

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري- قسنطينة-

كلية العلوم الإقتصادية و التسيير

شعبة التسيير العمومي

مصلحة الدراسات العليا ما بعد التدرج

و البحث العلمي

إستراتيجية التكوين في المؤسسة العمومية ذات

الطابع الإداري

مذكرة مكملة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة

في التسيير العمومي

تحت إشراف:

الدكتور/ بوخمخ عبد الفتاح

إعداد الطالب:

ناصر شمس الدين

أمام أعضاء لجنة المناقشة الأساتذة:

شمام عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي	رئيس	جامعة قسنطينة
-بوخمخ عبد الفتاح	أستاذ التعليم العالي	مقرر	جامعة قسنطينة
-بوجعدار خالد	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة قسنطينة

السنة الجامعية: 2010/2008

الفهرس

11 : المقدمة
16-13 : الفصل الأول : تكوين الموارد البشرية
14 : تمهيد
15 : المبحث الأول : مفاهيم أساسية في التكوين
15 : المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية
16 : المطلب الثاني : أهمية التكوين
17 : المطلب الثالث : تعريف التكوين
18 : المطلب الرابع : الأهداف العامة للتكوين
19 : المطلب الخامس : خطوات التكوين
11 : المبحث الثاني: أنواع التكوين
12 : المطلب الأول : التكوين خلال المسار المهني
12 1- توجيه الموظف الجديد
13 2- التكوين أثناء العمل
13 3- التكوين بغرض تحديد المعرفة والمهارة
13 4- التكوين بغرض الترقية والنقل
14 5- التكوين للتهيئة على المعاش
14 : المطلب الثاني : أنواع التكوين حسب نوع الوظائف
14 1 -التكوين المهني والفني
14 2 -التكوين التخصصي
14 3 -التكوين الإداري
15 : المطلب الثالث : أنواع التكوين حسب مكانها
15 1 -التكوين داخل المنظمة
15 2 -التكوين خارج المنظمة
16 - خلاصة

54-17	الفصل الثاني : تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها.....
18	تمهيد:.....
18	المبحث الأول : تحديد الإحتياجات التكوينية.....
18	المطلب الأول : أساليب تحديد الحاجة إلى التكوين.....
18	المطلب الثاني : تحديد الحاجة للتكوين على مستوى الفرد.....
21	المطلب الثالث : تحديد الحاجة للتكوين على مستوى المنظمة.....
23	1 تحديد هدف التكوين.....
26	2 تصميم برامج التكوين.....
31	المبحث الثاني : مراحل التكوين.....
31	المطلب الأول : الإعداد للتكوين.....
34	المطلب الثاني : تنفيذ التكوين.....
37	المطلب الثالث : تقييم التكوين.....
42	المطلب الرابع : الإسترجاع.....
42	المبحث الثالث : أساليب التكوين وأساسياته.....
42	المطلب الأول : الأساليب العلمية والفنية.....
43	المطلب الثاني : الطرق الإدارية.....
44	المطلب الثالث : الأساليب النفسية والاجتماعية.....
45	المبحث الرابع : بعض المقومات المادية لتكوين.....
45	المطلب الأول: المساعدات التكوينية.....
46	المطلب الثاني : المكونون.....
46	المطلب الثالث : ميزانية التكوين.....
49	المطلب الرابع : برامج التكوين.....
53	المطلب الخامس : التكوين عبر شبكة الأنترنت.....
54	- خلاصة.....

78-55الفصل الثالث : التكوين في مديرية الشباب والرياضة.....
56تمهيد:
56المبحث الأول:التعريف بالمؤسسة.....
56المطلب الأول :تاريخ ونشأة المؤسسة.....
61المطلب الثاني : المميزات العامة والخاصة.....
611 -المميزات العامة.....
612 -المميزات الخاصة.....
61المبحث الثاني: نمط التكوين.....
61المطلب الأول: التكوين القاعدي.....
621 -التوجيه.....
662 محتوى البرنامج.....
673 -التربصات التطبيقية.....
68المطلب الثاني : الرسكلة.....
69المبحث الثالث : طبيعة برامج التكوين وآلية التقييم.....
69المطلب الأول :برامج ومواضيع التكوين.....
74المطلب الثاني :تحليل الاختلالات.....
78المطلب الثالث:تقييم التكوين.....
86- الخاتمة.....
88- المراجع.....
91- قائمة الجداول.....
91- قائمة الأشكال.....
91- الملخصات.....

تميل الإدارة المعاصرة إلى الإهتمام أكثر بشؤون الأفراد العاملين بالمنظمات ، إعتقاداً منها بأن البشر لديهم طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى تميز المؤسسات عن بعضها وتؤدي إلى تحقيق نجاح فيها ويتطلب ذلك توفير هيئة أو إدارة تهتم بالأفراد وإحتياجاتهم ورغباتهم وتحفيزهم لبذل أقصى مجهود لديهم فهم بذلك يساهمون في رفع مستوى أداء المؤسسة .

إن المؤسسات الإدارية العامة تواجه تحديات كبيرة تتمثل في فرض نفسها على عدة جوانب ، وبالطبع لمواجهة هذه التحديات يجب على المؤسسة أن تضيف أساليب تسمح لها بالتكيف معها وكل هذا يتطلب منها المرونة فإذا كانت هذه المرونة مطلوبة في الجانب الخارجي للمؤسسة ، فهي أيضاً أكثر إلزامية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية .

إن الإستجابة لعوامل التغير المتسارعة التي تميز عالم اليوم وعصر العولمة المتمثلة في الثورة التكنولوجية وتحرير التجارة وثورة المعلومات التي جعلت من العالم قرية صغيرة ، يفرض التعامل معها بشكل يؤدي إلى النهوض بأداء الأفراد الذي ينعكس بالتالي على المؤسسات وذلك من خلال تنمية المهارات وصقل القدرات وزيادة المعارف وتعزيز الإتجاهات وتغيير الفجوة بين النظرية والتطبيق ، ولا يأتي ذلك إلا من خلال تكوين وتأهيل العنصر البشري الذي يعتبر رغم كل التقدم الذي يشهده العالم اليوم جوهر كل عمليات التنمية .

ولهذه الأهمية الكبيرة التي يتميز بها محور التكوين وفعاليتها في إدارة الموارد البشرية وكوننا ننتمي إلى قطاع الشباب والرياضة الذي يعتبر أحد الأقطاب الكبرى في تجسيد سياسة الدولة تجاه فئة الشباب التي ما فتئت تزايد إحتياجاتها يوماً بعد يوم.

إن ما يعرفه قطاعنا في مجالات نشاطاته المختلفة من تحولات ونظرة مستقبلية تتماشى والتنمية المستدامة ، تستدعي الوقوف على محور هام (التكوين) يساعد الهيئات الوصية على تحقيق الأهداف المنشودة لخدمة الطفولة والشباب والوقوف عند رغباتهم وتطلعاتهم .

إنه الإطار الذي يتم من خلاله تحسين المردود الميداني لمختلف مؤسسات الشباب وتوافقها مع السياسات والبرامج المسطرة من طرف وزارة الشباب والرياضة.

من خلال الملاحظة الميدانية ، تبين لنا وجود عدم توازن بين نمط التكوين وملائمته مع السياسة المحلية للقطاع من جهة والتطورات التي حصلت في المجتمع في السنوات الأخيرة من جهة أخرى . كذلك سنحاول في هذه الدراسة أن نستخلص من التحليل الذي سنقوم به لبعض السياسات

التكوينية التي يتميز بها قطاع الشباب والرياضة أن نخرج ببعض الإقتراحات التي تسمح بالإستعمال الأمثل والفعال لآلية التكوين لرفع المهارات وتسهيل التشغيل لإستقطاب الإطارات التي تندمج في إطار التعليم العالي والإطارات التي تندمج في إطار الرسكلة، وبالتالي فإننا سنحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي : هل تتلائم إستراتيجية التكوين المحددة من طرف مديرية الشباب والرياضة لفائدة إطارات الشباب مع التطورات التي حدثت في المجتمع ؟

وللإجابة على هذا التساؤل الأساسي لابد من صياغة التساؤلات الفرعية التالية :

- ماهي الأهمية التي يكتسبها التكوين بالنسبة للموارد البشرية ؟

- ماهي الإستراتيجيات المتبعة من طرف مديرية الشباب والرياضة في مجال التكوين ؟

- مامدى تأثير برامج التكوين على المردودية الميدانية للإطارات البيداغوجية ؟

- كيف يتم تقييم التكوين ؟

ولإنجاز هذا البحث نستخدم منهج البحث التحليلي الوصفي معتمدين في ذلك على المراجع العلمية المتوفرة في هذا المجال والوثائق والمجلات وعلى التشريعات المنظمة لتكوين في وزارة الشباب والرياضة .

وقد ارتأينا تقسيم بحثنا هذا إلى جانب نظري يضم فصلين، تعرضنا في الفصل الأول إلى بعض المفاهيم الأساسية في التكوين وإدارة الموارد البشرية موضحين الأهمية البالغة التي يشغلها التكوين في نجاح المنظمة وكذلك أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف ونوعية الوظائف والمكان ، أما في الفصل الثاني فقد خصصناه لتوضيح الإحتياجات التكوينية من أساليب ووسائل و مراحل التكوين من الإعداد حتى الإسترجاع وبعض المساعدات التكوينية لنخلص إلى بعض طرق التكوين وتقييم الفعالية والمشاكل التي تواجه القائمين على التكوين.

أما الجانب التطبيقي فقد تطرقنا إلى توضيح إستراتيجية التكوين على مستوى مديرية الشباب والرياضة حيث كان المبحث الأول التعريف بالمؤسسة والثاني إلى الطريقة المتبعة لتكوين الأفراد ثم تحليل بعض البرامج الموجهة لفائدة الموظفين ومقارنتها بالمردودية في الميدان .

الفصل الأول

تكوين الموارد البشرية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التكوين.

المبحث الثاني: أنواع التكوين.

- خلاصة.

الفصل الأول: تكوين الموارد البشرية

تمهيد:

تواجه منظمات الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في إطار نشاطها، أي التي تحصل منها على مدخلاتها وتعتمد عليها في تصريف مخرجاتها، فتحقيق أي منظمة إذن لأهدافها وبقائها واستمرارها أصبح مرهون بمدى قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها، والفعالية في مواجهة التحديات تعتمد أساسا على درجة كفاءة الموارد البشرية للمنظمة مهما كان المستوى التنظيمي الذي تنتمي إليه وهذا لكون العنصر البشري أساس أي عمل ، فهو الذي يتولى تحقيق الاستغلال الأمثل لكل عوامل الإنتاج فالفرد أساسا القوة والثروة.

ونظرا لكل هذه العوامل فقد اعترفت الإدارة الحديثة بأهمية تسيير الموارد البشرية كوظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة بعد ما كان الاهتمام منصبا على الجانب المادي فقط. وقد اكتسبت هذه الإدارة أهميتها اشتقاقا من أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المؤسسات.

كما أن التطور والنمو الاقتصادي خاصة في ظل المنافسة جعل من هذه الوظيفة تولى اهتماما خاصا بالأفراد وهذا فيما يخص استقطاب من كافة المصادر المتاحة و المناسبة واختيار أفضل المتقدمين لشغل هذه الوظائف ثم إعداد وتنمية الأفراد وتطوير إمكاناتهم عن طريق التكوين، ويعتبر هذا الأخير من أهم الوظائف التي تركز عليها منشآت الأعمال نظرا للدور الكبير الذي يلعبه الفرد في تحقيق الأهداف المرجوة سواء كانت خاصة أم عامة وسنتناول في هذا الفصل تعريف الموارد البشرية والمفاهيم الأساسية في التكوين وقد قسم إلى مبحثين، فالمبحث الأول يتناول مفاهيم أساسية في التكوين كضرورة ملحة لنجاح أي منظمة أهدافا وخطواتها ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى أنواع التكوين حيث تناولنا التكوين حسب نوعية الوظائف ومرحلة التوظيف والمكان.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التكوين

يعتبر التكوين هو جوهر إدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي تشكل أهم المقومات لبناء جهاز ناجح لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المؤسسة الحديثة

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة. والموارد البشرية HUMAN RESOURCES كاصطلاح يعتبر حديثا وقد حل بالتدريج محل اصطلاح الأفراد PERSONNEL الذي كان سائدا، أو القوى العاملة. ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات. وليصبح المدير والموارد البشرية شريكين كاملين في الأعمال بالتخطيط الاستراتيجي¹.

ولقد اتخذ مضمون الموارد البشرية دلالات تختلف عما كان عليه مضمون إدارة الأفراد. وذلك لأن الفلسفة الإدارية التي ينهض كل من المفهومين عليها قد عرفت تغييرات جوهرية. إن الإدارة عموما هي مباشرة مجموعة من الوظائف المتناسقة والمتكاملة لتوجيه واستخدام الموارد المتاحة من أجل أهداف معينة. وتتحدد مجموعة الوظائف التي تباشر الإدارة (أية إدارة) في:

● تحديد الأهداف المرجوة.

● التخطيط.

● التوجيه.

● تدبير الموارد.

● الرقابة (المتابعة).

● تقييم الأداء².

وكل هذه الوظائف تتطلب اتخاذ القرارات الملائمة، هذا يعني أن مهام الإدارة تتمثل فيما يلي:

● تحدد الأهداف... وهي النتائج المرغوب الوصول إليها.

● تخطط... أي تحدد ما يجب عمله وتوقيته ومتطلباته.

● تنظم... أي توزيع الأدوار وتحدد الاختصاصات والسلطات.

¹ كنه غطت بتُحان طُلزبشطُح، هُجُح هُيَضِي، لس طُح، 2004، ص، 15..
² كُتسَل حَس، يَظنح الأفاض، ظنان حُيُح اخ ان صطُح انم الطُح، 1987، ص، 15..

- توجيه...أي ترشيد القائمين بالعمل لكي يتم حسب الخطة.
 - تدبر الموارد...أي توفر المستلزمات المادية والبشرية لكي يمكن تنفيذ العمل وتحقيق الأهداف¹.
 - ترأقب (تتابع) ...أي تتأكد مم يتم تنفيذه وبأنه مطابق للخطة.
 - تقييم الأداء...أي الحكم على جودة ما يتم تنفيذه.
- وتأسيسا على هذا التعريف للإدارة ، فإن إدارة الموارد البشرية وكتحصيل حاصل، هي تطبيق وظائف الإدارية بالنسبة للموارد البشرية؛ وعليه فإن الإطار العام لإدارة الموارد البشرية يتمثل في التالي:
- أ تحديد الأهداف المرجوة في مجال الموارد البشرية بالنسبة للمهام التالية:
- تخطيط الموارد البشرية.
 - تنظيم شؤون الموارد البشرية.
 - توجيه أعمال وشؤون الموارد البشرية.
 - تدبير الموارد اللازمة لمباشرة الموارد البشرية.
 - الرقابة (ومتابعة) شؤون الموارد البشرية.
 - تقييم الأداء في مجال شؤون الموارد البشرية.
- ب - اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص تلك المهام سالفه الذكر.

المطلب الثاني: أهمية التكوين

يتفق الجميع أن التعليم هام وضروري للعمل داخل المؤسسة الحديثة، لدرجة يمكن التسليم عندها بأن في العصر الحديث لم يعد مقتصرًا على المعلومات المكتسبة في قاعات الدرس بالمدارس والمركز والمعاهد والجامعات، بل أصبح التعليم عملية مستمرة مدى الحياة وخاصة بالنسبة لموظف أو العامل أو المهني... الخ. ولكي يكون التعليم مجديًا فلا بد من ارتباط التعليم بعنصر المرونة، وذلك لمسايرة التغيرات السريعة في المجتمعات والتطورات الفنية والتكنولوجية، كما أن استيعاب الفرد للتعليم يختلف من مستوى عمري إلى آخر، حيث تقل القدرة على الرغبة في التعليم النظامي مع تقدم السن؛ ولهذا فإن وجود آليات ووسائل تعليمية تقدم المعلومات العامة أو متخصصة بطرق تجعل المعنيين يفهمون ويدركون ويستوعبون في مراحل لاحقة للمراحل النظامية. ويتمثل ذلك في التعليم بوسائل خاصة، وهو ما يطلق عليه اسم التكوين، لأنه لا يدخل تحت مظلة التعليم النظامي². ولهذا فقد أصبح التكوين من بين أساسيات الإدارة الناجحة لأنه يساعد العاملين على تجاوز الأخطاء المهنية، كما أنه

¹ كنه غطت: بياجغ سيشلش لقط، ص، 16..
² جي صى ج قش اوشى بظح ان بظل زلش شطح، بظل لظطوق ك ا ، 2005، ص، 231 ..

يختصر المسار المهني في الوصول إلى الوظائف الأرقى؛ وفوق هذا وذاك يكسب الفرد مهارات جديدة بتغيير أنماط وسلوك الأداء. وتزداد أهمية التكوين أكثر إذا عرفنا أن سمة العصر الذي نعيشه تتمثل في التطور التكنولوجي السريع وسيادة العولمة بتوجهات الميكرو تخصصية، والتي تزداد أكثر فأكثر. وطبقا لآخر الأبحاث فإن المعلومات الخاصة بفرع معين تتغير كل خمس سنوات وربما أقل من ذلك، فالمهندس الذي يتخرج الآن سوف لن يكون في نفس المستوى التحصيل المهني- الجامعي مع من سيتخرج بعد خمس سنوات من الآن. ولهذا فإن التعويض في الفرق بين التحصيل الجامعي والتطور التكنولوجي المستمر لا بد أن يرتبط بفترات تغذية متتابعة للمتخصصين وهذا ما يتكفل به التكوين. وعليه فقد تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للمتخصصين في القيام به، ذلك أن التكوين في مجال الصناعة الحديثة صار ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشاكلهم أثناء الأداء وتطويرا لقدراتهم إلى مراكز وظيفة تفيد الفرد من ناحية والمؤسسة من ناحية والمؤسسة من ناحية أخرى.

هذا وتعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز ناجح لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المؤسسة الحديثة. فالتكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية وفعالة ومستقرة وتنافسية، وعلى الرغم من أن أية مؤسسة قد تضع خطة عمل وتوفر كل الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكبر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الثالث : تعريف التكوين

التكوين بمفهومه الواسع يتشابه مع ثلاث مفاهيم هي:

1. التعليم.

2. التطوير.

3. التكوين.¹

فالتعلم هو الإصطلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع. ويقصد بالتعليم إكساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته، في سياق نظامي.

أما التطوير فهو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة.

¹ كنه غطت: بطجغ سئشكشكط، ص، 61..

والتكوين هو نوع من أنواع التعليم وبالتالي فإن كل أنواع برامج التكوين هي تعليم وليس من الضروري أي يكون كل تعليم بالضرورة تكوين.

والتكوين هو أيضا زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض، تمثل في مجموعها أنشطة التكوين بما يمكن إعتباره على أنه تأقلم مع العمل أو تغيير في الإتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل.¹

المطلب الرابع: الأهداف العامة للتكوين

لكي ينجح التكوين يجب أن يسعى إلى تحقيق حاجة من الحاجات، ولهذا وجب أن توضع أهداف وأغراض محددة إقرار أو بدء تنفيذ برنامج تكويني. والغرض من التكوين بصفة عامة هو التنمية في كل شيء (تنمية المهارات وتطوير وتحسين معدلات الرضى والاتصالات والعلاقات الإنسانية... الخ).

إلى جانب تحديد أهداف التكوين يجب أن تكون هناك رغبة حقيقية من جانب الإدارة للاستفادة من التكوين، يشمل كل الأفراد بالمؤسسة من رئيس مجلس الإدارة حتى اصغر عامل. وتهدف برامج التكوين لإمداد العاملين بالمعرفة والمهارة في اتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل، كما أن التكوين لا بد أن يؤدي لتعليم الفرد ليكون قادرا على القيام بعمل محدد. (ولا يعني التكوين أننا نساعد هذا الشخص في اكتساب المعلومات التي تساعده على القيام. يمثل هذا العمل بصفة عامة).

وعموما فإن كل برنامج تكويني يسعى لبلوغ الأهداف العامة التالية :

1. رفع الكفاية الإنتاجية وذلك من خلال مجموعة من الوسائل لعل أهمها: زيادة الإنتاج، تخفيض التكاليف، زيادة الدخل عن طريق زيادة كفاءة أداء الأفراد، زيادة الدخل عن طريق الاستفادة بطريقة أفضل من الموارد المتاحة في الآلات والمواد.²

2. يجب أن يخلق ويحافظ على استمرار الهيكل التنظيمي على كل المستويات قادرا على أداء واجباته والالتزام بمسؤولياته.³

3. يجب أن يعمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين ويطور اتجاهاتهم، وذلك من خلال:

(أ) إمدادهم أولا بأول بكل المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال.
(ب) تسهيل وسائل الاتصال سواء أكان من أعلى إلى أسفل أم من أسفل إلى أعلى (الهابط أم الصاعد)، بطريقة تحافظ على أهداف وسياسات وأعمال المؤسسة.

¹ أحسن ياطي، طرح أن كل زلزال شطح ن بلطران ج ليكح إلى س كضوح ، 2007 ، ص ، 453 ..
² ميج تكي: ز زونانهي ، فنتأ ح ن كل زلزال شطح ان سراس حني سناح اي اجيبط ، ي كح لس طح ، 2002 ، ص ، 68 ..
³ كة غطت: بيج غ سناكش كط ، ص ، 62 ..

مما سبق يمكننا القول أن نشاط التكوين يهدف إلى توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء عمله. ونشاط التكوين بهذا المعنى ينبع من الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد، وذلك بتوفير فرص لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء الفعال للعمل.

المطلب الخامس: خطوات التكوين

وتحتوي وظيفة التكوين على ثلاث قرارات رئيسية:

1. تحديد الحاجة إلى التكوين.
 2. اختيار وتصميم وسيلة التكوين المناسبة.
 3. تقييم برامج التكوين.
- وتعد القرارات الثلاث بمثابة المحاور الرئيسية لبحوث التكوين. ويتم التطرق لها لاحقا بإيجاز.

تحديد الحاجة إلى التكوين:

إن تحديد الحاجة إلى التكوين¹ هي الأساس في تقرير من العاملين في المؤسسة هو في حاجة إلى تكوين. وتتم هذه العملية من خلال مراعاة المؤشرات التالية:

أ - مؤشرات الأداء التنظيمي:

حيث أن نشاط التكوين ليس هدفا في حد ذاته، بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي. لذلك فإن نقطة البدء في تقدير احتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، والتي يمكن حصرها في مجموعتين من المؤشرات: أولا، مؤشرات كفاءة الإنجاز، ومن ذلك مثلا معدلات الإنتاجية، الربحية، تكلفة المواد، استغلال الأدوات والآلات، تكلفة التوزيع... الخ.

