

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت  
كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع عمل و التنظيم

## برامج التكوين و دورها في رفع مستوى الكفاءة المهنية لدى الموظفون داخل المؤسسة

- دراسة ميدانية بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية - البشير إبراهيمي- عين  
تمه شنت

تحت إشراف الاستاذ:

د.بوربعين وهيبة

من إعداد الطالبتين

مكمن نسرين

بوشيكري شريفة

تاريخ المناقشة 06./ 7 / 2022

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
طبيب مولود	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
بوربعين وهيبة	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
كرمين نصيرة	أستاذ محاضر - أ -	مناقشا

السنة الجامعية: 2021 - 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ  
تُضَوِّبُ السَّحَابَ الْمَوْبِقَ  
فَيَأْتِي السَّمَاءَ بِسُحُبٍ  
مُخْتَلِفٍ أَلْوَانٍ كَالْزُبُرِ  
الْمُتَنَعِقِ  
ذُو الْعَرْشِ الْمُبِينِ  
يَوْمَ لَا يُغْنِي عَنْهُمْ  
كِبَرُهُمْ وَلَهُمْ فِيهَا  
عَذَابٌ مُبِينٌ  
يَوْمَ يُنَادِي الْمَلَائِكَةُ  
سُورَةُ الْأَنْعَامِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ  
تُضَوِّبُ السَّحَابَ الْمَوْبِقَ  
فَيَأْتِي السَّمَاءَ بِسُحُبٍ  
مُخْتَلِفٍ أَلْوَانٍ كَالْزُبُرِ  
الْمُتَنَعِقِ  
ذُو الْعَرْشِ الْمُبِينِ  
يَوْمَ لَا يُغْنِي عَنْهُمْ  
كِبَرُهُمْ وَلَهُمْ فِيهَا  
عَذَابٌ مُبِينٌ  
يَوْمَ يُنَادِي الْمَلَائِكَةُ

# الشكر

فحمدا و شكرا عظيما لله و الصلاة و السلام على سيد الأولين و الآخريين محمد رسول الله صلى الله عليه و سلم، هداانا و أمدنا بالقوة التي مكنتنا من الوصول إلى هذا القدر من العمل.

نتهز الفرصة في تقديم جزيل الشكر و التقدير عرفانا لدعمها و مسانبتها لنا، فخالص الشكر و الامتنان للأستاذة "بوربعين وهيبة" لإشرافها على مذكرتنا و بما بذلته من جهد و مساعدة و دعم.

كما يسعدنا أن نشكر "مكمن خديجة" على الجهد الكبير و التوجيهات.

شكرا لكم

# إهداء إلى روح أمي الغالية

ها هي شمس اللقاء قد شارفت على المغيب، و مرت تلك الأيام الجميلة و الحزينة  
كالبرق مرت و تركت خلفها سوى الذكريات

ها أنا اليوم أقف على الشط وقفة اعتراف بالجميل لكي فأنت تركت بصمة خاصة  
في مسار حياتي و دراستي، فاهدي عملي هذا إليك يا أماه إلى روحك العطرة التي  
هي من النار بعيدة، و من الجنة قريبة و من المولى محفوظة و من قلبي محبوبة.

# إهداء

أولاً اشكر الله عز و جل الذي رزقني حسن التوكل عليه سبحانه و تعالى  
و على نعمه الكثيرة التي أعطاني إياها فالحمد لله و الشكر لله على كل حال.

اهدي ثمرة جهدي إلى:

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و أطال في عمرهما و سدّد خطاهما، الذين لن  
أنسى فضلها مهما حييت.

إلى أختي و رفيقة دربي شيماء

إلى الأخت خديجة

إلى كل أفراد العائلة الكريمة كبيراً و صغيراً كل باسمه

إلى أستاذتي الفاضلة بوربعين وهيبة

إلى كل من وسعهم قلبي و ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي

## شريعة

# إهداء

أولاً اشكر الله عز و جل الذي رزقني حسن التوكل عليه سبحانه و تعالى  
و على نعمه الكثيرة التي أعطاني إياها فالحمد لله و الشكر لله على كل حال.

اهدي ثمرة جهدي إلى:

إلى أبي حفظه الله و رعاه و أطال عمره الذي دائماً عندما يختتم اسمي باسمه  
إلى من شاركوني دفيء العائلة و قطعة من روحي إخوتي الذين أحبهم و هيبة نبيل  
خديجة

و إلى كتاكيتي الصغار جمال و انس و محمد و سعيد و ملاك و بشرى و جواد و أية

و إلى العائلة الكريمة مكنن و كرادم شره

و إلى من علموني معنى الصداقة الحقيقية و رسموا الابتسامة على شفتي

إلى أستاذتي الفاضلة بوربعين و هيبة

إلى كل من وسعهم قلبي و ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي

## نسرین



# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
ب - أ	مقدمة عامة
2	أسباب اختيار الموضوع
2	أهداف الدراسة
3	أهمية الدراسة
3-6	الدراسات السابقة
8-6	بناء الإشكالية
8	فرضيات الدراسة
8-11	الإطار المرجعي للدراسة
11-12	المنهج المتبع
17-13	المفاهيم الإجرائية
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: التكوين في المؤسسة قراءة في الماهية و المفهوم	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكوين
23-25	المطلب الأول: مفهوم التكوين
26-27	المطلب الثاني: الفرق بين التكوين، التطوير، التدريب




27-29	المطلب الثالث: خصائص و أهمية التكوين
30	المبحث الثاني: التكوين (المبادئ، الأنواع، الأهداف)
30-31	المطلب الأول: مبادئ التكوين
31-32	المطلب الثاني: أنواع التكوين
33-34	المطلب الثالث: أهداف التكوين
35	المبحث الثالث: نظريات التكوين
35-36	المطلب الأول: النموذج البيروقراطي لماركس فيبر
37-39	المطلب الثاني: الإدارة العلمية لفريدريك تايلور
41- 38	المطلب الثالث: نظرية التكوين الإداري لهنري فايول
41	المبحث الرابع: مراحل (خطوات) التكوين و مشكلاته
41-44	المطلب الأول: مراحل التكوين
49-45	المطلب الثاني: أساليب و طرق التكوين
50-49	المطلب الثالث: مشكلات التكوين
50	المبحث الخامس: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية
50-51	المطلب الأول: مفهوم و أهداف التدريب
55-52	المطلب الثاني: خطوات و أساليب التدريب
55-56	المطلب الثالث: دور التدريب في تنمية مهارات الموارد البشرية
57	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الكفاءة المهنية	

	تمهيد
59	المبحث الأول: الكفاءة (المفهوم، مكونات، أبعاد)
60	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة
60-62	المطلب الثاني: مكونات الكفاءة
66-64	المطلب الثالث: إبعاد الكفاءة
66	المبحث الثاني: الكفاءة المهنية (مستويات، الأنواع، طرق تطوير الكفاءات)
66	المطلب الأول: مستويات الكفاءة
67-72	المطلب الثاني: أنواع قياس الكفاءة المهنية
72-74	المطلب الثالث: طرق تطوير الكفاءات
75	المبحث الثالث: مقاربات كفاءات الموارد البشرية
76-75	المطلب الأول: المقاربة البشرية للكفاءات
76-77	المطلب الثاني: المقاربة العلمية للكفاءات
77	المطلب الثالث: المقاربة الإستراتيجية للكفاءات
78	المبحث الرابع: كفاءات الموارد البشرية (أهم الأدوات، المعوقات)
78	المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات
80-81	المطلب الثاني: أهم أدوات تقييم الكفاءات
82-81	المطلب الثالث: دور الموارد البشرية في الكفاءة
83	المطلب الرابع: معوقات الكفاءة
84	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الجانب الميداني للبحث	
86	تمهيد
88-87	الإجراءات المنهجية للدراسة
87	الدراسة الاستطلاعية

## فهرس المحتويات

88	مجالات الدراسة
89	تحديد عينة الدراسة
89	التقنية المستخدمة
81	تحكيم التقنية المستخدمة
	تحليل النتائج على ضوء الفرضيات
82-123	عرض الجداول
124-129	تحليل النتائج
129	نتائج الدراسة
130	خلاصة الفصل
132	خاتمة عامة
142-134	قائمة المصادر و المراجع
	قائمة الجداول و الأشكال
	قائمة الملاحق
123	ملخص



# قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول و الأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	أ- الجداول البسيطة	
01	تصميم التكوين كنظام بمدخلاته و نتائجه و ضوابطه التقييمية	26
02	انواع التكوين	32
03	الفرق بين مدير كفى و مدير غير كفاء	61
04	دراسة حالة العينة	90
05	المستوى التعليمي	92
06	المستوى الوظيفي	93
	ب- الجداول الارتباطية	
01	المستوى التعليمي و الوظيفة	94-96
02	التكوين و المهارات السلوكية	99-98
03	التكوين و المعارف المعرفية	100-101
04	التكوين و العلاقات الاتصالية	102-103
05	التكوين و أداء العاملين	104-105
06	التكوين و جودة الإلقاء	106-107
07	التكوين و أسلوب العاملين في العمل	108-109
08	التكوين و طرق التدريس	110-111
09	الدورات التكوينية و تحسين الأداء	112-113
10	التكوين في تشكيل الخبرات و الكفاءات	114-115
11	المؤسسة و الموظفين في تطوير الكفاءات	116-117
12	تقييم الأداء بعد العملية التكوينية	119-118
13	التكوين و مستوى الكفاءة	121-120
14	المكون و المشرف	123-122

## قائمة الجداول و الأشكال

---

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
97	المستوى التعليمي و الوظيفية	01

# مقدمة عامة

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة. فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا مع مساندة القوى العاملة ، فقد اتفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسية يقوم بها المدبرون و تتمثل في :التخطيط، التنظيم ، القيادة ، الرقابة و التكوين، هذا الأخير الذي لديه دور كبير مهم داخل المؤسسة للتطوير و الرفع من الإنتاج، بحيث أنها تساهم في التغلب على نقص بعض المهارات عند الموظفين، يعتبر التكوين من الخطط الرئيسية التي يجب أن توضع قبل أي خطة عمل في أي شركة أو مؤسسة تضم عدداً من الموظفين و تحرص على جودة أدائهم و إنتاجهم، علاوة على ذلك يعتبر من العمليات الأساسية لتنمية دور الموارد البشرية بهدف التحديث و التطوير، هذا يعني أن عملية التكوين تشمل كل ما يتعلق بالعمل و العاملين من تغيرات، تحسينات، تطورات و كل ما يلزم العامل ليبقى في حالة جيدة، مما ينعكس على أداء المنظمة بشكل عام و تحقيق أهدافها و الارتقاء بها إلى أعلى المستويات، فتكون عملية التكوين بتزويد الفرد بكل ما يطلبه حالياً و مستقبلاً و تدريبه و ذلك عن طريق البرامج و الأدوات التي تعمل على تنمية القدرات و المهارات.

كما يؤدي التكوين إلى زيادة الإنتاجية و المعارف، الأمر الذي ينتج عنه رفع دافعية و قدرة الفرد على العمل، بحيث استطاعت معظم المنظمات على توفير حجم التمويل اللازم لإتمام عملية التكوين ، حيث أعطت الأولوية للتكوين في تحقيق الكفاءة و الفاعلية ،من خلال تحسين مهارات العاملين و قدراتهم و معارفهم و هذا من أجل المحافظة على جودة خدماتها .

لذا تولى المؤسسات اهتماماً كبيراً بتحسين أداء الموارد البشرية ، و هذا بوضع برامج تكوينية تتلائم مع المؤسسة و تمكنها من مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية و أيضاً تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات و الصعاب ،فعملية التكوين تهدف إلى تزويد المورد البشري بجميع المهارات الضرورية التي تمكنه من التعامل مع جميع المواقف المختلفة و إكسابه المعلومات و الأساليب الجديدة من أجل تحسين و تطوير مهاراته و قدراته، ومحاولة تغيير سلوكه و اتجاهه بشكل ايجابي ،و بالتالي رفع مستوى أدائه و تطوير كفاءته.



هذا ما حولنا إبرازه من خلال دراستنا الميدانية، بالإضافة إلى محاولة معرفة مدى فاعلية البرامج التكوينية في تطوير الكفاءة المهنية لدى الموارد البشرية.



# المدخل المنهجي للبحوث

**تمهيد :**

لا يمكن لأبي باحث الشروع في دراسته، دون إن تكون هذه الدراسة أثارت مجموعة من التساؤلات التي تقتضي الإجابة عنها بطريقة علمية موضوعية أكاديمية تفرضها الدراسة، ففي هذا الفصل سيتم التطرق إلى العديد من النقاط المغلقة أساسا بالإشكالية وطرح أسئلتها و هذا ما يقتضي فرضيات و بالتالي توضيح أو ذكر أسباب اختيار الموضوع تم تحديد الأهمية وأهداف هذه الدراسة، ثم التعرف على المفاهيم الإجرائية و الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها لإثراء رصيدنا المعرفي والتي لها علاقة بالتكوين ودوره في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة .

## ■ 1 أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب و دوافع ذاتية أو موضوعية و تتمثل في:

### 1. أسباب الذاتية:

- ✓ يعتبر التكوين من المواضيع مهمة في تخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم.
- ✓ الرغبة الشخصية لدراسة هذا البحث و التعمق في معارفه .
- ✓ إحساسنا بأهمية التكوين بالنسبة للفرد داخل المؤسسة.

### 2. أسباب الموضوعية:

- ✓ محاولة التعرف على دور التكوين في تحسن الكفاءة المهنية داخل المؤسسة.
- ✓ مشكلة التي أصبحت تعاني منها المؤسسات في ظل غياب التكوين.
- ✓ كون التكوين عامل أساسي داخل المؤسسات.
- ✓ محاولة التعرف على واقع برامج التكوين أثناء الخدمة و علاقته بكفاءة الموظفين.

## ■ 2- أهداف البحث:

- ✓ محاولة معرفة كيف تتم عملية التكوين في المؤسسة.
- ✓ التعرف على إذا كان التكوين يشمل الموظفين الجدد أم القدم أم كليهما.
- ✓ التعرف على العلاقة بين التكوين و الكفاءة المهنية.
- ✓ محاولة إظهار مدى مساهمة التكوين في تحسين لكفاءة المهنية داخل المؤسسة.
- ✓ التعرف على أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة و حتى بالنسبة للعاملين .

### ■ 3 أهمية الدراسة:

تتم أهمية هذا البحث فيما يلي:

- ✓ يعمل التكوين على منح الموظفين مهارات و القدرات المهنية.
- ✓ يعتبر التكوين من أهم الأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحسين كفاءات العاملين من خلال تنمية قدرات .
- ✓ يعمل التكوين على تنمية و تطوير الكفاءات المهنية للموظفين مما يزيد من تحسين الإنتاجية المهنية.
- ✓ مواكبة التغييرات و التطورات التكنولوجية في العمل.

### ■ 4 الدراسات السابقة:

(1) أطروحة الدكتوراه:

الدراسة 01:

تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، لطالبة حمود حيمر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، موسم الدراسي 2017/2018.

عالجت الباحثة من خلال هذه الدراسة:

- معرفة مدى المساهمة الفعلية لتنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية .

- معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في رفع مستويات كفاءة الموارد البشرية.

و من النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين تنمية الكفاءات الشخصية، و بين تحسن الأداء على مستوى الموارد البشرية لدى أفراد.
- وضع أنظمة فعالة لتحفيز الموارد البشرية على تحسين أدائها الوظيفي، تأخذ في الاعتبار اختلاف مستويات الأداء.

(2) أطروحة الدكتوراه:

الدراسة 02:

التكوين و إستراتيجية التسيير المهارات البشرية لدى إطارات شركة سونطراك، لطالبة نجاة بزايد  
كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس و علوم التربية تخصص علم النفس العمل و التنظيم جامعة سانيا  
وهران موسم الدراسي 2010/2011

عالجت الباحثة من خلال هذه الدراسة:

✓ معرفة مدى نجاعة التكوين في مجال التسيير و أثره على المهارات البشرية لدى الإطارات شركة

سوناطراك

✓ فروق بين الإطارات المتكونة و غير المتكونين من حيث المهارات البشرية و الثقافة التسرية

✓ الهدف من التكوين الإطارات في مجال التسيير في شركة سوناطراك هو إعداد مخزون من

الموارد البشرية و إطارات مسيرة

ومن النتائج المتوصل إليها :

- ✓ إن سياسة شركة سوناطراك تقوم بالتكوين لجميع الإطارات في كل المقاييس .
- ✓ التكوين في مجال التسيير ناجح و يبلي احتياجاتها بالنسبة للإطارات المتكونة بشركة سوناطراك.
- ✓ كما أن سياسة مؤسسة ناجعة و قادرة بان تكشف عن مسير المستقبل .

### (1) رسالة الماجستير:

#### الدراسة 01:

فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات و الجرارات ،لطالب جعفري

بلال كلية العلوم الاقتصادية وعلو التسيير تخصص التحليل و الاستشراف الاقتصادي جامعة

منتوري قسنطينة الموسم الدراسي 2008-2009

عالج الباحث من خلال هذه الدراسة :

✓ معرفة اثر تطبيق التكوين على كفاءات العاملين بالمؤسسة.

✓ معرفة مختلف مراحل العملية التكوينية داخل المؤسسة.

من نتائج المتوصل إليها:

✓ إن أهمية التكوين لا تقتصر فقط على المؤسسة للوصول إلى الفعالية و إنما أيضا لكل فرد في

زيادة إرضائه و العمل لتحسين الكفاءة الإنتاجية.

✓ من الضروري النظر إلى التكوين من وجهة النظم أي بإتباع مناهج النظم من خلال التعامل معه

على انه نظام مكون من مجموعة الأنظمة.

رسالة الماجستير:

الدراسة 02:

التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية دراسة ميدانية بالشركة الوطنية البتروكيمياة لطالبة سليمة بوخنان

كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا تخصص تنمية تسير الموارد البشرية

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة السنة الجامعية 2007/2008

عاجت الباحثة من خلال هذه الدراسة :

- ✓ التعرف على مدى مساهمة برامج التكوين المهني في رفع من الكفاءة المهنية للعاملين .
- ✓ الكشف عن الأهمية التي توليها الإدارة لتنمية العاملين بالمؤسسة من خلال إدماجهم في الدورات التكوينية التي تنظمها.

من نتائج المتوصل إليها :

- ✓ التكوين المهني فائدة و أهمية مزدوجة بالنسبة للفرد و العامل و المؤسسة على حد سواء .
- ✓ الانسجام مع بيئة العمل و ارتفاع الروح المعنوية .
- ✓ الحفاظ على سمعة المؤسسة و الاستقرار الوظيفي .

## ■ 5بناء الإشكالية :

إن الموارد البشرية تعتبر من أهم الإدارات في المنشآت و المنظمات التي تعتبر من أساسيات إنشاء أي نظام , تشارك مشاركة فعالة في الإدارة الموارد البشرية , وقد ترقى أهميتها في عالم المال و الأعمال



, بسبب الدور الهام الذي تقوم به في المؤسسات و الهيئات المتنوعة , سواء الخدماتية أو التجارية أو الاجتماعية أو الاقتصادية

تعمل الإدارة الموارد البشرية على تطوير الإنتاج و العمل على تحسينه بالإضافة إلى توفير الأدوات و الوسائل لتحسين عمل الموظفين , من خلال تقديم مجموعة من البرامج التدريبية و دفع الأجور و الحوافز التي تساهم في زيادة الفعالية و إنتاجية للموظفين , يقوم قسم الموارد البشرية أيضا بالتنسيق و التنظيم بين كافة الوحدات الإدارية و المهام الخاصة بالموظفين , كما تساهم في تحديد مشاكل العمال , كما أنها تقدم المساعدة الأزمة للمدراء لتنفيذ السياسات و تساعدهم على حل المشاكل و القضايا المتعلقة بالموظفين , تقوم الإدارة الموارد البشرية على الاستثمار الطاقات المتوفرة في المؤسسة بطريقة جيدة و فعالة .

