

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

التابع الإداري

مذكرة مكملة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة

في التسيير العمومي

تحت إشراف:

الدكتور / بوخلمخ عبد الفتاح

إعداد الطالب:

ناصري شمس الدين

أمام أعضاء لجنة المناقشة الأستاذة:

جامعة قسنطينة

رئيس

أستاذ التعليم العالي

شمام عبد الوهاب

جامعة قسنطينة

مقرر

أستاذ التعليم العالي

- بوخلمخ عبد الفتاح

جامعة قسنطينة

عضو

أستاذ التعليم العالي

- بوجعdar خالد

السنة الجامعية: 2010/2008

الفهرس

01	المقدمة :
16-03	الفصل الأول : تكوين الموارد البشرية.....
04	تمهيد :
05	المبحث الأول : مفاهيم أساسية في التكوين.....
05	المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية.....
06	المطلب الثاني : أهمية التكوين.....
07	المطلب الثالث : تعريف التكوين.....
08	المطلب الرابع : الأهداف العامة للتكوين.....
09	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 بعرض تحديد المعرفة والمهارة.....
13	4 - التكوين بعرض الترقية والنقل.....
14	5 - التكوين للتهيئة على المعاش.....
14	المطلب الثاني : أنواع التكوين حسب نوع الوظائف.....
14	1 التكوين المهني والفنی.....
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 الاحتياجات التكوينية.....
18	المطلب الأول : أساليب تحديد الحاجة إلى التكوين.....
18	المطلب الثاني : تحديد الحاجة للتقوين على مستوى الفرد.....
21	المطلب الثالث : تحديد الحاجة للتقوين على مستوى المنظمة.....
23	1 تحديد هدف التكوين.....
26	2 تصميم برامج التكوين.....
30	المبحث الثاني : مراحل التكوين.....
30	المطلب الأول : الإعداد للتقوين.....
34	المطلب الثاني : تنفيذ التقوين.....
37	المطلب الثالث : تقييم التقوين.....
42	المطلب الرابع : الإسترجاع.....
42	المبحث الثالث : أساليب التقوين وأساليبه.....
42	المطلب الأول : الأساليب العلمية والفنية
43	المطلب الثاني : الطرق الإدارية
44	المطلب الثالث : الأساليب النفسية والإجتماعية.....
45	المبحث الرابع : بعض المقومات المادية للتقوين.....
45	المطلب الأول: المساعدات التكوينية.....
46	المطلب الثاني : المكونون.....
46	المطلب الثالث : ميزانية التقوين.....
49	المطلب الرابع : برامج التقوين.....
53	المطلب الخامس : التقوين عبر شبكة الأنترنت.....
54	- خلاصة.....

78 - 55	الفصل الثالث : التكوين في مديرية الشباب والرياضة.....
56	تمهيد:.....
56	المبحث الأول:التعريف بالمؤسسة.....
56	المطلب الأول : تاريخ ونشأة المؤسسة.....
60	المطلب الثاني : المميزات العامة والخاصة.....
60	1 -المميزات العامة.....
60	2 -المميزات الخاصة.....
61	المبحث الثاني: نمط التكوين.....
61	المطلب الأول: التكوين القاعدي.....
62	1 -التوجيه.....
66	2 -محتوى البرنامج.....
67	3 -التربيصات التطبيقية.....
68	المطلب الثاني : الرسكلة
69	المبحث الثالث : طبيعة برامج التكوين وآلية التقييم.....
69	المطلب الأول : برامج ومواضيع التكوين.....
74	المطلب الثاني: تحليل الاختلالات.....
78	المطلب الثالث:تقييم التكوين.....
86	- الخاتمة.....
88	- المراجع.....
90	- قائمة الجداول.....
90	- قائمة الأشكال.....
91	- الملخصات.....

تميل الإدارة المعاصرة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الأفراد العاملين بالمؤسسات ، إعتقادا منها بأن البشر لديهم طاقات وقدرات لا تملكونها الموارد الأخرى تتميز المؤسسات عن بعضها و تؤدي إلى تحقيق نجاح فيها ويطلب ذلك توفير هيئة أو إدارة تهتم بالأفراد وإحتياجاتهم ورغباتهم وتحفيزهم لبذل أقصى مجهود لديهم فهم بذلك يساهمون في رفع مستوى آداء المؤسسة .

إن المؤسسات الإدارية العامة تواجه تحديات كبيرة تمثل في فرض نفسها على عدة جوانب ، وبالطبع لمواجهة هذه التحديات يجب على المؤسسة أن تصيف 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 الاستجابة 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 وبالتالي على المؤسسات وذلك من خلال تنمية المهارات وصقل القدرات وزيادة المعرف وتعزيز الإتجاهات وتحبير 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 وفعاليته في إدارة الموارد البشرية وكوننا ننتمي إلى قطاع الشباب والرياضة الذي يعتبر أحد الأقطاب الكبرى في تحسيد سياسة الدولة تجاه فئة الشباب التي ما فتئت تتزايد 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 وتعلماهم .

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 وملائمتها مع السياسة المحلية للقطاع من جهة والتغيرات 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 لاستقطاب 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 والمحلاط 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 بناح المنظمة وكذلك أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف ونوعية الوظائف والمكان ، أما في الفصل الثاني فقد خصصناه لتوضيح الاحتياجات التكوينية من أساليب ووسائل ومراحل 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:

تواجده 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 ب مدى 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 تنتهي 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 اشتقاها من أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المؤسسات.

كما أن التطور والنمو الاقتصادي خاصية في ظل المنافسة جعل من هذه الوظيفة تولي اهتماما خاصا بالأفراد وهذا فيما يخص استقطاب من كافة المصادر المتاحة و المناسبة و اختيار 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 وستتناول في هذا الفصل تعريف الموارد البشرية والمفاهيم الأساسية في التكوين وقد قسم إلى مباحثين، 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 وال العلاقات 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. و الموارد 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. وللتصبح المدير والموارد البشرية شريكين كاملين في الأعمال بالتحطيط الاستراتيجي¹.

ولقد اخذ مضمون الموارد البشرية دلالات تختلف عما كان عليه مضمون إدارة الأفراد. وذلك لأن الفلسفة الإدارية التي ينهض كل من المفهومين عليها قد عرفت تغيرات 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 تمثل فيما يلي:

- تحديد الأهداف ... وهي النتائج المرغوب الوصول إليها.
- تخطط ... أي تحدد ما يجب عمله وتوقيته ومتطلباته.
- تنظم... أي توزيع الأدوار وتحدد الاختصاصات والسلطات.

¹ علي غربي: تنمية الموارد البشرية ، جامعة متوري ، قسنطينة ، 2004 ، ص ، 15 ..

² عدل حسن: إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1987، ص، 15 ..

- توجيه...أي ترشيد القائمين بالعمل لكي يتم حسب الخطة.
- تدبر الموارد...أي توفر المستلزمات المادية والبشرية لكي يمكن تنفيذ العمل وتحقيق الأهداف.¹
- تراقب (تابع)...أي تتأكد مما يتم تنفيذه وبأنه مطابق للخطة.
- تقييم الأداء...أي الحكم على جودة ما يتم تنفيذه.

وتأسисاً على هذا التعريف للإدارة ، فإن إدارة الموارد البشرية وتحصيل 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:

- تحضير الموارد البشرية.
- تنظيم شؤون الموارد البشرية.
- توجيه أعمال وشؤون الموارد البشرية.
- تدبير الموارد الازمة ل مباشرة الموارد البشرية.
- الرقابة (ومتابعة) شؤون الموارد البشرية.
- تقييم الأداء في مجال شؤون الموارد البشرية.

ب اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص تلك المهام سالفة 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 مقتضاها على المعلومات المكتسبة في قاعات الدرس بالمدارس والمركز والمعاهد والجامعات، بل أصبح التعليم عملية مستمرة مدى الحياة وخاصة بالنسبة لموظفي أو العامل أو المهني...الخ. ولكي يكون التعليم مجدياً فلا بد من ارتباط التعليم بعنصر المرونة، وذلك لمسايرة التغيرات السريعة في المجتمعات والتطورات الفنية والتكنولوجية، كما أن استيعاب الفرد للتعليم يختلف من مستوى عمرى 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 لأنّه يساعد العاملين على تجاوز الأخطاء المهنية، كما أنه

¹ علي غربي: مرجع سبق ذكره، ص، 16 ..

² مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية ،دار الشروق، عمان ، 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 بتجهيزات الميكرو تخصصية، والتي تزداد أكثر فأكثر. وطبقاً 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. وهذا فإن التعويض في الفرق بين التحصيل الجامعي والتطور التكنولوجي المستمر لا بد أن يرتبط بفترات تغذية متتابعة للمتخصصين وهذا ما يتکفل به التكوين. وعليه فقد تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للمتخصصين في القيام به، ذلك لأن التكوين في مجال الصناعة الحديثة صار ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشاكلهم أثناء الأداء وتطويراً لقدراتهم إلى مراكز وظيفة تفيد الفرد من ناحية المؤسسة من ناحية و المؤسسة من ناحية أخرى.

هذا و تعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز ناجح لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المؤسسة الحديثة. فالتكوين هام و ضروري لبناء قوة بشرية و فعالة و مستقرة و تنافسية، وعلى الرغم من أن أية مؤسسة قد تصضع خطة عمل و توفر كل الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكبر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الثالث : تعريف التكوين

التكوين . يفهمه الواسع يتشابه مع ثلات 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 يساعد على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة.

¹ علي غربي: مرجع سبق ذكره، 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 اعتباره على أنه تأسلم 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 تكويبي. 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. وقدر 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. مثل هذا العمل بصفة عامة).

وعموما فإن كل برنامج تكويبي يسعى لبلوغ الأهداف العامة التالية :

1. رفع الكفاية الإنتاجية وذلك من خلال مجموعة من الوسائل لعل أهمها: زيادة الإنتاج، تحفيض التكاليف، زيادة الدخل عن طريق زيادة كفاءة أداء الأفراد، زيادة الدخل عن طريق الاستفادة بطريقة أفضل من الموارد المتاحة في الآلات والمواد².

2. يجب أن يخلق ويحافظ على استمرار الهيكل التنظيمي على كل المستويات قادرا على أداء واجباته واللتزام بمسؤولياته³.

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 أدنى أم من أدنى إلى أعلى(الهابط أم الصاعد)، بطريقة تحافظ على أهداف وسياسات وأعمال المؤسسة.

¹ أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص ، 453 ..

² نزيهة بوعد: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، رسالة ماجister ، جامعة قسنطينة ، 2002 ، ص ، 68 ..

³ علي غربي: مرجع سبق ذكره، ص ، 62 ..

ما سبق يمكّنا 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 ثلات 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 لاحقاً بإيجاز.

تحديد الحاجة إلى التكوين:

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

أ - مؤشرات الأداء التنظيمي:

حيث أن نشاط التكوين ليس هدفاً في حد ذاته، بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الداء التنظيمي. لذلك فإن نقطة البدء في تقدير احتياجات التكوين تمثل في دراسة مؤشرات الداء التنظيمي، والتي يمكن حصرها في مجموعتين من المؤشرات: أولاً، مؤشرات كفاءة الإن奸از، ومن ذلك مثلاً معدلات الإنتاجية، الربحية، تكلفة المواد، استغلال الأدوات والآلات، تكلفة التوزيع...الخ.

ثانياً، 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.

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

حقيقة الأمر أن تحديد مجالات تحسين الأداء التنظيمي لا تكفي لوحدها لتقرير بأن التكوين هو الوسيلة لتحقيق ذلك. وإذا أن الأداء التنظيمي قد يكون منخفضاً لأسباب لا تكمن فيقوى العاملة

¹ مصطفى نجيب شاوش: مرجع سبق ذكره ،ص ، 234 ..

بقدر ما تكمن في عوامل أخرى مثل الظروف الاقتصادية أو سياسات المؤسسة في الإنتاج والتوزيع...الخ. لذلك فإن تحليل أداء العاملين دراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء التنظيمي يكون من خلال القوى العاملة. ويقتضي ذلك دراسة المؤشرات التالية. أولاً، مقاييس 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 تم 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 مقاييس الفاعلية¹.

ج- مؤشرات احتياج الأفراد للتكيّن:

تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التكوين. وفيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكيّن، 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 الالزمة 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) الالزمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات. وفي هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بتكيّن الفرد حيث لا يملك الاستعدادات الالزمة.
- جوانب الأداء التي بها نقص لكل فرد يملك القدرات الالزمة 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 الالزمة لرفع مستوى الأداء. ويبقى بعدئذ أمر واحد يجب التتحقق منه قبل وضع الفرد فعلاً في برنامج التكوين، وهو مدى رغبة الفرد في

¹ فهد بلعجيّلة : إدارة الموارد البشرية وسياسة التكوين في المنشأة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2003 ، ص ، 30..

تحسين أدائه وفي تنمية قدراته. فهذه الرغبة لا يجب أن تفترض في كل الأفراد الذين ينمي التكوين من أدائهم، وقياس هذه الرغبة يفيد في معرفة إمكانية إثارة دوافع الفرد للتكوين وأيضاً في معرفة نوع الحواجز الواجب توافرها في برامج 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.

