كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

مؤلف بيداغوجي حول
هندسة التكوين
السنة الأولى ماستر
تخصص :علوم التربية إرشاد وتوجيه

إعداد الدكتور: مخفوظي أمين

الموسم الجامعي :2022-2023

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

كتاب بيداغوجي حول
هندسة التكوين

السنة الأولى ماستر

تخصص :علوم التربية إرشاد وتوجيه

إعداد الدكتور: مخفوظي أمين

الموسم الجامعي :2022-2023

فهرس المحتويات

- تمهيد.....01
2-1- التطور التاريخي للتكوين.....01
2-2- مفاهيم التكوين.....02
2-3- البعد الاستثماري للتكوين.....06
2-4- أهمية التكوين.....07
2-5- أهداف التكوين.....09
2-6- دور التكوين في تنمية معارف الأفراد.....12
2-7- مبادئ التكوين.....14
2-8- أنواع التكوين.....16
2-9- تخطيط برامج التكوين.....22
2-10- تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية.....25
2-11- الأساليب التكوينية.....27
2-12- تقييم التكوين.....33
2-12-1- أهمية تقييم التكوين.....34
2-12-2- تكلفة التكوين.....35
2-12-3- درجة نجاح التكوين عند التنفيذ.....35
2-12-4- مقاييس تقييم فاعلية البرنامج التكويني.....36
2-13- تحديد الحاجات التكوينية.....37
2-13-1- مفهوم الحاجة للتكوين.....38
2-13-2- أهمية تحديد الحاجات التكوينية.....43
2-13-3- تصنيف الحاجات التكوينية.....44
2-13-4- مصادر التعرف على الحاجات التكوينية.....45
2-13-5- مصادر تحديد الحاجات التكوينية.....46
2-13-6- أصناف الحاجات التكوينية.....46
2-13-7- طرق تحديد الحاجات التكوينية.....50
3- التكوين الإلكتروني.....69
3-1 مفهوم التكوين الإلكتروني.....70

3-2- تاريخ التكوين الإلكتروني.....70
3-3- أهمية التكوين الإلكتروني.....73
3-4- مراحل تدخل التكوين الإلكتروني.....77
3-5- أهمية التكوين الالكتروني لتنمية الموارد البشرية.....85
3-6- مبررات استخدام التدريب الالكتروني.....85
3-7- تقويم التكوين الإلكتروني.....88
4- التكوين المهني.....88
4-1- التكوين المهني: المفهوم والنشأة.....91
4-2- واقع الإصلاحات التربوية وأثرها التكوين المهني في الجزائر.....93
المراجع.....102

- تمهيد:

تعد عملية التكوين في الوقت الراهن من بين أهم مقومات التنمية التي تقوم عليها المؤسسات الاقتصادية والعمومية في إنشاء جهاز يستطيع مسايرة مختلف التحديات والتفاعل مع التقنيات التكنولوجية و الإدارية التي تربط مباشرة بالإنسان باعتباره المؤشر الأساسي لكافة عناصر المؤسسة.

ولقد تغير مفهوم الوظائف عما كان عليه في السابق، فالوظيفة حاليا مرتبطة بالتطور وتتميز بالانفتاح والديناميكية وهذا ما يتطلب من الموظف أو العامل أن ينمي قدراته لتطوير كفاءاته و كذا التكيف مع التطورات والتكنولوجيات الحديثة التي تطرأ على ميدان تخصصه ولا يتم هذا إلا عن طريق التكوين المستمر للفرد.

حيث يشكل التكوين ضرورة ملحة خاصة في زمن تتطور فيه المعارف والتقنيات والمعلومات تطوراً رهيبا، لذا فقد جعلت هذه التغيرات السريعة الإنسان أمام تكليفات ومتطلبات جديدة لابد من إنجازها لمسايرة سرعة التغير العملي والتقني، بحيث يمكنه أن يجابه حاجات المجتمع المتغيرة والمتزايدة، فالتكوين عملية إنسانية تجعل الفرد متحكما في عمله الجديد، في حالة تحول هذا الفرد من وظيفة إلى آخري. ونيل الفرد للشهادة لم يعد هدفاَ نهائياَ، فربما لا يتناسب المؤهل العملي مع طبيعة وحاجات العمل.

وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة

واضحة

للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة. ولغرض الوصول إلى هذه النتيجة ومن أجل أن يقوم الفرد بتأدية واجبه على أحسن ما يرام لا بد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءة وفعالية الأفراد العاملين لإنجازهم مهامهم ومتطلباتهم وعملهم بنجاح.

إن البرامج التكوينية تعد من المستلزمات الأساسية لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد الجدد ومتطلبات العمل حيث أنها تؤدي إلى إحداث الموازنة بين ما يستطيع الفرد عمله وما يطلبه العامل نفسه.

التطور التاريخي للتكوين:

فكرة التكوين قائمة عبر التاريخ فهي نتيجة عمل طويل المدى ومستمر خلال الأجيال ويدل علي قدم هذه الفكرة ما وصل إلينا من معلومات وأنباء عن الحضارات القديمة من خلال الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وسبل معيشتها ومراكز التعليم و التكوين فيها .

ويقصد بتعبير التكوين هنا نقل المعلومات والمهارات الفنية من فرد لآخر عن طريق التأهيل المباشر فقط وليس عن طريق الكتابة و القراءة والسبب في ذالك يرجع إلي أن الحضارات القديمة لم تزود الحرفيين ولا المهنيين بالقراءة والكتابة فالتكوين في الحضارات القديمة كان يتم من خلال نقل معلومات ومهارات شخص ذو خبرة إلي شخص آخر مبتدئ، فيزرع فيه روح العمل وخير مثال علي ذالك هو تكوين الأطفال علي حرفة أو مهنة تحت إشراف صانع أو معلم ماهر عن طريق التمرين والتدريب علي العمل وأما بالنسبة لتجميع المعلومات فهناك تصور عام بين أوساط المفكرين والعلماء بأن الإنسان بدأ بتجميع المعلومات وتحريرها منذ بداية العصر الحجري لأسباب موضوعية، وخاصة عند ظهور النهضة الصناعية فقد اختير عام 1750 م ليكون تاريخا فاصلا بين عهدين للتكوين الأول ويشمل التكوين في الحضارات القديمة، والثاني يبدأ بالنهضة الصناعية وما أحدثته الاختراعات التكنولوجية والميكانيكية وما إلي ذالك من تأثير في النتاج الفكري والإنساني.

إن تاريخ التكوين ليس حديثا، بل أنه قديم قدم المجتمعات المنظمة، وما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة يشير إلى وجود نوع من التكوين في تلك الحضارات، كما أن هناك دليلا قائما علي الدور الذي لعبه التعليم و التكوين في تقدم الحضارة والمدنية.

فأصحاب الحرف والفلاحين في الحضارات القديمة لم يكونوا متعلمين و لم يجيدوا القراءة والكتابة، وبذالك فان التكوين في الحضارات القديمة كان يقصد به التعليم فقط حيث يتلقى الطفل تكوينا من خلال التعليمات المباشرة، والمشاهدة والتمرين تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية

عملية للتأهيل في العلوم والمعرفة كما هو الحال في وقتنا الحالي نتيجة لعملية التكوين هذه ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة حيث ينقل الأشخاص من ذوي الخبرة المعرفة والمهارة إلي أشخاص مبتدئين وبقي نظام الحرف (نظام التكوين) حتى عام 2100 قبل الميلاد عندما شملت شريعة حمورابي قواعد وإجراءات وضوابط لنظام تكوين الحرفيين ولم تقتصر نقل المعرفة والمهارات علي الحرفيين فقط بل تجاوزتهم إلي بعض المهن الأخرى كالطب والمحاماة والتعليم

مر التكوين بمراحل عديدة ساهمت كل منها في تطور وتقدم البحوث والدراسات في هذا المجال إلى أن وصل إلى ما هو عليه اليوم ويمكن تلخيص هذه المراحل على النحو التالي:

2-1-1- المرحلة الأولى: بداية القرن العشرين و هي مرحلة الجماعات.

ظهر التكوين في بداية هذه المرحلة في مكان العمل الذي يعتبر بدوره نوع من أنواع التكوين، بحيث كانت الطريقة التي تسمح باكتساب المعارف والتي كانت متداولة حتى القرن العشرين، وهي الوسيلة التي يتم من خلالها إثبات قوة و جدارة الموارد البشرية.

ففي فرنسا و ابتداء من سنة 1845 بدأ الشروع في تكوين مجموعات لتدريس الفروع الخاصة: من التجارة والصناعة التي حملت اسم ملحق، و كان الغرض من وراء ذلك ربط التكوين بالميادين الأخرى مثل: الرسم الصناعي والقانون التجاري وغيرهم. إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا نوعا ما، لا يتعدى بضعة عشرات على مستوى الصناعة الأمريكية بأكملها، فقد ظل التكوين خلال تطوره هذا عرضة لتيارات شتى، ففي ضل الثورة الصناعية أخذ أبعادا عملية جعلته رهانا اقتصاديا في المجتمع الحديث، ويظهر ذلك واضحا منذ القرن السابع عشر حيث اقترن بالميدان المهني الذي أعطاه مكانته الاجتماعية والاقتصادية، ليصبح مع مطلع القرن التاسع عشر محور كل مشروع تهدف من خلاله الدولة المعاصرة إلى تحقيق التنمية في مختلف قطاعاتها.

2-1-2- المرحلة الثانية: نهاية الخمسينات، و هي مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:

نُشر أول مقال متعلق بالتكوين هذا المقال مناهج المرحلة الجامعية المصممة لعلماء النفس التطبيقي. ووجهت الحرب العالمية الثانية تركيز أبحاث علم النفس التطبيقي على فعالية برامج التكوين، خاصة في السياق العسكري. وخلال الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، بدأت النظريات والبحوث القائمة على تلك النظريات بالظهور لأن تركيز علماء المجال ينصب على الأبحاث التجريبية التي تقوم على المحاولة والخطأ حتى وقتنا هذا. وقد ظهر في هذا الوقت الكثير من أساليب التكوين والتطوير الجديدة التي تعتمد على استخدام أجهزة الحاسوب والتلفزيون ودراسات الحالة وتمثيل الأدوار. واتسع مجال التكوين والتطوير ليشمل التكوين متعدد الثقافات والتركيز على تنمية مهارات كل موظف ووضع أساليب تطوير جديدة لتحسين البرامج التكوينية. وشهدت الثمانينيات تحولًا كبيرًا بالتركيز على كيفية تلقي الموظفين

لبرامج التكوين وطرق تطبيقهم لها وشجعت الاعتماد على جمع البيانات لاستخدامها في أغراض التقييم، وخاصة برامج التكوين على الإدارة.

ففي هذه المرحلة أصبح التكوين حقيقة واقعية بحيث تم في 1945 نقل البرنامج الأمريكي إلى الدول الأوروبية، و في نهاية 1950 أصبح لكل فرد الحق في اختيار مهنته التي تتناسب مع معارفه و قدراته العلمية والعملية التي تلقى عليها التكوين.

2-1-3- المرحلة الثالثة: سنوات الستينات:

عرفت هذه المرحلة اتساع في الاكتشافات التكنولوجية الجديدة، و أصبح التكوين أمر ضروري لا مفر منه.

وأصبحت عملية تطوير التكوين والتطوير أمرًا مركزيا خلال فترة الثمانينيات والتسعينيات، وتغيرت توجهات الموظفين إلى الاهتمام بمفهوم» التعلم مدى الحياة .«وأُعد خلال هذا العقد أول دراسة تناولت تأثير تعزيز ثقافة التكوين والتنمية الإيجابية في بيئات العمل وأهميتها (بما في ذلك الإدارة وزملاء العمل). وفي أواخر القرن الماضي، ظهر المزيد من الدراسات في عدة موضوعات مثل التكوين على العمل الجماعي (في فريق)، ومنها على سبيل المثال التكوين المتبادل الذي يُجسد عمليات تدريب زملاء العمل على مهامهم.

ففي فرنسا رأت كل من النقابة و أرباب العمل أثناء القيام بمفاوضات في بلدة « grenelle » على حتمية دراسة الوسائل التي تسمح بمشاركة الحكومة في تحقيق التكوين المهني، حتى ظهر في 1971، قانون متعلق بالتكوين في كندا، و في 1967 لاحظت الحكومة الفيدرالية الحاجة إلى اليد العاملة التي لابد أن تكون تمتاز بالمهارة وكفاءة المهنية، و ضرورة تحمل التكوين من طرف المؤسسات و المدارس التكوينية.

2-1-4- المرحلة الرابعة: من بداية السبعينات إلى يومنا هذا

في هذه المرحلة ساهمت المنظمات خلال هذه السنوات على ضرورة الحصول على التكوين، كون هذا الأخير أصبح ضروري ويساهم في تطوير قدرات هذه المؤسسات، خاصة أن خبرة الأفراد ونوعية المعرفة أصبحت غير كافية من سنة إلى أخرى و ذلك في كل المهن الممارسة.

حاليا، أصبح أصحاب العمل ينظرون إلي التكوين على أنه أمل لكل عامل يمكنه من الرفع من قدراته حتى يواكب مع التقدم التكنولوجي وبالتالي الاستجابة لسوق العمل بصورة كاملة، و ذلك بتطوير البرامج التكوينية بأحدث الطرق، حتى تضمن المؤسسة نتائج مقبولة فيما يخص تنمية مواردها البشرية و منه المادية.

وكما أشار الباحث Lakhdar Sekiou 1993 "التكوين ناتج من إرادة المؤسسة في الوصول على ما تسعى إليه، و ذلك بتنمية طاقاتها أو مواردها البشرية".

ومن هنا، فإن هذه المراحل التي مر بها التكوين ما هي إلا نقطة تربط بين التكوين ومختلف الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، بحيث بدأ التكوين يلقى اهتماما عند أرباب العمل عندما بدأ الاهتمام بحق بالموارد البشرية و بأهميتها في المؤسسة فكان لابد من تكوينها حتى تتحصل هذه المؤسسة على نتائج مرضية تواجه بها التقدم التكنولوجي.

2-2- تعاريف التكوين:

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع إعداد للأخذ بأسباب التطور الحضاري والتكوين هو الوسيلة التي تهيئ للفرد لأداء مهامه من المهام إدارية كانت أم فنية بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة جيدة في البناء العام للمجتمع الذي يعيش فيه هذا الفرد

لقد تعددت وتنوعت تعاريف التكوين، وكل منها يتناول العملية التكوينية من وجهات نظر مختلفة

لغة: يعرف التكوين حسب ما جاء في لسان العرب: كون، أي أخرج من العدم، معناه أحدثه، تكون أي حدث، تكون بمعنى تحرك.

أما اللفظ الأجنبي Formation فهو مشتق لغة من الكلمة اللاتينية Formatis ويشير إلى إعطاء الشيء شكلا معينا، وبنى الشيء أي أنتجه، وتعني كلمة Forma القالب الذي بواسطته نعطي الشيء أو المادة الشكل الذي نريد.

وقد عرفه "سيكيو Sekiou 1986 على أنه مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكاتهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية. ويعرف "ديفيد David 1995 "التكوين بأنه الأنشطة المخططة التي تهدف إلى اكتساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة.

كما يعرف"كاسيو Waynef Cassio1995 "التكوين بأنه البرنامج المخطط والمصمم من أجل تحسين الأداء على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المؤسسة ككل وذلك من خلال إحداث تغييرات قابلة للقياس في المعلومات والمهارات والاتجاهات والسلوك الاجتماعي للفرد.

أما رايموند فاتيي Raymond Vatier 1984 فقد أعطى تعريفا يعتبر أكثر شمولا وهو "أن التكوين هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة".

يعرفه الدكتور وصفي عقيلي على أنه : (برامج متخصصة ، تعد و تصمم من أجل إكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف و مهارات و أنماط سلوكية جديدة و تطوير المعارف و المهارات).

-يعرفه FILIPPO على أنه : (العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين).

- و يعرفه DAVIN KING هو العملية التي من خلالها يحصل تكييف الأفراد بحيث يمكنهم من التعلم بشكل فعال

- التكوين عملية إعداد و تحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف ، بحيث يكتسب رصيدا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته ، و كذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة و ذلك قصد النهوض بالطاقات و تحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية.

- هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا و يهدف التكوين إلى تغير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل و يهدف إلى زيادة فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه معارف و مهارات ، لذلك يتم الاستثمار في التكوين من أجل التأقلم و مسايرة التطورات الخارجية خاصة التكنولوجية ، و كذلك المنافسة سواء كانت داخلية أو خارجية و لاسيما العولمة و ما تحمله من مخاطر و تهديدات و كذلك من فرص إذا تم التصرف معها بشكل صحيح و أخيرا لتغير متطلبات العملاء، لأن طلبات العملاء بالأمس ليس هي نفسها اليوم و لن تكون كذلك.

ويعرف "جاكسون Jakson 1988 التكوين على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة، تتناول معلوماتهم ومهاراتهم وأدائهم وسلوكهم بما يجعلهم قادرين على شغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية.

ويذكر "شومان" Choman 1996 أن التكوين ليس نشاطا جامدا، بل هو عملية مرنة تتصف بالتغيير والتجدد باستمرار وذلك لتعامله مع عدة متغيرات، فالفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وفي مهاراته ورغباته، كما أن الوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع وفي تقنيات العمل ومستحدثاته، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد التكوين في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد.

في حين يرى "برتي" J.M Berretti 1994 أن التكوين هو مجموع العمليات، الوسائل، والمنهجيات، والدعائم المخططة التي يمكن من خلالها تحفيز المأجورين على تحسين معارفهم وسلوكاتهم وتصرفاتهم وكفاءتهم اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة للتكيف مع محيطهم وإنجاز مهامهم الحالية والمستقبلية.

وترى "ناتان هيدسون" N. Hudson 1989 أن التكوين كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إلمامهم بدقائق العمل، أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات التي لدى الأفراد تغييرا من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على نتائج عملهم.

ويذكر "ديمليتي وايس" Dimilliti Weiss 1993 أن التكوين أداة للتكيف المهني الذي يمكن للعمال من تحسين ورفع معارفهم والتطوير في عملهم للمؤسسة، وهو وسيلة لتقوية أو تحويل الكفاءة الحاضرة لأجل تحقيق أهدافهم في ظل التغيرات.

أما "مايك ويلز" Maik Wils 2005 فيرى أن التكوين هو نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس.

في حين يرى "بيكرز ومايز" Bikerz et Mayer 1960 أن التكوين مجموعة من العمليات الهادفة إلى زيادة قابلية الفرد والجماعات للمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى فيليب تكنسون Tenkenson .P 1993 أن التكوين عملية مستمرة، فالتكوين ليس مقصورا على الموظفين الجدد فقط، إنما يشمل كذلك الموظفين القدامى بغض النظر عن مستواهم الإداري، فالموظفين القدامى بحاجة إلى تكوين تلبية لحاجات عديدة قد يكون منها شغل مراكز جديدة أعلى من مراكزهم الحالية، أو التمكن من مواجهة التغيرات التي تأخذ موقعها سواء في وسائل العمل أو ظروف السوق والمنافسة أو في التكنولوجيا أو غير ذلك، فالتكوين من الأمور المستمرة وليس مجرد حدث عارض.

ويؤكد دافيد كيوتش David Goestch 1994 وزميله بأن التعليم مصطلح أوسع من التكوين، وأن التكوين هو جزء من التعليم، فالتعليم يميل إلى أن يكون نظريا بعكس التكوين الذي يركز على التطبيقات والنواحي العملية.

وقد أشار الدكتور « الشقاوي » في بحثه (التدريب الإداري للتنمية) إلى أن التدريب عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر وهذا يؤكد أن عملية التطور الإداري التقني تفرض على الفرد أن يكون مطلعا على كل جديد مدركا لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير.

وعموما فإن التدريب بجميع أنواعه التعريف النظري والعملي بالجوانب الإدارية والمهنية للنشاط المطلوب أداؤه من قبل المتدرب يهدف إلى إحداث تغييرات وتنمية معارفه ومهارته واتجاهاته ليكون من أرباب المهن وقبل هذا كله اكساب الفرد القناعة بأن التكوين أصبح مطلبا حيويا تفرضه ظروف العصر التقنية ويشير القاسم إلى أن زيادة العائد من رأى المال البشري يتم عن طريق استثمار طاقات الأفراد الإنتاجية لتحقيق أقصى إنتاج ممكن، ويشير « هايسون ومايرز » في تعريفهما للتكوين بأنه عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة.

ينصرف مفهوم التدريب إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة لأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة. مما سبق يتضح أن التدريب أو ما يسمى بالتكوين هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة.

وهناك تعريف آخر للتكوين وهو:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.

ومن المفاهيم التي تضمن إضافات جديدة للمفاهيم السابقة "التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل و السلوك و الاتجاهات، لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية.

أهم ما يميز هذا التعريف أنه أوضح ضرورة الاهتمام بتخطيط التكوين حتى نسير في الطريق السليم، كما أنه يبين ضرورة اهتمام التكوين بتغيير الفرد و الجماعة وليس الطرفين فقط، وأن هذا التغيير الهدف منه هو تمكين هذين الطرفين من القيام بعملهم بأعلى درجة من الكفاية.

وهناك تعريف آخر للتكوين بأنه: " الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات و المهارات والاتجاهات التي الناس في المشروع.

وهذا التعريف أيضا يوضح الهدف من تعديل معلومات ومهارات وإتجاهات العملين في المؤسسة.

ومن التعاريف الهامة التي وردت بشأن التكوين ما يلي:

التكوين هو عبارة عن: " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفاعلية و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة.

وأهم ما يميز هذا التعريف هو أن المؤسسات يجن من وراء تسطير البرامج الرسمية التي تستخدمها لمساعدة الموظفين والعمال و كذلك من أجل تحسين أدائهم ورفع قدراتهم الإنتاجية هي:

- كسب الفعالية والكفاية المستقبلية.
- تنمية العادات الفكرية و العملية للأفراد.
- رفع مهارات ومعارف العاملين.
- رفع مستوى أدائهم وكذلك الاتجاهات ما يناسب تحقيق أهداف المنظمة.

إن التكوين في معظم أشكاله يعد لمساعدة الموظفين لأن يتقنوا المهارات الوظيفية ويكتسبوا المعرفة التي تساعدهم في تحسين الأداء، وتحقيق أهداف المنظمة، أما التعليم فيؤدي لإعداد الموظفين لتوسيع قدراتهم للتعلم والأداء الجيد في المستقبل.

ويرى بعض الباحثين أن التكوين من أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء، وأن معظم المنظمات تخصص له غالبية استثماراتها في مجال تنمية الموارد البشرية.

ومن كل ما سبق فالتكوين عملية تعلم، تهدف إلى تطوير تحسين الأداء، أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة و التمرن، وسواءاً تم ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتياً أو تحت إشراف المنظمة بطريقة مباشرة أو بالاستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال بطريقة غير مباشرة.

فالتكوين يسعى إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء العمل محدد، و مجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب، كما يمكن اعتباره على أنه "تـأقلـم مع العمـل" أو أنه "تغييـر في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيداً لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل".

ولذلك عرف "فري" Ferry 1996 التكوين على أنه عملية تفاعل مجموعة من الموارد المادية والبشرية بغرض إعداد الفرد للقيام بمهمة أو بدور أو بوظيفة.

وكذلك عرف "دي لندشير" De Landsheere 1976 التكوين على أنه العملية الإعدادية التي تهدف إلى تزويد المتعلم بالقدرات والكفاءات والمهارات اللازمة لأداء عمله بنجاح.

إذن التكوين هو أنه مجموع الأنشطة والوضعيات البيداغوجية التي يكون هدفها إكساب أو تنمية المعارف (معلومات، مهارات، مواقف) من أجل ممارسة مهنة أو عمل، وتشمل مجموع المعارف النظرية والمهارات والمواقف التي تجعل شخصا قادرا على ممارسة شغل أو مهمة أو وظيفة.

ويعرف التكوين في معجم العمل على أنه مجموعة الفرص المنظمة الموجهة لتحقيق المزيد من النمو المهني للقوى العاملة.

بينما يرى أندرسون ***Anderson*** بأن التكوين هو" عملية إحداث تغيير في سلوك الفرد الوظيفي من خلال تطبيق مبادئ التعلم ويركز عادة هذا التغيير السلوكي على المعارف، المعلومات، المهارات، الأنشطة، الاتجاهات، المعتقدات، والنسق القيمي.

وقد فرق بعض الباحثين بين التكوين والتعليم، فالتكوين في مفهومه يرتكز على إمداد الإنسان بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملاً ما، أو يحل مشكلة من مشاكل الإنسان معينة، بينما التعليم من شأنه أن يمد الإنسان بمعلومات تفسيرية أو تعليمية عامة تساعده على مواجهة الموقف، أو حل المشاكل العامة التي تواجهه في

حياته، ولقد أكد هؤلاء الباحثين على أنه من الأفضل أن يتضمن التعليم عنصر التكوين لكي يجمع الدارس بين الجوانب العلمية والجوانب التطبيقية في المشاكل اليومية في مجال العمل.

وتؤدي صعوبة الفصل بين التعليم والتكوين إلى النظر إليهما على أنهما وجهين لعملة واحدة

ومتطلبان رئيسيان لتحقيق التميز في العمل في خضم التحولات الكبيرة والتي أدخلت تغييرا جذريا في أساليب العمل وأداء الوظائف، إذ يتطلب التطور الحالي للعمل مؤهلات عامة مكملة بواسطة تكوين أو إعادة تأهيل مستمر داخل المنظمات.

مما سبق يظهر جليا أن كلا من التكوين والتعليم يشتركان في تنمية قدرات الفرد والوصول بها إلى المستوى المرغوب فيه من المهارة والمعرفة بهدف مواجهة المواقف والتحديات ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما صعدنا في سلم الوظائف في المنظمة كلما أصبح المزيد من التعليم ضرورة حيوية تتطلبها أعباء العمل.

ومن هذا المنطلق يعرف التكوين بأنه نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل الأداء الجيد، ويؤكد BERNARD MARTORY بأن ضرورة التطور خلال الحياة المهنية تشدد من أهمية أفعال التكوين كوسيلة لتكييف وتنمية الإمكانات المتوفرة للمؤسسة، والتكوين إذا شيء آخر يختلف عن كونه إجبارا قانونيا - نسبة مئوية من كتلة الأجور -أو فائدة اجتماعية أو وسيلة لاستدراك ما فات من الدراسة، انه مختص ومسير ومقدر كاستثمار في الرجال، إذ تقبل المؤسسة حاليا الإنفاق على أمل جلب ثمار في المستقبل.

البعد الاستثماري للتكوين:

يعتبر المورد البشري أهم أصل في أي مشروع ، نظرا لإنتاج إيرادات ، لذا كانت تنميته أمرا ضروريا، و بالمقابل يستوجب ذلك تخصيص جزء من الموارد المتاحة للمؤسسة، على أمل تحقيق عوائد مستقبلية . ومن المؤكد أن إدارة المؤسسة لا تعتمد اعتماد مثل هذه النفقات ما لم تتوقع أن تحصل مقابل ذلك على إيرادات تزيد أو تتساوي مع هذا الإنفاق ، وإلا كان ذلك تصرفا غير مقبول.

فالإنفاق على تكوين الموارد البشرية من طرف المؤسسة يهدف إلى رفع مستوى أدائها وإنتاجيتها مستقبلا ، مما سيؤدي إلى الرفع من إيراداتها ، أي أن الإنفاق على التكوين هو جزء من الموارد المالية الحالية للمؤسسة المستثمرة على أمل تحقيق عوائد متوقع الحصول عليها في المستقبل ، خلال الفترة التالية للتكوين والفترات المحاسبية التالية لها مستقبلا .

رغم أن معدل الخطر فيها كبير و فترة الاسترداد طويلة نسبيا .إلا أن اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية- التدريب- تعد أفضل من الاستثمار في الموارد المادية لطول فترة الخدمات التي يمكن الحصول عليها في الأولى عن الثانية.

و التكوين ليس له معنى إلا إذا دام طول فترة نشاط المؤسسة، فالمؤسسة مطالبة بالبحث عن الأداء الشامل الذي لا يتعلق فقط بالأداء المالي (المردودية المالية) وعلى المدى القصير ، ولكن الأداء الشامل وعلى المدى البعيد. فالاستثمار في التكوين هو استثمار على المدى البعيد ويخص المؤسسة ككل.

يعتبر الاستثمار في التكوين أحد مكونات الاستثمارات الكلية. فالتكوين إذا هو أحد أهم هذه المتغيرات المرتبطة بمسألة الأداء التي يجب على المؤسسة مراعاته و العمل على تحسين فعاليته.

أن التكوين انتقل من التكوين كنشاط فقط إلى تكوين بالنتائج، فالهدف من التكوين الرفع أداء المشاركين، ومنه أداء المؤسسة بصفة شاملة.

قد يؤدي استثمار المؤسسة في مجال ما، إلى استثمار مواز له في التكوين، فهو يرافقها أحيانا، ويحضر لها أحيانا أخرى، فعادة ما يتبع انطلاق مشروع استثماري في المؤسسة أو يرافقه تنظيم دورات تكوينية اكتساب معلومات في مجال ما، مهارات أو اتجاهات تخدم هذا المشروع ككل.

أهمية التكوين:

تتجلى أهمية التكوين في النتائج المحققة والمنتظرة فله أهمية اجتماعية ويعتبر وسيلة ذات أهمية كبيرة في الرقي بالفرد والمجتمع ويظهر ذلك في :أن تقلص من حوادث العمل، وهذا بدوره يقدم للمؤسسة فوائد كثيرة كتقليص من النفقات التي تدفع على:

- تخفيض حوادث العمل : يساعد تكوين العمال على أداء العمال بشكل سليم وبدون أخطار التي يمكن التعويض على الحوادث.

- تخفيض معدلات الدوران في العمل : يؤدي التكوين دورا هاما في تخفيض حالات ترك العمل والتأخر والغياب وتخفيض المنازعات بين العمال.

- زيادة الإنتاجية : إن اكتساب الفرد للمهارات من خلال التكوين تنعكس على حجم الإنتاج وجودته بالإضافة إلى التزايد المستمر للجوانب الفنية للوظائف والعمال ، في الوقت الحاضر تدعو الحاجة إلى التكوين المنظم حتى يتوفر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى الملائم لهذه الأعمال.

- رفع معنويات الأفراد : بمعنى أن التكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تؤدي به إلى زيادة ثقته بنفسه أو يحقق نوع من الاستقرار النفسي.

للتكوين أهمية كبيرة لا يمكن حصرها إلا أننا سنحاول ذكر بعضها فيما يلي:

- إن نجاح المؤسسات مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد، فهو يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية و الازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة و الشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.

- منذ 1987 ظهرت معايير الإيزو (ISO) 9001، 9002، 9003، والتكوين هو احد العشرين عنصر الأولى التي تؤخذ بعين الاعتبار.

- إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة بحاجة إلى التحضير المبدئي للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها.

- الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال مرحلة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيتهم وانتقالهم إلى مهام أخرى.

- إن التطور التكنولوجي أو الآلي تسايره تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية و الإبتكارية هي الصفة الطاغية في العمل، وأصبح موظف اليوم مطالبا بأن يكون لديه رصيد من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعا لذلك.

- بالنسبة للأفراد يعتبر التكوين وسيلة حوارية، ينمي الاتصالات بين الإطارات في مختلف الوظائف.

- وبالإضافة لكونه عاملا يساعد على تكيف المؤسسة مع بيئتها، يساهم التكوين أيضا في الحفاظ على بقاء المؤسسة قادرة على المنافسة، حيث يعتبر مجالا مميزا يتحقق فيه التوافق الاجتماعي بل وعاملا منسقا بين الجانب الاجتماعي والجانب الاقتصادي، حيث يلعب دورا رئيسيا في تحقيق الرضا المهني للأفراد وفي الرفع من الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة.

ومن جهة يجب النظر للتكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تشارك في تحسن كمية ونوعية العمل المقدم، وفي التحفيز من خلال إمكانات الترقية المعروضة، كما تعد هذه الوسيلة ضد عدم التكيف الناتج عن تغير الحرف والمهن، ومن جهة أخرى يعتبر التكوين نشاطا ذا مردودية عبر العصور لأجل بقاء ودوام المؤسسة، ينمي الكفاءات ويجعل من العنصر البشري أساس نجاح.

ترجع أهمية التكوين إلى عدة عوامل من بينها:

- الحاجة إلى التجديد والاختراع لمواجهة التغيرات في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية.

- الزيادة الكبيرة في الوظائف التي تقدمها الحكومة وتعتبر مسؤولة عنها.

- القدرة على عرض الأفراد الأكفاء والمهارة.

هذه الآثار التي يفرزها التكوين إذا ما وضع في إطاره الصحيح، والتي من شانها أن ترفع من أهمية التكوين وأولويته في ظل تزايد الاتجاه نحو اقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات البشرية:

على مستوى المؤسسة:

- يؤدي إلى ارتفاع نسبة الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح؛

- يحسن المعارف والمهارات الضرورية للعمل على كل مستويات التنظيم؛

- يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي؛

- يساهم في اعتبار مزيدا الأفراد أهداف المؤسسة من أهدافهم؛

- يدعم إنشاء صورة حسنة عن المؤسسة؛ و يشجع الصدق، الانفتاح والثقة؛

-يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيهم؛ و يساهم في التطور التنظيمي؛

-يعمل على تحصيل المعارف؛ و تحضير إستراتيجية التنفيذ والطرق؛

-يساعد على استيعاب ووضع السياسات التنظيمية؛

-يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وإيجاد حلول المشاكل؛

-يسهل تطوير العمال بالنسبة لإمكانية حصولهم على الترقية من الداخل؛

-يسهل تطوير مهارات القيادة كما يساهم في التحفيز ويرفع النزاهة؛

-يحسن الاتجاهات وكذا الخصائص التي يملكها العمال والمسيرون؛

-يحسن الإنتاجية ونوعية العمل وكذا مراقبة التكاليف والتحكم فيها؛

-ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة؛ ويساهم في تحسين العلاقات بين أرباب الأعمال والعمال؛

-يشجع التسيير التقديري على حساب التسيير الجاري؛

-يقصي التطبيقات والتصرفات غير المقبولة مثل إخفاء الوسائل؛

-يساعد على التكيف مع التغيرات الحاصلة ؛

-يسهل تسيير النزاعات ويسمح بالرقابة المستمرة على الضغوطات المتعددة.

على مستوى الفرد:

-يساعد الفرد على اتخاذ قرارات مقبولة وحل المشاكل بفعالية أكثر؛

-تعتبر المسؤولية والترقية مدمجة مع بعضها بفضل التكوين؛

-يشجع النمو والتطور الشخصي والثقة بالنفس؛

-يساعد الفرد على التآلف مع مختلف الضغوطات والحرمان والنزاعات؛

-تحسين الرضا بالعمل وخلق الشعور به حتى يكون مقبولا؛

-يسمح بالتدرج في تحقيق الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل؛

-يرضي الحاجات الشخصية للأفراد المكونين ولأعوان التكوين؛

-يمنح للمستخدم المكون إمكانيات الرقي الشخصي والتحكم في مستقبله؛

-ينمي شعور النمو عن طريق التكوين والتمهين؛

-يساعد الفرد على إمكانية تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا؛

-يساعد على التخلص من الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.

على مستوى العلاقات بين العمال وبين الجماعات والإدارة:

-تحسين الاتصال بين المجموعات والأفراد داخل المؤسسة؛

-يسهل توجيه الموظفين الجدد أو المنتقلين أو المترقين؛

-يعمم الإعلام في مختلف برنامج العمل؛

-يعمم الإعلام في القوانين والنظم الحكومية وفي السياسات الإدارية؛

-يضمن إمكانية استمرار الحياة للسياسات وللنظم والإجراءات؛

-ينمي التلاحم بين مختلف المجموعات؛ كما - يشكل مناخا جيدا من أجل التمهين والتنسيق؛

-يرسم اتجاها عاما للمؤسسة

فالتكوين هو الأداة الأساسية لتطوير القدرات والتأهيل أشغال المناصب والأدوار الوظيفية، فالتكوين وسيلة لتنمية قدرات العاملين على الأداء وإنجاز المهام وإدراك المسؤولية في إطار الانتماء والولاء للمنظمة، فجميع أنواع التدريب غايتها الأساسية تغيير الأفراد في معارفهم وخبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم.

أهداف التكوين:

إن الأهداف التكوينية هي النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، حيث يتم تصميمها وإقرارها مقدما، وترتبط هذه الأهداف بالحاجات التكوينية التي يتم تقييمها وتحديدها.

إن أهداف التكوين يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات:

2-4-1- أهداف عادية: لأجل المحافظة على معدلات الكفاءة وتحسين مستويات الأداء عن طريق تزويد المتكون بالمعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات الضرورية.

2-4-2- أهداف حل المشاكل: تتضمن العمل على حل المشاكل عن طريق تزويد المتكون بالمعارف والقدرات والاتجاهات التي تساعد على حل هذه المشاكل.

2-4-3- أهداف إبداعية: تنطوي على السعي لإحداث تغيير في النمط التقليدي للأداء.

ويراعى عند وضع الأهداف التكوينية أن تكون هذه الأهداف عملية، أي ممكن الوصول إليها، ما يراعى أيضا أن تكون قابلة للتقويم أي يمكن قياسها، وأن تنسجم مع سياسات المؤسسة ونابعة منها.

وكما ذكرنا سابقا فإن التكوين مهم جدا بالنسبة للطرفين المنظمة والأفراد، وفيما يخص الأفراد فالتكوين يهدف إلى تدعيم روح الاتصال داخل الجماعة ويقوم بإعطاء الاهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها.

يجب أن تتحدد أهداف التكوين من خلال الاستراتيجيات التنظيمية ، فالمؤسسة يجب أن تتفحص إذا كانت الأهداف واضحة ، واقعية و قابلة للتطبيق و المراقبة وهذه أهم الأهداف التي يسعى التكوين إلى تحقيقها في المنظمة:

- ضمان التلاؤم بين قدرات ومعارف العمال

-تكييف العمال لمهام محددة بدقة وكذا في تغيير الوظائف

-الحفاظ على مستوى ضروري من القدرات لتطوير المنظمة

- تحسين مكانة العمال عن طريق الترقية

-دعم الفعالية لمختلف مستويات العاملين عن طريق الاستعمال الأفضل للآلات والعتاد وكذا تخفيض الحوادث، والتوازن في العمل

- المساهمة في إعداد برامج التنمية وسياسة اكتساب الموارد البشرية

-إنشاء أفضل سلوك في العمل وتشجيع المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض .التكاليف والضياع الذي يلحق بالإنتاج ، وكذا تحسين نوعية وكمية الإنتاج

-إنماء تقدير الذات عند كل عامل

-المساهمة في تطوير الوقاية والحماية للعاملين في الوضعيات الجديدة

-مساعدة الأفراد الذين ليس لديهم مناصب العمل في الاندماج بسهولة في مؤسسات جديدة

-تحسين التعبير اللفظي للعاملين وكذا تجنيبهم الضغط عند تقديم البحوث المهنية- .تشجيع العالقات بين الأفراد العاملين وتحليل الوضعيات التنظيمية

- .تطوير القدرات على التحكم لدى المكونين

-خلق شعور الانتماء لدى العاملين تجاه مؤسساتهم وتشجيع الإدراك الأفضل لبيئة العمل

-المساعدة على الاندماج الأحسن للفرد في المكان والوقت الملائم

-مساعدة القيادة في ضمان التوافق في الموارد البشرية بغرض الاستجابة للأهداف الحالية لكل مصلحة في المنظمة

- السماح بتحويل العمال الذين فقدوا وظائفهم إلى وظائف أخرى تتطلب كفاءات مختلفة

- إعطاء الإمكانية للعمال في اكتساب ثقافة عامة والحفاظ عليها وكذا إتقانها

-السماح لمديرية المنظمة بتحديد العاملين المؤهلين للترقية

وقد أشار تريسي لأهداف التكوين بما يلي:

- تنمية مهارات مجموعات العمل اللازمة لتحقيق أغراض وأهداف المنظمة.