تتعدد المهام التي يقوم بها العاملين في الإدارة الموارد البشرية في تنفيذ العديد من الوظائف الهامة في ربط الصلة بين الموظفين و المسؤولين بالمؤسسة تتمثل في اختيار الموظفين و تقييم أدائهم من خلال إعلان عن الوظائف الشاغرة ويتم اختيارهم بناء على مؤهلاتهم المنافسة لطبيعة العمل و كذلك بناء على المهارات التي يمتلكها , و من بين المهام الرئيسية نجد مسألة التكوين داخل المؤسسة أي عملية تكوين الموظفين , حيث أنها تساهم في التغلب على النقص بعض المهارات عند الموظفين و ذلك من خلال تقديم الدعم الكافي لهم , و الاستثمار في الموظفين الواعدين في المستقبل , مما يزيد من مشاركتهم في المؤسسة , كما يساعد تدريب الموظفين و تطويرهم على تقوية الروابط في المؤسسة خاصة

بين الموظفين و المدراء.

يلعب التكوين أثناء الخدمة دورا أساسيا في زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسن مهارات و قدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات و التطورات الحاصلة على مستوى

المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي , حيث أصبح تكوين الموظفين أثناء الخدمة ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة و إذا أردنا تحسين نوعية خدماتها و الارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة و الاستثمار و التطور , حتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لابد لها تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة و الملائمة حسب الأهداف المسيطرة و المراد تحقيقها قصد تنفيذها و تقييمه و متابعتها و بالتالي فالتكوين هو جملة من النشاطات و الوضعيات و الوسائل المنظمة من أجا اكتساب الفرد معارف , اتجاهات و مهارات جديدة .

على ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي الآتي :

إلى أي مدى يمكن لتكوين أن يساهم في تحسين الكفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسة ؟

### ▪ 6-فرضيات الدراسة :

ولأجل دراسة هذا البحث تم صياغة مجموعة من الفرضيات انطلاقا من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وبناء الإشكالية وانطلاقا من طرح تساؤلنا, لقد تم بناء الدراسة الحالية على الفرضية الرئيسية التالية:

تؤدي برامج التكوين الفعالة إلى رفع كفاءة الموظفين داخل المؤسسة .

### ▪ 7-الإطار المرجعي لدراسة:

كون أن يوجد تنوع و اختلاف في الدراسات و المقاربات السوسولوجية، مما أدى بالباحثين إلى إسقاط الدراسات أو النظريات على مختلف الظواهر الاجتماعية بما أن الدراسة الراهنة هي الوقوف على الدور الذي تلعبه عملية التكوين في تحسين أداء العاملين فقد تم توظيف نظريتين أساسيتين ي هما :

(أ) نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور التي تعمل على تحقيق النظام و الاستقرار داخل المؤسسة

نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور :

يعتبر فريدريك تايلور أبو الإدارة العلمية و قائدها فقد بدا تايلور حياته العلمية بشركة ميدويل لصناعة الحديد و الصلب في ولاية فيلادلفيا بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1878 حيث تدرج فيها حيث استطاع تايلور أن يلاحظ التباين الكبير في كفاءة العمال وأيضا تدني في مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية بالإضافة إلى تغييرات في عمل الإدارة.

قدم تايلور العديد من الدارسات التي استهدفت العلاقة بين الإدارة و العمال و توفير الوسائل الفعالة لإدارة العمل و اكتشاف أفضل السبل الممكنة لزيادة الإنتاج ووضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة العمل كذلك اعتبر تايلور أن الهدف الإدارة الرشيدة هو دفع الأجور العالية وخفض تكاليف إنتاج كل وحدة و كذلك يجب أن يدرّب العمال , تدريب علميا دقيقا لعقل مهارتهم ووظائفهم حتى يمكن تلبية المستوى الإنتاجي المطلوب

تم اختيار هذه النظرية لأنها المناسبة و طبيعة دارستنا بحيث تقوم على مجموعة من المبادئ والتي من بينها اختيار العمال بأسلوب علمي و تدريبهم على عملهم لاكتسابهم المهارة في الأداء و القدرة على الانجاز ,بالإضافة إلى تقديم الحوافز المادية للعمال لإغرائهم ,تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة و العمال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ لدافعية، جامعة الإخوة منتوي، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس و علوم التربية و الاورطوفونيا، 2006، قسنطينة، ص82.

(ب) نظرية التكوين الإداري هنري فايول (1841-1925):

ظهرت نظرية التكوين الإداري في فكرة متلازمة تقريبا مع نظرية الإدارة العلمية، كمحاولة لتعديل أفكار التaylorية و تدارك النقص في الجوانب التي أغفلتها و المتمثلة في وظائف الإدارة العليا و المشكلات التحليلية الخاصة ببناء، ففي حين تركز التaylorية في دراستها على اقل المستويات الإدارية و المستوى الإنتاجي في المصنع ثم التدرج إلى الأعلى، تركز نظرية التكوين الإداري على دراسة الإدارة العليا - المستوى الإداري- من خلال الاهتمام بالمدير و الإدارة التنفيذية أي التدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارة التنفيذية و قد تعرض \*فايول\* في كتابه الإدارة العامة إلى ثلاث موضوعات أساسية و هي الصفات الإدارية (صفات طبيعية، عقلية، خلقية، فنية)، المبادئ الأساسية للإدارة و المتمثلة في تقسيم العمل، السلطة و المسؤولية، النظام، وحدة مصدر الأوامر، وحدة التوجيه، الخضوع، كفاءة الموظفين، المركزية، تدرج السلطة.....الخ، إما الموضوع الثالث هو عناصر الإدارة و المتمثلة في التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة، السيطرة و التحكم، التنبؤ<sup>1</sup>.

يمكن إسقاط هذه النظرية على موضوع التكوين في حين أن \*فايول\* حرص على التأكيد إن كل من العامل و المدير يحتاجان بصورة مستمرة إلى تعزيز قدراتهم و تطويرها سواء كانت فنية أو إدارية فالتكوين المستمر يجعل الأفراد يتمتعون بروح الابتكار و الإبداع، مما يساعدهم على القيام بأعمالهم على أحسن وجه و حتى في الحصول على مكافئات و الزيادة في الأجور.

(ج) نظرية تدرج الحاجات: "أبراهام ماسلو":

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية و الممارسة الواقعية، دار المعرفة الجامعية، دم، 2009، ص 60.

تعتبر هذه النظرية موجها فعلا للمنظمات في فهم دوافع الأفراد، و قد ركز "ماسلو" في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات، حيث أن الفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل و تقوم المؤسسة بإشباع الحاجات الفيزيولوجية للعامل.

و قد أولت نظرية تدرج الحاجات أهمية بالغة لعنصر التكوين لاعتباره عاملا أساسيا يساعد على إشباع حاجات المورد البشري، و هذا على كل المستويات، فرغبة الفرد في الحصول على اجر كاف أو تحقيق الأمان لديه في منصبه يكون من خلال أدائه لعمله بشكل متقن و يتحقق ذلك من خلال استفادته من دورات تكوينية تسمح له برفع مستوى أدائه و قدرته على الانجاز بكفاءة و بالإضافة إلى إسهامه في إشباع الحاجات الفيزيولوجية و حاجات الأمان، فحاجات التقدير و المتمثلة في رغبة المورد البشري في تكوين سمعة طيبة و الرغبة في التمتع بالاستقلالية اتجاه الآخرين، يمكن إشباعها من خلال تحسين المستوى و تمكين الأفراد في رفع مهاراتهم و الحصول على الكم الأزم من المعلومات و المعارف المختلفة.

إشباع المورد البشري للحاجات في أسفل الهرم لا يعني بالضرورة انه سينتقل إلى إشباع الحاجات في المستوى الأعلى فالأفراد بطبعهم يختلفون، فمنهم من يكتفي فقط بإشباع الحاجات المادية<sup>1</sup>.

### ▪ 8-المنهج المتبع:

المنهج هو مجموعة من الإجراءات و الطرق المتبناة من اجل الوصول إلى نتيجة، إن المنهج في العلم هو مسألة جوهرية . كما أن المنهج لا يتحدد بكيفية غامضة لكنه يكون قائم على اقتراحات تم تفكير فيها و مراجعتها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> قريشي محمد الصلاح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية:دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف و الرافعات، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري، قسنطينة،2005 ، ص16.

إن طبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد لنا المنهج المستخدم فمن خلال موضوع دراستي الذي يتمحور حول دور التكوين في تطوير الكفاءات المهنية داخل المؤسسة التنظيمية فقد استخدمنا المنهج الكمي لجمع المعطيات و بناء الإحصائيات و إعطاء النسب و كذلك منهج دراسة حالة للمؤسسة.

---

<sup>1</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، ط2، تر بوريد صحراوي، كمال بوشرف سعيد سبعون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006/2004، ص36.

البناء المفاهيمي :

## المفاهيم الإجرائية:

لقد دفعتنا دراستنا الميدانية التي قمنا بها بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية \_ الشيخ البشير الإبراهيمي \_ بولاية عين تموشنت، إلى الخروج بمجموعة مفاهيم اتضح لنا أنها موجودة بشكل صارخ هي :

### 1-برامج التكوين:

يعرف التكوين على انه :هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد و المجموعات يؤدون بكفاءة ووظائفهم الحالية قد يكفون بها مستقبلا من اجل السير الحسن للمؤسسة<sup>1</sup> .

كما يعرفه جان ماري التكوين كما يلي :هو مجموعة العمليات ،الوسائل،المنهجيات و الدعائم المخططة التي من خلالها تحفيز المؤجرين على تحسين معارفهم ،سلوكهم ،تصرفاتهم و كفاءتهم اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة و أهدافهم الخاصة للتكيف مع محيطهم و انجاز مهامهم الحالية المستقبلية<sup>2</sup> .

يعرفه بعض الكتاب على انه:عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> جندي جميلة، سياسة التكوين المهني و دورها في تحقيق الأمن الاجتماعي للمتكورين - دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني الشهيد: طيبي رابح بوسعادة ولاية مسيلة، مجلة سوسولوجيا الجزائر، 2019، ص 110.

<sup>2</sup> جندي جميلة ، مرجع سابق، ص 111.

<sup>3</sup> جمال كرتيو، مساهمة التعليم الالكتروني في تحسين التكوين بجامعة التكوين المتواصل، دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي، مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة، م.ج، 04، ع:02، 2021، ص 464.

✓ إجرائيا:

يمكن تعريف برامج التكوين على أنها جملة من المعارف النظرية و التطبيقية المكتسبة في تخصص معين، من اجل اكتساب الفرد معارف ،اتجاهات و مهارات

✓ التدريب:

يعرف التدريب بأنه تطوير أو تنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة و المهارة، أو الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه. كما أن التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد و التأهب بشكل دائم و متقدم من اجل وظائفهم فمن خلال هذا نرى ان التدريب هو عملية لتنمية و تطوير معارف و مهارات و اتجاهات العاملين عن طرق استخدام مجموعة من الوسائل و الأساليب لزيادة فاعلية و كفاءة أدائهم الوظيفي<sup>1</sup>.

كذلك يعرف على انه: " عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى أحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة الاحتياجات محددة حاليا أو مستقبلا " يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسات التي يعمل بها و المجتمع بأكمله<sup>2</sup>.

فيعرفه "باس وفوغات" بأنه تعليم الفرد مهارة معينة لغرض معين"، أما بكرس و زميله فيعرفان التدريب بأنه: " مجموعة العمليات الهادفة إلى زيادة قابليات الفرد و الجماعات للمساهمة بشكل فعال تحقيق أهداف المنظمة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خالد محمد أبو شعيرة، التدريب الميداني في التعليم بين الواقع و الامول (البحث في النظرية و التطبيق)، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2013، ص163.

<sup>2</sup> صلاح صالح معمار، التدريب الأسس و المبادئ، ط1، دبيونو للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان-الأردن، 2010، ص13.



إجرائيا:

يظهر لنا من خلال هذه التعريفات بان التدريب يمثل مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى تطوير معارف و مهارات و قدرات الأفراد العاملين و المساهمة في تطوير المنظمة و تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

الكفاءة المهنية:

تعد الكفاءة و الفعالية متلازمتين عن وجود اختلاف واضح بينهما . فالكفاءة يقصد بها استخدام الموارد الإنتاجية أو المهنية المتاحة للمنظمة في تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية: على أنها مزيج من المعارف النظرية و المعارف العلمية و الخبرة الممارسة و الوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها و الاعتراف بها.

تعريف لويس دينوا: " الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية و جدانية، و كذا مهارات نفسية حسية و حركية تسمح بممارسة دور أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال.

عرفت أيضا على أنها: القدرة على تعبئة مزج و تنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة معترف بها<sup>3</sup>

✓ جودة الأداء :

<sup>1</sup> غانم فنجان موسى، التدريب و تطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد، 1980، ص 18.

<sup>2</sup> نهاد خالد عبد القادر، إبراهيم مهدي عارف، التدريب و دوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين دراسة استطلاعية عينة من العاملين نفي مصرفي دجلة و الفرات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة التنمية البشرية، سليمانية، ع:54، 2018، ص 160.

<sup>3</sup> أكن لطفي، التدريب الالكتروني و دوره في تنمية الكفاءات البشرية، الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان التدريب من اجل التشغيل و التنمية، جامعة احمد بوقرة، بومرداس- الجزائر ، 2018، ص 440.

هي مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة و المستمرة و التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين و حياتهم الشخصية و الذي يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و العاملين فيها و المتعاملين معها.

و يمكن تعريفها أيضا على أنها: هي درجة التميز التي أوجدت في العمل و شروط العمل التي تحديد العلاقة بين العامل و بيئته، مضافا إليها البعد الإنساني و التي تساهم بمجملها في الرضا العام و تحسين القدرات في أداء العمل على مستوى الفرد ، و من ثم على مستوى أداء المنظمة ككل<sup>1</sup>.

### إجراءات:

في إطار ما سبق يمكن تعريف جودة الأداء على أنها مجموعة من البرامج و الأنظمة المتعلقة بتحسين و تطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري و الذي بدوره ينعكس على مستوى الأداء الوظيفي و من ثم تحقيق أهداف المنظمة.

### ✓ الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء على انه " سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوطا نابعة من داخل الفرد فقط، لكنه نتيجة تفاعل و توافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به<sup>2</sup>.

و يعرف أيضا على انه: جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة و من ثم أهداف المؤسسة ككل<sup>3</sup>.

عرفه "هاينز" على انه: جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة و من ثم أهداف المؤسسة ككل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسن عبد السلام علي عمران، دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لأداء عينة من العاملين بالمصارف التجارية بمدينة مرزق، مجلة المنارة، جامعة سبها، كلية الاقتصاد و المحاسبة ، ص 08.

<sup>2</sup> عتيقة حرايرية، الأداء الوظيفي لعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، ع:5، 2015، ص 61.

<sup>3</sup> بوغريس لامية، التدريب و مدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة وزارة البيئة و التهيئة العمرانية، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، جامعة زيان عاشور ، الجزائر، 2019، ص 118.

إجرائيا:

من خلال هذه التعريفات المذكورة سابقا نستخلص بان الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد و مدى تفهمه لدوره داخل المؤسسة ، و الهدف من ذلك هو تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة.

---

<sup>1</sup> زايد راجح المنتصر، الأمن النفسي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمنية، دراسة ميدانية في أمانة العاصمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الدراسات العليا، تخصص علم اجتماع ، اليمن 2020، ص 14.

## خطة البحث:

مقدمة

الفصل الأول: التكوين في المؤسسة قراءة في الماهية و المفهوم

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم التكوين

المطلب الأول: الفرق بين التكوين، التطوير، التدريب

المطلب الثاني: خصائص و أهداف التكوين

المطلب الثالث: مبادئ التكوين

المبحث الثاني : التكوين (المبادئ، الأنواع، الأهداف)

المطلب الأول: مبادئ التكوين

المطلب الثاني: أنواع التكوين

المطلب الثالث: أهداف التكوين

المبحث الثالث: نظريات التكوين

المطلب الأول: النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي لماركس

فيبر

المطلب الثاني: الإدارة العلمية لفردريك تايلور

المطلب الثالث: التكوين الإداري لهنري فايول

المبحث الرابع : مراحل التكوين و مشكلاته

المطلب الأول: مراحل التكوين

المطلب الثاني :أساليب التكوين

المبحث الخامس: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول:مفهوم وأهداف التدريب

المطلب الثاني:خطوات وأساليب التدريب

المطلب الثالث:دور التدريب في تنمية المهارات

الفصل الثاني: الكفاءة المهنية

تمهيد

المبحث الأول: الكفاءة (المفهوم،مكونات،الأبعاد)

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة

المطلب الثاني : مكونات الكفاءة

المطلب الثالث: أبعاد الكفاءة

المبحث الثاني : الكفاءة الموارد البشرية (المستويات و الأنواع)

المطلب الأول : مستويات الكفاءة

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات و قياسها

المطلب الثالث: طرق تطوير الكفاءة

المبحث الثالث: مقاربات كفاءات الموارد البشرية

المطلب الأول: المقاربة التسرية للكفاءات

المطلب الثاني : المقاربة العملية للكفاءات

المطلب الثالث: المقاربة الإستراتيجية للكفاءات

المبحث الرابع: الكفاءات الموارد البشرية (أهم  
الأدوات، المعوقات)

المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات

المطلب الثاني: أهم أدوات تقييم الكفاءات

المطلب الثالث: دور الموارد البشرية في الكفاءة

المطلب الرابع : معوقات الكفاءة

خلاصة الفصل

خاتمة

الفصل الأول:  
التكوين في  
المؤسسة قراءة في  
الماهية و المفهوم

## تمهيد:

يعد التكوين من أهم الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات، بحيث يعتبر عاملا من عوامل نجاحها لأهميته البالغة التي تنعكس من خلال أداء العاملين و لمواكبة التغييرات و التطورات السريعة، و ذلك بالتركيز على التكوين و تدريب العاملين فيها من اجل التأثير في أدائهم نحو الأحسن، و عليه سوف يتم عرض الفصل الأول بدا بالمفاهيم المتعلقة بالتكوين، أما المبحث الثاني فيحتوي على مبادئ و أنواع و أهداف التكوين، و المبحث الثالث بعنوان نظريات التكوين و المتمثلة في البيروقراطية، الإدارة العلمية و التكوين الإداري، أما المبحث الرابع فيحتوي على مراحل، أساليب، مشكلات التكوين، و أخيرا المبحث الخامس الذي يضم عنصر التدريب بعض المفاهيم الخاصة به، خطواته و أساليبه و دوره في تنمية المهارات.



## المبحث 01: مفاهيم عامة حول التكوين

### المطلب 01: مفهوم التكوين

هناك عدة تعريفات لعملية التكوين، قبل كل شيء نتطرق إلى:

#### أ-تعريف التكوين لغة :

كون الشيء أي أوجه و أنشاه و أحدثه.

أما كلمة التكوين في اللغة اللاتينية **Formation** فتعني اكتساب معلومات متخصصة في ميدان الثقافة أو التربية.

#### ب-تعريف التكوين اصطلاحا:

يعرفه "دي مونتومو":بانه: " يدل على إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية".

أما "ميلاي" فيذهب في نفس السياق بان: "التكوين عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني، كما انه عبارة عن نتاج هذه العمليات"<sup>1</sup>.

