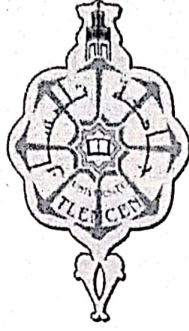


وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة أبي بكر بلقايد  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
المجلس العلمي للكلية  
الرقم: 545/م ع ك ع 11 / 2021  
التاريخ: 2021/07/11

شهادة المجلس العلمي خاصة بالسند التربوي

- إن رئيس المجلس العلمي لكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
- بناء على محضر المجلس العلمي للكلية بتاريخ: 2021/05/20.
  - بناء على محضر تعيين خبيرين متخصصين بتاريخ: 2021/05/20.
  - بناء على تقييم الخبرة النهائية للسند التربوي الخاص بالأستاذ: صوفي عبد الوهاب
- تحت عنوان "هندسة التكوين وتصميم البرامج التدريسية"، لفائدة طلبة ماستر 2، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.
- يشهد بأن السند التربوي المذكور أعلاه قابل للنشر والتوزيع، ويمكن اعتماده من الناحية العلمية.

جامعة أبي بكر بلقايد  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
المجلس العلمي للكلية  
الرقم: 545/م ع ك ع 11 / 2021  
التاريخ: 2021/07/11  
عبد كليم العلوم الإنسانية  
والعلوم الاجتماعية . جامعة تلمسان  
أ.د. نصري الدين بن داود

رئيس المجلس العلمي  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
المجلس العلمي للكلية  
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان  
وليس المجلس العلمي للكلية  
الأستاذ الدكتور: فقيه الهبط



سند تربوي لمقياس :

هندسة التكوين وتصميم البرامج التدريبية

اعداد الاستاذ : د. صوفي عبد الوهاب

الفئة المستهدفة : طلبة السنة الثانية ماستر

التخصص : علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

السداسي : الثالث

السنة الجامعية : 2021/2020

**عنوان الماستر:** علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية  
**السداسي:** الثالث

**اسم الوحدة:** التعليم الأساسية

**اسم المادة:** هندسة التكوين وتصميم البرامج التدريبية

**الرصيد:** 05

**المعامل:** 02

**أهداف التعليم:**

أن يعي الطالب جيداً كيفية إعداد وبناء برامج التكوين من خلال تحديد الاحتياجات الخاصة بمختلف التنظيمات .

**المعارف المسبقة المطلوبة :**

أن يتحكم الطالب في الطرق العلمية المعتمدة في بناء وإعداد برامج التكوين .

**محتوى المادة:**

-المدخل

-مدخل مفاهيمي للتكوين المهني.

-تحديد الاحتياجات التكوينية

- خطوات تصميم البرامج التدريبية وتقييمها.

- التكوين المهني في الجزائر: واقع وآفاق

- سياسة التشغيل في الجزائر

**طريقة التقييم:**

يكون بالاعتماد على الامتحانات الدورية والأعمال الفردية للطلبة والعمل الميداني.

## ملخص :

لقد أثبتت الدراسات أنّ التكوين الأساسي في الجامعات والمؤسسات التربوية لا يكفي لتلبية الحاجيات الخصوصية على مستوى مراكز العمل بالمؤسسات نظرا لتغليب البعد النظري العام على التكوين التطبيقي اللهم في بعض الاختصاصات القليلة كالهندسة والطب. ولهذه الأسباب تم بعث منظومة التكوين المهني والتي تعد مواصلة للتعلّم مدى الحياة وذلك تماشيا مع تطور الأساليب الحديثة في التصرف والتكنولوجيا والتأقلم مع التغيرات في عالم متحوّل وغير مستقرّ. والعنصر البشري بعد أن كان عبئا على المؤسسة وكلفة أصبح ثروة وكنزا لا ينضب وبات بالتالي تنميته باستمرار حتى يواكب المستجدات ويساهم في تطوّر المؤسسة وريحيّتها وتحسين خدماتها وبالتالي ديمومتها، وهذا الأمر لا يمكن تحقيقه الا من خلال التكوين المستمر وذلك على أسس ثابتة مثلما جاءت به منظومة هندسة التكوين.

فالتكوين على الطريقة الكلاسيكية يعتمد أساسا على تمتيع بعض الأعوان دون سواهم بحلقات تكوينية للإستراحة من العمل أو السفر للخارج وذلك دون الحاجة لذلك بحيث يكون المردود الفعلي على المؤسسة صفرا لأنّ الأمر لا ينبع من واقع العمل. وفي كثير من الأحيان تنجز أعمال تكوينية لموظفين لا علاقة لهم بطبيعة عملهم كما يُعتمد في غالب الأحيان على العروض المقدمة من طرف مؤسسات التكوين وإن كانت بعيدة كل البعد عن الحاجة وذلك للتمكّن من صرف ما وقع اعتماده في الميزانية مسبقا.

وتجاوزا لهذه الوضعية الاعباطية للتكوين وتحقيق الجدوى القصوى في نفس الوقت للعامل والمؤسسة على حد سواء تم وضع مفاهيم جديدة تحت مسمّى «هندسة التكوين».

والهدف المنشود من هذه المنظومة هو التكوين حسب حاجة المؤسسة ومركز العمل لتحقيق أهداف معيّنة وضمن استراتيجية قائمة الذات حسب تمشي يعتمد على آليات مضبوطة.

ومن أهم أسس هندسة التكوين هو تحديد الحاجيات حسب الأولويات وذلك بالاعتماد على استراتيجية المؤسسة ومشاريعها الحالية والمستقبلية بما في ذلك التوجهات وعقود البرامج وتتم مقارنة الكفاءات المحققة على مستوى مراكز العمل والكفاءات المنتظرة أو المزمع تحقيقها فأن وجد نقص في الكفاءة في مركز معين يجب تكوين الشخص الموجود إذا كان قادرا على ذلك من خلال ما توفر له من قدرات وتكوين أساسي أو تعويضه من داخل المؤسسة في حالة توفر الشخص المناسب أو في الحالة الأخيرة انتداب العون المناسب من السوق الخارجية.

إذن عملية التكوين مرتبطة بضرورة الحاجة لذلك من خلال التقييم والمساءلة والتقصي على مستوى مركز العمل.

وبعد هذه المرحلة الأساسية والهامة يأتي دور التكوين ومحتوى التكوين والمؤسسة المكونة والكلفة وكمراس الشروط والتقييم.

فالتكوين ضمن هذه المنظومة الجديدة مرتبط بالعائد والمردودية ليساهم في تطور المؤسسة .ولضمان نجاح هذه العملية، تربط منظومة هندسة التكوين العملية التكوينية بتقديم العون في عمله لأن التكوين هو استثمار في الموارد البشرية والرفع من مستوى الكفاءة وهذا يؤدي إذا كنا نتبع تمشي التصرف في الكفاءات الى تحسين الاجور والترقيات والمسؤوليات حتى لا نقع في مصيدة الكفاءة المؤدية الى التراجع الى الوراء واللامبالاة حسب ما كان معمولاً به في النظام الكلاسيكي

**الكلمات المفتاحية :** هندسة التكوين ، تحديد الاحتياجات ، تحليل العمل ، تقييم التكوين ، دفتر

الشروط

| فهرس المحتويات |                                                                                                                                                                     |              |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| الصفحة         | عنوان المحاضرة                                                                                                                                                      | رقم المحاضرة |
| أ              | ملخص                                                                                                                                                                |              |
| ب              | محتويات برنامج المقياس                                                                                                                                              |              |
| ت              | محتويات الملاحق                                                                                                                                                     |              |
| 01             | مقدمة عامة                                                                                                                                                          |              |
| 02             | مدخل مفاهيمي للتكوين المهني                                                                                                                                         | 01           |
|                | <p>تمهيد :</p> <p>1- ماهية التكوين:</p> <p>2 -التعاريف الاجرائية :</p> <p>3-تداخل مفهوم التكوين مع بعض المفاهيم</p> <p>4- خصائص التكوين</p> <p>5-مكونات التكوين</p> |              |
| 07             | مسؤولية ومكونات التكوين                                                                                                                                             | 02           |
|                | <p>- تمهيد</p> <p>1- مسؤولية التكوين</p> <p>2- مكونات نظام التكوين</p>                                                                                              |              |
| 13             | اهداف واهمية التكوين                                                                                                                                                | 03           |
|                | <p>تمهيد :</p> <p>1-اهمية التكوين</p> <p>2-اهداف التكوين</p> <p>3-عوامل الاهتمام بالتكوين</p>                                                                       |              |

|    |                                                                      |    |
|----|----------------------------------------------------------------------|----|
| 04 | طرق وانواع التكوين                                                   | 18 |
|    | تمهيد:                                                               |    |
|    | 1- طرق التكوين                                                       |    |
|    | 2- العوامل المؤثرة على طرق التكوين.                                  |    |
|    | 3- انواع التكوين                                                     |    |
|    | 2-1: انواع التكوين ( البرامج التكوينية ) حسب المستوى التنظيمي:       |    |
|    | 2-2 انواع التكوين حسب غاياتها                                        |    |
| 05 | تحديد الاحتياجات التكوينية                                           | 24 |
|    | تمهيد :                                                              |    |
|    | 1- تعريف الحاجة الى التكوين: (تعريف الاحتياجات التكوينية )           |    |
|    | 2- اهمية تحديد الاحتياجات التكوينية :                                |    |
|    | 3- اساليب تحديد الحاجة الى التكوين: ( ابعاد جرد الحاجة الى التكوين ) |    |
|    | 4- مستويات تحديد الاحتياجات التكوينية                                |    |
| 06 | خطوات تصميم البرامج التكوينية                                        | 29 |
|    | تمهيد:                                                               |    |
|    | 1- تصميم البرنامج التكويني                                           |    |
|    | 1-1 تعريفه                                                           |    |
|    | 2-1 خطوات تصميم البرنامج                                             |    |
| 07 | تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية                                       | 32 |
|    | تمهيد :                                                              |    |
|    | 1- الاجراءات الفنية والادارية التي تسبق التكوين :                    |    |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|    | <p>2-الاجراءات الفنية والادارية للتنفيذ الفعلي</p> <p>3-مرحلة متابعة وتقييم التكوين</p> <p>3-1: تعريف تقييم البرامج التكوينية</p> <p>3-2: الهدف من عملية التقييم :</p> <p>3-3: معايير تقييم عملية التكوين (البرنامج التكويني )</p> <p>4-خطوات او مراحل تقييم عملية التكوين</p>                                                                           |    |
| 35 | التكوين المهني في الجزائر: واقع وآفاق                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 08 |
|    | <p>تمهيد :</p> <p><u>أولا</u> : النظام الوطني للتكوين المهني</p> <p>1- بنية النظام الوطني للتربية</p> <p>2-النظام الوطني للتكوين المهني</p> <p>2-1- تطور نظام التكوين المهني في الجزائر</p> <p>2-2- مكونات النظام الوطني للتكوين المهني</p> <p>2-3- إرتباط نظام التكوين المهني بنظام التعليم العام</p> <p>2-4- إرتباط نظام التكوين المهني بسوق العمل</p> |    |
| 43 | إصلاح نظام التكوين المهني                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 09 |
|    | <p><u>ثانيا</u> :</p> <p>1- التحديات</p> <p>2- الأولوية للتكوين المهني</p> <p>3- المبادئ الأساسية لاستراتيجية التجديد.</p> <p><u>ثالثا</u>: الآفاق</p>                                                                                                                                                                                                   |    |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |    |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 47 | سياسة التشغيل في الجزائر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 10 |
|    | <p>تمهيد :</p> <p>1- المدخل المفاهيمي : (تعريف )</p> <p>1-1 : سياسة التشغيل</p> <p>2- برامج وسياسات التشغيل في الجزائر (الاليات والاجهزة )</p> <p>1-2 : اليات واجراءات وزارة العمل والضمان الاجتماعي</p> <p>1-1-2 : الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM)</p> <p>2-1-2 الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)</p> <p>3-1-2 : الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ)</p> <p>2-2-اليات واجراءات وزارة التضامن والاسرة وقضايا المرأة</p> <p>1-2-2 : التعويض مقابل نشاطات ذات منفعة عامة LAIG</p> <p>2-2-2 : الاشغال ذات المنفعة العامة وذات الاستعمال المكثف لليد العاملة</p> <p>3-2-2 : عقود ما قبل التشغيل (CPE)</p> <p>4-2-2 : الوكالة الوطنية للقرض المصغر (ANGEM)</p> <p>3-2 : اجهزة ترقية الاستثمار</p> <p>1-3-2 : الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)</p> <p>2-3-2 : البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية (PNDA)</p> <p>3-3-2 : الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME)</p> <p>4-2 : الصناديق الوطنية</p> <p>1-4-2 : الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)</p> <p>2-4-2 : صندوق الزكاة</p> |    |
| 53 | الأبعاد الرئيسة لسياسات التشغيل ومعوقاتها في الجزائر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 11 |
|    | 1- الأبعاد الرئيسة لسياسات التشغيل في الجزائر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |    |

|               |                               |  |
|---------------|-------------------------------|--|
|               | 2- معوقات نجاح سياسات التشغيل |  |
| قائمة المراجع |                               |  |
| قائمة الملاحق |                               |  |

|        |                                |           |
|--------|--------------------------------|-----------|
|        | فهرس الاشكال                   |           |
| الصفحة | عنوان الشكل                    | رقم الشكل |
| 10     | مدخلات نظام التكوين            | 01        |
| 12     | مخرجات نظام التكوين            | 02        |
| 16     | تكامل الاهداف التكوينية        | 03        |
| 25     | تعريف الاحتياجات التكوينية     | 04        |
| 27     | طرق تحديد الاحتياجات التكوينية | 05        |

## مقياس هندسة التكوين و تصميم البرامج التدريبية

### مقدمة عامة :

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المؤسسة الجزائرية الناتجة اساسا عن الاتجاهات الجديدة التي يفرضها نظام الاقتصاد المفتوح على جو المنافسة وما افرزته من مشاكل على مستوى ايجاد وتلبية الطلب الحقيقي للمشتري ، الذي اصبح الهدف الاساسي لاتجاهات وسياسات أي مؤسسة ،حيث يفرض هذا الانتقال من الطرق الكلاسيكية المتعارف عليها في ميدان تعاملاتها واستجاباتها داخل محيطها بمختلف مستوياته الى اساليب جديدة اكثر مردودية .

كل هذا دفع بالمؤسسات على اختلافها الى التفكير والسعي الحثيث لإيجاد طرق اكثر نجاعة ، يمكن بواسطتها تحسين كفاءتها وخاصة مستوى مسيريتها واطاراتها وكذلك عما لها ،لأنه في الواقع اصبح يقاس وزن المؤسسة بقدر الكفاءات التي تشتغل بها .

ولما كان العامل البشري هو العنصر الاساسي في عمليات التنمية الاقتصادية للمؤسسات ،اصبح من الحتميات اعداده مهنيا بواسطة التكوين الهادف والذي يعتبر احد الوسائل الاكثر نجاعة لرفع مستوى الاداء والاتقان طبعا هذا كله تحت ظل اهداف مسطرة .

ونظرا لأهمية التكوين داخل المؤسسة كونه ضرورة هامة لانتظام وضمان الاداء المطلوب للأفراد حيث يهدف الى :

- رفع مستوى الاداء والكفاءة الانتاجية لدى الافراد سواء من النواحي الفنية او السلوكية او الإشرافية
- اعداد الافراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل او الترقية .
- تمكين الافراد من ممارسة الاساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة على اساس تجريبي قبل الانتقال الى التطبيق الفعلي .

فان عملية التكوين تخضع الى مجموعة من الضوابط لها سياساتها الخاصة واستراتيجياتها حيث تخضع الى مجموعة من المراحل والخطوات المترابطة ما يطلق عليه " بهندسة التكوين "

## محاضرة رقم 01 : مدخل مفاهيمي للتكوين المهني

### تمهيد :

يعتبر التكوين من الدعائم الاساسية للاستثمار البشري لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والامنية والرياضية ، التي تسعى كل الدول للوصول اليها ، لذا فالتكوين كان ومازال يشغل اهتمام الكثير من الباحثين في مجالات متعددة ، وعليه فالتكوين هو عملية تعليم وتعلم تمكن الفرد من اتقان مهنته والتكيف مع ظروف عمله في اقصر وقت ممكن وباقل جهد ، من خلال اكسابه مهارات ومعارف من اجل احداث تغيير في سلوكه وتحسين ادائه .

لذا سنتناول جملة من المفاهيم المتعلقة بالتكوين والمتمثلة في :

بعض التعاريف : مفاهيم التكوين - ماهية التكوين - تداخل مفهوم التكوين مع بعض المفاهيم .

### 1- ماهية التكوين:

يعتبر التكوين من العمليات الاساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات ، وقد اختلف الباحثون حول تعريف التكوين عموما والتكوين الاداري خاصة ، الا ان تعريفاتهم متضمنة على الركائز الاساسية لعملية التكوين في انها التغيير او التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والاعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية افضل وبما يسهم في تحقيق اهدافه واهداف المؤسسة والمجتمع .

فقد عرفه "الهييتي" على انه : جهود ادارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف اجراء تغيير (مهاري - معرفي - سلوكي) في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية ، لكي يتمكن من الايفاء بمتطلبات عمله او ان يطور ادائه العملي والسلوكي بشكل افضل . ( علي يونس ميا واخرون ، 2009: ص 06 )

كما عرفه : " William-F- Clueck " : بانه النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات وصقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير ادائه بما يحقق اهداف المؤسسة ، بمعنى التكوين هو نظام من الفاعلين البرامج والادوات التي تعمل على احداث تغيير في البنية المعرفية للفكر والتي يترتب عنها تغيير في طريقة العمل . . ( علي يونس ميا واخرون ، 2009: ص 06 )

- ويعرف "Pierre Casse" التكوين بانه : العملية التي تهدف الى تنمية القدرات ومهارات الافراد المهنية والتقنية او السلوكية من اجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في اطار تنفيذ المهام والادوار المتصلة

بوظائفهم الحالية او المستقبلية ، فهو وسيلة للترقية الفردية ، وتنمية الموارد البشرية او ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية ، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو كذلك يعتبر استثمارا للعامل ، ويجب ان يشمل التكوين كل اعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين ، فهو عملية مستمرة من اجل تحديد المعلومات

( Pierre Casse,1994,p48)

- كما يعرف بانه : مجمل النشاطات والوسائل والطرق التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في أن واحد لتحقيق اهداف المنظمة من جهة ، وتحقيق اهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة اخرى دون ان ننسى الاداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية . ( Sekiou Lakhdar,1986,p153 )

- وهناك من يرى ان التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني التغيير الى شيء احسن او تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والافكار لشخص ما او مجموعة من الاشخاص (علي محمد عبد الوهاب ،1990،ص266 )

- كما عرفه عبد الباقي بانه : نشاط مخطط يهدف الى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات اداء الافراد في عملهم (صلاح الدين عبد الباقي،2000،ص69 )

- وهناك من يعرف التكوين بانه : مجموعة الانشطة القادرة على وضع الافراد والجماعات في حالة ضمان لأداء اعمالهم الحالية والمستقبلية بكفاءة من اجل السير الجيد للمنظمة (سيد محمد جاد الرب ، 2009،ص336)

- اما بوحفص فيعرفه بانه : مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعد على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون اليه من جهة ثانية (عبد الكريم بوحفص،2010،ص37)

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح ان التكوين يركز على النقاط التالية :

- تحديث المعلومات للموظفين وتنمية قدراتهم الشخصية .

- التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات للموظف .

- تعليم الموظف كيفية اداء مهامه بالطرق المثلى .

- التركيز على السلامة النفسية والجسمية للموظف .

-

## 2-التعاريف الاجرائية :

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التكوين اجرائيا كما يلي :

- عملية الحاق الموظفين لدورة تكوينية داخل المؤسسة او خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من اجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق اهدافهم واهداف مؤسستهم .
- هندسة التكوين : مجموعة من الخطوات المنهجية متداخلة تنطبق على مفهوم الأنساق .
- التعريف الاصطلاحي : دراسة كلية شمولية للمشروع من كل جوانبه (التقنية-الاقتصادية-الانسانية - مالية .....الخ) في عملية تنسيق لدراسات خاصة لمجموعة فرق متخصصة .

## 3-تداخل مفهوم التكوين مع بعض المفاهيم :

- يتداخل مفهوم التكوين مع مجموعة من المفاهيم تحت نطاق التنمية البشرية من بينها :
- التكوين ،التعليم ، التنمية ، و يصلح استعمال كل مفهوم على مستويين :
- المستوى الاول :** ميكرو اقتصادي : أي على مستوى المؤسسة .
- المستوى الثاني :** ماكرو اقتصادي : أي على المستوى الدولي ككل .
- أ- **التدريب :** يمكن تعريفه على انه تلك الانشطة المصممة لأجل تطوير اداء العمل الذي يقوم به الموظف في الوقت الحالي او الذي تم تعيينه لأجله او تم ترقيته اليه شرط ان تكون الترقية لمنصب له نفس النشاط الاساسي وليس فقط لمسؤولية اكبر (عبد الرحمان توفيق،1998،ص89)
- ب- **التعليم :** هناك الكثير من التداخل والتقارب بينه وبين مفهوم التكوين فالتعليم كما يري "Tennenbaum" اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة التي تعزز من قدرة الفرد على الاداء . ( Tennenbaum Scott,1997,p438 )
- ت- **التنمية :** هي الانشطة التي تعمل على زيادة كفاءة وقدرة الموظف كي يتحرك مع المؤسسة عندما تتغير او تنمو وتتم التنمية بمستقبل المؤسسة والفرد وعادة ما يكون لها اهداف لا يمكن صياغتها في اصطلاح سلوكي محدد.
- ث- **التطوير :** يوجه للارتقاء بالسلوكيات والمهارات والمعارف من خلال برامج التعليم والاطلاع الشخصي والتوجيه والمراقبة والارشاد في موقع العمل ،وبرامج التكوين ،لذلك يمكن القول ان التكوين هو جزء من عملية التطوير (الخطيب رداح احمد، 2006،ص315)

ومن هنا يمكن القول ان العلاقة بين عمليات التكوين والتعلم والتعليم والتطوير هي متكاملة ومكملة لبعضها البعض ،فالتكوين يبدأ حيث ينتهي التعليم والتطوير يبدأ حيث ينتهي التكوين .

ومن هذا المنطلق يتم الربط بين التعليم والتكوين ،حيث يتم اعداد برامج التكوين وفق نظريات التعليم ، ما يكون محور اهتمام المكونون بالتعليم نظرا لدوره في تغيير سلوكيات العاملين او تصحيحها ،لتنسجم مع السلوكيات المرغوب فيها ،والتي تفيد المنظمة وتحقق اهدافها .

