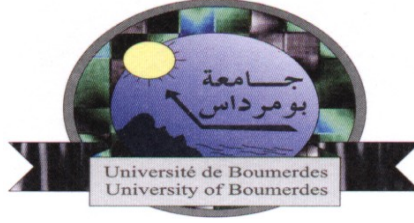


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بومرداس

قسم علوم التسيير



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
و علوم التسيير

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر
تخصص : إدارة أعمال المؤسسات

الموضوع

أهمية التكوين الإدماجي في تحسين أداء
مهندسي قسم الاستكشاف (سوناطراك)

تحت إشراف:

د. دربان أحمد أستاذ محاضر "أ"

تحت تأطير الأستاذ:

بن زايد حكيم

من إعداد الطلبة:

- خلوية نسرين

- خيار مريم

دفعة جوان 2016
السنة الجامعية 2015-2016

كلمة الشكر

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله
وصحبه ومن ولاه أما بعد:

أولا وقبل كل شيء اشكر الله وأحمده على نعمه الكثيرة وتوفيقه
لنا في إعداد وإتمام هذا العمل المتواضع:

"اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك"
من لم يشكر الناس لم يشكر الله، فبعد شكر الله لا يسعني أن
نتقدم بالشكر والعرفان و عظيم الامتنان للدكتور المشرف
دريان أحمد أستاذ محاضر "أ" على قبوله الإشراف على هذا
العمل، وعلى نصائحه وتوجيهاته القيمة وحرصه على
انجازه، والذي كان ملتزما بالمواعيد واللقاءات البيداغوجية.
كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المأطر: بن زايد حكيم الذي لم
يبخل علينا بشيء لما قدمه من مساعدات مادية ومعنوية دفعت
بانجاز هذا العمل، وإلى كل عمال قسم الاستكشاف
EXPLORATION (بومرداس).

و كما لا يفوتني أن أشكر الأساتذة الكرام INH فرع إدارة
أعمال المؤسسات، إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في
انجاز هذا العمل.

"اللهم اغفر لنا و لمن علمنا ونكل من له الفضل علينا آمين
يا رب العالمين"

الإهداء

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق و السداد ومنحنا الرشد
والثبات و أعاننا على كتابة هذه المذكرة والصلاة على
رسوله أزكى الصلاة أهدي هذا العمل إلى:

من يفيض قلبها حبا وحنانا، إلى التي تشجعني، وكانت العين
التي تحرسني وكانت أول قلب يخفق لنجاحي "أمي الغالية"
إلى من كافح و ناضل من أجل نجاحي، إلى الذي كان نجاحي
له قبل أن يكون لي "أبي الغالي"

إلى والدي العزيزين حفظهما الله و رعهما

إلى إخوتي و أخواتي الأعزاء و إلى كل أفراد العائلة فردا فردا

إلى صديقاتي وأحبائي والنفوس الطيبة عرفانا و اعتزازا، إلى كل من

وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي، إلى كل طلبة تخصص إدارة

الأعمال المؤسسات إلى كل من عرفتهم يوما فتعلق بهم قلبي وأحبو

لي الخير.

ولله ولي التوفيق

نسرين، مريم



الفهرس العام

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول و الأشكال
أ- هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: العملية التكوينية في المؤسسة	
1	مقدمة الفصل
2	المبحث الأول: ماهية التكوين
2	المطلب الأول: مفهوم التكوين
5	المطلب الثاني: مبادئ التكوين و أهميته
7	المطلب الثالث: أنواع التكوين ومحدداته
11	المطلب الرابع: مخطط التكوين
12	المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التكوينية
12	المطلب الأول: مفهوم الاحتياجات التكوينية
13	المطلب الثاني: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية
15	المطلب الثالث: طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التكوينية
16	المطلب الرابع: صعوبات تحديد الاحتياجات التكوينية
18	المبحث الثالث: تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني
18	المطلب الأول: تحديد أهداف و محتوى البرنامج التكويني
19	المطلب الثاني: تحديد أساليب التكوين
22	المطلب الثالث: ميزانية التكوين
25	المطلب الرابع: تنفيذ البرنامج التكويني
28	المبحث الرابع: تقييم فعالية نظام التكوين
28	المطلب الأول: مفهوم ومبادئ تقييم التكوين
30	المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم التكوين
31	المطلب الثالث: تصميم إستراتيجية تقييم التكوين
33	المطلب الرابع: بعض نماذج تقييم فعالية نظام التكوين
36	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: مدخل إلى التكوين الإدماجي و علاقته بالأداء	
38	مقدمة الفصل
39	المبحث الأول: ماهية التكوين الإدماجي
39	المطلب الأول: تعريف التكوين الإدماجي
41	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين الإدماجي
42	المطلب الثالث: مبادئ التكوين الإدماجي

42	المطلب الرابع: عقد التكوين الإدماجي
44	المبحث الثاني: مراحل و صعوبات التكوين الإدماجي
44	المطلب الأول: مراحل التكوين الإدماج
45	المطلب الثاني: منهج التكوين الإدماجي
45	المطلب الثالث: جواز سفر التكوين الإدماجي
46	المطلب الرابع: صعوبات و عواقب التكوين الإدماجي
47	المبحث الثالث: تصميم برنامج التكوين الإدماجي
47	المطلب الأول: برنامج لتكوين الإدماجي
48	المطلب الثاني: تنفيذ برنامج التكوين الإدماجي
48	المطلب الثالث: تقييم برنامج التكوين الإدماجي
50	المطلب الرابع: شروط نجاح التكوين الإدماجي
51	المبحث الرابع: تقييم الأداء وعلاقته بالتكوين الإدماجي
51	المطلب الأول: مفهوم الأداء وتقييمه
53	المطلب الثاني: مراحل و معايير تقييم الأداء
56	المطلب الثالث: أهمية و أهداف تقييم الأداء
57	المطلب الرابع: علاقة تقييم الأداء بالتكوين الإدماجي
59	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة التكوين الإدماجي في قسم الاستكشاف لمؤسسة سوناطراك	
60	مقدمة الفصل
61	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك
61	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسس سوناطراك
63	المطلب الثاني: الهيكلة التنظيمية لقسم الاستكشاف
66	المطلب الثالث: مهام قسم الاستكشاف
66	المطلب الرابع: دائرة تطوير الموارد البشرية
69	المبحث الثاني: سياسة التكوين في المؤسسة
69	المطلب الأول: مخطط التكوين في المؤسسة
70	المطلب الثاني: أنواع التكوين في المؤسسة
72	المطلب الثالث: أماكن التكوين
73	المبحث الثالث: إجراء التكوين الإدماجي في قسم الاستكشاف
73	المطلب الأول: تعريف التكوين الإدماجي للإطارات الخاصة بقسم الاستكشاف
73	المطلب الثاني: ممثلي عملية التكوين الإدماجي
74	المطلب الثالث: مراحل التكوين الإدماجي
75	المطلب الرابع: الإجراءات القانونية لعملية التكوين الإدماجي في قسم الاستكشاف
78	المبحث الرابع: مسار التكوين الإدماجي في قسم الاستكشاف
78	المطلب الأول: الخطوات المتبعة لتقييم الموظف الجديد في المؤسسة
86	المطلب الثاني: وقائع التكوين الإدماجي لسنة 2015

87	المطلب الثالث: حقوق وواجبات الموظف الجديد
88	المطلب الرابع: واجبات المكون وواجبات سوناطراك اتجاهه
89	خاتمة العامة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

تِلْكَ أَسْمَاءُ الْأَشْكَالِ وَالْجَدَائِدِ

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	طرق تحديد الاحتياجات التكوينية	01
35	مراحل تقييم التكوين وفق نموذج كيرك باتريك	02
40	نظام التكوين الإدماجي	03
47	الأدوار و المسؤوليات ضمن برامج التكوين الإدماجي	04
54	خطوات تقييم الأداء	05
-	الهيكل التنظيمي القديم لقسم الاستكشاف	06
-	الهيكل التنظيمي الجديد لقسم الاستكشاف	07
67	هيكل مصلحة تطوير الموارد البشرية	08
79	استمارة تقييم الخاصة بالجيوفزياء	09
80	تقييم نتائج التكوين الإدماجي للمرحلة النظرية الخاصة بالجيوفزياء	10
82	استمارة تقييم المرحلة الإعدادية للمحاكاة المهنية	11
83	استمارة تقييم التقدم في المهنة	12
85	تقييم التكوين الإدماجي	13

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	المقارنة بين التكوين و التطوير	01
05	الاختلافات بين التكوين و التعليم	02
10	أنواع التكوين	03
24	ميزانية برنامج التكوين	04
32	استراتيجيات تقييم البرامج التكوينية	05
87	وقائع التكوين الإدماجي لسنة 2015	06



مقدمة

تعد المؤسسة النواة الأساسية لنمو النشاط الاقتصادي سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الدولي، إذ لها دور فعال في تفعيل عجلة الاقتصاد، و هي في الوقت المعاصر تستقطب اهتمام الدول لما تساهم به في تقدمها في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، و حتى السياسية، و كما تساهم في تشجيع و تطوير المهارات و المبادرات الإبداعية للموظفين العاملين فيها، و بطبيعة الحال فلا يمكن للمؤسسة مهما كان نوعها أو طبيعة نشاطها أن تحقق تطورها و استمراريتها دون القيام بعملية المزج بين عوامل الإنتاج.

و ما تجدر الإشارة إليه أن عنصر الموارد البشرية يعد عنصرا مهما و حيويا، قد باتت المؤسسات تولي اهتماما بالغاً به لما له من تأثير على حياتها و كما صار من أهم مقومات تطورها و رقيها.

ولا نستطيع أن ننفي بأن مؤسساتنا الاقتصادية كانت في وقت ما تعاني من نقص في الموارد البشرية المؤهلة، و يقصد بها الموارد المكونة تكويننا سليما متمكنا من تسيير مخطط الأعمال، و لكنها حاليا صارت تسعى لاكتساب موارد بشرية قادرة على تقديم مخططات مستقبلية استشرافية تكفل تحقيق النجاح للمؤسسة بدلا من وقوعها في الفشل نتيجة لسوء التقدير أو عدم نجاعة المخطط.

ولا يخفى على الجميع أن للمؤسسات الاقتصادية المتقدمة لها دور فعال في تغيير مسار و توجهات سياسات الدول، أين باتت المؤسسة هي من تسيير الدول، بعد أن كانت الدولة من تسيير المؤسسة، و من ثم توجهت المؤسسات إلى تغيير مفاهيمها و مبادئها و ركزت اهتمامها على تفعيل العنصر البشري و أيقنت أن سر نجاحها و تقدمها مقرون بدرجة أولى بضمان تكوين علمي سليم للعامل يحثه بذلك على تجديد معارفه و منحه فرصة إظهار قدراته على التغيير في الاتجاه الصحيح، أي أن يقوم بتقديم مجهود فكري أو عضلي يكون الهدف من وراءه ضمان نجاح المؤسسة في وقتها الراهن و حتى في المستقبل متكيفا مع الوضعية الاقتصادية الراهنة، و كما يعمل على إحداث مخططات مستقبلية تجعل من الوضعية الاقتصادية خادمة لمصالحه، كل ذلك كي تحقق المؤسسة تقدمها و نجاحها.

و لقد مكنت النظرة التي يحظى بها التكوين في جل المؤسسات من احتلال موقع متقدم في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، و يظهر هذا الاهتمام من خلال حجم التمويل الذي أصبح يرصد لنشاط التكوين و برامجها، فقد بينت الدراسات أن أغلبية المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية هي تلك التي أعطت لتكوين أفرادها أهمية قصوى، و أدركت أن تحقيق الأهداف يتوقف تماما على العمالة المكونة، و أيقنت أن التكوين لم يعد كما كان في الماضي مجرد وسيلة ظرفية و إنما أصبح أداة جوهرية في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات.

المقدمة العامة

و من المتفق عليه أن للتكوين أهمية كبيرة في مجال إعداد الـيد البشرية العاملة و تأهيلهم في المؤسسة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها، و نرى أن من بين الأساليب المعاصرة الحديثة في عملية التكوين هو نمط التكوين الإدماجي.

يقصد بالتكوين الإدماجي اعتبار الأداء جوهر العملية التكوينية، و بحيث ينبغى التركيز على أداء الفرد للوظيفة أثناء تلقي التكوين في العمل أو في قاعات التكوين وليس فقط على تحصيله لكم معين من المعلومات المكتسبة، و بذلك يمثل التكوين الإدماجي نظام يعتمد على منظومة لسد الفجوة في الأداء الحالي و المستقبلي للفرد بين ما حصل عليه من مـعارف و قدرات و مهارات و بين ما تحتاج إليه الممارسة الفعلية في العمل و ذلك من خلال تصميم و تنفيذ و تقييم برامج تعليمية و تكوينية تعـقد لهذا الغرض.

و تبرز أهمية التكوين الإدماجي نظرا لأن هـ ليس بتكوين عام تقليدي ولكنه تكوين متخصص حديث فيما يلي : تزويد المتكويين بالمعلومات و الأساليب المختلفة و المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكولة لهم و تحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم، و محاولة تغيير سلوكهم و اتجاههم بشكل إيجابي، و بالتالي رفع مستوى أدائهم، الأمر الذي يؤدي إلى النهوض بالمؤسسة ككيان واحد متكامل و هذا هو الهدف من التكوين الإدماجي.

و نظرا للأهمية المستتقة من هذا النمط أو النوع من التكوين ارتأينا تسليط الضوء عليه تطبيقا لنموذج مؤسساتي واقعي يتمثل في مؤسسة سوناطراك .

الإشكالية:

و على ضوء ما سبق تتمحور إشكالية هذا البحث في السؤال الجوهرى التالي: ما مدى تأثير التكوين الإدماجي في تحسين و تطوير أداء الإطارات العليا (مهندسي قسم الاستكشاف) بمؤسسة سوناطراك؟.

و لتوضيح أكثر للإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي شروط فعالية نظام التكوين في المؤسسة و ما مدى مساهمته في بلوغ أهدافها؟

- كيف يمكن تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال تقييم الأداء؟

- ما هو الدور الذي يلعبه التكوين الإدماجي على المؤسسة؟

- ما هو واقع نظام التكوين الإدماجي لدى مؤسسة سوناطراك و ما مدى تأثيره على أداء الإطارات؟

الفرضيات

لمعالجة هذه الإشكالية نطلق من الفرضيات التالية و التي نعتبرها محورية لدراسة هذا الموضوع:

- يوضع التكوين بهـدف مسانيرة التغييرات التكنولوجية و البشرية التي تعرفها البيئة، و نتأجه تبرز في مستويات الأداء للموظفين.

- تبنى البرامج التكوينية بناء على نتائج تقييم الأداء.
 - يعتبر التكوين الإدماجي من بين الأساليب المعاصرة و الحديثة في عملية التأهيل و تطوير أداء الموظفين.
 - للتكوين الإدماجي دور كبير في تحسين أداء المؤسسة وزيادة كفاءة و إنتاجية الموظفين.
- ### أسباب اختيار الموضوع

- إن من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار و دراسة هذا الموضوع ما يلي:
- قلة الدراسات النظرية، و الميدانية التي تناولت بعمق إشكالية تأثير التكوين الإدماجي في تحسين و تطوير أداء الإطارات في المؤسسة.
 - الميل الشخصي للباحث لمثل هذه المواضيع تتعلق عموماً بالموارد البشرية.
 - شعوري بأن التكوين الإدماجي يعتبر أحد الاستثمارات المبدعة و الخلاقة لرفع أداء العمال على مستوى المؤسسات.

أهمية البحث

- تبرز أهمية هذا البحث في العديد من العناصر من أهمها
- تحليل مفهوم التكوين الإدماجي و عرضه بصفة مبسطة و سهلة الاستيعاب، و هكذا يصبح في متناول الباحثين و نجعل منه أرضية نظرية و دعم يمكنهم من انجاز دراسات ميدانية جديدة تتعلق بموضوع التكوين الإدماجي و علاقته بتطوير أداء الموظفين أو لتحقيق أداء جيد للمؤسسة، كما يمكنني أن أقول بأن هذا الموضوع بإمكانه أن يدعم ويسد نقصاً موجوداً في هذا المجال.
 - التعرف على علاقة التكوين الإدماجي بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع.
 - التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين الإدماجي و اعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين.

أهداف البحث

- إن النتائج التي أريد التوصل إليها من خلال هذا البحث أختصرها فيما يلي:
- تحديد مفهوم التكوين الإدماجي و مختلف مراحل العملية التكوينية التي يمر بها في المؤسسة.
 - رفع كفاءة الباحث من خلال إطلاعه على الأسس النظرية لمصطلح التكوين الإدماجي و تقييم الأداء.
 - إظهار إلى أي مدى تعمل شركة سوناطراك و بالأخص قسم الاستكشاف إلى تطبيق و ممارسة التكوين الإدماجي.

- توفير مادة نظرية و ميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين، و من ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.

حدود الدراسة

تقتصر حدود دراستنا في هذا البحث على دراسة التكوين الإدماجي و مدى تأثيره في تحسين و تطوير أداء الإطارات في المؤسسة(قسم الاستكشاف). واقتصرت دراستنا على حيز مكاني محدد تمثل في دراسة حالة المعهد الجزائري للبتترول(قسم الاستكشاف) ببومرداس، و حيز زماني يتمثل في سنة (2015-2016).

الدراسات السابقة

لقد تطرقت بعض الدراسات إلى الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري "التدريب الموجه بالأداء"، كما تطرقت بعض الدراسات إلى التدريب الموجه بالأداء للموائمة بين سياسات التعليم و متطلبات سوق العمل، كما توصلت بعض الدراسات الأخرى إلى سياسة تأهيل العمالة في القطاع المنتج و انعكاس ذلك على نمو الإنتاجية. سنقوم بعرض الملخصات المختصرة لأهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع و التي تمكنا من الإطلاع عليها:

1- دراسة مخلوفي عبد السلام و روشام بن زيان بجامعة ورقلة كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية (10،9 مارس 2004 من الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية) تحت عنوان "التدريب الموجه بالأداء كاتجاه حديث في عملية التدريب و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة"، حيث ما جاء فيها عناصر و مقومات نظم و ممارسات التدريب الموجه بالأداء، تخطيط و تصميم البرامج الموجهة بالأداء، كما و قد تطرق الباحث إلى تنفيذ البرامج التدريبية الموجهة بالأداء. هدفت الدراسة إلى رفع كفاءة العاملين و زيادة معدلات أدائهم.

2- دراسة الأستاذ الدكتور عدمان مريزق و كريم بلقاسم بجامعة زيان عاشور بالجلفة (20/05/2010 من الملتقى الوطني الأول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل و مواكبة تطلعات التنمية المحلية) بعنوان "التدريب الموجه بالأداء للموائمة بين سياسات التعليم و متطلبات سوق العمل"، حيث استعرضا الباحثان في دراستهما لهذا الموضوع إلى الصعوبات التي تعيق الموائمة بين سياسات التعليم و سوق العمل و أيضا مضمون التدريب الموجه بالأداء، بالتعرض لمتطلبات تنفيذ برامج و تقييمه، وكذا الإختلالات التي تعاني منها المناهج التربوية في الجزائر و عرض علاقة التعليم بسوق العمل. هدفت الدراسة إلى تبيان الفارق الموجود بين منافذ التعليم العالي و احتياجات السوق و دور التدريب الموجه بالأداء في التقليل من هذا الفارق.

3- دراسة فلاح زهرة "سياسة تأهيل العمالة في القطاع المنتج و انعكاس ذلك على نمو الإنتاجية" المقدمة سنة 2008 بغرض الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة جامعة حسيبة بن بوعلي

المقدمة العامة

السلف، و قد أجريت هذه الدراسة على مؤسستي الإسمنت و سونالغاز (دراسة مقارنة).

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم الطرق و الأساليب لتأهيل العمالة و مدى مساهمة هذه الأخيرة في رفع الإنتاجية.

و تكمن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة في:

– هناك استراتيجيات عديدة لتأهيل الأفراد و على المؤسسة اختيار الإستراتيجية المناسبة في كل مرة من أجل تأهيل أفرادها و التأثير مباشرة على مستوى أدائهم من خلال زيادة خبراتهم و معارفهم و رفع قدراتهم.

– أوضحت الدراسة أن هناك حاجة ماسة إلى عمالة مؤهلة ذات مستوى تعليمي عالي و قادرة على التعامل مع مختلف أنواع تكنولوجيا العصر

المنهج المتبع

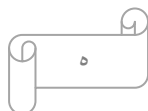
بغية القيام بتحليل علمي و منهجي لإشكالية بحثنا المتمثلة في **مدى تأثير التكوين الإدماجي في تحسين و تطوير أداء الإطارات العليا (مهندسي قسم الاستكشاف) بمؤسسة سوناطراك**، ارتأينا استخدام المنهج الوصفي و التحليلي و منهج دراسة حالة كونها أكثر ارتباطا مع الموضوع.

تقسيم البحث:

لغرض التحكم في الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى قسمين قسم نظري و آخر تطبيقي، القسم النظري اشتمل على المقدمة عامة و فصلين، و أهم ما تضمنته المقدمة هو طرح الإشكالية وصياغة مجموعة من الفرضيات، أما في الفصل الأول فقد تم التطرق إلى مسار عملية التكوين في المؤسسة، حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث ففي المبحث الأول تم معالجة ماهية التكوين، أما في المبحث الثاني فتم تناول فيه المرحلة الأولى من مراحل العملية التكوينية و المتمثلة في تحديد الاحتياجات التكوينية، وفي المبحث الثالث فقد تم التطرق إلى تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني كمرحلة ثانية من مراحل عملية التكوين، ثم تقييم فعالية نظام التكوين كمبحث رابع و أخير.

أما في الفصل الثاني، فتم تناول موضوع التكوين الإدماجي، و الذي اشتمل كذلك على أربعة مباحث، ففي المبحث الأول تم تحديد ماهية التكوين الإدماجي، مراحل و صعوبات التكوين الإدماجي كمبحث ثاني، أما في المبحث الثالث قمنا بالتطرق إلى تصميم برنامج التكوين الإدماجي، و تناول المبحث الأخير تقييم الأداء و علاقته بالتكوين الإدماجي.

أما في الفصل الثالث و أخيرا فقد تم تخصيصه لدراسة حالة حيث تم تعريف المؤسسة كمدخل عام في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني تم تحليل سياسة التكوين في المؤسسة، و في المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى إجراء التكوين الإدماجي في قسم الاستكشاف، وفي المبحث الأخير قمنا بعرض طريقة التكوين الإدماجي في قسم الاستكشاف .



الفصل الأول: مسار عملية التكوين في المؤسسة

تمهيد

بالرغم من أهمية العناصر المادية و التقنية في أي مؤسسة فإن العنصر البشري يعتبر العنصر المحوري الذي تقوم عليه المؤسسة، لذلك يتطلب الاهتمام و الرعاية به، من خلال إعداده و تنميته و تحسين أدائه و البحث عن الوسائل المساعدة في تطويره و على اعتبار أن التكوين من بين أهم الوسائل المستعملة في تحسين أداء الأفراد، فقد أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام به و الاعتماد على الأسلوب العلمي في تطبيقه و ذلك في ظل التغيرات التكنولوجية و الاقتصادية و التسييرية التي تعرفها البيئة.

و ما يدعم الاهتمام المتزايد بعملية التكوين هو تغيير النظرة الموجهة له من مجرد وظيفة ثانوية في غدارة الموارد البشرية إلى نظام قائم و مستقل عن باقي الوظائف، يهدف إلى تحسين القدرات و المهارات، و يضمن الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة.

ارتأينا من خلال هذا الفصل إلى تبيان أو إظهار مدى أهمية نظام التكوين في المؤسسة مبرزين في ذلك مفهومه و أهميته و مختلف مراحل عملية التكوين. و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث تتمثل في:

ماهية التكوين كمبحث أول، ثم تحديد الاحتياجات التكوينية كمبحث ثاني، أما في المبحث الثالث فتم التطرق إلى تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، و تقييم البرامج التكوينية كمبحث رابع.

المبحث الأول: ماهية التكوين

إن تكوين الموارد البشرية يشير إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العمال الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح و تعليمهم المهارات الأساسية.

المطلب الأول: مفهوم التكوين

- أولاً تعاريف التكوين:

وردت تعاريف كثيرة و متنوعة للتكوين و كلها تصب في جوانب مختلفة له، ومن بين أهم هذه التعاريف ما يلي:

يعرف فيليبو «FILIPPO» التكوين في كتاب مبادئ إدارة الموارد البشرية بقوله: «هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة و المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين»، أما ألفريد مارشال فيذكر في كتابه مبادئ الاقتصاد: «أن فئة متعلمة و متكونة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة و ذلك لأن الناس بالعلم و المعرفة و الوعي و الطموح و القدرة على العمل و الإنتاج يستطيعون أن يستثمروا كل قوى الطبيعة و مصادرها لصالحهم، بهدف الارتقاء بمستوى المعيشة، و توفير الحياة الكريمة للفرد و المجتمع».¹

يعرف التكوين على أنه: «نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الأفراد العاملين و الجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات و الخبرات و المهارات و السلوكيات اللازمة بما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات و تحسين مستوى الإنتاجية، و هو أحد مسؤوليات الإدارة الأساسية سواء في قطاع الإنتاج أو الخدمات».²

التكوين هو: «نشاط ذا مردودية عبر الزمن لأجل بقاء و دوام المؤسسة، ينمي الكفاءات و يجعل من العنصر البشري مفتاح النجاح».³

و قد أشار مهدي حسن زويلف أن التكوين هو: «عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية و ذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الفرد، و تحصيل المعلومات التي تنقصه، و الاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة، و العادات اللازمة و من أجل رفع كفاءة الفرد في الأداء و زيادة الإنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل و ظهور الفعالية مع السرعة و الاقتصاد في التكلفة، و كذلك الجهود المبذولة و في الوقت المستغرق».⁴

¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الجامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص101.

² منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2003، ص216.

³ إبراهيم عبد الله، حميدة المختار، مجلة العلوم الإنسانية دور التكوين في تنمية و تثمين الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، 2005، ص3.

⁴ مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2001، ص97-98.

بالإضافة إلى هذه التعاريف ترى منظمة اليونسكو UNISCO التكوين على أنه: «جميع الأعمال و التأثيرات الموجهة للفرد من أجل تهذيب و تطوير قدراته، معارفه و مهاراته الأدائية، و اتجاهاته و سلوكه، للمساهمة الإيجابية في المجتمع الذي يعيش فيه».

كما يعرف التكوين أيضا على أنه: «نقل المعرفة من شخص لآخر، أو شرح لكيفية أداء العمل للآخرين و مساعدتهم على التفكير، أي تنمية الأفراد، فهو من المستلزمات الأساسية و الدائمة، التي يمكن بواسطتها زيادة كفاءة العامل في وظيفته الحالية و تأهيله لوظائف أفضل (الترقية)»¹.

من خلال هذه التعاريف نستخلص التعريف الأكثر شيوعا: «التكوين عبارة عن نشاط إنساني يتضمن عمليات مخططة و مبرمجة قصد تحقيق أهداف محددة، تتمثل في إحداث تغييرات في معلومات، مهارات، خبرات و اتجاهات الأفراد بالشكل الذي يتكيف مع مستجدات بيئة العمل و متطلباته».

- ثانيا تفرقة مفهوم التكوين مع مفاهيم أخرى:

يعرف مفهوم التكوين تداخلا مع مصطلحات أخرى كالتدريب و التطوير، التعليم،..... المشابهة له:

أ - التكوين و التدريب:

إن أغلب التعاريف التي تطرقت للتكوين لا تفرق بين المصطلحين "التدريب" و " التكوين" لأن لهما نفس المدلول، حيث يستخدم مصطلح "التكوين" كترجمة لكلمة بالفرنسية "LA FORMATION" أما التدريب فهي ترجمة لكلمة بالإنجليزية " TRAINING" فمدلول الكلمتين لا يختلفان في شيء إلا أن التكوين يقصد به كل أوجه التعلم الذي يتلقاه الفرد من قيم، مهارات ، ثقافات، أفكار و معلومات عامة، أما التدريب فيسري مفهومه على التعلم أيضا لكن نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطه بالجانب العملي². ولا بد من الإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي³.

ب - التكوين و التطوير:

يرى البعض أن التمييز بين التكوين و التطوير أمر قليل الأهمية، لكن هناك فرق بينهما: «فالتكوين هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة و المعلومات النظرية و المهارات العملية المؤثرة

¹ صبوع عبد الحفيظ، أطروحة دكتوراه، واقع و آفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغييرات الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص123.

² أحمد بن يحيى الربيع، أطروحة دكتوراه، أثر الرأسمال الفكري في إدارة و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص96.

³ بالطيب عيسى، كديدة إيمان، مذكرة ماستر، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص42.

على سلوكياتهم المستقبلية لذلك فإن التكوين وفق وجهة النظر هذه يركز على إكساب العاملين مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم) أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم، أما التطوير فيتمثل بالجهود المبذولة لاكتساب العاملين القدرات التي يحتاجونها مستقبلاً ووفق التصورات للتغيرات البيئية و التكنولوجيا، لذلك فإن عملية التطوير ما هي إلا عملية إستراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي، و لا تتوقف على إكساب مهارات للوظائف الحالية فقط، و إنما لا بد من الاعتماد على رؤية المدير الإستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلاً و لابد من النظر إلى المؤسسة كفريق عمل متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية و التنوع في المهارات و الإمكانيات». و يمكن إبراز أهم الفروق بين التكوين و التطوير في الجدول التالي:¹

الجدول رقم 01: المقارنة بين التكوين و التطوير

أبعاد المقارنة	التكوين	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية و المستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات و فرق العمل الجماعي
الإطار الزمني	قصير المدى	طويل المدى
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص186.

ج - التكوين و التعليم:

إن كل من التكوين و التعليم يهتمان بالتغيير الإنساني، و ذلك من خلال زيادة المعارف و المهارات للفرد، و كذلك قيمة و سلوكياته، لكنهما يختلفان في الإطار العام حيث نوضح الفرق بينهما في النقاط التالية:

– **من حيث الهدف:** التكوين يهدف إلى زيادة المعلومات أو تطوير المهارات، و تمكين الفرد من إتقان عملية أو عمليات معينة، بينما التعليم يهدف إلى تزويد الفرد بمحصلة معينة من العلم و المعرفة تمكنه من الانتقال من مجال تخصصه إلى مجالات أخرى في مجال تخصصه بصورة عامة.

– **من حيث الارتباط:** التكوين في الغالب يرتبط بأهداف و حاجات المنظمة للوصول إلى تحقيق أعمال معينة، بينما التعليم يرتبط بأهداف الفرد أكثر من ارتباطه بأهداف المنظمة.

¹ سهيلة محمود عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص186.

