جامعة وهران2

محمد بن أحمد

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، علوم التسيير

أطروحة:

للحصول على شهادة الدكتوراه –علوم – في العلوم التجارية

تخصص :إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

هندسة التكوين والمهارات في المؤسسات دراسات استبانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

السيد: جلولي عبد الحميد

أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
حمداني محمد	**أستاذ**	**رئيسا**	جامعة وهران - 2-
كربالي بغداد	**أستاذ**	**مشرف ومقررا**	جامعة وهران - 2-
بلقوم فريد	**أستاذ**	**مناقشا**	جامعة وهران - 2-
عماري صلاح الدين سفيان	**أستاذ**	**مناقشا**	المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات - وهران
برينيس عبد القادر	**أستاذ**	**مناقشا**	جامعة مستغانم
هشماوي كمال	**أستاذ**	**مناقشا**	جامعة معسكر

السنة الجامعية 2025-2026

الإهـــــــــــــــداء

أُهدي هذا العمل إلى:

- والديّ العزيزين، رحمة الله عليهما، اللذين ضحيا بكل ما يملكان لأكون حيث أنا اليوم، وإليهما أدين بكل ما حققته.
- شريكة حياتي، على صبرها ووقوفها إلى جانبي في أصعب اللحظات.
- أبنائي وبناتي، الذين كانوا مصدر إلهامي ودافعي للاستمرار.
- إخوتي وأخواتي، على دعمهم المتواصل ووقوفهم إلى جانبي.
- وإلى كل من يسعى بجدٍ ليرفع راية العلم، ويجعل من المعرفة سلاحاً للبناء والتقدم.

كلمـــــــــة شكـــــــــــر

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى:

• أستاذي المشرف الأستاذ البروفيسور كربالي بغداد، على ما قدّمه من دعمٍ علميٍّ متواصل، وتوجيهٍ سديدٍ طوال رحلة البحث، وصبرٍ جميلٍ على تكرار القراءة والتصحيح، فكان له الفضل الأكبر في إخراج هذا العمل إلى حيّز الوجود.

• أسرتي الكريمة، على صبرهم ودعمهم اللامحدود، فلولاهم لما كان هذا الإنجاز ممكنًا.

• زملائي وزميلاتي في الدراسات العليا، على تبادل الخبرات والأفكار التي غنت هذا البحث، وخاصةً زميلتي الأستاذة نزها جلاد، على وقفتها المشرّفة ومساهمتها القيّمة.

• جميع من ساهم في إنجاز هذا العمل، ولو بكلمة طيبة أو تشجيعٍ صادق.

قائمة الاشكال والجداول

الشكل : هندسة التكوين و التدريب العملياتي.....14
شكل تحليل احتياجات التكوين.....23
شكل تحليل احتياجات التربية.....23
شكل مراحل التصميم التعليمي.....34
شكل : نموذج كيركباتريك لتحليل التدريب 38
شكل : الأسلوب النظامي في تكنولوجيا التعليم.....40
شكل : نموذج كلوب 40
المقارنة الختامية.....44
شكل : تصنيفات المهارات.....71
الجدول : الأرقام المفتاحية لشركة هيبروك.....118
الشكل: الهيكل التنظيمي لشركة هيبروك للنقل البحري للمحروقات.....121
شكل: مخطط يوضح رسم تخطيطي يوضح أقسام مصلحة الموارد البشرية 125
جدول المستويات المطبقة.....133
جدول مقارنة النماذج الأربعة.....134
جدول 1: توزيع العينة حسب الجنس (العينة = 120) 141
جدول 2: تكوين العينة حسب العمر (العينة = 120) 141
جدول 3: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي (العينة = 120) 142
جدول 4: توزيع العينة حسب الحالة المهنية (العينة = 120).....142
جدول 5: توزيع العينة حسب الفئة الاجتماعية المهنية (العينة = 120) 142
جدول 6: توزيع العينة حسب الأقدمية (العينة = 120).....143
جدول 7: توزيع العينة حسب المستفيدين من التدريب (العينة = 120).....143
جدول 8: توزيع العينة حسب إلزامية التدريب (العينة = 120).....144
جدول 9: توزيع العينة حسب نوع التدريب (العينة = 120) 144
جدول 10: توزيع العينة حسب عدد البرامج التدريبية (العينة = 120).....145
جدول 11: توزيع العينة حسب معايير الاختيار (العينة = 120).....145
جدول 12: توزيع العينة حسب مدة التدريب (العينة = 120) 146
جدول 13: توزيع العينة حسب سهولة الوصول للتدريب (العينة = 120).....146
جدول 14: توزيع العينة حسب تلبية التوقعات (العينة = 120).....147
جدول 15: توزيع العينة حسب أهمية التدريب (العينة = 120) 147
جدول 16: توزيع العينة حسب ضرورة التدريب (العينة = 120) 147
جدول 17: توزيع العينة حسب مساهمة التدريب (العينة = 120).....148
جدول 18: توزيع العينة حسب عوامل تطوير المهارات (العينة = 120) 148
جدول 19: توزيع العينة حسب الهدف الأساسي (العينة = 120).....149
جدول 20: توزيع العينة حسب تحقيق الأهداف (العينة = 120) 149
جدول 21: توزيع العينة حسب تقييم سياسة التدريب (العينة = 120) 150
جدول 22: توزيع العينة حسب اكتساب المهارات (العينة = 120) 150
جدول تلخيصي للأثر 156

الفهرس

مقدمة عامة ..... أ
الفصل الأول: المفاهيم الأساسية في هندسة التكوين 1
مقدمة 1
المبحث الأول : أهمية دراسة هندسة التكوين 3
تأثير العوامل الاجتماعية على التكوين 8
1. التقويم والقياس في هندسة التكوين 9
2. التدريب والتطوير المهني 10
3. التكوين المستمر والتعلم مدى الحياة 10
4. التحديات الحالية والاتجاهات المستقبلية في هندسة التكوين 11
التكنولوجيا الناشئة ودورها في التعليم 11
المبحث الأول: أسس ومفاهيم هندسة التكوين 12
1. تعريف هندسة التكوين وأهميتها 13
2. العمليات الأساسية في هندسة التكوين 14
3. خطوات تصميم البرامج التكوين 15
4. تنفيذ البرامج التكوين 16
5. تقييم البرامج التكوين 17
6. تقنيات التكوين الحديثة 18
7. التحديات والاتجاهات المستقبلية في هندسة التكوين 19
المبحث الثاني: عمليات وخطوات هندسة التكوين 21
1. مقدمة في هندسة التكوين 21
2. تحليل احتياجات التكوين 22
3. تصميم برامج التكوين 25
4. التخطيط والتنظيم للتكوين 27
5. التقييم والتعديل 29
المبحث الثالث: النماذج النظرية في هندسة التكوين 32
1. أهمية النماذج النظرية في هندسة التكوين 32
2. نموذج ADDIE 34
3. نموذج كيركباتريك لتقييم التكوين 37
4. نماذج نظرية أخرى 38
المبحث الرابع: التحديات والمشاكل في هندسة التكوين 45
1. أهمية هندسة التكوين والتعليم 46
2. التحديات التقنية في هندسة التكوين 46
3. التحديات الاقتصادية في هندسة التكوين 47
4. يدمج التكنولوجيا الرقمية في التعليم 48
5. الاستراتيجيات للتكيف مع التحديات التكنولوجية 50
6. الاستراتيجيات للتكيف مع التحديات الاقتصادية 51
7. التوجيهات والسياسات الفعالة لدمج التكنولوجيا في التعليم 53
8. التكامل بين التكنولوجيا والتعليم النقال 54
9. التحديات الأخلاقية في دمج التكنولوجيا الرقمية في التعليم 56
خاتمة 57
الفصل الثاني : المقاربة بالمهارات 59
المبحث الأول: تعريف الإطار النظري للمقاربة بالمهارات 62
1. أهمية تعريف الإطار النظري للمقاربة بالمهارات 62
2. التاريخ وتطور مفهوم المهارات 63
3. الفرق بين المهارات، المؤهلات، القدرات، والمعارف 64
4. نماذج المهارات 66
المبحث الثاني: تحديد المهارات وتحليلها 69
1. أهمية تحديد المهارات وتحليلها 70
2. تصنيفات المهارات 70

3. أساليب تحليل المهارات 73
4. أدوات تقييم المهارات..... 74
المبحث الثالث: تطوير المهارات والتكوين المستمر 77
1. أهمية تطوير المهارات والتكوين المستمر..... 77
2. استراتيجيات تطوير المهارات 78
3. دور الإرشاد والتوجيه في تطوير المهارات..... 81
4. التدريب وأنواعه..... 82
5. تأثير التكوين على التطور المهني 84
6. استراتيجيات تحفيز الموظفين للمشاركة في التكوين المستمر 84
المبحث الرابع: رهانات المقاربة بالمهارات في المنظمات 85
1. أهمية المقاربة بالمهارات في العصر الحديث..... 86
2. الأسس النظرية للمقاربة بالمهارات..... 86
3. التكيف مع احتياجات سوق العمل..... 87
4. إدارة المواهب واستبقاء الموظفين 90
5. مساهمة المقاربة بالمهارات في الأداء التنظيمي 91
خاتمة 94
الفصل الثالث : ممارسات هندسة التكوين وتطوير المهارات..... 96
مقدمة 97
المبحث الأول: منهجيات تنفيذ هندسة المهارات..... 99
1. تحليل الممارسات الحالية في الشركات :حالات عملية..... 99
2. منهجيات هندسة المهارات 99
3. أدوات هندسة المهارات 101
المبحث الثاني: الابتكارات البيداغوجية وهندسة المهارات 104
1. أهمية الابتكارات البيداغوجية وهندسة المهارات في المجتمع الحديث..... 105
2. النهج التربوية الجديدة..... 105
3. دور التكنولوجيا الحديثة..... 107
4. تأثير الابتكارات البيداغوجية على تطوير المهارات 110
خاتمة.....112
الفصل الرابع : أنظمة هندسة التكوين والمهارات في شركة هيبروك.....114
مقدمة 115
المبحث الأول: لمحة عن شركة النقل البحري للمحروقات HYPROC SC.....116
المطلب الأول: التعريف بالشركة، نشأتها وأهدافها.....116
المطلب الثاني: الأنشطة الرئيسية، موارد الشركة والهيكل التنظيمي 119
المطلب الرابع: هندسة التكوين والمهارات: دعامة النجاح المؤسسي 130
المبحث الثاني: أهمية دراسات الحالة والممارسات النموذجية في تحليل أنظمة هندسة التكوين 132
المطلب الأول: تطبيق نماذج التدريب الشاملة في دراسة شركة هايبروك الجزائر 132
المبحث الثالث: تقديم أداة وعينة الدراسة 139
المطلب الأول: تقديم الاستبيان وأدوات التحليل 139
المطلب الثاني: تقديم عينة الدراسة..... 141
المطلب الثالث: برامج التدريب..... 143
المبحث الرابع: نتائج التحليل الاحصائي للدراسة 151
الخاتمة للدراسة التطبيقية..... 162
الخاتمة العامة 167
المراجع..... 186
الملاحق..... 202
استبيان حول التكوين المهني و المهارات المكتسبة داخل الشركة هايبروك 204

مقدمة عامة

تشهد بيئة الأعمال، منذ بداية الألفية الثالثة، سلسلة من التحوّلات الهيكلية العميقة التي أعادت تشكيل قواعد النشاط الاقتصادي على المستويين المحلي والدولي. فقد أدّت الطفرات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وانتشار الرقمنة في مختلف قطاعات الاقتصاد، إلى بروز نماذج إنتاج وتنظيم جديدة أكثر مرونة وتكيّفاً مع متطلبات العصر. كما ساهم توسّع العولمة، وازدياد الترابط بين الأسواق، وتنامي التنافسية العابرة للحدود، في تعميق هذه التحوّلات، وفرض إيقاع جديد على المؤسسات لا يرحم البطء ولا يغفر الجمود.

في ظل هذه الديناميكيات المتسارعة، لم يعد ممكناً للمؤسسات الاقتصادية أن تعتمد على نماذج تقليدية في التسيير، بل أصبحت مطالبة بإعادة هيكلة منظوماتها الداخلية، وتحديث أدواتها في التخطيط والإنتاج والابتكار، بما يضمن لها المرونة والقدرة على التكيف والاستباق. وقد بات من الواضح أن هذه القدرة لا تستند فقط إلى ما تملكه المؤسسة من رؤوس أموال أو تجهيزات، بل تقوم أساساً على كيفية استثمارها في رأس المال البشري، باعتباره المورد الأكثر ديناميكية وتأثيراً في خلق القيمة.

في هذا السياق الجديد، أصبح المورد البشري لا يُنظر إليه كمجرد عامل إنتاج، بل كفاعل استراتيجي يساهم في رسم مسار المؤسسة، من خلال ما يمتلكه من معارف وخبرات وسلوكات ومهارات مركّبة. إنّ ما يميّز الاقتصاد المعرفي هو أنّه يقوم على الابتكار والتعلّم المستمر، وهما عنصران لا يمكن تحقيقهما من دون كفاءات بشرية قادرة على الفهم والتأقلم والابتكار. ومن ثَمّ، لم تعد المؤسسات تبحث فقط عن اليد العاملة، بل عن العقول القادرة على التفاعل مع التكنولوجيا، وتوليد حلول جديدة، والمشاركة في القرارات التنظيمية.

وبناءً عليه، أصبحت إدارة الكفاءات تمثل محوراً أساسياً في الاستراتيجيات الحديثة للمؤسسات، وأداة ضرورية لتعزيز تنافسيتها واستدامتها. وقد تزايد الوعي، خاصة في السنوات الأخيرة، بضرورة التحوّل

من منطق التكوين الموسمي أو العرضي، إلى رؤية تكوينية متكاملة تُعرف باسم "هندسة التكوين"، تقوم على استشراف الاحتياجات الحقيقية، وتحقيق التطابق بين متطلبات العمل والمهارات المتوفرة أو الممكن تطويرها.

وفي خضمّ هذا التحوّل العميق في منطق إدارة المؤسسات، لم تعد هذه الأخيرة تكتفي بتوفير الموارد البشرية لتنفيذ المهام الروتينية أو القيام بالأدوار التقليدية، بل باتت تولي أهمية قصوى لـــجودة الكفاءات البشرية، ليس فقط من حيث المؤهلات التقنية، بل من حيث القابلية للتكيّف، والقدرة على التعلّم المستمر، والانخراط الإيجابي في مشاريع التطوير والابتكار. لقد غيّرت التحولات التكنولوجية من طبيعة العمل، بحيث أصبحت المهارات الساكنة غير كافية، والمطلوب اليوم هو كفاءات ديناميكية، قادرة على التفاعل مع التغيير، والمشاركة في إنتاج المعرفة وتحويلها إلى قيمة اقتصادية مضافة.

ففي المؤسسات المعاصرة، لم تعد الكفاءة مجرّد امتلاك لشهادة أو خبرة مهنية، بل أصبحت تُقاس بمدى قدرة الفرد على الفهم العميق للسياقات التنظيمية، والتحليل الدقيق للمشكلات، واتخاذ قرارات فعّالة في ظلّ ظروف معقّدة ومتغيرة. إنها كفاءة تتجلّى في المبادرة، وحسّ المسؤولية، وروح الفريق، والتفكير النقدي، وهي كلها أبعاد يصعب تحقيقها من خلال التكوين التقليدي أو التدريب المناسباتي الذي لا يستند إلى رؤية استراتيجية شاملة.

وهنا تبرز أهمية هندسة التكوين كمقاربة منهجية تضع الكفاءة في قلب السياسات التنموية للمؤسسة، وتربط بين أهداف الأداء وأهداف التعلّم. فهذه الهندسة لا تقتصر على تقديم محتويات تدريبية، بل تشمل سلسلة متكاملة من العمليات تبدأ بتحديد الاحتياجات الفعلية، وتمر بتصميم البرامج وتكييفها مع خصوصيات المؤسسة، وتُختتم بالتقييم والقياس والتحسين المستمر. إنها مقاربة تعتبر الكفاءة مشروعاً طويل المدى، يتم بناؤه وتطويره وتثبيته من خلال آليات دقيقة ومنسجمة.

إنّ الاستثمار في الكفاءات البشرية، وفق مقاربة هندسية دقيقة ومدروسة، لم يعد يُنظر إليه كخيار تكميلي

أو ترف تنظيمي، بل بات يشكل رهاناً استراتيجياً حاسماً في ظلّ التحوّلات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة. فالمؤسسة التي لا تُدرج تنمية الكفاءات ضمن أولوياتها البنيوية، تغامر بأن تفقد قدرتها على المنافسة، بل وعلى البقاء في السوق في حد ذاته. لقد أصبح وضوح الرؤية في مجال التكوين، وتوجيهه نحو بناء رأس مال بشري متميّز، شرطاً أساسياً لتموقع المؤسسة في مشهد اقتصادي يتّسم بالتقلّب واللايقين.

وفي السياق الجزائري تحديداً، تكتسي هذه المسألة طابعاً أكثر إلحاحاً، نظراً إلى تعدّد التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية الوطنية. فمن جهة، تفرض متطلبات التنمية الاقتصادية ضرورة تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء عبر الاستخدام الأمثل للموارد، ومن جهة أخرى، تضغط موجات الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة على أنماط العمل التقليدية، مما يستوجب تأهيلاً مستمراً للقوى العاملة وتجديداً متواصلاً للمعارف والمهارات. كما أن انفتاح السوق الجزائرية على المنافسة الإقليمية والدولية، يزيد من الحاجة إلى كفاءات قادرة على التفاعل مع معايير الجودة العالمية، وفهم ديناميكيات السوق المتغيرة. في هذا الإطار، تتحوّل الكفاءة البشرية إلى عامل تفاضلي حقيقي يميّز بين المؤسسات التي تملك رؤى مستقبلية، وتسعى إلى التكيّف والتجديد، وتلك التي تكتفي بإدارة الأزمات بشكل مؤقت دون بناء قاعدة صلبة من الموارد البشرية المؤهلة. ولأن التحولات ليست فقط تقنية بل أيضاً تنظيمية وثقافية، فإن الاستجابة الفعالة لها تمرّ حتماً عبر آليات تكوين تستند إلى مبادئ علمية، وتتكامل مع السياسات العامة للمؤسسة.

إنّ اعتماد هندسة تكوين متكاملة، تُراعي خصوصية كل مؤسسة من حيث أهدافها، وتركيبتها البشرية، وبيئتها الاقتصادية، يسمح بتوجيه الاستثمار البشري نحو أبعاد استراتيجية، مثل تثبيت الكفاءات، تقليص معدلات الدوران الوظيفي، رفع الرضا المهني، وتعزيز الانتماء التنظيمي. وهو ما يجعل من التكوين المؤسسي أداة تطوير وليس فقط وسيلة تعويض للنقائص.

إن نجاح المؤسسات في هذا المسعى يتوقف على مدى قدرتها على الانتقال من منطق التدريب المناسباتي أو الظرفي إلى منظور تكويني هندسي شامل، يستبق التحولات ويوجهها، لا يكتفي فقط بالتفاعل معها بعد حدوثها.

ضمن هذا الإطار، يبرز التكوين ليس كمجرد نشاط مكمّل، بل كخيار استراتيجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسة على التطور والتجديد. فقد أصبح من الضروري الانتقال من التكوين العفوي أو المناسباتي، إلى ما يُعرف بـــ هندسة التكوين، أي التخطيط العقلاني والمدروس لبرامج التكوين، انطلاقاً من تشخيص دقيق للاحتياجات الحقيقية، ومروراً بتحديد المهارات المستهدفة، وصولاً إلى تصميم مضامين بيداغوجية قابلة للتطبيق وذات جدوى تنظيمية.

هذا التوجه يتطلب من المؤسسات أن تطوّر أدواتها في مجال التكوين، بحيث تُراعي التحديات التكنولوجية الجديدة، وتدمج آليات للمتابعة والتقييم تسمح بقياس الأثر الحقيقي لعمليات التكوين على أداء الأفراد والوحدات. كما يتطلب الأمر تكاملاً بين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وإدارة الموارد البشرية، لضمان أن يكون التكوين استثماراً طويل المدى وليس عبئاً مالياً مرحلياً.

وفي ظلّ الواقع الاقتصادي والاجتماعي الجزائري الراهن، تبرز أهمية موضوع تنمية الكفاءات وهندسة التكوين بشكل متزايد، بالنظر إلى ما تواجهه المؤسسات الاقتصادية من تحوّلات متسارعة على المستويين الداخلي والخارجي. فعلى الصعيد الداخلي، تعاني العديد من المؤسسات من اختلالات هيكلية، وصعوبات في التكيّف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، إضافة إلى فجوات ملحوظة في تأهيل الموارد البشرية. أما على الصعيد الخارجي، فتفرض العولمة وتطور الأسواق الإقليمية والدولية تحديات حادة في مجال التنافسية والجودة والتكيف مع الابتكار.

إن هذه المعطيات، مجتمعة، تفرض على الفاعلين الاقتصاديين في الجزائر التفكير الجاد في إعادة هيكلة سياساتهم التكوينية، والتحوّل من منطق الاستجابة الظرفية إلى منطق استراتيجي استباقي، يُمكّن من بناء

كفاءات وطنية عالية الجاهزية، ذات قدرة على التكيّف السريع، والمبادرة الخلاقة، والمساهمة الفعالة في تطوير الأداء العام للمؤسسة. وهذه المهمة لا يمكن أن تتحقق بصورة فعّالة إلا من خلال اعتماد مقاربات علمية دقيقة، تُمكّن من تشخيص الاحتياجات، وتصميم التكوين، وتقييم أثره في المدى المتوسط والبعيد. ومن هذا المنطلق، تظهر هندسة التكوين كأداة مركزية ضمن آليات إدارة الكفاءات، حيث تتيح للمؤسسات الانتقال من العشوائية إلى التخطيط، ومن النفقات غير المنتجة إلى الاستثمار الموجَّه في الرأس المال البشري. كما تُمكّن هذه الهندسة من إرساء مناهج عمل تكوينية متكاملة، تقوم على الربط بين متطلبات السوق وأهداف المؤسسة، بما يعزّز قدرتها على التكيف مع تحولات البيئة المحيطة، سواء على مستوى التكنولوجيا، أو التنظيم، أو ثقافة العمل.

إن دراسة هذا الموضوع، في ظل التحولات الجارية، لا تأتي من باب التنظير فقط، بل تستجيب لحاجة واقعية وملحّة لتأطير الجهود المبذولة في مجال التكوين، وتقويمها، وتوجيهها نحو تحقيق أثر ملموس في الأداء المؤسساتي، والتنمية الاقتصادية الشاملة.

الإشكالية:

توضح الدراسات السابقة أن هندسة التكوين تُعتبر محورية في تطوير الكفاءات وتحسين أداء المؤسسات، لكنها في السياق الجزائري ما زالت تواجه تحديات كبيرة على مستوى التطبيق والفاعلية. ومع ذلك، فإن هذه الدراسات، وإن كانت تسلط الضوء على جوانب مهمة، لا تغطي بشكل كافٍ الكيفية التي يمكن بها لهندسة التكوين أن تلعب دوراً فاعلًا في التكيف مع التحولات المتسارعة والمتعددة التي تمر بها المؤسسات الجزائرية اليوم.

من هذا المنطلق، ينبثق التساؤل المحوري الذي تقوده هذه الدراسة، والذي يحاول الإجابة عن كيفية مساهمة هندسة التكوين في تنمية الكفاءات بما يتلاءم مع احتياجات المؤسسات ويواكب المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية الراهنة. هذه الإشكالية ليست مجرد تساؤل نظري، بل هي انعكاس عملي لواقع

المؤسسات التي تسعى إلى تطوير مواردها البشرية لتظل قادرة على المنافسة والاستمرارية.

انطلاقًا من العرض الذي سبق استعراضه حول واقع هندسة التكوين وتطوير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية، وتحديداً في الجزائر، تتجلى أمامنا إشكالية مركزية تحكم سيرورة البحث العلمي لهذا العمل، وهي:

كيف يمكن لهندسة التكوين أن تسهم في تطوير الكفاءات والتكيف مع احتياجات المؤسسة؟

تنبع أهمية هذا السؤال من الخلفيات النظرية التي تؤكد على أن هندسة التكوين ليست مجرد تصميم لبرامج تدريبية عشوائية أو ظرفية، بل هي عملية منهجية متكاملة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بأهداف المؤسسة الاستراتيجية، وبمستجدات البيئة الاقتصادية والتكنولوجية التي تعمل فيها. فحسب النظريات الحديثة في إدارة الموارد البشرية والتنمية التنظيمية، تُعتبر الكفاءة البشرية ركيزة أساسية للاستدامة والقدرة التنافسية، وهذا يتطلب تكويناً ذكياً يراعي التحولات المستمرة، ويستبق الاحتياجات المستقبلية، بدل الاقتصار على استجابات تقليدية غير فعالة.

أما على الصعيد العملي، فإن المعطيات الميدانية التي كشفتها الدراسات السابقة، سواء الدولية أو الجزائرية منها، تشير إلى وجود فجوات كبيرة بين برامج التكوين المتاحة وفعالية تطوير الكفاءات الحقيقية، كما أن التكوين التقليدي غالباً ما يفشل في تحقيق التكامل المطلوب مع الأهداف التنظيمية، أو في ملاحقة التحولات السريعة في أساليب العمل والتكنولوجيا. ويتطلب هذا الوضع إعادة النظر في نماذج هندسة التكوين وتبنيها كأداة استراتيجية لتجاوز هذه العقبات.

وبناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الآليات التي تمكن هندسة التكوين من المساهمة الفعلية في تطوير مهارات وكفاءات العاملين، بما يتلاءم مع متطلبات المؤسسات في الجزائر، ومدى قدرتها على تعزيز المرونة التنظيمية والتكيف مع بيئة عمل متغيرة، وهذا يتطلب تحليلًا علمياً يعتمد على بيانات ميدانية دقيقة، للتأكد من فاعلية هذه الآليات في الواقع العملي.

الأسئلة الفرعية

بعد تحديد الإشكالية المركزية للدراسة، والتي تتمحور حول كيفية مساهمة هندسة التكوين في تطوير الكفاءات والتكيف مع احتياجات المؤسسات، يصبح من الضروري تفكيك هذا السؤال الكبير إلى محاور فرعية تساعد في تحقيق فهم أكثر دقة وشمولية للموضوع.

لذلك تطرح الدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تهدف إلى استكشاف الجوانب الأساسية المرتبطة بهندسة التكوين، وتحديداً:

- ما هي المناهج المعتمدة في هندسة التكوين التي تتيح تحديد الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة بشكل فعّال؟ هذا السؤال يركز على الأدوات والأساليب العلمية التي تُستخدم لتحليل الاحتياجات التكوينية وتحديد المهارات الأساسية التي يجب تطويرها لضمان توافق الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة.
- كيف يمكن تكييف آليات التكوين مع التحولات التكنولوجية والتنظيمية داخل المؤسسات؟ نظراً للتغيرات السريعة التي تطرأ على بيئات العمل، سواء من جهة التكنولوجيا أو من جهة الهيكلة التنظيمية، يصبح من الضروري معرفة كيف تتجدد برامج التكوين لتتماشى مع هذه التحولات، وتعزز قدرة الموظفين على التأقلم والابتكار.
- ما هي العوامل التنظيمية والبيداغوجية التي تعزز نجاح البرامج المنبثقة عن هندسة التكوين؟ إن النجاح الفعلي لأي برنامج تكويني لا يعتمد فقط على محتواه، بل يتأثر أيضاً بالعوامل التي تحيط بعملية التدريب، سواء من حيث الدعم الإداري، أو بنية المتابعة والتقييم، أو الطرق البيداغوجية المستخدمة.

من خلال هذه الأسئلة الفرعية، تسعى الدراسة إلى بناء رؤية متكاملة تفتح المجال لتحليل معمق لآليات هندسة التكوين، وتمكينها من أن تكون رافعة حقيقية لتطوير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مع مراعاة التحديات والفرص التي تطرحها البيئة الاقتصادية والتكنولوجية المتغيرة.

الفرضيات:

انطلاقاً من الإشكالية المركزية التي تم طرحها والأسئلة الفرعية التي تحدد أبعاد البحث، تبني هذه الدراسة فرضيات رئيسية تُعبّر عن التوقعات الأولية التي سيتم اختبارها وتحليلها خلال مسار البحث، وذلك لفهم العلاقة بين هندسة التكوين وتطوير الكفاءات داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الأولى (ف1) :تعتمد الجودة المدركة لهندسة التكوين بدرجة كبيرة على تخصيص المسارات التدريبية والتكيف مع التحولات التكنولوجية.

وهذا يعني أن الفاعلية الحقيقية لبرامج التكوين لا تتحقق إلا عندما تُصمم مسارات تدريبية ملائمة تُراعي احتياجات المؤسسة المتغيرة، وتتكيف مع التطورات التكنولوجية التي تؤثر على طبيعة العمل، مما يعزز من قدرة الموظفين على اكتساب المهارات التي تتناسب مع بيئة العمل الحديثة.

الفرضية الثانية (ف2) :إن وضع آلية متابعة منظمة بعد التكوين يساهم بشكل كبير في الاحتفاظ بالكفاءات ورفع رضا الموظفين.

فبعد الانتهاء من البرامج التدريبية، فإن وجود نظام متابعة فعّال يساعد على تثبيت المهارات المكتسبة، وضمان استخدامها في الممارسات العملية، مما يساهم في تحسين استمرارية الموظفين في المؤسسة، ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

تأتي هذه الفرضيات لتشكل إطاراً منهجياً يمكن من خلاله دراسة وتحليل مدى فاعلية هندسة التكوين كأداة استراتيجية لتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، وذلك عبر رصد الأثر الحقيقي للتكوين على الكفاءات والقدرة التنافسية للمؤسسات.

أهمية الدراسة

وفي ضوء ما سبق، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من جملة من الاعتبارات النظرية والعملية، يأتي في مقدّمتها القصور المتزايد الذي تعاني منه أنماط التكوين التقليدية المعتمدة في العديد من المؤسسات الجزائرية. فغالباً ما تُبنى هذه البرامج على أسس عامة، غير مكيّفة مع السياقات المهنية الدقيقة، ولا

تستند إلى تشخيص واقعي للاحتياجات الحقيقية للموارد البشرية. ونتيجة لذلك، فإن مردودها على أداء العاملين يبقى محدوداً، بل قد تتحوّل أحياناً إلى عبء مالي وزمني دون مقابل فعلي في تحسين المردودية أو الإنتاجية.

إضافة إلى ذلك، تبرز الحاجة الملحّة إلى تجاوز هذه المقاربات الكلاسيكية، وتبنّي رؤية هندسية متكاملة للتكوين، تقوم على أدوات تحليل علمية، وتُراعي خصوصيات كل مؤسسة، وتنسجم مع طبيعة التحوّلات التكنولوجية والتنظيمية الراهنة. فالهندسة البيداغوجية للتكوين لا تقتصر على تنظيم محتوى تدريبي، بل تشمل تخطيطاً شاملاً يبدأ من تحديد الأهداف، مروراً باختيار الأساليب والوسائط المناسبة، وصولاً إلى تقويم النتائج ومدى الأثر في تطوير الكفاءات والسلوك المهني للعاملين. ومن هذا المنظور، تتجاوز الدراسة الطابع الوصفي، لتسهم في إرساء أسس علمية تؤطّر عملية التكوين، وتوجّهها نحو تحقيق أهداف استراتيجية واضحة.

وتكمن الأهمية التطبيقية للدراسة كذلك في ما يمكن أن توفره من أدوات تحليلية ومقترحات عملية لصنّاع القرار في مجال إدارة الموارد البشرية، سواء على مستوى القطاع العام أو الخاص. فهي تتيح لهم فهماً أعمق للعلاقة بين جودة التكوين وأداء المؤسسة، وتقدّم مؤشرات قابلة للقياس يمكن الاستناد إليها في تطوير السياسات التكوينية، وضمان استدامة الفعالية في مجال تطوير الكفاءات. كما تمثّل الدراسة مرجعية يمكن الاعتماد عليها في وضع آليات للمتابعة والتقييم بعد التكوين، بما يساهم في ترسيخ ثقافة التحسين المستمر والتمكين المهني داخل بيئة العمل.

وبذلك، لا تقتصر أهمية هذه الدراسة على كونها تملأ فراغاً نظرياً في الأدبيات المتخصصة، بل تتعداه لتطرح نفسها كأداة عملية موجهة نحو إعادة التفكير في أنماط التكوين السائدة، واستشراف بدائل أكثر نجاعة وفعالية، تعزّز من تنافسية المؤسسات الجزائرية في زمن تتسارع فيه وتيرة التغيير وتتعاظم فيه رهانات الأداء والإنتاجية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تنقسم إلى جانبين رئيسيين: أهداف نظرية وأهداف تطبيقية، وذلك بهدف المساهمة في تطوير المعرفة العلمية وتحقيق أثر عملي ملموس داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الأهداف النظرية:

تهدف الدراسة إلى فهم العلاقة العميقة بين هندسة التكوين والكفاءات التنظيمية، وذلك من خلال تحليل كيف يمكن لتصميم وتنفيذ برامج التكوين بشكل هندسي ومنهجي أن يؤثر على تطوير القدرات البشرية داخل المؤسسة. كما تسعى إلى توضيح الآليات التي تمكن هندسة التكوين من تعزيز المرونة التنظيمية والتكيف مع المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية، مما يسهم في بناء نموذج نظري متكامل يمكن الاستناد إليه في الدراسات المستقبلية.

الأهداف التطبيقية:

بالإضافة إلى الجانب النظري، تهدف الدراسة إلى تقديم أدوات تحليلية وتوجيهية عملية لصناع القرار في المؤسسات الاقتصادية، تمكّنهم من تحسين استراتيجيات التكوين وتطوير الموارد البشرية. من خلال نتائج البحث، يسعى الباحث إلى اقتراح آليات هندسية متطورة لتصميم البرامج التدريبية، وآليات متابعة فعالة تضمن استدامة الكفاءات ورفع مستوى رضا الموظفين، مما يعزز الأداء المؤسسي ويساهم في تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات.

بالتالي، فإن هذه الدراسة ليست مجرد محاولة لفهم الظاهرة بشكل نظري، بل هي جهد عملي يستهدف خلق أثر إيجابي ملموس يمكن أن يساعد المؤسسات في تحسين إدارتها للموارد البشرية، وتجاوز التحديات التي تفرضها التحولات الاقتصادية والتكنولوجية الراهنة.

الدراسات السابقة:

لقد حظيت مسألة هندسة التكوين وتطوير الكفاءات باهتمام متزايد في الأوساط الأكاديمية والمهنية، خاصة

في ظلّ التحولات المتسارعة التي تعرفها بيئة العمل العالمية. وقد تنوعت المقاربات النظرية التي تناولت هذا الموضوع، ما بين الدراسات التي ركّزت على البُعد التنظيمي للتكوين، وتلك التي اهتمت بالكفاءات باعتبارها عنصراً استراتيجياً في تدبير الموارد البشرية.

في السياق الدولي، نجد أن بلداناً مثل فرنسا وكندا كانت سبّاقة إلى دراسة هذا المفهوم ضمن إطار منهجي دقيق، يربط بين التكوين وأداء المؤسسة. فقد ركّزت الأدبيات الفرنسية، منذ ثمانينات القرن الماضي، على مفهوم "الهندسة التكوينية(l'ingénierie de la formation) "، باعتباره مدخلاً لإعادة هيكلة السياسات التكوينية بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. أما في كندا، فقد تم دمج هندسة التكوين ضمن منظور أوسع لما يُعرف بـــ "إدارة الكفاءات(gestion des compétences) "، حيث تتداخل أبعاد التكوين مع التطوير المهني المستمر، والتخطيط الوظيفي، وتقييم الأداء.

وقد أسهمت هذه الدراسات في إنتاج نماذج متقدمة لتشخيص الحاجات التكوينية، وتصميم البرامج، وقياس الأثر، مع اهتمام خاص بالتحولات الرقمية والمهارات المستقبلية. غير أن ما يُلاحظ على مجمل هذه الدراسات هو تركّزها في بيئات مؤسساتية مستقرة نسبياً، وضمن اقتصادات ذات بنى تنظيمية متقدمة، ما يجعل تعميم نتائجها على السياق الجزائري يتطلب قدراً من الحذر النقدي.

أما في الجزائر، ورغم وجود بعض المحاولات الأكاديمية التي تناولت التكوين المهني أو تطوير الموارد البشرية، فإنها تبقى محدودة من حيث العمق التحليلي والمنهجية المعتمدة. كما أن الكثير منها يفتقر إلى الدراسات الميدانية المبنية على بيانات كمية أو استبيانات موثقة، وغالباً ما تُقدَّم في إطار توصيفي عام دون الغوص في أدوات التحليل الميداني المرتبطة بهندسة التكوين كتخصص قائم بذاته. كذلك، يُلاحظ غياب واضح للأعمال التي تربط بشكل دقيق بين هندسة التكوين وتطوير الكفاءات داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع مراعاة الخصوصيات البنيوية والتنظيمية لهذه الأخيرة.

من هنا تبرز الفراغات المعرفية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها، خصوصاً من خلال الاعتماد على

دراسة استبيانية ميدانية تشمل عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مما يسمح بتقديم قراءة تحليلية واقعية للتحديات التي تواجهها هذه المؤسسات في مجال التكوين وتنمية الكفاءات. كما تسعى الدراسة إلى اختبار مدى فاعلية المقاربات الهندسية للتكوين في بيئة أعمال ذات خصوصية اقتصادية واجتماعية مميزة، حيث تتشابك مقتضيات التحديث مع قيود الموارد والبنى التحتية.

وعليه، تُدرج هذه الدراسة نفسها ضمن سيرورة البحث العلمي التي تهدف إلى تجديد فهمنا لمنظومة التكوين في الجزائر، من خلال مقاربة علمية تمزج بين التحليل النظري والاستقصاء الميداني، وتطمح إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتوظيف في رسم السياسات العمومية وفي اتخاذ القرار المؤسساتي على مستوى تدبير الموارد البشرية.

لقد حاولت بعض الدراسات الجزائرية تناول موضوع التكوين وتطوير الكفاءات، وإن كان هذا المجال لا يزال في طور التبلور مقارنة مع التجارب الدولية. من بين هذه الدراسات، دراسة د. نادية بوشامة (2017) التي سلطت الضوء على دور التكوين المهني في تعزيز كفاءة العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، حيث أكدت الدراسة على محدودية البرامج التكوينية التقليدية وعدم ملاءمتها للتحولات الاقتصادية الراهنة. كما أشار تقرير صادر عن المركز الوطني للدراسات والتوثيق الاقتصادية عام 2019 إلى وجود فجوات كبيرة بين المهارات المتوفرة في سوق العمل واحتياجات المؤسسات الاقتصادية، ما يبرز الحاجة الملحة إلى هندسة تكوين أكثر فعالية وتخصصاً.

على المستوى الأكاديمي، قدمت رسالة ماجستير لـــ محمد صالح (2018) حول "تطوير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة في قطاع الخدمات"، حيث اعتمدت الدراسة على تحليل ميداني استبياني ركز على تقييم مدى ارتباط برامج التكوين بأهداف المؤسسات، مشيرة إلى غياب التكامل بين التكوين والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة. أما دراسة أخرى لـــ لجنة البحث في معهد الإدارة العمومية بالجزائر (2020)، فقد تناولت موضوع أثر التكوين المستمر على الأداء الوظيفي، وخلصت إلى أن

غياب متابعة ما بعد التكوين يؤثر سلباً على استدامة الكفاءات.

رغم هذه الجهود، لا تزال هناك ندرة في الدراسات التي تعتمد منهجية استبيانية شاملة تتناول هندسة التكوين كعملية متكاملة داخل المؤسسات الجزائرية، خصوصاً في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية الحالية. وهذا ما يجعل الدراسة الحالية في موقع متميز لسد هذه الفجوة المعرفية من خلال تحليل معمق لآليات التكوين وتقييم أثرها ضمن عينة تمثيلية من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

منهجية الدراسة:

بعد تحديد أهداف الدراسة وصياغة إشكاليتها وفرضياتها، تبرز الحاجة إلى اعتماد منهجية علمية دقيقة تتيح جمع البيانات وتحليلها بشكل يسمح بفهم أعمق للعلاقات القائمة بين هندسة التكوين وتطوير الكفاءات داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ولأن هذه الإشكالية تمسّ ظاهرة قابلة للقياس الكمي، ولأن أهداف الدراسة تتطلب الوصول إلى مؤشرات واضحة وموثوقة، فقد تم اختيار منهج كمي يستند إلى أدوات إحصائية منظمة.

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي بوصفه الإطار الأنسب لقياس المتغيرات وتحليل الروابط بينها بطريقة موضوعية. وقد تم استخدام أداة الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات من عينة مدروسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تشمل مختلف القطاعات والأنشطة، بما يضمن تنوعاً في المعطيات وثراءً في النتائج.

تضم عينة الدراسة مجموعة من الموظفين والمشرفين والمسؤولين عن التكوين داخل المؤسسات، تم اختيارهم بطريقة قصدية تراعي طبيعة الموضوع، بهدف الوصول إلى تصورات دقيقة حول فعالية هندسة التكوين ودورها في تطوير الكفاءات التنظيمية.

أما فيما يخص أدوات تحليل البيانات، فسيتم اعتماد برامج إحصائية مثل SPSS من أجل إجراء التحليلات الوصفية (كالنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية)، بالإضافة إلى التحليلات الاستنتاجية (مثل اختبار

الفرضيات، تحليل التباين، معامل الارتباط)، وذلك بغرض التحقق من صدق الفرضيات واستنباط دلالات علمية قابلة للتعميم.

من خلال هذه المنهجية، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية مبنية على أدلة كمية، تمكّن من فهم ميداني معمق للواقع التكويني داخل المؤسسات، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في سياق وطني يعاني من تحديات اقتصادية وهيكلية معقدة.

الهيكل العام للدراسة:

مقدمة عامة

الفصل الأول : المفاهيم الأساسية في هندسة التكوين

الفصل الثاني : المقاربة بالمهارات

الفصل الثالث : ممارسات هندسة التكوين وتطوير المهارات

الفصل الرابع : أنظمة هندسة التكوين والمهارات في شركة هيبروك

الخاتمة العامة

الفصل الأول:
المفاهيم الأساسية في هندسة التكوين

مقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة مست مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، الأمر الذي فرض على المؤسسات إعادة النظر في أساليب تسييرها لمواردها البشرية، باعتبارها المصدر الحقيقي لتحقيق التميز والاستدامة. وفي ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، لم يعد امتلاك الموارد المادية أو المالية كافياً لضمان النجاح، بل أصبحت الكفاءات البشرية، بما تحمله من معارف ومهارات وقدرات، تمثل الركيزة الأساسية لبناء الميزة التنافسية وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات المتلاحقة. وفي هذا السياق، برزت هندسة التكوين كإحدى المقاربات الإدارية الحديثة التي تجاوزت المفهوم التقليدي للتدريب، القائم على تنفيذ برامج تكوينية ظرفية، لتصبح عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى التخطيط العلمي للتكوين، انطلاقاً من تشخيص الاحتياجات الفعلية، وتصميم البرامج التكوينية، وتنفيذها وفق أسس بيداغوجية حديثة، ثم تقييم نتائجها وقياس أثرها على الأداء الفردي والتنظيمي. وقد أسهم هذا التحول في جعل هندسة التكوين أداة مركزية لتطوير رأس المال البشري، وتحسين الأداء، ودعم عمليات التغيير التنظيمي داخل المؤسسات.

وتستمد دراسة هندسة التكوين أهميتها من كونها تمثل نقطة الالتقاء بين علوم الإدارة، وإدارة الموارد البشرية، والعلوم التربوية، وعلم النفس التنظيمي، وإدارة المعرفة، حيث تسعى إلى بناء منظومة تكوينية قائمة على أسس علمية ومنهجية، تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقق المواءمة بين احتياجات الأفراد والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما أن تنامي التحولات الرقمية، والذكاء الاصطناعي، والتعلم الإلكتروني، أضفى على هندسة التكوين أبعاداً جديدة تستوجب إعادة التفكير في نماذجها وآلياتها التقليدية، بما يسمح ببناء أنظمة تكوين أكثر مرونة وكفاءة واستجابة لمتطلبات البيئة المعاصرة.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى وضع الإطار النظري والمفاهيمي لهندسة التكوين، من خلال تحديد مفهومها وأهم خصائصها وأهدافها، وتحليل مختلف العمليات والمراحل التي تقوم عليها،

واستعراض أبرز النماذج النظرية التي أسهمت في تطويرها، إضافة إلى مناقشة أهم الرهانات والتحديات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات الحديثة. كما يسعى الفصل إلى إبراز مكانة هندسة التكوين ضمن الفكر الإداري المعاصر، وبيان دورها في دعم التنمية المستدامة للموارد البشرية وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

ولتحقيق هذه الأهداف، تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث مترابطة؛ يتناول المبحث الأول المفاهيم الأساسية لهندسة التكوين وأهميتها، بينما يعالج المبحث الثاني العمليات والمراحل التي تقوم عليها هندسة التكوين، ويخصص المبحث الثالث لدراسة النماذج النظرية المرجعية التي تؤطرها، في حين يناقش المبحث الرابع الرهانات والتحديات التي تواجه تطبيقها في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة. ويشكل هذا الفصل الأساس النظري الذي ستبنى عليه بقية فصول الدراسة، ولا سيما الفصل المتعلق بالمقاربة بالكفاءات، ثم الفصل الخاص بممارسات هندسة التكوين وتطوير المهارات، وصولاً إلى الدراسة التطبيقية التي تختبر هذه المفاهيم في الواقع الميداني.

المبحث الأول : أهمية دراسة هندسة التكوين

يستعرض هذا المبحث أهمية دراسة هندسة التكوين ودورها الحيوي في تحسين الأداء التعليمي وتطوير المهارات والقدرات البشرية بشكل فعّال .يسلط الضوء المبدئي على أهمية فهم وتفهم عملية التكوين المتطورة وتأثيرها الايجابي القوي على تطوير تجربة الفرد وتعزيز تقدم المجتمعات بشكل عام .بالإضافة إلى ذلك، يتم تسليط الضوء على الفوائد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الكبيرة المرتبطة بمجال هندسة التكوين المستدامة وكيفية تحقيق التنمية المستدامة والتنمية الشاملة من خلال تعزيز هذا المجال الحاسم . تعتبر هذه الدراسة واحدة من أهم الخطوات في مسيرة استدامة التعليم وتطوير المجتمعات وتعظيم الفرص المتاحة للأفراد في جميع أنحاء العالم .من خلال استثمار الموارد اللازمة وتوفير بيئة تعليمية مناسبة، يمكن بناء جيل جديد من ذوي القدرات العالية والتصورات الإبداعية الذين يمكنهم تحقيق الازدهار والابتكار المستدام في مختلف المجالات .يتطلب ذلك الاهتمام المستمر والجهود المشتركة للحكومات والمنظمات والأفراد الذين يعترفون بأهمية التكوين ويرغبون في بناء مستقبل مشرق للعالم) .محمد السيد مخلوف)(2022 ,جرجس صالح)(2024 ,ماخوس)(ضياء الدين الريس)

1. التعريف بمفهوم التكوين

يعتبر مفهوم التكوين في مجال الهندسة التعليمية عملية تأهيل وتطوير الفرد من خلال نقل المعرفة والمهارات وتشكيل السلوكيات وتعديلها وفقاً للأهداف المرسومة مسبقاً .وتهدف هذه العملية إلى تحقيق تطوير مستدام في الأفراد والمجتمعات .يتضمن ذلك التعلم والتدريب وتغيير السلوك والتطوير المستمر، بحيث تكون هندسة التكوين عملية شاملة تستهدف تحقيق التطوير الشخصي والمهني لجميع الفئات والمجتمعات .هندسة التكوين في مجال الهندسة التعليمية تعتبر عملية مهمة وحيوية لتأهيل الأفراد وتطويرهم .وتتمثل هذه العملية في نقل وتبادل المعرفة والمهارات بين الأفراد، وتشكيل سلوكيات وتعديلها، وكل ذلك يتم وفقاً للأهداف التي تم تحديدها مسبقاً .تهدف هذه العملية إلى تحقيق تقدم مستدام وتطوير شامل للأفراد والمجتمعات .وتشمل هندسة التكوين عمليات التعلم والتدريب وتغيير السلوك والتطوير المستمر .فهي تسعى إلى تطوير الأفراد والمجتمعات بنيوياً وفعالاً .وتستهدف هندسة التكوين تحقيق التطور الشخصي والمهني لجميع فئات المجتمع، وهذا يشمل جميع مجالات الحياة والمهن) .خليل اليعقوب)(2023 ,صالح سلمودي)(2024 , &جرجس صالح(2024 ,

2. التعريف اللغوي والمصطلحي

من الناحية اللغوية والمصطلحية، يتم تعريف التكوين على أنه عملية شاملة ومتكاملة تتضمن تنمية المعارف والمهارات وتشكيل السلوكيات والاتجاهات الإيجابية للأفراد وتشمل العملية أيضاً تحفيز الفرد بشكل دائم ومستمر على التعلم وتطوير ذاته وزيادة مستوى إلمامه بالمجالات المختلفة .ويمكن تحقيق ذلك بطرق عديدة ومتنوعة، بدءاً من توفير البرامج والدورات التعليمية المتخصصة والمناسبة لاحتياجات

الأفراد، وصولاً إلى توفير الفرص والبيئات المناسبة للتعلم والتنمية .كما يمكن تحقيق التكوين أيضاً من خلال التفاعل والتواصل مع الآخرين الذين يمتلكون الخبرات والمهارات المطلوبة، وبالتالي تبادل المعرفة والخبرات لتحقيق التطوير والنمو .دراسة ممنهجة لسوق العمل واحتياجاته يمكن أن تشكل أيضاً قاعدة هامة لتطوير البرامج والدورات التعليمية، وبالتالي تحقيق التكوين الشامل والفعال للأفراد .وبذلك يمكن للأفراد أن يكتسبوا المعرفة والمهارات اللازمة للتأقلم مع التحديات المختلفة التي يواجهونها في حياتهم الشخصية والمهنية

.(سلطان محمد قائد)(Bojic et al., 2023)(.et al)(سليم حسين جريش)(2023 , &صلاح مصطفى2023 ,)

3. تاريخ هندسة التكوين

تعتبر هندسة التكوين من الفروع الحديثة في مجال التعليم، حيث يعود تاريخها إلى العصور القديمة حيث كانت تتمثل في مفهوم التعليم ونقل المعرفة بين الأجيال .تطورت عملية التكوين عبر العصور والحضارات المختلفة، حتى وصلت إلى المرحلة الحديثة التي نعيشها اليوم .وقد شهدت هذه العملية العديد من التغيرات والتطورات القوية، بحيث تم توظيف التكنولوجيا والتقنيات المختلفة في عملية التكوين والتعليم، مما ساهم في تغيير وتطوير أساليب التدريس وطرق التعلم .وبصفة عامة، فإن هندسة التكوين تشمل العديد من الجوانب والجوانب المختلفة التي يمكن أن تسهم في تحسين عملية التعليم .فعلى سبيل المثال، يمكن استخدام التكنولوجيا في إنشاء برامج وتطبيقات تعليمية تفاعلية تساهم في جعل عملية التعلم أكثر متعة وفاعلية .بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام التكنولوجيا في تحليل بيانات الطلاب وتقديم تعليقات وارشادات شخصية لمساعدتهم على التحسين والتقدم في مساراتهم التعليمية .بالإضافة إلى ذلك، يمكن أيضاً استخدام التقنيات المتقدمة مثل الواقع الافتراضي والواقع المعزز في عملية التكوين .على سبيل المثال، يمكن للطلاب استخدام الواقع الافتراضي للتفاعل مع محتوى تعليمي ثلاثي الأبعاد والانغماس في تجارب تعليمية واقعية .وبفضل الواقع المعزز، يمكن للطلاب رؤية العناصر التعليمية المستخدمة في بيئة حقيقية وتفاعل معها بشكل فعال .وبفضل هذه التطورات والابتكارات في مجال هندسة التكوين، أصبح بإمكان المعلمين والمدربين تنفيذ استراتيجيات تعليمية وتكوينية مبتكرة تلبي احتياجات الطلاب وتعزز عملية التعلم .ومع استمرار تطور التكنولوجيا وظهور تقنيات جديدة، يتوقع أن يستمر دور هندسة التكوين في تطوير وتحسين عملية التعليم في المستقبل) .سلطان محمد قائد)(خالد)(2024.al.etجرجس صالح)(2024 ,سيد andعبد(2022

وقد تطورت طرائق التعليم والتدريس بشكل ملحوظ، حيث ازدادت الاهتمام بتنويع الأساليب واستخدام التقنيات المتقدمة، مثل الوسائط المتعددة والانترنت، في عمليات النقل المعرفي والتواصل التعليمي .وتعد التكنولوجيا الحديثة والابتكار في مجال التعليم أداة رئيسية لتحسين عملية التعلم وتوسيع رؤية الطلاب وتعزيز قدراتهم الإبداعية .ومن خلال التاريخ التعليمي، شهدت العملية تغيرات هامة في مناهج وطرق

التدريس .ففي العصور القديمة، كانت التعليم تعتمد بشكل أساسي على الحكايات والروايات الشفوية التي تم نقلها عبر الجيلايات .ومع مرور الوقت، أصبحت الكتب والمخطوطات وسيلة رئيسية لنقل المعرفة، حيث تم تطوير أساليب جديدة للتدريس مستخدمة الطباعة والنشر .ومع التقدم التكنولوجي، توسعت فرص التعلم لتشمل الوسائط المتعددة والتكنولوجيا الحديثة، مما أدى إلى تحسين جودة التعليم وتوفير بيئة تعليمية متقدمة ومتنوعة .وفي العصر الحديث، تأثرت عملية التعليم والتعلم بتقدم الحضارة وتطور المجتمعات . حيث شهدت الثورات التربوية والاجتماعية تحولات هائلة في مجال التعليم، مما أدى إلى تطوير مناهج جديدة وتبني أساليب تدريس مبتكرة .وبدأت العملية تركز بشكل أكبر على تطوير مهارات التفكير النقدي والابتكار والتعلم المستند إلى المشروعات والتعلم الذاتي .اليوم، نحن على أعتاب مستقبل واعد لعملية التعليم والتعلم .فقد توسعت فرص الوصول إلى التعليم عبر الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يمكن الطلاب من الحصول على المعرفة والمهارات بطرق مبتكرة وشاملة .وتستحق عملية التعليم اليوم المزيد من التفكير الإبداعي والبحث والتحسين المستمر، بهدف تحقيق تجربة تعليمية حافزة ومحفزة للطلاب، تمكنهم من مواجهة تحديات المستقبل وتحقيق تطورهم الشخصي والمهني) .حسن سيد أحمد ,)(2022راما)(2022حمد &الوهاب الطيب بشير(

4. المفاهيم الأساسية في هندسة التكوين

تعد هذه المفاهيم الأساسية أحد أهم أركان هندسة التكوين، حيث تشمل مجموعة واسعة وشاملة ومتنوعة من الأفكار والمفاهيم التي تمثل الأساس الضروري لفهم هذا المجال المعقد والفريد من نوعه .وتتضمن هذه المفاهيم جميع العناصر المهمة والأساسية التي يجب توضيحها وفهمها بشكل كامل وشامل وتفصيلي وشمولي قبل البدء في دراسة العملية التكوينية وبدء السعي الجاد لتحقيق أهداف التكوين المنشودة . وبفضل هذه المفاهيم الرئيسية الشاملة والمتعددة الأوجه، يتم توفير تصور دقيق وشامل وأعمق لمفهوم التكوين والجوانب المختلفة المرتبطة بها، مما يسهم بشكل فعّال في تحقيق فهم أكبر وأشمل لعملية التكوين ودورها الرئيسي الذي يلعبه في بناء المعرفة وتعزيز المهارات الأساسية في مجال الهندسة والتكنولوجيا والعلوم الأخرى .وتعمل هذه المفاهيم الأساسية الغنية والتي تعمقت فيها فهمنا، كأساس قوي يمكن للفرد الاعتماد عليه بثقة في رحلته نحو اكتساب المعرفة وتحقيق النجاح في الحياة الأكاديمية والمهنية والشخصية .وبفضل ثراء واتساع هذه المفاهيم وتعمقها، يصبح بالإمكان استكشاف قصارى جهودنا وتطوير مهاراتنا حتى نصبح خبراءً متمكنين ومبدعين وقادرين على تحقيق الابتكار والتغيير الإيجابي في المجتمعات والمنظمات التي ننتمي إليها، وبالتالي، نحقق التقدم والازدهار في حياتنا وحياة الآخرين .)(محمد السيد مخلوف)(2022 ,حتوت &حتوت)(مؤلفين)

تعتبر الأهداف والغايات من أهم المفاهيم في هندسة التكوين، حيث تتنوع هذه الأهداف وفقاً للسياق والمجتمع والفرد المستهدف .وتهدف الأهداف والغايات إلى تحديد النتائج المرجوة من عملية التكوين وتوضيح الغايات التي يجب أن تحقق من خلالها .وتساهم هذه الأهداف في تحديد المعايير الضرورية

لقياس نجاح عملية التكوين وتوجيه خطط التطوير والتحسين المستقبلية .ففي ضوء السياق الحالي الذي يشهد تطورات سريعة في ميدان التكنولوجيا والعولمة، تزداد أهمية تحديد الأهداف والغايات التي تتفيء بمتطلبات المجتمع المتغيرة وتساهم في تطوير المهارات والمعارف للفرد المستهدف .وقد تتمثل الأهداف والغايات في تعزيز الوعي والتفكير النقدي للمتعلمين، وتنمية قدراتهم الفكرية والعقلية، وتعزيز قيم الإبداع والابتكار في مجال التكوين .وتهدف أيضاً إلى تنمية المهارات الاجتماعية والتواصلية للمتعلمين، وتعزيز قيم التعاون والعمل الجماعي، وتطوير المهارات القيادية والإدارية لكي يتمكنوا من مواجهة التحديات المختلفة التي يواجهونها في سوق العمل .وبالإضافة إلى ذلك، يتم تحديد الأهداف والغايات بناءً على تحليل احتياجات الفرد المستهدف ومطالب المجتمع ومتطلبات العصر، فبناءً على ذلك يتم وضع خطط متكاملة تهدف إلى تحقيق هذه الأهداف وتحقيق أقصى استفادة من عملية التكوين .وبهذا الصدد، يصبح من الضروري توجيه الجهود نحو تعزيز الأهداف والغايات المعرفية والمهارية والسلوكية، وضمان توفير بيئة تعليمية تساعد المتعلمين على بناء المعرفة وتنمية قدراتهم .وعليه، يجب وضع استراتيجيات فعالة تهدف إلى تحقيق هذا الهدف، مثل تنويع وسائل التدريس واستخدام التكنولوجيا في عملية التعلم، وتطبيق أساليب تقويم شاملة تساهم في معرفة مستوى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة .باختصار، يمكن القول إن تحقيق الأهداف والغايات في هندسة التكوين له أثر كبير في تطوير الفرد والمجتمع، وفي دفع عملية التطور والتحسين المستمرة .ولذلك، ينبغي أن نضع هذه الأهداف والغايات في مقدمة الألويات ونعمل على توفير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لتحقيقها.

(خالد النصار)(حتوت &حتوت)(محمد السيد مخلوف)(2022 ,بشارة)

5. النظريات والمدارس الفلسفية للتكوين

تعتبر النظرية السلوكية إحدى النظريات الهامة والمؤثرة في مجال هندسة التكوين، حيث تركز هذه النظرية بشكل أساسي على دراسة سلوك الأفراد وتأثيره في عملية تعلمهم وتطورهم . وتُعَدُّ النظرية السلوكية من النظريات المتكاملة التي تشتمل على عدة مقاييس وتصورات حول العملية التربوية والتعليمية .تعتمد النظرية السلوكية على مبدأ الأنموذج والتقليد، وتؤكد بشكل قوي أن السلوك يمكن تشجيعه أو منعه من خلال تقديم المكافآت الملائمة أو العقوبات الناجعة .وبالتالي، فإنها تؤكد على أهمية توفير الدوافع الخارجية اللازمة لتحفيز السلوك الإيجابي والمرغوب، وكذلك منع السلوك السلبي والغير مرغوب .بالإضافة إلى ذلك، تركز النظرية السلوكية بشكل كبير على تأثير البيئة والتجارب السابقة في صياغة وتشكيل سلوكيات المتعلمين .فهي تعتبر العوامل الخارجية كمدخل وأساس لتشكيل السلوك، وتعمل على تحليل التجارب السابقة وتقييمها لتوجيه السلوك المراد تعزيزه أو تغييره .تهدف النظرية السلوكية في المقام الأول إلى تحقيق التحفيز الملائم والمناسب لتعزيز السلوك المرغوب، وكذلك توفير الدعم اللازم والتعامل الفعال للتعامل مع السلوك الغير مرغوب .وعن طريق تحليل السلوك وفهم عوامل تكوينه وتأثيره، يمكن توجيه العملية التعليمية

وتطوير استراتيجيات وأساليب فعَّالة لتحقيق التحفيز والتعلم المستدام .إن النظرية السلوكية ذات أهمية كبيرة وتأثير عميق في فهم عمليات التعلم والتكوين، فهي تقدم إطاراً نظرياً قوياً لفهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد، وبالتالي يمكن استخدامها كأداة فعالة في توجيه العملية التعليمية وتحسين نتائجها .كما تساهم النظرية السلوكية في توجيه تطور المناهج وتصميم برامج تدريبية فعالة تعتمد على تحفيز السلوك الإيجابي وتعزيز التعلم المستدام والفعَّال.

