج التكوين إلى المواضيع، والمواد التكوينية، التي تمكن المتكوّن من أداء المهام والواجبات والوظائف التي تحقق الأهداف النهائية لنظام التكوين. وتعرف المادة التكوينية بأنها مجموعة منظمة من المعلومات والمفاهيم والحقائق والأمثلة والنماذج التطبيقية، تستخدم لشرح موضوع معين وتوضيحه، بهدف دعم المتكوّنين في اكتساب المعارف والمهارات المستهدفة من البرنامج التكويني (الصيرفي، 2003، صفحة 326).

إن لمحتويات البرنامج التكويني أثر كبير في نجاح البرنامج، لذا يجب على مصمم البرنامج التكويني أن يحدد المواضيع أو المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون هذه الأخيرة ترجمة صادقة لاحتياجات المنظمة، وأن يتناسب المحتوى (الحقيقية التكوينية) مع القدرات العلمية والفنية للمتكّوين.

علاوة على ذلك، يجب الاهتمام بتسلسل المحتوى التكويني، والذي يقصد به تلك العملية التي ينظم من خلالها المحتوى أو الخبرات التعليمية والتكوينية بطريقة تتيح تحقيق أفضل مستويات التعلم في أقصر مدة زمنية ممكنة. وعلى الرغم من الأهمية البالغة لهذا الجانب، كثيراً ما يهمل مصمموا البرامج التكوينية مسألة التسلسل المنهجي لأهداف التدريب، أو يعيرونه اهتماماً سطحياً. ويسهم التسلسل المنطقي والمنظم لمحتوى البرنامج في تمكين المتكّوين من الانتقال التدريجي من عنصر معرفي أو مهاري إلى آخر، وضمان اكتساب المعارف والمهارات الأساسية التمهيدية والمساندة قبل الانتقال إلى متطلبات الأداء الأكثر تعقيداً.

3.2. اختيار وتحديد الأفراد المعنيين بالتكوين

لا بد على مصمم البرنامج التكويني أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدراجهم في البرنامج الخاص بالعملية التكوينية، فالأفراد هم محور كل عملية تكوينية واختيارهم يتم في خطوة تحديد الاحتياجات التكوينية، غير أنه يتعين على مصمم البرنامج التكويني أن يدرج المتكون المناسب في البرنامج المناسب، ولكي يكون البرنامج التكويني فعالاً وكفؤاً. فالمتكون هو العنصر المستفيد من نشاط التكوين، وعند القيام بعملية اختيار المشاركين يجب مراعاة مدى حاجة الفرد الفعلية للتكوين، مدى رغبة واستعداد المتكون لحضور البرنامج التكويني، مراعاة عدم تعطيل العمل في المنظمة، المؤهل العلمي والمستوى الإداري للمتكون (كشروود، 2021، صفحة 38).

4.2. اختيار هيئة التكوين

يعتبر المكونون من أهم عناصر نظام التكوين، فهم يقومون بتوجيه ونصح المتكويين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة لتحسين أداء أعمالهم، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم، وتكوينهم على أصول ممارستهم لمهنتهم في إطار برنامج محدد، وبواسطة أساليب محددة أيضاً. لذلك فإن جودة نظام التكوين ككل تعتمد إلى حد كبير على كفاءة المكونين، ولهذا فإن اختيار المكونين مهمة في تصميم برنامج التكوين، لأن أي قصور أو نقص في إمكانياتهم وقدراتهم يمثل خطراً ينعكس أثره مباشرة على المستوى العام للمكونين.

نظراً للدور المحوري الذي يضطلع به المكون في نقل المحتوى التكويني إلى المتكويين، يشترط في المكون أن يمتلك معرفة معمقة بالمادة التكوينية التي يكلف بتقديمها، خبرة عملية يمكن أن يفيد بها المتكويين، إلى جانب الرغبة في التأطير، والقدرة على التواصل الفعال، فضلاً عن امتلاكه لمهارات تحفيز المتكويين على المشاركة والتفاعل. وتجدر الإشارة إلى أنه في حال واجهت المنظمة صعوبات مالية، فقد تلجأ إلى الاستعانة بمكونين من داخلها بخيار بديل لتقليص التكاليف (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016, p. 12).

5.2. تقدير تكاليف البرنامج التكويني

يتدخل الجانب المالي في عملية تصميم البرنامج التكويني، من خلال ميزانية التكوين التي تسمح بدورها لإدارة المنظمة بتدبير الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج التكوينية وتوجيهها للمجالات المناسبة، وعلى هذا الأساس ينبغي أن يكون تقدير الميزانية واقعيا ودقيقا، إذ يجب أن تحدد تكاليف البرنامج التكويني بدقة.

ومما ينبغي الإشارة إليه أيضا أن تكاليف التكوين وميزانيته تحدد بحسب طبيعة البرنامج التكويني، وعلى هذا الأساس يتم الأخذ بالحسبان أثناء إعداد الميزانية مجموعة من العناصر نذكر منها على سبيل المثال: أنواع البرامج التكوينية، عدد الأفراد المستفيدين من هذه البرامج، أماكن التكوين، عدد المحاضرات أو الندوات، المرتبات التي تمنح للمكونين والإداريين (بليه، 2011، صفحة 105).

إن تقدير تكاليف البرنامج التكويني له تأثير حاسم في اتخاذ قرار البدء في التكوين من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا، كما يؤثر في تحديد قيمة اشتراك المتكويّنين وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتكوين (ماهر، 2002، صفحة 348).

6.2. تقدير التكاليف التي ستنج عن عدم تنفيذ هذا البرنامج

وفي سياق مكمل لما تم عرضه بخصوص تقدير تكاليف التكوين عبر الميزانية المخصصة له، تجدر الإشارة إلى أن التركيز على التكاليف المباشرة وحدها قد لا يعطي صورة شاملة عن الأثر المالي الحقيقي للتكوين داخل المنظمة. إذ من المهم، في هذا الإطار، يجب ألا نغفل ما يعرف بتكاليف عدم تنفيذ التكوين، والتي لها ذات تأثير بالغ على كفاءة الأداء واستمرارية النشاط. وفيما يلي عرض لأبرز هذه التكاليف (شكواي، 2006، صفحة 127):

- الحاجة إلى بعض عمليات التعيين الإضافية لضم مهارات غير متوفرة في المنظمة ولجلب أفراد يحلون محل الأفراد الذين يتركون المنظمة بسبب عدم وجود فرص التكوين؛

- انخفاض مستوى القدرة الإنتاجية والذي يكون سببه طرق عمل أقل كفاءة أو مهارات أقل تطوراً؛
 - الوقت الأطول الذي يستغرقه لأفراد حتى يكتسبوا الخبرة الكاملة؛
 - انخفاض القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة أو القدرة على الإبداع؛
 - زيادة احتمالات وقوع حوادث العمل؛
 - انخفاض مستوى تحفيز القوى العاملة وما ينتج عنه من انخفاض في مستوى القدرة الإنتاجية؛
 - تدني مستوى إدراك العاملين لأهداف المنظمة والالتزام بتحقيقها.
- وبالتالي يتعين على مصمم البرنامج التكويني تقدير هذه التكاليف ثم مقارنتها بتكاليف البرنامج التكويني ومن ثم تقرير مدى جدوى القيام بعمل تكويني من عدمه.
- 7.2. تقدير الفوائد المحتملة من البرنامج التكويني وكيفية تقييمه**

في مقابل تقدير تكاليف البرنامج التكويني والتكاليف الناتجة عن مشاكل العمل في حالة عدم القيام بعملية تكوينية على مصمم البرنامج التكويني تقدير الفوائد أو العوائد المأمولة من البرنامج التكويني، وعادة فإن العوائد المتعلقة بالمهارات التشغيلية والتكنولوجيا الجديدة التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية قد يكون حسابها ليس بالصعوبة التي تكون عليها العوائد المتعلقة بالجوانب الإنسانية والسلوكية كبناء فرق العمل قد لا تظهر نتائجها على المدى القصير، كما يتعين على مصمم البرنامج التكوين أن يحدد المعيار أو المعايير التي سيتم الاعتماد عليها في تقييم البرنامج التكويني وعادة ما يتم الاعتماد في ذلك على معيار العائد (بليه، 2011، صفحة 106).

من الضروري، قبل الشروع في تنفيذ أي برنامج تكويني، القيام باحتساب دقيق للتكلفة المترتبة عن المشكلات القائمة في بيئة العمل، والتي تقتضي تنفيذ تدخل تكويني لمعالجتها، وتشمل هذه العملية كذلك تقييم تكلفة البرنامج التكويني المقترح لحل هذه المشكلات، بما في ذلك

تكاليف الإعداد والتهيئة والتنفيذ يختلف مكوناته. وينبغي أن يكون البرنامج ملائماً لاحتياجات المنظمة ومتطلبات العاملين، مع التأكد من أن التكاليف المترتبة عليه لا تفوق الفوائد المنتظرة منه. ففعالية البرامج التكوينية تقاس عادة بمدى تجاوز المنافع المحققة للتكاليف المستثمرة.

8.2. تحديد أساليب التكوين المتاحة ومدى ملائمتها لنوع البرنامج التكويني

بعد تحديد نوع البرنامج التكويني المطلوب تنفيذه -سواء كان تخصصياً أو فنياً أو إدارياً- وذلك استناداً إلى نتائج تحليل الاحتياجات التكوينية وخصائص الفئة المستهدفة، يصبح من الضروري أن يقوم مصمم البرنامج باختيار الأسلوب أو الأساليب البيداغوجية الملائمة لنقل المحتوى التكويني إلى المتكويين بما يحقق الأثر المنشود. ونظراً لتعدد أساليب التكوين وتنوعها، كما تم بيانه في الفصل الثاني، فإن عملية الاختيار لا تتم بشكل عشوائي، بل تخضع لجملة من المحددات، حيث تباين هذه الأساليب باختلاف طبيعة احتياجات المنظمة، وخصائص المتكويين، وطبيعة المهام المستهدفة بالتكوين.

وينبغي أن يختار الأسلوب التكويني بما ينسجم مع خصائص الفئة المستهدفة، ومحتوى البرنامج، وظروف بيئة العمل، بالإضافة إلى الأهداف التعليمية المراد تحقيقها. ويفترض في الأسلوب المعتمد أن يحفز المتكويين على التعلم، وأن يمكّنهم من فهم المحتوى واستيعابه، وممارسته عملياً، مع تعزيز القدرة على نقل المعارف والمهارات إلى سياقات العمل الواقعي، بما يضمن تكامل الأداء مع المهارات المكتسبة (Deb, 2006, p. 225).

وفي هذه المرحلة، تجدر الإشارة كذلك إلى أهمية تحديد مستلزمات البرنامج التكويني وفقاً للأسلوب البيداغوجي المعتمد في تنفيذه، حيث تمثل الوسائل اللوجستية والمساعدات التعليمية أحد الشروط الأساسية لضمان فعالية التكوين. وتشمل هذه المستلزمات -على وجه الخصوص- مختلف أنواع السبورات، وأجهزة عرض البيانات، ووسائل الإيضاح السمعية والبصرية، ومكبرات الصوت، والحواسيب، وغيرها من التجهيزات التقنية الضرورية التي تمكن من تنفيذ البرنامج التكويني في ظروف ملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

في الختام، يرى خبراء إدارة الموارد البشرية أن تصميم البرامج التكوينية الفعالة يتطلب مراعاة مجموعة من العوامل الجوهرية التي تضمن جودة العملية التكوينية وتحقيق أهدافها، من أهمها (السكرانة، 2011، صفحة 132):

- التركيز على المتكوّن ومراعاة الفروق الفردية بين المتكوّنين من حيث القدرات والدوافع؛
- التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي لضمان الفهم العميق وتوظيف المعرفة في الممارسات اليومية؛
- التركيز بدرجة أكبر على الجوانب العملية التطبيقية التي تمكن المتكوّنين من تحويل التعلم إلى سلوك وأداء فعال في العمل؛
- استقاء محتوى التكوين من واقع أعمال ومشكلات المشاركين قدر الإمكان، لجعل البرنامج أكثر ارتباطاً ببيئة العمل الفعلية؛
- مواكبة المادة التكوينية لأحدث النظريات والممارسات والاتجاهات المعتمدة في المجال المهني؛
- ملائمة المادة التكوينية لمستوى المشاركين العلمي والمهني، حتى تكون في متناول الجميع دون إخلال بالمستوى المطلوب؛
- الملاءمة الزمنية، أي أن تتناسب المادة مع مدة البرنامج وطبيعته، سواء كان ورشة عمل قصيرة أو برنامجاً تكوينياً مطولاً؛
- الالتزام بفلسفة البرنامج التكويني وأهدافه وتوجهاته العامة، بما يضمن الاتساق والانسجام بين التصميم والتنفيذ والتقييم.

3. تنفيذ البرامج التكوينية

يعد الانتقال إلى مرحلة تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني خطوة منطقية تلي مرحلة التصميم، إذ لا جدوى من تصميم برنامج تكويني محكم ما لم ينفذ على أرض الواقع، ومن هنا تبرز أهمية إشراف الجهة المعنية بالتكوين على هذه المرحلة، لضمان الالتزام بالخطة المعتمدة وتنفيذ البرنامج وفق الأهداف والخطوات المرسومة سلفاً.

تشتمل هذه المرحلة عدداً من الأنشطة الجوهرية، من أبرزها: إعداد الجدول الزمني لتوزيع محتوى البرنامج على المدة المخصصة له، تحديد أماكن وقاعات التكوين وتجهيزها بالشكل الملائم، إلى جانب المتابعة اليومية لسير التكوين، بما يضمن الالتزام بالمحتوى المحدد وتجاوز أي عقبات تنظيمية أو فنية قد تعترض سير العملية التكوينية (ماهر، 2002، صفحة 486).

1.3. تنفيذ البرنامج التكويني

في هذه المرحلة، تبدأ الجهة المسؤولة عن التكوين، والتي قد تكون إدارة الموارد البشرية في حال كان التكوين داخلياً، أو إدارة مركز التكوين التابع للمؤسسة، أو مؤسسة تكوين خارجية متخصصة عندما يتعلق الأمر بالتكوين الخارجي، في ترجمة ما تم التخطيط له ضمن البرنامج التكويني إلى إجراءات عملية قابلة للتنفيذ. وقبل الانتقال إلى عرض الخطوات والتدابير العملية المرتبطة بتنفيذ البرنامج، تجدر الإشارة إلى أن نتائج مرحلتي تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج يتم تجميعها وتوثيقها ضمن وثيقة مرجعية تعرف بـ «دفتر شروط التكوين»، وتعتبر هذه الوثيقة أداة تنظيمية وإدارية أساسية، تستخدم لتوجيه عملية التنفيذ وضمان تطابقها مع الأهداف المسطرة مسبقاً.

أولاً: إعداد دفتر شروط التكوين

يشكل دفتر شروط التكوين النسخة النهائية لمخطط التكوين، وهو أرضية تفاوض بين المنظمة الطالبة للتكوين والهيئة المنفذة أو العارضة لخدمة التكوين. تلجأ إليه المنظمات التي تسعى لإنجاح العملية التكوينية.

يعرف دفتر شروط التكوين بأنه "وثيقة تعاقدية محددة لطرق تنفيذ عملية التكوين، هذه الوثيقة تضم العناصر الإدارية، البيداغوجية، المالية، والتنظيمية للوصول إلى الأهداف المسطرة" (عبد القادر، 2020، صفحة 69). بمعنى آخر، يمثل دفتر الشروط مرجعا رسميا يلزم جميع الأطراف المعنية باحترام ما تم الاتفاق عليه من حيث طبيعة التكوين، أهدافه، مدته، الفئة المستهدفة، الموارد المطلوبة، وكيفية التقييم والمتابعة، مما يساهم في ضبط العملية التكوينية وتقنينها ضمن معايير واضحة وشفافة.

يحدد دفتر شروط التكوين العناصر التالية (Boubkeur, 1995, pp. 22-23):

- عرض الأسباب: وصف سياق وأسباب البرنامج التكويني؛
- أهداف التكوين: وتكون محددة بدقة بصيغة: "في نهاية التكوين يكون المتكوّن قادرا على فعل كذا..".؛
- نمط التكوين: تكوين في مكان العمل، تكوين في مركز متخصص، تكوين متناوب، تكوين متواصل؛
- بيان وصفي للفئة المعنية بالتكوين: من حيث العدد، المؤهلات، السن، الأقدمية والمستوى التعليمي؛
- إدارة التكوين: الوسائل التعليمية، المستلزمات اللوجستية الضرورية؛
- توزيع الأدوار: مسؤول التكوين، مسؤول الدورة، والمتدخلون؛
- الجدول الزمني للتنفيذ: الخطوات والمهل الزمنية؛
- نمط التقييم المرغوب: اختبارات، امتحانات، استبيانات وغيرها.

ثانياً: تجهيز وإعداد مكان إجراء التكوين

يعتبر المكان عنصراً أساسياً بالنسبة للبرنامج التكويني، فلا بد من مراعاة المكان الملائم لإجراء البرنامج التكويني من أجل ضمان فعالية هذا البرنامج، إذ يتعين على الجهة المسؤولة والمكلفة بتنفيذ البرنامج التكويني تجهيز وإعداد المكان الذي يجري فيه البرنامج التكويني للأفراد، الذي قد يكون داخل المنظمة أو مركز تابع لها أو في مؤسسة تكوين متخصصة. كما تتولى الجهة المنفذة للبرنامج التكويني القيام بالإجراءات التالية (بليه، 2011):

- تجهيز مكان البرنامج التكويني من خلال تهيئة مكان التكوين الذي قد يكون عبارة عن حجرة دراسية أو قاعة محاضرات أو ورشة عمل، من خلال توفير الطاولات والمقاعد، وطريقة جلوس المتكويين مع تعيين مكان المكون وكل ذلك وفقاً لمتطلبات البرنامج التكويني وبالمختص نوع التكوين والأسلوب أو الأساليب المتبعة في التكوين؛
- الحرص على توفير شروط مريحة للمكون والمتكويين في مكان إجراء التكوين مثل: النظافة والإضاءة والتهوية وأجهزة التكييف، وتحديد وتوفير لوحات بأسماء المتكويين؛
- تجهيز مكان إجراء التكوين بالمستلزمات والوسائل والمعدات التعليمية اللازمة والضرورية للبرنامج: مثل أجهزة عرض البيانات، السبورات، مكبرات الصوت وغيرها.