– من حيث أساليب التقييم: تتنوع أساليب وطرق تقييم العملية التكوينية بين التقارير و حل المشكلات و الأبحاث العلمية، و هذا التقييم مستمر طول حياة البرنامج التكويني، أما التعليم فيقتصر على إجراء الاختبارات لقياس مدى التحصيل العلمي.¹

و نظرا لوجود هذه الفروق بين المفهومين، إلا أنه لا يمكن أن يكون التكوين بديلا عن التعليم و لا يمكن الاستغناء عنه بحجة وجود مؤسسات تعليمية. و الجدول التالي يوضح أهم الاختلافات بين التكوين و التعليم:

الجدول رقم 02: الاختلافات بين التكوين و التعليم

الخصائص	التعليم	التكوين
الأهداف	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة و فعالية في وظائفهم و أعمالهم
الزمن	طويلة الأجل بصفة عامة	ممكن أن يكون قصيرا جدا خاصة عندما يكون موجها إلى نوع معين من المهارات
المحتوى	متسع و شامل	غالبا ما يكون محددا بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد

المصدر: مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية لنشر و التوزيع، القاهرة، 1994، ص 303.

المطلب الثاني: مبادئ التكوين و أهميته

- أولا مبادئ التكوين:

- تخضع عملية التكوين إلى عدة مبادئ و أسس هامة في كل مرحلة من مراحلها المختلفة، و ذلك حتى تتحقق فعالية التكوين، و من أهم هذه المبادئ:
- الشرعية: يجب أن يتم التكوين وفقا للقوانين و الأنظمة و اللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
- المنطقية: يجب أن يتم التكوين على فهم منطقي و واقعي و دقيق و واضح للاحتياجات التكوينية.
- الهادفية: يجب أن تكون أهداف التكوين واضحة و موضوعية قابلة للتطبيق و محددة تحديدا دقيقا من الزمان و المكان و الكم و الكيف و التكلفة.

¹ معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية: في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، لا توجد دار النشر، 2010، ص 227.

- الشمولية: يجب أن يشمل التكوين جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات و معارف و مهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
 - التدرجية: يجب أن يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة و منظمة إلى الأكثر تعقيدا و هكذا.
 - الاستمرارية: يبدأ التكوين مع بداية الحياة الوظيفية و يستمر معها خطوة بخطوة، و ذلك بهدف تطوير و تنمية العاملين، و بالتالي يساعد العمال على التكيف مع التطورات المستمرة و التغييرات الحالية و المستقبلية.
 - المرونة: يجب أن يتطور نظام التكوين و عملياته لمواكبة التطور و التزود بالوسائل و الأدوات اللازمة لإشباع الاحتياجات التكوينية للعاملين.¹
 - توفير القيادة و الإشراف من قبل الرؤساء و المشرفين الذين يحصل منهم الفرد على المعلومات الأساسية و التوجيه المستمر في أداء العمل.²
 - ضرورة خلق الدوافع لدى المتكون، فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون، كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم و اكتساب المهارات و المعارف، و لكي تتحقق الفعالية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له، يرغب في إشباعها مثل تحسين مستوى الأداء، أو زيادة مستوى الدخل، و لا يقتصر ذلك أثناء التكوين، و إنما للمشرف دور في ذلك خاصة عندما يعود المتكون إلى عمله حيث يتابعه و يشجعه و يعالج جوانب الضعف لديه.³
- ثانيا أهمية التكوين:**
- تبرز أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين و المؤسسة في العديد من العناصر أهمها ما يلي:

(أ) بالنسبة للأفراد العاملين:

- يزود التكوين الأفراد العاملين بمهارات و معارف قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة.
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم و مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.⁴

¹ أحمد الخطيب، رداح الخطيب، التدريب الفعال، جدارا للكتاب العلمي للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص30-304.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، الطبعة الثانية، لبنان، 2000، ص162.

³ عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، إسكندرية، 1996، ص583.

⁴ يوسف جسيم الطائي، مؤيد عبد الحسين، الفضل هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة وراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص274.

- تخفيض الحوادث و إصابات العمل، فغالبيتها تحدث نتيجة لنقص الخبرة أو عدم الاستيعاب الكامل لظروف العمل.
- تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- يطور و ينمي العوامل الدافعة للأداء و يوفر الفرصة أمام الأفراد لتطور و التميز و الترقية في العمل.
- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و استيعابهم لدورهم فيها.

ب) بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين المعارف و المهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
- التكوين يمكن المؤسسة من حل مشاكلها و اتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر.
- يساعد في تجديد و إثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها و تنفيذ سياستها.
- يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساعد في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي و ذلك بهدف تطوير برامجها و إمكانيتها.
- إزالة و معالجة نقاط الضعف للأداء سواء أكان ذلك الأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع.¹

المطلب الثالث: أنواع التكوين و محدداته

- أولا أنواع التكوين:

تختلف أنواع التكوين باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف، ومن أهم المعايير ما يلي:

1. التصنيف حسب مرحلة التوظيف.
2. التصنيف حسب نوع الوظائف.
3. التصنيف حسب المكان.

و يمكننا تلخيص أنواع التكوين حسب هذه المعايير فيما يلي:

1.1. أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف:

ينقسم التكوين حسب مرحلة التوظيف إلى خمسة أنواع تتمثل في:

أ - التكوين الإدماجي:

قبل مباشرة الموظف لعمله يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي يتحصل عليها في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله، حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه و اتجاهاته النفسية لعدة سنوات قادمة. إن هذه العملية تكفل الإدماج الجيد للفرد في

¹ مرجع سابق الذكر، يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين، الفضل هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ص 273.

عمله، و ذلك عن طريق استقبال الأفراد الجدد، تعريفهم بوظائفهم، متطلباتها من مسؤولية و سلطة، و كذلك تعريفهم بعلاقاتهم الرسمية و طرق الاتصال و الوسائل التي سيستخدمونها و غير ذلك. وهذا يتم من خلال تقديم محاضرات أو كتيبات أو تكلف الإدارة بعض الأفراد القدامى أو المشرفين للقيام بذلك و الهدف الرئيسي هنا هو تقديم معلومات عامة عن المؤسسة و العمل، و يمكن ذكر في هذا الصدد ما يلي:

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع... الخ.

- ساعات العمل و نظام الحضور والانصراف.

- الأجور و العلاوات و الاقتطاعات.

إن هذه المعلومات العامة التي يتلقاها الفرد في بداية حياته العملية لا تكفي لأداء مهمته على أكمل وجه، و لا تكفي خبراته السابقة التي حصلها عن طريق التعلم، بل عليه أن يتعرف على الوسائل و الآلات المستخدمة في العمل و التعود على استعمالها، بالإضافة إلى التكيف مع التغيرات التقنية.

ب - التكوين أثناء العمل:

ترغب المؤسسات أحياناً في تقديم التكوين في موقع العمل و ليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة للمتكون، حيث تسعى المؤسسة و تشجع بأن يقوم المشرفون فيها بتقديم المعلومات و التكوين على مستوى الفردي للمتكونين.

ج - التكوين بغرض تجديد المهارة و المعرفة:

يكون ذلك حيثما تكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة وبالتالي فلا بد من تقديم التكوين المناسب لذلك، و مثال على ذلك دخول نظم المعلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات و الأجور و المبيعات.

د - التكوين بغرض الترقية و النقل:

تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد و ذلك عن المعارف و المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها، و هذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف. و يمكن تصور نفس الأمر حينما يكون هناك رغبة المؤسسة في

ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية.

ه - التكوين للتهيئة المعاش: نجد هذا النوع في المؤسسات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، إذ يتم تكوينهم على البحث عن

طرق عمل جديدة أو طرق للاستمتاع بالحياة و البحث عن الاهتمامات أخرى غير الوظيفية.¹

2.1. أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:

ينقسم التكوين حسب نوع الوظائف إلى ثلاثة أنواع تتمثل في:
أ - التكوين التخصصي:

يطلق على هذا النوع بالتخصصي نظرا لكون الفرد العامل يتخصص في نشاط أو مهنة معينة، و يهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات و الخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.²

ب- التكوين المهني و الفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال المهنية و الفنية، ومن أمثالها أعمال الكهرباء و الميكانيك..... الخ.

و يهدف التكوين المهني إلى كسب مهارات جديدة للأفراد تسمح لهم بالبقاء بمهنة معينة، إذ تقوم في الغالب بعض المؤسسات بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال، و يحصلون على شهادة فنية تسمح لهم بتوظيف في المؤسسة.

ج - التكوين الإداري:

يتضمن هذا التكوين المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب، و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة و اتخاذ قرارات و توجيه و قيادة و تحفيز و إدارة جماعات العمل و التنسيق و الاتصال.³

3.1. أنواع التكوين حسب مكانها:

ينقسم التكوين حسب المكان إلى نوعين رئيسيين هما:

أ - التكوين داخل المؤسسة:

قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها سواء بمكونين من داخلها أو خارجها و بالتالي يكون إلزاما على المؤسسة تصميم البرامج التكوينية أو دعوة مكونين من الخارج للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها.
كما يوجد نوع آخر من التكوين الداخلي، وهو ما يسمى في مكان العمل، وقد يأخذ هذا النوع صوراً و أشكالاً مختلفة منها:

– التكوين عن طريق الرئيس المباشر: سواء كان مشرف أو رئيس العمال و بموجب هذا النوع فإنه يتم تكوين الفرد في نفس مكان العمل و في ظروفه الواقعية، و خلال وقت العمل الرسمي و تحت إشراف رؤسائه المباشرين.

– التكوين عن طريق العامل القديم: يتولى عملية التكوين أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل و لديهم معلومات فنية كبيرة إلى جانب توفر القدرة لديهم كمتعلمين يقدمون المعرفة للمتكونين من خلال الوصف و الإيضاح و الشرح و

¹ أمين سعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص114-117.

² صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص223.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص326-327.

التطبيق، و هكذا تتاح الفرصة للمتكون المتعلم عن طريق تقليد المكون و اكتساب الخبرة منه.

ب - التكوين خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج، وقد يتم هذا النوع من التكوين عن طريق الاستعانة بمؤسسات مختصة في التكوين أو تقوم الدولة في حالات استثنائية بدعم عملية التكوين.¹ ويمكن توضيح مختلف الأنواع السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: أنواع التكوين

المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1 - داخل المؤسسة	1- التكوين المهني و الفني	1 التكوين الإدماجي
2 - خارج المؤسسة	2- التكوين التخصصي	2 التكوين أثناء العمل
	3- التكوين الإداري	3 التكوين لتجديد المعرفة و المهارة
		4 التكوين بغرض الترقية و النقل
		5 التكوين للتهيئة المعاش

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 323.

- ثانيا محددات التكوين:

تعمل الكثير من العوامل والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة على التحكم في تنفيذ عملية التكوين من خلال التأثير على هذه الأخيرة من عدة جوانب تتعلق بالجودة، الزمن، المكان، النوعية و كثافة التكوين و فيما يلي أهمها:

أ - **العوامل الاقتصادية:** يتطلب التكوين تحمل تكاليف و نفقات تتعلق بإنجاز هذه العملية، فأحيانا تكون هذه التكاليف معتبرة، و لمعرفة الجدوى الاقتصادية لهذه العملية يجب تحليل التكلفة والعائد منها، و بالتركيز على عنصر التكلفة يمكن اعتبار أن التكوين الذي يتم داخل المؤسسة، أقل تكلفة من التكوين الخارجي باعتباره يمتاز بمرونة أكبر من حيث برمجته حسب احتياجات المؤسسة و الأفراد.

ب - **حجم المؤسسة:** تكون حاجة المؤسسات ذات الحجم الكبير إلى التكوين عالية ذلك عكس المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة التي تتميز ببساطة أنشطتها، لهذا تلجأ المؤسسات الكبيرة إلى تخصيص إمكانيات معتبرة لهذه العملية، سواء كانت مادية أو بشرية، و هي في الغالب تعتمد على التكوين الداخلي.

ج - **خصائص و قدرات المتكويين:** إن خصائص المتكون و طبيعته تؤثر على نوعية التكوين و البرامج المصممة له، فمستوى القدرات و المهارات و المعارف للفرد و ميولاته و سلوكياته توجه العملية التكوينية.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 196-195 .

د- الموارد البشرية والمالية المتوفرة للمؤسسة: حيث ندرة الموارد المتعلقة بالتكوين بمختلف أشكالها (مخططين، مكونين)، موارد مالية.. الخ تؤثر سلبا على نوعية و كمية التكوين المخصصة للأفراد، لهذا فإن المؤسسات التي لا تخصص حجم كبير من تلك الموارد تكون الفرصة التكوينية المتاحة أمام أفرادها قليلة.

هـ- الحاجة إلى التكوين: إن عملية التكوين لا تتم في المؤسسة إلا عند ظهور الحاجة إلى ذلك، كحدوث تغيرات و تطورات علمية و تكنولوجية متعلقة بالعمل، إضافة إلى تغيرات في هيكله العمالة و هذا بالنسبة لمعظم المؤسسات، وبالتالي هناك علاقة طردية بين الحاجة على التكوين و درجة تعقد و اضطراب البيئة التي تعمل بها المؤسسة.¹

المطلب الرابع: مخطط التكوين

إن مخطط التكوين هو شرح مفصل لسياسة التكوين داخل المؤسسة و تحليله يمثل الخطوة الأولى لهذا المخطط و يتمثل ذلك فيما يلي:

1- تحليل المتطلبات: يركز تحليل المتطلبات على استجواب الأشخاص و دراسة مكان العمل، و التغيرات التكنولوجية و الهيكلية لذلك يلجأ المعنيون إلى إجراء تحقيق يجمع بين المقابلات الفردية و الجماعية و الأسئلة الشفوية كما أن استغلال جهاز الأسئلة الشفهية أو الاستنطاقية يسمح لنا بإعداد أول قائمة للاحتياجات بالإضافة إلى ذلك فإن سلسلة المقابلات و التحليلات الدقيقة حول مراكز العمل تساعد على تحسين الأجوبة مما يسمح بتحديد عناصر التكوين التكميلية الضرورية للسيطرة على الوضعية المهنية و تحليل الاحتياجات المعبر عنها و التي تعبر ذات أهمية كبيرة لأنها هي التي يتوقف عليها مستقبل مخطط التكوين.

2- اختيار سياسة التكوين: تعتبر سياسة التكوين واحدة من أهم وظائف مصلحة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، كما أنها واحدة من الوسائل التي تجيبنا عن توقعات العمال من أجل السعي إلى تلبية رغباتهم في أحسن الظروف، هذه العناية المزدوجة تلبي احتياجات العمال و الأفراد داخل المؤسسة، و لكن وقبل كل شيء يجب أن نشير إلى أن الطلب المعبر عنه من طرف العمال يتصل مباشرة باختيارات المؤسسة، و تتمثل هذه الاختيارات فيما يلي:

أ- الميزانية: وهي المبالغ المالية المخصصة لتلبية احتياجات العمال من المكونين، أماكن التكوين، أجرة المكونين.... الخ.

ب- المحتويات: نقصد بها أن التكوين قد يكون عاما و يخصص له من أجل الرفع من مستوى المعلومات لدى المستفيدين من التكوين و قد يكون تقنيا من أجل الرفع من مستوى المعلومات لدى المستفيدين من التكوين تقنيا من أجل تنمية و تطوير الصلاحية المهنية.

¹ رابوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 283.

ج - المستفيدون: وهم جميع الأفراد المعنيين بعملية التكوين و الذين تربطهم المؤسسة حسب المستويات المهنية، و حسب احتياجاتها، فهناك العمال الأقل تأهيلا كما أن هناك التقنيين المؤهلين، والهدف من هذا التكوين التركيز على تنمية ممتلكات المؤسسة مع النظر إلى أبسط الرغبات المطلوب تحقيقها.

د - الأساليب: و تتمثل في مجموع الوسائل و الإمكانيات الداخلية و الخارجية المستخدمة في عملية التكوين سواء كان ذلك أثناء العمل أو خارجه.¹

المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التكوينية المطلب الأول: مفهوم الاحتياجات التكوينية

يعتمد النشاط التكويني على الدقة و الموضوعية في تحديد الاحتياجات التكوينية المناسبة لتنمية و تطوير المعارف و المهارات و الاتجاهات المختلفة للأفراد و ترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج و سياسات تكوينية تعمل على تحقيق هذه المؤسسة: "فالتقويم السليم للاحتياجات يضمن لنا أن يكون التكوين ملائما و في محله، و أن تكلفة البرامج تبررها الفائدة الناتجة كما أن تقويم الاحتياجات يقلل من مخاطر تمويل البرامج غير المنتجة".²

وقد وردت تعاريف كثيرة لمفهوم الاحتياجات التكوينية منها:
يشير توفيق (1994) إلى أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية تعتبر الأداة الأساسية التي من خلالها يتم التطوير و التنمية للأفراد، وهذه العملية تساعد في معرفة الأسباب المحتملة للمشكلات التكوينية، إلى جانب وضع حلول مناسبة.³
تعرف الاحتياجات التكوينية بأنها: "جملة من التغيرات و التطورات التي من الواجب إحداثها في معلومات و اتجاهات و مهارات العمال بموجب مواجهة أي موقف يمكن أن يحدث في العمل و يتطلب تحديد هذه الاحتياجات التعرف على الأفراد المطلوب تكوينهم و معرفة مستوى و نوع التكوين المناسب لكل فرد، لأنه إذا كانت لدينا فكرة على العمال الذين هم بحاجة إلى التكوين فيكون من السهل تحديد نوع التكوين المطلوب لهم".⁴

وبالتالي قد تأخذ هذه الاحتياجات أحد الأنواع التالية:

أ - احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات و المعارف التي لدى بعض الأفراد أو جميعهم، و ذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل و أهدافه أو سياسات المؤسسة أو الظروف المحيطة به.

¹ Jean-Marie Peretti, la gestion de ressources humaines, paris, pas d'une datte, page 422.

² بوعريوة الربيع، أطروحة ماجستير، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص14.

³ مرجع سابق الذكر، رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، ص216.

⁴ عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002، ص189.

ب - احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات و القدرات لدى بعض الأفراد أو جميعهم، و ذلك فيما يتعلق بأساليب و طرق الأداء في عدد من الوظائف.

ج - احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الأفراد أو الجماعات.¹
يتعلق مفهوم الاحتياجات التكوينية ببعدين زمنيين الحاضر و المستقبل أو بعبارة أخرى الوضع الحالي و الذي يعبر عن النواحي المعرفية أو معلومات أو مهارات ناقصة يراد تكملتها، ضعف في الأداء أو العلاقات يراد علاجها أو تقاؤها، مشكلة محددة (تنظيمية، إنسانية) يراد حلها، أما فيما يتعلق بما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل، فهو تكملة هذه الجوانب أو تعديلها أو تغييرها.
و بهذا المعنى تكون الاحتياجات التكوينية هي الفرق بين المستوى المعرفي أو المهاري المطلوب لأداء عمل معين، و ذلك المستوى الواجب توافره عند الفرد الذي يؤدي هذا العمل و ذلك في عنصر واحد أو أكثر من عناصر الأداء الوظيفي كالاستعداد النفسي أو القدرات الإبداعية أو تحمل المسؤولية.²

المطلب الثاني: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

يتفق معظم الباحثون و الكتاب حول: الطرق التي يعتمد عليها في تحديد الاحتياجات التكوينية على أنها تنقسم إلى ثلاثة طرق و هي: تحليل التنظيم، تحليل العمل، تحليل الفرد.

أ - تحليل التنظيم:

- و يتمثل في تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التكوين و أيضا التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي و المستقبلي.
- التأكد من الأداء التام للتنظيم و بالتالي قدرته على فعالية استخدام الموارد البشرية و المادية.
- التأكد من أن التنظيم الحالي يساعد الأفراد على الأداء بدرجة عالية من الكفاءة، و يتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية و كافة المستويات في المؤسسة، و هي عملية مستمرة، فاستخدام التكوين يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة إليه خاصة في ظل التغيرات و التطورات الداخلية و الخارجية و التي تؤثر تأثيرا مباشرا على نمو و تطور المؤسسة.

ب - تحليل العمل:

أي تحديد و تحليل الأعمال و الوظائف التي يتعلق التكوين بها أو ببعض جوانبها، مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل الوظيفة الذي يعتبر على أساس تحديد مكونات التكوين، إذ غالبا ما يكون تحليل الوظيفة تحليلا تاريخيا بمعنى أن يصف الوظيفة كما هي و لا يصف ما ينبغي أن تكون عليه مستقبلا، حتى يتحقق أقصى

¹ مرجع سابق الذكر، كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ص164.

² عبد الفتاح دياب حسين، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، لا توجد دار النشر، 1997، ص220.

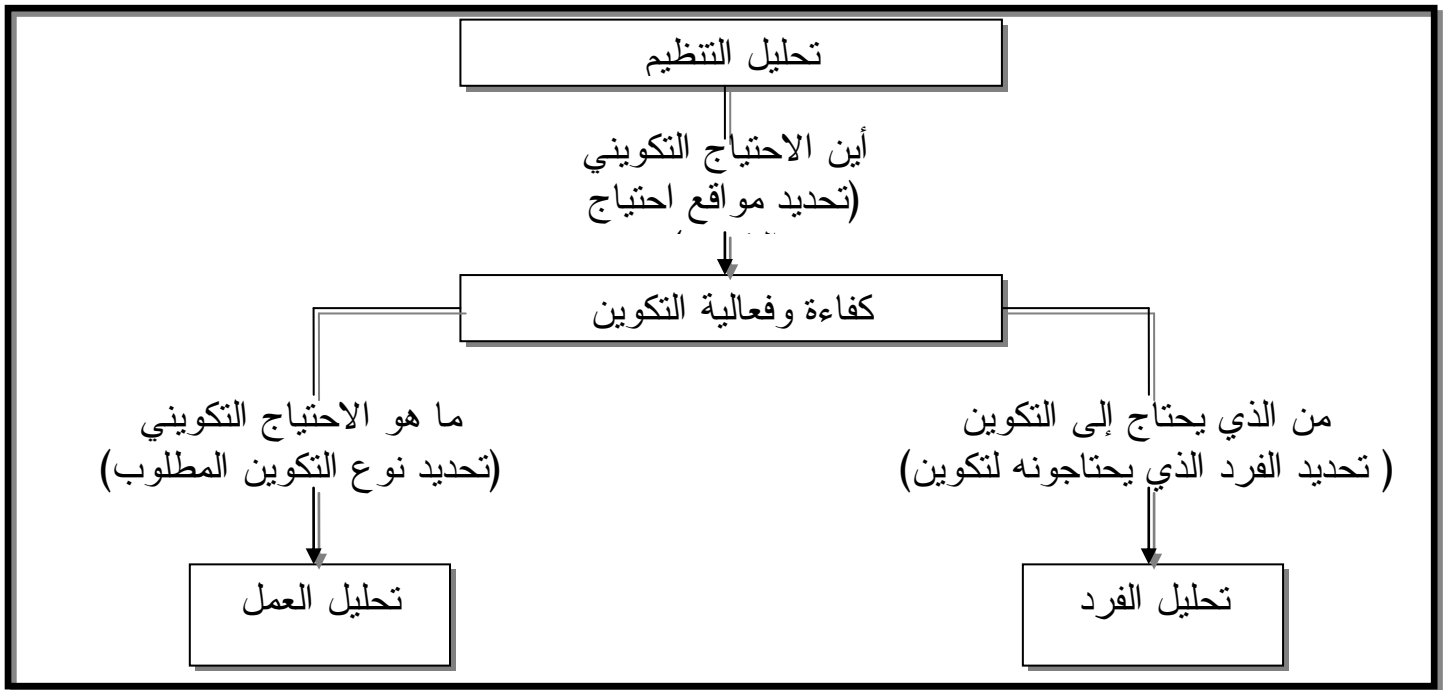
منفعة منها، و عليه فالغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على المعلومات بطريقة نظامية بقصد تحديد نوع التكوين للفرد.

ج تحليل الفرد:

بمعنى تحديد الأفراد الذين تظهر الحاجة إلى تكوينهم، بهدف تنمية قدراتهم و مهاراتهم و معارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية والمستقبلية، و الغرض من هذا التحليل تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة، ومن ثم المهارات و المعارف المطلوبة لتطوير أدائه، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات و المعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة، و يعتبر هذا النوع من التحليل أصعب بالمقارنة مع الأنواع السابقة لأنه قياس لسلوك الفرد.¹

و توضح هذه الطرق الثلاث في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر: عبد الفتاح دياب حسين، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، لا توجد دار النشر، 1997، ص230.

¹ مرزوق نسيم، مذكرة ماستر دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، جامعة أكلي محند أولحاج، بويرة، 2013، ص33.

المطلب الثالث: طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التكوينية
من الضروري الاهتمام بطبيعة المعلومات و طرق جمعها عند تحديد و تحليل الاحتياجات التكوينية، إذ أن توفرها بالعدد الكاف، الشكل المطلوب يسمح بتحديد الاحتياجات، و من ثم اختيار نوع التكوين المطلوب، و الفئة المستهدفة من عملية التكوين، و مستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشكلات معينة أو تطوير أساليب العمل، و تتمثل أهم الطرق المستعملة في عملية جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التكوينية فيما يلي:

أ -المقابلة:

تمثل المقابلة مواجهة بين مسؤول التكوين و المتكونين المحتملين بهدف التعرف على الاحتياجات التكوينية، و عند إجراء المقابلة لا بد من مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها، وأن يستمع المقابل بعناية للمتكونين المحتملين و لا يذهب إلى استنتاج الإجابات.

و من مزايا المقابلة أنها تعطي للمتكونين المحتملين فرصة كبيرة و كافية لإبداء الآراء و تقديم المقترحات، إلا أن من عيوبها أنها تتطلب وقت طويل قد يؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها.

ب -الاستبيان:

تتمثل في استمارة تتضمن عددا من الأسئلة مطلوب الإجابة عنها، و يضعها مسؤول التكوين بهدف التعرف على الاحتياجات التكوينية إلا أنه لا بد من مراعاة عدة شروط عند إعدادها منها:

- أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها.
 - أن تكون الإجابات المطلوبة كما أمكن ذلك.
 - أن لا تكون الأسئلة صعبة.
 - أن تكون موضوعة بحيث تلبي الغرض الذي جاءت من أجله.
- ومن مزايا الاستبيان أنه يمكن أن يصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير و أنه قليل التكاليف، ويقدم بيانات مركزة في الوصول إلى أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة.

ج -الاختبارات:

قد تكون شفوية أو كتابة يلجأ إليها مسؤولوا التكوين بهدف التوصل و التعرف على الاحتياجات التكوينية للعاملين، و تستخدم طريقة الاختبارات من أجل تحديد و تشخيص أوجه القصور في الأداء، لأنها تعطي مؤشرات عامة و لا نهائية في تقييم أداء الفرد أو احتياجاته التكوينية.

د - تحليل المشكلات:

تهدف طريقة تحليل المشكلات إلى معرفة السبب الحقيقي للمشكلة بهدف معالجتها بالتكوين، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء و المرؤوسين و تعطي هذه الطريقة النتائج نفسها التي تعطيها المقابلة.

ه - تقييم الأداء:

تعتبر طريقة تقييم الأداء من بين المؤشرات الهامة التي تعتمد عليها المؤسسة، و ذلك لأنها تعطي الوضعية الحقيقية للواجبات التي لم تنجز، و أسباب عدم إنجازها، كما تبين نتيجة التقييم مدى حاجة العاملين للتكوين، فهو وإن كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات و مسؤوليات الوظائف و أنواع التكوين الذي يحتاج إليه شاغلوا الوظائف فإنه يستغرق وقتاً طويلاً.

و -دراسة التقارير و السجلات:

تسمح لنا هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتكوين، وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات، كما أنها لا تتسم بالموضوعية مما يصعب الاعتماد عليها و حدها في عملية تحديد الاحتياجات التكوينية، أي أن عامل الذاتية قد يطغي على النتائج المتوصل إليها، مما يجعل هذه النتائج غير مطابقة للواقع.¹

المطلب الرابع: صعوبات تحديد الاحتياجات التكوينية

لكي يكون التكوين أداة فعالة في تنمية الأفراد و خدمة مختلف المؤسسات يتعين على الجهات المسؤولة في المؤسسة أن تدرس بجدية الصعوبات و المشاكل التي تحول دون تحديد الاحتياجات التكوينية بطريقة فعالة و من أهم هذه المشكلات ما يلي:

- عدم تحديد الاحتياجات التكوينية تحديداً دقيقاً: يقتضي التخطيط السليم أن يكون هناك تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية للمكونين و لكن غالباً ما يكون التكوين مقتصرًا على إرسال عدد من المكونين إلى مراكز التكوين المختلفة دون تحديد مسبق و دقيق للاحتياجات التكوينية و دون حاجة حقيقية للتكوين و قد يقوم بعض الرؤساء ببعض الجهات بترشيح المكونين بمجرد التخلص منهم.
- عدم الارتباط بين الاحتياجات التكوينية و تصميم البرامج التكوينية: كثيراً من البرامج التكوينية التي تنفذ حالياً لا تفي بالاحتياجات التكوينية الحقيقية للمكونين، كما أنها تفتقد إلى الواقعية و القابلية للتطبيق العملي فما يدرس في قاعات التكوين بعيداً تماماً عن المشاكل الفعلية، كما أنه يرتكز أساساً على المعلومات النظرية التي تختلف عن الواقع الفعلي للعمل مما يفقد التكوين فعاليته و أهميته بالنسبة للمكون.²
- تنفيذ البرامج التكوينية يكون بسرعة كبيرة فلا يسمح الوقت بالانتظار بتحديد الاحتياجات التكوينية.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص401.

² مرجع سابق الذكر، عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، ص218.

- الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التكوينية، أي عدد الذين يجتازون الدورات التكوينية، و ليس نوع المهارات أو السلوك الذي يكتسبونه في هذه الدورات.¹
- وجود نقص في المكونين الأكفاء: إن وجود نقص في المكونين الأكفاء يعرقل العملية التكوينية و يحد من فاعليتها، لأن نجاحها يتوقف بدرجة الأولى على توافر المهارات المرتفعة التي ستقوم بمهمة التكوين لذلك ينبغي توفير المكونين الأكفاء و إعدادهم للقيام بالمهام التي سيتكفلون بها على أن تتوفر العديد من الصفات في المكون منها ما يلي:
 - التخصص العلمي.
 - القدرة على توصيل المعارف و إكساب المتكونين المهارات اللازمة.
 - القدرة على استخدام كافة أساليب ووسائل التكوين.
 - القدرة على التفاعل و إمكانية السيطرة على سلوك الآخرين.²
- عدم القدرة على التفرقة بين المشكلة التكوينية و المشكلات الأخرى فالمشكلة التكوينية هي التي يمكن معالجتها بواسطة التكوين و بالتالي فتحديد الاحتياجات لمعالجة مشكلة لا تعالج بالتكوين معناه زيادة التكاليف و تبذير للأموال.
- عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المؤسسة عند التعبير عن احتياجاتهم التكوينية مما قد يؤدي إلى بذل جهد و تحمل نفقات ليست ضرورية.
- عدم التنسيق بين جميع وحدات المؤسسة في عملية الاحتياجات التكوينية.
- الاعتماد على الحدس و التقليد على المؤسسات الأخرى في تحديد الاحتياجات التكوينية بدلا من إجراء الدراسة العلمية.
- التركيز على الاحتياجات التكوينية الحالية و إهمال الاحتياجات المستقبلية مما يجعل التحديد غير فعال، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية التي تعرفها البيئة.
- عدم توفير الموارد المالية و البشرية المساعدة في عملية تحديد الاحتياجات التكوينية، إذ أن بعض المؤسسات تعتبر هذه المرحلة بأنها غير مهمة.
- نقص الوعي التكويني لدى بعض المتكونين: يرجع ذلك إلى عدم ثقة بعض المتكونين في جدوى التكوين.³

¹ مرجع سابق الذكر، أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية، ص98.