#### 4-خصائص التكوين :

يمكن ايجاز خصائص التكوين فيما يلي :

- التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة وليس نشاطا ثانويا او كماليا .
- التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الاجزاء والعناصر المترابطة معا تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية .
- التكوين عملية شاملة ، بمعنى تشمل كل المستويات الادارية التي تتضمنها المؤسسة (الادارة العليا-الوسطى -الإشرافية - التنفيذية ) كذلك فالتكوين يجب ان يقدم لكل التخصصات في المؤسسة .
- التكوين عملية ادارية ينبغي ان تتوفر لها مقومات العمل الاداري الكفاء حتى ينجح ومن هذه المقومات :

- وضوح الاهداف وتناسقها .
- وضوح السياسات و واقعيتها.
- توازن الخطط والبرامج.
- توفر الموارد المادية والبشرية .
- التكوين عملية فنية تحتاج الى خبرات وتخصصات ينبغي توفرها اهمها :
  - خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية .
  - خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية واعداد المناهج التكوينية والمواد العلمية .
  - خبرة في اختيار الاساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين .
  - خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وانماط السلوك المرغوبة للمتكونين
  - خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين اثناء الخدمة للموظفين .

- التكوين نشاط متغير ومتجدد ، حيث ان التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز ان يتسم بالثبات ، وانما يجب ان يتصف بالتغير والتجديد فالإنسان او الموظف معرض للتغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته ، والوظائف التي يشغلها الموظفون هي الاخرى تواجه متطلبات التغير في الظروف والامور الاقتصادية والادارية وفي تقنيات واساليب العمل ومستجداتها . (بو قطب محمود ،2014، صص17-18)

## محاضرة رقم 02 : مسؤولية ومكونات التكوين

### تمهيد :

بالنظر إلى أهمية التكوين والأهداف التي يمكن التوصل إليها بواسطته، فلا بد من وجود جهة مسؤولة عن هذه الوظيفة الهامة ضمن وظائف إدارة الأفراد، ومما لاشك فيه أن تحديد الجهة المسؤولة عن التكوين يفيد في:

أنه يدل على مدى إهتمام المؤسسة بالنشاط التكويني  
أنه يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة تجاه التكوين، بما يمكن معه مكافأتها إذ كان هناك إهتمام من جانبها بتطوير النشاط التكويني، أ، مجازاتها في حالة التقصير في القيام بواجباتها.  
اختلفت الآراء حول مسؤولية (تبعية) التكوين ومن الذي سوف يكون مسؤولا عنه، هل هي الإدارة العليا، أم الإدارة الوسطى أم الرئيس المباشر، أم تختص إدارة مستقلة للتكوين عن هذا النشاط الحيوي تخطيطا وتنفيذا ومتابعة.

### 1- مسؤولية التكوين : (مسؤولية مشتركة )

يرى البعض أنه نظرا للأهمية البالغة للتكوين فلا بد أن تقع مسؤولية تخطيطه ومتابعته على مسؤولية الإدارة العليا حتى يمكنها تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يجب أن تتحمل الإدارة العليا وحدها هذا العبء، بل إن هناك طرفان آخران يجب أن يتحملا معها مسؤولية التكوين وهما:

أ- الرئيس المباشر :وتكون مهمته تحديد مجال التكوين ونوعه ومستواه  
الفرد نفسه الذي يراد تكوينه.

ب- مسؤولية التكوين مسؤولية العاملين القدامى: هناك رأي آخر يرى أن تكوين الفرد الجديد

يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعد له في العمل ( شوقي حسين عبد الله ،1968،ص163 ) وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم تعيينه فيها ولا الدور الذي يجب أن يقوم به، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الجديد.  
مسؤولية التكوين مسؤولية الإدارة التنفيذية:

وهناك رأي آخر يقضي بأن تكون الإدارة التنفيذية في المؤسسة هي المسؤولة عن التكوين بصفة مباشرة أو يتم الإستعانة بخبراء في التكوين، وأحيانا تتبع الطريقتان معا.  
مسؤولية التكوين من مسؤولية الإدارة العليا:

ويرى البعض أن المسؤولية الأساسية للتكوين يجب أن تقع أولا وأخيرا على عاتق الإدارة العليا حتى

يمكن أن يتحقق الهدف منه.

وتتحمل الإدارة العليا مسؤولية تخطيط برامج التكوين، ومراقبة تنفيذها ثم متابعتها للتأكد من تحقيقها لأهدافها، ومن ذلك تنبع الحقائق التالية ( محمود فهمي، 1975، ص 265 )  
تكون الإدارة مسؤولة عن تخطيط نظم التكوين داخل المؤسسة وخارجها ومتابعتها بصفة مستمرة لتحقيق من أن برامج التكوين منفذة، وأن كل العاملين يحصلون على نصيبهم منها.  
لا بد من إنشاء إدارة متخصصة تكون مسؤولة أمام الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتكوين، وهي التي تقوم بدراسة وتحديد إحتياجات التكوين وتقرر ميزانيته.  
من الضروري أن تشارك كافة الإدارات في المؤسسة بالإتفاق على برامج التكوين وتكاليفها.

## 2- مكونات نظام التكوين:

بتطبيق مفهوم النظام على التكوين نجد أن التكوين يمثل احد الأنظمة الفرعية في المؤسسة، وله عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة، فالتكوين ليس نظاما فقط، بل انه نظام بالغ التعقيد، فهو يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية. فما هي هذه العناصر التي يتكون منها نظام التكوين ؟

### 2-1: المدخلات :

وهي بمثابة الاسباب التي تحرك النظام وتدفعه الى الامام من اجل تحقيق هدف النظام (نظام التكوين) فالمدخلات هي اجزاء التي يتم اخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الاولى الى شكل اخر يتناسب واحتياجات النظام.

أ/ المدخلات الانسانية: وتمثل طاقات وقدرات الافراد ورغباتهم واتجاهاتهم وانماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام واهدافه (حسين الدوري ، 1976 ص 125 ) اي ان المدخلات الانسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الافراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومكونين إداريين وفنيين ومساعدين ، ويختلف هؤلاء الافراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها ،اي حسب نوع هذه البرامج واهدافها ووسائلها (علي محمد عبد الوهاب ، 1981، ص 32)

فالنسبة للمكونين فقد يكونون من المديرين أو رؤساء الاقسام أو الموظفين التنفيذيين او عمال ،وقد نجدهم من العاملين الجدد أو الذين يراد ترقيةهم، وقد يكونون من الذين لهم انتاجية ضعيفة ويراد تحسين

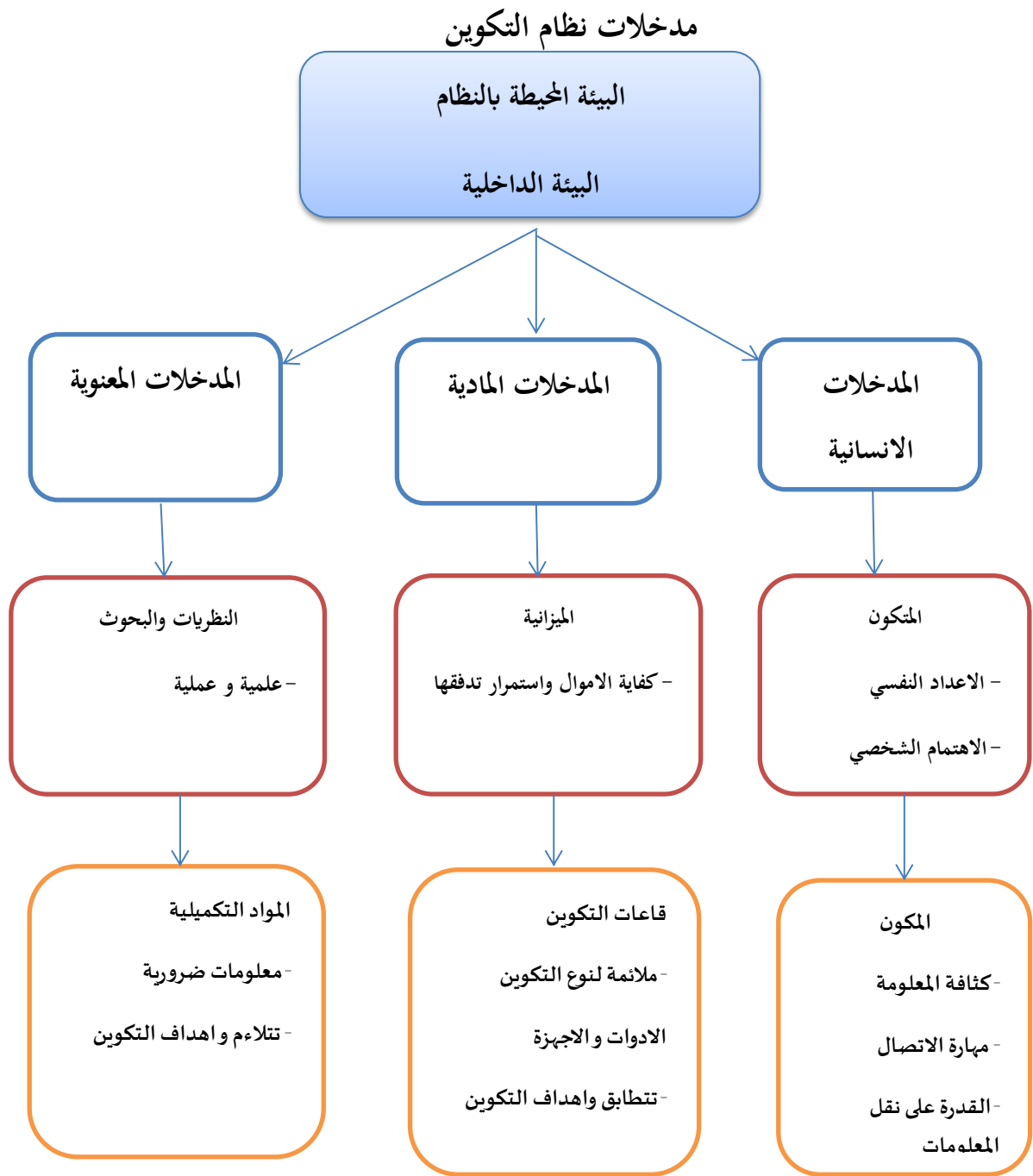
مستوى ادائهم، او قد يكونون من الذين يراود تنمية مهارات معينة لديهم، او من الذين يراود اثناء معلوماتهم أ تحسين السلوك أو الاتجاه لديهم.

أما المكونين فقد نجدهم اساتذة جامعيون أو مكونين متخصصون أو خبرات في شؤون التكوين. أما الاداريون والفنيون والمساعدون فهم معنيون بأمور التكوين من تخطيط وتنظيم وتنسيق واشراف على التنفيذ ومتابعة وتقييم الى غير ذلك، والذي يجب أن تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الاعباء.

ب/مدخلات مادية: وتتمثل في كافة الموارد غير الانسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد، والتي تصل الى النظام ويستخدمها في عملياته (حسين الدوري، نفس المرجع السابق. ص126)، اي ان المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من أموال اللازمة للإنفاق على التكوين واستمرار مراحله، بالإضافة الى المباني التي ستقام فيها التكوين وما تتضمنه من قاعات وأقسام للتكوين.

ج/مدخلات معنوية . المعلومات : تعتبر المعلومات نوع اخر هام من المدخلات، وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتكونين، كما تتضمن الطرق والاساليب والاجراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحتوي على بيانات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام، وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار. (محمد عبد الفتاح باقي، 1983. ص36) وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة ، الانسانية ، المادية والمعنوية مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام، وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض، وبدونها لا يوجد نظام.

وانطلاقا مما سبق وتلخيصا لمدخلات نظام التكوين، يمكن وضع الشكل التالي:



الشكل رقم (01) : مدخلات نظام التكوين (يرقى حسين ،، 1996 , ص 45 . )

## 2-2 العمليات :

تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والانظمة من أجل تحويل المدخلات الى مخرجات بغية تحقيق اهداف النظام ،اي انه يختص بعملية التكوين نفسها، والمعالجة الفعلية للمتكون حتى يمكنهم من اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة.

## 2-3 المخرجات:

ان المخرجات تتمثل أساسا في سلسلة الانجازات المحققة (المهارات والقدرات التي يكتسبها المتكونون) عن العمليات ، والتي تعتبر أن المخرجات عن نتيجة النظام وهي تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة ، وتعود تلك المخرجات الى المجتمع (البيئة المحيطة) في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد ، وحيث يلتقي المجتمع نتائج عمل النظام فانه يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات، وبذلك تتولى حركة النظام ويستمر في أداء نشاطه.

ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي (علي محمد عبد الوهاب السنة 1981 ، ص 3736 . محمد عبد الفتاح باغي ، السنة 1983 ص 37 )

أ- المخرجات الانسانية : وهم المتكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية ، ويفترض الان أنهم اكتسبوا خصائص جديدة، كتغير في بعض خصائص الشخصية أو زيادة في معارفهم أو اضافة لمهاراتهم أو تحديد لقدراتهم.

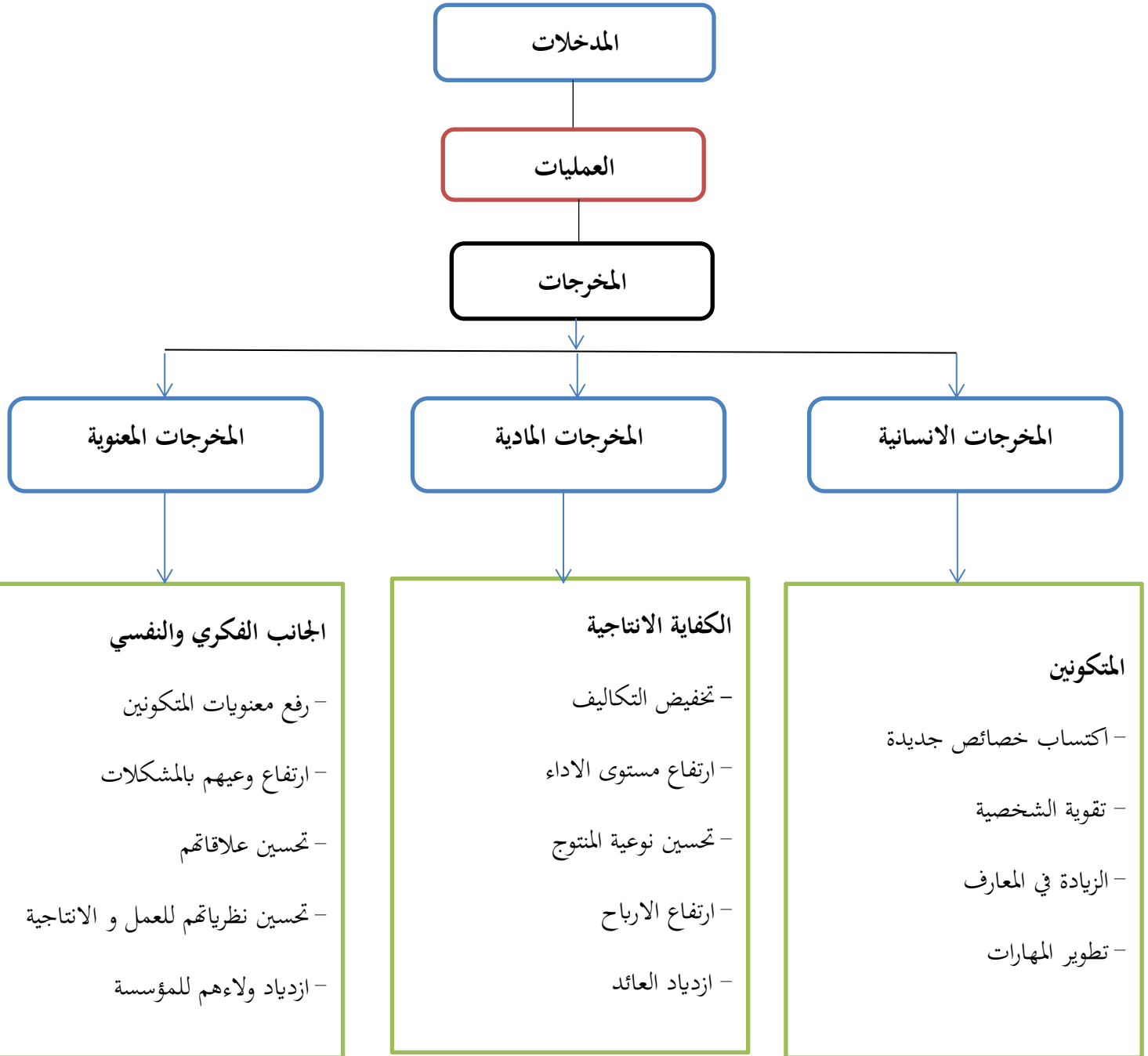
ب- المخرجات المادية : أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونين بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة ، وتكمن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة ، مثل زيادة الكفاية الانتاجية، عن طريق تخفيض التكاليف ، وتحقيق الوفرات في الوقت والجهد، وارتفاع مستويات الأداء.

## ج- المخرجات المعنوية او المعلومات:

يتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذي يعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين، وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وازدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والانتاجية وتعميق الانسجام في علاقاتهم.

وانطلاقاً مما سبق ذكره ، وتلخيصاً لهذا العنصر يمكن وضع الشكل الآتي:

### مخرجات نظام التكوين



الشكل رقم (02) : مخرجات نظام التكوين : (يرقى حسين ،، 1996 , ص 48 . )

### محاضرة 03 : اهداف واهمية التكوين

#### تمهيد :

ان عملية التكوين هي عملية مهمة وهادفة لكل من الفرد والمنظمة ،حيث شرعت العديد من المنظمات بالاهتمام بالبرامج التكوينية وذلك للفوائد التي تنتج عنه والتي تخدم المنظمة والفرد على حد سواء ،فالتكوين يزود العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم في العمل وتساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة اليهم بكفاءة و اقل التكاليف.

#### 1-اهمية التكوين :

تتمثل اهمية التكوين على ثلاث مستويات هي :

- بالنسبة للمنظمة .
- بالنسبة للفرد.
- تطوير العلاقات الانسانية .
- أ- اهمية التكوين للمنظمة :
- زيادة الانتاجية والاداء التنظيمي اذ ان اكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة اليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الانتاج .
- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- يؤدي الى توضيح السياسات العامة للمنظمة ، وبذلك يرتفع اداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من اهداف.
- يؤدي الى ترشيد القرارات الادارية وتطوير الاساليب واسس ومهارات القيادة الادارية .
- يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة .
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي الى تطوير اساليب التفاعل بين الافراد العاملين والادارة . (سهيلة محمد عباس ،2006،صص187-188)

#### ب-اهمية التكوين للعاملين :

من اهم فوائد التكوين للأفراد ما يلي :

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح ادوارهم فيها .
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل .
- يطور وينمي الدافعية نحو الاداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين .
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة او المهارة او كليهما .
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين ( سهيلة محمد عباس ،2006،صص188- 189 )

### ج-اهمية التكوين في تطوير العلاقات الانسانية :

- تطوير اساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد العاملين.
- تطوير امكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- تمتين العلاقات بين الافراد العاملين والادارة.
- تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة ( سهيلة محمد عباس ،2006،ص110)
- كما يري محمد عويصة ان التدريب القائم على اسس علمية شرط ضروري لكل عامل يريد النجاح في عملهم والتقدم فيه وتمثل هذه الاهمية في النقاط التالية :
- ارتفاع الروح المعنوية للعامل وشعورهم بالرضا عن عملهم.
- ارتفاع مستوى انتاجها من حيث الكم والكيف مما يؤدي الى ارتفاع في الاجر .
- التقليل من حوادث العمل.
- حفظ معدات المنظمة.
- الكشف عن المهارات الفردية والاستعدادات . ( شيباني فوزية ،2010،ص35)

## 2- اهداف التكوين :

قبل ان نتعرض لأهداف التكوين طرح ( M.montmolin ) السؤال لماذا الاهداف ؟

وهنا نجد الاجابة تكون على مستويين : مستوى المؤسسة والافراد .

- الاجابة الاولى واضحة وهي لمعرفة الى اين تتجه سياسة المؤسسة .
- اما الاجابة الثانية فهي ان الاهداف توجه المكون حتى يعرف ما هي النقاط التي يجب عليه تعديلها في سلوك الافراد الذين يستهدفهم التكوين ، فمثلا اذا حدث عطب على آلة ما فان هدف التكوين

هنا لا يصبح معرفة العطب وكيفية اصلاحه ،ولكن الهدف يصبح معرفة جميع الاعطاب المحتملة وجميع الاجراءات الكفيلة بصلاحها.

- اما الاجابة الثالثة هي ان تحديد الاهداف يسمح لنا بتقييم الجزء المحقق منها لتدارك النقائص.
  - اما الاجابة الاخيرة فهو ان تحديد الاهداف يحث على تركيز جميع جهود الاطراف الموجودة في المؤسسة وتسخيرها لتحقيق هذه الاهداف . ( روشام بن زيان ،2016،صص39-40 )
- أ- بالنسبة للمؤسسة :

لقد قسم احمد ماهر اهداف التكوين الى ثلاث مستويات وهي :

- **حسب نوع ومحتوى التكوين:** هدفه تغيير اتجاهات المتكولين وتوجيهاتهم وآرائهم وتهيئتهم لتقبل اراء وظروف جديدة ، هدف تقديم المعرفة وتوسيع مدارك المتدربين ،هدف تنمية المهارات والقدرات.
  - **حسب درجة وكثافة ومستوى التكوين :**هدف التلمذة ،وذلك بتعريض العاملين لخلفية عامة عن موضوع الدراسة او التكوين او المهارة الواجب اكتسابها ،هدف رفع مهارة الاداء ،هدف السيطرة والتفوق .
  - **حسب المدة التي يغطيها التكوين:** اهداف قصيرة الاجل لتغطية احتياجات تكوينية عاجلة وسريعة اهداف طويلة الاجل لتغطية احتياجات تنمية وتطوير متأنية .
- ( احمد ماهر،1996،صص335-337 )

ويشير احد الباحثين الى ضرورة صياغة الهدف التكويني في صورة سلوكية محددة وان يكون وثيق الصلة بأهداف الوظيفة التي يشغلها المتكون ،وبأهداف المنظمة التي يعمل بها ،وبأهدافه الشخصية ،كما وضع ان اهداف التكوين تتجمع في ثلاث فئات هي :

- تنمية المهارات والمعرفة بالعمل .
- نقل المعلومات .
- تعديل الاتجاهات ( شيباني فوزية،2010،ص30 )

وهناك من يصنف أهداف التكوين الى اربع اهداف :

- 1-**اهداف التكوين العادية:** وتشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتتخذ لمواجهة مواقف عادية متكررة من حين لآخر وتشتمل على الاهداف التكوينية التقليدية مثل :

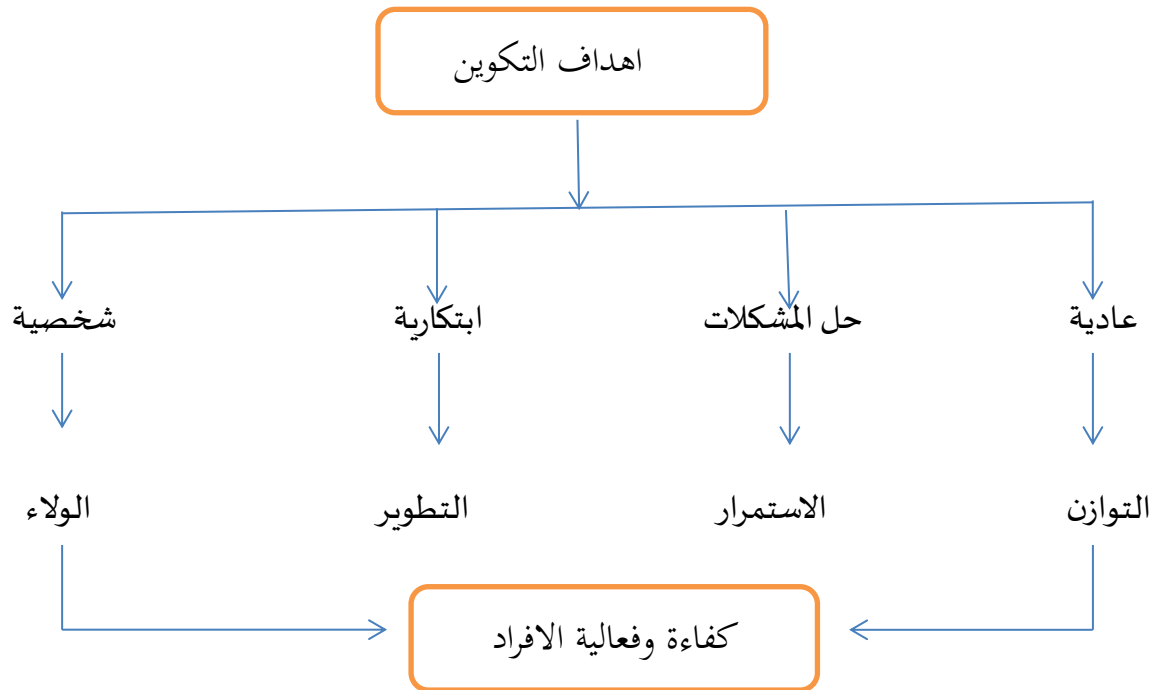
- تكوين العاملين الجدد او اعداد برامج تكوينية لبعض الافراد بهدف التأكيد على معلوماتهم الاساسية وتهدف الى تحقيق القدر المطلوب من كفاءة الاداء وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

2-اهداف التكوين لحل المشكلات :وتختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تثور في العمل ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الاداء ،ويمثل هذا النوع درجة ارقى في المستوى من النوع السابق حيث يحتاج الى خبرة في التنظيم وظروفه وقدرة على التشخيص والتحليل ثم براعة في التصميم.

