



**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة محمد خيضر –بسكرة-**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

السنة الجامعية:

**2019/2020**

**وسائل التكوين**

***الموضوع***

**من اعداد:**

**بوزيد خولة**

**بومرزوق لينة**

**عبد الرزيق اسلام**

**تحت اشراف:**

**علالي مليكة**

**قسم: علوم التسيير**

**التخصص: تسيير موارد بشرية**

**المقياس: هندسة التكوين**

**الفوج: 02**

**خـــطة البحــث**

**المقدمة:**

**المبحث الأول: ماهية التكوين**

**المطلب الأول: مفهوم التكوين**

**المطلب الثاني: خصائص التكوين**

**المطلب الثالث: اهداف التكوين**

**المبحث الثاني: اساسيات التكوين**

**المطلب الأول: مؤشرات الداعية للتكوين**

**المطلب الثاني: مسؤولية التكوين**

**المطلب الثالث: إجراءات التكوين**

**المبحث الثالث: وسائل عملية التكوين**

**المطلب الأول: الوسائل البيداغوجية**

**المطلب الثاني: الوسائل التقنية**

**المطلب الثالث: الوسائل البشرية**

**المطلب الرابع: معايير ومعيقات اختيار وسائل التكوين**

**المبحث الأول: معايير اختيار وسائل التكوين وأهميتها**

**المبحث الثاني: معيقات التكوين**

**الخاتمة:**

المقدمة:

يبدأ الإنسان منذ ولادته في مسيرة طويلة من التعليم و التكوين لا تكاد تنتهي حتى يفارق الحياة ، تبدأ تلك المسيرة بالتعليم في مراحل العمر الأولى و حتى حصوله على المؤهل العلمي الذي يمهد انخراطه في العمل لتبدأ مرحلة جديدة من التكوين تسبق أولى مراحلها ممارسته الفعلية لمهام الوظيفة و تستمر خلال مسيرته العملية و تدرجه في المراتب الوظيفية للرفع من مستويات الكفاءة لديه.

وفي هذا العصر الذي يتميز بالسرعة والتغير على كافة الأصعدة والميادين، برز جليا مدى أهمية تكوين الموارد البشرية وتأهيلها لمواكبة هذا التغير ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.

و من هنا فقد حرصت الكثير من المنظمات على العناية بالتكوين من خلال اعتباره أحد الأدوات الأساسية لرفع مستوى الأداء و زيادة الإنتاجية و إعداد العاملين على اختلاف مستوياتهم للقيام بواجبات أعمالهم و المهام الموكلة إليهم على أحسن وجه ، إضافة إلى تهيئتهم لتحمل المزيد من المسؤوليات من خلال قدراتهم على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر و المستقبل.

لذا اصبح ينظر إلى التكوين على أنه وسيلة للإستثمار الذي تلجأ إليه المنظمات لتحقيق أهدافها بإعتباره عنصرا حيويا لابد منه لبناء الخبرات و المهارات المتجددة بغرض رفع كفاءة و فعالية الأداء في المنظمة.

و نظرا للأهمية المتزايدة للموارد البشرية التي اصبحت احد الركائز الأساسية لتمكين المؤسسة من التحكم أكثر في الظروف السائدة وسط محيط سريع التغير ، و باعتبار هذا الاهتمام يعكس اتساع دور التكوين في المؤسسة و إدراك أهميتها في تضييق الفجوة بين مهارات و كفاءات الافراد و بين متطلبات الوظائف ، يظهر التساؤل التالي :

**ما هي عملية التكوين؟ وماهي وسائل عملية التكوين؟**

**المبحث الأول: ماهية عملية التكوين**

**المطلب الأول: مفهوم عملية التكوين**

تعددت تعاريف التكوين بتعدد رؤى الباحثين والمهتمين، نذكر أهمها:

 " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل".[[1]](#footnote-1)

 و هناك تعريف آخر للتكوين بأنه " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفاعلية و الكفاية في اعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية و العملية المناسبة و المهارات و المعارف و الاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة ".[[2]](#footnote-2)

 " هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما ".[[3]](#footnote-3)

اما التكوين الذي نفضله هو الذي يعرف بأنه : " عملية منظمة و مستمرة محورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية ، يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير ". و يعتبر هذا التعريف أفضل التعاريف . [[4]](#footnote-4)

 ومنه نستطيع القول بأن التكوين عملية إلحاق العمال بدورة تكوينية داخل وخارج المؤسسة بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم، يترتب عليها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من اجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم.