² مرجع سابق الذكر، عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، ص219.

³ مرجع سابق الذكر، أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية، ص99.

المبحث الثالث: تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني

تقوم عملية تصميم البرنامج التكويني على عاملين أساسيين، الأول يتمثل في تحديد الاحتياجات التكوينية، أما العامل الثاني فيخص المحاور الأساسية التي تقوم عليها سياسة التكوين، فبعد أن يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بشكل فعال، يمكننا التعرف على الفئة المستهدفة من عملية التكوين، و طبيعة التكوين المطلوب لمعالجة القصور في الأداء، و من ثم نستطيع تصميم ثم تنفيذ البرنامج التكويني الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق الأهداف المسطرة بمستوى عال من الكفاءة و الفعالية.¹

المطلب الأول: تحديد أهداف ومحتوى البرنامج التكويني

يتم ترجمة الاحتياجات التكوينية إلى أهداف بالنسبة لكل برنامج تكويني و هذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يتم تحديدها و إعدادها مقدما، إذ توضح ما يراد إحداثه من تغير في مستوى أداء الأفراد و اتجاهاتهم و سلوكهم، و على أساسها يتم وضع المادة التكوينية و تحديد أهداف البرنامج التكويني²، و لصياغة الهدف في الغالب نتبع الخطوات التالية:³

- عبر عن الهدف في عبارة عامة.
- حدد النتائج المستهدفة.
- ضع الهدف في صورته النهائية على أن يكون:
- محدد و واضح.
- مرتبط بزمن معين.
- يراعي الأولويات و متفق عليه.
- واقعي.
- قابل للقياس.

كما يمكن تقسيم أهداف البرنامج إلى الأنواع التالية:

أ - تنمية المهارات:

بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محدد و الهدف هنا هو تكوين الشخص على الإلمام بجميع جوانب العمل و كيفية الأداء، فالفرد يكون على علم تام بكافة المعلومات و الحقائق المتعلقة بالعمل و لكنه لا يبالغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تكوينه على أداء العمل مثلا، و على ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المشروع لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المنتظرة في هذا العمل، و مستويات المهارات المطلوبة لا تكف عن التغيير و التطور، ما يجعل الحاجة إلى التكوين مستمرة تتناسب مع احتياجات المشروع.

¹ مرجع سابق الذكر، بوعريوة ربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، ص29.

² مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص238.

³ أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس القاهرة، 2002، ص320.

ب- تغير الاتجاهات:

و هو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتكونين، أو مثلهم الأعلى في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو لتفضيلاتهم لأساليب العمل، كما قد تعني تعديل توجهات المتكونين وأدائهم، و قد تعني أيضا تغيير و تطويرا في نية التصرف السلوكي المقبل إن منحت الظروف، و أيضا تعني تهيئة المتكونين لتقبل آراء جديدة.

ج- تنمية القدرات الذهنية و اكتمال الشخصية:

إن توفر درجة عالية من المهارة في أداء عمل معين لا يكفي و لكن الهدف هو تنمية الشخص ككل و تمكينه من استخدام كل طاقاته الذهنية و النفسية أحسن استغلال، و في هذا يقول أحد الكتاب، إن المشروع حيث يختار أحد الأشخاص لشغل وظيفة معينة إنما يختار الشخص ككل و ليس المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط بمعنى أنه حين تستخدم محاسبا للتكاليف مثلا فإننا لا نستخدم خبرته و كفاءته في محاسبة التكاليف فقط، و لكن نستخدم كل طاقاته و قدراته الذهنية و البدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها و توجيهها لصالح المشروع.¹

كما يمكن تمييز أهداف التكوين و ذلك حسب المدة التي يغطيها التكوين و هما:
- أهداف قصيرة الأجل في الغالب تغطي احتياجات تكوينية عاجلة و سريعة، تعبر عن رغبة المؤسسة في علاج مشاكل طارئة أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد.

- أهداف طويلة الأجل و هي في الغالب تغطي احتياجات تنمية و تطوير، و تعبر عن رغبة المؤسسة في النمو و التطوير لأفرادها و إدارتها.²
أما بالنسبة لتحديد محتوى التكوين، فإن نجاح البرنامج التكويني مرتبط بتحديد الدقيق لمحتواه، لذلك يشترط أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة للاحتياجات المؤسسة و أن يتناسب محتواه مع القدرات و المؤهلات العلمية و الفنية للمتكونين، و كذلك التركيز على المواضيع التي تسمح بتحقيق أهداف البرنامج التكويني.³

المطلب الثاني: تحديد أساليب التكوين

يقتضي التكوين توفير العديد من الأساليب و الطرق يعتمد عليها عند تنفيذه، و من بين أهم هذه الأساليب ما يلي:

أ- المحاضرة:

لا تزال المحاضرة من أكثر الطرق شيوعا سواء في نقل المعارف و الآراء، و الأفكار للآخرين أو في عرض الخبرات و تقديم و جهات النظر بشكل مباشر أو التأثير على المستمعين، و إقناعهم بفكرة معينة، و للمحاضرة شروط خمسة وهي:
- الإعداد المسبق: و يهدف ذلك إلى التعرف على المستوى المعرفي للمتكونين لتحديد محتوى المحاضرة و مستواه.

¹ على السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للنشر، مصر، 1985، ص253-254.

² مرجع سابق الذكر، أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص339.

³ مرجع سابق الذكر، بوعريوة ربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، ص30.

- التدرج: و نعني بالانتقال من السهل إلى المعقد فالأكثر تعقيدا، بمعنى أن يبدأ المتكون بما هو مألوف و ينتقل إلى الحقائق و المعلومات الجديدة.
- إثارة الاهتمام: و يقصد بذلك أن تتوفر لدى المكون القدرة على إثارة تساؤلات في أثناء المحاضرة.
- المناقشة: و نعني أن تتيح المحاضرة الفرصة للمستمعين لإبداء الآراء و التحليل و النقد لمحتوى المحاضرة.
- المتابعة: بمعنى أن يستخدم المكون من الاختبارات ما يساعده على التعرف على مدى تحقيق الأهداف المحددة ابتداء، و البحث عن المشكلات التي تحول دون ذلك، و كذلك التعرف على مدى التغير الحاصل على المعلومات و اهتمامات المستمعين.
- الرحلة أو المرافقة الميدانية: وفق هذا الأسلوب تقوم مجموعة من المتكونين مع المكون بزيارة موقع أو مكان معين يصعب إحضاره إلى قاعة التكوين و له أهمية خاصة، بهدف ملاحظته و دراسته.
- يتولى المكون قبل البدء بالرحلة الميدانية، شرح الهدف منها، و تحديد ما سوف يتم مشاهدته، و الوقت المخصص لكل مرحلة من مراحل الرحلة، و الإجابة عن أسئلة المتكونين.
- يسمح هذا الأسلوب بربط الدراسة النظرية بالواقع الفعلي، و يوفر قدرا كبيرا من الإثارة و المتعة، و هو أكثر قوة في الإقناع من غيره من الأساليب.¹
- و بالرغم من اتساع نطاق تطبيق أسلوب المحاضرة إلا أنها لا تعتبر من الأساليب التكوينية ذات الفعالية الكبيرة لأسباب عديدة أهمها:
- لا تصلح المحاضرة كوسيلة للتكوين بغرض صقل المهارات أو تغيير السلوك فقيمتها محدودة في إمكانيات نقل المعلومات إلى المتكونين فقط.
- لا تأخذ المحاضرة كأسلوب تكويني الفروق بين المتكونين في الاعتبار بل هم من وجهة المحاضر سواء.
- لا توفر المحاضرة للمتكون الفرصة بتجربة أو تطبيق ما يسمع أو معرفة نتائج تطبيقه للمعلومات.
- عدم المشاركة الجماعية من طرف المتكونين كما أنها لا تعطي ضمنا كافيا على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضرة و يفهمون موضوعها.²

ب - دراسة الحالات:

تستخدم هذه الطريقة أساسا في التكوين على العلاقات الإنسانية حيث يواجه المتكون بموقف عملي معين و يطلب منه دراسته و تحليله و استخراج المؤشرات و الدلالات منه و صولا إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث و أسلوب علاجه و من خلال هذه المناقشة يستطيع المتكون بتوجيه من المكون أن يكتشف المبادئ و الأسس العلمية المتصلة بالمشكلة موضوع البحث و لهذا فالطريقة إذا حسنت إدارتها فوائدها واضحة حيث يكون إسهام المتكون في العمل التكويني واضحا، و من ثم فإن

¹ مرجع سابق الذكر، نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ص451.

² السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتراك للطباعة و النشر، القاهرة، 2001، ص73.

ما يصل إليه من استنتاجات سوف يرسخ في ذهنه و يؤثر بالتالي على سلوكه في المستقبل.¹

ج - العصف الذهني Brain Storming:

الطريقة التي ابتكرها "Osborn" عام 1953² هي إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها الأفراد الجماعة بإشراف المكون على تقديم عدد أكبر من الأفكار و المقترحات خلال فترة قصيرة من الزمن، و تسجل هذه الأفكار ليتم في النهاية تحليلها بعد جمعها و مناقشتها، ووفقا لهذا الأسلوب يطلب من المتكويين تقديم أفكارهم بشكل حر و تلقائي، و من غير تفكير سابق، و تقوم أحد أعضاء المجموعة بتسجيل الأفكار المقدمة و من ثم فحصها و تقويمها فإذا استبعدت جميع الأفكار المقدمة تعاد العملية مرة أخرى.

و يوفر هذا الأسلوب قدرا مناسب من الإثارة و الاهتمام لدى المشاركين فيه كما أنه سهل و غير مكلف، لكن يبقى هناك احتمال بعدم فائدة الكثير من الأفكار المقدمة من الناحية العملية، كما أن هناك ضرورة لعرض الأفكار التي يتم اختيارها على جهة متخصصة لتقييمها قبل تطبيقها.

و يقوم المكون و فق هذا الأسلوب بدور المسير، إذ بعد تحديد المشكلة يوضح أن الهدف من الجلسة هو الحصول على أفكار متنوعة بقدر الإمكان على أنه لا تكون بعيدة عن الموضوع.

و يستخدم هذا الأسلوب تطوير مهارات التفكير الإبداعي بشكل كمي بدلا من الشكل النوعي، كما يستخدم للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار الجديدة أو الحلول المبتكرة.³

د - التطبيق العملي:

يقوم المكون في هذه الطريقة بأداء عمل معين بطريقة سليمة أمام المتكويين موضحا لهم العمليات و طريقة إجراءات الأداء، و في هذه الطريقة تثبت المعلومات و تكتسب المهارات أكثر من الطرق النظرية، و من أهم مميزاتها إتاحة الفرصة لتثبيت المعلومات و المهارات لدى المتكويين، و يعاب عليها أنها طريقة مكلفة إلى جانب عدم توفر المتكويين الذين يمكنهم القيام بذلك مع تزايد أعداد المتكويين.⁴ و يلاحظ كذلك أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية و الإنتاجية و يمكن من الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التكوين صغيرة الحجم.⁵

¹ مرجع سابق الذكر، صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، ص 227.

² ميلود زيد الخير، عبد القادر بن برطال، مداخلة تحت عنوان أثر التدريب على الإبداع و التغيير التنظيمي، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، البلدة، 18 و 19 ماي، 2011.

³ مرجع سابق الذكر، نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ص 453.

⁴ مرجع سابق الذكر، عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، ص 204.

⁵ مرجع سابق الذكر، أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، ص 163.

ه تكوين الحساسية Sensitivity formation:

يستخدم هذا الأسلوب لتنمية المديرين و القادة و تطوير مهارات الاتصال و مهارات العمل الجماعي و أساليبه، كما يستخدم لمساعدة المتكولين على فهم أنفسهم و فهم الآخرين بشكل أفضل. و يستخدم هذا الأسلوب العلوم السلوكية في حل المشكلات المتعلقة بالدوافع و الاتصالات و العمل الجماعي، و ذلك من خلال تكوين مجموعة صغيرة نسبيا من المتكولين لكي يتفاعل أعضاؤها فيما بينهم تحت ضغط نفسي من المكون و المتكولين، بقصد إحداث تغيير إيجابي في سلوكهم. يقوم المكون و فق هذا الأسلوب بإيجاد الطرف و المناخ الملائم الذي يشجع المتكون على التصرف بتلقائية، و يتفقون خلال ذلك ملاحظات و تعليقات المكون و المتكولين (بهدف تكوين ضغط مناسب)، مما يساعدهم على فحص و مراجعة قيمهم و مبادئهم و نظرتهم لأنفسهم. و يعتبر هذا الأسلوب مرتفع التكاليف لما يفرضه من إقامة كاملة في موقع التكوين، و لفترة تتراوح بين أسبوع و ثلاثة أسابيع. بالإضافة إلى أن هناك احتمالا لتعرض بعض المتكولين الذين لا يستطيعون تحمل الضغوط النفسية التي سيتم إحداثها في قاعة المتكولين لبعض الاضطرابات النفسية أو العاطفية.¹

المطلب الثالث: ميزانية التكوين

يستفيد مشرفو برامج التكوين من وضع ميزانية التكوين في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التكوين، و يؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التكوين من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج و محتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا، كما يؤثر في تحديد قيمة الاشتراك الدارس (و ذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتكوين)، و عليه هناك نموذجا مقترحا لطريقة حساب تكلفة التكوين متضمنا البنود الرئيسية الواجب إدخالها في الميزانية التقديرية للتكاليف. الجدول الموالي يوضح ميزانية التكوين:

¹ مرجع سابق الذكر، نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ص451.

الشكل رقم 04: ميزانية برنامج التكوين

التكلفة	طريقة الحساب	البنود
-		مرتبات
-		مستشارين
-	عدد الأفراد * متوسط مرتب الشهري * نسبة الوقت	مصممين
-	المخصصة للبرنامج	باحثين
-		مشرفين
-		مدربين
-		أجور خارجية
-	التكاليف المتفق عليها أو عدد الأفراد * أجر الساعة * عدد	مستشارين
-	الساعات المنفقة	مدربين
-	من كشوف الصرف السابقة	انتقالات
-	الإيجار أو الاستهلاك	قاعات التكوين
-	" " "	الأثاث
-		أدوات التكوين
-		المساعدة
-	الإيجار أو الاستهلاك	أفلام
-	تكاليف الشراء و الرسم و الإخراج	لوحات
-	" " "	شفاقيات
-	" " "	نماذج
-	" " "	أفلام وطباشير
-	" " "	ورق
-	تكلفة الكتابة والنسخ و الورق والطبع	كتب التكوين
-	" " "	إعلانات
-	" " "	شهادات
-	التكلفة من واقع كشوف الصرف السابقة	التخرج
-	" " "	حفل الختام
-	" " "	مشروبات
-		حواجز تفوق
	إجمالي تكاليف البرنامج	

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص349.

و يلاحظ من أن هذا النموذج يفيد القائمين على تصميم برنامج التكوين، أما الشركات التي ترسل دارسيها إلى معاهد و مراكز التكوين خاصة فإن تكلفة التكوين فيها تنحصر أساسا في مصاريف اشتراك الدارس الواحد كما هو محدد بواسطة معهد أو

مركز التكوين، و يضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تلك النفقات التي أنفقتها إدارة التكوين بخصوص تحديد الحاجة للتكوين، و البحث عن برامج تكوينية و الاتصالات و أي مصاريف أخرى تحملت بها إدارة التكوين.

كما يمكن استخدام المؤشرات و النسب التالية:¹

$$\frac{\text{إجمالي ميزانية التكوين}}{\text{متوسط عدد العاملين}} = \text{نصيب العامل من التكوين}$$

$$\frac{\text{إجمالي ميزانية التكوين}}{\text{إجمالي ميزانية الأجور}} = \text{نصيب الأجور من التكوين}$$

$$\frac{\text{إجمالي ميزانية التكوين}}{\text{متوسط عدد العاملين}} = \text{تكلفة اليوم الواحد من التكوين}$$

$$\frac{\text{أيام التكوين الكلية}}{\text{متوسط عدد العاملين}} = \text{عدد الأيام التي يتكون بها العامل الواحد}$$

كما تقوم المؤسسة بعدة إجراءات قبل تنفيذ البرنامج التكويني وذلك من أجل تحقيق فعالية التنفيذ، و من هذه الإجراءات ما يلي:

– **اختيار المتكويين:** يقصد بالمتكويين هو تحديد العدد المناسب و الخصائص المناسبة المتوفرة لدى المتكويين لحضور الدورة التكوينية، و يراعي مصمم الدورة التكوينية أن يكون هناك تجانس بين الأفراد المتكويين لها من حيث المؤهلات و الخبرات.... الخ.

– **اختيار المكون:** يعتبر العنصر الأساسي في نجاح خطة التكوين فهو الوسيلة التي من خلالها يتم نقل المعلومات و المهارات إلى المتكويين و يشترط في المكون توفر عدة شروط منها:

- أن يكون متخصص في الموضوع الذي سوف تكون فيه.
- أن يكون لديه إطلاع جيد بالموضوع و قادرا على أدائه بفعالية.
- أن يكون قادرا على الاتصال.

¹ مرجع سابق الذكر، أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص 348-365.

– **اختيار مكان التكوين**: يجب على مصمم التكوين تحديد المكان الذي سيعقد فيه التكوين سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها.

– **تحديد قاعات التكوين**: يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التكوين على فعالية هذا التكوين، فالطريقة التي تنظم بها المقاعد و المناضد و مكان المكون لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات و إمكانية مشاركة و استجابة الدارسين في المناقشة.¹

المطلب الرابع: تنفيذ البرنامج التكويني

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التكويني و إخراجها إلى حيز الوجود، و هذه المرحلة مهمة جدا، إذ يتبين فيها فعالية المراحل السابقة (تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم البرنامج التكويني)، و ينعكس نجاحها و فشلها إيجابا و سلبا على المرحلة الموالية و المتعلقة بتقييم البرنامج التكويني، و نعني بتنفيذ البرنامج التكويني و تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التكوينية التي سبق و وضعها أثناء إعداد خطة التكوين و تتم من خلال:

– الإجراءات الفنية و الإدارية التي تسبق التنفيذ.

– الإجراءات الفنية و الإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي.

1.4. الإجراءات الفنية و الإدارية التي تسبق التنفيذ:

تتضمن الإجراءات التالية:

أ - تجهيز المواد العلمية اللازمة:

يتم تجهيز و صياغة المواد العلمية التي ستوزع على المشاركين بأعداد تكفي مع إضافة جزء كاحتياطي، و تترتب حسب الجلسات و الحصص التكوينية، و يفضل توزيعها بعد انتهاء المكون من جلسته التكوينية.

ب - تجهيز المناخ المخصص للتكوين:

و ذلك ضمانا لراحة المتكويين و تهيئة المناخ العلمي المناسب الذي يشجع على تحقيق أقصى استفادة من التكوين.

و تتحكم في شكل و ترتيب مكان التكوين ثلاثة عوامل أساسية: نوع و حجم التكوين و الأساليب التكوينية التي تستخدم.²

ج - إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني:

عند إعداد البرنامج التكويني يجب أن يراعي تحديد المواعيد المناسبة لبدء و نهاية كل برنامج، و تحديد الوقت الخاص بالتنفيذ سواء ، كان صباحا أم مساء، مع تحديد ساعات ابتداء التكوين اليومي و موعد انتهائه و المدة المناسبة للبرنامج التكويني، حيث أنها تختلف من دورة تكوينية إلى أخرى، و أهم الشروط الواجب الالتزام بها عند تحديد زمن الدورة التكوينية ما يلي:

¹ مرجع سابق الذكر، منال طلعت محمود، أساسيات علم الإدارة، ص 237.

² مرجع سابق الذكر، أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، ص 327.

- أن تكون كافية لتحقيق التوازن بين الموضوعات التكوينية التي تستهدف تعلم المنهج التكويني الذي أسس على أساس الاحتياجات التكوينية الفعلية.
- أن تسمح المدة بإعطاء فرصة كافية و مناسبة للمتكونين للاستفادة من التكوين.
- أن لا تؤدي إلى الشعور بالملل لدى المتكونين.
- أن تسمح للمتكونين بعدم ترك عمله مدة طويلة.

د - إعداد و تجهيز المعدات التكوينية:

يجب مراعاة هذه المعدات التي تستخدم في البرنامج و تجربتها للتأكد من صلاحيتها للعمل، و نقصد بالمعدات مجمل الأدوات و الوسائل التي تساعد على تسيير عملية الانتقال المعلومات و الخبرات من المكون إلى المتكون.

هـ - تجهيز مقاييس و أدوات التقييم:

على مسؤول التكوين التأكد من تجهيز النماذج التي تستخدم في التقييم أثناء تنفيذ البرنامج، و طبعها بأعداد تكفي، و ترتيبها حسب الحاجة إليها.

و - ترتيبات النقل و الإقامة:

في حالة الدورات المقيمة يجب أن يخصص شخص تكون له مسؤولية مراجعة جميع الترتيبات الخاصة بإقامة المتكونين بالقيام بالزيارات الميدانية أو التكوين العملي.

ز - النماذج اللازمة لتنفيذ التكوين:

يتم تجهيز النماذج الخاصة بتنمية البرامج التكوينية و تصديرها بأعداد كافية.

2.4. الإجراءات الفنية و الإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي:

و تتضمن إجراءات مرحلة التنفيذ الفعلي العديد من العناصر من أهمها ما يلي:

- افتتاح البرنامج: و يتضمن هذا الجانب ما يلي:

- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.
 - شرح أهداف البرنامج و متطلباته للمشاركين.
 - تحديد فئات المتكونين.¹
- أما بالنسبة للإرشادات المتعلقة بسير البرنامج و التي على إدارة البرنامج و المتكونين مراعاتها فنتمثل في:

- الحرص على فهم أهداف البرنامج و العمل على تحقيقها.
- معرفة المشاركين بشكل جيد و العمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج، و احترام قدراتهم.
- المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات، و الحرص على البدء و الانتهاء في الوقت المحدد لجميع فعاليات البرنامج سواء كانت هذه الأخيرة عبارة عن محاضرات أو نقاش أو زيارات ميدانية.... الخ.²

¹ مرجع سابق الذكر، منال طلعت محمود، أساسيات علم الإدارة، ص 238

² مرجع سابق الذكر، مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، ص 250.

- التعرف على وجهات نظر المشاركين و المكونين في سير البرنامج و الحصول على التغذية عكسية مستمرة عن البرنامج.
- التوزيع الجيد لمحتوى البرنامج التكويني خلال الفترة المحددة له.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التكوينية المختلفة.
- عقد اجتماعات تنسيقية بين مدير التكوين و المكونين و الإداريين و كذلك الاتصال بالمؤسسات و الوحدات ذات العلاقة، للتذكير بمواعيد الزيارات الميدانية.
- **المتابعة اليومية للبرنامج التكويني:** تقوم الإدارة المسؤولة عن التكوين أو أخصائي التكوين بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة و على مدار أيام البرنامج، و نعني بالمتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط له، و التحقق كذلك في أن كل الأمور تسير على ما يرام.
- كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة و التي تعيق عملية التنفيذ، لذلك ينبغي أن تتوفر في الأفراد المسؤولين عن تنفيذ البرنامج التكويني خصائص و مقومات لا تتوفر في الأفراد العاديين و من أهمها ما يلي:
 - الخبرة العلمية و التطبيقية.
 - القدرة على إيصال المعاني و المفاهيم إلى المتكونين.
 - القدرة على القيادة و إمكانية السيطرة على سلوك الآخرين.¹
- **كتابة و طباعة ما ينتجه المكونين:** و هذا في حالة تقسيم المتكونين إلى مجموعات عمل و تكليف كل مجموعة بموضوع معين، و تقديم تقارير مفصلة إلى مجموعات عمل أو ورشات عمل، أين يتم فيه مناقشة كل أعمال الجلسات و الحصص التكوينية المقدمة من طرف المكونين و الأساتذة.
- تقويم و تقييم لمتكونين و إعداد تقرير و ملف لكل متكون و هذا من أجل التأكد من مدى فهم و استيعاب المتكونين للبرنامج التكويني الذي تم تنفيذه.²

¹ مرجع سابق الذكر، أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص354.

² مرجع سابق الذكر، السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، ص79.

المبحث الرابع: تقييم فعالية نظام التكوين

لا تقتصر فعالية نظام التكوين فقط على عملية التخطيط و التصميم لها و إنما تعتمد كذلك على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني، و فعالية تقييم البرنامج التكويني. لذلك فإن مرحلة تقييم التكوين هي مرحلة رئيسية لا يمكن فصلها من المراحل الأخرى للعملية التكوينية، إذ أنه على أساسها يمكن تحديد مدى كفاءة و فعالية البرامج التكوينية في تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم ومبادئ تقييم التكوين

- أولاً مفهوم تقييم التكوين:

وردت تعاريف كثيرة كلها تصب في جوانب مختلفة من عملية التقييم و من أهم هذه التعاريف ما يلي:

يعرف ستانلي STANLEY تقييم التكوين بأنه: "وسيلة لمعرفة ماذا فعل المكونون، و ما هي السبل التي تجعل البرامج أكثر فعالية، ثم ما هي التعديلات التي يجب أن تتم على محتوى البرامج و على المنهجية، و على أساليب التعلم المستخدمة". كما يلخص نفس الباحث ستانلي STANLEY الفوائد التي تتحقق من عملية التقييم في عنصرين، الأول: إن التقييم يزود الإدارة بالتغذية العكسية عن التكوين، و مدى استجابته للأهداف المحددة، و عن أداء العاملين في إدارة التكوين، و عن الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التكوينية و اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة. الثاني: فالتقييم يساهم في ترشيد الموارد المستخدمة في التكوين، و يجيب على السؤال المتعلق بمدى مناسبة البرامج التكوينية لمواجهة مشكلات المؤسسة.¹

كما تعرف عملية التقييم "على أنها الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، و قياس كفاءة المتكويين و مدى التغيير الذي أحدثه التكوين فيهم، و كذلك قياس كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني".²

كما يعرف التقييم أيضاً: "أنه عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني و قياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المؤسسة ككل"، و بناءاً على ما تقدم يهدف التقييم إلى:

- التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلبى الاحتياجات التكوينية.
- التعرف على المشاكل التكوينية التي تؤثر على خطة التكوين.
- مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للفرد من ناحية و اكتسابهم للمهارات و المعلومات المكتسبة من التكوين.
- مدى صلاحية طرق التكوين المستخدمة.³

¹ مرجع سابق الذكر، نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ص 278-279.

² مؤيد سعيد السالم، حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة للنشر، عمان، 2002، ص 141.

³ مرجع سابق الذكر، كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ص 174.

يتم تقييم البرنامج التكويني من خلال تسجيل نتائج التكوين بانتظام سواء عن طريق متابعة سلوكيات و تصرفات المتكويين بعد عودتهم من التكوين و ممارستهم الفورية لوظائفهم و كذلك عن طريق اكتشاف مدى التطابق بين السلوكيات و التصرفات للمتكويين مع أهداف المؤسسة المرسومة لهم. وفي تعريف آخر تقييم التكوين هو: "قياس القيمة الكلية للنظام أو المادة أو البرنامج التكويني، و لذلك فالتكوين يحاول قياس التكلفة و المنفعة الكلية و مدى تحقيق الأهداف الموضوععة للدورة أو البرنامج، كما يستخدم المصطلح كذلك في مفهومه العام كمتابعة مستمرة لبرنامج ما أو لوظيفة التكوين ككل".¹

-ثانيا مبادئ عملية تقييم التكوين:

هناك العديد من المبادئ و الركائز لا بد من توفرها في مرحلة تقييم التكوين و من أهمها ما يلي:

- أن يكون التقييم عملية مستمرة تصاحب العملية التكوينية في مراحلها الأولى عند التخطيط و تصميم البرنامج التكويني، و خلال التنفيذ و بعد الانتهاء من عملية التنفيذ.
- أن يشمل التقييم جميع عناصر و مكونات البرنامج التكويني و من جميع جوانبه الإدارية و الفنية المالية، و أن يغطي التقييم خطة البرنامج التكويني و أسس و معايير اختيار المتكويين الذين يشاركون في البرنامج التكويني، كما يجب أن يشمل التقييم النواحي الإدارية من حيث اختيار المشرف الإداري و العلمي على البرنامج و اختيار المركز التكويني و مدى توفر الأجهزة و الأدوات و الموارد التكوينية و قاعات التكوين... الخ.
- كما لا بد أن يغطي التقييم النواحي المالية اللازمة و الميزانية المقررة للبرنامج و مدى كفايتها لتحقيق أهداف البرنامج التكويني.
- أن يشمل تقييم البرنامج التكويني ذاته من مستواه و مادته و خطته و مواعده و مدته.
- أن يتم تقييم البرنامج عن طريق استخدام أدوات و أساليب مثل الاستبيان، الاختبارات، و الملاحظات... الخ.
- أن يمتد التقييم إلى أن يشمل الأثر الفعلي الذي يتركه البرنامج فعلا على المتكويين أنفسهم من حيث قدرة البرنامج على إكساب المتكويين المهارات اللازمة للارتقاء بأدائهم الوظيفي و فعاليتهم.
- أن يشترك في عملية تقييم البرنامج التكويني جميع من لهم علاقة بالبرنامج من مشرفين و مكويين و أرباب العمل... الخ.

4 جل بروكس، قدرات التدريب و التطوير: دليل علمي، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتيبي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001، ص268.

- أن يكون التقييم شاملاً لجميع الأهداف التي يسعى البرنامج التكويني لتحقيقها عند المتكويين، و أن يسعى التقييم لتشخيص نواحي القوة و الضعف في كل جانب من جوانب البرنامج بهدف تعزيز نواحي القوة و معالجة نواحي الضعف.
- أن يتم عملية المتابعة البرنامج التكويني عن طريق الزيارات الميدانية للمتكويين في مواقع عملهم بهدف معرفة قدرة البرنامج التكويني على تلبية الحاجات التكوينية للمتكويين و التي تقررهما طبيعة الوظائف التي يؤديونها في المؤسسات أو المصانع التي يعملون فيها.
- يجب أن تتم عملية تقييم ومتابعة البرنامج التكويني بشكل كلي و متكامل و شمولي، بحيث نغطي جميع عناصر هذا البرنامج من مدخلاته و عملياته و مخرجاته، و أن يتم اعتماد التغذية العكسية كعنصر أساسي من عناصر نظام التكوين لمراقبة و ضبط هذا البرنامج و توجيهه، و ضمان مساره من أجل أن يحقق الأهداف الموضوعية له.¹

المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم التكوين

تعتبر عملية التقييم وسيلة للتشخيص و العلاج و الوقاية، فهي تساعد على تحقيق الأهداف المرجو بلوغها و على توفير الإمكانيات التي تضمن الوصول إلى تلك الأهداف، كما أنها تساعد على اكتشاف قدرات المتكويين و اتجاهاتهم، و على إعادة النظر في الأساليب التكوينية، و لها دور كبير في تطوير محتوى البرامج و الارتقاء بمستوى التكوين لذلك ينبغي أن تمر عملية التقييم بالمرحل الثلاثة:

1. مرحلة قبل التكوين.