5- الأبعاد الاجتماعية والثقافية لهندسة التكوين

تعد الأبعاد الاجتماعية والثقافية أحد الجوانب الهامة في هندسة التكوين، حيث تؤثر العوامل الاجتماعية بشكل كبير على نجاح عمليات التعلم والتكوين .فالتفاعل بين الفرد والمجتمع يلعب دورا حيويا في صياغة التجارب التعليمية التي يختبرها الأفراد .كما أن الثقافة تلعب دورا أساسيا في تحديد المفاهيم والقيم التي تؤثر على مختلف مراحل التكوين .وبالتالي، يجب أخذ العوامل الاجتماعية والثقافية بعين الاعتبار عند تصميم وتنفيذ برامج التكوين، وتوفير البيئة المناسبة التي تعكس وتحترم التنوع الثقافي وتعزز التفاهم بين الفرق الاجتماعية المختلفة .من المعروف أن التجارب التعليمية للأفراد تتأثر بشكل مباشر بتفاعلهم مع المجتمع، حيث يؤثر البيئة الاجتماعية على النجاح والفشل في عمليات التعلم والتكوين .يجب أن يتم تشجيع التفاعل الإيجابي بين الأفراد والمجتمع لضمان تحقيق أهداف التعلم المحددة .ولا يمكن إهمال الدور الذي تلعبه الثقافة في عملية التكوين، حيث تحدد المفاهيم والقيم التي يعتمد عليها الأفراد في مراحلهم المختلفة .عند تصميم وتنفيذ برامج التكوين، يجب أن يتم النظر في العوامل الاجتماعية والثقافية المحيطة .ينبغي توفير بيئة تعليمية تعكس وتحترم التنوع الثقافي، وتعزز التفاهم والتعايش السلمي بين الفرق الاجتماعية المختلفة .يمكن تحقيق ذلك من خلال تضمين مواد تعليمية تعكس تنوع العالم وثقافاته، ومن خلال تشجيع التواصل والتعاون بين الطلاب من خلفيات مختلفة .بالإضافة إلى ذلك، يمكن تنظيم فعاليات وأنشطة تثقيفية تساهم في زيادة الوعي الاجتماعي والثقافي للأفراد .يمكن تنظيم ورش عمل ومحاضرات ومنتديات لمناقشة المسائل الاجتماعية والثقافية وتبادل الآراء والخبرات .هذا يساهم في توسيع أفق المشاركين وتعزيز قدرتهم على فهم وتقبل واحترام الاختلافات الاجتماعية والثقافية . باختصار، يجب أن يتم تكييف برامج التكوين لتأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والثقافية .ينبغي توفير بيئة تعليمية تشجع التفاعل الإيجابي بين الفرد والمجتمع، وتعكس وتحترم التنوع الثقافي .يجب أيضا توفير الفرص للتعلم والنقاش والتعاون بين الأفراد من خلفيات مختلفة، لتعزيز التفاهم والتسامح والاحترام المتبادل .تعد هذه الخطوات ضرورية لتحقيق تعليم وتكوين ذات جودة عالية ولتطوير مجتمع متساوٍ ومتقدم

(سليمان احمد داهود)(2023 , &الخلف)(2024 ,عبد and حسنية(Bojic et al., 2023)(2022)

تأثير العوامل الاجتماعية على التكوين

تتنوع العوامل الاجتماعية التي تؤثر على التكوين بما في ذلك الطبقة الاجتماعية، والدين، والجنس، والعرق، واللغة، والتقاليد الاجتماعية .فعلى سبيل المثال، قد يكون للخلفية الاجتماعية للفرد تأثير كبير على طريقة تعلمه واستيعابه للمحتوى التعليمي .كما يمكن أن تؤثر القيم الاجتماعية والثقافية على اختيار المواضيع التعليمية المقدمة وطرق التقييم في العملية التعليمية .وبالتالي، من المهم دراسة وفهم تلك العوامل الاجتماعية وتأثيرها على التكوين لضمان تقديم بيئة تعليمية شاملة ومتساوية لجميع الطلاب . تتعدد وتتنوع العوامل الاجتماعية التي تؤثر بشكل كبير على عملية التكوين والتطوير الشخصي .فبجانب الطبقة الاجتماعية، يأخذ الدين دوراً مهماً في توجيه وتشكيل سلوك الأفراد، بالإضافة إلى الجنس، العرق واللغة التي تعمل على توجيه الهوية والتواصل الاجتماعي .وليس ذلك فقط، إن التقاليد الاجتماعية تؤثر أيضاً على قدرة الأفراد في استيعاب وفهم المحتوى التعليمي .علاوة على ذلك، يواجه العديد من الطلاب صعوبات في اختيار المواضيع التعليمية المناسبة وفنون التقييم بسبب القيم والثقافات المتنوعة .لذا، يتعين علينا دراسة وتحليل هذه العوامل الاجتماعية بعناية لضمان توفير بيئة تعليمية عادلة ومتساوية لجميع الطلاب .يجب أن نراعي تأثير هذه العوامل على تجربة التعلم الفردية ونسعى جاهدين لتطوير استراتيجيات تعليمية تتناسب مع توجهاتهم وأسلوب تعلمهم. من خلال تكريس الجهود لفهم تأثير العوامل الاجتماعية، يمكننا تعزيز التكيف والتنمية الشخصية لجميع الطلاب، والعمل نحو تحقيق المساواة في فرص التعليم للجميع .(قفة سعاد)(صلاح مصطفى)(2023,الخلف)(2024 ,كريم عبد الحليم ,)(2023سليمان احمد داهود 2023 , &)

6- التقنيات والوسائل التعليمية في هندسة التكوين

تعد التقنيات والوسائل التعليمية من العناصر الرئيسية في هندسة التكوين، حيث تساهم بشكل كبير في تحسين عمليات التعلم وتطوير المهارات اللازمة للطلاب .وتشمل هذه التقنيات وسائل توصيل المعرفة والتفاعلية مثل استخدام الوسائط المتعددة والتطبيقات الحاسوبية التفاعلية والمحاكاة، فهذه الوسائل تساعد الطلاب في استيعاب وفهم المفاهيم بشكل أفضل وتشجعهم على المشاركة الفعالة في عمليات التعلم . بالإضافة إلى ذلك، تعتبر الوسائل التعليمية الأخرى مثل الكتب الألكترونية والمواد التعليمية التفاعلية ومنصات التعلم الإلكترونية أدوات قوية في هندسة التكوين .فهذه الوسائل تتيح للطلاب الوصول إلى المحتوى التعليمي بسهولة وبشكل مرن، كما تُمكِّنهم من التفاعل مع المواد والتعلم في أي وقت وأي مكان يناسبهم .وعند اختيار التقنيات والوسائل التعليمية، يجب أخذ في الاعتبار طبيعة المحتوى التعليمي واحتياجات الطلاب وظروف التعلم .فبعض الطلاب قد يفضلون استخدام الكتب الألكترونية لأنها توفر لهم مرونة وتفاصيل وافرة، في حين يفضل آخرون استخدام التطبيقات الحاسوبية التفاعلية والمحاكاة لأنها تساعدهم في التفاعل وتجربة الأفكار بشكل عملي .باختصار، التقنيات والوسائل التعليمية تعد أدوات قوية في هندسة التكوين، حيث تساعد في تحسين عمليات التعلم وتطوير المهارات اللازمة للطلاب،

وتوفر لهم الوسائل المناسبة للاستيعاب والمشاركة الفعالة في التعلم، وتعزز مرونتهم في الوصول إلى المحتوى وتفاصيله بسهولة وحسب رغباتهم واحتياجاتهم .(السيد)(2023.al et محمد السيد مخلوف ,)(2022الحليم and بادي)(2021بلوندان)

التكنولوجيا في التعليم

تعد التكنولوجيا حجر الزاوية في تطوير عمليات التعلم وتحسين جودة التعليم في هندسة التكوين .تسمح الأدوات التكنولوجية المتاحة، مثل الحواسيب وشبكة الإنترنت والبرمجيات التعليمية، بتوفير مصادر المعرفة بشكل سهل وفعّال للطلاب، مما يسهم في إثراء تجربتهم التعليمية بشكل فعّال .وبفضل التكنولوجيا، يمكن توفير تجارب تعلم تفاعلية غاية في الأهمية وتشجيع التعلم الذاتي، وتطوير مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات الكبيرة .إن تكامل التكنولوجيا في عملية التعليم ضرورة أساسية لتحقيق التميز التعليمي والتأقلم مع متطلبات المجتمع المعاصر وسوق العمل .وبفضل توفّر هذه التقنيات المتقدّمة، يمكن تطوير برامج تعليمية تفاعلية وشاملة وتنافسية، تلبي احتياجات الطلاب وتمكنهم من اكتساب المعرفة والمهارات الحديثة التي تساعدهم في تحقيق النجاح في مجال التكنولوجيا والابتكار .(أحمد et)(2023.al صابر شاكر)(2022 , &عبد and حسنية)(2022صالح سلمودي)(2024 , &على محمود سلطان &فوزى هاشم2022 ,)

1. التقويم والقياس في هندسة التكوين

في مجال هندسة التكوين، يُعتبر التقويم والقياس أمراً حيوياً لضمان جودة التعليم وفعاليته .يهدف التقويم إلى تقييم الأداء والتحقق من مدى تحقيق الأهداف التعليمية المحددة، سواء كانت نهائية أو تفصيلية . وتشمل أساليب التقويم الاختبارات والواجبات والمشروعات، بينما تتضمن أساليب القياس استخدام الأدوات والمقاييس المناسبة لتحديد مدى تحقيق الأهداف .ويُعتبر القياس أحد العناصر الأساسية في عملية التعلم والتدريس، حيث يساهم في تحسين العملية التعليمية وتحقيق النتائج المرجوة .بالنسبة للتقويم، يمكن أن نستخدم العديد من الأدوات والاستراتيجيات المختلفة لضمان جودته وفعاليته .على سبيل المثال، يمكننا توظيف تقييم المشروعات الفردية والجماعية لقياس تحقيق الأهداف بشكل شامل .كما يمكن استخدام اختبارات تحليل المفردات والتفاعل في الفصول الدراسية لتقييم مستوى فهم الطلاب ومهاراتهم .ومن الأمور المهمة أيضاً أن نعتمد على الاستفتاءات والاستبانات كأدوات لجمع آراء الطلاب وتقييم رضاهم عن عملية التعلم والتدريس .بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام تقنيات المراجعة المتدرجة لتحديد مدى تحسين الطلاب في مجالات محددة عبر فترة زمنية معينة .يمكن أن تشمل هذه التقنيات الاختبارات المتكررة، ومراجعات الأداء الفردية، وتتبع تقدم الطلاب خلال الوقت .وبالتالي، يتمكن المعلمون من تعديل منهجياتهم التعليمية وتوجيه الطلاب بشكل أفضل .إلى جانب ذلك، يجب أن نولي اهتماماً كبيراً لتخصيص وقت وجهد كافيين لعملية التقويم والقياس .يجب توفير الموارد اللازمة والتخطيط الجيد لتطبيق أساليب التقويم والقياس بشكل صحيح .كما ينبغي للمعلمين تلقي التدريب المناسب لتطوير مهارات التقويم

والقياس، مما يساهم في تحقيق نتائج أفضل في عملية التعلم وتطوير الأفراد .في النهاية، يمكننا القول أن التقويم والقياس يشكلان أساس تحقيق الأهداف التعليمية وتحسين جودة التعليم .ينبغي أن يكون لدينا نظرة شاملة لتقدير الأداء ومتابعة التحسينات المستمرة لتحقيق التفوق والنجاح في المجال التعليمي .من خلال توظيف أساليب ذات جودة عالية وتوفير الدعم والموارد المناسبة، يمكن أن نحقق نتائج مثمرة ونشجع تطور الطلاب وتعلمهم المستمر.

أساليب التقويم والقياس

تتنوع أساليب التقويم والقياس في هندسة التكوين بحسب الأهداف التعليمية والمحتوى الدراسي .من بين الأساليب الشائعة للتقويم والقياس نجد الاختبارات المكتوبة والشفوية، فضلاً عن استخدام الواجبات والمشروعات كأدوات للتقييم .كما تُستخدم الاستبانات والمقابلات لجمع معلومات متعلقة بتحقيق الأهداف التعليمية .وعلاوة على ذلك، تُعتبر المقاييس القياسية والأدوات المعتمدة وسيلة مهمة لتقييم التقدم وتحقيق الأهداف بشكل دقيق وموضوعي.

2. التدريب والتطوير المهني

يعد التدريب والتطوير المهني جزءا أساسيا في مجال هندسة التكوين حيث يهدف إلى تطوير مهارات ومعرفة الأفراد وزيادة كفاءتهم في مجال عملهم المحدد .يتضمن التدريب الفعلي لإكساب المهارات اللازمة وتطوير الموظفين، بينما يشمل التطوير المهني التحسين المستمر للأداء والمعرفة .يمكن أن تشمل أساليب التدريب والتطوير أنشطة متنوعة مثل الدورات التدريبية، التدريب عبر الإنترنت، والتوجيه والمراقبة .كما يشمل أيضا التنمية الشخصية والاجتماعية مثل المشورة وورش العمل والاجتماعات المهنية لتطوير مهارات الاتصال وحل المشكلات.

أساليب التدريب والتطوير

تعد أساليب التدريب والتطوير متنوعة ومتعددة الأوجه، حيث يتم استخدام تقنيات مختلفة لتحقيق أهداف التدريب وزيادة معرفة المشاركين وتطوير مهاراتهم .وتشمل هذه الأساليب الدورات التعليمية النظرية والعملية، وورش العمل لتطبيق المهارات الجديدة، بالإضافة إلى الاستخدام المبتكر لتكنولوجيا التعليم مثل الوسائط المتعددة والمحاكاة .كما تشمل أيضا التقويم المستمر والملاحظات الدورية من المدربين لتقييم تقدم المشاركين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير إضافي.

3. التكوين المستمر والتعلم مدى الحياة

التكوين المستمر يعتبر من أهم المفاهيم في هندسة التكوين، حيث يساهم في تأهيل الأفراد وتطوير مهاراتهم ومعرفتهم بشكل مستمر ومدى الحياة .يتيح التكوين المستمر للأفراد مواكبة التطورات السريعة في سوق العمل وتحقيق النجاح في مجالاتهم المهنية .كما يعتبر التكوين المستمر فرصة لاكتساب مهارات جديدة وتحسين الكفاءة والأداء الوظيفي في العمل .وبالتالي، فإن أهمية التكوين المستمر تتجلى في تعزيز التطوير المهني والشخصي للأفراد وضمان تمكنهم من التكيف مع متطلبات سوق العمل المتغيرة.

أهمية التكوين المستمر

تعد أهمية التكوين المستمر بارزة في زمن الاقتصاد المعرفي والتكنولوجيا الرقمية، حيث تواجه المؤسسات والأفراد تحديات متعددة تتطلب التحديث وتطوير المهارات بشكل دائم .يساهم التكوين المستمر في تعزيز لياقة الأفراد للعمل والتعلم مدى الحياة، حيث يمكنهم من التكيف مع التغيرات السريعة في أساليب العمل والتطور التقني .من خلال التكوين المستمر، يمكن للأفراد الحفاظ على تحديث مهاراتهم ومواكبة التطورات في مجالاتهم بشكل فعال، مما يعزز فرص النجاح المهني والاقتصادي في المستقبل.

4. التحديات الحالية والاتجاهات المستقبلية في هندسة التكوين

تواجه هندسة التكوين اليوم تحديات متنوعة تتعلق بتغيرات السوق والتكنولوجيا والمجتمع، مما يستدعي الحاجة إلى مواكبة الاتجاهات المستقبلية .فمن بين أبرز التحديات تحديث المناهج والتعليم الالكتروني وتوظيف التكنولوجيا في التعليم والتعلم .بالإضافة إلى ذلك، يتطلب الوقوف على التحديات الهيكلية والتنظيمية في مؤسسات التعليم والتدريب .ومن المهم أيضاً دراسة اتجاهات المستقبل في هندسة التكوين، مثل توجه العالم نحو تقنيات التعلم الذكي والواقع الافتراضي وتقنيات التعليم عن بعد وتأثيرها المحتمل على عملية التعلم.

التكنولوجيا الناشئة ودورها في التعليم

تعتبر التكنولوجيا الناشئة أحد التطورات الهامة في مجال هندسة التكوين، حيث تلعب دوراً حيوياً في تحسين عمليات التعلم والتدريس .تقدم الأدوات الرقمية والتطبيقات التعليمية وتقنيات الواقع الافتراضي إمكانيات جديدة لتفاعل الطلاب مع المحتوى التعليمي وتوفير تجارب تعلم متميزة .علاوة على ذلك، تمثل التكنولوجيا الناشئة فرصة لتطوير مناهج تعليمية مبتكرة ومتطورة وتحفيز الطلاب على التعلم النشط والابتكار .ومن المهم بذلك دراسة استخدام الأدوات الرقمية وتقنيات الواقع الافتراضي في تحسين جودة التعليم وتحقيق أهداف هندسة التكوين بشكل أفضل.

المبحث الأول: أسس ومفاهيم هندسة التكوين

تُعتبر هندسة التكوين من العمليات الأساسية في مجال التعليم والتدريب، حيث تهدف إلى تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تلبي احتياجات المتدربين وتطلعات السوق العمل .ويأتي تعريف هندسة التكوين نتيجة لفهم عميق للعمليات التعليمية والتدريبية وتحليلها بشكل دقيق لتحديد الأهداف وتصميم البرامج التدريبية التي تحققها، ويكمن أهمية هندسة التكوين في تحسين كفاءة وفاعلية التعلم والتدريب وزيادة انتشار المعرفة والمهارات في المجتمع.

توجد العديد من الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها في هندسة التكوين .فمن الممكن توفير المنهاج اللازم والأدوات التعليمية المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة .يمكن أيضاً تطبيق تقنيات التعلم النشطة مثل المشاريع والمناقشات والورش العمل لزيادة فاعلية البرنامج التدريبي .بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتم تقديم فرص تدريبية عملية للمتدربين حتى يتمكنوا من تطبيق المهارات والمفاهيم التي تم تعلمها في بيئة العمل الحقيقية.

من الضروري أيضاً أن يتم تقييم فعالية البرنامج التدريبي باستمرار لضمان تحقيق النتائج المرجوة . يمكن استخدام مختلف أدوات التقييم، مثل الاختبارات والملاحظات والمقابلات، لقياس تطور المتدربين وتقييم جودة البرنامج التدريبي.

باختصار، هندسة التكوين تلعب دوراً حيوياً في تحقيق التعلم الفعال وتطوير المهارات والمعرفة .من خلال تطوير برامج تدريبية ملائمة واستخدام أفضل الممارسات في هندسة التكوين، يمكننا تحقيق تحسين مستمر في مجال التعليم والتدريب وتعزيز التنمية الشاملة في المجتمع.

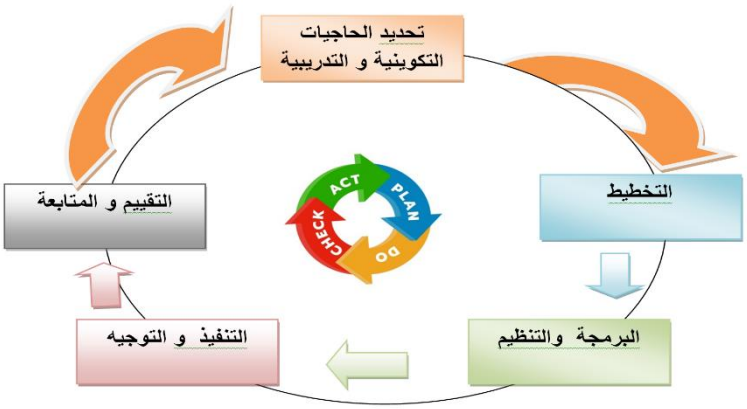
1. تعريف هندسة التكوين وأهميتها

تعنى هندسة التكوين بدراسة وتحليل وتصميم وتنفيذ برامج التدريب بهدف تحسين كفاءة المتدربين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم بشكل أكبر وأوسع .وتعد أهمية هندسة التكوين ظهور أفضل النتائج التعليمية والتدريبية ورفع مستوى الأداء والإنتاجية في المؤسسات التعليمية والصناعية بطرق مبتكرة وفعالة، مما يعزز من فرص العمل ويسهم بشكل كبير في تطوير المجتمع والاقتصاد وتعزيز التنمية المستدامة . تعتبر هندسة التكوين علماً يوظف المعرفة والمهارات والتكنولوجيا لتحقيق تطور مستمر في كافة المجالات العلمية والاقتصادية والاجتماعية .بفضل هذا العلم، يتم تنمية قدرات الأفراد وزيادة قدراتهم العقلية والمهنية، مما يسهم في بناء مجتمع متقدم ومزدهر .يعتبر تكوين الموارد البشرية وتطويرها جزءاً رئيسياً من استراتيجيات النجاح والابتكار في المؤسسات والدول .من خلال استخدام أحدث التقنيات والوسائل التعليمية المبتكرة، يمكن تحقيق انتقال حقيقي في نهج التعليم والتدريب، وتوفير بيئة تعليمية محفزة ومبتكرة تساهم في تفجير إمكانات الأفراد وتحفزهم على النجاح والتطور الشخصي والمهني .في ظل التطورات السريعة في عصر المعرفة، تلعب هندسة التكوين دوراً حاسماً في تعزيز قدرات الأفراد وتمكينهم من مواكبة التحولات والتحديات الجديدة التي يواجهونها في سوق العمل المتغير والمتقلب .من خلال تحسين أساليب التدريب وتطوير البرامج التعليمية، يمكن تعزيز مستوى المهارات والمعرفة للمتدربين، وتمكينهم من مواكبة المتطلبات الحديثة والتميز في أدائهم وإنتاجيتهم .تعمل هندسة التكوين كجسر بين التعليم والعمل، حيث توفر فرصاً للتواصل والتفاعل بين المعلمين والطلاب وأصحاب العمل، وتضمن تطبيق الأساليب والممارسات الحديثة في سوق العمل .بالاستفادة من هندسة التكوين، يمكن تحسين القدرات الفردية وتوجيه المهارات نحو الاحتياجات الحقيقية للسوق، مما يؤدي إلى تحقيق نمو وتنمية مستدامين واستدامة المنظومة التعليمية في مجتمعنا الحديث) .باكير)(محمد السيد مخلوف(2022 ,

2. العمليات الأساسية في هندسة التكوين

تعتبر تحليل الاحتياجات التكوين من أهم العمليات الأساسية في هندسة التكوين، حيث تقوم بتقييم احتياجات المؤسسة من التدريب والتطوير، وتحديد المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المرادة .تتضمن هذه العملية أيضاً دراسة المؤسسة وبيئتها من جميع الجوانب لتحديد الفجوات في الأداء والاحتياجات الفعلية، فضلاً عن تحليل التوجهات الصناعية والتكنولوجية لتوقع المستقبل .ويتخذ المحللون خلال عملية التحليل مجموعة واسعة من الأدوات والتقنيات المتخصصة، مثل المقابلات الشخصية واستبيانات الاحتياجات والملاحظات الميدانية وتحليل الوثائق والتطلعات، لضمان الحصول على بيانات دقيقة وشاملة تعكس الوضع الفعلي للمؤسسة وما يتطلبه تحقيق أهدافها التنموية .وبناءً على البيانات المجمعة، يتم تحديد تلك الاحتياجات وترتيبها حسب الأولوية والأهمية، وتطوير خطط تدريبية فعّالة لتوفير المهارات والمعرفة الضرورية للموظفين للتعامل بفعالية مع التحديات المستقبلية .إن تحليل الاحتياجات التكوين يلعب دوراً حيوياً في تطور المؤسسة وتحقيق نجاحها المستدام .(الحليم and بادي)(2021حسين بابصيل ,)(2024شريف &علي محمود)(2024خليل اليعقوب2023 ,)

الشكل : هندسة التكوين و التدريب العملياتي



المصدر: (الحليم and بادي)(2021حسين بابصيل)(2024 ,شريف &علي محمود)(2024خليل اليعقوب2023 ,)

3. خطوات تصميم البرامج التكوين

تُعتبر خطوات تصميم البرامج التكوين من العمليات الحيوية في هندسة التدريب، حيث تهدف إلى وضع خطة متكاملة ومنهجية لتدريب الفرد بشكل فعال ومنظم .تتضمن هذه الخطوات تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة عالية وتحليلها بشكل شامل ، ووضع الأهداف والمخرجات المرجوة، وتحديد المحتوى اللازم لتحقيق تلك الأهداف .تشمل أيضًا اختيار وتصميم وسائل التعلم المناسبة المبتكرة ووضع استراتيجيات تدريس فعالة ومناسبة للمتعلمين المستهدفين، التي تتيح لهم فرصًا متفاعلة وتعليمية تعزز تطوير مهاراتهم بكفاءة .بالإضافة إلى ذلك، يتضمن التصميم الكفيل بتنويع أساليب التقييم والتفاعل، وذلك بهدف تحقيق تقدم حقيقي وفعال في عملية التعلم وتطوير القدرات المهنية والشخصية للمتعلمين .في النهاية، يتعزز البرنامج التكويني من خلال عمليات تقويم دورية وتحسين مستمر لضمان الفعالية المستدامة والتحقق من تحقيق النتائج المرجوة .(محمد andفرغلي)(Jo et al., 2023)(2023فؤاد محمود سيد & , 2022)

- **تحديد الأهداف التكوين**

تُعتبر عملية تحديد الأهداف التكوين من بين أهم الخطوات الأساسية والحيوية في سياق تصميم وتنمية البرامج التكوينية، إذ يتم خلال مرحلة تحديد الأهداف تحديد مجموعة الغايات والأهداف التي ينبغي تحقيقها من خلال إنجاز هذا البرنامج التكويني .ولكون الأهداف محددة مسبقًا في هذه العملية، ينبغي أن تُكون واضحة المعالم ودقيقة التصوير، حتى نتمكن من قياس التقدم المحرز في تحقيقها وتقييم نجاح البرنامج بطريقة فعالة ومجدية .يتم تحديد الأهداف بناءً على الاحتياجات والمتطلبات التكوينية المحددة سلفًا، وأيضًا يُؤخذ في الحسبان الأهداف المؤسسية والاستراتيجية للمنظمة التي تنفذ هذا البرنامج .وفي ضوء ذلك، يتم تشكيلها وصياغتها بشكل يدعم القدرة على تحقيق أهدافنا بشكل مثالي ومرضي .(قة سعاد)(الدين أحمد دراوشة)(خمايشية &راضية)

4. تنفيذ البرامج التكوين

في هذه المرحلة، يتم تنفيذ البرامج التكوين الخاصة بعمليات التدريب وتنفيذها وفقًا للخطط المحددة سابقًا والتعامل مع جميع التحديات والمتغيرات المحتملة .يتضمن هذا الإجراء تحقيق تحسينات على الموارد المتاحة وتوسيع البنية التحتية اللازمة لتقديم التدريب بنجاح .يجب أن تتم مراقبة التنفيذ بشكل دقيق ودوري للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة وضمان جودة عملية التدريب من خلال تطبيق أحدث المنهجيات والمعايير .وينبغي تقديم الدعم الفني واللوجستي بشكل دائم ومتواصل للمتدربين والمدربين لضمان سير البرنامج بسلاسة وفاعلية، بالإضافة إلى تطوير أدوات وموارد إضافية لتعزيز وتعميق فهم الطلاب وتحفيزهم لتحقيق تقدم مستدام في مجالاتهم المختلفة .وبالتالي، سيتم تعزيز التفاعل والمشاركة الفعالة بين المشتركين، وتحقيق طرق جديدة ومبتكرة لتبادل المعرفة والخبرات، بغية تحسين تجربة التدريب العامة وتحقيق نتائج متميزة وقابلة للقياس .(& كمال حفني)(2024 ,محمد محمد سعيد فريوان ,)(2022متنمبك2022 ,Health Organization)(2022)

- **اختيار وسائل التكوين المناسبة**

يعتبر اختيار الوسائل التكوين المناسبة أحد العوامل الرئيسية في نجاح عملية التدريب .يتطلب هذا الخطوة تقييم الاحتياجات التدريبية بدقة وفهم المتدربين وأساليب تعلمهم .يجب اختيار وسائل التكوين التي تتناسب مع طبيعة ومتطلبات البرنامج والمتدربين .يمكن استخدام مجموعة متنوعة من الوسائل مثل العروض التقديمية، والمحاكاة، والمواد التفاعلية على الإنترنت .ويتعين أن تكون هذه الوسائل جذابة وفعالة لتحقيق أهداف التدريب بنجاح.

اختيار الوسائل التكوين المناسبة يعد أمراً بالغ الأهمية في نجاح عملية التدريب .يتضمن ذلك تقييم الاحتياجات التدريبية بدقة وفهم المتدربين وطرق تعلمهم .يجب اتخاذ قرار مدروس لاختيار الوسائل المناسبة التي تتوافق مع طبيعة البرنامج ومتطلبات المتدربين .يمكن الاستفادة من مجموعة واسعة من

الوسائل المتاحة مثل العروض التقديمية، والمحاكاة، والمواد التفاعلية عبر الإنترنت .يتعين أن تكون هذه الوسائل ذات جاذبية وفاعلية عالية لتحقيق أهداف التدريب بنجاح .(شريف & علي محمود (2024– قفة سعاد)(Ismail Abdel Fattah, 2024)

5. تقييم البرامج التكوين

يُعَدُّ عمليةً تقييمِ برامج التكوين علَمًا حيًّا، وضَرَورَةً لا غِنَى عنها في مجالِ هندسةِ التكوين .حيثُ تَساهِمُ في قِيَاسِ وتَحلِيلِ مَدَى تَحَقُّقِ الأهدَافِ المُحدَّدَةِ، والعَمَلِ على تَحْسِينِ البرامجِ بِشَكْلٍ مُستَمِرٍّ. وتَهْدِفُ هذِهِ العمليَّةُ إلى جَمْعِ البَيَانَاتِ المُتَعَلِّقَةِ بِكُفَاءَةِ البرنامجِ، وتَحْلِيلِهَا بِطَرِيقَةٍ نَقْدِيَّةٍ وموضوعية، وذلك بِنَاءً عَلَى مُعَايِيرِ مُحَدَّدَةٍ مِسْبَقًا، لِضمَانِ العَدَالَةِ وَالدِّقَّةِ فِي عَمَلِيَّةِ التَقْيِيمِ .وتَعْتَمِدُ تِقْنِيَّاتُ التَقْيِيمِ فِي مَجَالِ التكوينِ عَلَى اِسْتِخْدَامِ مَجْمُوعَةٍ مُتَنَوِّعَةٍ مِنَ الأَدَوَاتِ وَالأَسَالِيبِ، كَالِاسْتِبْيَانَاتِ وَالْمُقَابَلَاتِ وَالْمَلَاحَظَاتِ وَاخْتِبَارَاتِ الأَدَاءِ حَسَبَ الْحَاجَةِ .وَذَلِكَ لِضمَانِ جَمْعِ البَيَانَاتِ الشَامِلَةِ وَالدَّقِيقَةِ، التِّي تَسْهُمُ فِي عَمَلِيَّةِ التَقْيِيمِ بِشَكْلٍ كامِلٍ وَفَعَّالٍ .(محمد andفرغلي)(2023مؤلفي(Health Organization, 2023) سلطان محمد قائد)

- **أنواع التقييم في هندسة التكوين**

تشمل أنواع التقييم في هندسة التكوين عدة أساليب ومقاييس تقييم مختلفة .منها التقييم التشخيصي الذي يتم في بداية البرنامج لتحديد الاحتياجات والمستوى الابتدائي للمشاركين .يُعتبر التقييم التشخيصي هامًا جدًا لتحقيق التوازن والكفاءة في جودة التدريب ويقدم نظرة شاملة حول احتياجات الفرد وتطلعاته.

بالإضافة إلى ذلك، يتضمن النهج التقييمي في هندسة التكوين التقييم الشامل، والذي يكمن في تقييم البرنامج بشكل شامل وشمولي .حيث يتم تحليل وتقييم الأهداف المحددة للبرنامج ومدى تحقيقها وفقًا للمعايير المحددة .يمكن لهذا النوع من التقييم أن يحدد مدى جودة المحتوى بالإضافة إلى مدى تأثير البرنامج على المشاركين وتطورهم المهني في المجال المعين.

علاوة على ذلك، يُعَدُّ التقييم الشكلي جزءًا أساسيًا من هندسة التكوين، حيث يُجرى خلال تنفيذ البرنامج

لضمان جودة التدريب ونجاحه .من خلال تقييم استجابة المشاركين وتقييم العملية التدريبية يمكن تحديد النقاط القوية والضعف، وبناء استراتيجيات التحسين المستمر لضمان تقديم تجربة تدريبية متميزة وشاملة. باختصار، فإن هندسة التكوين تقوم بتطبيق تقييمات متنوعة وشاملة بهدف ضمان جودة التدريب وتحقيق الأهداف المرجوة .من خلال التقييم التشخيصي يتم تحديد الاحتياجات الفردية، في حين يُجرى التقييم الشامل لتقييم البرنامج ككل وتحقيق الأهداف المحددة .وأخيراً، التقييم الشكلي يساهم في تطوير وتحسين العملية التدريبية وتحقيق رضا المشاركين .(صفوت عبد الرحيم)(2023 , &مكرم منصور إبراهيم , 2023)(عبد et al.2023)

6. تقنيات التكوين الحديثة

تُعتبر الواقع الافتراضي والواقع المعزز من التقنيات الحديثة التي يمكن استخدامها في هندسة التكوين لتعزيز عمليات التدريب وتحسين كفاءة التعلم .يمكن للواقع الافتراضي تقديم تجارب واقعية ومفعمة بالتفاعل للمتدربين دون الحاجة إلى المواقف الفعلية، مما يعزز فهمهم للمضامين التعليمية بشكل أفضل . أما الواقع المعزز في التكوين فيمكن استخدامه لتحسين تجربة التدريب من خلال إضافة عناصر افتراضية إلى البيئة الواقعية، مما قد يسهم في تحفيز المتدربين وزيادة انخراطهم في عمليات التعلم والتدريب .تتيح هذه التقنيات الحديثة فرصاً مثيرة للابتكار في تصميم وتسليم التعليم، حيث يمكن إنشاء محتوى تفاعلي وشيق يجذب انتباه الطلاب ويعزز مشاركتهم في العملية التعليمية .وعلاوة على ذلك، فإن الواقع الافتراضي والواقع المعزز يمكن أيضاً استخدامهما في تقديم تعليم مبتكر في العديد من المجالات، مثل الطب والهندسة وعلوم الكمبيوتر .من خلال هذه التقنيات، يمكن للطلاب أن يصبحوا جزءاً من تجربة واقعية تعليمية، وأن يطبقوا المفاهيم والمهارات التي تعلموها في بيئة آمنة وتفاعلية .بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه التقنيات تفتح أبواباً جديدة للتعلم عن بُعد وتتيح للطلاب التفاعل والتعلم في أي وقت ومن أي مكان، مما يزيد من مرونة وإتاحة التعليم للجميع .في نهاية المطاف، الواقع الافتراضي والواقع المعزز

يعدان أدوات قوية لتحسين تجربة التعلم والتدريب، ويمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على نوعية التعليم وفهم الطلاب.

- **الواقع الافتراضي والواقع المعزز في التكوين**

7. التحديات والاتجاهات المستقبلية في هندسة التكوين

مع تطور التكنولوجيا وتقدمها بشكل مستمر، تواجه هندسة التكوين تحديات كبيرة جداً في مواكبة التطورات والتغييرات المستقبلية .تتضمن هذه التحديات تصميم برامج تدريبية متطورة تستجيب لاحتياجات السوق وتواكب التكنولوجيا الحديثة بشكل كبير وفعّال، بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بتمويل البرامج والحفاظ على جودتها وفعاليتها على المدى الطويل لتلبية المزيد من المتطلبات والتطلعات .من المهم أيضاً مواجهة التحديات الاجتماعية والثقافية التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير وجوهري على عمليات التكوين والتعلم وتطوير استراتيجيات تفاعلية تتكيف مع تلك التحديات وتعزز الفاعلية والتفاعلية في عملية التعلم .بالاضافة الى ذلك، من الضروري تطوير وتعزيز جهود التوعية والتثقيف في هذا المجال وتحسين التواصل والتفاعل مع المجتمعات المحلية واستثمار الوقت والجهود في بناء شراكات قوية مع القطاعات الحكومية والخاصة والأكاديمية وغيرها من الشركاء لضمان استديوهات قوية وبيئة تعليمية مستدامة قادرة على تنمية المهارات والقدرات المهنية بشكل فعال وشامل لطلاب ومتعلمي المستقبل .

(جرجس صالح)(2024 ,محمد andفرغلي)(2023مؤلفين)(نسيم2022 ,)

- **التحديات التقنية والتكنولوجية**

التقنيات والتكنولوجيا تلعب دوراً حاسماً في هندسة التكوين، ومع تطورها السريع يتساءل الكثيرون عن التحديات التقنية التي قد تواجهها .من بين هذه التحديات الحاجة الماسة للتحديث المستمر للأجهزة والبرمجيات المستخدمة في عمليات التكوين، فضلاً عن التحديات الأمنية والخصوصية المرتبطة بتقنيات التعلم الآلي والبيانات الضخمة .بالإضافة إلى ذلك، تتضمن التحديات التقنية كيفية دمج التكنولوجيا بشكل

فعال في برامج التكوين والتعليم، والتأكد من أنها تساهم بشكل مكثف في تحقيق الأهداف التعليمية بشكل فعال .لقد أصبحت هذه التحديات أكثر إلحاحاً في عصر التكنولوجيا الحديثة التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية .ونظراً للتقدم السريع في مجال التكنولوجيا، فإن التحديات التقنية المتنوعة ستظل تتطور وتتكيف في المستقبل، وسيتطلب ذلك تجاوباً مستمراً ومبتكراً من قبل الجميع المعنيين بأمر هندسة التكوين .من المهم أن نفهم أن التكنولوجيا ليست هدفًا ذاتيًا، بل هي أداة لدعم وتعزيز تجربة التعلم وتحقيق أهداف التعليم بفعالية أكبر .لذا، يجب تشجيع الابتكار والتعاون المستمر للتعامل مع التحديات التقنية المستجدة بطرق مستدامة ومبتكرة، من أجل القدرة على تطوير تجارب التكوين الحديثة والابتكارية) .محمد حسنى النوبي محمد)(2023 ,محمد السيد مخلوف)(2022 ,احمد عبد المعطى بدر ,)(2021محمد 2022.et al)

المبحث الثاني: عمليات وخطوات هندسة التكوين

1. مقدمة في هندسة التكوين

هذا القسم يقدم نبذة عن الموضوع وأهميته في مجال هندسة التكوين .يتناول العمليات والخطوات التي يجب اتباعها لضمان تحقيق الأهداف بشكل فعّال .سيتم التركيز على الجوانب النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع لضمان فهم شامل ودقيق.

الهندسة التكوين هي مجال مهم جداً في عالمنا الحديث .فهي تهدف إلى تحقيق النجاح والتطور في مختلف المجالات .في هذا القسم، سنتعمق في دراسة هذا الموضوع وسنستكشف جوانبه الرئيسية وأهميتها.

سنبدأ بالنظرة العامة على هندسة التكوين وكيف يمكن أن تؤثر في العمليات المختلفة .سنتناول أيضاً العمليات المختلفة التي يجب على المهنيين اتباعها لتحقيق الفعالية والكفاءة في أعمالهم.

بعدها، سنركز على الجوانب النظرية لهندسة التكوين .سنناقش المفاهيم الأساسية والنظريات الرئيسية التي يجب على الأشخاص المهتمين بهذا المجال أن يكونوا على دراية بها .سنوضح أيضاً كيف يمكن تطبيق هذه النظريات في الواقع.

وبالإضافة إلى ذلك، سنتحدث عن الجوانب التطبيقية لهندسة التكوين .سنستعرض الأدوات والتقنيات المختلفة التي يمكن استخدامها لتحسين العمليات وزيادة الإنتاجية .سنقدم أمثلة عملية ونشارك النصائح والحيل لتطبيق هذه الجوانب بطريقة فعالة.

في النهاية، ستجد في هذا القسم موجزاً شاملاً يجمع بين الناحية النظرية والتطبيقية لهندسة التكوين . ستكون لديك فهماً أفضل لهذا الموضوع المهم وستكون قادراً على تطبيق المفاهيم والمبادئ في عملك اليومي .قم بالاستعداد لاكتشاف عالم جديد من الاحتمالات والتحسين المستمر!

- **تعريفات ومفاهيم أساسية**

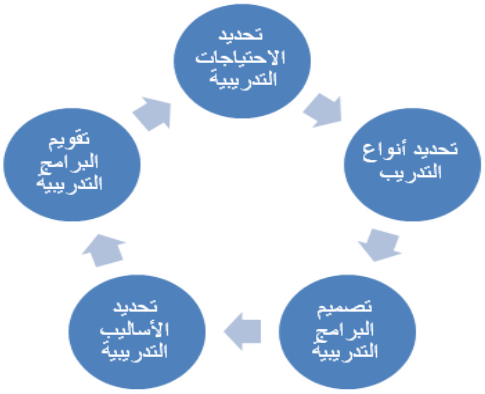
في هذا القسم المهم والمفيد، سنقدم لك تعريفات دقيقة وشاملة للمصطلحات والمفاهيم الأساسية في عالم هندسة التكوين، وسنتحدث عن أهمية هذه المفاهيم ودورها في فهم السياق العام لهذا المجال المهم . وبالإضافة إلى ذلك، سنتعرض لعمليات إدارة الموارد البشرية وسنُسلط الضوء على العلاقة القوية والمرتبطة بين هذه العمليات وبين التكوين الناجح .من خلال قراءتك واطلاعك على هذا القسم، ستكتسب فهماً شاملاً وعميقاً للمفاهيم الأساسية التي تحتاج إليها لتستطيع فهم وتطبيق هندسة التكوين بشكل فعّال وموثوق .استفد من هذه الفرصة التعليمية وحقق نجاحك في مجال التكوين الشخصي والمؤسسي عن طريق الاطلاع على المصطلحات الهامة واكتساب المعرفة الضرورية .نحن هنا لمساعدتك وتقديم المعلومات القيمة التي ستحتاجها للنجاح في هذا المجال المهم .(زكاغ)(بورشاشن)(2024سلطان محمد قائد عوض سلامة)

2. تحليل احتياجات التكوين

تعد عملية تحليل احتياجات التكوين من الخطوات الأساسية في هندسة التكوين حيث تساهم بشكل كبير في فهم احتياجات المؤسسة من التكوين وضمان توفير البرامج التدريبية الملائمة لتلبية تلك الاحتياجات المتنوعة .وتُعتبر الأساليب المستخدمة في تحليل الاحتياجات متنوعة ومتعددة بما يتناسب مع احتياجات كل مؤسسة، ومن أهم تلك الأساليب نجد المقابلات الشخصية حيث يتم من خلالها الاستماع إلى آراء واحتياجات الموظفين والمسؤولين، واستبيانات الرأي والاستطلاعات الميدانية لجمع آراء واحتياجات الموظفين بشكل شامل وشمولي، وأيضاً رصد الأداء وتقييم القدرات المهنية للعاملين في المؤسسة وتحليل البيانات الإحصائية لاستخلاص المعلومات الهامة المتعلقة بالاحتياجات .وبجانب ذلك، تتضمن الأدوات والتقنيات المستخدمة في تحليل الاحتياجات الاستبيانات المحكمة للحصول على آراء وتقييمات مفصلة ودقيقة من الموظفين والمسؤولين، ودراسات السوق لفهم احتياجات السوق والمستهلكين المستقبليين،

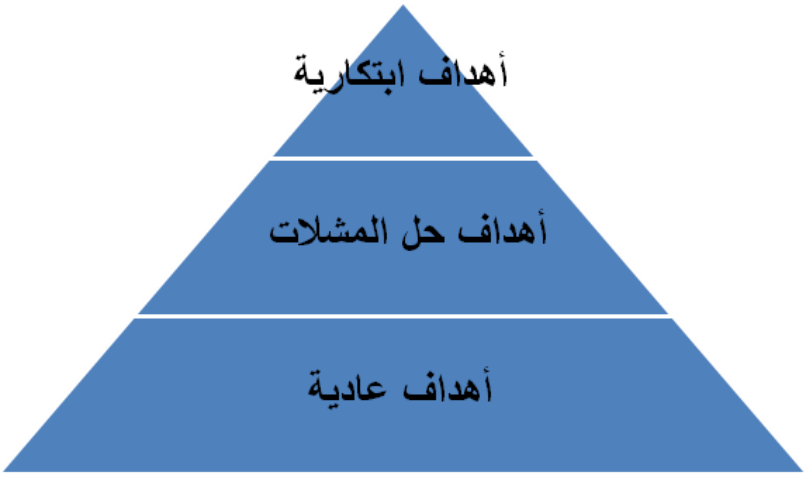
وتحليل الوثائق المتعلقة بأداء الموظفين السابق وتقييم نجاحهم في ضوء البرامج التدريبية الحالية، وأيضاً المقابلات الجماعية والفردية للتعرف على آراء العاملين والاحتياجات الفردية لكل فرد على حدة .تلك الأساليب والأدوات تساهم جميعها في الحصول على معلومات دقيقة وشاملة تساعد في وضع استراتيجية تدريبية فعالة وتوفير البرامج التدريبية الملائمة لتلبية احتياجات التكوين في المؤسسة بشكل فعال ومناسب) .جرجس صالح)(2024 ،محمد andفرغلي)(2023صالح معمار 2022 , &) Jo et al., (2023)

شكل تحليل احتياجات التكوين



لسلمى، علي وارسون، ساطع (1974).تحديد الاحتياجات التربيبة منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية العدد 163،ص 17

شكل تحليل احتياجات التربية



لسلمى، علي وارسون، ساطع (1974).تحديد الاحتياجات التربيبة منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية العدد 163،ص 18

2-1. أهمية تحليل الاحتياجات

يتعين على المؤسسات التركيز بشكل كبير على أهمية تحليل احتياجات التكوين كونها الخطوة الأولى والأساسية في تصميم برامج تدريبية فعالة ومناسبة .فهي تساهم بشكل كبير في فهم احتياجات الموظفين والمؤسسة بشكل عام، وتساعد في تحديد المهارات الضرورية التي يجب تنميتها وتوجيه الاستثمارات التدريبية بكفاءة عالية .وعن طريق القيام بالتحليل الدقيق والشامل، يمكن للمؤسسة تحديد الأولويات الأساسية، وتخطيط البرامج التدريبية بشكل دقيق ومنظم وفقاً لاحتياجاتها المحددة وأهدافها الإستراتيجية المحددة بدقة .وبالتالي، يكون لديها القدرة على تنفيذ خطط تدريبية شاملة ومتكاملة تعزز القدرات الفردية والجماعية وتحقق نجاح المؤسسة بأكملها وريادتها في سوق العمل) .خليفة , &)(2023 ,)(Health Organization, 2022)(2024حمود بركي الذويبي (2022 , &

2-2. الأساليب المستخدمة في تحليل الاحتياجات

تتنوع الأساليب المستخدمة في تحليل احتياجات التكوين وتشمل المقابلات الشخصية مع الموظفين لمقابلة كل فرد ومناقشة احتياجاتهم، واستبيانات الرأي لفهم احتياجات الموظفين بشكل أوسع وتوفير منصة للتعبير عن الاحتياجات، ورصد الأداء واستخلاص النتائج المتعلقة بالأداء لتحديد الفجوات في المعرفة والمهارات وبناء تدريب مناسب،وأخيراً تحليل البيانات الإحصائية للتوصل إلى احتياجات التدريب وتعزيز المعرفة والمهارات لدى الموظفين بنسبة أعلى .من خلال استخدام هذه الأساليب، تتمكن المؤسسات من تحديد تفصيلي لاحتياجات التدريب وضمان توفير التكوين اللازم لتطوير قدرات الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية) .شتية)(ابراهيم الكندري)(2022 ,سلطان محمد قائد)(علي (et al.2024

2-3. الأدوات والتقنيات المستخدمة

تشمل الأدوات والتقنيات المستخدمة في تحليل احتياجات التكوين الاستبيانات المحكمة التي تساعد على فهم احتياجات الموظفين، ودراسات السوق المتعمقة لتحديد احتياجات السوق بشكل أكثر دقة، وتحليل

الوثائق المتنوعة ومراجعة الأداء السابق لفهم نقاط القوة والضعف بشكل مفصل، والمقابلات الجماعية والفردية للتواصل المباشر المكثف مع الموظفين وجمع المعلومات المحددة التي تعزز فهمنا لاحتياجاتهم بشكل أكبر .علاوة على ذلك، يمكن استخدام أساليب إضافية مثل تحليل البيانات الكمية والتجارب التفاعلية للوقوف على تفاصيل أدق وتعميق فهمنا لاحتياجات التكوين الشاملة) .على محمود سلطان &فوزى هاشم)(2022 ,خالد النصار)(قة سعاد)

3. تصميم برامج التكوين

عملية تصميم برامج التكوين تشمل عدة خطوات أساسية تهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية بشكل فعال ومنظم .يتضمن ذلك دراسة الاحتياجات التعليمية والتدريبية للمتدربين بشكل دقيق وشامل، وتحديد الموضوعات والمهارات التي سيتم تدريبها بكل دقة وتفصيل، بالإضافة إلى وضع خطة زمنية محكمة ومحسوبة للبرنامج، مع مراعاة جميع العوامل المؤثرة.

كما يتطلب تصميم البرنامج الاهتمام الكبير بتوزيع المواضيع والتقنيات التعليمية بشكل مناسب ومنظم، بحيث يتم تلبية احتياجات المتدربين بشكل مثالي ويتم تنظيم عملية التعلم بشكل سلس ومنسق .ولا يمكن تجاهل أهمية توافق هذه المواضيع والتقنيات مع احتياجات المتدربين، حيث يجب ضمان تلبية توقعاتهم وتعزيز استفادتهم من برنامج التكوين.

وأخيراً، يجب على المصممين تقييم واختيار الأساليب التربوية المناسبة والمتنوعة التي ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف التدريب بشكل أمثل .يتطلب ذلك الاهتمام بتحليل احتياجات المتدربين وملائمة الأساليب التربوية مع تطلعاتهم وطرق تعلمهم .يجب أن يتم اختيار الأساليب التربوية بعناية وبناءً على مبدأ الفعالية والفاعلية لتحقيق أفضل النتائج التعليمية.

باختصار، عملية تصميم برامج التكوين تتطلب العناية والتركيز الشديدين في جميع مراحلها، بدءاً من دراسة الاحتياجات وصولاً إلى تنفيذ البرنامج وتقييمه .يجب أن يتم العمل بشكل متناغم ومنظم، مع

احترام جميع العوامل والمتغيرات التي تؤثر في فعالية عملية التكوين، وتلبية احتياجات وتطلعات المتدربين بشكل شامل ومكثف) .سليم حسين جريش)(2023 , &شريف &علي محمود)(2024 ,محمد رمضان)(2022 ,الخلف(2024 ,

3-1. مراحل تصميم البرامج

مراحل تصميم البرامج التكوينية تتضمن عدة خطوات مهمة، مثل تحديد الأهداف التعليمية، وتحليل الاحتياجات التعليمية والتدريبية، ووضع المناهج والمواضيع الدراسية المناسبة، واختيار وإعداد الموارد التعليمية المطلوبة لتنفيذ البرنامج .كما تشمل أيضاً تحديد الطرق والوسائل التعليمية المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف بشكل أمثل، ووضع خطة زمنية تفصيلية لتنفيذ البرنامج بشكل كامل ومنظم .إضافة إلى ذلك، يتم تنفيذ المرحلة التالية من خلال إنشاء واقعة تعلمية متكاملة تتضمن النشاطات والتطبيقات العملية التي تساهم في تحقيق الأهداف العامة للبرنامج .بالإضافة إلى ذلك، يتم تقييم البرنامج بواسطة فريق متخصص لضمان تحقيق نتائج مرضية والتحسين المستمر للبرامج التكوينية) .الدين أحمد دراوشة)(قفة سعاد)(خمايشية &راضية)(كابريرا(

3-2. إعداد البرامج التعليمية

إعداد البرامج التعليمية يتطلب دراسة تفصيلية شاملة للمحتوى العلمي وتحليل التقنيات التعليمية المناسبة والمتقدمة .هذا يتضمن تحديد واستقصاء الموضوعات والمهارات التي يتم تدريبها بعناية فائقة، وترتيب المواد بشكل منهجي ومبني بطريقة مدروسة لضمان فهمها الشامل واستيعابها بشكل آمثل من قبل المتدربين المتفوقين .كما يجب علينا أن نضع في الاعتبار تصميم وإعداد وسائل التعليم المنوعة والمتطورة التي تساهم بشكل هام في نقل المحتوى التعليمي بطريقة فعالة وجذابة للمتعلمين .ولذا، يجب أن ننصب اهتمامنا على استخدام التقنيات التعليمية الحديثة والمبتكرة مثل التعلم الإلكتروني والواقع المعزز والواقع الافتراضي، وكذلك التفاعل النشط والتعليم التعاوني .من خلال مزج هذه التقنيات مع

محتوى تعليمي غني ومتنوع، يمكننا تحقيق تجربة تعليمية فريدة وأكثر فعالية للمتدربين) .سعد بن سعيد القحطاني)(2021 ,أحمد)(et al.2023عبد)(et al.2021صالح)(et al.2021زهران (2021 , &

3-3. اختيار الأساليب التربوية

اختيار الأساليب التربوية المناسبة يتطلب دراسة دقيقة وشاملة لاحتياجات المتدربين وطبيعة الموضوعات التي سيتم تدريبها .وبناءً على ذلك، يتعين علينا اختيار الأساليب والتقنيات التدريسية التي تتناسب مع تفضيلات واحتياجات المتدربين .فهناك العديد من الأساليب المتاحة التي يمكن استخدامها، مثل العروض التقديمية المثيرة والمفيدة، النقاشات الحميمية والبناءة، التمارين العملية التفاعلية، الورش العمل المحفزة، وحتى التعلم النشط .إن مراعاة تنوع وتناغم تلك الأساليب والتقنيات يعزز من فعالية التعلم وتحقيق الأهداف التعليمية بشكل أفضل .ومن المهم أيضًا أن نهتم بطريقة توصيل المواد التعليمية، حيث يجب أن تكون شيقة ومليئة بالحيوية والجاذبية، مما يشجع المتدربين على المشاركة والمتابعة بشغف .يجب أن نضمن إبقاء البرنامج التعليمي حيوياً ومثيراً من خلال توظيف أدوات تعليمية مبتكرة ومتنوعة والاستفادة من التقنيات التعليمية المتاحة حالياً) .جرجس صالح)(2024 ,صلاح مصطفى)(2023 ,سعيد et al.2023)(بديع بن مسفر الجوفان)(2022 , &قة سعاد)

4. التخطيط والتنظيم للتكوين

عملية التخطيط والتنظيم للتكوين تعتبر بلا شك واحدة من الخطوات الأساسية والحاسمة لضمان نجاح العملية التدريبية على أفضل وجه ممكن .إذ تتضمن هذه العملية تجهيز وتنظيم الموارد البشرية والمالية والتقنية المطلوبة بكفاءة عالية، بهدف تنفيذ البرامج التدريبية بنجاح وتحقيق أهدافها المرجوة بشكل مثالي .كما يشمل التخطيط والتنظيم تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للعملية التدريبية، ووضع خطط زمنية دقيقة تساهم في تنظيم العمل وتنظيم الأنشطة المختلفة .وبالإضافة إلى ذلك، يتم توزيع المهام بطريقة منهجية وفعالة بين أفراد الفريق التدريبي، بهدف ضمان تنفيذ الأعمال بنجاح وتحقيق الأهداف

المحددة بدون أي انقطاع أو تأخير يذكر .تلك هي عملية التخطيط والتنظيم للتكوين، العملية الحاسمة التي تضمن النجاح والتفوق في العمل التدريبي)(Barakat et al., 2020)(et al.) .الخلف , 2024)(Sacande et al., 2020)

4-1. أهمية التخطيط والتنظيم

تكمن أهمية التخطيط والتنظيم في تمكين المؤسسات التدريبية من الوصول إلى أهدافها بكفاءة وفعالية لضمان نجاحها واستمراريتها .من خلال وضع خطط محكمة وتنظيم عمليات التكوين بشكل دقيق وشامل، يمكن تحقيق النتائج المرجوة للمؤسسة بشكل أكثر كفاءة ودقة .هذا يساعد في توفير تجربة تعليمية متميزة ومميزة للمتدربين، حيث يتم توفير الموارد اللازمة وتنظيم المحتوى التدريبي بشكل مناسب ومنظم . يتضمن التخطيط والتنظيم أيضاً تقدير الوقت والتكاليف المطلوبة لتنفيذ البرامج التدريبية بنجاح .هذا يساعد في تحقيق توازن مثالي بين التوجيه والتنفيذ ويسهم في تحقيق الفوائد المستهدفة من عملية التدريب . بالإضافة إلى ذلك، يساعد التخطيط والتنظيم في تقييم النتائج وتحليلها لتحسين العمليات التدريبية في المستقبل وتلبية احتياجات المتدربين والمؤسسات بشكل أفضل .وبالتالي، يعد التخطيط والتنظيم أساساً حاسماً لنجاح المؤسسات التدريبية ولتحقيق رؤيتها ورسالتها التعليمية) .عمار عبد الغني)(عبد et)(2022.alموسى andزيدان(2021

4-2. مراحل التخطيط والتنظيم

مراحل التخطيط والتنظيم تشمل تحديد الأهداف التدريبية وتحليل الموارد المتاحة واقتراح الخطط الزمنية اللازمة .كما تشمل هذه المراحل توزيع المهام وتخصيص الموارد بشكل فعال وفقاً للأولويات والاحتياجات .ويجب على المسؤولين عن التخطيط والتنظيم أن يكونوا على دراية بمراحل التطور والتغيير المتكررة في عملية التكوين .يتعين أيضاً على هؤلاء المسؤولين تقديم المشورة والتوجيه للفرق العاملة والموظفين فيما يتعلق بالخطط والأهداف المحددة .علاوة على ذلك، يجب عليهم متابعة تنفيذ

الخطط وتقييم النتائج وإجراء التعديلات المطلوبة لتحسين الأداء .كما يعتبر التواصل الفعال وبناء العلاقات الجيدة مع الفرق العاملة والموظفين أساسياً في عملية التخطيط والتنظيم) .صالح سلمودي , &)(2024العبد الرحمن)(مناور (.et al)(et al.2022

4-3. التنفيذ العملي

في مرحلة التنفيذ العملي، يتم تنفيذ الخطط المحددة وتوزيع الموارد بناءً على الأولويات والاحتياجات الفعلية .يجب الالتزام بالجدول الزمني المحدد ومراقبة تقدم العمل، مع مراعاة التغييرات المحتملة وتعديل الخطط حسب الحاجة .يتطلب التنفيذ العملي تنسيقًا فعالًا وتعاونًا بين أعضاء الفريق لضمان تحقيق الأهداف بنجاح .في هذه المرحلة، يجب أيضًا تحليل النتائج المتوقعة للتخطيط وتحريك الموارد والأفراد لتنفيذ الخطط المحددة .بالإضافة إلى ذلك، يتعين على أعضاء الفريق المسؤولين عن تنفيذ العمل المشترك والتواصل المستمر للتعاون الفعال وتلافي أي تحديات قد تعترضهم في مسار العمل .من المهم أيضًا تنظيم اجتماعات منتظمة لمتابعة تقدم التنفيذ واستعراض أية مسائل تحتاج إلى تعديل أو معالجة فورية . بعد كل مرحلة من مراحل التنفيذ، يجب إعداد تقارير وتحليلات لتقييم النتائج ومعرفة التحسينات الممكنة في المراحل القادمة من التنفيذ .يتطلب التنفيذ العملي الدقة والمسؤولية والتفاني لضمان تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح) .الديربي andعبدالعال(2022

5. التقييم والتعديل

عملية التقييم والتعديل تعتبر جزءا أساسيا في عملية هندسة التكوين، حيث يتم من خلالها تقييم فعالية البرامج التدريبية ومدى تحقيقها لأهدافها المحددة .هذه العملية الهامة تلعب دوراً حيوياً في تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج، وبالتالي يتسنى اتخاذ القرارات اللازمة لتحسينه وضمان تحقيق أقصى استفادة منه .بفضل هذه العملية، يتم تفحص جميع جوانب البرنامج التدريبي بعناية فائقة، بما في ذلك منهجيات التدريب ومحتوى البرنامج وطرائق التقويم وآليات الفحص وتقدير الأداء .تتمثل مهمة التقييم

والتعديل في تحديد المساحات التي يمكن تحسينها وتعزيزها داخل البرنامج التدريبي، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة للقضاء على العوائق وتعزيز نقاط القوة .يتم ضمان تحقيق أقصى استفادة من البرنامج التدريبي من خلال توجيه الطاقات والجهود نحو التحسين المستمر، وتنفيذ التعديلات المناسبة بناءً على نتائج التقييم .يهدف التقييم والتعديل إلى تطوير البرنامج بشكل مستمر وتحسينه بما يتناسب مع احتياجات المشتركين ومتطلبات السوق، بغية تحقيق التفوق والتفوق في مجال التدريب) .الدين أحمد دراوشة)(Jo et al., 2023)(شريف &علي محمود)(2024 ,خالد (et al.2023

5-1. أهمية التقييم في التكوين

التقييم في عملية التكوين يلعب دوراً بارزاً في قياس مدى تحقيق الأهداف المحددة للتدريب، وهو يساعد في تقييم مستوى رضا المتدربين عن البرامج التدريبية المقدمة لهم .بالإضافة إلى ذلك، يوفر التقييم فرصة مهمة لتحليل البيانات وجمع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة القوية والموثوقة .بفضل التحليل الشامل، يمكن استخدام نتائج التقييم لبناء استراتيجيات فاعلة تهدف إلى تحسين جودة البرامج التدريبية والخطط المستقبلية المرتبطة بها .التقييم هو أداة حاسمة تساهم في انجاز التدريب بنجاح وتحقيق أقصى استفادة للمتدربين) .علي (et al.2024

5-2. أساليب تقييم التدريب

تتضمن أساليب تقييم التدريب العديد من الأدوات والتقنيات المتنوعة والشاملة التي تسهم في رصد نجاح وفاعلية البرامج التدريبية .تشمل هذه الأدوات استبيانات رضا المتدربين، حيث يتم توزيع استبيانات تقييمية على المتدربين للحصول على ردود أفعالهم وتقييم آرائهم حول جودة وفاعلية التدريب .بالإضافة إلى ذلك، يتم إجراء المقابلات الشخصية مع المشاركين للاستماع إلى تجاربهم الشخصية وتقييم تأثير التدريب على حياتهم المهنية والشخصية.

وبدون إغفال استخدام الاختبارات والمشروعات العملية، حيث يتم تصميم اختبارات معيارية لقياس مدى

اكتساب المشاركين للمهارات والمعارف التي يتعلمونها في البرنامج التدريبي .كما يتم تطبيق مشروعات عملية تتيح للمتدربين تطبيق المفاهيم والمهارات التي تم تعلمها على أرض الواقع وتقديم نتائج قابلة للقياس والتقييم.

وتعتبر تحليل النتائج وتفسيرها جزءاً أساسيًا في عملية تقييم التدريب، حيث يتم دراسة البيانات المقدمة من الأدوات المختلفة وتحليلها بشكل دقيق لتقديم تقييم شامل وموثوق يعكس فعالية البرامج التدريبية ويوفر قاعدة قوية لاتخاذ القرارات المستقبلية في تطوير وتحسين هذه البرامج) .سعيد)(2023.al et علي حسن عبد اللاه)(2021 ,فيصل andعبد)(2024كريم عبد الحليم(2023 ,

5-3. ردود الفعل والتحسين المستمر

ردود الفعل والتحسين المستمر ضروريان جداً لتحديد التحسين اللازم في البرنامج وتطويره بشكل كامل وشامل .يتم تحليل الردود وتقييمها بعناية فائقة، مما يسمح لنا باتخاذ إجراءات عملية محسنة لتحسين البرنامج بشكل مستمر ومنتظم .ومن هنا، نحن نسعى لتلبية وتحقيق احتياجات المتدربين على أفضل وجه وفي أسرع وقت ممكن .لا يقتصر دور الردود على تحسين البرنامج فقط، بل يمتد أيضاً إلى تنمية وتطوير قدرات ومهارات المتدربين الشخصية والتي تلعب دوراً حاسماً في تطورهم المستمر واحترافيتهم .لذا، يمكن القول بأن التحسين المستمر يعد أحد أساسيات تنمية البرامج التدريبية المهنية ويثبت أهميته الكبيرة في الارتقاء بمستوى البرنامج وجودته، بالإضافة إلى تحقيق رضا المتدربين وتحقيق أهدافهم بنجاح) .بن andسليمان)(2021صابر شاكر)(2022 , &يحيي خضران الزهراني , &)(2021عبد العظيم مصطفى)(2022 ,سالم علي آل مداوي الوادعي 2021 , &)

المبحث الثالث: النماذج النظرية في هندسة التكوين

تعتبر النماذج النظرية في هندسة التكوين أداة أساسية لفهم وتحليل عمليات التعلم والتدريس .تساعد هذه النماذج في وضع استراتيجيات فعالة للتعليم وتقييمه، وتصميم برامج تدريبية تتناسب مع احتياجات الفرد والمؤسسة .تعكس النماذج النظرية مفاهيم وقوانين علمية تسهل فهم عملية التعلم وتحديد العوامل المؤثرة فيها، مما يجعلها أداة قيمة للمخططين التربويين والمدربين في مجال التعليم والتكوين.

تتماشى النماذج النظرية في هندسة التكوين مع التقدم العلمي الحديث والأبحاث الجديدة في هذا الميدان . وتهدف إلى توفير منهجية متقدمة لفهم سلوك الطلاب وتحليله لكي يتمكن المعلمون والمدربون من تحسين العملية التعليمية .كما تعتمد هذه النماذج على الاستنتاجات والأفكار العلمية لاكتشاف الأساليب الفعالة للتعلم والتدريس.

وقد وضعت تلك النماذج النظرية استراتيجيات متعددة تعتمد على أسس علمية قوية، تتيح للمختصين في التعليم والتدريب فهم مختلف المتغيرات التي تؤثر في عملية التعلم .وبذلك يتسنى لهم تطوير برامج تعليمية وتدريبية مبتكرة ذات معايير جودة عالية، تلبي احتياجات المتعلمين وتنمي قدراتهم بشكل فعال. هذه النماذج النظرية تعد أداة قيمة للمخططين التربويين والمدربين في مجال التعليم والتكوين، حيث تمكنهم من فهم وتحليل العملية التعليمية بشكل أفضل .وبالتالي، يمكنهم تطبيق أفضل الممارسات في تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتعليم، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة التعليم وتعزيز فعالية عملية التعلم في المؤسسات التعليمية والتكوينية) .الدين أحمد دراوشة)(محمد andفرغلي)(2023عبد الرءوف عبد ربه محمد (2022 , &

1. أهمية النماذج النظرية في هندسة التكوين

تتمثل أهمية النماذج النظرية في هندسة التكوين في دعم عملية التخطيط والتصميم وتقييم البرامج التعليمية وبرامج التدريب .فهي توفر إطارا نظريا لفهم تفاعلات الطلاب مع العمليات التعليمية، وتساهم في تحليل

الاحتياجات التعليمية وتصميم استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف التعلم .وبالتالي، تعتبر النماذج النظرية أداة أساسية لمدربين ومخططين التعليم، حيث تمكنهم من توجيه عمليات التعلم والتدريس بطريقة منهجية ومنطقية.

سنقوم بتوسيع فكرة أهمية النماذج النظرية في هندسة التكوين بطريقة أكثر تفصيلاً .فعندما نتحدث عن النماذج النظرية، نعني النماذج والنظريات التي تم تطويرها لفهم عمليات التعلم وتطويرها وتحسينها . هذه النماذج تسمح للمدربين والمخططين التعليم بتحليل العمليات التعليمية وفهم كيفية تفاعل الطلاب معها.

باستخدام النماذج النظرية، يمكن للمدربين والمخططين التعليم تطوير برامج تعليمية فعالة وفعّالة .فعندما نقوم بتصميم برنامج تعليمي، يمكننا استخدام النموذج النظري لفهم احتياجات الطلاب واهتماماتهم والعوامل التي تؤثر على عملية التعلم .ثم يمكننا استخدام هذه المعرفة لتطوير استراتيجيات تعليمية مناسبة تلبي احتياجات الطلاب الفردية وتعزز عملية التعلم.

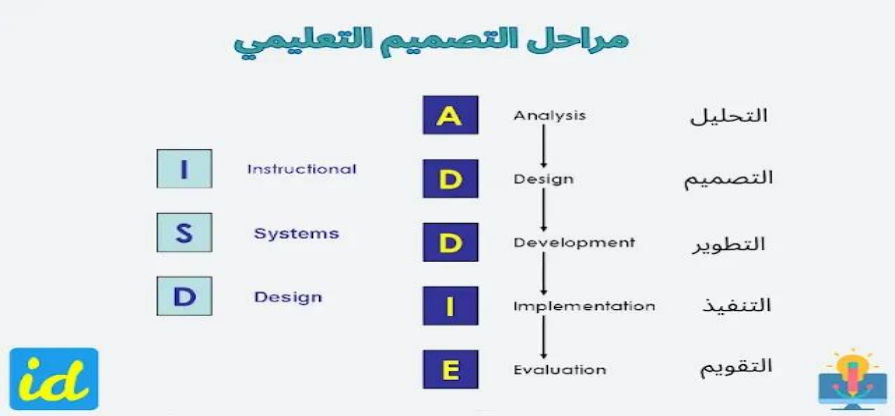
وبحكم أن النماذج النظرية تعد أداة مهمة للمدربين والمخططين التعليم، فإن استخدامها يساهم في ترشيد عمليات التعلم والتدريس .بدلاً من التوجه المجرد إلى تنفيذ البرامج التعليمية، يمكن للمدربين والمخططين التعليم العمل بشكل منهجي ومنطقي، استناداً إلى النماذج النظرية الموجودة .وهذا يضمن أن الأساليب والأدوات والمواد التعليمية التي نستخدمها تلبي الأهداف التعليمية المحددة وتحقق التغيير المطلوب في الطلاب.

