



التكوين والتدريب، قراءة في المفاهيم والمنطلقات، وبحث في الاتجاهات والاستراتيجيات

## Formation and training; reading in concepts and premises, research in trends and strategies

جعالاب نورالدين\*

جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، nourdine.djaalab@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2022/09/30

تاريخ القبول: 2022/09/16

تاريخ الاستلام: 2022/04/30

Doi; 10.53284/2120-009-003-022

ملخص:

اعتبارا لأهمية التكوين والتدريب في تفعيل الممارسة البيداغوجية للأستاذ الجامعي، وتجويد الفعل التكويني على مستوى الجامعة، سيما لدى الأساتذة حديثي التوظيف جاءت هذه المساهمة كمقاربة مفاهيمية لموضوع التكوين والتدريب من خلال البحث في التراث النظري وأدبيات الاختصاص التي شكلت الإطار المرجعي لمفهوم التكوين، سواء على مستوى المعالجة النظرية أو على مستوى الممارسة الميدانية، وذلك من خلال تسليط الضوء على البعد المفاهيمي لموضوع التكوين ومنطلقاته الفلسفية، وكذا أهم الاتجاهات الحديثة التي كان لها دور مهم في تحديد الأبعاد الأساسية لمنطق التكوين والتدريب، مما ساهم في تبني جملة من الاستراتيجيات يمكن اعتبارها أحد أهم ميكانيزمات الممارسة التكوينية والتدريبية.

كلمات مفتاحية: التكوين، التدريب، منطلقات التكوين، استراتيجيات التكوين.

Abstract:

Considering the importance of formation and training in activating the pedagogical practice of the university professor, and improving the formative action at the university level, especially among newly recruited professors, this contribution came as a conceptual approach to the topic of formation and training through research in the theoretical heritage and specialized literature that formed the reference framework for the concept of formation, either at the level of theoretical processing or the level of field practice, by highlighting the conceptual dimension of the subject of formation and its philosophical premises, as well as the most important recent trends that had an important role in determining the basic dimensions of the logic of formation and training, which contributed to the adoption of a number of strategies that can be considered one of the most important mechanisms of formative and training practice.

Keywords: formation; training; premises of formation; strategies of formation.



## مقدمة

لم يعد التكوين أو التدريب حكرا على مستوى بعينه من الإطارات أيا كان المستوى الذي تشغله في التنظيم، ولم يعد خدمة تقدمها بعض المنظمات لأفرادها بغرض لإجراء بعض التعديلات والتحسينات على سيرورة العمل بها، بل أصبح استثمارا في الموارد البشرية بكل ما تحمله الكلمة من معنى إذا نظرنا إلى الموضوع من ناحية اقتصادية، لأن عوائده (التكوين أو التدريب) التي تنعكس إيجابيا على فعالية المنظمة لا يختلف عليها المختصون.

وإذا تناولنا الموضوع بمقاربة سوسولوجية فإن التكوين يمكن اعتباره أحد أهم محددات التنمية في جوانبها الاجتماعية، لأنه عملية تُعنى بالفرد والجماعة على حد سواء، أما إذا أخذنا الموضوع بمنطق سيكولوجي فإنه يمكن القول أن تكوين الأفراد من أهم العوامل التي تسهم في تنمية شخصية الفرد خاصة في النواحي المهنية المرتبطة بالأداء المهني.

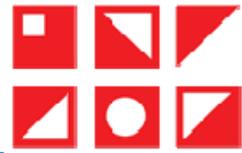
وإذا كان التكوين على هذه الدرجة من الأهمية في المؤسسات والمنظمات المختلفة في طبيعتها والأدوار المنوطة بها، فإن أهميته تزداد إذا تعلق الأمر بمؤسسات التعليم العالي نظرا لحساسية المهام والأدوار التي يقوم بها أفرادها، خاصة عندما يتعلق الأمر بالأفراد الذين يشكلون حجر الزاوية في أي عملية تكوينية أو تعليمية تستهدف التنمية العلمية والمعرفية والمنهجية للطلاب، ونقصد هنا الأستاذ الجامعي الذي يقع على عاتقه تنفيذ المقررات الدراسية بما يتوافق وأهداف التعليم العالي، وهذا يفرض أن يكون الأستاذ على دراية كافية وإلمام واف بمتطلبات هذه الوظيفة، سواء على المستوى الأكاديمي أو المنهجي أو حتى على مستوى استراتيجيات التدريس الحديثة وأساليب التقويم والتغذية الراجعة.

واعتبارا لأهمية التكوين والتدريب في تفعيل الممارسة البيداغوجية للأستاذ الجامعي، وتجويد الفعل التكويني على مستوى الجامعة، سيما لدى الأساتذة حديثي التوظيف جاءت هذه المساهمة كمقاربة مفاهيمية لموضوع التكوين والتدريب من خلال البحث في التراث النظري وأدبيات الاختصاص التي شكلت الإطار المرجعي لمفهوم التكوين، سواء على مستوى المعالجة النظرية أو على مستوى الممارسة الميدانية، وذلك من خلال تسليط الضوء على البعد المفاهيمي لموضوع التكوين ومنطلقاته الفلسفية، وكذا أهم الاتجاهات الحديثة التي كان لها دور مهم في تحديد الأبعاد الأساسية لمنطق التكوين والتدريب، مما ساهم في تبني جملة من الاستراتيجيات يمكن اعتبارها أحد أهم ميكانيزمات الممارسة التكوينية والتدريبية.

## 1. مفهوم التكوين

التكوين أو التدريب من المفاهيم التي حازت على اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في العديد من دول العالم، في شتى المجالات ومختلف التخصصات، كما حاز على اهتمام بعض المنظمات ذات الطابع الدولي وعلى رأسها اليونيسكو، غير أن هناك بعض الاختلافات بين الباحثين والمنظرين في تناول هذا المفهوم، ولعل هذا راجع إلى الخلفيات الفلسفية والمرجعيات الفكرية التي ينطلق منها الأكاديميون في تناول هذا المفهوم.

فالقراءة المتفحصة لما ورد حول الموضوع في التراث النظري يمكنه أن يستنتج وجود مدرستين غريبتين كانا لهما السبق في تناول الموضوع، أحدهما المدرسة الفرانكفونية والثانية المدرسة الأنجلوسكسونية، فالأولى تعتمد مفهوم التكوين formation أما الثانية فتعتمد مفهوم التدريب training، وهذا ما انعكس على تناول المفهوم في الدول العربية مشرقا ومغربا التي تأثرت إلى حد كبير جدا بمهاتين المدرستين بحكم الروابط التاريخية التي أفرزتها الحقبة الاستعمارية.



فالمصطلح الشائع الاستخدام لدى الهيئات الرسمية والأكاديمية في دول المشرق العربي هو التدريب *training* ، أما المصطلح المستخدم على نطاق واسع في دول المغرب العربي خاصة الجزائر والمغرب وتونس فهو مصطلح التكوين *formation* الواسع الاستعمال في الأدبيات الرسمية والأكاديمية لهذه الدول، وهذا الأمر كان له أثر كبير في تناول موضوع التكوين في هذه الدراسة، بسبب اختلاف المراجع العربية وحتى الأجنبية التي أصلت لهذا الموضوع في تبني مفهوم موحد.

لكن ورغم وجود اختلافات جذرية من حيث البناء اللغوي لكلي المفهومين (التكوين والتدريب)، وما ينجر عنه من اختلاف في المعنى إذا تناولنا الموضوع تناولا لغويا صرفا، غير أن نطاق الاختلاف يضيق إلى أبعد الحدود في تناول الأكاديمي للموضوع، ففي الكثير من المراجع يقترب مفهوم التدريب كثيرا من مفهوم التكوين، مما حدا بنا إلى اعتماد العديد من المراجع العربية في التأصيل النظري لهذا الموضوع.

فمن الناحية اللغوية كَوّن الشيء ركبه بالتأليف بين أجزائه، وكون الله الشيء أخرجه من العدم إلى الوجود، وتكون فلانا تصور بصورته (إبراهيم مصطفى وآخرون ، بدون سنة، ص 806)، وقد ورد في قاموس مصطلحات علم النفس للدكتور حامد عبد السلام زهران أن مصطلح التكوين يقابله في اللغة الإنجليزية *formation* (حامد عبد السلام زهران، 1987، ص 194). وقد ورد المعنى اللغوي للتكوين في معجم (le petit la Rouse Illustré, 2007; pp476-477) باللغة الفرنسية كما يلي:

Formation permanente ou continue: formation professionnelle destinée aux salariés des entreprises.

Formateur: n. Personne chargée de former des futurs professionnels.

أما من حيث الاصطلاح فمصطلح التكوين مشتق من الكلمة اللاتينية *FARMARE* التي يُقصد بها تشكيل الأشخاص أو الأشياء أو غيرها. وهي العملية العميقة التي تجري على الإنسان بغية تعديل آلياته وأساليبه ومهاراته وأنماطه الفكرية، وهي العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد جملة من المعارف *Des savoirs* وجملة من المهارات *savoirs-faire* وممارسة المدنية والتحضر وآداب السلوك *savoirs-etre*، ويشير فولكويه *Foullkie* أن هذا المفهوم يُقصد به ترقية الفرد وتنمية ملكاته الخاصة والإرادة ومفهوم الخير والجمال، فحسب *Michel Fabre* أن التكوين يحدد إما حسب المضامين المخصصة له أو حسب انعكاساته وتأثيراته على المتكون، أو حسب أهداف المؤسسة وغاياتها الاجتماعية. ويرى أن للتكوين ثلاثة أبعاد هي؛ المنطق النفسي ويُقصد به تطوير الشخصية بصفة عامة والمنطق الاجتماعي والاقتصادي المتمثل في الفائدة من عملية التكوين، والمنطق الديدانتيكي المتعلق بالمضامين وطرائق التدريس. (مصمودي زين الدين، 2004، ص 265)

ونظرا لأن عملية التكوين تشمل جوانب عديدة حسب بوعبدالله ومقداد (1998، ص 9) فقد حاول العديد من الباحثين ضبط معانيه وفق مجموعة من التحديات، فقد أشار *De Montomollin, N* إلى أن التكوين يدل على إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية. أما *Mialaret, G* فقد عرف التكوين عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني، كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات. ويرى *Ferry, G*: أن التكوين يدل على فعل منظم يسعى إلى إثارة عملية إعادة بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الشخص؛ فالتكوين بهذا المعنى وثيق الاتصال بأساليب التفكير والإدراك والشعور والسلوك، ويقدم *Morineau Menager, N* مفهوما إجرائيا عن التكوين، مفهوما يجعله فعلا بيذاغوجيا



يُكتسب ويبنى، وليس مجرد تسجيل للمعلومات أو مجرد تعليم لعادات معينة، فالتكوين ينبغي أن يسعى إلى البناء وإلى تحليل المواقف البيداغوجية وإلى توضيح المكتسب المعرفي، وامتلاك المهارات والكفاءات البيداغوجية مع إمكان استثمارها من جديد في التكوين وفي تحليل المواقف البيداغوجية المختلفة، بقدر الإمكان.