3-اهداف تكوينية ابتكارية : وتتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد وتعد اعلى مستويات المهام التكوينية ،وتستهدف تحقيق نتائج ابداعية وابتكارية لرفع مستوى الاداء في التنظيم الى افاق لم يسبق التوصل اليها .

4-اهداف تكوينية شخصية : وهي التي يريد الافراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقية واحترام الآخرين وتأكيد الذات .

وتعمل الانواع الاربعة السابقة في تناسق وتكامل بحث يمهّد بعضها لبعض ويكمل بعضها البعض الاخر (عبد الفتاح دياب حسين، 1997، ص100) .



الشكل رقم(03) : تكامل الاهداف التكوينية (عبد الفتاح حسين ، 1997، ص101)

ومن خلال الشكل رقم (03) : نرى ان اهداف التكوين مهما تعددت وتنوعت يبقى الهدف واحد مهما اختلفت نشاطات المنظمة ،لأنه يبقى وسيلة تسعى من خلالها المنظمات لتطوير وتنمية قدرات افرادها لتحقيق اهداف المنظمة والافراد .

### 3- عوامل الاهتمام بالتكوين (اسباب او دوافع الاهتمام بالتكوين):

من بين اهم دوافع الاهتمام بالتكوين نذكر ما يلي :

- التطورات التقنية والتكنولوجية .
- تغير انظمة واجراءات العمل.
- التوافق مع متطلبات الموارد البشرية .
- التغيرات في حاجات الزبائن او المستهلك.
- القوانين والتشريعات الجديدة والتي تتغير وفقا لتغيرات المحيط (روشام بن زيان،2016،ص40)

## محاضرة رقم 04 : طرق وانواع التكوين

تمهيد:

تختلف الطرق المستخدمة في التكوين باختلاف الظروف والمواقف والمجالات ،ومن هذه الظروف اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تكوينهم ،اختلاف الغرض من التكوين ،اختلاف عدد الافراد المراد تكوينهم ،اختلاف خيارات وثقافات المتكونين اضافة الى اختلاف تكاليف التكوين بحيث يمكن تصنيف طرق ومجالات التكوين كما يلي :

### 1- طرق التكوين :

هناك مجموعة من الطرق التي يمكن استخدامها في تكوين وتنمية العاملين على كافة المستويات وسنوجز اهمها :

أ- **طريقة تحليل الادارة :** ويقصد بها الحصر والتحليل المنظم لأفراد الادارة في المؤسسة من اداريين ومشرفين وفنيين بما في ذلك من دراسة لقدراتهم الكافية واحتياجاتهم التكوينية والشخصية كما انها تتضمن دراسة وافية لجميع الوظائف في المؤسسة بحيث يمكن في النهاية التوفيق بين الفرد والوظيفة .

ب- **طريقة الخبرة الارشادية :** يقصد بهذه الطريقة التكوين في مكان العمل حيث يتولى الرؤساء تكوين وتنمية مرؤوسيههم وذلك بإعطائهم الخبرة التي ترشددهم الى افضل الطرق لاستيعاب العمل وتمثل هذه الخبرة في العديد من الاشياء مثل : واجبات العمل اليومية ، عرض بعض المشاكل التي يجب حلها ،الاشتراك في الاجتماعات وفرق العمل ،القيام ببعض البحوث ،كتابة بعض التقارير ...الخ وبالتالي تصبح مهمة الرئيس محصورة ليس في تقديم الخبرة فحسب بل في تنظيمها وترتيبها بحيث تندرج من الاكثر سهولة الى الاكثر صعوبة حتى يمكن للمرؤوس ان يكتسب هذه الخبرة بطريقة متدرجة مع مرور الوقت.

ت- **التمرير على العمل :** يقصد بها الحركة المختلطة للأفراد من وظيفة الى اخرى ،وذلك بهدف توسيع دائرة معارفهم وخبراتهم وتنويعها ،وبهذا الصدد فان هذه الطريقة تختلف عن عملية نقل العاملين من وظيفة الى اخرى حيث يهدف النقل الى مواجهة حاجات محددة ،كما انه اعادة ما يتضمن تغيرا واحدا في حين ان التمرير يهدف الى تنمية قدرات الافراد ويتضمن العديد من التغيرات للوظائف ،ولا تهدف هذه الطريقة الى مجرد بالشئ ولكنها تهدف اساسا الى تعميق نوع الخبرة حيث يطالب الفرد بان يتحمل مسؤوليات الوظيفة الجديدة وان يعمل بكفاءة لإثبات وجوده.

**ث-طريقة الاجتماعات :** هي من اقدم الطرق المستخدمة في التكوين والتنمية وتهدف الى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول الافراد لما يتم تعلمه وقد ينظر البعض الى هذه الطريقة على انها وسيلة لحل المشكلات وليس اداء التكوين ويرجع ذلك على ان مثل هذه الاجتماعات عادة ما كانت تعقد حينما تطفوا بعض المشاكل الادارية على السطح ،حيث يطلب من الاعضاء تقديم الحلول التي يرونها ،بغض النظر عن كون هذه الاجتماعات موجهة لحل مشاكل محددة ،فانه يمكن النظر اليها على انها طريقة للتكوين ، اذا استخدم رئيس الاجتماع مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعلم من جانب الاعضاء . (عبد الرزاق الرجاجة واخرون،2011،صص261-263)

**خ-تمثيل الادوار :** تهدف هذه الطريقة الى ان يلعب كل شخص دور مختلف يتسنى له ان يتعلم من وراء ذلك ،فالمرؤوس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوطات التي تقع عليه من رؤسائه ،ويتعلم ايضا مدى الصعوبات التي تنطوي عليه عملية التعليم ،وفي مجال التكوين عادة ما يتم اختيار موقف ما ،بحيث لكل متكون دور محدد ،فاذا اجاد كل متكون دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه فان الكثير من الحقائق تتضح امامه وقد يؤدي هذا به الى ان يتعلم الكثير .(فايزة الخاطر ،2009،ص46)

**ر-دراسة الحالات :** تهتم هذه الطريقة بزيادة خبرات المتكونين من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل ،ومن اشهر الحالات المستخدمة في التكوين ،تلك الحالات التي نبعت من جامعة هارفارد الامريكية وقد بدأت هذه الجامعة باستخدام الحالات في دراسات القانون ،ولكن سرعان ما انتقل استخدامها الى مجال ادارة الاعمال ،ومن حيث دراسة الحالة تتضمن اختيارا تفصيليا لوضع محدد ،هذا الوضع قد يكون حقيقيا او افتراضيا لكن بالضرورة ان يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالاطار العام للبرنامج التكويني ،في دراسة الحالة ينمي المتكونين مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية ،وتكون هذه الطريقة بمقارنة الحلول التي يقترحها المتكونين مع تلك التي قامت المؤسسة التي كتبت عنها الحالة بالتوصل اليها ،وكأسلوب تكويني تتمثل نقاط القوة فيه انه بين المناهج العلمية لحل المشكلات والتحليل العميق لحالات محدودة من خلال ادخال الواقعية الى قاعة التكوين

**ي-تكوين الحساسية :** تهدف هذه الطريقة الى محاولة تغير اتجاهات الافراد وذلك بوضعهم في الموقف الذي يتيح لهم رؤية عيوبهم وانعكاساتها السلبية على الآخرين وبذلك تبرز اهمية و ضرورة التغير وبالرغم من ان الفرد لازال هو الطرف الذي يقدر لنفسه ما اذا كان يجب عليه ان يتغير ام لا ،عادة ما يتم اختيار افراد البرنامج من مؤسسات معتمدة ،بحيث يصبح الجميع غرباء عن بعضهم البعض دون ذكر لوظائفهم او

مؤسساتهم ،مع اخبارهم بانهم سيتعايشون مع بعضهم لمدة اسبوعين وبذلك تبدأ القيادة الغير الرسمية في الظهور لمحاولة شغل افراد المجموعة يعمل أي شيء حتى انقضاء البرنامج ومن خلال التفاعل مع بعضهم البعض ،تتضح لكل متكون عيوبه وخاصة عندما يهاجم من المجموعة او يعزل تماما عن افرادها ،وبذلك تتيح الفرصة للتغير اذا اراد ذلك . (بلال حلف السكارنة،2011،ص173)

**هـ-المحاكاة:** تعتبر تمرينات المحاكاة من اكثر الاساليب التدريبية تطورا وفعالية وان كانت باهظة التكاليف لأنها تمثل الواقع ،حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على اداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفة(شفيق رضوان،1992،ص171) .

**و-المحاضرة:** تعتبر مناسبة حيث تتناول المبادئ وتقدم المعلومات العامة والقواعد للعاملين ،وتهتم ببعض الشركات بان يعرف العاملون الجدد بها تاريخ المؤسسة وسياساتها لان مثل هذا العمل يتيح لهم تقدير المؤسسة فيعتزون بها . (عبد الفتاح محمد ديودار،2006،ص682)

فالمحاضرة تعتمد على قيام المكون بإلقاء المادة التكوينية بشكل مباشر ،وتستخدم هذه الطريقة اذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها لمشاركين بشكل يستوجب اسلوب مباشر في عرض المعلومات او اذا كانت من النوع الذي يحتاج الى شرح من طرف شخص اكثر دراية بالموضوع .

## 2- العوامل المؤثرة على طرق التكوين:

من اهم العوامل التي تؤثر على طرق التكوين نذكر ما يلي :

- **نوعية المتكوينين :** ان الطريقة التي يتكون بها الفرد يجب ان تتناسب والمستوى الوظيفي الذي يشغله ، فأفراد الادارة العليا لهم طريقة خاصة بهم ، فيما يخص حل المشكلات واتخاذ القرارات داخل المؤسسة ،اما الافراد العاملين ما دون ذلك ،فان الطريقة التكوينية تحاول ترسيخ المفاهيم السليمة في اذهانهم وتعميق ما لديهم من معلومات ،وكذلك تختلف طرق التكوين على اعتبار او اساس المستوى التعليمي للفرد ككل .

- **موضوع التكوين :** أي ان اتباع طرق تكوين الافراد وفقا لموضوع التكوين ،فهناك موضوعات تصلح لها المحاضرة كطريقة تكوينية كشرح بعض المفاهيم والاسس العلمية ،وايصال المعلومات بشكل

عام ،وهناك موضوعات تصلح لها طرق اخرى في التكوين كتمثيل الادوار وذلك حينما يكون هدف تنمية مهارات وسلوك معين للأفراد وهكذا .

- **العمق والشمولية لموضوع التكوين :** أي انه اذا تطلب الامر درجات اعلى من التعمق في عرض الموضوعات التكوينية تكون المحاضرة هي الطريقة او الاسلوب المناسب والامثل ، اما اذا كان الهدف مجرد اثارة الاهتمام بالموضوع فتصبح الحلقات النقاشية هي الافضل .
  - **فترة التكوين :** في البرامج التكوينية القصيرة تناسبها المحاضرة على سبيل المثال ، اما في حالة البرامج طويلة المدى فنجد مناقشة او دراسة الحالات وتمثيل الادوار اكثر تناسبا .
- وبالإضافة الى هذه العوامل المؤثرة المذكورة ،هناك اختلاف تكاليف التكوين واختلاف الغرض منه ،وكذلك اختلاف عدد الافراد المراد تكوينهم . (بوبكر هشام،2007،ص 75)

### 3-انواع التكوين :

يوجد عدة انواع من التكوين ،حيث يصنف حسب عدة اسس منها :

- **مدة البرنامج التكويني :** فتنقسم الى برامج تكوينية طويلة الاجل واخرى قصيرة المدى .
  - **عدد المتكويين :** حيث تنقسم الى برامج تكوينية جماعية وبرامج فردية .
- حيث يلاحظ ان هذه التصنيفات عامة ولا تلمس جوهر البرنامج التكويني ،لذلك سنعتمد على اسلوبين اخرين لتحديد انواع التكوين هما :

### 3-1: انواع التكوين ( البرامج التكوينية ) حسب المستوى التنظيمي:

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم البرامج التكوينية حسب الفئة الوظيفية للأفراد الخاضعين للتكوين وذلك كالتالي :

أ- **التكوين المهني:** وهذا التكوين يتعلق بالأفراد العاملين الذين يمارسون الاعمال المباشرة على خطوط الانتاج او في مراكز اخرى ،ويهدف هذا التكوين الى اكتساب الافراد مهارة ومعرفة لأداء مهمة معينة ويطلق عليه البعض : **"التكوين المتخصص"** لكونه يهدف الى تخصص الفرد المتكون في اداء مهنة معينة ويحمل هذا التكوين مكانة خاصة واهمية كبيرة بسبب توسع المشاريع الصناعية واستخدام الالية فيها وهذا التوسع استلزم مساعدة الافراد لاكتساب مهارة جديدة تساعدهم على التكيف مع هذه الاليات والمحافظة على اعمالهم

**ب-التكوين الاداري:** هذا النوع من التكوين ينصب على الافراد العاملين بالوظائف الادارية وقد يركز بشكل خاص على العاملين في الوظائف الادارية العليا والوسطى ويرتكز على اساليب اتخاذ القرار وعلى كيفية رفع كفاءتها وعلى الجوانب السلوكية والعلاقات الانسانية .

ويحتل هذا التكوين اهمية كبيرة في تحسين الانتاجية بالمؤسسة ،لان فاعلية الادارة تتبلور في تنسيق جهود الافراد العاملين وتوجيهها وتوجيها صحيحا ،وكذا العمل على الاستخدام للموارد المتاحة من مادية ،مالية وبشرية لتحقيق الاهداف الانتاجية ،لذلك فان رفع كفاءة الادارة باستعمال هذا النوع من التكوين يعتبر مساهمة ايجابية ومباشرة في تحسين انتاجية المؤسسة .

**ت-التكوين الاشرافي:** يشمل هذا التكوين المشرفين ويكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد على الاشراف والتعامل مع الافراد الذين يشرفون عليه ،ويشتمل هذا التكوين على معلومات عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي والصراعات العمالية وانماط القيادة وغيرها من الجوانب التي تؤهل المشرف بشكل كافي للقيام بواجبه الاشرافي بأفضل صورة ممكنة.

**ث- تكوين المكونين :** هو تكوين يتعلق بالأفراد المكونين لتهيئتهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التكوينية ويتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزويدهم بمهارات سلوكية وذهنية تسهل عملية نقل المعرفة والخبرات الى المتكونين ،كما يشمل هذا التكوين على جوانب تتعلق بعلم النفس والعلاقات الايجابية والاساليب التربوية بغرض رفع درجة كفاءتهم في التعامل مع الافراد الخاضعين للتكوين .

### 3-2:انواع التكوين حسب غاياتها:

يتم تقسيم التكوين حسب الغرض والغاية كما يلي :

**أ- التكوين التوجيهي :** يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين الجدد ،وهو عبارة عن تزويد بمعلومات اساسية تخص اهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي ومعلومات اخرى حول سياسة الافراد في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية ادائهم ،ان مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط الفرد الجديد بعمله وبالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل وتحسين روحه المعنوية .

**ب-التكوين العلاجي :** ان الافراد الذين سبق وان اجتازوا برامج تكوينية معينة قد يحتاجون الى تكوين علاجي لسبب فشلهم في تحقيق مستويات الاداء المطلوبة منهم والسبب في انخفاض مستوى ادائهم يعود الى نسيان الطرق والاساليب التي تعلموها في البرامج التكوينية السابقة

نتيجة لمرور الوقت او قد يكون السبب ناتجا عن اهمال الطرق السليمة واتباع طرق مختصرة ،او قد تكون الحاجة الى تأهيل بعض الافراد لمعالجة المشاكل الناتجة عن استبدال المكان والآلات المستخدمة بأخرى حديثة .

ومهما يكن السبب فهذا النوع من التكوين يهدف الى معالجة النقص في اراء الافراد نتيجة الى عوامل ادت الى انخفاضه .

**ب-التكوين للترقية :** يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الافراد العاملين الى وظائف اعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويد بعض الافراد بالمعارف والمهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب اعلى . ( مولاي لخضر عبد الرزاق،2003،ص110)

## محاضرة رقم 05: تحديد الاحتياجات التكوينية

تمهيد :

يعد التعرف على الحاجات التكوينية نقطة البداية ،فالتعرف على الحاجات التكوينية ليس مجرد مسألة إيجاد الحاجة ثم اشباعها ببساطة لان هذه الحاجات ان لم يتم التعرف عليها يتعين مطابقتها بدورات تكوينية مناسبة ،فعملية تحديد الحاجات التكوينية ترتبط ارتباطا وثيقا بعملية تخطيط الموارد البشرية التي تهدف الى التنبؤ بالاحتياجات من العمالة ( كما ونوعا) ويجب ان تترجم الى احتياجات تكوينية تتمثل في المهارات – المعارف – القدرات التي يجب تنميتها في العاملين (مصطفى ابوبكر،2004،ص366)

### 1-تعريف الحاجة الى التكوين: (تعريف الاحتياجات التكوينية )

هي الفجوة بين مستوى الاداء المتوقع للأفراد ومستوى ادائهم العالي وتعكس الاحتياجات وجود مشكلة ما في المنظمة ،ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود حاجة لابد من تحديدها والعمل على اشباعها ابو (شيخة نادر،2000،ص267) .

ويمكن القول ان هناك حاجة تكوينية عندما يكون هناك نقص في المعرفة او المهارة او الاتجاهات غير الملائمة وبشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة او يحول دون تحقيق مساهمتها المحتملة (مصطفى نجيب شاويش،2005،ص235) .

الاداء الحالي +الاحتياجات التكوينية = الاداء المعياري

الاداء المعياري – الاداء الحالي = فجوة الاداء (ما يجب ان يكون او يصقل بالتكوين )

## تعريف الاحتياجات التكوينية

| احتياجات للمعارف                                                                                                                                                          | احتياجات للمهارات                                                                                                                                                             | احتياجات للاتجاهات                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- المعلومات والبيانات والاحصائيات</li> <li>- النظريات العلمية والمبادئ الاساسية</li> <li>- الاجراءات والانظمة والقوانين</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير المواهب الذاتية</li> <li>- تحسين القدرات المكتسبة</li> <li>- الثقافة العامة</li> <li>- برامج تخطيط المستقبل الوظيفي</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين السلوك اتجاه المنظمة والزملاء ، الاحترام والطاعة والولاء للمؤسسة ، التعاون والحرص على اتقان العمل . عدم اهدار الوقت المواظبة والتزام المواعيد .</li> </ul> |

شكل رقم (04): تعريف الاحتياجات التكوينية (الساعاتي امين ، 1998، ص151 )

من خلال المخطط نستنتج ان الحاجة الى التكوين هي الفارق الموجود بين القدرات الضرورية لأداء عمل ما وبين الكفاءات والسلوكيات التي يمتلكها القائم على منصب العمل في وقت معين .

"Un besoin de formation : est l'écart entre les compétences nécessaires a la tenue d'un poste ou a l'exécution d'une tache et les compétences réelles dont dispose le titulaire du poste à un moment donné "

- كون الحاجة الى التكوين ناتجة عن فارق موجود او تغيير المعلومات والمعارف التي لدى بعض العمال او جميعهم ، وذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل او اهدافه او سياسات المؤسسة او الظروف المحيطة بها ( المعارف – SAVOIR )

- احتياجات تتعلق بزيادة او تطوير او تعديل المهارات والقدرات لدى بعض الافراد او جميعهم وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الاداء في عدد محدد من الوظائف ( المهارات ، SAVOIR FAIRE )

- احتياجات تتعلق بتغيير او تطوير سلوك بعض الافراد او الجماعات (السلوكيات والاتجاهات – SAVOIR ETRE )

## 2- أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية :

تكمن أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية لما لها من جدوى لإنجاح العملية برمتها ،لأن العناصر الأخرى تعتمد عليها ،ويمكن تلخيص مكامن هذه الأهمية :

- الأساس لفرز المشكلات التي تعالج بالتكوين من المشكلات التي لا تعالج به.
- تعتبر الخطوة الأولى والاساسية لعملية التكوين .
- تؤدي الى تحسين الاداء والكفاءة .
- الأساس لتحديد الاشخاص والفئات المستهدفة من التكوين ونوع التكوين المطلوب .
- تساعد الاطراف المعنية بعملية اعداد برامج التكوين في التخطيط الجيد لها وتشكل لهم دليلا عند وضع المفردات واختيار المناهج والتقنيات . ( روشام بن زيان،2016،ص113)

## 3-اساليب تحديد الحاجة الى التكوين : ( ابعاد جرد الحاجة الى التكوين )

أ- **تحليل التنظيم** : المقصود بتحليل التنظيم تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة الى التكوين وكذلك التأكد من ان الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الاداء الحالي والمستقبلي .

