



المملكة المغربية  
مجلس جهة فاس-مكناس  
المديرية العامة للمصالح  
قسم التكوين وتطوير الكفاءات

\*\*\*

# التصميم الإداري الداخلي للتكوين المستمر لفائدة الموظفين والاعوان العاملين بمجلس جهة فاس-مكناس والوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع



2021-2018

## التصميم

### • تقديم

I. إعداد استمارة تشخيص الحاجيات

II. تشخيص حاجيات التكوين

III. تحليل المعطيات

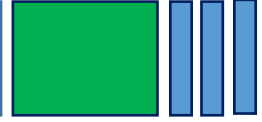
IV. برنامج التكوين المقترح

V. الشراكات المقترحة

VI. آليات التتبع والتقييم

### • الملاحق

## تقديم



تعتبر الجهوية المتقدمة خيارا استراتيجيا يراهن عليه المغرب لتكريس دولة المؤسسات وترسيخ الديمقراطية المحلية وتحقيق تنمية مستدامة ومندمجة، وقد خص الدستور والقانون التنظيمي 111.14 المتعلق بالجهات هذه الاخيرة بمكانة خاصة لإنجاح هذا الورش حيث منحها اختصاصات مهمة وبوأها مكانة الصدارة والريادة بين باقي الجماعات الترابية الأخرى.

يمر التنزيل الجيد لمضامين الجهوية المتقدمة أساسا عبر تمكّن الجماعات الترابية عموما والجهات خصوصا من الاختصاصات المسندة إليها، وذلك يشترط التوفر على موارد بشرية مؤهلة، فعّالة، ذات كفاءات عالية، قادرة على تنزيل السياسات العمومية الترابية على أرض الواقع وترجمتها إلى مخططات وبرامج تنموية.

وفي هذا الإطار أضحت الموارد البشرية إحدى الدعائم الأساسية التي تملكها الإدارة الترابية، إذا ما تمت العناية بها؛ وتنميتها بوضع السياسات والبرامج التكوينية المناسبة؛ واستثمارها الاستثمار الأمثل لتقوم بالمسؤوليات الموكولة إليها على أحسن وجه.

ومن هنا تبرز أهمية التكوين كأداة مهمة للرفع من مردودية الموظف وتحسين كفاءته الإنتاجية وتجويد عمله اليومي والمساهمة في بناء الجهوية المتقدمة في بلادنا.

ووعيا منها بهذا المعطى فإن إدارة جهة فاس-مكناس فكرت في اعداد مخطط للتكوين المستمر يغطي سنوات 2019، 2020، 2021 بهدف تأهيل وتدريب وتطوير الكفاءات وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف، ولهذا الغرض اتبع قسم التكوين وتطوير الكفاءات الخطوات المنهجية الأربعة التالية:

- إعداد استمارة تشخيص الحاجيات
- تشخيص حاجيات التكوين
- تحليل المعطيات
- برنامج التكوين
- التتبع والتقييم

## I. إعداد استمارة تشخيص الحاجيات



تم إعداد استمارة لتشخيص حاجيات الموظفين من التكوين. تتعلق بتحديد حاجيات الموظفين من التكوين في 45 موضوعا موزعا على 11 مجالا مرتبطا بالمهام الإدارية والتنمية الذاتية للموظف. (انظر الاستمارة).

## II. إنجاز تشخيص حاجيات الموظفين من التكوين



تمت تعبئة الاستمارات الخاصة بتحديد الحاجيات من طرف الموظفين والاعوان خلال شهري ابريل وماي 2018، مع اكثفاء فئة الاعوان بتعبئة قسم الاستمارة المتعلقة بالاعلاميات (المكتبيات).

- عدد الاستمارات الموزعة: 85
- عدد المجالات: 11
- عدد المواضيع المقترحة: 45
- عدد الاختيارات المتاحة لكل موظف: مفتوح

