

**تمهيد:**

زادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فعندما كانت الوظائف بسيطة ويتم تعلمها بسرعة وبسهولة، ولم تكن بحاجة كبيرة لرفع أو تعديل مهارات العاملين، ولكن التغيرات السريعة التي حدثت في السنوات الأخيرة التي مرت، والتي كان من نتائجها زيادة تعقد وتطور المجتمعات خلقت ضغوط متزايدة على المنظمات التي تتلاءم مع هذه التغيرات، وأصبحت عملية التغير في المسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهرة عادية جدا.

(ربايعة، 2003، ص53).

ويمثل التكوين (التدريب) إسهامات عمل ضرورية لجعل الأفراد قادرين على القيام بواجباتهم الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية. (الخزامي، 2002، ص163).

ويعتبر التكوين من الوظائف الحساسة التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية في إطار مساهمة التطورات التقنية واكتساب مهارات في مختلف المجالات والتخصصات، فالتقنيات الحديثة لعلم الإدارة تهدف إلى تحسين القدرات البشرية وتطويرها، والتكوين هو أحد مداخلها والذي يمكن من المساهمة في هذه المهمة.

هذا وسيتم في هذا في الفصل التطرق الى ماهية التكوين من خلال:

- 1 - مفهوم التكوين
- 2 - أهمية التكوين.
- 3 - أهداف التكوين.
- 4 - مبادئ التكوين.
- 5 - أنواع التكوين.
- 6 - الخطة التكوينية.

**1/ مفهوم التكوين:**

تباينت التعريفات وتعددت ونذكر منها:

نقصد بالتكوين بأنه: "مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية".

(بوحفص، 2010، ص 37)

وهناك من يعرف التكوين بأنه عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيذاً معرفياً جديداً يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكيفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية.

(مسلم، 2007، ص 90)

هناك أيضاً تعريف آخر يرى بأن التكوين هو: "عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم". (العقيلي، 2005، ص 438)

ويعرف التكوين كذلك بأنه: "مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم". (بلوط، 2002، ص 236)

وهناك من يرى أن التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص. (محمد عبد الوهاب، 1990، ص 266)

ويرى البعض الآخر أن التكوين: هو تنمية منظمة وتحسين للمعارف والاتجاهات والمهارات والسلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل، وذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه. (غياث، 1984، ص 05).

كما يوصف التكوين (التدريب): بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين عما كان قبله". (السلمي، 1970، ص6)

ويرى آخرون أن التكوين يتمثل في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها. وهو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة. (حمداوي، 2004، ص99)

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى التكوين على أنه مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها وأساليبها، تهدف إلى التغلب على العراقيل التي يواجهها العامل أثناء قيامه بنشاطه المهني، والزيادة من فاعليته في المنظمة، وذلك من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة.

ومن خلال التعاريف السابقة للتكوين يمكننا تعريف التكوين بأنه عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى تزويد وإكساب العامل مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تحسين أدائه، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل.

وعليه يمكن إعطاء المفهوم الموالي للتكوين: هو مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها وأساليبها، تهدف إلى إكساب الأفراد لمعارف واتجاهات ومهارات كوسيلة لتحسين أدائهم.

## 2/ أهمية التكوين:

التكوين عملية مستمرة لجميع المربين وموظفي قطاع التربية على جميع المستويات، وتكمن أهميته في إتاحة الفرصة للحصول على تقنيات المهنة واكتساب أعلى مستوى من الكفاءة والثقافة والوعي الكامل بالرسالة التي يقوم بها المربي.

(ج.ر، 1976، ع33، ص13).

وبصفة عامة تبرز أهمية التكوين للفرد في المؤسسة في العديد من العناصر من

أهمها ما يلي: (الصيرفي، 2006، ص71)

- يساهم في بناء الكفاءات.
- يعمل التكوين على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم.
- يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل.
- تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد.
- توفير العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه موصفات الأداء.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- يعتبر التكوين وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض أهدافه، كالحوافز والترقية في العمل.
- يؤدي التكوين إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

### 3/ أهداف التكوين:

يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بالتقدير من طرف إدارة المنظمة وكذا عندما يكونون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم. وأيضا يهدف التكوين إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمتعلقة بالمهام والوظائف المنطوية تحت مسؤولياتهم. ويقود التكوين إلى خلق القدرة لدى العمال المتكويين على تحمل المسؤولية، وأيضا يؤدي التكوين إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدني حوادث العمل، وهذا بفعل تأثير التكوين على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتكويين.

(الخطيب، 2006، ص77)

وتدفع البرامج التكوينية أيضا إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات، وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة، فالتكوين يقود إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء. (بوعريوة، 2007، ص27)

ويمكن تلخيص أهداف التكوين في النقاط التالية: (حمدوي، ص 100-101)

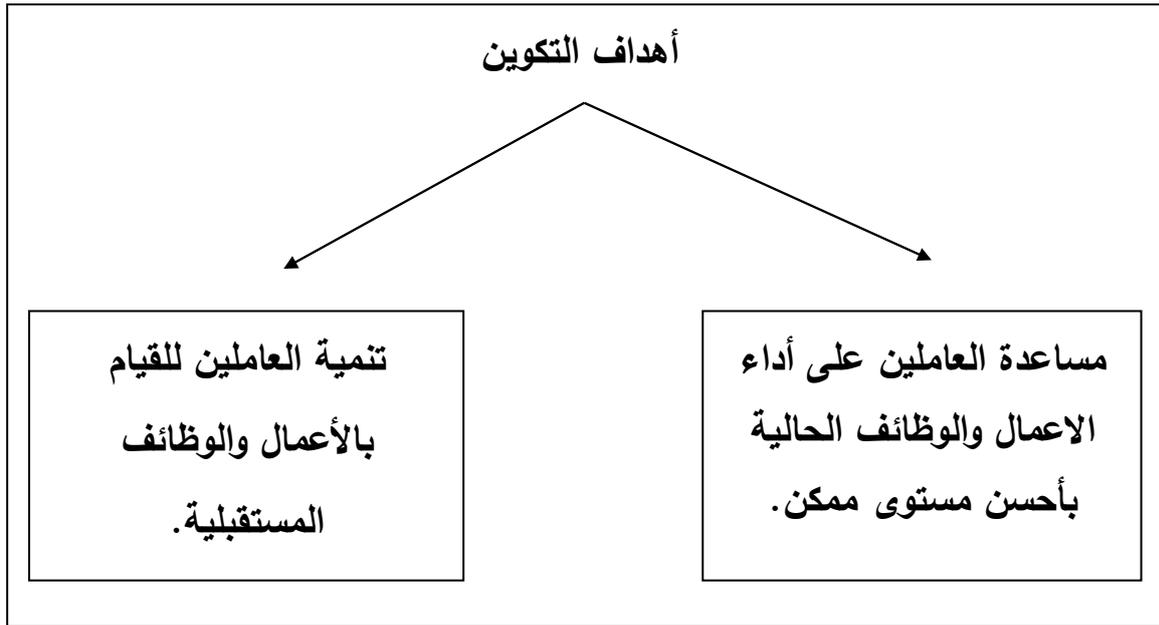
- تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات: تحتاج المنظمة لتحسين مستوى أداء عمالها إلى تطوير طاقاتهم على كل المستويات.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة: فالتكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة.
- تقليل المخاطر والاقتصاد في التكاليف: حيث يؤدي التكوين في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء.
- رفع مستوى جودة خدمات ومنتجات المنظمة: إذ يؤثر التكوين على طريقة العمل، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة أو المنتج النهائي، وإلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- تحسين فعالية أساليب العمل: ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للأساليب والإجراءات العملية المتنوعة.
- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات، وكذا العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات.
- رفع مستوى أداء العامل وكذا ثقته ورضاه واعترافه بالمنظمة.
- توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة: حيث يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف بهياكل ومنتجات وخدمات المنظمة ومختلف مصالحها ومسؤولياتها.
- تحسين بيئة العمل وتسهيل التكيف مع التغيرات.

وذكر مصطفى مصطفى كامل اثنان من الأهداف الأكثر شيوعا التي تسعى العملية التكوينية (التدريبية) الى تحقيقها داخل تنظيم العمل هما:

- مساعدة العاملين على أداء الاعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.
- تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية. (كامل، 1994، ص 204)

هذا بالإضافة الى هدف اخر غير معلن في الكثير من الأحيان وهو استمرارية التنظيم في تقديم المنتجات أو الخدمات الخاصة به بنفس المستوى الذي تقدم به ان لم يكن أفضل.

الشكل(01): يوضح أهداف التكوين حسب مصطفى مصطفى كامل.



المصدر: مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، 1994. ص 205

وجاء في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية أن الهدف من تكوين الموظفين التابعين للتربية هو اكسابهم المعلومات والمعارف اللازمة لعملهم.  
(ج.ر، 1976، ع33، ص13).

## 4/ مبادئ التكوين:

اتفقت جميع الأبحاث والدراسات حول التكوين على مجموعة من المبادئ أهمها:

- التكوين عملية شاملة
  - التكوين عملية مستمرة
  - التكوين وسيلة مخطط لها تتكون من عمليات فرعية مترابطة.
  - التكوين جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها.
  - التكوين وسيلة أساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة.
  - التكوين يجب أن يراعي مبدأ الكفاية والفاعلية.
  - التكوين يجب أن يكون متجددا دوما.
  - التكوين يجب أن يكون ذا معنى للمشاركين.
  - التكوين يجب أن يستند الى نظريات العلوم السلوكية.
  - التكوين يجب أن يتكامل مع الاستشارات الإدارية والبحوث الإدارية.
- (درة، 2008، ص 309)

## 5/ أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين في المؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين...) ونذكر منها: (بوقطف، 2014، ص 35).

## 1/5. التكوين من حيث الزمان: وينقسم إلى نوعين

أ. تكوين قبل الخدمة: وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين؛

ب. تكوين أثناء الخدمة: وهذا التكوين يكون بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

## 2/5. التكوين من حيث المكان: وينقسم إلى نوعين

أ. تكوين داخل المؤسسة.

ب. تكوين خارج المؤسسة.

3/5. التكوين من حيث الهدف:

أ. التكوين لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.

ب. تكوين المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، والرفع من الكفاءة المهنية الخاصة.

وقسم أحمد ماهر أنواع التكوين بحسب مرحلة التوظيف، نوع الوظائف ومكان التوظيف، وسنتناول فيما يلي هذه الأنواع، مع توضيح بسيط للأنواع المندرجة ضمن كل منها: (ماهر، 2001، ص 323-328)

- أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف:

1- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات حول عمله، والتي تؤثر على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة. حيث تتعدد الطرق التي يتم بها تقديم المعلومات، فمنها المحاضرات، مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، تقديم كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة.

2- التكوين أثناء العمل: حتى تضمن المنظمات كفاءة أعلى للتكوين، فهي تقوم بتقديمه في مكان العمل وليس في مكان آخر.

3- التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة: ويكون في حالة تقادم معارف ومهارات الأفراد، خصوصاً عندما تكون فيه أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة.

4- التكوين بغرض الترقية والنقل: تقتضي الترقية والنقل وجود اختلاف بين المعارف والمهارات الحالية للفرد، عن تلك المطلوبة منه في الوظيفة الجديدة، مما يستدعي تكوين الفرد لسد هذه الثغرة.

5- التكوين للتهيئة للمعاش: يهيأ العاملين من كبار السن للخروج على المعاش، حيث يتم تكوينهم للبحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن

اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

### - أنواع التكوين حسب نوع الوظائف

- 1 -التكوين المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية في الأعمال المهنية والفنية.
- 2 -التكوين التخصصي: ويتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية كأعمال المحاسبة وهندسة الصيانة. حيث أن المعارف والمهارات تركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها، واتخاذ القرار فيها.
- 3 -التكوين الإداري: يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية، من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة، وتحفيز وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال.

### - أنواع التكوين حسب مكانه

- 1 -التكوين داخل المؤسسة: قد ترغب المؤسسة في عقد برامج التكوين داخلها، سواء بمكونين من داخلها أو خارجها، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة المكونين للمساهمة في ذلك، ثم الإشراف على تنفيذها، هذا النوع من التكوين يسمى بالتكوين في موقع العمل.
- 2 -التكوين خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات نقل كل أو بعض من نشاطها التكويني خارجها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج.

و في الأخير يمكن تلخيص أنواع التكوين في الجدول التالي:  
الجدول (01) يوضح أنواع التكوين

تقسيم أنواع التكوين على حسب		
مكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1-التكوين داخل المؤسسة	1-التكوين المهني والفني 2-التكوين التخصصي	1-توجيه الموظف الجديد 2-التكوين أثناء العمل
2-التكوين خارج المؤسسة	3-التكوين الإداري	3-التكوين لتجديد المعرفة والمهارة 4-التكوين بغرض الترقية والنقل 5-التكوين للتهيئة للمعاش

المصدر: (ماهر، 2001، ص323)

#### 6/ الخطة التكوينية:

لإنجاح عملية التكوين يمكن إتباع الخطوات التالية: (غياث، 1984، ص 50-52)

- 1 - تحديد المشاكل والطرق المناسبة لحلها.
- 2 -تحليل العمل وتحديد حاجات التكوين.
- 3 -تصميم برنامج متكامل لتلبية هذه الحاجات.
- 4 -تقييم نتائج عملية التكوين.

#### 1/6. تحديد احتياجات التكوين وأهدافها:

مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية يرتكز على العلاقة بين الأداء الفعلي والمخرجات المستهدفة، ويبين أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم على أربعة مستويات هي: مستوى الفرد ومستوى أداء الوظيفة ومستوى أداء جماعة العمل ومستوى أداء المنظمة .

فالحاجة التكوينية تعني: وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعا (بوخمم، 2001، ص109) والجدول التالي يوضح احتياجات التكوين الخاصة بالإطارات العليا والوسطى والدنيا. جدول رقم (02) يوضح احتياجات التكوين لفئة الإطارات في المؤسسات:

فئات الإطارات	احتياجات التكوين
إطارات دنيا	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مهارات التوجيه</li> <li>- مهارات تحفيز المرؤوسين</li> <li>- كيفية إعداد وتنفيذ البرامج</li> <li>- كيفية التخطيط والرقابة</li> <li>- كيفية الاتصال مع الرئيس</li> <li>- كيفية التعامل مع الإدارة العليا</li> </ul>
إطارات وسطى	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معارف معمقة في وظائف التسيير</li> <li>- معرفة المصالح الأخرى في المؤسسة</li> </ul>
إطارات عليا	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة معمقة لوظائف ومصالح المؤسسة</li> <li>- التخطيط الاستراتيجي</li> </ul>

المصدر: عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2001، ص110

إن تحديد احتياجات التكوين وبعد تحليلها يسمح لنا بوضع أهداف حقيقية قابلة للقياس وهنا يمكن الاستعانة بالنموذج الذي قدمه (BELBIN من بريطانيا 1968) الذي يمكن استعماله كذلك لتحديد الإحتياجات التكوينية والهدف منها، ويرمز لها بالحروف التالية CRAMP (لعراب، 2001، ص 44-45)

حيث يمثل كل حرف هدف من أهداف التكوين وهي كمايلي:

- ( C ) Comprehending بمعنى أن التكوين يهدف إلى تطوير الفهم حول بعض المعلومات والمبادئ وكيفية تطبيقها.
  - ( R ) Reflex Development بمعنى أن التكوين يهدف إلى تنمية الإستجابات الإنعكاسية لبعض المؤشرات الضوئية أو السمعية.
  - ( A ) Attitude بمعنى أن التكوين يهدف إلى تكوين الاتجاهات الإيجابية نحو جانب من جوانب العمل كالوقاية والأمن مثلا.
  - ( M ) Memo rising بمعنى أن التكوين يهدف إلى تقوية الذاكرة على الحفظ والتذكر مثل تذكر بعض الوقائع أو الأرقام أو المصطلحات.
  - ( P ) Procedural Learning بمعنى أن التكوين يهدف إلى تكوين الفرد على سلسلة متتالية من الإجراءات لأداء عملا معين.
- تكمن فائدة هذا النموذج في إمكانية قياس هذه الأهداف والتعرف على مدى نجاح عملية التكوين في تحقيقها.

## 2/6. تحديد المحتوى التكويني:

إن تحديد المحتوى يعتمد كثيرا على الأهداف المراد الوصول إليها في عملية التكوين، فلا بد من اختيار المواد التي تناسب هذه الأهداف أي ما هي المهارات اللازمة إعطائها أو تدريسها أو تعليمها للمتكونين، وبالتالي فالمحتوى يعتمد كثيرا على الحاجيات المراد تلبيتها للمتكونين من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا قبل التكوين، ويعتبر تحليل العمل الخطوة الأساسية في إنشاء أي برنامج للتكوين ويهدف إلى:

(بوحفص، 2010، ص98).

- وصف المهمة التي يشتغل عليها العامل.
- عزل أو فصل السلوكيات المطلوبة لأداء المهمة.
- تحديد معيار الأداء.
- تحديد شروط الأداء.
- والى جانب هذا فإن تحليل العمل يساعد على:
- التحديد الدقيق لحاجات التكوين.
- تقييم متطلبات التكوين.
- تقديم المعلومات حول المتطلبات التي يجب أن تتوفر في المتكونين (القدرات، مستوى التعليم، ...)

فمحتوى البرنامج للتكوين يقوم على أسس منهجية علمية خاصة تبدأ من تحليل العمل إلى تحديد مواد التدريب. ويمكن تمييز ثلاث برامج قاعدية لتكوين الإطارات من حيث المستوى: (بوحفص، 1999، ص31)

- برامج يدور محتواها حول التسيير الذاتي (استغلال الوقت، حل المشاكل، التخطيط).
- برامج تتعلق بالعلاقات لتسيير الأفراد (القيادة، الاتجاهات الاجتماعية).
- برامج ذات مساهمة خاصة أو متخصصة (إجراء المقابلات أو إدارة الاجتماعات).

ويعتبر تحليل العمل الخطوة الأساسية في إنشاء أي برنامج للتكوين، ويهدف إلى  
(Anne, 2010, p72)

- وصف المهمة التي يشتغل عليها العامل
- عزل أو فصل السلوكات المطلوبة لأداء المهمة
- تحديد معيار الأداء
- تحديد شروط الأداء
- والى جانب هذا فإن تحليل العمل يساعد على:
- التحديد الدقيق لحاجات التكوين.
- تقييم متطلبات التكوين.
- تقديم المعلومات حول المتطلبات التي يجب أن تتوفر في المتكويين (القدرات، مستوى التعليم، ...)

### 1.2/6 المحتوى التكويني لمديري المدارس الابتدائية :

وفي ما يلي نلقي نظرة على المحتوى التكويني لمديري المدارس الابتدائية إذ تعمل وزارة التربية الوطنية بشكل مستمر على الاهتمام بتحسين التربية والتعليم وإعداد المورد البشري الكفاء وتكوينه، وفي السنوات الأخيرة قامت بعدة تعديلات وإصلاحات للنظام التربوي لتحديثه وجعله مواكبا للتحويلات الجارية في العالم، وتحسين المردود النوعي، وتجاوز السلبيات التي تعيق نموه، وفي مسعى الإصلاح الشامل الذي أدرج التكوين المتخصص كبعد استراتيجي لكل الرتب والأسلاك وتم إعداد برامج تكوينية توفر إطارا ملائما لتكوينهم، ورفع مستواهم (زرهوني، 1994، ص9).

فالهدف من تكوين الموظفين التابعين للتربية هو اكسابهم المعلومات والمعارف اللازمة لعملهم (ج.ر، 1976، ع33، ص13).

ويتعين على الادارة تنظيم دورات تكوينية وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة (ج.ر، 2006، ع46، ص10)

وفي مسعى التكوين المتخصص أعد برنامج تكويني لمديري المدارس الابتدائية، وقد روعي فيه المهام المنوطة بهذه الفئة وخصوصياتها وحاجاتها في الميدان لتحضيرها لمباشرة مهامها الجديدة بفعالية.

وانطلاقاً من المهام المحددة، وحاجات الميدان لهذه الرتبة صيغت ملامح التخرج والكفاءات التي يجب أن يتحكم فيها كل متكون، وموضوعات التكوين المتخصص في شقيه النظري والتطبيقي وفق المنظور البيداغوجي الإدماجي الهادف إلى تحقيق الكفاءات المختلفة ذات الطابع الفكري والمهني والتواصل والاجتماعي الشخصي صيغت على النحو الذي ندرج ملخصاً له فيما يلي بعد التعرض لتعريف المدرسة الابتدائية ومهامها وأهدافها وكذا الدور الإداري للمدير وكذا كيفية الترقية لمنصب مدير مدرسة ابتدائية.

### 1/ تعريف المدرسة الابتدائية:

هي مؤسسة تعليمية عمومية (تتمتع بالشخصية المعنوية أو وحدة تنظيمية، تربية) تنشأ وتعلق بقرار (الوزارة - المديرية) تمنح تربية أساسية مشتركة ومستمرة من السنة الأولى تحضيرية إلى السنة الخامسة.

تضم المدرسة الابتدائية في الغالب الطورين الأولين من التعليم الأساسي وقد تضم أحد الطورين فقط وقد تكون مندمجة في أساسية بأطوارها الثلاثة (مرسوم 76، 76/04/16).

وهي تخضع إلى سلطتين وصيتين وبالتالي فهي مزدوجة التسيير من طرف البلدية فيما يخص الصيانة والترميم وعمال النظافة والحراسة.

### 2/ مهام المدرسة الابتدائية :

- استقبال التلاميذ الذين بلغوا سن التمدرس.
- توفر لهم تربية قاعدية أساسية مشتركة واحدة .

- تمكنهم من كسب المعارف العلمية عن طريق دراسة اللغة العربية وإتقانها شفاهيا وكتابيا لاستيعاب مختلف المواد الاخرى.
- تدريبهم على اكتساب تقنيات التحليل والاستدلال وفهم العالم الحي والجامد
- تساعدهم على إيقاظ أحاسيسهم الجمالية لإبراز مواهبهم المختلفة ...
- تقدم لهم تربية إسلامية طبقا للقيم الإسلامية إلى جانب التربية البدنية والرياضية.
- تقدم تعليم اللغات الأجنبية للتعرف على الحضارات الأجنبية وتنمية التفاهم المشترك بين الشعوب.

### 3/ أهداف المدرسة الابتدائية :

- تقديم تعليم مجاني لجميع التلاميذ المتمدرسين.
- تعمل على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بتمكين كل واحد من ممارسة حقه في العلم و الثقافة .
- تحرص على محاربة الامية بتعميم التعليم الأساسي و إجباريته.
- تهدف الى تنمية المعارف و تطوير التقنيات و تشجيع المواهب لازدهار الطاقات الفكرية و الفنية البدنية .
- تسعى الى التفتح على المحيط بمختلف أنواعه، البيئي، الاقتصادي، الاجتماعي
- تسعى الى تنمية الروح الجماعية عن طريق النشاطات التربوية الجماعية .

### 4/ الدور الإداري للمدير :

يكلف مديرو المدارس الابتدائية بالتأطير البيداغوجي والتسيير الإداري والتنشيط التربوي للمؤسسة وتسيير المطاعم المدرسية الابتدائية، طبقا للتنظيم المعمول به.

(ج.ر، ع34، 2012، ص25)

وفي ما يلي أهم المهام التي يقوم بها مدير المدرسة الابتدائية: (تكويني، 2011، ص 45)

أ. **التنظيم:** من خلال تسجيل التلاميذ وقبولهم في إطار التنظيم الجاري به في العمل، وضبط خدمات المدرسين وتنظيمها، وتطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم ومراقبته في المؤسسة، ومسك ملفات التلاميذ المتمدرسين بالمؤسسة والمعلمين والمستخدمين العاملين بها، ومسك السجلات الإدارية المختلفة، والملفات المتفرعة عنها، كما أنه مسؤول عن تنظيم علاقات المدرسة مع المحيط.

ب. **التنسيق:** من خلال ربط الصلة بالمتوسطة (الإكمالية سابقا) التي تتبعها المؤسسة، والاتصال الدائم والمستمر مع مفتشي التربية والتعليم الأساسي للمقاطعة، وتحضير المجالس التربوية بالمؤسسة وتنشيط اجتماعاتها، والمشاركة في عمليات التكوين المبرمجة، وزيارة المعلمين في أقسامهم واتخاذ الإجراءات الفعلية لمساعدتهم وتدعيم عملهم. وهذا يساعد على جعل أفراد المجموعة يعملون كوحدة متكاملة ومنسجمة.

ج- **التخطيط:** المعرفة الإدارية والمهارة في تطبيق هذه المعرفة، مع حسن الاستفادة من الامكانيات البشرية والمادية تؤدي إلى تخطيط محكم يسهل معه الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

ويتمثل التخطيط في إعداد التنظيم التربوي وضبط خدمات المدرسين وتوزيع الأفواج البيداغوجية والمحلات التربوية.

وللتخطيط المحكم أثره في نجاح جلسات الفريق التربوي في حصص التنسيق، وخسن استغلال المعطيات في إعداد تنبؤات إحصائية واقتراح الخريطة التربوية بما تتضمنه من أفواج تربوية ومناصب مالية مقابلة لها. كل هذه من شروط نجاح الدخول المدرسي.

كما ينطبق أيضا على عملية تحديد قائمة احتياجات المدرسة من تجهيزات وأدوات مكتبية ومواد تنظيف وصيانة من جهة، وتحديد الاصلاحات الكبرى لصيانة المحلات والمرافق.

وبهذا يمكن ضمان أمن وسلامة المتدرسين والعاملين في المؤسسة، كما تتوفر الشروط الضرورية لتوفير أحسن الظروف للعملية التربوية.

**د-التقويم:** وهو عملية تحدد مدى تحقيق الأهداف التربوية المقررة، وتكشف نقاط النجاح ونقاط الفشل، ويتم التقويم ضمن شروط أساسية منها:

- معرفة الأهداف، وهو شرط مسبق لمعرفة مدى تحقيق هذه الأهداف
- حسن اختيار الموقف لتمكين التلميذ من الكشف عن قدراته
- أن ينصب التقويم على أهداف التعليم
- أن يكون شاملا، حتى يعطي صورة واضحة من جميع النواحي، ويساعد التلميذ على حل مشكلاته.

#### 5/ الترقية لمنصب مدير المدرسة الابتدائية:

المسار المهني لأستاذ المدرسة الابتدائية يؤهله للوصول إلى تبوء عدة مناصب قيادية منها منصب مدير، وبفضل الخبرات والقدرات والمهارات العلمية والمهنية والتربوية التي اكتسبها خلال هذا المسار والتي تأهله لتولي إدارة مدرسة ابتدائية. يرقى لمنصب مدير مدرسة ابتدائية:

- عن طريق الامتحان المهني وبعد متابعة بنجاح تكوين متخصص يمتد لسنة دراسية واحدة من بين:
- الأساتذة الرئيسيين في المدرسة الابتدائية الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- مستشارو التغذية المدرسية الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- مساعدي مديري المدرسة الابتدائية الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. (ج.ر، ع34، 2012، ص25)

#### 6/ ملحق مدير المدرسة الابتدائية المتخرج:

بعد نهاية التكوين المتخصص يكون بمقدور مدير المدرسة الابتدائية أن يتحكم في كل مجال من المجالات التالية: (سند تكويني، 2011، ص)

#### 1.6. المجال المعرفي :

- يتحكم في المعارف القاعدية و يوظفها .
- يتمكن من أساليب التنشيط و يستعملها.
- يقدر على تحليل مختلف النصوص وفق معاييرها.
- يتحكم في مسك و ضبط الملفات والسجلات والدفاتر المختلفة.
- يتقن قراءة الوثائق الإدارية و يحسن استعمالها.
- يوظف المناهج المطبقة في البحث لحل مشاكل ميدانية.
- يقدر على البحث عن المعلومة ويعالجها.
- يتحكم في أهم مفاهيم علم النفس و علم الاجتماع ويستغلها .