ويمكن تعريف التكوين مبدئياً بأنه مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الأفراد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعد على التكيف مع المحيط الاجتماعي - المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم من جهة ثانية. (بوحفص، 2010، ص37)

القراءة المتفحصية لما ورد من تعريف لمفهوم التكوين تشير بدرجة كبيرة إلى أن التكوين عملية تخص الكبار بالدرجة الأولى دون غيرهم، وتشمل عدة أبعاد:

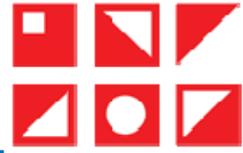
- البعد الأول يتعلق بالسلوك المهني تغييراً وتعديلاً وتوجيهاً.
  - البعد الثاني يتعلق بتغيير أساليب التفكير والإدراك.
  - البعد الثالث يتضمن إكساب معارف متخصصة وتنمية مهارات ذات طبيعة مهنية.
  - البعد الرابع يتعلق بالقيم والاتجاهات التي تساعد في عملية التكيف الاجتماعي.
- وانطلاقاً مما سبق يمكن تعريف التكوين بأنه عملية مخططة ومنظمة وهادفة تتضمن تطبيق جملة من البرامج ذات المحتوى المعرفي المهني المتخصص على الأفراد والجماعات، لإكسابهم معارف متخصصة وتنمية مهاراتهم الأدائية، بهدف إحداث تغيير إيجابي في سلوكياتهم، وتغيير أساليب تفكيرهم وإدراكهم للمواضيع المتعلقة بالعمل، كما تهدف إلى تمييز القيم والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وما يتعلق به بشكل يساعد الأفراد على التكيف مع بيئات العمل المختلفة.
- ويمكن اعتبار التكوين في مجال التعليم العالي وبالضبط في مجال تكوين الأساتذة الجامعيين سيما حديثي التوظيف بأنه منظومة شاملة، مدخلاتها أهداف تسعى إلى تكوين الأستاذ الجامعي وخطة دراسية تحتوي التخصص المعرفي والمهني، وعملياتها الوسائل والتقنيات وأساليب التقويم المستخدمة لتحقيق الأهداف، أما مخرجات هذا النظام فهي أستاذ جامعي مؤهل معرفياً وبيداغوجياً بما يمكنه من أداء مهامه البيداغوجية والعلمية.

## 2. المفاهيم ذات العلاقة بمفهوم التكوين

يرتبط مفهوم التكوين بالعديد من المفاهيم التي تنتمي لنفس العائلة المفاهيمية، التي تتعلق بمختلف جوانب التنمية الإنسانية في شتى صورها، كالتربية والتعليم والتدريب وغيرها من المفاهيم التي باتت تشكل إطاراً معرفياً ومفاهيمياً لبعض الحقول المعرفية التي توصل للمواضيع التي لها علاقة بتنمية الأفراد والجماعات، وسنحاول أن نسلط الضوء على أوجه الترابط والاختلاف والاتفاق بين هذه المفاهيم.

### 1.2 التكوين والتدريب

التدريب من أهم المفاهيم وأكثرها ارتباطاً بمفهوم التكوين إلى درجة التشابه الكبير في المعنى الاصطلاحي، وهو مفهوم متداول على نطاق واسع في المراجع المشرقية بحيث يقترب كثيراً من معنى التكوين رغم الاختلاف في البناء اللغوي للكلمتين، حيث "أن كلمة تدريب بمفهومين اثنين هما التدريب بمعنى Training ويُقصد بها تحضير الفرد بواسطة الشرح النظري والتطبيق العملي، وذلك بهدف تطوير الفرد معرفياً ومهاراتياً واتجاهاتياً، أو بمعنى آخر نمو الفرد (زيادة مستوى القدرات والاستعدادات)، والتدريب



بمعنى Formation (التكوين)، والتدريب بهذا المعنى أرقى بكثير من معنى التدريب بمعنى Training، لأن التدريب في هذه الحالة يكون أداة للتغيير. (رضا، 2013، ص1)

ولقد تعددت التعريفات حول مفهوم التدريب، إلا أنها متفقة حول الركائز الأساسية لعملية التدريب، فقد عرفه الهيتي بأنه جهود إدارية تنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية، تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية، لكي يتمكن من الوفاء بمتطلبات عمله، أو أن يطور أداءه العملي بشكل أفضل. وعرفه عبد الجليل بأنه عملية تزويد الأفراد والجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك، بحيث يكون هؤلاء الأفراد والجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة. (السكرانة، 2011، ص ص 18 19)

وقد أشار (Robinson 1985) إلى أن التدريب عملية لتطوير السلوك الشخصي للفرد في مجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات، وذلك من أجل تحقيق مستوى الأداء المرغوب، أما (Dinisi and Giffin 2001) فقد عرفا التدريب بأنه محاولات مخططة ومدروسة تقوم بها المنظمة من أجل التسهيل على الموظفين عملية تعلم مختلف المعارف والمهارات والسلوكيات المتعلقة بالوظائف التي يقومون بها (الخطيب والعنزي، 2008، ص 20)، ويُعرف التدريب في قاموس أوكسفورد بأنه نقل الفرد إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية سواء بالتعليم أو الممارسة (السيد عليوة، 2001، ص5)

ومن بين المفاهيم المتداولة في الأوساط الأكاديمية والمهنية مفهوم التدريب النظامي (Formal Training) باللغة الإنجليزية أو (Formation Formale) باللغة الفرنسية، وهو التدريب الذي يتم في منشأة مخصصة للتدريب، ويعمل بها مدربون مؤهلون لهذا الغرض، ويتضمن التدريب النظامي الأساسي الذي يُعطى في ورشة مزودة بوسائل التدريب، والتدريب عن طريق المحاكاة وغيرها من أنواع التدريب اللازمة. (بدوي، 1988، ص152)

ومن الناحية السيكولوجية ينظر إلى الإعداد والتدريب كعملية دينامية تهدف إلى تغيير الإطار المرجعي للفرد ومن ثم إلى تغيير اتجاهاته، وإذا أُريد لهذا التغيير أن يكون جوهريا لا بد أن يتعمق إلى ما هو أبعد، حيث يتناول الشخصية في جوهر بنائها من النواحي التي يتطلبها المجتمع، لأن ذلك يشكل وسيلة تمكن الفرد من الحصول على الاستجابات اللازمة لأداء العمل من الوجهة الصحيح اجتماعيا ونفسيا باستخدام طرق مختلفة من الإرشاد والتعلم، وتكرار الحصول على استجابات مرضية يرفع الروح المعنوية للعاملين على اختلاف أعمالهم ومستوياتهم، لأن الفرد المعد والمدرب يشعر بالإشباع في عمله نتيجة لثقته بنفسه واعتزازه بإنتاجه مما يساعده على التقدم والترقي في عمله، وهذا يؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية في بيئات العمل ومن ثم زيادة الإنتاج. (القاسم، 2001، ص208)

إذا كانت الفواصل المفاهيمية والاصطلاحية تتجلى بشكل واضح بين مفهوم التكوين وبعض المفاهيم الأخرى - كما سيتم توضيحه لاحقا - فإن هذه الفواصل تكاد تختفي تماما بين مفهومي التكوين والتدريب، وهذا يتجلى واضحا من خلال التعاريف السابقة لمفهوم التدريب، فكلاهما يُعنى بتطوير الأفراد والمنظمات معرفيا وسلوكيا ومهاراتيا واتجاهاتيا، وكلاهما يهدف إلى تحسين أداء الأفراد داخل بيئات العمل المختلفة، وقبل كل هذا فكلاهما موجه للكبار من خلال تبنيه المنطق الأندراغوجي في الممارسة التكوينية أو التدريبية، كما أن المنطلقات والأسس والمبادئ التي توجهها هي نفسها، وخلاصة القول فإنه من الناحية الاصطلاحية ليس هناك فرق جوهري كبير بين مفهوم التكوين ومفهوم التدريب.

## 2.2 التكوين والتربية



تبقى مفاهيم التكوين والتعليم والتربية مفاهيم متكاملة ومتفاعلة لا يجوز الفصل بينها عند الحديث عن أي عمليات تطوير للإنسان أو الجماعة الإنسانية، فالتكوين انطلاقاً من كونه عملية احتضانية لإمكانات الفرد وقدراته ومعارفه لجعلها تتوافق مع إمكانيات وأهداف المؤسسة والمجتمع يتقاطع مع مفاهيم التربية والتعليم مشكلين معا مثلث النوعية بمنظوماته الثلاث، منظومة القيم والعادات (التربية)، منظومة المعارف (التعليم)، منظومة المهارات والخبرات (التكوين)، فالتربية عملية بناء منظومة القيم في سياق علمي وعملي، والتعليم عملية نقل وتنمية للمعارف في سياق منهجي وتطبيقي، والتكوين هو عملية صقل وتنمية المهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي. (صالح وشوتري، 2009، ص1)

نظرياً يمكن التسليم بهذا الكلام إلى أبعد الحدود، خاصة إذا اعتبرنا أن العمليتين تعينان بتنمية الإنسان في جميع جوانبه، بل أن العديد من المنظرين يعتبر أن التكوين جزء لا يتجزأ من التربية، غير أنه من الناحية العملية فإن التكوين يختلف بعض الشيء عن التربية، من حيث الفئات المستهدفة منه والمستفيدة من برامجها، ومن حيث آلياته والوسائل المستخدمة في تطبيقه، والوتيرة الزمنية التي يسير بها، والمدة التي يستغرقها تطبيق البرامج التكوينية والتدريبية، كما أن الاختلاف يبدو جلياً في مظاهر عدة أهمها المرجعيات التي تمثل خلفية ومنطلقاً توجه العملية التكوينية في الاتجاه الذي يحقق أهدافها.