في الختام، فإن النماذج النظرية تمثل أساساً لعملية الهندسة التعليمية .إن استخدامها يساعد المدربين والمخططين التعليم على تحليل العمليات التعليمية وتصميم برامج فعالة لتحقيق أهداف التعلم .وعندما يتم توجيه عمليات التعلم والتدريس بشكل منهجي ومنطقي، يمكن للطلاب تحقيق أقصى استفادة من تجربة التعلم وتحقيق نتائج إيجابية في مسيرتهم التعليمية .(فؤاد جلال سعدي)

2. نموذج ADDIE

نموذج ADDIEهو نموذج يستخدم على نطاق واسع في هندسة التكوين وتطوير البرامج التعليمية . يتألف هذا النموذج من خمس خطوات رئيسية تهدف إلى تصميم وتنمية برامج تعليمية فعالة .تبدأ العملية بتحليل دقيق للاحتياجات التعليمية وتحديد البيئة التي ستتم فيها تنفيذ البرنامج التعليمي .بعد ذلك، يتم الشروع في مرحلة التصميم الحيث يتم تحديد الأهداف وتنسيق المحتوى واختيار أفضل الطرق التعليمية المناسبة .في المرحلة التالية، يتم تطوير وإنتاج المواد التعليمية اللازمة، وتجربتها واختبارها للتأكد من فاعليتها وجودتها .بمجرد أن يتم تنفيذ البرنامج التعليمي، يجرى عملية التقييم لقياس فعاليته وتحديد المعوقات المحتملة وتحسينها .يتم تنفيذ النموذج ADDIEباستخدام منهجية شاملة ودقيقة لضمان تحقيق النتائج بفاعلية واحترافية.

شكل مراحل التصميم التعليمي



https://www.id4arab.com/2021/11/storyboarding-examples.html

2-1. التحليل

خطوة التحليل في نموذج ADDIEتعتبر أساسية وحيوية جداً لفهم واستيعاب احتياجات المتعلمين والمتطلبات البيئية المحيطة بهم .يتم في هذه المرحلة الحيوية جمع البيانات المتعددة وتحليلها بدقة فائقة ودقة عالية لتحديد الأهداف التعليمية بشكل دقيق ومحدد، وأيضاً لتحديد الصعوبات المحتملة التي قد

تواجه عملية التعلم بتعمق وشمولية كبيرة .يتم الاعتماد في هذا التحليل المهم على جمع المعلومات ذات الدقة والشمولية العالية لضمان وتأكيد تلبية الاحتياجات التعليمية وتحقيق الأهداف المرجوة بنجاح تام وتفوق رائع .التحليل الدقيق في هذه المرحلة المحورية يساهم في بناء وتنمية العملية التعليمية وتطويرها بشكل مستدام وفعال ومتميز، من أجل تحقيق نتائج تعليمية ذات جودة عالية وفاعلية قوية وتأثير إيجابي كبير على تعلم المتعلمين(Chaniago, 2024) .

2-2. التصميم

في مرحلة التصميم، يتم وضع الهدف العام لبرنامج التعليم وتحديد المحتوى اللازم والطريقة التعليمية المناسبة .يجب أن يكون التصميم قائما على البيانات والمعلومات الناتجة عن مرحلة التحليل، مع مراعاة الاختلافات الفردية بين المتعلمين واحتياجاتهم التعليمية المختلفة .وبالتالي، يجب أن نأخذ في الاعتبار أن المحتوى التعليمي يجب أن يكون غنيًا وشاملاً، مما يمكّن المتعلمين من تنمية مهاراتهم العقلية والعملية بشكل فعال .علاوة على ذلك، يجب أن نوفر لهم الفرصة للاختبار وتطبيق المفاهيم والمهارات الجديدة بطرق تفاعلية ومبتكرة، مما يعزز من فهمهم وتطبيقهم العملي للمحتوى الدراسي .وبالتالي، سيتمكن المتعلمون من الاستفادة القصوى من البرنامج التعليمي وتحقيق أهدافهم التعليمية بنجاح) .محمد et al.2023)(عبدالله al.2023)(مرعي et al.2022) et al.2023)

2-3. التطوير

تتضمن خطوة التطوير إنتاج المواد التعليمية واختبارها بشكل متأنٍ ودقيق، لضمان تحقيق الجودة المطلوبة وفعالية هذه المواد في تحقيق الأهداف التعليمية المحددة .لا بد أن تُنفذ هذه الخطوة بأقصى قدر من العناية والاهتمام، من أجل ضمان تلبية احتياجات المتعلمين بشكل فعّال، والاستجابة لمتطلبات البيئة التعليمية بشكل ملائم ودقيق .ولذا، يتعين على القائمين على هذه العملية أن يكونوا ملتزمين بتوفير المحتوى الثري والملائم، وضمان توافقه مع أهداف الدروس واحتياجات الطلاب .إن تواجد التصميم الجذاب والمواد

البصرية والمصورة المناسبة يعزز فعالية هذه المواد ويزيد من تفاعل الطلاب معها .لذلك، يجب أن يتم توظيف خبراء العلوم التعليمية وتكنولوجيا التعليم في هذه الخطوة، لتأمين الموارد اللازمة وتحقيق التوازن بين المحتوى والوسائل التعليمية .أخيراً، ينبغي إجراء عمليات الاختبار والمراجعة بشكل منتظم ومستمر، لتحليل فاعلية المواد التعليمية والتأكد من تلبيتها للمتطلبات المحددة، وتحسينها بناءً على الاحتياجات والتغذية الراجعة من المتعلمين والمعلمين) .عبد (et al.2022

2-4. التنفيذ

بعد إنجاز مراحل التحليل والتصميم والتطوير، يتم تنفيذ البرنامج التعليمي وتقديمه للمتعلمين بالطريقة المناسبة وفقا للخطة المحددة .تتطلب هذه الخطوة تنظيم وإدارة فعالة لضمان تحقيق نتائج تعليمية جيدة . يجب أن يتم تحضير البيئة التعليمية المناسبة وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج بنجاح .علاوة على ذلك، ينبغي أن يتم تدريب المعلمين وتجهيزهم بالأدوات والتقنيات الحديثة لضمان تقديم تجربة تعليمية ممتازة ومثيرة للاهتمام .يجب أن تكون هناك خطط واضحة لتقييم أداء الطلاب وقياس تقدمهم في المواضيع المختلفة .بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يتم تقديم الدعم والمتابعة المستمرة للطلاب والتأكد من توفير الدعم الفردي عند الحاجة .يعتبر التواصل الجيد بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور أيضاً عنصراً مهماً في نجاح البرنامج التعليمي .وفي النهاية، يجب أن يكون هناك تقييم دوري للبرنامج للتأكد من فعاليته واستمرار تحقيق الأهداف التعليمية المحددة) .محمد عبد الرحيم زهران)(2022 ,صلاح مصطفى)(2023 ,الشطي 2022 ,.et al)

2-5. التقييم

التقييم يأتي في نهاية العملية لقياس فعالية البرنامج التعليمي واستيفاء الأهداف المحددة مسبقًا .يعتمد التقييم على معايير ومقاييس محددة تساعد في تحديد مدى تحقيق النتائج المرجوة ومدى اكتمال الاحتياجات التعليمية.

وتطورت أساليب التقييم بمرور الوقت لتشمل العديد من الأدوات والتقنيات المختلفة .فتُستخدم غالبًا الاستبانات والمقابلات والملاحظات المباشرة لجمع البيانات اللازمة .كما يُمكن استخدام تقنيات متقدمة مثل تحليل البيانات والإحصاء لتفسير النتائج بطريقة أكثر دقة.

بعد جمع البيانات، يُقوم فريق التقييم بتحليلها وتقييم الأداء وفقًا للمعايير المحددة .يتم توثيق النتائج وإعداد تقرير تقييم شامل يشمل استنتاجات التقييم وتوصيات لتحسين البرنامج التعليمي المستقبلي.

بواسطة عملية التقييم، يتم تقييم جودة وفاعلية البرنامج التعليمي بشكل شامل، وهذا يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد التحسينات المستقبلية .بالإضافة إلى ذلك، يتيح التقييم الحصول على معلومات قيمة حول رضا المشاركين وتأثير البرنامج على تحقيق الأهداف المرجوة.

باختصار، فإن التقييم يعد عنصراً أساسيًا في عملية تطوير البرامج التعليمية، حيث يوفر معلومات قيمة لاتخاذ قرارات تحسين البرامج وتطويرها بشكل مستمر) .بن andسليمان)(2021محمد عبد الحميد عبد الباقي)(2021 ,عبد الوهاب الطيار &)(2021 , &فتحي جلال)(2024 ,محمد et al.2022)

3. نموذج كيركباتريك لتقييم التكوين

نموذج كيركباتريك هو أداة مهمة جداً في مجال هندسة التكوين والتطوير التعليمي، حيث يقيم بشكل دقيق فعالية البرامج التدريبية والتعليمية .يوفر هذا النموذج إطاراً منهجيًا دقيقًا يساعد في تحسين البرامج التعليمية وتعزيز فعالية أدائها .يجب أن يتم اعتباره جزءًا لا يتجزأ في مجال التعليم والتدريب، حيث يوفر للمدربين والمعلمين أداة قوية لتقييم الجوانب المختلفة للبرنامج التعليمي وتحسينها بشكل مستمر .إلى جانب ذلك، فإن استخدام هذا النموذج يساعد في تحقيق نتائج أفضل بشكل عام في المجال التعليمي، حيث يعمل على تحفيز الطلاب وتعزيز التعلم الفعال .بالإضافة إلى ذلك، يوفر هذا النموذج إطاراً موضوعيًا ومنهجيًا يمكن استخدامه كأداة استشارية لتقديم توصيات

قوية ومبنية على أدلة لتحسين البرامج التعليمية .في النهاية، نموذج كيركباتريك هو أداة قوية وفعالة لضمان تحسين استراتيجيات التعليم وتحقيق كفاءة أعلى في المجال التعليمي، ويجب أن يكون له دور أساسي في جميع المؤسسات التعليمية.

شكل : نموذج كيركباتريك لتحليل التدريب



3-1. أهمية نموذج كيركباتريك

نموذج كيركباتريك هو أداة تقييم لجودة البرامج التعليمية، يعتمد على مقاييس وتقنيات متقدمة لتحقيق أهداف وكفاءة عالية .تستخدم بشكل متكرر ومنتظم لتحسين التعليم والتدريب، وتلبية الاحتياجات المتنوعة وتطوير برامج جديدة .تعزز جودة التعليم وتنمية قدرات الطلاب بشكل شامل(280 symbols) .

4. نماذج نظرية أخرى

تتضمن النماذج النظرية في هندسة التكوين العديد من النماذج الأخرى المهمة والمرتبطة بتصميم وتقييم التكوين .يعمل الباحثون والمدربون على استكشاف واستخدام هذه النماذج لتكوين استراتيجيات جديدة مبتكرة في مجال التعليم والتدريب .تعتبر هذه النماذج مصدر إثراء هام لمجال الهندسة التكوينية وتساهم في تنويع الأساليب والممارسات الفعالة في التعليم والتدريب.

4-1. النموذج المنهجي

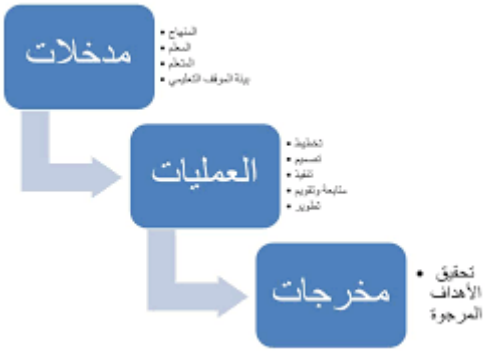
يعد النموذج المنهجي الذي يستخدم في هندسة التكوين أحد النماذج النظرية الهامة والفعالة التي تساهم في تطوير عملية التعليم والتدريب .يركز هذا النموذج على تصميم وتنفيذ التكوين بشكل منهجي وهادف . ومن خلال تطبيق إجراءات وخطط فعالة، يسعى هذا النموذج إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتدريبية المحددة.

تهدف عملية التدريب من خلال هذا النموذج إلى تمكين المتعلمين من تحقيق أداء ممتاز وتطوير المهارات المطلوبة في المجال المحدد .يتم ذلك من خلال تحضير وتنظيم الدروس والأنشطة التعليمية بشكل تسلسلي ومقوماتها المعرفية والتعليمية الواضحة والمهمة .بالإضافة إلى ذلك، يعمل النموذج المنهجي على تشجيع التفاعل والمشاركة الفعالة والتحفيز لدى المتعلمين لتعزيز تجربة التعلم.

تعتمد هذه العملية المنهجية على المبادئ الأساسية لتصميم التعليم وتنفيذه بشكل فعّال .فهي تركز على تحليل احتياجات المتعلمين وتحديد الأهداف التعليمية واختيار المحتوى المناسب وتوفير الوسائل المناسبة لنقل المعلومات والمفاهيم .وباستخدام أساليب تدريس متعددة ومتنوعة، يتم تعزيز التفاعل والمشاركة الفعالة وتبادل المعرفة بين المتعلمين والمدرسين.

باختصار، يعتبر النموذج المنهجي أحد الأدوات الرئيسية في عملية التعلم والتدريب الفعالة .يسهم في تطوير المعرفة والمهارات وتمكين المتعلمين من تحقيق أداء ممتاز في مجالهم المهني .وبفضل توجيه النموذج المنهجي وتنوع أنشطته وأساليبه، يتم تعزيز فهم المفاهيم وتعزيز القدرات التحليلية والابتكارية لدى المتعلمين) .الرقيق)()(2023 ,سلطان محمد قائد)(حمود بركي الذويبي)(2022 , &عمر احمد محمد (2023 , &

شكل : الأسلوب النظامي في تكنولوجيا التعليم

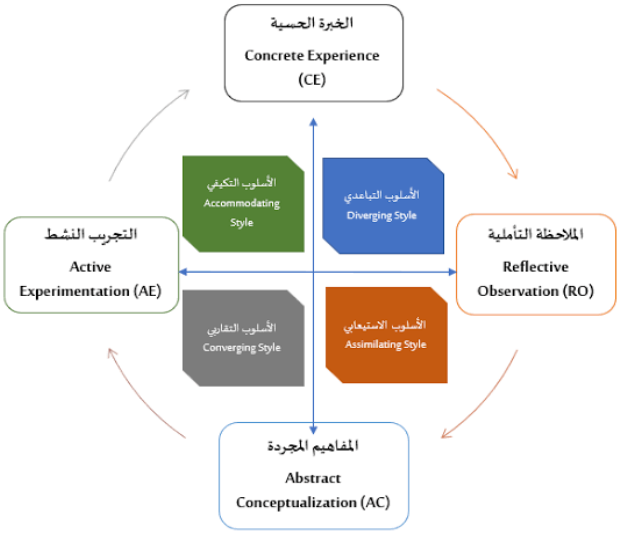


للدكتور حسن ربحي مهدي 2012

4-2. نموذج كولب

نموذج كولب هو نموذج مهم جداً في هندسة التكوين، حيث يركز على التفاعل الشخصي بين الطالب والمحتوى التعليمي والمدرب .يسعى هذا النموذج إلى تحليل عمليات التعلم وتطوير استراتيجيات تعليمية فعالة تتناسب تماماً مع احتياجات المتعلمين .ويتمتع هذا النموذج بقيم عديدة تسهم بشكل كبير في تجربة التعلم وتعزيز تفاعل المتعلمين مع المواد التعليمية .وعلاوة على ذلك، فإن هذا النموذج يعزز جودة التعليم والتعلم الفعال في مجال هندسة التكوين، مما يساهم في تطوير حقيقي ومستدام للطلاب) .فون بايمه)

شكل : نموذج كلوب



المجلة الدولية للأبحاث التر بوية جامعة الامارات العربية المتحدة المجلد (47) العدد (5) أكتوبر 2023

مقارن حول النماذج النظرية لهندسة التكوين

سيتم تقديم **مقارنة شاملة** بين هذه النماذج من حيث المفهوم، المراحل، نقاط القوة، الضعف، ومجالات التطبيق، مع **التدعيم بالمصادر الأكاديمية والمراجع العلمية.**

1.نموذجADDIE

التعريف والمراحل

هو نموذج خطي يتكون من خمس مراحل متتابعة:(Branch, 2009)

1. **التحليل :(Analysis)** تحديد الاحتياجات التعليمية.
2. **التصميم :(Design)** وضع الهيكل العام للمحتوى.
3. **التطوير :(Development)** إنتاج المواد التعليمية.
4. **التنفيذ :(Implementation)** تطبيق البرنامج.
5. **التقييم :(Evaluation)** قياس الفعالية.

نقاط القوة والضعف

- **القوة :**مرن ومناسب لمشاريع متنوعة.(Molenda, 2003)
- **الضعف :**قد يكون بطيئاً في التكيف مع التغييرات الطارئة.

المصادر

- Branch, R. M. (2009). Instructional Design: The ADDIE Approach. Springer.
- Molenda, M. (2003). In Search of the Elusive ADDIE Model. Performance Improvement, 42(5), 34-37.

.2نموذج كيركباتريك لتقييم التكوين

التعريف والمستويات

يُستخدم لقياس فعالية التدريب عبر أربعة مستويات:(Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006)

1. **التفاعل :(Reaction)** ردود فعل المتدربين.
2. **التعلم :(Learning)** اكتساب المعرفة والمهارات.
3. **السلوك :(Behavior)** تطبيق ما تم تعلمه في العمل.
4. **النتائج :(Results)** الأثر على المؤسسة.

نقاط القوة والضعف

- **القوة** :يقيس العائد على الاستثمار (ROI) بدقة.
- **الضعف** :مكلف ويتطلب وقتاً طويلاً.(Kirkpatrick Partners, 2023)

المصادر

- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating Training Programs: The Four Levels. Berrett-Koehler.
- Kirkpatrick Partners. (2023). The Kirkpatrick Model. https://www.kirkpatrickpartners.com

.3نموذج كولب للتعلم التجريبي

التعريف والمراحل

يعتمد على فكرة التعلم من خلال التجربة:(Kolb, 2014)

1. **التجربة الملموسة.(Concrete Experience)**
2. **الملاحظة التأملية.(Reflective Observation)**

3. **التكوين المفاهيمي.(Abstract Conceptualization)**

4. **التجربة النشطة.(Active Experimentation)**

نقاط القوة والضعف

- **القوة** :يعزز التعلم الذاتي والتكيف.
- **الضعف** :لا يركز على التقييم الرسمي.(Kolb & Kolb, 2005)

المصادر

- Kolb, D. A. (2014). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Pearson.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). *Learning Styles and Learning Spaces*. Academy of Management Learning & Education, 4(2), 193–212.

.4النموذج المنهجي(Systemic Model)

التعريف والمكونات

يركز على النظرة الشمولية للتعليم، ويتضمن:(Banathy, 1991)

- **المدخلات.(Inputs)**
- **العملية.(Process)**
- **المخرجات.(Outputs)**
- **التغذية الراجعة.(Feedback)**

نقاط القوة والضعف

- **القوة** :يراعي البيئة التعليمية ككل.
- **الضعف** :معقد التطبيق.(Reigeluth, 1999)

المصادر

- Banathy, B. H. (1991). *Systems Design of Education: A Journey to Create the Future*. Educational Technology Publications.
- Reigeluth, C. M. (1999). *What is Instructional-Design Theory and How is it Changing?*. Instructional-Design Theories and Models, 2, 5-29.

المقارنة الختامية

النموذج المنهجي	كولب	كيركباتريك	ADDIE	المعيار
النظرة الشمولية	التعلم التجريبي	تقييم التدريب	تصميم التعليم	**التركيز**
شامل ومرن	يعزز التعلم الذاتي	يقيس الأثر بعمق	مرن ومنظم	**نقاط القوة**
معقد التطبيق	ضعف في التقييم	مكلف ويستغرق وقتاً	غير تكيفي سريعاً	**نقاط الضعف**

الخلاصة والتوصيات

- **ADDIE** مناسب للمشاريع ذات الأهداف الواضحة.
- **كيركباتريك** مثالي لقياس العائد على الاستثمار في التدريب.
- **كولب** يُستخدم في البرامج القائمة على التجربة.
- **النموذج المنهجي** يناسب المؤسسات الكبيرة ذات النظم المعقدة.

المبحث الرابع: التحديات والمشاكل في هندسة التكوين

تعتبر هندسة التكوين والتعليم أساسية لتقدم المجتمعات وتطورها، حيث تلعب دوراً حيوياً في تأهيل الشباب والعمال لسوق العمل .تهدف هندسة التكوين إلى تحقيق أهداف تعليمية محددة وضرورية لتحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي .وتُعتبر فعالية هندسة التكوين والتعليم متأثرة بالعديد من العوامل التقنية والاقتصادية، والتي يجب التكيف معها بشكل مناسب لتحسين العملية التعليمية .تهدف الهندسة التكوين إلى تطوير البرامج التعليمية الفعالة التي توفر للطلاب حزمة شاملة من الخبرات والمهارات التي تمكنهم من تحقيق النجاح في مجالاتهم المختارة .علاوة على ذلك، تسعى هندسة التكوين إلى تعزيز قدرة الطلاب على التفكير النقدي وحل المشكلات والتواصل الفعال، وهي مهارات أساسية للنجاح في سوق العمل المتنافس .تعتبر هندسة التكوين والتعليم أيضًا وسيلة فعالة لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والمجتمعات .ومن خلال تنمية مهارات العمال وتحسين معرفتهم وفهمهم، يمكن تعزيز فرص العمل وزيادة الإنتاجية في القطاعات المختلفة .وبالتالي، يمكن أن يؤدي التزام المجتمع بتعليم جيد وتطوير المهارات إلى تحسين جودة الحياة وتعزيز التنمية الشاملة .من المهم أن نلاحظ أن العوامل التقنية والاقتصادية تؤثر بشكل كبير على فعالية هندسة التكوين والتعليم .فعلى سبيل المثال، تطور التكنولوجيا يتطلب تحديث وتطوير البرامج والأدوات التعليمية لتلبية احتياجات الطلاب والعملاء .بالإضافة إلى ذلك، يجب مراعاة العوامل الاقتصادية مثل تكاليف التعليم وتوافر الفرص الوظيفية المستقبلية .من خلال مواجهة ومواكبة هذه العوامل، يمكن تحقيق تطور مستدام في هندسة التكوين والتعليم وتحقيق فوائدها الاجتماعية والاقتصادية) .فتحي عبد المجيد قاسم)(صالح معمار)(2022 , &ماخوس)(حمود بركي الذويبي 2022 , &)

1. أهمية هندسة التكوين والتعليم

تتمثل أهمية هندسة التكوين والتعليم في توفير الفرص المتساوية للجميع للحصول على التعليم والتدريب اللازم، مما يساهم بشكل كبير في تحقيق النمو الاقتصادي وتطوير المجتمع .وبالإضافة إلى ذلك، تعزز الاستثمار في هذا المجال تدريب الكوادر الوطنية الماهرة والمؤهلة لسوق العمل، وتؤدي إلى تعزيز الابتكار والتطوير التكنولوجي، الذي يعد من العوامل الرئيسية في تحسين الإنتاجية والتنافسية ودفع عجلة التقدم .ومن هنا، يصبح التكيف مع التحديات التقنية والاقتصادية التي تؤثر على هندسة التكوين والتعليم ضرورة لتحقيق الأهداف المرجوة والتطلع لمستقبل أفضل .يشهد مجال هندسة التكوين والتعليم تطوراً مستمراً لمواكبة التقنيات الحديثة ومتطلبات سوق العمل المتغيرة، حيث يتطلب المرحلة الحالية تحديث وتحسين الأساليب والبرامج التعليمية، واستخدام التكنولوجيا في عملية التعليم والتدريب، وتبني استراتيجيات جديدة لتطوير المعرفة وتنمية مهارات الطلاب والمتعلمين .ينبغي أن يركز على تعزيز التعاون الدولي وتبادل الخبرات والمعرفة بين الدول لتعزيز الجهود المشتركة في مجال هندسة التكوين والتعليم وتحقيق التطور والرفاهية للمجتمعات) .خليفة محمد)(2023 , &محمد حسنى النوبي محمد ,)(2023كمال حفنى2023 ,)

2. التحديات التقنية في هندسة التكوين

تعتبر التحديات التقنية في هندسة التكوين من أهم العوامل التي يجب مراعاتها، حيث يشهد التكنولوجيا تطوراً مستمراً يؤثر بشكل كبير على عمليات التعلم .فمع التقدم التكنولوجي، يصبح هناك حاجة ماسة لتكييف أساليب التدريس وطرق التعلم مع هذه التغيرات المذهلة .وتأثير التكنولوجيا يظهر بشكل واضح ومرئي على عمليات التعلم، حيث يفتح الطريق الواسع أمام تنوع وسائل التعلم وتنوعها، ما يساهم في تحقيق تجربة تعليمية غير مسبوقة .بالإضافة إلى ذلك، فإن التكنولوجيا تسهل الوصول إلى المعلومات والموارد التعليمية بشكل أسرع وأسهل، مما يعزز من فعالية وجودة عملية التعلم .وبدورها، تؤدي الجودة

إلى تطوير قدرات الطلاب ورفع مستواهم العلمي والمعرفي، مما يمكنهم من مواصلة مسيرتهم التعليمية وتحقيق التفوق والنجاح في حياتهم الشخصية والمهنية) .محمد andفرغلي)(2023شريف &علي محمود2024 ,)

- **تطور التكنولوجيا وتأثيره على عمليات التعلم**

3. التحديات الاقتصادية في هندسة التكوين

يواجه مجال هندسة التكوين تحديات اقتصادية متعددة تؤثر على تكامل التكنولوجيا في التعليم، حيث تشمل هذه التحديات تكلفة تطوير وتحديث البنية التحتية التكنولوجية، وتوفير التدريب والتأهيل المستمر للمعلمين والمدربين لاستخدام التكنولوجيا، بالإضافة إلى تكاليف شراء وصيانة التجهيزات التكنولوجية .ومن أجل التكيف المثالي مع هذه التحديات ، يتعين علينا وضع استراتيجيات اقتصادية فعالة تهدف إلى تخفيض التكاليف واستخدام الموارد المالية بشكل أكثر كفاءة، مع الاستفادة القصوى من الحلول التكنولوجية المبتكرة التي تساهم بشكل فعال في تحسين جودة التعليم ورفع كفاءة العملية التعليمية وكفاءة العمل الإداري .يمكننا أيضاً تعزيز الاستثمار في البحث والتطوير التكنولوجي لتطوير الأدوات والتطبيقات التكنولوجية الجديدة التي يمكن استخدامها في العملية التعليمية . وبالإضافة إلى ذلك ، يمكننا إقامة شراكات مع القطاع الخاص للاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة وتوفير الموارد المالية والتقنية اللازمة لتحسين التعليم .يجب أن نعترف بأن هناك حاجة ماسة لإجراء تحول إيجابي في فهمنا واستخدامنا للتكنولوجيا في مجال التعليم والتدريب، ويجب علينا أيضاً تطوير استراتيجيات جديدة لتمكين الطلاب وتعزيز مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا .يعد الاعتماد على تقنيات التعلم عن بُعد ومنصات التعليم الإلكتروني من الخطوات العملية التي يجب أخذها في الاعتبار في هذا السياق)(Abou El-khir, 2021) .صالح معمار)(2022 , &نسيم ,)(2022جرجس صالح)(2024 ,مؤلفين(

- **تكلفة تكامل التكنولوجيا في التعليم**

تكامل التكنولوجيا في التعليم يتطلب استثمارات مالية كبيرة وضخمة لتوفير التجهيزات التكنولوجية المتطورة وتطوير البرامج التعليمية الرقمية الحديثة والمتقدمة .بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا الأمر يتطلب أيضاً إعداد وتدريب المعلمين بشكل مكثف ومتميز لاستخدام التكنولوجيا بشكل فعّال وحكيم، وتكاليف صيانة وتحديث الأجهزة التكنولوجية الحديثة للتأكد من استدامتها واستدامة عملية التعلم .ومن أجل ضمان أقصى استفادة من هذه الاستثمارات المالية الضخمة، يجب توجيهها بشكل استراتيجي وذكي لضمان تحسين جودة التعليم وتحقيق تجربة تعلم استثنائية ومتميزة للطلاب .يتطلب ذلك وضع خطط استراتيجية مدروسة لتوجيه هذه الاستثمارات المالية وتحقيق أقصى قدر من الفائدة والعائد المثلى على الاستثمار في مجال التكنولوجيا التعليمية .من الضروري أن نعترف بأن التكنولوجيا في التعليم هي عامل حاسم وحاضر بقوة في عالمنا المعاصر، وعلينا أن نتبنى هذه الثورة التكنولوجية ونستثمر فيها بكل قوة وإصرار لنضمن التحول في قطاع التعليم وتحقيق رؤية تعليمية متقدمة ومبتكرة، تعزز من تطوير مهارات الطلاب وقدراتهم العقلية، وتعزز قدرتهم على المنافسة في العالم الحديث المعتمد بشدة على التكنولوجيا) .بن واصل الحازمي)(2022 , &ماخوس)(محمد رمضان)(2022 ,كريم عبد الحليم(2023 ,

4. يدمج التكنولوجيا الرقمية في التعليم

دمج التكنولوجيا الرقمية في التعليم يلعب دوراً حاسماً في تحسين تجربة التعلم وتعزيز نتائجه عن طريق تقديم وسائل تعليمية متعددة ومتنوعة وتفاعلية .وتساعد هذه الوسائل الرقمية في توفير تعليم شخصي فعال ومتكيف مع احتياجات كل طالب على حده .كما تتاح للطلاب فرصة استكشاف وتنمية قدراتهم الإبداعية والتفكير النقدي ومهارات حل المشكلات من خلال توفير فضاء يشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي .بفضل الوسائل الرقمية، يصبح الوصول إلى مصادر المعرفة والتعلم التفاعلي والشيق أسهل وأكثر متعة .كما يمكن للطلاب استغلال هذه الوسائل للتفاعل المباشر مع المواد التعليمية، وتحليلها

والاستفادة القصوى منها لتعزيز تفهمهم واكتساب مهارات جديدة .وبالاستفادة من التفاعل المستمر مع المعلم وتلقي الملاحظات والتوجيهات الفورية، يصبح الطلاب قادرين على تحسين أدائهم والعمل على الأمور التي يحتاجون إلى تطويرها .استخدام التكنولوجيا الرقمية في التعليم يساعد في إنشاء بيئة تعليمية حديثة وديناميكية وملائمة للتطور المستمر في المجال التعليمي .وبفضل هذه الوسائل، يتمكن الطلاب من الوصول إلى المعلومات والمصادر الثقافية والعلمية من مختلف أنحاء العالم بكل سهولة ويسر . وباستخدام التطبيقات والبرامج التعليمية الحديثة، يمكن للمدرسين توفير تجارب تفاعلية ومشوقة وتشجيع التعلم النشط والتعاون بين الطلاب .باختصار، يعتبر دمج التكنولوجيا الرقمية في التعليم ضرورة حتمية في عالم متغير ومتطور تكنولوجيًا .فهو يمنح الطلاب فرصًا لا محدودة في تعلمهم وتطوير مهاراتهم وتحقيق إمكاناتهم الكاملة، مما يؤدي إلى مستقبل تعليمي مشرق ومزدهر) .صلاح مصطفى2023 ,) et) al., 2024)(Hariyanto2023)

- **فوائد دمج التكنولوجيا الرقمية**

فوائد دمج التكنولوجيا الرقمية في التعليم تشمل تعزيز التفاعل المثمر والفعال بين الطلاب والمعلمين وتوفير بيئة تعليمية خلاقة وتفاعلية ومشوقة .كما تساهم هذه التكنولوجيا في زيادة اهتمام وتركيز الطلاب بشكل ملموس وتعزيز وتطوير مهارات التفكير النقدي والإبداع .بالإضافة إلى ذلك، فإن التكنولوجيا الرقمية توفر فرصًا رائعة لتحسين الأداء الأكاديمي للطلاب وبناء المهارات الأساسية في التواصل والتعاون .ومن الجوانب المهمة أيضًا، فإن استخدام الوسائل الرقمية يحث ويشجع الطلاب على التفكير العميق والانخراط الأكثر فهمًا في المواد التعليمية المقدمة .بوساطة التكنولوجيا الرقمية يمكن توسيع المفهوم بشكل أوسع والتفاعل بمزيد من الطرق والفعاليات المبتكرة الملائمة لاحتياجات كل طالب على حده، وهذا يعزز القدرة على تحقيق النجاح الأكاديمي بصورة مستدامة .فعلى سبيل المثال، يمكن استخدام الوسائل الرقمية لإظهار محاكاة لظاهرة علمية تفاعلية يمكن للطلاب تجربتها بأنفسهم وذلك بفضل

الخصائص المتقدمة للتكنولوجيا، ويمكن أيضًا استخدام البرامج والتطبيقات التعليمية لإعطاء الطلاب مراجعات وتقييمات فورية للتحسين المستمر .عمومًا، لا شك في أن التكنولوجيا الرقمية تعزز وتثري عملية التعلم وتحقق أهداف التعليم الحديثة بشكل كبير، وتعد سبيلاً فعالاً لتحسين الجودة التعليمية بشكل عام) .حسين)(2022 ,بن واصل الحازمي)(2022 ,&حامد et al.2021)أحمد عياض الغامدي)(et al.2022

5. الاستراتيجيات للتكيف مع التحديات التكنولوجية

يتطلب التكيف مع التحديات التكنولوجية في هندسة التكوين تطوير برامج تعليمية مبتكرة من شأنها مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة .يجب ان تتبنى هذه البرامج المبتكرة استخدام تقنيات حديثة وأساليب تفاعلية تعزز من عمليات التعلم .هذا يمكن أن يشمل استخدام الوسائط المتعددة والواقع الافتراضي والتعلم عن بعد، وكذلك توظيف الذكاء الاصطناعي والتعلم الذاتي .ومن خلال تطوير برامج تعليمية مبتكرة، يمكن تعزيز القدرة على التكيف مع التحديات التكنولوجية وتعزيز كفاءة عمليات التعلم في مجال هندسة التكوين .إضافة إلى ذلك، ينبغي أن ننتبه إلى أهمية دمج التكنولوجيا في عملية التدريب والتعلم .فالبرامج التعليمية المبتكرة تتضمن استخدام أجهزة تكنولوجية متقدمة من أجل تحفيز الطلاب وتعزيز مهاراتهم .يمكن استخدام التطبيقات الهاتفية واللوحية للوصول إلى المعلومات اللازمة وتطوير قدرات الطلاب في أنشطة تفاعلية .بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام البرامج الحاسوبية المتخصصة والبرامج التفاعلية لتوفير أدوات وموارد تعليمية متنوعة وشيقة .في الواقع، يتيح الاستفادة من التكنولوجيا في مجال هندسة التكوين إمكانية تقديم تجارب تعليمية واقعية وشاملة .يمكن استخدام الواقع الافتراضي لإنشاء بيئات تعلم ثلاثية الأبعاد تسمح للطلاب بالتفاعل مع المحتوى التعليمي بطرق جديدة ومثيرة .كما يمكن توظيف الذكاء الاصطناعي في تحليل أداء الطلاب وتقديم ملاحظات وتوجيهات فردية تساعدهم على تحسين مهاراتهم ومعرفتهم .إلى جانب ذلك، فإن توظيف الوسائط المتعددة يمكن أن يسهم في تعزيز

تفاعل الطلاب مع المواد التعليمية .يمكن استخدام العروض التقديمية والفيديوهات والصور والرسوم التوضيحية لجذب انتباه الطلاب وتوضيح المفاهيم بشكل أفضل .بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام النصوص التفاعلية والألعاب التعليمية لتحفيز الطلاب وتعزيز تعلمهم .باختصار، يمثل تطوير برامج تعليمية مبتكرة استخدام التكنولوجيا في هندسة التكوين أحد السبل الفعالة لمواكبة التحديات التكنولوجية الحديثة .من خلال توظيف تقنيات حديثة مثل الواقع الافتراضي والذكاء الاصطناعي والتعلم عن بعد، يتم تعزيز قدرة الأفراد على التكيف وتعزيز عمليات التعلم في هذا المجال الحيوي والمتطور) .شحرور ,)(2024كريم عبد الحليم)(2023 ,مراد et al.2023)

- **تطوير برامج تعليمية مبتكرة**

لتحديث وتطوير التعليم، من الضروري ابتكار برامج تعليمية تتجاوز الأساليب التقليدية. يتطلب ذلك فهماً عميقًا لاحتياجات الطلاب وأهداف التعلم، والاستفادة من أحدث النظريات التربوية مثل التعلم النشط والشخصي. كما أن التكامل الذكي للتكنولوجيا، بما في ذلك الواقع المعزز والذكاء الاصطناعي والألعاب التعليمية، يلعب دوراً محورياً في جعل المحتوى أكثر جاذبية وتفاعلية.

لا يقتصر الابتكار على طريقة تقديم المحتوى، بل يمتد ليشمل أساليب التقييم الشاملة والمستمرة التي تقيس الفهم الحقيقي وتقدم ملاحظات قيمة. ويتطلب النجاح في هذا المجال تعاوناً بين خبراء متنوعين وجهوداً مستمرة للتجريب والتحسين بناءً على آراء الطلاب والمعلمين.

في جوهره، يهدف تطوير برامج تعليمية مبتكرة إلى إحداث نقلة نوعية في تجربة التعلم، وجعلها أكثر فعالية وملاءمة لمتطلبات عالمنا المتغير.

6. الاستراتيجيات للتكيف مع التحديات الاقتصادية

من أبرز الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها للتكيف مع التحديات الاقتصادية في هندسة التكوين هو البحث عن مصادر تمويل بديلة .يمكن للمؤسسات التعليمية البحث عن شراكات مع القطاع الخاص أو الجمعيات

الخيرية للحصول على تمويل إضافي .كما يمكن استكشاف خيارات الحصول على تمويل من الهيئات الدولية أو البنوك الإسلامية أو منظمات التمويل الريفي، مما قد يوفر مصادر تمويل بديلة مستدامة تساهم في التغلب على التحديات الاقتصادية وتعزز قدرة المؤسسات التعليمية على دمج التكنولوجيا في التعليم . العثور على شراكات مع الشركات الخاصة يمكن أن يكون له تأثير كبير على تمويل المؤسسات التعليمية . يمكن للمؤسسات التعليمية التعاون مع الشركات لتطوير برامج تعليمية مبتكرة وتنفيذ مشاريع تعليمية مشتركة .من الجوانب الإيجابية لهذا التعاون هو أنه يمكن أن يؤدي إلى تبادل المعرفة والمهارات بين الشركات والمؤسسات التعليمية .بالإضافة إلى ذلك، فإن الشركات الخاصة قد تكون مستعدة لتقديم تمويل إضافي لتعزيز برامج التعليم وتحقيق التطور التكنولوجي في المؤسسات التعليمية .تعتبر المنظمات الدولية أيضًا مصدرًا محتملاً للتمويل البديل .يمكن للمؤسسات التعليمية ان تتبع الأبحاث المناسبة لتحديد المنظمات الدولية التي تقدم تمويلًا لمشاريع التعليم .بعض المنظمات الدولية قد تكون مستعدة لتمويل تطوير برامج تعليمية مبتكرة أو مشاريع تكنولوجيا التعليم .يمكن لهذا التمويل الإضافي أن يساعد في تعزيز جودة التعليم وتحسين بيئة التعليم في المؤسسات التعليمية .بالإضافة إلى ذلك، هناك خيارات أخرى يمكن للمؤسسات التعليمية استكشافها للحصول على تمويل بديل .يمكن النظر في الحصول على تمويل من البنوك الإسلامية التي تقدم خدمات تمويل متوافقة مع الشريعة الإسلامية .يمكن أيضًا البحث عن التمويل من منظمات التمويل الريفي التي تهدف إلى دعم التنمية في المناطق الريفية وتوفير فرص تعليمية للطلاب في تلك المناطق .بشكل عام، البحث عن مصادر تمويل بديلة يمكن أن يكون حلاً مستداماً للتحديات الاقتصادية في هندسة التكوين .يمكن لهذه المصادر أن تساعد في تعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على تطبيق التكنولوجيا في التعليم وتحسين جودة التعليم بشكل عام .ومع ذلك، يجب على المؤسسات التعليمية أن تكون حريصة على ضمان استدامة هذه المصادر والعمل على تنفيذ استراتيجيات

تحقق ذلك .الجمع بين أكثر من مصدر تمويل يمكن أيضاً أن يكون واحداً من الاستراتيجيات الفعالة للتغلب على التحديات الاقتصادية في هندسة التكوين(Kilman, 2022)(Bojic et al., 2023) .

- **البحث عن مصادر تمويل بديلة**

7. التوجيهات والسياسات الفعالة لدمج التكنولوجيا في التعليم

تعد تطوير إطارات تنظيمية ملائمة أمراً أساسياً لضمان فعالية دمج التكنولوجيا في التعليم .من المهم أن تتضمن هذه الإطارات خططاً واضحة لتطوير البنية التحتية التكنولوجية في المدارس والجامعات، بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات التقنية وتوفير الموارد البشرية والمالية الكافية لتلبية هذه الاحتياجات . علاوة على ذلك، يجب تحديد السياسات والإجراءات الفاعلة لضمان تكامل التكنولوجيا في جميع جوانب التعليم وضمان التدريب المستمر للمعلمين والموظفين على استخدام التكنولوجيا بطريقة فعالة ومبتكرة . يمكن لهذه الإطارات الناجحة أن تؤثر بشكل مباشر على تحسين جودة التعليم وزيادة الفعالية في استخدام التكنولوجيا في البيئة التعليمية .وبالتالي، يمكن أن يسهم العمل على تطوير هذه الإطارات في تحقيق تحسينات كبيرة في مجال التكنولوجيا والتعليم .يجب أن يكون هناك تركيزاً كبيراً على تعزيز الاستخدام الفعال والمبتكر للتكنولوجيا في الفصول الدراسية وضمان توفير التدريب المناسب للمعلمين والطلاب . هذا النهج سيؤدي بلا شك إلى تحقيق فوائد كبيرة في مجال التعليم وتطوير المهارات اللازمة للطلاب للنجاح في المستقبل .كما يجب أن يتم مراقبة وتقييم استخدام التكنولوجيا في الفصول الدراسية بانتظام لتحديث الإطارات وتحسينها على مر الزمن .حكومات ومؤسسات التعليم يجب أن تعمل معاً لتشجيع ودعم هذه الإطارات والتأكد من تنفيذها على نحو صحيح لضمان تحقيق نتائج إيجابية ودائمة في التعليم .)(Barakat et al., 2020)على محمود سلطان &فوزى هاشم ,Health Organization)(2022 ,)(2023محمد السيد مخلوف(2022 ,

- **تطوير إطارات تنظيمية ملائمة**

يعد تطوير إطارات تنظيمية فعالة أمراً حيوياً لضمان دمج التكنولوجيا في التعليم بشكل ناجح وآمن ومسؤول. تتضمن هذه الإطارات عدة جوانب رئيسية:

1. **تحديد الأهداف والنطاق بوضوح :**يجب أن تحدد الإطارات أهدافًا واضحة لدمج التكنولوجيا، وتحدد نطاق تطبيقها على مختلف المؤسسات والمستويات التعليمية، مع ضمان التوافق مع السياسات العامة.
2. **معالجة الجوانب التقنية والتربوية والأخلاقية :**تشمل هذه الجوانب البنية التحتية، وجودة المحتوى الرقمي، وتنمية الكفاءات الرقمية، وحماية البيانات والخصوصية، والأمن السيبراني، وإمكانية الوصول الشامل، والاستخدام المسؤول والأخلاقي للتكنولوجيا، بالإضافة إلى آليات التقييم والرصد.
3. **وضع آليات واضحة للتنفيذ والمتابعة :**يتطلب ذلك تحديد المسؤوليات، ووضع آليات للرقابة والمساءلة، وضمان التوعية والنشر، وتحديث الإطارات بشكل دوري.
4. **إشراك أصحاب المصلحة والاستفادة من الخبرات :**من الضروري إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية التطوير والاستفادة من التجارب الدولية الناجحة لضمان شمولية وواقعية الإطارات التنظيمية.

في الختام، يهدف تطوير هذه الإطارات إلى تحقيق دمج تكنولوجي مخطط ومنظم في التعليم، مما يعزز جودة العملية التعليمية ويحقق الفوائد المرجوة من التكنولوجيا.

8. التكامل بين التكنولوجيا والتعليم النقال

يعد التكامل الفعال بين التكنولوجيا والتعليم النقال أمراً حيوياً بشكل كبير في ظل واقعنا الحالي المعزز بالتطور التكنولوجي .فباستخدام التقنيات الحديثة، يمكننا تحسين العملية التعليمية وتعزيز تجربة التعلم

للطلاب .فإن الاعتماد على التكنولوجيا المحمولة مثل الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية يسهم بشكل فعال في تقديم المواد التعليمية بطرق متكاملة ومتنوعة لتلبية احتياجات الطلاب المتنوعة .ومن خلال تلك الوسائل الحديثة، يتم تعزيز فهم الطلاب واستيعابهم للمحتوى التعليمي بشكل أفضل وأسرع .بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم التقنيات اللاسلكية في تعزيز المرونة في عملية التعلم، حيث يصبح بالإمكان الوصول إلى المواد التعليمية بسهولة ويسر من أي مكان وفي أي وقت .فمن خلال استخدام الشبكات اللاسلكية، يمكن للطلاب الاستمتاع بفرص التعلم عن بعد وحضور الدروس عبر الإنترنت، مما يتيح لهم الاستمتاع بتجربة تعليمية مرنة ومتنوعة .باختصار، فإن التكامل الجيد بين التكنولوجيا والتعليم النقال يمكن أن يكون ثورة في مجال التعليم، حيث يمكن للطلاب الاستفادة من الوسائل التكنولوجية المتقدمة لتحسين تجربتهم التعليمية وتعزيز إمكانية الوصول إلى المحتوى التعليمي بسهولة وفعالية Health) .)(Organization, 2023محروس السيد إبراهيم)(2022 ,محمد علي محمد2022 ,)

- **استخدام التطبيقات الذكية في التعليم**

استخدام التطبيقات الذكية في التعليم يعد خطوة مهمة وحاسمة جداً نحو تحسين جودة عملية التعلم وتوفير تجربة تعليمية مثالية ومتميزة في آنٍ واحد .فالطلاب بإمكانهم الاستفادة القصوى من مجموعة هائلة وواسعة من التطبيقات التعليمية الذكية المبتكرة التي تهدف إلى تعزيز وتطوير مهاراتهم العقلية والمعرفية بطرق فاعلة ومبتكرة .بفضل وجود هذه التطبيقات المبتكرة والذكية، يمكن للطلاب أن يوسّعوا نطاق انجازاتهم الأكاديمية وينموا قدراتهم التعليمية بشكل ملحوظ .وعن طريق التواصل المستمر مع هذه التطبيقات الذكية، يمكن أن يتم دعم وتعزيز مستوى المشاركة والتفاعل في عملية التعلم بشكل غير مسبوق .فهذا التواصل المميز يؤدي إلى تعزيز الفهم العميق والإدراك الشامل للمفاهيم التعليمية في عقول الطلاب .وبالتالي، سيكون لهذا التفاعل الإيجابي تأثير كبير وملحوظ على أداء الطلاب، حيث يساهم في زيادة رغبتهم في السعي للحصول على المزيد من المعرفة وتطوير قدراتهم بشكل عام .بالإضافة إلى

ذلك، فإن التطبيقات الذكية توفر بيئة تعليمية فريدة ومرنة وسهلة الوصول إليها، من خلال توفير محتوى تعليمي مبتكر ومتاح في أي وقت ومن أي مكان .وبفضل هذه البيئة المتاحة، يمكن للمعلمين والطلاب الوصول إلى مواد التعليم والمصادر المختلفة بكل سهولة ويُسر، مما يساعد في تحفيز رغبتهم في الاستزادة من المعرفة وتعزيز الفهم بشكل فعال للغاية .وبالتالي، فإن استخدام التطبيقات الذكية في التعليم يُعَدُّ حلاً ذكيًا ومبتكرًا ورائدًا، حيث يلعب دورًا حيويًا في تمكين الطلاب وتطوير قدراتهم العقلية والتعليمية بشكلٍ ملحوظ .ومن خلال التفاعل المستمر والمثمر مع هذه الأدوات التعليمية الذكية، يمكن للطلاب تحقيق تفوقهم الأكاديمي والوصول إلى أعلى مستويات النجاح في المسارات الدراسية المتنوعة) .عمران)(et al.2023ابو)(et al.2024الوريدات)(2024 ,محمد andفرغلي2023)

9. التحديات الأخلاقية في دمج التكنولوجيا الرقمية في التعليم

إحدى التحديات الأخلاقية الرئيسية في دمج التكنولوجيا الرقمية في التعليم هي ضرورة حماية البيانات الشخصية للطلاب والمعلمين .يجب وضع سياسات وآليات فعالة ومتطورة لحماية هذه البيانات من الاختراق والاستخدام غير المشروع .يتعين أيضًا التأكد من توفير الحماية الملائمة للخصوصية خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية في العمليات التعليمية، مما يستدعي تطبيق إجراءات تقنية وتعليمات صارمة وحديثة لضمان سرية وأمان المعلومات الشخصية .هذا يتطلب أيضًا تشديد الرقابة والإشراف على البيانات الشخصية، وتوفير إمكانيات الكشف عن الانتهاكات واتخاذ الإجراءات اللازمة لمحاسبة المتورطين .بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يكون هناك توعية مستمرة للطلاب والمعلمين بأهمية الحفاظ على الخصوصية وطرق حماية البيانات الشخصية الخاصة بهم .باختصار، فإن حماية البيانات الشخصية في التكنولوجيا الرقمية في التعليم تتطلب جهوداً متواصلة والالتزام بالمعايير والإجراءات اللازمة لضمان التعامل الآمن والأخلاقي لهذه البيانات)(Health Organization, 2023) .على محمود سلطان & فوزى هاشم)(2022 ,زكريا ميخائيل2023 ,)

خاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن هندسة التكوين تمثل اليوم إحدى الركائز الأساسية في الفكر الحديث لإدارة الموارد البشرية، إذ لم تعد تقتصر على تنظيم الدورات التدريبية أو إعداد البرامج التعليمية، وإنما أصبحت منظومة استراتيجية متكاملة تهدف إلى تنمية الكفاءات البشرية وتحقيق المواءمة بين احتياجات المؤسسة ومتطلبات بيئتها المتغيرة. وقد أظهر التحليل أن نجاح العملية التكوينية يرتبط بمدى اعتمادها على منهجية علمية تبدأ بتشخيص الاحتياجات التكوينية، وتمر بمراحل التخطيط والتصميم والتنفيذ، وتنتهي بالتقييم والمتابعة والتحسين المستمر، بما يضمن تحقيق الأثر المطلوب على مستوى الأداء الفردي والتنظيمي.

كما بينت الدراسة أن هندسة التكوين تستند إلى مجموعة من النماذج النظرية التي تشكل مرجعاً علمياً لتصميم البرامج التكوينية وتقويمها، ومن أبرزها نموذجADDIE ، ونموذج كيركباتريك، ونموذج كولب، والنموذج المنظومي، حيث يقدم كل منها تصوراً علمياً يسهم في تحسين جودة العملية التكوينية ورفع كفاءتها، مع اختلاف منطلقاتها وآلياتها التطبيقية. وقد أوضح الفصل أن توظيف هذه النماذج بصورة تكاملية يساهم في بناء برامج تكوين أكثر قدرة على الاستجابة للاحتياجات الفعلية للأفراد والمؤسسات.

ومن جهة أخرى، أبرز الفصل أن هندسة التكوين تواجه في الوقت الراهن تحديات متزايدة ترتبط بالتحول الرقمي، وتسارع التطور التكنولوجي، وتغير طبيعة الوظائف، وتزايد الحاجة إلى التعلم المستمر، الأمر الذي يفرض على المؤسسات إعادة تصميم منظوماتها التكوينية وفق مقاربات أكثر مرونة وابتكاراً. ولم تعد فعالية التكوين تقاس بعدد البرامج المنجزة، وإنما بقدرته على تطوير الكفاءات، وتعزيز التعلم التنظيمي، وتحقيق قيمة مضافة تنعكس على الأداء والقدرة التنافسية للمؤسسة.

وعليه، يمكن التأكيد أن هندسة التكوين تمثل الإطار المنهجي الذي يوجه مختلف أنشطة تطوير الموارد البشرية، وأنها تشكل المدخل الأساسي لبناء منظومة فعالة لإدارة الكفاءات، باعتبار أن تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وتقييم نتائجها لا يمكن أن يتم بمعزل عن فهم طبيعة الكفاءات المطلوبة وآليات تطويرها.

ومن ثم، فإن الإحاطة بالمفاهيم والأسس النظرية التي تناولها هذا الفصل تعد شرطاً ضرورياً لفهم المقاربة بالكفاءات، التي سيتم تناولها في الفصل الثاني، باعتبارها الامتداد الطبيعي لهندسة التكوين، والإطار الذي يسمح بترجمة أهدافها إلى ممارسات عملية تسهم في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام.

وبذلك يكون هذا الفصل قد وضع الأساس النظري والمنهجي الذي تنطلق منه الأطروحة في تحليل العلاقة بين هندسة التكوين وتطوير الكفاءات البشرية، ومهّد للانتقال إلى دراسة المقاربة بالكفاءات باعتبارها الحلقة المركزية التي تربط بين التكوين، وتنمية رأس المال البشري، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة والتحول الرقمي.

الفصل الثاني

المقاربة بالمهارات

مقدمة الفصل الثاني

بعد استعراض الإطار المفاهيمي والنظري لهندسة التكوين في الفصل الأول، وما تضمنه من تحليل لمختلف المفاهيم والمداخل والنماذج التي تؤطر العملية التكوينية داخل المؤسسات، يقتضي التسلسل المنطقي للبحث الانتقال إلى دراسة أحد أهم المرتكزات التي تستند إليها هندسة التكوين الحديثة، والمتمثل في المقاربة بالكفاءات، باعتبارها الإطار المرجعي الذي يوجه مختلف السياسات والممارسات المتعلقة بتطوير الموارد البشرية.

لقد فرضت التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، إلى جانب اشتداد المنافسة وتنامي اقتصاد المعرفة، على المؤسسات إعادة النظر في طرق إدارة مواردها البشرية، حيث لم يعد التركيز منصباً على المؤهلات أو الخبرات المهنية التقليدية فقط، بل أصبح موجهاً نحو تنمية الكفاءات باعتبارها المورد الاستراتيجي القادر على تحقيق الأداء المتميز، وتعزيز القدرة على الابتكار، وضمان استدامة الميزة التنافسية. ومن هذا المنطلق، أصبحت المقاربة بالكفاءات تمثل أحد أهم التحولات التي شهدها الفكر الإداري المعاصر، لما توفره من آليات علمية لربط الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وتستند هذه المقاربة إلى اعتبار الكفاءة منظومة متكاملة تضم المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات والقيم التي تمكن الفرد من أداء مهامه بكفاءة وفعالية داخل بيئة العمل. ومن ثم، فإن إدارة الكفاءات لا تقتصر على تحديد الاحتياجات التكوينية، وإنما تشمل تخطيط الكفاءات، واستقطابها، وتطويرها، وتقييمها، والمحافظة عليها، بما يضمن تحقيق التوافق بين متطلبات الوظائف والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ويهدف هذا الفصل إلى تحليل الأسس النظرية للمقاربة بالكفاءات، وتوضيح علاقتها الوثيقة بهندسة التكوين، مع إبراز دورها في تطوير الأداء الفردي والتنظيمي. كما يسعى إلى استعراض مختلف نماذج إدارة الكفاءات، وآليات بنائها وتقييمها، ومناقشة إسهاماتها في تعزيز التعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة، والتدبير التوقعي للوظائف والكفاءات، في ضوء أهم الاتجاهات الفكرية الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الإطار التفسيري الذي يسمح بفهم الكيفية التي تتحول بها هندسة التكوين من مجرد نشاط تدريبي إلى أداة استراتيجية لإدارة الكفاءات، حيث لا يمكن تصميم برامج تكوينية فعالة دون تحديد دقيق للكفاءات المطلوب تطويرها وربطها بالاحتياجات الفعلية للمؤسسة. كما يوضح الفصل أن نجاح سياسات التكوين يرتبط ارتباطًا وثيقًا بجودة نظم إدارة الكفاءات، وقدرتها على مواكبة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية.

ولتحقيق هذه الأهداف، تم تقسيم الفصل إلى مجموعة من المباحث المتكاملة؛ يتناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي للمقاربة بالكفاءات، بينما يعرض المبحث الثاني أساليب إدارة الكفاءات وآليات تطويرها، ويخصص المبحث الثالث لدراسة العلاقة بين هندسة التكوين وإدارة الكفاءات، مع إبراز دورهما في تحقيق الأداء المؤسسي والميزة التنافسية المستدامة، تمهيداً للانتقال في الفصل الموالي إلى دراسة الممارسات الحديثة لهندسة التكوين وتطبيقاتها داخل المؤسسات.