ثالثاً: إعداد الجدول الزمني للبرنامج التكويني

يعد تخصيص الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التكويني من العوامل الأساسية لنجاحه، ويجب أن يتناسب هذا الوقت مع طبيعة البرنامج وعدد المواضيع التي يتضمنها، ومدى أهميتها. كما أن طول فترة التكوين يتوقف إلى حد كبير على طبيعة المتكويين ومستواهم المعرفي والمهاري (بركنو، 2019، صفحة 65). في هذا السياق، تتولى الجهة المسؤولة والمكلفة بالتكوين تحديد الفترة التي يستغرقها التكوين، من خلال تحديد الوقت المخصص لكل فترة من فترات البرنامج التكويني، مع وضع جدول زمني يحدد الحصص والحجم الساعي لكل مادة تكوينية، ساعات الانطلاق والانهاء من الحصص، كما يحدد فترات الراحة وكذلك فترات التقييم والامتحانات

وغيرها من الأمور المرتبطة بالزمن حسب ما هو محدد في دفتر الشروط. كما تتولى الجهة المسؤولة عن التكوين نشر الجدول الزمني للبرنامج التكويني المعد مسبقا، وتوزيعه على المكونين والمتكونين.

ومما لا شك فيك أن للجدولة الزمنية عدة مزايا منها:

- القضاء على التضارب في ترشيح العاملين إلى الدورات المختلفة التي يتم عقدها في وقت واحد؛

- التأكد من أن ترشيح العاملين لا يؤثر على حسن سير العمل وانتظامه؛

- مساعدة كل رئيس مباشر على جدولة العمل في إدارته بشكل مسبق، نظرا لعلبه المسبق بالفترات الزمنية التي تعقد فيها الدورات؛

- التأكد من أن الدورات يتم عقدها في الوقت الذي تقل فيه ضغوط العمل (مثال عدم عقد دورات للمحاسبين في الشهور الثلاثة الأخيرة من كل سنة نتيجة ضغط العمل الخاص بالجرد والعمليات المحاسبية).

إضافة إلى الخطوات والتدابير السابقة يتم خلال هذه المرحلة القيام بما يلي (بليه، 2011، صفحة 111):

- تجهيز المطبوعات بعد استلامها من القائمين بإعدادها بحسب عدد المتكونين؛
- توفير قوائم للمتكونين توضع تحت تصرف المكون والمراقبين؛
- الشروع في إجراءات استقبال المتكونين والمكونين؛
- المباشرة في عملية التكوين وفقا للجدول الزمني المعد مسبقا، وهذا طبعا بعد القيام بالتعارف بين المكون والمتكونين؛
- توزيع المطبوعات على المتكونين وفقا للخطة العملية للبرنامج.

2.3. متابعة تنفيذ البرنامج التكويني

تبقى مسؤولية إدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية وبالتحديد المصلحة المكلفة بالتكوين ثابتة إزاء البرنامج التكويني سواء أجري داخل المنظمة أو في مركز تكوين تابع لها أو في مؤسسة تكوين خارجية مختصة وذلك من خلال المتابعة اليومية لتنفيذ هذا البرنامج، فإذا تم إجراء البرنامج التكويني في مؤسسة مختصة خارجية فإن مسؤولية المصلحة المكلفة بالتكوين في المنظمة تقتصر على مراقبة مدى الالتزام بنود دفتر الشروط من طرف مؤسسة التكوين المختصة، والتدخل لتصحيح الاختلالات أو برفع التقارير إلى مسؤوليهم لاتخاذ ما يتعين اتخاذه. أما إذا تم إجراء التكوين داخل المنظمة فإن مسؤولية مصلحة التكوين في المنظمة هي المتابعة اليومية لتنفيذ البرنامج التكويني حيث تشمل مختلف جوانب العملية التكوينية:

- من حيث تهيئة وترتيب مكان إجراء التكوين؛
- مدى احترام الجدول الزمني؛
- التأكد من التزام المتكونين بالحضور؛
- وكذلك السير الحسن للبرنامج وفق ما خطط له؛
- كما تسهر المصلحة على سلامة الاتصال بين المكونين وإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وبينهم وبين المتكونين، والاهتمام بانشغالات واقتراحات كل طرف منهم.

4. تقييم البرامج التكوينية

تعتبر عملية تقييم البرنامج التكويني المرحلة الختامية في مسار هندسة التكوين، وهي من أهم المراحل وأكثرها تعقيدا، إذ تمكّننا من الحكم على مدى فعالية البرنامج ومدى تحقق أهدافه التكوينية. ويعد التقييم أداة حاسمة لقياس مخرجات التكوين، وتحديد مواطن القوة والقصور، ومن ثم توجيه التحسين المستمر للبرامج المستقبلية.

لقد شكلت عملية تقييم التكوين لزمن طويل الحلقة الأضعف في العديد من المنظمات، حيث أغفلت أو أنجزت بطريقة شكلية، غير أن الاهتمام بها ازداد تدريجيا مع تصاعد حجم

الإففاق على التكوين بوصفه استثمارا استراتيجيا في تنمية الكفاءات والقدرات البشرية، وما تبعه من سعي جاد إلى قياس العائد من هذا الاستثمار وتعظيم مردوده.

1.4. ماهية تقييم التكوين

يهدف التكوين إلى تعزيز المعارف، وتطوير المهارات، وتعديل الاتجاهات والسلوكيات لدى الأفراد، غير أن هذا الهدف يفقد معناه وقيمه إذا لم تتحقق هذه النتائج بكفاءة وفعالية. لذلك تعد عملية تقييم التكوين ضرورية لقياس مدى تحقق الأهداف، كما تمكن الإدارة من تقدير العائد من استثماراتها في هذا النشاط، وضمان استمراريتها وتطويره بناء على معطيات موضوعية.

أولاً: مفهوم تقييم التكوين

يقصد بتقييم التكوين مقارنة الأهداف التكوينية المخطط لها بنتائج تعلم المتكويّن، بهدف قياس مدى تحقق تلك الأهداف فعليا (Durai, 2010, p. 223). فمن الضروري أن تعتمد المنظمة منهجية دقيقة ومنظمة في تقييم نتائج التكوين، إذ ينبغي أن يتضمن البرنامج آلية واضحة لتقييم فعاليته ومدى كفاءته.

في نفس الإطار؛ يعرف (Hamblin) تقييم التكوين بأنها أي محاولة للحصول على معلومات (تغذية راجعة) حول آثار برنامج التكوين، وتقييم قيمة هذا التكوين في ضوء تلك المعلومات (Armstrong, 2006, p. 616).

أما (Kirkpatrick) فيعرف تقييم التكوين على أنه عملية منهجية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التكوينية، ومدى تحقيقها للأهداف المقررة، مع التركيز على إبراز نواحي القوة لتعزيزها، وتحديد أوجه القصور بغرض معالجتها وتفاديها في المستقبل (عبد القادر، 2020).

في حين يرى (Deketel) تقييم التكوين بأنه عملية فحص مدى تطابق الإجراءات والتدابير المتخذة في تصميم وتنفيذ التكوين مع الأهداف المسطرة مسبقا، وذلك لغرض اتخاذ القرارات المناسبة (Parmentier, 2008, p. 197).

بناء على التعاريف الواردة أعلاه نستطيع القول بأن عملية تقييم البرنامج التكويني تتمثل في قياس مدى تحقق الأهداف المحددة مسبقاً، والكشف عن نقاط القوة بهدف تعزيزها، ونقاط الضعف بغرض معالجتها أو تفاديها في البرامج المستقبلية، وذلك في إطار السعي المستمر نحو تطوير العملية التكوينية وزيادة فعاليتها.

أما فيما يخص الأسباب الرئيسية التي تجعل من تقييم برامج التكوين خطوة أساسية يمكن تلخيصها في ثلاث نقاط وهي باختصار (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016, p. 16):

- تحسين البرنامج التكويني: إذ يتيح التقييم تغذية راجعة منهجية تساعد في تحديد جوانب القوة والضعف في تصميم وتنفيذ البرنامج، مما يمكن من إدخال تعديلات مستمرة لتحسين فعاليته وجودته؛
- تعظيم نقل التعلم إلى السلوك الفعلي في بيئة العمل: وما يتبع ذلك من آثار تنظيمية ملموسة؛ فالتقييم يحدد مدى قدرة المتكويين على تحويل المعارف والمهارات المكتسبة إلى ممارسات عملية تسهم في تطوير الأداء الفردي والمؤسسي؛
- إظهار قيمة التكوين بالنسبة للمنظمة: حيث يستخدم التقييم لإثبات العائد على الاستثمار في التكوين، من خلال ربط نتائجه بمؤشرات الأداء والكفاءة، وبالتالي تعزيز القناعة لدى الإدارة العليا بأهمية الاستمرار في دعم هذه البرامج مستقبلاً.

ثانياً: أهداف تقييم التكوين

تهدف عملية تقييم التكوين إلى متابعة تنفيذ الخطة التكوينية للتأكد من سيرها وفق المنهج المرسوم والبرنامج الزمني المحدد، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة ضمن الإمكانيات المتاحة. كما يهدف التقييم إلى رصد المعوقات أو الصعوبات المحتملة التي قد تعترض تنفيذ الخطة، من أجل إيجاد حلول مناسبة لتجاوزها وضمان انتظام سير الأنشطة التكوينية. ويعد تقييم التكوين أداة أساسية لتعديل الخطة عند الضرورة، بما يتماشى مع المتغيرات والظروف الطارئة، تحقيقاً لأقصى درجات الفعالية والملاءمة.

ويمكن تلخيص أهداف تقييم التكوين في النقاط التالية (المالح، 2020، صفحة 26):

- التعرف على مستوى تنفيذ الخطة التكوينية وما تم تحقيقه من أهدافها المسطرة؛
- قياس فاعلية البرنامج التكويني وأساليب التكوين المعتمدة، ومدى استجابتها للاحتياجات الحقيقية للفئة المستهدفة؛
- تقدير مدى تطور أداء المتكويين ومدى فاعلية أداء المؤطرين، وتقييم مدى ملاءمتهم لمتطلبات العملية التكوينية.
- تحليل العلاقة بين التكاليف والعوائد الناتجة عن تنفيذ البرامج التكوينية، والتأكد من الجدوى الاقتصادية لهذه البرامج؛
- الكشف عن جوانب القوة والضعف في البرامج التكوينية بهدف دعم الجوانب الإيجابية ومعالجة أوجه القصور لضمان جودة مستقبلية أعلى؛
- رصد التغيرات في سلوكيات المتكويين بعد انتهاء البرنامج، ومدى انعكاس المعارف والمهارات المكتسبة على أدائهم في بيئة العمل؛
- تبرير القرارات المتعلقة بخطط التكوين والنفقات المرتبطة بها من خلال عرض نتائج كمية ونوعية تدعم السياسات التكوينية؛
- تحديد الحاجة إلى تدخلات تكوينية إضافية بناء على مدى تغطية البرنامج للاحتياجات الفعلية للمتكويين؛
- توفير مؤشرات لتقييم أداء المؤطرين ومدى كفاءتهم في تنفيذ البرامج، مما يدعم قرارات المؤسسة بشأن اختيارهم مستقبلاً؛
- إتاحة بيانات دقيقة لمتخذي القرار لتوجيه السياسات التكوينية، وتعزيز مساهمة البرامج في تلبية احتياجات المنظمة وتنمية قدراتها البشرية.

ثالثا: أهمية تقييم التكوين

تظهر أهمية تقييم البرامج التكوينية والحاجة إليه نظرا لكون التكوين هو وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، وعليه فإذا كانت المنظمة تنفق كثيرا من الوقت والمال والجهد في إعداد وتصميم البرامج التكوينية وعند تنفيذها، فإنه من الضروري قياس العائد من التكوين والتحقق من نتائجه، خاصة وأن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والبرامج، والوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفترة تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه، وهنا تظهر أهمية التقييم في تحديد أسباب هذا الانحراف من أجل اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيحه (بليه، 2011، صفحة 114).

كما أن التخطيط السليم للبرامج التكوينية يقتضي دراسة النتائج السابقة، وهذا من أجل تفادي نواحي الضعف والاستفادة من نقاط القوة والتعرف على فرص النجاح، فانطلاقا من المعلومات التي يتيحها التقييم يتم التخطيط للبرامج التكوينية اللاحقة وإدخال التغيير أو التعديل اللازم. كثيرا ما يرجع سبب فشل البرنامج التكويني أو عدم فعاليته إلى غياب التقييم للبرنامج نفسه، وهذا ما يفسر انعدام التخطيط السليم والفعال للتكوين، إذ يرتبط التقييم ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط.

2.4. خطوات عملية تقييم التكوين

إن عملية تقييم البرامج التكوينية لا تعني تقييم ما يعرف بخرجات العملية التكوينية فقط، بل يتعدى الأمر ذلك ليشمل مختلف مراحل تخطيط ووضع البرنامج، منذ البدء في تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج ثم المباشرة في تنفيذه وصولا إلى غاية فترات زمنية بعيدة من انتهائه، لذلك هناك ثلاث مراحل لتقييم البرامج التكوينية (مراكشي، 2005):

أولا: مرحلة ما قبل تنفيذ البرنامج التكويني

وتتمثل هذه الرحلة في تقييم الخطوتين الأولى والثانية في البرنامج التكويني: تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج التكويني، إذ يتم خلال هذه المرحلة التأكد من أن

تحديد الاحتياجات قد تم وفق معايير علمية وبطريقة دقيقة (التأكد من الحاجة الفعلية للتكوين)، والتأكد من ارتباط الاحتياجات التكوينية بأهداف وسياسات ونشاطات المؤسسة، كما يتم التنبؤ بعوائد التكوين على المنظمة والعمال. إضافة إلى التأكد من تصميم البرنامج التكويني المناسب لاحتياجات كل موظف وفقا لطبيعة عمله ومهامه الرئيسية.

ثانيا: مرحلة أثناء تنفيذ البرنامج التكويني

تم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال محورين أساسيين:

- تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التكويني: وتشمل تقييم منهج وأسلوب التكوين، الوسائل المستخدمة، الوقت المخصص للتكوين وتوزيعه بين المهارات والمعارف وغيرها، للتأكد من توافق عملية التنفيذ مع الخطة الموضوعة له، وفي حالة وجود أي خلل في التنفيذ فإن التقييم يساعد في تصحيح المسار؛
- تقييم أداء المتكون خلال تنفيذ البرنامج: ويشمل قياس تحصيل وأداء المتكونين ومعرفة مدى تجاوزهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج.

ثالثا: مرحلة ما بعد تنفيذ البرنامج التكويني

تنقسم المرحلة إلى ثلاث فترات رئيسية، وفقا لما حدده الباحث *Citeau*، وذلك حسب توقيت إجراء التقييم، وهي كما يلي:

- التقييم الفوري: يتم مباشرة بعد انتهاء البرنامج التكويني، ويهدف إلى قياس مدى استيعاب المتكونين للمعارف والمهارات المقدمة، بالإضافة إلى رصد ردود أفعالهم بشأن محتوى التكوين ومستوى رضاهم العام. ويتم ذلك باستخدام أدوات تقييم متنوعة، مثل الاستبيانات، الاختبارات، والمقابلات القصيرة؛
- التقييم المتوسط: يجري بعد فترة زمنية متوسطة من انتهاء التكوين، ويركز على التأكد من مدى تطبيق المتكونين للمكتسبات النظرية والتطبيقية في بيئة عملهم، مما يعكس انتقال التعلم من قاعة التكوين إلى الواقع العملي؛

- التقييم الشامل: يتم في مرحلة متأخرة، ويهدف إلى قياس الأثر البعيد للتكوين على أداء المؤسسة ككل. ويستند إلى نوعين من المؤشرات: مؤشرات الأداء مثل الإنتاجية، الربحية، التنافسية، والمردودية، ومؤشرات التقدم المؤسسي كتحسن ظروف العمل، انخفاض معدل الغياب، تقليل الحوادث، وتحسين جودة الأداء العام داخل المؤسسة. هذا التقسيم الزمني يمكن من متابعة الأثر المرحلي للتكوين، مما يعزز من فعاليته ويرشد القرارات المستقبلية ذات الصلة.

3.4. معايير تقييم التكوين

تقاس فعالية البرامج التكوينية من خلال الآثار التي تخلفها على مستوى الفرد والمنظمة، إذ يفترض أن تحدث هذه البرامج تغييرات إيجابية تعكس تحقيق أهدافها. ولتقييم هذه الفعالية، قدم *Kirkpatrick* نموذجاً شهيراً يتضمن أربع مجالات رئيسية تمثل معايير أساسية لتقييم التكوين، وهي (المالح، 2020، صفحة 30):

- رد الفعل (*Reaction*): يقيس مدى رضا المشاركين عن البرنامج التكويني، من حيث المحتوى، طريقة الإلقاء، ظروف التكوين، والوسائل المستخدمة، ويعد هذا المعيار مؤشراً أولياً على مدى تقبل المتكويين للبرنامج؛
- التعلم (*Learning*): يركز على ما اكتسبه المتكويين من معارف، مفاهيم، ومهارات أثناء البرنامج، ويمكن قياسه من خلال الاختبارات أو التطبيقات العملية؛
- السلوك (*Behavior*): يعني بقياس مدى التغيير في سلوك المتكويين بعد عودتهم إلى مواقع عملهم، أي مدى تطبيقهم الفعلي لما تعلموه أثناء التكوين؛
- النتائج (*Results*): يتناول الآثار النهائية للتكوين على أداء المنظمة ككل، مثل تحسين الإنتاجية، تقليل التكاليف، تحسين الجودة، أو رفع رضا الزبائن.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك نماذج تقييم أخرى مشهورة سيتم التطرق إليها في الفصل الخامس من هذه المطبوعة، لتعزيز فهم أوسع لمجالات ومعايير تقييم التكوين.

4.4. وسائل تقييم التكوين

هي وسائل مصممة لقياس ما اكتسبه فرد ما من معلومات أو ما أتقنه من مهارات بعد المشاركة في برنامج تكويني معين. وقد تأخذ وسائل التقييم شكلا من الأشكال التالية: الاستبيان؛ الاختبارات؛ المقابلات، الملاحظات؛ سجلات الأداء.

كما يجب الإشارة إلى أن أساليب التقييم يجب أن تتميز بالصدق، الموضوعية، عدم التحيز، توزيع النتائج، سهولة الفهم والإدراك حتى تكون هذه الأساليب ذات فعالية وتصل لأهدافها دون عراقيل.

