



جامعة محمد بوضياف \_ المسيلة  
معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر  
في الإعلام الرياضي  
تخصص إعلام رياضي سمعي بصري

# التكوين في المؤسسات الاعلامية و دوره في اعداد الكفاءات الصحافية الرياضية دراسة ميدانية : قسم الاعلام الرياضي \_ الاذاعة الوطنية الاولي

تحت إشراف الدكتور :  
- فاتح عمرون

من إعداد الطالب :  
- خريفي اسامة

السنة الجامعية 2014-2015

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب

الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار

.. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي

بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..

والذي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله

إلى من آثروني على أنفسهم

إلى من علموني علم الحياة

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة

اخوتي

## كلمة شكر

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير بأذنين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد...  
وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...  
إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...  
إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.....

"كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

وأخص بالتقدير والشكر:

الدكتور..... فاتح عمرون....

الذي نقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:  
"إن الحوت في البحر ، والطير في السماء ، ليصلون على معلم الناس الخير"

و الي جميع الزملاء الذين اذا نساهم القلم لن ينساهم القلب

وخاصة الزميلة " مزهود خولة



# قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
	كلمة شكر
	قائمة المحتويات
أ	مقدمة
الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
8	تمهيد
9	1- لمحة تاريخية عن التكوين داخل المؤسسة في الجزائر
10	2- مفهوم التكوين
11	3- أهداف التكوين المهني في المؤسسة وتحديده
13	4- إجراءات التكوين في المؤسسة
16	5- أساليب التكوين وأساسياته
20	6- أنواع التكوين
23	7- أهمية التكوين وأهدافه
28	8- كيفية تصميم برنامج التكوين
30	9- تصميم وبناء برامج التكوين
33	10- الخطة التكوينية
35	11- مراحل تقييم العملية التكوينية
41	12- الكفاءة تطور مفهومها وأنواعها وتشخيص الكفاءات
45	13- أهمية الكفاءات وخصائصها وأهمية أهداف تطورها
48	14- مراحل وعوامل تطوير الكفاءات ومعوقاته
51	15- ثقافة تكوين الكفاءات
55	ثانيا: الدراسات السابقة
59	1- علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
59	2- توظيف الدراسات السابقة في الدراسة الحالية
الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة	

60	1-الكلمات الدالة في الدراسة
62	2-إشكالية الدراسة
62	3-أهداف الدراسة
62	4-أهمية الدراسة
63	5-فرضيات الدراسة
الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة	
64	تمهيد
65	1-الدراسة الاستطلاعية
65	2-المنهج المتبع
65	3-مجتمع وعينة البحث
66	4-متغيرات البحث
66	5-أدوات جمع البيانات والمعلومات
67	6-حساب الخصائص السيكومترية للأداة
68	7-إجراءات التطبيق الميداني للأداة
69	8-الأساليب الإحصائية
70	خلاصة
الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	
97	1-مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
98	2-مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج المتحصل عليها
الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات	
99	1-الاستنتاجات
99	2-الاقتراحات والتوصيات
	3-قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

# قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب قيامهم بالتكوين	71
02	توزيع أفراد العينة حسب استفادتهم من التكوين	72
03	توزيع المبحوثين حسب الأساليب المناسبة في عملية التكوين	73
04	توزيع المفحوصين حسب كيفية الأسلوب التكويني	74
05	توزيع أفراد العينة حسب التنوع في أساليب التكوين	75
06	توزيع أفراد العينة على حسب اعتماد المؤسسة على أساليب تكوينية حديثة	76
07	توزيع أفراد العينة حسب تماشي الأساليب التكوينية المنهجية وطبيعة العمل	77
08	توزيع أفراد العينة حسب أهداف التكوين	78
10	توزيع أفراد العينة على حسب طرق إجراء التكوين بالمؤسسة	80
11	توزيع أفراد العينة على حسب التكوين الذي تلقوه	81
12	توزيع أفراد العينة حسب مدة التكوين	82
13	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية التي قاموا بها	83
14	توزيع أفراد العينة حسب تقييم الدورات التكوينية	84
16	توزيع الأفراد حسب التنوع في عملية التكوين وعلاقته برفع الكفاءة وتحسين الأداء	86
17	توزيع أفراد العينة حسب الفترة الزمنية المخصصة للتكوين	87
18	توزيع أفراد العينة حسب فعالية البرامج التكوينية المعمول بها	88
19	توزيع أفراد العينة حسب امتلاك المؤسسة للوسائل التكوينية الضرورية	89
20	توزيع أفراد العينة حسب تماشي محتوى برامج التكوين مع أهداف المؤسسة	90
21	توزيع أفراد العينة حسب تماشي محتوى البرامج التكوينية ودورها في تحسين الأداء	91
22	توزيع أفراد العينة حسب توافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية لرفع أداء الصحفي	92
23	توزيع أفراد العينة حسب محتوى البرامج التكوينية ودورها في تطوير مهارات الصحفي	93
24	توزيع أفراد العينة حسب خلق محتوى البرامج مجال للتنافس والإبداع	94
25	توزيع أفراد العينة حسب إذا كان التكوين هو السبيل الوحيد لتطوير المهارات	95
26	توزيع أفراد العينة حسب حاجتهم إلى التكوين	96

# قائمة المحكمين

المحكم	الدرجة العلمية	القسم	الجامعة
عمرون مفتاح	دكتور في الإعلام الرياضي + صحفي بالإذاعة	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	جامعة المسيلة
عبد الوهاب زواوي	دكتور في الإعلام الرياضي + صحفي بالإذاعة	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	جامعة المسيلة
جوادي صفاء	ماجستير في علوم الإعلام والاتصال	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	جامعة المسيلة
زواوي المهدي	دكتور في علوم الإعلام والاتصال	علوم الإعلام والاتصال	جامعة المسيلة

## قائمة المصادر والمراجع:

- 1- أحمد وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 80 .
- 2- أبو القاسم حمدي: تنمية كفاءات الفرد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، ط1، مطبعة رويغي، الأغواد، 2008، ص 32 .
- 3- إياد محمود عبد الكريم وسعيد زياد الحياوي: إدارة مؤسسات التدريب المهني والتقني، ط 1، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، 2011، ص 157 .
- 4- بشير صالح الرشدي: منهج البحث التربوي رؤية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، ص 59 .
- 5- برقي حسين: أسس نظام التدريب وفعاليتيه، في المؤسسة الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 1996، ص 218 .
- 6- ثابت الحبيب وبن عبو الجيلالي: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، ط1، 2009، ص 260-261 .
- 7- حسين أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعالياته، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 199.
- 8- راوية حسين: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 274- 280 .
- 9- سعيد حسن آل عبد الفتاح: مدى اختلاف الخصائص السيكومترية للأداة القياس، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة أم القرى، السعودية 2003، ص 13 .
- 10- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2، 2006، ص 192.
- 11- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1987، ص 139 .
- 12- طلعت ابراهيم: أساليب وأدوات البحث العلمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 185 .

- 13- عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 188 .
- 14- عبد المجيد قدي، سملاي محضيه: نحو تنمية إستراتيجية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 127 .
- 15- عزاوي عمر، مصدافي عبد اللطيف: تأهيل الموارد البشرية في ظل التقنيات وتحديات العالم الاقتصادي الجديد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية والإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 129.
- 16- عيسى إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 237.
- 17- عبد الغفار الحنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 273-274 .
- 18- عبد البارء إبراهيم ودره زهير نعيم الصبار: إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص 326 .
- 19- مجموع النصوص التشريعية ( التكوين المهني) ، المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية، دراني محمد نوح 14 عمارة العيساوي، الحمادية، بوزريعة، ب ت ص 12.
- 20- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الطباعة للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2001، ص 211 .
- 21- عاطف محمد علي: إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية، 1996، ص 282 .
- 23- على السلمي وساطع ارسلان: تحديد الاحتياجات التكوينية المنظمة للعلوم الإدارية، الأردن، 1974، ص 16 .
- 24- غريب سيد أحمد: تصميم وتنفيذ البحث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 314.
- 25- فاطمة عوض صابر ومرفت علي خفاجة: أسس البحث العلمي، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 210.

26- فوزي عبد الله العكش: البحث العلمي المناهج والاجراءات، مطبعة العين الحديثة، الامرات العربية المتحدة، 1986، ص 2010 .

27- كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، ط 1، دار الكتب العلمية، لبنان، 1996، ص 26 .

28- ليلي مصطفى البردعي وآخرون: إدارة الموارد البشرية المفاهيم الجديدة، مركز الدراسات والاستشارات الإدارية العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2007، ص 169.

29- محمد فالخ صالح: إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 134.

30- مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1ن عمان، الأردن، 2000، ص 134 .

31- محمد مسلم: مدخل إلى علم نفس العمل، دار قرطبة، ط 1، 2007، ص 97-98 .

32- محمد عبد الفتاح عبد الله: الأسس النظرية للإدارة المؤسسات الاجتماعية، نماذج تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص 228.

33- محمد سعيد أنور رمضان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزربية، الإسكندرية، 2003، ص 183 .

34- يوسف مصطفى قاضي: الإرشاد النفسي والتربوي، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1981، ص 210 .

#### قائمة المجلات العلمية والأطروحات:

1- رحيم حسين:التغير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة العدد 7، 2005، ص 174.

2- سلامي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، اشراف عبد المجيد قدي، رسالة دكتور دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 136-137 .

3- نزيهة بوعود: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، حالة مركب المحركات والإجراءات، رسالة ماجستير، اشراف عبد الوهاب تمام، فرع تسيير المؤسسات، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2001-2002، ص 85.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

4-مقال اطلع عليه 2013/01/06

[www.infpe.edu.dz, ubication/priveate/E.../technologie2](http://www.infpe.edu.dz, ubication/priveate/E.../technologie2).

5-مقال اطلع عليه 2013/04/15

[www.infpe.edu.dz, pubication/technologie2.pdf](http://www.infpe.edu.dz, pubication/technologie2.pdf)

## مقدمة:

لقد انعكس التطور الهائل في مجال الاختراعات العلمية والتكنولوجية والذي يطلق عليه بثورة المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى المتغيرات العالمية المتلاحقة على أسلوب أداء المنظمات خاصة المؤسسات الإعلامية لأنشطتها المتزايدة على الصعيد العالمي كما أدت زيادة حدة المنافسة لتلك المؤسسات وأصبح العنصر البشري السبب الرئيسي والأساسي في وجود هذه المنظمات هو تحقيق رفاهية الإنسان والوسيلة الأساسية والرئيسية لتحقيق رفاهية الإنسان والوسيلة الأساسية والرئيسية لتحقيق أهداف المنظمات هو الإنسان نفسه.

إن تطور العناية بالعنصر البشري جعلته يتغير من مرحلة إلى أخرى وموضوع التكوين يعتبر من أكثر المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في الوقت الحاضر وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير الأداء لكافة القوى العاملة داخل المؤسسة.

فالتكوين هو ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخيارات والاتجاهات أي تجعله قادرا على مزاولة عمل ما في الجهة التي يعمل فيها فالتوقع أن تحتل نشاط التكوين المهني دورا كبيرا في تأهيل اليد العاملة خاصة في قطاع الإعلام الرياضي (الصحافة الرياضية)، حيث أصبحت الأخيرة تعرف نشاطا غير عادي لاكتساب رقعة الإعلام والرياضة داخل المجتمع الجزائري.

لذا نرى أن موضوع التكوين أصبح ينال جزءا كبيرا من اهتمام الخبراء والمسؤولين في جميع قطاعات العمل خاصة قطاع الإعلام الرياضي لذا سنحاول الإجابة على بعض التساؤلات وحل الغموض من خلال دراستنا لموضوع التكوين ودوره في إعداد الكفاءات الصحفية الرياضية حيث تناولنا في هذه الدراسة خمس فصول:

الفصل الأول: تناولنا فيه الخلفية النظرية والتي بدورها قسمت إلى فصلين أحدهما تحدثنا فيه عن التكوين وأهدافه وخصائصه ومراحل وأنواعه وعناصره والآخر تكلمنا فيه عن الكفاءات إضافة إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، الفصل الثاني: تناولنا فيه كل ما يتعلق بالإطار العام للدراسة، الفصل الثالث: كل ما يتعلق بالإجراءات الميدانية للدراسة، الفصل الرابع: يتعلق بعرض النتائج ومناقشتها، الفصل الخامس: تناولنا فيه أهم الاستنتاجات والاقتراحات.

## تمهيد:

تعتبر وظيفة التكوين في مختلف المؤسسات وخاصة المؤسسات الإعلامية من أهم مقومات التنمية البشرية التي تشارك في بناء سد قادر في الحاضر وفي المستقبل على مواجهة الصعوبات والمشاكل والمعوقات التي لها صلة بالفرد الذي هو عنصر بشري من جهة والمحرك الأساسي في التنمية وتطوير المؤسسة من جهة أخرى.

ولقد تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين، كونه يرتبط بمدى كفاءة الفرد للوظيفة التي يشغلها فإدارة الموارد البشرية لها الدور الفعال في انخفاض أو تزايد أداء الفرد والتدخل في حالة الانخفاض بحيث تلجأ إلى ضرورة رفع نسبة أداء الفرد فمن أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية التي تعد وظيفة مهمة في مساعدة المؤسسات على التقدم والازدهار إذا إن التكوين يساهم في خدمة أهداف المؤسسة وحتى يتسنى للفرد أو العنصر البشري بأداء وظائفه بدون زيادة أو نقصان.

## 1- لمحة تاريخية عن التكوين داخل المؤسسة في الجزائر:

يعتبر التكوين في الدول الأوروبية كمجسد لمجهودات ومطالب عن حاجة عمالية أما في الجزائر فقد جاء عن إدارة وتخطيط مؤسساتي تترجم عزم وإرادة الدولة على انتهاج مسار تنموي معين، وهذا يستدعي بناء قاعدة وتنظيم جديد وكان التكوين كعنصر فعال وأساسي في تهيئة الأرضية لهذا المشروع الذي تبنته الجزائر عشية الاستقلال ففي إطار التكوين المهني بذلت هذه الأخيرة مجهودات كبيرة في مجال التعليم والتكوين، بحيث سجلت الفترة الممتدة بين (1972-1998) ارتفاع عدد المتدربين في النظام التربوي والتكوين المهني من 2.95 مليون إلى 8 ملايين والمدرسين من 8000 إلى 38000 ومؤسسات الاستقبال من 8500 إلى أكثر من 21000 منها 1072 للتكوين المهني ولقد خصصت الدولة مبالغ مالية هامة من الميزانية لتنمية هذا القطاع، قدرت ما يعادل 75 % من ناتج الداخلي والإجمالي إلى النتائج الإيجابية الكثيرة التي تحققت على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي، إلا أن هذا القطاع يعيش منذ سنوات أزمة عميقة تتميز باختلالات عديدة ونسبة تسرب عالية في جميع المستويات، مرد ودية داخلية وفعالية خارجية مترددين، و تأطير تقني وبيداغوجي ينقصه التأهيل والاحترافية ومرد ذلك إلى عدة عوامل نذكر منها:

- ضغط الطلب الاجتماعي المتزايد والذي فاق قدرات استيعاب النظام.

- نقص الموارد المالية أمام تنامي الاحتياجات بالإضافة إلى التوظيف غير الفعال للنفقات.

ويهدف بذلك إلى التكيف المستمر للعامل مع تطوير المهن و التقنيات والتكنولوجيا، وأيضا تحويل العمل بواسطة اكتساب وتأهيل جديد وكذلك الترقية الاجتماعية والثقافية للعامل بواسطة التأهيل<sup>1</sup>.

في حين أن التكوين في المؤسسة قد أعيد تنشيطه وتنميته في سنة 1982 بغية تشجيع المؤسسات على المساهمة في المجهودات الوطنية للتنمية التكوين المهني، ولقد استفادت الكثير من المؤسسات والهيئات العمومية من برامج الدعم الدولية في إطار التعاون الدولي في مجال تطوير الكفاءات لاسيما تلك الممولة من قبل البنك العالمي على سبيل المثال البرامج الذي خصص سنة 1993 لتكوين إطارات المنشآت القاعدية على المستوي الوطني<sup>2</sup>.

1- ثابت الحبيب، بن عبو الجيلالي: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، ط1، 2009، ص 260-261.

2- ثابت الحبيب، بن عبو الجليلي: المرجع نفسه، ص263.

## 2- مفهوم التكوين:

يعرف التكوين على انه عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله يهدف إلى إحداث تغييرات محددة وسلوكية وفنية كمقابلة احتياجات محددة حالية مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير<sup>1</sup>.

هذا التعريف يوضح أن التكوين عملية منظمة وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ كما يبين على انه عملية مستمرة بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.

وهذا التعريف أشار بان التكوين عملية هادفة وانه وسيلة وليس غاية في حد ذاته كما يعرف على انه تلك الجهود التي تندرج ضمن مدخل تضيق الفجوة بين قدرات وكفاءة القائم بالعمل ومتطلبات الوظيفة أو بمعنى آخر نشاط محدد يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات الخبرات المهارات معدلات الأداء وطرق العمل السلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للعمل بكفاءة وإنتاجية عالية<sup>2</sup>.

يعرفه الدكتور وصفي عقيلي على انه برامج متخصصة، تعد وتصمم من أجل اكتساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات<sup>3</sup>.

والتكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات مسبقا<sup>4</sup> ويهدف التكوين إلى إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل وتعارض آراء الأفراد حول الاستثمار في التكوين فمنهم من يراه استثمار بدون عائدة الآخرين يرى أن الاستثمار الحقيقي هو استثمار في رأس المال الفكري أي الاستثمار في الموارد البشرية خلال التكوين والتدريب والتطوير.

1-مصطفى عقران ص 32.

2-صلاح الشنوانين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شهاب للطباعة والنشر الإسكندرية1994،ص159.

3-أحمدوصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

4- نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، 2011، ص 70.

### 3- أهداف التكوين المهني في المؤسسة وتحديده:

في المادة 04 يستهدف التكوين المهني في المؤسسة وفقا للمادتين 176-177 من القانون 78، 12 في 05 أوت 1978 والمتعلق بالقانون الأساسي للعامل ما يلي:<sup>1</sup>

- توفير كل أو جزء من احتياجات المؤسسة إلى اليد العاملة المؤهلة المساهمة في توفير الاحتياجات القطاعية والوطنية إلى اليد العاملة المؤهلة.

- تكيف العمال مع مناصب عملهم باستمرار تبعا لتغيرات التقنيات وظروف العمل على الأخص قصد ترقية العمال اجتماعيا ومعنيا وتطوير المؤسسة.

- على المؤسسة أن تقدم زيادة على أعمال التكوين المرتبطة بالتمهين على تنفيذ وتنظيم الأعمال المبرمجة في إطار أحكام هذا المرسوم ولاسيما في المجالات التالية:

**1-3- التكوين المهني المتخصص:** والذي يقصد به حسب المادة 05 كل عمل يرمي إلى اكتساب العامل الحالي والمستقبلي تأهيلا يمكنه من الاستجابة لمتطلبات التحكم في منصب عمل معين كيفما كان نوعها.<sup>2</sup>

- تحديد التكوين.

- تحسين المستوى المهني.

- نحو الأمية الوظيفي.

وقمت المصادقة عليه من طرف الحكومة وكان بمثابة وثيقة تحليل لتحديد الخطوط العريضة لهذه السياسة.

**2-3: دور المؤسسة:** إن مهام المؤسسة تتضح جليا في مجال التكوين خاصة فيما يتعلق بمجموعة المؤسسات العمومية والخاصة في كل القطاعات والتي عليها ضمان:

1- مجموع النصوص التشريعية (التكوين المهني) المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية درارني محمد نوح 14 عمارة العيساوي، الحمادية، بوزريعة، ب ت ص 12.

2- مجموع النصوص التشريعية، المرجع نفسه ص 13-14.

- تلبية كل طرف من حاجيات التكوين الذي تتطلبه المؤسسة.

- تحقيق أنشطة تنظيمية لتحسين إعادة التكوين حسب جدول يستهدف التحكم في وسيلة إنتاج من قبل العمل.

- محو الأمية الوظيفي للعمل بغرض إعطائهم الأسس الضرورية لتكوينهم و لرفع مستواهم المهني.

### 3-3: تنظيم التكوين في المؤسسة:

إن أنشطة التكوين الممارسة داخل المؤسسة منظمة ضمن المخطط السنوي لوضعه في حيز التطبيق من قبل المصالح الدائمة المكلفة بالتكوين المهني والتي يجب إنشاؤها على المؤسسة وعلى مستوى كل وحداتها.

إن المؤسسة تتوفر على إمكانيات بشرية ومادية وحسن استعمالها يزيد من كفاءات التكوين دون هدر استثمارات إضافية معتبرة، ولهذا الغرض تم تحقيق التكوين بالإمكانيات الخاصة بالمؤسسة أو على مستوى هياكل المؤسسات التي تحددها القوانين.

### 4-3: تحسين المستوى:

إن مخطط مارشال والمتمثل في المساعدة الأمريكية لإعادة بناء أوروبا الغربية، غير من المنظر الاقتصادي الأوربي وساهم في دخول الاقتصاد الأمريكي خاصة بمنتجاته إلى السوق الأوربية مما أدى إلى ظهور أول السفرات من أجل الدراسة ذلك من أجل جلب نماذج من أمريكا خاصة بعد أن ثبت أن الإنتاجية الأمريكية ناتجة عن عاملين:

-العامل الأول هو التنظيم العلمي.

-العامل الثاني هو تكوين الإطارات من أجل القيام بمهام التأطير وهكذا أصبحت المؤسسات الفرنسية تبعث بعمالها من أجل التكوين في أمريكا حتى سنوات التسعينات وكانت هي العملية أو ما سمي بمصاريف التكوين بعدها بدأ التكوين تحسين المستوى يعرف تطورا بسبب مزاياه ومميزاته لأنه كان يساهم في رفع الانتاجية<sup>1</sup>.

1-مجموع النصوص التشريعية (التكوين المهني) المرجع نفسه، ص 15.

: فترة التحول منذ 1955 بدأ التفكير يعرف تغييرا جذريا خاصة بعد سنوات إعادة البناء وسنوات النمو فالتأثيرات التي أحدثتها الملتقيات العلمية والتكنولوجية أصبحت أكثر فأكثر حساسية وكل هذا التسارع أدى إلى نتيجتين:

**الأولى** وهي أن الناتج المدرسي مهما كان نوعه لم يعد كافي للحياة المهنية وأصبح التكوين هو المصحح.  
**الثانية** تتمثل في كل التطبيقات المطورة كانت موجهة من أجل تغطية نقائص أو أخطاء التكوين الأول والمتمثلة في المدرسة.

#### 4-تقنيات وإجراءات التكوين في المؤسسة<sup>1</sup>

تتعدد التقنيات والإجراءات التي تتخذها المؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للإشراف والعمل داخل المؤسسة.

#### 1-4: تقنيات التكوين في المؤسسة:

رغم المبادئ والأساسيات الخاصة بالتعليم التكوين يمكن القيام بتطبيقات في شتى مجالات التكوين (التكوين التشغيلي، التكوين الإداري) إلا أن الأساليب والطرق الخاصة بالتكوين تتفاوت حسب نوعية التكوين،

1-التكوين على العمل.

2-التكوين في قاعات الدراسة.

3-التكوين المهني.

4-برامج التكوين الخاصة.

5-برامج إعادة التكوين.

6-برامج تكوين أخرى

1-برقي حسين المرجع السابق، ص 60-61.

