

المحاضرة الأولى: مقدمة عامة حول التكوين

الهدف: تعريف الطالب بمفهوم التكوين وخصائصه ومبادئ التكوين، وأهميته وأنواعه، وكذا تخطيط التكوين والعلاقة بين التكوين والتعليم كعملية استثمارية، أسس التكوين عناصر عملية التكوين ومراحل تصميم برامج التكوين المهني، ومبادئه.

1- تعريف التكوين:

- ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.
- التكوين 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.
- ومنه فالتكوين هو عملية إلحاق العمال بدورة تكوينية داخل وخارج المؤسسة بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم، يترتب عليها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم.
- التكوين عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف بحيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكيفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية.
- هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج او مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ويهدف التكوين إلى تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويهدف إلى زيادة فاعلية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه معارف ومهارات، لذلك يتم الاستثمار في التكوين من أجل التأقلم ومسايرة التطورات الخارجية خاصة التكنولوجية.

2- خصائص التكوين:

1. التكوين نشاط رئيسي مستمر:

التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف عنه باختيارها، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في الفرد الذي سيشغلها،

فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة، كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز أعلى والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه.

2. التكوين نظام متكامل:

النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا تفيد انه كيان متكامل يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة النتائج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها، كذلك تفيد هذه النظرية الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

3. النظرة المستقبلية:

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح لها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأسر الطرق، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت لتحقيق الأهداف التنظيمية.

4. التكوين نشاط متغير ومتجدد:

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته وسلوكاته وكذا مهاراته ورغباته والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها كما تتغير أيضا نظم وسياسات الشركات وتتعدل أهدافها واستراتيجياتها.

5. الشمولية:

التكوين لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد، فالعامل أيما كان عمله أو مسؤوليته داخل المؤسسة فله دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات الحاصلة.

6. التكوين كأداة إستراتيجية:

يمثل التكوين بالنسبة لتسيير الوظائف عملية إستراتيجية متناسقة ولم يعد ينظر إليه تلك النظرة التي تلازم التكوين التقليدي، بل من واجب الإدارة أن تأخذ في الحسان تطوير قدراتها البشرية في مشاريعها التنموية سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.

3- مبادئ التكوين:

من المبادئ الهامة للتكوين التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني ما يلي:

1. التكرار والمرونة:

التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى شخصية المتعلم وعلى الطرق المستخدمة في التكوين.

2. الإرشاد والتوجيه:

الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته فالتكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدونه، فإرشاد المتعلم إلى الطريق الصواب فيه اقتصاد للوقت والجهد، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة ثم يبذل بعد ذلك جهدا في إزالة العادات الحركية الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة.

3. الدافع والحافز:

كلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل، كما تتوقف فاعلية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التكوين بجدية ويرتبط بنظام التكوين نظام الثواب والعقاب وبالتالي فإن نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافئته أما تقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.

4. الطريقة الكلية والجزئية في التعلم:

الطريقة الكلية هي التي تفضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، اما الطريقة الجزئية فهي التي تفضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية فكلما تعقد العمل وكان مركبا

كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما إذا كان العمل بسيطاً أو يتكون من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن بعضها، فمن المفيد أن يعطي مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة متكاملة.

5. مراعاة الفروق الفردية:

إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والاتجاهات لها أثر كبير على التدريب، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.

4- أهمية التكوين:

تظهر أهمية التكوين في النتائج المحققة والمنتظرة فله فائدة اجتماعية ويعتبر وسيلة ذات أهمية كبيرة في تنمية الفرد والمجتمع ويظهر ذلك في:

(1) تخفيض حوادث العمل:

يساعد تكوين العمال على أداء الأعمال بشكل سليم دون أخطار التي يمكن أن تؤدي إلى حوادث العمل، وهذا بدوره يقدم للمؤسسة فوائد كثيرة كالتقليل من النفقات التي تدفع على التعويض على الحوادث.

(2) تخفيض معدلات الدوران في العمل:

يؤدي التكوين دوراً هاماً في تخفيض حالات ترك العمل والتأخر والغياب وتخفيض المنازعات بين العمال.

(3) زيادة الانتاجية:

إن اكتساب الفرد للمهارات من خلال التكوين تنعكس على حجم الإنتاج وجودته بالإضافة إلى التزايد المستمر للجوانب الفنية للوظائف والأعمال، في الوقت الحاضر تدعو الحاجة إلى التكوين المنظم حتى تتوفر لدى الفرد الأقل الحد الأدنى الملائم لهذه الأعمال.