ختاما نشير إلى أن هناك عدد من المبادئ والمركزات التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية تقييم البرامج التكوينية وهي (عمر بلخير، 2011، صفحة 118):

- أن تكون عملية التقييم عملية مستمرة تصاحب العملية التكوينية في جميع المراحل: قبل التكوين وأثناء التكوين وبعده؛
- أن تشمل عملية التقييم جميع عناصر ومكونات البرنامج التكويني من جميع جوانبه الإدارية والتربوية والفنية والمالية، وأن يبنى التقييم على خصائص البرنامج التكويني وأسس ومعايير اختبار المكونين والمتكويين؛
- أن يشمل التقييم البرنامج التكويني من حيث المحتوى ومداته وموعده وخطته ومدته؛
- أن تمتد عملية التقييم لتشمل الأثر الفعلي الذي يتركه البرنامج التكويني على العمل والأداء المهني للمتكونين؛
- أن يتم البرنامج التكويني عن طريق استخدام أدوات ووسائل متعددة مثل الاستبانات والملاحظة والاختبارات والمقابلات وغيرها من الأدوات الأخرى؛
- أن يشترك في عملية تقييم البرنامج التكويني كل من له علاقة بالبرنامج التكويني من مكونين ومتكونين والمشرفين عليهم وأرباب العمل وغيرهم؛

- أن تشمل عملية تقييم البرامج التكوينية الأهداف التي يسعى البرنامج لتحقيقها عند العمال المتكونين، وأن يعمل التقييم على تبيان مواطن القوة والضعف بهدف تعزيز نواحي القوة ومعالجة نواحي الضعف.

خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على المراحل الأساسية التي تقوم عليها العملية التكوينية داخل المؤسسات، حيث يعتبر اتباع تسلسل منهجي واضح شرطاً أساسياً لنجاح أي برنامج تكويني.

تبدأ العملية بتحديد الاحتياجات التكوينية، وهي مرحلة محورية تهدف إلى تشخيص دقيق للفجوات المعرفية والمهارية لدى الأفراد، وتحديد ما يلزمهم لتأدية مهامهم بكفاءة. يلي ذلك تصميم البرامج التكوينية بما يتوافق مع تلك الاحتياجات، مع مراعاة الأهداف المرجوة، ومحتوى التكوين، وأساليب التعلم المناسبة.

ثم تأتي مرحلة التنفيذ، التي تمثل الجانب العملي للعملية، وتتضمن تهيئة الظروف الملائمة وتوفير الموارد اللازمة لإنجاح البرنامج. وأخيراً، تحتتم العملية بمرحلة التقييم، التي تتيح قياس مدى تحقيق الأهداف ومدى الأثر المتحقق على مستوى الأفراد والمؤسسة. وتعد هذه المرحلة أداة حاسمة في ضبط جودة التكوين وتحسينه باستمرار.

مراجع الفصل الثالث:

1. Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2016). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Association for Talent Development.
2. Rowley, C., & Jackson, K. (2011). *Human resource management "The key Concepts"*. London: Rontledge.
3. Armstrong, M. (2006). *Human resource management practice*. Londres: Kogan Page.
4. Bibby, L., Austin, S., & Bouchlaghem, D. (2006). The impact of a design management training initiative on project performance, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 13(1), 7-26.
5. Boubkeur, A. (1995). *Gestion des ressources humaines : la formation*. Alger: Cour à dispensé à L'ENA.
6. Brown, J. (2002). Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program. *Public Personnel Management*, 31(4), 568-578.
7. Deb, T. (2006). *Strategic Approach to Human Resource Management*. Delhi: Atlantic Publishers & Distributors (P) Limited.
8. Durai, p. (2010). *Human resource management*. Delhi: Pearson education India.
9. Joshi, M. (2013). *Human resource management*. Paris: Deloitte.
10. Kura, S., & Kaur, S. (2021). Effect of Training Needs Assessment on Employee Performance: A Review Perspective. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 12(7), 3389-3398.
11. Parmentier, C. (2008). *L'ingénierie de Formation*. Paris: edition d'organisations.
12. Thomson, R., & Mabey, C. (2011). *Developing human resources*. USA: Routledge.
13. Titley, G. (2004). *Les principes essentiels de la formation*. Strasbourg: Conseil de l'Europe.

14. أحمد ماهر. (2002). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

15. إيمان كشود. (2021). إشكالية الإستثمار في التدريب وتقييم العائد منه في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
16. باري شكواي. (2006). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
17. بلال خلف السكارنة. (2011). اتجاهات حديثة في التدريب. عمان: دار المسيرة.
18. جواد عمر بلخير. (2011). دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
19. حسين الدوري. (2002). نظريات التطوير والتنمية الإدارية. عمان: دار الكتاب.
20. دينا المالح. (2020). "تقييم جودة التدريب ومدى فعاليته باستخدام نموذج كيرك باتريك في المنظمات غير الحكومية من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة منظمة مكافحة الجوع - البعثة السورية (رسالة ماجستير). دمشق: الجامعة الافتراضية السورية.
21. رياض عبد القادر. (2020). محاضرات في هندسة التكوين (مطبوعة بيداغوجية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
22. سهيل زغدود. (2015). أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: نموذج مقترح (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر: باتنة.
23. عائشة شتاتحة. (2019). التدريب في منظمات الأعمال. الياروزي للنشر والتوزيع: عمان.
24. عبد الباري إبراهيم درة، و زهير نعيم الصباغ. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
25. عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
26. لحبيب بليه. (2011). مكانة وظيفة التكوين في الإدارة العمومية: دراسة حالة إدارة الجمارك 1994-2011 (رسالة ماجستير). كلية العلوم السياسية الإعلامية، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
27. محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.

28. محمد لمين مراكشي. (2005). فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة نافطال - وحدة البلدة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البلدة: جامعة لونيسي علي.
29. نصيرة بركنو. (2019). التدريب الإلكتروني. معسكر: مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات - جامعة معسكر.
30. يوسف جيم الطائي، و مؤيد عبد الحسين الفضل. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الفصل الرابع: تخطيط التّكويّن في الإدارة العموميّة



تمهيد:

تحتاج عمليات تكوين الموظفين في الإدارة العمومية، إضافة إلى الإطار القانوني الذي يتضمن النصوص التشريعية والقانونية التي تستند إليها هذه العمليات، إلى إطار آخر يوضح كفاءات تنظيم هذه العمليات وتسييرها وبالتالي تجسيدها وتنفيذها على أرض الواقع، وهو الإطار التنظيمي، الذي يتضمن النصوص التنظيمية التي تتولى بيان تدابير وإجراءات وكفاءات تطبيق الأحكام والقواعد الواردة في الإطار التشريعي والقانوني.

وفي هذا السياق، يسلط هذا الفصل الضوء على عملية التكوين وتحسين المستوى في مجال الإدارة العمومية، من خلال استعراض الإطارين القانوني والتنظيمي المتمثلين في الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والمرسوم التنفيذي 20-194 المتعلق بتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لفائدة الموظفين. فهذين النصين أعدا وفق منهج علمي وقانوني وتم تكييف مضامينهما مع المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية، في إطار السعي إلى عصنة الإدارة العمومية ورفع كفاءة مواردها البشرية.

1. تكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين طبقا للأمر 03-06

أضحى التكوين وتحسين المستوى يحتلان مكانة محورية في الدراسات والأبحاث الإدارية المعاصرة، ويعود ذلك إلى الأهمية المتزايدة التي أصبحت تكتسبها الوظيفة العمومية باعتبارها الأداة الأساسية لتنفيذ السياسات العمومية وتحقيق فعالية تدخل الدولة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية. فالوظيفة العمومية، بفضل كفاءتها وقدرتها على التكيف، تمثل ركيزة جوهرية في دعم مسار التنمية وعصرنة الخدمات العمومية، بما يضمن الاستجابة الفعالة لاحتياجات المواطنين وتحقيق أهداف الإصلاح الإداري.

1.1. التكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين بين الحق والواجب

بالرجوع إلى الأمر رقم 03-06 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2006)، نصّت المادة 38 منه على جملة من الحقوق المهنية للموظف، حيث جاء فيها: "للموظف الحق في التكوين، وتحسين المستوى، والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية". من خلال هذه المادة، يتضح أن التكوين وتحسين المستوى يعدّان من الحقوق الأساسية للموظف العمومي، سواء تمّ ذلك داخل إدارته أو خارجها، في إطار المسار المهني الذي يهدف إلى تطوير كفاءاته وتمكينه من أداء مهامه بفعالية.

كما ألزمت المادة 104 من نفس الأمر بتجسيد هذا الحق حيث نصت على أنه: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد تحسين تأهيل الموظف، وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة". من خلال هذه المادة، نلاحظ أن هناك واجب تنظيمي صريح على الإدارة لتنفيذ هذا الحق، ما يخرج التكوين من الإطار النظري إلى الإطار العملي والإجباري.

وأشارت المادة 105 من نفس الأمر: "تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفية تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم". تعكس هذه المادة أهمية إرساء قواعد إجرائية وتنظيمية واضحة لعمليات التكوين، بما يضمن

الشفافية، وتكافؤ الفرص، وتحديد الحقوق والواجبات خلال فترات التكوين. كما تضيف المادة 111 من نفس الأمر أنه: "يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى". من خلال هذه المادة ينظر إلى التكوين هنا كعنصر أساسي ضمن إستراتيجية التسيير التقديرية للموارد البشرية. وبالتالي يفترض من الإدارة إعداد مخططات تكوينية منتظمة (سنويا أو متعددة السنوات)، ما يدمج هذا الجانب ضمن التخطيط طويل المدى لتطوير رأس المال البشري في الوظيفة العمومية.

2.1. فوائد التكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين

إن التكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين يحققان العديد من الفوائد، من أبرزها (قروف، 2022، صفحة 144):

- رفع الروح المعنوية لدى الموظف المستفيد من التكوين؛
- إتاحة فرص الترقية المهنية للموظف؛
- تمكين الموظف من اكتساب خبرات ومهارات جديدة؛
- تعزيز ثقة الموظف في معارفه وكفاءاته؛
- الإسهام في تحسين ورفع مستوى الموظفين بشكل عام؛
- تنمية القدرات والمهارات الوظيفية؛
- الارتقاء بمستوى الأداء الإداري داخل المؤسسة؛
- تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والمواطن.

3.1. نقائص التكوين في الإدارة العمومية الجزائرية قبل صدور المرسوم التنفيذي 20-194.

في مراسلة صادرة عن الوزير الأول مؤرخة في 31 ديسمبر 2014 بخصوص تنفيذ التعليمات 198 المؤرخة في 13 أوت 2014 المتعلقة بالتكوين وتحسين المستوى والرسكلة، التي أشارت لجملة من النقائص وهي (قروف، 2022، صفحة 145):

- ضعف نسبة المستفيدين من التكوين على المستوى المحلي ولا سيما البلديات؛
- نقص المعلومات المتعلقة بطبيعة عمليات التكوين ووضعية المستفيدين؛
- ضعف نسبة استهلاك الاعتمادات المالية المخصصة للتكوين؛
- التأخر في إعداد مشاريع المخططات القطاعية للتكوين لسنة 2015.

2. تكوين الموظفين العموميين طبقا للمرسوم التنفيذي 20-194

ينبغي على المؤسسات والإدارات العمومية القيام بدورات التكوين وتحسين المستوى لموظفيها وأعاونها، حسب المادتين 03 و04 من المرسوم التنفيذي 20-194 (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2020)، وذلك في إطار سياسة يتم إعدادها من طرف المجلس الأعلى للوظيفة العمومية، وتحدد بدورات حسب احتياجات مختلف القطاعات، والمخصصات المالية المعتمدة، والمناصب المالية المتوفرة، بهدف تحسين قدرات ومؤهلات الموظفين والأعاون تمهيدا للترقية المهنية وتقلد منصب آخر، وتحسين الأداء والمردود الإداري ونوعية الخدمات في مختلف المصالح، وهذا ما جاء في المادة 02 من نفس المرسوم.

1.2. مفهوم التكوين في الإدارة العمومية

يعد التكوين عنصرا أساسيا في الإدارات العمومية، حيث نص عليه المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المتعلق بتكوين الموظفين والأعاون العموميين، باعتباره عملية مستمرة ومنظمة، تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وذهنية لدى الفرد، من خلال تطوير معارفه ومهاراته وخبراته. ويعتبر التكوين ركيزة جوهرية في بناء إدارة عمومية فعالة، تسعى إلى الارتقاء بأداء

موظفيها وضمان السير الحسن للمرفق العام، بما يمكنها من تلبية مختلف احتياجات القطاعات والمصالح الأخرى في كافة المجالات.

2.2. أنواع دورات التكوين وتحسين المستوى في الإدارة العمومية

من أجل ضمان حسن تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، تم سن مجموعة من القوانين والمراسيم التي تهدف إلى تحقيق تطبيق موحد ومنسجم لمختلف عمليات التكوين. ومن خلال استقراء أحكام المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 يوليو 2020، والمتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين، يتضح أن عمليات التكوين وتحسين المستوى تنقسم إلى عدة أنواع، تختلف باختلاف طبيعة الوظيفة والمنصب المستهدف.

أولاً: دورات التكوين

في إطار سعي الإدارات العمومية إلى تلبية احتياجاتها الوظيفية وضمان استمرارية سير أعمالها، اعتمدت على تطبيق جملة من الأساليب الرامية إلى الحد من شغور المناصب والعمل على تغطيتها بفعالية. ومن بين أبرز هذه الأساليب التكوين التحضيري والتكوين المتخصص، كما نصّت عليهما المادتين 08-09 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 يوليو 2020 المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين.

- التكوين المتخصص

يعد تكويننا متخصصاً كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة بقصد التوظيف المباشر في رتبة، أو الترقية إلى رتبة أعلى، وكذلك الإدماج في رتبة. مثال ذلك التكوين المتخصص المنصوص عليه في القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك شبه الطبيين في الصحة العمومية (بن مصباح سواكر، 2021، صفحة 10).

يهدف هذا التكوين إلى التمكين من اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية لممارسة المهام المرتبطة بالرتبة المراد الانتماء إليها.

- التكوين التحضيري لشغل منصب

يعد تكويننا تحضيريا لشغل منصب، كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة قبل ترسيم المترشحين أو التعيين في منصب عال أو في منصب متخصص. مثال ذلك التكوين التحضيري أثناء فترة التربص الخاص ببعض رتب الأسلاك المشتركة* (بن مصباح سواكر، 2021، صفحة 11).

يهدف التكوين التحضيري لشغل منصب إلى تمكين المتربص والموظف من اكتساب معارف تكميلية تسمح له بممارسة المهام المرتبطة بمنصب الشغل أو بالمنصب العالي المراد شغله.

ثانياً: دورات تحسين المستوى

تنقسم دورات تحسين مستوى الموظفين العموميين التي يمكن أن تقوم بها المؤسسات والإدارات العمومية، إلى ثلاثة أنواع كما نصت عليها المواد 10-11-12-13 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 يوليو 2020 المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين، وهي (بن مصباح سواكر، 2021، صفحة 12):

- التكوين أو دراسات التخصص

هو كل تكوين أو دراسات متخصصة يمكن أن تقوم بها المؤسسات والإدارات العمومية لفائدة الموظفين والأعوان العموميين. ويهدف إلى تمكين الموظفين والأعوان العموميين من اكتساب مؤهلات جديدة عن طريق تخصص معين بغرض استكمال و/أو تحسين تكويناتهم الأولية. مثال ذلك حصول الموظفين أو الأعوان العموميين على شهادة ما بعد التدرج المتخصص.

* الأسلاك المشتركة معناها الوظائف أو المناصب التي تشترك فيها جميع القطاعات في الوظيف العمومي وبالتالي يمكن لك التحويل من قطاع إلى قطاع طبعاً بتوفر المنصب المالي مثل منصب متصرف إداري تجده في جميع القطاعات سواء المالية أو التعليم العالي أو الداخلية وغيرها. في المقابل هناك الأسلاك الخاصة وهي أسلاك تقنية خاصة بقطاع معين فقط ولا يمكنك التحويل إلى قطاع آخر مثلاً مفتش في الخزينة أو الميزانية لا يمكنك التحويل إلى قطاع آخر خارج وزارة المالية.

- التكوين التحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية

هو كل تكوين أو دراسات متخصصة يمكن أن تقوم بها المؤسسات والإدارات العمومية لفائدة الموظفين والأعوان العموميين قبل إجراء المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية. ويهدف إلى تمكين الموظفين والأعوان العموميين من تحضير اختبارات هذه المسابقات والامتحانات والفحوصات المهنية.

- تجديد المعارف أو الندوات أو كل الأشكال الأخرى لتحسين المستوى

هو كل تكوين أو دراسات متخصصة يمكن أن تقوم بها المؤسسات والإدارات العمومية لفائدة الموظفين والأعوان العموميين قبل تكليفهم بمهام جديدة أو تطوير ممارساتهم لمهامهم الحالية التي يشغلونها. ويهدف إلى تجديد أو تحسين مؤهلات الموظفين والأعوان العموميين أو تكييفهم مع المتطلبات الجديدة للمنصب.

3.2. شروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى ومدة كل منها

تعتبر دورات التكوين وتحسين المستوى من الركائز الأساسية في السياسة العامة لتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية، إذ تهدف إلى تطوير القدرات المهنية للموظفين وتكييف مهاراتهم مع المتطلبات المتجددة للمناصب الوظيفية. وتخضع هذه الدورات إلى الشروط التالية:

أولاً: شروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى

تحدد شروط الالتحاق بدورات التكوين، بموجب القوانين الأساسية الخاصة أو بموجب النصوص التنظيمية المتضمنة إنشاء وتنظيم مؤسسات التكوين. أما بالنسبة لشروط الالتحاق بدورات التحسين فتحدد بموجب قرار أو مقرر من الوزير أو المسؤول المعني حسب الحالة، حيث أنه لا يمكن أن يفوق الحد الأقصى للموظفين المقبولين في الدورة نسبة 30% من العدد الحقيقي للسلك أو الرتبة أو المنصب المقصود، حسب الحالة.

ثانياً: تحديد مدة دورات التكوين وتحسين المستوى

تحدد مدة دورات التكوين استناداً إلى القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم الرتب أو المناصب العليا أو المناصب المتخصصة المعنية، أو بناء على النصوص التنظيمية المتعلقة بإنشاء وتنظيم مؤسسات التكوين. كما يتم تحديدها بموجب القرارات المنصوص عليها في المادة 18 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 يوليو 2020، المشار إليه سابقاً.

أما مدة دورات تحسين المستوى فتحدد بموجب قرار أو مقرر صادر عن الهيئة أو السلطة المختصة التي لها صلاحية التعيين، وذلك حسب طبيعة الحالة والاحتياجات المهنية. تجرى دورات تحسين المستوى بأشكال متعددة، وتصنف من حيث المدة إلى دورات طويلة، متوسطة، أو قصيرة، وذلك كما يلي:

- دورة تحسين المستوى طويلة المدى: عندما تتجاوز مدتها ستة (6) أشهر وتقل عن سنة واحدة أو تساويها؛
- دورة تحسين المستوى متوسطة المدى: عندما تتراوح مدتها بين ثلاثة (3) أشهر وستة (6) أشهر، أو تساوي إحداهما؛
- دورة تحسين المستوى قصيرة المدى: عندما تقل مدتها عن ثلاثة (3) أشهر.