وتحتاج المنظمة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها ، وذلك يحسب طبيعة النشاط الحالي له، وطبيعة النشاط المرتقب، والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم وعمل المنظمة، كما يجبأخذ 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:		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1. داخل المنظمة	1. التكوين المهني والفنى	1. توجيه الموظف الجديد
2. خارج المنظمة	2. التكوين التخصصي	2. التكوين أثناء العمل.
أ. شركات خاصة	3. التكوين الإداري	3. تكوين لتجديف المعرفة والمهارة
ب. في برامج حكومية		4. تكوين بغرض الترقية والنقل
		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. وتأثير المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

وتحدف 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 بها كل المعلومات المهمة، وغيرها من الطرق. وأهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالتالي:

- .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 العادلة والمرضية والطارئة وإجراءاتها.
- .7. السلوك في العمل وقواعد التدخين والأكل والمشروبات.
- .8. قواعد الأمان الصناعي والسلامة.
- .9. موقع المشروع والإدارات والأقسام.
- .10. التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.
- .11. الإجازات والأعياد.
- .12. الترقى والحوافز .
- .13. أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين.

2) التكوين أثناء العمل :

ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكنولوجيا. حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكنولوجيا على مستوى فردي للمتدربين. وما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيراً من آلات اليوم تتميز بالتعقد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العمل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تكويناً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها. ويعاب على هذا النوع من التكوين هنا أنه ليس هناك ضمان أن التكوين سيت بكافأة ما لم يكن لهذا المشرف مكوناً ماهراً ونموذجاً يحتذى به.¹

3) التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارات :

حينما تقادم 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 تمكنتهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

4) التكوين بغرض الترقية والنقل :

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعرفة الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعرفة المطلوبة في الوظيفة التي سيرثي أو سينتقل إليها . وهذا الاختلاف، الفرق مطلوب في التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعرفة. 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 المعرفة والمهارات الإدارية والإشرافية .

5) التكوين للتهيئة للمعاش:

في المنظمات الراقية، يتم هيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش. وبدلاً 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 أحمد ماهر : مرجع سبق ذكره ، ص460..

المطلب الثاني: أنواع التكوين حسب نوع الوظائف

1) التكوين المهني والفنى:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والنحارة، والميكانيكا، والصيانة، والتشغيل، اللحام، والسمكمة، وغيرها¹.

وتمثل التلمذة Apprenticeship نوعاً من التكوين المهني والفنى، وفيه تقوم بعض المنظمات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن)، ويحصلون غالباً على شهادة فنية (قد تعادل الإعدادية أو الثانوية)، وغالباً ما تعهد المنظمة بتوظيفهم حال نجاحهم.

2) التكوين التخصصي:

ويتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية. وتشمل عادة الأعمال الحاسبية، 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 الالازمة لتقليد المناصب الإدارية الدنيا(أي الإشرافية) أو الوسطى ، أو العليا. وهي معرف تشتمل 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 مدررين 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 بتزويدتهم بالمعرف والمهارات الالازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة . وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مكونه وأن يلتقط المهارات الالازمة لأداء العمل منه. ويتميز هذا

¹ المرجع السابق، ص، 460..

النوع يتماثل 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 ببرامج 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 أحياناً بدعم برامج التكوين، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة (مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر). أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهم بها الدولة.

خلاصة:

إن الإدارة عموما هي مباشرة مجموعة من الوظائف المتناسقة والمتكاملة لتوجيهه وإستخدام الموارد المتاحة من أجل أهداف معينة وكل هذه الوظائف تتطلب إتخاذ القرارات الملائمة ، هذا يعني أن مهام الإدارة تمثل في التخطيط، التوجيه، الرقابة والتقييم وعلى هذا الأساس فإن إدارة الموارد البشرية هي تطبيق لهذه الوظائف. وباعتبار 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 أيضا 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 ، وأنواع حسب نوع الوظيفة مثل التكوين الفي والتكوين الإداري وأنواع حسب مكان التكوين مثل التكوين داخل المنظمة والتكوين خارج المنظمة).

ولكي ينجح التكوين أو يتحقق اهدافه لابد 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 الاحتياجات التكوينية.

المبحث الثاني: مراحل التكوين.

المبحث الثالث: أساليب التكوين وأساسياته.

المبحث الرابع: بعض المقومات المادية لتكوين

- خلاصة.

الفصل الثاني: تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها.

تمهيد:

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

المبحث الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

المطلب الأول: أساليب تحديد الحاجة إلى التقوين

وي يمكن تحديد القصور في المعلومات أو في المهارات والذي يحدد الحاجة للتقوين بأساليبيْن: أو لهما على مستوى الأفراد، وثانيهما على مستوى المنظمة ككل. ويقدم شكل (تحديد الحاجة للتقوين) الخطوات الإجرائية لتحديد الحاجة للتقوين سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة. حتى يمكن تحديد الهدف من التقوين ومحفوِي برنامج التقوين¹.

المطلب الثاني: تحديد الحاجة للتقوين على مستوى الفرد

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

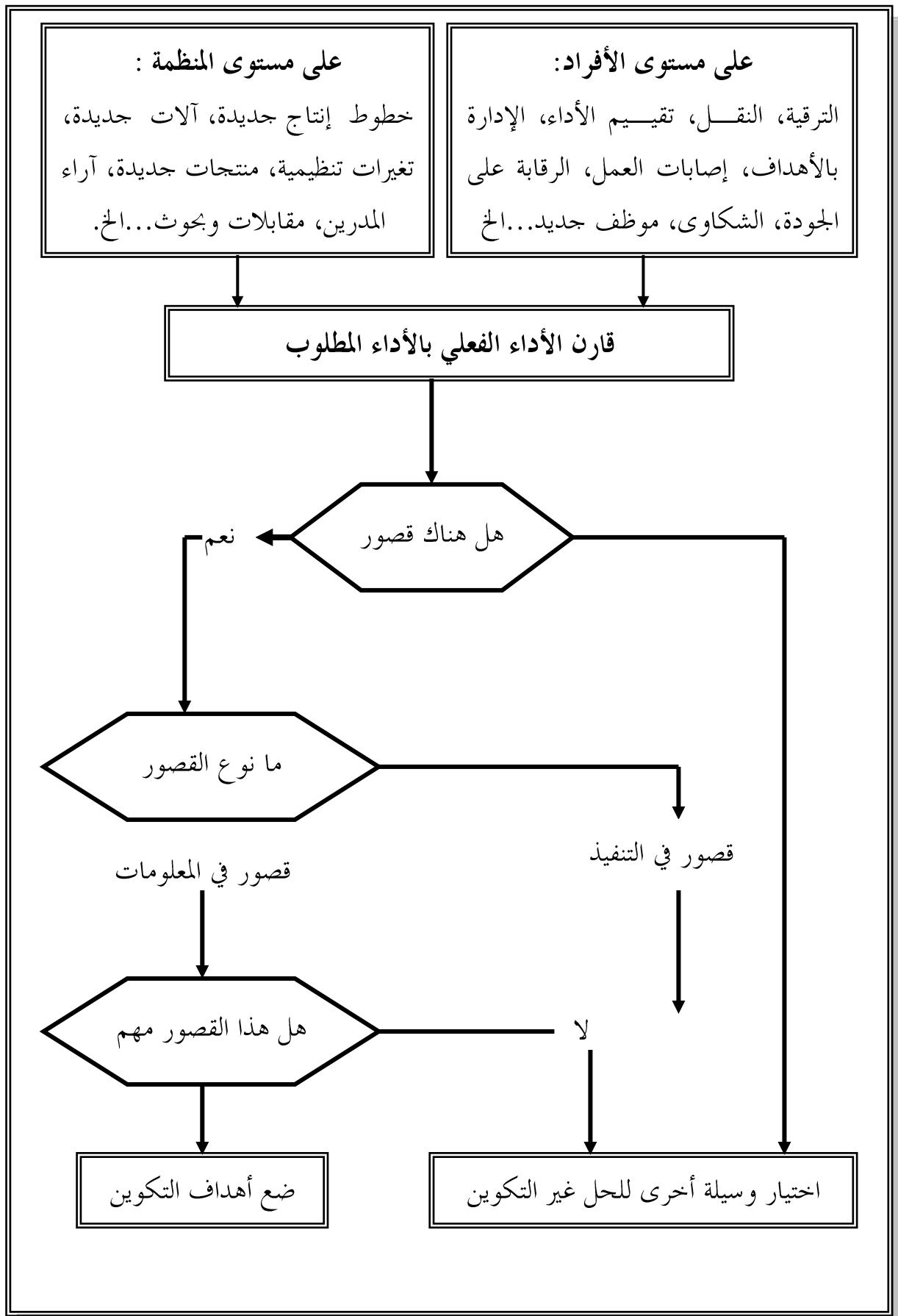
1. الترقية: تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.
2. النقل: يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة في النقطة السابقة.
3. تقييم الأداء: يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي(كما هو وجود في التقييم)، وبين الأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم.

¹ راوية حسن : إدارة الموارد البشرية ،رؤية مستقبلية ، جامعة الإسكندرية ، الإسكندرية، 2001 ، ص، 164..

4. برامج تخطيط المستقبل الوظيفي: عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المختلطة 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 الأمان والوقاية والأجهزة يجب تكوين هؤلاء الأفراد.
7. الرقابة على الجودة: إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء والخواص الجودة يرجع إلى الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل وجب تكوينهم.
8. الشكاوى: إذا كانت أسباب الشكوى 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 أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره ، ص، 464 ..

شكل 1 : تحديد الحاجة للتكتوين



المطلب الثالث: تحديد الحاجة للتكيين 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 للتكيين. وتدور الأسئلة المطروحة في كل من القوائم أو مقابلات حول تأثير الخمسة أسباب السابقة على الأداء الواجب أو المطلوب في المستقبل، وما إذا كان هذا الأداء مختلف عن الأداء الفعلي. والمشاكل المترتبة على أن من هذه الأسباب وأساليب السيطرة على هذه المشاكل. وتدوي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتكيين 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 هيكلها، وحجمها، وما إذا كان هناك أنظمة ولوائح وسياسات عمل جديدة. وبالطبع فكل هذا يشير إلى احتياج واقعي للتكيين.
2. دراسة عمليات وأنشطة المنظمة: أي دراسة الوضع الحالي والمرتقب 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 افرد بين معارف ومهارات وخبرات الشخص حاليا وبين ما تحتاجه الوظيفة هو مؤشر كاف للاحتجاجات التكوينية.

وتتضارف كل الجهود التالية داخل إدارة الموارد البشرية(أو إدارة التكوين) ، وذلك لكي تقوم هي بتفریغ كل البيانات ، أو تبویتها في جداول تحدد من خلالها عدد العاملين المطلوب تكوينهم، وأنواع برامج التكوين المقترحة، وأي بيانات أخرى قد تكون مفيدة في هذا الحال. ومن أمثلة الجدول التالي توضح الحاجة للتكنولوجيا على مستوى المنظمة¹.

الجدول 2 الاحتياجات التكنولوجية

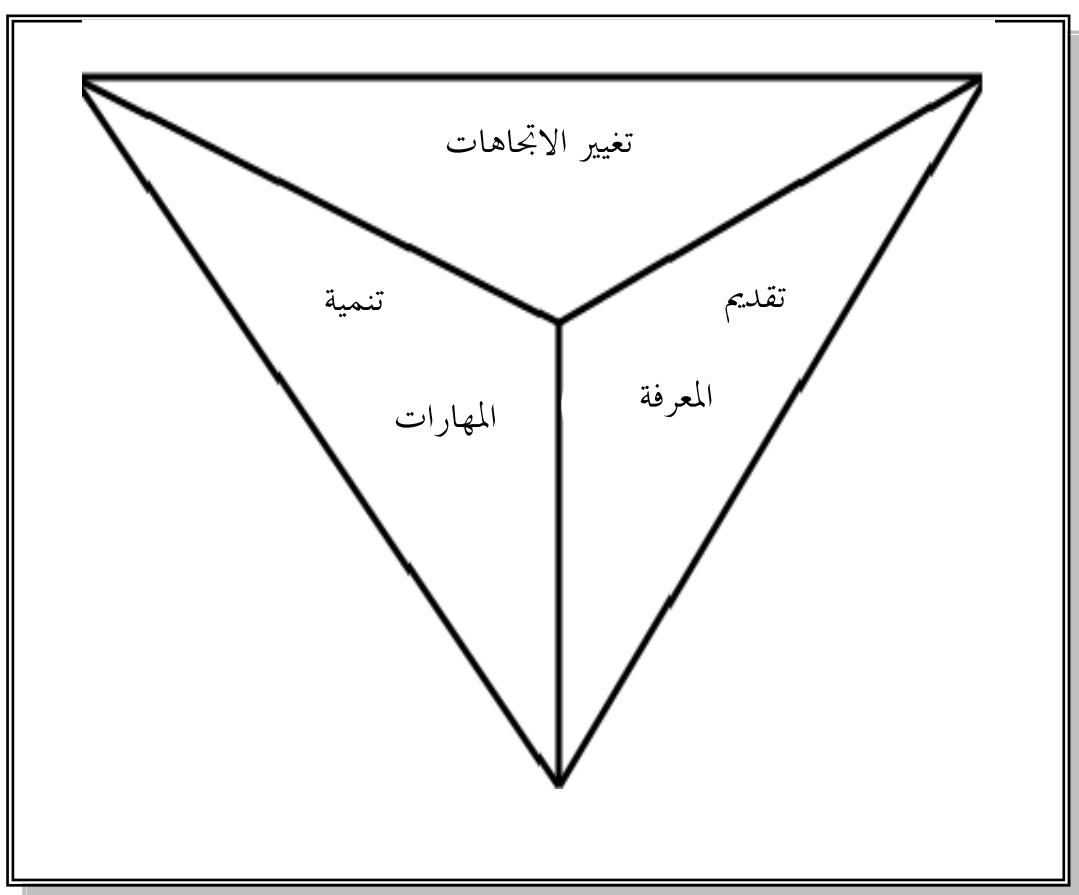
خطة الحاجة للتكنولوجيا عن عام/...../.....						
العدد المؤجل تدرییه العام القادر	العدد الممكن تكوينه هذا العام	عدد العاملين المطلوب تكوينهم أو الاحتياجات التكنولوجية	عدد العاملين المطلوب تكوينهم أو الاحتياجات التكنولوجية	عدد العاملين الحاليين	نوع التكنولوجيا	الوظائف
1	4	2	2	7	القيادة والادارة العليا	مدیری إدارات
5	10	15	9	24	تنمية إدارية	رؤسائے الأقسام
2	4	6	10	16	إدارة إشرافية	ملاحظین
	4	4	2	6	أحصائي مبيعات	أحصائي مبيعات
		1	2	3	أحصائي موارد بشرية	أحصائي أفراد
		4	2	4	أحصائي مخازن	أمين مخازن
		4	5	9	فن البيع	بائعین
		7	8	15	سكرتارية حديثة	كاتب
		440	200	640	ثقافة عمالية	عمال

