****

**جامعة الجيلالي بونعامة-خميس مليانة –**

**كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية**

**قسم العلوم الاجتماعية**

**2022-2023 السداسي الأول**

|  |
| --- |
| **الموضـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــوع**  |
| **هندسة التكوين المحاضرة الرابعة: كيف أصمم محتوى تكويني**  |

|  |
| --- |
| **الأستاذ المحاضر**  |
| **الاسم واللقب** | **الرتبة** | **الكلية** | **البريد الالكتروني** |
| **فارس أم هاني**  | **MCB** | **العلوم الإنسانية والاجتماعية** | **o.fares@univ-dbkm.dz** |

|  |
| --- |
| **الطلبة المعنيين**  |
| **الكلية**  | **القسم**  | **السنة**  | **التخصص**  |
| **العلوم الإنسانية والاجتماعية** | **العلوم الاجتماعية** | **ماستر 1** | **علوم التربية : ارشاد وتوجيه** |

**عزيزي الطالب تعتبر هذه المحاضرة الرابعة لمقياس هندسة التكوين سنعالج فيها العناصر التالية :**

1. تصميم محتوى تكويني ( البرنامج) .

أ – تحديد الأهداف

ب- محتويات البرنامج التكويني

ج- تحديد الزمان والمكان

د-اختيار المتكونين والمكونين

ه- تحديد ميزانية التكوين.

و- اختيار أساليب التكوين ( تقديم 10 نماذج من أساليب التكوين)

ي- تقييم للمحاضرة.

**تصميم محتوى تكويني**

 بعد عرضنا للاحتياجات التكوينية وكيفية تحديدها نمر مباشرة إلى كيفية تصميم محتوى تكويني والذي يمر بعدة مراحل:

**1- تحديد أهداف البرنامج التكويني**

إن هدف التكوين في المؤسسات هو ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة وكذلك المشاركة في تكوين حاجات القطاعات منها والحاجات الوطنية، ومن أهدافها أيضا التكييف المستمر للعمال بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر إلى التغييرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل لترقية العمال ورفع مستواهم في التنمية ويصف أبو النيل أن أهداف التكوين هي:**[[1]](#footnote-2)**

**أ- تنمية المهارات والمعرفة**: بالعمل وذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تزود العمال بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الأعمال التي سينقل إليها في المستقبل.

**ب- نقل المعلومات**: يتركز هدف بعض البرامج، فيكون موجها بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه بل تشتمل تلك البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة وتتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياستها.

**ج- تعديل الاتجاهات:** يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التكوين تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة كتنمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لدى الموظفين والوعي بالادارة والإشراف على الأفراد.

ومن **أهداف التكوين في المؤسسة:**

- تغيير سلوك الأفراد وترشيد تصرفاتهم في مجال العمل.

- إعداد العاملين لتولي مسؤولية أكبر في مجال عملهم بحيث يرتفع معدل الكسب بالنسبة للمهارات القيادية والقدرات التنظيمية والخبرات التخطيطية.

- تحقيق أكبر قسط من التعاون بين مستويات الإدارة المختلفة والمحافظة على الموارد البشرية بقدراتها الراهنة ويساهم التدريب (التكوين) في معالجة شكل العمل أو كثرة الشكاوى والتظلمات ويكون كاشفا عن أسباب انخفاض الروح المعنوية للقوى العاملة في المنظمة فقد تتمثل هذه الأسباب في عدم الرضا بالعمل أو العلاقات أو عدم إتقان العاملين للأسباب المطلوبة لأداء عملهم كما يهدف التكوين إلى فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر وبعد الأفراد لأعمال فنية صعبة وأدق.

إن مفهوم التكوين والتطوير ضرورة هامة لانتظام و ضمان الأداء المطلوب للأفراد وللتنظيم بقصد تحقيق معدل مرتفع لكفاءة الإنتاجية في المنظمة، هذا وتتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التدرب والتطوير كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة في:

-رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

-تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.

-إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو بالترقية.

-إعداد المعينين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

-تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

إذا فالتكوين والتطوير لا يقتصران فقط على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديد، ومن ثم نصف التكوين والتطوير بأنهما محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم.

