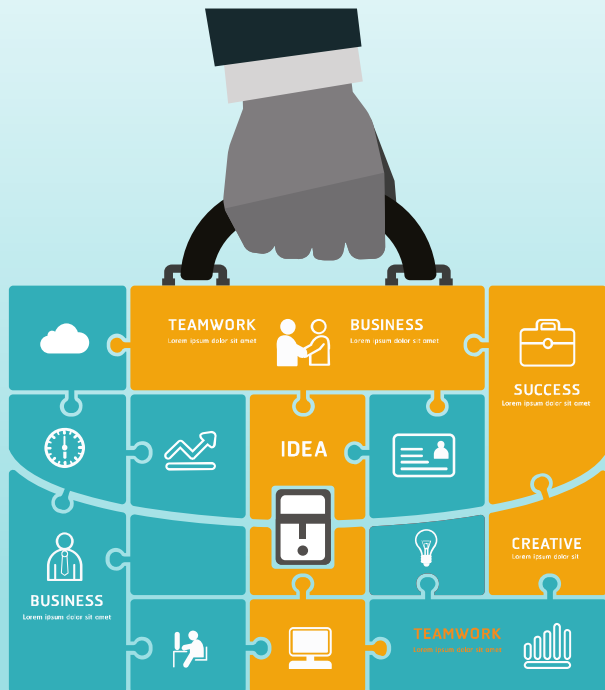


# 4- مبادئ التكوين



الشرعية

الشمولية

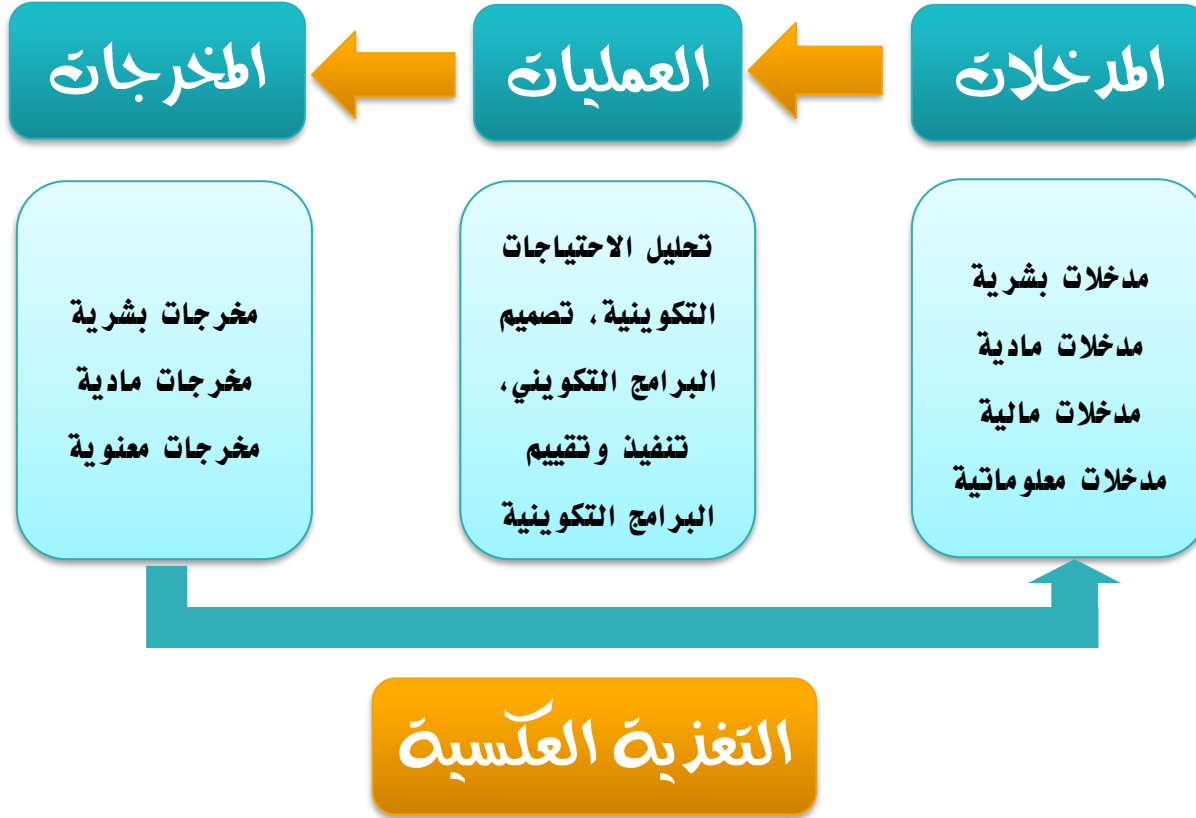
المنطقية

الاستمرارية

الهدف

المرونة

# 5. التكوين كنظام



## 1. التكوين حسب مرحلة إجرائه

### التكوين بعد التوظيف

توجيه الموظف الجديد

التكوين أثناء العمل

التكوين بغرض تجديد  
المعارف والمهارات

التكوين بغرض الترقية  
والنقل

التكوين بغرض التهيئة  
للتقاعد

### التكوين قبل التوظيف

التكوين الأولي  
التكميلي

التكوين القاعدي

التكوين القاعدي  
المهني

التكوين المدرسي  
التقليدي

# 6. أنواع

# التكوين

## 2. التكوين حسب نوع الوظائف

التكوين الإداري

التكوين التخصصي

التكوين المهني (الفني)

