

## المحاضرة الرابعة: أنواع التكوين

يختلف تصنيف أنواع التكوين من مرجع إلى آخر ويمكن اعتماد التصنيف التالي:

أولاً: من حيث المكان<sup>1</sup>:

✓ **التكوين الداخلي (داخل المؤسسة):** وهي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التكوينية للمؤسسة، حيث يكون المكون موظفاً من داخل المؤسسة ويعمل لديها وقد يكون من خارجها؛ ويتم التكوين وفقاً لتخطيط الإدارة وتحت، ولكن يعاب على التكوين الداخلي اقتصره على محيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب وخبرات العمال بها ومن ثم لا يوجد تبادل لخبرات خارجية كفاءة؛ لكن تتميز هذه البرامج أيضاً بقلّة الميزانية كما تملك المرونة والحرية الكاملة في تحديد وقت التكوين بما يتلاءم مع حاجة العمال والمؤسسة وتعمل على معالجة المشاكل الفعلية للعمل والعمال.

✓ **التكوين الخارجي (خارج المؤسسة):** يكون المكون في هذا النوع عادة من خارج المؤسسة، ويتضمن التكوين إرسال المؤسسة عمالها إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجامعات والمعاهد التكوينية الخاصة وإلى شركات استشارية متخصصة في مجال التكوين، ومن مميزات هذا التكوين هو إتاحة الفرصة للعمال من أجل تبادل الخبرات، الأفكار، التجارب واكتساب المهارات.

إن مركز التكوين خارج المؤسسة تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات ووسائل قد لا تتوفر داخل المؤسسة بالإضافة إلى ضمان جودة محتوى البرامج التكوينية من خلال المكون الفعال والمتخصص، ولكن لا يخلو هذا النوع من بعض العيوب منها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين، وبالتالي يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية حيث تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المتكويّن بعد انتهاء التكوين والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة، وتحمل المؤسسة نفقات إضافية في التكوين الخارجي أكثر من تلك التي تتحملها في التكوين الداخلي.

<sup>1</sup> عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 186-187.

ثانيا: التكوين من حيث الزمان: <sup>1</sup>

✓ **التكوين التمهيدي أو التوجيهي (تأهيل القادم الجديد للوظيفة):** هو عملية توجيه وتزويد العامل الجديد بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة (الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، المؤسسة) وتوجيهه توجيهها عاما في الأمور التالية: أهداف وأنظمة وقوانين ولوائح المؤسسة، واجباته في الوظيفة، واقع التنظيم في المؤسسة، الشروط العامة للخدمة ومسؤوليات الموظف... الخ؛ يقصد بالتكوين على العمل هو تكوين الفرد على العمل الفعلي من خلال الإحاطة بمجموع التوجيهات المتعلقة بواجبات الوظيفة سواء من زميله في العمل أو رئيسه أو فرق متخصصة (حسب المؤسسة)، ويتم ذلك في الموقع نفسه الذي يعمل به الفرد أو خارج المؤسسة.

وقد يكون التكوين التوجيهي متخصصا في عدة مؤسسات وهو ما يسمى **التربص** وهو فترة يخضع فيها الفرد إلى تكوين فعلي تقني خاص أو إداري (على حسب الوظيفة والمؤسسة) وتختلف مدته من وظيفة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى.

✓ **التكوين بعد الالتحاق بالعمل (أثناء الخدمة):** إن الهدف الرئيسي من التكوين أثناء الخدمة هو صقل الفرد وإحاطته بأحدث التطورات في مجالات اختصاصه وتحسين مستوى أدائه الوظيفي وتحسين أساليب العمل. ويعتبر هذا النوع من التكوين أمرا ضروريا لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عديدة منها تجدد الوظائف وطرق العمل باستمرار، واستخدام تقنيات حديثة ومطورة، وإحاطة الأفراد وتزويدهم بالمعلومات حسب التغيرات الواقعة في العمل .

ثالثا: التكوين من حيث الهدف: <sup>2</sup>

✓ **التكوين لتجديد المعلومات:** يهدف هذا التكوين إلى إعطاء المتكون معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله الحديثة أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم، حتى يقوم بعمله بطريقة أفضل من ذي قبل وبالتالي زيادة كفاءة الفرد.

✓ **تكوين المهارات:** يعني تزويد الأفراد بمهارات إضافية لأداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء وبذلك يهدف هذا النوع من التكوين إلى زيادة فعاليتهم وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وذلك عن طريق إحاطة المتكونين بالأساليب والوسائل الحديثة.

