

جامعة مولود معمري تيزي- وزو
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية.



عملية تحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسة الإقتصادية.
(دراسة حالة لمقاطعة نفظال بواد عيسي- تيزي وزو)
2015/2013

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: سياسات عامة وإدارة محلية

إعداد الطالبين: إهوانه:

أ- كحلي فلة.

- صابر أحسن.

- حمريوي سكورة.

لجنة المناقشة:

أ-بن يوسف نبيلة ،..... رئيسا(ة)

أ-كحلي فلة ،.....مشرفا ومقررا (ة)

أ- سايل مليكة ، ممتحنا(ة)

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع الأساتذة الكرماء خاصة
لجنة المناقشة والأساتذة المشرفة كحلي فلة
على مساعدتها لنا لإتمام هذا البحث
وإلى كل من ساعدنا على إعداد هذا البحث
سواء كانت المساعدة من الناحية العلمية أو المعنوية
وإلى مسئول إدارة الموارد البشرية محل الدراسة
نفعال - تيزي وزو - مقاطعة التسويق السيد تدميمت
وإلى كافة موظفي المقاطعة على التوجيهات
والنصائح القيمة التي قدموها لنا.

شكرًا

الإهداء

إلى والدتي التي أعزها وسهرت الليالي من أجلي وحثتني على الصبر
و المثابرة أُمي الحنونة.
إلى من أنار لي الدرب وسهل لي سبل العلم والمعرفة وحرص علي منذ
صغري واجتهد في تربيتي وتوجيهي أبي العزيز.
وإلى أختي و أخي اللذان أحبهما كثيرا.
وإلى كل أفراد العائلة كبيرهم وصغيرهم.

سكورة .

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز ما أملك في الوجود الوالدين الكريمين.

إلى من علمني الإرادة و العزيمة إلى من بكت لنضحك

وسهرت لنام إليك: أمي الغالية.

إلى من علمني معنى الكفاح و النضال والمثابرة إليك: أبي العزيز.

إلى رفيق دربي و سندي أخي عزيز.

إلى رمز المحبة و الوفاء إلى من وقف بجاني

أستاذتي كحلي فلة.

إلى كل إخواني وأخواتي وزملائي وزميلاتي في الدراسة.

صابر.

خطة الدراسة

خطة البحث

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

المبحث الأول: ماهية التكوين.

المطلب الأول: مفهوم التكوين والتدريب.

المطلب الثاني: الأسباب اللجوء إلى التكوين.

المطلب الثالث: مراحل عملية التكوين.

المبحث الثاني: ماهية عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

المطلب الأول: مفهوم عملية الإحتياجات التكوينية.

المطلب الثاني: عناصر عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

المطلب الثالث: مصادر عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

المبحث الثالث: أهمية وأهداف عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

المطلب الأول: أهمية و أهداف عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

المطلب الثاني: نماذج عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

المطلب الثالث: عراقيل وصعوبات عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

المبحث الأول: أنواع عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

المطلب الأول: إحتياجات الأفراد.

المطلب الثاني: إحتياجات المنظمة.

المطلب الثالث: إحتياجات الوظيفة.

المبحث الثاني: طرق عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

المطلب الأول: تحليل المنظمة.

المطلب الثاني: تحليل الوظائف.

المطلب الثالث: تحليل الأفراد.

المبحث الثالث: الإطار القانوني والأطراف المسؤولة عن عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

المطلب الأول: الإطار القانوني للتكوين في مؤسسة إقتصادية في الجزائر.

المطلب الثاني: طرق جمع المعلومات لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

المطلب الثالث: الأطراف المسؤولة عن عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية في مؤسسة نفعال

تيزي وزو (2013-2015)

المبحث الأول: تعريف بمؤسسة نفعال

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة (تعريف، نبذة و مهام)

المطلب الثاني: التعداد البشري والهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني: عملية تحديد الإحتياجات التكوينية في مؤسسة نفعال

المطلب الأول: طبيعة عملية التكوين في مؤسسة نفعال

المطلب الثاني: طرق عملية تحديد الإحتياجات التكوينية داخل المؤسسة

المبحث الثالث: تحليل بيانات الإستمارة

المطلب الأول: عينة الدراسة

المطلب الثاني: تحليل الإستمارة

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

خلاصة الفصل

المقدمة

- المقدمة :

لقد أصبحت بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات، أكثر تغيرا و تعقيدا مما كانت عليه، وأصبح من الواجب على المؤسسات الإقتصادية التكيف مع المتغيرات خاصة التطورات التكنولوجية والمنافسات الشديدة والأزمات الاقتصادية العديدة، وذلك من خلال تحديد إطار نشاطها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والعمل على بلوغ رسالتها التي تعكس غاية وجودها، والإستثمار في مواردها المادية والبشرية، وذلك بغرض تحقيق ميزة تنافسية لمنتجاتها، والوصول إلى مستوى عال من الكفاءة والفعالية في الأداء، ومن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسة نפטال بإعتبارها مؤسسة إقتصادية وطنية تقوم بتوزيع وتسويق المواد النفطية والتي هي محل دراستنا.

يعتبر التكوين من الدعائم الأساسية للإستثمار البشري لتحقيق التنمية الإقتصادية في مؤسسة إقتصادية، إذ تعتبر عملية تعليم وتعلم، تمكن العامل من إتقان عمله والتكيف مع ظروفه، ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة وذلك من خلال إتباع مرحلة هامة متمثلة في عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

تعد عملية تحديد الإحتياجات التكوينية من المراحل الأولى لعملية التكوين، إذ هي المحرك الأساسي لزيادة المعارف، وصقل المهارات للعمال بما يتلاءم مع إمكانياتهم لكونها تعتبر مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات وإتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج، فهي العنصر الأساسي التي تبنى عليه البرامج التكوينية في تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية.

2 أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوعها وهي كالتالي:

- تعتبر عملية تحديد الإحتياجات التكوينية من أهم الأسس التي يقوم عليها أي نشاط تكويني.
- تعتبر عاملا أساسيا في نجاح العملية التكوينية، والتي بدورها تؤدي إلى رفع المستوى الخدماتي والإنتاجي في جميع المؤسسات و المنظمات.
- لكونها توجه التكوين إلى الإتجاه الصحيح لتنمية القوى العاملة.
- كما أنه من الضروري أن تتركز برامج التكوين على إحتياجات المؤسسة في التكوين ويتم ذلك عبر مختلف الدراسات المسبقة والمعقدة لإحتياجات مختلف المصالح والمستويات والوحدات وتحديد الأهداف التي تريد الوصول إليها عملية التكوين.
- لكونها تتصف بالإستمرارية والدينامكية والتنوع بإختلاف ظروف التنظيم والمشكلات والمعوقات التي تصادف الأفراد والأشخاص المسؤولين عن تحديد هذه الحاجات.
- تعد مرحلة حاسمة في فعالية البرامج التكوينية وهذا بالإضافة إلى التعرف على الأسس العلمية التي يمكن إستخدامها في عملية تحديد الإحتياجات التكوينية والمصادر والأساليب التي يستخدمها أفراد الدراسة في عملية تحديد إحتياجات التكوينية للمؤسسات الاقتصادية.

3 مبررات إختيار الموضوع:

لعل كل فرد منا يتساءل عن سبب من أسباب نجاح بعض المؤسسات ،وفشل البعض الآخر منها، والسبب في ذلك راجع إلى قدرات المسؤولين في إختيار وتحديد إحتياجات

المؤسسات التي تساهم في تحقيق التغيير والمنافسة والإبتكار، وتعتبر عملية تحديد الإحتياجات التكوينية عاملاً أساسياً في نجاحها.

وإذا عدنا إلى الأسباب التي ساهمت في إختيار موضوع الدراسة "عملية تحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسة الإقتصادية" نجد منها أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

الأسباب الذاتية:

(1) الإهتمام بمواضيع ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية، خاصة ونحن على أبواب التخرج والإلتحاق بعالم الشغل.

(2) التعرف على مكانة التكوين وتأثيره على المسار المهني للعامل من جهة ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

(3) ميول الباحث في التعرف على كيفية تحديد الإحتياجات في مؤسسة إقتصادية بالنظر لأهمية هذه العملية و تأثيرها على المؤسسة مستقبلاً.

(4) تزويد المكتبة بالدراسة حول عملية تحديد الإحتياجات التكوينية كمرحلة من مراحل العملية التكوينية خاصة وأن معظم الدراسات التي وجدناها تتعلق بموضوع التكوين فقط.

الأسباب الموضوعية:

(1) الإهتمام بالعملية التكوينية ككل و إهمال عملية تحديد الإحتياجات التكوينية مع أنها احد العناصر الأساسية في نجاح العملية التكوينية داخل المؤسسة.

(2) التعرف على المكانة التي تولى عملية تحديد الإحتياجات التكوينية في نفضال تيزي وزو والمسؤول عن تحديدها ومدى مراعاته لشروط ذلك.

(3) محاولة لفت إنتباه المسؤولين عن العملية التكوينية لفوائدها ومزاياها بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية.

4 الدراسات السابقة:

بما أن نمو المعرفة يفرض على الباحث عندما يفكر في القيام بأية دراسة أو بحث هو الإقتناع بأن عمله هو عبارة عن حلقة وصل متصلة بمحاولات كثيرة، فكل عمل من هذا القبيل لابد أن يكون على الأقل قد سبقه جهود أخرى مجسدة في شكل دراسات أو أدبيات سابقة.

الدراسة الأولى: دراسة (عمر عجال 2006م)

"الاحتياجات التكوينية في ميناء جيبوتي ومدى تأثيرها ببعض المتغيرات المنهجية والوظيفية والديموغرافية، دراسة ميدانية في ميناء جيبوتي الدولي المستقل".

يتناول هذا البحث دراسة الاحتياجات التكوينية للعاملين في ميناء جيبوتي المستقل وذلك بعد انتقال إدارته إلى شركة موانئ دبي العالمية ، وأثر الاتفاقية التي تمت بينها وبين الحكومة الجيبوتية في عام 2000م، وما تابع ذلك من تغيرات كثيرة شملت إدارة الميناء .

وأهدافه وهياكله التنظيمية، كما شملت تحديث الأجهزة، والآليات، والمعدات بالإضافة إلى إدخال أنظمة متطورة في إدارة أعمال الميناء، وأنشطته المختلفة والتي أفرزت بعد ظهور احتياجات تكوينية للعاملين، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لمعرفة آراء أفراد العينة، وتقديراتهم لدرجة أهمية الاحتياجات التكوينية.

وقد توصلت الدراسة على عدد من النتائج منها:

- أن هناك تطابقاً في وجهة نظر أفراد العينة ككل حول درجة أهمية الاحتياجات التكوينية للعاملين.

- لم توجد فروقا ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول أهمية الاحتياجات التكوينية للعاملين في جميع محاور المقياس على مستوى الميناء والوظيفة والأفراد. وإختتمت الدراسة بعدد من التوصيات لمساعدة إدارة الموارد البشرية للميناء، عند تحديد الاحتياجات التكوينية وتخطيط البرامج التكوينية للعاملين أهمها:
 - ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي والوصفي الوظيفي لتحديد مهام وإختصاصات كل مسؤول وموظف في الميناء.
 - تحديد الاحتياجات التكوينية على ضوء متطلبات وظيفته الحالية والمتوقعة.
 - ضرورة مشاركة جميع المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية عند تحديد الاحتياجات التكوينية.
 - إعطاء الأولوية للجوانب المتعلقة بالاتجاهات والسلوكيات عند تحديد الاحتياجات التكوينية نظرا لوجود نقص شديد فيها والتي أظهرته الدراسة الميدانية.⁽¹⁾
- الدراسة الثانية: دراسة (مروة جمال الدين ثابت 2008-2009).

"تحديد الاحتياجات التدريبية دراسة حالة لموظفي مجموعة شركات أخوان ثابت"

يهدف هذا البحث إلى تحديد الاحتياجات التكوينية لموظفي شركة أخوان ثابت وتحليل الشركة لنقاط الضعف كجزء من عملية تخطيط الشركة وذلك من خلال تحديد احتياجات التكوين للعاملين، وتحديد الاحتياجات التكوينية من وجهة نظر موظفي شركة

¹- عمر إسماعيل عجال، تحديد الاحتياجات التدريبية في ميناء جيبوتي ومدى تأثيرها ببعض المتغيرات المنهجية والوظيفية والديموغرافية، دراسة ميدانية جيبوتي الدولي المستقل، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر (جامعة عدن للعلوم والتكنولوجيا:كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، 2006)، ص ص.113-114.

أخوان ثابت بحسب مجالات التكوين (الإداري والمحاسبي، والتطوير الذاتي والحاسوب اللغة وتسويق المبيعات).

تم استخدام الإستبانة لجمع البيانات ووزعت على 60 موظف وموظفة، موزعة على موظفي 8 شركات من مجموعة شركات أخوان ثابت وتم اخذ عينة طبقية بنسبة 5.٪ من مجتمع البحث.

توصل البحث إلى العديد من النتائج منها:

1- إحتياج الموظفين لبرامج تكوينية في المجالات المختلفة .

2- إختلفت الإحتياجات التكوينية لدى الموظفين من شركة لأخرى حسب نوع النشاط.

وأوصت الباحثة بضرورة تقييم برامج التكوينية بشكل مستمر من قبل الجهات المختصة وإقامة برامج تكوينية وفقا للإحتياج التكويني للموظفين، والأخذ بإعتبار أولويات الإحتياجات التكوينية للموظف عند وضع الخطة، وضرورة تحديد جهة مشرفة على التكوين وتحديد مهامها، ودعمها بكفاءات مؤهلة ومتخصصة، وإقترحت الباحثة بناء معهد للغة والحاسوب داخل الشركة وإجراء بحوث مسحية دورية لتلبية متطلبات العمل باستمرار، وإثرائها بكل ما هو جيد في مجال التكوين.⁽¹⁾

فبعد إستعراض الدراسات السابقة، فإن دراستنا قد تلتقي أو تختلف مع العديد منها في

النقاط التالية:

¹ - مروة جمال الدين ثابت، تحديد الإحتياجات التدريبية، دراسة تطبيقية لموظفي مجموعة شركات إخوان ثابت، بحث مقدم لنيل شهادة البكالوريوس (جامعة العلوم والتكنولوجيا فرع الجديدة: فرع قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، 2009/2008). ص.119.

- أهداف الدراسة.

هدفت جميع الدراسات إلى عملية تحديد الإحتياجات التكوينية، سواء في مؤسسات أو في منظمات إدارية أو تعليمية ولفئات مختلفة تربوية، إدارية وبمستويات مختلفة، وتتفق دراستنا مع معظم الدراسات السابقة في الهدف وهو عملية تحديد الإحتياجات التكوينية، إلا أن الفئة المستهدفة في دراستنا هنا هي عمال مؤسسة نفعال تيزي وزو.

- إطار الدراسة.

الدراسات السابقة تناولت عملية تحديد الإحتياجات التكوينية في الشركات و الموانئ، وتتفق دراستنا مع معظم الدراسات السابقة من حيث عملية تحديد الإحتياجات التكوينية ، إلا أنها تختص بتحديد الإحتياجات التكوينية لمؤسسة نفعال تيزي وزو.

- أداة جمع المعلومات.

جميع الدراسات السابقة إستخدمت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات و دراستنا إستخدمت أيضا نفس الأداة

- أدوات التحليل.

تنوعت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة بين التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي، وقد إتفقت دراستنا مع بعض هذه الأدوات.

- الاستنتاجات.

أجمعت الدراسات السابقة على أهمية عملية تحديد الإحتياجات التكوينية، حيث أوضحت درجة الحاجة للتكوين في مجالات مختلفة، وهو ما تهدف إليه دراستنا.

- الإستفادة من الدراسات السابقة:

تحديد مشكلة البحث وهدفه وفرضياته.

إعداد الإطار النظري والإطار العام.

بناء أداة البحث.

التعرف على الأساليب الإحصائية الممكنة.

تحليل ومناقشة النتائج.

5 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للوصول إلى مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها في

النقاط التالية:

- التطرق إلى أهمية عملية تحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسة باعتبارها مجموعة

متغيرات وتطورات المطلوب إحداثها في معرفة خبرات ومهارات وسلوك وإتجاهات العاملين

للتغلب على العوائق والمشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة أو لرفع معدلات

الأداء وإعداد العاملين لمقابلة التغيير والتطور.

- معرفة مدى أهمية الطرق والأساليب التي تستعملها المؤسسة في تحديد إحتياجاتها

التكوينية.

- إبراز مدى أهمية عملية تحديد الإحتياجات التكوينية في مؤسسة نفعال وكيفية

تحديدها، هل وفق أساليب علمية فقط أم تتدخل المصالح الشخصية فيها؟

- معرفة مكانة العملية التكوينية بصفة عامة وعملية تحديد الإحتياجات التكوينية بصفة خاصة في مؤسسة نفضال، خاصة وأن هذه الأخيرة مؤسسة إقتصادية تهدف إلى جذب الزبائن وتحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرفها.

6 الإشكالية:

نظرا للأهمية المتزايدة لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية التي أصبحت احد الركائز الأساسية لتمكين المؤسسة من التحكم أكثر في الظروف السائدة وسط محيط سريع التغير، وباعتبار أن هذا الإهتمام يعكس إتساع دور التكوين في المؤسسة وإدراك أهميتها في رفع مستوى وكفاءة و مهارات العمال، ولهذا إرتأينا أن نتناول في دراستنا هذه الطرق التي تستغلها المؤسسة الإقتصادية في عملية تحديد إحتياجاتها التكوينية وعليه يظهر التساؤل الرئيسي فيما يلي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم عملية تحديد الإحتياجات التكوينية في نجاح العملية التكوينية في المؤسسات الإقتصادية بصفة عامة ؟ وفي مؤسسة نفضال تيزي وزو بصفة خاصة ؟

وبما أن عملية تحديد الإحتياجات التكوينية من وجهة نظر النظم هو نظام متكامل ذاتيا، أي هناك ترابط وتكامل وتناسق بين مختلف مراحل إرتأينا إلى معالجة التساؤل الرئيسي من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بعملية تحديد الإحتياجات التكوينية؟
- من المسؤول عن عملية تحديد الإحتياجات التكوينية؟
- كيف تقوم مؤسسة نفضال بتحديد إحتياجاتها التكوينية في سبيل تحقيق أهدافها؟

- ما هي الإجراءات المتخذة في سبيل تحقيق و تحديد الإحتياجات التكوينية؟

7 الفرضيات:

لمعالجة الإشكالية المطروحة سنقدم الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الثانوية.

- الفرضية الرئيسية:

كلما قامت المؤسسة الإقتصادية بعملية تحديد الإحتياجات التكوينية بشكل فعال، كلما حققت نجاحا في تكوين عمالها و تحقيق أهدافها.

- الفرضيات الثانوية:

- كلما تمكنت المؤسسة من تحديد الفئة المقصودة بالتكوين، كلما حققت نجاحا في تحديد عملياتها التكوينية.

- كلما إتبعت المؤسسة مراحل عملية تحديد الإحتياجات التكوينية كلما حققت أهدافها المرجوة.

- كلما كان دور عملية تحديد الإحتياجات التكوينية فعالا، كلما أصبحت للعملية التكوينية أهمية.

- كلما إعتمدت مؤسسة نفضال على عملية تحديد الإحتياجات التكوينية كلما أدى ذلك إلى تحسين أداء عمالها.

8 حدود الدراسة:

إن الدراسة العلمية أو النظرية لها حدود مكانية وحدود زمانية، تتمثل الحدود المكانية المؤسسات عينة الدراسة، أما الحدود الزمانية فتمثل الفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسة وهي كمايلي:

1- الحدود المكانية: تمت الدراسة في المؤسسة الإقتصادية نفعال في المنطقة الصناعية

عيسات إيدير، بواد عيسي لولاية تيزي وزو.

2- الحدود الزمانية: تتناول فترة هذه الدراسة "عملية تحديد الإحتياجات التكوينية" في

الفترة الممتدة: 2013-2015 م.

9 منهجية الدراسة:

من أجل دراسة هذا الموضوع، و تحليل أبعاده و مناقشة إشكاليته و التحقيق من فرضياته

سنعتمد على:

1- المناهج و إقترابات الدراسة وأدوات جمع البيانات:

المنهج هو الطريق الواضح المستقيم والبين والمستمر للوصول إلى الغرض المطلوب

أو تحقيق الهدف المنشود، كما يعني كيفية أو طريقة فعل أو تعليم شئ معين، وفقا لبعض

المبادئ بصورة مرتبة ومنسقة ومنظمة. والمنهج بمعناه العلمي و الإصطلاحي الدقيق يقصد

به "الطريق الأقصر و الأسلم للوصول إلى الهدف المنشود".⁽¹⁾

- **المنهج الوصفي**: هو ذلك المنهج الذي يدرس الظواهر الطبيعية و الإجتماعية و

الإقتصادية والسياسية الراهنة دراسة كيفية وكمية لتوضح خصائص الظاهرة وحجمها

وتغيراتها ودرجات إرتباطها مع الظواهر الأخرى.

ويعد المنهج الوصفي من بين أكثر المناهج إنتشارا في مجال العلوم الإجتماعية، وتم

إستخدام هذا المنهج في الفصل الأول والثاني للدراسة.

1- عبد الرحمن بدوي ، **مناهج البحث العلمي** (الكويت : وكالة المطبوعات ، الطبعة الثانية ، 1977)، ص.7.

- **منهج دراسة الحالة:** يعتبر أحد أساليب البحث والتحليل الوصفي المطبقة في مجالات علمية مختلفة، وقد تكون الحالة المدروسة شخصا أو جماعة أو مؤسسة، وهو الطريقة المنهجية لتحديد إهتمام الباحث بحالة واحدة يتمكن من دراستها بعمق ودقة وإهتمام مشخص بجميع جوانبها، إعتدنا على هذا المنهج في الفصل الثالث من الدراسة الذي هو الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية في مؤسسة نفضال بتيزي وزو.

- **المنهج الإحصائي:** عبارة عن مجموعة من الأساليب المتنوعة المستعملة لجمع المعطيات الإحصائية وتحليلها رياضيا لعرض إظهار الإستدلالات العملية التي قد تبدو في الغالب غير واضحة.(1)

تم إعتداد هذا المنهج في الفصل الثالث للدراسة أين قمنا بتوزيع الإستمارة على رؤساء عمال مؤسسة نفضال بتيزي وزو وتم رسم الجداول ثم تحليلها.

2- الإقترايات:

- **الإقتراب القانوني:** إعتدنا على هذا الإقتراب في بحثنا وذلك بالإستناد إلى بعض الوثائق والمعايير القانونية المنظمة لأسلوب التكوين في الجزائر، ووظفنا ذلك في الفصل الثاني.

- **الإقتراب المؤسسي:** في هذه الدراسة قمنا بدراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لنفضال بتيزي وزو، وذلك بغرض معرفة واقع عملية تحديد الإحتياجات التكوينية، فالمؤسسة لها تكوينها وبنيتها الداخلية وعملياتها ومعاييرها الخاصة، فهي تنمو وتتطور وتتدخل في علاقة جديدة وتظم أدوار ووحدات ليست جامدة وإنما هي أخذة في التفاعل والحركة(2). وتم إستخدامه في الفصل الثالث.

1- عبد القادر حليمي ، **مدخل إلى الإحصاء** (ديوان المطبوعات الجامعية ، 1994)، ص.24.
2- عبد الغفار رشاد القصبى ، **مناهج البحث في علم السياسة** (القاهرة: مكتبة الآداب ،2004)، ص.186.

- الإقتراب النسقي:

الذي طوره دافيد استون وهو إقتراب قائم على إستخدام النظام كوحدة التحليل الرئيسية⁽¹⁾. حيث إعتدنا هذا الإقتراب من خلال إعتبار التكوين نظام له مجموعة من الوظائف والأنشطة المتمثلة في إكساب الأفراد العاملين للمعارف والقدرات المختلفة، للأداء الجيد والفعال للأعمال المختلفة وتم إستخدامه في الدراسة.

3- أدوات جمع المعلومات:

هناك أدوات كثيرة لجمع مختلف المعلومات في البحث، فيمكن لنا أن نميز بينها على أساس ما تعتمد عليه في عملية جمع البيانات، ومن أجل ذلك إشتملت الدراسة على الأدوات التالية:

الملاحظة: وهي "الأداة الأولية لجمع المعلومات، وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية والملاحظة في أبسط صورها هي النظر إلى أبسط تعاريفها، النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها⁽²⁾.

وقد إستخدمت الملاحظة أثناء الزيارة الميدانية لمؤسسة نفضال تيزي وزو.