المبحث الأول: تعريف الإطار النظري للمقاربة بالمهارات

1. أهمية تعريف الإطار النظري للمقاربة بالمهارات

تعد أهمية تعريف الإطار النظري للمقاربة بالمهارات من المسائل الحيوية التي تستلزم التفكير العلمي والنقدي، حيث تقدم دراسة مفصلة ومنهجية لمفهوم الكفاءة وتحليله .وتساهم في فهم العلاقة بين المهارات وبين المؤهلات والقدرات والمعارف، مما يعزز الوعي والثقافة المعرفية للفرد .كما أنها توضح النماذج المختلفة المستخدمة في دراسة وتقييم المهارات، كما توضح كيفية تطبيقها في مجالات مختلفة من الحياة العملية والأكاديمية .تعد أهمية تعريف الإطار النظري للمقاربة بالمهارات من المسائل الحيوية التي تستلزم التفكير العلمي والنقدي، حيث تقدم دراسة مفصلة ومنهجية لمفهوم الكفاءة وتحليله .وتساهم في فهم العلاقة بين المهارات وبين المؤهلات والقدرات والمعارف، مما يعزز الوعي والثقافة المعرفية للفرد .كما أنها توضح النماذج المختلفة المستخدمة في دراسة وتقييم المهارات، كما توضح كيفية تطبيقها في مجالات مختلفة من الحياة العملية والأكاديمية .تعمل دراسة المفهوم العميق للكفاءة على تعزيز التفكير النقدي والتحليلي وتطوير المنهجيات العلمية في هذا المجال .فهم واضح للكفاءة وتحليله يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للأفراد والمؤسسات .بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام هذا الإطار النظري لتصميم برامج تدريب وتطوير فعالة لتعزيز وتطوير المهارات اللازمة لتحقيق النجاح في مختلف المجالات .وتطبيق هذا الإطار النظري في المجالات العملية والأكاديمية يوفر فرصاً للتحسين المستمر وتعزيز المهارات .يمكن استخدامه لتقييم قدرات الأفراد وتطوير برامج تدريب وتطوير مخصصة لسد الفجوات في المعرفة والمهارات .وبالتالي، يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الشخصي والاحترافي، وتطوير المرونة والتكيف في مواجهة التغيرات السريعة في بيئة العمل .إنه يعزز أيضاً التنوع والتعدد الثقافي من خلال تشجيع ممارسة العمل المشترك والتعلم المستمر .باختصار، يعتبر الإطار النظري للمقاربة بالمهارات أداة قوية لفهم وتحليل الكفاءة في مجموعة متنوعة من المجالات .يمكن استخدامه

لتحسين الأداء الشخصي والاحترافي، وتعزيز التنوع والتعدد الثقافي، وتعزيز تطوير الفرد والمؤسسة . إنها إطار يستحق التحقيق والاستكشاف المستمر لتحقيق الاستفادة القصوى منه)(.et al) .مؤلفين)(إيوان andطورنس)(2022وايت)

2. التاريخ وتطور مفهوم المهارات

تعتبر مفاهيم الكفاءة من أقدم المفاهيم التي ظهرت في تطور العلوم الاجتماعية والاقتصادية، حيث كانت تستخدم في سياق تحديد قدرة الفرد على أداء المهام والأدوار بشكل فعال .وقد تطور مفهوم الكفاءة مع مرور الزمن، حيث تحول من التركيز على القدرة الفردية إلى التركيز على التفاعل بين الأفراد والبيئة المحيطة بهم .وقد أصبح للكفاءة دور محوري وحجمها بات أكبر في مجالات العمل والتعليم وإدارة الموارد البشرية والتنمية الشخصية، حيث تعد الكفاءة مؤشراً هاماً لنجاح الأفراد والمؤسسات .علاوة على ذلك، فإن الكفاءة تسهم في زيادة الإنتاجية وتعزيز الجودة، وتعد تطوير وتعزيز الكفاءة من أهم أسس التنمية الاقتصادية والاجتماعية .من هنا، فإن فهم مفهوم الكفاءة وتفعيله يعتبر أمراً بالغ الأهمية لتحقيق التقدم والنجاح في جميع المجالات) .عبد andعبد)(2022إيوان andطورنس)(2022حامد et)(al.2021محمد محيسن أبو صعلوك (2023 , &

المفاهيم الأساسية للمهارات

تتضمن المفاهيم الأساسية للكفاءة عدة جوانب تشترك في تحديدها، مثل القدرة على تحقيق الأهداف والتكيف مع المتغيرات وتطوير المهارات اللازمة لأداء المهام بكفاءة .كما تشمل المفاهيم الأساسية للكفاءة القدرة على التعلم والتطوير المستمر، وكذلك القدرة على التعامل مع التحديات وحل المشكلات بشكل فعال .وتعتبر فهم هذه المفاهيم الأساسية أساساً لفهم الإطار النظري لمقاربة المهارات وتحليلها بشكل عميق وشامل .فمن المهم أن نفهم أن الكفاءة ليست مجرد قدرة عامة، بل تتطلب تطوير المهارات والمعرفة المحددة المرتبطة بنطاق العمل .بمعنى آخر، لا يمكن أن نكون كفءًا في كل شيء، ولكن

يمكننا أن نكون كفءًا في تحقيق أهدافنا المحددة والتفوق في مجالات خاصة .بالإضافة إلى ذلك، فإن تعزيز الكفاءة يتطلب الاستمرار في التعلم وتطوير المهارات .إذاً، فإن القدرة على التعلم والتحسين المستمر تعد جزءًا أساسيًا من المفاهيم الأساسية للكفاءة .عندما نكون قادرين على التكيف مع المتغيرات واكتساب المهارات الجديدة، نصبح أكثر قدرة على النجاح في أداء المهام وتحقيق النتائج المرجوة .لا يقتصر الكفاءة على المعرفة والمهارات فقط، بل تشمل أيضًا القدرة على التعامل مع التحديات وحل المشكلات بشكل فعال .فالقدرة على التفكير النقدي واتخاذ القرارات الصائبة تلعب دورًا هامًا في إظهار الكفاءة في الوقت الحقيقي .في النهاية، يجب أن ندرك أن فهم المفاهيم الأساسية للكفاءة هو الأساس لتطوير أنفسنا وتحقيق النجاح في مجالات العمل المختلفة .بناء القدرات وتنمية المهارات المناسبة لتحقيق الكفاءة يعزز فرص النجاح والتفوق الشخصي .لذا، فلنستثمر في أنفسنا ونعمل على تطويرنا باستمرار من أجل أن نكون متفوقين في مجالات اهتمامنا ونحقق أهدافنا بكفاءة عالية)(&) .بشارة)(حمود بركي الذويبي)(2022 , &سينتومير)

3. الفرق بين المهارات، المؤهلات، القدرات، والمعارف

تعتبر المهارات والمؤهلات والقدرات والمعارف مفاهيم مترابطة ولكن لها تعريفات مختلفة .المهارات تشير إلى القدرة على أداء مجموعة من المهام بكفاءة وفعالية، بينما تشير المؤهلات إلى المعرفة والمهارات التي يحتاجها الشخص لأداء وظيفة معينة .من جهة أخرى، تعني القدرات القابلية للقيام بشيء معين أو تحقيق نتائج محددة، بينما تشير المعارف إلى المعرفة والفهم النظري لموضوع معين .لذلك، يجب فهم الاختلاف بين هذه المفاهيم بوضوح لضمان استخدامها بشكل صحيح في سياق المقاربة بالمهارات .وبالتالي، إن الاطلاع على فهم متعمق لهذه المفاهيم يساهم في تطوير قاعدة قوية من المعارف والمهارات التي يمكن للأفراد الاستفادة منها في العديد من المجالات .ومن المثالي أن يكون لدى الأفراد توازن جيد بين المهارات والمؤهلات والقدرات والمعارف، حيث يتمكنون من أداء المهام بكفاءة ومرونة

والتأقلم مع المتغيرات في بيئة العمل والحياة اليومية .بالإضافة إلى ذلك، فإن فهم مفهوم المهارات والمؤهلات والقدرات والمعارف يعزز التفكير التحليلي والإبداعي وتعزيز قدرة الفرد على حل المشكلات بطرق فعالة .فعندما يكون الشخص ملماً بالمعارف النظرية ولديه القدرة على تحويل هذه المعارف إلى مهارات عملية، فإنه يكتسب ميزة تنافسية قوية في سوق العمل ويصبح قادراً على تحقيق النجاح في مجال اختصاصه .بالتالي، لا يمكن تقييد أهمية فهم هذه المفاهيم بشكل سليم واستخدامها بشكل صحيح في بيئة العمل .يجب على الأفراد السعي لتحسين وتطوير مهاراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم ومعارفهم باستمرار من خلال التعلم المستمر والتدريب واكتساب المعرفة الجديدة للوصول إلى أعلى مستويات الأداء والتفوق في حياتهم المهنية والشخصية) .بركات andخالد)(2023عبد الخالق محمد الزعبي ,)(2022ضيف الله العتيبي)(2022 ,البسايسه et al.2024)

- **تعريف كل مفهوم وتمييزه عن الآخر**

يتطلب تفهم الفرق بين المهارات، المؤهلات، القدرات، والمعارف تعريف كل مفهوم وتمييزه عن الآخر بدقة .يجب توضيح أن المهارات تتعلق بالقدرة على القيام بالمهام المطلوبة بكفاءة والتفوق فيها، بينما تشمل المؤهلات المعرفة والمهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة وتطويرها .ومن ناحية أخرى، تشير القدرات إلى القابلية لتحقيق نتائج محددة أو أداء مهام محددة، بينما تمثل المعارف المعرفة والفهم النظري والتطبيقي لموضوع معين وتطويرها .بتوضيح هذه التفاصيل وتسليط الضوء على أهمية تطوير المهارات واكتساب وتطوير المؤهلات المناسبة والقدرات المتنوعة والمعارف المتخصصة، يتسنى تمييز الفروق بين كل مفهوم بوضوح وتحديد كيفية تطبيقها في سياق المنهج بالمهارات بشكل فعال ومثلى لتحقيق النجاح والتفوق والتميز) .عبد الرحيم علي عبد العال)(2023 , &عبد)(2024et al.محمد عبد المنعم ,)(2023رقبان et al.2024)

4. نماذج المهارات

فهم النماذج المختلفة للمهارات يُعَد أمرًا أساسيًا في مقاربة المهارات، حيث توفر هذه النماذج الأساس الضروري لتحديد وتقييم المهارات في سياق العمل بشكل شامل وشمولي .وتساهم هذه النماذج القيمة في تطوير استراتيجيات التوظيف الفعّالة وتقييم أداء الموظفين بطرق موضوعية ومبتكرة .واحدة من النماذج المتبعة والمشهورة في هذا الصدد هي نموذج ماكليلاند الشهير الذي يركز على المهارات الأساسية والتقنيات العملية التي يحتاجها الفرد لتحقيق النجاح الفعّال في مجال عمله وإحداث تأثير إيجابي وفعّال في الفريق العامل .يُقدِّم هذا النموذج إطارًا متكاملًا وفريدًا للتقييم والتطوير الشخصي والمهني، مما يوفر فرصًا متنوعة ومستقبلية للعمل على تعزيز وتطوير المهارات الفردية وزيادة الإنتاجية والاستفادة من إمكانيات الفرد الحقيقية .بفضل هذه النماذج المختلفة، يكون بإمكان الشركات والمؤسسات أن تنتقي بعناية المرشحين الأكثر ملاءمة للمناصب الوظيفية المتاحة والتي تتطلب مهارات ومهارات محددة .وبالتالي، يتم تعزيز فرص النجاح في سوق العمل وتحقيق أهداف الشركة بشكل أكثر فعالية وكفاءة .نظرًا لقيمة وأهمية النماذج في فهم المهارات وتنميتها، يُنصَح بتبني هذه النماذج واستخدامها بشكل دوري ومستمر في إطار خطط التدريب والتطوير الشخصي والمؤسسي .إذ من المؤكد أن هذا الاستثمار في تنمية المهارات الفردية والجماعية سيسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح المستدام وتعزيز التميز والتفوق في جميع جوانب الحياة المهنية والشخصية) .إيوان landطورنس)(2022سلطان محمد قائد)(الدين أحمد دراوشة2022 ,Kilman)

4-1. نموذج ماكليلاند

نموذج ماكليلاند هو عبارة عن نموذج شامل يركز بشكل كبير على المهارات الأساسية التي يحتاجها الفرد لتحقيق النجاح في مجال عمله .يُعتَبَر هذا النموذج من بين أوائل النماذج التي تم تطويرها لغرض تقييم المهارات وتحديد النقاط القوية والضعف لدى الأفراد في بيئة العمل .كما يُسهم نموذج ماكليلاند

بشكل كبير في تحديد احتياجات التدريب وتطوير المهارات للوصول إلى الأداء الأمثل وتحقيق النجاح المستدام .بفضل استخدام هذا النموذج، يمكن للأفراد أن يحددوا نقاط قوتهم وضعفهم بشكل دقيق، وبالتالي يكونون قادرين على العمل على تحسين أدائهم وتطوير قدراتهم بفاعلية أكبر .وبهذا الشكل، يساهم نموذج ماكليلاند في مساعدة الأفراد على النمو والتطور المستمر في مجال عملهم، وبناء مسار مهني ناجح ومستدام)(Everly & Lating, 2023) .محمد عبد العزيز2023 ,)

4-2. المرجعيات المهنية

في سياق مقاربة المهارات، يُعَدُ الاهتمام بالمرجعيات المهنية أمراً بالغ الأهمية .فتلك المرجعيات تعتبر أساسية لفهم متطلبات سوق العمل والمهارات المطلوبة من الأفراد في جميع المجالات المهنية المختلفة . حيث تقدم لنا هذه المرجعيات نصائح قيمة تساهم في تحقيق النجاح في مهنتنا .تسعى المرجعيات المهنية لتحديد المعرفة والمهارات والقدرات التي ينبغي على الأفراد اكتسابها وتطويرها لتحقيق تطلعاتهم المهنية .وفي ضوء ذلك، تعد المرجعيات المهنية أداة هامة جداً في إعداد البرامج التعليمية والتدريبية، حيث تقوم بتلبية متطلبات سوق العمل المحلي والدولي .وبموجب تلك المرجعيات، يتم تطوير برامج تعليمية شاملة وفعالة تتماشى مع احتياجات الأفراد وتطلعاتهم المهنية .فمن خلال توفير المعلومات والتوجيه الصحيح، يمكن للمرجعيات المهنية أن تساعد الأفراد في اكتشاف مجالات جديدة لمهاراتهم وقدراتهم وتطويرها بصورة مستدامة .وبشكل عام، يمكن القول إن الاهتمام بالمرجعيات المهنية يعد أمراً لا غنى عنه في عالم العمل الحديث .فتلك المرجعيات تلعب دوراً محورياً في تحديد مسار النجاح المهني للأفراد وتوجيههم نحو اختيارات مهنية مبدعة ومواكبة للتطورات الحديثة .إذ تقدم المرجعيات الضوء الأخضر للأفراد للفهم العميق لمتطلبات سوق العمل وتوجيههم لتحقيق مهارات فريدة تمكنهم من التفوق في حقولهم المهنية) .يوسف محمد الشبول 2023 , &)

4-3. نموذج الجبل الجليدي

نموذج الجبل الجليدي هو أحد النماذج المستخدمة لفهم المهارات، ويُظهر الجزء المرئي للجبل الجليدي المهارات والمعرفة التي يُظهرها الفرد بوضوح في بيئة العمل .ويعكس الجزء المخفي المهارات والمعرفة التي قد لا تكون ظاهرة بوضوح ولكن لها تأثير كبير على أداء الفرد .وبفهم أعمق لنموذج الجبل الجليدي، يمكن تحديد النقاط القوية والضعف لدى الأفراد، وبالتالي تطوير البرامج التدريبية التي تتناسب تماماً مع احتياجاتهم المهنية وتعزز قدراتهم بشكل مستدام .إن فهم نموذج الجبل الجليدي يعد أداة قوية لتحسين الأداء وتعزيز التنمية المهنية والشخصية .من خلال الاستفادة الكاملة من النموذج، يمكن للأفراد تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم اللازمة للوفاء بمتطلبات بيئة العمل المتغيرة والمتنوعة .وبالتالي، يعد النموذج الجبل الجليدي أداة فعالة لتطوير القدرات ورفع مستوى الأداء والتحصيل المهني في جميع المجالات والمناصب الوظيفية) .هاريس)

المبحث الثاني: تحديد المهارات وتحليلها

يهدف هذا المبحث إلى تحليل وتحديد المهارات واستكشاف أهميتها في سياق العمل .سيتم التطرق إلى أنواع المهارات المختلفة مثل المهارات التقنية والسلوكية والعرضية، وسيتم تقديم أمثلة واضحة لكل نوع .سيتم كذلك استعراض أساليب تحليل المهارات التي تشمل رسم خرائط المهارات والاعتماد على المرجعيات المهنية في هذا السياق .وسيتم التركيز أيضاً على الأدوات المختلفة المستخدمة في تقييم المهارات مثل مقابلات التقييم وتقارير المهارات وتقييم .360°

تعمل مقابلات التقييم على توفير فرصة للإطلاع على مهارات الموظفين ونقاط القوة والضعف في أدائهم .يتم توجيه أسئلة متنوعة لاختبار مهارات الفرد في مجالات مختلفة، ويتم تقييم استجاباتهم وتفاعلاتهم .تلعب تقارير المهارات دوراً حيوياً في عملية تحسين الأداء وتطوير المهارات، حيث يتم توفير تقييم شامل لأداء الموظف واقتراحات لتحسينه.

تقييم 360°هو نوع آخر من أدوات تقييم المهارات، حيث يتم الحصول على آراء من مجموعة متنوعة من الأشخاص الذين يتفاعلون مع الموظف، بما في ذلك المرؤوسين والزملاء والعملاء .توفر هذه الآراء وجهة نظر شاملة عن القدرات والمهارات والسلوكيات المهنية للفرد.

بإمكان المؤسسات استخدام هذه الأدوات المختلفة لتحليل المهارات وتطوير الإستراتيجيات لتعزيز الأداء المهني للموظفين .يمكن استخدام خرائط المهارات لتتبع تقدم الفرد وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطويرها أو تدريبها .يمكن الاعتماد على المرجعيات المهنية لتحديد المتطلبات اللازمة في كل مجال من مجالات المهارات.

باختصار، تحليل المهارات هو عملية حيوية في إدارة الموارد البشرية وتطوير الموظفين .إنه يوفر للمؤسسات فهماً أكبر لمهارات وقدرات موظفيها ويمكنها من تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ استراتيجيات تعزيز الأداء .تحديد المهارات يساعد أيضاً في تعيين الموظفين المناسبين للمهام المختلفة

وتطوير خطط تطويرية فعالة في مجالاتهم المختلفة) .رقبان)(et al.2024يونس et al.2024)(خمايشية &راضية(.et al))

1. أهمية تحديد المهارات وتحليلها

لا يمكن الاستغناء عن تحديد المهارات وتحليلها في سياق العمل، حيث تساهم بشكل فعّال في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها بشكل ملحوظ .إذ يوفر تحديد مهارات الموظفين فرصة ذهبية لتطوير وتحسين مهاراتهم والاستفادة القصوى من إمكاناتهم الكامنة .ومن المهم أيضاً فهم نوعيات المهارات المختلفة فذلك يساعد في توجيه الدورات التدريبية والتطويرية بشكل أفضل وتحقيق نتائج أكثر فاعلية . لا يجب إغفال أهمية تحليل المهارات في الوقت الحالي، إذ تُعَدُّ قاعدة أساسية لاختيار الموظفين المناسبين وتعيين المهام المناسبة لهم، الأمر الذي يعزز استقرار المؤسسة وزيادة إنتاجيتها) .زكريا ميخائيل ,)(.et al)(2023سينتومير(Health Organization, 2021)(

2. تصنيفات المهارات

تصنيف المهارات هو خطوة أساسية وضرورية في عملية تحليل المهارات .يتم تقسيم المهارات إلى ثلاث فئات رئيسية وهي المهارات التقنية، المهارات السلوكية، والمهارات العرضية .في عملية تحليل المهارات، يتطلب الاهتمام والتركيز على كل فئة بشكل منفصل لضمان فهم شامل وشمولي لقدرات الأفراد .يجب أيضاً أن يتم استقصاء المعرفة والمهارات الفنية، ودراسة التصرفات والسلوكيات، وكذلك تحليل المواقف الشخصية والاستجابة لها .وتعتبر عملية تحليل المهارات مهمة جداً لتحقيق النجاح الفردي والنجاح المؤسسي، حيث تسهم في تحسين الأداء العام للفريق وتساهم في الارتقاء بأداء المؤسسات بشكل عام)(Chaniago, 2024) .جدي)(Health Organization, 2021)(خليفة)(2023 ,حسين بابصيل , 2024)

شكل : تصنيفات المهارات



(Chaniago, 2024) جدي(Health Organization, 2021)(خليفة)(2023 ,حسين بابصيل2024 ,)

2-1. المهارات التقنية

المهارات التقنية تشمل المعرفة والمهارات الفنية المتخصصة في مجال معين، وهو ما يعد أمراً بالغ الأهمية في فهم مدى قدرة الأفراد على أداء المهام المتعلقة بالعمل بكفاءة .فعندما نتحدث عن تحليل هذه المهارات، يتوجب علينا مراعاة أمور عديدة وتنويعات متنوعة لضمان الحصول على صورة واضحة وشاملة عن مستوى الأفراد في هذا المجال .ولذا، يجب أن نعمل على الاستناد إلى المعرفة الخاصة بالصناعة أو التخصص المعين وكذلك الاهتمام بالمستوى المطلوب من المهارات التقنية .فقد يكون هناك العديد من الجوانب التقنية التي يجب أخذها في الاعتبار، مثل التقنيات الحديثة والاتجاهات الجديدة المطلوبة في المجال، وكذلك التطورات السريعة التي يشهدها العالم التقني في الوقت الحالي .ومن هنا، يتضح أن فهم المهارات التقنية للأفراد يتطلب تحليلاً دقيقاً واستيعاباً عميقاً للمعلومات والخبرات المطلوبة للنجاح في هذا المجال المتقدم والمتطور .ولذا، يجب علينا التركيز على تطوير هذه المهارات وتعزيزها من خلال التدريبات والدورات التدريبية المناسبة، وكذلك العمل على تطوير المهارات الفنية اللازمة لتحقيق النجاح في العمل الفني والتقني) .محمد andمحمد)(et al.)(2023بخيت محمود , & (Abdulvahitoğlu2024)(2023

2-2. المهارات السلوكية

فيما يتعلق بالمهارات السلوكية، يجب التركيز بشكل كامل ومتكامل على تحليل السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد في بيئة العمل المختلفة المتنوعة .وهذا يشمل العديد من الجوانب المهمة التي يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة وتحليل السلوكيات والتصرفات، مثل القدرة على التعاون والعمل الجماعي بشكل فاعل وفعال، والقدرة على حل المشكلات والتحلي بالمرونة والابتكار في طرق التفكير والمنهجيات .كما يشمل أيضاً القدرة على إدارة الوقت بشكل جيد والتعامل مع الضغوط والمواقف الصعبة بطريقة متفهمة ومتوازنة، والقدرة على تولي المسؤولية واتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبطريقة مؤثرة ومناسبة .بالإضافة إلى ذلك، يشمل التركيز على القيادة والقدرة على تحفيز وتوجيه الفرق العاملة بشكل فعال والقدرة على القيام بالمهام الريادية وتحقيق النجاح المستدام في بيئة العمل المتغيرة .تحديد المهارات السلوكية وتحليلها بشكل جيد يساعد في فهم عميق لكيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع الأوضاع المختلفة المحيطة بهم .وهذا بدوره يساهم في تطوير وتعزيز أداء الفرق العاملة، وتحقيق النمو المهني والمؤسسي، وبالتالي تحقيق النجاح المستدام للمؤسسات) .قفة سعاد)(محمد بن محمد قليوبي , 2023)(Barakat et al., 2020)(et al.)

2-3. المهارات العرضية

تحليل المهارات العرضية يتضمن النظر في كيفية تواصل وتقديم الأفراد لأنفسهم ولأفكارهم .هذه المهارات تشمل القدرة على التواصل بفعالية وفهم اللغة الجسدية واستخدام التأثير اللفظي والغير لفظي لتحقيق الأهداف المرجوة .بالإضافة إلى ذلك، فإن المهارات العرضية تتطلب القدرة على إلقاء الخطب بشكل مقنع وجذاب، وتحليل المستمعين وتعديل الأسلوب واللغة المناسبة للوصول إليهم .وليس ذلك فحسب، بل يتطلب أيضاً القدرة على التأثير والإقناع من خلال استخدام الرؤية الاستراتيجية وتقنيات الإقناع الملائمة .من خلال فهم هذه الجوانب المهمة من المهارات العرضية، يمكن للمنظمات تحديد

الأفراد الذين يتمتعون بمهارات التواصل والقيادة الفعالة وتعزيز تطوير هذه المهارات لديهم &) .كمال حفني)(2024 ,مؤلفين(Kilman, 2022)

3. أساليب تحليل المهارات

تعتبر أساليب تحليل المهارات أدوات أساسية وضرورية لفهم القدرات والمهارات التي يتمتع بها الأفراد في بيئة العمل .فهذه الأساليب تشتمل على العديد من الخطوات والإجراءات التي تسهم في الحصول على معلومات شاملة ومفصلة حول الموظفين .ففي البداية، يتم استفسار الموظفين عن خبراتهم ومعرفتهم السابقة، وذلك بهدف الوقوف على مستوى المهارات والمعارف التي يملكونها .بعد ذلك، يتم تحليل أداء الموظفين الحالي بشكل متأنٍ ودقيق، بهدف تحديد نقاط القوة التي يبرعون فيها، وكذلك نقاط الضعف التي يحتاجون إلى تطويرها وتحسينها .بالإضافة إلى ذلك، يتم تقييم القدرات الشخصية والمهارات الفنية للأفراد باستخدام الاختبارات والمقابلات الموجهة .ففي هذه العملية، يتم استخدام أدوات وتقنيات تقييمية متنوعة لقياس قدرات الموظفين في مختلف المجالات .بعد الانتهاء من هذه العملية، يتم تحليل النتائج ومقارنتها بالمعايير المطلوبة للعمل والمنصوص عليها في وصف الوظيفة .وبناءً على تلك النتائج، يتم توفير التدريب المناسب والملائم لكل فرد، بهدف تعزيز وتطوير قدراته ومهاراته .ويجب التأكيد على أن أساليب تحليل المهارات تعتبر إجراءً هامًا لتحقيق النجاح والتميز في أي منظمة أو مؤسسة .فبفضل هذه الأدوات والإجراءات الدقيقة، يتم ضمان توظيف وتطوير الكوادر البشرية المؤهلة والمتميزة، وبالتالي تحقيق أداء عالٍ وفعالية في العمل)(Zhran, 2024) .عبد الخالق محمد الزعبي2022 ,) et (al.)(Chaniago, 2024)

3-1. رسم خرائط المهارات

يُعتبر رسم خرائط المهارات إجراءً هامًا وحيويًا في مرحلة تحليل المهارات حيث يُمكن من خلاله رسم ملامح واضحة وشاملة لمهارات وقدرات الموظفين المتنوعة وتحديد المجالات المحتملة التي يمكن

تطويرها للارتقاء بأدائهم المهني .يتضمن ذلك بالتأكيد تحديد المهارات الفنية والشخصية اللازمة لأداء الوظيفة بكفاءة بالإضافة إلى تقييم مدى توافر تلك المهارات لدى الموظف، وفحص احتياجاتهم المستقبلية لتطوير تلك المهارات .يمكن أن يتم تحسين المهارات القائمة عن طريق تدريب وتطوير الموظفين المستند إلى النتائج التي توصل إليها رسم الخرائط، بحيث يتم تعزيز قدراتهم وتحسين أدائهم الوظيفي في الأدوار الحالية والمستقبلية .من المهم أن يُجرى رسم الخرائط بشكل دوري لضمان متابعة وتطوير المهارات واستيعاب الاحتياجات الجديدة والمتغيرة في بيئة العمل والصناعة .إن تنفيذ هذا الإجراء يسهم في تعزيز كفاءة الموظفين وتحقيق التميز في الأداء الوظيفي) .جدي)(زاده ,.Bojic et al)(2022 ,.et al)(2023خمايشية &راضية)

2-3. المرجعيات المهنية

تُعد المرجعيات المهنية مصدراً هاماً جداً لتحليل المهارات وتعزيزها، حيث تسهم في تعريف المهارات والمعرفة المطلوبة لأداء مهام محددة في مجال معين .إنها تمثل قاعدة قوية لتقييم أداء الفرد وتحديد مستوى تطوره المهني .بفضل المرجعيات المهنية، يمكن للفرد أن يطور استراتيجيات لتطوير المهارات المستهدفة وتحسين أدائه للمنافسة في سوق العمل المتقدمة والتغلب على التحديات التي يواجهها في مجاله المهني .بالإضافة إلى ذلك، تساهم المرجعيات المهنية في تحديد نقاط الضعف لدى الفرد وتوجيهه لتحسين نقاط الضعف هذه من خلال إجراءات التدريب والتعلم المستمرة .بالتالي، يصبح الفرد مؤهلاً لمواجهة التحديات والمضي قدماً في مسيرته المهنية بكل ثقة ونجاح) .مصلوح(

4. أدوات تقييم المهارات

تعتبر أدوات تقييم المهارات من العناصر الأساسية في عملية تحديد وتحليل المهارات، حيث تساعد بشكل كبير في جمع البيانات وتقييم أداء الموظفين وفهم مستوى قدراتهم .إن هذه الأدوات القيمة تستخدم تقنيات متنوعة ومتقدمة مثل الاختبارات المتخصصة والمقابلات الهادفة وأيضاً الملاحظات الموضوعية

والمنصفة .بفضل هذه الأدوات، يتم قياس وتقييم المهارات والقدرات الفنية والسلوكية للموظفين بدقة فائقة وفعالية ممتازة .وتُنتقى وتُختار هذه الأدوات بكل دقة وحرص وفقًا لاحتياجات الشركة والوظيفة المحددة لضمان حصولنا على أفضل المعلومات والتقييمات الممكنة .بفضل الدقة والتأثير الإيجابي الذي تُقدمه هذه الأدوات في عملية قياس وتقييم المهارات، يمكن للشركات تحسين استراتيجياتها في إدارة الموظفين وتطويرهم بشكل فعال ومستدام) .أحمد محمدand)(2022رقبان)(Health Organization, 2021)(2024.al et عيد رجاء الصبحي)(2022 , &محمد عبد الواحد 2023 , &)

4-1. مقابلات التقييم

تعتبر مقابلات التقييم واحدة من أهم الأدوات المستخدمة في تقييم المهارات، حيث تسمح بالتفاعل المباشر المستنير مع الموظف وفهم قدراته ونقاط قوته وضعفه .تتضمن هذه المقابلات أسئلة موجهة تهدف إلى قياس واستيعاب المهارات الفنية والسلوكية والتحليل الشخصي المتقدم .ويتم اختيار المقابلين المؤهلين وتدريبهم بشكل جيد وشامل لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة التصحيح .وهذا يعزز الشفافية ويكرس الأمان والثقة في العملية التقييمية ويسهم في تحقيق الهدف المشترك من تعزيز وتطوير المهارات ورفع مستويات الأداء والإنتاجية وبالتالي تحقيق التفوق الشامل والتنافسية المتواصلة) .أبوعلوان and عثمان(Zhran, 2024)(2022

4-2. تقارير المهارات

تقوم تقارير المهارات بتوثيق النتائج والتقييمات التي تم الحصول عليها من خلال أدوات التقييم المختلفة . وتحتوي هذه التقارير على تحليل شامل ومفصل لمهارات وقدرات الموظفين، بالإضافة إلى تقديم توصيات فعالة لتطوير الأداء وتحسين المهارات الفردية والجماعية .وتتعمد هذه التقارير على التفاصيل الدقيقة والحقائق الواقعية لتعزيز جودة البيانات والتقييم الذي يتم تقديمه .وتعتمد التقارير على المعايير المحددة مسبقاً والمعترف بها عالمياً لضمان الحصول على تقييم موضوعي ودقيق يعكس الواقعية والتفاصيل

الفعلية للمهارات والأداء .وتهدف هذه التقارير إلى دعم عملية اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على المعلومات والبيانات المتوفرة، وتعزيز الفعالية التنظيمية والموثوقية الفنية للأداء العام ,.Jo et al) .)(Health Organization, 2022)(Health Organization, 2023)(2023موسم دخيل الله المطيري(2022 ,

4-3. تقييم 360°

يعد تقييم 360°أداة فعالة جداً في قياس وتحليل المهارات، حيث يشمل آراء وتقييمات من مختلف الأطراف المعنية مثل المديرين والزملاء والعملاء والشركاء التجاريين .تهدف هذه الأداة المبتكرة إلى الحصول على صورة شاملة وواقعية لأداء الموظف، وتحديد نقاط القوة والضعف الفردية والجماعية . كما تستخدم البيانات والتقييمات الناتجة من هذه الأداة القوية في وضع خطط تطويرية شاملة وذات جودة عالية للموظفين وتعزيز الأداء والإنتاجية في المستقبل .تعتبر هذه الأداة ذات القيمة الكبيرة بمثابة دليل استراتيجي متكامل يساعد في تحديد الفجوات والتحسينات المحتملة، وتعزز التفاهم والتعاون بين الموظفين وأعضاء الفريق بشكل عام .بفضل تحليلاتها العميقة والشاملة، يمكن لهذه الأداة أن تسهم في تعزيز الجودة وتحقيق التميز في أداء المنظمة بأكملها .في النهاية، يمكن القول إن تقييم 360°هو أداة لا غنى عنها لأي منظمة تسعى لتطوير أداء موظفيها وتحقيق النجاح الذي تطمح إليه)(Kilman, 2022) .عبد الخالق محمد الزعبي)(2022 ,عزيز صالح)(2020 ,الأغذية والزراعة للأمم المتحدة)

المبحث الثالث: تطوير المهارات والتكوين المستمر

يهدف هذا العمل إلى تسليط الضوء على أهمية تطوير المهارات والتكوين المستمر في بيئة العمل الحديثة .سيتم استعراض استراتيجيات تطوير المهارات المختلفة، بما في ذلك التكوين الأساسي، التكوين المستمر، والتعلم غير الرسمي، إضافة إلى دور الإرشاد والتوجيه في هذا السياق .سيتم أيضاً تحليل تأثير التكوين على التطور المهني والتنقل الداخلي في المؤسسات .وبصفة عامة، يمكن القول إن تطوير المهارات والتكوين المستمر يعتبران من العوامل الحاسمة لتحقيق النجاح والتطور في العمل .على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي التطور المهني والتنقل الداخلي إلى فتح الأبواب أمام فرص الترقية وزيادة الراتب .بالإضافة إلى ذلك، فإن الإرشاد والتوجيه يمكن أن يساهما في توجيه الأفراد نحو المجالات المناسبة لهم وتحديد خيارات التعلم المناسبة .لا شك أن التكوين الأساسي الذي ينطوي على اكتساب المعرفة والمهارات الأساسية يعد أساساً هاماً لأي فرد يرغب في تحقيق النجاح في بيئة العمل .ومن هنا، فإن استراتيجيات تطوير المهارات المختلفة تسهم في تعزيز المهارات العامة للفرد وزيادة فرص التطور والنجاح المهني .في النهاية، يمكن القول إن الاستثمار في تطوير المهارات والتكوين المستمر يعد استثماراً حكيماً ينعكس إيجابياً على الأفراد والمؤسسات على حد سواء) .

خليفة محمد)(2023 , &بن andسليمان)(2021قاعد andعبد)(2022سيد عليان2021 ,)

1. أهمية تطوير المهارات والتكوين المستمر

تتمثل أهمية تطوير المهارات والتعليم المستمر في تحسين أداء العاملين وزيادة فعاليتهم في أداء واجباتهم الوظيفية .من خلال تطوير المهارات والتعليم المستمر، يمكن للموظفين تحسين مهاراتهم ومعرفتهم وتطوير قدراتهم الشخصية والاحترافية .يمكن أن يؤدي التعليم المستمر إلى زيادة الاستبصار الوظيفي وتعزيز فرص الترقية والتطور المهني للموظفين .بالتالي، يُعتبر تطوير المهارات والتعليم المستمر جزءاً أساسيًا من استراتيجية النجاح والتطور في بيئة العمل اليومية .يجب على الشركات والمؤسسات الاستثمار

في تطوير المهارات والتعليم المستمر لموظفيها وتوفير فرص تعليمية وتدريبية لتطوير قدراتهم .التحسين المستمر هو عنصر أساسي في بالوفاء بمتطلبات العمل ومواكبة التطورات في مجالات العمل المختلفة . يكمن النجاح في الاستمرار في التعلم وتحسين الأداء والتكيف مع المتغيرات في العالم العملي .يُعد الاستثمار في تطوير المهارات والتعليم المستمر استثماراً حكيماً في موظفي الشركة وفي نجاح المنظمة بشكل عام) .محمد السيد مخلوف)(2022 ,خالد)(et al.2023صالح سلمودي 2024 , &)

2. استراتيجيات تطوير المهارات

استراتيجيات تطوير المهارات تشمل العديد من الجوانب المهمة مثل التكوين الأساسي، الذي يهدف إلى تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة .بالإضافة إلى ذلك، التكوين المستمر يساهم في تحسين وتطوير المهارات والإبقاء على الموظفين مستمرين في تطوير مهاراتهم ومواكبة التطورات في مجال عملهم .وأخيراً، التعلم غير الرسمي يلعب دوراً هاماً في تطوير المهارات من خلال تعزيز مهارات الموظفين وزيادة معرفتهم في سياقات غير رسمية .بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم استراتيجيات تطوير المهارات في تحقيق المزيد من الاستدامة والنمو المستدام للمنظمات .على سبيل المثال، يمكن للتطوير المستدام للمهارات أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقديم نتائج أفضل في العمل . كما أن تعزيز المهارات يمكن أن يدعم التحول الرقمي ويساهم في تعزيز الابتكار والتنافسية في سوق العمل .تعتبر استراتيجيات تطوير المهارات أيضاً أداة فعالة لتعزيز رضا الموظفين وزيادة مشاركتهم والتحفيز في العمل .فعندما يحصل الموظفون على فرص للتطوير الشخصي والمهني، يشعرون بالتقدير والاعتراف بجهودهم .وبالتالي، يزيد ذلك من مستوى الولاء والالتزام لديهم تجاه المنظمة ويعزز الروح الجماعية والتعاون في الفريق .باختصار، يمكن القول إن تطوير المهارات ليس مجرد مجموعة من الإجراءات والتدابير، بل هو استثمار حقيقي في العنصر البشري في المنظمات .ومن خلال تنفيذ

استراتيجيات فعالة لتطوير المهارات، يمكن للمنظمات تحقيق النجاح والتفوق في بيئة العمل المتغيرة والتنافسية) .محمد علي محمد)(2022 ,عبد المنعم محمد خليفه)(2023 , &كريم عبد الحليم2023 ,)

2-1. التكوين الأساسي

التكوين الأساسي يشمل عمليات تدريبية وتعليمية تهدف بشكل أساسي إلى تطوير وتحسين الموظفين وتزويدهم بالمعرفة والمهارات الأساسية التي يحتاجونها لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية عالية .يشمل التكوين الأساسي مجموعة متنوعة من الدورات التدريبية والبرامج التعليمية في مختلف المجالات الفنية والمهارات الشخصية ذات الصلة بالوظيفة .في سياق التكوين الأساسي، يمكن أن تتضمن الدورات التدريبية تعليم الموظفين كيفية التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة واستخدام الأدوات والبرامج الحديثة المتاحة في مجال عملهم .بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يتضمن التكوين الأساسي دورات حول كيفية تحليل وفهم المشكلات العملية وتطوير استراتيجيات فعالة لحلها وتحقيق النتائج المرجوة .وبصفة عامة، يمكن أن تتضمن الدورات التدريبية ضمن التكوين الأساسي تطوير المهارات الإدارية والقيادية للموظفين، بما في ذلك القدرة على العمل الجماعي وتنظيم الفرق، واتخاذ القرارات الصائبة والمسؤولة، وإدارة الوقت بشكل فعال وتحقيق الأهداف المحددة .باختصار، يعتبر التكوين الأساسي جزءاً حاسماً من تطوير الموارد البشرية وتعزيز كفاءة الموظفين في أداء مهامهم بشكلٍ فعال واحترافي .يساهم هذا التكوين في تعزيز الإنتاجية ورفع مستوى الجودة وتعزيز رضا العملاء، مما يعود بالفائدة على المؤسسة بشكل عام et) .

)(.alماخوس(Ismail Abdel Fattah, 2024)(

2-2. التكوين المستمر

التكوين المستمر يعتبر جزءاً أساسياً من استراتيجيات تطوير المهارات، حيث يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء وتطوير المهارات الشخصية والمهنية .وبصفة عامة، يتضمن التكوين المستمر حضور الدورات والورش العملية والمشاركة في أنشطة تدريبية، وذلك بهدف زيادة المعرفة والخبرة والاطلاع

على آخر التطورات والتقنيات المتعلقة بالمجال الوظيفي .ويعتبر التكوين المستمر أيضاً وسيلة فعالة للبقاء على دراية بأحدث الممارسات والمعايير في المجال، وبناء شبكة علاقات احترافية قوية وواسعة النطاق .بالإضافة إلى ذلك، فإن التكوين المستمر يشجع على التعلم المستمر وتطوير نمط حياة النمو الشخصي، وهو أساسي للتحسين المستمر والتطور الذاتي .لذا، يُعَدُّ التكوين المستمر جزءاً لا يتجزأ من رحلة النجاح والتطور المهني) .عباس عطية السيد &عباس)(2022 ,محمد السيد مخلوف ,)(2022محمد andفرغلي)(2023الحليم andبادي2021)

2-3. التعلم غير الرسمي

التعلم غير الرسمي يشمل طرق التعلم التي لا تتم في إطار تدريس رسمي، ويمكن أن يكون عبر القراءة الذاتية، الدورات عبر الإنترنت، الانخراط في أنشطة خارجية، والتعلم من الزملاء .يعتبر التعلم غير الرسمي جزءاً مهماً من تطوير المهارات حيث يساهم في زيادة معرفة ومهارات الموظفين خارج بيئة العمل الرسمية .التعلم غير الرسمي يعد منهجاً أكثر تعمّقًا وتوسعاً للمعرفة والمهارات المكتسبة لدى الأفراد .يمنحهم الفرصة لاستكشاف مجالات جديدة وتطوير قدراتهم الشخصية والمهنية .بواسطة التعلم غير الرسمي، يكتسب الأفراد المرونة والقدرة على التكيف في عالم سريع التغير .بالتالي، يصبح لديهم قدرة أكبر على المساهمة في العمل الجماعي وتحقيق أهداف المؤسسة .في حين يعتبر التعلم الرسمي أساسيًا وضروريًا، إلا أن التعلم غير الرسمي يضيف طابعًا فريدًا ومتنوعًا لمسار التعلم الشخصي .إنه يسمح للأفراد بتلبية احتياجاتهم العلمية والاجتماعية والثقافية بصورة أكثر حرية ومرونة .من خلال التعلم غير الرسمي، يكتسب الأفراد القدرة على الاستفادة القصوى من وقتهم وجهودهم من خلال اختيار المواضيع والأنشطة التي تعكس اهتماماتهم الشخصية وأهدافهم المهنية .بالإضافة إلى ذلك، فإن التعلم غير الرسمي يعزز التفاعل والتواصل الاجتماعي بين الأفراد .يمكن للأشخاص المشاركة في مجموعات تعليمية أو مبادرات تعاونية لتبادل المعرفة والخبرات .يتيح لهم ذلك بناء شبكات اجتماعية قوية وتوسيع

دائرة معارفهم ومبادئهم .إلى جانب ذلك، يشجع التعلم غير الرسمي على تكوين علاقات مستدامة وصداقات جديدة بين الأفراد الذين يتشاركون في نفس المجالات والاهتمامات .باختصار، يعد التعلم غير الرسمي عملية مستمرة ومهمة لتطوير الذات وزيادة المهارات والقدرات .إنه يوسّع نطاق المعرفة ويخلق فرصًا للنمو الشخصي والمهني .وبفضل التكنولوجيا المتقدمة والوسائل الحديثة، أصبح التعلم غير الرسمي أكثر إمكانية وتوفراً من أي وقت مضى .لذا، دعونا نستثمر في التعلم غير الرسمي ونستكشف المجهولات ونمتلك مستقبلًا أكثر إشراقًا وتحقيقًا) .خمايشية &راضية)(محمد السيد مخلوف)(2022 ,خليفة محمد (& , 2023)(, 2024

3. دور الإرشاد والتوجيه في تطوير المهارات

يعتبر دور الإرشاد والتوجيه أمرا حيويا في تطوير المهارات، حيث يقوم المرشد بتقديم الدعم والتوجيه للأفراد في تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الأهداف المهنية والتعليمية .وعلى الرغم من وجود العديد من الاستراتيجيات المختلفة لتطوير المهارات، إلا أن دور المرشد يساهم بشكل كبير في توجيه الأفراد نحو البرامج التدريبية الملائمة وتوجيههم في اكتشاف واستكشاف المجالات التي تحتاج إلى تطوير . بفضل توجيههم الفردي وتحفيزهم المستمر، يتمكن المرشد من دعم الأفراد في تطوير مهاراتهم وزيادة مهاراتهم المهنية بشكل فعال وملموس لتلبية احتياجاتهم الشخصية والمهنية .هذا يدفع الأفراد نحو تحقيق النجاح والتفوق في حياتهم المهنية وأهدافهم المستقبلية .يعد الإرشاد والتوجيه عملية تفكير استراتيجية ومهارة تحتاج إلى التطوير المستمر والتحسين لتلبية التحديات والاحتياجات المتغيرة للأفراد المرشدين والمستفيدين .يقوم المرشد ببناء علاقات ثقة واستماع نشط مع الأفراد الذين يوجههم لضمان توفير الدعم الشخصي والمهني اللازم .هذا يؤدي إلى تعزيز ثقة الأفراد في قدراتهم وفهمهم الأفضل لمتطلبات السوق والمجالات الوظيفية المحتملة .من خلال عملية التوجيه والتعليم المستمر، يمكن للأفراد الوصول إلى فرص جديدة للتعلم والنمو وتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية .لذلك، فإن دور المرشد لا يقتصر على

تقديم المشورة والمساعدة، بل يعمل أيضاً على تحفيز وتوجيه الأفراد لتحقيق أقصى استفادة من إمكاناتهم ومهاراتهم .يتعاون المرشدون مع الأفراد ويساهمون في رسم مسار مهني ناجح ومحقق للأهداف المستقبلية) .خمايشية &راضية)(محمد رضاعبد الرازق)(.et al)(2023 ,شريف &علي محمود , 2024)

4. التدريب وأنواعه

يشمل التدريب جميع الأنشطة التي تهدف إلى تطوير مهارات ومعرفة الموظفين في مجال عملهم وتحسين أداءهم وتعزيز قدراتهم وإشراكهم في تطوير العمليات والمشاريع المختلفة .وتتنوع أنواع التدريب بين التدريب الداخلي والتدريب الخارجي والتدريب الفعال والتدريب الإلكتروني وتدريب القادة .يعمل التدريب كوسيلة قوية لتعزيز فهم الموظفين لمتطلبات عملهم وزيادة مستوى معرفتهم وتحسين مهاراتهم التقنية والاتصالية والإدارية والقيادية .بفضل التدريب، يصبح الموظف قادراً على التعامل بفعالية مع التغييرات الهامة في المؤسسة ومواجهة التحديات الجديدة بثقة واستعداد .ويساعد التدريب في تحسين الأداء العام للموظفين وتعزيز رضاهم وتحفيزهم، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى النجاح والتميز في سوق العمل . بصفة عامة، يُعَدْ التدريب واحداً من أهم استراتيجيات تطوير المهارات، حيث يمكن أن يسهم في تعزيز القدرات والمهارات الأساسية والتخصصية للموظفين، وتعزيز كفاءتهم في أداء واجباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية بشكل أفضل) .محمد رمضان)(2022 ,ضيف الله العتيبي)(2022 ,عبد and حسنية2022)

4-1. التدريب الداخلي

يعتمد التدريب الداخلي بشكل أساسي على استخدام مصادر العلم والمعرفة الحاصلة داخل المؤسسة أو المنظمة المعنية .يتم تنفيذ هذا النوع من التدريب من خلال عدة طرق، مثل التدريب المتنقل الذي يوفر فرصاً للتعلم دون الحاجة إلى تواجد جميع المشاركين في نفس المكان الجغرافي .بالإضافة إلى ذلك،

يشمل التدريب الوظيفي الذي يركز على تطوير المهارات والقدرات المطلوبة لأداء واجبات ومسؤوليات الموظفين بشكل فعال .أما التدريب عن بعد، فيعتمد على استخدام التقنيات الحديثة للاتصال والتفاعل من أجل توفير فرص للتعلم والتدريب للأفراد الذين لا يمكنهم الحضور شخصياً .تهدف هذه الأنواع المختلفة من التدريب إلى تحقيق نتائج إيجابية في تطوير المهارات وتنمية المهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة .بالإضافة إلى ذلك، يساهم التدريب الداخلي في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم لتقديم أداء يتميز بالفعالية والتميز .كما يعمل التدريب الداخلي على توفير بيئة تعليمية مستدامة، حيث يتم تطوير مهارات الموظفين بشكل دوري ومستمر، وذلك لتلبية التحديات والتطورات في المجال العملي .باختصار، يعد التدريب الداخلي أساسياً لتحقيق النجاح والتطور في المؤسسة أو المنظمة، حيث يساعد في بناء قدرات الفريق وتطويرها وتنميتها بشكل فعال ومستدام) .بخيت محمود)(2023 , &صابر شاكر , & (et al.2024 عبد2022)(

4-2. التدريب الخارجي

تشمل التدريب الخارجي التعلم من مصادر خارجية للمؤسسة أو المنظمة، مثل الدورات والورش العمل والبرامج التدريبية التي تقدمها معاهد أو مراكز تدريب متخصصة .وتعتبر هذه الأنواع من التدريب فرصة ممتازة للموظفين لاكتساب خبرات جديدة وتحسين مهاراتهم وتطوير معرفتهم في مجالات محددة تساهم بشكل كبير في تحسين أدائهم في المؤسسة .هذا النوع من التدريب يعمل على تعزيز قدرات الموظفين وزيادة فهمهم لأحدث الاتجاهات والابتكارات في مجال عملهم .بالإضافة إلى ذلك، فإن التدريب الخارجي يوفر فرصاً للتشبيك مع ممارسين آخرين في نفس المجال وتبادل المعرفة والخبرات .يعود الفائدة الكبيرة للمؤسسة بشكل عام من فوائد هذا النوع من التدريب إلى زيادة كفاءة الموظفين ورفع مستوى جودة عملهم .في النهاية، يعتبر التدريب الخارجي استثماراً قيماً في تنمية الموارد البشرية وتعزيز نمو المؤسسة بشكل مستدام وناجح) .خمايشية &راضية)

5. تأثير التكوين على التطور المهني

التكوين المستمر يلعب دوراً حاسماً جداً في تأثير تطور المهارات والمعرفة المهنية .من خلال تقديم فرص التعلم المستمر وتحسين المهارات المهنية الحالية، يمكن للأفراد تطوير مهاراتهم بشكل فعال وتحقيق تطور مهني مستمر وملموس .بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي التكوين المستمر إلى زيادة الفرص المهنية المتاحة للأفراد وتعزيز أدائهم في مجال العمل .وبالتالي يساهم التكوين المستمر بشكل كبير في تحقيق النجاح الوظيفي والمهني للأفراد والمؤسسات على حد سواء، مكملاً ومدعماً لتحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات المستقبلية للسوق العمل) .عمار عبد الغني)

- **التنقل الداخلي في الوظيفة**

يعتبر التكوين المستمر عاملًا رئيسيًا في تشجيع التنقل الداخلي في الوظيفة وتطوير مهارات ومعرفة الموظفين، حيث يمكن للمؤسسات تحفيزهم على النمو المهني والتقدم داخل الشركة بطرق متنوعة ومبتكرة .وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يسهم التنقل الداخلي في الوظيفة في زيادة الرضا الوظيفي وتعزيز مستوى الولاء للمؤسسة، وهذا بدوره يعمل على تعزيز الاستقرار وتعزيز التطور في بيئة العمل بكل فعالية عالية وجودة ممتازة .وبذلك، يصبح التكوين المستمر صمام أمان للمؤسسة ودليلًا ملموساً لنموها المثمر ورقيها المستمر بما يتناسب مع متطلبات واحتياجات العمل والتحديات المستقبلية .

)(.et al)(&)خمايشية &راضية)(عبد المنعم محمد خليفه 2023 , &)

6. استراتيجيات تحفيز الموظفين للمشاركة في التكوين المستمر

للتحفيز وتشجيع الموظفين على المشاركة في التكوين المستمر، يُمكن اعتماد استراتيجيات متعددة ومتنوعة تتضمن إقامة برامج تحفيزية شاملة تشمل مكافآت مالية وحوافز ترقيات، بالإضافة إلى توفير فرص التطوع والمشاركة الفعّالة في المشاريع المهمة، وذلك بهدف زيادة الرغبة والحماسة في التعلّم وتطوير المهارات .كما يُمكن اللجوء إلى استخدام التقييم الدوري وتقديم التغذية الراجعة بطريقة بنّاءة وإيجابية

لتحفيز ودعم الموظفين .بالإضافة إلى ذلك، يمكن تبني أساليب واتجاهات قيادية تعزّز ثقافة المشاركة والتفاني في التعلم المستمر، مما يُعزز الروح الإيجابية والحافز للنمو المهني المُطلوب .تتطلب هذه الاستراتيجيات الفعّالة التركيز على تطوير وتنفيذ خطط تعليمية متخصصة وقائمة على التكنولوجيا والابتكارِ، بالإضافة إلى تعزيز وتنمية الثقة والتفاهم بين جميع أفراد الفريق، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر كقيمة أساسية في سير عمل المؤسسة)(Health Organization, 2023) .ضيف et (et al.2023) al.)

المبحث الرابع: رهانات المقاربة بالمهارات في المنظمات

تعتبر مقاربة بالمهارات في المنظمات من القضايا الحديثة والمهمة التي تلقى اهتماما كبيرا في العصر الحديث، حيث تعد هذه المقاربة أحد الأساليب الفعالة لتحقيق التطوير والتحسين المستمر في الأداء الوظيفي للموظفين .وعليه، فإن فهم الأسس والمبادئ المنطلقة لهذه المقاربة يعد أمرا حيويا لضمان نجاحها وفاعليتها في تحقيق الأهداف المنظماتية .ومن المعروف أن المقاربة بالمهارات تجمع بين عدة عناصر ومكونات مهمة، مثل تحليل الوظائف، وتوضيح المواصفات الوظيفية، واختيار المشتركين المؤهلين، وإعداد خطط التطوير اللازمة .ولذا، يجب على المنظمات الراغبة في تبني هذه المقاربة الاستثمار في تطوير القدرات الداخلية للموظفين، وتوفير الدعم اللازم لهم لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة .بدوره، يتطلب تنفيذ المقاربة بالمهارات تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة، تهدف إلى تعزيز المهارات والمعرفة اللازمة للموظفين لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة .بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أيضا أن تتضمن المقاربة بالمهارات آليات قياس فعالة وعملية لتقييم أداء الموظفين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير .وفي الختام، يمكن القول بأن المقاربة بالمهارات تعد أسلوبا حديثا لإدارة الموارد البشرية في المنظمات، تهدف إلى تحقيق الاستفادة القصوى من مواهب الموظفين والمساهمة في

نجاح المنظمة بشكل عام .ومن المهم أن تتبنى المنظمات هذه المقاربة وتضمن توفير الدعم والإرشاد اللازم للموظفين لتحقيق النتائج المرجوة وتعزيز الأداء)(.t al .كونيل)(مصلوح)(داغر)

1. أهمية المقاربة بالمهارات في العصر الحديث

يأتي تحديد أهمية المقاربة بالمهارات في العصر الحديث لتسليط الضوء الضروري على دورها الحيوي المهم والحاسم في تحقيق التكيف المثالي مع المتطلبات الواسعة والتنوعة لسوق العمل المتزايدة والمتغيرة بشكل سريع .حيث تساهم هذه المقاربة التي تنطوي على الاهتمام الكبير بالقدرات والمهارات، بشكل كبير وفعّال في تحسين كفاءة وأداء العاملين وتعزيز تأهيلهم الشامل لمواجهة التحديات الجديدة والمستجدة في بيئة العمل الديناميكية والمتغيرة باستمرار .وبالتالي، يصبح من المعقول للغاية ومناسباً للمنظمات الحديثة الراغبة في الابتكار والتطور الدائم، الاستفادة القصوى والفعالة من هذه المقاربة المبتكرة في تطوير وتنمية قدرات ومهارات موظفيها المتنوعين وتحقيق أعلى مستويات الأداء والفاعلية العملية التي تتناسب تماماً مع متطلبات الوظيفة المتجددة واحتياجات السوق العالمية المتنامية .

)مؤلفين)(مؤلفين)(هاريس(Barakat, 2023)

2. الأسس النظرية للمقاربة بالمهارات

تعتبر الأسس النظرية للمقاربة بالمهارات أساسية جدا في فهم مفهوم المهارات وتطورها في سياق المنظمات .فنظرية المهارات تركز على تحليل وتقييم المهارات والمعرفة والقدرات التي يمتلكها الأفراد في سياق عملهم .كما تهتم النظرية بتطوير هذه المهارات وتوظيفها بشكل فعال وفعّال لتحقيق أهداف المنظمة المحددة .ومن خلال فهم تطور هذه النظرية وتشكيلها، يمكن للمنظمات تصميم استراتيجيات فعالة ومناسبة للتعامل مع المهارات وتطويرها بشكل مستدام ومستدام ومستدام .هذه الاستراتيجيات تلعب دوراً هاماً في دعم التطور المنظمي وتعزيز الأداء والتميز في البيئة التنافسية .وبالتالي، من المهم للغاية أن تكون النظرية قائمة على أسس قوية وأساسية ومثبتة علمياً لضمان النجاح في تحقيق أهداف المنظمة

والتأثير الإيجابي في المجتمع ككل .لذلك، يتطلب الأمر من المنظمات الاستفادة من البحوث الأكاديمية والتجريبية والخبرات العملية، وكذلك تبني أفضل الممارسات وتطبيقها بشكل منتظم ومستمر في سياقها الخاص .وبهذه الطريقة، يمكن تحقيق النتائج المرجوة والحصول على فوائد ملموسة ومستدامة في عالم العمل المتغير والتحديات المستمرة .(ساسي مجيديلة)(سينتومير)

- **نظرية المهارات وتطورها**

نظرية المهارات قد شهدت تطوراً مستمراً على مر الزمن، حيث بدأت كفكرة بسيطة تتعلق بمجرد قياس المهارات والقدرات إلى مفهوم شامل يشمل تحليل احتياجات السوق وتوظيف المواهب وتطوير القيادات . وقد تطورت وتوسعت هذه النظرية بمرور الوقت لتصبح جزءاً أساسيًا ومتنوعًا من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات .وباستيعابنا العميق لمسار هذا التطور، يمكن للمنظمات أن تحسِّن عملية تطبيق المقاربة بالمهارات والاستفادة من فوائدها بشكل أكبر وأشمل .من خلال توسيع وتعميق فهمنا لتلك النظرية، يمكننا أن نستكشف الجوانب المختلفة والمعقدة التي ترتبط بها المقاربة بالمهارات، ونواجه تحدياتها ونحلل فوائدها المحتملة في تنمية الموارد البشرية وبناء قوة عاملة مؤهلة وفاعلة للمستقبل .)إيوان andطورنس)(.et al)(2022مؤلفين)(مؤلفين)(دوغين)

3. التكيف مع احتياجات سوق العمل

تعتبر التكيف مع احتياجات سوق العمل أمراً حيوياً لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها .يجب على المنظمات أن تكون على دراية دائمة بمتطلبات سوق العمل وتوجيهاته لضمان استمراريتها ونموها . يشمل ذلك تحليل سوق العمل بشكل مستمر لفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للقوى العاملة، بما في ذلك المهارات والخبرات المطلوبة .يجب أن يكون هذا التحليل شاملاً ليشمل جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي قد تؤثر على سوق العمل .وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي للمنظمات أن تحافظ على تواصل مستمر مع الشركات والمؤسسات الأخرى في سوق العمل لمشاركة المعلومات

والمعرفة المتاحة .يمكن أن تكون التحالفات والشراكات مفيدة في تعزيز التعاون وتبادل الموارد والفرص بين المنظمات المختلفة .وبصفة عامة، يجب على المنظمات الاستثمار في تطوير موظفيها وتوفير التدريبات والورش العمل المناسبة للمساعدة في بناء المهارات والخبرات .يمكن أيضاً توفير فرص التدريب المستمر للعاملين لتطوير قدراتهم وتعزيز أدائهم في سوق العمل المتغير باستمرار .وعلاوة على ذلك، من المهم أن تكون المنظمات على دراية بالتوجهات الحالية للتكنولوجيا والابتكار في سوق العمل . يجب أن تكون لديهم القدرة على تبني التكنولوجيا الجديدة وتكييف عملياتهم وأنظمتهم وأساليب العمل وفقًا للتطورات التكنولوجية .قد تساعد المنظمات الابتكارية في تحسين أداءها وتوفير المزيد من الفرص والمبادرات .وفي النهاية، ينبغي للمنظمات الاهتمام بتطوير بيئة العمل الإيجابية والمحفزة .يجب أن تشجع الثقافة التنظيمية على التعلم والابتكار والتعاون والمرونة .يمكن أن تسهم بيئة العمل الإيجابية في تعزيز رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وإبداعهم، مما يعود بالفائدة على المنظمات وسوق العمل بشكل عام) .زايد عبدالرحمن الشهري)(.et al)(2021 ,فرغلي)(2021.et alالمهدي)(2022.et alمحمد andفرغلي2023)

- **تحليل احتياجات سوق العمل**

يهدف تحليل احتياجات سوق العمل إلى فهم الطلب والعرض على القوى العاملة في السوق .ويشمل هذا تحديد الصفات والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظائف المختلفة .كما يساعد في التنبؤ باتجاهات سوق العمل مستقبلاً وضرورة اكتساب مهارات جديدة .عندما تقوم المنظمة بتحليل احتياجات سوق العمل بشكل دوري ودقيق، يمكنها توجيه استراتيجيتها وبرامج تطوير الموظفين بشكل مناسب، وتلبية احتياجات القوى العاملة بفعالية .فإن فهم احتياجات سوق العمل يعد أمراً حاسماً لنجاح أي منظمة في السوق المتنافسة .يمكن لتحليل احتياجات سوق العمل أن يوفر للمنظمة رؤية دقيقة ومحدثة بشأن المهارات والمعرفة والخبرات المطلوبة حالياً وفي المستقبل .عندما يتم تحديد احتياجات سوق العمل بشكل صحيح،

يمكن للمنظمة تطوير استراتيجيات وبرامج توظيف وتنمية الموارد البشرية تتوافق واحتياجات السوق . علاوة على ذلك، يمكن توجيه التدريب والتطوير وفقًا لتلك الاحتياجات، مما يسمح للموظفين بتطوير وتعزيز مهاراتهم والاستعداد للتحديات المستقبلية .الاستجابة بفعالية لاحتياجات سوق العمل يمكن أن تعزز النجاح التنافسي للمنظمة لأنها تعكس قدرتها على الاستجابة والتكيف مع المتطلبات المتغيرة للسوق والتغيرات في الطلب على المهارات العاملة .وتأخذ المنظمات الناجحة نتائج تحليل احتياجات سوق العمل وتحولها إلى استراتيجيات وإجراءات فعالة لتعزيز تعاونها مع الأفراد الموهوبين وتلبية احتياجاتهم . باختصار، فهم وتحليل احتياجات سوق العمل يعد عملية حيوية وضرورية لضمان نجاح المنظمات وتحقيق التنمية المستدامة .التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وتكييف الاستراتيجيات والبرامج وفقًا لهذه الاحتياجات يمكن أن يمنح المنظمات الميزة التنافسية وتحقيق النمو والتطور في بيئة العمل المتغيرة بسرعة .إن تحليل احتياجات سوق العمل لا يقتصر على تحديد الطلب والعرض فحسب، بل يعتبر أيضًا وسيلة فعالة للتعرف على تطورات سوق العمل وتوجيه السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية والاجتماعية .كما يساعد في رصد الاتجاهات الناشئة وفهم تأثيرها المحتمل على الوظائف والمهن في المستقبل، وبالتالي يوفر قاعدة قوية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية .ويمكن لتحليل احتياجات سوق العمل أن يؤدي إلى اتخاذ إجراءات فعالة لتلبية الطلب على المهارات العاملة، بما في ذلك تحديد احتياجات التدريب والتطوير وتوجيه السياسات التعليمية والتدريبية . إن تحليل احتياجات سوق العمل يشكل أداة قوية للتخطيط الاستراتيجي وتحديد الأولويات وتوجيه توجيه الاستثمارات الاقتصادية والاجتماعية .وبالتالي، يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز التنمية المستدامة وتحقيق الازدهار الاقتصادي والاجتماعي)(.et al)(Bojic et al., 2023) .فرغلي)(2021.et alشاكر حسين &شاكر)(2022 ,عرفات2022 ,)

4. إدارة المواهب واستبقاء الموظفين

إدارة المواهب واستبقاء الموظفين تعتبر من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات في العصر الحديث، حيث يتعين عليها تطبيق استراتيجيات فعالة للحفاظ على موظفين موهوبين ومؤهلين .يتضمن ذلك توفير بيئة عمل تشجع على النمو والتطوير الشخصي وتوفير فرص تدريب وتطوير مستمرة وشمولية لتنمية مهارات الموظفين وزيادة قدراتهم ومدى إبداعهم وإنتاجيتهم .بالإضافة إلى ذلك، يجب على المنظمات تعزيز رؤية القيادة لديها لتحسين كفاءة العمل وتنمية المواهب من خلال برامج استقطاب واحتفاظ بالمواهب وتعزيز رضا الموظفين والولاء للمؤسسة .من أجل تحقيق هذا الهدف، ينبغي أن تستثمر المنظمات في بناء ثقافة عمل إيجابية وتفاعلية تعزز الابتكار والابداع وتشجع الموظفين على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة .يجب أيضاً تقديم فرص للموظفين لتعزيز المرونة وتحقيق توازن بين الحياة الشخصية والمهنية، مما يوفر لهم الراحة والرضا ويساهم في زيادة إنتاجيتهم والمساهمة الإيجابية في العمل .بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على المنظمات توفير برامج حوافز مبتكرة ومغرية تشمل مزايا مالية وغير مالية تلبي تطلعات واحتياجات الموظفين الموهوبين، مثل حوافز المرتبات والعلاوات المادية والدعم الصحي والتأمين الطبي الشامل وعروض التطوير المهني والإمكانيات الترقية الواثقة والسفر والعمل بيئة دولية .إن إدارة المواهب واستبقاء الموظفين ليست مجرد مسؤولية المنظمات، إنها أيضاً استثمار استراتيجي يجب أن يتحلى به القادة الاستراتيجيين ويتمتعوا برؤية شاملة لاحتياجات وتطلعات الموظفين الموهوبين وفهمهم العميق لقيمتهم وأهميتهم لتحقيق نجاح واستدامة المنظمة .من خلال تبني استراتيجيات متعددة المستويات، ستتمكن المنظمات من بناء فرق عمل متميزة ومتحمسة وملتزمة بتحقيق الأهداف ورؤية المنظمة والارتقاء بها إلى مستويات جديدة من التفوق والابتكار والنجاح المشترك) .عبد)(2022 .et alكريم عبد الحليم)(2023 ,الشميمري)(2022 ,محمد السيد مخلوف)(2022 ,خمايشية & راضية)

- **استراتيجيات إدارة المواهب**

استراتيجيات إدارة المواهب تشمل العديد من الجوانب الرئيسية التي يجب مراعاتها من قبل المنظمات، مثل تحديد احتياجات المواهب ومهاراتها وتوجيه الاستثمارات نحو تطوير واستقطاب المواهب .كما يتضمن ذلك بناء نظام شامل لتقييم الأداء وتعزيز الابتكار والابتكار داخل المنظمة، إلى جانب تطبيق استراتيجيات تحفيزية لتحفيز الموظفين وزيادة انخراطهم .وبالطبع، يجب على المنظمات تطوير برامج وأنظمة للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتطويرهم، بما في ذلك تقديم فرص متنوعة للترقي والتطوير المستقبلي لضمان استمرارية تحقيق الأهداف المؤسسية وتحقيق التنافسية في سوق العمل .تعزز هذه الاستراتيجيات أيضاً إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار المهمة وإنشاء بيئة عمل تشجع على الابتكار وتعزز التفكير الابداعي .تعتبر إدارة المواهب من أبرز العوامل التي تؤثر في أداء المنظمات ونجاحها على المدى الطويل .ينبغي للمنظمات الاهتمام بتبني استراتيجيات مبتكرة ومتطورة لإدارة المواهب ، والاستثمار في تقنيات التطوير والابتكار لضمان نمو قوي وملموس في المنظمة .بالإضافة إلى ذلك ، ينبغي على القادة والمدراء في المنظمات أن يدركوا أهمية تخطيط الموارد البشرية وضمان توافر المواهب اللازمة لدعم هدف المنظمة الرئيسي وتحقيق رؤيتها المستقبلية .في النهاية ، تعتبر إدارة المواهب استثماراً حاسماً للمنظمات ، حيث يمكن أن تؤدي إلى تحقيق تنمية مستدامة والبقاء في المقدمة في سوق العمل المتنافس) .علي محمد الوادعي)(2022 ,عبودي)(2020.et alالشميمري ,)(2022فوزي عبد الحميد2021 ,)

5. مساهمة المقاربة بالمهارات في الأداء التنظيمي

تعد المقاربة بالمهارات أساسية وحيوية في تعزيز الأداء التنظيمي الفعّال والمؤثر، حيث تلعب دوراً هاماً في تحليل الاحتياجات المتنامية والمتجددة للمنظمة من الموظفين وفي تحديد المهارات المطلوبة بوضوح ودقة لتحقيق الأهداف المنشودة .إنها المقاربة التي تضع الضوء على أهمية اكتساب وتطوير المهارات

اللازمة بشكل مستمر، والتي تمنح المنظمة قدرة لا محدودة على تعزيز الدافعية وتعزيز قدرات فرق العمل .ويتجلى الفائدة الحقيقية للمقاربة بالمهارات في قدرتها على تقليل وعلاج الفجوة الموجودة بين المهارات المطلوبة والمهارات المتاحة .فبفضل هذه النهج الاستراتيجي المتطور، تتمكن المنظمة من تأمين الموارد البشرية الملائمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية فائقة .وهنا يلاحظ الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وتحقيق تفوق منظومي ونموذجي للعمل، حيث يتم بناء فرق عمل قوية ومتناغمة ومليئة بالقدرات والمواهب .باستخدام المقاربة الشاملة للمهارات، ستجد المنظمة أنه بالإمكان تمديد آفاق النجاح والاستدامة بشكل ملموس وملحوظ .إنها المنهجية الحديثة التي تراعي تطورات العصر وتتماشى مع تقدم التكنولوجيا والتغيرات في احتياجات السوق والعملاء .وبالتالي، يصبح المقامرات سابقة مع الاستثمار الدقيق في تنمية المهارات وتعزيزها .دعونا نركز على استثمار المقاربة بالمهارات وتعزيزها كجوانب رئيسية في رحلة التحول والنمو المستدام للمنظمة .فإنّ الأداء التنظيمي الاستثنائي يحتاج إلى قاعدة نوعية من المهارات المناسبة، وهو ما توفره هذه المنهجية الشاملة .ويكمن رؤية المستقبل الزاهرة للمؤسسة في التزامها ببناء فرق عمل قوية وفعالة، قادرة على تحقيق الابتكار والتميز والاستجابة لمتطلبات وتحديات الوقت الحاضر والمستقبلي(Barakat, 2023) .)

- **تأثير المقاربة بالمهارات على الأداء التنظيمي**

لها المقاربة بالمهارات تأثير كبير على الأداء التنظيمي، حيث تؤثر بشكل كبير على كفاءة وقدرة الموظفين على أداء المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية عالية .من خلال تحديد وتطوير المهارات والقدرات الضرورية وتأهيلهم بجودة عالية، يمكن للمقاربة بالمهارات أن تعزز بفعالية أداء الموظفين وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية واستدامة .بالتالي، يمكن لتنفيذ المقاربة بالمهارات بشكل متعمق وشامل أن يؤدي بثقة إلى تحسين الأداء التنظيمي، تعزيز الاستدامة وتعظيم القيمة المضافة في العمل الداخل المنظمة

بشكل عام .بوجه عام، تعتبر المقاربة بالمهارات سر نجاح المنظمات في تعزيز الأداء وبناء ميزة تنافسية قوية ومستدامة في سوق العمل)(.et al) .فون بايمه)(مصطفى ربيع2022 ,)

خاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن المقاربة بالكفاءات أصبحت تمثل أحد أهم المداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية، باعتبارها تقوم على الاستثمار في العنصر البشري بوصفه المورد الأكثر قدرة على تحقيق القيمة المضافة والميزة التنافسية المستدامة. فقد أظهر التحليل أن الكفاءة لم تعد تقتصر على امتلاك المعرفة أو المهارة، وإنما أصبحت تعبر عن القدرة على تعبئة مختلف الموارد المعرفية والسلوكية والتقنية من أجل مواجهة المواقف المهنية المعقدة وتحقيق الأداء الفعال.