### 3.2 التكوين والتعليم

التعليم هو الجهد الذي يقوم به الإنسان لتنشئة الأفراد الجدد في المجتمع بطريقة تسمح بتنمية طاقاتهم وإمكاناتهم إلى أقصى درجة ممكنة، أي اكتساب الفرد مجموعة من العادات والأفكار والقيم والمعتقدات والمهارات التي تنمي هذا الفرد، وتجعله قادراً على أن يعيش في توافق مع مجتمعه، وتساعد على أن يشق طريقه في مضمار الحياة، أما التدريب فهو الذي يهيئ الفرد للعمل المثمر، ويمده بالمعارف والمهارات التي تمكنه من القيام بعمله على الوجه الأكمل، وهو مرحلة تالية للتعليم، كما أنه عملية مستمرة خلال فترة خدمة الموظف. (الخطيب، 2008، ص157)

ويبين M. Fabre نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين عدة مصطلحات كثيراً ما تختلط على المتخصصين والدارسين، فهو يرى أن التكوين يلتقي مع التعليم في كونه يتضمن تنقيح المعارف، ولكنه أيضاً يتضمن إكساب القيم والسلوكيات مثل التربية، فالتكوين أقل تخصصاً من التعليم، وهو أقرب إلى التربية في مظهرها الشمولي، فهو يُعنى بالشخصية من جميع جوانبها، ولكنه أعمق أثراً أنطولوجياً من التعليم أو التربية. (بوعبدالله وناني، 2010، ص6)

ويتفق الكثير من الباحثين أن التعليم يهتم أساساً بإعطاء المعلومات وتحقيق الفهم بشكل عام، وهو بهذا المفهوم فإنه يرتبط بالتكوين من خلال توظيف هذا الأخير لبعض الاستراتيجيات التعليمية، وتكييفها بشكل يناسب تعليم الكبار، وهذا راجع لكون التكوين في جوهره عملية أحد أهم أبعادها نقل مجموعة من المعارف الأكاديمية المتخصصة للمتكون، بشكل يستهدف إتمام للمهارة وتعديلاً للسلوك.

### جدول رقم 01: الفوارق بين التعليم والتدريب (رضا، 2013، ص91)

وجه المقارنة	التعليم	التدريب
الأهداف	تلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة.	أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم.
المحتوى	محتوى عام.	محتوى البرنامج التدريبي محدد تبعاً لحاجة العمل الفعلية
المدة	طويلة	قصيرة



الأسلوب	أسلوب التلقي للمعارف الجديدة	أسلوب الأداء والمشاركة
المكاسب	معارف ومعلومات	معلومات ومهارات

### 3. أهمية التكوين وأهدافه

إن من أبرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة في المعارف الإنسانية، وما يترتب على ذلك من تغيرات في نظم العمل، وما ستوجبه ذلك من إعادة تنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها، ولا شك أن أجهزة التعليم جامعية وغير جامعية لا تستطيع وحدها ملاحظة هذا التقدم العلمي السريع المتلاحق، لذلك تزيد الحاجة إلى التدريب الفعال المستمر الذي يستجيب لهذه التغيرات المستمرة في مختلف المجالات، وأصبح التدريب ضرورة لا غنى عنها في أي قطاع بحثي، يُضاف لذلك التطور الهائل في المعرفة وتطبيقاتها المختلفة. (السكرانة، 2011، ص20)

ولما كان المجتمع البشري دائم التجدد وسريع التغير، كان من الضروري أن تتجدد معه باستمرار مطالب المهنة، وتستحكم معه بالتالي ضرورة التكوين والتدريب، ومن هنا تصبح عملية التكوين في حد ذاتها عملية متجددة من وقت لآخر، ولعل الحاجة إلى برامج التدريب في الدول النامية تزداد ضرورتها وإلحاحها حتى تستطيع هذه الدول أن تسد العجز في قواها البشرية المدربة من ناحية، وأن تواجه التوسع في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من ناحية أخرى.

فلقد تقدمت الصناعة في فترة وجيزة في كثير من الدول النامية كالمند وبيوغسلافيا وكوريا الجنوبية، بسبب تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة والتنظيم الإداري والتعليم والتدريب، حتى أصبحت هذه الدول منافسا خطيرا في السوق العالمية للدول المتقدمة، ولا يخفى أن ما حققته اليابان في الثمانينات من تقدم في كل من جودة وكمية الإنتاج يرجع بالدرجة الأولى إلى الاهتمام بالتدريب وتحديث نظم الإدارة، كما جاء في مقال رابطة الإدارة الأمريكية عام 1981 الذي كتبه الدكتور M.Juram. (متولي، 1990، ص6).

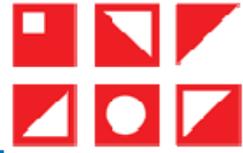
وليس التكوين أو التدريب حكرا على قطاعات بعينها والتي تُوصف بأنها قطاعات منتجة للثروة، بل إن أهميته تزداد في القطاعات التي تهتم بتكوين الإنسان وبناءه ليكون فردا صالحا في المجتمع، قادر على تحريك دواليب الإنتاج، ومسير للتنمية بمختلف مجالاتها الاجتماعية والاقتصادية، ذلك أن الثروة الحقيقية هي الإنسان لأنه محور كل تطوير، ويعتبر القطاع التربوي بكل مكوناته مراحل التعليم بما فيها التعليم العالي أشد القطاعات حاجة للتكوين لاعتبارات تتعلق أساسا بتحسين المعارف المتعلقة بالمنهج التعليمية واستراتيجيات التدريس وأساليب التقويم وغيرها، أو تلك المتعلقة بأساليب التسيير وإدارة المؤسسات التعليمية أو الجامعية، لأن هذه الأخيرة تحتاج إلى إطارات تتوفر على الخبرة والمهارة الكافيتين لإدارتها وقيادتها بأساليب علمية مدروسة، تأخذ بعين الاعتبار نظم العمل المعمول بها وحاجات الأفراد والجماعات.

وتحتل هندسة التكوين وبعض الوظائف وكذا أنظمة التشغيل مكانة بارزة ضمن الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية، ولتحديد أهداف التكوين لا بد من تحديد ودراسة مجالات أنشطة محددة جدا مثل التوظيف، ونوعية الخدمة ومستوى الأداء الخاص بالمؤسسة، والتقييم الذي كمله التنظيم، باعتبارها عوامل تؤثر على جودة الأداء ونوعية التعويض الذي ترضي جزء من الدوافع للعمل، والتكوين كأداة مهمة لإثارة الدافعية وتحسين نوعية الخدمة والتنظيم والاهتمام بالعمل. (مورينو، 2008، ص4)



أما أهداف التكوين فلا يختلف عليها الدارسون والمهتمون بهذه العملية والممارسون لها، وفي هذا الاتجاه يصنفها الطعاني (2010، ص32) في ثلاث مجموعات رئيسية:

- أهداف تقليدية تتضمن أهدافا معرفية مثل تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة، وبأهدافها وسياسته وأنشطتها والإجراءات والقوانين المعمول بها، وكذا تزويد بعض العاملين بمعلومات ومهارات معينة، عند إدخال تعديلات على أساليب العمل وطرقه، وفي القوانين والأنظمة، أو عند إجراء تنقلات على نطاق واسع في المنظمة.
- أهداف حل المشكلات وتوجه هذه الأهداف نحو إيجاد حلول لمشكلات معينة تعاني منها المنظمة، عن طريق إعداد وتكوين العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات، ضف إلى ذلك استخدام أساليب علمية متطورة للتعامل مع المشكلات المعقدة التي تحتاج إلى قدرة ومهارة في التشخيص والتحليل، وإجراء المقارنات واختيار البديل الأمثل لحل المشكلات.
- أهداف إبداعية وتمثل هذه الأهداف مستوى أعلى من المهمات التدريبية والتكوينية، وترمي غلى تحقيق مستويات عالية من الأداء، وتتطلب تحقيق هذه الأهداف وسائل علمية متطورة وعناصر قادرة ومتميزة بالحس الأخلاقي والولاء للمنظمة، بحيث ترقى البرامج التدريبية والتكوينية والأساليب إلى مستوى التجديد والابتكار والإبداع.
- ولا تختلف أهداف التكوين في التعليم العالي عن هذه الأهداف، ذلك أن مؤسسات التعليم العالي مثلها مثل سائر المنظمات الأخرى، تتميز بصفة التنظيم وحضورها لمنظومة تشريعية تحدد طبيعة العلاقات بين أفرادها، كما أن مجال اهتمامها الأساسي هو الإنسان أستاذا أو طالبا، مكونا أو متكونا، وهو مبرر وجودها ومحور غاياتها وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، والتي يمكن اختصارها في بناء الإنسان والاستثمار فيه من خلال زيادة معارفه، وتطوير مهاراته، وتجويد أدائه التعليمي والإداري والقيادي، ويمكن تضمين أهداف التكوين في التعليم العالي في العناصر التالية:
- زيادة معارف المتكويين ومعلوماتهم في مجالهم التخصصي المتعدد الأبعاد، بيداغوجيا كان أو إداريا أو قياديا تماشيا مع متطلبات العمل التي تفرضها بعض المستجدات التي ترتبط بالعملية التكوينية والتدريبية والتي تمس الأبعاد المذكورة سابقا.
- مساعدة المتكويين والمتدربين على اكتساب المهارات اللازمة لتنمية كفاياتهم البيداغوجية ومهاراتهم البحثية، وزيادة الخبرات لديهم بما يعينهم على أداء مهامهم وتجاوز الصعوبات التي تعترضهم.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم، وتدعيم قيم العمل الجماعي لديهم بشكل يساهم في تحقيق حد مقبول من التكيف الاجتماعي في بيئات العمل، وتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الاستقرار في العمل، والحفاظ على كيان المؤسسة الجامعية.
- زيادة المردودية التعليمية والعلمية للأساتذة الباحثين باعتبارهم المنفذين الأساسيين لمحتويات مقررات التعليم العالي في مختلف التخصصات، كما أنهم على تماس مباشر مع الطلبة، وذلك من خلال تزويدهم بالتقنيات التربوية الحديثة في مجال التدريس والبحث العلمي، والتي تهدف إلى رفع مستوى التحصيل الأكاديمي للطلبة بما يمكن المتخرجين منهم على الاندماج في الوسط المهني وخفض نسب الرسوب والتسرب بين الطلبة.



