4**-مراحل التكوين:**

تمر عملية التكوين بخطوات ومراحل أساسية ومترابطة، فلا يمكن القفز فوق إحداها على الأخرى ويعود ذلك إلى ارتكاز كل مرحلة على سابقتها، وتعد هذه الخاصية أهم ما يميز التكوين عن التعليم. فمناهج التعليم تصمم عادة لمقابلة أهداف واحتياجات عامة وتدرس في الجامعات ولجميع الدارسين دون بدل أي جهد وهو ما نجده مخالفا لعملية التكوين حيث أن كل برنامج تكويني معتمد من طرف المنظمة يصمم وفقا للاحتياجات التكوينية الفعلية للعاملين، ويكون هذا بطبيعة الحال من برامج مختلفة كتقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التكوينية وتنفيذها، ثم متابعة آثار التكوين. وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

**أولا : تحديد الاحتياجات التكوينية**  تقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية لأنها مفضلة بين العاملين أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة ، أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة وما إلى ذلك ، وهذا خطأ بل يجب اللجوء إلى التكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة وهذا ما تؤمنه هذه الخطوات التي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكوين من عدمه. وهناك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف عن احتياجاتها التكوينية منها: **أ- تقييم الأداء :** يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إضافة إلى ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل واخلاصه، الأمر الذي يساعد المؤسسة على الكشف عن احتياجات تكوينية محددة. **ب-متابعة المظاهر التنظيمية السلبية:** توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي قد نستدل منها على وجود حاجة للتكوين مثل ارتفاع التكاليف، ضعف الرقابة على المواد، ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسب المنتجات التالفة، الصراع المستمر مع الإدارة، كثرة الشكاوى، ارتفاع معدل دوران العمل والغياب، ارتفاع معدل حوادث العمل، ضعف الانضباط...الخ. **ج-التحليل التنظيمي:** يشمل التحليل التنظيمي ثلاث جوانب أساسية هي: **\* تحليل المهام أو العمل :** يتناول تحليل العمل بالدراسة التفصيلية خطوات العمل ومراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها ، وما هي الأدوات المستخدمة و امكانية إدخال آلات جديدة ، ثم المهارات الجديدة اللازمة لأداء هذا العمل على ضوء هذه التغيرات. **\* تحليل التنظيم:** من خلال تحليل التنظيم تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، من حيث مثلا مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد ومدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين ، ومدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة...الخ. **\* تحليل الفرد :** ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته ، دوافعه واتجاهاته ، حاجاته وسلوكه ومدى تعاونه ، حبه للعمل ، إخلاصه ، قدرته على الاتصال والتفاهم ، مدى انسجامه مع الآخرين...الخ ، وهنا نشير إلى نقطة أساسية توجب التعرف على أهداف الفرد وهل تتوافق وأهداف التنظيم عند تحديد الاحتياجات التكوينية. **\* الاختبارات :** مثل اختبارات الذكاء ، اختبارات القدرات ، اختبارات المهارة اليدوية... الخ، والتي تقوم المؤسسة بإجرائها بهدف قياس مدى كفاءة العامل وأدائه لعمله ، ويستفاد منها في تحديد حاجات تكوينية محددة ، مما يساعد على تصميم برامج تكوينية تدور حول علاج هذه الاحتياجات. **\* المقابلات والاستقصاءات :** تجري مع الأفراد وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها ببرامج تكوينية خاصة.

**ثانيا: تصميم البرامج التكوينية** بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين. فعملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر المرحلة الثانية من مراحل سياسة التكوين ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي برنامج تكويني، ويقصد بتصميم البرامج التكوينية أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات و الكفاءات و المهارات . ويمكن أن يضم البرنامج التكويني عديد العناصر منها: - تفاصيل عن المتكونين، أي أن البرنامج موجه لأفراد جدد، موجه لأفراد سيرقون،...الخ. - موضوع التكوين، أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق والشمول في عرضها والمنطق المنتهج في تتابع عرضها. - تحديد طرق وأساليب التكوين. - تحديد المكونين ومعايير التقييم. - تحديد مسؤولية الإدارة، أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني. - تعيين مكان التكوين إذا كان داخليا أم خارجيا. - تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها، وهذا لإثارة دوافع الأفراد المتكونين بغية التحصيل والتكوين الجيد، وهو أمر أساسي في اعداد البرامج التكوينية. - تخصيص ميزانية التكوين، أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني، ورصد الاعتمادات اللازمة لها. **ثالثا : تنفيذ البرامج التكوينية** بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا ، وتعتبر مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا. ولتنفيذ البرامج التكوينية لابد من تحديد الإجراءات التالية: - **الجدول الزمني للبرنامج :** يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، موعد الرحلات والتسجيلات، الاختبارات وحفل الختام ، و يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف على طول فترة التكوين و على طبيعة مستوى المتكونين . **- مكان التكوين :** قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية البرنامج التكويني ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج. **- متابعة المكونين والمتكونين:** المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية.

\* نستنتج أن هذه المرحلة تعتبر مرحلة تجسيد البرنامج التكويني ميدانيا ويتطلب تنفيذها تحديد الإجراءات التالية: - إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها. - تجهيز واعداد مكان التكوين. - متابعة المكونين والمتكونين. **رابعا: تقييم البرامج التكوينية** إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته ومسؤولية مدير التكوين لا تقتصر فقط على تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج، بل يجب عليه أن يتأكد أنه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلال برنامج التكوين. وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء، **فبالنسبة للأفراد**، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها ، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات ، لا سيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم ، أما أهمية التقييم **بالنسبة للمؤسسة** فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة ، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث يتم أخد القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة . وهناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي : **1-** ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين ، حيث يتم توزيع استمارات معلومات لتقييم البرنامج التكويني ، وتتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتكونين وطرق التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المتكون والمكون ودرجة ملاءمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية . **2-**مدى تعلم المتكونين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات بعد الانتهاء من البرنامج التكويني ، وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية ، تتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج ، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات. **3-** مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها، وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل ، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين. وهذا المقياس يسمى بمقياس مراقبة الأداء السابق واللاحق (نفس الشيء ينطبق على سلوك المتكون). 4- العوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف ، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التكوين، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه ، إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أنه إذا كانت هناك سهولة نسبية في حصر تكاليف البرنامج التكويني، فإنه من الصعوبة بما كان تحديد العوائد الاقتصادية من ورائه والتي قد تأخذ مداها على المدى الطويل.