الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
كلية العلوم الإجتماعية
Faculté des sciences sociales

جامعة وهران 2
محمد بن أحمد
Université d'Oran 2
Mohamed Ben Ahmed

قسم علم النفس والأرطوفونيا

السند البيداغوجي لمقياس:

هندسة التكوين وتصميم البرامج التدريبية

موجه لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

من إعداد الأستاذة: زريبي أحلام

السنة الجامعية: 2025/ 2026

محتويات السند البيداغوجي

المحتويات	الصفحة
1. توصيف المقياس (معلومات حول المقياس)	02
2. معلومات حول الأستاذة	03
3. ملخص المقياس	03
4. المكتسبات القبلية	04
5. أهداف التعليم	04
6. طريقة التقييم	06
7. محتوى المقياس	07
8. قائمة المراجع	96

مقياس: هندسة التكوين وتصميم البرامج التدريبية
السنة الثانية ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

1. معلومات حول المقياس:

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم النفس والأرطوفونيا

الفئة المستهدفة: السنة الثانية ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

السداسي الثالث.

وحدة التعليم الأساسية.

المقياس: هندسة التكوين وتصميم البرامج التدريبية.

الرصيد: 05

المعامل: 02

الحجم الساعي السداسي: 45 ساعة.

الحجم الساعي الأسبوعي: 03 ساعات (1:30 سا محاضرة، 1:30 سا أعمال موجهة).

التوقيت: الخميس من 10:00سا إلى 11:30سا محاضرة.

من 12:30سا إلى 14:00سا أعمال موجهة للفوج الأول.

من 14:00سا إلى 15:30سا أعمال موجهة للفوج الثاني.

القاعة المخصصة للمحاضرة: S.20

القاعة المخصصة للأعمال الموجهة: S.13

2. معلومات حول الأستاذة:

الأستاذة المسؤولة عن المقياس (محاضرة وأعمال موجهة): زريـبـي أحلام.

يمكنكم الإتصال عبر البريد الإكتروني التالي: zeribipto@yahoo.com

الإستشارات: يومي الأربعاء والخميس من الساعة 11.30سا إلى غاية 12:30سا بقاعة الأساتذة.

3. ملخص المقياس:

يعتبر التكوين إحدى الوظائف الهامة لتسيير الموارد البشرية، وهو عملية منظمة تقوم بها المؤسسة قصد تحسين وتنمية وتطوير أداء موظفيها من النواحي السلوكية والمهارية والإتجاهية لبلوغ أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال مخطط سنوي يعده مسؤول التكوين بدءا بجرد الإحتياجات التكوينية وتحديد الأهداف،

وتحديد مدة ومكان التكوين حسب نوع التكوين المراد الإلتحاق به، وكذا الوقوف على توفير مستلزمات التكوين البيداغوجية وإختيار المكونين وتحديد الميزانية ودفتر الشروط.

وتسهر مصلحة التكوين على تنفيذ ومتابعة التكوين طيلة المدة المحددة لذلك، وفي الأخير الحرص على إختيار طريقة التقييم الفعالة لمخرجات العملية التكوينية.

4. المكتسبات القبلية (المتطلبات السابقة الموصى بها):

حتى يتمكن الطالب من إستيعاب محتوى المقياس عليه أن يكون مطلع وملم بالمقاييس التالية:

تسيير الموارد البشرية 1 و 2.

تحليل العمل ودراسة المناصب.

الإختيار المهني وتقنيات التوظيف.

5. أهداف التعليم:

التذكر: أن يكون الطالب قادر على استرجاع المفاهيم الأساسية والمصطلحات المتعلقة بهندسة التكوين وتصميم البرامج التدريبية.

أن يعرّف الطالب مفهوم هندسة التكوين والبرنامج التدريبي.

أن يذكر الخطوات الأساسية لتصميم برنامج تكويني.

أن يحدد أنواع الإحتياجات التكوينية.

الفهم: أن يكون الطالب قادرا على شرح المفاهيم وتفسير العلاقات بين عناصر العملية التكوينية.

أن يفسر العلاقة بين تحليل الإحتياجات وتصميم البرامج.

أن يميز بين أهداف التكوين ومحتوى البرنامج.

أن يلخص مراحل تقييم البرامج التدريبية.

التحليل: أن يحلل الطالب مكونات هندسة التكوين ويستنتج العلاقات بينها ويميز عناصر القوة والضعف.

أن يحلل الطالب عناصر هندسة التكوين ضمن مؤسسة معينة.

أن يقارن بين نماذج مختلفة لتصميم البرامج التكوينية.

أن يفرق بين تقييم الأداء وتقييم البرامج التكوينية.

التركيب: أن يكون الطالب قادرا على تصميم برنامجا تكوينيا متكاملا انطلاقا من تحليل الإحتياجات والأهداف المحددة.

أن يصمم الطالب مشروع برنامج تكوين لمؤسسة معينة.

أن يضع خطة تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي.

أن يقترح أنشطة تكوينية مبتكرة للفئة المستهدفة.

التقويم: أن يكون الطالب قادر على تقدير جودة البرامج التكوينية واتخاذ قرارات مبنية على معايير محددة.

أن يقيم الطالب فعالية برنامج تكوين مطبق فعلا.

أن ينقد الطالب منهجية تصميم برنامج تدريبي، ويقترح بدائل لتحسينها.

أن يبرر اختيار أدوات التقييم المناسبة لبرنامج تكويني.

6. طريقة التقييم: يتضمن تقييم الطالب علامتين:

الإمتحان النهائي: ويكون التقييم بواسطة إمتحان كتابي حضوري في آخر السداسي والذي يحتوي على كل ما تم التطرق إليه ومناقشته في المحاضرة ويمثل نسبة 50% في النقطة النهائية للمقياس.

التقويم المستمر: والذي يكون في حصة الأعمال الموجهة ويمثل نسبة 50% في النقطة النهائية للمقياس وتتمثل مؤشرات التقييم في مايلي: المواظبة وذلك من خلال الدوام على الدروس والمشاركة، الأعمال الفردية للطلبة والعمل الميداني، تقويم شفهي أسبوعي في بداية كل حصة.

معدل النجاح في المقياس يكون أكثر أو يساوي 20/10.

7. محتوى المقياس:

يهدف المقياس إلى تمكين الطلبة من الإلمام بالمفاهيم الأساسية لهندسة التكوين، وتطوير قدرتهم على تحليل الإحتياجات وتصميم البرامج التدريبية وتقييمها، مع دراسة واقع وآفاق التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر.

ينقسم المقياس إلى خمسة محاور رئيسية، يضم كل محور مجموعة من المحاضرات النظرية والتطبيقية، مرفقة بأنشطة تنجز بعد كل محاضرة لتعزيز الفهم والتطبيق العملي، ويحتوي مخطط المقياس على المحاور التالية:

المحور الأول: مدخل مفاهيمي للتكوين.

المحاضرة الأولى: مفهوم التكوين.

المحاضرة الثانية: سياسة التكوين.

المحاضرة الثالثة: أساليب التكوين.

المحور الثاني: تحديد الإحتياجات التكوينية.

المحاضرة الأولى: تعريف الحاجة إلى التكوين.

المحاضرة الثانية: أساليب تحديد الإحتياجات التكوينية وأنواعها.

المحور الثالث: خطوات تصميم البرامج التدريبية وتقييمها.

المحاضرة الأولى: صياغة برنامج التكوين 1.

المحاضرة الثانية: صياغة برنامج التكوين 2.

المحاضرة الثالثة: صياغة برنامج التكوين 3 (دفتر الشروط).

المحاضرة الرابعة: تنفيذ برنامج التكوين.

المحاضرة الخامسة: تقييم البرنامج التكويني.

المحاضرة السادسة: فعالية برنامج التكوين.

المحور الرابع: التكوين المهني في الجزائر: واقع وآفاق.

عنوان المحاضرة: التكوين المهني في الجزائر: واقع وآفاق.

المحور الخامس: سياسة التشغيل في الجزائر.

عنوان المحاضرة: سياسة التشغيل في الجزائر.

المحور الأول: مدخل مفاهيمي للتكوين

يعتبر التكوين إحدى الوظائف الهامة لتسيير الموارد البشرية، وهو عملية منظمة تقوم بها المؤسسة قصد تحسين وتنمية وتطوير أداء موظفيها من النواحي السلوكية والمهارية والإتجاهية لبلوغ أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وسيتم التطرق في هذا المحور إلى مفهوم التكوين، الجانب القانوني للتكوين، أهداف عملية التكوين، سياسة التكوين، أنواع وأساليب التكوين وذلك من خلال تقسيمها إلى ثلاث محاضرات:

المحاضرة الأولى: مفهوم التكوين.

المحاضرة الثانية: سياسة التكوين.

المحاضرة الثالثة: أساليب التكوين.

المحور الأول: مدخل مفاهيمي للتكوين

المحاضرة الأولى: مفهوم التكوين

1. تعريف التكوين:

يرى غيات بوفلجة (2008، ص. 51) أن التكوين هو "تنمية منظمة وتحسين للاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكات المتطلبة في مواقف العمل المختلفة، من أجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية أحسن قيام وفي وقت ممكن بطريقة مريحة وآمنة".

تعرفه سهيلة محمد عباس (2003، ص. 186) بأنه "إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكاتهم المستقبلية".

يعرفه محمد حافظ حجازي (2006، ص. 310) بأنه "تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات: المعرفية، والمهارية، والاتجاهية، بين الأداء الحالي، والأداء على المستوى المطلوب".

يرى كمال بربر بأن التكوين هو "الخبرات المهنية التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة" (سعدي، 2010، ص. 8).

يُعَرَّف كذلك بأنه "الجهد المنظم الذي تقوم به المؤسسات لتسيير عملية تعلم المتدرب للسلوك المرتبط بالعمل. يضم هذا السلوك المعارف والمهارات والقوانين والاتجاهات التي يتطلبها القيام بالعمل على أكمل وجه" (مباركي، 2008، ص. 98).

وحسب معجم المصطلحات لعلم النفس الصناعي والتنظيمي فهو طريقة تمكن الأفراد من القيام بأداء العمل المطلوب بكفاءة عالية وذلك عن طريق تنمية قدراتهم ومهاراتهم المطلوبة لمزاولة مهنة معينة أو مجموعة من المهن. ويتضمن ذلك كل المجالات عادة سواء كانت صناعية أو نقابية أو إدارية أو غير ذلك (كشرود، 2007، ص. 578).

2. الجانب القانوني لعملية التكوين:

إن القانون الجزائري الصادر في سنة 1990 قد أَلَمَّ بجميع وظائف مصلحة تسيير الموارد البشرية، ونذكر منها على وجه الخصوص:

التكوين خلال العمل حسب القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق لـ21 أبريل سنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل في الجريدة الرسمية رقم 17 سنة

1990. والذي يتضمن المواد التالية، فيما يخص عملية التكوين من المادة القانونية 57 إلى 60.

المادة 57: يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال، حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي، كما يجب عليه، في إطار التشريع المعمول به، أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما.

المادة 58: يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتعميقها أو تطويرها.

المادة 59: يمكن المستخدم أن يطالب العمال، الذين تسمح لهم المؤهلات أو الكفاءات، بالمساهمة بشكل فعال في أعمال التكوين وتحسين المستوى التي ينظمها.

المادة 60: يجوز للعامل المسجل لمزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهنيين للاستفادة من تكييف وقت عمله أو من عطلة خاصة، مع الاحتفاظ بمنصب عمله، بشرط موافقة المستخدم.

بالنسبة للمرسوم رقم (82-298) المؤرخ في 4 سبتمبر 1982 والمتعلق بتنظيم وتمويل التكوين المهني داخل المؤسسات، على إيجاد مصالح مكلفة بالتكوين المهني على

مستوى المؤسسات والوحدات الإنتاجية التي تشغل بصفة دائمة عشرين عاملا أو أكثر، سواء كانت مؤسسة تابعة للقطاع الخاص أو العام (مادتي 2 و 11).

كما يعتبر التمهين مساهمة مهمة من طرف المؤسسات الإنتاجية في عملية التكوين المهني، والمطبق في الجزائر عملا بقانون (81-07) والمؤرخ بتاريخ 27 جوان 1981 (غيات، 2006، ص ص. 97- 101).

3. أهداف عملية التكوين

إن التكوين ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء المطلوب من الأفراد ومن المؤسسة والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة، هذا وتتركز الأهداف الأساسية للتكوين فيما يلي:

- **الزيادة في الإنتاج**، وهي زيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تكوين العاملين على كيفية إتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.
- **الاقتصاد في النفقات**، إن التكوين هو اقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التكوينية إلى مردود أكثر من كلفتها، إن تكوين العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، وسلامة للآلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.

- **التقليل في دوران العمل**، إذ أن تكوين العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاولة أعمالهم ورغبتهم في خدمة المؤسسة.
- **الرفع من معنويات العاملين** حيث للتكوين أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل.
- **مساعدة العاملين** على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.
- **تنمية العاملين** للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.
- **تخفيض حوادث العمل**؛ إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ويعني هذا أن التكوين الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.
- **استمرارية التنظيم واستقراره**، استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على المحافظة على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة، فنعني قدرة التنظيم على

التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة فالأفراد المدربين ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.

- **رفع مستوى الأداء** والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.
- **تمكين الأفراد** من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.
- **إعداد العمال** الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه (نوري، 2011، ص ص. 86-87).

الأنشطة المقترحة:

التمرين 1: عرّف التكوين داخل المؤسسة، واذكر ثلاثة عناصر أساسية تجعل منه عملية استراتيجية وليست نشاطاً ثانوياً.

الحل النموذجي:

تعريف التكوين: التكوين هو عملية تربوية-مهنية تهدف إلى تنمية معارف العمال ومهاراتهم وقدراتهم، لتمكينهم من أداء مهامهم الحالية أو المستقبلية بكفاءة أكبر، وذلك استجابة لحاجات المؤسسة أو تطورها.

العناصر الاستراتيجية:

- **ارتباطه بمردودية المؤسسة:** تحسين الأداء ورفع الجودة.
- **المساهمة في تأهيل الموارد البشرية:** دعم التغيرات التقنية أو التنظيمية.
- **قدرته على حل مشاكل العمل:** تقليل الأخطاء وتحسين طرق العمل.