#### 2-4 إجراءات التكوين في المؤسسة:

- 1- إعداد المكون وتأهيله يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً للقيام بتكوين الأفراد.
- 2- إعداد وهيئة المتكون يتطلب هذا إعداد المكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.
- 3- استعراض أسلوب أدائه وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.
- 4- إعطاء فرصة الممارسة بداية المتكون في التطبيق العلمي.
- 5- المتابعة حيث يجب مراعاة الفرد من وقت لآخر لتحقيق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة وحتى يكون التكوين فعالاً ويفرز آثاراً إيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات وعملية تقييم برامج التكوين لاستدراك الأخطاء اتخاذ الإجراءات التصحيحية مستخدماً الوسائل الآتية:
  - أ- الاستبيانات: توزع على المكونين استبيانات قبل بدء البرامج التي اكتسبها فيما يتعلق بهذه النواحي ثم تطبيقها بعد نهاية البرنامج لمدة معينة لمعرفة مدى التغيير في اتجاهاتهم والذي حدث نتيجة التكوين.
  - ب- الاختبارات السيكولوجية: تستخدم خاصة اختبارات القدرات الخاصة المتعلقة بالمكونين هذه المؤشرات هي:
    - ج- الأداء في العمل، الحوادث في العمل، الغياب بالإذن أو بدونه.
    - ذ- مخالفات التعليمات للعمل، تقدير الكفاية الإنتاجية.
    - هـ- عدد مرات التردد على العيادة الطبية.
 وتجمع بيانات المؤشرات قبل وبعد برنامج التكوين لمدة معينة ويتم مقارنة هذه المؤشرات عند التكوين فإذا انخفضت بعض المؤشرات كالغياب والحوادث وزاد بعضها كالأداء ودرجة تفريق الكفاية دل ذلك على قيمة البرنامج التكويني ومدى تأثيره على المتكونين<sup>1</sup>.

1- برقي حسين المرجع السابق، ص 60-61.

**5: معايير تقييم نتائج المتكويين:** تعتبر المعايير المستخدمة في تقييم التكوين هي التي قدمها كير كباتريك 1976 في نموذج المعروف بنموذج المراحل المتسلسلة يقترح هذا النموذج تحليل فعالية التكوين على أربعة مقاييس في نهاية عملية التكوين.

**1-5- الاتجاهات:** يمثل هذا المستوى في قياس درجة رضا المشاركين والمتدخلين والإدارة عن برنامج التكوين كيف كان إدراكهم لعملية التكوين؟ إن المعلومات المحصل عليها في هذا المستوى مفيدة لكنها غير كافية، فقد يكون المشاركون وكل الأطراف الأخرى المعنية راضين عن عملية التكوين غير فعال. ويعتبر هذا المستوى مرحلة أساسية خاصة للتعرف على مستوى الرضا لكنه غير كاف إلا أنه معيار الاتجاهات يكاد يكون المعيار الوحيد في كل عمليات التكوين.

**2-5- المعارف:** يتناول هذا المستوى قياس المعارف والمهارات المكتسبة إثر المشاركة في برنامج التكوين، ويمثل هذا المستوى قياس حقيقي للمكتسبات للتأكد من مدى تحقيق الأهداف البيداغوجية، يستخدم هذا المعيار في مراحل مختلفة من عمليات التكوين، ففي بداية التكوين للتعرف على المكتسبات الأولية للمشاركين فتحدث حينها عن التقييم الشخصي أو أثناء التكوين لتثبيت المكتسبات وإدراج معلومات إضافية، ويكون هذا بمثابة التقييم التكويني وأخيرا يمكن الرجوع إلى هذا المعيار من أجل تقييم نهائي بعد مدة زمنية تتراوح من شهر إلى ثلاثة أشهر من إنهاء عملية التكوين يكون للتأكيد من مدى تحقيق أهداف التكوين<sup>1</sup>.

**3-5- التغيير في السلوك:** يشمل هذا المعيار التغييرات الملاحظة على سلوك المشاركين في عملية التكوين بعد دعوتهم إلى موقع العمل هل يستخدم المشاركون في موقع عملهم المعارف والمهارات المكتسبة خلال عملية التكوين؟ هل يلاحظ تحسن في الأداء؟ ما هي مؤشرات هذا التحسن؟ هل يوجد معوقات تحول دون تحويل المعارف المكتسبة إلى موقع العمل؟

تمثل الإجابة عن هذه الأسئلة أساس التقييم النهائي للوقوف على مدى تحقيق أهداف التكوين.

**4-5- النتائج التنظيمية:** ويمثل هذا المعيار النتائج التنظيمية المتوقعة نتيجة لتطبيق المشاركين في موقع العمل (المعارف والمهارات المكتسبة أثناء التكوين) والتي على أساسها تحددت أهداف التكوين قبل الانطلاق في عملية التكوين وقد تتمثل هذه النتائج في التقليل من الإضرابات أو رفع الإنتاج

1- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ب ت ، 2010 ص 217-218.

والإنتاجية، وقد يحدث أن تنال عملية التكوين رضا كل الأطراف وتحقيق اكتساب فعلي للمعارف والمهارات وتصاحب كل ذلك تغير في السلوك وأداء العمال بموقع العمل، لكن لا يظهر أي أثر يذكر على النتائج التنظيمية أو العكس تظهر نتائج لتلك المتوقعة<sup>1</sup>

#### 6-أساليب التكوين وأساسيته:

#### 6-1-الأساليب العلمية والتقنية

#### -التكوين العلمي:

ويقوم المكون بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بالأداء ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال الفنية أو التخصصية الصغيرة ويمكن الحصول على النتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التكوين صغيرة الحجم.

#### -تمثيل الأدوار:

ويقوم المكون بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المكون لمجموعة المتكونين مثالا علميا على أن يقوموا هم بتنفيذه وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع وذلك بأخذ المشكلة من هذا الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تكوين الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

#### -دراسة الحالات:

في محاولة إبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من الواقع 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 متكاملة.

1-عبد الكريم بوحفص، المرجع نفسه ص 218.

-البريد الوارد:

في محاولة أخرى لإبراز الواقع للحكم بصورة واقعية على المتكون يتم إعطاؤه ملفا به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى الدارس الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية أن يحدد أنسب تصرف يرد في كل بنود البريد الوارد ويلاحظ أن هناك حدود لفاعلية هذا الأسلوب ومنها أن الأشخاص والمنظمة المذكورة في التمرين وهمية كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة<sup>1</sup>.

- المحاضرات:

تعتمد المحاضرة على قيام المكون بإلقاء المادة التكوينية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتكونين وتستخدم هذه الطريقة من أجل إيصال المعلومات للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوب معين في عرض هذه المعلومات أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص آخر أكثر دراية وفهم للمعلومات ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع ولكن لهذه الطريقة عيوب منها أنها تفشل في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق أثناء المحاضرة وعدم المشاركة الجماعية من قبل المتكونين كما أنها لا تعطي ضمانا كافيا على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضر ويفهمون موضوع المحاضرة.

-المؤتمرات:

هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء وتعتبره هذه الوسيلة شاسعة لتكوين رجال الإدارة العالية بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

-المناقشات: يقوم المتكونين في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة تعرض حالة أو مشكلة معينة وتوضح هذه الطريقة التي أتعبت في حلها ويقوم المكون بإدارة توجيه المناقشات بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها: الاهتمام بالإعداد لها والمهارة في أدائها كما يجب ألا يكون عدد المشتركين كبيرا.

1-برقي حسين: أسس نظام التدريب وفعالته في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 1996، ص 218.

## 2-6 الطرق الإدارية:

### -الوقائع الحرجة:

إن عدم واقعية بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (ذات الوقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (الحرجة) والخاصة بموضوع التكوين وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التكويني بالواقعة والممارسة وعلى المكون أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة هذه الوقائع<sup>1</sup>.

### -المباريات الإدارية:

يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالة 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 تأخذ حالة المنظمات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية و المشاكل التسويقية من تسعير و منافذ بيع ومنتجات و برامج ترويج وإعلان والجوانب الإنتاجية من جداول إنتاج وخطوط إنتاج وتدقق خدمات وصيانة وسياسات الأفراد من تخطيط قوي عاملة واختبار وتعيين وتكوين وحوافز والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادر التمويل وغيرها من البيانات أو يلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين مديرين غالبا حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثير يمس الجوانب الأخرى وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد إلى اكتساب المديرين مهارات النظر إلى الأمور بصورة شمولية ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى المنظمات.

## 3-6 الأساليب النفسية والاجتماعية:

### -المناقشة الجماعية:

عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعة 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 أن

1-برقي حسين: المرجع نفسه، ص59.

تعود بفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات وعلى أن تكون الجماعات صغيرة نسبياً (4-6) أشخاص ويلعب المكون دوراً رئيسياً في تلخيص المشاكل والحلول وربط مجموعات العمل ببعضها.

#### -تدريب الحساسية:

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة وتبدأ بتكوين جماعة تكوين من حوالي 10 إلى 20 فرداً على أن يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سألقة والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعات ومشاعرهم ومشاكلهم ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين أفراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة وسلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة ويساعد هذا الأسلوب عند رغبة المشروع في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة والتنظيم.

#### -العصف الذهني:

ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلاً بتغطية جوانب الموضوع والمشكلة التي أثارها المكون مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين.

#### -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 المتابعة لها بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية وبطلب من الدارسين أن يقوم بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الإداري بنفس الأداء النموذجي.

## 7-أنواع التكوين

توجد أكثر من طريقة للتكوين العمالي وعلى المؤسسة أن تختار أحسنها أداء لأهدافها وأقل تكاليف ومن هذه الطرق ما يتم داخل المؤسسة ومنها ما يتم خارجها.

## 1-7-التكوين الداخلي:

ويعني تقديم المعلومات والإرشادات اللازمة للعمال للتحكم في الوظيفة أو الأعمال الجديدة ضمن الظروف والشروط الداخلية الواقعة للمؤسسة والتي معتاد عليها والتي سوف تؤدي فيها أيضا نشاطاته الجديدة بعد التكوين<sup>1</sup>.

ويمكن التكوين تحت إشراف شخص أو جهة داخلية ويسمح التكوين بموقع العمل للمسؤول المباشر أو أعوانه بإعطاء التوضيحات اللازمة للعمال الجدد عن كيفية أداء النشاطات المتوقعة منهم في مركز العمل وكيف يمكنهم تحسين معارفهم واتجاهاتهم وسلوكهم يمكن الاستعانة ببعض الخبراء والمتمهين من خارج المؤسسة إذا اقتضت الضرورة أذلك فالتكوين بموقع العمل يرفع من قدرات اندماج العامل في مركز عمله إذا تقوم تقنيات التكوين على منحه النشاطات في الواقع يوميا ومن هذه التقنيات مثلا نذكر الدوران على مراكز العمل والإشراف المباشر الذي يوكل إلى عامل مؤهل تستطيع من خلال سلوكه وتوجيهاته وتعليماته ونفوذه المعنوية تسهيل تطوير مهارات العامل الجديد بكيفية نسبية قد يحدث أن تكون هذه المهارات غير متاحة داخل المؤسسة أو أن طبيعة المشكلة التي يتم تشخيصها تحتاج إلى استخدام موارد خارجية متخصصة سواء تعلق الأمر بالموارد البشري أو المورد المادي من مادة تعليمه<sup>2</sup>.

## 2-7-التكوين الخارجي:

وهو التكوين خارج المؤسسة وهو يتفرع إلى عدة إمكانيات مثل المحاضرات، التطبيقات العلمية، يتم هذا النوع من التكوين بطريقة نظرية أكثر منها تطبيقية وهذا على عكس ما يحدث بداخل المؤسسة وبمركز العمل ويطرح التكوين خارج المؤسسة عدة مشاكل إذ يجب تسريح العمال مؤقتا لمتابعة التكوين وربما استخلافهم بعمال مؤقتين وهذا ليس سهلا دائما إذ قد تجد المؤسسة صعوبات في

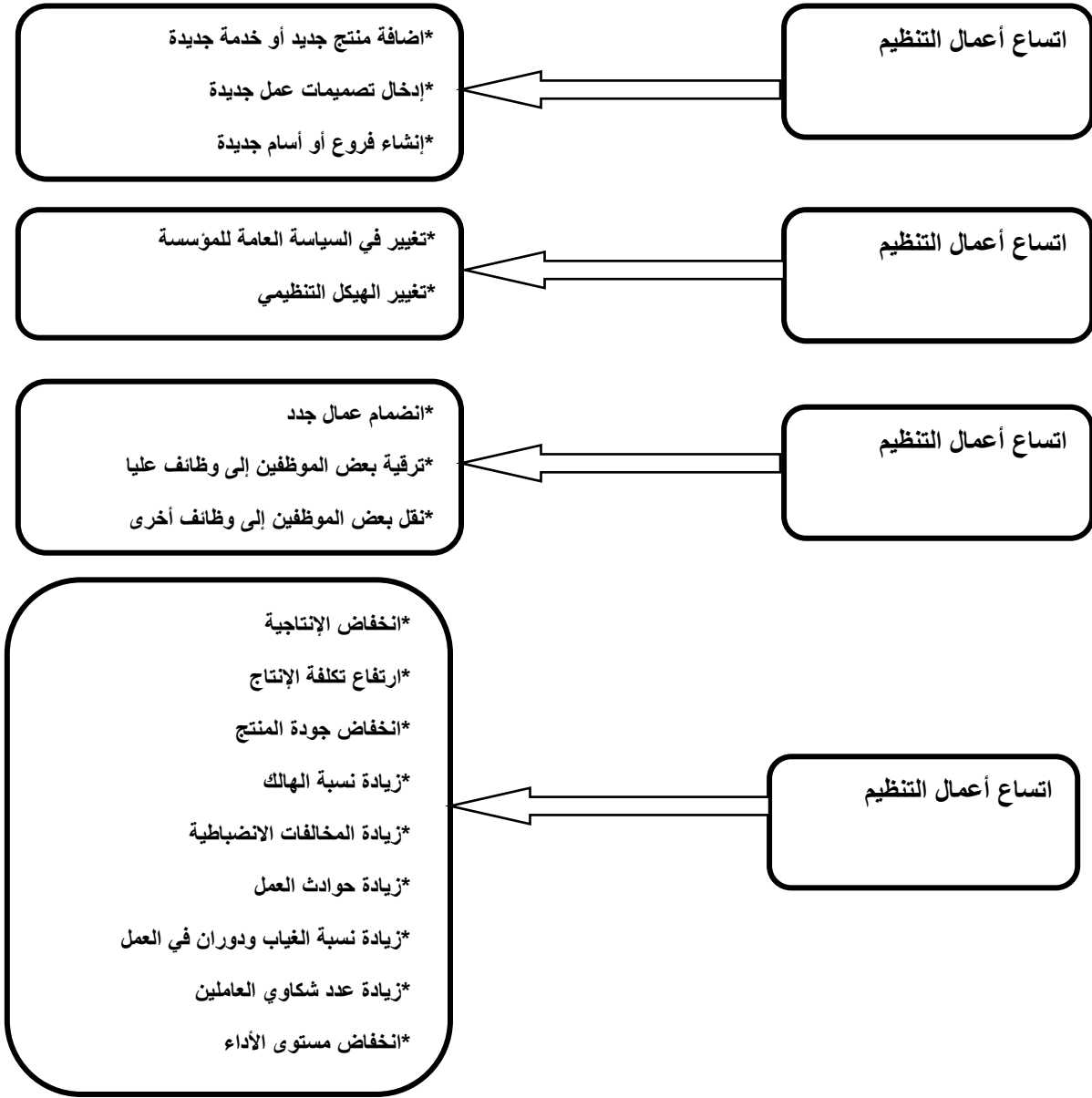
1-ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1996، ص 287.

2-عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص 188.

استخدام عمال مؤهلين كما يجب تنظيم تنقل العمال خاصة إذا كان مكان التكوين بعيدا عن المؤسسة مما يتطلب نفقات في النقل والإيواء وهذه كلها نفقات تتحملها المؤسسة دون أن يكون عائد التكوين مضمونا ومثله مثل التكوين داخل المؤسسة إذ لم يرتبط التكوين خارج المؤسسة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو إذا كان يفتقر إلى أهداف محددة وواضحة أو لم يتم التخطيط له في غياب اهتمام الإدارة العليا بالتكوين إذ التكوين خارج المؤسسة سيثبت عدم فعاليته رغم ارتفاع تكاليفه<sup>1</sup>.

1- عبد الكريم بوحفص: المرجع نفسه، ص 189.

8 الأسباب والمؤشرات الداعية إلى التكوين:



المصدر: عن مدحت محمود أبو النصر (2007) حدد مركز الخبرات المهنية لإدارة (بيمك) عددا من الأساليب والمؤشرات الداعية للتكوين موضحة في الشكل<sup>1</sup>

1- عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص161.

9- أهمية التكوين أهدافه محدداته ومجالاته:

9-1- أهمية التكوين:

للتكوين أهمية كبيرة نذكر منها<sup>1</sup>:

- يحسن أداء الفرد وينعكس ذلك على كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت.

- من خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة فمن خلال نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

- التكوين يقلل الحاجة إلى الإشراف فالعامل المكون الذي يعني بإنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المؤسسة.

- يحسن التكوين خدمات المؤسسة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المؤسسة وعملائها.

- يعمل التكوين على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة واكتسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع العامل المكون يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة على إنتاجها فيدفعها ذلك إلى مكافأة أما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى.

9-2- أهداف التكوين:

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني في تحديد أهدافه بدقة ووضوح لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو بالفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف.

- **الأهداف العامة للتكوين:** يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني وهي:

1- محمد فالج صالح: إدارة الموارد البشرية دار الحامد للنشر، الأردن، 2004، ص 102.

-الأهداف الإدارية:

ويعني هذا النوع من الأهداف خدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة:

أ-تخفيف العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين يتم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع المكونين كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين وذلك ثقة في قدراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

ب-تحقيق المرونة والاستقرار: ويقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف.

-الأهداف الفنية: يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية للمؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للمعدات التي تستخدمها أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها أو بالنسبة للمنتج ومن أهم هذه الأهداف<sup>1</sup>:

أ-تخفيض صيانة الآلات وإصلاحها.

ب-تخفيض حوادث العمل.

ج-التقليل من نسبة العائد أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة الحوادث والمواد التالفة لأن العامل المكون يكون أقدر على استعمال المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

-الأهداف الاقتصادية والاجتماعية: أن تحقيق هذه الأهداف يؤدي بالنهاية للنواحي الاقتصادية للمؤسسة وكذلك عن طريق القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح بالمؤسسة وضمان البقاء في السوق وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما ينتجه التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين ويمكن صياغة هذه الأهداف وهي<sup>2</sup>:

أ-زيادة الكفاية الإنتاجية.

ب- ارتفاع الأرباح.

1-عاطف محمد علي: إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية، 1996، ص 282.

2-صلاح الشنواي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 1987، ص 139.

ج-زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة.

د-رفع معنويات الأفراد.

### 9-2- الأهداف المرحلية للتكوين:

حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي سبق التحدث عنها من إدارية وفنية واقتصادية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية وتمثل في:

#### -الأهداف العادية:

أ-تكوين العمال الجدد بتمكينهم من الإلمام بظروف العمل.

ب-تكوين رؤساء أو مشرفين للعمال على تطبيق أساليب جديدة.

ج-إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد.

-أهداف حل المشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة<sup>1</sup>.

### 9-3-مجالات التكوين:

-التدريب على العمل للأفراد وإعادة تدريب الأفراد القدامى:

الغرض الأول للتدريب على العمل بالنسبة للأفراد القدامى هو الوصول بهم إلى درجة من المعرفة والمهارة.

تتماشى مع المستوى المرغوب فيه وبمضي المدة واستمرار الفرد في خدمة المشروع فإنه يحتاج أيضا إلى التدريب إذ يعطيه المزيد من المعرفة ويتيح له فرصة الحصول على مهارات جديدة وذلك يساعد على تدريب الفرد للقيام بفعالية أكبر مما يؤهله للشغل في مراكز أخرى أعلى وقد احتلت برامج إعادة التكوين في الصناعة أهمية خاصة بعد أن أصبح عدد المشروعات الصناعية التي تدخل الآلية في عملياتها في ازدياد مستمر<sup>2</sup>.

1-علي السلمي، ساطع أرسلان:تحديد الاحتياجات التكوينية،المنظمة للعلوم الإدارية،الأردن، 1974، ص 16.

2-صلاح الشنواي: المرجع نفسه، ص 140.

كما لا تقوم برامج إعادة التكوين لغرض تعليم العمال عدديي المهارة أو متوسطي المهارة فقط أعمالا جديدة باعتبار أنهم أول من يتعرضون للبطالة عند إدخال الآلية وما تتطلبه من إمتاع جديدة من المهارة كما أنه بتطوير معدات الإنتاج بحيث أصبحت أكثر تعقيدا وزيادة استخدام الأجهزة المتقدمة أصبحت متاحة لهم.

#### -التدريب الإشرافي والإداري:

تضع الكثير من المشروعات الكبيرة برامج خاصة بتدريب المشرفين والمدربين وأيضا الأفراد الذين يجري إعدادهم لاحتلال مراكز في المستويات الأعلى ومن المعترف به أن الأفراد الذين ارتقوا إلى أعلى السلم التنظيمي في المشروع فإنهم يصبحون في حاجة إلى زيادة وتنمية قدراتهم الشخصية في بعض المجالات التي تحتاج إليها تلك المستويات مثل اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية

#### -التدريب على الأمن:

ازداد اهتمام المشروعات الصناعية بتدريب العمال على وسائل الأمن المساهمة والتعاون مع المشروع في توفير ظروف الأمن داخل المصانع والمكاتب وبهذا النوع من التكوين يزداد وعي الأفراد واتجاه الأمن كما يمكن أن تمتد البرامج الخاصة بهذه الناحية لترشد العامل ليس فقط إلى توفير الأمن وحماية نفسه وهو داخل المصنع وفي محيط العمل وإنما أيضا وهو خارج المصانع كتوعيته مثلا من حوادث السيارات وغير ذلك من الأخطار التي يتعرض لها.

#### -التكوين لتعليم الأفراد وتثقيفهم:

ليس التكوين مطلوبا عن الأعمال التي يقوم بها الفرد ولكن بعض المشروعات وبدور يشبه دور المؤسسات التعليمية فتقدم لأفرادها دروسا في مجالات علمية وثقافية مثل العلوم الإنسانية والاقتصادية والتاريخية ولا يستفيد من هذا التدريب الفرد فقط وإنما من المتوقع أن يستفيد منها أيضا المشروع بطريقة غير مباشرة وكنتيجة لزيادة المعرفة لدى الفرد وإشباع أفق تفكيره وما ذلك من الانعكاسات على أدائهم ولعل كل شخص منا يتساءل عن نقطة هامة في الموضوع ألا وهي التكوين مسؤولية من؟ عندما ترسم السياسات الخاصة بالتكوين فإنها تأخذ في الاعتبار أن التكوين هو مسؤوليته كل مدير ومشرف في المشروع ونجد في المشروعات المتوسطة أقسام إدارة شؤون الأفراد وفي المشروعات الكبيرة تكون هناك إدارات لشؤون الأفراد تتبعها أقسام للتكوين أي أن وجود أقسام متخصصة للتكوين يتوقف على حجم المشروعات المتقدمة.