**المطلب الثاني: خصائص عملية التكوين**

**1.التكوين نشاط مستمر:[[5]](#footnote-5)**

والقصد هنا ان التكوين ليس امرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها وليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة، او حلا بديلا يمكن للإدارة أن تبحث عن بدائل أخرى له، ولكن التكوين نشاط ضروري ومستمر، أي ملازم للتطور الوظيفي للفرد وشامل لجميع المستويات التنظيمية، فالتكوين المستمر يعد استثمارا في الأداء لذا لا يجب أن يتوقف عند حد معين. فالتكوين يمثل نشاطا رئيسيا ومستمرا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.

2.**التكوين نظام متكامل:[[6]](#footnote-6)**

ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التكويني، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا ضمن جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر.

3**.التكوين نشاط متغير ومتجدد:[[7]](#footnote-7)**

ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وأنماء يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عادته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتتعدل اهدافها واستراتيجياتها.

4**.الشمولية:[[8]](#footnote-8)**

بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى، بل تواجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد.

فالعامل اين ما كان عمله او مسؤوليته داخل المؤسسة فله دور فعال في استمرارية المؤسسة كما ان وظيفته ايضا تتأثر بالتحولات والتطورات الحاصلة.

نلاحظ أن التكوين عملية شاملة حيث تشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة من القيادات العليا الوسطى و الدنيا .

**المطلب الثالث: اهداف عملية التكوين واهميتها [[9]](#footnote-9)**

**الأهداف:**

* يهدف التكوين ألى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف أدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
* يهدف التكوين إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة ، و المتعلقة بالمهام و الوظائف المنطوية بهم .
* يقود التكوين إلى خلق القدرة لدى العاملين المتكونين على تحمل المسؤولية و المبادرة .
* يؤدي التكوين إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدنيه حوادث العمل و هذا بفعل تأثير التكوين على استخدام الآلات و التحكم في استعمالها من طرف العمال المتكونين .
* تهدف البرامج التكوينية ايضا إلى تحقيق و ضمان استقرار و مرونة المؤسسات الاقتصادية و هذا باعتبار ان العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة فالتكوين يقود إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار و البقاء .

**الأهمية:**

 تبرز أهمية التكوين للفرد في المؤسسة في العديد من العناصر من أهمها ما يلي:[[10]](#footnote-10)

* يعمل التكوين على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات.
* يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل.
* تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد .
* توفير العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة و في التخصص الذي تشترطه مواصفات الأداء .
* يساعد في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة .
* يعتبر التكوين وسيلة العامل على تحقيق بعض أهدافه كالحوافز والترقية في العمل.
* يؤدي التكوين إلى ترشيد القرارات الأدرية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الأدرية.

**المبحث الثاني: اساسيات التكوين**

**المطلب الأول: مؤشرات الداعية للتكوين [[11]](#footnote-11)**

* **اتساع أعمال المنظمة:** تعني إضافة خط إنتاج جديدة أو استعمال تكنولوجيا جديدة أو إنشاء أقسام وفروع جديدة تستدعي تكوين العاملين لمواكبة هذا الاتساع.
* **تغيير في المنظمة:** يكون التغيير في النظام الهيكلي للمؤسسة أو سياسيات التنظيمية هذا يتطلب تكوين العاملين في المنظمة.
* **التوظيف:** عند توظيف عمال جدد خارج المنظمة أو عند قيام نقل العمال أو ترقيتهم يجب عبيهم الإيفاء بمتطلبات الوظائف الجديدة.
* **مشاكل إنتاجية أو سلوكية:**

**\* إنتاجية:** ارتفاع تكلفة الإنتاج، انخفاض جودة المنتوج، انخفاض الإنتاجية ...

 \* **سلوكية:** ارتفاع نسبة غياب الموظفين، المخالفات الانضباطية، حوادث العمل**...**

**المطلب الثاني: مسؤولية التكوين [[12]](#footnote-12)**

**1.مسؤولية العاملين القدامى:**

يرى البعض ان تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعدا له في العمل، حيث ان غياب شخص يحمل لقبا رسميا اسمه " المكون " لا يعني عدم وجود تكوين أو يجعله أقل أهمية عندما يتعلق التكوين بموضوع قيمة المال أو عائد التكلفة.