الإستمارة: إعتمدت دراسة هذا البحث على الإستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات بإعتبارها أداة تمد البحث بالمعلومات اللازمة عن المؤسسة وذلك عن طريق الإتصال الشخصي بالمبحوثين من خلال أفراد العينة، وقد صيغت الإستمارة وتحتوي على محورين، المحور الأول يتضمن البيانات الشخصية، أما المحور الثاني يتضمن أسئلة حول موضوع الدراسة بلغة واضحة وبسيطة عن طريق إستخدام مجموعة من الأسئلة التي طالبنا فيها بالإجابة

1- المرجع نفسه ، ص.153.

2- محمد صبري، فؤاد النمر، التفكير العلمي و التفكير النقدي في بحوث الخدمة الإجتماعية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003) ، ص ص 139- 140 .

عنها، وإعتمدنا على الأسئلة المغلقة في بعض الأحيان وعلى الأسئلة المفتوحة في الأحيان الأخرى لإعطاء الحرية لعينة الدراسة في التعبير كما تريد على كل ما يتعلق بالسؤال.

المقابلة: يعرفها **MOURICE ANGERS** بأنها "أداة بحث مباشرة، تستخدم في مساءلة الأشخاص المبحوثين فرديا أو جماعيا، قصد الحصول على معلومات كيفية ذات علاقة لإكتشاف العلل العميقة لدى الأفراد، أو ذات العلاقة بالتعريف من خلال الحالة الفردية عن الأسباب المشتركة على مستوى سلوك المبحوثين".

إعتمدت هذه الدراسة على المقابلة قبل بدء الإستمارة حيث تمت هذه العملية مع رئيس القسم وتناولنا نقاط عديد في الحوار معه فيما يخص طبيعة عملية تحديد الإحتياجات التكوينية وطبيعة التكوين داخل المؤسسة.

10 تقسيم الدراسة:

للتحكم في الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى قسمين: **القسم النظري، والقسم التطبيقي.**

يتكون القسم الأول من فصلين و عرضنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية الذي بدوره قسمنا إلى ثلاث مباحث وكل مبحث إلى ثلاث مطالب، بحيث سنحاول في المبحث الأول قمنا بتقديم ماهية التكوين، وفي المطلب الأول تعرفنا على التكوين والتدريب، أما المطلب الثاني: حاولنا تحديد أسباب اللجوء إلى التكوين، وفي المطلب الثالث: مراحل عملية التكوين.

وفي المبحث الثاني: قمنا بتقديم ماهية عملية تحديد الإحتياجات التكوينية، وفي المطلب الأول عرفنا عملية تحديد الإحتياجات التكوينية، أما المطلب الثاني: تطرقنا إلى عناصر عملية تحديد الإحتياجات التكوينية، أما المطلب الثالث: مصادر عملية تحديد

الإحتياجات التكوينية، وفي المبحث الثالث حاولنا تحديد أهمية وأهداف عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

ففي المطلب الأول: تطرقنا إلى أهمية وأهداف عملية تحديد الإحتياجات التكوينية، في المطلب الثاني: نماذج عملية تحديد الإحتياجات التكوينية. أما في المطلب الثالث عرفنا على أهم العراقيل التي تعيق عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

أما الفصل الثاني خصص لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية، ففي المبحث الأول تعرفنا على أنواع عملية تحديد الإحتياجات التكوينية، والذي تضمن ثلاث مطالب، المطلب الأول قمنا بدراسة أنواع عملية تحديد الإحتياجات التكوينية بالنسبة للفرد، والمطلب الثاني بالنسبة للمنظمة والمطلب الثالث بالنسبة للوظيفة، وفي المبحث الثاني حاولنا دراسة طرق عملية تحديد الإحتياجات التكوينية. ففي المطلب الأول تحليل المنظمة، المطلب الثاني تحليل الوظائف، المطلب الثالث تحليل الأفراد، أما المبحث الثالث درسنا فيه عملية تحديد الإحتياجات التكوينية (إطارها القانوني والأطراف المسؤولة عليها)، ففي المطلب الأول تعرضنا إلى الإطار القانوني للتكوين في المؤسسة الإقتصادية في الجزائر، أما المطلب الثاني: طرق جمع المعلومات لعملية تحديد للإحتياجات التكوينية، وفي المطلب الثالث الأطراف المسؤولة عن عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

أما الفصل الثالث: عملية تحديد الإحتياجات التكوينية في مؤسسة نפטال(2013-2015) وهو الإطار التطبيقي للدراسة الذي بدوره إنقسم إلى ثلاث مباحث بحيث قمنا في المبحث الأول: تعريف بمؤسسة نפטال. ففي المطلب الأول قمنا بتعريف مؤسسة نפטال بتيزي وزو، أما المطلب الثاني التعداد البشري والهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما المبحث الثاني: عملية تحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسة، المطلب الأول: طبيعة التكوين في مؤسسة نפטال، المطلب الثاني : طرق عملية تحديد الإحتياجات التكوينية داخل المؤسسة، أما المبحث الثالث: تحليل بيانات الإستمارة، المطلب الأول.

-الخاتمة .

تحديد المصطلحات:

التكوين: نقصد بالتكوين عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والإستمرارية.

المكون: هو شخص موثوق فيه، أوكل إليه نقل خبراته المهنية والأكاديمية من خلال عملية تكوين منظمة لفئات مهنية معينة.

التدريب: هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بالعمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من اجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجية المؤسسة.

العامل: هو الشخص الذي يبذل جهد فكري أو عضلي سواء كان نشاط تنظيمي إداري أو فني مهاري.

المؤسسة الإقتصادية: هي النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي إقتصاد، حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف إقتصادية وإجتماعية متعددة.

أسلوب عمل جماعي تعاوني: هو إعتقاد أسلوب الجماعي لإنجاز الأعمال وتعتمد على القدرات التي يمتلكها العنصر البشري من أجل تحقيق الجودة الشاملة بكل أبعادها.

صعوبة الدراسة :

تمثلت صعوبة الدراسة في الجانب الميداني، حيث واجهنا صعوبة في إقناع بعض مسؤولي المديرية والمؤسسات الاقتصادية الوطنية التي كنا قد أخذتها كمجال للدراسة، بضرورة إجراء هذه الدراسة في دوائريهم وأن هذه الدراسة مجرد بحث علمي إلا أن طلبنا قوبل بالرفض مما اضطررنا إلى الإستتجاد ببعض الأشخاص من أجل تدارك الوضع.

صعوبة التواصل مع الإداريين و المسؤولين نظرا لعدم إتقانهم اللغة العربية .

عدم تقديم البيانات و المعلومات اللازمة لكونها تخص المؤسسة فقط وتحض بالسرية التامة

..

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

لتحديد الاحتياجات

التكوينية

تعتبر عملية تحديد الإحتياجات التكوينية خطوة مهمة في عملية التكوين في المؤسسة، نظرا لمساهمتها في ترشيد وصناعة القرارات التكوينية، مما يحقق رفع مستوى الكفاءة للعامل ومساعدته على معالجة القصور والضعف في أدائه وتزويده بالمعارف والمهارات اللازمة لعمله.

وتساعد أيضا الرؤساء والمشرفين على معرفة مستوى أداء عمالهم وتحديد الفجوة الأدائية ومعالجتها بطريقة علمية.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- ماهية التكوين.
- ماهية عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.
- أهمية وأهداف عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

المبحث الأول: ماهية التكوين

قبل التطرق إلى ماهية عملية تحديد الإحتياجات التكوينية لقد خصص هذا المبحث لعرض أهم المفاهيم الأساسية للدراسة سواء التكوين أو التدريب، ثم تناولنا أسباب اللجوء للعملية التكوينية ومراحلها.

المطلب الأول: مفهوم التكوين والتدريب

1. مفهوم التكوين:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح التكوين بتعدد رؤى الباحثين و المهتمين به. فكل تعريف يتناول العملية التكوينية من زاوية تختلف عن الأخرى. وسنحاول فيمايلي توضيح ذلك:

أ - التعريف اللغوي للتكوين: يعرف التكوين على انه:(1)

تَكْوَنَ (كون) الشيء :حدث، تألف.التكوين مصدر : كَوَّنَ، - الصورة والهيئة.

كَوَّنَ تكويناً الشيء : أحدثه، أوجده، ركبه وألف بين أجزائه.

إشتقت كلمة التكوين من فعل كون former ذات المصدر اللاتيني Former ويعني

إعطاء الشيء شكلا، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم Training الذي

ترجمه مختلف العلماء والباحثون العرب بمصطلح التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا

تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين Formation.(2)

1- مسعود جبران، معجم الرائد اللغوي الأحدث والأسهل (بيروت: دار العلم للملايين، ط2003، 1)، ص.2.

2- رايح العايب، استراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة، إختصاص في علم النفس للعمل والتنظيم (جامعة منتوري قسنطينة: قسم علم النفس والعلوم التربوية الأروطوفونيا، 2002/2003) ، ص.29.

ب - التعريف الإصطلاحي للتكوين:

يعد التكوين مجالاً لإهتمام الكثير من المفكرين، اختلفت وتعددت وجهات النظر لكل مفكر وتجلت ذلك من خلال تباين تعاريف وسنذكر البعض منها:

MIALARET ميلارت عرف التكوين بأنه : "عبارة عن أنواع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات".⁽¹⁾

تعرف: LANFER <<لانفر>> بأنه حق لكل العمال ويخص أكثر بتطورهم وترقيتهم الإجتماعي، والتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكيف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني.⁽²⁾

نستخلص من كلا التعريفين أن الأول يرى التكوين على أنه عبارة عن أنواع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني وكذلك نتائج العمليات، أما الثاني يعتبره حق لكل عامل وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تأقلم عمالها التطور التقني والمهني.

2. مفهوم التدريب:

أ- التدريب لغة: يقال تَدَرَّبَ على الشيء، بمعنى، تعود وتمرن عليه.⁽³⁾

ب- التدريب اصطلاحاً: هو عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة، مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على إمتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل بما يجلب المصلحة ويحقق أهداف المنظمة.

إضافة إلى كونه عبارة عن إجراءات منظمة ومخطط لها للعمل على مساعدة العاملين في التخلص من أي سلوك أو تصرف يؤدي إلى رداءة وبطء في الأداء.

¹- حسن جبران ، معجم الرائد (بيروت : دار العلم للملايين ، 2003)،ص.29.

² Wearth, j ,R ,humaine la gestion des ressources,canada,1990,p108.

³- مسعود جبران، مرجع سابق ،ص.234.

ويتم إجراء التدريب من خلا لبرامج محددة بشكل دقيق حسب الهدف المقصود في المنظمة، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية والعاملين المتدربين فإدارة المنظمة يجب أن تهتم بإجراء دورات وعمليات تدريبية للعاملين بإعتبار ذلك جزء من مهمة إستثمار المورد البشري، أما بالنسبة للعاملين فإن أداء التدريب بشكل ناجح وجريد هو جزء من مسؤوليتهم بإتجاه المنظمة وضرورة تقديمهم الأفضل وتطوير مهاراتهم.(1)

ولا بد من الإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي.
ولهذا إستخدمنا مفهوم التكوين مرادفا لمفهوم التدريب.

المطلب الثاني: أسباب اللجوء إلى التكوين

هناك العديد من الأسباب الداخلية والخارجية التي توجب المؤسسة على القيام بعملية التكوين لعمالها.

أ) الأسباب الداخلية:(2)

فحينما تظهر دلائل على الأداء غير الملائم للوظيفة، يجب تركيز الإهتمام على ضرورة رفع مهارات العامل، ومن هذه الدلائل:

1- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993)، ص.88.

2- إبتسام مخنان، فؤاد مكاري، أثر دورات التدريب و الحوافز الوظيفية على أداء العاملين داخل المؤسسة، دراسة حالة للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة رسالة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية (جامعة 08 ماي 1945 قالمة: كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2013/2014)، ص.18.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتحديد الإحتياجات التكوينية

- تدني مستوى الأداء.
 - نقص الخبرات والرصيد العلمي.
 - عدم تناسبه مع متطلبات ومستجدات العمل.
- وهناك علامات أخرى قد تشير إلى حاجة العاملين للتكوين مثل:
- إرتفاع معدل الإنتاج المرفوض لعدم مطابقته للمواصفات .
 - إرتفاع نسبة العادم خلال العملية الإنتاجية (المخلفات الإنتاجية).
 - إرتفاع في معدل الحوادث الصناعية.
- وأخيرا هناك البعد الخاص بالمستقبل وهو التغيرات المفروضة على العمل نتيجة إعادة تصميم الوظيفة، أو نتيجة تطبيق إكتشاف تكنولوجي جديد .

(ب) الأسباب الخارجية تشمل:

- التغيرات القانونية والتشريعية.
 - التغيرات الإقتصادية، التكنولوجية والبيئية.
- فهذه التغيرات تؤثر على المؤسسة ومنه على إجراءات وأنظمة العمل، والفرد مطالب بالتكيف معها ويعد التكوين وسيلة فعالة لبلوغ ذلك ، فمثلا التغيرات التنظيمية والتوسعات تؤدي إلى تقادم المهارات المكتسبة سابقا من طرف الأفراد، و تزيد أيضا من حاجة الفرد لتحديث مهاراته و إكتساب مهارات جديدة.(1)

¹ - رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية:الدار الجامعية،2000/1999)،ص.173.

المطلب الثالث: مراحل العملية التكوينية

تمر مراحل العملية التكوينية ب (4) مراحل وهي كالتالي:

1) تحديد الإحتياجات التكوينية: تعد مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية المرحلة الأولى من مراحل العملية التكوينية.⁽¹⁾

يمكن لإحتياجات التكوين أن تتبع عدة طرق مختلفة، وذلك عن طريق التحليل التنظيمي، تحليل العمليات، والتحليل الفردي، أو بصورة أدق حيث يمكن أن نحدد الإحتياجات على المستوى المستقبلي والحالي والتنظيمي والمهني والفردي، وعلى العموم يمكن تحديد الإحتياجات بدقة من خلال:

- وضع الأهداف.
- تقييم مراجع الأداء.
- نتيجة الأخطاء التي يتم إرتكابها.
- من الأداء السيئ، أي الفشل في الوصول للمستوى المطلوب.
- من مراقبة الموظفين أثناء العمل.
- من طلب الأفراد للعون.
- من الوقت المستهلك في القيام بمهمة ما (إستهلاك وقت أطول من اللازم).
- من التغيير في القوانين وطرق العمل والنظم و الإجراءات والتكنولوجيا وحتى مضمون الوظيفة و مسؤولياتها.

¹- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية (الجزائر: دار الأمة، ط 2011، 1)، ص ص 74-75.

(2) تصميم البرامج التكوينية

إنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الإحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الإحتياجات من نقص في المعلومات والكفاءات والمهارات، فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة عملية تحديد الإحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.⁽¹⁾

وهناك عدة برامج تكوينية وليس برنامجا واحدا، حتى بالنسبة لنفس الفئة الوظيفية الواحدة، كما قد تترجم الأهداف المحددة سابقا إلى أهداف أكثر تفصيلا وخاصة بكل برنامج، ويمكن أن يضم البرنامج التكويني الذي يضعه المستشار العديد من العناصر منها:⁽²⁾

- ✓ تفاصيل عن المتكولين، وبالتالي هل البرنامج موجه لأفراد جدد، موجه لأفراد يخضعون للترقية... الخ.
- ✓ موضوع التكوين، أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق وشمول في عرضها والمنطق المنتهج في تتابع عرضها.
- ✓ تحديد طرق وأساليب التكوين.
- ✓ تحديد المكونين ومعايير التقييم.
- ✓ تحديد مسؤولية الإدارة، أي المشرفين على تنفيذ و متابعة البرنامج التكويني ، ومد قنوات الإتصال لإمداد المتكولين بالإحتياجات.
- ✓ تعيين مكان التكوين مما إذا كان داخليا أم خارجيا.

¹ [httpM//ulum.nl/B90,HT/03/06/2016/14h:00](http://M//ulum.nl/B90,HT/03/06/2016/14h:00)

² - شراف عقون ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، دراسة حالة بولاية ميله ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر (جامعة منتوري قسنطينة: كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2006/2007)، ص.69.

- ✓ تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها، وهذا لإثارة دوافع الأفراد المتكونين بغية التحصيل والتكوين الجيد وهو أمر أساسي في أعداد البرامج التكوينية.
- ✓ تخصيص ميزانية التكوين، أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني وصد الإعتمادات اللازمة لها... الخ.

(3) تنفيذ البرامج التكوينية (1)

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين، تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، مع الإلتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقاً.

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانياً، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل:

- قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية و المادية).
 - نوعية المكونين ونوع ومحتوى البرنامج بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات (أقسام، قاعات اجتماع، مدرجات، مخابر...).
 - تنظيم طريقة جلوس المتكونين وتوفير الوسائل المساعدة.
 - ضبط القوائم الإسمية للمتكونين وتوزيع الأدوات اللازمة عليهم وتنظيم توقيت سير الجلسات التكوينية وفترات الراحة وفترات تناول الوجبات وأماكن الإقامة.
- كل هذه الظروف يجب أن تضبط وتوكل لفرد أو لمجموعة أفراد لمتابعتها اليومية من أجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية.

¹ - حاروش، مرجع سابق، ص ص 74-75.

4) تقييم البرامج التكوينية:

مرحلة تقييم التكوين هي المرحلة الأخيرة من مراحل التكوين، وتهدف إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التكوينية ورصد أماكن القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التكويني و الإرتقاء به، وتحسين خطة التكوين وتطويرها.

وتتم هذه العملية عبر ثلاث خطوات لقياس كفاءة وفعالية البرامج التكوينية ومدى صلاحيتها لتلبية الإحتياجات التكوينية التي صممت من أجلها، وتتم هذه الخطوات بالترتيب كالتالي: (1)

أ-تقييم البرنامج التكويني قبل التنفيذ للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج التكويني ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف التي صممت الدورة من أجل تحقيقها، وبإعتبار الأهداف حجر الأساس في بنية البرنامج التكويني يتم تقييمها وفق أسلوب صياغتها وملاءمتها للمحتوى، ولقدرات المتكويين و وافر الإمكانيات التكوينية.

ب-تقييم البرنامج التكويني أثناء التنفيذ للتأكد أنه يسير وفق الخطة المرسومة له.

ج-تقييم البرنامج التكويني بعد التنفيذ للتأكد من تحقيقه للأهداف المرسومة ومدى مساهمته في تلبية الإحتياجات التكوينية.

المبحث الثاني: ماهية عملية تحديد الإحتياجات التكوينية

خصص هذا المبحث لماهية عملية تحديد الإحتياجات التكوينية، ويتضمن مفهوم عملية تحديد الإحتياجات التكوينية، والمفاهيم المرتبطة بها، وعناصر عملية تحديد الإحتياجات التكوينية، وأخيرا مصادرها.

¹- رداح الخطيب ، التدريب الفعال (عمان: عالم الكتاب الحديث، 2006)، ص.269.

المطلب الأول: مفهوم عملية تحديد الإحتياجات التكوينية

- أ- الإحتياجات التكوينية لغة: الإحتياج يعرف بأنه الإفتقار والنقص، والحاجة تعني القصور عن المبلغ المطلوب.(1)
- والإحتياج هو ما يتطلبه الشيء لإستكمال نقص أو قصور فيه.(2)
- كلمة الإحتياجات دليل على وجود نقص أو خلل ما في شيء معين أو نواحي معينة.
- أما التكوين فهو يشير إلى إمكانية معالجة النقص أو الخلل الموجود بواسطته إن الإحتياجات التكوينية تعبر عن حجم الفجوة ما بين الأداء الفعلي من قبل عامل معين (من حيث النوع والكم)، وما بين ما يجب أن يكون عليه الأداء المطلوب أو المرغوب، وهذا وفقا للمعايير والمقاييس والأهداف والخطط المعتمدة .
- ويمكن أن يظهر ذلك في المعادلة التالية:(3)

الخلل أو القصور = الأداء المعياري - الأداء الفعلي.

وحتى نصل إلى الأداء المعياري لا بد أن نقوم بعملية التكوين عن طريق تحديد الإحتياجات التكوينية لمعالجة الخلل أو القصور.

الأداء المعياري = الأداء الحالي + الإحتياجات التكوينية .

¹- محب الدين الواسطي الزبيدي، شرح القاموس المسمى تاج العروس (من جواهر القاموس)، (القاهرة دار الفكر ،الجزء الأول، 1965)، ص.25.

²-Mario,P:The lesions Webster dictionary,vol.11,(New York :the DelairPublisiCompany.inc,1983).p.637.

³- فلة كحلي،تقييم و تقويم عملية التكوين المستمر، دراسة حالة المديرية العامة للحماية المدنية 2006-2009،رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجيستر من فرع التنظيم السياسي والإداري (جامعة دالي براهيم -كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 2010) ، ص ص.50-51.

اذن نجد أن :

الإحتياجات التكوينية = معالجة القصور أو الخلل + التطوير.

و عملية تقدير الإحتياجات التكوينية تكمن في معرفة نوع ومستوى التكوين المطلوب.

ب-الإحتياجات التكوينية اصطلاحا: يعرفها "درويش وتكلا بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، ومهارته، وخبراته، وسلوكه، وإتجاهاته لجعله لائقا لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء إختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية.(1) وهناك تعاريف أخرى منها:

تعريف **K.R ROBINSON** الذي يعرفها بأنها الفجوة الحاصلة بين الحاجات الحقيقية لو وظيفة معينة والقدرات لشاغل الوظيفة.(2)

فحسب **علي محمد عبد الوهاب** الذي يعتبر الإحتياجات التكوينية بأنها المعلومات أو المهارات التي يراد تعديلها وتطويرها في الأفراد، وهي لا تقتصر فقط على جوانب الخلل أو النقص، ولكنها ترمي إلى جوانب تطويرية وذلك إستعدادا لترقية الأفراد أو مواجهة تغيرات متوقعة.(3)

وكما تعرف أيضا بأنها جملة من التغيرات والتطورات التي من الواجب إحداثها في معلومات وإتجاهات ومهارات العمال لمواجهة أي موقف يمكن أن يحدث في العمل، ويتطلب تحديد هذه الإحتياجات التعرف على الأفراد المطلوب تدريبهم ومعرفة مستوى

¹-عبد الكريم درويش ، ليلي تكلا ، أصول الإدارة العامة(القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، 1980)، ص.603.

²-Kenneth,R,1985,A Handbook of Training Management 2ndED,Great Britain,Billine and Sons Limited ,p37

³- علي محمد عبد الوهاب،التدريب و التطوير (الرياض:معهد الإدارة العامة، 1981)،ص.17.

ونوع التكوين المناسب لكل فرد، لأنه إذا كانت لدينا فكرة على العمال الذين هم بحاجة إلى التدريب فيكون من السهل تحديد نوع التكوين المطلوب لهم.⁽¹⁾

- فالتعرف على الإحتياجات التكوينية ليس مجرد مسألة إيجاد الحاجة ثم إشباعها ببساطة لأن هذه الإحتياجات إن لم يتم التعرف عليها يتعين مطابقتها بدورات تكوينية مناسبة.

فعملية تحديد الإحتياجات هي مجموعة التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات وإتجاهات ومهارات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعرقل سير العمل أو الإنتاج أو تعرقل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

يلاحظ من هذا التعريف أن عملية تحديد الإحتياجات التكوينية ترتبط إرتباطاً وثيقاً بعملية تخطيط الموارد البشرية التي تهدف إلى التنبؤ بإحتياجات من العمالة (كما ونوعاً) يجب أن تترجم إلى إحتياجات تكوينية تتمثل في المهارات والمعارف والقدرات التي يجب تميمتها في العاملين.⁽²⁾

فالنشاط التكويني يعتمد على الدقة و الموضوعية في عملية تحديد الإحتياجات التكوينية المناسبة، لتنمية وتطوير المعارف، والمهارات، والإتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الإحتياجات إلى برامج وسياسات تكوينية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

فالتقويم السليم للإحتياجات يضمن لنا أن يكون التكوين ملائماً وفي محله، وأن تكلفة البرامج تبررها الفائدة الناتجة، كما أن تقويم الإحتياجات يقلل من مخاطر تمويل البرامج غير المنتجة.⁽³⁾

¹- كمال بربير ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي (لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة 2 ، 2000)، ص.164.

²-مصطفى أبو بكر، الموارد البشرية (الميزة التنافسية)، (مصر: الدار الجامعية الإسكندرية، 2004)، ص.366.

³- هشام الطالب ، دليل التدريب القيادي (الولايات المتحدة الأمريكية: المعهد العالمي للفكر الإسلامي فرجينيا، 1995)، ص.284.

ويتعلق مفهوم عملية تحديد الإحتياجات التكوينية ببعدين زمنيين، الحاضر والمستقبل. أما الحاضر فهو يعبر عن الإحتياجات الحالية، وهي تتعلق أساسا بالمعارف أو المهارات الناقصة التي يراد تكملتها، أو بمشاكل أنية تنظيمية يراد حلها. وفيما يتعلق بالإحتياجات المستقبلية للتكوين، فهي مرتبطة بإستراتيجية المؤسسة على المدى الطويل، كإفتتاح فروع جديدة للأعمال أو إدخال تغيرات تكنولوجية بعرض تدعيم مركزها التنافسي، لهذا فإن الإحتياجات التكوينية مستمرة و متجددة، وتظهر في مراحل عديدة في حياة المنظمات.

وبما أنها أول خطوة في تخطيط البرامج التكوينية، فإنه يستدعي تحديدا دقيقا وواضحا لهذه الإحتياجات حتى تحقق الأهداف المسطرة. (1)

ومن الأسباب المؤدية لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية نجد مايلي: (2)

- رغبة إدارة المؤسسات الإقتصادية في بلوغ الأفراد لمستوى المرغوب فيه نتيجة وجود نقص في مهارات وقدرات في أداء العمال.
- في حالة تعيين أفراد جدد للمؤسسة بنقل أو ترقية إلى وظائف أخرى، فإنهم يحتاجون في أدائهم إلى التكوين.
- إذا قررت إدارة المؤسسة التوسع في نشاطها فإنها تحتاج إلى خبرات ومهارات جديدة لتنفيذ الخطط التوسعية.
- إذا أرادت الإدارة إدخال وظائف جديدة أو أنشطة جديدة لم يسبق للأفراد أدائها من قبل.

¹- برهان كارف، تحديد الإحتياجات التكوينية، ترجمة قاسم جميل قاسم، "المجلة العربية للإدارة" (العدد الثاني المجلد السادس، حزيران 1982)، ص. 92.

² - <http://formationdz.freealgeria.com/31-topic:05/12/2016/> 20 :31.

- إذا قررت إدارة المؤسسة إدخال تغييرات أو تعديلات جديدة على مستوى العمل.
- رغبة المؤسسة في إفتتاح فروع جديدة للمؤسسة.
- رغبة المؤسسة في تغيير المسار المهني للعامل.

المطلب الثاني: عناصر عملية تحديد الإحتياجات التكوينية

من خلال تعريف عملية تحديد الإحتياجات التكوينية يتضح أنها تتمثل في ثلاثة عناصر أساسية، حيث يتعين على مسؤولي التكوين معرفة خصائص كل منها، لان معرفة خصائص ما يراد تغييره يمثل نقطة البداية في إحداث أي تغيير، وفيما يلي توضيح تلك العناصر: (1)

1-المعلومات:

و المقصود بها الحصول على معارف و أفكار جديدة مع فهمها و إستيعابها إلى الحد الذي يستطيع عنده العامل أن يعبر عن هذه المعرفة و الإستفادة منها علميا، مثل معرفة اللوائح المنظمة للعمل و إستيعاب معلومات أو حقائق متعلقة بموضوع معين، بحيث يؤدي تعلمها إلى تحسين أداء العمال.

2- المهارات:

أي إكتساب الفرد القدرة على إستخدام وسائل جديدة، بطريقة فعالة و إستخدام نفس الوسائل بطريقة أكثر كفاءة، وللحصول عليها لا بد من توفر عاملين رئيسيين هما: الممارسة و التفاعل الصحيح في الموقف التكويني.

¹- صادق هدى أحمد، تحديد الإحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، "المجلة العربية للتدريب" (العدد(10)، المجلد(5)، (1992)، ص ص.12-13.

3- السلوك:

المقصود به إكتساب نزعات للتصرف نحو الأشياء أو الأشخاص أو المواقف بطريقة جديدة و بمعنى آخر تكوين مسلك ذهني أو عادة فكرية إيجابية تجاهها، وهذا يتطلب محو عادات وإتجاهات قديمة قبل تثبيت الإتجاهات الجديدة، وهنا لا تكفي المعرفة وحدها بل المشاركة بدرجة كبيرة من المتكويين التي لها دور كبير في ترسيخ هذه الإتجاهات، وكل زيادة في المعرفة لا يصاحبها تغيير في الإتجاهات تعتبر تغييرا تتوقف عند حد المعرفة فقط، وبالتالي يكون هناك إنفصال بين ما يقوله الفرد و ما يفعله.

المطلب الثالث: مصادر عملية تحديد الإحتياجات التكوينية

يعتمد التحديد الواضح و الدقيق لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية في ضمان فاعلية تحقيق أهداف عمليات التكوين، لكون أن تلك الإحتياجات تمثل مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في مهارات، وكفاءات وخبرات، وأداء سلوك الأفراد العاملين، ويتعين على إدارة المنظمة الكشف عن عملية تحديد الإحتياجات التكوينية من خلال المصادر التالية:(1)

- بطاقات توصيف الوظائف:

تحدد تلك البطاقات بالتفصيل: نوع الواجبات والتخصصات التي تتضمنها كل وظيفة، وكذلك سلطاتها ومسؤولياتها وموقعها في الهيكل التنظيمي، وعلاقتها مع الوظائف الأخرى، والآلات والمعدات التي تستعمل في أدائها، وكذلك ظروف العمل والمهارات والقدرات

1- عبد الوهاب الدباع، إدارة الأفراد (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ، 2008)، ص ص. 96-97.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتحديد الإحتياجات التكوينية

الواجب توافرها في شاغل الوظيفة وهي بذلك ستكون المقياس الذي تقاس وتُقارن به مستويات أداء الأفراد الحالية وأي فوارق سلبية تظهر ستكون مؤشرا لدرجة الحاجة للتكوين.

- الأفراد العاملين:

لابد على إدارة الأفراد عند تحديد الإحتياجات التكوينية أن تطلب من الأفراد العاملين أن يقدموا إقتراحاتهم بخصوص المهارات الإضافية التي يرغبون في إكتسابها، وينبغي على الإدارة في هذا الصدد أن تشجع القوى العاملة على التعبير بصراحة ووضوح على إحتياجاتها للتكوين، وعليها أن لا تعتبر ذلك نقطة ضعف في أداء وسلوك الأفراد العاملين، وإنما ممارسة إيجابية ومساهمة فعالة في تطوير المنظمة، فليس أدق من رأي صاحب الحاجة حين يصرح بها.

- تقارير المتابعة التي يعدها المشرفون والرؤساء المباشرون:

تعتبر تقارير المتابعة التي يقوم المشرفون والرؤساء المباشرون بإعدادها للأفراد العاملين، من المصادر المهمة لتحديد الإحتياجات التكوينية، حيث توضح تلك التقارير كفاءة العاملين ومستويات أدائهم ومدى إحتياجهم لمهارات ومعلومات جديدة، وكذلك التعرف على مقترحاتهم المتعلقة بنوعية برامج التكوين.

- توصيات الإدارة العليا:

يمكن الإستفادة من الآراء التي تقدمها الإدارة العليا في المنظمة، بإعتبارها تمتلك معلومات كاملة عن مستقبل المنظمة، عن التوسعات والتغيرات المتوقعة، والتي تعتمز الإدارة العليا إدخالها في عمليات الإنتاج لتحديد طبقة البرامج التكوينية اللازمة لمواجهة التطورات المستقبلية.

المبحث الثالث: أهمية وأهداف عملية تحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسة.

خصص هذا المبحث لأهمية وأهداف، ونماذج، كذلك عراقل وصعوبات عملية تحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسة.

المطلب الأول : أهمية وأهداف عملية تحديد الإحتياجات التكوينية

(أ) أهمية عملية تحديد الإحتياجات التكوينية: لقد أشار الكاتب **Michal and Thayes** أن دراسة هذه الأخيرة تحتاج إلى الوقوف على تحديد نوعية البرامج والأنشطة التكوينية التي تحتاجها الإدارة في أي قطاع، حيث يمكنها (الإدارة) من وضع النشاط التكويني المرغوب فيه بشكل جيد من جانب المتكويين والمكون. وتتمثل أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية فيما يلي:

- ✓ الأساس الذي تبنى عليه البرامج التكوينية والذي يسبق أي عمل تكويني.
- ✓ المؤشر الذي يوجه التكوين في الاتجاه الصحيح، حيث أن تصمم البرامج التكوينية تكون وفقا لها وإختيار أسلوب التكوين الذي سوف يتبعه.
- ✓ توضح العمال المطلوب تكوينهم ونوع التكوين المطلوب عليهم ومدة التكوين.
- ✓ عدم تحديد الإحتياجات التكوينية بطريقة علمية سليمة يؤدي إلى تكوين سلبي إضافة إلى مضيعة للوقت والجهد والمال. (1)

¹-صادق هدى أحمد، مرجع سابق، ص. 98.

✓ تعمل على مسايرة التغيرات المتوقعة في المؤسسة، سواء كانت التغيرات في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم من أجلها، أو تغيير في طبيعة العمل، أو تغير في نوعية الأفراد العاملين.

✓ تعد محور الإرتكاز الذي تسند إليه الخطط التكوينية، فالبداية الفعلية لأي برنامج تكويني لا يمكن تنفيذها إلا بوجود إحتياجات تكوينية محدد قترسم لنظام التكوين، ويتقرر على ضوءها محتوى الأنشطة التكوينية ومستلزماتها.⁽¹⁾

ويتضح مما سبق أن تحديد الإحتياجات التكوينية عامل جوهري في نظام التكوين، وشرط أساسي من شروط تنمية الموارد البشرية، بإعتبارها مؤشر جيد لتحديد طبيعة مخرجات التكوين وبالتالي تتم على ضوءها رسم السياسات التكوينية وتصميم البرامج التكوينية وتنفيذه لتحقيق أهداف التكوين.

قد ركز الباحثون في تحديد أهمية الإحتياجات التكوينية وفق ما يلي:

- يؤدي تحديد الإحتياجات التكوينية بطريقة علمية إلى الحد من العشوائية والإرتجال في نشر وطرح برامج تكوينية مكلفة وغير مناسبة للمشاركين فيها.

- تحديد الإحتياجات التكوينية الفعلية يساعد على تنمية الموارد البشرية، وتلمس الحاجات الضرورية للتكوين لدى العاملين ضمن رؤية واضحة لمستقبل العاملين في الأجهزة و المنظمات.

- تمكين الأفراد من رفع المستوى في أدائهم، و الوصول إلى مستوى الإتقان المطلوب وإتاحة الفرص للعاملين بالمشاركة، وإبداء الرغبة في البرامج التي تناسب أعمالهم.

¹-جفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، دراسة حالة مركب المحركات و الجرارات قسنطينة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (جامعة منتوري قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2008/2009)، ص.70.

- تعتبر فرصة للرؤساء والمشرفين للتعرف ومتابعة مستوى أداء العاملين لديهم وتحديد المشكلات وتشخيص الإحتياجات التكوينية المناسبة.
- تعتبر الخطوة الأولى في التخطيط للتكوين من قبل الإدارات المختلفة، وذلك من خلال مقارنة واجبات ومهام الوظيفة بمؤهلات العامل والتأكد من توفر المهارات المطلوبة للعمل.
- إن تحديد العلمي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية يسهل التخطيط المالي للأنشطة التكوينية ويضمن تغطية نفقات البرامج التكوينية التي صممت على ضوء تحديد الإحتياجات التكوينية.
- تحديد الإحتياجات التكوينية يرشد اتخاذ القرارات التكوينية سواء في إدارة شؤون الموظفين أو في الإدارات التكوينية أو في المراكز والمعاهد.⁽¹⁾

ب) أهداف عملية تحديد الإحتياجات التكوينية: إن حصر الإحتياجات التكوينية الحالية والمستقبلية لأي مؤسسة يكاد يكون مستحيلا من الناحية الواقعية، نظراً لسرعة التغيير في أساليب ومعدات العمل تبعا للتطور العلمي، مما يعني إحتمال بروز حاجات جديدة، في ظل هذا القول وتأثر الإحتياجات التدريبية بتنوع المواقف وتغيرها، وكذلك بتغير المشكلات التي تواجهها المؤسسات وتنوعها، وكذلك بتطور الظروف المحيطة بالمنظمة، فإن أهداف عملية تحديد الإحتياجات التكوينية يمكن أن تصاغ بحيث تبرز الغاية المرجوة منها و تتمثل :

✓ توضيح من الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب منهم والنتائج المتوقعة منهم.

¹- الكبيسي عامر، التدريب الإداري والأمني، رؤية معاصرة للقرن الواحد والعشرين (الرياض: مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010)، ص ص. 103-105.

- ✓ المساعدة في الأداء الحسن وتحقيق الأهداف الأساسية من العملية التكوينية في المؤسسات.
- ✓ مساعدة المسؤولين على التكوين في وضع استراتيجيات وخطط طويلة المدى لهيكل التكوين وتنظيمه وتوجيه سياساته وبرامجه وخدماته وممارسته وكذا في التخطيط الجيد للبرامج التكوينية وفي تقدير إحتياجاتها التكوينية على المدى القريب وال المدى البعيد.
- ✓ ويلاحظ أن الأهداف التي حددها لتحديد الإحتياجات التكوينية لا تختلف كثيراً عن الأهداف التي حددها "ياغي" لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية والمتمثلة فيما يلي:
- ✓ تحديد معدلات الأداء المناسبة، وتقدير الإحتياجات المستقبلية
- ✓ تساعد في التخطيط الجيد للبرامج التدريبية.
- ✓ إتاحة الفرصة لتحسين أداء العاملين وزيادة كفاءتهم .
- ✓ كشف مستويات الأفراد المطلوب تدريبهم ومجالات التدريب اللازم لهم.(1)

المطلب الثاني: نماذج عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

تطرق "درويش" 1988 إلى بعض النماذج الهامة في تحديد الإحتياجات التكوينية، ومنها نموذج الفجوة بين أداءين أي (الأداء المطلوب والأداء الحالي).

أولاً: نموذج دوجان ليرو والمتمثل في(2):

- جمع معلومات من المنظمة التي تواجه مشكلات معينة.
- مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير الموجودة.

1- محمد بن عبد الله البقمي ، مرجع سابق، ص ص 54- 55.

2- حسن محمد أحمد الطعاني، التدريب : مفهومه وفعاليتيه، بناء البرامج التدريبية و تقويمها (عمان : دار الشروق للنشر و الإشراف، ط2002، 1)، ص.31.

- اكتشاف وجود فجوة أو عدم وجود فجوة بين الأداء وبين المعايير.
- تحديد مستوى أو حجم الفجوة المكتشفة.
- تحديد مدى معرفة الأفراد العاملين بأداء أعمالهم.
- وضع برنامج تدريبي لحل المشكلات.

ثانياً: نموذج إجراء التقدير المنظم لتحديد الإحتياجات التكوينية (نموذج الين بيرنستاين) والتمثل في :

- إختيار إستراتيجية تتصل بالحاجات المرتبطة بالكفاءات وتتعلق بتحليل الأداء.
- تحديد الإحتياجات التكوينية و المتمثلة في الأداء المرغوب فيه أي الأداء الفعلي.
- التمييز بين الحاجات المتعلقة بالتكوين و الحاجات المتصلة بالعوامل الأخرى .
- تحديد الأهداف التكوينية.

وكما تناول العديد من الباحثين نماذج حديثة لتحديد الإحتياجات التكوينية منها نموذج روبرت ميجر و بيتر بايب والذي يقوم على طرح أسئلة بقصد تحليل أداء الأفراد، ومن خلال الإجابة على الأسئلة يتم تحديد الإحتياجات التكوينية، وكما استعرض أيضا نموذج ميلان كوبر وجوزيف بروكونيكو والذي يقوم على معرفة حاجات الموظفين، ومتطلبات المنظمة، ومعوقات الأداء بحيث يحدد مشكلاته وأسبابه (ضعف الروح المعنوية، تعقيد الإجراءات، وعدم مناسبة الأجهزة والمعدات) وبعدها يتم فرز المشكلات وتحديد الإحتياجات التكوينية.⁽¹⁾

¹ - نجم عبد الله العزاوي، التدريب الإداري، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية، 2006) ص

وكما يرى عبد الرحمان الشاعر 2005 أن تحديد الإحتياجات التكوينية يجب أن يتم من خلال نموذج مقترح لتحليل عناصرها ويشمل النموذج تحليل الأنظمة ويتفرع عنها: تحليل الوظيفة، تحليل الواجب، تحليل المهمة، تحليل العناصر.

وفي مجال تحليل الأفراد يتم تحليل الخبرات السابقة، وتحليل الاتجاهات، وتحليل القدرات مهارية والإستقرار العضوي.

والإستقرار العضوي يعني قدرة المكون على أداء متطلبات البرنامج التكويني من حيث اللياقة البدنية والقدرات والمهارات اللازمة.(1)

وكما طرح "الكبيسي" نمودجا تكامليا جمع فيه بين متغيرات (الإستراتيجيات، والأهداف، والنشاطات والمؤثرات، والمشكلات والتقنيات) وتعميم هذت النموذج على المستويات الأربعة وهي: الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات.(2)

المطلب الثالث: عراقيل وصعوبات عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

يعاني العديد من المسؤولين عن التكوين في المؤسسات صعوبات في تحديد الإحتياجات التكوينية، والتي تختلف من منظمة لأخرى، ويذكر "هلال" هذه المعوقات فيما يلي:

- نقص الوقت الكافي لتحديد الإحتياجات التكوينية .
- عدم توفر نظام ومصادر وبيانات كافية.

²⁻ عبد الرحمان الشاعر، إعداد البرامج التدريبية التدريب الفعال (الرياض: مكتبة الرشد، ط2005، 1)، ص ص. 110-114.

²⁻ الكبيسي، مرجع سابق، ص ص. 106-126.

➤ عدم سماح الإدارة للإخصائين والخبراء بالنظر في عملياتها الداخلية وتفضيل النظرة السطحية لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

➤ صعوبة تعرف العاملين لكيفية إجراء التحليلات اللازمة لتحديد الإحتياجات التكوينية.

➤ عدم إقتناع العاملين المستهدفين بأهمية تحديد الإحتياجات التكوينية، وعدم إستيفاء البيانات والمعلومات الحقيقية منهم. (1)

وكما تم تصنف معوقات تحديد الإحتياجات التكوينية إلى مجموعتين هما: الأولى تتعلق بالأفراد، والثانية تتعلق بالمنظمة والتي تتمثل فيما يلي: (2)

الصعوبات التي يواجهها الأفراد:

- عدم وعي العاملين في إدارة التكوين بأهمية عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.
- الاهتمام بالكم عوض الكيف في محصلة التكوين أي كم عدد المحتاجين للتكوين دون التركيز على نوعية السلوك والمهارات المكتسبة من الدورات التكوينية.
- عدم التعاون بين العاملين في إدارة التكوين، والعاملين في الإدارات الأخرى.

الصعوبات التي تواجهها المنظمة:

- التسرع في تنفيذ البرامج التكوينية دون الاعتماد على عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

1- محمد عبد الغني حسن هلال، دراسة الإحتياجات والتخطيط للتدريب (مصر الجديدة: مركز تطوير الأداء والتنمية،

موسوعة التدريب 2، ط2، 2003، 1)، ص. 23.

2- أبو نصر، مدحت، مراحل العملية التدريبية، تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التكوينية (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009)، ص. 103.

- عدم توفر التنسيق بين إدارة التكوين والإدارات الأخرى فيما يخص تحديد الإحتياجات التكوينية.
- عدم النظر إلى التكوين كنشاط جماعي و تعاوني يبدأ بتحديد الإحتياجات التكوينية.
- عدم إعتداد العدالة في توزيع و تقسيم البرامج التكوينية.
- "فالكبسي" أورد سبعة معوقات لتحديد الإحتياجات التكوينية منها:⁽¹⁾
 - عدم إدراك أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية .
 - الاعتراف بصعوبة تحديد الإحتياجات التكوينية ,وعدم توفر من يعمل على تحديدها.
 - الإرتباك والخوف من عدم مطابقة البرامج التكوينية للإحتياجات التكوينية.
 - عدم توفر ووجود الموارد اللازمة وضيق الوقت لتحديد الإحتياجات التكوينية.
 - انتشار وشيوع الأساليب القديمة والتقليدية وعدم الرغبة في تغييرها.
 - مقاومة التغيير خوفا من كشف الضعف والقصور .
- عدم توفر معاهد متخصصة لإعداد وتكوين خبراء وإختصاصيين في تحديد الإحتياجات التكوينية للحد من ممارستها من طرف أشخاص متخصصين.

1- الكبسي، مرجع سابق، ص.106.

خلاصة الفصل:

لكي يحتل التكوين مكانة هامة في تطبيق البرامج التكوينية، لا بد من توفير الوسائل اللازمة في مراكز التكوين لأسباب نجاح الدورات التكوينية هو التأكد من انه لا توجد مشاكل قد تعيق المتكون من الإنتظام اليومي في الدورات التدريبية.

ومن هنا نرى أن تحديد الإحتياجات التكوينية تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم التكوين الدقيق لمقابلة هذه الإحتياجات، ويساعد على جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا ذا معنى للمتكونين، ويجعله نشاطا واقعا يوفر كثيرا ثمن الجهود والنفقات، ولكي يحقق التكوين أهدافه لا بد أن يعتمد على نشاط أو جهد مخطط هادف، يقوم على الدراسة العملية والعلمية للكشف عن الإحتياجات التكوينية، حيث أن مشكلة التكوين تتركز في كثير من الأحيان في عدم تحديد الإحتياجات التكوينية الدقيقة التي تليها برامج التكوينية ومن ثم فإن الجهد التكويني يفقد هدفه الدقيق، وبالتالي يحدث التشتت والضياع.

إن فعالية تخطيط وتصميم، وتنفيذ التكوين يعتمد أساسا على فعالية الإحتياجات التكوينية، حيث أن عملية تحديد الإحتياجات التكوينية يترتب عليها تقديم النوع المطلوب من التكوين.

الفصل الثاني:

عملية تحديد

الإحتياجات

التكوينية

يعتمد التكوين على عملية تحديد الإحتياجات التكوينية لتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية المختلفة لدى العاملين، وعلى ضوء هذه الإحتياجات التي تم تحديدها لتحقيق الأهداف على مستوى الفرد والوظيفة في مكان العمل و لسد الإحتياجات التكوينية على مستوى أداء المنظمة.

تساهم عملية تحديد الإحتياجات التكوينية في مساعدت الرؤساء والمشرفين على معرفة مستوى أداء عمالهم وتحديد الفجوة الأدائية ومعالجتها بطريقة علمية، و إن من أهم مصادر تحديد الإحتياجات رأي الموظف، و رأي الرئيس المباشر.
يتضمن هذا الفصل ما يلي:

- أنواع الإحتياجات التكوينية.
- طرق تحديد الإحتياجات التكوينية.
- الإطار القانوني والأطراف المسؤولة على تحديد الإحتياجات التكوينية.

المبحث الأول: أنواع عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

تتنوع الإحتياجات التكوينية وتتباين فيما بينها وهذا طبقا لظروف العمل والعمالة، والباحثون المهتمون بالتكوين يختلفون في تحديد أنواع الإحتياجات التكوينية، أما أكثر التصنيفات شيوعا وإستعمالا لأنواع تحديد الإحتياجات التكوينية هي التي تقسم وفق معيار التنظيم الإداري إلى إحتياجات الفرد، وإحتياجات المنظمة، وإحتياجات الوظيفة.

نظرا لاختلاف الزوايا التي ينظر من خلالها وباختلاف الأطوار التي يعتمدون عليها في تحديد أنواع الإحتياجات التكوينية، فالبعض من الباحثين يصنف الإحتياجات التكوينية في ضوء الهدف إلى إحتياجات تكوينية لتحسين أداء الأفراد، وإحتياجات التشغيلية لرفع كفاءة العمل، وإحتياجات تطويرية لزيادة فاعلية المنظمة، أو في ضوء كثافة التكوين إلى إحتياجات فردية، أو في ضوء الزمن إلى إحتياجات عاجلة، أو إحتياجات قريبة المدى أو إحتياجات مستقبلية بعيدة المدى، أو في ضوء مكان التكوين إلى إحتياجات تكوينية تشبعها الخبرة الداخلية وأخرى تعتمد على مراكز وهيئات التكوين، أو في ضوء طريقة التكوين وأسلوبه إلى إحتياجات تكوينية تطبيقية، وإحتياجات تكوينية معرفية نظرية.⁽¹⁾

المطلب الأول: إحتياجات الأفراد.

إن تحديد إحتياجات الأفراد هي أكثر سهولة من إحتياجات المنظمة لكونها أكثر تحديدا حيث يمكن التعرف عليها بتحليل الخصائص العقلية والجسمية والخلقية، التعلم والتكوين والمهارات والمعارف والخبرة والدافعية، والأداء السابق للأفراد العاملين، وإحتياجات الفرد هي عبارة عن الإحتياجات التي تتبع من عمله وشغله الحالي، أو بعد أن تصل التطورات بالعمل مستقبلا، أو

¹-حربي محمد وآخرون، المدخل النظمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الإحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد(1) عمان: 1986، ص77.

