

## المحاضرة الخامسة : تصميم العملية التكوينية

### تمهيد:

ان عملية التكوين هي تصميم والبناء بطريقة تنظيمية، وهي منظومة مشكلة من مجموعة من حلقات وتتم بخطوات ومراحل أساسية ومتراصة، فلا يمكن القفز احدهما على الأخرى وهذا لان كل مرحلة ترتكز على سابقتها، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

### إجراءات العملية التكوينية:

**1 جمع المعلومات :** تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التكويني، وعن كافة البيانات المتعلقة بالمتغيرات المتصلة بعملية التكوين سواء داخل أو خارج المؤسسة، وهي جزء متكامل من نظام المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات، بحيث تتضمن هذه المرحلة العناصر التالية:

معلومات عن التنظيم الإداري للمؤسسة، الأهداف وتطور النشاط، ممارسة الوظائف الإدارية.

النظم والإجراءات، الأفراد العاملين، الظروف المحيطة، الإمكانيات المادية.

**2-تحديد الاحتياجات التدريبية :** تعتبر الاحتياجات التدريبية أمرا في غاية الأهمية، حيث أن التحديد

الدقيق لهذه الاحتياجات يجعل النشاط التكويني نشاطا هادفا وواقعا ويوفر كثيرا من الجهود والنفقات .

**3-تصميم البرامج التدريبية :** هي مرحلة أساسية في منهجية العملية التكوينية، إذ يتم فيها صياغة

أهداف البرامج، وتحديد محتواه من حيث الموضوعات والأنشطة والفعاليات، وتشخيص الاساليب

التدريبية لتنفيذه، وتحديد المستلزمات الأخرى التي تتطلبها عملية التنفيذ وأساليب تقويمه، كل ذلك يتم في

ضوء تقدير علمي للاحتياجات التدريبية الفعلية للمشاركين في هذا البرنامج.

وتشير سلسلة الدراسات التي أعدتها المنظمة العربية للتربية والثقافة والفنون والاتحاد العربي للتعليم

التقني إلى أن عملية بناء وتطوير المناهج والبرامج التدريبية باتجاه توثيق ارتباطها بالمجتمع تستند إلى

أسس محددة أهمها:

-الأساس الفلسفي الخاص بمجتمع معين بأفكار ومعتقداته.

-الأساس المجتمعي المتعلق بتوجهات المجتمع السياسية والاقتصادية.

-الأساس النفسي الذي يراعي قدرات واستعدادات المتدربين

-الأساس المعفي المتعلق بكل ما له صلة بالتطور الحضاري.

#### 4-تحديد أهداف البرنامج التدريبي: تبنى برامج التكوين انطلاقا من أهداف بيداغوجية معبرة عنها

بعبارات المعرفة والمهارات المكتسبة عن طريق التعلم، وتكون هذه الأهداف مستخرجة من الحاجات المعبر عنها من طرف المتكون، ويعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد اكتسابها للمتدربين ونوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها ومحتوياتها ومن هنا يمكن أن نتصور مجموعة من الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة كالأهداف التالية :

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بالموضوعات ومجالات معينة لتحسين الأداء

- اكتساب المدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العملية أو تطبيقية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء.

- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته واكتسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.

- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.

- تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

لتحقيق أهداف البرامج التكوينية، ويشار لهذا المحتوى بجملة من المواد ذات المضمون المعرفي في الغالب والتي يتم تجسيدها من خلال جملة من الأنشطة تتنوع حسب طبيعة العملية التكوينية ومدتها ، وحسب نوع البرنامج التكويني فالبرامج قصيرة المدى مثلا يطغى على محتوياتها أنشطة تستهدف جملة من المهارات المهنية التي يحتاجها الفرد في سبيل تطوير أدائه المهني، فيما تتمثل محتويات البرامج التأهيلية لمناصب نوعية مضمونا معرفيا معتبرا يتعلق بمرجعيات الوظيفة الجديدة الأكاديمية والقانونية وحتى المهنية.

والمحتوى التدريبي هو السرد الموضوعي للمعارف والحقائق والمفاهيم التي تساعد على اكتساب المهارات والاتجاهات وبناء ذلك على اسس فلسفية وتربوية، ومن مقومات المحتوى الجيد ان يسهم في تنمية قدرات المتدرب على انتقال أثر التدريب، الذي يعد امتدادا للمقدرة على القيام بعملية التطبيق الفعلي للموارد التي اكتسابها أثناء التدريب، فالمحتوى التدريبي هو المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة وتطورها من وقت الى اخر، وترجمة ذلك الى ممارسات تربوية، وعملية تحديد المحتوى التدريبي يجب أن تتناسب مع طبيعة المتدربين من حيث مستواهم ونوعية التدريب .