وكذلك التأكد من الاداء التام للتنظيم وبالتالي قدرته على فعالية استخدام الموارد البشرية والمالية

ويجب ان يتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية على كافة المستويات في المؤسسة ،فاستخدام التكوين يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة اليه خاصة في ظل التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على نمو وتطور المؤسسة .

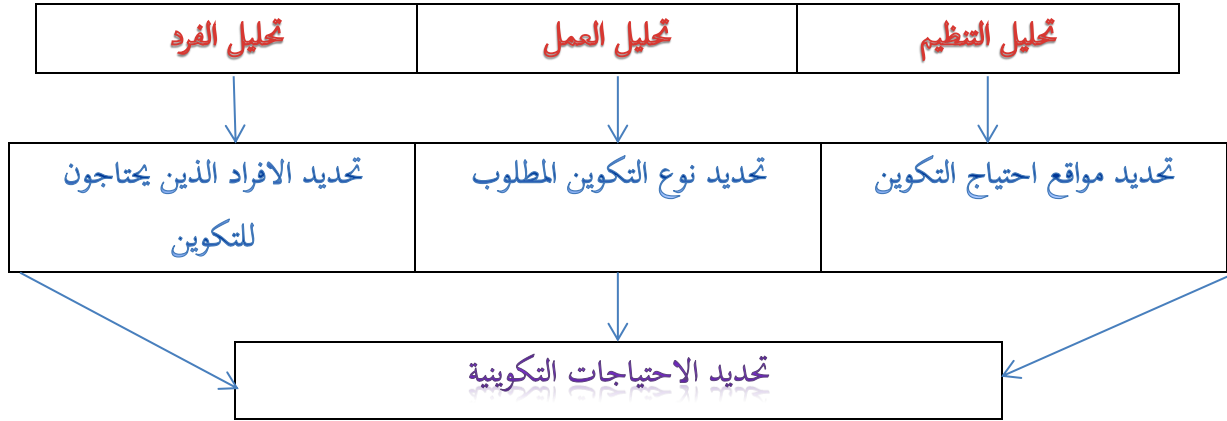
ب- **تحليل الوظائف ( العمل )** : يعني بذلك تحديد وتحليل الاعمال والوظائف التي يتعلق التكوين

بها او ببعض جوانبها ،مع الاخذ بعين الاعتبار تحليل الوظيفة ،الذي يعتبر اساس تحديد مكونات التكوين ،اذ غالبا ما يكون تحليل الوظيفة تحليلا تاريخيا بمعنى ان يصف الوظيفة كما هي ،ولا يصف الوظيفة كما ينبغي ان تكون عليه مستقبلا حتى يتحقق اقصى منفعة منها .

وعليه فالغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية بقصد تحديد نوع التكوين للفرد.

ب- تحليل الفرد : أي تحديد الافراد الذين تبدو او تظهر الحاجة الى تكوينهم لهدف تنمية قدرتهم ومهارتهم ومعارفهم لرفع ادائهم في وظائفهم الحالية او المستقبلية .

ان الغرض من تحليل هذا البعد هو تحديد طريقة اداء الفرد لمكونات الوظيفة ،ومن ثم المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير ادائه مع الاخذ بعين الاعتبار امكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة لتأدية وظيفة جديدة .



الشكل رقم (05) : طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

ان الوصول الى تحديد الاحتياجات التكوينية ينبغي اتباع عدة خطوات اهمها :

- تحديد مختلف المهارات والمعارف.
- تقييم الوضعية الحالية .
- تقدير الفجوة او الاختلاف بين الوضعية الحالية والمستقبلية (بلقايد ابراهيم، 2006، ص87)

#### 4-مستويات تحديد الاحتياجات التكوينية :

حسب صلاح الدين عبد الباقي ( 2007 ) : يمكن اجمال مستويات تحديد الحاجات التكوينية في النقاط الاتية :

- تحديد الحاجة الى التكوين على مستوى الفرد: تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد عن طريق تقدير الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات ومعارف وما تتطلبه الوظيفة ، كما ان محتويات وطبيعة أنشطة العمل قد تتغير من فترة لأخرى مما يؤدي الى ظهور احتياجات تكوينية جديدة على مستوى الفرد.

- تحديد الحاجة الى التكوين على مستوى المنظمة : يمكن النظر للاحتياجات التكوينية على مستوى المنظمة من منظورين : الاول باعتبارها تجميع للاحتياجات التكوينية على مستوى الوظائف ، والثاني باعتبارها تجميع للاحتياجات التكوينية على مستوى تقدير هذه الاحتياجات ، وغالبا ما يركز على عنصرين هما :

● الاداء الحالي للمؤسسة والخطط التنظيمية المطلوب تنفيذها مع الاخذ بعين الاعتبار أي تغيرات متوقعة في السياسات والاستراتيجيات .

- تحديد الحاجة الى التكوين على مستوى الوظيفة : يعتمد الاداء في أي وظيفة على مجموعة من العوامل منها حجم المعلومات والمعرفة اللازمة لأداء الوظيفة ونوعية المهارات والقدرات المطلوبة لها وطبيعة الاتجاهات النفسية واللازمة لممارستها ، كما ان بطاقات توصيف الوظيفة غالبا ما تحتوي على متطلبات محددة لشغل الوظيفة ، وتتمثل هذه المتطلبات اساسا في تحديد الاحتياجات التكوينية لشغل الوظيفة ، بصرف النظر عن من يشغل هذه الوظيفة بالفعل ، بما انها تحدد كل ما يحتاج الفرد ان يعرفه ويكون قادرا على عمله اذا رغب في شغل الوظيفة واداء متطلبات العمل بنجاح . ( صلاح الدين عبد الباقي ، 2007، صص 218-219 )

ان مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ، يكون بالتعاون القائم بين مسؤول التكوين وبين الرؤساء او المديرين بالمؤسسة ، حيث تتمثل اهم تلك الاحتياجات في تطوير المعارف والمعلومات والمهارات والقرارات لدى بعض الافراد ، كما تطور سلوكهم وطريقة تعاملهم مع رؤوسهم ، كما ان لتحديد هذه الاحتياجات اساليب منها ما هو مرتبط بدراسة الملفات المتعلقة باحتياجات التكوين كما يمكن تحديد الحاجة الى التكوين بالاعتماد على مراحل تكمن في تحليل التنظيم وتحليل عمليات وانشطة المؤسسة الى جانب تحليل الافراد .

## محاضرة رقم 06 : تصميم البرامج التكوينية

### تمهيد :

تلي تحديد الحاجة الى التكوين مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني لتلبية هذه الحاجات ،والذي يتضمن عدة خطوات اهمها : تحديد محتوى التكوين ونوعه ومكانه واهدافه وتحديد اساليب التكوين والادوات والوسائل المساعدة ،وايضا تحديد المكونين واخيرا وضع نظام لتطبيق ومتابعة برنامج التكوين ،وهذا ما سنتطرق اليه من خلال ما يلي :

### 1-تصميم البرنامج التكويني :

1-1 : تعريفه : يعد التصميم الجيد والواقعي للمنهج التكويني الاداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني ،والجهد الذي يجب على المسؤولين والمهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم بحد ذاته استثمارا هاما يحقق عائدا وافرا على المستويين المادي والمعنوي وذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من تواكب محتويات البرنامج التكويني للاحتياجات التي تم التوصل اليها (توفيق عبد الرحمان،2002،ص191)

### 1-2 : خطوات تصميم البرنامج :

وتشمل خطوات التصميم العناصر الاتية :

أ- تحديد اهداف البرنامج التكويني : الاهداف هي ما يتم تحقيقه من وراء البرنامج التكويني ،وهذه الاهداف هي نتائج يجري تصميمها واقرارها مقدما وتوضح ما يراد احداثه من تغيير في مستوى اداء الافراد واتجاهاتهم وسلوكهم وفي ضوئها يتم وضع المادة التكوينية (محمد الصوفي، 2003،ص328) .

ان فعالية أي تكوين تتوقف على مدى دقة الاهداف التي هي في الحقيقة ترجمة للحاجات التي تم جردها ،فيجب ان يصاغ الهدف انطلاقا من التعبير عن الحاجة بحيث ان هدف التكوين يجب ان يعطي وبوضوح وصف دقيق وموضوعي للحالة او الوضعية التي سيؤول لها المتكون بعد القيام بالتكوين أي ان الهدف هو التعبير الدقيق عن النتائج المنتظرة.

فأهداف التكوين هي اداة مكملية للحاجات التكوين بمعنى انها تعطيها في شكل مصاغ ومقدم في صورة فارق وكذلك تسمح بالتأكيد من ان النتائج النهائية لعملية التكوين هي فعلا النتائج المنتظرة .

فلا بد ان نعرف بدقة ان الهدف من التكوين هو وصف دقيق متناهي الدقة للوضعية التي سيكون عليها الفرد بعد العملية التربوية باعتبار هذه العملية التربوية تتماشى مع هدف التحسين من اجل تحديد نوعية العملية التربوية وان هذه الاخيرة تمت على احسن ما يرام .

ب- **محتويات البرنامج :** تعد محتويات البرنامج ذات اهمية قصوى لأي برنامج تكويني ،والمقصود بها المواضيع التي سيتم التكوين عليها والتي تحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية ،وبالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من مواضيع المادة التكوينية ،من مادة مطبوعة بأسلوب انشائي او موضوعة على شرائح برنامج او على شكل مقالات وبحوث .

ت- **تحديد اساليب التكوين :** في هذه الخطوة يتم تحديد اساليب التكوين المناسبة لكل

برنامج من البرامج التكوينية ،ويعتمد الاسلوب المناسب على عدة عوامل اهمها

- الهدف الذي يسعى التكوين الى تحقيقه ،فالبرامج التكوينية التي تهدف الى تحسين المهارات الفنية تتطلب اساليب قد تختلف عن الاساليب التي تتبع البرامج التي تهدف الى تعديل الاتجاهات ،كما ان للمستوى الوظيفي دور في تحديد نوع الاسلوب ،فالأساليب التي تناسب تكوين المديرين قد لا تنسجم مع البرامج التي تقدم للموظفين الاخرين . (محفوظ احمد جودة، د س ،ص192)

ث- **اختيار المتكويين :** لكي تكون عملية الاختيار ناجحة لا بد لمصمم البرنامج ان يأخذ

بعين الاعتبار الشروط الواجب توافرها في من يتم ترشيحه والتي تتمثل فيما يلي

- الاستعداد الكافي للتعلم ورفع المستوى .
- الرغبة في تعلم مهارات جديدة .
- الحد الادنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج .
- المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج .

ج- **اختيار المكونين :** من اهم عوامل نجاح البرنامج التكويني في الوصول الى الاهداف المسطرة

عند تصميمه هو المكون الذي يقع عليه الدور الاساسي في ايصال المعلومات وفهمها ،وعلى الرغم من اهمية المكونين في نجاح البرنامج الان الميزانية المخصصة قد تحد من النجاح ،وذلك لاقتصار بعض المؤسسات في عملية اختيار المكونين على موظفيها ،بما في ذلك مدير مصلحة الموارد البشرية ،حيث لا توجد مخصصات مالية لتعيين مكونين من خارج

المؤسسة ويجب ان يتصف المكون سواء من داخل المؤسسة او خارجها بالكفاءة والتخصصية والتحضير الجيد للبرنامج.

ح- **تحديد مكان التكوين** : لا بد من تحديد مكان التكوين ولتحديده يمكن تقسيم التكوين الى نوعين : جماعي وفردى ، لان هذا التقسيم يساعد على تحديد مكان التكوين ، ويمكن ان يكون في مكان العمل ( تكوين داخلي ) حيث تتوفر الآلات والاجهزة والمعدات التي يحتاجها المتكون او يكون خارج المؤسسة (تكوين خارجي )عندما لا تتوفر الوسائل والامكانيات داخل المؤسسة (مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص246) .

يقوم المسؤولون عن التكوين في المؤسسة بإعداد برامج التكوين اللازمة للعمال بالمؤسسة والتساؤل كيف تعد البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقديمها او تغير نتائجها ، ولا يمكن تقديم شكل نموذجي ببرامج التكوين يمكن ان تطبيقه في جميع المؤسسات ، اذ ان الشكل الذي يتخذه البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المؤسسة ، الا انه يمكن القول بصفة عامة يمر بناء البرامج التكوينية على عدة عناصر اهمها :

- تحديد موضوعات التكوين .
- تحديد اساليب التكوين .
- تجهيز المعدات والمستلزمات التكوينية .
- اعداد انتقاء المكونين المناسبين والذين تتوفر فيهم الخصائص والمقومات الرئيسية .

## محاضرة رقم 07 : تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية

### تمهيد :

تعتبر خطوة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة (لأنشطة الخطة) عملية لبرنامج التكوين الذي تم اعداده سابقا الى واقع عملي ،وتعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق اهداف الخطة وتتضمن هذه الخطوة الاعداد للتنفيذ والتنفيذ الفعلي .

### 1-الاجراءات الفنية والادارية التي تسبق التكوين :

- تجهيز المواد العلمية اللازمة: يتم تجهيز هذه المواد العملية التي ستوزع على المشاركين بكمية تكفي عددهم .
- تجهيز المكان المخصص للتكوين: يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التكوين على فعالية هذا التكوين فالطريقة التي تنظم بها المقاعد والطاولات ومكان المكون لها تأثير على امكانية توصيل المعلومات وامكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة .
- اعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني : يقوم مسؤول تنفيذ البرنامج بإعداد جدول زمني لبرنامج التكوين يتضمن عدد ايام البرنامج ،وعدد الجلسات في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة وموعد الراحة والتسجيل والاختبارات وحفل الختام .
- المتابعة : وهي عملية يتأكد من خلالها المسؤولين من ارسال جميع التعليمات اللازمة للإعلان عن تاريخ العملية التكوينية والمكان وكذا القائمة النهائية للمشاركين .( احمد ماهر ،مرجع سابق،ص350 ) .

### 2-الاجراءات الفنية والادارية للتنفيذ الفعلي :

- استقبال المتكويين وتسجيلهم : هي الخطوة الاولى في بداية تنفيذ البرنامج التكويني والموضوعات التي يسري عليها العمل منذ البداية بجانب تعريفهم بالخدمات المتاحة والاستفادة منها .
- افتتاح البرنامج والتعارف : يتم الترحيب بالمتكويين مع تعريفهم بالقواعد العامة للتكوين الذي يسري عليها العمل منذ البداية بجانب تعريفهم بالخدمات المتاحة .
- اهداف البرنامج وحصر توقعات المشاركين : يتم ذلك بطرح اهداف البرنامج والموضوعات التي سوف يعطيها للمناقشة ، مع استيفاء استمارة حصر توقعات المشاركين وتلخيصها وعرضها عليهم للاتفاق على اهداف البرنامج . ( احمد يحي ربيع ،مرجع سابق ،ص70)

### 3-مرحلة متابعة وتقييم التكوين :

للتقييم اهمية كبيرة لمعرفة مدى فعالية التكوين المقدم والتأكد من تحقق اهداف التكوين المسطرة وهذا ما سنحاول الاشارة اليه من خلال ما يلي :

### 3-1: تعريف تقييم البرامج التكوينية :

تقييم التكوين هو عبارة عن قياس مدى فاعلية البرنامج التكويني بالإضافة الى قياس حجم التغيير الذي احدثه التكوين في المتكونين ومعرفتهم وسلوكهم (عقلي عمر وصفي ،2009،ص475)

### 3-2: الهدف من عملية التقييم :

- معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني من حيث اعداده او تنفيذه ومعرفة اسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل .
- التعرف على مدى نجاح المتكونين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم في قيامهم بعملية التكوين.
- بيان مدى استفادة المتكونين من التكوين (بلال خاف السكارنة، مرجع سابق،ص75)

### 3-3: معايير تقييم عملية التكوين (البرنامج التكويني) :

لتحقيق وصول العملية التكوينية الى اهدافها لا بد لتقديم هذه العملية من قواعد تستند اليها تعطيها صفة جدية في تقييم وضمان العائد الايجابي من العملية التكوينية ومن بين هذه القواعد ما يلي :

- ملاحظة المتكونين وتقاريرهم عن المادة التكوينية وتناسبها مع مستوى المتكونين ومدى تفاعلهم واهتمامهم في مناقشاتهم والتقارير التي يقدمونها .
- اراء المتكونين ومقترحاتهم في نهاية التكوين متضمنة :

■ مدى ارتباط الموضوع بالعمل .

■ مدى تحقيق التكوين للهدف المقرر بالخطة.

■ تقارير المشرفين على التكوين من ناحية انتظام المتكونين ومدى استجاباتهم واهتماماتهم بالتكوين .

- الاختبارات للتأكد من ان المتكونين استوعبوا المعلومات.

- الملاحظة الميدانية في مجال العمل ومدى تطبيقهم للمعلومات والمهارات التي تكونوا عليها .

كما حدد عادل حرحوش ( 2006 ) مجموعة من المعايير التي يمكن للإدارة استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني نذكر منها :

- ردود افعال المتكونين .
- التعلم الذي اكتسبه المتكون.
- سلوك المتكون في العمل .
- النتائج على مستوى المؤسسة. (عادل حرحوش وآخرون، 2006، ص141)

#### 4- خطوات او مراحل تقييم عملية التكوين :

ان عملية تقييم البرنامج التكويني تمر عبر ثلاث مراحل اساسية هي :

##### أ- تقييم عملية التكوين قبل بدء عملية التكوين ( التقييم القبلي ) :

تعتبر عملية قياس البرنامج التكويني لاكتشاف الثغرات ونواحي القصور والضعف في تصميمه ،حتى يمكن معالجتها مبكرا قبل تنفيذه وعليه فان هذه العملية تساعد على تحسين وتعديل محتوى البرنامج بصفة مستمرة وتحسين مستوى ونوعية التكوين بالاضافة الى تبني وسائل التكوين الاكثر ملائمة .

##### ب-تقييم عملية التكوين اثناء تنفيذ التكوين :

تهدف هذه العملية الى تقييم كل خطوة من خطوات تنفيذ التكوين من قبل منسق البرنامج للتأكد من ان عملية التكوين تسير وفقا للمخطط الذي سبق وتم اعداده ،اما ما يتم متابعته وتقويمه خلال هذه العملية فيمكن تلخيصه كالتالي :

- مدى تحقيق كل هدف رئيسي من اهداف البرنامج التكويني ومساهمة الاهداف الفرعية في تحقيق الاهداف الرئيسية والتأكد ان الجهودات توحى جميعا نحو هذه الاهداف .
- مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج التكويني مع الاهداف العامة للمؤسسة والتي يراد تحقيقها .
- مدى الالتزام بالمواد العلمية والتعليمية المتعلقة بالموضوع الذي يجري عليه التكوين ومدى حرص المكون على السير وفقا للخطة .

##### ت-تقييم عملية التكوين بعد التكوين ( نهاية التكوين - التقييم البعدي ) :

بعد نهاية البرنامج التكويني يأتي دور قياس مدى ما حققه من تلبية للاحتياجات التكوينية ومدى مساهمته في تحقيق اهدافه وبالتالي ابراز ما حققه من فائدة بالمقارنة لما يكلفه من نفقات سالبة .

أي التقييم يتمركز حول النتائج التي حققها البرنامج ومدى بلوغه للأهداف (عادل حرحوش، مرجع سابق، ص 135) .

ولتحقيق وصول العملية التكوينية الى اهدافها لا بد لتقديم هذه العملية من قواعد تستند اليها تعطيها صفة جدية في تقييم وضمان العائد الايجابي من العملية التكوينية ومن بين هذه القواعد ما يلي :

- ملاحظة المتكونين وتقاريرهم عن المادة التكوينية وتناسبها مع مستوى المتكونين ومدى تفاعلهم واهتماماتهم في مناقشاتهم والتقارير التي يقدمونها .
- اراء المتكونين ومقترحاتهم في نهاية التكوين .
- مدى ارتباط الموضوع بالعمل .
- مدى تحقيق التكوين للهدف المقرر بالخطة .
- تقارير المشرفون على التكوين من ناحية انتظام المتكونين ومدى استجاباتهم واهتماماتهم بالتكوين .
- الاختبارات للتأكد من ان المتكونين استوعبوا المعلومات .
- الملاحظة الميدانية في مجال العمل ومدى تطبيقهم للمعلومات والمهارات التي كونوا عليها .

## محاضرة رقم 08 : التكوين المهني في الجزائر: واقع وآفاق

### مقدمة :

يعتبر رأس المال البشري عامل مهم في التنمية الاقتصادية وتعتبر التربية والتكوين العناصر الأساسية لتحضيره وإعداده للدخول إلى سوق العمل والمساهمة في خلق الثروة.

وبالإضافة إلى العوائد المادية التي يساهم فيها ، للعنصر البشري نتائج غير مادية كالانسجام الاجتماعي ، التقليل من الإحراف وتحسين مستوى الصحة ، حيث بينت العديد من الدراسات حول فوائد التربية والتكوين على الأفراد ، أنه نسبة مردودية الاستثمار في العنصر البشري أكبر من نسبة الاستثمار في رأس المال المادي.

تعاني البلدان النامية بصفة عامة والبلدان العربية على وجه الخصوص من مشاكل وصعوبات عديدة كتدني المستوى التعليمي ومخرجاته التي لا تواكب متطلبات سوق العمل ، غياب سياسات وخطط للتكوين المهني ، تسرب عدد كبير من التلاميذ من التعليم العام مما يؤدي إلى عدم القابلية للاستخدام وينعكس هذا سلبا على الجانب الاقتصادي وعلى الجانب الاجتماعي من خلال تزايد البطالة خاصة في صفوف الشباب الذين يشكلون أغلبية السكان في هذه البلدان.

يندمج التكوين المهني في النظام الشامل "التربية - التكوين - الشغل" وبالتالي يتأثر بالسياسات التربوية وبطريقة تنظيم الاقتصاد. فكل تغيير يطرأ على النظام التربوي وأي تعديل في قواعد تسيير الاقتصاد تنعكس على نظام التكوين المهني من حيث السياسة والتسيير كما هو الشأن في الجزائر التي تمر بمرحلة انتقالية من اقتصاد موجه إلى اقتصاد السوق حيث إشكالية العلاقة ما بين التكوين المهني وسوق العمل تطرح بحدة بسبب قلة اليد العاملة المؤهلة اللازمة لبرنامج الإنعاش الاقتصادي الذي وضعته البلاد وللاستثمارات الأجنبية.

### أولا : النظام الوطني للتكوين المهني :

#### 1- بنية النظام الوطني للتربية :

يتكون النظام التربوي الجزائري من ثلاث قطاعات تقع تحت الوصاية الإدارية والتربوية لثلاث وزارات منفصلة وهي وزارة التربية الوطنية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي و وزارة التكوين والتعليم المهنيين ويضم ( وزارة التكوين والتعليم المهنيين ، 2015، ص02 )

- تعليما أساسيا وإجباريا لكل الأطفال يدوم تسع سنوات ويتكون من مرحلتين ، التعليم الابتدائي والتعليم المتوسط ويتوج بشهادة التعليم المتوسط.
- تعليما ثانويا يستغرق ثلاث سنوات ويتوج بشهادة بكالوريا التعليم الثانوي.
- تكويننا مهنيا يوفر تكويننا أوليا وتكويننا مستمر يتوج بشهادات مهنية أو تأهيل مهني في فروع واختصاصات مهنية متعددة.