- تنمية معارف ومهارات جديدة لدى العاملين الحاليين.

- تنمية مهارات الأفراد العاملين اللازمة لأداء الأعمال المنظمة.

- إعداد عاملين قادرين على تولي مناصب إشرافية.

- تحسين إنتاجية الفرد ومجموعات العمل.

- تشجيع التطوير الذاتي للعاملين.

وحسب "ميمفورد" Mumford 1987 من بين الأهداف نجد ما يلي:

- الاطلاع على المعارف الجديدة ومجالاتها والتي تساهم في تنمية القدرات والمهارات.

- التحكم في خطوات وطرق استعمال المعارف والمهارات الجديدة في ميدان العمل.

- استغلال بأكبر قدر ممكن مختلف التكنولوجيات والتقدم في مختلف المجالات ومحاولة تكييفها في مجالات العمل.

- تحويل المعارف المكتسبة من الإطار النظري العام إلى إطار عملي داخل المؤسسة.

في دراسة لكل من "موندي" و "نوي" Mondy & Noe عن أهداف التكوين وما يسبقها من عوامل بيئية داخلية وخارجية تحد من عملية التكوين نجد أنها مرتبة حسب أهميتها كما يلي:

العوامل المؤثرة في العملية التكوينية		**أهداف العملية التكوينية**

1- دعم الإدارة العليا للعملية التكوينية 2- الالتزام بالعملية التكوينية من قبل المختصين والمسؤولين عنها. 3- التقنيات الحديث وأثرها على عمل المنظمة. 4- مستوى التعقيد في التنظيم. 5- أثر العلوم السلوكية في العملية التكوينية. 6- وسائل التعليم والتكوين المتاحة. 7- مصادر الموارد البشرية المنتمية للمنظمة.	عملية التكوين	تحسين ورفع كفاءة العملية الإنتاجية. الحد من الهدر في طاقات المنظمة إعداد المتكونين إلى وظائف ذات مستوى أعلى.

الجدول رقم 01: يبين أهداف العملية التكوينية والعوامل المؤثرة فيها.

ويتبين من خلال الجدول رقم 01 مدى تأثير دعم الإدارة العليا للعملية التكوينية حيث أنه يحل في المرتبة الأولى مما يعطي أهمية كبيرة لهذا الدعم في سبيل الحد من المعوقات التي تواجه عملية التكوين، كذلك تبين الأهداف في مجملها مدى الفائدة المترتبة على عملية التكوين بصفة عامة والعائد المتوقع على المنظمة والفرد مما يستوجب بذل الجهود في تطوير وتنمية عملية التكوين وعدم إهمالها.

2-5- فاعلية تحديد الأهداف التكوينية:

يرى " تريسي" أن وصف الهدف في صورة كمية توضح وحدات التأثير المرغوب حدوثه في وقت محدد، وباستخدام المصادر المتاحة يمكن المسؤولين عن التكوين والمكونين من التوصل إلى نجاح البرنامج التكويني في تحقيق أهدافه ونتائجه بفاعلية. ويرى أيضا أنه من المفيد تبليغ أهداف البرنامج التكويني لكل الأطراف المعنية بالعملية التكوينية من مكون ومتكون ومسؤول عن التكوين حتى يفهم الجميع تلك الأهداف، وفهم أهداف التكوين يترتب عليها عدة مزايا تساعد في نجاح البرنامج التكويني وتحقيق فاعليته، ومن هذه المزايا ما يأتي:

- تركيز مجهودات المشتركين في العملية التكوينية في الأهداف المحددة، بما يعني إعطاء هذه المجهودات اهتماما وعمقا ودورا أكبر.

- تكاتف الأطراف المعنية بالعملة التكوينية واستعدادهم لإنجاح التكوين.

- الاهتمام باستغلال الوقت، والإمكانات المتاحة.

- تقرير ما إذا كان من الأفضل لبلوغ هذه الأهداف القيام بالتكوين داخل المنظمة أو خارجها.

- التصميم الامثل لمحتويات البرامج.

- الاتصال المثمر بين المكون والمتكون.

- الاختيار الملائم لأساليب التكوين ووسائله.

- توجيه المكون والمتكون على تحديد واجباتهما وأدوارهما المطلوبة منهما.

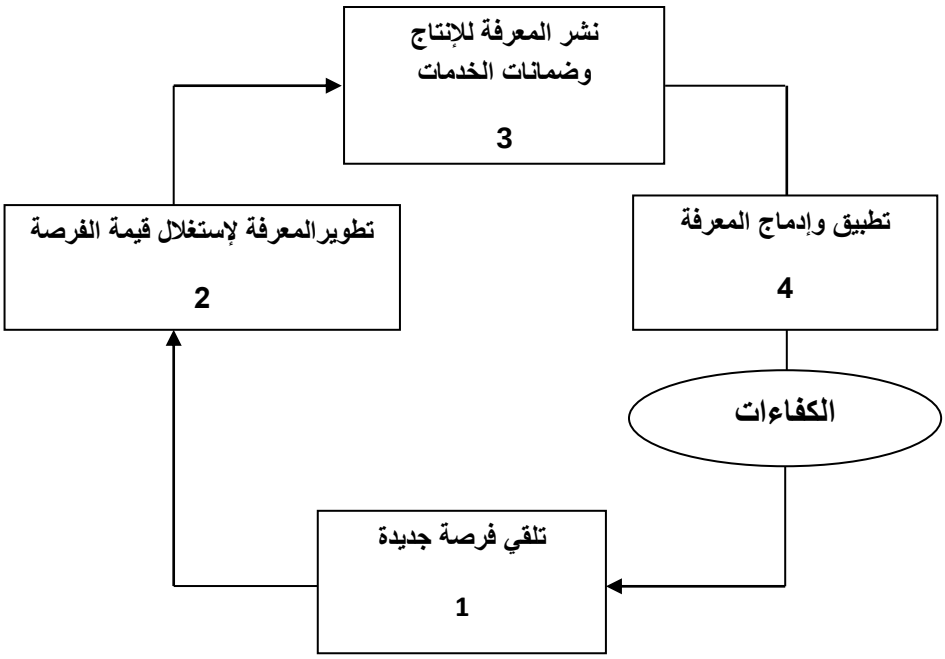
- تحديد الأسس المناسبة لقياس نتائج التكوين سواء في أثناء فترة تطبيق البرنامج، أو عند نهايته أو بعد الانتهاء من التكوين بفترة.

- قياس فعالية المكون والطرق التي يستخدمها في أثناء التكوين.

وتحديد الأهداف يمنح كذلك للقائمين على التكوين إمكانية استخدام مقاييس دقيقة لقياس أثر التكوين، وللتعرف على مدى تحقيق التكوين لمجمل أهدافه وإلى أي مدى يتحقق عائد استثمار التكوين. ولكي تكون الأهداف سليمة وغير مشوهة يجب أن تركز حول الأداء بشكل عام وأن تصف بشكل محدد كيف يتوقع أن يكون سلوك الفرد بعد البرنامج التكويني، لأن الأهداف هي جوهر العملية التكوينية حيث يعتمد عليها في جميع مراحل العلمية التكوينية، وهي "الوسيلة التي يتم من خلالها وضع وتحديد الأداء المطلوب الذي يراد تعلمه، ويتكون الهدف في شكله الأساسي من ثلاث عناصر هي: الشرط، والسلوك والقياس".

أ- دور التكوين في تنمية معارف الأفراد:

تعتبر المعرفة أهم مخرجات التكوين الذي تظهر فعاليته بتحويلها إلى أرض الواقع، وتم إظهار العلاقة بين المعرفة والتكوين من خلال دورة التدريب في المنظمة كما يلي:



دورة التكوين في المنظمة من خلال تنمية المعارف

يتضح من المخطط السابق العلاقة بين النظام التكويني والنظام البيئي الذي يمنح فرصا تسعى المنظمة لاقتناصها مما يتطلب تنمية المعرفة، وإيصالها إلى الأفراد من خلال النشاط التكويني، ويؤدي تطبيق المعرفة وإدماجها إلى التحسين الفعلي للكفاءات .

-قواعد وحوافز التكوين:

تتطلب عملية التكوين بعض التعديلات لتصرفات الأفراد فالحصول على معارف وتقنيات جديدة أو مواقف أو تصرفات جديدة يتركز على إدارة ترك الأساليب القديمة وتطبيق المعارف والتصرفات الجديدة وإدماجها في السلوك الوظيفي.

أ- القواعد الأساسية للتكوين: من أهم القواعد التي ترتكز عليها عملية التكوين :

- الإحساس بالمسؤولية من طرف الأفراد المشاركين في عملية التكوين .

- توفير إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المحصل عليها مباشرة من الدورة التكوينية.

- احترام احتياجات كل مشارك في الدورة التكوينية.

- مناقشة أهداف التكوين وقبولها عموما من طرف جميع المشاركين.

- تنويع أساليب التكوين.

كما أنه من الضروري أن يكونوا الأفراد المشاركين في التكوين يملكون الدافعية لهذه العملية حتى تكون النتائج ايجابية ويرجع ذلك إلى أهمية التكوين وأهدافه وعلاقتهم بوظائفهم .

ب- عوامل تحفيز المورد البشري على التكوين: من أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز المورد البشري (العامل) على التكوين ما يلي :

- تعريف النتائج المستهدفة مسبقا: أي تعريف الأفراد المتكونين بما هو منتظر منهم.

- تعريف احتياجات التكوين والإعلان عنها بوضوح: فالفرد المشارك لابد أن يكون بحاجة إلى ذلك التكوين في عمله.

-وضع أهداف التكوين ونشره: تهدف كل عملية تكوينية إلى تحقيق جملة من الأهداف لابد أن تكون واضحة منذ البداية .

وضع سياسات التكوين ونشرها: من الممكن أن تختلف سياسة التكوين حسب الهدف من عملية التكوينية.

- تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم وتنفيذ مختلف عمليات التكوين .

- إعلام الأشخاص بالتغيير ومناقشتهم على ضرورة تطوير كفاءاتهم وتصرفاتهم.

- وضع نظام واضح للمكافآت: ترقية, علاوات, مسؤوليات جديدة ومستويات أعلى لتشجيع المشاركين على التكوين بجدية.

ويرتبط تأمين فعالية التكوين بمشاركة العمال بجدية في برنامج التكوين وإمكانية تطبيق المعارف المحصلة في ميدان عملهم، وتقييم فعالية برنامج التكوين باعتبار النتائج مستهدفة مسبقا.

2-6- مبادئ التكوين:

من أهم المبادئ التي تضمن تحقيق أهداف التكوين حسبما ذكرها البعض نجد:

- يتطلب التكوين الدعم والتأييد الكامل من قبل الإدارة العليا والمشرفين.

- أن تركز أنشطة التكوين على المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التكوين، ومعالجة أوجه القصور في المعارف والمهارات والاتجاهات وليس على المشكلات الإدارية التي تتمثل في تدني الأداء الذي يرجع

إلى عدم مناسبة معايير الأداء أو عدم كفاية الإشراف، أو عدم الاهتمام، أو نقص المعرفة أو الكسل أو عدم الرضا عن ظروف العمل من قبل الأفراد، وما شابه ذلك.

- أن تلبية البرامج التكوينية لحاجات المنظمة والموظف ويجب أن تشمل فئات ومستويات الموظفين وكل أقسام ووحدات المنظمة.

- لابد أن لدى المتكون الدافع و الرغبة في التكوين.

- من الأنسب التعلم على مراحل متتالية.

- ضرورة مراعاة التفاوتات بين الأفراد بالرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة وذلك نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء و الاستعداد النفسي.

- ضرورة تطبيق ما قد تعلم أثناء فترة ا لتكوين.

- تكامل برامج التكوين مع فلسفة المنظمة وأن تهيئ الفرص لتطبيقها، ويجب أن تكون موضوعات التكوين المقدمة متوازية ومنظمة ومسلسلة بشكل جيد، وأن تراعى بشكل كاف الاختلافات في الحاجات والقدرات، كما يجب أن توفر مرونة كافية للمكونين والمتكونين وأن تستجيب للتغيير.

- أن يتم تصميم البرامج التكوينية من خلال عملية منظمة ومرتبة، كما يجب أن تبنى البرامج على أساس ثابت ومحدد بدقة لمتطلبات الأداء الوظيفي، كما يجب أن تبنى المواد التكوينية المستخدمة بحيث توفر سلسلة متكاملة من خبرات التعليم اللازمة لبناء المهارات.

- أن تستخدم البرامج التكوينية نظم تقديم التكوين التي يتم اختيارها على أساس من فاعلية التكوين والتقنية المتاحة وفاعلية التكاليف والنتائج.

- التحقق من صلاحية البرامج التكوينية لضمان فاعليتها قبل تطبيقها على نظام واسع.

- أن تتضمن البرامج التكوينية قنوات للتقييم والمعلومات المرتدة ووسائل تسمح بتنقيح وتحديث واستمرار فاعلية البرامج التكوينية.

- أن تطبق البرامج التكوينية المبادئ الصحيحة لتعليم الكبار، كما يجب أن تشرك المتكونين بشكل مباشر وكامل في تشخيص حاجاتهم التكوينية وفي تخطيط وتنفيذ وتقييم تقدمهم وانجازاتهم.

- أن تتيح البرامج التكوينية فرصا وفيرة للمتكونين لتطبيق وممارسة المعارف والمهارات الجديدة التي اكتسبوها.

ويلخص "ماينانت" Maynant 1991 هذه المبادئ في ثلاث نقاط هي: تشخيص ما هو موجود، متابعة وتسهيل التغيير، التحضير للمستقبل. وهذا على المدى القريب والمتوسط والبعيد.

ومن خلال ما سبق تتلخص مبادئ التدريب فيما يلي:

1- الهدف :

يجب أن يكون الهدف من التدريب محددة وواضحاً طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعية وواقعية وقابلا للتطبيق .

2- الاستمرارية:

ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد .

3- الشمول :

حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد .

4- التدرج:

فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا .

5- مواكبة التطور :

حتى يكون التدريب معينا لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب .

6- الواقعية :

وذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم.

2-7- أنواع التكوين:

أخذ تكوين العمال والموظفين عدة أشكال مختلفة، فهناك العديد من الباحثين الذين وضعوا تقسيمات مختلفة وعديدة، فنجد "مونيار" Monier 1975 مثلا يقدم تقسيما للتكوين بحيث يوجد التكوين القاعدي والتكوين المتواصل. في حين نجد "لاروش" Larouche 1977 يقسم أنواع التكوين إلى: التكوين الخاص أو المهني، التنمية أو الرسكلة، تطوير الموظفين والعمال. بينما نجد "برنابي" 1981 Barnabi يرى بأن التكوين هو في مجمله واحد وهو تطوير وتنمية الموارد البشرية وهو بهذا المعنى يشمل تطوير الأفراد والمؤسسة في نفس الوقت.

ويقسم "أرمسترونغ" Armstrong 1977 التكوين إلى قسمين: تكوين خارج مكان العمل، وتكوين داخل موقع العمل.

وذكر وليام تريسي Wiliam trissi 2004 ستة أنواع للتكوين وهي:

- **التكوين عند بداية الخدمة:** ويشتمل على البرامج التعريفية التمهيدية والبرامج التي تكون العاملين الجدد على المهارات الوظيفية.

- **تكوين زيادة الكفاءة أو التكوين المتقدم:** لتحسين أو توسيع أو تحديث المهارات والمعارف الوظيفية.

- **التكوين العلاجي:** ويهدف لإصلاح القصور في مهارات الموظف أو معارفه.

- **إعادة التكوين:** إحلال المهارات الحديثة بدلا من المهارات القديمة.

- **تكوين العودة إلى العمل:** وهو يقدم للأفراد الذين تغيبوا عن العمل لفترة طويلة.

- **التكوين المتعدد الجوانب:** أو ما يسمى تكوين تحقيق الانتشار، وتعتبر البرامج التي من هذا النوع وسيلة لإعداد عمال متعددي المهارات.

وهناك العديد من الباحثين من يقسم التكوين بحسب الزمان والمكان أمثال "مايرز، ديسلر، هاريسون" وهي كما يلي:

2-8-1- من حيث الزمان: يمكن تقسيم التكوين من حيث الزمان إلى ما يلي:

2-8-1-1- التكوين قبل الالتحاق بالخدمة: يستهدف هذا النوع من التكوين إعداد الأفراد إعدادا علميا وعمليا بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بالخدمة. وخلال فترة التكوين هذه يتعرف المتكون على احتياجات وقوانين ولوائح الوظيفة التي سيشغلها حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي ضمان انتظامه في العمل، كما يتم إعطائه فكرة وافية عن المنظمة التي سيعمل بها من حيث أهدافها ونظامها، والشروط العامة للخدمة فيها وواجبات ومسؤوليات الموظف فيها وكذلك المرتبات والترقيات والإجازات وامتيازات الموظف، والتقارير عن مستوى الأداء وساعات العمل.

2-8-1-2- التكوين عند بداية ممارسة العمل: ويقصد به التكوين على العمل نفسه، ويتم ذلك في نفس موقع العمل الذي يعمل به الموظف ويمر التكوين على العمل بثلاث مراحل متتالية:

- **المرحلة الأولى: مرحلة الإخبار:** وفي هذه المرحلة يقوم المكون بشرح واجبات ومسؤوليات المتكون وعلاقته بمن يحيط به من الموظفين والعاملين الآخرين، وموقف المتكون في هذه المرحلة موقف المستمع فقط.

- **المرحلة الثانية: مرحلة المشاهدة:** وهي المرحلة التي يشاهد فيها المتكون المكون وهو يقوم بتأدية العمل الذي سيقوم به المتكون، ويقوم المتكون بتسجيل ملاحظاته وبعض الأسس الهامة لتنفيذ العمل، كما يقوم بطرح الأسئلة على المكون وذلك حتى يتأكد من فهمه للمعلومات عن هذا العمل. وتعتبر المشاهدة من الأدوات الفعالة المستخدمة للتكوين على العمل.

- **المرحلة الثالثة: مرحلة الإشراف الفعلي:** وهي المرحلة التي يقوم فيها المتكون بممارسة العمل نفسه وتحت إشراف المكون.

ويمكن القول أن هذا النوع من التكوين أي التكوين عند بداية ممارسة العمل يساعد الموظف على معرفة عمله أولا ثم القيام به ثانيا.

كما أنه يعتبر من أكثر أنواع التكوين شيوعا في الأعمال الروتينية اليومية كالأعمال المكتبية.

2-8-1-3- التكوين أثناء الخدمة: للتكوين أثناء الخدمة عدة تعاريف ومنها تعريف هاريسون1996 حيث يرى أن التكوين عبارة عن "عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة، واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة.

فالتكوين أثناء الخدمة يعد نمطاً من التعليم بحيث يتم التخطيط له وفقاً لمنهج علمي حتى يمكن قياس فعاليته.

والهدف الأساسي من التكوين أثناء الخدمة هو صقل استعدادات وقدرات ومهارات العاملين بشكل يؤدي إلى نمو هذه الجوانب وخلق روح الابتكار والتجديد في مجال عمل العاملين. كما يجب أن يتناول التكوين أثناء الخدمة كل العاملين على فترات متفاوتة لنضمن التجديد والابتكار في العمل، وأيضا استمراريته، والتكوين أثناء الخدمة قد يكون على العمل ذاته عن طريق الرؤساء أو عن طريق مكونين متخصصين، وقد يكون خارج العمل حيث ينقطع المتكون عن عمله لفترة محدودة يتلقى خلالها تكوينا خارج العمل في مراكز التكوين أو في إحدى الكليات الجامعية.

ويتعلق التكوين أثناء العمل بجعل الشخص يتعلم الوظيفة بالأداء الفعلي لها أثناء العمل، وعمليا فإن كل موظف - بدءا من أبسط عامل وحتى رئيس المنظمة – يتلقى شيئا من التكوين أثناء العمل عندما

يلتحق بالمنشاة، وهذا هو وليام تريسي 2004 يقول عنه "إنه أكثر الطرق شيوعا وأوسعها وأكثرها ضرورة لتكوين الموظفين على المهارات اللازمة للأداء الوظيفي المقبول"، وفي كثير من المنظمات فإن التكوين أثناء العمل هو نمط التكوين الوحيد المتاح للموظفين ويتعلق عادة بتخصيص موظفين جدد لعاملين أو رؤساء ذوي خبرة يقومون بعد ذلك بالتكوين الفعلي لهم.

ولذلك يرى "مايرز" و "هاديسون" 1996 أن التكوين أثناء الخدمة هو عبارة عن عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتطوير عادات فكرية وعملية مناسبة، واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة.

2-8-2- من حيث المكان:

2-8-2-1- التكوين الخارجي:

هذا النوع من التكوين يتم خارج بيئة عمل المنظمة، إما داخل الدولة أو خارجها، في مركز تكوين تابع للمنظمة أو مراكز تكوين متخصصة، وفيه ينقطع المتكون عن أداء عمله لفترة محددة، ويعطي هذا النوع من التكوين المتكون الشعور بأهمية التكوين، كذلك الابتعاد عن ضغوط العمل والاحتكاك بأفراد آخرين وتبادل للخبرات والمعلومات. ومن سلبيات هذا النوع من التكوين التكاليف المادية المترتبة على تكوين عدد كبير من الأفراد، كذلك التأثير على سير العمل بسبب انقطاع الفرد عن أداء عمله. ويوضح "كاديل و كوزميتس" Carrel & Kuzmits 1986 بالنسبة لهذا الموضوع من التكوين بأنه يتم في مركز التكوين الخاص بالمنظمة أو أنه يتم في مركز تكوين خاص، ويذكر العديد من المزايا تتمثل في قلة التكاليف المادية بالنظر إلى العدد الكبير الذي يتم تكوينه وهذا لكون التكوين يشمل مجموعات وليس أفراد، ميزة أخرى هي وجود مكونين مختصين ذوي كفاءات عالية وخبرة في المجال التكويني. كذلك هذا النوع من التكوين يكون أكثرا تخطيطا وتنظيما ومعد بإتقان، وأخيرا يكون التكوين في بيئة بعيدة عن بيئة العمل مما يبعد المتكون عن الإحساس بضغوط العمل.

2-8-2-2- التكوين الداخلي (داخل المنظمة)

يعتبر هذا النوع من التكوين من أكثر الأنواع استخداما، فأكثر من 60% من عمليات التكوين تكون في موقع العمل حيث يكون مكان التكوين هو نفسه مكان ممارسة العمل الحقيقي.

ويتميز التكوين في موقع العمل بفعاليته حيث أنه يتم في بيئة العمل نفسها ويكون زملاء المتكون والمشرفون عليه هم أنفسهم زملاءه والمشرفون عليه بعد التكوين. كما أنه قد يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات ، حيث أنه لا يتطلب مساحات مخصصة للتكوين ولا يحتاج إلى أدوات أو أجهزة خاصة. ومن حيث المآخذ، فيؤخذ على التكوين في موقع العمل احتمال اقتراف المتكون أخطاء قد تنعكس آثارها سلبيا على إنتاجية المنظمة، بالإضافة إلى أنه قد يتم التعامل بعدم جدية من طرف المشرف على التكوين في حالة ازدياد ضغوط العمل عليه.

وهذا النوع من التكوين يتم داخل المنظمة ويعيش الفرد في بيئة المنظمة ونفس ظروف العمل، وبالنسبة لخبراء التكوين فهم إما يكونوا من داخل المنظمة أو من خارجها، وتتمثل إيجابيات هذا النوع من التكوين في المحافظة على وقت العمل الرسمي وتوفير الجهد على الفرد من الذهاب إلى مراكز التكوين وتقليل التكاليف المادية على المنظمة، وتتمثل السلبيات في عدم شعور المتكون بالجو الأكاديمي وكذلك عدم توفر بعض مساعدات التكوين. وفي هذا الصدد يقول كل من "كاديل و كوزميتس" Carrel & 1986 Kuzmits بأنه لم يعد هناك مجال للنقاش في أهمية وأفضلية هذا النوع من التكوين نظرا للمزايا العديدة التي تتمثل في أن الفرد يكون على نفس العمل الذي سوف يقوم به مستقبلا، كذلك أن التكوين يتم من قبل شخص مؤدي للعمل ذاته، وأن التكوين يتم في البيئة الحقيقية للعمل، ونظرا لمرونة التوقيتات وقلة التكاليف فإن البرنامج التكويني يكون سهلا وغير معقد، وأخيرا هذا النوع من التكوين يبنى علاقة اجتماعية قوية بين المكون والمتكون.

وهناك أنواع أخرى مختلفة للتكوين يمكن إجمالها عموما فيما يلي:

2-8-3- التكوين المتواصل:

يتضمن هذا النمط من التكوين برامج قصيرة تخص شريحة المشتغلين فعلا بالصناعة، والهدف منها رفع مستوى مهارتهم من الناحية العملية، ولهذا يطلق عليه أيضا اسم "نظام رفع مستوى المهارة" الذي يتشكل من مجموع النشاطات التي تتجاوز التكوين المبدئي، حيث يسمح لكل شخص أن يدعم نفسه في كل الميادين على مستوى المهارات المكتسبة في الحياة الأسرية أو المهنية أو الاجتماعية أو المدنية، أو يكتسب أكبر قدر ممكن من الاستقلال الجسمي والاقتصادي والاجتماعي والفكري بقدر استطاعته.

يهدف التكوين المتواصل إلى إكساب العمال الموظفين (المتكونين) أحدث تطورات المهنة وتكوينهم على أساليب حديثة تسهل تكيفهم مع مختلف التقنيات وشروط العمل، وتيسر ترقيتهم الاجتماعية بواسطة مختلف مستويات التأهيل المهني، وكذلك مساهمتهم في التنمية الثقافية والاقتصادية والاجتماعية. لقد قدم هذا النوع من التكوين خدمات كبيرة في مجال تنمية المهارات وتحسين المستوى الذي يمكن المؤسسات الإنتاجية من مسايرة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية بوتيرتها السريعة، مما أدى إلى ارتفاع مستوى الإقبال عليه في السنوات الأخيرة، إذ تقدم بثماني مرات في فترة قصيرة لا تتعدى عشر سنوات من 06% قبل 1990 إلى 46% بين جانفي ومارس 2001.

2-8-4- التكوين السلوكي:

ويهدف التكوين السلوكي إلى تغيير أوجه السلوك أو تعديل الاتجاهات والقيم التي يكتسبها العاملون في أداء أعمالهم. وحتى ينجح التكوين السلوكي في تحقيق الأهداف لابد من الإلمام بالمبادئ السلوكية التالية التي تحكم عملية التكوين:

- إن التكوين عملية شخصية تقوم أساسا على توفر الدافع أو الرغبة لدى المتكون، بمعنى أن التكوين لا يمكن إلزامه أو جعل الاستفادة منه إجبارية، فالمتكون هو الذي يحدد قدر استفادته من برنامج التكوين، لذا يجب تنبيه المسؤولين بأهمية التكوين كوسيلة لإشباع رغباتهم الشخصية وربط التكوين والتفوق فيه بالمزايا والحوافز المختلفة التي يمكن الحصول عليها.

- التغيير في السلوك الإنساني يتطلب تعديل العوامل الأساسية التي أنتجت هذا السلوك كالدوافع والاتجاهات والإدراك، وعوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل فيها المسؤول، وأنه لا فائدة من التكوين إذا لم تصاحبه عملية تعديل لتلك العوامل وتهيئة بيئة العمل بحيث تتناسب مع متطلبات المدير بعد تكوينه، بمعنى توفير المناخ الإداري الصالح الذي يسمح للمتكون فرصة تطبيق السلوك الذي تكون عليه والإفادة منه.

يختزل دافلي Develay 1996 الصيغ التي يكتسبها التكوين في أربعة أنماط: التكوين الجماعي، التكوين الفارقي، التكوين الفردي والتكوين المشخص.

- **نمط التكوين الجماعي:** وفي هذا النمط يتبع الأفراد المتكونين نفس المسار التكويني الذي يضع أهدافه المسؤولون على التكوين رفقة المتكونين، وهو نمط واسع الانتشار في الوسط التكويني، ومن خصائصه اعتبار المكون محورا أساسيا في العملية التكوينية وتقع على عاتقه برمجة العمل التكويني وتنظيمه.

- **نمط التكوين الفارقي:** هو نمط شبيه في صيغه وأهدافه من النمط الأول غير أن المكون بإمكانه مراعاة مختلف خصوصيات الأفراد، الفروق الفردية بينهم سواء كان ذلك عند بناء العملية التكوينية أو توجيهها.

- **نمط التكوين الفردي:** قد يتبع التكوين مسلكا فرديا، وهذا حين يعنى بخصائص فرد معين، ويستند هذا النمط إلى وحدات تكوينية Modules تعرض على المتكونين ليختاروا منها ما يتوافق مع حاجاتهم والكفاءات التي يرغبون في التحكم فيها، ويكون الانتقاء على أساس التفاوض بين المكون والمتكون. والملاحظ أن هذا النمط يمكن دعمه ببعض التقنيات التي تمثل أنماطا أخرى كالتكوين عن بعد والتكوين المبرمج والتكوين الذاتي.

- **التكوين المشخص:** يظهر هذا النمط للنظرة الأولى مرادفا للتكوين الفردي غير أن الأمر يختلف، فإذا كان التكوين الفردي نمط يراعى فيه خصوصيات الأفراد عموما، فإن في التكوين المشخص يتخذ الفرد قراراته في كليته أي ببعده الثقافي وبخصوصياته الاجتماعية والثقافية وبانتمائه الاجتماعي ومن خلال الأدوار التي يؤديها كأب أو كأم أو كعامل.

2-9- تخطيط برامج التكوين:

هو عملية يتم من خلالها العمل على إيجاد الإطار التنظيمي والنظري لعملية التكوين ومنه تخطيط تكوين يبحث عن الأهداف والطرق الأكثر فعالية لتحقيقها، وهو عملية منظمة تستند على الدراسة العملية في الكشف عن الاحتياجات التكوينية وتحديد الأهداف الواضحة واختيار السبل والوسائل المتاحة لتحقيق تلك الأهداف

ويعد التخطيط الركيزة الأساس للإدارة الفعالة، وهو في مجال التكوين والتطوير أمر حيوي، حيث يهدف إلى تنظيم الجهود نحو تحقيق هدف واضح محدد ومتوافق عليه، وفي مجال التكوين أيا كان نوعه، أو الجهة التي تستفيد منه يعتبر التخطيط مرحلة أساسية تسبق تنفيذ أي عمل تكويني، واتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد أهدافه والعناصر اللازمة لتحقيق هذه الأهداف سواء كانت تمويلا أو أفرادا أو وسائل وأساليب تنفيذ العمل التكويني والزمن المناسب لذلك، ويتلخص مفهوم التخطيط للتكوين في تحديد الحاجات التكوينية ثم وضع الخطط لتلبية مواجهة هذه الحاجات. ولكي تكون البرامج التكوينية فعالة يجب

أن تعتمد وترتبط وتستجيب للأهداف والخطط المختلفة لأنها تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، ويجب أن تتناسب تلك البرامج مع احتياج وطبيعة عمليات كل جهاز أو منظمة بشكل خاص.

أضاف تريسي عدة معايير لوضع أهداف البرنامج التكويني وذلك على النحو التالي:

- أن تصف العبارة أداء متكاملا.

- تجنب استعمال الكلمات الفضفاضة.

- أن تبدأ العبارة بفعل.

- أن يلاءم السلوك بشكل واضح الوظيفة أو المهنة.

- أن تصف العبارة وحدة أداء ذات معنى.

وخلاصة ذلك أنه يجب تحديد أهداف البرنامج التكويني بشكل واضح وجلي ومحدد وأن تكون مفهومة من طرف جميع المشتركين والمشاركين في العملية التكوينية.

والتخطيط الفعال لبرامج التكوين يراعي عدة عوامل ضرورية لبناء البرنامج التكويني الذي يحقق أهداف المنظمة بشكل جيد، ومن أهم تلك العوامل ما يلي:

- **الغايات والأهداف والخطط:** لكي تكون البرامج التكوينية فعالة فإنها يجب أن تعتمد وترتبط وتتكامل مع الأهداف والخطط المختلفة لأنها تؤثر وتتأثر ببعضها.

- **العاملون في مجال التكوين:** يعتمد عدد ونوعية البرامج التكوينية التي يمكن تنفيذها على مدى توفر العد الكافي من المتخصصين في مجال التكوين من داخل المنظمة أو إعداد الخطط البديلة لتوفيرهم من خارج المنظمة.

- **إمكانات التكوين:** من الاعتبارات المهمة التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند التخطيط للبرامج التكوينية هو توفر المكان والأجهزة والإمكانات الأخرى اللازمة لتنفيذ البرنامج. وإذا كانت هناك حاجة إلى بيئة معينة للتكوين أو ظروف محددة ولم يكن بالإمكان توفير المطلوب، فإن تحديد البديل يصبح أمرا لا غنى عنه لضمان الاستفادة من تنفيذ تلك البرامج ولو بنسبة أقل من ما هو مأمول منها في حال تنفيذها في ظروف ملائمة للخطط الأساسية.

- **طبيعة عمليات المنظمة:** تحتم الفروق الفردية في طبيعة عمليات المنظمات إعداد برامج تأهيل وتكوين تتناسب مع حاجات وطبيعة كل منظمة، لذا ينبغي أخذ ذلك في الاعتبار عند تصميم البرامج التأهيلية والأنشطة التكوينية.

ويرى تريسي أنه من المفيد تبليغ أهداف البرنامج التكويني لكل الأطراف المعنية بالعملية التكوينية من مكون ومتكون ومسؤول عن التكوين حتى يفهم الجميع تلك الأهداف، وفهم أهداف التكوين يترتب عليها عدة مزايا تساعد في نجاح البرنامج التكويني وتحقيق فعاليته، ومن هذه المزايا مايلي:

- حصر مجهودات المشتركين في العملية التكوينية في الأهداف المحددة بما يعني إعطاء هذه المجهودات معنى وعمقا ودورا أكبر.

- حسن استغلال الوقت والإمكانات المتاحة.

- تعاون الأطراف المعنية بالعملية التكوينية واستعدادهم لإنجاح التكوين.

- تقرير ما إذا كان من الأحسن لبلوغ هذه الأهداف إجراء التكوين داخل المنظمة أو خارجها.

- الاتصال الكفء بين المكون والمتكون.

- التصميم الجيد لمحتويات البرنامج.

- مساعدة المكون والمتكون على تحديد واجباتهما وأدوارهما المطلوبة منهما.

- الاختيار السليم لأساليب التكوين ووسائله.

- تقرير المعيار المناسب لقياس نتائج التكوين سواء أثناء فترة البرنامج أو عند نهايته أو بعد الانتهاء من التكوين بفترة.

- قياس فعالية المكون والطرق التي يتبعها أثناء التكوين.

2-9-1- اختيار المكونين:

إن مهمة اختيار المكونين لتنفيذ البرنامج من الأشياء التي ينبغي على مؤسسات التكوين أن توليها أكبر اهتمامها نظرا لأهميتها في نجاح البرنامج في تحقيق الغرض منه، حيث ّأكد تريسي على أن المكون أهم عنصر من عناصر التكوين بعد المتكونين، فهم يقومون بوضع منهج سرعة العملية التكوينية،

ويقدمون التوجيه والمساعدة للمتكونين ويوفرون الخبرة في مادة التكوين. كما أنهم يلعبون دورا في تقويم نظم التكوين في أثناء كل مراحل تحقيق صلاحية تصميم النظام، وعلى أساس ذلك فإن جودة نظام التكوين ككل تعتمد بشكل كبير على كفاءة المكونين، ولكل هذه الأسباب فإن مهمة اختيار وتكوين المكونين ووضع معايير لتوظيفهم جد مهمة في صميم نظام التكوين.

فالمكون هو الفرد الذي يقوم بتوجيه وإرشاد المتكونين وإمدادهم بالمعارف الجديدة، والعمل على تعديل اتجاهاتهم وتصرفاتهم، وتكوينهم على أصول الممارسة لمهنتهم.

وهناك العديد من المصادر والعناصر التي يمكن أن تمد المؤسسات التكوينية بالمكونين المؤهلين علميا وعمليا ومنها:

- **المعلمون المكونون:** خريجي الكليات والمدارس الفنية ذات الاختصاص، وعادة يتمتع هؤلاء المكونين بخلفية جيدة من المعارف والمهارات المهنية المطلوبة للنجاح في مهنة التكوين، إلا أن بعضه قد يفتقر إلى معرفة المنظمة وتنظيمها ومجال عملها، وقد يفتقر أيضا إلى المعارف الخاصة بتعلم الكبار أو المهارة في استخدام الاستراتيجيات والطرق التي تركز على أداء المتكونين، ولهذا لابد من تكوينهم على هذه المعارف والمهارات قبل تكليفهم بواجبات تكوينية.

- **المشرفون والمديرون التنفيذيون:** يتمتع المشرفون والمديرون التنفيذيون بثقة المتكونين الذين يظهرون احتراما لهم ولما يعرضونه من أفكار ومفاهيم، وتختفي في وجود مثل هذه الاعتبارات من المكونين الملاحظات التي تتردد عادة بين المتكونين حول الجوانب النظرية للتكوين والواقع الفعلي العملي، كما أن التكوين يزيد من كفاءة المديرين وخبرتهم ويؤدي إلى التزامهم بالمفاهيم والأفكار التي يقومون بتدريسها للمتكونين، وتتحسن لدى المنظمة عملية المتابعة لأن المديرين يصبحوا العامل المحرك لطلابهم السابقين بعد مباشرتهم للعمل. وتنخفض تكاليف التكوين وتزيد خبرة المساعدين لقيامهم بالعمل فترة غياب المشرف أو المدير الأساسي.

- **الموظفون التنفيذيون والفنيون:** يعتبر الموظفون التنفيذيون ذو المستوى المتقدم، والفنيون مصدرا مناسبا لاختيار المكونين الذين تتوفر لديهم خبرة مباشرة بالعمل أو المجال الذي يتولون التكوين عليه، كما يتوفر لديهم خبرة بمادة التكوين ومعرفة بالمنظمة وتنظيمها وسياستها وأهدافها. إلا أنهم قد يفتقرون إلى المعرفة بطرق وأساليب التكوين ومهارات التكوين، مما يعني حاجة المنظمة إلى إنفاق بعض مواردها في سبيل تكوينهم وتهيئتهم لمهنة التكوين التي اختيروا لها.

2-9-2- تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية:

بناء على ما تحديده من برامج في المرحلة السابقة (مرحلة تخطيط التكوين) يتم وضع وتصميم البرامج التكوينية، وتنطلق عملية التصميم في تحديد أهداف البرامج، وتحديد الشريحة المستهدفة للبرنامج من حيث تخصصاتهم، وخبراتهم، سنهم والدورات السابقة التي تحصلوا عليها، كما تتطلب عملية التصميم تحديد فترة البرنامج ومكانه والوسائل التي ستستخدم أثناء تنفيذه.

2-9-3- البرامج التكوينية:

يعرف البرنامج التكويني بأنه "مجموعة الأنشطة المحددة للتعامل معها في مجال معين من مجالات التكوين المتعددة، أو مجموعة من العناصر اللازمة لتحقيق خطة ذات هدف محدد.

