

التحليل ثلاثي الأبعاد: لجودة التكوين و الأداء الوظيفي للمربي

The triangular analysis of ; training's quality and the functional performance of educator

الباحث: فاتح حلوي، جامعة بسكرة، الجزائر: Mail : halouifateh@gmail.com

الدكتورة: عبيدة صبطي جامعة بسكرة، الجزائر. Mail : a.sabti@univ-biskra.dz

تاريخ القبول : 2018/01/6

تاريخ الاستلام : 2017/11/10

الملخص:

هذا المقال استخدم التحليل ثلاثي الأبعاد يتمثل في مقاربات: الكاب و الحاجات و التباين التوافق مرتكزا على لوحة تحكم مجسدة في اربعة معايير للجودة هي: الدقة، الحداثة، الفعالية و النجاعة ليحلل عامل معارف و مهارات التكوين و تأثيره في اداء المربي الوظيفي في مؤسسة الشباب. ضمن محور يحلل مفاتيح جودة التكوين المؤثر في محور مفاتيح جودة العمل الذين ينتجان القدرات الوظيفية للمربي لتأدية وظيفته سواء بضعف او بنجاعة. الكلمات المفتاحية: الجودة، التكوين، الأداء؛ الأداء الوظيفي؛ المربينا؛ لتحليل الثلاثي.

Abstract:

This article use a triangular analysis to define the role of training quality on functional educator's performance, under four parameters as a board lead measurement ; Newest - Pertinent – Efficacy & Efficiency of training . it used triangular approaches ; Needs, KAP & Adapt-difference .in results, a successful functional performance outcomes based on training quality keys & efficiency keys for who wanna get a higher professional HP.

Keywords: quality; training's; performance; educators; triangular analysis.

مقدمة:

إن المؤسسات الناجحة بكل أنواعها مبنية على التنمية الرشيدة لمواردها البشرية العاملة في الميدان، و التي ركزت على برامج التكوين المعرفية و المهارية و القدرات الفردية الابتكارية. لما تأكدت أن إنتاج واستغلال الموارد البشرية المنتجة ليس فقط التي تنفذ الوظيفة بل المبتكرة . فركزت على معايير جودة ما يقدم من: معارف و مهارات و ابتكارات ضمن التكوين. و ارتباطها بمحاجات الشركاء من مؤسسات متنوعة الاختصاص تعمل باستمرار على اىصال موظفيها إلى الأداء الوظيفي الناجع.

فالأداء الوظيفي للأفراد مخرجاته ترتبط مباشرة بدرجة نجاعة التكوين سواء داخل مؤسسات التكوين أو داخل مؤسسات العمل، فكلما كانت مدخلات التكوين دقيقة كلما كانت المخرجات ناجعة، و أساس النجاعة هو الأداء الوظيفي للمربي في مؤسسات الشباب في درجته التنفيذية ثم الادائية ثم الابتكارية

فارتباط جودة التكوين بالأداء الوظيفي. يمكن أن تزيد من أداء المربي الموظف في مؤسسة الشباب او تنقصه. مما يؤثر في تأدية الوظيفة ثم في الأداء العام للمؤسسة الشبابية لبلوغ الأهداف المسطرة و النتائج المتوقعة لها. هذه الجودة يمكن أن تصنع ثقة المؤسسات بالأداء الوظيفي للمربي لبلوغ أهدافها المسطرة ضمن الأدوار التي تؤديها كل مؤسسة شبابية ضمن النظام الوظيفي لقطاع الشباب و الرياضة. فضمن هذا الدور السبي بين جودة التكوين الغامضة و غموض نجاح المربي في تأدية وظيفته مما ينتج تنمية فعلية لمؤسسات الشباب أكثر غموضا.

و بناء عليه فإشكالية الاداء الوظيفي للمربين في مؤسسات الشباب تبقى مطروحة كلما طرح دور عامل جودة التكوين. خاصة اذا تعلق الامر بأداء المربي بقدراته الخاصة أم بمعارف و مهارات التكوين . هذا ما يفرض استخدام مقاربة الكاب K.A.P⁽¹⁾. لمعرفة المخرجات الفعلية أو النتائج الحقيقية ، لتقييم تحصيل المورد البشري للمعلومة مع مقاربة الحاجات⁽²⁾. و مقاربة التباين والتوافق⁽³⁾ كلاهم يهدف الى كشف الهوية بين التكوين و الاداء ثم توجيه اي مؤسسة تريد تحقيق قيمة مضافة معتمدة على تطوير اداء موظفيها بخلق المربي الناجح_ السمارت⁽⁴⁾، وهذه المقاربات النظرية الثلاثة وظلت لغرض إقامة تحليل ثلاثي⁽⁵⁾، الأبعاد بناء على اربعة معايير للجودة هي: الدقة ، الحداثة ، الفعالية و النجاعة.

و عليه فهل الأداء الوظيفي للمربي في مؤسسات الشباب يمكن أن تصنعه الجودة التي تتضمنها معارف و مهارات التكوين ؟ و هل عامل الجودة له الدور الفعال في زيادة مستوى الأداء لمربي الشباب الموظف بمؤسسات الشباب ؟ و نتيجة هذا الغموض في درجة الارتباط بين محتويات التكوين و الأداء الوظيفي. فان الفرض الاساسي هو: معايير جودة مقاييس التكوين تساهم في اداء المربي الوظيفي

- دقة معارف و مهارات التكوين المقدمة للمربي تساهم في اداءه الوظيفي.
 - حداثة معارف و مهارات التكوين المقدمة للمربي تساهم في اداءه الوظيفي.
 - فعالية معارف و مهارات التكوين المقدمة للمربي تساهم في اداءه الوظيفي.
 - نجاعة " معارف و مهارات التكوين المقدمة للمربي " (6) تساهم في اداءه الوظيفي.
- فالدقة (7) pertinence هي وضوح معارف و مهارات التي تحول الى المربي و هو نفسه يقوم بتحويلها الى وظيفته لتأديتها . و ربطها المباشر بما تحتاجه تفاصيل الوظيفة لتمكين المربي من فهم المعلومة و سهولة تحصيلها و سهولة حفظها و استرجاعها في وظيفته.
- أما حداثة (8) la nouveauté المعلومة فتعني ان ما يقدم من معارف و مهارات غير مستهلكة و تمس مباشرة حاجات الوظيفة المألوفة و الجديدة. وإيصال المعلومة بدقة و حداثة تعرف باسم عملية تحويل المعلومة للمربي دون وجود ميدان.
- في حين ان الفعالية (9) efficacité هي ان تساهم المعلومة المكتسبة في تأدية اصغر تفاصيل الوظيفة كما تساهم بنجاح في معالجة الادوار الجديدة المضافة و تغطية الثغرات الوظيفية. و الفعالية تعني سهولة تطبيق المعلومة على كل اجزاء الوظيفة دون استخدام للقدرات الشخصية . و هذا ما يسمى عملية تحويل المعلومة الى الميدان.
- أما النجاعة (10) efficience فترتبط بنتائج تطبيق المعلومة. فان كانت نتائج المربي جيدة تدل على أداء عالي فان المعلومة ناجعة لأنها حققت اهداف الوظيفة . اما الأداء الوظيفي La performance fonctionnelle للمربين الموظفين فهو اما أداء فرديا أو جماعيا أو أداء مؤسسي:

1. القدرات الوظيفية للمربي:

يعتبر الأداء في حد ذاته قدرة. تتكون من مجموعة قدرات. و عند ممارستها في العمل يكون المربي قد مارس أداء. لكنه يمكن ان يمارس قدرة واحدة أو أكثر. يمارسها بدرجات من التحكم مختلفة أو متساوية. و في كلتا الحالتين. فان المشكلة ليست التركيز على الأداء فقط. إنما التركيز على القدرات التي تشكل الأداء. فهي تمثل مرآة ظهوره. فكيف يمكن قياس هذه القدرات التي بها نعرف مستوى أداء الموظف.