عرفه "هايسون كريس" على انه: " عملية إدراكية يراد بها إحداث آثار عقلية أو ذهنية معينة في مجموعة أفراد .

تجعلهم أكثر مقدرة في أداء أعمالهم الحالية و المقبلة و ذلك بتكوين عادات فكرية و عملية مناسبة و اكتساب مهارات و معارف و اتجاهات جديدة"<sup>2</sup>.

---

بوسعدة قاسم، تكوين المعلمين و اشكاليته، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ع:2،  
<sup>1</sup>جوان 2011، ص 296 .

<sup>2</sup>بن شارف حسين، دور التكوين المهني المتواصل في إعادة إنتاج الهويات المهنية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم، جامعة وهران، 2011-2012، ص 59.

## الفصل الاول:.....التكوين في المؤسسة قراءة في الماهية والمفهوم

يمكن تعريف التكوين أيضا على انه وسيلة للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية تساهم في تحسين كمية و نوعية العمل المقدم، و في التحفيز عن طريق إمكانات الترقية المعروضة، و لقد ابتدع الفكر الإداري الفرنسي هذا المصطلح و هو يرمي في الأصل إلى التكوين الأساسي و الأولى للمهارة، أما المفهوم الحديث للتكوين يأخذ بعين التوفيق في هذه العملية التعريفية للفرد، إمكانيته و قدراته و معارفه مع إمكانات المؤسسة و متطلباتها و هي عملية أساسية لأنه سوف تتبنى عليها سياسات الإدارة و العمالة لسير المؤسسة، دور كل طرف في هذه العملية توجيه المعارف، الوعي، الإنتاجية، العمليات التدريبية قياسات الأداء<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريف التكوين على انه ذلك البرنامج المخطط و المصمم لزيادة الكفاءة الإنتاجية عن طريق تزويد العاملين في مهنة التعليم بكل جديد من المعلومات و المهارات و الاتجاهات، بزيادة كفاءتهم الفنية و خبراتهم.

يمكن تعريف التكوين أيضا على انه : "مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكتساب الفرد و الجماعات المعارف و المهارات و الاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي- المهني، و تحقيق فعالية التنظيم الذين ينتمون إليه من جهة ثانية<sup>2</sup>.

فالتكوين هو عملية منظمة، تهدف إلى إحداث تغييرات فتكون فيها التغييرات مرغوب فيها، كما إنها تؤدي إلى التطور الكامل للشخصية من اجل التكيف.

---

<sup>1</sup> إبراهيمي عبد الله، دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ع:7، فيفيري 2005، ص 03 .

<sup>2</sup> منى عطية خرام خليل، إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، المكتب الجامعي الحديث، 2013، ص 37.

هناك تعريف آخر للتكوين بأنه:"البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفاعلية و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية و العملية المناسبة و المهارات و المعارف و الاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة.<sup>1</sup>

التكوين هو التطوير المنطقي المستمر للمعلومات و الخبرات و المهارات و التصرفات بين مختلف الطبقات العاملة و الذي يساعد على تقدمهم و تقدم الإدارة التي يعملون بها.<sup>2</sup>

يمكن تعريف التكوين على انه ذلك العمل المخطط له يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموظف و إكسابه معرف و سلوكيات و مهارات جديدة متوقع أن يحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، و التأقلم و التعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة و تأثر على نشاط المؤسسة.<sup>3</sup>

إن مصطلح التكوين يختلف في مضمونه عن الحديث الرائج فالتكوين هو الخطط الأساسية التي يجب أن توضع قبل أي خطة عمل في أي منشأة أو شركة تضم عددا من الموظفين و تحرص على جودة أدائهم و إنتاجهم، و هذا يعني كل ما يتعلق بالعمل و العاملين من تغيرات و تحسينات و تطورات و كل ما يلزم العامل ليبقى في حالة جيدة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات و الجرارات-قسنطينة، دراسة ميدانية مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص التحليل و الاستشراف الاقتصادي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 25.

<sup>2</sup> جعفري بلال، المرص نفسه، ص 26 .

<sup>3</sup> مروان عبد الرزاق، واقع التكوين في المسار المهني لمؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية-، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، ع:31، 2015، ص 63 .

<sup>4</sup> احمد سليمان، أهمية التكوين في رفع أداء الموظفين، ديسمبر 2021، ص 02.

## المطلب 02: الفرق بين التكوين، التطوير، التدريب

قد لا يميز الكثير من الباحثين و المتخصصين في مجال تكوين وتدريب الموارد البشرية بين كل المفاهيم التالية: التكوين، التدريب، التعليم، فالتكوين هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة و المعلومات النظرية و المهارات العلمية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية، لذلك فان التدريب يركز على اكتساب العاملين مهارات محددة(مرتبطة بوظائفهم) أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم، إما التطوير فيمثل في الجهود المبذولة لإكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلا وفق التصورات للتغيرات البيئية و التكنولوجية، لذلك فان عملية التطوير ما هي إلا عملية استراتيجيه لا ترتبط بالموقف الحالي و لا تتوقف على اكتساب مهارات التوظيف، لابد من النظر إلى المنظمة كفريق عمل متكامل.<sup>1</sup>

أبعاد المقارنة	التدريب (التكوين)	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية و المستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات أو فرق العمل(جماعي)
الإطار الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	سند النقص في المهارات الحالية	التهيئة لاحتياجات المستقبلية في المهارات

**الجدول رقم 01:** يوضح تصميم التكوين كنظام بمدخلاته و نتائجه و ضوابطه التقييمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في احداث التغيير في السلوك التنظيمي، دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الامن، ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص 24.

<sup>2</sup> شيباني فوزية، المرجع نفسه، ص 25 .

يميل بعض الباحثين إلى التمييز بين مفاهيم التكوين و التعليم، و يرون أن التعليم يتضمن معلومات عامة واسعة تؤهل الفرد إلى الدخول في الحياة العلمية، في حين أن يركز التكوين على اكتساب مهارات و أساليب معينة تمكن الفرد من انجاز عمل ما، و هو وسيلة لتعديل سلوك الأفراد و اتجاهاتهم.<sup>1</sup>

### المطلب 03: خصائص و أهمية التكوين

#### 1) خصائص التكوين:

للتكوين خصائص عديدة نذكر منها ما يلي:

- ✚ التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة و ليس نشاطا ثانويا أو كماليا.
- ✚ التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة أجزاء و عناصر المترابطة معا، تقوم بينهما علاقات تبادلية نفعية.
- ✚ التكوين عملية شاملة بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا و الوسطى و الإشرافية، التنفيذية) كذلك فالتكوين يجب إن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.
- ✚ التكوين عملية إدارية ينبغي إن تتوفر لها مقومات العمل الإداري حتى تنجح، و من هذه المقومات نجد: وضوح الأهداف و تناسقها، وضوح السياسات و واقعيتها، توازن الخطط و البرامج، توفر الرقابة.
- ✚ التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات و تخصصات ينبغي توفيرها أهمها:
  - خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية و إعداد المناهج التكوينية و المواد العلمية .
  - خبرة في اختيار الأساليب و الوسائل المساعدة في عملية التكوين أثناء الخدمة.

<sup>1</sup> جعلاب نور الدين، محاضرات مقياس هندسة التكوين موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر توجيه و إرشاد، ص 07

<http://TVEIcamps.univ.msila.dz>,

▪ خبرة في متابعة و تقييم فعالية التكوين أثناء الخدمة.

(2) التكوين نشاط متغير و متجدد، حيث إن التكوين يتعامل مع المتغيرات ، فالإنسان الموظف

معرض لتغيير في عاداته و سلوكاته و مهاراته و رغباته و الوظائف التي يشغلها.<sup>1</sup>

### (3) أهمية التكوين:

يحتل التكوين أثناء الخدمة مكانة مهمة و كبيرة في وقتنا الراهن، فهو احد الركائز الأساسية لنجاح العملية

الإدارية.كما تبرز أهمية التكوين باعتباره أهم سبل للنمو المهني و الحصول على المزيد من الخبرات

الثقافية و السلوكية و كل من شأنه رفع مستوى الأداء للموظفين في المؤسسة و من ثم المساهمة الفعالة

في تحسين نوعية الخدمات.<sup>2</sup>

#### ➤ أهمية التكوين بالنسبة للفرد:

- توسيع و زيادة فرص الترقية الوظيفية، مما يترتب عليها من مكتسبات مادية و معنوية.
- رفع الروح المعنوية و الرضا عن الأداء و تحسين العلاقات الإنسانية.
- تقليل الأخطاء و لانحرافات و احتمالات التعرض للعقوبات.
- تحديث المعلومات و إثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية و المستقبلية.
- زيادة فهم للقوانين و النظم و اللوائح للعمل و العلاقات.
- التخفيض من الصراعات و النزاعات و الضغوطات النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.
- مساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم و حل مشكلاتهم .

<sup>1</sup>بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ز دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير دراسة ميدانية بجامعة عباس لعزوز-خنشلة، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم و العمل،2013-2014، بسكرة، ص18 .

<sup>2</sup>بوقطف محمود، مرجع نفسه، ص 19.

- المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- تطوير الدافعية للأداء.<sup>1</sup>

➤ أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة: تتمثل فيما يلي:

- معالجة القصور و الخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمؤسسة.
- تقليل معدلات الدوران و التسرب و ترك العمل بسبب عدم التكيف و التأقلم.
- تحسين السمعة و توثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور.
- إشاعة ثقافة الحوار و التفاهم و المصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي.
- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة.
- المساعدة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- المساعدة في فعاليات الاتصالات و الاستثمارات الداخلية.

➤ أهمية التكوين بالنسبة للمجتمع:

من خلال عملية التكوين يمكن المحافظة على اليد العاملة المؤهلة من الموظفين و السعي من اجل تنميتها و بقائها و زيادة فعاليتها و بالتالي تحسين خدمات المؤسسة، الشيء الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل.

المساهمة في التنمية الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و السياسية باعتبار الموظفين أفرادا في المؤسسة و المجتمع في نفس الوقت<sup>12</sup>.

<sup>1</sup>بوقطف محمود، المرجع نفسه،ص20.

<sup>2</sup>نجاة بزاید، التكوين و إستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سونطراك، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس العمل و التنظيم،جامعة وهران سانيا،2010-2011، ص 93.

## المبحث 02: التكوين (المبادئ، الأنواع، الأهداف)

### المطلب 01: مبادئ التكوين

اتفق العرب على تحديد ثمانية مبادئ للتكوين و هي :

**الشرعية:** يجب إن يتم التكوين وفقا للقوانين و الأنظمة و اللوائح المعمول بها في المنظمة و السارية المفعول عليها.

**المنطق:** يجب أن يتم التكوين بناء على تحديد و فهم دقيق و واضح لاحتياجات التكوينية.

**الهدف:** يجب أن تكون أهداف التكوين واضحة و واقعية بحيث يمكن تحقيقها و محددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع و الزمان و المكان.

**الشمولية:** حيث يجب أن يشمل التكوين كافة المستويات الوظيفية و الفئات في الهرم الوظيفي للمنظمة.

**الاستمرارية:** يتحقق هذا المبدأ بان يبدا التكوين قبل بداية الحياة الوظيفية للموظف و يستمر معه أثناء ممارسته لوظيفته لتطويره و تنميته بما يتماشى مع متطلبات تطويره الوظيفي.

**التدرجية:** يبدأ التكوين بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر صعوبة، و هكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة.

**الواقعية:** يجب أن يلبي التكوين الاحتياجات الفعلية للموظفين و يتناسب مع مستوياتهم.



المرونة:يجب أن يتطور نظام التكوين و عملياته، خصوصا فيما يتعلق بالوسائل و الأدوات و الأساليب مع التطورات الحاصلة في هذه المجالات.<sup>1</sup>

## المطلب 02:أنواع التكوين

### ❖ حسب المدة الزمنية المخصصة للتكوين:

- **التكوين قصير المدى:**و يستهدف تنمية كفاءة العاملين، و تبلغ مدة التكوين كأقصى حد ستة أشهر.
- **التكوين متوسط المدى:**و مدة الدراسة فيه من سنتين إلى ثلاث سنوات و يشمل فروع التكوين الصناعي و الزراعي و الخدماتي.
- **التكوين طويل المدى:**و مدة الدراسة فيه أربع سنوات فما فوق بحسب التخصص

### ❖ حسب المستوى المراد إحرازه:

- **التكوين المهني:**و يتم في مراكز التكوين المهني لإعداد فئة العمال المهنيين و المهرة و الذين يمتلكون المهارات الأزمة لمهنة معينة بشكل متكامل، و يتضمن الجانب العملي و المعلومات الفنية و النظرية ذات العلاقة، و يمكن هذا التكوين صاحبه من شغل منصب عامل مهني أو عامل ماهر في مؤسسات مختلفة ذات نشاطات متنوعة.
- **التكوين الفني(التقني):**و يطلق عليه أحيانا التكوين المتوسط و يتم في المعاهد التكنولوجية و الإدارية المتخصصة، و يختص بإعداد التقنيين الساميين في مختلف الاختصاصات،

---

<sup>1</sup>الحبيب بلية بن محمود، وظيفة التكوين و التدريب في إدارة الموارد البشرية-إدارة العمومية في الجزائر، ط1، دار الولاية للنشر و التوزيع، عمان، 2018، ص119.

يوفر هذا التكوين لصاحبه مهارات فنية، علمية و إدارية و يضمن له شغل منصب تقني أو

تقني سامي في المؤسسات المستخدمة.<sup>1</sup>

▪ التكوين التخصصي(العالي): و يتم في المعاهد و المدارس العليا و الجامعات و يوفر

لصاحبه قدرا عالي من المهارات العلمية و الفنية و الإدارية، و يتحصل بموجبه المتكون

على شهادات عليا كشهادة مهندس، محاسب، طبيب، و يضمن عامل مختص في

المؤسسات المستخدمة.<sup>2</sup>

تقسيم أنواع التكوين حسب:		
المكان	نوع الوظائف	المرحلة
1-التكوين داخل المنظمة.	1-التكوين التخصصي.	(أ)-التكوين قبل التوظيف:
2-التكوين خارج المنظمة.	2-التكوين الإداري.	القاعدي - المدرسي التقليدي المهني، الأولى
أ-مؤسسات الخاصة.	3-التكوين المهني.	التكميلي.
ب-برامج حكومية.		ب-التكوين بعد التوظيف:
		-توجيه الموظف الجديد.
		-التكوين أثناء العمل.
		-التكوين لتجديد المعلومات.
		-التكوين للترقية و النقل.
		التكوين للتهيئة للتقاعد.

جدول رقم 02: أنواع التكوين

<sup>1</sup>رباب أظي، التكوين الجامعي و علاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمكتب الدراسات التقنية و الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص35.

<sup>2</sup>لحبيب بلية بن محمود، مرجع سابق، ص135.

### المطلب 03:أهداف التكوين

تختلف أهداف التكوين باختلاف الأطراف التي هي في حاجة

إليها و تتمثل في:

#### ❖ أهداف التكوين عندما تكون المبادرة من الموظف:

التكوين ليس هدفا لذاته و أنها هو وسيلة للوصول لهدف له ارتباط بحياة مهنية للموظف التي هي إحدى محددات عملية تحليل احتياجات التكوين و يعتبر من أهدافه تنمية الكفاءة و إدخالها في حصيلة الكفاءات، يمكن إن نقول كذلك أن عملية التكوين اتجاه شخص المكون تحتوي على أهداف انتقالية تتمثل في رغبته في التحول و البحث عن تزويده بمعارف و كفاءات تمكنه من بناء حياته المهنية و عليه فتمثل الأهداف فيما يلي:

-التكيف مع المنصب العمل الذي يحتله الشخص.

-التطور للعمل في منصب قريب من الذي يحتله.

-تغير منصب العمل إلى منصب آخر في نفس الدرجة .

-الترقية في السلم الإداري.

-اكتساب أو تنمية كفاءة مهنية.

-التحكم الجيد في نشاط الحالي.

تطوير مهارته في مجال العلاقات و التسيير و الإدارة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>دولي لخضر، إدارة التكوين و تنمية الكفاءات في قطاع الوظيف العمومي دراسة حالة المديرية الولائية و الجهوية لضرائب بشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، ، جامعة وهران، 2006-2007، ص23.

❖ أهداف التكوين عندما تكون المبادرة من الإدارة:

تتجسد عن طريق مخطط تكويني بحيث يمكن لن يتعلق بأصناف معينة دون غيرها وفقا لأهداف المنظمة، و عليه فنجد أن الأعمال التكوينية المخطط لها من طرف الإدارة تدخل ضمن مبادراتها، حتى و لو في بعض الأحيان بعض الإجراءات الإدارية تلزم الأشخاص ببعض المبادرات الفردية، و في هذا الصدد هناك سبع أهداف يمكن أخذها بعين الاعتبار و هي:

- تكييف الموظف مع المنصب الذي يشغله.
- تحضير الموظفين لترقية مناسبة مع مؤهلاتهم الجديدة و ذلك في نفس المنصب لو منصب أعلى.
- العمل على تطوير العمال من المناصب الحالية إلى المناصب المستقبلية.
- تنمية الأدوات الفكرية القاعدية أو الأساسية مثل التكوين العام، أدوات اتخاذ القرار.
- تنمية ثقافة الإدارة:يقصد بها المبادئ و المعتقدات مثل اتخاذ القرار عن طريق المشاركة.
- تجنيد مجموعة الموظفين على مشروع منظمة معين.
- إيجاد مناخ اجتماعي ملائم يساهم في تحسينه.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>عمر بلخير جواد، دور التكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة دراسة حالة الاسمنت و مشتقاته سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة سعيدة،مجلة الدراسات الاقتصادية، رقم04، 2017 ، ص 249.

## المبحث 03: نظريات التكوين

### المطلب 01: النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي

#### لماركس فيبر:

ظهرت هذه النظرية في بدايات القرن العشرين، حيث تهدف إلى وصف الجهاز الإداري لتنظيمات و كيف تؤثر على الأداء و السلوك التنظيمي.

لقد وضع ماكس فيبر مفهوما بيروقراطيا يقوم على أسس و مقومات نموذج مثالي للتنظيم، فقد اعتبر إن التنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب التدرج الهرمي أي إن المكتب الأدنى يخضع لسيطرة و رقابة المكتب الأعلى، و في نفس الوقت فان لكل مكتب نطاق عمل واضح و مسؤوليات محددة يتم اختيار الموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية و الفنية، حيث أكد ماكس فيبر على إن تولي مناصب العمل لا يكون بالصدفة، و لا وفقا لرغبة المسيرين، و إنما مرتبط بالتكوين المناسب، و الموافقة على تولي مثل هذه المناصب غير قائمة على اعتبارات شخصية و إنما حسب الشهادة.

كذلك فانه يرى حتمية تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عال من الخبرة و الكفاءة العلمية، و ضرورة أن تتدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد، و إن يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة و متطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات و الصلاحيات و المسؤوليات، مما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة و فعالية.

يتضح من هذا النموذج إن البيروقراطية هي نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري حيث يتم هنا تحديد

المسؤوليات و السلطات الأزمة لها ثم التنسيق بين الوظائف بشكل يؤدي لانجاز عمل على أحسن وجه.<sup>1</sup>

إن معنى البيروقراطية عند فيبر بعيد كل البعد عن معانيها السلبية الشائعة اليوم، ذلك أنها تهدف إلى رفع

الكفاءة الإدارية من خلال مجموعة من الخصائص تتمثل خاصة في تقسيم العمل و التخصص الوظيفي،

التوزيع الهرمي للسلطة، تعيين و توظيف الأفراد على أساس قدراتهم و مؤهلاتهم الفنية، الترقية تكون

على أساس الاقدمية أو حسن الأداء.