- زيادة الفعالية الإدارية وتنمية المهارات القيادية للمسيرين على مستوى كل الوحدات التنظيمية التابعة لإدارة الجامعة لتحقيق النجاح في إدارة المؤسسات الجامعية ضمن القيم الحديثة للعمل الإداري القائم على تامين قيم العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد، وتنمية الروابط الإنسانية في المجتمع الجامعي.

#### 4. فلسفة التكوين ومنطلقاته

تتميز أغلب العمليات التي تتمحور حول الإنسان كالتربية والتكوين والتدريب والتعليم بكونها موجهة نحو تحقيق أهداف إنسانية بالدرجة الأولى، تُترجم بجملة من الغايات التي يتم تحديدها انطلاقاً من الفلسفة التي تعتنقها كل منظومة، وتنطلق منها في تحديد الاستراتيجيات والمساعي، وفي بناء المناهج والبرامج الدراسية وما تتضمنه من محتويات معرفية يتم تجسيدها من خلال أنشطة تعليمية أو تكوينية، وفي تحديد أنسب الطرق البيداغوجية والأندراغوجية التي تساعد في اكتساب المحتوى المعرفي المتخصص، وتظهر فلسفة التكوين هنا بمثابة المنطلق والأساس الذي تعتمد عليه العملية التكوينية أو التدريبية، حيث تعتبر الوظيفة التوجيهية من أهم الوظائف المنوطة بها.

وفلسفة العملية التدريبية هي حالة قياس تنطبق أو تُطبق على فئة معينة من المتدربين، ولا تتوافق مع فئة أخرى وفقاً للعوامل والمؤثرات التي تهيء العملية التدريبية أن تكون مناسبة أولاً، مثل الموارد البشرية والموارد المادية ودينامية القيادة، وهي عناصر مهمة في تطبيق النموذج ومساهمته في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها العملية التدريبية، والنموذج أحياناً هو ترجمة لنظريات تثبت مصداقيتها أكاديمياً، يتم وضع التصور المناسب، والتعامل الأفضل لمفرداتها تجريبياً كحالة تدريبية يتم الارتقاء بها لتصبح آلية عمل، وأسلوب أداء، يتم بعدها رصد النتائج لعملية التقييم، وباختصار يمكننا تعريف فلسفة العملية التدريبية بأنها تصور إدراكي للخطوات والمراحل التي تتكون منها العملية التدريبية متضمنة جميع العناصر المحققة لأهداف التدريب بكفاءة وفعالية.

(السكارنة 2، 2011، ص 49)

سبق وأن أشرنا إلى طبيعة العلاقة بين العملية التكوينية والتدريبية والعملية التعليمية، وأشرنا إلى أن أهم أوجه الاتفاق بين العمليتين الاشتراك في المنطلقات الفلسفية التي توجه العمليتين مع وجود بعض الاختلافات البسيطة التي ترجع إلى خصوصية كل عملية والأطراف المستهدفة منها والمنفذة لها، وانطلاقاً من بعض التعاريف التي حاولت تحديد مفهوم للتكوين يمكن الإشارة إلى ثلاث اتجاهات أو تيارات فلسفية كان لها الأثر البارز في توجيه مناهج العملية التكوينية، وتحديد استراتيجياتها وآليات تنفيذها والطرق المناسبة لتقديم محتوياتها وأنشطتها، وهذه التيارات الفلسفية حسب كل من بوعبدالله وناني 2010 هي:

#### 1.4 التيار التكويني القائم على تبليغ المعرفة

ويجسده تعريف R.legendr 1993 للتكوين على انه "جملة من المعارف النظرية والتطبيقية المكتسبة في تخصص معين" وهذا التعريف يعكس النظرية التقليدية التلقينية للفعل التكويني التي سادت في ظل فلسفة المعالم الثابتة والحقائق المطلقة، والتي ترى أن المعرفة العلمية تراث إنساني وجب المحافظة عليه، ونقله إلى الأجيال حتى تستفيد منه في حياتها المهنية، ويعتبر هذا التيار امتداد لتوجهات المدارس الفلسفية الكلاسيكية التي تعتبر أن المعرفة العلمية غاية في حد ذاتها، والتي سادت تصوراتها طوال العصور الماضية، ومازالت تشكل إطاراً مرجعياً لبعض المنظومات التعليمية والتكوينية، إن لم يكن على مستوى التنظير فهو على مستوى الممارسة، إذ العديد من الممارسات التعليمية والتكوينية خاصة في المنظومات التي لم تستطع مواكبة التطورات مازالت تركز على



المحتوى المعرفي أكثر من غيره، وتعتبره محور العملية التعليمية أو التكوينية، رغم اختلافها عن الخطاب التربوي الرسمي الذي تتضمنه المناهج التعليمية والبرامج التكوينية.

وقد تُرجمت تصورات هذا التيار في بناء المناهج التعليمية والبرامج التكوينية من خلال الحرص على المحتوى المعرفي والتركيز عليه، باعتباره الأداة المناسبة لإحداث التغيير الإيجابي في الأداء، كما ترجمت في تبني جملة من الطرق البيداغوجية والأندراغوجية قائمة أساسا على الأسلوب التلقيني المحض دون مراعاة لحاجات المتعلمين أو المتكويين، وقدراتهم واستعداداتهم وميولهم واهتماماتهم، وإن كان هذا التيار كان تأثيره جليا في العملية التعليمية والتربوية إلا أن هذا التأثير امتد إلى المنظومة التكوينية بحكم العلاقة بين التربية والتعليم وبين التكوين والتدريب، وهو ما انعكس على التحكم في بعض المهارات الأدائية المرتبطة بالعمل.

#### 2.4 التيار التكويني المتمركز حول نشاط المتكويين

حسب BERNARD POCHET يدعو العديد من المهتمين بموضوع التكوين منذ سنوات إلى تبني مدرسة في التكوين قائمة على التركيز بوجه خاص على تطوير فرص التكوين الذاتي، من خلال تمكين الطالب أو المتكويين من الاحتكاك بوضعيات مشكلة أو وضعيات حرجة تدخل ضمن المجال المهني الميداني، وفي ظل هذه الظروف يجب أن يتركز التعليم حول الطالب أو المتكويين. (بوعبدالله، 2012، ص3)

ويعبر عن هذا التيار أحد التعاريف للتكوين والذي يرى أنه "جملة النشاطات والوضعيات البيداغوجية والوسائل الديدانكتيكية التي تهدف إلى إكساب الفرد معارف، اتجاهات، ومهارات جديدة، أو تطوير أخرى سابقة، حتى يكون قادرا على أداء مهمة أو عمل ما" ويبدو هذا التعريف أكثر تضمينا من سابقه لمكون الأهداف في الممارسة التكوينية، غير أنه يؤكد بشكل أكبر على الوسائل والنشاطات، وهو بذلك يعكس فلسفة التيار التكويني المتمركز حول نشاط المتكويين. (بوعبدالله وناني، 2010، ص6)

ظهر هذا التيار مع ظهور المدارس النفسية على غرار المدرسة السلوكية ومدرسة علم النفس المعرفي التي كان لأبحاثهما الأثر البارز في الاهتمام بالفرد في البيئات المختلفة التي يعيش فيها، سواء كانت بيئات مهنية أو مدرسية أو اجتماعية، فكانت الدراسات المتعلقة بالسلوك الإنساني عامة والأداء وكيفية تطويره، كما كانت الدراسات المتعلقة بالميل والاستعدادات والقدرات، وصولا إلى الدراسات المتعلقة بالدوافع والحاجات، كل هذا دفع المنظرين إلى التفكير في أساليب تعليمية وتكوينية جديدة تأخذ في الحسبان إمكانات الفرد وخصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية.

وقد تأثرت المناهج التعليمية والمقررات الدراسية والبرامج التكوينية والتدريبية بما تأثر بهذا الاتجاه الذي ساد دهرا من الزمن، فبنيت المدارس مناهج تعليمية يطغى عليها جانب الأنشطة المحددة الأهداف والغايات، وتبنت المراكز التكوينية والتدريبية برامج تكوينية وحقائب تدريبية تأخذ في الحسبان نشاط المتكويين وجهده الذاتي في اكتساب المعارف المتخصصة، مستغلا إمكاناته وقدراته في سبيل تنمية مهاراته.

#### 3.4 التيار التكويني المتمركز حول الأهداف

يعبر عن هذا الاتجاه تعريف M.Munger 1983 للتكوين على أنه "سيرورة التعليم تعلم التي تهدف إلى تمكين الفرد من تحصيل المعرفة الضرورية لإشباع حاجاته، وحاجات المؤسسة التي ينشط فيها" ويبدو جليا هنا التركيز على الجانب النفعي الهادف



للتكوين، والذي يأخذ في اعتباره حاجات الفرد والمجتمع على حد سواء، وهو بذلك يعكس فلسفة التيار التكويني المتمركز حول الأهداف. (بوعبدالله وناني، 2010، ص6)

ويبدو جليا تأثر هذا التيار بالفلسفة النفعية التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية على يد جون ديوي، وامتدت تأثيراتها إلى دول أوروبا والعالم بعد ذلك، والتي ترى أن المعرفة العلمية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية أكبر هي تحقيق النفع الذي يعود على الفرد والمجتمع، وأن الخبرة والممارسة هما المصدر الرئيس للمعرفة، وأن هذه الأخيرة ستظل عديمة الجدوى إذا لم يتم توظيفها توظيفا مناسباً في حل المشكلات التي تعترض الإنسان في حياته اليومية، سواء كانت هذه المشكلات في البيئة المدرسية أو في البيئة المهنية أو في البيئة الاجتماعية بشكل عام.

وإذا كان الاتجاه البراغماتي يمثل خلفية فلسفية لهذا التيار فإنه تأثره بالمدرسة الإنسانية في علم النفس يبدو واضحاً، من خلال الإشارة إلى إشباع الحاجات ببعديها الخاص والعام، فالخاص يتمثل في إشباع الحاجات الفردية التي أشار إليها أبراهام ماسلو في نظرية الحاجات التي تعتبر أهم نظرية في علم النفس الإنساني، والتي صنفها إلى حاجات أساسية من طبيعة فطرية بيولوجية وحاجات ثانوية تتجلى فيها الأبعاد الاجتماعية بشكل واضح، كالحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى التقدير وغيرهما، أما البعد العام لهذه الحاجات فهو تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة التي تستمد منها مبررات وجودها، فلكل مؤسسة جملة من الأهداف تتحدد وفق مستويات معينة، منها ما هو بعيد المدى ومنها ما هو متوسط المدى ومنها ما هو قريب المدى.

وكل هذه المعطيات تؤخذ بعين الاعتبار في العملية التكوينية عبر جميع مراحلها، من وضع الغايات والأهداف في إطار التخطيط للعملية التكوينية، إلى بناء البرامج التكوينية والتدريبية وما تتميز به من تحديد للمحتويات والأنشطة التكوينية الهادفة، إلى تنفيذ هذه البرامج وفق جدول زمني مضبوط، إلى متابعتها وفق آليات محددة سلفاً، ثم تقويمها من خلال الوقوف على مدى مطابقتها لمخرجاتها مع الأهداف المسطرة.

#### 4.4 التيار التكويني الذي يعتبر التكوين نظاماً متكاملًا

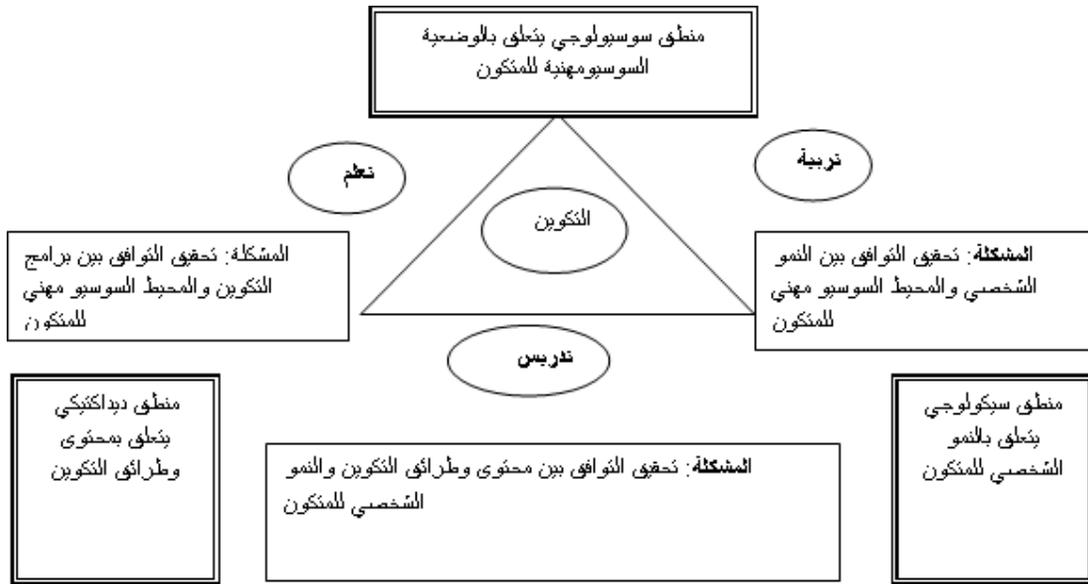
تعكس التعريفات السابقة بالترتيب اتجاهات أساسية ثلاثة في تاريخ التكوين: الاتجاه المتمركز حول تبليغ المعرفة، الاتجاه المتمركز حول نشاط المتكون، والاتجاه المتمركز حول الأهداف التكوينية، وتلك الاتجاهات تجسد سلسلة من التطورات الحاصلة في مجال التكوين على صعيدي التنظير والممارسة، وكل اتجاه إنما يأتي ليبنى على إيجابيات سابقة ويتخلص من سلبياته، لكن السلبية التي ما فتأت تحضر في كل مقام هي تلك التي تترجمها كلمة المتمركز، وهي السلبية التي ظلت مهيمنة زمنًا طويلاً على الفكر التكويني، وكانت تجرد ما يغذيها في ظل البراديغم التجزيئي المبتور، أما اليوم وقد تجلّت ملامح القطيعة الاستمولوجية مع ذلك البراديغم، فلم تعد هناك حاجة للمتمركز على محور دون غيره، بل إن ذلك مرفوض بأي شكل أو معيار، وصارت التعاريف المعاصرة تأخذ في اعتبارها كل مكونات التكوين كنظام، أين يأخذ كل مكون حجمه المناسب ودوره الفعلي. (بوعبدالله وناني، 2010، ص7)

وهذه النظرة لم تأتي من فراغ بل كانت امتداداً لنسق النظم الذي يعتبر كل ظاهرة من أي طبيعة كانت بما فيها التكوين أو التدريب بمثابة منظومة متكاملة، تتميز بمكوناته الأربعة المدخلات والمخرجات والعمليات والتغذية الراجعة، هذه الأخيرة هي التي تمد نظام التكوين أو التدريب بأسباب الاستمرارية وعوامل النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، من خلال عمليات التحسين والتطوير المختلفة التي يمكن اعتبارها أهم مضامين التغذية الراجعة، والتي تهدف إلى الوصول إلى درجات مقبولة من الجودة في الأداء المهني للأفراد في بيئات العمل المختلفة، وهو ما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة.



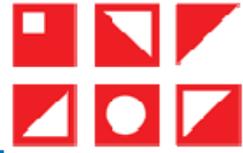
وفي هذا الاتجاه يذهب M.Fabre 1994 الذي يعتبر أن التكوين نظام حيوي يتحسس للتغيرات السياقية من حوله، ويسعى باستمرار للاستجابة الملائمة لها، عبر سيرورة يسعى من خلالها لتكوين شخص معين في تخصص معين، لأجل أهداف معينة وبواسطة برنامج تكويني معين، ويقترح أن أي حديث عن التكوين يرتكز على واحد أو أكثر من منطلقاته التي تتمظهر في الإجابة عن أسئلة جوهرية تتمحور إجاباتها حول أهداف التكوين والمتكون والتخصص، حيث يتعلق المحور الأول بالمنطق السوسيو مهني الذي يركز على مدى تحقيق التكوين للأهداف المؤسساتية والاجتماعية التي سطر لأجلها، أما المحور الثاني فيتعلق بالمنطق النفسي الاجتماعي الذي يبحث في الوسائل الأكثر ملاءمة لخصائص المتكون وأقدر على تنمية شخصيته، أما المحور الثالث فيتعلق بالمنطق الديدانكتيكي الذي يبحث في طبيعة التخصص والمعرفة وتعليمية المواد، وعلى أساس هذه الثلاثية المنطقية بنى M.Fabre 1994 ما أسماه مثلث التكوين كالتالي: (بوعبدالله وناني، 2010، ص8)

الشكل رقم 01: مثلث التكوين لـ M.Fabre 1994 (بوعبدالله وناني، 2010، ص9)



## 5. الاتجاهات الحديثة للتكوين

وإذا كانت هذه التيارات تتميز بطابعها العام والشمولي، وبارتباطها بمدارس فلسفية معروفة، فإنها تشكل مرجعية فكرية وخلفية نظرية انطلق منها المنظرون في بلورة أفكار جديدة حول التكوين والتدريب، تجلت أكثر بتطور الدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وإدارة المنظمات، وتمخضت عنها مقاربات أخرى حيال موضوع التكوين والتدريب أكثر عملية وقابلية للتطبيق، وفي هذا الصدد يشير بن عيشي (2012، ص139) إلى بعض الاتجاهات الحديثة للعملية التكوينية والتدريبي ضمنه في فيما يلي:



**1.5 التكوين نظام للتعليم الاستراتيجي المستمر:** تؤكد معظم الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص على النظر إلى المنظمة على أنها مكان للتعليم والعمل في آن واحد، واعتبار مسألة التكوين جزء من استراتيجية المنظمة التي هي بمثابة مفتاح استراتيجي لتحقيق نمو المنظمة وبقائها.