التمرين 2: أسئلة فهم حول الجانب القانوني اختر الإجابة الصحيحة:

1. يؤكد قانون 11/90 أن التكوين مسؤولية:

أ. العامل فقط.

ب. المستخدم فقط.

ج. يُعد حقاً وواجباً للطرفين.

د. نقابة العمال.

الحل: ج

2. ينص قانون 11/90 على أن التكوين يهدف إلى:

أ. جعل العمال يستجيبون لرغبات الإدارة فقط.

ب. تطوير المؤهلات والمعارف الضرورية لمسايرة التغيرات.

ج. استبدال العمال غير المؤهلين.

د. التقليل من النفقات.

الحل: ب

3. التكوين داخل المؤسسة يجب أن يستند إلى:

أ. التقدير العشوائي للاحتياجات.

ب. رغبات العمال فقط.

ج. مخطط سنوي للتكوين.

د. الخبرة المهنية فقط.

الحل: ج

التمرين 3: دراسة حالة.

مؤسسة صناعية تواجه ارتفاعاً في الأخطاء الإنتاجية بعد إدخال آلات جديدة. العمّال يرفضون استعمال الآلات لعدم فهمهم للتقنيات الحديثة. أحد العمال طالب الإدارة بتكوين، لكن المسؤول قال إنه "ليست مسؤولية المؤسسة.

المطلوب:

1- حدّد المشكلة.
2- صِلها بالجانب القانوني وفق قانون 11/90.
3- اقترح حلاً تدريبياً مناسباً.

الحل النموذجي:

1- المشكلة: ضعف كفاءة العمال في استعمال المعدات الجديدة + غياب التكوين الملائم.
2- الجانب القانوني: قانون 11/90 يؤكد على:

حق العمال في التكوين لتحسين مؤهلاتهم.

التزام المستخدم بتوفير التكوين عند تغيّر ظروف أو أدوات العمل

3- الحل التدريبي:

إعداد **دراسة احتياجات التكوين** (تشخيص فجوة المهارات).

تنظيم **تكوين تقني تطبيقي** حول الآلات الجديدة.

متابعة الأداء بعد التكوين لتقييم أثره.

التمرين 4: نشاط جماعي – تصنيف الأهداف.

المطلوب:

صنّف الأهداف التالية ضمن:

1- أهداف خاصة بالمؤسسة.

2- أهداف خاصة بالعامل.

الأهداف:

أ. رفع جودة الأداء.

ب. تطوير قدرات العامل.

ج. تخفيض التكاليف.

د. تحسين فرص الترقية.

هـ. مواكبة التقنيات الحديثة.

و. تقليل الأخطاء المهنية.

الحل النموذجي:

أهداف المؤسسة: أ – ج – هـ – و.

أهداف العامل: ب – د.

التمرين5: اربط كل محور بما يقابله:

المحور	المفهوم
1- التكوين التأهيلي	أ. تحسين مستوى العمال في وظائفهم الحالية
2- التكوين المستمر	ب. تأهيل العمال الجدد أو لمهام جديدة
3- التكوين التكميلي	ج. سد فجوات المهارات الناتجة عن تغيير تكنولوجي

الحل:

1- ب

2- أ

3- ج

المحور الأول: مدخل مفاهيمي للتكوين

المحاضرة الثانية: سياسة التكوين

1. سياسة التكوين:

إن سياسة التكوين تندرج ضروريا في السياسة العامة للمؤسسة التي تشكل أو تمثل الخط التنبؤي الديناميكي المستقبلي للمؤسسة، وهذا لا يتم إلا في ظل وجود إستراتيجية واضحة. إن السياسة العامة للمؤسسة تتضمن السياسة التجارية، وسياسة التسويق والسياسة المالية والسياسة الخاصة بالموارد البشرية حيث تقع سياسة التكوين.

إن سياسة التكوين في المؤسسة ينبغي أن تكون مكتوبة وموزعة، فهي بذلك تشكل وثيقة تتكون من ثلاثة محاور:

- إلى أين نتجه؟
- ما هي المبادئ التنظيمية للتكوين التي ينبغي احترامها.
- ما هي مبادئ أو شروط النجاح والفعالية (مسلم، 2010، ص. 77).

وحسب سعدي نوال (2010، ص. 13) إن سياسة التكوين يجب أن تجيب على ثلاث أهداف هي:

1- تعزيز وتدعيم الحاضر: من خلال الأداءات الفردية في مجال العمل وأداءات الوحدة (الجودة الإنتاجية).
2- تحضير المستقبل: من خلال الاستثمارات (آلات، معدات، وإعلام)، التغيير التنظيمي، التطوير المهني وتطوير المحترفين.
3- مواكبة الحركات الفردية: وهي مرتبطة بالهدفين السابقين والخاصة بالتسيير الفردي وتسهيل حركية التكوين من خلال (الاندماج في محيط العمل، الترقية، التحرك الداخلي والخارجي).
4- على إثر ما ذكر تتمحور أهمية وفعالية سياسية التكوين من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي تسطره الإدارة العامة المعنية والمكلفة بإعداد مجموعة من المبادئ والقواعد التي تُفرض على سائر المسئولين المكلفين بعملية التكوين كتوزيع المهام والمسؤوليات على الفاعلين المحددين في عملية التكوين، تليها إدارة الموارد البشرية التي تسهر على توفير الوسائل البيداغوجية والإمكانيات المالية وربط أهداف التكوين مع الأهداف العامة للمؤسسة ثم مصلحة التكوين التي تعمل على تنفيذ مراحل البرامج التكوينية بواسطة مسؤولي الموارد البشرية المكلفين بضبط العمل التنظيمي داخل وخارج المؤسسة.

2. أنواع التكوين:

يختلف التكوين باختلاف نوع العمل الذي يراد التكوين عليه ونوع المكونين وخبرتهم السابقة ومكان التكوين، والمستوى المطلوب للتكوين والمواد والأدوات المستخدمة في التكوين ومؤهلات المكونين،كما يختلف باختلاف جودة السلعة المنتجة، والوقت والمال المخصصين للتكوين. لذا يجب أن يكيف نوع التكوين وفق هذه الظروف المختلفة على أنه يمكن تصنيف هذه الأنواع المختلفة من التكوين بوجه عام على النحو التالي: (سعدي، 2010، ص. 15)

1- التكوين أثناء الخدمة:

هذه الطريقة التكوينية من أكثر الطرق شيوعا، إذ يتم وضع العامل في موقع العمل الفعلي ويقوم المشرف المباشر بممارسة مهمة التكوين والتوجيه وفق خطوات مخططة من خلالها تتاح الفرصة للمتكون للتعلم ونقل ما يتعلمه وتطبيقه بعد ذلك (عباس، 2003، ص. 193).

وهناك أيضا التكوين عن طريق أفضل الأفراد: ويتم التكوين وفقا لهذا النوع من البرامج عن طريق أحد الأفراد المشهود لهم بالخبرة وتتوافر لديهم المهارات والقدرات والمعارف تجعلهم قادرين على العطاء وبالتالي تكوين الآخرين (سعدي، 2010، ص. 15).

2- التكوين خارج مكان العمل:

ويتم ذلك عادة في قاعات التكوين في المعاهد التكوينية أو الجامعات على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى (نوري، 2010، ص. 257).

خاصة إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج الشركة وربما خارج الدولة.

ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بشركات خاصة، أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية.

أ-شركة التكوين الخاصة: على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تكوين خاصة أن تطمئن على جدية التكوين فيها، وأن تفحص سوق التكوين، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

ب-برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة (مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر). أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة (ماهر، 2007، ص. 463).

3- **التكوين المعرفي:**

يستهدف استيعاب معلومات وبيانات هامة كلوائح المؤسسة وقوانينها وسياستها ومركزها في السوق ونوع منتجاتها وما تقدمه للعاملين فيه من خدمات والتشريعات التي تتصل بالأمن الصناعي في المصنع (سعدي،2010، ص. 16).

4- التكوين للترقية:

ويهدف هذا التكوين إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارة أعلى وهذا النوع من التكوين يتيح الفرصة للمتكونين للتفهم و الإلمام بالأبعاد المختلفة لوظائفهم الإدارية سواء كانت الحالية أو المستقبلية وإعداد إطار إداري متمرس لتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل (الصيرفي، 2007، ص. 184).

5- التكوين العلاجي:

تلجأ إدارة الأفراد إلى هذا النوع من التكوين في الحالات التالية :

1-انخفاض أداء الفرد و عدم تحقيقه لمستوى الأداء المطلوب.

2-إهمال الفرد للطرق السليمة للعمل.

3-إدخال المنظمة طرق ووسائل تكنولوجية حديثة تتطلب تغييرا في الأداء لمواجهة التغييرات الجديدة (سعدي، 2010، ص. 16).

6- التكوين التوجيهي:

هو عبارة عن توجيه عام يشتمل على المعلومات التي يحتاجها الموظف الجديد للتعرف على المنظمة و يتم هذا النوع من التكوين عن طريق إدارة التكوين في المنظمة و يكون المكونين من بين العاملين بالمنظمة ويحقق هذا النوع من التكوين عدة أغراض منها:

ا- منح الموظف الجديد شعورا بالثقة في النفس.

ب-تأقلم الموظف و تعويده على محيطه الجديد.

ج-مساعدة الموظف الجديد على فهم قواعد العمل والظروف المحيطة (الصيرفي، 2007، ص. 184).

7- تكوين الأزمات:

تواجه المنظمات العديد من الأزمات كالحوادث و الأمراض و مشاكل العنف التي هي جزء من الحياة، ولابد أن تهيئ المنظمات نفسها لمواجهة هذه الأزمات لتلافي الكوارث.

إن تكوين الأزمات يركز على تجنب و منع حصول الأزمات، و كذلك كيفية مواجهة الأزمات من خلال سلسلة من الحلقات الدراسية والجلسات، و بناء الفريق، إضافة إلى برامج الطوارئ الذي تعتمد عليها المنظمات لمواجهة أي أزمات طبيعية و غير طبيعية.

8- تكوين خدمات الزبون:

أصبح للزبون أهمية كبيرة لدى المنظمات المعاصرة، إذ أن خدمة الزبون أحد المزايا التنافسية التي تسعى لتحقيقها أغلب المنظمات المعاصرة لاسيما في ظل إدارة الجودة الشاملة.

إن البرنامج التكويني الخاص بخدمات الزبائن ينطوي على عرض أفلام عن كيفية خدمة الزبون وجلسات مناقشة وتهيئة المعلومات عن جميع الزبائن الذين تتعامل معهم المنظمة، إضافة إلى إتاحة الفرصة للعاملين للتعامل المباشر مع الزبائن من خلال المقابلات و الاستفتاء عن آرائهم نحو المنتجات أو الخدمات المقدمة إليهم (عباس، 2003، ص ص. 196-197).

الأنشطة المقترحة:

التمرين 1: لدى مؤسسة ثلاثة توجهات استراتيجية:

1- توسيع النشاط نحو سوق جديدة.
2- تحسين الجودة واعتماد شهادة (ISO).
3- الحفاظ على موقعها في السوق مع تقليص التكاليف.

المطلوب: لكل توجّه، حدّد أولوية التكوين المناسبة.

الحل النموذجي:

1- **التوسع نحو سوق جديدة:**

- تكوين تجاري وتسويقي.
- تكوين في الثقافات والبيئات الجديدة.

- تدريب في مهارات التفاوض والتوزيع (الهدف: دعم القدرة على الدخول إلى السوق الجديد).

2- **تحسين الجودة والاعتماد:**

- تكوين في معايير الجودة (ISO).
- تكوين في إجراءات العمل والمراقبة.
- تدريب فرق الإنتاج على منهجيات التحسين المستمر (الهدف: بناء ثقافة الجودة).

3- **الحفاظ مع تقليص التكاليف:**

- تكوين في تقنيات الإنتاج الرشيق Lean (يركز على تحسين العمليات وتقليل الهدر في الإنتاج).
- تكوين في إدارة الوقت وتحسين الأداء (الهدف: رفع الإنتاجية دون زيادة التكاليف).

التمرين 2: اكتب 4 أسطر تمثّل سياسة تكوين لمؤسسة هدفها: تحقيق الاستمرارية في السوق مع الاستعداد لمنافسة قوية.

الحل النموذجي:

- الالتزام بتطوير كفاءات العاملين بشكل مستمر لدعم الأداء والمرونة.
- توجيه التكوين نحو المهارات الأساسية التي تحافظ على جودة المنتَج والخدمة.

- الاستثمار في تكوين تقني وتكنولوجي يضمن مواكبة المنافسة.
- متابعة أثر التكوين لضمان استمرارية النتائج وتحسينها بانتظام.

التمرين 3: هناك ثلاث مؤسسات: مؤسسة (A) تريد التوسع مؤسسة (B) تريد الحفاظ على موقعها مؤسسة (C) تريد الجودة والتميز.

المطلوب: قم بتحديد محور التكوين الأساسي لكل واحدة.

الحل النموذجي:

المؤسسة (A): تكوين في التسويق، الإدارة الاستراتيجية، التطوير التجاري.

المؤسسة (B): تكوين في تحسين الأداء، ضبط التكاليف، الإنتاجية.

المؤسسة (C): تكوين في الجودة، المعايير الدولية، الابتكار.

التمرين 4: اكتب فقرة قصيرة تشرح فيها كيف يمكن لسياسة تكوين فعالة أن تساعد المؤسسة على تحقيق اسم قوي في السوق.

حل نموذجي:

سياسة تكوين فعّالة تضمن تطوير مهارات العمال في خدمة الزبون والجودة والابتكار، وهو ما ينعكس مباشرة على صورة المؤسسة في السوق. عندما تتكرر جودة

الخدمة وتستقر، يصبح اسم المؤسسة مرادفاً للثقة، مما يمنحها مكانة تنافسية قوية ويسهّل توسعها.

التمرين5: صنّف الأنواع الآتية إلى: (تكوين أولي - تكوين مستمر - تكوين تأهيلي - تكوين تجديدي).

1- تدريب عامل جديد على أساسيات السلامة.
2- دورة حول إدارة الوقت لموظفين ذوي خبرة.
3- تكوين حول تكنولوجيا جديدة استحدثتها المؤسسة.
4- تدريس تقنيات المهنة لملتحق حديث بالعمل.
5- تكوين على آلة خاصة في المصنع.