6 - كتابة مقررات التكوين كتابة المحتوى التدريبي وتنظيمه وفق مقررات دراسية ووحدات تعليمية،

- وتحديد وثيرة تنفيذه من خلال جداول زمنية يتم فيها تحديد زمان ومكان تطبيق البرنامج التكويني.
- وهنا يتم تجزئة المحتوى التدريبي إلى دروس ومقررات تدريبية، ويراعى في ذلك ما يلي:
- تجزئة المادة التدريبية إلى معارف ومفاهيم متجانسة ومحدودة للمساعدة على تعلمها وتحصيلها دون جهد .
- تزويد المقررات بالتوضيحات والرسوم والجداول والصور المناسبة للمساعدة على تقريبها لادراك المتدربين.
- تقسيم المقررات إلى قطاعات مميزة، وتسمية كل منها بعنوان مناسب، مع تقسيم كل قطاع إلى فقرات فرعية في متناول فهم المتدربين.
- 7- تحديد طرق التكوين وأساليبه:** طرق التكوين والأساليب التي يعتمدها المكونون والمؤطرون تتميز باعتمادها على منطق التعلم الاندراغوجي، بحيث توجد العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات المعارف والخبرات الجديدة، كما أن تحديد الأساليب التدريبية يركز في الأساس على تحديد الأهداف، ويمكن تقسيم الأساليب التدريبية إلى مجموعتين:
- المجموعة الأولى حسب طرق باستخدامها:
- أساليب إخبارية وتشمل المحاضرة، الندوات، المؤتمرات، مناقشة الحالات، أسلوب المصادفة.
- أساليب مشاهدة وتشمل الكلمات المكتوبة، الصورة، ملصقات، الصور المتحركة، الرسومات البيانية، أسلوب الإيضاح التجريبي، تمثيل الأدوار، مشاهدة العمليات، الزيارات الميدانية.
- أساليب العمل وتشمل تمثيل الأدوار للمشاركين، التطبيقات الموجهة، الوظائف الدورية، امتحانات الأداء المكتوبة، المحاكاة.
- المجموعة الثانية حسب الأهداف وتتضمن :
- أساليب تدريبية تهدف إلى زيادة معرفة و معلومات المتدربين مثل المحاضرة و المؤتمرات و الندوات و المناقشات و دراسة الحالات.
- أساليب تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات و المهارات مثل سلة القرارات، دراسة الحالات، المباريات تحليل المواقف، أسلوب الإيضاح التجريبي و غيرها.
- أساليب تدريبية تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين و باتجاهاتهم مثل تمثيل الأدوار، تحليل المعاملات، أسلوب الإيضاح التجريبي، دراسة الحالات و الأفلام .
- 8- تحديد وسائل التكوين:** يقصد بوسائل التكوين الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف

عرضه لموضوعه التدريبي، ومن الوسائل ما هو بسيط مثل القلم الطباشير ومتها ما هو اكثر حداثة مثل وسائل السمعية والبصرية كالشرائح والاشرطة المغناطيسية

**9- تنفيذ البرنامج :** هي مرحلة إدارة البرامج وإخراجه الى حيز الوجود، وهي مهمة جدا ففيها يتضح حسن وسلامة التخطيط، وينعكس نجاحها او فشلها سلبا على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم، ويتوقف نجاح تنفيذ البرنامج على عوامل كتنوع البرنامج في حد ذاته، والفئة المستهدفة منه، ونوعية المؤثرين، بالإضافة الى مختلف الظروف التي تحيط بتنفيذ البرنامج، ويتضمن البرنامج جملة من الأنشطة يمكن حصرها في العناصر التالية:

- تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.
- تحديد مكان الدورة
- ترتيب الجلوس
- المتابعة اليومية.

**10-تقويم البرنامج:** إن فعاليات التكوين لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وانما على دقة التنفيذ، ومن تم لا بد من تقييم النشاط وقياس فعاليته، ويعتبر التقييم مجموعة من الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرنامج، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، الى جانب قياس كفاءة المتدربين، ومدى التغيير الذي نجح التدريب في احدثه فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرنامج، ويعرف "كبيرك باتريك" تقييم بانه عملية تهدف الى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة، وإبراز نواحي القوة والضعف فيها.

فالتقويم هو عملية تهدف الى مراقبة تنفيذ الخطة للتأكد من انها تسير وفق المنهج المرسوم لها، وهو كذلك عملية تحديد ما اذا كان قد تم تحقيق أي تقدم نت اجل الوصول الى الأهداف الموضوعية ضمن مدة زمنية محددة، وبتكاليف معقولة، وتقويم البرنامج في جوهره يتضمن الإجابة عن الأسئلة التالية هل يلبي التدريب المقدم احتياجات المتدربين

هل يلبي التدريب احتياجات المنظمة

ماهي نقاط القوة والضعف في التدريب وكيف يمكن التغلب على نقاط الضعف

ما هو التدريب اللازم في المستقبل

**معوقات التكوين:**

على الرغم من أن مهمة مسؤولي التكوين حيوية و ضرورة للرفع من فعالية التنظيمات إلى أن هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها والمتمثلة في:

- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية.
- عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.
- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى.
- هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعتهم لهم وللمنظمات التابعة لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم.
- عدم توفر المكونين للكفاء .
- عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعلم التقويم.
- افتقار الدورة التكوينية الاسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني.