

أ. أحمد حسينة مقرر تصميم أنظمة ومسارات التكوين

إدارة الموارد والتكاليف

Resource and Cost Management



مقدمة

يعرض برنامج التكوين

الكفاءات اللازمة لممارسة وظيفة معينة عند الدخول إلى سوق العمل.

كما يتيح هذا التكوين للمتكون تطوير تعددية المهارات (المرونة المهنية) التي تفيده في مساره المهني أو الشخصي.

يتكون برنامج التكوين من مجموعة منسجمة من الكفاءات التي ينبغي تطويرها،

حيث يحدد **أهداف التعلم والتوجهات العامة** التي ينبغي اعتمادها في التكوين.

وترتبط هذه الكفاءات **بإتقان مهام الوظيفة أو بأنشطة مهنية أو حياتية**،

وتهدف إلى تمكين المتعلم من القدرة على **الفعل والنجاح والتقدم**.

تعريف برنامج التكوين

يعد برنامج التكوين

وثيقة تصف أهداف ومحتوى وطرق تنفيذ التكوين المهني.

ينبغي إعداد هذا البرنامج وفقًا لاحتياجات وتوقعات المتعلمين، ومتطلبات سوق العمل.

وأن يكون محتوى برنامج التكوين

مفصلاً وواضحاً ودقيقاً،

بحيث يتضمن المواضيع التي سيتم تناولها، والمهارات التي يجب اكتسابها، وطرق التدريس المعتمدة، وأساليب التقييم، والموارد اللازمة لتنفيذ التكوين.

يمكن أن يختلف محتوى برنامج التكوين حسب عدة معايير:

مثل مستوى التكوين (تمهيدي، تحسين المستوى، تخصص)،

وقطاع النشاط (الإعلام الآلي، التسويق، المالية، وغيرها)،

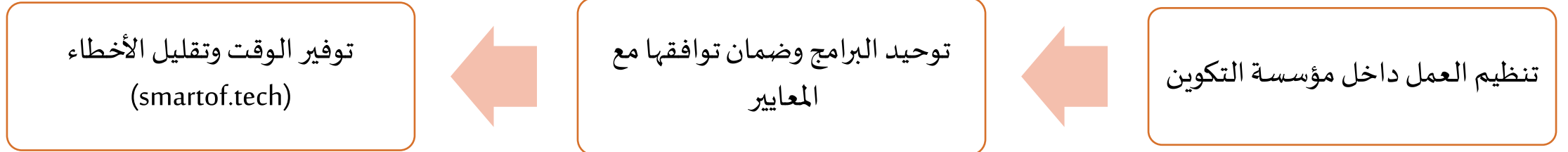
والفئة المستهدفة (الموظفون، الباحثون عن عمل، الطلبة، وغيرها)،