**2- محتويات البرنامج التكويني**

 بعد دراسة أهم الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني نتوجه بعدها إلى دراسة أهم المحتويات الخاصة بهذا البرنامج والتي تمكن وتسمح للفرد من أداء مهامه وواجباته بمهارات عالية، وأهم هذه المحتويات نذكر:

**2-1 اختيار المحتوى :** إن لمحتويات برنامج التكوين أكبر الأثر في نجاح البرنامج، لذا كان من الضروري على مخطط التكوين أن يحدد الموضوعات أو الموارد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى (مادة الدراسة والمادة العلمية والعملية) في البرنامج التكويني مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين أو المتكونين.

**2-2 تسلسل المحتوى :** إن تسلسل المحتوى هو العملية التي يتم وضع المحتوى أو الخبرات التعلم والتكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تعلم في أقصر وقت ممكن، فغالبا ما يقوم مصممو البرامج بإهمال التسلسل السليم لأهداف التكوين أو إعطائه اهتماما سطحيا على الرغم من الأهمية البالغة له.

و يؤدي التسلسل السليم لمحتوى البرنامج إلى مساعدة المتكونين على الانتقال من عنصر المعرفة أو المهارة إلى عنصر آخر، والتأكد من أن المهارات والمعارف التمهيدية والمساندة قد تم اكتسابها قبل تقديم متطلبات الأداء**[[2]](#footnote-3)** .

**3- تحديد الزمان والمكان**

 يعتبر تحديد الزمان والمكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التكويني، فلابد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التكوينية من أجل ضمان فعالية البرنامج.

**الوقت**: يحدد مصمم البرنامج التكويني الفترة التي يستغرقها التكوين، إذ يعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التكويني، لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التكوينية لكل فترة من فترات التحضير والتنفيذ.

**المكان:** كما قمنا بتحديد زمان العملية التكوينية والفترة الواجب إخراجها خلال السنة يتوجب على مصمم البرنامج التكويني تحديد المكان الذي تجرى فيه العملية التكوينية للأفراد و تختار المكان المناسب لذلك وهذا من أجل تسهيل عملية تنقل العمال عن مراكز تكوينهم إلى مقرات عملهم، والأمثلية في اختيار المكان من طرف مصممو البرنامج التكويني هي أن تكون هناك مراكز للدراسة والتكوين داخل النشأة.

**4- اختيار المتكونين والمكونين**

 يعتبر اختيار المتكونين والمكونين أمرا أساسيا في تصميم أي برنامج تكويني، فالمتكونون هم محور أي عملية مع المكونون.

**أ- اختيار المتكونين:** لابد على مصمم البرنامج التكويني أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التكوينية، فالفرد هو محور كل عملية تكوينية فاختيارهم (الأفراد) يتم في خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية، بقي فقط أن يوضع المتكون المناسب في البرنامج المناسب، ولكي يكون التكوين فعالا وكفؤا، فإنه يجب مراعاة الأمور التالية عند اختيار الأفراد المطلوب تكوينهم**[[3]](#footnote-4)**

**أ- الأمور الإدارية:** وهي الأمور التي تنحصر في:

تقدير العدد المطلوب من الأفراد على ضوء الحاجة في المشروع ،الوسائل –الأساليب- المتكونين والمكونين لتأمين التكوين المناسب.

- اختيار الأفراد من مستويات وظيفية وعلمية متقاربة لتأمين إستفادة أكبر لهم.

- الإلزام بالحضور والإستمرار في البرامج حتى نهايته

**ب. الأمور السلوكية** : وتتمثل في :

إنتقاء الأفراد الراغبين في المزيد من المعرفة والإطلاع و تقبل كل جديد.

**ج - الأمور الفيزيولوجية :** وهي الأمور التي تتجلى في العودة إل البيانات الخاصة بهم، والتي تم اختيارهم بموجبها (القدرات، الاستعدادات، الميول) ومدى انسجام هذه البيانات مع البرامج الموضوعة، والتي تعبر عن كفاية القدرة الجسمانية لمتطلبات الأنشطة الخاصة بالوظيفة التي يتم التكوين من أجلها.

**2- اختيار المكونين:** يعتبر المكونين أهم عنصر من عناصر تنظيم التكوين والتدريب يعد المتكونين (المتدربين)، فهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التكوينية ويقدمون الإرشاد والمساعدة للمتكونين، ويوفرون الخبرة في مادة التكوين، كما أنهم يلعبون دورا مهما في تقديم نظم التكوين، وعلى ذلك فإن جودة نظام التكوين ككل يعتمد إلى حد كبير على كفاءة المدربين، ولكل هذه الأسباب فإن مهمة اختيار المدربين مهمة في تصميم برنامج التكوين.