بعد عملية تحديد الحاجات التكوينية تبدأ حينئذ مرحلة تصميم برنامج التكوين الذي يلبي متطلبات الحاجة، ويتضمن تصميم أو بناء برنامج التكوين مجموعة من الموضوعات أهمها تحديد المحتوى التكويني, ثم أساليب التكوين, والأدوات المساعدة لتنفيذ محتويات هذا البرنامج, كذلك تحديد مراكز التكوين المستهدفة وفق الشروط الموضوعة لتنفيذ البرنامج, وأخيرا يتم وضع برنامج أو نموذج تقييمي لمتابعة البرامج التكوينية والإنجازات التي يحققها لفائدة الأفراد و المؤسسة.

إن وضع برنامج التكوين قيد التنفيذ الحامل للاختيارات والاتجاهات على مستوى السياسة العامة للتكوين في شكل دورات تكوينية والذي يوضع سنويا من طرف مديرية الموارد البشرية التابعة للمؤسسة(مصلحة التكوين).

فبرنامج التكوين يخطط وينظم دورات التكوين عملا بالأهداف التي تم تحديدها، و البرنامج يحدد قائمة الوسائل اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، الأولويات التكوينية، و مضمون الدورات التكوينية و البيداغوجية و الفترة الزمنية اللازمة للتكوين، وميزانية التكوين, الفئات السوسيومهنية للعمال أو الأفراد العاملين.

فالمؤسسة يجب أن تعرف ترتيب إحتياجاتها حسب الأولوية، و هذا بالأخذ بعين الإعتبار، مشاكل النقص الوظيفي الحالية ومن بين هذه المشاكل "تردي نوعية وكفاءة الإنتاج، و تكرار أخطاء التسيير، وزيادة مدة الإنجاز بالمقارنة مع المدة الزمنية القانونية المحددة، و ضعف المردود الجماعي، وتعطل الآلات و أجهزة العمل، سوء استخدام الآلات، و ظهور الفجوة بين الكفاءات الحالية و الكفاءات اللازمة لتفادي أو تجنب المشاكل، و لهذا تضطر بعض المؤسسات إلى تحديد أو وضع استمارات خاصة بمعاينة النجاعة.

كذلك عندما تستعد المؤسسة بالبدء في مشاريع التغيير أو الاستثمار، فإن هذه المشاريع تمثل اختيارات المؤسسة الإستراتيجية، وهذه المشاريع من الممكن أن تكون محتوية في مخطط إستراتيجية التنمية أو مشروع تحديث أقسام الإنتاج، ونجاح هذه المشاريع يتطلب تجميع الكفاءات المهنية المتواجدة على مستوى المؤسسة.

أما إذا أرادت المؤسسة أن تقوم بتنمية الوظائف والمهن لدى مصالحها وهذا غالبا ما يكون مفروضا عليها من طرف المحيط الخارجي بسبب التطورات التكنولوجية والتغيرات التنظيمية الحاصلة على مستوى سوق العمل، فهذا يتطلب مشاركة فعلية حسب نظرة المسؤولون حول العمل وما يستوجبه من تكوين.

إضافة إلى هذا، فإن التغير الثقافي أيضا له تأثيرا مباشر، حيث أن ثقافة المؤسسة تعود إلى مجموعة القيم وطبيعة ردود الأفعال، فمشاريع المؤسسة أو بيئتها تستطيع جذب أو احتواء حتمية تغير ثقافي، والتحديد الواضح للحاجات يسمح إذن بتحديد الوسائل الملائمة، ويسمح أيضا بإنجاز اقتصاديات أي الاستثمار أكثر حسب الأولويات التنموية المطلوبة.

أما المرحلة التالية لإعداد برنامج التكوين تتمثل في إتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يخص تحديد ووضع الحاجات المستهدفة من أجل بناء مخطط أو برنامج التكوين، حيث يتم اتخاذ القرار أو الفصل في الأمر المتعلق بإنشاء برنامج التكوين بالتعاون والتنسيق مع كل الأطراف المعنية، الذين لديهم الكفاءات اللازمة والقدرات للقيام بمهامهم المرتبطة بمنصب العمل و نشاط المؤسسة.

وتتمثل الاختيارات الهامة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحديد الميزانية واختيار الأهداف ووضع مواضيع البرامج التكوينية، واختيار نوع والمدة الزمنية للتكوين، وبالتالي يحدد برنامج التكوين الخاص بالمؤسسة. وإنجاز برنامج التكوين لا يكون إلا بالأخذ بعين الاعتبار التكوين الذي يرتبط بالوظائف المهنية في المؤسسة، حيث سيتيح ذلك ضمان نجاح سياسة التكوين التي تتوافق مع أهداف المؤسسة, و تقييم قيمة المشاركة للسنة الحالية والسنوات المقبلة، وأن يوجه المخطط نحو تحديد أهم الأولويات وهذا تبعا لحجم وطبيعة النشاطات في المؤسسة، وطريقة التسيير فيها.

2-9-4- الأساليب التكوينية:

تتعدد الأساليب التكوينية باختلاف التخصصات والغرض من التكوين والدافع والهدف لهذا التكوين، ويمكن إجمالها عموما في النقاط التالية:

2-9-4-1- اللقاءات العلمية:

تسعى العديد من المنظمات التي تقدم اللقاءات العلمية والمؤتمرات إلى إتاحة تكوين لبناء المهارات للمديرين، وتوفر الجمعية الأمريكية للإدارة (AMA) مثلا برامج مختلفة في مجالات مثل الإدارة العامة، والموارد البشرية، والتسويق والمبيعات.

2-9-4-2- المباريات الإدارية:

إن المباريات الإدارية يمكن أن تكون أدوات تطوير جديدة، فالأفراد يتعلمون الأفضل من خلال الممارسة بالمشاركة في النشاط نفسه، والمباريات يمكن أن تكون مفيدة نتيجة لهذا الانغماس. ويمكن أيضا أن تكون المباريات مثيرة ومبهرة بالنسبة للمتكون بسبب واقعيتهم وتنافسهم. وعلى الجانب الآخر، فإن المباريات يمكن أن تكون مكلفة بالنسبة للتطوير والتنفيذ، خاصة حينما تكون (وهو المعتاد) باستخدام الحاسب الآلي.

2-9-4-3- نمذجة السلوك:

إن نمذجة السلوك تعتبر أسلوبا تطويريا جديدا، وتتم من خلال الآتي:

يوضح في البداية للمتكون الطريقة المثلى أو النموذج الصحيح لعمل شيء ما، ثم يترك الشخص يطبق الطريقة الصحيحة لهذا العمل، وبعد ذلك يتم تزويده بتغذية عكسية تتعلق بأدائه.

ويستخدم هذا الأسلوب عادة في الحالات التالية:

1/ تكوين مشرفي الصف الأول على التعامل الأمثل مع تعليمات المشرف، ويشمل ذلك إعطاء التعريف، والانضباط، وتقديم التغيرات، وتحسين الأداء السيئ.

2/ تكوين مديري المستوى المتوسط على التعامل الأفضل مع الوظائف التي تتعلق بإعطاء التعليمات، ومناقشة مشكلات الأداء، كمناقشة طرق العمل غير المرغوبة، ومراجعة الأداء، ومناقشة مشكلات الراتب.

3/ تكوين الموظفين (ومشرفيهم) على تقبل النقد والملاحظات وتوجيهه، وطلب العون وإعطائه، وبناء الثقة والاحترام المتبادلين.

ويمكن تلخيص الإجراء الأساسي لنمذجة السلوك فيما يلي:

1- **النمذجة:** في البداية يقوم المتكونين بمشاهدة أفلام أو شرائط فيديو تبين النموذج الذي يسلكه الأشخاص بفاعلية في موقف مشكلة، وبعبارة أخرى فإن المتكونين يشاهدون الطريقة الأمثل للسلوك في موقف

محاكاة ولكنه واقعي. وهكذا فإن الفيلم قد يوضح للمشرف كيفية انضباط المرؤوس، إذا كان تعليم الانضباط هو غرض البرنامج التكويني.

2- تمثيل الأدوار: بعد ذلك يتم إعطاء أدوار للمتكونين ليقوموا بتمثيلها في مواقف مشابهة، وهنا فإنهم يمارسون ويعيدون سماع السلوكيات الفعالة المقدمة من خلال النماذج.

3- التدعيم الاجتماعي: يقوم المكون بإعطاء دعم في شكل ثناء وتغذية عكسية بناءة معتمدا على كيفية أداء المتكون في موقف تمثيل الأدوار.

4- تطبيق التكوين: في النهاية، يتم تشجيع المتكونين على استعمال مهاراتهم الجديدة عندما يعودون إلى أعمالهم الجديدة.

هناك أنماط عديدة للتكوين أثناء العمل، ولعل أكثرها انتشارا هو طريقة التلمذة أثناء العمل، والتي يتم فيها تكوين الموظف في العمل بواسطة موظف آخر ذو خبرة أو مشرف المتكون. وفي المستويات الأدنى فإن عملية التكوين قد تتعلق فقط بمجرد وجود متكونين يتم ملاحظتهم من خلال مشرف لتطوير مهاراتهم لتشغيل الآلة. ولكن هذا الأسلوب يستخدم أيضا في مستويات الإدارة العليا. وفي العموم فإنه يتم استخدام وظيفة "مساعد" لتكوين وتطوير مديري الإدارة العليا المستقبلين في المؤسسة. وتعد مناوبة العمل والتي يتحرك فيها الموظف (وهو عادة متدرب إداري) من وظيفة إلى أخرى في فترات مخططة تعد أسلوبا آخر للتكوين أثناء العمل.

2-9-4-4- التدريب الحسي:

إن التدريب الحسي يعد عنصرا جيدا بطبيعته، لذا فلا عجب أنه موضوع مثير للجدل تماما، خاصة حين تكون المشاركة إلزامية فهي خطيرة حيث أنه يمكن أن يكون لها تأثير معاكس للمشاركين غير المهيئين أو غير الآمنين. وعلى الجانب الآخر، فإن التكوين يمكن أن يكون فعالا ويصبح المشاركون أكثر وضوحا، وذوي فهم ذاتي، وتحت الظروف الصحيحة فإن أداء المؤسسة وأرباحها يمكن أن تتحسن كنتيجة للحساسية المحسنة. ومع ذلك فإن الحساسية والصراحة الزائدتين يمكن أيضا أن تعطي عكس النتائج المرجوة، خاصة حين تكون هناك قرارات صارمة وعسيرة التكيف مطلوب اتخاذها. وهكذا فإن تكوين الحساسية يعتبر أداة يجب استخدامها بتعقل وحذر.

2-9-4-5- تمثيل الأدوار:

يعد دور الرئيس من أكبر الأدوار التي تمثل تمرينا يسمى "مشكلة المقايضة الجديدة"، وأدوار مثل هذه بالنسبة للمشاركين (حينما تختلط بالتعليمات بالنسبة لتكوين تمثيل الدور) يمكن أن يؤدي إلى مناقشة مستقلة بين الأفراد لاعبي الدور، خاصة حين يطرح كل منهم نفسه في الدور بدلا من التمثيل فحسب. والفكرة في التمرين هي حل المشكلة في حينها، وبذلك نطور مهارات المتكونين في مجالات مثل القيادة والتفويض.

2-9-4-6- المناقشة:

أشار "وايت" 1985 إلى واجبات قائد المناقشة في النقاط التالية:

- خلق جو من المحادثة البسيطة وإعطاء النقاش نصيب كبير من الحركة.

- التأكد من تفهم المجموعة وموافقتها على أهداف المناقشة.

- الإصغاء وتفهم معنى وترابط المساهمات.

- إعطاء المعلومات وتعريف مختلف المصطلحات إذا لزم الأمر.

- تأكيد تماسك الأفكار مع بعضها.

- مساعدة المناقشة على الاتجاه للوصول نحو الأهداف المطلوبة منها.

- التلخيص.

2-9-4-7- أسلوب التطبيق العملي:

ومن مميزات هذا الأسلوب اكتساب المتكونين بسرعة، وتجسيده للتفسير وإعطائه معنى للكلمات وتوضيحه للرؤية واستخدامه لعدد من الحواس من أجل شد انتباه المتكونين وقلة الوقت المستخدم من أجل الشرح الشفوي، ولكن ما يأخذ عليه التكلفة العالية وتطلبه مهارة فائقة في المكون لأداء التطبيق العملي، وتعرض التطبيق العملي للتوقف أحيانا بسبب تعطل الأجهزة المستخدمة في هذا الغرض.

2-9-4-8- أسلوب دراسة حالة:

وهو أسلوب اختيار الحالات الواقعية من الحياة العملية المطابقة للمواقف القائمة بالمنظمة لتصبح موضوعا للمناقشة لتزيد من حماس المتكونين أو اختيار حالات أخرى عامة لمجرد تنشيط تفكيرهم وإبداء آرائهم، حيث يقوم المكون بتقديم معلومات ضرورية عن هذه الحالات للمتكونين ويطلب منهم البحث عن

حلول مناسبة لها، ويتميز هذا الأسلوب التكويني بالمشاركة الجماعية والمناقشة بين المتكونين، حيث يتم تبادل وجهات النظر بين المتكونين، ويؤدي إلى إثارة أفكارهم وتنمية قدراتهم على تحليل المشكلات ووضع البدائل للحلول الممكنة لها.

إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى وقت كبيرة لدراسة ومناقشة الحالة من قبل المتكونين وكذلك الحاجة إلى التركيز العالي والمتواصل من طرفهم طوال فترة دراسة الحالة، بالإضافة إلى احتكار بعض المتكونين المناقشات على حساب بقية المشاركين.

2-9-4-9- التعليمات المبرمجة:

وفقا لهذه الطريقة فإن المادة التكوينية تقدم على شكل خطوات صغيرة، حيث تتطلب كل خطوة منها استجابة من المتكون يتم بعدها اختبار استجابته ومقارنتها بالاستجابة الصحيحة، حيث يتم إحداث التغيير السلوكي هنا من خلال التغذية العكسية. ويقول "ناش" A.N. Nash 1971 وزملاؤه بأن أسلوب التعليمات المبرمجة هو أسلوب شائع الاستعمال في التكوين في المنظمات.

ويحدد "هينمان" Heneman عدة تقنيات تستعمل كأساليب للتكوين، وقد حددها فيما يلي:

أ- تقنيات تمثيل المعلومات: وتضم ما يلي

- قائمة مراجع للاطلاع.

- دروس بالمراسلة.

- أفلام تعليمية.

- عرض بحوث ودراسات.

- محاضرات.

- دروس مبرمجة...الخ.

ب- تقنيات الاتصال وتبادل المعلومات: وتضم ما يلي:

- مجموعات النقاش.

- الملتقيات.

- العمل الجماعي...الخ.

ج- تقنيات المحاكاة: وتضم ما يلي:

- دراسة حالات.

- لعب الأدوار.

- تكوين في ورشات متفرقة.

- التكوين على معدات أو وضعيات مشابهة للوضعيات الحقيقية...الخ.

من الضروري إتباع التدريج في المراحل قبل وأثناء وبعد التكوين بشكل يسمح بزيادة فعالية الإجراءات المتخذة في عملية التكوين وكذا ضمان تلقي المعلومات بشكل فعال.

2-9-4-10- التكوين بالتوجيه المباشر:

عملية إرشادية تتم وجها لوجه، تعتمد على قيام علاقة وثيقة بين الموظف ورئيسه المباشر، الغرض منها هو التحليل الموضوعي من طرف كل من الرئيس والمرؤوس لأداء المرؤوس وذلك كوسيلة لتطوير الأداء.

تقييم التكوين:

تعرف عملية تقييم التكوين بأنه فحص القيمة الكلية لنظام تكوين أو مادة تكوينية أو برنامج من حيث الأبعاد الاجتماعية والمادية.

ويعرف "هامبلين" Hamblin 1974 التقييم تعريفا شاملا بأنه "أية محاولة للحصول على معلومات (تغذية راجعية) حول تأثيرات برنامج تكويني ولتحديد قيمة التكوين من خلال تلك المعلومات.

فالتقييم جد ضروري ومهم سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسة، حيث أنه يوضح لنا مدى تنمية وتقدم كلا الطرفين في العمل، وعملية التقييم تعد أحد الأباعد الهامة، حيث أنها مرحلة فاصلة لا بد من الاستعانة بها حتى يتمكن للأفراد و المؤسسة من تطوير وتنمية مسارهم المهني، فالنسبة للأفراد فإن التقييم يقوم "بدعم قدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتطوير، لم تكن مبرمجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين"، كما أنه يساهم في إمكانية "التأكد من أن الفرد قد تعلم من التغيرات المراد الوصول إليها في التكوين و التي تم تحضيره لها ".

كذلك يساهم التقييم في"إعانة المتكون من تحديد المكان الذي يناسبه للاستفادة من ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات"، وخاصة أن التقييم يعتبر" شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد و تدعيم الثقة لديهم".

أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيتجلى في "تدعيم الهيئة المسيرة في المؤسسة على تكوين الأفراد بفعالية أكثر وسرعة ودقة أكبر ".

والإدارة عادة ما تلجأ إلى ممارسة التقييم في مختلف نشاطاتها من أجل" تحقيق الممارسة الجيدة، وهذا لا يرتبط بقيمة التبادل فقط، وإنما بالعلاقة بين التكوين و قيمة استغلال قوة العمل", و يظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات الحديثة لنشاطاتها من خلال المخططات الإحصائية الشهرية (Tableau de Bord), حيث يتم اتخاذ القرار حول معايير تصويبية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف, كذلك هذه المتابعة الدورية تقلل من نسبة الخسارة المتوقعة .

كما يعمل أيضا التقييم على " التأكد من أن الفرد المتكون قد اكتسب فعلا الكفاءة والمهارة اللازمتين للاستجابة لمتطلبات العمل, والحفاظ عليه بعد إجراء تعديلات على مستوى العمل".

2-10-1- أهمية تقييم التكوين:

في هذا المجال يجب أن يتم تقدير وقياس كفاءة عملية التكوين سواء بشكل كمي أو غير كمي وذلك للتعرف على مدى الوفاء بالحاجات التكوينية التي تم تصميم البرامج التكوين لإشباعها. فقد يتم تصميم برنامج تدريبي لزيادة كفاءة العاملين، وهذا يمكن قياسه من خلال قياس أثر البرنامج على الإنتاجية والتكاليف كمقياس كمي، وكمقياس غير كمي يمكن التعرف على رضا العاملين عن هذا التدريب، وفي جميع الأحوال نحتاج إلى قياس العائد من الاستثمار في التدريب . ويعتبر قياس وتقييم برامج التدريب من الأمور الصعبة والمعقدة وذلك للأسباب التالية:

- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات عن نتائج عملية التكوين.

- الحاجة إلى مرور وقت طويل لقياس العائد من التكوين.

- صعوبة فصل الأثر التدريبي على الأداء عن الآثار الأخرى (التكنولوجيا، الحوافز، بيئة العمل،...الخ).

- تتأثر عملية التدريب بجوانب سلوكية ونفسية كثيرة تؤثر على كفاءة عملية التقييم .

- هناك بعض القضايا القانونية التي تتداخل تأثيرها في عملية التكوين.

انطلاقا من أهمية التكوين فقد ظهرت أهمية أخرى لا يمكن معرفة أهمية وإيجابيات وسلبيات التكوين إلا بها، ألا وهي تقييمه. فإذا كان التكوين استثمارا، فالتقييم هو السبيل للتأكد من عائد هذا الاستثمار وقياس مردوده على الفرد نفسه وعلى منظمته وعلى المجتمع الذي يعيش فيه.

وقد أدركت الدول والمنظمات هذه القيمة الكبرى للتقييم وما يتيحه لها من حفظ لمقدراتها وتوفير لأموالها وتوجيهها التوجيه المناسب، فعلى سبيل المثال أوضحت إحدى أحدث الدراسات التي نشرت حول التكوين ومدى الاستفادة منه "أن ما ينفق في أمريكا على التكوين يزيد على مائة وعشرون بليون دولار سنويا، وأن الاستفادة الفعلية من هذه الاستثمارات لا تزيد عن 10% مما يعني أن نسبة الفاقد مما يصرف على التكوين من أموال تبلغ 90% من إجمالي الاستثمارات في هذا المجال، وترجع الدراسة هذه النتيجة إلى عدم الاهتمام بتقييم التكوين من ناحية وعدم الاكتشاف المبكر لعدم فاعليته وكفاءته من ناحية أخرى، ولأن ما يقدر بـ 80% من المعلومات والمهارات التي تقدم في هذه البرامج لا يتم تطبيقها من قبل المتكونين ولا تحول إلى أداء فعلي.

تعتمد عملية تقييم البرنامج التكويني على مؤشرات فاعلية البرنامج، و من أهم هذه المؤشرات ما يلي :

2-10-2- أهداف التكوين (توافق التكوين مع الأهداف الإستراتيجية)

إن الهدف الرئيسي من التكوين هو الرفع من مستوى الأداء أو القضاء على المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، وهذا يتطلب القيام بالتشخيص عن السبب الرئيسي لانخفاض الأداء، إذ أن هناك أسبابا لا ترتبط بالقدرة على الأداء أو المهارات اللازمة للأداء الجديد، و في هذه الحالة قد لا ينفع أي برنامج تكويني خاص بإكساب المهارات والقدرات في حل المشكلة، و لذلك فإن أساس نجاح وفاعلية البرنامج التكويني هو توافق الأهداف التكوينية مع الحاجة (الآنية و المستقبلية) و إذا ما تعددت أهداف التكوين لتضم الأعداد والتهيئة المستقبلية لمواجهة التكنولوجيا والتغير المرافق لها عند ذلك لا بد من تحليل البيئة و تحديد الأهداف الإستراتيجية، و من خلال هذه الأهداف يتم تحديد الأهداف التكوينية، أي لا بد من التوافق بين الأهداف الإستراتيجية وأهداف البرنامج التكويني .

يستخلص مما سبق أن التوافق بين الأهداف الإستراتيجية من جهة وأهداف التكوين وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف هو من بين المعايير المهمة من أجل تحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني .

2-10-3- تكلفة التكوين:

أما فيما يتعلق بتكلفة التكوين مع العوائد فلا بد قبل البدء بالبرنامج التكويني من إحتساب التكلفة المترتبة عن مشاكل العمل الحالية والتي تتطلب برنامجا تكوينيا، وكذلك تكلفة البرنامج التكويني المطلوب

لحل هذه المشاكل، إذ أن تكلفة أي برنامج تكويني تتضمن تكلفة الإعداد والتهيئة للبرنامج وتكلفة البرنامج ذاته بكل مكوناته، فمن الممكن أن يكون البرنامج مناسبا للمنظمة ووفق إحتياجات العاملين لكن تكاليفه أكثر من عوائده".

فالفوائد أو العوائد الخاصة بالمهارات التشغيلية والتكنولوجيا الجديدة التي تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية قد يكون حسابها ليس بالصعوبة التي تكون عليها العوائد المتعلقة بالجوانب الإنسانية والأساليب السلوكية كبناء فريق العمل قد لا تجلى نتائجه على المدى القصير، ورغم ذلك لا بد من الاعتماد أساسا على هذا المعيار أي العائد من البرنامج التكويني في تقييم البرنامج التكويني .

فالبرنامج الفاعل هو البرنامج الذي تزداد العوائد فيه على التكلفة أو تتساوى كل من تكلفته والعائد منه .

2-10-4- درجة نجاح التكوين عند التنفيذ:

يعد واحدا من بين أهم المؤشرات التي قد تكون أكثر شمولية و أكثر وضوحا، فبغض النظر عن أهداف البرنامج التكويني ودرجة تناسبها مع الحاجات التكوينية وكذلك مع الأخذ بالموازنة بين التكاليف والعوائد، " تبقى هنالك مؤشرات محددة لنجاح البرنامج التكويني في الواقع، من بين هذه المؤشرات ما يتعلق بفلسفة واتجاهات المسؤول وإيمانه بأهمية التكوين والتعليم للفرد والمنظمة، ومنها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير".

من كل ما سبق يتضح بأن هناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم فاعلية البرنامج التكويني .

2-10-5- مقاييس تقييم فاعلية البرنامج التكويني:

- ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء عملية التكوين، حيث يتم توزيع استمارات معلومات لتقييم البرنامج التكويني، يضمن أسئلة حول مضمون البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتكونين وطرق التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المكون و المتكون ونسبة ملائمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية .

أن هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكونين في البرنامج، ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية و صدق .

- تعلم المتكونين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلال القيام باختبارات تجرى بعد الانتهاء من البرنامج التكويني وعادة ما تكون هذه الاختبارات كتابية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد مدى استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات .

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على الأسس والمفاهيم النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتكونين في الواقع العملي، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تعمل معظم البرامج التكوينية إلى الوصول إليه.

- استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم الحصول عليها وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته العمل و يقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين، وهذا المقياس يسمى بمقياس مقارنة الأداء السابق واللاحق .

إن هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد مدى الفاعلية الإجمالية للبرنامج التكويني، فارتفاع الأداء اللاحق عن الأداء السابق ينعكس ذلك في انخفاض تكاليف البرنامج التكويني قياسا بالعوائد أو ارتفاع العوائد المحققة .

- العوائد الإجمالية المحققة للمنظمة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التكوين، إن هذا المعيار ذو أهمية كبيرة في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة المالية الموزعة على كل من تصميم البرنامج و أدائه و تقييمه.

- الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، ولذلك فقد عرفها "تنر" Tenner و "ديتورو" Detoro 1992 بأنها: استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة.

إن فعالية أي برنامج تكويني تزداد بلا شك مع وجود أهداف جلية للبرنامج التكويني، ومع وجود الربط والانسجام بين مواضيع البرنامج التكويني ومتطلبات الوظيفة الفعلية التي يؤديها المتكون. وهناك عدة نماذج متعددة تنشأ منها العناصر الرئيسية لعملية تقييم الفعالية في هذا المجال، ومن أهمها النموذج المعروف باسم نموذج Kirk Patrick والذي يحدد أربعة عناصر لتقييم فعالية البرامج التكوينية:

2-10-5-1- التعلم: أي قياس ما استوعبه المشتركون في البرنامج التكويني من المعرفة والمهارات والاتجاهات.

2-10-5-2- ردود الفعل: ويقصد به ردود فعل المشاركين في البرنامج، أي درجة رضا المتكونين في هذا المجال عن المادة التكوينية، وقاعات التكوين، والمساعدات البصرية والسمعية. وقد يتم معرفة آراء المشاركين في البرنامج من خلال ملاحظة المكونين للمشتركين في الدورة التكوينية، أو من خلال المقابلة الشخصية مع المكونين، أو عن طريق تحضير نموذج استبيان للحصول على ردود فعل المشتركين.

2-10-5-3- السلوك: ويقصد به قياس التغير الذي حدث في سلوك الفرد أثناء العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التكويني. وهذا النوع من القياس يمثل مقارنة لسلوك الفرد قبل التكوين وبعده. وينبغي إجراء هذه المقارنة بعد انتهاء التكوين بفترة مقبولة ومعقولة حتى تتمكن من إجراء المقارنة الجدية بين السلوك قبل التكوين وبعده.

تحديد الحاجات التكوينية:

من الصعب تحديد الأشخاص الذين يشملهم التكوين وأهداف التكوين ومحتوى البرنامج والأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التكوين بدون التحديد الدقيق والموضوعي للاحتياجات التكوينية. وترجع عملية تحديد الاحتياجات التكوينية في الأساس إلى الحاجة إلى علاج مشكلات العمل من خلال التكوين، كما أنه توجد مشكلات أخرى قد لا يفيد فيها التكوين وهو ما قد يظهره التحليل التنظيمي للمنظمة والذي يسبق عادة تحليل الاحتياجات التكوينية وعلى هذا يصبح تحديد الاحتياجات التكوينية هو الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال العملية التكوينية وبلوغ الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

و احتياجات التكوين تعرف بذاك الفارق بين الوضعية الحالية و الوضعية المرجو الوصول إليها، أي الفجوة بين الوضعيتين"، و حتى نستطيع الارتقاء بمكانة التكوين في المنظمة، لا بد أن نأخذ في الحسبان المجال المكاني للتكوين (مكان التكوين)، والفوائد المرجو تحقيقها، و طبيعة الفجوة التي يغطيها التكوين، والمجال الزمني لمردود التكوين.

إن تحديد الحاجات التكوينية هي من بين أهم الأسس التي يقوم عليها أي نشاط تكوين، وتعتبر عاملا رئيسيا من عوامل نجاحه، والذي يؤدي بدوره إلى الرفع من المستوى الإنتاجي أو الخدماتي في جميع المنظمات، فهي التي توجه التكوين إلى الوجهة الصحيحة لتنمية القوة العاملة.

وهناك عدة مصادر تمكن الاعتماد عليها لمعرفة احتياجات الفرد التكوينية ومن أهمها، معدلات الأداء، آراء الرؤساء، وآراء العمال أنفسهم في مدى كفاءتهم.

إذ تعتبر عملية تحديد الحاجات التكوينية نتيجة تظافر جهود مشتركة بين الموظفين ورؤسائهم المباشرين وإدارة الموارد البشرية، حيث تعمل هذه الأخيرة وبالتعاون مع مختلف المديريات، مستفيدين من التأطير والعمل على تحديد مختلف الاحتياجات من التكوين. ويعد العامل مصدرا أساسيا في تحديد هذه الحاجات، لأنه هو الذي يعرف تفاصيل عمله ويواجه مشكلاته بصفة دائمة، وفي كثير من الأحيان يقوم الفرد داخل المؤسسة بالمبادرة وينقل لرئيسه المباشر مدى حاجته للتكوين.

كما يمكن للمدير أو الرئيس المباشر الذي يشرف على الموظف أن يقرر إن كان في حاجة إلى تكوين، لأنه يعرف طبيعة عمله وعلاقته بالأعمال الأخرى، وما يلزم لمرؤوسه من معلومات ومهارات ...إلخ لأداء العمل على أحسن وجه.

وقد نجد في بعض المنظمات اختصاصي في التكوين، تقع تحت مسؤوليته عملية تحديد الموظفين المعنيين بالتكوين لذلك فهم دائم الاتصال بالموظفين ورؤسائهم، ليتحصل على البيانات اللازمة لتحليلها، والخروج منها بتحديد دقيق للاحتياجات التكوينية الحالية والمستقبلية.

كما يمكن الاستعانة بمختص له خبرة ينتمي إلى هيئة تكوينية خارجة عن المؤسسة أو مستشار خارجي.

من الضروري أن تتركز برامج التكوين على احتياجات المنظمة في التكوين ويتم ذلك من خلال الدراسة المعمقة والمسبقة لاحتياجات مختلف المصالح، الوحدات والمستويات وتحديد الأهداف التي تريد الوصول إليها عملية التكوين.

مفهوم الحاجة للتكوين:

إن الاحتياجات التكوينية تعبر عن الأفراد المطلوب تكوينهم، وهذا لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة أو للرفع من قدراتهم على إنجاز عملهم بشكل ملائم، نظرا للقصور المسجل في أدائهم.
وتعبر الحاجة إلى التكوين عن" الفارق في الكفاءات الذي تم تحديده وتحليله مقارنة بمتطلبات الوظيفة.
فهي مجموعة المتغيرات أو الإضافات المطلوب إضافتها في معرفة العاملين أو مهاراتهم أو اتجاهاتهم أو سلوكهم، وذلك لتجاوز مختلف المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج، أو تعرقل السياسة العامة للمنظمة.

وهناك من يحدد الحاجة التكوينية على أنه فشل فرد أو مجموعة من الأفراد في تحقيق الأهداف المنشودة من تقديم خدمة أو منتج بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

ويفترض على مسئولي الموارد البشرية في المنظمة تحديد هذه الفوارق في الكفاءة، أي بين تلك التي يمتلكها الأفراد والمفترض وجودها لديهم للقيام بواجباتهم ، ثم العمل على "ملأ هذه الفوارق بواسطة التكوين الذي يتم بناءه انطلاقا من أهداف دقيقة ومحددة.

يعرف الاحتياج لغة بأنه الافتقار والنقص، والحاجة تعني القصور عن المبلغ المطلوب والاحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه.

أما الاحتياجات التكوينية فيعرفها درويش وتكلا بأنها: مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته ، وخبراته، وسلوكه، واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية.

هذا ويعرف البعض الاحتياج التكويني بأنه التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. وللوصول إلى تحديد الاحتياجات التكوينية فانه يجب أن نحدد السلوك أو الأداء المراد تغييره أو تطويره، والسلوك أو الأداء المستهدف بعد التكوين، ويلاحظ أن الاختلاف أو الفرق بين السلوك أو الأداء المستهدف هو العنصر الرئيسي لمعرفة درجة الاحتياج التكويني الذي نسعى للوصول أليه.

وهناك من يعرف الاحتياجات التكوينية بأنها جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما – لأي سبب من الأسباب والتي من الضروري أن تتضمنها برامج التكوين المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء.

ويمكن الخروج من المفاهيم المختلفة للاحتياجات التدريبية بالآتي :

- إنها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينه- فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها.
- إنها عملية مستمرة غير منتهية وذلك نتيجة للتغييرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية أو بسبب الترقيات أو التنقلات، التوسعات ، عمليات التطوير، أو بسبب بعض المشكلات غير المتوقعة وغيرها من الظروف التي تتطلب إعداداً وتدريباً ملائماً ومستمراً لمواجهتها.
- إنها توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج والتقويم الذاتي، فتحديد الاحتياجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع ودوره في الوصول إلى وضع افضل.
- إنها تمثل نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، حالية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها
- إنها بوجه عام أهداف للتكوين تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالتكوين لا يكون إلا إذا كانت هناك احتياجات تكوينية.

وبما أن المهمة الأساسية للتكوين هي توفير برامج من أجل تنمية الموارد البشرية. ولضمان تقديم هذه البرامج في الوقت المناسب يجب أن يتم تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة المهمة ضمن عمليات التكوين والتطوير. ومن بين أهم هذه الأنشطة تحديد الاحتياجات. وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التكوينية عملية مهمة وحاسمة لنجاح البرامج التكوينية ، وذلك لأن تحديد الاحتياجات التكوينية يتطلب ما يلي:

- تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التكوين المطلوب ومدة البرامج والنتائج المتوقعة منهم.
- يساهم في تحديد المسافة بين المستوى الذي يكون عليه المتكون قبل بدء التكوين، والمستوى الذي نأمل وصوله إليه عند نهايته، إذ إن تقدير الاحتياجات التكوينية وقياسها قياسا علميا هو الوسيلة المثلى لتحديد القدر المطلوب تزويده للمتكونين كماً وكيفاً من المعلومات والاتجاهات والخبرات الهادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية.
- يحدد للتكوين أهدافه بدقة، كما يتقرر في ضوئها تصميم محتوى البرامج التكوينية، والوسائل المستخدمة في التدريب واختيار المتكونين، وكذلك تقييم برامج التكوين.
- يسهم في تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، ورفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التكوين.
- يساعد في تشخيص مشكلة ما، ويساعد على عملية التخطيط لحلها، ويبين مدى استحقاقية برامج التكوين من عدمها.

إضافة إلى ذلك فإن المعلومات التي يتم الحصول عليها في عملية تحديد الاحتياجات التكوينية يمكن أن تستخدم في عملية التنبؤ بالاحتياجات التكوينية المستقبلية.

وعلى الرغم من كثرة الكلام عن الاحتياجات التكوينية، فان ذلك لم يقابله – للأسف – القدر الذي تستحقه من الاهتمام والجدية في التنفيذ، فعندما سئل كل من "بلاك وموتن" Blake & Mouton عن أهم القضايا المختلف فيها في مجال تنمية الموارد البشرية أجابا إلى أن الاستجابة إلى الاحتياجات على أساس مجرد الإحساس والشعور وليس على أساس الاحتياجات الحقيقية هي المشكلة الأولى التي تواجه المتخصصين في مجال التكوين والتطوير. ولقد صاغ هوفمان Hoffman ذلك بشكل قاطع عندما ذكر أنه قد تم تصميم معظم البرامج التكوينية بدون تحديد للاحتياجات الفعلية.

هذا وقد أشار كل من جون مارشال وساره كالدويل Marshall & Caldwell إلى أن مشاركة المتكونين في تحديد احتياجاتهم التكوينية إنما يؤدي إلى إقبالهم بحماس على حضور الدورات التكوينية وذلك لاتفاق احتياجاتهم التكوينية الحقيقية مع أهدافها ومضمونها. ويرى إدجار دال Dale أن تبنى المتكونين لأهداف الدورات التكوينية التي سيحضرونها واشتراكهم في تحديد احتياجاتهم التكوينية يسهم في القضاء على السلبيات التي قد تعترض عقدها. هذا فضلا عن أن المتكونين الذين يشاركون في تحديد

احتياجاتهم التكوينية إنما يصبحون أكثر مقدرة على النقد الذاتي، ومعرفة لطاقتهم المهنية، ويستفسرون عن كل عمل يقومون به.

أن مفهوم الاحتياجات التكوينية لا يخرج عن الإطار العام الذي يتفق عليه أغلب المهتمين بهذا المصطلح حيث تعتبر الاحتياجات التكوينية مؤشرات للفرق في المهارات الوظيفية والمعارف المهنية والمواقف السلوكية بين ما يكسبه العاملون وبين ما يحتاجونه لأداء المهام الموكلة لـه لذا يحاول بعض الباحثين وضع هذا التعريف بصيغة معادلة نلخصها كالأتي :

" الاحتياجات التكوينية = إجمالي عدد العاملين – عدد العاملين غير المحتاجين للتكوين " .

إن هذه المعادلة قد تعبر لنا عن المعني بالاحتياجات التكوينية ، إلا أنها تبقى معادلة غير دقيقة في إعطاء صورة واضحة لهذا المفهوم والتي نحتاجها في دراستنا عن كيفية تحديد هذه الاحتياجات كأهداف (كمخرجات) للتكوين، وهذا يعتمد أساساً على الربط بين مختلف هذه الأهداف وبين الاحتياجات، لذا فأن تحقيق التصور الواضح هذا يعتمد أساساً على فهمنا للمستويات المختلفة للأهداف التكوينية والتي يمكن تصنيفها كالأتي:

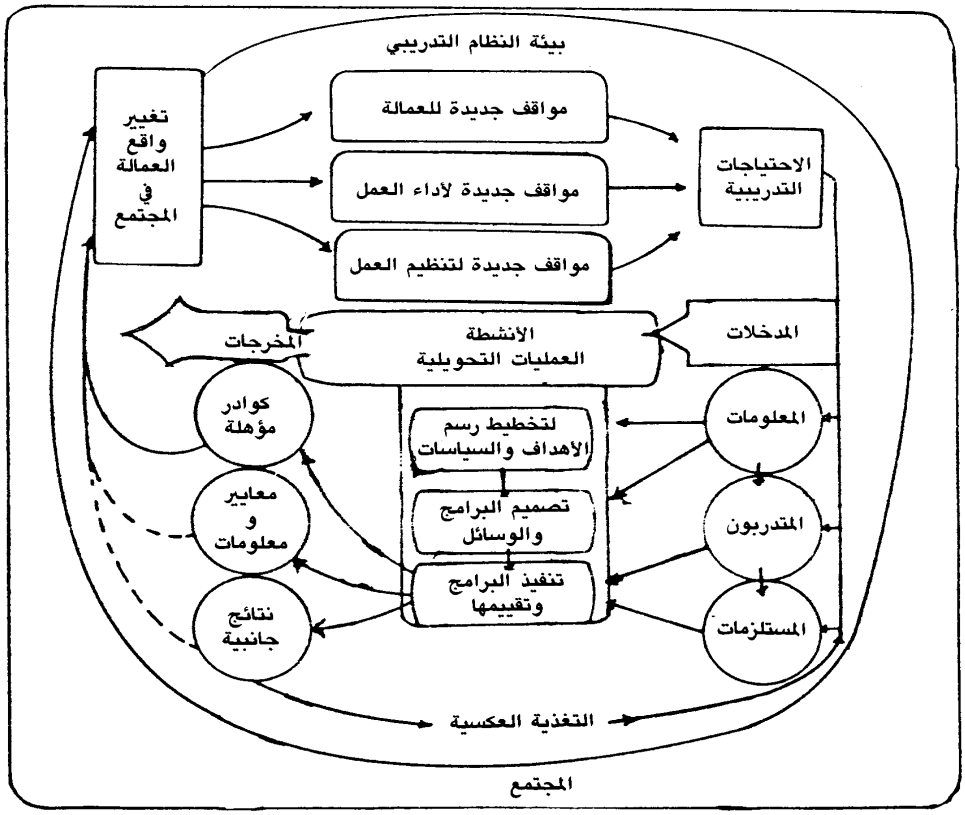
1 – مستوى أداء الأفراد : حيث تركز الأهداف التكوينية على سبيل تكيف الأفراد لأدوارهم الوظيفية، فهذه الأهداف عادية تقليدية تتصل بزيادة معارف ومعلومات الأفراد وتحسين قدراتهم على أداء العمل أو المهام المحتمل تكليفهم بها مستقلا.