2. مرحلة التقييم أثناء التكوين.

3. مرحلة التقييم ما بعد التكوين.

1.2. مرحلة ما قبل التكوين:

تعتبر عملية قياس لبرنامج التكوين لاكتشاف الثغرات و نواحي القصور أو الضعف في تصميمه، حتى يمكن معالجتها مبكراً قبل تنفيذه، و عليه فإن هذه العملية تساعد على تحسين و تعديل محتوى البرنامج بصفة مستمرة و تحسين مستوى نوعية التكوين بالإضافة إلى تبني و سائل التكوين الأكثر ملائمة.

2.2. مرحلة التقييم أثناء التكوين:

تهدف هذه العملية إلى تقييم كل خطوة من خطوات تنفيذ التكوين من قبل منسق البرنامج للتأكد من أن عملية التكوين تسير وفقاً للمخطط الذي سبق و تم إعداده، أما ما يتم متبعته و تقويمه خلال هذه العملية فيمكن تلخيصه كالتالي:

- مدى تحقيق كل هدف رئيسي من أهداف البرنامج التكويني، و مساهمة الأهداف الفرعية في تحقيق الأهداف الرئيسية، و التأكد أن الجهود توجه جميعاً نحو هذه الأهداف.

¹ مرجع سابق الذكر، رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، ص280-282.

– مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج التكويني مع الأهداف العامة للمؤسسة و التي يراد تحقيقها.

– مدى التزام بالمواد العلمية و العملية المتعلقة بالموضوع الذي يجري عليه التكوين ومدى حرص المكون على السير وفقاً للخطة.

3.2. مرحلة التقييم ما بعد التكوين:

بعد أن ينتهي لبرنامج التكويني، يأتي دور قياس مدى ما حققه من تلبية الاحتياجات التكوينية و مدى مساهمته في تحقيق أهدافه، و بالتالي إبراز ما حققه من فائدة بالمقارنة لما يكلفه من نفقات سالبة، فالسؤال الذي يطرح يتمركز حول النتائج التي حققها البرنامج و مدى بلوغه للأهداف المحددة له، فالنتائج هي المقياس الحقيقي للتكوين، إلا أن قياس هذه النتائج أمر ليس بالسهل فالجانب الخاص بأثر التكوين على أداء الموظف و فعالية المؤسسة محاط بمشكلات معقدة، و سلوك الموظف يتأثر بالبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة التي يعمل بها.¹

المطلب الثالث: تصميم إستراتيجية تقييم التكوين

تتم عملية تقييم البرنامج التكويني قبل بداية تنفيذ البرنامج و أثناءه و بعده، و عليه فإنه في كل مرحلة من مراحل التقييم يمكن استعمال أكثر من أسلوب و طريقة، إلا أن فعالية البرنامج التكويني ترتبط بدقة بالإستراتيجية التي تم إعدادها لتحقيق هذا الهدف، لذلك فإن اختيار إستراتيجية الملائمة أمر ضروري لتحقيق الفعالية في العملية التكوينية، و في هذا الإطار سوف نقوم بعرض الإستراتيجية المتبعة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 05: استراتيجيات تقييم البرامج التكوينية

مقياس معايير التكوين		المجموعة التي تلقت التكوين	مجموعات الدراسة
قبل و بعد التكوين	بعد التكوين		
2	1	المجموعة التي تلقت التكوين	مجموعات الدراسة
4	3	المجموعة التي تلقت التكوين + مجموعة المقارنة تماثلها لكن لم تتلق تكوين	

المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص494.

¹ مرجع سابق الذكر، مرزوق نسيم، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، ص39.

ومن خلال الشكل تبرز لنا الاستراتيجيات المختلفة في عملية تقييم البرنامج التكويني،
فالإستراتيجية رقم (1) في المصنوفة: تقوم على تطبيق مقياس فاعلية التكوين على
 الأفراد الذين تلقوا التكوين، و طبيعي أن البيانات التي توفرها هذه الإستراتيجية لا
 تعطي أي أساس للمقارنة أو لتقدير مدى التغيير الذي أحدثه التكوين.
الإستراتيجية رقم (2): فنقوم على تطبيق مقياس فاعلية التكوين قبل بدايته ثم بعد
 الانتهاء منه، و تطبق على الأفراد الذين تلقوا برنامج التكوين و هذه الإستراتيجية
 تفضل على الإستراتيجية الأولى من حيث أنها توفر أساساً للمقارنة بين بيانات
 الفاعلية مثل الأداء في العمل قبل التكوين و بعده و هي بهذا تمكن من قياس التغيير
 الذي حدث في الأداء، إلا أنها لا تمكننا من الجزم بأن هذا التغيير هو نتاج التكوين.
الإستراتيجية رقم (3): تقوم على تطبيق مقياس الفاعلية بعد التكوين ليس فقط على
 الأفراد الذين تلقوا التكوين، و إنما أيضاً على مجموعة أخرى من الأفراد تماثل
 المجموعة التي تلقت التكوين في كل الخصائص ماعدا أنها لم تتلقى التكوين. وتوافر
 مجموعة المقارنة يمكن من قياس الفروق بين سلوك أو فعالية الأفراد الذين تلقوا
 التكوين و أولئك الذين لم يتلقوه لكن هذه المقارنة تبقى ناقصة، حيث لا يمكن تحديد ما
 إذا كان الفرق قائماً قبل التكوين أم أنه نتاج للخبرة التي اكتسبها المجموعة التكوينية.
الإستراتيجية رقم (4): فهي أكثر الاستراتيجيات أحكاماً إذ تقوم على قياس الفاعلية
 قبل و بعد التكوين و ليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التكوين و إنما أيضاً بالنسبة
 لأفراد مجموعة المقارنة، وهي بذلك توفر بيانات على الغير الذي حصل على الأفراد
 الذين تلقوا التكوين و أيضاً على التغيير الذي طرأ على أفراد المقارنة فإن وجد أن
 التغيير الذي طرأ على مجموعة التكوين أكبر من ذلك الذي طرأ على مجموعة
 المقارنة كان ذلك المؤشر لفاعلية التكوين، أما إذا كان لم يوجد اختلاف بين
 المجموعتين أو كان التغيير في مقياس الفاعلية بالسالب (تدهور الأداء مثلاً) أو أقل
 بالنسبة لمجموعة التكوين إذا ما قورن بمجموعة المقارنة (المجموعة الضابطة) كان
 ذلك دليلاً على عدم فعالية التكوين.¹

¹ مرجع سابق الذكر، أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و البحث التطبيقي، ص494-495.

المطلب الرابع: بعض نماذج تقييم فعالية نظام التكوين

هناك العديد من النماذج التي تطرقت إلى تقييم فعالية التكوين في المؤسسة، و من أهم هذه النماذج ما يلي:

1.4. نموذج كورب KORB :

وفق هذا النموذج يمكن تقييم فعالية التكوين من خلال الاعتماد على ثلاث معايير أساسية وهي:

الأول: يركز علة قياس فعالية التكوين كعملية أي معرفة مدى التقدم الذي أحرزه المشاركون في البرنامج من حيث المعلومات و المهارات و الاتجاهات التي اكتسبوها.

أما الثاني: فيتناول أثر التكوين على سلوك المتكون بعد انتهاء البرنامج التكويني و التحاقه بجهة عمله، من حيث قدرته على ترجمة المعلومات المكتسبة إلى سلوك و اتجاهات وظيفية إيجابية و مدى إسهام التغيير الحاصل في سلوكه و اتجاهاته في تحقيق فعالية المؤسسة و مدى الانسجام مع الأهداف المتوقعة في البرنامج التكويني. و **يناقش الثالث:** أثر التكوين على المؤسسة ككل و هذا يتضمن معرفة أثر التكوين على نجاح المؤسسة، من حيث زيادة الإنتاجية و رفع الروح المعنوية للعاملين، و تحسين نظم الاتصالات، و تحقيق الرضا العام للجماهير عن السلعة أو الخدمة المنتجة، و القدرة على مواجهة المستقبل و تحدياته.

2.4. نموذج كيرك باتريك Kirkpatrick :

يقوم هذا النموذج على تقييم التكوين و فق أربعة مستويات و هي:

- **المستوى الأول:** يركز على ردود فعل المتكونين المشاركين و قياس شعورهم بما يعود لأهمية و حلاوة البرنامج التكويني، و يطلب منهم عادة ملء استمارات توزع عليهم إما من خلال البرنامج أو مباشرة بعد إنهاء المشاركين للبرنامج.
- **المستوى الثاني:** يقيس مقدار تزويد البرنامج المتكونين بالمهارات و المعارف و القدرات التي يحتاجون إليها، أي بصورة أوضح يركز المستوى الثاني على استيعاب المتكونين للنواحي التعليمية و المهارات التي أعطيت لهم من قبل مكوّنهم، و قياس التعليم يتم إما من خلال التكوين أو بعد الانتهاء من التكوين، و يتم ذلك من خلال اختبارات و تمارين معينة تعطى للمتكونين.
- **المستوى الثالث:** يهتم بمراقبة سلوك المتكونين خلال ممارستهم لوظائفهم و الهدف منه قياس سلوكيات و تصرفات المتكونين، أما التقييم فيتم عبر جمع المعدلات من سلوك المتكونين من رؤسائهم المباشرين أو زملاء العمل أو حتى الزبائن.
- **المستوى الرابع:** يركز على نتائج التكوين و على اكتشاف تأثير التكوين على فعالية المؤسسة و قدرتها على تحقيق جملة من الأهداف و من بين المقاييس المستخدمة لمعرفة النتائج ما يتعلق بالأرباح و نوعية الإنتاج و الالتزام بالعمل.¹

¹ إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة الحديثة للنشر، لبنان بيروت، 2002، ص 267.

وقد وجد كيرك باتريك Kirkpatrick أن وضع مستويات التقييم ضمن تسلسل هرمي، بحيث يؤدي التكوين إلى التغيير التدريجي، بدءاً من أسفل الهرم و صعوداً إلى الأعلى، و يبرز ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 02: مراحل تقييم التكوين وفق نموذج كيرك باتريك

المستوى	الأسئلة المطروحة	القياسات
النتائج	هل المؤسسة أو الوحدة أو القسم بحالة أفضل نتيجة إجراء التكوين؟	حوادث العمل نوعية العمل الإنتاجية التكاليف المدفوعة الأرباح المحصلة
السلوك	هل أبدى المتكونين سلوكاً مختلفاً بعد التكوين؟ هل يستخدم المتكونين المهارات و المعرفة التي تعلموه خلال التكوين؟	تقييم لأداء المتكونين من قبل الرؤساء المباشرين و رفاق و زملاء العمل و الزبائن؟
التعلم	إلى أي حد حصل المتكونين مزيد من المعرفة و المهارات بعد انخراطهم في البرنامج التكويني بالمقارنة مع معرفتهم ومهاراتهم السابقة؟	اختبارات مكتوبة اختبارات الأداء
ردة الفعل	هل أحب المتكونين البرنامج، المكونين، تسهيلات التكوين؟ هل وجد المتكونين فائدة في البرنامج؟ هل أبدوا اقتراحات معينة لتحسين البرنامج؟	أسئلة تطرح على المتكونين (استمارات)

المصدر: إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة الحديثة للنشر، لبنان بيروت، 2002، ص 265.

3.4. نموذج هامبلن HAMLIN :

تتم عملية تقييم التكوين حسب هامبلن على المستويات التالية:
- تقويم ردود الأفعال المتكونين أثناء و بعد التكوين و تقويم التطور الذي حصل في المعارف و المهارات و الاتجاهات السلوكية قبل و بعد التكوين.

- تقويم الأداء الوظيفي للمتكون و ملاحظة مدى تغييره عن أدائه السابق و يجري هذا التقييم قبل و بعد التكوين.
 - تقويم أثر التكوين على المتكونين و تحليل المنافع و التكاليف لتأكد من ذلك و تقديم القيمة النهائية للتكوين و معرفة أثره على الربحية و استمرارية المؤسسة.¹
- 4.4. نموذج باركر PARKER :**
- يقسم باركر Parker عملية تقييم التكوين إلى أربعة مستويات وهي:
- أ - **الأداء الوظيفي:** وهذا يقرر مدى تحسن أداء الفرد في وظيفته و ذلك بالاعتماد على العديد من المؤشرات.
- ب - **أداء الجماعة:** و يقرر هذا النوع من التقييم أثر البرنامج على أداء الجماعة و على المؤسسة ككل، وذلك بالاعتماد على عدد من المؤشرات، ويتصف هذا النوع من التقييم بصعوبته نظراً لوجود عوامل أخرى غير التكوين ذات أثر في أداء الجماعة.
- ج - **رضا المشاركين:** يحدد هذا النوع من التقييم مدى رضا المشارك عن البرنامج، و ذلك بالاعتماد على أسلوب الاستبيانات و المقابلات عند الانتهاء من تنفيذ البرنامج.
- د - **المعرفة المكتسبة للمشارك:** يحدد هذا النوع من التقييم الحقائق و الأساليب و المهارات التي استوعبها المشارك في البرنامج التكويني و هنا يتم استخدام اختبارين، أحدهما قبلي و آخر بعدي، **ويعتقد هذا النموذج و نموذج هامبلن من أكثر النماذج شيوعاً في الاستخدام في دراسات التقييم.**²
- و ما يمكن استنتاجه من الأربعة نماذج المستعملة في عملية تقييم التكوين أنها تشترك في النقاط التالية:
- تقوم هذه النماذج الأربعة على نتائج التكوين، سواء كانت نتائج التكوين بالنسبة للفرد، أو بالنسبة للمؤسسة ككل.
 - تلجأ أغلب المؤسسات إلى الاعتماد على تقييم ردود الأفعال بالنسبة للمتكونين، بالرغم من عيوبه، و ذلك بسبب صعوبة، تقييم جميع المستويات الأربعة.
 - إن تقييم رد فعل المتكون قد يكون مغلط، حيث نجد في حالات رد الفعل الإيجابي اتجاه البرنامج، إلا أن أداء العامل لا يتحسن.
 - نتيجة لصعوبة عملية التقييم قد يؤدي بالمؤسسة إلى الاستغناء عنها أو البحث عن الأساليب الأخرى التي تضمن الدقة في النتائج.

¹ باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، دار فاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص140.

² مرجع سابق الذكر، نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ص288.

خلاصة الفصل:

- من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن استخلاص النقاط التالية:
- التكوين عنصر فعال في المؤسسة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير و ترشيد القوى العاملة، و ذلك في ظل التغيرات التكنولوجية الحاصلة.
 - يعتبر التكوين العنصر المسؤول عن تنمية المعارف و المهارات للمتكونين و توضيح نظم و أساليب العمل و متطلبات الوظائف الحالية و المستقبلية فهو يلقي عناية مستمرة تستعمل في حالة تدني أداء العمل.
 - إن تصنيف التكوين إلى أنواع، يخضع معايير و مبادئ يتم على أساسها التصنيف .
 - تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية، مرحلة الانطلاق في نشاط التكوين، لذلك فإن تحديدها بشكل جيد يسمح بتوجيه التكوين في الاتجاه الصحيح، و تحديد أهداف البرنامج التكويني، و تجاوز الانحراف في الأداء ما بين الفعلي و المتوقع.
 - تتم عملية تحديد الاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة وفق ثلاثة طرق و هي: تحليل التنظيم بأهدافه و هيكله و أسلوب عمله، و تحليل العمل أو الوظيفة كواجبات و مسؤوليات و ظروف العمل، و تحليل الفرد كمعلومات و مهارات و اتجاهات.
 - تبدأ مرحلة تصميم البرنامج التكويني مباشرة بعد تحديد الاحتياجات التكوينية .
 - إن تحديد أهداف التكوين تعتبر الخطوة الأولى في تصميم البرنامج التكويني لذلك لا بد من تحديدها بطريقة دقيقة و موضوعية.
 - مرتبط نجاح البرنامج التكويني بالتحديد الدقيق لمحتواه، و اختيار الزمان و المكان الملائم في عملية التنفيذ.
 - إن اختيار أسلوب ملائم في عملية التكوين، و تحديد الفئة المستهدفة من عملية التكوين، و اختيار المتكونين شرط ضروري في عملية التكوين.
 - تسمح عملية تقييم التكوين بمعرفة ماذا فعل المتكونون و ما هي السبل التي تجعل البرامج التكوينية أكثر فعالية، ثم تحديد التعديلات اللازمة حتى نجعل من عملية التكوين عملية فعالة.
 - تتم عملية تقييم فعالية التكوين على ثلاثة مراحل، قبل و أثناء ثم بعد التكوين.
 - يتطلب التكوين تحديد الميزانية الملائمة و التي تضمن تغطية تكاليفه.

الفصل الثاني: مدخل إلى التكوين الإدماجي وعلاقته بالأداء

تمهيد

من أجل أن ترتقي المؤسسات إلى الريادة لا بد عليها أن تواكب التطور الإنساني في العلاقات و نمط التعاون و منهجية العمل داخل المؤسسات. و لا بد أن نشير أنه مهما تطور العمل تقنيا، فإنه يبقى رهين العقول التي تديره و تدبر شؤونه، و بذلك نجد بأن التطور ليس رهين الآلات و التكنولوجيا بل هو رهين بتطور الإنسان و نموه و ارتقائه و تأهيله.

إن أغلب الأساليب التي يتبناها مختلف المسيرين فيما يتعلق برفع أو بتحسين من مستوى الأداء تتمحور حول العنصر البشري و مدى قدرته على الاستجابة للتطورات السريعة و المتلاحقة في مختلف المجالات، إذ يعد التكوين الإدماجي أحد أهم تلك الأساليب، الذي يتميز بتأثيره على أداء العاملين من خلال تزويدهم بمهارات و قدرات جديدة لتحقيق جودة الأداء.

و بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى الإطار العام للتكوين في المؤسسة، يأتي هذا الفصل لإلقاء الضوء على نمط التكوين الإدماجي بإبراز ماهيته و أهميته و ذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث تتمثل في:

- ماهية التكوين الإدماجي.
- مراحل و صعوبات التكوين الإدماجي.
- تصميم برنامج التكوين الإدماجي.
- تقييم الأداء و علاقته بالتكوين الإدماجي.

المبحث الأول: ماهية التكوين الإدماجي

تهتم المنظمات بالتكوين لأن ما ينفق فيه هو استثمار في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف و المهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية الفرد إلى العمل.¹

ومن بين الأساليب المعاصرة و الحديثة في عملية التكوين، أسلوب **التكوين الإدماجي**.

المطلب الأول: تعريف التكوين الإدماجي

أ - مفهوم التكوين الإدماجي:

يعرف التكوين الإدماجي على أنه إعداد الأطر البشرية إعدادا مسبقا لتولي مهام معينة، ويتم ذلك غالبا في النواحي التطبيقية، كما يعتبر مهما و ذلك لتمكين الفرد من تطبيق الحقائق و بعض المفاهيم أو مرافقة من يقوم بذلك من ذوي الخبرة.²

يهدف التكوين الإدماجي إلى إعداد العمال عمليا و سلوكيا على نحو سليم و تأهيلهم للقيام بأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم و كذلك التعرف على حدود و احتياجات و بيئة و قوانين و لوائح الوظيفة حتى يتحقق للعامل الإحاطة بعمله، و بالتالي ضمان انتظامه في العمل. ويشمل التكوين الإدماجي كل من التكوين التوجيهي و التكوين على العمل وهما:

1 - التكوين التوجيهي (التمهيدي): هو عملية تزويد العامل الجديد بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة و توجيهه توجيها عاما في الأمور التالية: أهداف و أنظمة و قوانين و لوائح المؤسسة، و واجباته في الوظيفة، واقع التنظيم في المؤسسة، الشروط العامة للخدمة و مسؤوليات العامل... الخ فالتكوين التمهيدي هو عبارة عن مقدمة أو توجيه عام يشمل المعلومات التي يحتاجها الموظف الجديد أو التي يصح أن يعرفها عن المؤسسة التي سيلتحق بها.

2 - التكوين على العمل: يقصد بالتكوين على العمل التعليم بالعمل الفعلي هو عبارة عن مجموع التوجيهات التي يتلقاها العامل المتعلقة بواجبات الوظيفة من زميله في العمل أو رئيسه، و يتم ذلك في الموقع نفسه الذي يعمل به الموظف. وتتكون من ثلاثة مراحل متكاملة وهي:

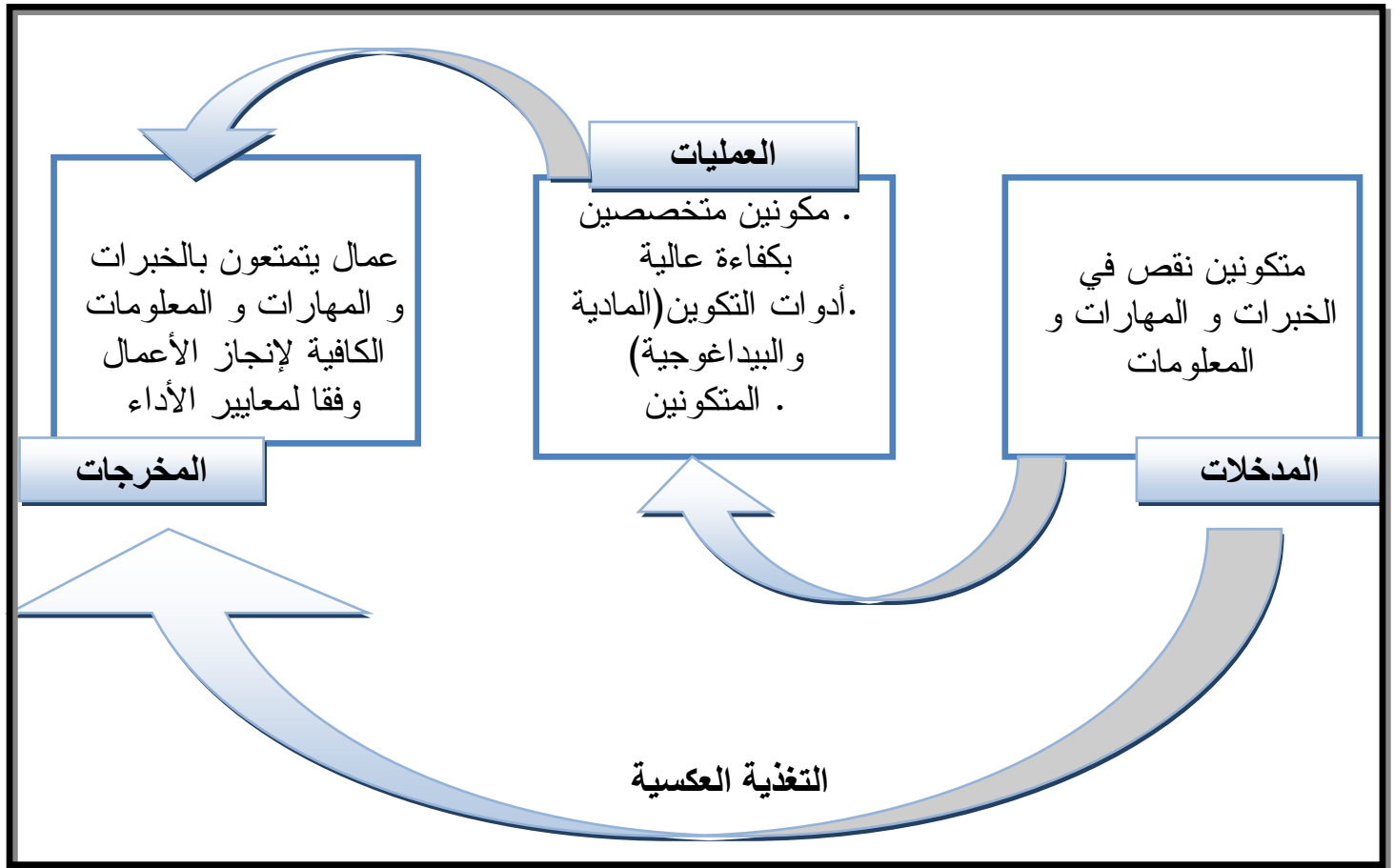
1. مرحلة الإخبار: في هذه المرحلة يقوم المسؤول بالتكوين بتعريف العامل الجديد بواجباته و الموضوعات المتعلقة به و بكيفية العمل في المؤسسة.

¹ مرجع سابق الذكر، أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، ص 74.

² عيسى بن حسن الأنصاري، تقرير حول تكوين الموظفين الداخليين الجدد لسوق العمل نحو شراكة إستراتيجية بين القطاعين العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، 2006، ص 452.

2. مرحلة المشاهدة: تعتبر المشاهدة أو الملاحظة من الأدوات الفعالة المستخدمة في التكوين حيث يمكن من الملاحظة العملية لطرائق العمل و أساليب التنفيذ أن يتعرف العامل الجديد عن قرب بكيفية الأداء و فهم كل المعلومات المتعلقة بالعمل.

3. مرحلة الإشراف العملي: هي المرحلة التي يقوم بها العامل الجديد بمباشرة في العمل، و يقتصر عمل المسؤول عن التكوين على المراقبة وإرشاده إلى الطريقة الصحيحة بإنجاز العمل الفعلي.¹
كما يمكن تعريف التكوين الإدماجي من خلال الشكل التالي:
الشكل رقم 03 : نظام التكوين الإدماجي



المصدر: مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامع ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 9-10 مارس 2004، ص188.

نقوم بتعريف التكوين الإدماجي من خلال الشكل السابق رقم 08 حيث التكوين الإدماجي من خلال الشكل هو محاولة لإضافات (سد الفجوة) في الخبرات، المهارات و المعلومات للقائمين بالأعمال و التي لا تعادل أدائهم

¹ عمر بلخير جواد، أطروحة دكتوراه، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص76.

لمعدلات الأداء المرغوب و بالتالي فهم في حاجة إلى صقل خبراتهم، مهاراتهم، معارفهم بتفاعل مع المكونين المتخصصين ذوي الكفاءة العالية و كذلك أدوات التكوين بهدف الوصول إلى انجاز الأعمال وفقا لمعايير الأداء الموضوعية.¹

ب- الفرق بين التكوين و التكوين الإدماجي:

التكوين هو عبارة عن نشاط مخطط، هادف لإحداث تغيرات في معارف الأفراد ومهاراتهم بما يمكنهم من القيام بواجباتهم الإدارية بكفاية عالية وفاعلية، و بشكل يضمن أهداف التنظيم و أهدافهم الشخصية على حد سواء، و زيادة قدرتهم على تحسين الإنتاجية ورفع الأداء، و التقليل من الأخطاء. أما التكوين الإدماجي فهو تكوين يجب أن يؤثر في أداء العاملين أي تكوين يتفق مع حاجات العمل في المنظمة و هذا ما يميزه عن التكوين العام، حيث يجب التعاون الإيجابي بين مشرفي الأقسام و رؤساء الأقسام و مديري الإدارات و بين المكونين لوضع النقاط الهامة فقط التي يجب التكوين عليها. و التي تعني بمثابة عجلة التقدم الدافعة للأداء الحالي و توصيله للأداء المرغوب فيما يخص نشاط المنظمة ذاتها.²

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين الإدماجي

أ- أهمية التكوين الإدماجي:

عند تركيز التكوين على متطلبات الوظائف و محاولة سد الفجوة في الأداء الخاص لكل وظيفة بها قصور في الأداء الحالي و لا يتماشى مع الأداء المعياري، تبرز أهمية التكوين الإدماجي نظرا لأنه ليس بتكوين عام تقليدي و لكنه تكوين مسلط على المشاكل بعينها مواضيع خاصة لمنظمة محددة لنشاط محدد، و عند حل هذه المشاكل بالتكوين لا محالة أنها تؤدي إلى رفع كفاءة العاملين و زيادة معدلات أدائهم، الأمر الذي يؤدي إلى النهوض بالمنظمة ككيان واحد متكامل و هذا هو الهدف من التكوين الإدماجي. و رغم تجاهل معظم الدول العربية لهذا النهج، فإنه من المعروف تحقيقه للنتائج الإيجابية التالية:

- تحسين جودة البرنامج التكويني.
- رفع مستوى أداء العاملين من خلال التعلم أثناء العمل و التكوين على المهارات.
- تنمية الموارد البشرية.
- زيادة المهارات المعرفية و الإبداعية للعاملين.

¹ مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامع ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 9-10 مارس 2004، ص188.

² عدمان مريزق، كريم قاسم، مداخلة بعنوان التدريب الموجه بالأداء للمؤسسة بين سياسات التعليم و متطلبات سوق العمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2010، ص20.

- المساعدة على علاج مشاكل الأداء.
- قياس وتقييم أداء المتكويين و تطوير فعالية البرامج التكوينية.
- توفير التغذية العكسية للمعلومات عن الأداء التكويني و التعرف على الفجوات التي قد توجد في المعارف و المهارات بين ما هو متاح للفرد و ما هو مطلوب لشغل الوظائف من ديناميكية و تطورات سريعة متلاحقة تكنولوجيا.

ب- أهداف التكوين الإدماجي:

- يتميز التكوين الإدماجي بجملة من الأهداف و سنعرضها كالآتي:
- تسهيل التكامل و التكيف للموظفين الجدد من قبل معرفة المؤسسة عملها، منظماتها هيكلها و بيئتها.
- التعرف على المهام الأساسية و المهام التسييرية للمؤسسة.
- مساعدة الموظفين الجدد على التشغيل و الإنتاجية بسرعة.
- تزويد الموظفين الجدد بالقيم و الثقافة السائدة في المؤسسة.

المطلب الثالث: مبادئ التكوين الإدماجي

تتمثل مبادئ التكوين الإدماجي في:

- التكوين الإدماجي واجب و إلزامي في النتائج لكل توظيف للإطارات.
- الفترة الإجمالية للتكوين الإدماجي هي 12 شهر على الأكثر أي لمدة تتراوح سنة.
- كل مرحلة من التكوين الإدماجي تتبعها إعادة تكلف أو تولي منصب العمل.
- مرونة العملية (flexibilité du processus).¹

المطلب الرابع: عقد التكوين الإدماجي

بعد القبول و اجتياز المقابلة النهائية و إتمام الملف، يتم إعداد عقد التكوين الإدماجي للتوقيع عليه من قبل الطرفين المتكويين و المؤسسة. وهذا العقد يلتزم بمقتضاه صاحب المؤسسة بتأهيل أو تكوين الشخص لإعداده في مهنة معينة. وهناك من عرفه بأنه اتفاق بين طرفين أولهما صاحب العمل أو المؤسسة و المتكويين، و بمقتضى هذا الاتفاق يتولى الطرف الأول إعداد الطرف الثاني إعداداً مهنيًا تاماً، خلال مدة معينة وبشروط معينة، والتي سوف نتعرض إليها لاحقاً. يحتوي هذا العقد على شروط شكلية و موضوعية نصت على مدة التكوين و مكان التكوين، مقدار المكافأة التي تعطى للمتكون.²

¹ ملحق رقم R1 7.06.03 من وثائق المؤسسة، مصلحة التكوين، 2016، ص1.

² سعيد بن ناصر الحرسين، تقرير حول عقد التدريب و التأهيل (و نظرة في نظام العمل)، 2010.

