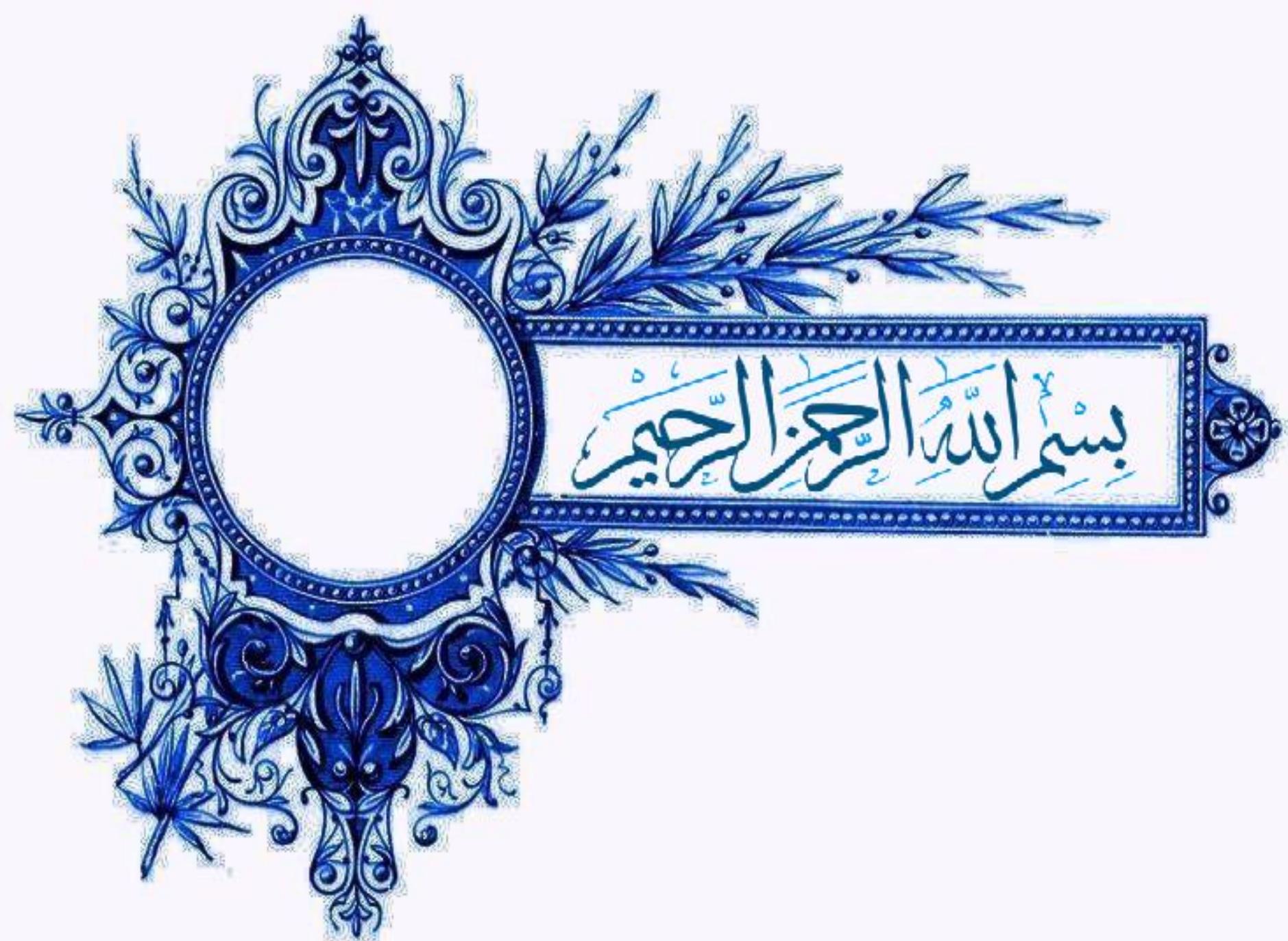


بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ





جامعة تيسمسيلت

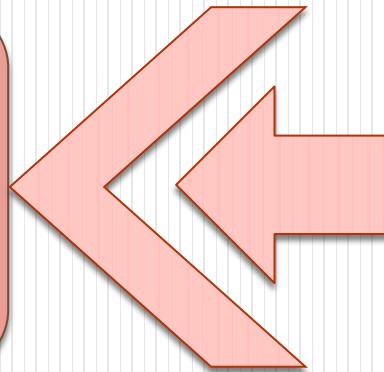
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## هندسة التكوين



موجهة لطلبة السنة الثالثة  
ليسانس تخصص ادارة الموارد  
البشرية



دروس  
عبر الخط

الموسم الجامعي: ٢٠٢٥/٢٠٢٦

إعداد الأستاذة:  
سعدي عائشة

|                      |                 |
|----------------------|-----------------|
| عائشة سعدي           | الاسم واللقب    |
| محاضر أ              | الرتبة العلمية  |
| علوم التسيير         | القسم           |
| السنة الثالثة ليسانس | الفئة المستهدفة |
| هندسة التكوين        | المقياس         |
| أساسية               | الوحدة          |
| ٥                    | الرصيد          |
| ٢                    | المعامل         |

**محتوى المقاييس:**

المحاضرة الأولى: ماهية التكوين  
المحاضرة الثانية : التكوين في المدرسة الklasicية  
المحاضرة الثالثة: التكوين في المدرسة الحديثة  
المحاضرة الرابعة: أساسيات التكوين في المنظمة  
المحاضرة الخامسة: مراحل التخطيط لعملية التكوين  
المحاضرة السادسة: تخطيط التكوين بالإدارة العمومية  
المحاضرة السابعة : نموذج تطبيقي حول التكوين  
المحاضرة الثامنة: النماذج الكيفية لقياس أثر التكوين  
المحاضرة التاسعة: النماذج الكمية  
المحاضرة العاشرة: التكوين الرقمي



# المحاضرة ١ .

# ماهية التكوين في المنظمة

## أولاً: تعريفه

هو عملية تهدف إلى تطوير وتعزيز مهارات وقدرات الأفراد داخل المنظمة، بحيث يتمكنون من أداء مهامهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية. يعد التكوين جزءاً أساسياً من استراتيجيات التطوير المؤسسي.

## ثانياً: أهمية التكوين في المنظمة

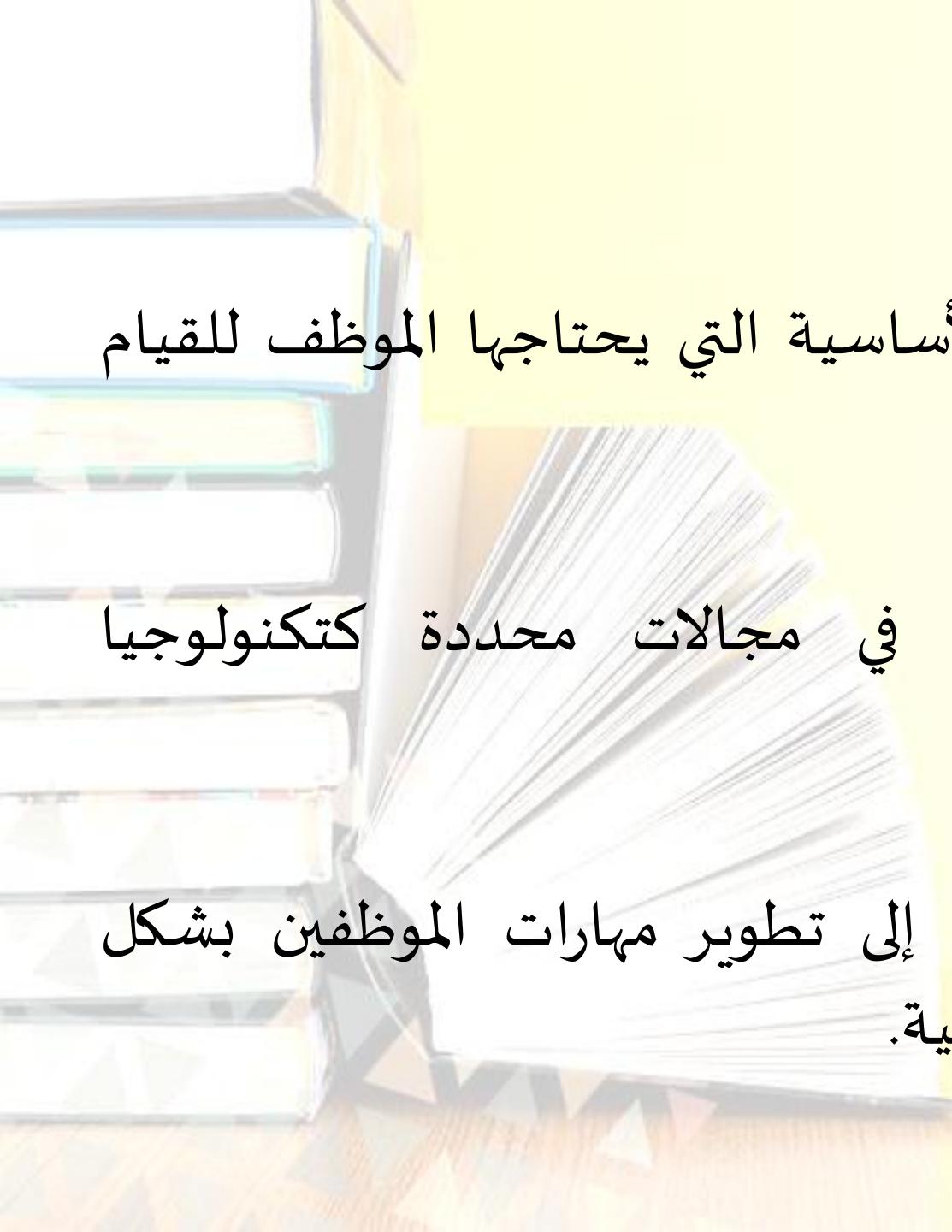
١- رفع مستوى الأداء: من خلال توفير المهارات والمعرفة الازمة للموظفين، بحيث يصبحون قادرين على أداء مهامهم بشكل أفضل، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة.