أن تحديد الأهداف التكوينية في هذا المستوى يعتمد جوهريا على تحليل كفاءة أداء الأفراد لدورهم وصولا إلى مدى تكيفهم (في المهارات والمواقف) لطبيعة الدور الوظيفي والأهداف في هذا المستوى تحتاج إلى برامج تجريبية مخططة.

مخطط يوضح موقع تحديد الاحتياجات التكوينية في التدريب كنظام مفتوح

مخطط (١)

يوضح موقع تحديد الاحتياجات التدريبية في التدريب كنظام مفتوح



2- مستوى فاعلية المنظمة : وتتركز الأهداف هنا على تحقيق تكيف المنظمة لدورها في المجتمع، أي البحث عن عوامل ديمومة المنظمة من خلال استمرار مشروعية بقائها. أن هذه المشروعية تستمدها المنظمة من قدرتها على الاستجابة للتغيرات السريعة في احتياجات البيئة مما يتطلب مرونة كافية في الأهداف (المخرجات) وفي المستلزمات (المدخلات) وفي الأنشطة (الفعاليات التحويلية) وهكذا تتجه الأهداف التكوينية إلى تحليل المنظمة للتعرف على سبل تحقيق هذه المرونة، ولذا تصبح الأهداف في هذا المستوى يغر عادية وتتجاوز مستوى أداء الفرد ومستوى حل المشكلات إلى البحث عن مستويات أعلى للإنجاز، فهي أهداف ابتكاريه تبغي السيطرة على عوام الخلل المتوقع حدوثها في التوازن الحركي النسب للمنظمة.

3 - مستوى كفاءة العمل : وترتبط الأهداف التكوينية هنا بالظروف غير العادية أي بالمشكلات والمصاعب التي تواجه المنظمة حيث تظهر الحاجة لتنمية مهارات العاملين وتحسين قدراتهم بما يساعد

على تكييف تنظيم العمل لمتغيرات المناخ الداخلي للتنظيم بما يجعل المنظمة قادرة على مواجهة المصاعب والمشكلات التي تعوق أنشطتها .. وهنا تتعلق الأهداف التكوينية بحاجة العاملين لمهارات ومعلومات تساعد على تسحين طرق وإجراءات العمل بما يتطلب ذلك من إعادة توزيع القوى العاملة أو توفيرها بالشكل المناسب . فالأهداف التكوينية بهذا المستوى تتجاوز البرامج المخططة إلى برامج أنية تتعلق بواقع مشكلة معينة تواجه العمل، ولذا فهي تعتمد جوهريا على تلحي واقع العمل لكشف معوقاته وتأشير سبل تطويره نحو الأفضل.

بناء على ما تقدم يمكن تصنيف الأهداف التكوينية كالأتي:

أ - أهداف الأداء : وتتصل بمباشرة بتحسين أداء الأفراد وإنجازهم للمهام الموكولة أو التي ستوكل لهم.

ب - أهداف تطويرية : وتتصل بتحسين كفاءة المنظمة في استجابتها للبيئة وذلك بالتخطيط المستقبلي لتطويرها صولا إلى بدائل كفئة في مواجهة التغيرات المطلوبة أو المحتملة.

ج – أهداف تشغيله : وتتصل مباشرة بتحسين كفاءة العمل وصولا إلى فاعلية المنظمة وذلك بتطوير أنشطتها التحويلية وصولا إلى التنظيم الجيد للعمل الاستخدام الأمثل للموارد بما يحقق تقليص المصاعب الآنية للعمل.

أن منطقية هذا التصنيف للأهداف التكوينية تستند إلى صلتها بعناصر أساسية للمنظمة هي : (الأفراد، العمل، المنظمة) وبالتالي إلى صلتها بالمستويات الأساسية لأهداف التكوين (أداء الأفراد ، كفاءة العمل ، فاعلية المنظمة) وهذا يؤكد لنا حقيقة التدخل والترابط بين الأهداف التكوينية، فالأهداف التطويرية والأهداف التشغيلية هي الإطار العام لأهداف الأداء وبالمقابل لا يمكن التحديد الدقيق لتلك الأهداف إلا باعتماد أهداف الأداء كمدخل علمي رئيسي يتم بموجبه تقديم صورة تفصيلية وعلمية للاحتياجات التكوينية سواء على مستوى تحسن كفاءة العمل أو تحسين فاعلية المنظمة ... وفي الوقت ذاته لن تكون هناك أهدافا للأداء أن لم تكن أهدافا تشغيلية أو أهدافاً تطورية ... وتبقى الأهداف التشغيلية مرحلة وسطى في النشاطات التكوينية يتحقق من خلالها التلاحم حيث لا بد من تحسين كفاءة العمل قبل البحث عن التطوير، كما يفترض تحليل الأهداف التطويرية بحسب أنشطة العمل والأهداف التشغيلية قبل تحديدها إلى أهداف للأداء.

عموما يمكن القول بأن أهداف الأداء هي الصورة الحيوية والعلمية للأهداف التكوينية وسيتضح ذلك أكثر عند الحديث عن أنواع الحاجات التكوينية .

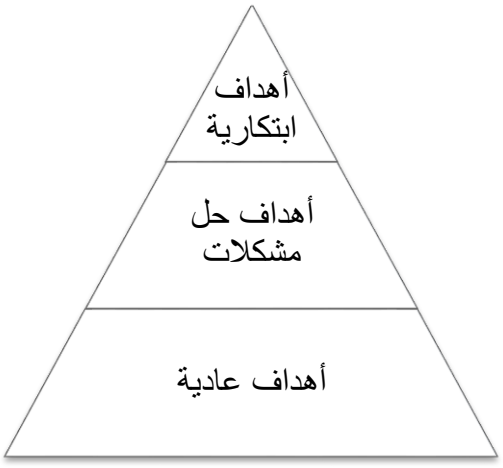
❖ **أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية**

لتحديد الاحتياجات التكوينية أهمية كبرى في نجاح أي منظمة من منظمات التكوين في تحقيق أهدافها وتتلخص هذه الأهمية في النقاط الآتية:

1. تعد العامل المؤشر الذي يوجه التكوين إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.
2. كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.
3. تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تكويني.
4. عدم التعرف على الحاجات التكوينية مسبقايؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التكوين .
5. تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانات المتاحة للتكوين إلى الاتجاه السليم والصحيح.
6. معرفة الاحتياجات التدريبية يسبق أي نشاط تكويني مهني ويأتي قبل تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.
7. تساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الحاجات التكوينية حاضراً ومستقبلاً.
8.
9. تحديد الحاجات التكوينية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه التخطيط والتصميم ويوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن معوقات العمل.
10. تؤدي عملية تحديد الحاجات التكوينية إلى تخفيض النفقات والهدر.
11. فرصة لترقية الأفراد الحاليين ونقلهم إلى مواقع متقدمة وتوظيف أفراد جدد.
12. تبين الفئة المستهدفة من التكوين.

❖ **تصنيف الاحتياجات التدريبية**

يرى بعض الكتاب أن تحديد الحاجات التكوينية يصنف إلى ثلاث مجموعات مرتبة هرمياً



1. الأهداف العادية : وهي أهداف تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة وتدعم القدرات والمهارات للحفاظ على بقائها.
2. الأهداف لحل المشكلات : للكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة وتحليلها ودراسة أسبابها ودوافعها من أجل توفير الظروف المناسبة للتغلب عليها.
3. الأهداف الابتكارية أو الإبداعية : وتعتبر من أرقى المهام وتهدف إلى تحقيق أهداف غير عادية ومبتكرة ترتقي بمستوى الأداء نحو آفاق لم يسبق التوصل إليها وتحقق تميزاً واضحاً عن ما هو مألوف.

مصادر التعرف على الحاجات التكوينية:

لمعرفة الحاجات التكوينية مصادر كثيرة من أهمها:

1. العاملون في المجال نفسه هم أنفسهم أقدر الناس على تحديد حاجاتهم التكوينية.
2. تقارير الأداء الوظيفي التي تحرر من قبل المدير المباشر أو المشرف المسؤول.
3. مهام الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها والمتطلبات الأساسية لشغلها.
4. معدلات الأداء المطلوبة للوظائف وبمقارنتها بأداء العاملين الذين يشغلونها تعتبر أحد المصادر المهمة من مصادر التعرف على الحاجات التكوينية.
5. آراء الرؤساء المباشرين.
6. المستجدات والتطورات التي ظهرت على الوظيفة تعد مؤشراً للحاجات التكوينية لمواكبة هذا التطور.
7. أهداف المؤسسة حيث تعطينا مؤشراً عاماً على الحاجات التكوينية اللازمة للعاملين لتحقيق هذه الأهداف.

❖ **الأبعاد الواجب مراعاتها في تحديد الحاجات التكوينية:**

لتحديد الاحتياجات التدريبية يجب مراعاة الأبعاد التالية :

أولاً- تحديد القسم أو الإدارة التي يحتاج موظفيها للتدريب.

ثانياً- تحديد الوظائف أو الأعمال المطلوب التدريب على أدائها.

ثالثاً- تحديد الأفراد المطلوب تكوينهم وذلك كنتيجة:

أ- لانخفاض أدائهم.

ب- للتغير الطارىء على وظائفهم و إمكانيات العمل.

ت- لتعيينهم أو نقلهم إلى وظائف جديدة.

واستناداً إلى ماسبق يتم تحديد الحاجات التكوينية من خلال ثلاثة مستويات أساسية هي:

- مستوى المنظمة organization level
- مستوى الوظيفة occupation level

مستوى الفردIndividual level

ونظرا لكون عملية تحديد الحاجات التكوينية ليس بالعمل الهين كما يظن البعض، فهو عمل مسحي منظم يكون في الغالب عبارة عن جهد تعاوني جماعي تساهم به كافة أجهزة المنظمة بغية معاينة وفحص الفجوة ما بين أهداف محددة ووضع قائم فعلا، ويظهر هذا الجهد في صورة برنامج منظم أساسه وغرضه تحديد الحاجات التكوينية للمتكونين، والتي تظهر من احتياجهم الفعلي في الجوانب التي يشعرون بنقص في معرفتهم أو إتقانهم لها. فانه قد يشترك في تحديدها عدد من الجهات ذات العلاقة وفقا لمستوى وموقع المتدربين المستهدفين، وتبعا للهدف العام المراد تحقيقه.

3- مصادر تحديد الحاجات التكوينية:

فانه يمكن لجهة واحدة أو أكثر من الجهات التالية الإسهام في تحديد الحاجات التكوينية:

أ- المتدرب لأنه الشخص الوحيد الذي يشعر بجوانب القصور لديه أكثر من غيره.

ب- الرئيس المباشر الذي يشرف على المتكون المراد تحديد حاجاته التكوينية.

ت- اختصاصي التكوين وهو الشخص المتفرغ لشؤون التكوين الفنية والذي تقع على عاتقه مسؤوليات تحديد الحاجات التكوينية.

ث- الخبير المتخصص والمستشار وهو الشخص الذي ينتمي إلى هيئه تكوينية أو استشارية مستقلة متخصصة في التكوين وتحديد احتياجه.

ج- الإدارة العليا (المحلية أو المركزية) وذلك بحكم إشرافها العام على المتكون، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فترة عمله في موقعه التابع لها.

ح- مراكز التكوين المختصة وهي التي تعتبر بمثابة أصحاب الخبرة المتخصصة، و التي تمتلك من الخبرات الطويلة والتقنيات والطرق المسحية ما يؤهلها للعب دور بارز ومؤثر في شؤون التكوين.

ولكن لا يمكن لأي جهة من هذه الجهات تحديد الحاجات التكوينية دون وجود الطرف المباشر ألا وهو المتكون، وإلا أصبح هدف البرنامج التكوين المبني على هذا التحديد غير مفهوم تماما عنده، وأصبح محتوى البرنامج لا يمس الحاجات الفعلية له بالصورة الكافية مما يقلل إن لم يفقد قيمته، ولا يمكن للقائمين عليه التأكد فيما بعد من مدى تحقيق أهدافه.

4- أصناف الحاجات التكوينية:

هناك عدة طرق لتصنيف الحاجات التكوينية منها:

1-تصنيفها حسب الهدف، أي تصنيفها إلى:_

أ- احتياجات عادية لتحسين أداء الأفراد، مثل دورات المدرسين المعينين حديثا في أصول التدريس أو في الأساليب التربوية.

ب- احتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العمل مثل الدورات المتعلقة بكيفية استخدام نظام إداري جديد أو طريقة عمل جديدة.

ت- احتياجات تطويرية لزيادة فعالية المنظمة، مثل دورات إعداد كوادر متكاملة لتشغيل وحدة فنية، أو تخصيص منح للراغبين في العمل مستقبلا في المنظمة أو العاملين حاليا بهدف تأمين الحصول على إطارات ذات كفاءة عالية مستقبلا حسب خطة الاحتياجات من هذه الإطارات.

2-تصنيفها حسب الفترة الزمنية، أي تصنيفها إلى:-

أ- احتياجات عاجلة (آنية-غير مخططة).

ب- احتياجات قريبة المدى (مخططة).

ت- احتياجات مستقبلية (تطويرية /خطة بعيدة المدى).

3-تصنيفها حسب حجم التدريب أو كثافته، أي تصنيفها إلى:-

أ- احتياجات فردية.

ب- احتياجات جماعية.

4-تصنيفها حسب طريقة التكوين أو أسلوبه, أي تصنيفها إلى:-

أ- احتياجات لتكوين عملي في الموقع / تطبيقي.

ب- احتياجات لتكوين معرفي في قاعات /نظري.

5-تصنيفها حسب مكان التكوين أو جهته, أي تصنيفها إلى:-

أ- حاجات تكوينية أثناء العمل اعتماد على الخبرات الداخلية.

ب- حاجات تكوينية خارج العمل اعتمادا على مراكز وهيئات تكوينية أو مؤسسات مماثلة.

5- مستويات الحاجات التكوينية

ويمكن النظر إلى مستويات الحاجات التكوينية وأنواعها من حيث:

أ- **مستوى الأفراد**: وهذه هي نقطة الانطلاق في عملية تحديد الاحتياجات. فكل عامل حاجات مختلفة تتعلق بنوع وظيفته وخاصيتها، ومرجعيته العلمية والثقافية، وخبراته العملية وشخصيته. وان التركيز على الحاجات التكوينية للأفراد يجعل من الممكن وضع برنامج تكويني يلبي تلك الحاجات، كما يسهل تحقيق نتائج يرجوها ويدركها الأفراد أصحاب العلاقة.

ب- مستوى الجماعات : وهنا ترتبط الحاجات بمجموعة من مديرين ومسئولين أو مشرفين لهم حاجات تكوينية مشتركة.

ت- مستوى التنظيم : إن الأفراد والجماعات يشتركون في تنظيم، ومن هنا فان المنظمات قد تضم الحاجات الفردية وحاجات الجماعات وتصمم برامج تكوينية وفق الموارد المتاحة للتوفيق بين حاجات الأفراد والجماعات من جهة، وحاجات التنظيم ككل من جهة أخرى. وكذلك فان المسئولين في المنظمات قد يحددون الحاجات التكوينية لمعالجة مشكلات تتعلق بالتنظيم مثل ثقافة المنظمة، وقيم العاملين فيها، وعلاقاتهم الإنسانية، وطرق الاتصالات واتخاذ القرار بها، وبالتالي يخططون برامج تكوينية تعالج تلك المشكلات ويشترك فيها عاملون في المنظمة ومن مستوى إداري أو عدة مستويات.

تحديد نوع الحاجات الضرورية للمتكون:

تختلف الحاجات التكوينية لكل تكوين، وهذه الاحتياجات تعتبر الأسباب التي تدعو إلى تصميم البرامج التكوينية باختلاف أشكالها فهناك برامج الإعداد، وبرامج التنمية والتجديد وغيرها. ويحتاج المتكونون عموما لكي يستفيدوا من برامج التكوين إلى:

1- **توفير مكونين أكفاء**:

فالمكون الذي لا يعرف أساليب وطرق التكوين، قد يكون معلم غير ناجح، وذلك يرجع إلى أحد الأسباب التالية:

أ- قد يتجاهل المكون تدريس كل جوانب العملية، وذلك لأنها أصبحت لديه بمثابة الثوابت ، ولكن المتكون لا يدرك ذلك، لذلك على المكون إذن ضبط جميع المعلومات الأساسية وتقديمها إلى المتكون.

ب- قد يركز المكون على بعض الأمور التي قد يعتقد بأهميتها على أمور أخرى ويستغرق فيها وقتا طويلا.

ت- قد يكون المتكون لا يملك الصبر الكافي مع بعض المتكونين الذين لا يستوعبون بسرعة، ومن ثم يعتقد أن هذا المتكون بطيئ التعلم.

ث- قد يجد صعوبة في التعليم واستخدام الكلمات المناسبة التي توصل المعنى الصحيح.

ج- قد يكون المكون عدائيا اتجاه المتكون، وذلك بسب عدم امتلاكه خبرة في في العلاقات الإنسانية، فالمكون الجيد يستطيع الوصول إلى ثقة المتكونين وتعاونهم.

ومن هنا من المهم أن يكون المكون ملما بأساليب التعليم إلماما تاما، وذلك لإحداث الأثر والتغير المطلوب. إن هناك اعتبارات عديدة على المكونين أن يضعوها في الحسبان. فمثلا الفروق الفردية بين المتكونين تؤثر بطريقه أو بأخرى على نتائج التكوين، وينبغي أن يتم تعديل التكوين ليتلاءم مع مثل هذه الفروق.

فالأفراد الكبار في السن تكون سرعة الاستجابة لديهم أبطأ مقارنة بغيرهم، وتنشأ عن هذه الفروق عامة من الاختلافات في القدرات العقلية والحركية.

إن كبار السن يتذكرون بدرجة اقل عموما ممن يصغرونهم سنا، وهذا متعلق بضعف ذاكرتهم قصيرة المدى، وهذا الضعف من شأنه أن يخفض من فرص التقدم في التعلم أثناء عملية التكوين، خاصة في مواقف مثل حل المشكلات، ولذلك من الملاحظ أن أداء كبار السن في المهام التي تتكون من عدة خطوات يكون اقل من سرعة ولكن أكثر دقه مقارنة بغيرهم.

فالمكون الجيد هو الذي يكون على قدر واسع من المعرفة بالخلفيات النظرية النفسية والتربوية الخاصة التي تفسر عمليات التعليم والتعلم والفروق الفردية بين الأفراد، بالإضافة إلى التحكم في مهارات استخدام معينات التكوين.

2-توفير مكان ملائم:

ينبغي أن يتوفر في مكان التكوين الأنشطة اليدوية. إن أي دورة بغض النظر عن عدد المشاركين قد تتطلب توزيع المشتركين عدة مجموعات اصغر ولعب الدور قد يتطلب المحاكاة، حيث يشترك فريق يكون من فردين أو ثلاثة أفراد أما المناقشات فقد تتطلب مجموعات فرعية. لذلك يعتبر التأكد من وجود المكان الملائم للتكوين أمرا جد ضروريا. وإذا كانت هناك قاعة كبيرة متاحة، فكل من الجهات الأربعة للقاعة يمكن استخدامها لتخدم المجموعات الفرعية، لكن ينبغي تنظيم الطاولات والكراسي والشاشات والسبورات والأجهزة الأخرى وتنظيمها مسبقا حتى نجتنب مضيعة الوقت. إن إزعاج إحدى المجموعات قد يؤثر على الأخرى لذلك كان لابد من الإعداد لفصل الغرفة أو لوجود الغرف المنفصلة.

ومن شروط نجاح البرامج التكوينية توفر الأماكن الملائمة لتطبيق هذه البرامج وقد لا تتحقق الأهداف المقررة بسب سوء اختيار مكان التكوين. وقد يؤثر مناخ التكوين مثل حجرة الدراسة وترتيبات التكوين خارج المباني ومكان العمل وغير ذلك من المواقع، في اختيار نوع وطبيعة النشاط. ويجب أن نتأكد من أن المناخ أو بيئة التكوين مجهزة بشكل كاف ومقبول، مثل وجود المعدات السمعية والبصرية، وكذلك الساحات المفتوحة للنشاط. وتكون إجراءات التنظيم والترتيب تحت تصرف المكون، مع توفير الأجهزة والآلات المساعدة عند الحاجة إليها.

3- توافر حوافز للمتكونين:

من الضروري أن يوجد دافع عند العاملين لكي يقبلوا على التكوين، بدافع تنمية أدائهم وتطوير كفاياتهم. وتتكون الدوافع من عدة عوامل معقدة هي التي تبقي نشاط الفرد قويا، هذا النشاط هو الذي يعمل على تحقيق الأهداف الشخصية. ويوجد العديد من النظريات التي فسرت الدافعية مثل نظرية هرمية

الحاجات لماسلو والتي تفترض وجود خمسة مستويات من الحاجات (الفسيولوجية، والحاجة إلى للأمن والانتماء والتقدير، والحاجة إلى تحقيق الذات)، وتنشط الحاجات في المستويات العليا كلما تم إشباع الحاجات في المستويات الدنيا. وهناك نظرية : هيرزبرج الذي ميز عاملين مؤثرين في عمل الدافعية، وهي المحفزات وعوامل الإبقاء أو الإدامة. وكل من العاملين يتضمن مجموعات مستقلة من المكونات، مجموعة المحفزات المرتبطة بالرضا عن العمل. أما مجموعات الإبقاء والإدامة فهي مرتبطة بعدم الرضا عن العمل. مكونات المحفزات تشبع الحاجات ذات المستوى الأعلى، الحاجة للتقدير وتحقيق الذات، بينما مكونات الإدامة تشبع الحاجات الدنيا مثل الحاجة إلى الأمن والانتماء.

إن توفر الحوافز المادية والمعنوية من الأشياء الضرورية التي ينبغي أن تتوفر في أي برنامج تكوين، قد يكون الالتحاق بالبرنامج التكويني نفسه حافز للتكوين، وقد يكون في شهادة المشاركة من البرنامج حافزا، وقد يكون في العلاوات أو زيادة الراتب حافزا آخر، إن نوعية المتكونين أنفسهم أيضا تستطيع أن تحدد نوعية الحوافز التي يمكن أن تمنح لهم، فالعمال في المستويات الدنيا قد ترضيهم الحوافز المادية وتشبع حاجاتهم، بينما القيادات في المستويات العليا من التنظيمات قد يرضيهم مجرد الالتحاق ببرنامج تكويني يهدف إلى إثراء معلوماتهم، لذلك كان من الضروري الاهتمام باختيار الحافز الملائم لكل فئة من المتكونين. وتأتي أهمية الحافز في أنه أحد الأسباب التي تساهم في إنجاح البرامج التكوينية وضمان استفادة المتكونين منه أقصى استفادة.

طرق تحديد الحاجات التكوينية:

تقع مسؤولية تحديد الحاجات التكوينية في المنظمات على كل المسيرين في هذه المنظمة ابتداء من المسؤول الأول وهو المدير إلى المسيرين والمشرفين الأقل درجة إلى الإطارات التي تنتمي إلى المؤسسة.

ومن أجل تحديد موضوع أو الأفراد الذي يحتاجون إلى برنامج تكويني يمكن التعامل مع كل الأفراد الذين لهم علاقة بالمشكل المطروح أو القسم أو المصلحة ونطلب منهم تحديد الأفراد أو الفرد الذي يحتاج إلى تكوين، كما يمكن أن يطرح التساؤل على رؤساء الفرق أو المصالح أو الأقسام.

وتظهر الحاجة للتكوين من خلال ثلاث مستويات هامة، من خلال القيام بتحليل المنظمة أولا والمهام ثانيا، وأخيرا تحليل احتياجات العاملين.

3-3-1- تحليل المنظمة:

إن تحليل التنظيم مبني على سؤال هام في أي فرع أو قسم توجد الحاجة إلى التكوين بمعنى تحديد الأماكن والمناصب من المؤسسة التي تتطلب تكوين.

ويهدف تحليل التنظيم إلى حصر وتحديد الاحتياجات التكوينية وتحديد التعديلات الضرورية لزيادة الفعالية والكفاءة، مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة، سياستها وهياكلها وثقافتها وخصائص الأفراد بها.

ومن الأسئلة التي يمكن أن تطرح لتحديد نوع التكوين المطلوب والمناسب وإدماجه أكثر مع وضعية المؤسسة وأهدافها نجد:

- في أي وحدة إدارية أو قسم يكمن مشكل أو خلل يستدعي وجود التكوين؟
- ما هي أهداف القسم أو الوحدات الإدارية؟
- بالنظر إلى إستراتيجية المؤسسة، ما نوع التكوين الذي يجب اختياره؟
- ما هي احتمالات نجاح التكوين في هذا القسم؟

والإجابة المحددة والدقيقة لهذه الأسئلة وغيرها يمكنها أن تصمم برنامجا تكوينيا يتماشى ومتطلبات المؤسسة وطموحاتها.

ويتطلب تحليل المنظمة فحصا دقيقا وتشخيصا لجميع الجوانب التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها وهيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساهم في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد ويضمن الحاجة إلى التكوين في كل مجال من نشاطات المنظمة،"و التكوين ليس هدفا في حد ذاته، بقدر ما هو وسيلة لزيادة قوة وفاعلية الأداء التنظيمي، لذلك فإن نقطة البدء في تحديد احتياجات التكوين تتمثل في دراسة مختلف مؤشرات الأداء التنظيمي، والتي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز أي معدلات الإنتاجية،الربحية، تكلفة المواد"، وبدراسة هذه المؤشرات من حيث اتجاهها وعلاقتها ببعضها البعض، وعلاقتها بأهداف المؤسسة يمكن الوصول إلى استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى تطوير الأداء التنظيمي.

و تحليل المنظمة أو التنظيم يتضمن النقاط الآتية:

3-3-1-1- دراسة الأهداف الحالية للمنظمة:

تبرز أهمية الأهداف الحالية بالنسبة للمنظمة في أنها تعد جوهر وسبب وجود واستمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف تستجيب لبعض حاجات البيئة و المجتمع, هذا من ناحية, ومن ناحية آخري فإن تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل الموظفين يساهم أكثر في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة, وهذه الأهداف التي أنشأت من أجلها المنظمة توضع في إطار رسمي للمنظمة ويسمى هذا الإطار برسالة المنظمة .

3-3-1-2- دراسة تطور وتنمية المنظمة:

تركز دراسة تطور وتنمية المنظمة من حيث الأهداف والموارد وطرق العمل والإنتاج والأسواق في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدف إنجازها، الأسواق الجديدة التي تسعى المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات الماشبهة لعمل المنظمة، إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بأهداف المنظمة المستقبلية و بالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية وطبيعتها و مواقعها".

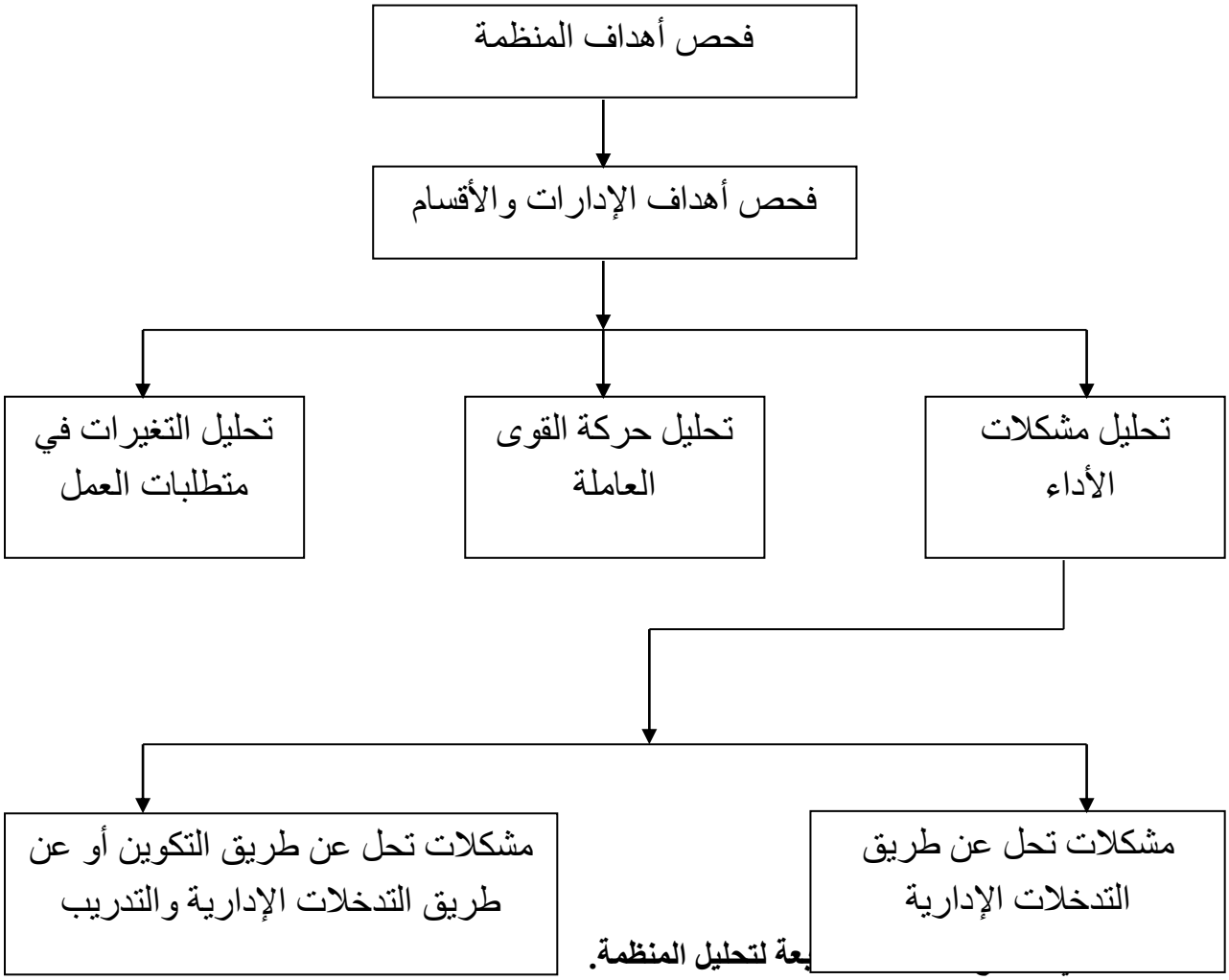
و منه فالمنظمة ملزمة حتى تبقى مواكبة للتطورات أن تركز اهتمامها على هذه الخاصية الهامة, حيث أنه من خلالها تستطيع المنظمة أن تعرف ومكانها في الماضي وفي الوقت الحالي، كما أنها يمكن لها معرفة أوجه الاختلاف بين الوضعيتين، وتنمية نظام عملها للأحسن، هذا يشير على أنها ستواصل على هذا المنهج حتى تبقى محافظة على تطورها ومكانتها السوقية، أما إذا كانت لا تظهر اختلافا كبيرا بين الوضعيتين فإنها مجبرة على العمل على معرفة مسببات هذا الركود، وأن تعمل على إعادة ضبط وهيكلة مصالحها وهياكلها التنظيمية، إما بالتكوين لصالح مواردها البشرية، وإما بمعرفة أسباب هذا الركود الذي يحول دون نمو وتطور المنظمة في الاتجاه الصحيح، مع مراعاة أهداف وسبب وجود المنظمة، حتى لا تفقد مكانتها الحالية في السوق.

3-3-1-3- تحليل الهيكل التنظيمي:

يعتمد هذا التحليل أساسا على تحديد ومعرفة كل أقسام ومديريات وهياكل المنظمة الرئيسية والفرعية التي تتكون منها المنظمة وفق اختصاصاتها وحجمها من حيث طبيعة النشاط الممارس، وأساليب الاتصال المعتمدة، والصلاحيات الممنوحة من اجل إنجاز الأعمال ومدى ملائمتها لذلك، ومدى ممارسة الصلاحيات الحالية، إن تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة وأهدافها الحالية يتطلب أيضا دراسة سياسات المنظمة المعتمدة في مختلف المجالات، و كذلك النظم والقوانين واللوائح والتعليمات التي تحكم ذلك، ومدى تقبل العاملين لها ومساهمتهم في وضعها وصياغتها و الإيمان بها.

والهدف من هذا التحليل هو معرفة مدى توافق كل عناصر الهيكل التنظيمي مع النشاطات الرئيسية للمنظمة، هل هذا الهيكل أو الخريطة التنظيمية المعتمدة يساهم في تطور نشاط المنظمة ؟ هل يسهل مسارها ؟ هل الهيكل التنظيمي بني على أساس علمي ؟ هل متسلسل حسب الأولويات التنظيمية ؟ هل المناصب المدرجة في الهيكل التنظيمي مدروسة بحسب الشهادات ؟ هل مهام هذه الوظائف تتوافق مع نشاطات المنظمة ؟ كل هذه النقاط لا بد من التعرض لها خلال عملية التحليل حتى تستطيع المنظمة بناء هيكل تنظيمي متوازن و صلب قادر على دعم النشاط الرئيسي للمنظمة ؟ .

ويمكن توضيح كل ذلك من خلال الشكل التالي:



بعة لتحليل المنظمة.

3-3-2- تحليل المهام:

هذا النوع من التحليل يقوم على سؤال يرتبط بالعمل أو الجزء من الوظيفة التي تحتاج شاغلها إلى تكوين، حيث يأتي تحليل العمل كتكملة لتحليل التنظيم، إذ يساهم في إعداد الاحتياجات من التكوين بالارتباط مع طبيعة العمل ويتم بدراسته وصف المهام ومواصفات صاحب الوظيفة وأهدافها حتى يكون هناك معنى للتكوين.

كما أن المقابلات التي تتم بين أصحاب المناصب ومسؤوليهم بالتدرج من خلال الوقوف على متطلبات العمل والمؤهلات المطلوبة.

وتتم دراسة الوظائف المتواجدة في المنظمة من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التكوين المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز مهام الوظيفة بفاعلية .

وبغرض تحليل المهام إلى "تحديد نوع المهارات، والمعلومات، والاتجاهات الضرورية لإنجاز العمل والمعايير التي يقاس بها تحصيل الفرد لهذه المتطلبات، ويتم ذلك من خلال وضع مواصفات شاغل المنصب أو الوظيفة، وأهداف الوظيفة، و معدلات الأداء".

و من خلال هذه الطريقة نستطيع الإجابة على السؤال التالي:

ما نوع التكوين المطلوب، من حيث المهارات و المعلومات، و الاتجاهات ؟

كما يتم معرفة حاجات التكوين في هذا المستوى، عن طريق"المقارنة بين نتائج الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفؤ، وبين المواصفات المتوفرة لدى من يعمل فيها، فعندما تكون مواصفات العاملين أقل مما هو مطلوب لأدائها، معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتكوين والتنمية"، في حالة حدوث فجوة بين الطرفين، فهذا يتطلب تعديل في مواصفات الوظيفة قصد سد الفجوة أو التقليل من حجمها حتى يتسنى لشاغلها من أداء مهامه على أحسن وجه، أو محاولة التقريب بين مواصفات الوظيفة وشاغلها، أما إذا كان صاحب هذه الوظيفة لا يتحلى بالمواصفات المطلوبة، فلا بد من تكوينه لشغل هذه الوظيفة وفقها ، أو تغييره بفرد آخر يملكها لأداء أو شغل هذه الوظيفة .

والهدف من تحليل المهام توضيح العاملين لمهامهم، ومسؤولياتهم نحو المنظمة، بما يسهل عليهم أداء أعمالهم على نحو صحيح ومن ثم ضبط نوع المعلومات والمهارات التي تلزمهم، و بذلك يساهم تحليل المهام في الحصول على تصور متكامل عن جوانب الضعف في إنجاز المهام أو الأدوار الوظيفية من خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء، وبين الإنجاز الفعلي .

و من بين المعايير التي يعتمد عليها في تحليل المهام:

3-3-2-1- وصف الوظائف:

هي عبارة عن وثيقة رسمية يتمكن الموظف من خلالها التعرف على طبيعة وحدود المنصب الذي سيشغله والمهام المكلف بها والمسؤوليات التي تقع على عاتقه، بالإضافة إلى الصلاحيات الممنوحة لأداء وظيفته وشروط شغل المنصب سواء بالنسبة للمؤهل العلمي أو الخبرات والكفاءات.

فهذه الوثيقة تمثل نقطة البداية والتي تبدأ منها عملية تخطيط القوى العاملة بالإضافة إلى عمليات الاختيار والتعيين وتحديد الأجر وتقييم الأداءات وإدارة البرامج التدريبية.

إن إعداد وصف للوظيفة يستوجب تحليلا كاملا لطبيعة كل واجب من واجباتها, وهذا يلزم إعداد وثيقة مكتوبة تتضمن وصفا دقيقا لكل من واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة, حيث أن عدم الوضوح في الوصف يؤدي إلى عدم الوضوح في الاحتياجات".

والوصف للوظيفة لا بد أن يشمل اسم الوظيفة على شرط أن يكون اسم الوظيفة موجود ضمن الهيكل التنظيمي أي لا تكون عشوائية, كذلك يوضع الهدف أو الغاية من هذه الوظيفة, و الواجبات الأساسية لها, و حدود السلطة و أطرافها في الهيكل التنظيمي, وعادة يكون "وصف الوظيفة مرافقا لمواصفاتها الذي يعني تحديد ومعرفة المعلومات, والسلوك, والمهارات الواجب تواجدها في شاغل الوظيفة".

وتتمثل الأهمية من هذا النوع من الوصف والتحديد عادة تكمن في تجاوز نقاط الضعف في شاغل الوظيفة, وتمهيدا لتأهيله للقيام بأعبائها على أكمل وجه .

3-3-2-2- تحديد الأهداف: بعد أن يتم وصف الوظيفة و تحديد مواصفاتها(Profils) ننتقل إلى مرحلة أخرى هي مرحلة تحديد أهداف العمل على المستوى الفردي بحيث"يطلب من كل فرد أن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها, والتي يسعى إلى تحقيقها في المستقبل, شريطة أن لا تتعدد هذه الأهداف حتى يستطيع الفرد العامل التوفيق بين مهامه, و الأهداف المرجو تحقيقها".