كما بينت الدراسة أن إدارة الكفاءات تشكل امتداداً طبيعياً لهندسة التكوين، حيث تتكامل العمليتان في إطار رؤية استراتيجية واحدة تهدف إلى مواءمة قدرات الأفراد مع متطلبات الوظائف والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فكلما كانت المؤسسة قادرة على تحديد كفاءاتها الجوهرية، وتشخيص الفجوات القائمة، وتصميم برامج تكوينية تستجيب لهذه الفجوات، ازدادت قدرتها على تحسين الأداء وتعزيز الابتكار والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

وقد أوضح الفصل كذلك أن نجاح المقاربة بالكفاءات يرتبط بتبني منظومة متكاملة تشمل التخطيط الاستراتيجي للكفاءات، والتدبير التوقعي للوظائف والكفاءات(GPEC) ، والتقييم الدوري للأداء، وإدارة المواهب، وربط التكوين بالمسار المهني والترقية والتحفيز، بما يضمن استمرارية التعلم وتطوير رأس المال البشري. كما أبرز أن التحول الرقمي وإدارة المعرفة أفرزا أبعاداً جديدة لإدارة الكفاءات، تستوجب تطوير أساليب أكثر مرونة وتكيفاً مع متطلبات الاقتصاد الرقمي.

وانطلاقاً من ذلك، يمكن التأكيد أن المقاربة بالكفاءات تمثل الأساس الذي ترتكز عليه هندسة التكوين الحديثة، وأن أي سياسة تكوينية لا تستند إلى تحليل علمي للكفاءات المطلوبة ستظل محدودة الأثر مهما بلغت الإمكانات المادية والتنظيمية المخصصة لها. ولذلك، فإن التكامل بين هندسة التكوين وإدارة الكفاءات يشكل أحد الشروط الأساسية لبناء منظمات متعلمة وقادرة على الابتكار والتكيف مع بيئة تتسم

بالتغير المستمر.

وبهذا يكون هذا الفصل قد أسس للإطار النظري الذي يفسر العلاقة بين التكوين والكفاءات، ومهّد للانتقال إلى الفصل الثالث، الذي سيتناول الممارسات الحديثة لهندسة التكوين وآليات تطبيقها داخل المؤسسات، مع التركيز على الابتكارات البيداغوجية، والتحول الرقمي، والنماذج التطبيقية التي تعكس تطور هندسة التكوين في ضوء المستجدات العلمية والتكنولوجية

الفصل الثالث

ممارسات هندسة التكوين وتطوير المهارات

مقدمة

بعد استعراض الأسس النظرية لهندسة التكوين في الفصل الأول، والتطرق إلى المقاربة بالكفاءات ومختلف أبعادها ومحدداتها في الفصل الثاني، يصبح من الضروري الانتقال إلى المستوى التطبيقي والتحليلي الذي يبرز كيفية تجسيد هذه المفاهيم داخل المنظمات الحديثة، وذلك من خلال دراسة ممارسات هندسة التكوين وتطوير المهارات وآليات تطوير الكفاءات في ضوء التحولات الاقتصادية والتكنولوجية الراهنة.

لقد أصبحت المؤسسات المعاصرة تواجه تحديات متزايدة ناجمة عن تسارع الابتكار التكنولوجي، وتغير أنماط العمل، واشتداد المنافسة، وهو ما جعل تطوير الكفاءات البشرية يمثل خياراً استراتيجياً أكثر منه نشاطًا إداريًا تقليديًا. ومن هذا المنطلق، لم تعد هندسة التكوين تقتصر على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، بل أصبحت منظومة متكاملة تهدف إلى تشخيص الاحتياجات، وتخطيط المسارات التكوينية، واختيار المقاربات البيداغوجية المناسبة، وقياس أثر التكوين على الأداء الفردي والتنظيمي.

وفي هذا السياق، يهدف هذا الفصل إلى إبراز أهم الممارسات الحديثة في هندسة التكوين، من خلال تحليل منهجيات تنفيذها داخل المؤسسات، واستعراض أهم الابتكارات البيداغوجية التي فرضتها التحولات الرقمية، إضافة إلى تقديم نماذج وتجارب تطبيقية توضح كيفية توظيف هذه المنهجيات في تطوير الكفاءات وتعزيز الأداء المؤسسي. كما يتناول الفصل الآفاق المستقبلية لهندسة التكوين في ظل تنامي دور الرقمنة، والذكاء الاصطناعي، والتعلم الإلكتروني، وإدارة المعرفة، باعتبارها مرتكزات أساسية لبناء منظمات متعلمة وقادرة على التكيف مع بيئة تتسم بالتغير المستمر.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يمثل حلقة الوصل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للأطروحة، إذ يسعى إلى تحويل المفاهيم والنماذج النظرية التي تم تناولها في الفصلين السابقين إلى ممارسات تنظيمية قابلة للتطبيق، مع بيان انعكاساتها على تنمية الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية. كما يساهم في توضيح

أن نجاح هندسة التكوين لا يرتبط فقط بجودة تصميم البرامج، وإنما بقدرة المؤسسة على دمج الابتكار البيداغوجي، والتكنولوجيا الرقمية، وإدارة المعرفة ضمن منظومة تكوينية متكاملة تحقق التعلم المستمر والاستجابة السريعة للتحولات البيئية.

وانطلاقًا من ذلك، تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث رئيسية؛ يتناول المبحث الأول منهجيات تنفيذ هندسة التكوين داخل المؤسسات، بينما يعالج المبحث الثاني أهم الابتكارات البيداغوجية وأثرها في تطوير الكفاءات، ويخصص المبحث الثالث لاستعراض دراسات حالة وممارسات نموذجية، في حين يناقش المبحث الرابع الآفاق المستقبلية لهندسة التكوين والمهارات في ظل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، بما يسمح ببناء رؤية شاملة حول الاتجاهات الحديثة التي يتعين على المؤسسات تبنيها لضمان استدامة كفاءاتها وتعزيز قدرتها التنافسية.

المبحث الأول: منهجيات تنفيذ هندسة المهارات

1. تحليل الممارسات الحالية في الشركات :حالات عملية

يتضمن هذا الجزء من المنهجية تحليلًا دقيقًا وشاملًا للممارسات الحالية في الشركات من خلال دراسة حالات عملية محددة المعروفة بكفاءتها وتفوقها بشكل استثنائي .يقوم الباحثون بتطبيق أساليب تحليلية متقدمة وشاملة لفهم واستكشاف عمليات الإدارة وتنفيذ المهارات في البيئة الصناعية الحقيقية المتطورة والديناميكية .فضلاً عن ذلك، يتم تقييم العمليات والسياسات الموجودة بشكل متعمق وإجراء تحليل شامل للنتائج والتحديات والعوامل المؤثرة عليها بشكل أكثر سحراً واقتداءً بنجاح عائلة المهارات . ورغم أهمية تقديم النتائج بشكل موضوعي وتفصيلي لفهم النقاط القوية والضعف والفرص والتهديدات في تنفيذ هندسة المهارات الاستراتيجية، فإن الباحثين يضيفون الجوانب الفريدة والمبتكرة لهذا التحليل لتعميق الفهم وتطوير أفضل السبل لتنفيذ استراتيجيات المهارات التي تحقق التفوق والنجاح المستدام في عالم الأعمال المتنامي اليوم وفي المستقبل)(.et al) .حمدان علي العطيوي)(2023 , &خمايشية & راضية)(إيوان andطورنس2022)

2. منهجيات هندسة المهارات

منهجيات هندسة المهارات هي إستراتيجيات تهدف إلى تحليل وتحسين المهارات العاملة في المؤسسة بطريقة متقدمة وشاملة .تتأكد هذه العملية من استخدام أدوات متعددة ومتقنة مثل خرائط الوظائف وهرم المهارات لتحديد المهارات اللازمة ورصدها بشكل فاعل وذلك لضمان تحقيق الأهداف المحددة .بالإضافة إلى ذلك، تركز هذه العملية على إدارة المواهب والتكوين المخصص لضمان تطوير المهارات والمهارات بشكل مستدام ومستقبلي .تهدف هذه المنهجيات إلى بناء نظام قائم على أسس قوية لتوجيه وتطوير

المهارات في المؤسسة وتعزيز الأداء العام .تعتبر هذه العملية جزءاً أساسياً من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة وتلبية احتياجات التطور السريعة في سوق العمل .بالتالي، تعتبر منهجيات هندسة المهارات أداة قوية ولا غنى عنها لنجاح المؤسسات في العصر الحديث) .خالد)(2023.al et)محمد السيد مخلوف)(2022 ,سلطان محمد قائد)

2-1. التدبير التوقعي للوظائف والمهارات

التدبير التوقعي والتخطيط الاستراتيجي للوظائف والمهارات يعتبر جوهرياً لضمان نجاح المؤسسة في المستقبل .من خلال تحليل الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة، يتم توقع المهارات والمهارات التي ستكون ضرورية لتحقيق أهدافها المستقبلية .يتطلب هذا تنبؤاً دقيقاً بالتغيرات المتوقعة في سوق العمل وتطور التكنولوجيا، بالإضافة إلى تأكيد توافر المهارات المطلوبة في الوقت المناسب .إذ قد يكون هناك حاجة لتوظيف أو تطوير مهارات جديدة لمواجهة التحديات المستقبلية والابتكار في العمل .تأتي أهمية التدبير التوقعي هنا، حيث يمكن للمؤسسة تجنب صعوبات التكيف مع المتغيرات بحيث تكون دائماً في مقدمة التطور والنجاح الدائم)(Barakat, 2023)(.al et .خليل اليعقوب)(2023 ,محمد السيد مخلوف , 2022)

2-2. إدارة المواهب

إدارة المواهب هي عملية حاسمة في إطار هندسة المهارات، حيث يهدف إلى جذب واستقطاب المهارات ذات القيمة المضافة والاحتفاظ بها لتحقيق أهداف المؤسسة .تشمل هذه العملية تطوير استراتيجيات مبتكرة لاكتشاف وتنمية المواهب الواعدة داخل المؤسسة والاستفادة القصوى من قدراتهم .بالإضافة إلى ذلك، تشمل إدارة المواهب تحليل احتياجات المؤسسة وتطوير برامج تدريبية وتطويرية مصممة خصيصاً لتعزيز مهارات وقدرات المواهب الحالية والمستقبلية .كما تشمل أيضاً إدارة المواهب وضع استراتيجيات شاملة لتوجيه وتوجيه تطور ونمو المواهب ومساعدتها في تحقيق إمكاناتها الكاملة .إدارة المواهب هي

إرشاد قوي وشامل يهدف إلى بناء وتعزيز القدرات والمهارات والمعرفة للمواهب في المؤسسة، والمساعدة في تحقيق النجاح الفردي والتنمية المؤسساتية .من خلال إدارة المواهب على نحو فعال واستراتيجي، تتمكن المؤسسة من تحقيق تنافسية قوية في سوق العمل وتحقيق النمو المستدام والابتكار .)سلطان محمد قائد)(محمد السيد مخلوف)(2022 ,ليلى عبد المجيد)(لويزا برنيري &أبو السعود)

2-3. التكوين المخصص

التكوين المخصص يعتبر أداة رئيسية في تطوير وتعزيز المهارات والمهارات لدى العاملين .تتضمن هذه العملية تقديم برامج تدريبية وتطويرية تتناسب مع احتياجات كل فرد ومتطلبات وظائفهم، بهدف تعزيز أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة .ومن خلال تنويع البرامج التدريبية واستخدام أساليب تعليمية مبتكرة وفعالة، يتم تمكين الموظفين من اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لمواكبة التطورات في السوق والتعامل مع التحديات المختلفة التي قد تواجههم .كما يتم توفير فرص تطوير مستمرة واستشارات فردية للعاملين لمساعدتهم على تحديد وتحقيق أهدافهم المهنية والشخصية .وبذلك، يتحول التكوين المخصص إلى عملية شاملة تساهم في تحسين أداء الفرد وزيادة فرص النمو والتطور الشخصي والمهني) .محمد السيد مخلوف)(2022 ,عيد الرشيدي2022 ,)(Barakat et al., 2020)

3. أدوات هندسة المهارات

ادوات هندسة المهارات تمثل الوسائل والتقنيات المستخدمة في تحليل وتطوير المهارات داخل المؤسسة . وتشمل هذه الأدوات خرائط الوظائف التي تساعد في تحديد المهام والمسؤوليات لكل وظيفة في المؤسسة . كما تشمل أيضاً هرم المهارات الذي يساعد في تصنيف وتنظيم المهارات والمهارات والخبرات في المؤسسة .ولا يمكن نسيان تحليل SWOTالذي يقوم بتقييم النقاط القوية والضعيفة والفرص والتهديدات المحتملة للمؤسسة، وبالتالي يساهم في وضع الاستراتيجيات المهاراتية المناسبة.

ادوات هندسة المهارات تمثل الوسائل والتقنيات المستخدمة في تحليل وتطوير المهارات داخل المؤسسة .

وتشمل هذه الأدوات خرائط الوظائف التي تساعد في تحديد المهام والمسؤوليات لكل وظيفة في المؤسسة . كما تشمل أيضاً هرم المهارات الذي يساعد في تصنيف وتنظيم المهارات والمهارات والخبرات في المؤسسة .ولا يمكن نسيان تحليل SWOTالذي يقوم بتقييم النقاط القوية والضعيفة والفرص والتهديدات المحتملة للمؤسسة، وبالتالي يساهم في وضع الاستراتيجيات المهاراتية المناسبة .بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام أدوات تطوير المهارات مثل التدريب والتعليم المستمر وورش العمل، حيث يتم تحسين المعرفة وبناء قدرات العاملين .يعد نظام التقييم الأداء أيضاً أحد الأدوات المهمة التي تساهم في تحديد مستوى الأداء الحالي للعاملين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين .ولتسهيل التعاون وتحقيق الهدف المشترك، يمكن استخدام أدوات إدارة الموارد البشرية مثل التوجيه والتوجيه والتعاون في فرق العمل . بالاعتماد على القوة الشاملة لهذه الأدوات، يمكن للمؤسسة تحقيق نمو مطرد وتحسين أدائها في السوق .)الحليم andبادي) (2021محمد السيد مخلوف) (2022 ,خمايشية &راضية).et al

3-1. خرائط الوظائف

تعد خرائط الوظائف جزءاً أساسياً وحاسماً في عملية هندسة المهارات وتحقيق النجاح في المؤسسات الحديثة .إن هذه الخرائط تسهل وتدعم التحليل الشامل لجميع المهام المتعلقة بكل وظيفة داخل المنظمة، وبفضل حصولنا على هذه الأداة المهمة يصبح بإمكان الشركات تعيين مجموعة من المهارات والخبرات اللازمة لأداء كل وظيفة بكفاءة وفاعلية عالية .بالتأكيد، فإن هذا التحليل الشامل والتقصي الدقيق يسمح للمؤسسات بوضع استراتيجيات التدريب والتطوير الملائمة لموظفيها، وذلك لتلبية احتياجاتهم المتطورة والمتغيرة، ومن ثم ضمان تحقيق المهارات المطلوبة لتحقيق أهدافها بسلاسة وتفوق واضح .بفضل هذه الخرائط الواقعية والتفصيلية، تستطيع المؤسسات وضع خطط فاعلة لتدريب فرق العمل وبناء قاعدة أساسية من المهارات المتنوعة والتخصصات المطلوبة لضمان التفوق المستدام والتنافسية القوية في سوق العمل اليوم .حقًا، إن هذه الخرائط تقدم إضافة قيمة للمؤسسات وتسهم في تحقيق النمو المستدام وتوفير

الميزة التنافسية المطلوبة في الأعمال التجارية المتغيرة (Health Organization, 2022) .عالي المالكي) (2021 ,&بابوري (Barakat et al., 2020) (2023خمايشية &راضية)

3-2. هرم المهارات

يشكل هرم المهارات جزءاً أساسياً في عملية تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي للشركة .وتساهم هذه الأداة في تنظيم المهارات والمهارات والخبرات بشكل تسلسلي وتصنيفها وفق المستويات المختلفة داخل المؤسسة .وبذلك، يمكن للشركات تحديد الاحتياجات الكفاءتية ووضع استراتيجيات التوظيف والتطوير المناسبة .بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام هذا الهرم في تنظيم القوى العاملة وتعيين الأولويات في إدارة المواهب وتنمية المهارات .ومن خلال استخدام هذه الأداة، يتيح للشركات تحليل احتياجات العمل وتعبئة الشواغر الوظيفية بشكل فعال .بالإضافة إلى ذلك، يمكن توسيع هذا الهرم لتشمل العوامل الإضافية مثل القيم والثقافة المؤسسية والروح الفريقية .وبذلك، يمكن للشركات تحقيق توازن بين المهارات الفردية والثقافة التنظيمية لتحقيق النجاح الشامل .وبالتالي، يعد هرم المهارات أداة قوية وضرورية لتعزيز أداء الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية)(.et al) .محمد علي خيري 2022 , &)

3-3. تحليل SWOT

تحليل) SWOTقواطع النقاط القوية والضعيفة والفرص والتهديدات (هو أداة هامة تساعد في تقييم النقاط القوية والنقاط الضعيفة واستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة للمؤسسة .يعتبر هذا التحليل أساسيًا لتحقيق التطور وتعزيز المهارات وتحسين الأداء بشكل عام .من خلال تحليل النقاط القوية، يمكن تحديد المجالات التي يتمتع بها المؤسسة بميزة تنافسية وتعزيزها بطرق مختلفة .وباستغلال الفرص المتاحة، يمكن توسيع الأسواق المستهدفة وتطوير منتجات جديدة لتلبية احتياجات العملاء وزيادة الربحية .مع التركيز على تحسين النقاط الضعيفة، يمكن تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتعزيز الأداء بها .كما يمكن إدراك التهديدات المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها بفعالية وتقليل

تأثيرها السلبي على الأعمال التجارية .تحليل SWOTيساهم في تعزيز المهارات الداخلية وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام، مما يؤدي إلى تحقيق النجاح والاستمرارية في سوق المنافسة .يعد هذا التحليل أداة استراتيجية هامة تعطي اللمسة الأخيرة لتوجيه القرارات وتحقيق النمو المستدام Health) .)(Organization, 2023أبوعلوان andعثمان)(2022السيد et al.2023)(عبدالله بن هبدان الهبدان2021 ,)

المبحث الثاني: الابتكارات البيداغوجية وهندسة المهارات

تُعد الابتكارات البيداغوجية وهندسة المهارات من العناصر الأساسية في تحسين الأداء التعليمي وتعزيز التعلم في المجتمع الحديث .من خلال تطبيق الأساليب الحديثة والمبتكرة في التعليم وتصميم برامج تعليمية تهدف إلى تطوير المهارات، يمكن تحقيق تحسين كبير في مستوى التعليم والتأهيل .تُعزز الابتكارات البيداغوجية وهندسة المهارات الجانب الاجتماعي والفكري للفرد وتُمكِّنه من النمو المستدام والتطور الشامل .تلعب صناعة الابتكار في مجال التعليم دورًا بارزًا في تطوير قدرات الأطفال وتجهيزهم لمواكبة التقنيات الحديثة والتحديات المعاصرة .تعتبر الابتكارات البيداغوجية وهندسة المهارات أداة فعالة لتحقيق التعلم النشط والتفكير الإبداعي وتنمية المهارات والقدرات العقلية .تعمل تلك الابتكارات على تنمية مهارات التفكير النقدي والإبداعية لدى الطلاب وتمكينهم من حل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة . تسهم الابتكارات البيداغوجية وهندسة المهارات في تطوير المناهج التعليمية الشاملة وتنويع أساليب التدريس وتحفيز الطلاب على المشاركة الفاعلة وتعزيز اهتمامهم ومشاركتهم في العملية التعليمية . بالاستفادة الكاملة من الابتكارات البيداغوجية وهندسة المهارات، يمكن تحقيق التطور والتقدم في مجال التعليم وتأهيل الأفراد لمواجهة تحديات الحياة والتكنولوجيا في المستقبل(Zhran, 2024) .

1. أهمية الابتكارات البيداغوجية وهندسة المهارات في المجتمع الحديث

2. النهج التربوية الجديدة

تعتبر النهج التربوية الجديدة من أهم الابتكارات البيداغوجية التي تسهم بشكل كبير في تحسين جودة التعليم وتطوير المهارات في الطلاب .فهي تركز بشكل خاص على الاستفادة من التدريب بالمحاكاة لإعطاء الطلاب فرصة لتجربة ومحاكاة مختلف الواقعيات ومواجهة المواقف والتحديات الحقيقية، مما يساهم في تنمية مهاراتهم بطريقة تفاعلية وشاملة .ومن ناحية أخرى، يقدم التعلم باللعب بيئة تعليمية محفزة تعتمد على الألعاب والأنشطة التفاعلية التي تساعد في جذب انتباه الطلاب وتعزيز المشاركة الفعالة مع المحتوى الدراسي .ومن جانبه، يعتمد التعلم بالمشاريع على تنفيذ مشاريع عملية تمنح الطلاب الفرصة لتعلم المفاهيم والمعارف وتطبيقها عملياً في الواقع .هذا يعزز التجربة التعليمية ويساعد في توطيد الفهم وتطوير المهارات العملية لدى الطلاب بطريقة فعالة ومبتكرة) .محمد andفرغلي2023)

2-1. التدريب بالمحاكاة

يقوم التدريب بالمحاكاة على إعطاء الطلاب فرصة فريدة ومميزة للتفاعل والاندماج في عالم التعليم والتعلم من خلال تجربة محاكاة شاملة وشيقة للحياة الواقعية والمواقف الحقيقية التي يمكن أن يواجهوها في مجتمعهم وحياتهم العملية المستقبلية .يمتاز هذا النهج العلمي والتعليمي بأنه يمكّن الطلاب من تطوير مهاراتهم العملية والتواصلية والقيادية، بالإضافة إلى تعزيز مستوى الثقة والاعتماد على النفس لديهم في مواجهة التحديات وتحقيق النجاح بكفاءة وإبداعية فائقة .هذا النهج التعليمي المبتكر يهدف إلى تحفيز الأفكار وتوسيع آفاق المعرفة، ويساعد الطلاب على تطوير قدراتهم الذهنية والعملية، وبناء قدراتهم القيادية والتحليلية والاستراتيجية .إن التدريب المحاكاة له تأثير إيجابي كبير على إثراء خبرات الطلاب وتجويدهم للمهارات الأساسية المطلوبة في سوق العمل العالمي المتغير والتطور .بالفعل، يعد التعلم من

خلال التجارب التطبيقية والمحاكاة أحد أهم أسس النجاح والتفوق المهني والأكاديمي في العصر الحديث .

)عبدالفتاح)(2023.al et رمضان محمد علي)(2022 , &محمد السيد مخلوف2022 ,)

2-2. التعلم باللعب

تقدم طريقة التعلم باللعب بيئة تعليمية تفاعلية ومحفزة بشكل كبير، حيث تهدف إلى تشجيع الطلاب على التفاعل بشكل مستمر وتبادل الآراء والأفكار بطريقة حماسية ومشوقة .فمن خلال الألعاب الرائعة والأنشطة التعليمية المحددة التي تم تصميمها خصيصاً، يتمكن الطلاب من الاستمتاع بتعلم مفاهيم جديدة بشكل ممتع وشيق، وفي الوقت نفسه يحققون تطويراً فعالًا لمهاراتهم المختلفة بطريقة غير تقليدية ومبتكرة.

بالفعل، تعتبر تلك البيئة التعليمية المبتكرة والممتعة وسيلة فعالة لتشجيع الطلاب على الاستفادة القصوى من تجربتهم التعليمية، حيث تساعدهم على بناء قدراتهم ومهاراتهم بطرق غير مألوفة .فعندما يكون التعلم مرتبطًا بمواقف اللعب والمنافسة والتفاعل، يصبح للطلاب الفضول والحماس والتحفيز للبحث عن المعرفة واستيعابها بسهولة وفعالية.

وبفضل هذه الأنشطة التعليمية المحفزة والتي تحد رغبات الطلاب، يتمكنون من اكتشاف إبداعهم وابتكارهم الخاص، ما يعطيهم الثقة والقدرة على المشاركة بنشاط في عملية التعلم وفي بناء مستقبلهم .

إنها فرصة لا تنسى للطلاب لتوسيع مداركهم وتطوير مهاراتهم بأفكار جديدة وطرق ابتكارية.

إلى جانب ذلك، تعمل هذه البيئة التعليمية الفاعلة على تعزيز التعاون بين الطلاب وتعزيز روح الفريق، حيث يتم تشجيعهم على التعاون والتفاعل مع بعضهم البعض .فهم يتعلمون كيفية العمل معًا وحل المشاكل وتحقيق الأهداف المشتركة، مما ينعكس إيجابًا على تنمية مهاراتهم الاجتماعية والتواصلية.

إن هذه الطريقة المبتكرة والمحفزة للتعلم باللعب تعد استثماراً قيماً في مستقبل الطلاب، حيث يتم تطوير لديهم قدراتهم ومهاراتهم الحياتية الضرورية، مما يمهد الطريق أمامهم لتحقيق نجاحات كبيرة في حياتهم

الشخصية والمهنية .ومن المؤكد أن تلك الفوائد ستستمر معهم طوال حياتهم، وستساهم بشكل ملحوظ في تشكيلهم كأشخاص مثقفين ومبدعين في مجتمعنا المتطور والمتغير باستمرار) .محمد علي محمد ,)(2022قة سعاد)(صالح)(2021.et alأحمد حسين محمد2021 ,)

2-3. التعلم بالمشاريع

يعتمد التعلم بالمشاريع على تحفيز الطلاب وتنمية حبهم للتعلم من خلال تنفيذ مشاريع عملية تطبق النظريات والمفاهيم في سياقات واقعية وملموسة .بفضل هذا النهج الجديد، يتم تمكين الطلاب من الاندماج بشكل أكبر في المواد الدراسية وزيادة تفاعلهم الإيجابي والمثمر معها .بالإضافة إلى ذلك، يُشجع التعلم بالمشاريع على تنمية مستوى التفهم والاستيعاب لدى الطلاب، حيث يعملون في بيئة تطبيقية حقيقية تساعدهم على تطوير مهاراتهم وتحقيق تقدم فعّال في المحتوى الدراسي .تأتي أهمية التعلم بالمشاريع في قدرته على ربط المفاهيم النظرية بالواقع، وبالتالي يمكن للطلاب رؤية العلاقة بين النظرية والتطبيق العملي .هذا بدوره يساعدهم على تطوير مهارات التحليل والتطبيق العملي، ومن ثم يؤدي إلى تعزيز مهاراتهم الأساسية وتطوير قدراتهم العقلية) .تمام andعمرو)(2023أحمد حسين محمد ,)(2021جرجس صالح2024 ,)

3. دور التكنولوجيا الحديثة

تلعب التكنولوجيا الحديثة دوراً حيوياً في تعزيز الابتكارات البيداغوجية وهندسة المهارات، حيث تمكن المعلمين من استخدام المنصات الرقمية والأدوات التعاونية والذكاء الاصطناعي في عمليات التعلم وتدريسه .تساعد المنصات الرقمية الطلاب على الوصول إلى موارد تعليمية متنوعة وتفاعلية بكل سهولة .فيما تُمكن الأدوات التعاونية التلاميذ من العمل معًا على المشاريع وحل المشكلات بشكل فعال . وعلاوة على ذلك، يوفر الذكاء الاصطناعي إمكانيات تحليلية وتوجيهية متقدمة لتحسين تجربة التعلم وتقديم ملاحظات مفيدة للمعلمين والطلاب .يتمكن الذكاء الاصطناعي من تتبع تقدم الطلاب واستيعاب

احتياجاتهم التعليمية الفردية وتقييم تفاعلهم وفهمهم للمواضيع المختلفة .كما يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في تنبؤ أداء الطلاب وتوجيه الأستاذ في تعديل استراتيجيات التدريس وتوفير تعليم مخصص يلبي احتياجات كل طالب.

باستخدام التكنولوجيا الحديثة، يمكن للمعلمين توفير تعليم شخصي ومرن يتناسب مع احتياجات الطلاب المختلفة .يمكن للمنصات الرقمية والأدوات التعاونية أن تتيح للطلاب الوصول إلى المعلومات والموارد الإضافية والتعلم من خلال أساليب تفاعلية وتطبيقية .يمكن للمعلمين استخدام الذكاء الاصطناعي لمراقبة تقدم الطلاب وتقديم ملاحظات فورية وفعالة لمساعدتهم على التحسين .تعتبر تلك التكنولوجيا أدوات قوية في تحقيق التعلم الشخصي والتفاعلي وتطوير مهارات الطلاب في التفكير النقدي وحل المشكلات .من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، يمكن للمعلمين تعزيز القدرات البيداغوجية والتعليمية وتحسين تجربة التعلم والتدريس للطلاب) (et al., 2024) .محمد) (et al.2022جرجس صالح2024 ,)

3-1. المنصات الرقمية

تعتبر المنصات الرقمية أداة حديثة وفعالة جداً في العملية التعليمية حيث يمكن للمعلمين والطلاب الوصول إلى محتوى تعليمي غني وشامل وتفاعلي بكل سهولة ويسر .يمكن للطلاب بمساعدة المنصات الرقمية الاستفادة القصوى من الفيديوهات التعليمية الممتعة والمفيدة والتفاعل معها بطريقة مشوقة ومثيرة للاهتمام .بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه المنصات توفر العديد من الألعاب التعليمية التي تساعد الطلاب على تعلم المفاهيم بطريقة تفاعلية ومبتكرة .كما تقدم المنصات الرقمية إمكانية تقديم الملاحظات والتقييم الفوري لأداء الطلاب بشكل دقيق وفعال، مما يساعدهم في تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم التعليمية . ببساطة، يمكن القول أن المنصات الرقمية تحقق تجربة تعليمية ممتعة ومثمرة لكل الأطراف المعنية في عملية التعلم وتعزز جودة التعليم بشكل عام) .فرغلي) (et al.2021بن واصل الحازمي (2022 ,&)خالد) (et al.2022حمدان et al.2023)

3-2. .الأدوات التعاونية

تساهم الأدوات التعاونية بشكل كبير في تعزيز التعلم الجماعي وحل المشكلات بشكل فعال، حيث يستطيع الطلاب العمل سوياً على مشاريع وأنشطة تعليمية مختلفة التي تعزز قدراتهم الاجتماعية والتفكير النقدي . بفضل هذه الأدوات، يمكن للطلاب تبادل الأفكار والمعرفة بشكل حر وتواصل متواصل فيما بينهم، مما يساعدهم على فهم المفاهيم بشكل أعمق وتحفيزهم على تطوير مهاراتهم الاستكشافية والتعاونية.

بالإضافة إلى ذلك، تعطي الأدوات التعاونية للمعلمين إمكانية متابعة تقدم الطلاب بطريقة فعالة وتقديم التوجيهات اللازمة لهم .فعن طريق مراقبة التفاعلات والنقاشات الجماعية، يمكن للمعلمين تحليل أداء الطلاب وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وهكذا يمكنهم تكييف خطط التعليم وتصميم الأنشطة التعليمية بناءً على احتياجات الطلاب المحددة وتفضيلاتهم .وبهذه الطريقة، يتمكن المعلمون من تحقيق أقصى استفادة من الوقت والجهد المبذولين في العملية التعليمية، وتحقيق أعلى مستويات النجاح والتعلم لدى الطلاب.

في النهاية، يمكن القول إن الأدوات التعاونية تعد عنصراً حاسماً في تعزيز التعلم الجماعي وبناء بيئة تعليمية داعمة ومشجعة للجميع .فهي تشجع على التفاعل الاجتماعي والتعاون، وتعزز تطوير المهارات الاجتماعية والتواصلية لدى الطلاب .ومن خلال توفير فرص تعلم غير تقليدية وتحفيزية، تساهم الأدوات التعاونية في تعزيز روح الاستكشاف والتجريب وتعميق فهم الطلاب للمواد الدراسية .وبذلك، تسهم هذه الأدوات في تنمية جيل من الطلاب المبدعين والمبتكرين الذين يمتلكون قدرات استدامة وتعاون وحل المشكلات) .تمام andعمرو) (Bojic et al., 2023) (2023شريف &علي محمود2024 ,)

3-3. الذكاء الاصطناعي

يُعد الذكاء الاصطناعي أحد الأدوات الحديثة التي تسهم بشكل كبير في تحسين تجربة التعلم وتعزيز المهارات الطلابية .يتمتع الذكاء الاصطناعي بالقدرة على تحليل بيانات أداء الطلاب بشكل دقيق وسريع، وعلى تقديم توجيهات تحسينية فورية لكل طالب يحتاج إلى دعم إضافي .بفضل قدرته المذهلة على توفير

محتوى تعليمي مخصص ومناسب لاحتياجات كل طالب، يتيح الذكاء الاصطناعي فرصاً متعددة لتعزيز الفهم والتعلم الفعال.

وعلاوة على ذلك، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يكون مساعداً قوياً للمعلمين في تقديم تقييمات شاملة ودقيقة لأداء الطلاب، وفي تقديم توصيات فعالة لتحسين تجربة التعلم .من خلال تحليل بيانات الطلاب وتقديم إرشادات مباشرة لتحسين الأداء، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساهم في تعزيز النجاحات الأكاديمية والتطور الشخصي للطلاب.

باختصار، يعد الذكاء الاصطناعي نظاماً تعليمياً متقدماً يعزز تعلم الطلاب ويعمل على تنمية قدراتهم العقلية بطرق مبتكرة وفعالة .من خلال الاستفادة من تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، يتحقق تحسين ملحوظ في جودة التعليم وتعزيز تجربة التعلم للطلاب في جميع المستويات التعليمية) (2024 ,&) .جرجس صالح) (2024 ,محمد السيد مخلوف2022 ,)

4. تأثير الابتكارات البيداغوجية على تطوير المهارات

الابتكارات البيداغوجية تُعَدّ من العوامل الرئيسية المؤثرة في تَنَمّية الكَفاءات لدى الطُلاب، إذ تُساهِم في تَحْفيز التَفْكِير الإبداعي وتَعْزِز مَهَارَات التَفْكِيرِ النّقْدي والتَحْلِيلِي .وعليه، تُساهِم في تَطوير القَدْرَة على حَلّ المَشَكّلَاتِ واتِخَاذ القَرَارَاتِ .بِالإضافَةِ إلى ذلك، تَعْمَل الابتكارات البيداغوجية على تَعْزِيز مَهَارَاتِ التّوَاصُلِ والتّعَاوُنِ بَيْنَ الطُلابِ وتطوير قَدْرَتِهِم على العَمَلِ الجَمَاعِيّ .لِذَا، يُمْكِنُ القَوْلُ بِأَنّ الابتكارات البيداغوجية تُلْعَبُ دَوْراً فَعالاً في تَحْفِيزِ تَنَمّيةِ الكَفاءات لدى الطلاب .وفي الختام نحن ندعو جميع المعلمين والمدرسين إلى اعتماد الابتكارات البيداغوجية كأداة حاسمة لتَحْقِيقِ هذه الأهداف وتَنَمِيَةِ العَقْلِ الإبداعي لدى الطُلاب) .محمد andفرغلي2023)

4-1. المهارات الأساسية والمتقدمة

تؤثر الابتكارات البيداغوجية بشكل كبير وملحوظ في تطوير المهارات الأساسية والمتقدمة لدى الطلاب بفعالية واضحة .فهي تعزز مهارات القراءة والكتابة والحساب والتفكير اللغوي والرياضي بطرق متعددة ومتنوعة .بالإضافة إلى ذلك، فإن الابتكارات البيداغوجية تنمي قدرات الطلاب في التفكير النقدي والإبداعي وحل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة للمواقف المختلفة .باستخدام استراتيجيات تدريس متعددة الأوجه وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يمكن للمعلمين تحفيز رغبة الطلاب الملحوظة في التعلم وتعزيز التفاعل الإيجابي والبناء بينهم وبين المعلم .كما أن الابتكار التعليمي يسهم في تنمية وتحسين قدرات الطلاب في مجالات متنوعة مثل المهارات الاجتماعية والتعاونية والتواصل والقيادة .وباستخدام الابتكارات البيداغوجية المبتكرة والمناسبة لمتطلبات العصر الحديث، يمكن تأهيل الطلاب لمواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق النجاح الشخصي والأكاديمي والمهني .لذا، فإن الابتكارات البيداغوجية تعد من العناصر الحيوية والأساسية في تطوير وتحسين نظام التعليم وتعزيز إمكانيات الطلاب وتوفير فرص تعليمية متميزة) .محمد andفرغلي (2023(محمد and فرغلي2023)

خاتمة

أبرز هذا الفصل أن هندسة التكوين لم تعد مجرد منهجية تقنية لتنظيم الأنشطة التدريبية، وإنما أصبحت مقاربة استراتيجية متكاملة تسعى إلى بناء الكفاءات البشرية وتطويرها بما يتوافق مع متطلبات البيئة التنظيمية المتغيرة. فقد بينت الدراسة أن فعالية هندسة التكوين تعتمد على التكامل بين التخطيط الاستراتيجي، وتشخيص الاحتياجات، وتصميم البرامج، والابتكار البيداغوجي، والتقييم المستمر، بما يضمن تحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.

كما أوضح الفصل أن نجاح المؤسسات في تطوير كفاءاتها أصبح مرتبطًا بقدرتها على تبني منهجيات حديثة لإدارة التكوين، ترتكز على المرونة، والتخصيص، والتعلم المستمر، والاستفادة من التطورات الرقمية، ولا سيما التعلم الإلكتروني، والمنصات التفاعلية، والمحاكاة، والذكاء الاصطناعي، التي أحدثت تحولًا نوعيًا في أساليب اكتساب المعرفة وتنمية المهارات، وأسهمت في تعزيز جودة العملية التكوينية ورفع كفاءتها.

ومن خلال استعراض التجارب والممارسات النموذجية، تبين أن المؤسسات التي تعتمد هندسة تكوين قائمة على تحليل الكفاءات، والتدبير التوقعي للوظائف، وإدارة المعرفة، تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات التكنولوجية والتنظيمية، وأكثر استعداداً لمواجهة تحديات المنافسة والابتكار. كما أكدت هذه النماذج أن الاستثمار في التكوين يمثل استثماراً في رأس المال البشري، وأن العائد الحقيقي لهذا الاستثمار يتجسد في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز القدرة على التعلم والتكيف.

وقد أظهر الفصل كذلك أن التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي لا يمثلان مجرد أدوات تقنية مساعدة، بل يشكلان ركيزة أساسية لإعادة هندسة منظومات التكوين، من خلال توفير بيئات تعلم أكثر مرونة وتفاعلية، وتحليل احتياجات المتعلمين، وتخصيص المحتوى التدريبي، وقياس أثره بصورة آنية، وهو ما يفتح آفاقًا جديدة أمام المؤسسات لتطوير نظم تكوين أكثر كفاءة واستدامة.

وعليه، يمكن التأكيد أن الممارسات الحديثة لهندسة التكوين تمثل اليوم أحد أهم محددات نجاح المؤسسات في بناء كفاءات قادرة على مواكبة التحولات المتسارعة، وأن الانتقال من التكوين التقليدي إلى هندسة تكوين تكيفية ومبنية على الكفاءات أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات اقتصاد المعرفة والتحول الرقمي.

ويشكل هذا الفصل قاعدة نظرية وتطبيقية تمهد للانتقال إلى الدراسة الميدانية، حيث سيتم اختبار مدى تجسيد هذه المبادئ داخل مؤسسة HYPROC–SC، وتحليل واقع هندسة التكوين فيها، وقياس أثرها في تطوير الكفاءات البشرية، بما يسمح بالانتقال من الطرح النظري إلى التحقق الميداني، واستخلاص النتائج العلمية التي تجيب عن إشكالية الدراسة وتختبر فرضياتها.

الفصل الرابع
أنظمة هندسة التكوين والمهارات
في شركة هيبروك

مقدمة

بعد استكمال الإطار النظري والشروحات المفاهيمية المُتعمقة حول هندسة التكوين والمهارات وأثرها في تعزيز الأداء المؤسسي، يأتي هذا الفصل ليمثل العمود الفقري التطبيقي للدراسة. حيث ينتقل البحث من حيز التنظير إلى ميدان التطبيق العملي، من خلال دراسة حالة شاملة لشركة "هيبروك للنقل البحري " – (HYPROC SC)إحدى الركائز الاستراتيجية في قطاع الطاقة الجزائري – التي تمثل نموذجًا حيًا لتطبيق أنظمة هندسة المهارات في بيئة عمل ديناميكية ومعقدة.

سيركز هذا الفصل على:

- تشريح النظام التكويني في "هيبروك" بدءًا من آليات تحديد الاحتياجات (TNA) وصولًا إلى تقييم الأثر.
- تحليل البيانات الكمية (استخدامSPSS ، ANOVA، الانحدار اللوجستي)والنوعية(الترميز الموضوعي عبرNVivo
- قياس فعالية الممارسات الحالية عبر مؤشرات الأداء الرئيسية.
- الكشف عن التحديات البنيوية.
- تقديم نموذج تكاملي يربط بين هندسة المهارات والأداء التنظيمي.

المبحث الأول: لمحة عن شركة النقل البحري للمحروقات HYPROC SC

تعد هيبروك مؤسسة وطنية ذات صدى كبير على مستوى نقل وتوزيع المحروقات، حيث تحظى بمكانة مرموقة وتحتل المرتبة 10 عالميا في هذا المجال ، تتعامل داخليا مع وكالات وطنية: سكيكدة، عنابة، الجزائر العاصمة و بجاية وذلك في إطار علاقتها مع العميل نفطال، ولها توزيع عالمي يشمل جل القارات: أوروبا، أمريكا، أفريقيا و آسيا في إطار تعاملها مع عميلها سوناطراك.1

المطلب الأول: التعريف بالشركة، نشأتها وأهدافها

أولا: نشأة شركة هيبروك

كانت شركة هيبروك للنقل البحري سابقًا مؤسسة عمومية اقتصادية تحت مسمى «الشركة الوطنية للنقل البحري للمحروقات والمنتجات الكيميائية (SNTM-HYPROC)" ، تأسست في عام 1982 بموجب المرسوم رقم 82-282 الصادر في 14 أوت 1982، و أصبحت شركة مساهمة (SPA) بعد تحويل نظامها الأساسي في عام 1995.

في أكتوبر 1997، أصبحت SNTM-HYPROC شركة تابعة بنسبة 100% لمجمع سوناطراك، تحت إشراف شركة الاستثمار والمشاركة ((SIP.

غيرت هيبروك محفظتها في ديسمبر 2001، وانضمت لشركة تثمين المحروقات (SVH) التابعة لشركة سوناطراك.

في عام 2003، تم تغيير الإسم SNTM-HYPROC إلى شركة هيبروك للنقل البحري بعد تعديل نظامها الأساسي.

[1] - الموقع الإلكتروني لشركة هيروك للنقل البحري للمحروقات، التعريف بالشركة، تاريخ الإطلاع 2025/03/07، https://www.hyproc.dz/

ثانيا: تعريف مؤسسة هيبروك

هيبروك هي مؤسسة وطنية تابعة بنسبة 100% لمجمع سوناطراك، رسخت مكانتها كحلقة وصل حاسمة في استراتيجية تثمين وتسويق المحروقات لمجمع سوناطراك، تحتل الشركة المرتبة الثانية عالمياً في تصدير غاز البترول المسال (GPL) بعد روسيا، والمرتبة السابعة عالمياً في تصدير الغاز الطبيعي المسال (GNL) بعد قطر وماليزيا وأستراليا ونيجيريا وإندونيسيا وترينيداد وتوباغو.

مؤسسة هيبروك للنقل البحري هي شركة مساهمة برأسمال قدره 40 مليار دج، مملوكة بالكامل لشركة تثمين المحروقات (SVH) التي تعمل نيابة عن مجمع سوناطراك، لها عدة شراكات استراتيجية مع شركة ANGTC، شركة MLTC و شركة SLTC. كما قامت هيبروك بإنشاء فرعها المتخصص Najda Maghreb SPA في إطار تعزيز وتنويع أنشطتها.

يقع المقر الرئيسي لشركة HYPROC SC في "منطقة المقرات الإدارية ZHUN – USTO" في مدينة وهران، وتوجد أقسام تشغيلية في موقع أرزيو لتلبية احتياجات الأسطول و خدمة طاقم الملاحة.

اعتمدت شركة هيبروك للنقل البحري تنظيماً متطوراً يركز بشكل أساسي على النقل البحري وإدارة السفن، ويتم تخطيط هياكل الشركة في المكتب الأمامي والمكتب الخلفي، المديريات الرئيسية لها هي: العمليات البحرية، والمالية والرقابة التجارية، والضريبية والقانونية، والموارد البشرية، والإدارة، والتدقيق و الإمتثال، والجودة والصحة والسلامة والبيئة، وتكنولوجيا المعلومات ... إلخ.

حققت الشركة أرقاما لا يستهان بها على الصعيدين الوطني والعالمي في السنوات الأخيرة 2023، 2022، 2021 و 2020.

الجدول : الأرقام المفتاحية لشركة هيبروك

مليون دينار جزائري	2020	2021	2022	2023
رقم الأعمال CA	23290	22304	23495	23473
نقل الغاز الطبيعي المسال GNL	8094	7892	8314	7948
نقل الغاز البترولي المسال GPL	5809	4617	4124	10090
نقل المنتجات المكررة	5809	4617	4124	3697
خدمات إدارة السفن	1124	1220	1322	1305
أنشطة التوكيل الملاحي	337	378	327	356

المصدر: الموقع الإلكتروني لشركة هيبروك للنقل البحري للمحروقات، التعريف بالشركة، تاريخ الإطلاع 2025/03/07، https://www.hyproc.dz/

ثالثا:أهداف المؤسسة

يعبر عن الأهداف على أنها: "مجموعة الأمور المستقبلية المرغوبة أو هي الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"[2]، وكل مؤسسة لها أهداف خاصة بها تتعلق بنشاطها وطبيعتها، وتتمثل أهداف مؤسسة هيبروك في:

- تحقيق مرتبة ومكانة مرموقة عالميا وهو الهدف الأسمى لها.
- السعي للقيام بالوظائف المنوطة بها على أكمل وأحسن وجه وفق المعايير العالمية للحفاظ على صورتها التجارية في الواجهة.
- تحقيق الرقي للاقتصاد الوطني.
- توسيع شبكة النقل البحري بتسطير مشاريع جديدة وكبيرة.
- رفع مداخيل المؤسسة والدولة بصفة عامة .
- المساهمة في محاربة البطالة باستقطاب اليد العاملة وتوظيفها وتكوينها داخل المؤسسة.

[2] – أبو مروان، **"الأهداف الإستراتيجية في الإدارة"**، مدونة النجاح، تاريخ النشر: 2009/02/15، تاريخ الإطلاع: 2025/03/07، www.annajah.net

المطلب الثاني: الأنشطة الرئيسية، موارد الشركة والهيكل التنظيمي

أولا: الأنشطة الرئيسية للمؤسسة

تتمثل الأنشطة الرئيسية لشركة هيبروك في ما يلي:[3]

- **النقل البحري للهيدروكربونات والمواد الكيميائية:** حيث يمثل نقل الغاز المميع أكبر جزء من صادرات المؤسسة في رقم أعمالها.
- **التسليح / التجهيز البحري:** ويشمل إدارة عمليات الإركاب والإنزال، والتكفل بالملابس والغذاء للطاقم.
- **الوكالة البحرية:** أي تقديم المساعدة للسفن من خلال تسديد جميع الرسوم المستحقة عند التوقف في الموانئ، مثل الرسوم الموانئية.
- **السمسرة / الوساطة البحرية:** وهي خدمة تقدمها وكالة التمثيل، تُعد نشاطًا مستقلًا عن نشاط التمثيل ذاته، وتمتلك هيبروك خمس وكالات من هذا النوع.
- **الإيجار:** وهو ايجار السفينة كليًا أو جزئيًا لاستغلالها في النقل البحري.
- **الاستئجار من الغير:** استئجار سفن غير مملوكة للشركة بموجب عقد يُعرف ب "charte–partie" ، يتم مباشرة مع الزبون أو عبر وسيط مقابل عمولة.
- **التموين البحري:** يشمل تزويد السفن بالمؤن، الوقود، الديزل، الزيوت، المياه العذبة، وغيرها من المواد اللازمة.

ومن أنشطتها أيضا: البحث عن الأسواق الخارجية، إدارة الطواقم البحرية Crewing، وتستغل خبرتها في مجال إدارة السفن Ship Management.

وفي إطار تنويع و تعزيز أنشطتها قامت هيبروك بإنشاء فرعها Najda Maghreb SPA المتخصص

[3] – الملحق رقم 02، التعريف بشركة هيبروك للنقل البحري وسياقها العام، وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة.

في: مراقبة، فحص وصيانة معدات الإنقاذ البحري و معدات مكافحة الحرائق، كما تتدخل في مجالات التموين، العبور Transit و الصيانة البحرية.

ثانيا:إمكانيات وموارد المؤسسة

- **الموارد البشرية:** يضم قسم الموارد البشرية بشركة هيبروك إجمالي 1438 موظفًا موزعين على النحو التالي:

- الطاقم البحري: 751 فردًا، منهم 391 ضابطًا، بما في ذلك 20 امرأة.
- الموظفون الإداريون (الطاقم الأرضي): 673 موظفًا، منهم 225 امرأة، ويشملون 267 إطاراً و 102 إطاراً سامياً.

- **الأسطول البحري:** تمتلك شركة HYPROC أسطولًا مكونًا من 14 سفينة متخصصة في نقل مختلف المنتجات الطاقوية ، تديرها بالكامل سواء بملكيتها الخاصة أو مع شركائها الإستراتيجيين وفقًا للمعايير الدولية، مما يعزز قدرتها على ضمان نقل آمن وفعال للموارد الطاقوية الجزائرية، و يشمل هذا الأسطول:

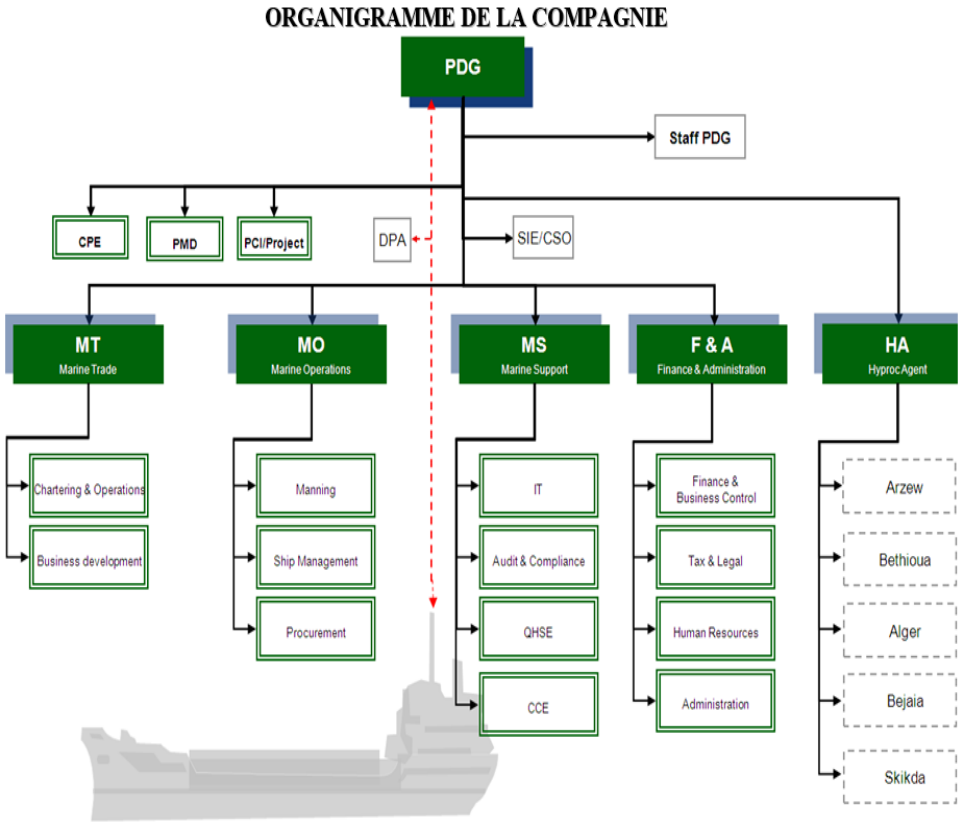
- 5 سفن لنقل الغاز الطبيعي المسال (GNL)، تقوم بتحميل الشحنات من محطتي أرزيو وسكيكدة لتوصيلها إلى عملاء سوناطراك.
- 6 سفن لنقل غاز البترول المسال (GPL)، تعمل في الملاحة الساحلية الوطنية والنقل الدولي.
- سفينتان مخصصتان لنقل البيتومين Bitume.
- سفينة لنقل المنتجات البترولية المكررة.

ثالثا:الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يُعد الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة عنصراً أساسيًا في تحديد آليات العمل وتوزيع المسؤوليات والمهام بين مختلف الإدارات والأقسام، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، وفي هذا السياق

يعكس الهيكل التنظيمي لشركة هيبروك طبيعة أنشطتها التشغيلية والإدارية، ويوضح كيفية تنظيم مواردها البشرية والمادية لتحقيق التوازن بين الأداء والجودة. فيما يلي نستعرض الهيكل التنظيمي للشركة:

الشكل: الهيكل التنظيمي لشركة هيبروك للنقل البحري للمحروقات



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة.

وفيما يلي تعريف مختصر لكل قسم من أقسام شركة هيبروك وفقًا للمخطط التنظيمي:

- **القيادة العليا والأقسام التابعة لها:**

- **PDG :** الرئيس المدير العام للشركة والمسؤول عن القيادة الاستراتيجية والإشراف العام على جميع الأقسام.
- **Staff PDG :** فريق دعم المدير العام يتكون من مستشارين و مساعدين مكلفين بمهام تدعم المدير العام.

- **SIE/CSO :** مهمتهما حماية المؤسسة من المخاطر الأمنية الداخلية والخارجية وضمان سلامة الأشخاص والممتلكات، كذا أمن السفن و المنشآت البحرية.
- **DPA (Designated Person Ashore) :** هو حلقة الوصل أو الرابط مابين الطاقم البحري و المدير العام للشركة، يتولى المسؤولية عن مراقبة وتنفيذ النظام الإداري للسلامة و الإجراءات البحرية.
- **PCI/Project :** قسم مشاريع توسعة وتحسين البنية التحتية للموانئ.
- **PMD :** يهتم بالصيانة المبرمجة للسفن لضمان جاهزيتها الفنية وسلامتها التشغيلية.
- **CPE :** خلية ممتلكات المؤسسة، تهتم بتسيير و متابعة الممتلكات المادية و المعنوية التابعة للشركة.

- **المديريات :**

1- **MT (Marine Trade) :** مديرية التجارة البحرية، تعنى بإدارة العمليات التجارية المرتبطة بالنقل البحري.

- Chartering & Operation : إدارة تأجير و استئجار السفن و متابعة تشغيلها.
- Business Development : تطوير الأعمال، توسيع أنشطة المؤسسة و استكشاف الفرص التجارية الجديدة.

2- **MO (Marine Operation) :** مديرية العمليات البحرية، تهتم بتنظيم ومتابعة كل مايتعلق بتشغيل السفن.

- Manning : إدارة طواقم السفن، أي تسيير الموارد البشرية العاملة على متن السفن.
- Ship-management : الإشراف على تشغيل وصيانة السفن المملوكة أو المشغلة من طرف المؤسسة.

- Procurement : تموين المؤسسة بكل ما تحتاجه من مواد، معدات أو خدمات لضمان السير الحسن للعمليات.

3- **MS (Marine Support)** : مديرية الدعم البحري، توفر الدعم الفني و اللوجيستي للأسطول البحري.

- IT : تكنولوجيا المعلومات، تختص بإدارة وصيانة البنية التحتية الرقمية، تأمين المعلومات والأنظمة، رقمنة العمليات وتطوير البرمجيات.
- Risks & Compliance : إدارة المخاطر والامتثال للوائح والقوانين.
- QHSE : إدارة وضمان الجودة، الحفاظ على صحة و سلامة الموظفين، و ضمان الإمتثال للمعايير البيئة.
- CCE : خلية الإتصال المؤسسي، مسؤولة عن تنظيم و تنسيق التواصل داخل المؤسسة و مع محيطها الخارجي.

4- **F&A (Finance & Administration)** : مديرية المالية والإدارة، تدير الشؤون المالية، المحاسبية والإدارية.

- Finance & Business Control: متابعة الأداء المالي، تحليل البيانات المالية و الرقابة على العمليات التجارية.
- Tax & Legal : الضرائب والشؤون القانونية، يضمن أن المؤسسة تعمل بشكل قانوني وضريبي سليم.
- Administration : تسيير الجوانب الإدارية و التنظيمية اليومية للمؤسسة لضمان انسيابية العمل الإداري.
- Human Resources : التسيير و الإستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة.

5- HA (Hyproc Agent) : مديرية الوكالات البحرية التي تمثل الشركة في مختلف المواقع، حيث تهتم الوكالة بتسيير عمليات رسو السفن، تسهيل الإجراءات الجمركية والإدارية على مستوى المرافئ، متابعة عمليات الشحن والتفريغ...

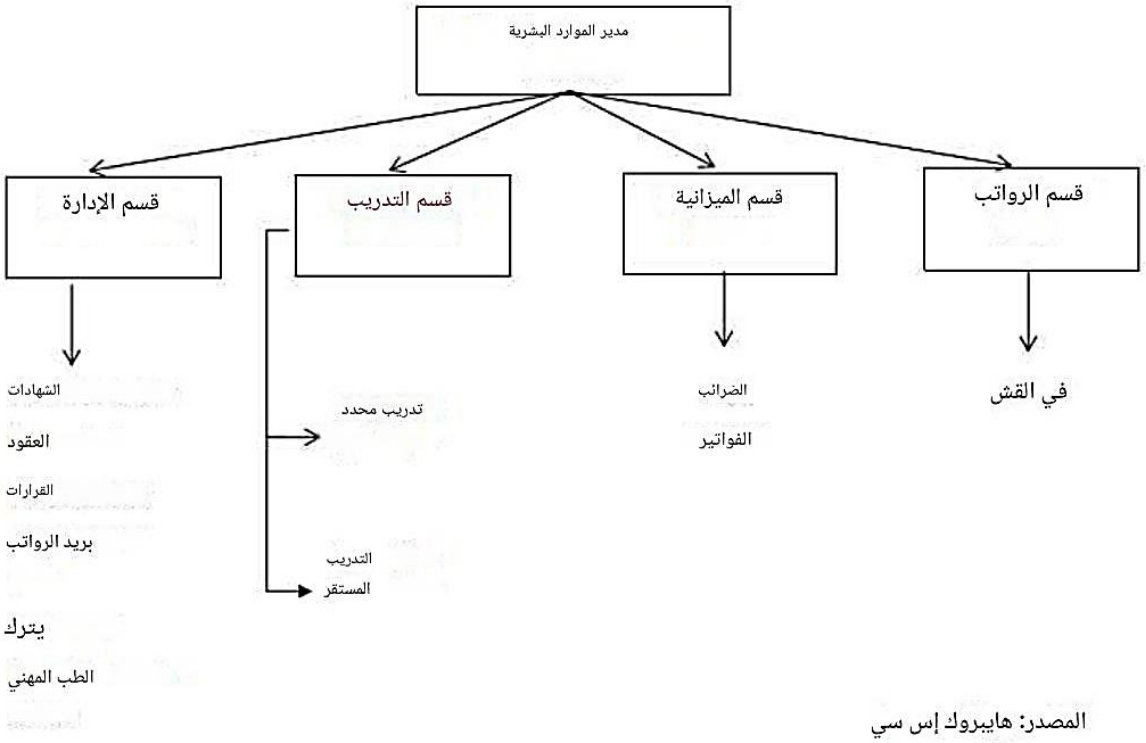
توجد 5 وكالات بحرية للشركة: أرزيو، بطيوة، الجزائر العاصمة، بجاية و سكيكدة

المطلب الثالث: المصالح المستهدفة بالدراسة داخل المؤسسة.

1. التعريف بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة:

تُعد مديرية الموارد البشرية الهيئة الإدارية المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث تتولى الإشراف العام على مختلف العمليات المتعلقة بالعنصر البشري، من استقطاب وتوظيف وتكوين، إلى التقييم والتحفيز وضمان الامتثال التنظيمي، وتهدف هذه المديرية إلى تطوير الكفاءات وتحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة وطموحات العاملين، بما يضمن رفع الأداء الوظيفي وتعزيز الإنتاجية في إطار بيئة عمل مستقرة ومنضبطة. كما تُعنى المديرية بإعداد السياسات العامة للموارد البشرية ومتابعة تنفيذها بالتنسيق مع مختلف المصالح الإدارية والوظيفية.

شكل: مخطط يوضح رسم تخطيطي يوضح أقسام مصلحة الموارد البشرية



المصدر: هايبروك إس سي

2. مصلحة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة:

تُعتبر مصلحة إدارة الموارد البشرية وحدة تنظيمية تابعة لمديرية الموارد البشرية، تُعنى بالتسيير الإداري والوظيفي المباشر للعاملين داخل المؤسسة، وتتمثل مهامها في تنفيذ السياسات والخطط المعتمدة من قبل المديرية، من خلال الإشراف على عمليات التوظيف، متابعة الحياة المهنية للموظفين، إعداد الوثائق الإدارية، تسيير العطل والتنقلات، وتنظيم الدورات التكوينية. كما تضمن هذه المصلحة تطبيق أنظمة الانضباط والسلامة، وتحرص على توفير بيئة عمل متوازنة تدعم الأداء وتحفّز العاملين، بما ينسجم مع الأهداف العامة للمؤسسة.

3. المهام الرئيسية لادارة الموارد البشرية:

الغرض من وظيفة الموارد البشرية هو التنسيق بين جميع الموظفين حتى تكون الشركة فعالة، ويتم تنفيذ هذه الوظيفة من قبل مدير الموارد البشرية DRH داخل هذا القسم، ويركز مديرو الموارد

البشرية على الأهداف لضمان مهامهم الإدارية من ناحية و مهامهم العلائقية من ناحية أخرى.

ومن الممكن تحديد مهام عديدة لهذه الوظيفة منها:

- إدارة شؤون الموظفين.
- التدريب.
- التوظيف.
- كشف الرواتب والأجور.
- التوجيه.
- حل المنازعات.
- مراقبة الإجازات والعطل بأنواعها.
- تسيير شؤون الموظفين.
- التخطيط الإستراتيجي.
- التعاون مع الإدارة العليا.

4. كيفية تحديد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية:

احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية هو مجموع المناصب والكفاءات الضرورية لضمان سير العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية، مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الحاضر وتوقعات المستقبل، ويتم تحديدها من خلال:

- إستراتيجيات مسبقة لجلب اليد العاملة الكفأة عن طريق التخطيط.
- تنظيم المهام.
- تصميم وإنشاء برامج لتحقيق الأهداف.
- تعيين المهام.

2. إدارة الموارد البشرية في مؤسسة هيبروك:

تعتمد المؤسسة على تخطيط إستراتيجي طويل المدى للموارد البشرية وذلك بوضع خطة تركز على

اليد العاملة وتطويرها من خلال وضع برنامج للتدريب من أجل تأهيل اليد العاملة مع الاحتياجات المستقبلية، تتبع مؤسسة هيبروك للنقل البحري مجموعة من الإجراءات المنظمة في عملية التوظيف، تبدأ بتحديد الاحتياجات بناءً على خطط العمل الشهرية والربع سنوية والسنوية، حيث تُطلق العملية عندما تصبح هناك وظيفة شاغرة أو يتم استحداث منصب جديد، ويقوم الهيكل المعني بإبلاغ قسم الموارد البشرية بالحاجة المحددة مع توضيح الخصائص المرتبطة بها، يلي ذلك تحليل دقيق للاحتياجات، حيث يُعدّ الوصف الوظيفي من قبل هيكل الموارد البشرية، ويتم تطوير الملف الشخصي الذي يتضمن شروطًا مثل السن، المستوى الأكاديمي، الخبرة، اللياقة البدنية والمعنوية، والمهارات، مع التركيز على تكييف المتطلبات وفق طبيعة الحاجة، سواء كانت عاجلة أو مستقبلية.

تتم عملية البحث عن المرشحين داخليًا من خلال الترقيات والتنقلات الداخلية، ما يعزز ولاء الموظفين ويخفض التكاليف، وخارجيًا عبر منصات التوظيف، الشبكات المهنية كـ LinkedIn، أو وكالات التوظيف، مما يسمح بجلب كفاءات وأفكار جديدة رغم احتياجها لموارد إضافية، بعد ذلك،

تمر الملفات بمرحلة الاختيار المسبق حيث يتم فحص السير الذاتية والطلبات لاختيار المرشحين الأقرب لمتطلبات المنصب، تمهيداً للانتقال إلى المقابلات، أما في مرحلة الاختيار، فتُجرى مقابلات واختبارات (فنية أو نفسية) لتحديد الشخص الأنسب، مع التحقق من المراجع، وأخيراً تأتي مرحلة التعيين، حيث يتم تقديم عرض العمل وتوقيع العقد بعد موافقة المرشح.