تتخذ عقود التكوين الإدماجي الشكل التالي:

- عقود إدماج حاملي شهادات التعليم العالي و التقنيين الساميين.
 - عقد إدماج مهني للشباب خريجي التعليم الثانوي للتربية الوطنية ومراكز التكوين المهني أو الذين تابعوا تربصاً تمهينياً.
 - عقد تكوين الإدماج الشباب بدون تكوين ولا تأهيل.
- ينصب المستفيدون من عقود الإدماج حاملي الشهادات و عقود الإدماج المهني لدى المؤسسات العمومية و الخاصة و المؤسسات الإدارية العمومية، كما ينصب المستفيدون من عقود التكوين الإدماجي إما في ورشات الأشغال المختلفة التي تبادر بها الجماعات المحلية و مختلف القطاعات النشاط و إما لدى حرفيين معلمين لمتابعة التكوين.
- تحدد مدة عقود التكوين الإدماجي كما يأتي:
- سنة واحدة غير قابلة لتجديد في القطاع الاقتصادي.
 - سنة واحدة قابلة للتجديد مرة واحدة بناء على طلب المستخدم في قطاع المؤسسات و الإدارات العمومية.
 - سنة واحدة غير قابلة للتجديد بالنسبة للتكوين لدى الحرفيين المعلمين.
- يلتزم الشباب المدمجون بإنهاء مدة إدماجهم المحددة في العقد المرتبط بها، و لا يمكنهم الاستفادة من عقد إدماج جديد إلا في حالة فسخ العقد لأسباب مبررة خارجة عن إرادتهم، كما يتعين عليهم احترام النظام الداخلي للهيئة المستقبلية. للاستفادة من عقود التكوين الإدماجي، يجب على طالبي العمل المبتدئين أن يكونوا:
- ذوي جنسية جزائرية.
 - بالغين من 18 إلى 35 سنة.
 - مثبتين لوضعيتهم إزاء الخدمة الوطنية.
 - حائزين على الشهادات، و مثبتين لمستواهم التعليمي و التأهيلي و المؤهلات المهنية.
 - مسجلين كطالبي عمل مبتدئين لدى الوكالة المحلية للتشغيل الموجودة في مكان إقامتهم.
- ينقاضى المستفيدون من عقود التكوين الإدماجي أجره شهرية تحدد بالاستناد إلى الراتب الأساسي للأصناف و الأرقام الاستدلالية المنصوص عليها في المرسوم الرئاسي، كما يستفيدون من أداءات التأمينات الاجتماعية في مجال المرض و الأمومة و حوادث العمل و الأمراض المهنية طبقاً للتشريع و التنظيم المعمول به.¹

¹ مرسوم تنفيذي رقم 08-126 المؤرخ في 13 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 19 أبريل سنة 2008، يتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني (ج ر 22 مؤرخة في 30-04-2008)، ص 246.

المبحث الثاني : مراحل و صعوبات التكوين الإدماجي

المطلب الأول: مراحل التكوين الإدماجي

تتمثل مراحل التكوين الإدماجي في:

1- الاستقبال و المحاكاة المهنية (Accueil et mise en situation professionnelle)

يبدأ برنامج التكوين الإدماجي (البرنامج التعريفي) بتخطيط الوضع المهني الذي يهدف بالسماح للموظفين الجدد بالتكيف مع منصب عملهم و بيئته المباشرة. في هذه المرحلة يتم تعيين المشرف و المكون وفقا للتسلسل الهرمي، وهذا من أجل تأطير الموظفين الجدد، كما يتسنى لهذا الأخير البقاء في منصب عمله في المحاكاة المهنية لمدة تتراوح شهرا كاملا.

2- البرامج التقنية (Programme technique)

وتتمثل في المقاييس التقنية التي تهدف بالتعريف أو تسمح بتعريف المهام الأساسية و المهام التسييرية في هذا البرنامج التكويني، و للجدير بالذكر أن محتوى البرنامج و الأهداف التعليمية و مدة التكوين ليس هي نفسها بالنسبة للبرنامج المخصص للمهام الأساسية و البرنامج المخصص للمهام التسييرية و مع ذلك و نظرا لبعض الخصوصيات المتعلقة ببعض المواقع، يسمح للأنشطة الرامية إلى دمج المقاييس (تكوين خاص بالمناصب) قد تكون ضرورية لإتقان واستكمال البرنامج التكويني، كما يجب دائما أن تنظم المقاييس التقنية في العام التالي للتوظيف.

3- زيارة المواقع (visite de sites)

تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع المسؤول المباشر/ مدير الإدارة المعنية التابع لها الموظف الجديد للقيام بزيارات ميدانية للمواقع بحيث يشمل تعريفه على المهام المطلوبة منه. تهدف هذه الزيارات إلى تعريف الموظفين الجدد بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم عن طريق تعريفهم باختصاصات القطاعات و الإدارات المختلفة.¹

4- حوصلة التكوين الإدماجي (Rencontre de fin d'induction)

في نهاية التكوين الإدماجي يتم تنظيم اجتماع سنوي و يجب أن يقوم بتنشيط هذا الأخير كبار و مسؤولي المؤسسة، بحضور الموظفين الجدد، يهدف هذا الملتقى أو اللقاء إلى خلق مساحة الحوار، تقاسم رؤية الجماعة و التعرف على القادة و رؤساء المؤسسة.

5- تقرير الإدماج (Rapport d'induction)

يقدم الموظف الجديد التقرير المرحلي الشهري، و التقرير المرحلي السنوي في نهاية تكوينه.

¹ مرجع سابق الذكر، ملحق رقم R1 7.06.03 من وثائق المؤسسة، ص3.

المطلب الثاني: منهج التكوين الإدماجي

1- طريقة التدريس (Méthode pédagogique)

في عملية التكوين الإدماجي يجب أن تكون المحاضرات محددة، مع استعمال وسيلة نشطة من خلال دمج و استخدام التمارين العملية مثل دراسة الحالات، العروض، ومسرحيات الدور (les exposé et les jeux de rôle). يهدف هذا الأسلوب بجعل المتكويين دائما مشاركين في تكوينهم.

2- المتابعة (Suivi)

رصد ومتابعة الموظف الجديد يجب أن يكون مؤكد بشكل رئيسي من قبل الكفيل (المشرف) الذي هو مسؤول عن مراقبته و مساعدته، و رصد المهارات المهنية و إجراء التعديلات اللازمة من حيث الخبرة و المعرفة. يجب اختيار المشرف على أساس المؤهلات المهارات و مهارات التدريس.

3- تعيين المشرف و المكون (Le parrain et le mentor)

يتم تعيين المشرف و المكون وفقا للتسلسل الهرمي للموظف الجديد، و يتم تحديد المشرف باسم الشخص المسؤول عن دعم الموظفين الجدد في عملية التكوين الإدماجي لتطويع إمكاناتهم و معارفهم داخل المؤسسة و على هذا الأخير يجب أن يكون من ذوي خبرة و مركز مرموق في المؤسسة.

المطلب الثالث: جواز سفر التكوين الإدماجي (passeport induction/formation)

جواز سفر التكوين الإدماجي هو عبارة عن وثيقة من شأنها أن تسمح برصد و تقييم الموظف الجديد، من خلال تقديم تقارير منتظمة طيلة فترته في الإدماج (التكوين الإدماجي). يحتوي هذا الجواز على الواجهة و التي تحمل إشارة أو علامة سوناطرا ك، اسم الوثيقة، و الهيئة أو الواجهة المسؤولة عن هذا الإجراء و هي مديرية تنظيم مجموعة الموارد البشرية.

الصفحة الموالية للوثيقة و التي تخص المتكون، و كل المعلومات الشخصية عنه (الاسم واللقب تاريخ و مكان الميلاد عنوان الإقامة و الشهادة المتحصل عليها) و حتى صورته الشخصية لأن هذا الجواز شخصي. الصفحة التي تليها و المتعلقة باسم و لقب و وظيفة كل من المسؤول التدريجي للمديرية و المشرف و المكون، تاريخ التوظيف و الهيئة المستقبلية.

أما الصفحات المواتية خاصة بالتقارير المقدمة من قبل الموظف الجديد لكل مقياس على حدا مفصلة و منظمة بتاريخ و المكان، مع تقييم المشرف أو المكون الذي يكون برفقته طيلة إدماجه. (انظر الملحق رقم 1).¹

¹ مرجع سبق ذكره، ملحق رقم R1 7.06.03 من وثائق المؤسسة، ص 4-5.

المطلب الرابع: صعوبات و عواقب التكوين الإدماجي

إن نجاح عملية التكوين الإدماجي ليس بمجرد عقد دورة تكوينية، فهدف الدورة التكوينية هو تنمية مهارات المتكولين أو زيادة معارفهم بما يفيدهم في عملهم و بالتالي فإن عدم قدرة المتكولين على الاستفادة من الدورة التكوينية يعتبر فشلاً لهذه الأخيرة. هناك الكثير من الأسباب لفشل الدورة التكوينية كما يلي:

- **الدورة التكوينية لا علاقة لها بالعمل:** كثير من الدورات تعقد بمجرد استهلاك ميزانية التكوين دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة و دراسة الاحتياجات التكوينية.
- **الدورة التكوينية نظرية جداً:** قد يكون المكون على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التكوين الإدماجي و لكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع و بالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتكولين.
- **المتكولون ليس لديهم رغبة في التعلم:** لابد من التأكد من قابلية المتكولين، فبعض المديرين لن يغيروا من أساليبهم الإدارية و لو حضرت مئات الدورات التكوينية، لأنه لا يضمن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.
- **المقاييس أو المواد التكوينية سيئة:** فكثير من المكولين يحاولون استغلال المادة التكوينية التي يملكها و لا يحاول تغييرها حسب نوعية المتكولين، هذا يكون له تأثير سيئ، فالمتكولون يريدون مثلاً واقعيًا، أما معظم المكولين يستخدمون مادة منقولة من الشبكة الدولية و بالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر و بيئة مختلفة و بالتالي تكون المادة التكوينية غير مناسبة لا للمكون و لا للمتكول.
- **المكون غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات** قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المكون على شرح الموضوع و استخدام أساليب تكوينية.
- **المكون ليس مهتماً بتكوين المتكولين:** يجب أن يكون حريصاً على خروج المتكولين مكتسبين مهارات يحتاجونها.
- **بيئة العمل لا تساعد المتكولون على تطبيق ما تعلموه:** قد يكتسب المتكولون مهارات و معارف جيدة ثم عند عودته إلى بيئة العمل يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات.¹

¹ أحمد السيد الكردي، مقال حول التدريب الإداري و مبادئ عملية، 18 أكتوبر 2011.

المبحث الثالث : تصميم برنامج التكوين الإدماجي

المطلب الأول: برنامج التكوين الإدماجي

المقصود بالبرنامج التعريفي للموظفين الجدد أو برنامج الإدماج هو عملية التعريف المبدئية التي تقوم بها إدارات الموارد البشرية عند بداية التحاق الموظف بالمؤسسة ويشمل هذا البرنامج جميع الموظفين الجدد، ويتم عادة خلال أول شهرين من بداية التحاق الموظف الجديد بالمؤسسة، وتشمل عملية التعريف ما يلي:

- عرض توضيحي عن المؤسسة.
- زيارات ميدانية لمختلف القطاعات والإدارات في المؤسسة، و ذلك لاطلاعهم على الجوانب التنظيمية والمهام الموكلة لهم والتوجهات الإستراتيجية والقيم الأساسية للمؤسسة.
- يهدف برنامج التكوين الإدماجي إلى:
- الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية اندماجهم في المؤسسة و ذلك عن طريق تعريفهم بأهداف المؤسسة و الهيكل التنظيمي و اختصاصات قطاعاتها.
- تعريف الموظفين الجدد على حقوقهم وواجباتهم و ذلك من خلال التعريف بالأنظمة و السياسات و إجراءات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

❖ الأدوار و المسؤوليات ضمن برنامج التكوين الإدماجي:¹

م	الجهة	المسؤوليات في البرنامج الإدماجي
1	إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	الاضطلاع بدور الرئيس والمسؤول عن إعداد وتطبيق برنامج التكوين الإدماجي
2	المسؤول المباشر/ مدير الإدارة التابع لها الموظف	ضمان مشاركة الموظف في برنامج التكوين الإدماجي للموظفين الجدد و التخطيط للزيارات الميدانية بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
3	الموظفين في المؤسسة	توفير كافة المعلومات والدعم اللازم لضمان اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل وتحقيق النجاح المتوقع منهم
4	الموظف الجديد	يعتبر اهتمام الموظف الجديد الركيزة الأساسية لتطبيق البرنامج التعريفي.

المصدر: دليل استرشادي للبرنامج التعريفي للموظفين الجدد، يناير 2013، ص9.

¹ دليل استرشادي للبرنامج التعريفي للموظفين الجدد، يناير 2013، ص 6-9.

المطلب الثاني: تنفيذ برنامج التكوين الإدماجي

يجب على مديري و أخصائي التكوين الإدماجي الإشراف على التنفيذ و التأكد من أنه يتم وفق الخطوات التي تم رسمها، و يتضمن تنفيذ برنامج التكوين الإدماجي أنشطة هامة تتمثل في وضع الجدول الزمني للتنفيذ و ترتيب مكان التكوين، و المتابعة اليومية لسير برنامج التكوين الإدماجي.

1- تحديد مكان تنفيذ برنامج التكوين الإدماجي: قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة، و هو ما يعرف بالتكوين الداخلي formation interne و هنا تتولى وحدة التكوين للمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة، مسؤولية تنفيذ برنامج التكوين الإدماجي. و قد يتم التنفيذ خارجيا، في مراكز التكوين متخصصة و هو ما يعرف بالتكوين الخارجي formation externe .

2- الجدول الزمني و المتابعة اليومية: يتمثل الجدول الزمني في الفاصل الزمني الذي يستغرقه البرنامج التكويني و كيفية تسيير هذا الوقت على أساس أيام، و اليوم على أساس فترات صباحية و مسائية، و محتوى كل فترة من فترات التكوين الإدماجي. أما المتابعة اليومية فهي من اختصاص إدارة الموارد البشرية و مشرف و أخصائي التكوين الإدماجي حيث يقومون بموجبههم بمتابعة و تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة للتأكد من مدى مطابقة المخطط و المنفذ، على أن تمت المتابعة كل مستلزمات النجاح للبرنامج التكويني الإدماجي من خلال التدخل لحل المشكلات و العوارض الطارئة و توفير سبل الراحة للمشاركين.¹

المطلب الثالث: تقييم برنامج التكوين الإدماجي

طوال فترة الإدماج (التكوين الإدماجي)، يتم تقييم العامل بعد كل مرحلة، إذ تعتبر عملية التقييم من أصعب و أهم مراحل العملية التكوينية، وذلك لأن مسؤولي و خبراء تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مطالبون بتطوير مهارات و أداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التكوين لهم و في الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد و عائدات التكوين الإدماجي من خلال الأدلة و الإحصائيات و الأرقام التي قد تكون صعبة جدا إن لم تكن مستحيلة أحيانا. يهدف تقييم التكوين الإدماجي إلى قياس نتائج و فعالية برنامج التكوين و إبراز الإيجابيات و السلبيات التي لم تعالج من خلال التكوين، و تتوقف معايير و مقاييس التقييم

على مدى الاستفادة من التكوين، و تتوقف الاستفادة من التكوين على مدى ايجابية التكوين و احتياجات المؤسسة و تحقيق أهدافها بناء على درجة التغيير الحادثة في الخبرات و المهارات و المعلومات للمتكونين الذين اجتازوا برنامج التكوين الإدماجي و إمكانية تنفيذهم و أدائهم لأعمالهم بناء على ذلك التغيير.

¹ خالد عبد الرحمان مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص239.

أي الارتقاء بأدائهم إلى مستوى الأداء المرغوب أو المطلوب، و هذا يدل على مدى نجاح البرنامج التكويني. و لكن لا نكتفي بالقول أن برنامجا قد نجح و أن آخر قد فشل و إنما هل عائد ذلك النجاح من البرنامج التكويني مقارنة بتكلفته هو في صالح المؤسسة و يحقق أهدافها أم لا؟، تمر عملية تقييم التكوين الإدماجي بمرحلتين:

1 - تقييم كفاءة التكوين الإدماجي: تبدأ هذه الخطوة بطرح سؤال جوهري و هام يتمحور حول ما إذا كانت برامج التكوين سيتم تقييم فعاليتها من عدمه، فالبرامج الجديدة تحتاج إلى تقييم شامل، أما المتكررة فقد لا تحتاج إلى تقييم شامل، تتمثل عناصر التقييم في عدة نقاط نذكر منها: الاختبارات في نهاية برنامج التكوين و التطبيقات و التكوينات على ما يهدف إليه البرنامج التكويني، تقييم المكونين و المشرفين للمتكونين، نسبة المستفيدين من البرنامج التكويني، درجة التقدم في أداء المتكونين بالمؤسسة، قياس وقت تحقيق أهداف المؤسسة بعد التكوين مقارنة بالوقت قبل التكوين، قياس الخبرات و المهارات و المعلومات بعد التكوين، دراسة منحنى التعلم.

2- وسائل تقييم التكوين الإدماجي:

هناك وسائل كثيرة لتقييم التكوين الإدماجي ومن أمثلتها :

أ. التقييم عن طريق الدراسة بالمقارنة: و يتم عن طريق المقارنة بين مجموعتين مع تحليل العوامل التي جعلت أحد المجموعتين أكثر استفادة من المجموعة الأخرى و بذلك نستطيع أن نصل إلى أمرين:

- نوع البرنامج المناسب لكل مجموعة.
- أثر البرنامج في تحسين العمل في كل حالة من الحالتين.

ب. تقديم البرنامج بواسطة المشرفين: وهذا النوع أكثر شيوعا لأن المشرفين على العمل من أكثر الناس حساسية لنواحي الضعف في العمل و إدراكا لأثر التكوين في رفع مستوى الأداء و قد يستطيع هؤلاء أيضا أن يستعينوا بجانب إدراكهم لمستوى الأداء بملاحظة نقص أو زيادة الإنتاج.

ت. نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التكويني الإدماجي: إن من مبادئ النجاح أن نعتمد على ميول المتكونين، فإذا لم نرى اهتمام المتكونين إلى الدرجة التي يشاركون فيها إيجابيا في عملية تكوينهم، فإن الجهود المبذول في مثل هذه الحالة يكون فاشلا و بذلك قد تأخذ نسبة الحضور و تزايدها و تناقصها أثناء سير العمل في التكوين دليلا على زيادة الاهتمام بالتكوين الإدماجي من ناحية المتكونين و بالتالي شعورهم بالحاجة إليه.

ث. الامتحان كوسيلة من وسائل تقييم التكوين الإدماجي: وذلك بغرض معرفة مقدار ما اكتسبه المتكونون من خبرات يستطيعون تطبيقها في

ميدان العمل فليس من المهم في برنامج التكوين الإدماجي أن نختبر المتكويين لمعرفة مقدار ما ألموا به من نظم العمل.

ج. الاستفتاءات: إن استخدام الاستفتاءات المعدة إعدادا جيدا من أحسن الوسائل التي ينبغي أن نستعملها في تقييم برنامج التكوين الإدماجي و ينبغي الاعتناء بهذه الاستفتاءات على أن نغفل ما للسرية من أهمية عند إجراء الاستفتاءات حتى لا يكون هناك تأثير معين في اتجاه معين و في نفس الوقت نبعد التحيز لاتجاه معين.

ح. التقييم عن طريق الأدلة في ميدان العمل: و المقصود به أن يقوم المشرفون على التكوين الإدماجي بعد انتهاء البرنامج بتصميم بطاقة تتبع تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

- قسم يشمل بيانات عامة عن المتكون و ظروفه الاجتماعية.
- قسم يتناول التحليل الدقيق لنواحي عمله و مدى إتقانه لكل ناحية و ذلك قبل التكوين الإدماجي.
- قسم يتناول التحليل الدقيق بعد التكوين الإدماجي.¹

المطلب الرابع: شروط نجاح التكوين الإدماجي

نجاح تنفيذ عملية التكوين الإدماجي داخل المؤسسة يتوقف على الشروط التالية:

- مشاركة و التزام مختلف المسؤولين و الممثلين لتجسيد عملية التكوين الإدماجي.
- التكفل بالعملية من قبل مراكز التكوين الخاصة بالمؤسسة وهي: IAP, CPE, NAFTOGAZ, في البنية التحتية للمؤسسة للتأزر و الاستغلال الأمثل للموارد المادية و البشرية.
- التنسيق و المراقبة للمراحل المختلفة للتكوين الإدماجي من قبل المشرف و المكون و تكليف البنية العضوية (الهيئة التي ينتمي إليها) بتعيين مشرف و مكون لكل موظف جديد.
- التقييم المستمر لتنفيذ البرنامج من قبل المشرف و المكون.
- تحديد و تكوين المتكويين بالمؤسسة على أساس المؤهلات المطلوبة.²

¹ فلاح زهرة، أطروحة ماجستير، سياسات تأهيل العمالة في القطاع المنتج و انعكاس ذلك على نمو الإنتاجية، جامعة حسية بن بوعلي الشلف، 2008، ص72-73.

² مرجع سابق الذكر، ملحق رقم R1 7.06.03، من وثائق المؤسسة، ص7.

المبحث الرابع: تقييم الأداء و علاقته بالتكوين الإدماجي

مع توسع عمل الإدارة و ظهور تخصصات جديدة مختلفة، أصبح من الضروري تفويض بعض التخصصات و المسؤوليات، وذلك لتخفيف أعباء العمل و تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية و كفاءة، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تقييم الأداء وهو ما اصطلح البعض على تسميته بمراجعة الأداء أو الرقابة على الأداء أو تقويم الأداء أو قياس الجدارة، وكلها تؤدي إلى معنى واحد في النهاية، فتقييم الأداء يلعب دور مهم في تحديد كمية و نوعية مستوى الإنجاز و التأكد من صحة أداء العاملين و سلوكياتهم.

المطلب الأول: مفهوم الأداء و تقييمه

أ- مفهوم الأداء:

إن الأداء لغة يقابل الكلمة اللاتينية "PERFORMARE" التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، و التي اشتقت منها الكلمة الانجليزية "PERFORMANCE" التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.

و قد اقتصر مفهوم الأداء عند الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنه يعني: "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله".¹

كذلك يعرف (A.KHERAKHEM) الأداء أنه: "تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال و الأنشطة و المهمات بما يحقق الوصول إلى الغايات و الأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.²

كما يعرف الأداء بأنه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه".³

إن مفهوم الأداء يشير إلى إنجاز العامل لهدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة.⁴

و يتجه الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك و الإنجاز و الأداء، و يرون أن السلوك يعبر عن ما يقوم به العامل من أعمال في المؤسسة التي

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص86.

² أ.د/ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد07، جامعة الجزائر، 2010، ص218.

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص209.

⁴ مرجع سابق الذكر، مهدي حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ص360.

يعمل بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو من ناتج بعد أن يتوقف العامل من العمل، في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك و الانجاز معا. كما يمكن القول بأن الأداء هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يؤديها العامل و التي تعبر عن مستوى كفاءته في انجاز المهام و الواجبات. وبشكل عام فإن الأداء هو سلوك هادف يقوم به العامل لانجاز العمل المكلف به و هذا يتوقف على عدة عوامل خارجية كمناخ العمل و العلاقة بالزملاء و الرؤساء و التجهيزات المكتبية، و مدى ملائمة مكان العمل و مستوى ضغوط العمل. كما يتوقف على عدة عوامل داخلية تتضمن قدرات و مهارات العامل و استعداداته نحو العمل و رضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل الوراثية و العوامل البيئية و الوسط الثقافي المحيط بالعامل و نوع التعلم و الخبرات المكتسبة و من ثم فإن الأداء بشكل عام عبارة عن:

- نشاط يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- سلوك يهدف إلى تحقيق النتيجة.
- نشاط تسعى جميع الأطراف في المؤسسة إلى تعزيزه.
- عبارة عن تداخل العوامل الشخصية و العوامل البيئية و هذا يفسر طبيعة الأداء المعقدة.
- مفهوم يعبر عن مدى نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها و كذلك دالة لكافة أنشطة المؤسسة.
- محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية و المناخ أو بيئة العمل و القدرة على إنجاز العمل.¹

ب- تقييم الأداء:

لقد تعددت و جهات النظر العلمية حول موضوع تقييم الأداء، مما أدى إلى ظهور اختلافات في تعريفه من باحث إلى آخر و لم يتم التوصل إلى تعريف جامع لمختلف التوجهات، فيما يلي نذكر بعض من هذه التعاريف: يعرف الدكتور كامل بربر تقييم الأداء " بأنه عملية التقييم و التقدير المنتظمة و المستمرة للفرد بالنسبة للإنجاز الفرد في العمل و توقعات تنميته و تطويره في المستقبل".

تقييم الأداء هو عملية قياس أداء و سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة و دورية و تحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، و يتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان.

كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.

¹ مرجع سابق الذكر، عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، ص82.

يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية، و تتضمن عملية تقييم الأداء القيام بأربع خطوات أساسية هي:

- تحديد أبعاد و معايير تقييم الأداء.
- قياس الأداء الفعلي للأفراد.
- توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أدائهم.
- إدارة وتحسين الأداء.

كما يعرف على أنه "عملية إدارية دورية، هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، و في السلوكيات التي يمارسها في مواقف معينة، و في تحقيق هدف معين خططت له المنظمة".

و يعرف تقييم الأداء أيضا على أنه "نظام رسمي لقياس و تقييم خصائص الفرد الأدائية و السلوكية، و محاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء و السلوك في المستقبل لإفادة الفرد و المنظمة و المجتمع".

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن عملية تقييم الأداء هي قياس كفاءة إنتاجية كل فرد على حدى خلال فترة زمنية محددة، ثم استظهار دور كل عامل و مدى مساهمته في تحقيق الهدف المسطر، و بذلك تحديد مستوى أهليته و قدراته على تحمل المسؤوليات، و أداء المهام المرتبطة بوظيفته الحالية و المرتبطة بوظائف أخرى في نفس المستوى التنظيمي أو في مستويات أعلى.

المطلب الثاني: مراحل و معايير تقييم الأداء

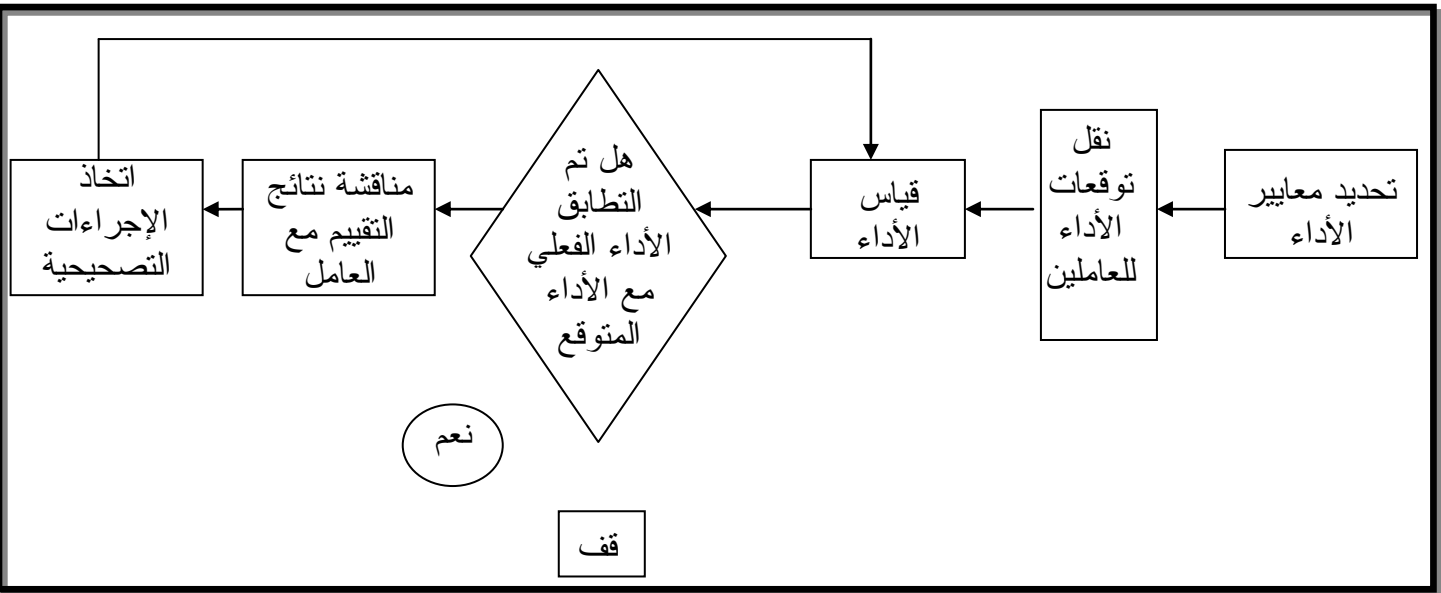
أ- مراحل تقييم الأداء:

تتكون عملية تقييم أداء الفرد من ستة خطوات متصلة ببعضها البعض هي كما يلي:

- 1- **تحديد معايير الأداء:** تشكل معايير الأداء الأرضية التي ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم "الرئيس و المرؤوس"، فهو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها الفرد، و القانون الداخلي المنفق عليه بين الرئيس و المرؤوس للطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل الأداء.
- 2- **نقل توقعات الأداء للعاملين:** نقصد بهذه الخطوة توضيح المسؤوليات و أهداف العمل الرئيسية للعمل مع شرح أهمية عناصر الأداء، و هذا من أجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء.
- 3- **قياس الأداء:** يتم تنفيذ عملية تقييم الأداء، و عادة تكون مرة في السنة و في بعض المؤسسات الأخرى أكثر من مرة في السنة و ذلك حسب تكلفة التقييم و أهدافه، و تبدأ هذه الخطوة بجمع معلومات عن الأداء الفعلي للأفراد العاملين، بالاعتماد على الملاحظة و التقارير الشفهية و الكتابية و الإحصائية.

- 4- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع: بعد جمع المعلومات عن الأداء الفعلي، يتم مقارنتها بالأداء المتوقع و ذلك للكشف عن الانحرافات.
- 5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع مرؤوسيه، لإتاحة الفرصة أمامهم لمعرفة ما إذا كان أداؤهم للعمل صحيحا أو خاطئا، و توضيح الجوانب المهمة لهم التي قد لا يدركونها و خاصة السلبية، بالإضافة إلى أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.
- 6- الإجراءات التصحيحية: تعتبر هذه المرحلة أهم خطوة، لأنه يتم فيها البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات بعد تحليل هذه الأخيرة بكافة أبعادها و القيام بتصحيحها أو معالجتها، والشكل الموالي يوضح مختلف المراحل السابقة:¹

الشكل رقم 04: خطوات تقييم الأداء



المصدر: مرجع سابق الذكر، أحمد بن يحيى الربيع، أثر الرأسمال الفكري في إدارة و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، ص120.

ب- معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء " الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا و مرضيا، و إن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد العاملين في تعريفهم بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء".

¹ مرجع سابق الذكر، أحمد بن يحيى الربيع، أطروحة دكتوراه، أثر الرأسمال الفكري في إدارة الموارد البشرية و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، ص 120.