ثانيا، مؤشرات استثمار الموارد البشرية، وتدخل ضمن هذه المجموعة سبيل المثال احتياجات الموارد البشرية واحتياجات التكوين المنبثقة منها والمبنية على دراسة قوة المؤسسة من حيث تكوينها وحركتها من وإلى المؤسسة ومن إلى الأعمال المختلفة.

وبدراية المؤشرات السابقة في الوحدات التنظيمية من حيث اتجاهات، وعلاقتها ببعضها البعض وعلاقتها بأهداف المؤسسة، يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى تنمية الأداء التنظيمي ب - مؤشرات أداء العاملين:

حقيقة الأمر أن تحديد مجالات تحسين الأداء التنظيمي لا تكفي لوحدها لتقرير بأن التكوين هو الوسيلة لتحقيق ذلك. وإذ أن الأداء التنظيمي قد يكون منخفضا لأسباب لا تكمن في القوى العاملة

ليصطى ج قش اوش: بطج غ سثلفركط، ص، 234 ..

بقدر ما تكمن في عوامل أخرى مثل الظروف الاقتصادية أو سياسات المؤسسة في الإنتاج والتوزيع... الخ. لذلك فإن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء التنظيمي يكون من خلال القوى العاملة. ويقتضي ذلك دراسة المؤشرات التالية. أولاً، مقياس فاعلية الأداء للأفراد، حيث أن دراسة مثل هذه اتجاهات تبرز جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد، وأيضاً التغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانبه المختلفة. ثانياً، مكونات ومتطلبات الأداء، حيث تتم دراسة مكونات الأداء بهدف التعرف على العمليات التي يحتويها الأداء، وأية تغيرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل تغير طرق وأساليب العمل أو بإدخال آلات وأجهزة جديدة. أو لأي سبب آخر. ووفق هذه الدراسة يحدد أيضاً التغير في متطلبات الأعمال من قدرات أو خبرات أو معرفة، كما تحدد متطلبات تلك الأعمال التي اتسم فيها أداء الأفراد بالانخفاض من واقع دراسة مقياس الفاعلية¹.

ج- مؤشرات احتياج الأفراد للتكوين:

تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التكوين. ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين، وأيضاً مجالات تلك التنمية. وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل. وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:

● جوانب الأداء التي بها نقص، لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها. عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التكوين، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء.

● جوانب الأداء التي بها نقص، ولا يملك الفرد القدرات (المهارات أو المعلومات) اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات. وفي هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بتكوين الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة.

● جوانب الأداء التي بها نقص لكل فرد يملك القدرات اللازمة لها، لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات. عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التكوين، حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء. ويبقى بعدئذ أمر واحد يجب التحقق منه قبل وضع الفرد فعلاً في برنامج التكوين، وهو مدى رغبة الفرد في

1- فمستجابه حى نظرحان نصل لثلاث شرط حوسراس حانتهى " فان ش ايجصر كعبت رطخ ن م ش هج نس اس ، بچ كح حى قضى لىس طر ح ، 2003 ، ص ، 30...

تحسين أدائه وفي تنمية قدراته. فهذه الرغبة لا يجب أن تفترض في كل الأفراد الذين ينمي التكوين من أدايتهم، وقياس هذه الرغبة يفيد في معرفة إمكانية إثارة دوافع الفرد للتكوين وأيضا في معرفة نوع الحوافز الواجب توافرها في برنامج التكوين وفي العمل بعد التكوين.

المبحث الثاني: أنواع التكوين

على أي شركة أو منظمة أن تحدد سياسيتها العامة (أو فلسفتها) في التكوين. ويعني هذا تحديد أنواع التكوين التي تفضلها المنظمة وتود التركيز عليها، ويعني هذا، في نفس الوقت، عدم اهتمامها بالأنواع الأخرى من التكوين. وهناك العديد من أنواع التكوين، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام المنظمة، وحينما تستقر المنظمة على مجموعة من الاختيارات (أي الأنواع)، تكون هذه المجموعة (أو التوليفة) من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمنظمة.

وتستطيع المنظمة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها، وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي له، وطبيعة النشاط المرتقب، والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم وعمل المنظمة، كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل (ودرجة توافر المهارات فيه) وشكل منظمات التكوين، وطبيعة ممارسات هذه المهنة في سوق العمل.

وتتعدد الاختيارات المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية، بالنسبة لأنواع التكوين ويحاول في هذا الجدول (1) أن يوضح بعض أنواعها:

جدول 1 : أنواع التكوين

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب:		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1. توجيه الموظف الجديد	1. التكوين المهني والفني	1. داخل المنظمة
2. التكوين أثناء العمل.	2. التكوين التخصصي	2. خارج المنظمة
3. تكوين لتحديد المعرفة والمهارة	3. التكوين الإداري	أ. شركات خاصة
4. تكوين بغرض الترقية والنقل		ب. في برامج حكومية
5. التكوين للتهيئة على معاش		

المطلب الأول : التكوين خلال المسار المهني.

1 توجيه الموظف الجديد Orientation

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد. وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف ، منها على سبيل المثال ، الترحيب بالقادمين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل ، وتكوينهم على كيفية أداء العمل.

وتختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بما كل المعلومات المهمة، وغيرها من الطرق. وأهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالاتي:

1. معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات التنظيم الإداري للمشروع، والخريطة التنظيمية له.

2. ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.

3. ملابس العمل.

4. طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل التليفون وآلات التصوير.

5. الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات.

6. الانجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها.

7. السلوك في العمل وقواعد التدخين والأكل والمشروبات.

8. قواعد الأمن الصناعي والسلامة.

9. موقع المشروع والإدارات والأقسام.

10. التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.

11. الإجازات والأعياد.

12. الترقيات والحوافز .

13. أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين.

(2) التكوين أثناء العمل :

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين. حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتدربين. ومما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العمل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها. ويعاب على هذا النوع من التكوين هنا أنه ليس هناك ضمان أن التكوين سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يحتذى به¹.

(3) التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة :

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد ، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك . وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

(4) التكوين بغرض الترقية والنقل :

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها . وهذا الاختلاف أ، الفرق مطلوب في التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف. ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف ، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية ، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية .

(5) التكوين للتهيئة للمعاش:

في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش. وبدلا من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم "ركنه على الرف" بالخروج على المعاش ، يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

¹ أحسن ياط : يلاج سثكشكط ، ص460..

المطلب الثاني: أنواع التكوين حسب نوع الوظائف

1) التكوين المهني والفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والنجارة، والميكانيكا، والصيانة، والتشغيل، اللحام، والسمكرة، وغيرها¹. وتمثل التلمذة Apprenticeship نوعا من التكوين المهني والفني، وفيه تقوم بعض المنظمات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن)، ويحصلون غالبا على شهادة فنية (قد تعادل الإعدادية أو الثانوية)، وغالبا ما تتعهد المنظمة بتوظيفهم حال نجاحهم.

2) التكوين التخصصي:

ويتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية. وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة. والمعارف والمهارات هنا لا تركز على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها، واتخاذ القرار فيها.

3) التكوين الإداري:

ويتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية) أو الوسطى، أو العليا. وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه، وقيادة، وتحفيز وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال.

المطلب الثالث: أنواع التكوين حسب مكانها

1) التكوين داخل المنظمة:

قد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل المنظمة. وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها.

وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي، هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل. On- the -Job Training وفي هذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة. وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مكونه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه. ويمتاز هذا

¹ ان طُج غسانيك، ص، 460..

النوع يتمثل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

2) التكوين خارج المنظمة:

تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المنظمة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة، وربما خارج الدولة. ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بشركات خاصة، أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية. أ - شركة التكوين الخاصة: على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تكوين خاصة أن تطمئن على جدية التكوين فيها، وأن تفحص سوق التكوين، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والمنظمات الخاصة.

ب - برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة (مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر). أو من خلال الغرف والصناعية والتجارية، وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

خلاصة:

إن الإدارة عموماً هي مباشرة مجموعة من الوظائف المتناسقة والمتكاملة لتوجيه وإستخدام الموارد المتاحة من أجل أهداف معينة وكل هذه الوظائف تتطلب إتخاذ القرارات الملائمة ، هذا يعني أن مهام الإدارة تتمثل في التخطيط،التوجيه،الرقابة والتقييم وعلى هذا الأساس فإن إدارة الموارد البشرية هي تطبيق لهذه الوظائف.ويعتبار التكوين هو من أهم الوظائف الكبرى لإدارة الموارد البشرية حتى أنه أصبح من بين أساسيات الإدارة الناجحة ، فهو يساعد على تجاوز الأخطاء المهنية ويختصر المسار المهني.

وهو أيضاً بناء مجموعة معارف جديدة ، وإتجاهات نحو المعرفة وتنمية مهارات العاملين أو الموظفين لأداء العمل ، كما أن وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز ناجح لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المؤسسة الحديثة فهو هام وضروري لتشكيل قوة بشرية وفعالة ومستقرة وتنافسية.

كما أنه توجد أنواع كثيرة وفلسفات متعددة للتكوين وهي تنقسم حسب نوعية الوظائف والمكان والمسار المهني (مرحلة التوظيف مثل الموظف الجديد والموظف أثناء تأدية عمله وللترقية ، ولأنواع حسب نوع الوظيفة مثل التكوين الفني والتكوين الإداري وأنواع حسب مكان التكوين مثل التكوين داخل المنظمة والتكوين خارج المنظمة).

ولكي ينجح التكوين أو يحقق أهدافه لا بد أن يقترن بتحديد حاجات المنظمة بمعرفة مؤشرات الأداء التنظيمي أو أداء العاملين أو مؤشرات إحتياجات الأفراد لتكوين.

الفصل الثاني

تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها

المبحث الأول : تحديد الإحتياجات التكوينية.

المبحث الثاني: مراحل التكوين.

المبحث الثالث: أساليب التكوين وأساسياته.

المبحث الرابع: بعض المقومات المادية لتكوين

- خلاصة.

الفصل الثاني: تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها.

تمهيد:

تلجأ كثير من المنظمات إلى تصميم برامج للتكوين ، وتخصيص موارد مالية عالية لها وذلك بسبب اعتقاد هذه المنظمات بضرورة هذه البرامج. وتخطئ بعض المنظمات في هذا السعي، وذلك بسبب عدم استناد تصميم البرامج إلى حاجة فعلية للتكوين. ومما يزيد الأمر سوءاً، أن هناك اعتقاداً لدى المنظمات ورجال الإدارة بأن التكوين يمكنه حله بأساليب أخرى غير التكوين. لذلك فإن تحديد الحاجة إلى التكوين ينبغي أن يستند إلى تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمة ويعاني منها الفرد ، ويمكن البدا بالقول بأن الحاجة إلى التكوين تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الأول من هذا الفصل ، بعد هذا نمر إلى المبحث الثاني من هذا الفصل بدأ من الإعداد ، التنفيذ ، التقييم ثم الإسترجاع وفي المبحث الثالث نقوم بشرح أساليب التكوين وفعاليتها داخل المنظمة أو خارجها إلى جانب التطرق إلى المساعدات التكوينية والميزانية إلى أن نخلص إلى تقديم بعض العناوين على شبكة الأترنت لتسهيل عملية التكوين.

المبحث الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

المطلب الأول: أساليب تحديد الحاجة إلى التكوين

ويمكن تحديد القصور في المعلومات أو في المهارات والذي يحدد الحاجة للتكوين بأسلوبين: أولهما على مستوى الأفراد، وثانيهما على مستوى المنظمة ككل. ويقدم شكل (تحديد الحاجة للتكوين) الخطوات الإجرائية لتحديد الحاجة للتكوين سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة. حتى يمكن تحديد الهدف من التكوين ومحتوى برنامج التكوين¹.

المطلب الثاني: تحديد الحاجة للتكوين على مستوى الفرد

يؤدي القصور في المعلومات إلى تحديد حاجة هذا الفرد للتكوين. ويرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية:

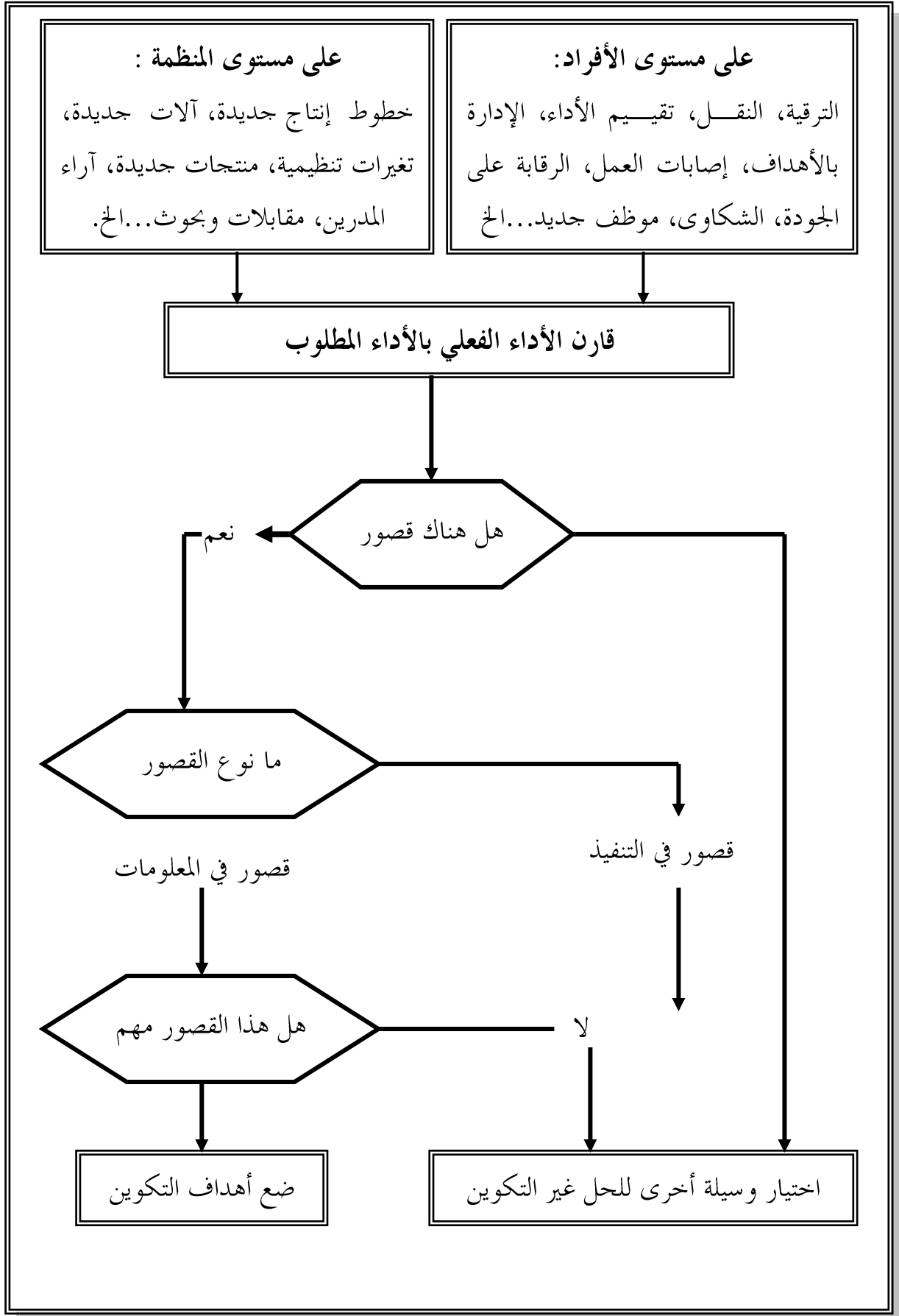
1. الترقية: تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.
2. النقل: يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة في النقطة السابقة.
3. تقييم الأداء: يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي (كما هو وجود في التقييم)، وبين الأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم.

طراوح حس ، يظنح ان نحل زلتش طحوض وئس تتموح ، جكج بس كضح ، بل كضح ، 2001 ، ص، 164..

4. برامج تخطيط المستقبل الوظيفي: عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي يمكن التعرف على ما كان هناك قصور في المعلومات أم لا.
5. الإدارة والأهداف: يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية وبين النتائج المستهدفة.
6. الحوادث: إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلى قصور في معلومات الأفراد عن الأمن والوقاية والأجهزة يجب تكوين هؤلاء الأفراد.
7. الرقابة على الجودة: إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل وجب تكوينهم.
8. الشكاوى: إذا كانت أسباب الشكاوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل وجب تكوينهم.
9. القيام بالمهام خاصة: إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة، وجب تكوينه.
10. التناوب الوظيفي: إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي وجب تكوينهم على هذه الأعمال.¹

¹ أحيى هـ: بطجغ سئاشركط ، ص، 464 ..

شكل 1 : تحديد الحاجة للتكوين



المطلب الثالث: تحديد الحاجة للتكوين على مستوى المنظمة

يمكن أنه هناك قصورا في معلومات الأفراد وفي مهاراتهم، وبالتالي الحاجة إلى تكوينهم، وذلك بالنظر إلى الأسباب على مستوى المشروع أو المنظمة.

والآتي أمثلة لمثل هذه الأسباب :

1. إنشاء وحدات جديدة.
2. إضافة منتجات جديدة.
3. استخدام آلات ومعدات جديدة.
4. الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة.
5. الأخذ بسياسات تسويق، أو تسعير، أو إعلان جديدة.

ويقوم أخصائي التكوين على مستوى المشروع باستخدام قوائم الأسئلة والمقابلات الشخصية مع المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتكوين. وتدور الأسئلة المطروحة في كل من القوائم أو المقابلات حول تأثير الخمسة أسباب السابقة على الأداء الواجب أو المطلوب في المستقبل، وما إذا كان هذا الأداء يختلف عن الأداء الفعلي. والمشاكل المترتبة على أن من هذه الأسباب وأساليب السيطرة على هذه المشاكل. وتؤدي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتكوين وأيضا إلى التعرف على محتوى برنامج التكوين.

وكما نرى أن تحديد الحاجة التكوينية على مستوى كل من الفرد والمنظمة، هو أمر يحتاج إلى مجهود ودراسة بواسطة كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، وتشمل هذه الدراسة ما يلي:

1. دراسة التنظيم: أي دراسة الإدارات والأقسام، وما سوف يتم فيها من تعديلات في هياكلها، وحجمها، وما إذا كان هناك أنظمة ولوائح وسياسات عمل جديدة. وبالطبع فكل هذا يشير إلى احتياج واقعي للتكوين.
2. دراسة عمليات وأنشطة المنظمة: أي دراسة الوضع الحالي والمرتبب فيما يمس خطوط الإنتاج، والمنتجات، والآلات، والعمليات الإنتاجية، والمعايير والمواصفات والجودة، ووحدات الإنتاج، والتكنولوجيا. وأي تغيير في هذه الأمور تشير إلى احتياج تكويني.
3. دراسة الأفراد: أي تتبع المسار الوظيفي لكل فرد، ومدى مناسبة افرء بين معارف ومهارات وخبرت الشخص حاليا وبين ما تحتاجه الوظيفة هو مؤشر كاف للاحتياجات التكوينية.

وتتضافر كل الجهود التالية داخل إدارة الموارد البشرية(أو إدارة التكوين) ، وذلك لكي تقوم هي بتفريغ كل البيانات ، أو تبويبها في جداول تحدد من خلالها عدد العاملين المطلوب تكوينهم، وأنواع برامج التكوين المقترحة، وأي بيانات أخرى قد تكون مفيدة في هذا المجال. ومن أمثلة الجدول التالي توضيح الحاجة للتكوين على مستوى المنظمة¹.

الجدول 2 الاحتياجات التكوينية

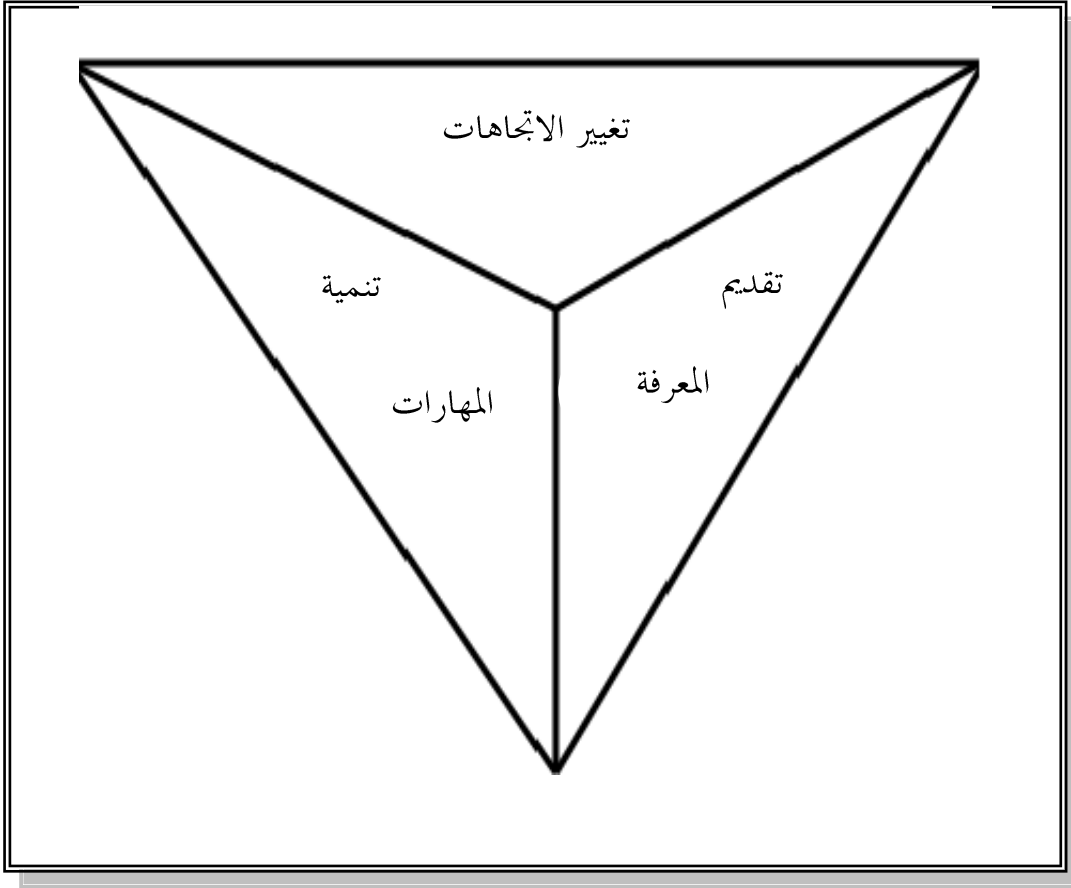
خطة الحاجة للتكوين عن عام/...../.....						
الوظائف	نوع التكوين	عدد العاملين الحاليين	عدد العاملين المتكويين	عدد العاملين المطلوب تكوينهم أو الاحتياجات التكوينية	العدد الممكن تكوينه هذا العام	العدد المؤجل تدريبه العام القادم
مديري إدارات	القيادة والإدارة العليا	7	2	2	4	1
رؤساء الأقسام	تنمية إدارية	24	9	15	10	5
ملاحظين	إدارة إشرافية	16	10	6	4	2
أحصائي مبيعات	أحصائي مبيعات	6	2	4	4	
أحصائي أفراد	أحصائي موارد بشرية	3	2	1		
أمين مخازن	أحصائي مخازن	4	2	4		
بائعين	فن البيع	9	5	4		
كاتب	سكرتارية حديثة	15	8	7		
عمال	ثقافة عمالية	640	200	440		

¹Mary Brawn· et.al.**Human Resources development**·7th ed, New.York; Me Graw-Hill ,2004,p,105..