محددات التكوين:

1- المحددات البيئية:

يمثل التنوع وعدم التجانس والاستقرار بعدين تقليديين من أبعاد البيئة الخارجية للمنظمة لذلك فإنه من المنطق افتراض أن لهذين البعدين تأثير الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد ومع أن المنظمة تحاول أن تغطي احتياجاتها الموضوعية من التكوين فإن هذين البعدين أيضا سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المنظمة ففي البيئة التي تتسم بعدم التجانس فالأفراد وخاصة هؤلاء الأفراد الذين يتعاملون مع أطراف خارج المنظمة سوف يحتاجون لتنمية قواعد وأسس أكبر للمعرفة لكن يتكيفون مع التنوع الخارجي الذي يواجهه المنظمة ومن ثم فإن التنوع وعدم التجانس يساهم في زيادة مقدار التدريب المطلوب ويمكن أن توفر التعلم المطلوب أحدث هذا التكيف من خلال التكوين أو التعلم من خلال الممارسة الفعلية أي بطريقة غير رسمية ولكن هذه الظروف البيئية المتنوعة وغير المتجانسة قد تحتاج لبعض البرامج الرسمية للتكوين سواء للعاملين الجدد أو القدامى.

واستقرار البيئة مهم في هذا السياق لأن مقدار المعرفة المطلوبة من خلال وقت محدد يمكن النظر إليها على أنها دالة بمعدل التغيير البيئي وهذا بدوره التدريب في المنظمة و ثم يمكن افتراض:

\* كلما زادت المنافسة وزادت اعتماد المنظمة على أسس جودة المنتج كلما زادت الأنشطة التكوينية.

\* كلما زادت المنافسة وزاد اعتمادها على الابتكار في المنتجات كلما زادت الأنشطة الإنتاجية.

\* كلما زادت المنافسة في جانب طلب سوق العمل الذي يستقطب من المنظمة أفراد كلما زادت المنظمة من أنشطتها التكوينية.

2- المحددات التنظيمية:

يؤثر المركز المالي والاقتصادي للمنظمة على المبالغ التي تنفقها على الاستثمار وفي تنمية مواردها البشرية بصفة عامة وعلى مجال الأنشطة التكوينية بصفة خاصة وقد يرجع السبب في هذا الإنفاق على أن التدريب لم يلقي نفس الاهتمام الذي يلقاه الاستثمار في الموارد المادية الأخرى وأيضا الإنفاق على التدريب يزيد أو ينخفض وفقا لمدى قوة المركز المالي للمنظمة والسيولة والتدفق المالي في الفترات المختلفة وعلى هذا يمكن افتراض الاتي 1:

1-راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 274-280

\*كلما زادت ربحية المنظمة كلما زادت الأنشطة التدريبية.

\*كلما زادت الاحتياطات المالية للمنظمة كلما زادت الأنشطة التدريبية.

أما بالنسبة لبقية الجوانب المختلفة للمنظمة وعلاقتها بالتدريب يمكن افتراض ما يلي:

\*المنظمات التي يكون لديها تنمية الموارد البشرية تكون أنشطة التدريب فيها أكثر من الأنشطة التدريبية الموجودة بالمنظمات التي ليست لها المهارات المنخفضة.

\*كلما كان نمط القيادة السائد بين المديرين كلما زادت الأنشطة التدريبية.

\*كلما كانت دورة حياة مهارات ومعارف الأفراد في المنظمة قصيرة كلما زادت الأنشطة التدريبية.

\*يتوقع انخفاض حجم النشاط التدريبي كلما زادت نسبة الأفراد كبار السن بالمنظمة.

## 10- كيفية تصميم برنامج التكوين:

### 10-1- الاحتياجات التكوينية:

يمكن تعريف الحاجة إلى التكوين بكل بساطة على أنها الفارق الموجود بين القدرات والسلوكيات لأداء مهمة أو التحكم في منصب وبين القدرات والسلوكيات الفعلية التي يمتلكها الفرد الذي يعمل في هذا المنصب في فترة معينة ومنها فإن الحاجة إلى التكوين هي حين يشعر العامل أو المؤسسة بأن هناك نقص في الأداء أو في السلوك أو النقص هو ما يعبر عنه بالحاجة إلى التكوين أو الاحتياجات التكوينية<sup>1</sup>.

### 10-2- أنواع الحاجات التكوينية:

أ- الحاجة الفردية إلى التكوين: هي عندما يشعر العامل بمشكلة تواجهه أثناء عمله كفرد داخل المؤسسة في هذه الحالة يقترب الفرد من المشرف عليه ليحدد حلا لهذا النقص داخل المنصب.

ب- الحاجة الجماعية إلى التكوين: فهي مشكلة تواجه فريقا من العمال أو عمالا يعملون على نفس المناصب المتشابهة وحين تشعر المؤسسة بذلك فإنها تبادر إلى حل المشكلة والاهتمام بهذا الفارق قصد تقليصه أو التخلص منه تماما عبر عملية التكوين وهنا نشير إلى أن التكوين قد يكون أما مبادرة فردية من العامل أو مبادرة من المؤسسة.

1- محمد مسلم: مدخل إلى علم نفس العمل، دار قرطبة، ط1، 2007، ص 97-98.

ج-المبادرة الفردية: وهذا يتم حين يستطيع العامل التعرف على التكوين على أنه الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف أو حل المشكلة فيعمل من خلال التكوين على تقليص الفارق أو القضاء عليه وهي مبادرة فردية توافق عليها المؤسسة وفي هذه الحالة تكون الأهداف على الشكل التالي:

\*تحسين التكيف مع مركز العمل الذي يشغله الفرد.

\*التطلع إلى مركز متشابه ولكنه أحسن.

\*اكتساب معارف جديدة.

\*تطوير معارف علمية.

### 3-10-تخطيط الاحتياجات التكوينية:

لكي يكون التخطيط فعالا فإنه لا بد أن تصاحبه دراسات وبحوث مستمرة إذ يتطلب التعرف على الحاجة إلى التكوين القيام باقتضاءات. دقيقة ومنظمة ونظرا لأن أغلبية المشروعات لا تقوم بمثل هذه الدراسات وبالتالي تصبح برامج التكوين دون أن نعرف بدقة على احتياجاتها فتكون النتيجة تصبح الجهود المبذولة غير فعالة كما تضع وتبتدد النفقات التي تنطوي عليها برامج التكوين.

إذ يجب التفكير مقدما وذلك بالتعرف على وجود حاجة إلى التدريب وعلى متطلبات التكوين سواء كان على مستوى المشروع ككل أو على مستوى أحد أجزاء المشروع وشمل الدراسات المطلوبة قبل البدء ببرامج التكوين الجوانب الآتية<sup>1</sup>:

-تحليل التنظيم: لغرض التعرف على أجواء التنظيم التي تحتاج إلى التدريب وإمكانية القيام بالتكوين المطلوب.

- تحليل العمليات: لغرض تحديد محتوى التكوين على ضوء ما يجب أن يقوم به الأفراد وأداء الأعمال المطلوبة منهم بشكل فعال.

-تحليل الأفراد: لغرض تحديد المهارات والحرفة والميول التي يجب تنميتها في الأفراد وحتى يمكنهم أداء الأعمال المطلوبة مهم بشكل فعال.

1-صلاح الشنواي: مرجع سابق، ص 193.

## 11-تصميم وبناء برامج التكوين:

**11-1-تصميم المنهج التكويني:** تعتمد العملية التكوينية أساسا على الهدف الذي قامت من أجله والانصراف عن هذا الهدف يلغي من التكوين ومن أجل الوصول إلى الهدف يجب توفير أدوات توضيحية ووسائل تساعد على بناء نموذج للعملية التعليمية وتصميم المنهج التكويني الذي يساهم في تحقيق الأهداف التكوينية تعود ضرورة تصميم المنهج التكويني إلى جملة من العوامل.

أ- إمكانية لجوء المنظمة إلى طلب خدمة تكوينية لا تتوافق مع احتياجاتها وواقعها والمناخ التنظيمي السائد، مما يعد مضيعة للموارد الإمكانية وما يولده من إحساس بعدم جدوى التكوين.

ب- ميل المتكويين إلى تكوين مادة تكوينية معينة يرون أنها تجلب اهتمام المتكويين مما يدفعهم إلى تكويينهم بغض النظر عن التصميم أو الموضوع وبهذا فإنه يتم إرضاء المتكويين على حساب البرنامج.

ج- أن وجود مناهج تدريبي صارم يساهم في ضبط مقاومة بعض المتكويين هذه المقاومة التي قد تتبع إحساسهم بأن هذا التصميم يسلبهم حقهم<sup>1</sup>.

## 11-2-تصميم البرامج التكوينية:

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بصورة دقيقة وتشخيص الأهداف واختيار الأفراد المراد تكويينهم وكذا اختبار هيئة التكوين تبدأ عملية تصميم البرنامج التكويني وفق سياسة تسعى إلى تحقيق أهداف التكوين وتنوع البرامج التكوينية تبعا لهذه الأهداف وكذا إلى نوع المنظمة واحتياجاتها ونشاطاتها<sup>2</sup>.

## 11-3-أنواع البرامج التكوينية:

أ/برامج التكوين التوجيهية: وتكون هذه البرامج موجهة بالأساس للأفراد الجدد الذين يتم اختيارهم للتوظيف في المنظمة، وتهدف إلى إحاطة الموظف بكل نواحي العمل من واجباته، مهامه، مسؤولياته، وصلاحياته وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف في بداية التحاقه بالمنظمة على أدائه واتجاهاته النفسية لمدة طويلة خلال وجوده.

1-نزينة بوعود: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، حالة مركب المحركات والاجراءات، رسالة ماجستير، أشرف عبد الوهاب تمام، فرع تسيير المؤسسات، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2001-2002، ص 85.

2-سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر الأردن، ط2، 2006، ص 192.

ب/برامج التكوين أثناء الوظيفة: تعد البرامج التكوينية الوظيفية أثناء الوظيفة الأكثر شمولاً وممارسة من طرف المؤسسات وهذا يرجع إلى سهولتها وقلة النفقات على تنفيذها والذي يتم بطريقتين:

-التكوين عن طريق الرئيس المباشر، حيث يتم تنفيذ البرنامج التكويني في المكان نفسه الذي يقوم به الفرد بأداء وظيفة أي في بيئته المادية والمعنوية.

-التكوين عن طريق أحد الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة والذي تتوفر لديهم المهارة والقدرة والمعرفة والتي تجعله قادراً على إيصال خبرته إلى الآخرين.

ج/برامج التكوين العلاجية: وتلجأ إدارة الموارد البشرية إلى هذا النوع من البرامج إلى عدة أسباب:

-انحراف العامل عن الطرق الصحيحة في أداء الوظيفة.

-تدني مستوى أدائه وعدم تحقيقه للأداء المطلوب.

-إمكانية المنظمة تطوير الوسائل وأدوات العمل لديها تماشياً مع متطلبات المنافسة التكنولوجية مما يساعد على التغيير في أداء العمال أنفسهم.

د/برامج التكوين من أجل الترقية: تتعلق هذه البرامج أساساً بالمسار الوظيفي للفرد حيث تتيح له

الفرصة لتعلم العديد من المهارات وقدرات الوظائف الأعلى والتي يراد أن يرتقي إليها لاحقاً.

**4-11- بناء البرنامج التكويني:** إن العملية التكوينية تمثل ترجمة للأهداف التكوينية وكل هدف يمثل تلبية

لاحتياج تكويني، وبالتالي يؤدي تصميم البرنامج التكويني إلى سد الاحتياجات التكوينية وتتمثل عناصر البرنامج التكويني في:

-إطار موضوعات التكوين أو المادة التكوينية المراد تعليمها والتي لا يجب أن تكون تقليدية أو مأخوذة

عن برامج سابقة بل يجب أن تكون مستمدة من واقع وبيئة المنظمة واحتياجاتها وحتى ثقافتها.

-اعتماد الأساليب التكوينية المناسبة المتوافقة مع المواد التكوينية.

-اختيار الجدول الزمني لتنفيذ عنصر مبالغاً أو مطولاً في تنفيذ عنصر آخر بل يجب أن يكون متوازناً في

الاهتمام بجميع العناصر.

-الفئة المستهدفة من البرنامج المتكون<sup>1</sup>.

**11-4-إعداد الموضوعات التكوينية:** عن القصد من تحديد الموضوعات التكوينية هو الاتفاق حول البرنامج التكويني أو المادة العلمية ويكون هذا الاتفاق مبنيًا في الأساس على إجراء التحليل السابق ويعني ذلك تحليل الاحتياجات التكوينية ثم تحديد أهداف التكوين وتحتوي موضوع أي برنامج تكويني على:

-المعلومات والمعارف المتعلقة بالوظيفة أو النشاط والجو التنظيمي.

-المهارات والطرق والأساليب المراد استخدامها وآلية استخدامها الصحيحة من أجل تطوير الأداء وتحسينه.

وتشمل الموضوعات والمعارف في الموضوع التكويني على جملة المفاهيم والمبادئ الأساسية ومثال ذلك الموارد مجمعة المفاهيم والمبادئ والنظريات التي عاجلت موضوع إدارة الموارد البشرية وعرض الاتجاهات والأنظمة والأساليب الحديثة المتقدمة في إدارة الموارد البشرية وبالتالي يجب على القائم بالتكوين إعطاء مفاهيم إدارة الموارد البشرية والوظائف والأدوار المتعلقة بها كتحليل الوظائف وتخطيط الموارد والاستقطاب وعملية الاختيار ثم تقييم وحل المشكلات والتنمية والتطوير بالإضافة إلى التعريف بنظام الأجور والحوافز. أما بالنسبة للأساليب والطرق والمهارات يمكن أن يتضمن الموضوع التكويني طرق وأساليب تحليل الوظائف و كفاءات تقييم الأداء وربطها بالحوافز والأجور وبهذا لا يتم التركيز على الجانب الفكري والنظري فقط ولكن الاهتمام يكون موجهًا على الإجراءات العلمية في تسيير الموارد البشرية وكمحصلة لاختلاف موضوع التدريب في الأسلوب المتبع ويربط إعداد المواد العلمية ومراعاة النتائج المنطقية في عرضها.

**11-5-تحديد درجات العمق والتحول في البرنامج التكويني:** يقصد بدرجة العمق في عرض البرنامج التكويني المدى الذي يذهب إليه البرنامج التكويني في توضيح الأصول النظرية أو الفلسفية للموضوع.

1- سهيلة محمد عباس: المرجع نفسه، ص 194-195.

**11-6-** إعداد المادة العلمية للموضوع التكويني: المقصود بالمادة التكوينية مجموعة المعلومات والمفاهيم والحقائق والأمثلة والنماذج العلمية التي بإمكانها أن تشرح موضوعا معينا.

**11-7-** التابع المنطقي للموضوعات في البرنامج التكويني: تشتد فكرة التابع المنطقي للموضوعات في البرنامج التكويني على إتباع البرنامج وحدة متكاملة تنقسم إلى وحدات مترابطة ترابطا منطقيًا والذي يؤدي بالتكامل في الأثر المطلوب من هذه الوحدات التكوينية.

## 12-الخطبة التكوينية:

### 12-1-تنفيذ البرنامج التكويني:

أ-تحديد أساليب تنفيذ البرنامج التكويني يعبر الأسلوب التكويني عن الطريقة أو الوسيلة المستخدمة لنقل المادة التركيبية من المدرب إلى المتدرب وغالبا تصنف الطرق التكوينية إلى مجموعتين أساسيتين:

#### 12-1-1-التكوين على رأس المال:

يكون هذا الأسلوب في الغالب موجها إلى المستويات الوظيفية دون العليا ويتميز هذا الأسلوب بالواقعية إذا يتم على العمل الفعلي بإشراف المدرب أو المشرف بطريقة مباشرة وقد يتخذ هذا الأسلوب صورا أهمها:

أ-أسلوب دوران العمل: يهدف هذا الأسلوب إلى إلحاق الموظف بعدد من الوظائف في فترات زمنية قصيرة من أجل إكسابه معرفة في أعمال مختلفة داخل المنظمة وهذا الأسلوب لا يساعد فقط على زيادة خبرته وإنما يمكنه من التعرف على نوعية الوظيفة التي يفضلها.

ب-التكوين من خلال إعداد البديل: في هذا الأسلوب يقوم المتكون بالعمل مباشرة مع رئيسه المباشر وبالتالي يصبح هذا الرئيس هو المسؤول عن التكوين ويستخدم هذا الأسلوب غالبا التكوين لتكوين العاملين في المجالات الفنية والتقنية حيث يقوم المشرف بالقيام بخطوات العمل أمام المتكون الذي يقوم بدوره بأدائه<sup>1</sup>

1-عبد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصبار: إدارة الموارد البشرية في القرن 21 دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 326.

ج- أسلوب التوسع الوظيفي: يكون هذا الأسلوب مكملًا للأسلوب دوران العمل ومن أجل اكتساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله فقد تستند إليه واجبات أو مسؤوليات أو مهام إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات خارجة عن نطاق وظيفته وإنما مشتقة من وظائف أخرى.

**2-1-12- أساليب التكوين خارج العمل:** يعتمد التكوين الذي يكون في مكان تنفيذ العمل الفعلي أساليب يمكن أن يطلق عليها اصطلاحاً أساليب التكوين خارج المنظمة وتتميز هذه الأساليب بالمرونة المتوفرة خارج المنطقة وقدرة المدربين في التحكم بالمواقف التكوينية وتشمل هذه الأساليب على المحاضرة دراسة الحالة المحاكاة تدريب الحاسوبية.

### 2-12- تقييم العملية التكوينية

تعتبر عملية تقييم البرنامج من أهم مراحل العملية التكوينية وأكثرها صعوبة وتعقيداً فمن خلالها فقط يمكن تحديد مستوى التغيرات التي يقصد تحقيقها وذلك أن خبرة تنمية الموارد البشرية في المنظمة مطالبون أيضاً بإثبات فوائد عائدات العملية التكوينية من خلال أدلة وإحصائيات وأرقام تكون دليلاً عن متابعة هذا البرنامج ووسيلة تأكيد من مدى تحقيقه للأهداف وانحرافه عنها.

### 2-12-1 مفهوم تقييم العملية التكوينية:

يقصد بتقييم برنامج التكوين أنه تلك العملية التي يستند إليها المشرفين على البرنامج والتي تهدف إلى الوصف الدقيق لمستويات الأفراد بعد إخضاعهم لعملية التكوين والتي يمكن من خلالها الحكم بموضوعية على مدى نجاح المؤسسة في الوصول إلى الأهداف التي كانت قد سطرها لتتجاوز تلك النقائص والمشاكل التي تحد من قدرات أداء الأفراد للمهام الموكلة إليهم وأن تقييم التكوين هو عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التكوينية ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها فالتقييم هو قياس مدى تحقيق البرامج التكوينية للأهداف المقررة في خطة التكوين وهذا من أجل تطوير هذه البرامج حتى تلبى الاحتياجات التكوينية.

### 2-2-12- أهداف عملية التقييم:

إن عملية التقييم لا يمكن أن تكون ذات فائدة إلا إذا كانت لها أهداف مسبقاً أسست من أجلها والتي يفترض أن تتمثل في:

\*تحديد موطن القصور والقوة في البرنامج التكويني.

\*اكتساب التحسينات التي يمكن إدخالها على البرنامج فقط أي ما توصلت إليه عملية التقييم.

\* التعرف على جملة الفوائد المباشرة وغير المباشرة والتي ستعود على مختلف المستويات الوظيفية وإدارتها نتيجة مشاركة أفرادها في العملية التكوينية.

\* مساندة أصحاب القرار في المنظمة والقائمين على التكوين بتزويدهم بالمعلومات التي تساهم في اتخاذ قرار يمكن تبديل البرنامج التكويني بشكل مستمر.

\* مساعدة المدرب على تحسين البرامج متى كان ذلك ضروريا.

\* اختيار مدى مصداقية ووضوح الاستبيانات والأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط التكويني.

\* التعرف على فائدة التكوين من خلال مساهمة المتكويين في تطبيق الخبرات والمهارات التي اكتسبوها وتعلموها في مجال أعمالهم.

\* تحديد ما إذا كان هناك عائد على الاستثمار الذي قد يكون عائدا ماديا من خلال ما بذل من مجهود تكويني<sup>1</sup>.

### 13-مراحل تقييم العملية التكوينية:

هناك جملة المراحل التي تتبعها العملية التكوينية والمتمثلة في مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تصميم البرنامج التكويني ثم مرحلة تنفيذ البرنامج وفي الأخير مرحلة تقييم البرنامج التكويني فإن عملية التقييم يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل:

**1-13-مرحلة ما قبل التكوين:** ويمكن أن تشمل هذه المرحلة تحديد البيانات التكوينية وكذا تصميم البرنامج التكويني.

**1-1-13-تقييم الاحتياجات التكوينية:** حيث تقوم خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياج التكويني على مستوى المنظمة وذلك بإتباع جملة من المعايير والمقاييس التي تحدد بدقة مدى الحاجة إلى التكوين وارتباطها بأهداف وسياسات ونشاطات المنظمة كما يمكن أن تشمل تقييم الاحتياجات على المستوى الوظيفي أو النشاط وذلك لتحليل التوافق بين الحاجة إلى التكوين ومسؤوليات وصلاحيات ونشاطات مهام الوظيفة محل التطوير أو التكوين بالإضافة إلى حاجات التقييم الاحتياج التكويني على مستوى الفرد ومدى استعداداته ومؤهلاته واتجاهاته لتوافقها مع الحاجة إلى التكوين.

1-سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، مصر، دار وائل للنشر، ط1999، ص 120.

**13-1-2-تقييم تصميم البرنامج التكويني:** وذلك من خلال تقييم وتصميم موضوعات المنهج التكويني ومدى مراعاتها للأوليات وعدم إغفال أي مادة أو موضوع قد يكون ضروري بالإضافة إلى كفاية التوقيت المخصص لكل موضوع ومراجعة أسلوب التكوين الذي تم اختياره من أجل تقديم هذه المادة ومدى ملاءمته لمستوى المتكويين وكذا مراعاة قضية التسلسل المنطقي للمواضيع والتدرج في بناء المادة العلمية والتنويع في عرضها.

**13-2-مرحلة تنفيذ التكوين:** خلال هذه المرحلة يمكن تقسيم العملية التكوينية من خلال عاملان:

**13-2-1-تقييم تنفيذ البرنامج التكويني:** وتشمل عملية التقييم الوسائل المستخدمة في البرنامج التكويني وكذا الطرق والتقنيات المستخدمة ويكون من خلال قيام مدير البرنامج بالإشراف على متابعة تنفيذ البرنامج التكويني وذلك بالكشف عن المؤشرات الرئيسية التي سيتابع طبقاً لها البرنامج هذه المؤشرات التي قد تتمثل في مدى استكمال التحضيرات البشرية والنفسية لعقد البرنامج وما مدى استجابته المادة العلمية المقدمة للمتدربين بالإضافة إلى اكتشاف مدى نجاح أساليب التكوين في جذب اهتمام المتكويين وكيفية تفاعلهم معها وما إذا كانت هذه الوسائل تساهم فعلاً في إيصال المادة العلمية بطريقة صحيحة للمتكويين ومدى فهمهم واستيعابهم لها وعلى مدير البرنامج أيضاً التأكيد من تغطية جميع الموضوعات المصممة للدورة التكوينية<sup>1</sup>.

**13-2-2-تقييم المدربين أثناء تنفيذ البرنامج:** إن مهمة متابعة المكويين أثناء تنفيذ البرنامج التكويني يعني بها مدير البرنامج والذي لا يمكنه القيام بها إلا إذا استطاع التأكيد من العوامل التالية:

-مدى خبرتهم بمسائل التكوين.

-صحة المعلومات التي حصلت عليها المنظمة والمتعلقة بهم قبل تنفيذ البرنامج.