٢- التكيف مع التغيرات: يساعد التكوين للموظفين على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، سواء كانت التغيرات تكنولوجية أو في سياسات الإدارة.

٣- زيادة الإنتاجية: يعمل التكوين على تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والحد من التكاليف.

٤- تحفيز الموظفين: من خلال توفير فرص للتطوير المهني يشعر الموظفون بالتقدير، مما يزيد من دافعهم للعمل ويسمح لهم في تعزيز روح الولاء والالتزام.

٥- تحقيق أهداف المنظمة.



ثالثاً: أنواع التكوين:

١- التكوين الأساسي:

يشمل المهارات والمعرفة الأساسية التي يحتاجها الموظف للقيام بمهامه.

٢- التكوين المتخصص:

يتضمن مهارات متقدمة في مجالات محددة كتكنولوجيا المعلومات.

٣- التكوين المستمر:

يشمل البرامج التي تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر طوال مسيرتهم المهنية.

## رابعاً: تحديات التكوين

١- التكلفة:

قد تكون برامج التكوين مكلفة من حيث الوقت والموارد.

٢ - مقاومة التغيير:

بعض الموظفون قد يكونون غير متعاونين أو مقاومين للتدريب الجديد.

٣- تحديد احتياجات التكوين بدقة:

قد يكون من الصعب تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لكل موظف أو قسم.



# المحاضرة ٢. التكوين في المدرسة الكلاسيكية

تمهيد:

ركزت المدرسة العلمية على التكوين بالمنظمة من خلال تطبيق المبادئ العلمية والإدارية بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة.

### ١- التكوين كعملية منطقية ومنهجية:

تعتمد المدرسة العلمية في التكوين على الأساليب المنهجية والعملية لتحديد احتياجات الموظفين عن التدريب، بحيث يتم تحليل كل وظيفة بشكل دقيق لتحديد المهارات والقدرات المطلوبة لأدائها بكفاءة، ثم يتم تصميم برامج تدريبية تتماشى مع تلك الاحتياجات.

## ٢- التدريب القائم على الكفاءة والإنتاجية:

يركز التكوين على تحسين مهارات الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجات المنظمة وتحقيق أهدافها، بحيث يتم تدريب الموظفين على المهام المحددة بدقة، ويتم قياس أداء التكوين بناء على مدى تأثيره في تحسين الكفاءة والإنتاجية.

## ٣- تحليل العمل واستخدام الوقت بشكل أكثر فعالية:

مبدأ إدارة الوقت وتحليل العمل هو جزء أساسي من المدرسة العملية، ثم استخدام أسلوب دراسة الوقت والحركة من قبل تايلور لتحليل كيفية أداء المهام وتحسينها.

٤- التكوين القائم على البيانات: التكوين يعتبر عملية قابلة للقياس بشكل دقيق، حيث تستخدم البيانات والإحصائيات لمتابعة تطور أداء الموظفين ويفقim فاعلية البرامج التكوينية. وعليه يمكن للمنظمة أن تحدد بوضوح الفجوات بالمهارات وتحدد استراتيجيات التكوين المناسبة لرفع مستوى الكفاءة.

٥- تطوير أساليب التكوين المستمر: التكوين عملية مستمرة تتطور بشكل منتظم لتواءك التغيرات في بيئة العمل والتكنولوجيا، لذا يتم التركيز على التدريب المستمر وتحديث المهارات لتناسب مع التحولات في السوق وتطور التقنيات.

٦- التقييم والتحسين المستمر: يتم تحديد فعالية برامج التكوين من خلال نتائج قابلة للقياس فالتقييم المستمر يسمح للمنظمات بتحديد جوانب القوة والضعف في استراتيجيات التكوين، وبالتالي يمكن تعديل البرامج وفق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.

## ثانياً: نظرة فايول للتكوين

١- التكوين كجزء عن إدارة الموارد البشرية:

يعتبر فايول التكوين أو التدريب جزء من إدارة م.ب فهو يرى أن نجاح المنظمة يتوقف على قدرتها في تطوير مهارات وقدرات العاملين فيها.

## ٢- التطوير المستمر للموظفين:

فايول كان يؤمن بأن التكوين ليس مجرد عملية تدريبية لمرة واحدة، بل هو عملية مستمرة تهدف إلى تطوير الموظفين على المدى البعيد، كما لا يجب أن يقتصر على المهارات الفنية فقط، بل يجب أن يتضمن أيضا تطوير المهارات الإدارية والتنظيمية التي تساهم في تحسين قدرة الموظفين على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة.

### ٣- التكوين كأسلوب لتحفيز الموظفين:

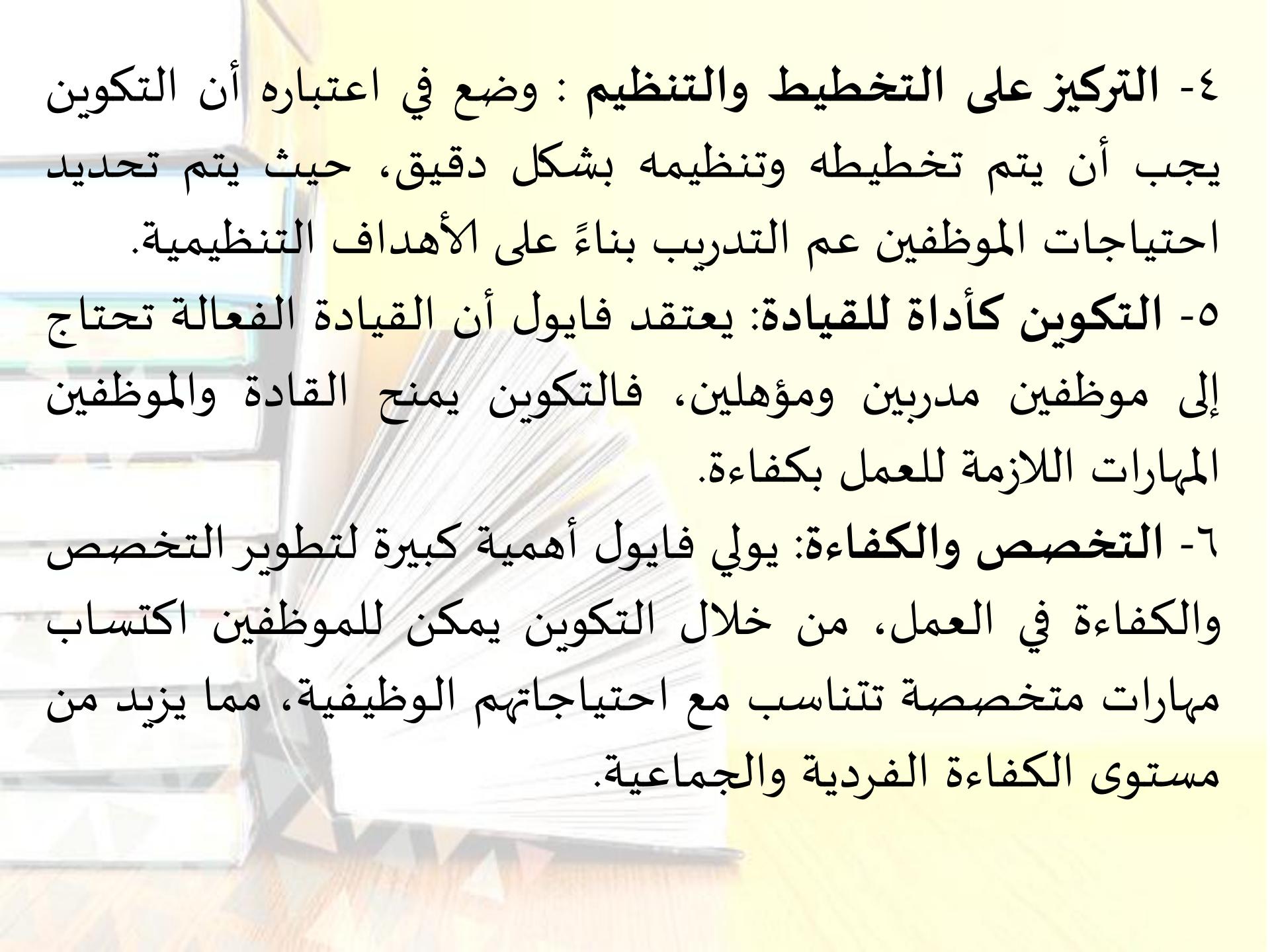
وفقاً لفايول يعتبر التكوين وسيلة لتحفيز الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، فهو يرى أن توفير فرص للتعليم والتطوير يساعد في إيجاد بيئة عمل تعزز عن ولاء الموظفين وتزيد من رغبتهم في تحسين أدائهم، فالتكوين يساهم في تعزيز روح الانتفاء والاحترام داخل المنظمة.