1) تحديد هدف التكوين:

يتم ترجمة الاحتياجات التكوينية في شكل أهداف، وذلك على مستوى كل برنامج تكويني على حدة. ويحاول كل برنامج أن يحقق هذه الأهداف، وأن يتأكد أنه تم تحقيقه بنهاية هذا البرنامج. هذا ويمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاث أنواع رئيسة:

الشكل 2 أهداف التكوين



1) تغيير الاتجاهات: وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتكونون، أو آرائهم . وقد تعني أيضا تغييرا وتطويرا في نية التصرف السلوكي المقبل إن سححت الظروف. وتعني أيضا تهيئة المتكونين لتقبل آراء جديدة، أو ظروف عمل جديدة.

وأشهر برنامج تكويني حدث في تاريخ مصر، وكان تغيير الاتجاهات، وهو برنامج تكوين رؤساء شركات قطاع الأعمال العام، والذي أجرى في صيف وخريف، وقام مؤلف الكتاب بالمشاركة في تصميمه، والإعداد له، والإشراف عليه والتكوين فيه، وكان الهدف الرئيسي للبرنامج هو تهيئة رؤساء مجالس الإدارات، والأعضاء المنتدبين للعمل في ظل التخصصية، والتحول إلى القطاع الخاص، والعمل وفق آليات السوق، كما استهدف البرنامج إلى تغيير اتجاهاتهم وتوجيههم لتقبل ظروف العمل الجديدة في هذه المنظمات، وفي ظل أسواق أكثر حرية، وفي تخطيط استراتيجي تنافسي.

2) تقادم المعرفة: إن تقادم المعرفة، ونسيان هذه المعرفة، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تكوينية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي. وذلك استنادا إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به، واستنادا إلى أن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم.

وقد ترى بعض المنظمات إنشاء برنامج للقراءة بين العاملين، وذلك في مجالات العمل، التي يقوم بها. فالقراءة في موضوعات مثل القيادة، وجماعات العمل، والاتصال، والشخصية، والتخطيط، والتنظيم واتخاذ القرارات، وغيرها تفيد أساسا في زيادة معارف العاملين، ولا تهدف بالدرجة الأولى إلى مهارات محددة، بل أن كثيرا من برامج التكوين الشائعة، والتي تعتمد على أساليب الاستماع إلى المحاضر، أو المناقشة الجماعية، أو حضور ندوة أو مؤتمر لا تخرج عن كونها تهدف إلى زيادة المعرفة أو الحصيلة العلمية في مجال معين.

3) تنمية المهارات: قد يحتاج المتكونون إلى مهارة محددة . وهي تشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا، أو لحل مشكله، أو تطويره، وتركز برامج التكوين التي تهدف إلى رفع المهارات التوضيح خطوات العمل، خطوة خطوة، وبتفصيل زائد. كما تركز في كل موقف بالتفصيل، وعلى ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة، وأسلوب الاستخدام بالتفصيل.¹

ويمكن أن نعتبر هذا الهدف من أصعب الأهداف لأنه يحتاج إلى إلمام كامل بالمعرفة والعلم في مجال معين، ثم تحويل ذلك إلى خطوات محددة للتصرف والعمل. وتمثل العناوين التالية أسماء لبرامج تكوين

¹ أحسن ياط: يطجغ سثاشركط، ص، 471..

تهدف إلى تنمية المهارات، كيف تقنع المستهلك بالشراء؟ وكيف تستوفي نماذج شؤون الخدمات؟ كيف تستخدم برنامج إكسيل؟ كيف تكتب باستخدام معالجة النصوص على الكمبيوتر؟ وكيف تفحص الخامات الكهربائية؟ وكيف تتخذ قرار منح الائتمان باستخدام النظم الخبيرة بالكمبيوتر؟ ويقدم الجدول 3 "مثال لأهداف التكوين في أحد البرامج"، وذلك كتطبيق للثلاث أهداف السابق ذكرها.

الجدول 3 مثال لأهداف التكوين في أحد البرامج-

بنهاية برنامج التكوين، يكون المكون:

1. قد كون اتجاهات محبة تجاه التخصص، وفضل التحول إلى القطاع الخاص، وكون للعمل الجاد في ظل الظروف الجديدة للشركات المصرية.
2. تمكن من التعرف على أحداث ما وصل إليه علم الإدارة فيما يمس التخطيط الاستراتيجي التنافسي، والتعرف على مكونات هذا النظام للدرجة التي تمكنه أن يشرحها لغيره بإتقان.
3. تمكن من تنمية المهارات في استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي، وبناء نظام متكامل داخل المنظمة للتخطيط الاستراتيجي، وإتباع خطوات هذا التخطيط خطوة بخطوة.

كما يمكن التفريق في أهداف التكوين ليس فقط من حيث نوع ومحتوى التكوين، بل وأيضا من حيث درجة وكثافة أو مستوى التكوين إلى أهداف التكوين التالية:

- 1) التلمذة: ويتم هنا تعريف العاملين لخلفية عامة عن موضوع الدراسة أو التكوين أو المهارة الواجب اكتسابها، ففي كثير من الأحيان قد يفيد العلم بالشيء حتى وإن كان ذلك بصورة ابتدائية.
- 2) رفع مهارة الأداء: ويتم هنا تعريف العاملين لشحنة كبيرة عن موضوع التكوين للدرجة التي يمكن فيها للمتدرب أن يتذكر معظم الحصيللة العلمية. أو يتم تعريف العاملين لنوع من المهارات وعليهم أن يتقنوها بدرجة كبيرة.

3) السيطرة والتفوق: على المتكون أن يظهر سيطرة كاملة على موضوع التكوين للدرجة التي تمكنه من أن يشرحها لغيره ، وأن يتعرف على العلاقات الداخلية بين أجزاء الموضوع، وأن يؤديها بصورة متفرقة.

كما يمكن أيضا التفريق في أهداف التكوين، وذلك حسب المدة التي يغطيها التكوين كالاتي:

1. أهداف قصيرة الأجل: وفي الغالب تغطي احتياجات تكوينية عاجلة وسريعة، تعبر عن رغبة المنظمة في علاج مشاكل طارئة، أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد ، أو لبعض الإدارات.
2. أهداف طويلة الأجل: وهي في الغالب تغطي احتياجات تنمية وتطوير متأنية، وتعتبر عن رغبة المنظمة في النمو والتطوير والنضج الطبيعي للأفراد أو الإدارات.¹

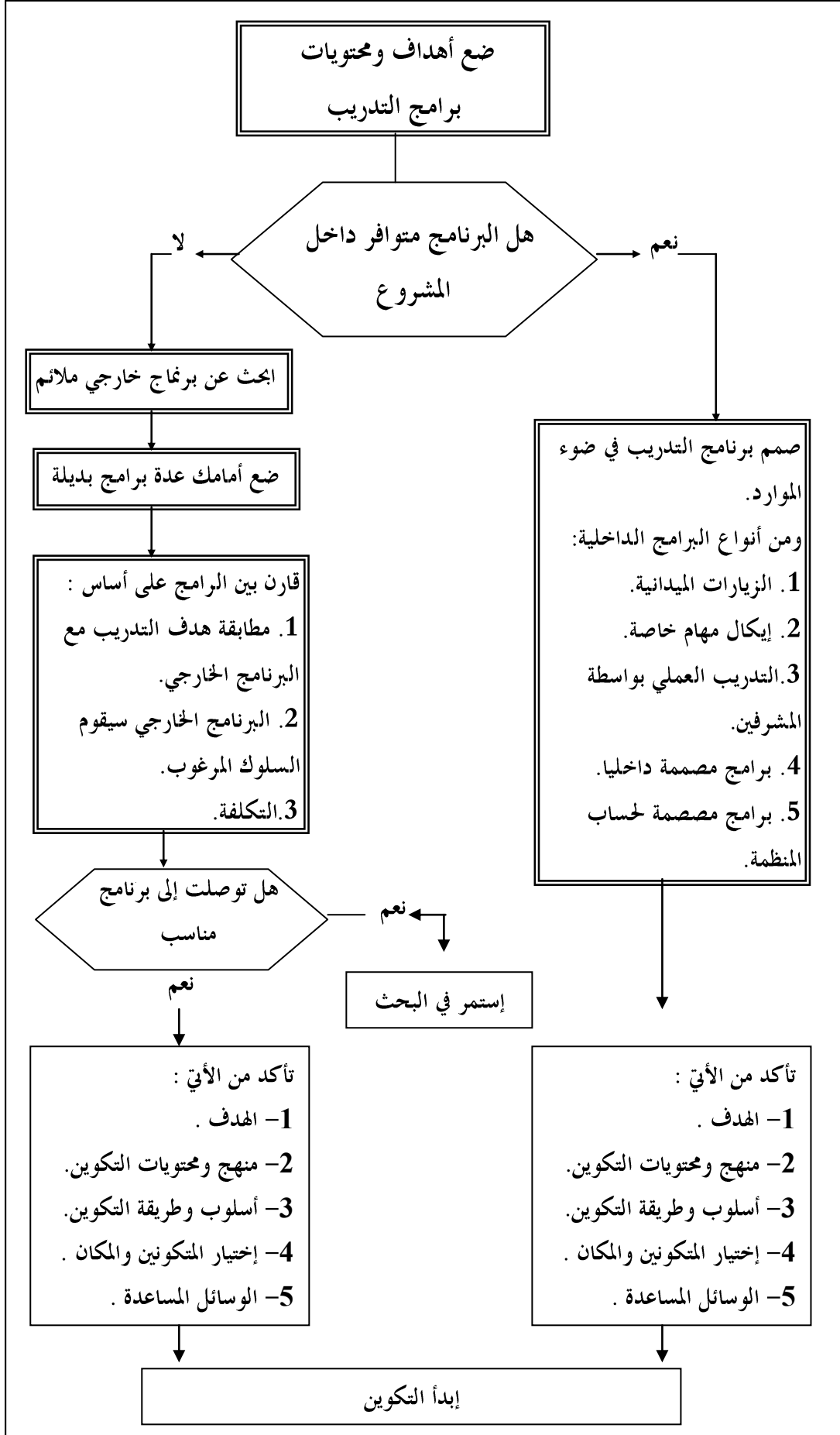
2) تصميم برامج التكوين:

يلبي تحديد الحاجة إلى التكوين تصميم برنامج التكوين الذي يفني هذه الحاجة، ويتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التكويني، ثم تحديد أساليب التكوين، والأدوات المساعدة فيها، وأيضا تحديد المتكويين وأخيرا وضع نظام لتطبيق ومتابعة برنامج ويوضح شكل التالي نموذجاً إجرائياً لطريقة تصميم برنامج التكوين والذي سنتناول مكوناته بالشرح في هذا القسم. وضع محتويات خطة التكوين

يضم منهج التكوين شرحاً تفصيلياً لأهداف برنامج التكوين، والعناوين الأساسية لحلقات الدراسة والبحث، والمكونات الأساسية لكل حلقة دراسية، وتاريخ ومواعيد هذه الحلقات، وأسماء المتكويين لكل حلقة. ويتضح من هذا أن المنهج يهتم بوضع النظام الإجرائي الأساسي لخطة التكوين.

¹ ان طُج غاسريك، ص، 474 ..

الشكل 3 أهداف ومحتويات برامج التكوين



ويعني هذا الشكل (3) نموذجاً لمحتوى برنامج التكوين:

أما محتويات خطة التكوين فتعني الحصيلة المقدمة للمكونين وذلك في شكل دليل للمكونين يحوي الدروس والقرارات. ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمتدربين لاستذكار ومراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين.

الجدول 4 - محتوى برنامج التكوين -

اسم البرنامج	تقديم عمال الإنتاج الجدد للعمل
اليوم الأول	افتتاح وفكرة عامة 1 - ترحيب 2 - فلسفة المنظمة في شؤون العاملين. 3 - تاريخ وتنظيم المنظمة.
اليوم الثاني	الأجور وساعات العمل 1 - الاستحقاقات والاستقطاعات والحوافز. 2 - ساعات العمل وساعات الراحة. 3 - الإجازات ومزايا العاملين.
اليوم الثالث	مكان العمل 1 - زيارة ميدانية لأقسام الإنتاج. 2 - السلامة والأمن الصناعي . 3 - إصابات العمل والتأمينات الاجتماعية.
اليوم الرابع	ختام 1 - الترقيات والمستقبل الوظيفي للعاملين. 2 - معاملة الزملاء والمرؤوسين والرؤساء. 3 - ملخص لما سبق. 4 - أسئلة وأجوبة واختبار. 5 - حفل الختام.

وفي بعض الأحيان يتم وضع دليل للمكونين، ويحوي أيضا إرشادا لطريقة إدارة حلقات البحث أو الدرس من حيث متى يتم التركيز على العرض النظري ومتى تعطى لهم أمثلة؟ ، وكيف تدار الأسئلة؟ وكيف يتم التركيز على رفع المهارة أو الأداء الفعلي؟ وما هي التمارين؟ وكيف يتم تكوين جماعات للمناقشة وحل المشاكل؟ وغيرها .

ومن بين الأسئلة الهادفة إلى إنجاح البرنامج التكويني في مرحلة الإعداد للتكوين الأسئلة التالية:

* من هم الذين يحتاجون للتكوين، وكيف إشراكهم في البرنامج ولاية أهداف؟

* هل يمكن تحديد المهارات والقدرات والانجازات الواجب امتلاكها أو تحقيقها من قبل الأفراد المشاركين؟¹

* ما هي بالتحديد الأهداف الواجب تحقيقها من البرنامج أثناء السير به وتنفيذه وحتى بعد انتهائه؟

تحتاج هذه المرحلة الأولى لبرنامج التكويني إلى جمع معلومات وافية عن أهداف ومستويات البرنامج التكويني. كما أن جمع المعلومات المتعلقة بالمسائل التكوينية من مصادرها المختلفة ذات صلة بأهداف التكوين. فإذا كان الهدف من البرنامج التكويني هو تحسين أداء الأفراد العاملين، فإن معد البرنامج (أو المكون) يحتاج أولاً بأول، إلى تفحص الأداء الحالي *Présent Performance* وتحديد الانحرافات *Performance Déficiencies* الواجب تصحيحها ليصار إلى تلافيتها خلال فترات التنفيذ. أبرز المصادر المستخدمة لجمع المعلومات الهامة عن انحرافات ممكنة في الأداء ما يلي:

* رؤساء الأفراد المباشرين.

* شكاوى الزبائن والعملاء.

* قياسات الإنتاج والنوعية.

* فحوصات سابقة للأداء.

* معلومات سابقة عن تقييم الأداء.

* معلومات أخرى (مقابلات الأفراد، ملاحظات وتقارير الإدارة، ملاحظات وتقارير مجموعات العمل).

تنحصر مستويات الاحتياجات التكوينية بالمستويات الثلاث التالية:

1. المؤسسة.

2. الوظائف أو النشاطات.

3. الأفراد.

يتناول المستوى الأول من إعداد وتحفيز البرنامج التكويني مضمون أو محتوى البرنامج بما يتفق واحتياجات المؤسسة ككل وضمن الإطار العام لتوجيه إستراتيجية، وأهداف، وثقافة المؤسسة. فلكي يواكب إعداد البرنامج مستلزمات عمل الخطط الإستراتيجية للمؤسسة، يجب أن يساعد الأفراد على

¹ ان طُج غراسيليك، ص، 255..

معرفة الأهداف الإستراتيجية التي وضعتها القمة الإدارية، ويظهر لهم أنواع المهارات والقدرات التي تمكنهم من المشاركة الناجحة في مختلف مهام ونشاطات وحداتها وأقسامها التي تحتاج لمشاركتهم الفعلية والفاعلة. كما يجب أن يواكب (البرنامج) أهداف المؤسسة من خلال مواكبة أهداف وحداتها وأقسامها المنتشرة والمختلفة، وذلك من خلال تزويده للوحدات وللأقسام بالموارد البشرية المكونة والكيفية.

وأخيرا لا بد للبرنامج في مستواه الإعدادي / التحضيري من دعم متطلبات وشروط الثقافة المؤسساتية، إن على صعيد إعداد وتكوين الأفراد، أو على صعيد تنمية وترقية المدراء. فالأفراد الذين عرفوا ثقافة المؤسسة وآمنوا وعملوا بفلسفتها وقيمتها، يراعون أكثر من سواهم، في خلق وإيجاد الروابط والعلاقات والسلوكيات الايجابية مع المؤسسة ومع محيطها العمالي. والمدراء الذين اختارتم المؤسسة، ليكونوا قادة لها، واشترطت نجاحهم لبقائهم في سد القيادة، من مصلحتهم إنجاح ودعم البرنامج وإبراز السمعة الجيدة والقوة البارزة له ولثقافة المؤسسة من خلاله ومن خلال برامج أخرى مشابهة ومكملة له. من بين المنظمات الناجحة التي تعول على أهمية تكييف الأفراد الجدد Orientation Of New Hires مع ثقافتها المؤسساتية شركة بروتكل وغمبل Procter & Gamble والتي ترسل جميع الأفراد الجدد إلى معدها المسمى P&G Gollege بحيث يتلقى الأفراد الترحيب والتوجيه التثقيفي Acculturated خلال فترة تمتد من ثلاث إلى أربعة أيام متتالية في سنتهم الأولى.

من بين الأسئلة التي تدخل في صلب مضمون ومحتوى البرنامج التكويني على صعيد المؤسسة، الأسئلة التالية:

* هل يناسب البرنامج إعدادا ومواكبة مع إستراتيجية المؤسسة، وما هي أبرز انعكاساته على هذه الإستراتيجية؟

* هل يتناسب البرنامج إعدادا ومواكبة مع أهداف وخطط المؤسسة حاضرا ومستقبلا؟

* هل يتناسب البرنامج إعدادا ومواكبة ثقافة المؤسسة وكيف؟

* ما هي الوحدات والأقسام التي تحتاج إلى البرنامج، ومن منها يحتاجه أولا، ومن منها ينجح أداءا أثناء تطبيقه واعتماده؟

* هل باستطاعة المؤسسة تحمل تكلفة البرنامج؟

* هل يؤثر البرنامج سلبا على الأفراد وعلى الوحدات والأقسام الذين لم يطاهم التكوين؟

* هل يدعم رؤساء وزملاء المتكويين البرنامج ويعملوا على إنجاحه؟

يتناول المستوى الثاني من إعداد وتحضير البرنامج التكويني المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظائف ونشاطات المؤسسة. إذ يركز هذا المستوى على التحليل الوظائف الحالية في المؤسسة وتحديد الاحتياجات التكوينية لتنفيذ إنتاجية هذه الوظائف. أما تحليل الوظائف فيتم عبر آليات وطرق كاشفة للأداء والتي من بينها "مخزون الوظيفة" The Task Inventory و"الإنجاز الوظيفي الحرج" The Critical Incidence فبينما تبين الطريقة الأولى المهام والنشاطات المحددة التي ينبغي إنجازها، من قبل الأفراد خلال أداء وظائفهم فإن الطريقة الثانية (المسار الوظيفي الحرج) تساعد على اكتشاف المهام والنشاطات التي لم تنجز ضمن شروط الأداء المطلوب. وهكذا فإن الطريقتين تساعدان على اكتشاف الثغرات والنواقص من الاحتياجات التكوينية، ليصار إلى اعتبارهم كمداخلات ضمن البرنامج التكويني المقرر إعداده.

من بين الأسئلة التي يمكن أن تدخل في صلب مضمون أو محتوى البرنامج على صعيد تحليل الوظائف أو النشاطات الأسئلة التالية:

- ماهي صعوبة الوظيفة أو الوظائف المطلوبة إنجازها؟
 - هل يمكن للفرد (أو الأفراد) تعلمها خلال العمل أو خارجه؟
 - هل من أهمية للإعداد الفوري الذي يمكن المتكون من إنجاز الوظيفة في اليوم الأول أي فور استلامه لها؟
 - ما هي النتائج التي يمكن أن تحصل جراء إنجاز الوظيفة بأداء غير سليم؟
 - ما هي بالتحديد المهارات والمعلومات والمستلزمات والأدوات المطلوبة توفرها للقيام بالوظيفة المحددة وما هي بالتحديد الخطوات الواجب إتباعها لإنجازها؟
- أما المستوى الثالث من البرنامج التكويني، فيتناول الأفراد الواجب إعدادهم وتكوينهم بعد حصرهم في مراكز أعمالهم وبعد تحديد الاحتياجات التكوينية المستقبلية التي تحسن من معارفهم ومهاراتهم لوظائفهم الحالية. إذ قد يتوجه البرنامج إلى زيادة كفاءة قدرات ومهارات ثلة من الأفراد الذين يعملون في وحدات مختلفة ولكن ضمن مراتب وظيفية متشابهة أو متجانسة.
- من أبرز الأسئلة التي تساعد على التحقيق مضمون البرنامج التكويني المنوي إعداده على صعيد تنمية قدرات وسلوكيات الأفراد ما يلي:
- ما هي المهارات التعليمية التي يجب تزويد الأفراد بها، كل الحاجة إليها، بهدف تحسين مستوى الأداء المطلوب؟

- ما هي أنواع السلوكيات والتصرفات التي تساعد الأفراد على الأداء المطلوب؟
 - ما هي المراحل التعليمية الإعدادية منها والتكوينية التي تخلق سلوكيات وأدبيات جيدة عند الأفراد، وخاصة أثناء قيام هؤلاء بالأعمال والنشاطات الموكلة إليهم¹.
- ولكي يأتي التكوين مطابقا لشروط الحاجات الداعية إليه، لابد من تحديد أهدافه وقياسه وتقييمه أثناء مروره بكافة المستويات المستفيدة منه. بالنسبة لأهداف التكوين فهي عديدة، ولكن أبرزها الهدفان التاليان: الفاعلية والتغيير.

