

## المحور الأول: هندسة التكوين

أولاً: مفاهيم أساسية

### 1. تعريف الهندسة :

استعملت الهندسة قديماً كمصطلح يدل على تطوير الابتكارات والانجازات مثل البكرات والروافع والعجلات وهذه الابتكارات تطورت بالتوافق مع مفهوم الهندسة الحديث، ومحاولات تطبيق المبادئ الميكانيكية الأساسية لتطوير أدوات ووسائل مفيدة و كلمة الهندسة أصلها فارسي، مشتقة من كلمة الهنداز، و تعنى القدرة على حل المشكلات ، وكلمة مهندس في معجم لسان العرب تعنى (المقدر لمجاري المياه والفني و احتفارها حيث تحفر)، مشتق من الهنداس ( القياس ) معرب آب انداز ( قياس الماء ) فأبدلت الزاي سينا لأنه ليست لهم دال بعده زاي ، وتقوم الهندسة بتخصصاتها المختلفة بتسخير العلوم التطبيقية المتقدمة لتلبية الاحتياجات البشر وحل مشاكلهم مع الاقتصاد في التكاليف .

✚ كما يمكن تعريفها على أنها مجموع العمليات التي تعتمد على المعرفة ، التقنيات و التجارب من أجل تصميم وبناء وتحسين الادوات ، النظم والوسائل

### 2. تعريف التكوين :

التكوين عبارة عن عملية تبادلية لتعليم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالعمل وتعلمها ، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة أو مجموعات من الأفراد ، يعتقد أنها مفيدة لهم ويقوم المدربون بالمساعدة على نقل المعرفة وتطوير المهارات.

ويتمثل التكوين في برامج متخصصة تعد وتصمم من أجل اكساب العمال معارف ومهارات وخبرات من شأنها تطوير أدائهم كما يمكن اعتبار التكوين عملية تمهين للمستقبل تأخذ بعين الاعتبار تنمية

المهارات، الكفاءات وجهود الموارد البشرية للمؤسسة من خلال ما تم اكتسابه من معارف، خبرات، وقدراتها على أداء الأعمال الموكلة لها

ويهدف التكوين الى التنمية المستمرة، عن طريق تنظيم المعارف والمهارات، لكل عضو من أعضاء المؤسسة من اجل ممارسة المهام الموكلة اليهم بكفاءة وفعالية .

➤ وعموما يمكن القول ان التكوين هو مجموعة ممن النشاطات التدريبية الموجهة للعاملين لتنمية كفاءاتهم وهو عملية تهدف الى تطوير الأفراد داخل المنظمات عن طريق تزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه وفعاليتها وذلك من خلال برنامج منظم ومخطط مصمم لزيادة الكفاءة وتدارك النقائص .

### 3. أنواع التكوين :

هناك عدة أنواع للتكوين وذلك حسب المتغيرات التي تتحكم فيه فإذا اخذنا بعين الاعتبار متغير الزمن نجد:

➤ التكوين قبل الخدمة : أي قبل استلام الوظيفة

➤ التكوين أثناء الخدمة: وهو التكوين الذي يتلقاه العامل أثناء عمله

أما من حيث الهدف فيمكن تقسيم أنواع التكوين كالتالي :

➤ التكوين العلاجي: ويخصص هذا النوع من التكوين لتدارك الأخطاء وأوجه القصور التي

يبيدها العاملون

➤ التكوين السلوكي : وهذا النوع من التكوين ذو هدف تنظيمي حيث ينظم السلوكيات داخل

المؤسسة ويعنى بالسير الحسن لمختلف أنظمتها

➤ **التكوين الابداعي:** اما هذا النوع من التكوين فيهدف للتألق ولمزيد من الفعالية عن طريق

تتمية المهارات وتحيينها و تحسين المستوى وذلك من أجل الارتقاء في الوظيفة وتحقيق

التميز

#### 4. أهداف التكوين:

- زيادة الدافعية للعمل وبالتالي زيادة الانتاجية
- تخفيض حوادث العمل
- الحفاظ على استقرار المؤسسة
- مساعدة العمال على التكيف في بيئة العمل
- مساعدة العمال على تخطي المشاكل التي تواجههم
- يتيح للعمال الفرصة لتمية مهاراتهم وتحقيق طموحاتهم
- رفع معنويات الافراد
- تخفيض حالات ترك العمل