#### ٤- التركيز على التخطيط والتنظيم :

وضع في اعتباره أن التكوين يجب أن يتم تخطيشه وتنظيمه بشكل دقيق، حيث يتم تحديد احتياجات الموظفين عم التدريب بناءً على الأهداف التنظيمية.

#### ٥- التكوين كأداة لقيادة:

يعتقد فايول أن القيادة الفعالة تحتاج إلى موظفين مدربين ومؤهلين، فالتكوين يمنح القادة والموظفين المهارات اللازمة للعمل بكفاءة.

- 
- ٤- التركيز على التخطيط والتنظيم : وضع في اعتباره أن التكوين يجب أن يتم تخططيته وتنظيمه بشكل دقيق، حيث يتم تحديد احتياجات الموظفين عم التدريب بناءً على الأهداف التنظيمية.
  - ٥- التكوين كأداة للقيادة: يعتقد فايول أن القيادة الفعالة تحتاج إلى موظفين مدربين ومؤهلين، فالتكوين يمنح القادة والموظفين المهارات اللازمة للعمل بكفاءة.
  - ٦- التخصص والكفاءة: يولي فايول أهمية كبيرة لتطوير التخصص والكفاءة في العمل، من خلال التكوين يمكن للموظفين اكتساب مهارات متخصصة تتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية، مما يزيد من مستوى الكفاءة الفردية والجماعية.



المحاضرة ٣ :

التكوين في المدرسة الحديثة

-تمهيد:

النظريات الحديثة في التنظيم تقدم فهما متطور للعلاقات داخل المؤسسات وكيفية تشكيل الهياكل التنظيمية لتحقيق الكفاءة والتكيف مع التحديات الجديدة.

### ١- نظرية النظم والتكون:

تقوم هذه النظرية على فكرة أن المنظمة هي نظام معد ي تكون من مج من الأجزاء التي تعمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة وفقاً لهذه النظرية فإن التكون يتمثل في كيفية تنظيم الأجزاء المختلفة داخل النظام لتحقيق التنسيق الكافي بين كل العناصر.

بعض الخصائص المهمة في التكوين من خلال نظرية النظم:

أ- الترابط والتكامل:

كل جزء في النظام مرتبط بالأخر، ويعتمد عليه لتحقيق الأداء الأمثل.

ب- التفاعل الديناميكي:

تفاعل الأجزاء داخل النظام بشكل مستمر وتأثير في بعضها البعض.

ج- المرونة:

النظام يتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.

د- الهدف المشترك:

تعمل كل الأجزاء معا لتحقيق هدف واحد أو مج من الأهداف.

## الاتجاهات الحديثة في التكوين:

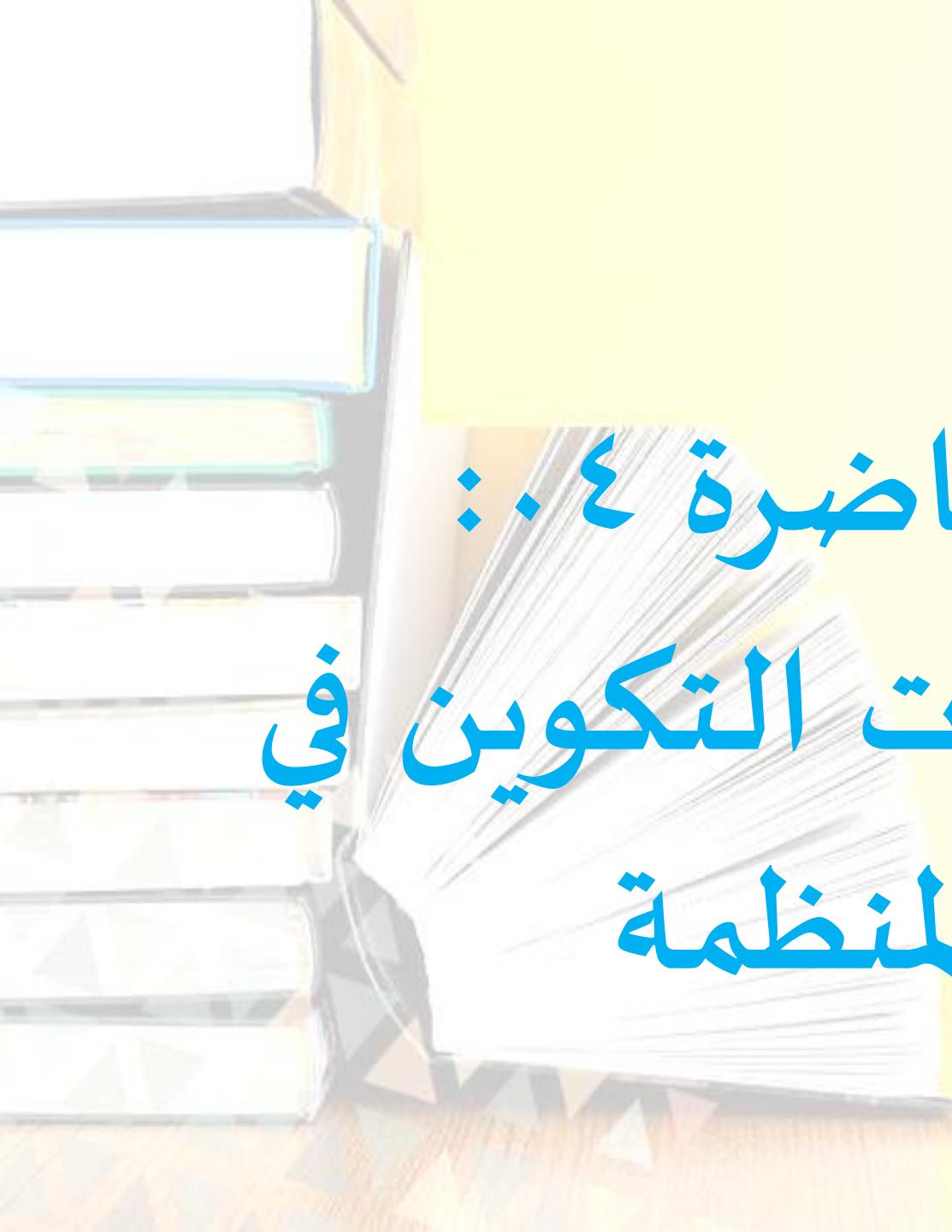
في العصر الحديث، ظهرت العديد من الاتجاهات التي تجمع بين أفضل الممارسات كالاهتمام بالمرنة التنظيمية، العمل عن بعد، تنمية القيم الاج داخ المؤسسة.

فالتكوين يركز على بناء هيكل تنظيمي مرن يتسم بالتعاون بين الفرق المتعددة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق.

٣- مدرسة الابتكار: ظهرت مدرسة الابتكار في التسعينات، حيث تناولت كيفية إنشاء بيئات تنظيمية تحفز على الإبداع والتجديد، في هذا السياق يعتبر التكوين عاملاً مهماً في تحفيز الموظفين على تقديم حلول جديدة وغير تقليدية، كما يركز على تطوير هيكل تتيح للموظفين التفكير بحرية وتجربة أفكار جديدة.

**التوجهات الحديثة في التكوين:** في العصر الحديث، ظهرت العديد من الاتجاهات التي تجمع بين أفضل الممارسات كالاهتمام بالمرونة التنظيمية، العمل عن بعد، تنمية القيم الاج داخل المؤسسة.

فالتكوين يركز على بناء هيكل تنظيمي من يتسم بالتعاون بين الفرق المتعددة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق.



# المحاضرة ٤ : أسسیات التکوین في المنظمة

- اختلف الباحثون في تحديد مبادئ التكوين، فمنهم عن اعتبار أن هناك مبادئ خاصة بكل برنامج تدريسي، ومنهم من اعتبرها عامة للجميع، وهذه المبادئ تتجلى في النقاط التالية:

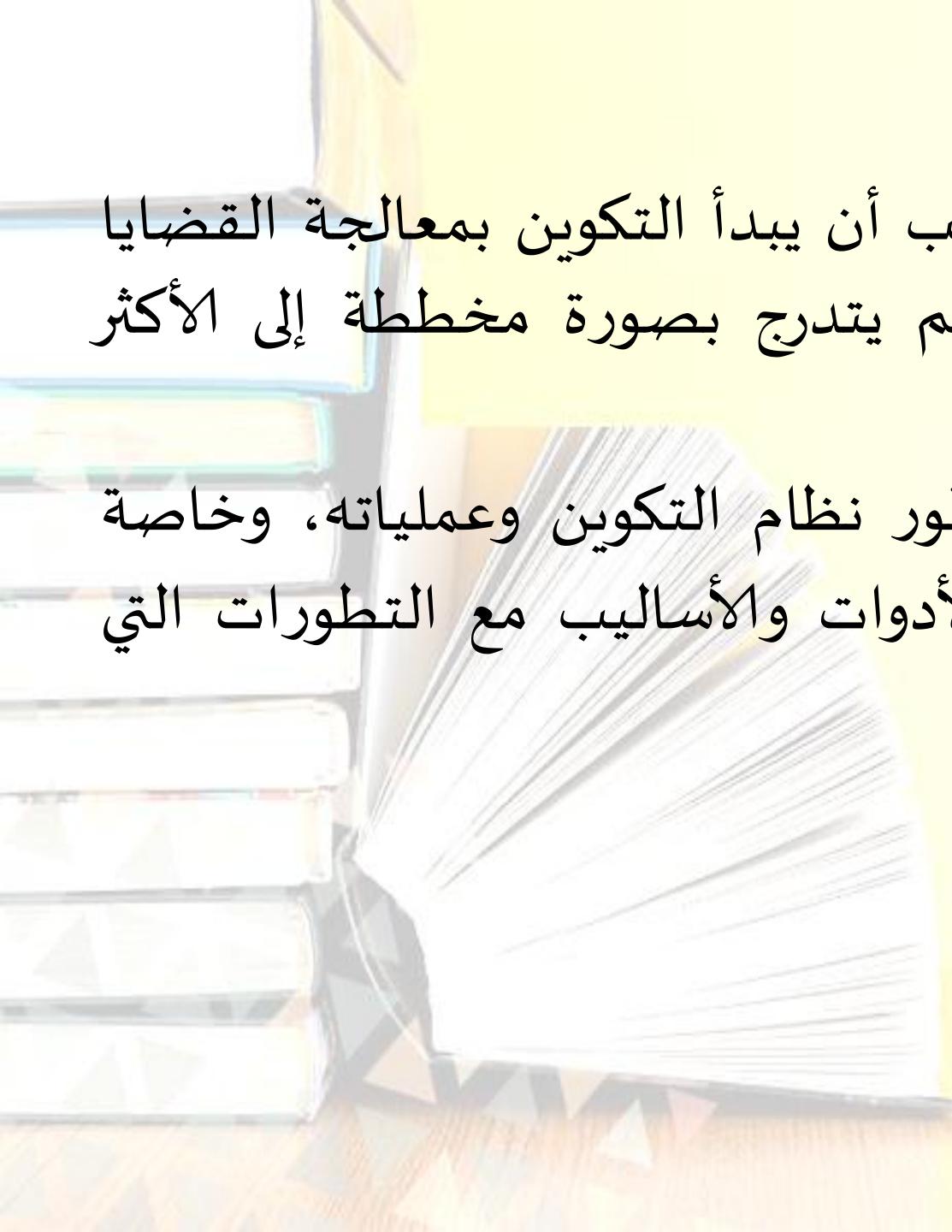
١- الشرعية: يجب أن يكون التكوين وفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها في المنظمة.

٢- المنطق: يجب أن يتم بناءً على فهم دقيق وواضح للاحتجاجات.

٣- الهدف: يجب أن تكون أهداف التكوين واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دليلاً من حيث الموضوع، الزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

٤- الشمول: يشمل التكوين جميع أهداف التنمية البشرية {القيم، الاتجاهات، المعارف والمهارات} كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية بالمنظمة ليشمل جميع الفئات العاملين بها.

٥- الاستمرارية: يجب على مسؤولي التكوين في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية، تراعي عملية التحول والتغير المستمرة في جميع جوانب الحياة، وبخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات وبهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية، ل تستمر معهم خطوة خطوة ومرحلة مرحلة.



٦- التدرج والواقعية: يجب أن يبدأ التكوين بمعالجة القضايا والموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثـر تعقيدا.

٧- المرونة: يجب أن يتطور نظام التكوين وعملياته، وخاصة فيما يتعلق بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة.

# اتجاهات التكوين

توجد ثلاثة اتجاهات للتكوين هي:

## ١- اتجاه نظري:

يستهدف هذا الاتجاه تزويد المتعلم بمعلومات جديدة هو في حاجة إليها وتصحيح المعلومات الجديدة هو في حاجة إليها، وتصحيح المعلومات الخاطئة التي لديه وتذكيره بمعلومات هامة حصل عليها عن قبل المؤسسات التعليمية التي تخرج منها.

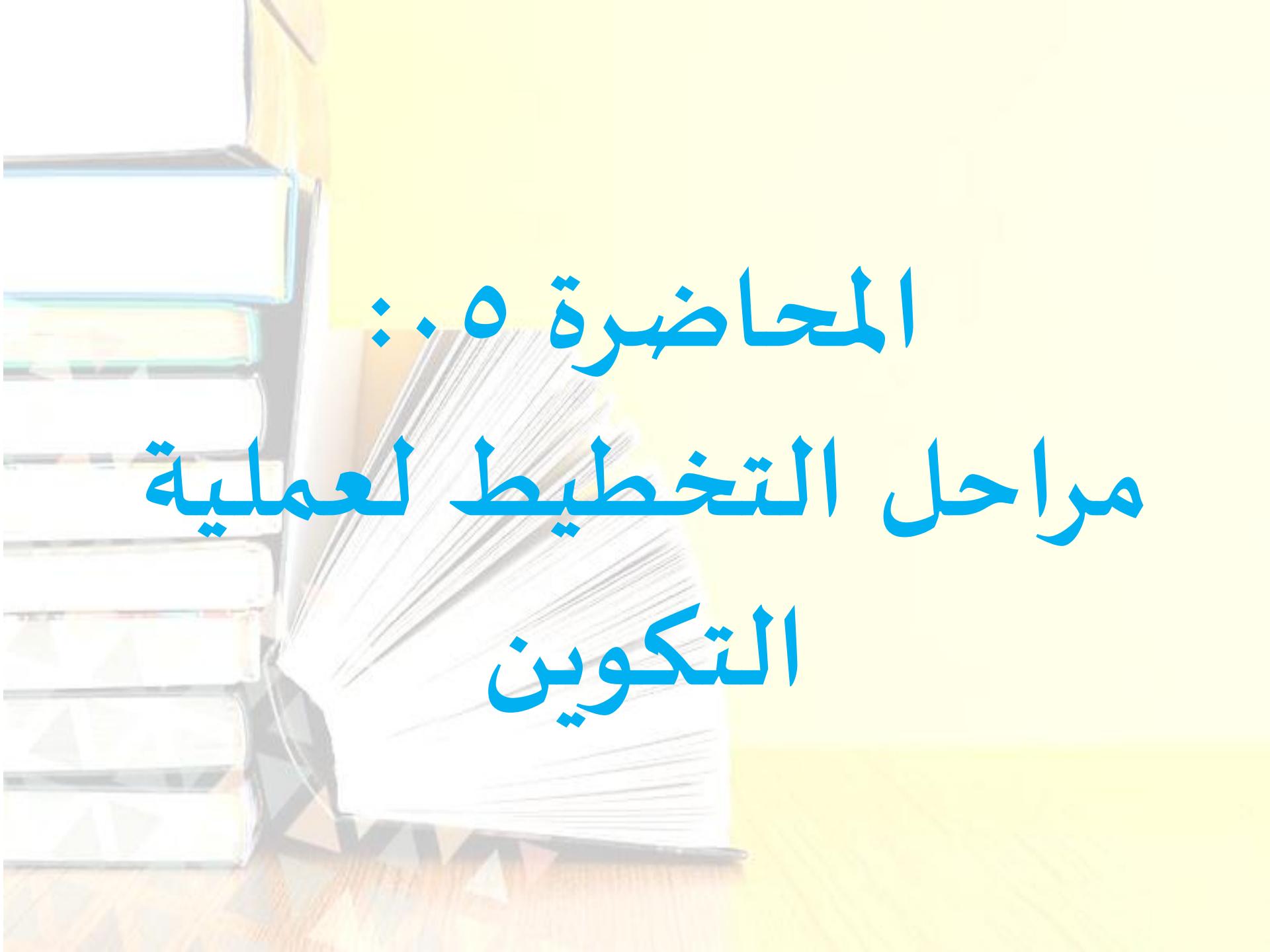
## ٢- اتجاه نفسي وسلوكي:

يستهدف هذا الاتجاه تدعيم الايجابية لدى المتكون وإضعاف أو إلغاء الاتجاهات السلبية لديه والعمل على إحلال اتجاهات ايجابية محلها إن أمكن.

## ٣- اتجاه عملي:

يستهدف هذا الاتجاه إكساب المتكون مهارات جديدة تساعده على القيام بعمله بكفاءة وفعالية أكثر.

كذلك قد يهدف الاتجاه العملي إلى تحسين مستوى المهارات الموجودة بالفعل لدى المتكون، بما يساعده في ارتفاع معدلات أدائه لعمله وإتقانه بأكبر درجة ممكنة.



# المحاضرة ٥ : مراحل التخطيط لعملية التكوين

-تمهيد: إن التكوين هو مجموعة عمليات مخططة ومنظمة تقوم بها المؤسسة لتحصيل حاجياتها من كفاءات وخبرات وعليه، فإن التكوين يخضع لمجموعة من المراحل هي:

١ - تحديد الاحتياجات التكوينية.

٢ - تحديد الأهداف التكوينية.

٣ - تحديد المواضيع التكوينية.

٤ - تحديد المشاركين في عملية التكوين.

٥ - تحديد أماكن التكوين.

٦ - اختيار أساليب التكوين.

٧ - إعداد مخطط التكوين.

٨ - إعداد دفتر الشروط.

٩ - إعداد ميزانية التكوين.

١٠ - تقييم التكوين.

## -أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية:

تعرف الحاجة التدريبية بأنها (المعرفة أو المهارة التي يجب أن يتعلمها أو يكتسبها الفرد للنجاح في أداء الأعمال المطلوبة منه، كما تعرف تحليل الاحتياجات التدريبية بأنها عملية مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة بالأداء المرغوب فيه، لتحديد حجم الفجوة التي يمكن معالجتها أو سدها بالتدريب).