ومدة التكوين،

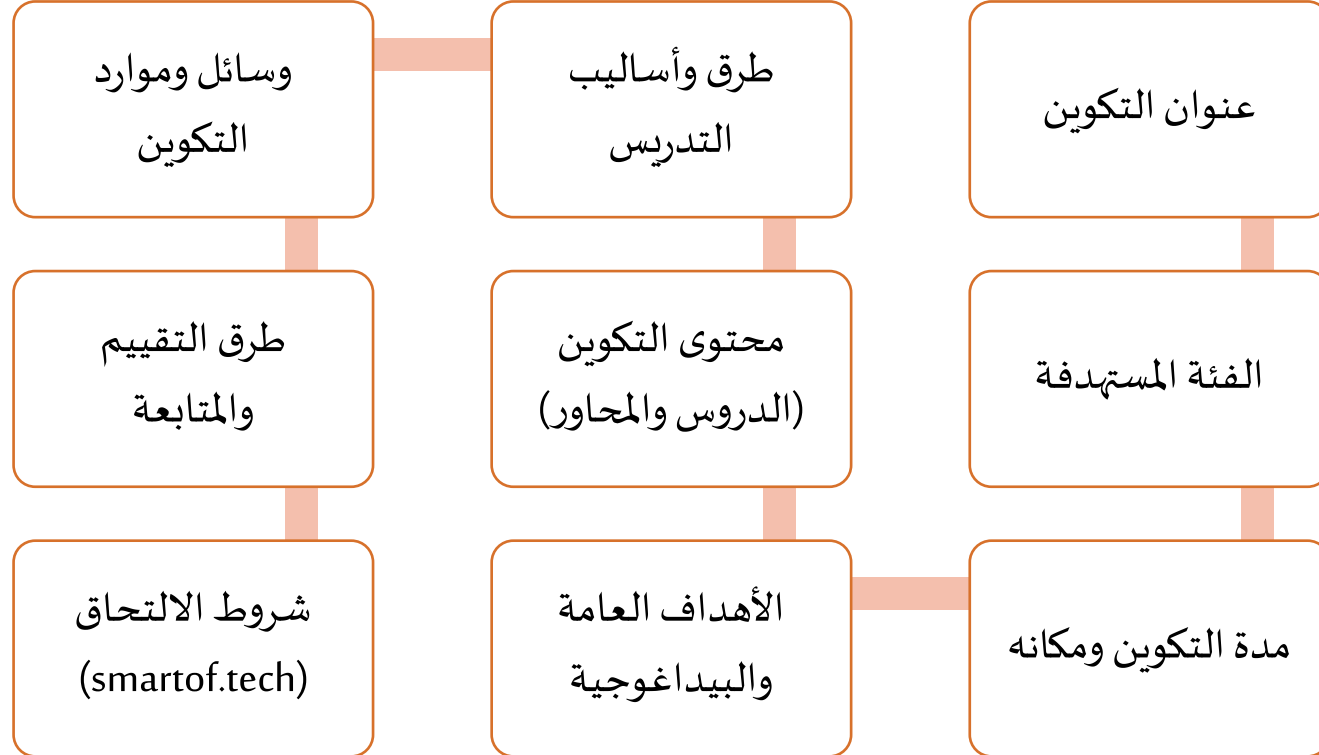
وطريقة التعليم (حضورى، عن بعد، تعليم مدمج، وغيرها).

فائدة برنامج التكوين

يعد اعتماد نموذج (قالب) لبرنامج التكوين مفيدًا لأنه يساعد على:



أهم مكونات برنامج التكوين



خصائص البرنامج الجيد

برنامج التكوين الجيد يجب أن يكون:

واضحًا ومفصلاً

منظمًا ومنهجيًا

متوافقًا مع احتياجات المتعلمين وسوق العمل

قابلًا للتحديث والتطوير

كما يجب أن يراعي مؤشرات الجودة مثل:

وضوح المعلومات،

قياس النتائج،

وتكييف التكوين مع تطور المهارات المطلوبة (smartof.tech).

أهمية برنامج التكوين

وتتجلى أهمية برنامج التكوين كذلك في النتائج التي يحققها المتعلمون، حيث إن البرنامج الجيد:

يعزز التعلم ويساعد على ترسيخ المعلومات

يقلل من احتمالات الانقطاع عن التكوين

يرفع مستوى الدافعية والمشاركة لدى المتعلمين

يدعم الاندماج في سوق العمل

كما أن برنامج التكوين الجيد له أهمية اقتصادية كبيرة،

إذ يساهم في إيصال معلومات أساسية للجمهور تساعد في الحصول على شهادة أو الحفاظ عليها،

كما يعزز الثقة لدى الزبائن من خلال

ضمان جدية وجودة التكوينات التي تقدمها مؤسسة التكوين، مما يسهل إبرام العقود.

مراحل إعداد برنامج التكوين

إن إعداد برنامج تكوين فعال يمر بعدة مراحل أساسية:

تحديد أهداف التكوين واحتياجات المتعلمين، حيث تتيح هذه المرحلة تحديد الكفاءات المطلوب اكتسابها وطرق التدريس المناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة؛

إعداد محتوى التكوين بالاعتماد على الأهداف المحددة، وتشمل هذه المرحلة تحديد المواضيع التي سيتم تناولها، والمهارات المراد تطويرها، والموارد اللازمة لتنفيذ التكوين؛

اختيار الأساليب البيداغوجية الأكثر ملاءمة لنقل المعارف والكفاءات، وذلك من خلال تحديد طرق التعليم المناسبة مثل التكوين الحضوري، والتعلم عن بعد، والندوات عبر الإنترنت، والدروس بالفيديو، والألعاب التعليمية وغيرها، بما يتماشى مع أهداف التكوين واحتياجات المتعلمين؛

تقييم التكوين لقياس النتائج المحققة وتحديد نقاط التحسين الممكنة، حيث تساعد هذه المرحلة على التعرف على المهارات المكتسبة لدى المتعلمين، وتحديد النقائص، واقتراح سبل تطوير برنامج التكوين للدورات المستقبلية.