## III. تحليل المعطيات



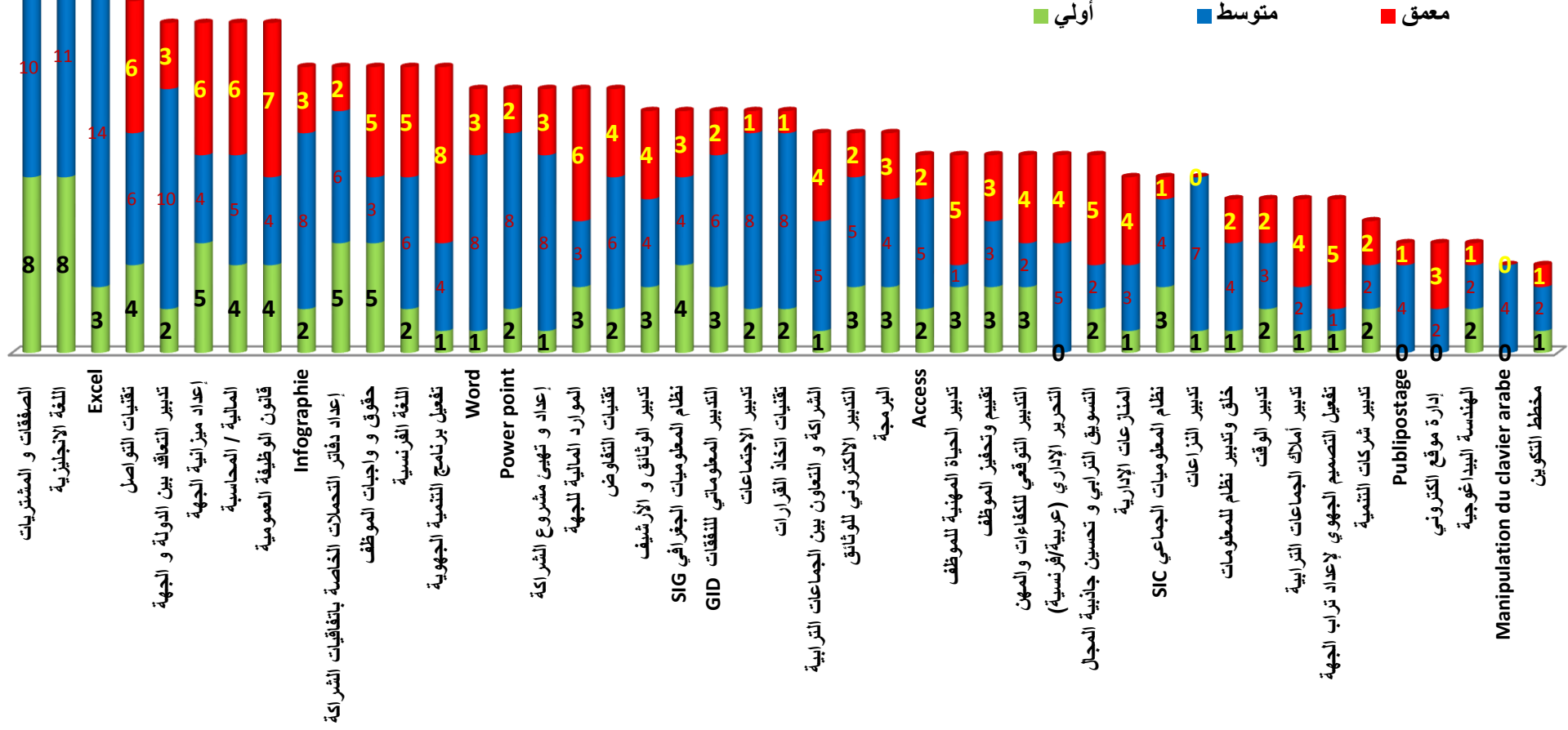
بلغ عدد الاستمارات المعبئة من طرف الموظفين و المتوصل بها 75 استمارة. تم تفريرها ومعالجة المعطيات التي تتضمنها، حيث أفرزت النتائج المبينة أدناه.

الأولويات حسب المجالات المعبر عنها من طرف موظفي الجهة

معمق	متوسط	أولي	اختيارات	المجالات
13	51	10	74	<b>1. مجال الإعلاميات (المكتبيات)</b>
2	14	3	19	<b>1.</b> Excel
3	8	2	13	<b>2.</b> Infographie
3	8	1	12	<b>3.</b> Word
2	8	2	12	<b>4.</b> Power point
2	5	2	9	<b>5.</b> Access
1	4	0	5	<b>6.</b> Publipostage
0	4	0	4	<b>7.</b> Manipulation du clavier arabe
20	36	13	69	<b>2. مجال الشراكة والتعاون</b>
3	10	2	15	<b>8.</b> تدبير التعاقد بين الدولة و الجهة
2	6	5	13	<b>9.</b> إعداد دفاتر التحملات الخاصة باتفاقيات الشراكة
3	8	1	12	<b>10.</b> إعداد و تهيئ مشروع الشراكة
4	4	3	11	<b>11.</b> تدبير الوثائق و الأرشيف
4	5	1	10	<b>12.</b> الشراكة و التعاون بين الجماعات الترابية
4	3	1	8	<b>13.</b> المنازعات الإدارية
23	22	20	65	<b>3. مجال التدبير المالي</b>
5	10	8	23	<b>14.</b> الصفقات و المشتريات
6	4	5	15	<b>15.</b> إعداد ميزانية الجهة
6	5	4	15	<b>16.</b> المالية / المحاسبة
6	3	3	12	<b>17.</b> الموارد المالية للجهة
16	29	17	62	<b>4. مجال المعلوماتيات</b>
3	4	4	11	<b>18.</b> نظام المعلومات الجغرافي SIG
2	6	3	11	<b>19.</b> التدبير المعلوماتي للنفقات GID
2	5	3	10	<b>20.</b> التدبير الالكتروني للوثائق
3	4	3	10	<b>21.</b> البرمجة
1	4	3	8	<b>22.</b> نظام المعلومات الجماعي SIC
2	4	1	7	<b>23.</b> خلق وتدبير نظام للمعلومات
3	2	0	5	<b>24.</b> إدارة موقع الكتروني