من خلال النظرية البيروقراطية و الحديث عن الكفاءة الإدارية يتضح لنا الأهمية التي أولتها هذه النظرية

للتدريب كعامل رئيسي و مطلب أساسي في تحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية، حيث نص مبدأها الذي

يقضي بضرورة توفر درجة عالية من أدائها فالشخص المطالب بأداء واجبات محددة و هو يؤديها بطرق

معينة ثم تدريبه عليها ذلك أن كل فرد يدرّب على الوظيفة التي يشغلها ما يجعله ملماً بتفاصيل و طرق

انجازها، يؤدي من خلالها مهامه بكل جدارة، بالإضافة إلى ذلك يدرّب الفرد في أجل تنمية مهاراته و

معارفه بغية زيادة كفاءته.<sup>2</sup>

يمكن القول بان ماكس فيبر يؤكد على حتمية تقسيم نشاط المؤسسة من خلال التركيز على التحديد

الدقيق للسلطة و الاحتكام إلى معايير و أسس واضحة في الترقية.

لكن رغم ما قدمه هذا النموذج إلا انه تعرض إلى عدة انتقادات منها:

- اعتبار الإنسان كآلة يؤدي واجبه ثم يتدرب عليها ما يوقعه في دائرة الملل.

<sup>1</sup>بن ديريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية للتدريب، الحوافز - دراسة ميدانية

بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم

الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص 47.

<sup>2</sup>بن ديريدي منير، مرجع نفسه، ص 48.

- إهماله الجانب الإنساني للعامل و تجريده من مكوناته النفسية.

- اعتبار المؤسسة نظام مغلق.<sup>1</sup>

## المطلب 02:الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

هي عملية إنسانية سلوكية بالدرجة الأولى، حيث أن السلوك الإنساني هو العنصر الأساسي و المحرك و الموجه للعمل الإداري و من ثم فان الإدارة هي علم و فن التعامل مع البشر و استقطاب تعاونهم و تنسيق جهودهم من اجل تحقيق منظمة معينة و هي ترجمة لأفكار و النظريات و الفلسفات إلى الواقع، كما أنها أداة توجيه لتغييرات الاجتماعية و التيارات الثقافية بالإضافة إلى أنها عامل أساسي في تسهيل التغيير و استقراره.

و الإدارة هي عملية تنظيم الموارد البشرية و المادية و الاستخدام الأمثل لها بأعلى كفاءة و اقل تكلفة ممكنة من اجل تحقيق هدف أو بضعة أهداف مشتركة ز من خلال وظائف إدارية معينة. و عليه يمكن القول بان:

- الإدارة عملية تتضمن وظائف عدة مثل التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و غيرها من العمليات الإدارية .

- أنها اجتماعية فهي لا تنشئ من فراغ، بل تنشئ داخل مجموعة منتظمة من الأفراد و نأخذ في الحسبان مشاعرهم و احتياجاتهم و تطلعاتهم.<sup>2</sup>

- إنها وسيلة و ليست غاية فهي وسيلة تتشد تحقيق أهداف مرسومة.

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص53.

<sup>2</sup> صهيب كمال الأغا و محمود عبد المجيد عساف، الإدارة و التخطيط التربوي ، نماذج و تطبيقات عملية ط1، الجنارديّة للنشر و التوزيع، 2015، ص12 .

## الفصل الاول:.....التكوين في المؤسسة قراءة في الماهية والمفهوم

يعد المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" رائد نظرية الإدارة العلمية، حيث دعا إلى تبني الطريقة العلمية في الإدارة عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية، كما أشار إلى إن جهد العاملين في المنظمة مرهون بقدراتهم الجسمية لذا ينبغي أن تولى الإدارة اهتماماً بحسن اختيار العاملين و تدريبهم، و كان يؤمن "تايلور" بان المحفز الحقيقي لأفراد هو العامل الاقتصادي.<sup>1</sup>

هذا إضافة إلى قناعتهم بان العاملين بحاجة مستمرة إلى الإشراف و الرقابة الصارمة لضمان عدم تقاعسهم في تطبيق الأسلوب العلمي في العمل.

مما سبق يتضح أن حركة الإدارة العلمية انطلقت من افتراضات تشاؤمية فيها يتعلق بنظرتها للإنسان حيث تنظر للإنسان بأنه كسول بطبعه و أن حافزه للعمل مادي و انه غير قادر على تحمل المسؤولية، و بالتالي يتطلب منه توفر قدرات جسمية و عقلية تؤهله للعمل، و ربطت النظرية بين كمية الإنتاج المطلوب من العمال بتوفر الحوافز للعمال القادرين على العمل.<sup>2</sup>

كما أكد على عدم إغفال أمور مهمة تحقق الربح للشركة و للعمال على حد سواء و هذه الأمور هي:

- الاختيار الأمثل للعمال و دعمهم بالتدريب الجيد.
- حث التعاون المشترك و الدائم بين الإدارة و العاملين.
- تحديد المسؤوليات بين العاملين و الإدارة بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط و التنظيم و يتولى العمال مسؤولية التنفيذ شرط دعم أعمالهم بالحوافز المناسبة.

<sup>1</sup>صهيب كمال الأغا و محمود عبد المجيد عساف، المرجع نفسه، ص13 .

<sup>2</sup>احمد عبد الجليل عبده، فريدريك تايلور(أبو الإدارة العلمية)، جامعة القاهرة ، شعبة عربي ،القاهرة ،1915، ص05.



و لقد طبقت أفكاره بالقبول في مجالات إدارية عدة، على الرغم من رفضها من قبل العمال الذين استتبطوا من خلاله من انه يعامل الإنسان كعاملته للآلة كما أنهم قاوموا فكرته لإنشاء نظام الحوافز لأنه يثير الحقد بين أفراد المؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب 03:نظرية التكوين الإداري لهنري فايول

أجرى هنري فايول عدة دراسات عن المنهج العلمي لدراسة مهمة و المبادئ العامة للإدارة.و قد ابرز فايول وظيفة الإدارة كوظيفة متميزة تماما عن وظائف المشروع الأخرى و التامين و المحاسبة و الإنتاج، و أوضح أن وظائف الإدارة تشمل التخطيط و التنظيم إصدار الأوامر و التنسيق و المراقبة و وضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة و لكنه دعا إلى وجوب استعمالها و تطويرها حسب الظروف و هذه المبادئ هي كالتالي:

**1-تقسيم العمل:** و هو نفس مبدأ التخصص الذي يستهدف الحصول على قدر اكبر من الإنتاج بنفس الجهد الذي يبذله العامل.

**2-السلطة و المسؤولية:** و يجد فايول أن السلطة و المسؤولية مرتبطان، فالمسؤولية تتبع السلطة و تتبثق منها، و السلطة في نظره هو مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه و السلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء و الخبرة.

**3-النظام و التأديب:** ضرورة احترام النظم و اللوائح و عدم الإخلال بها.<sup>2</sup>

**4-وحدة الأمر:** أي أن الموظف يجب أن يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.

<sup>1</sup>محمد محمد الهادي، الإدارة العلمية للمكتبات و مراكز التوثيق و المعلومات، ط2، المكتبية الأكاديمية، القاهرة، 1990، ص30.

<sup>2</sup>عبد الرحيم محمد، نظرية التقسيمات الإدارية-هنري فايول، كلية المجتمع، قطر، 2016، ص02.

5- وحدة التوجيه: و يقضي هذا المبدأ أن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد، و يجب أن يكون لها رئيس واحد و خطة واحدة، و يختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين أن بدا وحدة الأمر تتعلق بالأفراد فقط.

6- تفضيل المصالح العامة على المصالح الشخصية للأفراد.<sup>1</sup>

7- تعويض و مكافأة الأفراد: من عملهم بصورة عادلة

8- المركزية: و يعني تركيز السلطة في شخص ثم تفويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع.

9- تدرج السلطة: أو التسلسل الهرمي و يعني تسلسل الرؤساء من الأعلى إلى الأسفل و توضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة.

10- المساواة: بين الأفراد و تحقيق العدالة بينهم لكسب ثقتهم و زيادة إخلاصهم للعمل.

11- الترتيب: و يقصد به الترتيب الإنساني، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و الترتيب المادي للأشياء.

12- ثبات الموظفين في العمل: لان تغيير الموظفين المستمر يعتبر من عوارض الإدارة السيئة.

13- المبادرة: أي إعطاء الموظف الفرصة كممارسة قدرته على التصرف و تنمية روح الخلق و الابتكار.

14- روح الجماعة: تنمية روح التعاون بين الأفراد و تشجيعهم على العمل الجماعي.<sup>2</sup>

حدد فايول الخصائص و الصفات التي يجب توافرها في المديرين كالتالي:

- خصائص جسمية أي الصحة و القوة.

- خصائص عقلية أي القدرة على الفهم و الدراسة و الرغبة في تحمل المسؤولية.

- خصائص خلقية أي الحيوية و الحزم و الولاء و الابتكار و المهارة .

<sup>1</sup> عبد الرحيم محمد، مرجع نفسه، ص03.

<sup>2</sup> بوفلجة غياث، التربية و التكوين في الجزائر، ط1، دار الغرب للنشر و التوزيع، دم، 2002، ص75.

- خصائص تربوية أي الإلمام العام بالأمور التي لا تتصل بالوظيفة.

- خصائص فنية ترتبط بوظيفة المدير .

- خصائص تتعلق بالخبرة و التجربة.

و قد لاحظ وجود علاقة عكسية بين الكفاءة الإدارية و الفنية، فكلما ارتفع الفرد في السلم الإداري، ازدادت أهمية الكفاءة الإدارية، و قلت أهمية الكفاءة الفنية لذلك فقد نادى إلى ضرورة تدريس الإدارة، و اعتبر أن القدرة الإدارية كالفنية يمكن تنميتها و تطويرها بنفس الأسلوب.

يرى فايول أن اهتمام رائد الأعمال بالسلوك الإنساني للعاملين في الشركة يمكنه من الوصول إلى الأهداف المطلوبة، لذلك فان على صاحب الشركة الاهتمام بتنمية المهارات و القدرات الإدارية للعاملين لديه، حيث ذلك زيادة في الإنتاجية و كفاءة في جودة المنتج.<sup>1</sup>

#### المبحث 04: مراحل (خطوات) التكوين و مشكلاته:

##### المطلب 01:مراحل التكوين

من الطبيعي أن تمر عملية التكوين بعدة خطوات، بحيث تنطلق من تحديد الاحتياجات التكوينية وصولاً إلى تقييم التكوين كأخر مرحلة و ذلك كما يلي:

##### 1-تحديد الاحتياجات التكوينية:

تقوم بعض المؤسسات بإعداد و تنفيذ برامج تكوينية لا لشيء سوى لأنها مفضلة بين العاملين، أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة، أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة للتكوين و ما إلى ذلك، و هذا خطأ فادح، بل يجب اللجوء للتكوين في حالة واحدة فقط و هي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة

<sup>1</sup>عمر مصطفى علي عثمان، مدى تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول في الكلية الجامعية بطباء، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، ع:4، ص:06.

التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة، و هذا ما تؤمنه هذه الخطوة التي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكوين من عدمه.

و هنالك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف على احتياجاتها التكوينية و منها:

- **تقييم الأداء:** يعتبر وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه، إضافة إلى ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل و إخلاصه.
- **متابعة المظاهر التنظيمية السلبية:** مثل ارتفاع التكاليف، ضعف الرقابة على الجودة، الصراع المستمر مع الإدارة، كثرة الشكاوي.
- **التحليل التنظيمي:** و يشمل تحليل المهام أو العمل، تحليل التنظيم، تحليل الفرد و ذلك من خلال دراسة العامل من ناحية قدراته و مؤهلاته، الاختبارات مثل اختبارات الذكاء ، اختبارات القدرات و المهارات اليدوية ، المقابلات و الاستقصاءات. قد تنتهي هذه المرحلة بتحديد أهداف العملية التكوينية، و هذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يرجى الوصول إليها من خلال برامج التكوين.<sup>1</sup>

## 2-تصميم البرامج التكوينية:

بعد التحديد الدقيق لاحتياجات التكوينية، تأتي مرحلة تصميم البرامج التكوينية و لابد من الإشارة هنا إلى انه قد تكون هناك عدة برامج تكوينية و ليس برنامجا واحدا، حتى بالنسبة لفئة الوظيفة الواحدة، و يمكن أن يضم البرنامج التكويني عدة عناصر منها:

-تفاصيل عن المكونين، و بالتالي هل البرنامج موجه للأفراد الجدد.

- موضوع التكوين، أي تحديد مواضيع و مواد التكوين مع تحديد درجة العمق و الشمول في عرضها، و المنطق المنتهج في تتابع عرضها.

<sup>1</sup> عقون شراف، سياسات الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة بولاية ميله، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، شعبة تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 67.

- تحديد طرق و أساليب التكوين.
- تحديد المكونين و معايير التقييم.
- تحديد مسؤولية الإدارة، أي المشرفين على تنفيذ و متابعة البرامج التكوينية.
- تعيين مكان التكوين مما إذا كان داخليا أو خارجيا.
- تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها و هذا لإثارة دوافع الأفراد المتكونين بغية التحصيل و التكوين الجيد، و هو أمر أساسي في إعداد البرامج التكوينية.
- تخصيص ميزانية التكوين، أي حصر كافة المصاريف و المستلزمات الأزمة لتنفيذ السليم للبرنامج التكويني، و رصد الاعتماد الأزمة لها.

### 3-تنفيذ البرامج التكوينية: تعنى بتحديد الإجراءات التنفيذية للبرامج التكوينية و تشمل:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج و تنسيقها.
  - تجهيز و إعداد مكان التكوين.
  - متابعة المكونين و المتكونين.<sup>1</sup>
- 4-تقييم البرامج التكوينية: أن التكوين شأنه شأن باقي الوظائف الأخرى، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته، و مسؤولية مدير التكوين لا تقتصر فقط على تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم البرامج، بل يجب عليه أن يتأكد انه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلال برامج التكوين.
- و بعد تقييم البرامج التكوينية مرحلة جد مهمة بالنسبة للفرد و المؤسسة على السواء، فبالنسبة للأفراد فان التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير و تحسين، كما انه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغييرات المراد تحقيقها في التكوين، لذلك فان التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضوع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف و مهارات، لاسيما و أن

<sup>1</sup>عقون شراف، المرجع نفسه، ص 63 .

التقييم شرط ضروري و أساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد و تدعيم الثقة لديهم، أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة و يظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطها عبر وحدات القيادة، حيث يتم اخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك فان هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة، و تعتمد عملية البرامج التكوينية على مؤشرات و هي : أهداف التكوين، تكلفة التكوين، درجة نجاح التكوين عند التنفيذ، تقييم المطابقة القانونية و ذلك بقياس مدى التزامها بالقوانين الداخلية و الخارجية فيما يتعلق بالتكوين، و عليه فانه على العموم، هناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية و هي :<sup>1</sup>

\*ردود فعل المشتركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين، حيث يتم توزيع استمارات معلومات لتقييم البرنامج التكويني، و تتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج و مدى فائدة المحتوى للمتكونين و طرق التكوين و أسلوبه و درجة التفاعل بين المكون و المتكون و درجة ملائمة فترة التكوين و موقعه.

\*مدى تعلم المتكونين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني، و هذا يتم من خلال إجراء اختبارات بعد الانتهاء من البرنامج التكويني، و هذا يتم من خلال إجراء اختبارات الكتابية تتضمن أسئلة حول المواضيع التي تقدمها في البرنامج، و من تم تحديد درجة الاستيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات .

\*مدى استخدام المهارات الجيدة في المعارف التي يتم اكتسابها، و هذا يتم تجديده بعد انتهاء التكوين و ممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل و يقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين.

\*العوائد الإجمالية المحققة لمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف، اي تحديد العوائد

الاقتصادية من التكوين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>إيمان محمود سوقي عويضة، المشكلات التي تواجه أعضاء جماعة التكوين المهني و دور خدمة الجماعة في

مواجهتها دراسة وصفية تحليلية، ط1، دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر، 2011، ص104.

<sup>2</sup> إيمان محمود سوقي عريضة، المرجع نفسه، ص106 م

## المطلب 02: أساليب و طرق التكوين

إن اختيار طريقة و أسلوب التكوين يتوقف على طبيعة البرنامج و الهدف منه و المحتوى التكويني و خبرات و مستوى و ظروف الدارسين و المكون و غير ذلك.

تراعي المنظمات في اختيار أسلوب التكوين المناسب أو عدة أساليب مناسبة و المفاضلة بين أسلوب و آخر عدة اعتبارات و عوامل نجد منها :

- حجم المنظمة و طبيعة نشاطها.
  - الأهداف المتوخاة من العملية التكوينية.
  - نوع البرامج التكوينية.
  - مدى ملائمة الأسلوب للعملية التكوينية و للأفراد المتكونين.
  - طبيعة المتكونين و اتجاهاتهم و مستوياتهم العلمية و التنظيمية.
  - إمكانية توافر التسهيلات المادية للعملية التكوينية.
  - نفقات كل أسلوب تكويني بالنظر إلى الموازنة المرصودة للعملية التكوينية.
  - مدى ملائمة الوقت و المكان المتاح لكل أسلوب تكويني.
  - درجة إلمام المكون نفسه بالأسلوب المتاح.
  - عدد المكونين في العملية التكوينية.<sup>1</sup>
- \*تقسم أساليب التكوين عادة إلى قسمين مختلفين: أساليب أثناء العمل و أخرى خارج العمل :

<sup>1</sup>إبراهيم مراد الدعمة، التنمية البشرية (الإنسانية) بين النظرية و الواقع، دار المناهج للنشر و التوزيع، دم، 2009، ص

### **1-أساليب التكوين أثناء العمل:**

يعتبر التكوين أثناء العمل أوسع طرق التكوين انتشارا و يرجع السبب في ذلك إلى بساطته و الاعتقاد بأنه

قليل التكلفة، و يتم هذا التكوين في نفس موقع العمل و يأخذ هذا النوع الأشكال التالية:

أ-أسلوب تعليمات العمل: يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل عمل مكتوب يتضمن التعليمات و الإرشادات التي يتوجب على المتكون تطبيقها أثناء تكوينه لكسب المهارات المطلوبة و يقوم المكون بشرح التعليمات و الإشراف على تنفيذها و التصحيح.

ب-أسلوب التكوين عن طريق الرئيس المباشر: يلقي هذا الأسلوب عبئ على عاتق الرئيس المباشر - المشرف أو رئيس العمال باعتبار أن الرئيس مسؤول عن رفع الكفاءة الإنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها، و من تم تكون علاقته بمرؤوسيه علاقة تكوينية، يتم تكوين الفرد في نفس مكان عمله و في ظروفه الواقعية و خلال أوقات العمل الرسمية تحت إشراف رئيسه المباشر.

ج-أسلوب التكوين عن طريق عامل قديم(نمذجة السلوك): هذا الأسلوب لا يختلف عن الأسلوب السابق، فالتكوين يتم في هذه الحالة عن طريق التعلم على يد عامل قديم ممن له خبرة طويلة و تجربة كبيرة في العمل و لديه معلومات فنية معتبرة، إلى جانب توفر القدرة لديه كمعلم يقدم المعرفة للمتكونين من خلال الوصف و الإيضاح و الشرح و التطبيق.