## 3. التكوين حسب مكان إجرائه

التكوين الخارجي

التكوين الداخلي

6. أنواع

التكوين

### 3. التكوين حسب نوعية الأفراد

التكوين الجماعي

التكوين الفردي

6. أنواع

التكوين

## 7. أساليب

### التكوين

يعرف الأسلوب التكويني بأنه "الطريقة التي تستخدم لنقل المادة التكوينية من المكون إلى المتكوين بصورة تنتج الأثر المطلوب".

ومن أجل زيادة فعالية العملية التكوينية فإنه من الأفضل إتباع أكثر من أسلوب لنقل المادة التكوينية، ويعتبر اختيار الأسلوب التكويني من أهم الخطوات العملية التكوينية، وذلك لأن النجاح في اختيار أسلوب التكوين يمثل جزءا هاما في نجاح العملية التكوينية.

وعليه يجب أن تراعي المؤسسات في اختيار أساليب التكوين المناسب مدة اعتبارات وعوامل، نذكر منها ما يلي:

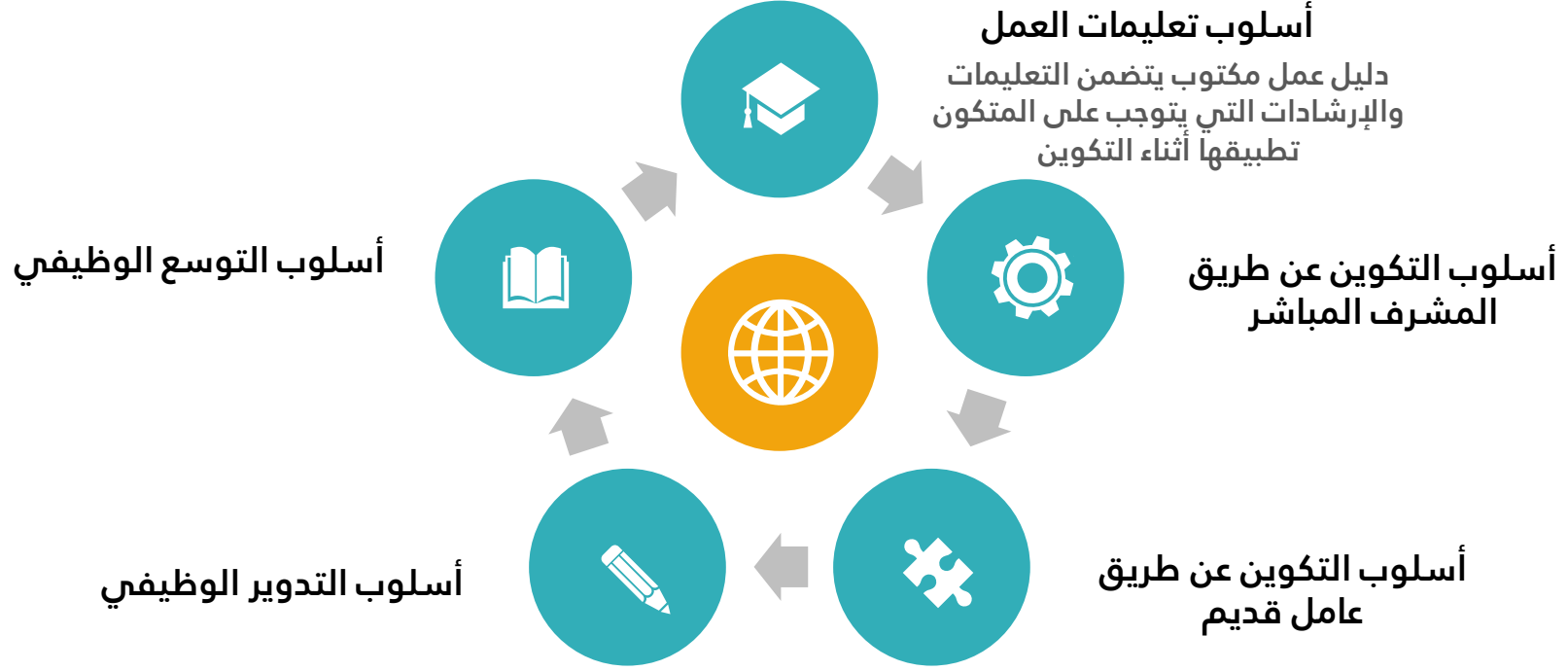
- حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها؛
- الأهداف المرجوة من العملية التكوينية؛
- نوع البرامج التكوينية؛
- مدى ملائمة الأسلوب للعملية التكوينية وللأفراد المتكويين؛
- طبيعة المتكويين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية؛
- الإمكانيات المتاحة لعملية التكوين (قاعات، أجهزة، معدات وغيرها)؛
- تكلفة كل أسلوب تكويني مقارنة مع الميزانية المخصصة للتكوين؛
- مدى ملائمة الوقت والمكان المتاح لكل أسلوب تكويني؛
- عدد المتكويين في العملية التكوينية؛
- درجة إلمام المتكويين أنفسهم بالأسلوب التكويني.