و هذه المعايير من الأفضل أن تصاغ بمشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة، لما لذلك من دور في رفع مستوى ولائهم و إخلاصهم لها، و تختلف المعايير باختلاف الوظائف في المؤسسة، فهناك بعض الوظائف الأخرى تتطلب معايير نوعية كالوظائف القيادية و العلمية و البحثية التي تتميز بصعوبة تحديد مخرجاته بدقة، و لكون أن المؤسسات المعاصرة تتميز بوظائفها المعقدة، كان لابد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء، و التي يجب أن تتوفر فيها بعض الشروط المهمة منها:

– **الثبات:** و نعني به الاستقرار و التوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة، أو من قبل أشخاص مختلفين في حالة ثبات الأداء، أما اختلاف نتائج القياس باختلاف مستويات الأداء فذلك ليس خلل و إنما حالة طبيعية.

– **التمييز:** و نعني به درجة حساسية المقياس في إظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فيميز بين الأفراد وفقا لأدائهم.

– **الصدق:** و نعني به أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعايير تعبر بصدق عن الخصائص التي يطلبها الأداء، ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة و تحليل العمل.

– **سهولة الاستخدام:** و نعني به وضوح المقياس و إمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.¹

و يمكن تصنيف المعايير المستخدمة في قياس أداء العاملين إلى نوعان هما:

1/ معايير الصفات: و تتمثل في الصفات و المميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة و من أمثلتها الإخلاص، التفاني في العمل، التعاون و المواظبة.. الخ، وللصفات نوعان هما:

– صفات و سمات ظاهرة ملموسة يمكن قياسها بسهولة مثل المواظبة على العمل و الدقة فيه.

– صفات و سمات غير ظاهرة و غير ملموسة نجد صعوبة في قياسها، لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، و هي تتطلب ملاحظة مستمرة و من أمثلتها الأمانة، الذكاء.. الخ.

2/ معايير الأداء: تساعد هذه المعايير في معرفة مدى كفاءة العاملين في العمل و ذلك بمقارنة العمل المنجز مع المعدل المحدد، و تصنف إلى ثلاثة أنواع:

– **معايير كمية:** بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج، التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، فهي تدل على العلاقة بين كمية العمل المنجز و الزمن المرتبط بهذا الأداء.

¹ مرجع سابق الذكر، خالد عبد الرحمان مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ص202.

- **معايير نوعية:** وهي أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة و الدقة و الإتقان، التي لا بد أن يتجاوزها الفرد، و يسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.
- **معايير كمية ونوعية:** هو مزيج من النوعيين السابقين، إذ بموجبه يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة.
- إن جمع و تحليل و تركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة أو ما يسمى بتحليل الوظائف، يساعدنا في معرفة متطلبات و خصائص و طبيعة هذه الأخيرة، و هذا من شأنه دعم عملية تقييم الأداء، فالبيانات التي توفرها تقارير تحليل الوظائف، يمكن أن تعطي لنا أساس لاختيار المعايير المناسبة للتقييم أو وضع معايير دقيقة، ومن خلالها نقوم بعملية المقارنة بالأداء الفعلي للحكم على مستوى أداء الفرد.¹

المطلب الثالث: أهمية و أهداف تقييم الأداء

1- أهمية تقييم الأداء:

- يمكننا إدراك أهمية تقييم الأداء كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، من خلال التعرف على فائدته التي تعود على ثلاث مستويات هي كالاتي:
- أ- **على مستوى المؤسسة:**
 - إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المؤسسة.
 - رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم بما يساعد على التقدم و التطور.
 - تقييم برامج و سياسات تسيير الموارد البشرية لها نتائجها العملية التي يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- ب- **على مستوى المديرين:**
 - دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية، و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم.
 - دفع المديرين إلى تطوير علاقات جيدة مع المرؤوسين و التقرب إليهم.
- ج- **على مستوى العاملين:**
 - تجعل الفرد العامل أكثر شعورا بالمسؤولية و ذلك نتيجة زيادة إحساسه بالعدالة و بأن جميع جهوده تؤخذ في الحسبان من قبل المؤسسة.

¹ مرجع سابق الذكر، مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، ص101.

- دفع العامل للعمل باجتهاد و إخلاص ليتقرب فوزه باحترام و تقدير رؤسائه معنوياً و مادياً.¹
- 2- أهداف تقييم الأداء:**
- إن تقييم الأداء يركز على جانبين رئيسيين هما الكفاءة الإنتاجية و استعداد الأفراد للتطور و التقدم فهو يسعى لتحقيق المزايا التالية:
 - اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
 - تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها بناء الترقية أو زيادة الأجور و حتى الجزاءات.
 - تشجيع التنافس بين الأفراد و بذل مجهود أكبر، حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
 - زيادة إنتاجية الأقسام المختلفة في المؤسسة، من خلال معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا إلى مناصب أعلى في المستقبل.
 - تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تكوين مميز لتحسين كفاءتهم.
 - إمكانية قياس إنتاجية و كفاءة الأقسام المختلفة و المحافظة على مستواها العالي.
 - مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين هم تحت إشرافهم، و تحسين التواصل معهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، و تنمية قدراتهم و الاستفادة من فرص التقدم من ناحية أخرى.
 - تزويد إدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية لمختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية من اختيار و تكوين و نقل و غيرها.

المطلب الرابع: علاقة تقييم الأداء بالتكوين الإدماجي

لأن إدارة الموارد البشرية هي إدارة متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها ببعض الآخر، و أن سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى للأفراد و مدى اتساقها معها و ارتباطها بها و تداخلها فيها، لذلك يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد فتستطيع الإدارة مثلاً أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلف بالوظيفة التي توافق ميوله و تتفق مع قدراته و تتناسب مع مؤهلاته و تتسجم مع مستوى طموحه. و يمكن للإدارة أيضاً أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجربها للعاملين، و هل تظهر قدراتهم و تعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم و نجاحهم فيها و مقابلتهم المستويات الموضوعة، و تستطيع أن تقييم برامج التكوين التي تعطيها للموظفين الجدد و ما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين و صقل قدراتهم و خلق العادات

¹ مرجع سابق الذكر، محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض و تحليل، ص137.

المناسبة للوظائف التي سوف يؤدونها و تقوية العلاقات بينهم و بين الموظفين الآخرين كما تستدل على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيههم و توجيههم و خصوصا إذا تضمنت عملية التقييم تقييما متبادلا بين المشرفين و مرؤوسيههم فإن ذلك يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله، خاصة عندما يتعلق الأمر بنواحي قوة أو قصور.¹

وظيفة تقييم الأداء يجب أن تعطي نتائج جيدة ما بعد مرحلة تطبيقه و تقييمه، بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم الأداء هو بحد ذاته وسيلة للتنبؤ بمعرفة الأداء، كون التقييم يكشف عن حجم التكوين اللازم للوصول بالفرد إلى الأداء المحدد و المطلوب، إذ يكشف التقييم عن الفوارق و النواقص التي قد تصيب أداء الأفراد و التي لا تتطابق مع معايير و مقاييس الأداء المطلوبة منهم. كما يرتبط تقييم الأداء أيضا بالتكوين الإدماجي من خلال النظر إلى هذا الأخير كمعيار هام لتقييم فاعلية التكوين الإدماجي، فالتكوين الذي يساهم في تفعيل و زيادة أداء الأفراد الذين يخضعون لشروطه و معاييرهم يؤدي إلى تقييم إيجابي أفضل للأفراد الذين أمضوا مراحلهم مقارنة بالتقييم الذي حصل عليه نفس الأفراد قبل مرحلة التكوين الإدماجي.²

بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم الأداء يساعد في تقييم البرامج التكوينية و معرفة مدى استفادة العاملين منها خلال تحديد الثغرات و العمل على تفاديها في المناهج و البرامج التكوينية المنوي تنفيذها مستقبلا.³ نلخص مما سبق أن تقييم الأداء يساهم في تحديد الاحتياجات التكوينية بشكل عالي من الدقة و من ثم تصميم البرامج التكوينية، التي تتناسب و إلى حد كبير مع هذه الاحتياجات، فتصميم البرامج التكوينية يعتمد على عمليات التحليل و النتائج التي تخرج بها عملية تقييم الأداء.

و ما يميز عملية تصميم التكوينية هو المعرفة الكاملة لدى كل من إدارة التكوين و مصممي البرامج و تنفيذها بآليات المراحل السابقة، و المخرجات التي تتمخض عنها، أي أن البرامج التكوينية بعناصرها مع نتائج تقييم أداء الأفراد. و في الأخير تجدر الإشارة إلى أن وظيفة تقييم الأداء هي عنصر من عناصر نظام إدارة الأداء الذي تتعلق نتائجه بعمليات التكوين الإدماجي من منظور مختلف عاما ساد سابقا يتمثل في ما يلي:

- يعتبر التكوين الإدماجي آلية لتطوير و تحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب (المخطط) كما تحدده خطط الأداء.

- يكون اختيار التكوين الإدماجي من أجل تحسين مستوى التشغيل مستوى الأداء.

¹ مرجع سابق الذكر، محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، ص 294-295.

² مرجع سابق الذكر، مهدي حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ص 242.

³ مرجع سابق الذكر، مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية : مدخل كمي، ص 193.

خلاصة الفصل

إن المورد البشري من أهم الثروات الموجودة في المؤسسات الواجب الاعتماد عليها حتى تتمكن من التحكم الأفضل في حركات المؤسسات قصد تحقيق التفوق على المنافسين و كذا استثمار باقي الموارد المادية و التقنية للمؤسسة.

و لم يعد المورد البشري مجرد يد عاملة، بل انتقل دوره و أهميته في تحديد الاعتبارات الإستراتيجية للمؤسسة كالبقاء و النمو و القدرة التنافسية. حيث تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى إحدى أساليب التي تتبعها من أجل إدماج هذا العنصر البشري المتمثل في التكوين الإدماجي لما له من تأثير مباشر على الموظفين الجدد الذي يؤدي إلى رفع من مستويات و معدلات الأداء لديهم، بالإضافة إلى تمكين هذا الأخير داخل المؤسسة و ذلك من خلال إتاحة الفرصة أمامه لإطلاق إبداعاته و طاقاته و توفير الظروف للسماح لكافة الأفراد بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر.

من خلال هذا الفصل نستخلص النتائج التالية:

- التكوين الإدماجي لا يقتصر على إعطاء المعلومات، بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية بأساليب الأداء الجيد.
- التكوين الإدماجي لا يركز على حاجات الأداء و متطلبات العمل و طموحات المؤسسة فحسب، بل يؤثر في أداء العاملين من خلال تزويدهم بمهارات و قدرات جديدة لتحقيق جودة الأداء.
- لتقييم الأداء دور مهم في تحديد كمية و نوعية مستوى الإنجاز و التأكد من صحة أداء الموظفين الجدد و سلوكياتهم.

العمل الثالث: دراسة حالة "التكوين الإيماني في قسم الاستكشاف لمؤسسة سوناطراك"

مقدمة الفصل

تعتبر " سوناطراك " الشركة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات، و تعتبر من أهم المؤسسات المتواجدة على مستوى القطر الوطني، و ذلك بالنظر إلى الميدان الاستراتيجي الذي تعمل فيه و الذي يشمل مختلف المحروقات بما فيها السائلة و المكثفة و الغازية.

اتسعت مهام المؤسسة لتمس قطاعات أخرى من النشاط البترولي كالبحث و الإنتاج و التحويل، و توجهت قرارات 1971/02/24 مسارا طويلا كما يرمي إلى التحكم في قطاع المحروقات حيث و منذ ذلك الحين بدأت سوناطراك في بداية السبعينات بتقديم المحروقات من خلال سياسة استثمارية مكثفة و من خلال تطوير جميع فروع الصناعة البترولية.

و يعد قسم الاستكشاف إحدى أقسام شركة سوناطراك من بين النشاطات المهمة في هذه الشركة، و عليه فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر شريان الحياة الذي يضمن استمرارية هذه الشركة أخذا بعين الاعتبار كل التحديات التغيرات و التحولات التي يشهدها عالم الشغل اليوم، و ذلك لا يتم إلا بوجود إدارة الموارد البشرية في مستوى هذا التحدي.

و لإبراز أهمية هذا الموضوع اقتربنا من مؤسسة سوناطراك (قسم الاستكشاف)، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- تقديم عام لمؤسسة سوناطراك.
- سياسة التكوين في المؤسسة.
- إجراء التكوين الإدماجي في قسم الاستكشاف.
- طريقة التكوين الإدماجي في قسم الاستكشاف.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سوناطراك

نظرا للدور الكبير الذي تلعبه المحروقات في بناء الاقتصاد الوطني، قررت الجزائر قبل الاستقلال أن تعير اهتماما بهذا القطاع، و على هذا الشأن فقد أنشأت الجزائر تنظيم صحراوي يهتم بتقديم الحلول الممكنة لمشاكل النفط بالجزائر، و بذلك تحت اتفاقية إيفيان في مارس 1962.

حيث مرت مؤسسة سوناطراك بعدة تطورات منذ نشأتها، وسنحاول معرفة مراحل تطورها على النحو التالي:

1- إنشاء و تأسيس مؤسسة سوناطراك (1963-1971):

من أجل التخلص من احتكار و سيطرة الشركات الأجنبية على الثروات الباطنية للوطن و فق سبيل بناء قاعدة اقتصادية و متينة متحررة من التبعية في ميدان المحروقات أنشأت الحكومة الجزائرية في 31/12/1971 مؤسسة سوناطراك بموجب المرسوم الرئاسي 491/63 الذي يضع سوناطراك تحت وصاية وزارة الطاقة و الصناعة البتر و كيمياوية، انطلاقا من سنة 1966 توسعت صلاحيات المؤسسة لتشمل كافة قطاع المحروقات و ذلك بمقتضى المرسوم الرئاسي 296/66 المؤرخ في 22/09/1966 حيث حول لمؤسسة سوناطراك مهمة تنفيذ كافة العمليات المتعلقة بالاستثمار الصناعي و التجاري لحقوق المحروقات.

2- مرحلة التنمية و الاندماج (1972-1982):

تميزت هذه المرحلة بتأميم المحروقات طبقا للقرار التاريخي الصادر في 24 فيفري 1971 و بالتالي تم إدماج الثروات الإستراتيجية في أصول الدولة الجزائرية، و التخلص من التبعية و كذا تحقيق التنمية من خلال استثمارات ضخمة بهدف التحكم في التكنولوجيا للثروات البترولية و الغازية.

3- مرحلة تقسيم سوناطراك (1982-1987):

هذه المرحلة سجلت قرارات سياسية لإعادة تنظيم الاقتصاد الوطني، حيث قررت الدولة تركيز مكانة سوناطراك في القطاع بينما أقصت من جهة أخرى عدد كبير من أنشطتها، فبعد عقد الثمانينات لصالح 16 مؤسسة جديدة، و فضلا عن هذا صدر القانون المتعلق بأعمال التنقيب و البحث و الاستغلال و نقلها في سنة 1984 حيث خصص الباب الرابع للشراكة مع الأجانب.

4- مرحلة التفتح و العصرية (1987-1988):

عرفت سوناطراك في هذه المرحلة ميلاد تنظيم 1987 الذي أوجد بمحاذاة أحداث هامة على المستوى الوطني و تعتبر هامة جدا و المتمثل في الإصلاحات الاقتصادية لسنة 1988 على المستوى الدولي، و كذا الاضطرابات الكبيرة عقب التدني المعتبر لأسعار البترول في السوق الخارجية و التي أدت بمؤسسة سوناطراك إلى مراجعة إستراتيجية التنظيم.

5- التنظيم الجديد لسوناطراك في إطار شركة ذات أسهم SPA (1998-2000):
بمقتضى المرسوم الرئاسي الصادر في 11 فيفري 1998 رقم 48-38 أصبحت
سوناطراك مؤسسة ذات أسهم بالأعضاء التاليين:

- الجمعية العامة (A,G)

- مجلس الإدارة (C,A)

- الرئيس المدير العام (PDG)

6- سوناطراك شبكة بترولية وغازية ذات صبغة عالمية (2000-2001):

و في هذه المرحلة أصبح التنظيم الجديد ينص على:

- هيكله نشاطات و موارد المؤسسة حتى تتلاءم و خصوصية المجتمع البترولي و كذا
أبعاده و أهدافه.

- تدعيم الهيكله اللامركزية التي تلعب دور توجيهي و تنظيمي لضمان الترابط فهذا
التنظيم يدرج المؤسسة في إطار عالمي أكثر تنافس بتجهيزات ووسائل ذات مواصفات
عالية تحقق الفعالية و النجاعة حتى تكون بذلك في المستوى المطالب و الأهداف
المطلوبة المراد تحقيقها و ذلك من خلال محاولة القيام بالأنشطة التالية:

- التتقيب عن المحروقات و البحث عنها و استغلالها.

- تطوير شبكة نقل المحروقات و تخزينها و تسخيرها و استغلال هذه الشبكات و
تسييرها.

- تجميع الغاز الطبيعي و معالجته و تقويم المحروقات الغازية.

- تحويل المحروقات و تكريرها.

- تسويق المحروقات.

- تموين البلاد بالمحروقات في المدى الطويل و القصير.

- إنماء مختلف الأعمال المشتركة بالجزائر أو خارجها من مؤسسات أجنبية أو
جزائرية، و اكتساب حيازة كل حقبة الأسهم و الاشتراكات في رأس المال أو في
كل القيم المنقولة الأخرى في مؤسسة موجودة أو إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.

- دراسة كل أشكال و مصادر الطاقة و ترقيتها و تقويمها.

- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات و كل
عمل يمكن أن يترتب عنه فائدة لسوناطراك بصفة عامة.

حيث تملك سوناطراك وسائل مادية و بشرية تمكنها من تحقيق أهدافها و المتمثلة في:

- توفر الشركة على رأسمال قدره مئتان و خمسة و أربعون مليار دولار

245.000.000.00 موزع على مئتان و خمسة و أربعون ألف سهم (245.000) تكتبها
و تحررها الدولة دون سواها.

- تعتمد المؤسسة في أداء نشاطها على قوة بشرية هائلة تقدر ب 48433 عامل منهم
60% مهندسين منفذ و 10% تقني.

تتمثل مهام شركة سوناطراك:

- تنفيذ العمليات المطلقة للبحث و الاستغلال بما في ذلك استغلال المعادن.

- التركيب و الاستغلال التجاري و الصناعي لجميع وسائل النقل الخاصة بالمحروقات
برا و جوا.

- معالجة و تحويل المحروقات السائلة و الغازية.
- نقل المحروقات الغازية و السائلة داخليا و على غرار الخارج.
- إعادة تشكيل و تنمية احتياطي المحروقات.
- توسيع التقنيات الحديثة لتسيير و استغلال هذه المهمات الموزعة على حسب الهياكل التالية، كل حسب اختصاصه و نجد:

1. قسم الاستكشاف الذي ستكون دراستنا التطبيقية به.

2. قسم الآبار.
3. قسم الإنتاج.
4. قسم النقل.
5. قسم تكرير و تحويل المحروقات.
6. القسم التجاري للمحروقات الغازية و السائلة.

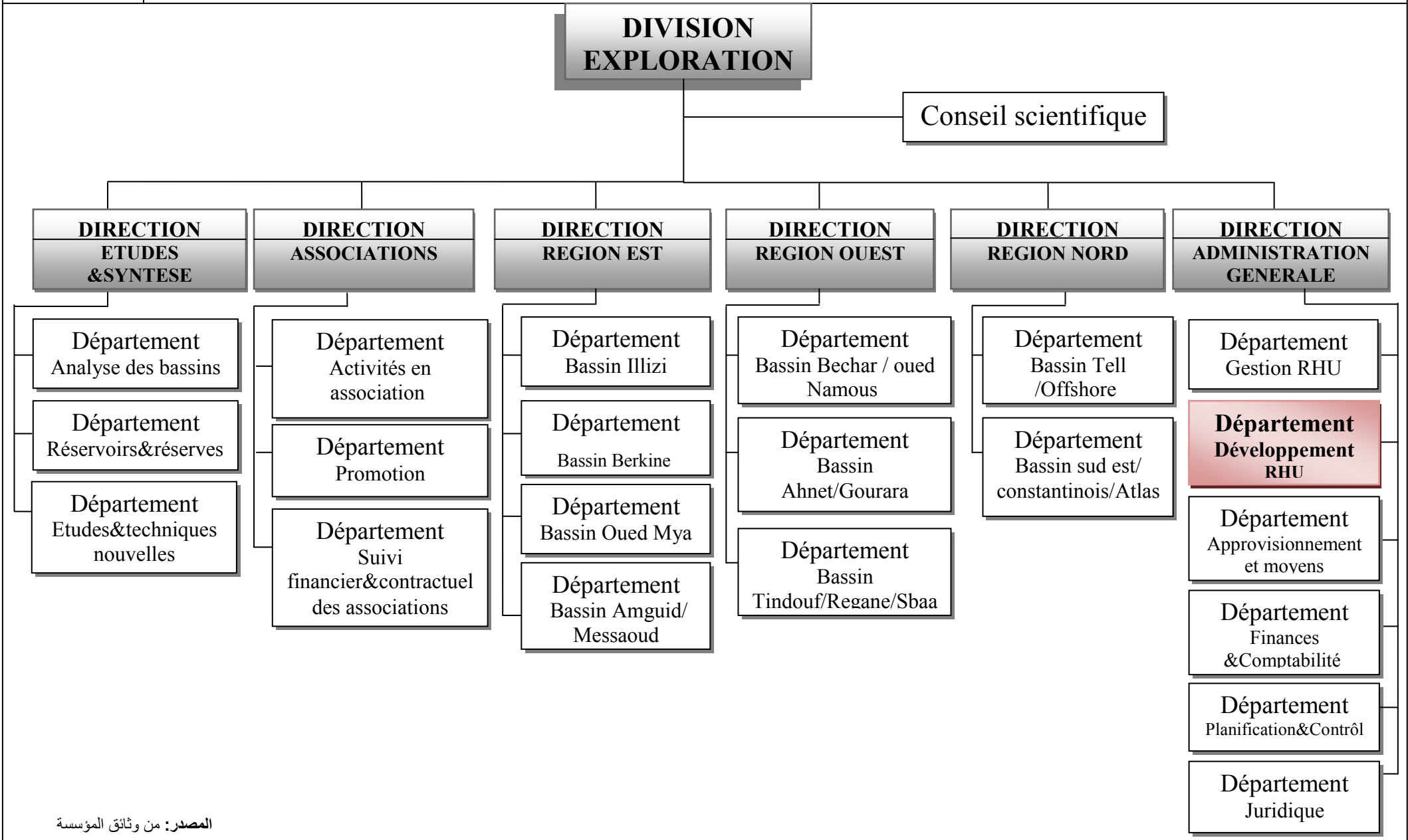
المطلب الثاني: الهيكلية التنظيمية لقسم الاستكشاف

يعتبر قسم الاستكشاف من الأقسام المهمة في مؤسسة سوناطراك و قد واجه هذا القسم في 1970 مشكل استقرار المهندسين و تم إنشاؤه في سنة 1972 وفقا لعدة قرارات أهمها :

- قرار أ 026 المؤرخ في 04 مارس 1972 الذي ينص على ضرورة وجود فكرة شاملة حول تأسيس مديرية الاستكشاف.
 - قرار أ 031 المؤرخ في 20 جويلية 1972 الذي يتعلق بإدارة الاستكشاف.
 - في 04 أبريل 1987 رفعت مديرية الاستكشاف درجة القسم و تم تنظيمها من خلال القرار رقم أ 364 المؤرخ في 18 جوان 1988.
- التعداد الكامل لقسم الاستكشاف يتكون من 909 عون، الدائمون منهم 831 من بينهم 492 إطار (من بينهم 291 مهندس).
- ينتظم قسم الاستكشاف على شكل مديريات موضحة في الهيكل التنظيمي رقم 05 سنتطرق إليها على النحو التالي:



ORGANIGRAMME DE LA DIVISION EXPLORATION



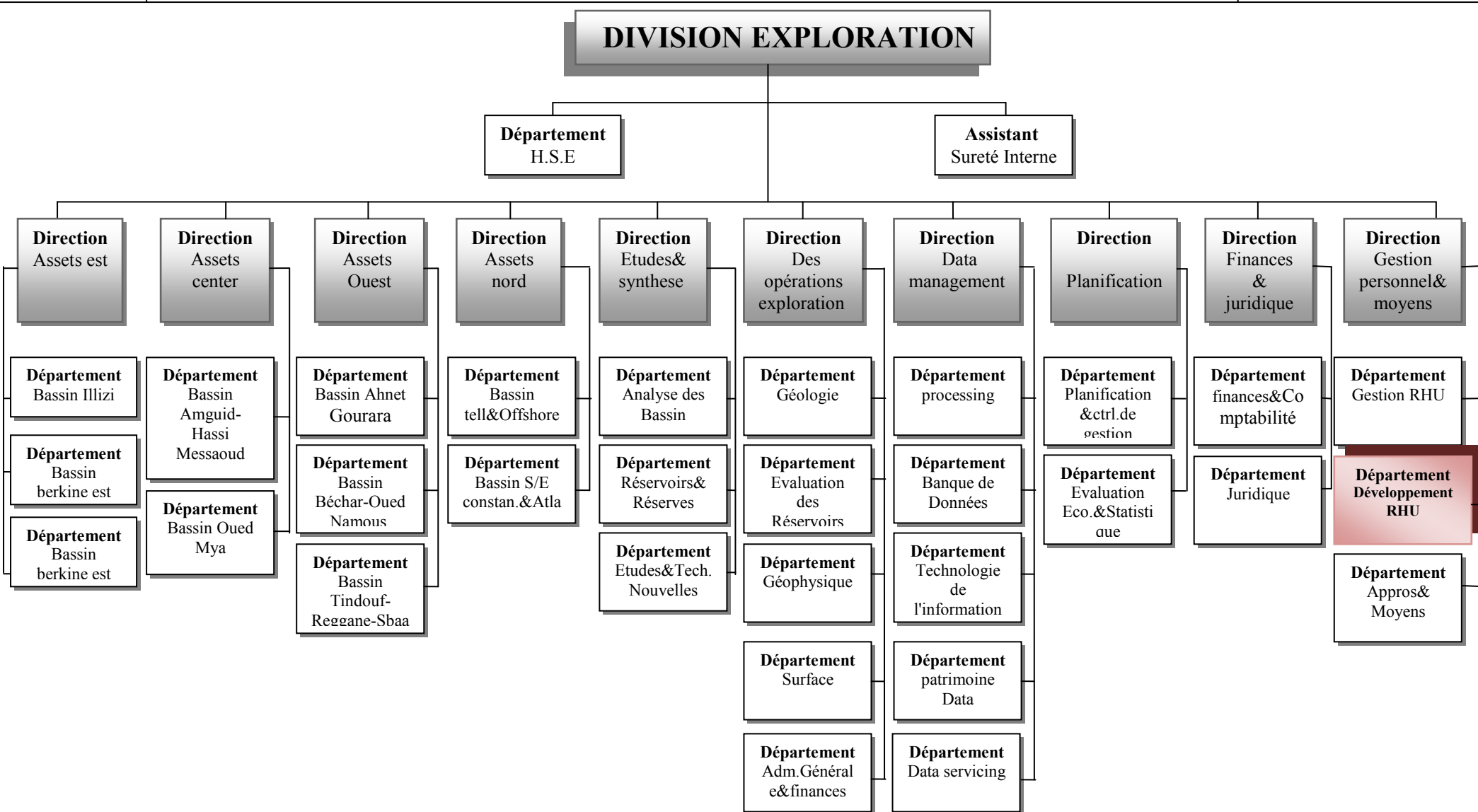
- 1- مديرية الدراسات و التركيب : تتكفل ب :
 - دعم التقنيات لمجمل المديریات الجهوية و أيضا للنشاطات الدولية و الخارجية (على مستوى عالي) عن طريق خبرات و كذلك مقدمات جديدة حول تقنيات الاستكشاف.
 - إعداد و تحضير البرامج الخاصة بالاستغلال في آجال متوسطة و طويلة و المشاركة في تحضير برامج قصيرة المدى و تتكون هذه المديرية من قسم تحليل الميزانيات و قسم خاص بالاحتياط و قسم الدراسات و التقنيات الجديدة.
- 2- مديرية الشركاء : تتكفل ب :
 - تحقيق الدراسات الخاصة بالتعامل مع الشركاء .
 - توفير التوصيات الخاصة بالاستثمار الأجنبي و الاستثمار المحلي و المتعلق بالشركاء المحليين و الشركاء الأجانب .
 - عملية الترقية و البحث فيما يخص الشراكة التي تتعلق بميدان الاستكشاف في ميدان المناجم و الوطني ، و تتكون هذه المديرية من ثلاثة أقسام و هي :
 - قسم النشاطات و الشركاء .
 - قسم العقود مع الشركاء .
 - قسم المتابعة و مراقبة الشركاء و المتابعة المالية .
- 3- مديرية الناحية الشرقية : تهتم بما يلي :
 - مراقبة و متابعة العمل في الأحواض بالجنوب الشرقي .
 - تقديم الدراسات التقنية الخاصة بتحسين العمل في هذه الأحواض .
- 4- مديرية الناحية الشمالية : و تهتم ب :
 - توفير التوصيات و النصائح و وضع تحت التصرف كل الدراسات الخاصة بالمشاكل الجزئية للاستكشاف .
 - محاولة التعريف بمجالات الفوائد الناجمة عن البحث و توجيهها في اتجاهات جهوية في مناطق مسموح بها العمل و من أهم فروعها أو أقسامها يمكننا أن نذكر :
 - قسم حوض التل
 - قسم حوض الجنوب الشرقي
- 5- مديرية الناحية الغربية : و تتكفل بما يلي :
 - تحقيق الدراسات و التحاليل الخاصة بالأحواض و الآبار البترولية .
 - إعداد اكتشافات و بحوث تجريدية و تجريبية حول الموارد الباطنية الموجودة في الأحواض من أجل حسابات الإدارة الجهوية .
 - الأخذ بعين الاعتبار الملفات الوطنية الخاصة بالاحتياطات غير المطورة من أجل استغلالها حسب توفر الإمكانيات على مستوى الأحواض و مناطق تواجد الآبار .
- 6- مديرية الإدارة العامة: تتكون مديرية الإدارة العامة من عدة أقسام يقوم كل قسم منها بوظائف محددة نذكر منها: " وظيفة التخطيط و المراقبة المالية و المحاسبية، تسيير الموارد البشرية و تطويرها بالإضافة إلى التموين و الدراسات القانونية".

الفصل الثالث دراسة حالة "التكوين الإدماجي في قسم الاستكشاف لمؤسسة سوناطراك"

إلا أنه و مؤخرًا تم إعادة هيكلة قسم الاستكشاف و أصبح يتكون من 10 مديريات بدلا من 06 مديريات، موضحة في الهيكل التنظيمي رقم 06 وهي على النحو التالي:

1. مديرية الناحية الشرقية.
2. مديرية الناحية الوسطى.
3. مديرية الناحية الغربية.
4. مديرية الناحية الشمالية.
5. مديرية الدراسات و التركيب.
6. مديرية عمليات الاستكشاف.
7. مديرية تسيير المعلومات.
8. مديرية التخطيط.
9. مديرية المالية و كل ما هو متعلق بالقانون.
10. مديرية التسيير الشخصي للقدرات.