<sup>1</sup> عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الاسمنت، رسالة دكتوراه في الاقتصادية (غير منشورة)، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص76. بالتصرف

<sup>2</sup> عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص78. بالتصرف

- ✓ **التكوين السلوكي:** يهدف التكوين السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك وأساليب التسيير والاتجاهات التي يتبعها المديرين في أداء أعمالهم، وخلق اتجاهات ايجابية لدى الأفراد ومساعدتهم في التخلص عن أنماط سلوك سلبية. أو غير مناسبة لطبيعة الوظيفة.
- ✓ **التكوين للترقية:** يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين إمكانيات الفرد بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية جديدة التي سوف يرقى إليها، كما قد يتضمن مهام ومسؤوليات جديدة سوف يتولاها بفعل الترقية.
- ✓ **التكوين التكيفي:** ينطوي هذا النوع من التكوين على إعطاء المتكون معلومات جديدة ومفاهيم حديثة عن مجالات العمل المختلفة للتأقلم مع بيئة العمل الجديدة.

#### رابعاً: التكوين من حيث التطبيق<sup>1</sup>:

- ✓ **التكوين النظري:** ويشمل المحاضرات النظرية والندوات وحلقات النقاش، ويسعى المحاضرون من خلال هذا التكوين إلى إيصال المعلومات إلى المتكون بخصوص تفسير بعض المفاهيم التقنية، التنظيمية، والوظيفية لجانب من جوانب العمل.
- ✓ **التكوين العملي:** ويكون إما عن طريق تكوين مبرمج يعتمد على قدرات وإمكانيات المكون، أو يكون عملاً متكاملًا تفرضه طبيعة التكوين في المؤسسة، ويتم هذا النوع من التكوين غالباً في مراكز التكوين وفق خطوات معدة من قبل مصممي البرامج التكوينية أو عن طريق المحاكاة أو المشاهدة.

#### خامساً: من حيث عدد المتكونين<sup>2</sup>:

- ✓ **التكوين الفردي:** ويمثل هذا النمط من التكوين تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق بالعمال الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية أعلى؛
- ✓ **التكوين الجماعي:** وهذا النمط من التكوين يعتمد الأسلوب الجماعي في التكوين، إذ غالباً ما تلتحق مجموعة من العمال المراد تكوينها جماعياً بمراكز تكوينية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 79

<sup>2</sup> جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، دراسة حالة مركب المحركات و الجرارات، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 44.

**سادسا: من حيث نوع الوظائف:<sup>1</sup>**

- ✓ **التكوين المهني والفني:** يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية كالصيانة، الميكانيك، الكهرباء، وأعمال البناء
- ✓ **التكوين التخصصي:** ويتضمن معارف ومهارات تخص وظائف أعلى من الوظائف المهنية والفنية، ويشمل عادة الأعمال المحاسبية والهندسية والتقنية بمختلف أنواعها.
- ✓ **التكوين الإداري:** ويشتمل هذا التكوين على العمليات الإدارية من التخطيط، التنظيم، المراقبة، اتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة، التنسيق والاتصال.

**سابعا: أنواع أخرى للتدريب:<sup>2</sup>**

- ✓ **التدريب المهاري:** وهو التدريب الذي يركز على اكتساب وتعلم وتنمية المهارات التي يحتاج إليها الأفراد أو التي تعالج جوانب القصور والضعف في الأداء التنظيمي على مستوى المنظمة، وهذا النوع من التدريب يمكن القول بأنه أقدم وأكثر أنواع التدريب معرفة وانتشارا..... ويتسم هذا النوع من التدريب بما يلي:
  - عملية التدريب واضحة ومحددة، حيث أن الحاجات أو جوانب القصور تكون محددة بوضوح.
  - أهداف التدريب تكون واضحة ومحددة.
  - برامج التدريب تكون موضوعة من أجل خدمة الأهداف المحددة.
  - إن معيار تحديد كفاءة التدريب يعتمد على الأهداف المحددة عند احتياجات التدريب
- ✓ **التدريب على إثراء وتنوع العمل:** لكل منظمة من الناحية التقليدية وظائف محددة ومتخصصة يقوم بها الأفراد، لكن معظم المنظمات اليوم تركز على التنوع أكثر من التركيز على التخصص ويمكن القول بأن التدريب على التنوع أو التداخل الوظيفي يشمل تدريب الموظفين لكي يؤديوا العمليات والتشغيل في مناطق أخرى عبر الوظائف المحددة أو الأصلية ( التدوير الوظيفي).
- ✓ **التدريب من خلال فرق العمل:** تتجه المنظمات بسرعة كبيرة تجاه فرق العمل لتنفيذ أعمالها وتحقيق أهدافها، حيث أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة والفاعلية على مستوى المنظمة. وفيما يلي بعض العناصر التي تزيد من كفاءة تدريب فرق العمل:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص45.<sup>2</sup> سيد جاد محمد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري، القاهرة، 2009، ص ص

