

# التكوين المهني والتخطيط الاستراتيجي

قراءة وفق نموذج تحليل "سوات swot"

د. هشام بوبكر

تقديم: أ.د اسماعيل قيرة



# التكوين المهني والتخطيط الاستراتيجي

قراءة وفق نموذج تحليل "سوات swot"

د. هشام بوبكر

جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة

تقديم: أ.د. اسماعيل قيرة



اسم المؤلف: هشام بوبكر  
عنوان الكتاب: التكوين المهني والتخطيط الاستراتيجي  
طبعة منقحة جوان 2021

© جميع الحقوق محفوظة

© منشورات البدر الساطع للطباعة والنشر 2020

ISBN : 978- 9931- 513- 13- 1

الإيداع القانوني: أوت 2020

إلى كل من يحاول أن  
يستغل نقاط قوته...  
يتغلب على نقاط ضعفه...  
يستفيد من الفرص التي قد تصادفه...  
يتلافى التهديدات التي قد تواجهه...  
أهدي هذا العمل...

د. هشام بوبكر



## فهرس المحتويات:

03	إهداء
09	تقديم
17	مقدمة

### مدخل عام حول التكوين المهني والتخطيط الاستراتيجي

21	أولاً. أساسيات عن التكوين المهني
21	1. ماذا نقصد بالتكوين المهني؟
26	2. أهمية التكوين و فوائده
32	3. أهداف التكوين المهني
35	4. مبادئ التكوين المهني
35	1.4 الاستمرارية
35	2.4 التكامل
36	3.4 التدرج
36	4.4 الواقعية و المنطقية
36	5.4 التغيير و التجدد
37	5. مسؤولية التكوين
39	6. أنواع التكوين
41	1.6 التكوين قبل العمل
42	2.6 التكوين أثناء العمل
43	3.6 التكوين المهني و الفني
44	4.6 التكوين الإداري القيادي

- 45.....5.6. التكوين التخصصي.
- 45.....7. مجالات التكوين.
- 47.....8. عناصر و أطراف التكوين.
- 47.....1.8. المتكون.
- 47.....2.8. المكون.
- 48.....3.8. المادة العلمية.
- 48.....4.8. بيئة التكوين.
- 49.....09. المشاكل التي يعالجها التكوين.
- 50.....1.9. مشاكل الخلل في تأهيل العاملين بالأداء المطلوب.
- 51.....2.9. مشاكل تقصير المشرفين و المديرين في أداء أعمالهم.
- ثانيا. فلسفة التخطيط الاستراتيجي
- 52.....1. الإدارة والإستراتيجية.
- 54.....2. ما المقصود بالتخطيط الإستراتيجي؟
- 59.....3. أنواع التخطيط الإستراتيجي.
- 61.....4. الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى.
- 62.....5. أهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده.
- 64.....6. خصائص التخطيط الاستراتيجي.
- 65.....7. مكونات ذات علاقة بالتخطيط الاستراتيجي.
- 65.....1.7. الرؤية.
- 67.....2.7. الرسالة.
- 69.....3.7. القيم.
- 70.....8. بعض الاتجاهات الإستراتيجية الحديثة للتكوين المهني.

- 1.8. اعتبار التكوين عملية شاملة مستمرة مترابطة حلقاتها و مخططة.....71
- 2.8. الإفادة من أفكار ونظريات وممارسات العلوم الاجتماعية والسلوكية.....72
- 3.8. انتقال التكوين من سياسة إلى إستراتيجية.....73
- 4.8. التكوين المهني استثمار بشري.....74
- 5.8. التأكيد على أساليب وطرق التعلم الذاتي (الحقائب التكوينية).....75
- 6.8. العمل بمبدأ المنظمة المتعلمة.....76
- 7.8. الأخذ بمنطق تكوين فرق العمل.....78
- 8.8. الأخذ بالاتجاه التكنولوجي واستخدام الأساليب الحديثة في التكوين.....79
- قراءة لمحطات التكوين المهني وفق نموذج التحليل الرباعي «سوات swot»
- 81.....أولا. ما هو نموذج التحليل الرباعي «سوات swot»؟.....81
- 84.....ثانيا. مراحل عملية التكوين وفق خطوات نموذج التحليل الرباعي «سوات».....84
1. تحديد الاحتياجات التكوينية وفق نموذج سوات «swot».....88
- 1.1. مفهوم الاحتياجات التكوينية.....88
- 2.1. أهمية و فوائد تحديد الاحتياجات التكوينية.....91
- 3.1. مصادر التعرف على الاحتياجات التكوينية.....93
- 4.1. أدوات جمع احتياجات التكوين.....99
- 5.1. بعض التهديدات التي قد تواجه تحديد احتياجات التكوين.....105
2. تصميم برنامج التكوين وفق تحليل سوات «swot».....107
- 1.2. آليات التصميم الجيد لبرنامج التكوين.....109
- 2.1.2. إعداد المادة التكوينية.....113
- 3.1.2. تحديد تتابع الموضوعات.....113
- 4.1.2. أساليب عملية التكوين.....115

128.....	5.1.2. اختيار وتحديد المكونين
130.....	6.1.2. تحديد المتكونين
131.....	7.1.2. تحديد مكان التكوين
133.....	8.1.2. تحديد زمن و مدة التكوين
134.....	9.1.2. تحديد ميزانية التكوين
137.....	11.1.2. بعض التهديدات التي قد تواجه تصميم برنامج التكوين
139.....	3. تنفيذ برنامج التكوين باعتماد التحليل الرباعي سوات «swot»
140.....	1.3. الإعلان عن البرنامج ودعوات الترشيح
141.....	2.3. إعداد الملفات و الحقائق التكوينية وما يصاحبها من إجراءات
143.....	3.3. تقديم البرنامج التكويني
144.....	4.3. ختام البرنامج التكويني
146.....	5.3. التهديدات التي قد تواجه تنفيذ برنامج التكوين
148.....	4. تقييم و متابعة عملية التكوين في ضوء سوات «swot»
150.....	1.4. معايير تقييم و متابعة مدى فاعلية برنامج التكوين
150.....	1.1.4. رد فعل المتكونين
151.....	2.1.4. التعلم المحقق
152.....	3.1.4. تغيرات سلوكية محققة
152.....	4.1.4. النتائج المحققة
153.....	2.4. طرق و أساليب المتابعة و التقييم
154.....	1.2.4. الملاحظة
155.....	2.2.4. المقابلة
156.....	3.2.4. الاستمارة

157.....	4.2.4. الاختبارات
158.....	5.2.4. تقويم أداء المتكولين
159.....	6.2.4. سجلات الأداء و تقارير الكفاءة الدورية
160.....	7.2.4. المجموعة التجريبية و المجموعة الضابطة
161.....	3.4. مجالات و مراحل تقويم و متابعة التكوين
162.....	1.3.4. تقويم و متابعة البرامج التكوينية
169.....	2.3.4. تقويم و متابعة المتكولين
171.....	4.4. مخاطر و أخطاء تواجه تقييم و متابعة التكوين
171.....	1.4.4. مخاطر و أخطاء يقوم بها المقيمون
172.....	2.4.4. مخاطر و أخطاء في معايير التقويم
173.....	3.4.4. مخاطر و أخطاء يقترفها الخاضعون للتقييم
174.....	خاتمة



## تقديم:

يستطيع المتبع للأدبيات المعنية بالإستراتيجية، ونماذج تطبيقاتها على حالات معينة مثل التكوين؛ أن يلاحظ على الفور مدى تنوعها وتباينها، سواء على مستوى البناء والتشخيص أو على مستوى التنفيذ، وغير خاف أن هاتين المرحلتين تحدثان بشكل تلاحقى ومترابط، ويمكن أن تلمس معالمها في دلالات وأبعاد وتطور هذا المفهوم الذي صيغ بشكل علمي متأسك منذ بداية خمسينيات القرن العشرين، لكنه ظل يتشكل ويتلون حسب السياق الاجتماعي، وطبيعة الإسهامات الفكرية التي يمكن رصد سيرورتها التاريخية في أربع مراحل متعاقبة، بدء من مدرسة هارفارد (1955-1965) التي ركزت على التخطيط البعيد المدى أو الاستراتيجي، ومدرسة بوسطن (1965-1980) التي أعارت أهمية خاصة للتخطيط الشبكي، وانتهاء بإسهامات «ماكينزي - الآسات السبعة» (-1980 1984) عن إستراتيجية الوقت الحقيقي، وبورتر (1984 إلى يومنا هذا) عن الإدارة الإستراتيجية.

والكتاب الذي بين أيدينا للدكتور هشام بوبكر والموسوم: «التكوين المهني والتخطيط الاستراتيجي، قراءة وفق نموذج تحليل سوات»، محاولة علمية جادة لتقصي واختبار طروحات مدرسة هارفارد، التي ركزت في تحليلها للإستراتيجية على تحليل بيئة المؤسسة من حيث تحديد الفرص والتهديدات، تكامل القيم البيئية من ناحية، وتشخيص نقاط القوة والضعف والمهارات الغريزية وما يصاحبها

من تكامل لقيم قادة المؤسسة. ولا غرو أن يقود هذان النمطان من التحليل إلى صياغة الإستراتيجية في ضوء ثلاثة متغيرات أساسية، وهي: تحديد الأنشطة، الأهداف، والوسائل والإمكانات. ضف إلى ذلك أن التحليل الإستراتيجي لظاهرة التكوين يتطلب أيضا إحاطة شاملة بمكوناته الثلاث: التحليل التنافسي الذي يقوم على ديناميات المنافسة ودورة حياة النشاط، في حين يأخذ التحليل الصناعي بعين الاعتبار منافسي القطاع، والقوى المؤثرة في حركية وفعالية المؤسسة، أما التحليل التكنولوجي فيهتم بالتقدم التقني، وتكامل المتغيرات التكنولوجية. وضمن هذه الأنماط التحليلية نشير إلى أن إيواء أية ظاهرة يندرج ضمن ما يسمى بالاختيارات الإستراتيجية التي تتطلب معلومات عن كل من البيئة والمؤسسة.

والجدير بالإشارة أن المؤلف قد تمكن بأصالته العلمية، وسعة اطلاعه أن يفكك ويشخص ظاهرة التكوين وفق المتغيرات الأربعة (قوة، ضعف، فرص، تهديدات) لنموذج هارفارد الذي يحرص على تحديد وحدات التحليل؛ احتياجات التكوين، تصميم البرنامج التكويني، وتحديد آليات التنفيذ. ولم يتوقف المؤلف عند هذا الحد، بل راح يحدد المؤثرات الداخلية والخارجية، إلى جانب التوجيه القيمي لمتخذي القرار. ولقد ساعده على ذلك طرح جملة من الأدوات التي تساهم في جمع احتياجات التكوين المهني، ومن هذه الأدوات: الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، الاختبارات... الخ. والملاحظ أن خطوات

النموذج المطبق قد أخذت بعين الاعتبار ثلاث مستويات: الفرد، العمل، المنظمة.

وإذا كان هذا النموذج يندرج ضمن التصور التنافسي القاضي بتطوير ردود أفعال المؤسسة واستجاباتها التكيفية السريعة لمتغيرات محيطها، فإن افتراضاته تستند إلى قوانين عمل النظام الرأسمالي (السلح الوحيد لغزو الأسواق هو الإنتاج)، وديناميات التوازن التي تطرحها المدرسة البنائية الوظيفية.. ويتجلى هذا واضحا في استخدام الكثير من مفاهيمها المتعلقة باحتياجات النسق، القدرة، التطورية، مرونة التكيف، استيعاب التوترات. ومع ذلك يظل نموذج هارفارد بعناصره الأربعة المشار إليها آنفا، دون انتقاص من أهمية نظام قيم القادة الذين يحددون الأهداف، قادرا على استيعاب أية ظاهرة تشخيصا وتفسيرا، بيد أن التطورات اللاحقة في مجال النمذجة، التنظير، دراسة الإستراتيجية، قد أبرزت جوانب أخرى أكثر أهمية عند تناول أية ظاهرة تنظيمية (التخطيط الشبكي، الإدارة الإستراتيجية... الخ).

وعموما يثير كتاب «التكوين المهني والتخطيط الاستراتيجي» للدكتور هشام بوبكر قضايا أخرى متمحورة حول المهارات، القيم الجديدة، التعليم، عادات العمل الرشيدة، في سياق معالجته الشاملة للتكوين من حيث التنظير، السياسة، الواقع، وكذا قراءته المتأنية والرصينة للتكوين وفق نموذج مدرسة التحليل الإستراتيجي التي تطورت في جامعة هارفارد على يد أربعة كتاب، سميت هذه المدرسة

بحروف أسمائهم الأولى تارة (CLEG)، وبالحروف الأولى لمتغيراتها الأساسية تارة أخرى (SWOT).

وهكذا نرى المؤلف على طول هذا الكتاب، ومن خلال نموذج سوات (SWOT)، إلى طرح إشكالية التكوين، وذلك من خلال نسق منهجي ينتقل من الجزء (التكوين) إلى الكل (الإستراتيجية) أحيانا، ومن الكليات (نموذج سوات) إلى الجزئيات (التكوين) أحيانا أخرى. ومن ثم فإن ما يطرحه المؤلف يمثل قفزة نوعية يتجاوز التقاليد البحثية السائدة عندنا والمتسمة بالضحالة والميكانيكية. إن تتبع ظاهرة معينة وتشخيصها وفق منظور رباعي المتغيرات، ينبىء بتجاوز الطرق التقليدية في النشر والبحث على حد سواء. ضمن هذا المنحى النظري والمنهجي، تناول المؤلف وعلى نحو تلاحيقي قضايا التكوين، الإستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي. وفي هذا النطاق يثير الكثير من القضايا الفكرية، مثل انتقال التكوين من سياسة إلى إستراتيجية، التكوين والاستثمار، الحقائق التكوينية، المنظمة المتعلمة، فرق العمل، التكنولوجيا... الخ. ولقد قادت القراءة المتفحصه لهذه القضايا إلى اشتقاق مجموعة من الافتراضات التي تربط التكوين بكل من البيئة الاجتماعية للمؤسسة، ثقافتها التنظيمية، سياساتها... الخ.

من الملاحظ أن تأكيد المؤلف على ثنائيتي القوة / الضعف، الفرص / المخاطر، لا يتعارض مع النماذج الحديثة التي يتناول بعضها التكوين كنظام أو برنامج، أو سياسة، أو عملية، أو متطلب تنظيمي

تقتضيه ضرورات الاستغلال الأمثل للثورة التكنولوجية والمعلوماتية.  
وبناء على ما تقدم؛ يتضح أن كتاب «التكوين المهني والتخطيط  
الاستراتيجي، قراءة وفق نموذج تحليل سوات» يتسم بالشمولية  
والعمق والأصالة العلمية- البحثية؛ الأمر الذي يجعله مرجعا أساسيا  
للباحثين والطلبة في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية،  
كما يشكل إضافة للمراكمة المعرفية.

تمنياتي للدكتور والزميل العزيز هشام بوبكر مزيدا من  
النجاح والتقدم.

والله ولي التوفيق.

أ.د. إسماعيل قيرة.



## مقدمة:

يهتم التكوين المهني بتطوير و تنمية القدرات البشرية و ترقيتها، فمن الضروري جدا توفير تكوين جيد للمهام والوظائف التي تشغلها، بغية رفع مستواها الوظيفي والمهني لأقصى حد ممكن، فبدون تكوين قد تواجه المنظمات مشاكل في سير العملية الإدارية والإنتاجية على حد سواء، فتحسين قدرات الأفراد و ضمان إتقانهم لوظائفهم وأعمالهم هو من أهم فوائد التكوين، وإذا ما نظرنا إلى هذه الفوائد نجدها تعود على الأفراد العاملين وتستفيد منها المنظمة، التي استثمرت في إمكانياتهم وقدراتهم - من خلال الأرباح المحققة من هذا الاستثمار - و حتى المجتمع يتطلع إليهم كمخرجات من خلال أدائهم لأعمالهم بمهارة وإتقان.

وعلى اعتبار التكوين المهني عملية تقوم على أسس علمية مضبوطة، تهدف إلى إكساب الفرد معارف ومهارات و أداء جيد وفعال، حين مواجهة التهديدات والعراقيل والعمل على تلافيتها، أوللتكيف مع مستجدات وتطورات البيئة التنظيمية والاستثمار فيها، وبما أن التكوين المهني عرف في الآونة الأخيرة عناية كبيرة وخاصة؛ حيث لازالت الجهود قائمة للنهوض به و بتنظيمه و تحسينه وتطويره، فلا بد إذن من النظر إلى التكوين المهني بنظرة جديدة تعتمد على الإستراتيجية في التخطيط، لتغطية عبء نشاطاته ومهامه في الحاضر وتحقيق أهدافه المستقبلية.

فالمنظمات اليوم على اختلافها وتعددها قد تواجه مشاكل كثيرة يمكن أن تحد من نشاطها، وربما تعرضها إلى الفشل والخروج من معترك السوق والمنافسة، فموضوع التخطيط الاستراتيجي أصبح بالغ الأهمية، وضرورة حتمية على تلك المنظمات التي تناشد التطور والازدهار، والتي تسعى دائما إلى رفع مستواها إلى مصاف المنظمات المتميزة، فحري بتلك المنظمات تبني مبادئ التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطط الشاملة و الطويلة المدى، والإيمان بضرورة التنبؤ الجاد والذكي بالمستقبل والاستعداد الجيد له.

سنتناول في هذا الكتاب مفهوم التخطيط الاستراتيجي، من خلال تقديم قراءة عابرة لمحطات التكوين المهني باستخدام نموذج التحليل الرباعي سوات «SWOT»، حيث سنقوم بمناقشة النقاط الأربعة التي يركز عليها هذا النموذج كوحدة أساسية للتحليل؛ وذلك عن طريق تحديد نقاط قوة العملية التكوينية وتحديد مواطن الضعف الذي تعترضها، كما يتم تحديد أهم الفرص المتاحة عبر المراحل الأساسية لعملية التكوين وفي جميع أطوارها، وكذا المخاطر المتوقعة التي قد تواجهها في المستقبل، فهذا النموذج من التخطيط الاستراتيجي هو محور عمل أي مؤسسة، تسعى إلى تحديد إطار عمل استراتيجي قوامه التنبؤ والاستشراف العلمي والعملي، الذي يحدد الوجهة الهادفة للمؤسسة ويمنح لها التوازن والانسجام، وهو من أهم المعالم التي تهتدي بها أي مؤسسة في ظل التغيرات المفاجئة والطارئة، وما يزيد

من قيمة الخطط الإستراتيجية الفلسفة المعتمدة من قبلها، والتي تصبو إلى الحفاظ على مكتسبات المنظمات و تحقيق أهدافها، مرتكزة في ذلك على تصورات أصحابها والقائمين عليها، قادة كانوا أم عاملين فيها وفي جميع مستوياتها وفي مختلف أنشطتها ومهامها.

وسيتم عرض محتوى هذا الكتاب في محورين أساسيين؛ الأول هو عبارة عن مدخل عام نتطرق من خلاله إلى بعض مفاهيم التكوين المهني، لتحديد معناه ومدلوله والمقصد منه في موضوعنا هذا، كما سنشير إلى أهميته وبعض من فوائده وأهم مبادئه وأنواعه، ومجالات التكوين وعناصره الأساسية والمشاكل التي قد يعالجها. وفي هذا المدخل نعرض أيضا مفاهيم حول الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وأنواع هذا الأخير وأهميته وفوائده بالنسبة للمؤسسة، ومكونات التخطيط الاستراتيجي وعناصره الأساسية التي يلتزم بها عند استخدامه وتطبيقه. وفي آخر هذا المحور نقدم بعض الاتجاهات الحديثة، التي تؤمن بدور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التكوين المهني وفي تحسينه.

أما المحور الثاني هو قراءة وتحليل لمحطات التكوين المهني الأساسية، وفق نموذج التحليل الرباعي سوات «SWot»، إذ نتناول تعريف هذا الأخير ثم نقوم بعرض مراحل العملية التكوينية وفق وحدات التحليل الأربعة - نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات- لنموذج «سوات»، بدءا بتحديد احتياجات التكوين ثم

تصميم برنامج التكوين وبعدها عملية تنفيذ البرنامج، إلى أن نصل إلى آخر محطة في عملية التكوين المهني ألا وهي المتابعة والتقييم.

و نموذج التحليل الرباعي «سوات» مثل ما جاء في معرض هذا الكتاب؛ ما هو إلا نموذج لتحليل ومعرفة نقاط القوة التي تعزز من العملية التكوينية و مكامن الضعف التي تعترها، بالإضافة إلى رصد واستثمار الفرص ومواجهة التهديدات والعراقيل والعمل على معالجتها، فسوات «SWOT» ليس حلا نموذجيا والنتائج التي يحققها غير ثابتة وليست نموذجية كذلك، ولا يمكن بأي حال من الأحوال تعميمها أو الأخذ بمخرجاتها في جميع عمليات التكوين المهني. وقد عزمنا إلى الأخذ بهذا النموذج في قراءة وتحليل العملية التكوينية، كون تحليل «سوات» سهل التطبيق وأقل تعقيدا من نماذج التخطيط الاستراتيجي الأخرى، وأكثر واقعية واستخداما من طرف المؤسسات والمنظمات التي تؤمن بالتنبؤ والاستشراف، وتأخذ من التخطيط الاستراتيجي مدخلا للتنمية والتطور.

مدخل عام حول التكوين المهني والتخطيط الاستراتيجي:

أولاً. أساسيات عن التكوين المهني:

### 1. ماذا نقصد بالتكوين المهني؟

ضروري جداً أن نحدد تعريفاً للتكوين المهني قصد الإحاطة بمفهومه وبمقصده، قبل التطرق إلى القضايا المرتبطة به ومن ثم مناقشتها، على الرغم من صعوبة وضع تعريف دقيق يؤدي الغرض لاختلاف وجهات نظر العلماء والمختصين حول ذلك، وسيتم عرض بعضاً منها في هذا العنصر من الكتاب وتحليلها واستنباط ما هو أقرب إلى مدلول التكوين في موضوعنا هذا، وحتى تتمكن من وضع تعريف يكون هو الأقرب إلى ما نصبوا إليه.

يعتبر التكوين المهني - على اختلاف مستوياته الإدارية أو التقنية - أحد أهم الأنشطة والوظائف في جميع المنظمات على تنوع مهامها واختصاصاتها، وهذا اعتباراً للتطورات المتنامية والمتسارعة في الوظائف والأعمال وفي نظمها وإجراءاتها، وفي التطورات الحاصلة في البيئة التنظيمية خاصة ما يتعلق بالتكنولوجيا ومستجداتها. حيث أدركت المؤسسات والمنظمات أهمية تأهيل الموارد البشرية وتنميتها وتحسين أدائها وخبرتها، وكذا توجيه سلوكياتها واهتماماتها بما يوائم ويواكب تلك الحركية الدائمة والمستمرة، في البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم على حد سواء.

وإذا ما نظرنا إلى تعريف التكوين المهني من الناحية اللغوية، نجد اختلافا ملحوظا في ترجمته من اللغة الفرنسية إلى العربية من جهة «formation» ومن اللغة الإنجليزية إلى العربية من جهة أخرى «training»، ففي اللغة الفرنسية يعرف قاموس «لاروس» الفرنسي «التكوين» بأنه إعطاء أو تقديم تعليم عن طريق أساليب سريعة لتنمية وتطوير المهارات والقدرات<sup>1</sup>، وفي اللغة الإنجليزية يعرف القاموس الانجليزي «إكسفورد» «التدريب» على أنه عملية تعليمية تنمي القدرات والإمكانات التي يحتاجها الإنسان للقيام بعمل ما<sup>2</sup>.

ولغويا «Former» « ذات المصدر اللاتيني «Former» فلقد اشتقت من فعل «كون» ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم «Training» الذي ترجمه العلماء و الباحثين العرب بمفهوم التدريب، لأن اللغة الانجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي «for-mation» الذي يعني إعطاء الشيء شكلا مختلفا، ولا بد الإشارة في هذا الشأن إلى أن التشريع الجزائري وحتى المغاربي يستعمل مصطلح التكوين خلافا لكلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي<sup>3</sup>، ومن هذا المنطلق وبما أننا لم نجد فرقا بين المصطلحين فقد استخدمنا مفهوم التكوين مرادفا لمفهوم التدريب.

1. LAROUSSE: Dictionnaire du français d'aujourd'hui, paris, 2000, p582.

2. OXFORD: Bazic english dictionary, therd edition, oxford university, 2011, p406.

3. رابع العايب: إستراتيجية التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2002، ص 29.

وسنستعرض في هذا المقام بعض المفاهيم المختلفة للتكوين والتدريب المهنيين، إذ سنحاول من خلالها تحديد أهم الخصائص البنائية المشتركة بينهما، والتي تؤدي نفس الغرض وترمي إلى نفس الأهداف المتوخاة من العملية التكوينية والتدريبية، وعلى الرغم من اختلاف وجهات نظر العلماء والباحثين حول تلك العملية؛ فمنهم من يرى أن التدريب المهني «عملية منظمة محورها الفرد وتهدف إلى إحداث تغيرات محددة ذهنية وسلوكية وافية، لمقابلة احتياجات محددة حالياً ومستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه و المنظمة التي يعمل بها»، وبعضهم يرى بأنه «نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في المتدربين، من ناحية معلوماتهم ومعارفهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم، بما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاية وإنتاجية عالية»<sup>1</sup>.

ويرى مصطلح الصالح في القاموس «الشامل» أن التدريب «هو إعداد الفرد للاستخدام أو الترقى في أي فرع من فروع النشاط ومساعدته في الاستفادة من قدراته، حتى يحقق لنفسه وللمجتمع أقصى ما يمكن من المنافع»<sup>2</sup>.

ومن هنا فإن التدريب المهني هو عبارة عن نشاط منظم يهدف إلى إكساب الأفراد داخل التنظيم مجموعة من المهارات والمعارف

1. منصور إبراهيم عبد الله التركي: دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، دراسة تطبيقية في قطاع الأمن العام بجدة والذمام مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2004، ص 10.

2. مصطلح الصالح: قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية «الشامل»، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، الرياض، 1998، ص 567.

و القدرات، و السلوكيات والاتجاهات الجديدة التي تتطلبها المهنة وتستوجبها الوظيفة، أو تطوير وتعديل مهارات وسلوكيات قائمة حتى تساير و تواكب احتياجات العمل و الوظيفة.

أما عن التكوين المهني فقد عرفه «بيار كاس» «بأنه العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية والسلوكية، من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية كي تنمو وتتطور المؤسسة»<sup>1</sup>.

كما يعرفه البعض على أنه «عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء، بحيث تتحقق الشروط المطلوبة لإتقان العمل»<sup>2</sup>.

و يعرفه كذلك مكتب العمل الدولي «على أنه مجموعة من الأنشطة الرامية إلى اكتساب المعارف وتأهيل السلوكيات الضرورية لممارسة مهنة أو بعض المهن بمهارة وفعالية»<sup>3</sup>.

---

1 . Casse Pierre :La formation performante, office des publications universitaires, Alger, 1994 p 48.

2 . لحسن بو عبد الله، محمد مقداد: تقويم العملية التكوينية في الجامعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 10.

3 . بن يريغ نذير: التفاعل بين التعليم و التكوين المهني والعمل المنتج، دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع، 2010، ص 107.

وبهذا فإن التكوين المهني يهدف إلى تنمية القدرات المهنية والتقنية لدى الأفراد داخل التنظيم، كما أن المعارف والسلوكيات هي مرتكزات أساسية لتنمية تلك القدرات والمهارات الفنية، من خلال إكساب الأفراد معارف وخبرات لأداء أعمالهم ومهامهم بكفاءة وجودة عالية. والتكوين المهني بدوره يهدف إلى توجيه الأفراد العاملين نحو عادات اجتماعية جديدة، تعمل على زيادة انسجامهم وتفاعلهم داخل المنظمة، الذي من شأنه أن يرفع من مستوى فعاليتهم ومستوى مسؤولياتهم واهتمامهم.

وبالإضافة إلى التعاريف السالفة الذكر هناك من الباحثين أيضاً، من يرى بأن التكوين المهني هو عملية تقوم بنقل مجموعة مترابطة من المعارف والمهارات، تؤدي بالفرد إلى تغيير عام تسمح له بالقيام بمهام أخرى<sup>1</sup>، ومنهم من يجعل من التكوين المهني نشاط مخطط يهدف لإحداث تغييرات في الفرد والجماعة، من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة قادرين على القيام بمهام بكفاءة عالية<sup>2</sup>.

فالتعريفين السابقين يؤكدان على أن التكوين المهني يعمل على تنمية وتطوير مهارات وقدرات الأفراد، حتى يتمكنوا من القيام

---

1. عبد الكريم قريشي: التكوين والتوظيف في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز الجامعي ورقلة، العدد 1998، 01، ص 23.

2. عبد الكريم درويش، ليل تكلا: أصول الإدارة العلمية، مكتبة لأنجلو مصرية، القاهرة، 1976، ص 579.

بالمهام المنوطة بهم في مسارهم المهني، بالإضافة إلى كونه نشاط ممنهج ومنظم يعيد بناء الفرد وفق متطلبات واحتياجات العمل والوظيفة. فمن ما تقدم من تعاريف حول التدريب والتكوين المهنيين، نستنتج بأن جوهر العمليتين هو تعديل سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيمات، ومنحهم قدرا من المهارات والمعارف والمعلومات والاتجاهات، وفقا لآليات منظمة ومضبوطة تنبع من الحاجات الواقعية لتلك العملية، وتصمم وتنفذ بطريقة علمية وتتابع وتقوم بموضوعية، فهما وجهان لعملة واحدة تستثمر في المورد البشري كإحدى العناصر المهمة، من أجل مواكبة متغيرات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والانسجام معها.

فالتكوين المهني بهذا المعنى هو تعديل لسلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيمات، ومنحهم قدرا من المهارات والمعارف والخبرات والمعلومات والاتجاهات، بوسائل وأساليب علمية تواءم منهجية الميكانيزمات المتبعة في ذلك؛ والتي تبدأ بتحديد الحاجات التكوينية ثم تصمم البرنامج التكويني بدقة، ومن ثم تنفذه بطريقة علمية ومتابعته وتقومه بموضوعية.

## 2. أهمية التكوين و فوائده:

يرى «جاري ديسلر GARY DESSLER» أن الاهتمام بالتكوين قد زاد خلال السنوات الأخيرة، حيث كان التكوين يستخدم بصفة

أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التكوين على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم، إلا أن التكوين المهني لم يعد كافياً بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة<sup>1</sup>.

فبدون تكوين قد تواجه المنظمات مشاكل في سير العملية الإدارية والإنتاجية من جراء التكنولوجيا الجديدة والمتسارعة، ذلك أن هذه الأخيرة قد تسبب نوع من الاستياء وعدم الرضا، فالتكوين قد يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل التنظيم بقدر مدى استيعاب أو مدى التحكم في التقنية الحديثة والمتطورة.

كما تتجلى أهمية التكوين في أي منظمة أيا كان حجمها أو نوعها أو مستواها أو نشاطها في عدة زوايا أهمها<sup>2</sup>:

- التكوين هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية أو الإدارية، فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

- التكوين يحسن من قدرات الفرد و ينمي مهاراته، فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي

---

1 . مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية، النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 58.

2 . مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش الصالح: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، اربد، 2006، ص 189.

لل فرد، ويزيد من درجة أمانه الوظيفي .

- كل العاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون للتكوين، فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها، و يحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة أعماله أفضل .

فللحرص على مواكبة التغيير في جميع المجالات، وتحسين قدرات الأفراد في المنظمات وضمان إتقانهم لوظائفهم وأعمالهم الموكلة لهم هو من أهم فوائد التكوين، ولكن إذا ما تمعنا في برامج التكوين و النتائج المحققة من خلاله، لكشفنا أبعادا وأطرافا تتداخل وتتكامل وتتسع مع استمرار عملية التكوين، فأهمية و فوائد التكوين التي تعود على الأفراد العاملين تستفيد منها المنظمة التي استثمرت فيهم، من خلال النتائج و الأرباح المحققة من هذا الاستثمار، كما نجد المجتمع يتطلع إلى العوائد و المخرجات المحققة من أعمالهم و أدائهم .

فبالنسبة لأهمية التكوين المهني للأفراد الذين يتم تأهيلهم تتمثل فيما يلي:

- توسيع و زيادة فرص الترقية الوظيفية و ما يترتب عليها من مكتسبات مادية و معنوية .

- رفع الروح المعنوية و الرضا عن الأداء و تحسين العلاقات الإنسانية .

- تحديث المعلومات و إثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية و المستقبلية.

- إتقان استخدام الأجهزة و المعدات و التقنيات الحديثة ذات العلاقة بالوظيفة.

- إثراء الخبرات و التجارب و تبادلها و التعرف على المستجدات الفكرية و العملية ذات العلاقة.

- التخفيض من الصراعات و النزاعات و الضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.

- غرس القيم الإيجابية و أخلاقيات الوظيفة العامة و اجتناب العادات السلبية<sup>1</sup>.

فكل هذه الأهمية بدت واضحة مع تنامي حجم المنافسات المحلية و العالمية و نوعيتها بين المؤسسات على اختلاف نشاطاتها، الأمر الذي استدعى الاهتمام بالفرد أو العامل أو ما يسمى بالموارد البشري و تأهيله، حتى يمتلك القدرات و المهارات و المعارف القادرة على التطوير و التحسين، و من هنا كان لابد من التركيز على التكوين لأجل غرس القيم و الاتجاهات الإيجابية و رفع الروح المعنوية لدى العامل، و إثراء معارفه و خبراته و تجديدها لتحقيق الإتقان و الإبداع و الابتكار.