ORGANIGRAMME DE LA DIVISION EXPLORATION



المطلب الثالث: مهام قسم الاستكشاف

- يختص قسم الاستكشاف بأداء عدة مهام تتمثل فيما يلي:
- تسيير و تطوير نشاطات البحث و التنقيب عن المحروقات بهدف إنعاش و إعادة تشكيل مخزون الدولة في هذا الميدان.
- إعداد و تحضير برامج تقنية المدى الطويل، المتوسط و القصير و السهر على تطبيقهم و كذا التسطير للميزانية اللازمة.
- تحسين و تسيير الدراسات و المشاريع الخاصة بالتنقيب و البحث و التحليل في الميدان الجيولوجي و الجيوفيزيائي.
- معالجة المعطيات و تحديث بنك المعلومات للإطلاع على الأفضل على ثروات الباطن الجزائري.
- المتابعة التقنية و القضائية لملف الشراكة.
- تشجيع و تطوير الخبرة المتخصصة في مجال الاستكشاف.
- و فيما يخص نشاطها في البحث البترولي فهو يتكون أساسا على:
- دراسات تحليلية جيولوجية و جيوفيزيائية تستند أساسا على وسائل و أجهزة قسم الاستكشاف بمساعدة المخبر الرئيسي.

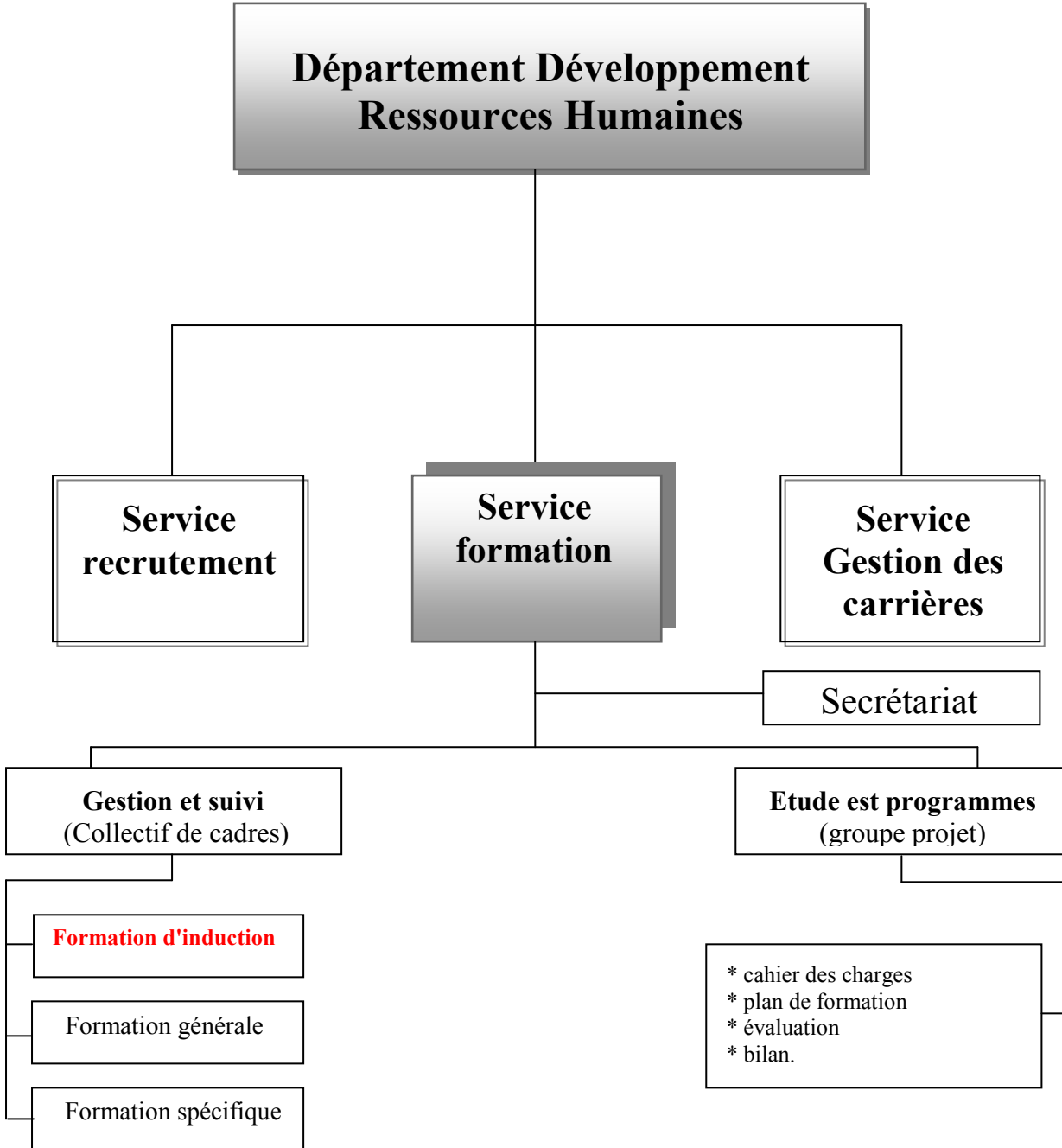
المطلب الرابع: دائرة تطوير الموارد البشرية

- يولي قسم الاستكشاف أهمية كبيرة لدائرة تطوير الموارد البشرية و تتجلى في المهام الموكلة إليها و هي كالاتي:
 - تطبيق سياسات المؤسسة في ميدان الانتقاء، التوظيف، تسيير المسار المهني، التكوين و الإشراف.
 - إشباع حاجيات الهياكل من الأفراد الأكفاء و المحفزين.
 - المساهمة في حل النزاعات الفردية و الجماعية.
 - مجانسة المواصفات و حجم مناصب العمل المتميزة و المشتركة مع القسم المرتبط بالهياكل المعنية.
 - تحليل مناصب العمل.
 - دراسة نماذج تطبيق النصوص التشريعية و القانونية في ميدان الموارد البشرية، و تتكون دائرة تطوير الموارد البشرية من 03 مصالح هي:
 - 1- مصلحة تسيير المهن.
 - 2- مصلحة التكوين.
 - 3- مصلحة التوظيف.
- الشكل رقم 07 يوضح ذلك:



DIVISION EXPLORATION
Département Développement Ressources Humaines

**Département Développement
Ressources Humaines**



المصدر: من وثائق المؤسسة

أ- مصلحة التكوين: (service de formation)

نظرا لخصوصية قسم الاستكشاف و الاستثمارات الهامة و المساهمة المنتظرة من حجم المهام المقسمة و المعقدة، و نظرا للأسباب البديهية في التنظيم و النجاعة فإن مهنة التكوين هي مقترحة على شكل دائرة التكوين.

رئيس دائرة التكوين:

تتمثل المهام الرئيسية لرئيس دائرة التكوين في:

- المساهمة في تطبيق برنامج التكوين من قبل لجنة متابعة برنامج التكوين.
- وضع الإطار التنظيمي لكل نشاط أو نوع من أنواع عمليات التكوين.
- المساهمة في أعمال "فوج المشروع" المكلف بعمليات التكوين المبادرة من قبل دائرة الموارد البشرية.
- تحديد الإجراءات التي يتابعها الموظفون للاستفادة من التكوين.
- تحرير و تجديد كراس التسيير و الإجراءات الخاصة بالتكوين.
- إطلاع المسؤولين الإداريين بتطوير عملية تحقيق الأهداف المسطرة و النتائج المحققة و الصعوبات التي تمت مواجهتها في تحقيق عملية التكوين.
- وضع التقرير السنوي الخاص بالتكوين.

ب- الدراسات و البرامج: (Etude et programmes)

المهام: وضع البرامج و التقييم و تكييف أعمال التكوين المحددة و المتفق عليها. المهام الرئيسية:

- المساهمة في تحديد و تحليل الحاجات للكفاءات المطلوبة.
- ترجمة الحاجيات إلى أعمال التكوين.
- وضع الميزانية و مراقبة تحقيقها.
- وضع جدول الأعمال الخاص بعمليات التكوين مع الهيئات المكونة.
- وضع برنامج التكوين و العمل على تطبيقه.
- إطلاع العمال المكلفين على تسيير و متابعة البرنامج على عمليات التكوين المطبقة والمبرمجة.
- تقييم نتائج التكوين مع أقرب مسؤول إداري.
- اقتراح التعديلات و التحسينات لعمليات التكوين الجديدة.

ج- التسيير و المتابعة: (Gestion et suivi)

المهام: تحقيق و تطوير مجموع أعمال التكوين التي ترد مع تسيير الحياة المهنية لشخص أو لمجموعة من الأشخاص.

المهام الرئيسية:

- المساهمة في وضع مخطط التكوين.
- ضمان الشروط المادية و البيداغوجية لتحقيق أعمال التكوين.
- وضع العقود الخاصة لتكوين الموظفين.
- وضع الاتفاقيات مع الهيئات المكونة.
- وضع حصيلة أعمال التكوين.

المبحث الثاني: سياسة التكوين في المؤسسة

المطلب الأول: مخطط التكوين في المؤسسة

مخطط التكوين هو مجموعة الأعمال و المبادرات و النتائج في ميدان التكوين التي تعطيه المؤسسة في مهلة معينة (سنة، 3 سنوات) الأمر يتعلق بالتخطيط العملي و الحالي للتكوين.

مخطط التكوين ينفصل إلى:

- مشروع المؤسسة.
- المخطط الاستراتيجي.
- التمثيل القيادي للموارد البشرية.

1-1- محتوى مخطط التكوين:

مخطط التكوين يتدرج إلى 3 مستويات:

- التمثيل القيادي للأعمال و الكفاءات : التوجيه، الخيارات الإستراتيجية في ميدان التكوين الذي يسمح بصياغة الغايات.
- مخطط الكتل للأعمال و النتائج: و الذي يقوم بالمساهمة في:
 - المشاكل و المشاريع، والتي من خلالها تقدم الأجوبة.
 - الأهداف المرجوة و دلائل النتائج المحققة.
 - المجموعة المتلاحمة من الأعمال المستلزمة.
- وصف مختلف الأعمال: في أي عمل لا يمكن تحديد الهدف المرجو، أهداف التكوين، الأفراد المعنيين، الشروط الضرورية، (مستوى الكفاءة، الخبرة)، الخط البيداغوجي، نظام التقييم، المدة و التكاليف.

1-2- العمليات الرئيسية لإعداد مخطط التكوين:

- 1- تشخيص الموارد و الكفاءات اللازمة: و من خلالها يتم وضع:
 - المخطط و المشاريع.
 - الوظائف و تطويرها.
 - اختصاص المؤسسة.
 - مقتضيات ثقافة المؤسسة.

2- التوضيحات حول الإسهامات المنتظرة من مخطط التكوين: ويتم من خلاله:

- إعداد مراجع التقييم.
- إعداد قائمة الكفاءات اللازمة و مقارنتها مع الكفاءات الحقيقية.
- تحديد الأولويات و القيود الموضوعية في الحساب.

3- إعداد و هيكلية مخطط التكوين: ويتم من خلاله:

- وصف و ترتيب عملية التكوين.
- إعداد دفتر شروط العمليات التكوينية (مع اختيار نماذج وأساليب التكوين).
- إظهار نفقات التكوين.
- ضمان التلاحم مع التوجيهات و سياسات الموارد البشرية.

- تحويل المشاريع الفردية للتكوين.
- 4- إعداد نظام لمتابعة مخطط التكوين: و عليه يتم:
 - إعداد لوحة القيادة للمتابعة.
 - إقامة نص إدخال الممثلين العمليين (خاصة المناجمنت).
 - توقع الإجراءات الحالية.
- 3-1- تحليل الحاجيات من الكفاءات:
 - لتحديد الحاجيات من الكفاءات يجب إتباع الخطوات التالية:
 - 1- تحليل مصادر مخطط التكوين.
 - 2- صياغة أهداف التكوين.
 - 3- تحليل الحاجيات من الكفاءات: على المستوى الجماعي، على المستوى الفردي.
 - 3- تحديد الكفاءات اللازمة. (أنظر الملحق رقم 02).

المطلب الثاني: أنواع التكوين في المؤسسة

1-1- التكوين داخل الوطن:

- أ- التكوين الداخلي للمؤهلين: يسمح هذا التكوين باكتساب مؤهلات وكفاءات جديدة، هذا يدخل ضمن إطار تطوير الأفراد مع عائد للاستثمار على المؤسسة.
- ب- التكوين الخارجي لذوي الشهادات: هذا النوع من التكوين هو ضمن مخطط المؤسسة، يسمح باكتساب معارف لصاحب المؤسسة.
- وللدخول ضمن هذا التكوين يجب على المترش ح أن يكون له مستوى أكاديمي و مؤهلات مستحقة.

شروط الالتحاق بهذا التكوين:

- لا يجب على المترش أن يكون قد استفاد من تكوين طويل المدى مسبقا.
- يجب على المترش أن يشغل منصبا في المؤسسة على الأقل 3 سنوات.
- التكوين يجب أن يكون مسجلا ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة و يستجيب لأهداف الإدارة العامة في ميدان التكوين: فروع وميادين منسجمة مع حاجيات المؤسسة.

المتابعة البيداغوجية ومراقبة التكوين:

- المستخدمون الموكلون بالتكوين يجب عليهم مراعاة ما يلي:
 - الانضباط و الالتزام بالنتائج المتحصل عليها في مختلف التقييمات.

- يجب أن تجرى مراقبة على محتوى البرامج المتبعة و على نوعية التكوين.

الأجر خلال التكوين: يمنح للمترش خلال فترة التكوين:

- الأجر القاعدي للمنصب الذي يشغله.
- التعويضات الملحقة من خلال الأجر القاعدي.
- المنح العائلية.

1-2- التكوين خارج الوطن:

- من بين العوامل التي تؤدي بالمؤسسة إلى التكوين خارج الوطن هي:
 - هذا التكوين يضمن تحويل تكنولوجيا و البحوث العلمية و التقنية لمترشحيها.
 - يهدف هذا النوع من التكوين المهارات التي تتوافق مع التخصصات الموجودة في الجزائر.
 - مواصفات المترشحين المستفيدين من التكوين يجب أن تتلاءم مع الأهداف المرغوبة.
 - تعطي المؤسسة الأسبقية لتكوين الأفراد العاملين بالمؤسسة.
 - عند انطلاق التكوين في الخارج يجب احترام القوانين و النظام المعمول به داخل المؤسسة.

شروط الالتحاق بهذا التكوين:

- 1- **الالتحاق و البرامج:** لاختيار بلدان و منظمات التكوين يجب الأخذ بعين الاعتبار التوجيهات العامة للإدارة، بما أن عملية التكوين طويلة المدى في المؤسسة مركزة، يجب على الهيئات المعنية أن تطلب من مديرية التنسيق مجموعة الموارد البشرية، احتياجاتها السنوية الخاصة بالتكوين خارج الوطن، برامج التكوين سطر من طرف منظمات التكوين المختارة. كما يجب على الهيئات المسؤولة أن تأخذ بعين الاعتبار تطابق الاحتياجات و البرامج مع الأهداف المسطرة و توحيد ميزانية التعليم و المصاريف المخصصة لها.

- 2- **المرشحون المختارون:** تقدم ملفات المترشحين المختارة للموافقة لإدارة تكوين الموارد البشرية و الاتصال حسب القانون المعمول به، و تراعي هذه الأخيرة تطبيق عقود التكوين المعمول بها في المؤسسة، فعلى الذي يوجب على الطرفين إبرام عقد لكل CCF/227 المسؤولين مراعاة المرسوم نشاط تكويني لمدة تفوق 3 أشهر.

الأجر خلال التكوين:

- الأجر القاعدي للمنصب المشغول.
- تعويضات عن الخبرة IEP .
- منح الدراسة المخصصة وفق القانون الداخلي المعمول به.
- المنح العائلية.

المطلب الثالث: أماكن التكوين

تقوم مديرية الموارد البشرية على نشر قائمة لمراكز وهيئات للتكوين المعتمدة من قبل المؤسسة بناء على اتفاقيات مبرمة سلفا، و سوف نقوم بإبراز أهم هذه المراكز:

- مركز التكوين لمركب GL1/Z
ص ب رقم 96 بطيوة أرزيو
هي مؤسسة تابعة لسوناطراك
قدرة الاستقبال: 60 مقعد بيداغوجي

- مركز التكوين لمركب GL4/Z
كامل سابقا ص ب رقم 11 أرزيو
مؤسسة تابعة لمركز سوناطراك
قدرة الاستقبال: 58 مقعد بيداغوجي

- مركز التكوين لمركب CP1/K
ص ب رقم 81 سكيكدة
مؤسسة تابعة لمركز سوناطراك
قدرة الاستقبال: 100 مقعد بيداغوجي

- مركز التكوين بعين ميله
طريق باتنة عين ميله
مؤسسة تابعة لمركز سونالغاز
قدرة الاستقبال: 400 مقعد بيداغوجي

- مركز التكوين بين عكنون
طريق دالي إبراهيم، بن عكنون الجزائر
مؤسسة تابعة لقطاع سونالغاز
قدرة على التكفل بالنظام الداخلي: 100 سرير

- مركز التكوين ببليدة
طريق مقاطعة رقم 143 ببليدة
قدرة الاستقبال: 400 مقعد بيداغوجي
قدرة على التكفل بالنظام الداخلي: 400 سرير

- مركز التكوين بحاسي مسعود
- قاعدة 24 فيفري حاسي مسعود
- مؤسسة تابعة لمؤسسة سوناطراك
- قدرة التكفل: 400 مقعد بيداغوجي
- قدرة على التكفل بالنظام الداخلي: 180 سرير

المبحث الثالث: إجراء التكوين الإدماجي في قسم الاستكشاف

في إطار سياسات الموارد البشرية الجديدة، وضع قسم الاستكشاف مكان لإجراء التكوين الإدماجي للشباب الموظفين الجدد.

الإجراء الحالي وجد بهدف التعريف بمختلف المراحل الأساسية لتحقيق عملية التكوين الإدماجي.

نشر هذا الإجراء، يسمح لكل من أصحاب المصلحة في عملية التكوين بفهم وحصر أفضل للمهام (الواجبات) والمسؤوليات المسندة إليهم و بالتالي ضمان دعم و تكفل أفضل بالمهندسين/ تقنيين متربصين.

المطلب الأول: تعريف التكوين الإدماجي للإطارات الخاصة بقسم الاستكشاف

التكوين الإدماجي هو برنامج تكويني موجه إلى المترشحين (مهندسين/تقنيين) مختارة كجزء من اختيار العمليات سارية المفعول في المؤسسة.

عملية التكوين الإدماجي هذه مكونة من شقين: شق نظري محاضرات و دروس نظرية و هذا لمدة 3 أشهر، و شق المحاكاة المهنية أي مرحلة التطبيق و هي تعكس الوضع الحقيقي للعمل عن طريق اصطفااف العمل تحت رعاية و تشغيل إجراءات معينة من قبل هيكل التخصيص.

تسمح بكسب مؤهلات أولية، و أيضا التوحيد و التمتين بغرض ملائمة متعدييات و متطلبات منصب العمل و مهارات و كفاءات المترشحين.

المطلب الثاني: ممثلي عملية التكوين الإدماجي

1. خبراء المهنة: بغرض تمكين نقل موجه بالدراية بالعمل و المعارف التطبيقية في مجال نشاط الاستكشاف، قسم الاستكشاف يقوم بدعوة خبرة خبراءه المتخصصين و هذا قصد توفير برنامج تكويني داخلي.

2. البيانات الشخصية لأصحاب المصلحة(الخبراء):

- مهندسي الجيولوجيا و الجيوفيزياء.
- حامل دبلوم في التخصص/ أو آخر التخرج (Poste graduation).
- إجمالي 15 سنة أقدمية كممثل مشروع أو رئيس مشروع.
- امتلاك مهارات التدريس.

المطلب الثالث: مراحل التكوين الإدماجي

برنامج التكوين الإدماجي مفصل وفقا للمحاور الأساسية التالية:

1- المرحلة النظرية لسير التكوين الإدماجي La phase théorique

قصد تمكين بنقل المعارف التطبيقية و الدراية العملية في مجال نشاط الاستكشاف، يقوم قسم الاستكشاف بدعوة خبرة خبراءه المتخصصين و هذا قصد توفير برنامج تكويني داخلي في القاعة وهذا لمدة 3 أشهر، حيث يقومون بتقديم دروس للمتكونين و يدرسونهم حول المشاريع الحقيقية لهذا القسم (قسم الاستكشاف) أشياء محسوسة عينية واقعية.

كما تساهم هذه المبادرة في دعم و تعزيز شبكة المكونين الداخليين و هذا لضمان تقاسم و تبادل أفضل للخبرات.

ومن الواضح أن هذا البرنامج التكويني هو من أجل تمكين المتعلمين من وضع المعرفة المكتسبة في القاعة موضع التنفيذ.

و كنتيجة لهذا التكوين، يتم إرسال استمارة تقييم المتكونين (المهندسين/تقنيين) إلى المشرفين القائمين عليهم لتقييم التطور و التقدم الحاصل دعما لمهامهم في جميع مراحل عملية الإدماج.

أيضا يجري المهندسين المتربصين تحضير لموضوعات مذكرة أو تقرير حول موضوعات ذات صلة مباشرة بمهامهم و عبئ العمل على الهياكل المهمة و بالتعاون الوثيق مع الجهات الراعية لكل منهما.

2- مرحلة المحاكاة المهنية La mise en situation professionnelle

يبدأ برنامج التكوين الإدماجي مع تمرين المحاكاة المهنية التي تهدف إلى تمكين الطالب من التعرف على منصب عمله و التكيف معه ومع بيئته المباشرة. المتربص أو المتكون يشغل منصب عمله في المحاكاة المهنية لمدة 6 أشهر، بما في ذلك وضع الخطوط العريضة المنتظمة في حالات العمل الحقيقي تحت رعاية مشرف يعينه هيكل المقر الذي يكون برفقته طيلة مشواره في المحاكاة المهنية. يقترح موضوع المذكرة لنهاية التربص مصادق عليه من قبل التسلسل الإداري للمتكون و مصادق عليه من قبل رئيس القسم.

ملاحظة

يوجد تخصصين فيما يخص التكوين الإدماجي لهذا القسم تخصص الجيولوجيا و تخصص الجيوفيزياء، بحيث يقوم الجيولوج بإعداد تقريرين في نهاية التربص ، أما الجيوفيزياء يقوم بإعداد مذكرة.

و فيها تجمع نتائج المرحلتين: Soutenance بعد مرحلة الشقين تأتي مرحلة التخرج.

1. إذا كانت النتائج جيدة أي طالب ناجح معناه توظيف: عقد لمدة غير محددة.

2. أما في حالة نتائج سيئة أي طالب راسب يقوم بإعادة 6 أشهر من المحاكاة المهنية.

المطلب الرابع: الإجراءات القانونية لعملية التكوين الإدماجي في قسم الاستكشاف

تقوم المؤسسة بتوجيه عرض العمل **Offre d'emploi** إلى المكتب الوطني للتشغيل **L'aneme** وهذا بغرض الاحتياجات (شمال والجنوب)، حيث يجب تحديد الاتجاه لأن الإقامة تلعب دور.

عند توجيه عرض العمل إلى المكتب الوطني للتشغيل للبحث عن الأشخاص الذين سجلوا في مكاتب التشغيل، والذين تحصلوا على شهادات (حسب الاحتياج) و الذين استوفت فيهم الشروط من بينها: العمر، بطاقة الخدمة الوطنية... الخ، يقوم مكتب التشغيل بالبعث إلى مديريات التشغيل **les Awem** الموجودة في كل ولاية لكي تقدم له قائمة الأشخاص المسجلين حتى تاريخ هذا العرض.

بعدما تبعت مديرية التشغيل قائمة الأشخاص المطلوبة وفق العرض للمكتب الوطني للتشغيل، هذا الأخير يقوم ببعثها إلى المديرية العامة للمؤسسة بعدها تبعث القائمة إلى المهام أو الأقسام التي طلبت الاحتياج.

تقوم المصلحة المكلفة بأخذ هذه القائمة و تنظم المقابلات و الامتحانات لمدة أسبوع أو 10 أيام حسب عدد الأشخاص، بعدما أن قامت بالاتصال بالمرشحين عن طريق الهاتف لاجتياز الامتحان و المقابلة، ثم الأشخاص الذين تم قبولهم في الامتحان التقني و النفسي و المتحصلين على علامات جيدة سيتم الاحتفاظ بهم، بعدها يتم إعداد تقرير للإدارة العامة لإبلاغها بقائمة الناجحين بالنسبة للعرض الذي قامت به. بعد موافقة الإدارة العامة على هذه القائمة تأتي مرحلة الثانية و هي عبارة عن سلسلة من الإجراءات تقوم بها المصلحة المكلفة بالتكوين الإدماجي وهي كالآتي:

1. استقبال الملفات الإدارية للموظفين الجدد:

– تقوم المصلحة بالاتصال عن طريق الهاتف بالأشخاص الناجحين و للمرة الثانية للاستكمال الملف، و من ثم تقوم بفحصها و التحقق من امثال الوثائق الإدارية (ملف كامل، مجلدات إضافية... الخ).

– المباشرة في الإجراءات الإدارية اللازمة (فحص طبي، تغيير محتمل للإقامة، والحالة الاجتماعية للمتكون).

– برمجة التكفل بالمنصب مع الأخذ بعين الاعتبار قدرات الإيواء (الإقامة).

– إخطار هيئات الاستقبال (الإقامة) بتاريخ التكفل بالمنصب المتوقع (الافتتاح).

2. وضع المهمة في جانب المحاكاة المهنية **MSP mise en œuvre de phase**

– انطلاق التكوين/ التوظيف و مرحلة المحاكاة المهنية: هنا تقوم الهيئات المعنية بالتكوين و التوظيف بتوجيه الموظفين الجدد إلى الأقسام طبقا إلى احتياجات مخطط التكوين.

– طلب تعيين مشرفين لضمان متابعة الموظفين الجدد طيلة فترة الإدماج وهذا بعد فترة

15 يوما من استقرار المرشحين من أجل مواضيع المذكرات نهاية التربص.

– إعداد قائمة الأسماء للمشرفين و المواضيع المختارة.

- إعداد أطروحة مذكرة بالنسبة للمهندسين و تقرير بالنسبة للتقنيين، فيما يخص المذكرة مشروع نهاية التربص يتم اختيار الموضوع بالاشتراك مع الهيئة والمشرف و المتكون.

- إعداد اتفاقية التكفل و يجب أن توقع من قبل المشرف لأنه كل وثيقة تعد تسديدا لتعويض المشرف.

3. وفق المخطط الإداري:

- رصد ومتابعة التكوين الإدماجي (المحاكاة المهنية): أي المتعلق بنظام التكوين فالبنسبة للمهندسين الموجهين إلى الشمال الأوقات الأسبوعية للتوظيف تقدر ب 40 ساعة من الأحد إلى الخميس و من 8سا إلى 16سا.

أما المهندسين الموجهين إلى الجنوب فهم خاضعين لنظام عمل 4*4.
- معالجة الطلب بالانسحاب و إعادة التوجيه: المترشحين الذين تقدموا برسالة انسحاب يتم استدعائهم هاتفيا للاستفسار عن الأسباب الحقيقية للانسحاب (النظر في إمكانية إعادة تخصيص المعني للجنوب في حالة ما إذا كانت الأسباب راجعة إلى بعد مكان الإقامة.

- وضع راتب لكل متربص بعد منح هذا الأخير رقم التسجيل.

4. وفق المخطط البيداغوجي:

- متابعة التكوين الإدماجي: و ذلك من خلال زيارة المتربصين للهيكل و الورشات، كل متربص يجري تكوين بالقرب من مختلف الهياكل قصد التكيف مع هذه الأخير و تسهيل الانسجام الاجتماعي، أما الزيارات إلى الورشات و ذلك يكون حسب الاحتياج فالبنسبة للمترشحين الموجهين إلى الجنوب في مرحلة المحاكاة المهنية الخاصة بهم تتمحور بجزء كبير على الورشات و حول منصب العمل.

5. تقييم مرحلة المحاكاة المهنية:

- تقييمات دورية حول سلوكات و كفاءات المتربصين في نهاية كل دورة: يقوم المشرف بتقييم شهري و فصلي في مرحلة الإدماج المهني الاستنباط و الانسجام الاجتماعي و قياس التقدم في المهنة لكل متربص.

6. انطلاق المرحلة النظرية للتكوين الإدماجي:

- انطلاق المرحلة النظرية محاضرات في القاعات: تعد برامج المحاضرات النظرية من قبل خبراء المهنة للقسم و هذا بأخذ بعين الاعتبار نوعية المهام "للقسم الاستكشاف"
- إعداد مخطط لجدول المحاضرات و هنا بالأخذ بعين الاعتبار التخصصين (الجيولوجيا و الجيوفيزياء) و مكان التوجه الشمال، الجنوب.

- تحضير معدات بيداغوجية و ذلك بتحضير القاعات و كذلك تأمين الوسائل البيروقراطية (الحواسب، الداتا شو، السبورات، الأوراق و الأقلام...الخ).

7. تقييم المرحلة النظرية:

- تقييمات و استجابات للمحاضرات النظرية: هناك تقييم يقام بعد كل محاضرة في القاعة كما يوجد تقييم آخر يقام بعد أشهر من التوظيف للقياس الحقيقي ما توصل إليه من خلال التكوين الإدماجي.

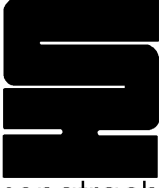
- تقييم المقاييس: استجواب كتابي يقوم به الأساتذة المنشطون للمقاييس الأساسية قصد التحقق من درجة تمثيل و اكتساب الكفاءات.
- 8. برمجة مهام زيارات ميدانية:**
- ضبط مخطط لمهام جيولوجية ميدانية: في نهاية المحاضرات النظرية مهام جيولوجية ميدانية منتظرة بفضل مجموعة من المهندسين في الإدماج.
- الموافقة على برنامج المهام الميدانية و ذلك بعد تقسيم المتربصين إلى مجموعات من 15 إلى 20 مهندس لمدة 7 أيام لكل مهمة.
- المباشرة في الإجراءات المنطقية للوضع المهني، التكفل بالمعنيين (حجز الفنادق و النقل).
- إعداد تقارير نهاية التربص: يلتزم على كل مهندس بإعداد تقرير حول المهمة الجيولوجية الميدانية و تتقط (تصحح) من قبل المكونين (الأساتذة) لكل مهمة.
- 9. تقييم نهائي (مناقشة المذكرات):**
- تقييمات لتقارير نهاية التكوين الإدماجي للتقنيين و تقييم نهائي لمناقشة المذكرات للمهندسين من قبل لجنة التحكيم .
- تصميم مخطط لتسلسل المناقشات و وضع تاريخ نهاية إيداع التقارير و المذكرات، ففي الشمال تجرى مناقشة 7 مذكرات في اليوم أما بالنسبة للجنوب تناقش 12 مذكرة في اليوم، وبعدها إخبار المكونين و المكونين وكذلك اللجنة بذلك.
- تنظيم المناقشات (كل العلامات تأخذ بعين الاعتبار علامة مقياس تقرير المهمة الميدانية، علامة المشرف....)
- تصميم محضر نهاية مناقشة المذكرة و التوصيات يبعث إلى مديرية القسم.
- 10. توظيف المهندسين:**
- اتخاذ قرار التوظيف و التعيين: بعد جملة التقييمات النهائية للمتكونين تأتي مرحلة التوظيف للمتربصين الذين تحصلوا على نتائج مقبولة إعداد عقد العمل لمدة غير محدد (CDI) لكل متكون و ذلك بعد التأكد من الوثائق مثل بطاقة الخدمة الوطنية فيما يخص المتكونين الذكور، أما في حالة نتائج غير مقبولة يقوم المتربص بطلب تمديد مدة التكوين ل 6 أشهر أخرى.
- 11. دفع تعويضات لكل ممثلي و مشرفي التكوين الإدماجي:**
- القيام بدفع التعويضات تكفل المكونين الذين قاموا بالمحاضرات النظرية و المهام الميدانية في نهاية إجراء التكوين الإدماجي و هذا شهريا حسب التعميم رقم 1R3.07.7.
- 12. تقرير نهائي Compte Rendu Final:**
- يعد هذا التقرير و يصادق عليه من قبل مدير قسم الاستكشاف و تدرج فيه جميع عمليات التكوين الإدماجي من بدايته حتى النهاية .