24	13	18	55	<b>5. مجال تدبير الموارد البشرية</b>
7	4	4	15	.25 قانون الوظيفة العمومية
5	3	5	13	.26 حقوق و واجبات الموظف
5	1	3	9	.27 تدبير الحياة المهنية للموظف
3	3	3	9	.28 تقييم وتحفيز الموظف
4	2	3	9	.29 التدبير التوعوي للكفاءات والمهن
8	32	9	49	<b>6. مجال التنمية الذاتية للموظف</b>
6	6	4	16	.30 تقنيات التواصل
4	6	2	12	.31 تقنيات التفاوض
1	8	2	11	.32 تدبير الاجتماعات
1	8	2	11	.33 تقنيات اتخاذ القرارات
0	7	1	8	.34 تدبير النزاعات
2	3	2	7	.35 تدبير الوقت
9	17	10	36	<b>7. مجال اللغات الأجنبية</b>
4	11	8	23	.36 اللغة الانجليزية
5	6	2	13	.37 اللغة الفرنسية
14	8	4	26	<b>8. مجال التنمية الجهوية</b>
8	4	1	13	.38 تفعيل برنامج التنمية الجهوية
4	2	1	7	.39 تدبير أملاك الجماعات الترابية
2	2	2	6	.40 تدبير شركات التنمية
2	4	3	9	<b>9. مجال هندسة التكوين</b>
1	2	2	5	.41 الهندسة البيداغوجية
1	2	1	4	.42 مخطط التكوين
4	5	0	9	<b>10. مجال التواصل الإداري</b>
4	5	0	9	.43 التحرير الإداري (عربية/فرنسية)
10	3	3	16	<b>11. مجال إعداد التراب</b>
5	2	2	9	.44 التسويق الترابي و تحسين جاذبية المجال
5	1	1	7	.45 تفعيل التصميم الجهوي لإعداد تراب الجهة

## ترتيب المواضيع حسب الاولوية المعبر عنها ومستوى التكوين



## IV. برنامج التكوين المقترح



بناء على الخلاصات المتوصل اليها بعد تفريغ الاستثمارات ومعالجة نتائجها، اقترح وضع برنامج تكويني يغطي المدة الممتدة بين سنة 2018 حتى سنة 2021. تتضمن هذه البرمجة الجدولة الزمنية لتاريخ انعقاد الدورات التكوينية حسب الأولويات المعبر عنها من طرف المستجوبين وكذا عدد المجموعات المستهدفة بكل دورة ثم عدد المشاركين في كل مجموعة.

ينبغي البرنامج المقترح على التمييز بين التكوينات القصيرة الأمد والتكوينات الطويلة الأمد.

1. يهتم برنامج التكوينات الطويلة الأمد بمواضيع المعلومات واللغات الأجنبية.
2. يهتم برنامج التكوينات القصيرة الأمد بالمواضيع المرتبطة بالمهام الإدارية.



موسم 2018-2019

1. برنامج التكوينات طويلة الأمد

المكان	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	جانvier	فبراير	مارس	أبريل	ماي	يونيو	عدد المشاركين	عدد المجموعات	عنوان الموضوع
م. التكوين المهني وإعاش الشغل													2	45	Excel
													2	26	Word
													2	21	Power Point
													2	18	Gestion électronique des documents
													2	17	Elaboration d'un système d'information
													1	16	Access
													1	15	Programmation( en VBA*)
-													1	13	Infographie
													1	8	اللغة الإنجليزية المستوى 1
													2	23	اللغة الإنجليزية المستوى 2
-													2	23	اللغة الإنجليزية المستوى 3
													1	13	اللغة الفرنسية المستوى 1
													1	13	اللغة الفرنسية المستوى 2
													1	13	اللغة الفرنسية المستوى 3

موسم 2019

## 2. برنامج التكوينات قصيرة الأمد

المكان	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	ماي	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	عنوان الموضوع	عدد المشاركين	عدد المجموعات
مقر الجهة أو إحدى الجامعات المتواجدة بالجهة													15 يوم	الصفقات و المشتريات	23	1
							5 أيام							تقنيات التواصل	23	1
								4 أيام						إعداد ميزانية الجهة	16	1
									15 يوم					المالية / المحاسبة	15	1
				4 أيام										تدبير التعاقد بين الدولة و الجهة	15	1
				4 أيام										قانون الوظيفة العمومية	15	1
													5 أيام	إعداد دفاتر التحملات الخاصة باتفاقيات الشراكة	15	1
													3 أيام	حقوق وواجبات الموظف	13	1
													7 أيام	تنفيذ برنامج التنمية الجهوية	13	1

## موسم 2020-2019

المكان	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	ماي	يونيو	يوليو	المشاركين	عدد المجموعات	عنوان الموضوع
مقر الجهة أو إحدى الجامعات المتواجدة بالجهة														-	-	Elaboration des tableaux de bord*
														-	-	Assistance à la maitrise d'ouvrage (AMO)*
														1	13	إعداد وتهيئ مشروع الشراكة
														1	12	تدبير الاجتماعات
														1	11	تقنيات اتخاذ القرارات
														1	11	الشراكة والتعاون بين الجماعات الترابية
														1	10	تدبير الحياة المهنية للموظف
														1	10	تقييم وتحفيز الموظف
														1	10	التدبير التوقعي للكفاءات والمهن
														1	10	التحرير الإداري بالعربية
													1	10	التحرير الإداري بالفرنسية	