تكلفه بأعمال كبيرة بسبب الترقية مثلا، وهذا النوع من الإحتياجات يكمن معرفته بتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي لا بد أن يعمل الفرد على تطويرها حتى يستطيع أن يؤدي واجبات وظيفته الحالية والمستقبلية في المنظمة.⁽¹⁾

المطلب الثاني: إحتياجات المنظمة.

تمثل إحتياجات المنظمة إحتياجات كلية شاملة، وتستمد من أهداف المنظمة، ويتم تلبية هذه الإحتياجات عن طريق بعض أشكال تطوير المنظمة، ويمكن إستخدام نتائج تحديد إحتياجات المنظمة في:

- ربط الإحتياجات التكوينية بأهداف المنظمة.
- ربط إحتياجات المنظمة بإحتياجات التكوين للأفراد العاملين .
- تحديد القوى الخارجية التي تؤثر على المنظمة "البيئة الخارجية".

ويلاحظ أن تحديد إحتياجات المنظمة يؤثر على القرارات الخاصة لتحديد الأشخاص المحتاجين إلى تكوين وتدريب وتطوير لقدراتهم، والوظائف التي تحتاج إلى تكوين، ويفيد في إلقاء الضوء على ما تبقى من عملية التكوين والتطوير.

المطلب الثالث: إحتياجات الوظيفة.

إن هذا النوع من الإحتياج قد يكون أمرا سهلا أو بالغ الصعوبة حسب نوع الوظيفة، فمثلا الوظائف التشغيلية التي تعتمد على مهارات حركية عقلية يمكن مشاهدتها، فتكون العملية سهلة حيث يتم إجراء تحليل للمجال الوظيفي والمهام، وتحديد المعارف والمهارات اللازمة

¹- الهواري السيد، الأسس النظرية لتخطيط التدريب (القاهرة: مكتبة عين الشمس، 1992)، ص. 123-124.

لأداء المهمة، ثم تحديد معايير الأداء النموذجي للعمل، أما بالنسبة للوظائف الإدارية فهي أكثر تعقيدا وذلك لكون أن ما يجري أثناء تأدية الموظف لواجبات وظيفته لا يكون من السهل ملاحظته حيث أنه يحتوي على عمليات عقلية، أو وجدانية "السلوك" وهذا النوع من الوظائف يتطلب الدقة في تحديد الإحتياجات التكوينية الخاصة به.

فهذا التصنيف لا يختلف كثيرا عما أورده تريسي حيث قسمها كالتالي: (1)

- **تحديد الإحتياجات المؤسسة:** مثل تحسين الإنتاجية ورفع الروح المعنوية و تحسين المركز التنافسي للمنظمة، وهذه الإحتياجات يصعب تحديدها إلا من خلال معرفة أهداف المنظمة.
- **تحديد إحتياجات الجماعات:** فتحديد الإحتياجات هنا أسهل من تحديد إحتياجات المنظمة لحد ما.
- **تحديد إحتياجات الموظف:** وهي الإحتياجات الأكثر تحديدا، حيث يتم التعرف عليها بتحليل الخصائص العقلية والجسمية والتكوين والتعليم للمتكون.
- **تحديد إحتياجات الوظيفة:** وتختلف صعوبة تحديد هذه الإحتياجات أو سهولتها تبعا لنوع الوظيفة فحاجات الوظائف التشغيلية سهلة التحديد، أما الوظائف الإدارية صعبة.

المبحث الثاني: طرق عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

خصص هذا المبحث لطرق تحديد الإحتياجات التكوينية وهناك ثلاث طرق أساسية متمثلة في: تحليل المنظمة، تحليل الوظائف، تحليل الأفراد.

¹ - وليام تريسي، تصميم نظم التدريب والتطور، ترجمة سعد الجبالي (الرياض: معهد الإدارة العامة للبحوث، 2004)، ص 119.

المطلب الأول: تحليل المنظمة.

المقصود بتحليل المنظمة هو تحديد الجوانب التنظيمية التي تحتاج إلى نوع معين من التكوين⁽¹⁾، ومن أهم هذه الجوانب:

1- **تحليل الأهداف الحالية للمنظمة:** تظهر أهمية الأهداف بالنسبة للمنظمة، في أنها تشكل أساس وسبب وجود واستمرار المنظمة، طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض إحتياجات البيئة والمجتمع من جهة، وأما من الناحية الثانية فإن تحديد الأهداف و إستيعابها وفهمها من طرف العاملين سيساعد كثيرا في العمل على تحقيقها و ربطها بأهدافهم الخاصة، لكون أن هذه الأهداف هي التي ترشد وتوجه العاملين في العمل وتستهمل أيضا في قياس نتائج عملهم.

2- **تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة:** وهذا بغرض التعرف على ملائمة الهيكل التنظيمي مع الأهداف، والنشاطات الرئيسية للمنظمة⁽²⁾، بحيث يسمح هذا التحليل على معرفة إذا كان الهيكل التنظيمي سيساعد على تطور نشاط الأقسام والوحدات والإدارات التي تتكون منها هذه المنظمة، وهل يسهل مسارها، وهل هو مبني على أساس علمي، وهل المناصب المدرجة فيه مدروسة حسب الشهادات، وهل تتوافق الوظائف مع نشاطات المنظمة، فهذه النقاط لا بد من التعرض إليها بغرض بناء هيكل تنظيمي متماسك ومتوازن.

3- **تحليل القوى العاملة للمنظمة:** يقف هذا التحليل على طبيعة التركيب للقوى العاملة داخل المنظمة مثلا: من حيث العدد، المستوى الوظيفي، التخصص العلمي، فئات العمر، مدة الخدمة، الخبرة، وكذلك التعرف على الإحتياجات الحالية والمستقبلية للقوى العاملة والتطورات التي تطرأ عليها، وهذا كله من أجل تحديد ملائمة أفراد المنظمة ونوع التكوين المطلوب.

¹كمال بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1987)، ص.164.

² علي محمد عبد الوهاب، التدريب و التطور (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1981)، ص.71.

- 4- تحليل مؤشرات الكفاءة: يعمل هذا التحليل على تحديد مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها المختلفة بدقة، وذلك من خلال دراسة مجموعة مؤشرات الأداء للأفراد، ومعرفة مواطن الضعف والقوة، و إقتراح حلول لمعالجتها وتتمثل هذه المؤشرات في:
- تكاليف العمال لإنتاج السلع والخدمات المتمثلة في الوحدات النقدية أو المزايا العينية المدفوعة للعاملين لقاء جهودهم، وتكاليف العمل كالأجور والرواتب.
 - تكاليف المواد لإنتاج البضائع والخدمات.
 - نسبة الفاقد و التالف من الوحدات المنتجة.
 - معدل الإنتفاع من الآلات والمعدات في الإنتاج (نسبة عدد الساعات التي تشغلها الآلة).
 - مؤشرات الإنتاجية الكلية للعمل (نسبة المخرجات "الناتج" على المدخلات (مواد، عمال و رأس مال) أو الإنتاجية الجزئية (المخرجات " الناتج" على عامل واحد من عوامل الإنتاج).⁽¹⁾
- 5- تحليل المناخ التنظيمي: ويقصد به مناخ الروح المعنوية، ووجهات نظر الأفراد الذين يستجيبون لأهداف المنظم بصورة إيجابية وذلك لشعورهم بالأهمية والتقدير والتنمية الشخصية، ولهذا التحليل دور في تحديد الإحتياجات التكوينية وذلك من خلال اتفاق أهداف وسياسة المنظمة مع أهداف وإحتياجات الأفراد، بإعتبار أن المناخ التنظيمي هو الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمنظمة.
- 6- تحليل التغير المتوقع للمنظمة: يهدف هذا التحليل إلى دراسة أساليب العمل، والمشاريع المستقبلية كالأسواق الجديدة التي تنوي دخولها، حيث يعمل هذا التحليل على تحديد الإتجاهات العامة للإحتياجات التكوينية ومحاولة إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة.

¹- بلال جغري، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية (قسنطينة: جامعة منتوري 2008/2009)، ص.78.

المطلب الثاني: تحليل الوظائف

يسعى هذا النوع من التحليل إلى دراسة وتحديد أبعاد و إختصاصات الوظيفة وعلاقتها مع الوظائف الأخرى، فتجمع معلومات حول الوظيفة والظروف المحيطة بها، والمؤهلات المطلوبة لنجاحها أي نجاح متطلبات الأداء النموذجي لهذه الوظيفة، وتحديد المهارات المطلوبة لانجازها بفعالية.(1)

1- دراسة خطوات تحليل الوظائف والأعمال: من بين أفضل الطرق لوصف الوظائف ما يلي:

- وصف الوظيفة: يعتمد هذا النوع على وصف دقيق لكل الوظائف داخل الوظائف، والذي يتطلب تحليلا كاملا لطبيعة واجباتها من خلال إعداد وثيقة مكتوبة تصف وصفا كاملا وواضحا حول واجبات ومتطلبات الوظيفة.

فنموذج وصف الوظائف لابد له أن يحتوي على عدة عناصر من أهمها:

- إسم الوظيفة.
- الغرض أو الغاية من الوظيفة.
- الواجبات الأساسية للوظيفة.
- خطوط السلطة ومتطلبات الوظيفة المالية و البشرية.

¹- صلاح الدين، محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية:الدار الجامعية لطبع ونشر وتوزيع، 1995)،ص.113.

وهذا الجدول يبين: نموذج وصف الوظائف. (1)

| مكان | الجزء الأول: العمل | إسم واللقب | تاريخ التعيين | القسم |
|------|--|------------|---------------|-------|
| | الجزء الثاني: لقب الوظيفة الرئيس المباشر المرؤوسون الواجبات الأساسية | 1 | 3 | |
| | متطلبات الوظيفة البشرية المالية | 2 | 4 | |
| | دليل النتائج | 1 | 4 | |
| | | 2 | 5 | |
| | | 3 | 6 | |

¹ السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية (القاهرة: إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، 2001)، ص.33.

- وصف الوظيفة.

تعمل هذه المواصفات على التغلب على نقاط الضعف ومعرفة السلوك والمهارات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة، فقد تكون هذه المواصفات من إختصاص علماء السلوك الإنساني حيث يقومون بتحديدها بناء على امتحانات خاصة.(1)

- دليل النتائج.

فهي تلك الجهود والنشاطات التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة وبالتالي إلى زيادة الإنتاج، وعلى هذا الأساس يتم وضع نظام الأولويات حيث تمنح الأهمية للجهود والنشاطات التي تؤدي إلى تحقيق أكثر الأهداف أهمية وحيوية.

- تحديد الأهداف.

تحدد في هذه المرحلة أهداف العمل على المستوى الفردي، بحيث يطلب من كل موظف أن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها والتي يسعى للوصول إليها، فمثلا : إذا كان مستوى قدرات الفرد الخاص بالتعامل و الإحتفاظ بمسايرة المتغيرات التكنولوجية ضعيفا فإن مستوى الكفاءة سيحتاج إلى التعزيز.(2)

وهذا الجدول يوضح الصلة القوية لتحديد الأهداف لوصف الوظيفة.

1- بلال جفري، مرجع سابق، ص 82.

2- عبد الحكيم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية (القاهرة: دار النشر و التوزيع، 2002)، ص 143.

جدول يبين: تحديد الإحتياجات التكوينية بالمقارنة.(1)

| إسم وتوقيع المشرف | | تاريخ تعبئة الجدول // | |
|--|--|---|-----------------------|
| إسم و توقيع شاغل الوظيفة | | | |
| الإحتياجات التكوينية | الإنجازات | الأهداف | دليل النتائج |
| بالمقارنة بين الأهداف و الإنجازات تحدد الإحتياجات التكوينية | اذكر الإنجازات المقارنة مع الأهداف | اذكر الأهداف بشكل واضح و محدد تحديدا كميًا. | نص النموذج رقم (1) |
| التقييم العام للإنجاز: ممتاز ، جيد ، مقبول ، ضعيف. | | | |
| توقيع شاغل الوظيفة أدناه يؤكد أن المعلومات المذكورة سابقا قد تمت مناقشتها معه كما تم إعلامه بالتقييم العام لانجازه. | | | |
| التاريخ // | | توقيع شاغل الوظيفة | |

1- السيد عليوة، مرجع سابق، ص34.

2- إعادة التنظيم:

هو الأسلوب الذي يتم بموجبه ربط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقاتها في العمل للوصول إلى أهداف مشتركة، والهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والسلطات بين أفراد التنظيم.⁽¹⁾ فتشغيل هذا الهيكل للحصول على النتائج يتطلب إعادة التنظيم وذلك في سبيل مواجهة المنظمات للمشكلات التي تواجهها والتي تستلزم التعرف على نقاط الضعف في التنظيم القائم والتأكد من كفاءته.

3- تحديد معدلات الأداء .

هو وسيلة لإقامة علاقة مقارنة بين كمية معينة من الإنتاج والزمن المستغرق في إنتاجها قصد تحديد درجة الكفاءة الإنتاجية لذلك النوع من الأعمال.

ومن مؤثرات الأداء مايلي:⁽²⁾

- متوسط الإنتاجية.
- نسبة الوحدات المعينة.
- معدل الحوادث والإصابات في العمل.
- الشكاوي المقدمة من الشعب ض شاغل الوظيفة.
- الجزاءات الواقعة على الفرد شاغل الوظيفة.
- تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة.
- فترة إنتاج الوحدة الواحدة.

¹ - صلاح الدين، محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات (الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ،2002)،ص.49.

² - Bernard Martory, Daniel crozet, **Gestion des ressource humaines**, 5^{eme} edition dunod, paris, p2.

المطلب الثالث: تحليل الأفراد

يعتمد هذا التحليل على دراسة الفرد الذي يريد تحديد احتياجاته التكوينية من ثلاث زوايا رئيسية:

الأولى: تشمل تخصصه وقدراته ومؤهلاته ومستواه الوظيفي.

الثانية: تنصب على دوافعه واتجاهاته والاحتياجات التي يريد إشباعها في وظيفته، إضافة إلى سلوكه الوظيفي من حيث درجة التعاون وقدرته على الاتصال والتفاهم ودرجة تقبله.

الثالثة: تشمل تحديد المهارات والأفكار التي تلزمه لأداء الوظيفة.⁽¹⁾

1- العناصر المعتمدة عليها في تحليل الأفراد: وذلك من خلال العناصر التالية:

- **أراء الرؤساء:** تعتبر أراء الرؤساء من أهم المصادر التي يمكن عن طريقها التعرف على الإحتياجات التكوينية، حيث أن وظائفهم تمكنهم من تحديد نقاط الضعف ونوع التكوين اللازم لهم، فعلى الرؤساء أن يتحلوا بالصفات القيادية و التمتع بالكفاءة العالية السليمة، بحيث أن آرائهم يعتبر مصدرا موضوعيا للتعرف على الإحتياجات التكوينية.
- **أراء العاملين:** يساهم العامل على تحديد التكوين اللازم له لكي يتمكن من تأدية عمله على الوجه الأكمل، وذلك من خلال الإجتماعات التي يعقدها مسؤولي التكوين مع العاملين للتعرف على نقاط الضعف في الأداء و طرح البدائل اللازمة.

2- الأسس المعتمدة عليها في تحليل الأفراد:

يعتمد تحليل الأفراد في المؤسسة على منطق رئيسي وذلك من خلال التعرف على طاقات وإمكانات الأفراد وتحديد ما قد يحتاجونه من تكوين، وتتم عمليات التحليل وفقا للأسس التالية:

¹-علي محمد عبد الوهاب، طرق تحديد الاحتياجات التدريبية (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1977)، ص.21.

- تحليل الأفراد حسب المستوى الوظيفي

ويقصد بهذا تقسيم الأفراد إلى مستويات تتلائم مع الدرجات الوظيفية التي يشغلونها، وعليه يقسم الأفراد إداريا حسب المستويات التالية:⁽¹⁾

- مستوى الإدارة العليا.
- مستوى الإدارة الوسطى.
- مستوى الإدارة المباشرة.
- مستوى التنفيذ المباشر.

فأهمية هذه التقسيمات تتمثل الخطة التكوينية التي سوف تختلف اختلافا جوهريا بحسب المستويات الوظيفية للمتكونين، مثال ذلك: أن أسلوب المحاضرة يصلح لمستوى الإدارة المباشرة أكثر مما يتناسب مع مستوى الإدارة العليا التي تتلائم مع الأساليب النقاشية بدرجة أعلى، كذلك صياغة المحتوى التكويني تختلف باختلاف المستوى التنظيمي للأفراد، وبنفس المنطق فإن كل عناصر العمل التكويني لا بد أن تصاغ بطريقة تتوافق مع المستوى التنظيمي للأفراد.

- تحليل الأفراد حسب التخصص الوظيفي الدقيق.

وتستمد بيانات هذا التحليل من بطاقات وصف الوظائف ودراسات العمل، وهو يساعد على إختيار نوع التكوين، كما يساعد في تحديد أسلوب التكوين المناسب، مثال ذلك: إذا كان بعض الأفراد يعملون في مجال اختصاص عام هو "إدارة الموارد البشرية" إلا أن تخصصاتهم الدقيقة قد تكون في مجالات الاختيار وإعداد الأجور والرواتب، وصف الوظائف.⁽²⁾

¹- السيد عليوة، مرجع سابق، ص.55.

²- صلاح الدين، محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص.28.

- تحليل الأفراد حسب المؤهل الأساسي.

ويعني بهذا تصنيف الأفراد في إتجاهين:

*التصنيف حسب المؤهل الأساسي (التجارة، حقوق، هندسة).

*التصنيف حسب مستوى المؤهل الأساسي (متوسط، ثانوي).

فهذا التحليل يعتمد على إيجاد مجموعات متجانسة فكريا وعلميا لتخطيط التكوين على

أساس سليم.

3-الخطوات المعتمدة عليها في تحليل الأفراد.

- تحديد جوانب الأداء التي يشوبها قصور:نميز ثلاث حالات عند تحديد الأفراد الذين

يعاني أدائهم من قصور:⁽¹⁾

*جوانب الأداء التي يشوبها قصور ولكن العامل يملك القدرات اللازمة لذلك،أي أن القصور في أداء العامل لا يرجع إلى نقص في قدراته،عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التكوين وينبغي كذلك البحث عن أسباب هذا القصور.

*جوانب الأداء التي يشوبها قصور ولا يملك الفرد قدرات أي المهارات أو المعلومات اللازمة لها،حيث انه لا يملك الإستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات .

*جوانب الأداء التي يشوبها قصور ولا يملك الفرد قدرات اللازمة لها لكنه يملك الإستعدادات التي تجعله يكتسب تلك القدرات التي تمكنه من التكوين.

- تحديد المعارف والمهارات اللازمة لمعالجة القصور:

وذلك بتحديد المهارات والمعارف اللازمة التي قد يحتاجها كل فرد للتكوين بغرض معالجة القصور في أدائه وذلك في ضوء المتطلبات النموذجية لأداء المهام الحيوية التي يمارسها الموظف حاليا، أو سوف يمارسها مستقبلا.

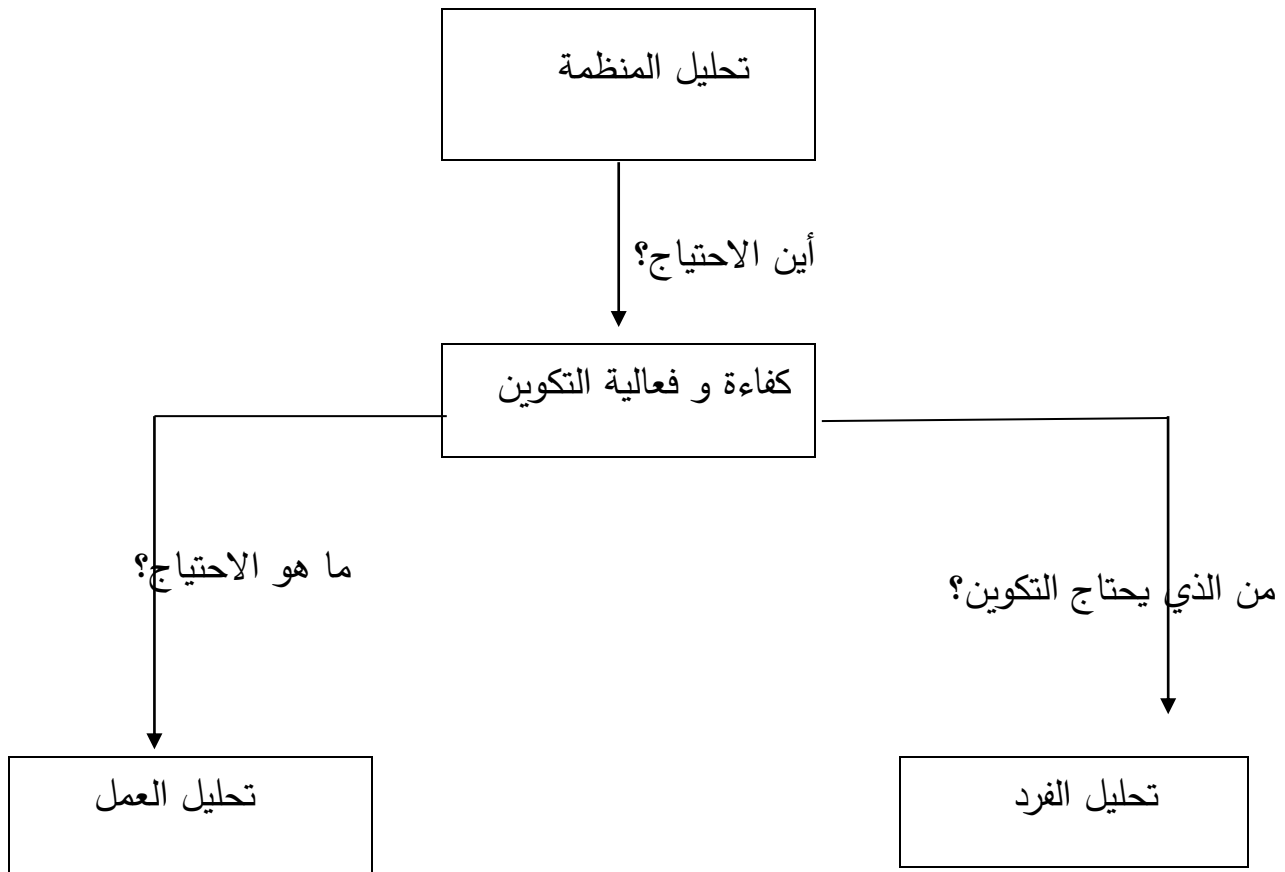
¹-محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية:دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003)،ص.193.

- تحديد قابلية الفرد للتكوين:

أي مدى رغبة الفرد في تحسين قدراته وأدائه، فإذا كانت قابلية الفرد للتكوين ضعيفة فيجب على المحللان يبين ذلك للإدارة المسؤولة عن التكوين، وإقتراح الحلول المناسبة، وأما إذا كانت قابلية الفرد للتكوين مناسبة فلا بد من توفير التكوين المناسب له.

وهذا الشكل يبين طرق تحديد الإحتياجات التكوينية:

شكل يوضح: طرق تحديد الإحتياجات التكوينية. (1)



¹ - مرزوقي رفيق ، أهمية التدريب و أثره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة،رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير (جامعة سطيف: كلية العلوم الإقتصادية و التسيير، 2006)،ص.31.

المبحث الثالث: الإطار القانوني والأطراف المسؤولين عن تحديد الإحتياجات التكوينية.

المطلب الأول: الإطار القانوني للتكوين في مؤسسة اقتصادية في الجزائر لقد أعطى القانون الجزائري أهمية كبيرة للعملية التكوينية، وذلك من خلال إصدار مجموعة من القوانين التي تنص عليه، ذلك من اجل تحسين مستوى أداء العامل داخل المؤسسة ولمواجهة الصعوبات التي يتعرض إليها خلال عمله.

يمكن تحديد هذه القوانين في:

القانون 78-12 المؤرخ في 8 غشت 1978، المتعلق بالقانون الأساسي العام للعامل، يتضمن ستة (6) مواد تنصّ على التكوين.⁽¹⁾

(المادة 171، المادة 172، المادة 176، المادة 177، المادة 178، المادة 179).

وتلزم كل هذه المواد على المؤسسات ضرورة إشراك العمال في النشاط التكويني، بحيث يساعدهم في ترفيتهم وتحسين أداءهم أو نقله إلى منصب عمل آخر، وكل هذا يؤدي إلى التنمية الإقتصادية للمؤسسة.