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 تكوي니 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 يعتقده المكونون، أو آرائهم . وقد تعني أيضا تغييرا وتطويرا في نية التصرف السلوكى الم قبل إن سنت الظروف. وتعنى أيضا هيئة المكونين 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، والإشراف عليه والتكونين فيه، وكان الهدف الرئيسي للبرنامج هو هيئة رؤساء مجالس الإدارات، والأعضاء المنتدين للعمل في ظل الشخصية، 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 تحضير 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 ، والتحضير ، 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 المكونون إلى مهارة محددة . وهي تشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا، أو حل مشاكله، 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 إمام كامل بالمعرفة والعلم في مجال معين، ثم تحويل ذلك إلى خطوات محددة للتصرف والعمل. وتمثل العناوين التالية أسماء لبرامج تكوين

¹ أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، 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 الشخصية، 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. تتمكن من تنمية المهارات في استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي ، وبناء نظام متكملاً داخل المنظمة للتخطيط الاستراتيجي، وإتباع خطوات هذا التخطيط خطوة بخطوة.

كما يمكن التفريق في أهداف التكوين ليس فقط من حيث نوع ومحنوي التكوين، بل وأيضاً 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 الحصيلة العلمية. أو يتم تعريف العاملين لنوع من المهارات وعليهم أن يتلقنها بدرجة كبيرة.

٣) 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 كالتالي:

1. أهداف قصيرة الأجل: وفي الغالب تغطي احتياجات تكوينية عاجلة وسريعة، تعبّر 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 والنجاح الطبيعي للأفراد أو الإدارات.^١

٢) تصميم برامج التكوين:

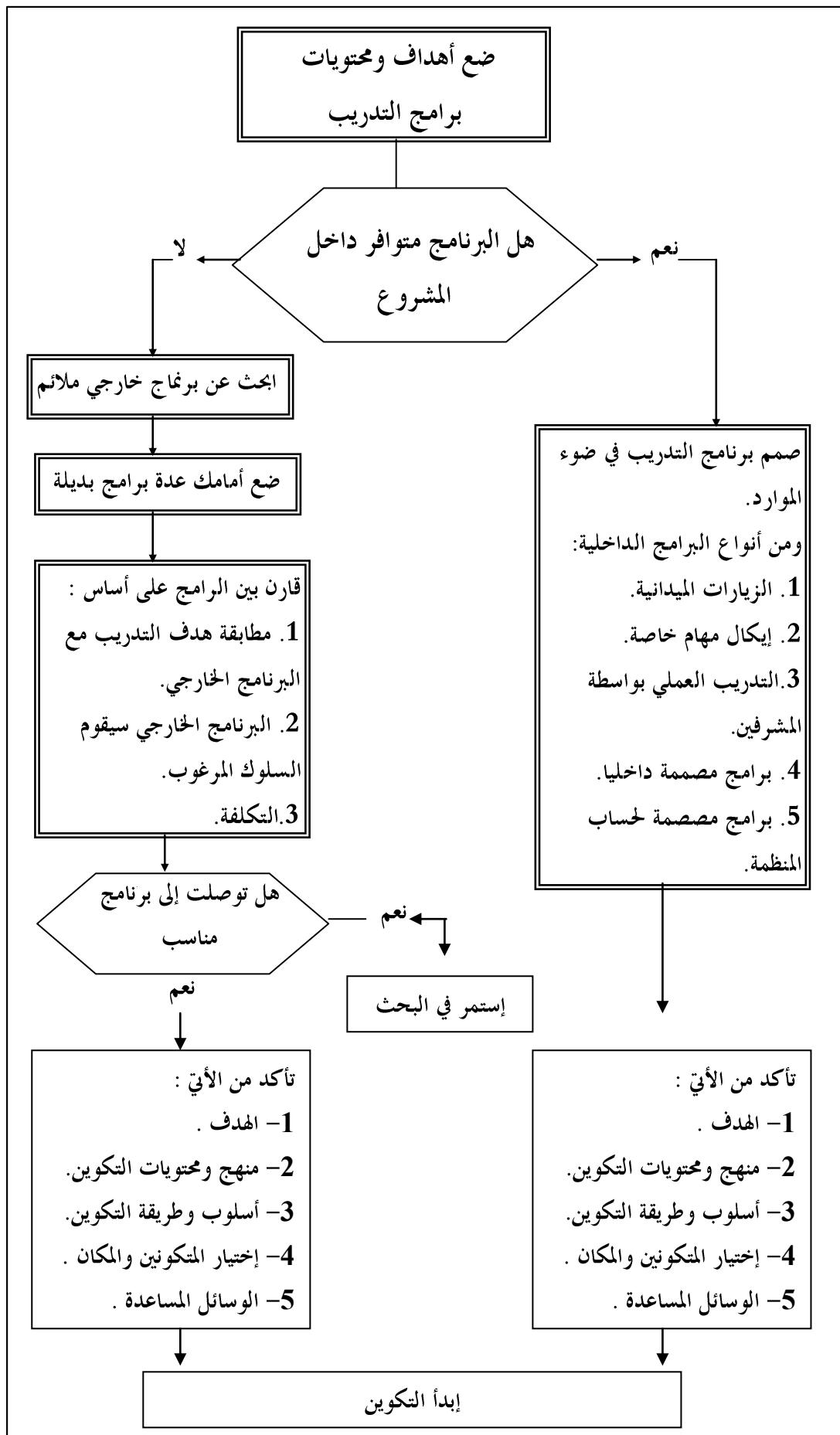
يلي تحديد الحاجة إلى التكوين تصميم برنامج التكوين الذي يفي هذه الحاجة، ويتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التكويني، ثم تحديد أساليب التكوين، والأدوات المساعدة فيها، وأيضا تحديد المتكونين وأخيرا وضع نظام لتطبيق ومتابعة برنامج ويوضح شكل التالي نموذجا إجرائيا لطريقة تصميم برنامج التكوين والذي ستتناول مكوناته بالشرح في هذا القسم.

وضع محتويات خطة التكوين

يضم منهج التكوين شرحا تفصيليا لأهداف برنامج التكوين، والعناوين الأساسية لحلقات الدراسة والبحث، والمكونات الأساسية لكل حلقة دراسية، وتاريخ ومواعيد هذه الحلقات، وأسماء المتكونين لكل حلقة. ويتبين من هذا أن المنهج يهتم بوضع النظام الإجرائي الأساسي لخطة التكوين.

^١ المرجع السابق ،ص، 474 ..

الشكل 3 أهداف و محتويات برامج التكوين



ويعني هذا الشكل (3) نموذجاً لحتوى برنامج التكوين:
أما محتويات خطة التكوين فتعنى الحصيلة المقدمة للمكونين وذلك في شكل دليل للمكونين يحوى
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
افتتاح وفكرة عامة ترحيب - 1 فلسفة المنظمة في شؤون العاملين. تاريخ وتنظيم المنظمة. - 3	اليوم الأول
الأجر وساعات العمل الاستحقاقات والاستقطاعات والحوافز. ساعات العمل وساعات الراحة. الإجازات ومتطلبات العاملين. - 3	اليوم الثاني
مكان العمل زيارة ميدانية لأقسام الإنتاج. السلامة والأمن الصناعي . إصابات العمل والتأمينات الاجتماعية. - 3	اليوم الثالث
ختام الترقى والمستقبل الوظيفي المعاملين. معاملة الزملاء والرؤوسيين والرؤساء. ملخص لما سبق. أسئلة وأجوبة واختبار. حفل الختام. - 5	اليوم الرابع

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 .

المبحث الثاني: مراحل التكوين

من الطبيعي أن تمر عملية التكوين بعدة مراحل، بحيث تطلق من تحديد الحاجات التكوينية، مروراً بتحديد طرق وآليات التكوين المرغوب بها ووصولاً إلى تقييم النتائج وتسخير العملية التكوينية باتجاهات مدرورة. من هنا فإن عملية التكوين ، وكما حددها الموديل التكويني المعطى أعلاه، تمر بأربع مراحل وهي التالية:

1. الإعداد للتكوين Assessment Phase

2. تنفيذ التكوين والتطوير Training & Development Phase

3. تقييم التكوين Training Evaluation Phase

4. الاسترجاع¹ Feedback

نعالج بالتفصيل مراحل العملية التكوينية، ونبدأ باستعراض ومناقشة المرحلة الأولى.

المطلب الأول: الإعداد للتكوين

يبدأ التكوين مع بداية الإعداد له، والتعرف على الحاجات الفعلية التكوينية المطلوب تلبيتها. وتعرف مرحلة الإعداد للتكوين The assessment phase على أنها مرحلة تأسيس لبرنامج تكويني يهدف إلى استقطاب وضم الأفراد الذين يحتاجون للتنمية والتقوين، ويشمل أيضاً أسس وإجراءات وقواعد التكوين الواجب معرفتها أو التقيد بها. وهدف مرحلة الإعداد للتكوين إلى تحديد ما ينبغي تعلمه ومعرفته من قبل الأفراد على ضوء متطلبات الوظائف المؤسساتية المعروضة والسلوكيات البشرية المرغوبة للقيام بأعباء تلك المتطلبات.

السؤال البديهي الذي يطرح نفسه على معد البرنامج التكويني أو المشرف عليه هو التالي: كيف أبدأ ومن أين؟

يبدأ البرنامج التكويني بحصر وتحديد الأهداف والجاهات الداعية إليه. يأتي في طليعة الأهداف التي يجب أن تقيد بها معد البرنامج تلك التي تتعلق بأهداف مستقبل المؤسسة ، وإلى جانب حصر المهام والنشاطات الواجب إنجازها لبلوغ مرامي المؤسسة، يلي ذلك تحديد تصرفات وسلوكيات الموارد البشرية الواجب تصحيحها، أو إتباعها خلال تنفيذ البرنامج أو ما بعد انتهائه بما في ذلك تحسين مهارات وقدرات الأفراد في أدائهم للوظائف الموكلة إليهم ، وتحفيز أنماط وسلوكيات هؤلاء الأفراد في اتجاهات جديدة.

¹ حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، الجامعة البنانية ، 2002 ، ص، 253..

ومن بين الأسئلة الهدافة 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 المشاركون؟¹

* ما هي بالتحديد الأهداف الواجب تحقيقها من البرنامج أثناء السير به وتنفيذها 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 المدف 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 تلافيها 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 تقدير الأداء.

* معلومات أخرى (مقابلات الأفراد، ملاحظات وتقارير الإدارة، ملاحظات وتقارير بمجموعات 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 المرجع السابق، ص، 255..

معرفة الأهداف الإستراتيجية التي وضعتها القمة الإدارية، ويظهر لهم أنواع المهارات والقدرات التي تكتمل من المشاركة الناجحة في مختلف مهام ونشاطات وحداتها وأقسامها التي تحتاج لمشاركة كتهم الفعلية والفاعلية. 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 مستوى الإعدادي / التحضيري من دعم متطلبات وشروط الثقافة المؤسساتية، إن على صعيد إعداد وتكوين الأفراد، أو على صعيد تنمية وترقية المدراء. فالأفراد الذين عرّفوا ثقافة المؤسسة وأمنوا وعملوا بفلسفتها وقيمتها ، يبرعون أكثر من سواهم، في خلق وإيجاد الروابط وال العلاقات والسلوكيات الإيجابية مع المؤسسة ومع محیطها العمالي. والمدراء الذين احتارتهم المؤسسة ، ليكونوا قادة لها ، واحتّرمت بناحיהם لباقائهم 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 تكيف الأفراد الجدد Orientation Of New Hires مع ثقافتها المؤسساتية شركة بروتکل وغمبل Procter & Gamble والتي ترسل جميع الأفراد الجدد إلى معدتها المسمى P&G Gollege بحيث يتلقى الأفراد الترحيب والتوجيه التصفيي Acculturated خلال فترة تتدّد من ثلاثة إلى أربعة أيام متتالية في سنتهم الأولى.