الحل:

1- أولي
2- مستمر
3- تجديدي
4- أولي
5- تأهيلي

التمرين 6: قدّم فرقين رئيسيين بين: التكوين الأولي والتكوين المستمر.

الحل النموذجي:

التكوين الأولي موجّه للمبتدئين أو حديثي الالتحاق، أما المستمر فيُعطى للعاملين أثناء سير العمل.

هدف الأولي تأهيل العامل لأداء المهنة، بينما المستمر يهدف لتطوير المهارات الحالية وتحسين الكفاءة.

التمرين 7: ضع نوع التكوين المناسب لكل هدف:

الهدف:

- رفع الأداء في وظيفة حالية.
- إعداد موظف لمنصب أعلى.
- استيعاب معدات حديثة.

الحل:

- رفع الأداء ⟶ تكوين مستمر
- إعداد منصب أعلى ⟶ تكوين تأهيلي/ترقيوي
- معدات حديثة ⟶ تكوين تجديدي

المحور الأول: مدخل مفاهيمي للتكوين

المحاضرة الثالثة: أساليب التكوين

1. أساليب التكوين:

على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التكوين إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدام إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر بل أن لكل منها الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحققه أفضل النتائج كما أنه يمكن استخدام أكثر من أسلوب واحد في آن واحد في عملية التكوين هذا مع ملاحظة أن عملية اختيار الأسلوب التكويني ليست سهلة لأنه ليس هناك طريقة موحدة للقيام بعملية الاختيار.

بل لا بد من مراعاة طبيعة البرنامج وأهدافه وموضوعاته وللمحاضرين وإمكانياتهم وقدراتهم، وكذلك طبيعة وخصائص نوع التكوين. وعليه سنعرض بإيجاز بعض الأساليب التكوينية شائعة الاستخدام:

1- **أسلوب المحاضرات:**

وهنا يتم الاعتماد بشكل مباشر على المحاضر في إعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها وهذا الأسلوب يمكن استخدامه في تكوين جميع العاملين على أساس أنه وسيلة لنقل معلومات نظرية للمتكونين(الصيرفي، 2007، ص. 194).

2- **أسلوب النقاش:**

ويعتمد على وجود مكون ديناميكي يسمح بمناقشة المتكونين ويشجعهم على طرح الأسئلة، وكذلك بين المتكونين أنفسهم، إذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات، والموضوعات (نوري، 2010، ص. 258).

3- **أسلوب لعب الأدوار:**

يتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية بالسلوك المتكون كطرف مباشر فيها ويطلب منه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيش في الحياة فعلا (رضا، 2010، ص. 132).

ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التكوين على القيادة الإدارية وتكوين المشرفين والبائعين وغيرها من المجالات الإدارية التي تتطلب تنمية المهارة والتعامل مع الآخرين (سعدي، 2010، ص. 19).

4- **أسلوب التكوين في ميدان العمل: (لتطبيق العملي)**

حيث يقوم المكون بأداء عمل ما أمام المتكونين مع شرح نظري وعملي.

5- أسلوب تكوين الحساسية:

وطبقا لهذا الأسلوب يقوم المتكونين على شكل مجموعات صغيرة تتكون من (8-12) فردا تحت إشراف اختصاصي نفسي بمصارحة بعضهم بأدائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار ، والهدف من ذلك هو أن يصبح كل فرد واعيا لتأثير تصرفاته على الآخرين، بغرض إتاحة الفرصة أمامه لتغيير تلك الأنماط السلوكية خاصة إذا كان لها تأثير سيء عليهم (رضا، 2010، ص ص. 132-133).

6- أسلوب المباريات الإدارية:

وبموجب هذا الأسلوب يتم تقسيم المتكونين إلى مجموعتين كل مجموعة مكونة ما بين (5-7) متكونين وتمثل كل مجموعة إدارة شركة ما ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة مسبقا عن ظروف العمل في الشركة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بتوزيع الاختصاصات بين أفرادها وتقرر لنفسها أهدافا وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات المناسبة (الصيرفي، 2007، ص. 196).

7- التكوين العملي:

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

8- دراسة الحالات:

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين، يتم تعرض الدارسين لحالات من واقع العمل، ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل، وأسبابها، وحلولها البديلة، وتقييم للبدائل المختلفة.

وتشير البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات، حيث إنها لا تناسب بعض الدارسين، كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة، وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة (ماهر، 2007، ص ص. 478-479).

الأنشطة المقترحة:

التمرين 1: اربط كل أسلوب بالتعريف المناسب:

الأسلوب	التعريف
أ. المحاضرة	1- تكوين يتم عبر خبراء من خارج المؤسسة
ب. التدريب أثناء العمل	2- يقدّم فيه المكون معلومات نظرية بصفة مباشرة
ج. الورشة التطبيقية	3- تعلم عملي يتم وسط بيئة العمل الفعلية
د. التكوين الخارجي	4- يركز على حل المشكلات والتمارين التطبيقية

الحل:

أ- 2

ب- 3

ج- 4

د- 1

التمرين 2: اذكر ميزتين وعيباً لأسلوب "التدريب أثناء العمل".

الحل النموذجي:

المميزات:

- التطبيق المباشر على المهام الحقيقية.
- لا يحتاج إلى موارد كبيرة أو أماكن خاصة.

العيوب:

- قد تتأثر جودة الإنتاج أثناء التدريب

التمرين 3: موظفون يحتاجون إلى إتقان برنامج معلوماتي جديد، أي أسلوب تكوين هو الأنسب:

محاضرة؟ ورشة؟ تدريب أثناء العمل؟ تعلم إلكتروني؟

الحل النموذجي:

ورشة تطبيقية مع تدريب عملي على البرنامج لكونه مهارة تقنية تتطلب تجريبًا.

يمكن دعمها بالتعلم الإلكتروني للوصول للمحتوى لاحقاً.

المحور الثاني: تحديد الإحتياجات التكوينية

تعتبر تحديد الحاجة إلى التكوين هي الأساس في تقرير أي من الأفراد العاملين في المؤسسة هم بحاجة إلى تكوين، وهذا ما سيتم التطرق إليه في المحور الحالي من خلال توضيح مفهوم الإحتياجات التكوينية، وأساليب تحديد الإحتياجات التكوينية وأنواعها.

تم تقسيم هذا المحور إلى محاضرتين:

المحاضرة الأولى: تعريف الحاجة إلى التكوين.

المحاضرة الثانية: أساليب تحديد الإحتياجات التكوينية وأنواعها.

المحور الثاني: تحديد الإحتياجات التكوينية

المحاضرة الأولى: تعريف الحاجة إلى التكوين

إن تحديد أي برنامج تكويني يتطلب جرد وتشخيص الاحتياجات التكوينية باعتبارها الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تكويني لاكتشاف النقص المطلوب في أداء الأفراد تليها الإعداد والتحضير للأهداف التي تسطرها المؤسسة لتساهم في تطوير العاملين وذلك بوضع سياسة التكوين التي تعتمد على تحديد النوعية والكمية، تكون نتيجة دراسات تشخيصية لمشكلات فعلية داخل المؤسسة يفرضها المحيط الداخلي أو الخارجي للمنظمة التي تترجم إلى دراسة حاجة الأفراد وهي بمثابة الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تكويني لاكتشاف النقص المطلوب في أداء الأفراد وهذه العملية تتم في سيرورة كاملة تحت إشراف مسئولي الموارد البشرية الذين يسهرون على عملية إعداد البرامج التكوينية من تحديد الاحتياجات وتسطير الأهداف وخطوات إعداد البرامج التكوينية (سعدي، 2010، ص. 21).

1. تحديد الاحتياجات التكوينية:

تعتبر تحديد الحاجة إلى التكوين هي الأساس في تقرير أي من الأفراد العاملين في المؤسسة هم في حاجة إلى تكوين.

فالاحتياجات التكوينية هي الفارق الموجود بين القدرات والسلوكيات لأداء مهمة أو للتحكم في منصب، وبين القدرات والسلوكيات الفعلية التي يمتلكها الفرد الذي يعمل في هذا المنصب في فترة معينة. ومن هنا فإن الحاجة إلى التكوين هي حين يشعر العامل أو المؤسسة بأن هناك نقص في الأداء أو في السلوك أو في القدرات، وهذا النقص نحوله إلى مشكلة ينبغي حلها. وهذا النقص أو الفارق ما يعبر عنه بالحاجة إلى التكوين (مسلم، 2010، ص. 82).

ويمكن القول بأن الحاجة للتكوين تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء: ولتوضيح هذه الفكرة فمن المهم أن نتعرف على الاعتبارات التالية:

1- الأداء المطلوب أو المستهدف
2- الأداء الفعلي
3- الفرق بين الأداء المطلوب والفعلي أو ما يسمى بالقصور أو العجز.

ويمكن التعبير عن هذه العلاقة كالآتي:

القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب _ الأداء الفعلي

(ماهر، 2007، ص. 464).

أما "Jacque Soyer" فقد عبر عن الحاجة للتكوين أنه لا توجد حاجة للتكوين، لا توجد سوى مشاكل يجب حلها وأهداف يجب تحقيقها (سعدي، 2010، ص. 21).

المحور الثاني: تحديد الإحتياجات التكوينية

المحاضرة الثانية: أساليب تحديد الإحتياجات التكوينية وأنواعها

1. **أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية:**

يمكن تحديد القصور في المعلومات أو في المهارات، والذي يحدد الحاجة إلى التكوين في أسلوبين: على مستوى الفرد، وعلى مستوى المنظمة ككل.

أ. **تحديد الحاجة للتكوين على مستوى الفرد:** يؤدي القصور في معلومات الفرد إلى تحديد حاجة هذا الفرد للتكوين، ويرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية:

1- **الترقية:** تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.

2- **النقل:** يؤدي إلى نفس الفجوة في النقطة السابقة.

3- **تقييم الأداء:** يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي (كما هو موجود في التقييم)، وبين الأداء المطلوب وفقا لمعايير التقييم.

4- **برامج تخطيط المستقبل الوظيفي:** عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.

5- **الإدارة بالأهداف:** يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية وبين النتائج المستهدفة.

6- **الحوادث:** إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلى قصور في معلومات الأفراد عن الأمن والوقاية والأجهزة؛ يجب تكوين هؤلاء الأفراد.

7- **الرقابة على الجودة:** إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى أفراد لايعلمون أسلوب العمل؛ وجب تكوينهم.

8- **الشكاوى:** إذا كانت الشكوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل وجب تكوينهم

9- **القيام بمهام خاصة:** إذا كانت نية الإدارة هي اسناد مهام خاصة لأحد الأفراد، في حين أن قدرته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة وجب تكوينه.

10- **التناوب الوظيفي:** إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي وجب تكوينهم على هذه الأعمال.

ب. تحديد الحاجة للتكوين على مستوى المنظمة:

يمكن تبيين أن هناك قصورا في معلومات الأفراد وفي مهاراتهم، وبالتالي الحاجة إلى تكوينهم، وذلك بالنظر إلى أسباب على مستوى المشروع أو المنظمة.

الآتي أمثلة لمثل هذه الأسباب:

1- إنشاء وحدات إنتاج جديدة
2- إضافة منتجات جديدة
3- استخدام آلات ومعدات جديدة
4- الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة
5- الأخذ بسياسات تسويق، أو تسعير، أو إعلان جديدة.

ويقوم أخصائيو التكوين على مستوى المشروع باستخدام قوائم الأسئلة أو المقابلات الشخصية مع المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتكوين.

إن تحديد هذه الأخيرة على مستوى كل من الفرد والمنظمة، هو أمر يحتاج إلى مجهود ودراسة بواسطة كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، وتشمل هذه الدراسة ما يلي:

- **دراسة التنظيم:**

أي دراسة الإدارات والأقسام، وما سوف يتم فيها من تعديلات في هياكلها، وأحجامها، وما إذا كان هناك أنظمة ولوائح وسياسات عمل جديدة. وبالطبع فكل هذا يشير إلى احتياج واقعي للتكوين.

- **دراسة عمليات وأنشطة الشركة:**

أي دراسة الوضع الحالي والمرتقب فيما يمس خطوط الإنتاج، والمنتجات، والآلات، والعمليات الإنتاجية والمعايير والمواصفات والجودة، ووحدات الإنتاج، والتكنولوجيا، وأي تغيير أو إضافة في هذه الأمور تشير إلى احتياج تكويني.

- **دراسة الأفراد :**

أي تتبع المسار الوظيفي لكل فرد، ومدى مناسبة الفرد لأداء عمله الحالي أو العمل المتوقع الترقية أو النقل إليه. ووجود فرق بين معارف ومهارات وخبرات الشخص حاليا وبين ما تحتاجه الوظيفة هو مؤشر كاف للاحتياجات التكوينية (ماهر، 2007، ص ص. 468-469).

ويمكن تلخيصها في النقاط التالية: تحليل الفرد، تحليل الوظيفة، تحليل جودة المنتج.

1- **تحليل الفرد:** فيحدد حاجة الأفراد للتكوين عن طريق قياس أدائهم وتحديد الانحرافات بين أداء كل فرد وتوقعات المنظمة أو الأداء المعياري المعتمد من قبل المنظمة.

2- **تحليل الوظيفة:** فيمثل دراسة الوظائف في المنظمة من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التكوين المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات والقابليات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية (عباس، 2003، ص. 190).

3- **تحليل جودة المنتج:** ويعني هذا الاهتمام بدراسة وتحليل معايير الجودة والاتقان حتى يتمكن قياس المنتج على ضوئها مع توفر المؤشرات الدالة على ذلك وتطوير قياسات الجودة (سعدي، 2010، ص. 25).

2. أنواع الحاجة إلى التكوين: هناك ثلاثة أنواع من الإحتياجات التكوينية:

1- **الحاجات الفردية:** إن الحاجة الفردية إلى التكوين هي عندما يشعر العامل بمشكلة تواجهه أثناء عمله كفرد داخل المؤسسة، ففي هذه الحالة يتقرب الفرد من المشرف عليه ليجدا حلا لهذا النقص داخل المنصب.