القانون 90-11 المؤرخ في 21 ابريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، ويتضمن فصل يتعلق بالتكوين والترقية خلال العمل، ويحتوى على 4 مواد خاصة بالتكوين.⁽²⁾

(المادة 06، المادة 57، المادة 58، المادة 59، المادة 60)

¹ - الجريدة الرسمية، عدد 32، قانون 78-12 مؤرخ في 4 رمضان 1398، الموافق 8 غشت 1978، يتضمن القانون الأساسي العام للعامل، ص 724

² - الجريدة الرسمية، عدد 17، قانون 90-11 المؤرخ في 1 شوال 1410، الموافق 25 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، ص 562.

لقد نصت كل هذه المواد على أن التكوين حق لكل عامل و واجب عليه متابعة البرامج التكوينية وواجب على كل مستخدم أن ينظم الدورات التكوينية لغرض تحسين مستوى العمال واكتسابهم معارف جديدة.

ونستخلص من قانون 78-12 وقانون 90-11 أن كليهما أعطى الأهمية للتكوين بأنه واجب على المستخدم إشراك العمال في الدورات التكوينية، لغرض تحسين أداء العامل وتطوير إنتاجية المؤسسة، وحق للعامل أن يستفيد بالدورات التكوينية لتحسين معارفه وقدراته وترقيته وأيضا كلاهما أهل أهمية عملية تحديد الإحتياجات التكوينية لنجاح العملية التكوينية.

المطلب الثاني: طرق جمع المعلومات

إن من الضروري الاهتمام بطبيعة المعلومات وطرق جمعها عند تحديد وتحليل الإحتياجات التكوينية، إذ أن توفرها بالعدد الكاف، وبالشكل المطلوب يسمح بتحديد فعال للإحتياجات، ومن ثم اختيار نوع التكوين المطلوب، والفئة المستهدفة من عملية التكوين، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشكلات معينة أو تطوير أساليب العمل وتتمثل أهم الطرق المستعملة في عملية جمع المعلومات بهدف تحديد الإحتياجات التكوينية فيما يلي:

- طريقة المقابلات الشخصية.
- طريقة الاستبيان .
- طريقة الملاحظة أو المشاهدة.
- إجراء حوار بين أخصائي التكوين والمتكون.
- دراسة وتحليل السجلات والوثائق والمفكرة اليومية.

- **أولاً:المقابلة:** وهي عملية اجتماعية تحدث بين شخصين، الباحث أو المقابل الذي يتسلم المعلومات ويجمعها ويصنفها، والمبحوث الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته على الأسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل.(1)

وقد عرفها انجلش قائلاً بأنها"حادثة موجهة يقوم بها الفرد مع آخر أو مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لإستخدامها في بحث علمي أو للإستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج.(2)

ويتضح من التعريفين السابقين أن المقابلة تعني حدوث حوار لفظي بين الباحث والمبحوث أو عدة مبحوثين، ويقوم الباحث عادة بإعداد أسئلة دقيقة تتعلق بموضوع البحث يطرحها على المبحوث أو المستجوب قصد الحصول على معلومات وبيانات وآراء ومواقف واتجاهات وميول معينة، وعلى الباحث أن يواجه المقابلة نحو الأهداف المنتظرة منها بمزيد من طرح الأسئلة الإضافية و الإستفسار وعدم ترك الغموض في الحوار، وكما ينبغي على المبحوث أن يكون متفاعلاً مع الباحث ويرد على كل الأسئلة بصراحة ووضوح وموضوعية، ويتولى عادة المقابل تسجيلها كتابياً وأحياناً بواسطة آلة تسجيل حتى يتم الاحتفاظ بكل المعلومات بأمانة لاستغلالها جيداً.

واستعمال هذه الطريقة بهدف تحديدا الإحتياجات التكوينية يتم عن طريق المقابلة التي تتم بين خبراء التكوين والمدراء والأفراد أو الموظفين المراد تكوينهم، وتطرح عدة أسئلة أثناء المقابلة التي تتعلق بحجم العمل وتوقيته وصعوبته أو سهولته، وماهي أجزاء العمل المختلفة وماهي مواصفات الوظيفة وإجراءات العمل..الخ، ويحضر المقابلة مختصون في

¹ Swedne .H.1968.Interviewing.Paper Aresearch Sulmitted to the 2 nd Unesco Seminar on Social Research Methlogy Held in Copenhagen.p3

²- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي أسس و أساليب** (الأردن: مكتبة المنار للطباعة و النشر ، ط 1 ،1989)،ص.66.

العلوم السلوكية للتأكد من سلامة الحوار وعدم تجاوز الحدود الإنسانية، ونجاح المقابلة يتوقف على نوعية الأسئلة الدقيقة التي يطرحها الخبير على الفرد والجماعة.⁽¹⁾

حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوة أو المنتظرة بواسطة طريقة المقابلة، يجب أن تتوفر جملة من الشروط والقواعد والصفات، فعلى الخبير أو الفرد أو أي باحث يريد الحصول على معلومات عليه أن يتقن فن إجراء المقابلة والتفاعل مع المبحوثين و الإتصال بهم بسهولة وأن يكون مرحا ومهذبا في تعامله، وصبوراً وسريع الفهم، و إجتماعي يقبل آراء وأفكار الآخرين بدون تعصب، و جيد التصور لما يذكر له من معلومات وآراء حول الظاهرة أو الموضوع المراد بحثه، وكما عليه أن يحترم آراء ومواقف المستجوبين وأن يحسن الإصغاء إليهم، ولا يرغبهم على الإجابة، وعليه أن يستعمل أسلوباً جذاباً في الحديث والكلام والحوار، وعليه أن يشرح بدقة وعمق للمستجوب وأن يختار الوقت والمكان المناسب للمقابلة.

ثانياً: طريقة الإستبيان.

لقد تعددت وتنوعت التعابير والمصطلحات التي تطلق على هذه الطريقة خاصة في اللغة العربية منها مايلي: الإستبيان، الإستبانة، الإستمارة، الإستجواب.

وتقابلها في اللغة الفرنسية والإنجليزية فنحن هنا لن نخوض في المعنى اللغوي لهذه التعبير نظراً لوجود المعاجم والمراجع المتخصصة في ذلك.

فمن حيث المفهوم فإن الإستبيان أو الإستمارة، يعني وجود نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه عادة إلى المبحوثين وذلك قصد الحصول على معلومات تتعلق بموضوع ما، أو مشكلة ما، أو موقف ما، وتنفذ الإستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل للمبحوثين عن طريق البريد، فمن ناحية د. أحمد بدر الذي يرى أن الإستبيان عبارة عن أداة للحصول على

¹ عبد السلام السيد سليم، الإحتياجات التدريبية بين الواقع و المستهدف، مجلة الإداري، 2003، ص ص 185-186.

الحقائق والمعلومات التي يتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى عينة ممثلة لفئات لفئات المجتمع المراد تحليل وفحص أرائها.⁽¹⁾

فهذا المعنى يضيف لنا عنصرا جديدا لم يشير إليه التعريف الأول ويتعلق بتوجيه الإستمارة إلى فئة تكون ممثلة لحجم مجتمع الدراسة حتى يمكن اعتبار الحقائق والنتائج المتوصل إليها صادقة ومعبرة عن الوقائع. و الإستمارة هي المرشد أو الدليل الذي يستعمله الباحث عند إجراء المقابلة مع المبحوث ويتم إعداد الإستمارة عادة مسبقا، ويمكن أن تكون أسئلتها مفتوحة وبعضها مغلقة، وتهتم بالحقائق والآراء والمواقف وبعض العموميات، وتكون كذلك متخصصة.⁽²⁾

ويفهم من هذا المعنى أن الباحث يقوم بإعداد إستمارة بحثه بحرص وعناية ودقة وعليه أن يتقيد بأسئلتها وإطارها العام وعدم الخروج عن الموضوع الرئيسي، وبذلك يمكن التوصل بواسطة الإستمارة إلى جمع الحقائق والمعلومات المرغوب فيها، وإعداد الأسئلة بطريقة مفتوحة أو مغلقة أو مفتوحة معا.

ويوضح د،عمار بوحوش الإستبانة قائلا"بأنها مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في إستمارة وترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، و بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق".⁽³⁾

يتضح مما سبق أننا بينا إلى حد الآن من خلال بعض الآراء مفهوم طريقة الإستبيان أو الإستمارة كأداة بحث، وهي تصلح لتحديد الإحتياجات التكوينية، فإن السيد عبد السلام السيد يوضح لنا علاقة هذه الطريقة بتحديد الإحتياجات عندما رأى أن الإستبيان أطلق عليه تعبير الإستقصاء ويهدف إلى الكشف عن الإحتياجات التكوينية، ولكي ينجح لا بد أن يكون

¹ أحمد بدر، الحاجات التدريبية (بيروت: دار النهضة العربية، 1996)، ص ص. 271-272.

² Moser, c. a, suwey methods in social investigation, heinemann. london, 1967. p.210.

³ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مرجع سابق، ص. 96.

سريا وتعطى ضمانات للمستجوبين بان المعلومات التي سيذكرونها ستوظف إيجابيا، وتشمل الإستقصاءات حسب رأيه:

-الجوانب النظرية والعملية.

-التطبيق وطرق العمل.

-السلوكيات وعلاقات العمل.

وقد يطلب الرؤساء التعقيب عن ايجابيات المرؤوسين أو إضافة ما يروونه ضروريا من معلومات.(1)

وفيما يخص السرية التي ذكرها المؤلف فهي تستهدف إحترام آراء ومواقف المستجوبين، والعمل على علاج مواقف الضعف في المنظمة سواء سلوكية،أو تنظيمية بالتشخيص الدقيق ومقابلة ذلك بالتكوين والتدريب اللازمين، وقد يتدخل الرؤساء في إبداء آرائهم وملاحظاتهم وتحليلهم للأفراد العاملين لأنهم أدرى بشؤون العمل والمهارات التي تنقصهم،وبذلك يمكن بواسطة الإستبيان تحقيق الأهداف المرجوة أو المنشودة وهي تحديد الإحتياجات التكوينية الحقيقية.

ثالثا: طريقة الملاحظة أو المشاهدة "

تعتبر طريقة أداة ووسيلة لجمع الحقائق والبيانات والمعلومات التي يوظفها الباحث كخطوة أولى قد تسبق فرضيات البحث أو التي بواسطتها يمكن إعداد فرضيات معينة، فمن حيث المفهوم والتعبير يصعب حصر عناصرها قصد تعريفها لان المصطلح يتضمن معاني متعددة، لذلك سنحاول كما فعلنا مع الطرق السابقة التعرض إلى بعض التعريف حتى يتسنى لنا معرفة وإدراك ما معنى طريقة الملاحظة .

¹ عيد السلام، السيد سليم،مرجع سابق.ص.186

إن الملاحظة العابرة بمفهومها العامي هو ذلك الإلتباه العفوي لحدوث ظاهرة أو حادث ما بواسطة الحواس، بينما الملاحظة العلمية يقوم بها الباحث عادة وفق منهج معين وإفتراضات معينة قصد الوصول إلى تحقيق أهداف وأغراض علمية وذلك لمعرفة حقيقة وطبيعة الظواهر التي تحدث، وما هي عناصرها، وما هي العناصر غير المرئية التي تربط عناصر هذه الظاهرة، وبذلك فهي من المصادر والطرق الأساسية للوصول إلى البيانات والمعلومات المرغوب فيها، **فالدكتور حسن الساعاتي** مصطلحات أخرى استخدمها كمرادفات للمعنى العام للملاحظة ومعناها العلمي وذلك حين ذكر تعبير "الملاحظة الحسية" وتعبير "الملاحظة العقلية".⁽¹⁾

وتعريف **الدكتور احمد بدر** الذي يرى أن الملاحظة المباشرة: هي وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، ذلك لأنها تساهم إسهاما أساسيا في البحث الوصفي، وهناك معلومات يمكن للباحث أن يحصل عليها بالفحص المباشر... وذلك عندما يتعلق الأمر بالأشياء المادية والنماذج... وفي هذه الحالة فإن العملية تكون بسيطة وسهلة نسبيا، حيث تتضمن التصنيف والقياس والعد... ولكن هناك عمليات تتضمن دراسة الإنسان أثناء قيامه بعمله... وهذه العملية تعتبر أكثر تعقيدا وصعوبة.⁽²⁾

عند دراسة هذا التعريف يمكن أن نستخلص منه العناصر والأفكار التالية:

- أن الملاحظة المباشرة للأشياء المادية والنماذج تساعد الباحث من الفهم الحقيقي لعناصر ومكونات هذه الأشياء بكل سهولة حيث يمكن قياسها وتصنيفها وعدها.
- إذا إعتمدنا على الملاحظة فقط عند دراسة الفرد أو الموظف أثناء تأدية نشاطاته وأعماله قد لا نتمكن من معرفة كل أسرار الوظيفة ومستوى الأداء الحقيقي الذي يجب أن يتوفر في الموظف.

¹ حسن الساعاتي، تصميم البحوث الاجتماعية نسق منهجي جديد (بيروت: دار النهضة العربي، 1982)، ص ص. 171-

.172

² أحمد بدر، مرجع سابق، ص. 277.

- إن سلوك الفرد وهو تحت المراقبة والملاحظة يختلف عن الظروف العادية، فكل هذه العناصر تجعل الملاحظة أحيانا غير دقيقة في رصد الحقائق والوصول إلى نتائج حقيقية مرضية.

فعن توظيف طريقة الملاحظة أو المشاهدة كطريقة لتحديد الإحتياجات التكوينية والتكوين الإداري فان د. محمد عبد الفتاح ياغي يرى أن خبير التكوين بإستطاعته ملاحظة أو مشاهدة الموظف وهو يقوم بأداء عمله وكذلك تدوين الملاحظات عن عناصر الوظيفة الرئيسية والجزئية والأدوات التي يستخدمها وعلاقة هذه الوظيفة بغيرها من الوظائف، وكيف يمارس الموظف نشاطاته الوظيفية، وهل يتم ذلك بدافعية، وهكذا تصبح عملية الملاحظة أو المشاهدة إحدى الطرق وعناصر التحليل التي يجب توظيفها لتحديد الإحتياجات التكوينية.⁽¹⁾

رابعا: إجراء حوار بين أخصائي التكوين والمتكون.

تقتضي الضرورة في بعض الأحيان إجراء حوار بين الفرد أو الشخص المتخصص في شؤون التكوين والفرد الموظف الراغب في مزيد من التكوين، وهو الذي يمارس نشاطاته ومهامه في مهنة معينة وهذا الوضع يسمح له بمعرفة طبيعة وظروف وظيفته، فبذلك فان آراء وإقتراحات هذا الفرد تعطي صورة حية و صادقة عن وظيفته مما يجعل المكون قادرا على معرفة مواصفات ومتطلبات الوظيفة أو المنصب المحدد إنطلاقا من الواقع الذي نعيش فيه، وهذا الحوار يسمح له إذا بالتشخيص العقلاني الواقعي للجوانب الوظيفية والسلوكية التي يمكن تحويلها إلى إحتياجات تكوينية، فمشاركة المتكون في تحديد الإحتياجات التكوينية لها عدة جوانب ايجابية نذكر منها مايلي:

* تساعد هذه المشاركة على إقبال المتكونين على التكوين باقتناع و دافعية .

²- محمد عبد الفتاح ياغي، دور توصيف الوظائف في تحديد الإحتياجات التدريبية، مجلة الإداري، 2003، ص.59.

* تمكن المتكون من تعديل سلوكه واتجاهاته نحو الأفضل عن قناعة و إيمان و بذلك يمكن تحقيق الأهداف المنشودة من التكوين والتدريب.

فهذه الطريقة حسب رأي د.عمار بوحوش مكلفة كثيرا وتأخذ جهدا ووقتا طويلا، ومع ذلك تبقى من الطرق المفضلة في وصف الوظائف.(1)

خامسا: طريقة دراسة وتحليل السجلات والوثائق والمفكرة اليومية.

يمكن من خلال مراجعة السجلات والوثائق كاللوائح والتقارير والخرائط التنظيمية، وكل الوثائق التي تتعلق بوصف الوظيفة يمكن التوصل إلى مغرفة مواصفات الوظيفة، واكتشاف بعض العناصر والشروط التي تتضمنها الوظائف المدروسة، وهذه الأخيرة تحول جوانب منها إلى إحتياجات تكوينية.

وعن المفكرة اليومية للعمل والتي تتمثل في تسجيل الموظف لكل النشاطات والأعمال التي يقوم بها عادة لمدة معينة قد تصل إلى عدة شهور، وعند دراسة وتحليل هذه المذكرة.

سيتم التعرف على عدة معلومات أو تفاصيل تتعلق بالوظيفة وبطريقة أدائها،و بذلك يمكن التوصل إلى معرفة بعض النقص والتعرف على الإحتياجات التكوينية التي تستتبط عادة من هذه السجلات.(2)

المطلب الثالث: الأطراف المسؤولة عن عملية تحديد الإحتياجات التكوينية

تختلف الجهة المسؤولة عن التكوين باختلاف المؤسسات وطبيعة عملها،لذلك يجب أن يكون التكوين من مسؤولية:(3)

1- عمار بوحوش، الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،1989)، ص.314.

2- عبد السلام، السيد سليم، مرجع سابق،ص.186.

3- السالم مؤيد سعيد، حرحوش، وعادل الصالح،إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)،(الأردن: عالم الكتب الحديث، ط 1

2009)،ص.13.

أ- **الإدارة العليا:** إذا أرادت المؤسسة أن يكون لديها برامج تكوينية فعالة لابد أن تلتزم الإدارة العليا بالتكون وأهميته كاستثمار بشري، لابد أن تجسد هذا الالتزام بسياساتها وقراراتها المختلفة، و لابد أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التكوين وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المؤسسة باستمرار، طالما تعتمد التكوين وسيلة علمية أساسية للتطور والنمو.

ب - **إدارة الموارد البشرية:** تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية أو قسم التكوين مسؤولية مباشرة في هيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التكوينية، وضمان تنفيذها في الوقت والمكان المحددين.

ج - **المشرف المباشر:** لابد للمشرف المباشر أن يشجع الموظف المرشح للتكوين على ضرورة الاستفادة من البرنامج التكويني، وتسهيل عملية حضور العامل إلى تلك البرامج في الوقت والمكان المحدد، أن توفير المناخ المناسب والموارد والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي هي من بين الأمور التي يجب أن يساهم بها المشرف المباشر مساهمة فاعلة.

د - **الموظف المتدرب:** كل المساهمات السابقة التي اشرنا إليها قد لا يكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التكوينية إذا لم يكن لدى المتكون الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف ومهارات أو سلوكيات جديدة، لا بد أن يشجع العاملين بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لهم المؤسسة.

خلاصة الفصل:

تعتبر عملية تحديد الإحتياجات التكوينية،العنصر الأساسي والهيكلية في صناعة التكوين، حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية. وترجع عملية تحديد الإحتياجات التكوينية في الأساس إلى الحاجة لعلاج مشكلات العمل من خلال التكوين حيث توجد مشكلات أخرى قد لا يفيد فيها التكوين وهو ما قد يظهره التحليل التنظيمي، وعلى هذا الأساس تصبح عملية تحديد الإحتياجات التكوينية هي الأداة الأساسية التي يتم من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء العاملين والأفراد من خلال العملية التكوينية، فيمكن أن تكون هناك حاجة تكوينية عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة تكون هناك اتجاهات غير مناسبة وبشكل يصعب تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة، أي أن عملية تحديد الإحتياجات التكوينية هي تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من جهة والفرص التكوينية المتاحة من جهة أخرى.

الفصل الثالث: الإطار

التطبيقي لعملية

تحديد الاحتياجات

التكوينية

أصبحت المؤسسات الإقتصادية معرضة للمنافسة ومجال مفتوح للمبادرة، بحيث تواجه المؤسسة اليوم قوانين قاسية لإقتصاد السوق وأصبح بقاءها في خطر، وهذا ما يدفعنا إلى إعتبار تثمين وتنمية الموارد البشرية و الإعتماد على الكفاءات كعامل نجاح، وذلك من خلال الدور الكبير الذي تلعبه في المساهمة في تنمية المؤسسة في ظل موجة التجديدات في الأفكار والتكنولوجيات و أنماط وطرق التسيير، وذلك من خلال العملية التكوينية، التي تتضمن التجديد في الأفكار والإبداع في التسيير وتعطي المؤسسة مناعة لمقاومة المنافسة، إما على المستوى الوطني أو الدولي.

ولنجاح أي عملية تكوينية يجب مراعاة مراحلها وخاصة المرحلة الأولى التي هي الخطوة الأساسية لنجاحها.

في هذا الفصل التطبيقي سنحاول إسقاط موضوع تحديد الإحتياجات التكوينية في مؤسسة اقتصادية على أرض الواقع من خلال أخذ مؤسسة نفضال- تيزي وزو-نموذجاً ودراسة حالة لندعم بها فرضياتنا.

يحتوي هذا الفصل على ما يلي:

- نبذة عن مؤسسة نفضال.
- طبيعة عملية التكوين في مؤسسة نفضال تيزي وزو.
- تحليل بيانات الإستمارة.

المبحث الأول: تعريف بمؤسسة نفطال

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة (تعريف، نبذة ومهام)

تعتبر مؤسسة نفطال شركة وطنية لتوزيع وتسويق المواد البترولية. وهي متفرعة عن الشركة الأم "سونطراك"، أما من الناحية القانونية فمؤسسة نفطال شركة ذات أسهم (SPA) إبتداء من 18 أبريل. 1998 وقبل أن تأخذ طابعها القانوني الحالي، فقد مرت بفترتين هما: (1)

- **الفترة الأولى:** لقد عرفت مؤسسة نفطال تغييرا في طابعها القانوني بعد صدور المرسوم رقم 101/80 المؤرخ في 1980/04/06 المتضمن إعادة هيكلة الشركة الأم سونطراك، إذ كانت تسمى مؤسسة تصفية وتوزيع المواد البترولية "ERDP" والتي أصبحت في حكم الزوال.

- **الفترة الثانية:** بمقتضى المرسوم 189/87 المؤرخ في 1987/04/25 تمت التفرقة بين عمليتي التصفية والتوزيع، حيث أصبحت المؤسسة مختصة فقط في تسويق وتوزيع المواد البترولية. شركة ذات أسهم "SPA" إبتداء من 08 أبريل 1980 برأس مال يقدر ب 6650 مليون دينار مع 665 سهم بقيمة 15650,00 دج للواحد.

حسب هذا التنظيم الجديد تتولى نفطال المهام الأساسية التالية:

- توزيع وتسويق الوقود والغاز.
- توزيع وتسويق المواد (النقل جوا وبحرا).
- النقل المكثف للمواد البترولية.

¹-www.moc.LATFAN تم تصفح الموقع يوم: 2016،14:25/08/07 .

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

تقع مقاطعة نفضال في المنطقة الصناعية عيسات إدير، بواد عيسي لولاية تيزي وزو، بحوالي 8 كلم شرق المدينة، وحدودها كالتالي :
شمالا: بلدية واقنون، جنوبا: بلدية الأربعاء ناث إرائن، شرقا: بلدية تيزي راشد.
وظهرت مقاطعة نفضال تيزي وزو في سنة 2002، بموجب إعادة تنظيم الهيكلة الكبرى لشركة نفضال ولقد أخذت هذه التسمية إبتداءا من 2007.

المطلب الثاني: التعداد البشري والهيكل التنظيمي

التعداد البشري: تشغل هذه المقاطعة 376 عاملا، منهم 75 إطار، 97 تقنيا، 204 أعوان التنفيذ، تتكون من أربعة دوائر كل دائرة تتفرع بدورها إلى مجموعة مصالح.

التنظيم الداخلي لمقاطعة تيزي وزو :

1. دائرة النقل التقني: يتمثل دورها فيما يلي :

- ضمان التسيير الإداري للوسائل المتنقلة، قطع الغيار ولعمال السياقة.
- تأسيس طرق المحافظة وتطوير المعدات والمخازن وكذا مهارات التوزيع، وهي

مكونة من خمسة مصالح:

1. مصلحة النقل.
2. مصلحة التوزيع والتخزين.
3. مصلحة الاستغلال والتصليح.
4. مصلحة الدراسات.
5. مصلحة الأعمال الجيدة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

فرع ترميم البنايات : تضمن الحراسة وترميم البنايات.

فرع اقتصادي : يصنع برنامج شراء المواد وأغراض المكاتب وأغراض أخرى.

✓ مصلحة الإدارة: تمثل في التسيير الإداري للعمال وتتضمن ثلاث فروع.

- فرع إدارة العمال يمثل التسيير الإداري للعمال.

- فرع تسيير الأجور، يعمل على مراقبة كل العوامل الداخلية في حساب الأجر.