1. عامر خضير الكبيسي: التدريب الإداري و الأمني، رؤية معاصر للقرن الحادي العشرين، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ط 1، 2010، ص، ص 17، 18.

أما بالنسبة لأهمية التكوين المهني للمنظمات فتكمن في:

- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أوفي المخرجات النهائية للمنظمات.

- تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف و الموائمة.

- تحسين السمعة و توثيق العلاقات مع الزبائن والمتعاملين والجمهور.

- إشاعة ثقافة الحوار و التفاهم والمصارحة؛ مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.

- تنشيط مهارات الإبداع والابتكار والتحديث؛ مما يحقق التميز ويرفع الكفاءة و الفاعلية.

- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها وتقليل العطل والهدر فيها.

- التعرف على تجارب المنظمات والأجهزة المماثلة وعلى التقنيات والأساليب المعاصرة، لإجراء المقارنات وتقليص الفجوات ومواكبة المستجدات<sup>1</sup>.

فالتكوين سلاح ترفعه المنظمات أمام تحدي التغييرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة، في البيئة التنظيمية من آلات وأجهزة متطورة

1. عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص، ص 19، 20.

وأساليب عمل مصاحبة لهما، فهذه الآلات والأجهزة المعقدة تتطلب نوعاً من المهارات الفنية والتقنية المتعددة ذات المستوى العالي والنوعي، حتى تتمكن من التعامل معها والتحكم فيها، ولهذا فمن المنظمات من تبنت سياسة تكوين وتطوير وتعلم مستمر لتواكب هذه التطورات المتسارعة.

ولأهمية وفوائد التكوين بالنسبة للمجتمع نوجز أهمها فيما يلي:

- إن التكوين يعد جهداً هادفاً ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها، وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول والنظم التي تحرص على البقاء والنماء، وإن المهارات والخبرات التي يحصل عليها المواطنون أياً كانت منظماتهم ستجني النظم والمجتمعات ثمارها عاجلاً أم آجلاً.

- إن التكوين يعد إحدى آليات التوظيف التي يمكن للدولة أن تحل عن طريقه العمالة الوطنية محل العمالة الأجنبية، التي تمت الاستعانة بها نتيجة نقص الخبرات والمهارات لدى المواطنين في المراحل الأولى من عمرها واستقلالها، ناهيك عن كون التكوين يوفر الفرص لتشغيل العاطلين عن العمل وتوجيههم للمشاركة في تنمية أقطارهم والنهوض بها<sup>1</sup>.

وبما أن للتكوين فوائد بالغة الأهمية على الفرد، الذي بدوره يساعد بشكل كبير في تطوير المنظمات ونجاحها للظفر بمكان في

1. عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص 20.

السوق أو توسيع حصتها منه، فكيف لا يساهم في تغيير ملامح المجتمع الذي يعيش فيه وينهض به، فتطوير المهارات والخبرات وتحسينها وتعديل السلوكيات وتغيير الاتجاهات لدى الأفراد والعاملين، كل ذلك يدعم العلاقات الإنسانية والجماعية التي تحقق التكامل والتكافل الاجتماعي، اللذان من شأنهما المشاركة في تنمية وتطوير المجتمع ككل.

### 3. أهداف التكوين المهني:

من المهم تحديد أهداف التكوين المهني بدقة ووضوح، بحيث تكون هذه الأهداف واقعية وقابلة للقياس، كما يجب التمييز بين الأهداف العامة للمؤسسة التي تسعى جاهدة لتحقيقها، وأهداف التكوين التي تتجلى في الغاية من كل دورة تكوينية؛ أي من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والمهارات والقدرات الفنية والفكرية والتطبيقية، المتحصل عليها عند نهاية العملية التكوينية، وفيما يلي سنلخص أهم أهداف التكوين المهني:

- يساهم التكوين المهني في زيادة معرفة ومهارة العاملين؛ مما يؤدي إلى الارتقاء بكفاءة أدائهم وزيادة إنتاجهم وتعظيم الأرباح، ولاشك أن التطور التكنولوجي المتسارع يؤدي إلى خلق تخصصات جديدة، فينعكس ذلك بشكل واضح على زيادة الحاجة للتكوين المهني قصد توفير المهارات المطلوبة لشغل تلك الوظائف.

- يساهم التكوين المهني في تعظيم معرفة ومهارة الفرد، وهذا

يؤدي إلى توفير الرقابة الذاتية عنده مما يقلل الحاجة إلى الإشراف.

- إن وجود سياسة واضحة للتكوين المهني و برامج معدة على أسس علمية سليمة، سيؤدي إلى انخفاض حوادث وإصابات العمل، لأن معظم هذه الإصابات ترجع إلى انخفاض معرفة العامل بأسلوب التشغيل السليم للآلات و المعدات أو لعدم تفهمه بظروف العمل.

- يساعد التكوين المهني على تذكير العاملين بأساليب الأداء و تعريفهم أولاً بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها، و بأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.

- يساهم التكوين المهني في تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات على اختلاف مستوياتهم التنظيمية<sup>1</sup>.

نكشف مما سبق أن للتكوين المهني أهداف عدة، منها ما هو متعلق بالعامل ذاته من خلال تطوير مهاراته و تحسين معارفه و تغيير سلوكياته و اتجاهاته، التي تجعل منه الرجل المناسب في المكان المناسب، و هذا بطبيعة الحال يقلل من الضغوط المرافقة للعمل كالرقابة الإدارية والإشراف و غيرهما، كما يقلل من حوادث العمل و مخاطره و يساعد على معرفة المستجدات و التطورات التكنولوجية و ما استحدث من برامج و أساليب و آلات حديثة في ميدان عمله، و منها ما هو متعلق بزيادة فعالية و كفاءة المؤسسة في تأدية مهامها و واجباتها

---

1. محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العيكان، 2008، ص 137.

ومن ثم تحقيق أهدافها.

بينما يقسم باحثون آخرون أهداف التكوين المهني إلى أربعة أنواع على النحو التالي:

- الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة، والتي تنشق من الواجبات الرئيسية للوظيفة و تحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء، و تحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

- أهداف حل المشكلات الفنية و الإنسانية وغيرها، والتي تثار في العمل و تختص بإيجاد حلول محددة، فتساعد بذلك هذه الأهداف الأفراد و المنظمات على الاستمرار في الإنجاز والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل.

- الأهداف الابتكارية التي تتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد.

- الأهداف الشخصية التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم، من تنمية ذاتية و ترقية و احترام الآخرين و تأكيد الذات<sup>1</sup>.

فالتكوين المهني هو عملية مستمرة و دائمة تواكب متطلبات ومستجدات العمل اليومي ومدى تحقيق أهدافه التفصيلية، كما يهدف إلى العمل على تجنب العقايل وحل المشاكل التي تواجه تأدية الوظائف التي تساعد على دفع عجلة الإنجاز. و أهداف أخرى من شأنها أن تحدث التطوير و التغيير في جميع مستويات التنظيم، منها ما

1 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق: ص، ص 66، 67.

هو متعلق بالفرد أو العامل سواء في إبداعه و ابتكاره واكتشافه، أو ما يتعلق بما يكسبه من فوائد و عوائد مادية و معنوية.

#### 4. مبادئ التكوين المهني:

لممارسة أي نشاط تكويني لا بد من مراعاة عدة مبادئ و أسس لأجل نجاحه و فعاليته، و من أهم هذه المبادئ نذكر ما يلي:

1.4- الاستمرارية: فالتكوين يبدأ مع الحياة الوظيفية للفرد و يستمر معه خطوة بعد الأخرى لتطويره و تنميته، فيمكن العاملين من التكيف و التطور المستمر أمام التغيرات الحالية و المستقبلية<sup>1</sup>، و بهذا فإن العملية التكوينية تبدأ مع اختيار الفرد الجديد للتوظيف إلى غاية تنظيم برامج تكوينية للموظفين القدامى، لإكسابهم مهارات و معارف جديدة تتطلبها بيئة العمل، و كذلك البرامج التكوينية التي تعد لترقية بعض العاملين و تهيئتهم، للنهوض بمسؤوليات و أعباء و وظائف ذات مستوى أعلى.

2.4- التكامل: يركز هذا المبدأ على تأكيد صفة التكامل و الترابط في العمل التكويني، حيث ينظر إلى التكوين كنظام متكامل يتكون من أجزاء و عناصر متداخلة، تقوم بينهما علاقة تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه الصفة التكاملية للتكوين

---

1 . رداح الخطيب، أحمد الخطيب: التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 305 .

في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني<sup>1</sup>، وبذلك فإن التكوين ليس بالعمل العشوائي وغير المنظم، بل هناك ترابط و تكامل في النشاط التكويني يكون بين الأفراد المتكويين وبرامج التكوين، من المعارف والمهارات المراد إكسابها لهم وكذلك القائمين على النشاط التكويني، كما يكمن التكامل و التفاعل في تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم البرامج و تنفيذها و متابعتها و تقييمها.

3.4- التدرج: حيث يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج أو ينتقل إلى الأكثر صعوبة، و هكذا حتى يصل إلى المشكلات الأكثر تعقيداً<sup>2</sup>، كما أن التدرج في عملية الانتقال هذه يتم بصورة مدروسة و مخطط لها و منظمة لتأكيد الفعالية و النجاح فيها.

4.4- الواقعية و المنطقية: حيث يتم التكوين بناء على فهم منطقي و واقعي و دقيق و واضح للاحتياجات التكوينية<sup>3</sup>، و لذا فإنه على القائمين على العملية التكوينية تلبية الاحتياجات و المتطلبات الفعلية له، و أن يتواءم مع المستويات المطلوبة و المحددة له.

5.4- التغيير و التجدد: يشير هذا المبدأ إلى حقيقة أساسية و هي أن التكوين يتعامل مع متغيرات، و من ثم لا يجوز أن

1 . محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص 38.

2 . السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية، الإدارة الجامعية، القاهرة، 2001، ص 13.

3 . رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص 305.

يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين هو عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا مهاراته و رغباته، والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وكذلك الرؤساء يتغيرون بتغير نظم و سياسات المنظمات<sup>1</sup>، فحقيقة العملية التكوينية هي المرنة كي تواكب حركية التطور التكنولوجي وتتأقلم مع الوسائل و المعدات و الأساليب الحديثة، ومع جميع المستجدات اللازمة و الضرورية لتغطية المتطلبات التكوينية بما يتلاءم مع مستوى المهام والوظائف التي يشغلها العاملين.

## 5. مسؤولية التكوين:

التكوين مسؤولية كل مدير و كل مشرف على العملية، ومن المسلم به أن المديرين في جميع أجزاء المنظمة سيزودون بالمساعدة الفنية والخبرة المتخصصة، وبالإرشادات التي يحتاجون إليها لتأدية مهامهم التكوينية، و يتولى تقديم هذه الاستشارات الفنية أقسام متخصصة يعمل فيها فنيون خبراء ضمن الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

ففي المؤسسات المتوسطة تكون هناك أقسام لإدارة شؤون الأفراد العاملين بها، أما في المؤسسات الكبيرة تكون هناك إدارة لشؤون الأفراد يتبعها أقسام للتكوين؛ أي أن وجود أقسام متخصصة للتكوين يتوقف على حجم المؤسسات، كما يتوقف أيضا على مدى

1 . محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص 138 .

اتساع وأهمية برامج التكوين، وفي المؤسسات الضخمة المتقدمة قد تكون هناك عدة أقسام متخصصة لتخطيط التكوين ووضع برامجه وتنظيمه وتنفيذه ومتابعة نتائجه<sup>1</sup>.

فلا تتحدد مسؤولية التكوين في جهة محددة أو طرف محدد، بل هي مسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف المشاركة فيه، من إدارة الموارد البشرية ومن المديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم، وكذلك من جميع الأفراد الذين يشاركون في هذا التكوين، ومن أهم مسؤوليات هذه الأطراف المشاركة في عملية التكوين:

• مسؤولية إدارة الموارد البشرية، وتشمل عدة عناصر أساسية منها:

- تصميم نظام متكامل للتكوين والتنسيق بين جهوده في المنظمة، والإعداد لبرنامج التكوين سواء كان خارج أو داخل المنظمة ومتابعته.

- التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التكويني، مع تقديم الخبرة والمشورة وتوعية العاملين ونصحهم بضرورة التكوين.

• مسؤولية المديرين التنفيذيين، و تتجلى معظمها في:

- تحديد الحاجة التكوينية وتقديم المهارات و المعلومات للمتكورين .

1 . رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص، ص 306، 307.

- تنفيذ برامج التكوين داخل المنظمة، وتقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية والمشاركة في جهود التكوين والتطوير.

• مسؤولية المتكولين: يعتبر المتكون مسئول عن تكوين وتطوير نفسه، وأن يقوم بتحديد نقاط الضعف لديه ويناقشها مع رئيسه المباشر أو مدير التكوين<sup>1</sup>.

بما أن التكوين هو عملية تقوم على أسس علمية تهدف إلى إكساب الفرد المعلومات والمهارات، وتطوير سلوكياته أو اكتسابه سلوكيات جديدة لأجل تمكينه من أداء وظائفه على ما يرام، فإن تحقيق أهداف المنظمة لا يأتي إلا إذا تحملت جميع مستوياتها أعباء هذه العملية، وتضافرت وتكاملت جهود الأفراد فيها بكفاءتهم وخبراتهم المختلفة.

## 6. أنواع التكوين:

بما أن للتكوين فوائد ومستويات عديدة وأهمية وألوية متنوعة، فلكذلك له أنواع وتصنيفات مختلفة تختلف باختلاف نشاطاته وأهدافه واحتياجاته، وفيما يلي سنوجز أهم المعايير والمؤشرات التي يتم تبعاً لها تصنيف التكوين وأنواعه.

- أنواع التكوين وفقاً لعامل الزمن أي؛ قبل الالتحاق بالعمل أو التكوين أثناء العمل.

1. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص 322.

- أنواع التكوين وفقا لعامل المكان؛ يكون داخل المنظمة و على رأس العمل أو خارج المنظمة و بعيدا عن العمل.

- أنواع التكوين وفقا لمده و آجاله؛ ويكون قصير الأجل أو متوسط الأجل أو تكوين طويل الأجل.

- أنواع التكوين وفقا لمستوياته؛ تكوين للمستويات الدنيا (الحرفية المهنية)، تكوين للمستويات الوسطى (الإشرافية)، و تكوين للمستويات العليا (القيادية).

- أنواع التكوين وفقا لنطاقه الجغرافي؛ تكوين محلي و وطني، تكوين إقليمي، تكوين دولي.

- أنواع التكوين وفقا لتقنياته و أساليبه؛ تكوين عبر المكونين، تكوين سلوكي، تكوين عن بعد، تكوين بالمحاكاة داخل الورش و المختبرات.

- أنواع التكوين وفقا لقطاعاته و مجالاته، تكوين مدني يشمل القطاعات التنموية الاقتصادية والصحية و التربوية والاجتماعية والإدارية، و تكوين أمني وعسكري يشمل القطاعات الوقائية والدفاعية والسيادية للأفراد، والضباط و بعض شرائح المجتمع المدني<sup>1</sup> قد يصعب في بعض الأحيان الفصل بين أنواع التكوين لتداخلها و تشعبها في نفس الوقت، فغالبا ما نجد برنامجا تكوينيا يحمل في طياته

1. عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص، ص 26 ، 27.

العديد من تلك التصنيفات السابقة، فمثلا قد يكون برنامجا تكوينيا واحدا داخل المنظمة وعلى رأس العمل؛ أي أثناء الخدمة و قصير الأمد وله طابع محلي، ويكون موجها للقياديين سواء كانوا مدنيين أو عسكريين، فإنه باختلاف وتنوع هذه التصنيفات والأنواع التكوينية تتباين مدى فعاليتها ونجاحتها ميدانيا، و في هذا المقام سنقوم بعرض البعض منها والتي تعد الأكثر استخداما و انتشارا.

### 1.6. التكوين قبل العمل:

يتم التكوين في بعض الأحيان قبل أن يياشر الفرد عمله، وهنا على المترشح إعداد وتأهيل نفسه للوظيفة أو للمهنة التي يرغب فيها أو يختارها كمسلك وظيفي لمستقبله، فيتولى الفرد البحث عن البرامج والمعاهد التي تلاءم رغبته و تسهم في تكوينه و تأهيله، للتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة أينما يجدها فيتنافس مع المترشحين الآخرين عليها<sup>1</sup>.

فالموظف الجديد يحتاج إلى جملة من المعلومات التي تعرفه بعمله و بالمؤسسة التي سيعمل فيها، وتؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها هذا الموظف في الأيام الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة، ويهدف هذا النوع من التكوين إلى تهيئة الموظف الجديد للعمل، وتكوينه على كيفية أداء العمل وتختلف طرق تقديم الموظف الجديد لعمله، فالبعض يعتمد على مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، و البعض يعتمد على أسلوب

1. المرجع نفسه: ص 30 .

المحاضرات والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الضرورية، بالإضافة إلى طرق عديدة أخرى<sup>1</sup>.

تسمى العملية التكوينية المقدمة في هذا النوع من التكوين، بالبرامج السابقة أو القبليّة لأنها تعتبر قاعدية و تمهيدية لتولي منصب العمل أو الوظيفة، وعلى العموم هذا هو المعمول به في مختلف المنظمات و إدارات دولنا على تنوعها و اختلاف نشاطاتها واهتماماتها.

## 2.6. التكوين أثناء العمل:

يسميه البعض التكوين على رأس العمل، و يعد من مسؤوليات المشرفين والمسؤولين الذي يعمل المتكويّنين تحت إشرافهم وضمن أقسامهم وإداراتهم، والمشرف حين يكون كفاء و ذا خبرة وممارسة ناجحة، وفي نفس الوقت متعاوننا و محبا لعمله ولزملائه، يعد أصلح المتكويّنين و أكثرهم قربا ومعرفة بثغرات زملائه وتابعيه، والأقدر على تشخيص احتياجاتهم ذات الأولوية والمهمة. وقد مارسته المؤسسات والمنظمات قبل أن تظهر المعاهد التكوينية المتخصصة، فكان ذلك يتم أثناء تسيير المعاملات أو إجراء العمليات الفعلية دون اقتطاع أوقات خاصة للتكوين، حيث يكون التكوين فرديا و مباشرا وقد يكون جماعيا و فريقيا، حين تخصص فترات قصيرة أسبوعية أو شهرية لتغذية العاملين بالنصح و الإرشاد، أو لكشف الأخطاء التي يحدثها بعض

---

1 . أحمد ماهر: مرجع السابق، ص 325.

العاملين عبر المرحلة الزمنية السابقة فيتم تصحيحها و معالجتها<sup>1</sup>.  
وما يزيد من أهمية هذا التكوين أن الكثير من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي يستوجب أن يتلقى العامل تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، ومن مزاياه محدودية كلفته كما يكون الفرد على العمل مباشرة، ويعاب عليه عدم الكفاءة في التكوين ما لم يكن المشرف مكونا ماهرا، كذلك عدم إعطاء وقت كافي لهذا النوع من التكوين<sup>2</sup>.

الهدف من هذا النوع من التكوين هو تنمية مهارات العاملين و تطويرها، بما يتماشى والتطورات الحاصلة على مستوى الوظائف من آلات و أجهزة وأدوات، و يلعب المسئول المباشر أو المشرف على المتكون دورا أساسيا في هذه العملية، كونه الأكثر معرفة بنقائصه والأجدر في تحديد الاحتياجات و المتطلبات التي على أساسها تتم برمجة الأنشطة التكوينية.

### 3.6. التكوين المهني و الفني :

يتم في ورش تدريبية خاصة أو في مدرسة المصنع أو غير ذلك من الأماكن التي تجهز لهذا الغرض، وهذا النوع لا يحدث أثناء العمل بل خارجه؛ فتم الممارسة دون أن يرضخ المتكون لأي ضغوطات كالتي يخضع لها أثناء الممارسة الفعلية لعملية الإنتاج<sup>3</sup>,

1 . عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص 28.

2 . أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 325.

3 . رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص 313.

وهذا النوع من التكوين يهتم بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية مثل: النجارة واللحام و البناء و صيانة الأجهزة... الخ، وهناك نوع آخر من التكوين المهني والفني و المتمثل في التلمذة الصناعية؛ و فيه تقوم بعض المؤسسات أو النقابات العمالية بتعليم هؤلاء الأفراد و يحصلون غالبا على شهادة فنية لمشاركتهم و اجتيازهم البرامج التكوينية<sup>1</sup>.

فالمرکز المتخصصة في مجال التكوين هي التي تقوم بعملية التكوين في هذا النوع؛ إذ تحدد هذه المراكز البرامج وفق احتياجات و متطلبات المتكون، بغرض إكسابهم المهارات و الأساليب الجديدة لأداء وظائفهم و أعمالهم بكفاءة و فعالية.

#### 4.6. التكوين الإداري القيادي:

يشمل هذا النوع من التكوين زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد، من تحليل المشاكل و اتخاذ القرارات الإدارية و زيادة القدرة على التفكير الخلاق، كما يشمل المهارات الاتصالية و القيادية و الإشرافية و التحفيزية و التخطيطية و التنظيمية<sup>2</sup>.

ففي هذا النوع من التكوين يقوم العامل باكتساب المهارات و المعارف الإدارية، و الإشرافية الضرورية للوظائف الإدارية بجميع مستوياتها، من قيادة و تحفيز و تخطيط و تنظيم و تنسيق و اتصال،

---

1 . أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 326.

2 . محفوظ أحمد جودت: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2010، ص 184.

واتخاذ القرارات الصائبة في جميعها.

## 5.6. التكوين التخصصي:

هدفه تعويض القصور في المعارف والمهارات لدى العاملين، المتعلقة بطبيعة أعمالهم ورفع كفاءتهم في أدائهم لتلك الأعمال<sup>1</sup>، فيشمل هذا النوع من التكوين المعارف والمهارات المتخصصة، قصد توفير الإمكانيات اللازمة لمواجهة المشكلات التي تواجه العاملين في وظائفهم، والتخطيط للقصور الذي يعتري هذه الوظائف واتخاذ القرار الصائب فيها مثل: المحاسبين والتقنيين والمهندسين وغيرهم.

## 7. مجالات التكوين:

يحدد «مدحت محمد أبو النصر» في كتابه «إدارة العملية التدريبية» مجالات التكوين في ثلاث مجالات هي كالتالي:<sup>2</sup>

- المجال الإداري.

- المجال الفني.

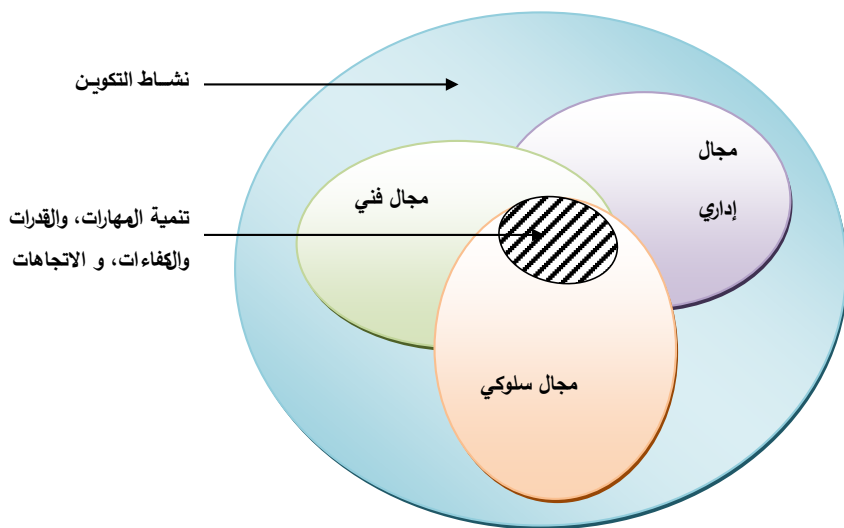
- المجال السلوكي.

فالمجال الإداري يمثل كل برامج التكوين التي لها علاقة بإكساب الأفراد العاملين، المعارف والمهارات التي تحتوي جميع العمليات الإدارية، من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات وعمليات

1 . محفوظ أحمد جودت: مرجع سابق، ص 183 .

2 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص 75 .

التوجيه والإرشاد. أما المجال الفني فيشمل تطوير المعارف والخبرات والمهارات المتخصصة، قصد تصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها. و المجال السلوكي يقتصر على تدعيم الاتجاهات الإيجابية لدى المتكون، من استدراك عمليات التوجيه والقيادة والتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال، والشكل رقم «01» يوضح مجالات التكوين والتي جميعها في عملية ديناميكية ضمن نشاط التكوين، والتي تتقاطع كلها في تنمية مهارات وقدرات وكفاءات العاملين وتوجيه سلوكياتهم.



شكل رقم «01» يوضح مجالات التكوين.

المصدر: من تصميم المؤلف.

## 8. عناصر و أطراف التكوين.

لعملية التكوين أطراف عدة تتكامل فيما بينها و تنتظم جميعها في حلقة واحدة، لأجل تطوير و تنمية قدرات و مهارات العاملين و تدعيم سلوكياتهم و اتجاهاتهم، و هذا لأجل تطوير الوظائف التي يشغلونها كهدف أساسي لنجاح المؤسسة و تحسين مخرجاتها، و لنجاح هذه العملية التكوينية مجموعة من العناصر المترابطة و المتفاعلة فيما بينها تتمثل في:

1.8. المتكون: يقصد به ذلك الفرد المؤهل لدرجة تمكنه من أداء مهام عمله، كما أنه يكتسب خبرة مع الزمن تساعده على التكيف و التأقلم مع المتغيرات المختلفة و الجديدة، و لنجاح العملية التكوينية لا بد من إقناع المتكون بأهمية و ضرورة التكوين و بحاجته إليه<sup>1</sup>، فإن لوجود متكون واعي بضرورة التكوين و مقتنع بأهدافه هو من دواعي نجاح العملية التكوينية، لأن المتكون هو لب و محور العملية و أساسها.

2.8. المتكون: هو الشخص المسئول عن إعداد و اختيار المادة العلمية المناسبة لتلبية أهداف التكوين، و لذلك فإنه من المهم أن يتم اختيار المتكون المناسب القادر على استخدام وسائل التكوين<sup>2</sup>، و أساليبه المتنوعة بما يتفق مع طبيعة المتكون و أهدافه و مستوى التكوين،

---

1 . يوسف محمد بن قبالن: أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتب، ط1، الرياض، 1991، ص 20.  
2 . رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص 318.

فلا بد إذن من توافر الشروط اللازمة في المكون حتى يتمكن من أداء مهامه التكوينية على أحسن وجه، وبالشكل الذي يناسب المستجدات والتطورات البيئية الحديثة.

3.8. المادة العلمية: المادة العلمية للتكوين تكون عادة مختصرة، تحتوي على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية وتكون ضمن محتويات حقيبة التكوين، فبعضها يؤديه المتكون وحده وبعضها يؤديه بشكل جماعي من خلال تقسيم المتكونين إلى مجموعات<sup>1</sup>، كما يقوم المكون بإعداد هذه المادة العلمية والإشراف عليها، ويتولى تنفيذها في جميع مراحلها ومستوياتها وتكون هذه المادة العملية ضمن الحقيبة التكوينية، التي تشمل المواد والأنشطة والخبرات التكوينية، ويتم إعدادها في شكل مواد مكتوبة أو تسجيلات إذاعية وتلفزيونية وأفلام سينمائية ودراسات حالة وتمثيل الأدوار... الخ.

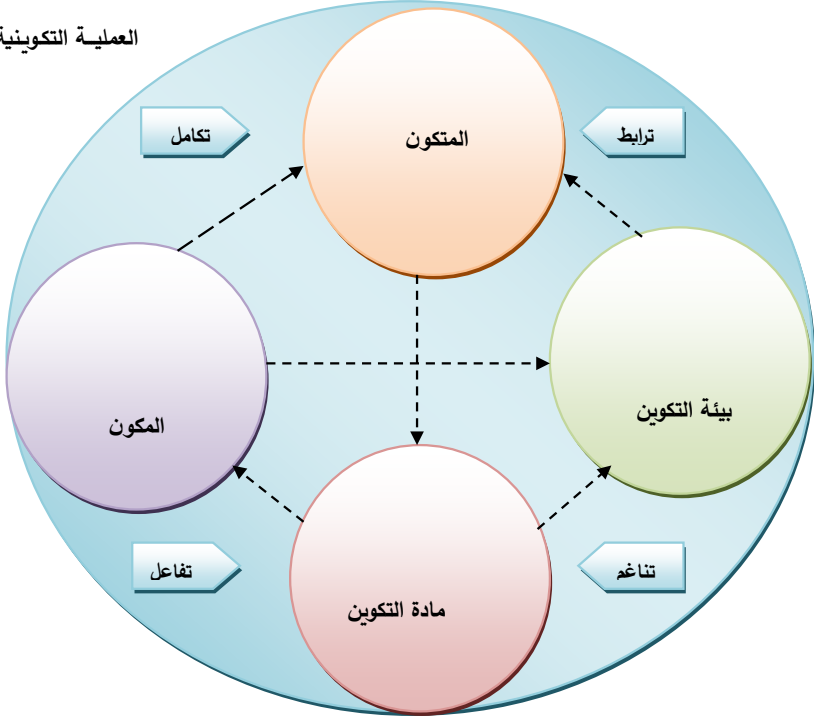
4.8. بيئة التكوين: هي مكان أو موقع التكوين وكذا القاعات التي يزاول فيها المتكونين تكوينهم، بالإضافة إلى ما يتوفر فيها من وسائل ومن ظروف صحية للتكوين، كالتهووية والإضاءة والسيبورة والمقاعد المريحة والناذج، وأجهزة عرض الأفلام والشرائح وغيرها. ومن الشروط المهمة التي تساعد على نجاح البرنامج التكويني كما يرى بعض المختصين، عزل التكوين مكانيا ونفسيا عن مكان العمل وعن مديري التكوين<sup>2</sup>،

1 . يوسف محمد بن قبلان: مرجع سابق، ص 318.

2 . يوسف محمد بن قبلان: مرجع سابق، ص 20.

والشكل رقم «02» يوضح عملية التكوين التي تتفاعل وتترابط وتتكامل وتتناغم فيما بين جميع عناصرها.

العملية التكوينية



شكل رقم «02» يوضح عناصر التكوين.

المصدر: من تصميم المؤلف

09. المشاكل التي يعالجها التكوين:

للتكوين دور أساسي ومهم في تنمية وتطوير العاملين وتأهيلهم وصقل مهاراتهم وخبراتهم، فهو أداة لعلاج المشكلات التي من

الممكن أن تواجهها أي منظمة في مشوارها الإداري أو الإنتاجي، والتي يقف ورائها دائما أداء العامل داخل المنظمة، ومن المشاكل التي قد تعاني منها المنظمات وواجهها ما يلي:

### 1.9 . مشاكل الخلل في تأهيل العاملين بالأداء المطلوب:

و نعني هنا سد حاجة المؤسسة بتأهيل مهارات معينة، وهذا يحصل لأي سبب من الأسباب كالحاجة لمهارات جديدة نظرا للتغيرات التكنولوجية جذرية، أو لأن عدد من الوظائف الجديدة استحدثت بسبب التوسع أو التغيير التكنولوجي وغيره، كما أن الموظفين الجدد هم بحاجة إلى تأهيل قبل أن يستلموا مسؤولياتهم، وكذلك الأشخاص المرشحين للترقية إلى مناصب شغل جديدة، فهم بحاجة إلى تأهيل حتى يتمكنوا من تحمل مسؤولياتهم الجديدة<sup>1</sup>.

فالمشاكل التي تواجه التكوين تبدأ من بداية توظيف العمال الجدد، إذ يعمل التكوين على تعريفهم بمسؤولياتهم الموكلة إليهم التي تشمل مناصبهم الجديدة، كما يعتمد التكوين على تأهيل وتنمية قدرات العمال أصحاب الخبرة في العمل، سواء كان لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في البيئة التنظيمية من آلات وأدوات و ماكينات جديدة، وأساليب فنية وبرامج وأنظمة تسيير وتحكم مستحدثة، أو كان بغرض ترقيةهم إلى مناصب شغل جديدة تتطلب منهم مستوى أدائي أكبر وأحسن، فهم بحاجة إلى التكوين حتى يتمكنوا من تأدية

---

1 . سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل، ط1، عمان، 2001، ص 220.

مهامهم و مسؤوليات المناصب والوظائف الجديدة على أحسن ما يرام.

## 2.9 . مشاكل تقصير المشرفين و المديرين في أداء أعمالهم:

يرجع هذا لانشغالهم بتعليم و توجيه العاملين لديهم، والذي لا يترك لهم الوقت الكافي لأداء مهام أخرى مهمة، كما قد يكون السبب في ذلك عدم امتلاكهم للمهارات الضرورية لأداء أعمالهم، والذي يمكن معالجته بتكوينهم لاكتساب هذه المهارات<sup>1</sup>.

يمكن القول أن التكوين الناجح في علاج المشكلات التي تواجه المنظمات، عليه أن يهتم بالمشكلات الناتجة عن نقص مهارات الفرد وقدراته في تأدية مهامه، بما في ذلك المعلومات والمفاهيم والسلوكيات المتعلقة بالعمل والتي تعتبر من شروط العمل و متطلباته، فالمشاكل التي تواجه التكوين تكون جملها تتركز حول تحسين و تطوير العجز، والقصور الذي يعتري أداء العامل في المنظمة في جميع مستوياتها الوظيفية، لأنه في غالب الأحيان يكون السبب وراء تدني الإنتاج هو نقص المعارف و المهارات و الخبرات لدى العاملين بها.

---

1 . المرجع سابق نفسه: ص 220 .