\* مواضيع مقترحة من طرف القسم

## موسم 2021-2020

المكان	ماي	ابريل	مارس	فبراير	يناير	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	المجموعات	عدد المشاركين	عنوان الموضوع
مقر الجهة أو إحدى الجامعات المتواجدة بالجهة									4 أيام	1	10	التسويق الترابي و تحسين جاذبية المجال
								5 أيام		1	10	نظام المعلومات الجماعي SIC
							4 أيام			1	10	تدبير النزاعات
						يومان				1	10	تدبير الوقت
					3 أيام					1	10	تدبير أملاك الجماعات الترابية
				4 أيام						1	10	تفعيل التصميم الجهوي لإعداد تراب الجهة
			5 أيام							1	10	تدبير شركات التنمية
		3 أيام								1	10	الهندسة البيداغوجية
	3 أيام									1	10	مخطط التكوين

## V. الشراكات المقترحة

يقتضي انجاز هذه التكوينات عقد شراكات مع مؤسسات متخصصة لتنفيذ التكوينات الطويلة الأمد كما يلي:

- مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل لإنجاز التكوين في المعلومات
- المركز الأمريكي او الجامعة الأورومتوسطية لإنجاز التكوين في اللغة الإنجليزية
- المركز الفرنسي او الجامعة الأورومتوسطية لإنجاز التكوين في اللغة الفرنسية.
- عقد شراكات مع خبراء وممارسين لتنفيذ التكوينات قصيرة الأمد.

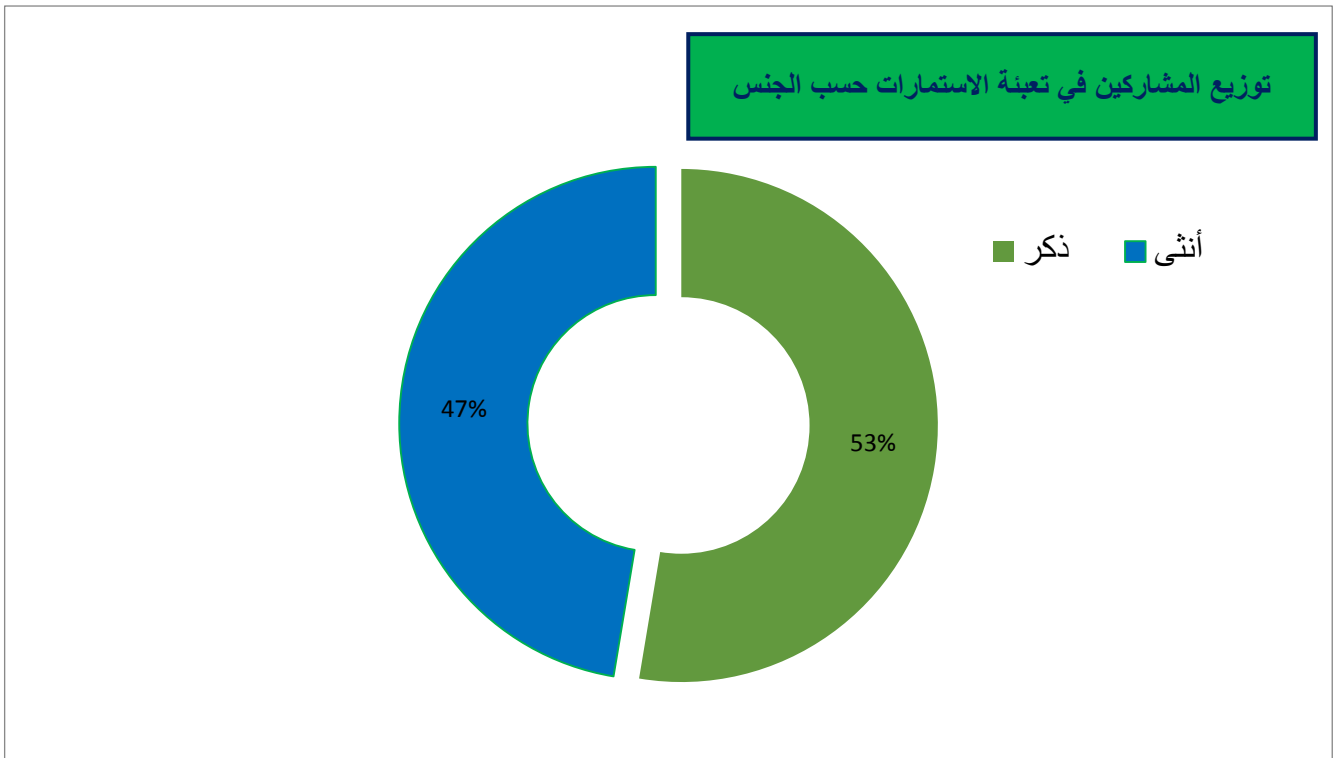
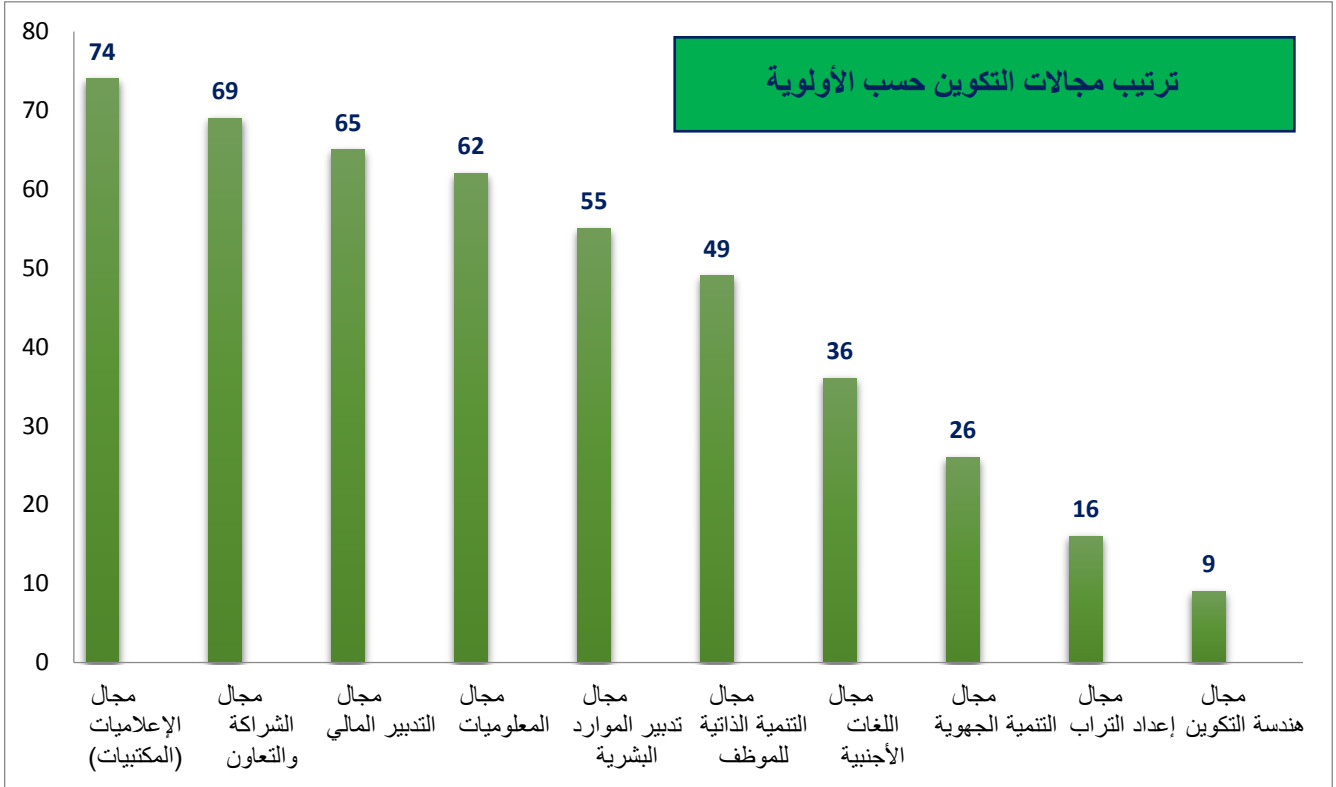
## VI. التتبع والتقييم