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

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

* هل يتناسب البرنامج إعداداً ومواكبة مع أهداف وخطط المؤسسة حاضراً ومستقبلاً؟

* هل يتناسب البرنامج إعداداً ومواكبة ثقافة المؤسسة وكيف؟

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

* هل بإمكان المؤسسة تحمل تكلفة البرنامج؟

* هل يؤثر البرنامج سلباً على الأفراد وعلى الوحدات والأقسام الذين لم يطأ لهم التكوين؟

* هل يدعم رؤساء وزملاء المتكونين 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 لتفعيل إنتاجية هذه الوظائف. أما تحليل الوظائف فيتم عبر آليات وطرق كافية للأداء والتي من بينها "مخزون الوظيفة" The Task Inventory و"الإنجاز الوظيفي الحرج" The Critical Incidence فيما تبين الطريقة الأولى المهام والنشاطات المحددة التي ينبغي انجازها، 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:

- ما هي صعوبة الوظيفة أو الوظائف المطلوبة لإنجازها؟
- هل يمكن للفرد (أو الأفراد) تعلمها خلال العمل أو خارجه؟
- هل من أهمية لإعداد 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 ثلاثة من الأفراد الذين يعملون في وحدات مختلفة ولكن ضمن مراتب وظيفية متباينة أو متجلسة.

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 المدفان التاليان: الفاعلية والتغيير.

فالهدف الأول يعني بالتحديد زيادة كفاءة المتكون الإنتاجية بعد إتمامه 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 للتقوين، تأتي مرحلة تنفيذ التكوين The training phase التي تركز على اختيار طرق التكوين وعلى تطوير كافة الأسس التكوينية واستخدامها في تمية معرفة ومهارات الموارد البشرية. يعتبر التعلم learning أحد أبرز الطرق الداعمة، لإ يصل إلى أهداف التكوين إلى المستفيددين منه، كونه يستخدم كوسيلة فعالة في نقل وتفسير المعرفة إلى المتكونين. فالتنفيذ الطبيعي للتقوين إذا، يأتي عن طريق التعلم. وما على المكون trainer سوى فهم وإدراك المبادئ التعليمية التي تمكن الأفراد من اكتساب المعرفة وتطبيقاتها بسهولة . والتعلم أشبه بالسلوك learning principles في تعقياته وعدم ثباته. فهو معقد أحياناً، ولا يحدث بمعدل ثابت أحياناً أخرى، كونه لا يتم فعلياً بعزل عن صعوبة وتعقيبات النشاطات والمهام التي تفرض أنماطاً معينة من السلوكيات والتصرفات الواجب تعلمها والتقييد 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 مصطفى نجيب شاوش : مرجع سبق ذكره ، ص، 236 ..

² صلاح الشنوا尼 : مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد ، دراسة تحليلية من خلال الأهداف، دار الأسد البحيري إخوان، بيروت 1972 ، ص، 145 ..

المقصود بالاستعداد Readiness امتلاك المتكونين لأرضية صالحة من المعرفة أو المهارة تمكنهم من تعلم واستيعاب الدروس والفروض التكوينية التي تعطى لهم، تطلب منهم. فالمتكون الذي يملك معرفة جيدة للعلوم الرياضية يصبح حكماً، مستعداً لتعلم تقنيات تساعد على رقابة الجودة الإحصائية معرفة جيدة للعلوم الرياضية يصبح حكماً، مستعداً لتعلم تقنيات تساعد على رقابة الجودة الإحصائية Statistical Qualité Control لإنجاح، 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 تحرّك الأفراد باتجاه الأداء. فمثيل وسلوكيات الأفراد تتأثر بعده دوافع على أن أبرز التي تعبّر عن الدوافع هي التالية:

- الحاجات Wants
- الرغبات Needs
- المسارات (الاتجاهات) Drives
- التزوات (الحرّكات) Impulses

إذا الدوافع ما هي سوى المسببات للميول والسلوكيات الصادرة عن الأفراد، وهي وبالتالي الحركة لعجلات التعلم من خلال عناصرها التالية:

- مكافآت وحوافر العمل Rewards or Incentives
- جو العمل وتحفيزه Work Environment and how to motives it
- الرضا الوظيفي¹ Job Satisfaction

من البديهي أن نربط الدوافع بعواقب وتوقعات المتكونين The Attitudes and Expectations of Trainees ، كون هذان العنصران يساعدان على الكشف عن ردات فعل المتكونين ، بتجاه البرنامج التكويني وتجاه الكم التعليمي الذي حصلوه من هذا البرنامج. أضف إلى ذلك أن المتكونين الذين اختاروا بعمل إدارتهم المشاركة في البرنامج التكويني، يحصلون على كم تعليمي / تكويني يفوق بكثير على الكم الذي يمكن أن يحصل عليه المتكونون الذين طلب إليهم أو فرض عليهم المشاركة. يمكن ربط أيضاً 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 ولتهام Locke and

¹ بمصطفى نجيب شاوش : مرجع سبق ذكره ، 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 أهدافاً غامضة أو لم يحددوا لأنفسهم أية أهداف تذكر. بدورها الأهداف الصعبة التحقيق والملائمة بالتحديات تدفع بالمدراء والأفراد إلى بذل جهودهم المتتابعة والجبارية 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 وراءها. 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 استعاناً المتكونين بالوسائل التالية: الإقناع، التمثيل، والتفوق. يتمحور الإقناع Persuasion حول أخبار المتكون، أن بإمكانه القيام بالمهام، نظراً لكون معدل النجاح في البرنامج كبير جداً. أما التمثيل Medeling فيرفع من معتقد المتكون بالنجاح، كون المكون، أما يمثل بنفسه الدور أمام المتكون، أو يزيد هذا الأخير بأشرطة فيديو تثبت نجاح الممثلين في الأدوار والمهام الملقاة على عاتقهم. . وأخيراً بأشرطة فيديو تثبت نجاح الممثلين في الأدوار والمهام الملقاة على رفع مستوى الفاعلية لديه من خلال إعطاء المتكون لفرص النجاح والمثابرة في المراحل الأولى من البرنامج التكويني ومن خلال أبعاد الفشل بالطلاق عن المتكون.

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

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

النتائج التي يخلفها التعلم والتكتوين وراءهما يكشف الأضواء عليها الاسترجاع المعرفي . فالمتكون الذي يتلقى استرجاعا Feedback عن نتائج أداء التكتويني 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 تعلماً وممارسة لكي يأتي أداءه الفعلي مطابقاً للأداء المتوقع منه. كما أن الاسترجاع يؤثر ليس فقط على التعلم بل على الدافعية المسببة له. فالمتكون الذي يمارس عن خطأ مهامه، ولا يتلقى استرجاعاً يبين طريقة تصحيح وتصويب هذا الخطأ يقل حماسه التعليمي وتتراجع دافعاته التكتوينية .

عكس ذلك، يحصل عن المتكون الذي يتلقى باستمرار استرجاعاً عن مصدر أخطائه والذي يعطي الفرص السائحة لتصحيحها وتصويبها فإن حماسه التعليمي يتضاعف و دافعاته التكتوينية تزداد¹ .

الشرط الأخير والأكثر أهمية من الشروط التعلم لأهداف تخدم التكتوين وتحجج مساراته، هو النقل التكتويني للتعلم Transfer Of Training والذي يقاس من خلال مدى مساهمة البرنامج التكتويني في نقل المعرفة والعلم والقدرات عند المتكوينين وتوظيفهم في خدمة أهداف التكتوين. مما نفع البرنامج التكتويني برمته إذ أثبت فشله في نقل التعلم إلى أرض الواقع الوظيفي المؤسسي فالنظريات والآراء التكتوينية تبقى حيراً على ورق، ما لم تترجم عملاً وتحدث تغيير إيجابي في أنماط سلوكية معينة تخدم مصالح الإنتاج وخدمات الزبائن، تتحقق منافع تسويقية عده أو تخلق مجموعات عمل قادرة على التعاطي بجدية والتزام مطلقين بما يتماشى مع رؤى وطنومحات قيادات المؤسسة .

المطلب الثالث: تقييم التكتوين

المرحلة الثالثة من مراحل التكتوين هي مرحلة التقييم التكتوين Training Evaluation Phase والهدف إلى تحديد مدى مطابقة النشاطات التكتوينية للأهداف المحددة سلفاً لتلك النشاطات. والتقييم للبرنامج التكتويني هو بحد ذاته عملية ثنائية النتيجة A Dichotomous Outcome أي يعني أن يعطي البرنامج القيمة المتوقع منه أو لا يعطي . فالمطلوب إذا قياس نتائج التكتوين بأساليب سلوكية وعملانية معاً أو يوضح يتم تقييم البرنامج التكتويني من خلال تسجيل نتائج التكتوين بانتظام ، سواء عن طريق متابعة

¹ عادل زيتوني: سياسة التكتوين في المنشآة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في إدارة الأعمال، قسنطينة، 2003 ، ص، 39 ..

سلوكيات وتصيرفات المتكوينين بعد عودتهم من التكوين ومارستهم الفورية لوظائفهم، وكذلك عن طريق اكتشاف مدى التطابق بين تلك السلوكيات والتصيرفات المتكوينين، مع أهداف المؤسسة المرسومة لهم. والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا الحال هو التالي: لماذا نقيس النتائج؟

يهم المدراء 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 & Mulllen ، عندما يحصل المدراء على أجوبة واضحة وموضوعية للأسئلة التقييمية التالية للتكوين:

- هل أحدث التكوين تغييراً ؟
- هل أتى التغيير نتيجة التكوين؟
- هل ساهم التكوين إيجابياً بتحقيق المؤسسة لأهدافها المرجوة منه؟
- هل يمكن حدوث نفس التغيير في حال وضع المؤسسة مشاركين جدد في نفس البرنامج التكويني ؟

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

تطلب 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 كمقاييس ، ليس أمراً سهلاً ، كون اتخاذ القرار بشأنه رهن بأمور التقييمية ومعايير عديدة. هناك عدد من أسئلة تتعلق بالعد ومنها مثلاً : ما هي الأشياء التي ينبغي عدها؟ وكيف؟ ومتى؟ ولماذا؟ إلا أن المدف الأساسي هو من العد هو استخدام نتائجه كقاعدة استرجاعية من قبل المدراء وخاصة في كشفهم للمتدربين النواقص والشوائب التي سبق لهم وأغفلوها لسبب أو لآخر . وهنا لا بد للمدراء 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 عاما هاما في تفسير قياس التغيير الذي حصل نتيجة التكوين، وخاصة في ما يعود لاستخلاص النتائج الذي أحدثها التغيير في سلوكيات وتصرفات المتركتونين. إذ قد تتم مراقبة التكوين وتقييمه خلال فترات زمنية معينة. فمراقبة المتركتونين خلال ستة أشهر، قد تعطي نتائج قياسية ، تختلف عن فترة مراقبتهم خلال عام كامل ، شرط أن نأخذ بالحسبان الفترات الزمنية المحددة لمراقبة أداء المتركتونين ، 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 مفاعيل التكوين خلال فترات قصيرة ممنوعة له مع مفاعيله خلال فترات طويلة، تعطي معلومات قيمة للمؤسسات، وقد يساعد بعضها على تفسير نتائج التكوين وتدخله مع باقي آليات الإدارية المستخدمة في إحداث تغيير في الأنماط السلوكية . فالاختلاف بين المتركتونين في أساليب القيادة الشخصية والمعتقدات يؤثر على طرق وأساليب تعلم المتركتونين، سواء خلال حدوث التكوين أو بعد الانتهاء منه .

طور كيرك باتريك kirkpatrick إطارا عمليا هاما 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 انطلاقا من القبول به (المستوى الأول) مرورا بمؤثراته (المستوى الثاني والثالث) ووصولا إلى نتائج التي خلفها وراءه (المستوى الرابع). والتقييم الناجح للتقوين يتم عادة ، من خلال قياس نجاح التكوين في المستويات كافة، وليس فقط في مستوى معين واحد. أما مستويات التقييم الأربع فهي على النحو التالي:

1. رد الفعل Reaction
2. التعلم Learning
3. السلوك Behavior
4. النتائج Results

يركز المستوى الأول على ردود فعل المتركتونين المشاركون وقياس شعورهم بما يعود لأهمية وحلوة برنامج التكوين. ويطلب منهم عادة تعبئة استمارات توزع عليهم إما من خلال البرنامج أو مباشرة بعد إنهاء المشاركون للبرنامج.

المستوى الثاني: يقيس مقدار تزويد البرنامج للمتدربين بالمهارات والمعارف والقدرات التي يحتاجون إليها. أي بصورة أوضح يركز المستوى الثاني على استيعاب المتكونين للنواحي التعليمية / المهاراتية التي أعطيت لهم من قبل مكونيهم. وقياس التعليم يتم إما خلال التكوين أو خلال وبعد الانتهاء من التكوين ، وذلك من خلال امتحانات وتمارين معينة تعطى للمتدربين .

