

## مقياس : هندسة التكوين

### السنة: الثالثة إدارة الموارد البشرية

## الدرس الأول: الأسباب و الدوافع و المبادئ الأساسية لعملية التكوين

### 1- أسباب ودوافع التكوين:

وتتلخص دوافع التكوين (التدريب) في الثمرات التي ستحقق من ورائه و هي:

#### 1 1-زيادة الإنتاج

وهي زيادة في كميته فتكوين العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه رفع درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

#### 2 1-تحسين في نوعية الإنتاج :

إذ أن تكوين الفرد على أداء عمله وفق شروط معناه أداءه بنوعية عالية.

#### 3 1-اقتصاد في النفقات :

تؤدي البرامج التكوينية مردودا أكثر من نفقاتها، حيث أن التكوين على استخدام الآلات طبقا لأصولها، و وفق الطرق السليمة، فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، مردها سلامة الآلة، وقلة في المخاطرة، واقتصاد في المواد.

#### 4 -1 قلة في معدل دوران العمل :

إن تكوين العاملين وزيادة مقدرتهم وتلقيهم المعارف التي مع مداركهم يعني اهتمام الإدارة بهم، مما يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل، ومن ثم استقرارا وقلة تركهم خدمة المؤسسة .وهذا يؤدي إلى قلة معدل دوران العمل، كما أن بعض المؤسسات تلزم المتكويين بعقود الخدمة معينة بعد التكوين، وكل ذلك يؤدي إلى استقرار العمل وقلة في دورانه .

#### 5 -1رفع معنويات العاملين - :

وللتكوين أثر كبير على معنويات العاملين ، إذ ما إن يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له، و رغبة في تطويره، حتى يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته وعمله ويقبل على العمل باستعداد وجداني ، ودون أن يشعر بالكلل والملل، وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.

#### 6-1 توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة- :

يشكل التكوين مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة، خاصة أيام الرخاء الاقتصادي وزيادة حاجات المؤسسات للقوى العاملة التي قد لا تستطيع سوق العمل توفيرها وسيبقى التكوين هو المصدر الذي يوفر الأعداد الكثيرة التي تحتاجها المؤسسات.

## 7 - 11 قلة في الإشراف - :

إذ أن الفرد الذي تم تكوينه، وتعرف على عمله و طرق أدائه سيخلق التكوين لديه وعيا وقدرة على النقد الذاتي، فيقلل من المزيد من الإشراف و الاستفسارات ، فتقل رقابته.

## 8 - 1 التكوين الخاص بالمشرفين والإداريين - :

لا يقتصر التكوين على القوى العاملة المنتجة أو الكتاب، بل يشمل الإداريين و المشرفين مما يزيد من قدراتهم في الإدارة والتخطيط وعملية اتخاذ القرار ، ويؤطر إدارتهم بالإطار الإنساني في تعاملهم مع العاملين، لذا فالتكوين معناه زيادة قدرة الإدارة.

## 9 - 1 قلة في الحوادث- :

إن التكوين معناه معرفة العاملين بأداء العمل وفق أحسن الطرق و أسلمها في تشغيل الآلة والحركة والمناولة، وهي كلها مصادر القضاء على الحوادث.

## 2- المبادئ الأساسية لعملية التكوين- :

إن جوهر عملية التكوين يكمن في تشكيل وتعديل السلوك وإعطاء العمال قدرا من المعلومات و المهارات والاتجاهات، وتتطلب هذه العملية معرفة معمقة لخصائص التعلم البشري وقواعده النفسية ، وذلك حتى تسهل عملية اختيار الطرق المناسبة للتكوين و اقتصاد المصاريف والوقت والجهد.

ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

## 1 - 2 ضرورة خلق الدافع لدى المتكون- :

حيث أنه من الضروري تنمية رغبة الأفراد على التعلم، بحيث أن هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة، فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف و المهارات الجديدة.

فالاستعداد للتكوين يتطلب تهيئة الموظف لأن تكون له الرغبة والاستعداد الذاتي والافتتاح بأهمية التكوين ، وبمدى الفائدة التي ستعود إليه ذاتيا وعلى المنظمة التابع لها، وهذا يساعد على إمكانية استيعابه ويمكنه من التطبيق والممارسة الجيدة.

## 2 2 - المكافئة أو التعزيز- :

من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التعلم والتكوين هو مبدأ المكافئة أو التعزيز، أي استثارة المتكون وتشجيعه نتيجة لجهوده الناجحة، وقد يك ون هذا التعزيز على شكل مكافئة أو على شكل الشعور بالنجاح أو على شكل زيادة إنتاج العامل، أو مكافئة مالية أو اعتراف المؤسسة بالعامل.....، لذلك ينبغي أن تكون

أهداف العامل من خلال التكوين أهداف واقعية، بحيث يمكن تحقيقها لذا يجب مساعدة المتكون على أن يحدد مستويات طموحه بحيث يمكن إشباعها، ويعبر عن آرائه للجماعة، وكذلك للمكون .

### 3 - 2 ضرورة الممارسة العلمية للمتكون - :

لكي تكتسب المهارة والمعرفة، فلا بد من مشاركة المتكون و إعطائه الفرصة والوقت المناسب للتكوين، لذا يجب أن تتوافر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل وأن يعرف معنى ذلك وكيفية تشغيلها. إن تطبيق ونقل ما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد في نفسه لأن التطبيق العملي يؤدي إلى تقليل الأخطاء، وعدم نسيان ما تعلمه الفرد أثناء البرنامج التكويني. 2

### 4 - 2 الانتقال من الكليات للجزئيات - :

هناك طريقتان للتعلم هما:

الطريقة الكلية وهي التي تقتضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقتضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية، ثم تعلم كل وحدة وفي مجال العمل يقسم العمل إلى أجزاء يتعلمها العامل جزءا جزءا.

لم نتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، و بذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل.

### 5-2 ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد - :

على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء و الاستعداد يدعو إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية وبناء برنامج التكوين بحيث تتلاءم و الاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية و عملية.

### 6-2 ارتباط التكوين بإيديولوجية التكنولوجيا المعاصرة- :

لمسايرة التغير الحضاري يجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية بما يخدم طبيعة المنظمات و الظروف البيئية المحيطة مما يحقق في النهاية تقدم المنظمة والوصول إلى تكوين متطور يحقق أهداف التنمية الإدارية.