-توفرهم على الشخصية القوية والمؤثرة في التكوين.

-مدى جديتهم واحترامهم لمواعيد التكوين.

-ويتم التأكيد من هذه الأمور من خلال الملاحظة الشخصية والدورية من قبل مدير البرنامج أو من خلال استطلاع انطباعات التكوين.

1-عبد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصبار: مرجع نفسه، ص 112.

### 13-3-مرحلة ما بعد تنفيذ البرنامج التكويني:

تأتي أهمية تقييم أثر التكوين من أن هدف العملية التكوينية ككل هو في النهاية الرفع من أداء العاملين وبالتالي مخرجات المنظمة وعليه فإن التعرف على نتائج التكوين التطبيقية والواقعية في ميدان العمل من خلال ترجمة ذلك النقل للمهارات والمعارف والسلوكيات إلى نتائج وممارسات يمكن ملاحظتها وقياس لأثرها والذي يتم من خلال التركيز على المعايير السلوكية المتعلقة بالأداء الفعلي للموظف بعد انقضاء البرنامج التكويني واكتشاف التغيير في أدائه وسلوكه ويعتبر المعيار السلوكي من أهم المعايير لقياس أثر التكوين على اعتبار أن الهدف الأول للتكوين هو التغيير في سلوك المتكون بالإيجاب.

**13-3-1-تصميم أدوات التقييم:** أن عملية التصميم الصحيحة لأي برنامج تكويني يشترط فيها بالأساس توفر الأدوات السليمة والمدروسة لأجراء هذه العملية وأداء التقييم هي شكل عام الوسيلة التي يتم من خلالها جمع البيانات عند مراحل التخطيط والتصميم والتنفيذ للبرنامج التكويني وتتعدد وتنوع أدوات التقييم بتنوع أهداف البرنامج التكويني والتي يمكن حصرها فيما يلي:

-المقابلات.

-الاستبيانات.

-الملاحظات.

-الاختبارات.

### 13-3-2-شروط جودة أداء التقييم: ترتبط فعالية أداة التقييم بعملية من الشروط أهمها:

-المصدقية:

إن مصداقية أداة التقييم تعني مدى قدرتها على قياس ما أريد لها أن تقيسه ويطلق على الدرجة التي تؤدي فيها الأداة وظيفتها بالشكل الصحيح بالمصدقية النسبية وعليه فإن خبراء تنمية الموارد البشرية يجب أن يلتزموا ويركزوا بشكل على مصداقية الأداة التي هم بصدد استخدامها لقياس وتقييم البرنامج التكويني ويمكن حصر مستويات لتحديد مدى مصداقية الأداة<sup>1</sup>.

1-عبد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصبار: مرجع نفسه، ص 112.

-مصداقية التكوين:

وتتعلق بمدى قدرة أداة على قياس للمتغيرات المراد تحديدها كالقدرات والمهارات وعليه فإنه يجب تحديد جميع أجزاء التكوين بشكل مفصل من أجل تسهيل فهمه ويمكن تأكيد مصداقية التكوين من خلال الارتباط وهذا من أجل تسهيل فهمه ويمكن تأكيد مصداقية التكوين من خلال الارتباط وهذا من خلال استخدام أداة أخرى لقياس نفس التكوين ثم ربط الأدوات معا.

-**مصداقية المحتوى:** ترتبط بمدى تمثيل الأداة لمحتوى البرنامج والمصداقية المنخفضة تعني أن الأداة قد حصرت وشملت جميع موارد البرامج المقدمة.

-**مصداقية التزامن:** والذي يعني توافق نتائج الأداة مع نتائج أدوات أخرى قد تم العمل بها في الوقت نفسه تقريبا لقياس نفس الخصائص.

-**الاعتمادية:** لا يمكن لأي أداة تقييم أن تكون ذات جودة إلا إذا كانت مضمونة وثابتة بحيث يجب أن تعطي قياساتها لمادة أو برامج ما النتائج نفسها تقريبا في فترات زمنية مختلفة نسبيا مثال ذلك القيام باستقصاء للآراء أو استبيانات حول قضية معينة ما على المتكويين ثم اعتيدت العملية نفسها بعد فترة زمنية محددة فإذا كان معامل الارتباط ايجابيا فإن الأداة محل شك والذي قد يعود إلى تغيير في ظروف استخدام الأداة أو الاختلاف في تفسير نتائج الأداة بالإضافة إلى دوافع شخصية المتكويين<sup>1</sup>.

**3-3-13- أدوات التقييم:**

الاستقصاء من أكثر أدوات تقييم البرامج التكوينية استخداما هو الاستبيان أو الاستمارة استطلاع الرأي والتي تحتوي جملة من الفقرات أو الأسئلة المقصودة والتي تحتاج إلى أجوبة حيث يقوم بإعدادها المتخصصون في مجال القياس والتكوين والمكونون والمشرفون وعليه فإن من الضروري إتباع خطوات معينة في تصميم الاستقصاء لتصبح ذات مصداقية وقابلة لاعتماد:

أ-تجميع كافة المعلومات والمواضيع والمواد المدرجة في البرنامج من أجل ابتكار نموذج ويمكن على أساسه طريقة وتجميع الأسئلة في شكل مجموعات تمثل كل مجموعة موضوعا معيناً.

ب-اختيار النوع المناسب للسؤال والذي قد يكون سؤالاً ذو نهاية مفتوحة يترك فيها الاختيار للمجيب أو تصميم قائمة تحتوي عناصر يطلب من المتدرب اختيار احدها.

1-عبد الرحمان توفيق: مرجع سابق، ص 25-26.

- يجب اختيار الأسئلة عن طريق عرضها على مجموعة قد تكون تجريبية وهذا من أجل جمع أكثر قدر من الملاحظات أو الانتقادات حولها.

- **المقابلة:** يمكن القول أن المقابلة من أسسها الأدوات من ناحية الاستعمال فيمكن للمختصين في إدارة الموارد البشرية أو المشرفين أو المكونين إجراؤها ويمكن أن ترشح المعلومات لا يمكن للاستقصاءات الحصول عليها عن طريق عرضها على مجموعة الإجابات المكتوبة والمفيدة فهناك بعض المكونين أكثر صراحة ووضوحا وهو يدلي لمعلوماته وآرائه عن طريق المقابلة كما أنها تكشف عن التغيرات التي تحدث بالسلوك وردود الفعل وكذا النتائج ويندرج تحت عنوان المقابلة نوعين أساسيين وهما:

- **المقابلة المقننة:** وهي تستند على توجيه أسئلة معينة مع هامش ضعيف للانحراف عن الاتجاهات المطلوبة وهي مماثلة في بعض الخصائص الاستقصاء غير أن المقابلة تكون اشمل منه في كثير من الخصائص باعتبارها تفاعلا بين طرفين.

- **المقابلة غير المقننة:** يشترط في هذا النوع من المقابلات أن يكون المحاور ماهرا ومؤهلا للقيام بالمقابلة قد يخرج المعلومات مفيدة على اعتبار أن هذا النوع يقوم على توظيف أسئلة غير محددة سلفا غير أنها تؤدي للحصول على معلومات أكثر تفصيلا وبيانات أكثر وضوحا على اعتبار أن الأسئلة أكثر عمقا.

- **الاختبارات:** هناك العديد من الاختبارات المستخدمة في تنمية الموارد البشرية وتقييم البرنامج منها الاختبارات الشفهية والكتابية والتي يكون استخدامها محصورا جدا في مجال التكوين مقارنة بأنواع أخرى أكثر شيوعا مثل الاختبارات المرجعية والاختبارات القائمة على المعايير واختبارات الأداء.

- **الاختبارات المرجعية:** تقوم هذه الاختبارات على استخدام البيانات والمعطيات المتعلقة ومقارنتها لمعدل إحصائي متوسط.

- **الاختبارات القائمة على المعايير:** وتهدف هذه الاختبارات الموضوعية لقياس الأهداف المحققة لبرامج التكوين قياسا بتقدير ثابتا حدد مسبقا وهذا المعرفة ما إذا كان المكون قد حقق الحد الأدنى من المعايير المطلوبة وليس على القاعدة الأحسن أو الأفضل حيث يتم التركيز على قياس وتحليل أداة المكون مقارنة بأهداف التكوين<sup>1</sup>.

1- حسين أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعاليتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 199.

خلاصة:

أن تكوين العنصر البشري دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة فهو يضمن بقاءها واستمرارها فهذا العنصر البشري وجوده مهم جدا وبدونه لا يمكن بناء أي تنظيم فتقدم الفرد في المؤسسة مرهون ببقائه فيها وبقاؤه دليل على كفايته الإنتاجية وكفايته الإنتاجية متوقفة على خبرته ومدى مهارته ولن يتأتى هذا إلا إذا حصل على تكوين جيد ولتحقيق هذه الأهداف لابد من إعداد برنامج تكويني جيد يناسب كل من الإدارة والعمال كما تم التوصل عند دراسة أساليب التكوين المختلفة المستعملة في التدريب وأن ؟أنسب هذه الأساليب هو أسلوب التدريب من خلال المحاضرات لما له من دور في جعل العمال يستوعبون المعلومات المعطاة لهم من طرف المكون وبهذا يمكن اعتبار هذا الأسلوب من أفضل الطرق التي تتبعها أي مؤسسة وهذا ما يدل على ضرورة الاهتمام بالعنصر أو المورد البشري.

## 14- تطور مفهوم الكفاءة

من النادر أن نحدد تاريخ ميلاد تيار فكري بصفة عامة، خلال السنوات السبعينات في الظروف الاقتصادية الأمريكية وبعدها في أوروبا ظهرت فكرة الكفاءة إذن خلال السنوات الأولى للثورة الصناعية كانت الكفاءة محرك حقيقي للنضال للفائدة الجماعية، المناجنت العلمي، ومبادئ الإنتاج الإجمالي والاختصاص المهني يحددون نجاح المنظمات خاصة والاقتصاد عانة.

هيئة الأسواق العالمية تغيرت كثيرا بعد تطور الأسواق الجديدة في اليابان في غرب شرق آسيا، في إفريقيا وفي الهند، كانت المنظمات الأمريكية والأوربية مؤسسة ومنظمة تنظيما جيدا، وكانت تواجه منافسة حادة فحاولت إيجاد طرق أخرى وعلى طرق أكثر مرونة وتهتم كثيرا بكفاءات الأفراد وأفواج العمل، وتعتبر كعوامل النجاح في إحدى البلدان كالمملكة المتحدة<sup>2</sup>.

بانجلترا "National vocation qualification" قد أعدت معايير تعرف شروط التعيين للوصول إلى تشغيل معين، وتحمل المسؤوليات هذه التأهيلات عرفت لدى العمال لتأسيس قدراتهم لإثبات كفاءة معينة في الأوضاع الواقعية واعتبرت كخيارات للتأهيلات الخبيرة عن طريق التكوين المهني، هذه العمليات اعتمدت على الوصف الدقيق للكفاءات لمختلف الوظائف المختصة، ووضعت اختبارات صارمة لمراقبة العمال إذا كانوا يتجاوبون مع المعايير، وهذا يولد طريقة مندمجة مطبقة في الوظائف اليدوية والتقنية الإدارية والتسرية.

هذه التطورات لاسيما في المملكة المتحدة كانت لها انعكاسات في الولايات المتحدة الأمريكية أين أنشئ في 1994 لجنة مكلفة بوضع وطني لمعايير القدرات والكفاءات. المعايير هي نفسها قاعدة النظام ويختص بتعريف معايير مستويات الكفاءات المطلوبة لتحقيق مهمة أو أداء أو وظيفة ما.

القنصلية الوطنية للتأهيلات للمملكة المتحدة تعرف مفهوم الكفاءة بأنها: "إمكانية توظيف المعلومات المفهومة العملية والفكرية، للوصول إلى نتيجة مرضية لتوظيف عدد هام في العمل".

1- رحيم حسين: التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكر، العدد 07، 2005، ص 174.

2- سمالي محضيه: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة والإقتصادية، إشراف: عبد المجيد قدي، رسالة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 136-137.

جمعية المناجمنت المربكية مكلفة بمكتب مستشارين في المناجمنت "Mcber" وهي جمعية تدري الخاصيات والميزات التي يتميز بها المسيرين الجيدين عن المسيرين المتوسطين، المشروع كان مسير من طرف " Ruchard boyatzis" الذي توصل إلى الفرق بين الاثنين.

التطورات الأمريكية الحديثة في هذا المجال شددت أهمية القدرة على التدريب في المنظمة، والقدرة على اكتساب كفاءات جديدة، إذن التنظيمات المتبعة تركز على مبادئ تسير الكفاءات.

خلال السنوات 20 الأخيرة اكتسبت مؤسسات عديدة خبرة في تعاريف مظاهر الكفاءات، كذلك في التطور ومشاريع التنمية "Assesse ment Centres" لعبت دورا هاما في ظهور مفهوم تسير وتطوير الكفاءات<sup>1</sup>.

### 15-أنواع الكفاءات:

للکفاءات عدة أنواع منها:

#### 1-15-الكفاءة الفردية:

مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة، وفيما يلي عرض للكفاءات التي ينبغي توافرها في الأفراد المثابرة:

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.

د- قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.

- القدرة على اتخاذ القرار وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.

- توظيف المواهب وإرساء العلاقات الجيدة بينهم وإيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي.

- التعامل ايجابي مع المرؤوسين ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.

- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

1-سملاي يحضيه: مرجع سابق ص 137-138.

## 15-2-الكفاءات الإستراتيجية:

إن مفهوم الكفاءات عموما يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع إستراتيجي ما لم تساهم في تكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها ومحيطها ونجاحها بحيث يكون ذلك المر مشروطا بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية.

إن منطق مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يربط بين قدرات المؤسسة في مجال المهارة التقنية والمهارة التسييرية والتسويقية تلك الموارد يمكن تحديدها من خلال مجموع الأصول المادية وغير المادية كالمعارف والقدرات الخاصة بالمؤسسة.

إن المؤسسة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات عبر الزمن، والمنحدرة في بيئتها وتكنولوجيتها، وعملياتها الروتينية والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا للتميز التنافسي حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد هي:

-الموارد المادية(المعدات والتكنولوجيا، والمباني....الخ).

-الموارد البشرية( القدرات، المهارات، والمعرفة، والطاقات الكامنة...الخ).

-الموارد التنظيمية( الهيكلة، ونظام التنسيق، والرقابة...الخ).

إن الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (المعرفة، المهارة، والسلوك) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، في حين أن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، ذلك أن الفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات التعاون تضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة بحيث تؤدي إلى خلق عوامل للتعاهد محققة نتيجة أكبر من نتيجة كل فرد يعمل بمفرده، ومنه يحقق الرهان الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية في الاستعمال الجيد لمجموع كفاءات الأفراد.

## 3-15- الكفاءات التنظيمية:

ترتبط المؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فلقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلاءم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، حيث تكون هناك مركزية في أخذ القرار وهناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد وأخرى تنظيم عضوي يلاءم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والتميز بالمرونة واللامركزية، إن تحولات البيئية التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسة الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية لإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية والجماعية، لأن المؤسسات المتصرفة بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية<sup>1</sup>.

## 4-15- الكفاءات الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية أهم انشغال للمؤسسات المعاصرة، وتنشأ هذه الكفاءات من تآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الإيصال الفعال، الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة للجميع، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة مما يسمح بانتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات وتطوير الكفاءات البشرية باعتباره جهد استثماري يركز على زيادة المعرفة والقدرات لدى جميع الأفراد العاملين، وهذا لتدعيم العناصر السياسية المميزة للكفاءات البشرية، حيث أدخلت مفاهيم جديدة مثل الجودة البشرية والتكنولوجيا البشرية التي تتحكم فيها عناصر التخصص الدقيق ذو الجودة العالية والمشاركة الفعالة للفرد في إدارة التنمية بحيث يكون الإنسان محور جميع العناصر السابقة، ويعد تسيير المعارف نمط جديد في استغلال وتثمين المورد البشري الذي أضحي الآن رهان إستراتيجي بالنسبة للمؤسسات (المنظمات بشكل عام) ويتضمن تسيير المعارف عدة أبعاد الإنتاج، التنظيم، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، رأس المال البشري كمنتج مزدوج المرجع يجمع بين المعارف (الجماعة) والكفاءة (المؤسسة)<sup>2</sup>.

1-www.infpe.edu.dz, publication/private/E.../technologie2.2013/01/06 أطلع عليه يوم

2-سملاي بحضيه: المرجع السابق، ص 138-141.

## 16- أهمية الكفاءات وخصائصها وأهمية تطويرها وأهداف تطوير الكفاءات

### 1-16- أهمية الكفاءات

للكفاءات أهمية كبيرة من خلال المنافع التي تقدمها منها:

- خصوصيات الكفاءة تعطي للمتعاونين نظرة واحدة على ما تنتظره منهم وهذا ما يقلل من الأخطاء في التقييم.

- عند تطبيق تطوير الكفاءات فإن المنظمة تهتم بتطوير معاونيها، هذه العناية بحد ذاتها محفزة.

- جلب خصوصيات الكفاءات في الوظائف تعطي المتعاملين نظرة شاملة على إمكانياتهم المهنية في إطار تنظيمي وعلى الكفاءات التي يتوجب عليهم تطويرها لممارسة وظيفة أخرى.

- المتعاونون يرون العلاقة ما بين كفاءاتهم الخاصة والنتائج المحصل عليها وإسهاماتهم في إنجاز أهداف المؤسسة.

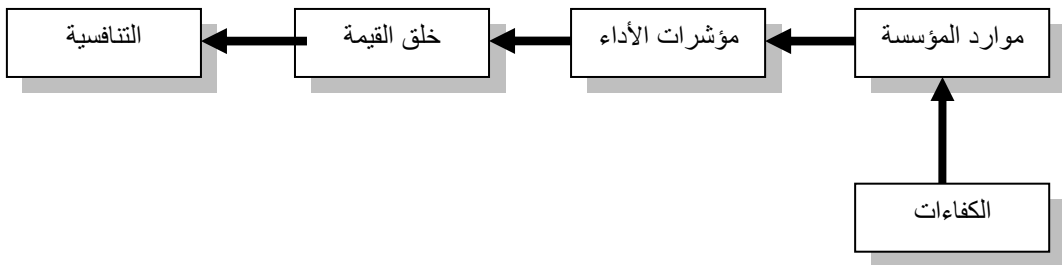
- إن نظام تطوير الكفاءات هو نظام هادف ومفيد في التطبيق<sup>1</sup>.

- زيادة المؤهلات البشرية المعرفية وتدعيم الخبرات التطبيقية.

- رفع القدرات التسييرية وزيادة الفعالية التنظيمية للكفاءات البشرية.

- ونجد أهمية أخرى للكفاءات تتجلى في الشكل التالي:

يوضح الشكل أهمية الكفاءات:



1-رحيم حسين: المرجع السابق، ص 176.

من خلال الشكل نلاحظ أن استغلال موارد المؤسسة بأمثل طريقة يحسن مؤشرات الأداء كالإنتاجية والربحية وتخفيض التكاليف ومن ثم تخفيض الأسعار ورفع الجودة ولكي يتحقق الاستغلال الأمثل لمواردها يتطلب وجود كفاءات بشرية عالية بحكم أنها المورد الوحيد القادر على خلق القيمة (أي توليد منتجات تعادل قيمة أكبر لدى العميل بفضل نوعيتها وأدائها) والتي تحسن التعامل مع مختلف الأوضاع وأداء المهمات بفعالية هذا ما يحسن صورة المؤسسة ويقوي الولاء وإرضاء العمل مؤديا إلى تحقيق التنافسية.

## 16-2- خصائص الكفاءات

- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الدراية (الفنية)<sup>2</sup>.

- هي مفهوم مجرد فالكفاءة غير مرئية ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.

- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

- ليس أصولا بالمعنى المحاسبي كما براءات الاختراع.

- تتقدم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد فاذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل ومن ثمة يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين<sup>3</sup>.

1- مقال أطلع عليه يوم 2013/04/15, pubication/technologie2.pdf, www.infpe.edu.dz

2- عزاوي عمر، مصداقي عبد اللطيف: تأهيل الموارد البشرية في ظل التقنيات والتحديات العالم الاقتصادي الجديد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 129.

3- عزاوي عمر: مرجع سابق، ص 47.

### 16-3- أهمية تطوير الكفاءات

- تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتنمية الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بسبب:
- ازداد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات.
  - مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول البشرية المؤسسة المالية والتكنولوجيا.
  - زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات فالمؤسسات في ظل العمولة لا تعاني من فقر في المعلومات بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية.
  - وتتجلى أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها:
  - انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتهم على تلبية الاحتياجات الضرورية.
  - شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.
  - الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات.
  - الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.
  - الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم<sup>2</sup>.

1-عزاوي عمر:مرجع سابق، ص 47.

2-عبد المجيد قدي، سملاي بحضيه: نحو تنمية إستراتيجية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 10 مارس 2004، ص 127.

#### 16-4- أهداف تطوير الكفاءات

تهدف المؤسسة من خلال تطويرها للكفاءات إلى:

-توافق وتناسق الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة.

-تحسين مردود الاستثمارات كالتكوين.

-دعم تطوير مجرى الحياة المهنية.

-تعليم الأفراد كيفية اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة ودقيقة.

تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة.

-التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه (استغلال وتنمية المهارات المفاوضة..).

-الوصول بالأفراد إلى الشعور بتحقيق طموحاتهم وتحقيق ذواتهم عن طريق مساعدتهم على اكتشاف

وتنمية كفاءاتهم<sup>1</sup>.

#### 16-5-مراحل وعوامل تطوير الكفاءات ومعوقاته

-مراحل تطوير الكفاءات

-المرحلة الأولى:

زيادة التكوين و الرسكلة والتأهيل والتدريب بصفة دائمة ومتواصلة وتعميق فرص البحث داخل المنظمة

لما يتماشى مع اقتصاد المعارف وكذا توظيف علاقات مؤسسية فعالة بين المنظمات.

-المرحلة الثانية:

تحقيق الاستجابة المتناسقة (كما ونوعا وزمنا) للتكوين و الرسكلة والتدريب، وكذا تطوير مناهج وأساليب

إدارة الكفاءات البشرية وكذا إزالة كل المعوقات التي من شأنها عرقلة التطبيق الحسن لإستراتيجية تنمية

الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة.

1-عيسى ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 237.

## -المرحلة الثالثة:

التوسع الكمي لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة من خلال شمولها لكافة المستويات التنظيمية (مدراء، أعوان تحكم، منفذين) حيث تنتشر عمقا عبر جميع الوكالات والفروع، وتمتد طولا لتشمل كافة المصالح و الدوائر، وتتوسع عرضا لتمس كافة المؤهلات العلمية والشهادات الجامعية التي تحملها الكفاءات البشرية في المنظمات الجزائرية<sup>1</sup>.

## -عوامل تطوير الكفاءات

لنجاح برامج تطوير الكفاءات (مهارات خبرات) لا بد من مراعاة مجموعة من العوامل وهي:

-إيماء الإدارة العليا بعملية التطوير وتوفير الأموال اللازمة لشراء المستلزمات الضرورية من معدات وأجهزة حديثة، ووضع البرامج التدريبية لتدريب العاملين على استخدامها ومع دعم عملية التطوير محاربة الروتين والعادات القديمة .

-وضع اللوائح والتعليمات والسياسات المرنة والقابلة للتعديل بما يساهم في عملية التطوير.