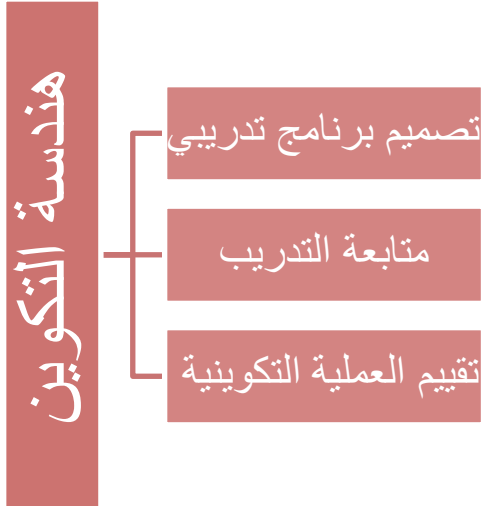
## ثانياً: هندسة التكوين

### 1. تعريف هندسة التكوين:

هندسة التكوين عبارة عن طريقة منهجية ومنظمة تعتمد على النشاطات والتدريبات المتعلقة بنشاط ما من أجل الوصول إلى النتيجة المرجوة، وتعرف هندسة التكوين بأنها مجموعة من الأساليب والوسائل التي تسمح ببناء أداة تكوينية تستجيب للاحتياجات المحددة في سياق معين.

كما يمكن تعريفها على أنها جميع الخطوات المنهجية والمتجانسة التي تخص برنامجاً تكوينياً تأخذ بعين الاعتبار احتياجات المؤسسات الحالية والمستقبلية وتحدد سياسة التكوين كما تبني مشروع التكوين وتتابع مراحل إنجازه . وهي تهتم بهيكل التكوين ونظم التقييم للكفاءات المنتظرة وتوظيف الفاعلين وهي منظومة حديثة تتعلق بإتباع خطوات منهجية متسلسلة تهدف إلى الرفع من مردودية التكوين داخل المؤسسة للوصول بالموارد البشرية إلى مستوى عال من الكفاءة و تحقيق مباشر للأهداف.

✚ وإجمالاً يمكن القول ان هندسة التكوين هي عبارة عن عملية لنقل المعارف والمهارات والخبرات للمكونين بهدف الوصول بهم الى أعلى درجات الفعالية في المؤسسات التي يعملون بها وتحسين مستواهم الوظيفي, وذلك من اجل تحقيق اهداف هذه المؤسسة المسطرة مسبقاً , وهي أيضاً عبارة عن سلسلة من الأنشطة التي تؤهل المتكونين لمواجهة الصعوبات والمشاكل التي تعترضهم خلال مشوارهم المهني والتغلب عليها.



## 2. متطلبات هندسة التكوين:

- توفير الظروف المناسبة
- تصميم دورات تكوينية
- تحفيز المتكويين
- تحديد المتطلبات المادية والمعنوية للتكوين
- تبيان مسار التكوين والاهداف المرجوة
- الاخذ بعين الاعتبار احتياجات المتكويين ومشاكلهم الحالية
- الدقة في اختيار المتدربين
- توفر الرغبة في التكوين لدى الفئة المستهدفة

### 3. أهداف هندسة التكوين:

- زيادة المعرفة والخبرة لدى المتكون
- تسعى هندسة التكوين إلى فهم متطلبات العمل من أجل تطوير مواصفات التكوين الخاصة بها
- تقديم التوصيات بإدخال أفضل التحسينات على الأنظمة وإضافة الترفيقات لزيادة كفاءة الأداء
- لكشف عن أخطاء التكوين ومشكلاتها إن وُجدت والسعي لإصلاحها في الوقت المناسب
- التحكم في تسيير المؤسسة والاستجابة للتغيرات والتحولات
- اضافة تحسينات على بيئة العمل
- الاهتمام بالعنصر البشري
- زيادة الفعالية وتنمية الكفاءات
- العمل على تحقيق الجودة
- التدريب العملي
- مواكبة التغيرات الحاصلة

### 4. أسس ومبادئ هندسة التكوين

من أهم أسس هندسة التكوين هو تحديد الحاجيات حسب الأولويات وذلك بالاعتماد على استراتيجية المؤسسة ومشاريعها الحالية والمستقبلية بما في ذلك التوجهات وعقود البرامج وتتم مقارنة الكفاءات المحققة على مستوى مراكز العمل والكفاءات المنتظرة أو المزمع تحقيقها فأن وجد نقص في الكفاءة في

مركز معين يجب تكوين الشخص الموجود إذا كان قادرا على ذلك من خلال ما توفر له من قدرات وتكوين أساسي أو تعويضه من داخل المؤسسة في حالة توفر الشخص المناسب أو في الحالة الأخيرة انتداب العون المناسب من السوق الخارجية , بالإضافة الى ذلك لابد من:

- تصنيف الفئات المستهدفة وطريقة التدخل المناسبة لكل فئة على حدى
- تصميم التكوين بطريقة عقلانية
- اعداد مخطط العمل
- تحديد كل من الهدف الزمان والمكان
- تحديد أساليب التنفيذ
- التمرين عن طريق التكرار
- التوجيه والعمل على تعديل تصورات العمال
- زيادة الدافعية
- مراعاة الفروق الفردية

## المحور الثاني : خطوات هندسة التكوين

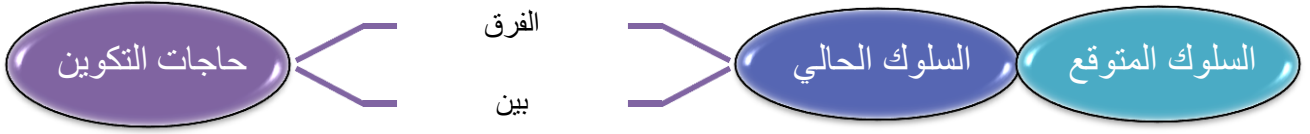
يبني البرنامج التكويني انطلاقاً من الاهداف المسطرة له والتي على أساسها يصمم هذا الأخير , وكأي مشروع ناجح لا بد من التحضير جيداً للبرنامج التكويني والاعداد له واحترام مراحل بناءه , حتى لا تقع في العبثية وتبديد الجهود, حيث تتطلب عمليات التكوين معرفة علمية في مختلف الميادين و الوعي بمراحل التكوين المختلفة اللازمة.

### أولاً تحديد الحاجات:

وهي عملية جمع وتنظيم المعطيات والبيانات التي تسمح باتخاذ القرار , كما يمكن وصفها بأنها تلك التغيرات الواجب احداثها في معارف ومهارات و سلوك العاملين لأداء وظائفهم الحالية وفق المعايير المحددة من طرف المؤسسة التي يعملون بها, ولهذه المرحلة أهمية كبيرة في عملية بناء البرنامج التكويني بحيث تضمن نجاعته ومعالجته لنقاط القصور لدى الموظفين الجدد منهم و القدامى و الراغبين في التطور المهني و الارتقاء الوظيفي, لذلك على القائم بهذه العملية أن تكون له دراية واسعة في المجال التكويني, كما يجب عليه ان يأخذ بعين الاعتبار التحديات التي تواجه التنظيم و مختلف التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية التي تطرأ على المحيط الاقتصادي و الاجتماعي.

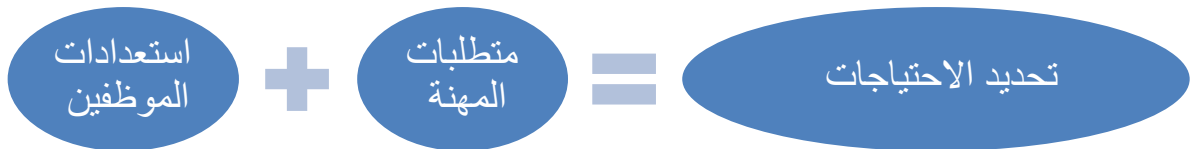
كم أن تحليل الاحتياجات التدريبية يسعى إلى تحديد الثغرات بين الاداء المتوقع والاداء الحالي للفرد أو المجموعة، والمتعلقة بمهمة أو وظيفة معينة وبمجرد الانتهاء من تحليل هذه الفجوات ينبغي أن يتيح تحليل الاحتياجات تحديد مدى إمكانية مساهمة مسعى التكوين في سد هذه الفجوات.





## 1. كيفية تحديد الحاجات

انطلقا من تحديد متطلبات مناصب العمل تحدد احتياجات العاملين بهذه المناصب, وقبل تحديد هذه الاحتياجات لا بد من التعرف أولا على المستوى الحقيقي للموظفين واستعداداتهم المهنية , وكذا حصر نوعية الحاجات المساعدة على تطورهم المهني , ومعرفة مدى رغبتهم في اجراء التكوين و الارتقاء في الوظيفة , ومن جهة اخرى لابد أثناء عملية حصر الحاجات مراعاة الفروق الفردية بين العاملين و التباين في توجهاتهم المهنية, وحاجاتهم الشخصية



