

التكوين وأثره في زيادة كفاءة العمال في المؤسسة الصناعية

## Training and its impact on the efficiency of workers in the institution and industry

أكرمة بوعلام حرارية عتيقة

جامعة الجزائر 02 [boualemkerma10@gmail.com](mailto:boualemkerma10@gmail.com)

جامعة الجزائر 02

تاريخ الاستلام: 2020/08/11 تاريخ القبول: 2020/10/02 تاريخ النشر: 2021/01/16

الملخص:

يعتبر موضوع التكوين من بين الموضوعات المهمة التي أخذت حينا كبيرا وأبحاث المهتمين بالمؤسسة الصناعية أو المؤسسات الأخرى، نظرا للدور المهم والكبير الذي يلعبه في تزويد العاملين بمهارات معينة في مناصب عملهم، فيتيح لهم إنجاز أعمالهم بفعالية وكفاءة كبيرة.

فهو يلعب دورا مهما ليس فقط على تزويد المؤسسة باليد العاملة المؤهلة، ذات الكفاءة وإنما في تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة هامش الربح السنوي ومنه أردنا في هذا المقال معرفة كيف يؤثر التكوين على الاستقرار العمالي في المؤسسات الصناعية.

### Résumé

Personne ne peut nier que la formation des ressources humaines, devient l'un des facteurs, et des éléments les plus importants dans n'importe quelle entreprise industrielle. Tout en parlant de son rôles en développant la capacité d'agir, à qui de la formation. Cette dernière qui sert à améliorer et augmenter les performances des travailleurs, afin d'avoir un bon produit et un meilleur rendement.

## Abstract:

It's evident that the human resource's formation becomes one of the strategies factors most important in any society.

We speak about formation's roles in making the workers more able in their function's, thanks to the enorme competence received but the formation. It's used to ameliorate the workers performance, in objective to have a good production, and best presentation.

## 1. المقدمة:

إن حفاظ المؤسسات على استقرارها واستمرارها مهما كان نشاطها سواء خدماتية أو صناعية، ومهما كان طابعها سواء كانت مؤسسة عمومية أو خاصة، ليس بوضعيتها المالية الكبيرة والمريحة من خلال أرباحها السنوية، وكذلك ليس بالوسائل والأجهزة المتطورة والتقنيات الحديثة التي تستعملها، أو غيرها من الأمور المادية الخرى، التي تستعملها المؤسسة كوسائل النقل الحديثة من شاحنات... الخ.

كل تلك الإمكانيات السالفة الذكر تعتبر شرط من شروط نجاح واستمرار أعلى مؤسسة مهما كان طابعها ولكنها تأتي بعد أهم شرط وهو اليد العاملة المؤهلة فيها، ذات الكفاءة والفعالية، فهذا الأخير، بإمكانه الاستعمال العقلاني لأحوال المؤسسة، والحفاظ على ألتها.

فمعظم المؤسسات الناجحة وذات الصيت الكبير في العلم، تعتمد في المقام الأول على اليد العاملة المؤهلة، والتي مكنتها من مواجهة التحريات المختلفة سواء الاقتصادية كظهور اقتصاد السوق وزيادة المنافسة الاقتصادية التي تحتم على المؤسسات المردودية والأداء، أو التحريات التكنولوجية كظهور آلات متطورة وحديثة، أو حتى تحريات اجتماعية، كزيادة النمو الديمغرافي وتعدد اتجاهات السكان ومطالبهم.

إن المؤسسة الجزائرية في منافسة دائمة، سواء على المستوى الداخلي، أعلى من طرف مؤسسات داخل الوطن أو منافسة خارجية من طرف الشركات الدولية الكبرى، خاصة التي تنشط في نفس المجال الصناعي، فهذا ما يضيف على موضوع التكوين الطابع الضروري في المؤسسة.

ومن بين الأسباب التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع هو الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة الصناعية الجزائرية، فهي في حاجة ماسة لصقل مهارات عمالها وتطوير ادائهم للوصول للإنتاج والمردود الكافي خاصة في ظل المنافسة الاقتصادية العالمية اضافة لظهور مشاكل عدة في بعض

المؤسسات خاصة الصناعية من تذبذب للإنتاج وداءة المنتج و ارتفاع تكاليف الانتاج و انخفاض الدخل السنوي ، وذلك راجع لعدم كفاءة اغلب العمال الصناعيين .  
 ما أعطى أهمية قصوى لهذه الدراسة من حيث انها تساهم في مساعدة المؤسسة الجزائرية بشكل عام من الاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو لديها كما ان التكوين من خطيرة رئيسية على تحديد الرؤية المستقبلية للإدارة الموارد البشرية وتحقيق التنافسية وسنحاول في هذا المقال ابراز اهم العناصر المرتبطة بالتكوين باعتباره معامل من عوامل زيادة كفاءة الافراد والارتقاء بالمؤسسة الصناعية.