## ثانيا. فلسفة التخطيط الاستراتيجي:

### 1. الإدارة والإستراتيجية:

لقد اختلف علماء الإدارة في تحديد مفهوم الإستراتيجية؛ فمنهم من يرى أنها الأهداف بعيدة المدى، ومنهم من يرى أن الإستراتيجية هي الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى، ومنهم من يجمع بين الرأي الأول والثاني ويعرف الإستراتيجية على أنها الأهداف بعيدة المدى والوسائل التي تحقق تلك الأهداف<sup>1</sup>، وتعرف الإستراتيجية كذلك بأنها «نظام إيجاد وصياغة وتطوير عقيدة تضمن النجاح على المدى الطويل إذا اتبعت بأمانة، فهي بمثابة كرة بلورية للمنظمة يمكن لجميع عناصر العمل التركيز والتجمع حولها»<sup>2</sup> فالإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تطور فيها المنظمة، وتنفذ من خلالها الخطط التي تتبنى أهداف وغايات تلك المنظمة، وعملية الإدارة الإستراتيجية مستمرة وتتطور مع تغير الأهداف والغايات التنظيمية<sup>3</sup>. كما تعتبر الإدارة الإستراتيجية منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل المؤسسة داخليا وخارجيا، وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات

---

1 . إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو-تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، ط01، العلة، 2013، ص115.

2 .Maleka Stevens; Strategy Management and Strategic Planning Process, south african perspective, First Edition, 2014, p05.

3 .ibid ; p12.

عليها، لتحقيق خاصية مميزة وإستراتيجية للمؤسسة لتحسين خدماتها<sup>1</sup>؛ وبهذا المعنى فإن الخطط الإستراتيجية هي إحدى مكونات الإدارة الإستراتيجية وأهم العناصر المشكلة لها، فالإستراتيجية هي مجموع تلك المكونات و العناصر الإدارية، التي تمثل في مجملها سبب النجاح و محور التطور وثمره جهد ذلك التخطيط.

وبعبارة أخرى فإن الإدارة الإستراتيجية تتمثل في تلك العمليات التي تتضمن تصميم وتنفيذ القرارات ذات الأثر طويل الأجل، التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر الزبائن والمساهمين والمجتمع ككل<sup>2</sup>، فيقصد بالإدارة الإستراتيجية مجموعة العمليات التي تشمل عدة أنشطة أساسية ومتداخلة وهي: تحليل البيئة (التحليل الاستراتيجي) وصياغة الاستراتيجيات، وتطبيق الاستراتيجيات، وتقييم الاستراتيجيات، والتحليل البيئي وصياغة الإستراتيجية يشار إليهما بالتخطيط الاستراتيجي<sup>3</sup>، فالإدارة الإستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود، فهي تتطلب بذلك مجهود فكري وكثير من الانضباط والالتزام، كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات

---

1 . عصام محمد عبيد: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية و الرسالة في مجتمع المعرفة:

[www.almustafauniversity.com/wp-content/uplo/2016/04/elebda3.net-7327.pdf](http://www.almustafauniversity.com/wp-content/uplo/2016/04/elebda3.net-7327.pdf)

يوم 12/10/2016 الساعة 21:20.

2 . غول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2008، ص182.

3 . منصور محمد إسماعيل العريفي: الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، ط02، صنعاء، 2011، ص16.

الزمنية للأداء، بدلا من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفعنا إلى اتخاذ رد فعل موجه بطريقة عقيمة، وفي الكثير من الأحيان يكون الانتظار - بسبب عدم التأكد مما يجب علينا عمله - سببا في تأخرنا للغاية عن اتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لتتائج سلبية كبيرة<sup>1</sup>، فالإدارة الإستراتيجية بذلك تقوم باحتواء جميع المراحل والوظائف الإدارية للمنظمة؛ إذ يشمل كل ذلك تنمية وتسيير الموارد البشرية والتخطيط لمختلف البرامج المتعلقة بالمؤسسة وبموازاناتها، كما تقوم بعملية التقييم والتوجيه والإرشاد واقتراح البدائل وتحديد الأولويات... الخ.

## 2. ما المقصود بالتخطيط الإستراتيجي؟

يعرف «ماك غرات Mc Grath» التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية رسمية مستمرة، لصناعة القرارات المنظمة والمبنية على تقييمات داخلية وخارجية، ويتضمن تنظيم الناس والمهام لتنفيذ القرارات وقياس درجة الإنجاز والفاعلية، ويتضمن الإجابة عن الأسئلة الآتية: كيف وصلنا إلى ما نحن عليه؟ وإلى أين نحن ذاهبون؟ وكيف سنصل إلى هناك؟ وكيف نجعل العمل قابلا للتنفيذ؟، ويرى «جودستين ونولن و فايفير Goodsten et Nolan et Pfeiffer» أن التخطيط الاستراتيجي عملية توجيه وتكامل للأنشطة الإدارية والتنفيذية في المنظمة، لرؤية المستقبل وتطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك

1 . محمد حسن يوسف: التخطيط الاستراتيجي: [www.saaid.net/Doat/hasn/113.htm](http://www.saaid.net/Doat/hasn/113.htm) . 2016 يوم: 10/07/ الساعة: 22:15.

المستقبل، إنه تنمية الفكر الشامل لدى أعضاء المنظمة عبر بناء الرؤية المشتركة لكيفية خلق التكامل، بين أهداف الوحدات الفرعية وأهداف المنظمة ككل، كما يعرف «كوفمان وهيرمان Kaufman et Herman» التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية للتجديد التنظيمي، توفر إطار عمل للتحسين وإعادة هيكلة البرامج و الإدارة وتقييم تقدم المنظمة<sup>1</sup>.

فمن هذا المنطلق يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي؛ يعمل على توجيه مهام المنظمة وأنشطتها بغرض تحقيق أهدافها، ولا يتاح له ذلك إلا باعتياده على فهم بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتحليلها، مع الالتزام بالطرق العلمية في ذلك ومن ثم يمكن وضع خطة عملية للمنظمة، تقلص من فارق الهوة بين ما هي عليه وما تطمح للوصول إليه.

ولا ننسى أن التحضير المسبق للتخطيط الاستراتيجي له بالغ الأهمية، فقبل البدء في عملية التخطيط يجب معرفة - قدر الإمكان - المؤسسة وبيئتها وموظفيها وإدارتها ومصادر التمويل فيها، وبعض المصادر البديلة لنشاط وعمل المؤسسة... الخ<sup>2</sup>، فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة، ويقوم التخطيط الإستراتيجي على نظام للمعلومات وصنع القرارات (الإستراتيجية)، على ضوء تقييم مستمر

1 . باسم علي حوامدة: دليل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات: [faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=169629](http://faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=169629) يوم: 2016/09/19 الساعة: 20:09.

2 . Akio Kawata Paul: Organizational effectiveness series, National minority adis council 2009, p10.

للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية، وكذا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة، والهدف ببساطة هو استكشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة والضعف وخلق الفرص، وتوظيف نقاط قوة المنظمة لاقتناص هذه الفرص وحسن استغلالها، وذلك بتقديم منتج أو منتجات بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة في عالم سريع التغيير<sup>1</sup>، كما أن الإستراتيجيات الخاصة بوظائف المنظمة لها نبع خاص من الأهداف طويلة المدى، إذ أن للإدارة العليا برامج وأهداف تساعد المنظمة على الاستمرار والتطور وتحقيق الأرباح، ومن خلال هذه الأهداف التي تصممها الإدارة العليا توضع استراتيجيات أخرى، كخطة عمل طويلة الأجل للوصول لتلك الأهداف، وتوضع مثل هذه الخطط والإستراتيجيات بحسب ما تتطلبه المنظمة، من احتياجات لمواجهة الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بها.

فالتخطيط الاستراتيجي هو صنع الاختيارات وهو عملية تهدف لدعم القادة، لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم، وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية لا تستخدم إلا لغرض واحد - مثل بقية الأدوات الإدارية الأخرى - ألا وهو مساعدة المؤسسة في أداء عمل أفضل، ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز نظرتها وأولوياتها، في الاستجابة للمتغيرات الحادثة في البيئة ومن حولها، وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس

---

1 . إبراهيم توهامي وآخرون: مرجع سابق، ص، ص 119، 120.

الأهداف، وبالطبع فالمقصود بكلمة «استراتيجي» هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط<sup>1</sup>.

ولقد أوضحت الدراسات التي أجريت على المنظمات الأمريكية التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي؛ أن أداء هذه المنظمات كان أفضل من التي لم تأخذ به، وأن المنظمات الأولى تميزت بمعدل نمو مرتفع في معدلات المبيعات والأرباح وذلك للأسباب التالية:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويتم ذلك من خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة، كذلك يمنع التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية والأهداف العامة للمنظمة.

- يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمات التي تأخذ به، بالفلسفة الإدارية اللازمة ويساعدها على تكوين وتقييم الأهداف والخطط والسياسات التي تحدد قراراتها.

- يمكن التخطيط الاستراتيجي المنظمة من زيادة قدرتها على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة؛ فهو يساعد على وضوح صورتها أمام مجموعة المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل بها المنظمة.

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الفائض من

---

1 . محمد حسن يوسف: مرجع سابق.

الموارد؛ لأنه يساعد على تحديد أولويات الأهداف وتوجيه الموارد إليها.

- يساعد على القدرة على التوقع في بعض القضايا الإستراتيجية، فهو يمكن المنظمة من توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل فيها، ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

التخطيط الاستراتيجي باختصار هو ذلك الجهد المنظم لتشكيل قرارات وإجراءات أساسية، توجه المنظمة إلى ماذا تفعل ولماذا تفعل ذلك؟ مع التركيز بشكل كبير على المتوقع من مستقبلها<sup>1</sup>،

فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر فلسفة إدارية حيث يقتضي تأمل المستقبل باستمرار وبطريقة منهجية، فهو أكثر من كونه إجراءات وأساليب وهيكل<sup>2</sup>.

تنوعت و تعددت التعريفات الذي نسجت لتحديد معالم التخطيط الاستراتيجي وحدوده العلمية والعملية، إلا أن الرؤى اختلفت حوله كون الخطط الإستراتيجية عملية إدارية تقوم بتغيير أو تعديل أساليب العمل ونظمه، في المنظمات كي تنمو وتتطور وتحقق الكفاءة و الفعالية، أو أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن أسلوب موجه لتلافي العراقيل والمشاكل التنظيمية المختلفة، أو بالأحرى هو فلسفة إدارية معقدة تصبو إلى تحقيق أهداف المنظمات، وفقا لتصورات أصحابها

1 . Akio Kawata Paul: op.cit. p 11 .

2 . حسنية محمد حسن الحيشي: الأسس الإستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، 2009 / 2010، ص، ص 68، 69.

قادة كانوا أم عاملين بها في جميع مستوياتها الإدارية.

### 3. أنواع التخطيط الإستراتيجي:

يفرق الكثير من المختصين و العلماء في مجال الإستراتيجية بين نوعين من التخطيط، الأول هو التخطيط التشغيلي أو التقليدي يهتم بوضع الخطط الخاصة بالأنشطة الدورية المتجددة للمنظمة على المدى القصير أو المتوسط، والثاني التخطيط الاستراتيجي وهو يحدد الإطار العام والأهداف الشاملة بعيدة المدى للمنظمة، واضعا في الاعتبار العوامل المساعدة والعقبات التي قد تواجه التنفيذ، ويكون التعديل في هذا النوع من التخطيط بسيط ومتباعد في الفترة الزمنية<sup>1</sup>.

ويختلف التخطيط التشغيلي عن التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

- التخطيط التشغيلي أقصر زمنا من التخطيط الاستراتيجي.
- التخطيط التشغيلي يهتم بعنصر الوقت أما الاستراتيجي يهتم بنوعية التحقق.
- التخطيط التشغيلي تحليلي وليس بالضرورة مبني على رؤيا، أما التخطيط الاستراتيجي مبني على رؤيا مستقبلية للمؤسسة.
- التشغيلي تخطيط في حدود الموارد المتاحة، والتخطيط الاستراتيجي يحاول خلق فرص جديدة وموارد محتملة.

---

1 . التخطيط الاستراتيجي: 592341 /www.npi-connect.net/documents /749044  
يوم: 2016/09/19 الساعة 20:35.

- التخطيط التشغيلي يعتمد على رد الفعل لسياسات معلومة ويستخرج من الماضي، أما التخطيط الاستراتيجي يعتمد على المبادرة والابتكار واكتشاف الطاقات ويدعو للتغيير الايجابي.

- يركز التخطيط التشغيلي كثيرا على الناحية التقنية والعمليات التنفيذية، ويركز التخطيط الاستراتيجي أكثر على الناحية النظرية مع محاولة تطبيقها عمليا.

- التخطيط التشغيلي يركز على تحليل الحقائق والبيانات الكمية، التخطيط الاستراتيجي يركز على البيانات الكيفية والاستنتاجات المحسوسة.

- في التخطيط التشغيلي العاملون سلم وظيفي وثقافة بيروقراطية، وفي التخطيط الاستراتيجي العاملون في وحدة عضوية حول هدف و رؤية مشتركة وثقافة متجانسة.

- يركز التخطيط التشغيلي على الكفاءة أما التخطيط الاستراتيجي يركز على الفاعلية.

- التخطيط التشغيلي ربما لا يشغله تحليل البيئة الخارجية، أما التخطيط الاستراتيجي يهتم بتحليل البيئة الخارجية وتفاعلها مع البيئة الداخلية.

- التخطيط التشغيلي أحادي التوجه، أما التخطيط الاستراتيجي يعتمد على التعاون والعمل الدؤوب.

- التخطيط التشغيلي يعتمد على الحقائق والبيانات الكمية، أما التخطيط الاستراتيجي يعتمد على الرؤيا والنوعية<sup>1</sup>.

فالتخطيط التشغيلي والتخطيط الاستراتيجي مختلفان تماما عن بعضهما البعض وينفصلان في ثلاث نقاط جوهرية، الأولى تتعلق بالمدة الزمنية ذلك أن الأول يخطط لسنة أو سنتين بيد أن الثاني يخطط على الأقل لمدة خمس سنوات، وذلك راجع إلى عدة اعتبارات منها حجم المؤسسة أو المشروع، وحجم الاستثمارات و الإمكانيات المتاحة وقوة المنافسة السوقية... الخ، كما يهتم التخطيط التشغيلي بوضع الخطط للإدارة والأقسام، أما التخطيط الاستراتيجي فاهتمامه أبعد من ذلك. أضف إلى كل ما سبق من اختلافات التباين في محتوى التخطيط، الذي يتجاوز في التخطيط الاستراتيجي حدود نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمخاطر والميزانيات... الخ، بل هو فلسفة تؤمن بتحقيق الأهداف والغايات التي تدفع بالمنظمة قدما نحو التقدم والنجاح والاستمرار، فهي موجهة نحو تحقيق النوعية والفاعلية وتمكين جميع أجهزتها.

#### 4. الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى:

على الرغم من أن الكثيرين يستخدمون مصطلحي التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى بنفس المعنى، إلا أن المصطلحين يختلفان في تركيزهما على البيئة التنظيمية؛ حيث يركز التخطيط

1 . عصام محمد عبيد: مرجع سابق.

بعيد المدى بشكل عام على المعرفة الحالية لتوقع الظروف المستقبلية، مع ضمان النتائج الدقيقة للخطة طوال مدة تنفيذها. لكن التخطيط الاستراتيجي يفترض أن المؤسسة يجب أن تستجيب لبيئة ديناميكية متغيرة والتي قد تتطلب تغييرات في المستقبل، فالتخطيط الاستراتيجي يشدد على أهمية اتخاذ القرارات التي تضمن قدرة المنظمة على الاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية<sup>1</sup>.

فالتخطيط الاستراتيجي يراعي أكثر الاحتمالات التي قد تواجه المنظمة، ويضع لها في الحسبان -كتوقعات طبعاً- الكثير من البدائل التي قد تمكنها من تجاوز وتلافي ما يهدد نشاطها وعملها، أو ويضع بعض الآليات والأساليب التي تمكنها من استثمار واستغلال الفرص التي قد تصادفها.

##### 5. أهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده:

تكمّن فوائد وأهمية التخطيط الاستراتيجي باعتباره طريقة لتفادي المشاكل والعراقيل التنظيمية فيما يلي:

- عملية داعمة للإدارة بشكل عام.
- يوفر رؤياً مشتركة ويزيد من الالتزام.
- متطلب أساسي لعملية تجميع الأموال، فرصة لتجديد الأولويات.

---

1 . Akio Kawata Paul: op.cit p 12 .

- إمكانية التعامل مع الأزمات والمهددات.
- يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأمثل.
- يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية و الخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
- يحقق التخطيط الاستراتيجي الأمن النفسي للأفراد والجماعات.
- يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث؛ مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف وعدم تركها لمحض الصدفة<sup>1</sup>.
- على الرغم من كل ما سبق ذكره من أهمية وفائدة للتخطيط الاستراتيجي، يبقى ذلك متفاوت الأثر بين مختلف المنظمات والمؤسسات، فالأفضلية قد تكون إلى المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي في عملها أكثر من تلك التي لا تعتمد عليه، كما توجد بعض المنظمات لا تملك مثل هذه الخطط الإستراتيجية وهي في الواقع تعرف نجاحا باهرا، وعلى عكس ذلك هناك من المنظمات التي تمتلك خططا إستراتيجية وفشلت فشلا كبيرا، فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة وطريقة عملية وعلمية يقف نجاحه على قوة وفعالية القائمين عليه؛ أي أن فريق التخطيط يتحمل المسؤولية الأكبر في إنجاح التخطيط الاستراتيجي.

1 . حسنية محمد حسن الحبشي: مرجع سابق، ص 70.

## 6. خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عديدة يمكن إجمالها كالآتي:

- الآثار الطويلة الأجل؛ لأن إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة لا يظهر في أجال قصيرة، بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.

- المشاركة الواسعة؛ وذلك ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

- المرونة كي يستطيع التخطيط الاستراتيجي مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

- حشد الطاقات الكامنة و الموارد المتاحة الذاتية، أو تلك التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

- المستقبلية التي يتميز بها التخطيط الاستراتيجي؛ فبالرغم من أنه يعتمد على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر بغرض معرفة واقع المنظمة، إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.

- الترتيب للخيارات والأولويات أمام المنظمة كي تسلكها في خطتها التنفيذية، ويرتب البرامج التنفيذية حسب أولويتها وأهميتها<sup>1</sup>.

---

1 . بلال خلف السكارنة: التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2010، ص 113.

فالتخطيط الاستراتيجي هو طريقة أو خطوات تحدد من خلالها الأهداف بعيدة المدى أو ما يسمى بالرؤيا، ومن خلال هذه الأخيرة يمكن تحديد المسلك الذي يوصل إلى ذلك، فالتخطيط الاستراتيجي لا يتعامل مع الأهداف قصيرة المدى، وهو من مسؤولية الفريق القائم عليه بالدرجة الأولى، وكذا جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وكل من له علاقة بالمنظمة بما في ذلك الجمهور المتعامل معها.

### 7. مكونات ذات علاقة بالتخطيط الاستراتيجي:

لكي تضع المنظمة خطة إستراتيجية يجب أن يكون لديها رؤية واضحة لما تريد تحقيقه؟ وكيف يتم لها ذلك؟ وما هو الهدف من رواء كل ذلك؟، فمن الضروري جدا تحليل ما هو متوقع بالضبط من الخطة الإستراتيجية وما سيغطي من خلالها، وما هي العمليات والأدوات التي ستدعم الخطة الإستراتيجية، وكيف سيتم قياس ورصد تنفيذها وإنجازها الفعال<sup>1</sup>. لأن التخطيط الاستراتيجي يختلف باختلاف وتنوع المنظمات التي تطبقه، فلا يوجد بذلك تحديدا دقيقا لما يقصد به بقدر ما توجد مكونات وعناصر أساسية يلتزم بها عند استخدامه وتطبيقه، ومن هذه المكونات ما يلي:

### 1.7. الرؤيا: تمثل واقعا بعيد المدى لا نلمسه حاليا قد

---

1 . Inomata Tadanori: Strategic planning the United Nations System, United Nations, Geneva 2012, p04.

نصله أو لا نصله، ولكنه وضع مستقبلي نحلم بالوصول إليه<sup>1</sup>. فالرؤيا هي صورة ذهنية للمنظمة في نقطة مستقبلية (مثلا بعد 10 سنوات كم سيكون عدد أعضاء المؤسسة؟ ما هي الترتيبات اللازمة؟... الخ، والذي يستطيع الإجابة على مثل هذه الأسئلة تكون له رؤيا)، وهذه النقطة محددة بحجم المنظمة بعد 5 أو 10 أو 15 سنة، فالرؤيا هي مجموع الأهداف بعيدة المدى سواء كانت مالية وبشرية وربحية... الخ<sup>2</sup>.

### فالرؤى إذن هي:

- تطلعات وطموحات المنظمة، و حلم تريد تحقيقه.
- جسر ما بين الحاضر و المستقبل؛ تصف المستقبل المنشود وليس المستقبل الذي يمكن توقعه.
- شيء يمكن الاقتناع به قابل للتحقيق.
- إحساس بغرض نبيل و وتر انفعالي يحفز الناس للعمل والالتزام.
- تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة، والقيم التي تحكمها واتجاهها في المستقبل.
- صورة ذهنية واضحة لمستقبل مرغوب فيه.

---

1 . حسنية محمد حسن الحبشي: مرجع سابق، ص 72.

www: طارق محمد السويدان: محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي 2. يوم: 22:05 الساعة 2016 /02 /25 youtube.com /watch?v=bUlni0Uhuow

- النموذج الذهني لحالة مستقبلية لعملية أو لمجموعة أو لمنظمة ما<sup>1</sup>.  
فالرؤيا تقوم بتوضيح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المؤسسة، حيث تجيب على السؤال: كيف يبدو النجاح؟ كما تعد بمثابة حلم أو طموح يراود العاملين في المؤسسة ويسعون لتحقيقه، فيجب بذلك على الرؤيا أن تكون واقعية وصادقة ومصاغة بطريقة جيدة وسهلة الفهم، وطموحه ومناسبة ومستجيبة للتغيير، كما يجب أن توجه الرؤيا طاقات المجموعة وتصنع كدليل للعمل وتتوافق مع قيم المؤسسة وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة<sup>2</sup>.

فالرؤيا ليست هي الخطة بل هي عبارة عن طموح، وتصور موجه نحو مستقبل مفترض يجب أن تصل و تقف عليه المؤسسة، فهي الأهداف التي نريد تحقيقها والوصول إليها، ويجب أن تكون قابلة للتحقق وتتصف بالاختصار والوضوح، فالرؤيا هي حلم وخيال كلما زادا زادت القدرة على التخطيط بنجاح.

2.7. الرسالة: هي أكثر واقعية تساعدنا في التعرف على الطريق و الوسائل التي تقودنا إلى تحقيق الرؤيا<sup>3</sup>، والرسالة تصف المؤسسة تماما من خلال:

**الغرض؛ ويعني لماذا تتواجد المؤسسة وما الذي تسعى لتحقيقه.**

- 1 . مدحت محمد أبو النصر: مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2009، ص، ص 98، 99.
- 2 . زياد محمد ثابت: تنظيم وتنفيذ وتقويم ورشة عمل لعشرين مديرا حول التخطيط الاستراتيجي: dr-ama.com /wp-content يوم: 14 /05 /2016 الساعة: 11:00
- 3 . حسنية محمد حسن الحبشي: مرجع سابق: ص72.

العمل، ويعني الطريقة أو النشاط الرئيسي الذي تحاول المؤسسة من خلاله تحقيق الغرض.

القيم، وتعني المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المؤسسة أثناء سعيهم لتحقيق غرض المؤسسة<sup>1</sup>.

فالرسالة هي جملة تلخص من نحن؟ وماذا نريد؟<sup>2</sup>

ومن مواصفات الرسالة الجيدة:

- التركيز على الأعمال الفعلية أو الحالية للمؤسسة.
- هي أساس تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
- يتم التعبير عنها بشكل عام ومختصر وليس بشكل تفصيلي.
- قابلية التحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- إمكانية التطبيق والاستفادة من الموارد المتاحة.
- مراعاة الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة.
- إشباع احتياجات العاملين بالمؤسسة والمستفيدين من خدماتها.
- تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمؤسسة.
- الوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة.

---

1 . زياد محمد ثابت: مرجع سابق.

2 . طارق محمد السويدان: محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي: مرجع سابق.

- مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة مستقبلاً<sup>1</sup>.

فالرسالة الجيدة تكون في جملة مختصرة تحدد عمل المؤسسة، من خلال التعريف بمجال اختصاصها ونشاطها وما تتميز به عن غيرها من المؤسسات، وأن تحتوي على أهم قيم المؤسسة؛ أي ما تعتبره هذه الأخيرة ذا قيمة مادية أو معنوية، كما لا تهمل الرسالة الناجحة والجيدة الجمهور المستهدف بالتحديد.

3.7. القيم: هي المعتقدات التي يتبناها أفراد المؤسسة بوجه عام ويجتهدون في تطبيقها، فالقيم توجه أفراد المؤسسة في أداء عملهم<sup>2</sup>، والمقصود هنا ليس الأخلاق - الإدارة لا تؤمن بالأخلاق في علم الإدارة الغربي - فالقيم هي كل ما تعتبره المنظمة ذا قيمة، ومن أعلى القيم عند مختلف المؤسسات « الربح »؛ أي الشيء الذي له قيمة كبيرة، ومن القيم كذلك « الحصة في السوق » حتى وإن كانت في مركز خيري، فالإدارة بشتى أنواعها - إدارة حزبية، دينية، ثقافية... الخ - لا بد من تحديدها للقيم بعقلية الحصة في السوق<sup>3</sup>.

والقيم هي بمثابة الضوابط التي تحكم عمل المؤسسة، ودائماً ما تكون:

- غير محددة بزمان ومكان وأشخاص.

1 . باسم علي حوامدة: مرجع سابق.

2 . زياد محمد ثابت: مرجع سابق.

3 . طارق محمد السويدان: محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي: مرجع سابق.

- قيم داخلية للعاملين في المؤسسة.
- تربط وتجمع العاملين، و تعكس الأخلاقيات المهمة للمؤسسة.
- المبادئ الأخلاقية والنزاهة، المهنية و التفوق.
- روح الفريق الواحد، والاتصال بفعالية<sup>1</sup>.

فتحديد قيم المنظمة ضروري في نجاح التخطيط الاستراتيجي، فمن خلالها يتم تحديد الاستراتيجيات والأهداف وكيفية تحقيقها والوصول إليها، كما يساهم تحديد قيم المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة و مواجهة الطوارئ والمشاكل والحوادث العارضة، واختيار حيال ذلك البدائل الملائمة للتغلب على المخاطر و مواجهتها.

### 8. بعض الاتجاهات الإستراتيجية الحديثة للتكوين المهني:

لقد وجهت مختلف المؤسسات لقطاع التكوين المهني عناية كبيرة وخاصة في الآونة الأخيرة؛ على اعتبار أنه نظام مكمل وداعم لنظام الإنتاج، ولا زالت الجهود قائمة للنهوض بهذا القطاع الحيوي وتنظيمه، فلتحسين التكوين المهني وتطويره لابد من معاودة النظر إليه بنظرة إستراتيجية جديدة، والانتقال من المنظومة التقليدية للتكوين إلى الثورة التكوينية بكل أساليبها و طرقها الحديثة، التي تشمل فكر التكوين وممارساته الميدانية. و للثورة التكوينية الحديثة مظاهر وتجليات تشمل اتجاهات معاصرة، لا غني لمؤسسات التكوين من أن تأخذ بها إن أرادت

1 . باسم علي حوامدة: مرجع سابق.

أن يكون لها ارتباط حقيقي بأنشطة المؤسسات وأعمالها الحقيقية، وأن يكون لها تأثير فعال في مجتمعاتها. ومن أهم هذه الاتجاهات الحديثة والمعاصرة التي تأخذ من التخطيط الاستراتيجي منطلقاً لتحسين التكوين المهني وتطويره نذكر ما يلي:

### 1.8. اعتبار التكوين عملية شاملة مستمرة مترابطة حلقاتها ومخططة:

التكوين عملية شاملة تشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة من قيادات عليا ووسطى ودنيا، وتشمل أيضا جميع جوانب العمل الإداري والتقني، وهي عملية مستمرة تبدأ قبل التحاق الموظف بالعمل وتستمر عند بدأ التحاقه بالعمل وتهيئته له، وتستمر كذلك بعد انتظامه في العمل إما تصحيحا لوضع غير مرضي أو اكتسابا للمهارة جديدة له، وهنا يتماشى مع التوجه الجديد في فلسفة تنمية الموارد البشرية؛ أي التعليم المستمر والتربية المستديمة مدى الحياة، ثم إن التكوين عملية مترابطة مخططة تتكون من عمليات ومراحل فرعية مترابطة<sup>1</sup>.

فلعملية التكوينية مراحل وخطوات هامة وأساسية؛ تتمثل في تحديد احتياجات التكوين وتصميم برنامجه وتنفيذه ثم تقييمه ومتابعته، وكل هذه الخطوات مترابطة ومتسلسلة فكل مرحلة تؤثر في التي تليها، كما أن هذه الخطوات في مجموعها شاملة لتحقيق أهداف

---

1 . عبد الباري ابراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 110.

البرنامج من خلال تلك العمليات والنشاطات الفرعية، الموجهة لإحداث بعض التغييرات والآثار الإيجابية في معارف ومهارات وسلوكيات المتكولين، وباعتبار التنظيم كيان اجتماعي تتفاعل عناصره الداخلية فيما بينها، كما يتفاعل هو بدوره مع عناصر البيئة الخارجية ويؤثر فيها ويتأثر بها، فإن لاستمرارية النشاط المهني وتفاعله مع بيئته بما تحتويه من تغيرات، يستدعي تكوين دائم يستلهم المهارات والمعارف المتجددة من الأحداث والمستجدات التي يمر بها ويواجهها باستمرار، ولهذا فإن العملية التكوينية لأفراد المؤسسة ضرورية للحفاظ على استقرارها وتوازنها وديمومتها.

## 2.8. الإفادة من أفكار ونظريات وممارسات العلوم الاجتماعية والسلوكية:

يمتاز التكوين بأنه تخصص وحقل دراسة يتطور وينمو بسرعة هائلة ومن هنا يستمد نظرياته، بالإضافة إلى الخبرة العلمية الميدانية من أفكار ونظريات العلوم الاجتماعية، ومنها العلوم السلوكية كعلم الاجتماع والاقتصاد وعلم النفس والإدارة والتربية<sup>1</sup>.

فالتكوين المهني كغيره من الاختصاصات والعلوم، يستوجب التطوير والتحسين عن طريق التجارب والخبرات والمعارف السابقة له، كما يمكن توظيف بعض النماذج والنظريات التي أثبتت فائدتها وواقعيتها في مجالات وميادين مشابهة ومماثلة له، حتى يتمكن المختصين والقائمين بالعملية التكوينية من الإحاطة بجميع جوانبها

1 . عبد البارى ابراهيم درة: مرجع سابق، ص 117 .

وزواياها، والكشف عنها وتشخيص نقاط القوة و مكامن الضعف التي قد تعثر بها.

### 3.8 . انتقال التكوين من سياسة إلى إستراتيجية:

في هذا الحال يعد التكوين وتنمية الموارد البشرية إستراتيجية تعمل في خدمة إستراتيجية المنظمة الكلية؛ حيث توضع في ضوء متطلبات انجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، وبالتالي فقد تصبح جزءا مكمل لها ضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ففي ظل هذا التوجه يستلزم الأمر التحول من سياسة التكوين والتنمية إلى إستراتيجية، تتكامل وتتوافق مع احتياجات إنجاز إستراتيجية المنظمة الكلية، وهذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية بل هو تغيير في الهدف والبعد الزمني والمادة التعليمية، وأساليب التكوين والتنمية وفي القواعد والمبادئ التي تقوم عليها سياسة التكوين والتنمية سابقا، وهذا كله في ظل سيادة عدم الاستقرار الذي تعرفه التنظيمات على اختلافها، إذ يستوجب ذلك تحديد مسار المنظمة وتوجهاتها وأهدافها عن طريق التوقع بالاحتمالات التي يتعرض لها المستقبل والتنبؤ بها، ومن ثم استحضار الوسائل والإمكانات المطلوبة لذلك، وعلى اعتبار التكوين المهني جزء لا يتجزأ من أنشطة ووظائف المؤسسة، فهو مرغم على المواجهة وإدراك التحديات المحيطة به، إذ لا بد من الإحاطة بمختلف المعارف والخبرات وتحضير الإمكانيات والقدرات والكفاءات 1 . عمر وصيفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005، ص، ص437، 438.

المطلوبة، لمواجهة ما يحمله المستقبل من تغيرات وتطورات وكل ما هو محتمل ومفترض أن يقف عائقاً أمام المنظمة.

#### 4.8. التكوين المهني استثمار بشري.

يؤكد هذا التوجه المعاصر على استبدال مصطلح التكلفة بمصطلح الاستثمار، وهذا الاستبدال طويل الأجل لا تتحقق عوائده في المدى القصير بل تتحقق على المدى الطويل، تطبيقاً لمبدأ «ازرع اليوم لتحصد غداً» وما يؤكد هذه النظرة هو أنه طالما اعتبرنا التكوين والتنمية مسألة إستراتيجية؛ إذا لا بد من النظر إليهما على أنهما استثمار بشري طويل الأجل، وللدلالة على أهمية هذا الاستثمار هو أن التكوين والتنمية أصبحتا في الوقت الحاضر معياراً يقاس به نجاح المنظمات<sup>1</sup>

فقد تغيرت النظرة تجاه المورد البشري إذ أصبح هو الثروة والقوة في المنظمات؛ حيث تحول الاهتمام بالمكونات المادية للرأس المال المادي فقط الذي سيعرف توقفاً على المدى الطويل، إلى الرأس المال البشري غير المادي الذي يساهم في نمو وتطور المنظمات بما تملكه من قدرات ومهارات عقلية وذهنية، فهو الذي يقرر ويسير وينتج ويطور فهو لب ومحور العمليات الإدارية والإنتاجية، ومن هذا المنطلق أعطت المنظمات الحديثة الأولوية لهذا المتغير، كونه استثمار ناجح من خلال العمليات التكوينية والتدريبية الحديثة والمستمرة، التي تساهم في إعادة بناء المهارات الفنية والتقنية لتلك الموارد البشرية، كما يمكنها

1 . عمر وصيفي عقيلي: مرجع سابق، ص 444.