**5- تحديد ميزانية التكوين**

 يستفيد مشرفو برامج التكوين من وضع ميزانية التكوين في التعرف على التكاليف التقديرية برنامج التكوين، ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التكوين من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا، كما يؤثر في تحديد قيمة الاشتراك الدارس (وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتكوين)، و عليه هناك نموذجا مقترحا لطريقة حساب تكلفة التكوين متضمنا البنود الرئيسية الواجب إدخالها في الميزانية التقديرية للتكاليف.

ويلاحظ أن هذا النموذج يفيد القائمين على تصميم برنامج التكوين، أما الشركات التي ترسل دارسيها إلى معاهد ومراكز تكوين خاصة فإن تكلفة التكوين فيها تنحصر أساسا في مصاريف اشتراك الدارس الواحد كما هو محدد بواسطة معهد أو مركز التكوين، ويضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تلك التكاليف التي أنفقتها إدارة التكوين بخصوص تحديد الحاجة للتكوين، والبحث عن برامج تكوينية و الاتصالات وأي مصاريف أخرى تحملت بها إدارة التكوين.

و يأتي العائد الأساسي للتكوين في تحسين الأداء، و ذلك من خلال التطور في معايير معينة مثل:

- التحسن في الجودة و الالتزام بمواصفات و معايير العمل.

- التحسن في سرعة الأداء .

- التحسن في القدرة على حل المشاكل الوظيفية .

- التوفير في التكاليف من حيث حسن استخدام الموارد.

**6- اختيار أساليب التكوين**

يقوم المكون خلال إدارته للتكوين باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب، المحاضرة، المناقشة، تمثيل الأدوار، دراسة الحالات، دراسة الوقائع، المباريات، التمارين ونمذجة السلوك وغيرها وسنتعرض لهذه الأساليب فيما يلي:

1**-التكوين العملي:** ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

2**- تمثيل الأدوار:** يقوم المكون بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المكون لمجموعة المتكونين مثالا عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها، وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تكوين الدارسين كيفية

مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

**3**- **دراسة الحالات:** في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة وتشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة.

**4- البريد الوارد**: في محاولة أخرى لإبراز الواقع وللحكم بصورة واقعية على المتكون يتم إعطاءه ملفا به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي، و على الدارس (الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية) أن يحدد أنسب تصرف يرد في كل بند من بنود البريد الوارد، ويلاحظ أن هناك حدود لفعالية هذا الأسلوب ومنها أن الأشخاص والمنظمات المذكورة في التمرين وهمية، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.

**5- الوقائع الحرجة:** إن عدم واقعية بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (حرجة) والخاصة بموضوع التكوين، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة، وعلى المكون أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إشارة إحدى هذه الوقائع.

**6- المباريات الإدارية:** يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا

ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، فقد تؤخذ حالة إحدى الشركات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية والمشاكل التسويقية من تسعير ومنافذ بيع ومنتجات برامج ترويج وإعلان، والجوانب الإنتاجية من جداول الإنتاج وخطوط الإنتاج وتدفق خدمات وصيانة، وسياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة واختيار وتعيين وتكوين وأجور وحوافز، والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادر التمويل

وغيرها من البيانات، ويلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالبا) حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيرا يمس الجوانب الأخرى، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على اكتساب المديرين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات.

**7- المناقشة الجماعية:** عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة

الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول، ويمكن للمناقشات الجماعية أو تعود بفائدة عالية على الجميع.

**8 - تكوين الحساسية:** تهدف هذه الوسيلة إلى التنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بتكوين جماعة تكوين من حوالي 10 إلى 20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سابقة، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم، ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين الأفراد (الجماعة) وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة و سلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة، ويساعد هذا الأسلوب عند رغبة الشروع في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة والتنظيم.

**9- نمذجة السلوك** وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النموذجي.

**10- العصف الذهني:** ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بغرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا أرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير.

ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والأداء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيل بتغطية جوانب الموضوع أو مشكلة التي أثارها المكون، مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين.

**تقييم:** من خلال إطلاعك على هذه المحاضرة حدد **أهم مرحلة** من مراحل **تصميم برنامج تكويني** ؟؟

1. 1أبو النيل (1985) علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية دار النهضة العربية بيروت ص 67. [↑](#footnote-ref-2)
2. 1Jean – marie DE KETELE،1988 guide de formateur ، Brixelles Book PP 38-40 [↑](#footnote-ref-3)
3. 1 عادل جودة و غسان القلعاوي : الكفاية انتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية دار الفكر دمشق 1972 ، ص255. [↑](#footnote-ref-4)