

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت

ENSM

القطب الجامعي، القليعة



مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص مناجنت الموارد البشرية

إدارة التكوين عن بعد

دراسة حالة : منصة التكوين تواصل

بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور :

مزهودة عبد الملوك

إعداد الطالب :

عباسي رضوان

السنة الجامعية: 2020/2021

ملخص البحث :

يعد التكوين عاملا جوهريا في رفعأداء الموظفين، وتماشيا مع التطور الكبير للوظائف والمستجدات التكنولوجية الحالية اتجهت المنظمات إلى تطويره وتسهيله من خلال اعتمادنمط التكوين عن بعد. تأتي هذه الدراسة بهدف استكشاف كيفية إدارة التكوين عن بعد والفروقات بينه وبين التكوين الحضوري بناءا على دراسة نوعية باستخدام البحث الوثائقي، الملاحظة، العصف الذهني، دليل المقابلة والذي تم إجراءه مع 10 من موظفي وزارة الداخلية ما بين إداريين ومكونين ومتكوبين وأظهرت نتائج الدراسة أن التكوين في وزارة الداخلية يدار بنفس منطق التكوين الحضوري من حيث التخطيط والتنفيذ والتقييم مما يجعله يحتاج إلى تنظيم مختلف يشمل الدعم التقني ورقمنة المحتوى حتى يحقق مميزات إدارة التكوين عن بعد.

الكلمات المفتاحية: التكوين عن بعد - وزارة الداخلية - أرضية إلكترونية.

Abstract:

Training is an essential factor in improving employees' performance. In relation to the great development of professions and current technological advances, organizations have tended to develop and facilitate it by adopting the online training model. The objective of this study is to explore the methods of managing distance training and the differences between it and face-to-face training. Based on a qualitative study, documentary research, observation, brainstorming and the training guide interview have been used. The research was conducted on 10 employees of the Ministry of the Interior, including administrators, coaches and trainers. The results of the study showed that training at the Ministry of the Interior should follow the same logic of physical training in terms of planning, implementation and evaluation, which requires a different organization that includes technical support and content digitization in order to benefit from the advantages of remote training management.

Keywords: distance learning, Ministry of the Interior, electronic platform.

Résumé :

Laformation est considérée comme un facteur essentiel d'amélioration de la performance du personnel et en lien avec le développement important des fonctions existantes et les évolutions technologiques, les organisations ont eu tendance à la développer et à la faciliter par l'adoption d'un modèle de formation à distance. Cette étude vise à proposer un modèle de gestion de la formation à distance basé sur une étude qualitative utilisant la recherche documentaire, l'observation, le brainstorming et le guide d'entretien qui a été menée auprès de 10 agents du ministère de l'Intérieur, dont des administrateurs, des formateurs et des apprenants. Les résultats de l'étude ont montré que malgré la nature de la formation dans la fonction publique, la formation à distance au ministère de l'Intérieur, via la plateforme électronique [Tawasol] a pu atteindre en grande partie l'objectif de son adoption.

Mots clés : Formation à distance - Le Ministère de l'Intérieur - Plateforme électronique.

الشكر

أشكر الله سبحانه على أن وفقني لإتمام المذكرة.

ثم الشكر للوالدين الكريمين على الدعم والمساندة طيلة فترة إنجاز المذكرة.

كما أشكر المشرف على المذكرة الأستاذ الدكتور/ عبدالمليك مزهوده مدير المدرسة العليا للإدارة على

حسن الإشراف وحسن المعاملة التي تلقيتها منه شخصيا وعلى الدعم الذي تلقيته منه.

والشكر موصول إلى مدير التكوين بوزارة الداخلية الأستاذ/ نور الدين بن عيجة وإلى كل الموظفين

بوزارة الداخلية

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة الدكتور/ منير بلالي والأستاذة الدكتورة/ صباح رواسكي

وكل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة خاصة أعضاء نادي تكوين الكفاءات

وعائلة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت.

فهرس المحتويات

I.....	ملخص البحث :
II.....	الشكر
III.....	فهرس المحتويات
V.....	قائمة الأشكال
VI.....	قائمة الجداول
VII.....	قائمة الملاحق
2.....	مقدمة عامة :
- 5 -	الفصل الأول: الإطار النظري
- 6 -	المبحث الأول: الدراسات السابقة:
- 10 -	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي
- 10 -	1 مفهوم التكوين
- 10 -	1.1 تعريف التكوين:
- 11 -	2.1 الأسباب الموجبة للتكوين:
- 12 -	3.1 أهمية التكوين:
- 12 -	2 - ادارة التكوين
- 12 -	1-2 تخطيط التكوين
- 12 -	1.1.2 تحديد الاحتياجات التكوينية:
- 13 -	2.1.2 صياغة الأهداف التكوينية:
- 14 -	3.1.2 إعداد البرنامج التكويني:
- 16 -	4.1.2 تنفيذ البرنامج التكويني:
- 17 -	2-2 تنظيم التكوين:
- 17 -	1.2.2 الإدارة العامة:
- 17 -	2.2.2 قسم الموارد البشرية:
- 18 -	3.2.2 مديرية أو مصلحة التكوين:
- 22 -	3-2 تقييم التكوين:
- 22 -	1.3.2 نماذج التقييم:
- 24 -	2.3.2 اختيار شكل التقييم وطريقة، مكان وزمن القيام بالتقييم:
- 24 -	3.3.2 تجميع، معالجة واستغلال بطاقات التقييم:
- 24 -	4.3.2 ترجمة بطاقة التقييم والاستبيان إلى نتائج وتوصيات:
- 24 -	5.3.2 إعداد التقرير والتقييم النهائي لعملية التكوين:
- 25 -	2 -التكوين عن بعد
- 25 -	1- 2 مفهوم التكوين عن بعد:
- 25 -	1- 1- 1 تعريف التكوين عن بعد:
- 25 -	1- 2 أدوات التكوين عن بعد:

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: مراحل إدارة العملية التكوينية - 12 -
- الشكل رقم 2: مخطط يشرح أدوات التعليم عن بعد - 26 -
- الشكل رقم 3 : الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية والجماعات محلية والتهيئة العمرانية - 46 -
- الشكل رقم 4 : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للموارد البشرية و مديريةية التكوين - 49 -
- الشكل رقم 5 : واجهة منصة التواصل - 52 -
- الشكل رقم 6: نموذج الاسعار الوحدوية..... - 55 -
- الشكل رقم 7: نموذج التقدير المالي والكمي للخدمة - 56 -
- الشكل رقم 8: بطاقة تقنية لدورة تكوينية في مجال الأرشيف - 57 -
- الشكل رقم 9: نموذج مخطط التكوين - 58 -
- الشكل رقم 10 : واجهة منصة التواصل - 62 -

قائمة الجداول

- 11 - الجدول رقم 1: الفرق بين التكوين والتعليم
- 15 - الجدول رقم 2: أساليب التكوين
- 20 - الجدول رقم 3: موقع مصلحة التكوين في الخرائط التنظيمية المختلفة
- 23 - الجدول رقم 4: قياس المستويات الأربع حسب نموذج كيرك باتريك
- 36 - الجدول رقم 5: الفرق بين البرادغم الإيجابي والبنائي
- 38 - الجدول رقم 6: تفاصيل المقابلة
- 39 - الجدول رقم 7: مقارنة طرق جمع البيانات النوعية
- 41 - الجدول رقم 8: مواضيع محور المقابلة
- 44 - الجدول رقم 9: الفرق بين المعالجة الدلالية و الإحصائية
- 53 - الجدول رقم 10: وظائف المتحاورين
- 61 - الجدول رقم 11 : أهم النقاط المتطرق إليها في المحور الثاني : التكوين الحضوري وإدارته في وزارة الداخلية
- 63 - الجدول رقم 12 : أهم النقاط المتطرق إليها في المحور الثالث : التكوين عن بعد
- 65 - الجدول رقم 13 : أهم النقاط المتطرق إليها في المحور الرابع : تقييم إدارة التكوين عن بعد

قائمة الملاحق

- 74 - الملحق - أ - دليل المقابلة.....
- 78 - الملحق - ب - شبكة التحليل.....
- 84 - الملحق - ج - نموذج مخطط التكوين.....
- 89 - الملحق - د - نموذج بطاقات تقنية.....
- 91 - الملحق - هـ - نموذج اتفاقية التعاقد مع مؤسسات تكوينية.....
- 95 - الملحق - و - نموذج تقييم بطاقة تكوينية.....

المقدمة العامة

المقدمة العامة :

إن أي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها، لابد لها من رؤية واضحة، وإستراتيجية مسطرة؛ ونجاحها مرهون بوجود تناغم وانسجام بين كل الاستراتيجيات الفرعية المندرجة تحت الإستراتيجية العامة، كإستراتيجية التسويق، إستراتيجية تحقيق الجودة وإستراتيجية الموارد البشرية وهكذا في سلسلة تتناغم الأهداف مع بعضها البعض؛ هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى فإن نجاح أي منظمة مرهون بوجود الموارد الكافية لضمان حسن تطبيق الإجراءات والسياسات الخادمة للإستراتيجية، ولأن المورد ينقسم إلى بشري ومادي، وينبغي أن يلبي المطلوب منه كماً ونوعاً، فإن مفهوم النوعية في المورد البشري مربوط بمفهوم الكفاءة.

ومن هنا تظهر أهمية التكوين للموارد البشرية في أي منظمة، وأن يكون التكوين ناجح وميسور للجميع؛ باعتباره رافع للأداء وللإنتاج؛ وهذه الأهمية تزداد إذا كان التكوين في منظمة حكومية محورية باعتبارها الوصية الأولى على تسيير الأمور الإدارية للمواطنين ألا وهي وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية. ومن خلال هذه الكلمات (إستراتيجية، تكوين، مورد، بشري، منظمة، وزارة، الداخلية) جاء عنوان هذه المذكرة: إدارة التكوين عن بعد - دراسة حالة منصة التكوين «تواصل» بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.

حدود البحث:

حدود البحث من الناحية النظرية هو تنظيم التكوين عن بعد من خلال مراحل إدارة العملية التكوينية دون التطرق إلى تفاصيل نظرية إلا ما كان خادماً للجانب التطبيقي. أما حدود البحث في الجانب التطبيقي فمن الناحية المكانية الجزائر وبالتحديد وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية بمصلحة التكوين التابعة لمديرية الموارد البشرية والتكوين والقوانين الأساسية. وأما الحدود البشرية: فموظفي وزارة الداخلية.

أسباب البحث:

تتنوع الأسباب ما بين:

• دافع ذاتي:

وهو التكون من خلال التربص في قطاع مهم وهو وزارة الداخلية وفي مديرية حيوية وهي مديرية التكوين.

• دافع موضوعي:

وهو يتمثل في أهمية البحث لما لتنظيم التكوين عن بعد من أثر بالغ في رفع مستوى كفاءة أداء موظفي الوزارة؛ وهذا الذي سيكون له أثر مباشر على حياة المواطن وخاصة على مستوى الجماعات المحلية.

• دافع تخصصي:

كون الموضوع يجمع بين مناجمت الموارد البشرية والحوكمة الإلكترونية والمناجمت العمومي.

أهمية البحث:

أهمية البحث تنبثق من أهمية:

- التكوين في رفع أداء المنظمات من خلال رفع كفاءة العاملين بما يخدم إستراتيجية الموارد البشرية التي تمثل قلب الإستراتيجية العامة.
- التنظيم المحكم والمدروس للتكوين والذبيساهم في توفير الجهد والوقت لتحقيق إستراتيجية المنظمة.
- وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية والمؤسسات التابعة لها.

أهداف البحث:

يتوقع الطالب في نهاية الدراسة أن يقوم ب:

تحليل الإطار العام لوظيفة التكوين عن بعد في الوظيفة العمومي نظرياً وانعكاساتها على أداء العاملين بقطاع وزارة الداخلي تطبيقياً.

إشكالية البحث:

تتمثل إشكالية البحث في: كيف تتم إدارة التكوين عن بعد في وزارة الداخلية وهل يسمح بتحقيق الأهداف التكوينية

على غرار التكوين الحضوري؟

وقصد تسهيل الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يدار التكوين عن بعد؟

- ما هي مميزات إدارة التكوين عن بعد مقارنة بالتكوين الحضوري؟

- هل يحقق التكوين عن بعد أهدافه بنفس مستوى التكوين الحضوري؟

- ما هو واقع التكوين عن بعد في وزارة الداخلية؟

- إلى أي مدى حقق التكوين عن بعد في وزارة الداخلية عبر منصة تواصل أهدافه؟

منهج البحث:

يتطلب هذا النوع من الدراسة الجمع بين مناهج على حسب مراحل البحث:

■ المنهج الاستقرائي: وذلك في مرحلة جمع المادة التأصيلية والتطبيقية.

■ المنهج الوصفي: بتصوير المسائل التي يراد بحثها.

■ المنهج التحليلي: للمعارف النظرية والمعطيات التطبيقية.

ولهذا جاء البحث لتوضيح هذا المعنى والتفصيل فيه من خلال المحاور التالية:

محاور البحث:

مقدمة:

الفصل الأول: الإطار النظري ويحتوي على مبحثين:

المبحث الأول: الدراسات السابقة: حيث سيأتي فيه ذكر لدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي: وتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: إدارة التكوين

حيث جاء هذا المطلب لبيان مفهوم التكوين من خلال التعريف به وبأهميته وكيفية إدارته حيث تم فيه بيان:

- مفهوم التكوين وأهميته
- إدارة التكوين: والذي تم التطرق فيه إلى ثلاثة عناصر: تخطيط التكوين، تنظيم التكوين، تقييم التكوين.

المطلب الثاني: التكوين عن بعد

أما المطلب الثاني فجاء فيه بيان مفهوم التكوين عن بعد ومفهوم أرضيات التكوين عن بعد باعتبارها من الوسائل المهمة المعتمدة وتجربة الجزائر في هذا الصدد قصد فهم كيف استعانت منصة التكوين عن بعد بوزارة الداخلية من هذه التجربة من خلال دراسة العناصر التالية:

- مفهوم التكوين عن بعد.
 - أرضيات التكوين عن بعد.
 - التكوين عن بعد في الجزائر.
- ثم تم دراسة الإطار المنهجي والتطبيقي بناءً على تم تحريره في الجانب النظري.

الفصل الأول: الإطار النظري

المبحث الأول: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: مكانة وظيفة التكوين في الإدارة العمومية دراسة حالة إدارة الجمارك [1994 - 2011] وهي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية فرع التنظيم السياسي والإداري بجامعة الجزائر 3 إعداد: بلييه لحبيب وإشراف د. سرير عبد الله رايح

وتحدث فيه عن مفهوم إدارة الموارد البشرية، ووظيفة التدريب وسياسة التدريب للإدارة العامة الجزائرية، مع التركيز على طبيعة هذه الوظيفة لإدارة الجمارك.

هذه الدراسة تم إعدادها وفق المرسوم التنفيذي رقم 08 - 63 المؤرخ في 2008/02/24، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك، وهو التنظيم الذي تم تعديله مؤخرا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 17 - 90 المؤرخ في 2017/02/20 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك وصلاحياتها.

الدراسة الثانية: إشكالية التكوين وترقية الأداء في الأداء في الإدارة العامة الجزائرية - دراسة حالة المديرية العامة للجمارك

تمحورت الدراسة حول فهم واقع التكوين في الإدارة العامة الجزائرية ، تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي تمثلت عينة الدراسة في 105 فرد وبعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى أن التكوين ساهم في زيادة فعالية إدارة الجمارك وتحديد احتياجات الإدارة من التكوين

الدراسة الثالثة: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية في جامعة عباس لغرور بخنشلة دراسة بوقطف محمود وعرور مليكة، 2014 بالمؤسسة الجامعية طرح الإشكالية الآتية:

هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً. حيث تمت الدراسة على 186 مشاركا. من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة قدم الباحثان مجموعة من الاقتراحات والتوصيات منها: زيادة عدد الدورات التكوينية خارج المؤسسة (خارج وداخل الوطن) وذلك بعد اتفاقيات مع مختلف المؤسسات والهيئات المخولة قانونا والمؤهلة في مجال التكوين.

الدراسة الرابعة: تحسين أداء الأستاذ الجامعي والارتقاء بكفاياته المهنية في ظل توظيف تكنولوجيا التعليم جامعة سطيف 2 وهي دراسة الزهراء بعيسى ضمن مقال نشر في مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع (الزهراء بعيسى، 2017).

حيث تتركز مشكلة الدراسة في تحديد مفهوم وأهمية ودور التدريب في تنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى المعوقات التي تعترض تطوره، خاصة مع الاتجاه العالمي نحو توظيف المعلومات والاتصالات التكنولوجية في التدريب كأهم مؤشرات رقمنة المجتمع. وعليه تستند هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي المستخدم في جميع المجالات الاقتصادية تقريباً للدراسات، من خلال المراجع والأبحاث التي تناولت موضوع هذه الدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وطريقة المقارنة بمعالجة أهم الفروق بين الأساليب الإلكترونية والتقليدية المستخدمة في تدريب الموارد البشرية. في حين أصبح استخدام أساليب ووسائل لتحسين أداء الأستاذ الجامعي والارتقاء بكفاياته المهنية أمراً في غاية الأهمية عند الكثير من مؤسسات التعليم العالي، ولهذا عمدت الكثير منها إلى إجراء تربيصات دورية لتحسين ذلك نظراً

لما يشهده قطاع التعليم العالي اليوم من ضعف في ضوء التطورات الحاصلة في المعرفة والتكنولوجيات الحديثة، إذ تقع على عاتق الجمعيات مسؤولية تهيئة الكفاءات المهنية وترقية المناخ الأكاديمي فيها مما يسمح برفع الكفاءات العلمية إلى درجة الإبداع والإتقان والابتكار بما يعود على المجتمعات بالنفع ولكي يقوم الأستاذ بدوره المهم والحساس بكفاءة واقتدار لا بد أن يتمتع بقدر كافي من القدرات والكفايات التعليمية لذلك، إن وظيفة التعليم لم تعد تقتصر على تزويد الطالب بالمعلومات والحقائق بل تتعداه إلى بناء الشخصية السوية في كافة جوانبه. أجريت الدراسة على هيئة التدريس بالجامعة من الأساتذة والمحاضرين بالمعارف والمهارات والاتجاهات المناسبة للعملية التعليمية في الحقل الجامعي، وقد انقسم المشروع إلى مرحلتين الأولى خاصة بالمبادئ البيداغوجية لتصميم درس عن بعد ويتعلق الأمر بكيفية هيكلة الفعل التعليمي وتنظيم كل مكوناته لإدارة عملية التعلم وتوجيهها بشكل فعال من أجل تصميم وحدة تعليمية قابلة للنشر عبر موقع ويب.

والمرحلة الثانية تمثلت في كيفية استخدام واستعمال منصة الكترونية تابعة للجامعة من أجل التواصل مع الطلبة وإدراج مختلف الأنشطة التعليمية فيها وقد خلصت الدراسة إلى أن مجال تكنولوجيا التعليم حديثا ونسبيا ويتطلب الانتقال من أساليب التعليم التقليدية التي تركز على الأستاذ إلى أساليب جديدة تركز على الطالب، وعلى الأستاذ إعداد المنهاج والأساليب والوسائط التي يجب أن تستخدم لتوفير المواد التعليمية دارة التواصل بين الأستاذ والطالب ومن ثم يقوم بتسهيل النشاطات التعليمية والطالب لتشجيع لتعليم المباشر وذلك من أجل انتشار ورعاية الروح المجتمعية للطالب مما يتطلب مجموع كبير من المدربين ومن السبل الواجب اعتمادها من قبل الجامعات لغرض لتحسين مستوى الأداء التدريسي تم اقتراح ما يلي:

- اعتماد نظام التدريس التكنولوجي وتعميمه.

- تطوير كفاءات الأساتذة في استخدام التكنولوجيا للمهام التعليمية أو ما يعرف بتكنولوجيا الأداء البشري من خلال تدريبات للأساتذة والتقنيين على برامج تخزين محتويات الوحدة الرئيسية وإدارة التقنيات.

الدراسة الخامسة: مساهمة التعليم الإلكتروني في تعزيز تنافسية الجامعات: من إعداد الدكتورة: غياذ كريمة والدكتور: زرار العياشي وسنة طبع الكتاب 2021 حيث تطرقا فيه للإطار العام للتعليم الإلكتروني وخصائصه ثم تم التعرّيج على التعليم الإلكتروني كرافعة لإصلاحات التعليم العالي بالجزائر ثم متطلبات تفعيل التعليم الإلكتروني بقطاع التعليم العالي في الجزائر بالاستفادة من التجارب العالمية ثم باقي البحث تناول دور التعليم الإلكتروني في تعزيز تنافسية الجامعات

وكان من نتائج الدراسة أن من أهم المجالات التي تأثرت بشكل فاعل بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو مجال التعليم العالي كما جاء فيه بيان أهمية البرامج التعليمية الإلكترونية في ظل تجاوز مشكلة الانفجار المعرفي وعجز برامج التعليم التقليدي عن الإحاطة الشاملة بالجوانب الموضوعية للتخصصات المتنوعة وتم التركيز في البحث على أن العنصر البشري هو حجرة الأساس لنجاح هذا النوع من التعليم والكتاب نافع في بابه.

الدراسة السادسة: التدريب الإلكتروني ودوره في تنمية الموارد البشرية نوال بن عمارة، د. العربي عطية. تركز مشكلة الدراسة في التعرف على مفهوم التدريب وأهمية ودور التدريب في تنمية الموارد البشرية ، بالإضافة إلى المعوقات التي تعترض تطوره، خاصة مع الاتجاه العالمي نحو توظيف المعلومات والاتصالات التكنولوجية في التدريب كأهم مؤشر رقمي للمجتمع. (2016)

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحديد التدريب الإلكتروني كمفهوم جديد في تنمية الموارد البشرية من منطلق التقدم العلمي وأهمية تكنولوجيا المعلومات في مجال التعليم والتدريب ونشر التوعية الإعلامية، بحيث تعتمد طريقة الدراسة على

المنهج الوصفي والتحليلي من خلال المراجع والبحوث التي تناول موضوع الدراسة، والطريقة المقارنة من خلال معالجة أهم الاختلافات بين الأساليب الإلكترونية والتقليدية المستخدمة في تدريب الموارد البشرية وفي نهاية هذه الدراسة تم التأكيد على بعض النقاط التالية:

ضرورة إعداد برامج التدريب الإلكتروني وفق المراحل التي تتناسب مع البيئة التنظيمية والفنية للمؤسسات والاستفادة من كافة خبرات وممارسة الآخرين.

ضرورة التحديث المستمر لمواد التدريب الإلكتروني وفق التطور المهني والتقدم في التقنية والمعلومات وتوفير محتويات التدريب وفق المعايير العالمية في صناعة التدريب.

ضرورة إطلاق مثل هذه البرامج من قبل مؤسسات التدريب مهما كان حجمها، بحيث يمكن استخدام التقنية على النحو الأمثل واستثمارها وكذلك خلق فرص لتدريب الموظفين على حل بعض الصعوبات التي يواجهونها والوصول إلى عدد أكبر من المستفيدين والمستخدمين لخدماتهم وإدخال نهج إدارة الجودة الشاملة. تخطيط وتطوير أنظمة التدريب الحالية.

ضرورة تفعيل وتوسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الموارد البشرية ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي للشبكات وتدريب العاملين.

تهدف الدراسة إلى البحث في أثر التدريب المنافسة والامتثال مع البنية التحتية النشطة لسوق العمل.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام استبيان لتحديد أثر التدريب الإلكتروني ، بحيث تتكون العينة من 194 موظفا يعملون في وزارة التربية والتعليم. وخلص البحث إلى وجود علاقة ايجابية وكبيرة بين التدريب الإلكتروني وأداء الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.835، بينما اظهرمعاملا لانحدارالبسيط أن كفاءة التدريب الإلكتروني تؤثرعلى الأداء الوظيفي بنسبة 3.25، كما تشيرالنتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث المتغيرات الديمغرافية مثل (التأهيل والخبرة الوظيفية).

الدراسة السابعة: التفكير في تحديات تطوير التعلم الإلكتروني بالاعتماد على دراسة أربع جامعات أوروبية (تيري جاروت، ماريا بسيلكي ، سيلفي روشيا، 2009). بناء على التحليل الكمي يعتمد هذا التحليل على بطاقة الأداء المتوازن، التي تم تنفيذها كجزء من المشروع الأوروبي، ودرسنا حول كيفية إدماج التكوين عن بعد، خلال الفترة من 2004 إلى 2006، أربع جامعات أوروبية.

✓ بناءً على دراسة لأربع جامعات أوروبية، تحلل المقالة تحديات مشاريع التعلم الإلكتروني من وجهة نظر عرض التدريب وإدارة هذه الأنشطة من قبل المؤسسات.

✓ أتاحت البيانات التي تم جمعها خلال الفترة من 2004 إلى 2006 وضع أحد عشر مؤشرًا حول استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخصائص أنشطة التعلم الإلكتروني والجوانب المختلفة لإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات.

✓ وهكذا تجعل هذه الدراسة من الممكن فهم كيفية دمج هذه الجامعات لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أنشطتها وما هي التغييرات التي تم إجراؤها في مسارات التعلم الإلكتروني المتبعة منذ عام 2004.

✓ كشفت دراسة مؤسسات التعليم العالي الأربعة أولاً أن المتعلمين نادراً ما تم إشراكهم في تعريف وتطوير مشاريع التعلم الإلكتروني التي تم إطلاقها في السنوات الأخيرة.

✓ هذه الخصوصية يمكن أن تعزز فقط الحواجز التي تحول دون المشاركة في التعلم الإلكتروني، ويبدو أن معظم المشاريع تسترشد فقط بالعرض وبالأخص بالإمكانيات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل

الجامعات، لا يزال يتعين تحسين الاتساق العام بين عرض التعلم الإلكتروني وطريقة التعامل مع الطالب وهيكله هذه الأنشطة الناشئة.

تحليل للدراسات السابقة المتعلقة بالتكوين عن بعد: كل الدراسات السابقة تناولت التكوين عن بعد في الغالب بمعنى التكوين الإلكتروني وإن كان هذا لا ينفي إمكانية التكوين عن بعد دون أن يكون إلكترونيا لكن بحكم أن دراسة موضوع سيكون ضمن مناخات الحوكمة الإلكترونية فسيكون التكوين عن بعد بمعنى الإلكتروني خاصة أن البحث من الجهة التطبيقية هو المنصة التي تستخدمها وزارة الداخلية.

- ويلاحظ هنا كذلك عدم وجود مقالة علمية واحدة على حسب اطلاع الطالب حول إدارة التكوين عن بعد في المؤسسات العمومية الجزائرية والتي سيكون موضوع البحث في حالة وزارة الداخلية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي

إن وظيفة التكوين ضمن إطار مناخات الموارد البشرية يفرض ضرورة الإدراك بأهميتها يوماً بعد يوم، خاصة بعد تحول نظرة كثير من المنظمات والمؤسسات للتكوين على أنه هدر للوقت والمال إلى كونه استثماراً على المدى القريب والبعيد ولا تزال هذه الوظيفة في تطور مستمر لوجود الجديد في ميدان التعليم سواء من ناحية المحتوى البيداغوجي والمهارات اللازم تعلمها بالنظر إلى ما تطلبه البيئة المحيطة بالمنظمات وبالنظر إلى أدوات ووسائل التعليم والتكوين خاصة مع التطور التكنولوجي الذي نشاهده يوماً بعد يوم.

1 - مفهوم التكوين

1.1 تعريف التكوين:

عرف عمر عقيلي التكوين بأنه: «عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى العامل وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفء من خلال التعلم، لرفع كفاءته وبالتالي كفاءة المؤسسة التي يعمل فيها» (عقيلي، 1996).

من هذا التعريف يمكن القول بأن التكوين هو مجمل العمليات التعليمية الممنهجة والتي تجعل المتكون قادراً على تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي وبين الأداء المطلوب منه في مجال نشاطه، وهناك مصطلحات متداخلة بينها وبين كلمة التكوين مثل:

• تعلم (Learning ,Apprentissage):

عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات، والمواقف والقيم التي تضاف إلى البنية المعرفية، وهو أيضاً تغيير مستمر وتطور في المعرفة والمهارات المكتسبة من خلال الخبرة والتي يمكن أن تأخذ على شكل التكيف والتعليم والتعلم العرضي والتوجيه والتدريب (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - مكتب تنسيق التعريب، 2020).

• التكوين والتدريب:

اشتقت كلمة التكوين ذات المصادر اللاتينية former من فعل كون، ولغويًا يعني إعطاء الشيء شكلاً، ويقابله هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية Training ، الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثون العرب بمفهوم التدريب، ولا بد من الإشارة أن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين، وعليه نجد أن الباحث الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافاً لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي (عبد الرحمن، 1999).