(4) رفع معنويات الفرد:

بمعنى أن التكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تؤدي به إلى زيادة ثقته بنفسه أو يحقق نوع من الاستقرار النفسي والتوافق.

(5) يعمل التكوين على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات.

(6) يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل.

- 7) تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد.
- 8) توفير العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الأداء.
- 9) يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- 10) يعتبر التكوين وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض أهدافه كالحوافز والترقية في العمل.
- 11) يؤدي التكوين إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

5- أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين في المؤسسة وما عليها سوى تحديد أو اختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين)

1- التكوين من حيث الزمان:

وينقسم إلى قسمين:

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- التكوين من حيث المكان:

وينقسم إلى نوعين:

أ. تكوين داخل المؤسسة: قد ترغب المؤسسة تكوين أفرادها داخلها وتصميم البرامج ودعوة المكونين

للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ.

ب. تكوين خارجي: أي نقل ولو جزء بسيطاً من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة ذاتها إذا كانت

الخبرة متاحة.

3- التكوين من حيث الهدف:

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

ب- **تكوين المهارات:** ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء عمال معينة ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

وينقسم التكوين إلى ثمانية أنواع:

- 1- التكوين الأولي.
- 2- التكوين المتواصل.
- 3- التكوين الوقائي.
- 4- التكوين من أجل الترقية.
- 5- إعادة التأهيل.
- 6- تكوين التدخل.
- 7- التحسين.
- 8- التكوين لإعادة الإدماج.

6- تخطيط التكوين:

إن التخطيط للتكوين يأخذ ثلاث مراحل أساسية هي:

أولاً: مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن

هذه المرحلة مهمة جداً لتحديد نقطة انطلاق البرنامج التكويني يعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تكوينهم.

ثانياً: مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات

هي مرحلة تتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والطبيعية والبشرية وتحديد حجم احتياجات التكوينية عند تحديد البرامج والجدول الزمني للتنفيذ.

ثالثاً: مرحلة تعيين واختيار الجهاز التكويني

سواء كان داخل المؤسسة أو من خارجها واختيار الجهاز التكويني يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتكونين.

كل هذه المراحل الثلاث تشكل الدراسات الأولية التي تجربها المؤسسة أو الأشخاص الموكل لهم عملية التخطيط للبرنامج التكويني في هذا الصدد يقول "وليتم تريسي": إن الخطوات الأولى في تصميم نظام تكوين وتطوير متكامل لمنظمة ما هي إلا تحديد الاحتياجات الحالية للتكوين المستقبلية.

7- العلاقة بين التكوين والتعليم:

ترتكز عملية التكوين على محورين أساسيين هما:

أ- تزويد الأفراد بالمعلومات.

ب- محاولة تغيير سلوك الأفراد.

ويحقق التكوين أهدافه من خلال ظاهرة التعليم التي تعرف بأنها: عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، ومن خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام.

- ويعرف "باس" و "قوهان" التعليم بأنه "التغيير الدائم في السلوك والذي يحدث كنتيجة للممارسة أو التجارب السابقة.

- ويهدف التعليم أو التعلم الذي يطبق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس والجامعات إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة.

- التعليم والتكوين نشاطين مكملين لبعضهما.

- وتؤدي مراعاة مبادئ التعليم إلى تحقيق الفعالية للبرنامج التكويني باعتبار أن التكوين هو محاولة للتأثير في اتجاهات المتكويين عن طريق تعليمهم قيما ومبادئ جديدة وإضافة خبرات نافعة لهم يتم التصرف على أساسها في المستقبل.

- وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير جيدة كسوء المعاملات أو استغلال السلطة والنفرة في المعاملة.

8- التكوين كعملية استثمارية:

يعد التكوين وسيلة فعالة لتنمية مهارات الفرد المالية، وإكسابه مهارات وسلوكيات وطرق جديدة شاهدة على تحسين أداء عمله، ومسلكا يسهل على المستخدمين الاستعمال الأمثل لتقنيات الجديدة المطبقة، فالاستثمار في التكوين عبارة عن نفقة مباشرة في الوقت وفي الراتب، بما ضمن للمؤسسة والعامل عائدا في المستقبل وذلك بالتحكم في الوظيفة والارتقاء بمستوى كفاءته وتطوير أدائه، وتجنب الحوادث وبالتالي رفع الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة خاصة وأن هناك عوامل تفرض نفسها على المؤسسات وتنوع الوظائف ومجابهة التقدم التكنولوجي وما يتبعه من تغيير الهياكل التنظيمية وتبديل وظائف أخرى.

9- أسس التكوين:

يجمع المفكرون المهتمون بالتكوين أنه توجد مجموعة من المبادئ والأساسية يجب توفرها في أي برنامج تكويني وتتلخص هذه المبادئ في:

- **الشمولية:** حيث يجب أن يشمل التكوين جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات معارف ومهارات كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية ليشمل جميع العاملين فيها.
- **الواقعية:** يؤكد هذا الأساس على ضرورة اقتراب الأهداف العامة للتكوين من الواقع وأن لا تكون مفرطة في المثالية الخالصة وإنما تستند إلى الوقائع وتعتمد على المنهجية العلمية.
- **الاستمرارية:** حيث يجب على القائمين على التكوين أن يضعوا استراتيجيات تكوينية تراعى عملية التحول والتغيير المستمر في جميع جوانب الحياة وخاصة في أساليب العمل وأدواته وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك لجعل العاملين أكثر قدرة على التكيف المستمر مع هذه التحولات.
- **القابلية للتطبيق:** يجب أن تصاغ الأهداف العامة للتكوين بشكل قابل للتطبيق ويترجم إلى الواقع العملي ولا تبقى هذه الأهداف نظرية بل تتحول إلى ممارسات وظيفية على أرض الواقع.
- **التكوين عملية هادفة:** يجب وضع أهداف واضحة وواقعية لعملية التكوين تكون قابلة للتحقق من حيث الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكم والتكلفة والكيف.

10- عناصر عملية التكوين:

تتكون عملية التكوين بصفة عامة من أربعة عناصر أساسية هي:

-**المدخلات:** وهي جميع الأجزاء التي يجب إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها إلى شرد معين وهناك ثلاثة أنواع من المدخلات:

- **المدخلات الإنسانية:**

تتضمن كل الأفراد الذين يشاركون في عملية التكوين من مكونين وإداريين وفنيين.

- **المدخلات المادية:**

وهي الميزانية المحددة للإنفاق على عملية التكوين إضافة إلى المباني والتجهيزات الخاصة.

- **المدخلات المعنوية:**

وتشمل البيانات الخاصة بالمؤسسة ومدخلات المعلومات على المواد التكوينية التي تعرض على المتكولين وبيانات البيئة المحيطة.

- العمليات:

وهي الأساليب والتفاعلات والعلاقات داخل النظام التي تعمل على تحويل المدخلات والمخرجات.

- المخرجات:

هي سلسلة النتائج التي حققها النظام من خلال التعامل مع المدخلات جرى عليها عمليات تحويلية.

- التغذية الراجعة:

هي العمليات الخاصة بتوجيه ومتابعة تقييم المدخلات ومتابعتها أولاً بأول إضافة إلى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات والتي تشكل ترجمة للتغيرات الحاصلة بالنسبة للمتكولين بعد استفتاءهم من برنامج تكويني معين.

11- مراحل تصميم برامج التكوين:

تمر عمليات تصميم برامج أو عروض التكوين بمجموعة من الخطوات والإجراءات المنهجية المنظمة التي تتم من خلال الوصول إلى تحقيق الأهداف.

1. اختيار نوع المقاربة أو المدخل:

ظهرت عدة مقاربات ومدائل في عمليات تصميم برامج التكوين والمتتبع لتطور البحث العلمي في مجال علم النفس التربوي يسجل ثلاث مقاربات رئيسية هي حسب ميلاد محمد.

- مقارنة أو مدخل محتوى المواد أو المضامين.

- مقارنة أو مدخل الأهداف البيداغوجية.

- مقارنة أو مدخل الكفاءات.

2. تحديد أهداف البرنامج التكويني:

لكل برنامج أهداف خاصة به وهي الخطوة الثانية في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني وحسب تكون الأهداف في شكل أفعال وأنشطة عقلية وملموسة وهي القدرة المراد إكسابها للمتكونين في نهاية التكوين تكون عن عبارة جملة يوضح فيها القصد من العملية التكوينية.

تكون محددة بدقة ووضوح حتى تساعد على:

- 1) المساهمة في رسم خطة تعليمية مع توفير الجهد والوقت والمال.
 - 2) اختيار الخبرات التعليمية المناسبة أي الانتقاء بين خبرات الماضي والحاضر.
 - 3) اختيار الأنشطة التعليمية وطرق التدريس المناسبة من أجل أن يكون المتعلم نشط في عملية التكوين.
3. تحديد محتوى البرنامج التكويني:

بعد تحديد الأهداف يمكن الانتقال إلى تحديد المحتوى أو المضمون الذي يعتبر المادة العملية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية وكذلك توضيح طبيعة التكوين الذي يترجم إلى ممارسات تربوية عملية تطبق من خلال المحتويات عمليا.