ويتم تطبيق الكثير من التكوين بأسلوب غير رسمي نسبيا وعادة ما يتم بنية حسنة صادقة ولكن أحيانا بأسلوب عشوائي.

2**.مسؤولية الفرد نفسه:**

يتبصر الفرد ذاته، ويعي نواحي النقص والقصور في أدائه، ويبحث عن سبل جبر هذا النقص، ويتحمل مسؤولية تنمية وتطوير نفسه من خلال التكوين الذاتي ويدخل هذا النوع من التكوين في مجال التكوين غير الرسمي والذي يعود بالفائدة ليس للمنظمة فقط وإنما للفرد ذاته ايضا.

3**.مسؤولية الإدارة العليا:**

يرى اصحاب هذا الرأي أن مسؤولية التكوين تقع على عاتق الإدارة العليا، نظرا لأهمية التكوين والأهداف التي يمكن التوصل إليها بواسطته.

فالإدارة العليا تكون مسؤولة على مختلف المراحل الأساسية الواجب أخذها بعين الاعتبار لغرض الوصول إلى عملية تكوين ناجحة وفعالة، وبذلك فإن عملية تخطيط، تنفيذ وتقييم مختلف هذه المراحل المتعاقبة والمتصلة الواحدة بالأخرى تقع أولا وأخيرا على عاتق الإدارة العليا.

4.**مسؤولية الخبراء:**

يرى بعض الباحثين أنه من الضروري أن تكون هناك استعانة بخبراء في التكوين ، حيث تنشأ بعض المؤسسات وظيفة أخصائي التكوين ، و تكون مهمة الأخصائي تقديم كافة أنواع المعرفة التي يطلبها الرؤساء الإداريين أو المشرفين ، و يقوم الاتصال بالرؤساء بصفة دورية لمعاونتهم على التعرف على الاحتياجات و من ناحية أخرى فإن اخصائي التكوين يكون مسؤولا عن الإشراف على تنفيذ برامج التقييم و العمل على تطويرها بصفة مستمرة إلى جانب مساعدته للرؤساء الإداريين في تتبع هذه البرامج للتأكد من استفادة المتكونين مما اكتسبه من معارف و قدرات .

**5.مسؤولية الرؤساء المباشرين:**

في بعض المنشآت نجد ان المسؤولين عن عملية التكوين اولا واخيرا هم الرؤساء المباشرين إذ يتولى هؤلاء تكوين مرؤوسيهم ومعالجة مشاكل العمل اولا بأول.

و الواقع أن الرئيس المباشر أقدر على تلمس مواطن القوة و الضعف في مرؤوسيه و الوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية و تدعيم بما يكفل رفع كفاءاتهم الإنتاجية .

**6.مسؤولية إدارة الموارد البشرية:[[13]](#footnote-13)**

تتمثل مسؤولية الموارد البشرية في عدة عناصر أساسية اهمها:

* تصميم نظام متكامل للتكوين.
* التنسيق بين جهود التكوين في المنظمة.
* الإعداد لبرنامج التكوين سواء كان داخل المنظمة أو خارجها و متابعته.
* تقديم النصح والمشورة على مستوى الإدارات والأفراد.
* التأكد من أن المديرين التنفيذين يقومون بواجباتهم التكوينية كالمراقبة.
* نصح العاملين و توعيتهم بضرورة التكوين.

**المطلب الثالث: إجراءات التكوين[[14]](#footnote-14)**

1. ***إعداد المكون وتأهيله***: يجب أن يكون المسؤول عن التكوين مؤهلا وقادر على التحكم في العملية من كل نواحيها.
2. ***إعداد وتهيئة المتكون****: يتطلب* هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.
3. ***استعراض أسلوب المتكون:***وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.
4. ***إعطاء فرصة للممارسة****:* توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين، فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط على وسائل أخرى لمساعد ة ذو طبيعة مادية ذا ما كان العمل بالضرورة التكوين وفان أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي (تطبيقي)
5. ***المتابعة*:** حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة ولكي يكون التكوين فعالا ويفرز أثاره الإيجابية فإنه لابد من أن يتبع هذه الإجراءات.