4.2. أدوات تكريس تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى

أولاً: أداة تكريس إطار تنظيم دورات التكوين

- بالنسبة للرتب التابعة للأسلاك المشتركة

ما لم تنص أحكام على خلاف ذلك في القوانين الأساسية الخاصة أو في النصوص التنظيمية المتضمنة إنشاء وتنظيم مؤسسات التكوين، فإن إطار تنظيم التكوين المتخصص والتكوين التحضيري لفائدة الرتب أو المناصب التابعة للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، يحدد بموجب قرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

- بالنسبة للرتب أو المناصب النوعية أو الخاصة

ما لم تنص أحكام على خلاف ذلك في القوانين الأساسية الخاصة أو في النصوص التنظيمية المتضمنة إنشاء وتنظيم مؤسسات التكوين، فإن إطار تنظيم التكوين المتخصص والتكوين التحضيري لفائدة الرتب أو المناصب النوعية أو المناصب المتخصصة التابعة للأسلاك

النوعية الخاصة، في المؤسسات والإدارات العمومية، يحدد بموجب قرار مشترك بين الوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

- محتوى القرارات المحددة للإطار تنظيم دورات التكوين

تحدد القرارات الإطار الخاصة بتنظيم دورات التكوين المشار إليها في الفقرتين 01 و 02 أعلاه، على الخصوص ما يلي:

- الشروط القانونية الأساسية للقبول في مختلف الدورات؛
- مدة وشكل الدورة؛
- المؤسسة أو المؤسسات التي تتضمن التكوين؛
- برنامج دورة التكوين؛
- كفاءات مراقبة إجراء دورة التكوين؛
- طبيعة الشهادات التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

ثانياً: أداة تكريس إطار تنظيم دورات تحسين المستوى

يحدد تأطير تنظيم دورات تحسين المستوى لصالح الموظفين والأعوان العموميين، بموجب قرار أو مقرر من الوزير أو المسؤول المعني.

- محتوى القرارات المحددة للإطار تنظيم دورات تحسين المستوى

يحدد قرار أو مقرر الوزير أو المسؤول المعني المشار إليهما سابقاً، إطار تنظيم دورات تحسين المستوى، ويوضح على الخصوص ما يلي:

- شروط ومعايير انتقاء المترشحين؛
- مدة وشكل الدورة؛
- المؤسسة أو المؤسسات التي تتضمن التكوين؛

- برنامج دورة التكوين؛
- طبيعة الشهادات التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

5.2. مخطط التكوين وتحسين المستوى

مخطط التكوين في الإدارة العمومية هو أداة استراتيجية تهدف إلى تحديد وتنظيم العمليات التكوينية وفقا للاحتياجات الفعلية للمؤسسة. وهو يمثل إطارا مرجعيا لتطوير الكفاءات وضمان التكيف المستمر مع متطلبات الوظيفة العمومية.

أولاً: مفهوم مخطط التكوين

تعد مخططات التكوين وثائق تنظيمية معتمدة تدون فيها المؤسسات والإدارات العمومية مختلف العمليات التكوينية المبرمجة، مرفقة بعرض تحليلي يتضمن الأسباب والمبررات التي توضح مدى جدوى هذه الدورات التكوينية وأهميتها في تغطية الاحتياجات الحقيقية للمورد البشري. في هذا الإطار يمكن تعريف مخطط التكوين بأنه الترجمة العملية والمالية للاختيارات المتعلقة بالتسيير في المؤسسة والخاصة بالوسائل التي تخصصها في فترة معينة لغرض تنمية الكفاءات الفردية والجماعية للمستخدمين (دولي، 2011، صفحة 309). فمخطط التكوين يعتبر ترجمة دقيقة ومفصلة لسياسة التكوين داخل المؤسسة (عبد النوري و قيرة، 2023، صفحة 737). وتعتبر هذه المخططات أدوات قانونية فعالة تمكن المؤسسة أو الإدارة من تخطيط وتنظيم برامجها التكوينية على أسس علمية دقيقة تستند إلى تحليل الاحتياجات التكوينية الفعلية. كما تعد أداة مرجعية للرقابة والتقييم من قبل المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري (فنيش، 2017، صفحة 100)، مما يعزز من شفافية التسيير ويسهم في ترشيد الموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتكوين.

إن التخطيط في مجال التكوين عملية منهجية تهدف إلى إعداد أو صياغة مخطط تكويني يستند إلى قواعد وإجراءات مدروسة تتماشى مع طبيعة المؤسسة وتعقيدها التنظيمية والإدارية.

ويتطلب هذا التخطيط، في جوهره، تحديدا دقيقا للأهداف التكوينية المرجوة، ثم ترجمتها إلى برامج ومراحل تنفيذية واضحة في إطار مخطط متكامل يراعي الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة. ويمثل التخطيط التكويني بذلك أداة إستراتيجية تسهم في رفع مستوى أداء الموارد البشرية، وضمان توافق التكوين مع احتياجات المؤسسة، وتطلعاتها التنموية والإصلاحية.

تعد الأهداف العامة في أي مخطط تكويني من العناصر الأساسية التي يجب أن تتسم بالوضوح والدقة، حيث تنبثق هذه الأهداف مباشرة من عملية تحديد الاحتياجات التكوينية للمؤسسة أو الإدارة. ويعتبر مخطط التكوين بمثابة الترجمة العملية لتلك الاحتياجات، إذ يعبر عن محتوى التخطيط الذي تعتمده المؤسسة أثناء تنفيذ سياستها التكوينية. حيث يؤكد (Citeau, 2002, p. 117) أن مخطط التكوين هو التعبير الملموس لسياسة التكوين في المؤسسة.

وعليه، فإن المسؤول عن إعداد هذا المخطط مطالب بجمع المعلومات الدقيقة حول الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، ثم تحديد أنواع التكوين المناسبة التي تنوي المؤسسة تنظيمها، سواء كان تكوينا أساسيا، متخصصا، تحضيريا، أو تحسينا للمستوى. كما ينبغي عليه الوقوف بدقة على طبيعة البرامج التكوينية المراد تنفيذها، والأساليب البيداغوجية التي ستعتمد، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة ورفع كفاءة المورد البشري في إطار رؤية شاملة تواكب تحديات المرفق العام.

ورد في المرسوم التنفيذي رقم 20-194 أن "مخطط التكوين وتحسين المستوى يمكن أن يكتسي طابعا قطاعيا أو غير ممرکز أو ممرکزيا". وذلك بحسب طبيعة الهيكل الإداري والتنظيمي المعتمد، ووفقا لما تقتضيه مصلحة المؤسسة أو الإدارة العمومية في إطار تطوير مهارات وقدرات موظفيها وأعوانها.

ثانيا: ضبط مخطط التكوين في الإدارة العمومية

تضبط كل إدارة مخططا للتكوين وتحسين المستوى، الذي يكتسي طابعا سنويا أو متعدد السنوات، قطاعيا أو غير ممرکز، يحدد:

- نوع دورات التكوين وتحسين المستوى؛
 - الرتب المعنية بدورات التكوين وتحسين المستوى؛
 - عدد المناصب المالية المخصصة للتكوين وعدد المقاعد البيداغوجية الموجهة لتحسين المستوى؛
 - عدد الموظفين المعنيين بالتكوين وتحسين المستوى؛
 - مدة دورات التكوين وتحسين المستوى؛
 - المؤسسات التي تضمن دورات التكوين وتحسين المستوى؛
- يخضع المخطط للدراسة والمصادقة من لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، تتشكل من:

- ممثل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، رئيساً؛
 - ممثل عن الإدارة العمومية المعنية، عضواً؛
 - ممثل عن وزارة المالية، عضواً؛
 - شخص مؤهل (إن اقتضى الأمر)، مستشاراً؛
- تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في نهاية كل سنة مالية، بإجراء تقييم دقيق عن تنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى في الإدارات العمومية. وبهذا الصدد تقوم كل دائرة وزارية أو مؤسسة عمومية بإعداد تقرير عن إنجاز العمليات المسجلة بمخططاتها للتكوين وتحسين المستوى قبل 31 مارس بعنوان السنة المالية الموالية للسنة المعتمدة، وترسله إلى السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

6.2. تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى

يعتبر تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى من الآليات الجوهرية لتطوير الكفاءات وتعزيز الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية. ويشكل هذا الإجراء أداة استراتيجية لضمان التكيف المستمر للموظفين مع التحولات الإدارية والتقنية المتسارعة.

أولاً: فتح دورات التكوين وتحسين المستوى

تفتح دورات التكوين وتحسين المستوى بموجب قرار أو مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية، حسب الحالة. حيث يتم تبليغ نسخة من القرار الى المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية مرفقة بقائمة إسمية للمرشحين المقبولين في أجل 7 أيام عمل ابتداء من تاريخ توقيعه؛ والتي عليها إبداء رأي في مطابقة القرار في أجل أقصاه 7 أيام عمل من تاريخ استلامه، وبانقضاء هذا الأجل يعتبر رأي المطابقة مكتسباً.

بعدها يتم نشر قرار فتح دورة التكوين وتحسين المستوى في اجل أقصاه 7 أيام عمل ابتداء من تاريخ استلام رأي المطابقة، عن طريق الإعلان في موقع الأنترنت أو عند الاقتضاء في أماكن العمل بالإدارة العمومية المعنية، أو بكل وسيلة أخرى ملائمة. أما بالنسبة لدورات تحسين المستوى التي تقل مدتها عن (03) أشهر، يتم النشر بشكل واسع في أماكن العمل أو بكل وسيلة أخرى ملائمة.

أما بالنسبة لقائمة المترشحين المقبولين أو غير المقبولين للمشاركة في دورة التكوين أو تحسين المستوى فتعد من طرف لجنة خاصة ترأسها السلطة التي لها صلاحية التعيين أو ممثلها، وتكون من المسؤول المكلف بالتكوين في المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية وعضو منتخب عن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة إزاء الرتبة المعنية.

يجب أن تكون قائمة المترشحين المقبولين للمشاركة في دورات التكوين وتحسين المستوى محل إشهار عن طريق الإلصاق على مستوى المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية أو بكل وسيلة أخرى ملائمة، قبل عشرة (10) أيام عمل، على الأقل، من التاريخ المقرر لبداية دورة التكوين أو تحسين المستوى المعنية.

تُعلم المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية المترشحين غير المقبولين للمشاركة في دورة أو دورات تكوين أو تحسين المستوى، بأسباب رفض ترشحهم، ويمكنهم عند الاقتضاء، تقديم طعن إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين التي يجب عليها أن تفصل في هذا الطعن والرد على

المعنيين قبل خمسة (05) أيام عمل، على الأقل، من التاريخ المقرر لإجراء دورة التكوين أو تحسين المستوى المعنية.

ثانياً: المؤسسات المؤهلة لتنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى

تضمن تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى التي قد تبادر بها المؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات التالية:

- المؤسسات العمومية التي تتكفل بالتكوين العالي أو أي مؤسسة أخرى مؤهلة، طبقاً للتنظيم المعمول به، بالنسبة للرتب التي يشترط للالتحاق بها حيازة شهادة تكوين عالي؛
- المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة مؤهلة طبقاً للتنظيم المعمول به بالنسبة للرتب الأخرى.

ملاحظة:

- يمكن تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بوسائل مختلفة، وذلك بطريقة متواصلة أو تناوبية أو عن بعد أو إقامي، شريطة أن تجرى لدى مؤسسة تكوين معتمدة ومؤهلة.
- تجرى دورات التكوين المتخصص المخصصة للتوظيف المباشر في رتبة معينة بشكل متواصل وإقامي حصرياً لدى مؤسسة تكوين مؤهلة، لضمان تحقيق الأهداف البيداغوجية المطلوبة؛
- يجوز تنظيم دورات تحسين المستوى قصيرة المدى إما داخل المؤسسة أو الإدارة المعنية، أو لدى مؤسسة تكوين مؤهلة، ويكون ذلك بشكل كامل أو جزئي، خلال أوقات العمل الرسمية أو خارجها، بما يتماشى مع احتياجات المرفق العمومي وظروف المترشحين.

ثالثاً: تنويع دورات التكوين وتحسين المستوى

يمثل تنويع دورات التكوين وتحسين المستوى المرحلة الختامية للعملية التكوينية، حيث يمنح المشاركون شهادات رسمية تعكس مدى استيعابهم للمعارف والمهارات المكتسبة. وتعد هذه الشهادات أساساً لاتخاذ قرارات إدارية تتعلق بالتوظيف، الترقية، أو التعيين في مناصب عليا.

أ- شهادات تنويع دورات التكوين وتحسين المستوى

تسّم مؤسسات التكوين المؤهلة التي تكفلت بإجراء دورة التكوين أو تحسين المستوى للمرشحين المعنيين، إحدى الشهادات الآتية:

- شهادة تكوين، للمرشحين الذين تابعوا بنجاح دورة تكوين؛
- شهادة تحسين المستوى، للمرشحين الذين تابعوا بنجاح دورة تحسين المستوى المتوسطة وطويلة المدى.
- شهادة مشاركة للمرشحين الذين تابعوا دورة تحسين المستوى قصيرة المدى.

ب- نتائج متابعة دورات التكوين بنجاح

يترتب عن متابعة دورات التكوين بنجاح من طرف المرشحين المعنيين، حسب الحالة، أحد النتائج الآتية:

- تعيينهم بصفة متربصين في الرتبة المعنية ويوجهون حسب احتياجات المصلحة وبطاقة الرغبات ودرجة استحقاق المعنيين، عندما يتعلق الأمر بالتكوين المتخصص الموجه إلى التوظيف المباشر في رتبة معينة؛
- ترقيتهم أو إدماجهم، حسب الحالة، في الرتبة المقصودة، عندما يتعلق الأمر بالتكوين المتخصص في الترقية أو الإدماج؛
- ترسيمهم في رتبهم، وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به، عندما يتعلق الأمر بالتكوين التحضيري قبل ترسيم المتربص؛
- تعيينهم في المناصب العليا أو المناصب المتخصصة ذات العلاقة، وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به، عندما يتعلق الأمر بالتكوين قبل التعيين في منصب عالي أو في منصب متخصص.

ج- نتائج عدم متابعة دورات التكوين بنجاح

يترتب عن عدم متابعة دورات التكوين بنجاح من طرف المترشحين المعنيين، حسب الحالة، أحد النتائج الآتية:

- فيما يخص التكوين المتخصص الموجه للتوظيف المباشر في رتبة معينة:

- إما توجيههم لإعادة إجراء جزء من دورة التكوين أو كلها، طبقاً للأحكام التنظيمية التي تحكم نظام الدراسات وسير دورات التكوين؛
- إما تعيينهم في الرتبة الأدنى مباشرة، عندما تنص الأحكام التنظيمية المعمول بها أو نظام الدراسات أو مؤسسة التكوين على ذلك؛
- إما شطب أسمائهم من قائمة المترشحين الموجهين للتوظيف المباشر في رتبة معينة.

- فيما يخص التكوين المتخصص الموجه إلى الترقية أو الإدماج في رتبة معينة:

- إما توجيههم لإعادة إجراء جزء من دورة التكوين أو كلها، وفقاً للأحكام التنظيمية التي تحكم نظام الدراسات وسير دورات التكوين؛
- إما إعادة إدماجهم في رتبهم الأصلية.

- فيما يخص التكوين التحضيري قبل ترسيم المترشح:

- إما توجيههم لإعادة إجراء جزء من دورة التكوين أو كلها، في حالة تمديد فترة الترسيم؛
- إما إعلان عام بفشلهم للتكوين.

- فيما يخص التكوين التحضيري قبل التعيين في منصب عال أو منصب متخصص:

- إما توجيههم لإعادة إجراء جزء من دورة التكوين أو كلها؛
- وإما إعلان عام بفشلهم للتعيين في المنصب العالي أو المنصب المتخصص المقصود.

رابعاً: حقوق وواجبات الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى

يستفيد الموظف العمومي، عند مشاركته في دورات التكوين أو تحسين المستوى، من مجموعة من الحقوق التي تهدف إلى تمكينه من تطوير كفاءاته المهنية وتعزيز قدراته الوظيفية، وفي المقابل، ينتظر منه الالتزام بمجموعة من الواجبات التي تضمن حسن سير عملية التكوين وفعاليتها.

أ- حقوق الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى

يستفيد الموظف من مجموعة من الحقوق والامتيازات في مجال التكوين وتحسين المستوى، يمكن أن ندرجها في الآتي:

- يستفيد الموظف المقبول لمتابعة دورة تكوين أو تحسين المستوى تنظم بشكل متواصل وتساوي مدتها أو تفوق ستة (06) أشهر، من الانتداب خلال مدة هذه الدورة. في هذه الحالة، يتقاضى من إدارته الأصلية الراتب الرئيسي والتعويضات المرتبطة برتبته الأصلية، باستثناء العلاوات المرتبطة بالمردودية والنتائج أو الممارسة الفعلية للعمل.

- يستفيد الموظف عندما يتابع دورة تحسين المستوى، خارج ساعات العمل، من الحماية الاجتماعية في مجال حوادث العمل والأمراض المهنية، وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛

- يمكن للموظفين الذين تابعوا بنجاح دورة تحسين المستوى، الاستفادة من أحد الامتيازات الآتية:

- بالنسبة لدورات تحسين المستوى طويلة المدة: منح درجة إضافية، في حدود ثلاث (03) درجات خلال المسار المهني. تخفيض الأقدمية للترقية إلى رتبة أعلى، عن طريق الامتحان المهني أو عن طريق الاختيار، عندما تساوي مدة دورة تحسين المستوى؛

- بالنسبة لدورات تحسين المستوى متوسطة المدة: تخفيض الأقدمية لمدة تساوي مدة دورة تحسين المستوى للترقية إلى رتبة أعلى عن طريق الامتحان المهني أو عن طريق الاختيار. وكذلك الترقية في الدرجة؛
- بالنسبة لدورات تحسين المستوى قصيرة المدة: أخذ هذه الدورة بعين الاعتبار من أجل تنقيط المعنيين لترقيتهم في الدرجات. وكذا من أجل تعيينهم في المناصب الموافقة لطبيعة دورة تحسين المستوى.

