

المحاضرة الثالثة: مخطط التكوين

نتطرق في هذا الإطار إلى مفهوم مخطط التكوين ونموذج مخطط التكوين .

1- مفهوم مخطط التكوين (plan de formation) : طريقة ADRE¹

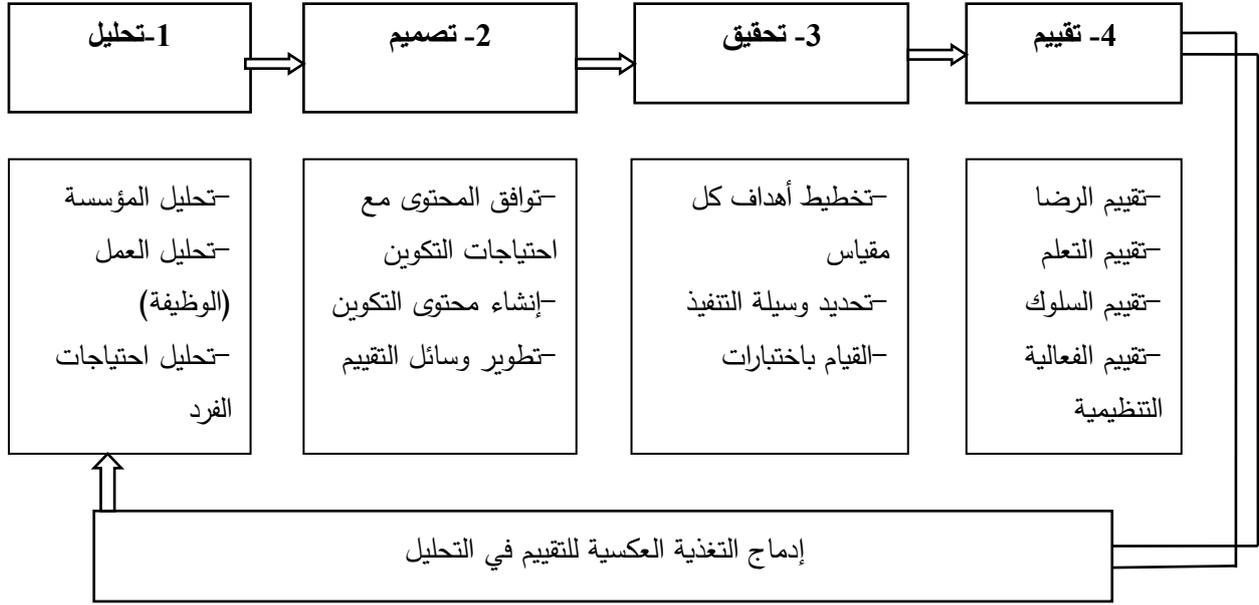
مخطط التكوين هو عملية تسمح للمؤسسة بتحديد مختلف المراحل الضرورية لوضع في العمل برنامج التكوين. ويعتبر مخطط التكوين بالنسبة لقسم الموارد البشرية ورقة موجهة تسمح بتوجيه المتكون والمسير فيما يخص تصور، إعداد وتنفيذ مخطط التكوين.

تعتبر الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مجمع لكل تخصصات التكوين في الولايات المتحدة وقد طورت عملية تتكون من خمسة مراحل تسمى **ADDIE** (Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation) هذه المراحل هي: تحليل الاحتياجات، تصور (تصميم) البرنامج، تنفيذ وتطوير البرنامج وأخيرا تقييم البرنامج؛

حيث يمكن يلاحظ أن هذا النموذج بسيط ويمكن تكيفه مع العديد من الحالات، كما أن هذه المراحل مدمجة بطريقة منطقية مما يسمح للمكونين ببناء محتوى مكيف مع احتياجات الموظفين وعليه يقترح Sid Ahmed Benraoune تكيف هذا النموذج وتسميته **ADRE** (Analyse, Design, Réalisation, Evaluation) تحليل، تصميم، تنفيذ وتقييم ويوضح الشكل الموالي النموذج الموافق لهذه الطريقة.

¹ Sid Ahmed Benraoune, **le management des ressources humaines : etude des concepts, approches et outils développés par les entreprises Américaines**, office des publications universitaires, Alger, 2010, p167.

الشكل رقم (01): مخطط التكوين وفق طريقة ADRE



Source : Sid Ahmed Benraoune, op.cit, p168.

2- نموذج مخطط التكوين أو مراحل هندسة التكوين:

2-1- التحليل:¹

في المرحلة الأولى من المخطط يتم تحليل احتياجات المؤسسة وهي مرحلة مهمة في إعداد برنامج التكوين، حيث تسمح للمؤسسة بتحديد المشاكل والنقائص فيما يخص الكفاءات والمؤهلات، كما تعطي هذه المرحلة الفرصة للمؤسسة لإجراء تشخيص كامل يعطي للمسیر المعلومات اللازمة فيما يخص اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالتكوين وتطوير الأفراد.