من توجيه سلوكياتها واهتماماتها مع طموحات وتطلعات المنظمة ومع أهدافها واستراتيجياتها.

#### 5.8. التأكيد على أساليب وطرق التعلم الذاتي (الحقائب التكوينية):

لقد قوي هذا الاتجاه في العقود الأخيرة من القرن العشرين لاستخدام مواد التعلم الذاتي المفرد والموجه ذاتياً؛ التي تسمح للمتعلمين بالتحكم في تقدمهم في دراسة تلك المواد وكذلك التحكم في التابع المنطقي لدراساتهم، والحقائب التكوينية هي شكل من أشكال التعلم المفرد، وهي نظام تعليمي وتكويني متكامل مصمم بطريقة منهجية منظمة تساعد المتكولين على التعلم والتكوين الفعال، بتزويدهم بإرشادات مفصلة تقودهم في عملية التكوين والتعلم، وتهيئة مواد تكوينية وتعليمية مناسبة في شكل مواد مطبوعة أو تقنيات سمعية بصرية، كل وفق سرعته وأسلوبه في التعلم ليصل إلى مستوى مقبول من الإتقان<sup>1</sup>.

ففي الحقائب التكوينية تستغني المنظمة عن آليات ومكانزمات العملية التكوينية التقليدية، من تحديد احتياجات التكوين وتوفير مستلزماته من وسائل وأجهزة وأساليب، والاعتماد على مكونين ينفذون ويقدمون برامج التكوين، كما يشرف على هذه العملية في كليتها مسئولون وقائمون عليها يراقبونها وقيمون نتائجها، فتصبح كل تلك الخطوات والمهام والجهود الكثيرة والمتعددة والطويلة، مختزلة

1 . عبد الباري ابراهيم درة: مرجع سابق، ص 123.

في حقيبة مجهزة بمواد وأساليب تكوينية مركزة و ممنهجة، يشرف عليها المتكون بذاته ومباشرة وتكون آنية وقتها احتاجها أو اقتضى الأمر ذلك، فالحقيبة التكوينية من مميزات المنظمة الحديثة التي تسير التطور وتواكب التقدم الحاصل في البيئة التنظيمية.

#### 6.8. العمل بمبدأ المنظمة المتعلمة:

المنظمة المعاصرة اليوم هي منظمة متعلمة؛ إذ يمكن القول بأن التعلم المستمر صفة تتحلى بها المنظمة المتعلمة، التي تسعى إلى تقديم كل جديد ومبتكر وبسعر مناسب لزيائنها، فالتطور والتحسين المستمر للخدمة والمنتج يضمنان لها البقاء والاستمرار، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بواسطة موارد بشرية متعلمة وبمستوى عالي من المهارات، ولقد حدد المختصون في هذا المجال مجموعة من الخصائص تتصف بها المنظمة المتعلمة أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

- التعلم وسيلة للتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر.

- يجب أن يكون التعلم مستمرا ومتسارعا، وذلك لتعليم الموارد البشرية في المنظمة الأشياء الجديدة قبل المنظمات الأخرى، فتجديد وتحسين المهارات البشرية المستمر والسريع مطلب أساسي فيها، وذلك من أجل ألا تصبح هذه المهارات متقادمة لا تتماشى ولا تتواكب مع التطورات الحديثة المعاصرة التي تحدث في البيئة.

1. عمر وصيفي عقيلي: مرجع سابق، ص، ص443، 444.

- يركز التعلم في المنظمة المتعلمة على جانب الابتكار والإبداع.

- المنظمة المتعلمة تنظر إلى التعلم على أنه استثمار بشري له عائد كبير؛ يتمثل في تحقيق المهارة العالية وبشكل مستمر لدى مواردها البشرية، بحيث يمكنها تقديم منتج يحقق الرضا لدى زبائنهما.

- تنظر المنظمة المتعلمة إلى مسألة التعلم على أنها إستراتيجية مكونة من شقين، الأولى تكوين وتنمية رسمية وتمثل برامج التكوين والتنمية التي يخضع لها العاملون سواء داخل المنظمة أو خارجها، والثانية تنمية غير رسمية تمثل برنامج التنمية الذاتية التي يتوجب على المنظمة مساعدة مواردها البشرية على تنفيذها.

- تعتبر المنظمة المتعلمة التكوين والتنمية صفة من صفات المنظمة الناجحة.

- تؤكد المنظمة المتعلمة على ضرورة شمولية التكوين والتنمية لجميع الموارد البشرية؛ أي لكل من يعمل فيها وعلى كافة المستويات الإدارية، وهذا يعد تحولاً عن الاتجاه القديم الذي كان يرى أن الخط الأول - قاعدة الهرم التنظيمي - والإدارة المباشرة هما فقط بحاجة للتكوين والتنمية.

فالمنظمة الحديثة هي المنظمة المتعلمة التي تواكب التطور السريع والمستمر؛ حتى تتمكن من تحقيق التنافسية والاستقرار والاستمرار، ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال تعليم وتكوين مواردها البشرية باستمرار

وعلى مستويات عالية من المهارة والأداء، حتى تستطيع التأقلم مع المستجدات البيئية خاصة التكنولوجية منها، فتجديد المهارات المهنية وتحسينها من ضروريات التحكم في التكنولوجيا المتطورة، ومن ثم فتح المجال أمام تلك الموارد للإبداع والابتكار، فعملية التكوين المستمرة من مبادئ المنظمة الناجحة؛ إذ تنظر إليها على أنها إستراتيجية تطمح لتحقيقها و الوصول إليها، كما لا تستثني أي فرد داخل التنظيم من هذه العملية، فالتكوين للجميع ما دام الفائدة للمنظمة وللمجتمع.

#### 7.8. الأخذ بمنطق تكوين فرق العمل:

يؤكد التوجه المعاصر في مجال التكوين على تبني موضوع تكوين وتنمية فرق العمل، وذلك بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات إلى فرق عمل مدارة ذاتيا، ومن أهم المهارات التي تقدم إلى أعضاء الفريق والتي تمكنهم من العمل بشكل جماعي ما يلي<sup>1</sup>:

- مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي.

- مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين.

- مهارة المشاركة في وضع الأهداف والتخطيط للعمل.

- مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبين روح المسؤولية.

- إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه.

1. عمر وصيفي عقيلي: مرجع سابق، ص، ص445، 446.

- مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة.
- تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق.
- مهارة التفكير وتنسيق العمل والتوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين.

لتحسين أداء المنظمة ورفع قدرتها وسرعتها وتحقيق استقرارها ونموها، والتحكم في مستجدات بيئتها وحل المشاكل والعراقيل التي تواجهها، تعتمد المنظمة المعاصرة على تكوين فرق العمل وتنمية العمل الجماعي بين الموظفين والعمال، أخذت في الاعتبار خصائصها التنظيمية التي تركز في مقدمتها على الخصائص البنوية، حيث تهدف من ورائها إلى زيادة المرونة التنظيمية.

#### 8.8. الأخذ بالاتجاه التكنولوجي واستخدام الأساليب الحديثة في التكوين:

ينظر إلى التكنولوجيا هنا من المنظور الواسع الذي يشمل الجانبين المادي والبرمجي، ويعنى الاستخدام الواسع للحاسوب في التكوين والتعمق في التكوين القائم على الحاسوب، الذي يعتبر مظلة واسعة تشمل كل أنماط التعلم والاستخدام للحاسوب في المواقف التكوينية، ومن هذه الأنماط ما يلي:

- التعليم والتكوين بمعاونة الحاسوب.
- استخدام الحاسوب كمساعد في إدارة التعليم والتكوين.

- استخدام الحاسوب كمعاون في إيجاد مصادر تعليمية.

- استخدام الحاسوب في إنتاج التقنيات السمعية البصرية.

كذلك فإن الأخذ بالاتجاه التكنولوجي وتكنولوجيا المعلومات، يحتم علينا الاستفادة من إمكانيات الإنترنت الهائلة في التكوين، فالإنترنت شبكة تجري فيها المعلومات من أي مكان في العالم يفتح آفاقا شاسعة أما المكونين والمكونين، كالاتحاق ببرامج تكوينية تقدمها معاهد ومؤسسات تكوينية معينة على الإنترنت، كما غدا استخدام الأساليب التكوينية الحديثة أمرا شائعاً لما لهذه الأساليب من مزايا في علمية التكوين والتعليم، ومن هذه الأساليب: أسلوب الحالات والتعاش، وتمثيل الأدوار، والبريد الوارد، والمباريات الإدارية... الخ<sup>1</sup>.

ففي الوقت الحالي أصبحت المنظمات تركز بالدرجة الأولى على مواردها البشرية، كونها الثروة الحقيقية وأساس تحقيق الاستقرار والمكانة والقدرة التنافسية، فالمنظمة تعطي أهمية كبيرة لهذا العنصر ابتداء من عملية استقطابه وتوظيفه إلى تطوير وتحسين أدائه، وهذا فهي بحاجة إلى تقنيات وأدوات وأجهزة وأساليب ومناهج حديثة و متطورة، تمكنها من تأهيل وتنمية قدراته وإمكاناته وكذا قياس وتقييم ومتابعة أدائه، ولهذا فإن استخدام التكنولوجيات المختلفة والمتطورة في أنشطة ووظائف التنظيم ككل، وفي العملية التكوينية بالخصوص من سمات المنظمة الحديثة.

1 . عبد الباري إبراهيم درة: مرجع سابق، ص، ص 121، 122.

## قراءة لمحطات التكوين المهني وفق نموذج التحليل

### الرباعي «سوات SWot»

تختلف نماذج التخطيط الاستراتيجي بحسب طبيعة كل منظمة ووضعتها وبحسب أهدافها ومسؤولياتها، ولقد اختلف بعض الباحثين في تحديد أنواع هذه النماذج وعددها، فنجد مثلا «بالل خلف السكارنة» في كتابه «التخطيط الاستراتيجي» قد حدد ثلاثة وعشرون 23 نموذجا، كما نجد «طارق محمد السويدان» تحدث عن ثلاثة عشر 13 نموذجا في بعض كتاباته ومحاضراته، وليس كلها على نفس الدرجة من الأهمية كما يرى هذا الأخير، وهناك العديد من الباحثين والعلماء من له رأي مغاير في هذا الشأن، وسنعرض في هذا الكتاب النموذج الأكثر استخداما كما يرى بعض المختصين في هذا المجال ومنهم «طارق محمد السويدان»، وهو نموذج التحليل الرباعي سوات «SWot».

### أولا. ما هو نموذج التحليل الرباعي «سوات swot»؟

فشلت الكثير من المؤسسات والشركات في منتصف القرن العشرين، ولم تكن تعرف آنذاك أن جزء من الفشل يكمن في التخطيط؛ فقررت تلك الشركات أن تعرف ما الذي يمكن فعله لتغيير الفشل إلى النجاح، واعتمدت على البحث لتمكن من تحليل ما يحدث لشركاتها، فتم تمويل البحث من قبل شركات «Fortune 500»، وتم

إجراء البحث في معهد «ستانفورد للأبحاث» حيث استغرق 10 سنوات من 1960 إلى 1970، وأعضاء فريق البحث هم: د. أوتيس بينيب؛ ماريون دوشر ألبرت همفري؛ بيرجرلي وروبرت ستيوارت. فعلى الرغم من وجود مديري تخطيط للشركات فقد اكتشفوا أن المشكلة تكمن في الطريقة التي كان يتم بها التخطيط، حيث كانت الشركات تنفق الكثير من المال ولم تلقى أرباحاً نظير ذلك<sup>1</sup>.

ونموذج «سوات SWOT» هناك من يطلق عليه نموذج «هارفارد» لأن أصل هذا النموذج من الجامعة الأمريكية هارفارد، وهو ينطلق من أربع 04 كلمات:

- نقاط القوة Strengths: القوة الداخلية للمؤسسة.

- نقاط الضعف Weaknesses: الضعف الداخلي للمؤسسة.

- الفرص المتاحة Opportunities: خارجية قد تحرك عمل المؤسسة.

- المهددات (المخاطر المتاحة) Threats: خارجية قد قوض من عمل المؤسسة<sup>2</sup>.

فعند القيام بالتخطيط الاستراتيجي عن طريق هذا النموذج،

---

1. G Fine Lawrence: The SWOT Analysis, the swot analysis Using your Strength to overcome weaknesses, using opportunities to overcome threats, copyright kick It, LLC, 2009.

2. حسنية محمد حسن الحبشي: مرجع سابق، ص 75.

نقوم بمناقشة أهم تلك النقاط الأربعة من خلال تحديد قوة المؤسسة وتميزها والضعف الذي يعترها، كما يتم تحديد أهم الفرص المتاحة أمام المؤسسة والمخاطر المتوقعة التي قد تواجهها في المستقبل، وهناك من الباحثين و المهتمين بهذا المجال من يرى بأن نقاط القوة والضعف هي نقاط تأتي من داخل المؤسسة، أما الفرص والمخاطر تأتي من خارج المؤسسة، وهناك من الباحثين من يتصور بأن نقاط القوة والضعف موجودة فعلا وليس شيء منتظر سيأتي فيما بعد، أما الفرص المتاحة والمخاطر التي قد تواجه المؤسسة يمكن أن توجد.

إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط، والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها، أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد، من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة، أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها، بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة في تلافي خطرها والاستعداد لمواجهةها، حتى لا تباغت المؤسسة وهي غير جاهزة لمواجهةها والتعامل معها، وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة بسبب هذه المخاطر والتهديدات، إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهةها<sup>1</sup>.

---

1 . زياد محمد ثابت: مرجع سابق.

وقبل أن نتمكن من إلقاء نظرة على التفاصيل في العناصر المختلفة لتحليل «سوات»، نحتاج إلى فهم أساسيات القالب (وحدات التحليل)، فلن يتغير القالب الأساسي لتحليل «سوات» ولكن الأسئلة المطروحة ينبغي أن تكون ذات صلة بموضوع التحليل، وعادة ما يكون القالب المستخدم في شكل شبكة (نموذج)، ويكون لدينا بعد ذلك قائمة من الأسئلة نحاول الإجابة عليها. ليس هناك حدا معلوم لعدد الأسئلة والإجابات التي لدينا، ولكن كلما تعمقنا في الأسئلة بشكل كبير أعطتنا نتائج إضافية<sup>1</sup>، وبذلك فإن «سوات» يختلف باختلاف موضوعه وظروفه، فهو ليس نموذج في حله بل نموذج في أسلوبه وطريقته في البحث عن الحلول، وتلافي التهديدات والعراقيل واغتنام الفرص والاستثمار فيها.

ثانيا. مراحل عملية التكوين وفق خطوات نموذج التحليل الرباعي «سوات»:

تتمثل عموما خطوات هذا النموذج التخطيطي فيما يلي:

- تحديد النقاط الأربعة السابقة (القوة والضعف والفرص والمخاطر).

- تحويل هذه النقاط الأربعة إلى أهداف، فكل نقطة قوة هي هدف وكل نقطة ضعف علاجها هو هدف، وكل فرصة تحقيقها واستغلالها هدف، وكل خطر يمكن أن نحتاط منه هو كذلك هدف، فهي بذلك مسألة صياغة ف.50٪ من الجهد في نموذج «سوات» يتجلى

1 . G Fine Lawrence: op. cit.

في هذه المرحلة من التحليل.

- نقوم بتحديد كيف نصل إلى تلك الأهداف، من؟ متى؟ أين؟  
كيف؟ كم ستكلف؟.

و طريقة تحليل نموذج «سوات» مسيطرة على عالم التخطيط تستخدم في التخطيط الاستراتيجي كما تستخدم في التخطيط التشغيلي، ف 83٪ من الخطط الإستراتيجية تكتب بطريقة «سوات»، أما في التخطيط التشغيلي هي أكثر من ذلك من حيث الاستعمال، ونسبة نجاحها في هذا الأخير جيدة جدا، أما نسبت نجاحها في التخطيط الاستراتيجي 30٪ فقط و 70٪ منها فاشلة، إذ يعود السبب في ذلك لعدم معرفة المخططون كيفية تطبيق نماذج أخرى من التخطيط الاستراتيجي<sup>1</sup>.

بما أنه يمكن تطبيق تحليل «سوات» على مختلف المؤسسات العامة منها و الخاصة، وفي كل المراحل من البداية حتى النهاية؛ في الأداء وفي المتابعة و التقييم وعلى الأفراد (الموارد البشرية)، وعند وضع الخطط الإنتاجية و التسويقية... الخ. و انطلاقا من الأهداف الرئيسية للعملية التكوينية التي تمر بأربعة مراحل أساسية، سنقدم قراءة نتبع فيها التحليل الرباعي في معرض هذه المحطات الأساسية و الهامة عند القيام بأي عملية تكوينية، سواء كانت في المؤسسة أو في مراكز و معاهد متخصصة في تكوين المهني. و أدوات التحليل الرباعي «سوات» كما ذكرنا سابقا هي نقاط القوة التي تقابلها نقاط الضعف، وهي في مجملها عوامل داخلية موجودة فعلا،

---

1 . طارق محمد السويدان: محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي: مرجع سابق.

والفرص التي تقابلها المخاطر والتهديدات وهي عوامل خارجية يمكن أن تصادفنا وقد تكون موجود فعلا، فبالنسبة لهذا النموذج مواطن القوة والفرص المتاحة هي عبارة عن حالة دفاعية تعزز من حظوظه، ومواطن الضعف والمخاطر هي حالة يجب علاجها والتقليل منها وتلافيها إن أمكن.

و ستكون البداية بتحديد احتياجات التكوين؛ التي يتم فيها توفير البيانات والمعلومات عن مختلف عناصر تلك العملية، من تنظيم و عمل أو مهام وأفراد. ثم تصميم البرنامج التكويني إذ من خلاله يعمل القائمون على التكوين؛ بتحديد الموضوع في ضوء أهداف هذا التصميم، وإعداد مادة التكوين واختيار أمثل وأنسب الأساليب والطرق، المستخدمة في نقل المادة التكوينية من المكون إلى المتكون، مع حسن تحضير هذين الأخيرين واختيار مكان وزمان العملية التكوينية، بالإضافة إلى تحديد ميزانيتها والمساعدات التكوينية الأخرى. و بعد تحديد هذه الخطة و ضبطها بإحكام، يأتي دور التطبيق في المقام الثالث كمرحلة للتنفيذ والحسم لما قد صمم من قبل؛ وذلك بالإعلان عن البرنامج والإعداد له و تقديمه ثم اختتامه. وفي آخر المطاف تأتي عملية التقييم والمتابعة للعملية التكوينية، للتأكد من سلامة الدورة التكوينية في جميع مناحيها ومجالاتها، بمعايير تقييمية واضحة وبأساليب ملائمة ودقيقة، حتى يتم التعرف و التأكد من النتائج التي تحصل عليها التكوين. وهذه العملية التكوينية متكاملة ومتسلسلة فيما بين مراحلها الأساسية، فكل مرحلة سابقة ضرورية

للاحقة منها وهي بمثابة قاعدة انطلاق بالنسبة إليها، وسنحاول عرض هذه المراحل والمحطات وفق نموذج «سوات» على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم «03» يوضح العملية التكوينية وفق نموذج سوات «swot»



المصدر: من تصميم المؤلف.

تم إتباع خطوات «سوات» في قراءة و محاولة تحليل العمليات

الأساسية للتكوين المهني، كون هذا النموذج الرباعي سهل تطبيقه وتحليلاته مبنية على معطيات الواقع، ما قد يجعله يتفرد كل مرة في النتائج التي يصل إليها، وبذلك يبقى يحوز على نوع من الخصوصية في كل تحليل يقدمه؛ هذا ما يعني أن تحليل «سوات» ليس له إجابة نموذجية دائمة تطبق على جميع العمليات التكوينية، في كل المؤسسات والمراكز التكوينية وعبر مختلف الأزمنة والفترات.

### 1. تحديد الاحتياجات التكوينية وفق نموذج سوات (swot):

يكون التكوين المهني عملية ناجحة و مستمرة و نشاطه مهما لأجل تحسين تطوير المؤسسات وأفرادها، عندما يكون هناك تحديد احتياج تكويني نابع من الضعف الذي يكتنف مهارات الإنسان وقدراته و معارفه، والحفاظ على ما يمتلكه من قوة وما يتطلبه لتطوير و تنمية مؤسسته التي يعمل بها و مجتمعه الذي يعيش فيه، و تحسبا لأي فرص في الأفق قد تأتي في ظل التغيرات و التطورات التنظيمية و التكنولوجية المتتالية، و كذا مواجهة التهديدات و التحديات و الأزمات و المشكلات التي تصاحب ذلك و قد تعترض السير الحسن للعمل، و محاولة السيطرة و التغلب عليها.

### 1.1 مفهوم الاحتياجات التكوينية:

يعرفها «درويش و تكلا» بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد، و المتعلقة بمعارفه و مهاراته و خبراته و سلوكه

و اتجاهاته، لجعله لائقا لشغل وظيفة أعلى أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية<sup>1</sup>، ويمكن أن نعرف الحاجة إلى التكوين بأنها الفجوة بين متطلبات العمل، من مهارات و معارف و بين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل، و يكون من الضروري قبل أي شيء أن نتعرف على هذه الفجوة التي تمثل الاحتياج التكويني، وأن ندرسها و نحللها لمعرفة التكوين المطلوب<sup>2</sup>.

فالحاجة للتكوين هي ما يمثل الفارق بين المستوى المعرفي و المهارات المتاحة لدى العامل في المنظمة، و ما يتمتع به من قدرات و كفاءات عمل و مستوى العمل المقدم له للإنجاز، ففي تحديد الحاجة للتكوين يجب على القائم أو المسئول عن عملية التكوين، تشخيص الخلل و النقص الموجود في تلك المهارات و القدرات التي يمتلكها العامل، لتعديلها و تطويرها لأجل الوفاء بالعمل المقترح أو الوظيفة المقدمة له. فالحاجة للتكوين هو ما ينقص العامل لأداء العمل من مهارات و معارف و كفاءات، و هذا ما يمثل متطلب العمل الموكل له.

فحصيلة الحاجة إلى التكوين هي الفارق ما بين ما يملكه الفرد العامل من مهارات، و ما يحتاجه و يتطلبه العمل للإنجاز، و هذا الفارق الذي يراد به التعديل و التنمية و التطوير و التحسين.

و هناك من يرى أن الاحتياجات التكوينية هي الإجابة الوافية

1 . عبد الكريم درويش، ليلى تكللا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1980، ص 603.

2 . مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1994، ص 307.

على التساؤلات التالية<sup>1</sup>:

- من ؟
- كم نكون ؟
- لماذا نكون ؟
- كيف نكون ؟
- أين نكون ؟
- متى نكون ؟

فصاحب هذا التعريف يقر بأنه عند تحديد الاحتياجات التكوينية لا بد من معرفة المتكون، كما يجب معرفة كم عدد المتكونين ومعرفة السبب والغرض من التكوين والطرق والأساليب المتبعة فيه، بالإضافة إلى معرفة مكان وزمان العملية التكوينية.

ولكن هذا غير كاف إذا ما اتبعنا تحليل «سوات swot» عند تحديد احتياجات التكوين، لأن هذه الأخيرة ليست هي العوامل الداخلية المتمثلة في نقاط الضعف ونقاط القوة فقط، بل تتعدى ذلك إلى العوامل الخارجية التي يجب مراعاتها والأخذ بها عند تحديد الاحتياجات وفق تحليل «سوات»، ألا وهي الفرص التي يمكن استغلالها والاستفادة منها، والتهديدات التي قد تواجهها في الحاضر وفي المستقبل.

---

1 . عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص 100 .

## 2.1 . أهمية و فوائد تحديد الاحتياجات التكوينية:

أول خطوة في العملية التكوينية هي تحديد احتياجاتها؛ أي معرفة من المراد تكوينهم والسبب أو الغرض من وراء هذا التكوين، وما نوع التكوين المطلوب وما هي أساليبه؟ وهذا بطبيعة الحال مستمد من متطلبات المنظمة لتحقيق أهدافها و غاياتها، والأسباب التي تجعل من تحديد الاحتياجات التكوينية خطوة مهمة لأي عملية تكوينية فاعلة، يعود لكونها تسهم في تحقيق الفوائد التالية:<sup>1</sup>

- إتاحة الفرصة أمام الأفراد العاملين لأن يفكروا مليا و بصفة دورية، بأوجه القوة والضعف التي تميزهم عن زملائهم ممن يشغلون وظائف مماثلة.

- إعطاء الفرصة للرؤساء و للمشرفين لأن يتابعوا عن قرب أداء مرؤوسهم، والوقوف على الفوارق الفردية بينهم ومدى حاجتهم لبرامج تكوينية للتقليل منها.

- تمكين الإدارات والأقسام المختلفة من مسح القوى العاملة لديها، ومعرفة الزيادة والنقص منها في ضوء خططها و تصوراتها المستقبلية، و تشخيص الفجوة بين المؤهلات والمهارات المتاحة و تلك الواجب توافرها و بصفة دورية.

- تمكين إدارات التكوين لإعداد خططها و تصميم برامجها

1 . عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص، 103 ، 104 .

التكوينية والتهيؤ لتنفيذها وتوفير مستلزماتها، قبل أن تفاجئها الأزمات أو تظهر الإشكاليات التي تترتب على نقصان الخبرات و المهارات لدى موظفيها.

- مساعدة الإدارات المالية للأخذ بالحسبان الإعتمادات اللازمة لتغطية نفقات تنفيذ البرامج التكوينية المطلوبة.

- مساعدة المراكز والمعاهد التكوينية الوطنية والإقليمية والدولية المتعاونة أو المتعاقدة مع الجهات المستفيدة، لإعداد خططها المشتركة وتحديد أوقاتها ومواقعها بالتنسيق معها.

ولكن بالرغم من فوائد تحديد الاحتياجات التكوينية بالنسبة للعاملين وللمنظمات، إلا أن هذه الأخيرة في كثير من الأحيان قد تعتمد إلى تكوين عمالها دون تحديد احتياجات فعلية؛ أي دون مراعاة حقيقية لمكامن الضعف لديها وما تمتلكه من قدرات وإمكانات، وكل ما يعد من نقاط القوة لدى مواردها البشرية، ودون وضعها في الحسبان ما قد يهدد إمكاناتهم وقدراتهم، أو ما قد يكون داعماً لها ويمثل فرصة يمكن الاستفادة منها، لأجل تطوير تلك المهارات والقدرات وتحسين مستوى أداء ما تمتلك من موارد بشرية، وتلافي هدر الكثير من الوقت والمال والجهد، وهذا ما يؤكد عليه نموذج التحليل الرباعي «سوات»

فقد تزداد أهمية هذه الحاجات التكوينية و تتصاعد فوائدها

خاصة إذا كانت واقعية؛ أي أن الفوائد المذكورة سلفا تتجسد ميدانيا إذا كانت تحمل في طياتها أهدافا تصبوا إلى تحقيقها، كما أن هذه الاحتياجات يعتمد عليها القائمون على التكوين في تصميم برامجهم، وكذا تعتمد إلى تحديد المسار الذي يتبعونه في تنفيذ الخطط التكوينية، وهي دليل أخصائيو التكوين في تقسيم برامج التكوين.

### 3.1. مصادر التعرف على الاحتياجات التكوينية:

إذا ما تم إتباع تحليل «سوات» يجب أن يقف على هذه العملية من هم أكثر معرفة ودراية بالمؤسسة وبعناصرها وأفرادها، أو من هم أكثر علما ومعرفة بذلك؛ كالمختصين والخبراء في مجال التكوين والتدريب.

ولهذا من الأحسن وضع فريقين للتعرف على مصادر الاحتياجات التكوينية؛ فريق يهتم بتحليل البيئة الداخلية والآخر يهتم بتحليل البيئة الخارجية، خاصة تلك الفرص المساعدة أو التهديدات التي تقف حائلا أمام تحديد احتياجات العملية التكوينية.

ويمكن تحديد ثلاثة مصادر للتعرف على الاحتياجات التكوينية هي كالتالي:

- تحليل المنظمة Organization analysis .

- تحليل العمل أو تحليل المهام Job Analysis /task Analysis .

## 1 . Worker Analysis (الفرد/ العامل)

وهنا يجب التأكيد على أن الاحتياجات التكوينية، لا تقتصر فقط على جوانب الخلل أو القصور ولكنها تمتد أيضا إلى جوانب تطويرية معينة، فهي بذلك تعني المعلومات والاتجاهات والمهارات المراد تميمتها لدى الفرد أو المطلوبة لمواجهة تغيرات متوقعة، سواء كانت تنظيمية أو تكنولوجية وذلك لإعداد العدة لاستقبالها و سلامة تنفيذها، فتحليل المنظمة يكون عن طريق معرفة نقاط الضعف والقوة بها، لأجل تحديد الأماكن المراد تكوينها لمواجهة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية المحيطة بها، وتحليل الأعمال والمهام يكون من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات الأساسية لشغلها أو القيام بها، ومعرفة المستجدات التي تطرأ على هذه المهام كمؤشر لاحتياج التكوين لمواكبة هذه المستجدات، أما تحليل العامل أو الموظف فمن خلال معرفة المسار الوظيفي له، ومعرفة قدراته العلمية والعملية ومهاراته الحالية للتأكد من مدى قدرته على تولى المنصب أو العمل المكلف به، وإن وجد خلل أو نقص في تلك القدرات والمهارات الفردية فهذه حاجة من حاجات التكوين، وتحليل الأداء يكون سواء من خلال تقارير المسئول المباشر أو المشرف أو المدير، بمقارنة معدلات الأداء المطلوبة لشغل الوظيفة وأداء العاملين الذين يشغلونها، وكل هذه تعتبر مصادر للتعرف على الاحتياجات التكوينية، وسنرى فيما يلي

1 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص، ص 145، 146.

كيف يتم تحليل المعلومات من هذه المصادر.

### 1.3.1. تحليل المنظمة:

يقصد بتحليل التنظيم فحص الجوانب التنظيمية والإدارية، بهدف تحديد المواقع التي تحتاج إلى جهود تكوينية ونوع التكوين اللازم لها، وتمثل عملية تحليل التنظيم في عدة مجالات أهمها، دراسة مدى الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة والذي قد يعود تدهورها إلى ضعف مهارات الأفراد وقدراتهم، كما تتضمن كذلك في مجال تحليل المناخ التنظيمي والتي تمثل أنظمة الأجور، والترقية والسلامة المهنية والاستقرار الوظيفي والعلاقة مع الآخرين، بالإضافة على أنها تتضمن تحليل تطبيق المبادئ التنظيمية ومدى وجود مشاكل في التطبيق، كتداخل الاختصاصات وعدم تفويض الصلاحيات وسوء العمل وعدم التقيد بالتسلسل الإداري<sup>1</sup>، فكل ذلك يمثل المؤشرات التنظيمية لتحليل المعلومات عن التنظيم بجميع مستوياته، من خلال تحديد نقاط الضعف والمشاكل التي يعاني منها، واستخدام التكوين لسد تلك الثغرات والتغلب على المشاكل التي يعاني منها التنظيم.

### 2.3.1. تحليل العمل أو تحليل المهام:

تتمثل في تحليل الأعمال والمهام المرتبطة بالمهمة أو العمل، ويمكن تحديد الاحتياجات التكوينية وفقا لهذا الأسلوب من خلال المقارنة بين متطلبات العمل من جهة ومؤهلات الفرد من جهة أخرى،

1. محفوظ أحمد جودت: مرجع سابق، ص، ص 188، 189.

وعلى ذلك تشكل محددات العمل مصدرا للمعلومات اللازمة لهذا النوع من التحليل<sup>1</sup>.

فتحليل الوظيفة يتضمن تحليل مؤشرات التي تتمثل في احتياجات الوظيفة و المشاكل والعوائق المحيطة بها، مع معرفة المهام المنوطة بها وتحليلها مقارنة بالمعارف والمهارات الواجب توافرها في الفرد القائم على الوظيفة، فتجرى المقارنة بين مواصفات أو معطيات الوظيفة وبين مواصفات شاغل الوظيفة، واستنتاج أهم المهارات والمعارف والقدرات والصفات التي تنقص شاغل الوظيفة، وهذا بهدف تحديد ما يجب على أن يعرفه القائم على الوظيفة أو المهمة لأجل الوصول إلى الأهداف المراد الوصول إليها.

### 3.3.1. تحليل الفرد (العامل / الموظف):

يرتكز هذا التحليل على الأفراد وكيفية أدائهم لأعمالهم، والأسلوب الأكثر شيوعا لتحليل المعلومات الفردية هو تحليل بيانات تقييم الأداء، حيث يعتمد هذا الأسلوب على تحديد جوانب القصور في أداء العامل من خلال مراجعة رسمية، ليذهب بعدها إلى تصميم برنامج التكوين اللازم لمساعدة العامل على تلافي أوجه القصور تلك.

و يمثل استطلاع آراء العاملين الإداريين وغير الإداريين طريقة

---

1 . روبيرت ماتيز، جون جاكسون: إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمود فتوح، دار شعاع للنشر و العلوم، ط1، دمشق، 2009، ص 368.