- تدريب الأعضاء على مهارات الاتصال التي تشجع احترام كل الأعضاء لبعضهم البعض.
- يجب أن يركز التدريب على التفاعل والعلاقات المتداخلة بين مختلف الأعضاء.
- يجب أن يوضح التدريب لأعضاء الفريق أن أهداف الفريق والأهداف الشخصية لهم ليست متساوية، مع تقديم ووضع الإستراتيجيات التي تعالج الصراع بين هذين النوعين من الأهداف.
- التأكيد على المرونة حيث أن فرق العمل دائما ما تتعرض لمواقف وحالات غير متوقعة.

✓ **التدريب الإبداعي:** حيث يتم تدريب العاملين على الابتكار والإبداع، وتتجه معظم المنظمات إلى هذا التدريب، وطبقا للإحصاءات التي نشرتها مجلة التدريب الأمريكية Training Magazine تبين أن عدد المنظمات التي بها مائة عامل فأكثر والتي تطبق التدريب الإبتكاري تضاعف من 16% عام 1986 إلى 32% عام 1990 وفي عام 1995 وصلت النسبة إلى 35%. إن التدريب الإبتكاري يعتمد على فرضية أن الإبداع أو الابتكار يمكن تعلمه، ويحاول هذا التدريب مساعدة الأفراد على حل المشكلات بطرق جديدة ومتميزة.

✓ **التدريب على إدارة الأزمات:** يمكن القول بأن الحوادث والأخطاء والكوارث وحالات العنف تمثل جزءا من الحياة العامة والعملية للأفراد ولذلك تقوم الشركات بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية على كيفية إدارة هذه الأزمات والتصرف فيها بأقل قدر من الخسائر والأخطاء، وأيضا منع هذه الحوادث من الوقوع، كما أن التدريب في هذا المجال يمكن أن يتم من خلال ملتقيات وحلقات بجانبه في إدارة الضغوط وحل الصراعات وبناء فرق العمل.

✓ **التدريب على أداء خدمات العملاء:** تهتم المنظمات بشكل أساسي بمقابلة احتياجات وتوقعات العملاء، خاصة تلك المنظمات التي تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبالإضافة إلى تحديد فلسفة ومعايير ونظم دعم العملاء، فإن هذه الشركات تقدم برامج تدريبية في مجال خدمة العملاء لتنمية مهارات العاملين المتصلين بالعملاء.

✓ **التكوين بالمرافقة:** قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة الابحاث الاقتصادية، ع7، جوان 2010، ص63

✓ **التكوين المستمر:** تناوله الباحثون في عدة تعاريف:<sup>1</sup> مجموعة العمليات والإجراءات والدعائم التي من خلالها يتم تحسين وتطوير معارف واستعدادات وسلوك العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية؛ وهو عبارة عن عملية ايجابية ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد لرفع مستوى كفاءته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل؛

كما ينظر له مجموعة الأنظمة أو الأجهزة البيداغوجية المقدمة إلى العمال كي تسمح لهم بالتكيف مع المتغيرات البنوية وتحولات العمل نتيجة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية، وأحيانا قد لا تملك المؤسسة ما توفره للأفراد من أجل دعم تكوينهم المستمر فإنها تعمل على تشجيعها لإتخاذ مقاربات فردية من أجل التعلم المستمر وتوفير لهم الوقت المناسب وعدم عرقلة عملياتهم التكوينية.

✓ **التكوين الإلكتروني:** يعالج في المحاضرات القادمة؛

✓ **التكوين الإقامي:** يعالج في المحاضرات القادمة...إلخ؛

توجد أنواع أخرى للتكوين لم يتم ذكرها في هذا التصنيف.

<sup>1</sup> بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وإدارة الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية العمومية بسكرة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، علوم اجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص10.