فالهدف الأول يعني بالتحديد زيادة كفاءة المتكون الإنتاجية بعد إنجازه البرنامج التكويني الذي انخرط به أو خضع له. أما الهدف الثاني فيعني التبديل السلوكي أو الحركي أو النمطي لأداء المتكون النوعي خلال تطبيقه للدروس التكوينية أو التعليمية التي تعلمها من البرنامج².

المطلب الثاني: تنفيذ التكوين

بعد الانتهاء من مرحلة الإعداد للتكوين، تأتي مرحلة تنفيذ التكوين The training phase التي تركز على اختيار طرق التكوين وعلى تطوير كافة الأسس التكوينية واستخدامها في تنمية معرفة ومهارات الموارد البشرية. يعتبر التعلم learning أحد أبرز الطرق الداعمة، لإيصال أهداف التكوين إلى المستفيدين منه، كونه يستخدم كوسيلة فعالة في نقل وتفسير المعرفة إلى المتكونين. فالتنفيذ الطبيعي للتكوين إذا، يأتي عن طريق التعلم. وما على المكون trainer سوى فهم وإدراك المبادئ التعليمية learning principales التي تمكن الأفراد من اكتساب المعرفة وتطبيقها بسهولة. والتعلم أشبه بالسلوك في تعقيداته وعدم ثباته. فهو معقد أحيانا، ولا يحدث بمعدل ثابت أحيانا أخرى، كونه لا يتم فعليا بمعزل عن صعوبة وتعقيدات النشاطات والمهام التي تفرض أنماطا معينة من السلوكيات والتصرفات الواجب تعلمها والتقيد بها من قبل الأفراد. من هنا ينبغي معرفة أبرز الشروط الأولية لحدوث التعلم والتي من أهمها على الإطلاق الشروط التالية:

* الاستعداد

* الدافعية

* الممارسة

* الاسترجاع المعرفي

* النقل التكويني للتعلم

¹ ليصطفى ج. ش. اوش: يطلع غير منشور، ص، 236 ..
² الحاشي ى أي فإهى أسلج فآ يظج الأظاز، وليس محتجج، يحي. ذالذ الساف ز الال حسنك ح طيى ذى ا تظوخ 1972، ص، 145 ..

المقصود بالاستعداد Readiness امتلاك المتكويين لأرضية صالحة من المعرفة أو المهارة تمكنهم من تعلم واستيعاب الدروس والفروض التكوينية التي تعطى لهم أ، تطلب منهم. فالمتكون الذي يملك معرفة جيدة للعلوم الرياضية يصبح حكما، مستعدا لتعلم تقنيات تساعد على رقابة الجودة الإحصائية Statistical Quality Control للإنتاج، كون معرفة واستخدام العلوم والتقنيات الإحصائية تستند على قواعد وأسس العلوم الرياضية.

الشرط الثاني المساعد على حدوث التعلم هو الدافعية Motivation . إذ بمقدار ما يندفع المتكون إلى اكتساب مهارات جديدة، وبمقدار ما يرى نفعاً وفائدة منها، بمقدار ما يجهد لتحصيل التعلم. تعرف الدوافع من خلال القوى التي تحرك الأفراد باتجاه الأداء. فميول وسلوكيات الأفراد تتأثر بعدة دوافع على أن أبرز التي تعبر عن الدوافع هي التالية:

- الحاجات Wants
 - الرغبات Needs
 - المسارات (الاتجاهات) Drives
 - التزوات (الحركات) Impulses
- إذا الدوافع ما هي سوى المسببات للميول والسلوكيات الصادرة عن الأفراد، وهي بالتالي المحركة لعجلات التعلم من خلال عناصرها التالية:
- مكافآت وحوافز العمل Rewards or Incentives .
 - جو العمل وتحفيزه Work Environment and how to motives it
 - الرضاء الوظيفي¹ Job Satisfaction

من البديهي أن نربط الدوافع بمواقف وتوقعات المتكويين The Attitudes and Expectations of Trainees ، كون هذان العنصران يساعدان على الكشف عن ردات فعل المتكويين ، تجاه البرنامج التكويني وتجاه الكم التعليمي الذي حصلوه من هذا البرنامج. أضف إلى ذلك أن المتكويين الذين اختاروا بملاءمة إدارتهم المشاركة في البرنامج التكويني، يحصلون على كم تعليمي/ تكوييني يفوق بكثير على الكم الذي يمكن أن يحصل عليه المتكونون الذين طلب إليهم أو فرض عليهم المشاركة. يمكن الربط أيضا بين الدوافع وبين الأهداف التي يضعها الأفراد لأنفسهم والفاعلية الذاتية التي يمتاز أداء كل منهم بها. وفي هذا المجال بالذات وجدت بعض الدراسات ومنها دراسات لوك ولتاهام Locke and

¹ رزيصطى ج ش اوش : يطرغ غبثأفش كطر ، ص 240 ..

Latham إلى أن الأفراد والمدراء الذين يصبون إلى تحقيق أهداف محددة، صاغوها بأنفسهم ، يعملون بأداء أفضل من سواهم من الأفراد والمدراء الذين أما صاغوا أهدافا غامضة أو لم يحددوا لأنفسهم أية أهداف تذكر. بدورها الأهداف الصعبة التحقيق والمليئة بالتحديات تدفع بالمدراء والأفراد إلى بذل جهودهم المتتابعة والجدارة لبلوغ الأداء الجيد ، فالتحدي يساعد الأفراد على تفجير طاقاتهم و يحثهم على إتقان أساليب القبول به ومواجهة والتغلب عليه معا.

الفاعلية الذاتية Self-Efficacy تساعد الأفراد على الاستفادة من الفرص التعليمية / التكوينية التي تعطى لهم أو يسعون هم ورائها. وهي ليست سوى مجموعة من المعتقدات، التي تنمي شعور الأفراد بالقدرة على أداء المهام المطلوبة منهم بفاعلية ونجاح. تعتبر هذه المعتقدات الباعث القوي لمثابرة ونجاح الأفراد في وذلك من خلال استعانة المتكويين بالوسائل التالية: الإقناع، التمثيل، والتفوق. يتمحور الإقناع. Persuasion حول أخبار المتكون، أن بإمكانه القيام بالمهام، نظرا لكون معدل النجاح في البرنامج كبير جدا. أما التمثيل Medeling فيرفع من معتقد المتكون بالنجاح، كون المتكون، أما يمثل بنفسه الدور أمام المتكون، أو يزيد هذا الأخير بأشرطة فيديو تثبت نجاح الممثلين في الأدوار والمهام الملقاة على عاتقهم. . وأخيرا بأشرطة فيديو تثبت نجاح الممثلين في الأدوار والمهام الملقاة على رفع مستوى الفاعلية لديه من خلال إعطاء المتكون ل فرص النجاح والمثابرة في المراحل الأولى من البرنامج التكويني ومن خلال أبعاد الفشل بالمطلق عن المتكون.

ممارسة المهارات أو المهام التي سبق وتعلمها الأفراد Practicing the Skills or The Tasks Being Learned ترفع من مستوى التعلم لديهم. وكلما كبرت لممارسة. إلا أن شكل الممارسة رهن بطبيعة المهمة المطلوب تعلمها ممارسة، إما جزئيا أو كليا بهدف إنجازها. فالمهمة السهلة يمكن أن يتعلمها الأفراد ويمارسوها ككل. أما المهمة الصعبة والمعقدة فمن الأفضل أن تقسم إلى أجزاء ليتمكن الأفراد من تعلم وممارسة أجزائها شيئا فشيئا. وتجدر الملاحظة أن بغض المهام تكون معقدة وفي الوقت نفسه غير قابلة للتجزئة، أي تتطلب من المتكون أن يتعلمها ويمارسها بالتمام والكمال. فمعظم العمليات الجراحية تتطلب من الأطباء المتكويين الذين خضعوا للتكوين مستمر ، أن يمارسوا بالكامل مهام العمليات تحت إشراف رؤسائهم الأطباء الاختصاصيين ، وأن يثبتوا نجاحهم ويؤكدوا لهؤلاء الأطباء الرؤساء بأن تكوينهم قد أعطى الثمار قد أعطى الثمار الطيب . أضف هنا أن الممارسة الكاملة الناجحة ترفع من الفاعلية الذاتية لدى الأطباء المتكويين وتزيد من دافعتهم لإجراء المزيد من العمليات التي تتطلب منهم وتسجيل المزيد من التعلم والخبرة والانتصار.

برأينا فإن الطبيب الجراح المتمرن يجب أن يمر بمرحلة ما يسمى "بفائض التعلم" Overlearning كي تأتي ممارسته لمهنته ما بعد التخرج شبه الخالية من الأخطاء المميتة.

النتائج التي يخلفها التعلم والتكوين وراءهما يكشف الأضواء عليها الاسترجاع المعرفي . فالمتكون الذي يتلقى استرجاعا Feedback عن نتائج أدائه التكويني باستطاعته أن يتعرف على مقدار التعلم الذي حصل عليه أو الذي بقي عليه تحصيله لكي يميز بين الأداء المتوقع Potentiel Performance والأداء الفعلي Actuel Performance . فالاسترجاع يبين إذا للمتدرب مقدار الجهد المطلوب بذله تعلمًا وممارسة لكي يأتي أدائه الفعلي مطابقًا للأداء المتوقع منه. كما أن الاسترجاع يؤثر ليس فقط على التعلم بل على الدافعية المسببة له. فالمتكون الذي يمارس عن خطأ مهامه، ولا يتلقى استرجاعًا يبين طريقة تصحيح وتصويب هذا الخطأ يقل حماسه التعليمي وتراجع دافعيته التكوينية .

عكس ذلك، يحصل عن المتكون الذي يتلقى باستمرار استرجاعًا عن مصدر أخطائه والذي يعطى الفرص السائحة لتصحيحها وتصويبها فإن حماسه التعليمي يتضاعف و دافعيته التكوينية تزداد¹.

الشرط الأخير والأكثر أهمية من الشروط التعلم لأهداف تخدم التكوين وتنجح مساراته، هو النقل التكويني للتعلم Transfer Of Training والذي يقاس من خلال مدى مساهمة البرنامج التكويني في نقل المعرفة والعلم والقدرات عند المتكويين وتوظيفهم في خدمة أهداف التكوين. فما نفع البرنامج التكويني برمته إذ أثبت فشله في نقل التعلم إلى أرض الواقع الوظيفي المؤسساتي فالنظريات والآراء التكوينية تبقى حيرة على ورق، ما لم تترجم عمليًا وتحديث تغيير ايجابي في أنماط سلوكية معينة تخدم مصالح الإنتاج وخدمات الزبائن، تحقق منافع تسويقية عدة أو تخلق مجموعات عمل قادرة على التعاطي بجدية والتزام مطلقين بما يتماشى مع رؤى وطموحات قيادات المؤسسة .

المطلب الثالث: تقييم التكوين

المرحلة الثالثة من مراحل التكوين هي مرحلة التقييم التكويني Training Evaluation Phase والهادفة إلى تحديد مدى مطابقة النشاطات التكوينية للأهداف المحددة سلفًا لتلك النشاطات. والتقييم للبرنامج التكويني هو بحد ذاته عملية ثنائية النتيجة A Dichatomous Outcome أي بمعنى أن يعطي البرنامج القيمة المتوقع منه أو لا يعطي . فالمطلوب إذا قياس نتائج التكوين بأساليب سلوكية وعملياتية معًا Measuring The Outcomes Of Training In Behavioral As Well As Operational Terms أي بمعنى أوضح يتم تقييم البرنامج التكويني من خلال تسجيل نتائج التكوين بانتظام ، سواء عن طريق متابعة

لغازل ظتى: سايح للهى . فان شى لى صر لى طر حن م ش ه لى نى س ارف ئى ظر ح الك اللى طر ح، 2003 ، ص، 39 ..

سلوكيات وتصرفات المتكويين بعد عودتهم من التكوين وممارستهم الفورية لوظائفهم، وكذلك عن طريق اكتشاف مدى التطابق بين تلك السلوكيات والتصرفات المتكويين، مع أهداف المؤسسة المرسومة لهم. والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا المجال هو التالي: لماذا نقيس النتائج؟

يهتم المدرء بقياس نتائج التكوين، كون نتائج تكشف لهم القيمة (الفائدة) الفعلية التي نتجت عن التكوين. وقد يعطي التكوين، بالفعل، الفائدة المرجوة منه بحسب الباحثين ساكيت و مولن Sackett & Mullen، عندما يحصل المدرء على أجوبة واضحة وموضوعية للأسئلة التقييمية التالية للتكوين:

- هل أحدث التكوين تغييرا؟
- هل أتى التغيير نتيجة التكوين؟
- هل ساهم التكوين إيجابيا بتحقيق المؤسسة لأهدافها المرجوة منه؟
- هل يمكن حدوث نفس التغيير في حال وضعت المؤسسة مشاركين جدد في نفس البرنامج التكويني؟

بالإضافة إلى اهتمام المدرء بفائدة التكوين، فإن قياس نتائج التكوين تكشف أيضا عن فاعلية التقنيات التكوينية Training Techniques المستخدمة مقارنة بتقنيات متوفرة أخرى، يمكن الاستعانة بها بدافع أو بآخر (تكلفة أقل، فاعلية أكبر). كما أن نتائج التكوين تساعد المدرء على مقارنة فاعلية الطرق التكوينية المتبعة، مع فاعلية وسائل استقطابية أو هندسية/ وظيفية قادرة على تطوير مهارات الموارد البشرية، ومن بينها مثلا وسائل تتعلق باختيار الأفراد الأكفاء ووسائل تتعلق بإعادة هندسة وبنية الوظائف المتوفرة.

تتطلب عملية التقييم، بالتزامن مع قياس النتائج، معرفة أبرز العناصر الواجب استخدامها لقياس نتائج التكوين. يأتي في مقدمة هذه العناصر العد Counting بأشكاله المختلفة (عدد الزبائن، عدد الدولارات، عدد الساعات، عدد الاتصالات). والعد كمقياس، ليس أمرا سهلا، كون اتخاذ القرار بشأنه رهن بأمور التقييمية ومعايير عديدة. هناك عدد من أسئلة تتعلق بالعد ومنها مثلا: ما هي الأشياء التي ينبغي عدها؟ وكيف؟ ومتى؟ ولماذا؟ إلا أن الهدف الأساسي هو من العد هو استخدام نتائجه كقاعدة استرجاعية من قبل المدرء وخاصة في كشفهم للمتدربين النواقص والشوائب التي سبق لهم وأغفلوها لسبب أو لآخر. وهنا لا بد للمدرء من وضع معايير واضحة للتقييم. أي بكلام أوضح تقييم التكوين من خلال وضع معايير متعددة Specify Multiple Criteria له. والمعيار يتأثر بعوامل ثلاث: الزمن، النوع والمستوى.

من الممكن جمع المعلومات عن معيار عامل الزمن إما قبل حصول التكوين أو خلاله أو بعد الانتهاء منه. فالتوقيت يشكل عاملاً هاماً في تفسير قياس التغير الذي حصل نتيجة التكوين، وخاصة في ما يعود لاستخلاص النتائج الذي أحدثها التغيير في سلوكيات وتصرفات المتكويين. إذ قد تتم مراقبة التكوين وتقييمه خلال فترات زمنية معينة. فمراقبة المتكويين خلال ستة أشهر، قد تعطي نتائج قياسية، تختلف عن فترة مراقبتهم خلال عام كامل، شرط أن نأخذ بالحسبان الفترات الزمنية المحددة لمراقبة أداء المتكويين، سواء قبل انضمامهم إلى البرنامج التكويني أو بعد انضمامهم وإنهائهم للبرنامج. وبالرغم من الاختلاف الواضح في استخدام العامل الزمني في تقييم مفاعل التكوين بين المؤسسات، إلا أن مقارنة مفاعل التكوين خلال فترات قصيرة ممنوحة له مع مفاعيله خلال فترات طويلة، تعطي معلومات قيمة للمؤسسات، وقد يساعد بعضها على تفسير نتائج التكوين وتداخله مع باقي آليات الإدارية المستخدمة في إحداث تغيير في الأنماط السلوكية. فالاختلاف بين المتكويين في أساليب القيادة الشخصية والمعتقدات يؤثر على طرق وأساليب تعلم المتكويين، سواء خلال حدوث التكوين أو بعد الانتهاء منه.

طور كيرك باتريك Kirkpatrick إطاراً عملياً هاماً لقياس فاعلية برامج التكوين وحدد فيه أربعة مستويات يمكن استخدامها في قياس وتقييم برامج التكوين واللافت في حول هذا إطار التقييمي تركيزه على قياس التكوين بمستوياته انطلاقاً من القبول به (المستوى الأول) مروراً بمؤثراته (المستوى الثاني والثالث) ووصولاً إلى نتائج التي خلفها وراءه (المستوى الرابع). والتقييم الناجح للتكوين يتم عادة، من خلال قياس نجاح التكوين في المستويات كافة، وليس فقط في مستوى معين واحد. أما مستويات التقييم الأربعة فهي على النحو التالي:

1. ردة الفعل Reaction

2. التعلم Learning

3. السلوك Behavior

4. النتائج Results

يركز المستوى الأول على ردود فعل المتكويين المشاركين وقياس شعورهم بما يعود لأهمية وحلاوة برنامج التكويني. ويطلب منهم عادة تعبئة استمارات توزع عليهم إما من خلال البرنامج أو مباشرة بعد إنهاء المشاركين للبرنامج.

الشكل 4: مراحل تقييم التكوين

المستوى	الأسئلة المطروحة	القياسات
النتائج	هل المؤسسة أو الوحدة أو القسم بحالة أفضل نتيجة إجراء التكوين؟	حوادث العمل نوعية العمل الإنتاجية التكاليف المدفوعة الأرباح المحصلة
السلوك	هل أبدى المتكويين سلوكا مختلفا بعد التكوين؟ هل يستخدم المتكويين المهارات والمعرفة التي تعلموها خلال التكوين؟	تقييم لأداء المتكويين من قبل الرؤساء المباشرين وزملاء العمل والزبائن؟
التعلم	إلى أي حد حصل المتكويين مزيد من المعرفة والمهارات بعد انخراطهم في البرنامج التكويني بالمقارنة مع معرفتهم ومهاراتهم السابقة؟	اختبارات مكتوبة اختبارات الأداء
ردة الفعل	هل أحب المتكويين البرنامج، المتكويين، تسهيلات التكوين؟ هل وجد المتكويين فائدة من البرنامج؟ هل أبدوا اقتراحات معينة لتحسين البرنامج؟	أسئلة تطرح على المتكويين (استمارات)

المطلب الرابع: الاسترجاع

قد يحقق البرنامج التكويني في المراحل الثلاث السابقة أهدافه، إما جزئيا أو كليا، وقد ينجح في مرحلة ويتعثر في مرحلة أخرى. ففي شتى الحالات لا بد من إعادة النظر في الخطوات أو الإجراءات أو الطرق والتي لم تساعد البرنامج على تحقيق أهدافه كافة. فالإدارة التكوينية الناجحة، بعد إدراكها للنواقص أو الشوائب التي حالت دون تحقيق التكوين لغاياته، تعول على المرحلة الأخيرة من مراحل التكوين، وذلك عبر تصويب البرنامج التكويني ووضعه في مساره الصحيح، بدءا من إعادته إلى مرحلة الأولى وإعادة النظر إما في مداخلاتها أو في توقيتها أو في اختيار المسؤولين عن عملية إطلاقها. ونذكر بأن فائدة التكوين Utility of Training تبقى المحرك الأول لإطلاق مرحلة الاسترجاع، كونها تبين بالوقائع مخرجات وسائل وطرق التكوين، بالإضافة إلى النتائج التي أعطاها مستخدموها.

المبحث الثالث: أساليب التكوين وأساسياته

يقوم المكون خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار و تثبتها في الأذهان. و من ضمن هذه الأساليب: المحاضرة، و المناقشة، و تمثيل الأدوار، و دراسة الحالات و دراسة الوقائع و المباريات، و التمارين، و نمذجة السلوك، و غيرها و سنعرض لهذه الأساليب

المطلب الأول: الأساليب العلمية والفنية

(1) التكوين العلمي¹ Coaching :

و يقوم المكون بعرض طريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتكون و يشجعه على القيام بالأداء، و يلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال الفنية أو التخصصية الصغيرة و يمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التكوين صغيرة الحجم.

(2) تمثيل الأدوار Role Playing :

يقوم المكون بعرض المشكلة و الخلفية العلمية لها و مبادئها، ثم يعطي المكون لمجموعة المتكونين مثلا عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه. و هذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع، و ذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع و تكوين الدارسين على مواجهتها. و تناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تكوين الدارسين كيفية مواجهة العملاء و الموظفين و من أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين على

¹ أحسن ياط: يطجغ سثاشر كط، ص، 478..

إدارة المقابلات الشخصية، و التكوين على البيع، و التكوين على حل مشاكل الجماهير و العلاقات العامة

(3) دراسة الحالات Case Studies :

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين، يتم تعريف الدارسين لحالات من واقع العمل، و يقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث الشكل و أسبابها، و حلولها البديلة، و تقييم للبدائل المختلفة. و تشير البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات، حيث إنها لا تتناسب بعض الدارسين، كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سألفة للمحاضرة، و على هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية و إنما بصورة مكملة

المطلب الثاني: الطرق الإدارية

(1) البريد الوارد In Basket :

في محاولة أخرى لإبراز الواقع، و للحكم بصورة واقعية على المتكون يتم إعطاؤه ملف به مجموعة من الخطابات و المذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي، و على الدارس (الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية) أن يحدد أنسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد. و يلاحظ أن هناك حدودا لفعالية هذا الأسلوب. و منها أن الأشخاص و المنظمات المذكورة في التمرين وهمية، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.

(2) الوقائع الحرجة Critical Incident :

لملاقاة عدم واقعية بعض الأساليب السابقة يقوم المكون بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (وقائع) ذات الأهمية البالغة و التأثير الكبير (حرجة) و الخاصة بموضوع التكوين و تحليل الوقائع الحرجة بصورة عامة دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التكويني بالواقعة و الممارسة. و على المكون أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة، أو لكي يسأل الدارسين و يشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع.

(3) المباريات الإدارية Business Games :

يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة. و يطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة و يتصرفوا و يتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، فقد تأخذ حالة المنظمات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية، و المشاكل التسويقية من تسعير و منافذ بيع و منتجات و برامج ترويج و إعلان، و

الجوانب الإنتاجية من جداول إنتاج و خطوط إنتاج و تدفق خامات و صيانة، و سياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة و اختيار و تعيين و تكوين و أجور و حوافز، و الجوانب المالية مثل الميزانيات و تقديرات التكاليف و مصادر التمويل و غيرها من البيانات. و يلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالبا) حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيرا يمس الجوانب الأخرى. و بالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على إكساب المديرين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية. و يمكن في كثير من الأحيان تصميم و تفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى المنظمات.