أخرى لتحديد الاحتياجات التكوينية للفرد، و يعد مثل هذا الأمر مفيدا في توفير التأييد اللازم للتدريب بين صفوف الذين سيخضعون له، كون العاملين هم من سيحددون احتياجاتهم التكوينية، و يأخذ استطلاع الرأي هذا شكل الاستبيان أو المقابلات بين المشرفين والعاملين<sup>1</sup>، ففي هذا النوع من التحليل تنصب عملية القياس على أداء الفرد أو العامل في وظيفته، من خلال تحديد المهارات والقدرات والإمكانات الواجب توافرها لتطوير أدائه، و تستخدم في هذا التحليل أساليب عدة منها المقابلة والاستشارة أو الاستبيان و رصد الاحتياجات التكوينية من الأفراد، بالإضافة إلى تقارير تقييم الأداء.

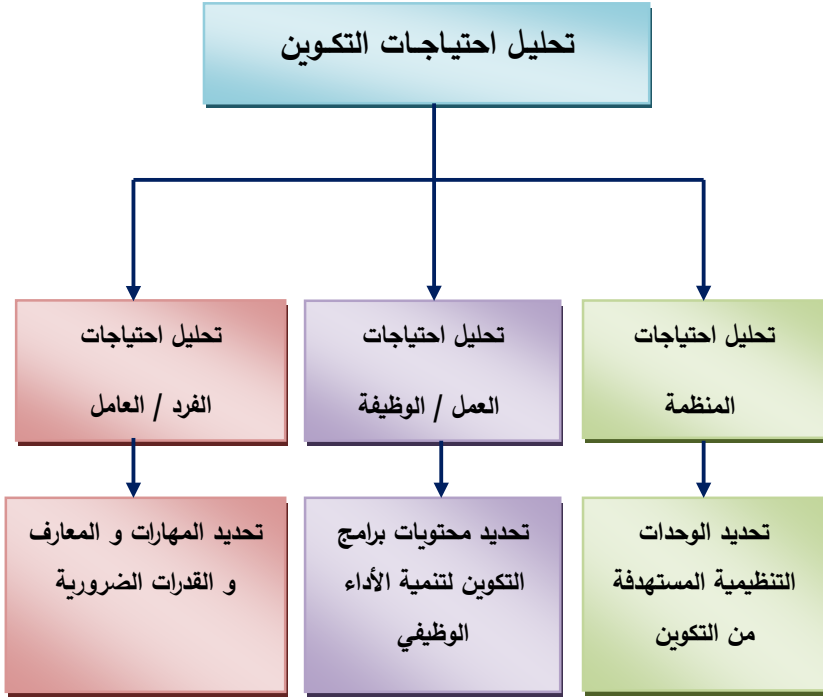
و تحليل الأفراد يجب أن يعتمد على أسس موضوعية، حيث تتم دراسة العناصر التالية: دخل الفرد، المستوى التعليمي والمستوى التكويني، مدة الخبرة، القدرات و المهارات، الدوافع والاتجاهات، معدلات الإنتاجية و الغياب.. الخ، فكل هذه العناصر تشكل إلى حد كبير الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد أو العامل، وبالتالي فإن محصلة الاحتياجات التكوينية على مستوى جميع أفراد قوة العمل بالمنظمة يعني الوصول إلى خطة متكاملة للتكوين<sup>2</sup>.

---

1 . روبرت ماتيز، جون جاكسون: مرجع سابق، ص 368.

2 . محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص 141.

شكل رقم «04» يمثل : أطراف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر: عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، ص 301.

المنظمة التي تأخذ في اعتبارها كل من الأهداف قصيرة الآجال وطويلة الآجال في الحسبان (التخطيط الاستراتيجي)، تساعد على تحديد الاحتياجات التكوينية بشكل أفضل، والتحديد الدقيق لتلك الأهداف يساعد الإدارة على تحديد الاحتياجات التكوينية في ضوء المؤشرات التالية :

• الأنشطة الجديدة التي يمكن أن تضاف إلى الأنشطة الحالية للمنظمة.

• الأنشطة التنظيمية التي يمكن الاستغناء عنها أو إسقاطها في المستقبل.

• التغييرات التي يمكن أن تطرأ على الهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>

فالتخطيط الاستراتيجي - كما ورد في المدخل العام في بداية هذا الكتاب- يعمل على توجيه مهام المنظمة وأنشطتها بغرض تحقيق أهدافها، ولا يتاح له ذلك إلا باعتماده على فهم بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتحليلها، مع الالتزام بالطرق العلمية في ذلك، ومن ثم يمكن وضع خطة عملية للمنظمة، تقلص من فارق الهوة بين ما هي عليه وما تطمح للوصول إليه، فالتخطيط الاستراتيجي هو طريقة عملية وعلمية يقف نجاحها على قوة وفعالية فريق التخطيط القائم عليها.

#### 4.1. أدوات جمع احتياجات التكوين:

سنحاول التعرض إلى أهم الأدوات المستخدمة في جمع احتياجات التكوين، ونعرض بعض إيجابياتها وسلبياتها في الجدول التالي:

1 . عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، 2003، ص 302.

جدول رقم «01»: يمثل أدوات جمع احتياجات التكوين المهني:

م	الأداة المستخدمة	كيفية التطبيق	الإيجابيات	السلبيات
1	الاستبيانات أو الاستمارة Question- (naires	- قد تشمل المجتمع أو تشمل عينة منه، و قد تكون أسئلتها مغلقة أو مفتوحة أو نصف مغلقة.	- تصل خلال فترة محدودة إلى عدد كبير من الناس أو إلى أعداد منتشرة جغرافيا. - غير مكلفة ماديا وتتيح ا لفرصة للاستجابة دون خوف أو حرج نتائجها يمكن أن تلخص و تحدد بسهولة.	- يستغرق إعداد الاستبانة وقتا وجهدا وتحكيم خبراء. - قد يسيء الباحثين فهم الأسئلة. - لا تسمح للمبحوثين بيان الأسباب المؤدية لمشاكلهم أو عرض مقترحاتهم والحلول المناسبة لها.
		- تكون مهيكلة ومصممة أو مفتوحة، و قد تجرى للجميع أو للبعض، و يمكن أن يجريها	- تستخدم للإتمام بالخلفيات العامة في بداية التحليل. - تساعد على التعرف على	- تستغرق وقت طويل. - يتعذر تحويلها إلى أرقام. - تتطلب مختصين أكفاء يستخرجون

<p>المعلومات ويسبرون غور الأفراد .</p> <p>- قد تؤدي إلى ارتفاع تكاليف تحديد احتياجات التكوين خاصة في الحالات التي يتطلب الأمر مقابلة عدد كبير من العاملين.</p>	<p>أسباب المشكلات والحلول الممكنة عن طريق تشجيع الذين تجرى معهم المقابلات على الكشف عن مشاعرهم وآرائهم حول تلك الأمور.</p>	<p>شخص أو عدة أشخاص وعن طريق الهاتف أو وجها لوجه داخل العمل أو خارجه.</p>	<p>المقابلات (In-terview)</p>	<p>2</p>
<p>- إن نظام التقويم يتطلب وقتا وجهدا وكفاءة .</p> <p>- أن تطبيقه قد لا يتم على الوجه الصحيح.</p> <p>- إنه يتأثر بالتحيز ويخضع للضغوط .</p> <p>- لا يشمل الجميع كما يتعذر قياس النتائج.</p>	<p>- يبين مسببات كل من نقاط الضعف والقوة في الأداء.</p> <p>- يعكس احتياجات تكوين حقيقة كشف عنها ظروف للممارسة الحقيقية للأداء.</p>	<p>- قد يجري رسميا أو عند الحاجة وقد يتم من قبل الرؤساء أو من قبل إدارة الموارد البشرية، وقد يكون سنويا أو نصف سنوي شامل أو جزئيا.</p>	<p>تقويم الأداء (Porfor-) mance appraisal)</p>	<p>3</p>

<p>- يغير الفرد من سلوكه إذا ما شعر أنه موضع مراقبة.</p> <p>- أسلوب مكلف ويستغرق وقتاً طويلاً.</p>	<p>- تقلل من التداخلات و موعات العمل و لا تعيق سير الموظفين و نشاطهم .</p> <p>-تعبّر عن الواقع الحي المعاش دون تجميل أو تصنع أو تكلف.</p> <p>-تعزز نتائج المقابلات والاستبيانات.</p>	<p>-قد تكون فنية أو وظيفية أو سلوكية.</p> <p>- قد تعطي معلومات كمية أو وصفية أو معنوية</p> <p>و قد تكون غرضيه أو عشوائية .</p> <p>- تراقب أسلوب الأداء و التعامل مع الرؤساء والزملاء أو العملاء .</p>	<p>الملاحظة observa- (tion)</p>	<p>4</p>
<p>- تحتاج إلى تحكم و قياس .</p> <p>- قد لا تكون دقيقة وموضوعية وصالحة للقياس.</p> <p>- لا تعبر نتائجها عن درجة تطبيق المعرفة أو المهارة في ميادين العمل التعليمية، فليس كل ما يعرف يتحقق و يتم.</p>	<p>- انخفاض التكاليف .</p> <p>- سرعة النتائج التي يمكن الوصول إليها.</p> <p>- سهولة المقارنة بين النتائج و من ثم تحويلها برامج تكوين.</p>	<p>- يمكن أن تكون موجهة وظيفيا من مجلس أو لجنة أو جهة محددة، وقد تتم في وقت محدد و مكان معين أو أن يتم أخذها للمنزل، ويمكن أن تكون تحريرية أو شفوية.</p>	<p>الاختبارات (Tests)</p>	<p>5</p>

<p>- يستغرق وقتاً طويلاً - تقل فاعليتها في الحالات التي لا يعطيها المسئولون الاهتمام الكافي.</p>	<p>- توفير قدر كبير من المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها كمصدر أساسي لتحديد احتياجات التكوين.</p>	<p>- قوائم استقصاء تكوينية موجهة للمشتركين في عملية التكوين .</p>	<p>قوائم الاستقصاء</p>	<p>6</p>
<p>- قد تستغرق وقتاً وتثير الجدل والاختلافات. - قد تولد آراء وأفكاراً يصعب تكميلها أو توحيدها .</p>	<p>- تسمح بتبادل وتلافي الآراء ووجهات النظر والاتفاق على ما يجمع عليه المشاركون. - تسهم في تحسين مهارات الإصغاء والتحليل وحل المشكلات .</p>	<p>- يمكن أن تكون رسمية أو لا رسمية، وهي واسعة الانتشار والتطبيق ، ويمكن أن تستخدم في مشاكل محددة أو مهام متخصصة .</p>	<p>حلقات نقاشية <b>Group Discussions</b></p>	<p>7</p>

<p>- قد تخرج بوجهات نظر منحازة لقلّة أو لجماعة دون أخرى .</p> <p>- قد تخفق في تصوير الواقع بشموليته بسبب عدم التحليل الجيد للجماعة أو للعينّة المختارة.</p>	<p>- تعطي مقترحات جديدة لتطوير و تحسين الأداء الحالي والمستقبلي .</p> <p>- آراء أصحاب الخبرة تكون مرشدا في معرفة حاجات التكوين .</p>	<p>- توفر معلومات من أشخاص لهم خبرة وتجربة في الموضوع المراد تحديده واحتياجاته وتوفر أساليب وتقنيات يقدمها الخبراء والمستشارون لتو المعلومات و جمعها وتحليلها و توظيفها .</p>	<p>لجان استشارية أصحاب الخبرة <b>Advisory Commit- (tee)</b></p>	<p>8</p>
---	--	---	---	----------

### المصدر: مجموعة من المراجع<sup>(1)</sup>

تتعدد أدوات جمع البيانات و المعلومات عن احتياجات التكوين و تتباين، فربما الأداة التي تكون مثلى و مناسبة في موقف من المواقف أو في مؤسسة ما، قد لا تكون كذلك في أخرى كما تختلف هذه الأدوات باختلاف الهدف منها؛ أي بما يراد معرفته من نقص

1 . عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص 305... 308 / هشام الطالب: دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط2، الولايات المتحدة الأمريكية، 1995، ص، ص 285، 286 / عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص 127 ... 130 / عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص، ص 460، 462 / محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص 142 .

وضعف في مستوى الأفراد والعاملين، وقد تختلف أيضا باختلاف الزمان والمكان، و لكن هذه الأدوات تعد أساليب متناسقة و متكاملة في بعض الأحيان، بغرض الحصول على احتياجات و متطلبات واقعية لأجل التكوين، كما أن الجيد و الملائم منها ما يكون سهلا و يسيرا و سريعا و تكون نتائجه دقيقة و موضوعية.

#### 5.1 . بعض التهديدات التي قد تواجه تحديد احتياجات التكوين:

مع توفر معظم الأساليب و الأدوات العلمية لتحديد الاحتياجات التكوينية، المذكورة سابقا في أغلب مراكز و معاهد التكوين المهني إن لم نقل كلها، تبقى هناك بعض التهديدات و العقبات تحول دون تطبيق عملية تحديد الاحتياجات التكوينية و نجاحها، نوجزها كما جاءت في بعض الدراسات الميدانية كما يلي<sup>1</sup>:

- عدم إدراك البعض لهذه الأهمية لكونها لم تطبق أساسا لدى من سبقهم.

- الإقرار المسبق بصعوبة هذه المهمة و عدم توافر القادرين على تنفيذها.

- الخوف و الخشية من أن لا تكون البرامج المنفذة مطابقة فعلا للاحتياجات.

- عدم توافر الوقت و الإمكانيات المالية اللازمة لإجرائها.

---

1 . عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص 131 .

- شيوع الأساليب التقليدية في تحديد الاحتياجات، واستفادة البعض من استمراريتها رغم عدم جدواها.

- غياب المعاهد المتخصصة في تأهيل وإعداد أخصائيي تحديد الاحتياجات، ومنحهم الشهادات المهنية لكي لا تظل ممارستها مفتوحة لغير المختصين بها.

- عدم تحديد المؤسسة لأهداف التكوين وعدم تحديدها موضوع التكوين والمكونين و تنفيذ البرامج و تحويلها و تقييم نتائجها، بالإضافة إلى الخلط بين مشكلة التكوين والمشكلات الأخرى مما يصعب في علاجها<sup>1</sup>.

فتحديد الاحتياجات التكوينية هي مرحلة أساسية من مراحل العملية التكوينية ولا تقل عنها أهمية، وللحصول على تصميم برنامج سليم و دقيق فلا بد من تحديد علمي و دقيق لاحتياجات التكوين، إذ يساعده على جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا و واقعا يوفر الكثير من الجهد و المال، ولكي تتحقق العملية التكوينية و تحقق أهدافها يجب أن تقوم على الدراسة العلمية و العملية للكشف عن الاحتياجات التكوينية، لأن من أهم معوقات و مشاكل التكوين عدم تحديد الاحتياجات التكوينية بشكل سليم و دقيق؛ الشيء الذي يفقد التكوين توازنه و هدفه. وفعالية المراحل اللاحقة من تصميم البرنامج التكويني و تنفيذه و تقييمه، تعتمد بدرجة كبيرة على مدى واقعية وفعالية تحديد حاجاته.

1. أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 97.

## 2. تصميم برنامج التكوين وفق تحليل سوات «swot»:

المرحلة الثانية بعد تحديد الاحتياجات التكوينية هي مرحلة تصميم المادة أو البرنامج التكويني، الذي يبنى من خلال المعلومات الدقيقة المحصل عليها عند تحليل المعلومات، وهذا لتقصي الأهداف التي تمت بلورتها في المرحلة الأولى. «وتصميم برنامج التكوين هو ذلك الجهد المخطط والهادف إلى تحويل الاحتياجات التكوينية إلى أنشطة وفعاليات ومحتوى ومضمون، يراد منها تحسين الأداء وتنمية القدرات و تطوير المهارات وإيصال المعلومات و ترشيد الميول والاتجاهات، من أجل أهداف و غايات فردية و جماعية وتنظيمية محددة، وتعد مرحلة تصميم البرامج التكوينية المرحلة الرئيسية الثانية في صناعة العملية التكوينية بعد مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية، وبقدر نجاح المرحلة الأولى يتوقف نجاح المرحلة الثانية، فحين تكون احتياجات المنظمات والأفراد والوظائف قد حددت وفقا للأساليب العلمية و صيغت وفقا للأولويات الفعلية، تصبح مهمة التصميم للبرنامج التكويني أكثر يسرا و أشد موضوعية و دقة»<sup>1</sup>.

فبعد تحديد الاحتياجات التكوينية و جمع المعلومات الموضوعية والدقيقة عن المنظمة والمهام أو الوظائف و عن الأفراد داخل التنظيم، يستكمل المخطط التكويني جهوده من خلال تصميم البرنامج التكويني بطريقة هي الأخرى دقيقة و مخططة و منظمة، مستوحاة من الحقائق المرتبطة

1. عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص 138.

والمتضمنة في المرحلة السابقة.

ولهذا وجب مراعاة الشروط الضرورية والظروف المناسبة لنجاح هذه المرحلة التي تعنى بالتخطيط بالدرجة الأولى، وتدعيم عملية التكوين وتحضير كل ما من شأنه المساهمة في نجاح العملية كاملة؛ لأن كل مراحل العملية التكوينية مترابطة و متسلسلة تكمل بعضها البعض، فكل مرحلة هي جزء لا يتجزأ عن باقي المراحل الأخرى عند التخطيط للتكوين. والتحليل الرباعي «سوات» عند هذه المرحلة يحدد العوامل الداخلية المتمثلة في نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحويل هذه الأخيرة إلى نقاط قوة لنجاح مرحلة التصميم حتى يتم توفير المناخ الجيد والظروف المناسبة للعملية التكوينية، وذلك باختيار مواضيع التكوين وكيفية إعدادها وتقديمها للمتكونين، وكذا اختيار الأساليب والطرق المناسبة والكفيلة بنقل المادة التكوينية من المكون إلى المتكون بطريقة جيدة وسليمة، مع حسن اختيار المؤثرين والمكونين وتحديد المكان والزمان المناسبين لذلك، ودراسة الميزانية وتقديراتها وتحديد أهم المساعدات المناسبة للعملية التكوينية؛ أي كل ما يمثل فرصة قد تزيد من القدرة على التكوين وتعزز نجاحه، بالإضافة إلى التحضير الجيد والتوقع لما قد يواجهه عملية التكوين من صعوبات وعراقيل قد تهدد نجاح العملية التكوينية.

لأنه في الحقيقة بالنسبة لتحليل «سوات» كل نقاط القوة والفرص المتاحة أمام عملية التكوين هي عبارة عن ميزة وقوة بالنسبة للعملية،

أما نقاط الضعف وما قد يواجهه التكوين من تهديدات هي عبارة عن خطة دفاعية، تحمي العملية التكوينية وتزيد من حظوظ وفرص نجاحها.

## 1.2. آليات التصميم الجيد لبرنامج التكوين:

### 1.1.2. تحديد موضوع التكوين في ضوء أهداف التصميم:

يصمم برنامج التكوين لعدة أهداف منها ما هو متعلق بتعديل سلوك، وما يرتبط بزيادة مهارات أو تغيير دوافع عمل أو غيرها من الأهداف، وهذا بحسب الاحتياجات التكوينية وما توصلت إليه من معلومات متعلقة بالعمل والعامل، وظروف المؤسسة و المناخ المحيط بها، وبناء على هذا يتم تحديد موضوع التكوين؛ أي الاتفاق على ماهية مضمون البرنامج التكويني وما هو محتواه، فموضوع التكوين يكون مستوحى من تحليل الاحتياجات التكوينية التي من خلالها يمكن معرفة مواطن الضعف، التي يعمل التكوين على تقويمها وسد الثغرات والنقائص التي تعرقل التنظيم في جميع مستوياته.

و لتحديد موضوع التكوين لابد من تحديد أهدافه التي يسعى البرنامج إلى تحقيقها، فهناك ثلاثة أهداف مختلفة لكل منها متطلبات خاصة بها.

• هدف إكساب معارف محددة: وهذا يتطلب تصميم برنامج يكسب المشتركين فيه معارف جديدة، وهذا هدف تحتاجه المؤسسات

إذا حصل تغيير وتطوير في أعمالها أو منتجاتها أو أسواقها، فعندما مثلاً تريد المؤسسة إنتاج منتج جديد ستحتاج إلى تعريف العاملين في قسم الإنتاج على ما هو ضروري لتحقيق مثل هذا المنتج وهكذا، ولهذا فإن اكتساب معارف محددة ينصب على الجانب النظري والفكري للفرد أو العامل<sup>1</sup>.

• هدف إكساب خبرات ومهارات: وهذا يتمثل في تحسين الأداء لدى الأفراد المشاركين في البرنامج المحدد وتنمية مهاراتهم الشخصية والوظيفية، أو لسد النقص والقصور الذي يعانون منه، أو لتمكينهم من توظيف قدراتهم لحل مشاكلهم أو لشغل وظائف أعلى في وحداتهم، وغالباً ما تكون هناك أهداف نوعية يصمم البرنامج لتحقيقها، كأن يراد تكوينهم على طرق وأساليب تسهم في زيادة عدد المعاملات المنجزة في الساعة الواحدة، أو تقليل الهدر والضياع في العملية الإنتاجية، فمثل هذه الأهداف تكون في الغالب قابلة للقياس وفي ضوءها تتحدد فاعلية البرنامج التكويني من عدمها<sup>2</sup>.

• هدف إكساب تغيير القيم والاتجاهات: وهذا يتطلب إكساب اتجاهات وقيم جديدة؛ أي تغيير السلوك الوظيفي للفرد داخل المؤسسة، فإن تغيير الاتجاهات لا يتم بمنح المتكويين معارف ومحاضرات حول القيم المطلوبة، بل القيام بنشاطات محددة وجماعية ومطلوبة إلى أن يتم التغيير الكافي في اتجاهات العمال، كما تتطلب

1 . سعاد نايف برنوطي: مرجع سابق، ص 450 .

2 . عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص 144 .

مساعدة مختصين في التحليل النفسي في علاج المشاكل الشخصية<sup>1</sup>. إن تحديد الأهداف التي تتطلع لها المنظمة، هي نقطة انطلاق أساسية وهامة في تصميم البرنامج التكويني عند تحديد موضوع التكوين، الذي بدوره مستوحى من أهم النقاط التي تستوجب عملية التكوين و التطوير، عند تحديد وتحليل احتياجات التكوين التي ترمي إلى إكساب معارف جديدة، من شأنها تغيير وتطوير المنتجات بحسب المستجدات والتطورات الحاصلة في بيئة المنظمة، كما يسعى البرنامج التكويني إلى تزويد الأفراد بالمهارات والخبرات، من خلال تكوين ميداني تطبيقي وخاصة في حالة ما إذا قامت المؤسسة باستيراد أو جلب بعض الآلات والمعدات الحديثة، الأمر الذي يستدعي ممارسات وتمارين ميدانية تعمل على تحقيق التحكم بل النمو والتطور، بالإضافة إلى هذه الأهداف يسعى برنامج التكوين إلى تغيير الاتجاهات والقيم لدى العمال، بما يتوافق واهتمامات المؤسسة وطموحاتها حتى تتمكن من تحقيق سلوك إدراكي وذهني وقيمي جماعي يرفع من المستوى الأدائي للمنظمة.

فمخطط التكوين في تحديده للموضوع يستعين بأراء الرؤساء والمشرفين، كما يأخذ في اعتباره العديد من المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المؤسسة من مشكلات، كالغياب والإصابات، والخلافات، ومعدلات الإنتاج.. الخ، حيث في غالب الأحيان تدل هذه المؤشرات

1 . سعاد نايف برنوطي: مرجع سابق، ص 450.

إلى ما قد ينقص الأفراد من بعض المهارات و المعارف التي يمكن علاجها بالتكوين، ويمكن القول أن تحديد موضوع التكوين في ضوء أهداف تصميم برنامجه، يتضمن الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي الموضوعات و المجالات التي يركز عليها البرنامج التكويني؟ هل إدارة الوقت أم إدارة الأزمات... الخ؟.

- ما هي المعارف و المهارات و الاتجاهات التي يسعى البرنامج التكويني إلى إيصالها و تنميتها و غرسها؟ أهى نظريات و مفاهيم جديدة؟ أم مهارات ذهنية و عملية مطلوبة؟ أم قيم و اتجاهات إيجابية و ضرورية للتطوير؟.

- ما هي النتائج النهائية التي يتطلع المشاركون أو جهات عملهم للوصول لها بعد الانتهاء من البرنامج التكويني؟ أهى معالجة أخطاء و انحرافات؟ أم تحسين الجودة في الأداء؟ أم غرس قيم و مهارات للإبداع و التميز؟

فتحديد موضوع التكوين لا يتم إلا بتحديد المحتوى الذي يجب أن يشمل عليه برنامج التكوين المصمم، وفق المعلومات و البيانات المتوفرة و المتعلقة بظروف العمل في جميع مستويات التنظيم، التي من شأنها أن تتخذ كأهداف و مساعي يحرص المشرفين و القائمين على عملية التكوين بلوغها و الوصول إليها، و بذلك تتغير بعض السلوكيات و الاتجاهات بما يتواءم و متطلبات ذلك التنظيم، و تطور

و تنمي معارف ومهارات المشاركين في البرنامج التكويني .

### 2.1.2. إعداد المادة التكوينية :

إن نجاح العمل التكويني يتوقف على توفير المادة التكوينية، في صورة مناسبة لاحتياجات المتكون عند بدء البرنامج، وفي الأوقات المناسبة التي تسمح باستخدامها و الإفادة منها، والمقصود بالمادة التكوينية هو مجموعة من المعلومات أو المفاهيم، أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح و توضح موضوعا معينا<sup>1</sup>.

لإعداد مادة التكوين بشكل مناسب لهو من دواعي نجاح العملية التكوينية، فمن أكبر المشاكل التي يعاني منها التكوين هو نقص هذه المادة، فلا بد من توافرها بما يناسبه ويتمشى مع متطلباته، وفي الوقت المناسب لاحتياجات المعنيين بالتكوين، ولهذا من الأفضل أن يكون القائمون على إعدادها خبراء و مختصون في هذا المجال، لأن الأمر يستلزم مهارات علمية وتعليمية و خبرات لتصميم الوحدات والأجزاء التي ينبنى من خلالها برنامج التكوين.

### 3.1.2. تحديد تتابع الموضوعات :

هناك مجموعة من القواعد المتفق عليها عند تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرامج التكوينية أهمها<sup>2</sup>:

- يجب أن يبدأ الموضوع من مدخل عام يهدف إلى عرض الفكرة

1 . محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص 144 .

2 . المرجع نفسه، ص 144 .

أو الموضوع بشكل عام و سريع لإثارة اهتمام المتكويين.

- ثم يتم عرض الجوانب الأكثر تفصيلا للموضوع بترتيب منطقي.

- يجب أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة التكوينية المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج.

- يجب عمل فواصل بين الموضوعات المختلفة، بحيث يمكن للمتكون الانتهاء من موضوع معين و الابتداء في موضوع جديد.

فتحديد تتابع الموضوعات التي تمثل محتوى البرنامج التكويني من أهم الخطوات المهمة في تصميمه، وهذا باعتبار البرنامج التكويني وحدة متكاملة تجزأ إلى وحدات فرعية مترابطة منطقيا تتناغم و تتناسق فيما بينها، ولهذا يفترض أن تحول أهداف التكوين إلى أنشطة متسلسلة و مترابطة، بحيث يتم تغطية كل نشاط بأداء موضوعي يلبي احتياجاته، إذ يبدأ الموضوع بالعمومية التي تستهدف طرح الموضوع بشكل عام و عرضه منطقيا، بحيث تكون كل فكرة سابقة كتمهيد للفكرة اللاحقة و تضيف إليها الجديد، كما يتم تحديد زمن محتوى الموضوع بما يتفق و مستوى المتكون و زمن برنامج التكوين بشكل عام، كما يمكن الفصل في المواضيع المتباينة لكي لا يختلط الأمر على المتكون.

#### 4.1.2. أساليب عملية التكوين:

يقصد بأسلوب التكوين الطريقة التي تستخدم في نقل المادة التكوينية من المكون إلى المتكون، بشكل يوضح النتيجة المراد الوصول إليها أو الأثر المطلوب، وهي ليست الوسيلة أو الأداة التي تستعمل في نقل المعلومات إلى المتكون، وفي هذا الصدد يرى « مدحت محمد أبو النصر» أن الوسائل التكوينية «**Training means or tools**» هي الأدوات أو المساعدات التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين، وتتنوع هذه الوسائل فمنها البسيطة التقليدية مثل: السبورة، واللوحة، ومنها الحديثة نسبياً مثل: الشفافيات والأفلام ومنها المتطورة مثل: الحاسب الآلي، بينما الأساليب التكوينية «**Training Technique**» هي الطرق التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين بصورة تنتج الأثر المطلوب<sup>1</sup>.

و الأساليب التكوينية عديدة، على المكون أن يختار منها الأنسب ليحقق الفعالية لعملية التكوين نذكر منها ما يلي:

#### 1.4.1.2. المحاضرة:

تعتبر طريقة تقليدية في نقل المعلومات بشكل رسمي، وتعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في إعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها، وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للمحاضر بشكل مباشر، أو إذا كانت من النوع الذي

1 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص 114 .

يحتاج إلى شرح و توضيح من شخص أكثر دراية و فهما للمعلومات، و يتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر و تمكنه من الموضوع، و لكن هذه الطريقة لا تعتبر من الأساليب ذات الفعالية الكبيرة لأنها لا توفر للمتكون فرصة تطبيق ما تم الحصول عليه من معلومات، كما أنها لا تعطي ضمانا كافيا على أن جميع الحاضرين يتابعون و يركزون على فهم المحاضرة، كما أنها لا تصلح كوسيلة للتكوين بغرض تغيير السلوك، فقيمتها محدودة في إمكانية نقل المعلومات إلى المتكونين، و لكن تبقى المحاضرة الأسلوب الأكثر استعمالا في مجالات التكوين ربما لسهولتها من وجهة نظر المكون أو لانخفاض تكاليفها<sup>1</sup>.

فبالمحاضرة تقدم بعض المفاهيم و الوقائع و الحقائق التي لها علاقة بالموضوع المعني بعملية التكوين، و تقديمه و شرحه و توضيح أهميته و فائده و تعليم محتوياته و مقاصده، و لهذا يجب على المكون إيصال تلك الحقائق و الوقائع بوضوح و بلغة سليمة و أسلوب شارح و مشوق، يلم بكل ما يريد المتكونين أن يتعلموه من مستجدات و تطورات في وظائفهم، و يسترشدون بها في نشاطاتهم و أعمالهم المنوطة بهم.

و بالرغم من كل ما قيل حول المحاضرات من سلبيات، إلا أنها في تنامي و تطوير مستمر في استخداماتها، فهي اليوم تقدم عبر الفضائيات و شبكة الانترنت و غيرها من التقنيات الحديثة و ترسل بدون حدود جغرافية و زمنية إلى كل بقاع العالم، فهي لم تبقى تقتصر

---

1 . علي سلمي: إدارة الأفراد و الكفاءات الإنتاجية، مكتب غريب للنشر، ط3، القاهرة، 1985، ص 372.

على الأمكنة المحدودة والمغلقة والمستمعين المحدودين.

#### 2.4.1.2. دراسة الحالات:

تمثل الحالة في مجموعة معلومات جمعت من الواقع، عن مشكلة تواجه منظمة من المنظمات يراد اتخاذ قرار بشأنها بفضل مناقشات الحاضرين، وتضع الحالة المكونين في محيط الواقع العلمي لمشكلة معينة، وتدفعهم بمساعدة المكون إلى التفكير العميق في جوانبها، واستعراض وجهات النظر المختلفة في إطار من التلاحم الفكري للمتكونين من واقع خبراتهم العملية، وتعتبر الحالات العملية حلقة الوصل الملائمة بين مجال الخبرة العملية ومجال التكوين، إذ أن الحالة العملية تعمل على أن يندمج المكون في الجو التنظيمي الذي يعيش في إطاره، كما أن الاشتراك في مناقشتها يساعد في تثبيت هذه المعلومات والاستفادة من آراء وتجارب الآخرين، وتكوين العقلية التحليلية والتعود على النظر بعمق إلى المشاكل المطلوب دراستها<sup>1</sup>.

هذا الأسلوب التكويني يوفق بين ما هو نظري وما هو تطبيقي، بإكساب المتكون مهارات ضرورية في تشخيص وتحليل المشاكل المعقدة، المستمدة من مواقف الحياة أو الميدان الذي يعمل فيه المشاركون في عملية التكوين، ودراسة الحالة عملية مباشرة تعمل على تقوية العلاقات والروابط الإنسانية في المتكونين، وتشعرهم بروح

---

1 . طاهر محمود الكلالده: تنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص، ص67،68.

المسؤولية في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم في العمل، و بهذا تفصح عن الإمكانيات و الطاقات و القدرات الموجودة لدى المتكولين والتي عادة ما تظهر عند حدوث الأزمات أو المشكلات.

### 3.4.1.2. المؤتمرات و الندوات:

تستخدم هذه الطرق عادة في التكوين على المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلاقية؛ أي التي تحمل آراء مختلفة و يفضل فيها الحوار استجلاء لأبعادها المتباينة<sup>1</sup>، و يشترك في المنافسة مجموعة من المتكولين، لبحث موضوع معين على مستوى عال عادة و له جوانب متعددة، و يقوم كل مشترك في الندوة أو المؤتمر بدراسة جانب معين من الموضوع و إعداد تقرير عنه، و لذلك فالمشتركون عادة ما يكون لهم خبرات كبيرة في مجال الدراسة و البحث العلمي<sup>2</sup>.