## ثانياً: تحديد الأهداف التكوينية:

يرى "أحمد ماهر" أنه يجب ترجمة الاحتياجات التدريبية في شكل أهداف وذلك على مستوى كل برنامج تدريبي على حدٍ ويحاول كل برنامج أن يحقق الأهداف وأن يتتأكد أنه تم تحقيقه بنهاية هذا البرنامج، حيث تقسم الأهداف

## إلى ٣ . أنواع رئيسية هي:

## أ- تغيير الاتجاهات:

وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربين أو أراءهم في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل وتعني أيضاً تهيئة المتدربين لقبول آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.

## ب- تحديث المعرفة:

إن تقادم المعرفة ونسيانها أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما توصل إليه التقدم العلمي، فتوسيع إدراكات العاملين تفيدهم في توسيع طرق تناولهم لأعمالهم.

## ج- تنمية المهارات:

قد يحتاج المتدربين إلى مهارات محددة، وهي تشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعلياً.

- ثالثاً: تحديد الموضوعات التكوينية
- المعلومات المتعلقة بالعمل وظروف المنظمة والمناخ المحيط.
- أنماط السلوك الواجب الاتجاه إليها والالتزام بها في العمل.
- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات، إضافة إلى تحديد تتابع الموضوعات.

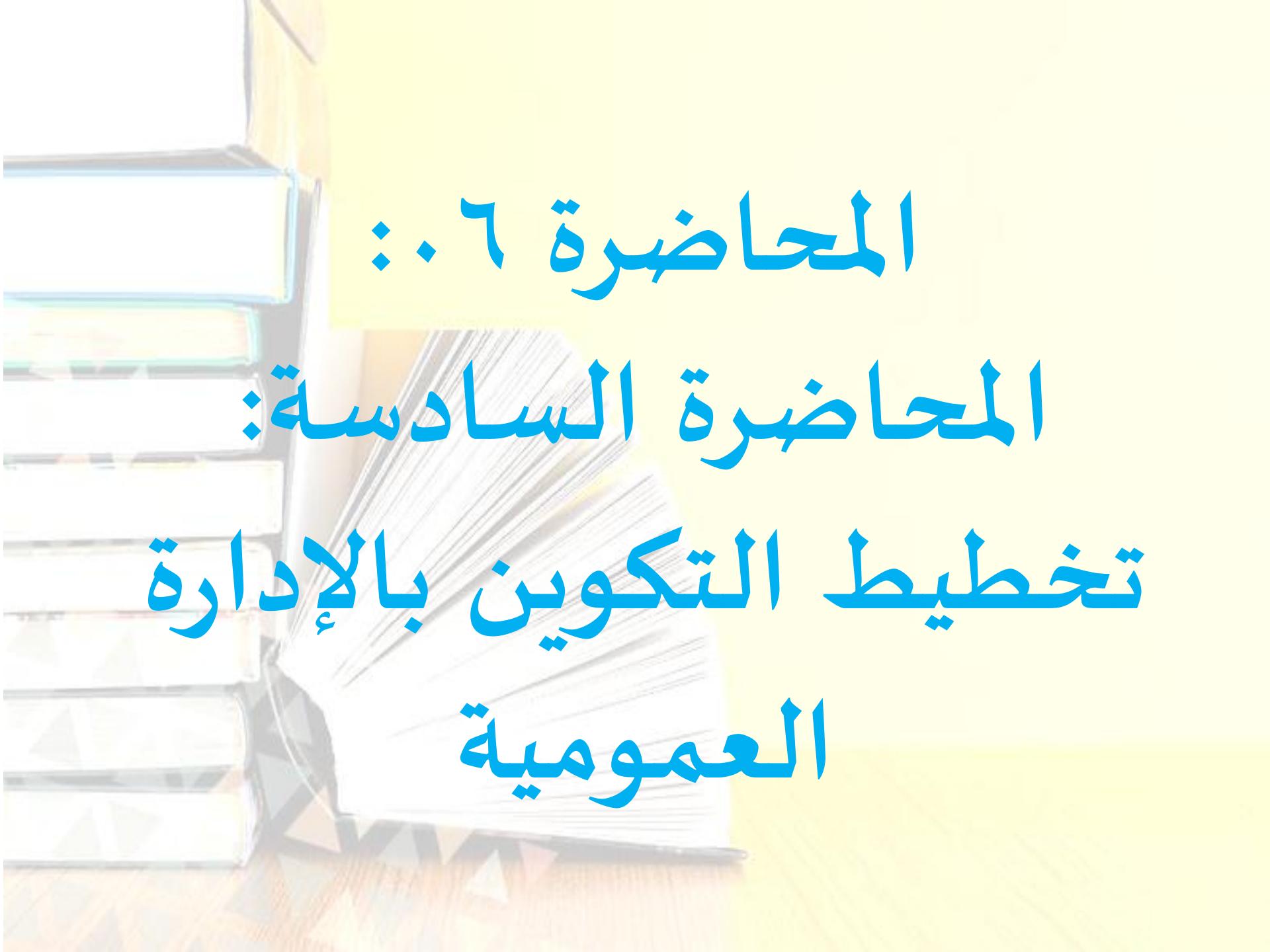
#### **رابعاً: تحديد المشاركين في عملية التكوين:**

- نقصد به تحديد الفئة أو المستوى المعنى بالتكوين ويكون لـ:-  
تكوين وإدماج العاملين الجدد: أي تعريفهم بمنتجات وخدمات المنظمة، هيأكلها، أنظمتها، مسؤولياتها وكذلك بالمهام الخاصة بكل إدارة أو مصلحة.
- تغيير سلوكيات العاملين في الخدمة: سواء لتحسين أدائهم أو لتهيئتهم لوظائف جديدة على المدى الطويل.
- لتهيئة الإداريين على مختلف المستويات: الأنشطة التي تتلاءم مع احتياجاتهم وشخصياتهم.
- لتهيئة مختصين في وظائف مختلفة.
- لتهيئة مدربين: حيث تهتم المنظمة بتكوين بعض أفرادها الذين لديهم قدرات في توصيل المعارف.

## - سادساً: اختيار أساليب التكوين

إن تحديد المنظمة للأسلوب الذي يستخدم في التكوين يرتبط بطبيعة وأهداف التكوين، حيث يمكن أن يستعمل تكوين الإطارات أساليب مختلفة من تكوين العمال البسطاء الذي يجري بصفة عامة في موقع العمل.

**إعداد مخطط التكوين:**



المحاضرة ٦ :

المحاضرة السادسة:

تخطيط التكوين بالادارة

العمومية

## إعداد مخطط التكوين:

يعرف حسب "كارتل" هو وثيقة سنوية يجمع أنشطة التكوين المعتمدة من طرف المستخدم لفائدة الأجراء في إطار سياسة تسير مستخدمي المؤسسة. إن بناء وكتابة المخطط في صيغته النهائية تظل نشاطاً مركزياً حيث أن مسؤول التكوين يقوم بعمليّة تجميع كل الحاجات والطلبات، كما ترجمت إلى الأهداف وتصنيفها حسب المناصب أو حسب القدرات التي تتشابه، ثم يسعى إلى فحصها فحصاً دقيقاً من حيث:

عدد الدورات والتوصيات / فترة كل دورة / توزيع الدورات في الزمن / عدد المنشطين أو المكونين / توقع الزيادة في الميزانية المخصصة / الإمكانيات البشرية الداخلية والخارجية / الإمكانيات المادية، الوسائل، كيفيات التنظيم / مسؤول كل دورة / تحديد التكلفة حسب كل دورة / تكلفة المدة الزمنية التي يغيب فيها العامل خلال دورة التكوين.

## - إعداد دفتر الشروط:

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

## بنود دفتر الشروط:

معطيات تتعلق بالمؤسسة وفيها:

- مكانتها القانونية، عنوانها(الهاتف، الفاكس، البريد)
- حجم العمال وتصنيفاتهم.
- اسم ولقب المسؤول عن الدورة التكوينية.

# توقعات المؤسسة:

- الأهداف المتوقعة مع كيفية التكوين.
- وجود مخطط تغيير يرافق الأهداف الإجرائية.
- مجال التكوين المرتبط أو المتعلق بهذه الأهداف.
- طلبات المؤسسة حول محتويات البرامج التدريبية.
- رزنامة دورات التكوين.
- المجتمع المعني بالتكوين.
- ومن شروط مخطط التكوين نذكر: الوضوح، الالتزام، الاتفاق.

## إعداد ميزانية التكوين:

يرى "أحمد ماهر" أن مشرفي برامج التدريب يستفيدون من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، و يؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه. والميزانية تشمل قائمة: المدربون/ إداريون والموظفوں/ تكاليف عامة غير مباشرة/ إيجاز، سكن، هاتف، تصوير وطباعة وحاسب آلي. وعليه فإن الميزانية هي تجميع هذه المصاروفات تحت ثلاثة بنود(الموارد البشرية، الموارد المادية).

-تقييم التكوين:

تقييم التدريب يهدف إلى:

-الوقوف على التغيرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداده وتنفيذها، ومعرفة أسبابه للعمل على تجنبها مستقبل.

- مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية للمتدربين.
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب ومدى فعالية البرنامج التدريبي بشكل عام.

**أدوات تقييم التكوين:**

هي الوسائل التي من خلالها نجمع البيانات الخاصة بتقييم النشاط التدريبي ومن بينها:

- الاستقصاء: الاختبارات، المقابلات، الملاحظة، سجلات الأداء.