-تبني نظام عادل ومشجع من شأنه أن يدفع العاملين للعمل وتطوير قدراتهم واكتساب مهارات وخبرات جديدة. -عدم اعتماد العلاقات الشخصية في عملية التعيين والتدريب وتقييم أداء العاملين، فتدخل تلك العلاقات يؤدي إلى تعيين أشخاص غير أكفاء، وهذا بدوره ينعكس على تقدم إنتاجية وخدمات متدنية وعدم إعطاء فرصة للمؤهلين كي يقوموا بمهام جديدة.

-عدم اعتماد نظام الأقدمية في التعيين فقط لترقية العاملين، حيث أن مدة الخدمة لا تعتبر الحكم الرئيسي على قدرات الفرد العامل، بل يجب الأخذ في الحساب النتائج التي حاز عليها في تقريره لتقييم الأداء، توفير الدوريات والنشرات اللازمة لتعريف العاملين بكل ما هو جديد فيما يتعلق بعملهم.

-التخلص من كافة العاملين الكسالى والذين يقومون بعملية التطوير بعد أن تكون المؤسسة قد استنفذت الوسائل اللازمة لدفعهم للتطوير<sup>2</sup>.

1-عزاوي عمر، مصداي عبد اللطيف: المرجع السابق، ص 128-129.

2-محمد فالصالح: إدارة الموارد البشرية، دط، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 134.

-عدم اعتماد العلاقات الشخصية في عملية التعيين والتدريب وتقييم أداء العاملين، فتدخل تلك العلاقات يؤدي إلى تعيين أشخاص غير أكفاء، وهذا بدوره ينعكس على تقدم إنتاجية وخدمات متدنية وعدم إعطاء فرصة للمؤهلين كي يقوموا بمهام جديدة.

-عدم اعتماد نظام الأقدمية في التعيين فقط لترقية العاملين، حيث أن مدة الخدمة لا تعتبر الحكم الرئيسي على قدرات الفرد العامل، بل يجب الأخذ في الحساب النتائج التي حاز عليها في تقريره لتقييم الأداء، توفير الدوريات والنشرات اللازمة لتعريف العاملين بكل ما هو جديد فيما يتعلق بعملهم.

### -معوقات تطوير الكفاءات

توجد العديد من المعوقات تحول دون تطوير الكفاءات منها:

#### \*ضعف التكوين القاعدي:

مما يلاحظ على الكفاءات البشرية عادة أنها تعاني من ضعف التكوين القاعدي الذي أخذوه من المعاهد المختلفة والتي لا تعرف الشيء الكثير عن التسيير مما يحتم عليها إعادة تكوينها الشيء الذي يحملها تكاليف جديدة إضافة إلى الوقت والجهد والمال.

#### \*بطء عملية التأهيل والرسكلة:

إن احتياج الكفاءات البشرية في المنظمات الجزائرية إلى تأهيل مستمر ورسكلة دائمة هو شيء ضروري لزيادة مردودها وتفعيل أعمالها، لكن هذا الأمر لا نراه في واقع هذه المنظمات، حيث تعاني كفاءتها البشرية من بطء عملية التأهيل وطول المدة ما بين الرسكلة والأخرى الشيء الذي يجعلها دائما تتعامل بالأساليب والطرق التسييرية القديمة ولا تتطلع على الجديد في هذا المجال.

#### \*غياب الثقافة التنظيمية لدى الكفاءات البشرية:

ونعني بالثقافة التنظيمية جملة المعارف والمعلومات والنظريات والأخبار المتعلقة بالتسيير العقلاني الحديث للمنظمات، مما يجعلها دائما تتطلع نحو المزيد من التقدم و العصرية وثقافة مثل هذه لا نجدها عادة لدى الكفاءات البشرية المسيرة للمنظمات الجزائرية التي تكتفي بتنفيذ أعمالهم والقيام بوظائفها بشكل روتيني وآلي خالي من روح الإبداع وعقلية الابتكار ونفسية التجديد ورغبة التطوير وهدف التحسين.

بالإضافة إلى معوقات أخرى منها:

## الأفراد العاملون أنفسهم:

من الصعب معرفة الإنسان معرفة تامة والتنبؤ بسلوكه، فسلوك الأفراد عادة ما تحكمه عدة عوامل وتختلف السلوكيات من شخص إلى آخر، فهناك من الأشخاص من يرغبون في التعلم والتدريب وتطوير مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة وهناك أفراد يقاومون التغيير والتطوير ويتمسكون بإتباع الطرق القديمة وقد يكون سبب ذلك هو الكسل أو عوامل نفسية أو صحية أدت إلى شعور الأفراد بالإحباط والإجهاد ومقاومة التغيير، وفي حين يسعى بعض الأفراد إلى التطوير واكتساب المهارات والخبرات الجديدة، إضافة إلى أن أعمار العاملين في المؤسسات تترك أثرا كبيرا على عملية التطوير فبينما نرى العاملين صغار السن متحفزين ويسعون إلى اكتساب المهارات الجديدة لتطوير أنفسهم، نرى كبار السن يسلكون مسلكا مغايرا، فنجدهم لا يسعون إلى التطوير باعتبار أن لديهم من الخبرات والمهارات ما يكفي لأداء عملهم في المؤسسة الفترة المتبقية للعمل فيها<sup>1</sup>.

## -العوامل التكنولوجية والمركز المالي للمؤسسة:

التقدم الصناعي والتكنولوجي في الوقت الحاضر سريع ومتطور، فكثيرا ما نسمع عن تعديلات حديثة في الآلات والمعدات الصناعية والأجهزة الالكترونية، حتى أن ما نراه اليوم حديثا قد يصبح قديما بعد فترة وجيزة لذا يكون على الإدارة العليا رصد الأموال اللازمة لتحديث معداتها وأجهزتها باستمرار، لكن المؤسسات ذات المركز المالي الضعيف لن تستطيع مسايرة هذا التقدم، وسيجد العاملون فيها أنهم يعملون على آلات قديمة وأن مهاراتهم وخبراتهم في هذا المجال متدنية مقارنة مع الآخرين الذين يعملون في مؤسسات ذات مركز مالي قوي بتحديث معداتها وتدريب عمالها عليها من فترة إلى أخرى<sup>2</sup>.

## -ثقافة تكوين الكفاءات:

هو عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهبية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

1-عزاوي عمر، مصداقي عبد اللطيف: المرجع السابق، ص 126-127.

2-محمد فالخ صالح: المرجع السابق، ص 130-131.

قد عرفه " علي السلمي " بأنه التنمية المنظمة للمعارف والمهارات والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح الواجب أو العمل المعطى له وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم، وأن إعادة صياغة تفكير الفرد أو الجماعة للخروج به عن نطاق تخصصه الضيق وحتى تتضح له رؤية الموافق في أوسع أبعادها وذلك تبعا للعمل الذي يقدم به في وقت معين أو إعداده لعمل سيقوم به مستقبلا<sup>1</sup>.

ينقسم التكوين وفقا للهدف إلى ما يلي:

- برامج التكوين التوجيهي أو التمهيدي: هذه البرامج توجه إلى الموظفين الجدد فور دخولهم الخدمة وتستهدف مثل هذه البرامج تعريف الموظفين الجدد وتفسير المعلومات بسهولة بدلا من سرد الحقائق الجامدة لذلك فالتنمية تركز على النمو الشخصي للموظفين الذين يدعون لشغل وظائف تتضمن مسؤوليات كبيرة، وتحتاج إلى قدرات ومهارات شخصية بحيث يكون لديهم القدرة على التفكير والفهم.
- التكوين والتعليم: إن التعليم هو عبارة عن عملية تنطوي على العديد من الأنشطة التي تهدف إلى تمكين الفرد من إستعاب وتنمية المعارف والمهارات والقيم والفهم، وهي أنشطة لا تتصل مباشرة بمجال ضيق أو محدد من مجالات النشاط ولكنها تسمح للفرد بأن يتعرض لكيفية التفكير في كثير من المشاكل وتحديدها وتحليلها والعمل على حلها، أي أن عملية التعليم تكسب الفرد بوجه عام طريقة التفكير في حل المشكلات<sup>2</sup>.

للتكوين عدة طرق وكل طريقة تختلف عن الأخرى وهي: -طريقة المحاضرة: هي من أسهل الطرق وأسرعها في تعليم أكبر عدد ممكن من الناس، ولكن نجاحها يتوقف على شخصية المحاضر ومدى سيطرته على المستمعين، ويظهر أثرها في تغيير الاتجاهات وتعديدها لكن يضعف هذا الأثر في التكوين على العلاقات الإنسانية.

-النشرات المطبوعة: توزع الكثير من الشركات نشرات مطبوعة على العاملين والموظفين تتضمن بعض التعليمات والمعلومات اللازمة عن مؤسسة العمل وما فيها من جوانب ينبغي معرفتها وميزة هذه

1-محمد عبد الفتاح عبد الله:، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية، د ط، المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص 228.

2-ليلي مصطفى البردعي وآخرون: إدارة موارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، د ط، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2007، ص 169.

النشرات أنه يمكن تكرار قراءتها وعبئها أن الأغلبية يهمل قراءتها وأنها تحتاج إلى تحفيز مستمر على قراءتها.

-الأفلام الإيضاحية: تعتبر من أنجح الوسائل في تعليم الكثير من المهارات الصناعية فالفيلم يستطيع أن يبين سير العملية وتسلسلها وتفصيلها والصلة بين بعض أجزائها ببعض كما أنه يبين الطريقة الصحيحة لأداء العملية فإنه يمنع المتكلم من إنفاق وقت وجهد كبير بينما لو اتبع طريقة خاطئة في العمل غير أن الأفلام مهما كانت قيمتها لا تستطيع تعليم مهارات حركية كما أن أثرها في تعليم العلاقات الإنسانية غير كبير<sup>1</sup>.

### للتكوين أهمية كبيرة تتمثل في:

-زيادة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناجحة عن التكوين على حجم الإنتاج وجودته بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التكوين المنظم حتى يتوفر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

-رفع معنويات الأفراد: اكتساب المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات، وإذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف ونخلص من هذا أن الاهتمام بأدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية.

-تخفيض حوادث العمل: الحوادث تكثر نتيجة للأخطاء التي تأتي من طرف الأفراد عن تلك التي تحدث لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ويعني هذا أن التكوين الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أداءه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

-يؤدي التكوين إلى استمرارية التنظيم واستقراره.

استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المكونين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي

1- كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، لبنان، 1996، ص 26.

تغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المديرين ولديهم الحافز أو الدافع هم عبارة عن أصل استثماري فعال في التنظيم<sup>1</sup>.

1- عبد الغفار الحنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، د ط، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 273-274.

### الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة نقطة الانطلاق في بحث جديد من أجل معالجة نقائص البحوث السابقة وبعد إطلاعنا وبخبتنا في المواضيع التي طرحت سابقا وجدنا أنه بالرغم من قلة الدراسات في هذا المجال إلا أنه هناك من تطرق في دراسته إلى التكوين في مجال الإعلام ومن بين هذه الدراسات نجد:

#### الدراسة الأولى:

دراسة الدكتور عزي عبد الرحمان من قسم علوم الإعلام والاتصال بعنوان "التكوين الإعلامي والتصورات المرجعية" دراسة حالة ميدانية حيث طرح إشكالية المخزون المعرفي لدى الطالب في قسم علوم الإعلام والاتصال وما تحتفظ به ذاكرته بعد قضاء فترة زمنية في مرحلة التكوين، تهدف هذه الدراسة إلى:

تمكين فئة المكونين في تبيان الكيفية التي يقيم بها الطالب و توضح صورة التدريس لدى الطلبة.

هذه الدراسة عبارة عن دراسة حالة أجريت على 120 طالب من قسم علوم الإعلام والاتصال (جميع السنوات) وزعت عليهم استمارات حول الانشغالات النظرية في شكل أسئلة.

#### أهم النتائج المتوصل إليها:

- 1- البيانات الفكرية في ذهنية الطالب وإدراكه تعود إلى ما هو سائد في القرن 19 بأوروبا.
- 2- المرجعية السابقة الذكر كلاسيكية تجاوزها الفكر الغربي نفسه رغم بروز توجيهات فكرية في القرن أكثر نضجا ومنهجية من التي حصل عليها الطالب.

#### الدراسة الثانية:

مذكرة تخرج لنيل شهادة أليسانس في علوم العمل الإعلامي بين التكوين الأكاديمي والممارسة في الجزائر من إعداد الطالب محمد زكرياء جزائري.

#### والتي كانت تهدف إلى:

- محاولة التعرف ما إذا كان هناك تنسيق بين تكوين الإعلاميين وبين أدائهم وممارستهم المهنية بعد تخرجهم وتوجههم إلى المؤسسات.

الوقوف على المؤهلات والكفاءات التي يكتسبها الطلبة الإعلاميون ومدى مساهمتهم للتطورات الحاصلة على مستوى المؤسسات الإعلامية.

أما عن تساؤلات هذه الدراسة فجاءت كالنحو الآتي:

- 1- هل يحتاج العمل الإعلامي إلى تكوين أكاديمي؟
  - 2- هل يجد المتخرج الجامعي فرق بين ما اكتسبه خلال التكوين وبين الممارسة الفعلية العملية؟
  - 3- هل يمكن أن يحقق المتخرج الجامعي النجاح في ميدان الممارسة؟
- كما اعتمد الباحث على منهج المسح الوصفي واستعمل العينة القصيرة المتمثلة في الصحفيين الموزعين على المؤسسات الإعلامية المتخرجين من المعهد الإعلامي دون غيرهم.
- كما استعمل في هذه الدراسة استمارة الاستبيان التي جمع فيها بين الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة.
- ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته نذكر النتيجة الرئيسية والتي تتعلق بالتساؤل العام للدراسة وهي عدم وجود علاقة بين ما يكتسبه الصحفي أثناء مرحلة التكوين وبين ممارسة العمل الإعلامي حق لطالب حسب قول الباحث لا يتلقى تكويننا كاملا يمكنه من التعرف على مهنة الصحافة وهذا يعود إلى طبيعة التكوين الإعلامي الذي يعتمد على الجانب النظري.

#### الدراسة الثالثة:

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضة فرع الإعلام والاتصال الرياضي، والتي جاءت بعنوان التكوين الجامعي في مجال الإعلام الرياضي ودوره في تطوير المنظومة الإعلامية الرياضية (دراسة ميدانية لطلبة الإعلام والاتصال الرياضي) بمعهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من إعداد الطالب ميلود بومالية.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان التكوين الجامعي في مجال الإعلام الرياضي بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية له دور في تطوير المنظومة الإعلامية الرياضية.

كما شملت هذه الدراسة على التساؤلات التالية:

- هل للتكوين في مجال التعليق الرياضي بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية دور في تطوير المنظومة الإعلامية الرياضية؟
- هل للتكوين المتعلق بالأخبار الرياضية بالمعهد دور في تطوير المنظومة الإعلامية الرياضية؟
- هل التكوين الخاص بإعداد وتقديم البرامج الرياضية بالمعهد دور في تطوير المنظومة الإعلامية الرياضية؟

استعمل الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي على العينة العمدية والمتكونة من 25 طالب في فرع الإعلام الرياضي، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فاستخدم استمارة استبيان ودعمها بمقابلة.

#### النتائج المتوصل إليها:

-التكوين الجامعي الإعلامي كاف إلى حد ما لممارسة مهنة السمععي البصري، النظام الهيكلي للمعهد يفرض فتح الفروع والتخصصات.

-الحاجة إلى دورات تكوينية وتدريبية لكل الطلبة في مهنة الإعلام الرياضي.

-التكوين الإعلامي يحتاج إلى تنظيم أبواب إعلامية لشرح الأهداف التكوينية في مجال الإعلام الرياضي وأيام دراسة وملتقيات علمية.

#### الدراسة الرابعة:

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تحت عنوان دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية لمؤسسة تندال بالمسيلة من إعداد الطالبة بن عليّة زبيدة.

تهدف هذه الدراسة إلى الأهمية العلمية التكوينية وتأثيرها على المورد البشري من خلال اختيار المحتوى الجيد ومدى نجاحته لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية.

#### تساؤلات الدراسة:

1- ما طبيعة نوعية البرامج التكوينية المقدمة؟

2- هل يساهم التكوين في تنمية المورد البشري؟

3- هل يؤدي البرامج التكوينية للرفع من أداء العامل؟

#### المنهج المتبع: المنهج الوصفي.

كما اعتمدت هذه الدراسة على الاستمارة باعتبارها الأداة الأنسب للموضوع.

عينة البحث: تم الاعتماد على العينة القصدية موجهة لفئة الإداريين.

أهم النتائج المتوصل إليها:

-طبيعة ونوعية البرامج التكوينية المقدمة تساهم في تنمية المورد البشري.

- وجود أغلبية الأفراد العاملين في مستوى متوسط.
- استفادة أغلب العاملين من العملية التكوينية.
- تساهم برامج التكوين في تحقيق الكفية الإنتاجية.
- تساهم برامج التكوين في تنمية وتطوير مهارات ومعارف العاملين.
- الهدف الأساسي من التكوين هو اكتساب المعارف والكفاءات.
- التكوين يؤدي الى الرفع من أداء العامل لأنه ينمي قدراته ومهاراته ويسمح للعامل بتجديد نشاطه.

## علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

معظم الدراسات السابقة المتناولة في دراستنا كانت لها علاقة مع موضوع بحثنا حيث تم الاستفادة منها كثيرا وذلك من خلال تكوين فكرة على الإطار النظري لدراستنا و الاطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع البيانات بما كما أن هذه الدراسات كانت تعتمد على متغير التكوين وبنيت عليه أهدافها وتساؤلاتها وكذا نتائجها.

توظف الدراسات السابقة في الدراسة الحالية لقد تمكنا بفضل الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة من:

- اختيار المنهج الوصفي.
- طريقة صياغة بعض أسئلة الاستبيان.
- طريقة تحليل النتائج المتوصل إليها.
- الاستعانة بهذه الدراسات في الجانب النظري.

الكلمات الدالة في الدراسة:

أولاً: التكوين:

لغة: من فعل كون أي شكل بمعنى أخرجه من الدعم إلى الوجود وهو يأتي بعدة معاني والتكوين كمصطلح لغوي التشكيل بمعنى إحداث سلسلة من التغييرات وفق نسق معين من أجل تغيير الحالة القائمة إلى حالة متوقعة مسبقاً. ومصطلح التكوين الذي يقابله بالفرنسية (FAUKLE) وميلازيه (MIALAZET) ولوج وندر (lockendre) مشتقة من كلمة format معناه إعطاء الشيء شكلاً معيناً.

والفعل كون يقابله بالفرنسية former أما في اللغة الإنجليزية Training فيما معناه بالعربية "التدريب" يجدر الإشارة إلى أن التشريع الجزائري والمغربي عموماً يستعمل مصطلح التكوين خلافاً لكلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي<sup>1</sup>.

اصطلاحاً:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات التي تكسبه مهارات في أداء أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات لما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعد لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، فهذا التعريف يشير إلى أن التكوين عبارة عن نشاط فعال، الهدف منه جعل العمال يكتسبون مهارات من شأنها أن تزيد من كفاءة العمل في أدائه لعمله سواء في مهنته الحالية أو إعداد مهنة أخرى ذات مستوى عالي<sup>2</sup>.

كما أن التكوين يعرف بأنه حجر الزاوية في أي تنمية تهدف إلى تحقيق ما يسمى بالتنمية، كما أن استيعاب الأيدي العاملة، ووضع سياسة متكاملة في هذا السياق يتطلب بالضرورة وضع خرائط للتكوين ينشر فيها كل احتياجات الاقتصاد الوطني من مختلف المهارات<sup>3</sup>.

التعريف الإجرائي للتكوين:

هو إجراءات ومجهودات الهدف منها تزويد الفرد العامل بكامل المهارات وتساعد على تحسين أدائه.

1- محمد سعيد أنور رمضان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزريطية، الأسكندرية، 2003 ص 183.

2- أياد محمود عبد الكريم، سعيد زياد المحيوي: إدارة مؤسسات التدريب المهني والتقني ط1، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين 2001 ص 157.

3- علي غربي واحرون: تنمية الموارد البشرية، دار الطباعة للنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر 2001، ص 211.

التعريف الإجرائي للمؤسسات الإعلامية:

المؤسسات الإعلامية:

التعريف الإجرائي: هي عبارة عن منظمات تضم وسائل الاتصال الجماهيري إضافة إلى الإعلاميين وكوادر أخرى كلها تعمل من أجل إيصال المعلومات والحقائق إلى أفراد المجتمع ونقصد بها هنا الإذاعة الوطنية.

التعريف الإجرائي للصحافة الرياضية:

الصحافة الرياضية:

إجرائياً: تجمع بين الإعلام والرياضة وهي تعمل على نقل الأخبار والمعلومات والحقائق الرياضية وكل ماله علاقة بالمجال الرياضي إلى أفراد المجتمع ونقصد بها الصحافة الرياضية الموجودة على مستوى القناة الأولى بالإذاعة الوطنية.

الكفاءات:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الكفاءات نتيجة لتباين الرؤى واختلاف الباحثين والدارسين فالكفاءة حسب هيلفر وكالिका (Helfer et Kalika): القدرة على التحرك في محيط مهني ما وتتمثل في المقارنة بين المهارات المتحكم فيها والقدرات الفردية الكامنة وتنظم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفية معينة وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل<sup>1</sup>.

إجرائياً:

هي القدرة التي يمكن أن يظهرها الفرد في وضع معارفه ومهاراته ومعلوماته حيز تنفيذ العمل الذي يقوم به.

1- أبو القاسم حمدي: تنمية كفاءات الفرد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، ط1، مطبعة رويغي، الأغواد، 2008، ص 32..

## إشكالية الدراسة:

إن التطور الحاصل على وسائل الإعلام المختلفة يجاربه الارتباط الدائم بالموارد البشرية الذي يعمل على رأس هذه المؤسسات فأصبح لازماً عليها "المؤسسات الإعلامية" البحث عن الكوادر البشرية كي تسير في قافلة الكبار ويصبح لها الصدى الكبير عبر أنحاء المعمورة ولا يمكن أن يتم ذلك إلا بواسطة توفير التكوين لهذه الموارد لأن التكوين الجيد أصبح استثماراً يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة وطاقات إنتاجية خارقة كما أن العمل الإعلامي عموماً يحتاج إلى الخبرة والأداء العالي لأنه همزة الوصل التي تربط أفراد المجتمع بالمجريات الواردة في هذا العالم الكبير فما بالك إذا كان الأمر يتعلق بالمجال الرياضي، فالصحافة الرياضية تحتاج إلى كفاءات عالية ذات الخبرة الكاملة والكافية لإنجاح هذا الإعلام عبر المستويات المختلفة.

من خلال ما سبق من أفكار ومعطيات نطرح التساؤل الآتي:

- ما هو الدور الذي يلعبه التكوين في المؤسسات الإعلامية من أجل إعداد كفاءات إعلامية رياضية؟  
لنتمخض من هذا التساؤل العام تساؤلات جزئية جاءت كالتالي:

1- ما هي الأساليب التكوينية المستعملة في إعداد الكفاءات الرياضية بالمؤسسات الإعلامية؟

2- هل لأنواع التكوين دور في إعداد الكفاءات الرياضية بالمؤسسات الإعلامية؟

3- هل لمحتوى برامج التكوين دور في إعداد الكفاءات الرياضية داخل المؤسسات الإعلامية؟

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على الأهمية العلمية التكوينية وتأثيرها على المورد البشري.

- تقديم معلومات حول التكوين وتأثيره الإيجابي على العنصر البشري لتحقيق تنمية مزدهرة خاصة على القطاع الإعلامي والإعلام الرياضي.