## 7. أساليب

## التكوين

# أساليب التكوين أثناء العمل

يعتبر التكوين أثناء العمل أوسع الطرق انتشارا وشيوعا، ويرجع السبب في ذلك إلى المزايا العديدة التي يقدمها ويأخذ هذا النوع الأشكال التالية:



ثانياً:

أساليب

التكوين

خارج مكان

العمل

تفضل بعض المؤسسات اللجوء إلى تخصيص أماكن للتكوين خارج مكان العمل، قد تكون داخل أو خارج المؤسسة، حيث تلجأ المؤسسات في كثير من الأحيان إلى الاستعانة بمراكز ومؤسسات تكوينية أخرى.

## 1 أسلوب المحاضرة

يعتبر هذا الأسلوب من الطرق التقليدية في نقل المعلومات والمعارف بطريقة رسمية، وتعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في إمداد المادة التكوينية وعرضها وتفسيرها. لكن الكثير من الباحثين لا يعتبرون المحاضرة من الأساليب التكوينية ذات الفعالية الكبيرة لأسباب مختلفة:

- لا تصلح المحاضرة كوسيلة للتكوين بغرض نقل المهارات أو تغيير السلوك فقيمتها محدودة في إمكانية نقل المعلومات إلى المتكولين فقط؛
- لا تأخذ المحاضرة كأسلوب تكويني الفروق بين المتكولين في الاعتبار، بل هم في نظر المحاضر سواء؛
- لا توفر المحاضرة للمتكون فرصة لتجربة أو تطبيق ما يسمع أو معرفة نتائج تطبيقه للمعلومات التي انتقل إليه خلالها.

# ثانياً: أساليب التكوين خارج مكان العمل

## أسلوب المؤتمرات والندوات

2

في هذا الأسلوب يشترك مجموعة من المتكلمين في بحث معين في اجتماع قد يكون ندوة أو مؤتمر أو حلقة بحث، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع ويكتب تقريرا عنه يعرض في الندوة للمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء وهو يمثل فرصة للاستفادة من آراء الغير.

ثانيا:  
أساليب  
التكوين  
خارج مكان  
العمل

## أسلوب تمثيل الأدوار

3

يتضمن هذا الأسلوب من التكوين خلق مواقف عملية وإشراك المتكون كطرف مباشر فيها يواجه صراعا أو تناقضا معيناً، ويطلب منه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في حياته العملية فعلاً، ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التكوين على القيادة الإدارية وتكوين المشرفين والبائعين وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية المهارة وفتيات التعامل مع الآخرين، لذلك فإن تمثيل الأدوار كأسلوب تكويني صالح بالدرجة الأولى حين يكون هدف التكوين هو تنمية مهارات سلوكية معينة.

ثانياً:  
أساليب  
التكوين  
خارج مكان  
العمل

يستخدم هذا الأسلوب بشكل خاص في تكوين وتنمية رجال الإدارة العليا، وبموجبه تقسم مجموعة المتكويين إلى مجموعتين فأكثر، لكن غالباً يتم تقسيماً إلى اثنتين على أن يتراوح عدد كل مجموعة ما بين (5-7) متكويين، تمثل كل منهما إدارة مؤسسة ما (كأن يكون للمؤسسة إدارتين) حيث تعطى لأعضاء كل مجموعة معلومات محددة ومعدة مسبقاً عن ظروف عمل المؤسسة التي يمثلونها، لتقوم كل منهما بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها، وتقرر لنفسها أهدافاً وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات.