❖ **التتبع:** وتقوم على اعداد لائحة الحضور وتقرير لكل دورة مع تقديم تقرير شامل عند الانتهاء من تنفيذ البرنامج التكويني

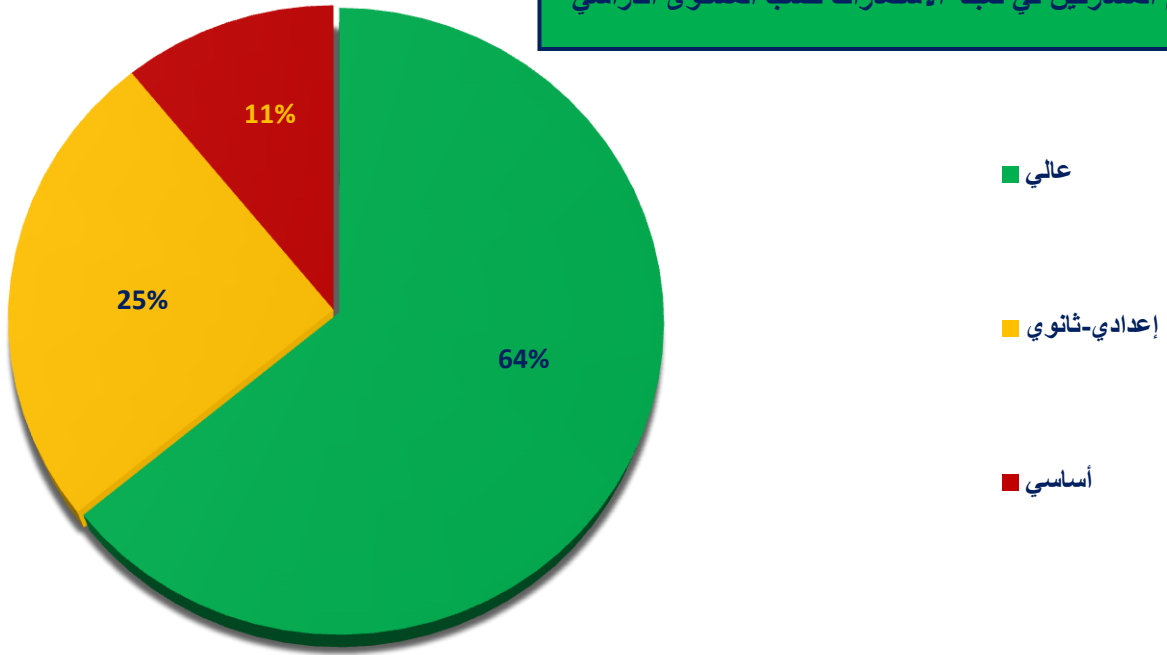
❖ **التقييم:** تمر عملية التقييم بمرحلتين:

- **التقييم العاجل:** وينجز في نهاية العملية مباشرة بحضور المكون، ويهدف إلى استقاء الانطباعات الأولية حول مجريات التكوين بشكل سريع اعتمادا على استمارة التقييم الفوري (أنظر الملحق الثاني).
- **التقييم المؤجل:** ويتم بعد انقضاء شهر على تنفيذ عملية التكوين. ويسمح التقييم المؤجل للمتكون بإصدار أحكامه بعد أن يضع مكتسباته موضع التنفيذ ومن ثمة يمكن لأحكامه أن تكون على جانب كبير من الصواب. يعتمد في عملية التقييم على استمارات التقييم الوقي (أنظر النموذج اسفله).

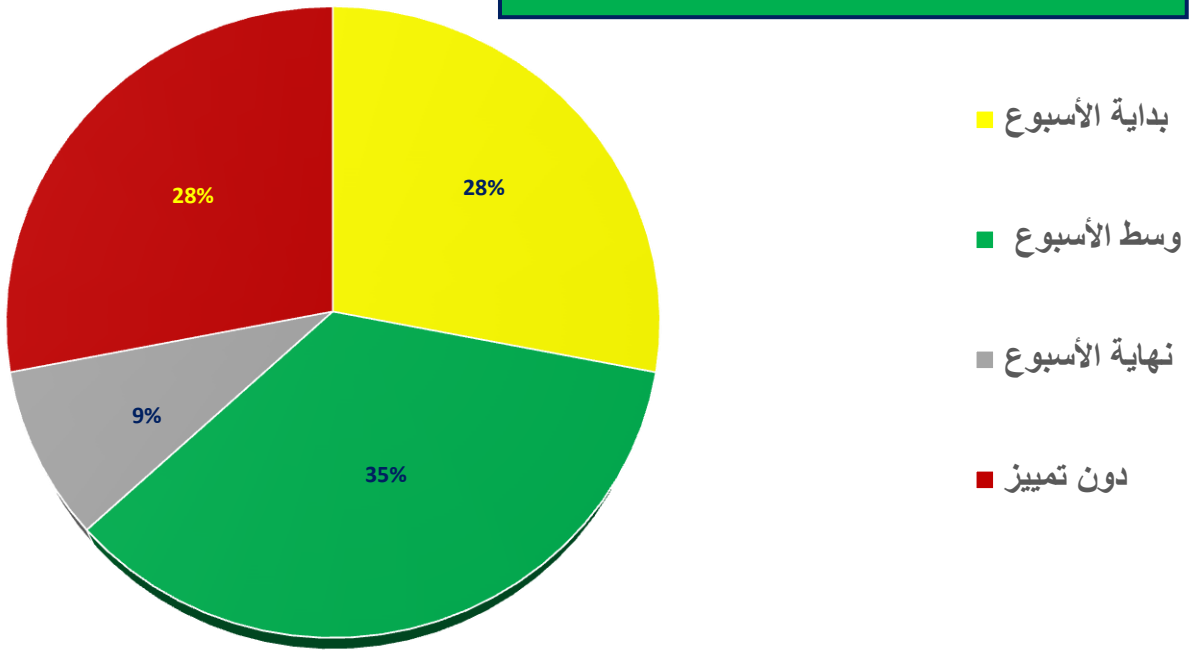
## الملاحق



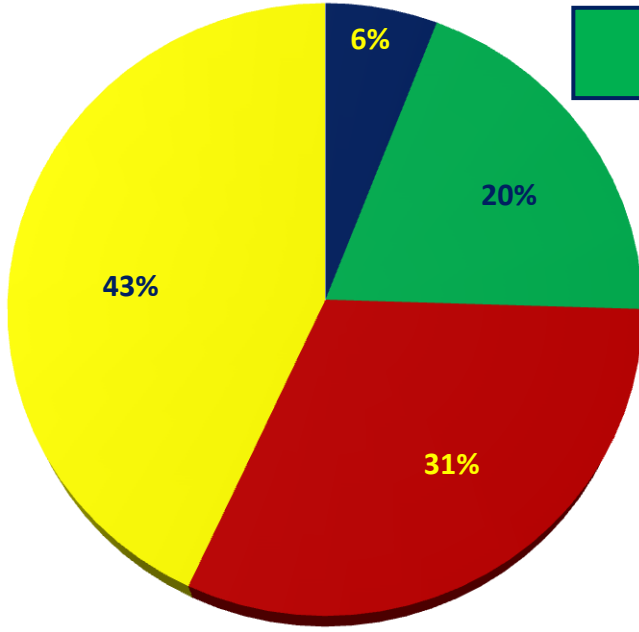
توزيع المشاركين في تعبئة الاستمارات حسب المستوى الدراسي