- انطلاقاً من ذلك أصبحت استراتيجية التكوين نظاماً استراتيجياً للتعليم المستمر يتكون من أربعة عناصر رئيسية هي :
  - المدخلات: تتألف من العناصر البشرية والعناصر المادية والعناصر المعنوية، فإذا كانت العناصر البشرية تشكل أساساً من المتكويين ومن يؤطّرهم، والعناصر المادية تتكون من الأموال والتجهيزات والمعدات، فإن العناصر المعنوية يمكن الإشارة إليها في الخبرات والمهارات والسلوكات والمشكلات.
  - العمليات: يصنفها البعض إلى أنواع ثلاث تحضيرية (أهداف، برامج، إمكانيات)، وتنفيذية (بناء المعارف، تنمية الخبرات، تطوير المهارات، تحسين الاتجاهات)، وتكميلية تتمثل في متابعة التكوين وتقييم الأداء.
  - المخرجات: منها ما هو مادي يتمثل في زيادة مستوى الأداء وارتفاع المردودية الإنتاجية وزيادة الأرباح وتحسين طرق العمل، ومنها ما هو معنوي كتحسين العلاقات الوظيفية في المؤسسة وتطوير مهارات المتكويين وتبني اتجاهات إيجابية نحو العمل.
  - التغذية الرجعية: يعدها خبراء النظم من أهم المكونات لأن نتائجها تنعكس على كل مكونات النظام، والتي يتم من خلالها مطابقة مخرجات العملية التكوينية مع الأهداف المحددة سلفاً، وعلى ضوءها يتم إجراء التعديلات الكفيلة بتحسين وتوحيد العملية التكوينية.

**2.5 تحول التدريب من سياسة إلى إستراتيجية:** يعد تكوين الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل في خدمة إستراتيجية المنظمة الكلية، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، وبالتالي فقد أصبحت جزءاً مكملاً لها ضمن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، في ظل هذا التوجه استلزم الأمر التحول من سياسة التكوين إلى إستراتيجية متكاملة وتتوافق مع احتياجات إنجاز إستراتيجية المنظمة الكلية، هذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية، بل هو تغيير في الهدف والبعد الزمني والمادة التعليمية وأساليب التكوين، وفي القواعد التي تقوم عليها السياسة التكوينية. (بن عيشي، 2012، ص 139)

**3.5 التوافق مع متطلبات التغيير:** شهدت ساحة العمل في المنظمات بوجه عام، والصناعية والخدمية بوجه خاص تغييراً ملحوظاً في مجال تصميم الأعمال وإدارتها، ففي إطار التوجه الحديث في هذا المجال أصبحت الموارد البشرية فيها بحاجة إلى تنوع وتعدد، وتحديث مستمر في مهاراتها، من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المنظمة، أو على صعيد فرق العمل، لقد استلزم هذا التوجه الاستغناء عن موارد التدريب والتنمية القديمة وأساليبه، والاستعاضة عنها بموارد وأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي، فتعلم الفرد كيف يعمل مع الآخرين من أجل إنجاز مهمة محددة ومشتركة، وكيف يتبادل العمل مع زملائه أعضاء الفريق، وكيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني، لقد غير هذا التوجه من طبيعة برامج التدريب والتنمية لتنسجم وتتوافق مع التصميم الجديد للعمل وإدارته داخل المنظمات، ولم يقتصر هذا التوجه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي بل يشمل كافة المستويات الإدارية. (بن عيشي، 2012، ص 140)



**4.5 التكوين استثمار بشري:** يرى التوجه المعاصر في مجال تكوين الموارد البشرية أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي، وحقل استثماري خصب، فما يُنفق فيه هو ليس بتكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق، وبالتالي يجب اعتباره بندا استثماريا في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة.

(بن عيشي، 2012، ص142)

وهو نفس المنطق الذي تبنته نظرية رأس المال البشري التي ترى أن الإنسان هو رأس المال الحقيقي الذي يجب أن يحظى بالتحسين والتطوير، وأنه يجب أن يكون محور أي عملية تنموية تهدف إلى النهوض بالمجتمع في جميع المجالات الحياتية، وذلك من منطلق أن الإنسان هو المحرك الأساسي لدواليب التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهذه المهمة الحساسة تفرض على المنظمات أيا كانت طبيعتها أن تولي أهمية بالغة للموارد البشرية، من خلال العمليات التكوينية والتدريبية التي تشكل أهم الأدوات التي تهدف إلى تحسين الأداء المهني للعمال وتعيين معارفهم المتخصصة، وتنمية مهاراتهم بما يمكنهم من التحكم أكثر في آليات العمل، وبالتالي ضمان أفضل العوائد الممكنة على سيرة التنمية في شتى المجالات.

وهو ما يفرض على الجهات الوصية إعادة النظر في منظومة التكوين الوطنية برمتها، من خلال تبني النظرة الحديثة التي ترى أن التكوين أحد أهم الأدوات اللازمة لإحداث التنمية وتحقيق الإقلاع الحضاري، وذلك من خلال الاهتمام أكثر بالتكوين الأولي أو القاعدي، وتكليف مؤسسات متخصصة بهذه المهمة، والتنوع في استراتيجيات التكوين و طرقه وأساليبه بما يتماشى والمنطق الحديث القائم على تامين دور المتكون في العملية التكوينية، وتحقيق مشاركته الفعالة في تحيين المعارف التي يحتاج إليها في سبيل تحسين أدائه المهني، وفق منطق الأندراغوجيا الحديثة.

### 5.5 استخدام التكنولوجيات الحديثة New Technologies for training

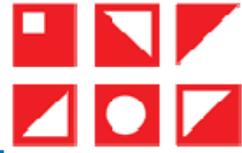
إن الجدال حول إدخال تكنولوجيات جديدة في التكوين وخاصة التكوين عن بعد، مكمل خصب للتساؤل عن المهارات. تؤدي إمكانية التكوين الذاتي الذي توفره آليات الاتصال الجديدة إلى التساؤل عن مشكل التركيب التقليدي للتعليم، ومرتبة المتكونين والمعلمين (المشاكل الخاصة باكتساب المتعلم للمعلومات)، وكذلك عن الدافعية عندما يكون المتعلم وحده، نمط التصرف ومنهج التعلم، إلخ). إن هذه الأنماط من التكوين التي كانت الضرورة في أغلب الأحيان سببا في وضعها (البعد واستحالة التنقل) من خلال التأملات التي تحدثها، مجموع أنظمة التكوين. (سيلفستر، 1997، ص162)

ومع هذا الجدال الذي أفرزته طبيعة المشاكل الناجمة عن تطبيق أنظمة الاتصال الحديثة، والوسائط الالكترونية المختلفة، ومواقع التواصل الاجتماعي إلا أنها لم تترك الخيار للمتكونين والمشرفين على العمليات التكوينية، إذ أن استخدامها في ميدان التكوين والتدريب أصبحت تفرضه معطيات أخرى تتعلق بالمتكونين في حد ذاتهم الذين أصبح لهم ميل ملموس لاستخدام هذه التكنولوجيات الحديثة، باعتبارهم أفراد يعيشون ضمن مجتمع يتميز باستهلاكه المفرط في بعض الأحيان لهذه الأساليب التواصلية التي أفرزتها وسائط الاتصال الحديثة، وبالتالي كان لزاما على المشرفين على تنفيذ البرامج التكوينية تطويع هذه التكنولوجيا لتسهيل الاتصال والتواصل مع المستفيدين من هذه البرامج، ولاستخدامها في تنمية الرصيد المعرفي لهم.

هناك توجه مستقبلي لزيادة استخدام وسائل الإعلام ومواقع الانترنت والتكنولوجيات الحديثة الأخرى، وذلك لعدة أسباب:

(الخاطر، 2010، ص200)

- انخفاض تكلفة استخدام هذه التكنولوجيات.



- أن التكنولوجيا تساعد المنظمات على تهيئة وإعداد العاملين بشكل أفضل لتمكينهم من خدمة الزبائن، وخلق أعمال جديدة.
  - أن استخدام هذه التكنولوجيات سيؤدي إلى انخفاض تكلفة التكوين، وخاصة إذا كان يتطلب تجميع العاملين المنتشرين جغرافيا في موقع مركزي.
  - تعمل هذه التكنولوجيات على مساعدة المؤطرين في بناء عناصر بيئة التعلم.
- وفي هذا الاتجاه يتدرج استخدام أنظمة التعلم الإدارية Learning Management systems التي تقوم على أن "التدريب سيكون نحو التعلم كطريقة لتطوير الأداء، وهذا الاتجاه سيكون نتيجة لتطوير تحليل عملية التعلم ووسائل التحليل التي تأتي من برمجيات إدارة التعلم، فهذه الوسائل تساعد على تعقب نشاط التعلم وتكلفته، إن أنظمة التعلم الإدارية (LMS) تستخدم لتتمة إدارة البرامج التدريبية، فإذا كان نظام إدارة التعلم يخفض من تكاليف السفر الخاصة بالتدريب، فإنها تعمل على تقليل وقت البرامج، وتزيد من إمكانية حصول العاملين على التدريب خلال العمل، وتزودهم بالقدرات الإدارية لمتابعة إنهاء البرامج التدريبية، كما تساعد (LMS) المؤسسات وتعطيها فرصة فهم قدرات القوى العاملة فيها بسرعة، والاستجابة لحاجات العمل باختيار الموظفين المناسبين". (الخاطر، 2010، ص208)
- ويمكن للمشرفين على برامج تطوير الأداء لدى الاستاذ الجامعي الاستفادة من هذه البرمجيات الحديثة للتحكم أكثر في مسار التعلم الخاص بكل متكون أو متدرب اكتسابا وتقييما، وللتحكم أكثر في الوقت خاصة مع الصيغ الحالية للتكوين التي تولي أهمية بالغة للتكوين الذاتي.