#### 2.6. المجال المهني:

- ينمي روح التعاون و الحوار في المدرسة الابتدائية.
- يوجه المعلمين الى الطريقة الحسنة لتفعيل المناهج الدراسية.
- يقدر على التنسيق بين عناصر الفريق التربوي بفعالية.
- يقدر على الإشراف و تنظيم الأعمال و توزيع المهام .
- يحمي الوسط المدرسي ويفك النزاعات.

### 3.6. مجال العلاقات والتواصل:

- يقدر على الحوار والاتصال وربط العلاقات مع المحيط والهيكل الإدارية.
- يتواصل بالإعلام الآلي في مختلف المواقف.
- يتقن تقنيات وأساليب الاتصال.

### 4.6. المجال الشخصي الاجتماعي:

- يحترم الآخرين ويفض النزاعات.
- يقدر على تنمية العمل التعاوني.
- يقدر على المبادرة واتخاذ القرار بوعي ومسؤولية.
- يقدر على التلاؤم مع المستجدات.
- يقدر على التعلم الذاتي.

محتوى البرنامج التكويني لمديري المدارس الابتدائية: (ج.ر، ع19، 2015، ص15-16)

#### أ- الجانب النظري للتكوين:

يتلقى مدير المدرسة الابتدائية تكويناً مدته سنة كاملة يتناول الجانب النظري فيه عدة مقاييس أو وحدات تعرضت لعدة تعديلات وهذه السنة تم ضبطها في أربعة عشر وحدة هي:

- المناهج والبرامج التعليمية.
- التحرير الإداري.
- علوم التربية.
- القانون الإداري والتشريع المدرسي.
- النظام الداخلي للمؤسسة وتنشيط الحياة المدرسية .
- التنظيم والتسيير الإداري والمالي (المناجمنت).

- التسيير التربوي و البيداغوجي.
- النظام التربوي الجزائري.
- التاريخ الوطني والحضارة الإسلامية.
- مشروع المدرسة.
- منهجية البحث.
- هندسة التكوين.
- التقويم والمتابعة.
- الإعلام الآلي واستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال .

جدول رقم(03) يوضح برنامج التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية

الرقم	الوحدات المقررة	الحجم الساعي	المعامل
1	التسيير التربوي و البيداغوجي.	50 سا	3
2	التنظيم والتسيير الإداري والمالي (المناجمنت).	50 سا	3
3	النظام الداخلي للمؤسسة وتنشيط الحياة المدرسية .	30 سا	2
4	القانون الإداري والتشريع المدرسي	50 سا	3
5	التحرير الإداري.	35 سا	2
6	المناهج والبرامج التعليمية	30 سا	2
7	علوم التربية.	35 سا	2
8	النظام التربوي الجزائري	20 سا	1
9	التاريخ الوطني والحضارة الإسلامية	20 سا	1
10	مشروع المدرسة	20 سا	1
11	منهجية البحث	15 سا	1
12	هندسة التكوين	15 سا	1
13	التقويم والمتابعة.	20 سا	1
14	الإعلام الآلي واستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال	30 سا	1
/	الحجم الساعي الإجمالي	420 سا	/

التربص التطبيقي: المدة شهران.

المصدر: الجريد الرسمية، عدد19، 2015، ص16

وفي ما يلي ندرج بعض الكفاءات الختامية والكفاءات القاعدية لبعض الوحدات على سبيل الذكر لا الحصر:

### 1- وحدة: المناهج والبرامج التعليمية

**الكفاءة الختامية المستهدفة:** يكون في نهاية التكوين قادرا على فهم أسس بناء المناهج والبرامج وتنفيذها في الميدان.

#### الكفاءات القاعدية:

- تعريف المنهاج والتمييز بينه وبين البرنامج.
- إدراك أهمية المنهاج في بيان فلسفة الأمة وتصوراتها .
- معرفة خصائص المنهاج ومكوناته .
- فهم أسس بناء المنهاج وحاجته إلى التقييم والتقويم .
- تعريف البرامج التعليمية وعلاقتها بالمناهج.
- فهم الكيفية التي يتم بها إعداد البرامج التعليمية
- توجيه المعلمين إلى كيفية تفعيل المناهج والبرامج التعليمية

### 2- وحدة: التحرير الإداري

**الكفاءة الختامية المستهدفة:** القدرة على التمييز بين المراسلات الإدارية، الرسمية، وتحريرها وحفظها.

#### الكفاءات القاعدية:

- تحديد أهم الوثائق الإدارية التواصلية في المؤسسات التربوية .
- الإلمام بقواعد التحرير الإداري و أساليبه.
- الإلمام بقواعد مسك الوثائق التربوية و حفظها .
- التحكم في أساليب التواصل في المؤسسات التربوية .
- اتقان تحرير التقارير و المراسلات الإدارية.

## 3- وحدة: علوم التربية

الكفاءة الختامية المستهدفة: القدرة على اكتساب مفاهيم علوم التربية و توظيفها في العملية التربوية.

## الكفاءات القاعدية:

- التحكم في المفاهيم الأساسية لعلوم التربية و توظيفها .
- توظيف المكتسبات في التعلم و التوجيه بفعالية.
- التعرف على أهداف التربية و مستوياتها، و غاياتها .
- التحكم في طرائق التدريس الفعالة و أساليب التقويم.
- التحكم في المقاربة المعتمدة، و تبنيها في العملية التربوية .
- القدرة على بناء مختلف الوضعيات البيداغوجية بفعالية.

## 4- وحدة: القانون الاداري و التشريع المدرسي

الكفاءة الختامية المستهدفة: يكون المستفيد في نهاية التكوين قادرا على فهم القانون و تطبيقه في المؤسسة التي يعمل بها .