المستوى التقييمي الثالث: يهتم بمراقبة سلوك المتكونين خلال ممارسة مهام وظائفهم On-The- Job- Behavior والمهدف منه قياس سلوكيات وتصرفات المتكونين . أما التقييم فيتم عبر جمع معدلات عن سلوك المتكونين من رؤسائهم المباشرين أو رفاق العمل أو زملاء العمل أو ربما الزبائن . أما المستوى الرابع : والأخير فيركز على نتائج التكوين وعلى اكتشاف تأثير التكوين على فاعلية المؤسسة وقدرتها على تحقيق جملة من أهداف من بين مقاييس المستخدمة لمعرفة النتائج، ما يتعلق بالأرباح والوفرة الحاصل ، ونوعية الإنتاج والالتزام بالعمل ، والبقاء مع المؤسسة .

ووجد كيرك باتريك ، أنه من الأفضل وضع مستويات التقييم الأربع ضمن تسلسل هرمي ، بحيث يؤدي التكوين التدريجي ، بدءاً من أسفل الهرم وصعوداً إلى الأعلى . ويستند كل مستوى تقييمي منفرد على جملة من الأسئلة تساعد على تقييم فاعلية البرنامج، كما هو مبين في الشكل(4) المعطى أدناه¹ .

¹ حسن ابراهيم بلوط: مرجع سبق ذكره، ص، 267..

الشكل 4: مراحل تقييم التكווين

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

المطلب الرابع: الاسترجاع

قد يتحقق البرنامج التكوييني في المراحل الثلاث السابقة أهدافه، إما جزئياً أو كلياً، وقد ينبع في مرحلة ويتغير 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 التكoinية الناجحة ، بعد إدراكها للشوائب التي حالت دون تحقيق التكoin لغاياته، تعول على المرحلة الأخيرة من مراحل التكoin، وذلك عبر تصويب البرنامج التكoinي ووضعه في مساره الصحيح، بدءاً من إعادةه إلى مرحلة الأولى وإعادة النظر إما في مداخلاتها أو في توقيتها أو في اختيار المسؤولين عن عملية إطلاقها . ونذكر بأن فائدة التكoin Utility of Training تبقى المحرك الأول لإطلاق مرحلة الاسترجاع، كونها تبيّن بالواقع مخرجات وسائل وطرق التكoin ، بالإضافة إلى النتائج التي أعطاها مستخدموها.

المبحث الثالث: أساليب التكoin وأساسياته

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

المطلب الأول: الأساليب العلمية والفنية

1) التكoin العلمي¹ : Coaching

ويقوم 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 التكoin صغيرة الحجم.

2) تمثيل الأدوار : Role Playing

يقوم المكون بعرض المشكلة و الخلية العلمية لها و مبادئها، ثم يعطي المكون لمجموعة المتكونين مثلاً عملياً على أن يقوموا هم بتنفيذها. 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 التكoin على

¹ أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، 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 تعریض 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 يت Raqqaع في تحضيرها بصورة سالفة 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 المكون يتم إعطاؤه ملف به مجموعة من الخطابات و المذكرات الداخلية التي تشبه تلك التي ترد في البريد اليومي، و على الدارس (الذى يكون في الغالب من الطبقة الإدارية) أن يحدد أنساب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد. و يلاحظ أن هناك حدوداً لفعالية هذا الأسلوب. و منها أن الأشخاص و المنظمات المذكورة في التمرين و هميه، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقة مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.

2) الواقع الحرجة : Critical Incident

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

3) المباريات الإدارية : Business Games

يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متکاملة 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 بالهيئه الإدارية، و المشاكل التسويقية من تسويق 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 تعين و تكوين و أجور و حواجز، 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 ينبع تأثيراً يمس الجوانب الأخرى. و وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعده على إكساب المديرين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شاملة. 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 روّعي تناسق تشكيل الجماعة مع تبادل خبراتهم على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات، و على أن تكون الجماعات صغيرة نسبياً (4- 6 أشخاص). و يلعب المكون دوراً رئيسياً في تلخيص المشاكل و الحلول و ربط مجموعات العمل بعضها

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 فرداً، 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 تساعده في النهوض بالجماعة، و يساعد هذا الأسلوب عند رغبة المشروع في إشاعة روح التعاون و التمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة و التنظيم.

3) نذجة السلوك : Behavior Modling

وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بلاحظة و التقليد. و يمر التكوين هنا بتعريف الدارسين بصورة 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 بتقليل 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 بتقليل الأداء يمكن اكتساب الدارس المهارات الجديدة ثم تثبيتها و أيضاً 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 بتعطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المكون، مما يسهل المكون على العرض و يشجع الثقة في نفوس الدارسين و يحمسهم للتكونين¹.

المبحث الرابع: بعض المقومات المادية لتكوين

تلजأ المنظمات لإلتحاج عملية التكوين وبلغ اهدافها إلى إستخدام بعض المقومات التي تلعب دوراً أساسياً في جعل هذا التكوين مثيراً و شيئاً و مرتنا و متحركاً و ممتعاً، وأهم هذه المقومات ما يلي :

المطلب الأول: المساعدات التكينية

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) التكينية ما يلي:

1. السبورات (العادية و البيضاء و المغnetة) Boards
2. اللوحات الورقية Flip Charts
3. العاكس الخلفي Overhead Projector
4. الأفلام و شرائط الفيديو Films Video Tapes
5. الكمبيوتر Computers

¹ المرجع السابق، ص، 481..

المطلب الثاني: المكونون

لا يجب أن يتبادر لذهن القارئ أن هناك قائمة من الصفات النمطية الواجب توافرها في كل المكونين، و تختلف هذه الصفات باختلاف نوع التكوين و المدف و أسلوب التكوين و المحتوى التكويبي، 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 المكونين.

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 بالمحلى التكويبي 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 المكونين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدون القدرة على سماع الآخرين
 3. القدرة على تشجيع الدارسين للحديث و إبراز ردود أفعالهم و أرائهم تجاه المادة المقدمة إليهم
 4. القدرة على رد التساؤلات و التفاعل مع مشاعر الدارسين و الإجابة بصورة بناءة على الأسئلة
- 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 المكونين
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 نموذجا مقتربا لطريقة حساب تكلفة التكوين متضمنا البنود الرئيسية الواجب إدخالها في الميزانية التقديرية للتكنولوجيا

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 ألف الجنيهات للمشترك 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 المكاتب، و أي مصاريف أخرى تحملتها لإدارة التكوين.

نموذج 5 ميزانية برنامج التكوين

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

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. سواء 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 . ويوضح من هذا الجدول أنه يتضمن عدد أيام البرنامج ، وعدد الجلسات في كل يوم ، وזמן بداية ونهاية كل جلسة ، وموعد الراحات والتسجيل ، والاختبارات ، وحفل الختام.

الجدول ٦ نموذج للجدول الزمني لبرنامج التكوين

قاعات التكوين:

جدول البرامج

عدد أيام البرنامج : 4 أيام

تبدأ السبت/...../.....

وتنتهي الأربعاء...../...../.....

وقت الإنعقاد : يوميا من الساعة ص و حتى بعد الظهر

جدول الجلسات :

■ الجلسة الأولى: من 9 ص و حتى 10.30 ص

■ راحة : من 10.30 ص و حتى 11 ص

■ الجلسة الثانية : من 11 ص و حتى 12.30 ص

■ راحة : من 12.30 ص و حتى 1 بعد الظهر

أحداث مهمة :

1) التسجيل للبرنامج :

يتم يوم السبت الموافق/...../.....

من الساعة 8 ص 8.30 ص

2) اختبار نهائي :

يتم يوم الأربعاء الموافق/...../.....

من الساعة 12.30 ظهرا و حتى بعد الظهر.

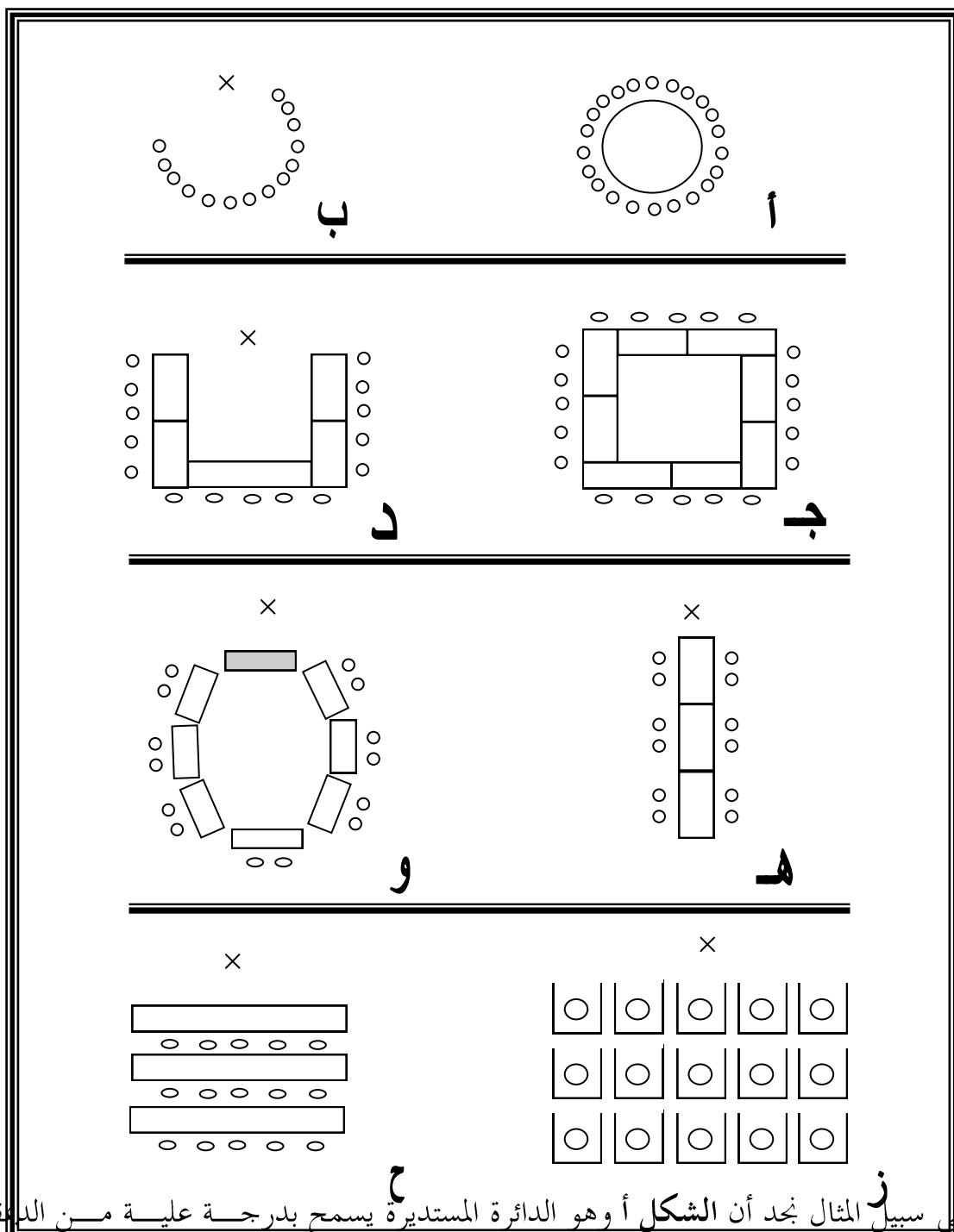
3) حفل الختام :

يتم يوم الأربعاء الموافق/...../.....

ويؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التكوين على فعالية هذا التكوين ، فالطريقة التي تتنظم 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



ز 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 استخدام المائدة المستديرة في أساليب التكوين الخاصة بالمناقشة الجماعية وتكوين الحساسية وما شابهه من أساليب .

أما **الشكل ب** وأن كان يشبه الشكل أ نسبياً إلا أنه يتميز بوجود قائد واضح يدير حلقة المناقشة على الأخص عند استخدام 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 .

وإشتقاها من **الشكل جـ** نرى أن المائدة المستطيلة (**شكل هـ**) يمكنها أن تخد 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 دـ** 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** غالباً في حلقات التقنية الإدارية ، ويتمثل الشكل و توفيقاً بين شكل الدائرة المستديرة وحرف U معاً ، وبالتالي فهو يحاول أن يوفر مزايا الشكلين معاً¹.

ويقدم **الشكل زـ** ، ح تقلیداً 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 حـ** فهو لا يتيح قدرًا كبيرًا من المناقشة والمشاركة ، ويتيح سيطرة عالية للمكون على الدارسين في حل التمارين أو تفقد إر جاء الحجرة 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 المرجع السابق، ص، 486 ..

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي مaily : التأكد من سلامة ونظافة قاعات التكوين ، والتأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات ، وتقديمها في الوقت المناسب للمكونين ، وتوفير المساعدات والمعاينات التكوينية ، والحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج وإلتزام به ، واحد حضور وغياب المكونين ، 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 والمكونين ، أو بين المكونين بعضهم البعض.