لأن كل مؤسسة وجدت صعوبة في تسيير موردها البشري بنجاحة . و " لا يكون هذا التسيير الناجع إلا بمعرفة الأداء و تسيير هذا الأداء ⁽¹¹⁾. فيمكن أن يستخدم لمقارنة قدرات و أداء كل مربي على حدى حسب السنوات أو حسب الأدوار الوظيفية التي يؤديها في كل مرة . " أو بهدف تأكيد فعالية التوظيف الذي قد تم أو الضرورة الملحة لإحداث توظيف جديد. كما يكون بهدف تأكيد نجاحة أو ضعف التكوين ⁽¹²⁾ الذي قد قدم للموظف. و إمكانية احتواءه بتكوين آخر لبلوغ الأهداف الموضوعية و النتائج المرجوة و أن تحققها مؤسسة الشباب . وعليه فأداء المربي يعبر عن قدراته الوظيفية عبر مرحلتين :

2. القدرة المعرفية للمربي:

أي قبل أن يبدأ المربي العمل تقيم مؤسسة الشباب سلم نجاحة معارفه و مهاراته. لمنع تفاجأ المؤسسة عند دخول الموظف للعمل بعدم نجاحة المربي . رغم أنه خضع لتقييم سابق لمعارفه ومهارته يثبت اكتسابه لهما، لكن لا يثبت نجاحتهما في العمل. وهذا يعتبر شرح موجود على مستوى مؤسسات التكوين، لأن الحصول على معدلات نجاح و تقييم عالية عند انتهاء التكوين لا يعني أنه قياس صحيح لاكتساب معارف ومهارات ولا يعني انه تقييم ناجح لمدى تطبيقها في مؤسسة الشباب. و بناء عليه فالتقييم الناجع قدرات المربي تبدأ عند انتهاءه من التكوين و قبل دخوله للعمل.

3. القدرة العملية للمربي :

و تكون أثناء ممارسة المربي لوظيفته لتبيان امتلاك قدرات تطبيق المعارف و المهارات و الفوارق بين المربين. لأن الأداء هو قدرة على امتلاك المهارات و المعارف و قدرة على تطبيقها في العمل. و الضرورة الملحة هي ضرورة قياس قدراته قبل التوظيف و تكراره بعد التوظيف بشكل متزامن مع تأديته للوظيفية عمليا.

4. مخرجات أداء المربي Performance out come ⁽¹³⁾

هو نوع تعتمد عليه المؤسسات المنتجة أو الخدمانية لإنتاج معرفة و مهارة في مؤسسات التكوين مع تقديمها يختلف عن إنتاج شيء مادي و يختلف عما تنتجه مؤسسة الشباب. فهي انواع من الانتاج تجسد سلع تسوق لطالبيها لا يتم إنتاجها إلا بضمان مجهودات مقدمة يقوم بها المربون في مؤسسة الشباب و هذه المنتوجات تحمل خصائص المربي. لأنه يتحكم في إنتاجها موظفين يمتلكون خصائص المربي الموظف الضعيف او القادر على إنتاج هذه السلعة أو تلك و عند إنتاج هذه السلعة فهي تعتبر كنتائج عمل المربي بقدراته المعرفية و المهارية أو ما يعرف بمخرجات المربي.

كما تختلف مخرجات المربي عند "مقارنة مخرجات عمل كل واحد أو فريق العمل و منتوج العمل يبدأ بمقارنة درجة تأثير مؤهلات المربي في المنتج . فكلما كانت مخرجات المؤهلات كثيرة يكون المنتج كثير . والتوظيف ناجحاً مع رضا للمستهلك وتقليص للتكاليف، إضافة لزيادة كم الطلب الاجتماعي على منتجات (14).

المربي ورغم وجود منتجات لمخرجات المربي تبقى جودتها مرتبطة بتحقيق حاجات الشركاء و تحقيق عدد اهداف مؤسسة الشباب، فغياب جميع قدرات المربين عند المسير يعني أن تسيير مؤسسة الشباب غير ناجح. لان توظيف المربون المتتالي دون وضع قياس للأداء لهم يؤدي الى تضخم في عدد الموظفين لا يمكن التحكم فيه لبلوغ أهداف المؤسسة.

مما يؤدي إلى فوضى استغلال قدرات المربون . فيمكن عبر هذه الظاهرة أن يتم استغلال قدرات أداء مربي دون آخر. و يمكن لمربي القيام بادوار لا تطابق قدراته. أو توظيف مربي فاقد لقدرات أداء او اقل من قدرات مربي آخر. حتى و إن اعتمد التوظيف على نتائج التقييم التكويني او التقليدي. لأنهما تقييمان لا يقيسان القدرات التطبيقية. و عليه تكون أبسط القرارات و الأعمال اليومية للمربي غير متطابقة أو متسقة مع الأهداف الموضوعة. و متباينة مع المعارف و المهارات الحقيقية التي تمتلكها مؤسسات منافسة أخرى.

I. مفاتيح الأداء الوظيفي

إن صعوبة الفصل بين الأداءين الفردي و الجماعي في حالات وجود عشوائية التقييم و القياس مع غموض أهداف المؤسسة و تأثير السياق الذي يتواجد فيه المربي. أين يسمح بوضع الأهداف الفردية بدل أهداف المؤسسة. هذا ما ينتج عنه استغلال الأداء. فهناك فرق بين مربي يختار

بمعايير القياس لتسيير مؤسسة و مربي يقرر تعيينه و لقد بدا هذا التقييم للأداء عن طريق سن مرسوم (15).

إذ يحسب بعدد ساعات (●) لتقييم الأداء في المؤسسات قياس الأداء عند كل عامل بني على مؤشر عمله و فترات تغييره و رتبته. فإذا كان الأداء يقيم بالرتبة يعني أن كل فرد سيغير مهنته نحو الرتب الأحسن. و عليه خلق فرص لحدوث الغياب الاجتماعي عن العمل و يجعل المسؤول الكبير يأخذ أداء و مجهودات الموظف البسيط و عليه سيحدث الاستغلال الاجتماعي. اذا المشكلة ليست في عدم وجود الأداء في المؤسسات العامة لأنها غير اقتصادية . بل المشكلة في طريقة قياس و تقييم

1. مفتاح جودة عمل المربي:

إن جودة العمل تعني بالمفهوم التقليدي للأداء أن تقوم ب - عمل جيد - و الجيد يترجم معدلات الأداء و درجاته إلى الى ما يوازيه من مقابل. و تعني جمع المخرجات الناتجة عن استخدام وسائل تقييم الأداء في كل الأوقات دون تحيز. إن الجودة تقليديا هو أن يكون رضا الموظف على المنتج أو التقييم 90% (16).

أو المقابل الذي يتقاضاه بنسبة هذا يعني أن هذا المنتج أو التقييم أو المقياس هو - جيد كفاية- و يكون الطلب عليه من قبل الموظفين. دون أي اكراهات أو تحيز في محتوى آراءهم. التي يقدمونها لأنه جيد كفاية يحقق رضاهم و رغم أن هذا المنتج ذو جودة كلية بنسبة 90% standard quality or "a black box" (17).

إلا أن الجودة تعني شيئا حسن من لا شيء . و تحسب حسب رضا المشاركين ومعدل نتائجهم المعرفية على الأقل نسبة 60% (18). و عليه فعند الكلام عن مراجعة الأداء لا يعني الأداء ذاته. و إنما رؤية كيفية الانتقال إلى الشفافية. و هي الكيس الذي توجد فيه الجودة. لأن الجودة إذا ارتبطت بالأداء تعني أي مستوى يصل إليه المربي ليصبح ناجعا و يكون عمله ذو أداء. فهو بذلك وصل إلى الجودة في العمل. و عليه فان مفهوم مراجعة الأداء هو أساس مفهوم الجودة. لأن مراجعة

- L'objectif du décret n°2011-1038 du 29 août 2011 est d'instituer, au sein des administrations de l'Etat et des établissements publics, une prime d'intéressement à la performance collective .

أداء الموظف لا يعني فقط أن يقدموا ما لديهم من أحسن و لكن يعني أن تقدم المؤسسة لهم ما لديها من أحسن . و بهذا يكون الأداء متبادل .

و الحديث عن جودة العمل كأساس للأداء يطرح غموضا هو: كيف نعرف أن هذا المرابي ليس فقط قدم عملا جيدا بل و قد قام بالعمل الصحيح و بشكل صحيح ؟ لماذا بعض المرابي يحققون العمل الجيد و آخرون لا ؟ . ما رزنامة تقييم جودة عمل المرابي في كل مؤسسة شباب ؟ كيف نقيس مخرجات عمل المرابي ؟ ما المعلومات التي على المرابي معرفتها كي يؤدي عمله بشكل جيد ؟ متى يعرف المرابي أنه قدم العمل الأحسن له؟ كيف يمكن أن ترى الأداء وهو يسير في مؤسسة الشباب ؟ ما السبب الذي يجعله يرى أنه العمل الأحسن لديه ؟ ما الفرق بين الأداء و المجهود و المخرجات ؟ في أي مكان داخل المؤسسة و المعاهد رأى المرابي فعلا أداء عاليا ؟ ما شروط و لغة الاداء عالي في مؤسسة الشباب ؟

و عليه، نظرا لوجود رزنامة كشف و قياس اداء. و تغير السياقات التي يوجد فيها المرابي الموظف و اختلاف وظائف مؤسسات الشباب بين بعضها يعني أن مراجعة معايير أداء المرابي ضرورية للتوافق مع عوامل الأداء الفردي و الجماعي و التنظيمي و مع المعارف و المهارات و القدرات.

2. مفتاح مراجعة الأداء performance reviews (19)

إن الحصول على الأداء و مراجعته باستمرار يمكن أن يكون من أجل تسيير مؤسسة الشباب أو التقدم. لكن مع غياب المراجعة يصبح الأداء غير ذي جدوى فالجودة هي من تراجع الأداء لتحل مشكلة موجودة فيه. فتقوم بعمل رقابي جامد في المعنى controlling paradigm فتراجع مصفوفة الأداء و مؤشراتهما لتضاف إليها مؤشرات جديدة او تنقص منها بدقة . أو تلغى و يعاد بناءها من الصفر. لذلك الأداء و الجودة هما شقان متلازمين.

فتقييم المرابي في مقياس ما مبني على عدة مؤشرات تحدد له علامة السلم المعرفي و المهاري لكن عند تأدية المهام الوظيفية يضع علامة النجاح جانبا و يبدأ بقدراته. هذا يعني ان مصفوفة المؤشرات المعتمدة للتقييم غير ناجعة. فيعمل على تجسير الفارق بين الاداء الواقعي و الاداء الحقيقي للمرابي في

مؤسسة الشباب. و هذا مايسمى باعادة مراجعة التوازن إلى الصفر Compensation Zero reviews (20) للقيام بعملية المراجعة تأخذ بالحسبان عناصر تمثل مكونات المراجعة(*) و هي :

أ- رزنامة تقييم أداء كل فرد (21) Evaluating my performance أن وضع مصفوفة مؤشرات أداء المؤسسة الشباب في مجال القدرات: المعرفة، المهارات، الاعتقادات، القناعات لكل مربي وربطها بكل دور وظيفي تفصيلي يرتبط بأهداف مؤسسة الشباب و ضمن رزنامة زمنية مبرمجة لتحقيق هذه الأهداف، سيجعل المربي يقدم نتائج ذات قيمة. هذه النتائج العملية هي التي توضع في نموذج مؤشرات الأداء.

و مقارنتها بدرجات الأداء المرغوبة من قبل مؤسسة الشباب، يتم تحصيل أداء المربي الواقعي و للحصول على الأداء الحقيقي على المربي أن يطرح الاسئلة على نفسه قبل أن يتم ادخال نتائج عمله في مصفوفة الأداء وهو تقييم المربي الذاتي لقدراته لتحديد ما تكون مطابقة للعمل الميداني و ناجعة في مؤسسة الشباب. ويبدأ بمسألة نفسه بصدق: هل هذا هو العمل الصحيح الذي قمت به و اقوم به أو سأقوم به ؟ هل جيد بما فيه الكفاية أم لا ؟ (22) .

وعليه حتى تحسن المؤسسة من أداءها تقوم بالتحول نحو اختيار أداء فرد آخر كحل سريع . وأن تقوم بتقديم تدريبات لتطوير أداء الفرد الأول كلاهما تنفق تكلفة عامة عليهما. و عليه فأداء المؤسسة يتشكل بطريقة تسلسلية الأداء من الأفراد فرادى إلى فرق العمل. و مجموعها هو الذي ينتج الأداء الكلي للمؤسسة. و عليه فالأداء هو عبارة عن معارف و قدرات . فالمربي الذي يعرف ، هو من يقوم بالعمل ذو الأداء. و المؤسسة التي تعرف هي التي لها جودة. وتطبق برنامج عمل تحقق به نتائج عملية (23) "The best performance predictor" .

إن نجاح المؤسسة يعتمد على عدة عوامل منها المسير، أداء فريق العمل و أداء الفرد و اغلب المؤسسات الناجحة لها برامج عمل تتوفر على أهداف لتنمية قدرات الأداء للمؤسسة و للفرد و للجماعة، و تطوير وسائل توجيه الأداء، عن طريق التقارير الدورية لمصفوفات المؤشرات، و تعمل على توظيف أفراد مهمتهم ضمان وجود أداء نوعي للمؤسسة و ضمان وضع معايير أداء متطورة و متكيفة

(*) **John Foster** : performance reviews: feedback, conducted benchmarking, netted strong negative, making improvements. 360 reviews Compensation Zero , p4.

مع أهداف المؤسسة عندما يتعلق الأمر بتوظيف أفراد خارجيين أو أفراد من داخل المؤسسة ذاتها، و لذلك يصبح الأداء ضروري بالنسبة للمؤسسة لبلوغ أهدافها.

و هذا ما يجعل الأفراد الموظفون أكثر إنتاجا لخضوعهم لغريبال مؤشرات الأداء . كما يمكن للمؤسسة ذاتها أن تكون عائقا أمام الموظفين على العمل بمؤشرات الأداء ، في حالة أن المؤسسة ذاتها لا تتوفر على أهداف أو لا تتوفر على مصفوفة مؤشرات أداء، ليس للعمل فقط و إنما للمؤسسة ذاتها . و عليه في هذه الحالة يبقى الموظف خارج رزنامة Stay Out of the Performance Grey Zone⁽²⁴⁾.

بجال مؤشرات الأداء لأن المؤسسة خارجه كذلك و النتيجة يصبح الموظف خارج المؤسسة. وتصبح المؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على الأداء و الفاشلة من لا أداء لها و لموظفيها. و تبقى مؤسسة الشباب خارج دائرة الاداء إذا لم تكن اصلا لديها رزنامة الأداء للمربي، لكشف وقياس و تقييم أدائه . أو تكون لها رزنامة غير ناجحة . performance creates opportunity .

فمن جهة أولى يعمل الأداء على خلق الفرص و الاعتراف بالفرد و الشعور بالتحدي و التنمية و رفع قدرات فريق العمل لان رفع قدرات الفرد لأنه ربح عدد معتبر و متتابع من الخبرة في الأداء و أصبح في وضعية حسنة لرؤية زملائه وهم يريدون اكتساب الأداء و يتنافسون بينهم داخلها و خارجيا .

أما الجهة الثانية فان الأداء الضعيف له الأثر العكسي تماما بضمور الدافعية للعمل و بروز التشاؤم و الإحساس بالفشل و أحيانا Cheats الانقطاع عن المؤسسة وهي ناتجة عن الأداء الضعيف للمؤسسة.

و عليه فمؤسسة الشباب التي تمتلك أداء عالي تمتلك الجودة. فأدائها يعمل على الرفع من أداء المربي وتسمح له بالتطور وريدا، و تخلق له فرص تحسين الأداء . كما تقدم له التمكين لتطبيق قدراته المعرفية و المهارية. و تقدم له التمكين حتى لتطبيق قناعاته الثقافية و الإبداعية التي تخدم أهداف المؤسسة و ترفع من أداء فريق العمل .

فتمكين المربي يوفر الأداء للمؤسسة و هو عامل لاستقرارها و بقائها في منافسة باقي المؤسسات التي تقدم نفس الخدمة.

ب - تثبيت الموازنة مع المقدرة evaluate capabilities & compensation

فالأداء هنا شيء ثنائي ذو وجهين هو أن تضع مربي ليقوم بمجهود ليتطور لكنه لا يتطور إلا زملاءه. و مربي تضعه ليقوم بعمل فلا يستطيع القيام به. بينما زملاءه يستطيعون. فالمربي الأول يوجد عنده مجهود محدد يعبر عنه ب هل لدي القدرات للقيام بهذا العمل ؟. أما المربي الثاني فلا يوجد لديه أي مجهود نهائيا. يعبر عنه بجملة ساعدوني على تحديد طبيعة عملي ؟

فالأداء الفردي الضعيف لا يعني انه غير قابل للتطور اذا توفرت قدرات كافية للنجاح . أما إن كان خالي من القدرات فيعني فلو صرفت عليه كل الامكانيات يبقى ادائه ضعيفا. و هذا ما يسمى المقدرة على التطور بالقدرات و الاعتقادات و القناعات و ليس المرتبطة بمعارف و مهارات التكوين . كما أن الوسائل التكنولوجية غير كافية لتحسين الأداء كونه يرتبط بالشخصية و الدافعية و التحفيز و السياق.

و ليقوم المربي بعمله بدقة دون نقصان وتكون مقدرة تساوي الكلفة فيحصل على الامتياز؟ يكون بتطبيق برنامج عمل 15Five : موازنة ما يقدم له من كلفة و ما يقدمه من اداء. كما يعمل على تطوير القدرات و تغيير المواقف و إيجاد التدريبات و التحكيم الجيد لدفع الموظف للعمل بفعالية.

➤ برنامج القدرة evaluating capabilities growth : و أنه عندما تريد أن تحصل من المربي على أداء عالي في المؤسسة و في نفس الوقت توازي ذلك . فإن المربي يرفض أو ينفر من ذلك. كون لا أحد يدفع نفسه إلى مخاطر عدم القدرة. فحتاج لتقييم نمو قدرات المربي مقارنة بما يوجد في سوق المنافسة ثلاث مرات في السنة. و هو ليس التقييم الذي يكون عند توظيفه لأنه بمتغيرات جديدة⁽²⁶⁾. مبني على ماذا تعني خبرته لفعل عمل ما أم لا ؟ ما الدور الذي تؤديه هذه الخبرة ؟ ما العمل الذي هو قادر على أن يؤديه ؟ و ما مستوى مسؤوليته في ذلك العمل ؟

➤ ضابطة الأداء performance template⁽²⁷⁾: أولا اثبات القدرات الدنيا ثم العليا ثم الموظف الانسب يتعلق بالحوارات و الشخصية و الأفكار و تغيير المواقف . CAES's .

- برنامج high-potential (*) يتعلق بالحوارات و الشخصية و الأفكار و تغير المواقف أو ما يعرف بالقدرات غير التقنية.
- برنامج ستة سيغما Six Sigma (**). تقييم الأداء التقني.
- نموذج KPA's pour la performance (***) لتقييم اثبات الأداء .

II. مفاتيح جودة التكوين:

إن أي تكوين له أهداف تضعها المؤسسة لتحقيق ضمن مخطط زمني قريب أو متوسط أو بعيد و على هذه الأهداف تسير عملية التكوين بأكملها. و تسخر لها كل الوسائل اللوجستية. كما أن أول ملاحظة يراها الفرد حينما يرى موظف أو أكثر ينهون أعمالهم الوظيفية هي أن هذا العمل أو ذاك ضعيف. و لتبيان أنه فعلا عملا ضعيف عليك ان تكون مهندس تكوين ؟ وهذا لتقدم للمؤسسة التكوين العملي الجيد كقاعدة أساسية لانطلاقها و بناء نفسها و سيرها. و الملاحظة الثانية التي تتشكل و تظهر في ذهن كل فرد هو كيف يمكن معرفة أن هذا البرنامج يقدم قيمة مضافة فعلية للعمل و منه للمؤسسة ؟ و ليكون برنامج التكوين جيدا أو يصنع القيمة المضافة (28).

يكون عبر :

1. مفتاح تثبيت الحاجة و شروخ التكوين needs analysis and gap (29)

إن ضمان تكوين يقدم قيمة مضافة للمؤسسة الشباب فيما يخص الأداء. هو القيام بتحليل كل حاجاتها من وراء هذا التكوين (30). وهندسة تكوين يتماشى و يلي هذه الحاجات كضمان لنجاعة التكوين. و في مسألة الحاجات التي يليها المرابي من وراء هذا التكوين يهتم المفتاح بتحليل أوتوماتيكيا ما يحدث في المؤسسة من أداء يرتبط بالجماعة أو الفرد أو المؤسسة ذاتها. فيكشف للمؤسسة أداءها الآني و يضع لها الأداء المستقبلي الذي ترغب في بلوغه مقابل قدراتها الموجودة و القدرات الممكنة .

(*) Jim Gilchrist : The Non-Technical Side of Six Sigma / Black Belt Article
Publié le 14 juin 2016 <https://www.linkedin.com> p 3.

(**) ibid , The Non-Technical Side of Six Sigma p 3.

(***) ibid , The Non-Technical Side of Six Sigma p 4.

و عليه فالشرح الأول يوجد بين القدرات الحالية و الأداء الحالي.و الشرح الثاني بين القدرات الحالية و الأداء المرغوب. و هذا ما يسمى بالهوة في الأداء. اي الفارق بين القدرات الآنية و الأداء الآني. و الفارق بين القدرات الآنية و الأداء المستقبلي. و بناء على هذه المسألة يكمن الترابط بين الحاجات ونوع الهوة لتحديد الأداء الذي يكون عامله : المعارف و المهارات و القدرات. و " لتحجير هذه الشروخ في المورد البشري"(31).

يعتمد نوعين مختلفين من التحليل هما:

➤ الخطوة الأولى تحليل ماذا يريد المربي من تكوين : "ماذا يريد" (32) المربي من المعلومة

من جهة و ماذا نريد من مؤسسة الشباب من جهة ثانية. فيقوم على سبر آراء المربين حول ما يريدونه هم من تكوينات فقد يريدون تكوينات ذات معلومات تتماشى مع طموحاتهم أو ما يجنونه من فوائد فردية في العمل. و أحيانا يريدون تكوينات يتضمن الحاجات الحقيقية لمؤسسة المؤسسة الشباب . لان هندسة المعلومات لتتماشى و تلبي حاجات المربي هو الضامن الوحيد لنجاحة التكوين

➤ الخطوة الثانية تحليل ماذا يريد المربي في مؤسسة الشباب: فهي تهتم بحاجات الأداء

في المؤسسة . و لذلك يعتبر تحليل الحاجات يهتم أوتوماتيكيا بما يحدث أنيا في المؤسسة من أداء للمربي في ظل قدرات موجودة أنيا في المؤسسة كذلك . قد ترتبط بالجماعة أو الفرد أو المؤسسة ذات. كما توضيح أداء المربي في مؤسسة الشباب و حاجات أداء المربي يكشف للمؤسسة أداها الآني و يضع لها الأداء المستقبلي الحقيقي الذي ترغب في بلوغه مقابل القدرات الآنية الموجودة و الاهداف المرغوبة و عليه :

➤ تحليل ماذا يريد المربي من عمل : فالمربون يريدون عمل ما يريدونه هم و عليه يريدون

المعلومات المعبرة عن حاجاتهم . لأن العمل وفقا لحاجات التكوين الموضوع شئ و العمل وفقا لحاجات المربي شئ اخر. لأن العمل يفرض على الموظف تطوير قدراته و بذل مجهودات أكبر قد لا يستطيع بذلها أصلا تحت تأثير عدم امتلاك المعارف و المهارات و القدرات العملية . و عليه يساهم العمل على إدخال الانتقاء الميداني الشفاف على المربين الذي يهدد مباشرة الوجود الفعلي للموظف ذو الأداء أو القدرات الضعيفة. ونتيجة ضعف

المعلومة و ضعف تلبية الحاجات العملية او المعرفية مع غموض ماذا يريد المربي من عمل ادى الى بروز شروخ هي :

- **فالشروخ الأول :** يوجد بين جودة المعلومة الضعيفة و حاجات المربي المعرفية و المهارية أثناء التكوين بمعاهد التكوين. أي الفارق بين نسبة جودة المعلومة و نسبة تحقيق الحاجات المعرفية . و هذا ما يسمى بالنجاعة
- **الشرح الثاني:** يوجد بين جودة المعلومة الضعيفة وحاجات المربي العملية لزيادة أدائه في مؤسسة الشباب أي الفارق بين نسبة جودة المعلومة و نسبة الحاجات العملية لتحديد نسبة النجاعة في العمل.

أولاً: الجودة الفعلية : نسبة النجاعة أثناء التكوين ناقص مجموع نسبة الأداء أثناء العمل

ثانياً: الأداء الفعلي العام: جمع الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي تقسيم ثلاثة.

ولعل تحليل الحاجات بهذه الطريقة هنا تعني شيئاً آخر يختلف عن الرؤية التقليدية التي ترتبط بتحليل حاجات المجتمع العامة. فالمعنى الحديث للحاجات، هو ما الدور الذي تقوم به مؤسسة الشباب لكي يكون الكلام عن أن لها حاجة فعلاً من التكوين. و بعد ذلك التحدث عن نوع التكوين. و عليه لو ان مسئولا طلب من موظفيه انجاز برنامج تكوين ناجع للمؤسسة . فكيف يمكن معرفة ان هذا البرنامج التكويني فعلاً صحيح و فعلاً ضروري.

إن نجاح البرنامج التكويني و حتى يكون له معني هو ان يبني على حاجة التكوين لمعالجة شروخ الأداء في مؤسسات الشباب . فيعمل على تحديد هذه الشروخ أولاً ثم تطبيق هذا البرنامج ليعمل على تجسير هذه الشروخ . وهذا ما يسمى التكوين الناجع. أما ان كان لا يوجد أي شرح في الأداء . فيعني أن هذا البرنامج التكويني ليس حقيقياً و لا تحتاجه المؤسسة بل ما تريده فقط.

ففي كثير من الحالات يكون التكوين مبني على اوامر تشريعية و يحمل خاصية ما من الانتظام لكنه لا يستجيب لحاجات التكوين و حاجات المؤسسة فعلاً. و مرحلة معالجة التكوين للشروخ الموجودة في اداء مؤسسة العمل يعتبر مكمل لمرحلة معالجة التكوين لحاجات مؤسسة الشباب قبل أن يتوظف المربي أصلاً للعمل . فتثبيت الحاجة من وراء التكوين هو تثبيت الحاجة المؤسسة قبل أن

ينتمي المرابي أصلا إلى معاهد التكوين أو يكون قيد التكوين أو قيد العمل. فالحاجة واحدة هو تأدية وظيفة بأداء. فالبرنامج يقدم مهارات و معارف لتحصيلها. يقوم المرابي بتنفيذها في الوظيفة. تستقبل مؤسسة العمل هذا التنفيذ، لبلوغ أهدافها الخاصة. و لا تكون إلا عبر أداء وظيفي مبني على تكوين ناجع. و عليه فهدف المعاهد ليس فقط تقديم معارف و مهارات للمرابي و انما تحضيره لتحويلها لمؤسسة العمل و تنفيذه لها حتى يحقق درجة الأداء. ولا ينتهي دور المعاهد بل يستمر مع الموظفين الى غاية انتهاء الخدمة الوظيفية.

ثالثا: تثبيت شروخ الأداء في مؤسسة الشباب ⁽³³⁾ performance gap

هذه المرحلة مهمة لكونها يبني عليها اي برنامج تكوين جديد او حلول مقترحة لأنها تكشف الشروخ الموجود في الأداء. لأنه دون كشف هذه الهوة فستظل البرامج التكوينية تقدم للمربين و يبقى التكوين مستمرا مئات السنين و لكن دون نتائج ملموسة. أو دون دور فعال. فالعديد من المربين عندما يوظفون سرعان ما ينسون ما حصلوه من معارف و مهارات و آخرون لم يحصلوها أصلا للقيام بهذا العمل الوظيفي أو ذاك.

و لا يعزى هذا الشروخ او الضعف في تأدية المهام الوظيفية إلى التكوين فحسب بل إلى عوامل أخرى أيضا كعدم توفر الوسائل المناسبة للعمل أو قلة الافراد الموظفون و ضعف التوجيهات من قبل المسيرين أو عدم وجود صدى العمل عند الموظف . فالمهم هو عامل البرنامج التكويني و الدور الذي يؤديه في راب الشروخ الموجود الأداء.

و بناء عليه، فإن تحديد الشروخ في الأداء يعني ربط عامل التكوين بأداء المرابي سواء ارتفع أو ضعف. فالمرابي يقوم بتدريب فوج على مهارة التصوير يفترض ان يقوم بتدريب الفوج في مدة أسبوع إلا أنه يقوم بها في مدة سنة. و مرابي آخر يقوم بها في مدة شهر . وآخر لا يقدر على تأدية هذا الدور في كل الحالات. هذا يعني ان هناك شروخ مرتبط بالقدرة المعرفية و المهارية . التي ترتبط مباشرة ببرامج تكوين ضعيفة تقدم في المعاهد. و لا تستجيب لحاجات المرابي الوظيفية ولا تستجيب لحاجات مؤسسة الشباب. و قد يبدو هذا الشروخ بسيطا لكنه يتطلب مراحل لربط برامج التكوين بالميدان بنجاعة.

2. مفتاح صناعة الحلول التكوينية :

لما يكون سبب الشرح في الأداء ناتج عن أسباب معرفية و مهارية، هنا يمكن أن يقدم برنامج تدريب للمربي الموظف داخل أو خارج مؤسسة الشباب مباشرة و ليس داخل المعاهد . بعد فشل تكوينه النظري. فبعض المساعدات المعرفية و المهارية في العمل التي تنتهي بالتحكيم يمكن أن ترفع من درجة أداء المربي ضمن السياق الحسن. و لذلك ليس مهما ان يتم تصور أن برنامج التكوين في المعاهد لا يفي بالحاجات لأن الأداء له عوامل متعددة كنوعية المكونين، الدافعية للتكوين و الدافعية للعمل بالنسبة للمربي الموظف، ظروف العمل و الوسائل اللوجستية ، ثقافة العمل و قيم المؤسسة و فئات المربي.

و عليه حتى ان تم تحديد نوع التكوين المناسب من معارف و مهارات داخل المعاهد او داخل مؤسسات الشباب. فالمشكلة تصبح في تحويل هذه التكوينات الى العمل بحيث يحملها المربي و يجد سهولة في تطبيقها على اي عمل يدخل ضمن وظيفته في مؤسسة الشباب. فتعويض التكوين بتدريبات عملية:

- باستخدام التكوين العملي في العمل.
- التكوين التخصصي في العمل حول أدوار وظيفية بعينها.
- التدريب التناوبي الوظيفي.
- التدريب بالاستبدال الوظيفي المؤقت.
- التكوين المبرمج بنتائج العمل القائم على النتائج التطبيقية للعمل⁽³⁴⁾.

و يبنى على مهارات يتعهد المربي بتطبيقها و ما يحصل عليه من نتائج عمل تمثل ادائه . و عليه يكون :

أولاً: صناعة مهارات عمل و تطبيق التناوب الوظيفي: و يكون بالتدريب على نشاطات و ممارسة أدوار عملية كما هي موجودة في مؤسسات الشباب. فممارسة دور المسير او المدير او المشرف عمليا لا يكون إلا بتدريبات عملية. يقوم المربي بالتمكن منه أثناء التكوين و التبرصات. فأنجاز التقارير أثناء

التربصات لا يرتبط بالأدوار الوظيفية بل التكوينية. وتسمى هذه العملية بطريقة وضع اليد على الدور الوظيفي.

إذ تسمح بزيادة معدلات تحويل القدرات و المهارات و المعارف الى العمل وتطويرها. فمؤسسة الشباب يمكن ان تطبق ما يسمى بتحويل القدرات بلعب الادوار الحقيقية . بأن يتحمل المربي تسيير و ممارسة هذا الدور أو ذاك بالتناوب. و هي طريقة تسمح بإبراز القدرات و تزيد من معدل المنافسة. على عكس طريقة ممارسة الدور المفتاحي اين يكون احد المربين هو من يمارس هذا الدور لمدة سنين ربما تصل إلى حد تقاعده مما لا يفتح الباب ابدا لدخول مربين آخرين لممارسة نفس الدور . و هذا ما يسمى بالموظف المفتاحي. فعندما يغيب أو يمرض أو يتقاعد أو تكثر عليه الأدوار و التكاليفات تصبح المؤسسة تبحث عن مربي آخر يخلفه في الوظيفة لكن لا تجده بنفس القدرات المبنية على الخبرة بل بقدرات مبنية على المعارف و تسمى اليد الضعيفة hands-down. و لذلك تلجأ أغلب المؤسسات إلى وضع مساعد الموظف المفتاحي. و لكنها طريقة اثبتت فشلها في زيادة معدل الأداء و في تحسير الشروخ فيه.

ثانيا : التمكين من تحويل⁽³⁵⁾ المعارف و المهارات الى العمل

إن أحسن عمل يقوم به مهندس برامج التكوين . أن يضع هدف أساسي عند صناعة أي مقياس أو برنامج لتمكين المربي على رفع درجات التحصيل و تمكينه من تحويل المعارف و المهارات إلى العمل. لأن ممارستها في الحياة العملية داخل مؤسسة الشباب هي الهدف الأساسي لأي برنامج تكويني.

و الجدير بالذكر أن هذا هو الشرح الثاني الموجود في برامج التكوين . وهو عدم قدرة المربي على تحويل المعارف و المهارات إلى الوظيفة لضعف التمكين و ضعف ممارستها يعني أن الهوة موجودة داخل برامج التكوين ذاتها. من دون الإعتماد على الشروخ الموجودة في الأجزاء الاخرى المكونة للمؤسسة من مسيرين و قوانين و ظروف عمل و تشريعات و تمويل. التي لها دور كذلك على أداء المربي.

ثالثا: الاسترجاع بالتدريب : Reflect training

إنه لمن المهم ان يتكون المربي في مقاييس مهما كان نوعها وحجمها. و لكن الاهم هو تطبيقها عند دخوله للعمل كموظف. هنا تبدأ مشاكله اما في تطابق او تباين معارفه و مهاراته التكوينية مع اجزاء الوظيفة. و حتى لا يجد نفسه مضطرب تجاه ممارسة هذا الدور او ذاك، يمكن للمؤسسة أن تمنح له الوقت في تأدية هذا الدور افتراضيا ثم واقعيًا ليسترجع قدراته. لغزلة و أخذ ما يتوافق مع الدور من معارف و مهارات و يبعد ما يتباين. بعدها تبرز للمربي مرحلة الحاجة للتدريب العملي الإضافي لإنقاص الضعف. شريطة أن لا يحسب بالجانب المالي أو مناسباتي أو مبني على قوانين لأغراض الترتيبات الوظيفية. لأن حاجات المربي للتوافق اثناء تأدية الوظيفة، يفرض على المؤسسة أن تضع المربي في وضعيات وظيفية حقيقية، تسمح له بمعرفة هذا التباين و التوافق لتنمية قدراته الفردية.

و المدير بالذكر ان تكوين المربي على المقاييس مهما كان نوعه ، يصنع لديه تساؤل عند انهاء للتكوين حول ماذا يمكن ان يوظف من المعارف و المهارات المحصلة على عمله . و للتأكيد فان هذا السؤال لا توجد له اجابة خاطئة أو صحيحة . لأن المهم بالنسبة للموظف أن ينجز عمله بأي طريقة يتم تكييفها. على المربي كيف يمكن. فكل مربي موظف قد يتواجد في وظيفة معينة ضمن مؤسسة الشباب او يؤدي دورا محددًا .

و لأن الدور الذي يؤديه في سنواته الأولى ليس نفسه الذي يؤديه في سنوات الخدمة الأخيرة. بهذا الاساس يتميز تكييف هذه المعارف و المهارات المحصلة من المقاييس في أداء الوظيفة. و عليه كيف يمكن أن تكييف معارفك و مهاراتك هو سؤال يبقى دائما يطرح على كل من تلقى تدريباً أو تعليماً أو تكويناً. لان نوع العمل و الموقف و السياق هم من يفرض على المربي تكييف معارفه و مهاراته و إن لم يكفي ذلك فسيقتل الى استخدام قدراته الفردية وإن لم يكفي ينتقل إلى استخدام قناعاته للقيام بالعمل.

رابعا: بناء برنامج وظيفي معرفي تطبيقيا: Action's Plan و يعني ان يبنى المربي برنامجين. الأول يخص معارفه و قدراته و مهاراته و قناعاته بشكل واضح بمفرده او بالمساعدة ثم يبنى ثانيا برنامج عمل تفصيلي له. بعدها يربط البرنامجين. لرؤية مدى استجابة برنامجه الخاص بالمعارف مع ما تحتاجه تنفيذ

الوظيفة عمليا. و هي عملية تسمح للمربي بكشف النقص الموجود فيما يحمله من معارف و مهارات و قدرات و الشروح في قناعاته الوظيفية . و ينجز فعلا من تفاصيل برنامج عمله

خامسا : تحديد المشاكل الاعتراضية Obstacles

إن الحديث عن المشاكل الاعتراضية يعني العراقيل أو الاخطار .فأحيانا المربي الموظف يشعر أو يعيش مشاكل وظيفية ترتبط بمختلف العوامل و الجوانب مما يشعره بعدم القدرة على أداء الوظيفة أو تحقيق الأداء و النتائج التي يريدها هو و التي ترغب فيها المؤسسة. مثل عائق الوسائل اللوجستية لاكتساب المعارف و المهارات. أو عوائق الطموحات الزائدة للمربي و عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة مع ثقافة العمل و البيئة المحيطة و الداخلية للمؤسسة الشباب .

و عليه فالمربي يجد المسوغات لربط مستويات أدائه بين الحين و الآخر على هذه الأخطار. مما يجعله لا يطرح استخدام قدراته لأداء عمله. و عليه فتوضيح دور المعارف و المهارات التكوينية في الأداء لدى المربي لا يمكن ان تخفيها الأخطار، لأن الهوة الموجودة بين عامل ضعف التكوين على أداء الوظيفة مؤشر واضح على تباين التكوين مع العمل. و يختلف عن باقي التباينات الناتجة عن عوامل اخرى لها دور في الأداء الوظيفي. و عليه فان احسن طريقة لإبراز العوائق في العمل هو مناقشة ظروف العمل في نهاية كل يوم .

1- مفتاح قياس الاستثمار في التكوين: ROI of Your formation: ⁽³⁶⁾ Measure the

إن المشكلة الاساسية بالنسبة لكل مؤسسة تجاه اداء المربي ناتجة عن طريقة تقليدية لحساب تكاليف التكوين و مداخيل التكوين. فحساب مخرجات اي تكوين هو ما يسمى روي ⁽³⁷⁾ ROI و هي ليست مالية فحسب بل اجتماعية و اقتصادية و نفسية. لأنه يوجد من يحسب التكاليف ومخرجات التكوين على انها ماله فيخلص إلى نجاعة التكوين بمخرجات مالية. فالمبلغ الذي ينفق على التكوين هو الذي يحدد نجاعة او ضعف التكوين.

ورغم أهمية العامل المالي في التكاليف و المداخيل كمييار التقليدي إلا أنه يوجد من يتعداه إلى اعتماد عوامل جديدة لها دور فعال في تأدية العمل مثل الدافعية للعمل، التنافسية في العمل، القدرة على الابتكار مستوى امتلاك المعارف، قناعات كل مربي في التكوين و العمل، التكيف مع الأدوار الضمير الجمعي و القيمي الذي يخدم انجاز العمل بنجاعة، درجات الجذب و النفور من

التكوين و المعبرة عن الرضا الوظيفي بالمؤسسة الموظفة ذاتها . تعتبر عوامل استقرار المؤسسة الضامن لاستقرار المربي . و ضمان لرضا الشاب الذي تقدم له خدمة اجتماعية عبر مؤسسات الشباب . ما يعبر عن الوجود الفعلي للاستقرار الاجتماعي .