ب- واجبات الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى

- يلقى على الموظف مجموعة من الواجبات والالتزامات في مجال التكوين وتحسين المستوى، يمكن أن نعددها في الآتي:
- أن يخضع المترشحون المقبولون للمشاركة في دورات التكوين أو تحسين المستوى للنظام الداخلي للمؤسسة التكوينية المؤهلة؛
 - واجب الالتزام بالخدمة، حيث أنه دون الإخلال بالأحكام المنصوص عليها في هذا المجال في التنظيم المعمول به، يلزم كل مترشح لمتابعة دورة تكوينية أو تحسين المستوى، بالقيام بمهامه بفعالية في الإدارة المستخدمة له لمدة توافق (03) مرات مدة الدورة التي تمت متابعتها، في حدود مدة أقصاها (07) سنوات.
 - يُلزم كل مستفيد من تكوين أو تحسين المستوى، انقطع بحض إرادته عن دورة التكوين أو تحسين المستوى، أو لم يلتحق بمنصب تعيينه عند نهاية التكوين في أجل شهر (01) دون مبرر مقبول، ابتداء من تاريخ تبليغه بمقرر التعيين أو غادر الإدارة قبل انقضاء المدة المحددة في النقطة 2 أعلاه (واجب الالتزام بالخدمة). تسديد كامل المصاريف المترتبة عن التكوين أو تحسين المستوى.

خلاصة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن التكوين في الإدارة العمومية يشكل ركيزة أساسية في مسار تحديث المرفق العام وتحقيق الفعالية المؤسسية، إذ يعد أداة إستراتيجية لتأهيل المورد البشري وتمكينه من مواكبة التغيرات المتسارعة على المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية. وقد بين التحليل أن الإطارين القانوني والتنظيمي المتمثلين في الأمر 03-06 والمرسوم التنفيذي 194-20 لا يكتفیان بتحديد قواعد تنظيم التكوين وتحسين المستوى، بل يعكسان أيضا إرادة الدولة في بناء إدارة عصرية قائمة على الكفاءة والجدارة والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة.

ومن خلال دراسة هذين النصين، تبين أن التكوين في الإدارة العمومية لا يمكن أن يكون فعالا ما لم يتم بناؤه على أسس علمية تراعي حاجات الموظفين ومتطلبات المناصب، مع اعتماد مقاربات استشرافية تستند إلى تقييم الأداء وتحليل الوظائف. لذا، فإن الرهان المستقبلي يتمثل في ترسيخ ثقافة التكوين المستمر نكيار إستراتيجي، وتوفير الآليات الكفيلة بترجمته إلى ممارسات واقعية، بما يسهم في تعزيز قدرات الإدارة العمومية وتحسين جودة الخدمة العمومية.

مراجع الفصل الرابع:

1. Citeau, J.-P. (2002). *Gestion des ressources humaines: Principes généraux et cas particuliers*. Paris: Armand Colin.
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (2006). الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية (46).
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (2020). المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 04 ذي الحجة عام 1441 الموافق 25 جويلية 2020 يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية .
4. جمال قروف. (2022). التكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين في ضوء الأمر رقم 06-03 والمرسوم التنفيذي رقم 20-194. دائرة البحوث والدراسات والقانونية والسياسية، 6(1)، 141-159.
5. حسين فنيش. (2017). دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات والمؤسسات العمومية، وأفاقه. الجزائر: دار بلقيس.
6. زينب عبد النوري، وإسماعيل قيرة. (2023). إستراتيجية التكوين كآلية للاستثمار في تطوير الموارد البشرية. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 17(1)، 727-746.
7. عبد الحكيم بن مصباح سواكر. (2021). دليل حول تكوين الأعوان والموظفين العموميين وتحسين مستواهم. إيليزي: مفتشية الوظيفة العمومية للولاية إيليزي.
8. لخضر دولي. (2011). سياسة تكوين الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية. مجلة الأقتصاد و المناجمت، 10(1)، 303-321.

الفصل الخامس:

نماذج قياس العائد

من الاستثمار في التكوين



تمهيد:

يحظى الاستثمار في تكوين الموارد البشرية بمكانة إستراتيجية بين مختلف أنواع الاستثمارات، نظرا لما تكتسبه هذه الموارد من أهمية حاسمة في دفع عجلة التنمية وتحقيق الكفاءة التنظيمية. ويعد التكوين بوصفه نشاطا مرتبطا بسوق العمل واحتياجاته، وسيلة أساسية لتعزيز القدرات وتحقيق الفعالية في الأداء. ومع تسارع التحولات التكنولوجية وظهور متطلبات اجتماعية وتنمية متزايدة، أصبح من الضروري اعتماد أساليب علمية دقيقة تضمن التوظيف الأمثل للموارد المالية والبشرية المخصصة للتكوين، بما يحقق مردودا اقتصاديا واجتماعيا ملموسا. ولأجل التأكد من مدى نجاعة التكوين وفعالته، برزت الحاجة إلى تبني أدوات ومنهجيات لقياس العائد من الاستثمار في هذا المجال، وذلك من خلال تقييم مدى تحقيق أهداف التكوين، والتعرف على الأثر الفعلي على أداء الأفراد والمؤسسات. وقد تنوعت النماذج المعتمدة في هذا السياق، سواء من حيث المقاربات النظرية أو أدوات القياس والتقييم، مما أفرز أدبيات غنية تستحق التحليل والمقارنة.

وفي هذا الفصل، سيتم تناول أبرز نماذج قياس العائد من الاستثمار في التكوين، سواء النماذج الكمية أو النوعية، بنوع من التفصيل، وذلك بهدف توضيح أسسها النظرية، وآلياتها التطبيقية، ومدى قدرتها على تقديم مؤشرات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بفعالية التكوين وكفاءته. حيث سيتم الإشارة إلى العناصر التالية:

1. مفهوم العائد من الاستثمار في التكوين؛
2. الاستثمار في التكوين بين العائد والتكلفة؛
3. نماذج قياس العائد من الاستثمار في التكوين؛
4. صعوبات قياس العائد من الاستثمار في التكوين.

1. مفهوم العائد من الاستثمار في التكوين

ييدي معظم العاملين في مجال الموارد البشرية اهتماما متزايدا بتوفير عائد ملموس من الاستثمار في التكوين، إذ إن غياب هذا العائد قد يفرغ جهود التكوين من مضمونها، ويجعلها مجرد استنزاف للموارد المتاحة. بل إن عدم تحقيق مردودية واضحة قد يؤدي إلى فقدان البرامج التكوينية لمصداقيتها داخل المنظمة، لاسيما أن التكوين يعدّ من العوامل التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء العام للمنظمة، من خلال تقليص تكلفة الأخطاء المهنية، وزيادة كفاءة الأداء، ورفع معدلات الإنتاجية، ومن ثمّ تحسين العائد على الاستثمار.

يعبر العائد من الاستثمار بصفة عامة عن الكسب الذي قد يعود للأفراد أو المنظمات العامة أو الخاصة من جراء ذلك الاستثمار، وتلك الفوائد التي تم الحصول عليها يمكن أن ترجع بصورة مباشرة كنتيجة للعملية الاستثمارية (بن رتام، 2016، صفحة 58).

ويتحدد العائد، وفق المفهوم الاقتصادي النظري، بالدخل الذي يعكس مجموع المنافع النقدية وغير النقدية المتولدة عن العملية الاستثمارية. أما من الناحية التطبيقية، فيقصد بالعائد قيمة الدخل القابل للقياس، والذي يمكن أن يتمثل في تدفقات مالية مباشرة أو غير مباشرة، ناجمة عن تحسين الأداء أو ترقية الخدمات والمنتجات المرتبطة بالعملية التكوينية.

ويعرّف العائد كذلك بأنه التيار المالي الناتج عن الاستثمار طوال فترة حياته الإنتاجية، والذي يقارن بتكلفة استغلال الموارد الحالية بهدف الحصول على دخل مستقبلي أعلى. وكلما زادت قدرة الاستثمار على توليد هذا الدخل، زادت جاذبيته الاقتصادية. وبالتالي، فإن تكلفة الاستثمار تعدّ تضحية حالية يتم القيام بها من أجل تحصيل عائد مستقبلي يمثل الدخل الناتج عن استثمار تلك الموارد (خليفة، 2017، صفحة 102).

وبالتالي فالعائد من الاستثمار هو طريقة تساعدنا في معرفة إن كان الاستثمار مفيدا أم لا، وذلك من خلال مقارنة ما نحصل عليه من أرباح أو فوائد بما ندفعه من تكاليف. فإذا كانت الفوائد أكبر من التكاليف، فهذا يعني أن الاستثمار ناجح. ويمكن استخدام هذا الأسلوب

في تقييم مختلف أنواع الاستثمارات، مثل البرامج التدريبية، أو الحملات التسويقية وغيرها (Gupta et al, 2012, p.32).

1.1. العائد الاستثماري في التكوين

يعزى الاهتمام المتزايد بتحديد العائد من الاستثمار في التكوين إلى قصور النظام المحاسبي التقليدي في توفير بيانات دقيقة تمكّن متخذي القرار من الاستفادة المثلى من الموارد المخصصة للتكوين. فقد درجت المحاسبة التقليدية على اعتبار التكوين مجرد عنصر كلفة، بدلا من النظر إليه كاستثمار إستراتيجي في رأس المال البشري يسهم في رفع الكفاءة وتحسين الأداء التنظيمي. أشار (Phillips) إلى أن مفهوم العائد على الاستثمار في التكوين يستند في أصوله إلى مبادئ المحاسبة المالية، إذ تعد هذه الأخيرة من الأنظمة التي يعتمد عليها في تحليل وقياس العائد من خلال تحديد كل من المنافع والتكاليف الناتجة عن الاستثمار في التكوين، بما يضع هذا الاستثمار في إطار مشروع اقتصادي له جدواه (عبد الفتاح محمد وآخرون، 2022، صفحة 38). وفي هذا السياق، ينظر إلى التكوين بوصفه استثمارا تقوم به المنظمة في العنصر البشري، ولا يختلف بذلك عن غيره من أوجه الاستثمار الأخرى التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية (بن رتام، 2016، صفحة 59).

كما عرّف (Scott) العائد على الاستثمار في التكوين بأنه القياس الكمي للفائدة المالية التي تجنيها المنظمة خلال فترة زمنية محددة نتيجة تنفيذ برنامج تكويني معين (عبد الفتاح محمد وآخرون، 2022، صفحة 38). وبهذا المعنى، فإن عملية قياس العائد تهدف إلى تحديد المنافع المالية التي تحققت فعليا خلال فترة تنفيذ البرنامج، مقارنة بالتكاليف التي تحملتها المنظمة في سبيل تنفيذ هذا البرنامج.

ويمثل هذا النوع من القياس أداة أساسية في تبرير الإنفاق على التكوين، كما يوفر بيانات ومؤشرات تسهم في اتخاذ قرارات تكوينية أكثر عقلانية، من حيث اختيار الأساليب والبرامج التي تتلاءم مع احتياجات المؤسسة وتحقق أعلى مردودية ممكنة.

2.1. مفهوم قياس العائد من الاستثمار في التكوين

تجمع مختلف النظريات الإدارية على أن قياس عائد الاستثمار في التكوين يعد عملية أساسية ومهمة لتقييم مدى جدوى البرامج التكوينية، ومدى تأثيرها على أداء الموظفين وسلوكهم المهني، كما تمثل هذه العملية أداة داعمة لمتخذي القرار في المنظمات، سواء فيما يتعلق باستمرار البرامج التكوينية أو تطويرها، بما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة للمنظمة (Phillips, 2010, p. 77).

لقد أصبح موضوع قياس العائد من الاستثمار في التكوين من القضايا الجوهرية التي تواجه إدارات التكوين والتطوير في مختلف المنظمات، نظرا لما يمثله من أداة مهمة للحكم مدى فعالية البرامج التكوينية (Sachdeva, 2014, p. 284). فالمنظمات تبذل جهدا ووقتا وتخصص موارد مالية لتنظيم التكوين، ومن المهم معرفة ما إذا كانت هذه الجهود تؤدي إلى نتائج مفيدة، ويساعد حساب العائد من الاستثمار على تقديم أرقام توضح قيمة ما تحقق من التكوين، مما يدعم اتخاذ قرارات أفضل بشأن تنظيم برامج تكوينية مستقبلية.

يرى (السكرانة، 2011) أن قياس عائد الاستثمار في التكوين هو عملية مستمرة تهدف إلى التحقق من مدى تحقيق البرنامج التكويني لأهدافه المحددة، والكشف عن جوانب القوة لتعزيزها، ونواحي الضعف لمعالجتها أو تلافيا في البرامج المستقبلية، بما يضمن تطوير التكوين وزيادة فعاليته بصورة مستدامة.

ويشير (عبد الله الحتة، 2016، صفحة 18) إلى أن قياس العائد من الاستثمار في التكوين هو مجموع الآليات الإجرائية التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية تشمل مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المحددة، كما تقاس كفاءة المتكويين من خلال التغيرات التي يحدثها التكوين في معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم.

ويقصد بقياس العائد من التكوين تلك العملية التي تهدف إلى معرفة مدى فاعلية البرنامج التكويني، وما أحدثه من تطوير في مهارات ومعارف واتجاهات المشاركين، وانعكاس ذلك على

أدائهم داخل المنظمة. ويتم ذلك من خلال مقارنة الفوائد المحققة أو المتوقعة من التكوين مع التكاليف التي صرفت عليه، وذلك بطريقة موضوعية تسمح بتقييم جدوى الاستثمار في التكوين (الإدارة العامة لتخطيط المسار الوظيفي، 2015).

3.1. أهمية قياس العائد من الاستثمار في التكوين

يعد قياس العائد من الاستثمار في التكوين بمثابة أداة ضرورية لتقدير مدى فعالية البرامج التكوينية وربطها بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة. فهو يمكن من تقييم المنافع المتحققة مقارنة بالتكاليف، لضمان استثمار أمثل في تطوير وتنمية الموارد البشرية. ويمكن توضيح أهمية قياسه في النقاط التالية (Alnaimi & Sammari, 2019, p. 83):

- سهولة المتابعة والتقييم: يتيح وجود نظام فعال لقياس العائد من التكوين إمكانية متابعة البرامج التكوينية المنفذة وغير المنفذة، ورصد النتائج المتحققة. كما يمكن من التعرف على البرامج التي حققت أداءً مميزاً، وتلك التي لم تحقق النتائج المرجوة، مع تقديم تقارير توضّح أسباب التعثر وسبل معالجتها لتفادي تكرارها مستقبلاً؛
- تحسين جودة التكوين: يسهم قياس العائد في تحسين جودة العملية التكوينية من خلال التخطيط الجيد للبرامج وتحديد أساليب التكوين المناسبة للفئة المستهدفة، إلى جانب ضمان تنفيذها وفق المعايير المطلوبة؛
- ربط التكوين بأهداف المنظمة: يتطلب التكوين الفعال أن يبنى على أهداف واضحة تتماشى مع رؤية المنظمة ورسالتها، ولا يمكن التحقق من مدى تحقيق هذه الأهداف دون اعتماد نظام يقيس العائد من التكوين بشكل موضوعي ودقيق؛
- تبرير التكاليف وتعزيز الجدوى الاقتصادية: يعد قياس العائد أداة ضرورية لتبرير ما ينفق على التكوين، خاصة عند ارتفاع التكاليف، فهو يقدم مؤشرات كمية ونوعية تظهر المنافع المتحققة، سواء من حيث تحسين الأداء وتقليل الأخطاء وزيادة رضا العاملين، أو من خلال خفض معدل دوران الموظفين.

2. الاستثمار في التكوين بين العائد والتكلفة

لتحليل الجدوى الاقتصادية للبرامج التدريبية، يتم الاعتماد على أسلوب تحليل التكلفة والعائد، الذي يهدف إلى تقدير المنافع الاقتصادية المتوقعة من التكوين، وذلك من خلال مقارنة تكاليفه المباشرة وغير المباشرة بالعوائد المحققة، باستخدام أدوات المحاسبة المالية.

1.2. تكاليف التكوين

تكاليف التكوين عنصر مهم في تقييم البرامج التكوينية من حيث فعاليتها. ويمكن تصنيفها إلى عدة أنواع حسب مصدرها. في هذا الصدد يقسمها (Peretti, 2013, p. 460) إلى:

أولاً: تكلفة التكوين الخارجي

تتكوّن تكلفة التكوين الخارجي من عدة عناصر رئيسية، تشمل:

- قيمة الفواتير المرتبطة بأنشطة التكوين المقدمة من قبل الهيئات الخارجية: مثل المبالغ التي تطلبها المراكز أو المؤسسات التكوينية الخارجية مقابل تقديمها لبرامج التكوين (الدورات، الورشات، الشهادات...)
- نفقات النقل والإيواء الخاصة بالمتكويّنين: تشمل تكاليف تنقل المتكويّنين من وإلى مركز التكوين، وكذلك تكاليف الإقامة في حال كانت مدة التكوين تتطلب المبيت خارج مقر العمل أو السكن؛
- أجور المتكويّنين والمسؤولين عن التكوين: يقصد بها الرواتب أو التعويضات المدفوعة للموظفين أثناء فترة التكوين (إذا كانوا يتلقون أجورهم كالمعتاد)، وكذلك أجور المشرفين أو مسؤولي التكوين داخل المنظمة؛
- الرسوم الاجتماعية المرتبطة بهذه الفئة من الموظفين: هي الاشتراكات أو الاقتطاعات القانونية (مثل الضمان الاجتماعي) التي تحتسب على الأجور المدفوعة خلال التكوين، سواء للمتكوّنين أو القائمين عليه؛

- المدفوعات الموجهة إلى الهيئات المعتمدة: تمثل المبالغ التي تحول إلى مؤسسات معترف بها من طرف الدولة أو الجهات التنظيمية كجزء من مساهمات قانونية أو شركات في إطار التكوين.

ثانياً: تكلفة التكوين الداخلي

التكوين الداخلي يشمل نوعين رئيسيين من التكاليف:

أ- نفقات التشغيل: وهي تضم كل التكاليف المتعلقة بتسيير البرامج التكوينية داخل المنظمة، وتنقسم إلى:

- أجور واشتراكات المتكّوين: سواء كانوا موظفين دائمين في المؤسسة أو متعاونين خارجيين، تحتسب مع الأجور كل الأعباء الاجتماعية المرتبطة بها (كالضمان الاجتماعي والضرائب)؛
- أجور واشتراكات المتكّوين: تضم الأجور التي يستمر دفعها للموظفين أثناء مشاركتهم في التكوين، بالإضافة إلى الرسوم الاجتماعية المترتبة عليها، تشمل الأجور الإجمالية المصرح بها للسلطات الضريبية.

ب- نفقات التجهيز: تنقسم تكاليف التجهيز ضمن التكوين الداخلي إلى قسمين:

- معدات التكوين: وتشمل كل المبالغ التي تنفق على اقتناء التجهيزات (مثل الحواسيب، الأجهزة التعليمية، الأدوات التقنية وغيرها) المخصصة حصرياً لأغراض التكوين؛
- المنشآت والمرافق: تشمل تكاليف البنية التحتية والمباني المخصصة للتكوين. بشرط أن تكون هذه الفضاءات مخصصة بالكامل للتكوين، ولا تستخدم لأي نشاط آخر داخل المنظمة، حتى تعتمد في حساب الالتزامات القانونية الخاصة بالتكوين.