# ثانياً: أساليب التكوين خارج مكان العمل

يتمثل هذا الأسلوب في عرض «كثف لحدث أو موقف معين يتم تزويد المتكويين بالمعلومات عن مشكلة معينة ويطلب منهم تحليلها باستخدام ما يكون قد اكتسبوه من معارف نظرية خلال فترة التكوين. وهدف دراسة الحالة ليس الوصول لحل المشكلة بقدر ما هو تدريب المتكويين على التفكير السليم وتحليل المشكلة وتحديد البدائل للحل ومحاولة اختيار البديل الأنسب في ضوء المعلومات المتاحة، وهذا بدوره يؤدي إلى تكوين العاملين على حل المشكلات بأسلوب منظم مما يعمل على تحسين أدائهم وسلوكهم.

ثانياً:  
أساليب  
التكوين  
خارج مكان  
العمل

## أسلوب تكوين الحساسية

6

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة وهو يهدف إلى زيادة التكوين الشخصي للفرد وطرق تعامله مع الآخرين ووسيلته في ذلك المناقشات المفتوحة غير الموجهة بين أعضاء مجموعة صغيرة من المتكلمين يتبادلون الرأي في شخصياتهم وتلقى كل منهم رد فعل الآخرين عن آرائه وشخصيته، فهو أسلوب تكويني يعتمد على ترك المتكلمين يراجعون مواقف التفاعل في الجماعات الصغيرة على أن يكتشف كل منهم خصائص السلوك الجماعي من خلال المشاركة الفعلية.

# ثانياً: أساليب التكوين خارج مكان العمل

## أسلوب العصف الذهني

7

يعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بعرض مشكلة معينة ويطلب من المتكويين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر المتكويين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الأفكار الغزيرة كفيلا بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المكون، مما يسهل العرض على المكون ويشجع الثقة في نفوس المتكويين ويحمسهم في التكوين.

ثانيا:  
أساليب  
التكوين  
خارج مكان  
العمل

أفضل استخداماته	العيوب	المميزات	التعريف	الأسلوب التكويني
نقل المعرفة النظرية والمعلومات العامة	غير تفاعلية، لا تراعي الفروقات الفردية، لا تعزز التطبيق العملي	سريعة، سهلة التطبيق، مناسبة لعدد كبير من المتكويين	أسلوب تقليدي يعتمد على تقديم المعلومات بشكل مباشر من قبل المحاضر	المحاضرة
تحليل المشكلات، تطوير مهارات اتخاذ القرار	تحتاج وقتا وتحليلا معمقا، قد تكون غير واضحة للبعض	تعزز التفكير النقدي، تحاكي الواقع العملي	عرض مشكلة واقعية وتحليلها للوصول إلى حلول مناسبة	دراسة الحالة
التدريب على القيادة، التواصل، حل النزاعات	يتطلب مشاركة نشطة، قد يواجه بعض المتكويين صعوبة في التفاعل	يعزز المهارات السلوكية، يحاكي الواقع	إشراك المتكويين في مواقف عملية وتمثيل دور معين	تمثيل الأدوار
تدريب رجال الإدارة العليا على اتخاذ القرارات	تحتاج اعدادا جيدا، ومكلفة جدا	تطور مهارات التفكير الاستراتيجي، تحفز على الابتكار	تقسيم المتكويين إلى مجموعات تنافسية تحاكي واقع المؤسسات	المباريات الإدارية
تطوير مهارات التعامل مع الآخرين، تحسين العمل الجماعي	قد يسبب توترا لدى بعض المشاركين، يحتاج إلى إشراف دقيق	يساعد في فهم العلاقات بين الأفراد، يعزز المهارات الشخصية	التفاعل الجماعي المفتوح لتحليل الشخصية وسلوك الأفراد في العمل	تحليل الحساسية
البحث عن حلول جديدة وإبداعية للمشكلات	قد تخرج أفكار غير واقعية، يحتاج إلى توجيه فعال	يحفز الإبداع، يشجع المشاركة	طرح مشكلة معينة وطلب أكبر عدد من الأفكار لحلها	العصف الذهني

# أي الأساليب هو الأفضل؟

- ❑ إذا كان الهدف هو نقل المعرفة بسرعة (المحاضرة)
  - ❑ إذا كان الهدف هو تنمية مهارات التحليل واتخاذ القرار (دراسة الحالة)
  - ❑ إذا كان الهدف هو تحسين المهارات القيادية والتواصلية (تمثيل الأدوار)
  - ❑ إذا كان الهدف هو تطوير التفكير الاستراتيجي (الباريات الإدارية)
  - ❑ إذا كان الهدف هو تحسين العلاقات بين الموظفين وفهم السلوكيات (تحليل الحساسية)
  - ❑ إذا كان الهدف هو الإبداع والابتكار (الوصف الذهني)
- الأفضل هو المزج بين أكثر من أسلوب لتحقيق تكوين أكثر فعالية حسب الهدف المطلوب.