و منه يقوم الفرد العامل بالتعاون مع مسؤوله المباشر بتحليل الفوارق والاختلافات بين الإنجازات و الأهداف مع تحديد الفجوات الواجب تغطيتها عن طريق التكوين .

والشكل التالي يوضح مختلف جوانب هذه الطريقة:



الشكل رقم 06: يوضح الخطوات المتبعة لتحليل العمل:

3-3-3- تحليل خصائص الفرد:

فيحدد حاجة الأفراد للتكوين من خلال قياس أدائهم و مردوديتهم في العمل، ومن خلال تحديد الاختلالات المحتملة بين أداء كل فرد و توقعات المنظمة.

تتطلب تحديد الحاجات التكوينية توضيح الأهداف المتعلقة بالبرنامج التكويني، ولا بد أن تكون هذه الأهداف دقيقة وواضحة و مفهومة من قبل جميع الأفراد العاملين، إضافة إلى إمكانية تنفيذها من طرفهم أي لا بد أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق .

يعد هذا المستوى هاما وثريا، لكونه يمدنا بمعلومات واضحة ودقيقة، حيث أن "هذا المستوى يوضح لنا من يحتاج من الأفراد في المنظمة إلى تكوين و تطوير، سواء لعلاج نقاط ضعفه، أو تدعيم جوانب القوة لديه، لتنمية أداءه الحالي و تحسينه في المستقبل"، و هذا يتم من خلال برامج التكوين التي ستوضع لاحقا في إطار تنمية الموارد البشرية ، والأمر الذي يميز هذا المستوى هو أنه يعتمد على تحليل أداء الأفراد من خلال تحديد مواطن القوة و الضعف في أداء مهامه، وهذا من شأنه يساعد كثيرا في معرفة و تحديد طبيعة الحاجات التكوينية و التنموية للأفراد .

ويمكن أيضا تحديد الأفراد الذين هم بحاجة شديدة إلى تنمية قدراتهم بالتكوين، و مجالات تلك التنمية، وفي هذه المرحلة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل من خلال تحديد، " جوانب الأداء التي بها ضعف لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها، حينها لا تكون هناك حاجة إلى تكوين ، وينبغي توجيه البحث نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل والعوامل الخارجية المحيطة بالأداء. وجوانب الأداء التي بها نقص، ولا يمتلك الفرد القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، في هذه الوضع لا يمكن سد العجز بتكوين الفرد لأنه لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك، عندئذ فقط لا تكون هناك فائدة من

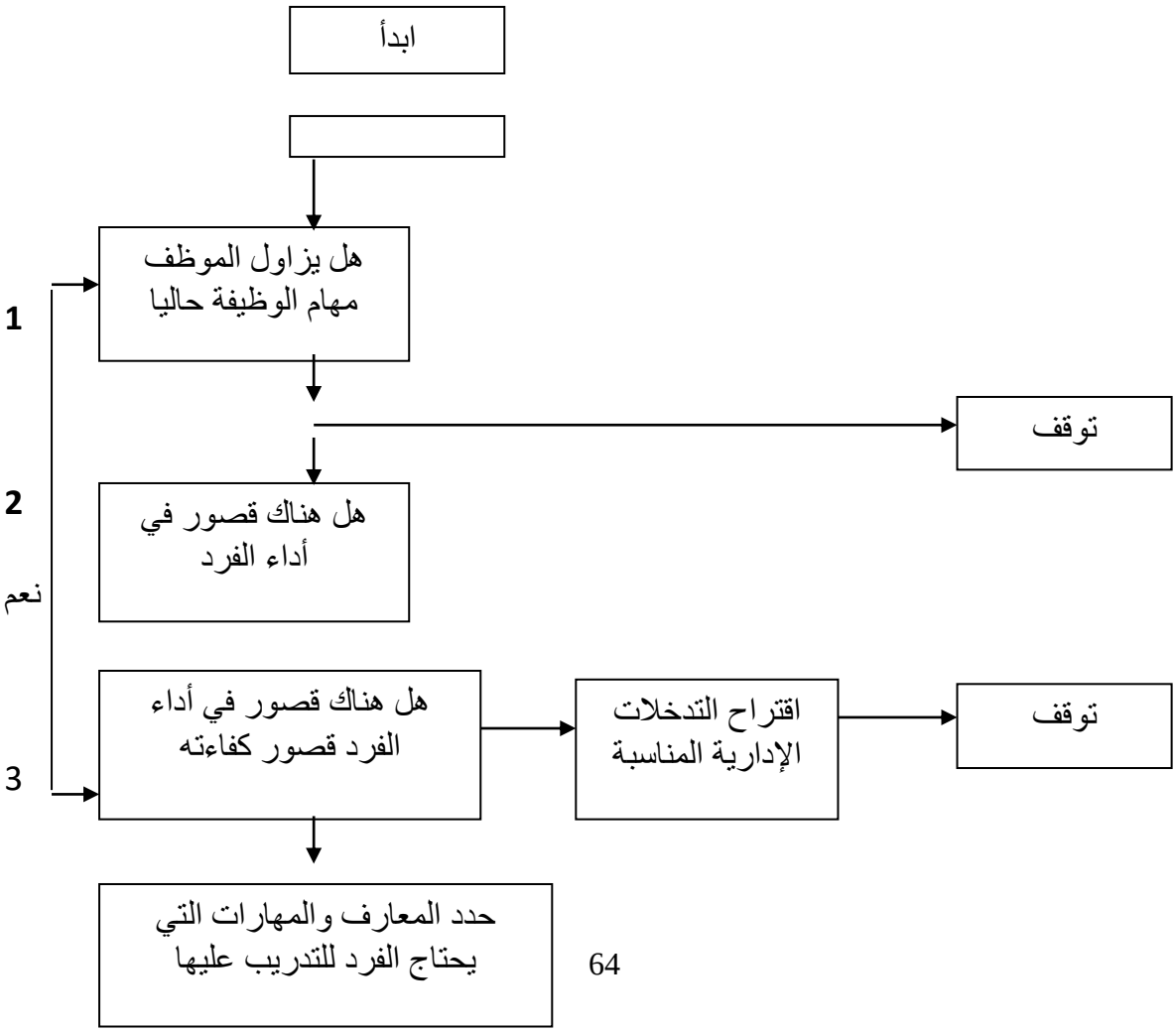
التكوين، حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تطوير قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء"، ومنه يبقى التأكد من مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه وفي تطوير قدراته، فهذه الرغبة لا تتوفر في كل الأفراد العاملين الذين ينمي التكوين من مستوى أدائهم.

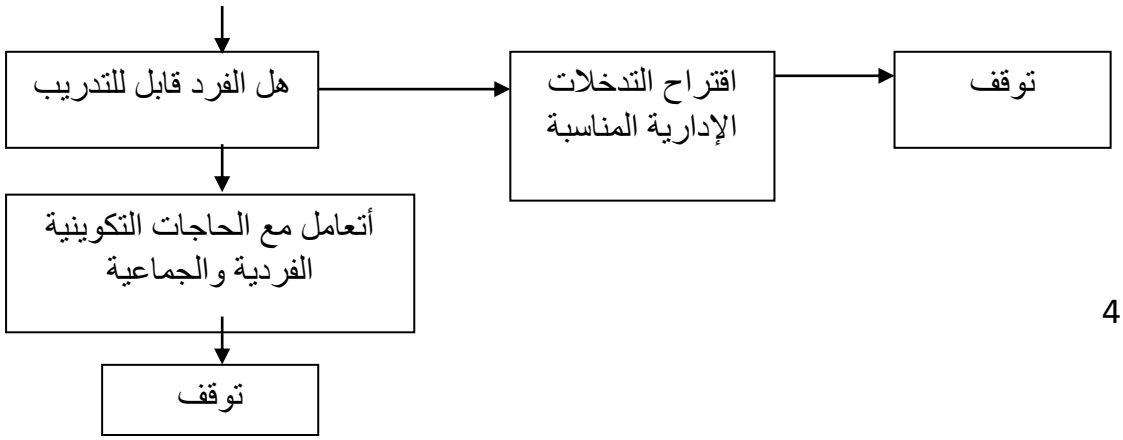
و يهدف تحليل الفرد إلى الإطلاع على نوع المعلومات، والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة، لكي ينمي أداءه، و يرفع من إنتاجيته، ويشبع دوافعهم الوظيفية والشخصية، و يقوم مسؤول التكوين بدراسة الأتي:

- المواصفات الوظيفية للفرد كمؤهلاته، خبراته، مهاراته.

- الخصائص الشخصية التي يتمتع بها الفرد كاتجاهاته، دوافعه، استعداده للتعلم، حاجاته التي يطمع في إشباعها".

والشكل الآتي يوضح مختلف جوانب هذه الطريقة:

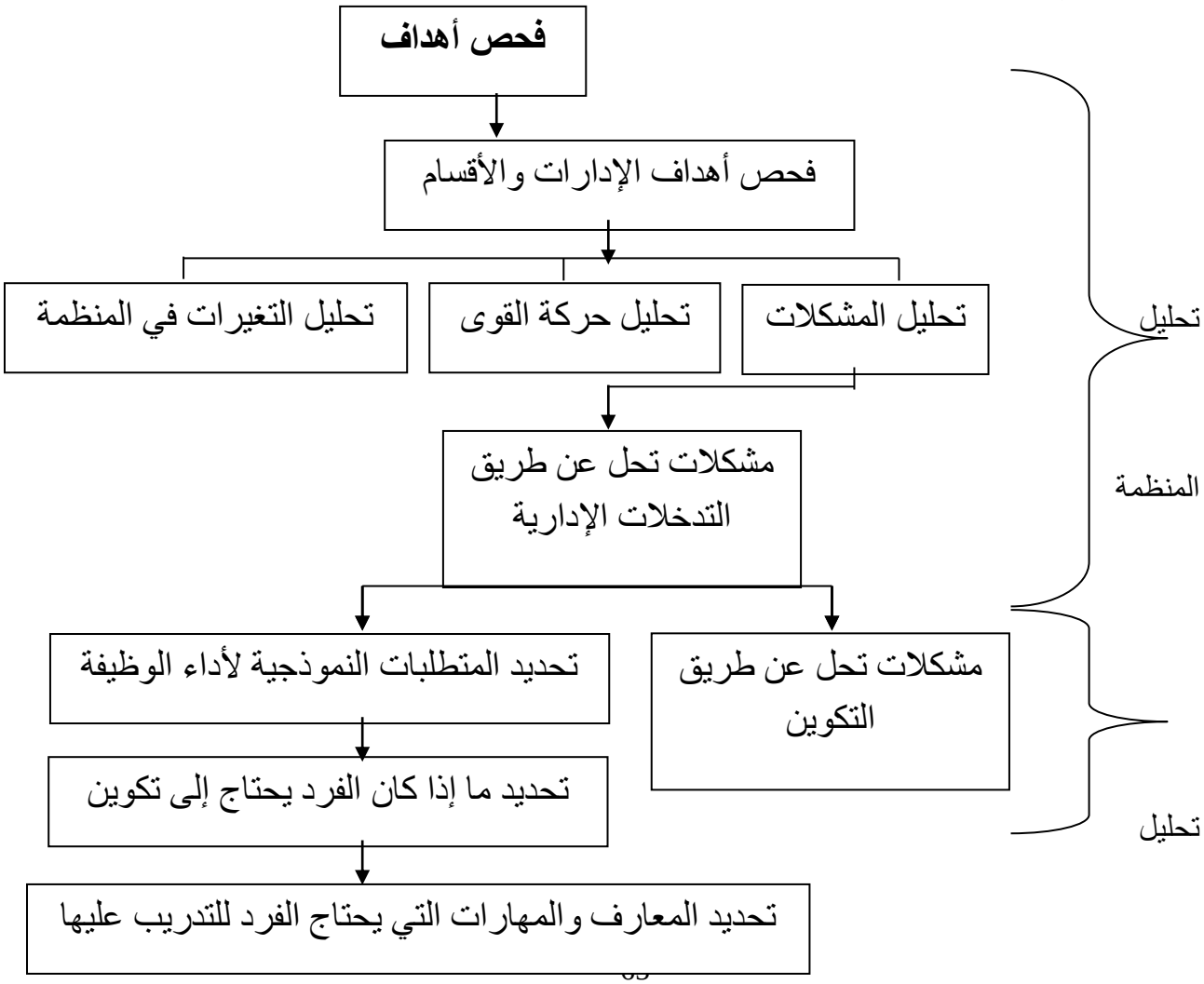




4

الشكل الآتي يوضح الخطوات المتبعة لتحليل الأفراد.

والشكل الآتي يضم هذه الطرق الثلاثة مجتمعة.



الوظائف



الشكل رقم 07: يبين إطار النموذج المقترح لتحديد الحاجات.

ويتضح من الشكل أن التحليل على مستوى المنظمة يستهدف تحديد المناصب التي تحتاج المنظمة إلى تكوين، أي أنه يحدد الإدارات والأقسام التي تظهر فيها الحاجة إلى التكوين.

بما أن المنظمة تستخدم لتحديد حاجات التكوين لديها التشخيص المركز من خلال تحديد الفارق بين الوضعية المرجوة والوضعية الحقيقية، فمن خلال ذلك تحدد المهارات والقدرات التي تسعى لتطويرها على المدى القصير والمتوسط والطويل وذلك انطلاقا من نوع التكوين الذي تلقونه من قبل، أو حسب خطط المؤسسة المستقبلية الخاصة بتنمية الأفراد والمناصب وفق التسيير التوقعي للمنظمة.

ومن خلال التشخيص الجيد للحاجات التكوينية، نجد أنه في بعض الحالات قد يكون من الأكثر فعالية عدم إعداد دورات تكوينية، حيث قد تكون هناك حلول أخرى أقل تكلفة وأكثر فعالية.

إذن فإنه يتم تحديد الحاجات التكوينية من خلال ثلاث مستويات من التحليل وهي: تحليل المنظمة، تحليل المهام، تحليل الأفراد.

وتوجد عدة طرق ووسائل أخرى لجمع الحقائق والبيانات والمعلومات لتحديد الاحتياجات التكوينية رأينا من الضروري التركيز على بعض الطرق الأساسية المعروفة والشائعة وسنحاول التعريف بهذه الطرق والوسائل من حيث مفهومها وأهدافها وإيجابياتها وسلبياتها حسب تقديرنا لكل طريقة.

وسيتم التعرض للطرق والوسائل التالية:

1-طريقة المقابلات الشخصية.

2-طريقة الاستبيانات " Questionnaires".

3-طريقة الملاحظة أو المشاهدة.

4-إجراء حوار بين أخصائي التدريب والمتدرب.

5- دراسة وتحليل السجلات والوثائق والمفكرة اليومية.

6-طرق ووسائل أخرى.

3-3-4- المقابلة:

تعرَّف المقابلة بأنها تفاعل لفظيٌّ بين شخصين في موقف مواجهة؛ حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة أن يستثيرَ بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر وهو المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته، فهناك بيانات ومعلومات لا يمكن الحصول عليها إلاَّ بمقابلة الباحث للمبحوث وجهاً لوجه، ففي مناسبات متعدِّدة يدرك الباحث ضرورة رؤية وسماع صوت وكلمات الأشخاص موضوع البحث.

وهي عملية اجتماعية بحثة تحدث بين شخصين، الباحث أو المقابل الذي يتسلم المعلومات ويجمعها ويصنفها، والمبحوث الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته على الأسئلة الموجهة إليه من طرف المقابل.

وقد عرفها "أنجلش" Anglesh قائلا بأنها: "..محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج.

يتضح من التعريفين السابقين أن المقابلة تعني إجراء حوار لفظي بين الباحث والمبحوث أو عدة مبحوثين، ويقوم الباحث عادة بإعداد أسئلة دقيقة تتعلق بموضوع البحث يطرحها على المبحوث أو المستجوب بغرض الحصول على معلومات وبيانات وآراء ومواقف واتجاهات وميول معينة، وعلى الباحث أن يوجه المقابلة نحو الأهداف المنتظرة منها بمزيد من طرح الأسئلة الإضافية والاستفسار وعدم ترك الغموض في الحوار .

كما يجب على المبحوث أن يكون متفاعلا مع الباحث ويجيب عن كل الأسئلة بصراحة ووضوح وموضوعية، ويتولى عادة المقابل تسجيلها كتابيا وأحيانا بواسطة آلة تسجيل حتى يتم الاحتفاظ بكل المعلومات بأمانة لاستغلالها جيدا في الموضوع المعالج.

واستعمال هذه الطريقة بهدف تحديد الاحتياجات التكوينية يتم عن طريق مقابلة تتم بين خبراء التكوين والمديرين والأشخاص أو الموظفين المراد تكوينهم، وتطرح عدة أسئلة أثناء المقابلة تتعلق بحجم العمل وتوقيته وتعقيداته أو سهولته، وما هي أجزاء العمل المختلفة وما هي مواصفات الوظيفة وإجراءات العمل... الخ، ويحضر المقابلة مختصون في العلوم السلوكية للتأكد من سلامة الحوار وعدم تجاوز الحدود الإنسانية، ونجاح المقابلة يتوقف على نوعية وطبيعة الأسئلة الدقيقة التي يطرحها الخبير على الفرد والجماعة.

ونفس هذا المعنى أو الفهم وجدناه عند كل من "جراهام وجوردن وبروس" B , Graham Gordan , Brucer حينما أكدوا أن أسلوب المقابلات الشخصية يصلح لاستكشاف الموضوعات التي يراها المتدربون مناسبة للمستجوبين أي الذين يراد تدريبهم ويمكن أن تكون المقابلات فردية وجماعية.

وحتى يتم تحقيق الأهداف المرجوة بواسطة طريقة المقابلة، يجب أن تتوافر مجموعة من الشروط والقواعد والصفات، فعلى الخبير أو الشخص أو أي باحث يريد التحصل على معلومات بواسطة المقابلة أن يتحكم في فن إجراء المقابلة والتفاعل مع المبحوثين والاتصال بهم بسهولة، وأن يكون مرحا ورقيقا ومهذبا في تعامله، وصبورا وحاد الفهم، واجتماعي يتقبل آراء وأفكار الآخرين بدون تعصب، وجيد التصور لما يذكر له من معلومات وآراء حول الظاهرة أو الموضوع المراد بحثه. كما يجب عليه احترام آراء واتجاهات ومواقف المستجوبين وأن يحسن الإصغاء إليهم، ولا يجبرهم على الإجابة، وعليه أن يستعمل أسلوبا شيقا في الحديث والكلام والحوار، وعليه أن يشرح بدقة وعمق للمستجوب الهدف من المقابلة ويحثه بحرارة على الاستجابة والتفاعل الإيجابي، وعليه أن يختار التوقيت والمكان المناسبين للمقابلة وعليه أن يطرح الأسئلة بوضوح سواء شفاهية أو مكتوبة، وعليه أن يسجل كل المعلومات بأمانة وبدون تحيز حتى تظهر كل الحقائق.

وعلى المبحوثين أن يتعاونوا مع الباحث بدافعية ورغبة وحماس من خلال الإجابة عن الأسئلة بصدق وموضوعية وإلا فقدت المقابلة أهميتها وضاعت الأهداف المنتظرة منها.

طريقة الاستبيان « Questionnaires »:

الاستبيان من أبرز الأدوات المستخدمة في الأبحاث العلمية، وعلى وجه الخصوص في الأبحاث التربوية والاجتماعية، فهو سبيل الباحث للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بمفردات الدراسة،

سواء أكان البحث مسحيًّا أو جزئيًّا، وفي الغالب يستخدم الاستبيان للتعرف على توجهات العينة الدراسية ودراسة السلوكيات الخاصة بها، واكتشاف معلومات مهمة تلزم الباحث لتنفيذ البحث العلمي، وسوف نستعرض في هذا الموضوع الاستبيان وأنواعه في البحث العلمي.

لقد تعددت التعابير والمصطلحات التي تطلق على هذه الطريقة خاصة في اللغة العربية ومنها ما يلي : الاستبيان، الاستبانة، الاستفتاء ، الاستقصاء، الاستخبار، الاستمارة، الاستجواب، وتقابلها عادة في اللغة الإنجليزية والفرنسية بالترتيب مصطلح «Questionnare» ، « Questionnaire»، وسوف لن نخوض في المعنى اللغوي لهذه التعابير نظرا لوجود المعاجم والمراجع المتخصصة، وسنكتفي بانتقاء واستعمال التعابير التي نراها أكثر ملاءمة في هذا البحث، ويبدوا لنا من الضروري توظيف التعبيرين " الاستبيان أو الاستمارة " كلفظين مترادفين.

ويعتبر إعداد الاستبيان وتطبيقه على كل أفراد المجتمع الأصلي أو عينات مختارة منهم، من الوسائل كثيرة الاستخدام في جمع البيانات الخاصة باحتياجات التكوين؛ وتحتوي معظم استمارات الإستبيان على مجموعة من الأسئلة تتعلق بأوجه السلوك والمهارات الخاصة بأداء عمل معين، حيث يطلب من المستجوبين أن يقيموا أنفسهم وفقا لمقياس تنقيطي معين؛ وتتشابه هذه الطريقة مع أسلوب المقابلات من ناحية أنها تتضمن تقريبا نفس المواضيع .ويعنى بملء استمارة تحديد الاحتياجات التكوينية كل من المسؤولين والموارد البشرية، إذ توزع عليهم استمارات تكون مجهزة بشكل مسبق ويقوم المسؤول أو الفرد داخل المنظمة بملئها، ليتم بعد ذلك دراسة وتحليل ما جاء فيها من إجابات.

ومن حيث المفهوم فإن الاستبيان أو الاستمارة، يعني وجود نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه عادة إلى المفحوصين قصد الحصول على معلومات تتعلق بموضوع ما، أو مشكلة ما، أو موقف ما، وتطبق الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل للمبحوثين عن طريق البريد. وفي معنى آخر مشابه لهذا المفهوم يرى د.أحمد، بدر أن الاستبيان عبارة عن أداة للحصول على الحقائق والمعلومات ويتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى عينة ممثلة لفئات المجتمع المراد فحص آرائها، وهذا المعنى يضيف لنا عنصرا جديدا لم يشر إليه التعريف الأول ويتعلق بتوجيه الاستمارة إلى فئة تكون ممثلة لحجم مجتمع الدراسة حتى يمكن اعتبار الحقائق والنتائج المتوصل إليها صادقة ومعبرة عن الواقع .

والاستمارة هي الدليل الذي يستعمله الباحث عند إجراء المقابلة مع المبحوث، ويتم إعداد الاستمارة عادة مسبقا، ويمكن أن تكون أسئلتها مفتوحة وبعضها مغلقة، وتهتم بالحقائق والآراء والمواقف وبعض العموميات، وتكون كذلك متخصصة.

يفهم من خلال هذا المعنى أن الباحث يقوم بإعداد استمارة بحثه بحرص وعناية ودقة وعليه أن يتقيد بأسئلتها وإطارها العام وعدم الخروج عن الموضوع الرئيسي وبذلك يمكن بواسطة الاستمارة التوصل إلى

جمع الحقائق والمعلومات المرغوب فيها، وإعداد الأسئلة بطريقة مفتوحة أو مغلقة أو مفتوحة ومعا، يتم عادة كما وضحنا وبيننا في طريقة المقابلات الشخصية، خاصة إذا تم تنفيذ الاستمارة عن طريق مقابلة المستجوب أو المستجوبين .

ويوضح د.عمار بوحوش الاستبانة Questionnaire قائلا:

" بأنها مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.

إن هذا المعنى يضم نفس العناصر التي ذكرناها في التعاريف السابقة في شقه الأول ويضيف لنا عنصرا جديدا في الشق الثاني يعبر عن إحدى أغراض وأهداف الاستمارة التي يمكن التوصل بواسطتها إلى حقائق جديدة غير معروفة لدى الباحث، أو يمكن التوصل إلى نتائج تؤكد معارف ومعلومات شائعة ومعروفة ولكنها مدعمة بحقائق لم تكن معروفة قبل إجراء أو تنفيذ الاستمارة.

ويتميز الإستبيان بقلة تكلفته والجهد وكذا الوقت الذي يتطلبه، كما أنه يتميز عن أسلوبي المقابلة والملاحظة المباشرة في أنه لا يحتاج في عملية جمع البيانات إلى فريق من العاملين.
ولكن استبيانات تحديد الحاجة إلى التكوين والموجهة إلى الأفراد تطرح إشكال، وهو أن مجموع الإجابات قد يكون قليلا نوعا ما وخاصة لدى الأفراد الأقل تأهيلا؛ وبالتالي فإنه يتوجب تدعيم هذا الاستبيان بآخر يوجه إلى المسؤولين إلى جانب الاستعانة بمختلف سجلات أداء العاملين.

طريقة الملاحظة أو المشاهدة " Observation":

الملاحظة وهي إحدى أدوات البحث العلمي والتي استخدمها الإنسان منذ القدم ، لذلك تعد أحد أقدم أنواع أدوات البحث العلمي ، وهي عبارة عن جهد حسي وعقلي يقوم به الباحث لمراقبة سلوك ما أو ظاهرة معينة ، ومن ثم يقوم بدراسة هذا السلوك للحصول على معلومات دقيقة يستطيع من خلالها تشخيص هذا السلوك ، وتتطلب الملاحظة من الباحث الصبر .

في البداية يجب على الباحث أن يحدد مشكلة البحث ، والأهداف التي يريد تحقيها من بحثه . اختيار وحدة الملاحظة وزمانها ومكانها ، كما يجب على الباحث تحديد حجم العينة المراد دراستها ، ويجب عليه اختيار هذه العينة بحرص شديد .

تحديد نوع الملاحظة المراد دراستها سواء أكانت بسيطة أو مضبوطة منظمة . يجب أن يقوم الباحث بتحديد النشاطات المعنية بالملاحظة ، ومن ثم يقوم بجمع المعلومات بشكل نظامي ويسجلها .

تعتبر طريقة الملاحظة أداة ووسيلة لجمع الحقائق والبيانات والمعلومات، يوظفها الباحث كخطوة أولى قد تسبق فرضيات البحث أو بواسطتها يمكن إعداد فرضيات معينة لاحقا، ومن حيث التعبير والمفهوم من الصعب حصر عناصرها قصد تعريفها لأن المصطلح يتضمن معاني متعددة، لذلك سنحاول التعرض إلى بعض التعاريف حتى يمكننا معرفة وإدراك ما المقصود بطريقة الملاحظة .

إن الملاحظة العابرة بمعناها العام هو ذلك الانتباه العفوي لحدوث ظاهرة أو حادث ما بواسطة الحواس، بينما الملاحظة العلمية يقوم بها الباحث عادة وفق منهج معين وافتراضات معينة قصد الوصول إلى تحقيق أهداف وأغراض علمية وذلك لمعرفة لب وطبيعة الظواهر التي تحدث، وما هي عناصرها، وما هي العناصر غير المرئية التي تربط عناصر هذه الظاهرة، وبذلك فهي من بين المصادر والطرق الأساسية للوصول إلى البيانات والمعلومات المرغوب فيها.

وللدكتور حسن الساعاتي مصطلحات أخرى استخدمها كمرادفات للمعنى العام للملاحظة ومعناها العلمي حينما ذكر تعبير " الملاحظة الحسية " وتعبير " الملاحظة العقلية.

وفي تعريف للدكتور أحمد بدر يرى أن الملاحظة المباشرة:

هي وسيلة هامة من وسائل تجميع البيانات، ذلك أنها تسهم إسهاما أساسيا في البحث الوصفي، وهناك معلومات يمكن للباحث أن يحصل عليها بالفحص المباشر .. وذلك عندما يكون الأمر متعلقا بالأشياء المادية والنماذج .. وفي هذه الحالة فإن العملية تكون بسيطة نسبيا، حيث تتضمن التصنيف والقياس والعد .. ولكن هناك عمليات تتضمن دراسة الإنسان أثناء قيامه بعمله .. وهذه العملية تعتبر أكثر تعقدا وصعوبة.

إننا عندما نتفحص جيدا هذا التعريف يمكن أن نستخرج منه المقومات والأفكار التالية :

. تعتبر الملاحظة وسيلة من وسائل جمع البيانات والمعلومات.

. إن الملاحظة المباشرة للأشياء المادية والنماذج تمكن الباحث من الإلمام الحقيقي لعناصر ومكونات هذه الأشياء بكل سهولة حيث يمكن قياسها وتصنيفها وعدها.

. إننا إذا اعتمدنا على الملاحظة فقط عند دراسة الفرد العامل، أثناء أدائه نشاطاته وأعماله قد لا نتمكن من معرفة كل خبايا الوظيفة ومستوى الأداء الحقيقي الذي يجب أن يتوافر في الموظف. كما أن سلوك الفرد وهو تحت الملاحظة والمراقبة سيختلف عنه في الظروف العادية، وكل هذه العناصر تجعل الملاحظة أحيانا غير دقيقة في رصد الحقائق والوصول إلى نتائج حقيقية.

ويرى د .إحسان محمد الحسن أن المعنى العام للملاحظة:

هو رؤية وفحص ظاهرة موضوع الدراسة مع الاستعانة بأساليب البحث الأخرى التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة، وهذا الرأي يعني أن الملاحظة لا تقتصر على المشاهدة بالحواس وإنما يتم فحص الظاهرة والاستعانة عند الضرورة بأدوات بحث أخرى كالمقابلة والاستمارة وغيرها.

وعن توظيف طريقة الملاحظة أو المشاهدة كطريقة لتحديد احتياجات التكوين والتكوين الإداري فإن د.محمد عبد الفتاح ياغي 1988 يرى أن خبير التكوين باستطاعته 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 الحاجات التكوينية.

وبهذا المنظور الأخير يمكن القول أن طريقة الملاحظة أو المشاهدة بالإضافة إلى كونها أداة بحث للعديد من الظواهر فهي أداة معينة على الكشف عن مواقع القصور والنقص في أداء الموظف لمهامه، وبذلك يمكن إعداد برامج تكوينية ملاءمة لتصحيح وتعديل هذه النقائص، على أننا لا نفرض أن الاعتماد الكلي على طريقة الملاحظة يصبح كمؤشر كبير لتحديد حاجات التكوين لكل المستويات الوظيفية لاسيما المناصب العليا ومناصب المسؤولية التي تحتاج إلى الكفاءة والإبداع والمهارات الفنية والسياسية، والكفاءة العلمية وحسن التدبير والتصرف إزاء المستجدات خاصة وقت الأزمات، وهذه الخصائص والصفات قد لا يتم ملاحظتها جميعها بمجرد الملاحظة العابرة إلا بالاستعانة بأدوات بحث أخرى، ودراسة الظاهرة موضوع البحث بعمق ومن مختلف الجوانب، ووجوب تحليل ودراسة وتقييم نتائج الأعمال بالاعتماد على مؤشرات أداء اقتصادية أو بالاعتماد على مؤشر تحقيق الربح وإنجاز المهام في وقت قليل، والاقتصاد في النفقات، ومدى رضا الزبائن أو المتعاملين... الخ، وبذلك يمكن معرفة مستوى الأداء إن كان جيدا ومقبولا أو عكس ذلك.

3-3-7- إجراء حوار بين أخصائي التدريب والمتدرب:

تتطلب الضرورة في بعض الأحيان إجراء حوار بين الشخص المتخصص في شؤون التكوين والفرد العامل الراغب في مزيد من التكوين، وهو الذي قام بنشاطاته ومهامه في مهنة معينة، وهذا الوضع يسمح له بتحديد طبيعة وظروف وظيفته وجوانبها العملية، وبذلك فإن آراء واقتراحات هذا الفرد تعطي صورة حية وصادقة عن وظيفته مما يجعل المكون يستطيع معرفة متطلبات ومواصفات الوظيفة أو المنصب المحدد انطلاقا من الواقع الذي تعامل معه، وهذا الحوار يسمح له إذا بالتشخيص العقلاني الواقعي للجوانب الوظيفية والسلوكية التي يمكن ترجمتها إلى حاجات تكوينية، وإن مشاركة المتكون في تحديد الحاجات التكوينية لها عدة جوانب إيجابية هامة نذكر منها ما يلي:

- تساعد هذه المشاركة اندماج المتكونين على التكوين باقتناع ودافعية.

- يمكن للمتكون أن يصبح متفاعلا بإيجابية مع برنامج التكوين وليس سلبيا أو إتكاليا.

- تقبل المتكون للتعديل من سلوكه واتجاهاته نحو الأفضل عن قناعة وتفهم، وبذلك يمكن تحقيق الأهداف المرجوة من التكوين.

وهذه الطريقة حسب رأي د .عمار بوحوش 1989 مكلفة كثيرا وتأخذ جهدا ووقتا طويلا، ومع ذلك تبقى من الطرق المفضلة في وصف الوظائف.

3-3-8- طريقة دراسة وتحليل السجلات والوثائق والمفكرة اليومية:

يمكن بواسطة مراجعة السجلات والوثائق كاللوائح والتقارير والخرائط التنظيمية وكل الوثائق التي ترتبط بوصف الوظيفة بحيث يمكن التوصل إلى معرفة مواصفات الوظيفة واكتشاف بعض العناصر والمتطلبات التي تتضمنها الوظائف المدروسة، وهذه الأخيرة تحول جوانب منها إلى احتياجات تكوينية.

ووأما المفكرة اليومية للعمل والتي تتمثل في تسجيل الموظف لكل ما يقوم به من نشاطات والأعمال التي يقوم بها عادة يوميا لمدة معينة قد تصل إلى عدة شهور، وعند دراسة وتحليل هذه المفكرة سيتم تحديد عدة معلومات وتفاصيل تتعلق بالوظيفة وبطريقة أدائها، وبذلك يمكن التوصل إلى معرفة بعض مجالات النقص والتعرف على الاحتياجات التكوينية التي تستنتج عادة من هذه السجلات.

3-3-9- طرق ووسائل أخرى:

وفي نهاية هذا العنصر المتعلق بطرق ووسائل جمع المعلومات لتحديد حاجات التكوين، توجد أساليب أخرى لها أهميتها في تحديد الحاجات التكوينية وهي كما يلي:

- مراجعة الدراسات الميدانية والاستعانة بآراء الخبراء:

يمكن تحديد الحاجات التكوينية في مختلف المجالات عن طريق مراجعة ودراسة وتحليل الدراسات العلمية المختلفة وكذلك الدوريات العلمية المتخصصة، ويجب التركيز على الدراسات الميدانية لأنها هي التي تظهر عادة بعض الحقائق والبيانات لم يسبق الاطلاع عليها، وعن طريق دراسة وتحليل نتائج هذه البحوث يمكن التوصل إلى تشخيص كثير من القصور، تعالج عن طريق دورات تحسين المستوى وإعداد برامج تكوينية مناسبة ومفيدة .

كما يمكن استشارة الباحثين والخبراء كل حسب تخصصه، فإذا كانت الغاية تنمية وتطوير وظائف عامة معينة، يجب مراجعة أصحاب التخصص من الباحثين والمدرسين والمشرفين المباشرين على هذا القطاع، وبذلك يمكن معرفة عناصر القوة والقصور في هذه الوظائف، وإذا تم تحديد المشكلة بدقة قد يسهل تحديد العلاج المناسب.

1-9-3-3- استشارة الجهات المتخصصة:

وتتمثل هذه الجهات في المراكز العلمية والجامعات والمعاهد المتخصصة، وهذه الجهات بحكم كفاءتها وتخصصها يمكن أن تساعد بتقديم التوجيه والاستشارة في مجال تحديد حاجات التكوين لمختلف القطاعات ومنها إعداد الإطارات العليا وتحسين وتطوير وتجديد معلومات ومهارات الموظفين باستمرار.

3-3-9-1- التعاون والتنسيق بين مؤسسات التكوين والجهات المستفيدة:

إن معاهد ومؤسسات التكوين بحكم الخبرة الموجودة لديها في مجال العمل والنشاط البيداغوجي والبحثي في حقل التخصص لمختلف فروع الدراسة أصبح من الضروري أن تنسق وتتعاون أكثر مع الجهات المستفيدة من المتخرجين والهيئات الوصية على مؤسسات التكوين وقطاعات الاستخدام، ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار رأي الجهات المستفيدة فهي أعلم من غيرها، يفترض ذلك فيما يخص حاجاتها من الكفاءات الحقيقية حسب مواصفات وشروط الوظائف أو المناصب الشاغرة، مع العلم أن كثيرا من المناصب يتم الترقية إليها على أساس الأقدمية أو المحاباة أو الانتماء السياسي والجهوي أيضا، أو بحجج غياب الإطارات المناسبة، أو عدم وجود مناصب مالية... الخ المبررات التي لا تخدم المصلحة العامة، لذلك من الضروري أن تقوم المؤسسات والجهات المستفيدة وهيئات الوصاية من دراسة وتحديد الاحتياجات من الكفاءات دوريا، حتى يمكن إعداد العمال والموظفين والإطارات حسب الطلب وحسب التخصص وتحقيق شعار وضع الرجل أو الموظف المناسب في المكان المناسب.

ومن خلال ما سبق فيمثل تحديد الحاجات التكوينية العنصر الرئيسي والهيكلي في صناعة التكوين حيث تقوم عليه جميع ركائز العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية. إن أي خلل بهذا الهيكل سيحطم جميع الجهود التي تبذلها المنظمات من أجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءات العمال والموظفين بها. ومن الصعب تحديد الأشخاص الذين لابد أن يشملهم التكوين وأهداف التكوين ومحتوى البرنامج والأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التكوين بدون التحديد الدقيق والمضبوط للحاجات التكوينية. وترجع عملية تحديد الحاجات التكوينية في الأساس إلى الحاجة إلى علاج أزمات العمل من خلال التكوين حيث توجد مشكلات أخرى قد لا يفيد فيها التكوين وهو ما قد يظهره التحليل التنظيمي للمنشأة، وعلى هذا يصبح تحديد الحاجات التكوينية هو الأداة الأساسية التي يمكن من خلالها تحديد مختلف مجالات تطوير وتطوير أداء الأفراد من خلال العملية التكوينية وإن مشكلات الأداء الحالية يمكن علاجها بالتكوين وهو ما يطلق عليه اسم القابلية للتكوين، وتكون هناك حاجة تكوينية عندما يكون هناك ضعف في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير مناسبة وبشكل يعرقل تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة أي إننا نقصد بالحاجات التكوينية تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية والفرص التكوينية المتاحة من ناحية أخرى.

3- التكوين الإلكتروني:

إن التغيرات التي يشهدها العالم حاليا بسبب الجائحة سيكون لها تأثير كبير ودائم على مستقبل كل شيء يحدث حولنا، ولعل أبرز التأثيرات التي واكبت هذه الجائحة هو تأثيرها على التعليم والتكوين في كل أنحاء العالم، فأصبح التعليم الالكتروني أو التعليم عن بعد هو أهم سلاح لمواجهة الجائحة مع الحفاظ على العملية التعليمية قائمة، وبالمثل فإن عالم التكوين المهني كذلك قد تأثر بشدة بسبب تلك الجائحة وقد تغيرت الطريقة التي يتعامل بها القائمون على العملية التكوينية وأصبح التكوين الالكتروني أو التكوين عن بعد احد الركائز الأساسية لاستمرار منظومة التكوين والتطوير في جميع المؤسسات، كذلك أصبح التكوين عن بعد احد ابرز واهم الوسائل التي يلجأ إليها الأفراد لتطوير أنفسهم كبديل عن اللجوء للبرامج التقليدية و التكوين النمطي الذي يتطلب الحضور المباشر في قاعات التكوين حتى ولو طبقت التباعد الاجتماعي المطلوب.