**عناصر تقييم التكوين:** البرنامج التدريبي، المتدرب، المدرس، القائمون على التدريب، نتائج التدريب.

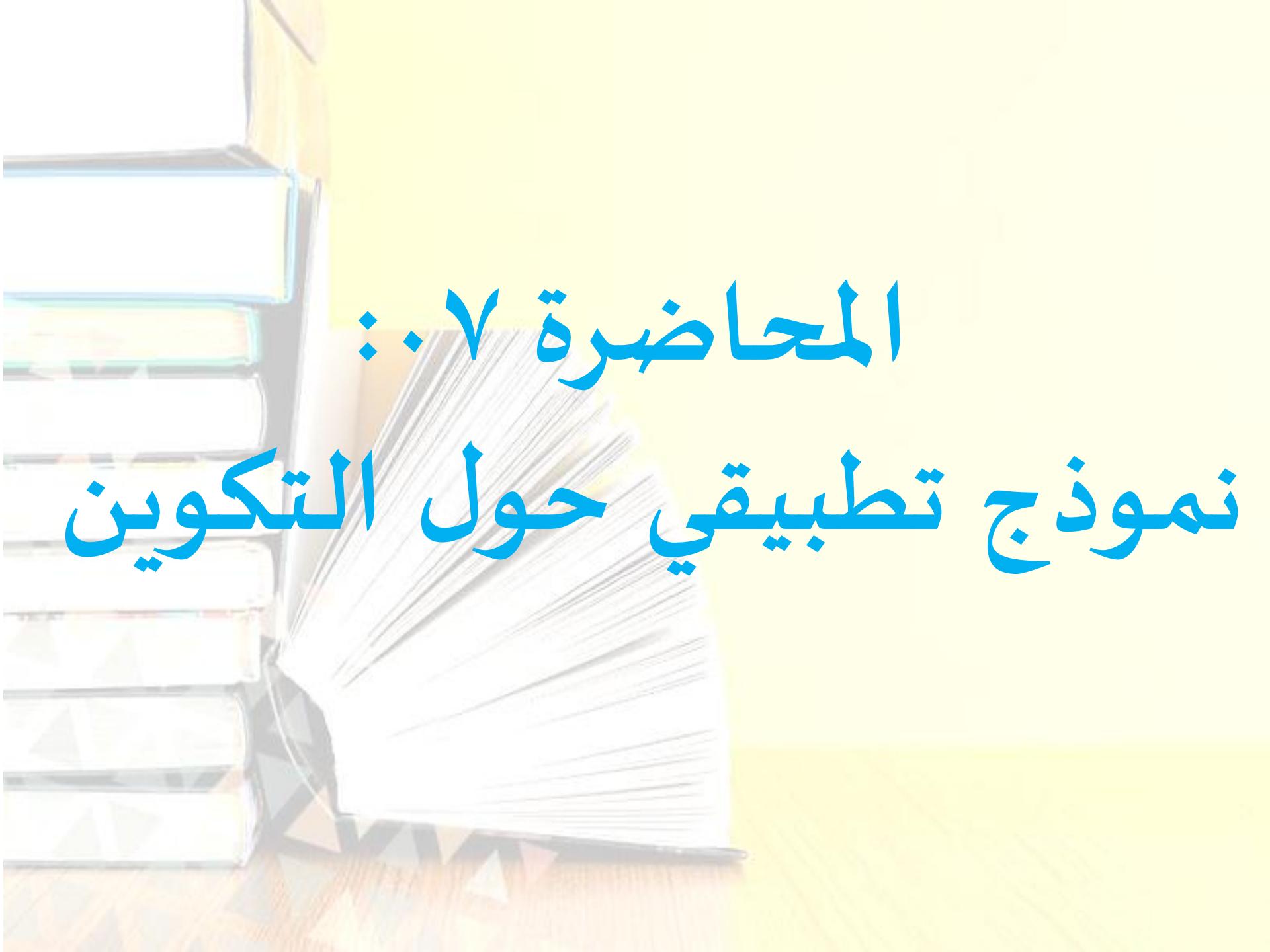
**معايير تقييم فاعلية البرنامج التكويوني:**

١- ردود فعل المتدربين.

٢- التعلم الذي اكتسبه المتدرب.

٣- سلوك المتدرب في العمل.

٤- النتائج على مستوى المنظمة.



# نماذج تطبيقي حول التكوين المحاضرة ٧ :

## برنامج تكوين الممديرين

### ١— الاحتياجات التكوينية:

- الحاجة إلى مهارة اتخاذ القرار المناسب.
- الحاجة إلى مهارة الاتصال.
- الحاجة إلى مهارة الاشراف.
- الحاجة إلى مهارة تسيير الوقت.
- الحاجة إلى تنمية مهارة تحمل المسؤولية.
- الحاجة إلى مهارة إدارة الاجتماعات.
- الحاجة إلى الإلمام بقانون العمل.
- الحاجة إلى اللغة الإنجليزية.

٢— الأهداف التكوينية: الحصول على ممديرين أكفاء وناجحين، قادرين على:  
تسخير و إدارة المديريات بفعالية و كفاية عاليتين.

### ٣— الجهة المسؤولة عن التكوين:

\*من داخل المؤسسة:

- مدير المؤسسة: السيد "ح. ع"
- مديرية الموارد البشرية: الآنسة "س. س".
- مسؤول التكوين: السيد "م. ح".

\* من المعهد العالي لتكوين المديرين:

— مدير المركز: السيدة "ن. ي".

— منظم الدورة التكوينية داخل المركز: السيدة "س. ف".

٤- المعنيين بالتكوين: \*المكونين هم:

— السيد: "ه. ف"، 32 سنة، شهادة مهندس في الهندسة الميكانيكية، وظيفته: مكلف بالدراسات في

مديرية الإنتاج، خبرته: 3 سنوات.

— السيد: "خ. م"، 30 سنة، شهادة مهندس في الأمن الصناعي ، وظيفته: عون مساعد في مصلحة

الأمن و الصيانة، خبرته: 5 سنوات.

— السيد: "م. أ"، 28 سنة، شهادة تقني سامي في الصيانة، وظيفتها: عون مساعد في مصلحة الصيانة،

خبرتها: 4 سنوات.

— السيد: "ع. ز"، 31 سنة، شهادة ليسانس في التسويق، وظيفته: مكافف بدراسة السوق في مصلحة

التجارة، خبرته: 4 سنوات.

— السيد: "ف. ش"، 27 سنة، شهادة ليسانس في العلوم التجارية، وظيفته: مكلف بالدراسات في

مديرية التجارة، خبرته: 4 سنوات.

— السيد: "ن. ك"، 34 سنة، شهادة مهندس في الهندسة الميكانيكية، وظيفته: عون مساعد في

مديرية الإنتاج، خبرته: 4 سنوات.

\*المكون: المعهد العالي لتكوين المديرين.

٥- حواجز للمكونين:

\*حواجز معنوية: شرح أهداف و غايات هذا التكوين على المدى القريب و البعيد.

\*حواجز مادية: دفع جميع المصاريف المتعلقة بهذه الدورة من طرف المؤسسة.

6— مكان التكوين: خارجي في المعهد العالي لتكوين المسيرين. شارع شكي卜 أرسلان <sup>م</sup> مرافال — وهران

—

7— أساليب التكوين: بالتنسيق مع المركز فإنه تم الاتفاق على الأساليب التالية:

الحاضر — إثارة الأفكار — لعب الأدوار ، اضافة إلى استخدام جهاز SHOW DATA

دفتر

الشروط

## لحة عن المؤسسة

عنوان التكوين: تكوين المسيرين.

المسؤول عن هذه الدورة التكوينية:

\* من داخل المؤسسة:

— مدير المؤسسة: السيد "ح. ع"

— مدير الموارد البشرية: الآنسة "س. س".

— مسؤول التكوين: السيد "م. ح".

\* من خارج المؤسسة:

— مدير المركز: السيدة "ن. ي".

— منظم الدورة التكوينية داخل المركز: السيدة "س. ف".

## توقعات المؤسسة:

الحصول على مسيرين أكفاء وناجحين، قادرين على:

تسخير وإدارة المديريات بفعالية وكفاية عاليتين.

محتوى البرنامج التكويني :

- اتخاذ القرار.
  - الاتصال.
  - الاشراف.
  - تسيير الوقت.
  - تحمل المسؤولية.
  - إدارة المجتمعات.
  - قانون العمل و التشريعات المتعلقة به.
  - اللغة الإنجليزية.
- أساليب التكوين: بالتنسيق مع المركز فإنه تم الاتفاق على الأساليب التالية:
- SHOW DATA** اخاضرة — إثارة الأفكار — لعب الأدوار ، اضافة إلى استخدام جهاز **التكلفة: 468000 دينارا جزائريا.**
- برنامجه الدورة التكوينية: من 03 فيفري 2023 إلى 21 فيفري 2023
- تاریخ استعماf المتكوين لمناصبهم: 24 فيفري 2023 .

| الدورات التكوينية التي<br>تابعها في المؤسسة | الخبرة  | منصب العمل                               | التكوين القاعدي<br>(الجامعي)           | السن   | الاسم<br>واللقب |
|---|---------|--|--|--------|-----------------|
| الاعلام الآلي — لغة<br>فرنسية.              | 3 سنوات | مكلف<br>بالدراسات                        | شهادة مهندس في<br>المهندسة الميكانيكية | 32 سنة | د.د             |
| الاعلام الآلي .                             | 5 سنوات | عون مساعد في<br>مصلحة الأمن و<br>الصيانة | مهندس في الأمن<br>الصناعي              | 30 سنة | ح.ح             |
| الاعلام الآلي.                              | 4 سنوات | عون مساعد في<br>مصلحة التجارة            | شهادة تقني سامي في<br>الصيانة          | 28 سنة | أ.م             |
| الاعلام الآلي.                              | 4 سنوات | مكلف<br>بالدراسات في<br>مديرية التجارة   | شهادة ليسانس في<br>التسويق             | 31 سنة | ع.ز             |
| الاعلام الآلي.                              | 4 سنوات | مكلف بالدراسات<br>في مديرية التجارة      | شهادة ليسانس في<br>العلوم التجارية     | 27 سنة | ف.ش             |
| الاعلام الآلي.                              | 4 سنوات | عون مساعد في<br>مديرية الإنتاج           | شهادة مهندس في<br>المهندسة الميكانيكية | 34 سنة | ن.ك             |

شروط هذا العقد:

- في حالة وجود أي خلل في سير الدورة التكوينية يتم إعلام الآنسة: "س.س" أو من يتوب عنها: السيد "مراح م.ح".
- في حالة غياب أو تأخر أحد المتكوينين يتم إبلاغ مصلحة الموارد البشرية.