المطلب الثالث: الأساليب النفسية والاجتماعية

1) المناقشة الجماعية Group Training :

عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة و التعاون بين الدارسين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة. و هذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة، و تكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار و الاقتراحات و الحلول. و يمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات، و على أن تكون الجماعات صغيرة نسبيا (4-6 أشخاص). و يلعب المكون دورا رئيسيا في تلخيص المشاكل و الحلول و ربط مجموعات العمل ببعضها

2) تدريب الحساسية Sensitivity Training :

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات، و التبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، و تبدأ بتكوين جماعة تكوين (Training Group) من حوالي 10-20 فردا، على ألا يكون هناك قائد محدد، و لا مشكلة محددة بصورة سالفة. و التوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد و الجماعات و مشاعرهم و مشاكلهم. و يؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين أفراد الجماعة و فهم مشاعرهم و مشاكلهم و الطرق البديلة للحل، و محاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة، أو تغيير طبيعة و سلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة، و يساعد هذا الأسلوب عند رغبة المشروع في إشاعة روح التعاون و التمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة و التنظيم.

3) نمذجة السلوك Behavior Modling :

وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بملاحظة و التقليد. و يمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء و تنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسون في الواقع مع توضيح الخطوات

المتابعة لها بصورة منطقية. فيقوم بالأداء الفعلي و بدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ و ثقة عالية. و يطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي و يقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات و التوجيهات و المحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النموذجي، و يصاحب هذا الأسلوب استخدام الأفلام أو شرائط الفيديو في عرض الأداء النموذجي للمشرف و في عرض و شرح خطوات الأداء. و مع تكرار عرض الفيلم، و طلب المشرف من الدارس أن يتذكر محتويات الفيلم، و أن يقوم بتقليد الأداء يمكن اكتساب الدارس المهارات الجديدة ثم تثبيتها و أيضا نقلها للممارسة الفعلية

4) العصف الذهني Brainstorming :

ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بعرض مشكلة معينة و يسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة و دون تردد في التفكير. و يعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار و الآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود و يشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيل بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المكون، مما يسهل المكون على العرض و يشجع الثقة في نفوس الدارسين و يحمسهم للتكوين¹.

المبحث الرابع: بعض المقومات المادية لتكوين

تلجأ المنظمات لإنجاح عملية التكوين وبلوغ أهدافها إلى إستخدام بعض المقومات التي تلعب دورا أساسيا في جعل هذا التكوين مثيرا و شيقا ومرنا و متحركا و ممتعا، وأهم هذه المقومات مايلي :

المطلب الأول: المساعدات التكوينية

و تمثل مجموعة الأدوات و الوسائل التكنولوجية التي تخدم المكون في طريقة عرضه للمعلومات، و إدارته للمناقشات، و توصيله للمعارف، و تدعيمه للمهارات.

و من أمثلة المساعدات (أو المعينات) التكوينية مايلي:

1. السبورات (العادية و البيضاء و الممغنطة) Boards

2. اللوحات الورقية Flip Charts

3. العاكس الخلفي Overhead Projector

4. الأفلام و شرائط الفيديو Films Video Tapes

5. الكمبيوتر Computers

¹ ان طُج غسانيتك، ص، 481..

المطلب الثاني: المكونون

لا يجب أن يتبادر لذهن القارئ أن هناك قائمة من الصفات النمطية الواجب توافرها في كل المتكونين، و تختلف هذه الصفات باختلاف نوع التكوين و الهدف و أسلوب التكوين و المحتوى التكويني، فلا يمكن أن تتشابه صفات مكون يستخدم النمذجة السلوكية لمجموعة من العمال مع صفات مكون يستخدم أسلوب المباريات الإدارية لمجموعة من المديرين. و على القائمين بتصميم برنامج التكوين أن يأخذوا في الاعتبار هدف برنامج التكوين و محتواه و الدارسين و نوع و أسلوب التكوين قبل أن يقوموا باختيار المتكونين.

و على الرغم من هذا، يمكن القول بأن هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المكون الناجح، و هذه الصفات هي:

1. المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة البحث أو الدراسة. و كلما كان المكون متخصصا في مجال الدراسة و لديه إلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة في المجال كلما كان أفضل
2. القدرة على الاستماع إلى الدارسين، فكثير من المتكونين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدهم القدرة على سماع الآخرين
3. القدرة على تشجيع الدارسين للحديث و إبراز ردود أفعالهم و آرائهم تجاه المادة المقدمة إليهم
4. القدرة على رد التساؤلات و التفاعل مع مشاعر الدارسين و الإجابة بصورة بناءة على الأسئلة و توجيه الحوار
5. القدرة على حل التعارض و التزاع المحتمل أن يقع في حلقات التكوين و يتطلب ذلك قدر من المرونة في امتصاص الاتجاهات و الآراء المتعارضة و التوفيق بينها
6. الحيوية و النشاط بما يمكن من جذب انتباه المتكونين
7. الإلمام بالوسائل التكوينية الحديثة و القدرة على استخدام الأدوات المساعدة في التكوين

المطلب الثالث: ميزانية التكوين

يستفيد المشرفون على برامج التكوين من وضع ميزانية التكوين في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التكوين، و يؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التكوين من عدمه. كما قد يؤثر في تعديل البرنامج و محتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا، كما يؤثر في تحديد قيمة اشتراك الدارس و ذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتكوين. و يقدم الشكل التالي نمودجا مقترحا لطريقة حساب تكلفة التكوين متضمنا البنود الرئيسية الواجب إدخالها في الميزانية التقديرية للتكاليف

و يلاحظ أن هذا النموذج يفيد القائمين على تصميم برنامج التكوين. أما المنظمات التي ترسل دارسيها إلى معاهد و مراكز تكوين خارجية فإن تكلفة التكوين فيها تنحصر أساساً في مصاريف اشتراك الدارس الواحد كما هو محدد بواسطة معهد أو مركز التكوين. و تنحصر التكلفة في العادة بين عدة عشرات من الجنيهات و لكنها قد تصل إلى مئات و آلاف الجنيهات للمشارك الواحد و ذلك بحسب نوع البرنامج و الدارسين و مكان التكوين و غيرها. و يضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تلك التكاليف التي أنفقتها إدارة التكوين بخصوص تحديد الحاجة للتكوين، و البحث عن برامج تكوينية، و الاتصالات، و المكاتبات، و أي مصاريف أخرى تحملتها لإدارة التكوين.

نموذج 5 ميزانية برنامج التكوين

التكلفة	طريقة الحساب	البنود
		مرتبات
	عدد الأفراد X المرتب الشهري X	مصممين
	نسبة الوقت المخصصة للبرنامج	باحثين
		مشرفين
		مكونين
		أجور خارجية
		مستشارين
	التكاليف المتفق عليها أو عدد	مكونين
	الأفراد X أجر الساعة X عدد	إنتقالات
	الساعات المنفقة	قاعات التكوين
	من كشوف الصرف السابقة	الأثاث
	الإيجار أو الإستهلاك	أدوات تكوين
	الإيجار أو الإستهلاك	مساعدة
		أفلام
		لوحات
	الإيجار أو الإستهلاك	شفافيات
	تكاليف الشراء والرسم والإخراج	نماذج
	تكاليف الشراء والرسم والإخراج	أفلام وطباشير
	تكاليف الشراء والرسم والإخراج	ورق
	تكاليف الشراء	كتب التكوين
	تكاليف الشراء	إعلانات
	تكاليف الشراء والرسم والإخراج	مكاتبات
	تكاليف الشراء والرسم والإخراج	شهادة تخرج
	تكاليف الشراء والرسم والإخراج	حفل ختام
	تكاليف الشراء والرسم والإخراج	مشروبات
	تكاليف الشراء والرسم والإخراج	حوافر تفوق

	تكاليف الشراء والرسم والإخراج تكاليف الشراء والرسم والإخراج إجمالي تكاليف البرنامج	
--	--	--

المطلب الرابع: برنامج التكوين

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التكوين مرحلة أخرى هي تنفيذ البرنامج. وسواء كان البرنامج داخل المنظمة أو خارجها فعلى مدير وأخصائي التكوين الإشراف على التنفيذ والتأكد من أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه . ويتضمن تنفيذ برنامج التكوين أنشطة مهمة هي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج ، وترتيب مكان وقاعات التكوين ، والمتابعة اليومية لسير البرنامج .

الجدول الزمني للبرنامج :

يقدم الشكل التالي نموذجاً للجدول الزمني لبرنامج التكوين . ويتضح من هذا الجدول أنه يتضمن عدد أيام البرنامج ، وعدد الجلسات في كل يوم ، وزمن بداية ونهاية كل جلسة ، وموعد الراحة والتسجيل ، والاختبارات ، وحفل الختام.

الجدول 6 نموذج للجدول الزمني لبرنامج التكوين

جدول البرامج

عدد أيام البرنامج : 4 ايام

تبدأ السبت/...../.....

وتنتهي الأربعاء...../...../.....

وقت الإنعقاد : يوميا من الساعة ص وحتى بعد الظهر

جدول الجلسات :

■ الجلسة الأولى: من 9 ص وحتى 10.30 ص

■ راحة : من 10.30 ص وحتى 11 ص

■ الجلسة الثانية : من 11 ص وحتى 12.30 ص

■ راحة : من 12.30 ص وحتى 1 بعد الظهر

أحداث مهمة :

1) التسجيل للبرنامج :

يتم يوم السبت الموافق/...../.....

من الساعة 8 ص 8.30 ص

2) إختبار نهائي :

يتم يوم الأربعاء الموافق/...../.....

من الاعة 12.30 ظهرا وحتى بعد الظهر.

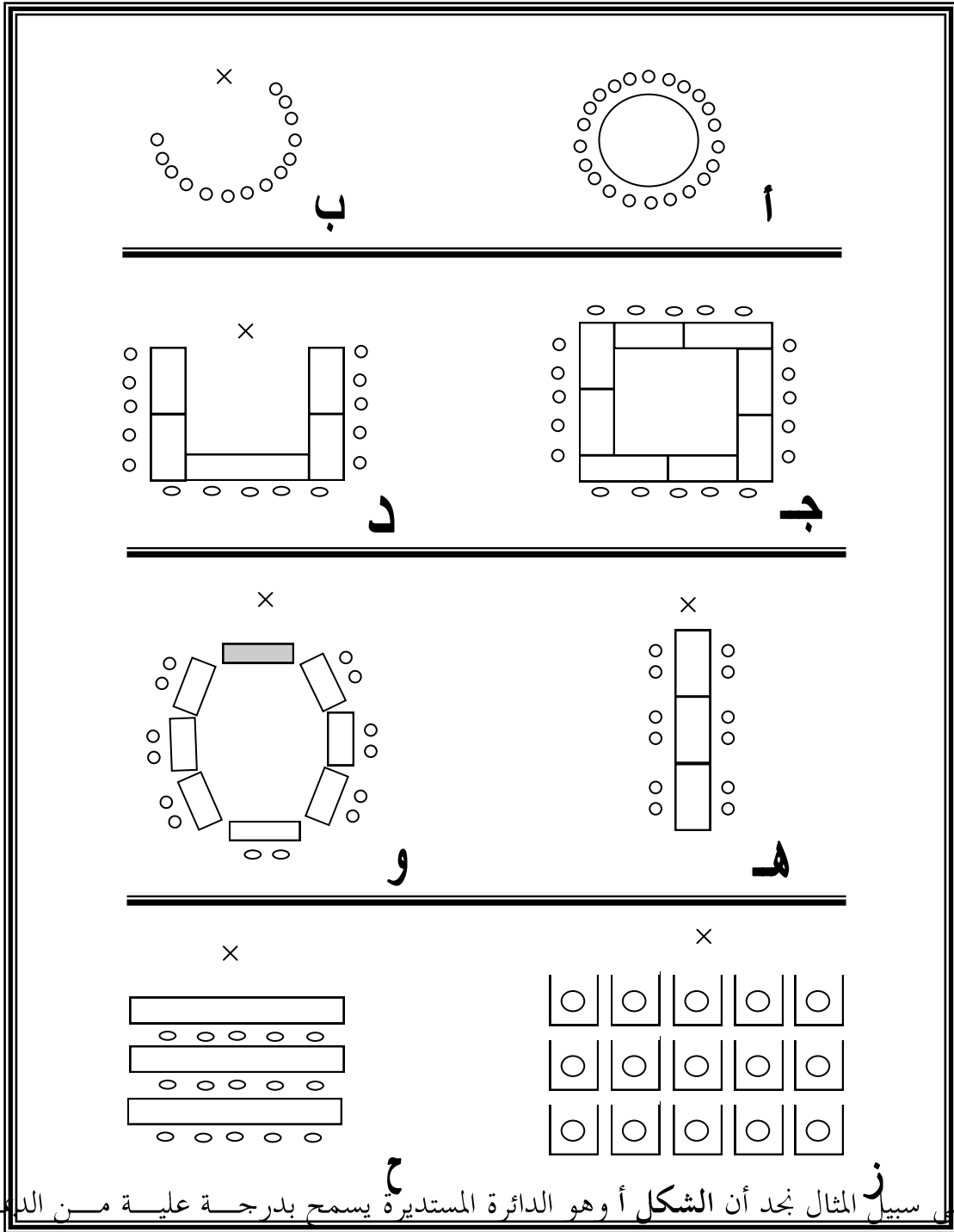
3) حفل الختام :

يتم يوم الأربعاء الموافق...../...../.....

ويؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التكوين على فعالية هذا التكوين ، فالطريقة التي تنتظم بها المقاعد والمنافذ ومكان المكون لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة وإستجابة الدارسين في المناقشة .

ويوضح الشكل التالي(5) بعض النماذج الشائعة الإستخدام في تصميم وترتيب قاعات التكوين .

شكل 5 نماذج من قاعات التكوين



فعل سبيل المثال نجد أن الشكل أ وهو الدائرة المستديرة يسمح بدرجة عالية من الديمقراطية والمشاركة ، كما أن تعبيرات الوجه و حركة الجسم ملحوظة بواسطة جميع الدارسين مما يمكن تعزيز الآراء و الإتصال ، لذا قد يكون من المفيد إستخدام المائدة المستديرة في أساليب التكوين الخاصة بالمناقشة الجماعية وتكوين الحساسية وماشابهه من أساليب .

أما الشكل ب وأن كان يشابه الشكل أ نسبيا إلا أنه يتميز بوجود قائد واضح يدير حلقة المناقشة على الأخص عند إستخدام وسائل مساعدة في التكوين ويناسب هذا الشكل مع أسلوب العصف الذهني في التكوين.

ويقدم الشكل جـ طريقة رسمية في ترتيب الدارسين ، حيث أن المائدة المربعة يمكنها أن تفصل بين نوعيات الدارسين ، وكل جانب من المائدة يمكن أن يمثل جماعة تنتمي إلى قسم أو إدارة أو منظمة مستقلة ، ويعاب على هذا الشكل أن رؤية وسائل الإيضاح ومساعدات التكوين غير كاملة ، كما أن المكون ليس له مكان محدد . ويناسب هذا الشكل أسلوب المناقشة الجماعية .

و إشتقاقا من الشكل جـ نرى أن المائدة المستطيلة (شكل هـ) يمكنها أن تحدد من المشاركة والمناقشة لأن الدارس في أول المائدة لا يستطيع رؤية زميله في آخر المائدة ، إلا أن المائدة المستطيلة تسمح بوجود مدرب ، بل في بعض الأحيان تسمح بوجود مكون آخر يعقب على رأي المكون الأول.

أما الشكل د و المنتظم على شكل حرف U فهو يسمح بتقسيم الدارسين إلى ثلاث صفوف أو مجموعات ، ويسمح بالمشاركة في الرأي ، ويسمح بإضافة نوع من الرسمية والبروتوكول في ترتيب الدارسين ويعاب على هذا الشكل أنه لا يسمح لكل الدارسين أن يروا بعضهم البعض بوضوح . ويستخدم الشكل U غالبا في حلقات التقنية الإدارية ، ويمثل الشكل و توفيقا بين شكل الدائرة المستديرة وحرف U معا ، وبالتالي فهو يحاول أن يوفر مزايا الشكلين معا¹ .

ويقدم الشكل ز ، ح تقليدا لصفوف الدراسة التقليدية في المدارس والجامعات والشكل ز هو عبارة عن كرسي بمسند للكتابة ، وهو يقدم ميزة هامة وهي المرونة ، حيث أنه يمكن تغيير طريقة ترتيب المقاعد من صفوف إلى دوائر صغيرة تسمح بالمناقشة الجماعية ودراسة الحالات وحل التمارين ، أما الشكل ح فهو لا يتيح قدرا كبيرا من المناقشة والمشاركة ، ويتيح سيطرة عالية للمكون على الدارسين في حل التمارين أو تفقد إرجاء الحجة للإجابة على الأسئلة الشخصية للدارسين .

المتابعة اليومية للبرنامج :

يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية ، ومدير التكوين ، أو أخصائي التكوين أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة ، وعلى مدار أيام البرنامج . وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع ، والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها .

¹ ان طُجج غاسليك، ص، 486..

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي مايلي :التأكد من سلامة ونظافة قاعات التكوين، والتأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات ، وتقديمها في الوقت المناسب للمكونين ، وتوفير المساعدات والمعينات التكوينية ، والحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج وإلتزام به، واخذ حضور وغياب المتكونين ، وتوفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج.

كما يتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج ، مثل تدبير مكون بصورة سريعة في حالة غياب المكون ، أو تأجيل الجلسة التكوينية وأيضا علاج مشاكل إنقطاع التيار الكهربائي، وعدم توافر إمكانيات أو مساعدات يطلبه المكون،أو علاج مشاكل بين المكون والمتكونين ،أو بين المتكونين بعضهم البعض.

المطلب الخامس : التكوين على شبكة الأنترنت

هناك منظمات عالمية كثيرة للتكوين يمكن التعامل معها والحصول منها على خدمات رائعة في مجال برامج الكمبيوتر الخاصة بالتكوين ، أو التكوين المبرمج على وسائط كمبيوتر ، أو خدمات إستشارية خاصة بتحديد الإحتياجات التكوينية ،وتصميم برامج تكوينية تناسب ظروف معينة ، وغيرها من الموضوعات .وفيما يلي قائمة بالمنظمات العالمية للتكوين ،وبمواقع الأنترنت في مجال التكوين.

الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية

American Society for Training and Development

www.astd.org

الجمعية العالمية لتطوير الأداء

International Society for Performance Improvement

www.ispi.org

جمعية تكنولوجيا التعلم التطبيقي

Society for Applied Learning Technology

www.salt.org

هذا بالإضافة إلى المواقع التالية :

www.thetrainingclinic.com

www.bristleconelearning.com

www.easytraining.com

www.hrtrain.com

www.ksl-trainig.co.uk

www.microsoftaining.net

www.naturaltraining.com

خلاصة:

يتم تحديد الحاجة للتكوين على مستوى الفرد عند إنخفاض أداءه أو ترقيته أو نقله ، أما على مستوى المنظمة فإن الحاجة للتكوين تظهر عند إضافة تكنولوجيا جديدة أو تغيير الإنتاج أو عمليات تنفيذية أو إدارية ، وبناء على ذلك يتم تحديد هدف التكوين بأنه تغيير الإتجاهات أو تقديم معرفة جديدة أو تنمية مهارات العاملين .

ينتقل الأمر إلى تصميم برامج التكوين وهو يتضمن وضع محتويات برامج التكوين، مراحل التكوين، كتابة برامج التكوين، تحديد أساليب التكوين، تحديد المساعدات التكوينية ثم تحديد ميزانية التكوين. وفي آخر الفصل تم التطرق إلى تنفيذ البرامج التكوينية ووضع جدول التنفيذ وترتيب مكان وقاعات التكوين والمتابعة اليومية لسير البرنامج .

وفي الجزء الأخير تم التعرض لتكوين على الكمبيوتر وشبكة الأنترنت وتقديم بعض العناوين المفيدة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.

المبحث الثاني: نمط التكوين

المبحث الثالث: طبيعة برامج التكوين وآلية التقييم

- الخلاصة.

الفصل الثالث: التكوين في مديرية الشباب والرياضة

تمهيد:

إن قطاع الشباب والرياضة قطاع هام وحيوي، ويشكل إحدى الإستراتيجيات المستقبلية لسياسة الدولة ومسيرة الأمة باعتبار الشباب عماد المجتمع وقلبه النابض، وقطاع الشباب من أصعب القطاعات من حيث التحكم في الخدمات التي يجب تقديمها للشباب وتحديداتها. فهو صعب من حيث تصور احتياجات الشباب، تبعا للسن والجنس والمستوى التعليمي والإقليم الجغرافي والبيئة الحضرية والاجتماعية.

وصعب كون طبيعته الإدارية والبيروقراطية والذهنية المتوارثة لا تساعد على إمتلاك برنامج موحد ، وشامل وقار مثلما هو في المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها، وصعب لأنه ينطوي على معادلة ليس سهلا التوفيق بين طرفيها ، تحقيق الأهداف وتوجهات الدولة من جهة ، وتحقيق رغبات الشباب من الجهة الثانية .

إن تلك المواصفات المميزة لقطاع الشباب ،ربما هي التي حالت دون التفكير في إيجاد مناهج و ميكانيزمات تدفع إلى النهوض به تبعا لحجم وتأثير التحولات التي يشهدها العالم والمجتمع الجزائري. فرغم أن لقطاع الشباب والرياضة وزارة ومديريات فرعية وتشكيلة بشرية معتبرة ، ومؤسسات ومصالح مركزية ومحلية إلا أنه في مجال التكوين والتأطير والرسكلة لازال يعاني الكثير ، وبهذا فإن المنظومة التكوينية لا يمكنها أن تبقى معزولة عن هذه الحركة الشاملة التي يعيشها المجتمع ، وعليه لابد من مسايرة الواقع وتكون هذه المنظومة بمثابة الوجه الحقيقي لمتطلبات و إحتياجات المجتمع لتعد الإطار والمربي الذي له القدرة و الإمكانيات التي تؤهله للقيام بمهمته ووظيفته الإجتماعية التربوية ويعكس الصورة للإطار التربوي في مجال التوجيه والتنشيط وإعلام الشباب .

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

تعتبر مديرية الشباب والرياضة لولاية قسنطينة أحد فروع وزارة الشباب والرياضة وممثلها على المستوى المحلي وهي بذلك تشكل الوسيط بين الإدارة المركزية والمجتمع المحلي وحلقة الوصل بين شريحة الشبان والسياسة المتبعة من طرف الوزارة .