2- **الحاجات الشخصية:** وهنا تتعلق الحاجة بالشخص كشخص، أي يشعر بمشكلة تواجهه وليست ذات صلة بمنصب العمل أو بظروفه، وإنما هي مسألة

شخصية قد يعيشها العامل داخل المؤسسة أو خارجها، ولكنه يظن أن التدريب أو التكوين قد يساعده على حل هذه المشكلة.

3- **الحاجة الجماعية:** فهي مشكلة تواجه فريقا من العمال أو عمالا يعملون على نفس المناصب المتشابهة، وحين تشعر المؤسسة بذلك فإنها تبادر إلى حل المشكلة والإهتمام بهذا الفارق قصد تقليصه أو التخلص منه تماما عبر عملية التكوين.

وهنا نشير إلى أن التكوين قد يكون إما بمبادرة فردية من العامل أو بمبادرة من المؤسسة.

المبادرة الفردية: وهذا يتم حين يستطيع العامل التعرف على أن التكوين هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق الأهداف أو لحل مشكلة، فيعمل من خلال التكوين على تقليص الفارق أو القضاء عليه (وهي مبادرة فردية توافق عليها المؤسسة). وفي هذه الحالة قد تكون الأهداف على الشكل التالي:

- تحسين التكيف مع مركز العمل الذي يشغله الفرد.
- التطلع إلى مركز مشابه ولكنه أحسن.
- الترقية داخل المؤسسة.
- اكتساب تأهيل فني جديد.
- اكتساب معارف جديدة.
- تطوير معارف علمية.

مبادرة المؤسسة: إن عمليات التكوين بمبادرة من المؤسسة تندرج عموما في مخطط التكوين وتكون المبادرة من طرف المسير وذلك بناءً على سياسة واستراتيجية التكوين (مسلم، 2007، ص ص. 97-98).

الأنشطة المقترحة:

تمرين 1: شركة إنتاجية تواجه انخفاضاً في أداء فريق المبيعات بنسبة 20% مقارنة بالعام الماضي، ويلاحظ ضعف في استخدام برامج إدارة العملاء.

المطلوب:

1- حدّد ما إذا كانت هناك حاجة تكوينية للفريق.
2- صف خطوات تحديد هذه الحاجة التكوينية بناءً على الوضع الحالي والوضع المرغوب.

الحل:

الحاجة التكوينية موجودة لأن الأداء أقل من المستوى المطلوب.

الخطوات:

1- تقييم الوضع الحالي (مستوى أداء الفريق، مهارات استخدام البرامج).
2- تحديد الأداء المرغوب (مستوى المبيعات المطلوب، الكفاءة في استخدام البرامج).

3- مقارنة الوضع الحالي بالمرغوب.

4- استنتاج الحاجة إلى تدريب على استخدام برامج إدارة العملاء وتحسين مهارات البيع.

تمرين 2: موظف جديد في قسم المحاسبة يواجه صعوبة في إعداد التقارير الشهرية بدقة وفي الوقت المحدد.

المطلوب:

1- حدّد نوع الحاجة التكوينية (فردية أم جماعية).

2- بيّن خطوات تحديد هذه الحاجة.

الحل:

الحاجة تكوينية فردية (مرتبطة بمستوى أداء الموظف الفردي).

الخطوات:

1- مراقبة أداء الموظف (التقارير غير مكتملة/غير دقيقة).

2- مقابلة الموظف لتحديد الصعوبات.

3- مقارنة الأداء بالمعايير المطلوبة.

4- تحديد برنامج تكويني لتحسين مهارات إعداد التقارير.

المحور الثالث: خطوات تصميم البرامج التكوينية وتقييمها

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التكوينية يتم تصميم البرنامج التكويني والذي يمر بمراحل متعددة بدءاً من تحديد الأهداف إلى غاية إعداد دفتر الشروط، وكذا كيفية تنفيذ ومتابعة العملية التكوينية وتقييمها، وهذا ماسيتم التطرق إليه في هذا المحور من خلال المحاضرات التالية:

المحاضرة الأولى: صياغة برنامج التكوين 1.

المحاضرة الثانية: صياغة برنامج التكوين 2.

المحاضرة الثالثة: صياغة برنامج التكوين 3 (دفتر الشروط).

المحاضرة الرابعة: تنفيذ برنامج التكوين.

المحاضرة الخامسة: تقييم البرنامج التكويني.

المحاضرة السادسة: فعالية برنامج التكوين.

المحور الثالث: خطوات تصميم البرامج التكوينية وتقييمها

المحاضرة الأولى: صياغة برنامج التكوين 1

مراحل برنامج التكوين:

مرحلة التخطيط: (تصميم البرامج):

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التكوينية يتم تصميم البرنامج التكويني والذي يمر بمراحل متعددة وهي:

1- تحديد أهداف البرنامج

2- وضع المنهاج التكويني الذي يحتوي على موضوعات التكوين

3- توفير مستلزمات التكوين مثل مكان التكوين، الأدوات والمعدات والوسائل السمعية والبصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب استعمالها. كما يشمل ذلك إعداد المطبوعات والكتيبات والإرشادات والنماذج وما شابه ذلك.

4- تحديد فترة برنامج التكوين وتختلف المدة من برنامج لآخر طبقا لعدة اعتبارات.

5- تحديد مكان التكوين سواء داخل المنظمة أو خارجها.

6- تحديد نوع المهارات التي سيتم التكوين عليها (موضوع التكوين).

7- اختيار المكونين ومؤهلاتهم وصفاتهم .(رضا، 2010، ص. 131).

8- تحديد ميزانية التكوين.

9- إعداد دفتر الشروط.

1- تحديد أهداف البرنامج :

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية، بناءً على تعيين الفجوة، وتشخيص أسبابها، يتم ترجمة ذلك فيما يسمى بالأهداف التكوينية.

ويعبر عن الأهداف التكوينية بأنها، النتائج النهائية التي يجب أن يصل إليها المتكون من الناحية المعرفية، والمهارية، والاتجاهية (حجازي، 2006، ص. 317).

ونظرا لأهمية ما سبق ذكره يجدر بنا أن نطرح السؤال **لماذا نحدد الأهداف الإجرائية؟**

من بين المحددات ودواعي تحديد الأهداف الإجرائية لما يأتي:

- التوافق مع احتياجات المتكون وقدراته.
- اختيار المحتوى العلمي.
- تحديد استراتيجيات التدريس المناسبة.
- اختيار معينات التدريس التي تسهم في تحقيق الأهداف.

- تحديد أنشطة المتكون وأعماله التحريرية والعملية.
- التقويم في ضوء هذه الأهداف.
- اختيار أدوات التقويم المناسبة للأهداف.

ومنه نقول إن الأهداف تعتبر موجها للتكوين وفي إطار مرجعي للحكم على جودة التكوين ومدى نجاحه، ولذلك تمثل خطوة تحديد الأهداف خطوة أساسية في تخطيط البرنامج التكويني سواء كانت عامة أو إجرائية (سعدي، 2010، ص. 26).

يتم ترجمة الاحتياجات التكوينية في شكل أهداف وذلك على مستوى كل برنامج تكويني على حدا ويحاول كل برنامج أن يحقق هذه الأهداف والتأكد من مصداقيتها في النهاية من خلال التغير في الاتجاهات، تنمية المهارات، تقديم المعرفة (ماهر، 2007، ص. 471).

2- وضع المنهاج التكويني:

ويقصد بالمنهاج التكويني الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يكوَّن عليها المتكونين ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التكوينية وحتى يكون المنهاج التكويني جيد ويحقق الأهداف المطلوبة يجب أن يكون نابعا من البيئة الواقعية وليس مستوردا وأن يتسم بطابع المعقولية ويجب أن لا تكون المعلومات قديمة ومكررة بل جديدة ومستحدثة كذلك يجب أن تأخذ المناهج في اعتبارها الأهداف النهائية المراد تحقيقها.

بالإضافة إلى ذلك يجب أن تتناسب مادة الدراسة أو المادة العلمية أو العملية في برنامج التكوين والقدرات العلمية أو الفنية للمتكون **(المتدرب)** وكذلك يجب أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة لاحتياجات المنظمة (سعدي، 2010، ص. 27).

3- الأجهزة والمستلزمات المساعدة للتكوين:

تتحدد الأجهزة والمستلزمات المستخدمة في البرامج التكوينية وفق هدف ومحتوى البرنامج التكويني وأكثر الوسائل شيوعا هي عارضات الفيديو وأجهزة الحاسوب والمكائن والمعدات المماثلة لما هو متوفر في موقع العمل (عباس، 2003، ص. 193).

4- تحديد فترة برنامج التكوين:

وفيها يتم تحديد عدد الدورات والتربصات، وتحديد فترة كل دورة، رزنامة دورات التكوين، وتحديد بدقة تاريخ الإنطلاقة وتاريخ نهاية كل دورة.

بصفة عامة يمكن القول بأنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تكويني إذ تختلف المدة من برنامج لآخر طبقا لاعتبارات متعددة منها:

1-المنهاج التكويني: وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها والمهارات التي يراد إكسابها للمتكونين.

2-الأساليب التكوينية المستخدمة: فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتا أطول من أساليب أخرى.

3-الإمكانات المتاحة كسرعة حاجة المنظمة للمتكونين... (الصيرفي، 2007، ص. 188).

5- تحديد مكان التكوين:

من الممكن أن يتم التكوين في مكان العمل تحت إشراف وتوجيه أحد العاملين من ذوي الخبرة سواء أكان من قبل المشرف المباشر أو مكون متخصص بعملية التكوين وقد يكون التكوين خارج الموقع الوظيفي أو خارج المنظمة، وكل ذلك يتوقف على طبيعة المهمة التكوينية وظروف المنظمة (عباس، 2003، ص. 192).

إما أن يكون تكوين داخلي وذلك بالإستعانة بمكونين من داخل المؤسسة أو تكوين خارجي في معاهد التكوين المعتمدة.

6- تحديد موضوعات التكوين:

من الأهمية أن تقوم الإدارة بتحديد الموضوعات التي سيتم تكوين الأفراد عليها وخاصة المهارات الواجب التركيز عليها (سعدي، 2010، ص. 29).

المحور الثالث: خطوات تصميم البرامج التكوينية وتقييمها

المحاضرة الثانية: صياغة برنامج التكوين 2

7- اختيار المكونين:

تحدد الخطوات التصميمية السابقة، نوعية المكونين اللازمين للبرنامج، وعادة ما تتعاقد وحدات التكوين في المنظمات بكافة أنواعها، أو المنظمات التكوينية المتخصصة مع أساتذة الجامعات والمعاهد، ومع الخبراء والمتخصصين في المجالات المختلفة، طالما كانت لديهم القدرة والمهارة على التفاعل، ونقل خبرات محددة للمتكونين، والجدير بالذكر، أن كل برنامج له نوعية من المكونين تصلح معه (حجازي، 2006،ص. 323).

وعلى الرغم من هذا، يمكن القول بأن هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المكون الناجح، وهذه الصفات هي:

1) المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة البحث أو الدراسة. وكلما كان المكون متخصصا في مجال الدراسة ولديه إلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة في المجال كلما كان أفضل.

2) القدرة على الاستماع إلى الدارسين، فكثير من المكونين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدهم القدرة على سماع الآخرين.

3) القدرة على تشجيع الدارسين للحديث وإبراز ردود أفعالهم وأرائهم تجاه المادة المقدمة إليهم.

4) القدرة على الرد على التساؤلات والتفاعل مع مشاعر الدارسين والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار.

5) القدرة على حل التعارض والنزاع المحتمل أن يقع في حلقات التكوين ويتطلب ذلك قدر من المرونة في امتصاص الاتجاهات والآراء المتعارضة والتوفيق بينها.

6) الحيوية والنشاط بما يمكن من جذب انتباه المتكونين.

7) الإلمام بالوسائل التكوينية الحديثة والقدرة على استخدام الأدوات المساعدة في التكوين (ماهر،2007، ص. 483).

8- ميزانية التكوين:

تعتبر وظيفة التكوين مهمة أساسية وضرورية لزيادة فعالية قدرة العاملين على تنمية مهاراتهم لذلك تعمد المؤسسة على تخصيص لها غلاف مالي يناسب النشاط التكويني المراد القيام به بحيث يساهم بصفة فعالة لإنجاح مخطط التكوين وتحقيق

الأهداف المنشودة فيمول مشروع التكوين أفراد من قبل المؤسسة بحيث تعتبر المعني الأول لهذه العملية (سعدي، 2010، ص. 32).

يستفيد مشرفو برامج التكوين من وضع ميزانية التكوين في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التكوين، ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التكوين من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا كما يؤثر في تحديد قيمة اشتراك الدارس (وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتكوين) (ماهر، 2007، ص. 484).

تحديد الميزانية للبرنامج على أساس ما يلي:

- اللوائح المالية للتكوين.
- عدد أيام البرنامج.
- مكافأة الإداريين والمشرفين وفئة كل منهم.
- مكافأة المكونين عل أساس الساعة التكوينية.
- تكلفة المادة المطبوعة والأدوات المستخدمة.
- نظام الإقامة والتغذية للمتكونين والمكونين.
- نفقات السفر لكل الفئات المشاركة في البرنامج.

وعموما بالنسبة لبرامج التكوين التي تتم داخل المراكز لا تحتاج إلى ميزانيات كبيرة ويمكن أن تحدد ميزانية كل برنامج في ضوء الإمكانات المادية والبشرية المتاحة (سعدي، 2010، ص. 32).

المحور الثالث: خطوات تصميم البرامج التكوينية وتقييمها

المحاضرة الثالثة: صياغة برنامج التكوين 3 (دفتر الشروط)

9- إعداد دفتر الشروط:

1. مفهوم دفتر الشروط:

إن دفتر الشروط حسب ISO 9000 هو وثيقة تعاقدية تحدد كيفية تنفيذ عملية أو دورة التكوين. إنّ دفتر الشروط الجيد ينبغي أن يكون ثريا من حيث المعطيات المتعلقة بالجوانب الإدارية، والبيداغوجية، والمالية والتنظيمية لتحقيق الأهداف من التكوين.

فهو بذلك وثيقة تعاقدية بين المؤسسة والمكوّن سواء تعلق الأمر بمركز تكوين داخلي أو بهيئة أو مركز تكوين خارجي مستقل عن المؤسسة أي الذي يقوم بالخدمات.