فاذا لم تستطيع مؤسسة الشباب أو المعاهد قياس التكوين الذي تقوم به أو تريد القيام به التكوين الذي يحفظ التكاليف و الوقت و يحقق تطبيق قدرات المربي . فإن هذه مؤسسة الشباب ستبقى تبحث عن المسيرين الواحد تلو الآخر لإيجاد القيمة المضافة لها . و تصبح تستخدم كل أنواع التكوينات المتتالية المكررة و حتى التي تعتمد على أرقى الوسائط اللوجستية والتكنولوجية . و الشيء المهم أن تتوازن مخرجات التكوين مع تكاليفه فيسمى التكوين الناجع . أما في حالة ان فاقته مخرجاته تكاليفه يسمى التكوين ذو الجودة .

أولا : حفظ الوقت و المال : عندما تقوم بتكوين وتدريبهم المربون على كيف يؤدون هذا العمل فانك تبين لهم على الاقل الطريقة و الوقت الناجع لإتمام العمل . و لكن على عكس ذلك عندما تكون في سياق أن المربون يقومون بالعمل بطريقتهم الخاصة فانك على الاقل تعمل على ضمان أن بعضهم يقدمون هذا العمل بنجاعة مقارنة بغيرهم من زملاء العمل . وهذا يعني أن العمل من دون التكوين الجيد ، فان بعض المربين سيضيعون الوقت و المال و الجهد مما يجعلهم في النهاية غير قادرين على أداء واجبات الوظيفة التي يعينون فيها . أو على الاقل لا يستطيعون القيام بادوار معينة ضمن عملهم . او يؤدونها دون نجاعة . فلا تنتظر اذا إلا النتائج العكسية التي لا ترتبط بالأهداف الموضوعة للمؤسسة .

ثانيا: انتظام المؤسسة و استقرارها : بالإضافة إلى حفظ و عدم هدر المال و الجهد و الوقت عن طريق توجيه المربين و تنميطهم لتحسين قدراتهم . فإنك ستجد نفسك قد خلقت الاستقرار و الانتظام المؤسسي عبر تكوين الموظفين . و لعل أهمية التكوين ودورها في استقرار مؤسسة الشباب يمكن كشفها بمثال عندما يحدث تناقض عند صاحب الطلب الاجتماعي على الخدمة او من توجه له الخدمة و هو الشاب بالضبط . فعندما يحسسه مربي بمعلومات حول مخاطر العنف او المخدرات و يحسسه مربي آخر حول نفس الافة بمعلومات مناقضة او غير مقنعة فانه تصبح مشكلة . مشكلة اساسية تتعلق بتناقض معارف التكوين . وان المربي متناقض في تكوينه .

و هو تأكيد ضعف التكوين رغم تعدد العوامل. لأن في هذه الحالة التركيز يكون مباشرة على قوة معارف و مهارات و قدرات المرابي في تأدية الدور امام الشاب. رغم ان الشاب قد يبالغ في طلباته و زيادة حاجاته أمام المرابي. و عليه فدرجة انتظام المؤسسة هي التي تضمن الاستقرار لها. لأن استقرارها مبني على صناعة مريون موظفون واثقون بأنفسهم. لأن التكوين هو من يعمل على خلق الثقة بالنفس والاعتناء confident الذي يحتاجونه المربون لتحسين عملهم .

و عليه المرابي الواثق من نفسه يعلم و يدرك جيدا كيف يقوم بعمله و لذلك يكون له الرضا الوظيفي .على عكس الذي لا يعرف إذ يكون غير متأكد من فعل عدة اشياء على الطريقة الصحيحة و لذلك يكون غير راضي وظيفيا .و أحيانا يظهر الانطواء و الغياب و الانسحاب الاجتماعي . كما يخلق الصدامات غير المبررة للتغطية على الضعف .

لذلك لا يوجد شيء أخطر من أن لا يعرف المرابي ماذا يمكن أن يفعل ازاء مواقف و سياقات عمل معينة مستحدة أم لا .و أن الموظفين عادة ما يترددون أو يخشون أن يسألوا زملاءهم حول ماذا سيفعلون ازاء هذا او ذاك العمل و كيف يؤدونه. و يعتبرونه دليل على عدم قدرة الموظف على تأدية هذا العمل.

إن الأهمية عندما تقوم مؤسسة معينة بتقديم التكوين للمتدربين و للموظفين فإن أهم شيء يؤخذ بالحسبان قبل كل شيء هو الكلفة المالية للتكوين.أو ما يسمى بالعنوان المالي للتكوين.و الذي يتضمن كل التكاليف الخاصة بالمسائل اللوجستية و البيداغوجية و التقييمية و المعرفية ذاتها وحتى الجانب المحيط بالتكوين من بيئة شاملة. فالتنظيمات او المؤسسات عندما تبدأ في تقسيم العنوان المالي لفروعها العملية يكون محور التكوين كأول محور تقتطع له كلفة مالية خاصة به.

و لكن لماذا ؟ لأن كل مسؤول عن مؤسسة يعتقد أن إنهاء المشاكل الخاصة بالأداء في المؤسسة ترتبط بالتكوين.و لذلك يقطعون مباشرة عنوان مالي له. ثم يرمجون تكوينات ثم تدريبات.و في النهاية ينتج أداء مناقض للمنتوق بلوغه. و النتيجة أن الأداء في العمل لا يرتبط فقط بالتكوين في حد ذاته بل بحاجات المرابي في العمل داخل المؤسسة. و عليه يبرمج التكوين المبني على الحاجات و ليس المبني على ما يراه و يقدره المسير.

أين يذهب إلى اقتطاع عنوان مالي جديد و اجراء تكوين مكرر من أجل حل مشاكل لا ترتبط بحاجات المؤسسة ذاتها و لا حاجات المربي الموظف. و بهذا يكون التكوين خالي من أي تلبية للحاجات حتى التي ترتبط بالمحيط العام من جانب اجتماعي – اقتصادي و أمني . فحل مشكلة الأداء في العمل. تبدأ بتطبيق تكوين يعتمد على المحيط. و هذا هو حجر الزاوية عند الانتقال لتقييم أداء المربي يعتمد على معيار التكوين الناجع او القيمة المضافة⁽³⁸⁾.

و بناء عليه فالتكوين او التدريب الناجع يحل فقط مسألة الأداء عندما ترتبط مباشرة مشكله الأداء بمسألتي امتلاك المعارف و المهارات الناجعة لتأدية وظائف تتطلب قدرات خاصة. لأن مسألة الأداء الوظيفي ترتبط بعوامل عديدة: كالدافعية، النتائج المحققة، الشعور بالانتماء للمؤسسة، بيئة العمل، التسيير الناجع، الوسائل اللوجستية الصحيحة. لأن التكوين ليس دائما هو الحل لصنع أو الرفع من الأداء الوظيفي .فأحيانا تقدم الاعتبار للموظف أو إشعاره بالانتماء للمؤسسة أو تدريب الموظف على اللغة و الوسائل التكنولوجية و تليين ثقافة التعامل معها يمكن أن يدفع بالأداء إلى أعلى الدرجات. و يحلحل مشكلة الأداء الضعيف للمربي.

ثالثا : صحة مخرجات التكوين :

إن القيام بأي تكوين يعني أنه يوجد مشاركون في عملية التكوين . من مكونين و مشرفين و متعلمين. و درجة تلبية حاجات المستفيدين هو ما يسمى بمخرجات التكوين⁽³⁹⁾. و لا تتحقق هذه الاستفادة إلا اذا لبي التكوين حاجات المتكونين .