د-أسلوب التكوين تحت إشراف و توجيه و ملاحظة مشرف: يتميز هذا الأسلوب عن غيره بان المكون يقوم بتوجيه أنشطة و أعمال المتكونين من خلال ارشاداته و توجيهاته و نصائحه و اقتراحاته، كما أن المكون هو شخص آخر و ليس الرئيس أو المشرف المباشر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>الحبيب بلية بن محمود، مرجع سابق، ص137.



**ذ- أسلوب التكوين بالنقل بين مراكز العمل(التدريب الوظيفي):**

وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر أو من عمل لآخر إذ يصحب عملية النقل هذه تكزين و توجيه على العمل الجديد المنقول إليه، و يهدف هذا التكوين إلى توزيع معارف شخصية المتكون، و إلمامه بكافة نشاط المنظمة،

ويتم تخطيط عمليات التنقل على أساس أن يمضي المتكون مدة زمنية، و عادة ما يتبع هذا الأسلوب في تكوين الموظفين الجدد خلال فتراتهم التربصية التطبيقية قبل التحاقهم بوظائفهم. يمنح هذا الأسلوب العاملين مجالا للتنوع في الوظائف المختلفة و المهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف.

**س- أسلوب تكليف الموظف بأعمال ذات مستويات أعلى:**

يعتمد هذا الأسلوب على تكليف الموظف بالقيام بمسؤوليات اكبر من مسؤولياته الحالية، و ذلك بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمنظمة لفترة معينة، و يصلح هذا الأسلوب لتكوين العاملين المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية و ذلك لإكسابهم مهارات قيادية.<sup>1</sup>

**2- أساليب التكوين خارج العمل:**

تفضل بعض المنظمات تخصيص مرافق خاصة بالتكوين تقع داخل أو خارج مكان العمل أي خارج محيط المنظمة الداخلي، غير أن هذا الأسلوب يتميز عادة بكونه اقل غنى في تزويد المتكونين بالتعليم أو مدهم بالمهارات بالمقارنة مع التكوين بإتباع أساليب التكوين أثناء العمل تتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

**\*أسلوب المهمات الفردية:**

يعتمد هذا الأسلوب على تكليف المكون للمتكون بالقيام بعمل بصفة فردية خلال فترة زمنية محددة، قد يكون هذا العمل انجاز مهمة أو بحث أو إعداد تقرير عن حادثة و عند الانتهاء من هذا العمل يقوم المكون بتقييم النتائج.

<sup>1</sup>الحبيب بلية بن محمود، المرجع السابق، ص138.

**\*أسلوب المحاضرة:**

تعتبر المحاضرة من الطرق التقليدية في نقل المعلومات بطريقة رسمية، تعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في إعداد المادة التكوينية و عرضها و تفسيرها، فان التفاعل بينهم و بين المحاضر يكون عند حده الأدنى.

**\*أسلوب تمثيل الأدوار:**

يتضمن هذا الأسلوب من التكوين خلق مواقف عملية و إشراك المكون كطرف مباشر يواجه صراعا أو تناقضا معينا و يطلب منه علاج الموقف بالسلوك الفعلي، و يستخدم هذا الأسلوب في التكوين على القيادة الإدارية و تكويننا لمشرفين و غيرها من المجالات التي تتطلب تنمية المهارة و فنيات التعامل مع الآخرين.

**\*أسلوب التطبيق العملي:**

يعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة إمام المتكويين موضحا لهم طريقة و إجراءات الأداء و العمليات، و تصلح هذه الطريقة في الأعمال الحرفية و الفنية التي تحتاج إلى مهارات يدوية.<sup>1</sup>

**\*أسلوب المؤتمرات و الندوات و حلقات البحث:**

يتم ربط الجوانب النظرية في التكوين بالواقع الميداني و يتيح هذا الأسلوب للمتدربين فرصة الاحتكاك المباشر في بيئة العمل، بما

يسمح لهم باستخدام خبراتهم و تجاربهم المختلفة في مجالهم الوظيفي لدراستها و بحثها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بولرياج عسالي، الإدارة و التعليم الإداري من أين يبدأ التغيير، ط1، دار الهندسة، القاهرة، دم، 2010، ص38.

<sup>2</sup> نايت عبد الرحمان عبد الكريم، تحليل أسس عملية التكوين و التدريب بمراكز التكوين الإداري في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم السياسية و الإعلامية، فرع علم التنظيم السياسي و الإداري، جامعة الجزائر ، نوفمبر 1982، ص61.

**\*أسلوب العصف الذهني:**

يعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بعرض مشكلة معينة و يطلب من المتكويين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة و دون تردد في التفكير و يعتمد على أن العرض السريع يمكنه من أن يحرر الدارسين من الجمود و يشجعهم على المشاركة.<sup>1</sup>

**المطلب 03: مشكلات التكوين**

يمكن استخلاص المشكلات المتعلقة بعملية التكوين في العناصر التالية:

**-المشكلات المرتبطة بعملية التكوين في حد ذاتها:**

مسألة المتضامين، الطرائق المعتمدة في نقل هذه المتضامين و الأنشطة، المدة الزمنية، طرائق التقييم، الأدوات المعتمدة، غموض الأهداف، التمويل المخصص للعملية الهياكل و الفضاءات المخصصة لذلك، طرائق التحفيز و التفريز.

**-المشكلات المتعلقة بالمحيط التكويني:**

المناخ السياسي، الثقافي، الاجتماعي، الوصاية المركزية، التشريعات و القوانين، عدم ارتباطها بالواقع الاجتماعي، الإعداد الضخمة للمتكويين، الإدارة الرديئة، البيروقراطية، سوء التغذية، نظام الخدمات، انتشار الأمية، عدم تقدير قيمة و أهمية العلم.

**-المشكلات المرتبطة بالمتكويين:**

مشكلات الاختيار الغير مبني على أسس علمية، مشكلة القابلية، المشكلات النفسية، الصراعات المترتبة على التفاعل، عدم توفر الدافعية.

<sup>1</sup> نايت عبد الرحمان عبد الكريم، المرجع نفسه، ص 62.ك2

**-المشكلات المرتبطة بالمكون:**

مشكلة التأهيل، افتقاد المبادرة في تقديم المعارف، اعتماد التفضيل الذاتي، العدوانية و العنف، التغيب المتكرر و الغير مبرر، عدم توفر هامش الحرية.

**\*محاولة لتفسير مشكلات التكوين:**

هناك من الباحثين من يرى الكثير من المشكلات و هي نتيجة لجملة من الحتميات الموضوعية و بالتالي مسايرة الوضع مع الجدية و من بين هذه الحتميات مايلي: الحتمية الاجتماعية و الاقتصادية و الحتمية السياسية.<sup>1</sup>

**المبحث 05: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية**

**المطلب 01: مفهوم و أهداف التدريب**

**أ- مفهوم التدريب:**

تعددت مفاهيم التدريب، فالتدريب بعكس التعليم محددة و واضحة و مبرمجة و يجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها، فهناك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي و المستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الانجاز.

كما يعرف التدريب على انه عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية و ذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج لها الإنسان و تحصيل المعلومات

---

<sup>1</sup> مسمودي زين الدين، بعض مشكلات المكونين في التعليم الجامعي، جامعة منتوري قسم علم النفس و علوم التربية، ، قسنطينة، ص 272.

التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة و العادات  
الأزمة من اجل رفع مستوى كفاءته في الأداء و زيادة إنتاجيته.<sup>1</sup>

التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء  
فعال في نشاط واحد أو مجموعة أنشطة.<sup>2</sup>

و قد عرف التدريب على انه عملية هادفة تسعى لتطوير المورد البشري بتزويده بالمعلومات و المعارف  
الأزمة و تنمية قدراته و مهاراته و العمل على تعديل اتجاهاته و قناعاته و ذلك من اجل رفع مستوى  
كفاءته و تحسين أدائه و زيادة إنتاجيته و تحقيق أهداف الخاصة و الوظيفية.<sup>3</sup>

#### ب- أهداف التدريب:

إن نجاح عملية التدريب يتوقف على مجموعة أهداف نذكر منها :

- يساهم التدريب في زيادة معرفة و مهارة العاملين مما يؤدي إلى الارتفاع بكفاءة أدائهم و  
زيادة إنتاجهم و تعظيم الأرباح.
- يساهم التدريب في تعظيم معرفة و مهارة الفرد و هذا يؤدي إلى توفير الرقابة الذاتية.
- يساعد التدريب على خلق صفتان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة و تحقيق  
لامركزية الأداء.
- أن وجود سياسة واضحة للتدريب و برامج معدة سيؤدي إلى انخفاض حوادث و إصابات  
العمل.

<sup>1</sup> بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات،  
شمال إفريقيا، ع:7، جامعة شلف، الجزائر، ص 274.

<sup>2</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة-مصر، 2006، ص118.

<sup>3</sup> باسمه علي حسن أبو سليمة، مدى فعالية التدريب في تطوير الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية  
التجارة ، قسم إدارة أعمال،الجامعة الإسلامية، غزة،2007، ص 15.

- يساعد التدريب على تذكير العاملين بأساليب الأداء و تعريفهم أولاً بالتغيرات و التعديلات.
- يساهم التدريب في تطوير سلوكيات الأفراد و الجماعات على اختلاف مستوياتهم التنظيمية .
- الإسهام في إعادة التوازن النوعي لهيكل العمالة.<sup>1</sup>

## المطلب 02: خطوات و أساليب التدريب

### ❖ خطوات التدريب:

#### 1-مرحلة جمع و تحليل المعلومات:

هذه المرحلة تتعلق بتوفير البيانات عن مختلف عناصر نظام التدريب، و تتضمن هذه العملية

#### العناصر التالية:

- معلومات عن التنظيم الإداري للمنظمة.
- معلومات عن الأهداف و السياسات.
- معلومات عن الإمكانيات المادية.
- معلومات عن الأفراد و العاملين.
- معلومات عن الظروف المحيطة.<sup>2</sup>

#### 2-مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية على أنها الفرق بين مستوى الأداء الفعلي و مستوى الأداء

المرغوب من العاملين، و يمكن تصنيفها إلى:

---

<sup>1</sup> محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، ط1، مكتبة العيكان للنشر و التوزيع، الرياض، ص137.

<sup>2</sup> جريبي عبد الحكيم، دور التدريب و تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017-2018، ص 24.

- تطوير أو تحديث المعلومات.
- تنمية مهارات إدارية أو فنية.
- تطوير اتجاهات و سلوكيات.
- تعزيز نقاط قوة.

و هنالك أساليب عديدة للكشف عن الاحتياجات التدريبية منها:

تحليل التنظيم، تحليل الأفراد، تحليل المنافسة و درجة حدها، تخطيط الموارد البشرية، الملاحظة الميدانية للعاملين و العاملات، تحليل مؤشرات، استقصاء آراء العاملين.<sup>1</sup>

### 3- تصميم البرامج التدريبية:

تتضمن إجراءات هامة و هي:

- تحديد الموضوعات التدريبية: أي المعلومات المتعلقة بالعمل، المهارات و الظروف الخاصة بالمنظمة، أنماط السلوك الواجب الاتجاه إليه و الالتزام به في العمل.
- تحديد درجة العمق و الشمول في عرض الموضوعات: تتمثل في المستوى الوظيفي، العلمي، درجة التخصص، متطلبات الوظيفة الحالية.
- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي: بحيث يجب عرض جوانب الموضوع، أن تتوافق الأشكال للمادة التدريبية بذات الموضوع، يجب عمل فواصل بين الموضوعات.<sup>2</sup>

### 4- تنفيذ البرامج التدريبية: تستهدف ما يلي:

- التعرف على آراء المتدربين في البرنامج التدريبي كمحتويات و تسهيلات إدارية.

<sup>1</sup> نصيرة بيوصلى، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للملح، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة، 2017-2018، ص 119.

<sup>2</sup> أسامة محمود موسى، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين، دراسة حالة بنك فلسطين (م.ع.م) في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (بحث تكميلي)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 31.

- تقييم المتدربين و إعداد تقرير و ملف متابعة لكل متدرب.
- توزيع شهادات المشاركة، من خلال إقامة حفل في ختام البرنامج التدريبي.<sup>1</sup>

#### 5-تقييم البرنامج التدريبي:

تقييم البرنامج التدريبي من العناصر المهمة و المستمرة و هو آخر مرحلة من مراحل التدريب، و ذلك لضمان تحقيق الفعالية المستهدفة من التدريب.

❖ **أساليب التدريب:** يعتمد اختيار الأساليب التدريبية على عدة عوامل فهناك نوعان من الأساليب:

أساليب التدريب خارج العمل، أساليب التدريب داخل العمل.

#### 1- أساليب التدريب خارج العمل: و تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

• **أساليب تقديم المعلومات:** و هي مصممة لتقديم المعلومات للمتدربين بمشاركة بسيطة و من

هذه الأساليب نذكر: المحاضرات، الأفلام التدريبية، مناقشة المجموعات.

• **أساليب معالجة المعلومات:** و هي مصممة لتقديم المعلومات للمتدربين لمشاركة المتدربين في

تقديم و مناقشة موضوعات التدريب مثل الاجتماعات الإدارية أو حلقات النقاش.

• **أساليب المحاكاة:** و هي مصممة لتمثيل البيئة العملية و مشاركة المتدربين مثل: الألعاب

الإدارية، و المباريات الإدارية، و الحالات العملية.<sup>2</sup>

❖ **أساليب التدريب أثناء العمل:** تستخدم للتخلص من احد مشاكل التدريب الخارجي و هو صعوبة

نقل تطبيق المهارات و المعارف و السلوكيات، التي يتم اكتسابها خلال البرنامج التدريبي إلى الواقع

العملي و من أساليب التدريب الداخلي ما يلي:

<sup>1</sup> أسامة محمود موسى، المرجع نفسه، ص33.

<sup>2</sup> بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005، ص50.



- **المهارات الخاصة:** و تتطلب وضع المتدربين في تشكيل بعض اللجان أو تكليفهم ضمن فريق عمل لتنفيذ بعض المشاريع أو الأعمال الخاصة لفترات مؤقتة.
- **تدوير العمل:** و تتطلب نقل المتدرب إلى القيام بأعمال أخرى.
- **التدريب على تعليمات العمل:** و ذلك عن طريق المشرفين.
- **التعليم الفردي:** حيث يقوم المراقب بتوجيه المتدرب على أساس يومي، من حيث الإرشاد و المساعدة و إعطاء التغذية العكسية و التحفيز.<sup>1</sup>

### المطلب 03: دور التدريب في تنمية مهارات الموارد البشرية

التدريب هو النشاط الذي تقوم به الإدارة بقصد تنمية الأفراد و تطويرهم في عدة جوانب: المعلومات، القدرات، المهارات، الاتجاهات، السلوكيات، الأداء الوظيفي.

- **المعلومات:** نجد أن التدريب يكسب الأفراد معلومات جديدة، قد تكون معلومات عامة أو متخصصة في مجال العمل.
- **القدرات:** فالتدريب يغطي القدرة الفنية، كاستخدام الأدوات المتاحة، قد يغطي القدرة الذهنية و التي تتمثل في استخدام هذه الأدوات أفضل استخدام.
- **المهارات:** التدريب يتضمن المهارات السلوكية، مثل فهم الناس و كيفية إقامة علاقات جيدة معهم و المهارات الذهنية كالتفكير الإبداعي و القدرة على اكتشاف الفرص و المهارات الشخصية.
- **الاتجاهات:** التدريب يؤثر في اتجاهات الأشخاص بحب العمل و الولاء للمنظمة التي يعملون بها.

<sup>1</sup> عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التمييز المؤسسي، ط1، مركز بحوث الشرطة، الشارقة- الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص38.

- **السلوك:** فالتدريب يؤدي إلى تغيير سلوك أو تصرفات الأشخاص، بحيث يمكن أن يلاحظ بوضوح أن سلوك الشخص قد أصبح مختلفا.
- **الأداء الوظيفي:** تتعكس كل تأثيرات التدريب على أداء الموظف لعمله، بحيث يصبح قادرا على أداء المهام المكلف بها بشكل أفضل.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نجد أن مصطلح التكوين من المصطلحات الحديثة، التي نالت اهتمام العديد من الباحثين للدراسة فيه، حيث أن نجاح عملية و إستراتيجية التكوين يعتمد على بيئة المؤسسة و الأسلوب المستخدم لهذا المفهوم، كما اشرنا إلى تحديد الفرق بين المصطلحات التالية: التكوين، التدريب و التطوير، فالتكوين هام و ضروري لبناء قوة بشرية منتجة و مؤهلة. و منه نستخلص مدى أهمية التكوين في تسيير الأفراد الذي يسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد بالاعتماد على البرنامج التكويني لزيادة الإنتاجية و رفع معنويات الأفراد و تخفيض حوادث العمل.



# الفصل الثاني: الكفاءة المهنية

### تمهيد:

اعتمدنا في فصلنا هذا على الكفاءة بشتى مفاهيمها و خصوصياتها، محاولة منا معرفة مكانتها و دورها أهميتها، أنواعها، إبعادها، و أهم المقاربات المفسرة لكفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسة، و يظهر لنا جليا أن المؤسسة هي التي تهتم بالعنصر البشري و ذلك بتوفير له كامل احتياجات الخاصة منها البرامج التكوينية لتطوير مهاراته و قدراته و استثمارها بشكل عقلاي و هذا ما يكسبه مهارات معرفية جديدة للوصول به إلى درجة الكفاءة.

## المبحث الأول: الكفاءة ( المفهوم، المكونات، الأبعاد)

### المطلب 01: مفهوم الكفاءة

لغة: ورد في لسان العرب للعلامة ابن منظور "كافاه على شيء مكفاءة و كفاءة: جازاه.

و الكفيئ: النظير، و كذلك الكفاءة، و الكفاء، و المصدر الكفاءة، و تقوا لا كفاءة له، بالكسر، و هو في الأصل مصدر، أي لا نظير له، و الكفاء:النظير و المساواة، و منه الكفاءة في النكاح و هو أن يكون الزوج مساويا للمرأة في جسمها و دينها و نسبها و بيتها، و غير ذلك الكفاءة للعمل القدرة عليه و حسن التعرف و يستخدم البعض كلمة الكفاءة في المشرق العربي و المغرب أما في اللغة الفرنسية نجد كلمة Compétence في قاموس اللغة الذي اشرف على انجازه سنة 1979 غاتون ميلاري

G.Mialaret.

أنها مشتقة من اللاتينية القانونية Competetion و تعني العلاقة الصحيحة Rapport juste و هي قريبة من الإمكانية و الاستعداد Aptitude<sup>1</sup>.

**اصطلاحا :** و تعني الكفاءة استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة الاستخدام الأمثل، و يشمل ذلك فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، أي القيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة ، و ذلك من حيث التكلفة أو العائد أو الوقت.

و تعد الكفاءة في إدارة المؤسسات التعليمية بمثابة تمثيل صادق للأداء الإجرائي المتعلق بالطبيعة الاقتصادية للمنظمات التعليمية، و من ثم يمكن قياسها بمصطلحات القدرة الإدارية على استخدام الأمثل

<sup>1</sup> حيواني كريمة و عمروني حورية، الكفاءات المهنية للأستاذ الجامعي، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد32، الجزائر، 2018، ص 239.

للموارد المتاحة سواء البشرية أم المادية، و عليه فالمدیر التربوي الكفاء هو المدير القادر على استخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة في المؤسسات التعليمية أو يكون مقياس كفاءة المدير التربوي.<sup>1</sup>

مدير غير كفاء	مدير كفاء
عدم استخدام الموارد المتاحة (البشرية و مادية) أو عدم إسهام جميعها في تقديم الخدمة التعليمية.	استخدام الموارد المتاحة (البشرية و المادية) في تقديم الخدمة التعليمية.
يوجد إسراف في الموارد.	لا يوجد إسراف أو ضياع في استخدام الموارد البشرية و الموارد المالية.