مثلا: يستطيع المشرف بملاحظة بسيطة تحديد كفاءات الموظف الجديد على عكس المسیر الذي يكون بحاجة إلى كل إجراءات التقييم التي تمر باختبارات ومقابلات التقييم ودراسات من أجل تحديد ميزانية الكفاءات Bilan de compétence الخاصة بموظف قديم في المؤسسة. وبالتالي تسمح المرحلة الأولى من التحليل بإعلام المسیر ومدير الموارد البشرية بكفاءات موظفيه ومن أجل أن تكون هذه المرحلة أكثر فعالية يجب أن تركز على العناصر الأساسية التالية:

¹ Sid Ahmed Benraoune, op.cit, pp 168-169.

2-1-1-تحليل العمل: يتمثل الهدف العام من هذا التحليل هو تحديد الكفاءات العامة والخاصة المطلوبة للمنصب محل التكوين وعليه يتم تعريف منصب العمل على أساس المؤهلات الضرورية له وتحديد مواصفات المرشح الأمثل لهذا المنصب. مثلا: المؤسسة التي تمر بعملية اندماج يجب عليها أن تضع ترتيبا لمناصب العمل التي تؤثر عليها هذه العملية من أجل تحديد الكفاءات الجديدة والمؤهلات اللازمة.

2-1-2-تحليل المنظمة: يهدف هذا التحليل إلى تحديد التوافق بين برنامج التكوين مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتحديد الموارد الضرورية والمشاكل المتعلقة بها من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة. مثلا: المؤسسة التي تبحث عن إدخال منتج جديد للسوق يجب أن تطرح السؤال المتعلق بالكفاءات والمؤهلات لقسم المبيعات الخاصة بها والذي من المفروض أن يقود عملية بيع المنتج الجديد.

2-1-3-تحليل الفرد: في هذا النوع من التحليل تقوم المؤسسة عادة بإعداد ميزانية الكفاءات الخاصة بالفرد، هذه الميزانية تمر عبر مناقشة الأسئلة المتعلقة بالتكوين القاعدي للفرد (المستوى التعليمي مثلا)، وكذا مخطط المسار الوظيفي في المؤسسة بالإضافة إلى خبرته خارج المؤسسة وأهدافه فيما يخص الترقية.

فيما يلي ملخص من الأسئلة التي يجب طرحها من أجل تحليل احتياجات التكوين.

جدول رقم (01): الإشكاليات المطروحة لتحليل احتياجات التكوين

نوع التحليل	طبيعة الأعمال الواجب القيام بها
في تحليل العمل يجب:	- تحديد المهام الرئيسية التي يجب أن تكون محل التكوين. - تحديد نوع المعرفة والكفاءات الضرورية لانجاز المهام المحددة وفق مخطط التكوين.
في تحليل المنظمة يجب:	- تحديد العلاقة والتوافق بين مخطط التكوين وأهداف المؤسسة، أي ما الهدف من عملية التكوين. - تحديد تكلفة التكوين وتحضير الميزانية. - اختيار بين مخطط التكوين المقترح من قبل مراكز التكوين أو اعتماد مخطط تكوين يمكن التحكم في متغيراته.
في تحليل الفرد يجب:	- تحديد الأفراد المعنيين بعملية التكوين. - تحديد المستوى الحالي لأداء الأفراد المعنيين بعملية التكوين

Source : Sid Ahmed Benraoune, op.cit, p170.

2-2-التصميم:¹

تشير المرحلة الثانية من نموذج ADRE إلى العملية التي تسمح لمدير الموارد البشرية بالتفكير في برنامج التكوين وتصميمه، وعليه يتم إنشاء برنامج التكوين في هذه المرحلة بحيث يتم الإجابة على العديد من الأسئلة المتعلقة بالتوافق بين أهداف برنامج التكوين مع الأهداف المحددة في مرحلة التحليل وما يتعلق بمحتوى البرنامج وأدوات التقييم ومواصفات القائمين على التكوين (les formateurs). إن الإجابة عن هذه الأسئلة مهم جدا لإدارة الموارد البشرية ليس فقط من أجل إعداد برنامج التكوين الذي يوافق احتياجات مرحلة التحليل وإنما مهم كذلك لتوافق سياسات الموارد البشرية في إطار المؤسسة.

2-3-التحقيق:²

في المرحلة الثالثة من نموذج ADRE يتم إنشاء محتوى المقاييس والمواد والمحاضرات لبرنامج التكوين. فمثلا في الحالة التي يتم فيها التكوين وجها لوجه مع الأفراد محل التكوين فإن القائم على عملية التكوين يجب أن يطور ويخطط أهداف لكل محاضرة ولكل مقياس. وعليه تحضير الإمكانيات البيداغوجية الضرورية لكل حصة بالإضافة لإعداد فروض وامتحانات لتقييم مدى تعلم الموظف في نهاية كل حصة. وفي حالة إذا كان التكوين يتم على أساس الانترنت E-Learning فعلى القائم على التكوين إنشاء موقع انترنت "site web"، وتصميم مختلف وحدات التعلم وتنظيم الحصص وفق طريقة تدريس معينة ولكن يجب اختبار مدى فعالية الموقع الالكتروني وتجربته قبل إجراء التكوين واعتماده من قبل الأفراد محل التكوين.