- تهدف أيضاً إلى تسليط الضوء على موضوع التكوين مع نوع التعمق للوقوف على الأهمية البالغة لهذه العملية في تحقيق التطور ومسايرة التقدم التكنولوجي.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة أولاً في:

1- أهمية الموضوع: والذي يتناول التكوين المعترف أحد الركائز الأساسية في إعداد وتطوير المورد البشري داخل أي منظمة (مؤسسة).

2- أهمية الشريحة: التي تتمثل في الأفراد العاملة داخل هذه المؤسسات وكيفية العمل على إعدادها لتصبح كفاءات.

3- أهمية المكان والزمان: والذي يتمثل في الإذاعة الوطنية تحديداً القسم الرياضي بالقناة الأولى والذي له صدى كبير داخل أفراد المجتمع الجزائري أما الزمان فهو وقت التطور والتكنولوجيا ومسايرة الدول الكبرى.

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

التكوين في المؤسسات الإعلامية يلعب دور في إعداد كفاءات إعلامية رياضية.

الفرضيات الجزئية:

-توجد أساليب تكوينية تستعمل في إعداد الكفاءات الرياضية داخل المؤسسات الإعلامية.

-لأنواع التكوين دور في إعداد الكفاءات الرياضية داخل المؤسسات الإعلامية.

-محتوى برامج التكوين دور في إعداد الكفاءات الرياضية داخل المؤسسات الإعلامية.

تمهيد:

إن الاختيار الأمثل للمنهج و أدوات جمع البيانات والتصميم والتطبيق الجيد لها يمكن من الحصول على حقيبة بيانات تمثل الميدان المراد دراسته والتي تمكن الباحث من الرجوع إليه من خلالها.

وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل بدءا بالدراسة الاستطلاعية وصولا إلى الأساليب الإحصائية.

## الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة استراقية من أجل الامام بجوانب دراستها الميدانية وبما أننا بصدد إجراء دراسة ميدانية لأبد من إجراء دراسة استطلاعية حيث قمنا بالتوجه إلى مقر الإذاعة الوطنية التي كانت بالجزائر العاصمة في أوائل شهر جانفي 2013 تم من خلالها التعرف على بعض الحقائق والمعلومات وبدورنا ضمنا الحق في إجراء الدراسة الميدانية لاحقا وذلك بمساعدة رئيس قسم الإعلام الرياضي بالإذاعة والذي أعطانا الموافقة.

## المنهج المتبع في الدراسة:

إن مناهج البحث العديدة والمتنوعة والمتباينة بتباين الموضوعات والإشكاليات هي أساس كل بحث علمي إذا لا يمكن أن نجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الإشكالية التي يتناولها بحثنا والذي له وظيفة وصفية فالمنهج الوصفي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة التي هي محل الدراسة<sup>1</sup>.

فكان اعتمادنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- 1- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية.
- 2- التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق والتحليل ذو النتائج الجيدة.

## مجتمع وعينة الدراسة:

تعد طريقة العينة هي الأكثر شيوعا في البحوث العلمية لأنها الأيسر تطبيقا و أقل تكلفة من دراسة المجتمع الأصلي إذا أنه ليس هناك من حاجة لدراسة المجتمع الأصلي إذا أمكن الحصول على عينة كبيرة نسبيا ومختارة بشكل يمثل المجتمع الأصلي المأخوذة منه<sup>2</sup>. فالنتائج المستخلصة من دراسة العينة ستنطبق إلى حد كبير مع النتائج المستخلصة من دراسة المجتمع الأصلي فالعينة جزء من المجتمع الأصلي وبها يمكن دراسة الكل بشرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذة من<sup>3</sup>.

1- بشير صالح الراشدي: منهج البحث التربوي رؤية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، ص 59.

2- مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الاردن، 2000، ص 134.

3- طلعت ابراهيم: أساليب وأدوات البحث العلمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 185.

حيث اعتمد الباحث في دراسته بالنسبة للمجتمع الأصلي الذي كان قوامه 10 صحفيين من قسم الإعلام الرياضي بالإذاعة الوطنية (القناة الأولى) العينة العشوائية وقام بأخذ كل المجتمع الأصلي (مسح) أي الصحفيين.

ضبط متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل:

يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير على متغير آخر.

وفي دراستنا هذه فإنه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة الذي هو "التكوين في المؤسسات الإعلامية"

المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة<sup>1</sup>.  
ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد المتغير التابع أي النتيجة في موضوع الدراسة الذي هو "إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية".

4- أدوات جمع البيانات:

من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي نعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الأشخاص<sup>2</sup>، وهي عبارة عن مجموعة الأسئلة المرتبطة بطريقة منهجية<sup>3</sup>.

1- مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الاردن، 2000، ص 134.

2- طلعت ابراهيم: أساليب وأدوات البحث العلمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 185.

3- يوسف مصطفى قاضي: الارشاد النفسي والتربوي، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1981، ص 210.

وكذلك تعرف الاستمارة الاستبائية على أنها مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين ثم وضعها في الاستمارة ترسل إلى أشخاص معينين بالبريد أو تسليمها باليد، تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من المعلومات المتعارف عليها غير مدعمة بحقائق<sup>1</sup>

ويعرف كذلك على أنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محددة عن طريق الاستمارة يجري تعبئتها من المستجيب<sup>2</sup>.

حيث تم بناء الاستمارة المستخدمة في دراستنا التي بدورها قسمناها إلى ثلاثة محاور تمثلت في التالي:

**المحور الأول:** الأساليب التكوينية المستعملة في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

**المحور الثاني:** أنواع التكوين ودورها في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

**المحور الثالث:** محتوى برامج التكوين ودوره في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

**حساب الخصائص السيكومترية للأداة:**

**صدق الاستبيان:**

إن المقصود بصدق الاستبيان هو أن يقيس الاختبار بالفعل للظاهرة التي وضع لقياسها، ويعتبر الصدق من أهم المعاملات لأي مقياس أو اختبار حيث أنه من شروط تحديد صلاحية الاختبار<sup>3</sup>، ويعني كذلك صدق الاستبيان التأكيد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه<sup>4</sup>، وكما يذكر الطيري (1997) أن أداة القياس صادقة بالدرجة التي تكون الاستنتاجات المبنية عليها وذات دلالة وفائدة أداة القياس في اتخاذ قرارات تتعلق بغرض أو أغراض معينة ولهذا فهو يعتبر من أهم الخصائص المقاييس الجيد على الإطلاق<sup>5</sup>.

1- فوزي عبد الله العكش: البحث العلمي المناهج والإجراءات، مطبعة العين الحديثة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 1986، ص 210.

2- غريب سيدي أحمد: تصميم وتنفيذ البحث، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1997، ص 314.

3- محمد حسن علاوي، أسامة كمال راتب: المرجع السابق، ص 224.

4- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة: أسس البحث العلمي، الاسكندرية، مصر، 1998، ص 120.

5- سعيد حسن آل عبد الفتاح: مدى اختلاف الخصائص السيكومترية لأداة القياس في البحث العلمي، مجيستر، كلية التربية، قسم علم النفس جامعة أم القرى، السعودية 2003، ص 13.

## صدق المحكمين:

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما أعد له حيث قمنا بتوزيع نسخ من الاستبيان على مجموع أساتذة من داخل المعهد مكان خارج المعهد من جامعة المسيلة ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور المقترحة والاستفادة من اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها وكذا توجيهاتها فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى وتعديلها وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمون وحذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر وكذلك إعادة ترتيبها وفق آراء المحكمين دائما.

## إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

## مجالات الدراسة:

## أ- المجال المكاني:

أجريت الدراسة بالإذاعة الوطنية على مستوى قسم الإعلام الرياضي بالقناة الأولى والتي تقع بالجزائر العاصمة حاليا.

## ب- المجال الزمني:

من المعروف منهجيا أن يحدد الباحث الفترة الزمنية التي نزل فيها إلى الميدان وفي الدراسة الحالية قمنا بدراسة استطلاعية بالإذاعة الوطنية أوائل شهر جانفي أما الدراسة الميدانية والتي كانت مع توزيع استمارة الاستبيان كانت بتاريخ 18 مارس 2015 وتم استرجاعها في الثامن (8) من افريل 2015.

## ج- المجال البشري:

شملت دراستنا عينة من صحفيين القسم الرياضي بالقناة الأولى على مستوى الإذاعة الوطنية الجزائرية.

## الأساليب الإحصائية:

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا، وهذا الإحصاء الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي يستند عليها في البحث والاستقصاء، وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

## النسب المئوية:

بما أن البحث كان مقتصرًا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجدنا أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها، هي استخدام النسب المئوية.

## طريقة حسابها:

النسبة المئوية تساوي عدد التكرارات  $\times 100$  / عدد العينة.

$$ع \longleftarrow 100\%$$

$$ت \longleftarrow س\%$$

$$س = ت \times 100 / ع.$$

ع: عدد العينة

ت: عدد التكرارات.

س: النسبة المئوية.

## خلاصة:

نستخلص مما سبق أنه لا دراسة عملية بدون منهج، وكل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لا بد لها وأن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة وتتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، ولا بد له أن تتوفر لديه أدوات مختارة بدقة من عينة ومتغيرات واستبيان..... إلخ، تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع ومنه فإن العمل بالمنهجية يعد أمراً ضرورياً في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمة في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

المحور الأول: الأساليب التكوينية المستعملة في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

السؤال الأول: هل قمت بالتكوين؟

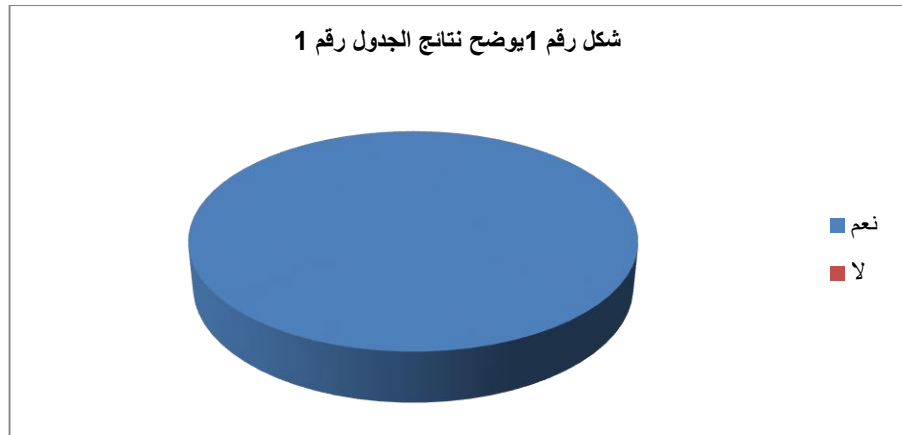
الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان المبحوث قام بالتكوين.

جدول رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة حسب قيامهم بالتكوين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	% 100
لا	0	% 0
المجموع	10	% 100

من خلال معطيات الجدول رقم 01 يتضح لنا أن نسبة 100 % قاموا بالتكوين وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن المؤسسات الإعلامية تضع التكوين في أول قائمة شروط التوظيف.

شكل رقم 1 يوضح نتائج الجدول رقم 1



السؤال الثاني: هل استفدت من التكوين؟

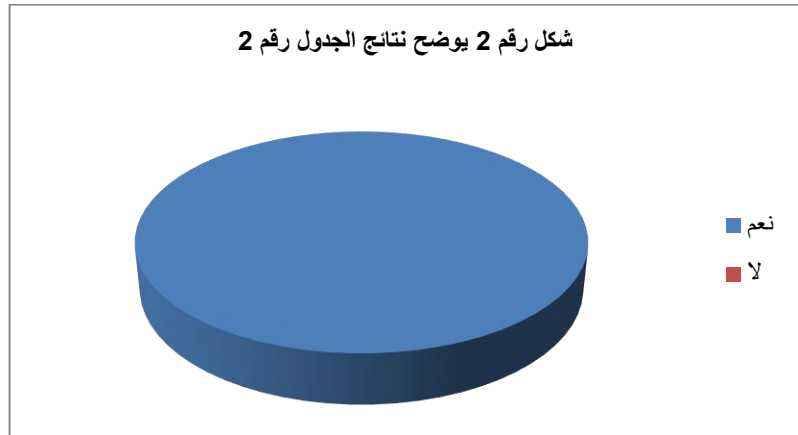
الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان الباحثين استفادوا من التكوين.

جدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب استفادتهم من التكوين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	% 100
لا	0	% 0
المجموع	10	% 100

الجدول رقم 02 يعطي النسبة الكاملة والمتمثلة في 100 % من صحفي الإذاعة الوطنية (قسم الإعلام الرياضي) يصرحون بأنهم استفادوا من التكوين.

شكل رقم 2 يوضح نتائج الجدول رقم 2



السؤال الثالث: ما هي الأساليب المناسبة في عملية التكوين؟

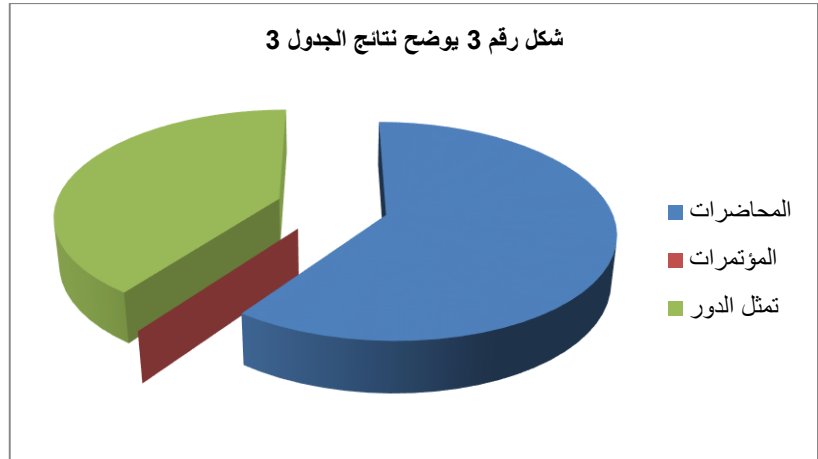
الغرض من السؤال: معرفة الأساليب المناسبة في عملية التكوين من قبل الصحفيين..

جدول رقم 03: يمثل توزيع المبحوثين حسب الأساليب المناسبة في عملية التكوين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
المحاضرات	6	60 %
المؤتمرات	0	0 %
تمثل الدور	4	40 %
المجموع	10	100 %

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 60 % من المفحوصين يصرحون بأن المحاضرات هي الأسلوب لأنجح في عملية التكوين أما النسبة 40 % ترى عكس ذلك وهو أن تمثيل الدور هو الأنسب في عملية التكوين في حين ولا واحد صرح أن المؤتمرات مناسبة لعملية التكوين وهذا راجع إلى افتقار ذهنون الجزائريين لثقافة المؤتمرات أما أن نقص المؤتمرات التي تأتي في مجال التكوين.

شكل رقم 3 يوضح نتائج الجدول 3



السؤال الرابع: هل اختيار الأسلوب التكويني يتم حسب الرتبة؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان الأسلوب التكويني يختار حسب الرتبة.

جدول رقم 04: يمثل توزيع المفحوصين حسب كيفية الأسلوب التكويني.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	0	0 %
لا	10	100 %
المجموع	10	100 %

معطيات الجدول رقم 04 توضح أن نسبة 100 % تدلي بأن اختيار الأسلوب التكويني لا يتم حسب الرتبة وهذا شيء إيجابي.

شكل رقم 4 يوضح نتائج الجدول رقم 4



السؤال الخامس: هل يتم التنوع في أساليب التكوين؟

الغرض من السؤال: معرفة هل هناك تنوع في أساليب التكوين.

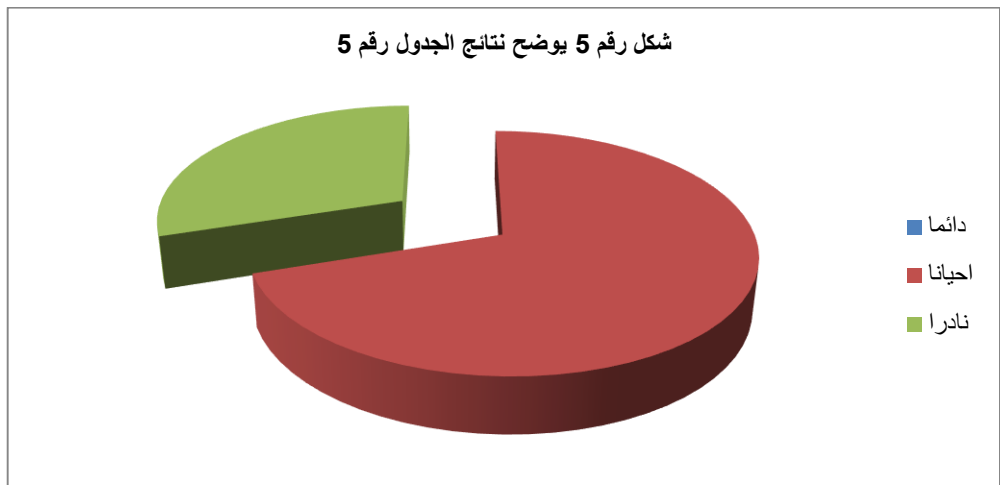
جدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب التنوع في أساليب التكوين.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
0 %	0	دائما
70 %	7	أحيانا
30 %	3	نادرا
100 %	10	المجموع

يبدو من خلال الجدول رقم 05 أن أعلى نسبة والمقدرة بـ: 70 % تدلي بأن التنوع في أساليب التكوين يكون أحيانا تليها نسبة 30 % تصرح بأن التنوع في أساليب التكوين داخل مؤسستهم يكون دائما.

التنوع في الأساليب دائما و أحيانا يفيد المتكويين كثيرا هذا من وجهة نظر الباحث.

شكل رقم 5 يوضح نتائج الجدول رقم 5



السؤال السادس: هل تعتمد مؤسستكم على أساليب تكوينية حديثة؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان قسم الإعلام الرياضي بالإذاعة الوطنية يعتمد على أساليب تكوينية حديثة.

جدول رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة على حسب اعتماد المؤسسة على أساليب تكوينية حديثة..

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	% 80
لا	2	% 20
المجموع	10	% 100

### الجدول رقم 06

معطيات الجدول أعلاه توضح أن نسبة 80 % تصرح بأن المؤسسة تنتهج أساليب تكوينية حديثة في حين نسبة 20 % تؤكد عكس ذلك.

فمن خلال ما سبق يتوضح جليا أن المؤسسة تواكب التطورات الحاصلة في العالم وهذا من خلال النسبة العالية والمقدرة بـ 80 % والتي أكدت فيها عينة البحث أن المؤسسة تنتهج أساليب حديثة.



السؤال السابع: هل تتماشى الأساليب التكوينية المنهجية من قبل مؤسساتكم وطبيعة عملكم؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت الإذاعة الوطنية تتماشى أساليبها التكوينية المنهجية مع طبيعة العمل.

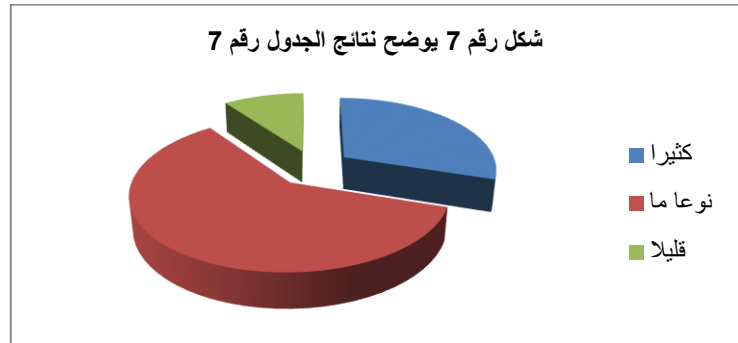
جدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تماشي الأساليب التكوينية المنهجية وطبيعة العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
كثيرا	3	30 %
نوعا ما	6	60 %
قليلًا	1	10 %
المجموع	10	100 %

الجدول رقم 07:

تظهر دراستنا الإحصائية من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60 % من عينة الدراسة تصرح على أن الأساليب التكوينية نوعا ما تتماشى مع طبيعة العمل في حين تليها نسبة 30 % من المفحوصين يصرحون على أننا كثيرا ما الأساليب التكوينية المنتهجة من قبل المؤسسة ( القناة الأولى بالإذاعة الوطنية قسم الإعلام الرياضي) تتماشى مع طبيعة العمل أما 10 % صرحوا عكس ذلك هو أن الأساليب المنتهجة من قبل المؤسسة لا تتماشى مع طبيعة العمل.

شكل رقم 7 يوضح نتائج الجدول رقم 7



المحور الثاني: أنواع التكوين ودورها في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

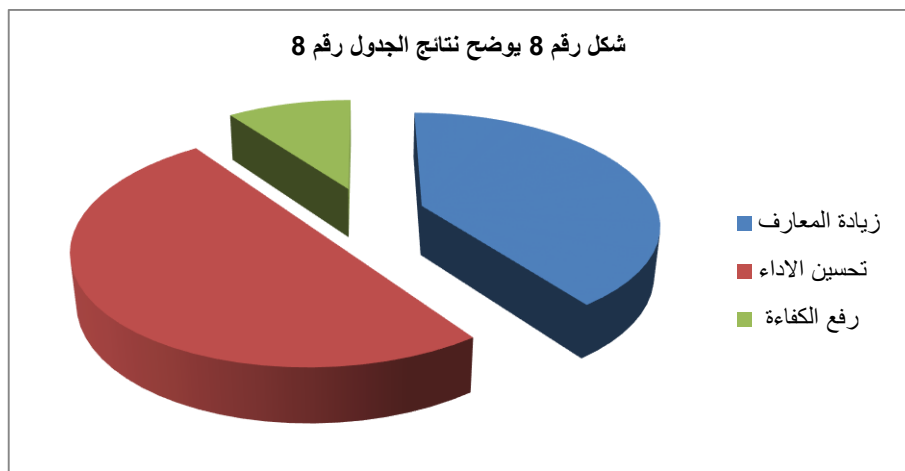
السؤال الثامن: إلى ما يهدف التكوين في نظرك؟

الغرض من السؤال: معرفة وجهة نظر الصحفي في التكوين.

جدول رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب أهداف التكوين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
زيادة المعارف	4	% 40
تحسين الأداء	5	% 50
رفع الكفاءة	1	% 10
المجموع	10	% 100

يبدو جليا من خلال الجدول رقم 08 أن نسبة 50 % ترى أن الهدف من التكوين هو تحسين الأداء في حين تليها نسبة 40 % ترى أن الهدف من التكوين هو زيادة المعارف أما نسبة 10 % ترى بأن الهدف من التكوين هو رفع الكفاءة.



السؤال التاسع: كيف يساهم التكوين في الرفع من مكانتك داخل المؤسسة؟

الغرض من السؤال: معرفة ما مدى مساهمة التكوين في الرفع من مكانة الصحفي داخل الإذاعة الوطنية.

من خلال الإجابات المتنوعة والتي أكد فيها البعض من المفحوصين على أن التكوين يرفع من المكانة داخل المؤسسة وذلك من خلال جعل الصحفيين يحسنون التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة كذلك يحسن الأداء مما يسمح بكسب ثقة المسؤول والمستمعين كذلك التكوين يفتح المجال أمامك كي تقدم حصص و روبرتاجات وفق ما هو معمول به في المؤسسات الإعلامية الكبيرة كذلك يمكنك من القيام بعملك الإعلامي بجدارة كما يكسبك تقنيات جديدة تساعد المؤسسة.