فالمؤتمرات و الندوات هي عبارة عن اجتماع منظم له جدول أعمال معين، و له أهداف محددة تدرس فيها مواضيع لها أهمية لكافة الأعضاء المشاركون فيه، و هو من الأساليب التي تسمح بدرجة عالية من مشاركة المتكولين في العملية التكوينية، يحدث بعض التغيرات في وجهات نظرهم و اتجاهاتهم الفكرية، لكن هذا الأسلوب لا يكسب المتكون أي مهارة.

1 . علي السلمي: مرجع سابق، ص 372 .

2 . طاهر محمود الكلالدة: مرجع سابق، ص 69 .

#### 4.4.1.2. تمثيل أو تلمص الأدوار:

هو أسلوب تكويني يصلح بالدرجة الأولى حين يكون هدف التكوين تنمية مهارات سلوكية معينة، ويساعد على إثارة اهتمامات المتكويين عن طريق الموقف الدينامي بما يساعدهم على تدعيم الاتجاهات الإيجابية لديهم، كما يعمل هذا لأسلوب على تأكيد الدور الذي تلعبه المشاعر في كثير من المشكلات وخاصة تلك التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية، ولكن يحتاج هذا الأسلوب إلى الإعداد الجيد وإلى تحضيرات كثيرة، وغالبا ما يشعر المتكويون بسخافة المواقف التمثيلية وعدم واقعية الأدوار التي يمثلونها<sup>1</sup>، ولهذا فإن تمثيل الأدوار أو تلمصها يصلح حين يكون الهدف من العملية التكوينية هو تنمية مهارات سلوكية معينة، من خلال مواقف تمثيلية كالتالي تتعلق بالتعاملات التجارية أو إدارة المقابلات الشخصية، وخاصة المواقف التي تنطبع عليها العلاقات الإنسانية؛ كأساليب الإشراف والقيادة وغيرها من المعاملات الإنسانية الأخرى.

#### 5.4.1.2. تكوين الحساسية:

يهدف هذا الأسلوب إلى إتاحة الفرصة للمتكون للتعرف على آراء الآخرين منه، وإزاحة الحواجز الاجتماعية المنفصلة التي تخفي حقيقة العلاقات الاجتماعية بين الناس، والصورة الأساسية لهذا النوع من التكوين هو الاجتماع والنقاش بلا هدف معين أو جدول أعمال، و

1. مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص 122.

إن دور المكون لا يزيد عن متابعة المناقشات التي تدور بين المتكولين، والعمل على توجيهه دون أن يتدخل في النقاش بأي صورة من الصور، ويعاب على هذا النوع من التكوين أنه يؤدي إلى كشف العلاقات بين الأفراد على حقيقتها، وأن الكثير من المتكولين لا يتحملون قسوة الحقيقة<sup>1</sup>.

فمن خلال هذا الأسلوب يكتسب المتكولين مهارات الانفتاح على الآخر والصرامة، وكيفية التعامل مع الأقوال والأفعال وحسن استقبالها ورد الفعل حيالها، والاستفادة منها بتقييمها ومقارنتها، كما يعمل هذا النوع من التكوين على دعم العلاقات الإنسانية، سواء كان بتنشيط الجانب العاطفي أو الانفعالي لهذه العلاقات؛ فهذا الأسلوب يهدف إلى فهم مشاكل ومشاعر المتكولين و تنمية روح الاعتماد على الذات، من خلال التوقع بالمشاكل والعوائق التي تواجههم داخل جماعة العمل.

#### 6.4.1.2. المحاكاة والمباريات:

في هذا الأسلوب يتم الجمع بين أسلوب المحاكاة وأسلوب المباريات واصطناع الأدوار معا، فيتم إقناع المتكولين على سبيل المثال بأنهم يمثلون شركات متنافسة، يسعى كل منها إلى كسب الزبائن وتسويق أعلى المنتجات والحصول على أعلى الأرباح، فيتم تقسيمهم

---

1 . مهدي حسن زويلف: إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، درا الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001، ص 116.

إلى مجموعات تضم كل منها خمسا أو ستا (05 أو 06) من المتكولين، فيلعب كل منهم دورا ماثلا لما يتم على أرض الواقع، وعبر هذه المواقف التمثيلية والمباريات الوهمية يتم التعرف على حجم الأخطاء التي يقترفها المتكولين و تعريفهم بالسبل الكفيلة لمعالجتها، ثم الحد من تكرارها ومعرفة المعوقات التي تواجههم على أرض الواقع، وكيفية تقبل النقد ومواجهة الأزمات و الفشل، غير أن المحاكاة مهما اقتربت من الواقع فإنها تظل شبيهة له و ليست مطابقة كليا للواقع<sup>1</sup> فأسلوب المحاكاة و المباريات يتشابه في ظاهره مع دراسة الحالات، أو هو في شكله نوع من أنواع هذه الأخيرة، إلا أن المباريات و المحاكاة تختلف في جوهرها من خلال كتابتها وطريقة عرضها وأهدافها، فهي ضرورية لإكساب المكون مهارات و تشخيص المشاكل و تحليلها، ومن ثم التنبؤ والاجتهاد في كشف ملامساتها و حلها.

#### 7.4.1.2. الزيارات الميدانية:

في هذا الأسلوب يتم ربط الجوانب النظرية في التكوين بالواقع الميداني لها، إذ تتيح للمتكولين فرصة الاحتكاك المباشر بالناس والمنظمات، و تتيح لهم الاستفادة من خبرات و تجارب الآخرين في منظمات مشابهة لمنظمتهم، لكنها تحتاج إلى تحضير جيد و ترتيبات كثيرة و معارف إضافية، تضاف إلى ميزانية البرنامج التكويني<sup>2</sup>.

1 . عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص، ص 199 200.  
2 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص، ص 126، 125.

فإن هذا النوع من أساليب التكوين أفضل عمليا، لأن المتكويين يقفون مباشرة على الممارسات الميدانية والتقنية المطبقة في مجال يشبه مجالاتهم، ويشاهدون ويتحدثون ويناقشون القائمين على تلك الأعمال والأنشطة، ويستفسرون عن كل انشغالاتهم واهتماماتهم. ومن خلال هذه الزيارات الميدانية يقوم المتكويين بتحليل و تفسير ما شاهدوه، بتشخيص مواطن الضعف والقوة للاستفادة منها في مجالات نشاطاتهم وأعمالهم المشابهة.

#### 8.4.1.2. التكوين أثناء العمل:

هي طريقة لا تختلف عن تلك المتبعة في تكوين العاملين العاديين، إذ قد يتعلم المتكوي العمل من خلال ممارسته له، ويكون مصدر التكوين ومسؤوليته على عاتق الرئيس المباشر، وتعتبر هذه الطريقة الأكثر انتشارا إذا توفر الوقت الكافي للرئيس المباشر، وأعطى من وقته للتكوين ما يستحقه من جهد و صبر و عناء<sup>1</sup>

ففي هذه الطريقة يكون المسئول المباشر أو الرئيس هو المكون الرئيسي في العملية التكوينية، و المتكوي يتعلم أساليب العمل و المهارات الخاصة به من خلال القيام بمهامه و مباشرتها في مجال عمله؛ أي من خلال ممارسته العادية لعمله، فهذا النوع من أساليب التكوين عملي وواقعي يتم عن طريق الممارسة المباشرة للعمل.

---

1 . مهدي حسن زويلف: مرجع سابق، ص 117 .

## 9.4.1.2 . الورشة التكوينية:

هي نموذج من المناقشات الهادفة للمجموعات الصغيرة، و التي يتم فيها العمل بشكل تعاوني و جاد لإنجاز مشروع معين وفق جدول عمل منظم لوضع إطار للعمل، يقوم به المشاركون فيما بينهم مع الموجهين بأسلوب ديمقراطي، بحيث يسفر هذا العمل عن إنتاج تعليمي معين، فهي مجموعة عمل إنتاجي مما أدى إلى تسميتها بالورشة. و تتباين أساليب العمل بالورشة الدراسية في مجال التكوين و تختلف مدته وفقا لنوع العمل و أساليبه، والمهم أن يؤدي العمل إلى الوصول إلى نتائج أو أدوات تعليمية يستفاد منها في العمليات التكوينية، فضلا عن التغييرات التي تحدث لدى الأفراد أثناء عملهم بالورشة، ثم الوصول إلى الحلول المناسبة للمشكلات التكوينية<sup>1</sup>.

في أسلوب الورشة التكوينية تكون عملية التكوين تعاونية وجماعية، و يقتصر دور المكون على التنسيق لأن المتكونين مشاركون في تحديد البرنامج التكويني و إثراءه، و تعتبر الورشة التكوينية بمثابة مخبر للتكوين يتم فيه انجاز بعض المهام و الأنشطة العملية، حيث يتم التعامل ميدانيا مع المعدات والأجهزة، سواء للتشغيل أو للصيانة أو حتى في عمليات الإنتاج. فالورشات التكوينية تساعد المتكونين على فهم الممارسات التقنية و الفنية، من خلال المتابعة المباشرة لأداء الآخرين و مراقبتهم و ملاحظتهم، و هذا ما يساعدهم على تنمية

1 . رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص، ص 136، 135.

و تطوير أنفسهم و تقوية قدراتهم و مدركاتهم، و الوقوف على أهم  
النقائص و الثغرات في مجال عملهم .

#### 10.4.1.2. الحقيبة التكوينية:

تعرف الحقيبة التكوينية على أنها مجموعة من الخبرات التكوينية،  
يتم تصميمها من قبل خبراء مختصين بطريقة منهجية و منظمة  
و منسقة، و تستخدم كوسيط للتكوين من قبل المكون أو المشرف  
على البرنامج التكويني، و تشمل الحقيبة التكوينية على مواد و أنشطة  
و خبرات تكوينية تتصل بموضوع تكويني معين، و تتضمن العناصر  
الأساسية للتكوين ( الأهداف و النشاطات و المواد و الخبرات التكوينية  
و التقييم)، و يتم إعداد هذه الحقائب في صورة مواد مكتوبة يلحق  
بها و سائط و تقنيات تكوينية متنوعة، و الحقائب التكوينية شكل  
من أشكال التكوين الفردي، و قد أثبتت فعاليتها مقارنة بالوسائل  
المعتمدة في البرامج التكوينية التقليدية<sup>1</sup>.

فالحقيبة التكوينية هي مما استحدث في مجال التكوين، بل تعد  
مسعى قيم في تفعيله و تطويره و هي نشاط ممنهج و منظم و منسق معد  
لكي يحقق أهداف العملية التكوينية، و من محتوياتها الأهداف الرئيسية  
للتكوين و محتوى الوحدات، من نشاطات و تمارين و خبرات تكوينية  
سابقة، بالإضافة إلى الوسائط التكوينية المختلفة، كالأفلام السينمائية  
و البرامج التلفزيونية و الإذاعية المسجلة و أشرطة فيديو و أشرطة

1 . رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص، ص 235، 234.

كاسيت و صور و نماذج محددة، وغيرها من الوسائل والمساعدات التي تساهم في بلوغ المعلومات و المهارات إلى المشاركين في التكوين، وتعد الحقيبة التكوينية و تصمم من طرف فريق من المختصين في مجال التكوين، قد يكونوا من عمال إدارة التكوين للمؤسسة إذا توفرت لديهم القدرة الكافية لذلك.

### • أهم شروط نجاح الحقائب التكوينية:

للحقائب التكوينية مواصفات و شروط تساهم في زيادة قيمتها وأهميتها، و تجعل منها أدوات تكوينية فعالة نذكر البعض منها كالآتي:

- أن يكون لكل حقيبة عنوان أو اسم خاص بها تعرف من خلاله.

- أن تركز الحقيبة التكوينية على مهارة واحدة أو مجموعة قليلة من المهارات المترابطة والمتكاملة و المحددة.

- أن تركز الحقائب التكوينية على المتكون أكثر من المكون.

- التركيز على الأهداف التكوينية أكثر من التركيز على النشاطات التكوينية.

- الحقائب التكوينية تحتوي على نشاطات و خبرات و مواد وطرق و أساليب تكوينية متنوعة، أو بديلة تتيح للمتكون الاختيار ما يناسبه منها.

- أن تكون الحقيبة التكوينية اقتصادية من حيث حجم النشاطات والخبرات والمواد التي تتضمنها.

- أن تجمع الحقيبة التكوينية بين الفكر والعمل وبين النظرية والتطبيق.

- أن توظف الحقائق التكوينية تقنيات متنوعة كوسائط لتحقيق أهدافها، من منظور أن هذه التقنيات تشكل أوعية فعالة تقدم بواسطتها الخبرات والنشاطات المتضمنة في الحقيبة.

- أن تحتوي الحقائق التكوينية على طرق لجمع التغذية الراجعة من أجل تطويرها وإعادة تصميمها، وذلك من خلال تضمينها بعض المعايير لتقويمها والحكم على مدى مناسبتها وفعاليتها.

- أن تكون الحقيبة التكوينية متصلة بواقع المتكون، وأن يعرض المتكون لمواقف واقعية مشتقة من الدور الذي سيقوم به في حياته المهنية المقبلة.

- أن يعتمد في إعداد كتابة المواد المطبوعة التي تتضمنها الحقيبة الأصول المتعارف عليها في إعداد المادة العلمية، من حيث الإشارة إلى المراجع والتهميش... الخ وفق الأسس المعتمدة في منهج البحث العلمي.

- أن تتضمن الحقيبة الأدلة التكوينية المناسبة، مثل الإطار العام للحقيبة ودليل المدرب ودليل المتدرب... الخ.

- أن تشمل الحقيبة على جدول زمني يوضح الوقت المقرر للحقيبة، وتوزيع نشاطات الحقيبة على مدى زمني محدد<sup>1</sup>.

فالحقائب التكوينية تتنوع وتختلف بحسب أهداف محتوى نشاطاتها، ففيها حقيبة إدارة الوقت و حقيبة الإدارة بالأهداف و حقيبة تلافي الأخطاء... الخ، وهي ذات استخدام فردي وذاتي من اهتمام المتكون نفسه و تركز عليه، و معيار النجاح و الفعالية فيها هو مدى اكتساب المتكون للمهارات التي يسعى إلى تحقيقها؛ فهي تهتم بأهدافها التكوينية و مدى تحققها أكثر مما تحتويه من برامج و نشاطات و عمليات، و تتنوع و تتعد هذه الأخيرة بما يتناسب و الحاجات و الميولات و الاستعدادات و القدرات الشخصية للمتكونين، ولكن ليس تركيب النشاطات و البرامج و الخبرات فوق بعضها البعض، بل تنسيق و انتقاء النشاطات و الخبرات و الموارد بما يحقق أهداف الحقيبة التكوينية، هذه الأخيرة التي تجمع بين ما هو نظري و ما هو تطبيقي؛ أي ما يقدم من مطبوعات و صور و أفلام و وثائقية و فيديوهات... الخ، و ما يقام من مباريات و تمارين و تقمص للأدوار و غيرها، و يكون هذا من خلال وسائل و وسائط تعد أوعية لتقديم المادة التكوينية للحقيبة. و من أهم ما في هذه الحقيبة التكوينية التغذية الراجعة؛ حيث تقوم بتزويد المتكون بالمعلومات المتعلقة بمدى تحقق الأهداف المرجوة، و الكشف عن مكامن الضعف و النقص و العوائق

1 . رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص، ص 240، 242.

التي حالت دون تحقيقها، وتطبيق الحقيبة التكوينية وفق برنامج محدد بوقت زمني معين، من خلال برجة أزمنة نشاطات الحقيبة بشكل منظم ومنطقي، كي لا تشتت جهود عملية التكوين وتتضاءل أهداف الحقيبة التكوينية.

### 5.1.2. اختيار وتحديد المكونين:

يمثل المكون أهم مقومات النظام التكويني ومحور عملية تنفيذ التكوين، وتتم عملية الاختيار بالاستناد إلى المواضيع الرئيسية والتفصيلية لكل برنامج، بحيث يكون المكونين من ذوي الاختصاصات في هذه المواضيع، ومن تتوافق شخصياتهم وقدراتهم وطرق أدائهم مع مستلزمات التكوين الفعال، وخاصة قدراتهم على عرض المواضيع بصورة منهجية واضحة ومحددة، وقدراتهم على الاتصال والتفاعل مع الآخرين تفاعلا فرديا وجماعيا، وقدراتهم على إدارة الاجتماعات والحوارات وإجراء التمارين والتطبيقات التكوينية المناسبة، ويوجد مثل هؤلاء المكونين في صورة موظفين متفرغين في مؤسسات التكوين، وقد يتواجدون داخل المنظمة في صورة خبراء ومستشارين أو إداريين مختصين، وقد يتم الاستعانة بمكونين من خارج المنظمة، ممن يعلمون في الجامعات والمعاهد العليا أو في مراكز ومعاهد تكوينية، أو كبار الإداريين والفنيين لدى بعض المنظمات الأخرى، وقد يتم الاستعانة بمكونين من خارج الدولة<sup>1</sup>.

1 . عبد المعطي محمد عمساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان 2000، ص، ص 284، 285.

فالمكون من أهم عوامل نجاح البرنامج التكويني في الوصول إلى الأهداف المرجوة منه، ويقع على عاتقه الدور الأساسي في نقل المعلومات وإيصالها وشرحها للمتكونين، وعليه يجب أن تكون له هذه القدرة من خلال الاستخدام السليم للغة و وسائل الشرح والإيضاح، فالمكون الكفاء لابد أن تتوفر فيه صفات شخصية تميزه عن غيره، كالذكاء وسرعة البديهة واللباقة والمبادرة والقدرة على التفاعل مع العمل الجماعي والقيادة والتأثير، بالإضافة إلى حسن المظهر والهيئة وكذلك امتلاك الخبرة العلمية و التطبيقية، وأن يكون على دراية كاملة بالمادة العلمية المقدمة لعملية التكوين ومتخصص فيها، ويوجد من المكونين أربعة أنواع هي:

- المكون المحاضر؛ ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكونين عن طريق المحاضرات، ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.

- المكون القائد؛ ويقصد به الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة من الأفراد من خلال قيادته للمؤتمرات وندوات أو مناقشات.

- المكون التطبيقي؛ وهو الشخص الذي لديه الخبرة العلمية إلى جانب الخبرة النظرية، وهذا النوع يكون قادرا على التكوين باستخدام أساليب دراسة الحالات أو المناقشات.

- المكون النفسي؛ وهو الشخص الذي لديه الخبرة و المعرفة

بالعلوم السلوكية و كيفية تعديل السلوك<sup>1</sup>.

إن اقتصار بعض المؤسسات في اختيار المكونين على الموظفين بها، من مديري الموارد البشرية و مديري التكوين أو كبار المسؤولين فيها أو البعض من الموظفين القدامى، من شأنه أن يحد من مدى فاعلية عملية التكوين و نجاحها، فإذا اقتضى الأمر و تطلب نوع التكوين مختصين في مجاله، على القائمين على التكوين الاستعانة بالخبرة الأجنبية - خارج المنظمة - من بعض المنظمات غير المنافسة أو حتى من خارج البلاد، و هذا كذلك يتطلب نوع من الحرص و العناية، فقد تكون الاستعانة بهم من أجل تطوير الخبرة المحلية و إثرائها، أو معرفة بعض الأساليب و الأفكار و المهارات الجديدة لدى الخبرات الخارجية.

#### 6.1.2. تحديد المتكونين:

عادة ما يراعى في هذا الأمر ضرورة التمييز بين المستويات الإدارية و الفنية للمشاركين، والأصل أن لا يحدث خلط بين المستويات المختلفة، لأن عملية التنفيذ مطالبة أن تراعي الفروق الفردية التي تزداد عمقا و تمايزا باختلاف هذه المستويات و تباعدها عن بعضها البعض، و يتم تحديد المتكونين أيضا بصورة كمية، حيث تعتمد نجاعة التكوين و فعاليته على حجم المشاركين، فالبرامج التي تهدف إلى التركيز على جوانب و مجالات فنية تفترض تقليل عدد المتكونين قدر الإمكان، حيث التناسب عكسي بين فعالية التكوين الفني و عدد

1 . مصطفى نجيب شوايش: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، 1990، ص 245.

المشاركين، أما بالنسبة للبرامج ذات الطبيعة الفكرية، فإنها تتقبل زيادة العدد بحيث يمكن مضاعفة مساحات الحوار التفاعلي و الإيجابي وإثراء قدرات التصورات الشمولية، إلا أنه يفضل عدم المغالات في زيادة هذا العدد حتى لا يخرج البرنامج عن دائرة السيطرة<sup>1</sup>. كما أن المستوى الوظيفي لدى المتكولين لابد أن يتناسب وأساليب التكوين، فالإدارة العليا من قادة ورؤساء مصالح لهم ما يناسبهم من طرق التكوين، أما الموظفين و العمال أو المرؤوسين تختلف طرق التكوين لديهم على أساس المستوى التعليمي و الفرقات الفردية الأخرى، فمن خلال الأساليب التكوينية يمكن إرساء بعض المفاهيم و المعارف و المعلومات المتعلقة بالعمل، وترسيخ المهارات و الخبرات و تعميقها لديهم.

#### 7.1.2. تحديد مكان التكوين:

لابد من تحديد و اختيار المكان الذي سيتم فيه التكوين والذي يرتبط بنوعية التكوين، حيث نميز بين التكوين الجماعي الذي يتم فيه تكوين مجموعة من الأفراد، و التكوين الفردي الذي يكون فيه كل فرد على حدا، و في هذا المجال هناك ثلاث (03) اختيارات رئيسية هي كالتالي:

- قد يكون مكان التكوين في مكان الوظيفة أو العمل نفسه، وهذا يتناسب و التكوين الفردي حيث يقوم المكون بالإشراف على المتكون

1. عبد المعطي محمد عساف : مرجع سابق، ص، ص 282، 283.

و تكوينه أثناء أدائه لعمله، كما يتم في هذا النوع من التكوين تكوين عن طريق التبادل الوظيفي؛ أي إلحاق الفرد المتكون فترة من الوقت في كل إدارة أو مكان عمل ليلم بأعمالها، ثم ينقل إلى مكان عمل آخر داخل المنظمة وهكذا.

- قد يكون التكوين في غرف مخصصة داخل المؤسسة؛ حيث يؤثر الترتيب الداخلي لقاعة التكوين على فاعليته؛ فالطريقة التي تنظم بها المقاعد و المناصب و مكان المكون لها تأثير على إمكانيات توصيل المعلومات، و إمكانية مشاركة و استجابة المتكونين في المناقشة

- قد يكون في مكان خارج المؤسسة أو العمل، كأن يكون في معهد تكوين خارجي متخصص أو عن طريق استئجار قاعات في فنادق<sup>1</sup>.

ففي الحالة الأولى عندما تكون عملية التكوين أثناء العمل، تركز على تعليم المهارات الفنية الفردية التي يتطلبها الأداء، أينما توفرت الأدوات و الآلات و المعدات و التجهيزات التي يحتاجها المتكون و التي يصعب توفيرها في أمكنة أخرى، كالأجهزة و الآلات الحديثة المستوردة من الخارج. أما في حالة التكوين في غرف متخصصة فهي تناسب التكوين الجماعي الذي يستدعي النقاش و التفاعل و احتكاك المتكونين بعضهم ببعض؛ أي تكوينهم في مكان واحد وفي الوقت نفسه. أما فيما يخص التكوين خارج محيط المؤسسة فيتوقف على مدى جاهزية المسؤولين و القائمين على عملية التكوين، و مدى جاهزية المؤسسة من حيث الإمكانيات المادية.

1 . مصطفى نجيب شوايش : مرجع سابق، ص 248.

## 8.1.2. تحديد زمن ومدة التكوين:

يشير مفهوم زمن ومدة التكوين إلى توقيت بدء الدورة، وعدد مرات التكوين في الأسبوع ومدة التكوين الكلية، وقد نلاحظ أنه كلما اتسعت الفترة الزمنية للتكوين زادت فعالية أداء الأفراد<sup>1</sup>. والأصل أن تكون المدة كافية لتحقيق الأهداف الموضوعية بحسب نوع التكوين المعمول به، وقد تكون عدد ساعات قليلة وقد تصل إلى مئات الساعات وقد تنحصر الفترة في بضعة أيام وقد تمتد لعدة شهور أو أعوام، كذلك ينبغي أن تكون الفترة ملائمة للمتكونين ومقبولة، وأن تكون منسجمة مع مقتضيات سير العمل في المنظمة وانتظامه وتكاليفه<sup>2</sup>.

فتختلف عملية توزيع أزمدة التكوين من حالة إلى حالة، وهذا بحسب السياسات المتبعة من قبل المؤسسة وأهدافها، فقد نجد التكوين يتم بشكل مستمر أي يوميا وفي الفترتين الصباحية والمسائية، وقد يكون في إحدى الفترتين فقط أو يكون بشكل متقطع أي يوم بيوم وهكذا، كما أن زمن التكوين يخضع لعامل الأساليب التكوينية، فالبرامج التكوينية القصيرة التي تناسبها مثلا المحاضرة لا تحتاج إلى وقت طويل، أما البرامج طويلة المدى كدراسة الحالات أو تمثيل الأدوار وغيرهما من الأساليب؛ فالمدة الأطول هي الأكثر تناسبا معها.

1 . رأفت السيد عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2000، ص 170 .

2 . المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 273 .

## 9.1.2. تحديد ميزانية التكوين:

يقوم المشرفون على إعداد البرنامج التكويني بوضع ميزانية التكوين، والتي من خلالها يتم التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج، ويؤثر هذا في عملية اتخاذ قرار البدء في التكوين أم لا، كما يؤثر في محتوى البرنامج وتعديله بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا، ويؤثر كذلك في تحديد قيمة اشتراك المتكون إذا كان التكوين خارج المؤسسة، حيث تنحصر التكلفة حسب نوع البرنامج والمتكونين ومكان التكوين وغيرها، ويضاف إليها مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن التكاليف التي أنفقتها إدارة التكوين بخصوص تحديد الحاجة للتكوين، والبحث عن البرامج التكوينية والاتصالات وغيرها من المصاريف الأخرى التي تتحملها إدارة التكوين<sup>1</sup>.

فميزانية التكوين تشمل جميع التكاليف المالية لعملية التكوين اللازمة لتمويلها وتفعيلها، والتي تتضمن إيجار أماكن التكوين من قاعات وورشات ومخابر، والأدوات والوسائل التي تساعد وتسهل من عملية التكوين، كتكاليف الكتابة والطبع من كتيبات ونشرات ومطويات وغيرها من المواد التكوينية الأخرى، إذا كان التكوين خارج المؤسسة فهذا يتطلب تكاليف النقل والإقامة والأكل... الخ، بالإضافة إلى الحوافز المادية للمتكونين وخاصة المتفوقين منهم، وتكاليف المتكونين وتحفيزهم المادي، كلها تعطي دفعا قويا يساعد على نجاح عملية التكوين.

1 . أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 348.

## 10.1.2. توفير مساعدات التكوين:

تلعب المساعدات التكوينية دورا هاما في عملية التكوين، حيث تجعلها مرنة وممتعة ومثيرة وشيقة، وهي مجموع الوسائل والأدوات التي تعمل على توصيل المعلومات والمعارف والرسائل التكوينية من المكون إلى المتكون وتطبيقها، وتتنوع هذه الوسائل من أبسط وأقدم الأشياء مثل: الصبورة التقليدية إلى الوسائل التكنولوجية الحديثة المعقدة، والتي يطلق عليها اسم الوسائل التوضيحية أو الوسائل السمعية أو البصرية مثل: الصبورة الضوئية وشرائح الأفلام وغيرها، ومن أهم هذه الوسائل:

- المساعدات السمع بصرية: حيث تسهل هذه المساعدات عملية تعلم المفاهيم والأساسيات النظرية المختلفة في التكوين وبطريقة منظمة ومشوقة وفعالة، كما تعمل على تطوير المهارات والاتجاهات الإيجابية لدى المتكونين، وتأخذ هذه المساعدات أحد الأشكال التالية: الصبورة صورة ثابتة، شرائح شفافية، فيديو، شرائح الإلكترونية... الخ، بالإضافة إلى بعض الوسائل التكوينية التي إن لم تحمل مكان المكون، فهي تساعده على نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني وتركز على تطوير أنماط السلوك لدى المتكونين، كالنماذج والعينات والزيارات الميدانية وكل ما يستخدم في ذلك من أجهزة وأدوات<sup>1</sup>.

ولقد أثبتت البحوث والدراسات أن من 25 % إلى 30 % فقط

1 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص، ص 128، 129.

من المعارف المستقاة من أي تقديم شفوي يَحتزنها المتلقي، كما أثبتت مضاعفة المخزن قد تحصل باستخدام الوسائل البصرية، ولذلك فإن المواد و الوسائل الفعالة تعزز الاتصال بين المكون والمتكون وتعجل في تحقيق أهداف التكوين، ولقد رصد «جل بروكس gill brooks» فوائد المساعدات السمعية بصرية كالتالي<sup>1</sup>:

- زيادة الانتباه والتركيز.

- جذب الانتباه والتركيز.

- توضيح الروابط.

- تعزيز الرسالة.

- تنبه إلى تغيير الموضوع.

- تستدعي التعليق.

- تمنح التسلية.

كما يستدعي الأمر لعرض برنامج التكوين بشكل واضح وجيد، والحصول على مشاركة ناجحة وفعالة من المتكونين والوصول إلى نتائج إيجابية بالنسبة إليهم؛ التأكد من مدى صلاحية الوسائل للاستعمال ومدى وضوحها وتناسبها مع البرنامج التكويني، ومع مدة التكوين وحجم المتكونين وكذلك شكل وحجم مكان التكوين.

---

1 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص 129.

## 2.1.1.1. بعض التهديدات التي قد تواجه تصميم برنامج التكوين:

إنه لمن اليسر استعراض أهم الأساليب والطرق وكل العوامل والظروف التي تساهم في نقل المادة التكوينية من المكون إلى المتكون، وهذا ضمن التصميم الجيد للبرامج التكوينية، ولكن حقيقة واقع التكوين وما يحيط به في غالب الأحيان من أخطار وتهديدات، قد يحول دون تحقيق طموحات المختصين والقائمين على عملية التصميم، ويحد من تحقيق أهداف العملية التكوينية ككل، فحسب تحليل «سوات» فإنه من الضروري التنبؤ بكل ما يمثل عائقا وخطرا يهدد عملية تصميم برنامج التكوين، وذلك بالاعتماد على حقائق ومعطيات الواقع وعلى التجارب والخبرات السابقة، وفيما يلي سنعرض بعض التهديدات والعوائق التي قد تواجه مصممو البرامج التكوينية:

- عدم معرفة الجهات الراغبة بالتكوين لاحتياجاتها الفعلية، إما لنقص الكفاءات المختصة أو لعدم تحري الموضوعية.

- قد تضمن الجهات الراغبة في التكوين، أن المشاكل التي تعاني منها يمكن حلها عن طريق التكوين، فالتكوين لا يعد حلا سحريا فقد يكون المشكل في نقص الكفاءة وليس لغياب السياسات.

- تحميل البرامج التكوينية مهام وأهداف أكبر من إمكانية تنفيذها عبر برنامج واحد أو برنامجين، إما لعدم وجود علاقة بين الأهداف والمهام أو لمحدودية الوقت أو البرامج أكبر من أن يستوعبها المتكونين.

- عدم توفر الكادر التكويني لتصميم البرامج أو عدم مواكبته للمستجدات.

- تعذر تجريب البرامج المصممة على عينة مختارة لمعرفة الأثر الذي تحدثه.

- عدم توفر الوقت المناسب للإعداد والتصميم بسبب السرعة والارتجال، أو لغيبة الإستراتيجيات والخطط المعدة مسبقاً.

و الأخطر من كل هذه التهديدات و العراقيل هو غيبة التقويم العلمي لما ينفذ من برامج تكوينية، أو الاعتماد و الاكتفاء بأسهل الطرق وأقلها كفاءة و فاعلية<sup>1</sup>.

فلتلافي تهديدات و عوائق تصميم البرنامج التكويني، لا بد أولاً من محاولة تلافي المشاكل التي من شأنها أن تعيق تحديد احتياجات التكوين بشكل علمي و موضوعي دقيق، يجعل من النشاط التكويني نشاطاً واقعياً يسهل تحقيق أهدافه، ومسؤولية التكوين لا تقع سوى على عاتق مصممي برامج التكوين و المكونين، بل مسؤولية مشتركة مع المتكونين و مدى قدرتهم وقابليتهم وجديتهم في عملية التكوين.

و من العوامل التي تساهم هي الأخرى في تفادي عراقيل تصميم برنامج التكوين، محاولة ربط برامج التكوين و نشاطه ومهامه بالأهداف المرجوة من وراءه، مع مراعاة التنظيم والمنطقية عند القيام

---

1 . عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص، ص 169 ، 170.

بالتكوين، وإعطاء الأولوية للخبراء والمختصين حتى يتمكنوا من تصميم وإعداد برامج تواكب مستجدات المنظمات و احتياجاتها من معارف ومهارات، أضف إلى ذلك التخطيط الجيد للتصميم وبرمجته والاهتمام بنوعية البرامج لا بكمها وحجمها، و حسن اختيار وسائل وطرق تقييم برامج التكوين وعدم الاكتفاء بالملاحظة المباشرة والانطباعات الشخصية فقط. وإذا كان بالإمكان اجتناب كل هذه التهديدات والأخطار، كان للقائمين الشعور بالمسؤولية والحاجة الجادة والملحة إلى التصميم الجيد لبرامج التكوين، و كان ديدنهم تحسينها وتطويرها وإعادة النظر فيها بشكل دائم و مستمر.