أما الفرق بين التعليم والتكوين نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: الفرق بين التكوين والتعليم

التكوين	التعليم
يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والأداء لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها.	يؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة أو الإلمام بالبيئة ككل
يستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل.	يستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه.
يهدف إلى إنتاج فرد قادر على التكيف في منصب عمله والاستجابة لمستجداته.	يهدف إلى تحقيق النمو الفكري للفرد.
يقوم على أساس النموذج المتمركز حول تعديل السلوك.	يقوم على أساس النموذج المتمركز حول تبليغ المعرفة.

المصدر: من إعداد الطالب

وهناك تداخل بين هذا المصطلح وبين غيره من المصطلحات لكن يكفي أن مصطلح التكوين يشمل مصطلح التعلم والتعليم والتدريب (P.Goguelin، 1991) وهذا ما سنعتمده في البحث. وبناءً عليه يمكن تعريف إدارة التكوين بأنه تحقيق الأهداف المرسومة من التكوين بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد يبدأ بالتصميم وينتهي بالتقييم، ضمن بيئة معينة.

2.1 الأسباب الموجبة للتكوين:

تعود ضرورة اللجوء للتكوين لعدة أسباب أهمها:

- الأعمال التطويرية في المنظمة واتساع أعمالها ويظهر ذلك عند إضافة المنظمة خطوط إنتاج جديدة أو عند إضافة خدمة أو قسم جديد.
- إجراء تغييرات في المنظمة وانضمام موظفين جدد للمنظمة وكذلك التحركات الوظيفية.
- ظهور بعض المشاكل السلوكية للعاملين: كنسبة الغياب والتأخر عن العمل وعدم احترام أوقات العمل ووجود الصراع والمخالفات الانضباطية وارتفاع معدل الدوران ويرجع سبب هذه المشاكل الى انخفاض الولاء والروح المعنوية عند العاملين وعدم تحقيق المسار الوظيفي والتوازن بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للموظف.
- زيادة حوادث العمل وانخفاض مستويات الأداء للعاملين إضافة لبعض المشاكل الإنتاجية (الشرعة، 2014).

3.1 أهمية التكوين:

التكوين هو إنفاق استثماري يحقق عائداً ملموساً لتلبية حاجات العاملين والمنظمة على حد سواء.

1-3-1 بالنسبة للعاملين :

فهو يساعدهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها وعلى حل مشاكلهم في العمل وتقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما إذ يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين.

2-3-1 بالنسبة للمنظمة :

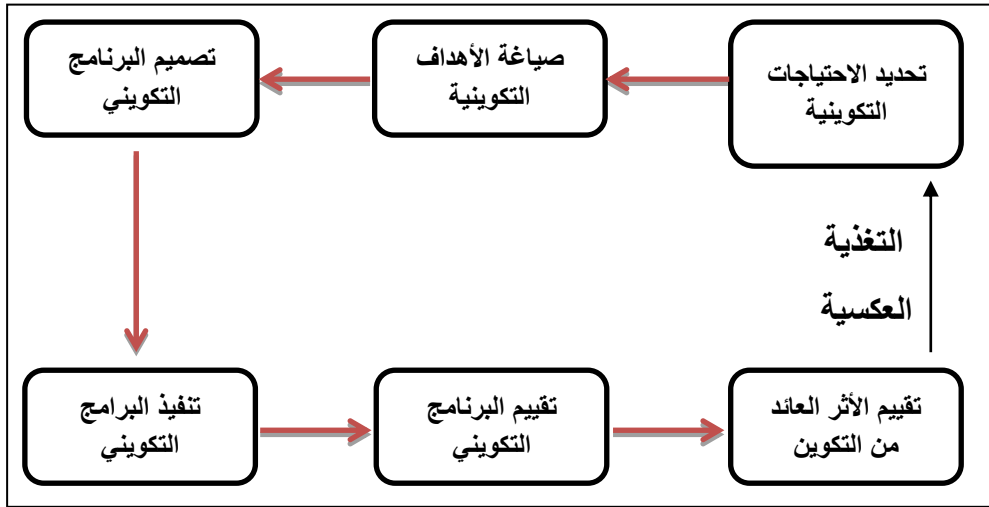
فهو يساهم في نجاح العملية الإدارية إذ يساهم في تطوير أساليب القيادة وترشيدهم القرارات الإدارية يساهم في بناء قاعدة فاعلة للتواصل الداخلي، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم وبين الإدارة (عباس، 2006).

كما أن التكوين يساعد على تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وعلى الاقتصاد في النفقات وزيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، لأنه يساعد على توضيح السياسات العامة للمنظمة وتشبع العاملين بثقافة المنظمة، والذي يساهم في ارتفاع أداء العاملين لوضوح أهداف المنظمة لديهم.

2 - ادارة التكوين

1-2 تخطيط التكوين

الشكل رقم 01: مراحل إدارة العملية التكوينية



المصدر: من إعداد الطالب

1.1.2 تحديد الاحتياجات التكوينية:

الحاجة للتكوين ليست هي دائما الحل الوحيد لسد الفجوة بين الأداء المستهدف، وبين الأداء الحالي، فقد تكون هناك أسباب أخرى تتعلق ببيئة العمل داخل المنظمة نفسها، ومعالجة ذلك بيد الإدارة العليا للمنظمة من خلال حزمة من الإجراءات التي تحسن بها من بيئة العمل، فضعف نظام الأجور مثلاً أو عيوب في أنظمة الحوافز والتي تؤثر سلباً على العاملين، لا علاقة للتدريب بها ولهذا نجد من الإشكالات في تحديد الاحتياجات التكوينية:

- عدم الأخذ بعين الاعتبار كل التأثيرات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها حالياً ومستقبلاً والتفسير دائماً بأن سبب فجوة الأداء ناتجة عن قصور في المعارف والمهارات.

• قبول مسؤولي التكوين لرؤية المديرين والمسؤولين دون إتباع الأساليب العلمية لتحديد الاحتياجات. ولهذا لا بد من التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية لأن عدم تحديد ذلك يؤدي إلى تكوين من ليسوا بحاجة إلى تكوين أو عدم تكوين من هم بحاجة إلى التكوين. فلا بد من دراسة الأسباب الحقيقية وراء ضعف الأداء ومن ثم تستطيع المنظمة تحديد احتياجاتها التكوينية.

ولهذا لا بد من القيام بعملية مسح الاحتياجات التكوينية على مستوى:

أ. المنظمة:

من خلال انتهاج إحدى المقاربات التالية:

• **مقاربة شاملة:** وهي الاعتماد والأخذ بعين الاعتبار الإستراتيجية الشاملة للقطاع أو الهيئة المستخدمة وتوجيهاتها في مجال التكوين.

• **مقاربة بالمصلحة:** وهنا يتم تحديد الاحتياجات عن طريق مراسلة وتقارير مختلف مسؤولي المصالح والهيكل باعتبارهم على اتصال مباشر وعلى دراية بنقاط الضعف والقوة عند الموظف المعني بالتكوين والخلل الوظيفي.

• **مقاربة شخصية:** ويتم تحديد وحصر الاحتياجات وفق هذه المقاربة من خلال إعداد بطاقات استبيان معدة مسبقاً تركز على مؤهلات الموظف ومقارنتها بمواصفات المنصب "profil de poste" والمهام الموكلة للموظف ونقاط الضعف المسجلة لديه وينبغي المصادقة على إحدى هذه المقاربات مسبقاً أو الجمع بينها من طرف المسؤول المباشر، قبل مباشرة تطبيقها.

ب. الوظيفة:

حيث يقوم الفريق المختص بالعملية بمراجعة بطاقات الوصف الوظيفي وتحديد الاحتياجات التكوينية لتطوير المعارف والمهارات وبغض النظر عن شاغل الوظيفة (علوية، تحديد الاحتياجات التدريبية 2001 م).

ج. الموظف:

وتتضمن قيام الفريق المختص بما يلي: دراسة تقييم الأداء لكافة العاملين في المنظمة وخطط مساهمهم والتعاقب الوظيفي.

2.1.2 صياغة الأهداف التكوينية:

تشتق الأهداف التكوينية من الاحتياجات فإذا كانت الاحتياجات دقيقة واضحة محددة بعناية وتعكس الوضع العملي فعلاً؛ كانت الأهداف التكوينية أيضاً واضحة محددة ممكنة التحقيق.

ويمكن تصنيف الأهداف التكوينية إلى ثلاث مجموعات أساسية وهي:

أ. أهداف تكوينية عادية (روتينية):

تعني الأهداف التكوينية العادية أو الروتينية الغايات التي يسعى التكوين إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر. ويضم هذا النوع من التكوين (التكوين التوجيهي أو التمهيدي) حيث يتم من خلاله تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل الذي سيقومون به وبالمؤسسة التي سيعملون بها.

والجدير بالذكر أن هذا النوع من التكوين لا يحتاج إلى جهد ذهني وإبداع من جانب مصمم البرامج. وكذلك الأهداف العادية بالواقع التنظيمي واستنادها عادة على مؤشرات تتعلق بالأداء المعتاد للأعمال يجعل أهميتها التكوينية تأتي في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التكوين إلى تحقيقها.

ب. أهداف تكوينية لحل المشكلات:

تتجه هذه الأهداف نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري (عمال التنظيم) في المؤسسة ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء ويتم ذلك عن طريق إعداد وتكوين عمال قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق الوسائل العلمية المتطورة في علاجها.

ج. أهداف تكوينية ابتكارية (إبداعية):

تعتبر أعلى مستويات المهام التكوينية، حيث تضيف أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيف تكاليف التكوين. وتختص الأهداف الابتكارية بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية (إبداعية) ترفع بمستوى الأداء في المؤسسة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها (السلمي و ساطع، 1974).

وتجدر الإشارة سواء كان الهدف روتيني أو لحل المشكلات أو ابتكاري فلا بد أن يكون لكل برنامج تكويني هدف عاموأهداف خاصة تدرج تحته فالهدف الرئيسي الذي يحدد بالإجابة على السؤال التالي:

عند انتهاء العملية التكوينية يكون المتكون قادر على القيام ب...

وتتواجد هذه الأهداف على المستوى الكلي، أما الأهداف الخاصة والتي تكون على شكل مراحل تنتهي بتحقيق الهدف العام والتي تتمثل في المهارات المختلفة التي يمكن للمتكون تجنيدها لتلبية حاجة من احتياجات التكوين السابق ذكرها وغالبا تكون عند نهاية المحور، الوحدة أو الدرس، وتتواجد الأهداف الخاصة على المستوى الأدنى.

وتقسيم هذه الأهداف ذات الهدف البيداغوجي يمكن اعتمادها وفق معايير معتمدة في هذا الميدان منها معيار SMART:

• محدد Spécifique

• قابل للقياس Mesurable

• قابل للتحقيق Acceptable ou ambitieux

• واقعي: Réaliste

• محدد زمنيا Temporellement défini

فالهدف لا بد من تحريره بطريقة لا تدعو إلى التأويل.

3.1.2 إعداد البرنامج التكويني:

يعتبر تحديد الهدف التكويني أول خطوة في رحلة تصميم البرنامج بشكل فعال، وذلك لأن كل هدف تكويني يعني سد احتياج تكويني أو أكثر، بتعزيز قدرات، أو تطوير اتجاهات وسلوكيات في مجال معين، من خلال تصميم برنامج محدد أو أكثر يفى بعناصر الاحتياج التكويني.

ثم تأتي بعد ذلك الخطوة الثانية، وهي إعداد المادة التكوينية؛ أي الموضوعات الرئيسية والفرعية التي تحقق الهدف من البرنامج، حيث يعتمد التكوين السليم على التخطيط الدقيق لطبيعة الموضوع، وكم المعلومات والمعارف، ونوعية المهارات، وشكل الاتجاهات... الخ.

وتجدر الإشارة إلى أن المحتويات البرنامج التدريبي الأثر الكبير في نجاح البرنامج، لذا كان من الضروري على مخطط التكوين أن يحدد الموضوعات أو المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة لاحتياجات المنظمة، وأن يتناسب المحتوى في البرنامج التكويني مع القدرات العلمية والفنية للمتكونين؛ أي يجب التحديد الدقيق للمحتوى والمواد، واستبعاد الموضوعات التي لا تتصل باحتياجات المنظمة، وكذلك لا بد من التأكد من أن موضوعات البرنامج ستحقق الزيادة في قدرات الفرد، بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية للمنظمة.

ثم بعد ذلك يأتي دور الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل رسالة التكوين إلى المتكولين؟ حيث يؤدي استخدام أسلوب التكوين المناسب في أي برنامج تكويني إلى تحقيق أهدافه، فعن طريقها يمكن نقل المعارف والمهارات وتغيير اتجاهات المتكولين وفقا لاحتياجاتهم التدريبية، حيث يعد الاختيار العلمي السليم للأساليب التكوينية المناسبة، أحد المعايير الأساسية التي تحدد في النهاية درجة فعالية البرنامج التكويني (محمود، 2018).

الجدول رقم 02: أساليب التكوين

تقسيم أساليب التكوين	
أساليب التكوين خارج العمل	أساليب التكوين أثناء العمل
1 - أسلوب المهمات الفردية	1 - أسلوب تعليمات العمل
2 - أسلوب المحاضرة	2 - أسلوب التكوين عن طريق الرئيس المباشر
3 - أسلوب تمثيل الأدوار	3 - أسلوب التكوين عن طريق عامل قديم (نمذجة السلوك)
4 - أسلوب التطبيق العملي	4 - أسلوب التكوين تحت إشراف وتوجيه وملاحظة المشرف
5 - أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث.	5 - أسلوب التكوين بالنقل بين مراكز العمل (التدوير الوظيفي)
6 - أسلوب الوقائع الحرجة.	6 - تكليف الموظف بأعمال ذات مستويات أعلى
7 - أسلوب دراسة الحالة:	
أ - دراسة الملفات ب - البريد الوارد ج - تتبع الوقائع	
8 - أسلوب المباريات الإدارية	
9 - أسلوب تكوين الحساسية	
10 - أسلوب المناقشة الجماعية	
11 - أسلوب الدراسات أو الزيارات الميدانية	
12 - العصف الذهني	

المصدر: من إعداد الطالب.

كما يتم تحديد المعينات التكوينية - وسائل الإيضاح، والتي يمكن تعريفها بأنها: الأشياء المرئية والمسموعة التي تساعد المكون على نقل الحقائق والمهارات والمعارف إلى المتكولين، من خلال اجتذاب حاسة أو أكثر من حواس المتكولين؛ لتحقيق الغرض الذي يهدف إليه من التكوين.

ويتم عند تصميم البرنامج التكويني، مراعاة تحديد تكلفة البرنامج؛ حيث تحتاج خطة التكوين إلى ميزانية وتخصيصات مالية لتنفيذها، شأنها في ذلك شأن بقية الأنشطة الأخرى، وتعد ميزانية التكوين على أساس تكلفة كل برنامج وفق الخطوات التالية:

- وضع وصياغة أهداف البرنامج التكويني
- تهيئة مواد البرنامج التكويني.
- اختيار المكونين للبرنامج التكويني.
- اختيار أسلوب التكوين.
- تحديد عدد أيام وساعات البرنامج التكويني.
- تحديد ميزانية البرامج التكوينية (خالد، 1999).

4.1.2 تنفيذ البرنامج التكويني:

تتم عملية إدارة وتسيير عملية التكوين حسب توجهات ودرجة استعجال الهيئة المستخدمة إما عن طريق مؤسسة تتكفل بكل مراحل التكوين من البداية إلى النهاية أو اختيار مؤسسة كمركز لعملية التكوين وفي هذه الحالة لا بد من:

أ. اختيار هيكل أو مؤسسة مؤهلة كمركز إيواء عملية التكوين:

وفق معايير جهة صاحبة التكوين عامة أو خاصة وسمعة مؤسسة التكوين وطبيعة تخصصها والإمكانيات المتوفرة لديها وموقعها وعرضها المالي ويلاحظ أن ترتيب الطاولات والمقاعد وذات القاعة يجب أن يكون مناسباً لبرنامج التكوين (أحمد، 2002).

ب. اختيار المكونين:

ولا بد أن يكون متقناً لأدوات وأساليب التكوين عن بعد ويتوقف اختيار المكون على وفق معايير التالية:

- الأسلوب المختار في الدورة التكوينية.
- المحتوى المراد إكسابه للمتكونين.
- نوعية المتكونين (أحمد، 2002).

أ. برمجة دورة تكوين للمكونين المحتملين:

تحديد المحتوى البيداغوجي ووسائله في حالة دعت الحاجة لذلك:

- تحديد لكل مقياس مكونه.
- توضيح أهداف التكوين للمكونين واختيار الأفضل ممن يمكنه تحقيق الأهداف إضافة للمعايير الأخرى السالف ذكرها.

- تحديد المحتوى البيداغوجي ووسائله التي تلائم المتلقي عن بعد.

ب. برمجة عملية التكوين:

تحديد العدد النظري للمستهدفين من عملية التكوين وتقسيمهم على حسب المقصود في التكوين ثم تقسيمهم على دورات تكوينية من خلال فصول ثم إعداد جدول استعمال الزمن.

ج. إعداد مخطط [رنامة] التنفيذ لعملية التكوين:

حسب درجة استعجال الهيئة المستخدمة والحجم الإجمالي لمقاييس التكوين وحسب الإتاحة للمكونين وحسب إتاحة مركز إيواء التكوين والعدد النظري للمتكونين والسنة الميزانيات المعتمدة وأجال التنفيذ المقترحة في مخطط التكوين.

د. مراقبة، تفتيش وتحضير:

الهيكل أو المؤسسة مركز إيواء التكوين للقاعات والوسائل و غرف الإقامة.

ه. تنفيذ وتجسيد عملية التكوين:

ينبغي تبليغ واستدعاء بالدورة التكوينية قبل التاريخ المحتمل لانطلاقها، ويرفق الاستدعاء أو الإشهار ببرنامج التكوين والجدول الزمني اليومي لعملية التكوين وينبغي تحضير الإطعام والمبيت والقاعات والوسائل.

و. المتابعة اليومية للتكوين.

2-2 تنظيم التكوين:

بحكم أن عملية التكوين تتطلب مشاركة الأطراف الفاعلة في هذه العملية بفعالية فتنظيم التكوين و أساس نجاحه مرتبط بقيام كل طرف بدوره

1.2.2 الإدارة العامة:

إن المؤسسة من جهة تستجيب لشركائها الاجتماعيين لأن التكوين يمثل حق قانوني ومن جهة أخرى ترى المؤسسة أن العملية التكوينية تساعد على تحسين الصورة الخارجية للمؤسسة، لهذا تسهر المؤسسة على توفير جميع الجهود المالية والبشرية والمادية، لأن انشغال المؤسسة لتحقيق أهدافها على الأجل البعيد يضع سياسة التكوين في هذا الاتجاه.

إن العمال والموظفين لا يمكن أن يأخذوا عمليات التكوين على محمل من الجد إذا لم يلمسوا برهاناً على إيمان المسؤولين بالتكوين من خلال مجموعة من الالتزامات:

- بيان إداري واضح شفاف وإيجابي حول سياسة التكوين.
- تأمين الموارد الملائمة للتكوين.
- مراجعة دائمة لاحتياجات التكوين، وتقييم وتحليل النتائج السابقة.
- اشتراك الإدارة مباشرة في العملية على المستويين الفردي والجماعي.

ويكون هذا الالتزام منتظماً ومتواصلاً وليس أمراً آنياً.

إن مساهمة الإدارة العامة في سياسة التكوين لا ينحصر في مجموع هذه الإجراءات التي عليها القيام بها، ولكن يتعدى ذلك إلى تبني تنظيم داخل المؤسسة يجعل التكوين جزءاً من الحياة اليومية للمؤسسة يساعد على الترابط الهيكلي للمؤسسة، لأن المؤسسة تأخذ شكل الورشة الكبيرة التي يمتحن فيها الأفراد بصفة دائمة لتحسين أدائهم.

تتدخل عدة أطراف وعلى مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة (الإدارة العامة، المدراء التنفيذيون، قسم الموارد البشرية، مصلحة التكوين، النقابات، المتكويين) في عملية التكوين مشكلة عملاً جماعياً تسمى سياسة التكوين، حيث يلعب كل طرف دوراً حسب خصوصيته.

بالنسبة لباقي المستويات سيأتي الكلام عن الدور الذي تعمله عند الكلام عن مراحل التكوين لكن سيتم التركيز هنا على قسم الموارد البشرية ومصلحة التكوين (بن زيان، 2017).

2.2.2 قسم الموارد البشرية:

تسيير الموارد البشرية بالطريقة التقليدية يأخذ فيه التكوين منحى العموميات ويكون أداة استقرار المؤسسة إذ يستفيد منه جميع العمال لكنه في الماضي القريب تخلت الموارد البشرية عن هذه النظرة وأصبحت ترى التكوين أداة إستراتيجية تساهم في تطوير المؤسسة.

ويمكن أن نحصر تدخلات هذه الوظيفة في سياسة التكوين في النقاط التالية:

- تصميم نظام متكامل للتكوين والإعداد لبرامج التكوين خارج المؤسسة ومتابعة الداخلي منها.
 - الاحتفاظ بخطة متكاملة للتكوين الإدارة والأفراد مع التأكد أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التكويني.
 - تقديم الخبرة والمشورة فيما يخص التكوين مع نصح العاملين بضرورة التكوين.
- إن السياسات المختلفة للموارد البشرية تساهم بانسجام في إعداد سياسة التكوين، ولهذا سنتطرق لبعض الأمثلة التي تدل على الروابط التي تحقق التوافق بين سياسة التكوين والسياسات الأخرى للموارد البشرية:
- أ. مساهمة وظيفة تسيير الأفراد:**

بالترقية الداخلية للعمال وكذا تجديد الأفراد على المناصب من خلال تنقلهم من منصب لآخر، و سياسة التكوين تعتبر خلية توجيه للأفراد و ذلك بمشاركتها في إثراء معرفتهم للمهن للسماح لهم بتطوير مهتهم ومن جهة أخرى في حالة لجوء المؤسسة إلى استقطاب موارد بشرية من خارج المؤسسة عن طريق التوظيف مع استقرار داخلي للأفراد فإن التكوين يساهم من خلال المجهودات التي تقوم على سياسة التكوين في الإدماج الجيد للوافدين الجدد للمؤسسة كما أن تقدم سياسة التكوين تساعد على تجنب العمال الملل من شغل نفس المنصب لمدة طويلة (Laulhe, 1990)

ب. سياسة الأجور:

الترقية المهنية وأثرها الواضح على ارتفاع الأجور طرديا بعد أو قبل الترقية يخضع العامل للتكوين، كما أن هناك علاقة جد مهمة تربط السياستين حيث تشترط العملية التكوينية الاستعانة بالإطارات المحلية للمؤسسة والمختصة في مجال معارف معينة كمكونين فهذه تعتبر أنشطة إضافية بالنسبة لهذه الإطارات.

ج. مساهمة تقييم الأداء:

إذ تأخذ التكوين كواحد من الوسائل الأساسية للتعدليين الفجوة التي قد تكون بين قدرات الفرد الحالية ومتطلبات منصب العمل ومشاركة القيادة في عملية التكوين يسمح بتقييم أداء الإطارات المشرفة على التكوين وكذا نجاعة البرامج التكوينية وذلك من خلال قياس النتائج التي يحققها المتكونون.

د. دور الاتصال الداخلي:

حيث تلعب دورا في نشر وتبليغ مختلف التطورات التكنولوجية والتقنية وكذا المناهج والطرق الجديدة التي تمس مناصب العمل وكذا انعكاساتها المحتملة على سير الشغل داخل المنظمة ومن أحد وسائلها التكوين.

3.2.2 مديرة أو مصلحة التكوين:

أ - وظيفة ومهام مسؤول مصلحة التكوين:

إن مسؤولية مصلحة تتكون قد تسند لأخصائي في المؤسسات الكبرى التي لها مصلحة أو مديرية متخصصة للتكوين، أما المؤسسات الصغيرة فيكون التكوين من مهمة مسؤول المؤسسة أو تسند لإحدى الوظائف القادرة على تسييرها طبقا لاعتبارات عدة، فبشكل حالات لمسؤول التكوين وظائف عليه السهر للقيام بها وهي بصفة عامة:

• وظيفة مسؤول التكوين:

يقوم مسؤول التكوين مع شركائه من رؤساء ومديرين تنفيذيين بإعداد سياسة التكوين التي تخضع لموافقة الإدارة العامة وفقا لما تسمح به إمكانيات المؤسسة خاصة الميزانية المخصصة للتكوين.

بمجرد الموافقة على سياسة التكوين يقوم مسؤول التكوين بتقسيم المسؤوليات على رؤوسيه والحرص على إنجاح سياسة التكوين، وضمن هذا النسق تدرج مهام مسؤول مصلحة التكوين والتي تضبط وفق المكانة التي تحتلها الوظيفة في الهيكل التنظيمي .

• المهام الموكلة إليه:

- ❖ تحديد احتياجات التكوين حسب عدة معايير، وحدة إنتاجية، منتج أو خط إنتاج، وظيفة أو مصلحة معينة.
- ❖ تنظيم هذه الاحتياجات في مخطط أو برنامج متناسق، وتحضير الأدوات المعدات والأفراد (المساعدين، المكونين) للتمكن من تنفيذ عمليات التكوين ومتابعتها ومراقبتها.
- ❖ المشاركة في انتقاء المكونين والمساعدين، وكذا كل من تحتاج له المؤسسة للتدخل في العملية كاختيار الموردين عند شراء أدوات أو معدات.
- ❖ متابعة ملفات المتكويين والمتربصين وتنظيم العلاقة والاتصال المستمر مع المؤسسات التكوينية لمعرفة آخر التطورات.
- ❖ المشاركة تدعيم قنوات الاتصال للاطلاع على آخر التطورات في قطاع نشاط المؤسسة، من معارف وتكنولوجيات وتشريعات والتي تتطلب التكوين وتقديم كافة أنواع المعلومات التي يطلبها المديرون التنفيذيون.
- ❖ الاتصال بالمديرين التنفيذيين بصفة دورية لمعرفة الاحتياجات التكوينية، الإشراف على تقييم برامج التكوين والبحث عن كفاءات في تطويرها (Edwin & Ramsden, 1970)

ب - مكانة مصلحة التكوين في الخرائط التنظيمية:

- ❖ يرتبط الموقع الذي تحتله مصلحة التكوين ضمن الخريطة التنظيمية للمؤسسة بمعايير.
 - ❖ طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها، عدد الوحدات التي تشكل المؤسسة.
 - ❖ الأهمية التي تعطى للتكوين، نظام تسيير الأفراد السائد ودور التكوين فيه.
- ومن هذا المنطلق أردنا أن نبحت على الموقع الذي تحتله مصلحة التكوين في الخرائط التنظيمية المختلفة (Saint-Sauveur & Jean-Pascal, 1984)

الجدول رقم 03: موقع مصلحة التكوين في الخرائط التنظيمية المختلفة

الخريطة التنظيمية	موقع التكوين فيها
الخريطة 1	نلاحظ من خلال هذا الهيكل أن مصلحة التكوين لا تأخذ موقعا مثل الوظائف الأخرى بل هي من مهمة من مهام المدير العام وهذه الحالة تتبناها خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (من 10 إلى 300 عامل) فيهتم المدير بنفسه بسياسة التكوين.
الخريطة 2	في هذا الحالة، وظيفة التكوين تكون مهمة مكملة يسندها المدير العام إلى رئيس المستخدمين، الأمانة العامة أو رئيس مصلحة المحاسبة، المهم هو القادر من هؤلاء على هذه المهمة والذي يتميز بثقة المدير فيه. فإن الهدف هو التكوين بعد تعيين أفراد جدد وكذا في حالة ما إذا كان التكوين موكلا لمدير المستخدمين متابعة التغييرات التي تحدث داخل المؤسسة، أما إذا كان التكوين من مهام رئيس مصلحة المحاسبة والمالية فإن الهدف يكون ضمان التحكم والتسيير الحسن في الميزانية الموجهة للتكوين.
الخريطة 3	وفي هذه النوع يكون التكوين مصلحة ملحقة لإدارة المستخدمين تعمل على الانسجام بين سياسة التكوين وسياسة تسيير المستخدمين. ونجد أن المؤسسات التي يفوق عدد أفرادها خاصة في 5000 تتبنى غالبا هذا النوع.
الخريطة 4	وفي هذه الخريطة تكون الإدارة العامة مشرفة على إعداد المحاور الكبرى لسياسة التكوين بينما تشمل عملية التكوين جميع مستويات المؤسسة ويسهم مسئولو الوظائف في إيفاد الإدارة العامة بمختلف المعلومات بما فيها احتياجات التكوين لكل مستوى.
الخريطة 5	في هذا النوع، المؤسسة تريد من التكوين أن يكون قريبا من الميدان، إعداد مخطط التكوين يتم بالتعاون بين مدير الموارد البشرية والمسؤولين على مستوى السلم الإداري، أما الإدارة العامة فيكون تدخلها على مستوى الميزانية، فرغم اتسام هذا النوع بالسرعة في حل المشاكل المهنية بالتكوين إلا أنها تفتقد للتنسيق بين سياسة التكوين والسياسة العامة للمؤسسة.
الخريطة 6	هذا النوع يوجد في المؤسسات التي لها عدة وحدات، حيث أن وظيفة التكوين تكون على مستوى الإدارة العامة والتي تقوم بإعداد خطة التكوين، وتتصل مع مراسلي التكوين على مستوى كل وحدة لإعلام الأفراد بالتسجيل في عملية التكوين.
الخريطة 7	في هذه الحالة للتكوين مديرية مستقلة تساهم في مشاريع تنمية المؤسسة، كما أنه وسيلة لتحقيق الأهداف العامة لها.