## 2- النظام الوطني للتكوين المهني :

- يتكون نظام التكوين المهني في الجزائر من أربعة شبكات ، تتضمن كل شبكة مؤسسات تكوين مستقلة
- شبكة المؤسسات العمومية للتكوين المهني .
  - شبكة المدارس الخاصة .
  - شبكة المؤسسات العمومية للتكوين المهني التابعة للوزارات الأخرى.
  - شبكة مؤسسات التكوين التابعة للشركات الاقتصادية .

## 2-1- تطور نظام التكوين المهني في الجزائر :

- عرف جهاز التكوين المهني منذ الاستقلال تحولات كبيرة تميزت بتغيرات نوعية وكمية من خلال :
- معظم مراكز التكوين المهني الموجودة بعد الاستقلال وعددها 49 تركها المعمر أنشئت لتكوين يد عاملة تستجيب لاحتياجاته.
  - بقيت هذه الوضعية إلى غاية بداية السبعينات حيث قامت المؤسسات الصناعية بإنشاء مراكز للتكفل بتكوين اليد العاملة التي تحتاجها.
  - إنشاء هيئة عمومية للتكوين المهني في منتصف السبعينات ووضع برنامج بناء 100 مركز تكوين.
  - إنشاء جهاز وطني للتكوين المهني في نهاية السبعينات وبداية سنة 1980 مع وضع سياسة وطنية لتلبية الاحتياجات الناجمة عن مخططات التنمية والتخفيف من آثار إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية من جهة ، وتوفير قدرات تكوين أكبر للتكفل بالأعداد المتزايدة من المطرودين من النظام المدرسي من جهة أخرى.
  - وتم خلال هذه العشرية إنشاء عدد كبير من المراكز والمعاهد الوطنية للتكفل بالطلب الاجتماعي المتزايد واستمرت هذه الوضعية إلى غاية نهاية التسعينات.
  - في سنة 1999 أنشأت وزارة التكوين المهني

## 2-2- مكونات النظام الوطني للتكوين المهني :

### - شبكة المؤسسات العمومية للتكوين المهني :

يتوفر القطاع العمومي على شبكة واسعة من مؤسسات وهياكل للتكوين تقع تحت وصاية وزارة التكوين والتعليم المهنيين ويبلغ عددها 836 مؤسسة توفر 350.000 منصب تكوين.

**\* مراكز التكوين المهني :**

تشكل مراكز التكوين المهني الشبكة القاعدية لجهاز التكوين المهني. ويبلغ عددها 524 مركزا متواجد بكل ولايات القطر (48 ولاية) توفر تكوينات في المستويات من 1 إلى 4 ولهذه المراكز ملحقات وأقسام منتدبة بالوسط الريفي ويبلغ عددها 210 ملحقة.

**\* المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني :**

تتواجد المعاهد المتخصصة في التكوين المهني في أغلب ولايات الوطن وتتكفل بتكوين التقنيين والتقنيين السامين (المستوى 4 و 5) ويبلغ عددها 71 وتتبع لها 21 ملحقة.

**\* المعهد الوطني للتكوين المهني :**

المعهد الوطني للتكوين المهني مكلف بالهندسة البيداغوجية وبتكوين المؤطرين.

### **\* معاهد التكوين المهني :**

تتكفل معاهد التكوين المهني بتكوين وتحسين مستوى ورسكلة المدربين ومستخدمي الإدارة. كما تساهم في إعداد وطبع وتوزيع برامج التكوين المهني.

يبلغ عدد هذه المعاهد 6 متواجدة بستة ولايات من البلاد.

### **\* مركز الدراسات والبحث في المهن والمؤهلات :**

يقوم هذا المعهد بإعداد الدراسات والبحوث حول المؤهلات وتطوراتها وبكل دراسة تهم قطاع التكوين المهني.

### **\* المعهد الوطني لتطوير وترقية التكوين المتواصل :**

يقوم هذا المعهد بتقديم المساعدة البيداغوجية والتقنية للمؤسسات الإقتصادية وللهيئات قصد تطوير وترقية التكوين المتواصل . كما يقوم ، بالتعاون مع المؤسسات العمومية والخاصة ، برسكلة مؤطري ومعلمي التمهين.

\* المركز الوطني للتعليم عن بعد :

يوفر هذا المركز تكوينا مهنيا عن بعد في مختلف التخصصات. (وزارة التكوين والتعليم المهنيين، 2015، ص 04)

\* الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل :

تتمثل مهام الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل في التسيير المالي للموارد الناتجة من تحصيل الرسم على التمهين وعلى التكوين المتواصل. كما يقوم بنشاطات الإعلام حول تطوير التكوين المتواصل والتمهين.

\* المؤسسة الوطنية للتجهيزات التقنية والبيداغوجية للتكوين المهني :

تتمثل مهام هذه المؤسسة في إقتناء ، تركيب وصيانة التجهيزات التقنية والبيداغوجية لقطاع التكوين المهني .

- شبكة مؤسسات التكوين الخاصة :

شهدت شبكة مؤسسات التكوين الخاصة تطورا ملحوظا إبتداء من سنة 1999 حيث بلغ عددها 578 مدرسة وتبلغ طاقة الإستقبال بها 39588 منصب تكوين.

أنماط التكوين :

يتم التكوين من المستوى 1 إلى المستوى 5 في شكل تكوين أولي أو متواصل من خلال الأنماط التالية :

- التكوين الإقامي ،

- التكوين عن طريق التمهين ،

- التكوين عن بعد.

الفروع والتخصصات المهنية :

تتوزع التكوينات على 22 فرع مهني يضم 369 تخصص.

الفروع المهنية :

1-البناء ، الأشغال العمومية ، الري.

2-الصناعات الميكانيكية والحديد.

3-الصناعات المعدنية.

4-ميكانيك ، محركات ، عربات. (وزارة التكوين والتعليم المهنيين، 2015، صص 4-5)

- 5- كهرباء ، إلكترونيك.
- 6- الخشب والتأثير.
- 7- الكيمياء ، المطاط ، المواد البلاستيكية.
- 8- الصناعة الغذائية.
- 9- صناعة الزجاج والمرايا.
- 10- التقنيات السمعية البصرية والإتصال .
- 11- تقنيات الإدارة والتسيير.
- 12- البنوك والتأمينات.
- 13- الإعلام الآلي.
- 14- آلات النسيج.
- 15- الألبسة والخياطة.
- 16- الجلود.
- 17- صناعة الإستنساخ.
- 18- الزراعة.
- 19- الفنادق والسياحة.
- 20- الصناعة اليدوية (الخدماتية).
- 21- الصناعة التقليدية.
- 22- الصيد البحري.

**- شبكة المؤسسات العمومية للتكوين المهني التابعة للوزارات الأخرى :**

إن التكوين الذي تتكفل به القطاعات العمومية الأخرى يبقى جد محدود حيث بلغت طاقة الإستقبال بها 13000 منصب تكوين وتخص قطاعات الفلاحة ، الأشغال العمومية ، الصحة ، الصناعة ، الصيد البحري ، البريد والمواصلات والشباب والرياضة.

**- شبكة مؤسسات التكوين التابعة للشركات الإقتصادية :**

تشمل هذه الشبكة مدارس التكوين التابعة للمؤسسات الكبرى في ميدان الطاقة ، المناجم والصناعة حيث تبلغ قدرتها 13000 منصب تكوين.

## 2-3- إرتباط نظام التكوين المهني بنظام التعليم العام :

واجه التكوين المهني في الجزائر قبل الشروع في الإصلاحات وبالرغم من الجهود التي بذلتها الدولة ، صعوبات كبيرة ناجمة عن الاختلالات في النظام التربوي لاسيما بعد نهاية مرحلة التعليم القاعدي الإلزامي ، حيث تميز بما يلي :

- عدم إرتباط منطقي ومنظم بين نظام التكوين المهني ونظام التعليم العام ،
  - نظرة المجتمع إلى التكوين المهني نظرة دونية حيث تعتبر الأسر إلحاق أبنائها بالتكوين فشل في متابعة دراسات أكاديمية تؤهلهم ليكونوا ضمن النخبة في البلاد ،
  - أصبح التكوين المهني وعاء يستقبل المتسربين من نظام التعليم العام،
  - أنصبت كل مجهودات التكوين على الجانب الكمي من خلال التكفل بالأعداد الهائلة من المتسربين على حساب الجانب النوعي ، حيث بلغ سنويا عدد التلاميذ الذين يتسربون من مراحل النظام التربوي العام حسب تقرير المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي 500.000 تلميذ ، يستقبل قطاع التكوين المهني سنويا حوالي 200.000 منهم.
  - تبلغ نسبة التسرب من مرحلة التعليم الأساسي إلى غاية مرحلة التعليم العالي 95 % ، هذا يعني أن 5% فقط من الأطفال الذين دخلوا إلى المدرسة يصلون إلى مرحلة التعليم العالي.
  - سجل قطاع التكوين المهني كذلك نسبة عالية من التخلي عن التكوين والفشل في متابعته خاصة في نمط التكوين الإقامي.
  - التكوينات المتوفرة لا تستجيب بالضرورة للإحتياجات الحقيقية لسوق العمل.
- وكان لهذه الوضعية تأثيرات إجتماعية وإقتصادية تمثلت في :
- تزايد البطالة نتيجة لعدم تطابق مخرجات التكوين المهني مع إحتياجات سوق العمل.
  - تدني قابلية الإستخدام.

## 2-4- إرتباط نظام التكوين المهني بسوق العمل :

كان نشاط التكوين حتى وقت قريب يجري بمعزل عن سوق العمل حيث إنغلق على نفسه وأصبح يعمل بقواعد تسير وبأهداف داخلية.

كما أن أغلبية القطاعات الإقتصادية الأخرى والمؤسسات التي لديها مراكز التكوين التي كان تكون لتلبية إحتياجاتها ، مع بداية الأزمة الإقتصادية في منتصف الثمانيات ، تخلت على هذه المراكز بسبب نقص إحتياجاتها على التكوين. هذه الوضعية أدت إلى :

- غياب العلاقة مع عالم الشغل كون أن التكوين لا يلبي رغبات أصحاب العمل ،
  - تدني صورة التكوين المهني لدى الأسر وأصحاب العمل ،
  - عدم تماشي برامج التكوين مع التطور التكنولوجي وتطور المهن ،
  - نسبة إدماج خريجي التكوين المهني قليلة.
  - أصبح التكوين المهني يشكل حلقة مفرغة بإعتباره حل للفشل المدرسي من جهة ومن جهة أخرى لا يستقطب الطلب عليه.
  - أصحاب المؤسسات لا يعتبرون التكوين إستثمارا منتج بل تكلفة.
- نتج عن هذه الوضعية تأثيرات إجتماعية وإقتصادية :
- صعوبة إدماج الخريجين أدت إلى عدم جلب العناصر الجيدة إلى التكوين ،
  - عدم القدرة على توفير يد عاملة مؤهلة تستجيب للمتطلبات الجديدة الناتجة عن التطور التكنولوجي و الإنفتاح على الإقتصاد العالمي ،
  - عدم توفير الكفاءات أصبح يساهم في عرقلة الإنعاش الإقتصادي.
- (وزارة التكوين والتعليم المهنيين، 2015، ص09 )

## محاضرة رقم 09 :إصلاح نظام التكوين المهني

### تمهيد :

تمر الجزائر بتحولات إقتصادية كبرى حيث تعيش مرحلة إنتقالية من إقتصاد موجه إلى إقتصاد السوق تولدت عنها تأثيرات إقتصادية و إجتماعية هامة.

وفي هذا الإطار ، إتخذت جملة من الترتيبات لتحسين التوازنات على مستوى الإقتصاد الكلي ، إعادة هيكلة المؤسسات العمومية وتدعيم وتشجيع الإستثمار في القطاع الخاص.

تتميز هذه المرحلة بتطور القطاع الخاص الذي يتطلب يد عاملة مؤهلة كون أن نوعية الموارد البشرية تلعب دور مصيري بالنسبة للمؤسسة في ظل محيط تنافسي.

إن التوفيق ما بين الإحتياجات من التكوين وعروض التكوين يتطلب تحولات كبرى في نظام التكوين المهني الذي كان بمثابة وعاء يستقبل المتسربين من النظام التربوي.

ولهذا السبب شرع في إصلاح شامل لمنظومة التربية والتكوين المهني.

لقد أصبح اليوم من الضروري وفي إطار التطور السريع الذي راهنت عليه الجزائر وكذلك رفع التحديات الآنية والمستقبلية ، أن يقوم التكوين المهني بدوره في علمية التنمية.

### 1- التحديات :

في خضم الصراعات القائمة والمتعلقة بعمولة الإقتصاد الذي يتطلب مستويات تأهيل عالية ، فإن التكوين المهني مرغم على مواكبة هذه التغيرات. هذا القطاع الذي يعتبر من أهم القطاعات التي يجب أن تستجيب لمشاكل الشباب المتعددة من جهة وتلبية إحتياجات سوق العمل من جهة أخرى.

### 2- الأولوية للتكوين المهني :

- للتكوين المهني مكانة هامة في النظام الوطني " تربية - تكوين - تشغيل".
- ولتحقيق الأهداف السياسية التي تعتبر التكوين المهني وسيلة لترقية الموارد البشرية التي تتكفل بالإحتياجات من اليد العاملة وتحسين مردودية المؤسسات ورفع التحديات المذكورة أعلاه ، تم إقرار ما يلي
- إعادة المصدقية للتكوين المهني كونه مسارا تربويا يؤمن تأهيلا لممارسة حرفه ،
  - إعادة الإعتبار للحرف اليدوية ، والصناعات التقليدية،
  - ترقية تكوين المرأة من خلال فتح أقسام بالوسط الريفي لفائدة النساء الماكثات بالبيوت ،
- إدراج التخصصات التي لها علاقة بتكنولوجيات الإعلام والإتصال

- تنويع مسارات وبرامج التكوين المهني .
- مطابقة برامج التكوين مع تطور المهن والعمالة .
- التحسين من أداء مؤسسات التكوين المهني ، من حيث التسيير الإداري ، المالي والبيداغوجي .
- تنويع مصادر تمويل التكوين .
- تطوير التكوين المتواصل .
- تطوير التكوين عن طريق التمهين .
- تكثيف من مؤسسات تكوين المهني للرفع من قدرات التكوين .
- إنشاء مجال للتشاور والتنسيق بين مختلف الفاعلين في التكوين المهني .
- تنمية شبكة مؤسسات التكوين التابعة للقطاع الخاص .
- تحسين نظام الإعلام والتوجيه. ( وزارة التكوين والتعليم المهنيين، 2015، ص 11 )

### 3- المبادئ الأساسية لإستراتيجية التجديد :

إن عملية إصلاح نظام التكوين المهني يجب أن تواكب مع التغيرات العالمية الكبرى لأنظمة التكوين المهني التي تتميز بـ :

- تنويع مؤسسات التكوين ، المسارات ودورات التكوين،
  - إعادة النظر في دور وصلاحيات إدارة التكوين المهني ،
  - إنتهاج سياسة واضحة تمكن من منح الأولوية للأهداف المتعلقة بتحسين النوعية.
- وفي هذا الإطار ، يمكن ذكر المبادئ الأساسية لسياسة منسجمة وطويلة المدى للتكوين المهني :
- ضرورة توطيد علاقة التكوين المهني بنظام التعليم والنظام الإقتصادي ،
  - ضرورة إعتبار دور التكوين المهني على أنه أساسي في التحكم في الإنتاج وفي تحسين تسييره من خلال تثمين الموارد البشرية ،
  - إتسام مهام التكوين المهني بصفة المنفعة العامة ،
  - ضرورة أن تتميز منظومة التكوين المهني بالمرونة وقابلية التكيف ،
  - ضرورة تكريس الحق في التكوين المستمر ضمانا للتكيف مع منصب العمل وحركية العامل أو إنتقاله إلى قطاع نشاط آخر ،
  - إنفتاح نظام التكوين المهني على محيطه الداخلي والخارجي .

وبعد الإقرار بهذه المبادئ ، فإن إشكالية التكوين المهني لا تطرح من حيث توضيح دوره بالنسبة للطلب الاقتصادي والاجتماعي بل ، تطرح بحدة أكثر من حيث شروط ووسائل تحقيقه وبالتالي تنصب الجهود على البحث عن الطرق والوسائل الواجب تجنيدها على الصعيدين الداخلي والخارجي لتحسين أدائه وأداء دوره في الميدان الإقتصادي والاجتماعي.

على الصعيد الداخلي ، يتعلق الأمر بالقيام بما يلي :

- ضمان إصلاح نوعي للتكوين المهني ،

- الإدراج التدريجي لمسار التعليم المهني.

أما على الصعيد الخارجي فينبغي إعادة التفكير في علاقته وتمفصله مع المنظومة التربوية و مع محيطه.

### 3-1- إعادة تنظيم النهج المهني :

أوصت لجنة إصلاح المنظومة التربوية منذ العام 2000 بضرورة إعادة هيكلة المرحلة ما بعد الإلزامي في ثلاثة أجزاء : تعليم ثانوي عام وتكنولوجي ، تعليم مهني وتكوين مهني.

وقد تم الأخذ بهذه التوصية سنة 2002 حيث تم الشروع في وضع خطة لإدخال التعليم المهني.

يهدف التعليم المهني إلى إكتساب الكفاءات المهنية وتعزيز المعارف الأساسية الضرورية لتكييف أفضل مع متطلبات سوق العمل.

الأمر يتعلق بالوصول إلى صيغة منسجمة بين التكوين العام بمعناه الأكاديمي والتعليم المهني المؤهل والقريب من الحرف وعالم الشغل.

ويسمح التعليم المهني للخريجين بالحصول على تكوين يؤهلهم مع تزودهم بمعارف عامة وعلمية متينة لا يمكن الإستغناء عنها في مجتمع تفرض فيه عولمة الإقتصاد تعددية الكفاءات.

إن التعليم المهني الذي يتوجه للتلاميذ الذين أنخوا مرحلة التعليم الإلزامي وانتقلوا إلى المرحلة الموالية سوف يساهم في إعادة الإعتبار للمسار المهني من حيث أنه سيحدث قطيعة مع نمط إستقطاب الراسبين إليه ويكرسه كمسار إختيار حقيقي تربوي ومؤهل في آن واحد ضمن منظومة التربية والتكوين.

يتمثل الجزء الثالث من التعليم لمرحلة ما بعد الإلزامي في التكوين المهني الذي يتوجه للشباب المنحدرين من النظام المدرسي وإلى طالبي الشغل في إطار التكوين الأولي والمتواصل وإلى العمال والعاطلين عن العمل في إطار التكوين التحويلي.

يهدف هذا إلى إحداث تحول نوعي يستجيب لأهداف التكييف المستمر لفروع التكوين مع تطور المهن وهيكله التشغيل وتطور العلوم والتكنولوجيا.

والبعد الجديد لهذا الإصلاح هو تفادي الخروج من المنظومة التربوية بدون تأهيل.

### ثالثا: الآفاق :

إن آفاق تنمية قطاع التكوين والتعليم المهنيين في الجزائر للفترة المقبلة ترمي إلى تحقيق أهداف نوعية من خلال

- تحسين أداء مؤسسات التكوين المهني .
- تنمية وتطوير التكوين عن طريق التمهين والتكوين بالتناوب .
- عصنة المناهج والوسائل التعليمية .
- إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الإتصال في التكوين .
- تحيين مدونة الفروع والتخصصات المهنية .
- تطوير التشاور مع الفاعلين الاجتماعيين والإقتصاديين في عملية التكوين .
- تنصيب مرصد المهن والتكوين.
- إدراج التكوين في مهن جديدة في المجال الصناعي ، حماية المحيط ، الإعلام الآلي ، الفندقية والسياحة ، تقنيات السمعى البصري الفنون والصناعات المطبعية ، الصناعات الغذائية وإدراج اللغات الأجنبية.
- تطوير وظيفة الدراسة والبحث التطبيقي في ميدان التكوين والتعليم المهنيين .
- تكوين رؤساء المؤسسات في تسيير المشاريع .
- مساعدة المؤسسات في التعبير عن احتياجاتها من التكوين.( وزارة التكوين والتعليم المهنيين، 2015، صص 13-14 )

أن الوضعية الاقتصادية الحالية تطغى عليها المنافسة العالمية ويعود البقاء للأكثر كفاءة وأحسن منافسة ، وعليه فإن نظام التكوين المهني يكتسي أهمية أكبر مما كان عليه من قبل ، لأن غاياته أصبحت تتمثل في إنتاج الكفاءات التي تعتبر عامل أساسي في التنمية.

ويبقى أمل المجتمعات العربية في نظام التربية والتكوين قويا ، لأن المعرفة في العالم أضحت في صلب التنظيم الإجتماعي وتشكل الثروة الحقيقية للأمم حيث تحتاج هذه المجتمعات إلى مواطنين صالحين وعمالا مهرة قادرين على مواجهة إشكاليات معقدة والتطلع إلى تعلم وتكوين دائم ومستمر.

## محاضرة رقم 10: سياسة التشغيل في الجزائر

### تمهيد :

ان المسألة التي مست كل الفئات الاجتماعية لا سيما الشباب واصحاب الشهادات العلمية ،اصبحت تمثل تهديدا على المجتمع ،وهذا ما استلزم على الحكومة الشروع في اجراءات وتدابير استثنائية للتخفيف من حدثها وانعكاساتها السلبية خاصة في اوساط فئة مهمة وهي فئة الشباب ،وتمثلت هذه الاجراءات في وضع برامج عديدة لترقية الشغل .

ان الجزائر تحاول من خلال هذه السياسات تامين فرص عمل بالنسبة للبطالين رغم ان هذه المناصب غير دائمة ولا تلبي حاجات طالبي العمل داخل السوق .

وسنحاول من خلال هذه المحاضرة التعرف على اهم البرامج والسياسات التي سطرتها واتخذتها الدولة الجزائرية للتخفيف من حدة البطالة .

### 1-المدخل المفاهيمي :

#### 1-1 سياسة التشغيل :تتكون من كلمتين هما:

أ- سياسة : وهي مجموعة من الاجراءات الادارية والتدابير التنظيمية .

ب- التشغيل : هي كافة عمليات التأثير التي يحدثها الانسان من نشاط بدني او جسدي يشغل بها وقته لقاء أجر ( سميحة يونس ،2007،ص76)

ت- سياسة التشغيل : هي الاسلوب الذي يتبناه المجتمع ازاء فرص العمل للقوى العاملة المتاحة وفي اعداد وتكوين افرادها وفي تنظيم العلاقات بين العمل وارباب العمل (افرادا كانوا او مؤسسات عامة او خاصة ) عن طريق التعليمات والقواعد والقوانين وتعكس ايدولوجية النظام الاقتصادي والاجتماعي القائم ونظرته للشغل وحق المواطن فيه (بلقاسم سلاطينة ،1996،ص61)

ث- تعريف عقد العمل : هو اتفاق يتعهد بمقتضاه العامل بان يشتغل تحت ادارة صاحب العمل او اشرافه مقابل اجر ،وذكر معظم التشريعات محتويات العقد وهي اسم صاحب العمل ،اسم العامل ومكان العمل وتاريخه ،ومقدار الاجر ،وقد اضاف التشريع الجزائري على هذه المحتويات ملحقات الاجر (احمد زكي بدوي ،1994،ص178) .