## الكفاءات القاعدية:

- تعريف القانون، ومعرفة خصائص القاعدة القانونية ..
- معرفة مصادر التشريع المختلفة.
- التمييز بين القانون والأمر والمرسوم والقرار والمنشور...
- معرفة التشريع المدرسي، والتمييز بين أقسامه المختلفة.
- معرفة هيكل وزارة التربية الوطنية، ومهامها.
- ترتيب مصالح مديرية التربية ومعرفة مهام مدير التربية.
- معرفة تنظيم وتسيير المؤسسات التربوية .
- معرفة كيفية حماية مؤسسات التربية والتكوين.
- تعريف الصحة المدرسية وبيان أهدافها.

**5- وحدة: التسيير التربوي والبيداغوجي**

**الكفاءة الختامية المستهدفة:** يتعرف على التسيير التربوي بمختلف أبعاده وأساليبه ويمارسه بفعالية.

**الكفاءات القاعدية:**

- فهم معنى التسيير التربوي وإدراك أبعاده المختلفة .
- فهم معنى التسيير البيداغوجي وإدراك أبعاده المختلفة .
- اكتساب موارد التسيير التربوي المختلفة.
- الإلمام بأسس العملية التشغيلية .
- معرفة وظائف التسيير التربوي وممارستها .
- معرفة وظائف التسيير البيداغوجي و ممارسته.
- التمييز بين أساليب التسيير المختلفة .
- ممارسة تقنيات التسيير المختلفة حسب المواقف والوضعيات

**6- وحدة : التسيير المادي**

**الكفاءة الختامية المستهدفة:** يحمي المدرسة الابتدائية ،و يساهم في تسييرها وفق تقنيات التسيير الحديثة.

**الكفاءات القاعدية :**

- التعرف على الأسس التي يبنى عليها التسيير المادي .
- اكتساب المعرفة الخاصة بالتسيير المادي و الاجراءات المتعلقة بتنفيذها.
- التحكم في أليات تسيير المدرسة الابتدائية و مرافقها و تجهيزاتها .
- صيانة ممتلكات المدرسة و المحافظة عليها .
- السهر على الحماية الصحية في الوسط المدرسي .
- التسيير بشفافية و مسؤولية وفق القوانين المنظمة.

**7- وحدة : التسيير الاداري**

**الكفاءة الختامية المستهدفة :** يلم بقواعد التسيير الاداري و يستعملها حسب القوانين و النصوص التنظيمية .

**الكفاءات القاعدية :**

- ادراك مفهوم التسيير الاداري و الالمام بقواعده و أساليبه .
- معرفة دوره في القيادة و ممارسته في المدرسة الابتدائية.
- ضبط اعماله المكتبية و تنظيمها .
- معرفة الوثائق و السجلات الادارية و تسييرها.
- معرفة مكونات مختلف الملفات و تسييرها و حفظها .
- ربط العلاقات مع المحيط ،و تنظيم الحوار و الاستقبال.

**8- وحدة: منهجية البحث**

**الكفاءة الختامية المستهدفة :** القدرة على التحكم في تقنيات البحث العلمي،و توظيفه في حل المشكلات الميدانية .

**الكفاءات القاعدية :**

- القدرة على اتباع المنهج الصحيح في حل المشكلات .
- القدرة على اعداد البحوث العلمية.
- القدرة على فهم المشكلات التربوية و تفسيرها.
- القدرة على اعداد مذكرة التخرج وفق مقاييس علمية .
- القدرة على العمل بمناهج البحث العلمي.

**9- وحدة : علم النفس التربوي و الاجتماعي**

**الكفاءة الختامية المستهدفة :** "القدرة على التصرف السليم في الوسط المدرسي و معالجة مشاكل التلاميذ وفرض النظام و الانضباط "

**الكفاءات القاعدية :**

- في نهاية التكوين المتخصص يكون مدير المدرسة الابتدائية قادرا على :
- التمييز بين علم النفس التربوي و الاجتماعي ، و فائدة كل منهما للمربي .
  - التعرف على المراحل التي يمر بها المتعلم و كيف يتعامل معه.
  - التعامل مع التلاميذ وفق نموهم النفسي و الاجتماعي .
  - الانسجام مع محيطه بفعالية.
  - توظيف أساليب الملائمة للتنشيط الفعال و الوقاية من الآفات الاجتماعية.

**10- وحدة: الاعلام الآلي**

**الكفاءة الختامية المستهدفة :** يستعمل المتكون الحاسوب في أعماله التربوية والإدارية بمهارة .

**الكفاءات القاعدية :**

- معرفة تكنولوجية الإعلام الآلي والاستفادة منه .
- معرفة جهاز الكمبيوتر بأجياله المختلفة .
- تعريف نظام الاستغلال بأنواعه المختلفة وإجراء تطبيقات عليه.
- معرفة واستخدام معالج النصوص في وضعيات معينة.
- استخدام الجدول في وضعيات إدارية وتربوية معينة.
- استعمال شبكات الإعلام الآلي بعد التدريب عليها.
- استخدام تقنيات العرض بواسطة الحاسوب .

**ب - الجانب التطبيقي للتكوين:**

الجانب التطبيقي ومدته شهران ويشمل بعض المواضيع التي اختيرت خصيصا لإجراء تطبيقات عليها قصد تمكين المتكون من استغلال تجاربه الميدانية وتوخي النظرة الشاملة في معالجة المشاكل والاختلالات بفاعلية وتبصر، خاصة منها تلك المرتبطة بالقضايا البيداغوجية والإدارية والتسييرية والعلائقية. وفي بعض الأحيان يترك للمتربص

اختيار المدرسة التي يترصد بها وعادة تكون مدرسة عمله أو الأقرب الى مقر سكنه وفي هذه السنة و بصفة استثنائية فمجموع المديرين الناجحين في مسابقة الانتقاء كلفوا استثنائيا بتسيير مدارسهم نظرا للفراغ الكبير في مناصب المديرين بولاية الجلفة.