المصدر: (بن زيان، 2017).

جـ - وظائف مصلحة التكوين

وتشتمل إدارة مصلحة التكوين على مجموعة من الوظائف يمكننا حصرها فيما يلي:

• وظيفة إدارة الأعمال:

مهمتها المشاركة في تشخيص حالة المؤسسة، واكتشاف أو البحث عن اختلالات التي تمكن التكوين من مساعدة المؤسسة، عن طريق معرفة المشاريع التي تسمح بتطويرها.

• وظيفة التفاوض:

التفاوض، الإقناع، التبرير لمختلف أطراف عملية التكوين.

• وظيفة التحليل:

تحليل العمل وإحصاء المناصب الكفاءات لتحديد احتياجاتها التكوينية.

• وظيفة الدراسات:

ونجد فيها فرعين:

- دراسة المناهج: تهدف إلى تحديد العلاقة بين الاحتياجات والوسائل التي تحققها.

- الدراسة البيداغوجية: تهدف إلى إعداد المنهج التربوي (البيداغوجي) للتكوين مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف المحددة.

• وظيفة شراء وسائل التكوين من السوق الخارجي:

في الحالة التي تحتاج فيها مصلحة التكوين إلى الاستعانة عبر نظام المناولة (Sous-traitance) بخدمات التكوين من هيئات خارجية والتي تكون على شكل دروس.

• وظيفة المراقبة:

ومهامها:

❖ بقياس النتائج المنتظرة، وتشخيص أسباب النجاح أو الفشل عن طريق استعمال الفحص المحاسبي،

إحصائيات، تصريح ضريبي.

❖ مراقبة النتائج بعد نهاية كل درس وتحليل النتائج المحصل عليها من الامتحانات التطبيقات لقياس أداء وظيفة

الدراسات البيداغوجية.

❖ إن تقييم التكوين جزء من المراقبة، والذي يأخذ أحيانا مدة طويلة لقياس فعاليته كتطور الإنتاج، رقم الأعمال،

القيمة المضافة، معدل دوران العمل، عدد حوادث العمل لعدد معين من السنوات بعد التكوين.

❖ عن طريق المراقبة والتقييم يمكن لوظيفة التكوين التدخل في كل مرة يتطلب الأمر ذلك، لإجراء حركات

تصحيحية أو تعديلات حول البرامج، المناهج أو حتى إعادة تسطير الأهداف.

• وظيفة الإعلام نحو الخارج:

هذه الوظيفة تسمح بالتعريف بوظيفة التكوين لدى جميع الفاعلين فيه، وكذا الاتصال بالشركاء خارج المؤسسة،

مؤسسات تكوين أو مسؤولي التكوين في المؤسسات الأخرى لتبادل الخبرات أو تنظيم تكوين ما بين المؤسسات.

• وظيفة تكوين المكونين داخل المؤسسة:

وذلك وضع قانون أساسي للمنشطين، لمعرفة حقوقهم وواجبهم، مساعدتهم على المحافظة على معارفهم الأساسية عن

طريق التكوين البيداغوجي المتواصل.

• الوظيفة الإدارية:

ونجد ضمنها: السكرتارية، تسيير الوسائل العتاد، الصيانة، المكتبة، تنظيم القاعات، التنظيم الإداري، التصريح الجبائي... الخ (بن زيان، 2017).

المسؤولون التنفيذيون:

وهم الذين يسيطرون الأهداف المرجوة من كل وظيفة، هذه الأهداف التي قد تسمح بتحديد الاحتياجات الجزئية لكل وظيفة، وهنا تأتي الإجابة إلى أي مدى تكون العملية التكوينية مفيدة لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة لذلك فإن إدارة التغيير يجب أن تتوافق مع سياسات التكوين من أجل استخدام القدرات التكوينية لتطوير مختلف المهن الموجودة على مستوى الوظائف (La gestion des carrières).

- لهذا فالمسؤولون التنفيذيون لهم تدخلات تخص سياسة التكوين منها:
- تقديم المهارات والمعلومات للمرؤوسين. تحديد الحاجة التكوينية للإداريين ومرؤوسيهـم.
- التحدث مع المرؤوسين فيما يخص نصيبيهم من التكوين.
- تقديم المعرفة التقنية لتصميم البرامج الداخلية للتكوين.
- المشاركة في برامج التكوين والتطوير.

ممثلو العمال:

وتدخل ضمن العلاقة التي تربط ممثلي العمال بالمسؤولين خاصة لتعزيز الحوار الاجتماعي داخل المؤسسة ويأتي التكوين أحد عناصر هذا الحوار، فتعمد بعض المؤسسات إلى التمييز بين نوعين من التكوين :

- **التكوين العام:** الذي يترك فرصة للحوار بين المسؤولين وممثلي العمال.
- **التكوين التخصصي:** والذي يبق من صلاحيات المسؤولين لأنه تكوين ذو طابع استراتيجي.

المتكون:

وهو العنصر المستهدف من العملية التكوينية، وله دور نوعا ما حيوي في السياسة التكوينية خاصة في المؤسسات التي تعتمد أسلوب المناجمنت بالمشاركة (participatifManagement) ويستمتع إلى آراء الأفراد داخله ويعمل على تلبية حاجتهم، ويمنح التكوين للمتكون المعرفة بمختلف المهن الحالية والمستقبلية الموجودة في المؤسسة كما أن التكوين يسمح بالكشف على الإمكانيات الكامنة لدى الأفراد وإمكانية شغلهم لمناصب مستقبلية وفقا لقدراتهم. ولكن، على المتكون لبلوغ هذه الأهداف أن يتحلى بالالتزام نحو التكوين.

2-3 تقييم التكوين:

عندما نتحدث عن مهمة تقييم تكوين الموارد البشرية لأي تنظيم، فإن تقييم التكوين يسعى إلى معرفة الأهداف المحققة، أو الآثار المتأتبة من هذه العملية سواء على مستوى الفرد، أو على الجماعة التي ينتمي إليها، أو على المنظمة ككل. يعرف تقييم التكوين على أنه «قياس مدى التأثير الذي تركه التدريب على المتدربين، وكمية التحصيل التي خرجوا من العملية التدريبية، والمعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة التي اكتسبوها» (الوظيفي، 2007).

1.3.2 نماذج التقييم:

هناك نماذج كثيرة نذكر منها:

نموذج كيرك باتريك:

لا يقتصر تقييم فعالية التكوين على مستوى واحد من مستويات التقييم للنموذج كيركباتريك، بل يشمل كل مستوياته (رد الفعل، التعلم، السلوك، والنتائج) وكل واحد منها يعطينا نظرة محددة حول الأهداف المحققة من العملية التكوينية.

هناك نماذج للتقييم عدة تتشابه مع نموذج كيرك باتريك، وهو ما يدعم ويؤكد جدوى وصلاحيّة استعمال مستويات نموذج كيرك باتريك في تقييم العملية التكوينية، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 04: قياس المستويات الأربع حسب نموذج كيرك باتريك

المستوى	الهدف	الوقت	الجوانب التي سيتم قياسها	الوسائل والأدوات
الأول	قياس درجة رضا وانطباق المتكون حول البرنامج التكويني	بعد البرنامج التكويني	المحتوى التكويني، المتكونين، الترتيبات الإدارية والموارد المتاحة للبرنامج	توزيع استبيانات على المتكونين خلال أو نهاية التكوين أو إجراء مقابلات مع المتكونين أو ما يعبر عنه المتكونين ضمن إطار مؤشر الكفاءة.
الثاني	قياس مستوى التعلم (المعارف والمهارات التي اكتسبها المتكون نتيجة لالتحاقه بالبرنامج التكويني)	قبل وأثناء التكوين	قبل: مدى معرفة المتكون بالبرنامج ومحتوياته والمهارات المستهدفة وعلاقة البرنامج بطبيعة عمله بعد: أ - التقييم المعرفي ب - التقييم المهاري ج - التقييم السلوكي	قبل: اختبارات تحريرية أو شفوية مناقشات مع المتكونين أو الملاحظة بعد: أ - اختبارات تحريرية أو شفوية مناقشات مع المتكونين ب - ملاحظة أداء المتكونين ج - من خلال رصد الحالات وتدوين الحالات إضافة الاستعانة ببعض سجلات والغياب
الثالث	قياس مستوى التطبيق (مدى التغيير الذي طرأ على أداء المتكون في العمل نتيجة للتكوين)	بعد رجوع الموظف إلى عمله بأسبوعين كحد أقصى	قدرة المتكون على تطبيق الكفاءات المكتسبة	- نموذج تقييم المتكونين على تطبيق ما تكونوا عليه - نموذج يعبأه الرؤساء المباشرين على الموظف المتكون - زيارة المتكونين إلى أماكن عملهم. - المقارنة بين مستوى المتكون قبل وبعد التكوين

المصدر: من إعداد الطالب

نموذج هاملبين:

حيث قام بتحديد خمسة مستويات وهي: ردود فعل المتكونين تجاه البرنامج التكويني - التعلم - السلوك الوظيفي - الإدارة والمنظمة - القيمة النهائية (الدامغ ، 2011).

نموذج باركر:

يتضمن هذا النموذج أربعة مستويات وهي: رضا المتكونين: تجاه البرنامج التكويني أي ردود فعلهم بالنسبة للتكوين الذي يتلقونه ثم المعارف التي اكتسبها المتكون: من جراء هذا التكوين؛ ثم أداء العمل: ونقيم هنا التأثير الذي أحدثه التكوين على أداء المتكون في عمله ثم أداء المجموعة ونقيم هنا نتائج المجموعة ككل بعد الانتهاء من العملية التكوينية (المعيدر، 2010).

نموذج سايرو:

تم وضع هذا التقييم من قبل وار «Warr» وبيير «Bird» وراكهام «Rackham» في كتابهم «تقييم التدريب الإداري»؛ وسمي هذا النموذج بهذا الاسم (CIRO) من الحروف الأولى لنبود التقييم المقترحة، وهي: تقييم المحتوى (Contents) - تقييم مدخلات التكوين (Inputs) - تقييم ردود أفعال المتكويين (Réaction) - تقييم مخرجات التكوين (Output) (الدامغ ، 2011).

لا يقتصر تقييم فعالية التكوين على مستوى واحد من مستويات التقييم للنموذج كيركاتريك، بل يشمل كل مستوياته (رد الفعل، التعلم، السلوك، والنتائج) وكل واحد منها يعطينا نظرة محددة حول الأهداف المحققة من العملية التكوينية. هناك نماذج للتقييم عدة تتشابه مع نموذج كيرك باتريك، وهو ما يدعم ويؤكد جدوى وصلاحيّة استعمال مستويات نموذج كيرك باتريك في تقييم العملية التكوينية.

2.3.2 اختيار شكل التقييم وطريقة، مكان وزمن القيام بالتقييم:

- ❖ وخاصة في التكوين عن بعد فلا بد من اعتماد طرق كثيرة وتنوعها للإشكال الموجود في صعوبة تقييم من يتكون عن بعد ولهذا يقترح في هذه الحالة أن يعتمد على [تقييم المتكويين]:
- ❖ الحضور وتنوع طرق إثباته إما من خلال فتح الكاميرا أو الكلام أو غير ذلك.
- ❖ طرح أسئلة وسط الحصة وطلب الإجابة عليها إما كتابيا أو حضوريا.
- ❖ في حالة وجود بحوث فلا بد من تنوع المواضيع حتى لا يتم عملية لصق ونسخ ويحرص المكون على الابتكار في اختيار موضوع البحوث حتى لا يتم الاعتماد على الانترنت.
- ❖ في حالة الاستبيان فيرسل ويعطى وقت محدد للإجابة عليه لما يراد معرفة تقييم عملية التكوين ويمكن التقييم من خلال قياس الاتجاهات أو الاختبارات أو المقابلات أو الملاحظات أو غيرها (الدامغ ، 2011).

3.3.2 تجميع، معالجة واستغلال بطاقات التقييم:

- لابد من تشكيل فوج عمل من إطارات الهيئة المستخدمة، مهمته تجميع، معالجة، تحليل واستغلال بطاقة التقييم والاستبيان، وإبداء نتائج على ضوء:
- ❖ تحليل ومقارنة أو مواجهة النتائج المسجلة بالأهداف المسجلة.
 - ❖ إبداء الملاحظات وحصر نقاط القوة والضعف في عملية التكوين بالنسبة للمتكويين.

4.3.2 ترجمة بطاقة التقييم والاستبيان إلى نتائج وتوصيات:

ويتم ذلك من خلال إعداد النتائج النهائية حول عملية التقييم وتقديم التوصيات بشأنها من خلال:

- تحديد مؤشرات نجاح وفعالية عملية التكوين أو فشلها.
- الإيجابيات الواجب تثنيتها و/ أو السلبيات الواجب تصحيحها و/ أو تجاوزها (المعذر ، 2010)..
- ترتيب الأولويات بمقابلة أهداف الهيئة المستخدمة والنتائج المسجلة لدى المتكويين.

5.3.2 إعداد التقرير والتقييم النهائي لعملية التكوين:

يعد هذا التقرير من طرف لجنة أو خلية التكوين، يرسل لمسؤول الهيئة المستخدمة للمصادقة عليه، وتبليغ نسخة منه إلى الهيكل أو المصلحة المعنية عن احتياج التكوين. ويُضمّن ملخص بشأن ظروف سير عملية التكوين والنتائج النهائية لتقييمها، واقتراحات وتوصيات اللجنة بشأن العملية عامة.

2 - التكوين عن بعد

بعد الكلام عن مفهوم التكوين وكيفية إدارته على وجه العموم فإن للتكوين عن بعد إدارته الخاصة به نظراً للمتطلبات والشروط المطلوبة لنجاحه.

2-1 - مفهوم التكوين عن بعد:

2-1-1 - تعريف التكوين عن بعد:

تعددت التعريفات منها:

تم تعريفه بأنه: «هو طريقة ابتكارية لإيصال بيئات التعلم الميسرة والتي تتصف بالتصميم الجيد وبالتفاعلية والتمركز حول المتعلم لأي فرد وفي أي مكان وزمان، عن طريق الانتفاع من الخصائص والمصادر المتوافرة في العديد من التقنيات الرقمية سويًا من الأنماط الأخرى من المواد التعليمية المناسبة لبيئات العلم المفتوح والمرن» (أل محي، 2006).

لكن التعريف الأدق هو تعريف اليونيسكو: «هو عملية نقل المعرفة إلى المتعلم في موقع إقامته أو عمله بدلاً من انتقال المتعلم إلى المؤسسة التعليمية، وهو مبني على أساس إيصال المعرفة والمهارات والمواد التعليمية إلى المتعلم عبر وسائط وأساليب تقنية مختلفة، حيث يكون المتعلم بعيداً أو منفصلاً عن المعلم أو القائم على العملية التعليمية، وتستخدم التكنولوجيا من أجل ملء الفجوة بين كل من الطرفين بما يحاكي الاتصال الذي يحدث وجهاً لوجه». إذاً التعليم عن بعد ما هو إلا تفاعلات تعليمية يكون فيها المعلم والمتعلم منفصلين عن بعضهما زمانياً أو مكانياً أو كلاهما معاً (الهمامي و حجازي ، 2020).

ويسمى التكوين الذي يجمع بين الحضوري والنظري **التعليم المدمج في المستقبل "Blended Learning"**: «بما أن للتعليم الحضوري إيجابيات وسلبيات والأمر نفسه بالنسبة للتكوين عن بعد فالتعليم المدمج في المستقبل هو يجمع الجانب الإيجابي فيهما ويحاول الابتعاد قدر المستطاع عن الجوانب السلبية فيهما.

2-1-2 - أدوات التكوين عن بعد:

يقوم التكوين عن بعد على استخدام الوسائل الالكترونية المختلفة في عملية التعليم سواء التعليم الحقيقي النظامي الذي يتم داخل الفصل الدراسي أو التعليم عن بعد وتمثل هذه الوسائل الالكترونية (حسن ابو خطوة السيد، التعلم الإلكتروني الرقمي: النظرية، التصميم، الإنتاج، 2009) في: الكمبيوتر، الانترنت، التلفزيون، الإذاعة، الفيديو، مؤتمرات الفيديو، برامج الأقمار الصناعية، المؤتمرات المسموعة، الفيديو التفاعلي، الحرم الجامعي الافتراضي، الفصل الافتراضي... وهناك أدوات تعلم أخر كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 02: مخطط يشرح أدوات التعلم عن بعد



المصدر: (الهامي و حجازي ، 2020، صفحة 27)

أما بالنسبة للاستعمال فهذا يختلف على حسب الإمكانيات فبعض الأدوات تتطلب إمكانيات كبيرة وبعضها إمكانياتها صغيرة وبعضها سهل الاستعمال وبعضها صعب.

2-1-3 أنواع التكوين عن بعد:

هناك تقسيمات كثيرة للتكوين عن بعد والذي يهنا هنا أكثر هو تقسيم التكوين عن بعد إلى متزامن وغير متزامن حيث أن التكوين المتزامن هو الذي يجتمع فيه بين المكون والمتكون في الوقت نفسه بشكل متزامن في بيئة تعليمية حقيقية أما غير متزامن فهو تكوين متحرر من الزمن، من دون أن يكون هناك تكوين متزامن مع المكون.

2-2 أروضيات التعليم الإلكتروني:

تسمى أيضا منصات التعليم الإلكتروني أو أنظمة إدارة التعلم الإلكتروني: وهي أروضيات للتكوين عن بعد قائمة على تكنولوجيايات الواب، وهي بمثابة الساحات التي يتم بواسطتها عرض ما يختص وجميع الأعمال بالتعليم الإلكتروني وتشمل المقررات الإلكترونية وما تحتويه من نشاطات من خلالها تتحقق عملية التعلم باستعمال مجموعة من أدوات الاتصال والتواصل، وتمكن المتعلم من الحصول على ما يحتاجه من مقررات دراسية وبرامج. . الخ.

تستعمل هذه الأرضيات من طرف عدد من المستخدمين بطرق مختلفة حسب أدوارهم فيها، فإذا كان المستخدم متعلما فيمكنه أن يتابع دروسا أو يجري امتحانات، أو يطرح أسئلة، . . . أما إذا كان معلما فهو يضع الدروس، ويتابع تطور وضعية المتعلمين، كما يوجههم ويحجب عن تساؤلاتهم، . . . أما إذا كان إداريا فهو يتابع حضور الطلبة ومداومتهم، والمستويات التي يصلون إليها كما ينسق العلاقات بين المتعلمين والمعلمين ويحدد الفضاءات التي يتمتع بها كل مستخدم من المستخدمين.

2-2-1 معايير أرضيات التعليم الإلكتروني:

لابد لأرضيات التعليم الإلكتروني من تحقيق بعض المعايير ومن أهمها نذكر:

- ✓ تكلفة تنصيب المنصة، هل هي مجانية أو بالدفع، وماهي الخدمات التي تقدمها في كل حالة.
- ✓ كيفية الصيانة وما تتطلبه من إمكانيات بشرية تقنية مدى فعالية الأمن المعلوماتي والحفاظ على الخصوصيات.
- ✓ أقصى حد تتحمله المنصة من مستعملين.
- ✓ إمكانية وضع طرق مختلفة في التقييم.
- ✓ إمكانية تطوير المنصة من طرف التقنيين التابعين للمؤسسة التعليمية.
- ✓ وجود نظام تسيير البريد الإلكتروني التابع للمنصة.
- ✓ وجود أدوات للاطلاع على المنصة.
- ✓ إمكانية نشر الدروس عبر الفيديو سواء على المباشر أو بالتسجيل.

2-2-2 معايير اختيار منصة التعليم الإلكتروني:

بعد معرفة المعايير الأساس التي لابد من توفرها في المنصة المراد استعمالها في المؤسسة التعليمية، لابد من التفكير في معايير اختيار المنصة والتي نذكر منها:

- مدة تكوين المكونين لتعلم استعمال المنصة
- إمكانية استعمال طرائق بيذاغوجية مختلفة
- إمكانية العمل الجماعي والتعاوني بين المتعلمين
- لغة الواجهة
- التكاليف
- بيئة التنصيب

2-2-3 خصائص أرضيات التعليم الإلكتروني

- تستضيف المحتوى التعليمي.
- تراقب الدخول إلى الموارد التعليمية.
- توفر نشاطات بيذاغوجية.
- تسهل مهام الإشراف والتأطير.
- تسيير مجموعة المتعلمين.
- تسمح بالتسيير الإداري للوثائق الخاصة بالتكوين.
- تحتوي وسائل تقييم (بسو، 2017).

2-2 - 4 أنظمة إدارة التعليم:

هي برامج تسمح بإنشاء مقررات دراسية الكترونية متاحة على شبكة الانترنت مع إمكانية التفاعل بين المعلم والمتعلم وبين المتعلمين فيما بينهم عن بعد، ونذكر

✓ Content Management System (CMS) نظام إدارة المحتوى

وظيفة قاعدية في المشاريع الصغيرة لتوليد المحتوى تشمل منتديات، بريد دردشة.

✓ Learning Management System (LMS) نظام إدارة التعلم

نظام يهتم بميدان التعليم، يسمح بمراقبة المحتوى ومستعملي المحتوى. يتم التوليد بأدوات خارجية، ويحتوي أغلباً أدوات التواصل وتسيير نشاطات المستعملين، مثل مودل.

✓ Learning Content Management Systems (LCMS) تعلم نظم إدارة المحتوى

يدمج خصائص النظامين السابقين لفعالية أكبر، كما يوفر أدوات لإعادة استعمال المحتوى وكذا فضاءات افتراضية للمتعلمين.

2-2 - 5 الأدوار الممكنة في المنصة الكترونية

• المنسق:

يقوم بتسيير التسجيلات، برمجة الدروس والملتقيات، متابعة التكوينات، برمجة الاجتماعات.

• الأستاذ المصمم:

يقوم بتصميم الدروس، وانشائها بالأدوات المتوفرة في المنصة.

• الأستاذ الوصي:

يقوم بالمتابعة البيداغوجية للمتعلمين ويوجههم.

• المتعلم:

يتابع الدروس، يقوم بالنشاطات، يشارك في الأعمال الجماعية.

الأدوات المستعملة في المنصات الإلكترونية:

فيما يلي بعض الأدوات التي يمكن استعمالها داخل منصات التعليم الإلكتروني منها ماهي أدوات متزامنة ومنها ماهي غير متزامنة. تتطلب الأدوات المتزامنة وجود طرفي الاتصال أثناء التواصل، على العكس من الأدوات غير المتزامنة والتي لا تتطلب وجود المتصلين في الوقت نفسه.

• المحادثة:

تسمح بالمحادثة المباشرة لمجموعة من الأشخاص في فضاءات مختلفة (ملتقى، فريق عمل، قاعة الأساتذة).

• السبورة البيضاء:

إمكانية التفاعل بين مجموعة أشخاص عبر سبورة مشتركة يشاهدها الجميع ويمكن أن يكتب عليها الجميع.

• البريد الإلكتروني:

يسمح لأي مستعمل بالتفاعل عبر البريد الإلكتروني مع شركائه في المنصة.

• المنتدى:

يسمح للمستعملين بالنقاش حول درس، أو نشاط، بوضعه للحصول على معلومات.

• سير الآراء:

يسمح للأستاذ بوضعه للحصول على معلومات أو تغذية راجعة للمتعلمين.

• التقييم:

يسمح للأستاذ بوضع مجموعة من الأسئلة، يتم تقييها بطريقة آلية.

• الورشات:

تسمح بتقيييم الأعمال من طرف المتعلمين فيما بينهم مع مراقبة الأستاذ.

• الويكي:

يسمح بتحرير ملفات بطريقة تشاركية (Bouamra و Mankour، 2010)

2-3- التكوين عن بعد في الجزائر:

كان على الجزائر بعد حصولها على الاستقلال أن تواجه تحديات على مستويات عديدة سياسية، اقتصادية، اجتماعية وثقافية، ولهذا أعطت للتعليم مكانته التي تليق به للنهضة، فكرست الدولة الجزائرية ديمقراطية التعليم و مجانيته وتم بناء مؤسسات تعليمية لبلوغ هذا الهدف، إلا أن الإمكانيات كانت محدودة، وانطلاقاً من هذا جاءت فكرة التكوين عن بعد والمجال هنا لا يسع لذكر تاريخ التكوين عن بعد في الجزائر ولكن الذي يهمنا هنا هي المنصات الرقمية الرسمية للتكوين عن بعد لأن هي التي لها علاقة بالمنصة الخاصة بوزارة الداخلية والتي ستكون عليها الدراسة:

أرضية التعليم الإلكترونية للديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد (المعلم):

والتي تتولى مهمة التعليم عن بعد بإشراف المعلمين بما يسهل الإبداع المشترك وما يؤكد عليه المقرر التربوي السنوي للطلبة المسجلين خلال السنة الدراسية مع توفير تمارين تقييمية وتنقسم أرضية التعليم الإلكتروني إلى ثلاثة أقسام: الطور المتوسط - المستوى أول وثانية ثانوي - السنة الثالثة ثانوي ويتم الدخول إلى أرضية التعليم الإلكتروني (المعلم) باسم مستخدم وكلمة مرور يتحصل عليهما عند القيام بعملية التحقق من قبول التسجيل ويجدر أن وزارة الداخلية استعانة بخبرة وزارة التربية الوطنية في تسيير منصتها الخاصة بها في التعليم كما سيأتي في الجانب التطبيقي (onefd، 2021).

حيث وضع بوابة خدمة المتعلمين مجموعة من الموارد التعليمية لجميع المستويات والشعب المعنية وتمثل تكنولوجيا الإعلام والاتصال أداة أساسية وفعالة في خدمة المتعلمين ويقدم الديوان أقراص مضغوطة في مختلف المواد لجميع المستويات التعليم العام خدمات عبر موقع الديوان على الانترنت ونذكر منها (شاطر باش & بن زعمة، 2016):

- ✓ مجال خاص للتعريف بالديوان ومهامه والنشاطات التي يقوم بها وأهم الإحصائيات للتسجيلات الدراسية للسنوات الماضية.

- ✓ مجال خاص بالشؤون التربوية يحتوي على خاصية تحميل مواضيع قابلة للقراءة في صيغة "DOC - PPT PDF" مقسمة على عدة مجالات كالمناشير الوزارية والمناهج التربوية والموارد البيداغوجية وتكوين المكونين.
- ✓ بالإضافة إلى الأقراص المضغوطة المخصصة لتعلم اللغات التي ينجزها الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد والموجودة على مستوى المراكز الجهوية فيمكن من خلال البوابة تعلم للغات الأجنبية (الفرنسية، الإنجليزية، الألمانية، الإسبانية) وتظهر قائمة تحوي عشرات المواقع المتخصصة عند النقر على اللغة التي يراد تعلمها.
- ✓ مخبر افتراضي للمواد العلمية: كأن المتعلم في مخبر حقيقي حيث يمكنه من إجراء التجارب الافتراضية مع إمكانية تغيير المقادير الفيزيائية المؤثرة ومشاهدة تأثيرها على نتائج التجربة وتوضيح كل ذلك من خلال المنحنيات إضافة إلى خدمات أخرى ...

- ✓ تعلم الإعلام الآلي عن بعد من خلال دروس مباشرة بالصورة والصوت

✓ متابعة دروس وتجارب في عدة مواد وعدة مستويات بالصورة والصوت من الأرشيف السمعي البصري للديوان ويمكن اعتبار هذه الدروس كدعامات إضافية.

✓ هناك روابط أيضا ل: دليل المتعلمين عن بعد، جناح خاص بالتعلم، طرائق التعليم الجيد، أسئلة التقويم الذاتي، الاتقان اللغوي، تحميل الدروس، جناح خاص بالتكوين، تحميل الدروس والفروض وأجوبتها وموارد للتخصير للامتحانات النهائية، تحميل البرمجيات المساعدة على التعلم ومنها البرمجيات الخاصة بالرياضيات.

أرضية جامعة التكوين المتواصل:

وتم وضع على عاتق جامعة التكوين المتواصل ضمان المرافقة التّقنية طيلة مدّة التكوين وتسيير وإدارة الأرضية التّعليمية المخصّصة لهذا النمط من التّكوين وتم تحديد صلاحيات ومهام كلّ الفاعلين في هذا النمط من التّكوين، تُبرم اتّفاقيات بين جامعة التّكوين المتواصل والمؤسّسات الجامعيّة المعنيّة وفق منشور رقم 536 مؤرخ في 6 نوفمبر 2016 يكمل المنشور رقم 536 المؤرخ 26 أكتوبر 2016.