المصادقة:

إسم و لقب مدير مركز التكوين:

إسم و لقب مدير الموارد البشرية:

إسم و لقب المدير العام:

- بعد انتهاء التكوين يتم تقييم عملية التكوين من طرف المتكوينين عن طريق بطاقة التقييم الساخن.
- بعد انتهاء التكوين النظري، يخضع كل متكوين إلى تكوين تطبيقي حيث:
  - ✓ ينتقل كل متكوين من منصبه السابق (قبل التكوين) ليوضع مع مسير المصلحة التي ينتمي إليها مدة 09 أشهر، و يمارس مهام هذا المنصب ، حيث يرافقه و يتبعه هذا المسير طيلة هذه المدة.
  - في نهاية هذه المدة على المتكوين إعداد مذكرة تناقض أمام لجنة مختصة.
- ✓ يقيم هذا المتكوين من طرف المسير (مسؤوله المباشر) عن طريق التقارير الشهرية التي يتم ارسالها إلى مديرية الموارد البشرية. و أيضا عن طريق بطاقة تقييم الأداء.
- ✓ عند انتهاء كل الإجراءات السابقة الذكر يعود المتكوين إلى منصبه السابق.

**ملحق يبين نموذج عن بطاقة التقييم الساخن**

**المؤسسة:**

**مديرية الموارد البشرية:**

**مصلحة التكوين:**

**التقديريةم الساخن للتكنولوجيين**

**الاسم و اللقب:**

**موضوع التكوين:**

**مركز التكوين:**

**تاريخ التكوين:**

| غير كاف | مقبول | جيد | ممتاز | البرنامجه التكويني          |
|---------|-------|-----|-------|-----------------------------|
|         |       |     |       | محتوى البرنامج التكويني     |
|         |       |     |       | لدى البرنامج احتياجاتي بصفة |
|         |       |     |       | أتاح لي البرنامج فرص        |
|         |       |     |       | المناقشة بصفة               |
|         |       |     |       | مدة البرنامج                |
|         |       |     |       | البرنامج عموما              |

**ملاحظات أخرى حول البرنامج**

.....

.....

.....

.....

.....

| غير كاف | مقبول | جيد | ممتاز | المكون   |
|---------|-------|-----|-------|--|
|         |       |     |       | من حيث الإلمام بالموضوع                        |
|         |       |     |       | من حيث فهم الاحتياجات                          |
|         |       |     |       | من حيث القدرة على الاتصال<br>و التواصل         |
|         |       |     |       | من حيث القدرة على الإشراف                      |
|         |       |     |       | من حيث القدرة على<br>تسخير الوقت أثناء التكوين |
|         |       |     |       | من حيث التشجيع على<br>المناقشة                 |
|         |       |     |       | من حيث التنوع في الطرق<br>البيداغوجية          |
|         |       |     |       | المكون عموماً                                  |

ملاحظات أخرى حول المكون.....

---



---



---



---

| غير كاف | مقبول | جيد | ممتاز | مركز التكوين               |
|---------|-------|-----|-------|----------------------------|
|         |       |     |       | الاستقبال و التوجيه        |
|         |       |     |       | تجهيز قاعة التكوين         |
|         |       |     |       | الوسائل البيداغوجية        |
|         |       |     |       | الوجبة الصباحية و العذائية |

ملاحظات أخرى حول المركز.....

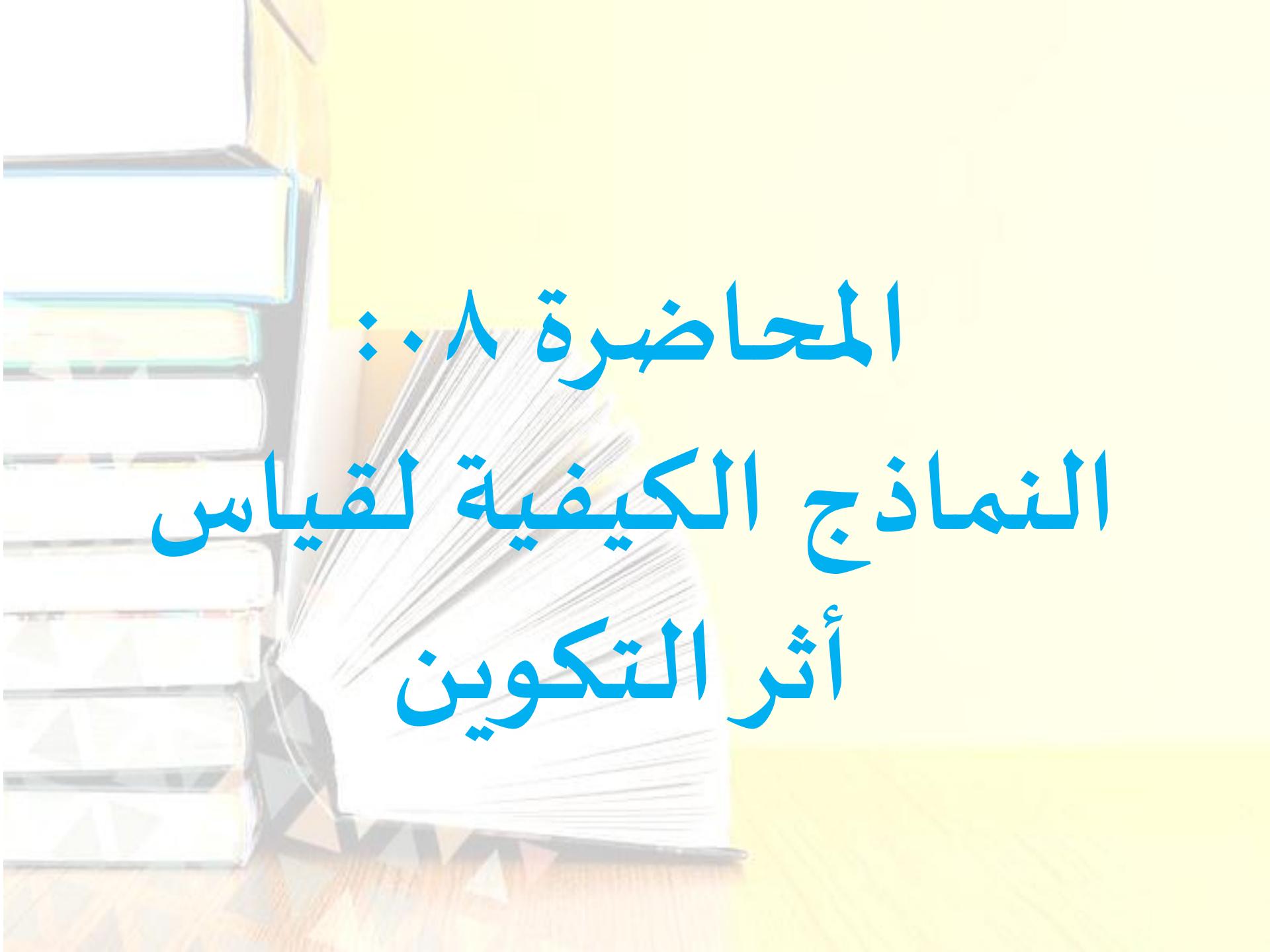
---



---



---



# المحاضرة ٨ : النماذج الكيفية لقياس أثر التكوين

-تمهيد:

تعد النماذج الكيفية أداة أساسية لقياس أثر التكوين في مختلف المجالات، وتركز هذه الأخيرة على فهم السياق والجوانب النوعية للتجربة بدلاً من الأرقام والبيانات القابلة للقياس.

### أولاً: أنواع النماذج الكيفية لقياس أثر التكوين

أ- نموذج الحالة الدراسية: يقوم هذا النموذج على دراسة مفصلة لحالة معينة مثل مؤسسة أو مجتمع من الأفراد قبل وبعد التكوين من خلال هذه الحالة، يمكن الحصول على رؤى عميقية حول تأثير التكوين على سلوك الأفراد أو أداء المنظمة. حيث يوفر فيما عميقاً لعملية التغيير وكيفية تأثير التكوين على الواقع الفعلي، إلا أنه قد يكون محدوداً في قابليته للعميم حيث أن نتائج قد تكون مرتبطة بحالة معينة.