## 1- مفهوم سياسة التكوين:

ان التكوين هو نشاط مخصص يهدف لإحداث تغيرات على الفرد الجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومدلات الاداء وطرق العمل والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لاثقة للقيام بأعمالها (رافت ، 2001، ص80)

ويمكن تعريفه أيضا بأنه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد والمجموعة لتحسين الأداء واكتسابهم الخبرة المنظمة وخلق الفرص المناسبة للتغيير على السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحضير المستمر على التعليم واستخدام الاساليب الحديثة لتثقف مع طموحهم الشخصي وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجيات المنظمة (العزاوي، 2009، ص19).

فالتكوين هو عملية يتم الاستخدام فيها لعدة أساليب معينة تهدف لتحسين المهارات وأداء الأفراد على مناصب هم لهم وزيادة معرفتهم بمجال عملهم المواكبة التطورات والتغيرات المختلفة فالمراد منه هو استبدال السلوكات القديمة والتي لا تتماشى مع متطلبات الشغل في المؤسسة، سلوكات واتجاهات مواكبة التطورات التي تطرأ في عالم الشغل والأجهزة كذلك .

## 2- أهمية سياسة التكوين :

لقد زادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف على العصر الحديث، فعندما كانت الوظائف بسيطة ويتم تعلمها بسرعة وبسهولة تتأثر بدرجة قليلة بالمتغيرات التكنولوجية، لم تكن هناك حاجة وبسهولة تتأثر بدرجة قليلة بالمتغيرات التكنولوجية، لم تكن هناك حاجة كبيرة لرفع أو تعديل مهارات العاملين، ولكن المتغيرات السريعة التي حدثت خلال

الثلاثين سنة الماضية ، والتي كانت من نتائجها زيادة وتطول المجتمعات الحديثة أجبرت المنظمات أن تتلاءم معها . (مرعي، 1993، ص36).

فالتكوين هو عملية إجراء تغيير دائم نسبي على طريقة أداء العمال الوظائف، بما يتناسب والمنصب من التحكم على التكنولوجيا وريح الوقت كما يعمل على ادخال تعديلات إيجابية في سلوك الفرد الوظيفي وإعطائه المعلومات الضرورية التي تنقذه في العمل والإدارة :  
وتمكن أهميته فلى النهوض بالنتاج من حيث الكم والنوع والتقليل من حوادث العمل بالإضافة لرفع الروح المعنوية للعمال.

### 3- خصائص علمية أو سياسية التكوين:

التكوين هو نشاط رئيسي مستمر فهو سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم نتجه الى اختيار الفرد ومن ثم تنفيذ واجبات الوظيفة (الجميلة ، 94-95) وكذلك مع نظام متكامل النظرة الى التكوين باعتباره نظاما متكاملًا يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة من أجل أداء وظائف تكون محصلتها الأخيرة بمثابة النتائج الذي يحققه النظام كله.

-النظرة المستقبلية: وهي التي تمكين العمال من القيام بأي أعمال مستقبلًا.

- الشمولية : لا يقصر التكوين على فئة دول أخرى يوجه الى المعاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم، فيتعاون الجميع على تنمية مهارات بعضهم البعض (راشد ، 1981، ص83)

### 4- دوافع التكوين :

إن اهتمام أي مؤسسة سياسية تكوين أفرادها نابع من رغبتها الملحة في تحقيق أهداف هامة تصبو إليها أو مشاكل وظيفية تعيق سعيها في تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها واستمرارها، فالرغبة في انتهاج سياسة التكوين، نابعة من غاية تريد المؤسسة أن تحققها ومن بين تلك الدوافع لدينا:

#### • سد النقائص التي يعاني منها الأفراد:

يلاحظ بشكل دائم من طرف المسيرين في المؤسسات، بعض النقائص أو بعض السلبيات في أداء العمال لوظائفهم وهذا يمكن اعتباره طبيعي لأن العمال في المؤسسات يتفاوتون على قدراتهم الاستيعابية للمعلومات، لذلك تحرص إدارة الموارد البشرية على تلك الثغرات وهذا من خلال تكوين عمالها.(أحمد السندي، 2004، ص15).