إن التكوين الالكتروني سيكون هو مستقبل التكوين في العالم بعد تلك الجائحة، ولن يعود التكوين النمطي آو التقليدي إلى واجهة المشهد من جديد حتى بعدما تزول الجائحة بإذن الله، وبالتالي فإن اهتمام الدول والمنظمات والهيئات الدولية بتطوير وسائل وأدوات التكوين الالكتروني أصبح ضرورة ملحة جدا للحفاظ

على منظومات التكوين قائمة، لأن سوق العمل بلا تكوين يعني بالضرورة تدني مستويات العاملين فيه باستمرار، وتعني التوقف عن ضخ دماء جديدة من الشباب أصحاب المهارات الحاصلين على تكوين تقني ومهني يؤهلهم لسد الفراغ المطلوب في سوق العمل، وبالتالي فإن التكوين لا يمكن اعتباره رفاهية بأي حال من الأحوال، بل انه ركيزة من ركائز الحفاظ على الاقتصاد للدول ويجب دعمه بكل الوسائل.

بلا شك سيكون التكوين الالكتروني خير حل وعلاج للتبعات الخاصة بالجائحة، واعتقد انه قد حاز ثقة الملايين حول العالم لاعتماده كوسيلة موثوقة في الحصول على التكوين والتطوير المطلوب للأفراد والمؤسسات، وبات هذا النوع من التكوين فارضا نفسه بقوة على طاولة البحث والتطوير كأداة فعالة تحقق نتائج مماثلة وأحيانا أفضل للتكوين النمطي أو التقليدي.

نحن نشجع وبشدة اعتماد التدريب الالكتروني أو التكوين الاون لاين كوسيلة فعالة لاستمرار عمليات التكوين والتطوير للشركات والأفراد، وبعد تجربة دامت أكثر من سبع سنوات نستطيع أن نؤكد بما لا يدع مجالا للشك أن التكوين الالكتروني سيكون هو مستقبل التكوين في العالم، وقد يكون هو الوسيلة الأكثر انتشارا في مؤسسات التكوين المهني إن لم يكن الأوحد في ذلك.

فالتكوين الإلكتروني نوع من أنواع التكوين المُقدَّم للجمهور؛ ومن خلال آليات وتقنيات عصرية، وذلك في حد ذاته ساهم في توسيع دائرة إقبال المُتكونين؛ نتيجة للسُّهولة التي وفَّرتها الطرق الحديثة، وإذا ما تطرَّقنا للمفهوم التقليدي للتكوين في مجال معين، والذي كان يتم عن طريق المحاضرات النظرية، ومن خلال اختيار الأفراد لمكان معين تتوافر فيه عناصر الجودة، والسؤال عن من يقدمون البرامج مُسبقًا؛ من أجل التأكد من خبراتهم؛ لتحقيق أوجه الاستفادة المطلوبة، وبعد ذلك ينبغي على المتكونين الانتظام في المحاضرات وفي قاعات معينة، ووفقًا لأوقات محددة، وبالطبع تلك القيود المتعددة كانت تجعل من البعض يبتعدون عن الدورات التكوينية، وذلك على الرغم من حاجتهم الشديدة لهم، وهناك أسباب أخرى أيضًا مثل أن الوقت لا يُسعفهم، أو لكثرة النفقات التي سيتم إنفاقها، وعلى العكس من ذلك نجد أن التكوين الإلكتروني تجاوز مثل هذه السلبيات.

3-1- مفهوم التكوين الإلكتروني:

- هناك بُعدان هامَّان في مفهوم التكوين الإلكتروني، البُعد الأول يتمثل في التكوين ، بمعنى كيفية الإلمام بتخصص معين، وكلمة الإلكتروني تعني وسيلة أو تقنية تساعد بني البشر على القيام بنشاط معين بما يوفر الوقت والجهد.

- يعرف التكون أو التكوين الإلكتروني على أنه: "اكتساب الخبرات في مجال علمي معين؛ ومن خلال تكنولوجيا حديثة، وينصب ذلك في المقام الأول على الحواسب الآلية، والتي أصبحت عماد الحياة وفي مختلف الميادين".
- التكوين الإلكتروني هو النمط الحالي والمستقبلي؛ من أجل الحصول على العلم وفي شتى الميادين، فاكتساب المعارف لم يعد بحاجة للتوجه لمكان معين، والتكون على أيدي أناس مفروضين من جانب الجهة، والخيارات في ظل التكوين الإلكتروني لا حصر لها.

2-3- تاريخ التكوين الإلكتروني:

لا يُوجد تأريخ واضح للتكوين الإلكتروني؛ فلقد ارتبط بظهور الحواسب الآلية على وجه الخصوص، حيث تم اصطناع أول حاسب على وجه التحديد في عام 1937م على يد العالمين "كليفورد بيري" و"جون اتاناسوف"، ومع ظهور تطبيقات متطورة تسمح بالتكوين الإلكتروني عبر المواقع الإلكترونية بدأت الفكرة تسود، ويشبه ذلك بمثال بسيط من قام بتصنيع الزجاج، والذي استخدم في البداية؛ من أجل رؤية البشر لأنفسهم، ومن ثم تهذيب الهيئة الخارجية، وفي مراحل تالية تم استخدام الزجاج في عمل لوحات والرسم عليه، بالإضافة إلى كثير من الاستخدامات الأخرى.

لذا نعمل على محاولة تسطير الخطوط العريضة لمسار التكوين الالكتروني؛ بعد أن تم التعرف على بعض من أبجدياته، وسنحاول إيجاد تموقع لهذا التكوين مقارنة بالتكوين الالكتروني، وبعد ذلك نعمل على توضيح دوره في إطار تنمية وترقية الكفاءات وأخيرا نذكر بالمسار المتعلق بوضع تلك العناصر موضع التطبيق كعامل نجاح أو حتى عامل فشل؛

- المقصود بالتكوين الإلكتروني:

يدل التكوين الالكترونيe-Formation على التكوين عن بعد تبعا لتنمية القنوات والشبكات الالكترونية، وان حرف الe يعبر عن مجال التطبيق للشبكات المستخدمة للبروتوكولIP للانترنيت. وان التمييز بين e-Formation اوTraining أي التدريب والe-Learning أي التمهين والتدريب المدعم ليس هذا التمييز كبيرا لدرجة فقدان المعنى كما يرى بذلك(D.Mottay,2004) لأنه يتعلق في كلتا الحالتين بحيازة المعارف عبر وسيط للمعلومات يجمع كل التكنولوجيات المتعلقة باستخدام المعارف والخبرات، وهناك العديد من التعاريف المعطاة حول التكوين الالكتروني، وسنعمل على تقديم بعض منها:

1- يمثل التكوين الالكتروني مجموعة من المفاهيم والطرق والمناهج والوسائل المستخدمة للتكنولوجيات الجديدة المتعددة الوسائط للانترنيت بغية تطوير نوعية التمهين عبر تحفيز وتفضيل الولوج إلى الموارد والى الخدمات وكذلك المبادلات والتنسيق والتعاون الممكن عن بعد، وهو ما يعبر عنه بقرار المجلس الأوروبي لسنة2001

2- يغطي التكوين الالكتروني مجموع أشكال وأنماط التمهين المساعد بواسطة الانترنيت أي بواسطة الإعلام الآلي والحاسوب المصمم لأجل أن يكون مستخدما على أساس شبكة للانترنيت أو انترانات أو اكسترنات، وهذا النوع من التكوين المنجز يقوم ويرتكز على مزايا قوية مثل: تقليص التكاليف المتعلقة بالتكوين، والمرونة في ساعات العمل وأوقات العمل، وكذلك في مرونة توزيع والولوج الأكبر إلى التكوين كما يشير إلى ذلك(M.Svenson,2001)

3-يعرف التكوين الالكتروني بأنه كل المنظومة التكوينية التي تستخدم شبكة محلية ممتدة أو الانترنيت لتوزيع وإدماج آو عملية الاتصال، وهذا ما يدرج ويتضمن التعليم عن بعد في بيئة موزعة أخرى غير التعليم بالمراسلة الكلاسيكية المعروفة، وان الولوج إلى الموارد عبر تسجيل أو عبر فحص ومعالجة على الانترنت. كما يمكن أن يعمل على تدخل وسائل متواقتة أو متزامنة للأنظمة المكلفة، وهناك أنظمة أساسية ذات ارتكاز في التكوين الذاتي(Centre INFFO,2004) أو توفيقة من العناصر المعالجة والمثارة ،-كما ذكرنا مركز اينفو.

من خلال قراءة متأنية لهذه التعاريف، فان الأفكار الآتية يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار:

1- يعتبر التكوين الالكتروني مجموعة من الوسائل؛

2- يستخدم التكوين الالكتروني التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال؛

3- يركز التكوين الالكتروني على تطوير نوعية التمهين؛

4- يشجع التكوين الالكتروني المبادلات والاتصال والتعاون والتنسيق؛

لذلك فالتكوين الالكتروني هو تقديم البرامج التكوينية والتعليمية عبر وسائط الكترونية متنوعة تشمل الأقراص المدمجة وشبكة الانترنيت بأسلوب متزامن أو غير متزامن وباعتماد مبدأ التكوين الذاتي أو التدرب بمساعدة مكون.

كما يعرف التكوين على أنه عملية تكوينية تستخدم الانترنيت (شبكة محلية أو عالمية) لعرض تقديم الحقائب الالكترونية أو التفاعل مع المتكونين سواء كان بشكل متزامن أو غير متزامن أو بقيادة المكون أو بدون المكون أو مزيج بين ذلك كله.

التكوين الالكتروني مزود ببيئة تعليمية بدون مشرفين. وهذا يعني مشاركة أكثر و حماسة أكثر و نجاح تعليميا أكبر و أخيرا تأسيسا صحيحا.

التكوين الالكتروني هو العملية التي تتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبـيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي و شبكاته و وسائطه المتعددة التي تمكن المتكون من بلوغ أهداف العملية التكوينية من خلال تفاعلها مع مصادرها ، و ذلك في أقصر وقت ممكـن و بأقل جهد مبذول و بأعلى مستويات الجودة من دون تقيد بحدود المكان والزمان.

تعلم تخصصـــات جديدة	هناك كثير من التخصصات التقليدية التي يُمكن الحصول عليها من خلال التكوين الإلكتروني؛ مثل: دورات الإدارة، ودورات المحاسبة، ودورات اللغات، وبخلاف ذلك هناك تخصصات ما زالت وليدة في عالمنا العربي، وهناك حاجة ملحة لها في الواقع العلمي في الفترة الراهنة، ومن بين ذلك دورات التنمية البشرية، وتطوير الذات، والتسويق الإلكتروني... إلخ، وقد لا يتوافر الخُبراء في تلك التخصصات الحديثة ببلد معين، لذا يُمكن تعلمها عن طريق التكوين الإلكتروني.
توفير الوقت على المتكونين	يوفر التكوين الإلكتروني الوقت على المتكونين والمتكونات، ولا يوجد هناك حاجة من أجل التوجه لمقر دراسي في مكان آخر، وجميع مهام التكوين الإلكتروني تتم من خلال المنزل، أو المكان الذي يوجد في العميل بشكل عام، دون الحاجة لبذل جهد كبير.
الحصول على مادة دراسية وفقًا لتقنيات متعددة	المادة الدراسية التي يحصل عليها المتكونون أو المتكونات عن طريق التدريب الإلكتروني متطورة، ولم يعد هناك حاجة لكتاب مقروء أو ملزمة نصية ورقية، بل يقدم المُحتوى المتخصص في صورة ملفات وورد أو ملفات سمعية أو فيديوهات، ويُمكن الاطلاع عليها من خلال الحواسب الآلية، بما سهل من عملية الاسترجاع، بالإضافة إلي أن ذلك ساهم في المحافظة على المادة المعلوماتية من التلف عن طريق الحفظ الإلكتروني.
تقليل النفقات المـــدفوعة	إن وجود التكوين الإلكتروني وفّر على المتكونين نفقات مادية ملموسة، سواء أكان ذلك بشكل مباشر من خلال المنافسة بين المواقع الإلكترونية في توفير أسعار رخيصة، ومن ثم وجود كثير من الخيارات أمام الراغبين في التكوين الإلكتروني، أو بشكل غير مباشر عن طريق توفير نفقات الذهاب لمقر تدريبي، وخصوصًا في حالة ابتعاده عن مكان سكن المتكون، مما قد يحمله مبالغ كبيرة.

3-3- أهمية التكوين الإلكتروني:

ما المتطلبات التي يجب توافرها في المتكون من أجل الانتظام بالتكوين الإلكتروني؟

هناك متطلبات يجب أن يوفرها المتكون كما يلي:

- **المتـــطلبات التقنية:** ينبغي توفير جهاز حاسب آلي حديث مرتبط بشبكة الإنترنت، ومُثبت عليه بعض التطبيقات البرمجية مثل: متصفح جوجل، واليوتيوب، وبرامج فتح الملفات، وشبكات التواصل الاجتماعي مثل الفيسبوك وتويتر وإنستجرام، وبعض البرمجيات الأخرى التي قد تطلبها جهات التكوين الإلكتروني.
- **متطلبات الاستخدام:** يجب على المتكون أن يكون ملمًّا بطريقة استخدام الحاسب الآلي، وكيفية فتح التطبيقات المرتبطة بالتكوين الإلكتروني، والتعامل مع الأيقونات الخاصة بها، ، وخاصة في ظل وجود تطبيقات تستخدمها بعض مواقع التكوين الإلكتروني، وبالطبع تزداد كفاءة الفرد في ذلك بمرور الوقت.

ما أسلوب التفاعل بين المكونين والمتكونين فيما يخص نمط التدريب الإلكتروني؟

- **التفاعل النصي**: ويكون ذلك من خلال الكتابة النصية فيما بين المكونين والمتكونين، وهناك الكثير من التطبيقات التي تُساهم في ذلك، ومن بينهما جميع شبكات التواصل الاجتماعي، وكذلك المدونات بالمواقع، والبريد الإلكتروني.
- **التفاعل المرئي:** وهو أحد أنواع التفاعلات الهامة المرتبطة بالتكوين الإلكتروني، ويكون ذلك من خلال استخدام التطبيقات التي تُساهم في نقل صورة المكون مباشرة، وهو يقوم بعملية الشرح والتحليل، ومن بين ذلك تطبيق سكايب، ومن ثم التناقش وطرح الأسئلة.

ما الصفات التي يجب توافرها في مواقع الإنترنت التي تقدم التكوين الإلكتروني؟

على الرغم من توافر كثير من مواقع الإنترنت التي تقدم التكوين الإلكتروني، وفي تخصصات متنوعة، فإنه يجب أن يدقق المتكون في الاختيار، ووفقًا لما يلي:

- **توافر خبرات لدى المـــكونين أو المكونات:** وذلك العنصر من أبرز العناصر عند الالتحاق بالتكوين الإلكتروني؛ حيث إن هناك بعض المواقع التي تقدم مكونين لديهم ضحالة في المعلومات وغير متخصصين، لذا وجب التأكيد من خبرات المكونين أو المكونات.
- **تقديم مادة علمية ذات جدوى:** من المهم أن يربط المكونون بين الواقع العلمي والمادة النظرية التي يقدمونها، فلن يستفيد المتكون شيئًا في حالة الحصول على مادة علمية ذات طابع قديم، والأهم هم الاستفادة

بها عمليًا، وعلى سبيل المثال في حالة الحصول على دورة في التسويق الإلكتروني؛ فينبغي أن يكون هناك حالات عملية يتكون عليها الدارسون بما يوافق ما هو موجود على أرض الواقع.

- **تـــــــوافر شهادات معتمدة**: من المهم أن يحصل المتكونون على شهادات معتمدة تساعدهم في الحصول على وظائف بعد إنهاء التكوين الإلكتروني، وخاصة في ظل عدم اعتراف بعض المسؤولين بما يملكه بعض المتقدمين لشغل الوظائف من معارف وخبرات من دون شهادة موثقة.

التكوين الالكتروني هو عملية تكوينية تهدف إلى تقديم المحتوى التكويني من خلال أي وسيط من آليات الاتصال الحديثة من أجهزة حاسوب وشبكة الانترنيت لتخـطي المسافة الجغرافية بين المتكون و المكون ، فهو التكوين الذي يختار فيه المتكون من يتكون و من يكون و أين يتكون و ماذا يتكون ضمن حدود ممكنة.

و يمكن أن يحقق التكوين الالكتروني الأهداف التالية:

- بناء المعرفة ذاتيا.

- التكوين في أي مكان و زمان.

- زيادة ثقة المتكون في نفسه.

- مساعدة المتكونين على استخدام تقنية المعلومات والاتصال و الشبكات المتاحة للتعلم الالكتروني لدراسة البرامج و المناهج و المقرات التكوينية و مراجعتها.

- إعداد المتكونين للحياة في عصر الثقافة المعلوماتية.

- التغلب على مشكلات أساليب التكوين التقليدية.

- تصميم برامج التكوين و مناهج و مقرراته بطريقة رقمية.

- معرفـة الأسس و المعايير التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير منظومة التكوين.

وللتحول من التكوين التقليدي إلى التكوين الالكتروني ينبغـي مراعاة ما يلي:

1- التخطيط لنظام التكوين:

إن عملية التخطيط لنظام التكوين هي مسؤولية العديد من الجهات المستفيدة منه في المقام الأول، ويسير تلك العملية المتخصصين في التكوين ويدخل ضمن التخـطيط لمنظومة التكوين أيضا تقدير الحاجة إلى التكوين الالكتروني وتحديد الأهداف العامــة والخاصة به.

2- تنفيذ التكوين:

ويقصد به الكيفية التي يتم من خلالها ترجمة السياسات والاستراتيجـــيات والإجراءات التي تم وصفها في مرحلة التخطيط لتحقيق الأهداف الموضوعة للتكوين.

ويتم تنفيذ التكوين الالكتروني في بيئة افتراضية تتيح نوعا من المرونة و الحرية في اختيـار مكان التكوين و زمانه.

و يتطلب ذلك تجهيز مواقع التكوين بمتطلبات من منظومة التكوين الالكتـروني ووسائطها التي تشمل : الانترنت ، الوسائط المتعددة ، الفصول الذكية ، برامج التكوين الالكتروني المناسبة . بالإضافة إلى ذلك، يتم اختيار رئيس فريق التكوين تكون لديه القدرة والكفاءة لإدارة مثل هذا النظام

3- تقويم التكوين **الالكتروني:**

تستند عملية تقويم التكوين على عدد من الأسس والمعايير والمؤشرات التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير نظام التكوين ، ورسم استراتيجياته المستقبلية.

التكوين الإلكتروني عنصر مكمل أكثر ما هو عنصر إحلال للتكوين في النمط الحاضر:

يظهر ويبدو في الوقت الراهن أن التكوين الالكتروني يقترح الحلول البيداغوجية الفعالة إذا ما جاء لتكملة التكوينات الكلاسيكية في الحاضر أو إذا كان يعالج المسائل الخاصة بأنشطة الانترنيت وعليه فان التكوين الإلكتروني لا يمكن أن يحل كلية محل نماذج التعليم الموجودة حاليا فان ديناميكية التكوين المحوري والقائم حول فوج ومكون يكون حيويا وفعليا لأجل تحكم جيد في التعليم أو أنواع التعليم**(SNUI,2004)** وعلى اعتبار أن التكوين الالكتروني كنظام تربوي وبيداغوجي تكميلي للوضع الحالي فان التكوين الالكتروني يسمح كذلك بإيجاد أمثلية للتأثيرات في التمهين داخل قاعة الدروس، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم1: تطور نفقات التكوين في العالم(رقم الأعمال هنا مقدر ب: مليار دولار)

السنوات	1995	1996	1997	1998	1999	2000	01	02	03	04	05
انترانات	0	0	1.00	1.00	1.00	2.00	3.6	6.3	11.00	19.00	34.00
التقليدي	52.00	56.00	58.00	60.00	62.00	64.00	65.00	65.00	63.00	58.00	45.00
الإجمالي	52.00	56.00	59.00	61.00	63.00	66.00	68.6	71.3	74.00	77.00	79.00

تم الحساب على أساس تقدير حول حجم التكوين في العالم المصدر:

Prévision sur le volume de formation dans le monde (source ; étude de Preau, 2002)

إن المعاينة التي يمكن القيام بها تخص تلك الأهمية التي لا تتوقف والتي يأخذها التكوين الالكتروني في الحجم الإجمالي للتكوين على حساب التكوين التقليدي وهذه الأهمية مدعوة لزيادة وللرفع بالارتباط مع معدلات اختراق الانترنيت في المجتمع. مثلا: في سنة2001-وفي أمريكا، فان التكوين الالكتروني يمثل حوالي60 % من نفقات التكوين و92 % من المؤسسات قامت ببذل جهود في مجال مشروع من هذا النوع والنمط(Anderson,2002) ويبدو الأمر واضحا أن هذا النجاح في التكوين الالكتروني في الولايات المتحدة الأمريكية يشرح في جانب بمعدل التغلغل والاختراق للانترنيت بداخل المجتمع 38 % سنة2001 أن أهم الوسائل لتوزيع التكوين الالكتروني تكون في البداية الأقراص C.D ROM وفي الموقع الأول بمعدل35 % بعدها فان الانترانات(Intranet) ب26 % ثم الانترنت(Internet) ب27 % وأخيرا هناك وسائل أخرى ب12 % وان مكانة الأقراص يمكن أن تتراجع شيئا فشيئا إذا ما كان المجتمع مربوطا بمعنى ان هذا المجتمع الالكتروني يزدد ربطه بشكل تطوري(OPQF,2001)

3-4- مراحل تدخل التكوين الإلكتروني حسب روسل P.Roussel 2001:

يتدخل التكوين الالكتروني في أربعة مراحل مختلفة، حسب التسلسل الزمني التالي:

1- المرحلة الأولى: يمكن أن يدمج انجاز تقدير وتقييم المتعلمين والمتدربين وفق طريقةQ.C.M وهي عبارة عن استبيانات لتقييم القدرات والحالات العملية....الخ يتعلق الأمر بتوجيه مستقبل المتعلم بمعنى المتعلم المستقبلي نحو مقاييس التكوين التي تستجيب للاحتياجات

2- المرحلة الثانية: فان هذه التكوين يمكن من تنظيم إعداد الدروس المعطاة في القاعة. وهي دروس أي أن دروس المداخل توضع في الخط أو على الخط مع تمارين معالجة لجل التكوين الذاتي حول مبادئ التعليمية. وان الهدف هو ان نجعل اكتشاف المفاهيم أو المبادئ التقنية وكذلك فهم أهميتها في المجال محل الدراسة خلال مرحلة التكوين. وان الحصص في القاعة يكونوا بعد ذلك موجهين إلى تحريك واستغلال هذه المفاهيم وهذه المبادئ التقنية لأجل المساعدة بالنسبة للمتلقين والمتمرسين للقيام به أي للقيام باستخدام واقعي وفعال

3- المرحلة الثالثة: تكون موجهة لانجاز التمارين والحالات التطبيقية عبر الخط ولكن كذلك إعطاء الإمكانية لطرح أسئلة بالنسبة للمالكين أو الأولياء أو الى الخبراء المحكمين والمعترف بهم عبر التكوين عن طريق الإرسال والنقل الالكتروني والرسائل الالكترونية وفي الأخير مناقشة ومحاولة حلول الجماعي للتمارين مع المتعلمين الآخرين بداخل ندوة افتراضية أو مؤتمر افتراضي

4- المرحلة الرابعة: توافق تقدير وتقييم التكوين عن طريق المتعلم وتقييمه الشخصي وكذلك متابعة مساره في التكوين في تلك المرحلة

محاسن وقوة واختلال التكوين الإلكتروني:

تؤدي الثورة التكنولوجية إلى تحولات عميقة عبر المرور من إنتاج مادي فيزيائي بعد الثورات الزراعية والتكنولوجية إلى إنتاج إنساني يطلق عليه المعرفة وان هذه الثورة تكثف الاحتياج إلى التكوين لأنه يصبح مستعجلا بابتكار واختراع في القطاعات ذات التكنولوجيات العالية وكذلك تكوين الموارد البشرية العالية التأهيل ومن الآن فان التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال تصبح سلاحا ذو حدين ومهما يكن من أمر فإنها تشجع على التمهين الالكتروني وتحسين كفاءات وأداء العمال في نفس الوقت فإنها تساهم في زيادة القلق في الاتصال وكذلك الثقل والحمل وكذلك الصعوبات المادية الممكن ملاحظتها: (L.Marchand,2001)، والجدول الأتي يحصي بعض الأفكار النابعة من الدراسات المتقدمة من طرف المؤلفين حول عوامل النجاح وحدود التكوين الالكتروني

جدول يوضح خلاصة أفكار حول التكوين الالكتروني

المزايا	الضعف والاختلال
1-السرعة والفورية في الاتصال وتنمية للمألوف في عملية الاتصال (Schramm,1992) 2- التوفيقية والمرونة المتوسطة للساعات أو التوقيتات وكذلك محاولة جادة لإبعاد المعوقات الفضائية المؤقتة(Allen,1995) 3-الدخول الموسع إلى الموارد والى الأشخاص مع إمكانية الاستجابة إلى مختلف أساليب واحتياجات التمهين...(Zack,1995) 4- التحضير الأمثل إلى دخول سوق العمل و التأهيل بالنسبة للكبار,(Anderson1996).	1-متوسط غير شخصي يتطلب حيازة ذات طابع مألوف وجديد في المجال التكنولوجي والتي يمكن أن تحدث في البعد الزمني الحرج (Gregory ,1991,) 2-تتطلب الكثير من الإبداع –كما يشار الى ذلك من طرف (Ross et Schultz,1999) 3- انجاز درس على الخط يكون أكثر شرطية من ان يكون الدرس وفق التجمع أو اللقاءات الدورية للمتمهنين(Loiselle ,1999)

بمنطق عام، فان المزايا تتجاوز المساوئ أو النقائص لان الوسائل الخاصة بالتكوين الالكتروني تسمح بدمقرطة التعليم وان المرونة والشفافية للعملية التربوية وبالإضافة إلى ذلك فإنها ليست استثناء بالنسبة للتكوين الالكتروني لان كل نوع من التكوين يكون بنفس نقاط القوة ونقاط الضعف .

شروط نجاح عملية التكوين الإلكتروني:

يمكن توضيح ذلك من خلال مقاربات(Sandrine Chicaud,2004)، اذ يقترح الأخذ بعين الاعتبار العديد من المفاهيم لأجل النجاح أي نجاح كل الإجراء للتكوين الالكتروني والذي يمكن تلخيصه في الآتي ذكره، انظر الشكل المرفق أدناه

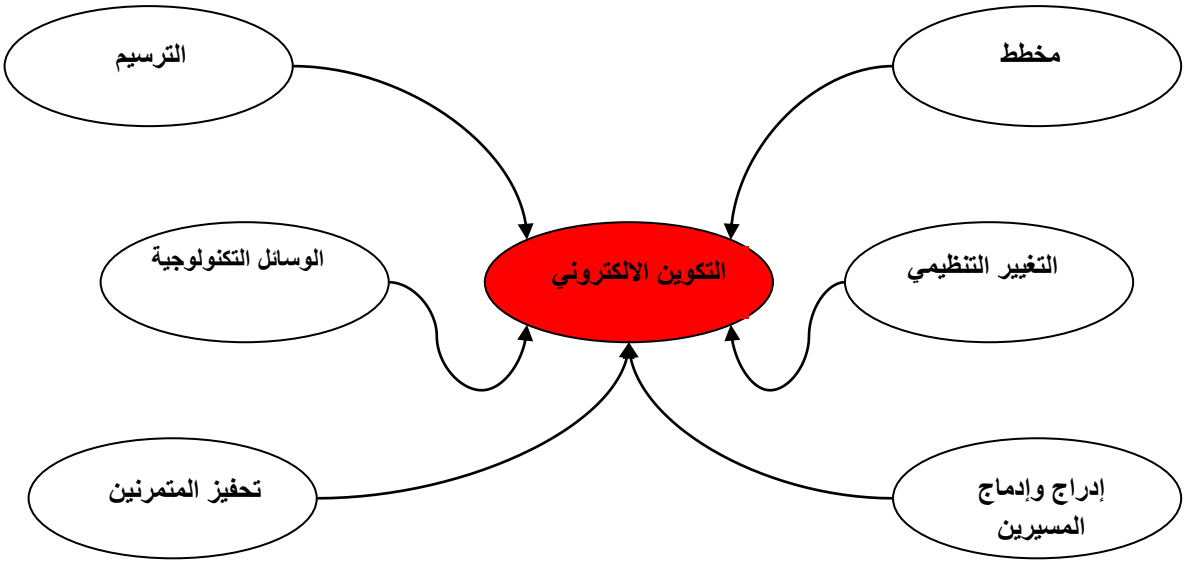
1-إن الدعم الفعلي وليس المشروط للإدارة العامة يكون ضروريا وهذا الدعم يسمح بضمان المكونين والمتعلمين وكذلك المكونين والمدرسين من جهة وإلزام وإدراج الهيراكيرية العليا للمكونين أي الذين خضعوا للتكوين من جهة ثانية؛

2- كل مشروع تكوين وخاصة من طابع ونمط التكوين الالكتروني- أين يوجد البعد التقني، يكون مهما ويتطلب البحث عن التأثيرات والإدراجات الثقافية، ومن هنا فان هناك مخططا للارفاقية وللمرافقة للتغير يكون ضروريا والذي بموجبه فان وظيفة الاتصال تلعب دورا حيويا

3-لضمان فعالية كبيرة في التكوين الالكتروني ، يطرح التبني الإلزامي للوسائل التكنولوجية البسيطة لكن قد يرافق ذلك وجود خطر يتمثل في عدم الوصول الى هذه النتائج لأنه بدل التركيز على حيازة المعارف المطلوبة فان المتمهن يمر دوما وكثيرا في زمن في التمهين بخصوص الوسيلة. وهذا ما يمكن ان يؤدي إلى انخفاض في المعنويات لدى المتربص أو المتدرب؛

4-يكون نظام ترسيم جيد مطلوبا، وان هذا النظام يساهم في دعم ومساعدة المتربص لأجل إعانته في النمو والتطور والدعم في حالة تجسير تحمل مسؤولياته ؛

شكل رقم2 : محددات التكوين الالكتروني



تم تصميم هذا الشكل بناء على ملاحظات وقراءات

تسمح العناصر الموضحة أعلاه بإعطاء توضيح وتنوير حول التكوين الالكتروني و سوف نعالج الرابطة بين التكوين الالكتروني والمعرفة في مجال إدارة الأعمال من جهة، ومن جهة أخرى فعالية التكوين المهني المطعم بالتكوين الالكتروني ، و الهدف يصبح في معرفة إلى أي حد تكون المفاهيم الثلاث متكاملة وليست متعارضة أو متناقضة

- التكوين الإلكتروني والمعرفة التسييرية والتمهين التنظيمي:

يؤكد بيتر دريكر(Peter,Drucker,1999) ان القرن الواحد والعشرين سيكون مميزا بمحيط وبيئة معقدة وغير مؤكدة ،وان المصدر الوحيد كمزية تنافسية مستديمة تنتج عن التحكم في المعرفة. وعليه فانه منذ هذه السنوات الأخيرة وجدنا أن العديد من فروع الدراسات في إدارة الأعمال للمنظمات قد أخذت بعدا كبيرا واتجاها واقعيا ويتعلق الأمر بالتنظيم المعرفي والتمهيني والتكويني كما يؤكد ذلك(Argyris,1995)

وبالمعرفة التسييرية كما يرى بذلك (Nonaka,1999) أو أكثر من ذلك، فان التمهين التنظيمي (Koening,1997) ومع صعود تكنولوجيات الإعلام والاتصال بقوة- كما لاحظناه في الأعلى، فان التكوين الالكتروني يمكن أن يساهم في انبعاث المجال التنظيمي، ومن الآن ، يبدو وان هناك جهد التلاقي والاندماج بين مختلف الفروع ويكون أكثر من الحقبة الحالية وأكثر من ضرورة التلاقي الذي يندرج في إطار مشروع التغيير التنظيمي؛ أين يكون الهدف الأمثل هو دعم المزية التنافسية بواسطة المعرفة

التكوين الإلكتروني والمعرفة التسييرية:

لكي نتمكن من رصد تعريف أكثر دقة ا في مجال دراستنا هذه، نشير إلى أن هناك تعريفين للتكوين الالكتروني والمعرفة التسييرية، وهذا ما يمكن إدراجه ضمن الجدول التالي

جدول: التكوين والمعرفة التسييرية

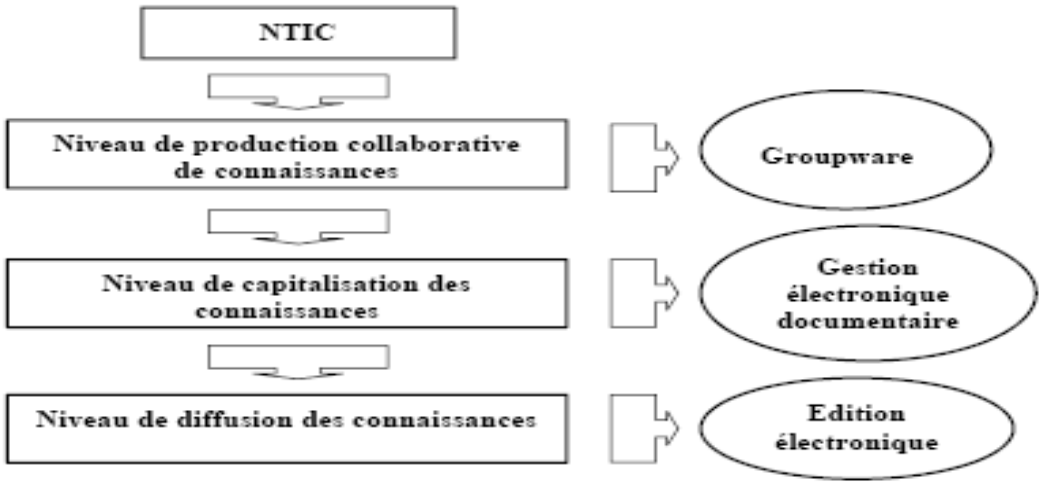
المعرفة التسييرية	الرسملة، إنتاج وتوزيع للمعارف
التكوين الالكتروني	تنمية المعارف والكفاءات

تم تصميم هاتين الخاصتين بناء على ما ورد في المؤتمر الفرنسي حول التكوين المفتوح وعن بعد، ولمزيد من المعلومات، يراجع الموقع التالي: www.fffod.org

مع التطورات الموصوفة سابقا، فان حل المشاكل في التدريب والتمهين بالتعاون والتنسيق الفعال تصبح بمثابة النشاط المركزي للمؤسسات ، إذ أن المؤسسات تحاول اليوم أن تأخذ بعين الاعتبار في سياستها التنموية مسالة التكوين الرسمي –على اعتبار انه عنصر حيوي في ميدان الموارد البشرية (les ressources humaines).. كما أن هذه المؤسسات تبحث عن أشكال جديدة للعقلنة والتي تكون من ضمنها مشاريع التكوين الالكتروني الرصين.ومن جهة ثانية يكون الأمر ميسرا؛ إذا ما تم ترسيم الجانب غير الرسمي أي الموازي Informel عبر إعادة الاعتراف والاعتراف، وحتى التشجيع على تشكيل شبكات تبادل المعارف أو مجموعات الممارسات التطبيقية أو تكوين وتشكيل قواعد وأسس المعطيات ؛ مثلما هو الأمر المتعلق بالوعود من طرف نظريات المعرفة التسييرية (يرجى الاطلاع على موقع المؤتمر أو الندوة الفرنسية للتكوين المفتوح وعن بعد- على الموقع المشار إليه أعلاه)

هذه الخاصية التكميلية بين المجالين المشار إليهما –سابقا ، تتقوى تبعا لكون التكنولوجيات المتطورة حاليا لها اتجاه لإدخال وإدماج وسائل التسيير للموارد البشرية لتحقيق تكوين فعال و اقتسام تداول المعلومة، ولتوضيح ذلك نجد أن(Prax,1997) يعتبر من بين الذين ساهموا في إنشاء فكرة تقاسم المعارف؛ إذ يصف ذلك بنموذج هندسة المعارف الجماعية le modele de l'ingenierie des connaissances collectives،يقترح نموذج لتنظيم استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، وهذا ما يعكسه المخطط الوارد أدناه

شكل انموذج هندسة المعارف الجماعية، حسب براكس(Prax,1997)



وضعنا النموذج كما ورد في نسخته الأصلية، وحافظنا على المصطلحات –كما جاءت بلغتها الأصلية

وعناصر النموذج /ن اليسار إلى اليمين في تفاعلها تعكس النقاط التالية:

1- التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال

2- مستوى الإنتاج التنسيقي للمعارف .....الفوج وبير

3- مستوى تجميع المعارف.....التسيير الإلكتروني التوثيقي

4- مستوى نشر وتوزيع المعارف ..... النشر الإلكتروني

تم تكييف نفس النموذج تجاه التكوين الالكتروني، مثلا: بالنسبة للنشر الالكتروني ، تكون العلاقات الفعالة والنشيطة بين المكونين والمكونين ممكنة- حتى وان تعلق الأمر ببناء مكتبة للوثائق تكون رقمية numérique و قابلة للولوج للكل، وبدون استثناءات تذكر، وفي أي لحظة زمنية- بطريقة وأسلوب مفهوم وقابل للفهم ومستقل داخل الشبكة- وفي هذه المكتبة يمكن للمكون أي المتدرب أن يجد حالات عملية تسمح له بتحقيق الرقي والتقدم في تكوينه المشبع بالثقافة الالكترونية النابعة من المعرفة التكنولوجية الجديدة ، ولما نريد مناقشة إدارة المعرفة التسييرية أو التكوين الالكتروني فسنواجه رهانات التمهين والتكوين التنظيمي وهذا الأخير هو بشكل أو آخر الضمانة الحقيقية لتنمية وتطوير الكفاءات في المؤسسات؛ إذ أن ذلك يندرج في قاعدة مشاريع التكوين الالكتروني.

التكوين الإلكتروني والتمهين التنظيمي:

يتعين على المؤسسة التي تريد النجاح في فعالية مردودية نشاطها، أن تزاوج مشروعها في التكوين الالكتروني عبر تنمية عمليات التمهين الفردي والجماعي ،ومن هنا فان عودة الوعي بخصوص إدراك العراقيل من الأنماط التنظيمية والتسييرية والثقافية تكون جد ضرورية، ونستدل على ذلك من خلال ما ورد في الدراسات الرائدة لكل من: (D.Mottay et F.Ducreau,2003)

يتعين ان يكون التكوين الالكتروني من طبيعة واحدة، حتى يساهم في تحفيز تنمية التقاطعات بين المكونين وبين المتعلمين -في حد ذاتهم، كما يتعين ان يكون هذا التكوين الالكتروني ذا طابع تساهمي، سواء من جانب مستويات إعداده أو إنجازه وكذلك طرق تقديره وتقييمه، كما يتعين على هذا التكوين الفعال المناداة

باستعمال أشكال متعددة لأنماط التعلم والتمهين؛ وهذا ما يسمح بتطابق وتكامل بين حيازة المعارف التصورية والنظرية، التطبيقات و المنهجيات وسير المشاريع. و حسب.دراسة(J.Y.Prax,1999).