الجدول رقم 01: يوضح الفرق بين مدير كفاء و مدير غير كفاء

### مفهوم الكفاءة:

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، اختلاف من حيث التصور و المجالات المطبقة و المقترحة، و قد تطور كثيرا في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد و حصر مفهوم مشترك له إلا انه يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي و اغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها و المتمثلة عموما في الثلاثية الكلاسيكية :

المعارف *Savoir* . المعارف العملية *Devoir faire* ، المعارف السلوكية *Savoir-être* و من بين هذه التعاريف نذكر :

"عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية *le nedef* : على أنها مزيج من المعارف النظرية و المعارف العملية و الخبرة و الممارسة، و الوضعية المهنية في الإطار الذي يسمح بملاحظتها و الاعتراف بها، و على المؤسسة تقييمها و تطويرها".

<sup>1</sup> وفقى حامد ابو علي، التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية، ط1، دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر، الإسكندرية،

تعريف لويس دينوا: "الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية و وجدانية، و كمهارات نفسية و حسية و حركية تسمح بممارسة دورها أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال".

عرفها كذلك G.Boterf : " على أنها القدرة على تعبئة مزج و تنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة و تكون معترف بها و قابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية".<sup>1</sup>  
أي أن الكفاءة تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف و حسب ما ورد في le petit Larousse illustré أن الكفاءة هي القدرة على إنتاج المنافع و كذلك يقصد بالكفاءة المرادوية الكافية بناء إلى البحث ارادي سيستيميا تيكي.

إن يقصد بالكفاءة الاستغلال الرشيد للموارد المتاحة سواء مادية كانت أو بشرية لتحقيق أهداف المؤسسة التي خطت لها في ضوء إستراتيجيتها.<sup>2</sup>

## المطلب 02: مكونات الكفاءة

تتكون كفاءات الموارد البشرية حسب المقاربة الانجلوسكسونية من العناصر التالية:

✓ **المعرفة: (knowledge)** عرف ( الكبيسي) المعرفة بأنها: " كل شيء ضمنى او ظاهري بتحضره الأفراد لإعمالهم بإتقان أو من اجل اتخاذ القرارات صائبة" و قد عرف الكاتب المعرفة اعتمادا على أعمال كلا من (f Monza & Dtareuchi ) إذا اشتهر هذان الأخيران بتقسيم المعرفة إلى ضمنية ( كامنة في عقل الإنسان) و أخرى صريحة ( المعرفة الرسمية المنظمة التي يمكن ترميزها) غير أن (Pursat & Davenport) اشترطا أن يكون ذلك التعريف مؤديا إلى خلق القيم و الثروة داخل المنظمة لكي تكون فعلا معرفة حقيقية.

<sup>1</sup> أكن لطفي و قرون نورهان، مرجع سابق، ص 239.

<sup>2</sup> سليمة بوخان، التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة 2 اوت 1955، سكيكدة، 2007، 2008، ص13.



✓ **المهارة (Skill):** هي القدرة على القيام بعمل معين، و هي أيضا المعرفة المطبقة من طرف الأفراد لأجل تحقيق هدف ما.

✓ **السمة (Trait):** تعرف السمات بأنها الخصائص التي تميز الفرد داخليا و خارجيا، فالسمات الداخلية هي تلك التي تخص السمات المعرفية (الذكاء بأنواعه)، أما السمات الانفعالية، فهي التي تخص نمط شخصية الفرد، أما السمات الجسدية فيمكن تقييمها إلى سمات تتعلق بالشكل (الجذع، و سمات أخرى تتعلق بفيولوجية الفرد مثل قوة التحمل... الخ.<sup>1</sup>

✓ **القيمة (Value):** تتعدد التعاريف الخاصة بمفهوم القيم باختلاف مختلف العلوم، ففي مجال الاقتصاد مثلا تعرف القيم بأنها "قيمة التبادل، أي السعر المقدر للسلعة" و في مجال علم النفس الاجتماعي تعرف بأنها "المعيار الاجتماعي الذي يقدمه المجتمع و يمتصه الفرد ليقوم هذا الأخير ببناء ميزان يتخذ منه هاديا و مرشدا لأفعاله". أما في علم التربية فعرف أصحاب القيم بأنها "تلك المحطات و المعايير التي نحكم بها على حسن أو قبح الأفكار أو المواضيع أو الأعمال و ما تكون هذه الأخيرة بين الحدين" و تختلف العلوم الإسلامية عن باقي العلوم الأخرى في كون الأخيرة تخضع للعقل عن تفسير تلك المعايير و تحديدها، أما العلوم الإسلامية فترجع تلك المعايير في مصدرها إلى التشريع الإلهي، حيث عرفها بعض الباحثين بأنها "ذلك الحكم الذي يصدره الإنسان على شيء ما، و يتخذ من المبادئ و المعايير التي جاء بها الشرع (الكتاب و السنة كمصدرين أساسيين في التشريع) كمرشد و هذا لذلك الحكم.... التي يتحدد من خلالها المرغوب و غير المرغوب من السلوك فيه" أما في علوم الإدارة فتختلف تعريفات القيم حسب طبيعة انتماء كل منظر و مفكر، فالقيم عند الغرب ليست مطابقة لها عند العرب و المسلمين، لان المعايير و مصادر المرجعية تختلف حسب عقيدة

<sup>1</sup> المسموس يعقوب، تقويم الكفاءة المهنية و الدافعية الشخصية و الثقافة التنظيمية و علاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس، وهران 02، 2016/2015، ص47.

كل شخص و بالتالي كل منظمة، و بالتالي كل منظمة و بالتالي نقول بان النظرة الإسلامية لتحديد مفهوم مناسب للقيم هي النظرة الأقرب للواقع و الفطرة، و بالتالي يمكننا الإثبات بان مفهوم القيم المندرج ضمن أهم مكونات الكفاءات وفق منظور الإسلامي هو المفهوم السومي و المعتمد من طرفنا.

و يمكننا تعديل ذلك الطرح بضرب مثال، فنحن نتحفظ القول بان أي فرد في المنظمة يمتلك كفاءة دون امتلاكه لقيم مثل الطرق، الأمانة، الإخلاص.... الخ، حتى لو كان يمتلك معرفة و مهارة و دوافع عالية، و نلاحظ بان الأمر يختلف عن الفرد الغربي الذي يمتلك بعض تلك القيم و لكن مرجعيته في ذلك الخوف من يد القانون و ليس اعتقادا و يقينا نابعا من القلب المفهوم الذاتي (Self-consept) عرفه (Shavelson & Bolus) سنة 1982 بأنه : " تلك التطورات الذاتية التي يشكلها الأفراد نحو ذاتهم من خلال الخبرة و التفاعل مع البيئة الخارجية، و التي تتأثر بشدة بتقييم و حكم الأفراد الآخرين"، و يمكن القول بان المفهوم الذاتي لدى الأفراد لا يتحدد إلا بعد بناء صورة ذاتية، تكون أما ايجابية أو سلبية، و يرتبط المفهوم الذاتي ارتباطا كبيرا بالمكون الأخرى للكفاءات و المتمثل في الدوافع، فبقدر ما يكون للفرد مفهوما ذاتيا ايجابيا ترتفع درجة الدافعية عنده بصورة طردية ، نظرا لارتباط الدوافع بتلك القناعات و الاعتقادات الداخلية و التي تحرك السلوك فيما بعد.<sup>1</sup>

### المطلب 03: أبعاد الكفاءة

1. **المعرفة (Savoir) :** تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة و المهيكلة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص. كما يمكن اعتبارها من المعلومات المحصل عليها و التي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة

<sup>1</sup> أبو القاسم حمدي، دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم التنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، الاغواط، ص 295،296.

من الأشياء، فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات الإنتاج، السكرتارية.....، و هي معلومات قابلة للنقل من شخص آخر.

## 2. **المعرف العملية (Savoir faire) :** و تسمى بالمهارات و تعرف على أنها مقدرة ذهنية أو

عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، و تبشر المهارة إلى قدرة الفرد على التعرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، و تحدد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل و التفكير و التكيف و الابتكار، و القدرة على التدريب..الخ و هي أحسن توازن بين المعارف و العمل. بمعنى مجموعة المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك. كما عرفها « J.F.Bally » بأنها توازن الجيد بين المعرفة و التعرف أي بمجموع المعارف التي نستخدم عندما يكون بصدد التعرف ... سواء كان من اجل إنتاج، التصميم، التصليح، لاتصال، البيع، و هي بذلك تتضمن جانب علميا و جانبا تجريبيا تنتج التجارب المعاشة من قبل الفرد.<sup>1</sup>

## 3. **المعارف السلوكية: (Savoir être)** و تسمى السلوكيات و كذلك المعارف الذاتية و هي

مجموعة المواقف و المميزات الشخصية المرتبطة بالموظف و المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة...الخ حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى، و تظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل و مع من له علاقة به أثناء العمل.

**المهارة:** القدرة على التنفيذ و العمل بشكل ملموس وفق أهداف محددة مسبقا هذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية و فنية يصعب نقلها.

<sup>1</sup> بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة لنيل الماجستير، كلية العلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2013/2012، ص 04، 05.

الاستعداد: قدرة الفرد على تنفيذ المهام و ممارسة كفاءاته بتفوق فهي ترتبط بموهبة و إدارة الفرد و تحفزه لتأدية مهمة بأحسن ما يستطيع.

فالكفاءة هي مزيج بين المعرفة و المعارف العلمية و المعارف السلوكية و المهارة و الاستعداد فتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد.<sup>1</sup>

## المبحث 02: الكفاءة المهنية (المستويات . الأنواع . طرق تطوير الكفاءات)

### المطلب 01: مستويات الكفاءة

1. البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها و تقديمها دون أحكام أولية مسبقة، و تصبح معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها وضعها في إطار واضح و مفهوم للمتلقي، كما تعتبر مواد و حقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا لم تتحول إلى معلومات مفهومه و مفيدة.
2. المعلومات : هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، و يتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها و ترقى المكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، و تقييم نتائج مسبقة و محددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.
3. المعرفة : يرى Drrrser المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية.
4. الخبرة : هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، و تنتج عن تلك الحالة المتميزة بالتحكم الهائل من المعارف، زيادة عن المستوى مقبول من المعارف الفنية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتنقى الدولي حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، ص 25.

<sup>2</sup> زياني مروان و كروم محمد، تسيير و تنمية الكفاءات: " أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد35، الجزائر، 2018، ص817.

## المطلب 02: أنواع الكفاءات و قياسها

### أ- أنواع الكفاءات

نظرا لأهمية الكفاءات فقد تعددت أنواعها و أشكالها على حسب توجيهها فقد صنفها جرادات و آخرون بأنها ثلاث أنواع و هي :

#### (1) الكفاءة المعرفية: **Compétence de connaissance**

تقصد الكفاءات المعرفية على المعلومات و الحقائق، بل تمتد إلى امتلاك كفاءات التعلم ، استخدام أدوات المعرفة، و معرفة طرائق استخدام هذه المعرفة في الميادين العلمية.

#### (2) كفاءات الأداء: **Compétence préformance**

و تشمل على قدرة المتعلم على إظهار سلوك لمواجهة وضعيات مشكلة. أن الكفاءات تتعلق بأداء الفرد لا بمعرفته، و معيار تحقيق الكفاءة هنا هو القدرة على القيام بالسلوك المطلوب.

#### (3) كفاءات الانجاز او كفاءات النتائج: **Copétence des résultats**

امتلاك الكفاءات المعرفية يعني امتلاك المعرفة الأزمة لممارسة العمل دون أن يكون هنالك مؤشر على انه امتلاك القدرة على الأداء و أما امتلاك الكفاءات الأدائية فيعني القدرة على الأداء، و أما امتلاك الكفاءات الأدائية فيعني القدرة على إظهار قدراته في الممارسة دون وجود مؤشر يدل على القدرة على أحداث نتيجة مرغوبة في أداء الطلاب، و لذلك يفترض مثلا أن المعلم صاحب الكفاءة إذا امتلك القدرة

على أحداث تغييرات في سلوك المتعلم كما أضاف محمود (1988) الكفاءات الوجدانية (الانفعالية) فقال:  
"هي نوع من الكفاءات المتصلة بالاستعدادات و الميول و الاتجاهات و القيم الأخلاقية و المثل العليا"<sup>1</sup>.

#### (4) الكفاءات الفردية:

جاء مفهوم الكفاءات الفردية كبديل لمفهوم الأهلية و كنتيجة لانتقادات التي وجهت لهذا الأخير نظرا لصعوبة تكييفه في الميدان. و في هذا السياق عرف le Bolef الكفاءات الفردية بالقول أن " الكفاءة ليس بالحالة بل هي سيرورة الفرد الكفاء هو القادر على تعبئة و حسن انجاز الأعمال المختلفة لنظام تتداخل فيه موارد متباينة، زيادة على التفكير". و على مستوى إدارة الموارد البشرية الكفاءة يؤخذ بها دائما في إطار معين، بمعنى أن لها علاقة بوضعية محددة. تنطلق من مجموعة خصائص للسماح للفرد بالتأقلم حيث لا يمكننا الحكم على شخص معين انه كفاء بصورة عفوية، بل يكون كذلك في إطار وظيفة معينة تستلزم مجموعة صفات و خصائص و عادة ما تكون الكفاءة الفردية منظمة بمعنى أنها تمثل تلك التركيبية الملائمة و المقومة لوضعية معينة قصد تحقيق هدف معين، كما يمكن اعتبار الكفاءة الفردية نظام كامل، فهو عبارة عن تركيبة تمزج مجموعة عناصر متفاعلة و متداخلة في إطار معين قصد تحقيق أهداف محددة يصبو الفرد إليها<sup>2</sup>.

#### (5) الكفاءات الجماعية:

الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية و لا تتكون فقط من مجموعة كفاءات الفردية بل ترتكز على الجو و الحركية و التفاعل بين المجموعة حسب le Boterf: الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل

<sup>1</sup> العرابي محمود، دراسة كشفية لممارسة المعلمين للمقاربة بالكفاءات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص بناء و تقويم المناهج، جامعة سانيا وهران، 2010-2011، ص 75 و 76.

<sup>2</sup> كشاف انس و براش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة للموارد البشرية، المجلد 8، مجلة وحدة البحث في تنمية و إدارة الموارد البشرية، سطيف، 2017، ص 305.

ينشأ انطلاقاً من التعاون و أفضلية التجميع (synergie) الموجودة بين الكفاءات الفردية و تتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً". و تعرف الكفاءة الجماعية أيضاً بأنها: "قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي أو الخارجي، بأفضل عرض ممكن من الجودة و السعر".

### 6) الكفاءات الإستراتيجية:

بالنسبة ل Prahalad و hamel الكفاءة الأساسية ( الكفاءة الإستراتيجية، المركزية) هي توليفة من المهارات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، و يشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضمرة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة. و يمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع و نادر، أدرج عميقاً في تنظيم و تشغيل المؤسسة، و في هذا العدد يتميز بصعوبة النقل و التقليد و التبديل ، و الكفاءة الإستراتيجية لا تفرق عن المؤسسة التي تضعها في العمل، و قيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها و تطورها و هذا ما يجعل المؤسسات تنافس بخلق و تطوير كفاءتها الإستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية<sup>1</sup>

### **ب- قياس الكفاءة:**

يراعى في نظام قياس الكفاءة الذي يضعه مجلس الإدارة أن يتضمن الأمور الآتية على الأقل:

- تحديد عناصر قياس كفاءة الأداء لكل مجموعة وظيفية نوعية، بما يعكس الطبيعة المتميزة لوظائف كل منها.

<sup>1</sup> صولح سماح، تسيير الكفاءات في المطاحن الكبرى للجنوب G N Sud، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد7، 2012، ص 103 و 104.

- تحديد الأوزان النسبية لكل من عناصر قياس الكفاءات، و ذلك اخذ في الاعتبار المستوى التنظيمي لكل وظيفة و الأهمية النسبية لشاغلها، و التسلسل الرئاسي للوظائف.
- تحديد دورية قياس الكفاءة لوظائف كل مجموعة على ألا تقل مرات قياس الأداء عند ثلاث مرات في السنة الواحدة، و أسلوب حساب التقرير النهائي لدرجة كفاءة الأداء سنويا.
- تحديد عناصر البيانات الأخرى التي يجوز الاعتماد عليها في استكمال تقدير كفاءة الأداء.
- تحديد مراتب كفاءة الأداء و القيمة النسبية لكل مرتبة.<sup>1</sup>
- تحديد السلطة المختصة باعتماد تقارير الكفاءة عن شاغلي وظائف الدرجة الأولى.
- يراعي ألا تزيد الأهمية النسبية للعناصر السلوكية الأساسية مثل المواظبة، و أسلوب التعامل مع العملاء علاقات العمل مع الرؤساء و الزملاء عن 10% من القيمة الإجمالية لمقياس الكفاءة، بحيث لا يكفى العامل عن أمور منطقية تمثل التزامها طبيعيا للعامل بحكم القانون(واجبات العاملين و الأعمال المحظورة عليهم).
- يراعي أن يتضمن نظام قياس الكفاءة أسلوب لتخفيض مرتبة الكفاءة، بما يتناسب مع الجزاءات و العقوبات الموقعة على العامل و المتبقية في سجله، و زيادة مرتبة الكفاءة بما يتناسب مع الحوافز و المكافآت، و أشكال التقدير الايجابي التي حصل عليها و المثبتة في سجله.
- يراعي أن تضع كل شركة نظاما لتسجيل تقديرات الكفاءة للعاملين في الفترات المتتالية، و تتبع هذه التقديرات و تحليلها على مستوى الشركة أي على مستوى التقسيم التنظيمي: الوظيفة، المجموعة الوظيفية، العامل و ذلك لاستنتاج المؤشرات الأساسية التي تتخذ أساسا لرسم سياسات و خطط التدريب، و إعادة توزيع العمالة و غير ذلك من السياسات المتعلقة بشؤون الأفراد.

<sup>1</sup> مرابط عباس عزوز، الكفاءة المهنية، دار اقرأ للكتاب ،دم،دس،ص13.



- يراعي أن تتاح لكل عامل الفرصة في الاطلاع على البيانات المدونة عنه في السجلات و المتخذة أساسا في تقدير كفاءته و له أن يتظلم منها، و يحدد النظام الصادر من مجلس إدارة الشركة الجهة التي يقدم لها النظام و كيفية الفعل فيه، و يجب أخضار العامل الذي يرى رؤساؤه أن مستوى أداءه ضعيف بأوجه الضعف كتابة قبل نهاية الفترة التي يوضع عنها تقرير الكفاءة.
- يضع مجلس الإدارة نظاما لتقييم كفاءة العاملين شاغلي الوظائف العليا، من غير أعضاء مجلس يسمح بتوفير معلومات عن النواحي الفنية و الإدارية في مباشرة أعمالهم، بحيث تغطي عناصر الأداء الرئيسية في وظائفهم و يتم توفير تلك المعلومات مرتين على الأقل في السنة للاهتداء بها عند ترشيحهم لشغل وظائف أعلى.
- و يراعي عرض هذه المعلومات على مجلس الإدارة لاعتمادها و إبداعها بملفات هؤلاء العاملين.
- يختص رئيس مجلس الإدارة بإعداد تقارير تقييم الأداء السابق لإشارة إليها في البند السابق، و ذلك لشاغلي الوظائف العليا من أعضاء مجلس الإدارة، و ترسل تلك المعلومات مرتين في السنة على الأقل إلى رئيس الجمعية العمومية للشركة، لاعتمادها و تقرير تأييدها بملفات عاملين..
- يخطر شاغلوا الوظائف العليا بصورة من البيانات المتعلقة بكفاءتهم في العمل المعتمدة من رئيس الجمعية العمومية، أو مجلس الإدارة بحسب الأحوال.
- تتولى إدارة شؤون العاملين إخطار كل من شاغلي وظائف الدرجة الثانية فيها دونها بصورة من تقرير الكفاءة المقدم عنه، و ذلك من خلال خمسة عشر يوما من تاريخ اعتماد التقارير من لجنة شؤون العاملين.
- تؤشر إدارة شؤون العاملين في السجل المعد لذلك بدرجة كفاءة العامل التي تقدرها لجنة شؤون العاملين (أو السلطة المختصة بالنسبة لشاغلي وظائف الدرجة الأولى) كما تحتفظ هذه الدرجة في ملف خدمته و ذلك خلال أسبوع من تاريخ صدور قرار اللجنة أو السلطة المختصة.