أما فيما يخص التكوين، فتوفّر المؤسسة أنواعاً مختلفة تشمل التكوين المتواصل، عن بُعد، بالتناوب، أو المستمر، بهدف تجديد المعارف، ويتم تقييم فعالية التكوين فور الانتهاء منه. وتواجه المؤسسة عدة تحديات في تسيير الموارد البشرية، منها:

الالتزام بتطبيق القوانين والاتفاقيات الجماعية، تطوير أداء الفريق، وتكوين الموظفين على التكنولوجيا الحديثة.

في مجال تقييم الأداء، يُقيَّم الموظفون من طرف مسؤوليهم المباشرين ثم المدير العام (PDG)، وفق معايير تشمل جودة العمل، الحضور، المردودية، احترام الوقت، والسلوك المهني. وبالرغم من أن المؤسسة تعتمد على نظام معلوماتي مختص فقط في حساب الرواتب، فإن تحسين تسيير الموارد البشرية يتم عبر الاستثمار في التكوين، تعزيز قنوات الاتصال، واعتماد أحدث التقنيات.

أما بالنسبة للمهارات والمؤهلات المطلوبة في عمليات التوظيف، فهي غالبًا ما تُستمد مباشرة من الملف الوظيفي الذي يتم تحديده مسبقًا، ويُشكّل مرجعًا أساسيًا في اختيار المرشح الأنسب.

التكوين:

1) تحديد احتياجات التكوين والتدريب:

في نهاية كل سنة، تقوم مؤسسة هيبروك للنقل البحري بجمع بيانات دقيقة حول احتياجات التكوين، وذلك عبر توزيع "ورقة جمع احتياجات التدريب الفردية" على كافة الموظفين. يُطلب من كل موظف تعبئة هذه الوثيقة بمعلوماته الشخصية، التاريخ، والتوقيع.

تُرفق هذه الورقة بدليل تكويني صادر عن مؤسسة التكوين التابعة لسوناطراك (SMA) تحت مسمى: ;Catalogue formation SMA

ويتم اختيار ثلاث مواضيع تكوينية من هذا الدليل بناءً على رغبات الموظف، كخطوة أولية لتحديد الأولويات التدريبية.

2) إعداد خطة التكوين السنوية:

بعد استلام جميع أوراق جمع الرغبات التكوينية من الموظفين، تقوم مصلحة التكوين بجمع وتحليل هذه البيانات. ثم يتم إعداد خطة تكوين سنوية شاملة تضم مجموع الاحتياجات التي تم تحديدها.

يتم إعداد هذه الخطة من طرف إطارات قسم التكوين، ويتم المصادقة عليها من قبل رئيس المصلحة، ثم من قبل المديرية العامة ورئيس المدير العام (PDG)، لتدخل حيز التنفيذ خلال السنة التالية.

3) تمويل برامج التكوين:

يتم التخطيط المالي لبرامج التكوين خلال نهاية السداسي الثالث من السنة. حيث يتم وضع توقعات التمويل استناداً إلى:

- التكوينات المنجزة خلال السنة السابقة.
- سياسة الشركة وتوجهاتها.
- والتكاليف المرتقبة للبرامج المقبلة.

يُشرف على هذه العملية كل من إطارات مصلحة التكوين ورئيس المصلحة، ويتم عرض الخطة على المدير المالي للشركة والـــ PDG للموافقة عليها أو تعديلها.

تخصص الشركة ميزانية سنوية خاصة ومحددة لدعم وإنجاز هذه البرامج التكوينية.

4) برامج الإدماج والتدريب للموظفين الجدد:

تولي المؤسسة أهمية خاصة للموظفين الجدد من خلال تقديم برامج إدماج وتكوين أولي تساعدهم على فهم بيئة العمل، السياسات المعتمدة، ومتطلبات الوظيفة، مما يسرّع عملية اندماجهم الفعّال ضمن فرق العمل المختلفة.

5) التكوين الرقمي والمنصات الإلكترونية:

رغم سعي المؤسسة لمواكبة التحول الرقمي، إلا أن نسبة الاعتماد على التكوينات الرقمية لا تزال محدودة، ويعود ذلك إلى:

ضعف شبكة الإنترنت،

ومشكلات الاتصال الداخلي.

ورغم هذه التحديات، تم وضع بنية تحتية أولية للتكوين الإلكتروني باستخدام منصات محددة.

6) التتبع الإداري لسجل التكوين:

تعتمد مؤسسة هيبروك على سجلات وملفات إلكترونية خاصة بكل موظف، يتم فيها توثيق كل مراحل التكوين التي خضع لها.

يساعد هذا التتبع في:

- تقييم تطور الكفاءات،
- إعداد خطط الترقية،
- وضمان استمرارية التطوير المهني داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: هندسة التكوين والمهارات: دعامة النجاح المؤسسي

هندسة التكوين والمهارات هي إطار عمل استراتيجي يهدف إلى **تحسين الأداء المؤسسي** عبر **مواءمة قدرات الموظفين مع احتياجات الشركة المتغيرة** .تبدأ العملية بتحديد دقيق للمهارات المطلوبة لكل دور، تليها مراحل الاختيار والتوظيف السليم، ثم تطوير الموظفين وتدريبهم المستمر، وأخيراً التقييم الدوري للأداء.

تستند هذه النظم على أحدث النظريات السلوكية والإدارية لخلق **بيئة عمل إيجابية ومحفزة** .هذه البيئة تعزز **الاستقلالية والتعاون** بين الأفراد، وتشجع بشكل فعال على **الابتكار والإبداع** كقيم أساسية. كما تؤكد على أهمية **التواصل الفعال والمستمر** بين الإدارة والفرق لضمان التحسين المستمر في العمليات وتحقيق أفضل النتائج.

لتحقيق أهدافها، تعتمد هندسة المهارات على **آليات تحليلية متقدمة** .من أبرزها **تحليل الاحتياجات التدريبية(TNA)** ، والذي يحدد الفجوات بين المهارات الحالية والمطلوبة. يتم تطوير **نماذج الكفاءة** لتحديد السمات الأساسية للنجاح الوظيفي. تُستخدم برامج التحليل الإحصائي مثل **SPSS** لتحليل البيانات وتقييم فعالية التدخلات.

تتضمن المناهج المستخدمة أيضاً نموذج **ADDIE** لتصميم وتطوير البرامج التدريبية بشكل منهجي، ونموذج **Kolb للتعلم التجريبي** لضمان اكتساب المهارات بفعالية من خلال الممارسة والتأمل. هذه

الأدوات تضمن تحديداً دقيقاً للفجوات، وتصميماً لبرامج تدريبية فعالة، وتقييماً شاملاً لأثرها على الأداء العام للمؤسسة.

تهدف هندسة المهارات في جوهرها إلى تحقيق **التنمية المستدامة للموظفين** من خلال توفير فرص مستمرة للتعلم والتطوير وتقديم مراجعات أداء منتظمة. باختصار، هي ضرورة حتمية لضمان النمو والنجاح المستدام في سوق العمل التنافسي، من خلال بناء فرق عمل عالية الأداء تساهم بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.

المبحث الثاني: أهمية دراسات الحالة والممارسات النموذجية في تحليل أنظمة هندسة التكوين

المطلب الأول: تطبيق نماذج التدريب الشاملة في دراسة شركة هايبروك الجزائر

1. تطبيق النماذج الأربعة بشكل متكامل

أ. نموذج ADDIE الإجرائي

مراحل التطبيق:

التحليل:

- تحليل بيانات الاستبيان (معدل 5/3.2 لتحديد الاحتياجات)
- دراسة التركيبة الديموغرافية (53% إناث، 50% فئة 31–40 سنة)

التصميم: تصميم مسارات تدريبية حسب الفئات:

- مسار تقني للمتنقلين(58%)
- مسار قيادي للإطارات العليا(2%)

التطوير: إعداد حقيبة تدريبية رقمية معتمدة على:

- 40%محتوى تفاعلي
- 30%دراسات حالة
- 30%تطبيقات عملية

التنفيذ:

- نظام هجين (وجاهي + إلكتروني)
- تخصيص أيام تدريب للموظفين المتنقلين

التقويم:

- تطبيق مستويات كيركباتريك الأربعة

ب. نموذج كيركباتريك (التقويمي)

جدول المستويات المطبقة:

المستوى	الإجراءات	أدوات القياس	الفئة المستهدفة
رد الفعل	استبيانات فورية	مقياس ليكرت(5-1)	جميع المتدربين
التعلم	اختبارات قبل/بعد	نسبة التحسن	30>سنة(15%)
السلوك	ملاحظة الأداء	تقارير الرؤساء	الإطارات(28%)
النتائج	تحليل مؤشرات الأداء	معدل الإنتاجية	القسم ككل

ج. نموذج كولب (التعلم التجريبي)

دورة التعلم المطبقة:

- **التجربة الملموسة:** محاكاة مشكلات واقعية (خاصة للتقنيين 5/4)
- **الملاحظة التأملية:** تحليل دراسات حالة من أقسام أخرى
- **التصور المجرد:** ورش عمل لاستخلاص الدروس
- **التجريب النشط:** تطبيق مباشر في العمل لمدة 4 أسابيع

د. النموذج المنهجي(Systematic Model)

عناصر التطبيق:

المدخلات: تحليل 75% احتياجات تدريبية غير ملباة

العمليات: دمج 3 أساليب تدريب:

- التوجيه (للكبار 51<سنة)
- الإلكتروني (للشباب 30>سنة)
- ورش العمل (للإطارات)

المخرجات:

- شهادات مصدقة
- قاعدة بيانات المهارات

التغذية الراجعة: نظام تقييم ثلاثي (المتدرب–المدير–الزميل)

جدول مقارنة النماذج الأربعة

المعيار	ADDIE	كيركباتريك	كولب	النموذج المنهجي
الهدف	تصميم البرامج	تقييم الأثر	كيفية التعلم	إدارة النظام التدريبي
مراحل التطبيق	5مراحل خطية	4مستويات	4مراحل دائرية	مدخلات–عمليات–مخرجات
مؤشرات القياس	جودة التصميم	معدل التحسن	عمق التعلم	تكامل النظام
الفئة الأمثل	مصممو التدريب	مديرو الموارد البشرية	المتدربون	الإدارة العليا
مميزات التطبيق	شمولية التصميم	دقة التقييم	تفعيل المشاركة	رؤية شمولية
سلبيات التطبيق	يحتاج وقتًا طويلاً	لا يقيس الأثر طويل المدى	يحتاج متدربين نشطين	تعقيد التطبيق
الاستخدام الأمثل	تصميم برامج جديدة	تقييم البرامج الحالية	تدريبات المهارات	التخطيط الاستراتيجي
مثال من الدراسة	تصميم مسار القيادة	قياس أثر تدريب التقنيين	ورش عمل الشباب	تكامل نظام التدريب مع الترقيات

2. خطة التكامل بين النماذج

المرحلة الزمنية:

الشهر 1–2:

- تطبيق ADDIE للتصميم
- استخدام النموذج المنهجي للتخطيط

الشهر 3–6:

- تنفيذ دورة كولب في كل تدريب
- تطبيق كيركباتريك للتقييم

الشهر 7-12:

- تحليل النتائج بالنموذج المنهجي
- تعديل البرامج باستخدامADDIE

توزيع الأدوار:

المخرجات المتوقعة	المسؤولون	النموذج
حزم تدريبية مصممة	فريق التدريب	**ADDIE**
تقارير قياس الأثر	قسم الجودة	**كيركباتريك**
متدربون فاعلون	المدربون	**كولب**
سياسات تدريب متكاملة	الإدارة العليا	**المنهجي**

3. **مؤشرات النجاح المتوقعة**

مؤشرات:ADDIE

- انخفاض وقت التصميم 30%
- زيادة مطابقة البرامج للاحتياجات (من 3.2 إلى 5/4)

مؤشرات كيركباتريك:

- وصول 70% من البرامج للمستوى الثالث (تغيير السلوك)
- 20%تحسن في مؤشرات الأداء

مؤشرات كولب:

- زيادة 40% في مشاركة المتدربين
- تحسن 35% في نقل التدريب للعمل

مؤشرات النموذج المنهجي:

- ربط 100% من البرامج بالأهداف الاستراتيجية
- خفض تكاليف التدريب 15% عبر التكامل

توصيات التطبيق العملي

تكامل الأدوات: منصة إلكترونية تجمع:

- تصميم(ADDIE)
- تقييم (كيركباتريك)
- تفاعل (كولب)
- متابعة (النموذج المنهجي)

تدريب الفريق: ورشة عمل لكل نموذج:

- 16ساعة ADDIE للمصممين
- 8ساعات كيركباتريك للمقيمين

آلية التطوير: دورة تحسين كل 6 أشهر:

- تقييم (كيركباتريك)
- تحليل (النموذج المنهجي)
- إعادة تصميم(ADDIE)
- تطبيق (كولب)

هذا التكامل بين النماذج الأربعة يضمن نظام تدريب متكامل من التصميم حتى قياس الأثر الاستراتيجي، مع مراعاة خصوصيات كل فئة في شركة هايبروك الجزائر

المطلب الثاني: تحليل SWOT لهندسة التكوين في مؤسسة هيبروك

أولاً: نقاط القوة(Strengths)

1. وجود نظام تكويني متكامل :تطبيق نماذج عالمية مثلADDIE ، كيركباتريك، كولب والنموذج المنهجي، مما يعكس نضجًا عاليًا في تصميم وتقييم البرامج التدريبية.
2. خطة تكوين سنوية واضحة :تُبنى على جمع دقيق لاحتياجات الموظفين وتخضع للمصادقة من

أعلى المستويات الإدارية.

3. تغطية شاملة للفئات المستهدفة :جميع الموظفين يستفيدون من التكوين (100%)، مما يدل على التزام مؤسسي قوي.
4. تنوع برامج التكوين :(تطويري، تأهيلي، اندماجي، مهني/تكنولوجي)، مع هيمنة التكوينات التطويرية.
5. استعمال أساليب هجينة :الدمج بين التكوين الحضوري والإلكتروني لتسهيل الوصول.
6. مستوى رضا جيد 87% :يرون أن التدريب ساهم في تطوير كفاءاتهم، و75% أكدوا اكتساب مهارات جديدة.
7. دعم القيادة العليا :إشراف مباشر من المدير العام على السياسة التكوينية.
8. توثيق إلكتروني لسجلات التكوين :يساعد في تتبع مسارات الموظفين وتحليل أثر التكوين.

ثانياً: نقاط الضعف(Weaknesses)

1. ارتفاع نسبة التكوين الإلزامي :(82%) مما يقلل من دافعية المتدربين ويؤثر سلباً على التفاعل.
2. قصَر مدة أغلب الدورات (60% أقل من أسبوع) :ما قد لا يتيح تعلُّماً عميقًا ومستداماً.
3. ضعف التكوين الرقمي :رغم توفر بنية تحتية، إلا أن ضعف الإنترنت ومشاكل الاتصال أعاقت التوسع فيه.
4. إهمال فئات عمرية ومهنية معينة :تمثيل ضعيف لكبار السن 51<) سنة، فقط 3%) والإطارات العليا (2%) في برامج التكوين.
5. غياب قياس فعلي للعائد على الاستثمار (ROI) في التكوين على المدى الطويل (رغم اقتراح دراسة طولية).
6. تحيّز العينة :جميع المستجوبين تلقوا تدريباً، مما يمنع إجراء مقارنة مع غير المستفيدين.

ثالثًا: الفرص(Opportunities)

1. إدماج تقنيات جديدة :(VR/AR) لإثراء التكوين التقني والعملي خاصة للطاقم البحري.
2. التحول الرقمي :فرصة لتوسيع نطاق التكوينات عن بُعد وتقليل التكاليف.

3. التعاون مع مؤسسات تكوين دولية أو جامعات :لتطوير برامج احترافية وشهادات معترف بها.
4. تطبيق منصة ذكية متكاملة :تجمع بين تصميم وتقييم ومتابعة برامج التكوين بشكل رقمي.
5. الاستفادة من خبرات كبار السن :عبر برامج mentoring للاستفادة من معارفهم قبل الإحالة على التقاعد.
6. ربط التكوين بمسارات الترقية :ما يعزز الحافزية ويجعل التكوين ذا مردودية شخصية ومهنية.

رابعًا: التهديدات(Threats)

1. مقاومة التغيير الرقمي من قبل بعض الموظفين، خاصة كبار السن.
2. ضعف استقرار الشبكة والانترنت مما يحد من فعالية التكوين عن بعد.
3. خطر الإشباع التدريبي :أكثر من 55% حضروا فوق 5 دورات، ما قد يؤدي إلى تكرار أو ملل.
4. عدم تكيّف بعض التكوينات مع التغيرات السريعة في تكنولوجيا القطاع البحري.
5. ارتفاع التكاليف دون قياس دقيق للعائد، مما قد يؤثر على قرارات التمويل المستقبلية.
6. تفاوت في جودة المحتوى التدريبي، وخاصة في البرامج القصيرة أو الرقمية.

خلاصة استراتيجية :

- للاستفادة من نقاط القوة، يجب الاستثمار في الرقمنة وتوسيع قاعدة المستفيدين أفقيًا (جميع الأعمار والمناصب).
- لمعالجة الضعف، يمكن اعتماد أنظمة اختيارية أكثر مرونة وتشجيع برامج طويلة الأجل مكثفة.
- يمكن استغلال الفرص عبر شراكات تدريبية ذكية وتفعيل المراقبة الطولية لأثر التكوين.
- أما التهديدات، فتتطلب تعزيز التدريب على التغيير والتغلب على عوائق البنية التحتية الرقمية.

المبحث الثالث: تقديم أداة وعينة الدراسة

المطلب الأول: تقديم الاستبيان وأدوات التحليل

أولاً: المتغيرات الديموغرافية تضم القطاع، **الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي** و**المؤهل الأكاديمي.**

ثانياً: محاور التقييم (استخدام مقياس ليكرت 5 نقاط)

المحور 1: تقييم احتياجات التدريب

- هل تُحدَّد احتياجات التدريب وتُقيَّم بشكل مناسب قبل تنفيذ البرامج؟
- هل تلبي برامج التدريب الاحتياجات المحددة للموظفين والفرق؟
- هل تُحدَّد احتياجات تدريبية مختلفة للموظفين حسب مستوياتهم الوظيفية؟
- هل تُراعَى أنماط التعلم المختلفة عند تصميم البرامج؟

المحور 2: تصميم البرامج التدريبية

- هل البرامج مُلائمة لاحتياجات المؤسسة وقطاعها الخاص؟
- هل تستخدم البرامج منهجيات تدريس فعالة قائمة على الأدلة؟
- هل تُضمِّن البرامج أنشطة تعلم متنوعة؟
- هل تُحدَّث البرامج بانتظام وفقًا للتطورات التكنولوجية ومتطلبات السوق؟

المحور 3: تنفيذ التدريب

- هل يُنفِّذ البرامج مدربون مؤهلون وذوو خبرة؟
- هل تُنفَّذ البرامج في بيئة محفزة ومناسبة؟
- هل تُتاح فرص للتطبيق العملي للمهارات أثناء التدريب؟
- هل يُقدَّم دعم مستمر بعد التدريب لضمان استمرارية المهارات؟

المحور 4: التقييم والمتابعة

- هل تُقاس فعالية البرامج التدريبية بانتظام؟
- هل تُستخدم نتائج التقييم لتحسين البرامج المستقبلية؟

- هل يُقاس أثر التدريب على أداء الموظفين وإنتاجية المؤسسة؟
- هل يُدعَم التعلم التنظيمي خارج نطاق البرامج الرسمية؟

المحور 5: أثر التدريب على الكفاءات

أ. المهارات التقنية

- تحسين أداء المهام التقنية واستخدام التكنولوجيا.
- تعزيز القدرة على حل المشكلات التقنية واتخاذ القرارات.
- دعم التكيف مع التطورات التكنولوجية.
- تطوير التواصل الفني مع الزملاء وأصحاب المصلحة.

ب. المهارات الناعمة

- تعزيز التواصل والعمل الجماعي.
- تحسين التفكير النقدي وحل المشكلات.
- تنمية إدارة الوقت والتخطيط.
- تعزيز القيادة والمرونة.

ج. المهارات الاستراتيجية

- تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والاستراتيجية التنظيمية.
- تعزيز فهم اتجاهات السوق والقطاع.
- تنمية الابتكار واستغلال الفرص.
- تحسين نقل الخطط الاستراتيجية للفرق المعنية.

د. السلوك التنظيمي

- تجاوز توقعات الأداء الوظيفي.
- تعزيز التعاون وخلق بيئة عمل إيجابية.
- زيادة الاستعداد لتحمل مسؤوليات إضافية.
- دعم الممارسات الأخلاقية والمستدامة.

المطلب الثاني: تقديم عينة الدراسة

فيما يلي وصف تفصيلي لعينة الدراسة البالغ عددها 120 عامل.

جدول 1: توزيع العينة حسب الجنس (العينة = 120)

الجنس	العدد(120)	النسبة المئوية
إناث	64	53%
ذكور	56	47%



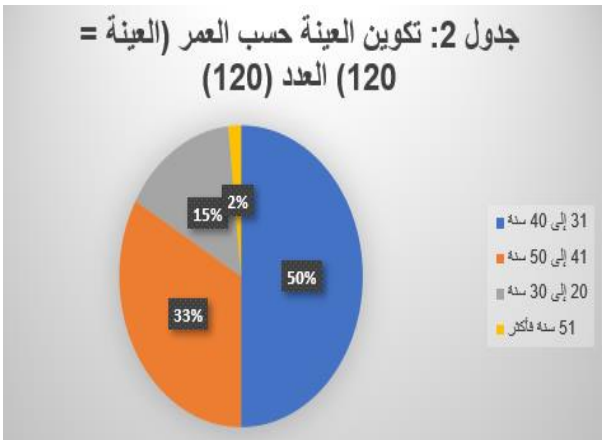
المصدر: نتائج الدراسة

من الجدول نلاحظ"

- توازن نسبي في عينة الدراسة: 53% إناث مقابل 47% ذكور
- ملاحظة: البرامج التدريبية تشمل كلا الجنسين دون تمييز واضح، مع اختلال طفيف لصالح الإناث (يعكس التركيبة الديموغرافية للمؤسسة).

جدول 2: تكوين العينة حسب العمر (العينة = 120)

الفئة العمرية	العدد(120)	النسبة المئوية
31إلى 40 سنة	60	50%
41إلى 50 سنة	40	33%
20إلى 30 سنة	18	15%
51سنة فأكثر	2	3%



المصدر: نتائج الدراسة

من الجدول أعلاه نلاحظ:

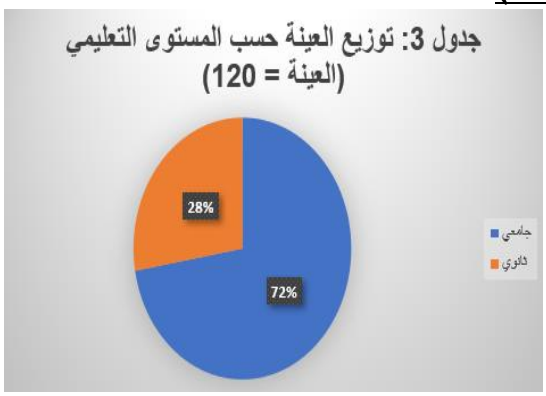
الهيمنة الواضحة لفئة 31–40 سنة (50%) تشير هذه النتيجة إلى أن غالبية المشاركين في الاستبيان هم من **الفئة العمرية النشطة مهنيًا**، والتي عادةً ما تكون في مرحلة التطور الوظيفي والقيادي.

التمثيل الجيد لفئة 41–50 سنة (33%) تظهر هذه الفئة حضوراً قوياً، مما قد يعكس **خبرات متراكمة** داخل المؤسسة.

ضعف تمثيل فئة 20–30 سنة (15%) وفئة 51+ سنة (3%): انخفاض نسبتهم يعود إلى قلة عددهم في المؤسسة، أو عدم اهتمامهم بالاستبيان.

جدول 3: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي (العينة = 120)

المستوى التعليمي	العدد(120)	النسبة المئوية
جامعي	88	73%
ثانوي	32	%27



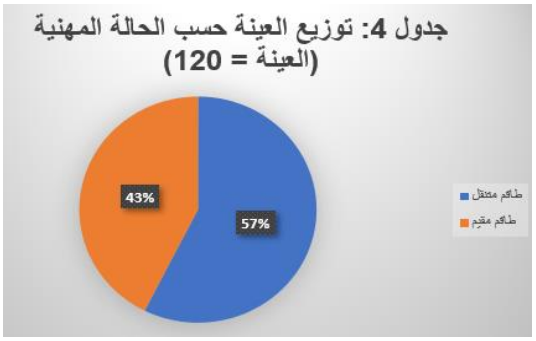
المصدر: نتائج الدراسة

نلاحظ من الجدول: **الهيمنة الكبيرة لحاملي الشهادات الجامعية (73%)** تعكس العينة تركيزاً على فئة متعلمة ذات إمكانيات تحليلية عالية، مما قد يُترجم إلى قدرة أفضل على فهم برامج التكوين المعقدة، وتوقعات أعلى من حيث جودة المحتوى والنتائج.

وتمثيل أقل للمستوى الثانوي (27%) يعكس وجود موظفين بمستوى تعليمي ثانوي في أدوار فنية، إدارية، أو دعم.

جدول 4: توزيع العينة حسب الحالة المهنية (العينة = 120)

الحالة المهنية	العدد(120)	النسبة المئوية
طاقم متنقل	70	58%
طاقم مقيم	50	%42

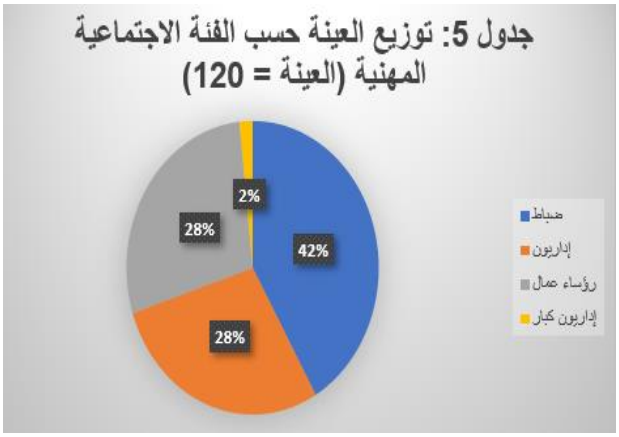


المصدر: نتائج الدراسة

يتبين من الكل هيمنة الطاقم المتنقل (58%) ويشير هذا إلى أن غالبية العينة تعمل في مهام تتطلب حركة دائمة (مثل: موظفي الميدان أو العاملين في مواقع متعددة)، بينما تمثيل الطاقم المقيم (42%) يعملون في مقر ثابت (مثل: الإداريين، الموظفين المكتبيين، أو الفنيين في المقر الرئيسي).

جدول 5: توزيع العينة حسب الفئة الاجتماعية المهنية (العينة = 120)

الفئة المهنية	العدد(120)	النسبة المئوية
عمال التنفيذ	50	42%
إداريون	34	28%
رؤساء عمال	34	28%
إداريون كبار	2	2%



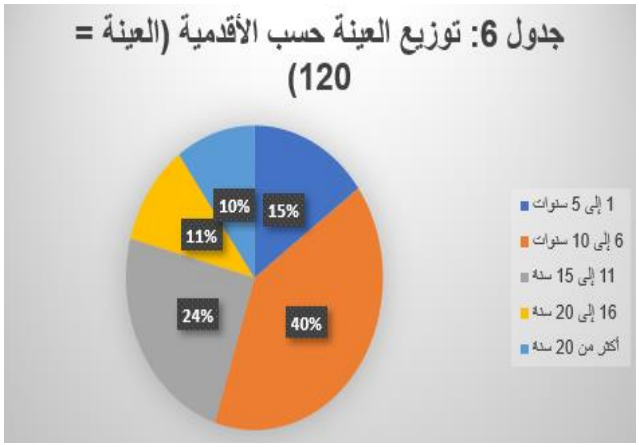
المصدر: نتائج الدراسة

نلاحظ أن عمال التنفيذ (42%) والكوادر/الإشراف (28% لكل منهما) هم الأكثر حضوراً، مع تواجد ضعيف للكوادر العليا(2%) باعتبارهم المشرفون على هندسة التكوين وليسوا محل التقييم.

جدول 6: توزيع العينة حسب الأقدمية (العينة = 120)

سنوات الخبرة	العدد(120)	النسبة المئوية
1إلى 5 سنوات	18	15%
6إلى 10 سنوات	48	40%
11إلى 15 سنة	29	24%
16إلى 20 سنة	13	11%
أكثر من 20 سنة	12	10%

المصدر: نتائج الدراسة



من المعطيات أعلاه نلاحظ التركيز على الفئة المتوسطة الخبرة (6–15 سنة) – 64% 6–10سنوات (40%) و11–15 سنة (24%) يشكلون معاً أغلبية العينة. تمثل هذه الفئات موظفين في ذروة إنتاجيتهم، غالباً ما يشغلون مناصر تشغيلية وإشرافية، ولديهم خبرة كافية لفهم تعقيدات العمل، لكنهم ما زالوا بحاجة لتطوير مهارات قيادية واستراتيجية.

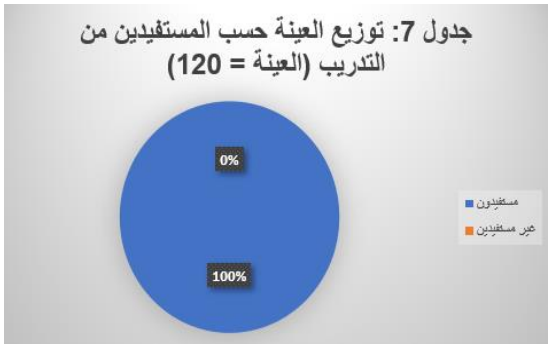
أما المبتدئون (1–5 سنوات) – 15% تمثل الموظفين الجدد نسبياً في المؤسسة والذين يحتاجون لتأسيس مهارات أساسية وتكيف مع ثقافة المؤسسة.

المطلب الثالث: برامج التدريب

جدول 7: توزيع العينة حسب المستفيدين من التدريب (العينة = 120)

حالة الاستفادة	العدد(120)	النسبة المئوية
مستفيدون	120	100%
غير مستفيدين	0	0%

المصدر: نتائج الدراسة



تشير النتائج إلى أن جميع أفراد العينة البالغ عددهم 120 موظفاً (100%) قد استفادوا من برامج التكوين في المؤسسة، بينما لم تُسجل أي حالات لغير المستفيدين، حيث تعكس سياسة مؤسسية واضحة لضمان وصول التدريب لجميع الموظفين، مما يسمح بتقييم أشمل وأدق لموضوع هذه الدراسة.

جدول 8: توزيع العينة حسب إلزامية التدريب (العينة = 120)

نوع التدريب	العدد(120)	النسبة المئوية
إلزامي	98	82%
اختياري	22	18%

المصدر: نتائج الدراسة

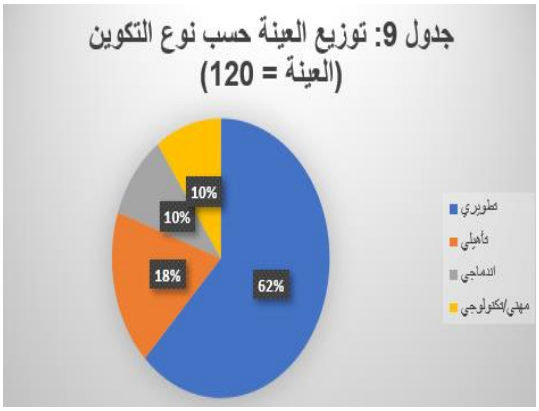


يبين الجدول أن الغالبية العظمى من برامج التدريب (82%) إلزامية، بينما لا تشكل البرامج الاختيارية سوى 18% من إجمالي التدريبات، مما يساهم في ضمان المعرفة الأساسية لجميع الموظفين وتوحيد المعايير والمهارات عبر المؤسسة.

جدول 9: توزيع العينة حسب نوع التدريب (العينة = 120)

نوع التدريب	العدد(120)	النسبة المئوية
تطويري	76	63%
تأهيلي	22	18%
اندماجي	12	10%
مهني/تكنولوجي	12	10%

المصدر: نتائج الدراسة



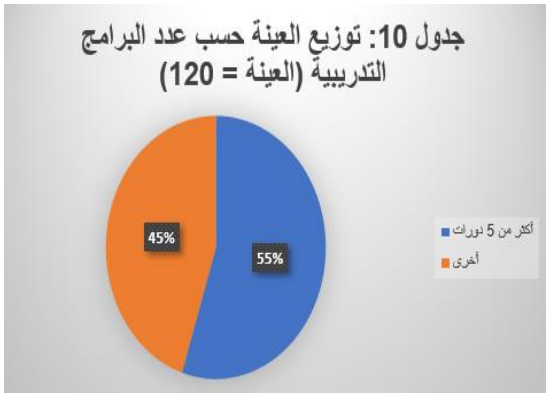
حسب العينة يتمثل التدريب التطويري (63%): والذي يركز على تحسين المهارات الحالية وموجه للموظفين القائمين لتعزيز كفاءاتهم، مما يعكس سياسة المؤسسة في الاستثمار طويل الأجل في الموارد البشرية

أما التدريب التأهيلي (18%) فيهدف لإكساب مهارات جديدة تماماً وغالباً ما يسبب ترقيات أو تغيير وظيفي قد يكون مرتبطاً بتحولات استراتيجية في المؤسسة.

أما التدريب الاندماجي (10%) فهو مخصص للموظفين الجدد، ويهدف للتعريف بالثقافة المؤسسية وهو مهم لخفض معدل دوران الموظفين.

جدول 10: توزيع العينة حسب عدد البرامج التدريبية (العينة = 120)

عدد الدورات	العدد(120)	النسبة المئوية
أكثر من 5 دورات	66	55%
أخرى	54	45%

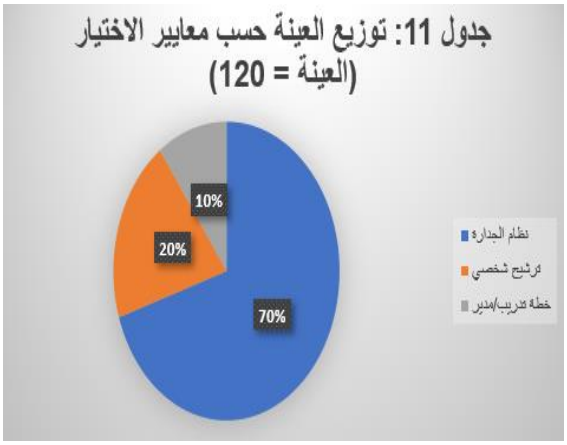


المصدر: نتائج الدراسة

الفئة النشطة تدريبياً (أكثر من 5 دورات – 55%): تمثل ثقافة تدريبية نشطة في المؤسسة وموظفون متحمسون للتعلم المستمر، مما يدل على سياسة واضحة للتدريب الدوري، أما الفئة الأقل مشاركة (1–5 دورات – 45%) تعكس تبايناً في الفرص التدريبية، واحتمالية وجود معوقات للمشاركة.

جدول 11: توزيع العينة حسب معايير الاختيار (العينة = 120)

معيار الاختيار	العدد(120)	النسبة المئوية
نظام الجدارة	84	70%
ترشيح شخصي	24	20%
خطة تدريب/مدير	12	10%

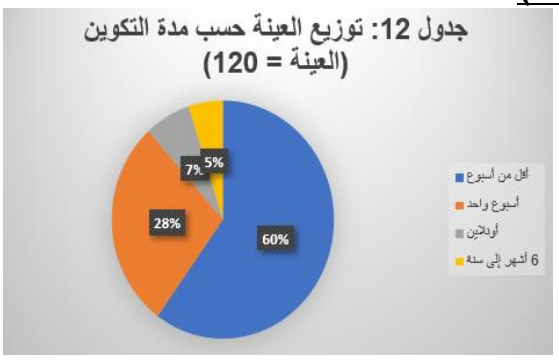


المصدر: نتائج الدراسة

يمثل نظام الجدارة (70%) من عينة الدراسة، حيث يضمن الشفافية والموضوعية في الاختيار ويرتكز على الكفاءة والمؤهلات الفعلية، أما الترشيح الشخصي (20%) –النموذج العلائقي الذي يراعي العوامل غير الرسمية في الاختيار ومرونة وسرعة في التنفيذ.

أما خطة تدريب/المدير المباشر (10%) –أي النموذج التخطيطي فيتكامل مع التخطيط الاستراتيجي ويربط واضح باحتياجات الإدارات.

جدول 12: توزيع العينة حسب مدة التدريب (العينة = 120)



مدة التدريب	العدد(120)	النسبة المئوية
أقل من أسبوع	72	60%
أسبوع واحد	34	28%
أونلاين	8	7%
6أشهر إلى سنة	6	5%

المصدر: نتائج الدراسة

من الجدول أعلاه يتبين أن البرامج قصيرة المدى (أقل من أسبوع –تمثل 60%) وهذا يدل على *مرونة عالية في التنفيذ وتكاليف تشغيلية منخفضة، وهي ملاءمة للطاقم المتنقل (58% من العينة).*

أما البرامج متوسطة المدى (أسبوع –28%) فهي توازن بين العمق والمرونة ومناسبة لمعظم أنواع التدريب التطويري (63%).

فيما يخص التدريب الإلكتروني 7%) فنسبته *متواضعة مقارنة بإمكانياته، يعكس مقاومة للتغيير التقني* ومحدودية البنية التحتية.

أخيرا البرامج طويلة المدى (6 أشهر–سنة –5%) تبقى ضرورية للتأهيل المتخصص، أساسية للقيادات المستقبلية وتدعم التحولات الكبرى في المؤسسة.

جدول 13: توزيع العينة حسب سهولة الوصول للتدريب (العينة = 120)



مستوى الوصول	العدد(120)	النسبة المئوية
سهل	82	68%
صعب	30	25%
صعب جداً	6	5%
حسب التوفر	2	3%

المصدر: نتائج الدراسة

يمثل الوصول السهل (68%) –النقطة الإيجابية ويدل على نظام تدريبي منظم وفعال وبنية تحتية تدريبية جيدة، أما الوصول الصعب (25%) يدل على مركزية البرامج التدريبية وتعقيد إجراءات التسجيل.

فيما يخص الوصول الصعب جداً (5%) فهو على قلته فيدل على فجوة كبيرة في العدالة التدريبية.

جدول 14: توزيع العينة حسب تلبية التوقعات (العينة = 120)

مستوى الرضا	العدد(120)	النسبة المئوية
نعم	66	55%
جزئياً	51	42.5%
لا	3	2.5%

المصدر: نتائج الدراسة



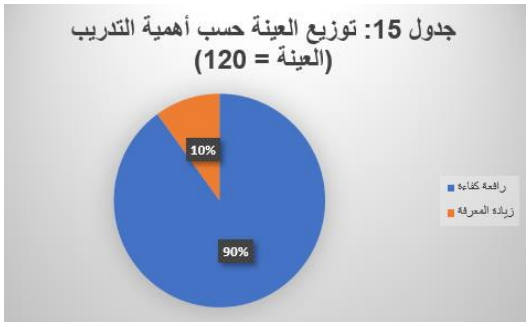
تهيمن الفئة الراضية تماماً (55%) وتدل على نجاح نسبي في تصميم البرامج التدريبية، وتوافق بين المحتوى المقدم والاحتياجات الفعلية، وكفاءة نظام التقييم والتطوير المستمر

كما أنه توجد نسبة معتبرة من الفئة شبه الراضية (42.5%) وتعني تلبية جزئية للاحتياجات، مع وجود فجوة بين التوقعات والواقع.

جدول 15: توزيع العينة حسب أهمية التدريب (العينة = 120)

الأهمية	العدد(120)	النسبة المئوية
رافعة كفاءة	108	90%
زيادة المعرفة	12	10%

المصدر: نتائج الدراسة



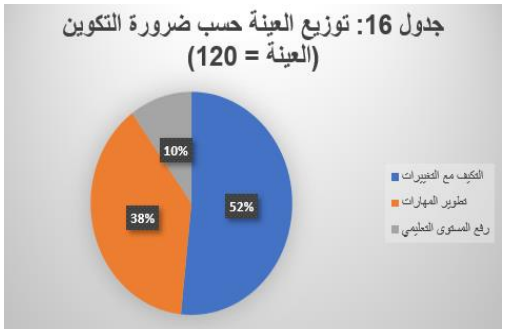
من الجدول يتضح التركيز على رفع الكفاءة (90%) أي ثقافة مؤسسية عملية تركز على النتائج، فهم واضح للعلاقة بين التدريب والأداء وتوجه استراتيجي لتحقيق عوائد ملموسة.

أما التركيز على زيادة المعرفة (10%) فيعكس توجه ثقافي أكاديمي لدى أقلية واحتياج لبعض البرامج النظرية.

جدول 16: توزيع العينة حسب ضرورة التدريب (العينة = 120)

الغرض الرئيسي	العدد(120)	النسبة المئوية
التكيف مع التغييرات	62	52%
تطوير المهارات	46	38%
رفع المستوى التعليمي	12	10%

المصدر: نتائج الدراسة



يتبين أن الأولوية القصوى للتدريب: التكيف مع التغييرات (52%) مما يدل على بيئة عمل ديناميكية تتطلب مرونة عالية، واستجابة لمتطلبات التحول الرقمي والتطورات التقنية.

أما التركيز العملي: تطوير المهارات (38%) بنسبة أقل تدل على توجه لتحسين الأداء اليومي واستثمار في رأس المال البشري القائم.

أخيرا التأسيس المعرفي: رفع المستوى التعليمي (10%) يؤشر لحاجة لسد فجوات تعليمية ووجود متطلبات ترقيات وظيفية.

جدول 17: توزيع العينة حسب مساهمة التدريب (العينة = 120)

مستوى المساهمة	العدد(120)	النسبة المئوية
نعم	104	87%
جزئياً	12	10%
لا	4	2.5%

المصدر: نتائج الدراسة



تتمثل المساهمة الفعالة للتدريب (87%) وهي فعالية واضحة لنظام التدريب الحالي وتحقيق عائد استثماري ملموس في رأس المال البشري، وانسجام بين البرامج التدريبية واحتياجات العمل الفعلية.

أما المساهمة الجزئية (10%) على ضعفها في تمثل عدم اكتمال سلسلة التطبيق (التدريب → الممارسة) في بعض الحالات القليلة.

أما عدم مساهمة التدريب (2.5%) فكانت نسبته هامشية.

جدول 18: توزيع العينة حسب عوامل تطوير المهارات (العينة = 120)

العامل الرئيسي	العدد(120)	النسبة المئوية
التدريب	55	46%
الخبرة العملية	34	28%
ظروف العمل	29	24%
مزيج العوامل	2	3%

المصدر: نتائج الدراسة



حسب عينة الدراسة يعتبر التدريب كعامل رئيسي (46%) وهو اعتراف مؤسسي بأهمية الاستثمار في التدريب، وثقافة تعلم وتطوير واضحة.

أما الخبرة العملية (28%) فهي تأكيد على أهمية التعلم بالممارسة والحاجة لآليات أفضل لنقل المعرفة

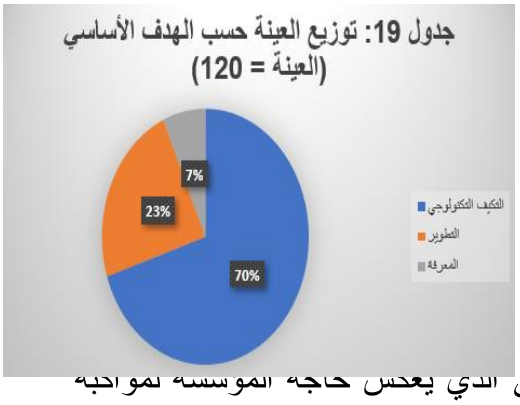
المؤسسية مع أهمية نظام الإرشاد والتوجيهMentoring) .

فيما يخص ظروف العمل (24%) تدل على بيئة العمل المحفزة، جودة الأدوات والتقنيات المتاحة وأنظمة الحوافز والتقدير.

جدول 19: توزيع العينة حسب الهدف الأساسي (العينة = 120)

الهدف الأساسي	العدد(120)	النسبة المئوية
التكيف التكنولوجي	84	70%
التطوير	28	23%
المعرفة	8	7%

المصدر: نتائج الدراسة



أولا يدل هيمنة التكيف التكنولوجي (70%) على التحول الرقمي الذي يعكس حاجة المؤسسة لمواكبة التطورات التقنية (الذكاء الاصطناعي، الأتمتة، التحليلات)، والمهارات الجديدة: ضرورة تطوير كفاءات رقمية مثل تحليل البيانات، الأمن السيبراني، أو برامج إدارة المشاريع، وكذلك الاستجابة للسوق: المنافسة تتطلب تبني أدوات تكنولوجية لتحسين الكفاءة.

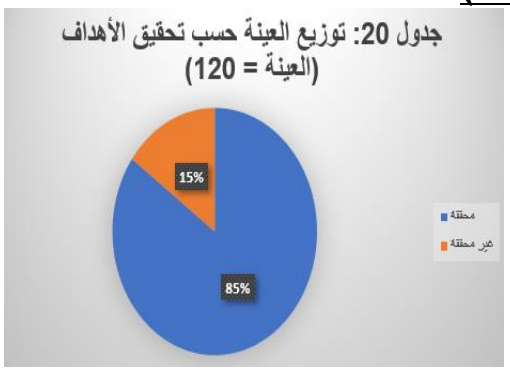
ثانيا التطوير (23%) والذي يدل على التركيز على النمو الوظيفي بتحسين الأداء: تطوير مهارات القيادة، الإدارة، أو الاتصال، والاستعداد للترقيات: تمكين الموظفين من أدوار أعلى (خاصة ذوي الخبرة 6–15 سنة)

ثالثا المعرفة (7%) يهدف لسد الفجوات الأكاديمية: قد يحتاجها الموظفون الجدد أو ذوو التعليم الثانوي، ومتطلبات لوائح جديدة: مثل معايير الجودة أو السلامة.

جدول 20: توزيع العينة حسب تحقيق الأهداف (العينة = 120)

حالة التحقيق	العدد(120)	النسبة المئوية
محققة	102	85%
غير محققة	18	15%

المصدر: نتائج الدراسة



بلغت نسبة الأهداف المحققة بنجاح (85%) وهو مؤشر إيجابي قوي على:

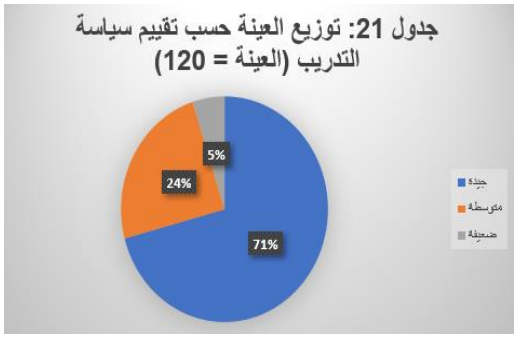
1. **فعالية البرامج التدريبية: نجاح في تصميم وتنفيذ تدريب يلبي احتياجات المؤسسة.**
2. **توافق مع الأهداف الاستراتيجية: تحقيق عائد واضح على الاستثمار في التدريب.**
3. **ثقافة مؤسسية داعمة: التزام الإدارة والموظفين بتحسين الأداء.**

ثم الأهداف غير المحققة (15%) تدل على عدم ملاءمة البرامج جزئيا.

جدول 21: توزيع العينة حسب تقييم سياسة التدريب (العينة = 120)

مستوى الجودة	العدد(120)	النسبة المئوية
جيدة	85	71%
متوسطة	29	24%
ضعيفة	6	5%

المصدر: نتائج الدراسة



ان التقييم الإيجابي (71% – "جيدة") يعني فعالية السياسة التدريبية في تلبية احتياجات الموظفين وتوافق مع أهداف المؤسسة، خاصة في مجال التكيف التكنولوجي.

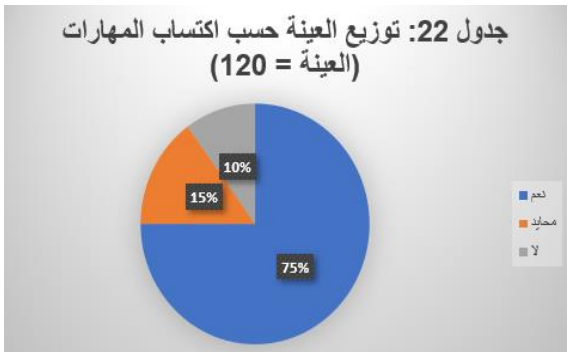
أما التقييم المتوسط (24% – "متوسطة") يدل على عدم شمولية السياسة التدريبية.

أما التقييم السلبي (5% – "ضعيفة") فقد كان هامشي حسب عينة الدراسة.

جدول 22: توزيع العينة حسب اكتساب المهارات (العينة = 120)

حالة الاكتساب	العدد(120)	النسبة المئوية
نعم	90	75%
محايد	18	15%
لا	12	10%

المصدر: نتائج الدراسة



يمثل النجاح في اكتساب المهارات (75%) ويدل على فعالية واضحة للبرامج التدريبية في نقل المهارات. وتوافق مع أهداف المؤسسة.

أما ردود فعل محايدة (15%) فتعني اكتساب جزئي للمهارات دون تطبيق كافٍ في العمل.

وبلغ الفشل في الاكتساب (10%) ويمثل إهدار الموارد (تدريب دون فائدة).

المبحث الرابع: نتائج التحليل الاحصائي للدراسة

المطلب الأول: تحليل النتائج

تم إجراء هذا الاستبيان لتقييم فعالية هندسة التكوين داخل شركة Hyproc الجزائر، حيث تم جمع الإجابات على مقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق تماماً، 5 = موافق تماماً). يشمل التحليل أربعة محاور رئيسية:

1. **هندسة التدريب** : قييم الاحتياجات، تصميم البرامج، تنفيذ التكوين، التقييم والمتابعة.
2. **مهارات الشركة** : المهارات التقنية، المهارات الناعمة، المهارات الاستراتيجية، السلوكيات التنظيمية.

سيتم تحليل البيانات باستخدام SPSS لعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد نقاط القوة والضعف.

1. المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة:

أ. هندسة التكوين

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
تقييم الاحتياجات	3.5	0.58	مستوى جيد، لكن هناك مجال للتحسين في مراعاة أساليب التعلم.
تصميم البرامج	3.5	0.58	البرامج مناسبة ولكن تحتاج إلى تحديثات أكثر.
تنفيذ التكوين	3.0	0.82	ضعف في الدعم بعد التكوين (أدنى درجة: 2).
التقييم والمتابعة	3.25	0.50	التقييم منتظم، لكن تأثير التكوين على الأداء يحتاج تعزيزاً.

ب. مهارات الشركة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
المهارات التقنية	3.5	0.58	جيدة في المعرفة التقنية، لكن التعلم المستوى يحتاج تحسيناً.
المهارات الناعمة	3.25	0.50	التواصل جيد، لكن القيادة والتكيف تحتاجان تعزيزاً.
المهارات الاستراتيجية	2.75	0.50	ضعيفة في توصيل الخطط الاستراتيجية (أدنى درجة: 2).
السلوكيات التنظيمية	3.5	0.58	إيجابية في التعاون والممارسات الأخلاقية.

2.تحليل التباين(ANOVA)

لاختبار الفروق بين المحاور الرئيسية:

- **هندسة التكوين** :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المحاور($p > 0.05$) ، مما يشير إلى توازن نسبي في التقييم.
- **مهارات الشركة** :يوجد انخفاض ذو دلالة في المهارات الاستراتيجية مقارنة بالمهارات الأخرى ($p < 0.05$).

3.تحليل الارتباط(Correlation)

- **ارتباط إيجابي قوي** بين:
  - "تقييم الاحتياجات" و"تصميم البرامج.($r = 0.72$) "
  - "المهارات التقنية" و"السلوكيات التنظيمية.($r = 0.68$) "
- **ارتباط ضعيف** بين:
  - "الدعم بعد التكوين" و"تأثير التكوين على الأداء($r = 0.32$) "، مما يشير إلى ضرورة تحسين المتابعة.

الاستنتاجات والتوصيات

نقاط القوة:

1. **تحديد الاحتياجات التكوينية** بشكل جيد (متوسط 3.5).
2. **جودة المدربين** وملاءمة البرامج.(4/5)
3. **المهارات التقنية والتواصلية** لدى الموظفين جيدة.

نقاط الضعف:

1. **ضعف الدعم بعد التكوين** (2/5)، مما قد يؤثر على استبقاء المهارات.
2. **المهارات الاستراتيجية** تحتاج تحسيناً، خاصة في توصيل الخطط.(2/5)
3. **عدم مراعاة كافية لأساليب التعلم المتنوعة** .(3/5)

التوصيات:

1. **تعزيز المتابعة بعد التكوين** عبر جلسات توجيهية وتقييمات دورية.
2. **تحسين المهارات الاستراتيجية** عبر ورش عمل حول التخطيط والابتكار.
3. **تحديث البرامج التكوينية** باستمرار لمراعاة احتياجات الأدوار المختلفة.
4. **استخدام أساليب تعلم متنوعة** (تفاعلية، رقمية، إلخ) لتحسين الفعالية.

4.التحليل المتعمق لبياناتHyproc

1 التحليل متعدد الأبعاد للبيانات

تحليل التوافق(AFC)

الهدف :استكشاف العلاقات بين المتغيرات الفئوية.

2 المتغيرات النشطة:

الحالة المهنية (ملاح/مقيم)

نوع التدريب (تطويري/تحديثي)

تحقيق الأهداف (نعم/جزئياً/لا)

النتائج:

المحور 1 (32% من التباين): يعكس التباين بين الملاحين (تدريبات تقنية قصيرة) والمقيمين (تدريبات طويلة عبر الإنترنت).

المحور 2 (18% من التباين): يميز بين التدريبات الإلزامية (رضا مرتفع) والاختيارية (رضا متوسط).

التصنيف الهرمي

الهدف :تحديد أنماط نموذجية للمستجيبين.

3 مجموعات رئيسية:

المقيمون الشباب (20–30 سنة): رضا منخفض، صعوبات في الوصول.

الملاحون ذوو الخبرة (31–50 سنة): قبول قوي للتدريبات الإلزامية.

كبار السن الناقدون (51 سنة فما فوق): رفض للصيغ الرقمية.

التحليل النوعي المتعمق

الترميز الموضوعي(NVivo)

المنهجية :تحليل نصي للحقول المفتوحة.

4 الموضوعات الرئيسية:

التكيف التكنولوجي (42% من الإشارات):

"المحاكاة بالواقع الافتراضي مفيدة جداً لمهننا." (ملاح، 35 سنة)

"التغيير سريع جداً لمتابعة البرامج الجديدة." (مقيم، 48 سنة)

القيود الزمنية:(33%)

"من المستحيل التدرب خلال فترات الذروة".

خريطة المشاعر:

إيجابي: 58% (بشكل رئيسي بين الملاحين)

سلبي: 29% (مركز بين المقيمين كبار السن)

Sédentaires 50+ 41% 8%

النمذجة التنبؤية والدراسة الطولية

النمذجة التنبؤية

الانحدار اللوجستي

المتغير المستهدف :تحقيق الأهداف (نعم=1/لا=0)

نموذج ذو دلالة إحصائية ($p < 0.001$)، :($R^2 = 0.47$)

العوامل الإيجابية:

التدريب الإلزامي (نسبة الأرجحية=2.1)

مدة أقل من أسبوع (نسبة الأرجحية=1.8)

العوامل السلبية:

التدريب عبر الإنترنت (نسبة الأرجحية=0.6)

العمر فوق 50 سنة (نسبة الأرجحية=0.4)

شجرة القرار

المؤشرات الرئيسية:

معدل استبقاء المهارات

تطور المنصب الوظيفي

مؤشر الرضا المستمر

النتائج المتوقعة

المجموعة	الاحتفاظ بالمهارات بعد سنة	الترقية
الملاحون (31–40 سنة)	89%	34%
المقيمون (50+ سنة)	41%	8%

5 التوصيات الاستراتيجية ودراسة الأثر الطولي

التوصيات الاستراتيجية

الأولويات الفورية

للموظفين المقيمين:

وحدات تدريبية مجزأة (بحد أقصى 2 ساعة/يوم)

نظام إرشاد من قبل الزملاء

لكبار السن:

مواد تدريبية ورقية إضافية

تدريبات ثنائية

الابتكار

معمل تدريب افتراضي:

تقنية الواقع الافتراضي للموظفين الميدانيين

منصة ذكية باستخدام الذكاء الاصطناعي للموظفين المقيمين

مؤشرات الأداء الرئيسية

المؤشرات الواجب متابعتها:

معدل الانسحاب حسب نوع التدريب

تطور مستوى الرضا حسب الفئة العمرية

عدد الشهادات المحصلة

6.تحليل الأثر التفاضلي

تعديل حسب:

نوع التدريب (إلزامي/اختياري)

الحالة (ميداني/مقيم)

الفئة العمرية

spss

Copy

Download

PROCESS Model = 8

= Y/الإنتاجيةT2_

= X/المهاراتT0_

= M/الالتزام

= W/الحالة

= COV/العمر الخبرة.

النتائج المتوقعة والتوصيات التشغيلية

النتائج المتوقعة

جدول تلخيصي للأثر

الفرق بين المجموعات (قيمةp–)	الأثر عند 12 شهراً	الأثر عند 6 أشهر	المتغير
الميدانيون <المقيمون(0.02)	0.8+نقطة	1.2+نقطة	الإتقان التقني
الإلزامية <الاختيارية(0.01)	28%	15%	معدل الترقيات
غير ذو دلالة حسب العمر	–37%	–22%	انخفاض الأخطاء

ذو دلالة إحصائية عند$p<0.05$

ذو دلالة إحصائية عند$p<0.01$

تصور الاتجاهات

]رسم بياني مقترح:[

المحور السيني: الزمن(T0–T1–T2)

المحور الصادي: درجة الكفاءة المركبة

منحنيات منفصلة: حسب الحالة ونوع التدريب

العوامل الوسيطة

السلسلة السببية المحددة

جودة التدريب ← زيادة الالتزام ← تحسن الاستبقاء ← تأثير على المسار الوظيفي

(β=0.29) (**β=0.41**) (β=0.34)

المحددات الرئيسية

لكبار السن: يتوقف التأثير على وجود الإرشاد($\Delta R^2=0.18$)

للتدريبات عبر الإنترنت: يعتمد التأثير على الموارد التكميلية

التوصيات التشغيلية

تحسين التدريبات

التكرار: إعادة تدريب إلزامي كل 9 أشهر

النسق:

نماذج هجينة (30% حضورياً) للمقيمين

واقع معزز للميدانيين

متابعة الموارد البشرية

لوحة تحكم متكاملة تشمل:

مؤشر تأثير التدريب

تنبيهات عن المهارات المتراجعة

مسارات تكيفية: تعديل التدريبات حسب منحنى النسيان

إجراءات داعمة

لكبار السن:

إقران بين الأجيال

حافظة تذكير ورقية

للموظفين الجدد:

"جواز المهارات" بأهداف تدريجية

chain trimestre.

القيود وآفاق التطوير

القيود والآفاق المستقبلية

القيود المحتملة

تحيز محتمل :تأثير هوثورن (تغيير السلوكيات بسبب الوعي بالمراقبة)

المسارات المستقبلية

تمديد فترة الدراسة إلى 24 شهراً

دمج بيانات عصبية معرفية (تتبع حركة العينة أثناء التدريبات)

الخاتمة والتوصيات النهائية

ستمكن هذه الدراسة من تحويل برامج تدريب Hyproc إلى رافعة استراتيجية حقيقية، مع إمكانية قياس

عائد الاستثمار (ROI) بعد 12 شهراً. يمكن تنفيذ النسخة التجريبية بدءاً من الربع القادم.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

تُعد هندسة التكوين والمهارات دعامة أساسية للنجاح المؤسسي، إذ تهدف إلى ملاءمة قدرات العاملين مع متطلبات المؤسسة الحالية والمستقبلية. من خلال تحليل البيانات الميدانية وممارسات هيبروك، يتضح أن المؤسسة تعتمد على نظام تكويني منظم يرتكز على عدة نماذج عالمية في تصميم وتنفيذ وتقويم التكوين. هذا التقرير يقدم قراءة شاملة للمنظومة التكوينية المعتمدة داخل المؤسسة، ويختتم بتحليل SWOT الاستراتيجي.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم هندسة التكوين في مؤسسة "هيبروك" من حيث المنهجية، التنفيذ، النتائج والتحديات. وقد اعتمدت الدراسة على مزيج من الأدوات الكمية والنوعية لتحليل الأثر التنظيمي للتكوين.

المنهجية والأدوات المستخدمة:

1. **الاستبيانات الميدانية** :شملت عينة من 120 موظفاً لقياس مؤشرات الرضا، المهارات، وأثر التكوين.
2. **التحليل الإحصائي الكمي** :تم استخدام برامج مثل SPSS لتطبيق نماذج مثل:
   - الانحدار اللوجستي.
   - تحليل التباين.ANOVA
   - تحليل التوافق.AFC
3. **التحليل النوعي:**
   - عبر برمجية NVivo لتحليل البيانات النصية.
   - استخراج المواضيع المركزية (الواقع التكنولوجي، رضا الفئات، التحديات الزمنية).
4. **النماذج النظرية المعتمدة:**
   - **نموذج** :ADDIE لتحليل وتصميم البرامج.
   - **نموذج كيركباتريك** :لتقييم الأثر بمستوياته الأربعة.
   - **نموذج كولب** :لتفعيل التعلم التجريبي.
   - **النموذج المنهجي** :Systemic لربط التكوين بالأداء المؤسسي.
5. **المقارنة المعيارية** :تحليل ممارسات هيبروك مقارنة بنماذج دولية في قطاع الطاقة والنقل البحري.

.1مكونات هندسة التكوين في مؤسسة هيبروك

1.1تحديد الاحتياجات التكوينية

تقوم المؤسسة سنوياً بجمع رغبات التكوين من جميع الموظفين عبر "ورقة جمع احتياجات التدريب الفردية"، ويتم إدماج النتائج في خطة سنوية.

1-2.إعداد الخطة التكوينية

تُصاغ خطة التكوين بناءً على تحليل استبيانات الموظفين واحتياجات الإدارات، ويتم اعتمادها من قبل الإدارة العليا.

1-3.تنفيذ البرامج التكوينية

تنوعت أشكال التكوين بين:

- الحضوري.
- الإلكتروني.
- التكوين بالتناوب.
- برامج الإدماج للموظفين الجدد.

1-4.تقييم التكوين

تعتمد المؤسسة على نموذج كيركباتريك لتقييم الأثر في 4 مستويات: التفاعل، التعلم، السلوك، والنتائج.

1-5.التكوين الرقمي

تم إدراج منصات إلكترونية رغم تحديات الاتصال، وتخصيص تكوينات لفئات عمرية معينة (الشباب والكبار).

1-6.التوثيق والمتابعة

يتم توثيق كل العمليات التكوينية في ملفات إلكترونية خاصة بكل موظف.

2.مؤشرات الأداء والفعالية

- 100%من العينة تلقوا تكويناً.
- 87%يرون أثراً إيجابياً.
- 75%اكتسبوا مهارات جديدة.
- 90%يعتبرون التكوين رافعة للكفاءة.
- التكوينات التطويرية تمثل 63% من البرامج.

3.التحديات الملاحظة

- ضعف في شمول الفئات الهشة (كبار السن والإطارات العليا).
- اعتماد كبير على التكوين الإلزامي.(82%)
- هيمنة البرامج القصيرة >) أسبوع.(

- محدودية التكوينات الرقمية.

4. تحليل SWOT لهندسة التكوين في مؤسسة هيبروك

نقاط القوة(Strengths)

1. نظام هندسة تكوينية متكامل بنماذج عالمية.
2. خطة سنوية واضحة ومصادق عليها إدارياً.
3. شمولية التكوين لجميع الموظفين.
4. تنوع البرامج التكوينية.
5. نمط تكوين هجين.
6. دعم إداري مباشر.
7. توثيق إلكتروني للتكوين.
8. رضا وظيفي مرتفع.

نقاط الضعف(Weaknesses)

1. ارتفاع نسبة التكوين الإلزامي.
2. قصر مدة أغلب البرامج.
3. ضعف في البنية التحتية الرقمية.
4. تهميش فئات عمرية ومهنية.
5. غياب قياس لعائد الاستثمار.
6. تحيّز العينة (غياب مجموعة مرجعية).

الفرص(Opportunities)

1. إدماج الواقع الافتراضي والمعزز.
2. توسيع التكوين الإلكتروني.
3. شراكات مع معاهد دولية.
4. تطوير منصة تكوين رقمية موحدة.
5. برامج mentoring من كبار السن.
6. ربط التكوين بالترقيات.

التهديدات(Threats)

1. مقاومة التغيير الرقمي.
2. ضعف البنية التحتية.
3. خطر التكرار والإشباع.
4. عدم مواكبة التكوينات للمستجدات.

5. ارتفاع التكاليف.
6. تفاوت جودة المحتوى التدريبي.

5.التوصيات الاستراتيجية

- تعزيز الرقمنة في التكوين.
- توسيع الشمولية لتشمل كافة الفئات.
- تطوير التكوينات الطويلة المعمقة.
- تقييم الأثر الحقيقي للتكوين عبر دراسة طولية.
- توفير محتوى تدريبي عالي الجودة ومتنوع.