• زيادة الإنتاج : إن التكوين الجيد الذي يخضع له العامل، يعطيه فكرة واضحة حول ظروف عملا، وما هي الكيفية الواجب اتباعها في قيامه بعمله، بدرجة عالية من الكفاءة والإتقان، وبالتالي زيادة الإنتاج".

فالتكوين، بواسطته يصبح العامل قادر على توزيع جهوده في العملية الإنتاجية، وذلك راجع لعمله بالطريقة التي يتم بها ذلك العمل، وتفادي كذلك للعمل بصفة عشوائية، ودون علم

### • القلة في حوادث العمل:

"معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة، ويعمل التكوين على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات" (حمداوي، 2004، ص68)

فتعريف العامل بمهامه، وطرق القيام بها، بصفة سليمة، وأمنة، تمكنه من القيام بعمله بشكل صحيح دون اخطار تذكر، وهذه الطريقة يمكنه التكوين من التقليل من حوادث العمل.

### 5- أنواع التكوين:

من المتفق عليه أن التكوين وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال الاهتمام بالمحرك الرئيسي للعملية الانتاجية فيها، ألا وهو الفرد العامل، لكنها تعددت الاختلافات حوله، فيما يخص تصفياته، فهناك من صنف التكوين على حسب الهدف وطبيعة العمل، أو المكان أو التوظيف، أي نسجل عدة تقسيمات للعملية التكوينية.

**1-5 التصنيف الأول للتكوين:** بين لنا معايير متعددة قد تم اعتمادها في تصنيف التكوين تتمثل فيما يلي:

- حسب عدد المتدربين أو المكونين، فردي أو جماعي.
- حسب المكان، أعلى في موقع العمل أو خارجه.
- حسب تاريخ التعيين، قد يكون موجه للعاملين الجدد.
- حسب فئة العاملين، أعلى موجة للإداريين أو الصناعيين أو الحرفيين.

- حسب المادة التدريبية، إذا كان التكوين لغوي أوفني أو متخصص، وقد يكون التكوين على اتخاذ القرارات" (حاروش، 2011، ص 72-73).

فقد اعتمد الباحث في تصنيفه للعملية التكوينية، لكن لا يدل على أن تلك المعايير هي الوحيدة المعتمدة في التصنيف، بل هناك معايير أخرى سنبنها فيما يلي:

## 2-5 تصنيف التكوين حسب مرحلة التوظيف والمستوى الوظيفي:

### أ- التكوين في المرحلة الأولى للتوظيف:

يمثل التكوين الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه بمنصب عمله، بغية تعريفه وتهيئته للعمل الجديد الذي أصبح مسندا لكل واحد منهم، وكيفية أدائه وإعلامهم أيضا بأهدافها وسياستها وبمسئولياتها (عقيلي، 1991، ص 226).

فالتكوين في المرحلة الأولى، جد مهم، فمن خلاله يستطيع العامل أن يعرف ما مدى موقع عمله من العمليات الأخرى في المؤسسة، وما مدى أهمية الحرص على التنافس والانسجام بين وظيفته والوظائف الأخرى.

كما تتيح له فرصة الإلمام بظروف العمل كالأجور والتقنيات المستخدمة في المؤسسة.

وينقسم هذا النوع من التكوين (المرحلة الأولى) بدوره إلى:

1- التكوين التوجيهي: يهدف الى تقديم الموظفين الجدد للعمل لتحقيق العديد من الأهداف منها الترحيب بالعاملين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة لهم عن المشروع وتهيئتهم للعمل وتدريبهم على القيام به وإزالة الغموض أو الإجابة عن الاستفسارات التي يبحث عنها الموظف ويساعد هذا النوع من التكوين على التكيف والتأقلم مع الوظيفة التي يشغلها بسهولة وسرعة.

2- تكوين التخصص الابتدائي: يتضمن واجبات وتعليمات وخصائص الوظائف التي سوف يمارسها الفرد الجديد.