بالإضافة إلى ما سبق، هناك من الباحثين من يصنف تكاليف التكوين إلى عدة أصناف كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): تكاليف التكوين وطرق حسابها

طريقة الحساب	نوع التكاليف
عدد الأفراد × المرتب الشهري × نسبة الوقت المخصصة للبرنامج	- مصممين - باحثين - مشرفين - مكوّنين
- التكاليف المتفق عليها أو عدد الأفراد × أجر الساعة × عدد الساعات المنفقة. - كشوف الصرف - كشوف الصرف - الإيجار والاستهلاك - الإيجار والاستهلاك	- مستشارين - مكوّنين - انتقالات - قاعات التكوين - الأثاث
- تكاليف الشراء والرسم والإخراج - الإيجار أو الاستهلاك - تكاليف الشراء - تكاليف الكتابة والنسخ والورق والطبع - التكاليف من واقع كشوف الصرف	- لوحات، شفافيات، نماذج؛ - الأفلام؛ - أقلام، أوراق؛ - كتب التكوين، إعلانات، - شهادات التخرج؛ - حفل ختام، مشروبات، - حوافز التفوق.
إجمالي تكاليف التكوين	

المصدر: (ماهر، 2007، صفحة 349)

الجدول يوضح بشكل منهجي أنواع التكاليف المرتبطة بالبرامج التكوينية وطريقة احتساب كل منها. يبين كيفية حساب تكاليف الموارد البشرية (مثل المرتبات)، والخدمات الخارجية (كالأجور والاستشارات)، والأدوات المساعدة للتكوين، مع الإشارة إلى مصادر البيانات ككشوف الصرف أو الاتفاقات المسبقة.

تكاليف التكوين المدرجة في الجدول رقم (03) تتعلق ببرامج التكوين الداخلي التي تنفذها المؤسسة باستخدام مواردها الخاصة (بما في ذلك الموظفون، القاعات، والأدوات). غير أن هناك خياراً آخر تلجأ إليه المنظمات، وهو شراء البرامج التكوينية الجاهزة من مراكز أو معاهد تكوين متخصصة.

فعندما تقوم المنظمات بإرسال موظفيها للمشاركة في برامج تكوينية تنظمها معاهد أو مراكز تدريب خارجية، فإن تكلفة التكوين الأساسية تتمثل في رسوم اشتراك المتكون، وهي الرسوم التي يحددها المركز التكويني وفقاً لعدة عوامل مثل: نوع البرنامج، عدد المشاركين، ومكان تنفيذ التكوين. وبالإضافة إلى هذه الرسوم، تتحمل المؤسسة تكاليف غير مباشرة تتعلق بالإجراءات التي قامت بها إدارة التكوين داخل المنظمة، مثل: (ماهر، 2007، صفحة 348)

- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
 - البحث عن البرامج والمراكز المناسبة؛
 - المراسلات والاتصالات المتعلقة بتنظيم التدريب؛
 - أي مصاريف أخرى أنفقتها الإدارة في إطار التحضير والإشراف على العملية التكوينية
- وبالتالي، فإن التكلفة الإجمالية للتكوين الخارجي لا تقتصر فقط على رسوم الاشتراك، بل تشمل أيضاً جهود المنظمة في تنظيم هذا التكوين وضمان ملاءمته لاحتياجاتها الفعلية.
- كما أن التحديد المسبق لتكاليف التكوين يعتبر خطوة مهمة لأسباب عدة، منها (كشود، 2021، صفحة 68):
- فهم إجمالي نفقات التكوين، ويشمل ذلك التكاليف المباشرة مثل أجور المؤهلين والمواد، وكذلك التكاليف غير المباشرة مثل مصاريف التخطيط والإدارة؛
 - مقارنة تكاليف برامج التكوين المختلفة لاختيار الأنسب من حيث التكلفة والجودة؛

- تقييم كيفية توزيع الأموال المصروفة على مختلف جوانب التكوين، مثل تطوير البرامج، وإدارة التكوين، والتقييم، بالإضافة إلى مقارنة الإنفاق على التكوين بين مجموعات مختلفة من الموظفين؛
- التحكم في التكاليف، خاصة مع تزايد الاهتمام بقياس العائد على الاستثمار (ROI) لبرامج التكوين، وذلك لعرض نتائج هذه البرامج بشكل واضح، مما يساعد في تبرير التمويل وضمان توسع وتحسين عملية التكوين.

2.2. عوائد التكوين

تباين وجهات نظر الباحثين حول تصنيف عوائد التكوين؛ فبعضهم يميز بين العوائد المباشرة وغير المباشرة، بينما يرى آخرون أن هذه العوائد تنقسم إلى صنفين: عوائد ملموسة يمكن قياسها كميًا، وأخرى غير ملموسة ترتبط بالجوانب المعنوية والسلوكية للموارد البشري، وفيما يلي استعراض لتلك العوائد (خليفة، 2017، الصفحات 104-110):

أولاً: العوائد المباشرة

يقصد بالعوائد المباشرة تلك المزايا والفوائد التي تظهر فور الانتهاء من تنفيذ البرنامج التكويني، خاصة في بيئات العمل الإنتاجية. ومن أبرز هذه العوائد: زيادة الإنتاجية بشكل ملحوظ لدى المتكوّين؛ ارتفاع حجم النشاط أو الإنتاج الذي يمكن نسبه مباشرة إلى المتكوّين بعد التكوين؛ وتحقيق زيادة في الإيرادات كنتيجة مباشرة لتحسن أداء العامل. كما يمكن أن تظهر هذه العوائد أيضاً في شكل تحسين في تسعير المنتجات أو الخدمات، بسبب تطور مهارات المتكّون في التفاوض أو اتخاذ القرار. ويقاس هذا التحسن من خلال مقارنة أسعار البيع أو معدلات الأداء قبل وبعد التكوين، باستخدام أدوات ومقاييس دقيقة للإنتاجية.

ثانياً: العوائد غير المباشرة

هي مجموعة المزايا والمنافع التي تنتج عن تقديم برنامج تكويني معين، ولا تظهر إلا حينما نتاح لها فرص الظهور، لذا فهي تتحقق في الأجل الطويل بعد انتهاء البرنامج التكويني، وإذا

كانت العوائد المباشرة تركز على الجانب النظري لنتائج التكوين، فإن العوائد غير المباشرة ترتبط بالجانب التطبيقي واستفادة المتكون بما تكوّن عليه في مجال عمله، ويتوقف تحقيق النتائج أو العوائد غير المباشرة على عدة عوامل من أهمها:

- ✓ اقتناع الرؤساء وتشجيعهم على تطبيق الأساليب الحديثة التي تم التمرّن عليها؛
 - ✓ رغبة الفرد وقدرته على تطبيق ما تعلمه أثناء التكوين، مما يعود بالنفع على المنظمة، ويقلل التكاليف الفنية والإدارية، ويحسن نوعية الإنتاج.
- إن عملية قياس العائد من الاستثمار في التكوين يجب أن تراعي التوازن بين الأسس التطبيقية والنظرية، وهو ما يمثل تحدياً حقيقياً عند إعداد نماذج دقيقة لقياس العائد من الاستثمار. كما أن هناك صعوبة في قياس العوائد غير المباشرة التي تترتب على التكوين نتيجة تزويد المتكون بمعلومات ومهارات واتجاهات جديدة. ورغم هذه الصعوبات، فإن العوائد غير المباشرة لا تقل أهمية عن العوائد المباشرة، ومن أبرزها:

- تحفيز العاملين: حيث تساعد الدورة التكوينية على تعزيز الشعور بالانتماء والالتزام بتحقيق الأهداف، ويشجع المنافسة بين الأفراد، ويميز أصحاب الأداء المتميز، كما يدفع ذوي الأداء المتوسط إلى تحسين مستواهم والتقدم؛
- الثقة بالنفس: عندما تقوم المنظمة بترشيح بعض عاملها للتكوين، فإنها تؤكد بذلك ثقتها فيهم، مما يعزز من ثقتهم بأنفسهم واحترامهم لذواتهم، ويعمق الشعور بالأهمية والاحترام المتبادل مع قادتهم، وإشباع رغباتهم واحتياجاتهم؛
- الحد من الضغوط: يسهم التكوين في تغيير روتين العمل والمشاركة مع الآخرين في حل مشكلات العمل، وبدوره يقلل من الضغوط والشعور بالإجهاد والملل؛
- التكيف الوظيفي: يساعد التكوين الإداري للمديرين الجدد على التكيف مع مهامهم الجديدة نتيجة انتقالهم بين الوظائف، مما يزيد من إحساسهم بالانتماء، نتيجة لارتباطهم أكثر من ذي قبل بوظيفتهم الجديدة؛

- تحسين العلاقات: يتوقع من الزملاء المتكويين بعد حصولهم على التكوين أن يكونوا أكثر كفاءة، مما يساعد على تحسين علاقات العمل داخل الفريق، نتيجة لتوقع النجاح وتحقيقه، وبالتالي تتحسن أجواء العمل وتعزز روح الأسرة المهنية؛
 - رفع الروح المعنوية: يساعد التكوين في رفع الروح المعنوية للمتكويين، كما يساهم في تغيير سلوكياتهم ورغبتهم في إيصال المعرفة إلى الآخرين، والرغبة في معرفة المزيد، مما يحقق أداء متميزاً.
- وقد تتخذ عوائد التكوين شكلاً آخر يرتبط بالتكلفة وليس بالعائد؛ إذ يساهم التكوين في تقليص النفقات نتيجة اكتساب المتكويين مهارات ومعارف وخبرات جديدة، مما يؤدي إلى:
- تقليل كمية الموارد المستخدمة نتيجة ترشيد الإنفاق؛
 - تقليل زمن أداء الأنشطة والعمليات بفضل الكفاءة المكتسبة؛
 - تقليل الوقت الضائع الناتج عن الأخطاء والأعطال.

ثالثاً: العوائد الملموسة

تشير العوائد الملموسة إلى مجموعة من النتائج المرتبطة بتنفيذ برنامج تكويني معين، وتتميز بطبيعتها المادية التي تتيح إمكانية قياسها بشكل كمي. من أبرز هذه العوائد: ارتفاع الأرباح، تحسن معدلات الإنتاجية، تطور مؤشرات الجودة، انخفاض الوقت الضائع، تقليل الهدر المالي، وتراجع نسبة حوادث العمل.

رابعاً: العوائد غير الملموسة

تشمل مجموعة العناصر المرتبطة ببرنامج تكويني معين وتكون بطبيعتها عوامل معنوية مثل الروح المعنوية، الرضا الوظيفي، الانتماء الوظيفي، والاتجاهات. فإضافة إلى العوائد المالية الملموسة، فإن معظم البرامج التكوينية سوف يتولد عنها عوائد عينية غير مالية، فأثناء تحليل البيانات يبذل القائمون على هذه العملية الجهود اللازمة لتحويل البيانات إلى قيم مالية،

ونظرا لأن عملية التحويل تتم بصورة ذاتية غير دقيقة، ستفقد القيم الناتجة مصداقيتها، وعندئذ يتم وضع قائمة بالبيانات في صورة عائدات غير ملموسة مصحوبة بتبريرات مناسبة (Phillips, Stone, & Phillips, 2001, p. 30).

ومن الممكن أن يختلف توقيت جمع البيانات بصورة ملحوظة، ونظرا لأن هذه المرحلة هي مرحلة المتابعة، فإن القضية الرئيسية هي تحديد أفضل توقيت للتقييم بعد البرنامج التكويني. ويجب الإشارة إلى ضرورة البدء في التقييم مبكرا قدر المستطاع حتى يكون هناك فرصة لإجراء التعديلات المحتملة، وفي الوقت نفسه الانتظار حتى يمكن ملاحظة وقياس التغيير في السلوك عند التطبيق، وفي بعض الحالات سنجد عائدات غير ملموسة وغير مالية ذات قيم مبالغ فيها إلى حد كبير.

لا تقتصر نتائج التكوين على المكاسب المالية فقط، بل توجد أيضا عوائد غير ملموسة (يصعب قياسها بالأرقام الدقيقة)، لكنها مهمة جدا ويجب الانتباه لها عند تقييم فعالية البرامج التكوينية. ومن أبرز هذه العوائد (Phillips, Stone, & Phillips, 2001, p. 30):

- تحسن العمل الجماعي في المنظمة؛
- التأثير الإيجابي العام على بيئة العمل؛
- انخفاض مستويات الضغط النفسي في العمل؛
- تحسين جودة خدمة الزبائن؛
- تقليص الوقت الذي تستغرقه المنظمة للاستجابة لطلبات العملاء؛
- زيادة الالتزام التنظيمي؛
- تحسين صورة المنظمة لدى الجمهور؛
- تعزيز الريادة التكنولوجية للمنظمة.

ورغم صعوبة التعبير عن هذه النتائج بالأرقام، إلا أنه من الضروري أخذها بعين الاعتبار عند إجراء تحليل التكاليف والعوائد لأي برنامج تكويني، لأن تأثيرها قد ينعكس بشكل غير مباشر على الأداء العام والتكاليف المستقبلية.

ينبغي النظر إلى التكوين كاستثمار يعود بفوائد ملموسة وغير ملموسة على الفرد والمنظمة، وليس كمجرد تكلفة إضافية. فالتكوين الفعال يسهم في تحسين الأداء، ويزيد من إنتاجية المنظمة، وبالتالي يحقق عائداً يتجاوز كلفته. ولتحقيق هذا العائد، من المهم استخدام أساليب تقييم حديثة تعتمد على إطار منهجي منظم، يشجع هذا النهج على طرح أسئلة واضحة لفهم دور التكوين وأهدافه والعلاقة بين محتوى التكوين واحتياجات المنظمة. كما يساعد ذلك في معرفة ما إذا كان التكوين الداخلي أو الخارجي أكثر فاعلية، ومدى ارتباطه بتحقيق الأهداف المرجوة.

وتعد متابعة نتائج التكوين بعد تطبيقه أساسية لضمان فعاليته، ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتكوّنين بناءً على معايير محددة، ومتابعة كيفية تطبيق ما تعلموه على أرض الواقع، إضافة إلى الدعم الذي يتلقونه من المشرفين. كما يتم تقييم العائد من التكوين عبر تحليل مدى استفادة المتكوّن من المعرفة والمهارات المكتسبة، وتحديد العقبات المحتملة وكيفية التعامل معها. وتمثل هذه المرحلة أهمية خاصة لأنها تمنع فقدان الأثر الناتج عن التكوين بسبب غياب المتابعة بعد العودة للعمل.

3. نماذج قياس العائد من الاستثمار في التكوين

يعد قياس العائد من الاستثمار في التكوين من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات، لا سيما في ظل سعيها المستمر لتحسين أداء الموارد البشرية وضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية. فبينما ينظر إلى التكوين على أنه استثمار طويل المدى في رأس المال البشري، فإن تقييم فعاليته يتطلب أدوات ونماذج دقيقة تساعد على رصد نتائجه، سواء على المستوى المالي أو التنظيمي أو السلوكي.

وفي هذا الإطار، برزت عدة نماذج تحليلية تعتمد على مقاربتين أساسيتين: النماذج الكمية التي تركز على المؤشرات الرقمية القابلة للقياس مثل الإنتاجية والعوائد المالية؛ والنماذج الكيفية التي تهتم بالجوانب النوعية غير الملموسة مثل تحسن سلوك الأفراد، وزيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي.

1.3. النماذج الكمية لقياس العائد من الاستثمار في التكوين

يعرف العائد على الاستثمار على أنه قيمة حقيقية يتم احتسابها من خلال مقارنة تكاليف البرنامج التكويني بالفوائد التي يحققها. وتلجأ المنظمات التي تسعى إلى قياس عوائد برامج التكوين إلى استخدام عدة نماذج ومن أبرزها (Phillips & Phillips, ROI Basics, 2019, p. 4):

- مؤشر نسبة المنافع إلى التكاليف (Benefit-Cost Ratio - BCR)؛

- مؤشر العائد على الاستثمار (Return on Investment - ROI)؛

- مؤشر فترة الاسترداد (Payback Period - PP).

أولاً: مؤشر نسبة المنافع إلى التكاليف (BCR)

يعد مؤشر التكلفة والعائد من الأدوات الأساسية في قياس عائد الاستثمار في برامج التكوين، ويقوم هذا المؤشر على مقارنة التكاليف المتوقعة أو الفعلية لتنفيذ البرنامج، بالنتائج أو المنافع المتوقعة أو المحققة فعلياً.

وينبغي أن تكون هذه العوائد ناتجة بشكل مباشر أو غير مباشر عن الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً للبرنامج التكويني، استناداً إلى تحليل دقيق للاحتياجات والمعايير التنظيمية. وتستخدم الصيغة التالية للتعبير عن هذا المؤشر (Phillips, Stone, & Phillips, 2001, p. 29):

$$\text{مؤشر العائد و التكلفة} = \frac{\text{إجمالي المنافع}}{\text{إجمالي التكاليف}}$$

ويفسر هذا المؤشر كالتالي: إذا كانت النتيجة أكبر من (1)، فإن البرنامج يعتبر مربحا من الناحية الاقتصادية، أما إذا كانت النتيجة أقل من (1) فإن التكاليف تفوق المنافع مما قد يشير إلى ضعف العائد من التكوين. أما في حال كانت النتيجة تساوي (1) فإن عوائد الاستثمار في التكوين تساوي تكلفته.

ثانياً: مؤشر العائد على الاستثمار (ROI)

يعد مؤشر العائد من الاستثمار من أكثر الأساليب استخداماً في قياس فعالية التكوين، حيث يهدف إلى تقييم العلاقة بين القيمة المضافة الناتجة عن البرنامج التكويني - مثل الزيادة في المبيعات، أو الأرباح، أو تحسين الإنتاجية - وجميع التكاليف التي تحملتها المنظمة لتنفيذ هذا البرنامج. تعتمد هذه الطريقة على تحويل العوائد الناتجة إلى قيمة مالية صافية، مما يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على مؤشرات اقتصادية دقيقة. ويحسب العائد على الاستثمار باستخدام المعادلة التالية (Phillips, Stone, & Phillips, 2001, p. 29):

$$\text{مؤشر ROI} = \frac{\text{إجمالي المنافع} - \text{إجمالي التكاليف}}{\text{إجمالي التكاليف}} \times 100$$

عند تطبيق معادلة العائد على الاستثمار في برامج التكوين، يمكن أن تظهر ثلاث حالات رئيسية، تعكس كل منها وضعاً مختلفاً من حيث العلاقة بين التكاليف والعوائد:

- ✓ إذا كانت نتيجة المعادلة أقل من الصفر: فهذا يعني أن تكاليف التكوين تفوق المنافع المتحققة، وبالتالي فإن الاستثمار في البرنامج غير مجدٍ اقتصادياً؛
- ✓ إذا كانت نتيجة المعادلة تساوي صفراً: يشير ذلك إلى أن العوائد المحققة تعادل تماماً التكاليف المدفوعة، أي أن المؤسسة لم تحقق ربحاً ولكنها أيضاً لم تخسر؛
- ✓ إذا كانت نتيجة المعادلة أكبر من الصفر: فهذا يدل على أن العوائد الناتجة عن التكوين تفوق التكاليف، وبالتالي فإن الاستثمار في البرنامج يعتبر ناجحاً وذو جدوى اقتصادية.