## 2. مراحل تحديد الاحتياجات :

✚ تحليل العمل والمهام المنفذة لمعرفة قدرات ومهارات كل فرد في المنظمة على حدى

✚ تشخيص مشكل الأداء , وذلك من خلال الاجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي متطلبات منصب العمل؟
  - ماهي الترتيبات الواجب اتخاذها؟
  - ما الذي يجب تنفيذه؟
  - ماهي الادوات التي يجب على العامل ان يتحكم فيها؟
  - ما هي المعرفة التي يجب على العامل اكتسابها حول محيطه؟
- ✚ تقييم أهمية المشكل , من حيث الاعباء والخسائر التي يخلفها , مدى تفشيه بين العاملين ,

وتكرار المشكل

✚ البحث عن أسباب المشكل لتوجيه الجهود نحو ايجاد حلول لهذا المشكل

## 3. الوسائل المساعدة على تحديد الحاجات

- تحديد الاحتياجات عن طريق ما يصرح به مدير من اوجه للقصور لدى العاملين لديه
- الاستبانات التي توزع على العاملين
- بطاقة الرغبات التي توزع على العاملين
- بطاقة المعلومات التي تحوي المؤهلات , المستوى والخبرة
- اللقاءات المباشرة مع العاملين
- الزيارات الميدانية
- مواكبة المسؤول عن التكوين للتطورات الحديثة في الميدان
- تحليل المؤشرات المرتبطة بتقييم الموظفين

## ثانيا : تصميم البرنامج التكويني

هو بمثابة الخطة العملية التي يلتزم بها القائمون على هندسة التكوين وفق معايير واضحة تضمن التنفيذ الجيد وتدارك مواطن النقص المسجلة سابقا, وفي هذه المرحلة تتم صياغة أهداف التكوين , وتحديد محتواه من حيث الموضوعات و الانشطة والفعاليات و تشخيص الاساليب التدريبية لتنفيذه و تحديد المستلزمات التي تتطلبها عملية التنفيذ وتكلفته و أساليب تقويمه , وكل ذلك يكون بناء على التقديرات الموضوعية في المرحلة السابقة أي مرحلة تحديد الاحتياجات

### 1. خطوات تصميم البرنامج التكويني:

#### 1.1 تحديد الاهداف التكوينية:

ويشير هدف التكوين الى القصد, الغاية و النية المرجوة منه وترمي أهداف التكوين الى تحسين مهارات المتكويين و تحقيق اهداف التنظيم في نفس الوقت , وتحدد أهداف التكوين التوجه العام لبرنامج التكوين, حيث يتم تحويل الحاجات التكوينية الى أهداف ومطالب و يتم تصنيفها حسب الأولويات

وتفيد الاهداف التكوينية المكونين بمعايير للتقييم, لأنه على أساس هذه الاخيرة تقيم مجهودات التكوين وبالتالي نجيب على السؤال: هل حقق التكوين أهدافه المسطرة أم لا؟ كما أنها تعتبر بمثابة معايير لاختيار الاساليب, التقنيات و الوسائل و الأدوات التعليمية لتحسين الفعل التكويني.

كما لابد على المكونين عند صياغة الاهداف التكوينية تحويلها الى أهداف بيداغوجية قابلة للتنفيذ , حيث ان الهدف البيداغوجي هو هدف إجرائي يحول المقاصد العامة الى أهداف سلوكية قابلة للقياس و التقييم مثال : من أجل تنمية الحس الفني لدى الطفل (وهو هدف عام) لابد من جعل الطفل يتعرف على الألوان ويميزها(وهو هدف بياغوجي). إذن يمكن القول أن الاهداف البيداغوجية تترجم الاهداف العامة الى

مؤشرات سلوكية تدل على اكتساب المعرفة , ولأهداف البيداغوجية أهمية كبيرة في تصميم البرنامج التكويني حيث تضمن ما يلي:

✓ تحديد النتيجة المرجوة بدقة

✓ تسهيل عملية التقييم

✓ تسهيل عملية اختيار الأنشطة البيداغوجية

## 2. اعداد دفتر الشروط :

هو اداة يستعملها المكونون تساعدهم على وصف منتج التكوين , وهو وسيلة تعاقدية بين المكون والمتكون تحوي على ما يلي :

- مشروع التكوين
- اهداف التكوين
- شروط نجاحه ( المادية والمعنوية )
- السياق البيداغوجي الذي تم اختياره
- النتائج المرجوة وطريقة التقييم

### 3. تحديد محتوى البرنامج التكويني:

وهو مجموع الأنشطة, والمضامين المعرفية التي من شأنها تحقيق الاهداف المسطرة لمشروع التكوين, والتي تختلف حسب طبيعة العملية التكوينية ومدتها , وكذلك حسب نوع البرنامج التكويني و حسب طبيعة المتكويين (متكويون جدد, يبحثون عن الترقية والتميز , مستواهم عال ...)