المطلب الخامس : التكوين على شبكة الأنترنت

هناك منظمات عالمية كثيرة للتكنولوجيا يمكن التعامل معها والحصول منها على خدمات رائعة في مجال برامج الكمبيوتر الخاصة بالتكوين ، أو التكوين المبرمج على وسائل كمبيوتر ، أو خدمات إستشارية خاصة بتحديد الاحتياجات التكوينية ، وتصميم برامج تكوينية تناسب ظروف معينة ، وغيرها من الموضوعات . وفيما يلي قائمة بالمنظمات العالمية للتكنولوجيا وموقع 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 التعليم التطبيقي

Society for Applied Learning Technology

www.salt.org

هذا بالإضافة إلى الواقع التالي :

www.thetrainingclinic.com

www.bristleconelearning.com

www.easytraining.com

www.hrtrain.com

www.ksl-trainig.co.uk

www.microsofttaining.net

www.naturaltraining.com

خلاصة:

يتم تحديد الحاجة للتكيين على مستوى الفرد عند إنخاض أدائه أو ترقيته أو نقله ، أما على مستوى المنظمة فإن الحاجة للتكيين تظهر عند إضافة تكنولوجيا جديدة أو تغيير الإنتاج أو عمليات تنفيدية أو إدارية ، وبناء على ذلك يتم تحديد هدف التكيين بأنه تغيير الإتجاهات أو تقديم معرفة جديدة أو تنمية مهارات العاملين .

يتنتقل الأمر إلى تصميم برامج التكيين وهو يتضمن وضع محتويات برامج التكيين، مراحل التكيين، كتابة برامج التكيين، تحديد أساليب التكيين، تحديد المساعدات التكوينية ثم تحديد ميزانية التكيين. وفي آخر الفصل تم التطرق إلى تنفيذ البرامج التكوينية ووضع جدول التنفيذ وترتيب مكان وقاعات التكيين والمتابعة اليومية لسير البرنامج . وفي الجزء الأخير تم التعرض للتكيين على الكمبيوتر وشبكة الانترنت 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 وتجديدها.

فهو صعب من حيث تصور احتياجات الشباب، تبعاً للسن والجنس والمستوى التعليمي والإقليم الجغرافي والبيئة الحضرية والاجتماعية.

وصعب كون طبيعته الإدارية والبيروقراطية والذهنية الموراثة لا تساعده 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 المواقف المميزة لقطاع الشباب ، بما هي التي حالت دون التفكير في إيجاد مناهج و ميكانيزمات تدفع إلى النهوض به تبعاً لحجم وتأثير التحولات التي يشهدها العالم والمجتمع الجزائري. فرغم أن لقطاع الشباب والرياضة وزارة ومديريات فرعية وتشكيلية بشرية معترفة ، ومؤسسات ومصالح مركزية و محلية إلا أنه في مجال التكوين والتأطير والرسكلة لازال يعني الكثير ، وبهذا فإن المنظومة التكوينية لا يمكنها أن تبقى معزولة عن هذه الحركة الشاملة التي يعيشها المجتمع ، وعليه لابد من مسيرة الواقع وتكون هذه المنظومة بمثابة الوجه الحقيقي لمتطلبات واحتياجات المجتمع لتعذر الإطار والمربى الذي له القدرة والإمكانات التي تؤهله للقيام بمهنته ووظيفته الاجتماعية 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 ومثلها 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 متعددة كل مرحلة تميزت بخصوصيتها ونمط تسييرها ويمكن تقسيم هذه المراحل إلى ما يلي :

1- مرحلة التأسيس الأولى:

وتتجسد أساسا في ظهور الوزارة نفسها وهي مكسب للشباب دون شك وأهم ماميز هذه المرحلة هو القيام بلم شتات مختلفات الإستعمار من عتاد وهياكل وبرامج ضمن ما كان يعرف بالمراكيز 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 مكملة للأولى وتبدأ مع تعيين مسؤول جديد على رأس الوزارة ، وفيها تم إستكمال محددات القطاع الهيكلية والتوجيهية بإعتماد معظم التوجيهات وبرامج المراكيز الإجتماعية التي كانت ترتكز أساسا على ما كان يعرف في عهد الإستعمار بالتربيبة القاعدية Education De Base لتستبّل بمصطلح التربية الشعبية Education Populaire وبقيت الأسلال التربوية المشتركة هي نفسها إلى غاية صدور قانون الوظيف العمومي الجزائري الذي شهد تطبيقات له سنوي 1967 و 1968 وهي مفتش ورئيس المركز ومساعد رئيس المركز والمern.

3- مرحلة تأصيل التربية الشعبية:

تميز هذه المرحلة بعمم مصطلح التربية الشعبية كإطار عام لأي نشاط وكانت النشاطات الموجهة للشباب تتمثل أساسا في حمو الأمية والإستدراك المدرسي والتمهين والمخيمات الصيفية والحقائب الثقافية ورحلات معرفة الجزائر ، كما بدأت المحاولة الأولى لبيان معلم الطريق لتكوين الأسلال الجديدة المنصوص عليها في قانون الوظيف العمومي وهي المern والمري و المدرّب وذلك بتأسيس مدارس لتكوين إطارات الشباب وبقيت الأفكار والتوجيهات المسسيطرة هي توجيهات التشكيلة البشرية الموروثة قلبا وقالبا .

4- مرحلة الكشافة :

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

¹المحة تاريخية أفقية عن قطاع الشباب: مجلة الرابطة، العدد الأول، الجزائر ، جوان، 1996 ، ص، 05 ..

المنشآت وتكون الإطارات في حين بقي قطاع الشباب يعيش على ميراث السنين (الأرشيف الاستعماري).

5- مرحلة بداية الثمانينات :

وسميت كذلك مرحلة الفريق الوطني حيث لم يكن في الاهتمام سوى الفريق الوطني وتشكيلاته وتميز هذه المرحلة بمايلي:

لم يتم ترسيم أي مدير وفي نفس الوقت تم الاستغناء عن عدد هام من الإداريين المركزين . حذفت الكلمة 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 المراحلات السابقة.

6- مرحلة التشريع:

و特ميز هذه المرحلة بصدور المرسوم رقم 30/86 المؤرخ في 18 فبراير 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 ما يلي: مصلحة الشباب والرياضة تتضمن حسب الشكل التنظيمي.

(1) أربعة (04) مكاتب:

مكتب التنشيط القاعدي

مكتب الرياضة الجماهيرية

مكتب رياضة النخبة

مكتب التفتيش والتقويم

(2) أربعة (04) مكاتب:

مكتب التنشيط القاعدي

مكتب ترفيه الشباب

مكتب الرياضات

مكتب التفتيش والتقويم

(3) ثلاث (03) مكاتب:

مكتب الشباب

مكتب الرياضة

(4) مكتبين (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 جمعية في مديرية ترقية نشاطات الشباب والتي تتضمن مصالح مهيكلة في مكاتب ، وهذه المصالح تقوم بمهمة البعث، التنسيق وترقية النشاطات الترفيعية ، التربية ، الثقافية والعلمية بإتحاد فئة الشباب وكذلك النشاطات البدنية والرياضية.²

8- مديرية الشباب والرياضة:

حيث إنسمت بظهور التسمية الحالية وذلك طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 93/283 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 345/06 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد القواعد التنظيمية والتسييرية لمديريات الشباب والرياضة للولاية⁴، حيث يحدد مهام المديريات حيث تقوم بتطوير وتنشيط والمتابعة للبرامج السوسنوبوية والترفعية 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 المرسوم التنفيذي رقم 30/86 المؤرخ في 18 فيفري 1986 ..

² المرسوم التنفيذي رقم 243/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 ..

³ المرسوم التنفيذي رقم 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 ..

⁴ المرسوم التنفيذي رقم 245/06 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006 ..

-مصلحة الإدارة والوسائل والتكونين.

حيث لا تتعذر ثلاثة (03) مكاتب لكل مصلحة .

المطلب الثاني: المميزات العامة والخاصة.

1- المميزات العامة:

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

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

- وجود مؤسسات الشباب معترف بها على اختلاف تسمياتها ومهامها.

- وجود أسلاك تربوية خاصة بالقطاع ضمن قانون الوظيف العمومي .

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

- رغم المشاكل الموضوعية وغير الموضوعية التي تعوق 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 مديرية الشباب والرياضة طبيعتها التي تتماشى مع التغيرات الطارئة على المجتمع حسب

مراحله التاريخية ومن ثم يمكن تخصيصها بمايلي :

- تختص بمحال التوجيه وإعلام و إتصال و التبليغ .

¹ عيسى بوزغينة : قطاع الشباب واقع وأفاق، دار الشريفة ، الجزائر العاصمة، 2003 ، ص، 43 ..

- إستثمار الأوقات الحرة للشباب بالعمل على تنويع وتوسيع نطاق النشاطات الثقافية والتربيية والترفيهية .
- تختص بدعم وتشجيع ومتابعة نشاطات ومبادرات الحركة الجمعوية الناشطة في مجال الطفولة والشباب .
- رعاية الطفولة والشباب وحمايتها من خطر السلوك الإلخارقى والآفات الإجتماعية .
- دعم وتشجيع وإنجاز البحوث والدراسات والنشر في مجال الطفولة والشباب .
- المساهمة في بناء مشروع مجتمع حسب التصور الرسمي في الدستور.

المبحث الثاني: نظر 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 مسيرة الواقع وتكون هذه المنظومة بمثابة الوجه الحقيقي لمتطلبات وإحتياجات المجتمع لتقوم بإعداد المربى الذي له الكفاءة والقدرة والإمكانيات التي تأهلته بمهنته ووظيفته الإجتماعية التربوية النبيلة

المطلب الأول: التكوين القاعدي

لقد مر التكوين في قطاع الشبابية منذ الاستقلال إلى الآن بمراحل حسب التغير الحاصل في المجتمع إنطلاقا من المراسيم المتعلقة بفتح الأislak سنة 1968 التي تقضي بتكوين ممرين يتم تكوينه في سنة بعد إجراء مسابقة ، ثم مربى شبيبة بدأ فيها بحماية الطفولة إلى مدرس الشباب وهذا بعد إجراء مسابقة المدارس أندماك حيث يتم تنقية أحسن العناصر التي لها القدرة والإستعداد والإمكانيات 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 هيكل شاغرة جعل التكوين سنتين ، إلى أن تم إعداد القانون الأساسي لقطاع الشبابية والرياضة بناء على القانون الأساسي لقطاع الشبابية والرياضة رقم 187/91 بتاريخ 01 جوان 1991¹ المتضمن القانون الأساسي للعمال المنتدين لأislak الإدارية المكلفة بالشبابية والرياضة، ويشمل هذا التكوين الأislak التالية :

- أولا : الإطار العام للتكنولوجيا المتخصص

¹ القانون الأساسي لقطاع الشبابية والرياضة رقم 187/91 بتاريخ 01 جوان 1991..

فرع الشبيبة :

-سلك مربى الشبيبة

-سلك المربين المختصين في الشبيبة

-سلك المستشارين البيداغوجيين في الشبيبة

-سلك أستاذة تعليم تقنيات التنشيط

-سلك مفتشي الشبيبة.

فرع الرياضة :

-سلك مربى 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:

إنعتارا للدور التربوي الذي يقوم به الإطار في ضوء أداء وظيفته بالتكلف بحاجيات الشباب وضفت مقاييس وميكانيزمات لانتقاء أحسن العناصر الفاعلة من خلال إجراء مسابقة للذين لديهم مستوى السنة الثالثة ثانوي ويمثلون إستعدادات وإمكانيات فنية والتي يعد تكوينها لمدة سنتين وتلقيتها دروس نظرية وتطبيقية فنية في مختلف الأنشطة تصبح للقيام بوظيفتها التي أعدت لها ، وبعد النظر في ترقية المدارس إلى معاهد وطنية لنكون إطارات الشباب ما بين سنتين 1988 و 1990 وإعادة النظر في محتوى البرامج والأهداف المسطرة لها وبتصور المرسوم التنفيذي رقم 118/90 بتاريخ 30 أفريل 1990 الذي يحدد صلاحيات الوزير² ، اتسعت مهام لتكلف بمهام الشباب وواقيته من التهميش وتشجيع الحركة الجماعية ، 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 لحلب إهتمامات المترشحين الحائزين على شهادة البكالوريا إلى معاهد تكوين إطارات الشباب هزيلا من حيث الكمية والنوعية وإن وجدت فهي إما من حاملي بكالوريا تقني لديهم معدلات ضعيفة رفضت من كل المعاهد أو قبلت بالتوجيه بمفرد التوظيف ليس إلا . مما إنعكس

¹ وزارة الشباب والرياضة: التكوين والميدان، دار الشرفية ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 1999 ، ص،18..

² المرسوم التنفيذي رقم 118/90 بتاريخ 30أفريل 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 الموصفات الالازمة تكنته من القيام بمهنته المستقبلية وعليه ، لابد من إعادة النظر حول هذه العملية وإعطاء الصورة الحقيقية لقطاع الشباب بإيجاد صيغ تفرض شروطا موضوعية مقبلة تتماشى مع الملمح الذي نريد تكوينه إنطلاقا من توفير إعلام واسع وشامل لكل الطلبة في جميع وسائل الإعلام حيث نتمكن من إستقطاب مترشحين من حاملي البكالوريا للشعب العامة وبملاحظات ، وإجراء مسابقة لانتقاء 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 للتتكوين العالي، هي مؤسسات عمومية، ذات طابع إداري ، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي طبقا للمرسوم رقم 85-243 المؤرخ في 01 أكتوبر 1985¹ ، المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمعاهد الوطنية للتتكوين العالي. ويحدد هذا المرسوم مهام المعاهد الوطنية التي تدخل في إطار المخطط الوطني للتطوير الاقتصادي، الاجتماعي و الثقافي و تتمثل أساسا فيما يلي :

- ضمان التكوين المتدرب وما بعد المتدرب 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 للتتكوين على مستوى الوزارة :

¹ المرسوم التنفيذي رقم 85-243 المؤرخ في 01 أكتوبر 1985..