إن هذه الوثيقة توضح كل المعطيات الضرورية التي اعتمدت في بناء مخطط التكوين. كما ينبغي أن تقدّم هذه الوثيقة كل المعطيات عن ثقافة المؤسسة، وعن شرائح العمال وكذلك المناصب المعنية بالتكوين، وإعطاء المشرفين الفاعلين على إنجاز عملية التكوين أكبر وأصح قدر من المعلومات حتى يتمكن صاحب الخدمات تقديم الإجابات

الملائمة للشروط المطلوب منه تحقيقها. لذلك سمي بدفتر الشروط (مسلم، 2007، ص ص. 109-110).

دفتر الشروط هو أداة كثيرة الاستعمال لتحضير تكوين معيّن. هذه الوثيقة تُصمّم بالشراكة بين المصالح التي تطلب التكوين ومصلحة التكوين؛ يسمح بشرح التوقّعات وشروط تنظيم التكوين؛ يبني قاعدة تفاوض في إطار شراء أداء التكوين

(Noué & piveteau, 2002, p. 22)

وتعرّف (**هيئة المواصفات الفرنسية AFNOR**) دفتر الشروط بأنه "وثيقة تعاقدية تُحدّد كيفية تنفيذ عملية التكوين".

ودفتر الشروط هو وصف كتابي مفصّل لمجموع الأدوات المكوّنة للمشروع يكُون رسمياً وهو عقد بروتوكولي عندما يثبّت ويُصادق عليه، يعني أن المشروع دخل في المرحلة الثالثة من عُمره (Bach, 2007, p. 35).

2. الأدوات الواجب إتقانها لإنشاء دفتر الشروط:

تحضير هذه الوثيقة يعتمد على قدرة استعمال بعض الأدوات الأساسية:

- التناول (المقاربة) بالأهداف؛
- جهاز التكوين؛
- التخطيط؛

- دراسة تكاليف مشروع ما؛
- تقييم التحصيلات (المكتسبات) وآثار التكوين. (Bach, 2007, p. 35)

3. البنود التي يتضمنها دفتر الشروط:

باختصار شديد، فإن المعطيات التي لا بد أن يتضمنها هذا الدفتر يمكن تصنيفها على الشكل التالي:

1) معطيات تتعلق بالمؤسسة وفيها:

مكانتها القانونية. عنوانها، الهاتف، الفاكس، البريد الالكتروني. حجم العمال وتصنيفاتهم. حرف المؤسسة. محاور التطور والتنمية للمؤسسة، اسم ولقب المسئول عن الدورة التكوينية. اسم ولقب ووظيفة الذي سيتسلم إجابات أو ردّ صاحب الخدمات.

2) توقعات المؤسسة:

- الأهداف المتوقعة مع كيفية التقويم.
- وجود مخطط تغيير يرافق الأهداف الإجرائية.
- الوصف الدقيق للأنشطة المستقبلية بعد التكوين.
- مجال التكوين المرتبط أو المتعلق بهذه الأهداف.
- طلبات المؤسسة حول محتويات البرامج التكوينية.
- رزنامة دورات التكوين.

- تحديد بدقة تاريخ الانطلاقة وتاريخ نهاية كل دورة.
- رغبة المؤسسة في توزيع الدورات إذا كان التكوين يتطلب عدة دورات.
- تاريخ استئناف المكوَّنين لمناصبهم.

3) المجتمع المعني بالتكوين:

- تحديد اسم أو مراكز العمل.
- محتوى مركز أو مراكز العمل.
- قوائم العمال المقترحين للتكوين.
- مستوى تأهيل هؤلاء العمال. مستوياتهم في التسلسل الإداري.
- تجربتهم المهنية. السن، الجنس، والأقدمية.
- كيفية تقدير العمل لهؤلاء المعنيين. أساليب حساب أجورهم، العلاوات.
- طموح المؤسسة فيما يخص مساهمة المجموعات المقبلة على التكوين.

4) إطار عملية التكوين:

- ما هي الخطوط العريضة لمخطط التغيير الذي يندرج فيه عملية التكوين.
- تحديد كيفية وضع قيد العمل مجموعة الإشراف والمراقبة.
- ما هي الأفعال المتوقعة من طرف الزملاء في مختلف المواقع التسلسلية في المؤسسة.
- تحديد - إن أمكن - ذلك نتائج تشخيص سابق إن وجد.

- تحديد الطاقات البيداغوجية الداخلية التي يمكنها الإسهام في العملية إمّا بالإشراف أو بتنشيط بعض من الدورات.
- الميزانية التقديرية المتوقعة (مسلم،2007، ص ص. 110-111).

4. خصائص دفتر الشروط:

أهم خصائص دفتر الشروط تتمثل في:

1- <u>الوضوح:</u>

يسمح دفتر الشروط بتوضيح الطلب، بتحديد المساهمة المنتظرة من التكوين، ففشل نشاط التكوين يرجع غالباً إلى التحديد السيئ للطلب.

2- <u>الالتزام:</u>

التكوين قبل كلّ شيء هو علاقة بين زَبون ومُورّد، فدفتر الشروط يسمح بتوضيح الأهداف المشتركة والإسهامات الخاصة للمشاركين في إعداد التكوين.

3- <u>الاتفاق:</u>

دفتر الشروط لا يمكن اعتباره أداة تخضع لمعايير صعبة، تلزم المشاركين، فهو وثيقة ناتجة بالاتفاق المزدوج (معروف، 2008، ص. 22).

5. نماذج دفتر الشروط:

في إطار التعاون المؤسسي لتنفيذ برامج التكوين والتدريب، تختلف التسميات المرجعية للوثيقة التعاقدية المنظمة لهذه العلاقة، إلا أنها تتفق جميعاً في الجوهر والهدف. فبينما تُعرف هذه الوثيقة في بعض المؤسسات باسم "دفتر الشروط"، تُفضّل مؤسسات أخرى استخدام مُسمى "اتفاقية التكوين". ويعد هذا الاختلاف في التسمية انعكاساً للسياقات الإدارية أو الثقافية الداخلية لكل مؤسسة، أو ربما لمتطلبات نظامها القانوني الخاص. ولكن، وبغض النظر عن المصطلح المستخدم، تبقى الغاية الأساسية لهذه الوثيقة واحدةً وموحدةً: فهي تشكّل عقداً رسمياً ومرجعياً يُحدد حقوق وإلتزامات الطرفين المتعاقدين؛ حيث تلتزم المؤسسة الطالبة للخدمة بتقديم المتطلبات والموارد المتفق عليها، بينما تلتزم المؤسسة المقدمة لعرض التكوين بتنفيذ البرنامج التدريبي وفق المعايير والمواصفات المتفق عليها، مما يضمن تحقيق الشفافية وحُسن التنفيذ للغاية المنشودة.

النموذج الأول:

دفتر الشروط، سبق تعريفه حسب هيئة المواصفات الفرنسية AFNOR وتمت الإشارة إلى محتوياته.

النموذج الثاني:

إتفاقية تنظيم دورة تكوينية: هي وثيقة تعاقدية تستخدم في قطاع الوظيفة العمومية، تبرم هذه الإتفاقية بين المؤسسة العمومية (الإدارة المعنية بالتكوين) والمؤسسة أو الإدارة التي تقدم خدمة التكوين.

محتواها:

1) معطيات تتعلق بالمؤسسة:

تحديد المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بالتكوين، عنوان مقرها الإداري، وصفة الآمر بالصرف الممضي بإسمها من جهة، وتحديد المؤسسة العمومية المعنية بتقديم خدمة التكوين، عنوان مقرها الإداري، وصفة الآمر بالصرف الممضي بإسمها من جهة أخرى.

2) أحكام عامة: وتتضمن مجموعة من البنود:

موضوع الإتفاقية: الهدف منها تحديد شروط وكيفيات إجراء دورة تكوينية، تحديد نوع التكوين، إذا كان تكميلي قبل الترقية، قبل أو بعد الإدماج، أو تكوين تحضيري، مع ذكر الرتب المعنية بالتكوين.

الإطار القانوني والتنظيمي المرجعي: وهنا يتم توضيح القوانين التي تندرج في إطار وضع حيز التنفيذ التكوين (هنا يتم ذكر أنواع التكوين السابقة) بموجب القوانين التي تنظم المؤسسة (مثال الأمر 06-03) وبعض المراسيم التنفيذية.

3) نظام التكوين: ويتضمن هذا الجزء 8 مواد من المادة 04 إلى المادة 11 والتي تنص على:

- أهداف التكوين.
- برنامج وتقييم التكوين.
- طبيعة التكوين.
- مدة التكوين.
- المحتوى البيداغوجي.
- الوثائق البيداغوجية.
- تتويج التكوين.
- الموظفين أو الأعوان المعنيين بالتكوين.

4) إلتزامات الطرفين: ويتضمن هذا الجزء 5 مواد من المادة 12 إلى المادة 16 والتي تنص على:

- إلتزامات مؤسسة التكوين (التي تقدم خدمة التكوين).
- إلتزامات المستفيد من التكوين(طالب خدمة التكوين).

- تكلفة التكوين.
- تحيين ومراجعة التكوين (يعني تكاليف هذه الإتفاقية قابلة أو غير قابلة للمراجعة).
- كيفيات تسديد تكلفة التكوين.

5) أحكام مختلفة: ويتضمن الجزء الأير من الإتفاقية على 3 مواد من المادة 17 إلى المادة 19 والتي تنص على:

- كفالة حسن التنفيذ.
- كيفيات تعديل أو فسخ الإتفاقية.
- سريان الإتفاقية تدخل هذه الإتفاقية حيز التنفيذ ابتداءً من تاريخ التوقيع عليها من الطرفين.

وتختتم الإتفاقية بإمضاء الجهتين؛ من جهة (المؤسسة العمومية المعنية بالتكوين)، ومن جهة أخرى (المؤسسة العمومية التي تقدم خدمة التكوين) وللإطلاع على نموذج الإتفاقية أنظر **للملحق رقم (01)**.

المحور الثالث: خطوات تصميم البرامج التكوينية وتقييمها

المحاضرة الرابعة: تنفيذ برنامج التكوين

تنفيذ برنامج التكوين:

يلي مرحلة التخطيط لبرنامج التكوين مرحلة أخرى هي تنفيذ البرنامج وسواء كان هذا البرنامج داخل الشركة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائي التكوين الإشراف على التنفيذ والتأكد من أن التصميم الذي وضع قد يُمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ برنامج التكوين أنشطة مهمة وهي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج وترتيب مكان وقاعات التكوين والمتابعة اليومية لسير البرنامج.

1- الجدول الزمني للبرنامج:

يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة وموعد الراحات والتسجيل والاختبارات وحفل الختام.

2- **قاعات التكوين:**

ويؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التكوين على فاعلية هذا التكوين، فالطريقة التي تنتظم بها المقاعد والمنافذ ومكان المكون لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة (ماهر، 2007، ص. 486).

3- **المتكونين:** ويتضمن هذا الجانب:

- التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.
- إعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.

4- **المكونين:** ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج وبمواعيدهم فيه وتهيئة وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد لكل منهم.
- تقديم المكوِّن للمشاركين بعبارة مناسبة ومختصرة.
- توفير المستلزمات التي يطلبها المكوِّن من مواد تكوينية وتقنيات سمعية وبصرية.
- التدخل باللباقة والأدب في سير المحاضرة إن خرجت عن الأهداف المرسومة للبرنامج.

- دفع المخصصات التي يستحقها المكوِّن في الوقت المناسب على ألا يتأخر ذلك كثيرا عن موعد إنهاء محاضراته أو انتهاء البرنامج التكويني إن كان من البرامج القصيرة (سعدي، 2010، ص ص. 33-34).

5- المتابعة اليومية للبرنامج:

يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية ومدير التكوين أو أخصائي التكوين أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج وتعني المتابعة تأكد المستثمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها.

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي ما يلي:

التأكد من سلامة ونظافة قاعات التكوين والتأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات وتقديمها في الوقت المناسب للمكونين، وتوفير المساعدات والمعينات التكوينية والحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به وأخذ حضور وغياب المتكونين وتوفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج.

كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج مثل تدبير مكون بصورة سريعة في حالة غياب المكون أو تأجيل الجلسة التكوينية وأيضا

علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي وعدم توافر إمكانيات أو مساعدات يطلبها المكون أو علاج المشاكل بين المكون والمتكونين بعضهم البعض (ماهر، 2007، ص. 490).

الأنشطة المقترحة:

تمرين 1: المؤسسة ترغب في إعداد برنامج تكويني جديد لموظفيها حول مهارات التواصل.

المطلوب: ضع الخطوات التالية بالترتيب الصحيح وفق مراحل تصميم البرنامج التكويني:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية.
2- تقييم فعالية البرنامج بعد التطبيق.
3- تصميم محتوى البرنامج.
4- تحديد أهداف البرنامج.
5- اختيار طرق وأساليب التدريب.
6- تنفيذ البرنامج.

الحل: الترتيب الصحيح هو:

1- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** لمعرفة الفجوات في مهارات الموظفين.

2- **تحديد أهداف البرنامج:** صياغة أهداف واضحة وقابلة للقياس.

3- **تصميم محتوى البرنامج:** اختيار الموضوعات والمواد التدريبية المناسبة.

4- **اختيار طرق وأساليب التدريب:** محاضرات، ورشات عمل، تدريب عملي.

5- **تنفيذ البرنامج:** تقديم البرنامج للمتدربين.

6- **تقييم فعالية البرنامج بعد التطبيق:** قياس مدى تحقق الأهداف وتحسين البرنامج مستقبلاً.

تمرين 2: اربط كل وصف بالمفهوم الصحيح من مراحل إعداد البرنامج التكويني:

الأوصاف:

أ. تحليل أداء الموظفين لتحديد الفجوات المهارية.

ب. قياس مدى اكتساب المتدربين للمهارات بعد انتهاء البرنامج.

ج. إعداد خطة تفصيلية لكل جلسة تدريبية مع تحديد الموارد.

د. اختيار الطريقة المناسبة لتقديم التدريب (مثل تدريب عملي، محاضرة).

هـ. صياغة أهداف تعليمية واضحة ومحددة.

الخيارات:

1- تحديد الاحتياجات.

2- تحديد الأهداف.

3- تصميم البرنامج.

4- اختيار طرق وأساليب التدريب.