### 4. كتابة مقررات التدريب

ويراعى فيه التالي:

- تجزئة المادة التدريبية الى معارف ومفاهيم ومهارات متجانسة ومحدودة للمساعدة على اكتسابها
- تعزيز المضمون بوسائل ايضاح مثل الرسوم و الاشكال
- تقسيم المقرر الى قطاعات متميزة لتبسيطه و تسهيل عملية الاكتساب

## ثالثا: تنفيذ البرنامج التكويني

بعد التخطيط للبرنامج التكويني تأتي مرحلة تنفيذ هذا البرنامج و تحقيقه على أرض الواقع وتتم هذه المرحلة بحضور كل المعنيين من متكونين و مؤطرين ومن اجل انجاح عملية التكوين لابد من وجود تواصل فعال بين المتكونين و المؤطرين ضف الى ذلك توافر الرغبة لدى المتكونين في اجراء هذا التكوين واحساسهم بأهمية الاهداف المسطرة في البرنامج التكويني كما و لابد خلال هذه المرحلة من احترام المواعيد المحددة سابقا( في مرحلة التخطيط) و التنظيم الجيد لضمان لسير الحسن لهذا البرنامج التكويني, لكن بداية لا بد من التعرف على ماهية البرنامج التكويني قبل تنفيذه

### 1 البرنامج التكويني:

هو عبارة عن مجموعة من العمليات المنظمة و المقصودة المبنية على أساس نظرة شاملة للمشكلات التربوية بهدف تحسين العملية التعليمية وذلك عن طريق الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المستقبل ( سوق العمل, التطور التكنولوجي...) و الامكانيات المتوفرة من وسائل و الأدوات و هياكل تربوية والتي تسعى إلى توفير الجودة في التكوين و تحقيق التنمية الاجتماعية و الاقتصادية الشاملة.

### 1-1 مبادئ بناء برنامج تكويني

1-1-1 الواقعية : حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات الحقيقية المتاحة لعملية التكوين بالإضافة الى متطلبات الواقع حيث أن واقعية البرنامج التكويني تتطلب معرفة واقع النظام التربوي وعلاقته بمختلف المجالات وهي تعني بالدرجة الأولى عدم وضع خطة خيالية، يصطدم المنفذون لها بواقع لا يتوفر على الشروط الضرورية لهذا التنفيذ، فمن الأفضل أن يكون البرنامج التكويني على قدر ما هو متوفر حتى لو كان هذا الاخير متواضعا لكن قابلا للتنفيذ من أن يكون

برنامجاً ضخماً لا يمكن تحقيق أي جزء منه على أرض الواقع وحتى يكون البرنامج التكويني

واقعيًا، فإنه ينبغي مراعاة ما يلي:

- ظروف المجتمع وطبيعة البناء الاجتماعي
- الموارد المعنوية والمادية والبشرية المتاحة
- الهياكل التربوية الموجودة والمأمول بناؤها ومدى قدرتها على استيعاب متطلبات تنفيذ

البرنامج التكويني

- الدراسات الاستشرافية التي تمنحنا نظرة استباقية للتطورات الواجب مواكبتها
- المعرفة الدقيقة للإمكانيات المادية
- التحديد الدقيق لحاجات المؤسسة

### 1-1-2 المرونة :

يقصد بمرونة التكوين قابليته للتحويل والتبديل والتغيير الجزئي أو الكلي إذا استدعى الأمر ذلك أثناء تنفيذ الخطة، وهذا كنتيجة منطقية للمستجدات الطارئة التي لم تؤخذ بالحسبان أثناء وضع الخطة. كما يمكن اللجوء إلى التعديل إذا لاحظ المنفذون أن تطبيق الخطة لا يتم بطريقة سليمة ولا يسير نحو تحقيق الأهداف المسطرة. ونشير في هذا السياق إلى أن المرونة لا تعني بحال من الأحوال عدم وجود أهداف ثابتة في البرنامج التكويني، حيث أن الأهداف الاستراتيجية أي الأساسية لا مجال للتغيير فيها ومن هنا فإن المرونة ترتبط فقط بالجانب التقني أي المكونات الإجرائية للخطة و التي تتأثر بالمستجدات وبمتطلبات التنفيذ

### 1-1-3 الاستمرارية:

إن من مبادئ البرنامج التكويني أن تكون كل خطة مرتبطة بسابقتها ومهيأة للاحقتها، فهو عملية مستمرة لا تعرف التوقف فهي تسير على الدوام متطلبات الحيات الحديثة التي تتطور بسرعة كبيرة في عصرنا الحالي