الشكل 6 الجهاز التنظيمي العام للتكوين على مستوى الوزارة

قطب وطني

المعهد الوطني للرياضيات
دالي إبراهيم

المعهد الوطني للشباب
تيقرايين

الأقطاب الجهوية

معهد الشباب والرياضة

ورقلة

وهران

قسنطينة

عين البستان

الأقطاب المحلية

مديريات الشباب والرياضة(48 ولاية)

الأقطاب الجمعوية

الحركة الجمعوية

الموجودة في هيئات الفيدراليات الوطنية¹

وقد عرفت المعاهد الوطنية ما بين سنتي 2000/2001، توسيعاً و تكييفاً في مهامها وهذا طبقاً للممارسات التالية:
- المرسوم التنفيذي رقم 163-01 المؤرخ في 10 جويلية 2001 المتم للمرسوم رقم 80-88 المؤرخ في 12 أفريل 1988² المتضمن تحويل معهد علوم و تكنولوجيا الرياضة بدالي إبراهيم إلى معهد وطني

¹ غلام عيشة: هيكلة نظام تكوين الإطارات، مديرية التكوين والبحث ، قسنطينة، 2006 ، ص، 12 ..

² المرسوم التنفيذي رقم 163-01 المؤرخ في 10 جويلية 2001 المتم للمرسوم رقم 80-88 المؤرخ في 12 أفريل 1988 ..

للتكتوين العلوم تكنولوجية الرياضة .

- المرسوم التنفيذي رقم 53-2000 المؤرخ في 09 مارس 2000 المتمم للمرسوم 88-84 المؤرخ في 12 أفريل 1988¹، المتضمن تحويل مدرسة تكوين إطارات الشباب بتيقصرain إلى معهد وطني للتكتوين العالي لإطارات الشباب مدنی سواحی بتيقصرain.

- 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 للتكتوين العالي في علوم و تكنولوجية الرياضة بوهران إلى معهد وطني للتكتوين العالي لإطارات الشباب و الرياضة بوهران.

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

- المرسوم التنفيذي رقم 54-2000 المؤرخ في 09 مارس 2000 المتمم للمرسوم 90-130 المؤرخ في 15 ماي 1990 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتكتوين العالي لإطارات الشباب بورقلة. إضافة إلى المهام السابقة الذكر ، فإن المهام الجديدة تتکفل بتکوین التأطیر الدائم و العامل حسب التوقيت الجزئي ، في إطار تنظیم ، تنشیط و تسیر الشاطرات الرياضیة ، الإجتماعية ، التربویة و الترفیعیة للشبان ، و تشتمل المحاور التالیة:

- ضمان تکوین ملائیم لفائدة الحركة الجماعیة الرياضیة و الشبانیة حسب کیفیات تعاقدیة
- ضمان التکوین المتخصص و التکوین عن بعد في إطار نشاطاته.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 53-2000 المؤرخ في 09 مارس 2000 المتمم للمرسوم 88-84 المؤرخ في 12 أفريل 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 حرص بيداغوجية تطبيقية.
- التكيف التربوي للرياضيين قصد تكيينهم من الإلتحاق بمختلف أنواع التكوين التي يمنحها المعهد.
- نشاطات التكوين و الدعم البيداغوجي ، لرياضي 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 الاجتماعية إلى غير ذلك بحجم ساعي إجمالي يقدر ب : 1228 سا طيلة 72 أسبوعا ، و المعارف فنية و علمية و تقنية 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 والإلكتروني والتقنيات الحديثة المتغيرة بإستمرار والتي تفرض نفيها مواكبة ومسايرة هذه البرامج لإحتياجات الميدان ، على أن يقوم الطالب في نهاية تكوينه بإعداد تقرير (المذكورة سابقا) يجسد ويلبور 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 طرأ تغيرات على برامج التكوين ونظامها حيث وافق القرار 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 مربى متخصص في الشبيبة "المعدل و المتمم " 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 تلقتها المترbus خلال التكوين ، فيه ميدان يقوم فيه المترbus من بلورة معارفه البيداغوجية وإثرائها في برنامج مسطر ومبرمج خلال فترة التكوين وهي جزء لا يتجزأ من عملية التكوين التي يكون فيها المترbus على إطلاع تام بعidan العمل المستقبلي والأنشطة المطالب بتقديمها والشرايع الشبانية التي يتعامل معها والمطالب بتوجيهها وتأطيرها.

هذه التربصات التي كانت في وقت ما شكلية يقوم فيها المترbus بتقديم أنشطة ترفيهية وليس لإظهار المعارف النظرية في ضوء إعداد وثائق معتمدة على طرق بيداغوجية لتقديم النشاطات التربوية للشباب حتى أن وجدت هذه الوثائق فهي شكلية وأعدت من أجل الحصول على تقييم غير موضوعي مبني على المحاباة والمحاملة من طرف المشرفين على مستوى الميدان ولا تعكس الصورة الحقيقة للمترbus وإمكاناته 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 برجمة تقنيات جديدة على مستوى مؤسسات التكوين.

وكملاً فـإن منظومة التكوين لإطارات الشباب مازالت لم ترق إلى المستوى المطلوب الذي يتطلبه الميدان ويقدرها المجتمع، حيث لم يرق مستوى تكوين إطارات الشباب عن المستوى الخامس (3 سنوات) الذي لا يسمح 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 بعهدة 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 نطمئن له القطاع والذي يسمح بتدفق أعداد هائلة من حاملي البكالوريا على أن يتم اختيار شعب البكالوريا العامة بمحاجات في النتائج النهائية وبإجراء مسابقة تسمح بإنتقاء أفضل المترشحين وبرنامج يسابر الواقع والتطورات المتجسدة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية تكون التربصات بمتابعة وسيلة يسعى الطلبة المتربصون من ورائها إلى بلورة معارفهم في إعداد بحوث ميدانية على الشراحة الشبانية المتواجدة على مستوى مؤسسات الشباب¹.

المطلب الثاني: الرسكلة

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

- إعداد مخطط قطاعي للتكنولوجيا وتحسين المستوى وتحديد المعلومات .

- إبراز وإدراج كيفية التمويل في هذا المخطط.

- منح إمتيازات مالية ومهنية للمستفيدين من مختلف الدورات التكوينية .

إضافة إلى هذا جاء القانون العام للوظيف 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 لا شك فيه فإن التكوين المستمر وتحسين المستوى أو ما يسمى بالتكنولوجيا مدى الحياة في قطاع الشبيهة والرياضة ، يعد عملا مكملا للتكنولوجيا القاعدية، الذي يستجيب لتطورات والتغيرات التي تبرز في المحيط الاجتماعي والثقافي والمهني بمختلف أوجهه.

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

التالية :

¹ وزارة الشباب والرياضة : التكوين والميدان ، دار الشريفة ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 1999 ، ص ، 22 ..

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

³ القانون الأساسي للوظيفة 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 الأislak والمناصب من التربصات في الحالات التي تخصها.
- 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 للتকفل بالإنشغالات الراهنة في مجال التكوين الموجه للمؤطرين في الميدان، عملت مديرية الشباب لولاية قسنطينة (مصلحة إدارة الوسائل والتكنولوجيا) كونها موضوع دراستنا على وضع برامج تكوينية لفائدة الأislak البيداغوجية وذلك وفق التصورات التالية :

- متطلبات التكوين والتمهين .
- إحترافية التكوين .
- حتمية الإرتقاء بنوعية التكوين إستجابة لاحتياجات القطاع .
- تسيير وتنظيم افضل لأنشطة الشبانية .

وفي سياق دراستنا تم التعرض لبرامج التكوين لسنوات 2005 ، 2006 ، 2007 ، 2008 الموجهة لفائدة مختلف الأislak البيداغوجية للشبيبة والتي كانت على النحو التالي:

- سنة 2005 :

■ تربص مدراء المؤسسات :

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

¹ وزارة الشباب والرياضة، مديرية التكوين والبحث : استراتيجية تكوين الأنشطة الشبانية والرياضة، الجزائر العاصمة، تنصاري، 2003، ص 10..

مناصب نوعية (مدير مؤسسة شبابية) هذا الترخيص الذي كان على فترتين الأولى في 10 ماي 2005 والثانية في 07 جوان 2005 وتناول الترخيص المواجهات التالية :

* التنظيم الإداري للمؤسسات .

* تسيير الأموال العقارية و التجهيزات.

* التسيير المالي والمحاسبي لدور الشباب .

* التنظيم البيداغوجي (مشاريع بيداغوجية).

■ ترخيص خاص بالمربيين 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 والمرأة .

- الشخصية وخصائصها.

- دراسة السلوك النفسي.

* علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي:

- عموميات الإعلام والإتصال.

- تقنيات الإتصال.

- تقنيات المقابلة.

- البحث الاجتماعي.

- الإحصائيات.

- سبر الآراء.

* علم المكتبات :

- التوثيق.

- تقنيات التوثيق.

- المؤوثق .

- 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 المواطن.

- 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 تكوي니 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 الانترنت.
- كيفية تسخير 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 .

* كشکول 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:

- ملخصات 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 .
 - معلم النصوص Word .
 - المجدول Excel .
- تربص تحسيني في علم الفلك : من 28 إلى 31 أكتوبر 2007 .

البرنامج :

- مقدمة في علم الفلك .
- رياضيات أساسية.
- الإعداديات الفلكية.
- وسائل الرصد الفلكي.
- الجموعة الشمسية.
- النجوم والجرارات.
- 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 والتقوين بتنظيم برنامج لفائدة الأسلاميك البيداغوجية الذي كان يتضمن المعاور التالية :

- الجموعة الصوتية.

- الألعاب الإلكترونية.

- الإعلام الآلي، الأنترنت ، الواقع الإلكتروني.

- مسرح العرائس.

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

المطلب الثاني : تحليل الاختلالات

في سياق عملنا الميداني و لتحرى الموضوعية قمنا بجمع معلومات حول عدد الموظفين حسب الرتبة البيداغوجية من سنة 2005 ، 2006 ، 2007 ، 2008 وعدد الإطارات في كل رتبة قصد مقارنتها بعدد المستفيدن من هذه البرامج والجدول المواري(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								المح

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

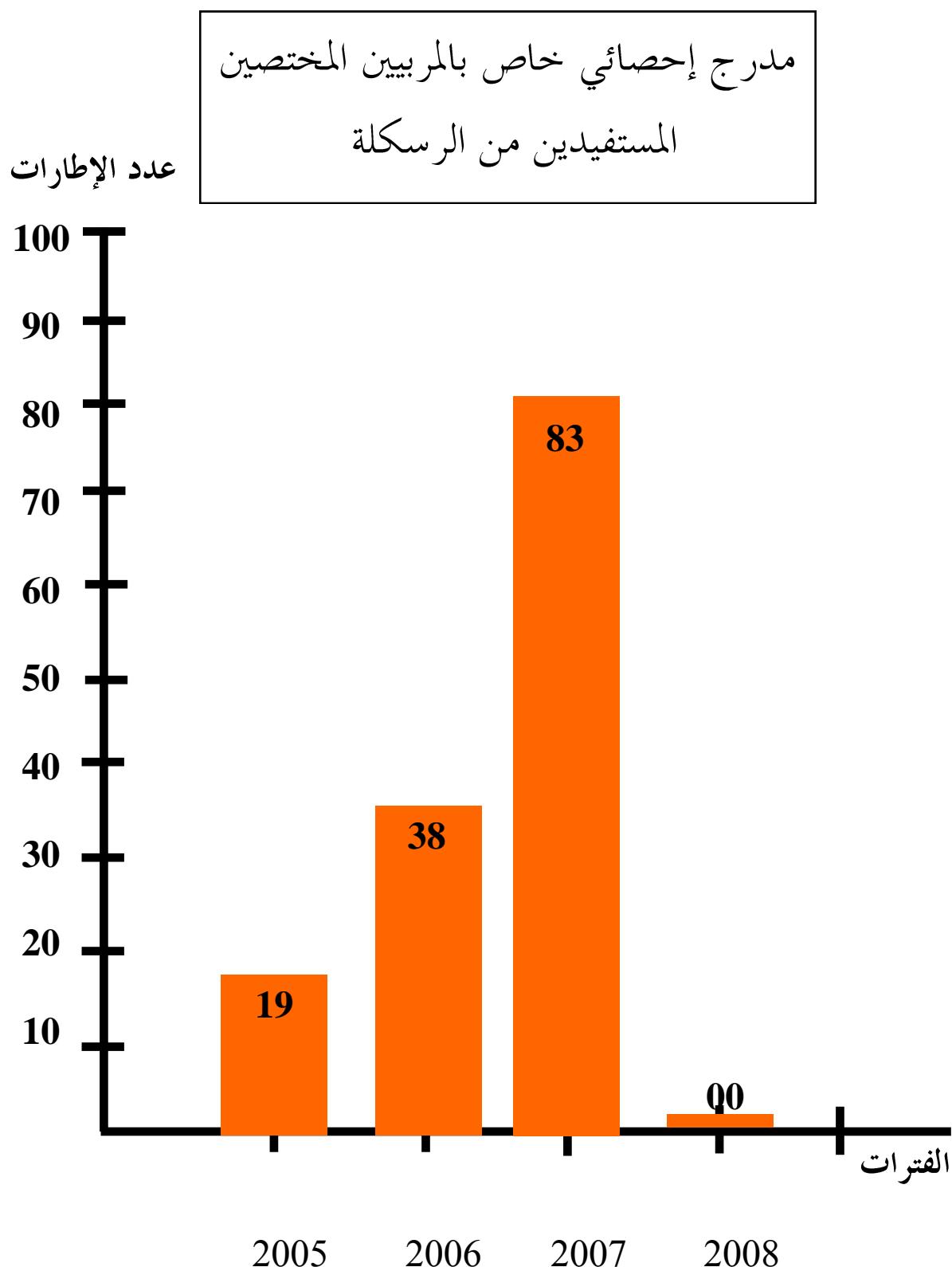
أما فيما يخص سنة 2006 فقد إستفاد 42 إطار منهم 4 مربين و 38 مربي مختص .