ثالثاً: مؤشر فترة الاسترداد (PP)

تعتبر فترة الاسترداد إحدى الطرق المستخدمة لتحديد المدة الزمنية اللازمة لاسترجاع التكاليف التي أنفقتها المنظمة على برنامج التكوين، وذلك من خلال العوائد المالية المحققة منه، وتستخدم هذه الطريقة لتقدير الوقت الذي تحتاجه المنظمة لتعويض استثمارها، وتحسب فترة الاسترداد باستخدام المعادلة التالية (Phillips & Phillips, ROI Basics, 2019, p. 5):

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{إجمالي تكاليف البرنامج}}{\text{العوائد السنوية أو الشهرية من البرنامج}}$$

الناتج يكون عادة بالوحدات الزمنية (أشهر أو سنوات)، ويمثل المدة التي يحتاجها البرنامج لتغطية تكاليفه بالكامل. وكلما كانت فترة الاسترداد أقصر، دل ذلك على فعالية أعلى للاستثمار وقلة درجة المخاطرة المرتبطة به، مما يجعله خياراً أكثر جاذبية للمنظمة، خاصة عند مقارنة عدة برامج أو مبادرات تكوينية مختلفة. فالفترة القصيرة تعني أن المنظمة ستستعيد ما أنفقته في وقت وجيز، ويمكنها البدء في جني الأرباح أو الفوائد الصافية بعد ذلك، وهو ما يعزز من مردودية الاستثمار على المدى القريب.

ملاحظة: رغم أن العائد على الاستثمار (ROI) يعد المقياس النهائي الذي يوضح مقدار الربح أو القيمة المضافة مقارنة بالتكاليف، إلا أن الاعتماد عليه وحده لا يعد كافياً من منظور المحاسبة المالية لذلك من الضروري أن يرفق مؤشر (ROI) مع مقاييس أداء أخرى مثل (PP & BCR) لتقديم صورة شاملة وأكثر دقة عن فعالية الاستثمار في برامج التكوين.

2.3. النماذج النوعية لتقييم العائد من الاستثمار في التكوين

بالإضافة إلى نموذج كيركاتريك الذي تم التطرق إليه في الفصل الثالث من هذه المطبوعة، والذي يعد أشهر النماذج المستخدمة في تقييم فعالية التكوين من خلال أربعة مستويات متدرجة، توجد العديد من النماذج النوعية الأخرى التي تهدف إلى فهم أعمق لتأثير التكوين من خلال

مقاربة غير رقمية، تركز على الأبعاد السلوكية والتنظيمية والمعرفية التي يصعب قياسها بشكل كمي مباشر. كما تركز على تحليل السياق، وفهم ردود فعل المتكويّنين، وتحديد التغيرات في الممارسات المهنية. ومن بين هذه النماذج النوعية نذكر:

أولاً: نموذج باركر (Parker, 1973)

اقترح باركر نموذجاً يقسم عملية تقييم برامج التكوين إلى أربعة مستويات رئيسية، تهدف إلى تحليل الأثر المتعدد الأبعاد للبرنامج التكويني على الفرد والمجموعة والمنظمة. وتتمثل هذه المستويات فيما يلي (كشروود، 2021، صفحة 104):

- أداء العمل الفردي: يركز هذا المستوى على تقييم الأداء الوظيفي للمتكوّنين بعد انتهاء البرنامج، ويتم ذلك باستخدام معايير لقياس مدى التحسن في تنفيذ المهام والمسؤوليات؛
- أداء المجموعة: يهتم هذا المستوى بقياس تأثير البرنامج التكويني على أداء الفريق أو الجماعة، وكذلك على الأداء العام للمنظمة، وتواجه هذا المستوى بعض الصعوبات في التقييم نظراً لتداخل عوامل أخرى قد تؤثر على الأداء، مثل بيئة العمل والدعم التنظيمي؛
- رضا المتكوّن: يتم في هذا المستوى تقييم ردود فعل المتكوّنين تجاه البرنامج التكويني، ويستند في ذلك عادة إلى استبيانات مخصصة تناول محتوى البرنامج، أسلوب التقديم، ورضاهم العام عن التجربة التكوينية؛
- المعارف والمهارات المكتسبة: يركز هذا المستوى على تقييم مدى اكتساب المتكوّنين للمعارف والمهارات المستهدفة بعد التكوين، ويتم ذلك غالباً من خلال اختبارات أو تقييمات عملية ينظمها القائمون على البرنامج.

ثانياً: نموذج CIRO

هذا النموذج طوره كل من (Warr, Bird & Rackham) سنة 1970، ويعد من النماذج الرائدة في مجال تقييم فعالية التكوين، خاصة في السياقات الإدارية والتنظيمية، ويرتكز هذا النموذج على أربع مكونات رئيسية هي (Ali, Tufail, & Qazi, 2022, p. 55):

- **تقييم السياق (Context Evaluation):** يهدف إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل تحديد حاجاتها الفعلية في مجال التكوين، كما يشمل هذا التقييم دراسة الثقافة التنظيمية وتحديد الفجوات في الأداء، كما يركز على تحديد الأهداف النهائية التي يفترض أن يحققها البرنامج، سواء من حيث المعارف والمهارات المطلوب اكتسابها أو التغيرات السلوكية المنتظرة لدى الموظفين بعد التكوين؛
- **تقييم المدخلات (Input Evaluation):** يعني هذا الجزء بفحص أدوات تنفيذ البرنامج التكويني مثل جودة المحتوى؛ كفاءة المدربين، ومدى ملائمة الأساليب المعتمد، كما يساعد في التأكد من أن تصميم البرنامج يدعم تحقيق الأهداف المنشودة. يستخدم هذا التقييم أيضا لتحديد مدى استعداد المشاركين ومدى كفاءة البنية التحتية المتاحة؛
- **تقييم ردود الفعل (Reaction Evaluation):** يهتم بجمع انطباعات المتكويين حول جودة البرنامج، مدى رضاهم، ومدى تفاعلهم معه، يتم ذلك عادة من خلال استبيانات تقييم، مقابلات أو مناقشات جماعية بعد التكوين، وهذه المرحلة مهمة لفهم مدى تقبل المستفيدين للتكوين ومدى تحفيزهم لتطبيق ما تعلموه؛
- **تقييم النتائج (Outcome Evaluation):** يقسم هذا التقييم إلى ثلاث مستويات زمنية: النتائج قصيرة المدى: وتقيس التغيرات الفورية في المعارف، المهارات، أو السلوك، وتستخدم لاتخاذ قرارات تعديل سريعة قبل عودة المتكويين إلى عمله، النتائج المتوسطة المدى: وتعنى بقياس نقل أثر التكوين إلى بيئة العمل، أي مدى تطبيق المتكويين لما اكتسبه من خبرات ومعارف في الواقع العملي، والنتائج طويلة المدى: وتقيم أثر التكوين على أداء المنظمة.

ثالثا: نموذج هامبلين (Hamblin, 1974)

قدم هامبلين عام 1974 نموذجا متدرجا لتقييم فعالية برامج التكوين يشمل خمسة مستويات تغطي الجوانب الفردية والتنظيمية للتكوين. وفيما يلي عرض موجز لهذه المستويات (كشروود، 2021، صفحة 105):

- رد الفعل: يركز هذا المستوى على تقييم ردود فعل المتكويّن تجاه البرنامج التكويني، ويتم ذلك من خلال قياس مدى رضاهم أثناء تنفيذ البرنامج، وبعد انتهائه مباشرة، وأحياناً بعد مرور فترة زمنية كافية. الهدف هو معرفة كيف استقبل المتكون البرنامج من حيث محتواه، أسلوب تقديمه، وأجواء التكوين؛
- التعلم: يعني هذا المستوى بقياس ما اكتسبه المتكون من معارف ومهارات واتجاهات، ويتم ذلك بإجراء اختبارات أو تقييمات قبل وبعد البرنامج، ثم مقارنة النتائج لتحديد مدى التطور الفعلي في مستوى التعلم لدى الأفراد؛
- السلوك الوظيفي: يركز على قياس التغير في سلوك المتكويّن داخل بيئة العمل بعد التكوين، ويتم تقييم ما إذا كان البرنامج قد أدى إلى تحسين فعلي في أداء المهام، وذلك من خلال مقارنة الأداء والسلوك المهني قبل وبعد التكوين؛
- أداء المنظمة: يهتم هذا المستوى بتحديد أثر التغيرات السلوكية الفردية على فعالية القسم أو الوظيفة التي يعمل فيها المتكويّن، وهو مستوى يربط نتائج التكوين بالأداء التنظيمي، مثل تحسين الإنتاجية، رفع كفاءة العمليات، أو تقوية فرق العمل؛
- القيمة النهائية: يعد هذا المستوى الأشمل والأكثر استراتيجية، إذ يقيس النتائج الكلية للتكوين انطلاقاً من التقييمات السابقة، مثل: القيمة الاجتماعية للتكوين (تعزيز روح العمل الجماعي أو تحسين صورة المنظمة)؛ درجة رضا المتكويّن عن التكوين وتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية؛ وانعكاس التكوين على أهداف المؤسسة الكبرى مثل الربحية، الجودة، والاستدامة.

رابعاً: نموذج جاك فيليبس (Jack Phillips, 1997)

يعد جاك فيليبس من أبرز المنتقدين لنموذج كيركباتريك، وكان من أوائل الباحثين الذين دعوا إلى ضرورة إضافة مستوى خامس يعكس العائد المالي المباشر من برامج التكوين. وفي عام

1997 قدم فيليبس نموذجا مطورا لقياس العائد على الاستثمار في التكوين، يعد من أوائل النماذج التي طالبت بضرورة اعتماد المنظمات على تقنيات رياضية وإحصائية دقيقة في تحديد تكاليف وفوائد تكوين الموارد البشرية. قدم فيليبس من خلال هذا النموذج إطارا منهجيا متكاملًا يتميز بالوضوح، القابلية للتكرار، وإمكانية التطبيق والتدريس على نطاق واسع داخل المنظمات. يتكون نموذج فيليبس من خمسة مستويات مترابطة، مستوحاة جزئيا من نموذج كيركباتريك، مع إضافة مهمة ترتبط بتحليل العائد الاستثماري (عبد الله الحتة، 2016، الصفحات 22-23):

- **رد الفعل والعمل المخطط:** يركز هذا المستوى على تقييم رضا المشاركين عن البرنامج وانطباعاتهم العامة حوله، إضافةً إلى تحديد الخطط المبدئية لتطبيق ما تم تعلمه؛
- **التعلم:** يهدف إلى قياس ما اكتسبه المشاركون من معارف، مهارات، واتجاهات جديدة نتيجة للبرنامج التكويني؛
- **التطبيقات الوظيفية:** يعنى بتقييم مدى تطبيق ما تم تعلمه في بيئة العمل، وقياس التغيرات السلوكية الفعلية التي طرأت على المتكويّنين في سياق أداء مهامهم؛
- **نتائج الأعمال:** يركز على قياس الأثر الفعلي للبرنامج على أداء المنظمة، من خلال مؤشرات مثل: ارتفاع الإنتاجية، انخفاض معدلات الغياب، وانخفاض معدل دوران العمالة.
- **العائد على الاستثمار:** يمثل الإضافة الجوهرية للنموذج، حيث يقارن قيمة الفوائد المالية المحققة من البرنامج بتكلفته الإجمالية، ويعبر عنه عادة في شكل نسبة مئوية توضح مدى الربح أو العائد الصافي للمؤسسة.

خامسا: نموذج العناصر التنظيمية (OEM, 1995)

قدم *Kaufman* سنة 1995 نموذج جديد أطلق عليه اسم نموذج العناصر التنظيمية (*Organizational Elements Model*) كاستجابة لأوجه القصور في نموذج كيركباتريك، خاصة

فيما يتعلق بضيق نطاق التقييم الذي يقتصر على المستوى الداخلي للمؤسسة فقط. ويوسع هذا النموذج إطار التقييم ليشمل تأثير برامج التكوين على المجتمع والبيئة المحيطة بالمنظمة، مما يعكس رؤية أكثر شمولاً لدور التكوين في التنمية المؤسسية والمجتمعية على حد سواء. يتكون هذا النموذج من خمسة مستويات تقييمية مترابطة، وهي (كشروود، 2021، صفحة 110):

- **التمكين:** يركز هذا المستوى على المدخلات والوسائل والأساليب المستخدمة في تنفيذ البرنامج التكويني، بما في ذلك: كفاءة العمليات، جودة الموارد البشرية والمادية والمالية، ومدى تقبل الوسائل وتكيف المنظمة معها؛
- **الاكتساب:** يتعلق هذا المستوى بقياس مدى إتقان الأفراد والمجموعات الصغيرة للمعارف والمهارات المستهدفة. وهو يركز على كفاءة التعلم على المستوى الفردي؛
- **التطبيق:** يقيم هذا المستوى مدى قدرة الأفراد والمجموعات على تطبيق ما تم تعلمه في سياق العمل، ويركز على النتائج المباشرة للتكوين من حيث جودة الأداء الفردي والجماعي؛
- **النتائج التنظيمية:** يرتبط هذا المستوى بتأثير التكوين على الأداء العام للمنظمة، بما في ذلك الإنتاجية، الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الأهداف المؤسسية؛
- **النتائج المجتمعية:** يمثل هذا المستوى البعد الخارجي للنموذج، حيث يقيم أثر برامج التكوين على المجتمع والبيئة، ويأخذ بعين الاعتبار مدى مساهمة التكوين في تحسين جودة الحياة، العدالة الاجتماعية، والاستدامة البيئية.

4. الصعوبات التي تصادف عملية قياس العائد من الاستثمار في التكوين

رغم تزايد الاهتمام بقياس العائد من الاستثمار في التكوين، إلا أن المنظمات لا تزال تواجه صعوبات عدة عند محاولة تقييم نتائجه بدقة. ويرجع بعض المختصين هذه الصعوبة إلى تعقيدات القياس وتداخل العديد من العوامل التي تحدث تأثيرات غير مباشرة يصعب عزلها

عن أثر التكوين بحد ذاته. في المقابل، يؤكد باحثون آخرون على ضرورة تطوير أدوات دقيقة، سواء كانت كمية أو نوعية، لقياس هذه العوائد بشكل منهجي، شرط أن يتم تطبيقها في إطار واضح ومبني على وعي بأهداف التكوين وسياقه العملي.

ومن أبرز التحديات التي تعيق عملية تقييم العائد من الاستثمار التكوين يمكن الإشارة إلى ما يلي (محيريق، 2018، صفحة 276):

- صعوبة قياس بعض جوانب المقارنة، فهناك جوانب ملموسة يمكن قياسها مثل بعض بنود التكاليف ومنها التكلفة المدفوعة للبرنامج، وأيضا بعض الوفورات مثل التغير في تكلفة الخدمة أو السلعة أو مستوى الإيراد العام. أما الجوانب غير الملموسة فمن الصعب قياسها مثل الظروف المرتبطة بالتغير في سلوكيات الموظف مثل أسلوب التعامل مع العملاء أو درجة الولاء الوظيفي؛
- بعض برامج التكوين يصعب قياس نتائجها مباشرة، لأنها تهدف إلى تطوير المهارات على المدى الطويل. فعلى سبيل المثال، من الصعب تقييم نتائج التكوين في مجالات مثل القيادة، أو إدارة العلاقات الاجتماعية، أو برامج تطوير السلوك التنظيمي، لأنها لا تظهر بشكل فوري أو ملموس.
- غالبا ما يتم تحديد أهداف التكوين دون ربطها بدور واضح في تحقيق نتائج قابلة للقياس، وهو ما يؤدي إلى صعوبة في تقييم تأثير التكوين على الأداء؛
- صعوبة وضع مؤشرات دقيقة لقياس الأداء، مما يجعل من الصعب تحليل الفروق الناتجة عن التكوين وتمييزها عن تأثيرات عوامل أخرى، مثل تغيير الوظيفة أو التحفيز الذاتي؛
- يواجه التقييم تحديا في بعض المواقف حيث تكون نتائج التكوين أكثر ارتباطا بالجوانب النفسية أو المعنوية، مثل زيادة الثقة بالنفس أو الشعور بالانتماء للمؤسسة، وهي مؤشرات يصعب قياسها بدقة رغم أهميتها؛

- رغم أن التكوين يمثل استثمارا طويلا المدى في رأس المال البشري، إلا أن بعض المؤسسات تهمل عملية التقييم، أو تقوم بها بشكل شكلي فقط، مما يفقدها فرصة الاستفادة الحقيقية من مخرجات التكوين.

خلاصة:

يعد قياس العائد من الاستثمار في التكوين أحد المحاور الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، لما له من أهمية بالغة في تقييم فاعلية البرامج التكوينية من حيث جدواها الاقتصادية وأثرها التنظيمي. وقد عالج هذا الفصل مختلف النماذج المعتمدة في هذا السياق، من خلال مقارنة تحليلية تناولت كلا من النماذج الكمية والنوعية، بهدف إبراز أسسها النظرية وآلياتها التطبيقية، ومدى توافقها مع متطلبات التقييم المؤسسي في بيئات العمل المعاصرة.

في هذا الإطار، عرض الفصل جملة من النماذج الكمية، مثل: نموذج العائد على الاستثمار (ROI)، مؤشر التكلفة والعائد (BCR)، ومؤشر وقرة الاسترداد (PP) وهي نماذج تستند إلى مقاربات رقمية تهدف إلى تقديم أدوات دقيقة لدعم القرارات الإدارية بشأن فاعلية التكوين. كما تناول الفصل نماذج نوعية أخرى، من أبرزها: نموذج كيركاتريك، نموذج هامبلين، نموذج (CIRO)، ونموذج العناصر التنظيمية (OEM) وهي نماذج تركز على الأبعاد السلوكية، التنظيمية والمجتمعية، وتوفر رؤية شاملة لتقييم الأثر متعدد المستويات لبرامج التكوين.

واختتم هذا الفصل باستعراض أبرز الصعوبات التي تعيق عملية قياس العائد من التكوين، والتي ترتبط بتعدد المتغيرات المؤثرة، وصعوبة عزل أثر التكوين عن العوامل المحيطة، بالإضافة إلى محدودية الأدوات في قياس العوائد غير الملموسة مثل التحفيز، الرضا المهني، والانتماء التنظيمي.