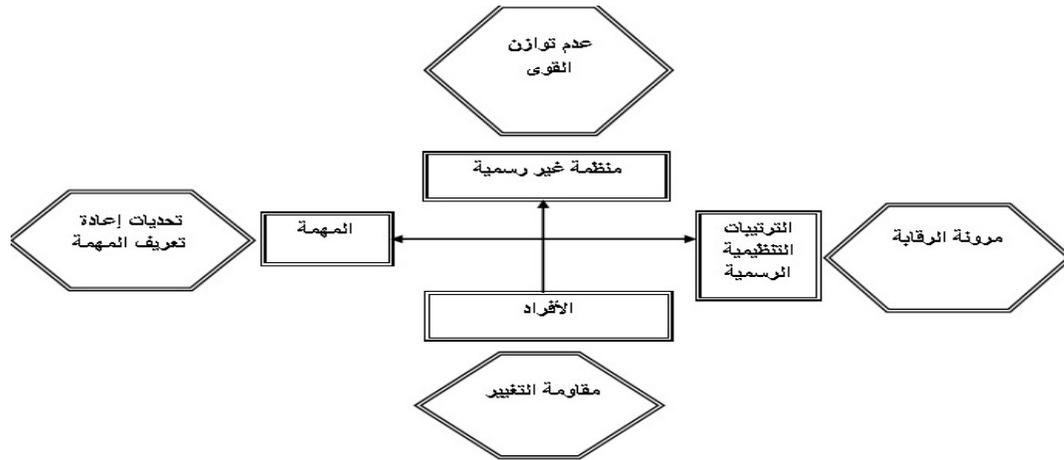
### 7.5 دور التكوين والتدريب في مقاومة التغيير

#### Training and development from a change model perspective

إن مفهوم التغيير يعنون دائما بدورات السلوك التنظيمي، والحقيقة أنه للحصول على تدريب جيد، ولتكون عملية التطوير ناجحة التطبيق يجب أن تكون مقبولة من (المدراء، الإدارة العليا، الموظفين)، إن التغيير بالنسبة للمدراء والموظفين ليس سهلا حتى لو عرف العاملون أن الممارسات الجديدة أو البرنامج سيكون الأفضل بسبب تعودهم على شيء معين، لذلك فإن مقاومة التدريب الجديد وممارسة التطوير قد تكون موجودة فإن دور المديرين سيعمل على زيادة قبول العاملين للتغيير. (الخاطر، 2010، ص208).

من بين الأهداف التي يسعى إليها المخططون والمصممون للبرامج التكوينية إحداث التغييرات المرغوبة في سلوك أفراد المنظمة أيا كانت طبيعتها، غير أن تحقيق هذا الهدف في بعض الأحيان تعترضه بعض العقبات، من بينها تلك التي تتميز بطبيعة سيكولوجية، ونقصد بها هنا المقاومة التي يبديها أفراد المنظمة لكل جديد ومستحدث في بيئات العمل، ومقاومة التغيير هذه نزعة متأصلة في الإنسان لا يمكن التخلي عنها بسهولة ولطالما كانت سببا في فشل عديد الإصلاحات في آليات العمل وطرقه وأساليبه، غير أنه بالإمكان تجاوز هذا العائق من خلال عدة آليات أهمها إشراك الأفراد في الإصلاح الهادف للتغيير، واعتبارهم قوة اقتراح إلى جانب قوة تنفيذ، وكذا التحسيس بأهمية الخطوات المستحدثة باعتبارها أهم مرحلة في أي خطة إصلاحية تهدف إلى إحداث التغييرات المرغوبة في آليات العمل.

شكل رقم 02: يمثل نموذج التغيير (الخاطر، 2010، ص209)



الشكل السابق يوضح نموذج التغيير، فعمليات التغيير تعتمد على التفاعل بين أربعة عناصر في المنظمة: المهمة، العاملون، الترتيبات المؤسسية الرسمية (الهيكل، العمليات، النظام)، وغير الرسمية (نماذج الاتصال، القيم، العادات)، وكما هو واضح فإن أنواعا مختلفة من التغيير تتعلق بالمشكلات التي تحدث وتعتمد على المكونات التنظيمية التي تتأثر بالتغيير، وهذه التغيرات المتعلقة بالمشكلات تتضمن عدم توازي القوى، وعدم تشدد الرقابة، ومقاومة التغيير وإعادة تعريف المهام. (الخاطر، 2010، ص 208).

## 6. استراتيجيات التكوين وأساليبه

قلنا فيما سبق أن هناك استعمالا مختلفا لمفهوم التكوين وبعض المفاهيم المرتبطة، كالتدريب والإعداد والتأهيل، ولكل خلفيته في استعمال هذا المصطلح أو ذلك، وقلنا أيضا أن التكوين بصيغته الحالية ومنذ البدء بتطبيق التدابير التنظيمية الجديدة للعمليات بالتكوينية، صار أقرب ما يكون إلى التدريب، أما عن علاقة التكوين بالتعليم فإنها تتحدد من خلال توظيف هذا الأخير لأساليبه، مما جعلنا نطلق من هذا الجدول لتحديد الأبعاد الرئيسية لاستراتيجيات التكوين، وما يترتب عنها من تحديد لأهم الأساليب المعتمدة.

### الجدول رقم 02: الأبعاد الرئيسية لاستراتيجيات التكوين، وما يترتب عنها أساليب.

نحن نطبق:	في ضوء:	وهذا يحدد لنا:
1. فلسفات ونظريات التعليم.	- الأهداف النهائية. - الأفراد المستهدفون. النظام الأشمل.	الاستراتيجيات التعليمية
2. الاستراتيجيات التعليمية.	- الأهداف التفصيلية. - مدخل المهارات. - الموارد والقيود الفعلية.	الخطط التعليمية (مجموعة من الطرق التعليمية في تتابع)
3. الخطط التعليمية.	- المحتوى. - تمكين الأهداف. - تصنيفات المعرفة والمهارة.	الأساليب التعليمية (لكل خطوة في الجلسة/الدرس)
4. الأساليب التعليمية.	خبرة الممارسة الفعلية في تطبيقها على مشكلات التعليم/التدريب.	تمارين تعليمية/تدريبية محددة.

انطلاقا من هذا الجدول حدد المستشار في تنمية المنظمات عبد الحكيم أحمد الخزامي في كتابه تنمية مهارات مسؤولي التدريب استراتيجيتين مهمتين في بناء البرامج التدريبية وحتى التكوينية، على ضوءهما يمكن تحديد أهم الأساليب في العملية التكوينية،



ومن هذا المنطلق فهو يرى أن الاستراتيجيات التعليمية الشاملة هي ترجمة لموقف الفلسفة والنظريات التي تتعلق بالعمليات التعليمية إلى بيان يعبر عن الطريقة التي يجب أن ينفذ بها التعليم في إطار نمط ظروف معينة.

## 1.6 التعليم الاستقبالي Reception Learning: يدعم هذا الموقف معسكر السلوكيين بالإضافة إلى عدد محدود من

الفلاسفة التقليديين، تحدث هذه العملية داخل حجرات أو فصول الدراسة، خطواتها الرئيسية:

- استقبال المعلومات التي تتناول مبدأ أو قاعدة عامة، وتستخدم أمثلة معينة للتوضيح.
- الفهم للمبدأ العام. يمكن اختيار الفهم عن طريق الاختبارات التي تتطلب إعادة ذكر المبدأ أو إعطاء أمثلة.
- التخصص ويعني القدرة على استنتاج تطبيق خاص من المبدأ العام، يختبر عن طريق شرح كيفية تطبيق مبدأ عام في موقف معين.

- الفعل بمعنى التحرك من منطقة تشغيل المعرفة والرموز إلى منطقة الفعل والتنفيذ، إنها تتضمن استخدام المعلومات التي استقبلت في الخطوة (1) وتطبيقها على مشكلات واقعية.

## 2.8 التعلم الاكتشافي Discovery Learning بصفته تشغيل للخبرة (أو التعليم عن طريق المعيشة الفعلية)، يدعم

هذا المنهج بعض الفلاسفة التقليديين، ومعظم المدرسة المعرفية من علماء النفس والإنسانيات، تسيير تقريبا في تتابع عكسي.

- الفعل في موقف معين حيث ينفذ المرء الفعل ويرى آثاره، قد تعمل التأثيرات كحالات مكافأة أو عقاب، أو قد يزود ببساطة معلومات عن علاقة السبب والتأثير الموجودة.
- الفهم للحالة المعينة، ومن ثم إذا ظهرت مجموعة الظروف مرة أخرى يتوقع المرء التأثيرات، قد تعلم الفرد تتابع الفعل ولذلك قد تعلم كيف يتصرف لكي يحصل على أهدافه في هذه الحالة المعينة.
- التعميم من موقف معين إلى فهم الموقف العام الذي يقع في إطاره الموقف المعين، قد يتطلب هذا الفعل عددا من الحالات قبل أن يصبح المبدأ واضحا، حيث أن فهم المبدأ العام لا يتضمن بالضرورة القدرة على التعبير عنه في وسط من الرموز كالكتابة.

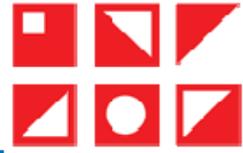
- الفعل في ظروف جديدة يُطبق فيها المبدأ، ويتم توقع تأثيرات الفعل.