ج-تعريف البطالة : هي مشكلة يعاني منها الكثير من البلدان سواء كانت متقدمة او نامية ،الا ان حدتها تكون اكثر في البلدان النامية وينجم عن هذه المشكلة نتائج وخيمة على مختلف الجوانب فمن الناحية الاقتصادية تعتبر البطالة ضياع لمورد هام من الموارد الاقتصادية وهو العمالة ، اما من الناحية الاجتماعية فقد يترتب عن البطالة انتشار الآفات الاجتماعية الخطيرة كالإجرام والانحراف وكذا الهجرة غير الشرعية وغيرها ، ناهيك عن الاثار السياسية للبطالة والتي يمكن ان تؤدي الى السخط الشعبي العام ،علاوة على التوترات والمخاطر السياسية والاجتماعية والتي تنتج عن حالة اليأس والضياع التي يعيشها الشباب البطال . ويعرفها مكتب العمل الدولي : ان كل شخص يبلغ الخامسة عشرة من عمره في بطالة اذا كانت تتوفر فيه ثلاث شروط هي :

✚ ان يكون بلا عمل وان يكون جاهزا لان يعمل في استخدام مأجور او غير مأجور ويكون يبحث عن عمل وبالتالي حسب التعريف الدولي يجب توافر معايير ثلاثة كي يعد الفرد عاطلا عن العمل وهي :

✚ ان يكون الفرد بدون عمل ويدخل تحت هذا المعيار الافراد الذين تجاوزت اعمارهم السن المحددة لقياس السكان الناشطين اقتصاديا ،ولا يعلمون سواء كان ذلك بمقابل ام لحسابهم الخاص .

✚ ان يكون الفرد متاحا للعمل ، ويدخل ضمن هذا المعيار الافراد الذين يرغبون في العمل ومستعدون له بأجر ام لحسابهم الخاص .

✚ ان يكون الفرد باحثا عن العمل أي ان يكون الفرد قد اتخذ خطوات جادة للبحث عن العمل بأجر او لحسابه الخاص (برينيهو اسيمون ،2004،ص313)

## 2-برامج وسياسات التشغيل في الجزائر : (الاليات والاجهزة )

تمثل سياسات التشغيل في الجزائر مجموع الاليات والاجهزة والبرامج التي تبنتها من اجل النهوض بقطاع التشغيل والسعي للتقليل من حدة البطالة التي تمثل احدى اهم معوقات التنمية لما لها من تأثير مباشر على حياة افرادها التيهي الوسيلة والهدف في ان واحد من التنمية ، لذا سنحاول ابراز مختلف البرامج التي اقرتها الدولة في مجال التشغيل :

## 2-1: اليات واجراءات وزارة العمل والضمان الاجتماعي :

### 2-1-1: الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM):

هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري ،انشئت بموجب المرسوم التنفيذي 295/90 المؤرخ في 18 سبتمبر 1990 ، تكمن مهمتها الاساسية في تنظيم سوق الشغل وتسيير العرض والطلب ،وتشمل طالب العمل من كل الفئات واصحاب العمل باستثناء الادارة العمومية التي يخضع الشغل فيها لإجراءات اخرى تحت اشراف المديرية العامة للتوظيف العمومي .

#### أ- مهام الوكالة الوطنية للتشغيل :

- تنظيم ومعرفة السوق الوطنية للتشغيل واليد العاملة وتطورها.
- جمع عروض وطلبات السوق الوطنية والربط بينهما.
- متابعة تطور اليد العاملة الاجنبية بالجزائر في اطار التشريع والتنظيم المتعلق بتشغيل الاجانب وتنظيم البطاقة الوطنية للعمال الاجانب وتسييرها.
- ضمان تطبيق التدابير الناجمة عن الاتفاقيات الناجمة المحلية والدولية بمجال التشغيل. (علي دريدي ،2019، ص32) ومن بين الاجهزة التي تسييرها الوكالة الوطنية للتشغيل نذكر :

 جهاز المساعدة على الادماج المهني (DAIP) : يحتوي هذا الجهاز على ثلاث انواع من العقود تبرم بين المستخدم ومدير التشغيل و المستفيد وقد تم وضع جهاز المساعدة على الادماج المهني تحت تصرف الوكالة الوطنية للتشغيل التي تسييره بالتنسيق مع مديرية التشغيل لكل ولاية ، بحيث تسهل الاستفادة من منصب عمل دائم للشباب طالب العمل لأول مرة المسجلين لدى الوكالة المحلية للتشغيل بإدماجهم اكثر في القطاع الاقتصادي العمومي والخاص .ويوجه الجهاز الى ثلاث فئات من طالبي العمل المبتدئين :

 الفئة الاولى : عقود ادماج حاملي الشهادات (CID) الموجهة للشباب حاملي شهادات التعليم العالي ،التقنيين السامين خريجي المؤسسات الوطنية للتكوين المهني .

 الفئة الثانية : عقود ادماج المهني (CIP) الموجهة للشباب خريجي المؤسسات الوطنية للتكوين المهني .

الفئة الثالثة : عقود التكوين والادماج ( CFI ) الموجهة للشباب بدون تكوين ولا تأهيل  
(المرسوم التنفيذي رقم 09-162، المؤرخ في 19 افريل 2008 ، يتعلق بجهاز المساعدة  
على الادماج المهني ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 22، 2008، ص20)

## 2-1-2: الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC):

يعتبر الصندوق الوطني للتأمين على البطالة مؤسسة للضمان الاجتماعي وهو تحت تصرف  
الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي ، الغرض منه هو التكفل بالعمال المسرحين من مناصب  
عملهم لأسباب اقتصادية يستفيدون من نظام التأمين على البطالة والاجراء المنتمون الى القطاع  
الاقتصادي الذين يفقدون عملهم بصفة لا ارادية لأسباب اقتصادية اما في الدور في اطار  
التقليص او انتهاء نشاط المستخدم .

وفي سنة (2003) كلف الصندوق (CNAC) بمهمة جديدة تتمثل في دعم ومرافقة خلق  
النشاط من طرف العاطلين والمسرحين الذين تتراوح اعمارهم بين 35 الى 50 سنة والذي تم  
رفعه مؤخرا الى 55 سنة . ( الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، عدد 34، 1994، ص13 )

## 2-1-3: الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) :

تم انشاء هذه الوكالة لدعم وتشغيل هذه الوكالة بموجب الامر رقم 96/14 المؤرخ في 24  
جوان 1996 والذي تضمنه قانون المالية التكميلي سنة 1996 المادة 16 وكان من مهامها:

- تدعم وتدقق الاستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في اطار انجازهم لمشاريعهم الاستثمارية .
- اقامة علاقات مع البنوك والمؤسسات المالية في اطار التركيب المالي للمشاريع وتطبيق خطة التمويل .
- متابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع.

ومن شروط الاستفادة من الاعانة ما يلي :

- ان يتراوح عمر الشباب ما بين 19-35 سنة.
- ان يكون ذو تأهيل مهني أو ذو ملكات معرفية بها.
- ان يقدم مساهمة شخصية في شكل اموال خاصة .
- ان لا يكون شاغلا وظيفه مأجورة وقت تقديم طلب الاعانة .
- ان يكون مسجلا لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل كطالب عمل .

## 2-2-2- اليات واجراءات وزارة التضامن والاسرة وقضايا المرأة :

### 2-2-2-1: التعويض مقابل نشاطات ذات منفعة عامة ( LAIG ) :

يتعامل هذا النوع مع الاشخاص الذين بلغوا السن القانونية للعمل وكذا العاطلين عن العمل ، يتم تشغيلهم في نشاطات ذات منفعة في ورشات البلديات في اطار الشبكة الاجتماعية ضمن نفس شروط التشغيل العادي ، حيث يعطي حق الاستفادة من اجر تبلغ قيمته 3000 دج شهريا وهو شكل من اشكال التضامن .

### 2-2-2-2: الاشغال ذات المنفعة العامة وذات الاستعمال المكثف لليد العاملة :

انشئ هذا الجهاز على اساس القرض الممنوح من قبل البنك الدولي للإنشاء والتعمير وتم الاعلان عنه سنة 1997 بهدف المعالجة الاقتصادية للبطالة خاصة بطالة الشباب والمساعدة الاجتماعية لفئات المجتمع المحرومة والضعيفة ، قصد تحقيق قيمة اقتصادية مضافة من خلال المشاريع ويعتمد على القطاع الخاص قصد تشجيع روح المقاوالية وانشاء المؤسسات المصغرة . ( اتفاق القرض رقم 4006، الموقع في 03 ماي 1996 ، بواشنطن بين الجزائر والبنك الدولي للإنشاء والتعمير لتمويل مشروع دعم الشبكة الاجتماعية ).

### 2-2-2-3: عقود ما قبل التشغيل ( CPE ) :

يهدف هذا البرنامج الى زيادة العروض وتشجيع وتسهيل ادماج المتحصلين على شهادات علمية في سوق العمل من خلال الفرصة التي تمنح اياهم عقد ما قبل التشغيل في اكتساب تجربة تساعدهم على الادماج النهائي لدى اصحاب العمل ، وهو كل الهيئات والمؤسسات العمومية والخاصة ، وتتكفل الدولة بالأجور الاساسية للمدبحين مع تكاليف التغطية الاجتماعية طيلة مدة عقد ما قبل التشغيل كما يستفيد المدمج من نظام العلاوات والذي يدفع من طرف صاحب العمل .

### 2-2-2-4: الوكالة الوطنية للقرض المصغر ( ANGEM ) :

القرض المصغر موجه الى فئات اجتماعية واسعة خصوصا اصحاب الدخل المحدود ليتمكنهم من الاستفادة من تمويل لمبادراتهم ، ومن بين الفئات الاجتماعية التي يقصدها البرنامج نجد المرأة الماكثة

بالبيت وذلك بمساعدتها على تطوير نشاط بيتها ليعود عليها وعلى عائلتها بالمنفعة عن طريق قرض من الوكالة بدون فوائد وقرض بنكي بفوائد مخفضة ومساهمة مالية من المستفيد .

## 2-3-اجهزة ترقية الاستثمار :

2-3-1: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ( ANDI ) : تعد الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار مؤسسة عمومية ذات طابع اداري هدفها خدمة المستثمرين المحليين والاجانب وهي تتولى خاصة اعلام ومساعدة المستثمرين في اطار او انجاز مشاريعهم وكذا تسهيل اتمام الاجراءات التأسيسية للمؤسسات وانجاز المشاريع (علي دريدي، 2019، ص37-38) .

2-3-2: البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية ( PNDA ) : هو برنامج فلاحى هدفه تحقيق الاكتفاء الذاتي الغذائي ،اضافة الى توفير مناصب الشغل ،وهو ايضا عبارة عن الية خاصة ترمي الى ترقية التكوين التقني والدعم المالي والنظامي قصد الوصول الى بناء فلاحية عصرية ذات كفاءة من خلال المحافظة والحماية والاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية واستصلاح الاراضي .

2-3-3: الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( ANDPME ) :هي اداة الدولة في تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تعمل تحت اشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار ،من مهامها : متابعة نشاط وترقية وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . ( علي دريدي، 2019، صص39-40) .

## 2-4-الصناديق الوطنية :

2-4-1: الصندوق الوطني للتأمين على البطالة ( CNAC ) : يعتبر الصندوق الوطني للتأمين على البطالة مؤسسة للضمان الاجتماعي انشئ سنة 1994 ولم يشرع في ممارسة نشاطه في سنة 1997 ، الغرض منه هو التكفل بالعمال المسرحين من مناصب عملهم لأسباب اقتصادية اما في اطار التقليل او انهاء نشاط المستخدم (الخصخصة - غلق المؤسسات ) .

2-4-2:صندوق الزكاة : ثم انشاؤه سنة 2003 يعمل تحت اشراف وزارة الشؤون الدينية والاعواق وفروعها الولائية والجهوية التي تكلف بالإشراف على جمع موارد الزكاة وتوزيعها وتحديد طرق صرفها (القرض الحسن ) ، والهدف منه تقديم قرض مصغر يمنح للقادرين على العمل من الجنسين ويسدد في اجال لا يتعدى اربع سنوات . ( علي دريدي، 2019، ص41) .

## محاضرة رقم 11: الأبعاد الرئيسة لسياسات التشغيل ومعوقاتها في الجزائر

### تمهيد :

لقد كانت سياسات التشغيل ومكافحة البطالة دوماً ولا زالت جزءاً من سياسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، باعتبار أنه لا يمكن الاهتمام بالجوانب المادية دون الجوانب البشرية، بما أن الهدف من التنمية في النهاية هو توفير المستوى المعيشي الرفيع وسبله للمواطن، وهذا لا يتأتى إلا بتوفير فرص عمل لكل القادرين على العمل والباحثين عنه، ووضع البرامج والآليات الناجعة للتكفل بالقادمين إلى سوق العمل من الجامعات ومعاهد التكوين المختلفة.

### 1- الأبعاد الرئيسة لسياسات التشغيل :

إن أبعاد سياسات التشغيل تؤول إلى عدة جوانب، والتي تحكمها ظروف وعوامل تختلف حسب الأهداف الرامية إليها فمنها ماهي أبعاد اقتصادية، ومنها ماهي اجتماعية، ومنها ماهي تنظيمية وهيكلية، ومنها ماهي غير ذلك.

**1-1- البعد الاقتصادي:** يتركز على ضرورة استثمار القدرات البشرية لا سيما المؤهلة منها في خلق الثروة الاقتصادية عن طريق توظيفها في مختلف المجالات وقطاعات النشاط بم يسمح بإحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد، وتطوير أنماط الإنتاج، وتحسين النوعية والمرددية ومنافسة المنتج الأجنبي، ومواكبة التكنولوجيا السريعة التطور.

**1-2- البعد الاجتماعي:** يركز على ضرورة القضاء على مختلف الآفات الاجتماعية الناتجة عن آفة البطالة، لا سيما بالنسبة للشباب عامة، وذوي المؤهلات الجامعية والمتوسطة خاصة، والعمل على توفير الظروف المناسبة لإدماج هؤلاء الشباب في المجتمع، وإبعادهم عن كل ما يجعلهم عرضة لليأس والتهميش والإقصاء، وما يترتب عن ذلك من أفكار وتصرفات أقل ما يقال عنها تضر هؤلاء الشباب أولاً، وبالبلاد ثانياً، ونقصد بذلك اللجوء إلى الهجرة السرية نحو الضفة الأخرى من البحر الأبيض المتوسط، والتمرد على قيم وتقاليد وقوانين البلاد، وما إلى ذلك من الانعكاسات السلبية المتعددة المظاهر التي تفرزها ظاهرة البطالة.

**1-3- الأبعاد التنظيمية والهيكلية:** وترمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن استخلاصها من خلال أهداف مخطط النشاط لترقية العمل ومكافحة البطالة المعتمد من قبل الحكومة الجزائرية سنة 2008، والتي تتمثل فيما يلي: (أحمية سليمان، 2009، ص03)

- محاربة البطالة من مقاربة اقتصادية.
- ترقية يد عاملة مؤهلة على المدى القصير والمتوسط.
- تنمية روح المبادرة المقاولاتية.
- تكييف الشعب مع التخصصات والتكوين حسب احتياجات سوق العمل.
- دعم الاستثمار الإنتاجي المولد لمناصب عمل.
- إنشاء هيئات تنسيقية ما بين القطاعات.
- عصنة آليات المتابعة والمراقبة والتقييم.
- تحسين وتدعيم الوساطة في سوق العمل في سوق العمل.
- بذل جهود أكثر لخلق مليونين منصب عمل في البرنامج الخماسي للآفاق 2009.
- تدعيم ترقية تشغيل الشباب وتحسين نسبة التوظيف بعد فترة الإدماج.
- خفض نسبة البطالة إلى أقل من 10% في آفاق 2009-2010 وأقل من 9% خلال الفترة الممتدة من 2011 إلى 2013. (عبد الحميد قومي، 2011، ص05)

مما سبق يتبين أن سياسات التشغيل في الجزائر في السنوات الأخيرة أصبحت تركز على مجموعة من الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والهيكلية، الأمر الذي يجعلها تعتمد في تحقيق هذه الأهداف على من الآليات والرامج والمخططات العملية.

## **2- معوقات نجاح سياسات التشغيل :**

تعتبر حجم المعوقات التي تواجه نجاح سياسات التشغيل في الجزائر، لاسيما في ميدان تشغيل الشباب كبيرة ومعقدة، وذلك للاعتبارات التالية:

- إن الشريحة الأكبر في المجتمع الجزائري هي من فئة الشباب، حيث تمثل هذه الفئة أكثر من ثلثي المجتمع، الأمر الذي يصعب من مهمة الهيئات المكلفة بمعالجة هذه الإشكالية، لاسيما أمام تراجع القطاع العمومي عن تمويل الاستثمارات، وإنجاز المشاريع المنشأة لمناصب العمل المستقرة والدائمة، واستمرار التوجه نحو المزيد

من تحويل المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص، والتقليص من عدد العمال إما بسبب الغلق، أو بسبب مواجهة الأزمات التجارية والمالية؛ نتيجة المنافسة الحادة للشركات والمنتجات الأجنبية. كل هذا أمام استمرار تزايد حجم طلبات العمل الجديدة من طرف الشباب الذي أنهى تكوينه أو الذي لفضته المدرسة مبكراً، حيث تنمو وتيرة السكان النشطين بنسبة مرتفعة 3.2% سنوياً، أي ما يفوق 300.000 طالب عمل جديد سنوياً، مقارنة بضعف النمو الاقتصادي.

- العمل غير المنظم أو ما يعرف بـ **L'Economie Informels** الذي يعتبر البديل الحتمي للعديد من الشباب القادم إلى سوق العمل، أمام ضعف بل ندرة فرص العمل في المؤسسات المنظمة. هذا النوع من العمل الذي يشكل بؤرة استغلال فاحش للعديد من الشباب الذين عادة ما يكونون الأكثر عرضة لهذا الاستغلال، سواء في مجال ظروف العمل، أو في الأجور، أو مختلف الحقوق الفردية والجماعية للعامل، في غياب أو ضعف الهيئات الرقابية، من جهة، وفي ظل التوسع في تطبيق فكرة مرونة العمل والعمل المؤقت من جهة أخرى.

- عدم التحكم في الآليات القانونية والاجتماعية والاقتصادية التي شرعت الدولة في تنصيبها قصد معالجة هذه الظاهرة، ولاسيما تلك التي كلفت بتنظيم وتأطير سوق العمل، (مثل الوكالة الوطنية للتشغيل التي لم تتمكن من تحقيق سوى 25% من الحجم الذي كان يستوجب عليها تحقيقه من التوظيف سنة 1996 بعدما كانت هذه النسبة سنة 1987 تفوق 87% ) التي تفتقر لوسائل التقييم والقياس الإحصائي الكافية حول حقيقة البطالة في أوساط الشباب. إلى جانب عدم انسجام والتناسق بين الأجهزة القائمة على مكافحة البطالة، والتشغيل، مما يعرقل نجاح التجارب العديدة والجهود المعتبرة التي تم القيام بها للحد من تزايد حدة هذه الظاهرة. (عبد الحميد قومي، 2011، ص10)

- عدم تكييف أنظمة وبرامج التعليم والتكوين العالي والمتوسط بما يتناسب مع الاحتياجات التي تتطلبها سوق العمل، مما يعني تكوين مزيداً من الإطارات والعمال الذين لن يجدوا مناصب عمل تناسب تكوينهم مما يجعلهم عرضة للبطالة الإجبارية عند تخرجهم؛ وذلك لعدم التنسيق والتعاون بين هذه المكاتب والمؤسسات الهادفة إلى توفير مناصب الشغل للشرائح البطالة من جهة، ومؤسسات التكوين العليا والمتوسطة المتخصصة منها والعامّة من جهة ثانية، والمؤسسات المستخدمة من جهة ثالثة. حيث لا توجد مجالس تنسيق مشتركة بين جميع هذه المؤسسات للعمل على ضمان فاعلية الجهود المالية والإدارية لضمان توفير مناصب

عمل لجل المتخرجين من المعاهد والجامعات ومؤسسات التكوين المهني، وإن وجدت فهي لا تؤدي دورها بالفاعلية المطلوبة.

- الارتفاع المستمر لظاهرة الانحراف نحو الأعمال الإجرامية، وتعاطي المخدرات، والعنف ضد المجتمع، والهجرة غير المشروعة نحو البلدان الأوروبية عبر وسائل وطرق غير مضمونة العواقب. هذه الظاهرة الأخيرة التي أصبحت تشكل الشغل الشاغل للبلدان العربية المغاربية بصفة عامة، والجزائر بصفة خاصة، في علاقاتها مع الدول الأوروبية المتوسطة على وجه الخصوص، نتيجة للمشاكل والصعوبات التي أصبح يعيشها الشباب العربي، والجزائري بصفة خاصة.

وأمام كل هذه التحديات والمعوقات السلبية التي كثيراً ما أعاقَتْ نجاح سياسات التشغيل، تبرز مجموعة الآليات والبرامج والمخططات التي وضعتها البلاد كتحدٍ إيجابي لمواجهة آثارها السلبية، حيث تلعب المشروعات الصغيرة والمتوسطة على سبيل المثال إحدى آليات مواجهة هذه التحديات نظراً لهشاشة البنية الاقتصادية التي بدأ يعرفها النسيج الاقتصادي في السنوات الأخيرة؛ حيث لم تعد هناك مؤسسات صناعية كبيرة متكاملة على غرار ما هو موجود بالبلدان الصناعية الكبرى؛ إذ أصبح اللجوء إلى المشروعات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة في مختلف المجالات الحرفية، والخدماتية، لاسيما تلك التي تعمل في مجال المقاولات الثانوية لصالح المؤسسات الصناعية الكبرى أو لفروعها في الجزائر، أحد الحلول الأقل تكلفة لتحقيق التكامل الاقتصادي من جهة، وإحدى الوسائل التي تضمن من خلالها التخفيف من حدة البطالة المتزايدة في هذه البلدان من جهة أخرى، لاسيما في أوساط الشباب المتخرج من الجامعات ومعاهد التكوين المتخصصة. (عبد الحميد قومي، 2011، ص10)

## الخاتمة :

ان التكوين اصبح يحتل مركزا حساسا داخل المؤسسات ،اذ اصبحت المنظمات تركز على التكوين باعتباره الوسيلة الاشد فعالية لنقل سياستها الى عمالها والتأثير على سلوكياتهم المهنية ولتدارك النقائص الموجودة في المستوى العام لمؤهلات وكفاءات المؤسسة ،وذلك لمواجهة التحديات التي تفرض عليها اعادة النظر في سياستها واستراتيجياتها التسييرية والانتاجية .