الأيام المناسبة لبرمجة الدورات التكوينية حسب المشاركين



### مدة التكوين المثلى حسب المشاركين



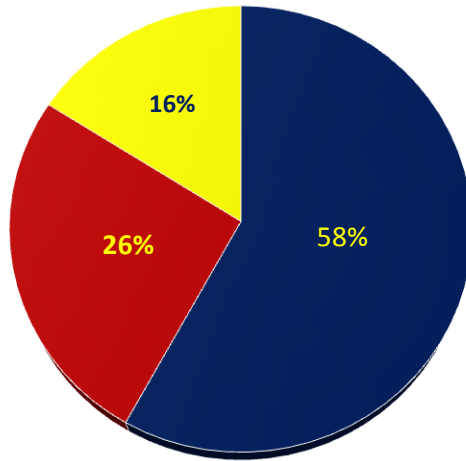
■ يوم واحد

■ يومان

■ ثلاثة أيام

■ دون تمييز

### الطريقة المفضلة للاستفادة من التكوين حسب المشاركين



■ ورشات التكوين

■ زيارات ميدانية

■ محاضرات ولقاءات



## استمارة تحديد حاجيات التكوين لدى موظفي مجلس جهة فاس مكناس

تهدف هذه الاستمارة إلى رصد حاجيات التكوين لدى الموظفين والعاملين بإدارة الجهة لوضع برنامج

سنوي للتكوين على أساسها

1. معلومات عامة:

- الإسم الكامل : .....
- القسم : .....
- الجنس: ذكر  أنثى
- المستوى الدراسي: أساسي  إعدادي- ثانوي  عالي
- الشهادة باكوريا  إجازة  ماستر  دكتوراه
- التخصص: .....
- الإطار: مهندس  متصرف  تقني  محرر  مساعد تقني  مساعد اداري  اخر
- الدرجة الرتبة :

مهندس	متصرف	تقني	محرر	مساعد تقني	مساعد إداري
م. رئيس من الدرجة الممتازة	م. من الدرجة 1 أو م ممتاز	ت من الدرجة 1	م من الدرجة 1	م ت من الدرجة 1	م 1 من الدرجة 1
م. رئيس من الدرجة الاولى	م. من الدرجة 2 أو متصرف	ت من الدرجة 2	م من الدرجة 2	م ت من الدرجة 2	م 1 من الدرجة 2
م. دولة من الدرجة الممتازة	م. من الدرجة 3 أو م مساعد	ت من الدرجة 3	م من الدرجة 3	م ت من الدرجة 3	م 1 من الدرجة 3
م. دولة من الدرجة الاولى		ت من الدرجة 4	م من الدرجة 4		

- مدة التجربة المهنية: قبل الالتحاق بالمجلس : .... سنة
- المديرية: ..... القسم : ..... المصلحة: .....
- الوضعية النظامية: وضعية الإلحاق  رهن الإشارة  موظف الجهة  (متمرن  رسمي  متعاقد )
- عدد الدورات التكوينية في حياتك المهنية: .....
- عدد الدورات التكوينية منذ التحاقك بالجهة: .....
- 2. رأيك حول شكليات الاستفادة من التكوين المستمر:

- الأيام المناسبة لبرمجة الدورات التكوينية:  بداية الأسبوع  وسط الأسبوع  نهاية الاسبوع  دون تمييز
- عدد الأيام القصوى المناسبة لكل دورة تكوينية:  يوم واحد  يومان  ثلاثة أيام  دون تمييز
- الفترة الزمنية الفاصلة بين كل دورة تكوينية وأخرى المفضلة بالنسبة لكم:  شهر  ثلاثة أشهر  ستة أشهر
- الطريقة المفضلة للاستفادة من التكوين:  محاضرات ولقاءات  ورشات التكوين  زيارات ميدانية
- اقتراحات أو ملاحظات إضافية:

.....

.....

.....

4. تحديد أولويات و مستويات التكوين			3. تحديد حاجيات التكوين	
ارتباطا بمهامك داخل الإدارة، حدد من بين المواضيع التي اخترتها، 5 مواضيع الأكثر أهمية واستعجالا بالنسب إليك مع تحديد المستوى المطلوب.			حدد اختياراتك	مواضيع التكوين المقترحة حسب المجالات
مستوى التكوين		حدد		
معمق	متوسط	أولي	أولوياتك	

مجال التنمية الجهوية				
				■ مسار إعداد برنامج التنمية الجهوية
				■ تدبير شركات التنمية
				■ تدبير أملاك الجماعات الترابية
مجال إعداد التراب				
				■ مسار إعداد التصميم الجهوي لإعداد تراب الجهة
				■ التسويق الترابي و تحسين جاذبية المجال
مجال التدبير المالي				
				■ الموارد المالية للجهة
				■ إعداد ميزانية الجهة
				■ المالية و المحاسبة
				■ الصفقات و المشتريات
مجال الشراكة والتعاون				
				■ إعداد و تهيئ مشروع الشراكة
				■ إعداد دفاتر التحملات الخاصة باتفاقيات الشراكة
				■ تدبير التعاقد بين الدولة و الجهة
				■ الشراكة و التعاون بين الجماعات الترابية
				■ المنازعات الإدارية
				■ تدبير الوثائق و الأرشيف
مجال تدبير الموارد البشرية				
				■ النصوص القانونية المنظمة لحياة الموظف
				■ حقوق و واجبات الموظف
				■ تدبير الحياة المهنية للموظف
				■ تقييم و تحفيز الموظف
				■ التدبير التوعفي للكفاءات والمهمن
مجال هندسة التكوين				
				■ مخطط التكوين
				■ الهندسة البيداغوجية
مجال التواصل الإداري				