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

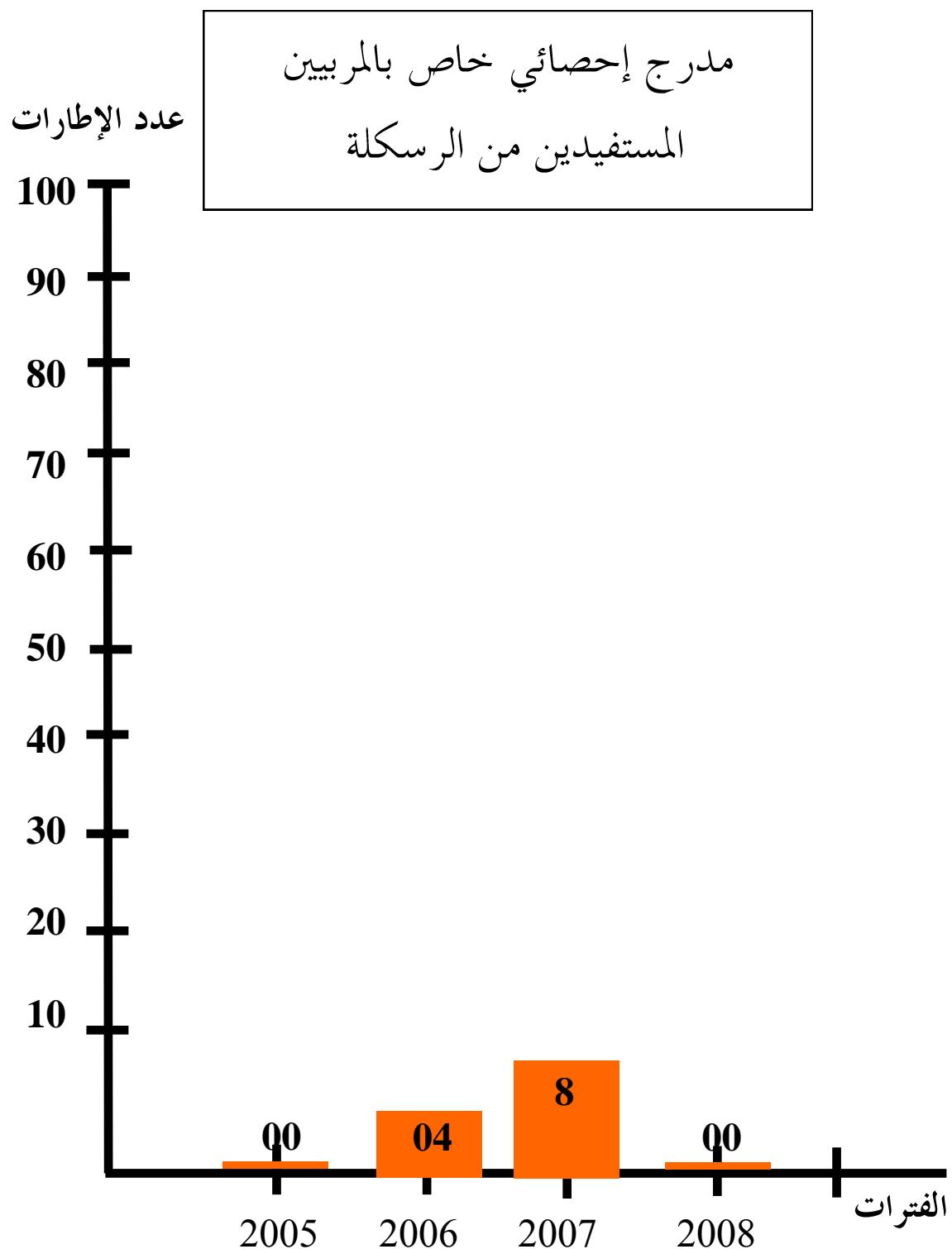
وفي سنة 2008 لم يتم تنفيذ أي ترخيص لإعداد و تسطير البرامج المذكورة أعلاه ، وبالتالي لم يستفاد أي إطار.

والمنحوتات التالية تحتوي على أعمدة تبين لنا بصفة أوضاع مدى إستفادة الإطارات البيداغوجية عبر مختلف الفترات :

شكل 7



شكل 8



و نلاحظ من هذه البيانات أن النسبة المئوية العالية بلغت 100% لجموع المربين والمربين المختصين الذين إستفادوا من برامج الرسكلة سنة 2007 في حين تبانت 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% ، ووفقاً 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 والمربين 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 خاص في هاتين الفترتين.

- تدعيم الوسائل البيداغوجية والتكنولوجيات لإعلام والإتصال.

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

- أغلق الباب نهائياً 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 ببرمجت 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 المتربيين لمعرفة مدى إستجابة المتكوينين للدروس المقدمة لهم .

وتكون هذه العملية على الشكل التالي :

وضع علامة في كل خانة بحيث أن كل متربي 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 والتقويم
لولاية قسنطينة

موضوع الترخيص:
الفترة:
المكون:

تساؤلات التقييم

1) التقييم العام:

بصفة عامة ما هو تقييمك العام لهذا الترخيص ؟

حسن

متوسط

سيء

.....
إشرح:.....

2) الهدف:

حسب رأيك هل تحققت أهداف الترخيص ؟

كليا

جزئيا

لا تماما

.....
لماذا؟:.....

3) المحتوى:

هل المستوى مناسب للتكييف؟

نعم

شيئا ما

لا تماما

4) طريقة التنشيط:

ما هو حكمك على الطريقة المتبعة في التربص؟

حسنة

متوسطة

سيئة

علق:.....

5) التنظيم:

هل أنت مرتاح للتنظيم الذي شهدته العناد في التربص؟

نعم

شيئا ما

لا تماما

علق:.....

6) ملاحظات وإقتراحات:

لتحسين أداء التربص ماهي الملاحظات والإقتراحات التي تقدمها؟
.....

وبعد جمع تساولات وإجابات كل المتربيين يقوم المشرف على التكوين بجمع كل الأوراق ويلخص جميع الإقتراحات واللاحظات في سجله الخاص به، وعلى أساس هذه العملية ينظر إلى القرارات الواجب إتخاذها والتغييرات التي يجب أن تطأ على الإستراتيجية التكوينية بالمتبع من طرف مديرية الشباب والرياضة.

ونشرح هذه العملية فيما يلي :

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 المولى يوضح هذه العملية:

مديرية الشباب والرياضة
مصلحة إدارة الوسائل والتقويم
لولاية قسنطينة

موضوع التربص:
الفترة:
المكون:
عدد المشاركين:

التقييم العام

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

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

مديرية الشباب والرياضة
مصلحة إدارة الوسائل والتقويم
لولاية قسنطينة

موضوع التربص:
الفترة:
إسم المتربي:

 اختبار 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 .

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

وبعد تعرضاً 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 توافق التطورات الحاصلة في الميدان والتقدم العلمي والتكنولوجي ومن ثم لقد توصلنا إلى وضع الإقتراحات لجهاز تكوين مستقبلي هذه الإقتراحات يجب أن تراعي العناصر المرتبطة بـ:

- نتائج الميزانيات الخاصة بإنجاز التكوين خلال السنتين 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 الجمعوية متغيراً أساسياً يجب إدراجها في كل نموذج للتقوين.
- إعادة النظر في الطريقة التقليدية لرسكلة الإطارات البيداغوجية.

- وضع في متناول مديريات الشباب والرياضة والمعاهد المعطيات القانونية والتسوية عن طريق إنشاء بنك معطيات ومعلومات وشبكة الأنترانت تسهل تفعيل عملية الاتصال والإعلام للقطاع.

- تكيف وتحديث برامج التكوين المستمر على المستوى الوطني والجهوي والمحلية بصفة دورية حتى تستجيب لمتطلبات الواقع.

- إقتراح إنشاء مكتب للأرشيف على مديرية الشباب والرياضة لمديرية قيسارية لجمع المعلومات والتوثيق.

- تعميم وتوسيع عملية التكوين المستمر وتحسين المستوى لفائدة جميع الأسلال كل حسب إختصاصه وفقا للنصوص التنظيمية.
- العمل على أن تكون الدورات التكوينية المنظمة لفائدة الموظفين المستفيدين من ترقية داخلية إلزامية لتأقلم مع متطلبات المصب الجديد.
- تمكين الإطارات اليداغوجية (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 والتقوين عن بعد.
- تقييم التقوين يحقق وسيلة التنمية والدافع للترقية الموارد البشرية على مستوى المديرية.
- تنمية وتقييم التقوين في ميادين تسيير المرافق العمومية (مؤسسات الشباب) والتنظيم الجديد (طرق التسيير، النشاطات الجديدة، النظام الحاسبي الجديد، طرق الاتصال 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 الشنوا尼: 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 غربى: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، جامعة قسنطينة، 2006.
- 7) علي غربى: تنمية الموارد البشرية، جامعة متوري، قسنطينة، 2004.
- 8) عيسى بوزغينة: قطاع الشباب واقع وآفاق، دار الشريفة، الجزائر العاصمة، 2003.
- 9) غلام عيشة: هيكلة نظام تكوين الإطارات، مديرية التكوين والبحث، قسنطينة، 2006.
- 10) مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية ،دار الشروق، عمان ، 2005 .

ب- المجالات:

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

ج- المراجع والوثائق:

- القانون الأساسي لقطاع الشبابية والرياضة رقم 187/91 بتاريخ 01 جوان 1991.
- القانون الأساسي للوظيفة العمومية الأمر رقم 03-06 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 المتتم للمرسوم 88-84 المؤرخ في 12 أفريل 1988.
- المرسوم التنفيذي رقم 55-2000 المؤرخ في 09 مارس 2000 المتتم 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 المتتم للمرسوم رقم 80-88 المؤرخ في 12 أفريل 1988
- المرسوم التنفيذي رقم 164-01 المؤرخ في 10 جويلية 2001 المتتم 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 أفريل 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 BRAWN, et.al.Human Resources development, 7th ed, New.York ;Me Graw-Hill, 2004.

3- الرسائل الجامعية:

1) عادل زيتوني : سياسة التكوين في المنشآة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في إدارة الأعمال .

2) فهد بلعجيبة : إدارة الموارد البشرية وسياسة التكوين في المنشآة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ، جامعة متورى ، قسنطينة 2003.

3) نزيهة بوعود: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة ، رسالة ماجистير ، جامعة قسنطينة، سنة، 2002.

قائمة المداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
11	أنواع التكوين	01
22	الإحتياجات التكوينية	02
25	مثال لأهداف التكوين في أحد البرامج	03
29	محتوى برنامج التكوين	04
48	نموذج ميزانية برنامج التكوين	05
50	نموذج للجدول الزمني لبرنامج التكوين	06
74	عدد الإطارات البيداغوجية في مختلف الرتب للفترة ما بين 2005-2008	07

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
20	تحديد الحاجة للتكوين	01
23	أهداف التكوين	02
27	أهداف ومحتويات برامج التكوين	03
41	مراحل تقييم التكوين	04
51	نماذج من قاعات التكوين	05
64	الجهاز التنظيمي العام للتكوين على مستوى الوزارة	06
76	مدرج إحصائي خاص بالمربيين المستحقين المستفيدين من الرسكلة	07
77	مدرج إحصائي خاص بالمربيين المستحقين المستفيدين من الرسكلة	08

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 يعتقد أن الفرد أصبح المحرك الأساسي لأداء كل العمليات التي تدخل في نطاق دور المنظمة.

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

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

وبعد تعرضنا للجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى تحليل مكثف حول ماهية التكوين وإحتياجاته ومراحله وكيفيات تطبيق برامجها 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 توافق 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 programme 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 ، اعتقادا منها بأن البشر لديهم طاقات وقدرات لامتلكها 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 تصيف 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 المتتسارعة 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 وبالتالي على المؤسسات وذلك من خلال تتميم المهارات وصقل القدرات وزيادة المعارف وتعزيز الإتجاهات وتحبير 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 وفعاليته في إدارة الموارد البشرية وكوننا ننتمي إلى قطاع الشباب والرياضة الذي يعتبر أحد الأقطاب الكبرى في تجسيد سياسة الدولة تجاه فئة الشباب التي مافتئت 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 وتعلماته .

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