جامعة التكوين المتواصل وهي مؤسسة مستقلة ذات كيان خاص تحاول المساهمة بشكل فعال في دعم مسيرة التطوير العلمي التي تشهده الجزائر بشكل عام وقد تبنت نمط التعليم عن بعد منذ تأسيسها سنة 1990، حيث تؤكد المادة الرابعة من المرسوم المتضمن إنشاء الجامعة أن مهامها الأساسية تكمن في: «تنفيذ سياسة التكوين عن بعد باستعمال الوسائل السمعية البصرية». اعتمدت الجامعة من خلال التعليم عن بعد على أسلوب التعليم المدمج الذي بين التجمعات الحضورية والدروس المقدمة على شكل مطبوعات في السنوات الأولى من تطبيق هذا النظام، وصولا إلى الاعتماد على المنصات التعليمية وكان عدد الطلبة في تزايد مستمر وبعد اعتراف مصالح الوظيفة العمومية بالشهادة ضمن هذا النمط بداية من 2001

أما بالنسبة للأرضية الإلكترونية لجامعة التكوين المتواصل ففي المنشور رقم 535 مؤرخ في 26 أكتوبر 2016 يتعلق بالتسجيل في دراسات الماستر عبر الخط بعنوان السنة الجامعية 2016 - 2017 حيث يهدف هذا المنشور إلى تحديد القواعد العامة المطبقة في مجال التسجيل في دراسات الطور الثاني المتوجة بشهادة الماستر عبر الخط، ونظرا لحداثة هذه التجربة بالنسبة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، تقرّر كمرحلة أولى البدء ببعض المؤسسات الجامعية فقط لضمان هذا النمط من التكوين، بحث استقرّ الأمر على المؤسسات الجامعية الآتية:

- جامعة الجزائر 1، بالنسبة لميدان حقوق وعلوم سياسية، فرع حقوق، تخصص: إدارة ومالية.
- جامعة الجزائر 3، بالنسبة لميدان علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية، فرع محاسبة ومالية، تخصص: محاسبة
- جامعة البليدة 2، بالنسبة لميدان علوم انسانية واجتماعية، فرع علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع المنظمات وتنمية الموارد البشرية.
- جامعة قسنطينة 1، بالنسبة لميدان حقوق وعلوم سياسية، فرع حقوق، تخصص: إدارة محلية.
- جامعة وهران 1، بالنسبة لميدان آداب ولغة عربية، فرع دراسات لغوية، تخصص: لسانيات تطبيقية

ووفقا لتوصيات معالي السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي، الصادرة في 23 أكتوبر 2017 عن طريق القرار رقم 1022، شرعت جامعة التكوين المتواصل في تحضير برامج تكوينية في طور الماستر في نمط التعليم عن بعد في التخصصات التالية: الاتصال والعلاقات العامة، قانون الأعمال، تسيير عمومي، تعليمية اللغة الفرنسية ثم تم زيادة تخصصات أخرى بمرور السنوات.

أرضية موودل Moodle:

عملاً بمراسلة الوزارة رقم 288 بتاريخ 29 فيفري 2020 (المتضمنة تحضير مستوى الدروس، الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية ما يغطي شهراً من الدراسة) ووضعه على أرضية المؤسسة Moodle أو إرساله إلى مركز التعلم الإلكتروني عبر البريد الإلكتروني وتعتبر المنصة الرقمية موودل Moodle وهي اختصار لكلمة « Module oriented dynamic learning environment » أحد أنظمة إدارة التعلم الرقمي مفتوح المصدر الذي يساعد المعلم في توفير بيئة تعليمية الكترونية كما يمكن استخدام النظام على المستوى الفردي أو المؤسسي من مميزات نظام Moodle:

- أداة مناسبة لبناء المناهج الإلكترونية (تجميع، تبويب، عرض)
- وجود منتدى يناقش فيه المعلم الموضوعات ذات الصلة بالعملية التعليمية
- يدعم النظام خمساً وأربعين لغة منها اللغة العربية
- يهتم بوحدة الدرس لإنشاء عدة صفحات تعرض المحتوى أو جزء منه، ويمكن في نهاية كل صفحة إضافة سؤال أو رابط لصفحة تالية أو سابقة أو أخرى.
- يعطي فرصة جيدة للمتعلم بإرسال واجباته والمهام المكلف بها من قبل المعلم وتحميلها على الموقع بصيغ مختلفة من أجل تقديمها للمكون (Word, power point)
- متابعة الطالب من بداية دخوله للنظام حتى خروجه مع توفير تقرير لكل طالب
- يتضمن أدوات مختلفة للتقويم (مهام، أنشطة، اختبارات، استبيانات)

- يتضمن معجم «Glossary» لعمل قواميس للمصطلحات المستخدمة في المنهج، كما يمكن تكليف الطلبة بكتابة المصطلحات لتقييمها من قبل المعلم قبل عرضها.
- يتيح النظام للأستاذ تسجيل طلابه أو تسجيل أنفسهم ألياً دون الرجوع لأساتذتهم
- التصحيح وتسجيل الدرجات تلقائياً حسب معايير يحددها المكون لاختبارات الاختيار من متعدد أو صح وخطأ أو غيرها من أنماط الاختبارات.
- يستطيع المكون عمل مجموعات نقاش حسب المهام والمستوى التعليمي أو يقوم النظام بتكوينها.
- يتوفر في النظام غرف دردشة ومنتديات للحوار التعليمي.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق لكيفية رفع أداء المورد البشري من خلال تكوينه حيث تم بيان أن التكوين يهدف إلى تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي وبين الأداء المطلوب من الموظف والمنظمة في مجال نشاطها ولهذا فإن التكوين يعتبر أحد وسائل تحسين الأداء في المؤسسة؛ ولأن التكوين عملية مكلفة من ناحية الجهد والمال والوقت من جهة ولأن تكوين أكبر عدد ممكن من الموظفين مهم جدا للمنظمة من جهة أخرى؛ فإن التكوين عن بعد يمكن أن يكون حلاً خاصة من خلال منصات التعلم الإلكتروني التي تقترب كثيراً في أثرها وعائدها من التكوينات الحضورية مع التخفيف من تكلفة الجهد والمال والوقت وللجزائر تجربة لا بأس في مجال المنصات التعليمية الإلكترونية، ولأن معرفة كيفية إدارة هذا النوع الخاص من التكوينات مهم فقد تناولنا في هذا الفصل كيفية تنظيم وتقييم التكوين الحضورى ثم ختمنا الكلام بخصوصية إدارة التكوين عن بعد.

إن النجاح في إدارة هذه العملية التكوينية يساهم في رفع أداء الموظفين بالمنظمة ومنه رفع أداء المنظمة ككل.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي

قبل الخوض في الدراسة الميدانية وقراءة تصورات المسيرين عن إدارة التكوين عن بعد، يتعين علينا: ضبط السند الاستمولوجي الذي يشكل مرجعية الباحث حيث سنقوم في هذا الفصل، بعرض الإطار المنهجي الذي تم اختياره من أجل دراستنا.

1 - التوقع الاستمولوجي:

يتبنى كل باحث بشكل ضمني أو صريح، موقفاً استمولوجياً، ليعبر به عن مرجعيته في تناول المعرفة ثم يحدد الأدوات المنهجية الملائمة التي سيستخدمها في مختلف مراحل العملية البحثية من جمع البيانات إلى مناقشة النتائج. إن التوقع الاستمولوجي يعتبر مرحلة ضرورية قبل الشروع في البحث، إذ الأساس لإدراك المعرفة هو في حسن اختيار أدوات الدراسة.

غير أنه يبقى التوقع الاستمولوجي رهين الخلاف حول مفهوم الاستمولوجيا في حد ذاته، بين المدرسة البريطانية التي تعتبرها إحدى فروع العلم المتخصص في الفلسفة ونظرية المعرفة، والمدرسة الفرنسية التي تقصد بها دراسة النظريات العلمية.

ومرد هذا الاختلاف في الحقيقة- هو الكلمة اليونانية «Epistem» التي تترجم أحياناً بكلمة علم وأحياناً أخرى بكلمة معرفة وبالجمع بينهما تعني الاستمولوجيا النظرية المعرفة العلمية (مزهوده، 2007) تحاول الاستمولوجيا الإجابة على التساؤلات التالية:

• ما هي المعرفة؟

• كيف تكون أو تنتج المعرفة؟

• كيف تقدر قيمة المعرفة وصحتها؟ (Lemoine، 1995)

وكل باحث لابد أن يقدم البراديجم الذي يندرج تحته بحثه، والبراديجم هو عبارة عن «مجموعة القوانين والتقنيات، والأدوات المرتبطة بنظرية علمية والمسترشدة، والتي بواسطتها يمارس الباحثون عملهم، ويديرون نشاطهم، وحالما تتأسس تتخذ اسم العلم العادي» (سعد، 2011).

إن البراديجم يقدم الأسئلة والحلول في نفس الوقت، وهذا يعني أن العلماء يشتغلون تحت مظلة التي تقتضي جعل النظرية والتجربة في توافق محدد سلفاً، بفضل الجهاز المفهومي المتمثل أساساً في المسلمات والإجراءات التي ينخرط في استيعابها وكشفها العالم أثناء ممارسته لنشاطه العلمي، فالعالم لا يدرك العالم إلا من خلال البراديجم.

لهذا يعمل هذا الأخير على إقصاء كل الوقائع التي لا تتسجم مع طبيعته، ومن ثمة يتخلى عنها الباحث ولا يهتم إلا بما يسمح به البراديجم (سراي، 2018).

أ - البراديجم الإيجابي:

في رؤية هذا البراديجم "توجد الحقيقة في نفسها ولها نشوء خاص بها"، والباحث يحاول معرفة هذه الحقيقة المستقلة عنه. وبذلك فالعالم الاجتماعي أو المادي يبقى خارج إدراك الفرد، وهذا الإدراك وحده هو الذي "يتميز بالموضوعية"، بل لا يجب أن تؤثر الملاحظة، وفق هذا البراديجم، في فهم العالم لدى الباحث.

ب - البراديعم البنائي:

تتظر البنائية إلى البحث من زاوية الشراكة في البناء بين الباحث وأعاون وسياق البحث بمنطق تفاعلي بنائي. لقد اعتبرت هذه الاستمولوجيات الأنسب لعلوم التسيير، لكونها تسمح بالتدخل المباشر للباحث في الميدان والسعي إلى تحويله (Lassagne، 2004).

يعتقد البنائيون أن الحقيقة القائمة والقابلة للمعرفة يمكن بناؤها من قبل ملاحظيها الذين هم منذ ملاحظتها بُنائها أو معدها لذلك فالحقيقة لا تكون صحيحة بشكل مجرد أو لذاتها، ولكن وفق التمثيلات التي نصطنعها لها. من هذا المنظور فالمعرفة ما هي إلا تمثيل للتجربة الإدراكية تقتضي فاعلا عارفا، حيث لا تكون ذات معنى خارج هذا الفاعل، بعبارة أخرى، فهذا الأخير لا يطالب بافتراض أو إقصاء وجود أو عدم وجود الحقيقة القابلة للتعرف التي تكون أجنبية عنه، بل إن المجهول ما هو إلا قابل للعلم لكن هو فقط رهن التحيين (مزهوده، 2007) ويؤكد ذلك Bachlard قائلا: «الواقع أو الحقيقة ليست ما يمكن ان نعتقده، وإنما ما يجب أن نكون قد فكرنا فيه، أي تقديم الواجب على القدرة» (Lemoine، 1995) ويمكن تلخيص المنطلقات الاستمولوجية في الجدول التالي:

الجدول رقم 5: الفرق بين البراديعم الإيجابي والبنائي

البراديعم البنائي	البراديعم الإيجابي
الواقع يعتمد من خلال الفردية الوجودية	الواقع موجود كالحقيقة
البحث يهدف إلى النظر إلى العالم من خلال وجهة نظر الموضوع	المعرفة سياق مفتوح
الفهم مربوط بالتفسير	البحث يمكن أن يكشف «حقيقة» حالة الأعمال
يهتم بكيفية المعرفة والفعل	الموقف الأساسي هو الاختزالية والحتمية
	التحقق: كيف تكون الصلاحية مضمونة

المصدر: Croom (1999)

الموقف الاستمولوجي الذي سيعتمد في البحث من أجل تحقيق الأهداف المرجوة سيكون من النوع البنائي.

2 - المقاربة المنهجية:

يمكن تعريف المنهجية بأنها عبارة عن موجه معياري لنشاط فكري تحكمه مجموعة من القواعد الخاصة المقطوع بصحتها ، تتناسب مع النموذج المعرفي المبحوث فيه. (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert , 2008)

تم اختيار أسلوب البحث الاستكشافي وفقا لدراسة النوعية وذلك بناءً على تدخلنا في كل مراحل البحث إضافة أن المعرفة المنتجة والإجراءات التنفيذية تأتي بشكل أساسي من واقع الدراسة (حلوش، 2014).

والسبب في أننا وجدنا أن البحث النوعي هو الأنسب في حالتنا، نظرًا لتعقيد موضوعنا وهو إدارة التكوين عن بعد وأهميته في توفير القيمة المضافة لمديرية التكوين بوزارة الداخلية، وللقيام بذلك من الضروري إجراء مقابلات مع الأشخاص الذين هم في الوضعية الأمثل لتزويدنا بالمعلومات الضرورية التي تسمح لنا بالجواب على الإشكالية.

3 - مجتمع الدراسة والعينة:

عند اختيار من تم إجراء المقابلة معهم، اخترنا طريقة أخذ عينات وفق اختيار المنطقي وفقاً للنهج الذي أوصى به (Thiétart و coll، 2003) ووفقاً للمؤلف ، تعتمد هذه الطريقة على حكم الباحث في اختيار الأشخاص الذين تمت مقابلتهم ويمكن أن تكون فعالة مثل الطريقة الاحتمالية على العينات الصغيرة.

يعتمد اختيار الأشخاص للمقابلة شبه المباشرة على خبراتهم بالإضافة إلى معرفتهم ومساهماتهم في قطاع التكوين تحت مظلة وزارة الداخلية.

وجدنا أيضاً أنه من المفيد اختيار أفراد بوظائف وشخصيات متنوعة لذلك تقدم 10 أفراد للتجربة ، وعلى مدار المقابلات شعرنا أنه من الضروري أن يكون لدينا منظور التكامل فيما يتعلق بالمجالات التي ناقشناها.

وقد عمدنا في تحديد حجم العينة، على غرار تحديد عدد مؤسسات دراسة الحالة، إلى تطبيق مبدأ التشبع، ولو أن هذا المبدأ لا يخضع لمعايير ثابتة وإنما لتقدير الباحث، لأن مستوى التشبع في حد ذاته يختلف من باحث لآخر. (Thiétart و coll، 2003)

يلخص الجدول أدناه ملف تعريف الأشخاص الذين تمت مقابلتهم، مناصبهم، والوظيفة التي يشغلها الشخص الذي تمت مقابلته ، بالإضافة إلى التفاصيل المتعلقة بالمقابلة :

الجدول رقم 6: تفاصيل المقابلة

المحاور	الوظيفة	تفاصيل المقابلة
1	مدير التكوين بـ وزارة الداخلية	تمت 2021/9/15 - مدة المقابلة: 45 دقيقة
2	مدير فرعي للدراسات والبرمجة بـ وزارة الداخلية	تمت 2021/9/23 - مدة المقابلة: 60 دقيقة
3	مدير فرعي للوصاية على مؤسسات وشبكات التكوين بـ وزارة الداخلية	تمت 2021/9/15 - مدة المقابلة: 45 دقيقة
4	مدير فرعي للمنتخبين والإطارات بوزارة الداخلية	تمت 2021/9/14 - مدة المقابلة: 60 دقيقة
5	مدير المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم و تجديد معلوماتهم بوهرا ن	تمت 2021/9/20 - مدة المقابلة: 40 دقيقة
6	مدير الدراسات بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تجديد معلوماتهم بوهرا ن	تمت 2021/9/20 - مدة المقابلة: 40 دقيقة
7	أستاذ متخصص في التكوين المهني رتبة 1 بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تجديد معلوماتهم بوهرا ن	تمت 2021/9/12 - مدة المقابلة: 45 دقيقة
8	تقني سامي في الإعلام الآلي بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تجديد معلوماتهم بوهرا ن	تمت 2021/9/20 - مدة المقابلة: 35 دقيقة
9	عون إدارة إقليمي مكلف بتسجيل الوفيات، المواليد، ابرام عقود الزواج ببلدية القصبية	تمت 2021/9/20 - مدة المقابلة: 35 دقيقة
10	تقني سامي في الإعلام الآلي ببلدية الخرايسية	تمت 2021/9/20 - مدة المقابلة: 35 دقيقة

المصدر: من إعداد الطالب

4 - طرق وأدوات جمع البيانات:

الدراسات النوعية تعتمد في جمع البيانات الأولية على طريقتين أساسيتين: الملاحظة والمقابلة (Babeau، 2005) إضافة إلى دراسة الوثائق وسواء تعلق الأمر بالملاحظة أو المقابلة أو دراسة الوثائق فكل منهما سياقها في التطبيق، كما يتضح من الجدول المقارن التالي لمصادر المعلومات:

الجدول رقم 7: مقارنة طرق جمع البيانات النوعية

الطريقة	المزايا	العيوب
الملاحظة	الاستماع في الأماكن وللفاعلين دون التأثير على الخطاب	أخطاء التأويل دائما ممكنة تغير سلوك الأفراد، موضوع الملاحظة أحيانا يكون صعبا
الوثائق	قراءة سهلة ودرجة ثقة عالية أكثر من الخطابات غير المنشورة، قوة الحجة، تمكن من الاستدلال على أقوال الفاعلين لكن الباحث غريب عنها	صعوبة الوصول إليها أحيانا، قراءة مقاصد مؤلفيها، المعلومات تكون قديمة الموضوعية قد تكون ظاهرية
المقابلة	تقدم معلومات مباشرة على الظاهرة المدروسة طرق جمع وتحليل متنوعة	المعلومات تتوقف عما نقوله للأطراف المستجوبة عن الظاهرة المدروسة. الخطابات كثيرا ما تكون في شكل لغة خشب. ضعف إنتاجية الأطراف المعنية

المصدر: (Hlady، 2002)

فيما يتعلق بجمع البيانات في بحثنا استعملنا الطرق الأساسية:

4-1 التحليل الوثائقي: أتاحت لنا هذه الأداة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات، استناداً إلى عدة مصادر وهي على قسمين:

- المنشورات العلمية، وتقارير المراكز البحثية ومقالات وأطروحات الباحثين المختصين في مجال التكوين عن بعد.
وثائق وتقارير المؤسسة كخطط التكوين، برامج التكوين، إحصائيات تقييم التكوين، التقارير الدورية وغيرها ولكن نظرا لطابع سرية هذه الوثائق فالاطلاع عليها كان من باب فهم المعالم الكبرى لإدارة التكوين الحضوري والتكوين عن بعد وليس من باب أخذ وتسجيل معلومات تفصيلية ودقيقة.

4-2 الملاحظة:

وهي مشاهدة ومراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة وتعتمد الملاحظة على خبرة وقابلية الباحث في الصبر لفترات طويلة لتسجيل المعلومات. (Mongeau , 2008)

ولفهم التكوين عن بعد في وزارة الداخلية ولفهم الهيكل التنظيمي المشرف على العملية قمنا بترتيب لمدة ستة أشهر على مستوى مديرية التكوين بوزارة الداخلية حيث قمنا بملاحظات مستمرة لموظفي وزارة الداخلية أثناء أداء واجباتهم من خلال التعامل عن قرب مع الموقف أو المجموعة التي نريد دراستها، وكانت الخطوات التي تم الإلتزام بها لإجراء الملاحظة:

1. تحديد الهدف الذي يسعى الباحث في الحصول عليه وهو فهم كيفية إدارة التكوين الحضوري في وزارة الداخلية ثم فهم كيفية إدارة التكوين عن بعد والفرق بينهما.
2. تحديد الأشخاص المعنيين بالملاحظة مع الأخذ في الاعتبار ضرورة الاختيار الجيد والملائم لهؤلاء الأشخاص.
3. تحديد الفترة الزمنية اللازمة والظروف المكانية الملائمة للملاحظة وبحكم طبيعة الإجراءات التنظيمية في وزارة الداخلية فقد قمنا بإجراء جلسات ملاحظة مع مختلف مسؤولي مديريات التكوين بحيث كانت تهدف إلى فهم طبيعة العمل في مديرية التكوين والتعرف على المسؤولين هناك.
4. تحديد النشاطات المعنية بالملاحظة: كيفية العمل فيما بينهم وطريقة سير عملية إدارة التكوين بنوعها وكذلك سلوك المسؤولين.
5. جمع المعلومات بشكل نظامي ثم تسجيلها.

4-3 المقابلة:

تعني المقابلة اختيار إقامة الاتصال المباشر مع فرد أو عدة أفراد لجمع بيانات بحثية وقد تكون فردية مع شخص واحد أو جماعية مع عدة أفراد في نفس الوقت، غير أنه في هذا النوع الأخير من المقابلات تكون الإجابات متأثرة بتفاعلات الآراء وبانفعالات المشاركين بفعل حضور أفراد آخرين سواء كانوا زملاء هم أم لا.

و تكون هذه المقابلات مجدية عندما يسعى الباحث إلى الاستفادة من الطرح والنقاش الجماعي واستثمار ديناميكية المجموعة، ولأن طبيعة دراستنا تدرج ضمن المنهج النوعي، وبحكم النطاق الواسع للبحث، فهذا يتطلب تواصل وتفاعل مباشر مع الأشخاص المعنيين حتى يتم توجيه الأجوبة نحو نتائج مفصلة حتى تتمكن من تفسير المعلومات المتحصل عليها من خلال المقابلة.

وبما أن اختيارنا كان، في بداية الأمر، منصبا فقط على مديرية التكوين بوزارة الداخلية، لذلك فالإتصال الأولي كان مع المديرين الفرعيين بذات المديرية، ثم بعدما تبين من المقابلات الأولية أن عملية إدارة التكوين عن بعد لا تنحصر ضمن جدران مديرية التكوين، أجرينا مقابلات أولية أخرى للغرض نفسه مع المديرين الفرعيين، وبناء على هذه المقابلات تم تحديد:

- المواضيع الواجبة الإدراج ضمن دليل المقابلة

- عينة البحث.

وبعد المقابلات الأولية تبعها مقابلات شبه مباشرة؛ ذلك أن الأسئلة المباشرة تدرج ضمن الاستبيان، ومنه فإن المقابلة الفردية كانت نصف موجهة بمعنى مركزة ولهذا اخترنا سلسلة من 10 مقابلات تستغرق 40 دقيقة في المتوسط؛ بهدف معرفة مراحل تسيير التكوين عن بعد في مديرية التكوين في وزارة الداخلية من خلال طرح أسئلة شبه مباشرة ضمن

المحاور الموضحة في الجدول وتم صياغة دليل المقابلة وفق هذه المحاور الثلاثة لأنها تجيب على أسئلة الإشكالية وفق ما هو وارد في الجدول التالي:

الجدول رقم 8: مواضيع محور المقابلة

موضوع محور المقابلة	مجال التحليل	الأسئلة المستهدفة والمتعلقة بالإشكالية
التكوين الحضورى وإدارته في وزارة الداخلية	خاصية التكوين في القطاع العمومي أهداف التكوين التقييم المالي تسيير عملية التكوين	<ul style="list-style-type: none"> • ماهي مميزات إدارة التكوين عن بعد مقارنة بالتكوين الحضورى؟ • هل يحقق التكوين عن بعد أهدافه بنفس مستوى التكوين الحضورى؟
التكوين عن بعد في وزارة الداخلية	الإشراف المباشر الأدوار التنظيمية للأطراف المتدخلة خاصية إدارة التكوين عن بعد مسوغات التكوين عن بعد المواضيع الصالحة للتكوين عن بعد تنفيذ البرامج التكوينية النقائص المسجلة	<ul style="list-style-type: none"> • كيف يدار التكوين عن بعد؟ • ماهو واقع التكوين عن بعد في وزارة الداخلية؟
تقييم التكوين عن بعد في وزارة الداخلية	التقييم القبلي التقييم أثناء التكوين: برامج التكوين، الوسائل، البيداغوجية، تسيير الوقت، المنصة الإلكترونية، المشرف على العملية التكوينية، المتكويين، المكون، ظروف التكوين التقييم البعدي	<ul style="list-style-type: none"> • إلى أي مدى حقق التكوين عن بعد في وزارة الداخلية عبر منصة تواصل أهدافه؟

المصدر: من إعداد الطالب

ويهدف تحليل مواضيع المحاور الثلاث إلى الإجابة على الأسئلة الفرعية، حيث أنه من المتوقع بعد الإجابة عليها نكون قد أجبنا على الإشكالية الرئيسية وهي: كيف تتم إدارة التكوين عن بعد وهل يسمح بتحقيق الأهداف التكوينية على غرار التكوين الحضورى؟

كل المقابلات جرت في مكاتب المعنيين أو مكاتب زملائهم بصفة فردية وبعض المقابلات تبعتها جلسات "ارتدادية" وقد حاولنا في البداية استخدام أداة التسجيل الصوتي الرقمي، غير أن حساسية الأمر لدى المستجوبين جعلنا نعدل إلى التسجيل الكتابي وفي بعض الأحيان يقدم المستجوب آراء وتوضيحات وفي الوقت نفسه يطلب منا عدم تسجيلها مؤكدا على سريتها وحتى لا تضع الأفكار تم استعمال دليل المقابلة .

❖ دليل المقابلة

دليل المقابلة الخاص بنا منظم على النحو التالي (ينظر الملحق أ) :

مقدمة:

عرض للمحاور والسياق العام للدراسة والغرض من المقابلة.

▪ شروط إجراء المقابلة:

إعلان سرية المقابلة والموافقة على الشروط بما في ذلك أخذ رؤوس أقلام.

- **المحور الأول:** معلومات عن الأشخاص الذين تمت مقابلتهم: تهدف الأسئلة إلى التعرف على المشاركين في المقابلة جيداً، ومعرفة خبراتهم وإمكاناتهم بالإضافة إلى جوانب مهنتهم.
- **المحور الثاني:** التكوين الحضوري وإدارته في وزارة الداخلية : تهدف الأسئلة إلى التعرف على طبيعة التكوين في وزارة الداخلية وكيفية إدارته.
- **المحور الثالث:** التكوين عن بعد في وزارة الداخلية : تهدف الأسئلة إلى التعرف على طبيعة عمل منصة «تواصل» والأطراف الفاعلة في عملية التكوين عن بعد
- **المحور الرابع:** تقييم التكوين عن بعد في وزارة الداخلية : تهدف الأسئلة إلى تقييم عملية التكوين عن بعد وهل حققت الغاية من أعمالها وتفعيلها.
- **الخاتمة:** أخيراً، تُختتم المقابلة بشكر وسؤال مفتوح أخير من أجل الحصول على تعليقات إضافية من الشخص الذي تمت مقابلته.

وليتيم فيما بعد معالجة هذا الكم من المعلومات باستخدام طريقة تحليل المحتوى.

5 - تحليل المحتوى:

تبعاً لخيار الدراسة النوعية واستعمال المقابلة نصف الموجهة كأداة لجمع المعلومات، وبعد إجراء عشر مقابلات فإن الطريقة الأنسب لتوظيف واستثمار هذا الكم الهائل من المعطيات هي تقنيات تحليل المحتوى.

ويمكن تعريف تحليل المحتوى بأنه أسلوب بحثي يستخدم من أجل صناعة دلالات مكررة وصحيحة إذ انطلاقاً من مبدأ تكرار عناصر الخطاب، سواء في شكل كلمات أو عبارات أو معان...، يمكن استخلاص مجالات اهتمام الشخص أو الموضوع المعني بالدراسة؛ من خلال ترميزها وتفسيرها على شكل مواد نصية ويعتمد تحليل المحتوى على وجود منهجية نصية كالمُستندات والرسومات التي من الممكن تحويلها من بيانات نوعية إلى بيانات كمية.

وإجمالاً يمكن القول أن تحليل المحتوى:

- ينطبق على مجال واسع ألا وهو الاتصالات
- يستثني ما ليس لسانيا كالأفلام، التمثيلات الصوتية
- لا يتوقف بالضرورة عند المحتوى بل يتعدى إلى الحاوي
- يتناول التحليل الموضوعي أو اللغوي للكلمات
- يسمح بالاستدلال على المعارف المتعلقة بالنص
- يمكن من تحديد الخصائص الهيكلية للنص
- يعتمد على مبدأ حساب التكرارات
- يستخدم لأغراض الوصف أو المقارنة أو التفسير (مزهوده، 2007).

في نهاية مقابلاتنا وبعد جمع المعلومات التي نحتاجها، أصبحت مرحلة تحليل هذه المعلومات ضرورية بشكل طبيعي لمعالجة المواد.