كما أن صنع هذا التكوين المبرمج و المختار يخضع لتفاعل استخدام عدة عوامل تحكمت في صنعه من جانب مالي و مكونين ووسائل متعددة. فيصبح هذا التكوين في حد ذاته كنتيجة. وهذا ما يسمى بمدخلات التكوين . اي ما يتضمنه التكوين من برامج تتضمن معلومات و مهارات ووقت و كلفة. و هذا ما يسمى كلفة التكوين التي ترتبط بخروج التكوين المختار للتنفيذ لأول مرة.

و عليه فإن تم خلق مقاييس تكوين عالية الجودة سيكون تنفيذها يتضمن كلفة عالية و يتضمن أرباح من التكوين عالية كذلك. و عليه فمحتوى ذو جودة يتطلب الوقت وكلفة عالية و مشاركة كل المعنيين بعملية التكوين او على الاقل من لهم دور في ايصال هذا المحتوى ذو الجودة، إن يتوفروا هم أيضا على خصائص الجودة . لتخريج مربي ناجع . لأن اقناع الشاب بأن المربي يقدم له

خدمة تلبي ما يحتاجه، مبني على ان التكوين الذي تلقاه المربي يلبي حاجات الشباب أولاً ثم حاجات المربي الموظف ثانياً. و إذا كان الشاب لا يلبي له المربي حاجاته أو لا يستطيع تلبيتها رغم المعارف و المهارات و كذلك المؤسسة لا تستطيع رغم الوسائل .

يعني أن التكوين ضعيف لأنه لا يلبي ما يحتاجه المربي قبل حاجات الشباب . لهذا لا يستطيع المربي أو المؤسسة اقناع الشباب بتلبية حاجاتهم لان تكوينهم ضعيف. كما لا تستطيع المعاهد اقناع المربون الموظفون أن تكوينهم عالي " ذو قيمة لها دور ناجع في الوظيفة. لأن النجاعة مستمدة مباشرة من نجاعة مقاييس التكوين. و عليه فتكوين المربي في هذه الحالة قيمته المضافة تؤثر على الوظيفة و على المؤسسة ككل. إذا كان التكوين لا يلبي الحاجات الوظيفية للمربي داخل مؤسسته. لأنه لا يصنع القيمة المضافة للمؤسسة (40)، و لا يمكن من الحصول على الأداء المحترف و تعويضه بنشاطات يومية روتينية (41).

ومن هنا تبدأ ظواهر كالرضا الوظيفي ، استقرار المؤسسة ، انحراف الخدمة و احتباس ادوار مؤسسة الشباب .

خاتمة :

و بناء على هذه المفاتيح التي بما تم الحصول على القيمة المضافة (42) من مقاييس تكوين المربين بالمعاهد فهي تصلح استخدامها تخص التكوين و التدريب و التعليم . كما يصلح تطبيقها سواء على مؤسسة حكومية أو مستقلة، مؤسسة تكوينية خدمتية أو اقتصادية محضة لان مفهوم الانتاج قد تغير من التقليدي الذي يعني انتاج المواد المستهلكة المادية، و هذا المعنى لم يعد يصلح لأنه توجد منتجات معنوية فكرية و استهلاكها معنوي فكري. فإنتاج فكرة و الإبداع فيها يعني أنها موجهة إلى سوق المستهلكين و هم المربون أو غير هم من لهم حاجة في استهلاكها . و لذلك فمفهوم المنتجات و السلعة و المستهلك و القيمة المضافة أصبحت مفاهيم تقليدية من حيث المعنى تتضمن المعاني الكيفية لأنواع الحاجات.

❖ هوامش البحث:

- (1) *Susan Kistler : Karlyn Eckman on Using the Knowledge, Attitudes and Practices Study Method ,KAP. Environmental Program Evaluation . American Evaluation Association. /aea365@eval.org. AEA365 . Apr 10, p 07*
- (2) **ASTOLFI et AUTRES (1978), Quelle éducation scientifique pour quelle société .collection dirigée par Gaston Mialaret, France : presse universitaire, P103.**
- (3) **EDWARD ,CLAPAREDE (1973), L'éducation Fonctionnelle .Edition de la chaux , 6me ed , Montréal, Canada : P130 .**
- (4) **Jeff Toister (2016),Deadly Evaluation Mistakes That Can Destroy Your Training** <http://www.Toisterperformance solutions.com> , December 1, p3.
- (5) **Niels Dabelstein : Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management / Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats / Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados .** www.oecd.org/dac/evaluationnetwork . OECD PUBLICATIONS, 2 rue André Pascal, 75715 PARIS CEDEX 16 PRINTED IN FRANCE1007001 04 3P – No 31678 2002. yammer , méthodologie and evaluation. p 12 et p 37
- (6) **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (1999)، قرار وزاري مشترك مؤرخ في 23 جمادى الثانية عام 1420 الموافق 1 المسابقات على اساس الاختبارات و الامتحانات و المهنية للالتحاق بالاسلاك 3 أكتوبر يحدد برامج الخاصة بالادارة المكلفة بالشباب و الرياضة .**
- (7) **UNITAR(2016), comment évaluer les formation ? PDF, yammer étape7; fiche 32.**

- (8) UNITAR : ibid, yammer 2016 étape7; fiche 32
- (9) Ibid, fiche 32.
- (10) ibid, fiche 32.
- (11) Diana Esparza (2016), **Measurement of Competency Based Outcomes** ,
HRSG info@hrsg.ca Competency-based assessment, Competency-based
learning and development, Competency-based performance, poste
September 26, official page, linkdin.com/ pp 2-5.
- (12) *Diana Esparza* : **Measurement of Competency Based Outcomes** ,HRSG, ibid,
pp 4-5.
- (13) ibid, p 3.
- (14) ibid, p 3.
- (15) UNSA (2011) **Intéressement à la performance collective** , fonction
publique .posted 21 septembre France : official page, linkedin.p1-2
- (16) John Foster (2016), **Discuss work quality not past performance** November
18, p 2.
- (17) Lori Goler, Janelle Gale and Adam Grant : **that performance evaluations
can have real value to employees**. Book Let's Not Kill Performance
Evaluations Yet . p1.
- (18) UNITAR : **evaluation des competences par module** , a condition de
dépassé le 60 a chaque module . yammer . p1.
- (19) John Foster, op cit , p3.
- (20) **ibid**, p 4.

- (21) **ibid, p3.**
- (22) Jim Gilchrist (2016), **The Performance Chain Reaction, Individual and Organizational Performance Enhancement** , article 26 oct, p1.
[.https://www.linkedin.com/pulse/performance-chain-reaction-jim-gilchrist-b-e-s/](https://www.linkedin.com/pulse/performance-chain-reaction-jim-gilchrist-b-e-s/)
- (23) The Performance Chain Reaction, IOP , op cit, p1.
- (24) Jim Gilchrist (2016) Stay Out of the Performance Grey Zone Publié le 4 juillet , <https://www.linkedin.com/pulse/stay-out-performance-grey-zone> p1.
- (25) John Foster (2016), **Discuss work quality not past performance** Nov 18, **pp3- 8.**
- (26) Jim Gilchrist, **The Performance Chain Reaction**, Individual and Organizational Performance Enhancement op cit,p1.
- (27) Jim Gilchrist B.E.S. op cit, p1.
- (28) Jim Gilchrist B.E.S. The Non-Technical Side of Six Sigma / Black Belt Article Publié le 14 juin 2016 <https://www.linkedin.com> p 3.
- (29) , **ibid, p 3**
- (30) , **ibid, p 4**
- (31) **ibid , p4.**
- (32) Nicole Legault , **Have you ever Here's How to Prove the Value of Training to Your Organization.P4.**
- (33) **Nicole Legault** : How to Do an E-Learning Needs Analysis, P2.

- (34) Nicole Legault Training Needs Analysis: When is E-Learning The Solution?.**P2**
- (35) Leen swalha : / Measuring Human Capital: Why and How? P2
- (36) Nicole Legault : **How to Do an E-Learning Needs Analysis**, op cit , p4
- (37) Ibid p3.
- (38) ibid , p3.
- (39) Nicole Legault: 4 Tips to Promote Transfer of New Skills to the Job, p2 .
- (40) Nicole Legault : **How to Calculate the Cost-Benefit of Your E-Learning Course.p3**
- (41) ibid, p4
- (42) ,ibid, p 4.