5- تقييم البرنامج.

الحل:

أ. ⟵ 1 (تحديد الاحتياجات).

ب. ⟵ 5 (تقييم البرنامج).

ج. ⟵ 3 (تصميم البرنامج).

د. ⟵ 4 (اختيار طرق وأساليب التدريب).

هـ. ⟵ 2 (تحديد الأهداف).

تمرين 3: شركة تريد تقليل أخطاء العملاء في خدمة العملاء. المقاربة هي إنشاء برنامج تكويني للموظفين. حدّد لكل مرحلة من مراحل البرنامج ما الذي يجب القيام به:

الحل:

1- **تحديد الاحتياجات:** جمع بيانات حول أخطاء خدمة العملاء، ملاحظة أداء الموظفين، استبيانات العملاء.
2- **تحديد الأهداف:** تقليل الأخطاء بنسبة 30% خلال 6 أشهر، تحسين رضا العملاء.
3- **تصميم البرنامج:** إعداد وحدات تدريبية حول مهارات التواصل، إدارة الشكاوى، وفهم سياسات الشركة.
4- **اختيار طرق التدريب:** ورش عمل تفاعلية، محاكاة مواقف العملاء، تدريب عملي على الحاسوب.
5- **تنفيذ البرنامج:** جدولة جلسات تدريبية، إشراك مدربين مؤهلين.
6- **تقييم البرنامج:** استبيانات بعد التدريب، متابعة أداء الموظفين، تحليل تقارير العملاء، تعديل البرنامج إذا لزم الأمر

تمرين 4:

المرحلة التي يتم فيها قياس مدى تحقق أهداف البرنامج تسمى:

أ. تصميم البرنامج.

ب. اختيار طرق التدريب.

ج. تقييم البرنامج.

د. تحديد الاحتياجات.

الحل: ج. تقييم البرنامج.

تحديد الفجوات المهارية للموظفين يقع ضمن مرحلة:

أ. تصميم البرنامج.

ب. تحديد الاحتياجات.

ج. التنفيذ.

د. تقييم البرنامج.

الحل: ب. تحديد الاحتياجات.

المحور الثالث: خطوات تصميم البرامج التكوينية وتقييمها

المحاضرة الخامسة: تقييم البرنامج التكويني

تقييم البرنامج التكويني:

يجب على الإدارة أن تقوم بتقييم البرنامج التكويني حيث تقرر إذا كان قد لبى الاحتياجات التكوينية التي صمم من أجلها.

ويمكن تعريف التقييم بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة.

كما تقاس بها كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني (رضا، 2010، ص. 133).

طرق التقييم:

كل العالم موافق على أهمية التقييم لبرنامج التكوين ويجب أن نميز التقييم في نهاية برنامج التكوين والتقييم في وسط العمل.

أ- **التقييم في نهاية برنامج التكوين (بعد التنفيذ):** وهو يهدف إلى:

- منح للمتكون فرصة تحضير تقرير تفصيلي حول مضمون التكوين.
- التصريح بأراء المتكونين حول مدى فعالية وملائمة البعد البيداغوجي.

- تجميع الاقتراحات فيما يخص تحسين الأهداف، المحتوى إلى بنية وطريقة التكوين.
- إعادة النظر في برنامج التكوين على ضوء التعليقات المصرحة من طرف المتكونين.
- تحديد الاحتياجات الجديدة وتحضير مداخلات جديدة للتكوين.

ب- التقييم في وسط العمل:

من جهة مفيد جدا وأيضا قليل التطبيق لأنه على الأرجح صعب جدا في التنظيم في حين هو مهم لقياس تأثير فعالية الأداء الحسن وزيادة الإنتاجية في التكوين ولتسهيل عملية التنظيم والتنفيذ تتم بسهولة بفضل المقررين الذين يراقبون المتكونين.

ج- أراء المشاركين:

وهي طريقة شائعة في أغلبية المنظمات، تقوم على تصميم استمارة لتقييم مختلف الجوانب الخاصة بالتكوين كالمحتوى، المدة، أهمية الموضوع، المكون.....إلخ. وهو أسلوب بسيط وسهل التنفيذ إلا أنه لا يقيم البرنامج التكويني بدقة كما أن أراء المشاركين تكون مختلفة وغير موضوعية.

د- تغيير في السلوك:

يتم التأكد في هذه الحالة من تغير سلوك المشارك سواء باكتساب مهارات محددة أو قيم أو اتجاهات جديدة. ويتم ملاحظة سلوك المشاركين وتقييمه سواء بتوجيه بعض الأسئلة لهم أو لرؤسائهم.

هـ- التكوين المحقق فعلا:

يقوم المسئول في هذه الحالة بتقييم أداء المشارك بعد فترة ومقارنته بالأداء السابق. ويمكن تطبيق هذا الأسلوب في حالة البرامج التي تهدف إلى تزويد المشارك بمعارف ومهارات محددة تنعكس مباشرة على أداء العامل (سعدي، 2010، ص ص. 35-36).

المحور الثالث: خطوات تصميم البرامج التكوينية وتقييمها

المحاضرة السادسة: فعالية برنامج التكوين

فعالية برنامج التكوين:

مفهومها: فعالية برنامج التكوين هي مدى كفاءته في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها سواء كان الهدف إضافة معلومات أو تلقين خبرات ومهارات جديدة أو تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل أو كل هذه العوامل مجتمعة معا.

هذه الفعالية تحدث أو تحصل من خلال ثلاث عوامل تعتبر أساسية في عملية التكوين و هي المكون والمحتوى التكويني والجمع بينهما يحدد لنا مدى فعالية برنامج التكوين.

العوامل المؤثرة على فعالية برنامج التكوين:

1- **زيادة فعالية برنامج التكوين:** يكون ذلك من خلال الرغبة لدى الأفراد العاملين من أجل تغيير سلوكاتهم من خلال برنامج التكوين وخلق هذه الرغبة يمكن أن يحدث من خلال عدة عوامل كي يكون البرنامج التكويني معدا ومصممما وفقا لمتطلبات وحاجات الأفراد الفعلية في العمل كي تكون لديهم القدرة على حل

المشاكل وزيادة قدراتهم وكذا تحقيق رغباتهم ومن الضروري أيضا تشجيع هؤلاء العمال من خلال وضع نظام المكافئات والحوافز التي تلعب دورا فعالا في تغيير سلوكات الأفراد وتجعلهم يضاعفون جهودهم في التعلم واكتساب المهارات الجديدة، كما يجب إتاحة الفرصة للمتكونين للأخذ والرد من خلال المناقشة والمشاركة في البرنامج كون هذه الأخيرة تساعد الفرد في ترسيخ ما تعلمه، وأخيرا من الضروري جمع المعلومات حول مستوى الأداء للمتكونين في البرنامج وتهيئة التغذية الرجعية من أجل الكشف عن مواقع القوة والضعف في الأداء والمساعدة على تغيير السلوكات كي تكون مطابقة لحاجات العمل.

2- **المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين:** إن فعالية الكثير من البرامج التكوينية تدل بشكل مباشر على اهتمام وكفاءة المكونين كونهم يلعبون دور كبير في نجاح أو فشل هذه البرامج والزيادة في فعاليتها لذا يجب اختيارهم بعناية كبيرة كما أنه لا بد من توفر عدة شروط تجعلهم يحسنون أداء عملهم كتوفر الخبرة اللازمة والمعرفة الكاملة بالعمل المسند إليهم أي الإحاطة بموضع التكوين ومضمونه كما يجب توفر الإدراك والإحساس لدى المكون لاحتياجات المتكون ورغباته أثناء عملية التكوين ومن الواجب توفير كافة المستلزمات والتجهيزات اللازمة للقيام بهذه العملية بالإضافة إلى توفير المكافئات والحوافز المادية المناسبة للمكونين من أجل تشجيعهم كما توجد عوامل مهمة يجب توفرها كعاملي

الحماس والرغبة اللذان يعبران عن رغبة واهتمام المكون وإيمانه بالتكوين ومن الواجب أن يتوفر فيه عامل المواجهة والتي تكون من خلال قدرته على مواجهة نفسه ومواجهة المتكونين وأن يكون ملما بالجوانب النفسية والتربوية لفهم طبيعة المتكونين وجعله أكثر إدراكا لحاجاتهم وأشد إحساسا لمشاكلهم كما يجب أن يكون للمكون المقدرة على قيادة الجميع قيادة حسنة والقدرة على التفكير الإبداعي في مجال التخطيط وتطبيق الأفكار بطرق علمية من أجل تغيير السلوك في الاتجاه المطلوب (سعدي، 2010، ص ص. 36-37).

3- **محتوى برنامج التكوين ودوره في زيادة الفعالية:** لا بد من التركيز على الجوانب التالية:

- التأكد من ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات التي يتحتم تزويدها للمتكونين.
- ضرورة تحديد الأهداف وفقا لنوع الأداء المطلوب، حيث أن تحقيق حاجات الأفراد والمتطلبات التشغيلية تساعد في تحديد مستوى الأداء.
- ضرورة توافق المحتوى التكويني مع تعيين العناصر الأساسية المساعدة على التعليم كالنضج الفكري أو الدافعية (قابلية التعلم).
- التخطيط وتصميم برنامج تكويني بشكل يتناسب مع خلفيات وخبرات الأفراد.

- ضرورة خلق الظروف التنظيمية _ الرسمية وغير الرسمية_المساعدة على التعليم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية وكذلك من خلال إزالة المعوقات البيئية التكوينية والحصول على الدعم الكامل من قبل مستويات إدارية عليا قبل تطبيق البرنامج في المستويات الدنيا.
- التخطيط للبرنامج التكويني وفقا للتطور والتقدم بحيث تبنى خطواته على أخرى وبالتالي التقليل من هدر الوقت والتقليل من الكلفة.
- اختيار وتنويع الطرق التكوينية للتقليل من سلبيات طريقة ما وتدعيم ايجابياتها.
- وضع برنامج تكويني مرن من حيث مستويات التطوير مع ضرورة فسح المجال أمام الأفراد في المشاركة في وضع وتصميم البرنامج.
- توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتكونين الذين يعانون من بعض الصعوبات في التعليم أثناء البرنامج التكوين (سعدي، 2010، ص ص. 37-38).

الأنشطة المقترحة:

شركة "ألفا" نظمت برنامجًا تكوينيًا لمدة أسبوعين لموظفيها حول تحسين مهارات خدمة العملاء. بعد انتهاء البرنامج، قامت إدارة الموارد البشرية بجمع بعض البيانات:

1- **رضا المشاركين:** 80% من المشاركين أعربوا عن رضاهم عن البرنامج.
2- **تحسن الأداء:** تم إجراء تقييم قبل وبعد البرنامج على مهارات المشاركين، وظهرت زيادة في الأداء بنسبة 25%.

3- **تأثير على الأعمال:** لاحظت الإدارة أن عدد الشكاوى من العملاء انخفض بنسبة 10% خلال الشهر التالي للتدريب.

المطلوب:

1- حدد نوع تقييم البرنامج التكويني المناسب لكل نقطة من النقاط الثلاث أعلاه.

2- اشرح كيفية قياس كل نوع تقييم عمليًا.

3- اقترح تحسين واحد للبرنامج استنادًا إلى نتائج التقييم.

الحل:

1- **تحديد نوع التقييم:**

النقطة	نوع التقييم	شرح مختصر
رضا المشاركين (80%)	تقييم الانطباع أو التقييم الفوري (Reaction)	يقيس مدى رضا المشاركين وانطباعهم عن محتوى التدريب وطريقة تقديمه.
تحسن الأداء (25%)	تقييم التعلم أو اكتساب المهارات (Learning)	يقيس مدى اكتساب المشاركين للمعارف والمهارات التي تم تدريبهم عليها.
انخفاض الشكاوى (10%)	تقييم الأداء أو النتائج (Results/Impact)	يقيس تأثير التدريب على أداء العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

2- **كيفية القياس عمليًا:**

تقييم الانطباع: توزيع استبيان بسيط بعد انتهاء التدريب، يتضمن أسئلة عن جودة المدرب، وضوح المادة، وملاءمة المحتوى، وسهولة التطبيق.

تقييم التعلم: إجراء اختبار قبل وبعد التدريب أو محاكاة عملية لتقييم مستوى المهارات المكتسبة.

تقييم الأداء/النتائج: متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية بعد التدريب، مثل عدد الشكاوى، معدل رضا العملاء، أو أي مؤشر يوضح أثر التدريب على العمل الفعلي.

3- **اقتراح تحسين البرنامج:**

إضافة **جلسات تطبيقية عملية أو محاكاة لمواقف خدمة العملاء** لتعزيز انتقال التعلم من التدريب إلى العمل الفعلي، وبالتالي تقليل الشكاوى بشكل أكبر.

المحور الرابع: التكوين المهني في الجزائر: واقع وآفاق

عنوان المحاضرة: التكوين المهني في الجزائر: واقع وآفاق

التكوين المهني في الجزائر: الواقع والآفاق (2019-2025)

يُعد التكوين المهني ركيزة أساسية في بناء اقتصاد منتج ومتنوع في الجزائر، حيث تشكّل البطالة بين الشباب تحديًا كبيرًا، يُنظر إلى التكوين المهني كآلية استراتيجية لتأهيل اليد العاملة الفنية وربطها باحتياجات سوق الشغل مع التغيرات التكنولوجية السريعة والتحولات الاقتصادية، ازدادت أهمية تحديث منظومة التكوين المهني لتكون محركًا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

1. **المدخل المفاهيمي التكوين المهني:** هو المسار التكويني الذي يركّز على تنمية مهارات تقنية ومهنية، تمكن المتدرب من أداء مهن شبه تقنية أو تقنية في مجالات محددة. يختلف عن التعليم الأكاديمي التقليدي بأنه عملي، ويركّز على التأهيل للعمل بسرعة.

في الجزائر، يشمل التكوين المهني أنماطًا متعددة: التمهين (apprentissage)، التكوين الحضوري، التكوين عن بُعد.

القيمة المجتمعية للتكوين المهني تكمن في قدرته على خلق جيل من الفنيين القادرين على الإنتاج، ما يدعم تنمية قطاع الصناعة والزراعة والخدمات.

كما يساعد على إدماج الشباب وتقليل البطالة، خاصة في المناطق التي هي أحوج إلى فرص التوظيف الفني.