تتكون عملية تحليلنا من خمس مراحل: (Verette, 2017):

1. **نص المقابلات:** هذه الخطوة الأولى هي ما يسمح لنا بالحصول على بيانات أولية من مقابلاتنا وقد تم تسجيلها كتابيا في شكل مادة خام.
2. **التصنيف:** بداية بالقراءة الأولى لكل المواد و الامتناع عن أخذ ملاحظات أو إبراز المواضيع أو النقاط البارزة (Hervé Domez, Méthodologie de la recherche, p. 87) ، تمكن هذه المرحلة الثانية من اكتشاف أكثر المواضيع الرئيسية، الفرعية والكلمات المفتاحية التي تشكل لنا في مجملها الفئات والفئات الفرعية من دراستنا الاستقصائية.
3. **الترميز:** تشكل الفئات الناشئة من المرحلة السابقة شبكة التحليل التي تُستخدم لتجميع الموضوعات ذات الصلة أو المترادفة معاً في نفس الفئة.
4. **القياس الكمي:** في هذه المرحلة ، يتم حساب تردد حدوث كل موضوع. وحسب (Verette, 2017) هناك نوعان من التحليل :

أ - التحليل الأفقي الذي يحدد عدد ذكر الموضوع من بين جميع المقابلات التي أجريت.

ب - والتحليل الرأسي الذي يسعى إلى تحقيق نفس الهدف ولكن بجدول صيانة واحد وهكذا ننشئ تسلسلا هرميا للمواضيع للفرد الواحد.

5. **الخلاصة:** لاستكمال تحليل المحتوى، تسمح هذه الخطوة، كما يوحي اسمها، بتوليف جميع النتائج التي تم الحصول عليها.

6 - معالجة البيانات

ويمكن معالجة البيانات النوعية من وجهة نظر دلالية أو إحصائية. التحليلات الدلالية تدرس معنى الأفكار أو الكلمات. ورغم أن المعالجة الإحصائية تتم على الكمبيوتر باستخدام برامج معالجة الكلمات ، فإن هذا التحليل يشتمل على عدد الكلمات، والعبارات أو الفئات ، وتحليل البيانات مثل تحليل عوامل المراسلات (Andreani & Conchon, 2015)

ونظرا للتعقيد ، يلزم وضع برنامج حاسوبي لمعالجة الطريقة الإحصائية.

ولذلك سنستخدم في دراستنا معالجة البيانات الدلالية.

الجدول رقم 9: الفرق بين المعالجة الدلالية و الإحصائية

المعالجة الإحصائية	المعالجة الدلالية
معالجة البيانات	المعالجة اليدوية
التحليل الإحصائي للكلمات والجمل	التحليل التجريبي للأفكار والكلمات ومعانيها

المصدر: أساليب تحليل وتفسير الدراسات النوعية Jean-Claude Andreani et Françoise Concho

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

في هذا المبحث سنقدم المنظمة محل الدراسة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية بعرض وظائفها وهيكلها التنظيمي كما سنقدم لمديرية التكوين وبعد تقديم وزارة الداخلية سيتم مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: تعريف وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية:

بحكم طبيعة التنظيم بوزارة الداخلية فقد تم إحالتنا إلى الموقع الرسمي لوزارة الداخلية للحصول على المعلومات المتعلقة بمديرية التكوين.

وقد حدد المرسوم الرئاسي رقم 94-247 المؤرخ في 10 أوت 1994 والنصوص اللاحقة مهام وزير الداخلية والجماعات المحلية التي تمارس في المجالات التالية:

إن مهام وزارة الداخلية والجماعات المحلية بحكم الوظائف الأساسية المسندة إليها عادة تجعل منها أحد أهم الفاعلين في تطبيق برنامج الحكومة في المجالات الأمنية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

1- وظائفها:

مهام وزير الداخلية و الجماعات المحلية التي تمارس في المجالات التالية :

• النظام العام والأمن العمومي.

• الحريات العامة :

- حالة وتنقل الأشخاص والممتلكات.

- الحياة الجموعية.

- الانتخابات.

- التظاهرات و الاجتماعات العمومية.

• الأعمال ذات المصلحة الوطنية لاسيما التي تكتسي طابعا استعجاليا.

• الأعمال المقننة .

• الأعمال اللامركزية ورقابة القرارات المحلية.

• التنمية المحلية.

• التنظيم الإقليمي.

• المالية المحلية.

• التعاون بين الجماعات المحلية.

• الحماية المدنية.

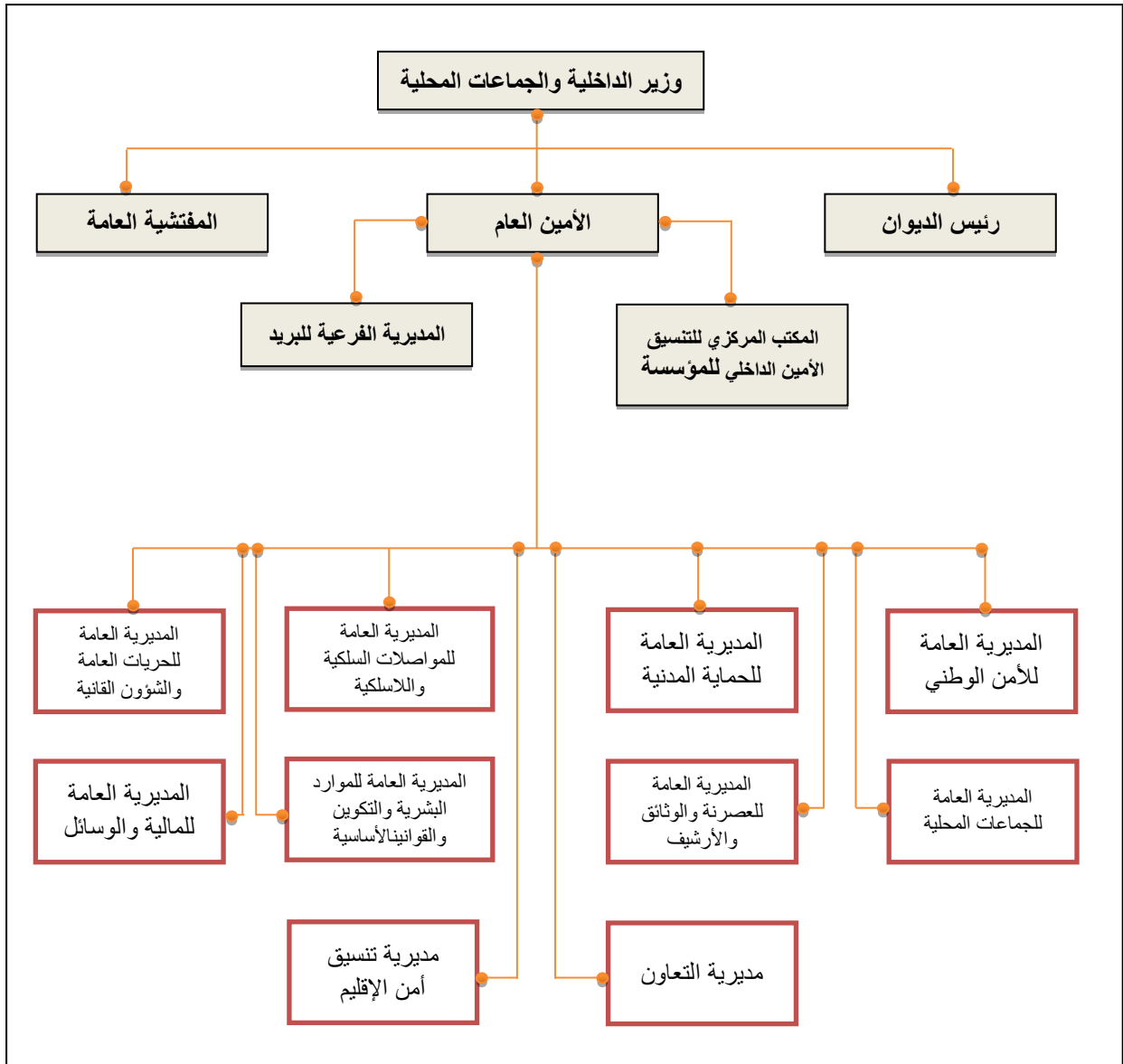
• المواصلات الوطنية.

2 - تقديم الهيكل التنظيمي للوزارة:

تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14-104 المؤرخ في 10 جمادى الأولى عام 1435 الموافق 12 مارس سنة 2014.

يرتكز الهيكل التنظيمي للوزارة على 10 مديريات وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية والجماعات محلية والتهيئة العمرانية



المصدر: (interieur.gov.dz، 2021)

كل من المديرية العامة للأمن الوطني، المديرية العامة للحماية المدنية، المديرية العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية ومديرية تنسيق أمن الإقليم تخضع إلى نصوص خاصة تحكمها.

1-2 تقديم مديرية التكوين:

تعتبر هذه المديرية من المديرية المهمة بالوزارة فهي تابعة للمديرية العامة للموارد البشرية والتكوين والقوانين الأساسية حيث أنها تهتم بإدارة التكوين بداية من تحديد الاحتياجات إلى تقييم العملية التكوينية.

تحتوي مديرية التكوين على أربعة مديريات:

• المديرية الفرعية للدراسات والبرمجة

تقوم هذه المديرية بتسجيل العمليات التكوينية ذات الأولوية في مخطط التكوين السنوي أو المتعدد السنوات: وهو الوثيقة أو الخطة الشاملة المعدة بصفة توقعيه وفق إستراتيجية الهيئة المستخدمة، يتم فيها تحديد وتصنيف احتياجات مستخدميها من التكوين وترتيبها حسب أولوياتها وكذا أولوياتهم، وتخصيص الموارد الكافية لتجسيد

وتنفيذ هذه الخطة خلال مدة معينة 03 أو 04 سنوات، مع مراعاة الصعوبات والعوائق المحتملة خلال التجسيد والتنفيذ.

حيث نصت على مخطط التكوين المادة 21 من المرسوم التنفيذي رقم 20 - 194 المؤرخ في 25 يوليو 2020، المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية وهو ملخص جميع عمليات التكوين التي تقرر المبادرة بها لفائدة موظفي وأعوان الهيئة المستخدمة، المتوقع تنفيذها خلال السنة المالية $1+N...1+N+4$ حسب احتياجات مصالحها، ولتحقيق أهداف واضحة ومحددة ويمكن أن يكتسي مخطط التكوين وتحسين المستوى طابعاً سنوياً أو متعدد السنوات، كما يمكن أن يكتسي طابعاً قطاعياً أو غير مركز أو لا مركزياً كما جاء في المديرية للوظيفة العمومية، التعليم رقم 21/ك.خ.م.ع.و.ع/2009 المؤرخة في 7 سبتمبر 2009 المتعلقة بتعيين المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

● المديرية الفرعية للتكوين المتواصل للمستخدمين:

تهدف هذه المديرية إلى الاهتمام بتكوين الموظف منذ التحاقه بمنصبه حتى يتم الترسخ لديه لثقافة المرفق العام وثقافة الدولة كما أنه يسمح له باكتساب معارف وخبرات تسمح له بالتأقلم السريع مع مهامه الجديدة والمحيط المهني وقد نظمت هذه المديرية الكثير من التكوينات منها:

- تكوين المكلفين بالاستقبال والتوجيه في الإدارة المحلية
- تكوين للمكلفين بالصفقات العمومية على مستوى البلديات والدوائر
- تكوين في المساعدات الاجتماعية في الإدارة المحلية
- تكوين المكلفين بالأرشيف على مستوى الإدارات المحلية
- تكوين المكلفين بمصالح الحالة المدنية على مستوى الإدارات المحلية
- تكوين المكلفين بمتابعة مشاريع الطاقات المتجددة
- عمليات التكوين التحضيرية خلال فترة التربص. (interieur.gov.dz، 2021)

● المديرية الفرعية للمنتخبين والإطارات:

تلعب هذه الفئة من الموظفين التي تشغل مناصب ووظائف عليا دوراً هاماً في تنفيذ ونجاح الإصلاحات إذ تقع على عاتقهم مهمة وضع حيز التنفيذ سياسة الدولة الهادفة إلى تحسين وترقية الخدمة العمومية، لاسيما في ظل التوجه الجديد الرامي إلى تنويع موارد الجماعات المحلية وتعزيز الدور الإقتصادي للبعث بالتنمية المحلية. وعليه، فتكوين هذه الإطارات يعد محورياً أساسياً ضمن استراتيجية تكوين القطاع. وقد نظمت هذه المديرية الكثير من التكوينات منها:

- دورات تكوينية للأمناء العاميين للولايات ولصالح رؤساء المجالس الشعبية الولائية وتكوين مفتشي الولايات ورؤساء المجالس الشعبية البلدية وتكوين الأمناء العامون للبلديات

● المديرية الفرعية للوصاية على مؤسسات وشبكات التكوين

- تحوز وزارة الداخلية الجماعات المحلية على خمسة (05) مراكز وطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم في كل من ولايات: بشار والجلفة ورقلة وقسنطينة ووهران.

وإضافة للمراكز الوطنية الخمسة لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم لبشار، الجلفة، قسنطينة، ورقلة وهران، يسهل قطاع وزارة الداخلية توسيع شبكته بإنجاز مركزين وطنيين جديدين والمتمثلين في :

- المركز الوطني للتكوين لتيارات،
- المركز الوطني للتكوين لعنابة.(interieur.gov.dz، 2021)

وهناك مدارس وطنية وعليا تابعة لوزارة الداخلية وتقوم بالتكوين للطلبة قصد الحصول على الشهادات لكن من جهة أخرى تقوم أيضا بالتكوين المتواصل ومن هذه المدارس:

- المدرسة الوطنية لمهندسي المدينة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتنشط تحت وصاية وزارة الداخلية، الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 18-164 المؤرخ في 14 جوان 2018 في إطار السعي إلى عصرنة الجماعات المحلية والتكفل الأمثل بانشغالات المواطنين؛ وذلك من خلال تكوين وتحسين مستوى وتجديد معارف المستخدمين التابعين لقطاع الوزارة المكلفة بالجماعات المحلية في الميادين المرتبطة بالتسيير الحضري والبيئي.

إن هذا التوجه يعبر بصدق على الأهمية التي توليها الدولة لتوفير شروط حياة أفضل للمواطن تجسيدا لمتطلبات القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 يونيو 2011 والمتعلق بالبلدية والذي أولى اهتماما خاصا للمجموعات الإقليمية من خلال منحهم بعدا جديدا يكاد يضاهي في أهميته تلك الصلاحيات الممنوحة للدولة على المستوى المركزي وذلك بالتركيز على ثلاثة مستويات رئيسية ألا وهي:

- الإدارة والتخطيط الإقليمي.
- التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- حماية وتحسين إطار المعيشة للمواطنين وتحقيق السكنية والطمأنينة للمواطن.(eniv.dz، 2021)
- تأسست المدرسة الوطنية للإدارة بموجب المرسوم رقم 64-155 المؤرخ في 28 محرم عام 1384 الموافق 08 جوان سنة 1964 كمؤسسة لتكوين إطارات الإدارة العمومية تابعة لرئاسة الجمهورية. منذ سنة 1982 وضعت المدرسة تحت وصاية عدة وزارات آخرها وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية بموجب المرسوم الرئاسي رقم 05-440 المؤرخ في 12 نوفمبر 2005،

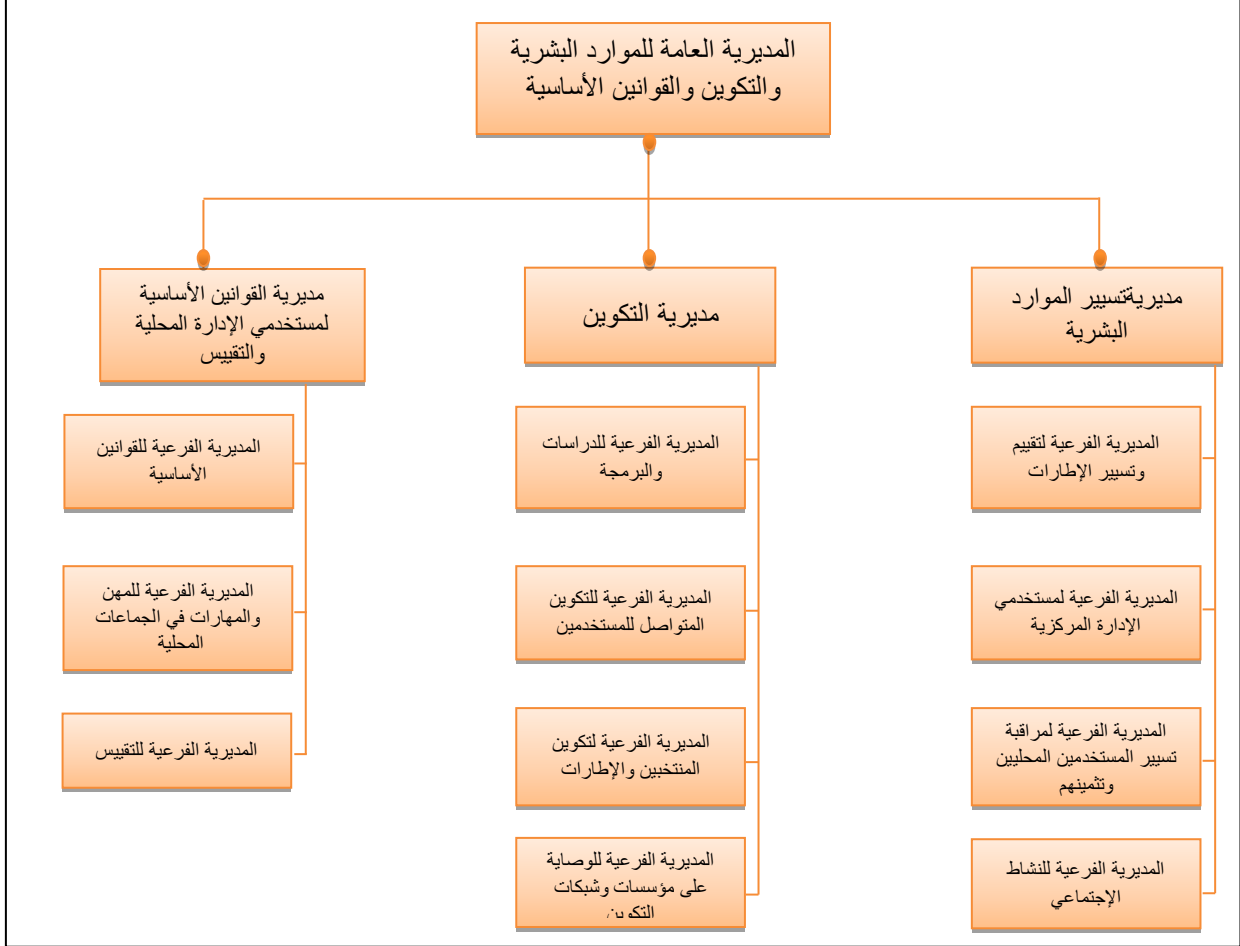
تتولى المدرسة المهام الرئيسية التالية:

- تكوين إطارات الدولة
- القيام بالاستشارات والبحوث الإدارية
- التكوين المتواصل وتحسين المستوى
- التعاون والتبادل مع المؤسسات الوطنية والدولية (ena.dz، 2021)
- كما تقوم مديرية المديرية الفرعية للوصاية على مؤسسات وشبكات التكوين بالإشراف على عملية التكوين عن بعد في وزارة الداخلية وهذه العملية هي محل الدراسة من خلال الأرضية الرقمية المخصصة لذلك.

2-2 الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين:

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للموارد البشرية و مديرية التكوين :

الشكل رقم 4 : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للموارد البشرية و مديرية التكوين



المصدر: (interieur.gov.dz، 2021)

وفي إطار مرافقة سياستها الإصلاحية ولغرض تطوير الكفاءات وتحسين نوعية الخدمات التي يقدمها موظفيها، تبنت مديرية التكوين بوزارة الداخلية الجماعات المحلية استراتيجية تكوين تتمحور على النقاط الآتية:

- **الانفتاح على القطاعات المكونة (التعليم العالي والتكوين المهني):** للاستفادة من نتائج الخبرات والبحوث والدراسات التي تقوم بها هذه القطاعات والتي من شأنها إثراء وتعزيز معارف وخبرات الموظفين والإطارات وعلى هذه الأساس، تم التوقيع على عدة اتفاقيات مع:
 - وزارة التعليم العالي و البحث العلمي،
 - جامعتي الجزائر 1 و 3،
 - جامعة البليدة 2،
 - جامعة المسيلة،
 - جامعة التكوين المتواصل،
 - وزارة التكوين والتعليم المهنيين،

- المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين،
- الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل وترقيته،
- المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد.
- مؤسسات تكوين تابعة لقطاعات أخرى:
- المعد العالي للتسيير التخطيط،
- معهد الاقتصاد الجمركي والجبائي،
- مركز تطوير الطاقات المتجددة.

● الانفتاح على التجارب الأجنبية:

- تعرف أنماط التسيير في الآونة الأخيرة عدة تطورات على الصعيد الدولي لا بد من مسابقتها والسهر على تبادل الخبرات مع الدول الرائدة في هذا المجال لضمان تعزيز كفاءات ومعارف إطارات القطاع، وفي هذا الإطار تم التوقيع على عدة اتفاقيات مع عدة دول كدول الاتحاد الأوروبي (فرنسا، اسبانيا، هولندا) والصين وكندا وكان من نتائجها:
- تكوين المكونين: تحضيراً لإنشاء المركز الدولي لتدريب العناصر الفاعلة المحلية للمغرب العربي، تم تكوين ستة عشر إطار سامي تابع لقطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية في مجالات الاتصال وتقنيات تحضير الدورات التكوينية للإطارات والموظفين حيث تم تنظيم الدورة الأولى بجنيف (سويسرا) سنة 2014، تلتها دورة تكوينية ثانية بالجزائر سنة 2015 ودورة أخيرة بسويسرا سنة 2016 .
- استفادة متصرفين اثنين من الإدارة المركزية من دورة تكوينية في ميدان التسيير الشفاف للموارد البشرية والمنظمات بكوريا الجنوبية في إطار برنامج التعاون بين الجزائر و جمهورية كوريا الجنوبية.
- في إطار برنامج التعاون الجزائري الفرنسي، استفاد اثنان وعشرين إطارا تابعا للإدارة المركزية والإقليمية من دورات تكوينية حيث شارك أربعة وثلاثون (34) إطارا في دورات تكوين منظمة من قبل المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا في إطار البرنامج الدولي المتخصص في الإدارة العمومية كما استفاد تسعة (09) إطارات من دورات تكوين منظمة في إطار الشراكة مع الوكالة الفرنسية للتنمية.
- تكوين اثنا عشر إطار في مجال التخطيط الاستراتيجي وتسيير مؤشرات الأداء، نظم هذا التكوين بمدرسة المناجمنت بمانستر يخت بهولندا.
- تكوين مائة وثلاثة وخمسون إطار من الإدارة المركزية والإدارة المحلية في إطار تسعة دورات تكوين نظمت بالصين في ميادين عدة: تسيير الإدارة العمومية، التخطيط الحضري، التجربة الصينية في مجال تنمية المدن، مسؤولي الجماعات المحلية، بناء وتنمية المدن، المناجمنت الاجتماعي وتسيير الموارد البشرية
- استفادة ثلاثة إطارات من دورة تكوينية بالمدرسة الوطنية للإدارة العمومية بكندا، في مجال تقييم السياسات العمومية.
- تكوين عشرين (20) إطار من الإدارة المركزية والإقليمية في مجال الجباية المحلية بإسبانيا.
- كما استفاد ثلاث إطارات من الإدارة المركزية والإدارة المحلية من دورات تكوين تحضيراً لنيل لشهادات ماستر بالخارج كالتالي:
- إطاران (من الإدارة المركزية والمحلية) يتابعان ماستر في الإدارة العمومية في الصين.

■ إطار من الإدارة المركزية يتابع ماستر في التنمية والسياسات العمومية في كوريا الجنوبية

3-2 تقديم منصة تواصل:

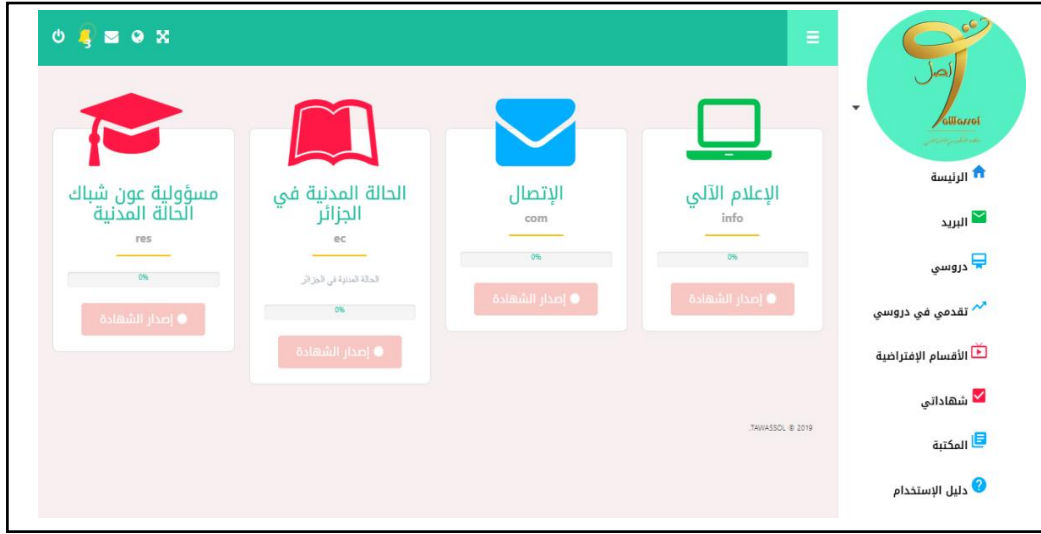
منصة تواصل هي مشروع للابتكار في مشاركة الخبرات والمعارف والمهارات التي يقدمها خبراء ومحترفون وأصحاب المعارف والمهارات لإثراء المحتويات البيداغوجية. تقدم المنصة محتوى مرئي بمدة قصيرة والهدف منه تقديم خلاصة المعلومة بجودة عالية، ولأن أحد تحديات التعلم عبر الإنترنت هو صعوبة الإلتزام باستمرارية التعلم لفترات طويلة وجدنا الحل بتقليل المدة، سهولة الفهم والاستيعاب والتفاعل مع مقدمي المحتوى. يستطيع استخدام "منصة تواصل" المتربصين الراغبين في الترسيم في رتبهم، والموظفين الراغبين في تحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم في مختلف المجالات والمقاييس لاكتساب المعارف والمهارات المختلفة (tawassol.dz، 2021).

تم إطلاق منصة «تواصل» اليوم الاثنين 14 أكتوبر 2019 خلال الزيارة التي قادها السيد صلاح الدين دحمون وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية الأسبق التي قادها إلى ولاية تلمسان على افتتاح السنة التكوينية لقطاع وزارة الداخلية 2019/2020 ، وبهذه المناسبة أعطى اشارة دخول حيز الخدمة نظام التكوين عن بعد عبر قاعدة رقمية للتكوين الافتراضي " تواصل" بصفة رسمية لمستخدمي القطاع، وتأتي هذه الأرضية الرقمية تعزيز الإمكانات شبكة التكوين التابعة للقطاع، وتكثيف وتحسين مختلف برامج التكوين وتوسيع التكوين المتخصص ليشمل أسلاك التنفيذ والتحكم بغرض تطوير الكفاءات وتحسين نوعية الخدمات التي يقدمها مستخدموها وكذا كثرة لمجهودات القطاع الرامية لمواكبة تكنولوجيات الإعلام والاتصال واستغلالها بهدف ترشيد النفقات، وتقريب التكوين من الموظف في مكان عمله، وتوسيع دائرة المستفيدين منها .

تأتي هاته المبادرة في إطار إستراتيجية تكوين متعددة الأبعاد التي رسمتها الوزارة لمرافقة إنجاز وتجسيد مختلف المشاريع والبرامج التنموية الخاصة بالقطاع ولتؤكد على أهمية المورد البشري حيث يجدر التذكير انه تم تكوين أكثر من 230.000 موظف ومنتخب محلي عبر مختلف برامج التكوين وفي شتى المجالات، المبادر بها منذ سنة 2015، من طرف الإدارة المركزية، المديرية العامة للأمن الوطني، المديرية العامة للحماية المدنية والجماعات المحلية، هذا فضلا عن برمجة عدة دورات تكوينية في مختلف المجالات مع عدة دول وشركاء أجنبى ناهيك عن عقد عديد الملتقيات الدولية بهدف استفاد،استخلاص، تبادل وتقاسم والاستفادة من التجارب والخبرات الدولية (interieur.gov.dz، 2021)

تسمح منصة التكوين الافتراضي "تواصل" لجميع موظفي وزارة الداخلية بالولوج إليها عن طريق حسابات شخصية وذلك باستخدام البريد الإلكتروني المهني الخاص بالوزارة، كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم 5: واجهة منصة التواصل



المصدر: (2021، tawassol.dz)

توفر المنصة لكل موظف عن طريق الحساب الشخصي، الخدمات الآتية:

- تلقي الإشعارات والرسائل الالكترونية.
- الاطلاع على جدولة وتواريخ التكوينات.
- متابعة التكوينات والدروس الموضوعية في المنصة.
- متابعة تكوينات مباشرة في أقسام افتراضية.
- مراقبة مستوى تقدم التكوين.
- تلقي الشهادات عن بعد، بعد إتمام التكوين

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

يعرض هذا القسم، نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للمحاور الرئيسية لمواضيع المقابلة وفقاً لشبكة التحليل الموضوعي المعتمد لهذا البحث (الملحق ب) حيث سيتم تحليل واقع إدارة التكوين عن بعد في وزارة الداخلية والجماعات المحلية في ضوء آراء ومواقف مجموعة من الأطراف الفاعلة في عملية التكوين المعبر عنها أثناء المقابلات.