- فرع الخدمات والشؤون الاجتماعية: تضمن وتراقب التعويضات والخدمات

الاجتماعية.

✓ مصلحة الموارد البشرية: يتمثل مهامها في:

- تسيير مناصب العمل والموارد البشرية.

- مراجعة إحتياجات التكوين.

- وضع التنبؤات والتقدير فيما يتعلق بالأجر على مستوى المقاطعة.

2. دائرة المالية والمحاسبة : من مهامها متابعة وضعية وقيمة أملاك المقاطعة، إعداد

سياسات إستراتيجية للمقاطعة في مجال المالية والمحاسبة .وتحتوى على ثلاث مصالح :

- مصلحة المحاسبة العامة.

- مصلحة التخزين.

- مصلحة الأسعار والميزانية.

3. دائرة التسويق:تكمُن مهمتها الأساسية في ضمان تسويق المواد (الوقود، الزيوت

العجلات.....) وتتكون من أربعة مصالح :

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

- مصلحة الوقود.

- مصلحة الزيوت.

- مصلحة العجلات المطاطية.

- مصلحة الشبكة.

4. دائرة الإدارة والإطارات الوسطى: تمثل الأغلبية في المقاطعة مع 34 عاملاً، تتمثل

مهامها في :

- ضمان تسيير الإطارات الوسطى في المقاطعة.

- ضمان تسيير الموارد البشرية.

إضافة إلى جانب هذا المهام هناك مهام أخرى تتوزع على مختلف المصالح والفرع الأخرى و هو:

فرع التيليكوم (BOG) مكتب النظام العام: والذي يتضمن الخدمات والمواصلات وتأخذ بعين الإعتبار نشاطات العلاقات الخارجية .

مهام مقاطعة تيزي وزو: تقوم جميع مقاطعات نفضال بنفس المهام تقريبا المنبثقة من واقعها العلمي، إذ أن كل مقاطعة تقوم بالمهام الرئيسية التالية :

✓ تسيير، تنظيم، ترقية وتطوير نشاط توزيع الوقود، الزيوت الخاصة والعجلات.

✓ تسويق المواد على مستوى المقاطعة .

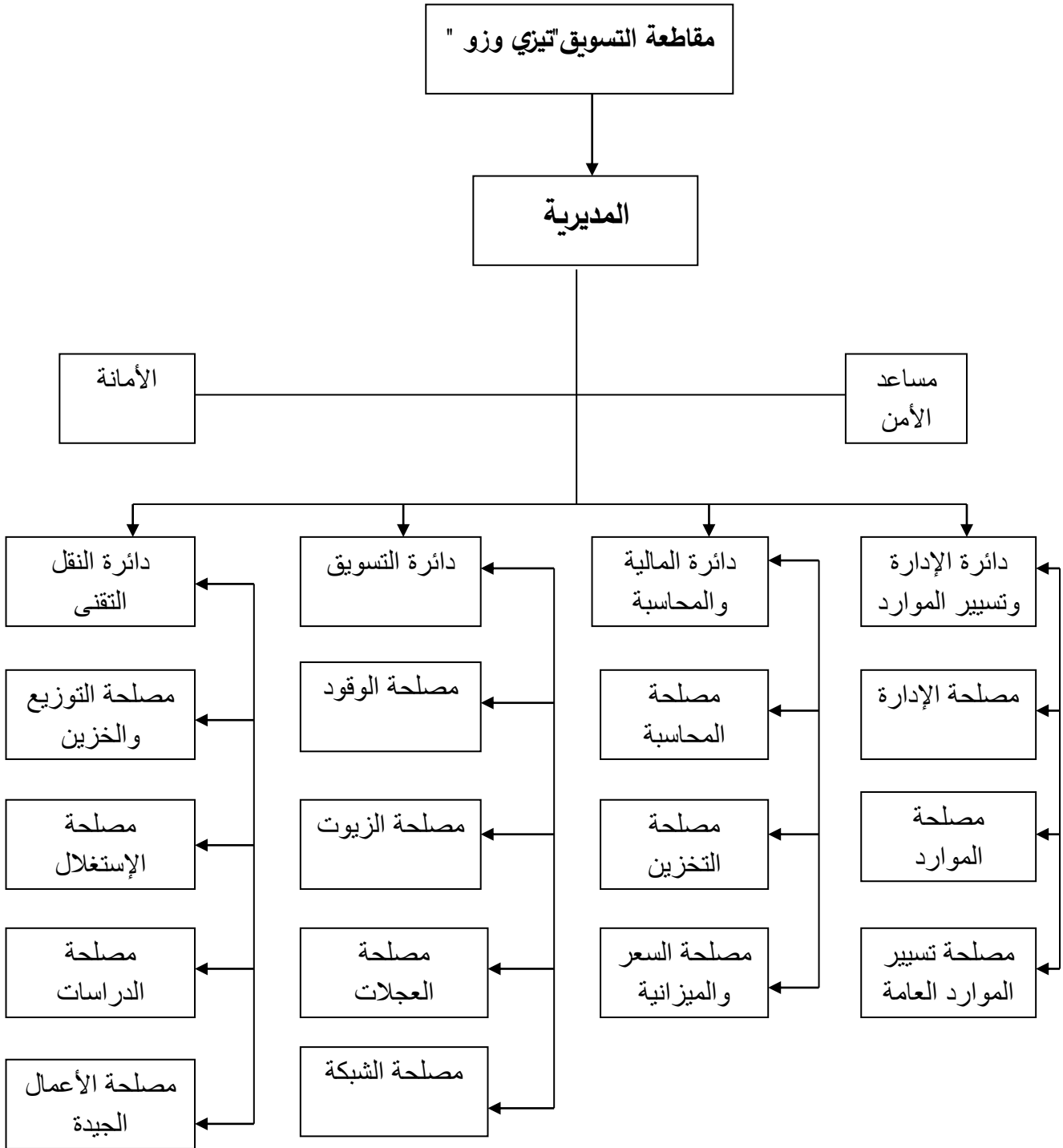
✓ تطوير وتحديث الشبكة.

✓ تحليل سوق المقاطعة، ووضع القواعد التي تساعد على دعم موقع المؤسسة تجاه المنافسين.

✓ ترقية علامة المؤسسة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

الهيكل التنظيمي لمؤسسة - تيزي وزو: تهيكل المقاطعة على النحو التالي: (1)



1- مصحة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: عملية تحديد الإحتياجات التكوينية في مؤسسة نفعال .

لقد خصص هذا المبحث لمعرفة طبيعة عملية التكوين في مؤسسة نفعال، و طرق تحديد الإحتياجات التكوينية.

المطلب الأول: طبيعة عملية التكوين في مؤسسة نفعال .

يعتبر التكوين من الوظائف الأساسية في مؤسسة نفعال بإعتباره يحقق التغير اللازم فيها لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية،ويمكن التعرف على طبيعة التكوين من خلال الخطوات التالية: (1)

أ -التكوين الداخلي: يتم هذا النوع داخل مؤسسة نفعال تيزي وزو تحت إشراف مدير المؤسسة و يتم هذا النوع وفقا لخطوات التالية:

1-دراسة الإحتياجات التكوينية : بعد تحديد الإحتياجات التكوينية تقوم خلية التكوين بدراسة هذه

الطلبات،و ترتيبها حسب متطلبات المؤسسة.

2-اختيار المكونين : يقوم المدير العام بمهمة إختيار المكونين مع الرؤساء المباشرين للعمل .

3- إعداد ميزانية التكوين: تقوم مصلحة المواردالبشرية بإعداد ميزانية التكوين مع مصلحة الأجور

حيث تخصص لها موارد مالية ،و توجهها وتوزعها حسب التخصصات الموجودة، فبذلك تحدد بدقة تكاليف البرنامج التكويني.

¹-نفس المصدر .

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

4- تحديد الوقت والمكان المناسبان للتكوين :يتم تحديد وقت التكوين وطرق توزيعه حسب درجته وأهميته.

ب-التكوين الخارجي :هذا النوع من التقييم أكثر إعتقادا لدى المؤسسة من التكوين الداخلي لأنه يمكن الموظفين من تحصيل أكبر قدر ممكن من المعارف والمهارات. وتم حسب الخطوات التالية:

1. المراكز التكوينية:

تقوم مؤسسة نفعال تيزي وزو بالتسجيل في مختلف المراكز الهامة بموجب عقد أو إتفاق والتي تعرض عليها المواضيع التي يحتاجها العاملين عادة ما يتم إرسال رسالة من قبل المدير العام للمؤسسة لمدير المعهد و ذلك من أجل إطلاعهم على الرغبة في تسجيل عماله للتكوين في الموضوع الذي سبق وأن تم إقتراحه من طرف المعهد و هناك مراكز هي التي ترسل للمؤسسة كل جديد عنها و أهم المراكز و المعاهد التي يتم بها التكوين مايلي:

-معهد التكوين بوهران (CFO).

-معهد التكوين بالشرافة

2. وضع خطة التكوين:

بعد التعرف على المواضيع المعروضة من طرف المراكز ومقارنتها مع المواضيع المقترحة، وتحديد عدد العمال الذين يحتاجون للتكوين والمدة المخصصة لكل مكون والمتراوحة بين أربعة إلى عشرة أيام على سبيل المثال أي تكوين قصير المدى وتخصيص المبالغ اللازمة لكل مكون على حدى بالإضافة إلى المركز المعني بكل مكون، تقوم مصلحة الموارد البشرية بوضع هذه المعلومات في خطة ويتم إعدادها في كل سداسي لكل سنة وذلك لضمان استمرارية عملية التكوين دون صعوبات داخلية أو خارجية.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

إن الإحتياجات التكوينية تأتي من الفرق بين الملف المهني المطلوب (محطة عمل) ومهارات قيمة في الشركة (اختصاص وكيل على محطة عمل) وتتم إطلاق هذه الخطوة في فرع الموارد البشرية خلال فترة شهري أبريل ومايو، وفقا للعاملين في مجال تنمية التكوين بين دوائر مؤسسة نفضال.

وتقدم المؤسسة تكويننا لكل من:

- العمال الجدد مهما كانت مدة و طبيعة عملهم.
- العمال الذين يتطلب نشاطهم تعديلا ناتجا عن إدخال تكنولوجيا جديدة أو يتطلب استعمال آلات جديدة.
- العمال الذين غيروا مناصب عملهم.

المطلب الثاني: طرق عملية تحديد الإحتياجات التكوينية داخل المؤسسة.

تقوم مؤسسة نفضال بدورة تكوينية واحدة طول العام، وتتكلف مديرية إدارة الموارد البشرية وإدارة إختيار التكوين، بإنجاز خطة تكوينية ويتم فيها تحديد مواضيع التكوين وإحتياجاته وذلك على شكل جدول.

يقوم رئيس مصلحة الموارد البشرية بإعداد القوائم الكاشفة للحاجيات، كما يعقد لقاءات مع رؤساء العمال المباشر في المصالح المخلفة للمؤسسة ومن خلال التشاور يمكن تحديد هذه الإحتياجات ويتم الحصول على إحتياجات كل العمال عن طريق بطاقة تحديد الإحتياجات التكوينية إما جماعية أو فردية العمال، وفي سنة 2015 إستقاد 139 عامل بالتكوين وتضمنت 27 تخصصات، وهذه التخصصات تحدها الإدارة العامة لنفضال وليس المسئول على العمال أو الإدارة المكلفة بالتكوين.¹

¹-وثيقة مقدمة من طرف الإدارة المكلفة بالتكوين في مؤسسة نفضال تيزي وزو، لسنة 2015

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

أولاً: التكوين الجماعي

| الرقم | موضوع التكوين | الأهداف المرجوة تحقيقها | المهارات المستهدفة | عدد العمال |
|-------|---|--|---|------------|
| 1 | رصد وتطبيق في المجال الوقائي | تحسين الأداء في الصحة والسلامة | إشراك العاملين في الأمن الداخلي ومنع المخاطر الكبرى | 18 |
| 2 | التوعية من المخاطر المهنية لسائقين | حماية الوكلاء (agents) (sel) | خلق روح الحذر بين السائقين | 26 |
| 3 | التحكم في الميكانيك وكهرباء السيارات | خفض الحالات تجميد الشاحنات أثناء التسليم | تعميق معارفهم حول آليات السيارات الثقيلة | 10 |
| 4 | سائقي الرافعات الشوكية | حماية السائقين رافعة شوكية | تلاعب في العربات مختلف الحمولات | 2 |
| 5 | الإسعافات الأولية | يجري ممثل الوقاية في شركته. | إتقان كيفية التصرف مع المصاب بالإسعافات الأولية | 19 |
| 6 | الميكاترونিকা معلومات والحد الأقصى المكتسبة حديثا | إتقان الصيانة العلاجية والحد من التكاليف | تعمق المعارف وعلم الميكانيك | 10 |
| 7 | عمال محطات | تكوين عمال محطات في الخدمة الجديدة | المعرفة من العمل الأساسي في محطة خدمة | 15 |
| 8 | رئيس الفريق | القدرة على تنسيق فريق | الإشراف وتنسيق أنشط فريق. | 04 |
| 9 | رئيس المحطة | تكوين رؤساء الجدد في محطة | إتقان تقنيات إدارة محطة خدمة | 05 |

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

| | | | | |
|----|--|---|--|----|
| 16 | كيفية التدخل في بداية نشوب حريق في محطة خدمة | إنقار بداية حريق | استخدام طفايات | 10 |
| 15 | التدخل بشكل فعال ضد أي حادث صناعي في مستوى محطة خدمة | توقع وإدارة الحوادث الصناعية | السلامة الصناعية | 11 |
| 10 | العمل في جو هادئ. | تحسين تنظيم العمل الجماعي | العمل بفعالية مع الآخرين | 12 |
| 06 | تعلم ما هي التقنيات مبيعات إستخدامها عندما التجاري يتواجد مع العملاء لتحقيق أقصى قدر من بيع. | زيادة رقم الأعمال | تقنيات المبيعات | 13 |
| 05 | تعلم الإتصال تجار ا مع العملاء | السيطرة على الإتصالات التجارية | الاتصالات التجارية | 14 |
| 15 | معرفة خدمة وولاء زبون | ولاء الزبائن بالإستقبال | إستقبال الزبائن | 15 |
| 04 | تحسين المبيعات والقيام بمعرفة منتج في السوق | كيفية وضع المنتج في السوق | إجراء دراسة السوق وغيرها من الأدوات حديث التسويق | 16 |
| 09 | السيطرة على الوثائق الإدارية على مستوى المؤسسة | توحيد الكتابة المهنية | كتابات محترف | 17 |
| 06 | سهولة المهمة للمعيل في الميدان | معرفة أفضل تجهيزات وتركيبات الكهربائية والميكانيكية | صيانة المعدات نفعال | 18 |

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

| | | | | |
|-----|---|-----------------------------------|------------------------|----|
| 04 | الإكتفاء الذاتي و الإستقلال من شبكة الكهرباء المحلية | إنهاء التكوين النظري | الطاقات المتجددة | 19 |
| 05 | فهم وترجمة الوثائق والاتصال بالإمكانات المتعاونة. | سهولة العمل والاتصالات | الإنجليزية التقنية | 20 |
| 03 | إتباع مواقع البناء التجديد وتطوير المواصفات | ناجح مشاريع في الدورات الجارية | إدارة المشاريع | 21 |
| 03 | حسن إدارة الدكان | إدارة المخازن | إدارة المخازن | 22 |
| 02 | فهم الإجراء إمتلاك الأسواق وقواعد منح العقد | فهم الإجراء إمتلاك الأسواق | إجراءات إمتلاك الأسواق | 23 |
| 135 | المجموع | | | |

ثانيا: التكوين الفردي

| الرقم | موضوع التكوين | الأهداف المرجوة تحقيقها | المهارات المستهدفة | عدد العمال |
|-------|---------------------------------|---|--|------------|
| 1 | الصحة والسلامة (HSE) | تقليل والسيطرة على المخاطر المهنية داخل الشركة | اكتساب مهارات جديدة في الصحة و السلامة (HSE) | 1 |
| 2 | مجال التسويق والقوة المبيعات | تقاسم الرؤية والقضايا التسويق | حسن العلاقات مع الزبائن وتعلم تقنيات جديدة لتسويق | 1 |
| 3 | لحام TIG | فهم طرق اللحام TIG | فهم عمليات اللحام TIG | 1 |
| 4 | إدارة الديون | فهم إدارة الديون وإنعاش الزبائن | فهم إدارة الديون و إنعاش الزبائن | 1 |
| 4 | المجموع | | | |

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

الجهات الفاعلة:

❑ مسئولين العمال.

❑ المديرين التنفيذيين.

❑ مدراء التدريب.

وسائل تحديد الإحتياجات التكوينية:

❑ المراقبة والاستماع يعتمد مسئول المباشر للعمال على المراقبة لتحديد الإحتياجات

التكوينية بإعتباره المسئول الوحيد الذي يراقب ويلاحظ سلوك ونقائص العمال، أما

الإستماع بهذه الوسيلة يتوصل المسئول إلى معرفة مباشرة الخلل والنقائص لدى العمال.

❑ مقابلات فردية: إن الإعتقاد على هذه الطريقة يسمح للمسئول بمعرفة أسباب عدم تكيف

وتأقلم العامل في منصبه.

❑ تقييم مهارات المطلوبة من طرف محطة العمل: و بتقييم مهارات العمال أثناء عملهم

يسهل على المسئول تحديد إحتياجاتهم.

❑ تقييم الأداء: وبتقييم أداء العمال أثناء عملهم يتمكن المسئول على تحديد إحتياجاتهم

بدقة.

بعد عملية تحديد تأتي عملية تصميم البرامج وينبغي أن تؤدي هذه الخطوة الثانية

لاختيار الأجهزة المناسبة وتطوير الإجراءات التكوين اعتمادا على:

❖ إضفاء الطابع الرسمي على مشروع التكوين.

❖ تطوير خطة التكوين.

❖ تفصيل المواصفات (أوراق البيانات التكوين).

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

هيكل التكوين هو المسؤول عن تنفيذ هذه الخطوة، وخطة التكوين يتم الإبلاغ عنها قبل شهر جويلية، لفرع الموارد البشرية للمصادقة عنها.

أدوات تصميم البرامج التكوينية

- ميزانية التكوين.
 - أي نوع من التكوين، هل نحن بحاجة إلى التركيز الداخلي أو الخارجي.
 - ما هو جدول الزمني لدينا.
 - الذين يستفيدون بالتكوين.
- ويتم جمع الأجوبة على هذه الأسئلة في خطة شاملة (خطة نموذج)، و خطة التكوين المصادقة سوف تحال إلى قسم التكوين في بداية السنة للتحقيق. أما عملية تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية تتم كالتالي:

تنفيذ البرامج التكوينية:

خلال هذه المرحلة هيكل التكوين هو المسيطر على خطة التكوين لذلك يجب:

- بدء الإجراءات.
- التأكد من رصيد المتكويين.
- مراقبة النفقات.

تقييم البرامج التكوينية:

يكون تقييم التكوين من طرف مصلحة التكوين بالتعرف على مختلف النتائج المتحصل عليها، وكذلك بالوثائق التي يقوم المكون بإيداعها وتتمثل هذه الوثائق في

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

المعلومات المتحصل عليها من قبل المكون و تقرير التكوين. ويوجد نوعين من التقييم وهما:

تقييم النوعي: محتوى التكوين، وهي مناسبة لتحقيق الأهداف التي وضعتها الشركة.

تقييم النوعية: تقييم المعدل، وتقييم الغياب.

ساعد تقييم التكوين الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل المشاركون يقدرّون التكوين؟
- هل اكتسب المشاركون معرفة جديدة؟
- هل المشاركون يطبقون تقنيات أو أساليب جديدة في واقع عملهم؟
- ما هو أثر التكوين على أداء الشركة؟

وسائل التقييم:

- **شبكة تقييم الساخنة:** في تقييم أداء المكون والتكيف من محتويات التكوين واحتياجات المشاركين، وزارة التربية والتعليم هي المسؤولة لدعم هذا الجزء من التقييم.
- **شبكة تقييم الباردة:** رؤساء الهرمي سوف يحددون ما إذا كان التكوين ساعد على حل المشاكل الأولية؟ مقابل هذا الجزء المقصود لرؤساء الهرمي المباشر للعملاء المدربين في التعاون مع المسؤولين عن التكوين.

المبحث الثالث: تحليل بيانات الإستمارة

تهدف الدراسة الميدانية إلى معرفة عملية تحديد الإحتياجات التكوينية في مؤسسة اقتصادية نفضال - تيزي وزو-

المطلب الأول: عينة الدراسة

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات حول عملية تحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسة، قمنا بالاعتماد على المقابلة مع رئيس قسم محل الدراسة، تناولنا نقاط عديد في الحوار معه فيما يخص طبيعة التكوين وطبيعة تحديد الإحتياجات التكوينية داخل المؤسسة.

وبهدف الحصول على معلومات أكثر دقة وتفصيلا قمنا بالاعتماد على الإستمارة، وتحتوي على محورين، المحور الأول تضمن البيانات الشخصية، أما المحور الثاني تضمن أسئلة حول التكوين وتحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسة، وبلغت عدد الأسئلة 10 أسئلة وتم توزيعها على رؤساء العمال بإعتبارهم المسؤولين على تحديد إحتياجات التكوينية للعمال، وقدرت العينة 40 مستؤلا وتم توزيع 40 إستمارة، وتمت الإجابة على 35 إستمارة فقط و5 منها لم يتم ملئها، وواحدة لم تملئ كليا بل جزئيا وتم إلغائها. فأصبح عدد الإستمارة المدروسة هو 34 إستمارة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

المطلب الثاني: تحليل الإستمارة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. حسب الجنس:

جدول رقم (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر | 22 | 64.71% |
| أنثى | 12 | 35.29% |
| المجموع | 34 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة عالية من العينة المدروسة هي من الذكور بنسبة 64.71%، أما الإناث بنسبة 35.29%.

نستنتج أن عدد المسؤولين على تحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسة هم الذكور بنسبة 64.71%، خلافا للإناث بنسبة 35.29%، من هنا نلاحظ أن المناصب القيادية والمسؤولية يتقلدها جنس الذكري وليس الأنثوي، ويعود هذا ربما إلى طبيعة العمل ومكانه أين يتم في محطات البنزين والورش.

2. حسب السن:

جدول رقم (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

| السن | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| 30-20 | 4 | 11.76% |
| 40-31 | 17 | 50% |
| 50-41 | 12 | 35.29% |
| 60-51 | 1 | 2.94% |
| المجموع | 34 | 100% |

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

يوضح لنا الجدول أن نسب أعمار أغلبية رؤساء العمال تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 سنة أي ما يعادل نسبة 50%، تليه الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 41-50 بنسبة 35.29% أما الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 20-30 سنة هي بنسبة 11.76%، أما الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 51-60 سنة هي بنسبة 2.94%.

وكتحليل نقول بان نسبة رؤساء العمال التي تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة هي الطاغية في المؤسسة ، وهذا يدل على إستقرار العمال في الشركة أي تعتمد على العمال ذوي الخبرة الجيدة والكبيرة للقيام بالمهام الموكلة لهم.

3. مستوى المؤهل العلمي:

جدول رقم (3) يبين توزيع أفراد العينة حسب مستوى المؤهل العلمي

| النسبة | التكرار | المؤهل العلمي |
|--------|---------|---------------|
| 0% | 0 | متوسط |
| 26.47% | 9 | ثانوي |
| 73.53% | 25 | جامعي |
| 0% | 0 | أخرى |
| 100% | 34 | المجموع |

نلاحظ من خلال هذا الجدول بأن رؤساء العمال مستواهم التعليمي هو جامعي و التي بلغت نسبة 73.53% وهي أعلى نسبة، وتليها فئة الثانويين بنسبة 26.47% وهذا ما يؤكد بان إستراتيجية الشركة تعتمد على الفئات المثقفة ذات المؤهلات العلمية وذلك راجع لسياسة التوظيف بالشركة ومتطلباتها من إطارات وأعاون تقنيين وتنفيذيين.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

و كإستنتاج نقول أن سبب أغلبية المسؤولين على العمال من ذوي المستوى التعليمي الجامعي قد يكون راجع إلى أن المناصب المهنية المتوفرة ، تحتاج إلى عمال ذوي شهادات عليا بشكل كبير، لأن مهام هذه المؤسسة عبارة عن أعمال تنفيذية وإدارية.