### 3. تنفيذ برنامج التكوين باعتماد التحليل الرباعي سوات «swot».

بعد الانتهاء من تصميم البرنامج التكويني الذي يعد خطة محكمة وهادفة تقوم بترجمة الاحتياجات التكوينية، إلى أنشطة قد تحسن وتطور من أداء العمال والموظفين وتنمي مهاراتهم وقدراتهم، فكذلك لا بد من تحويل هذه الخطط إلى واقع تنفيذي لتحقيق تلك الأهداف، فهذه المرحلة هامة في تحضير جميع الترتيبات الضرورية لعملية التنفيذ وحيوية في تحقيق الفعالية، ولهذا يجب مراعاة الدقة والتركيز في عملية تنفيذ البرنامج والاهتمام بجميع تفاصيله، ويتضمن تنفيذ برنامج التكوين جملة من العمليات والأنشطة، ومن ضمن هذه العمليات إذا ما تم تنفيذ البرنامج وفق نموذج تحليل «سوات»، هو تعزيز ما يمتلكه من نقاط قوة بدأ من إعلان الانطلاق في البرنامج ووضع

خطة لتنفيذه، وإعداد الأدوات والآليات ووضع جميع الترتيبات إلى أن نصل إلى نهاية البرنامج التكويني، كما يجب تلافي النقاط التي نرى فيها وهنا وضعنا كتلك التي تتعلق بالمكونين أو بمكان تنفيذ البرنامج وتوقيته، أو بالوسائل والأساليب والمادة التي تقدم إلى المتكونين وغيرها من الفجوات، كما يستوجب البحث عن الفرص المتاحة والاستثمار فيها لتعزيز نجاح التكوين، كتواجد بعض الخبراء والمختصين أو بعض الشراكات والعقود في مجال التكوين والتدريب، والعمل على تجنب العوائق والتهديدات التي قد تكون من خارج مسار تنفيذ البرنامج وإعداده، وقد يكون لها الأثر البالغ على فشله أو الحد من نتائجه.

### 1.3. الإعلان عن البرنامج ودعوات الترشيح:

تشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تحديد المسؤولين عن وضع الترتيبات التخطيطية لسارات التنفيذ وتفصيلاته.
- تحديد أعداد المشاركين ونوعياتهم ومواصفاتهم تحديدا عاما.
- تصميم أي إعلانات ودعوات الترشيح العامة.
- تعميم أي منشورات إعلامية ومتابعة طباعتها وتوزيعها.
- إعداد خطابات التكليف للمكونين الذين تم التعاقد معهم بصورة نهائية.

- الاتصال بالمكونين لأخذ موافقتهم على المشاركة في تنفيذ التكوين.

- الإعداد للقاء أولي بجميع المكونين والاتفاق على شكل الجدول الزمني والموضوعي للبرنامج بشكل نهائي.

- وضع خطة شاملة لعملية التنفيذ والعمل على إقرارها<sup>1</sup>

في هذه الخطوة الأولى يتم الإعلان على البرنامج المخطط والمصمم مسبقاً، بوضع خارطة تنفيذ أولية تحدد مساره من خلال الحفاظ على الأهداف المرجحة سلفاً والعمل على تحقيقها ميدانياً، ويكون هذا بحصر المكونين في العملية التكوينية بمستوياتهم وأعدادهم ومتطلبات التكوين لديهم، كما يركز العمل في هذه الخطوة على إعلان دورة التكوين وإشهارها وإرسال الدعوات للمشاركين فيها، والاتصال بالمكونين وإعلامهم بفترة وزمن البرنامج وتكليفهم بمهامهم الموكلة إليهم، كما يتم الاتفاق بين المسؤولين عن التكوين والقائمين عليه والمكونين، حول الخطة النهائية المعول بها في عملية التكوين.

2.3 . إعداد الملفات و الحقائق التكوينية وما يصاحبها من إجراءات:

تحتوي هذه الخطوة على:

- الاتفاق مع المكونين على المواد التكوينية وتاريخ استلامها، وطرق مراجعة طباعتها وشكل تنظيمها في الملف التكويني.

1 . عبد المعطي عساف: مرجع سابق، ص، ص 288، 289.

- التأكد من استلام جميع المواد التكوينية من المكونين.
  - متابعة عملية طبع وتدقيق المواد التكوينية.
  - إعداد الملفات التكوينية والأوراق التكميلية الأخرى الخاصة بالأداء التكويني.
  - متابعة المستلزمات المتعلقة بتحضير أمكنة التكوين «القاعات وفضاء التكوين».
  - تحديد الأدوات الكتابية والأجهزة السمعية والبصرية الملائمة لسير التنفيذ.
  - تحديد الجهات المسؤولة عن توفير خدمات المشاركين ووضع الترتيبات اللازمة لذلك.
  - وضع ترتيبات الزيارات الميدانية المقرر تغطيتها وتحديد كيفية توزيعها.
  - تصميم وإعداد استمارات التقويم؛ وذلك بحسب أساليب التقويم التي سيتم اعتمادها<sup>1</sup>.
- ففي هذه المرحلة يتم التأكد من جاهزية المواد التكوينية شكلا ومضمونا، ومراجعتها وتنظيمها وفق ما خطط له حيث يكون هذا بمعية المكونين وللقائمين على التكوين، كما يتم استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها وتوزيعها على المتكونين، بما في ذلك الحقائق

1 . المرجع نفسه: ص، ص 289...290.

التكوينية إذا كان نمط التكوين وأسلوبه يتطلب ذلك، بالإضافة إلى تجهيز وتحضير قاعات التكوين الرئيسية التي يقدم فيها البرنامج أو الاحتياطية منها، لأجل بعض التمارين و المناقشات الجزئية الأخرى. وحتى الترتيب الداخلي لحجرات التكوين له تأثير على فعالية التكوين، فالمقاعد والطاولات و مكان التكوين له دور في إيصال المعلومات و استجابة المتكونين لها، هذا إلى جانب انتقاء أنسب الوسائل و المساعدات التكوينية و تجهيزها لتنفيذ البرنامج، و تجنيد كل ما من شأنه أن يعمل على إنجاح عملية التكوين من مرشدين و موجهين، و كل القائمين على وضع الترتيبات الضرورية للتنفيذ.

### 3.3. تقديم البرنامج التكويني:

و تشمل هذه الخطوة على مجموعة من الأمور نذكر أهمها كالآتي:

- وصول المكون قبل موعد بدء البرنامج على الأقل ب 15 دقيقة و المتكونين كذلك.
- تسجيل المتكونين لأسمائهم و توقيعاتهم على كشف الحضور والغياب المعد خصيصا للبرنامج.
- قيام إدارة التكوين بإعطاء فكرة عن المكون والترحيب به، و توضيح التعليمات المنظمة للبرنامج والتي يجب الالتزام بها من قبل المتكونين.

- تقديم المكون لنفسه بشكل موضوعي و متواضع و مختصر و صادق.

- التأكد من أن كل من المكون و المتكونين يمكنهم أن يروا بعضهم البعض .

- توزيع الأوراق و الأقلام و الأدوات المناسبة على كل متكون.

- تطبيق أي اختبارات قبلية إذا كانت مطلوبة<sup>1</sup>.

فتقديم برنامج التكوين عادة يقوم به المكونون و يكون حسب جدول زمني محدد، و ينطلق من خطة التنفيذ المتفق عليها مع إدارة التكوين، و في هذه الخطوة يلعب المكون دورا أساسيا و هاما في عملية التكوين؛ ليس كونه المسئول على تقديم المعارف و المعلومات فقط، بل هو ملهم المتكونين بشخصيته المتزنة و ثقته بالنفس و قدرته على التفاعل و التأقلم و التأثير على المتكونين، و امتلاك الطاقة و القدرة العقلية و الإدراكية و الذهنية للسيطرة على المشاركين لتحقيق قبولهم و تفاعلهم، كما لا ننسى الجانب الشكلي أو المظهر الخارجي للمكون؛ أي الهندام و طريقة اللباس و النظافة، فكل هذا ينعكس بصورة إيجابية على عملية التكوين و تفاعل المكون مع المتكونين و تأثيره عليهم.

#### 4.3 . ختام البرنامج التكويني:

تركز هذه الخطوة على القيام بمجموعة من الأمور أهمها يتمثل فيما يلي:

1 . مدحت أبو النصر: مرجع سابق، ص، ص 197، 198.

- قيام المكون بتلخيص النقاط الهامة في البرنامج.
- تطبيق أي اختبارات بعدية على المتكولين إذا كانت مطلوبة.
- قيام المتكولين بتقييم البرنامج التكويني على الاستمارات المعدة لذلك مسبقا.
- توزيع الشهادات على المتكولين.
- قيام المكون بشكر المتكولين على مشاركتهم و توديعهم أثناء مغادرتهم<sup>1</sup>.

فإن هذه الخطوة هي المحطة الأخيرة في تنفيذ البرنامج التكويني، وفيها يقف المكون على أهم النقاط؛ من معارف ومعلومات ومهارات جاءت في البرنامج لتأكيدھا و ترسيخھا في أذهان المتكولين، كما يعمل المتكولين على تحديد أهم النتائج المتوخاة من هذه الدورة التكوينية، وفق تقييم فردي عن طريق نماذج معينة أو استمارات معدة مسبقا لهذا الغرض، و يستحسن في ختام البرنامج التكويني أو في بدايته، أن يعمل القائمون عليه بتحسيس المتكولين بأهمية هذا البرنامج، و تشجيعهم على مواصلة تحسين و تطوير المهارات والقدرات العملية والعملية لديهم، وحثهم على المزيد من الاستفادة و التحصيل و ما لهما من نتائج إيجابية تعود عليهم نفعاً و على المؤسسة ككل، فتحسن بذلك من ظروف عملهم و مستوياتهم خاصة فيما يتعلق بالحوافز المادية

1 . المرجع نفسه: ص 201.

والمعنوية؛ من ارتفاع في الأجور وعلاوات و ترقيةات وظيفية و غيرها من الامتيازات الأخرى.

### 5.3 . التهديدات التي قد تواجه تنفيذ برنامج التكوين :

يواجه تنفيذ البرامج التكوينية في كثير من المنظمات، العديد من التهديدات و المعوقات نذكر بعضها منها على النحو التالي:

- نقص المكونين حيث تعاني الكثير من المؤسسات عجزا كبيرا في المكونين الأكفاء من مختلف التخصصات و في مختلف المستويات، وهذا بالطبع يدفع إدارات التكوين إلى الاعتماد على التكوين الخارجي، الذي تقدمه مراكز و مؤسسات تكوينية متخصصة خارجية<sup>1</sup>.

-نقص استخدام الأساليب العلمية الحديثة و الاعتماد على الأساليب التقليدية في تقديم و عرض المادة التكوينية، الأمر الذي يؤثر على كفاية و فعالية التكوين<sup>2</sup>.

-عدم كفاية الإمكانيات اللازمة للتكوين من تجهيزات و وسائل إيضاح و حوافز وغيرها<sup>3</sup>.

-غلبة الطابع النظري على الكثير من البرامج التكوينية، الذي يعد كنتيجة للمناخ التكويني المتمثل في:

- عدم الإعداد الجيد للبرامج التكوينية.

1 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص 268.

2 . محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص 155.

3 . المرجع نفسه: ص 154.

- الاختيار غير الموضوعي أحيانا للمكونين في بعض البرامج التكوينية .

- عدم إعطاء الوقت الكافي للمكونين قبل بداية البرامج التكوينية لكي يعدوا أنفسهم<sup>1</sup> .

- عدم اقتناع القيادات في الإدارة العليا بأهمية التكوين واعتراض بعض الرؤساء على تفرغ العاملين للتكوين، وعدم مشاركتهم في وضع واختيار مناهج وأساليب التكوين الملائمة<sup>2</sup> .

تنفيذ برنامج التكوين هي مرحلة الحسم في العملية التكوينية، ففيها يتم تطبيق ما خطط وصمم له من متطلبات التكوين واحتياجاته لدى المتكونين، لدى يجب وضع سياسة واضحة تتناسب مع مستوى وحجم ما صمم له البرنامج التكويني، لكي يلبي الاحتياجات و يغطي الضعف و النقص والثغرات، ولهذا وجب على القائمين على التكوين والمسؤولين عنه؛ اقتناعهم بضرورة التكوين وتوفير كل ما من شأنه أن يساعد في إنجاح هذه العملية، والعمل على نشر الوعي التكويني بين العاملين و الموظفين في المؤسسة، و التركيز على آليات التطوير والتحسين المستمر لبرامج التكوين في مناهجها وأساليبها، بما يتوافق والتطور المهاري والفني والتقني في جميع ميادين العمل المختلفة، واستغلال كل الفرص و الظروف التي تساعد في إنجاح تنفيذ

1 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص 269 .

2 . محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص، 254، 255 .

برنامج التكوين، وتلافي كل العوارض والأخطار التي قد تقلل من فوائده وتحد من نتائجه.

#### 4. تقويم ومتابعة عملية التكوين في ضوء سوات «SWot». (\*1)

عملية التقويم والمتابعة مرحلة من أهم مراحل التكوين، تساهم في تفعيل برامج التكوين وتوسيع دائرة المستفيدين منه، وهما عمليتان - التقويم والمتابعة - متلازمتان ومستمرتان تهدفان إلى معرفة خطوات تنفيذ برنامج التكوين، ومدى ملاءمته لاحتياجات المتكويين ومواكبته لأهداف التكوين. ويعرف «روجر كوفرت» «-ROGER COUVERT» التقويم «بأنه سلسلة من المقاييس المتعلقة ببرنامج ما لأغراض الوصف والمقارنة والتحليل والفهم والتوضيح»<sup>2</sup>.

فالتقويم عملية مستمرة ومتسلسلة تتضمن الوصف والمقارنة والتحليل كأساليب علمية لتحري الحقائق والوقوف عليها، تهدف إلى تحقيق الفهم حول البرنامج التكويني وتوضيح مساراته واهتماماته، وكل ذلك لأجل بلوغ الأهداف المتظرة منه؛ أي التحقق بطرق علمية وموضوعية من برامج التكوين التي يتم تنفيذها ومدى ارتباطها بالأهداف المرجوة من ذلك. أما المتابعة يقصد بها التأكد من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو مطلوب، والتحقق من أن كل

---

يستخدم مصطلح (التقويم) و (التقييم) بمعنى واحد و التقويم évaluation أهم وأشمل من التقييم «Assessment» و الأخير يتوقف عند مجرد إصدار الحكم على قيمة الأشياء، بينما يتضمن مفهوم التقويم عملية تعديل وتصحيح الأشياء التي تصدر بشأنها الأحكام.  
2 . عبد المعطي عساف: مرجع سابق، ص 314.

الأمر تسير في الاتجاه الصحيح. و تكون عملية المتابعة والتقييم خطوة بخطوة و على مدار أيام البرنامج، يقف عليها بالخصوص كل من مدير التكوين و إدارة الموارد البشرية وبالتحديد ذوي الاختصاص منهم.

و تتمثل الأنشطة الخاصة بمتابعة و تقويم تنفيذ برنامج التكوين، على النحو الذي يؤكد عليه تحليل «سوات» الرباعي - كما سبق مع أولى مراحل العملية التكوينية - في أربع نقاط دائمة، اثنين منها ضمن العوامل الداخلية ( نقاط القوة تقابلها نقاط الضعف) و أخرى خارجية تتمثل في الفرص و التهديدات، و سنوجز البعض منها في الآتي:

- التأكد من سلامة و نظافة قاعات التكوين.
- التأكد من إعداد المادة العملية و تقديمها في الوقت المناسب للمكونين.
- توفير المساعدات التكوينية للسير الحسن للتكوين.
- الحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج و الالتزام به.
- تسجيل حضور و غياب المتكونين، و كذلك توفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج التكويني.

• تجاوز المخاطر و حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج؛  
كتدبير مكون بصورة سريعة في حالة غياب المكون أو تأجيل الجلسة التكوينية، أو علاج المشاكل التي قد تحدث بين المكون و المتكونين

أوبين المتكونين فيما بينهم، وغيرها من المشاكل المفاجئة والطارئة<sup>1</sup>.  
و بهذا فإن عملية تقويم و متابعة دورة أو برنامج التكوين تعتبر نشاطا هاما، و رئيسيا مستمرا لا يفصل عن باقي الأنشطة الأخرى، حيث تعمل على التحقق من سلامة المراحل التي يمر بها التنفيذ و الكشف عن مواطن الضعف و القوة فيه، كما تعمل على تعديل العوامل التي قد تؤدي إلى الفشل و تغييرها و تعزيز نقاط القوة فيها.

#### 1.4 . معايير تقويم و متابعة مدى فاعلية برنامج التكوين :

تحدد هذه المعايير في ضوء أهداف البرنامج التكويني، حيث تعمل على كشف مدى تحققها من خلال استطلاع لآراء المتكونين، حول أداء المتكونين و وسائل التكوين و انطباعاتهم عن الدورة التكوينية ككل، و يمكن معرفة هذا بطرح عدد من الأسئلة حول البرنامج مثل: من هم المتكونين الذين تغير سلوكهم؟ ما مدى تأثير التكوين؟ ما هي النتائج التي تم تحقيقها؟ وهذه المعايير يمكن للمنظمة استخدامها في تقويم مدى فاعلية البرنامج التكويني، و هي أربعة (04) كما حددها « كيرك باتريك KIRK PATRICK ».

#### 1.1.4 . رد فعل المتكونين:

هنا يتم قياس شعور المتكونين تجاه العناصر المختلفة للبرنامج التكويني، بما في ذلك محتوى البرنامج وأساليب التكوين و قدرة

1 . طاهر محمود الكلالدة: مرجع سابق، ص 112 .

المكون وأسلوبه، وبيئة التكوين و مدى تحقق أهداف التكوين؛ حيث يتم قياس رد فعل المتكون من خلال المقابلات الشخصية أوالإستبانات التي توزع عليهم بعد انتهاء البرنامج، بيد أن قياس رد فعل المتكونين يعد الأسلوب الأقل فائدة في تقويم البرامج التكوينية، إذ لا يظهر مدى الأثر الذي أحدثه البرنامج فعلا على المتكونين. فمن الصعب الاستنتاج من ردود الفعل أنه قد تم تلبية الحاجات الفردية و التنظيمية التي أحدث البرنامج من أجلها<sup>1</sup>، و ردود الفعل هذه تتمثل في شعور المتكونين الإيجابي أو السلبي اتجاه دورة التكوين، و هذا الأسلوب يسهل التنفيذ و لكن يفتقد للكثير من الموضوعية؛ لأنه نتاج آراء شخصية و ذاتية تحكمها بعض المشاعر، كالمجاملة أو خلفيات و أحكام واهية و غير منطقية.

#### 2.1.4. التعلم المحقق:

يتعلق بمدى تعلم المتكونين للحقائق و المبادئ و المهارات والأساليب، و الأفكار والاتجاهات و النظريات التي يضمنها التكوين، و يتم قياس درجة تعلم المتكونين من خلال امتحانهم في المادة التي تم التكوين عليها و ذلك قبل التكوين و بعده، و تساعد مقارنة النتائج في الحالتين على تحديد مقدرا التعلم الذي نتج عن البرنامج<sup>2</sup>، كأن تأخذ مجموعة من المتكونين و تقارن بين أدائهم على آلة أو جهاز

---

1 . مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية و التطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، الرياض، ص 719.  
2 . المرجع نفسه: ص، ص 720، 719.

ما قبل التكوين و بعد الانتهاء منه، و هكذا نعرف التطور أو التغيير الذي حصل في مستواهم، و لكن يقتصر هذا الأسلوب إلا على معرفة مستوى أداء المتكونين، من خلال اكتسابهم المعارف و المهارات اللازمة لذلك.

#### 4.1.3. تغييرات سلوكية محققة:

يتم التأكد في هذه الحالة من تغير سلوك المشارك سواء باكتساب مهارات محددة أو قيم أو اتجاهات جديدة، و يتم ملاحظة سلوك المشاركين و تقييمه سواء بتوجيه بعض الأسئلة لهم أو لرؤسائهم<sup>1</sup>، و يكون التغيير في السلوك نتيجة للمشاركة في البرنامج التكويني و مقارنته مع السلوك السابق قبل المشاركة، كعلاقة المتكون بزملائه في العمل قبل و بعد التكوين و انضباطه في العمل من ناحية التأخر أو الغيابات، أو حجم الأخطاء التي يرتكبها و غيرها من السلوكيات المختلفة الأخرى، و لكن تغيير السلوك بعد التكوين لا يعني أن الأهداف المسطرة من ورائه قد حققت.

#### 4.1.4. النتائج المحققة:

هنا نقيس آثار التكوين على المنظمة ككل و ليس الفرد المتكون، كأن نلاحظ التكاليف أو كمية الإنتاج و مستوى جودته، و المبيعات الربحية و معدل دوران العمل و شكاوي الزبائن... الخ، و الواضح أن هذا المعيار يقيس عائد التكوين بالنسبة لأهداف

1 . روبرت ماتيز، جون جاكسون: مرجع سابق، ص 392.

المنظمة مباشرة، وهو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التكوين<sup>1</sup>، لكن مشكلة أسلوب تقييم النتائج تكمن في كون التغيرات قد لا تنجم بالضرورة عن التكوين وإنما عن أسباب أخرى، فيمكن على سبيل المثال تقييم كفاءة تكوين المدراء من خلال مقارنة معدل دوران العمل قبل و بعد التكوين، لكن دوران العمل يتوقف على عوامل أخرى متعددة مثل: الحالة الاقتصادية و مستوى الطلب على منتجات المنظمة<sup>2</sup>.

ففي هذا المستوى من التقييم يكون التركيز على مكاسب المؤسسة من وراء التكوين، لأنه لا يكفي أن يكون التكوين فعالا بالنسبة للمتكون فقط وحقق له نجاحا ملحوظا، فينبغي معرفة ما هي النتائج المحققة من التكوين بالنسبة للمؤسسة القائمة به؛ وذلك من خلال عائداته بالنسبة لأهدافها، فالتقييم السليم لبرنامج التكوين هو معرفة مدى تحقيقه لأهداف المؤسسة، والتي يجب تحديدها بطريقة دقيقة و بشكل يسمح بقياسها.

#### 2.4. طرق و أساليب المتابعة و التقييم:

لمعرفة مدى فعالية التكوين على المسؤولين و القائمين عليه، الاعتماد على مجموعة من الوسائل و الطرق لمتابعته و تقويمه، إلا أن هذه الطرق يجب أن تتوفر على ميزات هامة كالموضوعية و المصدقية

1 . حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 107 .

2 . مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح: مرجع سابق، ص 197 .

والابتعاد عن التحيز والآراء الشخصية، وفيما يلي عدد من أساليب متابعة و تقويم برامج التكوين:

#### 1.2.4. الملاحظة:

تظهر عملية الملاحظة بعض نواحي القصور في الأداء والتصرفات لبعض المتكونين، إذ يستوجب ذلك تدخل المشرف على البرنامج عن طريق المقابلات الشخصية مع هؤلاء المتكونين؛ بغرض إرشادهم وتوجيههم لتجنب القصور ورفع مستواهم. فالملاحظة هي طريقة مباشرة في تقييم جودة نظام التكوين أثناء تنفيذه، نظرا لكونها طريقة ممتازة لإظهار مجالات التغيير بفعل التكوين، فالملاحظة يمكن تحديد السلوك الظاهر للأشخاص فيما يتعلق بـ:

- مقدار الجهد المبذول و القدرة على التحصيل و الممارسة والتطبيق.

- القدرة على إكتشاف الأخطاء و تصحيحها بطريقة بناءة.

- النواحي السلوكية و التصرفات الشخصية و الإنتظام.

- مدى الإهتمام بالتكوين و الإقبال عليه.

- طرق الأداء العامة في مجال النشاط التكويني<sup>1</sup>.

و الملاحظة يقوم بها المكونون بالخصوص و يدونونها بدقة لتكون منطلقا لإجراء المناقشات و التقويمات المباشرة، للعمل على

1 . مصطفى نجيب شوايش: مرجع سابق، ص 208.

استقرار وضمان السير السليم لعملية التنفيذ، بما يوافق ما تم جمعه من بيانات و معطيات يتعذر قياسها كميًا، كـ بعض التغييرات في سلوكيات المتكويين وبعض الأخطار و الأخطاء و العمل على تلافيتها و استدرآكها، و هذه الطريقة بسيطة و سهلة و واقعية كونها مباشرة و معايشة للبرنامج التكويني و نشاطاته.

#### 2.2.4. المقابلة:

هي عبارة عن مواجهة شخصية بين الرئيس أو مسئول التكوين، و بين المتكويين بهدف التعرف على احتياجاتهم التكوينية، و عند إجراء المقابلة يجب مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تلبى الهدف منها، و أن يستمع القائم بها بعناية للمتكويين و لا ينحاز لبعض الآراء، و من مزايا المقابلة أنها تظهر شعور الأفراد بالمشاكل و أسبابها و الحقائق المتعلقة بها و آرائهم لحلها، إلا أن المقابلة تتطلب وقتًا طويلًا و لا يمكن تطبيقها إلا على عدد محدود من الناس، و قد تؤدي المقابلة إلى نتائج يصعب تطبيقها أو تحديدها<sup>1</sup>.

والمقابلة نوعان مقابلة فردية و مقابلة جماعية، و هي توفر إجابات عن أسئلة لا يمكن الحصول عليها بطرق أخرى، و هي مرنة تعطي الفرصة لمناقشة المتكويين لآرائهم و مشاكلهم بكل حرية مع المسئولين و القائمين على عملية التكوين، كما تمكنهم من تبادل أفكارهم حول سير البرنامج التكويني و مدى مواكبته و تماشيه مع احتياجاتهم التكوينية.

1 . رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص، ص 254، 255.

#### 3.2.4. الاستمارة:

يتم إعدادها مسبقا وتوزع على المتكونين للمأها و من ثم تفرغها وتحليلها واستخراج نتائجها الوصفية والكمية، ومن أهم سلبيات هذه الطريقة أنها قد تكون غير دقيقة في صياغتها، ولا تبرز اهتمامها بالمحتوى أو الفائدة العلمية، أو أنها تكتب بطريقة منحازة فلا تضع المقياس الذي يوازي بين السلبيات والإيجابيات، وكثيرا ما تتأثر انطباعات المتكونين بالجهود والخدمات التي تحرص إدارة التكوين على تقديمها، فتجعلهم يتغاضون عن التقييم العلمي الدقيق لمحتوى البرنامج أو لأداء المتكونين، أو للوسائل التقييمية المستخدمة لتوصيل المادة وعرضها. وكذلك من الثغرات التي ترافق هذه الطريقة في التقويم؛ هي إهمال هذه الاستمارة من قبل الجهة المنفذة للتكوين، فلا تخضعها للمتابعة والوقوف على ما ذكر من سلبيات من أجل معالجتها وتلافيها مستقبلا. ومن مميزات أنها سهلة التنفيذ والتحليل والخروج بنتائج وصفية وكمية لمدى رضا المشاركين عن البرنامج<sup>1</sup>.

فالاستمارة على خلاف المقابلة يمكنها أن تصل إلى عدد كبير من المتكونين وفي أقصر الأوقات، وتحوي معطيات ومعلومات مركزة ودقيقة توضع أسئلتها بحسب الهدف والغرض الذي صممت لأجله، وتكون واضحة ومباشرة توضع أمامها خانات فارغة مخصصة لوضع الإشارات، والعلامات التي يضعها المتكون في شكل إجابات، حتى

1. عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص، ص 222، 223.

يسهل حصرها و تبويبها ومن ثم تكميمها وتحليلها، للوصول إلى حقائق و معلومات من شأنها أن تحافظ على السير السليم للبرنامج التكويني، و تعد الاستمارة من أكثر الطرق شيوعا و استخداما في مراكز و معاهد التكوين.

#### 4.2.4. الاختبارات:

إما أن تكون شفوية أو تحريرية يلجأ إليها الرؤساء و المسؤولون عن التكوين، بهدف الوصول إلى الاحتياجات التكوينية للعاملين أو تقويم العملية التكوينية، و تستخدم الاختبارات كوسيلة لتحديد و تشخيص أوجه القصور في الأداء، و تساعد في تخطيط العمليات التكوينية مستقبلا كما أن نتائجها سهلة المقارنة و التسجيل<sup>1</sup>، و دقيقة حين يتم خضوع هذه الاختبارات للصدق و الثبات و الموضوعية. و من أهم السلبيات المرافقة لهذه الطريقة أنها تثير الرهبة في نفوس بعض المتحنيين أكثر من غيرهم، لاعتبارات شخصية و نفسية مما يجعل نتائجها في بعض الأحيان غير معبرة بدقة عن مستوى المتكون الفعلي، كما أن الإمام المعرفي و العملي الذي يكتسبه المتكونين، قد لا يدل على قدراتهم العقلية لتطبيقها في مواجهة المواقف و الظروف، لكون ذلك يستلزم مهارات أخرى غير الحفظ و التذكير<sup>2</sup>.  
فإخضاع المتكونين للاختبارات يمكن من التأكد من مدى فهمهم

1 . عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص، ص 222، 223.

2 . المرجع نفسه، ص 225.

واستيعابهم، لما قدم لهم في الدورة التكوينية من معلومات ومعارف ومهارات، ومدى تطبيقها والاستفادة منها في مجالات عملهم بعد انقضاء فترة التكوين، وقد تكون هذه الاختبارات نظرية تقيس مدى إلمام المتكون بالمعارف والمعلومات، وتعتمد في ذلك على الحفظ والتذكير، وقد تكون فنية وتطبيقية إذا كان الهدف منها معرفة التطور الحاصل في المهارات السلوكية لدى المتكونين. كما أن الاختبارات في بعض الأحيان قد لا تعبر عن المستوى الحقيقي للمتكون، فقد تحول بينه وبين تذكر المعلومات والمعارف في بعض الظروف كالحالة النفسية والفكرية له، كما أن النتائج الإيجابية في الاختبار ليس هي الفهم والاستيعاب والتعلم لكل ما جاء في برنامج التكوين، بل في غالب الأحيان تأخذ الممارسات والتطبيقات الميدانية النصيب الأوفر منه.

#### 5.2.4. تقويم أداء المتكونين:

توضح نتائج تقويم أداء المتكونين بعد عودتهم من البرنامج التكويني وتطبيق ما تعلموه في أعمالهم، مدى استفادتهم من عملية التعلم والتكوين التي خضعوا لها، حيث تمثل هذه الاستفادة في تحسين مستوى أدائهم من حيث جودته وكميته وزمنه وتكلفته، وكذلك يتمثل في مدى تغيير أنماطهم السلوكية نحو الأفضل، سواء مع رؤسائهم أو زملائهم أو مع الجمهور الخارجي<sup>1</sup>، ويعطي تقويم

1 . عمر وصيفي عقيلي: مرجع سابق، ص 494.

أو مراجعة الأداء في الواجبات الوظيفية مؤشرا واضحا عن الأعمال التي لم تنجز وأسباب عدم إنجازها، كما يبين فيما إذا كان الموظفون أو العاملون بحاجة إلى المزيد من التكوين، و يجب أن تكون المراجعة مع العامل أو الموظف المختص، بهدف كشف أية معوقات قد يكون للتكوين أثر فعال في علاجها، و يضاف إلى ذلك أن المقوم يجب أن يكون على إطلاع و دراية بالطرق العلمية لتحليل واجبات الوظائف، و مراجعة الأداء و استنباط الطرق التي تساعد في كشف الاحتياجات التكوينية<sup>1</sup>.

فتقويم أداء المتكولين يعد من الأساليب الهامة في عملية متابعة و تقويم البرنامج التكويني، لأنه يرتبط مباشرة بالوظائف و متطلبات المهام الموكلة للعمال و الموظفين، و يقدم عنها معلومات تفيد في معرفة التطور الحاصل في مستواها أو القصور الذي يكتنفها، و السبب من وراء ذلك لمعالجته، و يصعب في هذا الأسلوب معرفة متطلبات التكوين، إن لم يكن القائم بعملية التقويم على قدر عال من التحكم، في وسائل و أساليب دراسة معدلات الأداء و تحليل الوظائف.

#### 6.2.4. سجلات الأداء و تقارير الكفاءة الدورية:

السجلات قد تكون يومية أو أسبوعية أو شهرية، تدون فيها معدلات الوحدات الإنتاجية و معدلات المعاملات المنجزة، أو معدلات الزبائن الجدد أو الذين قدمت لهم الخدمة، فتوضح هذه السجلات

1 . رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص 257.

الفارق بين ما كان عليه أداء المتكون، و تقارنه بما أصبح عليه بعد التكوين، ولهذا الطريقة علاقة بفكرة الإدارة بالأهداف حين يصبح لكل برنامج تكويني أهداف قابلة للقياس على أرض الواقع، والأداء هنا يصبح هو الهدف المراد متابعته قبل التكوين و بعده، غير أن هذه الطريقة تظل عرضة للنقد؛ لكونها تتجاهل حدوث مستجدات أخرى أسهمت في إحداث التحسن وليس مجرد عقد البرنامج التكويني، كما أن إثبات العلاقة السببية بين التكوين و مؤشرات الأداء تظل مضللة أحيانا و غير قابلة للقياس في أحيان أخرى<sup>1</sup>.

و لكن تبقى تقارير سجلات تقييم الأداء مصدرا هاما لمعرفة أداء العامل أو الموظف وسلوكه في العمل، و طريقة تقويم جيدة يتبعها القائم بعملية التقويم، لمعرفة التغيرات والتطورات أو الضعف الذي يعتري سلوك العامل، و هي طريقة تقدم معلومات واضحة و صريحة عن مشاكل الأداء و مقترحات لعلاج النقص و تغطيته، من خلال برامج أخرى للتكوين تغطي ذلك.

#### 7.2.4. المجموعة التجريبية و المجموعة الضابطة:

المقصود بها تحديد مجموعتين من الموارد البشرية؛ الأولى نخضعها للتكوين والثانية لا تكون، ثم نخضع المجموعتين لاختبار واحد مع فصل العوامل المؤثرة في أداء المجموعة الضابطة غير المكونة، والفرق بين نتائج المجموعتين هو ناتج عن التكوين، و صعوبة استخدام

1 . عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق ص، ص 231، 230.