**المبحث الثالث: وسائل عملية التكوين**

**وسائل عملية التكوين مقسمة لأنواع مصنفة كالآتي:**

**المطلب الأول: الوسائل البيداغوجية**

للتكوين عدة وسائل وطرق بيداغوجية نذكر منها:

**المحاضرة:[[15]](#footnote-15)**

 تعتبر المحاضرة من الطرق التقليدية في التكوين ويكون المسؤول في هذه الحالة متحكما في طريقة التكوين المتبعة، حيث يعرض ما يراه من موضوعات دون أن يتوقع معارضة من أحد الحاضرين.

 و تعتبر المحاضرات أول الطرق البيداغوجية المتعارف عليها و التي يتم تطبيقها في معظم الدورات التكوينية بحيث تكون طريقة التعليم مباشرة و مفتوحة للجميع للمناقشة و طرح المفاهيم الأساسية من المكون للمتكونين .

ولكي تكون فعالة يجب إتباع بعض التعليمات أثناء المحاضرة المتمثلة في:

* الاستماع بفعالية لكي تصل إلى المعنى مع " كتابة الملحوظات "
* الانصات إلى الاشارات و التلميحات عما سيأتي في المحاضرة .
* الإصغاء لإيجاز النقاط الرئيسية.
* الانصات لإجابات الأسئلة التي قمت بوضعها مسبقا.

**دراسة حالة: [[16]](#footnote-16)**

وهو عبارة عن تمارين تستند للحياة الواقعية، او ظروف تخيلية ممكنة، وتقدم دراسات لحالات واقعية على شكل مختصر ومكتوب، ويوزع على المشاركين، يمكن اختصارها بالكلام وتوزع على جميع المتدربين ويمكن توزيع حالات مختلفة لتشجيع القدرة على حل المشاكل المختلفة ويفضل ان تكون الحالة واقعية ومدروسة، وملائمة لخلفيات المتكونين، وان تحتوي حقائق لازمة غير قابلة للنقض، وتمتاز الحالة بالحداثة والتحديات المناسبة لمجموع المتكونين وواضحة وذات نهاية معقولة لها مصداقية.

يعرفها ابروا: " بانها وصف معبر ومماثل للحقيقة في كلمات وارقام لموقف اداري حقيقي «، ويقوم هذا الاسلوب على فكرة ان يستحضر المكون المختص مواقف او مشكلات افتراضية واقعية او يبني عنده صور لمواقف او مشكلات افتراضية لكنها ذات صلة بالمحاور الموضوعية التي يقوم عليها الاداء التكويني ويقوم بصياغتها بشكل منهجي في صورة حالة ومن ثمة مناقشتها.

و تتصف هذه الوسيلة بانها تنمي القدرة على التكوين على الحكم الموضوعي ، و انه يتيح الفرصة للمتكونين للنقاش و تبادل الآراء ، و ينمي قوة الملاحظة فضلا عن اثراء معارفها و معلوماتها .

وتحتاج هذه الطريقة لوقت طويل، وقد يحدث تعارض في الراء وفي طريقة الطرح والمناقشة، كما انها تقوم على افتراضات نظرية في بعض الاحيان، ومن أبرز عيوبها كون الحالات المعدة مسبقا لا تلائم البيئة التي تدرس فيها.

**الندوات: [[17]](#footnote-17)**

 لا تختلف كثيرا عن المحاضرات، فهي تجمع حيوي لمجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال محدد من أجل تقديم وجهات نظرهم وآرائهم العلمية في موضوع محدد، وبعد ذلك يقوم هؤلاء الخبراء بنقل كل تلك الآراء لأشخاص من فئات مختلفة ثقافيا وعمريا أيضا، وتتيح الندوة فرصة المناقشة في الآراء المطروحة، وأهم سمة للندوة أن الحوار يكون حول موضوع واحد محدد وتكون في يوم واحد ايضا وبها وقت للراحة ومجال للمناقشة على خلاف المحاضرة التي لا يوجد فيها مناقشة.

**النشرات المطبوعة:[[18]](#footnote-18)**

 مجموعة من المعلومات النظرية المساعدة في تكوين المتكون تكون مجموعة في الكتب التعلمية أو مجلات أو غيرها من المصادر المكتوبة، والتي تكون مساعدة في بعض الأحيان.