بالإضافة إلى هاتين الاستراتيجيتين يشير عريفيج (2001، ص 121-122) إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي يمثل توظيفهما في الممارسة التكوينية تجسيدا عموديا للاستراتيجيتين السابقتين، وتختلف هذه الاستراتيجيات باختلاف نوع البرنامج إن كان تأهليا أو تجديديا، أو كان قبل الخدمة أو أثناءها، فبرامج ما قبل الخدمة يطغى عليها الجانب النظري أكثر من التطبيقي، بينما تتركز البرامج أثناء الخدمة على رفع مستوى الأداء، وتطوير التفكير الإداري من خلال المؤتمرات وحلقات النقاش والزيارات ودراسة الحالات، وفيما يلي وصف موجز لبعض وسائل الإعداد والتدريب:

- **دراسة الحالات:** هي إحدى وسائل التدريب العلمي، وذلك بأن يقوم المشرف على برنامج التدريب بعرض إحدى الحالات التي واجهت أحد القادة في عملية على أرض الواقع، ويترك للمتدربين فرصة دراستها وتحليلها، ويقدم لكل واحد منهم البيانات والمعلومات التي يستوضح عنها فيما يتصل بالحالة، بطبيعة الحال إن المشرف على التدريب لا ينتظر من المتدربين وصفا لمعالجة الحالة، وإنما يستهدف تدريبهم على استقصاء المعلومات وتحليلها، والاستقراء من البيانات بما يؤدي إلى بدائل متعددة توضع موضوع التقييم من جانب المتدربين، ولا يخفى ما لهذه الوسيلة من أثر على دفع المتدربين



- للمشاركة الإيجابية في تقصي المعلومات وتنظيم البيانات وتبويبها، والتفكير والتحليل وتطوير البدائل ونقدها وتقييمها، بالإضافة إلى توحى الدقة في الاستنتاج والحكم.
- **لعِب الأدوار:** حيث يوضع المتدربون أمام موقف تتطلب معالجته حل الخلافات التي تنتج من صراع الأدوار، ويشترك بعضهم في تمثيل الأدوار المتصارعة بينما يراقب الآخرون مجريات الأمور، ويسجلون ملاحظاتهم ويحللون الموقف ويطورون البدائل اللازمة لاتخاذ قرار يتجاوز أسباب الصراع ويؤدي إلى إعادة تكامل الأدوار.
- الزيارات الميدانية: تمثل الزيارات جانبًا من جوانب أنشطة برامج التدريب، حيث يخطط القائمون على البرنامج لزيارات ميدانية إلى بعض المؤسسات ذات الطبيعة الريادية في عملها ليطلع المتدربون مباشرة على الترتيبات المتخذة لممارسة أسلوب معين في واحدة من العمليات الإدارية. مما يثري تصورات القادة الإداريين، ويفتح أمامهم آفاقًا جديدة لربما كانت تغيب عن أذهانهم، خصوصًا عندما يتعلق الأمر بالأخذ بأحد وسائل التكنولوجيا الحديثة كإدخال خدمة (الحاسوب) في المؤسسات و الدوائر.
- **المؤتمرات:** حيث تلقى محاضرات أو تطرح مشكلات من جانب المشاركين في المؤتمر، ويدور حوار حول موضوع المحاضرة أو يجرى نقاش للمشكلة المطروحة يساهم فيه المشاركون الذين يعرفون مسبقًا الموضوعات التي ستتم مناقشتها ويعدون أنفسهم لذلك. ويؤدي تداول الموضوعات، والبحث في المشكلات على هذا المستوى الذي يتم اختيار المشاركين فيه بعناية إلى إثراء المفاهيم الإدارية لدى المشاركين وتلاقح الأفكار والخروج بتوصيات.
- **الورش والمشاغل Work shop:** هي إحدى الوسائل التي انتهجتها الإدارات في الولايات المتحدة لمعالجة مشكلات محددة بعينها، حيث يجتمع المتدربون للمشاركة الفعلية في تطوير إحدى المهارات التي يشعرون ببعض جوانب القصور فيها. من ذلك على سبيل المثال تطوير مهارة المدير في إعداد الجداول المدرسية باستخدام الحاسوب (الكمبيوتر). أو تطوير مهارة المدير في استخدام أنظمة الحوافز وإثارة الدافعية. ويكون التدريب على هذه المهارة مباشرًا بالمشاركة الفعلية من جانب كل فرد ضمن خطة عمل معدة لذلك، تضع في الحساب تقسيم العمل على المشاركين أنفسهم.
- **حلقات النقاش والحوار:** هي حلقات يديرها قائد خبير متمرس لا يسمح لأحد المشاركين بأن يظل سلبياً يقوم بدور المستمع وحسب. وذلك بتكليف المشاركين بين اللحظة والأخرى بوضع تصوراتهم عن البدائل الممكنة التي تطورت في أذهانهم بعد كل مرحلة من مراحل النقاش وكذلك تكليفهم بإعداد تقارير عما يدور النقاش حوله.
- **الاشتراك في الدوريات المتخصصة:** هي دوريات قد أصبحت مألوفة في كل ميدان من ميادين المعرفة والتخصص في هذه الأيام والمشاركة في الكتابة في هذه الدوريات المحكمة أو في الإطلاع على ما ينشر فيها تؤدي في الغالب إلى النمو المهني في حقل الاختصاص وإلى مواكبة التطور فيه.
- **الالتحاق بمراكز التأهيل وكليات الإدارة في الجامعات:** خصوصًا بالنسبة لمرحلة الإعداد قبل الخدمة. حيث يغطي المتحقون متطلبات عدد من الساعات المعتمدة في الإدارة و الاجتماع وعلم النفس ومناهج البحث ودراسة الحالات والتطبيقات الميدانية وما إلى ذلك.



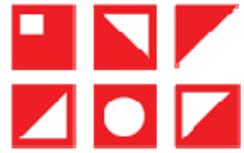
ويشير بوعبدالله محمد في مداخلة له بالملتقى المتعلق بواقع التكوين الجامعي في الجزائر المنعقد بجامعة مسيلة يومي 15 و16 من شهر ماي سنة 2012 إلى أسلوب التعلم بواسطة حل المشكلات (APP) الذي يدعو إلى توظيفه في العمليات التكوينية المختلفة التي تتم على مستوى الجامعات أو المعاهد المتخصصة، حيث يرى أن التعلم بواسطة حل المشكلات لا يهدف فقط إلى اكتساب المعرفة المتخصصة، بل يجعل من أهداف التكوين الأساسية اكتساب المعرفة ذات الطابع المهني، من خلال ما يلي:

- تشجيع الاستقلالية في التعلم.
  - تطوير الاستراتيجيات الفعالة في البحث التوثيقي.
  - تحسين القدرة على حل المشكلات المعقدة المستمدة من واقع الحياة.
  - التمكين من العمل بشكل فعال ضمن فريق.
  - تطوير مهارات الاتصال.
  - تشجيع نقل ودمج المعرفة.
  - تسهيل اكتساب المعرفة والاحتفاظ بها والاستخدام السليم لها.
- ومن بين الأمور التي تشملها ردود الفعل المنهجية في ظل هذا الأسلوب؛ تنظيم العمل في مجموعات، تنظيم العمل الفردي، إدارة الوقت، الاتصال الفعال، القدرة على تقييم المخاطر، القدرة على اتخاذ القرار، واحترام الآخرين، الاستدلال على حل المشكلة، القدرة على نقد الأفكار المستقبلية أو المرسله. (بوعبدالله، 2012، ص4)

#### خاتمة

لا شك أن العملية التكوينية على قدر كبير من الأهمية إلى درجة اعتبارها رافدا من الروافد التي لا غنى عنها لتزويد إطارات المؤسسات أيا كانت طبيعتها بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء وظائفهم، خاصة إذا كان الأمر يتعلق بمؤسسات التعليم العالي التي أوكلت لأفرادها وعلى رأسهم فئة الأساتذة مهمة تكوين الأفراد للوفاء بمتطلبات سوق العمل، وهذا الاعتقاد لم يأتي من فراغ بل كان نتيجة للدور الاستراتيجي الذي يلعبه التكوين والتدريب في تطوير الأداء المهني وتحسينه، والوصول به إلى درجة الجودة وفق ما تقتضيه معايير الجودة الشاملة التي لم تعد حكرا على مجال بعينه، من خلال تحسين المعارف المتخصصة وتحسينها وتنمية المهارات المهنية بكل أبعادها، للوصول إلى الأداء المهني المعياري الكلي والشامل.

وقد أردنا من خلال هذه الورقة أن نلفت الانتباه إلى موضوع التكوين بكل أبعاده المفاهيمية ومنطلقاته الفلسفية واتجاهاته واستراتيجياته، وقد جاء محتوى هذه الورقة إضافة لما سبقه من أبحاث حول موضوع التكوين، إلا أنه يبقى مجرد محاولة قابلة للإثراء والتحسين، كما أنه يفتح أفقا آخر للباحثين في هذا الموضوع وإثراء المكتبة الجامعية بتراث نظري يسלט الضوء أكثر على الموضوع ومن زوايا مختلفة ويعالجه فيه بشكل أكثر عمقا .



### قائمة المراجع

- إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط (الجزء الأول)، المكتبة الإسلامية، المكتبة الإسلامية، تركيا، بدون سنة
- أحمد زكي بدوين، معجم مصطلحات العمل (إنجليزي، فرنسي، عربي)، دار الكتاب المصري، (دار الكتاب المصري، القاهرة، 1988)
- حامد عبد السلام زهران، قاموس علم النفس (إنجليزي-عربي)، عالم الكتب، (عالم الكتب، مصر، 1987)
- أحمد الخطيب وعبدالله زامل العنزي، تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، عامل الكتب الحديث، (عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008)
- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتراك للطباعة والنشر، (إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2001)
- بديع محمود القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001)
- بلال خلف السكارنة، إتجاهات حديثة في التدريب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011)
- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010)
- سامي سلطي عريفج، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر، (دار الفكر، الأردن، 2001)



- عبد الحكيم أحمد الخزامي، تنمية مهارات مسؤولي التدريب، إيتراك للطباعة والنشر، (إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2001)
- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010)
- فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، (دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010)
- هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، (دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013)
- لحسن بوعبدالله ونبيلة ناني، مقارنة منظومية للبرامج التكوينية، منشورات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، (منشورات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2010)
- مصمودي زين الدين، بعض مشكلات المكونين في التعليم الجامعي، سلسلة إصدارات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، العدد الأول، 2004.
- لحسن بوعبدالله ومحمد ومقداد، تقويم العملية التكوينية في الجامعة (دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري)، ديوان المطبوعات الجامعية، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998)
- بن عيشي عمار، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013
- فتحي قايل محمد متولي، التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري، الهيئة المصرية العامة للكتاب، (الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1990)
- صالح صالح وأمال شوثري، التكوين المهني بين خصوصية العرض ومنطق الطلب، مدونة موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامية، 2009
- Mathieu Molines: Leadership transformationnel, stress et performance une étude multi niveaux ,XXI<sup>ème</sup> congrès AGRH du 17 au 19 novembre, 2010, université de rennes, france
- BOUABDALLAH MOHAMED: Le Problem-basedlearning (apprentissage par résolution des problèmes) : Une méthode pédagogique privilégiée pour l'auto-formation de l'étudiant en milieu universitaire et professionnel, colloque de la formation universitaire, 15-16 mai 2012, université de Msila, algérien