بـ- نموذج المقابلات: في هذا النموذج يتم جمع المعلومات من خلال مقابلات شخصية مع المشاركين في التكوين أو المعنيين به كالمدربين أو المدراء، تساعد المقابلات في الحصول على تجارب ومشاعر المشاركين حول أثر التكوين على أدائهم وسلوكهم.

جـ- نموذج الملاحظة: يعتمد على مراقبة سلوك الأفراد أو الفرق بعد التكوين، يمكن للمراقب أن يقيم كيفية تطبيق المهارات والمعرفة المكتسبة في التكوين في بيئة العمل أو في المواقف اليومية.

دـ- نموذج التحليل النوعي للمحتوى: يتم في هذا النموذج تحليل المحتوى النصي ينتج عن المشاركين بالتكوين كالملاحظات التقارير، الرسائل.

- ثانياً: خطوات قياس أثر التكوين باستخدام النماذج الكيفية:

- ١- تحديد الأهداف: يجب تحديد أهداف التكوين بوضوح هل الهدف هو تحسين الأداء؟ أو تغيير السلوك؟ أو زيادة الدافعية؟.
- ٢- اختيار النموذج المناسب: بناء على الأهداف، يتم اختيار النموذج الأنسب سواء كان مقابلة، ملاحظة...
- ٣- جمع البيانات: يتم جمع البيانات باستخدام الأسلوب المختار مثل إجراء مقابلات مع المشاركين أو ملاحظة سلوكهم بعد التكوين.
- ٤- التقييم والتوصيات: بناءً على التحليل يتم تقييم نجاح التكوين في تحقيق أهدافه، ويمكن تقديم التوصيات لتحسين تكوين مستقبل.
- ٥- الوقت والموارد: النماذج الكيفية قد تتطلب وقتاً طويلاً وجمع بيانات معقدة.

### ثالثاً: فوائد النماذج:

- ١ - العمق والوضوح: توفر النماذج الكيفية فهماً أعمق للتغييرات التي يمر بها الأفراد أو الفرق بعد التكوين.
- ٢ - التنوع: يمكن استخدامها لقياس أثر التكوين في مجالات متعددة كتحسين الأداء، أو تعزيز الروح المعنوية.
- ٣ - التفاعل الشخصي: تتيح المقابلات واللاحظات، التفاعل المباشر مع الأفراد لفهم تجاربهم وتقييم أثر التكوين على حياتهم اليومية.

### رابعاً: التحديات:

- ١ - التحيز الشخصي: قد يؤثر تحيز الباحث أو المشاركين في البيانات المستخلصة.
- ٢ - القوة التفسيرية: قد يكون من الصعب تعميم النتائج على جميع الحالات بسبب الخصوصية والتفرد في بعض الحالات.
- ٣ - الوقت والموارد: النماذج الكيفية قد تتطلب وقتاً طويلاً وجمع بيانات معقدة.



# المحاضرة ٩

## النماذج الكمية لقياس أثر التكوين

-تمهيد: النماذج الكمية لقياس أثر التكوين تستخدم لتقدير مدى فعالية البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها، هذه النماذج تعتمد على بيانات كمية ومؤشرات قابلة للاستطاعه وفيما يلي أهم النماذج الكمية المستخدمة.

١- نموذج كيركباتريك kirk patrik: يتكون من أربع مستويات يمكن قياسها كميا:

١- ردود الأفراد: استبيانات رقمية لقياس رضا المشاركين (مقاييس ليكرت مثلا).

٢- التعليم: اختيارات قبل وبعد التكوين لقياس مدى اكتساب المعرف والمهارات.

٣-السلوك: تحليل الفروقات في الأداء داخل العمل من خلال مقاييس محددة.

٤- النتائج: مؤشرات الأداء: الإنتاجية، المبيعات، جودة الخدمة قبل وبعد التكوين.

٢- تحليل العائد على الاستثمار: يستخدم لقياس الأثر المالي للتكون مقارنة بالتكلفة.

٣- نموذج (السياق، المدخلات، العمليات): يمكن تحكيم كل جزء من خلال مؤشرات مثل: السياق: الاحتياج التدريجي بناء على تقييم الفجوات.

المدخلات: الموارد المخصصة للتكون.

العمليات: مدى التزام البرنامج بالخطة الأصلية.

النتائج: مؤشرات كمية للنتائج المرتبطة عن التكون.

٤- تحليل الانحدار النمذجة الإحصائية: يستخدم لتحديد العلاقة بين التكون والتغير في الأداء باستخدام بيانات قبل وبعد التكون مع التحكم في العوامل الأخرى.

- مثال تطبيقي:  
المستوى الأول:

ردود الفعل: الهدف قياس رضا المشاركين من خلال إعداد استبيان رقمي يحتوي على أسئلة باستخدام مقياس (١-٥).

- هل كان المحتوى مفيدا؟

- هل المدرب كان واضحا؟

- هل ترى أن التدريب يستحق الوقت؟

التحليل:

حساب المتوسطات والنسب المئوية لقياس الرضا العام؟

المستوى الثاني:

التعلم: الهدف: قياس ما تعلمه المشاركون.

إجراء اختبار قبل التكوين وآخر بعده.

التحليل: قارن النتائج: معدل ما قبل ٦٠٪ / معدل ما بعد ٨٥٪ . نسبة

التحسن: ٢٥ نقطة.

**المستوى الثالث:** هل طبق الموظفون ما تعلموه في العمل؟

**الطريقة:** تقييم ميداني من قبل المدير بعد شهر أو شهرين.

مراقبة سلوك الموظف أو استخدام استبيان تقييم الأداء.

**التحليل:** ٧٠٪ من المشاركين طبقوا تقنيات البيع الجديدة بعد التكوين مقارنة ب٣٠٪.

**المستوى الرابع:**

**النتائج:** الهدف: الأثر على مؤشرات العمل.

**الطريقة:** مقارنة بيانات أداء المؤسسة قبل وبعد التكوين.

-معدل المبيعات قبل التكوين: ١٠٠,٠٠٠ دج/شهر.

-معدل المبيعات بعد التكوين: ١٢٠,٠٠٠ دج/شهر.

نسبة التحسن ٢٠٪.



# المحاضرة ١ . التكوين الرقمي

- شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولاً جذرياً نحو الرقمنة في مختلف مناطي الحياة، مما فرض على الأفراد والمجتمعات ضرورة امتلاك كفاءات رقمية تؤهلهم للتفاعل الفعال مع هذه التحولات وبعد التكوين الرقمي أحد المفاهيم الأساسية التي تجسد هذا التوجه، إذ يعني بتنمية القدرات المعرفية والتكنولوجية المتعلقة باستخدام الأدوات الرقمية والتكنولوجية.

أولاً: مفهوم التكوين الرقمي: يقصد به جملة المعارف والمهارات التي يمكن الفرد من:

- الاستخدام الفعال والأمن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- التفاعل الإيجابي مع الوسائل الرقمية.
- إنتاج محتوى رقمي وتقييمه بوعي نبدي.
- حماية الخصوصية الرقمية وتعزيز السلوك المسؤول على الأنترنت.

- ثانياً: أهمية التكوين الرقمي
- ١- الاندماج الاجتماعي والثقافي: إذ يعد شرطاً للمواطنة الرقمية.
- ٢- تحسين فرص التعليم والعمل: من خلال تسهيل الوصول إلى مصادر التعليم المفتوحة، وتطوير المهارات المهنية.
- ٣- مواكبة سوق العمل: خاصة في ظل تطور المهن الرقمية وظهور وظائف جديدة تعتمد أساساً على الكفاءات الرقمية.
- ٤- التصدي للمخاطر الرقمية: كالاختراقات الإلكترونية، المعلومات المضللة، الابتزاز، الاحتيال.

### ثالثاً: أبعاد التكوين الرقمي: يتضمن الأبعاد المتكاملة الآتية:

- ١- البعد التقني: إتقان استخدام الأجهزة والبرمجيات الأساسية.
- ٢- البعد الإعلامي: القدرة على تقييم المعلومات الرقمية ومصادرها.
- ٣- البعد الأخلاقي: احترام حقوق الملكية الرقمية والسلوك المسؤول على الأنترنت.
- ٤- البعد الأمني: حماية البيانات الشخصية وتأمين الحسابات الرقمية.

### رابعاً: تحديات التكوين الرقمي

- ١- الفجوة الرقمية: بين الأجيال، وكذلك بين الدول.
- ٢- ضعف البنية التحتية الرقمية: خاصة في الدول النامية.
- ٣- نقص الكوادر المؤهلة لتأطير التكوين الرقمي.
- ٤- غياب استراتيجيات وطنية موحدة.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

- ١- محمد مجاود ، هندسة التكوين وضمان جودة التعليم في الجزائر، ٢٠١٨.
- ٢- بن مهدي مرزوق، هندسة التكوين: أهدافها ومتطلباتها في الوقت الراهن، ٢٠١٧.
- ٣- محمد الدريج، هندسة التكوين الأساسي للمدرسين وتمهين التعليم، ٢٠٢٠.
- ٤- شوقي ناجي جواد الساعاتي وصالح ابراهيم العواضة ،ادارة الموارد البشرية في ظل اتجاهات العالمية المعاصرة ، ٢٠٢٠،
- ٥- عائشة شتاتحة ، التدريب في منظمات الأعمال :مفاهيم ومبادئ، ٢٠١٩.
- 6-parmentier ,c :l'ingénierie de formation :outils et méthodes d'organisation ,2012
- 7-carré ,p, et Casper ,p :traité des sciences et des technique de formation ,2017.