**البحوث المتفوقة: [[19]](#footnote-19)**

 البحث هو سلوك إنساني منظم يهدف إلى استقصاء صحة معلومة أو فرضية أو توضيح لموقف أو ظاهرة وفهم أسبابها وآليات معالجتها أو إيجاد حل ناجح لمشكلة محددة أو سلوكية اجتماعية تهم الفرد والمجتمع. وهو نظام سلوكي يهدف لنمو الإدراك البشري وزيادة قدرته على الاستفادة مما فوق وتحت الثرى وبما يوفر حياة حضارية كريمة للفرد والمجتمع فهو سلوك إجرائي واع يحدث بعمليات تخطيطية وتنفيذية متنوعة للحصول على النتائج المقصودة.

 وهذه الأبحاث تعتبر طريقة ناجحة للتكوين والتعلم والتوصل إلى مفاهيم جديدة وطرق حديثة لمواكبة التغير الحادث والمستمر في محيط العمل وخارجه.

**المطلب الثاني: الوسائل التقنية [[20]](#footnote-20)**

 تشمل كل الوسائل الإلكترونية التي تسهل عملية التكوين وتوصيل المعلومة بطريقة سهلة وجذابة للمتكون، والتي بدورها تنمي قدراته وتجعله كثير الاطلاع والانتباه، مثل الحاسوب لاحتوائه على عدة تطبيقات منها الباوربوينت واشرطة الفيديو.

**الحاسب الآلي:**

 هو من الطرق و الوسائل المهمة في عملية التكوين في الوقت الحالي ، بسبب ما يمتلكه من تطبيقات و أدوات تخدم عملية التكوين و توصل المعلومة بأسلوب جذاب و مفهوم و قد وجدت بعض الدراسات أن وجود الحاسوب إلى جانب المكون في عملية التكوين يساهم بشكل كبير في تنمية مهارات المتكونين و تطوير قدراتهم و تحقيق أهداف التكوين بسرعة و مهارة و من تقنيات الحاسوب ايضا هناك تقنية السبورة الذكية و هي عبارة عن سبورة بيضاء مع شاشة تعمل بالمس و عن طريق لمس هذه الشاشة يستطيع المتكون التحكم بكل تطبيقات الحاسوب بشكل سهل ، كما يمكن ربط هذه الشاشة مع الإنترنت و استخدامها في إيصال معلومات التكوين .

**الافلام والفيديو:**

وهو أكثر تلاؤما للمجموعات الصغيرة من المتدربين والافلام تستعمل على نطاق واسع في الكثير من انواع التكوين لأنها توفر العديد من المزايا الايجابية رغم سلبياتها وإذا تم اختيارها لابد من مراعاة ما يلي:

* اختيار الافلام بدقة وعناية.
* مطالعة المعلم من قبل المكون.
* اختيار الوقت الازم و المناسب لعرض الفلم .
* التقديم الجديد للعلم و القيام بربطه بعناصر الموقف التكويني.
* يقوم المكون بتوجيه اسئلة محددة للمتكونين حول ما يشاهدون.
* في نهاية العرض يتلقى المدرب الاجابات عن الاسئلة التي طرحها .
* اثارة حوار مطول حول ما تم مشاهدته .
* توزيع الاوراق المرجعية على المتدربين.

ويفضل ان تكون هنا منشورات تلخص حيثيات التدريب، مما يخفف العبء على المتكونين في تدوين ملاحظاتهم ومذكرات التكوين من اجل تهيئة وقت مناسب للتفاعل والنقاش الهادف داخل الموقف التكويني وتعد هذه المنشورات مرجعا للموقف التكويني.

**التكوين المبرمج أو التكوين عن بعد:**

يعتبر من أبرز ما عرفته عملية التكوين المعاصرة وخاصة التكوين عن بعد، وتتمثل فكرته في اعداد المادة التكوينية او التعليمية المتعلقة بكل برنامج او موضوعا اعدادا كاملا، وبصورة منهجية تمكن القارئ او المتتبع من تحقيق التعليم او التكوين الذاتي دون الرجوع الى الاستاذ او المكون، ويمكن تطبيق هذا في جميع مجالات المعرفة تقريبا، وخاصة مجالات الحاسوب الرياضيات، العلوم.

وقد اشتهرت الجامعات المفتوحة بالأخذ بهذا الاسلوب الى حد ملموس مع بعض التبديلات التي تتناسب مع فلسفة التكوين المفتوح.