لوحظ أن هناك العديد من أنماط التمهين تمت الإشارة إليها، وعليها بصمات واضحة في الأدبيات وهي تتعلق بكل عملية تسمح من جهة بكشف الأخطاء والقيام بتصحيحها(Argyris,Schon.,2002) ، ومن

جهة أخرى تعديل سلوك المؤسسة (Huber,1991) ودائما في نفس النظرة المتغيرة للتسيير، فهو يمثل ظاهرة جماعية لحيازة وإقامة الكفاءات وقد تكون بالزيادة أو النقصان- أي على الأقل بصفة مستديمة، فهي تعدل تسيير الوضعيات والوضعيات في حد ذاتها(Koening,1997) ، ولكن تستطيع كذلك ملاحظة قدرة وكفاءة المؤسسة بتقمص العمل الروتيني وفق الأفق السلوكي المتميز(March,1991)

من خلال ما حللناه ، لاحظنا ان هناك فكرتين قدمتا بشكل تجسيدي في المقاربات المتعلقة بأنواع التمهين و التكوين الناجعين اللازمين لسير مرافق المؤسسة وفق المحيط المفتوح المتعارف عليه في أدبيات التسيير

أولا: يتعين إن تطور المؤسسة قدرة التثبيت لأعمالها الروتينية الموافقة والمحبذة لنشاطها الحركي المتجدد، وبعد ذلك يتعين أن تعمل على الوضع موضع الاهتمام وبطريقة تنظيمية هذه المواصفات الروتينية على محك ترسيخ فكرة التمهين في أدنى وفي ابسط الحلقات أو وفق حلقتين مزدوجتين من حلقات التسيير لهذه الكفاءات كما يؤكد ذلك (C.Argyris,1995)

ثانيا: بالنسبة لبراكس (Prax,1999) ، يلاحظ انه يميز بين أربعة أنماط للتمهين ويمكن استخدامها بصفة متناوبة وعن بعد؛ انطلاقا من محطة معلوماتية الكترونية-في الغالب جهاز للإعلام الآلي(حاسوب):

1- الاستماع: برامج الفيديو والصوت؛

2- البحث: استعمال الانترنت والتسيير الالكتروني التوثيقي؛

3- التطبيق: استخدام مقاييس: التكوين الذاتي والتقييم الذاتي ودراسات حالات وتمارين ومحفزات تعليمية أخرى؛

4- التبادل: ندوات، مؤتمرات، Groupware، المحاضرات المتلفزة هاتفيا؛

وفي نهاية المطاف ، فان المزاوجة بين التكوين الالكتروني والتمهين هي احد الوسائل التي تضمن مكانة لنشاط المؤسسة المتعلمة (توجد بها برامج ذاتية للتمهين والتكوين)

فوائد التكوين الإلكتروني للشركات

يُستخدم التعليم أو التكوين الإلكتروني في نظام التعليم عبر شبكة الحاسوب والإنترنت في توصيل المعلومات التعليمية للمتكونين، وظهرت عملية التعلم الإلكتروني بحيث لا يحتاج المتكونون إلى التواجد في المكان معين لأخذ الدورة، وفيما يأتي فوائد التكوين الإلكتروني للشركات:

تحسين مهارات العاملين في الشركة:

يعمل التكوين الإلكتروني على تحسين مهارات الموظفين في مجال معين أو تطوير مهارة جديدة بشكل أسرع، وتساعد الوسيلة الإلكترونية على تزويد المعلومات من مكان عمل الموظف أو من منزله هذا مفيد بشكل خاص في أوقات ضغوط العمل بسبب عدم حاجة الموظف للذهاب لمكان معين للتعلم.

المحافظة على الموظفين

عند دعم الموظف للتعلم أشياء جديدة وهو داخل عمله يعزز ذلك من بقائه في الشركة، حيث الموظف الأكثر التزامًا هو الذي يسعى إلى اكتساب مهارات جديدة والتقدم داخل الشركة، والتعلم الإلكتروني طريقة جيدة لدعم الموظفين عندما يتم تقديم مهارة جديدة لهم.

تكاليف تكوين منخفضة

تكلفة الدورات الإلكترونية أقل من تكلفة التكوينات الوجاهية، حيث أنهم ليسوا مضطرين للذهاب إلى مكان محدد للحصول على التكوين لأنه يتلقاه من المنزل أو من مكان العمل، كما أنّ المعدات المطلوبة لأخذ الدورة عبر الإنترنت تتطلب جهاز حاسوب مزود بكاميرا ويب ووسيلة لتدوين الملاحظات عليها، وهذا يعني التخفيف على الشركة أجور السفر والنقل لمكان التكوين.

التكوين الإلكتروني سهل الوصول إليه

كما ذكرنا سابقًا لا يحتاج التكوين الإلكتروني سوى جهاز حاسوب وكاميرا بالإضافة إلى إنترنت جيد، وعلى المتدرب فقط الوصول إلى جهة التي تعطي التكوين ليتمكن من تسجيل في دورة ما، ويتابع مواعيد وأوقات المحاضرات.

توفير الوقت للشركة:

يوفر التكوين الإلكتروني الكثير من الوقت على الشركة، حيث يمكن أخذه بسرعة مع التحكم بالمدة، وتكون دورات التعلم الإلكتروني عمومًا أقصر من الدورات التكوينية الوجاهية وهذا يوفر الوقت لأنّ الموظف سيبقى قريبًا من الشركة.

التعلم الإلكتروني قابل للتطوير:

التعلم عبر الإنترنت قابل للتطوير حيث يمكن تكوين أكبر عدد من الموظفين، وكلما زاد عدد المتعلمين في الدورة زادت سرعة تقليل النفقات.

التعلم الإلكتروني أسهل:

يفضل الموظفون الحديثون مشاهدة مقطع فيديو أو الاستماع إلى بودكاست على القراءة التقليدية، حيث أدوات التعلم الإلكتروني تفاعلية أكثر، وهذا يساعد المتدربين على أن يتذكروا المعلومات بشكل أفضل.

فوائد التكوين الإلكتروني للموظفين:

ذكرنا فوائد التكوين الإلكتروني للشركات، في التالي سنستعرض بعض فوائد التكوين الإلكتروني للموظفين:

يوفر المال على الموظف وعلى الشركة.

وقت التعلم أسرع على الموظف.

يبقى الموظف قريبًا من مكان عمله.

الوصول في الوقت المناسب للموظفين وبطريقة أسهل.

يوفر للموظفين إمكانية الوصول المستمر إلى الموارد الرئيسية.

بيئة عمل خالية من المخاطر لصالح الموظف.

يسمح بالتعاون العالمي بين الشركات والموظفين.

يعد التكوين الإلكتروني مرنًا مع حياة الموظف الشخصية.

يزود الموظفين والمديرين بملاحظات في الوقت المناسب.

التكوين موحد وشامل على جميع الموظفين.

3-5- أهمية التكوين الالكتروني لتنمية الموارد البشرية:

يشهد عالمنا المعاصر تطورا نوعيا وكميا غير مسبوق في مجالات تقنية المعلومات والاتصالات واستخداماتها في ميادين التعليم والتكوين والتثقيف .

وانعكست مظاهر هذا التطور من خلال استخدام الشبكة العالمية العنكبوتية للمعلومات world wide web أو ما تعرف بشبكة الإنترنت التي ساعدت على تيسير أساليب التعلم والتكوين الإلكتروني التي تسعى لتحقيق أرقى مستويات التعليم والتكوين من دون تقيد بحدود المكان والزمان .

لقد أحدثت التطورات التي شهدتها مجالات تقنية المعلوماتية والاتصالات نقلة نوعية أو ما يعرف بالتحولات العالمية التي أثرت في جميع العمليات التعليمية وبخاصة ما يتعلق بطرائق التدريس وأساليب التكوين.

حيث أدت هذه التحولات إلى ظهور آليات حديثة في طرق اكتساب المعارف والمهارات وفي وسائل ونقلها واستراتيجيات توليدها. وأصبح من السهولة بمكان توظيف تقنية الاتصالات والمعلومات وتطويعها للحد من هوة الفوارق الاجتماعية والثقافية , وتخطي قيود الزمان والمكان وندرة الموارد البشرية .

ووفقاً لهذه التحولات المعاصرة، فقد تعددت أساليب التعلم والتكوين الإلكتروني، وتزايدت الحاجة إلى ضرورة رسم الرؤى المستقبلية لفلسفة التكوين الإلكتروني، المرتبط بتوظيف تقنية المعلومات والاتصالات واستخداماتها في جميع مجالات منظومة التكوين.

3-6- مبررات استخدام التدريب الالكتروني:

يتميز العصر الحالي بوجود مجموعة من القضايا و التحديات التي تشير إلى وجود فجوات قد تؤدي إلى الضعف و القصور في مواجهة متطلبات التنمية و خاصة في مجال التكوين في عصر يتطلب من الفرد بأن يكون دائم التدريب نظرا لتجدد المعلومات.

ومن أهم مبررات استخدام التدريب الالكتروني عبر شبكة الانترنت ما يلي:

1- التفجر المعرفي و التقدم التكنولوجي:

يتميز العصر الحالي بوفرة المعلومات و تراكمها بشكل سريع. و تمثل التطورات الحالية في الاقتصاد العالمي المتوجه نحو التكامل و المنافسة الحادة المستندة بدرجة كبيرة على المعلوماتية و معرفة أهم التحديات التي ستجابه كل القطاعات.

2- ثورة الاتصالات و سرعة نقل المعلومات:

استمرار الثورة التقنية في مجال المعلومات و الاتصالات و ما يتمخض عنها من تطور هائل و متصل في إمكانات معالجة البيانات و المعلومات و تخزينها و استرجاعها و نقلها و تدفقها محليا و عالميا بسرعة فائقة و تكلفة معقولة.

3- الأوضاع الديموغرافية السكانية:

لقد أصبح الوضع السكاني في الوقت الراهن يمثل تحديا ، و أصبح من الضروري التخطيط لمواجهة هذا النمو المتسارع ، لأن ذلك يخلق ضغطا على الموارد الطبيعية و على مؤسسات الخدمات من تعليم و تكوين و صحة و إسكان.

و تشير العلاقة بين النمو السكاني والموارد البشرية إلى مطلبين:

أ- ضرورة تحقيق تنمية نوعية للموارد البشرية في ظل تزايدها الكمي مما يعني توسيع الطاقات الاستيعابية لمؤسسات التعليم والتكوين في مختلف المراحل و بمختلف أنواعها لتستوعب الأعداد المتزايدة مع الطلاب مع التحسين المستمر لنوعية التعليم و التكوين المقدم و موائمته مع متطلبات التنمية الاقتصادية.

ب-أهمية إيجاد فرص العمل في مختلف القطاعات الاقتصادية

4- القصور في تكوين الكوادر التكوينية المؤهلة:

يعتبر تطوير الكوادر التكوينية و إعدادها أحد المرتكزات الأساسية لتطــوير التكوين ، و لابد أن تشهد المرحلة القادمة طفرة من حيث إعداد الكوادر التكوينية والتخصصات المطلوبة وفق خطة مسبقة لمقابلة احتياجات التنمية في المجتمع.

ومن خلال التكوين الالكتروني عن بعد، يمكن التغلب على المعضلة السابقة من خلال أسلوب المكون الزائر أو أسلوب المتدرب الزائر.

5- **عجز مؤسسات التدريب التقليدية عن تقديم فرص التكوين لفئات معينة من المجتمع:**

رغم النمو الكبير في التعليم و التكوين ، ما زالت المجتمعات تعاني من عدم توفير فرص التعليم والتدريب لفئات متعددة للكثير من الأسباب ، و هذه الأخيرة قد تعــود لأسباب اقتصادية أو عائلية أو صحية كالإعاقات الجسمية و الانفعالية ، أو سياســية كالاعتقالات و الإقامات الجبرية ، أو أسباب مهنية كحب الانخراط في العمل في سن مبكر أو لأسباب جغرافية بعد الجامعة عن سكن الطالب أو مكان عمله. أو لأسباب اجتماعية كتطور المجتمع و تغيره و حاجة السوق للمهنيين و المتخصصين فــي مجالات مهنية مختلفة ،أو لحاجة صاحب العمل إلى مهارة فنية معينة لمواكبة ما يطرأ مــن تطور و تقدم علمي وتكنولوجي أو لحاجة تربوية كعدم الإيفاء بحاجة الأفراد والمجتمع من التخصصات و المهارات الفنية المختلفة و للرغبة في الاستمرار في التعلم و تطويـر الذات و تنويرها في حقول العلم و المعرفة والمهارات المختلفة مدى الحياة

فعملية التكوين الإلكتروني يمكن تعريفها بأنها العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة، التي تُمكن المتكون من بلوغ أهداف العملية.

التكوينية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد مبذول، وبأعلى مستويات الجودة من دون تقيد بحدود المكان والزمان

وللتحول من التكوين التقليدي إلى التكوين الإلكتروني، ينبغي مراعاة ما يلي:

1 - التخطيط لنظام التكوين :

إن عملية التخطيط لنظام التكوين هي مسؤولية العديد من الجهات المستفيدة منه في المقام الأول، وييسر تلك العملية وجود المتخصصين في التدريب، وأساتذة الجامعات والكليات، وخبراء التقنية. حيث لم يعد التخطيط للتدريب يتم بمعزل عن الكثير من الجهات.

كما أن التخطيط له لم يعد يتم بمعزل عن توجهات الدولة وخططها التنموية المختلفة، لاسيما أن أنظمة التكوين المستقبلية أنظمة مفتوحة يساهم فيها المجتمع المحلى. ويدخل ضمن التخطيط لمنظومة التكوين أيضاً تقدير الحاجة إلى التكوين الإلكتروني، وتحديد الأهداف العامة والخاصة له.

ويمكن أن يحقق التكوين الإلكتروني الأهداف التالية:

معرفة معنى أو مفهوم التكوين الإلكتروني.

مساعدة المتكونين على استخدام تقنية المعلومات والاتصالات والشبكات المتاحة للتعلم الإلكتروني لدراسة البرامج والمناهج والمقررات التكوينية ومراجعتها.

تصميم برامج التكوين ومناهجه ومقرراته بطريقة رقمية.

إعداد المتدربين للحياة في عصر الثقافة المعلومات

التغلب على مشكلات أساليب التكوين التقليدية.

معرفة الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير منظومة التكوين.

2 - تنفيذ التكوين:

ويقصد به الكيفية التي يتم من خلالها ترجمة السياسات والاستراتيجيات والإجراءات التي تم وصفها في مرحلة التخطيط لتحقيق الأهداف الموضوعة للتكوين.

ويرتبط بتنفيذ التكوين تكوين فريق التكوين الإلكتروني، الذي يتكون من:

بعض مديري إدارات التكوين.

مصممي البرامج التدريبية:

مجموعة من الفنيين في مجالات: تقنية المعلومات، والبرمجة، والشبكات، وأمن المعلومات الذين تتكامل جهودهم مع الفنيين الأكاديميين والتربويين.

ويتم تنفيذ التكوين الإلكتروني في بيئة افتراضية، تتيح نوعاً من المرونة والحرية في اختيار مكان التكوين وزمانه.

يتطلب ذلك التنفيذ تجهيز مواقع التكوين بمتطلبات منظومة التكوين الإلكتروني ووسائطها التي تشمل:

الإنترنت، والوسائط المتعددة، والفصول الذكية، وبرامج التكوين الإلكتروني المناسبة.

كما يتم ضمن تنفيذ التكوين الإلكتروني اختيار رئيس لفريق التكوين لديه القدرة والكفاءة لإدارة مثل هذا النظام، وتكون لديه القدرة على إعداد الرؤية العامة للتكوين في ضوء رسالة التكوين وفقا لأهدافه.

ويتضمن التنفيذ اختيار البرامج المرتبطة بالتكوين الإلكتروني أو إعدادها، وتطبيق تقنيات التعلم والتكوين، واستخدام الأجهزة والبرمجيات المتعلقة بذلك، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب الآخرين في التكوين الإلكتروني، وممارسة كافة الأنشطة التدريبية الإثرائية ومنها حضور المؤتمرات التي تهتم بالتدريب الإلكتروني.

كما يتضمن التنفيذ أيضاً تحديد احتياجات المتكونين وتقديرها للعمل على إشباعها، والدعم الفني مثل الاتصالات وتصميم وإعداد البرامج التدريبية للوفاء بالاحتياجات المرجوة من التدريب.

7-3 - تقويم التكوين الإلكتروني :

تستند عملية تقويم التكوين على عدد من الأسس والمعايير والمؤشرات التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير نظام التكوين، ورسم استراتيجياته المستقبلية، ومن هذه الأسس والمعايير ما يلي:

تحديد أهداف التكوين القريبة والبعيدة ووضوحها.

شمول عملية التقويم واستمراريتها.

ترابط عناصر منظومة التكوين واتساقها.

تكامل جهود التكوين السابقة واللاحقة وجودتها .

4- التكوين المهني:

يعتبر التكوين المهني أو التعليم المهني مجالاً لكسب المعرفة والخبرة العلمية والعملية وممارسة التدريب والتطبيق العملي في العديد من الميادين الحرفية والمهنية. كما يمكن المتدرب من ولوج عالم الشغل (حسب طبيعة التخصص ومدى أهميته في سوق العمل) بعد فترة **تكوين** تتراوح بين سنة وثلاث سنوات.

التكوين المهني في الجزائر: الواقع والتحديات:

بل عقد الستينيات من القرن الماضي كان الاقتصاديين يقسمون عوامل الإنتاج إلى ثلاثة عوامل أساسية وهي:الأرض-العمل-الرأسمال المادي، لكن مع بداية الستينيات توجه الاهتمام إلى نوعية اليد العاملة وخاصة إلى تعليم وتكوين وتدريب هذه الأخيرة، ومع ظهور مفهوم جديد وهو التنمية البشرية بدأ الاهتمام بالعنصر البشري من الناحية الاجتماعية والاقتصادية باعتباره نوع من أنواع رأس المال ووسيلة من وسائل التنمية وغايتها في نفس الوقت، لذا أصبحت الأمم الحديثة تعتمد إلى حد كبير على تطوير الفرد وتنظيم نشاطه، وبهذا يكون النمو الاجتماعي والاقتصادي السليم للمجتمعات مرهون بفاعلية تكوين وإعداد القوى العاملة.

يعتبر التكوين بالمفهوم العام والتكوين المهني خاصة إحدى الرهانات الأساسية ومن المرتكزات الضرورية لاكتساب الكفاءات المهنية، وازدادت أهميته مع مطلع القرن العشرين خاصة في الاقتصاديات المتطورة وحتى في البلدان النامية. والجزائر كغيرها من هذه الدول الحديثة الاستقلال والتي لازالت ترغب في الخروج من دائرة التخلف والدخول في بوتقة العولمة من باب اللحاق في أسرع وقت ممكن بركب الدول المتطورة وخاصة التطور الاقتصادي بإعطاء أهمية كبيرة لكل المنظوماتالتي تهدف إلى تطوير الفرد وجعله مؤهلا وقادرا على مواجهة التحديات التي يفرضها التطور العلمي والتكنولوجي أو ما يسمى بالعولمة، فمواكبة هذا الاتجاه الجديد لا يكون إلا ببناء القدرات الفردية وفق برامج تكوينية حديثة.

وتجسيدا لهذا المبدأ، ارتأينا ولمعرفة واقع التكوين المهني في الجزائر، وجب علينا أن نعرج على المراحل التاريخية التي مر بها هذا القطاع بالتوازي مع نظام التعليم، باعتباره القطاع الثالث في المنظومة التربوية.

إذن فقد مر قطاع التكوين المهني في الجزائر بحقب زمنية منذ الاستقلال أين كان يشكل إحدى الدعامات الأساسية في القطاع الاقتصادي دون إغفال قيمته الاجتماعية في تلك الفترة، لكنه غيب دوره في فترات كبيرة خاصة وأنه لم يحظ بالأهمية البالغة التي حظي بها نظام التعليم الذي شهد تطورا كبيرا، ما قلل من قيمة التكوين المهني الاجتماعية والاقتصادية، أما عن القيمة الاجتماعية فتلك النظرة الدونية في المجتمع ومكانته في التراتبية الاجتماعية ضف إلى ذلك ارتباطه المباشر بنظام التعليم واستقباله إلا لمخلفاته من الفئات الأقل حظا أو المقصات من نظام التعليم، خاصة وأن هذا الأخير شهد ويشهد إصلاحات وتغيرات كبيرة بخضوعه الكامل لسلطة الدولة ما جعله يحظى بالقدر الكبير من الاهتمام من طرف الدولة والسياسات العمومية.

هذا الاهتمام الكبير الذي حظي به نظام التعليم في الجزائر والإصلاحات المتتالية خاصة الإصلاح التربوي الأخير سنة 2008 بإدخال التعليم بالممارسة (المقاربة بالكفاءات)، كان بمثابة الصدمة التي تلقاها قطاع التكوين المهني باستقباله لأعداد كبيرة من التلاميذ قدرة سنة 2008 أي سنة تعميق الإصلاحات ب 500000 تلميذ تخلى عن الدراسة، خاصة وأن هذه الأخيرة تعاني من نقص التعليم القاعدي، ما وضع قطاع التكوين المهني بين تحديين، أي بين إعادة تأهيل هذه المخرجات من الأفراد وبين تحسين قابليتهم للتشغيل في سوق العمل، في ظل النقص الكبير في التنمية والتنظيم الذي يعاني منه هذا القطاع .

-التكوين المهني بين النظرية والواقع.

-التكوين كآلية لتحقيق التنمية.

لقد أسيئ فهم التكوين وضيق مفهومه فاعتبر مجرد أعمال يقوم بها أو يؤديها المكون أو مجرد تطبيقات ميدانية روتينية ومجموعة من المهارات اليدوية، كما اعتبره البعض الآخر كمرادف لمصطلحات مثل التأهيل، التمهين التدريب...الخ، لكن التكوين كمفهوم فهو أعم و أشمل يهتم بالدرجة الأولى بنقل المعارف واكتساب سلوكيات متعلقة بنشاط معين، بل أبعد من هذا فهو يساهم في رفع القدرة على التفكير والتعريف بتقنيات و مداخل التسيير الحديثة من جهة ومن جهة أخرى التعريف بالمستجدات والتغيرات الحاصلة في المحيط بأبعادها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية فحسب"Jardilier(1978) فإن التكوين هو عملية تقوم بنقل مجموعة مترابطة من المعارف و المهارات تؤدي بالفرد إلى تغيير عام يسمح له بالقيام بوظائف متعددة، فالتكوين ليس مجرد آلية للحصول على مهارة وتطبيقها في ما بعد بل هو وسيلة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، تساهم في تحسين كمية و نوعية العمل المقدم، كما تعد هذه الوسيلة تأمينا ضد البطالة بسبب نقص التأهيل بسبب تطور المعرفة وضد عدم التكييف الناتج عن تطور الحرف والمهن، فهو يقع في قلب العلاقة بين النظام التربوي والتعليمي من جهة ومؤسسات سوق العمل من جهة أخرى، أي في تطبيق المهارات والخبرات المكتسبة، لهذا تبقى مفاهيم التكوين والتعليم ومفاهيم أخرى يصعب

الفصل بينها إلا أن التكوين يعتبر معدلا للعلاقة السابقة الذكر ومحققا لأهدافها الاجتماعية والاقتصادية في نفس الوقت "فالتكوين انطلاقا من كونه عملية احتضانيه لإمكانات الفرد وقدراته ومعارفه لجعلها تتوافق مع إمكانات وأهداف المجتمع والمؤسسة يتقاطع مع مفاهيم التربية والتعليم ، فيمكن تعريفه على أنه هو " كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من مهارات وخبرات وقيم وسلوكات علمية إذن هو يهتم بالدرجة الأولى بنقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل الأداء وهذا ما يؤكده Bernard Martory بقوله أنه "ضرورة التطور خلال الحياة المهنية تشدد من أهمية أفعال التكوين كوسيلة لتكييف و تنمية الإمكانات المتوفرة للمؤسسة و للتكوين إذا شيء آخر عن كونه إجباري قانونيا يربطBernard Mالتكوين بالمسار المهني للفرد وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فهنا يعتبر التكوين كنسق جزئي من العملية الإنتاجية الكلية لأي مؤسسة و هو شرط لاستمراريتها، لكن في مجال العمل، فالوظيفة الأولى للتكوين حسب Condorcet" هي أن نضمن لكل الأفراد في كل الأعمار معارف كلية، فالتكوين لا يرتبط بمجال العمل فقط بل بتحصيل أكبر قدر ممكن من المعرفة الإنسانية.

يعود ظهور مفهوم التكوين إلى الفكر الإداري الفرنسي وهو يرمي في الأصل إلى التكوين الأساسي والأولي للمهارة والمعرفة كما يشير إليه في الفكر الإداري الإنجليزي كذلك "بالتدريب التعريفي أو التدريب الإنضمامي للمؤسسة أو التدريب التوجيهي في المؤسسة أما في المفهوم الحديث فالتكوين "يأخذ بعد التوفيق في هذه العملية الاحتضانية للفرد وإمكاناته وقدراته مع إمكانات المؤسسة ومتطلباتها، ومع متطلبات المجتمع والمحيط وهي عملية أساسية لأنه ستبنى عليه سياسات الإدارة، والعمالة وسير المؤسسة... ودور حياة المشروع ، ما نلاحظه أن الفكر الإداري الفرنسي والإنجليزي ركز في مفهوم التكوين على الجانب البراغماتي Pragmatique وإهمال الجانب الذهنيCognitif أو العائد ومدى مساهمته في الإنتاج ودور حياة المشروع لكن التكوين مفهوم جوهري لم يكن يوما في خدمة المؤسسات ولا حتى في عوائدها فهدفه الأول هو فائدة الإنسانSavoir-devenir يدخل ضمن الحريات الأساسية للفرد فلم يكن يوما لفائدة المؤسسة فحسب.

ارتبط مفهوم التكوين بحقبة زمنية كبيرة عرفت تحولات اجتماعية وثقافية وخاصة اقتصادية وهي الثورة الصناعية إذ نتج عنها التحول الكبير في نمط الإنتاج، فبعد أن كانت أمة زراعية ريفية أصبحت أمة صناعية تعتمد في إنتاجها بالدرجة الأولى على الآلة فكان لهذه الأخيرة تأثيرا كبيرا على المجتمع إثر تطور وسائل الإنتاج نتج عنه مبدأ التخصص في العمل الذي نادى به A. Smithأو تقسيم العمل الذي أخذ نقاشا واسعا عند الاقتصاديين منهم من ركز على الجانب أو البعد البراغماتي للتكوين نتج عنه مفهوم آخر وهو التكوين المهني، أما التيار الآخر فقد ركز على الجانب الذهني واعتبره استثمار في الرأسمال البشري على غرار T. Schultz ، Gary Becker، E. Denison، nisonécker مال البشري على غرار ار

في الرأسمال البشري على غرار مفهوم آخر و هو التكوين المهني، أما التيار الآخر فقد ركز غالكبير ، ومع بداية الستينيات من القرن الماضي برهن جل الاقتصاديين أن هناك علاقة إيجابية بين النمو الاقتصادي والرأسمال البشري وهذا ما أظهرته معظم الدراسات الحديثة والتي انطلقت من فرضية مفادها أن تكوين وخبرة اليد العاملة تمثل شكلا من أشكال الرأسمال البشري وأن الاستثمار في هذا الأخير عن طريق التكوين مثلا يكون له تأثير كبير على النمو الاقتصادي بشكل جيد مع مرور الزمن، هذا الذي أثبته كل منT. Schultz E. Denisonباعتبار أن "التعليم يساهم بشكل كبير مباشر في زيادة الدخل الوطني، وذلك عن طريق رفع كفاءته وإنتاجية العنصر البشري.

4-1- التكوين المهني: المفهوم والنشأة.

يرجع ظهور التكوين المهني كمفهوم إلى القرن التاسع عشر مع بداية التشريعات الاجتماعية التي صاحبتها تغيرات كبيرة في مفهوم تنظيم العمل من بينها التركيز على التكوين الكيفي للعمال واكتسابهم لمهارات وخبرات وحسب"F. Taylor تحويل الفرد إلى عامل فعال، قادر على تحليل المواقف، وبهذا أصبحت النقابات تدعم المشاريع المؤدية للتكوين المهني، ومع التوسع الصناعي الكبير "أنشأت مدارس التكوين المهني بمفهومه الحديث على يد "دي وايت كلينتون" سنة 1809 بنيويورك ثم انتشرت هذه المدارس في كل المجالات الزراعية، التعليم، إدارة الأعمال، المحاسبة، الصحافة.... فضلا عن فتح بعض المدارس أو الفصول المسائية للتكوين المهني سنة 1884 في نيويورك إلا أن مفهوم التكوين المهني لم يكن واضحا لكونه ارتبط بالدول المتطورة على غرار إنجلترا وأمريكا وألمانيا وفرنسا بالتحديد والتي شهدت وتشهد تطورا اقتصاديا بالدرجة الأولى أما في الدول النامية "والأقل نموا غالبا ما تكون مهمات التعليم والتكوين التقني والمهني من واجبات الحكومة تمويلا وإدارة وذلك لضعف اقتصادياتها وفي الدول متوسطة النمو حيث يكون الاقتصاد أكثر تطورا تحتل الحكومة نصيبا من التمويل ويرافق هذا التمويل مسؤولية التطور.

يشكل التكوين المهني في الدول المتطورة إحدى الدعامات الأساسية الكبرى سواء في المجتمع حيث يعبر عن حرية الاختيار على المستوى الفردي والجماعي ما يمنحه قيمة اجتماعية من جهة، ومن جهة أخرى مساهمته الكبيرة في قطاع الإنتاج إضافة إلى استقلاليته عن القطاعات الأخرى، هذا الذي لم تستوعبه الكثير من الدول، و مواجهة لهذا الإبهام الحاصل في مفهوم التكوين المهني وجهت منظمة العمل الدولية في ستينيات العقد الماضي الدعوة لعقد مؤتمر حول هذا الموضوع والذي عقد في تونس "حيث بادرت تونس بترجمته إلى التكوين المهني وثم توزيع المسؤولية على عدة وزارات فاحتضنت وزارات الشؤون الاجتماعية بحالات المتسربين من التعليم الابتدائي وتكفلت وزارتي التربية والتعليم بمن التحقوا بالتعليم الإعدادي ولم يكملوا التعليم به وهكذا أنشأت وزارة الشؤون الاجتماعية إدارة خاصة بالتكوين المهني.

إذن لقد ضيق مفهوم التكوين المهني في الدول النامية وهذا لارتباطه بمنظومتي التربية والتعليم فلم يكن يوما كمؤسسة مستقلة وهذا لعدة أسباب اجتماعية، اقتصادية وحتى ثقافية، فالتكوين المهني يرتبط بقطاع التربية ليشكل وعاء للمتسربين من التعليم العام، و قطاع الإنتاج من جهة أخرى، إذن فهو يقع في صلب العلاقة بين التعليم والإنتاج هذا ما سيضعه بين تحديين، فالأول يتعلق بتحقيق الطابع الاحترافي للأفراد الساعيين إلى التكوين للتقليص من حدة البطالة أما الثاني فيتمثل في تكوين أفراد مؤهلين وقادرين على تلبية احتياجات القطاع الاقتصادي.

فيعرف التكوين المهني على أنه "ذلك التعليم في نطاق ضيق والذي يرتبط بمهنة واحدة بوصفه ارتباطا بالجانب العلمي ضمن ناحية واقعية معينة فهو ينصب على ذلك التكوين في مجال الحرف التي تتطلب قدرا كبيرا من المهارة و المعرفة و الاستقلالية في الحكم و التقدير إذن فالتكوين المهني يرتكز عل اكتساب مهنة أو حرفة وتطبيقها فيما بعد فهو "المدخل لأي عمل ذي طابع مهني يشمل عدة أنشطة حرفية...وذلك لمراعاة أساليب العمل "كما بعرف في بعض الدول العربية بالتدريب المهني أو الفني فيعرفه عادل حسن "أنه التدريب بمعناه الواسع عبارة عن عملية تعلم و تعليم تمكن الفرد من عمل معين ومتقنا له، و متكيف معه... وللتدريب المهني عدة مدلولات تتقارب في المعنى بوجه عام، فهو يعبر عنه أحيانا بالإعداد المهني أو التكوين المهني أو التدريب الإعدادي أو التعليم الفني... ويتم التدريب المهني على حرفة واحدة يصل فيها مستوى المتدرب إلى درجة من المهارة والخبرة ويذهب في نفس الاتجاه J. Vincensإلى اعتبار التكوين المهني "عملية تعلم تستهدف الحصول على بعض المهارات والكفاءات لفرد ما ، إذن فالتكوين المهني حسب هذه التعريفات يربط بالجانب العملي لا بالجانب الذهني للفرد فهو قبل كل شيء عملية معرفية والتي يؤكدها "Pierre Casse هو العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات المهنية من أجل زيادة كفاءتهم في إطار تنفيذ المهام الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية والمستقبلية فهو وسيلة لتنمية الموارد البشرية.

لكن إذا انتقلنا من المفهوم إلى الواقع وحسب مجموعة من الدراسات فسنجد أن مفهوم التكوين المهني هذا يختلف اختلافا كبيرا سواء من حيث الموضوع أو من حيث المنهج بين الدول المتطورة والنامية والتي من بينها الجزائر كحقل تفكير، فالتكوين المهني لا يشكل إحدى الدعامات الرئيسية على مستوى الاقتصاد أو على مستوى المجتمع، فهو لم يبنى أساسا لتلبية حاجيات السوق في التوظيف بل للتخفيف من حدة البطالة والتي أصبحت مع مرور الوقت هاجسا يهدد الاقتصاد الجزائري هذا من جهة ، ومن جهة أخرى لتعديل في النظام التربوي أي لمن رسبوا في التعليم العام ، لهذا يسمى بمؤسسة الحظ الثاني، فهو لا يعتبر وسيلة تنموية لأفراد المجتمع والاقتصاد على حد سواء وليس فقط من السلطات المعنية بل من طرف الأفراد أنفسهم فهم يبنون تمثلاتهم حول ووفق ما يجنيه من ورائه، فهذه التمثلات الاجتماعية والصور حول المهنة

والمسار المهني التي يتم تكوينها من طرف الفرد هي قدرته على ضمان مكانة اجتماعية أو مكانة في " التراتبية الاجتماعية كما يقول Claude Dubarتحقق له دخل مستقر يضمن له نوعا من الاعتراف المهني والاجتماعي ما يمنحه "هوية مهنية كما يرىClaude Dubar et Pierre Tripier، لكن لا يمكننا معرفة واقع التكوين المهني في الجزائر إلا إذا وضعناه في سياقه التاريخي، فارتباطه بالنظام التعليمي واستقباله لمخرجاته (الفئات الأقل حظا في مواصلة الدراسة) جعله الحلقة الأضعف في المنظومة التربوية، فأي تغيرات أو إصلاحات على مستوى النظام التعليمي في الجزائر تأثر بشكل كبير على هذا القطاع، خاصة وأنه لم يحظى بذلك الاهتمام الذي يحظى نظام التعليم من طرف السلطات العمومية.

4-2- واقع الإصلاحات التربوية وأثرها التكوين المهني في الجزائر.

2 – 1 –واقع المنظومة التربوية في ظل المقاربة بالأهداف.

عرفت الجزائر مرحلة كبيرة من التغيرات السياسية، الاجتماعية و الاقتصادية يمكن اعتبارها تحولات طبيعية نسبة إلى حداثة الاستقلال، أو ما يطلق عليها مرحلة ما بعد الاستقلال، أنتجت هذه التحولات اختلالات كبيرة مست كل مؤسسات المجتمع أو النظام الاجتماعي عامة، وخاصة نظام التربية والتعليم و التكوين الذي سجل في السنوات الأخيرة نتائج غير مرضية جسدته التراجعات الكبيرة في نوعية التعليم أدى إلى ضعف معدلات النجاح خاصة في المستويات الدراسية المتوسطة والثانوية، نقص التعليم القاعدي الذي يعاني من خلل في منهجية العمل أكثر من أي مستوى آخر إذ يعتبر هذا الأخير حجر الأساس لبناء رأس مال ثقافي للأفراد، وحسب إحدى الدراسات حول الوضعية التي مر بها نظام التربية والتعليم في الجزائر في ظل المقاربة بالأهداف التي أظهرت أن "أكثر من نصف التلاميذ الذين يخرجون من التعليم الثانوي بدون شهادة كفاءة في حين أن نسبة النجاح في البكالوريا العامة والتقنية يصل إلى36% و 47%على التوالي هذه النتائج تعبر عن الأوضاع المتردية وعدم نجاعة نظام التربية والتعليم في منح مدخلاته رصيد معرفي ذو نوعية وهذا ما أكدته معدلات إعادة السنة حيث "تقترب من11%في السنة الأولى من التعليم الأساسي و30%في السنة التاسعة من التعليم المتوسط، والأكثر ارتفاعا في السنة الثالثة ثانوي حيث تصل إلى38% هذه المعدلات تظهر لنا الخلل الكبير في الأجزاء المكونة لهذا النسق والمتمثلة إما في النوعية الكافية من المدرسين القادرين على منح تكوين راقي وتحفيز التلاميذ على الإبداع والتميز أوفي المناهج المعتمدة في التدريس، فضعف مستوى التعليم وتراجع مستوى التحصيل الدراسي لدى أغلب المتمدرسين في كل المستويات أصبح ميزة أو سمة يتميز وينفرد بها نظام التعليم في الجزائر جراء الإصلاحات والتغيير في براديغمات التعليم منذ الاستقلال وكثرت التشريعات وعدة أسباب لا يمكن حصرها في عوامل بيداغوجية (منهج التعليم، كفاءة الأستاذ، استيعاب التلميذ)، بل هناك عوامل خفية

تحول دون السير الحسن للعملية التربوية و لعل أبرزها تطور العالم السوسيو-اقتصادي من خلال تبني نماذج جديدة مع عدم مراعاة العوامل السوسيو-ثقافية للفرد الجزائري.

هذه الوضعية تعطينا دلالات على ضرورة تغيير في براديغم التعليم أي تغيير راديكالي لا يساهم في إعادة إنتاج النظام الاجتماعي القائم بل تغيير في بنية هذا النظام بتبني مقاربات جديدة ترتكز على نوعية وفعالية التعليم لخلق نوع من التوازن وتغليب الطابع الكيفي على الطابع الكمي، وهذا من أجل إعادة الدفع بعجلة التنمية إلى الأمام. وكما هو الحال في كل مراحل تطور النظام التعليمي في الجزائر، وبعد الإحساس بعدم جدوى الشكل التقليدي النظري لبرامج الإعداد وإهمالها للأداء، ما أدى إلى اتساع الهوة بين ما يتم تعلمه وبين التطبيق الممارسة وغيرها من الأسباب الأخرى، بادرت الجزائر إلى إصلاح المنظومة التربوية وهذا بدعوة من اليونيسكو عام 2003 بتبني مقاربة جديدة ألا وهي المقاربة بالكفاءات L'approche par compétenceبدلا من المقاربة بالأهدافL'approche par objectifوالتي ترتكز على عدة منطلقات أبرزها التغيير الجدري لمناهج التعليم وربط الثقافة المدرسية بالممارسات الاجتماعية أو ما يعرف بالتمهينL'apprentissage الذي يعتبر الهدف الأساسي لهذه المقاربة.

2 – 2المقاربة بالكفاءات كمنهج لإصلاح المنظومة التربوية.

ترتكز المقاربة بالكفاءات على التعلم وأي تعلم؟ التعلم الذي يؤسس على منح الفرد معرفة علمية وكيفية تفعيلها في الوسط الاجتماعي الذي هو جزء منه، فالمهم ليس تلقينه مجموعة من المواضيع الدراسية بل تعليمه كيف يمكنه استعمال قدراته الذهنية في حل مجموعة من المشاكل التي يعيشها، فهي تعتبر من آليات التنشئة الاجتماعية ووسيلة من وسائل الاندماج Intégrationفي المجتمع عن طريق التفاعل مع المحيط الخارجي يجعله عنصرا فاعلا داخل هذا البناء الاجتماعي، ويعتبرE. Durkheim من الأوائل الذين درسوا برامج التعليم باعتبارها مواضيع اجتماعية وعلاقتها بحالة المجتمع الآنية والضغوطات الظرفية.