المبحث الرابع: عملية تقييم التكوين الإدماجي في قسم الاستكشاف المطلب الأول: الخطوات المتبعة لتقييم الموظف الجديد

1- تقييم المرحلة النظرية: يتم خلال هذه المرحلة تقييم المقاييس المقدمة في القاعة وهذا من خلال توزيع استبيان على الموظفين الجدد وينقسم إلى قسمين أساسيين: قسم خاص بمحتوى التكوين، وقسم خاص بالمهارات المكتسبة.

- أ- قسم خاص بمحتوى التكوين: ويتضمن ما يلي:
- الرضا من توقعات الموظفين الجدد.
 - تقييم الموظفين الجدد حول محتوى البرنامج.
 - أهمية وثرء المحتوى.
 - الطرق البيداغوجية المستعملة.
 - التمارين والأنشطة ذات الصلة.
 - أساليب التدريب المستعملة لتعزيز التعلم.
 - احترام التوازن بين المساهمة النظرية والتطبيقية.
 - مدة المقياس وتكييفها وفقا لأهداف التكوين.
 - النقل والإمداد.
- ب- قسم خاص بالمهارات المكتسبة/ التأثير والفائدة: ويتضمن ما يلي:
- درجة الاستيعاب.
 - نقل المحتوى إلى مكان العمل المستقبلي.
 - مدى إمكانية التكوين في التحسين من مستواهم في المعارف والمهارات.
 - القدرة على تطبيق هذه المهارات الجديدة.
- الشكل الموالي رقم 08 يمثل استمارة تقييم المكون للمتكون :

سوناتراك



sonatrach

Exploration-Production

Division Exploration

استمارة تقييم الخاصة بالجيوفيزياء

المكون: السيد/ السيدة

المدة: من- إلى

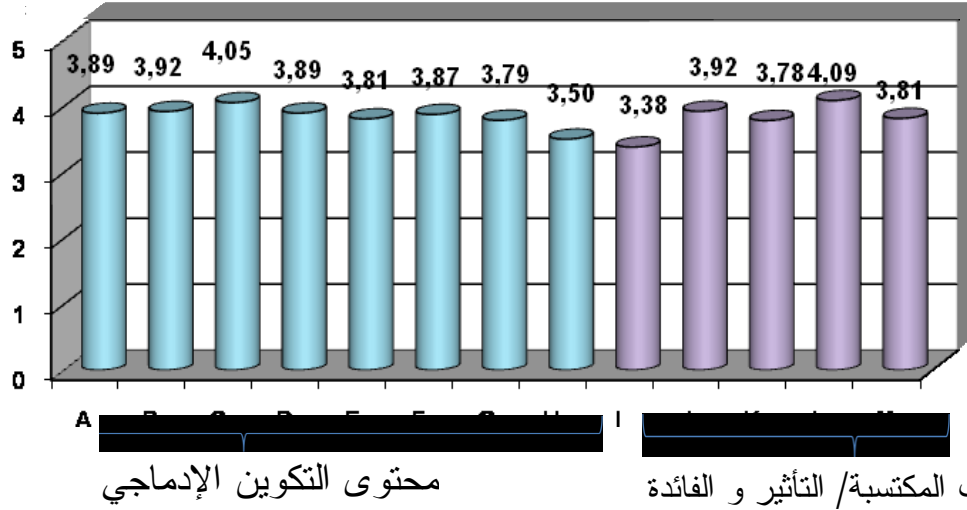
أشيروا حول تقييمكم حول الجمل المقدمة أدناه باستعمال السلم الموالي:

1/ضعيف جدا					2/ضعيف					3/متوسط					4/جيد					5/جيد جدا				
محتوى التكوين																								
الرضا من توقعاتكم																								
تقييمكم حول البرنامج الجديد																								
أهمية و ثراء المحتوى																								
الطرق البيداغوجية المستعملة																								
التمارين والأنشطة المستعملة																								
أساليب التدريس المستعملة لتعزيز التعلم																								
احترام التوازن بين المساهمة النظرية والتطبيقية																								
مدة المقياس وتكييفها وفقا لأهداف التكوين																								
النقل والإمداد																								
المهارات المكتسبة/ التأثير والفائدة																								
درجة الاستيعاب																								
نقل المحتوى إلى مكان العمل المستقبلي																								
مدى إمكانية التكوين في التحسين من مستواكم من الالمعارف																								
القدرة على تطبيق هذه المهارات الجديدة																								

أقتراحاتكم.....

تقييم نتائج التكوين الإدماجي للمرحلة النظرية الخاص بالجيوفيزياء

يوضح الشكل التالي مخطط مستطيلات لتقييم نتائج الاستبيان الخاص بالمقاييس المقدمة على الموظفين الجدد الخاص بالجيوفيزياء، بحيث يمثل المستوى الأفقي مختلف أسئلة الاستبيان الخاصة بكل مقياس أما المستوى العمودي فيمثل نتائج الأسئلة وترتيبها حسب السلم المستخدم.



محتوى التكوين الإدماجي

المهارات المكتسبة/ التأثير و الفائدة

- أ- رضا من التوقعات.
- ب- ماهو تقييمكم المنتظر حول محتوى البرنامج.
- ج- أهمية و ثراء المحتوى.
- د- الطرق البيداغوجية المستخدمة.
- هـ- التمارين والأنشطة ذات الصلة.
- و- أساليب التدريس المستخدمة لتعزيز التعلم.
- ك- احترام التوازن بين المساهمة النظرية والتطبيقية.
- ل- مدة المقياس وتكيفها وفقا لأهداف التكوين.
- ز- النقل والإمداد.

- أ- درجة الاستيعاب.
- ب- نقل المحتوى إلى مكان العمل المستقبلي.
- ج- التكوين يمكن أن يحسن من مستوايا في المعارف والمهارات.
- د- القدرة على تطبيق هذه المهارات الجديدة.

5	4	3	2	1
جيد جدا	جيد	حسن	ضعيف	ضعيف جدا

فنلاحظ من خلاله:

أن نتائج الأسئلة الخاصة بمحتوى التكوين الإدماجي متمحورة أغلبها في السلم ما بي ن المتوسط والجيد فأقل قيمة هي 3.38 وأكبر قيمة هي 4.05، ونفس الشيء كذلك فيما يخص الأسئلة الخاصة بالمهارات المكتسبة فهي متمحورة ما بين المتوسط والجيد فأقل قيمة هي 3.78 وأكبر قيمة هي 4.09 وهي نتائج مرضية ومقبولة، ونلاحظ كذلك أن الوسط المرجح لهذه السلسلة هو 3.55 وهو تقريبا جيد

2- تقييم مرحلة المحاكاة المهنية: وتنقسم إلى:

المرحلة الإعدادية : ويتم إعداد وإجراء هذا التقييم في الأشهر الأولى من مرحلة المحاكاة المهنية، بحيث يقوم المشرف بملأ استمارة خاصة بتقييم كل موظف جديد ويقومه على حسب قدرته على فرض نفسه وهذا من خلال: الهدام، روح الجماعة، التصرف، ويقوم كذلك كيفية انطلاقه في العمل وهذا من خلال: الاهتمام الذي يقدمه للمهنة، القدرة على التكيف من خلال فرز هذه المعارف.
ونوضح هذا من خلال الشكل التالي رقم 10 :



Activité Amont
Division Exploration
Direction Gestion du Personnel & Moyens
Département RHU / SCE Formation

استمارة تقييم المرحلة الإعدادية
للمحاكاة المهنية

اسم & لقب المشرف:
رقم التسجيل:
الوظيفة:
المديرية/ المصلحة:

اسم & لقب الموظف الجديد:
رقم التسجيل:
التخصص:
المديرية/المصلحة:

تقديرات المشرف					معايير التقييم
التعليق	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	
					القدرة على فرض المكانة
					التقديم - الهدام الرسمي
					الدقة في أداء الواجبات - المواظبة
					روح الجماعة - الانسجام مع الجماعة
					التصرف - القيادة
					الإجراء المتبنى في العمل
					الشدة في العمل وتناسق الإجراء
					الاهتمام المقدم للمهنة/ التحفيز
					الاحترام
					القدرة على التكيف

يملاً هذا الجدول خلال الأشهر الأولى من المحاكاة المهنية
التقدير

.....
.....
.....
.....

إمضاء المشرف:

الفصل الثالث دراسة حالة التكوين الإدماجي في قسم الاستكشاف لمؤسسة سوناطراك

التقدم في المهنة : ويتم هذا التقييم خلال تولي الموظف الجديد لمنصب عمله، ويقوم المشرف بملأ استمارة خاصة بكل موظف جديد، وتتضمن المهام الخاصة بالمنصب، قائمة الوسائل المستعملة في الإجراء المطبق وآراء المشرف حوله، وكذا تعليقات المشرف والمرافق.

والشكل التالي رقم 11 يوضح ذلك من خلال عرض لاستمارة تقييم التقدم في المهنة:

 <p>سوناطراك sonatrach Direction Ressources Humaines Activité Amont Département Formation</p>	<h3>استمارة تقييم التقدم في المهنة</h3>			
<p>اسم ولقب الموظف الجديد: رقم التسجيل: التخصص: المديرية:</p>	<p>اسم & ولقب المشرف: رقم التسجيل: الوظيفة: المديرية:</p>			
<p>تعليقات المشرف والمرافق</p>		<p>تقديرات المشرف</p>	<p>قائمة الوسائل المستعملة المطبقة</p>	<p>المهام الخاصة بالمنصب معدات من قبل الشرف</p>
		<p>ضعيف متوسط جيد</p>		<p>أ- ب- ج-</p>
<p>يملاً هذا الجدول من قبل المشرف يلخص تقدم الموظف الجديد في المحاكاة المهنية</p> <p>تقديرات عامة للمشرف حول إمكانية التقدم للموظف الجديد:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				
<p>إمضاء المشرف</p>				

التقييم النهائي: يقوم به المؤطر (المشرف) في نهاية التكوين الإدماجي لمرحلة المحاكاة المهنية، وهو خاص بكل موظف جديد، يحتوي على المهام الخاصة بالمنصب والتي يعدها المشرف وكذا قائمة الوسائل المستعملة في الإجراء المنفذ ويتم إرسالها لمصلحة التكوين.

3- مرحلة تقييم التكوين الإدماجي الإجمالي:

هي استمارة تحتوي في مقدمتها على الاسم الكامل للموظف الجديد، الصورة الشخصية، التخصص، الهيئة، عنوان المذكرة، الاسم الكامل للمشرف. وتنقسم إلى قسمين :

- تقييم لتقرير نهاية التربص : بحيث 70% من العلامة الإجمالية تعود إلى لجنة التحكيم والتي عددها ثلاثة (03)، والعلامات مستقلة أي كل واحد فيهم يعطي علامة خاصة به وبعدها يتم احتساب متوسط العلامة.

- تقييم لمرحلة المحاكاة المهنية : وتتضمن نقطة المشرف فيما يتعلق بمرحلة المحاكاة المهنية منذ تولي الموظف الجديد منصب عمله وهي تمثل 30% من العلامة الإجمالية.

وفي النهاية يتم حساب متوسط العلامتين بحيث:

- نتائج مقبولة: يقوم بإعداد عقد العمل وإدماج الموظف الجديد بمنصب عمل في التخصص والخروج باسم مهندس متخصص.

- نتائج غير كافية: يقوم بإعادة الدراسة لمدة 06 أشهر لمرحلة المحاكاة المهنية. ونلخص كل هذا في الشكل التالي رقم 13 الذي يمثل استمارة تقييم التكوين الإدماجي في هذا القسم:

سوناطراك



Activité Amont
Division Exploration

استمارة تقييم التكوين الإدماجي

الصورة

اسم ولقب الموظف الجديد:
التخصص:
الهيئة:
عنوان المذكرة:
اسم ولقب المشرف:

تقييم لمرحلة المحاكاة المهنية					
علامة المشرف (30% من العلامة الإجمالية)					
الإمكانات	المعايير	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
السيرة & الاستعداد الكلي	التقديم، التحفيز، الانتظام، حب الاطلاع، الحماس				
	التواصل، روح الجماعة، الإبداع، تبادل المعلومات				
	المعارف العامة، القدرة على التركيب، التحليل والتعليق				
	نوعية العمل، درجة إتقان العمل المطبق، ضبط النتائج المحصلة				
الإجمالي	20/.....				

تقييم تقرير نهاية التربص			
علامة لجنة التحكيم (70% من العلامة الإجمالية)			
15% نوعية النص بمعامل 1.5	20% نوعية النص بمعامل 2	15% تناسق الموضوع بمعامل 1.5	50% الإجابة على الأسئلة بمعامل 5
تقديم التقرير الكتابي، الوسائل المستعملة، كيفية الانطلاق في العمل المقترح	الهيكل، الوضوح، القدرة على تقديم الأفكار والتحليل النقدي	كيفية تقديم الإشكالية، صياغة واضحة للفرضيات	تناسق الأجوبة، البراهين المستخدمة
20/.....	20/.....	20/.....	20/.....
الإجمالي 20/.....			
العلامة الإجمالية: 20/.....			

المطلب الثاني: وقائع التكوين الإدماجي لسنة 2015

تميزت سنة 2015 بإدماج 146 مهندس في العلوم الجيولوجية والجيوفيزيائية، نلخص كل ما جاء فيه في الجدول التالي رقم 07:

البيان	التفسير
عدد المهندسين	146 مهندس بحيث: 79 مهندس جيولوجيا، 59 جيوفيزياء، 04 مهندسين إنتاج، 02 إطارات رسام خرائط، 02 مهندسي البيئة
توزيع المهندسين	مديرية الأصول بومرداس: 37 مهندس جيولوجيا، 42 مهندس جيوفيزياء، 02 إطارات رسام خرائط مديرية العمليات الاستكشافية: 42 مهندس جيولوجيا، 17 مهندس جيوفيزياء، 04 مهندسي إنتاج، 02 مهندسي البيئة
مدة التكوين	سنة واحدة بحيث: 03 أشهر مرحلة النظرية، 09 أشهر مرحلة المحاكاة المهنية.
ممثلي عملية التكوين	مختصين وخبراء قسم الاستكشاف
برنامج التكوين	برنامج داخلي في القاعة: وحدات رئيسية متعلقة باستكشاف الأعمال، دراسة الحالات، مذكرات وتقارير التربص ذات صلة مباشرة بمهامهم وهذا بالتعاون الوثيق مع مشرفيهم.
أماكن انعقاد مناقشة الأطروحات	بومرداس وحاسي مسعود وهذا وفقا للجدول الزمني المبرمج
تقييم المهندسين	تقرير نهاية التربص، تسلسل التربص للمحاكاة المهنية (معد من قبل المشرف عليه)

المصدر: من إعداد الطلبة.

وعموما فإن نتائج هذه التقييمات مرضية ومشجعة، ولكن ينبغي أن يستفيد بعض المترشحين من الدعم والتكوين الإضافي لتحسين الكفاءة الإنتاجية في مشاريع التنقيب. وفي النهاية تم إدماج هؤلاء الموظفين الجدد في مناصب عمل وهذا بعد توقيع عقود غير محددة المدة وذلك وفقا لأحكام عقود التكوين الإدماجي.

المطلب الثالث: حقوق وواجبات الموظف الجديد

1- حقوق الموظف الجديد:

- يستفيد الموظف الجديد من عطل بيداغوجية، ويحسب على أساس تخصيص شهري ممنوح من قبل سوناطراك.
- تتكفل سوناطراك طيلة مدة التكوين والمحاكاة المهنية بالسكن والنقل للموظف الجديد، وهذا إذا كان موقع التكوين لعيدا عن مكان إقامته.
- نقل المترشح ذهابا وإيابا من مكان إقامته إلى مكان التكوين خلال الإجازة البيداغوجية.
- يكون الموظف الجديد تابع لنظام الضمان الاجتماعي وفقا للوائح الحالية، ويتمتع بكافة الحقوق والامتيازات المنصوص عليها في هذا المجال.
- يتم احتساب الأقدمية في مؤسسة سوناطراك ابتداء من تاريخ تثبيته في منصب عمله.

2- واجبات الموظف الجديد

- إظهار حسن السيرة والسلوك وتجنب أي عمل وطبيعة خرق يؤثر على القواعد العامة للانضباط في المؤسسة.
 - تقديم بيان اليمين الدستوري، يثبت أنه ليس لديه أي مشاركة أو لا يتلقى أي تخصيص من مؤسسة أخرى.
 - تطبيق التعليمات والإرشادات الخاصة التي أعطيت له خلال تكوينه الإدماجي.
 - التواصل مع سوناطراك برقم الحساب البريدي أو البنكي.
 - إبلاغ سوناطراك دون تأخير عن كل التغييرات التي يمكن أن تحدث في الحالة الاجتماعية والوضع العائلي ومكان الإقامة، والموقف فيما يتعلق بالخدمة الوطنية.
 - اتباع نيابة عن شركة سوناطراك وبرنامج التكوين والمحاكاة المهنية للحصول على لقب شهادة في الهندسة المتخصصة (في التخصص).
 - الرد على الاستفسارات والوثائق التي كتبتها سوناطراك.
 - قبول الإحالة إلى محطة العمل في أي مكان من البلاد التي تقررها سوناطراك.
 - احترام قواعد هيئة التكوين وسوناطراك.
 - في نهاية التكوين الإدماجي هو ملزم بالعمل داخل سوناطراك لمدة 07 سنوات من توليه منصبه.
 - الامتثال الصارم للقواعد الإجرائية المنظمة للتكوين وسوناطراك.
- * حالات فسخ عقد التكوين الإدماجي في المؤسسة:**
- في حالة التخلي عن المنصب أو الاستقالة خلال فترة الولاء يؤدي بالموظف الجديد إلى دفع جميع التكاليف التي تحملتها سوناطراك.
 - تجاوز وتفويض نزاهة صورة منظمة التكوين أو سوناطراك قد يتسبب في إلغاء صريح من هذا العقد.
 - الغيابات المتكررة والغير مبررة وأكثر من ثلاثة (03) أيام تراكمية لكل فصل دراسي تتسبب في إنهاء هذا العقد، مع تسديد الموظف الجديد لجميع التكاليف التي تحملتها سوناطراك.

- التأخيرات المتكررة والغير مبررة والتي يفوق عددها ثلاثة (03) في الشهر سوف يؤدي إلى إنهاء هذا العقد مع تسديد كل النفقات التي تحملتها سوناطراك.
- في حالة العجز الكلي أو الجزئي لمدة تزيد عن ثلاثة (03) أشهر وقعت خلال فترة التكوين أو المحاكاة المهنية بسبب مرض أو حادث ما يبرره حسب الأصول، يتم إنهاء هذا العقد دون التزام بتعويض التكاليف التي تحملتها سوناطراك.
- الانقطاع عن التكوين أو المحاكاة المهنية يؤدي إلى إنهاء هذا العقد مع سداد كامل النفقات التي تحملتها سوناطراك وهذا تحت طائلة القانون.
- أي رفض للانضمام إلى مهمة عمل بعد التكوين الإدماجي يتسبب في إنهاء منهجي للعقد مع سداد الموظف الجديد لجميع التكاليف التي تحملتها سوناطراك تحت طائلة الملاحقة القضائية.

المطلب الرابع: واجبات المكون وواجبات سوناطراك اتجاهه

- 1- واجبات المكون: المكون هو المسؤول عن :**
 - برمجة ساعات لمساعدة المهندسين في الإدماج وضمان تنفيذها.
 - مراقبة محتوى البرنامج والجدول الزمني للتكوين الإدماجي.
 - مساعدة المهندسين في التكوين الإدماجي ليكونوا جاهزين للعمل والإنتاجية.
 - إجراء تقييم منتظم للموظفين الجدد وعملهم وفقا للتعميم رقم N°07.071.R3 du 16-11-2014.
 - المشاركة في تقارير التنمية والتحقق من صحة مشاريع التكوين وهذا في نهاية التكوين.
 - حضور مناقشة المذكرات للموظفين الجدد كعضو لجنة التحكيم.
- 2- واجبات سوناطراك اتجاه المكون:**
 - تضمن سوناطراك للمكون مكافأة شهرية وهذا لكونه قام بالإشراف على الموظف الجديد في التكوين الإدماجي.
 - يتم تحديد الرسوم وفقا للتعميم الصادرة عن تطبيق الموارد البشرية رقم N°7.071.R3 du 16-11-2014
 - يتم دفع التعويض الإداري باعتباره المبلغ الإجمالي الشهري، وهذا المبلغ يخضع للضرائب وفقا للوائح.

الخاتمة العامة

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري و التطبيقي أن التكوين الإدماجي للموظفين الجدد يعتبر أحد الأسس و المتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى أداء الموظفين و تطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم و تعديل سلوكياتهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات و تعميق خبراتهم من أجل مسايرة و مواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو المستوى البيئية الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائهم.

و في الدراسة الحالية التي تتمحور حول أهمية التكوين الإدماجي في تحسين و تطوير أداء مهندسي قسم الاستكشاف بمؤسسة سوناطراك، تم تناول الجانب النظري في فصلين، يتعلق الفصل الأول بمسار عملية التكوين في المؤسسة حيث تم تشريح و تعريف موضوع التكوين و مختلف أنواعه، أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى مدخل للتكوين الإدماجي و علاقته بالأداء الذي يمس شريحة الشباب الذين هم مقبلين على أبواب التوظيف، وهذا قصد التكيف مع مناصب العمل و كذا البيئة المباشرة و كذا التعرف على المهام الأساسية و التسييرية للمؤسسة.

أما الجانب التطبيقي فقد مكننا من الاحتكاك بواقع المؤسسة و دراستها قصد معرفة جميع أطراف العمل و كيفية سير التكوين الإدماجي في المؤسسة، كما تناولنا الإجراءات القانونية لعملية التكوين الإدماجي في المؤسسة، و كذا الخطوات المتبعة لتقييم الموظفين الجدد.

أولا نتائج الدراسة:

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج و فق سياق منهجي مرتبط بمحاولة الإجابة على الإشكالية محل الدراسة و هي كالاتي:

1.1. الجانب النظري:

- إن التكوين الإدماجي سيرورة نظامية، و جهود هادفة لتزويد الموظفين الجدد في المؤسسة بالمعلومات و المعارف و المهارات التي تزيد من كفاءة أدائهم لعملهم أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل و هذا ما يجعله يواكب التطورات المعرفية و التغييرات المختلفة.
- تمر عملية التكوين الإدماجي عبر 3 مراحل وهي: تحديد الاحتياجات التكوينية ثم تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، و أخيرا تقييم التكوين الإدماجي.
- يعتبر التكوين الإدماجي نظام قائم بحد ذاته يتشكل من مدخلات ، العمليات و المخرجات.
- يمكن التكوين الإدماجي من مسايرة التغييرات و التطورات التي تحدث داخل أو خارج المؤسسة، وهذا ما يجعلنا نثبت صحة الفرضية الأولى.
- للتكوين الإدماجي دور مهم و كبير في تنمية القدرات الابتكارية للأفراد و ذلك من خلال البرامج التكوينية المتخصصة في ذلك، وهذا ما يجعلنا نثبت صحة الفرضية الرابعة.

2.1. الجانب التطبيقي:

- أصبح التكوين الإدماجي الحل الرئيسي لتوفير العمالة القادرة على أداء مهام العمل حيث يستهدف هذا الأخير إكساب الموظفين الجدد بالمعلومات و المعارف و المهارات التي تتطلبها الوظيفة و ممارستها تطبيقيا، إضافة إلى تطوير هذه المعلومات و المعارف و المهارات بما يتناسب مع التغيير المنشود في مهام الوظيفة و تطوير أداء العامل و قدرته في أدائها.
- يعتبر التكوين الإدماجي أفضل أنواع الاستثمار.
- القيام بعملية التكوين الإدماجي في قسم الاستكشاف للمؤسسة يسمح بتحقيق تحديث تدريجي للموظفين الجدد ووضع معايير جديدة لتحسين الأداء.
- يسمح تقييم الأداء بمعرفة مدى استيعاب الموظفين الجدد بالدروس و الحلقات الخاصة بذلك، و هذا من خلال تقييم أدائهم بعد كل عملية إنتاجية و منه معرفة مستوى تطور أداء هذا الأخير، وهذا ما يجعلنا نثبت صحة الفرضية الثانية.
- يترك التكوين الإدماجي أثرا إيجابيا على مهارات الموظفين الجدد فتزداد القدرة و يتحسن الأداء، وهذا ما يجعلنا نثبت صحة الفرضية الثالثة.

ثانيا الاقتراحات:

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها ضمن هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات، و التي يمكن العمل بها و الاستفادة منها ونوجز أهمها في ما يلي:
- لكي تكون عملية التكوين الإدماجي ذات فعالية كبيرة و جب الاهتمام بجميع الخطوات التي تمر بها البرامج المسطرة من تحديد الاحتياجات وصولا إلى مرحلة التقييم.
- مراعاة تخصص الموظفين الجدد أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية و يستجيب المتكون لمحتوى البرامج التكوينية و يتمكن من تحصيل معارف و مهارات جديدة و تحديثها و منه الرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس إيجابا على المتكون و المؤسسة.
- التشجيع في تعميم هذا النوع من التكوين: التكوين الإدماجي و هذا من أجل التقليل من نسبة البطالة و توفير يد عاملة مؤهلة و مكونة.
- لكي يحدث برنامج التكوين الإدماجي أثره غي تحسين و تنمية أداء الموظفين الجدد و تزويدهم بسلوكيات جديدة، يجب على قسم الاستكشاف أن ينظم و ينفذ برامج مبنية على أسس علمية.

ثالثا صعوبات الدراسة:

- من بين الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة ما يلي:
- نقص المراجع و الدراسات السابقة الخاصة بالموضوع.
- الفهم الخاطئ للموضوع من قبل بعض المسؤولين في المؤسسة.

رابعاً أفاق الدراسة:

بعد الانتهاء من التحليل النظري ظهرت لنا العديد من الإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها، وأن هذه الدراسة لم تتناول إلا جزءاً من التكوين الإدماجي وتأثيره على الأداء، و من بين المواضيع المقترحة التي تعتبر كامتداد لمواصلة الدراسة:

- واقع التكوين الإدماجي في المؤسسات الجزائرية (دراسة المقارنة).
- دور برامج التكوين الإدماجي في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي.
- التكوين الإدماجي ودوره في رفع من كفاءة الموارد البشرية.

و في الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في جمع هذا الموضوع و محاولة إسقاطه على أرض واقع المؤسسات و أن تكون خاتمة بحثنا بداية انطلاقاً لبحوث أخرى مستقبلية.

قائمة المرجع



1. المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب

- 1- إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة الحديثة للنشر، لبنان، بيروت، 2002.
- 2- أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2000.
- 3- أحمد الخطيب، رداح الخطيب، التدريب الفعال، جدارا للكتاب العلمي للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- 3- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس و السلوكيات والبحث التطبيقي، دار النهضة العربية للنشر، بيروت لبنان، 1983.
- 4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 5- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، ايتراك للطباعة و النشر، القاهرة، 2001.
- 6- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- 7- باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2000.
- 8- جل بروكس، قدرات التدريب والتطوير: دليل علمي، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتبي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 9- خالد عبد الرحمان مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003 .
- 10- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 11- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 12- سهيلة محمود عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- 13- صلاح عبد الباقي، إدارة لموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 14- عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002.
- 15- عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، السلوك التنظيمي و غدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1996.
- 16- عبد الفتاح دياب حسين، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، لا يوجد دار النشر، 1997.
- 17- علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للنشر ، مصر، 1985.
- 18- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط2، لبنان، 2000.
- 19- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.



- 20- محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، دار جامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- 21- مصطفى كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1994.
- 22- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- 23- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية: في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، لا يوجد دار النشر، 2010.
- 24- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، مكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 25- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2001.
- 26- مؤيد سعيد السالم، حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
- 27- نادر أحمد أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 28- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين، الفضل هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة وراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.

ب- الأطروحات و الرسائل و المذكرات الجامعية:

- 1- بوعريوة الربيع، أطروحة ماجستير، تأثير التدريب على الإنتاجية المؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2007.
- 2- أحمد بن يحي الربيع، أطروحة دكتوراه، أثر الرأسمال الفكري في إدارة و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015.
- 3- مرزوق نسيم، مذكرة الماستر، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، جامعة أكلي محند أولحاج، بويرة، 2013.
- 4- عمر بلخير جواد، أطروحة دكتوراه، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
- 5- بالطيب عيسى، كديدة إيمان، مذكرة ماستر، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 6- فلاح زهرة، أطروحة ماجستير، سياسات تأهيل العمالة في القطاع المنتج و انعكاس ذلك على نمو الإنتاجية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2008.
- 7- صبوع عبد الحفيظ، أطروحة دكتوراه، واقع و آفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015.

ج- المجالات و الملتقيات:

- 1- إبراهيم عبد الله، حميدة المختار، مجلة العلوم الإنسانية دور التكوين في تنمية و تثمين الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 7، 2005.



- 2- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 1، 2001.
- 3- د.الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، 2010.
- 4- عدمان مريزق، كريم بلقاسم ، مداخلة بعنوان التدريب الموجه بالأداء للموئمة بين سياسات التعليم و متطلبات سوق العمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2010.
- 5- مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، الملتقى الدولي حول تنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 2004.
- 6- مرسوم تنفيذي رقم 08- 126 المؤرخ في 13 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 19 أبريل سنة 2008، يتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني(ج ر 22 مؤرخة في (30-04-2008).
- 7- وثائق من المؤسسة، مصلحة التكوين، 2016.

د- تقارير و مقالات:

- 1- أحمد السيد الكردي، مقال حول التدريب الإداري و مبادئ عملية، 2011.
- 2- عيسى بن حسن الأنصاري، تقرير حول تكوين الموظفين الداخليين الجدد لسوق العمل نحو شراكة إستراتيجية بين قطاعين العام والخاص، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، الشارقة، 2006.
- 3- سعيد بن ناصر الحرسين، تقرير حول عقد التدريب و التأهيل(و نظرة في نظام العمل)، 2010.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

أ- الكتب:

- 1- Jean-Marie Peretti, la gestion de ressource humaine, paris, pas de datte, page 422.

قائمة الملاحق