2-4-التقييم:³

في المرحلة الرابعة من نموذج ADRE وتخص تقييم برنامج التكوين وهي مرحلة مهمة في عملية التكوين حيث يسمح التقييم للمؤسسة بالحصول على تغذية عكسية من برنامج التكوين، هذه الأخيرة تسمح للمؤسسة باتخاذ قرار بشأن فعالية التكوين وقياس أثره على أداء الأفراد. كما تعد هذه المرحلة ضرورية لإدارة الموارد البشرية فيما يخص الإجراءات المستقبلية الواجب اتخاذها من أجل تحسين مخطط التكوين.

¹ Sid Ahmed Benraoune, *op.cit*, p 170.

² Ibid, p 172.

³ Sid Ahmed Benraoune, *op.cit*, pp 171-173.

ويجب القيام بهذه المرحلة مباشرة بعد انتهاء برنامج التكوين من أجل السماح للأفراد محل التكوين بإعطاء تغذية عكسية ذات أهمية والتي تعكس الخبرة التكوينية التي مروا بها في هذا البرنامج.

ماذا سنقيم؟ هو سؤال مهم وصعب حله لكن على العموم ومن أجل أن تكون هذه العملية فعالة يجب أن تقوم على أربع مجالات: تقييم رضا الفرد الخاضع للتكوين، تقييم مستوى التعلم أو اكتساب الكفاءات الجديدة، تقييم التغيير في سلوك الفرد، تقييم الفعالية التنظيمية للفرد (في مكان العمل) بعد الخضوع للتكوين.

2-4-1-1-تقييم رضا الفرد: إن تقييم رضا الفرد الخاضع للتكوين يقوم على تصور برنامج التكوين من وجهة نظره. حيث يسمح هذا التقييم للمؤسسة بالحصول على فكرة حول جودة برنامج التكوين والإمكانية التسويقية لهذا البرنامج في المستقبل (إمكانية اعتماد هذا البرنامج مجددا في المستقبل)، بالإضافة إلى الحكم على جودة الأدوات المستعملة في التكوين والقائمين عليه...الخ.

2-4-2-تقييم التعلم: يركز هذا التقييم على تقييم الكفاءات التي تم الحصول عليها من خلال التكوين. في هذه المرحلة على مدير الموارد البشرية تطوير أدوات تحليل تسمح له بقياس القيمة المضافة للتكوين، ويمكن تقييم هذه القيمة المضافة على أساس ثلاث مستويات:

- **المستوى المعرفي:** ويقوم على اكتساب الأفعال، الطرق، وطرق التعليم الموفرة من قبل البرنامج.
- **مستوى الكفاءات:** والذي يشير إلى اكتساب معرفة عملية تقنية تسمح للموظف بالقيام بمهام بطريقة فعالة.
- **المستوى السلوكي:** ويتعلق بإعطاء معلومات حول التغيير في تصور، سلوك، شعور، ومواقف الفرد، أي اكتساب الفرد روح جديدة.

2-4-3-تقييم السلوك: يقوم المستوى الثالث على تقييم سلوك الفرد في منصبه والهدف هنا هو الحصول على فكرة فيما يتعلق بتحويل المعارف والكفاءات المكتسبة في التكوين إلى منصب العمل، وعلى المسير ملاحظة التغيير السلوكي للفرد في القيام بالأشياء مثلا في اتخاذ القرار، حل المشاكل، التفاوض وتسيير الوقت.

2-4-4-تقييم الفعالية التنظيمية: يقوم المستوى الرابع على تقييم الفعالية التنظيمية أو تأثير التكوين على أداء المؤسسة. فمثلا إذا كان هدف مخطط التكوين هو تحسين أداء المؤسسة في السوق فيجب تطوير أدوات من أجل قياس أثر التكوين على التنافسية وعلى تموقع المؤسسة في السوق. والطريقة الأكثر انتشارا في هذا المجال هي طريقة العائد على الاستثمار (ROI) وقد استعملت في مراقبة التسيير وكانت موضوع العديد من الكتابات في سنة 1990.

قد تختلف هذه المراحل في عدد محتواها أو عددها من مرجع إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى في كيفية تطبيقها بالنظر إلى رؤيتها التسييرية ونظرتها إلى التكوين والعائد عليه بالإضافة إلى طبيعة التكوين في حد ذاته والميزانية المخصصة له ومدى كفاءة الأفراد الخاضعين للتكوين.