إذن فتبني هذه المقاربة الجديدة في نظام التربية يتطلب الانطلاق من الواقع، وهذا بمراعاة طبيعة وقدرات الأفراد سواء من جهة التلميذ أو من جهة الأستاذ ضف إلى ذلك تطور العالم السوسيو-ثقافي والتحديات التي تفرضها العولمة والمتمثلة في الثورة التكنولوجية الجديدة، فلا يمكن تطبيق هذا النوع من الإصلاحات وخاصة في نظام حساس كنظام التربية والتعليم إلا انطلاقا من الواقع الاجتماعي، فكل الاختلالات التي عانى منها هذا الأخير قبل فترة الإصلاح ما هي إلا انعكاسات للوقائع الاجتماعية في تلك الفترة، فمراعاة الظروف السوسيواقتصادية للأفراد وضمان المساواة في الحظوظ بين التلاميذ في التحصيل الدراسي وإتمام التعليم الأساسي من العوامل الرئيسية لنجاح المشروع الإصلاحي، لهذا اتخذت الوزارة المعنية هذه العوامل والمتغيرات بعين الاعتبار وخاصة التمييز بين الجنسين، الأصل الاجتماعي، الأصل الجغرافي.

هذا من حيث البعد السوسيو اقتصادي لهذه المقاربة أما من حيث البعد المعرفي فهي تعتمد على النزعة أو الفلسفة البراغماتية الواقعية (والتي كان لها التأثير الكبير على المستوى التربوي) والتي تركز على النشاط السوسيو-مهني الذي يسمح للمتعلم بالدخول السريع والتكيف مع الحياة العملية "لأنه لا قيمة لأي معرفة لا يمكن استعمالها وتطبيقها في الحياة الحاضرة والمستقبلية.

وفي هذا الإطار فإن المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المقاربة بالكفاءات هي العلاقة بين "المكتسبات التكوين والوضعية المهنية التي تعتمد على العلاقة بين المكتسبات المعرفية والنشاط السوسيو- مهني الذي ينتظر المتعلم على المردودية التي أصبحت ترتبط بمقياس القابلية للتكيف السريع مع المهام الطارئة والمتجددة ،باعتبار التعليم عملية إنتاجية ويشكل شكلا من أشكال رأس المال، هذا الذي يمثل تحديا كبيرا للأنظمة التعليمية والتي "تواجه اليوم تحديا كبيرا في تراكم المعلومات والفعاليات الداخلية والخارجية، ويقصد بالفعاليات الداخلية تلك المعارف الضرورية التي تؤهل التلميذ للانتقال من مستوى لآخر، أما الفعاليات الخارجية فتعني التفكير في نظام التقويم ، وهذا الذي اعتمدت عليه الوزارة و المتمثلة في رفع مستوى التأطير وتحسينه في مراحل العملية التربوية، إدارة، توجيها وتقييما، لبلوغ أهداف الإصلاح التي تسعى إلى بناء منظومة متناسقة ومتكاملة تستجيب لكل التغيرات الحاصلة في الحقل التربوي والتعليمي.

تعمل المقاربة بالكفاءات على "تجاوز الجانب النظري لتتجسد في الواقع الفعلي الاجتماعي للمتعلم، ومن هنا تتمثل وظيفتها الاجتماعية (....) أي أن المقاربة بالكفاءات الاجتماعية هي تعبئة الكفاءات المختلفة ودمجها داخل وخارج المدرسة بحيث يصبح المتعلم كمواطن بعد الحصول على هذه الكفاءات قادرا على مواجهة مختلف مشاكل الحياة، ومستعدا للاندماج الاجتماعي ، ووفقا لهذا المبدأ و/ أو هذه المبادئ أسست المقاربة بالكفاءات كمنهج جديد يربط الثقافة المدرسية بالواقع الاجتماعي أي بالمجتمع من أجل ترسيخ قيم المواطنة، لكن إن تطبيق أي برنامج أو إصلاح لا يخلو من الانتقادات والنقائص خاصة في مرحلة تطبيقه وعلى غرار العديد من الإصلاحات في الجزائر وخاصة الإصلاح الهيكلي، تعرضت الإصلاحات الأخيرة في المنظومة التربوية للعديد من الانتقادات حيث أكدت العديد من الدراسات على فشلها سواء من خلال المنهج أو الموضوع، فلازالت تشكو منظومة التربية والتعليم من ارتفاع نسب التسرب وغياب نوعية المخرجات خاصة في الآونة الأخيرة.

4-3- النتائج والانعكاسات على قطاع التكوين المهني.

تعرضت المنظومة التربوية للعديد من الانتقادات سواء في مرحلة تطبيق الإصلاحات أو بعد ذلك من طرف العديد من المهتمين بهذا الحقل من علماء السياسة، الاجتماع، الاقتصاد، وهذا لجملة النتائج التي ترتبت عنها فيذهب البعض إلى اعتبار أن هذه الإصلاحات فوقية لم تستشر فيها الجهات المعنية، فالمطلوب هو توسيع النقاش والتشاورConcertationمن خلال خبراء محليين وأجانب لوضع أطر

نظرية لمدرسة جزائرية يمكن مقارنتها بمدارس عالمية، ويذهب البعض الآخر إلى اعتبار أن هذه الإصلاحات جاءت لتكريس هيمنة لغة معينة على كافة اللغات فباعتبار اللغة الفرنسية وتثبيت هيمنتها كلغة ثانية بعد العربية رغم تراجعها الكبير في مجال البحث العلمي يشكل ترسيخا ليس لهيمنة لغة فحسب بل لإعادة إنتاج العلاقات الاجتماعية الطبقية ومحاولة تعميق الهوة بين فئات المجتمع وخلق الطبقية التي جاءت المدرسة الجزائرية ومنذ الاستقلال من أجل القضاء على هذا النهج التربوي عن طريق ديمقراطية التعليم.

فإذا كانت المقاربة بالكفاءات كموضوع تركز في محتواها على المساواة في الحظوظ والعمل الجماعي إلا أنها كمنهج تهدف إلى فردنة التعليم، الذي يتوقف على قدرات الفرد وبناء الفرد لا الجماعة، وهذا للتفاوت بين الأفراد المتعلمين من حيث القدرات الذهنية، فكل فرد يتعلم حسب قدراته وإمكاناته فلا يمكننا بأي حال من الأحول إغفال الفروق الفردية، وهذا الذي أظهرته بعض المؤشرات والتي تعتبر مركزية في الحكم على نجاعة هذه المقاربة من عدمها ولعل أبرزها التسرب المدرسي، فنصف مليون تلميذ يتخلون كل سنة عن الدراسة، نتائج الدراسة التي أجريت من طرف مركز البحثCENEAP في بداية سنة2008، حيث أظهرت الدراسة أنه أكثر من "500000تلميذ أقصوا من نظام التعليم في المقابل قدرة نسبة التمدرس الوطني حسب وزارة التربية والتعليم ب 97%، أما عن نسبة التسرب المدرسي فقدر ب2.5% ،مع تفاوت نسبة التسرب حسب كل طور من أطوار التعليم.

وحسب نفس الدراسةCENEAPأن السبب الأبرز الذي يحول بين مواصلة أو التخلي عن الدراسة من طرف التلاميذ هو العامل السوسيو- اقتصادي من جهة والبرامج التعليمية من جهة أخرى، حيث قدرة نسبة التخلي* عن الدراسة "بسبب البرامج التعليمية في الابتدائي ب30%، أما عن العوامل الأخرى مثل التركيز والمشاكل مع الأساتذة فقدرة ب50% و 60%على التولي أما عن العامل السوسيو-اقتصادي والذي يعتبر المهم الذي يؤثر في كل العوامل الأخرى فحسب نفس الدراسة أن "3ملايين تلميذ ينحدرون من أسر فقيرة و هذا لاستفادتهم من المنح التي تقدمها الدولة كإعانة على تكاليف التعليم و التي تقدر ب 3000 دج فهي منحة رمزية لا يمكنها بأي حال من الأحوال تغطية تكاليف التعليم، خاصة عند الطبقات المتدنية الدخل في وقت أصبح فيه التسرب والتخلي عن الدراسة ظاهرة اجتماعية تتفاقم وتتطور مع مرور الوقت، حيث تكتسي هذه الظاهرة مدلولات من حيث كونها متعلقة من جهة بالتطبيق الخاطئ للمقاربة بالكفاءات ومن جهة أخرى بنمط التنمية المشوه الذي أفرزها التقسيم الدولي للعمل وشرطهم الأساسي إصلاح النظم التعليمية خاصة في دول العالم الثالث.

في هذا السياق لم تعد ظاهرة التسرب المدرسي والتراجع في نوعية التعليم من مهام وزارة التعليم كمؤسسة بل أصبحت أكثر من أي وقت مضى من مهام كل مؤسسات المجتمع بدون استثناء لتحقيق ما

يسمى بمفهوم العدالة ليست العدالة بالمفهوم القانوني ولا بالمفهوم السياسي فقط بل أعم من ذلك بالمفهوم الاجتماعي، والتي تفضي إلى إرجاع مبدأ التفاوت هذا في خدمة المساواة، فالتفاوت في الذكاء بين التلاميذ ونسب الاستيعاب هي شيء طبيعي لا يمكن إنكاره، لكن التفاوت الاقتصادي هو غير ذلك فهو يتعلق بالمستوى الاجتماعي الذي هو نتاج الأفراد.

المقاربة بالكفاءات: هل هي إصلاح أم تمييز؟

إن التوجه إلى إصلاح المنظومة التربوية هو التوجه إلى إصلاح المجتمع، باعتبار المنظومة التربوية النواة الرئيسية في المجتمع، فالإصلاح هنا يكون بمواجهة كل المعيقات الاعتباطية (الطبيعية والاجتماعية)، لأجل إعطاء كل فرد فرصة حقيقية، فرصة التعليم، التكوين، ونقصد بالمعيقات الاعتباطية الطبيعية والاجتماعية هو مبدأ التفاوت و/ أو الفارق بين الأفراد (التلاميذ) في الذكاء، في المستوى المعيشي كما أشرنا سابقا، وهذا الذي يؤكده*J. Rawls أحد فلاسفة العقد الاجتماعي المعاصرين الذي يدعو إلى منح المتواضعين في قدراتهم الاجتماعية والطبيعية فرصة أكبر، وهذا بتخصيص نصيب أكبر من الموارد لصالح تعليمهم و رعايتهم وخلق أجواء تربوية تسمح للجميع بأن يرتقي بمشروع حياته، وكما يدعو إلى التعامل مع التربية ليس بمنطق الفعالية والرفاهية بل "أن للتربية دور آخر هو يمثل أهمية هذين المعيارين أو أكثر أقصد – يقول جون رولز – التربية في سبيل جعل الشخص قادرا على تذوق ثقافة مجتمعه و على لعب دوره داخله، وبالتالي إعطاء كل فرد الثقة في قيمته الخاصة يركز جون رولز على المجتمع المؤسس على الحرية الديمقراطية، أي الحرية الحقيقية التي تسعى إلى تحقيق ما يسميه بالسلع الاجتماعية الأولية أو الخيرات الاجتماعية الأوليةPrimary Social Goods والتي تتمثل في الحريات الأساسية وفرص الحصول على وظائف اجتماعية إضافة إلى الامتيازات السوسيو-اقتصادية المتنوعة، ويرجع تفوق الفرد راجع إلى عدالة المؤسسات الاجتماعية فالمؤسسة حسب جون رولز "هي عادلة فقط عندما لا تقوم بأي تمييز تعسفي بين الأفراد في تخصيص الحقوق و الواجبات، وعندما تحدد توازنا مناسبا بين المطالب المتنافسة على الفوائد الاجتماعية ،يركز جون رولز على الحرية الحقيقية "وليست الصورية كما هي عند هايك وتوافقها مع السمة الأساسية للعدالة الاجتماعية وهذا باعتماده على نمطين في التفكير، يتمثل الأول في فلسفة العقد الاجتماعي الذي جاء به توماس هوبس وبعده جون لوك وجان جاك روسو وإيمانويل كانط، أما الثاني فيتعلق بالتفكير الليبيرالي النفعي عند هيوم وآدم سميث وجريمي بنثام وجون ستيوارت ميل، إذ تعتمد هذين المقاربتين نوعين مختلفين من التفكير، حاول جون رولز وضع مقاربة العدالة إلا أنه لم يتخطى مبدأ العدالة الاجتماعية المثالي، أو كما يسميهSen بالمؤسسية المافوقية أو المؤسسات المثالية وذلك بتركيزها على المؤسسات أكثر من اهتمامها بالواقع الفعلي للأفراد ووفقا لهذا الطرح إذا نظرنا إلى التفوق والنجاح والفشل في المنظومة التربوية الجزائرية كمؤسسة، فهي غير ذلك،

فالرسوب والتسرب المدرسي هو رسوب اجتماعي بالدرجة الأولى، إذا يمكننا القول أن المؤسسة التربوية لم تكن عادلة لأنها لم تحقق المبدأ الأول والمتمثل في التمييز التعسفي الذي يفضي إلى اللامساواة وعدم تكافئ الفرص، فبالنسبة للراسبين لم يتبقى لهم فرصة التكوين (إن يمكن تسميتها فرصة)مع العلم أن60%من الراسبين في المنظومة التربوية يذهبون مباشرة إلى التكوين المهني، لا كخيار ولا كفرصة، وإنما كحتمية تفرضها المستجدات السوسيواقتصادية والتي يعبر عنهاAmartyaSen شكل من أشكال الحرمان من القدرات الأساسية والتي تفضي إلى مفهوم اللامساواة حيث يمثل هذا الأخير عندSen"عدم تحقيق القدرات الأساسية لدى فئات معينة من المجتمع، حيث من الممكن درء حالات التفاوت هذه ومنح القدرات الأساسية لكل فرد في المجتمع بشكل متساوي إذ يعتبرSenوعلى خلاف جون رولز أن ما يهم لتحقيق العدالة هو ليس تحقيق السلع الاجتماعية الأولية*، وإنما في كيفية الانتفاع من هذه السلع الاجتماعية الأولية عن طريق القدرات الأساسية للفرد.

التكوين المهني بين التقليدي والحديث.

إذا كان التكوين المهني يشكل اليوم إحدى الرهانات الأساسية ومن المرتكزات الضرورية لاكتساب الكفاءات المهنية وحرية تحقيق القدرات الأساسية في الاقتصاديات المتطورة في إطار النموذج الليبيرالي الذي يتمحور في الأساس على مركزية الفرد وأصالته داخل البناء الاجتماعي، فإنه إلى حد الآن يعاني من نقص التنمية في كونه قطاعا تابعا لمنظومة التربية والتعليم (يضم التلاميذ الذين تحصلوا على نتائج سيئة ولم يستطيعوا بلوغ إما التعليم المتوسط أو الثانوي أو التعليم العاليRéside la faille(، فأي محاولة إصلاح أو تحديث تمس المنظومة التربوية تؤثر مباشرة على هذا القطاع، وخير دليل على ذلك تأثره الكبير في السنوات الأخيرة التي شهدت تطبيق المقاربة بالكفاءات والتي اعتبرت بمثابة الصدمة التي تلقاها قطاع التكوين المهني، من خلال استقباله لأعداد كبيرة من مخلفات نظام التعليم خاصة وأنها تعاني من نقص التعليم القاعدي والإعدادي، كما أشرنا سابقا.

ونتيجة لهذا التهميش وسوء التنظيم الذي عانى ويعاني منه قطاع التكوين المهني، كانت الدعوة إلى تحديثه ورد الاعتبار له سنة2008، ومن ثم إعادة ربطه بوزارة التكوين والتعليم المهنيينMFEPسنة2011وتكييفه مع التحولات الاقتصادية الحالية، إذ أصبح من الضروري تنميته لتلبية احتياجات الاقتصاد الوطني الذي يشهد تحولا بنيويا، من نمط الاقتصاد الإداري إلى اقتصاد السوق، حيث يتطلب هذا الأخير يد عاملة مؤهلة قادرة على مواكبة تحولات سوق الشغل، والتي لا تتأتى إلا بالتكوين والرسكلةRecyclageعن طريق التكوين المتواصل لتنمية مهارات الأفراد و اكتساب كفاءة تمكنهم من ضمان موطن عمل والمحافظة عليه أو ما يسمى بقابلية التشغيل.(Employabilité)

أوجدت هذه التحولات الحاصلة على مستوى الاقتصاد بإعادة تنظيم المؤسسات العمومية وتطور المؤسسات الخاصةPME/PMIتغيرات كبيرة البنية المؤسساتية للتكوين والتعليم المهنيين سواء من حيث الهياكل والبنى القاعدية، أو من حيث الفروع والتخصصات، حيث تم تقسيم نشاط التكوين المهني إلى قسمين "التكوين المهني الأولي والتكوين خلال فترة التشغيل أو التكوين المتواصل، فالتكوين الأولي المجاني يقدم في مراكز عمومية وهدفه الأساسي الاستجابة إلى حاجيات تحددها بطاقة التكوين المهني، أما فيما يخص التكوين في طور التشغيل فإن المعطيات تشير إلى أن80%من الخدمات يقوم القطاع الخاص بضمانها، في حين أن القطاع العام لا يضمن إلا أقل من20%من الخدمات، هذا ما يبرز التطور الكبير للقطاع الخاص خاصة في السنوات الأخيرة مقابل تراجع القطاع العام، هذا من حيث النشاطات، أما من حيث الفروع، فقد اشتمل التكوين المهني على فرعين أساسيين قبل مرحلة الإصلاح وهما "التكوين يجري في مراكز التكوين المهني والتمهين(CFPA) ، وتكوين يجري على مستوى المعاهد المتخصصة للتكوين المهني(INSFP) ومعاهد التكوين المهني(IFP)والتي تتمثل مهامها في رفع مستوى المكونين للقطاع، جاءت هذه الهيكلة بعد الإحساس بضرورة هذا القطاع في الحياة الاقتصادية والاجتماعية ودوره الكبير في تلبية احتياجات المؤسسات. ووفق المخطط الوطني لدعم التشغيل والحد من بطالة الشباب تم إعادة توجيه التكوين وفق منطق الطلب.

التطور الكمي للتكوين المهني في الجزائر.

وتتكون منظومة التكوين والتعليم المهنيين في الجزائر حاليا من:

أ – المؤسسات التابعة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين(MFEP) والتي تضم1200مؤسسة بقدرة استيعاب تقدر ب500000متكون، والتي تتكون من745مركز تكوين وتمهين(CFPA)و346ملحقة:(100معهد متخصص في التكوين المهني(ISFP)والتي تضم20ملحقة.وفي سنة2010ضم هذا الصنف من التكوين219000متربص في التكوين الإقامي، و247000في التكوين عن طريق التمهين بمدة تكوين تصل إلى ثلاث سنوات في حين تنضم هذه المؤسسات دروس مسائية ل21000متربص، كما يضم نمط التكوين عن بعد35000،كما تخصص هذه المؤسسات دروس خصوصية لـ55000femme au foyerو19000بالنسبة لـ.femme en zone rurale

ب- مؤسسات التكوين التابعة لبعض الوزارات (الفلاحة، السياحة، الصناعة التقليدية، الصحة، .... الخ والتي تتوفر على حوالي13000 مقعد بيداغوجي موزعة على50 مؤسسة.

ج– مؤسسات التكوين التابعة للمؤسسات الكبرى العمومية والخاصة، التي أشرنا لها في أنماط التكوين والتي تعتمد على التكوين المتواصل أثناء العمل، كSONATRAC، SONALGAZ، ERCC، SAIDAL، NEDJMA، CEVITAL، SIM، ETRHB.

د –مؤسسات التكوين التابعة للمؤسسات الخاصة التابعة ل Association Nationale des Etablissements de Formation (ANEFA): والتي تضم حوالي006مؤسسة حيث قدرت قدرة استيعابها ل13000متربص سنة2013، إلا أنها لم تتمكن من استيعاب إلا50%، وهذا راجع إلى إعادة هيكلة هذا الفرع طبقا للمرجعية القانونية التي نص عليها القانون الصادر سنة2008والذي يؤكد على تطبيق قانون الاعتماد(المؤسسات المعتمدة.*)

لم تقتصر هذه التغيرات التي شهدها ويشهدها التكوين المهني على التغير على مستوى البنى القاعدية ورفع نسبة الاستيعاب أو على مستوى الشراكات المبرمة مع المؤسسات الاقتصادية، بل تم تدعيمها سنة2012بخلق مجموعة من التخصصات الجديدة، إضافة إلى تحديث التخصصات التقليدية التي تدخل ضمن اقتصاد المعرفة لمواكبة الاحتياجات المتزايدة للاقتصاد في ظل اقتصاد معولم يحتاج إلى يد عاملة مؤهلة بمعايير عالمية تنافس اليد العاملة الأجنبية، لهذا باشرت وزارة التكوين والتعليم المهنيين سنة2012بخلق "123تخصص من بينها54تخصص جديد و69تخصص تم إعادة تعديله وتحديثه، وتتبع هذه التخصصات مجموعة من الفروع والشعب المهنية الجديدة حيث بلغ عددها "22شعبة مهنية مع إعادة تخصصين جديدين (صناعة بترولية، مناجم) إضافة إلى مجموعة من التخصصات المرتبطة خاصة بالمجال الصناعي (المناجم، الطاقات المتجددة، الاتصالات، صناعات بترولية، النظافة وحماية البيئة، حماية الغابات،...الخ."(وقد أفرز هذا التحديث على مستوى الفروع والتخصصات تنوع في مستويات التأهيل لضمان تكافؤ الفرص للفئات الأقل حظا، إذ يكلل كل مستوى تكويني بشهادة نجاح تمكنه من ضمان منصب شغل، وتضمن منظومة التكوين والتعليم المهنيين للمتكونين الحصول على شهادة تأهيل وفق05مستويات:

المستوى الأول: شهادة التكوين المهني المتخصصة(CFPS)

المستوى الثاني: شهادة التأهيل المهني(CAP)

المستوى الثالث: شهادة خبير مهني(CMP)

المستوى الرابع: شهادة تقني(BT)

المستوى الخامس: شهادة تقني سامي(BTS)

تمويل التكوين المهني في الجزائر.

بعد كل هذه الاستراتيجيات لا يزال هذا القطاع يعاني من نقص الإنفاق رغم الزيادة المعتبرة التي شهدها ابتداء من سنة2010إلا أنه لم يتعدى1 %. لكن هنا يمكننا الإشارة إلى وجود اختلاف كبير فيما يخص إنفاق الدولة والإنفاق الحكومي، فحسب تقرير(ETF)الاتحاد الأوروبي حول التكوين المهني في الجزائر2014، "أن نسب تمويل التكوين والتعليم المهنيين في الجزائر ارتفعت سنة2012 لتصل إلى8 %من الناتج المحلي الخام مقارنة ب4.3%و3 %في سنة2007، وحسب نفس التقرير فإن تمويل منظومة التكوين والتعليم المهنيين يعتمد على عدة مصادر، فإلى جانب تخصيص المشاريع من طرف الدولة والتي تتمثل في الميزانية المتعلقة بالتسيير وميزانية التجهيز،هذا فيما يخص ميزانية الدولة، مع العلم أن تمويل منظومة التكوين والتعليم المهنيين لا يقتصر على مصدر واحد للتمويل، بل يلجأ التكوين إلى التمويل الدولي حيث لا تستطيع الحكومة أن تمول تكوين الكفاءات الضرورية لنموذج الاقتصاد الحديث، لهذا يكون التمويل "عبر التعاون الثنائي و/أو المتعدد الأطراف للمشاريع الرامية إلى النمو المتزايد للقطاع ... ويبقى الاتحاد الأوروبي واحد من أهم المتدخلين في هذا المجال عن طريق برنامج (ميدا1 وميدا2*(في مشاريع عديدة لها صلة بتنمية الموارد البشرية وقيادة وهندسة التكوين والتعليم المهنيين وربطه بطلب المؤسسات في مجال التأهيل المهني ."كان هذا نتيجة التوجه الجديد للدولة الجزائرية التي كانت أولى بوادره سياسة التصحيح الهيكلي المفروضة من صندوق النقد الدولي، والتي تهدف إلى تحرير الاقتصاد الجزائري بفك ارتباط الدولة بالمجال الاقتصادي والاكتفاء بدور الحماية المعروف بالنموذج الليبيرالي على خلاف دولة الرعاية في النموذج الاشتراكي، ما يؤدي إلى زيادة الانفتاح على العالم الخارجي.

بعد التطرق إلى كل المساهمات الفعلية والاستراتيجيات المعمول بها لتحديث التكوين والتعليم المهنيين وإعطائه أهمية كبيرة، ورد الاعتبار له باعتباره من المنافذ الناجحة للاستثمار في المورد البشري واستغلال الطاقات البشرية بصفتها نوع من أنواع رأس المال، تبقى الإشكالية المطروحة والحلقة الأهم هي نقص التمويل، وهو الشيء ذاته الذي كان يعاني منه قطاع التكوين المهني قبل سنوات الإصلاح. من جهة أخرى تبقى نظرة المجتمع للتكوين المهني من العوامل التي ساعدت على فقدانه للقيمة الاجتماعية التي يحظى بها التعليم العام باعتبار التكوين المهني القطاع الثالث من المنظومة التربوية. إذا فلا يمكن بأي حال من الأحوال خلق القيمة الاقتصادية للتكوين المهني ما لم نمنحه قيمة اجتماعية التي تجعله ينافس التعليم العام. فتطوير التكوين المهني وتحديثه لا يكمن في المنشآت القاعدية والبرامج بل يرقى إلى مستويات أكبر من ذلك.

المراجع:

- إبراهيم عبد الله، أ. حميدة مختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 7، فيفري 2005.
- ابن منظور جمال الدين محمد ابن كرم، لسان العرب، دار بيروت للطباعة والنشر، لبنان .
- أحمد ماهر, 1999، إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, القاهرة.
- أمين ساعاتي، 1998، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق،دار الفكر العربي،القاهرة.
- إيمان محمود دسوقي عويضة، المشكلات التي تواجه أعضاء جماعة التكوين المهني ودور خدمة الجماعة في مواجهتها، دار الوفاء.
- برود ونيوستروم، 1995، تحويل التدريب، استراتيجية نقل التدريب إلى حيز التطبيق، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- بلقاسم سلاطنية، سوسيولوجيا التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر، جامعة منتوري قسنطينة، عدد 10، 1998.
- تريسي، 2004 تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد الجبالي، ط3، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- جاكسون وزملاءه، 1988، نظرية التنظيم -منظور كلي للإدارة- ترجمة خالد زروق، إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- جل بروكس، 2001، قدرات التدريب والتطوير، دليل علمي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- جوزيف ووايت 1985، موسوعة برنامج تطوير المشرفين، ترجمة: سر الختم حمزة، معهد الإدارة العامة الرياض.
- راضية ويس، المقاربة بالكفاءات ماهيتها ودواعي تبنيها في المنظومة التربوية الجزائرية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة سكيكدة، العدد 11-2015.
- رداح الخطيب: تحديد الاحتياجات التدريبية. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، العدد (26) يونية 1995.
- حسن الساعاتي، 1982، تصميم البحوث الاجتماعية نسق منهجي جديد، بيروت : دار النهضة العربي.
- حسن أحمد الطعاني، 1992،التدريب, مفهومه و فعاليته, دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة,
- حمدي عبد العزيز الصباغ 1994 برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد الثامن عشر، الجزء الثالث، القاهرة .
- د.سهيلة محمد عباس، 1999، إدارة الموارد البشرية,مدخل إستراتيجي,دار النهضة العربية، بيروت .
- د.السيد عليوة، 1997، تحديد الإحتياجات التدريبية,دارالنهضة العربية، بيروت.

- شادي حلبي، واقع التعليم المهني والتقني ومشكلاته في الوطن العربي، دراسة حالة (الجمهورية العربية السورية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، عدد 28، تشرين الأول، 2012.

- شومان، أحمد صبري، 1996، التنمية البشرية والتدريب في الشرطة، مجلة الفكر الشرطي، الإمارات العربية المتحدة، العدد 4 .

- عبد السلام السيد سليم، 2003، الاحتياجات التدريبية بين الواقع والمستهدف، مجلة الإداري.

- عبد الكريم درويش وليلى تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1980.

- علي غربي و آخرون، 2002، تنمية الموارد البشرية،دار الهدى للنشر و الطباعة و التوزيع،عين مليلة، الجزائر.

- د.عمار ، بوحوش، 1989، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

- د. عمار بوحوش، د.محمد محمود الذينبات، 1989، مناهج البحث العلمي أسس وأساليب، الأردن: مكتبة المنار للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى.

- عمر وصفي عقيلي، 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،الأردن.

- فيليب تكنسون،1993 التغيير الثقافي:" الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، ترجمة: عبد الفتاح السيد العناني، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

- قاسم جميل، 1989، التدريب والتطوير الإداري، دار الكتاب الجامعي، العين، قطر.

- كرسلي، 1987، التدريب والتكنولوجيا، ترجمة: محمد حامد حسين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.

- كولز وبروسو، 2001، الدراية الفنية في تدريب المدربين، ترجمة: حسين صلاح الدين، دار الرضا للنشر، دمشق.

- مايرز و هاديسون، 1996 التعليم والقوى البشرية والنمو الاقتصادي، استراتيجيات الموارد البشرية، ترجمة: امين حافظ، دار النهضة العربية، بيروت.

- محب الدين الواسطي الزبيدي: شرح القاموس المسمي تاج العروس(من جواهر القاموس)، الجزء الأول, دار الفكر العربي، القاهرة، 1965.

- محمد حربي حسن وآخرون 1990 المدخل النظمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة، المجلد العاشر، العدد الأول.

- محمد هاشمي 2014، نظرية العدالة عند جون رولز: نحو تعاقد اجتماعي مغاير، دار توبقال، المغرب الأقصى، ط 1.

- هشام طالب 1995 دليل التدريب القيادي، ط. 2، عمان المعهد العالمي للفكر الإنساني.

- وليم تريسي 1990 تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد احمد الجبالي، مراجعة سعيد علي الشواف، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- يونس ناصر 1995 الاحتياجات التدريبية، ورقة مقدمة للدورة التدريبية لمسئولي تدريب المعلمين أثناء الخدمة في وزارات التربية والتعليم في البلاد العربية، المنعقدة في ليبيا في الفترة من 21-31 اكتوبر 1995، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

- Alain MEIGNANT et al, Tous DRH, Editions d'organisation, Paris, 2001.
- Allouch. J, Parriat. M, 2000, La Fonction Formation, 2 iem Ed, Dunod Paris, France.
- Anderson, R.H.: Training and Learning, in managing Human Resources, Eds G.J.B.mailer, 1990 .
- André Boyer et autres , Panorama de la : gestion, marketing,production, finance, ressource humaines,strategie, les Editions Chihab ,Batna ,1997.
- Arlette Mucchielli-Bourcier, Apprendre à apprendre, repenser la formation, édition ESF ? Paris, 1999.
- Armstrong. M, 1977, a Handbook of Personnel Management Practice, London, Kogan.
- Barnabé. C, 1981, La Gestion des Ressources Humaines en Education, Montréal, Agence D'arc.
- Barzucketti .S et Claud .J.F, 1995, Evaluation de la Formation et Perfermance de L'entreprise, Edition Liaison, Paris.
- Belcourt .M et Wright .P.C, managing performance through training and devlopment, nelson canada, toronto, 1996.
- Benefits Of eLearning In The Workplace That Help Increase Business Productivity", fortyseven47, Retrieved 24/1/2022. Edited.
- Berger. L.A, 1978 A Dew Line for Training and Development, the Need Analysis Survery, the Personnel Administrator, vol 23, N° 11
- Bernard .G, 1973 , Améliorer la Formation Professionnelle par L'étude du Travail,les Editions D'organisation, Paris.
- Bernard Martory, les cahiers français, n°234,jan-fev,1988
- Bernard .P, 1996 et Licard, la Formation Continue, Paris, PUF.
- Billy J.Hodge & Herbert J. Johson :Management and Orgnizational Behavior.New York ،Johan Wiley ans Sons ،Inc.1990.
- Bowen Charles .P, 1973, Let's put Relism Into Management Development, Harvard Business Review, August-july.

- Bruno HERNIET , Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative , Revue Française de gestion, n° 15, Mars, Avril, Mai, 1985.
- Cascio .W, 1995, Management Human Resources " Me- Graw Hill Inc – United States of America .
- Carrel & Kuzmits, 1986, Personnel, Human Resources Management, Merrill Publishing Co New York.
- Cherrington .D.J, 1995, The Management of Humane Resources " , New Jersey : Englewood Cliffs, 4th Ed .
- Cyrille BOUREAU, André METRA, H de DRH, édition Vuibert, paris, 1997.
Decoster .M et Ppichault .F, 1998, Traité de Sociologie du Travail, Préface D'alain Touraine de Bock Université, Paris, 2ème Edition.
- Dale, E. :Education or traninig, Programmed learning & educatinal tecnology, vol. 22, no. 1., feb.,1985.
- Derck Torrington and john chapman, **Personnel Management** Peentice Hall International, London, G. B. 1979) .
- Devellay M. Peut-on Former les Enseignants 3iem ED ESF Paris1996.
- Ferry .G, Le Trajet De La Formation De L'enseignant Entre La Théorie et la Pratique, Dunod Paris, France, 1996.
- Ferreol .G, Deubel .F, 1993, Methodologies des Sciences Sociales ,Armand Colin , Editeur Paris.
- Freeman .G, 1974, Human Resources Planing, Training Needs Analysis, vol 39 N° 5.
- G. A. Cole, Management Theory and Practice, Educational Low-Priced Books Scheme Funded by British Government, London-1990. d'Organisation, Paris , 1991.
- Goetsh .D and Stanley D, 1994, Introduction to Total Quality, Productivity, Competitiveness, USA, Macmillan College Publishing Co.
- Graham et All, 1988, Further Education Stalf Training Center : the Case Studies Programined Learning and Educational Technology, May 1988 ,25 (1) : 124.
- Hamblin A.C., 1974, Evaluation and Control of Training, London, McGraw, Hil Book Company (UK) ltd.
- Hudson. N, 1989, Gérer Ressources Humains Dans L'entreprise, Ed D'organisation, Paris.
- Invancevich J.M, 1992, Human Resource Management : Foundations of Personnel, 5th ED, homewood, illinois, irwin.
- James W, Walker, 1992, Human Resource Strategy, Singapore, Mcgraw-Hill Inc.

- James H. Merrison “Determining Training Need” . In. Robert L. Graiged) Training & Development Handbook” McGraw Hill Book Co., 1976
- James C. Miller, “Guides for on-the-Job Traning”, In Leadership In The Office, (N.y; American Management Association,1993) .
- JEAN – MARIE PERETTI ; Gestion des Ressources Humaines, 7 eme Editions, Paris , Ed. Vuibert , 1998,
- JEAN- MARIE PERETTI , Dictionnaire Des Ressources Humaines , Paris , Ed . Vuibert , 2001 ,
- Jean-Pierre CITEAU, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cats pratiques, édition Masson, paris, 1994.
- JOEL STRIEF , plan et besoin de formation , paris , Ed, Eska , 1993 .
- Lakhdar SEKIOU, **Gestion du personnel**, les éditions d’organisation, Québec, 3ème édition 1990.
- Larbi El Hamani , La formation : outil de gestion des ressources humaines,Revue Formation/Entreprise, Casablanca,N°20, 30 Mars 1993.
- Larouche. V, 1977, Les Développement des Ressources Humaines, Fonction Négligée par L’entreprise, Relations Industrielles, Vol 32, N°4.
- Leslie Rae, Job Training Needs, Gower Handbook of Training and Development, Gower pub. Limited, England – 1991,
- Mack M, L’organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur, revue Française de gestion, septembre/ octobre 1995.
- Massé. D et Larouche. J, 1975, La Gestion des Besoins de Formation et de Perfectionnement, Administration Hospitaliére et Sociale, Juin-Juillet.
- Maindive J.P, 1976, le Droit des Travailleurs à la Formation Contenue, les Edions Ouvriéres, Paris.
- Marshall,J.C & Caldwell, S.: How valid are formal, informal needs assessment methods for planning staff development programs. NASSAP Pulletin, no.15.,1984.
- Margaret, B. *Staff Training: Alibra Zians Handbook*, London, New Castel: AAL Publishing, 1988.
- Mario, p.,: The lexicon webstrr dictionary, vol.11, (New york: the Delair Publising Company. inc., 1983.
- Meigant. A. Manager la Formation, Paris, Liaison, 1991.
- Megnant .A, 1995, Menager la Formation, Edition Liaision, Paris, 3ème Edition.

- Milam Jubr and Joseph Prokopenko “ , Diagnosing Mangement Traning and Development Needs: Concepts and Techniques (Geneva: International Labour Offic, 1989,
- Mondy & Noe, 1987 Personnel The Management of Human Resources, Allyn and Bacon INC, Boston.
- Monier. P, 1975, Formation, Perfectionnement et Développement Organisationnel, Quelques Aspects Conceptuels, Administration Hospitalière et Sociale, Juin-Juillet.
- Moser, c.a, suwey methods in social investigation, heinemann, london, 1967,
- Mumford .A, 1987, Helping Managers To Learn, Journal Of Management Devlopment, Vol 6, N°5.
- Nash A.N, et All, 1971 The Role and Parctical Effectivenss of Programmed Instruction, Personnel Psychology (Autumn, 1971) .
- O’Dlome .G, 1970, Training By Objectives, London, Macmillan Company.
- Saint Sauveur A, et Lama J.P, 1984, Fonction Formation Dans L’entreprise , le Manuel du Responsable de Formation,Edition Garnier, Paris.
- Sekiou .L et autres, 1993, Gestion des Ressources Humaines Deboeck Université, Bibliothèque du Québec, Canada.
- Sekiou .L, 1986 Gestion du Personnel, Les Editions D’organisation, Paris.
- Swedne, H, 1968, Interviewing, Paper Areseach Sulmitted to the 2 nd Unesco Seminar on Social Research Methlogy Held in Copenhagen.
- Robert Stammers, John Patrick,”The Psychology off Traning”, (London: Methuen,1975.
- Bergeron. J.L, et All, 1979, Les Aspects Humains de Ll’organisation, Chicoutimi, Gaetan Morin Editeur.
- Tasafak. G, 2001 Comprend Les Sciences de L’éducation, L’harmattan Paris, France, p 154.
- Raymond .V, 1984, Développement de L’entreprise et Promotion des Hommes, Entreprise Moderne D’édition.
- Tenner & Detoro, Total Quality Management, Three Steps to Continuous Improvement Massachusetts Addison Wesley Publishing Company,
- Thayer. P, et Mcgehee. W, 1977, On the Effectiveness of Not Holding a Formal Training Course, Personnel Psychology, vol 30.
- Pespasc .M et Pelisier .J, 1974, la Gestion du Personnel,Aspect Juridique,Edition Cujas,Paris.
- Perretti . J.M, 1994, Ressources Humaines Gestion Du Personnel, Vuibert, Paris.
- Peretti .J.P, 2002, Ressources Humaines et Gestion des Personnes, Laibrairie Vuibert, 4ème Edition.

- Peretti J.M, 1991, Gestion du Personnel, Librairie Vuibert,Paris.
- Pierre Casse, la formation permanente, office de la publication universitaire, Paris, 1994.
- Weiss .D et Colaborateurs, 1993, La Fonction Ressources Humains, Les Edition D'organisation, Paris.
- Werther,Devis, Lee-gosselin, la gestion des ressources humaines, Canada,mc graw-hill,1985.