### 1-1-4 الشمولية والتكامل :

إن البرنامج التكويني ينبغي أن يكون شاملا، بمعنى ضرورة تضمينه لمختلف العناصر المذكورة سابقا (أهداف, أولويات, وسائل, دفتر شروط) حيث انه لا بد أن تتناسب هذه العناصر مع بعضها البعض فمثلا لا بد من اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق الاهداف المسطرة في الوقت المحدد. ونقصد بالتكامل مجموع العمليات الاجرائية المتسلسلة مع بعضها البعض و المؤدية الى تحقيق الهدف العام

### 1-1-5 التنسيق :

وهو شرط أساسي في بناء البرنامج التكويني بحيث يجب أن يكون هناك تعارض بين الاهداف العامة والاهداف الاجرائية , كما يجب أن يكون هناك تنسيق بين المسؤول عن بناء البرنامج التكويني والمسؤول أو المسؤولين عن تنفيذه وهذا تجنباً لما قد يعيق تنفيذ هذا البرنامج، وبعدها عن الفوضوية والارتجالية، والتي تؤدي في النهاية إلى بقاء البرنامج حبرا على الورق

### 1-1-6 المستقبلية :

إن البرنامج التكويني لا بد أن يكون مراعي للمستقبل، حيث أن النظرة بعيدة المدى ضرورية خاصة فيما يتعلق بتحقيق الاحتياجات المستقبلية في كافة القطاعات (أطباء، مهندسون، معلمون...) وهي ضرورية أيضا لمواجهة أي ظرف يطرأ مستقبلا.



## 1-2 مبررات الحاجة الى برامج التكوين:

- **التحولات الاجتماعية :** يجب أن تراعي البرامج التكوينية النمو الكبير لعدد السكان الذين هم بحاجة إلى التكوين, واحتياجاتهم في المجالات المختلفة
- **التحولات الاقتصادية:** يجب أن تراعي البرامج التكوينية متطلبات السوق و التطور التكنولوجي في جميع الميادين حيث أصبح السوق اليوم يتطلب مستويات تعليمية عالية ومهارات كبيرة وكفاءات متميزة
- **مشكلات التأقلم:** يعد التأقلم مع عالم الشغل من التحديات التي صنعها التطور التكنولوجي الحالي لذلك بات التكوين المستمرة ضرورة لا غنى عنها حتى يتكيف العاملون مع متطلبات الشغل

## 2- أساليب التكوين:

إن نجاح عملية التكوين يعتمد على عدة عوامل لعل من أهمها اختيار وسائل التكوين المناسبة لكل عملية تدريب كما يعتمد هذا النجاح على قدرة ومهارات المكون و الظروف المادية والمعنوية المخصصة لعملية التكوين وتختلف أساليب التكوين باختلاف أهدافه ونوعية المتكويين ويبقى على المكون أن يختار الأنسب منها مما يلبي احتياجات عملية التكوين ونذكر من بين هذه الأساليب:

➤ العرض النظري الذي يقدمه المكون ويمكن الاستعانة فيه وسائل العرض الحديثة و التقنيات

التكنولوجية

➤ المحاضرات: من الاساليب القديمة الحديثة التي لا غنى عنها في عملية التدريس والتي كانت

تعتمد على التلقين أما الآن أصبحت تعتمد اضافة الى التلقين أسلوب المناقشة والادوات والتقنيات

التكنولوجية.

➤ المناقشة حول موضوع ما حيث تبرمج لقاءات تناقش فيها المواضيع التكوينية وتعرض نتائجها على المتكولين

➤ تمثيل الدور: ويتمثل في لعب أدوار معينة ضمن وضعيات تدريبية تحاكي الواقع ومن خلالها يتم قياس وتقييم وتوجيه سلوك المتدرب لتطوير مهاراته.

➤ دراسة الحالة: وتتمثل الحالة هنا في الوصف لواقع معين سواء لمؤسسات أو أشخاص وتكون هذه الحالة حقيقية أو افتراضية تختار من أجل دراستها وتحليلها من أجل تنمية مهارات سلوكية وفنية لدي المتدرب

➤ التكوين عن طريق استعمال التكنولوجيات الحديثة: مثل الدورات عن بعد, الاستعانة بالأدوات التكنولوجية مثل تقنيات المحاكاة, أدوات العرض...