تعريف إدارة الموارد

تعد إدارة الموارد

عملية تخطيط وجدولة وتخصيص الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية

بهدف تحقيق أعلى قيمة ممكنة للمؤسسة.

تضمن هذه العملية

توفر الموارد المناسبة في الوقت المناسب للأنشطة الملائمة،

كما تشمل مختلف المستويات التنظيمية مثل المؤسسة والأقسام والفرق.

تعد الموارد عنصرًا أساسيًا لتحقيق الأهداف،

وتشمل

الميزانيات، والموظفين، والمعدات، والتكنولوجيا، ووقت العمل.

وتهدف إدارة الموارد إلى

استخدام أفضل مزيج منها مع مراعاة محدوديتها وإمكانية استخدامها في مجالات أخرى داخل المؤسسة.

يعتمد **نجاح إدارة الموارد** على تحقيق **توازن** بين الموارد المتاحة والطلب عليها،

من خلال

تحديد أولويات دقيقة،

وتجنب الضغط الزائد،

واعتماد جداول زمنية مرنة.

كما يتطلب ذلك رؤية واضحة للقدرات والاحتياجات،

وتحليل المهارات والجداول الزمنية والميزانيات

بما يتماشى مع استراتيجية المؤسسة،

لضمان تخصيص الموارد بشكل يحقق أقصى قيمة ممكنة.

المبادئ الأساسية لإدارة الموارد

توجيه الموارد نحو المبادرات المتوافقة مع استراتيجية المؤسسة والأكثر قيمة.

تحسين استغلال الموارد وتقليل الهدر والازدواجية.

تبسيط العمليات لرفع الكفاءة.

تعزيز سرعة الاستجابة والتكيف مع التغيرات.

تحقيق التوازن بين الطلب والقدرة.

تحديد الأولويات بشكل دقيق.

اعتماد التخطيط والجدولة وفق المهارات والموارد المناسبة.

تبني منهجية مرنة (Agile) لإعادة توزيع الموارد حسب الحاجة.

ضمان توفر الموارد والتمويل في الوقت المناسب.

تبني إدارة متقدمة ومرنة لمواجهة التعقيد وتزايد الطلب.

أهمية إدارة الموارد

تحقيق الشفافية

توفير رؤية شاملة للموارد والأنشطة اللازمة لتنفيذ المشاريع بنجاح.

تقليل التعطل والهدر

الحد من فترات التوقف والاستخدام المفرط للموارد.

تحسين التخطيط والجدولة

تمكين تنظيم الموارد وربطها بالمشاريع المناسبة في الوقت المناسب.

تعزيز الأداء وفرص النجاح

من خلال إدارة أكثر فعالية للموارد.

تحسين التحكم في المشاريع

عبر توفر بيانات دقيقة وفورية حول الموارد.

تحديد الموارد والمهارات

معرفة الموارد المتاحة، تقييم المهارات، وتحديد الاحتياجات المستقبلية.

تحسين استخدام الموارد

متابعة توزيع العمل ومدى ملاءمته. (s.d.). SmartOF.

فهم القدرة الاستيعابية

إدراك الطاقة الحقيقية لإنجاز العمل دون إفراط.

تحديد الأولويات

توجيه الموارد نحو المبادرات الأكثر أهمية.

تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية

من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.

تقليل المخاطر

الكشف المبكر عن التعارضات ومعالجتها بسرعة.

شمولية الموارد

تشمل الموارد البشرية، والتكنولوجيا، والميزانية، والمرافق والمعدات.

الربط بالأهداف الاستراتيجية

متابعة الجداول الزمنية وربطها بأهداف المؤسسة. SmartOF. (s.d.).