- يحدد مجلس إدارة الشركة إجراءات التظلم من تقارير الكفاءة.
- يحرم العامل المقدم عنه تقرير سنوي بمرتب ضعيف مقدار العلاوة الدورية التي تقرر مجلس الإدارة صرفها و من الترقية من السنة الآلية للسنة المقدم عنها التقرير، و يجوز فصل العامل الذي يقدم عنه تقريران متتاليان بمرتب ضعيف<sup>1</sup>.

### المطلب 03: طرق تطوير الكفاءات

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة و المهارات و القدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات و يمكن تعريفها ب: " مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لانجاز المهام الموكلة إليهم، و ذلك عن طريق تحسين معارفهم ، مهاراتهم و استعداداتهم".

تطوير الكفاءات البشرية هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من اجل زيادة كفاءات أفرادها و ضمان تحسين تكيفهم مع التغيرات المحيط و ذلك باستغلال الموارد التي يملكها الأفراد و تمهيتها لانجاز المهام على أكمل وجه.

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغير المستمر، أصبحت عملية تطوير الكفاءات تكتسي أهمية بالغة، و هذا من اجل السماح للكفاءات البشرية من التأقلم مع عوامل تطوير المحيط الداخلي و الخارجي للمنظمة، حيث أصبح تطوير الكفاءات البشرية و صيانتها يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق و تحقيق التميز و التفوق، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل منظمة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة و بما أن حاملو المعرفة في

<sup>1</sup> يوسف محمد جريوع، دور المراجع الداخلية و الخارجية في قياس الكفاءة و الفاعلية و تقييم الأداء في المشروعات الاقتصادية في فلسطين، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 10، بغداد، 2005، ص 30.

المنظمة هم عمالها، فهذا يستدعي ضرورة صيانتها و تطوير هذا المورد الاستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم و التدريب.<sup>1</sup>

فالتطوير كإستراتيجية هو عملية تسعى إلى بناء نظام مصرفي حديث للكفاءات بالمؤسسة، و تطوير مهارتها الحالية و اكتسابها الأخرى جديدة و متنوعة، و تعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف التأقلم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة، و تفرض على المؤسسة تنميتها و التكيف معها.

إذن تطوير الكفاءات يعكس الجهد الواعي للتنظيم، لتوفير فرص لكفاءاته الحالية، و المحتملة للتعلم و النمو و التغيير، على أمل الحصول على كفاءات بشرية في المدى الطويل تملك المهارات و المعارف اللازمة للعمل بفعالية في هذا التنظيم، و ذلك من خلال مساعدتها على اكتساب الفاعلية في عملهم، و رفع سبل تطورهم من خلال إظهار طاقاتهم الكامنة، و تطوير مهاراتهم، عاداتهم، معارفهم و سلوكهم بالإضافة إلى تغيير معدلات الأداء و طرق العمل قصد التكيف مع البيئة سريعة التغيير.<sup>2</sup>

و من بين أساليب تطوير الكفاءات:

#### 1. التكوين المرتكز على الكفاءات: هذا النوع من التكوين يطمح إلى عمل سلوكات خاصة و

قد يعتمد على تقنيات المقابلة و تحليل المشاكل و المرونة و الإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين و مشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار و البعض الآخر يطور المرونة.

<sup>1</sup> بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات و دورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، تخصص نظم المعلومات و إدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008، ص 101.

2. التدريب بالمرافقة المرتكزة على الكفاءات: قديما التدريب كان يظهر كخبير يقدم النصائح

و الاقتراحات، يقدم الدروس و التعليمات و كذا المساعدة، يشجع و يحفز لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة و يرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربي الكفاءات فهم يلاحظون السلوكات و يحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات و تحفيزهم على التعلم.

3. الشروط الواجب توفرها من اجل صيانة الكفاءات: تنظيم وضعيات عمل بطريقة تعطي

الفرصة لوضع في العمل الموارد الممتلئة أو المكتتبة لدى الكفاءات (معارف، معرفة علمية...).

- ك2توقع و تنظيم أعمال تكوين تسمح بتعميق أو تقوية الكفاءات.
- وضع في التنفيذ إجراءات تسهل الاتصال حول الكفاءات داخل و خارج المؤسسة.
- استعمال برنامج يسمح بمتابعة عروض و طلبات الكفاءات داخل المؤسسة.
- تشجيع تبني عملية تشكيل و رأسمال الكفاءات و الطرق العلمية.
- تحقيق تقنيات دورية للنتائج التكوين حول تسيير الوضعيات المهنية و الاداءات في وضعيات العمل.
- وضع في العمل إجراءات تحقيق الصيانة الدورية للكفاءات.
- تحقيق موازنات مهنية للكفاءات .

### المبحث 03: مقاربات كفاءات الموارد البشرية

#### المطلب 01: المقاربة البشرية للكفاءات (Approche gestionnaire)

تتظر المقاربة البشرية للكفاءة على أنها تتكون من شقين، الشق الأول يشمل على مجمل المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية المتراكمة عبر الزمن، و الشق الثاني يشمل كذلك على القدرة على الاستغلال هذه المعارف و الخبرات في وضعيات مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءة لها ثلاث مكونات أساسية و هي:

- رأسمال من المعارف و الخبرات.

- معرفة الفعل ( le savoir faire ).

- حسن التعامل و التصرف.

كل هذه المكونات الثلاثة للكفاءة من منظور هذه المقاربة، لابد أن تكون جاهزة للتعبئة و الاستغلال إمام أي وضعية مهنية أو وضعية عمل، فنلاحظ من هذا التصور للكفاءة إنها ليست نظرية فقط، بل عملية و كذلك متطورة بتطور الوضعيات المهنية التي يواجهها العامل أثناء أدائه لمهامه، و رغم هذين العاملين تبقى الكفاءة غائبة أو ناقصة إذا لم تكن مقرونة :<sup>1</sup>

- بالكفاءة على الفعل ( le pouvoir d'agir ) الذي يعني توفيراً للبيئة التنظيمية المناسبة، و التي

تمكن الكفاءات أن تعمل و تبرز دون عوائق تنظيمية أو بيروقراطية.

- الرغبة على الفعل ( vouloir d'agir ) التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إذن فالكفاءة هنا

كما نلاحظ هي منظومة متكاملة، و مسؤولية طرفين أساسيين، و هما العمال و مجموعات العمل،

بما يمتلكونه من معارف و خبرات كما اشرنا ، و الإدارة التي يقع عليها مسؤولية القدرة البشرية

<sup>1</sup> هاملي عبد القادر، مرجع سابق، ص 55 و 56 .

بتوفيرها للبيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية اللازمة، فبدون هذين الطرفين أو عاملين لا تكون هناك كفاءة من وجهة نظر هذه المقاربة.

إن المقاربة البشرية تقتض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة و الاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، و بالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة و ملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، و رغم هذا تبقى الكفاءات نهائية أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل أي توفير الفعل، التي تكون وليدة القدرة التحضيرية للمؤسسة، أن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية الموارد البشرية ( أفراد و مجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة و الخبرة و الإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية.<sup>1</sup>

## المطلب 02: المقاربة العلمية للكفاءات Approche opérationnelle

من منظور المقاربة العلمية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي و السيورة التنظيمية و التكنولوجيا، و قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي بينها، أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تحقق ألا بتفاعل دائم و مستمر بين تلك المكونات . فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية و ليست مطلقة بل نسبية و متغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المتاحة، و كذا القدرة على التأقلم و التفاعل مع السيורות التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة .

بهدف تحسين الفعالية و مسايرة تغيرات البيئة الداخلية ، و البيئة التنافسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص 18.

<sup>2</sup> خذري توفيق، مرجع سابق، ص 19.

فلاحظ أن الميزة التنافسية فيما يتعلق بالكفاءة لا يمكن أن تحقق ألا بتفاعل دائم و مستمر بين هذه المتغيرات الثلاثة، و أن الاستطاعة أو القدرة حسب هذه المقاربة و من هما تكون الكفاءة شيء عملي، و وليدة الممارسة الميدانية.<sup>1</sup>

### المطلب 03: المقاربة الإستراتيجية للكفاءات (Approche stratégique)

إن مفهوم الكفاءة بالمنظور المقترية الإستراتيجية تتضمن الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة و المكانة التنافسية من جهة، و تكون باستطاعتها أن تنجز لها المشاريع الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية و العملية و التنظيمية التي :

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين.
  - يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية و تكنولوجية جديدة .
  - يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.
- هذه العوامل تكسب الكفاءة صبغة الاستراتيجية، كما نلاحظ من هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءات انه يوجد بها تدرج و تكامل بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول و الثاني بها.
- و كذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول، فتسيير الكفاءة و متابعتها يتطلب قدرة متعددة و متكاملة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هاملي عبد القادر، مرجع لسابق، ص 56.

<sup>2</sup> هاملي عبد القادر، مرجع سابق، ص 57.

## المبحث 04: كفاءات الموارد البشرية (أهم الأدوات، المعوقات)

### المطلب 01: مفهوم إدارة الكفاءات

تعرف إدارة الكفاءات بأنها " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة ما بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد، و كذا استعمال و تطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف و الاختيار و غيرها وسيلة تحسين أداء المؤسسة و ليست أهداف في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي و أفقي".

نظام يستخدم في تقييم المهارات و المعارف و الأداء داخل المؤسسة، و اكتشاف الثغرات، و تقديم التدريب، و التعويض و برامج التوظيف، و يركز على الاحتياجات الحالية و المستقبلية للمؤسسة". و تعرف كذلك بأنها بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين التنافسية للمؤسسة و قابلية التوظيف لدى الموارد البشرية، و ذلك بتعبئة و تدعيم قدرات العاملين لديها".

كما تعتبر إدارة الكفاءات بأنها " عملية خاصة لجذب و تطوير و تجند و الاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الكفؤين بتحقيق الأهداف و ضمان النمو".<sup>1</sup>

أما إدارة الكفاءات Management des compétences فهي تعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال الموارد البشرية و كفاءاتها.

و هنالك من يعرف إدارة الكفاءات على أنها: "نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة و تطبيق أنظمة، و تنفيذ الخطط، و برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، و تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل".

<sup>1</sup> بن سالم أمال و بوقرة رابح، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوغريج، العدد 18، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المسيلة، 2017، ص 45.



و قد تم وضع تعريف شامل لإدارة الكفاءات و هو: "تلك الأنشطة و الجهود التي تهتم بتوفير تلك الكفاءات و المحافظة عليها و تميتها و توفير لها الظروف المناسبة للعمل و المحفزات الضرورية لبقائها و دفعهما نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة".<sup>1</sup>

## المطلب 02: أهم أدوات تقييم الكفاءات

توجد العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تركز مجملها على تحضير مرجعية معتمدة بهذه الكفاءات و من هذه الأدوات نذكر مايلي :

1. **مقابلة النشاط السنوي**: تجري مقابلة النشاط السنوي اليوم في المؤسسات الكبيرة و المتوسطة، و تتم بين الفرد و المسؤول المباشر عنه لتوضيح محصلة السنة المنصرمة، و تحليل وضعية وظيفة الشخص الذي تم تقييمه، و تحديد الأهداف المهنية للسنة القادمة و هي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، و قد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فان المنظمات الرائدة في مجال إدارة الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين منهم بين المشاركة في التكوين و تطوير الكفاءات .
2. **المرافقة الميدانية**: المرافقة الميدانية تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، و كذا تقييم النصائح لهم و مساعدتهم على التطوير، و يعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، و تسمح بفحص التطورات المحققة بفعل التكوين، لكن هنالك بعض السلبات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد تكون غير أثناء وجودهم بمرافق المسؤول المشرف على التقييم.<sup>2</sup>
3. **مرجعية الكفاءات**: "أن مرجعية الكفاءات مفهوم مركب من مفهومين، فبالنسبة للكفاءات فقد خلصنا فيما سبق إلى إنها جملة المعارف النظرية، العملية و السلوكية المبنية في وضعية مهنية معينة ، أما

<sup>1</sup> بن فرحات مولاي حسين، إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة نيل شهادة

الماجستير، كلية الحقوق و العلوم السياسية، تخصص قانون إداري و إدارة عامة، بانتة، 2011/2012، ص 65 و 66.

<sup>2</sup> كمال منصور و سماح صولح، مرجع سابق، ص 62.

عن مفهوم المرجعية فهي مشتقة من كلمة مرجع و التي يقصد بها من الناحية اللغوية". محل الرجوع "لذلك يمكن أن تعرف مرجعية الكفاءات بأنها ما نرجع إليه في تحديد الكفاءات. و عند استخدامها في مجال إدارة الموارد البشرية بشكل عام فتعني: تلك الأداة أو الوثيقة الرسمية التي تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة و تكمن أهميتها في أنها:" تمكن من إعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل، كما تعتبر مفتاح نظام إدارة الموارد البشرية، نقطة ارتكاز لدراسة التشغيل و الموارد البشرية للمنظمة بالإضافة إلى أنها القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تابعة للمتطلبات سياسية التوظيف و التكوين و الحركية الداخلية." و لزيادة تبيان أهمية مرجعية الكفاءات أيضا نذكر أهدافها:

- تمكين الأفراد من تقلد عدة مناصب في المنظمة .
- تطوير الكفاءات في ميادين متعددة.
- تمكين الأفراد المساهمة في:
- التحكم في الجودة بتوفير المعارف في المنتج و حاجات الزبائن.
- عمليات الصيانة المرتبطة بتوفير المعارف المتعلقة بالعمليات الإنتاجية أي المعارف التكنولوجية للتقييم، صباغة جزء مهم من التقنيات المستعملة.

إن المنظمات لا تقوم بعملية التقييم لأجل التقييم و إنما تسعى إلى بلوغ الأهداف التالية:

- تعزيز ثقة المتعاملين و المساهمين في الكفاءات الفردية و الجماعية للمنظمة.
- ضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم .
- ضمان التحكم في إدارة الموارد البشرية و الكفاءات على مستوى المنظمة بجميع وحداتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تحانوت خيرة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، البلدة 02، 2020/2019، ص 49 و 50. <http://elearning.Univ-blida.dz>

### المطلب 03: دور الموارد البشرية في الكفاءة

لا يخفى على احد أهمية الدور الذي تقوم به الموارد البشرية داخل أي مؤسسة اقتصادية، حيث تعتبر في الواقع المصدر الأساسي لتحقيق اغلب أو كل الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، خاصة الأهداف ذات الجوانب المادية أو التي ترتبط مباشرة بالجانب المادي و تعتبر الموارد البشرية العنصر الحي و العاقل و المتعرف في مختلف العوامل المادية و المعنوية الأخرى التي تشترك في أداء نشاط المؤسسة، و تحقيق الإنتاجية فيها، كما أن الموارد البشرية تأخذ مجالا واسعا في العوامل المؤثرة في الكفاءة.

و بالتالي يقع على المؤسسة عدم الاهتمام بهذه الموارد و توفير ظروف العمل، و حسن إدارتها و استغلالها ضمن إطار التخطيط و إدارة الإستراتيجية محددة، و كل هذا يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج و ما ينتج عنه من تخفيض في التكاليف و تحسين المستوى التنافسي للمؤسسة، و تحقيق نتائج أحسن كرفع المستوى المعيشي للأفراد.

و تتزايد أهمية الدور الذي يلقي على عاتق الإدارة في المؤسسة من خلال ما سبق ذكره، و يتمثل ذلك في تطبيق الطرق و الوسائل الإدارية على الموارد البشرية كالتالي:

- وضع الأسس السلمية لاختيار العمال وفقا لتحليل علمي لوظائف، و تقييم العمال تقييمها علميا موضوعيا ليتلائم مع العمل الذي يؤدونه، و توجههم لعمل هذا الجانب الهام من مقومات الكفاءة.
- وضع برامج مستمرة لرفع الكفاءة بالتدريب، و فتح مجالات التعاون بين الإدارة و العمال و توعيتهم بأهمية الكفاءة في الأداء و نتائجها الايجابية التي تعود عليهم و على مؤسستهم .
- الاهتمام بتهيئة المشرفين على العمال، و رؤساء الأقسام باعتبارهم حلقة وصل جد مهمة بين المنفذين و الهيكل الإداري، و هي حلقة تؤثر بشكل كبير على نتائج المؤسسة و كفاءتهم.

- الاهتمام بالحوافز المادية منها و المعنوية، و وضع أنظمة لها تكون مفهومة و واضحة لدى العمال و عادلة حتى تلقى استجابتهم و رضاهم، و في الواقع لا يمكن أن تتجح السياسات التي تسعى للاستفادة من الأفراد في المؤسسة و تحقيق أحسن كفاءة، ألا بتوفير جو من الراحة النفسية و من الانسجام فيها، و يمر ذلك منطقيا من توفير نظام اتصال في المستوى المطلوب.<sup>1</sup> كما تهدف عملية تنمية الكفاءات البشرية إلى تهيئة لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات منها: عولمة اليد العاملة، الانتشار الواسع للمساحات التنافسية إضافة إلى تنوع و التعدد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، لذلك إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج و حلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع و التعدد الثقافي، زيادة على ذلك فهرومية أو شيخوخة الموارد البشرية يوجب إعادة التأهيل، من أجل تسليح الموارد البشرية بمهارات و قدرات و معارف متنوعة لمواكبة مختلف التطورات و التعامل مع المعارف و التكنولوجيات الجديدة.

نستخلص أن هدف تنمية كفاءات الموارد البشرية الأساسي هو تنمية مهارات و قدرات و إمكانيات الأفراد بواسطة الأفراد و من أجل الأفراد، و ذلك للاستفادة القصوى من هذا المورد، و إن عملية التنمية هي عبارة عن عملية توسعة الخيارات المتاحة إمام المؤسسة باعتبار أن المورد البشري هو جوهر في حد ذاتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رباب اقضي، مرجع سابق، ص70، 71.

<sup>2</sup> اكن لظفي و قرون نورهان، التدريب الالكتروني و دوره في تنمية الكفاءات البشرية، الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر، مصر، 2018، ص 331.