## 3- التكوين أثناء تأدية الخدمة:

في هذا النوع تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتوجيه المستمر لمرووسين أثناء أدائهم للعمل" (ماهر، 1999، ص325).  
فمحور العملية التكوينية في مراحلها الأولى، تكون منصبة على تعريف العمال وإثراء معلوماتهم حول طبيعة العمل ومحيط العمل، واجباتهم وكذا حقوقهم، فهي مرحلة تمهيدية لمباشرة العمل.

## ب-التكوين في مرحلة متقدمة من التوظيف:

ويقصد به تكوين العاملين القدامى في المؤسسة ويهدف هذا النوع من التكوين لاكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية والتكنولوجيا، فيساعدهم على تحسين قدراتهم في انجاز العمل وتطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل، مما يؤدي لرفع كفاءتهم في العمل، فالعاملين القدامى يشتملون على أربعة فئات وهي :

- 1- موظفي قاعدة الهرم: وتشمل أعمال صناعية وفنية.
- 2- مجموعة المستوى الإشرافي في الأول: وتتمثل الإدارة المباشرة .
- 3- مجموعة المديرين في المستوى الأعلى: وتتمثل الإدارة الوسطى
- 4- مجموعة المديرين في المستوى الأعلى: وتتمثل الإدارة العليا " (عقيلي، 1991، ص228)

فالعمال القدامى عكس العمال الجدد، فتكوينهم يراد منه زيادة معارفهم، وتطويرها بغية الاستمرار في الأداء الجيد لوظائفهم والحفاظ على مردودية المؤسسة، فيمكن أن نقول أن التكوين للعمال القدامى هو فقط لزيادة معارفهم ومهارتهم الوظيفية ويمكن تصنيف التكوين حسب المستوى الوظيفي إلى أربع أنواع نوردتها فيما يلي :

**1-التكوين المني:** وهو التكوين في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المهارات والمعرفة والاستقلالية في الحكم والتقدير ويعتبر هذا النوع من التكوين نظام من خلاله يعطى للفرد التوجيهات والخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل" (راوية، 2001، ص173-174).

ويهدف هذا التكوين إلى صقل مهارات العمال الفنية من خلال اكسابهم معارف متنوعة لأداء أعمالهم التي تتطلب مهارات محددة ومعينة، كعمال الكهرباء، وعمال التجارة والميكانيك، والصيانة ، تصليح الآلات وصيانة الحديد.... الخ .

## 2-التكوين التخصصي :

" يشمل هذا النوع من التكوين الوظائف الأعلى من الوظائف الفنية والمهنية، فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهن او عمل متخصص اذ يعمل على تحسين وتزويد الفرد بالمعارف والمهارات التقنية ومن امثلتها، هندسة الإنتاج، هندسة الصيانة، والمشتريات والمبيعات والأعمال الهندسية...، هذه المعارف والمهارات لا تكون روتينية، وإنما تحتاج دوماً إلى التجديد والابتكار وتركز على حل المشاكل المختلفة ومعالجتها" (مصطفى، ص224).

**3-التكوين الإداري :** " هذا النوع من التكوين يمس العاملين في المستويات الإدارية على اختلاف مستوياتهم سواء كانت إشرافية، إدارية عليا أو وسطى، ويتم تزويدهم بمعلومات تتركز حول جوانب سلوكية وقيادية أو عملية أو تخطيط أو التنظيم وغيرها" (عوامل، 1995، ص251) باعتبار جهاز الإدارة عنصراً فعالاً في عملية تسيير المؤسسة، من خلال اهتمامه بالأمور الإدارية المتنوعة، فهو جهاز اذ صلح اداؤه صلح أداء المؤسسة ككل.

5- **تكوين المكونين :** " يعتبر المدرب أحد العوامل الأساسية التي تقوم عليها العملية التكوينية، بسبب دوره المهم في تهيئة وإعداد العناصر البشرية المؤهلة (عودة، 1994، ص38-39) فلا بد من تعريف المدرب بمهامه الأساسية وكذلك لا بد من تزويده بالمعلومات والمهارات الكثيرة والصحيحة، لكي يستطيع هو بدوره نقلها للأفراد الذين هم تحت وصايته وبهذا تكون عملية تكاملية .