تكلفة التكوين

تمثل **تكلفة التكوين** مجموع النفقات (المباشرة وغير المباشرة) التي تتحملها المنظمة من أجل تطوير مهارات موظفيها. وتشمل الرسوم البيداغوجية، وقت العمل، المصاريف الإضافية (مثل التنقل والوجبات)، وتكاليف التشغيل.

المكونات الرئيسية:

التكاليف المباشرة (الرسوم البيداغوجية): أتعاب المدرب، المواد التعليمية، كراء القاعات .

التكاليف غير المباشرة (تكاليف التشغيل): مصاريف التنقل، الإقامة، الوجبات، وقت التخطيط .

تكاليف الموارد البشرية: أجور الموظفين خلال فترة غيابهم عن مناصبهم .

طرق الحساب:

التكلفة الإجمالية .

التكلفة لكل موظف .

أدوات المتابعة:

تستخدم نماذج حسابية غالبًا بصيغة PDF لتفصيل ميزانية التكوين، وتتضمن جداول للتكاليف المباشرة وتكاليف التشغيل.

ميزانية التكوين

تعد ميزانية التكوين مبلغ محدد تخصصه المنظمة للاستثمار في مبادرات التعلم وتطوير الموظفين.

تشمل هذه الميزانية عادةً التكاليف المرتبطة

بإنشاء برامج التكوين وتنفيذها وصيانتها، مثل المواد التعليمية، توظيف المدربين، شراء أنظمة إدارة التعلم، ومصاريف التنقل أو الإقامة عند التكوين خارج مقر العمل.

لا يقتصر هدف ميزانية التكوين على توفير الموارد فقط، بل يساعد أيضًا المنظمة على التخطيط والتحكم في تكاليف التكوين.

من خلال وضع ميزانية للتكوين، يمكن للمنظمة تحديد أولوياتها، وتوزيع الموارد بكفاءة، وقياس العائد على الاستثمار (ROI) من برامج التكوين.

يجب أن تكون ميزانية التكوين مرنة لتتكيف مع احتياجات المنظمة المتغيرة، وأن تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.

كم تنفق الشركات على التكوين؟

- يختلف الإنفاق حسب القطاع، حجم الشركة، أهدافها، والمهارات المستهدفة.
- الشركات الكبرى تستثمر في برامج شاملة (دورات، ورشات، مؤتمرات...).
- الشركات الصغيرة تعتمد على حلول أقل تكلفة (تعلم إلكتروني، توجيه، تدريب عملي).
- المهم هو أن يكون التكوين فعالاً ومتوافقاً مع أهداف المنظمة.

كيفية حساب ميزانية التكوين

- نسبة من الرواتب: عادة بين 1% و 5% من مجموع الأجور السنوية.
- لكل موظف: تخصيص مبلغ معين لكل موظف سنويًا.
- تكلفة لكل موظف: قسمة التكلفة الإجمالية على عدد المشاركين.
- مقارنة قطاعية: مقارنة مع شركات مشابهة.
- حسب الأهداف: تحديد أهداف التكوين وتقدير تكلفتها.

إعداد ميزانية التكوين خطوة بخطوة

تحديد أهداف الشركة وربطها بالتكوين .

تحديد احتياجات التكوين (تحليل فجوات المهارات) .

تقدير التكاليف المباشرة وغير المباشرة .

اختيار طريقة إعداد الميزانية .

توزيع الموارد على الأقسام .

الاستعداد للمصاريف غير المتوقعة .

حساب العائد على الاستثمار: (ROI)

$$ROI = \frac{\text{الأرباح} - \text{الاستثمار}}{\text{الاستثمار}} \times 100$$

المراجعة والتعديل المستمر .

ماذا تشمل ميزانية التكوين؟

- . المواد التعليمية (كتب، برامج...).
- . المدربون أو الدورات .
- . القاعات والتجهيزات .
- . التنقل والإقامة .
- . التكاليف الإدارية .
- . الأجور المرتبطة بالتكوين .
- . التكنولوجيا (مثل أنظمة التعلم) .
- . التقييم والمتابعة .
- . صندوق للطوارئ .