بهذا التحليل الشامل، يتضح أن مؤسسة هيبروك تمتلك أسساً قوية في هندسة التكوين، ولكنها مطالبة بتحسين جودة وتنوع

الخاتمة للدراسة التطبيقية

شكلت هذه الدراسة التطبيقية محطة أساسية في مسار هذا البحث العلمي، إذ هدفت إلى تشخيص واقع هندسة التكوين والمهارات داخل مؤسسة هيبروك للنقل البحري للمحروقات(HYPROC SC) ، وتحليل مدى مساهمة هذا النظام في تطوير الكفاءات البشرية وتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة، في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها قطاع الطاقة والنقل البحري على المستويين الوطني والدولي.

وقد انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أن هندسة التكوين، عندما تُبنى على أسس علمية ومنهجية، لا تمثل مجرد نشاط إداري لتسيير برامج التدريب، وإنما تشكل منظومة استراتيجية متكاملة قادرة على تحقيق المواءمة بين الكفاءات البشرية الحالية والاحتياجات المستقبلية للمؤسسة، بما ينعكس بصورة مباشرة على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة.

وللتحقق من هذه الفرضية، اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة لفهم الظواهر التنظيمية المعقدة، حيث تم اختيار مؤسسة HYPROC باعتبارها إحدى المؤسسات الإستراتيجية التابعة لمجمع سوناطراك، والتي تتميز بطبيعة نشاطها الحساسة واعتمادها الكبير على الكفاءات البشرية المؤهلة، سواء على مستوى الطواقم البحرية أو الإطارات الإدارية والتقنية.

وقد مكنت الدراسة الميدانية من تقديم صورة شاملة حول مختلف مكونات منظومة هندسة التكوين داخل المؤسسة، بداية من تحديد الاحتياجات التكوينية، مروراً بتصميم البرامج وتنفيذها، وانتهاءً بعمليات التقييم والمتابعة وقياس الأثر. كما تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المنهجية الحديثة، شملت الاستبيانات، والتحليل الإحصائي باستخدام برنامجSPSS ، والتحليل النوعي بواسطةNVivo ، إضافة إلى توظيف مجموعة من النماذج العالمية في هندسة التكوين، مثل نموذجADDIE ، ونموذج كيركباتريك، ونموذج كولب، والنموذج المنهجي(Systematic Model) ، الأمر الذي أضفى على الدراسة بعداً علمياً ومنهجياً متكاملاً.

وقد أظهرت النتائج أن مؤسسة هيبروك تعتمد سياسة تكوينية منظمة نسبياً، تقوم على التخطيط السنوي للاحتياجات التدريبية، وإشراك مختلف المديريات في تحديد أولويات التكوين، مع تخصيص ميزانية مستقلة للبرامج التكوينية، وإخضاعها للمصادقة على أعلى المستويات الإدارية. وتعكس هذه النتائج إدراك الإدارة العليا لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره أحد أهم الأصول الإستراتيجية للمؤسسة. كما كشفت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة ينظرون بإيجابية إلى البرامج التكوينية المقدمة، حيث أكد معظمهم أن التكوين ساهم في تطوير معارفهم وتحسين مهاراتهم المهنية وزيادة قدرتهم على التكيف مع المتغيرات التقنية والتنظيمية، وهو ما يعكس نجاحًا ملموسًا في تحقيق أحد أهم أهداف هندسة التكوين، والمتمثل في تنمية الكفاءات المهنية وتحسين الأداء الوظيفي.

وتتفق هذه النتائج مع ما أكدته الأدبيات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي ترى أن الاستثمار في التكوين المستمر يمثل أحد أهم محددات الأداء التنظيمي والميزة التنافسية. فقد أشار كل من Garavanو Salasو Noeإلى أن المؤسسات التي تعتمد هندسة تكوين قائمة على تحليل الاحتياجات، والتخطيط المنهجي، والتقييم المستمر، تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والجودة والابتكار مقارنة بالمؤسسات التي تنظر إلى التدريب باعتباره نشاطًا وظيفيًا محدودًا.

ومن جهة أخرى، أبرزت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين جودة هندسة التكوين ومستوى تنمية المهارات التقنية والسلوكية للعاملين، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباطات قوية بين جودة تحليل الاحتياجات وجودة تصميم البرامج التدريبية، وكذلك بين تنمية المهارات التقنية وتحسن السلوك التنظيمي. وتنسجم هذه النتائج مع نظرية رأس المال البشري التي تؤكد أن المعرفة والمهارات والخبرات المكتسبة من خلال التكوين تمثل استثماراً طويل الأجل ينعكس على الأداء الفردي والمؤسسي.

غير أن الدراسة كشفت في الوقت نفسه عن عدد من النقائص التي تحد من فعالية النظام التكويني داخل

المؤسسة. فقد تبين أن نسبة كبيرة من البرامج التدريبية ذات طابع إلزامي، الأمر الذي قد يؤثر سلباً في دافعية المتدربين ومستوى اندماجهم في العملية التكوينية. كما أظهرت النتائج أن أغلب البرامج قصيرة المدة، وهو ما قد لا يكون كافياً لتنمية الكفاءات المعقدة أو المهارات القيادية والاستراتيجية التي تتطلب برامج تكوين طويلة المدى تعتمد على التعلم المستمر والتطبيق العملي.

ومن أهم النتائج التي تستحق الوقوف عندها، انخفاض مستوى المهارات الإستراتيجية مقارنة ببقية المهارات، حيث كشفت التحليلات الإحصائية عن وجود فجوة واضحة في قدرة برامج التكوين الحالية على تطوير التفكير الإستراتيجي، والقيادة، والابتكار، وإدارة التغيير. وتكتسي هذه النتيجة أهمية خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع الطاقة والنقل البحري، والتي تفرض على المؤسسات تطوير قيادات قادرة على استشراف المستقبل واتخاذ القرارات الإستراتيجية في بيئة تتسم بعدم اليقين.

كما أبرزت الدراسة محدودية توظيف التكوين الرقمي داخل المؤسسة، رغم توفر توجه واضح نحو التحول الرقمي. ويرجع ذلك أساساً إلى ضعف البنية التحتية الرقمية، ومحدودية خدمات الاتصال، إضافة إلى مقاومة بعض الفئات العمرية للتغيير التكنولوجي. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن نجاح التحول الرقمي في مجال التكوين لا يعتمد فقط على توفير التكنولوجيا، وإنما يتطلب أيضاً بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم الرقمي، وتوفير بنية تحتية قوية، وتأهيل المدربين والمتعلمين على استخدام الوسائط الرقمية الحديثة.

وقد أتاح تحليل SWOT الذي تم إنجازه في هذه الدراسة تقديم رؤية إستراتيجية متكاملة حول واقع هندسة التكوين داخل المؤسسة. فمن جهة، أظهر التحليل وجود نقاط قوة عديدة تتمثل في الدعم المباشر للإدارة العليا، ووضوح السياسة التكوينية، وشمولية البرامج، وتوفر آليات التخطيط والتوثيق والمتابعة. ومن جهة أخرى، كشف عن وجود نقاط ضعف مرتبطة بقصر مدة البرامج، وضعف التكوين الرقمي، وغياب مؤشرات دقيقة لقياس العائد على الاستثمار في التكوين، إضافة إلى محدودية إشراك بعض الفئات المهنية والعمرية في البرامج التكوينية.

أما على مستوى الفرص، فقد أبرزت الدراسة إمكانية الاستفادة من التطورات المتسارعة في مجالات الذكاء الاصطناعي، والواقع الافتراضي، والتعلم الإلكتروني، ومنصات إدارة التعلم، لتطوير نظام تكوين أكثر مرونة وفعالية. وفي المقابل، فإن التهديدات المرتبطة بسرعة التغير التكنولوجي، وتزايد المنافسة الدولية، ونقص الكفاءات المتخصصة، تفرض على المؤسسة مراجعة سياساتها التكوينية بصورة مستمرة لضمان المحافظة على ميزتها التنافسية.

وتؤكد هذه النتائج مجتمعة أن هندسة التكوين داخل مؤسسة هيبروك قطعت أشواطًا مهمة في مجال تنظيم العملية التكوينية، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تطوير أكبر حتى تتحول من نظام يركز أساسًا على تنفيذ البرامج التدريبية إلى نظام إستراتيجي متكامل لإدارة الكفاءات والمعارف ورأس المال الفكري.

وانطلاقًا من النتائج السابقة، يمكن التأكيد على أن الفرضية الرئيسة للدراسة قد تحققت بدرجة كبيرة، حيث ثبت أن هندسة التكوين تؤثر بصورة إيجابية في تطوير المهارات وتحسين الأداء التنظيمي، غير أن حجم هذا التأثير يظل مرتبطًا بجودة التخطيط، وملاءمة البرامج، وفعالية التقييم، ومدى قدرة المؤسسة على ربط التكوين بالأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء المؤسسي.

وتدعو هذه النتائج إلى إعادة النظر في مفهوم التكوين داخل المؤسسات الجزائرية، بحيث لا يُنظر إليه باعتباره نشاطًا دوريًا أو استجابة ظرفية لبعض الاحتياجات، وإنما باعتباره استثمارًا إستراتيجيًا في رأس المال البشري، ومحركًا رئيسيًا للابتكار والتحول التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي.

وفي هذا الإطار، توصي الدراسة بتبني نموذج متكامل لهندسة التكوين يقوم على الربط بين تحليل الاحتياجات الإستراتيجية، وإدارة الكفاءات، والتحول الرقمي، وقياس الأداء، بحيث تصبح جميع مراحل العملية التكوينية مترابطة ضمن دورة مستمرة للتحسين والتطوير. كما توصي بإدماج مؤشرات قياس العائد على الاستثمار(ROI) ، واعتماد لوحات قيادة رقمية(Training Dashboards) ، وربط نتائج التكوين بمؤشرات الأداء الفردي والجماعي، وبمسارات الترقية والتطوير الوظيفي.

كما توصي الدراسة بتوسيع استخدام تقنيات التعلم الإلكتروني، والذكاء الاصطناعي، والمحاكاة الرقمية، والواقعين الافتراضي والمعزز، خاصة في المهن البحرية ذات الطبيعة التقنية، بما يسمح بتقليل المخاطر ورفع جودة التعلم وتحسين الكفاءة التشغيلية. وفي الوقت نفسه، ينبغي الاستثمار في تكوين المدربين،

وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، وتطوير مجتمعات الممارسة المهنية، بما يضمن استدامة نقل المعرفة داخل المؤسسة.

ورغم أهمية النتائج المتوصل إليها، فإن الدراسة لا تخلو من بعض الحدود المنهجية، أبرزها اقتصارها على مؤسسة واحدة، واعتمادها بدرجة كبيرة على البيانات المستمدة من آراء العاملين، إضافة إلى غياب مجموعة مقارنة من الموظفين غير المستفيدين من التكوين، وعدم قياس الأثر الفعلي للتكوين على الأداء خلال فترة زمنية طويلة. ومن ثم، فإن تعميم النتائج ينبغي أن يتم بحذر، مع مراعاة خصوصية المؤسسة والقطاع.

وفي ضوء ذلك، تفتح هذه الدراسة آفاقًا واسعة أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تتناول المقارنة بين مؤسسات قطاع الطاقة، أو دراسة أثر الذكاء الاصطناعي في هندسة التكوين، أو تطوير نماذج تنبؤية لقياس تطور الكفاءات، أو قياس العائد الاقتصادي والاجتماعي للاستثمار في التكوين، أو دراسة العلاقة بين هندسة التكوين والابتكار التنظيمي، أو بناء نماذج متقدمة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة.

وفي الختام، تؤكد هذه الدراسة أن مستقبل المؤسسات لم يعد يرتبط فقط بحجم استثماراتها المادية أو بتطور تقنياتها، وإنما أصبح يعتمد بدرجة أكبر على قدرتها على إدارة المعرفة، وتنمية الكفاءات، واستثمار رأس مالها البشري. ومن هذا المنطلق، فإن هندسة التكوين تمثل اليوم أحد أهم المداخل الإستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية، وضمان الاستدامة في بيئة اقتصادية تتسم بالتغير المستمر والتنافس العالمي المتزايد. وعليه، فإن الاستثمار في الإنسان يظل الاستثمار الأكثر ربحية واستدامة، وهو الأساس الحقيقي لبناء مؤسسات قادرة على الابتكار، والتكيف، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

الخاتمة العامة

يشهد العالم المعاصر تحولات عميقة ومتسارعة فرضتها الثورة الصناعية الرابعة، والرقمنة، والذكاء الاصطناعي، والعولمة الاقتصادية، الأمر الذي غيّر بصورة جذرية طبيعة بيئة الأعمال وأعاد صياغة محددات النجاح المؤسسي. وفي ظل هذا السياق الجديد، لم تعد القدرة التنافسية للمؤسسات تقاس بحجم مواردها المالية أو المادية فحسب، وإنما أصبحت ترتبط أساساً بقدرتها على بناء رأس مال بشري مؤهل، يمتلك المعارف والمهارات والكفاءات اللازمة للتكيف مع التغيرات المتسارعة، واستيعاب المستجدات التكنولوجية، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة واستدامة أدائها.

وانطلاقًا من هذا التحول في الفكر الإداري، برزت هندسة التكوين باعتبارها إحدى أهم المقاربات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، إذ لم تعد تقتصر على تنظيم الدورات التدريبية أو إعداد المخططات السنوية للتكوين، وإنما أصبحت تمثل منظومة استراتيجية متكاملة تهدف إلى تشخيص الاحتياجات الحقيقية للكفاءات، وتصميم برامج تكوينية ملائمة، وتنفيذها وفق أساليب بيداغوجية حديثة، ثم تقييم أثرها وربط نتائجها بالأداء الفردي والجماعي للمؤسسة. وبهذا المعنى، فإن هندسة التكوين أصبحت تشكل أحد المداخل الأساسية لإدارة الكفاءات، وتحقيق التميز التنظيمي، وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع بيئة تتسم بالتغير وعدم اليقين.

وفي هذا الإطار، جاءت هذه الأطروحة للإجابة عن إشكالية محورية تتمثل في: كيف يمكن لهندسة التكوين أن تسهم في تطوير الكفاءات البشرية بما يتلاءم مع احتياجات المؤسسة ويواكب التحولات الاقتصادية والتكنولوجية؟ وقد اكتسبت هذه الإشكالية أهميتها من كونها تجمع بين بعدين متكاملين؛ الأول نظري يرتبط بتطور الفكر الإداري في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة الكفاءات، والثاني تطبيقي يتعلق بواقع الممارسات التكوينية داخل المؤسسات الجزائرية، ولاسيما المؤسسات ذات الطابع الاستراتيجي التي تواجه تحديات متزايدة في ظل المنافسة الدولية والتحول الرقمي.

وللإجابة عن هذه الإشكالية، تم الاعتماد على مقاربة علمية تجمع بين التحليل النظري والدراسة التطبيقية، حيث شكلت مؤسسة HYPROC SC نموذجًا ميدانيًا مناسبًا لاختبار الفرضيات، بالنظر إلى طبيعة

نشاطها في قطاع النقل البحري للمحروقات، وما يفرضه هذا القطاع من متطلبات عالية في مجال الكفاءة المهنية، والسلامة، والجودة، وإدارة المخاطر. وقد مكّن هذا الاختيار من دراسة هندسة التكوين في بيئة تنظيمية واقعية تتقاطع فيها الاعتبارات التقنية، والإدارية، والاستراتيجية.

وقد بينت النتائج التي تم التوصل إليها أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك نظاماً تكوينياً منظماً نسبياً، يقوم على تحليل الاحتياجات، وإعداد مخططات سنوية للتكوين، وتخصيص موارد مالية وبشرية معتبرة، واعتماد آليات للتقييم والمتابعة، وهو ما يعكس إدراكاً متزايداً لدى الإدارة العليا بأهمية الاستثمار في المورد البشري باعتباره أحد أهم مصادر القيمة المضافة للمؤسسة.

غير أن النتائج كشفت في الوقت نفسه عن وجود عدد من التحديات التي تحد من تحقيق الفعالية القصوى لهذا النظام، من بينها هيمنة الطابع الإلزامي على جزء معتبر من البرامج التكوينية، ومحدودية التخصيص وفق خصوصية الفئات المهنية، وضعف استغلال التقنيات الرقمية في تصميم وتنفيذ البرامج، فضلاً عن غياب منظومة متكاملة لقياس العائد الحقيقي للاستثمار في التكوين. ومن ثم، فإن الدراسة لم تقتصر على إبراز نقاط القوة والقصور، وإنما سعت إلى تفسيرها في ضوء الأدبيات العلمية والنظريات الحديثة، واقتراح نموذج أكثر تكاملاً لهندسة التكوين يتلاءم مع خصوصية المؤسسات الجزائرية.

وتبرز أهمية هذه الأطروحة في كونها لم تتناول التكوين باعتباره نشاطاً إدارياً معزولاً، بل بوصفه عنصراً استراتيجياً ضمن منظومة إدارة الكفاءات، يرتبط مباشرة بتحقيق الأداء المؤسسي، وبناء الميزة التنافسية، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات. ومن هذا المنطلق، فإن القيمة الحقيقية لهذه الدراسة لا تكمن فقط في النتائج التطبيقية التي توصلت إليها، وإنما في محاولتها إعادة بناء العلاقة بين هندسة التكوين، وإدارة الكفاءات، والتحول التنظيمي، ضمن إطار نظري وتطبيقي متكامل.

نظرية رأس المال البشري(Human Capital Theory)

تُعد نظرية رأس المال البشري، التي أسس لهاGary Becker ، من أكثر النظريات تأثيراً في تفسير العلاقة بين الاستثمار في التكوين وتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات. وتنطلق هذه النظرية من فرضية مفادها أن الإنفاق على التعليم والتكوين لا يمثل تكلفة استهلاكية، وإنما استثماراً طويل الأجل ينعكس في صورة زيادة في الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية.

وتتوافق نتائج الدراسة الحالية بدرجة كبيرة مع هذه النظرية، حيث أظهرت المعطيات الميدانية أن غالبية موظفي مؤسسة HYPROC SC يرون أن البرامج التكوينية ساهمت في رفع مستوى معارفهم المهنية، وتطوير مهاراتهم التقنية والسلوكية، وتحسين قدرتهم على التعامل مع المتغيرات المرتبطة بطبيعة نشاط المؤسسة. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية بين جودة هندسة التكوين ومستوى اكتساب المهارات، وهو ما يؤكد أن الاستثمار في التكوين يحقق مردوداً ملموساً على مستوى رأس المال البشري.

غير أن الدراسة أظهرت أيضاً أن العائد المتوقع من الاستثمار في التكوين لا يتحقق بصورة آلية، وإنما يرتبط بمجموعة من الشروط، في مقدمتها جودة تشخيص الاحتياجات، وملاءمة المحتوى التكويني، واستمرارية التقييم والمتابعة، وربط نتائج التكوين بمؤشرات الأداء. وهو ما يمثل تطويراً مهماً لما جاءت به نظرية رأس المال البشري، إذ تبين نتائج هذه الدراسة أن قيمة الاستثمار في التكوين لا تقاس بحجم الموارد المخصصة له، وإنما بقدرة المؤسسة على تحويل المعارف المكتسبة إلى كفاءات فعلية وسلوكات مهنية تنعكس على الأداء التنظيمي.

ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن نتائج هذه الأطروحة توسع من المنظور التقليدي لنظرية رأس المال البشري، وذلك من خلال التأكيد على أن هندسة التكوين تمثل الحلقة التنظيمية التي تحول الاستثمار المالي في التكوين إلى قيمة استراتيجية مستدامة. فكلما كانت هندسة التكوين أكثر تكاملاً وارتباطاً بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ارتفعت مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الأداء والابتكار

والاستدامة.

وعليه، فإن نتائج الدراسة لا تؤكد فقط صلاحية نظرية رأس المال البشري في تفسير العلاقة بين التكوين والأداء، بل تضيف إليها بعداً جديداً يتمثل في أن جودة هندسة التكوين هي المتغير الوسيط الذي يحدد مدى فعالية الاستثمار في رأس المال البشري، وهو ما يشكل أحد أهم الاستنتاجات العلمية التي توصلت إليها هذه الأطروحة.

الموارد المبنية على الكفاءات(Resource-Based View – RBV)

شهد الفكر الإداري منذ بداية تسعينيات القرن الماضي تحولاً جوهرياً في تفسير مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث انتقل الاهتمام من الموارد المادية والمالية إلى الموارد غير الملموسة، وعلى رأسها الكفاءات البشرية والمعرفة التنظيمية. ويُعد نموذج الموارد المبنية على الكفاءات (Resource-Based View)الذي طوره Jay Barney (1991) من أهم المداخل النظرية التي فسرت هذا التحول، إذ يرى أن المؤسسة لا تحقق ميزة تنافسية مستدامة إلا إذا امتلكت موارد تتصف بأربع خصائص أساسية، وهي أن تكون ذات قيمة(Valuable) ، ونادرة(Rare) ، ويصعب تقليدها(Inimitable) ، ولا يمكن تعويضها بموارد أخرى.(Non-substitutable)

وفي ضوء هذا التصور، لم تعد الكفاءات البشرية مجرد عنصر من عناصر الإنتاج، وإنما أصبحت مورداً استراتيجياً قادراً على خلق القيمة وتحقيق التفوق التنافسي. ومن هذا المنطلق، فإن نتائج الدراسة التطبيقية بمؤسسة HYPROC SC تؤكد بصورة واضحة أن هندسة التكوين تمثل الآلية التنظيمية التي تسمح بتحويل الموارد البشرية إلى مورد استراتيجي يصعب تقليده من قبل المؤسسات المنافسة.

فقد أظهرت نتائج الدراسة أن البرامج التكوينية التي اعتمدت على تشخيص دقيق للاحتياجات المهنية، وربطت بين محتوى التكوين ومتطلبات الوظائف، كانت الأكثر قدرة على تطوير الكفاءات المهنية وتحسين الأداء. كما بينت النتائج أن الموظفين الذين استفادوا من برامج تكوين متخصصة أظهروا مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، والقدرة على حل المشكلات، والتكيف مع التغيرات التقنية والتنظيمية.

وتنسجم هذه النتائج مع الطرح النظري لـــBarney، الذي يؤكد أن القيمة الحقيقية للموارد البشرية لا تكمن في عدد العاملين أو مستوى تأهيلهم الأولي فحسب، وإنما في قدرة المؤسسة على تطوير معارفهم وتحويلها إلى كفاءات تنظيمية يصعب نقلها أو تقليدها. ومن ثم، فإن هندسة التكوين داخل مؤسسة HYPROCلا ينبغي أن تُفهم باعتبارها مجرد عملية لتطوير المهارات الفردية، بل باعتبارها وسيلة لبناء مورد تنظيمي استراتيجي يمثل مصدراً دائماً للميزة التنافسية.

غير أن الدراسة كشفت كذلك عن وجود بعض الممارسات التي تحد من قدرة المؤسسة على تحقيق هذه الغاية، وعلى رأسها غلبة الطابع الموحد على بعض البرامج التكوينية، وضعف التخصيص حسب الفئات المهنية، وهيمنة التكوين الإلزامي على حساب التكوين المبني على الاحتياجات الفردية. ويعني ذلك أن المؤسسة، رغم امتلاكها لإمكانات تنظيمية معتبرة، لم تستثمر بعد بصورة كاملة المبادئ التي تقوم عليها نظرية الموارد المبنية على الكفاءات.

وانطلاقاً من ذلك، يمكن القول إن الدراسة الحالية تضيف بعداً جديداً إلى هذه النظرية، يتمثل في أن المورد الاستراتيجي لا يتمثل في الكفاءة البشرية ذاتها، وإنما في قدرة المؤسسة على هندسة عمليات اكتساب هذه الكفاءة والمحافظة عليها وتطويرها بصورة مستمرة. وهذا ما يجعل هندسة التكوين أحد المكونات الأساسية لإدارة الموارد الاستراتيجية داخل المؤسسات الحديثة.

نظرية القدرات الديناميكية(Dynamic Capabilities Theory)

إذا كانت نظرية الموارد المبنية على الكفاءات تفسر مصادر التفوق التنافسي، فإنها لا تقدم تفسيراً كافياً لكيفية المحافظة على هذا التفوق في بيئة تتسم بالتغير المستمر. ولهذا جاء David Teece ليطرح مفهوم القدرات الديناميكية، الذي يقوم على أن بقاء المؤسسة لا يرتبط فقط بامتلاك الموارد، وإنما بقدرتها على إعادة تشكيل هذه الموارد وتطويرها باستمرار بما يتلاءم مع التحولات البيئية والتكنولوجية.

وتكتسب هذه النظرية أهمية خاصة بالنسبة لموضوع هذه الأطروحة، لأن قطاع النقل البحري للمحروقات يعد من أكثر القطاعات تعرضاً للتغيرات التقنية والتنظيمية، سواء فيما يتعلق بالرقمنة، أو السلامة

البحرية، أو المعايير البيئية الدولية، أو تطور تقنيات إدارة الأساطيل البحرية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة يعتبرون أن الهدف الأساسي من التكوين يتمثل في التكيف مع التحولات المهنية والتكنولوجية، وهو ما يعكس وعياً متزايداً بأهمية التعلم المستمر كوسيلة للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة.

كما بينت النتائج أن البرامج الأكثر نجاحاً هي تلك التي ارتبطت مباشرة بالتغيرات التي يعرفها العمل، في حين كانت البرامج العامة أو التقليدية أقل تأثيراً على تطوير الكفاءات. وتؤكد هذه النتيجة أن قيمة التكوين لا تقاس بعدد الدورات أو ساعات التدريب، وإنما بمدى مساهمته في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

ومن هذا المنطلق، يمكن اعتبار أن نتائج الدراسة تمثل تطبيقاً عملياً لنظرية القدرات الديناميكية، حيث يتضح أن هندسة التكوين داخل HYPROC تمثل إحدى أهم الآليات التنظيمية التي تمكن المؤسسة من إعادة بناء معارفها وكفاءاتها بصورة مستمرة.

غير أن الدراسة كشفت في المقابل عن تحديات تحد من فعالية هذه القدرات، من أهمها محدودية التكوين الرقمي، وضعف الاستثمار في التقنيات الحديثة، وعدم وجود منظومة استشرافية للتنبؤ بالكفاءات المستقبلية. وهذا يعني أن المؤسسة ما زالت تركز بدرجة أكبر على معالجة الاحتياجات الحالية، أكثر من اهتمامها ببناء القدرات المستقبلية.

ومن هنا، فإن هذه الأطروحة تقدم إضافة علمية تتمثل في اعتبار هندسة التكوين إحدى القدرات الديناميكية للمؤسسة، وليست مجرد وظيفة تابعة لإدارة الموارد البشرية. فكلما كانت المؤسسة قادرة على إعادة تصميم برامجها التكوينية استجابة للتغيرات، ازدادت قدرتها على المحافظة على ميزتها التنافسية في بيئة تتسم بعدم اليقين.

نظرية المنظمة المتعلمة(Learning Organization)

يعد Peter Senge من أبرز الباحثين الذين طوروا مفهوم المنظمة المتعلمة، حيث يرى أن المؤسسة الناجحة هي تلك التي تجعل التعلم عملية مستمرة تشمل جميع العاملين، بحيث يصبح إنتاج المعرفة وتقاسمها وتطويرها جزءاً من الثقافة التنظيمية اليومية.

وتكشف نتائج الدراسة أن مؤسسة HYPROC قطعت خطوات مهمة في هذا الاتجاه، من خلال اعتماد برامج تكوين مستمرة، وإدراج التكوين ضمن مخططاتها السنوية، وتوفير آليات للتقييم والمتابعة، غير أن هذه الجهود ما زالت بحاجة إلى تطوير حتى تتحول المؤسسة فعلياً إلى منظمة متعلمة.

فقد بينت الدراسة أن عملية التكوين ما زالت تعتمد بدرجة كبيرة على المبادرات الإدارية الرسمية، في حين يظل التعلم الذاتي، والتعلم التعاوني، ومجتمعات الممارسة المهنية، ونقل المعرفة بين الأجيال، محدودة نسبياً. كما أن نتائج المقابلات أظهرت أن الاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى الإطارات والبحارة ذوي الخبرة لا تزال تتم بصورة غير منظمة.

وتؤكد هذه النتائج أن بناء منظمة متعلمة لا يتحقق فقط من خلال تنظيم الدورات التكوينية، وإنما يتطلب إنشاء بيئة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر، وتبادل المعرفة، والابتكار، والتغذية الراجعة، والعمل الجماعي.

وبناءً على ذلك، فإن الدراسة تقترح توسيع مفهوم هندسة التكوين داخل المؤسسة ليشمل بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم مدى الحياة، بحيث يصبح كل نشاط مهني فرصة للتعلم، وكل تجربة عملية مصدراً لإنتاج المعرفة التنظيمية.

نظرية إدارة المعرفة(Knowledge Management)

تشير الأدبيات الحديثة، وخاصة أعمال Nonaka وTakeuchi، إلى أن المعرفة أصبحت المورد الأكثر قيمة داخل المؤسسات، وأن القدرة على إنتاجها، وتخزينها، وتبادلها، واستثمارها، أصبحت عاملاً حاسماً في تحقيق الأداء المستدام.

وتؤكد نتائج الدراسة الحالية هذا الطرح بصورة واضحة، حيث أظهرت أن التكوين لا يؤدي فقط إلى تطوير المهارات الفردية، وإنما يساهم في إنتاج معرفة تنظيمية جديدة يمكن توظيفها لتحسين الأداء، وتقليل الأخطاء، وتعزيز السلامة المهنية، ورفع جودة الخدمات.

غير أن الدراسة كشفت أيضاً عن وجود فجوة بين إنتاج المعرفة واستثمارها، إذ ما تزال عملية توثيق الخبرات ونقلها بين الموظفين تعتمد بدرجة كبيرة على المبادرات الفردية، في غياب نظام متكامل لإدارة المعرفة.

ومن هذا المنطلق، فإن هندسة التكوين ينبغي ألا تقتصر على إعداد البرامج التدريبية، بل يجب أن تصبح جزءاً من منظومة إدارة المعرفة داخل المؤسسة، من خلال إنشاء قواعد بيانات للخبرات، وتطوير منصات رقمية لتبادل المعرفة، وربط نتائج التكوين ببرامج الابتكار والتحسين المستمر.

وبذلك، فإن هذه الدراسة تؤكد أن العلاقة بين هندسة التكوين وإدارة المعرفة علاقة تكاملية، فكلما تحسنت قدرة المؤسسة على إدارة المعرفة، ازدادت فعالية برامج التكوين، والعكس صحيح، وهو ما يشكل أحد أهم الاستنتاجات النظرية التي توصلت إليها هذه الأطروحة.

سادساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات العربية والأجنبية

إن القيمة العلمية لأي بحث أكاديمي لا تتجسد فقط في النتائج التي يتوصل إليها، وإنما في قدرته على تفسير تلك النتائج ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة، سواء كانت عربية أم أجنبية، من أجل تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف، والكشف عن الإضافة العلمية التي يقدمها البحث. وانطلاقًا من هذا المنظور، فإن نتائج الدراسة الحالية حول هندسة التكوين داخل مؤسسة HYPROC SC جاءت منسجمة في جوانب عديدة مع الأدبيات العلمية الحديثة، كما كشفت في المقابل عن خصوصيات مرتبطة بالسياق التنظيمي والاقتصادي الجزائري، الأمر الذي يضفي على هذه الدراسة قيمة علمية وتطبيقية متميزة.

لقد أكدت العديد من الدراسات الدولية، خاصة تلك التي أنجزها Becker (1993) و Noe (2017) و Salas et al. (2012)، أن الاستثمار في التكوين يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في رفع إنتاجية

العاملين وتحسين الأداء التنظيمي. وترى هذه الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد أنظمة تكوين قائمة على التخطيط العلمي وتحليل الاحتياجات تحقق مستويات أعلى من الابتكار والقدرة التنافسية مقارنة بالمؤسسات التي تنظر إلى التكوين باعتباره نشاطًا إداريًا محدوداً.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع هذا الاتجاه بصورة واضحة، إذ أظهرت البيانات الميدانية أن غالبية العاملين بمؤسسة HYPROC SC يدركون الأثر الإيجابي للتكوين في تحسين كفاءاتهم المهنية، وزيادة قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل، كما بينت التحليلات الإحصائية وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة هندسة التكوين ومستوى تطوير المهارات، وهو ما يعزز ما ذهبت إليه الأدبيات العالمية بشأن الدور الاستراتيجي للتكوين في تنمية رأس المال البشري.

كما تتقاطع نتائج هذه الدراسة مع ما توصل إليه(Garavan (2007 ، الذي أكد أن فعالية التكوين لا ترتبط بعدد البرامج المنجزة، وإنما بمدى ارتباطها بالاستراتيجية العامة للمؤسسة. وقد أثبتت الدراسة الحالية أن البرامج التي صممت استناداً إلى احتياجات فعلية للعمل كانت الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء، بينما كانت البرامج العامة أو الموحدة أقل قدرة على إحداث تغيير حقيقي في الكفاءات.

ومن جهة أخرى، تتفق نتائج هذه الدراسة مع أعمال Donald Kirkpatrick المتعلقة بتقييم أثر التكوين، والتي تؤكد أن نجاح العملية التكوينية لا يقاس فقط برضا المتدربين، وإنما بمدى انتقال التعلمات إلى السلوك المهني وتحقيق نتائج تنظيمية ملموسة. وقد أبرزت الدراسة الحالية أن المتابعة المنظمة بعد التكوين تمثل أحد أهم العوامل التي تضمن انتقال المهارات المكتسبة إلى بيئة العمل، وهو ما يدعم صلاحية نموذج كيركباتريك في تفسير نتائج الدراسة.

أما فيما يتعلق بالدراسات العربية، فقد أظهرت أغلب البحوث المنجزة في الجزائر، والمغرب، وتونس، ومصر، أن المؤسسات العربية ما تزال تواجه تحديات تتعلق بضعف التخطيط للتكوين، ومحدودية ربطه بالأداء، وهيمنة الطابع الإداري على العملية التكوينية. وفي هذا السياق، تنسجم نتائج الدراسة الحالية مع تلك البحوث من حيث التأكيد على وجود صعوبات مرتبطة بالرقمنة، ومحدودية آليات قياس أثر التكوين،

وضعف استثمار نتائج التقييم في تحسين البرامج المستقبلية.

غير أن الدراسة الحالية تختلف عن معظم الدراسات العربية في جانبين أساسيين؛ الأول يتمثل في اعتمادها على مقاربة متكاملة تجمع بين التحليل الكمي والنوعي، والثاني يتمثل في تركيزها على مؤسسة تنتمي إلى قطاع استراتيجي يتميز بخصوصيات تنظيمية وتقنية معقدة، وهو قطاع النقل البحري للمحروقات، الأمر الذي يجعل نتائجها أكثر ارتباطًا بالواقع الاقتصادي الجزائري.

كما أن أغلب الدراسات السابقة اكتفت بدراسة أثر التكوين على الأداء الوظيفي بصورة مباشرة، في حين حاولت هذه الأطروحة تفسير العلاقة بصورة أكثر عمقًا، من خلال اعتبار هندسة التكوين منظومة متكاملة تبدأ بتحليل الاحتياجات، وتمر بتصميم البرامج وتنفيذها، ثم تنتهي بقياس الأثر وإعادة تصميم البرامج في إطار دورة مستمرة للتحسين.

ومن ثم، فإن هذه الدراسة لا تقتصر على تأكيد ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وإنما تقدم تفسيراً جديداً للعلاقة بين هندسة التكوين وإدارة الكفاءات، يتمثل في اعتبار جودة الهندسة التكوينية شرطًا أساسيًا لتحويل الاستثمار في التكوين إلى ميزة تنافسية مستدامة.

مناقشة الفرضيات العلمية

انطلقت هذه الدراسة من فرضيتين رئيسيتين سعتا إلى تفسير العلاقة بين هندسة التكوين وتطوير الكفاءات داخل المؤسسة الاقتصادية، وقد تم اختبارهما اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية والتحليلات الإحصائية المنجزة باستخدام برنامجSPSS ، إضافة إلى نتائج المقابلات وتحليل المحتوى.

تنص الفرضية الأولى على أنH1 :

"تعتمد الجودة المدركة لهندسة التكوين بدرجة كبيرة على تخصيص المسارات التكوينية وتكيّفها مع التحولات التكنولوجية".

لقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين تخصيص البرامج التدريبية ومستوى رضا الموظفين، كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن هذا المتغير يفسر نسبة معتبرة من التباين في جودة هندسة

التكوين. وأكدت أغلبية أفراد العينة أن البرامج المصممة وفق احتياجاتهم المهنية كانت أكثر قدرة على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.

وتشير هذه النتائج إلى أن الفرضية الأولى قد تأكدت علمياً وإحصائياً، غير أن هذه الدراسة تضيف بعداً جديداً يتمثل في أن تخصيص البرامج لا ينبغي أن يقتصر على اختلاف الوظائف، وإنما يجب أن يشمل كذلك اختلاف مستويات الخبرة، والفئات العمرية، والاحتياجات المستقبلية المرتبطة بالتحول الرقمي.

وبذلك يمكن إعادة صياغة هذه الفرضية بصورة أكثر شمولًا، وذلك على النحو الآتي:

"تتحدد فعالية هندسة التكوين بقدرتها على تصميم مسارات تكوينية ديناميكية ومخصصة، تستجيب للمتغيرات التكنولوجية والتنظيمية، وتتكامل مع استراتيجية المؤسسة".

ويمثل هذا التعديل أحد الإسهامات النظرية لهذه الأطروحة، لأنه ينقل مفهوم التخصيص من بعده الوظيفي الضيق إلى بعده الاستراتيجي.

تنص الفرضية الثانية على أنH2 :

"وضع آلية متابعة منظمة بعد التكوين يساهم في الاحتفاظ بالكفاءات ورفع مستوى رضا الموظفين".

وقد بينت نتائج الدراسة أن الموظفين الذين استفادوا من متابعة منتظمة بعد انتهاء البرامج التكوينية حققوا مستويات أعلى من استبقاء المهارات، كما أظهروا رضا وظيفياً أكبر مقارنة بغيرهم.

كما كشفت نتائج المقابلات أن غياب المتابعة يؤدي في كثير من الأحيان إلى فقدان جزء معتبر من المعارف المكتسبة، نتيجة ضعف فرص التطبيق العملي، أو غياب التغذية الراجعة، أو عدم ربط التكوين بمسار التطور المهني.

وتتفق هذه النتائج مع نموذج كيركباتريك الذي يؤكد أن نجاح التكوين لا يتحقق عند نهاية البرنامج، وإنما بعد انتقال أثر التعلم إلى الممارسة الفعلية داخل بيئة العمل.

وعليه، فإن الفرضية الثانية قد تأكدت هي الأخرى، إلا أن نتائج الدراسة تشير إلى أن المتابعة ليست مجرد عملية تقييم، وإنما تمثل جزءاً من دورة التعلم التنظيمي، لأنها تسمح بإعادة تصميم البرامج

التكوينية في ضوء النتائج المحققة.

ومن هذا المنطلق، تقترح الدراسة تطوير الفرضية الثانية لتصبح كما يلي:

"تشكل المتابعة المستمرة والتقييم الدوري والتغذية الراجعة منظومة متكاملة لضمان استدامة الكفاءات وتعظيم أثر هندسة التكوين على الأداء التنظيمي".

إن هذا التطوير يمنح الفرضية بعداً استراتيجياً يتجاوز المفهوم التقليدي للمتابعة، ويجعلها عنصراً أساسياً في إدارة المعرفة والتحسين المستمر.

التفسير العلمي العام لنتائج الدراسة

تكشف النتائج المتوصل إليها أن العلاقة بين هندسة التكوين والأداء التنظيمي ليست علاقة مباشرة أو ميكانيكية، كما افترضت بعض الدراسات التقليدية، وإنما هي علاقة مركبة تتوسطها مجموعة من المتغيرات التنظيمية، من أهمها جودة تحليل الاحتياجات، ومرونة تصميم البرامج، ومستوى التحول الرقمي، وآليات المتابعة، وثقافة التعلم داخل المؤسسة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن هذه الدراسة تقدم تصوراً جديداً مفاده أن الأداء التنظيمي لا يتحسن نتيجة تنفيذ برامج تكوين أكثر عدداً، وإنما نتيجة امتلاك المؤسسة لمنظومة هندسة تكوين قادرة على إنتاج كفاءات ديناميكية تتكيف باستمرار مع التحولات الداخلية والخارجية.

ويمثل هذا الاستنتاج أحد أهم النتائج العلمية التي توصلت إليها الأطروحة، لأنه يعيد تعريف وظيفة هندسة التكوين باعتبارها أداة استراتيجية لإدارة التغيير وبناء القدرة التنافسية المستدامة، وليس مجرد نشاط وظيفي تابع لإدارة الموارد البشرية.

الإضافة العلمية الأصيلة للأطروحة(Contribution Scientifique Originale)

تتمثل القيمة العلمية الحقيقية لأي أطروحة دكتوراه في مقدار ما تضيفه إلى المعرفة العلمية، وليس فقط في تأكيدها لما توصلت إليه الدراسات السابقة. وانطلاقاً من هذا المبدأ، فإن هذه الدراسة لا تقتصر على تحليل واقع هندسة التكوين داخل مؤسسةHYPROC SC ، وإنما تقدم مساهمة علمية تتمثل في إعادة

بناء العلاقة بين هندسة التكوين، وإدارة الكفاءات، والأداء التنظيمي، ضمن إطار نظري وتطبيقي متكامل. وتبرز الإضافة العلمية الأولى في الانتقال من النظر إلى التكوين باعتباره نشاطاً وظيفياً محدوداً إلى اعتباره منظومة استراتيجية لإدارة الكفاءات. فمعظم الأدبيات التقليدية ركزت على دراسة أثر التكوين في تحسين الأداء بصورة مباشرة، بينما تبين هذه الدراسة أن الأثر الحقيقي للتكوين يتحقق من خلال جودة هندسة العملية التكوينية، التي تبدأ بتحليل الاحتياجات، وتمر بتصميم البرامج وتنفيذها، وتنتهي بمرحلة التقييم والمتابعة وإعادة التغذية الراجعة.

أما الإضافة العلمية الثانية فتتمثل في إثبات أن العلاقة بين هندسة التكوين والأداء التنظيمي ليست علاقة مباشرة، وإنما تتوسطها متغيرات تنظيمية تتمثل في جودة تشخيص الاحتياجات، ومستوى التخصيص، والتحول الرقمي، وثقافة التعلم، وآليات المتابعة، وإدارة المعرفة. ويعد هذا الاستنتاج تطويراً للنماذج التقليدية التي كانت تفسر أثر التكوين بصورة خطية ومباشرة.

كما تتمثل الإضافة الثالثة في تقديم تصور متكامل يربط بين خمس مدارس فكرية كبرى، هي: نظرية رأس المال البشري، ونظرية الموارد المبنية على الكفاءات، ونظرية القدرات الديناميكية، ونظرية المنظمة المتعلمة، ونظرية إدارة المعرفة، ضمن إطار تحليلي واحد يفسر نتائج الدراسة التطبيقية، وهو ما يمنح الأطروحة بعداً تكاملياً نادراً في الدراسات العربية.

وتبرز الإضافة الرابعة في أن الدراسة قدمت نموذجاً تفسيرياً جديداً يمكن تطبيقه داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خصوصاً المؤسسات ذات الطابع الاستراتيجي، بما يسمح بتحويل هندسة التكوين إلى أداة لصناعة الميزة التنافسية، وليس مجرد وسيلة لتحسين الأداء الفردي.

الإضافة المنهجية(Contribution Méthodologique)

إلى جانب الإضافة النظرية، تقدم هذه الأطروحة إسهاماً منهجياً مهماً يتمثل في اعتماد مقاربة بحثية متعددة الأدوات(Mixed Methods) ، جمعت بين التحليل الكمي والتحليل النوعي، وهو ما سمح بفهم الظاهرة محل الدراسة بصورة أكثر شمولاً وعمقاً.

فعلى المستوى الكمي، اعتمدت الدراسة على استبيان شمل (120) موظفاً، وتحليل البيانات باستخدام برنامجSPSS ، مع توظيف اختبارات إحصائية مناسبة لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

أما على المستوى النوعي، فقد تم إجراء مقابلات مع مسؤولي الموارد البشرية والتكوين، وتحليل مضمونها باستخدامNVivo ، مما مكّن من تفسير النتائج الإحصائية في ضوء الواقع التنظيمي للمؤسسة. كما اعتمدت الدراسة على الدمج بين عدة نماذج عالمية في تقييم التكوين، مثل نموذجADDIE ، ونموذج كيركباتريك، ونموذج كولب، وتحليلSWOT ، الأمر الذي أتاح بناء رؤية متكاملة لهندسة التكوين تجمع بين البعد الوصفي، والتحليلي، والاستشرافي.

ويمثل هذا التكامل المنهجي إحدى نقاط القوة في الأطروحة، لأنه ساهم في تعزيز مصداقية النتائج، والحد من القيود المرتبطة باستخدام منهج واحد أو أداة واحدة.

الإضافة التطبيقية(Contribution Managériale)

لا تتوقف أهمية هذه الدراسة عند حدود الإسهام النظري، وإنما تمتد إلى تقديم حلول عملية يمكن الاستفادة منها داخل مؤسسةHYPROC SC ، بل وفي مختلف المؤسسات الجزائرية العاملة في القطاعات الاستراتيجية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تمتلك مقومات مهمة لبناء منظومة تكوين فعالة، تتمثل في وجود إرادة تنظيمية، وخطة سنوية للتكوين، واعتماد آليات للتقييم، وتخصيص موارد مالية معتبرة.

غير أن الدراسة بينت كذلك أن تحقيق الفعالية الكاملة يتطلب الانتقال من إدارة برامج التكوين إلى إدارة الكفاءات، وذلك من خلال:

رقمنة منظومة التكوين بالكامل.

- بناء خرائط للكفاءات.(Competency Mapping)
- اعتماد تحليل دوري للاحتياجات التدريبية.

- ربط التكوين بمؤشرات الأداء الفردي والجماعي.
- إدراج نتائج التكوين ضمن معايير الترقية والتطوير المهني.
- إنشاء قاعدة بيانات للخبرات التنظيمية.
- تطوير نظام لقياس العائد على الاستثمار في التكوين.(Training ROI)

ومن شأن هذه الإجراءات أن تجعل التكوين استثماراً استراتيجياً طويل المدى، وليس مجرد نشاط إداري دوري.

النموذج العلمي المقترح للأطروحة

استناداً إلى النتائج المتوصل إليها، تقترح هذه الدراسة نموذجاً جديداً يمكن تسميته:

"النموذج التكيفي لهندسة التكوين وإدارة الكفاءات في المؤسسات الاستراتيجية"

ويرتكز هذا النموذج على سبعة مكونات مترابطة:

أولاً: التشخيص الاستراتيجي للاحتياجات التكوينية.

ويتم من خلال الربط بين استراتيجية المؤسسة، وتحليل الوظائف، وتقييم الكفاءات الحالية، واستشراف الكفاءات المستقبلية.

ثانياً: تصميم مسارات تكوينية مخصصة.

بحيث تختلف البرامج باختلاف الوظائف، ومستويات الخبرة، والفئات العمرية، والتحولات التكنولوجية.

ثالثاً: اعتماد التعلم المدمج.

من خلال الجمع بين التكوين الحضوري، والتعلم الإلكتروني، والمحاكاة الرقمية، والتطبيقات الميدانية.

رابعاً: إدارة المعرفة التنظيمية.

من خلال توثيق الخبرات، وإنشاء بنوك للمعرفة، وتشجيع تبادل الخبرات بين الأجيال المهنية.

خامساً: المتابعة المستمرة.

وذلك عبر مؤشرات أداء دقيقة، وتقييم دوري، وتغذية راجعة تسمح بتطوير البرامج بصورة مستمرة.

سادساً: قياس العائد على الاستثمار في التكوين.

بحيث لا يقتصر التقييم على رضا المتدربين، وإنما يمتد إلى قياس أثر التكوين على الإنتاجية والجودة والسلامة والابتكار.

سابعاً: التحسين المستمر.

وهو العنصر الذي يجعل هندسة التكوين عملية ديناميكية تتطور باستمرار وفق المتغيرات الداخلية والخارجية.

ويمثل هذا النموذج الإضافة العلمية الأساسية للأطروحة، لأنه يجمع بين النظريات الحديثة والواقع التطبيقي للمؤسسات الجزائرية.

الآثار النظرية(Implications Théoriques)

تؤكد هذه الدراسة أن مفهوم هندسة التكوين ينبغي أن يعاد تعريفه داخل الأدبيات العربية، بحيث لا ينظر إليه بوصفه وظيفة تابعة لإدارة الموارد البشرية، وإنما باعتباره قدرة تنظيمية ديناميكية تسهم في إنتاج المعرفة، وتطوير الكفاءات، وتعزيز التعلم التنظيمي.

كما تدعو الدراسة إلى تطوير النماذج النظرية التقليدية الخاصة بالتكوين، من خلال دمجها مع نظريات إدارة المعرفة، والقدرات الديناميكية، والابتكار التنظيمي، بما يسمح بتفسير أفضل للعلاقة بين التكوين والأداء في البيئات الاقتصادية المتغيرة.

الآثار الإدارية والتطبيقية(Implications Managériales)

تقدم هذه الدراسة مجموعة من الدلالات التطبيقية المهمة، يمكن أن يستفيد منها مسؤولو الموارد البشرية وصناع القرار، من أهمها:

- اعتبار هندسة التكوين جزءاً من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
- ربط سياسات التكوين بإدارة الكفاءات وإدارة المواهب.
- اعتماد الرقمنة كخيار استراتيجي في تصميم وتنفيذ البرامج.

- تطوير نظم معلومات متكاملة لإدارة التكوين.
- إنشاء مؤشرات دقيقة لقياس أثر التكوين.
- الاستثمار في المدربين الداخليين ونقل المعرفة التنظيمية.
- تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة.

حدود الدراسة

رغم النتائج المهمة التي توصلت إليها هذه الدراسة، إلا أنها لا تخلو من بعض الحدود العلمية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج.

فقد اقتصرت الدراسة التطبيقية على مؤسسة واحدة، الأمر الذي قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

كما اعتمدت الدراسة بدرجة كبيرة على البيانات المستمدة من استجابات الموظفين، وهو ما قد يجعل بعض النتائج متأثرة بالإدراك الشخصي للمبحوثين.

إضافة إلى ذلك، لم تسمح الفترة الزمنية للدراسة بقياس الأثر طويل المدى للتكوين على الأداء التنظيمي، كما لم يتم إدراج متغيرات أخرى مثل القيادة التحويلية، أو الثقافة التنظيمية، أو الذكاء الاصطناعي بوصفها متغيرات وسيطة أو معدلة.

ولا تقلل هذه الحدود من القيمة العلمية للدراسة، بل تمثل منطلقاً لتطوير أبحاث لاحقة أكثر شمولاً.

آفاق البحث المستقبلي

تفتح هذه الدراسة آفاقاً واسعة أمام الباحثين، ومن أهمها:

- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي في تصميم هندسة التكوين.
- بناء نماذج تنبؤية للاحتياجات التكوينية باستخدام البيانات الضخمة.
- دراسة العلاقة بين هندسة التكوين والابتكار التنظيمي.
- تحليل أثر هندسة التكوين في المؤسسات الصناعية والخدمية ومقارنتها بالمؤسسات الطاقوية.

- دراسة العلاقة بين هندسة التكوين والتحول الرقمي.
- قياس العائد الاقتصادي والاجتماعي للاستثمار في التكوين.
- استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة.
- إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الدولية.

الخاتمة العامة

في ضوء ما تقدم، يتبين أن هذه الأطروحة لم تكن مجرد دراسة لواقع هندسة التكوين داخل مؤسسة HYPROC SC، بل شكلت محاولة علمية لإعادة صياغة العلاقة بين التكوين، والكفاءات، والأداء التنظيمي في ضوء التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة.

وقد أثبتت النتائج أن فعالية التكوين لا ترتبط بحجم الإنفاق أو بعدد البرامج المنجزة، وإنما ترتبط أساساً بجودة هندسة العملية التكوينية، بدءاً من التشخيص الدقيق للاحتياجات، ومروراً بتصميم البرامج وتنفيذها، وانتهاءً بمتابعة أثرها وقياس نتائجها على الأداء الفردي والتنظيمي. كما أكدت الدراسة أن الاستثمار الحقيقي لا يكمن في تنفيذ أنشطة تدريبية متفرقة، وإنما في بناء منظومة تعلم مؤسسية قادرة على إنتاج المعرفة، وتنمية الكفاءات، وتعزيز الابتكار، وتحويل الخبرة المتراكمة إلى قيمة مضافة مستدامة.

وعلى المستوى النظري، دعمت الدراسة صلاحية نظريات رأس المال البشري، والموارد المبنية على الكفاءات، والقدرات الديناميكية، والمنظمة المتعلمة، وإدارة المعرفة، مع اقتراح إطار تكاملي يوضح أن هندسة التكوين تمثل الآلية التي تربط هذه النظريات بالممارسة التنظيمية. أما على المستوى التطبيقي، فقد أبرزت أن مؤسسة HYPROC SC تمتلك مقومات حقيقية لبناء منظومة تكوين متقدمة، إلا أن تحقيق أقصى درجات الفعالية يقتضي تعميق الرقمنة، وتخصيص المسارات التكوينية، ومأسسة المتابعة، وربط التكوين بإدارة الكفاءات والمؤشرات الاستراتيجية للأداء.

وتخلص هذه الأطروحة إلى أن هندسة التكوين لم تعد وظيفة إدارية مساندة، بل أصبحت قدرة تنظيمية استراتيجية تسهم في بناء الميزة التنافسية، وتعزيز مرونة المؤسسة، ورفع جاهزيتها لمواجهة التحولات

المستقبلية. ومن ثم، فإن الاستثمار في هندسة التكوين يمثل استثماراً في مستقبل المؤسسة ذاته، لأن المؤسسات التي تتعلم باستمرار، وتدير معارفها بفعالية، وتطوّر كفاءاتها بصورة منهجية، هي الأقدر على تحقيق الاستدامة والابتكار والتنافسية في اقتصاد المعرفة.

وبذلك، تأمل هذه الدراسة أن تشكل لبنة علمية تسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال هندسة التكوين وإدارة الكفاءات، وأن تكون منطلقاً لتطوير نماذج بحثية وتطبيقية جديدة تستجيب لمتطلبات المؤسسات الجزائرية والعربية في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، وأن تفتح المجال أمام مزيد من الدراسات المقارنة والتجريبية التي تعزز هذا الحقل المعرفي وتدعم ممارساته المهنية.

المراجع

المصادر العلمية للمقدمة

1. المصادر العربية:

1. **الزهراني، ع" .(2020) .**هندسة التكوين وتنمية الكفاءات في المنظمات الحديثة ."مجلة الإدارة والتنمية، 15(2)، 45–67.
2. **العتيبي، م" .(2019) .**أثر التكوين المستمر على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية ."دار الجامعة الجديدة.
3. **الغامدي، ح" .(2021) .**إدارة الكفاءات في ظل التحول الرقمي ."مركز البحوث العربية.

2. المصادر الأجنبية (باللغة الإنجليزية):

1. **Kirkpatrick, D. L. (2006).** Evaluating Training Programs: The Four Levels. Berrett-Koehler Publishers.
2. **Gagné, R. M., et al. (2005).** Principles of Instructional Design. Cengage Learning.
3. **Bersin, J. (2018).** The Training Measurement Book: Best Practices, Proven Methodologies, and Practical Approaches. Wiley.
4. **Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016).** Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines. Harper Business.

3. تقارير ومنشورات مؤسسية:

1. **منظمة العمل الدولية.(ILO). (2022).** Future of Work: Skills and Lifelong Learning
2. **البنك الدولي .(2021) .**التنمية البشرية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.
3. **PwC. (2023).** Global Workforce Hopes and Fears Survey.

4. مصادر إلكترونية:

1. **World Economic Forum. (2023).** "The Future of Jobs Report". https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023

McKinsey & Company. (2022). "Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce". https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce

- أحمد , &رقية .(2024)برنامج قائم على أنشطة التوكاتسو لتنمية مهارات الحوار والتفكير الجمعي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية. مجلة كلية التربية (أسيوط)ekb.eg
- العاروري .(2024)دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا)الحكومية (التابعة لمديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسيوط)ekb.eg
- جاد &فتحي جلال ,إيمان .(2024)استخدام التقييم من أجل التعلم في تدريس الأحياء لتنمية الفهم العميق والتفكير التقويمي لدى طلاب المرحلة الثانوية. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- حسناوي , ,حلقوم , & ,بلقيس .()النظام القانوني للمؤسسات الناشئة في الجزائر. 2023. univ-bba.dz
- سبتي .()المعالجة الإعلامية للقضايا البيئية في القنوات الفضائية الجزائرية. 2023. univ-alger3.dz

- شهات , &وهيبة .()النمو الإقتصادي في الجزائر المحددات والآفاق. 2022. univ-alger3.dz
- قسطلي , ,الزهرة , ,باجي , & ,فطوم .()دور عمليات ادارة المعرفة في التخطيط الاستراتجي. 2021. univ-tebessa.dz
- نخيل &كمال حفني ,مها .(2024)وحـــدة مطورة من منهج الجغرافيا في ضوء الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد المدعمة بدراسة الحالة لتنمية بعض المفاهيم وقيم المواطنة والوعـــي بمخاطر الفساد لطلاب .... 2023–2030مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- هرموزي ,امحمد ,يوزيد , & ,اعمر .(2024)استراتيجيات الذكاء الاصطناعي في تحقيق التنمية المستدامة-تجربة الامارات العربية المتحدة. Journal of Economic Geography. cerist.dz
- Abdulvahitoğlu, A. (2024). نطاق المفردات العربية في المستوى المبتدئ وفقًا للإطار الأوروبي المرجعي الأوروبي المشترك CEFR. Gümüşhane Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 13(25), 55-91. dergipark.org.tr
- Abou El-khir, M. (2021). الفنون والمواطنة. [HTML]
- Barakat, M. (2023). إدماج وضمان حقوق النساء والفتيات :دليل المدن العربية. [HTML]
- Barakat, M., Ibrahim, K., Khalil, D., & Salman, S. (2020). دليل المدن العربية للإدماج الحضري : تعزيز الإدماج الحضري من خلال المشاركة العامة، والوصول إلى المعلومات، والرياضة والتعليم على المواطنة وحقوق الإنسان. [HTML]
- Bojic, D., Clark, M., & Urban, K. (2023). التركيز على الحوكمة من أجل المزيد من السياسات الفعالة والدعم الفني. google.com
- Bojic, D., Clark, M., & Urban, K. (2023). التركيز على الحوكمة من أجل المزيد من السياسات الفعالة والدعم الفني. google.com
- Chaniago, P. D. (2024). تطوير تدريبات المفردات على ضوء النظرية البنائية في كتاب اللغة العربية للمرحلة اللابتدائية. uin-malang.ac.id
- Everly, G. & Lating, J. (2023). دليل الإسعافات الأولية النفسية. [HTML]
- Hariyanto, N. (2023). شبكة تعلىم اللغة العربىة في بىئة التعلىم العالي الإسلامي في محافظة بنجكولو . Imtiyaz: Jurnal Pendidikan dan Bahasa Arab, 7(2), 1-6. uinfasbengkulu.ac.id
- Health Organization, W. (2021). أداة تقييم نظام الرقابة على الأغذية :كتيّب تمهيدي. google.com
- Health Organization, W. (2022). استراتيجية الترصد الجينومي العاملية لمسببات الأمراض التي يمكن أن تؤدي إىل الأوبئة والجوائح، 2022–2032. google.com
- Health Organization, W. (2022). تحسين جمع البيانات الإدارية بشأن العنف ضد المرأة واستخدامها :الإرشاد الفني العالمي. google.com
- Health Organization, W. (2022) تقرير منظمة الصحة العالمية عن وباء التبغ العالمي، :2021التصدي لظهور

المنتجات الجديدة والناشئة. google.com

- Health Organization, W. (2023) إطار منظمة الصحة العالمية للمشاركة الهادفة للمصابين بالأمراض غير السارية والحالات الصحية النفسية والحالات العصبية. google.com
- Health Organization, W. (2023) الدوافع السلوكية والاجتماعية للتطعيم :الأدوات والإرشادات العملية اللازمة لتحقيق الإقبال الكبير على التطعيم. google.com
- Health Organization, W. (2023) خطة العمل العالمية بشأن سلامة المرضى للفترة :2021–2030 نحو إزالة الضرر الذي يمكن تجنبه في قطاع الرعاية الصحية. google.com
- Ismail Abdel Fattah, R. (2024). دور الحماية الاجتماعية في تحقيق الأمن الاجتماعي لذوي الاحتياجات الخاصة. مجلة كلية التربية)أسيوط ekb.eg .(
- Jo, E., Mackay, R., Murai, M., & Therivel, R. (2023). الدليل الإرشادي ومجموعة الأدوات لتقييم الأثر في سياق التراث العالمي .باريس، اليونسكو .صدرت. icomos.org
- Jo, E., Mackay, R., Murai, M., & Therivel, R. (2023). الدليل الإرشادي ومجموعة الأدوات لتقييم الأثر في سياق التراث العالمي .باريس، اليونسكو .صدرت. icomos.org
- Kilman, L. (2022) بعد الجائحة، إعادة بناء إعلام أقوى :مبادرات ملهمة لضمان استمرارية وسائل الإعلام. [HTML]
- Sacande, M., Parfondry, M., & Cicatiello, C. (2020). أنشطة استعادة الغابات قيد التنفيذ لمكافحة التصحر :دليل أعمال استعادة الغابات على نطاق واسع دعماً لمرونة المجتمعات الريفية ضمن برنامج السور الأخضر العظيم. google.com
- Zhran, M. (2024). بيئة تعلم الكترونية قائمة على النظرية التواصلية لتنمية مهارات بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البحث العلمي لدى طلبة الدراسات العليا بكلية التربية جامعة .... مجلة كلية التربية)أسيوط .(ekb.eg
- ابراهيم الكندري ,مريم .(2022) الممارسات الغذائية للأمهات وعلاقتها بالعادات الغذائية الصحية لدى أطفالهن بمرحلة الروضة بدولة الكويت. دراسات في الارشاد النفسي والتربوي ekb.eg .
- ابو الخير ,عبد الحليم & ,قرواش .(2024) .فاعلية استخدام التعلم المستند للدماغ في تدريس الاقتصاد المنزلي على تنمية مهارات التفكير البصري وعادات العقل لدي طالبات المرحلة الثانوية .مجلة الاقتصاد المنزلي .جامعة المنوفية , ekb.eg 34(3), 339-366.
- أبوعلوان ,س .م .ع & .,عثمان بشير ,ش .ع .(2022) .استراتيجيات لتفعيل التعليم الالكتروني في السودان اثناء الجوائح العالمية :جائحة كورونا 19-نموذجاً ,(1)2022, Journal of Information Studies and Technology . qscience.com 7.
- أحمد جلال أحمد ,و .,سيد محمود سيد أبو ناجي ,م .,محمود ,ميلاد منصور & ,ماريان .(2023) .اثر استخدام تطبيق Google Classroom على تنمية معلم الحاسب الآلي بالمرحلة الإعدادية أكاديمياً .مجلة كلية التربية)أسيوط ,(ekb.eg 39(10), 132-162.