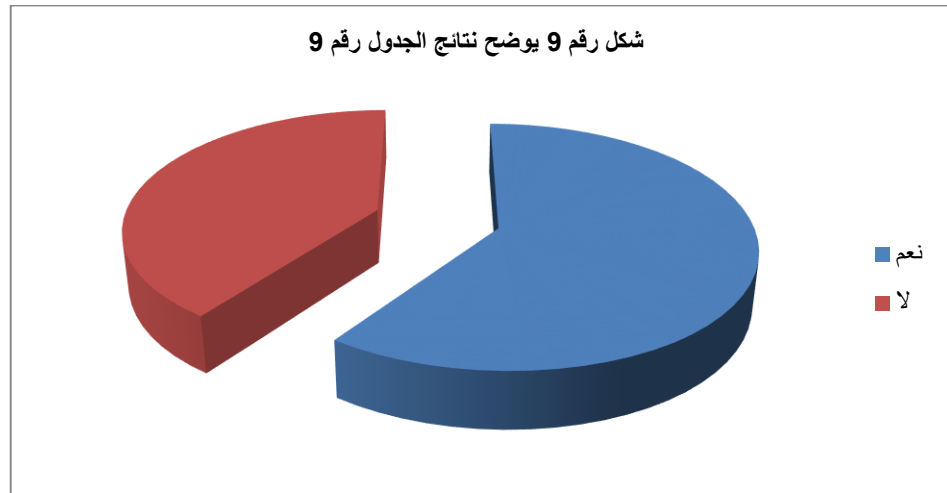
السؤال العاشر: هل طرق إجراء التكوين بمؤسستكم مناسبة؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت طرق التكوين مناسبة داخل المؤسسة.

جدول رقم 09: يمثل توزيع أفراد العينة على حسب طرق إجراء التكوين بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
60 %	6	نعم
40 %	4	لا
100 %	10	المجموع

معطيات الجدول رقم 09 توضح أن ما نسبة 60 % تصرح بأن طرق إجراء التكوين بالمؤسسة مناسبة أما بنسبة 40 % تؤكد عكس ذلك.



السؤال الحادي عشر: هل التكوين الذي تلقته تلقته كان كافيا؟

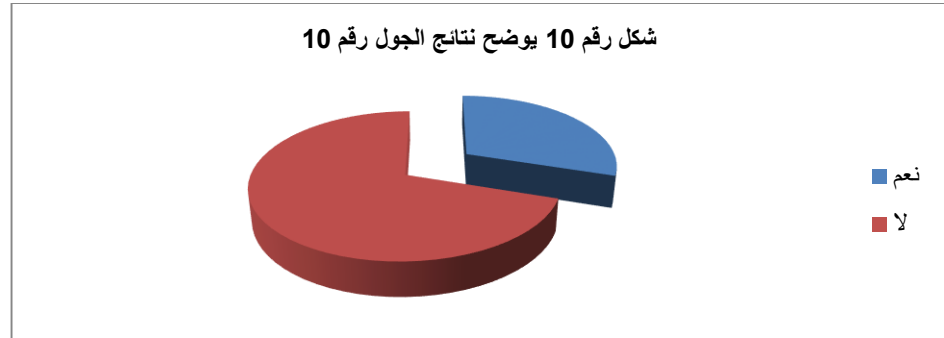
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان التكوين الذي يتلقاه كافيا.

جدول رقم 10: يمثل توزيع أفراد العينة على حسب التكوين الذي تلقوه.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	3	30 %
لا	7	70 %
المجموع	10	100 %

يبدو جليا من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبة 70 % من عينة البحث ترى بأن التكوين ليس كافيا على غرار 70 % من المفحوصين يروا بأن التكوين كافي.

شكل رقم 10 يوضح نتائج الجول رقم 10



السؤال الثاني عشر: هل كان التكوين ؟

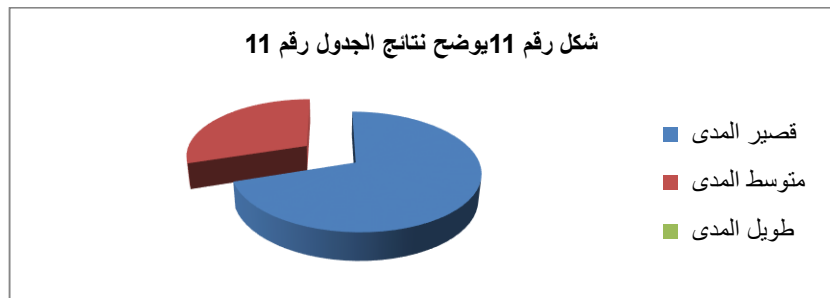
الغرض من السؤال: معرفة المدة الزمنية للتكوين.

جدول رقم 11: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدة التكوين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
قصير المدى	7	70 %
متوسط المدى	3	30 %
طويل المدى	0	0 %
المجموع	10	100 %

يتضح من خلال الجدول رقم 11 أن نسبة 70 % مدة تكوينهم كانت قصيرة المدى.

في حين ما نسبة 30 % كانت مدة تكوينهم متوسطة المدى حين ولا واحد حضبي بتكوين طويل المدى وهذا ما يؤكد على أن التكوين الذي تلقاه المبحوثين غير كافي.



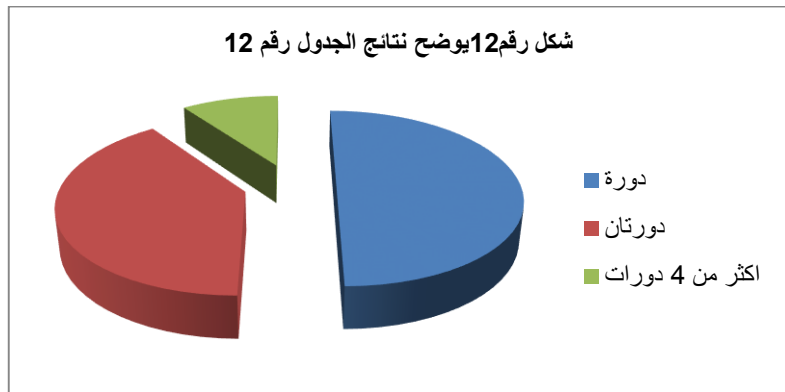
السؤال الثالث عشر: كم دورة تكوينية قمت بها؟

الغرض من السؤال: معرفة عدد الدورات التكوينية التي قام بها الصحفي..

جدول رقم 12: يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية التي قاموا بها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دورة	5	50 %
دورتان	4	40 %
أكثر من 4 دورات	1	10 %
المجموع	10	100 %

تظهر دراستنا في الجدول أعلاه والخاص بالدورات التكوينية أن نسبة 50 % تصدرت فئة دورة، وتليها دورتان نسبة 40 % مقابل 10 % لفئة أكثر من 4 دورات هذا التفاوت في النسب يؤكد على أن التكوين ليس كافي ومدته قصيرة.



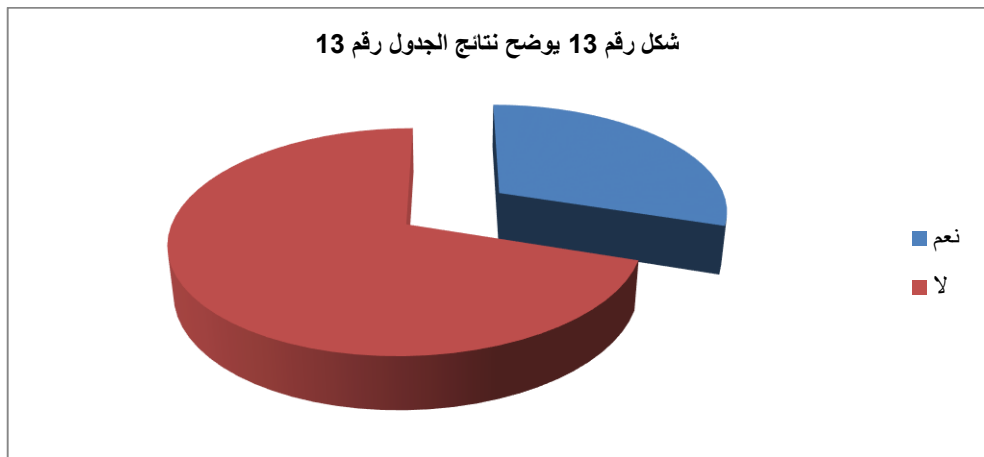
السؤال الرابع عشر: هل تقوم المؤسسة بتقييم الحال بعد كل دورة؟

الغرض من السؤال: معرفة هل تسهر المؤسسة على تقييم الصحفيين بعد كل دورة

جدول رقم 13: يمثل توزيع أفراد العينة حسب تقييم الدورات التكوينية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	3	30 %
لا	7	70 %
المجموع	10	100 %

معطيات الجدول رقم 13 توضح أن ما نسبة 70 % تؤكد على أن المؤسسة لا تقييم الحال بعد كل دورة وهذا راجع إلى غياب الرقابة والاستمرارية ونقص المتابعة ومن النقاط السلبية في التكوين هو عند عودة المتربص ليس هناك تقييم في حين أن 30 % أكدوا عكس ذلك وهو وجود طرق للتقييم بعد كل دورة بما فيها إعداد تقرير مفصل حول الجوانب الايجابية والسلبية.



السؤال الخامس عشر: هل هناك أنواع تكوينية تجدها مناسبة؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان هناك أنواع تكوينية أخرى يراها الصحفي مناسبة أكثر.

من خلال الإجابات المتعددة للمفحوصين وجدنا أن من الأنواع التكوينية الحديثة:

- القيام بدورات ميدانية في مؤسسات أخرى

- خارجات ميدانية

- إعداد حصص وتعلم كيفية تغطية المنافسات العالمية داخليا وخارجيا.

- التطبيق الميداني والفعلي للأعمال الإعلامية (الروبوتجات، تحرير الأخبار الصحفية).

- التكوين على مستوى مؤسسات إعلامية ذات صدى واسع وقوة وانتشار.

السؤال السادس عشر: هل يساهم التنوع في عملية التكوين في رفع الكفاءة وتحسين الأداء؟

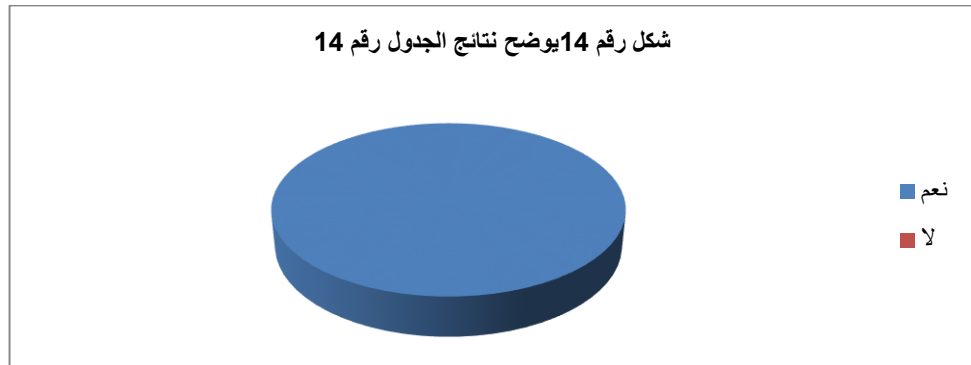
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان التكوين يزيد في رفع الكفاءة وتحسين الأداء وذلك من خلال التنوع.

جدول رقم 14: يوضح توزيع الأفراد حسب التنوع في عملية التكوين وعلاقته برفع الكفاءة وتحسين الأداء.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	% 100
لا	0	% 0
المجموع	10	% 100

نتائج الجدول رقم 14 توضح أن النسبة الكاملة والمقدرة بـ 100 % تؤكد على أن التنوع في عملية التكوين يرفع الكفاءة ويحسن الأداء لذا لزاما على المؤسسة الإعلامية التنوع في هذه الأساليب.

شكل رقم 14 يوضح نتائج الجدول رقم 14



المحور الثالث: محتوى برامج التكوين ودوره في إعداد الكفاءات.

السؤال السابع عشر: هل كانت الفترة الزمنية المخصصة للتكوين كافية لتحقيق الأهداف؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت فترة التكوين كافية لتحقيق الأهداف.

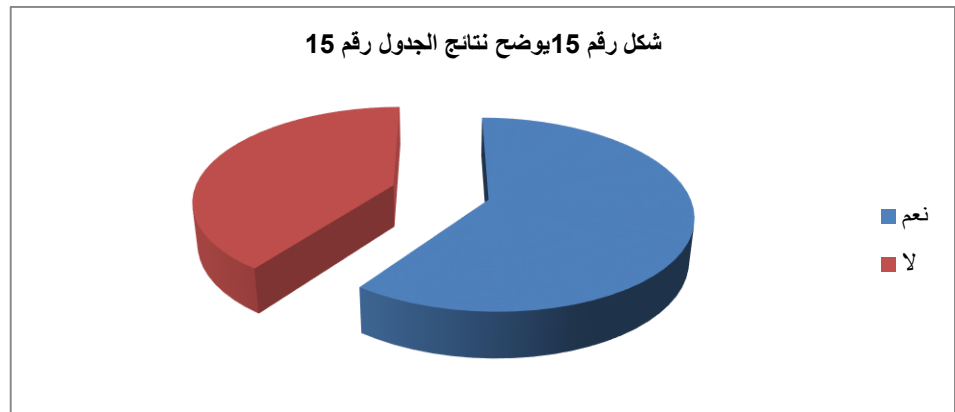
جدول رقم 15: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفترة الزمنية المخصصة للتكوين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	6	60 %
لا	4	40 %
المجموع	10	100 %

معطيات الجدول رقم 15 توضح أن نسبة 60 % ترى أن الفترة الزمنية المخصصة للتكوين لم تكن كافية لتحقيق الأهداف وهذا راجع إلى المدة القصيرة لهذا التكوين كذلك لأن التدريب على التحكم في التكنولوجيا الجديدة يتطلب العديد من الدورات والمعروف أن مدة التكوين لا بد أن تكون طويلة وعلى فترات متواصلة،

أما نسبة 40 % أكدوا عكس ذلك فالبعض منهم يروا أن مدة أسبوعين تعتبر كافية الأسبوع الأول نتناول فيه النظري والأسبوع الثاني التطبيقي أيضا التكوين سمح لهم بتطوير الأداء وكسب العديد من المعارف الجديدة وهم بهذا حققوا الهدف من التكوين.

شكل رقم 15 يوضح نتائج الجدول رقم 15



السؤال الثامن عشر: هل البرامج التكوينية المعمول بها ؟

الغرض من السؤال: معرفة هل البرامج التكوينية فعالة أم لا.

جدول رقم 16: يمثل توزيع أفراد العينة حسب فعالية البرامج التكوينية المعمول بها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
فعالة	8	80 %
غير فعالة	2	20 %
المجموع	10	100 %

الجدول رقم 16 يوضح لنا أن نسبة 80 % من المفحوصين يؤكدون بأن البرامج المعمول بها فعالة بفعاليتها تظهر في تحسين الأداء من حيث الممارسة الإعلامية والتدريب على استعمال الوسائل الحديثة كما أنها تطبق ميدانيا أيضا تجعلك تقلل من أخطائك أما نسبة 20 % فتري أن البرامج التكوينية المعمول بها غير فعالة.



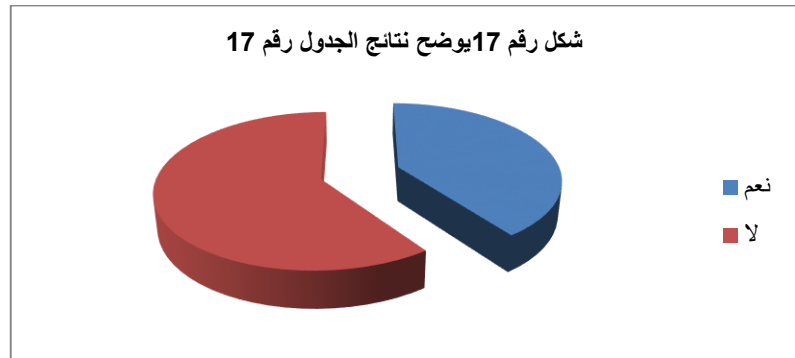
السؤال التاسع عشر: هل تمتلك المؤسسة وسائل التكوينية الضرورية؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت المؤسسة تمتلك وسائل تكوينية ضرورية.

جدول رقم 17: يوضح توزيع أفراد العينة حسب امتلاك المؤسسة للوسائل التكوينية الضرورية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	4	40 %
لا	6	60 %
المجموع	10	100 %

توضح لنا نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 60 % من المفحوصين يصرحون بأن المؤسسة لا توفر وسائل التكوين الضرورية أما نسبة 40 % يصرحون عكس ذلك.



السؤال العشرون: هل محتوى برامج التكوين يتماشى مع أهداف المؤسسة؟

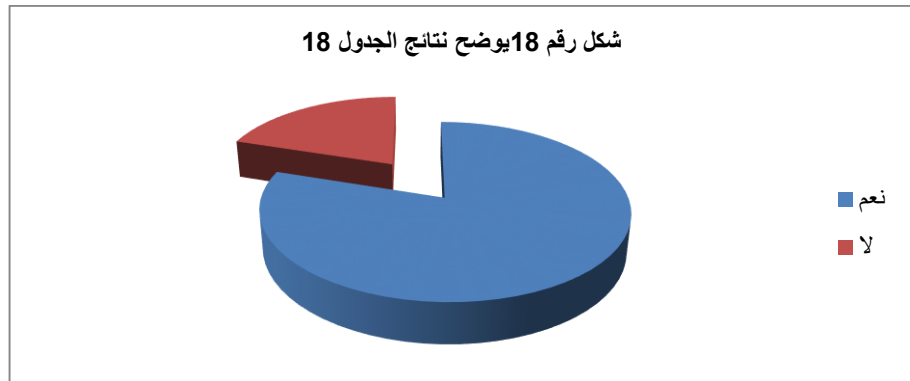
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان محتوى البرامج التكوينية يحقق أهداف المؤسسة.

جدول رقم 18: يمثل توزيع أفراد العينة حسب تماشي محتوى برامج التكوين مع أهداف المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	80 %
لا	2	20 %
المجموع	10	100 %

إن الجدول رقم 18 توضح نتائجه أن نسبة 80 % يصرحون أن محتوى برامج التكوين يتماشى مع أهداف المؤسسة لأن المؤسسة حسب رأيهم تسعى دوما لرفع من مستوى عمالها لذلك تقوم بدورات تكوينية تحت إشراف خبراء أجانب من الـ BBC مثلا ويتضح تماشي المحتوى من خلال منهجية التحرير والإلقاء كما أن المواضيع التي تطرح تكون ضمن أولويات المؤسسة، إضافة إلى تقديم الإضافة الموجودة في البرامج الرياضية في حين نسبة 20 % أكدوا عكس ذلك.

شكل رقم 18 يوضح نتائج الجدول 18



السؤال الواحد و العشرون: هل كان محتوى البرامج التكوينية دور في تحسين أدائك؟

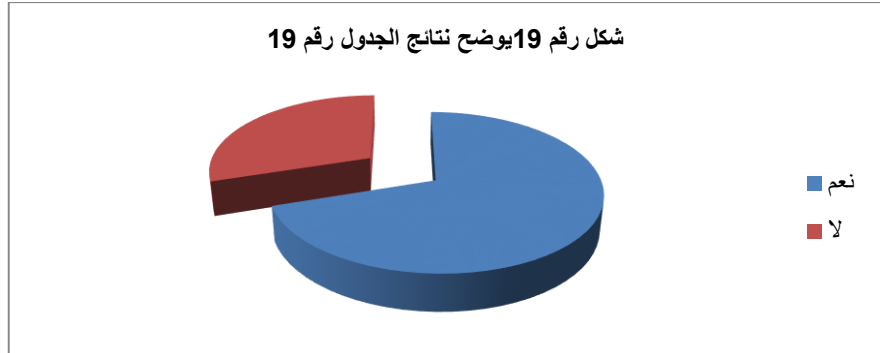
الغرض من السؤال: معرفة دور محتوى البرامج التكوينية في تحسين الأداء.

جدول رقم 19: يمثل توزيع أفراد العينة حسب تماشي محتوى البرامج التكوينية ودورها في تحسين الأداء.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	7	70 %
لا	3	30 %
المجموع	10	100 %

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 70 % تؤكد على أن محتوى البرامج التكوينية له دور في تحسين الأداء وذلك من خلال كسب معارف وأساليب مهمة الفعلية كذلك من خلال تطبيق البرامج التكوينية في مهام صحفية والتي أعطت ثمارها يظهر ذلك أيضا في التعليق ومعالجة الأخبار فهي دائما تعمل على تحسين أداء العمل الإعلامي أما نسبة 30 % أكدوا عكس ذلك وهذا راجع إلى عدم استفادتهم كثيرا من الدورات الميدانية.

شكل رقم 19 يوضح نتائج الجدول رقم 19



السؤال الثاني و العشرون: هل تتوافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية لرفع أداء لرفع أداء الصحفي؟

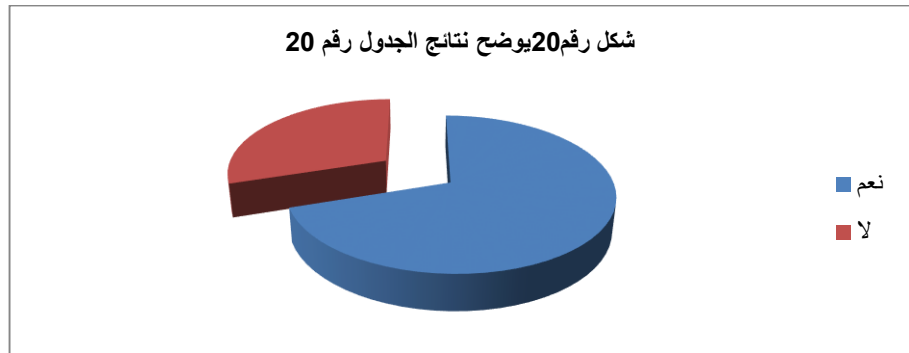
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت البرامج التكوينية ترفع أداء الصحفي.

جدول رقم 20: يمثل توزيع أفراد العينة حسب توافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية لرفع أداء الصحفي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	7	70 %
لا	3	30 %
المجموع	10	100 %

يبدو جليا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70 % من المبحوثين ترى بأن البرامج التكوينية تتوافق مع الاحتياجات التكوينية لرفع أداء الصحفي أما نسبة 30 % صرحوا بعكس ذلك.

شكل رقم 20 يوضح نتائج الجدول رقم 20



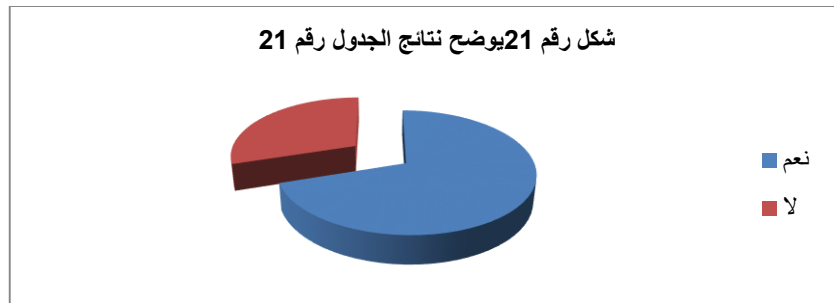
السؤال الثالث و العشرون: هل محتوى البرامج التكوينية يساعدك على تطوير مهاراتك؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت محتوى البرامج التكوينية تطور مهارات الصحفي.