1. تقديم عينة الدراسة:

بهدف دراسة موضوع إدارة التكوين عن بعد من مختلف جوانبه قام الباحث بمقابلة 10 أشخاص تم اختيارهم من بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بإعداد وتنفيذ برامج التكوين عن بعد. يستعرض الجدول الموالي أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم ووضعهم المهني في الوزارة.

الجدول رقم 10: وظائف المتحاورين

المحاور	النوع	الوظيفة
م1	ذكر	مدير التكوين بـ وزارة الداخلية
م2	أنثى	مدير فرعي للدراسات والبرمجة بـ وزارة الداخلية
م3	أنثى	مدير فرعي للوصاية على مؤسسات وشبكات التكوين بـ وزارة الداخلية
م4	أنثى	مدير فرعي للمنتخبين والإطارات بـ وزارة الداخلية
م5	ذكر	مدير المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم بـ بوهرا
م6	ذكر	مدير الدراسات بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم بـ بوهرا
م7	أنثى	أستاذة متخصصة في التكوين المهني رتبة 1 بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم بـ بوهرا
م8	أنثى	المسؤولة التقنية بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم بـ بوهرا
م9	ذكر	عون إدارة إقليمي مكلف بتسجيل الوفيات، الموالي، إبرام عقود الزواج ببلدية القصبة
م10	ذكر	تقني سامي في الإعلام الآلي ببلدية الخرايسية

المصدر: من إعداد الطالب.

2. إدارة التكوين الحضوري في وزارة الداخلية:

بناء على المقابلات التي أجريناها مع مديرية التكوين اتفقوا كلهم على أن التكوين في القطاع العام يتميز بخضوعه بشكل كامل للتأطر التنظيمي المنصوص عليه في الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية (الجريدة الرسمية، 2006) وهذه الخاصية ألقت بظلالها على طبيعة التكوين، حيث أن إدارة التكوين تتم بحسب السيد مدير التكوين بشكل كامل وفق هذا النص القانوني، وبالتالي فإن هامش الابتكار واعتماد طرق أخرى يبقى ضيقاً وهذه الخاصية هي التي تميز التكوين في القطاع العمومي عن التكوين في القطاع الخاص

وقد نص على ذلك المستجوب م4 حين يقول: «بحكم أن التكوين مضبوط بالقانون خاصة في جانب اختيار المواد التي يلزم تدريسها خاصة في التكوين قبل الترقية أو لشغل منصب فهذا يضمن استمرار وثبات العمل ومن جهة أخرى هناك مساحة يمكن للفرد أن يجتهد فيها من ناحية الأسلوب والطريقة في التكوين»

لكن مع ذلك فإن من أهم النقاط الواردة في الأمر رقم 06 - 03 والمتعلق بنظام التكوين: أن المشرع ترك للتنظيم تحديد الكيفيات والتدابير المتعلقة بتنظيم دورات التكوين وفي هذا الصدد، فإن المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم (الجريدة الرسمية، 1996) المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04 - 17 المؤرخ في 22 جانفي 2004 (الجريدة الرسمية، 1996) يظل النص التنظيمي الذي ينظم العناصر المنصوص عليها في المادة السابقة، إلى غاية صدور نص تنظيمي آخر يعوضه أو على الأقل يعدله وهذه هي الإجابة على السؤال الأول عن الفرق بين إدارة التكوين في القطاع العمومي والخاص؟

ويمكن تفصيل مراحل التكوين الحضوري حسب ما ورد من معلومات في المقابلات على وفق المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تصور وتصميم عملية التكوين

❖ تشكيل فريق تحديد ومسح الاحتياجات التكوينية في المنظمة:

في مرحلة تشكيل فريق المشرف على العملية التكوينية

❖ تحديد طرق تنفيذ المهام المطلوبة من الفريق.

❖ إعداد الوعاء التكويني:

بعد مرحلة مسح الاحتياجات يتم إعداد الوعاء التكويني من خلال إعداد كشوف بأسماء العاملين في المنظمة مصنفة حسب الفئات المستهدفة ثم إصدار تعميم للوحدات التنظيمية لموافاة دائرة الموارد البشرية بالاحتياجات التكوينية ثم تعبئة القسم الثاني من النموذج من قبل المسؤول المباشر ثم قيام كل موظف بتعبئة بقية أقسام نموذج تحديد الاحتياجات التكوينية الخاص به.

❖ تحديد الأولوية للبرامج التكوينية:

وفق معيارين أساسيين هما: إجمالي عدد المرشحين للبرامج التكوينية والمعالجة الإحصائية لترتيب تلك البرامج حسب ما هو محدد بنماذج تحديد الاحتياجات التكوينية.

❖ بعد القيام بعملية صياغة الأهداف وتصميم البرنامج كما سبق ذكره في الجانب النظري يتم تحديد قائمة المؤسسات

المؤهلة المحتملة لتجسيد عملية التكوين: بناءً على مجال التكوين والثاني الوظيفة/ المنصب / الرتبة المستهدفة حيث يقوم رئيس قسم التكوين بتحديد آلية استدراج العروض ثم إعداد وثائق العطاءات اللازمة للبرنامج التكويني ثم استدراج العروض من الشركات والمؤسسات التكوينات ثم تقييم العروض.

❖ التقييم المالي لعملية التكوين:

للسائل المادية والبيداغوجية وهذا التقييم المالي يمكن من خلال: الاعتماد على العروض المالية والتفاوض مع مؤسسة تكوين المؤهلة ويجب الأخذ في الحسبان التكاليف المتوقعة وهي كالتالي: مكافأة خبراء ومستشاري التكوين، تكلفة إيجار مكان التكوين، تكلفة المواد المستخدمة في البرنامج التكويني (حسابات آلية - أقلام - أوراق - أفلام - وغيرها)، تكلفة المشروبات والمأكولات التي تقدم للمتكونين، تكاليف السفر والإقامة وغيرها، للمتكونين والمكونين، الأجور والمزايا الإضافية للمكونين، النفقات العامة غير المباشرة لتقييم التكوين.

حيث أن ميزانية التكوين محكومة بقانون وإجراءات خاصة وهذا نموذج الخاص المعمول به في وزارة الداخلية بالتقييم المالي:

الشكل رقم 6: نموذج الاسعار الوحدوية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وصاية مؤسسة التكوين المزمع التعاقد معها اسم مؤسسة التكوين المزمع التعاقد معها جدول الأسعار الوحدوية		
الرقم	الخدمة	السعر الوحدوي/يوم
1	تكلفة التكويندج/للمتكون
2	تكلفة الايواءدج/للمتكون
3	وجبة الفطوردج/للمتكون
4	وجبة الغداءدج/للمتكون
5	وجبة العشاءدج/للمتكون
المجموع	دج/للمتكون
مؤسسة التكوين المزمع التعاقد معها		

المصدر: مديرية التكوين بوزارة الداخلية.

ومن بعد حساب تكلفة الواحد في التكوين يتم تقدير المالي والكمي للخدمة:

الشكل رقم 7: نموذج التقدير المالي والكمي للخدمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وصاية مؤسسة التكوين المزمع التعاقد معها
اسم مؤسسة التكوين المزمع التعاقد معها

التقدير المالي والكمي للخدمة

التكلفة الإجمالية خارج الرسم	تكلفة التكوين للمترشح للوحد/اليوم	عدد المشاركين	الحجم الساعي	مدة التكوين بالأيام	مجال التكوين
دج.....	المجال 01
دج.....	المجال 02
دج.....	المجال 03
دج.....	المجموع (غير خاضع للرسم على القيمة المضافة)				

قدر المبلغ الإجمالي للتكوين بالأرقام..... دج (بالحروف دينار جزائري) غير خاضع للضريبة على القيمة المضافة.
مؤسسة التكوين المزمع التعاقد معها

المصدر: مديرية التكوين بوزارة الداخلية.

وتتميز الإجراءات المالية بالطول والتي بعض المرات تأخذ بعض المرات شهور... إضافة للأجور الزهيدة التي تعطى للمكونين بالساعات الإضافية: 300 د.ج للساعة وهي نقطة ضعف مصالح التكوين بوزارة الداخلية فليس كل مكون يقبل التكوين بهذا الأجر إلا إن كان من باب العلاقات أو يحتسبها من باب التطوع وينتج عن ذلك عدم قدرة المنظمة على استقدام الأفضل.

إضافة لمشكل آخر متعلق بالجانب المالي في حالة كانت الميزانية محدودة وهو عدم القدرة على برمجت كثير من التكوينات والتي تجعل مديرية التكوين أمام خيار اختيار الأولى من التكوينات وهذا يعرقل تطبيق رؤية واستراتيجية المديرية في تغطية احتياجات موظفيها من ناحية التكوين.

وكل هذه التفاصيل المتعلقة بالجانب المالي تجيب عن سؤال كيف يتم التقييم المالي للتكوينات؟

❖ **تحضير البطاقات التقنية لعمليات التكوين:**

والتي تتضمن: - موضوع / مجال التكوين - الأهداف العامة والخاصة - الفئة المستهدفة - عدد المعنيين بالتكوين - المقاييس الرئيسية وفعالية - مكان إجراء التكوين - التقييم المالي وينظر نماذج التالي:

الشكل رقم 8: بطاقة تقنية لدورة تكوينية في مجال الأرشيف

بطاقة تقنية لدورة تكوينية في مجال الأرشيف

- ❖ الأهداف العامة:
 - تسيير أنجع لمصلحة الأرشيف
- ❖ الأهداف الخاصة:
 - استعمال تقنيات الاتصال في علاقات العمل،
 - تطبيق أساليب حديثة تسيير مصلحة الأرشيف
 - الحفاظ على الوثائق البلدية وصيانتها
- ❖ الفئة المستهدفة:
رئيس مصلحة الأرشيف
- المهام المادة 82 المحطة 08. المادة 126 المحطة 11. المواد 142 143 140,139 141 من قانون البلدية
 - يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بالسهر على الحفاظ على أرشيف البلدية،
 - في إطار احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما، يلزم رئيس المجلس الشعبي البلدي باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة بالنسبة للوثائق التي تكتسي أهمية خاصة، لاسيما سجلات الحالة المدنية والمخططات وسجلات مسح الأراضي، والوثائق المالية والمحاسبية التي تبين أن ظروف المحافظة عليها تعرضها للإتلاف.
- ❖ عدد المشاركين: 1541.
- ❖ مدة التكوين: ستة (06) مقابيس لمدة خمسة (05) أيام أكل مقياس، ما يعادل 30 يوم من التكوين
- ❖ المحتوى البيداغوجي
 - I. المقابيس المشتركة:
 - الاتصال
 - وتسيير المشاريع
 - II. المقابيس الخاصة:
مسؤوليات المكلف بالأرشيف
تسيير الوثائق (الجمع، المتابعة، النشر)
التسيير الإلكتروني للوثائق،
تنظيم وإعادة تنظيم الأرشيف
- ❖ مؤسسات التكوين المرحلة المحتملة:
المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم،

المصدر: مديرية التكوين بوزارة الداخلية.

❖ تحديد محتوى ومدة التكوين:

من الناحية الزمنية تحدد العملية باختلاف الأهداف، عدد المقابيس، طبيعة التكوين ونوعية المشاركين وتلجأ لجنة التكوين، في تحديد محتوى التكوين إلى إحدى الطرق التالية: الاستئناس بعروض التكوين المقدمة من مؤسسات التكوين المؤهلة أو الاتصال بمؤسسة تكوين المؤهلة أو الاتصال بمكونين مؤهلين.

❖ تحديد الإجراءات التعاقدية الأمثل لتجسيد وتنفيذ عملية التكوين وفي التوظيف العمومي:

أحكام المرسوم رقم 12 - 247 ماضي في 16 سبتمبر 2015 يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام. المرحلة الثانية: تأكيد العمليات المقترحة، وإعداد مخطط التكوين السنوي أو المتعدد السنوات لإدراجها في مخطط التكوين، ويتم هذا من خلال مقابلة هذه العمليات مع الاحتياجات الفعلية للهيئة المستخدمة أو الاختلالات المسجلة فعلياً في التسيير على مستوى الهيئة المستخدمة.

■ تكيف وتأكيد عمليات التكوين المقترحة:

وهي عملية تلخيص العمليات المقترحة ودمجها، وتقضي الترشيح تجميع ودمج الاحتياجات المنتمية لنفس المجال أو الموضوع في مجموعات تكيف وتترجم إلى عملية تكوين واحدة تغطي ذلك المجال، لكل مجموعة احتياجات.

■ ترتيبها حسب الأولويات في حدود الاعتمادات المالية المخصصة:

تتم هذه العملية بالتنسيق مع المسؤول المباشر ومختلف مسؤولي المصالح والهيكل حسب أوليات وأهداف الهيئة المستخدمة وكذا أولوية تدارك الاختلالات المسجلة في التسيير المترتبة عن نقائص مسجلة لدى الموظفين والأعوان.

■ تسجيل العمليات ذات الأولوية في مخطط التكوين السنوي أو المتعدد السنوات

وقد نص المستجوب 3م أن : «مرحلة التخطيط والبرمجة هي المرحلة الأولى ويظهر ذلك من خلال مخطط متعدد السنوات والذي سيكون أساس العمل لباقي المديرية لتجسيده» وهذا الكلام يتوافق مع المادة 111 على ضرورة تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تقديرية للموارد البشرية بالاعتماد على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وأحالت كفاءات تطبيق ذلك إلى التنظيم (محمود، وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية - الإدارة العمومية في الجزائر - 2018)

ونجد في محتوى مخطط التكوين: لا بد أن يحتوي مخطط التكوين على: طبيعة التكوين، المدة، الوظيفة/المنصب/الرتبة...، عدد المناصب المخصصة للعملية، مؤسسات التكوين. وهذا نموذج لمخطط من مخططات التكوين.

الشكل رقم 9: نموذج مخطط التكوين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية
ولاية/ بلدية.....
الجدول رقم 01
دورات التكوين المتخصص بعنوان التوظيف

ملاحظات	عدد المناصب المالية المتوقعة	عدد المناصب المالية المفتوحة	تتويج التكوين	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة التكوينية	بداية الدورة التكوينية	مدة التكوين	عدد المترشحين	الرتبة المعنية

المصدر: مديرية التكوين بوزارة الداخلية.

■ ويلخص مخطط التكوين في ثمانية جداول (ينظر الملحق - ج -):

دورات التكوين المتخصص بعنوان التوظيف، التكوين الأولي أثناء فترة التربص، دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى، دورة التكوين الأولي قصد التعيين في المنصب العالي، دورة التكوين الاستثنائي في رتبة جديدة، دورات التكوين بالخارج، عمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات، حوصلة مختلف عمليات التكوين عمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات.

■ طلب تخصيص اعتمادات مالية إضافية:

في حال لم تغطي المخصصة للعمليات المتوقعة خلال السنة المالية المعتبرة إيداع مشروع مخطط التكوين السنوي أو المتعدد السنوات على مستوى مفتشية الوظيفة العمومية للمصادقة عليه: تودع خلال شهر يناير من السنة الميزانية المعتبرة نسخ مشروع مخطط التكوين السنوي أو المتعدد السنوات على مستوى مفتشية الوظيفة العمومية للدراسة وللمصادقة عليه؛ وهو عبارة عن حوصلة للعمليات المتوقعة وتبريرها.

■ تشكل لجنة لغرض الدراسة والمصادقة على مخطط التكوين السنوي أو المتعدد السنوات على مستوى مصالح وتحت رئاسة مفتشية الوظيفة العمومية بعضوية:

ممثل عن الهيئة المستخدمة، ممثل عن مصالح وزارة المالية.

■ نفاذ مخطط التكوين السنوي أو المتعدد السنوات:

بمجرد المصادقة ونفاذه يعتد به أمام مصالح وزارة المالية وتبلغ نسخة منه إلى المراقب المالي للهيئة المستخدمة.

المرحلة الثالثة: تجسيد وتسيير عملية التكوين

تتم عملية إدارة وتسيير عملية التكوين حسب توجهات ودرجة استعجال الهيئة المستخدمة إما عن طريق مؤسسة تتكفل بكل مراحل التكوين من البداية إلى النهاية أو اختيار مؤسسة كمركز إيواء عملية التكوين وفي هذه الحالة لا بد من:

● اختيار هيكل أو مؤسسة مؤهلة كمركز إيواء عملية التكوين:

وفق معايير: جهة صاحبة التكوين عامة أو خاصة وسمعة مؤسسة التكوين وطبيعة تخصصها والإمكانيات المتوفرة لديها وموقعها وعرضها المالي ويتم التعاقد معها (ينظر الملحق - ه -) لنموذج اتفاقية التعاقد مع مؤسسات تكوينية ويلاحظ أن ترتيب الطاولة والمقاعد وذات القاعة يجب أن يكون مناسباً لبرنامج التكوين.

● اختيار المكونين:

ويتوقف اختيار المكون على وفق معايير التالية: الأسلوب المختار في الدورة التكوينية، المحتوى المراد إكسابه للمكونين، نوعية المكونين.

● برمجة دورة تكوين للمكونين المحتملين:

في حال تطلب الأمر ذلك.

● برمجة عملية التكوين:

تحديد العدد النظري للمستهدفين من عملية التكوين وتقسيمهم على حسب المقصود في التكوين ثم تقسيمهم على دورات تكوينية من خلال فصول دراسية.

• إعداد مخطط [رئامة] التنفيذ لعملية التكوين:

حسب درجة استعجال الهيئة المستخدمة والحجم الإجمالي لمقاييس التكوين وحسب الإتاحة المكونين وحسب إتاحة مركز إيواء التكوين والعدد النظري للمتكونين والسنة المالية المعتبرة وأجال التنفيذ المقترحة في مخطط التكوين السنوي أو المتعدد السنوات.

• مراقبة، تفتيش وتحضير الهيكل أو المؤسسة مركز إيواء التكوين:

للقاتع والوسائل وغرف الإقامة ومتابعة الجانب الصحي من طرف المكلف بالداخلية.

• تنفيذ وتجسيد عملية التكوين:

ينبغي تبليغ واستدعاء بالدورة التكوينية.

• المتابعة اليومية للتكوين.

المرحلة الرابعة: تقييم عملية التكوين

وقد سبق الكلام عليه في الإطار النظري وفي (الملحق و) نموذج بطاقة تقييم الدورة التكوينية وبطاقة تقنية حول: تقييم مدى المستفيدين من عمليات التكوين. ومن خلال توضيح مراحل التكوين نكون قد أجبنا على سؤال كيف يتم تجسيد عملية التكوين؟

الجدول رقم 11: أهم النقاط المتطرق إليها في المحور الثاني: التكوين الحضوري وإدارته في وزارة الداخلية

المحاور	أهم النقاط المتطرق إليها في المحور الثاني
م1	«إدارة التكوين يمر بمراحل أربع: تحديد الاحتياجات ثم تأكيد العمليات ثم تجسيد العملية التكوينية ثم تقييم التكوين».
م2	«مرحلة التخطيط والبرمجة هي المرحلة الأولى ويظهر ذلك من خلال مخطط متعدد السنوات والذي سيكون أساس العمل لباقي المديرية لتجسيده»
م3	«بالنسبة لنا عملية اختيار مركز التكوين مهمة من جهتين: من جهة الكلفة المالية وسمعة المؤسسة وفي الغالب نرجع إلى مؤسسات التكوين التابعة للوصاية»
م4	«تكوين المنتخبين تكمن صعوبته في الفروق الفردية وأهمية الدور الذي يلعبونه في تحسين الخدمات للمواطن»
م5	«توفير الوسائل البيداغوجية والمادية مهم جدا ويظهر هنا دور المكلف بالداخلية أي المشرف على عملية التكوين من جانب المبيت والإطعام والخدمات المصاحبة»
م6	«في التكوين لا بد من تحديد سوق العمل وسوق التدريب وهذا صعب عند التخطيط للعملية التكوينية بسبب الحدود القانونية والمالية».
م7	«تحدد الأهداف عند صياغة البرنامج التكويني لكن عند تقديم التكوين تظهر احتياجات فيلتزم بالبرنامج مع التركيز على جوانب النقص وتلبية الاحتياجات التي تظهر خلال التكوين».
م8	«بالنسبة للتقني يبدأ عمله بعد الانتهاء من جانب المحتوى المعد من طرف الأساتذة».
م9	«هناك احتياجات حلها ليس في التكوين بل قد تكون في الرقمنة أو في التنظيم».
م10	«والذي يختار من يقوم بعملية التكوين هو الأمين العام للبلدية ويكون الاختيار على أساس الأقدمية لكن لا يوجد معايير معينة لاختيار المتكويين إذ الهدف فيما بعد أن يكونوا مكونين لزملائهم».

المصدر: من إعداد الطالب

3. التكوين عن بعد في وزارة الداخلية:

فكرة تكوين موظفي وزارة الداخلية بدأت منذ سنة 2008 من خلال منصة جامعة التكوين المتواصل وكانت هناك تجمعات أسبوعية حضوريا بمقر الجامعة لمتابعة المتكويين حيث أكد المستجوب م 4: «كنت من أوائل من عمل على التكوين عن بعد في وزارة الداخلية في 2008 حيث كانت هناك شراكة مع جامعة التكوين المتواصل»
لكن هذه التكوينات عن بعد كانت قليلة وكان يتخلل هذه التكوينات عن بعد جلسة مرة واحدة في الأسبوع حضوريا بمقر جامعة التكوين المتواصل وهذا التصريح يدل أنه لم يكن في بداية فكرة التكوين عن بعد؛ جهة المسؤولة عنه بل أي

مديرية فرعية تريد القيام بهذا النوع من التكوين كان يمكنها ذلك بدليل كلام المدير الفرعي للمنتخبين والإطارات بوزارة الداخلية.

وقبل الشروع في إنشاء منصة تواصل صرحالمستجوبم5: «يعتبر مركزنا - أي المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم بوهرا - الأول وطنيا في التكوين عن بعد؛ بل بدأ التفكير فيها من مركزنا ابتداء من 2017 وكنا قد استعنا بموظفي الديوان الوطني للتكوين عن بعد وخاصة في تجربتهم مع منصة المعلمواستلهمنا كثيرا من طريقة عملهم». يأخذ من هذا أن منصة تواصل إستلهمت من منصة المعلم وهذا ما يفسر فاعلية المنصة. توفر المنصة تكوينات في عدة مجالات والشكل التالي يوضح جانب التكوين في منصة التواصل

الشكل رقم 10: واجهة منصة التواصل



المصدر: (tawassol.dz، 2021)

رغم بعض النقائص المسجلة في العمل بالمنصة كعدم القدرة على تحميل بعض الفيديوهات ووقوع بعض الخلل التقني على ندرته إلا أن المنصة ممتازة من ناحية التصميم وجودة الخدمات المقدمة كما صرح بذلك م 9 المستجوبويسهل العمل بها.

أما بالنسبة لمسألة إدارة التكوين عن بعد فهي لا تختلف عن إدارة التكوين الحضوري إلا في مرحلة رقمنة المادة العلمية في المنصة أما بالنسبة للمراحل الكبرى وهي تحديد الاحتياجات ثم تصميم العملية التكوينية والتقييم هي نفسها لكن ربما نقطة الاختلاف هي في طريقة التجسيد كما صرح بذلك المستجوب م 2: «إلا أن إدارة عملية التكوين عن بعد لا تختلف عن عملية التكوين الحضوري إلا في بعض الأمور التي يمكن اعتبارها ضمن طريقة ووسيلة عرض التكوين»

الجدول رقم 12: أهم النقاط المتطرق إليها في المحور الثالث: التكوين عن بعد

المحاور	أهم النقاط المتطرق إليها في المحور الثالث
1م	«تتولى المديرية الفرعية للوصاية على مؤسسات وشبكات التكوين الإشراف على منصة تواصل لما يكون التكوين عن بعد و في حالة قررت أي مديرية القيام بالتكوين عن بعد مع قدرتها على القيام بذلك بالتعاقد مع مؤسسات تكوينية أخرى لكن لن يكون ذلك من باب الحفاظ على الموارد المالية»
2م	«إدارة عملية التكوين عن بعد لا تختلف عن عملية التكوين الحضوري إلا في بعض الأمور التي يمكن اعتبارها ضمن طريقة ووسيلة عرض التكوين»
3م	«بصفتي مسؤولة على المنصة فإن العمل عليها بدأ العمل عليها منذ 2017 ووصل الأمر أننا قمنا بتربص مغلق...حيث كان فريق العمل متكون من إداريين وتقنيين وأساتذة»
4م	«كنت من أوائل من عمل على التكوين عن بعد في وزارة الداخلية في 2008 حيث كانت هناك شراكة مع جامعة التكوين المتواصل وكان هناك اجتماع مرة في الأسبوع حضوريا للمتكونين وكانوا يدرسون من خلال منصة جامعة التكوين المتواصل الإلكترونية...»
5م	«التكوين عن بعد بل بدأ التفكير فيها من مركزنا ابتداء من 2017 وكنا قد استعنا بموظفي الديوان الوطني للتكوين عن بعد وخاصة في تجربتهم مع منصة المعلام واستلهمنا كثيرا من طريقة عملهم»
6م	«ليس كل التكوينات تصلح أن تقام من خلال المنصة تطبيقيا وإن كانت تصلح لذلك نظريا خاصة عند استعمال الوسائل والأدوات اللازمة لنجاح العملية التكوينية لهذا من هذه الجهة يمكن اعتبارها أصعب في التحضير للتكوين الحضوري»
7م	«بالنسبة لي التكوين عن بعد أفضل من التكوين الحضوري، نعم الدافعية والتحفيز في الغالب تكون أقل في التكوين عن بعد لكن عن تجربة وفي مادة التواصل لو أحسنت تسيير التكوين في الساعات الأولى فإنه عن تجربة أتحدث يكون الانتباه والتركيز في نفس مستوى الحضوري»
8م	«خصصنا غرفة من غرف المركز حتى تكون استديو للتصوير وجهازناها بألات تصوير وميكروفونات احترافية وبالنسبة لي عملية التكوين عن بعد عملية ناجحة ويمكنها أن تقوم مقام التكوين الحضوري»
9م	«بعض المرات لما يكون التكوين متواصل في الحضوري قد لا يركز الفرد مع الساعات المتواصلة لكن في التكوين عن بعد يمكن متابعة الدروس في الأوقات التي تساعدنا وتسجيل المعلومات بكل سهولة والبحث في الانترنت للاستزادة»
10م	«لكن يبقى أساس نجاح العملية التكوينية هو المتكون في حد ذاته إذ أنه ينبغي الاعتراف أن قسم كبير من المتكونين تنقصهم الدافعية»

المصدر: من إعداد الطالب

1.3 تقييم التكوين عن بعد في وزارة الداخلية:

ومع أهمية عملية التقييم إلا هناك عوائق كثيرة تحول دون إعمالها ومن تلك العوائق:

عوائق نفسية وهذا صرح به الإداريين كما قال المستجوب م1: «لأن من أحد العوائق التي تمنع من تطبيق التقييم هو النظرة السلبية بأن التقييم أداة لمحاسبة المكون والمتكون والمشرف على العملية لكن هي في الحقيقة هي أداة لرفع الأداء».

بل بعض المرات تكون أدوات التقييم جاهزة لكن لا يعمل بها خوفا من ردة فعل المتكونين كما صرح المستجوب م 7: «ينظر كثير من المتكونين للتقييم القبلي على أنه وسيلة لمراقبتهم ومحاسبتهم ولهذا نترك القيام بالتقييم لهذا الأسباب» هذا بالنسبة للتقييم القبلي لكن بالنسبة للتقييم البعدي فالتقييم المباشر بعد انتهاء عملية التكوين موجود في تكوينات وزارة الداخلية ومعمول به سواء في التكوين الحضوري (ينظر الملحق و-) أو في التكوين عن بعد من خلال المنصة. أما تقييم عملية التكوين عن بعد ككل فمع حداثة تجربة التكوين عن بعد في وزارة الداخلية من خلال المنصة إلا أنها تعتبر عملية ناجحة كما صرح بذلك المستجوب م1: «وبالنسبة لتقييمي للتكوين عن بعد فهي بالنسبة لي قد تفوقت على منصة جامعة التكوين المتواصل واقتربت من احترافية منصة المعلم والتي استلهمنا منها في البداية عند شروعنا في مشروع منصة» وهو نفس رأي كل المحاورين.