وبناء على ما سبق، يتضح أن المفاضلة بين النماذج الكمية والنوعية، أو اعتماد مقارنة تكاملية بينهما، يجب أن تستند إلى طبيعة البرنامج التكويني، أهدافه، وسياقه المؤسسي، ويتطلب ذلك تعزيز ثقافة التقييم المنهجي داخل المنظمات، بوصفه أداة إستراتيجية لدعم اتخاذ القرار، وتحقيق الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري.

مراجع الفصل الخامس

1. Gupta, P., Sinha, V., & Subramanian, K. (2012). A Study on Return on Investment of Training Programme in a Government Enterprise in India. *Vikalpa The Journal for Decision Makers*, 37(1), 31-48.
2. Phillips, J., Stone, R., & Phillips, P. (2001). *The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment*. USA: Butterworth-Heinemann.
3. Phillips, P. (2010). *The ASTD Handbook of Measuring and Evaluating Training*. USA: Association for Talent Development.
4. Ali, S., Tufail, M., & Qazi, R. (2022). Training Evaluation Models: Comparative Analysis. *Research Journal of Social Sciences & Economics Review*, 4(3), 51-63.
5. Alnaimi, F., & Sammari, N. (2019). The methodology of Philips in measuring the return on investment and its applications in the training of human resources in the Ministry of Education Sultanate of Oman. *The Journal of Sharia Fundamentals for Specialized Researches*, 5(3), 79-99.
6. Peretti, J.-M. (2013). *Ressources humaines* (éd. 14). Paris: librairie Vuibert.
7. Phillips, P., & Phillips, J. (2019). *ROI Basics* (éd. 2). Alexandria: ATD Press.
8. Sachdeva, S. (2014). ROI of Training and Development Programmes: Challenges and Developments. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management*, 2(6), 284-289.
9. أحمد ماهر. (2007). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
10. أحمد عمر عبد الله الحتة. (2016). واقع قياس العائد من التكوين لدى معاهد التكوين التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وأثره على تخطيط البرامج التكوينية (رسالة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.
11. الإدارة العامة لتخطيط المسار الوظيفي. (2015). البرنامج التدريبي لأخصائي التدريب. القاهرة: الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي.

12. إيمان كشرود. (2021). إشكالية الإستثمار في التدريب وتقييم العائد منه في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
13. بلال خلف السكارنة. (2011). اتجاهات حديثة في التدريب. عمان: دار المسيرة.
14. عبد الرحمن عبد الفتاح محمد، نها سعد الدين الشاعر، معتز بالله فريد، و أحمد صالح عروس. (2022). تقييم آليات قياس العائد على الاستثمار المادي في التدريب في الفنادق الخمس نجوم. المجلة الدولية للدراسات السياحية والفندقية، 2 (1)، 36-61.
15. مبروكة عمر محيريق. (2018). أساسيات تدريب الموارد البشرية. القاهرة: دار حيثرا للنشر والترجمة.
16. محمد بن رتام. (2016). العائد من الاستثمار في التدريب. مجلة العلوم الإنسانية، 45 (أ)، 57-78.
17. يحيى زكريا حسن خليفة. (2017). تعظيم العائد من الاستثمار في التدريب. القاهرة: دار يسطرون للنشر.

الخاتمة



في ختام هذا العمل العلمي الذي تناولنا فيه موضوع هندسة التكوين من مختلف زواياه النظرية والتطبيقية، يتأكد لنا أن التكوين لم يعد مجرد نشاط هامشي أو ترف تنظيمي، بل أصبح ركيزة إستراتيجية من ركائز تطوير وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات. فقد أبرزنا من خلال الفصول المتتالية أهمية تبني مقاربة منهجية ومتكاملة لهندسة التكوين تضمن الفعالية والنجاعة، سواء على مستوى تحديد الاحتياجات، أو تصميم البرامج، أو تنفيذها وتقييمها، بما يحقق انسجاما بين أهداف التكوين وأهداف المؤسسة.

وقد سعينا في هذه المطبوعة إلى تمكين الطالب الجامعي، خصوصا في تخصص إدارة الموارد البشرية، من استيعاب مختلف مفاهيم هندسة التكوين، والإلمام بأبعادها التقنية والبيداغوجية والتنظيمية، وذلك في ضوء المراجع العلمية والمرجعيات القانونية المعتمدة، وكذا الممارسات العملية داخل المؤسسات والإدارات العمومية.

إننا نؤمن بأن استثمار المنظمات في التكوين هو استثمار في المورد البشري رأس مالها الحقيقي والأكثر أهمية كما وصفه بيتر دراكر، وأن العائد من هذا الاستثمار لا يقاس فقط بالأرباح المادية أو معدلات الإنتاج، بل يتجسد أيضا في الارتقاء بالكفاءات، تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم والتطور المستمر.

لذلك، نأمل أن تساهم هذه المطبوعة في تنمية وعي الطلبة والباحثين بأهمية التكوين، وتحفزهم على التعمق أكثر في هذا المجال، بما يفتح آفاقا جديدة نحو تكوين فعال ومؤثر يستجيب لتحديات العصر ومتطلبات التنمية الشاملة.

وفي الأخير، فإن موضوع هندسة التكوين يظل ميدانا مفتوحا للبحث والتطوير، نظرا لما يعرفه من مستجدات متسارعة على ضوء التحولات التكنولوجية، والتحولات الحاصلة في أساليب العمل والتسيير، مما يدعونا جميعا، أكاديميين وممارسين، إلى مواصلة الإسهام في بلورة رؤى وإستراتيجيات تكوينية تواكب هذه المتغيرات، وتضع الإنسان في صلب الفعل التنموي.

فائمه المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم علي صالح الحسني. (2011). التدريب التعاوني ورفع كفاءة العمل. عمان: دار المنهل.
2. إبراهيم بدر شهاب الصبيحات. (2020). أصول علم الإدارة. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
3. إبراهيم بلقايد. (2016). التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر - حالة بنوك ولاية وهران (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهران: جامعة وهران 2.
4. أحمد ماهر. (2007). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
5. أحمد إبراهيم أبو سن. (1981). الإدارة في الإسلام. الخرطوم: الدار السودانية للكتب.
6. أحمد طرطار. (1993). الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
7. أحمد عمر عبد الله الحتة. (2016). واقع قياس العائد من التكوين لدى معاهد التكوين التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وأثره على تخطيط البرامج التكوينية (رسالة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.
8. أحمد ماهر. (2002). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
9. الإدارة العامة لتخطيط المسار الوظيفي. (2015). البرنامج التدريبي لأخصائي التدريب. القاهرة: الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي.
10. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (2006). الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية (46).
11. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (2020). المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 04 ذي الحجة عام 1441 الموافق 25 جويلية 2020 يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية.
12. أماني جزار. (2018). إدارة المشاريع التنموية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
13. إيمان كشود. (2021). إشكالية الإستثمار في التدريب وتقييم العائد منه في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
14. باري شكواي. (2006). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
15. بشير العلاق. (2008). مبادئ الإدارة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
16. بلال خلف السكارنة. (2011). اتجاهات حديثة في التدريب. عمان: دار المسيرة.

17. جمال قروف. (2022). التكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين في ضوء الأمر رقم 06-03 والمرسوم التنفيذي رقم 20-194. دائرة البحوث والدراسات والقانونية والسياسية، 6(1)، 141-159.
18. جواد عمر بلخير. (2011). دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
19. حسينة عمارة. (2018). تكوين موظفي ومنتخبي الجماعات المحلية في الجزائر: دراسة حالة بعض بلديات ولاية الجزائر: الدورية بابا حسن الدارارية والعاشور (2017-2008) (رسالة ماجستير). كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3-: الجزائر.
20. حسين الدوري. (2002). نظريات التطوير والتنمية الإدارية. عمان: دار الكتاب.
21. حسين حريم. (2003). إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
22. حسين رواية. (1999). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
23. حسين فنيش. (2017). دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات والمؤسسات العمومية، وأفاقه. الجزائر: دار بلقيس.
24. حسينة بلهي. (2006). علاقة التدريب باحتياجات المشرفين وانتظاراتهم -دراسة ميدانية بمركب ميطل ستيل عنابة (رسالة ماجستير). كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، عنابة: جامعة باجي مختار.
25. دينا المالح. (2020). "تقييم جودة التدريب ومدى فعاليته باستخدام نموذج كيرك باتريك في المنظمات غير الحكومية من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة منظمة مكافحة الجوع - البعثة السورية (رسالة ماجستير). دمشق: الجامعة الاقترابية السورية.
26. رياض عبد القادر. (2020). محاضرات في هندسة التكوين (مطبوعة بيداغوجية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
27. زينب عبد النوري، وإسماعيل قيرة. (2023). إستراتيجية التكوين كآلية للاستثمار في تطوير الموارد البشرية. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 17(1)، 727-746.
28. زياد عبد الكريم النصور. (2021). الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
29. سعد علي حمود العنزي. (2020). إدارة الأعمال: المفاهيم النظرية والمداخل الفكرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
30. سمير بوعبد الله. (2018). إشكالية التكوين وترقية الأداء في الإدارة العامة الجزائرية -دراسة حالة المديرية العامة للجمارك (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3.

31. سنان الموسوي. (2004). الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
32. سهيل زغدود. (2015). أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: نموذج مقترح (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر.
33. صبرينة ميلاط. (2007). التكوين المهني والفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيغل (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة: جامعة الإخوة منتوري.
34. صلاح الدين عبد الباقي. (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعة الجديدة للنشر.
35. عائشة شتاتحة. (2019). التدريب في منظمات الأعمال. الباروزي للنشر والتوزيع: عمان.
36. عبد الباري إبراهيم درة، و زهير نعيم الصباغ. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
37. عبد الحكيم بن مصباح سواكر. (2021). دليل حول تكوين الأعوان والموظفين العموميين وتحسين مستواهم. إيليزي: مفتشية الوظيفة العمومية للولاية إيليزي.
38. عبد الحليم لعراب. (2017). التدريب أداة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية. دراسات في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 17(2)، 108-138.
39. عبد الرحمن عبد الفتاح محمد، نها سعد الدين الشاعر، معتز بالله فريد، وأحمد صالح عروس. (2022). تقييم آليات قياس العائد على الاستثمار المادي في التدريب في الفنادق الخمس نجوم. المجلة الدولية للدراسات السياحية والفندقية، 2(1)، 36-61.
40. عبد الكريم بوحفص. (2010). التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر.
41. عطا الله محمد تيسير الشرعة. (2011). إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة. عمان: دار جليس الزمان.
42. علي السلمي. (1985). إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
43. علي عباس. (2010). أساسيات علم الإدارة. عمان: دار المسيرة.
44. علي غربي، إسماعيل قيرة، و بلقاسم سلاطنية. (2007). تنمية الموارد البشرية. الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
45. عمر وصفي عقيلي. (2001). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل للنشر.
46. عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

47. فاطمة بدر. (2018). أساسيات الإدارة. دمشق: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
48. كمال طاطاي. (2002). دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية: مركب السيارات الصناعية CVI الروبية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3: الجزائر.
49. لحبيب بليه. (2011). مكانة وظيفة التكوين في الإدارة العمومية: دراسة حالة إدارة الجمارك 1994-2011 (رسالة ماجستير). كلية العلوم السياسية الإعلامية، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
50. لخضر دولي. (2011). سياسة تكوين الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية. مجلة الاقتصاد و المناجمت، 10 (1)، 303-321.
51. لعل بوكيش. (2010). إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
52. مبارك محمد الرشيد. (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين: دراسة تطبيقية في مؤسسة البيترول في دولة الكويت (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، عمان: جامعة الشرق الأوسط.
53. مبروكة عمر محريق. (2018). أساسيات تدريب الموارد البشرية. القاهرة: دار حميثا للنشر والترجمة.
54. محمد الصالح قريشي. (2005). تقييم فعالية تقييم برامج تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة الإخوة منتوري.
55. محمد بن رتام. (2016). العائد من الاستثمار في التدريب. مجلة العلوم الإنسانية، 45 (4)، 57-78.
56. محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
57. محمد لين مراكشي. (2005). فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة نافطال - وحدة البلدية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لويسيني علي.
58. محمود سليمان حنفي. (1998). وظائف الإدارة. القاهرة: مكتبة الإشعاع للطباعة.
59. محمود عبد الفتاح رضوان. (2021). صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
60. مدحت محمد أبو النصر. (2008). مهمة التكوين مفهوم ومراحل. القاهرة: إتراك للنشر.
61. مراد فيلون. (2018). القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
62. نجم العزاوي. (2006). التدريب الإداري. عمان: دار الياروزي للنشر والتوزيع.
63. نصيرة بركنو. (2019). التدريب الإلكتروني. معسكر: مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات - جامعة معسكر.

64. هاني خلف الطراونة. (2012). نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها. عمان: دار أسامة للنشر.
65. وفاء ريس. (2020). نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الياروزي العلمية للنشر والتوزيع.
66. ياسر عبد الرحمن. (2020). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة مخرجات التعليم العالي بالجامعات الجزائرية (أدروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البلدة: جامعة علي لونيسي.
67. يحيى زكريا حسن خليفة. (2017). تعظيم العائد من الاستثمار في التدريب. القاهرة: دار يسطرون للنشر.
68. يوسف حليم الطائي، و مؤيد عبد الحسين الفضل. (2006). إدارة الموا رد البشرية: مدخل إستراتيجي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Ali, S., Tufail, M., & Qazi, R. (2022). Training Evaluation Models: Comparative Analysis. *Research Journal of Social Sciences & Economics Review*, 4(3), 51-63.
2. Al-Musleh, A. (2010). Development of A Framework for Total Quality Management Principles in the Construction Companies in the State of Qatar (Doctoral Thesis). School of Engineering and Material Sciences at the Queen Mary, London: University of London.
3. Alnaimi, F., & Sammari, N. (2019). The methodology of Philips in measuring the return on investment and its applications in the training of human resources in the Ministry of Education Sultanate of Oman. *The Journal of Sharia Fundamentals for Specialized Researches*, 5(3), 79-99.
4. Armstrong, M. (2006). *Human resource management practice*. Lenders: Kogan Page.
5. Bibby, L., Austin, S., & Bouchlaghem, D. (2006). The impact of a design management training initiative on project performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 13(1), 7-26.
6. Blake, A. M., & Moseley, J. (2011). Frederick Winslow Taylor: One Hundred Years of Managerial Insigh. *International Journal of Management*, 28(4), 346-353.

7. Boubkeur, A. (1995). *Gestion des ressources humaines : la formation*. Alger: Cour à dispensé à L'ENA.
8. Brown, J. (2002). Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program. *Public Personnel Management*, 31(4), 568-578.
9. Certo, S. C. (2012). *Modern Management: Concept and Skills* (12 ed.). New Jersey: PRENTICE HALL.
10. Citeau, J.-P. (2002). *Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas particuliers*. Paris: Armand Colin.
11. Deb, T. (2006). *Strategic Approach to Human Resource Management*. Delhi: Atlantic Publishers & Distributors (P) Limited.
12. Deming, E. (1981). Improvement of Quality and Productivity Through action by management. *National Productivity Review*, 12(1).
13. Durai, p. (2010). *Human resource management*. Delhi: Pearson education India.
14. Fabi, B., Blondin, L., & Sekiou, L. (1993). *Gestion des ressources humaines*. Québec: De Boeck Université.
15. Goetsh, D., & Stanley, D. (1997). *Introduction to Total Quality, Productivity, Competitiveness*. Prentice Hall: New York.
16. Gupta, P., Sinha, V., & Subramanian, K. (2012). A Study on Return on Investment of Training Programme in a Government Enterprise in India. *Vikalpa The Journal for Decision Makers*, 37(1), 31-48.
17. Hudson, N. (1989). *Gérer Ressources Humains Dans L'entreprise*. Paris: Edition d'organisation.
18. Invancevich, J. (1992). *Human Resource Management : Foundations of Personnel*, (éd. 5). Illinois: homewood.
19. Joshi, M. (2013). *Human resource management*. Paris: Deloitte.
20. Khanka, S. (2002). *Organisational Behaviour*. New Delhi: S Chand and Company Limited.

21. Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2016). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Association for Talent Development.
22. Kura, S., & Kaur, S. (2021). Effect of Training Needs Assessment on Employee Performance: A Review Perspective. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 12(7), 3389-3398.
23. Larouche, V. (1977). Les Développement des Ressources Humaines, Fonction Négligée par L'entreprise Relations Industrielles. *Industrial Relations Industrielles*, 32(4), 471-513.
24. Monier, P. (1975). Formation, Perfectionnement et Développement Organisationnel, Quelques Aspects. *Administration Hospitalière et Sociale*, 1-17.
25. Parmentier, C. (2008). *L'ingénierie de Formation*. Paris: edition d'organisations.
26. Peretti, J.-M. (2013). *Ressources humaines* (éd. 14). Paris: librairie Vuibert.
27. Phillips, J., Stone, R., & Phillips, P. (2001). *The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment*. USA: Butterworth-Heinemann.
28. Phillips, P. (2010). *The ASTD Handbook of Measuring and Evaluating Training*. USA: Association for Talent Development.
29. Phillips, P., & Phillips, J. (2019). *ROI Basics* (éd. 2). Alexandria: ATD Press.
30. Pujol, M. (2000). *Ressources Humaines :La Boite à Outils de L'entrepreneur*. Paris: Edition d'organisation.
31. Raymond, V. (1984). *Développement de L'entreprise et Promotion des Hommes*. Paris: Entreprise Moderne D'édition.
32. Ross, J., & Perry, S. (1999). *Total Quality Management: Text, Cases and Readings* (éd. 3). USA: CRC Press.
33. Rowley, C., & Jackson, K. (2011). *Human resource management "The key Concepts"*. London: Routledge.
34. Sachdeva, S. (2014). ROI of Training and Development Programmes: Challenges and Developments. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Managemen*, 2(6), 284-289.

35. Sekiou , L. (1986). *Gestion des du personnel*. Paris: Editions d'organisations.
36. Swanson, R., & Holon, E. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
37. Thomson, R., & Mabey, C. (2011). *Developing human resources*. USA: Routledge.
38. Titley, G. (2004). *Les principes essentiels de la formation*. Strasbourg: Conseil de l'Europe.
39. Walker, J. (1992). *Human Resource Strategy*. Singapore: McGraw-Hill Inc.
40. Werther, W., Davis, K., & Lee-Gosselin, H. (1985). *la gestion des ressources humaines*. Montréal: McGraw-hill.
41. Wood, J., & Wood , M. (2004). *George Elton Mayo: Critical Evaluations in Business and Management*. New York: Routledge.

ثم بحمد الله..