ولأجل التكوين والتطوير بأكثر فعالية اجمع الباحثون والاختصاصيون في تطوير المنظمات على وجود مجموعة من المراحل والخطوات مترابطة ومتناسقة لإنجاح عملية التكوين يجب اخذها بعين الاعتبار لكل مؤسسة تريد ان تفرض وجودها وتضمن بقاءها .

اذن فالتكوين المهني يحتل مكانا مهما لأي بلد لاسيما بلدنا الجزائر لعلاقته الوطيدة بسوق العمل ولكي يصبح للعمل دور في التكوين المهني ،ويصبح للتكوين المهني دورا في مؤسسات العمل المختلفة لا بد ان يكون التخطيط المستقبلي للتكوين المهني ونظمه ،ومسؤولية مشتركة بين مؤسسات المجتمع كافة والاعتماد واللجوء الى معاهد ومؤسسات التكوين سواء الخاصة او العامة حيث ان هذه الجهات لديها خبرات وكوادر فنية وتقنية وادارية مما جعل لنتائج التكوين اثر في الكفاءة المهنية ،وتحد من التكاليف وتضمن جودة المستوى.

## قائمة المراجع :

- احمد ماهر،(1996) ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ،القاهرة ،مصر .
- احمد يحيى ربيع ، (2009) ، دور التدريب في دعم عملية الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية ، رسالة ماجستير ، غ م ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة بومرداس ، الجزائر .
- أحمية سليمان،(2009) ،السياسة العامة في مجال التشغيل ومكافحة البطالة في الجزائر، الملتقى العلمي حول حول السياسات العامة ودورها في بناء الدولة وتنمية المجتمع، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 26-27 أفريل.
- برقي حسين ، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر 1996 .
- بلال خلف السكارنة ، (2011) ،اتجاهات حديثة في التدريب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان الاردن .
- بلقايد ابراهيم ، (2006)، اهمية التكوين ودوره في تحسين الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير ، غ م ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران .
- بوبكر هشام ،(2007) استراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل ،دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ،سكيكدة ، رسالة ماجستير ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة قسنطينة.
- بوقطب محمود ،(2014) ،التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- حسين الدوري : الاعداد و التدريب الاداري بين النظرية و التطبيق، مطبعة العاصمة القاهرة ، 1976 ،
- الخطيب رداح احمد ، (2006) ، التدريب الفعال ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،ط1 ، اريد الاردن .
- روشام بن زيان ، (2016) ، التكوين في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة في الجزائر ،رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تسيير ، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان .
- الساعاتي امين،(1998) ، ادارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق ، دار الفكر العربي ،القاهرة

- سهيلة محمد عباس ، (2006) ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، ط1 ، دار وائل للنشر نيمان الاردن .
- سيد محمد جاد الرب ، (2009)، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، دون دار نشر ، مصر .
- شفيق رضوان ،(1992) ،السلوك والادارة ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،ط1،بيروت ،لبنان .
- شوقي حسين عبد الله :سياسات الأفراد: دراسة في التنظيم دار النهضة العربية،القاهرة 1968،
- شياني فوزية ،(2010) ، دور البرامج التكوينية في احداث التغيير في السلوك التنظيمي ،دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الامن بام البواقي ،رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة منتوري قسنطينة .
- صلاح الدين عبد الباقي ، (2000) ، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، دار الكتب الجامعية ، الاسكندرية ،مصر .
- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون ،(2007) ،ادارة الموارد البشرية ،المكتب الجامعي الحديث، مصر .
- عادل حرحوش ومؤيد سعيد سالم ، (2006) ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديثة ، دار الكتاب العالمي .
- عبد الحميد قومي،،2011، سياسات التشغيل كسياسة لمكافحة البطالة في الجزائر، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة يومي 15-16 نوفمبر 2011 بجامعة المسيلة.
- عبد الرحمان توفيق ، (1998) ، تقييم التدريب ، المردود والعائد على الاستثمار البشري، موسوعة التدريب والتنمية ،الجزء 04 ، القاهرة .
- عبد الرحمان توفيق ،(1994) ، العملية التدريبية ،مركز الخبرات المهنية للادارة ،القاهرة ،مصر
- عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون ،(2011) ،السلوك التنظيمي في المنظمة ،دار مكتبة المجتمع العربي ،عمان الاردن .
- عبد الفتاح دياب حسين ،(1997) ، دور التدريب في تطوير العمل الاداري ، مطبعة النيل ،القاهرة .

- عبد الفتاح محمد دويدار ، (2006) ، اصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، القاهرة، مصر .
- عبد الكريم بوحفص ، (2010) ، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- عقلي عمر وصفي ، (2009) ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- علي دريدي ، 2019 ، سياسة التشغيل في الجزائر في ظل التعددية السياسية (1990-2019) ، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي .
- علي محمد عبد الوهاب ، للتدريب و التطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض ، 1981
- علي يونس ميا واخرون ، (2009) ، قياس اثر التدريب في اداء العاملين ( دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان ) ، جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سوريا ، المجلد 31 ، العدد 01
- فائزة الخاطر ، (2009) ، استراتيجية التدريب الفعال ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن .
- محمد عبد الفتاح باغي: التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق ، جامعة الملك سعود، الرياض، 1983 .
- محفوظ احمد جودة ، (2010) ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- محمد الصوفي ، (2003) ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن
- محمد على عبد الوهاب ، (1990) ، ادارة الافراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- محمود فهمي (1975) نظرات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، عالم الكتب ، القاهرة
- المرسوم التنفيذي رقم 09-162، المؤرخ في 19 افريل 2008 ، يتعلق بجهاز المساعدة على الادماج المهني ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 22، 2008.
- المرسوم التنفيذي رقم 90/295 ، المؤرخ في 08-09-1990 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 39، 1990 .
- مصطفى نجيب شاويش ، (1998) ، ادارة الموارد البشرية ، ط3، دار الشرق للنشر ، الاردن.

- مولاي لخضر عبد الرزاق ،(2003) ،ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الانتاجية للمؤسسات الاقتصادية ،دراسة حالة المؤسسة العامة لصناعة الانابيب الناقلة للغاز بغرداية ،رسالة ماجستير ، غ م ،جامعة تلمسان ،الجزائر .
- وزارة التكوين والتعليم المهنيين، (2015) واقع وآفاق التكوين والتعليم المهني واحتياجات سوق العمل في الجزائر ،جوان 2015

/ <https://hrdiscussion.com/downloadfile/3037/1/1264984493>

28 -02-2021 الساعة 20:30 المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

#### المراجع الاجنبية :

- Pierre Casse ,(1994), la formation Performante ,office des publications universitaires centrale ,Ben Aknoun ,Alger .
- Sekiou lakhdar,(1996), gestion du personnel ,les éditions d'organisations ,paris .
- Tennenbaum Scott, (1997),Enhancing continuous learning, Diagnostic finding from multiple , human resource management, volume 36, Issue4, winter .

الملاحق

## استمارة تقييم للمتدرب وفاعلية البرنامج التدريبي

|                     |                                           |
|---------------------|-------------------------------------------|
| اسم المتدرب: .....  | الإدارة التابع لها: .....                 |
| اسم البرنامج: ..... | تاريخ البرنامج : من: / / 200 إلى: / / 200 |

(1) هل أنت راض عن مستوى أداء البرنامج ؟  
 ( ) راض تماما. ( ) راض نسبيا. ( ) غير راض

(2) هل هناك تغير إيجابي في سلوك أداء العامل لعمله ؟  
 ( ) نعم يجري حدوثه الآن ( ) متوقع حدوثه قريباً. ( ) لا يوجد تغير

(3) إذا كان هناك تغير إيجابي في أداء العامل . ما هو علي وجه التحديد؟  
 .....  
 .....

(4) ما هي الموضوعات التي أحدثت تغير إيجابي أدى إلي نوع من التطوير للعامل في أدائه ؟  
 .....  
 .....

(5) ما هي أوجه القصور في البرنامج والتي يجب العمل علي تلافيها مستقبلاً؟  
 .....  
 .....

(6) بعد هذا البرنامج ، ما هي أهم الاحتياجات التدريبية المستقبلية من وجهة نظرك؟  
 .....  
 .....

(7) التقييم العام للمتدرب: ( 100 % - 75 % - 50 % - 20 % ).  
 .....

(8) ملاحظات أخرى:-  
 .....  
 .....

|                                         |                   |
|-----------------------------------------|-------------------|
| مدير إدارة المتدرب (الذي قام بالتقييم): | مدير عام الإدارة: |
| الاسم: .....                            | الاسم: .....      |
| التوقيع: .....                          | التوقيع: .....    |
| التاريخ: / / 200                        | التاريخ: / / 200  |

## استمارة الاحتياجات التدريبية

الاسم: ..... الرقم الوظيفي: .....

مسمى الوظيفة الحالي : ..... عدد سنوات العمل بها: .....  
الإدارة التابع لها: .....

| نوع المرحلة | تاريخ الحصول | التخصص | المكان | عدد السنوات |
|-------------|--------------|--------|--------|-------------|
| الابتدائية  |              |        |        |             |
| المتوسطة    |              |        |        |             |
| الثانوية    |              |        |        |             |
| المهنية     |              |        |        |             |
| الجامعية    |              |        |        |             |
|             |              |        |        |             |
|             |              |        |        |             |

### التدريب المطلوب الحصول عليه

| م | مسمى البرنامج | تاريخ الحصول | عدد الساعات |
|---|---------------|--------------|-------------|
|   |               |              |             |
|   |               |              |             |
|   |               |              |             |
|   |               |              |             |
|   |               |              |             |

اعتماد

رئيس قسم الموارد البشرية

الجهة الطالبة

.....

.....

.....

## نموذج تقييم أثر تنفيذ برنامج تدريبي

الاسم: ..... المسمى الوظيفي: .....

الجهة التابعة لها: ..... الإدارة: .....

القسم: ..... الوحدة: .....

اسم البرنامج التدريبي: ..... رقم العملية: .....

| رقم | البيان                                       | ممتاز | جيد جداً | جيد | متوسط | ضعيف |
|-----|----------------------------------------------|-------|----------|-----|-------|------|
| 1   | مدي تأثير البرنامج على أداء الموظف           |       |          |     |       |      |
| 2   | مدى ثبوت حاجة الموظف للبرنامج                |       |          |     |       |      |
| 3   | مدي سعي الموظف لنقل المعرفة المتلقاه لزملائه |       |          |     |       |      |
| 4   | مدى وضوح تأثير البرنامج                      |       |          |     |       |      |
| 5   | مدى رغبة الموظف في التطور                    |       |          |     |       |      |

### ملاحظات:

.....

.....

اعتماد الرئيس المباشر

الاسم .....

التوقيع .....

نموذج يعبأ من قبل الرئيس المباشر

## دفتر الشروط

دفتر الشروط هو وثيقة تعاقدية الزامية يحدد كفاءات تنفيذ عملية التكوين ويتضمن على العموم العناصر التالية:

- الادارية - المالية - البيداغوجية - التنظيمية للوصول الى الهدف .

ان ما يعد بدفتر الشروط الجيد يجب ان يكون غني بالمعلومات ولا بد ان يعطي توضيحات ومعلومات حول :

ثقافة المؤسسة، وشريحة المكونين، الحرف او المهن المقصودة.

ان الهدف من دفتر الشروط هو اعطاء المزيد من المعلومات للذي سوف يقدم الخدمة لهذا التكوين حتى يتمكنوا من اعطاء اجابات مكيفة وملائمة.

**دفتر الشروط كما تحدده (iso-9000) :**

- شكل نموذجي لدفتر الشروط: هو عبارة عن الوثيقة التي ستوضح كل المعطيات الضرورية لتكوين مشروع التكوين، يتوجه دفتر الشروط هذا الى المكونين ،اصحاب الخدمات سواء كانوا من داخل او خارج المؤسسة.
- العناصر التي ينبغي بالضرورة ادماجها في دفتر الشروط:
- أ- المؤسسة:
- المكانة القانونية.
- العنوان/الهاتف/فاكس.
- حجم المؤسسة
- الاهداف وتوزيعها.
- حرف المؤسسة/ اهم مختلف الاعمال.
- محاور التنمية: تحدد المحاور التي لها علاقة بالتكوين.

- مدير عملية التكوين اسمه ووظيفته: قصد تسهيل عملية الاتصال بين المؤسسة والمدير.

- لابد ان نحدد اسم ووظيفة من يتلقى الرد على اقتراحات دفتر الشروط .

ب-انتظارات المؤسسة: ماذا تنتظر المؤسسة من هذا التكوين؟

- الاهداف المقصودة مع كفاءات التكوين وكفاءات تحقيقها.

- وجود مخطط تغيير يوافق الاهداف الاجرائية .

- وصف الانشطة المستقبلية للمكون .

- مجالات التكوين مرتبطة بهذه الاهداف .

- ارشادات او توجيهات المؤسسة حول محتويات التكوين.

ج- العينة المقصودة : الشريحة المعنية وفي هذه النقطة لابد ان نعطي كل التفاصيل عن المكونين :

- لابد ان نحدد عنوان واسم كل منصب.

- نحدد مضمون منصب العمل : انطلاقا من متطلبات المنصب.

- عدد المكونين.

- مستوى تكوين الاشخاص المعنيين.

- درجاتهم في التسلسل الهرمي.

- تجربتهم المهنية.

- كفاءات تقويم هؤلاء الاشخاص المعنيين.

- كفاءات دفع الاجور (العلاوات، المكافآت،....)

- كفاءات اخبارهم واعلامهم وانتقاء هؤلاء المكونين.

- كفاءات اقحامهم في التكوين.

- تطور الحاجة الى التغيير (معرفة من له الحاجة في التطوير والتغيير والتقدم)

- امال المؤسسة فيما يخص تكوين المجموعات وتركيبها.

- كيف يمكن ضمان تجانس المجموعات المكونة.

## د- اطار عملية التكوين:

وفيه الخطوط العريضة لمخطط التغيير الذي يندرج في اطاره عملية التكوين (لان كل عملية تكوين الا وتهدف الى تغيير معين في الاتجاه، السلوكات ،..)

- تقديم سريع لمشروع المؤسسة ان كان موجودا.
- ما نوعية التكوين (امكانية الحصول بعد التكوين على : شهادة، او تاهيل ...).
- اضافة نتائج تشخيص سابق ان وجد ذلك: وهذا يساعد على صياغة الاجابات التي ينبغي ان تكون مكيفة وملائمة لما تتطلبه المؤسسة.
- القدرات البيداغوجية الداخلية المتوفرة (داخل المؤسسة لتنشيط عملية التكوين عندما يكون التكوين داخلي).
- امكانية استعمال بعض الاطارات في التكوين.
- تواريخ بداية استعمال الاجهزة او بعض التقنيات او الطرق.
- تحديد كفايات انتقاء المكونين (الخبرة، القدرات....).
- كفايات متابعة التقويم.
- كفايات الاتصال بين المؤسسة والهيئة التي تكون (تقوم بالخدمات ).



## CAHIER DES CHARGES DE LA FORMATION INTERNE

**Raison sociale de l'Entreprise :**

**Intitulé précis de la qualification ou de l'action de formation suivie :**

En vertu de l'art R. 950-4 du code du travail, les actions de formation financées par les employeurs en vue de s'acquitter de l'obligation instituée par l'article L. 950-1 se déroulent conformément à un programme qui, établi en fonction d'objectifs préalablement déterminés, précise les moyens pédagogiques et d'encadrement mis en oeuvre et définit un dispositif permettant de suivre l'exécution de ce programme et d'en apprécier les résultats.

A ce titre, l'entreprise doit remplir le « cahier des charges de la formation interne » (document AGEFOS PME), lorsque son propre service de formation met en œuvre la formation ou encore lorsqu'elle dispose d'un organisme de formation ayant le même n° de SIREN que son entité.

A noter : dans le cas où un organisme de formation externe garde la maîtrise de l'ensemble du déroulement pédagogique, l'entreprise n'est pas tenue de fournir ce présent document, si la convention de formation (et le programme de formation détaillé) signée entre l'entreprise et l'organisme de formation fait référence à la formation réalisée en interne. En contrepartie, l'entreprise devra joindre au dossier la convention de formation, accompagnée d'une attestation sur l'honneur de l'employeur certifiant de la co-construction de la formation.

### OBJECTIFS

*A l'issue de la formation, le(s) salarié(s) sera(ont) capable(s) de ...*

-  
-  
-  
-

### PROFIL DU OU DES STAGIAIRE(S)

*Quel public est destiné à la formation en terme de compétence éventuellement requise ou de poste de travail occupé pour suivre cette formation ?*

### SALARIE(S) CONCERNE(S)

| Nom, Prénom | Dispositif de formation principalement mobilisé<br>(contrat / période de professionnalisation, DIF,<br>action du Plan de formation) |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |                                                                                                                                     |
|             |                                                                                                                                     |
|             |                                                                                                                                     |
|             |                                                                                                                                     |
|             |                                                                                                                                     |

## L'ENCADREMENT DE LA FORMATION

*Il s'agit d'identifier le service de formation interne*

Le service de formation interne assure :

- ☐ l'intégralité de la formation
- ☐ une partie de la formation, avec maîtrise par un organisme de formation externe (..... ) du déroulement pédagogique et des modalités d'évaluation

| Nom du salarié formateur de l'entreprise | Fonction | Intitulé de la qualification en rapport avec le domaine enseigné | Expériences (nombre d'années) |                          | Formation de formateur |     |
|------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------|-----|
|                                          |          |                                                                  | en tant que formateur         | dans le domaine enseigné | oui                    | non |
|                                          |          |                                                                  |                               |                          |                        |     |
|                                          |          |                                                                  |                               |                          |                        |     |
|                                          |          |                                                                  |                               |                          |                        |     |
|                                          |          |                                                                  |                               |                          |                        |     |

## LIEU DE LA FORMATION

*Adresse du lieu dédié à la formation (en précisant s'il s'agit d'une salle de formation disponible dans l'entreprise, ou d'une location de salle à l'extérieur, etc.)*

## DUREE DE LA FORMATION

La formation se déroule du .../.../..... au .../.../.....

Durée en heure de la formation : .....

## MOYENS PEDAGOGIQUES

*Il s'agit des moyens matériels de la formation : locaux (salles, ateliers), supports de formation (manuels, matériel informatique, machines, vidéo, étude de cas, etc.)*

-  
-  
-

## MODALITE D'EVALUATION & DE SANCTION (contrôle des connaissances)

*Pour attester l'acquisition de la qualification, l'entreprise remettra au salarié à l'issue de la formation ....*

- ☐ attestation de la qualification reconnue par convention collective nationale (CCN)
- ☐ attestation de stage
- ☐ certificat de qualification professionnelle
- ☐ autres : .....

## SUIVI DE LA REALITE DE L'ACTION

*Il s'agit d'identifier le service de formation interne*

- ☐ original de l'attestation de présence
- ☐ copie des feuilles d'émargement signées par demi-journée et par stagiaire
- ☐ autres : .....

## PROGRAMME DETAILLE

| Intitulé de la phase ou du module | Dates ou périodes | Lieu* (sur poste de travail ou hors lieu de production) | Contenu détaillé du module |
|-----------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------|
|                                   |                   |                                                         | -                          |
|                                   |                   |                                                         | -                          |
|                                   |                   |                                                         | -                          |
|                                   |                   |                                                         | -                          |
|                                   |                   |                                                         | -                          |
|                                   |                   |                                                         | -                          |
|                                   |                   |                                                         | -                          |
|                                   |                   |                                                         | -                          |

*\*La formation est en principe dispensée dans des locaux distincts des lieux de production . Toutefois, lorsqu'elle comporte un enseignement pratique, ce dernier peut être donné sur les lieux de production. Dans ce cas, il est rendu compte au comité d'entreprise ou aux délégués du personnel ou, à défaut, à la commission mentionnée à l'article R. 950-18 des mesures prises pour que l'enseignement ainsi donné réponde aux conditions fixées au premier alinéa ci-dessus. D'autre part, la formation en situation de production, réalisée sous la responsabilité du formateur, doit être préalablement établi, notamment en termes de durée, de positionnement des séquences de formation, de conditions d'observation et de suivi pédagogique.*

## SIGNATURE

**Employeur**

**Responsable du Service de Formation de l'entreprise**

**Organisme de formation externe principal** (s'il y a lieu)

**Salarié(s)\***, le cas échéant

**Tuteur\*\*** (signature facultative)

*\* Le(s) salarié(s) doi(ven)t impérativement avoir pris connaissance du programme de formation préalablement établi.*

*\*\* Un tuteur peut être désigné pour accompagner dans l'entreprise le salarié en contrat ou période de professionnalisation. Dans ce cas, sa fonction de tuteur est bien distinct des missions du formateur.*

## استبانة تحديد احتياج تدريبي عام

**عزيزي الموظف:** نحن نؤمن بأن البرنامج التدريبي لا يحقق أهدافه إلا إذا بني لتلبية احتياجات حقيقية للموظف ترفع من كفاءته و مهاراته . و كونك من شركائنا المهمين و الذين نحرص على إرضائهم ، نأمل تعبئة النموذج أدناه بصدق و موضوعية لتحديد احتياجك التدريبي :

### أولاً- معلومات أساسية

|                   |  |
|-------------------|--|
| الاسم ( اختياري ) |  |
| التخصص ( إلزامي ) |  |
| عدد سنوات الخدمة  |  |
| الوظيفة           |  |

### ثانياً- استبانة تحديد الاحتياجات التدريبية

| درجة الاحتياج |        |       | الاحتياج التدريبي                |
|---------------|--------|-------|----------------------------------|
| عالية         | متوسطة | ضعيفة |                                  |
|               |        |       | ١ . برامج الحاسب الآلي           |
|               |        |       | الويندوز Windows                 |
|               |        |       | معالج النصوص Word                |
|               |        |       | الجدول الحسابية Excel            |
|               |        |       | قواعد البيانات Access            |
|               |        |       | العروض التقديمية Powerpoint      |
|               |        |       | الفوتوشوب Photoshop              |
|               |        |       | فلاش Flash                       |
|               |        |       | الفرونت بيج Front page           |
|               |        |       | البرمجة المرئية Visual Basic     |
|               |        |       | التعامل مع الشبكات               |
|               |        |       | معلم نت سبورت Net Sauport        |
|               |        |       | ٢ . البرامج العامة               |
|               |        |       | الاتصال و التعامل مع الآخرين     |
|               |        |       | التعامل مع ذوي الطباع الصعبة     |
|               |        |       | إدارة الذات و الوقت              |
|               |        |       | تحضير الدروس                     |
|               |        |       | صياغة الأهداف السلوكية           |
|               |        |       | إعداد الوسائل التعليمية وتصنيعها |
|               |        |       | الحوار                           |
|               |        |       | التأثير و الإقناع                |
|               |        |       | التفويض                          |
|               |        |       | التفاوض                          |
|               |        |       | أساليب التدريس الحديثة           |

| الاحتياج التدريبي          |  |  | درجة الاحتياج |
|----------------------------|--|--|---------------|
|                            |  |  | عالية         |
|                            |  |  | متوسطة        |
|                            |  |  | ضعيفة         |
| إدارة العملية التدريبية    |  |  |               |
| الأساليب التدريبية         |  |  |               |
| تصميم الحقيبة التدريبية    |  |  |               |
| تحديد الاحتياجات التدريبية |  |  |               |
| تقويم وقياس أثر التدريب    |  |  |               |
| إدارة الصف                 |  |  |               |
| بناء الاختيار الجيد        |  |  |               |
| الأسئلة الصفية             |  |  |               |
| التقويم                    |  |  |               |
| التخطيط                    |  |  |               |
| تقويم أداء الموظفين        |  |  |               |
| المقابلات الإرشادية        |  |  |               |
| البحث العلمي               |  |  |               |
| بناء و إدارة فرق العمل     |  |  |               |
| التحفيز و إثارة الدافعية   |  |  |               |
| كروت التفكير               |  |  |               |
| مهارات التفكير             |  |  |               |
| الخرائط الذهنية            |  |  |               |
| تحليل المحتوى              |  |  |               |
| تقنيات التعليم والتدريب    |  |  |               |
| إدارة الاجتماعات           |  |  |               |
| الأساليب الإشرافية الحديثة |  |  |               |
| المقابلات الوظيفية         |  |  |               |
| الذكاءات المتعددة          |  |  |               |
| التفكير الإبداعي           |  |  |               |
| الجودة في التعليم          |  |  |               |
| كتابة التقارير             |  |  |               |
| تنظيم مكان العمل           |  |  |               |
| قبعات التفكير              |  |  |               |

## CAHIER DES CHARGES DE LA FORMATION

### 1. CONTEXTE

Donner les informations de l'entité concernée par la formation, les éléments de sa politique, et/ou de son organisation à prendre en compte dans le cadre du projet de développement dont il est ici question.