4. حسب: المصلحة

جدول رقم (4) يبين توزيع أفراد العينة حسب المصلحة

| النسبة | التكرار | المصلحة |
|--------|---------|---|
| %23.53 | 8 | مصلحة الإدارة |
| %14.70 | 5 | مصلحة التجارة |
| %20.59 | 7 | مصلحة الدراسات والانجازات |
| %11.76 | 4 | مصلحة الموارد |
| %11.76 | 4 | مصلحة تسير وتوفير الوسائل العامة للعاملين |
| %2.94 | 1 | مصلحة الشبكة |
| %14.70 | 5 | مصلحة المحاسبة |
| %100 | 34 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول أن النسبة الكبيرة من العينة المدروسة حسب المصلحة هي مصلحة الإدارة بنسبة %23.53، لأن الإدارة المكلفة بالتكوين تتواجد في هذه المصلحة. أما مصلحة الدراسات والانجازات تأتي في المرتبة الثانية بنسبة %20.59.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

5. حسب القسم:

جدول رقم (5) يبين توزيع أفراد العينة حسب القسم

| القسم | التكرار | النسبة |
|-------------------------|---------|--------|
| الإدارة والوسائل العامة | 11 | 32.35% |
| المالية والمحاسبة | 7 | 20.59% |
| التسويق | 4 | 11.76% |
| النقل والتقني | 13 | 38.24% |
| المجموع | 34 | 100% |

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة المسؤولين على العمال في المؤسسة قسم النقل والتقني هو الذي يحتوي على نسبة أعلى من الأقسام الأخرى، حيث تقدر بـ 38.24%، ذلك راجع إلى المهمة التي يقوم بها هذا القسم من حسن الاستغلال والتوزيع والتخزين للمواد النفطية، ثم يأتي قسم الإدارة والوسائل العامة بـ نسبة 32.35% ذلك راجع إلى أن إدارة الموارد البشرية وإدارة إختيار التكوين تتواجد في هذا القسم.

6. حسب الوظيفة:

جدول رقم (6) يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

| الوظيفة | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| رئيس القسم | 4 | 11.76% |
| مهندس | 7 | 20.59% |
| محاسب | 5 | 14.71% |
| مسير | 3 | 8.82% |

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

| | | |
|----------------|-----------|-------------|
| مكلف بالدراسات | 7 | 20.59% |
| رأس المصلحة | 7 | 20.59% |
| مكلف بالتكوين | 1 | 2.94% |
| المجموع | 34 | 100% |

يوضح الجدول أعلاه وظائف مسئولين العمال المؤسسة، ومن خلاله تظهر أن نسبة المهندسين والمكلفون بالدراسات ورؤساء المصالح لديهم نفس النسبة وهي 20.59% وتعتبر أعلى نسبة لعينة الدراسة.

7. حسب المنصب

جدول رقم (7) يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب

| المنصب | التكرار | النسبة |
|----------------|-----------|-------------|
| إطار تنفيذي | 4 | 11.76% |
| إطار عالي | 2 | 5.88% |
| إطار | 19 | 55.88% |
| مهندس | 4 | 11.76% |
| محاسب | 5 | 14.70% |
| المجموع | 34 | 100% |

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية المسئولين على العمال في المؤسسة لديهم منصب إطار بنسبة 55.88%، وذلك راجع إلى مستواهم العلمي الذي كان في الجدول رقم (3) أغلبية العينة المدروسة هم جامعين.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

8. حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (8) يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| أقل من 5 سنوات | 0 | %0 |
| 10-06 | 6 | %17.65 |
| 15-11 | 10 | %29.41 |
| 20-16 | 10 | %29.41 |
| 25-21 | 8 | %23.53 |
| أكثر من 25 | 0 | %0 |
| المجموع | 34 | %100 |

يتضح لنا من خلال الجدول أن العمال متماثلة بين الفئتين اللتين تتراوح سنوات خبراتهم بين 15-11 سنة، ومن 20-16 بنفس النسبة 29.41%، ثم تليها الفئتين التي تتراوح سنوات خبراتهم ما بين أقل من 5 سنوات 15-10 بنسبة 17.65%، بنسبة 23.53%، وهذا يعني أن أغلب رؤساء العمال تتوفر لديهم أقدمية في مناصبهم الحالية لإكتسابهم للخبرة في وظائفهم وتحديد الإحتياجات التكوينية للعمال بشكل واضح ودقيق.

المحور الثاني: أسئلة حول الموضوع

السؤال الأول: هل ساهمت الدورات التكوينية التي شارك فيها العامل في؟

الجدول رقم (8) نتائج الإستبيان للسؤال الأول

| المساهمات | التكرار | النسبة |
|-----------------------|---------|--------|
| تحسين أدائه | 19 | %55.88 |
| تطوير مهارته | 6 | %17.65 |
| تزويده بمعلومات جديدة | 9 | %26.47 |
| أخرى, اذكرها | 0 | %0 |
| المجموع | 34 | %100 |

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية العينة المدروسة يعتبروا أن الدورات التكوينية التي شارك فيها العامل تساهم في تحسين أدائه بنسبة 55.88 %، ثم تليه تزويده بمعلومات جديدة بنسبة 26.47 %، أما تطوير مهاراته بنسبة 17.65 %.

نستنتج من هذا الجدول أن رؤساء العمال يعتبرون الدورات التكوينية التي شارك فيها العامل تساهم في تحسين أدائه أكثر من تطوير مهاراته أو تزويده بمعلومات جديدة.

السؤال الثاني: هل ترى أن التنوع في الدورات التكوينية ساهم في تحسين مستوى العمال؟
الجدول رقم (9) نتائج الإستبيان للسؤال الثاني

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|-----------|
| 64.71% | 22 | نعم |
| 35.29% | 12 | إلى حد ما |
| 0% | 0 | لا |
| 100% | 34 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول أن النسبة الكبيرة من العينة المدروسة كانت الإجابة ب " نعم" بنسبة 46.71 %، أما الإجابة ب " إلى حد ما " كانت بنسبة 35.29 %.

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن معظم مسئولين تحديد الإحتياجات التكوينية يعتبر أن التنوع في الدورات التكوينية ساهمت في تحسين مستوى العمال.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

السؤال الثالث: هل ترى أن أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية تكمن في:

الجدول رقم(10) نتائج الإستبيان للسؤال الثالث

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---|
| 47.06% | 16 | معرفة المستفيدين من العملية التكوينية |
| 44.12% | 15 | وضع المخططات التكوينية |
| 8.82% | 3 | المساعدة في اختيار مواضيع الدورات التكوينية |
| 100% | 34 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من العينة المدروسة يعتبروا أن أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية تكمن معرفة المستفيدين من العملية التكوينية فينسبة 47.06%، ووضع المخططات التكوينية بنسبة 44.12%، أما المساعدة في اختيار مواضيع الدورات التكوينية بنسبة 8.82%.

أي نسبة العينة المدروسة هي التي تقوم بمعرفة المستفيدين من العملية التكوينية وكذا النقائص التي يعاني منها العمال.

السؤال الرابع: عند تحديدك للإحتياجات التكوينية. هل تراعي؟ رتبها حسب الأولوية:

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

الجدول رقم(11) نتائج الإستبيان للسؤال الرابع.

| الأجوبة | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| احتياجات الفرد | 8 | %23.53 |
| احتياجات الجماعة | 6 | %17.65 |
| احتياجات الوظيفة | 11 | %32.35 |
| احتياجات المنظمة | 9 | %26.47 |
| المجموع | 34 | %100 |

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الكبيرة من العينة المدروسة يرى أن عند تحديدهم للاحتياجات التكوينية يراعون أولاً احتياجات الوظيفة بنسبة %32.35، ثانياً احتياجات المنظمة بنسبة %26.47، ثالثاً احتياجات الفرد بنسبة %23.53، رابعاً احتياجات الجماعة بنسبة %17.65.

نستنتج أن إحتياجات الوظيفة هي الأهم من الإحتياجات الأخرى لأن هذا النوع من الإحتياج يساعد المنظمة أو المؤسسة على التطور الإنتاج والإستمرار وكذلك تجدد المعارف والمهارات اللازمة لأداء المهنة.

السؤال الخامس: لتحديد الاحتياجات التكوينية تستند إلى مجموعة من طرق جمع المعلومات، ما هي الأكثر استعمالاً؟

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

الجدول رقم(12)نتائج الإستبيان للسؤال الخامس

| النسبة | التكرار | الطرق |
|--------|---------|---|
| 26.47% | 9 | طريقة المقابلات الشخصية. |
| 2.94% | 1 | طريقة الاستبيانات |
| 17.45% | 6 | طريقة الملاحظة أو المشاهدة |
| 29.41% | 10 | إجراء حوار بين أخصائي التكوين والمتكون. |
| 23.53% | 8 | دراسة و تحليل السجلات والوثائق والمفكرة اليومية |
| 100% | 34 | المجموع |

من خلال الجدول يتضح أن أغلب العينة المدروسة يرو أن إجراء حوار بين أخصائي التكوين والمتكون بنسبة 29.41% هي أحسن طريقة لتحديد الإحتياجات التكوينية، أما طريقة المقابلات الشخصية 23.53% بنسبة، وطريقة دراسة وتحليل السجلات والوثائق والمفكرة اليومية تأتي بنسبة و26.47% طريقة الملاحظة أو المشاهدة 17.45%، وطريقة الاستبيانات بنسبة 2.94%.

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن الطريقة الأكثر إستعمالا لتحديد الإحتياجات التكوينية من طرف مسئولين العمال هي طريقة إجراء حوار بين أخصائي التكوين و المتكون.

السؤال السادس: باعتبارك الرئيس المباشر على العمال, هل تعتبر نفسك المسئول الوحيد عن تحديد الإحتياجات التكوينية؟

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

الجدول رقم(13) نتائج الإستبيان للسؤال السادس

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| %35.29 | 12 | نعم |
| %64.71 | 22 | لا |
| %100 | 34 | المجموع |

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن النسبة الكبيرة من العينة المدروسة كانت معظم إجاباتهم بـ"لا" بنسبة %64.71، لا يعتبرون أنفسهم وخدمهم المسؤولين عن تحديد الإحتياجات التكوينية للعامل، أما الإجابة بـ "نعم" بنسبة %35.29 يعتبرون أنفسهم وخدمهم المسؤولين عن تحديد الإحتياجات التكوينية للعامل.

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ رغم أن نسبة %64.71، من رؤساء العمال لا يعتبرون أنفسهم وخدمهم المسؤولين عن تحديد الإحتياجات التكوينية للعامل، والأغلبية منهم لم يذكروا الأطراف الأخرى. بل %20.79 من %64.71 فقط ذكروا الأطراف الأخرى وهي: - المدير - المدير العام - الإدارة العامة - مصلحة التكوين.

السؤال السابع: هل تعتقد أن إهمال مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية تؤدي إلى عدم نجاح العملية التكوينية؟

الجدول رقم(14) نتائج الإستبيان للسؤال السابع

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| %100 | 34 | نعم |
| %0 | 0 | لا |
| %100 | 34 | المجموع |

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن العينة المدروسة يوافقون 100% بأن إهمال مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية تؤدي إلى عدم نجاح العملية التكوينية.

السؤال الثامن: هل تعتقد أن الفرد المتكون يهتم بالتكوين بهدف؟

الجدول رقم (15) نتائج الإستبيان للسؤال الثامن.

| النسبة | التكرار | الأهداف |
|--------|---------|---|
| 8.82% | 3 | إزالة جوانب الضعف و القصور في أدائه و سلوكه |
| 32.35% | 11 | خلق الدافعية أكثر نحو العمل |
| 50% | 17 | ترقية نفسه إلى درجة وظيفية أعلى |
| 8.82% | 3 | الحصول على المزايا المادية |
| 100% | 34 | المجموع |

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن العينة المدروسة يعتقدون أن الفرد المتكون يهتم بالتكوين بهدف ترقية نفسه إلى درجة وظيفية أعلى بنسبة 50%، خلق الدافعية أكثر نحو العمل بنسبة 32.35%، أما إزالة جوانب الضعف والقصور في أدائه وسلوكه وكذلك الحصول على المزايا المادية لديهم نفس النسبة 8.82%.

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن 50%، من رؤساء العمال يعتقدون أن الفرد المتكون يهتم بالتكوين بهدف ترقية نفسه إلى درجة وظيفية أعلى والهدف من المشاركة في الدورات التكوينية في تحقيق أهداف شخصية فقط.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

السؤال التاسع: حسب رأيك ماهي الوسيلة الأكثر فعالية لنجاح العملية التكوينية؟
الجدول رقم(16) نتائج الإستبيان للسؤال التاسع

| النسبة | التكرار | الوسائل |
|---------|---------|---|
| 67.64 % | 23 | عندما يحدد العامل بنفسه احتياجاته التكوينية |
| 32.35 % | 11 | عندما تقوم أنت بتحديد احتياجاته التكوينية |
| 100 % | 34 | المجموع |

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن العينة المدروسة ترى أن الوسيلة الأكثر فعالية لنجاح العملية التكوينية هي عندما يحدد العامل بنفسه احتياجاته التكوينية بنسبة 67.64 %، أما عندما يقوم المسئول بتحديد احتياجاته التكوينية للعامل بنسبة 32.35 %.

أما ما يخص التعليل على الإجابة للأسف لم يقدموا كل رؤساء العمال تفسيراً على سبب إختيار إجابتهم، فقط 38.24 % قدموا تفسيراً.

السؤال العاشر: ماهي الصعوبات أو العراقيل التي تتعرض إليها خلال تحديدك للاحتياجات التكوينية؟

في هذا السؤال الأخير 29.41 % فقط من رؤساء العمال ذكروا الصعوبات والعراقيل، أما 5.88 % يروا أن لا يوجد أي صعوبات أو عراقيل لتحديد الإحتياجات التكوينية، أما الباقي لم يجيبوا على السؤال.

وتتمثل الصعوبات أو العراقيل التي ذكروها رؤساء العمال في:

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

- صعوبة إرشاد المسؤولين عن عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.
- وقت غير كافي في تحديد الإحتياجات.
- تحديد بدقة الإحتياجات التكوينية.
- تناقض الإحتياجات مع متطلبات الميدان.
- نقص المكونين و التخصصات.
- في بعض الأحيان الإحتياجات التكوينية تحددها مصلحة الموارد البشرية دون مراعات معطيات الميدان.
- تدخل العلاقات الشخصية في تحديد الإحتياجات التكوينية للعمال خاصة من طرف المسؤولين.
- صعوبة التواصل المسئول بالعامل أثناء أدائه لعمله.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

لقد توصلنا من خلال الإستمارة الموزوعة على رؤساء العمال إلى:

أن عملية تحديد الإحتياجات التكوينية تسهل على مؤسسة نفضال مهمة متابعة العملية التكوينية وذلك بطريقة سهلة ودون تكاليف عن طريق المسؤولين على عملية تحديد الإحتياجات التكوينية للعمال من خلال معرفتهم قدرات وكفاءة كل عامل ومدى تطوره وولائه لعمله داخل المؤسسة.

- تساهم العملية التكوينية داخل المؤسسة في تحسين مستوى أداء العامل.
- إن الهدف من مشاركة العامل في الدورات التكوينية هو ترقية نفسه.
- تكمن أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية في معرفة المستفيدين من العملية التكوينية.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

- إن الإحتياجات الوظيفية هي الإحتياج الأهم عند تحديد الإحتياجات التكوينية، خلافا على الإحتياجات الأخرى.

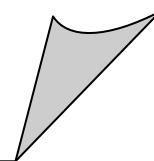
- الطريقة المناسبة لتحديد الإحتياجات التكوينية هي طريقة إجراء الحوار بين أخصائي التكوين والمتكون.

كما لاحظنا أن المؤسسة محل الدراسة بالرغم من اعتمادها على مسؤولين العمال لتحديد الإحتياجات التكوينية، فهي ترجع إلي الأطراف الأخرى، و ذلك اذا ما حدث نقص في أي معلومة عن الموظفين وشؤون المؤسسة.

خلاصة الفصل:

إن تحديد الإحتياجات التكوينية في مؤسسة نفضال تتم عن طريق إجراء حوار بين أخصائي التكوين والمتكولين، إذ تعتبر طريقة هامة للوصول إلى تحديد الحقيقي للإحتياجات التكوينية بإعتبار أن العامل يقوم بإظهار نقصه وعدم تمكنه من ممارسة نشاطه على أكمل وجه، وكما تجدر الإشارة أن المسؤول المباشر في مؤسسة نفضال هو الذي يقوم بتحديد الإحتياجات التكوينية لعماله، وذلك لعلمه بنقاط ضعفهم و قوتهم وفي بعض الأحيان تقوم الإدارة المكلفة بالتكوين بالتدخل في عملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

الخاتمة



خاتمة:

تعتبر عملية تحديد الإحتياجات التكوينية وسيلة منهجية تمكن المؤسسات من تحقيق العملية التكوينية، وتحديد إحتياجات العاملين من حيث الأعداد والتخصصات والمدة الزمنية لهذه الإحتياجات بما يمكن المؤسسات من توفير إحتياجاتها في الوقت المناسب، فلم يعد بإستطاعة المؤسسة إستقطاب العمال بشكل عشوائي أو كرد فعل للمشكلات والأحداث التي تواجهها، بل يجب أن يكون هناك مبرر قوي لإحتياج أعداد ونوعيات معينة من العاملين والذين يمتلكون معارف وقدرات فعالة والتي ترتبط مباشرة باحتياجات وظائف معينة داخل المؤسسة.

عندما تحدد المؤسسة غاياتها وأهدافها الإستراتيجية المعبرة عن ممارستها لنشاط تحديد الإحتياجات التكوينية، فإن مثل هذه الغايات والأهداف عادة ما ينتج عنها تغييرات هيكلية في المؤسسة، سواء من حيث الأعداد أو التخصصات التي يتم تحديدها من خلال نشاط تخطيط الموارد البشرية، ولهذا يسعى نشاط تحديد الإحتياجات التكوينية إلى استقراء الأحداث المستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات متعلقة بالمؤسسة.

إن عملية تحديد الإحتياجات التكوينية يتم من خلالها تقدير وتحديد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ أعمالها المستقبلية، بشكل يضمن لها إستمرارية التشغيل وتحقيق الأهداف المطلوبة، وفي مقابل ذلك تقوم عملية تحديد الإحتياجات التكوينية بدراسة وتحليل وتقدير قوة العمل وإمكانات العمال التي ستكون متاحة في المستقبل، ومن ثم إجراء مقارنة بينهما لتحديد فيما إذا كان هناك فائض أو عجز والعمل على معالجته وتحقيق التوازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها، ومن ثم الخروج بخطة

تكوينية لتحديد احتياجات المؤسسة المتمثلة في أعدادها وتخصصاتها ونوعياتها، وبشكل يخدم تحقيق أهداف المؤسسة.

النتائج و التوصيات:

- 1- تزويد المؤسسات العمومية سواء كانت إقتصادية، أو ذات طابع خدماتي بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة لتحديد الإحتياجات التكوينية جنباً إلى جانب الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل العمال.
- 2- إعطاء أهمية أكثر لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية بإعتبارها المؤشر الرئيسي لنجاح أو فشل العملية التكوينية ككل.
- 3- إيجاد وحدات إدارية متخصصة في تحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسات الإقتصادية، وذلك للتعامل مع العملية بصورة أكبر جدية من حيث المفهوم وأهمية العمل
- 4- القيام بعمليات تأهيلية للأفراد المكلفين بتحديد الإحتياجات التكوينية من أجل جعلهم أكثر تحكما في هذه العملية.
- 5- عدم الإعتماد على طريقة واحدة في تحديد الإحتياجات التكوينية حتى لا تتأثر العملية بمؤشرات معينة دون أخرى قد تكون أكثر أهمية.
- 6- أخيرا نطالب من مؤسسة نفضال تيزي وزو بإدراج اللغة العربية في دوراتها التكوينية ليستفيد منها كل العمال بدون إستثناء.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

القوانين:

- الجريدة الرسمية، عدد 32، قانون 78-12 مؤرخ في 4 رمضان 1398، الموافق 8 غشت 1978 يتضمن القانون الأساسي العام للعامل..
- الجريدة الرسمية عدد 17، قانون 90-11 المؤرخ في 01 شوال 1410، الموافق 25 ابريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل.

الكتب باللغة العربية:

- 01- أبو بكر، مصطفى، الموارد البشرية (الميزة التنافسية)، مصر: الإسكندرية، دار الجامعية، 2004.
- 02- أبو نصر، مدحت، مراحل العملية التدريبية، تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التكوينية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009.
- 03- بدوي، عبد الرحمن، مناهج البحث العلمي، الكويت: وكالة المطبوعات ط 2، 1977.
- 04- بربر، كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، ط 2، 2000.
- 05- بوحوش، عمار، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي أسس و أساليب، الأردن: مكتبة المنار للطباعة و النشر، ط 1، 1989.
- 06- بوحوش، عمار، الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية 1989.
- 07- بدر، أحمد، الحاجات التدريبية، بيروت: دار النهضة العربية، 1996.

- 08- تريسي، وليام، تصميم نظم التدريب و التطور، ترجمة سعد الجبالي، الرياض:معهد الإدارة العامة للبحوث، 2004.
- 09- جبران، مسعود، معجم الرائد اللغوي الأحدث و الأسهل، بيروت: دار العلم للملايين 2003.
- 10- جبران، حسن، معجم الرائد، بيروت: دار العلم للملايين، 2003.
- 11- حاروش، نور الدين، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة، ط 1، 2011.
- 12- حليمي، عبد القادر، مدخل إلى الإحصاء، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
- 13- خزامي، عبد الحكيم، إستراتيجية الموارد البشرية، القاهرة: دار النشر و التوزيع، 2002.
- 14- درويش، عبد الكريم، ليلي، تكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية 1980.
- 15- دباغ، عصام عبد الوهاب، إدارة الأفراد، عمان: دار زهران للنشر و التوزيع، 2008.
- 16- رداح، الخطيب، التدريب الفعال، عمان: عالم الكتاب الحديث، 2006.
- 17- راوية، محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية:الدار الجامعية، 2000/1999.
- 18- الزبيدي، محب الدين الواسطي، شرح القاموس المسمى تاج العروس (من جواهر القاموس) الجزء الأول، القاهرة: دار الفكر، 1965.
- 19- ساعاتي، حسن، تصميم البحوث الإجتماعية، نسق منهجي جديد، بيروت: دار النهضة العربي، 1982.
- 20- سيد، الهواري، الأسس النظرية لتخطيط التدريب، القاهرة: مكتبة عين الشمس، 1992.
- 21- سيد، عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 2001.
- 22- شاعر، عبد الرحمن، إعداد البرامج التدريبية، التدريب الفعال، الرياض: مكتبة الرشد، ط 1، 2005.
- 23- طرطار، أحمد، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.

- 24- صلاح الدين، محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 2002.
- 25- صلاح الدين، محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، طبع ونشر و توزيع، 1995.
- 26- صبري محمد، فؤاد النمر، التفكير العلمي و التفكير النقدي في بحوث الخدمة الإجتماعية ، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003.
- 27- طالب، هشام، دليل التدريب القيادي، الولايات المتحدة الأمريكية: المعهد العالمي للفكر الإسلامي فرجينيا، 1995.
- 28- علي محمد عبد الوهاب، التدريب و التطوير، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1981.
- 29- طعاني، أحمد محمد حسن، التدريب مفهومه و فعاليته ، دار الشروق و النشر و الإظهار، ط 1 ، 2002.
- 30- عزوي، نجم عبد الله ، التدريب الإداري، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2006.
- 31- علي محمد عبد الوهاب ، طرق تحديد الإحتياجات التدريبية، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1977.
- 32- علي محمد عبد الوهاب ، التدريب و التطور ، الرياض: معهد الإدارة العامة ، 1981.
- 33- القصبى، عبد الغفار رشاد، مناهج البحث في علم السياسة، القاهرة: مكتبة الآداب، 2004.
- 34- كبيسي، عامر ، التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الواحد و العشرين، الرياض: مركز الدراسات و البحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2010.
- 35- محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2003.
- 36- هلال ، محمد ، عبد الغني حسن، دراسة الإحتياجات و التخطيط للتدريب ، مصر الجديدة: موسوعة التدريب، ط 1 ، مركز تطوير الأداء و التنمية ، 2003.

المجلات والجرائد:

- 01- برهان، كارف، تحديد الإحتياجات التكوينية، ترجمة قاسم جميل قاسم، المجلة العربية للإدارة ، العدد 02، المجلد 06، حزيران، 1982.
- 02- حربي، محمد وآخرون، المدخل النظامي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الإحتياجات التدريبية، عمان: المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد (01)، 1986.
- 03- صادق ،هدى أحمد، تحديد الإحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي ،المجلة العربية للتدريب، العدد(10)، المجلد(05)، 1992.
- 04- عبد السلام، السيد سليم، الإحتياجات التدريبية بين الواقع والمستهدف، مجلة الإداري، 2003.
- 05- ياغي، محمد عبد الفتاح، دور توصيف الوظائف في تحديد الإحتياجات التدريبية، مجلة الإداري، 2003.