- أحمد جلال أحمد ,و ,.سيد محمود سيد أبو ناجي ,م ,.محمود ,ميلاد منصور & ,ماريان .(2023) .اثر استخدام تطبيق Google Classroomعلى تنمية معلم الحاسب الآلي بالمرحلة الإعدادية أكاديمياً .مجلة كلية التربية)أسيوط ,(ekb.eg 39(10), 132-162.
- أحمد حسين محمد ,سماح .(2021)استخدام التعلم القائم علي المشروعات الإلكترونية التشاركية المدعومة بتطبيقات الجوجل التعليمية في تدريس التربية البيئية لتنمية التحصيل وبعض عادات .... مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- أحمد حمود الشعلان ,أ & ,.محمد ماجد الدوسري ,س .(2022) .تقييم البرامج التدريبية)القياس والأثر .(مجلة كلية التربية)أسيوط.252-235 ,38(10), ekb.eg)
- احمد عبد المعطى بدر ,ياسر .(2021)فاعلية التعلم النقال القائم على وحدات التعلم الرقمية في إنتاج المحتوى الرقمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية. مجلة تكنولوجيا التعليم والتعلم الرقميekb.eg .
- أحمد عياض الغامدي ,وفاء .(2022)متطلبات التربية الأخلاقية في ضوء التعليم الرقمي-دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- الأغذية والزراعة للأمم المتحدة ,منظمة 2022 .()حالة الموارد السمكية وتربية الأحياء المائية في العالم. 2022. google.com
- إيوان فيرلي ,لورنس إ .لين جونيور & ,كريستوفر بوليت .(2022) .(.Eds)دليل أكسفورد في الإدارة العامة . المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. dohainstitute.org
- إيوان فيرلي ,لورنس إ .لين جونيور & ,كريستوفر بوليت .(2022) .(.Eds)دليل أكسفورد في الإدارة العامة .المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. dohainstitute.org
- باكير ,محمود .()الرياضيات حرفة عقلية :طريقة جديدة في الإدراك العقلي. 2022. [HTML]
- بخيت محمود ,مؤمن , &مؤمن .(2023)أثر استخدام بعض أدوات الويب 2.0لتنمية مهارات الفيجوال بيسك Visual basicلدى معلمي الحاسب الآلي بالمرحلة الإعدادية. المجلة التربوية لتعليم الكبارekb.eg .
- بديع بن مسفر الجوفان ,هيلة , &هيلة .(2022)تصميم حقيبة تدريبية وقياس فاعليتها في تنمية التربية الذاتية للفتاة)بمرحلة المراهقة ما بين سن 12إلى 21سنة(. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- بركات ,خ .م & ,.خالد مصطفى .(2023) .أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي :دراسة ميدانية للهيئات العامة الخدمية المصرية .مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.266-241 ,24(2) , ekb.eg
- البسايسه ,ط .ح .خ .م ,.طه حسين خميس مصطفى ,عبدالله محمد حسن ,صلاح ,محمد عبده القصيري & ,أ . د/عبده .(2024) .تصور مقترح لتطوير منظومة تدريب معلمي التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي .المجلة التربوية لتعليم الكبار.26-1 ,6(2) , ekb.eg
- بشارة ,عزمي .()الانتقال الديمقراطي وإشكالياته :دراسة نظرية وتطبيقية مقارنة. 2020. dohainstitute.org
- بشارة ,عزمي .()مسألة الدولة :أطروحة في الفلسفة والنظرية والسياقات. 2023. dohainstitute.org

- البلادي ,س .س & ,.أحمد عثمان ,ف .(2023) .الدور الفعال للبيانات الضخمة في دعم قطاع الاتصالات :دراسة

qscience.com . Journal of Information Studies and Technology, 2023(1), 5.تحليلية

- بلوندان ,دوني .()نوعان من البشر :تشريح العنصرية العادية. 2020. dohainstitute.org
- بن ناصر الثويني ,س & ,.سليمان .(2021) .واقع تقويم البرامج التدريبية بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة حائل من وجهة نظر المتدربين .مجلة تكنولوجيا التعليم والتعلم الرقمي.103-63 ,(2)2 , ekb.eg
- بن واصل الحازمي ,مبارك , &مبارك .(2022)مستقبل الاعلام التربوي في ظل التحول الرقمي. مجلة بحوث التربية النوعيةekb.eg .
- بورشاشن ,إبراهيم .(2024)التقدم والتأخر في الفلسفة الإسلامية :ابن رشد نموذجاً. Philosophical Studies Journal. brill.com
- تمام ,ع .ك .أ .م & ,.عمرو كمال أحمد محمد .(2023) .برنامج قائم على موضوعات القرن الحادي والعشرين ومهاراته لتنمية مستويات الفهم القرائي لدى الطلاب الناطقين بغير العربية .المجلة التربوية لتعليم الكبار-218 ,(4)5 , 267. ekb.eg
- جدي ,فركول .()إدارة الإنتاج والعمليات. 2023. esc-alger.dz
- جرجس صالح ,وحيد .(2024)رؤية مستقبلية لتلبية الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي بمصر على ضوء بعض النماذج العالمية. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- جمعية التكنولوجيا التعليميةhttps://www.aect.org .(AECT)
- حامد بن جابر الشريف ,ه ,.حمود السواط ,ح & ,.حمد .(2021) .كفاءة استخدام معلمات الفيزياء للفصول الذكية في البيئة الافتراضية وعلاقتها بمهاراتهنّ الرقمية .مجلة كلية التربية)أسيوط.464-405 ,(11)37 ,(ekb.eg
- حامد بن جابر الشريف ,ه ,.حمود السواط ,ح & ,.حمد .(2021) .كفاءة استخدام معلمات الفيزياء للفصول الذكية في البيئة الافتراضية وعلاقتها بمهاراتهنّ الرقمية .مجلة كلية التربية)أسيوط.464-405 ,(11)37 ,(ekb.eg
- حتوت ,صبرينة &حتوت ,فايـــزة .()البعد الفلسفي للخطاب الشعري الجزائري. 2021. univ-bba.dz
- حسن سيد أحمد ,فاطمة .(2022)أثر اســـتخدام نموذج فورست (Forest)في تدريس اللغة العربيـــة لتنمية مهارات الاستماع الإبداعي لدى تلاميذ الثاني الإعدادي المتفوقين لغوياً. المجلة التربوية لتعليم الكبارekb.eg .
- حسين بابصيل ,آمنة .(2024)النظام الإلكتروني لتسليم الرسائل الجامعية في جامعة قطر :دراسة وتقييم ومقترحات للتطوير. QScience Connect. qscience.com
- حسين صالح المراحلة ,ا ,.عبد الله الزريقات ,ا & ,.ابراهيم .(2022) .درجة استخدام التكنولوجيا المساندة في تنمية المهارات التواصلية والمهارات الاكاديمية للطلبة الصم والطلبة ضعيفي السمع وتحديات استخدامها من وجهة نظر الطلبة أنفسهم ومعلميهم .مجلة كلية التربية)أسيوط.107-68 ,(9)38 ,(ekb.eg
- الحليم العشي ,ش .ع & ,.بادي ,ض .ه .(2021) .تحليل البيانات الضخمة من الشبكات الاجتماعية كعامل تمكين لإدارة المعرفة المستدامة للاتِّجاهات التَّسويقيَّة.8 ,(2)2021 ,Journal of Information Studies and Technology . qscience.com
- الحليم العشي ,ش .ع & ,.بادي ,ض .ه .(2021) .تحليل البيانات الضخمة من الشبكات الاجتماعية كعامل تمكين لإدارة

المعرفة المستدامة للاتِّجاهات التَّسويقيَّة.8 ,(2)2021 ,Journal of Information Studies and Technology . qscience.com

- حمد ,النور &الوهاب الطيب بشير ,عبد .()أوضاع اللغة العربية في القرن الأفريقي :تقاطعات الدين والهوية والإثنية. 2020. dohainstitute.org
- حمدان مسلط البقمي ,ح .,خير محمود السلامات ,م & .,محمد .(2023) .دور منصة كلاسيرا في تفعيل العملية التعليمية من وجهة نظر معلمات العلوم بالمرحلة الثانوية .مجلة كلية التربية)أسيوط.309-260 ,(2.2)39 ,(ekb.eg
- حمود بركي الذويبي ,منير , &منير .(2022)فعالية استخدام بعض مبادئ نظرية الحل الإبداعي للمشكلات، في تدريس مهارتي الجمع والطرح لدى التلاميذ ذوي صعوبات تعلُّم الحساب.. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .( )
- خالد ابوحسيبه ,محمد مرسي ,حمدي & ,محمود عطيفي .(2024) .برنامج قائم على التكامل بين الرياضيات والعلوم لتنمية أبعاد القوة الرياضية لدى طلاب المرحلـــة الثانوية .مجلة كلية التربية)أسيوط.79-45 ,(3.2)40 ,(ekb.eg
- خالد أحمد عبد الله الياسين ,د .,دلال ,حسين عبد المعطي ,أحمد & ,الحلواني .(2023) .تطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم الابتدائي بدولة الكويت على ضوء المعايير الوطنية لجودة التعليم .مجلة كلية التربية)أسيوط ,(10.2)39 ,(ekb.eg 141-174.)
- خالد أحمد عبد الله الياسين ,د .,دلال ,حسين عبد المعطي ,أحمد & ,الحلواني .(2023) .تطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم الابتدائي بدولة الكويت على ضوء المعايير الوطنية لجودة التعليم .مجلة كلية التربية)أسيوط ,(10.2)39 ,(ekb.eg 141-174.)
- خالد النصار ,أنس .()الاستراتيجيا الصينية تجاه الدول العربية :الأهداف والمآلات–دراسة استشرافية. 2020. [HTML]
- خالد بن ابراهيم الدويش ,خ .,خولة ,عيد بن رجاء القحص & ,هيله .(2022) .اتجاهات معلمات الرياضيات للمرحلة الثانوية بمحافظة الخرج نحو استخدام منصات التعليم الإلكترونية في العملية التعليمية .مجلة كلية التربية)أسيوط ,(ekb.eg 38(2), 1-30.)
- الخلف ,فهد .(2024)درجة تمكن مديري المدارس بمدينة الرياض من مهارات إدارة التغيير. المجلة التربوية لتعليم الكبارekb.eg .
- خليفة محمد ,عصام , &عصام .(2023)تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي باستخدام القيمة المضافة للتعليم عن بعد على ضوء خبرتي إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية):دراسة .... المجلة التربوية لتعليم الكبارekb.eg .
- خليفة ,محمد .(2023)تصميم تطبيق يُساعد ذوي الإعاقة البصرية على تمييز وتصنيف الأوراق المالية الليبية المتداولة. Journal of Humanitarian and Appli ed Sciences. elmergib.edu.ly
- خليل اليعقوب ,عفاف .(2023)دور إدارة التعليم العام في مواجهة تحديات التعليم عن بعد بدولة الكويت. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .( )
- خمايشية ,وناس &راضية ,سمية .()التنشيط والابداع المكتبي في البيئة الرقمية. 2021. univ-tebessa.dz

- داغر ,ألبير .()تيارات فكرية معاصرة من أجل التنمية العربية. 2022. dohainstitute.org
- دراسة اجتماعية تحليلية (1990-2015). dohainstitute.org .
- دوغين ,ألكسندر .()الجغرافيا السياسية لما بعد الحداثة :عصر الإمبراطوريات الجديدة :الخطوط العامة للجغرافيا السياسية في القرن الحادي والعشرين. 2022. dohainstitute.org
- الديربي ,ع .ع & .,.عبدالعال عبدالرحمن .(2022) .جهود الأمم المتحدة في مجال حماية حقوق الإنسان :دراسة في التجارب والخبرات .مجلة السياسة والاقتصاد.287-237 ,(15)16 , ekb.eg
- الدين أحمد دراوشة ,صلاح .()تعليمية اللغة العربية :دراسات لسانية تطبيقية بحوث المؤتمر الدولي الرابع للسانيات التطبيقية وتعليم اللغات 5-3مارس، 2022. 2023. google.com
- راما عبد الكريم علي .(2022) .التعليم في أوقات الأزمات تأثير الحرب على سورية وجائحة كورونا في التعليم ما قبل الجامعي في سورية .(2011-2021)مجلة جامعة البعث-سلسلة العلوم التاريخية و الاجتماعية.(10)44 , albaath-univ.edu.sy
- رقبان ,نعمة ,دوام ,السيسي & ,القليني .(2024) .إدارة التفاوض المهني وعلاقته بالذكاء العاطفي لدي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة كمدخل لتحسين القدرة المؤسسية مع مقترح لبرنامج ارشادي .مجلة الاقتصاد المنزلي . جامعة المنوفية. ekb.eg
- رقبان ,نعمة ,دوام ,السيسي & ,القليني .(2024) .إدارة التفاوض المهني وعلاقته بالذكاء العاطفي لدي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة كمدخل لتحسين القدرة المؤسسية مع مقترح لبرنامج ارشادي .مجلة الاقتصاد المنزلي . جامعة المنوفية. ekb.eg
- الرقيق ,فهيمة .(2023)دور الأخصائي الاجتماعي في مكافحة التطرف العنيف. Journal of Humanitarian and Applied Sciences. elmergib.edu.ly
- رمضان محمد علي ,أحمد , &أحمد .(2022)الثقة بالنفس وعلاقتها بالأداء المهني، وفق عدة أساليب تقييم، لدى طلاب الدبلوم العالي، في تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- زاده ,متقي , ,عيسي & ,آبادي ,خان .(2022)تشابه المفردات شكلا أو مضمونا ودورها في العملية التعلمية عند متعلمي اللغة العربية من الناطقين بالفارسية دراسة الأخطاء المفرداتية في مهارة التعبير المكتوب للطلاب. بحوث في اللغة العربيةui.ac.ir .
- زايد عبدالرحمن الشهري ,نورة .(2021)دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية :رؤية استشرافية. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- زكاغ ,بشرى .()الشبكات الرقميّة وديناميّة الحقل الاجتماعي/السياسي بالمغرب. 2023. dohainstitute.org
- زكريا ميخائيل ,إيمان .(2023)تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء خبرات بعض الدول. المجلة التربوية لتعليم الكبارekb.eg .
- زكريا ميخائيل ,إيمان .(2023)تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء خبرات بعض الدول. المجلة التربوية لتعليم الكبارekb.eg .

- زهران ,أحمد , &أحمد .(2021)تقييم فعالية تشريعات الخدمة المدنية لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية فى القطاع الحكومى دراسة مقارنة مجموعة دول مجلس التعاون الخليجى. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسيةekb.eg .
- ساسي ,سمير .()مشروعية السلطة في الفكر السياسي الإسلامي. 2021. dohainstitute.org
- سالم علي آل مداوي الوادعي ,محمد , &محمد .(2021)تصور مقترح للبرامج التدريبية المقدمة لمعلمي التربية الإسلامية بالمرحلة المتوسطة في ضوء احتياجاتهم. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg)
- سعد بن سعيد القحطاني ,أسماء .(2021)تصور مقترح لتطوير كفايات أمناء مراكز مصادر التعلم في مدارس التعليم العام. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- سعدي ,أحمد .()الرقابة الشاملة :نشأة السياسات الإسرائيلية في إدارة السكان ومراقبتهم والسيطرة السياسية تجاه الفلسطينيين. 2020. dohainstitute.org
- سعيد البربري ,د .,شعبان قاسم ,م & .,متولي .(2023) .برنامج مقترح لتنمية مهارات استخدام تطبيقات الجغرافيا الرقمية والطموح المهني لمعلمي الجغرافيا بالمرحلة الثانوية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة .مجلة كلية التربية)أسيوط.225-168 ,(2)39 ,(ekb.eg
- سلطان محمد قائد ,توفيق .()السياسات التعليمية في اليمن وعلاقتها بالاحتياجات التنموية :دراسة اجتماعية تحليلية (1990-2015). 3202. dohainstitute.org
- سلطان محمد قائد ,توفيق .(2023)السياسات التعليمية في اليمن وعلاقتها بالاحتياجات التنموية :
- سليم حسين جريش ,دنيا , &دنيا .(2023)فعالية برنامج تدريبي قائم على نمذجة الفيديو لتنمية بعض مهارات التنمية المستدامة لدى الأطفال الموهوبين ذوى إضطراب التوحد. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- سليمان احمد داهود ,محمود , &محمود .(2023)تأثير البيئة التعليمية المدرسية في التحصيل الاكاديمي لطلبة المدارس الحكومية الاردنية في مادة العلوم من وجهة نظر الطلبة. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- السيد الناغي ,م .,محمود ,عبدالسلام على حسن ,كمال ,كامل معاطى ,محمد & ... ,عبدالسميع .(2023) .أثر مستويات أداء الفحص الضريبي علي جودة الفحص في ظل الحوكمة الضريبية :دراسة ميدانية .المجلة المصرية للدراسات التجارية.161-130 ,47(3) , ekb.eg
- سيد جابر أحمد ,ع .ا & .,عبد الحميد .(2022) .إستخدام الأنشطة الألكترونية التفاعلية لتدريس الهندسة في تنمية بعض مستويات التفكير الهندسي لدى تلاميذالصف الأول الإعدادي .المجلة التربوية لتعليم الكبار.209-263 ,4(1) , ekb.eg
- سيد عليان ,الشيماء .(2021)برنامج قائم على التعلم الإلكتروني التشاركي لتنمية بعض مهارات البحث عن المعلومات والدافعية للتعلم لدى تلاميذ الصف السادس الابتدائي. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- سينتومير ,إيف .()الديمقراطية المستحيلة؟ السياسة والحداثة عند فيبر وهبرماس. 2024. dohainstitute.org
- شاكر حسين ,محمد &شاكر ,محمد .(2022)الجغرافيا السياسية واستمرارية النظام السياسى الإماراتى -2004) 2021). مجلة السياسة والاقتصادekb.eg .

- شتية ,ضرغام .()الفضاءات العامة في مدينة عمّان :بين التنوع الحضري والتباين الاجتماعي. 2021. dohainstitute.org
- شحرور ,عصام .(2024)دور المدينة الذكية في تعزيز قدرة المناطق الحضرية على مواجهة الكوارث الطبيعية. Arabian Journal of Scientific Research .qscience.com
- شريف ,محمد &علي محمود ,فرغلي .(2024)الفرق البحثية متعددة التخصصات مدخل لتطـــوير الأداء البحثـــي بجامعة أسيوط. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- الشطي ,يوسف , يوسف , & ,الناطور .(2022)المعيقات التي قد تواجه تقديم خدمات الانتقال لمرحلة ما بعد المدرسة للطلبة ذوي صعوبات التعلم في دولة الكويت.. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- الشميمري ,صالح .(2022)جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الابداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- صابر شاكر ,شنودة , &شنودة .(2022)تصور مقترح لتفعيل دور التنمية المهنية الإلكترونية في رفع الأداء الأكاديمي للمعلم. المجلة التربوية لتعليم الكبارekb.eg .
- صالح الحضيف ,ف .,عبد الله الحماد ,ر & .,ريا .(2021) .دور رياض الأطفال في غرس القيم الأخلاقية من خلال اللعب التربوي من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم التعليمية .مجلة كلية التربية)أسيوط–219 ,(12.2)37 ,(ekb.eg 265.
- صالح سلمودي ,سهاد , &سهاد .(2024)واقع برامج إعداد المعلمين في كليات التربية في الجامعات الفلسطينية في ضوء المعايير المهنية للمعلم الفلسطيني من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في مديرية في .... مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- صالح معمار ,صهيب , &صهيب .(2022)تحديات ممارسات التعليم عن بُعد لذوي صعوبات التعلُّم والإجراءات الواجب اعتبارها للحد منها من وجهة نظر المشرفين والمشرفات بمنطقة المدينة المنورة. مجلة كلية التربية)أسيوط .(ekb.eg
- صفوت عبد الرحيم ,نسمة , &نسمة .(2023)البناء العاملي لمقياس إدمان الألعاب الإلكترونية (VASC)لدى عينة من الأطفال بالبيئة المصرية. دراسات في الارشاد النفسي والتربويekb.eg .
- صلاح مصطفى ,هدير .(2023)دراسة مقارنة لبرامج التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي في فنلندا وماليزيا وإمكانية الإفادة منها. المجلة التربوية لتعليم الكبارekb.eg .
- ضياء الدين الريس ,محمد .()النظريات السياسية الإسلامية. 2022. [HTML]
- ضيف الله العتيبي ,بدور .(2022)دور مجتمعات التعلم في تنمية الكفاءة المهنية لدى معلمات الكيمياء بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- ضيف الله العتيبي ,ن .,ناصر ,عبد اللاه عبد التواب ,عبد التواب & ,صلاح الدين الحلواني .(2023) .التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية في الخبرة الأمريكية والخبرة الألمانية وإمكانية الإفادة منها في دولة الكويت .مجلة كلية

التربية)أسيوط.255-229 ,(1)39 ,(ekb.eg

- عباس عطية السيد ,مروة &عباس ,مروة .(2022)استخدام أنشطة منتسوري في تدريس الرياضيات لتنمية بعض مهارات الحس العددي بالمرحلة الابتدائية. المجلة التربوية لتعليم الكبار ekb.eg .
- عبد الخالق سيد منصور ,ح & .,حسنية .(2022) .المعتقدات التربوية ودورها في تحقيق كفاءة معلمي التعليم الابتدائي . المجلة التربوية لتعليم الكبار.325-291 ,(1)4 , ekb.eg
- عبد الخالق عبد الصادق ,آ & .,عبد الكريم محمد ,ا .(2022) .دور كلية التربية بالغردقة في تنمية قيم المواطنة لدي طلابها وعلاقتها بالشخصية الإيجابية والذكاء الإجتماعي لديهم .مجلة كلية التربية)أسيوط.261-177 ,(12.2)38 ,(ekb.eg
- عبد الخالق محمد الزعبي ,رشا .(2022)درجة امتلاك معلمي المرحلة الثانوية للكفايات التدريسية وعلاقتها بالمستحدثات التكنولوجية بمحافظة عمان. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- عبد الرءوف عبد ربه محمد ,محمد , &محمد .(2022)الدور الوسيط للتحكم المعرفي)الاستباقي/التفاعلي (في العلاقة بين سلوك تعدد المهام عبر الوسائط والجهد العقلي لدى الطلبة الجامعيين. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- العبد الرحمن ,حكمات .()الصين والشرق الأوسط :دراسة تاريخية في تطور موقف الصين تجاه قضايا المنطقة العربية بعد الحرب الباردة. 2020. dohainstitute.org
- عبد الرحيم علي عبد العال ,محمد , &محمد .(2023)دور كليات التربية في تنمية الكفايات البحثية لدى طلاب الدراسات العليا في ضوء بعض نماذج التميز العالمية. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- عبد السلام ,دعاء عمر & ,جلال شعيب .(2024) .فاعلية برنامج إرشادي لتعزيز وعي الشباب المُقبل على سوق العمل بإدارة التغيير ومهارات التنظيم الذاتي في تنمية رأس المال النفسي الإيجابي .مجلة الاقتصاد المنزلي .جامعة المنوفية.167-115 ,(2)34 , ekb.eg
- عبد العظيم مصطفى ,إيمان .(2022)المنصات التعليمية مدخل لتحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلم. المجلة التربوية لتعليم الكبار ekb.eg .
- عبد الفتاح عبد الجواد ,س .,يوسف ,ز .ص .م .ي & .,زينب صلاح محمود يوسف .(2022) .برنامج إرشادى مقترح لتنمية الوعى بإدارة المعرفة وعلاقته بالممارسات الخضراء لدى عينة من العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة . مجلة بحوث التربية النوعية.318-213 ,(65)2022 , ekb.eg
- عبد الله عبيد المقاطى ,ب .,بدر ,محمد بن سالم بريكيت & ,أكرم .(2021) .تقويم الأداء التدريسي لمعلمي مقرر لغتي الجميلة في ضوء مهارات الطلاقة القرائية .مجلة كلية التربية)أسيوط.302-248 ,(11)37 ,(ekb.eg
- عبد المنعم محمد خليفه ,هانئ , &هانئ .(2023)الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط فى العلاقة التفاعلية بين الإرتباط الوظيفي وإبداع للعاملين)دراسة تطبيقية بمستشفيات جامعة المنصورة(. المجلة المصرية للدراسات التجاريةekb.eg .

- عبد الواحـــد يوسُـــف ,س .,سُـــليمان & ,محمد كمال شمبولية .(2023) .استخدام تقنية الرياضة الدماغية لخفض صعوبات تعلم الكتابة لدى عينة من تلاميذ المرحلة الابتدائية مختلفي أنماط السيطرة المُخية .مجلة كلية التربية)أسيوط.495-470 ,(10)39 ,(ekb.eg
- عبد الوهاب الطيار ,إبراهيم , &إبراهيم .(2021)الكفايات المهنية المبنية على المعايير لدى معلمي الطلبة ذوي صعوبات التعلم. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- عبدالفتاح عبدالوهاب ,أ .,أحمد ,مختار محمود ,عبدالرازق ,محمد علي رشوان & ,أحمد .(2023) .تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأثرها في تنمية الذات اللغوية الإبداعية لدى الطلاب الفائقين بالمرحلة الثانوية .مجلة كلية التربية)أسيوط.135-109 ,(1)39 ,(ekb.eg
- عبدالله مساعد الميلبي ,م .,محمد ,محمد موسي الزهراني & ,عبدالرحمن .(2022) .أثر استخدام صفوف جوجل الافتراضية على دعم التعلم المستقل لدى طلاب الصف الأول الثانوي بمدينة جدة .مجلة كلية التربية)أسيوط ,(6)38 ,(ekb.eg 290-319.
- عبودي ,م .,مبارک ,مبروک ,عاطف محمد عبد الباري ,أبوصالح ,محمد سليمان & ... ,محمد الجلي محمد .(2020) . تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة 2030م Journal of Environmental . ekb.eg Studies and Researches, 10(3), 415-445.
- عرفات ,داليا .(2022)التوجه التركي للهيمنة الإقليمية والنهوض الدولي :رؤية تحليلية-تقييمية. مجلة السياسة والاقتصادekb.eg .
- عزيز صالح ,حسين .(2020)خطة عملية متكاملة لإدارة خطر الكوارث على مواقع التراث الثقافي :حالة دراسية في الإقليم الساحلي السوري. Arabian Journal of Scientific Research. qscience.com
- على محمود سلطان ,أمل &فوزى هاشم ,غادة .(2022)تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية فى ضوء مدخل التؤامة الجامعية. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- علي آل مشرَّف ,أ .,أحمد ,محمد الحارثي & ,عبد الرحمن .(2024) .درجة القِـيَم المهنية لدى معـــلمي الطلاب الموهـــوبين بالمملكة العربية السعودية وفق رؤية 2030.مجلة كلية التربية)أسيوط.136-85 ,(1.2)40 ,(ekb.eg
- علي حسن عبد اللاه ,هبة .(2021)التمكين المهني مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمعلم)دراسة ميدانية(. المجلة التربوية لتعليم الكبارekb.eg .
- علي محمد الوادعي ,عهود .(2022)واقع تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية في المملكة العربية السُّعودية. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- عمار عبد الغني ,د .() .ادارة الالم/دليلك الي ترويض المشاعر و الأزمات العاطفية. 2020. [HTML]
- عمر احمد محمد ,احمد , &احمد .(2023)فاعلية برنامج قائم على مدخل تكاملي لطبيعة العلم في تنمية فهم طبيعة العلم وتقدير جهود العلماء لدى طلاب المرحلة الثانوية. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- عمران بركات عمران ,ع .ا .,عبد الحافظ ,سيد أبو ناجي ,محمود ,ميلاد منصور & ,ماريان .(2023) .أثر بيئة تعلم

إلكترونية قائمة على مدخل STEMفي تنمية بعض مهارات البرمجة الشيئية لدي تلاميذ المرحلة الإعدادية .مجلة كلية التربية)أسيوط.ekb.eg), 39(8), 90-145

- عوض سلامة ,بلال .()في معنى الارض :استعادة الذات الفلسطينية. 2021. dohainstitute.org
- عيد رجاء الصبحي ,صباح , &صباح .(2022)تقويم برنامج ماجستير التربية المهني في تقنيات التعليم بجامعة نجران من وجهة نظر الخريجين والخريجات في ضوء معايير مقترحة. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- فتحي عبد المجيد قاسم ,أحمد .()القدرة التنافسية للأعمال والازدهار الاقتصادي المستدام في البلدان العربية. 2022. dohainstitute.org
- فرغلي علي محمود ,ه .,علي خليل الدهشان ,ج & .,جمال .(2021) .رؤية مقترحة لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة .مجلة كلية التربية)أسيوط.ekb.eg), 37(11), 1-120
- فرغلي علي محمود ,ه .,علي خليل الدهشان ,ج & .,جمال .(2021) .رؤية مقترحة لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة .مجلة كلية التربية)أسيوط.ekb.eg), 37(11), 1-120
- فؤاد جلال ,محمد .()اتجاهات في التربية الحديثة. 2023. [HTML]
- فؤاد محمود سيد ,محمد , &محمد .(2022)استخدام استراتيجية خرائط التفكير في تدريس الحاسب الآلي لتنمية بعض مهارات لغة البرمجة HTMLلدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي. المجلة التربوية لتعليم الكبارekb.eg .
- فوزي عبد الحميد ,ايمان .(2021)دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. المجلة التربوية لتعليم الكبار . ekb.eg
- فون بايمه ,كلاوس .()من مرحلة ما بعد الديمقراطية إلى مرحلة الديمقراطية الجديدة2023 .. dohainstitute.org
- فيصل البلوي ,ا & .,عبد العزيز الشهيل ,م .(2024) .درجة استخدام تطبيقات التعلم التشاركي الإلكترونية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بحائل .مجلة كلية التربية)أسيوط.244-218 ,(1)40 ,(ekb.eg
- قاعد العتيبي ,ع & .,عبد الله المنقاش ,س .(2022) .تطوير إدارة برامج التنمية المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء التجربة الكورية .مجلة كلية التربية)أسيوط.332-288 ,38(1.2), ekb.eg)
- قسطلي , ,الزهرة , ,باجي , & ,فطوم .()دور عمليات ادارة المعرفة في التخطيط الاستراتجي. 2021. univ-tebessa.dz
- قفة سعاد, بن .()الممارسة الرياضية كاستراتيجية لتحقيق الأمن المجتمعي. univ-archive .s.univ-biskra.dz biskra.dz
- قفة سعاد, بن .()الممارسة الرياضية كاستراتيجية لتحقيق الأمن المجتمعي. archives.univ-biskra.dz. univ-biskra.dz
- كابريرا ,ميغيل .()مفهوم المجتمع في العلوم الاجتماعية :قراءة جينيالوجية. 2023. dohainstitute.org
- كريم عبد الحليم ,إبتسام .(2023)تطوير سياسات التعليم قبل الجامعي في ضوء منظومة التحول الرقمي)دراسة تحليلية(. المجلة التربوية لتعليم الكبارekb.eg .
- كريم عبد الحليم ,إبتسام .(2023)تطوير سياسات التعليم قبل الجامعي في ضوء منظومة التحول الرقمي)دراسة تحليلية(. المجلة التربوية لتعليم الكبارekb.eg .

- كمال حفنى ,مها .(2023)إستخدام تطبيقات الذكاء الإصطناعي الجغرافي (Geo AI)في تحقيق أهداف التنمية المستدامة)رؤية مصر (2030في مجال التعليم. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- كونيل ,ريوين .()النظرية الجنوبية :علم الاجتماع والديناميات العالمية للمعرفة. 2020. dohainstitute.org
- ماخوس ,منذر .()إرهاصات التنمية والثورات المجهضة في العالم العربي. 2022. dohainstitute.org
- متنمبك ,إ .ب .م .(2022) .الفوائد المتوقعة من البيانات الحكومية المفتوحة في المملكة العربية السعودية Journal . qscience.com of Information Studies and Technology, 2022(1), 6.
- مجيديلة ,إبراهيم .()النزعة الإنسانية في شخصانية محمد عزيز الحبابي. 2024. dohainstitute.org
- محروس السيد إبراهيم ,رضا .(2022)التفكير التحليلي وعادات العقل كمنبئات بالذكاء الرقمي لدى تلاميذ المرحلة الاعدادية. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- محمد أحمد هاشم ,م .,محمود ,محمد حويل خليفة ,حسن ,محمد محمد البيطار & ,حمدي .(2022) .استخدام نمطي الدعم الإلكتروني في بيئة الفصل المعكوس لتنمية مهارات إنتاج صفحات الويب التعليمية لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي .مجلة كلية التربية)أسيوط.75-51 ,(9.2)38 , (ekb.eg
- محمد السيد مخلوف ,أسماء .(2022)تعظيم رأس المال الفكري بجامعة السويس لتحقيق ميزتها التنافسية)تصور مقترح(. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- محمد بن محمد قليوبي ,أماني .(2023)التمكين الاجتماعي للمرأة السعودية من منظور التربية الإسلامية. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- محمد حسنى النوبي محمد ,غادة .(2023)فعالية برنامج تدريبي قائم علي مدخل النظم في تنميةمهارات التدريس التقني والاتجاه نحو التطوير المهني لدي معلمات الاقتصاد المنزلي أثناء الخدمة. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- محمد حسين الصفار ,أ .,عايض القحطاني ,م & .,محمد .(2022) .واقع استخدام أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة لموارد التعلم مفتوحة المصدر في الممارسات التدريسية .مجلة كلية التربية)أسيوط.216-137 ,(6.2)38 ,(ekb.eg
- محمد رضاعبد الرازق ,هاجر .(2023)تدريس بعض المهارات المهنية بمدخل حل المشكلات وأثرها في الحد من الضغوط النفسية وسلوك التمرد لدى الطلاب المراهقين. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- محمد رمضان ,منال .(2022)متطلبات تطوير التنمية المهنية المستدامة لمعلمي الصفوف الأولى بالمرحلة الابتدائية في ضوء منظومة التعليم الجديد. المجلة التربوية لتعليم الكبارekb.eg .
- محمد سيد ,ه .,محمد الأنور ,ع .ا .,عبد الله ,خليفة عبد الكريم ,سعد & ,أحمد حسين .(2023) .برنامج قائم على التعلم الذاتي لتنمية مهارات كتابة المعادلة الكيميائية لدي طالبات الصف الثاني الثانوي الأزهري .مجلة كلية التربية)أسيوط ,(ekb.eg 39(5.2), 117-167.
- محمد شريف عبد السلام ,أ & .,فرغلي علي محمود ,ه .(2023) .المواطنة البيئية العالمية لدى طلاب الجامعة على ضوء الاستراتيجية الوطنية لتغير المناخ في مصر2050م دراسة ميدانية بجامعة أسيوط .مجلة كلية التربية)أسيوط ,(ekb.eg 39(12), 1-126.

- محمد شريف عبد السلام ,أ & .,فرغلي علي محمود ,ه .(2023) .المواطنة البيئية العالمية لدى طلاب الجامعة على ضوء الاستراتيجية الوطنية لتغير المناخ في مصر2050م دراسة ميدانية بجامعة أسيوط .مجلة كلية التربية)أسيوط ,(ekb.eg 39(12), 1-126.
- محمد عبد الحميد عبد الباقي ,شيماء .(2021)استخدام إستراتيجية التصور الذهني في الألعاب الرياضية لتنمية القدرة المكانية لدى التلاميذ الفائقين بالمرحلة الإعدادية. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- محمد عبد الرحيم زهران ,ياسر .(2022)الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي مديرية تربية عين الباشا. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- محمد عبد العزيز ,اسلام .(2023)تطوير سياسة القبول بالجامعات المصرية في ضوء معيار الجدارة)دراسة مقارنة .(المجلة التربوية لتعليم الكبارekb.eg .
- محمد عبد المنعم ,دعاء .(2023)دور ادارة التميز فى تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر 2030. المجلة التربوية لتعليم الكبارekb.eg .
- محمد عبد الواحد ,صباح , &صباح .(2023)واقع الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل. المجلة التربوية لتعليم الكبارekb.eg .
- محمد علي محمد ,سحر .(2022)رؤية مقترحة لتربية والدية للمجتمع المصري على ضوء تداعيات العصر الرقمي. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- محمد محمد سعيد فريوان ,منيرة .(2022)درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- محمد محمود عبد العال ,م .ع .ا & .,محمد عوض العربى .(2023) ./إعادة بناء جدارات المورد البشري الحكومي بالمحليات من منظور سياسات التحول الرقمي :دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية . مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.304-263 ,24(1) , ekb.eg
- محمد محيسن أبو صعلوك ,خميس , &خميس .(2023)الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- مراد عبد الصالحين ,س .,عربي محمد محمد ,ب & .,بهاءالدين .(2023) .تصور مقترح لتفعيل التعليم المدمج في المعاهد الإعدادية والثانوية الأزهرية في ضوء العصر الرقمي .مجلة كلية التربية)أسيوط.338-307 ,(10.2)39 ,(ekb.eg
- مرعي عبدالمنعم سليمان ,ف .,فارس ,عبدالمحسن الحديبي ,مصطفى ,عبد العظيم أحمد & ,شعبان .(2023) .النموذج البنائي السببي بين الذكاء العملي وإعاقة-الذات والملل الأكاديمي لدى طلاب المرحلة الثانوية بالمجمع التعليمي التكنولوجي المتكامل بأسيوط .مجلة كلية التربية)أسيوط.283-253 ,(10.2)39 ,(ekb.eg
- مصطفى ربيع ,رانيا .(2022)دور المنظمة المتعلمة في تفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي. المجلة التربوية لتعليم الكبارekb.eg .
- مصلوح ,كريم .()سياسة الدفاع الأوروبي. 2022. dohainstitute.org

- مكرم منصور إبراهيم ,شيماء .(2023)أثر برنامج قائم على أسس نظام التدريب العلائقي. دراسات في الارشاد النفسي والتربويekb.eg .
- مناور العبادي ,ع .,عائدة ,محمد بطاح & ,أحمد .(2022) .درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوءالقيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس .مجلة كلية التربية)أسيوط.262-233 ,(8.2)38 , ekb.eg)
- المهدي الشحات عبدالخالق سماحه ,س .,سميح ,السيد الناغي ,محمود ,عبدالسلام على حسن & ,كمال .(2022) .أثر التكامل بين عناصر المدخل السلوكي والمراجعة الداخلية على مستوى جودة المعلومات المحاسبية :دراسة ميدانية في المصارف التجارية .المجلة المصرية للدراسات التجارية.340-301 ,(2)46 , ekb.eg
- موسم دخيل الله المطيري ,هدى .(2022)تفعيل الاستثمار في الأبحاث العلمية في الجامعات السعودية في ضوء الخبرات العالمية :تصور مقترح. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- موسى سعيد حسن ,م & .,زيدان سيد ابراهيم ,ه .(2021) .مستوى التفكير الاستراتيجي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادى الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .مجلة كلية التربية)أسيوط.242-183 ,(8)37 , ekb.eg)
- موقعInstructional Design.org. https://www.instructionaldesign.org
- مؤلفين ,مجموعة .()الأمن القومي العربي وتحديات الأمن الإقليمي. 2023. dohainstitute.org
- مؤلفين ,مجموعة .()الانتخابات التشريعية والرئاسية في تونس عام :2019الحقل السياسي والسلوك الانتخابي وحراك النخب. 2022. dohainstitute.org
- مؤلفين ,مجموعة .()الحركات الاحتجاجية في تونس والجزائر والمغرب، 2017-2011. 2023. dohainstitute.org
- مؤلفين ,مجموعة .()الدساتير والانتقال الديمقراطي :قضايا وإشكالات في سياق الربيع العربي. 2023. dohainstitute.org
- مؤلفين ,مجموعة .()المدينة العربية :تحديات التمدين في مجتمعات متحولة. 2020. dohainstitute.org
- مؤلفين ,مجموعة .()تجربة الانتقال الديمقراطي في السودان (2021–2019)مشكلات الراهن وتحديات المستقبل. 2024. dohainstitute.org
- نسيم ,فاطمة .(2022)دور الاستثمار الأجنبي المباشر في نقل التكنولوجيا إلى مصر :دراسة قياسية على قطاع الطاقة المصري. مجلة السياسة والاقتصادekb.eg .
- هاريس ,مارفن .()التحريم والتقديس :نشوء الثقافات والدول. 2020. dohainstitute.org
- وايت ,مارتن .()سياسة القوة. 2024. dohainstitute.org
- الوريدات ,يوسف .(2024)توجـــهات معلمي ومعلـــمات الصفوف الثلاثة الأولى في لواء الرصيفة نحو استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم الدامج. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(

- يحيي خضران الزهراني ,عبدالله , &عبدالله .(2021)الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم بالمرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات مدخل التكامل بين العلوم والتقنية والهندسة والرياضيات (STEM). مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg)
- يوسف محمد الشبول ,رحاب , &رحاب .(2023)الصعوبات التي تواجه معلمات الصفوف الثلاثة الاولى :دراسة ميدانية في مدارس مديرية التربية والتعليم التابعة للواء الرمثا. مجلة كلية التربية)أسيوطekb.eg .(
- يونس ,أمانى فرغلى جلال ,التواب عبد اللاه عبد التواب ,عبد ,عربي محمد عمار & ,بهاء الدين .(2024) .القيـــــادة الريادية في التعليم الجامعى .مجلة كلية التربية)أسيوط.151-117 ,(8.2)40 ,(ekb.eg

الملاحق

نموذج استبيان تقييم هندسة التكوين و اثرها على مهارات المؤسسة

Secteur d'activité :
Expérience :
Fonction :
Formation :

INGENIERIE DE LA FORMATION					
Évaluation des besoins de formation	J	R	P	S	T
• Les besoins de formation sont-ils identifiés et évalués de manière adéquate avant la mise en œuvre des programmes de formation ?	1	2	3	4	5
• Les programmes de formation répondent-ils aux besoins identifiés des employés et des équipes ?	1	2	3	4	5
• Des besoins de formation différents sont-ils identifiés pour les employés ayant des niveaux et des rôles différents ?	1	2	3	4	5
• Les différents styles et préférences d'apprentissage sont-ils pris en compte lors de la conception des programmes de formation ?	1	2	3	4	5
Conception et développement des programmes de formation					
• Les programmes de formation sont-ils adaptés aux besoins spécifiques de l'entreprise et du secteur ?	1	2	3	4	5
• Les programmes de formation sont-ils conçus en utilisant des pratiques pédagogiques efficaces et fondées sur des preuves ?	1	2	3	4	5
• Les programmes de formation intègrent-ils une variété de méthodes et d'activités d'apprentissage ?	1	2	3	4	5
• Les programmes de formation sont-ils régulièrement mis à jour pour tenir compte des changements technologiques et des demandes du marché ?	1	2	3	4	5
Mise en œuvre de la formation					
• Les programmes de formation sont-ils dispensés par des formateurs ou des animateurs qualifiés et expérimentés ?	1	2	3	4	5
• Les programmes de formation se déroulent-ils dans un environnement d'apprentissage favorable et stimulant ?	1	2	3	4	5
• Des opportunités de pratique et d'application des nouvelles compétences sont-elles offertes pendant la formation ?	1	2	3	4	5
• Un soutien et un renforcement continus sont-ils fournis après la formation pour assurer la rétention des compétences ?	1	2	3	4	5
Évaluation et mesure					
• L'efficacité des programmes de formation est-elle régulièrement évaluée et mesurée ?	1	2	3	4	5
• Les résultats de l'évaluation des programmes de formation sont-ils utilisés pour améliorer les initiatives de formation futures ?	1	2	3	4	5

• L'impact de la formation sur la performance des employés et la productivité de l'entreprise est-il évalué ?	1	2	3	4	5
• L'apprentissage organisationnel et le développement des compétences sont-ils encouragés et soutenus au-delà des programmes de formation formels ?	1	2	3	4	5
COMPETENCES DE L'ENTREPRISE					
Compétences techniques : l'ingénierie de la formation dans votre entreprise a impacté les éléments suivants					
• Connaissance et capacité à effectuer des tâches spécifiques à l'emploi et à utiliser les technologies pertinentes.	1	2	3	4	5
• Capacité à résoudre des problèmes techniques et à prendre des décisions éclairées en se basant sur des données techniques.	1	2	3	4	5
• Apprentissage continu et adaptation aux avancées technologiques dans le domaine.	1	2	3	4	5
• Communication efficace des informations techniques aux collègues et aux parties prenantes.	1	2	3	4	5
Compétences non techniques (Soft Skills) : l'ingénierie de la formation dans votre entreprise a impacté les éléments suivants					
• Communication efficace, collaboration et travail d'équipe.	1	2	3	4	5
• Esprit critique, résolution de problèmes et prise de décision.	1	2	3	4	5
• Gestion du temps, organisation et planification.	1	2	3	4	5
• Leadership, adaptabilité et résilience.	1	2	3	4	5
Compétences stratégiques : l'ingénierie de la formation dans votre entreprise a impacté les éléments suivants					
• Capacité à aligner le travail individuel sur les objectifs de l'entreprise et les objectifs stratégiques.	1	2	3	4	5
• Compréhension des tendances de l'industrie et de la dynamique du marché.	1	2	3	4	5
• Pensée innovante et capacité à identifier et saisir de nouvelles opportunités.	1	2	3	4	5
• Communication efficace des plans stratégiques et des initiatives aux collègues et aux parties prenantes.	1	2	3	4	5
Comportements organisationnels : l'ingénierie de la formation dans votre entreprise a impacté les éléments suivants					
• Aller au-delà des attentes et dépasser les objectifs en matière de performance au travail.	1	2	3	4	5
• Collaboration entre collègues et contribution à un environnement de travail positif.	1	2	3	4	5
• Disponibilité pour des tâches et des responsabilités supplémentaires.	1	2	3	4	5
• Promouvoir des pratiques éthiques et durables au sein de l'entreprise.	1	2	3	4	5

استبيان حول التكوين المهني و المهارات المكتسبة داخل الشركة هايبروك

QUESTIONNAIRE SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET LES COMPETENCES ACQUIS AU SEIN DE L'ENTREPRISE HYPROC

Informations générales :

1. Sexe :
    - Féminin
    - Masculin
2. Tranche d'âge :
    - 20-30 ans
    - 31-40 ans
    - 41-50 ans
    - 51 ans et plus
3. Niveau d'instruction :
    - Secondaire
    - Universitaire
4. Statut professionnel :
    - Personnel Navigant
    - Personnel Sédentaire
5. Catégorie socioprofessionnelle :
    - Officiers
    - Cadres et Agent de Maîtrise
    - Cadres Supérieurs
6. Ancienneté dans l'entreprise :
    - 1-5 ans
    - 6-10 ans
    - 11-15 ans
    - Plus de 20 ans

Thème 1 : Accès et participation à la formation

7. Avez-vous bénéficié d'une formation professionnelle dans cette entreprise ?

- Oui (passez à la question 8)
- Non (terminez le questionnaire)

8. La formation était-elle :
    - Imposée par l'entreprise
    - Non imposée (choix personnel)
9. Type de formation reçue :
    - Perfectionnement
    - Mise à niveau
    - Insertion
    - Métiers/Informatique

10. Nombre de formations suivies :
    - 1 fois
    - 2-5 fois
    - Plus de 5 fois

Thème 2 : Modalités et objectifs de la formation

11. Base de sélection pour la formation :

- [ ] Ordre de mérite
- [ ] Proposition du personnel
- [ ] Supérieur hiérarchique/Plan de formation

12. Durée de la formation :
    - Moins d'une semaine
    - Une semaine
    - En ligne
    - 6 mois à une année
13. Facilité d'accès à la formation :
    - Facile
    - Difficile
    - Très difficile
    - Dépend des disponibilités

Thème 3 : Impact de la formation

14. La formation a-t-elle répondu à vos attentes ?

- [ ] Oui
- [ ] Partiellement
- [ ] Non

15. Selon vous, la formation est principalement un :
    - Levier de compétence
    - Moyen d'accroître les connaissances
16. La formation vous semble-t-elle nécessaire pour :
    - S'adapter aux changements
    - Développer vos compétences
    - Élever votre niveau d'instruction
17. La formation a-t-elle contribué à votre développement professionnel ?
    - Oui
    - Partiellement
    - Non
18. Quels facteurs favorisent le plus le développement des compétences ?
    - La formation
    - L'expérience professionnelle
    - Les conditions de travail
    - Combinaison de ces facteurs

Thème 4 : Évaluation de la politique de formation

19. Objectif principal de la formation selon vous :

- [ ] Adaptation aux changements technologiques
- [ ] Perfectionnement
- [ ] Développement du savoir

20. Les objectifs de la formation ont-ils été atteints ?
    - Atteints
    - Non atteints
21. Comment évaluez-vous la qualité de la politique de formation de l'entreprise ?
    - Bonne
    - Moyenne
    - Mauvaise
22. Avez-vous acquis de nouvelles compétences grâce à la formation ?
    - Oui
    - Sans opinion
    - Non

QUESTIONNAIRE ET REPONSES SUR INGENIERIE DE LA FORMATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE HYPROC
pour Hyproc Algérie
Les réponses sont notées sur une échelle de 1 à 5 (1 = Pas du tout d'accord, 5 = Tout à fait d'accord).
INGENIERIE DE LA FORMATION
Évaluation des besoins de formation

Questions	Note
Les besoins sont-ils identifiés avant la mise en œuvre ?	4
Les programmes répondent-ils aux besoins identifiés ?	4
Des besoins différents sont-ils identifiés selon les rôles ?	3
Les styles d'apprentissage sont-ils pris en compte ?	3

Conception et développement des programmes

Questions	Note
Les programmes sont-ils adaptés à l'entreprise ?	4
Conçus avec des méthodes pédagogiques fondées ?	3
Intègrent-ils des méthodes variées ?	4
Sont-ils régulièrement mis à jour ?	3

Mise en œuvre de la formation

Questions	Note
Dispensés par des formateurs qualifiés ?	4
Environnement d'apprentissage stimulant ?	3
Opportunités de pratique pendant la formation ?	3
Soutien post-formation pour la rétention ?	2

Évaluation et mesure

Questions	Note
L'efficacité est-elle évaluée régulièrement ?	4
Les résultats sont-ils utilisés pour améliorer ?	3
L'impact sur la performance est-il évalué ?	3
L'apprentissage organisationnel est-il soutenu ?	3

COMPÉTENCES DE L'ENTREPRISE
Compétences techniques

Questions	Note
Connaissance des tâches et techno. pertinentes	4
Résolution de problèmes techniques	4
Apprentissage continu	3
Communication des infos techniques	3

Compétences non techniques (Soft Skills)

Questions	Note
Communication, collaboration, travail d'équipe	4
Esprit critique, résolution de problèmes	3
Organisation, planification	3

Questions	Note
Leadership, adaptabilité, résilience	3

Compétences stratégiques

Questions	Note
Alignement travail/stratégie de l'entreprise	3
Compréhension du marché	3
Innovation, détection d’opportunités	3
Communication des plans stratégiques	2

Comportements organisationnels

Questions	Note
Dépassement des attentes	3
Collaboration et climat positif	4
Disponibilité pour responsabilités supplémentaires	3
Promotion de pratiques éthiques et durables	4

DIRECTION HUMAN RESOURCES
DEPARTEMENT FORMATION

Fiche de recueil des besoins individuels en formation

Pour que cette formation soit efficace, elle doit répondre à des besoins clairement identifiés par l'intressé et son responsable

Nom: Prénom:
Direction: Service:
Fonction occupé:
Statut : Cadre Maitrise Exécution

NB: Les besoins en formation ne doivent pas dépasser (03) seminaires.

N° ord	Besoins en Formation	Objectif attendu de la formation	Ordre de priorité de la formation de (1 à 3 , 1 étant le plus important et 3 le moins important	Validation du Département Formation
1	Ingénierie de la formation	Renforcer mes compétences	1	
2	Le leadership exemplaire	Apprendre des techniques plus efficaces de la communication entre groupe	2	
3	Pratiquer les techniques de créativité au travail	Developer les capacitées de créativité au milieur du travail	3	

La Signature autorise l'absence au poste de travail pour la durée de la formation et attestes de l'utilité de la formation pour le travail actuel ou futur de l'apprenant.

Date ..... Signature du responsable : .....

Partie réservée au Dpt Formation
Fiche reçu le .....

هـيـبـروك للـنـقـل الـبـحـري

HYPROC SHIPPING COMPANY spa

AU CAPITAL SOCIAL DE 40.000.000.000 DA

HUMAN RESOURCES
DEPARTEMENT FORMATION

EVALUATION DE LA FORMATION

Votre évaluation de la formation nous permettra d'améliorer toujours plus la qualité de la fomation

Ce questionnaire doit être renseigné juste à la fin du stage : il vous permet d'exprimer "à chaud" vos impressions.

Intitulé de la formation :.....

Organisme de Formation:.....

Nom du formateur: .....

Date de la formation :.....

Nom et prénom du participant :.....

Structure : .....

Environnement et Moyens Pédagogiques	Excellent	Bon	Satisfaisant	Insuffisant
*Accueil				
*Salle de formation				
*Matériel informatique				
*Support de cours				

Formateur	Tout à fait	En grande partie	Partiellement	Pas du tout
*La présentation du cours était structurée				
*Le formateur était dynamique				
*Le formateur maîtrisait bien les notions du cours				
*Les explications du formateur étaient claires				
*Le formateur était attentif à mes besoins				
*Le formateur a favorisé mon apprentissage par sa maîtrise de l'environnement du cours				
*Le formateur a utilisé des méthodes d'enseignement non-verbales de façon pertinente (tableau, diapositives, démons, etc.)				
*Le formateur a posé des questions appropriées				
*Le formateur était disponible pour répondre aux questions des participants durant les exercices et les pauses				
*Je recommanderais ce formateur à mes collègues				

Formation	Tout à fait	En grande partie	Partiellement	Pas du tout
*Information préalable sur le contenu				
*Contenu adapté à mon niveau				
*Contenu conforme à ce qui a été prévu				
*Niveau du groupe homogène				
*Formation correspondant à mes attentes				

Ce que vous avez apprécié le PLUS

.....
.....
.....
.....

Ce que vous avez apprécié le MOINS

.....
.....
.....
.....

Observations diverses :

.....
.....
.....
.....

Ressentez vous le besoin d'une formation complémentaire?
Si oui, Laquelle

.....
.....

Oran le,

Signature



DIRECTION HUMAN RESOURCES
DEPARTEMENT FORMATION

FICHE D'EVALUATION A FROID

ADRESSEE AU MANAGER DU STAGAIRE

VOTRE APPRECIATION SUR L'APPORT DES FORMATIONS ENGAGEES

Afin de nous permettre de mesurer l'efficacité de la formation sur le terrain, nous vous demandons de renseigner ce questionnaire et de nous le retourner dans les meilleurs délais.



Organisme de formation : SMA
Stagiaire : [redacted]
Intitulé de la formation : [redacted]
Période de la formation : du 27/03/2022 au 31/03/2022
Nom de l'Intervenant(s) : [redacted]

LES RÉSULTATS DE LA FORMATION

A l'issue de cette formation, considerez-vous que cette formation a permis à votre collaborateur de :

Prendre confiance en lui	Oui	Oui (Partiellement)	Non
Faciliter son quotidien	Oui	Oui (Partiellement)	Non
Améliorer la qualité ou l'efficacité de son travail	Oui	Oui (Partiellement)	Non
Réduire les dysfonctionnements au travail	Oui	Oui (Partiellement)	Non
Augmenter le niveau de satisfaction des clients (internes externes),	Oui	Oui (Partiellement)	Non
Se perfectionner dans un domaine qu'il connait déjà	Oui	Oui (Partiellement)	Non

Autres, précisez : .....

A l'issue de la formation, a-t-il pu appliquer les connaissances/compétences qu'il a acquises lors de la formation ?	Oui	Oui (partiellement)	Non

Si non, pour quelle (s) raisons ?

- ❑ L'opportunité ne s'est pas présentée
- ❑ La formation dispensée n'était pas adaptée à ses besoins
- ❑ La formation n'a pas eu lieu au bon moment
- ❑ Le niveau de formation n'était pas adapté à son propre niveau
- ❑ Autres (à préciser) :

.....



A t-il développé à la suite de la formation de nouvelles compétences ?	Oui	Oui (partiellement)	Non

Citez les principales compétences qu'il a pu développer :

.....

Au regard de l'objectif visé, le résultat est-il atteint ?	Oui	Oui (partiellement)	Non

A l'issue de sa formation, avez-vous eu un entretien avec votre collaborateur pour faire le point sur l'apport de sa formation ?	Oui	Non

Nous vous remercions d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire qui nous permettra d'améliorer la qualité de nos prestations.

Date :

Visa du collaborateur stagiaire :

Visa du responsable :

Column1	Column2	Column3
Tableau 1 : Répartition de l'échantillon par sexe (Échantillon = 120)		
Sexe	Nombre (120)	Pourcentage
Féminin	64	53%
Masculin	56	47%
Tableau 2 : Composition de l'échantillon selon l'âge (Échantillon = 120)		
Tranche d'âge	Nombre (120)	Pourcentage
31 ans à 40 ans	60	50%
41 ans à 50 ans	40	33%
20 ans à 30 ans	18	15%
51 ans et plus	2	3%
Tableau 3 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction (Échantillon = 120)		
Niveau d'instruction	Nombre (120)	Pourcentage
Universitaire	88	73%
Secondaire	32	28%
Tableau 4 : Répartition de l'échantillon selon le statut professionnel (Échantillon = 120)		
Statut professionnel	Nombre (120)	Pourcentage
Personnel Navigant	70	58%
Personnel Sédentaire	50	43%
Tableau 5 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle (Échantillon = 120)		
Catégorie socioprofessionnelle	Nombre (120)	Pourcentage
Officiers	50	42%
Cadres	34	28%
Agent de Maîtrise	34	28%
Cadres Supérieur	2	2%
Tableau 6 : Répartition de l'échantillon par ancienneté (Échantillon = 120)		
Ancienneté	Nombre (120)	Pourcentage
1 à 5 ans	18	15%
6 à 10 ans	48	40%
11 à 15 ans	29	24%
16 à 20 ans	13	11%
Plus de 20 ans	12	10%
Tableau 7 : Répartition selon les bénéficiaires de la formation (Échantillon = 120)		
Bénéfice de la formation	Nombre (120)	Pourcentage
Bénéficiaires	120	100%
Non-bénéficiaires	0	0%
Tableau 8 : Répartition selon l'imposition de la formation dans l'entreprise (Échantillon = 120)		
Imposition de la formation	Nombre (120)	Pourcentage
Imposée	98	82%
Non-Imposée	22	18%
Tableau 9 : Représentation graphique de l'échantillon selon le type de formation (Échantillon = 120)		
Type de formation	Nombre (120)	Pourcentage
Perfectionnement	76	63%
Mise à niveau	22	18%
Insertion	12	10%
Formations métiers/informatique	12	10%
Tableau 10 : Représentation graphique de l'échantillon selon le nombre de formation (Échantillon = 120)		
Nombre de formation	Nombre (120)	Pourcentage
Plus de 5 fois	66	55%
Autres catégories	54	45%
Tableau 11 : La base de sélection des salariés (Échantillon = 120)		
Base de sélection	Nombre (120)	Pourcentage
Ordre de mérite	84	70%
Proposition personnel	24	20%
Supérieur hiérarchique/Plan de formation	12	10%

Tableau 12 : La répartition selon la durée de la formation (Échantillon = 120)

Durée de la formation	Nombre (120)	Pourcentage
Moins d'une semaine	72	60%
Une semaine	34	28%
En ligne	8	7%
6 mois à une année	6	5%

Tableau 13 : La répartition selon l'accès à la formation (Échantillon = 120)

Accès à la formation	Nombre (120)	Pourcentage
Facile	82	68%
Difficile	30	25%
Très difficile	6	5%
Relative aux disponibilités	2	3%

Tableau 14 : La répartition selon les attentes des salariés formés (Échantillon = 120)

Réponse aux attentes	Nombre (120)	Pourcentage
Oui	66	55%
Partiellement	51	42.5%
Non	3	2.5%

Tableau 15 : L'importance de la formation (Échantillon = 120)

Importance de la formation	Nombre (120)	Pourcentage
Levier de compétence	108	90%
Accroître les connaissances	12	10%

Tableau 16 : La nécessité de la formation (Échantillon = 120)

Nécessité de la formation	Nombre (120)	Pourcentage
S'adapter aux changements	62	52%
Développement des compétences	46	38%
Élévation du niveau d'instruction	12	10%

Tableau 17 : La contribution de la formation au développement des compétences (Échantillon = 120)

Contribution au développement	Nombre (120)	Pourcentage
Oui	104	87%
Partiellement	12	10%
Non	4	2.5%

Tableau 18 : Les facteurs qui favorisent le développement des compétences (Échantillon = 120)

Facteurs de développement	Nombre (120)	Pourcentage
La formation	55	46%
L'expérience professionnelle	34	28%
Les conditions du travail	29	24%
Combinaison des facteurs	2	3%

Tableau 19 : L'objectif principal de la formation (Échantillon = 120)

Objectif principal	Nombre (120)	Pourcentage
Adaptation aux changements technologiques	84	70%
Perfectionnement	28	23%
Développement du savoir	8	7%

Tableau 20 : La répartition selon l'atteinte des objectifs de la formation (Échantillon = 120)

Atteinte des objectifs	Nombre (120)	Pourcentage
Atteints	102	85%
Non atteints	18	15%

Tableau 21 : La répartition selon l'avis des salariés sur la qualité de la politique de la formation (Échantillon = 120)

Qualité de la politique	Nombre (120)	Pourcentage
Bonne	85	71%
Moyenne	29	24%
Mauvaise	6	5%

Tableau 22 : La répartition selon l'acquisition de nouvelles compétences (Échantillon = 120)

Acquisition de compétences	Nombre (120)	Pourcentage
Oui	90	75%
Sans opinion	18	15%
Non	12	10%

Sexe	Tranche_d_age	au_instruct_professi	Catégorie_socioprofessionnelle	Ancienneté	Formation_bénéficiée	Formation_imposée	Type_formation	bre_formapse_sélectiée_formatès_formatonse_atte	tance_formsité_formion_dévelo	s_développctif_formactifs_attealité_polition_compétences
Féminin	31-40 ans	Universitai Navigant	Officiers	6-10 ans	Oui	Imposée	Perfectionnement	Plus de 5 fcOrdre de m < 1 semain Facile	Oui	Levier com S'adapter : Oui Formation Adaptatior Oui Bonne Oui

| | | |

Résumé

Dans un contexte marqué par les transformations économiques, technologiques et organisationnelles rapides, les entreprises sont appelées à repenser leurs pratiques de gestion des ressources humaines, notamment en matière de formation et de développement des compétences. Cette thèse s'intéresse à l'ingénierie de la formation comme levier stratégique permettant de concevoir des dispositifs adaptés aux besoins réels de l'organisation et aux évolutions du marché. Elle vise à analyser la manière dont l'ingénierie de la formation contribue au développement des compétences, à l'amélioration de la performance et à l'adaptation des salariés aux exigences professionnelles actuelles.

L'étude s'appuie sur un cadre théorique relatif à l'ingénierie de la formation, à la gestion des compétences et aux modèles d'évaluation de la formation, puis sur une étude de cas menée au sein de HYPROC Shipping Company. Une enquête auprès de 120 employés, complétée par l'analyse des pratiques existantes et des résultats statistiques, permet d'apprécier la qualité perçue des programmes de formation, leur degré d'adaptation aux besoins, ainsi que leur impact sur l'acquisition des compétences et la satisfaction au travail.

Les résultats montrent que la formation est largement perçue comme un facteur important de développement des compétences, avec un effet positif sur l'adaptation technologique, l'amélioration des pratiques professionnelles et la performance organisationnelle. Toutefois, l'étude met également en évidence certaines limites, notamment la prédominance des formations obligatoires, l'insuffisance du suivi post-formation, la faible intégration du numérique et la nécessité de mieux personnaliser les parcours selon les catégories professionnelles. La thèse propose ainsi un modèle d'ingénierie de la formation adaptative, fondé sur le diagnostic des besoins, la personnalisation des parcours, la digitalisation progressive, le suivi durable des acquis et l'évaluation de l'impact. Ce modèle vise à renforcer la cohérence entre la formation, la stratégie de l'entreprise et la construction d'un capital humain compétent, durable et capable d'accompagner les mutations économiques.

Mots clés: Ingénierie de la formation; Développement des compétences; Gestion des ressources humaines; Formation adaptative; Performance organisationnelle.

Abstract

In a context marked by rapid economic, technological and organizational transformations, companies are increasingly required to reconsider their traditional human resource management practices, particularly in the areas of training and skills development. This doctoral thesis examines training engineering as a strategic lever for designing training systems that respond to the real needs of the organization and to changes in the business environment. Its main objective is to analyze how training engineering contributes to skills development, performance improvement and employees' adaptation to current professional requirements.

The study is based on a theoretical framework dealing with training engineering, competency management and training evaluation models, followed by a case study conducted within HYPROC Shipping Company. A survey of 120 employees, supported by the analysis of existing practices and statistical results, makes it possible to assess the perceived quality of training programs, their level of alignment with organizational needs, and their impact on skill acquisition and job satisfaction.

The findings indicate that training is widely perceived as an important factor in skills development, with a positive effect on technological adaptation, professional practices and organizational performance. However, the study also highlights several limitations, including the predominance of compulsory training, insufficient post-training follow-up, limited digital integration and the need to better personalize training paths according to professional categories. Accordingly, the thesis proposes a model of adaptive training engineering based on needs diagnosis, customized learning paths, progressive digitalization, sustainable follow-up of acquired skills and impact evaluation. This model aims to strengthen the coherence between training, corporate strategy and the development of competent, sustainable human capital capable of supporting economic change.

Keywords: Training engineering; Skills development; Human resource management; Adaptive training; Organizational performance.

الملخص

في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية المتسارعة، أصبحت المؤسسات مطالبة بإعادة النظر في ممارساتها التقليدية في تسيير الموارد البشرية، وخاصة في مجال التكوين وتنمية المهارات. تتناول هذه الأطروحة موضوع هندسة التكوين بوصفها رافعة استراتيجية تساعد على تصميم برامج تكوينية منسجمة مع الاحتياجات الفعلية للمؤسسة ومع التحولات التي يعرفها محيط العمل. وتهدف الدراسة إلى تحليل كيفية مساهمة هندسة التكوين في تطوير الكفاءات، وتحسين الأداء، وتعزيز قدرة العاملين على التكيف مع المتطلبات المهنية الراهنة.

اعتمدت الدراسة على إطار نظري يتناول هندسة التكوين، وإدارة الكفاءات، ونماذج تقييم أثر التكوين، ثم انتقلت إلى دراسة حالة داخل مؤسسة *HYPROC Shipping Company*. وقد تم الاعتماد على استبيان موجه إلى *120* موظفا، مع تحليل الممارسات التكوينية القائمة والنتائج الإحصائية، من أجل قياس الجودة المدركة لبرامج التكوين، ومدى ملاءمتها لاحتياجات المؤسسة، وأثرها في اكتساب المهارات والرضا الوظيفي.

أظهرت النتائج أن التكوين يُنظر إليه على نطاق واسع باعتباره عاملا مهما في تطوير الكفاءات، وله أثر إيجابي في التكيف التكنولوجي، وتحسين الممارسات المهنية، ودعم الأداء التنظيمي. غير أن الدراسة كشفت أيضا عن بعض النقائص، من بينها هيمنة التكوين الإلزامي، وضعف المتابعة بعد التكوين، ومحدودية إدماج الرقمنة، والحاجة إلى تخصيص أفضل للمسارات التكوينية حسب الفئات المهنية. وبناء على ذلك، تقترح الأطروحة نموذجا لهندسة تكوينية تكيفية يقوم على التشخيص الدقيق للاحتياجات، وتخصيص المسارات، والرقمنة التدريجية، والمتابعة المستدامة للمكتسبات، وتقييم الأثر. ويهدف هذا النموذج إلى تعزيز الانسجام بين التكوين واستراتيجية المؤسسة، وبناء رأس مال بشري كفء ومستدام قادر على مواكبة التحولات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: هندسة التكوين؛ تطوير الكفاءات؛ إدارة الموارد البشرية؛ التكوين التكيفي؛ الأداء التنظيمي.