المطلب الأول: تاريخ ونشأة المؤسسة

لقد مرت مديرية الشباب والرياضة في سياق نشأتها بعدة مراحل متعاقبة كل مرحلة تميزت بخصوصيتها ونمط تسييرها ويمكن تقسيم هذه المراحل إلى مايلي :

1- مرحلة التأسيس الأولى:

وتتجسد أساسا في ظهور الوزارة نفسها وهي مكسب للشباب دون شك وأهم ماميز هذه المرحلة هو القيام بلم شتات مخلفات الإستعمار من عتاد وهياكل وبرامج ضمن ما كان يعرف بالمراكز الإجتماعية les Centres Sociaux التي أعلن عن تأسيسها الحاكم العام للجزائر جاك سوستيل Jaque Soustelle في 27 أكتوبر 1955 لتكون من كل ذلك القاعدة الهيكلية المادية والبشرية لوزارة الشباب والرياضة¹.

2- مرحلة التأسيس الثانية:

وهي مرحلة مكتملة للأولى وتبدأ مع تعيين مسؤول جديد على رأس الوزارة ، وفيها تم إستكمال محددات القطاع الهيكلية والتوجيهية بإعتماد معظم التوجيهات وبرامج المراكز الإجتماعية التي كانت تركز أساسا على ما كان يعرف في عهد الإستعمار بالتربية القاعدية Education De Base لتستبدل بمصطلح التربية الشعبية Education Populaire وبقيت الأسلاك التربوية المشتركة هي نفسها إلى غاية صدور قانون الوظيف العمومي الجزائري الذي شهد تطبيقات له سنتي 1967 و1968 وهي مفتش ورئيس المركز ومساعد رئيس المركز والممرن.

3- مرحلة تأصيل التربية الشعبية:

تتميز هذه المرحلة بتعميم مصطلح التربية الشعبية كإطار عام لأي نشاط وكانت النشاطات الموجهة للشباب تتمثل أساسا في محور الأمية والإستدراك المدرسي والتمهين والمخيمات الصيفية والحقائب الثقافية ورحلات معرفة الجزائر ، كما بدأت المحاولة الأولى لتبيان معالم الطريق لتكوين الأسلاك الجديدة المنصوص عليها في قانون الوظيف العمومي وهي الممرن والمربي والمدرّب وذلك بتأسيس مدارس لتكوين إطارات الشباب وبقيت الأفكار والتوجيهات المسيطرة هي توجيهات التشكيلة البشرية الموروثة قلبا وقالبا .

4- مرحلة الكشافة :

وتبدأ مع بداية السبعينات مع المسؤول الجديد الذي جاء بشعار وبرنامج جديد لقطاع الشباب وهو البرنامج الكشفي ، ونادي بتعميمه وإحلاله محل كل نشاط إلى درجة محاولة فرض السراويل القصيرة على كل العاملين في القطاع خاصة الأسلاك البيداغوجية ، وقد تم التخلي عن برامج محور الأمية والإستدراك المدرسي والتمهين، وفي هذه المرحلة شهد قطاع الرياضة إزدهار ملحوظ من حيث

¹ لُح تاضر لخممك لقطاع الشبابي جح ان ططط كلينيز أول ان ج علط ، ج ا ، 1996 ، ص 05 ..

المنشآت وتكوين الإطارات في حين بقي قطاع الشباب يعيش على ميراث السنين (الأرشيف الإستعماري).

5- مرحلة بداية الثمانينات :

وسميت كذلك مرحلة الفريق الوطني حيث لم يكن في الإهتمام سوى الفريق الوطني وتشكيلاته وتتميز هذه المرحلة بمايلي:

لم يتم ترسيم أي مدير وفي نفس الوقت تم الإستغناء عن عدد هام من الإداريين المركزيين .
-حذفت كلمة شباب من تسمية الوزارة لتصبح هذه تسمى وزارة الرياضة في غياب الشباب.
-تحويل قسم من قطاع الشباب إلى وزارة الصحة وهو قسم حماية الطفولة والشباب.
-ترقية منظومة تكوين إطارات الرياضة حيث أصبحت مدة التكوين خمس سنوات وسلم 14 آنذاك في حين بقي تكوين إطارات الشباب يراوح مكانه، مدرسة عادية، سنتان تكوين وسلم 11.
-بقاء الباب مغلق أمام الترقيات الداخلية بعد أن تم غلقه في المرحلات السابقة.

6- مرحلة التشريع:

وتتميز هذه المرحلة بصدور المرسوم رقم 30/86 المؤرخ في 18 فيفري 1986 الذي يحدد وينظم الهياكل الإدارية الهامة للولاية ومهامها التنظيمية حيث في ملحقاته أصبحت توجد في كل ولاية مصلحة خاصة بالشباب والرياضة تابعة قسم تثمين الموارد البشرية ، إذ جاء في المادة 6 ماييلي:
مصلحة الشباب والرياضة تتضمن حسب الشكل التنظيمي.

1) أربعة (04) مكاتب:

مكتب التنشيط القاعدي

مكتب الرياضة الجماهيرية

مكتب رياضة النخبة

مكتب التفتيش والتكوين

2) أربعة (04) مكاتب:

مكتب التنشيط القاعدي

مكتب ترفيه الشباب

مكتب الرياضات

مكتب التفتيش والتكوين

3 ثلاث (03) مكاتب:

مكتب الشباب

مكتب الرياضة

4 مكاتبين (02):

مكتب الشباب، التكوين والتفتيش

مكتب الرياضات، التكوين والتفتيش¹

7- مصلحة ترقية الشباب:

في هذه المرحلة تم تغيير التسمية لتصبح مصلحة ترقية الشباب للولاية وهذا بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 90-234 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد القواعد التنظيمية وسير مصالح ترقية الشباب للولاية ، حيث تنص المادة الثانية على أن المصالح المكلفة بنشاطات الشباب والرياضة والثقافة مجتمعة في مديرية ترقية نشاطات الشباب والتي تتضمن مصالح مهيكلة في مكاتب ، وهذه المصالح تقوم بمهمة البعث،التنسيق وترقية النشاطات الترفيهية ، التربوية ، الثقافية والعلمية بإتجاه فئة الشباب وكذلك النشاطات البدنية والرياضية.²

8- مديرية الشباب والرياضة:

حيث إتسمت بظهور التسمية الحالية وذلك طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 الذي يتضمن تغيير التسمية من مصلحة ترقية الشباب إلى مديرية الشباب والرياضة³ ، وبقيت على هذا الحال إلى غاية صدور المرسوم التنفيذي 06/345 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد القواعد التنظيمية والتسييرية لمديريات الشباب والرياضة للولاية⁴ ، حيث يحدد مهام المديريات حيث تقوم لتطوير وتنشيط والمتابعة للبرامج السوسيو تربوية والترفيهية وخلق فضاءات لتبادل الآراء والتعبير بين الشباب وترقية وتطوير وتنظيم الحركة الجمعوية (الشباب والرياضة) وهيكلتها.

وجاء في المادة الرابعة من هذا المرسوم أن مديرية الشباب والرياضة للولاية تتضمن المصالح التالية:

- مصلحة التربية البدنية والرياضة .

- مصلحة نشاطات الشباب .

- مصلحة الإستثمار والتجهيز .

¹ أنطس يوايفيس بيلى 30/86 ان طلخ فـ 84 فطبي 1986 ..
² أنطس يوايفيس بيلى 243/90 ان طلخ فـ 28 جى هـ ج 1990 ..
³ أنطس يوايفيس بيلى 283/93 ان طلخ فـ 23 فئئط 1993 ..
⁴ أنطس يوايفيس بيلى 245/06 ان طلخ فـ 28 سبتئط 2006 ..

- مصلحة الإدارة والوسائل والتكوين.

حيث لا تتعدى ثلاث (03) مكاتب لكل مصلحة .

المطلب الثاني: المميزات العامة والخاصة.

1- المميزات العامة:

بنظرة تقييمية بسيطة لمديرية الشباب والرياضة لولاية قسنطينة يتبين لنا أن هناك الكثير من الخصائص العامة تميزها عن باقي القطاعات الأخرى هاته الخصائص تبرزها كقطاع حيوي من حيث التربية والتوجيه والتبليغ والإتصال والتنشيط والترفيه من شأنها إذا نالت الإهتمام المطلوب أن تكون دعامة قوية وحقيقية تساعد على التطور ومسايرة إهتمامات مختلف فئات الشباب، وابرز هذه المميزات مايلي :

وجود وزارة يهاكلها الوطنية والمحلية تهتم بشؤون الشباب مما يعزز مبدأ إهتمام الدولة بالشباب .

- وجود مؤسسات الشباب معترف بها على إختلاف تسمياتها ومهامها.

- وجود أسلاك تربوية خاصة بالقطاع ضمن قانون الوظيف العمومي .

- وجود عدد من المؤسسات ذات أهمية كبيرة في قطاع الشباب واغلبها تحت وصاية مديريةية الشباب والرياضة مثل: ديوان مؤسسات الشباب، الوكالة الوطنية لتسلية الشباب، معاهد تكوين إطارات الشباب...

- رغم المشاكل الموضوعية وغير الموضوعية التي تعرقل تسيير المديرية فإن النشاط لم يتوقف أبدا¹ .

- لمديرية الشباب دور فعال في توفير الأجواء المناسبة للشباب الراغب في ممارسة هواياته الثقافية والعلمية والرياضية.

- وجود فيديرياليات وطنية تهتم حسب الإختصاص بالتنشيط الثقافي و العلمي والتربوي للشباب ، يضاف إليها وجود عدد معتبر من الجمعيات الشبانية والمهنية والتي تعمل في إطار الشراكة والتنسيق مع المديرية في شتى المجالات.

2- المميزات الخاصة:

إن ما يميز مديريةية الشباب والرياضة طبيعتها التي تتماشى مع التغيرات الطارئة على المجتمع حسب مراحلها التاريخية ومن ثم يمكن تخصيصها بمايلي :

- تختص بمجال التوجيه وإعلام و إتصال والتبليغ .

¹ الكبيسي تىظغ'ح : لقطاع الشباب والوغ فلداقوزال شطفح انح على الطيچاص ح، 2003 ، ص، 43 ..

- استثمار الأوقات الحرة للشباب بالعمل على تنويع وتوسيع نطاق النشاطات الثقافية والتربوية والترفيهية .

- تخصص بدعم وتشجيع ومتابعة نشاطات ومبادرات الحركة الجمعوية الناشطة في مجال الطفولة والشباب .

- رعاية الطفولة والشبيبة وحمايتها من خطر السلوك الإنحرافي والآفات الإجتماعية .

- دعم وتشجيع وإنجاز البحوث والدراسات والنشر في مجال الطفولة والشباب .

- المساهمة في بناء مشروع مجتمع حسب التصور الرسمي في الدستور.

المبحث الثاني: نمط التكوين

لقد عرف المجتمع الجزائري خلال السنوات الأخيرة تحولات وتغيرات هامة في جميع المجالات ، وإنطلاقا من هذا فإن المنظومة التكوينية لا يمكنها أن تبقى معزولة عن هذه الحركة الشاملة التي يعيشها المجتمع ، وعليه لابد من مسايرة الواقع وتكون هذه المنظومة بمثابة الوجه الحقيقي لمطالبات وإحتياجات المجتمع لتقوم بإعداد المربي الذي له الكفاءة والقدرة والإمكانات التي تأهله بمهمته ووظيفته الإجتماعية التربوية النبيلة

المطلب الأول: التكوين القاعدي

لقد مر التكوين في قطاع الشبيبة منذ الإستقلال إلى الآن بمراحل حسب التغير الحاصل في المجتمع إنطلاقا من المراسيم المتعلقة بفتح الأسلاك سنة 1968 التي تقضي بتكوين ممرن يتم تكوينه في سنة بعد إجراء مسابقة ، ثم مربي شبيبة بدأ فيها بحماية الطفولة إلى مدرب الشباب وهذا بعد إجراء مسابقة المدارس أنذاك حيث يتم تنقية أحسن العناصر التي لها القدرة والإستعداد والإمكانات ما تأهلها للقيام بمهمة التنشيط وتنظيم الوقت الحر لدى الشباب، وبعد تكوين يدوم سنتين ، وهي مدة قليلة وغير كافية تماما، إلا أن الظروف التي كان يمر بها القطاع وإحتياجات الميدان المتزايدة للإطارات نتيجة للعجز في الميدان لوجود هياكل شاغرة جعل التكوين سنتين ، إلى أن تم إعداد القانون الأساسي لقطاع الشبيبة والرياضة بناء على القانون الأساسي لقطاع الشبيبة والرياضة رقم 91/187 بتاريخ 01 جوان 1991¹ المتضمن القانون الأساسي للعمال المنتمين لأسلاك الإدارة المكلفة بالشبيبة و الرياضة، ويشمل هذا التكوين الأسلاك التالية :

- أولا : الإطار العام للتكوين المتخصص

¹انماى "أسلس" ن مطاعن لثبثح ونظن جنلى 91/187 نقتل د 01 جى ا 1991 ..

فرع الشبيبة :
-سلك مربي الشبيبة

-سلك المرين المختصين في الشبيبة

-سلك المستشارين البيداغوجيين في الشبيبة

-سلك أساتذة تعليم تقنيات التنشيط

-سلك مفتشي الشبيبة.

فرع الرياضة :
-سلك مربي الرياضة

-سلك التقنيين السامين في الرياضة

-سلك المستشارين في الرياضة

-سلك مفتشي الرياضة.

من هذا المنطلق نحاول أن نسلط الضوء على النقاط التالية¹:

1- التوجيه:

إعتبارا لدور التربوي الذي يقوم به الإطار في ضوء أداء وظيفته بالتكفل بحاجيات الشباب وضعت مقاييس وميكانزمات لإنتقاء أحسن العناصر الفاعلة من خلال إجراء مسابقة للذين لديهم مستوى السنة الثالثة ثانوي وبمكون إستعدادات وإمكانيات فنية والتي يعد تكوينها لمدة سنتين وتلقيها دروس نظرية وتطبيقية فنية في مختلف الأنشطة تصبح للقيام بوظيفتها التي أعدت لها ، وبعد النظر في ترقية المدارس إلى معاهد وطنية لتكوين إطارات الشباب مابين سنتين 1988 و 1990 وإعادة النظر في محتوى البرامج والأهداف المسطرة لها وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 118/90 بتاريخ 30 أفريل 1990 الذي يحدد صلاحيات الوزير²، اتسعت مهام لتكفل بمهام الشباب ووقايتهم من التهميش وتشجيع الحركة الجموعية ، وترقية النشاطات الفنية والثقافية والعلمية والترفيهية، وعلى إثر ربط معاهد التكوين بالجامعة سنة 1992 وخضوعها للبرامج البيداغوجية الجامعية وفي ضوء عدم وجود سياسة إعلامية رشيدة وشاملة تسعى لجلب إهتمامات المترشحين الحائزين على شهادة البكالوريا إلى معاهد تكوين إطارات الشباب هزيلا من حيث الكمية والتنوعية وإن وجدت فهي إما من حاملي بكالوريا تقني لديهم معدلات ضعيفة رفضت من كل المعاهد أو قبلت بالتوجيه لجرد التوظيف ليس إلا. مما إنعكس

¹ وظن انثاب وانططح: فيهي " وانسا ، ظنن طفح هلكح الأونى ، انج علط، 1999 ، ص، 18..
² انطس وانطس يظلى 18/90 انتظن د اوطم 1990 ..

سلبيا على المعاهد ومن ثم عدم وصولها إلى أهدافها المنشودة وعلى مدى تحصيل الطالب وعدم رضاه وإنسجامه وتكيفه مع ميدان الشباب لأن المعادلة المستخدمة في التوجيه تعتبر الطالب مجرد رقم في ضوء الإحتياجات الوطنية يشعر فيها بأنه غريب لا يملك المواصفات اللازمة تمكنه من القيام بمهمته المستقبلية وعليه ، لا بد من إعادة النظر حول هذه العملية وإعطاء الصورة الحقيقية لقطاع الشباب بإيجاد صيغ تفرض شروطا موضوعية مقبلة تتماشى مع الملح الذي نريد تكوينه إنطلاقا من توفير إعلام واسع وشامل لكل الطلبة في جميع وسائل الإعلام حيث تتمكن من إستقطاب مترشحين من حاملي البكالوريا للشعب العامة وبملاحظات ، وإجراء مسابقة لإنتقاء أحسن العناصر من المترشحين الذي يملكون مواهب تسمح لهم بالتكيف مع ما يقدم لهم من معارف ويشعرون بالرضى عن التوجيه والتحصيل الذي ينعكس بشكل إيجابي من رفع مستوى الإطار ليغطي إحتياجات الميدان وتحقيق الهدف المسطر.

ويقوم بمهمة التكوين ستة (06) معاهد وطنية للتكوين العالي، هي مؤسسات عمومية، ذات طابع إداري ، تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي طبقا للمرسوم رقم 85-243 المؤرخ في 01 أكتوبر 1985¹، المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمعاهد الوطنية للتكوين العالي. ويحدد هذا المرسوم مهام المعاهد الوطنية التي تدخل في إطار المخطط الوطني للتطوير الإقتصادي، الإجتماعي و الثقافي و تتمثل أساسا فيما يلي:

- ضمان التكوين المتدرج وما بعد المتدرج حسب الإحتياجات .
 - المساهمة في تطوير البحث العلمي و التقني.
 - المبادرة بأي نشاط أو عمل يدخل في إطار التكوين المتواصل و تحسين المستوى و الرسكلة في إطار المهام الموكلة إليه.
 - ضمان نشر الدراسات ونتائج البحث إن وجدت.
- ويحدد الشكل التالي(6) الجهاز التنظيمي العام للتكوين على مستوى الوزارة :

أرسلت يوانفيس ي رقم 85-243 المؤرخ في 01 أكتوبر 1985..

الشكل 6 الجهاز التنظيمي العام للتكوين على مستوى الوزارة

قطب وطني

المعهد الوطني للرياضات
دالي إبراهيم

المعهد الوطني للشباب
تيقصر اين

الأقطاب الجهوية

معهد الشباب والرياضة

ورقلة

وهران

قسنطينة

عين البنيان

الأقطاب المحلية

مديريات الشباب والرياضة (48 ولاية)

الأقطاب الجموعية

الحركة الجموعية

الموجودة في هياكل الفيدراليات الوطنية¹

وقد عرفت المعاهد الوطنية ما بين سنتي 2001/2000، توسيعا

و تكييفا في مهامها وهذا طبقا للمراسيم التالية:

-المرسوم التنفيذي رقم 01-163 المؤرخ في 10 جويلية 2001 المتمم للمرسوم رقم 80-88 المؤرخ في 12 أفريل 1988² المتضمن تحويل معهد علوم و تكنولوجيا الرياضة بدالي إبراهيم إلى معهد وطني

¹ الـوكشـح : دلفـح ظـلاونـغـي " الإـطـلـن اـخـويـس طـحـانـغـي " وـنـحـث، لـس طـح، 2006 ، ص، 12 ..
² المرسوم التنفيذي رقم 01-163 المؤرخ في 10 جويلية 2001 المتمم للمرسوم رقم 80-88 المؤرخ في 12 أفريل 1988 ..

للتكوين العلوم تكنولوجية الرياضة .

-المرسوم التنفيذي رقم 53-2000 المؤرخ في 09 مارس 2000 المتمم للمرسوم 84-88 المؤرخ في 12 أبريل 1988¹، المتضمن تحويل مدرسة تكوين إطارات الشباب بتيقصرين إلى معهد وطني للتكوين العالي لإطارات الشباب مدني سواحي بتيقصرين.

-المرسوم التنفيذي رقم 55-2000 المؤرخ في 09 مارس 2000 المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 38-94 المؤرخ في 05 جانفي 1994² المتضمن تحويل المعهد الوطني للتكوين العالي في علوم و تكنولوجيا الرياضة بوهراڤ إلى معهد وطني للتكوين العالي لإطارات الشباب و الرياضة بوهراڤ.

- المرسوم التنفيذي رقم 51-2000 المؤرخ في 09 مارس 2000³ المتضمن حل المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب حران إبراهيم بقسنطينة و المرسوم التنفيذي رقم 52-2000 المؤرخ في 09 مارس 2000⁴ المتضمن تحويل المعهد الوطني للتكوين العالي في علوم و تكنولوجيا الرياضة بقسنطينة إلى المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب و الرياضة بقسنطينة .

-المرسوم التنفيذي رقم 164-01 المؤرخ في 10 جويلية 2001 المتمم للمرسوم رقم 183-90 المؤرخ في 16 جوان 1990⁵ المتضمن تحويل مدرسة تكوين إطارات الشباب بعين البنيان إلى معهد وطني للتكوين العالي في علوم و تكنولوجيا الرياضة بعين البنيان.

- المرسوم التنفيذي رقم 54-2000 المؤرخ في 09 مارس 2000 المتمم للمرسوم 130-90 المؤرخ في 15 ماي 1990 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب بورقلة. إضافة إلى المهام السابقة الذكر ، فإن المهام الجديدة تتكفل بتكوين التأطير الدائم و العامل حسب التوقيت الجزئي، في إطار تنظيم، تنشيط و تسيير النشاطات الرياضية ، الإجتماعية ، التربوية و الترفيهية للشبان ، و تشمل المحاور التالية:

- ضمان تكوين ملائم لفائدة الحركة الجموعية الرياضية و الشبانية حسب كفاءات تعاقدية

- ضمان التكوين المتخصص و التكوين عن بعد في إطار نشاطاته.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 53-2000 المؤرخ في 09 مارس 2000 المتمم للمرسوم 84-88 المؤرخ في 12 أبريل 1988..

² المرسوم التنفيذي رقم 55-2000 المؤرخ في 09 مارس 2000 المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 38-94 المؤرخ في 05 جانفي 1994..

³ المرسوم التنفيذي رقم 51-2000 المؤرخ في 09 مارس 2000..

⁴ المرسوم التنفيذي رقم 52-2000 المؤرخ في 09 مارس 2000 ..

⁵ المرسوم التنفيذي رقم 164-01 المؤرخ في 10 جويلية 2001 المتمم للمرسوم رقم 183-90 المؤرخ في 16 جوان 1990 ..

- المساهمة في التكفل بالأقسام الدراسية على أساس حصص بيداغوجية تطبيقية.
- التكيف التربوي للرياضيين قصد تمكينهم من الإلتحاق بمختلف أنواع التكوين التي يمنحها المعهد.
- نشاطات التكوين و الدعم البيداغوجي، لرياضيي النخبة و المستوى العالي طبقا للقانون الساري المفعول.