جدول رقم 21: يمثل توزيع أفراد العينة حسب محتوى البرامج التكوينية ودورها في تطوير مهارات الصحفي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	7	70 %
لا	3	30 %
المجموع	10	100 %

الجدول رقم 21 توضح نتائجه أن نسبة 70 % يرون بأن محتوى البرامج التكوينية يساعد على تطوير المهارات في حين 30 % يؤكدون عكس ذلك.



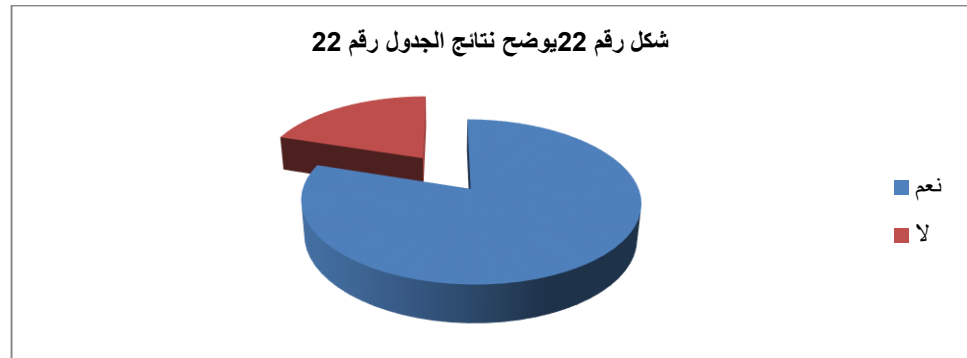
السؤال الرابع و العشرون: هل هذا المحتوى يخلق مجالاً للتنافس والإبداع؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت محتوى البرامج يزيد في وتيرة التنافس والإبداع بين الصحفيين.

جدول رقم 22: يمثل توزيع أفراد العينة حسب خلق محتوى البرامج مجالاً للتنافس والإبداع.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	80 %
لا	2	20 %
المجموع	10	100 %

معطيات الجدول 22 توضح أن نسبة 80 % من أفراد العينة يرون بأن محتوى البرامج التكوينية يخلق مجالاً للتنافس والإبداع في حين نسبة 20 % لا يرون ذلك.



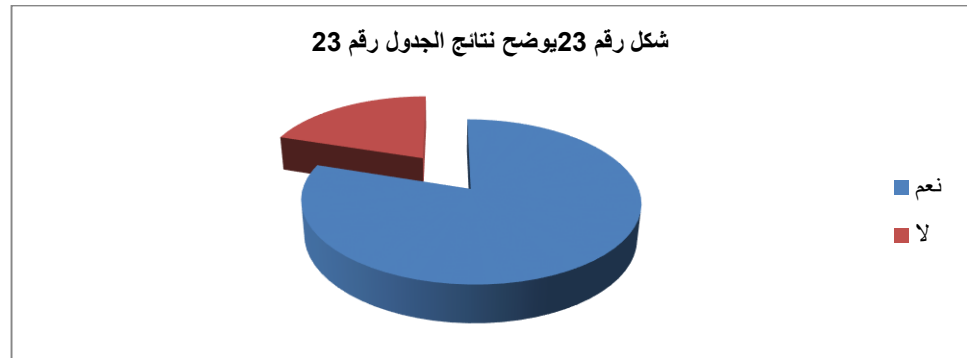
السؤال الخامس و العشرون: هل حسب رأيك التكوين هو السبيل الوحيد لتطوير مهارات الصحفيين؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان التكوين لوحده يكفي لتطوير مهارات الصحفيين.

جدول رقم 23: يمثل توزيع أفراد العينة حسب إذا كان التكوين هو السبيل الوحيد لتطوير المهارات .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	2	% 20
لا	8	% 80
المجموع	10	% 100

إن نسبة 80 % في الجدول رقم 23 تؤكد على أن التكوين وحده ليس السبيل لتطوير المهارات فالعمل الإعلامي يتطلب أكثر من ذلك أما نسبة 20 % أكدوا عكس ذلك.



السؤال السادس و العشرون: هل ترى أنك مازلت في حاجة إلى التكوين؟

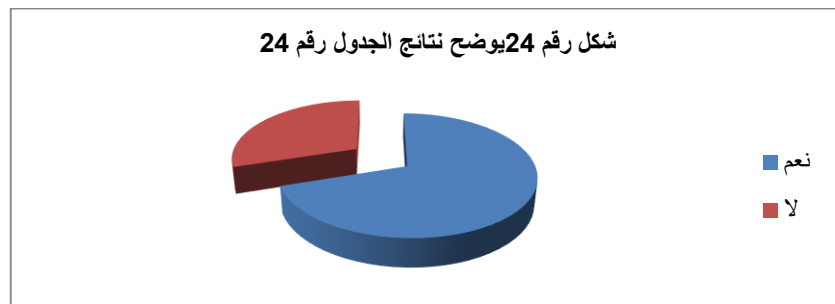
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان الصحفيين في حاجة إلى التكوين.

جدول رقم 24: يمثل توزيع أفراد العينة حسب حاجتهم إلى التكوين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	7	70 %
لا	3	30 %
المجموع	10	100 %

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 24 أن نسبة 70 % تصرح بأنها مازالت بحاجة إلى التكوين وذلك لاكتشاف المزيد من المهارات وأخذ الخبرة الكافية باعتبار مجال الإعلام واسع كما أن هناك تطورات جديدة على الصحفيين أن يكون ملما بما كما أن الإعلام مجال واسع ومتجدد و ألحوا على ضرورة إجراء تریصات ودورات تكوينية خارج الوطن.

أما نسبة 30 % فيرون أنهم ليسوا بحاجة إلى التكوين وهذا راجع إلى تكوينهم كان جيدا كما أصبحوا قادرين على تنفيذ التعليمات وأصبحت لديهم الخبرة والكفاءة الكافية في العمل.



تمهيد:

إن الغاية من أي بحث علمي هو الوصول إلى وضع إجابات على الفرضيات والتساؤلات التي قد أعدها الباحث مسبقاً.

مراعياً في ذلك الابتعاد عن الذاتية والالتزام بالموضوعية التي تتطلبها كل دراسة عملية أكاديمية فمن خلال المعطيات النظرية والتطبيقية وبناءاً على النتائج التي حققتها الدراسة التي توصلنا إليها ثم أبرز دور المناخ التنظيمي في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على ثلاثة فرضيات جزئية وفرضية عامة وفيما يلي ستناقش النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة.

**1- مناقشة وتحليل الفرضية الأولى:**

في إطار تحليلنا لنتائج الفرضية الأولى والتي مفادها " لظروف العمل داخل المؤسسات الإعلامية دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية".

توصلنا إلى أن القسم الرياضي يسوده مناخ عمل مناسب وذلك من خلال وجود التفاهم والتنسيق وتقديم الآراء كل هذا يحسن الأداء ويرفع المعنويات كما أن الظروف الحسنة تضمنت انجاز العمل بإتقان وبجد ويظهر توفر الجو المناسب للعمل من خلال توفير المؤسسة الإمكانيات التكنولوجية بنسب متفاوتة كما تبين أن هذا يؤثر في مردود أداء الصحفي إضافة إلى أن قسم الإعلام الرياضي، ويوفر محفزات خاصة بالمبدعين وذلك من خلال الشكر والثناء إضافة إلى توفيرها لكل الاحتياجات الضرورية من أجل أداء العمل بإتقان وحرافية كما أن الصحفيين لديهم الحرية في العمل الصحفي لكن حسب ما تمليه سياسة مؤسستهم وهذا حسب رأيهم يرفع الكفاءة وتحسن الأداء.

وعلى ضوء ما سبق نستنتج أن الفرضية الأولى قد تحققت.

**2- مناقشة وتحليل الفرضية الجزئية الثانية:**

إن تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها حول الفرضية والتي مفادها " لنمط القيادة دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية"

توصلنا إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد داخل القسم الرياضي كما أن الصحفيين يجذبون هذا النمط ويعتبرونه مناسب في العمل ويتضح ذلك من خلال وجود تنسيق بين المجهودات المبذولة من قبل الصحفيين والمسؤول وهذا يحسن نوعية العمل كما أن العلاقة الموجودة بين المسؤول متساوية فهناك من تربطه علاقة أخوة وصدقة وهذا يساعد على أداء العمل بإرتياحية وهذا يضمن الإبداع والحرافية كما توضح نتائج هذه الفرضية أن جل الصحفيين يثقون في كفاءة مسؤوليهم وهذا دافع قوي من أجل العمل وتحسين الأداء مما يؤدي إلى إعداد كفاءات.

ومن هنا نقول أن نتائج الفرضية الثانية قد تحققت.

**3-مناقشة وتحليل الفرضية الجزئية الثالثة:**

فيما يخص الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها أن الاتصال الداخلي داخل المؤسسات الإعلامية له دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية فمن خلال البيانات الميدانية اتضح وجود تنوع في الاتصال داخل القسم الرياضي كما أن المسؤول يسمح بالاستفسار حول التعليمات الجديدة والعمل داخل القسم الرياضي يكون منسق بين الزملاء كما أن هناك تبادل في الاتصال أثناء العمل، وانعدام وجود صعوبات في الاتصال بالمسؤول إضافة إلى تلقيهم لمعلومات تطبيقية و ميدانية خاصة بالعمل الصحفي وهي معلومات كافية وكل هذا يحفز على الإبداع ويحسن الأداء ويرفع كفاءة الصحفيين داخل القسم الرياضي.

ومنه نستخلص بأن الفرضية الجزئية قد تحققت.

## النتيجة العامة للدراسة:

ما يمكن استخلاصه من هذه الدراسة أن المناخ التنظيمي داخل المؤسسات الإعلامية له دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية باعتبار المناخ التنظيمي عنصر فعال في المؤسسة والذي يقوم بتعزيز العديد من السلوكيات لدى العامل كالإبداع، الأداء الجيد، الكفاءة في العمل، الاحترافية، حب المخاطرة، تحمل المسؤولية وهذا ما يؤدي إلى ترشيد القوى العاملة وتطوير كفاءتهم في مختلف المستويات التنظيمية.

فمن خلال التطرق للتعليق عن محاور الفرضيات الجزئية الثلاث وتحليل محتواهم من حيث ظروف العمل ونمط القيادة وكذلك الاتصال الداخلي داخل القسم الرياضي بالتلفزيون الجزائري والتي تؤكد من خلالها أن كل هذه العوامل السابقة الذكر والتي تدخل ضمن المناخ التنظيمي للقسم الرياضي تساعد هذا المورد البشري (الصحفي) على أداء عمل جيد مما يساهم في إعداد كفاءات في هذا المجال وبعد التوصل إلى صحة كل هذه الفرضيات ويجب الإقرار بصحة الفرضية العامة والتي تنص على أن المناخ التنظيمي داخل المؤسسات الإعلامية له دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

الاستنتاجات:

- كل أفراد العينة قاموا بالتنظيف واستفادوا منه.
- المحاضرات والمؤتمرات هي الأساليب المناسبة في عملية التكوين.
- الأسلوب التكويني لا يتم حسب الرتبة.
- هناك تنوع في أساليب التكوين وهذا يحسن الأداء.
- يعتمد القسم الرياضي على أساليب تكوينية حديثة وهذا أمر إيجابي لتكوين كفاءات إعلامية.
- الأساليب التكوينية تتماشى وطبيعة العمل وهذا يساعد على أداء جيد أثناء العمل.
- التكوين يساهم في الرفع من المكانة داخل المؤسسة من خلال جعل الصحفيين يحسنون التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة مما يكسب ثقة المسؤول.
- الفترة التكوينية لم تكن كافية.
- نقص المتابعة وتقييم الحال بعد دورات التكوين.
- فاعلية برامج التكوين المعمول بها داخل القسم الرياضي بالإذاعة الوطنية.
- عدم امتلاك المؤسسة للوسائل التكوينية.
- توافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية وهذا يؤدي لرفع الأداء للصحفي.
- محتوى البرامج التكوينية يساعد على تطوير المهارات.
- محتوى البرامج يخلق مجالاً للتنافس والإبداع.

الاقتراحات والتوصيات:

- 1- وضع خطة تكوينية تتماشى مع التطورات الحاصلة في المجتمع.
- 2- تكثيف الدورات التكوينية.
- 3- التطبيق الميداني والفعلي للأعمال الإعلامية (الروبوتات، تحرير الأخبار الصحفية).

- 4- القيام بدورات ميدانية في المؤسسات.
- 5- تعلم كيفية تغطية المنافسات العالمية داخليا وخارجيا.
- 6- القيام بتربصات ميدانية خارج البلاد.
- 7- الاستفادة من خبرات الخبراء الأجانب.
- 8- إجراء التكوين على مستوى مؤسسات إعلامية ذات صدى واسع وقوة وانتشار.
- 9- تمديد فترة التكوين.
- 10- مراقبة وتقييم الحال بعد كل دورة تكوينية.
- 11- إجراء امتحان بعد التكوين يمتحن فيه المتربص على أهم النقاط التي واجهت في التكوين.
- 12- توفير الإمكانيات التكنولوجية الحديثة أثناء عملية التكوين.
- 13- الربط بين التكوين الأكاديمي والتكوين المهني.

## قائمة المحكمين

الجامعة	القسم	الدرجة العلمية	المحكم
جامعة المسيلة	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	دكتور في الإعلام الرياضي + صحفي بالإذاعة	عمرون مفتاح
جامعة المسيلة	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	دكتور في الإعلام الرياضي + صحفي بالإذاعة	عبد الوهاب زواوي
جامعة المسيلة	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	ماجستير في علوم الإعلام والاتصال	جوادي صفاء
جامعة المسيلة	علوم الإعلام والاتصال	دكتور في علوم الإعلام والاتصال	زواوي المهدي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإعلام والاتصال الرياضي

## استمارة استطلاع رأي السادة الخبراء

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الإعلام والاتصال الرياضي بعنوان:  
" التكوين في المؤسسات الإعلامية ودوره في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية "

نطلب من سيادتكم المحترمة إبداء رأيكم باستمارةنا هذه والمتمثلة في استمارة استبيان موجهة لطلبة الإعلام والاتصال الرياضي ب معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة المسيلة، وهذا للإجابة عن الإشكالية العامة للبحث والمتمثلة في: " هل للتكوين في المؤسسات الإعلامية دور في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية "

ولقد قسمنا أسئلة الاستبيان حسب التساؤلات الجزئية الثلاثة:

1- ما هي الأساليب التكوينية المستعملة في إعداد الكفاءات الرياضية بالمؤسسات الإعلامية؟

2- هل لأنواع التكوين دور في إعداد الكفاءات الرياضية بالمؤسسات الإعلامية؟

3- هل لمحتوى برامج التكوين دور في إعداد الكفاءات الرياضية داخل المؤسسات الإعلامية؟

وفي الأخير تقبلوا مني سيادتكم فائق الاحترام والتقدير.

المعلومات الخاصة بالمحكم

اسم الأستاذ:.....

الوظيفة:.....

الدرجة العلمية:.....

ملاحظة: ضع علامة (x) في مربع الإجابة.

المحور الأول: الأساليب التكوينية المستعملة في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

أرى التعديل	غير مناسب	مناسب	
			1-هل قمت بالتكوين؟
			2-هل استفدت من التكوين؟
			3-ما هي الأساليب المناسبة في عملية التكوين؟
			4-هل اختيار الأسلوب التكويني يتم حسب الرتبة؟
			5-هل يتم التنوع في أساليب التكوين كل دورة؟
			6-هل تعتمد مؤسستكم على أساليب تكوينية حديثة؟
			7-هل تتماشى الأساليب التكوينية المنهجية من قبل مؤسستكم وطبيعة عملك

المحور الثاني: أنواع التكوين ودورها في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

أرى التعديل	غير مناسب	مناسب	
			8- إلى ما يهدف التكوين في نظرك؟
			9- كيف يساهم التكوين في الرفع من مكانتك داخل المؤسسة؟
			10- هل طرق إجراء التكوين بمؤسستكم مناسبة؟
			11- هل التكوين الذي تلقته كان كافياً؟
			12- هل كان هذا التكوين؟
			13- كم دورة تكوينية قمت بها؟
			14- هل تقوم المؤسسة بتقييم الحال بعد كل دورة؟
			15- هل هناك أنواع تكوينية تجدها مناسبة؟
			16- هل يساهم التنوع في عملية التكوين في رفع الكفاءة وتحسين الأداء؟

المحور الثالث: محتوى برامج التكوين ودوره في إعداد الكفاءات

أرى التعديل	غير مناسب	مناسب	
			17- هل كانت الفترة الزمنية المخصصة للتكوين كافية لتحقيق الأهداف؟
			18- هل البرامج التكوينية المعمول بها؟
			19- هل تمتلك المؤسسة وسائل التكوين الضرورية؟
			20- هل محتوى برامج التكوين يتماشى مع أهداف المؤسسة؟
			21- هل كان لمحتوى البرامج التكوينية دور في تحسين أدائك؟
			22- هل تتوافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية لرفع أداء الصحفي؟
			23- هل محتوى البرامج التكوينية ساعدك على تطوير مهاراتك؟
			24- هل هذا المحتوى يخلق مجالاً للتنافس والإبداع؟
			25- هل حسب رأيك التكوين هو السبيل الوحيد لتطوير مهارات الصحفيين ومعارفهم داخل المؤسسة؟
			26- هل ترى أنك مازلت في حاجة إلى التكوين؟

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإعلام والاتصال الرياضي

استمارة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر إعلام واتصال رياضي

التكوين في المؤسسات الإعلامية ودوره في إعداد الكفاءات المتخصصة في  
الصحافة الرياضة

دراسة ميدانية: لقسم الإعلام الرياضي للإذاعة الوطنية القناة الأولى

ملاحظة:

في إطار الإعداد لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إعلام واتصال رياضي نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستمارة ونحيطكم علما أن البيانات الواردة فيها لا تستخدم إلا في أغراض علمية بحتة.

وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

إشراف الأستاذ

مفتاح عمرون

إعداد الطالب:

خريفي أسامة

السنة الجامعية: 2015/2014

المحور الأول: الأساليب التكوينية المستعملة في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية.

1- هل قمت بالتكوين؟

نعم  لا

2- هل استفدت من التكوين؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل كان التكوين

داخل المؤسسة  خارج المؤسسة

3- ماهي الأساليب المناسبة في عملية التكوين؟

المحاضرات  المؤتمرات  تمثل الدور

4- هل اختيار الأسلوب التكويني يتم حسب الرتبة؟

نعم  لا

5- هل يتم التنوع في أساليب التكوين كل دورة؟

دائما  أحيانا  أبدا

6- هل تعتمد مؤسساتكم على أساليب تكوينية حديثة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا

يحسن أدائك  يحفزك على الإبداع  يرفع كفاءتك

7- هل تتماشى الأساليب التكوينية المنهجية من قبل مؤسساتكم وطبيعة عملك

كثيرا  نوعا ما  قليلا

المحور الثاني: أنواع التكوين ودورها في إعداد الكفاءات المتخصصة في الصحافة الرياضية:

8- إلى ما يهدف التكوين في نظرك؟

زيادة معارف  تحسين أداء  رفع الكفاءة

9- كيف يساهم التكوين في الرفع من مكانتك داخل المؤسسة؟

.....

10- هل طرق إجراء التكوين بمؤسستكم مناسبة؟

نعم  لا

11- هل التكوين الذي تلقينته كان كافياً؟

نعم  لا

12- هل كان هذا التكوين؟

قصير المدى  متوسط المدى  طويل المدى

13- كم دورة تكوينية قمت بها؟

دوره  مرتان  أكثر من أربع دورات

14- هل تقوم المؤسسة بتقييم الحال بعد كل دورة؟

نعم

..... ما هي طرق التقييم.....

لا

..... لماذا.....

15- هل هناك أنواع تكوينية تجدها مناسبة؟

.....

16- هل يساهم التنوع في عملية التكوين في رفع الكفاءة وتحسين الأداء؟

نعم  لا

المحور الثالث: محتوى برامج التكوين ودوره في إعداد الكفاءات

17- هل كانت الفترة الزمنية المخصصة للتكوين كافية لتحقيق الأهداف؟

نعم

لماذا.....

لا

لماذا.....

18- هل البرامج التكوينية المعمول بها؟

فعالة  غير فعالة

أذكر مدى فعاليتها

.....

19- هل تمتلك المؤسسة وسائل التكوين الضرورية؟

نعم  لا

20- هل محتوى برامج التكوين يتماشى مع أهداف المؤسسة؟

نعم  لا

إذا كان نعم أذكر المحتوى

.....

21- هل كان لمحتوى البرامج التكوينية دور في تحسين أدائك؟

نعم  لا

كيف ذلك

.....

22- هل تتوافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية لرفع أداء الصحفي؟

نعم  لا

23- هل محتوى البرامج التكوينية ساعدك على تطوير مهاراتك؟

نعم  لا

24- هل هذا المحتوى يخلق مجالاً للتنافس والإبداع؟

نعم  لا

25- هل حسب رأيك التكوين هو السبيل الوحيد لتطوير مهارات الصحفيين ومعارفهم داخل المؤسسة؟

نعم  لا

26- هل ترى أنك مازلت في حاجة إلى التكوين؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا:

.....

إذا كانت الإجابة بـ لا هل هذا راجع إلى:

تكوينك كان جيداً

أصبحت قادراً على تنفيذ كل التعليمات

أصبحت لديك الخبرة والكفاءة الكافية في العمل

## ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة:** التكوين في المؤسسات الإعلامية ودوره في اعداد الكفاءات الصحافية الرياضية.

### هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على الأهمية العلمية التكوينية وتأثيرها على المورد البشري.

-تقديم معلومات حول التكوين وتأثيره الإيجابي على العنصر البشري لتحقيق تنمية مزدهرة خاصة على القطاع الإعلامي والإعلام الرياضي.

-تهدف أيضا إلى تسليط الضوء على موضوع التكوين مع نوع التعمق للوقوف على الأهمية البالغة لهذه العملية في تحقيق التطور ومسايرة التقدم التكنولوجي.

**إشكالية الدراسة:** ما هو الدور الذي يلعبه التكوين في المؤسسات الإعلامية من أجل إعداد كفاءات إعلامية رياضية؟

### الفرضيات:

#### الفرضية العامة:

التكوين في المؤسسات الإعلامية يلعب دور في إعداد كفاءات إعلامية رياضية.

#### الفرضيات الجزئية:

-توجد أساليب تكوينية تستعمل في إعداد الكفاءات الرياضية داخل المؤسسات الإعلامية.

-لأنواع التكوين دور في إعداد الكفاءات الرياضية داخل المؤسسات الإعلامية.

-لمحتوى برامج التكوين دور في إعداد الكفاءات الرياضية داخل المؤسسات الإعلامية.

#### عينة الدراسة:

حيث اعتمد الباحث في دراسته بالنسبة للمجتمع الأصلي الذي كان قوامه 10 صحفيين من قسم الإعلام الرياضي بالإذاعة الوطنية (القناة الأولى) العينة العشوائية وقام بأخذ كل المجتمع الأصلي (مسح) أي الصحفيين.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي.

**أدوات الدراسة:** استمارة استبيان.

#### أهم الاستنتاجات والاقتراحات:

1-كل أفراد العينة قاموا بالتنظيف واستفادوا منه.

2-المحاضرات والمؤتمرات هي الأساليب المناسبة في عملية التكوين.

3-الأسلوب التكويني لا يتم حسب الرتبة.

4-تكتيف الدورات التكوينية.

5-التطبيق الميداني والفعلية للأعمال الإعلامية (الروبوتجات، تحرير الأخبار الصحفية).

6-القيام بدورات ميدانية في المؤسسات.

7-تعلم كيفية تغطية المنافسات العالمية داخليا وخارجيا.