**المطلب الثالث: الوسائل البشرية[[21]](#footnote-21)**

هي الوسائل التي يكون فيها العنصر البشري أكثر فعالية وتأثير وسلطة مثل الخبراء، المكونين. من أهمها :

**حلقات النقاش الجماعي:**

و هو من الاساليب التكوينية الجيدة ، و يعطي هذا الاسلوب المكون معلومات عن اهتمامات المتكونين و معارفهم و المشاكل التي تواجههم ، مما يتيح للمتكونين فرصة لإبراز وجهات نظرهم ، و يساعدهم على التفكير الذاتي ، و يعد تغذية راجعة لتفعيل المواقف التكوينية ، و يكون هذا عندما تكون الاعداد محدودة تسمح بتجميعهم في صورة حلقة يناقشون فيها موضوع معا مع الكون من خلال طرح الافكار و تبادل الاراء و الخبرات و يتطلب هذا الاسلوب قيادة حكيمة ، و تخطيطا دقيقا و اطلاع المكون على الموضوع حيث يمكن توجيه المناقشة و اتاحة المجال لمختلف المشاركين كلما كان ذلك ممكنا ، فهو ينمي القدرة على تحليل الآراء و تقويمها ، و مساعدة المكون على المتكون على الاسلوب الامثل في مواجهة المشكلات و كيفية علاجها ، و من عيوب هذا الاسلوب انه يتطلب توافر خبرة كافية لدى المتدربين ، و هو مكلف اقتصاديا و قد يطغى المكون نفسه على طريقة ادارة النقاش و الحوار .

**تمثيل الأدوار:**

يتم استخدام هذا الاسلوب للتعرف على آثار العلاقات البشرية ، و انماط التعامل المختلفة مع المناخ داخل المنظمة ، وخاصة رضا العاملين ، او الانتاجية ، او خطأ العاملين ، و يقوم هذا الاسلوب على تقديم حالة ، او موقف عملي للمتكونين ، يتكون من شخصيات تتفاعل في مواقف العمل ، ثم يقوم المشاركون بعد استيعابهم الموقف بتمثيل أدوار الشخصيات بحوار من واقع تصورهم لاتجاه كل شخصية و دورها عمليا ، و تقمصهم هذا الدور ، ولهذا الاسلوب قيمة كبيرة في التكوين الموجه لتطوير مهارات التفاعل مع الآخرين ، وتجري تمارين لعب الأدوار أمام مجموعة من المتكونين و ذلك لإعطاء تعليقاتهم و أراءهم في الدور ، و يعد من أقدم التقنيات المساعدة على التكوين و مفيد في العمل على حل المشكلات عن طريق إعطاء الامثلة التوضيحية على السلوك الفعال و غير الفعال للمشاركين للتكوين على السلوك في المواقف الخطيرة و غير الخطيرة ، كما يساعد في الكشف عن القدرات الفنية للمتكونين و اتجاهاتهم و سلوكهم ، و من عيوبه المبالغة و بعد الموقف عن الواقع العلمي كما يحتاج لوقت كبير لإعداده و تنفيذه .

 ومن مزايا هذا الاسلوب انها توضح التصرف الصحيح للعامل إزاء قضية مهنية، وكذلك شعوره بالحرج من تصرفاته التي يلاحظها العمال الآخرون وقد يؤدي هذا الى ظهور نزاعات بين العمال وزيادة حدة النقاش، وعليه يمكن استنتاج أن من أبرز المجالات التي تستخدم هذا الاسلوب هي المجالات ذات العلاقة بالعلاقات الانسانية والاشراف السليم.[[22]](#footnote-22)

**الحلقات الدراسية:**

تقوم الجهة المعنية والمشرفة على التكوين بعقد ندوة، يتحدث فيها المختصون، ويفسح المجال للنقاش بين المتكونين والمختصين، وتطرح في الندوة أفكار مؤيدة أو معارضة لما طرحه المختصون، ويسمح هذا الاسلوب للمشاركين الاستيضاح عما لم يستوعبوه والتعليق على الافكار المطروحة ويساعد على بلورة أفكار تتسم بالنضج والوضوح والمساهمة في تطوير المفاهيم المطروحة للنقاش.