2- محتوى البرنامج :

إن برنامج التكوين المسطر لمدة 03 سنوات لتكوين إطارات الشباب، والذي أعد في وقت ما ليساير متطلبات وإحتياجات الميدان، حيث تم تنقيحه وإثراءه بإستمرار ليتماشى مع التغيرات التي تحدث في المجتمع، فإن المحتوى المقدم للطالب حاليا يتضمن معارف نظرية متمثلة في العلوم الإنسانية لتزويد الطالب بالطرق التربوية الحديثة والمعارف العلمية في مجال التوثيق والتنشيط والاتصال والتسيير وإستعمال الوسائل الضرورية وكيفيات العمل مع جماعات الشباب في ظل ديناميكية الجماعة والمواضيع المتعلقة بقضايا الشباب والمجتمع والظواهر الإجتماعية إلى غير ذلك بحجم ساعي إجمالي يقدر ب : 1228 سا طيلة 72 أسبوعا ، ومعارف فنية وعلمية وتقنية بحجم قدره 832 سا طيلة 72 أسبوعا من التكوين في النشاطات الفنية من خط وزخرفة وسم بجميع التقنيات والتمثيل والتمكن من إستعمال الآلات الموسيقية والتحكم في مجال الإعلام الآلي والإلكترونيك والتقنيات الحديثة المتغيرة بإستمرار والتي تفرض نفيها لمواكبة ومسايرة هذه البرامج لإحتياجات الميدان ، على أن يقوم الطالب في نهاية تكوينه بإعداد تقرير (المذكورة سابقا) يجسد ويبلور فيها معلوماته النظرية والفنية والتقنية في شكل عمل يعبر عن مدى تحكمه وتمكنه من المعلومات والتقنيات التي تلقاها ، ورغم هذا فإن المذكورة إن صحت هذه الكلمة لم ترق إلى المستوى المطلوب.

غير أنه في السنوات الأخيرة وبعد ربط المعهد بالجامعة طرأت تغيرات على برامج التكوين ونظامها حيث ووفقا للقرار الوزاري المشترك (ما بين وزارة الشباب و الرياضة و وزارة التعليم العالي و البحث العلمي) المؤرخ في 09 جويلية 2001¹ المتضمن فتح شعبة مستشار تربوي في الشبيبة في فرع الإعلام و التوجيه، و يحدد مدة الدراسة و نظامها و كيفيات منح شهادة مستشار تربوي في الشبيبة وفتح شعبة المربين المختصين في الشبيبة و المحدد مدة و نظام الدراسة و محتوى البرامج و كيفيات منح شهادة مربي مختص في الشبيبة " المعدل و المتتم " للقرار الوزاري المشترك رقم 59 - 92 المؤرخ في 19 جويلية 1992.

¹ قرار الوزاري المشترك (ما بين وزارة الشباب و الرياضة و وزارة التعليم العالي و البحث العلمي) المؤرخ في 09 جويلية 2001..

3- التربصات التطبيقية :

تعتبر التربصات التطبيقية عملية أساسية ومكملة لتجسيد المعلومات النظرية التي تلقاها المتربص خلال التكوين ، فيه ميدان يقوم فيه المتربص من بلورة معارفه البيداغوجية وإثرائها في برنامج مسطر ومبرمج خلال فترة التكوين وهي جزء لا يتجزأ من عملية التكوين التي يكون فيها المتربص على إطلاع تام بميدان العمل المستقبلي والأنشطة المطالب بتقديمها والشرائح الشبانية التي يتعامل معها والمطالب بتوجيهها وتأطيرها.

هذه التربصات التي كانت في وقت ما شكلية يقوم فيها المتربص بتقديم أنشطة ترفيهية وليس لإظهار المعارف النظرية في ضوء إعداد وثائق معتمدة على طرق بيداغوجية لتقديم النشاطات التربوية للشبان حتى أن وجدت هذه الوثائق فهي شكلية وأعدت من أجل الحصول على تقييم غير موضوعي مبني على المحابة والمجاملة من طرف المشرفين على مستوى الميدان ولا تعكس الصورة الحقيقية للمتربص وإمكانيته في مجال التنشيط.

من هذا المنطلق جاءت فكرة تكوين لجنة جهوية أوكلت لها مهمة التحضير والمتابعة والتقييم بين مؤسسات التكوين والميدان إلا أنها مازالت بعيدة عن الأهداف المرجوة منها وكما حدد لها أن تكون حيث تسعى إلى الإشراف عليه وتقديم التوجيهات ومتابعة وتقييمه ميدانيا وفقا لمعايير علمية من قبل المفتشين والمستشارين هذه الأخيرة التي مازالت تفتقد إلى تقنيات بيداغوجية ومنهجية لازمة لمتابعة التربصات خاصة في ظل التغيرات الحاصلة على برجة تقنيات جديدة على مستوى مؤسسات التكوين.

وكخلاصة فإن منظومة التكوين لإطارات الشباب مازالت لم ترق إلى المستوى المطلوب الذي يتطلبه الميدان ويقدره المجتمع، حيث لم يرق مستوى تكوين إطارات الشباب عن المستوى الخامس (3سنوات) الذي لايسمح برفع المستوى العلمي والمهني والإجتماعي للإطار الذي يهدف إلى تكوينه وبفتح المستوى السادس أي أربعة سنوات تكوين الذي يمكن من فتح شعب للدراسات العليا والقيام ببحوث ميدانية بشرط أن تكون هناك دراسة مسبقة تهدف إلى وضع مقاييس للملمح الذي نريد تكوينه وتوفير الشروط القانونية ، وإعداد الإطارات البيداغوجية للقيام بمهمة التأطير والنظر بعين الاعتبار للإطار الموجود حاليا على مستوى التكوين الذي يجب تكوينه على مستوى عال ليقدم منه في ظل المستوى السادس دون ا، ننسى الإطارات الأخرى المتواجدة في الميدان وكيفية القيام بتكوينها سواء عن طريق إعداد دورات رسكلة مستمرة أو عن طريق تكوين أكاديمي للرفع من مستواها حتى

تصبح قادرة على إظهار إمكانيات في ميدان الإشراف والمتابعة والتقييم لهذا المستوى الذي نطمح له القطاع والذي يسمح بتدفق أعداد هائلة من حاملي البكالوريا على أن يتم إختيار شعب البكالوريا العامة بملاحظات في النتائج النهائية وبإجراء مسابقة تسمح بانتقاء أفضل المترشحين وبرنامج يساير الواقع والتطورات المتجسدة في المجالات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية تكون التربصات بمثابة وسيلة يسعى الطلبة المتربصون من ورائها إلى بلورة معارفهم في إعداد بحوث ميدانية على الشرائح الشبابية المتواجدة على مستوى مؤسسات الشباب¹.

المطلب الثاني: الرسكلة

يكتسي التكوين المستمر وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لإطارات الشباب والرياضة طابعا هاما وأوليا في مسارهم المهني حيث تنعكس آثاره على الأداء التكويني والتسييري داخل القطاع ، لقد كرسست المنظومة القانونية الحالية للتكوين وألزمت. الإدارات والمؤسسات العمومية بوجوب تخطيط وتنظيم دورات التكوين المتخصص وتحسين المستوى ، وتجديد المعلومات في إطار تنظيمي وعملي ملموسين ، حيث يتعلق الأمر بالمرسوم التنفيذي رقم 92/96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتضمن تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد المعلومات² ، والذي كرس لأول مرة في تاريخ الإدارة العمومية الجزائرية الميكانيزمات الآتية :

- إعداد مخطط قطاعي للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات .

- إبراز وإدراج كيفية التمويل في هذا المخطط.

- منح إمتيازات مالية ومهنية للمستفيدين من مختلف الدورات التكوينية .

إضافة إلى هذا جاء القانون العام للتوظيف العمومي المعدل في 15 جويلية 2006 في المادة رقم 38 والتي تنص أنه للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية³.

ومما لاشك فيه فإن التكوين المستمر وتحسين المستوى أو مايسمى بالتكوين مدى الحياة في قطاع الشبيبة والرياضة ، يعد عملا مكملا للتكوين القاعدي، الذي يستجيب لتطورات والتغيرات التي تبرز في المحيط الإجتماعي والثقافي والمهني بمختلف أوجهه.

وقد نبعت أهمية الرسكلة نتيجة تشخيص واقع التكوين المستمر وتحسين المستوى المبين في النقاط

التالية :

¹ وظن انثاب لنططح : للهى " ولش ا " ،ظن انطفح طلقك ح لاونى ، لاج علط ، 1999 ، ص ، 22 ..

² المرسوم التنفيذي رقم 92/96 المؤرخ في 03 مارس 1996 ..

³ القانون الأساسي للتوظيفة العمومية الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المادة رقم 38 ..

- نقص الإعلام والإتصال داخل القطاع في مجال التكوين المستمر.
- نقص المتابعة الميدانية للموظفين في المؤسسات التابعة للقطاع.
- غياب هيئة مكلفة بمتابعة عمليات التكوين والرسكلة على المستوى المحلي.
- نقص الإعتمادات المالية المخصصة لعملية التكوين.
- عدم إستفادة بعض الأسلاك والمناصب من التربصات في المجالات التي تخصصها.
- عدم إستغلال كل الإمكانيات المتاحة في القطاعات الأخرى التي لها علاقة بميدان الشباب والرياضة (كالتكوين المهني، التعليم العالي) لسد الحاجيات في بعض الإختصاصات.
- عدم وجود دورات تكوينية لفائدة المؤطرين الذي إستفادوا من ترقية داخلية إلى رتبة أو منصب عالي¹.

المبحث الثالث: طبيعة برامج التكوين وآلية التقييم

المطلب الأول: برامج ومواضيع التكوين

في ظل الإستراتيجية التي تبنتها وزارة الشباب والرياضة للتكفل بالإنشغالات الراهنة في مجال التكوين الموجه للمؤطرين في الميدان، عملت مديرية الشباب لولاية قسنطينة (مصلحة إدارة الوسائل والتكوين) كونها موضوع دراستنا على وضع برامج تكوينية لفائدة الأسلاك البيداغوجية وذلك وفق التصورات التالية :

- متطلبات التكوين والتمهين .
 - إحترافية التكوين .
 - حتمية الإرتقاء بنوعية التكوين إستجابة لإحتياجات القطاع .
 - تسيير وتنظيم افضل للأنشطة الشبانية.
- وفي سياق دراستنا تم التعرض لبرامج التكوين لسنوات 2005، 2006، 2007، 2008 الموجهة لفائدة مختلف الأسلاك البيداغوجية للشبيبة والتي كانت على النحو التالي:
- سنة 2005:

■ تربص مدراء المؤسسات :

قامت مصلحة الإدارة والتكوين بتنظيم تربص ميداني في إطار رسكلة المربين المختصين الذين يشغلون

¹ وظهر أن الشباب وإن طأضحي س طأح ولأفنى ، ولأح ح بى، ت طك ج حافى ، أ ل ش ط ح ن ش ح و ن ط ط ن ح ن ج ع ل ط ا ك ا ص ح ت م ص ط ا ، 2003-2008، ص، 10..

مناصب نوعية (مدير مؤسسة شبانية) هذا التربص الذي كان على فترتين الأولى في 10 ماي 2005 والثانية في 07 جوان 2005 وتناول التربص المواضيع التالية :

* التنظيم الإداري للمؤسسات .

* تسيير الأملاك العقارية و التجهيزات .

* التسيير المالي والمحاسبي لدور الشباب .

* التنظيم البيداغوجي (مشاريع بيداغوجية).

■ تربص خاص بالمربين والمربين المختصين المشرفين على نقاط الإسقبال والإعلام والتوجيه:

وكان بالفترة الممتدة من 05 سبتمبر إلى 12 سبتمبر 2005 وكان البرنامج على النحو التالي:

*علم النفس :

- علم النفس الطفل والمراهق .

- الشخصية وخصائصها.

- دراسة السلوك النفسي.

*علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي:

- عموميات الإعلام والاتصال.

- تقنيات الإتصال.

- تقنيات المقابلة.

- البحث الاجتماعي.

- الإحصائيات.

- سبر الآراء.

* علم المكتبات :

- التوثيق.

- تقنيات التوثيق.

- الموثق .

- عناصر الترجمة.

* التنشيط:

- ماهية التنشيط.

- تقنيات التنشيط.
- التنشيط داخل الأفواج.
- أنواع الأفواج.
- شخصية المنشط.
- الإعلام الآلي ومعالجة النص.
- سنة 2006:

■ تربص تحسيني لفائدة المربين المختصين :
وجاءت الإستفادة على دفعات:

من 06/11/04 إلى 06/11/09

من 06/11/11 إلى 06/11/16

من 06/11/18 إلى 06/11/23

من 06/11/25 إلى 06/11/30

من 06/12/02 إلى 06/12/07

من 06/12/09 إلى 06/12/14

من 06/12/16 إلى 06/12/21

من 06/12/23 إلى 06/12/28

البرنامج:

* المواطنة:

- تعريف المواطنة.

- القيم المرتبطة بالمواطنة.

- المواطنة عند الشباب.

* الوساطة الإجتماعية:

- تعريف الوساطة الإجتماعية .

- أهداف الوساطة الإجتماعية.

- مختلف الممثلين للوساطة الإجتماعية.

- بحث حول الوساطة الإجتماعية.

■ تربص في علم الفلك:

في إطار تطبيق البرنامج المحلي للتكوين المستمر والتحسين والرسكلة لفائدة إطارات الشباب على مستوى الولاية لسنة 2006 قامت مصلحة إدارة الوسائل والتكوين بإجراء تربص تكويني في علم الفلك لفائدة إطارات المكلفة بالنشاط العلمي بمؤسسات الشباب:

البرنامج:

* محاضرات وعروض في الجانب النظري :

- تقنيات الرصد بالعين المجردة والآلات البصرية.
- إستعمال برامج فلكية عن طريق الحاسوب.
- إستعمال الوسائل السمعية البصرية في هذا المجال.
- تأليف نشرات أو مقالات في علم الفلك وعن طريق الإنترنت.
- كيفية تسيير وتأطير نوادي فلكية.

- سنة 2007:

■ تربص تكويني في نشاط الشاطر الصغير : من 17 إلى 19 أفريل 2007.

البرنامج:

- * تعريف نادي الشطار الصغار .
- * نبذة تاريخية على النشاط.
- * فلسفة ورشة الشطار الصغار .
- * كشكول التجارب العلمية .
- * البرنامج النموذجي لهذه الورشة.

■ تربص في التركيب السمعي البصري الرقمي : من 21 إلى 26 أفريل 2007

البرنامج:

- مدخل إلى الوسائل السمعية البصرية.
- دراسة برامج تركيب Adobe.
- .Aquisition de Film
- .Portation

■ تربص في تصنيف صفحات الواب : من 19 على 24 ماي 2007.

البرنامج:

- محات عن كيفية تصميم صفحات الواب.
- شرح برنامج Microsoft Front Page.
- شرح كيفية عمل برنامج Namo.
- شرح كيفية عمل برنامج Micromedia.
- درس على أزرار عمل البرنامج.
- تربص تحسيني في الإعلام الآلي: من 22 إلى 26 سبتمبر 2007 .
- من 29 إلى 03 أكتوبر 2007 .

البرنامج:

- نظام تشغيل وندوز Windows .
- معالج النصوص Word.
- الجدول Excel.
- تربص تحسيني في علم الفلك : من 28 إلى 31 أكتوبر 2007 .

البرنامج :

- مقدمة في علم الفلك .
- رياضيات أساسية.
- الإعداديات الفلكية.
- وسائل الرصد الفلكي.
- المجموعة الشمسية.
- النجوم والمجرات.
- أسس الرصد.
- تربص تكويني في مسرح الأطفال : من 12 إلى 15 نوفمبر 2007 .

البرنامج :

- التأليف والكتابة في مسرح الأطفال.
- السينوغرافيا.
- الإخراج المسرحي.

- تراكيب وعروض.

- سنة 2008:

في إطار التكوين المستمر والرسكلة قامت مصلحة إدارة الوسائل والتكوين بتسطير برنامج لفائدة الأسلاك البيداغوجية الذي كان يتضمن المحاور التالية :

- المجموعة الصوتية.

- الألعاب الإلكترونية.

- الإعلام الآلي، الأنترنت ، المواقع الإلكترونية.

- مسرح العرائس.

غير أنه لم يتم تطبيق أي من هذه التربصات وذلك لأسباب إدارية .

المطلب الثاني: تحليل الاختلالات

في سياق عملنا الميداني و لتحري الموضوعية قمنا بجمع معلومات حول عدد الموظفين حسب الرتبة البيداغوجية من سنة 5002، 5002، 5002، 5002 وعدد الإطارات في كل رتبة قصد مقارنتها بعدد المستفيدين من هذه البرامج والجدول الموالي(7) يوضح ذلك :

الجدول 7 عدد الإطارات البيداغوجية في مختلف الرتب للفترة ما بين 2005-2008

العدد الإجمالي				الإناث				الذكور				الرتبة	
2008	2007	2006	2005	2008	2007	2006	2005	2008	2007	2006	2005	السنوات	
16	8	8	8	11	5	5	5	5	3	3	3	مربي الشباب	
89	83	84	80	54	49	49	49	35	34	35	31	مربي مختص	
9	9	9	8	2	2	2	2	7	7	7	6	مستشار	
5	6	7	6	1	1	1	1	4	5	6	5	مفتش	
119	106	108	102	مجموع									

بالنسبة لسنة 2005 قد إستفاد 19 مربي مختص منهم الذين يشغلون مناصب نوعية (مدير مؤسسة) من 80 مربي مختص.

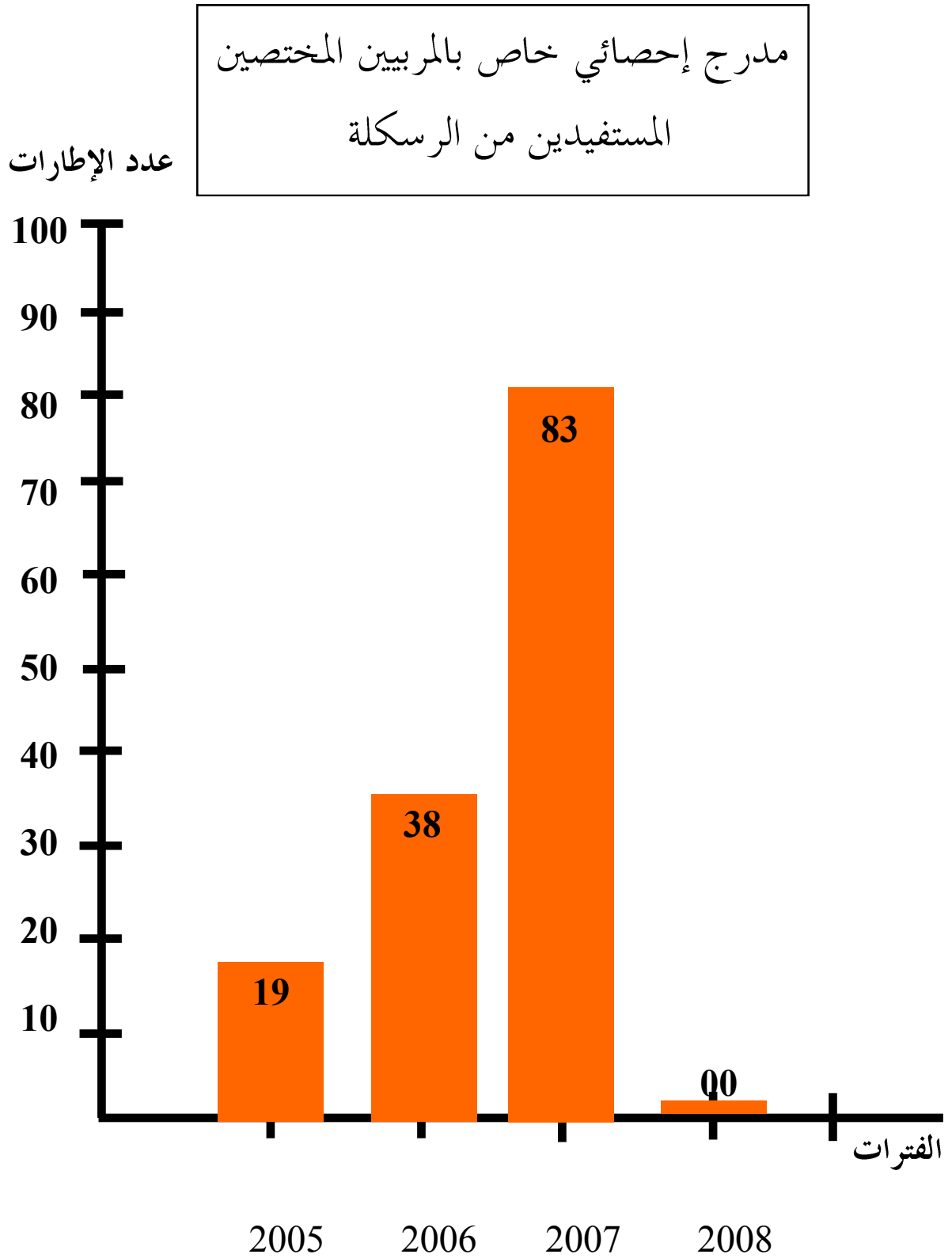
أما فيما يخص سنة 2006 فقد إستفاد 42 إطار منهم 4 مربيين و 38 مربي مختص .

أما سنة 2007 فقد إستفاد 103 إطار 8 مربيين و 83 مربي مختص منهم من إستفاد من عدة تربصات .