### 3/6. تقييم البرامج التكوينية:

التقييم هو الجمع المنظم للمعلومات الوصفية والقيمة الضرورية لاتخاذ قرار يتعلق بالاختيار وتعديل نشاطات تعليمية من وجهة النظر هذه، فالتقييم نشاط لجمع المعلومات الذي لا يمكن أن يؤدي إلى تصنيف برامج التكوين إلى برامج جيدة وأخرى رديئة فقط، بل نشاط نستخدم نتائجه في تعديل يهدف إلى إثراء وتحسين هذه البرامج.

مهما يكن موضوع التقييم، فإنه لا يتم بشكل كلي، إنما يتم على مستويات حسب الأهداف المحددة (قصيرة المدى، متوسطة المدى، طويلة المدى) ودرجة تطور البرنامج التكويني، وجل الباحثين متفقون أن هنالك مستويين من التقييم رغم اختلافهم في التسمية التقييم الداخلي والخارجي وآخرون يسمونهم بالتكويني والنهائي، المهم أن المضمون متشابه، وأهداف التقييم وهي كالتالي: (توفيق، 1998، ص 25)

- تحديد ما إذا كان التدريب مواكبا للأهداف الأصلية الأولية التي عقد من أجلها.
- تحديد التحسينات التي يتم إدخالها على برامج التدريب وفق ما تنتهي إليه عملية التقييم.

- تحديد ما إذا كان هناك عائد على الاستثمار للمجهود التدريبي.
- تحديد من يمكنهم الاستفادة بهذه البرامج والأنشطة التطويرية.
- اختيار مدى وضوح ومصداقية الأسئلة والاستقصاءات والأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط التربوي.
- تحديد الوحدات الأكثر أو الأقل استفادة من البرامج التكوينية.
- تحديد مدى ملاءمة هذا البرنامج أو النشاط لأهداف واحتياجات المؤسسة.

- بناء قاعدة معلومات أساسية يمكن استخدامها لإعانة الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية.

### 6. 3. 1 أساليب أو نماذج شهيرة لعملية تقييم التكوين:

توجد عدة نماذج لتقييم عمليات التكوين فيما يلي نحاول أن نقدم بعض النماذج المعتمدة في عملية التقييم وذلك بصفة موجزة ومختصرة. ( لعراب، 2001، ص61)

#### أ / أسلوب KIRKPATRICK :

وهو الأكثر شهرة والأوسع انتشارا وقد طور للمساعدة في تحديد نوعية البيانات التي ينبغي جمعها ويضم أربعة مستويات من التقييم وهي إجابات لأربعة أسئلة غاية في الأهمية وهي:

#### الجدول (04) يبين مستويات التقييم عند KIRKPATRICK

المستوى:	الأسئلة
رد الفعل	هل كان المشاركون سعداء بالبرنامج؟
التعلم	ماذا تعلم المشاركون من البرنامج؟
السلوك	هل غير المشاركون من سلوكهم بناء على ما تعلموه؟
النتائج	هل أثر التغيير في السلوك على المؤسسة بشكل إيجابي؟

المصدر: عبدالحليم لعراب، المحددات الشخصية لفاعلية التكوين، 2001، ص61.

#### ب/ أسلوب Parker :

أقترح نموذج من أربع مجموعات:

1. Job Performance : أداء العمل

2. Group Performance : أداء المجموعة

3. Participant satisfaction : رضا المشاركين

4. Participant Knowledge gained : كمية المعرفة التي أكتسبها المشارك

**ج/ أسلوب شركة The bell system :**

تصنيف جديد للنتائج في مؤتمر عقدته الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية حول

تقرير فوائد التدريب الإداري وتم تقديم المستويات التالية لنتائج البرنامج:

• Reaction out comes : مخرجات ردود الأفعال

• Capability out comes : مخرجات الإمكانيات

• Application out comes : مخرجات التطبيق

• Worth out comes : مخرجات الفنية

**د/ أسلوب CIRO :**

اقترحه Peter warr وزملائه Michael Bird و Neil Rackhen كل من وهو

أكثر اتساعا في الاستخدام (في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا). ولهذا الأسلوب يوجد

أربعة أصناف رئيسية لتقييم الدراسات وهي تشكل الحروف CIRO.

• Context evaluation : تقييم السياق

• Input evaluation : تقييم المدخلات

• Reaction evaluation : تقييم ردود الأفعال

• Out come evaluation : تقييم النتائج

هذه الأساليب يمكن أن تفيد في الوصول إلى المستوى الأمثل للتقييم أي المستوى النموذجي للنتائج.

### خلاصة الفصل:

إن وظيفة التكوين موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال، ويقصد بتعبير التكوين هنا نقل المعلومات والمهارات الفنية من عامل لآخر عن طريق التأهيل المباشر، ولهذا يعتبر التكوين في عصرنا الحالي موضوعاً أساسياً لارتباطه المباشر بالكفاية الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية وقد أصبح التكوين يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره احد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ وسد العجز والقصور في الكفايات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويحض التكوين باهتمام متزايد في المنظمات المعاصرة كونه الوسيلة الأفضل والأنجع لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها وهذا الاهتمام المتزايد بالتكوين ينبع من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات.

لذلك من الضروري ان تحتوي البرامج التي تعد لتنمية المديرين على مزيج من العناصر من التدريب والتعليم وذلك إذا أردنا ان تحقق هذه البرامج الاهداف التي وضعت من اجلها. (كامل، 1994، ص204).

ولا يتم تحضير أي عملية تكوينية إلا إذا أعدنا لها كل الوسائل البشرية والمادية وكذلك الوسائل البيداغوجية وبرامج التكوين، فإعداد أي برنامج التكوين يعتمد على احترام كل المراحل اللازمة أو الأساسية والمتعلقة بتحليل الأداء والعامل وتحديد المحتوى، واختيار الطرق البيداغوجية واختيار المكونين واختيار مكان ووقت التكوين وتحديد مستوى التقييم.