هذا الأسلوب تأتي من عدم الدقة في تحديد العوامل المؤثرة في أداء المجموعة الضابطة<sup>1</sup>.

فطريقة التقويم هذه تقوم على المقارنة بين مجموعتين مجموعة تجريبية تخضع لبرنامج تكويني معين، بينما تبقى مجموعة ضابطة خارج البرنامج بهدف القياس، ويقام اختبار أو قياس لأداء المجموعتين قبل بدأ عملية التكوين، بهدف تحديد المستوى على أن لا يكون هناك فارق فيه منذ البداية، كما أن المجموعتين تشتركان في نفس المؤهلات والمهام والواجبات. وبعد الانتهاء من دورة التكوين تتم المقارنة بينهما والفارق - على خلاف ما قيس قبل بدأ التكوين - هو الأثر الذي تركه التكوين في المجموعة التجريبية، وبقدر مستوى الأثر تحدد فاعلية التكوين ونجاحه.

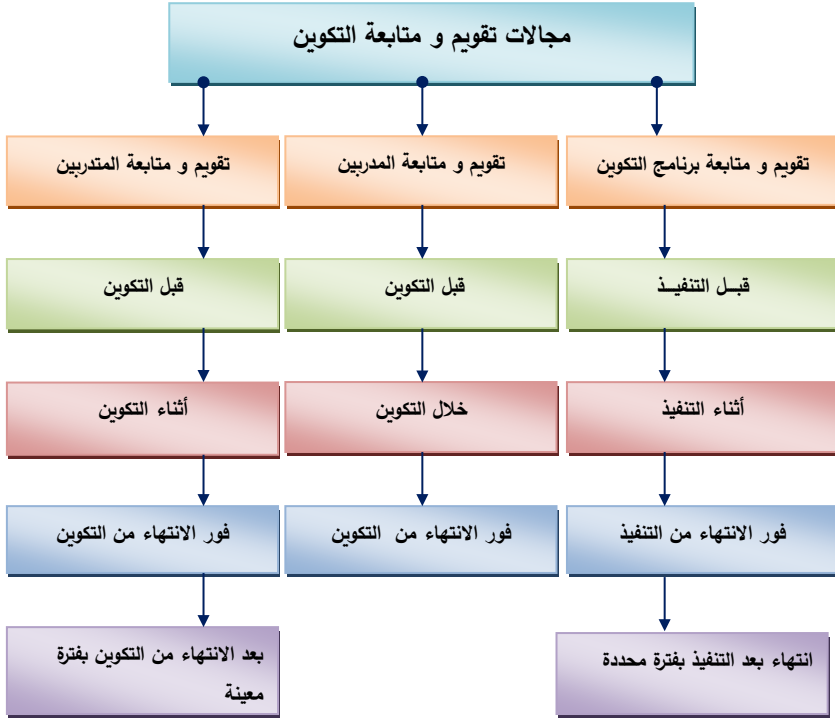
#### 3.4. مجالات و مراحل تقويم و متابعة التكوين:

تعتبر آخر العمليات التي تمر بها دورة التكوين، والتي من خلالها تتشكل الرؤى حول مسار البرنامج و مدى نجاحه أو فشله و مكامن القوة أو الضعف فيه، و هي بدورها تشتمل على مستويات تستوجب النظر و التمحيص، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

---

1 . عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 478.

شكل «05» يمثل مجالات تقييم و متابعة عملية التكوين



المصدر: من تصميم المؤلف

#### 1.3.4. تقويم و متابعة البرامج التكوينية:

تم هذه العملية من بداية البرنامج التكويني حتى بعد نهايته، لقياس و معرفة فعالية ومدى صلاحية البرنامج، لتغطية النقص و تقويم الضعف لدى المتكونين؛ أي ما يمثل المتطلبات التكوينية لديهم، و تمر هذه المرحلة بأربع (04) خطوات متتالية هي كالتالي:

#### 1.1.3.4. تقويم البرنامج التكويني قبل التنفيذ:

يتم التركيز في هذه العملية على قياس معرفة المشاركين بالجوانب المعرفية والمهارية التي تشملها موضوعات البرنامج، ويهدف إلى تحقيقها بصورة عامة أو تفصيلية، وبخاصية المنهجية المتعلقة بموضوعات البرنامج وبأهدافه. وتهدف هذه العملية إلى اعتماد نتائج هذا التقويم كمسطرة هامة للمقارنة بينها، وبين ما يمكن تحقيقه خلال التكوين أو بعده على ضوء عمليات التقويم الأخرى اللاحقة، ويتم إنجاز هذا الأمر بعدة أساليب منها، استبيان و جهات نظر المتكويين والاختبارات الشفوية و المكتوبة، و استطلاع آراء رؤساء المتكويين - إن أمكن ذلك - باعتبارهم على معايشة يومية معهم قادرين على تحديد نقاط الضعف والقوة لديهم، كما يمكن دراسة معدلات الأداء لدى المتكويين لمعرفة مستواهم قبل الدخول إلى التكوين.<sup>1</sup>

فقبل تنفيذ البرنامج التكويني لا بد من معرفة الخطة المتبعة في ذلك، من خلال موضوعاته ومناهجه ومدى تحقق الأهداف المرجوة من ذلك، و التأكد من سلامة هذه الخطة و دقتها ومدى واقعيتها، كما يعمل المسئولين عن التكوين على متابعة و تقويم المادة المساعدة في هذه العملية، كالوسائط السمعية البصرية وغيرها، و التأكد من توفر الفضاءات و الأمكنة اللائقة والمناسبة للتكوين.

1 . عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص، ص 312، 315 .

#### 2.1.3.4. تقويم البرنامج التكويني أثناء التنفيذ:

عملية المتابعة و التقويم مستمرة مع كل لحظة أو جلسة تكوينية، وذلك لإجراء أي تعديلات أو تطويرات أو تعزيزات لطرق الأداء أو أساليبه، أو مناخه أو أدواته بما يتفق مع الأهداف المرجوة، فتدخل إدارة التكوين أو تدخل المكونين في اللحظة المناسبة يحقق أعلى درجات الفعالية، أما إرجاء عمليات التعديل أو التغيير إلى ما بعد انتهاء التكوين، قد يؤدي إلى تفويت الكثير من الملاحظات الهامة أو نسيانها، كما يحول دون تقديم العلاجات الملائمة في لحظة الحاجة للعلاج، ويتم التقويم في هذه المرحلة استنادا لأسلوب الملاحظة المباشرة وأسلوب المناقشة، وطرح الأسئلة من قبل المكونين و المتكونين، وأسلوب الامتحانات الشفوية أو المكتوبة.<sup>1</sup>

فأثناء تنفيذ البرنامج يتم التأكد من أن العملية تسير وفق الخطة المتبعة، وأنها ملائمة للأهداف المراد تحقيقها وأنها تلتزم بالمنهج أو المناهج المرسومة لذلك، كما يتم في هذه المرحلة الوقوف على مدى قدرة و كفاءة الوسائل التكوينية المساعدة، ومدى دعمها و مساعدتها في إنجاح العملية التكوينية.

#### 3.1.3.4. تقويم البرنامج التكويني فور الانتهاء من التنفيذ:

تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على البرنامج التكويني و معرفة مواطن القوة به و مواطن الضعف فيه إذ يتم ذلك في ضوء:

1 . المرجع نفسه: ص، ص 316 ، 317.

- إعادة النظر في الجوانب الإدارية إذا ظهر بها أي قصور.

- إعادة النظر في المادة التكوينية.

- تصليح الوسائل التكوينية المعطلة أو التي لا تعمل بالكفاءة المطلوبة.

- توفير وسائل تكوينية حديثة.

- تعديل التوقيتات الزمنية للبرنامج إذا لزم الأمر.<sup>1</sup>

فإن تقويم البرنامج التكويني بعد التنفيذ، يكون لأجل التأكد من تحقيق أهدافه التي من شأنها أن تلبى احتياجات المتكونين من العملية التكوينية، وبالتالي يتم حصر كل النتائج المحصل عليها من التكوين و الوقوف على مدى فعاليتها و أثرها على المتكونين.

4.1.3.4. تقويم البرنامج التكويني بعد إنتهاء التنفيذ بفترة محددة:

تتراوح عادة بين ستة (06) شهور و سنة (01) و تهدف هذه العملية إلى:

- متابعة آثار التكوين و تحديد مدى رسوخ نتائجه لدى المتكونين.

- تحديد مدى قدرة المتكونين على إستثمار نتائج التكوين في ممارساتهم العملية.

---

1 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص 29.

- تحديد مدى الإنعكاسات الإيجابية لنتائج التكوين على ممارسات وأداء و أعمال المتكويين و نمط علاقاتهم، و تنوع الأساليب المستخدمة في هذا المجال؛ و ذلك بإختلاف الهدف و التقويم و يمكن استخدام البعض منها في تحقيق ذلك.<sup>1</sup>

- استقصاء آراء الرؤساء المباشرين للمتكويين عن مدى التحسن الذي حدث على معارف و اتجاهات و مهارات و سلوكيات هؤلاء المتكويين.

- استقصاء آراء المتكويين و مناقشتهم في مدى استفادتهم من البرنامج التكويني، و كيف أن ساهم أو العكس في تحسين آدائهم للأعمال التي يقومون بها.

- الملاحظات التي يدونها مشرف البرنامج، و استقصاء رأي المكون.

- عقد مجموعة من الإختبارات للمتكويين؛ لمعرفة مدى التحسن الذي حدث على معارف و اتجاهات و مهارات و سلوكيات هؤلاء المتكويين بعد البرنامج التكويني.<sup>2</sup>

ففي هذه المرحلة من التقويم يعمد المسئولين عن التكوين وإدارته، إلى التأكد من مدى استمرار و استقرار النتائج المحققة من التكوين - بعد فترة معينة من العملية التكوينية - و إلى معرفة مدى

1 . عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 319.

2 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص 240.

فعاليتها مع مرور الوقت. ويتحقق هذا بالوقوف على مدى رسوخ نتائج التكوين لدى المتكونين، من تغيير للمعارف و للاتجاهات والمهارات و السلوكيات، و مدى قدرتهم على استخدامها و الاستفادة منها في وظائفهم وأعمالهم، و في حتى في علاقاتهم مع زملائهم في العمل وخارجه.

#### 2.3.4. تقويم و متابعة المتكونين:

إن المتكونين هم الدعامات الرئيسية التي يستند إليها برنامج التكوين، وأن أي قصور في إمكانياتهم أو قدراتهم أو آدائهم و كفاياتهم، يمثل خطرا بالغا تنعكس آثاره على المستوى العام للتكوين و فعالته و كفاءته، فلا جدوى من برنامج تكويني يبذل في إعداده الجهد الكثير من أجل أن يحقق أهدافه و يلبي الإحتياجات التكوينية التي صمم لتلبيتها، إذا ما عهد به إلى متكونين ليس لديهم القدرات و المهارات و الكفايات التخصصية، و الخبرة العلمية و العملية و الإلمام الكامل بأساليب و تقنيات و استراتيجيات التكوين.<sup>1</sup>

و تتم عملية تقويم المتكونين كذلك على مراحل هي كالاتي:

- تقويم المتكونين قبل التكوين؛ حيث يكون الإستماع إليهم من قبل لجنة إختيار تشكل على أسس موضوعية، تناقشهم في طريقة آدائهم و أسلوبهم و تنتهي إلى تكوين صورة حولهم، و قد يتم الإكتفاء بعقد مقابلة معهم حول العديد من القضايا المتصلة بالعمليات

1 . رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص 270.

التكوينية، والتركيز من خلال تلك المقابلات على استكشاف القدرات و الطاقات اللغوية والمنهجية والحوارية و السلوكية لديهم و تقويمهم على ضوء ذلك.

- تقويمهم خلال التكوين؛ و يكون ذلك من خلال ردود فعل المتكويين و متابعة أداء المتكويين، و تكون بصورة موضوعية حول سير الأداء و نقاط القوة و الضعف المتعلقة به، مع استغلال الفرص المتاحة و المساعدة في ذلك و العمل على تجاوز و تلافي العراقيل و المخاطر التي قد توجهه، و غالباً ما تتم الإستعانة في هذا الأمر بأسلوب الملاحظة المباشرة من قبل المسؤولين في إدارة التكوين، و ردود فعل المتكويين و طبيعة استجاباتهم خلال أداء التكوين، و متابعة هذه الردود و الإستجابات بطريقة موضوعية و منهجية من طرف إدارة التكوين.

- تقويم المتكويين فور الإنتهاء من التكوين؛ و يتم ذلك باللجوء غالباً إلى استبيان و جهات نظر المتكويين في تكوينهم، و تشمل عملية الإستبيان جميع مقومات الشخصية التكوينية كالمقومات العضوية المتعلقة بالشكل العام و المظهر العام، و المقومات المعرفية و الإدراكية و المقومات مهارية و المقومات المنهجية، و هذه الأخيرة من أهم المقومات لسلامة توصيل المعلومات و المهارات إلى المتكويين بوضوح و تسلسل و تكامل.<sup>1</sup>

إن التكوين عملية مترابطة و متكاملة بين البرنامج التكويني

1 . عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 324 ... 328 .

والمكونين والمكونين، وكل من هؤلاء يكتسي مبلغاً من الأهمية، إلا أن المكون في هذه العملية هو مفتاح النجاح أو الفشل، لدى ينبغي الإهتمام به وإختباره وتقويمه على أسس علمية وأساليب موضوعية، ولهذا على المسؤولين والقائمين على التكوين بدل الجهود لإعداد المكونين إعداداً سليماً، وإفادهم بالطرق والمناهج العلمية وبالوسائل والمساعدات التكوينية، التي تساهم في تفعيل نشاطاتهم ومجهوداتهم، في تصميم ومراجعة البرامج التكوينية وتنفيذها وفق الإحتياجات والمتطلبات المراد تداركها وتحقيقها.

#### 3.3.4. تقويم ومتابعة المتكويين:

المتكويون هم الجمهور المستهدف في أي برنامج تكويني، فالبيئة التكوينية والأجهزة الإدارية والمكونون والإمكانات المادية والأجهزة والمواد التكوينية، ما هي إلا عوامل مساعدة لتنفيذ البرنامج التكويني، من أجل تلبية الإحتياجات التكوينية التي تم حصرها وتحديدتها لدى مجتمع المتكويين، ولذلك كانت عمليات التقويم والمتابعة المستمرة لسلوك وأداء المتكويين أثناء فترة التكوين وبعد عودتهم إلى مواقع العمل، التي يلتحقون بها بعد الإنتهاء من البرنامج التكويني؛ هي المعيار الصحيح الذي يبنى عليه مدى نجاح البرنامج التكويني في تحقيق الهدف الذي صمم من أجله، وبالتالي هي المقياس للحكم على كفاءة وفعالية البرنامج التكويني.<sup>1</sup>

1. رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص، ص 270، 271.

و يتضمن هذا النوع من التقويم إجراء عملية مقارنة، بين النتائج المحققة مع نتائج التقويم الخاصة بالمتكويين قبل بداية البرنامج، حيث يتم بناء على ذلك تحديد ما أمكن للبرنامج تحقيقه من نتائج فعلية تقريبا، و أنه يمكن احتساب هذه النتائج كما في المعادلة التالية:

■ نتيجة البرنامج التكويني الفعلية من الناحية المعرفية = المستويات المعرفية الخاصة بموضوعات البرنامج في نهايته - المستويات المعرفية في بدايته .

■ نتيجة البرنامج الفعلية من الناحية المهنية = المستويات المهنية الخاصة بموضوعات البرنامج في نهايته - المستويات المهنية في بدايته .

■ نتيجة البرامج الفعلية من ناحية القيم و الإتجاهات = اتجاهات و قيم العاملين الخاصة بموضوعات البرنامج مقارنة مع اتجاهات و قيم العاملين في بداية البرنامج.<sup>1</sup>

فعلى اعتبار المتكويين هم ثمرة العملية التكوينية، فكل ما يسخر من مكويين و برامج و أجهزة و مساعدات تكوينية جميعها تعمل على انجاحها و تطويرها، كما يصاحب كل هذا عملية التقويم و المتابعة لمسار عملية التكوين و قد تكون في أربع (04) محطات رئيسية، وهذا بحسب المؤسسات المسؤولة عن التكوين أو المراكز و المعاهد التكوينية، أولها تكون قبل بدء التكوين لمعرفة طبيعة و اتجاهات المتكويين، و قيمهم و طموحاتهم إزاء الأهداف المسطرة للتكوين

1 . عبد المعطي محمد عساف : مرجع سابق، ص 318 .

ومعرفة معدلات آدائهم قبل تكوينهم، و ثانيها أثناء التكوين حتى يتسنى للمسؤولين والمكونين تدارك الأخطاء و المطبات في مناهج التكوين و أدواته، و في أداء المتكونين والعمل على تصحيحها و تغييرها و تعديلها، للحفاظ على استمرار عملية التكوين في مسارها المحدد بما يخدم أهداف المتكونين، أما ثالثها ففور الإنهاء من التكوين؛ و فيها يتم جمع و حصر النتائج التي حققها التكوين، لمعرفة مدى تحقيق أهدافه و أثره و فعاليته على المتكونين؛ من خلال معرفة درجة التطور الحاصل في مستواهم، و يتحقق هذا بإجراء مقارنة بين النتائج المحققة و نتائج التقويم في بداية البرنامج، و المحطة الرابعة و الأخيرة بعد انتهاء التكوين بفترة معينة، و يتجلى هذا بالتأكد من مدى حفاظ المتكونين على النتائج المحققة، و رسوخها و تذكرها أثناء تأديتهم الأعمال و الوظائف المنوطة بهم.

#### 4.4. مخاطر و أخطاء تواجه تقييم و متابعة التكوين:

يتعرض تقييم و متابعة التكوين إلى بعض المشكلات و الأخطاء التي تقلل من أهميتها و تحد من فاعليتها، و فيما يلي نقف على أهمها:

#### 4.4.1. مخاطر و أخطاء يقوم بها المقيمون:

و سنركز فيها على ما يلي:

- قد يكونوا المقيمون بطبعهم كرماء في إعطاء التقديرات أو بخلاء في منحها، بينما يميل آخرون إلى منطقة الوسط، و نتيجة لهذه

الاختلافات لا يكون التقييم معبرا عن حقيقة ما تحقق من نتائج البرامج التكوينية.

- تأثير الهالة التي تنجم عن المعرفة المسبقة للذين يتم تقييمهم، وقد يكونون موضوع تقدير وإعجاب لتمييزهم بصفة محددة لا علاقة لها بموضوع التكوين ومحتواه، بالإضافة إلى بعض مشاعر الحب أو الكراهية التي قد تحول دون تحقق الموضوعية أو الصدق في نتائج التقييم.

- توظيف نتائج التقييم لأغراض دعائية وإعلامية لصالح إدارة التكوين أو لصالح المكونين، وعدم الاهتمام بتوظيف النتائج لأغراض التطوير والتحسين.<sup>1</sup>

#### 2.4.4. مخاطر وأخطاء في معايير التقييم:

قد تكون في صعوبة اختيار معايير التقييم المناسبة خاصة وأن نتائج التكوين لا تظهر مباشرة فور انتهاءه، كما أن التكوين وحده قد لا يكون هو المساعد في تحسين عمل المتكون، فقد يرافق التكوين بعض التحسينات في داخل المنظمة قد تنعكس إيجابيا على أداء الموظف، أضف إلى ذلك أنه غالبا ما يكون هناك عدم تكامل بين التقييم والتكوين؛ إذ لا يرافق برنامج التكوين تصميمًا للتقييم وإنما تستخدم ك نماذج تقييم نمطية، و بالتالي لا يعكس التقييم الحقائق المطلوبة.<sup>2</sup>

1 . عامر خضير الكبيسي : مرجع السابق، ص، ص 234، 235.

2 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص، ص 270، 271.

#### 3.4.4. مخاطر وأخطاء يقترفها الخاضعون للتقييم:

هم في الغالب من المتكونين، فكثيرا ما يببالغون في المديح والثناء على البرامج بوجه عام، أو على المكونين الذين نفذوا وحداته وجلساته مع أنهم يشعرون بعدم استحقاقهم لذلك، وبهذا يسهمون في بقاء السلبيات و الثغرات المزمّنة في البرامج التكوينية دون تشخيص أو تصحيح، وكأنهم يشجعون على استمرار المكونين رغم عدم كفاءتهم، ولا يشخصون بعض قصورهم الذي يدفعهم للتطوير مستقبلا.<sup>1</sup>

فالتقويم إجراء هام و أساسي في عملية التكوين، من خلاله يتم جمع البيانات و المعلومات الضرورية لإنجاح التكوين في جميع مراحل و خطواته، و عليه يجب الاهتمام به و تدعيمه كاختيار الخبراء و المختصين فيه، و تخصيص الوقت الكافي لإنجازه و اختيار في ذلك أنسب المعايير و المقاييس، للوقوف على ما أهمل من التكوين و ما وفق فيه، و كشف نقائصه و ضعفه لتداركها في المستقبل، و الإشادة و التنويه بمحاسنه و إيجابياته للسير على دربها و الحفاظ عليها.

1 . عامر خضير الكبيسي : مرجع سابق، ص 235.

## خاتمة:

حتى تواكب المؤسسات والمنظمات المختلفة التطورات العلمية والعالمية المتسارعة وتتكيف معها، عليها أن تأخذ بالاتجاهات والأساليب والمناهج الحديثة لإصلاح التكوين المهني وتجديد برامجه وأدواته وأساليبه ومحتواه، مع تعزيز نوعية البرامج في تطوير الموارد البشرية وتأهيلها، والعمل على انفتاح التكوين واحتكاكه بالمحيط الخارجي من خلال إشراك ومشاورة الفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين، كما يستوجب على مختلف المؤسسات والقطاعات الانتقال من المنظومة التقليدية للتكوين، إلى التكوين الحديث الذي يعتمد على الاتجاهات المعاصرة التي تأخذ من التخطيط الاستراتيجي منطلقاً لتحسينه وتطويره، والعمل على تغطية تكاليف التكوين التقني والتكنولوجي ومتطلبات برامجه وأدواته، واحتواء المتكويين والعمل على معرفة اهتماماتهم الإبداعية والإبتكارية ودعمهما، وتوفير لهم الجو المناسب والمميز حتى يتمكنوا من التعبير عن أفكارهم وإظهار مهاراتهم ومواهبهم وإبرازها.

والإدارة الإستراتيجية التي ديدنها التخطيط في المستقبل والاستشراف له، لحماية نفسها من التغيرات البيئية والمخاطر والتهديدات التي قد تواجهها، تعتمد في ذلك العديد من النماذج العلمية والعملية المختلفة والمتنوعة للتخطيط الاستراتيجي، وذلك بحسب طبيعة نشاطها ووضعها ومسؤولياتها وبما يحقق أهدافها؛ لأن الخطط الإستراتيجية

تساعد على تحديد الأولويات وتحقيقها، كما تمكن المؤسسات والمنظمات من إحكام السيطرة على طاقاتها وإمكاناتها ومواردها وترشيدها، وتحد من عوامل عدم التأكد بالبيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة المحيطة بها. فلقد أصبحت المؤسسات اليوم تركز بدرجة كبيرة على موردتها البشري، باعتباره القوة المتدفقة والثروة الحقيقية وأساس تحقيق الاستقرار والمكانة والقدرة التنافسية؛ فلقد انتقلت المنظمات الحديثة من الاهتمام بالمكونات المادية للرأس المال المادي، إلى الرأس المال البشري غير المادي الذي يساهم وباستمرار ومن دون توقف، في نموها وتطورها بما يحوزه من قدرات ومهارات عقلية وذهنية فائقة. واعتماد الكثير من المؤسسات نماذج التخطيط الاستراتيجي في تنمية مواردتها البشرية والاستثمار في إمكاناتها وطاقاتها، لهو من مظاهر المنظمات المعاصرة التي تسعى إلى تعليم وتكوين مواردتها البشرية باستمرار، وعلى مستويات عالية من المهارة والأداء، حتى تستطيع التأقلم مع المستجدات والتطورات البيئية. فالتخطيط الاستراتيجي - على اختلاف نماذجه وتنوعها - أصبح من أهم الشروط الأساسية لتحقيق التطور والنجاح في عالم يتسم بالسرعة وعدم الاستقرار، والتنبؤ والاستشراف بطرق علمية ومدروسة يمكن من بلورة رؤى مستقبلية متفائلة وطموحة.

و جاء نموذج التخطيط الاستراتيجي - سوات «swot»- في معرض هذا الكتاب لتحليل وفهم ما يعترض العملية التكوينية، وما

تحتويه محطاتها الأساسية من خطوات علمية وعملية، و الاطلاع من خلالها على نقاط القوة وتعزيزها ومعرفة نقاط الضعف وتطويرها أو وضع حلول لها، وهي جميعها عوامل داخلية موجودة فعلا. وكذا تقدير الفرص واستثمارها أو المخاطر والتهديدات والعمل على تجنبها، وذلك باعتبار الفرص والتهديدات عوامل خارجية قد تكون موجود يمكن استغلالها أو مواجهتها. كما أن مواطن القوة والفرص المتاحة هي حالة دفاعية تعزز من حظوظ المؤسسة في نجاح العملية التكوينية، ومواطن الضعف والتهديدات هي حالة علاجية تستوجب التقليل منها و تلافيتها إن أمكن.

فإنجاح العملية التكوينية ونجاح نموذج تحليل سوات (swot) للتخطيط الاستراتيجي لها؛ يجب أولا أن تقع مسؤولية التخطيط على عاتق من هم أكثر معرفة ودراية بالمؤسسة وبعناصرها وأفرادها، أو من هم أكثر علما ومعرفة بذلك؛ كالمختصين والخبراء في مجال التخطيط والتكوين والتدريب، كما يستوجب ذلك أيضا تحديد علمي ودقيق وموضوعي لاحتياجات التكوين ومتطلباته، وتصميم جيد وتنفيذ دقيق لبرنامجهم ومتابعته وتقييمه بصرامة وفعالية، بالإضافة للاختيار المناسب للوسائل والأساليب لموضوع التكوين ولأهدافه، وحسن انتقاء المشرفين والقائمين على عملية التصميم والتنفيذ مع تخصيص الوقت الكافي لذلك، وتحديد المقاييس والمعايير الملائمة للوقوف على إيجابيات وسلبيات التكوين، وعلى هذا الأساس يتطلب من المنظمة

وضع خطة استراتيجية واضحة المعالم تتناسب مع طبيعة البرنامج التكويني ومستواه، كي يؤدي الغرض و يغطي الضعف و النقائص و يحقق الأهداف المرجوة.

و نماذج التخطيط الاستراتيجي عموما بما في ذلك سوات «swot» تعتبر من علوم الإدارة الحديثة، التي تعتمد على الطرق العلمية والعملية لبلوغ الأهداف وتحقيقها، فلها بذلك آثار ونتائج جد إيجابية على مختلف المؤسسات والمنظمات، و لكن على الرغم من الأهمية التي تحوزها إلا أنها تبقى مجرد طرق نجاحها مرهون بمستوى وكفاءة القائمين عليها، و مدى قدرتهم على ترجمة خطواتها و أساليبها على أرض الواقع.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أولا. المعاجم والقواميس:

1. مصلاح الصالح: قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية «الشامل»، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، الرياض، 1998.  
ثانيا. الكتب:

1. إبراهيم توهامي و آخرون: قضايا سوسيو-تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، ط01، العلمة، 2013.

2. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999.

3. أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.

4. بلال خلف السكارنة: التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2010.

5. بن يربح نذير: التفاعل بين التعليم والتكوين المهني والعمل المنتج، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2010.

6. حسنية محمد حسن الحبشي: الأسس الإستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، 2009/  
2010.

7. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
8. رابع العايب: إستراتيجية التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2002.
9. رأفت السيد عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، ط1 ، القاهرة، 2000.
10. رداح الخطيب، أحمد الخطيب: التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006.
11. روبيرت ماتيز، جون جاكسون: إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمود فتوح، دار شعاع للنشر و العلوم، ط1، دمشق، 2009.
12. سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، دار وائل، ط1، عمان، 2001
13. السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية، الإدارة الجامعية، القاهرة، 2001.
14. طاهر محمود الكلالده: تنمية الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2008.
15. عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، 2003.

16. عامر خضير الكبيسي: التدريب الإداري والأمني، رؤية معاصر للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ط 1، 2010.
17. عبد الباري ابراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
18. عبد الكريم درويش، ليلي تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة لأنجلو مصرية، القاهرة، 1980.
19. عبد الكريم درويش، ليلي تكلا: أصول الإدارة العلمية، مكتبة لأنجلو مصرية، القاهرة، 1976.
20. عبد الكريم قريشي: التكوين والتوظيف في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز الجامعي ورقلة، العدد 1998، 01.
21. عبد المعطي محمد عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان 2000.
22. علي سلمى: إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، مكتب غريب للنشر، ط 3، القاهرة، 1985.
23. عمر وصيفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2005.
24. غول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، ط 1، الجزائر، 2008.

25. لحسن بوعبد الله، محمد مقداد: تقويم العملية التكوينية في الجامعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
26. مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، الرياض.
27. محفوظ احمد جودت: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2010.
28. محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان، 2008.
29. مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية، النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008.
30. مدحت محمد أبو النصر: مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، 2009.
31. مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1994.
32. مصطفى نجيب شوايش: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1990.
33. منصور إبراهيم عبد الله التركي: دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، دراسة تطبيقية في قطاع الأمن العام بجدة و الذمام مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

- الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2004.
34. منصور محمد إسماعيل العريفي: الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، ط02، صنعاء، 2011.
35. مهدي حسن زويلف: إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، درا الفكر للطباعة و النشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.
36. مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش الصالح: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، اربد، 2006.
37. يوسف محمد بن قبلان: أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتب، ط1، الرياض، 1991.

### ثالثا. المواقع الالكترونية:

1. باسم علي حوامدة: دليل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات:  
[faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=169629](http://faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=169629)
2. التخطيط الاستراتيجي:  
[www.npi-connect.net/documents749044/592341/](http://www.npi-connect.net/documents749044/592341/)
3. زياد محمد ثابت: تنظيم وتنفيذ وتقويم ورشة عمل لعشرين مديرا حول التخطيط الاستراتيجي: [content-wp/com.ama-dr](http://content-wp/com.ama-dr)
4. طارق محمد السويدان: محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي:  
[www.youtube.com/watch?v=bUlni0Uhuow](http://www.youtube.com/watch?v=bUlni0Uhuow)

5. عصام محمد عبيد: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية و الرسالة في مجتمع المعرفة:

[www.almustafauniversity.com/wp-content/uploads/04/2016/elebda3.net.7327-pdf](http://www.almustafauniversity.com/wp-content/uploads/04/2016/elebda3.net.7327-pdf)

6. محمد حسن يوسف: التخطيط الاستراتيجي:

[www.saaaid.net/Doat/hasn/113.htm](http://www.saaaid.net/Doat/hasn/113.htm)

رابعا. المراجع باللغة الأجنبية

1. القواميس:

1. LAROUSSE : Dictionnaire du français d'aujourd'hui, paris,2000.

2. OXFORD : Bazic-english-dictionary, therd edition, oxford university,2011.

2. الكتب:

1. Akio Kawata Paul: Organizational-effectiveness-series, National minority adis council, 2009.

2. Casse Pierre:La-formation-performante, office des publications universitaires, Alger,1994.

3. G Fine Lawrence:The-SWOT-Analysis, the swot ana-

lysis Using your Strength to overcome weaknesses, using opportunities to overcome threats, copyright kick It, LLC, 2009.

4. Inomata Tadanori: Strategic-planning-the-United-Nations-System, United Nations, Geneva 2012.

5. Maleka Stevens: Strategy Management and Strategic Planning Process, south african perspective, First Edition, 2014.

د. هشام بوبكر من مواليد 1978 بالحروش ولاية سكيكدة بالجزائر، متحصل على شهادة البكالوريا سنة 1996 آداب وعلوم إنسانية بثانوية زيغود يوسف بنفس المدينة، وعلى شهادة الليسانس في علم الاجتماع تخصص "اتصال" سنة 2001 من جامعة الإخوة منتوري بقسنطينة، وحاصل على شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص " تنمية وتسيير الموارد البشرية" في 2007، وشهادة دكتوراه علوم في جانفي 2016 في نفس التخصص من جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، وعلى شهادة التأهيل الجامعي في سنة 2017 من جامعة سطيف 02.



اشتغل أستاذ في علم الاجتماع بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل منذ 2008 إلى غاية 2018، وفي جامعة 20 أوث 1955 بسكيكدة ابتداء من 2018 إلى يومنا هذا. رئيس فرقة بحث تحمل اسم "الثقافة وإدارة وتنمية الموارد البشرية في الجزائر" في المخبر المتعدد التخصصات في العلوم الإنسانية والاجتماعية و التطبيقية من أجل التنمية، بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل. عضو في فرقة بحث بمخبر البحوث والدراسات الاجتماعية بجامعة 20 أوث 1955 بسكيكدة.

شارك في العديد من البحوث العلمية الأكاديمية وساهم في تأليف بعض الكتب الجماعية، ولديه العديد من المقالات العلمية المنشورة، وشارك في الكثير من الملتقيات والندوات الوطنية والدولية. خبير وعضو في العديد من المجالات العلمية المحكمة.



ISBN : 978- 9931- 513- 13- 1



البدر الساطع للطباعة والنشر

العلمة - 19600-الجزائر

هاتف/فاكس : 036 76 40 08

النتقال : 05 55 71 30 53 /07 70 31 16 56

البريد الإلكتروني : elbadr\_essatie@yahoo.com