**التفاعل بين الجماعات:**

وهو اسلوب حديث في التكوين في حقل العلاقات الانسانية، ويشمل تكوين الحساسية مواقف تعليمية غير منظمة، يتقابل فيها الافراد في مجموعات، ويتم التركيز على السلوك الذي يحدث ضمن المجموعة نفسها، ومحاولة تعزيز إدراكهم لأنفسهم والعمليات الاجتماعية المرافقة للموقف.

و يقوم هذا الاسلوب على تنشيط التعلم الانفعالي للمتدرب ، و يسعى المدرب الى خلق جو من الصراحة و المكاشفة بين المتدربين في جلسات جماعية ، و يشجعهم على الانتباه لتصرفاتهم الذاتية ، يرمي ايضا لترشيد سلوك الرؤساء في تعاملهم مع مرؤوسيهم ، من خلال زيادة حساسيتهم نحو سلوكهم و سلوك الآخرين ، و تظم المجموعة الواحدة من 10-15 شخصا و يمكن ان يكونوا متقاربين مهنيا و ثقافيا ، يتولد خلال المناقشة شبه صراع في الآراء ، وتظهر مشاعر الاحباط ، و دوافع للتعلم من خلال الانفعال ، و يكشف المتكون من خلال الخبرات و المشاعر ، و يمكن معرفته و احساسه بنفسه و الآخرين ، و يدرك اراءهم و يتقبلها ، ويقتصر دور المكون على تبيان المواقف و النقاط ذات العلاقة بالسلوك و تغييره .

ويعد اسلوب الحساسية اسلوب مهم ينبغي ان يتوفر به شخص محترف، وان يكون القائمون عليه والمشاركون فيه على قدر من الوعي وتقبل النتائج.



**المبحث الرابع: معايير ومعوقات اختيار مسائل التكوين.**

**المطلب الأول: معايير اختيار وسائل التكوين وأهميتها:[[23]](#footnote-23)**

***المعايــــــــــــير:***

* **أن ترتبط بالأهداف المراد تحقيقها.**
* **أن تلائم قدرات المتدربين.**
* **أن تكون خالية من التشويش.**
* **أن تتوفر الظروف المناسبة لاستخدامها.**
* **أن تكون ذات تكلفة مناسبة للمؤسسة.**
* **أن تكون نتائجها مضمونة.**
* **أن تلائم الوقت الممنوح لفترة التكوين.**

**اهميتــــها:**

* **تقليل الوقت.**
* **تخفيف الجهد.**
* **مساعدة المكون لا يصال الفكرة المناسبة للمتكونين.**
* **إبعاد الروتين والملل.**
* **إضافة جو لعملية التكوين.**
* **التنويع في المعارف المكتسبة.**

**المطلب الثاني: معوقات التكوين[[24]](#footnote-24)**

* جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه
* عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح
* هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمل
* عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.
* عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة،
* افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني.

**الخاتمة:**

يتفق أغلب المختصين في مجال التكوين على أنه عملية منظمة و مخططة شاملة و متجددة ، و ايضا مستمرة تتم وفق منهجية محددة قائمة على أسس عملية رصينة ، لذا اصبح الالتزام بهذه المنهجية ضرورة لابد منها ، كذلك تحتاج عملية التكوين الى مختصين و خبراء في هذا المجال فهي عملية مهمة جدا تصب في مصلحة المنظمة و الفرد العامل و تساعد المؤسسة للاستمرار و التطور و مواكبة تغيرات المحيط الخارجي ، فالتكوين اليوم اصبح مطلبا لابد منه لجميع المؤسسات في ظل التحولات التكنولوجية و المعرفية من اجل تنمية مهارات و قدرات العاملين بما يتماشى مع المتطلبات النوعية ، و بهذا ظهرت عدة وسائل و اساليب للتكوين تنقسم إلى وسائل بيداغوجية كالمحاضرات و الندوات و الأبحاث العلمية ، و وسائل تقنية كالحاسوب و الافلام و الفيديو وبرامج التكوين عن بعد ، و اخيرا الوسائل البشرية كحلقات الدراسة و حلقات النقاش الجماعي أو العصف الذهني و تمثيل الادوار ، و كلها وسائل ناجحة للتكوين لديها مزايا و عيوب مختلفة ، حيث ان وسيلة التكوين المناسبة تختلف من مؤسسة لأخرى و من نشاط لآخر و يأخذ بعين الاعتبار ميزانية المؤسسة و الوقت المتوفر لديها .