					■ التحرير الإداري
					◆ مجال التنمية الذاتية للموظف
					■ تدبير الوقت
					■ تدبير الاجتماعات
					■ تقنيات التواصل
					■ تقنيات اتخاذ القرارات
					■ تقنيات التفاوض
					■ تدبير النزاعات
					◆ مجال الإعلاميات (المكتبيات)
					■ Word
					■ Excel
					■ Access
					■ Publipostage
					■ Power point
					■ Manipulation du clavier arabe
					■ Photoshop
					◆ مجال المعلومات
					■ خلق وتدبير نظام للمعلومات
					■ التدبير الإلكتروني للوثائق
					■ البرمجة
					■ إدارة موقع إلكتروني
					■ نظام المعلومات الجماعي SIC
					■ نظام المعلومات الجغرافي SIG
					■ التدبير المعلوماتي للنفقات GID
					◆ مجال اللغات الأجنبية
					■ اللغة الفرنسية
					■ اللغة الانجليزية

# questionnaire d'évaluation de la satisfaction des participants à une action de formation

2018-2019 - Région Fés-Meknés

Nous vous remercions d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire qui nous permettra d'améliorer la qualité de nos prestations.

## Identification

1. Nom et Prénom (facultatif)?

2. service/division (facultatif) ?

3. grade(facultatif)?

## Organisation de la formation

4. vous avez eu connaissance de cette formation par

1. la division de formation  2. votre hiérarchie  
 3. des collègues

5. Avez-vous reçu des réponses satisfaisantes de la part de la division de formation et développement des compétences (DFDC) quant à vos questions concernant les inscriptions, les informations sur la formation et le déroulement de la cycle de formation ?

1. rarement  2. souvent  3. presque toujours  
 4. toujours

6. Etes-vous satisfait/e des informations qui vous ont été transmises par la DFDC avant le début du cycle de formation?

1. partiellement  2. non  3. oui

7. Lors du cycle de formation, est-ce que le personnel de la DFDC a fait preuve de politesse, de serviabilité et d'amabilité?

1. oui  2. non

8. Le personnel de la DFDC était-il disponible ?

1. oui  2. non

9. Le personnel de la DFDC était-il à votre écoute ?

1. oui  2. non

## Satisfaction

A l'issue de votre formation notez sur 10 votre degré de satisfaction pour les éléments suivants

10. les méthodes utilisées

11. le rythme de la formation

12. les moyens pédagogique utilisés

13. l'animation

14. l'organisation matérielle

15. les échanges entre le groupe

16. de l'aide reçu lorsque vous avez eu des difficultés

17. De façon générale êtes-vous d'avis que le formateur a bien su transmettre le contenu de son cours aux fonctionnaires ?

1. Partiellement  2. non  3. oui

18. le formateur a-t-il s'appuyé sur un système de contrôle des connaissances lors de la formation?

1. oui  2. non

19. Comment jugez-vous le système de contrôle des connaissances à la fin de chaque matière ?

1. Mauvais  2. bon  3. très bon

*La question n'est pertinente que si système de contrôle = "oui"*

## questionnaire d'évaluation à froid

2018-2019 - Région Fés-Meknés

A l'issue de chaque formation, nous avons l'habitude de solliciter chaque fonctionnaire afin de recueillir sa satisfaction.

### Identification

1. Nom et prénom ?

2. division/service ?

3. grade?

4. Intitulé de la formation :

5. Qui s'est déroulée du :

6. par

### LES RÉSULTATS DE LA FORMATION

A l'issue de cette formation, considérez-vous que cette formation vous a permis de :

- |   | 1                     | 2                     | 3                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 7. Prendre confiance en vous                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Faciliter votre quotidien                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Améliorer la qualité ou l'efficacité de votre travail        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Vous perfectionner dans un domaine que vous connaissez déjà | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Développer de nouvelles compétences                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

*partiellement (1), non (2), oui (3).*

12. Autres, précisez :

### VOTRE SATISFACTION

Cochez une case en fonction de votre appréciation

- |  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 13. La formation a-t-elle répondu à vos attentes initiales ?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Pensez-vous avoir atteint les objectifs pédagogiques prévus lors de la formation ?                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. Recommanderiez-vous cette formation à une personne exerçant les mêmes fonctions que vous ?             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. Estimez-vous que la formation était en adéquation avec les tâches et les fonctions du service/division | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. Utilisez-vous les connaissances acquises lors de la formation ?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

*Pas du tout (1), Plutôt non (2), Plutôt oui (3), Tout à fait (4).*

18. Quels éléments avez-vous le plus appréciés ?

19. Quels éléments avez-vous le moins appréciés ?

20. Remarques :

## الفهرس

- تقديم 3
- إعداد استمارة تشخيص الحاجيات 4
- إنجاز تشخيص حاجيات الموظفين من التكوين 4
- تحليل المعطيات 4
- برنامج التكوين المقترح 8
- اليات التتبع والتقييم 13
- الملاحق 14