### 2. FINALITE DE LA FORMATION

Décrire le projet de développement et indiquer le but de la formation (résoudre un dysfonctionnement, accompagner un investissement...)

### 3. POPULATION

Préciser le nombre de personnes concernées, leur fonction, leur niveau actuel de compétence dans le domaine

### 4. OBJECTIFS DE LA FORMATION (= logique de développement des compétences définie en échelle de compétences)

Enoncer ce que les formés doivent être capable de faire à l'issue de la formation

#### 4a. RESULTATS OPERATIONNELS ATTENDUS (*Sensibilisation, Appropriation, Conception*)

Donner des exemples précis et concrets de situation de travail (améliorer, mettre en place, développer...)

#### 4b. INDICATEURS DE MESURE (= validation des compétences / efficacité de la formation décrites en démarches observables)

Préciser les moyens permettant d'apprécier l'atteinte de ces objectifs

### 5. DATES ET LIEUX

Disponibilités des formés, nombre de stagiaire maximum pouvant être dégagés

## 6. DOCUMENTS A FOURNIR LORS DE L'OFFRE

- Le projet pédagogique et les objectifs visés.
  - Les méthodes pédagogiques
  - le programme destiné aux participants (par e-mail si possible)
  - La méthode d'évaluation des acquis de la formation
  - Les références de l'organisme
  - Les CV des formateurs
  - Devis détaillé : le nombre de jours, le coût forfaitaire pédagogique journalier
- Un plafond journalier a été fixé pour les **remboursements des trajets et frais de vie du formateur**. Il s'élève à 300 euros pour 1 jour de formation, à 550 euros pour 2 jours (+150 euros par jour supplémentaire), sur justificatifs.

## 7. PROPOSITION PEDAGOGIQUE

Nous attendons une animation dynamique permettant une attention et une participation optimale de la part des participants, et une disponibilité de l'animateur l'amenant à répondre aux demandes individuelles des participants. L'organisme s'engage à fournir les supports de cours et un bilan global de formation, qui comprendra une évaluation des acquis, un résumé des échanges du groupe, un mémo récapitulatif de préconisations (pour diffusion) et éventuellement les besoins complémentaires des participants

Remarque : l'intervenant chargé des formations, viendra à chaque session avec son propre outil de travail.

## 8. SELECTION DE L'OFFRE

L'analyse des offres s'effectuera à travers l'étude des 2 critères suivants :

70 % - Valeur technique de l'offre

Compréhension du cahier des charges

Adéquation proposition / objectifs

Pertinence de la réponse et innovation dans la conception

Adéquation durée

Flexibilité pour construire des cas spécifiques

Compétences des intervenants

Qualité du dispositif d'évaluation des acquis et de restitution du bilan pédagogique

30% - Prix

Note importante :

Des négociations et/ou auditions pourront être organisées avec les 2/3 meilleures propositions, afin d'en optimiser les démarches d'analyse.

## **9. ENGAGEMENT DE SATISFACTION**

A la fin de chaque session, le service formation envoie un questionnaire de satisfaction aux participants.

Une synthèse des réponses, établie par le service formation, donne lieu à une analyse et à des mesures correctives éventuelles, pour lesquelles le prestataire de formation est sollicité.

# Définir et formaliser le programme de formation

Pour être finançable sur les fonds de la formation professionnelle continue (autrement dit « imputable »), une action de formation doit être réalisée conformément à un programme écrit (article L. 6353-1 du Code du travail) qui doit notamment préciser :

- les objectifs préalablement déterminés, en particulier concernant les compétences et/ou connaissances que la formation permet d'acquérir,
- les moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement mis en œuvre,
- le dispositif de suivi et d'évaluation prévu.

Selon l'action envisagée, le programme de formation est établi par l'organisme de formation (action externe) ou par l'entreprise elle-même. Il doit impérativement être remis au stagiaire avant son inscription définitive (article L. 6353-8 du Code du travail).

## Un programme de formation doit ainsi comporter au minimum les mentions suivantes

### + Objectif(s)

Il s'agit d'expliciter le but précis à atteindre par le stagiaire, notamment en termes de compétences ou de qualification à acquérir, que la formation soit sanctionnée ou non par un titre, un diplôme ou un certificat de qualification professionnelle (CQP).

#### Exemples de formalisation

A l'issue de la formation, le stagiaire sera capable de :

- ☐ lire et analyser les documents comptables et financiers d'une entreprise
- ☐ conduire une pelle hydraulique pour réaliser des travaux d'extraction
- ☐ découper à plat des plaques de carton ondulé
- ☐ assurer la maintenance d'une presse à compression du bois

*Ou encore :* « L'objectif de cette formation est d'amener le stagiaire à maîtriser les différentes techniques de vente. »

### + Public

Pour toute action, il convient de définir :

- >> le public concerné (catégories, fonctions, poste de travail ou formation « tous publics »),
- >> les conditions d'accès (pré requis, niveau requis, absence de connaissances préalables nécessaires...) pour suivre le programme.

### + Durée

Le programme doit préciser la durée de l'action, sa répartition dans le temps, ainsi que les dates de début et de fin. Le déroulement de l'action peut être présenté sous la forme d'un calendrier ou d'un planning.

#### Exemples de formalisation

L'action « Encres et couleurs » sera d'une durée de 50 heures, réparties comme suit :  
20 heures en année N et 30 heures en année N+1.

Date de début : ..... Date de fin : .....

### + Moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement

Sont à décrire :

- >> les éléments matériels de la formation (supports pédagogiques et techniques, salles de formation, équipements divers, documentation, outils pédagogiques...),

>> les compétences techniques, professionnelles pratiques ou théoriques des formateurs en rapport avec le domaine de connaissances concerné et ayant la capacité à transmettre leurs connaissances.

## Exemples de formalisation

Moyens pédagogiques et d'encadrement mis en œuvre :

- |                                                        |                                                                   |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> séances de formation en salle | <input type="checkbox"/> dossiers techniques remis aux stagiaires |
| <input type="checkbox"/> études de cas concrets        | <input type="checkbox"/> paper-board                              |
| <input type="checkbox"/> exposés théoriques            | <input type="checkbox"/> caméscope                                |
| <input type="checkbox"/> jeux de rôles                 | <input type="checkbox"/> film vidéo                               |

La formation sera assurée par M./Mme ....., conducteur/trice de machine depuis 15 ans.

## + Contenu

Le contenu détaillé de la formation doit être en cohérence avec les objectifs et faire apparaître de façon exhaustive les différentes phases théoriques et pratiques du stage.

## Exemples de formalisation

Formation « Qualité d'impression en offset » (50 heures)

☐ Paramètres influant sur la qualité d'impression en offset (20 heures)

- les supports\*
- l'encre\*
- les plaques\*
- le pré-presse\*...

☐ Mesure de la qualité d'impression en offset (20 heures)

- la notion de la densitométrie\*
- la densité\*
- l'élargissement des points de trame\*
- la superposition des couleurs\*...

☐ Notions de colorimétrie (10 heures)

- les représentations graphiques de la couleur\*
- le suivi colorimétrique\*...

\* contenus à détailler

## + Suivi et évaluation

Doivent également être précisés dans le programme les moyens permettant :

- >> de suivre l'exécution de l'action (responsabilité de l'organisme de formation ou de l'entreprise en cas de formation interne), à l'aide de documents tels que rapports ou mémoires, comptes-rendus, feuilles de présence émargées par les stagiaires... ,
- >> d'en évaluer les résultats (responsabilité de l'entreprise ou de l'organisme de formation), afin de déterminer si le stagiaire a acquis les connaissances ou les gestes professionnels visés.

## Exemples d'outils d'évaluation à mettre en œuvre pendant ou au terme de l'action

- |                                                               |                                                               |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Questions orales ou écrites (QCM...) | <input type="checkbox"/> Dossiers à réaliser                  |
| <input type="checkbox"/> Mises en situation                   | <input type="checkbox"/> Produits types à fabriquer           |
| <input type="checkbox"/> Fiches d'évaluation                  | <input type="checkbox"/> Entretien avec un jury professionnel |

A savoir :

- >> Toute précision complémentaire permettant une meilleure compréhension de l'action de formation peut être utilement ajoutée.
- >> Le programme de formation doit être remis au stagiaire avant son inscription en formation : pour attester de cette remise, il peut être signé par le salarié formé, le responsable hiérarchique et le tuteur ou le formateur.

## A l'issue de la formation : remise obligatoire d'une attestation

Une « attestation de fin de formation » doit être remise au stagiaire par l'entreprise en cas de formation interne. Elle mentionne les objectifs (exprimés de manière opérationnelle), la nature et la durée précise de l'action, ainsi que les résultats de l'évaluation des acquis de la formation si une telle évaluation est prévue par le programme de formation.

**+ Pour aller plus loin**

Téléchargez sur le site Internet d'OPCA 3+ la fiche modèle Attestation de fin de formation.

## Exemple d'un cahier des charges d'une formation<sup>1</sup>

### Cahier des charges pour l'organisation de modules « Initiation à l'élaboration d'un plan de formation »

#### I. Contexte justifiant l'action de formation

Les organisations et travailleurs du secteur non-marchand sont nombreux à ressentir le désir et la nécessité d'accroître leurs savoirs et leurs compétences, de développer leur potentiel humain, de partager leurs difficultés et leurs interrogations. La formation, entendue au sens large, est un des moyens pour rencontrer ces souhaits. Dans les institutions, elle n'est pas seulement l'affaire d'individus, mais également l'enjeu d'un collectif qui poursuit un objet social. Trop souvent encore, les initiatives de formation se prennent de manière disparate, sans faire partie d'un projet commun et concerté.

C'est pourquoi les partenaires sociaux gérant les différents Fonds sociaux du secteur non marchand ont décidé de sensibiliser les secteurs au plan de formation. Certaines organisations pratiquent déjà cette démarche. Les partenaires sociaux souhaitent cependant l'étendre. Ils prévoient par conséquent des moyens pouvant aider les institutions - selon leur rythme et leurs possibilités - à élaborer un plan de formation.

Les moyens envisagés pour le moment sont les suivants :

1. La diffusion d'une BROCHURE présentant les étapes d'élaboration d'un plan de formation et d'un DVD montrant des équipes du secteur non marchand dans l'une ou l'autre des phases du plan de formation
2. La FORMATION DE TRAVAILLEURS : les Fonds souhaitent organiser un module « Initiation à l'élaboration d'un plan de formation » pour les professionnels intéressés par la démarche et par sa mise en oeuvre au sein de leur organisation. C'est l'objet du présent cahier des charges.
3. Une AIDE EXTERIEURE : des Fonds vont proposer un soutien financier pour le recours à un appui extérieur. Celui-ci accompagnera l'organisation aux moments clés de l'élaboration du plan de formation
4. Progressivement à partir de 2009, une « BOITE A OUTILS » proposera des techniques pour permettre de réaliser chacune des étapes en fonction des réalités des services.
5. Suite à l'évaluation d'une première série de modules d'initiation, et selon les demandes, des modules d'approfondissement seront envisagés.

#### II) Présentation de l'association

Suite à l'accord interprofessionnel du 18 novembre 1988 instaurant une cotisation obligatoire prévoyant « des initiatives pour l'emploi et la formation des groupes à risque », les Commissions paritaires du Non-Marchand ont progressivement créé, par Convention collective de Travail (CCT), des Fonds sectoriels ayant notamment des objectifs liés à la formation.

L'APEF - association paritaire pour l'emploi et la formation - regroupe les organisations d'employeurs et de travailleurs siégeant dans les fonds de sécurité d'existence du secteur non marchand francophone et germanophone, afin de coordonner et d'amplifier leurs actions, notamment dans le domaine de la formation et/ou de la création d'emplois.

Plus d'infos sur [www.apefasbl.org](http://www.apefasbl.org)

#### III. Contribution attendue du module d'initiation

Objectifs généraux :

1. S'approprier une logique globale et une méthodologie permettant l'élaboration d'un Plan de formation basé sur les besoins en compétences individuelles, collectives et organisationnelles
2. Prendre connaissance des étapes du Plan de formation afin de pouvoir les transposer et les adapter à leur organisation respective
3. Disposer d'outils pratiques permettant la mise en place d'un Plan de formation
4. Être conscient de l'articulation et des implications de la formation avec les autres stratégies de l'organisation

<sup>1</sup> Extrait de la boîte à outils (fiche n°25) du Plan de Formation. APEF asbl. Septembre 2009. [www.apefasbl.org](http://www.apefasbl.org)

5. Concevoir le Plan comme une démarche concertée avec les différents acteurs, et disposer d'outils de base en communication essentiels au bon déroulement de cette concertation.

#### Objectifs spécifiques

1. 1ère journée - objectiver le cadre de l'organisation (étape 1 du Plan) : analyse du cadre légal (statuts, missions, réglementations, projet pédagogique, etc.) et analyse organisationnelle (acteurs en présence, pratiques de formation, moyens humains et matériels...).
2. 2ème et 3ème journées : établir un diagnostic sur les besoins en compétences et sur les besoins en formation (étapes 2 et 3) et se concerter pour y parvenir (étape 4) :
  - i. l'analyse stratégique de l'organisation (projets de changement ou d'investissement, évolution des métiers, analyse des dysfonctionnements)
  - ii. les outils de base en communication essentiels à la concertation
  - iii. la concertation sociale et le Plan de formation : Délégation syndicale, Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT), Conseil d'entreprise. Une intervention (1 heure maximum) de l'APEF est prévue à ce sujet au cours de la 3ème journée
  - iv. en fonction de l'intérêt des participants : développement de l'approche par profils de fonction, référentiels de compétences, bilan de compétences...
2. 4ème journée - comment opérationnaliser et mettre en œuvre le Plan de formation (étapes 5 et 6) :
  - i. formulation d'un cahier des charges, estimation des moyens nécessaires, exploration du marché de la formation
  - ii. suivi individualisé des projets des participants pour préciser les étapes du Plan de formation à approfondir dans leur organisation. Selon les modalités décidées par les Fonds Sociaux de formation, les organisations peuvent bénéficier d'un accompagnement extérieur de minimum 12 heures pour les aider à construire leur Plan de formation. A ce sujet, des permanents APEF et Fonds interviendront à la 3ème journée pour expliquer les modalités d'octroi de bourses selon les secteurs.

#### IV. Public visé

Les personnes visées plus particulièrement sont les PROFESSIONNELS des PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS (moins de 50 travailleurs, et en moyenne de 20 à 25).

Ils sont soit déjà chargés des questions de formation par leur fonction ou par intérêt, ou envisagent de l'être. La participation ne sera donc pas réservée à des fonctions du type coordinateur pédagogique ou cadre.

#### V. Modalités d'organisation

DUREE : La durée de la formation est de 32 heures<sup>2</sup> (4 journées de 8 heures). Elle se déroule de 9h à 17h.

NOMBRE DE PARTICIPANTS : Minimum 6 - maximum 15 par module.

#### PERIODE DE REALISATION ET LIEUX DE FORMATION

A partir de janvier 2006, des modules ont été organisés en différents lieux de la Communauté Française. L'objectif est de poursuivre l'opération tant que la demande des organisations subsiste.

#### VI. Information et inscriptions

- L'APEF se charge de récolter les inscriptions et de communiquer à l'opérateur, avant le début de la formation, la liste des inscriptions en mentionnant les coordonnées des personnes et le secteur dont elles ressortent.
- La formation sera gratuite pour les participants.
- Les opérateurs seront informés par l'APEF des procédures à suivre pour les employeurs qui demanderont le bénéfice du Congé éducation payé.
- Les permanents de l'APEF concernés se répartiront une participation et une présence aux modules des différents opérateurs avec l'objectif de saisir les réactions du public formé face à l'élaboration d'un plan de formation. Cette participation ne constitue pas une démarche d'évaluation.

---

<sup>2</sup> Cette durée permet l'accès au Congé Education Payé.

## **VII. Préparation et évaluation de l'action entre les opérateurs et l'APEF**

- Une réunion d'évaluation par opérateur est à prévoir.
- Une rencontre sera organisée avec les différents formateurs pour faire le point après une première série de cycles. Cette évaluation permettra de réorienter certaines modalités mais également d'envisager des modules d'approfondissement et de réorienter les autres types d'aide (appui extérieur, boîte à outils...)
- En fin de formation, il est demandé à l'opérateur de soumettre aux participants une fiche d'évaluation de la formation (fiche évaluation) et de transmettre à l'APEF une liste des présences.

## **VIII. Présentation de l'organisme et des formateurs**

Il est demandé à l'organisme d'explicitier en quoi il peut se justifier d'une expérience significative dans ce type de formation. De la même manière il est demandé de préciser quels sont le(s) formateur(s) pressentis et d'en communiquer leur curriculum vitae.

## **IX. Aspects financiers**

Il est demandé de préciser les coûts, pour les postes suivants, hors et avec TVA, et les postes exemptés de TVA et d'explicitier la composition de ces coûts ;

| Postes                                                                                        | Montant HTVA | Montant TVAC<br>Ou exemption |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------|
| <b>FORMATION</b>                                                                              |              |                              |
| Coûts des prestations pour un cycle de 32 heures (4 journées)                                 |              |                              |
| Coût de la participation du(des) formateur(s) à la demi-journée d'évaluation (si elle a lieu) |              |                              |
| Documents à remettre à chaque participant                                                     |              |                              |
| <b>LOGISTIQUE</b>                                                                             |              |                              |
| Frais de déplacement des formateurs, par kilomètre                                            |              |                              |
| <b>AUTRES FRAIS</b>                                                                           |              |                              |

## **X) Procédure de sélection**

- L'opérateur précisera comment il compte rencontrer les objectifs attendus (cf. III) par le module, sur le plan du fond et de la forme, la méthodologie et les supports écrits, la présentation de l'organisme, les formateurs et les aspects financiers.
- Un comité interne de sélection prendra les décisions dans le mois qui suit la date limite de dépôt des candidatures. Les critères principaux de sélection sont : engagement à respecter le cahier des charges, avoir un formateur ayant une expérience professionnelle dans le domaine des plans de formation, expérience du secteur non-marchand, par priorité relevant du secteur associatif ou public.
- Une convention sera signée entre l'APEF et chacun des opérateurs de formation sélectionnés précisant les engagements respectifs des parties, les dates et lieux, clauses d'annulation et les modalités financières.

## CAHIER DES CHARGES D'UNE DEMANDE DE FORMATION

Pour qu'un enseignant puisse répondre correctement à une demande de formation, il doit avoir à sa disposition un certain nombre d'informations quant à l'entreprise demandeuse, aux personnes à former, aux objectifs visés. En effet, la qualité de la prestation est largement tributaire de la qualité de la demande.

Le cahier des charges de la demande est le document qui exprime les besoins de formation et les contraintes du demandeur.

Vous pouvez vous en inspirer comme un guide d'entretien lors de vos contacts avec des clients industriels ce qui vous aidera lorsque vous rédigerez le programme de formation.

### **PRESENTATION DE L'ENTREPRISE**

Nom et adresse de l'entreprise :

Effectif et répartition du personnel par catégorie :

Métiers de l'entreprise :

Convention collective :

Les projets de l'entreprise notamment ceux qui la conduisent à demander la formation :

Documents internes permettant d'éclairer la demande (projet d'entreprise, manuel qualité, audit interne, méthodes et procédures internes, fiche de poste) :

### **ORGANISATION DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE**

Service demandeur de cette formation :

Interlocuteur pour ADEQUATION :

Organigramme :

Décideur en matière de formation :

Autres parties prenantes :

Habitudes en matière de formation :

### **LA FORMATION DEMANDEE**

Enjeux de cette formation pour l'entreprise :

Compétences visées au poste de travail :

Réflexions antérieures à la demande (groupe de travail, audit, etc...) :

Recommandations du demandeur sur le programme (points clés ou contraintes spécifiques) :

Exigences relatives à l'enseignant :

Modalités pédagogiques souhaitées :

FORMATIONS

CONTINUES

DES MÉTIERS

INDUSTRIELS

contact@adequation.fm.fr

Tél : 04 76 88 82 74

Fax : 09 57 11 22 78

Les Opalines • 38700 Le SAPPEY

www.adequation.fm.fr



## **POPULATION CONCERNEE**

Titre du poste :  
Profil des emplois :  
Niveau hiérarchique :  
Nombres de personnes concernées :  
Niveau de formation initiale:  
Caractéristiques ayant un impact sur la formation (âge, origine, ancienneté .....):  
Stages déjà suivis :  
Mode de désignation des participants :  
Motivation des participants :

## **L'ORGANISATION DE LA FORMATION**

Contraintes de déroulement de la formation liées à ces emplois (planning, contraintes de production, tps partiels) :  
Période de réalisation de la formation :  
Lieu :  
Moyens particuliers mis à disposition de l'enseignant :  
Participation d'intervenants de l'entreprise :  
Interlocuteurs pour la logistique de la formation :  
Information des participants (objectifs, résultats attendus, mode de communication) :

## **EVALUATION DE LA FORMATION**

Résultats opérationnels attendus en situation de travail :  
Comment et par qui seront mesurés la satisfaction des stagiaires :  
Comment et par qui seront mesurés les effets au poste de travail :  
Actions correctives ou de pilotage souhaitées en cours de la formation :

## **COMMANDE DE LA FORMATION**

Date de retour de la proposition :  
Autres organismes contactés :  
Critères de sélection des centres de formation :  
Conditions d'achat :

FORMATION S  
CONTINUE S  
DES MÉTIERS  
INDUSTRIELS

contact@adequation.fm.fr  
Tél : 04 76 88 82 74  
Fax : 09 57 11 22 78  
Les Opalines • 38700 Le SAPPEY  
www.adequation.fm.fr