وبحكم أن التكوين عن بعد في وزارة الداخلية فيه شق حضوري فذلك هناك تقييم للاستقبال والتحضيرات (ينظر الملحق و-) وهناك استمارة المعلومات ومراقبة المتكونين أثناء المبيت في مراكز التكوين (ينظر الملحق ز)

الجدول رقم 13: أهم النقاط المتطرق إليها في المحور الرابع: تقييم إدارة التكوين عن بعد

المحاور	أهم النقاط المتطرق إليها في المحور الرابع
م1	«وبالنسبة لتقييمي للتكوين عن بعد فهي بالنسبة لي قد تفوقت على منصة جامعة التكوين المتواصل واقتربت من احترافية منصة المعالم والتي استلهمنا منها في البداية عند شروعنا في مشروع منصة»
م2	«نقيم بعض المرات نجاح دورة تكوينية ومن تميز من المتكويين لما نرى بعض الترقيات ونلاحظ أن كثير ممن تم ترقيتهم قد تابعوا تكويننا من التكوينات»
م3	«بالنسبة لردود الأفعال التي تردنا سواء من المتكويين أو مسؤوليهم المباشرين هو استحسانهم للعملية التكوينية عن بعد واعتبارها ناجحة وظهور تحسن في الأداء»
م4	«وأصبحنا لا نحتاج إلى للتعاقد مع مؤسسات توفر التكوين عن بعد كما فعلنا سابقا مع جامعة التكوين المتواصل»
م5	«نجد مشاركة وتفاعل المتكويين في العملية التكوينية عالي جدا وعند رجوعهم إلى أماكن عملهم نجدهم أنهم قد تمكنوا من تطبيق المهارات والمعارف المكتسبة في محل عملهم وأن هناك تغير في مستوى أداء المنظمة قبل وبعد التكوين على حسب تصريحات المسؤولين المباشرين عليهم»
م6	«وجدنا أن الهدف من التكوينات عن بعد يحقق هدفه في الأخير»
م7	«من الناحية المحتوى التكويني استطعنا أن نقدم محتوى تكويني للكبار يستهوي المتكون ويبسط له المعلومة»
م8	«من الناحية التقنية المنصة جيدة وتقدم كل الخدمات التي يحتاجها المكون أو المتكون أو إدارة التكوين»
م9	«من ناحية المكونين في المستوى وبالنسبة للمتكونين فبعضهم مهتم ويشارك وبعضهم لا يملك الدافعية»
م10	«يبقى جانب التسيير والوسائل والتحضيرات والمكونين والمتكونين وارتفاع مستوى الأداء جيد فالسلبات القليلة لا تلغي الفوائد والإيجابيات الكثيرة»

المصدر: من إعداد الطالب

4-الحلول:

ومن ضمن الحلول التي نقترحها بعض الحلول المتعلقة بإدارة التكوين عن بعد مع التنبيه أنه لا بد أن يسبقها تحضير منصة رقمية هدفها تخزين وعرض المعلومات الخاصة بعملية التكوين ومشاركة المعلومات بحيث تكون عبارة عن قاعدة بيانات للمتكونين والمكونين والعمليات التكوينية وكل المعلومات ذات الصلة وأما بالنسبة للحلول المقترحة فسيكون ترتيبها على حسب مراحل التكوين الحضور مع ذكر العناصر المتعلقة بالحلول فقط:

❖ المرحلة الأولى: تصور وتصميم عملية التكوين

✓ تشكيل فريق تحديد ومسح الاحتياجات التكوينية في المنظمة:

في مرحلة تشكيل فريق المشرف على العملية التكوينية لا بد من فتح المجال أمام فريق متنوع ويحتاج إلى ذلك في الجانب البيداغوجي وإن كان قانون الوظيف العمومي لا يسمح بالتوظيف وفق شروط معينة فيمكن القيام بذلك من ميزة الانتداب كأن ينتدب للعمل في مصلحة التكوين أساتذة أو محامين أو قضاة.

✓ تحديد طرق تنفيذ المهام المطلوبة من الفريق:

فتوزع الأدوار بين الإداريين وصناع المحتوى والتقنيين وفق جدول زمني واضح.

✓ إعداد الوعاء التكويني:

وهذا يتم كله من خلال المنصة المقترحة للعمل بها ثم يتم إقرار واعتماد النماذج ثم تجميع نماذج تحديد الاحتياجات التكوينية .

✓ تحديد الأولوية للبرامج التكوينية:

بين ما يكون حضوريا وعن بعد ومدمج.

❖ المرحلة الثانية: تأكيد العمليات المقترحة، وإعداد مخطط التكوين السنوي أو المتعدد السنوات

ترتيبها حسب الأولويات في حدود الاعتمادات المالية المخصصة:

حيث يراعى في ترتيب الأولويات كذلك ما يكون حضوري وما يكون عن بعد وما يكون مدمج.

❖ تسجيل العمليات ذات الأولوية في مخطط التكوين السنوي أو المتعدد السنوات:

يقترح أن يجعل لكل ميزانية تكوين حضوري ميزانية احتياطية لو أقيمت عن بعد حتى تكون جاهزة وقت الأزمات وحتى لا تتعطل عملية التكوين لأنه مهما يكون لن تكون عملية التكوين عن بعد مكلفة ومثاله التكوين في الخارج فيمكن التعاقد مع مؤسسات أجنبية ليكون التكوين عن بعد حتى يستفيد أكبر قدر ممكن من الموظفين دون تعطل مناصبهم بالسفر إلى الخارج ويكون ذلك في حالات معينة تقتضيها الحاجة أو الضرورة أو من باب توفير النفقات وتوسيع دائرة المتكويين.

❖ طلب تخصيص اعتمادات مالية إضافية: في حال لم تغطي المخصصة للعمليات المتوقعة خلال السنة المالية

المعتبرة ويمكن كذلك معالجة ذلك باستبدال تكوينات حضورية بتكوينات عن بعد حتى لا يلجأ إلى هذا الطلب.

❖ المرحلة الثالثة: تجسيد وتسيير عملية التكوين

تتم عملية إدارة وتسيير عملية التكوين حسب توجهات ودرجة استعجال الهيئة المستخدمة إما عن طريق مؤسسة تتكفل بكل مراحل التكوين من البداية إلى النهاية أو اختيار مؤسسة كمركز إيواء عملية التكوين وفي هذه الحالة لا بد من:

✓ اختيار المكونين: ولا بد أن يكون متقنا لأدوات وأساليب التكوين عن بعد ويتوقف اختيار المكون على وفق

معايير التالية: الأسلوب المختار في الدورة التكوينية، المحتوى المراد إكسابه للمتكونين، نوعية المتكونين.

✓ برمجة دورة تكوين للمكونين المحتملين:

تحديد المحتوى البيداغوجي ووسائل التكوين عن بعد ومن الكفاءات التي ينبغي تكوين المكونين عليها هي كيفية التكوين عن بعد من خلال تكوينهم على: إعداد ملفات الإنجاز الإلكترونية - إنشاء وتنظيم ومشاركة المصادر التعليمية - الانضمام لشبكات التواصل الاجتماعي - تسجيل وتحرير المقاطع الصوتية - إعداد العروض التقديمية والملصقات - إنشاء الاختبارات الإلكترونية - تصميم الفيديو - إنشاء الرسومات البيانية - استخدام المدونات لإنشاء مساحات الحوار.

✓ برمجة عملية التكوين:

تحديد العدد النظري للمستهدفين من عملية التكوين وتقسيمهم على حسب المقصود في التكوين ثم تقسيمهم على دورات تكوينية من خلال فصول افتراضية أو ما يقوم مقامها ثم إعداد جدول استعمال الزمن.

❖ المرحلة الرابعة: تقييم عملية التكوين

✓ في التكوين عن بعد لابد استعمال أدوات للتقييم عن بعد تواكب ما استجد من تطور في بيداغوجيا التكوين عن بعد

الخاتمة العامة

هذا البحث جاء لدراسة إشكالية إدارة التكوين عن بعد في وزارة الداخلية حيث كان الهدف من تناول هذا الموضوع هو الإجابة على الإشكالية التالية والمتمثلة في: كيف تتم إدارة التكوين عن بعد وهل يسمح بتحقيق الأهداف التكوينية على غرار التكوين الحضوري؟

وللإجابة على السؤال كان لابد من المرور على الدراسات السابقة وتبين أن هذا الموضوع يتنازع ثلاث ميادين من الدراسات: مناجمت الموارد البشرية إذ يتناول موضوع التكوين الذي يعتبر أحد وظائف الموارد البشرية ومناجمت الحكومة الإلكترونية إذ التكوين من خلال منصة إلكترونية يدخل ضمن مجالات الحكومة الإلكترونية؛ أما الميدان الثالث فهو المناجمت العمومي إذ التكوين الذي نتحدث عنه هو في القطاع العمومي لكن مع كون موضوع البحث يندرج ضمن الميادين الثلاث والتي تحتوي على دراسات تتداخل مع هذا الموضوع إلا أنه لا يوجد دراسة تحمل هذا العنوان.

وبعد المرور على الدراسات السابقة كان لابد من تحرير الإطار المفاهيمي حيث تبين في: مبحث التكوين: أن التكوين باعتباره وسيلة لرفع أداء الموظفين في المؤسسة حيث يقلص الفجوة بين الأداء الواقع والمتوقع من خلال عمليات تعليمية ممنهجة ولأهميتها اهتمت بهذه العملية مختلف المنظمات والقطاعات من خلال إدارة هذه العملية ومنها القطاع الحكومي وخاصة قطاع الوظيف العمومي.

مبحث التكوين عن بعد: أنه عبارة عن عملية نقل المعرفة إلى المتعلم في موقع إقامته أو عمله بدلاً من انتقال المتعلم إلى المؤسسة التعليمية وهناك عدة أدوات ووسائل لهذا النوع من التكوين ومن أهمها الأرضيات الإلكترونية وكانت الجزائر من البلدان التي لها تجربة مع هذا النوع من الأرضيات وهذه التجربة تم البناء عليها عند تصميم منصة التكوين الخاصة بوزارة الداخلية.

أما بالنسبة للمبحث الأخير والمتعلق بإدارة التكوين عن بعد فقد تبين أن مراحل إدارة هذا النوع من التكوين لا يختلف عن إدارة التكوين الحضوري إلا من ناحية اعتماد أساليب وطرق مختلفة والتي يتطلبها هذا النوع من التكوين. وبعد تحرير المحاور الكبرى للإطار المفاهيمي كان لابد من اعتماد إطار منهجي لدراستنا التطبيقية.

وبعد المرور على الدراسات السابقة كان لابد من تحرير الإطار المفاهيمي حيث تبين أن: - التكوين باعتباره وسيلة لرفع أداء الموظفين في المؤسسة حيث يقلص الفجوة بين الأداء الواقع والمتوقع من خلال عمليات تعليمية ممنهجة ولأهميتها اهتمت بهذه العملية مختلف المنظمات والقطاعات من خلال إدارة هذه العملية ومنها القطاع الحكومي وخاصة قطاع الوظيف العمومي.

- أن التكوين عن بعد: أنه عبارة عن عملية نقل المعرفة إلى المتعلم في موقع إقامته أو عمله بدلاً من انتقال المتعلم إلى المؤسسة التعليمية وهناك عدة أدوات ووسائل لهذا النوع من التكوين ومن أهمها الأرضيات الإلكترونية وكانت الجزائر من البلدان التي لها تجربة مع هذا النوع من الأرضيات وهذه التجربة تم البناء عليها عند تصميم منصة التكوين الخاصة بوزارة الداخلية.

- التكوين عن بعد يفرض نفسه يدفع من تكنولوجيا المعلومات ليهيمن على التكوين.
- التكوين عن بعد يحقق أغلب الأهداف البيداغوجية للتكوين.
- العائق الأكبر للتكوين عن بعد هو مشكل تدفق الانترنت وصعوبة إجراء تدريب متمكن لكل من المتعلمين والمدرسين: إن التوجه لسياسة التعلم عن بعد يحتاج من المتعلمين والمدرسين امتلاك المهارات الكافية التي تساعد على الاستفادة من هذه الآلية وتحقيق متطلبات هذه العملية.

- للتكوين عن بعد مزايا عن التكوين الحضوري من حيث التكلفة فهي تنقص باعتبار أنها تقلص نفقات المبيت والإطعام والأوراق وغيرها لكن من جهة هناك تكلفة مادية عالية إذ يعتبر تجهيز محتوى المادة التعليمية من البنود التي تحتاج

إلى بذل وإهدار مبالغ مادية كبيرة، وكذلك عند الانتهاء من تجهيزها والانتقال لمرحلة توزيعها على الطلبة فإنها تحتاج إلى رصد مبلغ من المال لها، وكذلك للتكوين عن بعد ميزة سرعة التنفيذ، وغيرها من المزايا.

وبعد تحرير المحاور الكبرى للإطار المفاهيمي كان لا بد من اعتماد إطار منهجي لدراستنا التطبيقية.

من أجل الإجابة على الإشكالية وعلى أسئلة البحث تم اختيار المنهج النوعي من أجل تلبية الأهداف المرجوة من هذا البحث حيث تم استعمال الطرق الأساسية من:

1. **التحليل الوثائقي:** استناداً إلى عدة مصادر مثل المقالات العلمية، الكتب، رسائل الدكتوراه، المذكرات والعصف الذهني الاستكشافي على مستوى المنظمة المضيفة التي زودتنا بمختلف الوثائق والمعلومات.

2. **الملاحظة:** لاحظنا أنشطة وزارة الداخلية من حيث البرمجة ومراحل التنظيم للتكوين عن بعد

3. **المقابلة:** اخترنا سلسلة من 10 مقابلات مع إداريين ومكونين ومتكولين، بهدف معرفة مراحل تسيير التكوين عن بعد في مديرية التكوين في وزارة الداخلية فوق ثلاث محاور:

● **الأول:** التكوين الحضوري وإدارته في وزارة الداخلية، حيث أنه يتميز بوضوحه من الناحية القانونية لكنه من جهة هو نظام مؤطر فلا يمكن الخروج من هذا الإطار ومنه الإطار المالي والذي يعتبر أحد العوائق أمام الإبداع والابتكار في إدارة التكوين وهنا ربما يكون التكوين عن بعد حل أمام بعض من هذه العوائق.

● **الثاني:** التكوين عن بعد في وزارة الداخلية، تبين أن عملية إدارة التكوين عن بعدلا تختلف عن إدارة التكوين الحضوري إلا في مرحلة رقمنا المادة العلمية في المنصة أما بالنسبة للمراحل الكبرى وهي تحديد الاحتياجات ثم تصميم العملية التكوينية والتقييم هي نفسها لكن ربما نقطة الاختلاف هي في طريقة التجسيد.

● **الثالث:** تقييم التكوين عن بعد في وزارة الداخلية، حيث تبين حدوث تجربة التكوين عن بعد في وزارة الداخلية من خلال المنصة إلا أنها تعتبر عملية ناجحة وتحتاج إلى تنظيم مختلف يشمل الدعم التقني وقسم خاص برقمنا المحتوى كما تم في الأخير تقديم خطة إجرائية مقترحة لإدارة عملية التكوين عن بعد في وزارة الداخلية

أما بالنسبة للتوصيات العامة للبحث:

- تعميم مشروع التكوين عن بعد في كل الإدارات الجزائرية.
- وضع أرضية لبرامج التكوين عن بعد بالجزائر.
- ضرورة تكوين مسؤولي التكوين في الإدارات والمكونين على التكوين عن بعد.
- العناية بتوفير المعدات والوسائل اللازمة لمثل هذا النوع من التكوين.
- توفير البنية التحتية للاتصالات لكيلا تكون عائق أمام تنفيذ وتطبيق هذا المشروع المهم.
- يجب العمل على تطوير قطاع الاتصال والإعلام على مستوى عال، لتجنب الاختلالات المتكررة التي تحدث إثر نقل البيانات والمعلومات، وكذا أثناء أداء الخدمة مما يؤدي بالضرورة إلى عرقلة العمليات، وعدم دقة المعلومات وضعف جودة الخدمة المقدمة.
- الحرص على تدريب وتكوين الموظفين والقوى العاملة على تقنيات وأساليب الإدارة الإلكترونية بصفة عامة.
- يجب تحديث اللوائح والنصوص القانونية والتنظيمية بما يخدم التحول إلى التكوين عن بعد وعدم عرقلتها وذلك لإضفاء الشرعية على آلياتها وبيئة العمل

قائمة المراجع

1. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي 1999 عمان، الأردن دار الحامد للنشر والتوزيع
2. تحديد الاحتياجات التكوينية 1974 المنظمة العربية للعلوم الإدارية
3. تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المتدربين 2007 مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية 2
197
4. إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 2002 الإسكندرية، مصر الدار الجامعية الإسكندرية
5. الجودة في التعليم الإلكتروني من التصميم إلى استراتيجيات التعليم 2006 ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتعليم عن بعد 27- 29 مسقط عمان
6. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - مكتب تنسيق التعريب. (2020). المعجم الموحد لمصطلحات المناهج وطرائق التدريس (إنجليزي - فرنسي - عربي). الرباط.
7. تحديد الاحتياجات التدريبية 2001 القاهرة، مصر دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع
8. تحديد الاحتياجات التدريبية 2001 القاهرة، مصر دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع
9. حسن ابو خطوة السيد، التعلم الإلكتروني الرقمي: النظرية، التصميم، الإنتاج. (2009). الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
10. حسين سعد. (2011). البراديجمات المسيطرة في علوم الإعلام والاتصال وإشكالياتها المعرفية. 3.
11. حمد بن سيف الهمامي، و إبراهيم حجازي . (2020). التعليم عن بعد مفهومه، أدواته واستراتيجيته - دليل لصانعي السياسات في التعليم الأكاديمي والمهني والتقني. نشرية من إصدار اليونسكو ، صفحة 14.
12. خالد عبد الرحمن. (1999). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان: دار الحامد.
13. خالد عبد العزيز الدامغ . (2011). تقييم برنامج تطوير مهارات المتميزين من طلاب الجامعات السعودية. مجلة جامعة دمشق، 27، 380.
14. دور الحكومة الإلكترونية في تحسين خدمات القطاع الحكومي بالجزائر، 2016 مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية 193-198
15. راوية تيسير غزاوي. (2012). إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات. 40. الأردن.
16. روشام بن زيان. (بلا تاريخ). سياسة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار ، 44.
17. روشام بن زيان. (2017، 8 3). سياسة التكوين؛ مقارنة معاصرة من وجهة نظر المؤسسة الاقتصادية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية. 1، 163.
18. روشام بوزيان. (2017). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الأعمال. مجلة البشائر الاقتصادية (3)، صفحة 259.

19. سعاد سراي. (2018). البراديجم في علوم الإعلام والاتصال بين الضرورة المنهجية والصعوبات البحثية الإجرائية. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 8 (1)، الصفحات 393-422.
20. سهيلة محمد عباس. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (الإصدار الطبعة الثانية). عمان-الأردن: دار وائل للنشر.
21. صديق بسو. (2017). أرضيات التعلم الإلكتروني، (صفحة 323 - 325).
22. عبد المليك مزهوده. (6, 2007). مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر. 178. جامعة باتنة.
23. عطا الله محمد الشرعة. (2014). إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق. عمان - الأردن: دار الحامد.
24. عمر عقيلي. (1996). إدارة القوى العاملة. عمان - الأردن: دار زهران للنشر.
25. لحبيب بلية بن محمود. (2018). وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية - الإدارة العمومية في الجزائر -. الأردن: دار الراية.
26. مصطفى حلوش. (2014). التحليل الاستقرائي للبيانات الكيفية لمقابلة بحثية. سلوك (1)، الصفحات 28-37.
27. وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الإدارة الموارد البشرية 2018الأردندار الراية
28. معيذر بن محمد المعيدر. (2010). مدى فاعلية التدريب على التقنيات الحديثة في الإدارة العامة للتحريات والبحث الجنائي بالأمن العام. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 40. الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
29. الجريدة الرسمية. (3 3, 1996). المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، عدد 16، بتاريخ 25 جانفي 2004، المؤرخة في 6 مارس 1996، ص 4. . الجريدة الرسمية .
30. الجريدة الرسمية. (3 3, 1996). المرسوم التنفيذي رقم 04 - 17 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 96 - 92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، عدد 6، بتاريخ 25 جانفي. الجريدة الرسمية .
31. الجريدة الرسمية. (16 7, 2006). أمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو 2006 يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، ، العدد رقم 46، الصادرة بتاريخ 16 جويلية سنة 2006 ص 03. الجريدة الرسمية .
32. (2021). تاريخ الاسترداد 09 24, 2021، من [interieur.gov.dz](https://www.interieur.gov.dz): <https://www.interieur.gov.dz>
33. (2021, 9 24). تم الاسترداد من www.tawassol.dz: [tawassol.dz](http://www.tawassol.dz)
34. Utilisation de la plate-forme DoKeos . Syhem Mankour و Amel Bouamra. (2010). Ouargla, UniversitéKasdi Merbah . pour une solution E-learning Industrielle
35. <http://www.ena.dz/index.php/ar/2020-10-13-11-47-30/2020-11-17-11-48-21>. (2021). تاريخ الاسترداد 10 7, 2021، من

36. *eniv.dz* .(2021). تاريخ الاسترداد 10 7 ,2021، من
[http://eniv.dz/ar/%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%b9%d8%b1%d9%8a%d9%81-
/d8%a8%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%af%d8%b1%d8%b3%d8%a9](http://eniv.dz/ar/%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%b9%d8%b1%d9%8a%d9%81-%d8%a8%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%af%d8%b1%d8%b3%d8%a9)
37. Jean-Claude Andreani و Françoise Conchon .(2015) *Méthodes d'analyse et*
Paris: *étude de l'art du marketing d'interprétation des études qualitatives : l*
Research gate
38. Lemoine .(1995) *Les épistémologies constructivistes* .4 Paris
39. M Lassagne .(2004) *Management des risques, stratégie d*
Ecole nationale 'Centre de Paris .182 *industrie maritime' réglementation : cas de l*
Arts et Métiers'd
40. Alain Jolibert و Cristophe Haon ،David Gotteland ،Marie Laure Gavard-Perret .(2008)
Méthodologie de la recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en
Pearson Education France. *sciences de gestion*
41. Babeau .(2005) *Le manager et la transgression ordinaire des règles, le cas des*
Universit Paris Dauphine ،Paris .346 *sociétés de conseil en management*
42. *onefd* .(2021 ,8 23) .*onefd.edu.dz* . تم الاسترداد من <http://www.onefd.edu.dz>
43. Pierre Laulhe .(1990 ,1) *La formation continue, une avantage pour la promotion et*
.55 ، (228) *un accès privilégié pour les Jeunes et les Techniciens*
44. Pierre Mongeau .(2008) *Réaliser son mémoire ou sa thèse* .
Presses de l'Universitaire du Québec
45. R Thiétart و coll .(2003) *Méthodes de recherche en management* (الإصدار 2eme).
Paris: DUNOD
46. R.M Hlady .(2002) *La méthode des Cas: Application à la recherche en gestion*
Boeck université .Prospectives marketing

الملاحق

الملحق - أ - دليل المقابلة

دليل المقابلة
عنوان البحث: إدارة التكوين عن بعد - دراسة حالة منصة تواصل بوزارة الداخلية

موضوع الأسئلة	الأسئلة
الاستهلال	صباح الخير سيدي/ سيدتي قبل كل شيء أود أن أشكركم على قبول المشاركة في المقابلة وتخصيص جزء من وقتكم للإجابة على الأسئلة.
تقديم الطالب والموضوع	في البداية معكم الطالب وسأكون منشط هذه المقابلة. وهذه الدراسة هي حول... حيث نريد أن نعرف...
المحور الأول: معلومات عامة خاصة بالمحاور	الاسم واللقب: العمر: التخصص: الحالة المدنية: الولاية: بلدية: العنوان: الهاتف: الايمايل: الوظيفة: عدد سنوات العمل في الوظيفة: تجارب مهنية أخرى:
المحور الثاني: التكوين الحضوري وإدارته في وزارة الداخلية	_____
خاصية التكوين في القطاع العمومي	ما هو فرق بين إدارة التكوين في القطاع العمومي والخاص؟

أهداف التكوين	كيف يتم تحديد ومعالجة الاحتياجات التكوينية؟
التقييم المالي	كيف يتم التقييم المالي للتكوينات؟
تسيير عملية التكوين عن بعد	كيف يتم تجسيد عملية التكوين؟
المحور الثالث: التكوين عن بعد في وزارة الداخلية	
الإشراف المباشر	من هي جهة الإدارية المسؤولة عن إدارة المنصة؟
الأدوار التنظيمية للأطراف المتدخلة	ما هو دور كل طرف من الأطراف المتدخلة في عملية التكوين عن بعد؟
خاصية إدارة التكوين عن بعد	ما هو الفرق بين إدارة التكوين عن بعد والحضوري في وزارة الداخلية؟
مسوغات التكوين عن بعد	متى يلجأ إلى التكوين عن بعد؟
المواضيع الصالحة للتكوين عن بعد	ما هي التكوينات التي لا يصلح أن تقام عن بعد؟
تنفيذ البرامج التكوينية	ما هي مراحل تنفيذ البرامج التكوينية عبر المنصة؟
النقائص المسجلة	ما هي العوائق والنقائص المسجلة في المنصة؟
المحور الرابع: تقييم التكوين عن بعد في	

	وزارة الداخلية
	التقييم القبلي
ما هي النقائص المسجلة من ناحية التحضيرات والترتيبات قبل العملية التكوينية؟	
ما الذي ينتظره المتكونون من الدورة؟	
	التقييم أثناء التكوين
كيف تقيم التكامل والتوازن بين الجانب النظري والتطبيقي في البرامج؟	برامج التكوين
كيف تقيم ملائمة الوسائل البيداغوجية للتكوين؟	الوسائل البيداغوجية
كيف تقيم توقيت ومدة الدورة وتسيير الوقت أثناء العملية التكوينية؟	تسيير الوقت
كيف تقيم العمل بالمنصة الإلكترونية؟	المنصة الإلكترونية
كيف تقيم المشرف على عملية التكوين؟	المشرف على العملية التكوينية
كيف تقيم مشاركة وتفاعل المتكونين في العملية التكوينية؟	المتكونين
كيف تقيم أداء المكون؟	المكون
كيف تقيم نوعية الاستقبال والتكفل بالانشغالات في الجزء الحضوري من العملية التكوينية؟	ظروف التكوين
	التقييم البعدي
هل تمكن المتكونون من تطبيق المهارات والمعارف المكتسبة في محل عملهم؟	
هل هناك تغير في مستوى أداء المنظمة قبل وبعد التكوين؟	
في نهاية المقابلة أشكرك سيدي/سيدتي على الإجابة الأسئلة وتخصيص جزء من وقتكم لهذه المقابلة	الخاتمة