➤ الندوات التكوينية وتنظم على مستوى المقاطعة أو في المدرسة

➤ الندوات الموجهة وهي أسلوب حديث يعتمد على الإنترنت بحيث يطرح موضوع ما للدراسة ثم تتم عملية تبادل المعلومات التي تم جمعها

➤ البحوث الإجرائية

➤ النشرات الإشرافية الموجهة ترسل الى المتكولين للاستفادة منها

➤ قراءة في كتاب تربوي

➤ دراسة حالة موجودة في الميدان مثل: الانطواء على النفس، التأخر الدراسي ...

➤ نماذج للاقتداء من خلال عرض أساليب للتدريس ومناقشتها

➤ الورشات وتساعد على تحفيز العمل الجماعي

➤ الزيارات المتبادلة حيث يتم تبادل الخبرات بين مختلف المؤسسات

➤ الأيام إعلامية وتدور عادة حول تبيان المستجدات الحديثة في الميدان أو تحضيراً لتولي مهمة

معينة

### 3-خطوات التنفيذ:

1-1 المراقبة : بعد الانتهاء من إعداد الخطة توجه نحو التنفيذ، يقع على عاتق أجهزة التخطيط التربوي

مراقبة التطبيق وتسجيل ما تحقق على أرض الواقع، كما يقع على عاتقها أيضاً مراقبة أساليب

العمل .وتتم هذه المراقبة بالتنسيق والاتفاق مع الهيئات الإدارية وذلك من خلال النصائح التقنية

والتوجيهات الفنية التي تأتي كنتيجة للملاحظات المسجلة على عملية التطبيق.

2-1 المتابعة والتصحيح : ينفذ البرنامج التكويني وفق توقيت زمني محدد، وميزانية مرصودة بدقة،

مجسدة في برنامج تمويلي يبين ميزانية كل جزء من جزئيات الخطة وتوزيع الأموال المخصصة

لها، مع مشروع عمل مفصل، وتتطلب عملية المتابعة والتصحيح جملة من الإجراءات نسجلها

كما يلي:

- القيام بتطبيقات نموذجية للخطة
  - وضع توقيت للأعمال التي تجري
  - تقديم نصائح عند التطبيق
  - مراقبة تطبيق الخطة أي مراقبة سير الأعمال وتقديم تقارير فصلية وسنوية حولها
  - المراجعة الدورية للأهداف وذلك من أجل تكيفها حسب التغيرات والتطورات الحاصلة
- أثناء تنفيذ الخطة.

#### 4- إجراءات المرحلة التنفيذية:

وتتم مرحلة التنفيذ باحترام الخطوات التالية:

- الافتتاح الرسمي للعملية التكوينية
- تقديم المؤطرين
- التذكير بالبرنامج
- تقديم العروض وانجاز الاعمال في الأجال المحددة
- الالتزام بالمضمون الموضوع سابقا وعدم الخروج عن الاهداف المسطرة
- توزيع الوثائق المتعلقة بالتكوين مثل الملخصات , الاقراص المضغوطة ...

#### 5- أهميتها:

لمرحلة التنفيذ أهمية كبيرة فهي التي تخرج البرنامج التكويني الى الوجود , وفيها يتضح حسن وسلامة

التخطيط, ويتوقف نجاح تنفيذ البرنامج على عدة عوامل نذكر منها :

- نوعية البرنامج في حد ذاته
- الفئة المستفيدة منه
- نوعية المؤطرين
- الظروف المرافقة لعملية التنفيذ

## رابعاً: تقييم البرنامج التكويني

التقييم هو عملية اصدرها حكم أو تقدير كمي أو كفي حول سمة ما بطريقة منهجية وغير متحيزة، وعملية التقييم هي عبارة عن نشاط إداري يقيس بدقة مدى تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة من أي مهمة كانت، كما أنه يعتبر التحقيق المنظم في أهلية وقيمة وأهمية شيء أو جهد ما، وهو يقوم على التحقق الموضوعي من تحقيق الأهداف المسطرة في بداية البرنامج التكويني، وببساطة يمكننا تعريفه على أنه عملية منظمة لقياس مدى قدرة الأداء الحالي على إتمام المهام المطلوبة كما يجب، والكشف عن مواطن الضعف في خطوات العمل المختلفة، والتقييم يعد من الوظائف الأساسية للمسؤولين و المشرفين، لأنها تكمل وظائفهم الأخرى المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة.

### 1. أهمية تقييم البرامج التكوينية :

التقييم استراتيجية قوية للتمييز بين البرامج والتدخلات التي تصنع فرقا من جهة، وبين تلك التي ليس لها فعالية من جهة أخرى، حيث أنه قوة دافعة تعمل على تطوير وتكييف الاستراتيجيات، وتحسين البرامج القائمة، وإظهار نتائج الاستثمار في الوقت والموارد. ويساعد التقييم أيضا على تحديد ما إذا كان ما يجري من عمل يستحق كلفته أم لا.

إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى ، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته، وتلبيته للأهداف المسطرة في بداية العملية التكوينية وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للمتكور والمؤسسة على السواء، كما تساعد عملية التقييم المستمرة على تعديل أي خلل يطرأ على البرنامج التكويني قبل استفحاله.

وتواكب عملية التقييم كل عمليات بناء البرنامج التكويني, فمنذ عملية التخطيط يشرع المسؤول بتقييم الخطة ومحاولة معرفة مدى فعاليتها وترجمتها لأهداف المؤسسة , كما ولا بد من اجراء التقييم اثناء عملية التنفيذ واجراء البرنامج التكويني للتأكد من عدم وجود أي خلل في تنفيذ العملية التكوينية, كما أن معرفة التغذية الراجعة لدى المتكويين اثناء عملية التكوين تعد جزء مهم من هذه العملية حيث تساعد المكون في تحديده لاحتياجات المتكويين وفي ضبطه لبرنامج التكويني, وفي الاخير تجرى عملية التقييم النهائي و التي تعطي المسؤولين فكرة واضحة عن مدى نجاعة التكوين و تمنح المكونين آفاقا جديدة لرسم برنامج تكويني جديد بناء على معطيات هذا الاخير .

## 2. أهداف عملية التقييم:

- ❖ معرفة المتكويين لمستواهم
- ❖ معرفة ردود فعل المشاركين حول نوعية التكوين
- ❖ مساعدة المكون على تعديل سلوكيات المتكويين
- ❖ حصر الحاجات التكوينية بناء على المعطيات الجديدة
- ❖ تأكد المؤسسة المنظمة من استفادة متكوييها من البرنامج التكويني
- ❖ معرفة مدى جدوى التكوين في تحسين مردود المؤسسة

### 3. معايير تقييم برنامج تكويني

وتتمثل هذه المعايير في أربع مستويات وهي:

#### 1.3 الاتجاهات:

وذلك من خلال معرفة مدى رضا المشاركين في برنامج التكوين من مؤطرين و متكونين وحتى مشرفين على هذا البرنامج, لكن تجدر الإشارة هنا الى أن هذا المستوى وحده غير كاف لتقييم شامل للعملية التكوينية حيث يمكن أي بيدي المشاركون رضاهم عن تكوين قد لا يكون في المستوى المطلوب.

#### 2.3 المعارف:

وفي هذا المستوى يتم التعرف على مدى اكتساب المشاركين في البرنامج التكويني للمعارف و المهارات المطلوبة و يكون هذا في أول مراحل التكوين ( التشخيص الاولي) وأثناء التكوين (التغذية الراجعة) وبعد نهاية التكوين للتأكد من مدى استيعاب هذه المعارف و المهارات.

#### 3.3 تغيير السلوك:

وهنا تتم ملاحظة أداء العاملين في المؤسسة بعد مشاركتهم في التكوين وتقييم مدى تحسن أدائهم في العمل, وقدرتهم على تطبيق المهارات و المعارف المكتسبة في مناصب عملهم, ويمثل هذا المستوى أساس التقييم النهائي للوقوف على مدى تحقق أهداف التكوين.

#### 4.3 النتائج التنظيمية:

أي الآثار المتوقعة بعد تطبيق العاملين للمهارات و المعارف المكتسبة من خلال التكوين في مناصب عملهم و ما ينجم عن ذلك من تحسن للأداء الوظيفي , وتكيف أحسن للعمال و تحقيق الأرباح و الأهداف المسطرة سابقا.

## 4. مستويات التقييم

### 1.4 التقييم النظري :

ويقيس مدى الاستفادة المعرفية من التكوين ودرجة الرضا عنه ويتم ذلك من خلال الاجابة على

الاسئلة التالية :

➤ هل استجاب محتوى التكوين لرغباتك؟

➤ هل كانت نوعية الوسائل التكوينية مناسبة؟

➤ كيف كان المكونون؟

➤ كيف كان المشاركون؟

➤ كيف كانت العلاقات التي جمعتكم؟

➤ كيف كان الاستقبال والدعم؟

➤ هل من اقتراحات؟

### 2.4 التقييم الميداني:

ويكون ذلك بعد رجوع الموظفين الى نشاطاتهم وهنا يتحقق مسؤول العمل من تحسن الموظفين

في آداهم او لا مع تحديد درجة التحسن.