## 6- طرق وأساليب التكوين:

### 6-1 طرق التكوين: يمكن التطرق الى طرق التكوين كما يلي :

#### أولاً: طريقة التدريب أثناء العمل:

" تعتبر هذه الطريقة الاوسع انتشارا وفيها يقع عبئ العمل الأكبر على عاتق الرئيس المباشر وأساليب انتشار هذا الأسلوب التكويني هو أن أغلب الأعمال في الصناعة الحديثة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من الوقت، ومن ناحية آخر التكوين أثناء العمل يركز مسؤولية التكوين في شخص واحد بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية الذي يزيد من فعالية التكوين، كما أن هذا التركيز يؤدي لتوفير النفقات والأفراد اللازمين لإدارة أعمال التكوين، بشرط أن يلم الرئيس المباشر الماما تاما بطبيعة العمل ومطالبه، وأن يكون هناك

الوقت الكافي للقيام بعملية التكوين إلى جانب ضرورة الإيمان بأهمية التكوين والاختناع بفوائده " (السليبي، 1985، ص282).

فهذه الطريقة تعتبر إيجابية الى حد كبير كون أن مكان التكوين هو نفسه مكان العمل، وهذا ما يزيد استعمال العمال للمعلومات وتطبيقها مباشرة في مناصب عملهم، فتكون بذلك نجاعة السياسة التكوينية من خلال الجمع بين النظري والتطبيقي في نفس منصب العمل الحقيقي.

ثانيا: إعداد أماكن خاصة بالتكوين أو مراكز تكوين ملحقة بالمؤسسة:

فقد توفر المؤسسة ورشا خاصة بالتكوين تماثل وصفها ورش الإنتاج، وتستخدم هذه الطريقة إن تعذر التكوين على الوظيفة أثناء العمل، ويتطلب الأمر أعدادا كبيرة وبوقت قصير، فيزيد من سرعة تكوينهم بوجود متكونين متخصصين ومتفرغين لهذه العملية " وقد تفتح المؤسسة مراكز لتكوين الأفراد تلحقها بالوحدة الإنتاجية، وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب (التكوين) في المؤسسة "

فالقيا م بإعداد أماكن أو مراكز خاصة بتكوين العمال، يكون ذو فائدة كبيرة خاصة إذا تطلب الحال تكوين أعداد كبيرة من العمال في نفس الوقت بكفاءة وفعالية، وخاصة مع توفير مدربين ذوي مستوى عال.

لكن ليست متاحة لجميع المؤسسات، إلا بالمؤسسات التي تتمتع بإمكانيات مادية ضخمة وآلات متطورة، لأن تلك المراكز والآلات تتطلب أموال باهظة لإنجازها.

ثالثا: " التكوين خارج العمل: ويتم ذلك عادة داخل قاعات التكوين في العاهد التكوينية او الجامعات على شكل دورات قصيرة او متوسطة المدى، ويتفاوت ما بين أسلوب المحاضرات أو الندوب والأفلام التلفزيونية فالأستاذ المكون في هذه الحالة لابد ان يتيح مجالا للمناقشة وابداء الراي مهما كان عمله " (نوري، 2010، ص258)

وهذا النوع من التكوين من التكوين يتم في هياكل بعيدة عن المؤسسة، سواء في مراكز تكوينية، او جماعات معينة ويتم فيه تلقين المتكونين المعلومات عن طريق أسلوب المناقشة بين المكون والمتكون، ما يفتح مجال النقاش بينهما، وابداء الآراء، دون أن ننسى أسلوب المحاضرات وعرض أشرطة تلفزيونية للمتكونين داخل قاعات متنوعة .

## 2-6 - أساليب التكوين: أهم أساليب التكوين هي:

- أسلوب النقاش: يعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتكويين ، ويشجعهم على طرح الأسئلة، وكذلك يبين المتكويين انفسهم ، اذ تكن هناك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات".(نوري، 2010، 259)

فهو اذن تبادل الآراء المختلفة بين المكون والافراد ، بغية معرفة مستوى الافراد بالنسبة للمكون، وذلك امانة أي لبس في المعلومات بالنسبة للأفراد، وهذا لا يتسنى الا باتباع أسلوب الحوار الشفهي بين الأستاذ (المكون) والافراد المتكويين.

### • "أسلوب دراسة الحالات :

أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام في التكوين، ويتمثل في ان المكون يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من قيامك الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، وتهدف هذه الطريقة الى تشجيع المتكويين على التحليل اكثر من محاولة الوصول الى حل معين صحيح للحالات المستخدمة".(نوري، 2010، 259)

يعتمد هذا الأسلوب على دراسة مشكلة معينة، وإنتاج الفرصة للأفراد للكشف على مشاكلهم، وثغراتها الوظيفية ومنتشرة أسبابها، وربما الوصول لإعطاء حلول معينة.