والمحتوى هو عبارة عن قائمة بالموضوعات والفترات والمقررات التي يتكون منها البرنامج التكويني يكون مرتبط بالأهداف وواقع المتعلم يراعي مستواه وميوله وأن يتصف بالشمولية والتوازن والمرونة والاستمرارية وينقسم المحتوى إلى مجالات وينقسم كل مجال إلى مواد دراسية وتنقسم كل مادة إلى وحدات كبرى وكل وحدة إلى مواضيع وبهذا يكون الموضوع أصغر وحدة نتعامل معها في المواقف التعليمية والمحتوى الجيد هو المحتوى الذي يمكن خريجي الجامعة من نقل الكفاءات من ميدان التعلم إلى عالم الشغل لذلك يجب على مؤسسات التعليم العالي القيام بدراسات على مستوى سوق العمل من أجل التمكن من إدخال تعديلات على برامج التكوين من حين لآخر بهدف تطوير المعارف بما يناسب تطوير سوق العمل كي يتم تزويده باليد العاملة المؤهلة.

12- التكوين المهني:

مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى إعداد الأفراد للعمل سواء كإجراء أو مستقلين كما تعلق في ذات الوقت بالإعداد لأعمال المهنية العامة باكتساب خبرات خاصة ويضم من ناحية ثلاثة إجراءات التي توفر القوة العاملة للتغيرات التي تحدث في الاقتصاد والمجتمع كل هذا من أجل المقاومة الايجابية للبطالة.

13- مبادئ التكوين المهني:

إن مبادئ التكوين المهني تبرز فيما يلي:

1- ضرورة خلق الدافع لدى المتكون فكلما كان الدافع قويا لديه كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجيدة.

2- متابعة تقدم المتكون لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارات وانها الفهم لما تعنيه هذه المعلومات واستيعابها فقد يجد صعوبات في استيعاب المهارات الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها وهذه المهمة المكون في متابعة درجة تقدم المتكون.

3- ربط التكوين ببرنامج للتدعيم بعد تعلم المهارات من خلال التكوين لا بد من ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام للثواب والعقاب من الدعامات الايجابية وجود فرص للترقية زيادة الأجر.

14- أساليب التكوين المهني:

يقوم المكون خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب:

1- التكوين العملي:

حيث يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يساءل المتكون ويشجعه على القيام بأدائه ويلاحظ أن هذا الأسلوب مناسب أو لا يمكن الحصول على النتائج الجيدة بقيام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب الصغيرة الحجم.

2- تمثيل الأدوار:

يقوم المكون بعرض المشكلة ومبادئها ثم يعطي لمجموعة المتكونين مثلا عمليا ويقومون بتنفيذه بحيث تعتبر هذه الطريقة محاولة تقليد الوقائع وذلك بأخذ المشكلة من الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار للتكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع وتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

3- دراسة الحالات:

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من الواقع حيث يقومون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وطولها وتشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات من أنها لا تناسب بعض الدارسين إضافة لذلك البعض في تحضيرها وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكتملة.

15- أنواع التكوين المهني:

إن التكوين يأخذ صورا وأنواع مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية المحددة حسب مرحلة التوظيف فمثلا توجيه الموظف الجديد يحتاج إلى مجموعة من المعلومات عند تقدمه إلى عمله الجديد وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف:

1- الترحيب بالقادمين الجدد.

2- خلق توجه نفسي مقبول عندا لمشرع أو الوظيفة.

3- تهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم على كيفية العمل.

16- طرق التكوين المهني:

من الطرق الشائعة في التكوين ما يلي:

- التكوين في موقع العمل:

وهو التكوين الذي يقدم للعاملين الموجودين بالخدمة بهدف تزويدهم بالمعلومات والخبرات المستجدة في مجال عملهم وصولا إلى واقع مستوى الكفاءة لديهم ومن سلبياتها:

1- انخفاض إنتاجية المدرب أثناء فترة التكوين.

2- المشرف المباشر يكرس جزءا من وقته لهذه العملية.

3- الاعتماد على المشرف المباشر كمكون يحكم نقل الممارسات والسلوكيات التقليدية باستمرار التي لم تعد متناسبة مع التغييرات.