

#### رابعاً: خصائص العملية التكوينية:

يجب أن يتسم البرنامج التكويني بـ: التجانس، الشمولية، الوضوح، المرونة كما يجب أن يلبي حاجات التكوين.

(وقد تم التطرق إليه بالشرح في المحاضرة مع تدعيمه بالأمثلة)

#### خامساً: تصميم العملية التكوينية:

أولاً/ مرحلة جمع المعلومات: تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المؤسسة أو خارجها. وبالتالي فإن مرحلة جمع وتحليل المعطيات أو البيانات لا يجب النظر إليها من أنها عملية مرحلية ومؤقتة بل ينبغي أن تكون جزءاً متكاملًا من نظام المعلومات التي توفر للمؤسسة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات<sup>16</sup>.

وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر التالية:  
معلومات عن التنظيم الإداري للمؤسسة، الأهداف تطور النشاط، ممارسة الوظائف الإدارية  
النظم والإجراءات، الأفراد العاملين، الظروف المحيطة، الإمكانيات  
المادية<sup>17</sup>.

#### ثانياً/ مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعبر عن الاحتياجات التدريبية بأنها التغيرات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاعته عن طريق التدريب. ويعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية أمراً في غاية الأهمية حيث إن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يجعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً وواقعياً ويوفر كثيراً من الجهود والنفقات.

#### ثالثاً/ مرحلة تصميم البرامج التدريبية:

يعتبر تصميم البرامج التدريبية الخطوة الثانية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، وعلى ضوء نتائج التحديد يتم السير بإجراءات تصميم البرنامج الذي يتم فيه الربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف التي توضع بدقة لسد الاحتياجات.

ويؤخذ بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التي نفذت أو ستنفذ، ويجب أن تكون الأهداف واضحة حتى يعرف المدرب ما هو مطلوب منه وينفذه ويعرف (المتدرب ما يجب أن يصل إليه وعندها تتم كتابة أهداف البرنامج).

## رابعاً/ مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية

بعد الانتهاء من تخطيط التدريب فإنه يجب أن يتم ترجمة هذا التخطيط إلى واقع تنفيذي لتحقيق الأهداف الموضوعية للتدريب، ويعتمد تنفيذ التدريب الناجح للتدريب على عدة عوامل تضم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وإدراك المتدربين للحاجة التدريبية، كذلك لا بد من دعم الإدارة للتأكد من أن التدخل على مستوى مناسب لكل المتدربين ولمشكلة الأداء.

ويتطلب تنفيذ التدريب وجود اتصال فاعل بين المدرب والمتدربين وليس اتصالاً موجهاً نحو المتدربين فقط. وفي الوقت نفسه، ينبغي مراعاة عدد من العوامل لجعل مواد التدريب متطابقة مع حاجات المدربين التدريبية. إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدربين ونوعية المدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامجاً للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو لتدريب المدربين أو البرامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك<sup>19</sup>.

## 5-مرحلة تقييم أداء البرامج التدريبية

يعرف " التقييم " بوجه عام بأنه عملية التحقق بطريقة علمية وموضوعية من مدى ملائمة الدورات البرامج التي يتم تنفيذها، ومدى ارتباطها بالأهداف المتوخاة منها. وقد يترافق التقييم مع عملية التنفيذ أو يعقبها للتأكد من أن الخطة الموضوعية قد تم تنفيذها.

والتقييم يعد من الوظائف الأساسية التي يفترض بالمديرين والمشرفين ممارستها في جميع لمنظمات على اختلاف مجالاتها وأنشطتها لكونها تكمل وظائف التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة .

وللتقييم أهمية كبرى فمن خلاله نستطيع تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لأي عمل يتم انجازه حتى نستطيع من باب أولى من اتخاذ القرار أو حكم صحيح على هذا المنجز وبالتالي نتلافى السلبيات بتقوية نقاط الضعف أو تلافيتها وتعزيز نقاط القوة ودعمها.<sup>20</sup>

## سادساً/ متابعة وتقييم البرامج التدريبية بعد التنفيذ

يهدف تقييم البرامج التدريبية إلى قياس مدى ما حققته البرامج التدريبية المسطرة من تلبية الاحتياجات التدريبية المصممة من أجلها ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف خطة التدريب ككل وتجري هذه العملية عقب الانتهاء من تنفيذ البرنامج التدريبي مباشرة وبطريقة شاملة.

(بن مهدي رزوق، هندسة التكوين: أهدافها ومتطلباتها في الوقت الراهن)