### • "أسلوب المحاضرة :

وهي طريقة تقليدية للتكوين، تتم في اتجاه واحد ومن خلال تلقين الأفراد محاضرة أو مجموعة من المعلومات مباشرة، ونظريا، لكن يعاب على هذا الأسلوب عدم الوصول الى نتائج المرجوة من التكوين، نظرا للمعوقات التي من المحتمل أن تتخلله، كعدم تركيز الافراد من المحاضر وعدم الإسماع ان لم يكن تقديم المحاضرة شيقا.

### • طريقة تمثيل الأدوار:

تمثلت في القديم حالة أو موقف عمل للمتكون في شكل قصة تضم شخصيات متعددة تتفاعل في مواقف العمل، ويقوم المتكويين بعد استيعاب الموقف، بتمثيل أدوار الشخصيات لحوار حر من الواقع تصورههم وتقمصهم للدور، أو وفق لنص مكتوب مسبقا. (السيد، 2008، ص302-303)

• طريقة الندوات والمؤتمرات: حيث يجزأ الموضوع التكويني إلى مواضيع صغيرة، ويعطى للمشاركين وقتا كافيا للإعداد والتحضير، فيطلعون على بعض المواد المتعلقة بالموضوع مثل مذكرات وتقارير، ويساعد ذلك على حيوية تفاعل المشاركين وتعميق استيعابهم وتطوير معلوماتهم وسلوكياتهم في العمل.

• طريقة التكوين في العمل او التكوين العملي : هذه الطريقة عملية، حيث يشرح المدرب أصول الأداء متكونين ويلاحظ أدائهم، ويصحح أفكارهم، ويجب عن استفساراتهم، وهذه الطريقة شائعة في المنظمات اليابانية، وبشكل خاص في مجال الأداء الفني، وهناك طريقة التكوين في الغرف المجهزة وتتسم أيضا بطابع تكويني عملي، لكنه ليس في المواقع الحقيقية للعمل، بل في غرف وقاعات مجهزة بشكل يماثل مواقع العمل الحقيقية ويستعمل الأداة والأجهزة كما لو كانوا في مواقع العمل الفعلية. (السيد، 2008، ص304)

• ومهما تعددت طرق التكوين المتبعة، يبقى الهدف واحد وهو إجراء تغيير دائم نسبيا في أداء الموارد البشري وسلوكيات واتجاهاته، لكي يستطيع أداء عمله بطريقة صحيحة.

## 7- مجالات التكوين: يشمل التكوين على خمسة مجالات أساسية وهي:

أ-المعرفة: مساعدة المتكون على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات.

ب-المهارات: هي عبارة عن أي تصرف أو عمل مادي يقوم به الشخص المتكون، مثل تشغيله للحاسب الآلي.

ج-الأساليب : ويقصد بها لتطبيق للمعرفة والمهارات في وقف دينامي، بمعنى طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة او الطائرة " (أحمد السندي، 2004، ص25)

د- "الاتجاهات : وهي الاتجاهات التي يمكن تعديلها وتغييرها، ومعنى هذا أن هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته، وفي ذات الوقت لا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال ، لذا يركز التكوين على السلوك الذي يمكن تعديله وتقويمه.

ه-الخبرة : هي ناتجة عن الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة، والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة طويلة من الزمن وبالتالي فان هذا المجال لا يمكن للفرد ان يتعلمه من داخل قاعة التعليم " (احمد السندي، 2004، ص25).

فنجاعة سياسة التكوين مرهونة بمدى المامها الكامل بجميع المجالات التكوينية، سواء كان ذلك من حيث تعلم وتذكر المعلومات او من حيث التصرفات، أو طريقة تطبيق تلك المعلومات على ارض الواقع، فلا يجب ان يكون موضوع التكوين خارج عن نطاق تلك المجالات.

**8-مبادئ التكوين :** هناك عدة مبادئ للتكوين على المتكونين الالتزام بها وتطبيقها في جميع مراحل العملية التكوينية، واذ طبقت بدقة ،فإنها سوف تؤدي الى زيادة عائد التكوين.

●"الهدف: حيث يجب ان يكون الهدف من التكوين محددًا واضحًا، وحسب الاحتياجات الفعلية وللمتكون مع مراعاة ان يكون الهدف موضوعيا وواقعيًا وقابلًا للتطبيق.