الملحق - ب - شبكة التحليل

5م	4م	3م	2م	1م	المحور الثاني: التكوين الحضوري وإدارته في وزارة الداخلية
«التكوين في قطاع التوظيف العمومي مع وضوح إجراءاته إلا أن التميز والذي هو سر نجاح مركزنا في بناء روح الفريق والذي سيكون له أثر على حسن سير العملية التكوينية لطغيان الجانب البيداغوجي والإنساني فيها كذلك فتح حرية المبادرة مع الإلتزام بتحقيق كل واحد منا بتحقيق مهمته» «توفير الوسائل البيداغوجية والمادية مهم جدا ويظهر هنا دور المكلف بالداخلية أي المشرف على عملية التكوين من جانب المبيت والإطعام والخدمات المصاحبة»	« بحكم أن التكوين مضبوط بالقانون خاصة في جانب اختيار المواد التي يلزم تدريسها خاصة في التكوين قبل الترقية أو لشغل منصب فهذا يضمن استمرار وثبات العمل ومن جهة أخرى هناك مساحة يمكن للفرد أن يجتهد فيها من ناحية الأسلوب والطريقة في التكوين» «تكوين المنتخبين تكمن صعوبته في الفروق الفردية وأهمية الدور الذي يلعبونه في تحسين الخدمات للمواطن»	« التحدي في التكوين الحضوري في وزارة الداخلية هو تكوين موظفين في 58 ولاية ببداياتها مع الفروق الفردية لكل واحد من المتكويين مع حجم الميزانية الذي يعتبر متواضعا» «بالنسبة لنا عملية اختيار مركز التكوين مهمة من جهتين: من جهة الكلفة المالية وسمعة المؤسسة وفي الغالب نرجع إلى مؤسسات التكوين التابعة للوصاية»	« التكوين في القطاع العمومي أصعب منه في الخاص لأن الإبداع والابتكار فيه لا يمكن الخروج فيه من الإطار القانوني خاصة في جانب التقييم المالي الذي يمثل عائقا كبيرا لكونه محكوم بقانون الصفقات العمومية» «مرحلة التخطيط والبرمجة هي المرحلة الأولى ويظهر ذلك من خلال مخطط متعدد السنوات والذي سيكون أساس العمل لباقي المديرية لتجسيده»	«خاصية التكوين في قطاع التوظيف العمومي أنه محكوم بقوانين وقد تطور التشريع ليواكب اتجاه الدولة لتعزيز أهمية التكوين إلا أنه مهما يكن يبقى مقيدا بالقوانين التي تأطره خاصة في الجانب المالي» «إدارة التكوين يمر بمراحل أربع: تحديد الاحتياجات ثم تأكيد العمليات ثم تجسيد العملية التكوينية ثم تقييم التكوين».	
10م	9م	8م	7م	6م	المحور الثاني: التكوين الحضوري وإدارته في وزارة الداخلية
« كل سنة هناك عملية تكوينية والتي تندرج غالبا في تحسين المستوى والذي يختار من يقوم بعملية التكوين هو الأمين العام للبلدية ويكون الاختيار على أساس الأقدمية لكن لا يوجد معايير معينة لاختيار المتكويين إذ الهدف فيما بعد أن يكونوا مكونين لزملائهم» «هناك احتياجات سببها نقص الثقة في القانون	«قمت بعدة تكوينات لكن الفائدة المرجوة من التكوينات التي نجدها هي في الالتقاء بزملائنا وعرض المشاكل التي تعترضنا يوميا وبعض المرات تكون لها علاقة بموضوع التكوين وبعضها خارج موضوع التكوين» «هناك احتياجات حلها ليس في التكوين بل قد تكون في الرقمنة أو في	«بحكم التطور الذي يشهده التكوين في وقتنا الحاضر سواء من الناحية الاندراغوجية أو من ناحية الوسائل فإن مواكبة هذا التطور أمر ضروري ومن الإشكالات التي تواجه التكوين في القطاع العمومي أن القوانين والميزانيات المخصصة تقف	«ميزة التكوين في القطاع العمومي أنه تكوين موجه للكبار فهو يدخل ضمن ما يسمى بالاندراغوجيا وهو صعب ويتطلب وسائل لنجاحه وهي متوفرة لكن في الخاص قد تكون هناك وسائل غير موجودة في العام» «تحدد الأهداف عند صياغة البرنامج التكويني لكن عند تقديم التكوين تظهر	« من تكاليف التوظيف تكاليف التكوين وهناك بلديات لا تأخذ هذا بعين الاعتبار ولهذا من المهم جدا الإحاطة بكل القوانين المتعلقة بالتكوين» « في التكوين لابد من تحديد سوق العمل وسوق التدريب وهذا صعب عند التخطيط للعملية	

	التكوينية بسبب الحدود القانونية والمالية».	احتياجات فيلتزم بالبرنامج مع التركيز على جوانب النقص وتلبية الاحتياجات التي تظهر خلال التكوين».	حجر عثرة أمام مواكبة التطور».	التنظيم».	وتحتاج إلى التكوين».
	1م	2م	3م	4م	5م
المحور الثالث: التكوين عن بعد في وزارة الداخلية	«بالنسبة للتكوين عن بعد كانت ضرورة استراتيجية لمديرية التكوين لما تيقنت عدم قدرتها على تكوين جميع موظفيها حضوريا وزاد الاهتمام بهذه المنصة منذ ظهور وباء الكوفيد 19».	« إن وزارتنا تعمل على مساحة 2,382 مليون كيلومتر مربع ومن الصعوبة بمكان تكوين جميع الموظفين ولهذا لا بد من تفعيل نظام التكوين عن بعد وقد يكون الهدف مالي لتخفيض النفقات كما قد يكون بسبب طارئ مثل الكوفيد 19 إلا أن إدارة عملية التكوين عن بعد لا تختلف عن عملية التكوين الحضوري إلا في بعض الأمور التي يمكن اعتبارها ضمن طريقة ووسيلة عرض التكوين».	« بصفتي مسؤولة على المنصة فإن العمل عليها بدأ العمل عليها منذ 2017 ووصل الأمر أننا قمنا بتربص مغلق بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم بوهران حيث كان فريق العمل متكون من إداريين وتقنيين وأساتذة».	«كنت من أوائل من عمل على التكوين عن بعد في وزارة الداخلية في 2008 حيث كانت هناك شراكة مع جامعة التكوين المتواصل وكان هناك اجتماع مرة في الأسبوع حضوريا للمتكوينين وكانوا يدرسون من خلال منصة جامعة التكوين المتواصل الإلكترونية وكانوا في نهاية التكوين يقومون بتقييمهم».	«يعتبر مركزنا الأول وطنيا في التكوين عن بعد؛ بل بدأ التفكير فيها من مركزنا ابتداء من 2017 وكنا قد استعنا بموظفي الديوان الوطني للتكوين عن بعد وخاصة في تجربتهم مع منصة المعلام واستلهمنا كثيرا من طريقة عملهم»
	«تتولى المديرية الفرعية للوصاية على مؤسسات وشبكات التكوين الإشراف على منصة تواصل لما يكون التكوين عن بعد و في حالة قررت أي مديرية القيام بالتكوين عن بعد مع قدرتها على القيام بذلك بالتعاقد مع مؤسسات تكوينية أخرى لكن لن يكون	«هناك تكوينات لا بد أن تكون حضوريا كمثل على ذلك إذا كان المقصود هو اللقاء وتبادل الأفكار بين المتكوينين وتغيير جو العمل أما إذا كان الهدف هو التكوين فقط وكان العدد المتكوينين كبير ويكون التكوين ذا	« الآن إدارة المنصة هي على عاتق مدير فرعي للوصاية على مؤسسات وشبكات التكوين لكن يبقى أن العمل يكون بالتنسيق مع باقي المديريات التابعة لمديرية التكوين وكل إدارة الموارد البشرية تدعم هذا المشروع أما بالنسبة لكيفية	«يبقى التكوين الحضوري أفضل لأن حتى وإن كان الهدف من التكوين هو تطوير المهارات لكن يبقى هناك جانب السياحة والتعرف على ثقافات أخرى فهناك منتخبين لم يخرجوا من ولايتهم قط وهناك من ليس عنده وقت للراحة وهناك من لم يتعرف على أسلوب تسبير مختلف والتكوين عن بعد	« طريقة تسبير عملية التكوين عن بعد لا تختلف كثيرا عن تسبير التكوين الحضوري ولكن العلامة الفارقة قد تكون في جانب المحتوى الذي ينبغي إعداده بشكل يناسب التكوين عن بعد ومن الجانب التقني حيث يتم عمل سيناريو تعليمي مع فيديو والمادة علمية مكتوبة إضافة إلى اعتماد نظام تقييم خاص بالمنصة».

<p>التكوينات فنقوم بتكوين موظفي الجماعات المحلية حضوريا وعن بعد».</p>	<p>يمنع هذه الفوائد».</p>	<p>الإدارة وتنفيذ البرامج التكوينية فلا تختلف عن تكوينات الحضورية إلا عند إرادة إدراج المادة التكوينية».</p>	<p>طابع استعجالي فمن المستحسن أن يكون التكوين عن بعد».</p>	<p>ذلك من باب الحفاظ على الموارد المالية «.</p>	<p>10م</p>	<p>9م</p>	<p>8م</p>	<p>7م</p>	<p>6م</p>	<p>«بصفتي تقني سامي في الإعلام الآلي وكنت قد شاركت في تكوين في مادة الإعلام الآلي فأرى أن كثير من المعلومات الواردة لا يحتاجها العامل في البلدية العامل في البلدية يحتاج إلى أن يعرف كيف يشغل الحاسوب حال تعطله أو آلة طباعة لما لا تعمل ويحتاج الموظف في البلدية إلى معرفة القانون وما هو مسموح أن يقوم به وما هو الممنوع ويحتاج الموظف في التواصل كيف يدير النزاع الوظيفي وكيف يتعامل مع عامة الناس وكيف يدير وقته وكيف يتعامل مع الضغط ويستحسن أن تكون هذه التكوينات حضوريا لأنه مهما يكون لم يرقى التكوين عن بعد إلى مستوى إشباع حاجياتنا لبعض النقائص التي مزالت موجودة فيه»</p> <p>« لكن يبقى أساس نجاح العملية التكوينية هو المتكون في حد ذاته إذ أنه ينبغي الاعتراف أن قسم كبير من المتكولين تنقصهم الدافعية»</p>	<p>«بحكم تجربتي يعتبر العمل بالمنصة غير كافيا ولا يستطيع أن يعرض التكوين الحضوري بسبب النقائص الملاحظة منه مشكل التحميل وانقطاع الدروس بعض المرات بسبب خلل تقني أو ربما يكون السبب الانترنت وكذلك من النقائص المسجلة من ناحية المحتوى فهناك معلومات كثيرة ولا تلي رغبتنا ولا احتياجاتنا وإن كانت تمدنا بالمبادئ الأساسية للمادة التكوينية المقدمة ومن النواحي الإيجابية في المنصة أنها سهلة الاستعمال وفي بعض المرات يكون هناك ضغط في العمل فيكون من المستحسن جدا أن لا ينتقل الواحد منا للتكوين وكذلك بعض المرات لما يكون التكوين متواصل في الحضوري قد لا يركز الفرد مع</p>	<p>«دوري هو الإشراف التقني على المنصة والعمل على جانب رقمنة البيانات والمعطيات بعد أن تقوم الأساتذة بإعطائي الدرس والعمل على صناعة سيناريو قصد توضيح هذا الدرس في فيديو وبالنسبة للفيديوهات فوقتها قصير حتى يتمكن المتكون من المشاهدة وتكون مجزئة على شكل حلقات ولا يجدها أي هذه الحلقات من اليوم الأول بل يرسل له كل مرة جزء من درس وفيديو حتى يمكنه من المتابعة إضافة إلى التقييمات التي تكون سهلة وبسيطة»</p> <p>«خصصنا غرفة من غرف المركز حتى تكون استديو للتصوير وجهازناها بالآلات تصوير وميكروفونات احترافية وبالنسبة</p>	<p>«دوري هو تحضير محتوى الدورات التكوينية مع تجديد المعلومات حتى لا تتقدم معلوماتي ، لكن في جانب التكوين عن بعد يكون الاهتمام بالمحتوى وطريقة التقييم أكثر حتى يكون ملائما للمنصة بحيث يكون سهلاً وواضحا ويسهل على مسؤولية التقنية إدراجه في المنصة»</p> <p>«بالنسبة لي التكوين عن بعد أفضل من التكوين الحضوري ، نعم الدافعية والتحفيز في الغالب تكون أقل في التكوين عن بعد لكن عن تجربة وفي مادة التواصل لو أحسنت تسيير التكوين في الساعات الأولى فإنه عن تجربة أتحدث يكون الانتباه والتركيز في نفس مستوى الحضوري وبالنسبة لي كل التكوينات تصلح عن بعد بما فيها</p>	<p>«عند استقبالنا لمحتوى الاتفاقية أو مراسلة من الإدارة المركزية نقوم بالتخطيط لها وفق جدول سنوي أو إن كان هناك تكوين جديد فنترك دائما أيام وبعض المرات أسابيع فارغة حتى نستقبل الطلبات الطارئة، يتم إعلام الأستاذ بالبرنامج وإن كان هناك محوى جديد أو قديم تم تجديده فيرسل الملف إلى المسؤولية التقنية التي تقوم بتكليفه ليكون صالحا للاستعمال في المنصة»</p> <p>«ليس كل التكوينات تصلح أن تقام من خلال المنصة تطبيقيا وإن كانت تصلح لذلك نظريا خاصة عند</p>	<p>المحور الثالث: التكوين عن بعد في وزارة الداخلية</p>
---	---------------------------	--	--	---	------------	-----------	-----------	-----------	-----------	---	--	---	--	---	--

	استعمال الوسائل والأدوات اللازمة لنجاح العملية التكوينية لهذا من هذه الجهة يمكن اعتبارها أصعب في التحضير للتكوين «الحضوري»	الإعلام الآلي»	لي عملية التكوين عن بعد عملية ناجحة ويمكنها أن تقوم مقام التكوين «الحضوري»	الساعات المتواصلة لكن في التكوين عن بعد يمكن متابعة الدروس في الأوقات التي تساعدنا وتسجيل المعلومات بكل سهولة والبحث في الانترنت «للاستزادة»	
	1م	2م	3م	4م	5م
المحور الرابع: تقييم التكوين عن بعد في وزارة الداخلية	«أكبر تحدي بالنسبة لمديرية التكوين هو التقييم وعلى كل حال هو تحدي كل مؤسسة تكوين ولهذا نحاول دائما أن نجعل من التقييم من كل الجهات ثقافة سائدة عندنا لأن من أحد العوائق التي تمنع من تطبيق التقييم هو النظرة السلبية بأن التقييم أداة لمحاسبة المكون والمكون والمشرف على العملية لكن هي في الحقيقة هي أداة لرفع الأداء وبالنسبة لتقييمي للتكوين عن بعد فهي بالنسبة لي قد تفوقت على منصة جامعة التكوين المتواصل واقتربت من	«التخطيط الذي نقوم به يأخذ بعين الاعتبار التقييمات السابقة لكن ربما الإشكال الذي نواجهه أن التقييم يكون من خلال سؤال المسؤولين المباشرين على المتكويين ولا يمكن القيام بعملية تكوينية تشمل جميع المتكويين هذا من جهة ولصعوبة التقييم الذي يكون من خلال الأثر العائد على التدريب فإن التقييم نقوم به بعد عملية التكوين مباشرة»	«لنجاح عملية التكوين عن بعد فلا بد من أن تتضافر الجهود ويقيم كل طرف من أطراف العملية التكوينية الطرف الآخر حتى نرتقي في العمل بالمنصة وهذه الأطراف هي المكون، المتكويين، المشرفين على العملية التكوينية»	«لو نستطيع أن نغرس في ثقافة الموظفين أن أداة لرفع وتقويم الأداء فإن ذلك سيساهم في جعل مخرجات التقييم هو مدخلات التكوينات المتلاحقة ولهذا نحن نعمل باستمرار في تطوير أدوات التقييم»	«لو أردنا نقوم بالتقييم العام للعملية التكوينية عن بعد مع الأخذ بعين الاعتبار بأن شق منها يكون حضوريا بمعنى من يأتون إلى المركز سيتم القيام معهم بالإجراءات المعتاد عليها في التكوين الحضوري فإن تقييمي لمستوى التحضيرات والترتيبات قبل العملية التكوينية ممتازة بما فيها نوعية الاستقبال والتكفل بالإشغالات ومن جهة تسيير الوقت وتوفير الوسائل فهي جيدة كذلك أما المتكويين ففي البداية يكون هناك بعض الانقباض ولكن بمجرد البداية في العملية التكوينية نجد مشاركة وتفاعل المتكويين في العملية التكوينية عالي جدا وعند رجوعهم إلى أماكن عملهم نجد أنه قد تمكن المتكويين من تطبيق المهارات والمعارف المكتسبة في محل عملهم وأن هناك تغير في مستوى أداء المنظمة قبل وبعد
		«نقيم بعض المرات نجاح دورة تكوينية ومن تميز من المتكويين لما نرى بعض الترقيات ونلاحظ أن كثير ممن تم ترقيتهم قد تابعوا تكويننا من التكوينات»	«بالنسبة لرود الأفعال التي تردنا سواء من المتكويين أو مسؤوليهم المباشرين هو استحسانهم للعملية التكوينية عن بعد واعتبارها ناجحة وظهور تحسن في الأداء في المجالات التي تكونوا فيها سواء كانت تقنية أو تدخل ضمن ما يسمى بالتطوير الشخصي خاصة	تقرب يوما بعد يوم من احترافية منصة معلم وأصبحنا لا نحتاج إلى للتعاقد مع مؤسسات توفر التكوين عن بعد كما فعلنا سابقا مع جامعة التكوين	

التكوين على حسب تصريحات المسؤولين المباشرين عليهم	«المتواصل»	في مادة التواصل « نعمل بكل ما أوتينا من قوة لتوفير الوسائل لنجاح عملية التقييم»	نرسل دائما في التكوينات المهمة أحد من الإدارة المركزية لمتابعة التكوين ومراقبته»	احترافية منصة المعامل والتي استلهمنا منها في البداية عند شروعنا في مشروع منصة»	
10م	9م	8م	7م	6م	
«مع بعض النقائص التي ذكرناها والتي لها علاقة بالمنصة والمحتوى بالبيداغوجي لكن يبقى جانب التسيير والوسائل والتضيرات والمكونين والمكونين وارتفاع مستوى الأداء جيد فالسلبات القليلة لا تلغي الفوائد والإيجابيات الكثيرة»	«من ناحية المكونين في المستوى وبالنسبة للمكونين فبعضهم مهتم ويشارك وبعضهم لا يملك الدافعية وبالنسبة لإجراءات تسيير التكوين عن بعد فهي ممتازة ومع بعض النقائص التي ذكرناها لكن جهتي أنا ومن كان مهتما أحسست بالفائدة وارتفاع مستوى الأداء»	«من الناحية التقنية المنصة جيدة وتقدم كل الخدمات التي يحتاجها المكون أو المتكون أو إدارة التكوين إضافة المنصة بلغت مستوى لأبأس به من ناحية جودة التصاميم والإخراج والصورة أما من ناحية الترتيبات الإدارية فهي دائما في المستوى»	«من الناحية المحتوى التكويني استطعنا أن نقدم محتوى تكويني للكبار يستهوي المتكون ويبسط له المعلومة ويخلق له الدافعية وعدم الانقطاع فهي تجربة ناجحة على كل المستويات مع أنها تجربة حديثة» «ينظر كثير من المتكونين للتقييم القبلي على أنه وسيلة لمراقبتهم ومحاسبتهم ولهذا نترك القيام بالتقييم لهذا الأسباب»	«وجدنا أن الهدف من التكوينات عن بعد يحقق هدفه في الأخير ومستوى التسيير ناجح مثله مثل التكوين الحضوري فهو لا يختلف عنه»	المحور الرابع: تقييم التكوين عن بعد في وزارة الداخلية

الملحق - ج - نموذج مخطط التكوين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

ولاية/ بلدية.....

الجدول رقم 01

دورات التكوين المتخصص بعنوان التوظيف

ملاحظات	عدد المناصب المالية المتوقعة	عدد المناصب المالية المفتوحة	تتويج التكوين	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة التكوينية	بداية الدورة التكوينية	مدة التكوين	عدد المترشحين	الرتبة المعنية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

ولاية/ بلدية.....

الجدول رقم 02

التكوين الأولي خلال فترة التربص

(توظيف خارجي)

ملاحظات	تتويج التكوين	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة التكوينية	بداية الدورة التكوينية	مدة التكوين	عدد المترشحين	الرتبة المعنية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

ولاية/ بلدية.....

الجدول رقم 03

دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى

ملاحظات	عدد المناصب المالية المتوقعة	عدد المناصب المالية المفتوحة	تتويج التكوين	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة التكوينية	بداية الدورة التكوينية	مدة التكوين	عدد المترشحين	الرتبة المراد شغلها	الرتبة الأصلية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

ولاية/ بلدية.....

الجدول رقم 04

دورة التكوين الأولي قصد التعيين في المنصب العالي

ملاحظات	تتويج التكوين	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة التكوينية	بداية الدورة التكوينية	مدة التكوين	عدد المترشحين	المنصب العالي المراد شغلها	رتبة الانتماء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

ولاية/ بلدية.....

الجدول رقم 05

دورة التكوين الاستثنائي في إطار الإدماج في رتبة جديدة

ملاحظات	تتويج الدورة	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة التكوينية	بداية الدورة التكوينية	مدة التكوين	عدد المترشحين	موضوع الدورة التكوينية	الرتبة المعنية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

ولاية/ بلدية.....

الجدول رقم 06

دورات التكوين بالخارج

ملاحظات	تتويج الدورة	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة التكوينية	بداية الدورة التكوينية	مدة التكوين	عدد المترشحين	موضوع الدورة التكوينية	الرتبة المعنية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

ولاية/ بلدية.....

الجدول رقم 07

عمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات

ملاحظات	تتويج التكوين	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة التكوين	بداية الدورة التكوين	مدة الدورة	عدد المترشحين	موضوع تحسين المستوى وتجديد المعلومات	الرتبة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

ولاية/ بلدية.....

الجدول رقم 08

حوصلة مختلف عمليات التكوين تحسين المستوى وتجديد المعلومات

الاعتمادات المالية الممنوحة	عدد المناصب المالية المتوقعة	عدد المناصب المالية المفتوحة	عدد الموظفين والأعوان المعنيين	الرتبة المعنية	عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات
في حدود الاعتمادات المالية المخصصة في باب التكوين بعنوان ميزانية سنة.....	/	-	المجموع

الملحق - د. نموذج بطاقات تقنية

بطاقة تقنية الدورة تكوينية في مجال المنازعات

- ❖ أهداف التكوين:
- ❖ الأهداف العامة:
- التحكم في المنازعات، التقليل منها وحماية حقوق البلدية.
- ❖ الأهداف الخاصة
- استعمال تقنيات الاتصال في علاقات العمل،
- توحيد المصطلحات القانونية بين المشاركين
- توحيد قراءة وفهم النصوص القانونية
- التطبيق الصحيح للنصوص القانونية والتنظيمية لتفادي المنازعات
- ❖ الفئة المستهدفة:
- رئيس مصلحة المنازعات
- رئيس مكتب المنازعات
- المهام: المادة 126 المطلة 12 من قانون البلدية
- تمثيل البلدية في القضايا القانونية،
- الحفاظ على مصالح البلدية.
- ❖ عدد المشاركين: 1541*2 (3082)
- ❖ مدة التكوين سبعة (07) مقاييس لمدة خمسة (5) أيام لكل مقياس، ما يعادل 35 يوم من التكوين:
- ❖ المحتوى البيداغوجي
- I. المقاييس المشتركة:
- الاتصال،
- تسيير المشاريع،
- II. المقاييس الخاصة:
- إعداد النصوص القانونية.
- المنازعات الإدارية
- القانون العقاري وال عمران
- وقانون الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام،
- تشريع الجماعات المحلية
- مؤسسات التكوين المؤهلة المحتملة: المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم

الملحق - هـ - نموذج اتفاقية التعاقد مع مؤسسات تكوينية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية وصاية مؤسسة التكوين المزمع التعاقد معها

ولاية...../ بلدية..... اسم مؤسسة التكوين المزمع التعاقد معها

الرقم:.....

نموذج عن اتفاقية مبرمة مع مؤسسة عمومية ذات طابع إداري (EPA)

اتفاقية تكوين

بين ولاية..... بلدية:.....

و

اسم مؤسسة التكوين المزمع التعاقد

بين:

ولاية...../ بلدية.....، الكائن مقرها الاجتماعي ب.....،

باعتبارها الزبون والممثلة من طرف السيد:.....، بصفته.....

بذكر الهيئة.....، والمخولة له جميع الصلاحيات بمقتضى هذه الاتفاقية

من جهة،

و

اسم مؤسسة التكوين المزمع التعاقد معها، الكائن مقرها الاجتماعي ب.....

باعتبارها صاحب التكوين والممثلة من طرف السيد:، بصفته.....،

والمخولة له جميع الصلاحيات بمقتضى هذه الاتفاقية.

من جهة أخرى

تم الاتفاق بين الطرفين على ما يلي:

المادة 01: موضوع الاتفاقية

يتكفل موضوع هذه الاتفاقية بتكوين (مجموع عدد المعنيين بالتكوين) موظف تابع لولاية..... بلدية.....
في المجالات التالية:

1. مجال 01: تكوين (عدد المعنيين بالتكوين في المجال 01) إطار مكلف بالمجال 01 في ولاية..... على مستوى بلدية.....
2. مجال 02: تكوين (عدد المعنيين بالتكوين في المجال 02) إطار مكلف بالمجال 02 في ولاية..... على مستوى بلدية.....
3. مجال 03: تكوين (عدد المعنيين بالتكوين في المجال 03) إطار مكلف بالمجال 31 في ولاية..... على مستوى بلدية.....
4.

تيرمج هذه الدورات التكوينية كما يلي:

مجال التكوين	عدد الدورات	عدد المتكونين في كل دورة	عدد الأفواج في كل دورة
المجال 01	متكون.....
		متكون.....
المجموع الفرعي
المجال 02	متكون.....
		متكون.....
المجموع الفرعي
المجال 03	متكون.....
		متكون.....
المجموع الفرعي
المجموع الكلي

المادة 02: التزامات مؤسسة التكوين المزمع التعاقد معها

تلتزم اسم المؤسسة التكوين المزمع التعاقد معها على ما يلي:

- ضمان التكوين
- ضمان إيواء المتكويين
- إطعام المتكويين
- توفير قاعات التدريس
- توفير الوسائل البيداغوجية والتعليمية الملائمة في قاعات التدريس
- ضمان تقديم مختلف الخدمات المتعلقة بالتكوين وسيره

المادة 03: التزامات ولاية.....بلدية.....

تلتزم ولاية.....بلدية..... بما يلي:

- ضمان التنسيق والمتابعة
- تزويد مؤسسة التكوين المزمع التعاقد معها بالقوائم الاسمية للمتكويين
- استدعاء المتكويين
- دفع تكاليف التكوين

المادة 04: مدة التكوين

تحديد مدة التكوين والحجم الساعي اليومي والأسبوعي، وكذا عدد الدورات المبرمجة عند الحاجة

المادة 05: مكان إجراء التكوين

تحديد مكان إجراء التكوين، مثلا على مستوى مؤسسة التكوين المزمع التعاقد معها.

المادة 06: تكلفة التكوين.

تحديد المبلغ الإجمالي للتكوين بالأرقام.....دج (بالحروف.... دينار جزائري) ثم حسابه على أساس التقدير المالي للخدمة (ملحق 2)

المادة 07: كيفية التسديد

يسدد المبلغ الإجمالي بواسطة تحويله إلى حساب..... باسم مؤسسة التكوين المزمع التعاقد معها بعنوان المؤسسة..... رقم.....

المادة 08: التعديلات

لا يمكن إدخال أي تعديل على الاتفاقية بعد إضائها من قبل الطرفين إلا بموجب ملحق يوقع من الطرفين يتضمن الالتزامات الجديدة لكل طرف.

المادة 09: آجال الاتفاقية

يتم تطبيق هذه الاتفاقية خلال السنة المالية.....

المادة 10: تسوية النزاعات

في حالة نزاع بين الطرفين فيتم حله بالتراضي وان استحالة التسوية بالتراضي يحال النزاع الى المحكمة المختصة للنظر فيها.

المادة 11: فسخ العقد

يحق لكل طرف فسخ الاتفاقية إذا لاحظ أن الطرف الآخر قد أخل بالتزاماته ولم يتخذ الإجراءات اللازمة لتدارك ذلك فيمده أقصاها 15 يوم بعد الإنذار الكتابي الموجه إليه

حرب.....في.....

ممثّل مؤسسة التكوين

ممثّل الولاية...../ممثّل البلدية.....

المزمع التعاقد معها

الملحق - و- نموذج تقييم بطاقة تكوينية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

المديرية العامة للموارد البشرية
المديرية الفرعية للتكوين المتواصل للمستخدمين
المديرية الفرعية للتكوين المتواصل للمستخدمين

نموذج بطاقة تقييم الدورة التكوينية

1. معلومات عامة

- فترة الدورة التكوينية: من إلى
- مكان إجراء الدورة التكوينية:
- الجنس: ذكر أنثى
- اسم المكون:

2. تقييم البرنامج:

ممتاز	جد مرضي	مرضي	غير مرضي

3. تقييم المكون:

ممتاز	جد مرضي	مرضي	غير مرضي

4- معلومات خاصة:

لا	نعم	
		هل تعتقد ان البرنامج يساعدك على تطوير مهاراتك؟
		أي طابع يغلب على التكوين؟
		نظري
		تطبيقي
		هل تعتقد انه يمكنك تطبيق المهارات والمعارف المكتسبة في محل عملك؟
		هل ترى توقيت الدورة مناسب؟

5 - الاستقبال:

غير مرضي	مرضي	جد مرضي	ممتاز	
				نوعية الاستقبال
				الاستقبال
				الإيواء
				الوجبات المقدمة
				التكفل بالانشغالات المعبر عنها
				قدرته على تحفيز المشاركين على التفاعل

1. التقديرات العامة:

- رتب المقاييس حسب الأهمية في نظرك:

(1).....(2).....(3).....
 (4).....(5).....(6).....
 (7).....(8).....(9).....
 (10).....(11).....(12).....

- رتب المقاييس التي تحتاج الى تعميق في نظرك:

(1).....(2).....(3).....
 (4).....(5).....(6).....
 (7).....(8).....(9).....
 (10).....(11).....(12).....

- ما رأيك في المكونين (من المستحسن حسب المقياس):

.....

● بعض المعارف المكتسبة:

بعض المهارات
المكتسبة:

.....
السلبيات:

.....
الإيجابيات:

2. اقتراحات وملاحظات:

.....