الرسائل والأطروحات:

- 01- البقمي، محمد بن عبد الله، الإحتياجات التدريبية للقيادات الادارية، دراسة حالة على ضباط جوات منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في الادارة التربوية والتخطيط 1429/1428 هجري، جامعة أم القرى.
- 02- جفري، بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008.
- 03- العايب، رابح، المؤسسات الإقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة، اختصاص علم النفس للعمل والتنظيم، قسم علم النفس والعلوم التربوية الارطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2003/2002.

- 04-** عقون، شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة مقدمة لنيل رسالة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
- 05-** عمر إسماعيل، عجال، تحديد الاحتياجات التدريبية في ميناء جيبوتي و مدى تأثيرها ببعض المتغيرات المنهجية و الوظيفية و الديموغرافية، دراسة ميدانية جيبوتي الدولي المستقل، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، جامعة عدن للعلوم و التكنولوجيا، 2006.
- 06-** كحلي، فلة، تقييم وتقويم عملية التكوين المستمر، دراسة حالة المديرية العامة للحماية المدنية، 2006-2009، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير من فرع التنظيم السياسي والإداري، 2010، جامعة دالي براهيم، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
- 07-** مرزوقي، رفيق، أهمية التدريب وأثره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2006.
- 08-** مخنان، إبتسام، فؤاد مكاري، اثر التدريب والحوافز الوظيفية على أداء العاملين داخل المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية، 2013/2014.
- 09-** مروة جمال الدين ثابت، تحديد الاحتياجات التدريبية ،دراسة تطبيقية لموظفي مجموعة شركات اخوان ثابت ، بحث مقدم لنيل شهادة البكالوريوس، قسم ادارة الاعمال ، كلية العلوم الادارية و الانسانية، جامعة العلوم و التكنولوجيا فرع الجديدة 2008/2009.
- 10-** وثيقة مقدمة من طرف الإدارة المكلفة بالتكوين في مؤسسة نفضال تيزي وزو، لسنة 2015.

المراجع باللغة الفرنسية:

- 01-Weather.J.R ;humaine la gestion de ressource.canada،1990.
- 02-Mario،p :the lesions Webster dictionary،vol.11(New yourk :the Delaire publisicompany.inc،1983.
- 03- Kenneth،R،1985.A Handbook of training Management 2nd ED.Great britain،billine and sons limited.
- 04-Swedne.H.1968.interviewing.paper Areseach Sulmitted to the 2 nd Unesco Seminar or Social Research Methlogy Held in Copenhagen.
- 05-Moser،c.a.suweymethods in socialinvestigation ;heinemann.london،1967.

المواقع الالكترونية:

- <http://ulum.nl/b90.Him/03/06/2016/14:00>
- [http://formationdz.freealgeria.com/31-topic:05/12/2016/ 20 :31.](http://formationdz.freealgeria.com/31-topic:05/12/2016/ 20 :31)

الملاحق

ملحق رقم (01)

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص: سياسات عامة وإدارة محلية.

إستمارة : بحث تحت عنوان

تحديد الاحتياجات التكوينية في مؤسسة إقتصادية

دراسة حالة لمقاطعة نفضال بتيزي وزو 2013-2015

في إطار تحضير مذكرة ماستر في العلوم السياسية تخصص سياسات عامة و إدارة محلية
بعنوان تحديد الاحتياجات التكوينية في مؤسسة إقتصادية، نضع هذا الاستبيان بين أيديكم
راجين منكم مساعدتنا بالإجابة على الأسئلة المرفقة.

ونعدكم أن المعلومات التي ستدلون بها لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا لكم

ملاحظة:ضع العلامة(x) في خانة الإجابة المناسبة

السنة الجامعية:2015/2016.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- الجنس:

ذكر أنثى

- السن: 20-30

31-40

41-50

51-60

- المؤهل العلمي:

ثانوي متوسط

أخرى جامعي

حددها.....

- المصلحة:.....

- القسم:.....

- الوظيفة:.....

- المنصب:.....

- سنوات الخبرة:

16-20

اقل من 5 سنوات

25-21 10-06
 أكثر من 25 15-11

المحور الثاني: أسئلة حول موضوع الدراسة

السؤال الأول: هل ساهمت الدورات التكوينية التي شارك فيها العامل في؟

- تحسين أدائه
- تطوير مهارته
- تزويده بمعلومات جديدة
- أخرى، أذكرها:

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

السؤال الثاني: هل ترى أن التنوع في الدورات التكوينية ساهم في تحسين مستوى العمال؟

- نعم إلى حد ما لا

إذا كانت إجابتك ب "لا" وضح ذلك.

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

السؤال الثالث: هل ترى أن أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية تكمن في:

- معرفة المستفيدين من العملية التكوينية
- وضع المخططات التكوينية

- المساعدة في اختيار مواضيع الدورات التكوينية

السؤال الرابع: عند تحديدك للاحتياجات التكوينية. هل تراعي:

رتبها حسب الأولوية:

- * احتياجات الفرد
- * احتياجات الجماعة
- * احتياجات الوظيفة
- * احتياجات المنظمة

السؤال الخامس: لتحديد الاحتياجات التكوينية تستند إلى مجموعة من طرق جمع

المعلومات, رتبها حسب الأكثر استعمالاً:

- طريقة المقابلات الشخصية.
- طريقة الاستبيانات Questionnaires.
- طريقة الملاحظة أو المشاهدة Observation.
- إجراء حوار بين أخصائي التكوين و المتكون.
- دراسة و تحليل السجلات و الوثائق و المفكرة اليومية.

السؤال السادس: باعتبارك الرئيس المباشر على العمال, هل تعتبر نفسك المسؤول الوحيد

عن تحديد الاحتياجات التكوينية؟

- نعم لا

إذا كانت إجابتك ب "لا", أذكر الأطراف الأخرى:

..... -

-
-
-

السؤال السابع: هل تعتقد أن إهمال مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية تؤدي إلى عدم نجاح العملية التكوينية؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك ب"لا" علل ذلك.

.....

.....

.....

.....

السؤال الثامن: هل تعتقد أن الفرد المتكون يهتم بالتكوين بهدف:

- إزالة جوانب الضعف و القصور في أدائه و سلوكه
- خلق الدافعية أكثر نحو العمل
- ترقية نفسه إلى درجة وظيفية أعلى
- الحصول على المزايا المادية

السؤال التاسع: حسب رأيك ماهي الوسيلة الأكثر فعالية لنجاح العملية التكوينية؟

- عندما يحدد العامل بنفسه احتياجاته التكوينية
- عندما تقوم أنت بتحديد احتياجاته التكوينية

علل إجابتك.

.....

.....

.....

.....

السؤال الثاني عشر: ماهي الصعوبات أو العراقيل التي تتعرض إليها خلال تحديدك

للاحتياجات التكوينية؟

.....

.....

.....

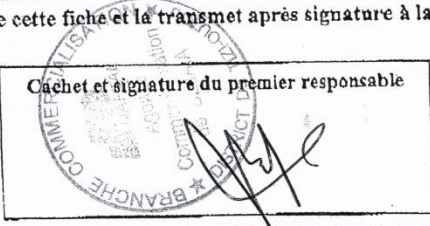
.....

.....


ملحق رقم (02)

NAFTAL : DAB. TELECOM

#3033 P. 003/004

| | |
|--|-------------------------------|
| NAFTAL : Branche Commercialisation / Direction Ressources Humaines | |
| FICHE DE RECUEIL DES BESOINS COLLECTIFS DE FORMATION | |
| <i>Identification de la structure émettrice du besoin</i> | |
| Structure : | <i>Rob. El. Termini</i> |
| Nom & Prénom du premier responsable : | <i>Amari Amine</i> |
| <i>Énoncé des problèmes à résoudre par la formation (Difficultés rencontrées)</i> | |
| <i>Utilisations des cartes à puce</i> | |
| <i>Intitulé de la formation proposée</i> | |
| <i>Objectifs opérationnels à atteindre à l'issue de la formation (Finalité de l'action)</i> | |
| Durée de la formation | <input type="text"/> |
| Période souhaitée pour la réalisation de la formation | <input type="text"/> |
| Nombre d'agent a formé par CSP | C : M : E : |
| Population concernée par la formation | |
| NB : Le premier responsable de la structure complète cette fiche et la transmet après signature à la structure formation | |
| Cachet et signature du premier responsable | |
|  | |
| Partie réservée à la structure Formation | |
| Fiche reçue le : / / | |
| <u>Commentaires et Observations :</u> | |
| <u>Décision Finale :</u> | |

الملحق رقم (04)

| | | |
|---|--|---|
|  Branche Commercialisation | FICHE D'EVALUATION A FROID DES FORMATIONS | FE BCOM RHU 12 V2 |
| | | Date d'Application : 01 Octobre 2015 |
| | | Page 2 sur 2 |

3/Est-ce que la formation a permis à l'agent formé d'être plus efficace ?
 Oui Non Je ne sais pas

Si « non », pourquoi ?
.....
.....

4/Avez-vous observé un accroissement de la motivation de votre collaborateur ?
 Oui parfaitement Oui partiellement Non

Si « oui » à travers quel indicateur l'avez-vous perçu ?
 Qualité de son travail Diminution du temps d'exécution de ses tâches
 Plus forte implication dans le travail Autres (à préciser)
.....
.....
.....

5/Avez-vous remarqué une amélioration dans la qualité du travail de votre collaborateur ?
 Oui Non Je ne sais pas

Si « non », pourquoi ?
.....
.....

6/Est-ce que les objectifs de la formation définis ont été atteints ?
 Oui parfaitement Oui partiellement Non


Si « non », pourquoi ?
.....
.....
.....

7/Remarques / Observations de l'agent formé :


| | | |
|-------------------------------------|--|---|
| <u>Signature de l'agent formé :</u> | <u>Signature de l'évaluateur de la formation :</u> | <u>Signature du responsable de la structure :</u> |
|-------------------------------------|--|---|

Date :/...../.....

الملحق رقم (05)

|  <p>Branché <i>Commercialisation</i></p> | <p>FICHE D'ÉVALUATION A CHAUD DES FORMATIONS</p> | <p>FE BCOM RHU 13 V1</p> <p>Date d'Application : 01 Octobre 2015</p> <p>Page 1 sur 1</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|---|--|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <p><i>Nom & Prénom (Facultatif) :</i></p> <p><i>Fonction :</i></p> <p><i>Intitulé de la formation :</i></p> <p><i>Date de la formation :</i></p> <p><i>Organisme Formateur :</i></p> <p><i>Lieu :</i></p> <p><i>Animée par :</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p style="text-align: center;">Indiquez votre degré de satisfaction pour chacun des critères présentés ci-dessous, en appliquant l'échelle suivante :</p> <p style="text-align: center;">1-Non satisfait 2-Peu satisfait 3-Satisfait 4-Très satisfait</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Objectifs et Contenu</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 5%;">1</th> <th style="width: 5%;">2</th> <th style="width: 5%;">3</th> <th style="width: 5%;">4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1-Les objectifs de la formation vous ont été communiqués avant le début de la formation</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2-Contenu de la formation répondant aux besoins</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3-Objectifs atteints</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Commentaire :</p> | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1-Les objectifs de la formation vous ont été communiqués avant le début de la formation | | | | | 2-Contenu de la formation répondant aux besoins | | | | | 3-Objectifs atteints | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-Les objectifs de la formation vous ont été communiqués avant le début de la formation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2-Contenu de la formation répondant aux besoins | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3-Objectifs atteints | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Méthodologie et Matériel Pédagogique</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 80%;">4-Techniques d'enseignement ont favorisé l'apprentissage</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5-Bon équilibre entre la théorie et la pratique</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6- Exercices et cas pratiques pertinents lors de la formation</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7- Qualité de la documentation (Brochures, CD ,.....)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>8- Supports pédagogiques bien conçus et contribuable à l'apprentissage</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Commentaire :</p> | | | 4-Techniques d'enseignement ont favorisé l'apprentissage | | | | | 5-Bon équilibre entre la théorie et la pratique | | | | | 6- Exercices et cas pratiques pertinents lors de la formation | | | | | 7- Qualité de la documentation (Brochures, CD ,.....) | | | | | 8- Supports pédagogiques bien conçus et contribuable à l'apprentissage | | | | |
| 4-Techniques d'enseignement ont favorisé l'apprentissage | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5-Bon équilibre entre la théorie et la pratique | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6- Exercices et cas pratiques pertinents lors de la formation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7- Qualité de la documentation (Brochures, CD ,.....) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8- Supports pédagogiques bien conçus et contribuable à l'apprentissage | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Formateur</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 80%;">9-Formateur préparé et organisé</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>10-Bonne maîtrise du sujet avec des réponses immédiates et claires</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>11-Communication claire, dynamique, favorisant les échanges et la participation du groupe</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Commentaire :</p> | | | 9-Formateur préparé et organisé | | | | | 10-Bonne maîtrise du sujet avec des réponses immédiates et claires | | | | | 11-Communication claire, dynamique, favorisant les échanges et la participation du groupe | | | | | | | | | | | | | | |
| 9-Formateur préparé et organisé | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10-Bonne maîtrise du sujet avec des réponses immédiates et claires | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11-Communication claire, dynamique, favorisant les échanges et la participation du groupe | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Groupe et Participation</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 80%;">12-Nombre de participants adéquats</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>13-Profiles des participants homogènes</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>14-Interactivité et échange riche en information</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Commentaire :</p> | | | 12-Nombre de participants adéquats | | | | | 13-Profiles des participants homogènes | | | | | 14-Interactivité et échange riche en information | | | | | | | | | | | | | | |
| 12-Nombre de participants adéquats | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13-Profiles des participants homogènes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14-Interactivité et échange riche en information | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Logistique et conditions de déroulement de l'action</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 80%;">15- Qualité de l'environnement formation (Choix du lieu ou de la salle, température, clarté, bruit etc....)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>16-Modalités de restauration (Lieu, nature...)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Commentaire :</p> | | | 15- Qualité de l'environnement formation (Choix du lieu ou de la salle, température, clarté, bruit etc....) | | | | | 16-Modalités de restauration (Lieu, nature...) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15- Qualité de l'environnement formation (Choix du lieu ou de la salle, température, clarté, bruit etc....) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16-Modalités de restauration (Lieu, nature...) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Apprentissage</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 80%;">17-Formation permettant l'acquisition de nouvelles connaissances</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>18-Possibilité de l'application directe des compétences acquises dans le travail</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Commentaire :</p> | | | 17-Formation permettant l'acquisition de nouvelles connaissances | | | | | 18-Possibilité de l'application directe des compétences acquises dans le travail | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17-Formation permettant l'acquisition de nouvelles connaissances | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18-Possibilité de l'application directe des compétences acquises dans le travail | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Appréciation Globale</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 80%;">19-Satisfaction de façon générale de la formation suivie</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | | 19-Satisfaction de façon générale de la formation suivie | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 19-Satisfaction de façon générale de la formation suivie | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Commentaires et recommandations :</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

الملحق رقم (06)

| | | |
|--|--|---|
|  Branche <i>Commercialisation</i> | FICHE DE RECUEIL DES BESOINS EN FORMATION | FE BCOM RHU 11 V Date d'Application : 02 Juillet 2014 Page 1 sur 1 |
|--|--|---|

FORMATION A L'INITIATIVE DE L'ENTREPRISE

RAPPEL : Conformément aux dispositions de la circulaire DERH /N°1453 /DFD/N°1269/06 du 02/07/2006 relative à la mise en formation des travailleurs, le responsable hiérarchique en concertation avec l'agent concerné, renseignera cette fiche et après signature par le Directeur de structure la transmet au service ou au Département Formation/Direction des Ressources Humaines.

Nom : **Prénom :** **Date de naissance :**
Service : **Département :** **Direction/ District :**
Fonction occupée : **Matricule :** **Date de recrutement :**
Niveau académique :
Dernière Formation suivie : **Année :**
Statut Cadre Dirigeant Cadre Sup. Cadre Agent de Maîtrise Agent d'Exécution
Nom & prénom du responsable hiérarchique :
Période souhaitée pour la formation :

| | |
|---|--|
| Tâches principales du poste occupé <i>(Compétences clés requises)</i> | Problèmes à résoudre par la formation <i>(Compétences à développer traduites en objectifs à atteindre)</i> |
| | |

| | |
|--|--|
| La signature autorise l'absence au poste de travail pour la durée de la formation et atteste de son utilité pour son travail actuel ou celui qui lui sera confié à l'avenir. | <u>Signature du responsable hiérarchique</u> |
| <u>Signature de l'intéressé</u> | <u>Cachet et Signature du Directeur</u> |

Partie réservée à la structure Formation Fiche reçue le : / /
 (DERH, DAG, DCASC, Branches)

Commentaires et Observations :

Décision Finale :

| Intitulé de la formation retenue | Durée | Type de formation | Organisme | Objectifs de la formation |
|----------------------------------|-------|-------------------|-----------|---------------------------|
| | | | | |

الفهرس

الفهرس

كلمة شكر

الإهداء

| | |
|----|--------------------------------|
| 01 | مقدمة |
| 02 | 1- أهمية الدراسة |
| 02 | 2- مبررات إختيار الموضوع |
| 03 | الأسباب الذاتية |
| 03 | الأسباب الموضوعية |
| 04 | 3- الدراسات السابقة |
| 08 | 4- أهداف الدراسة |
| 09 | 5- الإشكالية |
| 10 | 6- الفرضيات |
| 10 | 7- حدود الدراسة |
| 11 | 8 - منهجية الدراسة |
| 14 | 9- تقسيم الدراسة |
| 15 | الخاتمة |
| 16 | تحديد المصطلحات |
| 17 | صعوبة الدراسة |

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لتحديد الإحتياجات التكوينية.

| | |
|----|---|
| 19 | المبحث الأول: ماهية التكوين..... |
| 19 | المطلب الأول: مفهوم التكوين والتدريب..... |
| 21 | المطلب الثاني: الأسباب الداخلية والخارجية للتكوين..... |
| 23 | المطلب الثالث: مراحل العملية التكوينية..... |
| 26 | المبحث الثاني: ماهية عملية تحديد الإحتياجات التكوينية..... |
| 27 | المطلب الأول: مفهوم عملية تحديد الإحتياجات التكوينية..... |
| 31 | المطلب الثاني: عناصر عملية تحديد الإحتياجات التكوينية..... |
| 32 | المطلب الثالث: مصادر تحديد الإحتياجات التكوينية..... |
| 33 | المبحث الثالث: أهمية وأهداف وعراقيل تحديد الإحتياجات التكوينية..... |
| 33 | المطلب الأول: أهمية وأهداف تحديد الإحتياجات التكوينية..... |
| 37 | المطلب الثاني: نماذج تحديد الإحتياجات التكوينية..... |
| 39 | المطلب الثالث: عراقيل تحديد الإحتياجات التكوينية..... |
| 41 | خلاصة الفصل..... |

الفصل الثاني:

الإطار النظري لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية.

| | |
|----|--|
| 44 | المبحث الأول: أنواع الإحتياجات التكوينية..... |
| 44 | المطلب الأول: الإحتياجات بالنسبة للأفراد..... |
| 45 | المطلب الثاني: الإحتياجات بالنسبة للمنظمة..... |
| 45 | المطلب الثالث: الإحتياجات بالنسبة للوظيفية..... |
| 47 | المبحث الثاني: طرق تحديد الإحتياجات التكوينية..... |
| 47 | المطلب الأول: تحليل المنظمة..... |
| 49 | المطلب الثاني: تحليل الوظائف..... |
| 55 | المطلب الثالث: تحليل الأفراد..... |

| | |
|--|----|
| المبحث الثالث: بنود تحديد الإحتياجات التكوينية..... | 60 |
| المطلب الأول: الإطار القانوني للتكوين في مؤسسة اقتصادية في الجزائر | 60 |
| المطلب الثاني: طرق جمع المعلومات..... | 61 |
| المطلب الثالث: الأطراف المسؤولة عن تحديد الإحتياجات التكوينية | 69 |
| خلاصة الفصل الثاني..... | 71 |

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي لعملية تحديد الإحتياجات التكوينية

| | |
|---|-----|
| المبحث الأول: تعريف بمؤسسة نפטال..... | 74 |
| المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة (تعريف، نبذة و مهام)..... | 74 |
| المطلب الثاني: التعداد البشري والهيكل التنظيمي..... | 75 |
| المبحث الثاني: عملية التكوين في مؤسسة..... | 80 |
| المطلب الأول: طبيعة عملية التكوين في مؤسسة نפטال..... | 80 |
| المطلب الثاني: طرق تحديد الإحتياجات التكوينية داخل المؤسسة..... | 82 |
| المبحث الثالث: تحليل بيانات الإستمارة..... | 90 |
| المطلب الأول: أدوات جمع المعلومات والبيانات..... | 90 |
| المطلب الثاني: تحليل الإستمارة..... | 91 |
| المطلب الثالث: نتائج الدراسة..... | 109 |
| خلاصة الفصل الثالث..... | 110 |
| خاتمة (توصيات)..... | 112 |

الملاحق

قائمة المراجع

الفهرس

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

إن الإحتياجات التكوينية هي مجموعة من المهارت و المعارف و الإتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وتحدث الحاجة التكوينية عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، و الإتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد في مؤسسة أو في وظيفة معينة، حيث تعتبر هذه العملية عملية جد حساسة وبلغة الأهمية لكونها المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل العملية التكوينية ككل، وكما تبين أنه من الضروري إستخدام طرق ووسائل تتناسب مع الوضعيات المختلفة ويحقق لنا المقصود من العملية وهو تحديد الإحتياجات الحقيقية الفعلية للأفراد المراد تكوينهم، وكما تهدف إلى الكشف عن مدى مساهمة عملية تحديد الإحتياجات التكوينية للعمال في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إجراء دراسة ميدانية في إحدى المؤسسات الإقتصادية وهي مؤسسة "نفضال" والتي من خلالها يتبين واقع تحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة الميدانية بصفة خاصة، وذلك من خلال تحسين أداء العمال و أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، و منحها دورا إستراتيجيا في قيادة المؤسسات، وجعلها تتحول من إطارها الإداري إلى دورها الإقتصادي لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة.

ولكن بالرغم من الأهمية القصوى التي تحتويها هذه العملية إلا أنها لا تحض بالأهمية اللازمة في المؤسسات، وكما أن الأفراد الذين يستخدمون هذه الطرق في غالبيتهم لا يمتلكون المهارات و الكفاءات اللازمة لإستخدامها مما قد يجعل الأمر مجرد عملية روتينية وكما يستدعي إعادة النظر في الطرق المستعملة، وكذا كيفية إستخدامها و من الأحسن القيام بعمليات التكوين و التوجيه وإتباع الأساليب من طرف مختصين حتى تكون عملية تحديد الإحتياجات التكوينية أكثر فعالية و تفي بالغرض من القيام بها.

RESUME

Les besoins de la formation est un ensemble de compétences, les connaissances et les tendances des besoins spécifiques de l'individu dans une organisation ou un travail particulier afin d'effectuer certaines tâches de manière plus efficace, et a parlé de la nécessité de formation alors il y a un écart entre le rendement réel de l'individu ou de l'organisation, et des directions spécifiques nécessaires par l'individu institution ou dans un emploi particulier, où il considère que ce processus d'opération est très délicate et la langue d'une importance fixée pour être une clé du succès ou de processus de formation dans son ensemble a échoué, et il se trouve qu'il est nécessaire d'utiliser des voies et moyens en rapport avec les différentes postures et nous apporter le sens du processus est de déterminer les besoins réels des membres réels de la composition prévue , et il vise également à révéler l'ampleur de la contribution du processus d'identification des besoins des travailleurs de formation dans la réalisation des objectifs de l'institution par le biais d'une étude sur le terrain dans l'une des institutions économiques, une institution "NAFTAL" à travers laquelle on peut voir la réalité identifier les besoins de formation dans les institutions algériennes en général et l'institution remplace l'étude sur le terrain, en particulier. Grâce à l'amélioration de la performance des travailleurs et de la performance de l'organisation et la réalisation de ses objectifs, et étant donné un rôle stratégique dans la direction des institutions, et de faire tourner le cadre administratif du rôle économique pour atteindre l'excellence concurrentielle de l'institution.

Mais en dépit de la plus haute importance qu'ils contiennent ce processus, mais il n'incite pas l'importance nécessaire dans les institutions et les personnes qui utilisent ces routes pour la plupart ne possèdent pas les aptitudes et les compétences requises pour être utilisé, ce qui pourrait tout simplement formule des matières de routine et appelle également à reconsidérer les méthodes utilisées, ainsi que la comment l'utiliser et pour mieux assurer la formation et l'orientation et suivre les méthodes de spécialistes parti jusqu'à ce que le processus d'identification du formateur doit être plus efficace et faire le travail .