●الاستمرارية: هذا المبدأ يتحقق بأن يبدأ التكوين ببجاية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه طوال حياته الوظيفية وذلك لغرض تطويره وتنمية قدراته المهنية، وبما يتماشى مع التطور الوظيفي للفرد" ( بن بشرين، 2008، ص29)

● فهي عملية تتميز بالدوام، ولا تختص بمرحلة معينة وذلك من أجل مواكبة قدراته ومؤهلته المستجدات التي تظهر باستمرار في عالم الشغل .

● مبدأ الشمولية: بمعنى يجب توجيه التكوين إلى كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة على أن يشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للمؤسسة، فهو لا يقتصر على مستوى تنظيمي دون آخر، أو فئة وظيفية دون أخرى، وإنما لابد وإن يشمل جميع العمال في المؤسسة.

● مبدأ التدرج : أي تبدأ العملية التكوينية بمعالجة الموضوعات البسيطة، ثم تندرج إلى أكثر صعوبة، حتى يصل إلى معالجة تلك الموضوعات أو الإشكالات الأكثر تطورًا وتعقيدًا .

● مواكبة التطور ك وذلك بغرض لأن يكون التكوين مفيدًا للجميع بكل ما هو جديد في شتى مجالات العمل وباستخدام أحدث الأساليب وتكنولوجيا التكوين .

• **الواقعية:** بمعنى أن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتكون، ويتناسب مع مستوياتهم التعليمية، الثقافية ودرجاتهم الوظيفية ( أحمد السندي، 2004، ص26) تلکم هي أهم المبادئ الأساسية التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار في كل مراحل العملية التكوينية، كما يمكن إضافة مبدئين أساسيين هما:

• **التكوين نشاط متغير ومتجدد:** ويقصد بذلك أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة داخل وخارج المؤسسة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد هو الآخر فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته، الوظائف التي يشغلها المتكونون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل" (مراكشي، 2005، ص140).

• **التكوين نشاط إداري وفني:** " باعتبار التكوين عملا إداريا، ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، وتوافر الموارد المالية والبشرية، وأكثر توافر الرقابة المستمرة، كذلك يعتبر عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة، وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وكذلك خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ومتابعتها وتقييمها "

فمن الضروري أن يشتمل التكوين على كل المبادئ السالفة الذكر حتى يكون ذو فعالية أكيدة وعلى أداء العمال، وعلى المستوى الإنتاجي للمؤسسة، بما يعود بالفائدة على العمال والمؤسسة على حد سواء .

#### معوقات التكوين:

- عدم وجود الحوافز الإيجابية واستعمال الحوافز السلبية. (بن بشير، 2008، 90)

وهذا يتجلى في عدم مكافئة العمال وعدم إتباع سياسة المشاركة الجماعية، وإتاحة الفرصة للعمال لإبداء آرائهم حول التكوين واستعمال العقاب والتوبيخ.

- عدم استخدام مبدأ الدافعية للعمال، فقد اعتمد العلماء السلوكيون أن الرضا يقوم إلى مستوى عال من الأداء في العمل بالنسبة للأفراد العاملين ولكن تلك النظرة تغيرت، وأصبح الأداء الجيد للعمل هو الذي يقود الرضا.

ولكن هي أهم المعوقات التي تقف في سبيل تحقيق السياسة التكوينية لأهدافها، وما يحتم على المؤسسات اتخاذ جميع السبل لضمان تفاديها، ولتحقيق الهدف العامل من السياسة التكوينية، الا وهو الحصول على اليد العاملة المؤهلة.

#### ● النتائج:

- أحسن أو انجح وسيلة للتكوين هي التكوين أثناء العمل.
- اعتماد المؤسسة على متابعة المتكون بعد انتهاء الدورة التكوينية.
- إن اهتمام المؤسسة بتكوين الغرض منه تكوين جهاز إنتاجي كفوء لتحمل أعبئ التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول.
- إن التكوين في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لماله من ارتباطه مباشر بالإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.

#### ● التوصيات:

- يجب تصميم البرامج التدريبية أو التكوينية بدرجة عالية من الدقة والفعالية.
- يجب دراسة وتحديد عدد الأفراد المراد تدريبهم، فكلما كان عدد الأفراد قليلا كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على مناقشة خطوات التكوين.
- يجب دراسة احتياجات التكوين كعملية منظمة على ان تخصص ميزانية محددة للتكوين بالمنظمة وفقا للخطط والبرامج المسطرة.
- يجب أن يكون المكون على درجة عالية من الكفاءة.