2. واقع التكوين المهني في الجزائر حتى (2025):

التوسع والبنية التكوينية:

في الدخول التكويني لدورة أكتوبر 2025، أعلنت وزارة التكوين والتعليم المهنيين عن انضمام 385 ألف متربّص جديد إلى المؤسسات التكوينية عبر الوطن (وزارة التكوين والتعليم المهنيين، 2025) (الإذاعة الجزائرية، 04-10-2025).

هذا الرقم يعكس توجهًا واضحًا لتوسيع الطاقة التكوينية. فعلاوة على ذلك، أُعلن قبل ذلك عن إنشاء أكثر من 380 ألف مقعد بيداغوجي جديد في القطاع التكويني مع الدخول التكويني لعام 2024-2025، موزعة على نماذج التمهين، التكوين الحضوري، والتكوين عن بُعد (داسة، المدير العام لمعهد التكوين المهني، 2024) (الإذاعة الجزائرية، 13-09-2024).

كما يبلغ عدد المؤسسات التكوينية على المستوى الوطني حوالي 2251 مركزًا، مع إعلان عن 22 مؤسسة جديدة قيد الإنشاء في عدة ولايات لتغطية الطلب التكويني (داسة، 2024) (مؤسسة الإذاعة ووكالة الأنباء (الفجر)، 05-10-2025).

ملاءمة التكوين مع سوق العمل:

من أبرز الانتقادات التي يواجهها التكوين المهني في الجزائر هو ضعف التوافق بين المهارات المكتسبة والمتطلبات الحقيقية لسوق الشغل. تدخّل مشروع الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ) بهدف تحسين القدرات التشغيلية لخريجي التكوين المهني من خلال مواءمة العرض التكويني مع احتياجات قطاعات استراتيجية مثل الطاقات المتجددة، والكفاءة الطاقوية، والاقتصاد الرقمي (GIZ, 2025).

هذا المشروع يُركّز أيضًا على بناء شراكة بين مراكز التكوين والمؤسسات الاقتصادية وضمان دور الرقمنة في التكوين، ما يساعد على رفع القابلية للتشغيل.

التحديات التنظيمية والبنية التحتية:

على الرغم من التوسع العددي، هناك تحديات كبيرة تتعلق بالبنية التحتية للتكوين المهني. بعض المراكز التكوينية تفتقر إلى معدات حديثة، مما يحد من جودة التدريب العملي.

كما أن التوزّع الجغرافي للمراكز يُظهر تفاوتًا بين الولايات الحضرية والريفية، ما يدفع إلى نقص في فرص التكوين في بعض المناطق.

زيادة المقاعد الجديدة في 2024-2025 جاءت ضمن خطة شاملة لتحديث التخصصات التكوينية، حيث تم إدراج تخصصات جديدة من ضمن "شُعب الأولوية": الرقمنة، الطاقات المتجددة، البناء، الصناعة التقليدية، والماء والبيئة (داسة، 2024) (مؤسسة الإذاعة ووكالة الأنباء (الفجر)، 05-10-2025).

كما أن التكوين عن بُعد بدأ يأخذ بعض الزخم، لكنه ما يزال يواجه عوائق تقنية من حيث البنية التحتية الرقمية وتأهيل المدربين.

التوجيه وفرص الإدماج:

رغم الجهود، فإن التوجيه المهني لا يزال ناقصًا في بعض المراحل. الكثير من المتربّصين لا يتلقون توجيهًا كافياً لاختيار التخصص بناءً على ميولهم واحتياجات سوق العمل، ولا تُتابع جميع المؤسسات مخرجات التكوين بشكل منظّم لقياس نسب الإدماج والتشغيل.

كما أن التكوين لا يرتبط دائمًا بمسارات العمل أو ريادة الأعمال، ما يعني أن بعض المتكونين قد يواجهون صعوبة في إنشاء مشاريعهم الخاصة أو في العثور على أول وظيفة بعد التخرج.

3. التحديات الراهنة:

1- **فجوة المهارات:** كما ذكرنا، التكوين لا يواكب بالكامل القطاعات الحديثة مثل الاقتصاد الرقمي والطاقة الخضراء.

2- **تفاوت الجودة:** بعض المراكز التكوينية تفتقر إلى التجهيزات الملائمة، خصوصًا في المناطق الريفية.

3- **تمويل محدود أو غير كافٍ:** التجديد التكويني يحتاج استثمارات كبيرة في المعدات والمرافق، وهذا قد يبطئ عملية التحديث.

4- **متابعة ضعيفة للخريجين:** غياب نظام قوي لرصد الإدماج المهني بعد التخرج يجعل صعوبة في تقييم فعالية التكوين.

5- **نظرة اجتماعية دونية للتكوين المهني:** هناك فئة من المجتمع ما تزال ترى أن التكوين المهني أقل شأناً من التعليم الجامعي، مما قد يقلّل من الإقبال على التكوين المهني كخيار جاد.

4. آفاق التطوير والتحديث (2019-2025 وما بعدها):

رقمنة التكوين:

من خلال مشروع الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ)، يمكن تعزيز استخدام أدوات رقمية في التكوين، مثل المنصات التعليمية الافتراضية (e-learning)، الواقع

المعزّز، والمحاكاة الرقمية للمهارات الفنية. هذا يتيح أيضًا التكوين عن بُعد بشكل أكثر كفاءة، خصوصًا للمتدرّبين في المناطق النائية.

تخصصات خضراء ومستقبلية:

يُعدّ إدراج التخصصات المتعلقة بالطاقات المتجددة والكفاءة الطاقوية خطوة مهمة، ويُمكن توسيعها إلى مجالات مثل الهيدرولوجيا، التكنولوجيات النظيفة، الزراعة المستدامة، وصيانة المعدات الخضراء. هذا سيسهم في تزويد السوق بكفاءات مؤهلة للمستقبل.

شراكات مع القطاع الخاص:

توسيع شراكات التكوين مع الشركات يسمح بإعداد مسارات تدريب موجهة (مرافقة من القطاع) تضمن إدماج المتخرجين بسرعة. يمكن للدولة فرض أو تحفيز نماذج التمهين داخل المصانع والمؤسسات، وكذلك إقرار شهادات مشتركة (التكوين + المشغل)؛ أي حصول المتربص على شهادة مشتركة معترف بها من الدولة ومن المؤسسة التي تدرب فيها، وتكون هذه الشهادة مطابقة لحاجيات سوق العمل لأن المؤسسة شاركت في صياغة المهارات المطلوبة، وتقليص الفجوة بين التكوين وحاجيات السوق.

تعزيز التوجيه والمتابعة:

ينبغي إنشاء نظام وطني لرصد الخريجين: قاعدة بيانات تشمل معلومات حول نسبة التشغيل، نوع العمل، الأجور، والمشاريع الشخصية. هذا النظام يساعد في تقييم فعالية التكوين وتعديل البرامج حسب النتائج.

كما يفضّل تقوية التوجيه المهني في مراحل التعليم الثانوي، لتعريف الطلبة بخيارات التكوين المهني، ميزاته، وفرصه دون وصمة (أي رفع النظرة النمطية على التكوين المهني كونه خيارا ثانويا أو هروبا من الدراسة).

دعم ريادة الأعمال:

تشجيع الخريجين على إنشاء مشاريعهم الخاصة من خلال برامج تمويل، حاضنات، وتدريب على ريادة الأعمال.

يمكن للدولة أو الجهات الدولية مثل الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ) تنظيم مسابقات للشركات الصغرى التي ينشئها خريجو التكوين المهني ودعمها ماديًا وتكنولوجيًا.

الخاتمة

من خلال تحليل الواقع الحالي للتكوين المهني في الجزائر، يتضح أن هناك تقدّمًا ملحوظًا من حيث التوسّع العددي (من مقاعد ومراكز) وإطلاق مشاريع تحديث، لكن

التحديات ما تزال قائمة، خصوصًا في التوافق مع سوق العمل، البنية التحتية، وجودة التكوين.

الآفاق المستقبلية أمام الجزائر في هذا المضمار واعدة جدًا، خاصة إذا تم توجيه الجهود نحو الرقمنة، التخصصات الخضراء، الشراكة مع القطاع الخاص، والتوجيه الفعّال.

إن الاستثمار المستمر في التكوين المهني ليس فقط ضرورة لتشغيل الشباب، وإنما استراتيجية طويلة الأمد لدعم التنمية المستدامة وبناء اقتصاد وطني قوي ومتنوع.

المحور الخامس: سياسة التشغيل في الجزائر

عنوان المحاضرة: سياسة التشغيل في الجزائر

سياسة التشغيل في الجزائر: الواقع والآفاق

تُعدّ سياسة التشغيل من بين الركائز الأساسية في السياسة الاجتماعية والاقتصادية للدولة الجزائرية، لما لها من دور محوري في تحقيق الاستقرار الاجتماعي وتحريك عجلة التنمية.

منذ سنة 2019، عرفت الجزائر تحولات مؤسسية وتشريعية واسعة هدفت إلى إعادة هيكلة سوق العمل وتحسين فعالية آليات التشغيل، من خلال الانتقال من نموذج التوظيف العمومي التقليدي إلى نموذج يقوم على تشجيع المبادرة الفردية، المقاولاتية، وريادة الأعمال، وذلك ضمن الرؤية الاقتصادية الجديدة القائمة على التنويع الاقتصادي وتقليص التبعية للقطاع العمومي.

أدرجت الحكومة هذه المقاربة ضمن البرنامج الحكومي 2020–2024، حيث تم التركيز على دعم المقاولاتية، تبسيط الإجراءات الإدارية، والربط بين الجامعة وسوق العمل (وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، 2023).

كما تمّ إدماج الجامعة في منظومة التشغيل عبر القرار الوزاري رقم 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022، الذي أقرّ مبدأ "شهادة = مؤسسة ناشئة أو براءة اختراع"، وهو ما يعكس التحوّل نحو اقتصاد المعرفة والابتكار (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2022).

أولا: سياسة التشغيل في سوق العمل:

1- تحديث أدوات التسيير والرقمنة:

من أبرز ملامح سياسة التشغيل في الجزائر بعد 2019، الرقمنة الشاملة لمؤسسات الوساطة في سوق العمل، وعلى رأسها الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM).

فقد طوّرت الوكالة منصّتها الرقمية لتسهيل عملية تسجيل طالبي العمل ومتابعة عروض التشغيل إلكترونيًا، ما سمح بتحسين الشفافية وتقليص البيروقراطية في التوظيف (الوكالة الوطنية للتشغيل، 2023).

2- تطوير برامج الإدماج المهني:

عملت وزارة العمل منذ سنة 2020 على إصلاح جهاز المساعدة على الإدماج المهني (DAIP)بتحويله إلى آلية دائمة لإدماج الشباب في المؤسسات الاقتصادية.

تمّ التركيز على تكوين الشباب وتأهيلهم وفق احتياجات السوق، مع تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة كبديل للتوظيف الكلاسيكي (وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، 2022، ص. 15).

3- دعم المقاولاتية وحاضنات الجامعات:

في إطار تشجيع روح المبادرة، أُنشئت الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE) خلفًا لجهاز (ANSEJ).

تتكفّل الوكالة بمرافقة حاملي المشاريع الشباب من الفكرة إلى التمويل، وتمنح إعفاءات ضريبية، فضلاً عن حاضنات الأعمال الجامعية التي تدعم الطلبة المبدعين (الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، 2023).

4- ربط الجامعة بسوق العمل:

من التحولات الجوهرية بعد 2019، توجه الجامعات الجزائرية نحو خلق مؤسسات ناشئة داخل الفضاء الجامعي، وفق القرار الوزاري رقم 1275 الذي يجعل من مشروع التخرج فرصة لخلق مؤسسة.

هذا القرار يهدف إلى تمكين الطلبة من دخول سوق العمل عبر الابتكار بدل انتظار التوظيف العمومي (وزارة التعليم العالي، 2022).

ثانيا: سياسة التشغيل العمومي:

1- إصلاح منظومة الوظيفة العمومية:

بدأت الحكومة منذ 2019 عملية إعادة هيكلة التوظيف في القطاع العام، بهدف تقليص الاعتماد على الدولة كمشغّل رئيسي.

تمّ تقنين التوظيف في القطاعات ذات الأولوية، مع رقمنة المسابقات عبر منصة وطنية، وتطوير منظومة الحوكمة الإدارية (المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، 2022، ص. 12).

2- إدماج حاملي عقود ما قبل التشغيل:

أُصدر المرسوم التنفيذي رقم 19-336 المؤرخ في 8 ديسمبر 2019 لإدماج حاملي عقود الإدماج المهني في مناصب دائمة داخل الإدارات العمومية، وقد استفاد من هذه العملية أكثر من 350 ألف شاب عبر الوطن (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 75، ص. 8).

3- الرقمنة في التشغيل العمومي:

تمّ منذ 2021 إطلاق المنصة الوطنية للتشغيل التي تتيح لطالبي العمل التسجيل والمتابعة الرقمية لعروض العمل العمومي. كما ساهمت الرقمنة في تحسين الشفافية وتقليص الفوارق بين الولايات (وزارة العمل، 2023، ص. 21).

4- التنسيق المؤسسي:

عزّزت الدولة آليات التنسيق بين مختلف الهياكل العمومية والخاصة من خلال المرصد الوطني للتشغيل، المكلف بمتابعة المؤشرات وتحليل الطلب والعرض في سوق العمل بالتعاون مع الديوان الوطني للإحصائيات (المرصد الوطني للتشغيل، 2022، ص. 4).

الخاتمة:

أثبتت الإصلاحات المنفذة بعد 2019 أن الجزائر تتجه نحو نموذج تشغيل جديد قائم على الابتكار والريادة.

فلم يعد التشغيل مقتصرًا على القطاع العمومي، بل أصبح مجالًا ديناميكيًا يجمع بين التعليم، البحث، والمبادرة.

تؤكد هذه السياسة على ضرورة التحول من دولة التوظيف إلى دولة التمكين، عبر تفعيل الرقمنة وتطوير البيئة القانونية الداعمة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

غير أنّ استمرار هذه الديناميكية يتطلب تعزيز المتابعة الميدانية وتقييم الأثر الاجتماعي والاقتصادي للبرامج المنفذة (وزارة العمل، 2023، ص. 34).