**قائمة المراجع:**

**الكتب باللغة العربية:**

* **علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997.**
* **عادل حسن، إدارة الافراد في الصناعة، دار الطبعة المصرية-مصر,1971.**

**المحاضرات:**

* **زرقان ليلى، محاضرات مقياس تصميم البرامج التدريبية سنة ثالثة إدارة تربوية، جامعة سطيف -2-الهضاب، سطيف، 2013/2014 PDF.**
* **صولح سماح، محاضرات في هندسة التكوين، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .2019/2020**

**المقالات:**

* **شيخ الضاوي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 06/2008.**

**المذكرات:**

* **زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، الكويت، 1989.**
* **حسين يرقى، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2001.**
* **عمار بن عشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعية للكوابل الكهربائية -بسكرة، ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005.**
* **علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.**
* **جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، دراسة حالة مركب المحركات والجرارات –قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري –قسنطينة، 2008/2009، PDF.**
* **بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمديرية التربية –ولاية قالمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 8ماي1945-قالمة-،2018/2019، PDF.**
* **خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.**
* **احمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الافراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.**
* **الربيع بعروة، تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، ماجستير، غير منشورة، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2006-2007، PDF.**
* **الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج TINDALالمسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منثوري –قسنطينة ،2008/2009.**
1. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، الكويت، 1989، ص: 255. [↑](#footnote-ref-1)
2. حسين يرقي، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2001، ص4. [↑](#footnote-ref-2)
3. عمار بن عشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية – بسكرة – ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006. 2005 ، ص 56. [↑](#footnote-ref-3)
4. علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص19. [↑](#footnote-ref-4)
5. خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص ص 94-98. [↑](#footnote-ref-5)
6. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة ،1997، ص 358. [↑](#footnote-ref-6)
7. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997، ص 358. [↑](#footnote-ref-7)
8. أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الافراد ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1981 ، ص 183. [↑](#footnote-ref-8)
9. شيخ الضاوي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد06/2008، ص12، ص 13 [↑](#footnote-ref-9)
10. الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، ماجيستر، غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2006-2007، ص27. [↑](#footnote-ref-10)
11. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الابراهيمية الإسكندرية، مصر ,1999، ص 59 [↑](#footnote-ref-11)
12. جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، دراسة حالة مركب المحركات والجرارات-قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري-قسنطينة، قسنطينة، 2008/2009، ص 46-51.PDF [↑](#footnote-ref-12)
13. بن شعبان سميرة ، دور التكوين في حسين أداء العاملين ،دراسة ميدانية بمديرية التربية-ولاية قالمة-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 8ماي1945-قالمة-، 2018/2019، ص31.PDF [↑](#footnote-ref-13)
14. عادل حسن، إدارة الافراد في الصناعة، دار الطبعة المصرية-مصر,1971، ص191-193. [↑](#footnote-ref-14)
15. الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج TINDALالمسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري-قسنطينة، 2008/2009، ص44. [↑](#footnote-ref-15)
16. بن شعبان سميرة، مرجع سابق، ص 41. [↑](#footnote-ref-16)
17. الطاهر مجاهدي، مرجع سابق، ص44. [↑](#footnote-ref-17)
18. الطاهر مجاهدي، مرجع نفسه، ص 43. [↑](#footnote-ref-18)
19. الطاهر مجاهدي، مرجع نفسه، ص 43. [↑](#footnote-ref-19)
20. زرقان ليلى ، محاضرات مقياس تصميم البرامج التدريبية سنة ثالثة إدارة تربوية ، جامعة سطيف -2- الهضاب، سطيف ، 2013/2014 ،ص 16-25.PDF [↑](#footnote-ref-20)
21. زرقان ليلى ، مرجع سابق ، ص 20-22. [↑](#footnote-ref-21)
22. بن شعبان سميرة، مرجع سابق، ص42. [↑](#footnote-ref-22)
23. صولح سماح، محاضرات في هندسة التكوين، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المحاضرة السابعة 2019/2020 [↑](#footnote-ref-23)
24. محمد محمد كربوسة وخالد بالحسين، التكوين كوسيلة لتحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة انيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2004.ص54-55. [↑](#footnote-ref-24)