## خاتمة:

إن سياسة التكوين من أهم العوامل الرئيسية في بناء جهاز لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في العصر الحديث فدور بارز في الحصول على قوة بشرية منتجة، فالمؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والأطر المؤهلة، يمكنها من تحقيق أهدافها المسطرة، وذلك بزيادة الإنتاج والإنتاجية، وتخفيض تكاليف الإنتاج والتقليل من حوادث العمل، والحصول على الجودة والمردودية، لترتقي لمصاف المؤسسات المتطورة خاصة في ظل المنافسة الاقتصادية ولكن هذا لا يتجل لها إلا من خلال اتباع سياسة التكوين داخلها.

## قائمة المراجع :

1. أحمد السندي ، عماد الدين ، (2004)، دور التدريب على رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمصارف، بحث تكميلي لنييل درجة البكالوريوس محل الدراسات المصرفية والمالية ، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية ، 15-26-25.
2. أحمد بشير بن محمد المدني، أثر التدريب على أداء المؤسسات العامة، أطروحة الدكتوراه، كلية إدارة العمال، المملكة العربية السعودية، 2008.
3. أحمد بن بشير بن محمد المدني، أثر التدريب على أداء المؤسسات العامة، أطروحة الدكتوراه، كلية إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، 2008.
4. أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، 1981.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1999.
6. بن بدين محمد المدني أحمد ، (2008) ، أكد التدريس على الأداء بالمؤسسات العامة أطروحة دكتوراه كلية إدارة الاعمال: المملكة العربية السعودية 29.
7. الجميلة خيري خليل: التنمية الإدارية الاجتماعية، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 94-95.
8. -حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية ، (ط1)- (2011)، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ، 73-72
9. الحبيب شاتي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح لمؤسسة الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، ط01، الجزائر، 2009.
10. حمداوي وسيلة :إدارة الموارد البشرية ، قلمة ،ديوان المطبوعات الجامعية، 68.
11. خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر.

93. راشد احمد عادل ،مذكرات على إدارة الأفراد ،(1981)، مصر: دار النهضة العربية.
12. رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب في تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، ط01، 2001.
13. راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
14. -السليبي علي :إدارة الأفراد و الكفاءات الانتاجية (1985) ،القاهرة :مكتبة غريب للسد ،282.
15. السيد، مصطفى أحمد ،إدارة الموارد البشرية ، رؤية استراتيجية معاصرة ، (ط2) ،(2008) ، القاهرة مطابع ، الدار الهندسية ،302-303-304.
16. عبد الباربي إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، 2008.
17. العزاوي ، نجم الدين ، جودة التدريس الإدارية و متطلبات المواصفات الدولية (ط1) ،(2009)، 19.
18. عقيلة ، عمر وصفي :إدارة الموارد البشرية ،(1991)، عمان : مؤسسة زهران للنشر والتوزيع ،226.
19. عماد الدين أحمد السندي، دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المصارف، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في الدراسات المصرفية والمالية، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية، السودان، 2004.
20. عودة صالح سعيد ،إدارة الافراد ،(1994)، طرابلس :منشورات الجامعة المفتوحة ،38-39.
21. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، 1999، القاهرة، الدار الجامعية 325.
22. مراكشي، محمد لمين (2005) ،فعالية نظام التدريس على تنمية الموارد البشرية ، رسالة ماجستير علي منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة سعد دحلب الجزائر ،140.
23. مرعي، محمد جمال، التدريب والتنمية (1993) ، القاهرة : علم .....36.
24. مصطفى أحمد السيد ،إدارة المواد البشرية ، منطور القرن 21، القاهرة :مكتبة الانجلو مصرية ،224.

25. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004.
26. نجم الدين العزاوي، جودة التدريب الإدارية ومتطلبات المواصفات الدولية، اليازوري، ط01، 2009.
27. نور الدين حاروش، إدارة البشرية، دار الأمانة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط01، الجزائر، 2011.
- نورعلي منير: تسيير الموارد البشرية (2010)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 258-259.
28. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004، ص68.
29. - nelson of el conomy panel : le management pour les nuls.