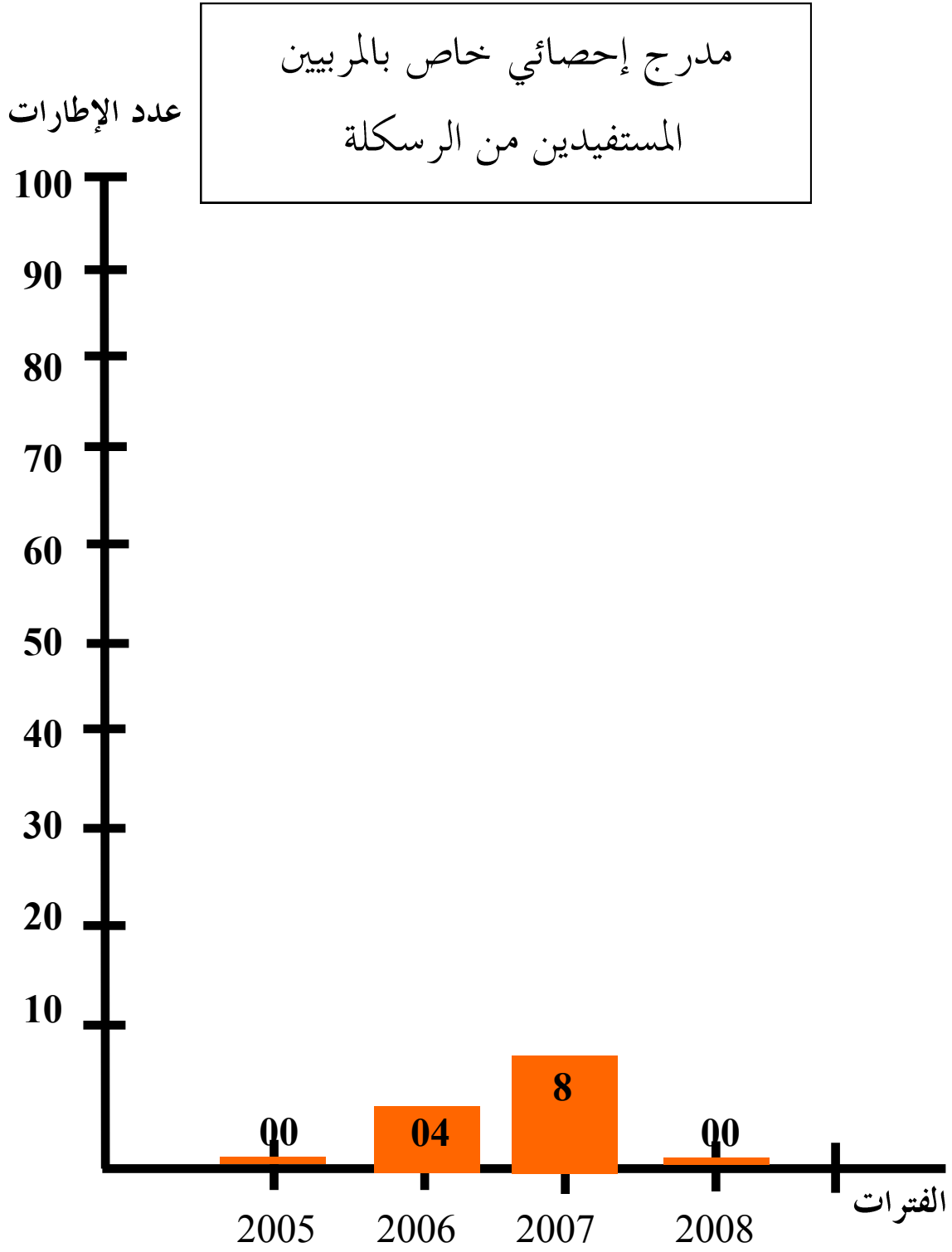
وفي سنة 2008 لم يتم تنفيذ أي تربص إعداد وتسطير البرامج المذكورة أعلاه ، وبالتالي لم يستفد أي إطار.

والمنحنيات التالية تحتوي على أعمدة تبين لنا بصفة أوضح مدى إستفادة الإطارات البيداغوجية عبر مختلف الفترات :

شكل 7



شكل 8



و نلاحظ من هذه البيانات أن النسبة المئوية العالية بلغت 100% لمجموع المربيين والمربيين المختصين الذين إستفادوا من برامج الرسكلة سنة 2007 في حين تباينت هذه النسبة سنة 2005 و 2006 لتكون بالنسبة للمربيين المختصين 24% و 47% على التوالي ، أما المربيين فكانت 00 % و 50% على التوالي.

أما سنة 2008 فكان النسبة المئوية 00% ، ووفقا لهذه المعطيات نستنتج مايلي :

- رفعت مديرية الشباب والرياضة الإعتمادات المالية المخصصة لعملية التكوين المستمر وتحسين المستوى وخاصة بين سنتين 2006 و 2007 .

- تمكين الإطارات البيداغوجية خاصة سلكي المربيين والمربيين المختصين العاملة على مستوى مؤسسات الشباب من الإستفادة من دورات تكوينية مكنت من توسيع مداركهم والإطلاع على المستجدات المعرفية.

- سهرت على إعداد مخطط تكويني قطاعي محلي خاصة في هاتين الفترتين.

- تدعيم الوسائل البيداغوجية والتكنولوجيات لإعلام والإتصال.

- غطت برامج الرسكلة مختلف تخصصات الإطارات البيداغوجية سواء كانوا مربيون أو مربيون مختصون.

- أغلق الباب نهائيا في مجال التكوين وتحسين المستوى في سنة 2008 إلى يومنا هذا (جوان 2009).

بالنسبة للمستشارين والمفتشين فقد أخذت الوزارة على عاتقها ملف الرسكلة حيث قامت ببرمجة دورات تحسينية بالشراكة بين وزارة الشباب ومعاهد تكوين الإطارات.

المطلب الثالث: تقييم التكوين

الإنتهاء من فترة التكوين يقوم المشرف على التكوين من إختبار الفعالية عن طريق إختبار المتربصين لمعرفة مدى إستجابة المتكويين للدروس المقدمة لهم .

وتكون هذه العملية على الشكل التالي :

وضع علامة في كل خانة بحيث أن كل متربص له رأيه الخاص به حسب درجة الإستيعاب لديه وبعدها يعلق على كل ملاحظة قدمها وإن أمكن تقديم إقتراحات بعد ذلك .

مديرية الشباب والرياضة
مصلحة إدارة الوسائل والتكوين
لولاية قسنطينة

موضوع التربص:

الفترة:

المكون:

تساؤلات التقييم
1) التقييم العام:

بصفة عامة ماهو تقييمك العام لهذا التربص ؟

حسن

متوسط

سيء

إشرح:

.....

2) الهدف:

حسب رأيك هل تحققت أهداف التربص ؟

كليا

جزئيا

لا تماما

لماذا؟:

.....

3) المحتوى:

هل المستوى مناسب للتكيف؟

نعم

شيئا ما

لا تماما

4) طريقة التنشيط:

ماهو حكمك على الطريقة المتبعة في التربص؟

حسنة

متوسطة

سيئة

علق:

5) التنظيم:

هل أنت مرتاح للتنظيم الذي شهده العناد في التربص؟

نعم

شيئا ما

لا تماما

علق:

6) ملاحظات وإقتراحات:

لتحسين أداء التربص ماهي الملاحظات والإقتراحات التي تقدمها؟

وبعد جمع تساؤلات وإجابات كل المتربصين يقوم المشرف على التكوين بجمع كل الأوراق ويلخص جميع الإقتراحات والملاحظات في سجله الخاص به، وعلى أساس هذه العملية ينظر إلى القرارات الواجب إتخاذها والتغيرات التي يجب أن تطرأ على الإستراتيجية التكوينية بالمتبعة من طرف مديرية الشباب والرياضة.

ونشرح هذه العملية فيمايلي :

يقوم المشرف عن عملية التكوين بجمع كل العلامات حسب عددها وحسب موقعها ويضعها في مكانها، ليخرج في الأخير إلى التوصل إلى النتيجة النهائية والتي على أساسها يصل إلى التقييم العام لفترة التكوين، والشكل الموالي يوضح هذه العملية:

مديرية الشباب والرياضة
مصلحة إدارة الوسائل والتكوين
لولاية قسنطينة

موضوع التبرص:.....
الفترة:.....
المكون:.....
عدد المشاركين :.....

التقييم العام

	سيء	متوسط	حسن	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1- تقدير عام:
	لا تماما	جزئيا	كليا	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2- بلوغ الأهداف:
	لا تماما	نوعا ما	نعم	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3- المحتوى المناسب للتكيف:
	سيئة	متوسطة	حسنة	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4- تقدير حول طريقة التنشيط:
	سيئ	متوسط	حسن	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5- تنظيم عتاد التبرص(درجة القبول):

6- ملاحظات وإقتراحات:

.....
.....

زيادة على هذا فهناك نوع آخر من التقييم يقوم به المكونون والمشرفون على التربص، إذ يقوم المتربصون بالقيام بمشروع تطبيقي حول موضوع معين من برامج التربص أو يختبر المتربصين عن طريق طرح أسئلة حول مختلف مواضيع البرنامج التي قدمت لهم وترافق هذه الأخيرة أجوبة إختيارية لتعرف على تجاوب المتكونين وإستعاب المعلومات المقدمة لهم في هذا التربص ويكون شكلها على النحو التالي:

مديرية الشباب والرياضة
مصلحة إدارة الوسائل والتكوين
لولاية قسنطينة

موضوع التربص:

الفترة:

إسم المتربص:

إختبار نظري

أجب على الأسئلة التالية بإختيار جواب من الأجوبة المقترحة:

- السؤال الأول:

.....؟

الجواب:

--1
-2
-3

- السؤال الثاني:

.....؟

الجواب:

--1
-2
-3

- السؤال الثالث:

.....؟

الجواب:

--1
-2
-3

- السؤال الرابع:

.....؟

الجواب:

--1
-2
-3

ويكون التقييم هنا بواسطة تحليل النسبة المئوية لأجوبة كل مرشح والنسبة المئوية الإجمالية لأجوبة جميع المتشحين .

الخلاصة:

من خلال دراستنا هذه توصلنا للأهمية البالغة التي أصبح العنصر البشري يلعبها في المنظمة فهذا الأخير أصبح هو المحرك الأساسي لإدارة الموارد البشرية، وبما أن التكوين يشكل ركيزتها الأساسية كان لزاما على المسؤولين الحرص يوميا على الإجراءات التي تسمح بتشخيص الإحتياجات وإمداد التكوين لجميع الأفراد المكلفين بأنشطة ذات أثر على النوعية والمردودية وبناءا على ذلك فإن التكوين بإعتبارها وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان فعاليتيه ونجاحه في الميدان حيث أن هذا التخطيط العلمي في مجال التكوين كما في المستويات الأخرى يحتاج إلى براعة إدارية فنية وعلمية تساعد الإدارة على إختيار الإستراتيجية الأفضل من بين الإستراتيجيات البديلة الأخرى .

وبعد تعرضنا إلى الجانب النظري والجانب التطبيقي خلصنا إلى نتيجة واحدة وهي الأهمية التي يلعبها التكوين في تطوير المؤهلات بالنسبة للفرد والأهمية التي يلعبها الأفراد في تطوير سياسة المنظمة هذه السياسة التي يجب أن تواكب التطورات الحاصلة في الميدان والتقدم العلمي والتكنولوجي ومن ثم لقد توصلنا إلى وضع الإقتراحات لجهاز تكوين مستقبلي هذه الإقتراحات يجب أن تراعي العناصر المرتبطة ب:

- نتائج الموازنات الخاصة بإنجاز التكوين خلال السنين الأخيرة وذلك على الصعيد الكمي والنوعي.
- تقييم جهاز التكوين الحالي بالنظر إلى نقاط قوته ونقاط ضعفه.
- مراعاة التغيرات والتطورات المفروضة من طرف المحيط.
- تركزت أهم الإقتراحات على مايلي:
- تعتبر الحركة الجموعية متغيرا أساسيا يجب إدراجه في كل نموذج للتكوين.
- إعادة النظر في الطريقة التقليدية لرسكلة الإطارات البيداغوجية.
- وضع في متناول مديريات الشباب والرياضة والمعاهد المعطيات القانونية والتسييرية عن طريق إنشاء بنك معطيات ومعلومات وشبكة الأنترانت تسهل تفعيل عملية الإتصال والإعلام للقطاع.
- تكييف وتحديث برامج التكوين المستمر على المستوى الوطني والجهوي والمحلي بصفة دورية حتى تستجيب لمتطلبات الواقع.
- إقتراح إنشاء مكتب للأرشيف على مديرية الشباب والرياضة لمديرية قسنطينة لجمع المعلومات والتوثيق.

- تعميم وتوسيع عملية التكوين المستمر وتحسين المستوى لفائدة جميع الأسلاك كل حسب إختصاصه وفقا للنصوص التنظيمية.
- العمل على أن تكون الدورات التكوينية المنظمة لفائدة الموظفين المستفيدين من ترقية داخلية إلزامية لتأقلم مع متطلبات المنصب الجديد.
- تمكين الإطارات البيداغوجية (مربي ومربي مختص) من الإستفادة من دورات تكوينية في الخارج قصد توسيع معارفهم والإطلاع على المستجدات المعرفية بالخارج.
- رفع الإعتمادات المالية المخصصة لعملية التكوين.
- إحداث هيئة وطنية تشرف على التوثيق والتكوين عن بعد.
- تقييم التكوين يحقق وسيلة التنمية والدافع للترقية الموارد البشرية على مستوى المديرية.
- تنمية وتقييم التكوين في ميادين تسيير المرافق العمومية (مؤسسات الشباب) والتنظيم الجديد (طرق التسيير، النشاطات الجديدة، النظام المحاسبي الجديد، طرق الإتصال الحديثة).

المراجع:

1- مراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 2) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الجامعة اللبنانية، 2002.
- 3) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، جامعة الإسكندرية، 2001.
- 4) صلاح الشنواي: مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، دراسة تحليلية من خلال الأهداف، دار الأحد البحيري إخوان، بيروت، 1972.
- 5) عدل حسن: إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1987.
- 6) علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، جامعة قسنطينة، 2006.
- 7) علي غربي: تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
- 8) عيسى بوزغينة: قطاع الشباب واقع وآفاق، دار الشريعة، الجزائر العاصمة، 2003.
- 9) غلام عيشة: هيكل نظام تكوين الإطارات، مديرية التكوين والبحث، قسنطينة، 2006.
- 10) مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2005.

ب- المجلات:

- 1) لحة تاريخية أفقية عن قطاع الشباب: مجلة الرابطة، العدد الأول، الجزائر، جوان، 1996.
- 2) وزارة الشباب والرياضة: التكوين والميدان، دار الشريعة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1999.
- 3) وزارة الشباب والرياضة، مديرية التكوين والبحث: إستراتيجية تكوين الأنشطة الشبابية والرياضة. الجزائر العاصمة، تقصرين، 2003-2008.

ج- المراسيم والوثائق:

- القانون الأساسي لقطاع الشبيبة والرياضة رقم 91/187 بتاريخ 01 جوان 1991.
- القانون الأساسي للتوظيف العمومية الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المادة رقم 38.
- المرسوم التنفيذي رقم 51-2000 المؤرخ في 09 مارس 2000.
- المرسوم التنفيذي رقم 52-2000 المؤرخ في 09 مارس 2000.
- المرسوم التنفيذي رقم 53-2000 المؤرخ في 09 مارس 2000 المتمم للمرسوم 84-88 المؤرخ في 12 أبريل 1988.
- المرسوم التنفيذي رقم 55-2000 المؤرخ في 09 مارس 2000 المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 38-94 المؤرخ في 05 جانفي 1994.
- المرسوم التنفيذي رقم 85-243 المؤرخ في 01 أكتوبر 1985.
- المرسوم التنفيذي رقم 163-01 المؤرخ في 10 جويلية 2001 المتمم للمرسوم رقم 80-88 المؤرخ في 12 أبريل 1988
- المرسوم التنفيذي رقم 164-01 المؤرخ في 10 جويلية 2001 المتمم للمرسوم رقم 183-90 المؤرخ في 16 جوان 1990.
- المرسوم التنفيذي رقم 245/06 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006.

- المرسوم التنفيذي رقم 30/86 المؤرخ في 18 فيفري 1986.
- المرسوم التنفيذي رقم 92/96 المؤرخ في 03 مارس 1996.
- المرسوم التنفيذي رقم 118/90 المؤرخ في 30 أبريل 1990 .
- المرسوم التنفيذي رقم 243/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 .
- المرسوم التنفيذي رقم 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993.
- قرار الوزاري المشترك (ما بين وزارة الشباب و الرياضة و وزارة التعليم العالي و البحث العلمي) المؤرخ في 09 جويلية 2001.

2- مراجع باللغة الفرنسية:

- 1) Mary BRAUN, et.al. **Human Resources development** ,7th ed, New.York ;Me Graw-Hill, 2004.

3- الرسائل الجامعية:

- 1) عادل زيتوني : سياسة التكوين في المنشأة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في إدارة الأعمال .
- 2) فهد بلعجيلة : إدارة الموارد البشرية وسياسة التكوين في المنشأة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ، جامعة منتوري ، قسنطينة 2003.
- 3) نزيهة بوعود: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة ،رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة، سنة، 2002.

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
00	أنواع التكوين	00
55	الإحتياجات التكوينية	05
52	مثال لأهداف التكوين في أحد البرامج	00
52	محتوى برنامج التكوين	00
02	نموذج ميزانية برنامج التكوين	02
20	نموذج للجدول الزمني لبرنامج التكوين	02
20	عدد الإطارات البيداغوجية في مختلف الرتب للفترة ما بين 5002-5002	02

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
50	تحديد الحاجة للتكوين	00
50	أهداف التكوين	05
52	أهداف ومحتويات برامج التكوين	00
00	مراحل تقييم التكوين	00
20	نماذج من قاعات التكوين	02
20	الجهاز التنظيمي العام للتكوين على مستوى الوزارة	02
22	مدرج إحصائي خاص بالمربين المختصين المستفيدين من الرسكلة	02
22	مدرج إحصائي خاص بالمربين المستفيدين من الرسكلة	02

الملخص:

بعد التحليل الذي قمنا به توصلنا إلى الأهمية البالغة التي أصبح العنصر البشري يلعبها في المنظمة (الإطار البيداغوجي في مديرية الشباب والرياضة) فهذا الأخير يعتبر من أهم العناصر المحددة لفعالية نجاحها بحيث يعتبر أن الفرد أصبح المحرك الأساسي لأداء كل العمليات التي تدخل في نطاق دور المنظمة.

وبناء على ذلك فإن التكوين بإعتباره وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة نحتاج إلى منهج علمي مدروس لضمان مسيرته نحو الوصول إلى الغايات المرجوة منه.

والتخطيط في مجال التكوين كما في المستويات الأخرى يحتاج إلى براعة إدارية، فنية وعلمية تساعد الإدارة على إختيار الإستراتيجية الأفضل من بين الإستراتيجيات البديلة الأخرى.

وبعد تعرضنا للجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى تحليل مكثف حول ماهية التكوين وإحتياجاته ومراحله وكيفية تطبيق برامجه على المنظمة بصفة عامة وبعد أن تم تحليلنا الميداني لبرامج الرسكلة على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية قسنطينة ومدى إستفادة الإطارات البيداغوجية وملائمة نمط التكوين مع السياسة المحلية للقطاع والتطورات التي حصلت في المجتمع في السنوات الأخيرة ، خلصنا إلى نتيجة واحدة وهي الأهمية التي يلعبها التكوين بالنسبة للأفراد والأهمية التي يلعبها الأفراد في تطوير سياسة المنظمة، هذه السياسة التي يجب أن تواكب عصر العولمة والتغيرات التي طرأت في الآونة الأخيرة على مستوى الفرد والمجتمع، وقد توصلنا إلى بعض التوصيات والإقتراحات للجهات الوصية خاصة منها المكلفة بعملية التكوين قصد إثراء جهود وسياسة الوزارة وبالتالي الدولة في هذا المجال وتفعيل دور مؤسسات الشباب وتحسين مردوديتها.

RESUME:

Notre travail consiste à montrer l'importance capitale du rôle assigné au professionnel de la jeunesse.

Il s'agissait pour nous, d'apporter un éclairage sur sa mission plus que vitale et mettre en exergue son apport en tant qu'élément essentiel dans la gestion des ressources humaines pour la réussite de tout programme élaboré par l'institution en charge de la jeunesse.

Il était évident que notre travail aboutisse à la notion de formation des cadres en tant que moyen fondamental pour la réalisation des objectifs de l'institution.

Nous avons donc tenté de faire apparaître la nécessité de prendre en charge de manière rationnelle le suivi du cursus des cadres de la jeunesse en établissant des stratégies de formation plus rentables et plus efficaces pour la réalisation de toute action en direction de la jeunesse.

Dans la partie théorique nous avons mis l'accent sur les principales caractéristiques de la formation, ses besoins, ses étapes, ses objectifs et la réalisation des programmes et leur application au sein de l'institution.

Dans l'analyse pratique nous avons mis l'accent principalement sur les programmes de recyclage au niveau de la direction de la jeunesse et des sports pour faire bénéficier un grand nombre de cadres pédagogiques et la comparaison des programmes avec la politique locale du secteur et l'évolution de la société durant ces dernières années.

Nous avons abouti à un seul résultat, l'importance impérieuse que joue la formation par rapport aux individus et le rôle de ces dernières pour l'évolution et l'émancipation de la politique de l'institution.

Enfin nous avons fourni aux autorités compétentes des propositions et recommandations dans le but d'enrichir les efforts et la politique du Ministère de la jeunesse et des sports (état) dont les seuls bénéficiaires seront les établissements et la jeunesse.

ملخص:

تميل الإدارة المعاصرة إلى الإهتمام أكثر بشؤون الأفراد العاملين بالمنظمات ، إعتقادا منها بأن البشر لديهم طاقات وقدرات لاتملكها الموارد الأخرى تميز المؤسسات عن بعضها وتؤدي إلى تحقيق نجاح فيها ويتطلب ذلك توفير هيئة أو إدارة تهتم بالأفراد وإحتياجاتهم ورغباتهم وتحفيزهم لبذل أقصى مجهود لديهم فهم بذلك يساهمون في رفع مستوى أداء المؤسسة .

إن المؤسسات الإدارية العامة تواجه تحديات كبيرة تتمثل في فرض نفسها على عدة جوانب وبالطبع لمواجهة هذه التحديات يجب على المؤسسة أن تضيف أساليب تسمح لها بالتكيف معها وكل هذا يتطلب منها المرونة فإذا كانت هذه المرونة مطلوبة في الجانب الخارجي للمؤسسة ، فهي أيضا أكثر إلزامية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية .

إن الإستجابة لعوامل التغير المتسارعة التي تميز عالم اليوم وعصر العولمة المتمثلة في الثورة التكنولوجية وتحرير التجارة وثورة المعلومات التي جعلت من العالم قرية صغيرة يفرض التعامل معها بشكل يؤدي إلى النهوض بأداء الأفراد الذي ينعكس بالتالي على المؤسسات وذلك من خلال تنمية المهارات وصقل القدرات وزيادة المعارف وتعزيز الإتجاهات وتحبير الفجوة بين النظرية والتطبيق ، ولايأتي ذلك إلا من خلال تكوين وتأهيل العنصر البشري الذي يعتبر رغم كل التقدم الذي يشهده العالم اليوم جوهر كل عمليات التنمية .

ولهذه الأهمية الكبيرة التي يتميز بها محور التكوين وفعاليته في إدارة الموارد البشرية وكوننا ننتمي إلى قطاع الشباب والرياضة الذي يعتبر أحد الأقطاب الكبرى في تجسيد سياسة الدولة تجاه فئة الشباب التي ما فتئت تتزايد إحتياجاتها يوما بعد يوم.

إن ما يعرفه قطاعنا في مجالات نشاطاته المختلفة من تحولات ونظرة مستقبلية تتماشى والتنمية المستدامة ، تستدعي الوقوف على محور هام (التكوين) يساعد الهيئات الوصية على تحقيق الأهداف المنشودة لخدمة الطفولة والشباب والوقوف عند رغباتهم وتطلعاته .

إنه الإطار الذي يتم من خلاله تحسين المردود الميداني لمختلف مؤسسات الشباب وتوافقها مع السياسات والبرامج المسطرة من طرف وزارة الشباب والرياضة.