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الإذاعة الجزائرية. (04 أكتوبر 2025). «385 ألف متربّص جديد يلتحقون بالمؤسسات التكوينية». تمّ الاسترجاع من https://news.radioalgerie.dz/ar/node/71815

الإذاعة الجزائرية. (13 سبتمبر 2024). «أزيد من 380 ألف مقعد بيداغوجي جديد في التكوين المهني». تمّ الاسترجاع من https://news.radioalgerie.dz/ar/node/51962

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (1990). قانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل. العدد 17، ص. 567 https://www.joradp.dz/FTP/JO-ARABE/1990/A1990017.pdf?znjo=17

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (2019). المرسوم التنفيذي رقم 19-336 المؤرخ في 8 ديسمبر 2019 المتعلق بإدماج حاملي عقود الإدماج المهني. العدد 75، ص. 8 https://www.joradp.dz/JO2000/2021/075/FP8.pdf

حجازي، محمد حافظ. (2006). *إدارة الموارد البشرية* (ط.1). الإسكندرية: دار الوفاء.

رضا، هاشم حمدي. (2010). *تنمية وبناء نظم الموارد البشرية* (ط$_1$). الأردن: دار الراية.

سعدي، نوال. (2010). *واقع التكوين بالمؤسسة وعلاقته بتبني نسق التسيير بالجودة الشاملة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران.

الصيرفي، محمد. (2007). *إدارة الموارد البشرية* (ط$_1$). الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

عباس، سهيلة محمد. (2003). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي* (ط.1). الأردن: دار وائل.

غيات، بوفلجة. (2006). *الأسس النفسية للتكوين* (ط.2). وهران: دار الغرب.

غيات، بوفلجة. (2008). *مبادئ التسيير البشري* (ط.3). وهران: دار الغرب.

كشرود، عمار الطيب. (2007). *معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة*. (ط2). بيروت: دار المهضة العربية.

ماهر، أحمد. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.

مباركي، بوحفص. (2008). *مقدمة في علم النفس العمل والتنظيم* (ط.1). وهران: دار الرضوان.

المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري. (2022). تقرير إصلاحات الوظيفة العمومية. الجزائر: وزارة المالية https://www.dgfp.gov.dz .

المرصد الوطني للتشغيل. (2022). تقرير مؤشرات سوق العمل. الجزائر: الديوان الوطني للإحصائيات https://www.ons.dz .

مسلم، محمد. (2007). *مدخل إلى علم النفس العمل* (ط1). الجزائر: دار قرطبة.

مسلم، محمد. (2010). *تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات*. الجزائر: دار طليطلة.

معروف، هواري. (2008). *علاقة التكوين وتحفيز المسيرين بتبني التسيير بالجودة الشاملة: دراسة حالة لمؤسسة ALFON*. رسالة ماجستير، جامعة وهران.

مؤسسة إذاعة ووكالة الأنباء (الجزائر العاصمة). (05 أكتوبر 2025). «افتتاح السنة التكوينية 2025-2026: التحاق أكثر من 385 ألف متربص جديد». الفجر. تمّ الاسترجاع من https://alfadjr.dz/article/afttah-alsn-altkoyny-2025-2026-althak-akthr-mn-385-alf-mtrbs-gdyd-bmossat-altkoyn

نوري، منير. (2010). *تسيير الموارد البشرية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

نوري، منير. (2011). *الوجيز في تسيير الموارد البشرية*. الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2022). القرار الوزاري رقم 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022. https://www.univ-blida.dz/wp-content/uploads/2023/06/arreter1275-du-27-septembre-2022.pdf .

وزارة التكوين والتعليم المهنيين (الجزائر). موقع رسمي. تمّ الاسترجاع من https://mvet.gov.tz/

وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي. (2022–2023). السياسة الوطنية للتشغيل والتقارير السنوية https://www.mtess.gov.dz/fr/politique-nationale-de-lemploi/ .

الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE). (2023). التقرير السنوي. https://www.anade.dz

الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM). (2023). تقرير مؤشرات التشغيل https://www.ennaharonline.com/fr/anem-indicateurs-emploi-sont-positifs-en-2023/

المراجع باللغة الأجنبية:

Bach, Pierre. (2007). *Le management de projets de formation* (1re éd). Bruxelles : Editions De Boeck Université.

GIZ. (2024-2028). *Améliorer la formation professionnelle en Algérie*. Récupéré du sit: https://www.giz.de/de/projects/ameliorer-la-formation-professionnelle-en-algerie

Noyé, Didier, & Piveteau, Jacques. (2002). *Guide pratique du formateur: concevoir, animer, évaluer une formation* (8e éd). Paris : INSEP CONSULTING Editions.

الملحق رقم 01

اتفاقية تكوين ..... (1) بين .....(بيان المؤسسة العمومية للتكوين المعنية)

و

.....(بيان المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية)

(1) بيان طبيعة التكوين، تكميلي قبل الترقية، قبل أو بعد الإدماج في إطار القوانين الأساسية الخاصة أو تكوين تحضيري أثناء فترة التربص.

تبرم هذه الاتفاقية بين:

- تحديد المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، عنوان مقرها الإداري، وصفة الآمر بالصرف الممضي باسمها،

من جهة،

و

- تحديد المؤسسة العمومية للتكوين المعنية، عنوان مقرها الإداري، وصفة الآمر بالصرف الممضي باسمها،

من جهة أخرى،

تم الاتفاق وتقرير ما يأتي:

أحكام عامة

المادة الأولى: موضوع الاتفاقية.

تهدف هذه الاتفاقية إلى تحديد الشروط العامة و كيفيات إجراء وتنظيم دورة التكوين ..... (بيان نوعية التكوين، تكميلي قبل الترقية، قبل أو بعد الإدماج أو تكوين تحضيري) من طرف ..... (بيان المؤسسة العمومية للتكوين التي تدعى في صلب الاتفاقية بـ " مؤسسة التكوين ") ، لفائدة موظفي ..... (بيان المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، التي تدعى في صلب الاتفاقية بـ " المستفيد من التكوين ")، تتمثل الرتب المعنية بالتكوين في الرتب الآتية:

- .....
- .....
- .....

المادة 2: الإطار القانوني و التنظيمي المرجعي.

تندرج هذه الاتفاقية في إطار وضع حيز التنفيذ التكوين ..... (بيان نوعية التكوين، تكميلي قبل الترقية، قبل أو بعد الإدماج أو تكوين تحضيري)، المحدد بموجب الأحكام التشريعية والتنظيمية سارية المفعول، لاسيما:

- الأمر رقم 06- 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،
- المرسوم التنفيذي رقم ...- ..... المؤرخ في .... الموافق .... سنة ..... المتضمن القانون الأساسي الخاص بـ ..... (سلك الانتماء) لاسيما المادة ..... منه،
- القرار / القرار الوزاري المشترك و / أو التعليمة رقم ..... المؤرخة أو المؤرخ في .... المحدد أو المحددة لكيفيات تنظيم التكوين، تكميلي قبل الترقية، قبل أو بعد الإدماج أو تكوين تحضيري.

المادة 3: تبرم هذه الاتفاقية وفق نمط التراضي البسيط.

نظام التكوين

المادة 4: أهداف التكوين.

- تهدف عمليات التكوين التكميلي قبل الترقية المبرمجة خلال هذه الدورة إلى اكتساب الموظفين المعنيين لمعارف جديدة ورفع مستوى التأهيل المهني للمعنيين، وفقا للبرامج الملحقة القرار / القرار الوزاري المشترك و / أو التعليمة رقم ..... المؤرخة أو المؤرخ في .... المحدد أو المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية.

- تهدف عمليات التكوين التكميلي قبل أو بعد الإدماج في إطار القوانين الأساسية الخاصة المبرمجة خلال هذه الدورة إلى اكتساب الموظفين المعنيين لمعارف جديدة ورفع مستوى التأهيل المهني للمعنيين، وفقا للبرامج الملحقة القرار / القرار الوزاري المشترك المؤرخ في .... المحدد لكيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل أو بعد الإدماج في إطار القوانين الأساسية الخاصة.
- تهدف عمليات التكوين التحضيري أثناء فترة التربص المبرمجة خلال هذه الدورة إلى اكتساب الأعوان المتربصين المعنيين لمعارف ومكتسبات جديدة ورفع مستوى التأهيل المهني للمعنيين، وفقا للبرامج الملحقة القرار / القرار الوزاري المشترك و / أو التعليمة رقم ..... المؤرخة أو المؤرخ في .... المحدد أو المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص.

المادة 5: برنامج وتقييم التكوين.

يحدد مضمون البرامج ومدة وكذا كيفيات تقييم التكوين، تكميلي قبل الترقية، قبل أو بعد الإدماج أو تكوين تحضيري، وفقا لأحكام القرار / القرار الوزاري المشترك و / أو التعليمة رقم ..... المؤرخة أو المؤرخ في ....المحدد أو المحددة لكيفيات تنظيم التكوين، تكميلي قبل الترقية، قبل أو بعد الإدماج أو تكوين تحضيري، والملحقة بهذه الاتفاقية.

المادة 6: طبيعة التكوين.

يجرى التكوين، تكميلي قبل الترقية، قبل أو بعد الإدماج أو تكوين تحضيري في شكل تناوبي أو مستمر. ويشتمل على دروس نظرية ومحاضرات وملتقيات وتربصا تطبيقيا، حسب الحالة.

المادة 7: مدة التكوين.

تكون مدة التكوين وفقا لأحكام القرار / القرار الوزاري المشترك و / أو التعليمة رقم ..... المؤرخة أو المؤرخ في .... الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين .....، حسب الرتب الآتية:

- رتبة.....، مدة التكوين ..... (.....) أشهر،
- رتبة .....، مدة التكوين ..... (.....) أشهر،
- رتبة.....، مدة التكوين ..... (.....) أشهر،

المادة 8: المحتوى البيداغوجي.

تشمل برامج التكوين المبرمجة في هذه الدورة وفقا للحجم الساعي المحدد لها على:

- دروس تعليمية نظرية وتطبيقية.
- تربصا تطبيقيا يعد على أثره تقرير نهاية التربص.
- إعداد تقارير ومذكرات نهاية التربص أو التكوين.

يتولى تاطير التكوين أساتذة المؤسسة العمومية للتكوين المعنية و / أو موظفوا الإدارة التابعة للقطاع المعني أو القطاعات الأخرى.

تلحق بهذه الاتفاقية برامج التكوين ويتم تفصيل محتواها من المؤسسة العمومية للتكوين المعنية.

المادة 9: الوثائق البيداغوجية.

قد تسلم المؤسسة العمومية للتكوين المعنية لكل موظف و / أو متربص ملفات وثائقية وبحوث علمية حول المواضيع المتناولة في إطار دورة التكوين.

المادة 10: تتويج التكوين.

تختم دورة التكوين بتنظيم امتحان نهائي من طرف المؤسسة العمومية للتكوين المعنية. ويسلم مدير مؤسسة التكوين شهادة للموظفين الذين تابعوا بنجاح الدورة التكوينية بناء على محضر لجنة نهاية التكوين.

المادة 11: الموظفين أو الأعوان المعنيين بالتكوين.

يخضع الموظفين المعنيين بمتابعة دورة التكوين ..... للنظام الداخلي لمؤسسة التكوين .

ترفق قائمة الموظفين المعنيين بمتابعة دورة التكوين، تكميلي قبل الترقية، قبل أو بعد الإدماج أو تكوين تحضيري، بهذه الاتفاقية، والبالغ عددهم .....

التزامات الطرفين

المادة 12: التزامات مؤسسة التكوين.

تلتزم مؤسسة التكوين، بمايلي:

- التكفل بتكوين ، إيواء وإطعام الموظفين المعنيين (حسب الحالة).
- التكفل بالتاطير الإداري والبيداغوجي لعملية التكوين.
- توفير الهياكل البيداغوجية الضرورية والمناسبة لمتطلبات التكوين.
- توفير الوسائل البيداغوجية اللازمة لعملية التكوين.
- إشعار المستفيد من التكوين حول وضعية الموظفين المعنيين بالتكوين أثناء الدورة التكوينية.

المادة 13: التزامات المستفيد من التكوين.

يلتزم المستفيد من التكوين بمايلي:

- تسليم القائمة الاسمية للموظفين المعنيين بالتكوين .....
- ضمان تسديد كل المستحقات المترتبة عن تجسيد عملية التكوين الخاصة بالرتب المعنية قبل نهاية السنة .....
- .....
- .....

المادة 14: تكلفة التكوين.

- تحديد تكلفة التكوين حسب كل عون معني مضروبة في العدد الإجمالي للأعوان بالنسبة لكل رتبة على حدى.
- تحديد المبلغ الإجمالي لمختلف عمليات التكوين المبرمجة والمتفق عليها.

المادة 15: تحيين ومراجعة تكلفة التكوين.

تكاليف هذه الاتفاقية قابلة / غير قابلة للمراجعة أو التحيين.

المادة 16: كيفيات تسديد تكلفة التكوين.

- تحديد طريقة التسديد ورقم الحساب الجاري أو رقم الخزينة للمؤسسة العمومية للتكوين المعنية.

أحكام مختلفة

المادة 17: كفالة حسن التنفيذ.

طبيعة خدمات هذه الاتفاقية تعفيها من تقديم كفالة حسن التنفيذ.

المادة 18: كيفيات تعديل أو فسخ الاتفاقية.

- ينبغي على طرفا الاتفاقية العمل على تنفيذ كافة الالتزامات التعاقدية، وفي حالة عدم تنفيذ الالتزامات المتفق عليها في هذا الإطار، يمكن تعديل أو فسخ هذه الاتفاقية من طرف احد الطرفين المتعاقدين.

- يتم عرض كل خلاف قد ينشأ عند تفسير أو تنفيذ هذه الاتفاقية والذي لا يجد حلا وديا من الأطراف المعنية، على المحكمة المختصة إقليميا.

المادة 19: سريان الاتفاقية.

تدخل هذه الاتفاقية حيز التنفيذ ابتداء من تاريخ التوقيع عليها من الطرفين وتوجيه طلب من المستفيد من التكوين للشروع في أداء الخدمات.

حرر بـ ..... في ....

الإمضاء

(من طرف المؤسسة أو الإدارة المعنية)　　(من طرف المؤسسة العمومية للتكوين المعنية)