## المطلب 04: معوقات الكفاءات


إذا كانت نماذج الكفاءات ليست صحيحة و فيها بعض الأخطاء فقد تعكس سلبا على تحقيق الأهداف المؤسسة و على الفرد خصوصا:

- عدم تناسق بين الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة باكتساب كفاءات غير ملائمة دون دراية واضحة للأهداف و الاستراتيجيات.
- تسبب الكفاءات الباهظة التكاليف تفوق قدرة المؤسسة و صعوبة في تسييرها.
- عدم تقبل الأفراد أو الموظفين للكفاءات التنظيمية لنقص الإدراك.
- سوء دمج الكفاءات المبدعة و عدم الانسجام فيما بينها أو عدم وجود تكامل بينهما.
- لا تضيف أي نتيجة ايجابية في المؤسسة بل بالعكس قد تؤدي إلى خلق نزاعات داخلها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سلامة أمينة، إشكالية تسيير و إنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية، شهادة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجليلي ياسين سيدي بلعباس، 2015/2014، ص

## خلاصة الفصل:

بناء على ما تم ذكره يتضح لنا أن كفاءة الموارد البشرية عملية مهمة و ضرورية و ديناميكية فعالة، كما تعتبر الكفاءة هدفا أساسيا لأي بناء تنظيمي في أي مؤسسة تسعى للاستثمار بعنصرها البشري، كما تتأثر الكفاءات بالسمات التي يتمتع بها الأفراد



# الفصل الثالث:

## الجانب الميداني

### للبحث

### تمهيد:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف الإجراءات المنهجية التطبيقية التي من خلالها يمكن التعامل مع الجانب الميداني، حيث يعد خطوة هامة و ركيزة أساسية في البحث العلمي للوصول إلى إجابات علمية عن تساؤلات الدراسة و فرضية الإشكالية، يشمل هذا الجانب عدة خطوات منها: تحديد مجالات الدراسة أي المجال المكاني و الزمني و تحديد عينة الدراسة و تحديد أدوات جمع البيانات و التي من خلالها يتم جمع المعلومات و البيانات حول الموضوع و التي تسمح بتحليل و تفسير النتائج على ضوء الفرضية.



## الإجراءات المنهجية للدراسة:

### 1. الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية في البحث العلمي هي احد أنواع البحوث العلمية التي يقوم بها الباحث العلمي باستخدامها لكي يعمل على تنفيذ الدراسة الميدانية، و عادة ما يستعين بها الباحث العلمي إذا كان لا يملك معرفة كاملة عن موضوع بحثه، لذا تساعده في تزويد معرفته و تجعله أكثر تعمقا في موضوع دراسته، كما يمكن اعتبارها نقطة انطلاق للبحث العلمي، بالإضافة إلى التعرف على عينة البحث المراد إجراءه.

بحيث قمنا بالدراسة الاستطلاعية قبل الشروع في الجانب الميداني بتاريخ 06 مارس 2022 .

### مجالات الدراسة:

1) **المجال المكاني** و يقصد به البيئة أو المكان الذي أجريت فيه الدراسة و هو مؤسسة المعهد الوطني للتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية- الشيخ البشير الإبراهيمي- عين تموشنت، أنشئت هذه المؤسسة أو هذا المعهد بتاريخ 6 جوان 2016 أي حديث النشأة و تتكون هذه المؤسسة من :

ا. نيابة مديريةية التكوين و المسابقات و الامتحانات المهنية: تتكف بدورها بما يأتي:

- ضمان تنظيم و متابعة سير التكوين و المسابقات و تقييمها وفقا للتنظيم.
- ترقية و تجديد معارف مختلف أسلاك التربية الوطنية وفق مجالات اختصاصهم.
- تحسين الكفاءات المهنية لموظفي القطاع.

و تضم ثلاث مصالح:

✚ مصلحة تنظيم التكوين.

✚ مصلحة تنظيم سير المسابقات و الامتحانات المهنية.

✚ مصلحة المتابعة و التقييم.

II. نيابة مديرية الدراسات و البحث و التوثيق:وتكلف بما يأتي:

- المساهمة في إعداد المناهج و برامج التكوين المتخصص و التكوين أثناء الخدمة لمختلف أسلاك قطاع التربية.
  - المساهمة في إعداد الدراسات و البحوث البيداغوجية و التجريبية.
  - إنتاج الدعائم و الوسائل التي تسمح بتطبيق برامج التكوين.
  - تشخيص احتياجات التكوين بالتنسيق مع مختلف أسلاك التفتيش.
  - تعميم استعمال الإعلام الآلي و التكنولوجيا في مجالات التسيير الإداري و البيداغوجي و المالي و الوثائقي.
  - إعداد برامج النشاط و الحصيلة السنوية و مشروع نيابة المديرية.
- و يضم ثلاث مصالح:

✚ مصلحة الدراسات و البحث التربوي.

✚ مصلحة التوثيق و الأرشيف.

✚ مصلحة لتوثيق و الأرشيف.

✚ مصلحة الإعلام الآلي و تكنولوجيا الإعلام.

III. نيابة مديرية الإدارة و الوسائل العامة:و تتكلف بما يأتي:

- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية و تنفيذه.

- إعداد مخطط التكوين السنوي و المتعدد السنوات.

- تحضير ميزانية المعهد و تنفيذها.

- تأمين الممتلكات و التجهيزات و الوسائل العامة.

و تضم مصلحتين و هما:

✚ مصلحة المستخدمين.

✚ مصلحة الميزانية و تسيير الوسائل المادية.

(2) المجال الزمني:

لقد تم إجراء الدراسة الميدانية ما بين الفترة 12 مارس 2022 إلى غاية 28 مارس 2022 و هو تاريخ نهاية إجراء الدراسة، أما بالنسبة للدراسة الأساسية فقد تم الاعتماد على تقنية الاستمارة كوسيلة للبحث الميداني، حيث تم توزيع الاستمارات على 52 مبحوث متكون .

### 3) تحديد العينة الدراسة:

قبل التطرق إلى مفهوم العينة يجب أولاً التطرق إلى مفهوم مجتمع البحث و يقصد به " جميع المشاهدات موضع الدراسة، أو هي كافة مفردات مجتمع الدراسة"<sup>1</sup>.

و من هنا يتم التطرق إلى مفهوم العينة و يعرفها " مورييس أنجرس " \* أنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث\*، كما أنها ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختيارها وفق قواعد و طرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً<sup>2</sup>.

و في هذا البحث اعتمدنا على العينة القصدية ، و ذلك نظراً لأن أفراد البحث معروفين ، و يتم الوصول إليهم ببساطة و هم فئة المتكويين التابعين للمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة.لجانا إلى جميع أفراد المتربصين بالمعهد 52 إليهم مباشرة تحتوي هذه المؤسسة على 57 موظف منهم 10 تربويين، 15 إداريين، 25 عمال مهنيين.

### 4) تقنية جمع المعطيات:

#### 1. تقنية الاستمارة:

" يعرفها أبو النيل: على أنها مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق يهدف إليها الباحث."<sup>3</sup>

يعد الاستبيان وسيلة من وسائل جمع المعلومات، و قد يستخدم على إطار واسع ليشمل الأمة و هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المتنوعة و المرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق هدف الباحث و ذلك على ضوء موضوع البحث أو المشكلة التي اختارها<sup>4</sup>. بهدف قياس العلاقة الكمية و مدى الترابط بين المتغيرات لجاءنا إلى الاستمارة.

<sup>1</sup> السعدى الغول السعدى، مناهج البحث، العينات و أنواعها، ص30.

<sup>2</sup> محمد در، أهم مناهج و عينات و أدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية- مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع، ع:9، 2016، الجزائر، ص 313.

<sup>3</sup> زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، 2010، فلسطين، ص 14.

<sup>4</sup> مراد بن حرز الله، أدوات البحث العلمي، كيفية الاختيار و طرق التصميم، مجلة العلوم الإنسانية- المركز الجامعي علي كافي، مجد 04، ع:01، تندوف- الجزائر، 2020، ص25.

**صدق وثبات أداة الدراسة :**

قبل تحليل البيانات المتحصل عليها باستعمال الأساليب الإحصائية الاختبار الفرضيات المصاغة في هذه الدراسة حيث ندرس أولاً ثبات الاستمارة و صدقها و هذا باستعمال معامل الثبات 'ألفا كرونباخ' عن طريق البرنامج الإحصائي.

**صدق الاستبيان الظاهري :**

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين ،و ذلك بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة حيث يتكون الاستبيان على المعلومات الشخصية الأساسية و 11 سؤالاً يشمل تغيرات الدراسة و هذا بغرض معرفة و تأكد من صياغة و دقة فقرات الاستبيان.

**عرض نتائج الدراسة :**

\*دراسة صحة ثبات الاختبار عن طريق 'ألفا كرونباخ' من خلال تطبيق برنامج الإحصائي تم إجراء اختبار الثبات للعينة المدروسة و حصلنا على النتائج التالية:

**الجدول رقم (01):دراسة حالة العينة**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	52	100,0
	Exclus a	0	,0
	Total	52	100,0

▪ تحكيم تقنية المستعملة:

اسم الأستاذ(ة) المحكمة	كلية
د.كريم نصيرة	كلية الآداب و اللغات عين تموشنت
د.قباطي حفيظة	كلية الآداب و اللغات عين تموشنت

▪ برنامج Spss :

هو الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، هذه التقنية هي لتفريغ الاستمارة و الحصول على النتائج، و ذلك بإدخال البيانات المتعلقة بالاستبيان.

▪ تعريف K2 :

يعرف هذا الاختبار عن طريق مقارنة قيمة يحددها الباحث تعرف بمستوى الدلالة المعنوية حيث يتبين لنا عن طريق المقارنة بين القيمتين إذا ما كانت هنالك علاقة بين المتغيرين أم لا.

تعريف ألفا كرونباخ :

يعتبر ألف معامل لقياس الموثوقية أو الاتساق لمعرفة مدى الارتباط بين مجموعة من العناصر الخاصة باختبار إحصائي ما كمجموعة متناسقة و متحدة .

عرض الجداول :

الجداول البسيطة :

المستوى التعليمي :

الجدول رقم 01: يوضح نتائج المستوى التعليمي

	fréquence	Pourcentage
بكالوريا	7	13.5
تقني سامي	14	26.9
ليسانس	27	51.9
ماستر	2	3.8
شهادات عليا	2	3.8
المجموع	52	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب العمال هم من الفئة الجامعية بنسبة 51.9% ثم تليها أصحاب تقني سامي بنسبة 26.9% و أصحاب البكالوريا بنسبة 13.5% و أخيرا أصحاب ماستر و شهادات العليا بنسبة 3.8%.

المستوى الوظيفي :

الجدول رقم 02: يوضح نتائج المستوى الوظيفي

	fréquence	Pourcentage
مقتصد	11	27.2
نائب مقتصد	8	15.4
مشرف تربية	0	0.0
ملحق رئيسي	5	9.6
مدير مدرسة	1	1.9
مشرف رئيسي	27	51.9
مهنة اخرى	0	0.0
المجموع	52	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب العمال هم من الفئة المشرفين الرئيسيين بنسبة 51.9% ثم تليها المقتصد بنسبة 27.2% و نائب المقتصد بنسبة 15.4% و أخيرا ملحق مدرسة و مدير مدرسة بنسبة 1.9%

الجدول الارتباطية :

الجدول رقم 01: يبين العلاقة الارتباطية بين المستوى التعليمي و الوظيفة

		المهنة					Total
		مقتصد	نائب	ملحق	مدير	مشرف	
بكالوريا او اقل مستوى	Effectif	0	1	0	0	8	9
	% compris dans مستوى	,0%	11,1%	,0%	,0%	88,9%	100,0%
تقني سامي	Effectif	0	0	6	0	13	3
	% compris dans مستوى	,0%	,0%	31,6%	,0%	68,4%	100,0%
ليسانس	Effectif	14	10	0	1	10	35
	% compris dans مستوى	40,0%	28,6%	,0%	2,9%	28,6%	100,0%
ماسنر	Effectif	0	0	0	0	3	3
	% compris dans مستوى	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0 %	100,0%
شهادات الدراسات العليا	Effectif	0	0	0	0	2	2
	% compris dans مستوى	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0 %	100,0%
Total	Effectif	14	11	6	1	36	52



		المهنة					Total
		مقتصد	نائب	ملحق	مدير	مشرف	
بكالوريا او اقل مستوى	Effectif	0	1	0	0	8	9
	% compris dans مستوى	,0%	11,1%	,0%	,0%	88,9%	100,0%
تقني سامي	Effectif	0	0	6	0	13	3
	% compris dans مستوى	,0%	,0%	31,6%	,0%	68,4%	100,0%
ليسانس	Effectif	14	10	0	1	10	35
	% compris dans مستوى	40,0%	28,6%	,0%	2,9%	28,6%	100,0%
ماستر	Effectif	0	0	0	0	3	3
	% compris dans مستوى	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
شهادات الدراسات العليا	Effectif	0	0	0	0	2	2
	% compris dans مستوى	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Total	Effectif	14	11	6	1	36	52
	% compris dans مستوى	20,6%	16,2%	8,8%	1,5%	52,9%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

### Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	35,724	10	,000
Rapport de vraisemblance	42,137	42	,000
Test exact de Fisher	33,696		
Association linéaire par linéaire		52	,000
Nombre d'observations valides	52		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الفرضية :

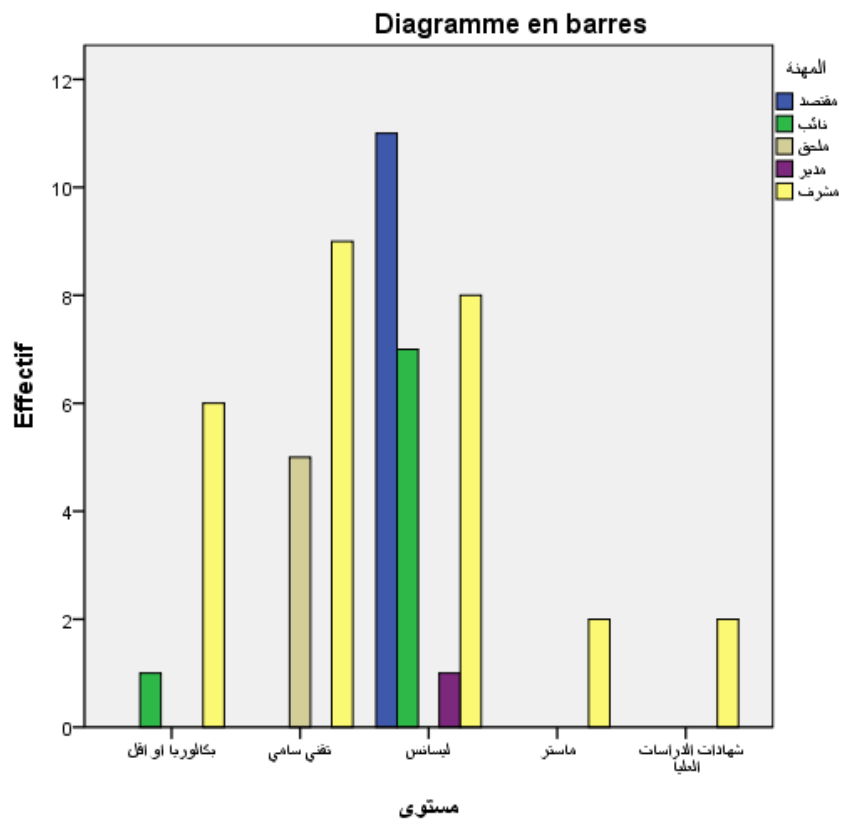
H0: لا يوجد اثر للمستوى التعليمي على الوظيفة .

H1: يوجد اثر للمستوى التعليمي على الوظيفة .

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول الأول أن مستوى الدلالة الإحصائية (sig=0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي ترفض الفرضية الصفرية H0 و تقبل الفرضية البديلة H1 و التي مفادها وجود دلالة بين المستوى التعليمي و الوظيفة ، أي كلما زادت المستوى التعليمي زاد فرصة الحصول على الوظيفة .

الشكل رقم 01 : يبين العلاقة بين المستوى التعليمي و الوظيفة ك2



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم 02: العلاقة الارتباطية بين التكوين و المهارات السلوكية

		التكوين										Total
		1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
جزء 1	Effectif	3	2	14	11	5	3	1	0	0	0	39
	% compris dans الجزء 1	7,7%	5,1%	35,9%	28,2%	12,8%	7,7%	2,6%	,0%	,0%	,0%	100,0%
1	Effectif	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	3
	% compris dans الجزء 1	,0%	33,3%	,0%	33,3%	,0%	,0%	,0%	33,3%	,0%	,0%	100,0%
2	Effectif	0	0	0	0	4	0	1	0	0	0	5
	% compris dans الجزء 1	,0%	,0%	,0%	,0%	80,0%	,0%	20,0 %	,0%	,0%	,0%	100,0%
2	Effectif	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2
	% compris dans الجزء 1	,0%	,0%	,0%	,0%	50,0%	,0%	,0%	50,0 %	,0%	,0%	100,0%
2	Effectif	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3
	% compris dans الجزء 1	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	33,3 %	33,3 %	33,3 %	100,0%
Total	Effectif	3	3	14	12	10	3	2	3	1	1	52
	% compris dans الجزء 1	5,8%	5,8%	26,9%	23,1 %	19,2%	5,8%	3,8%	5,8%	1,9%	1,9%	100,0%

### Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	11,031	10	,000
Rapport de vraisemblance	10,094	42	,000
Association linéaire par linéaire	11,072	52	,000
Nombre d'observations valides	52		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الفرضية:

H0 : لا يوجد اثر للتكوين على المهارات السلوكية.

H1: يوجد اثر للتكوين على المهارات السلوكية.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول الأول أن مستوى الدلالة الإحصائية (sig=0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي ترفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي مفادها وجود دلالة بين التكوين و المهارات السلوكية، أي كلما زادت برامج التكوين زاد المهارات السلوكية .

الجدول رقم 03: وجود علاقة ارتباطية بين التكوين و المهارات المعرفية

		التكوين										Total 1
		1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
1	Effectif	3	3	14	12	8	2	1	2	1	0	46
	% compris dans جزء2	6,5%	6,5%	30,4%	26,1%	17,4%	4,3%	2,2%	4,3%	2,2%	,0%	100,0%
2	Effectif	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	3
	% compris dans جزء2	,0%	,0%	,0%	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	,0%	,0%	100,0%
2	Effectif	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	3
	% compris dans جزء2	,0%	,0%	,0%	,0%	33,3%	,0%	,0%	33,3%	,0%	33,3%	100,0%
Total	Effectif	3	3	14	12	10	3	2	3	1	1	52
	% compris dans جزء2	5,8%	5,8%	26,9%	23,1%	19,2%	5,8%	3,8%	5,8%	1,9%	1,9%	100,0%

### Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	10,141	10	,000
Rapport de vraisemblance	12,320	42	,000
Test exact de Fisher	27,112		
Association linéaire par linéaire		52	,000
Nombre d'observations valides	52		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الفرضية:

H0: لا يوجد اثر للتكوين في المهارات المعرفية .

H1: يوجد اثر للتكوين في المهارات المعرفية .

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول الأول أن مستوى الدلالة الإحصائية (sig=0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي ترفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي مفادها وجود دلالة بين التكوين و المهارات المعرفية، أي كلما زادت برامج التكوين زاد المهارات السلوكية .

الجدول رقم 04: العلاقة الارتباطية بين التكوين و العلاقات الاتصالية

			التكوين								Total		
			1	1	1	1	1	1	2	2		2	2
جزء 3	1	Effectif	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4
		% compris dans جزء 3	75,0%	25,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	1	Effectif	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	4
		% compris dans جزء 3	,0%	50,0%	,0%	,0%	50,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	1	Effectif	0	0	14	1	4	0	0	1	0	0	20
		% compris dans جزء 3	,0%	,0%	70,0%	5,0%	20,0%	,0%	,0%	5,0%	,0%	,0%	100,0%
	2	Effectif	0	0	0	11	0	0	1	1	0	0	13
		% compris dans جزء 3	,0%	,0%	,0%	84,6%	,0%	,0%	7,7%	7,7%	,0%	,0%	100,0%
	2	Effectif	0	0	0	0	4	1	0	0	0	1	6
		% compris dans جزء 3	,0%	,0%	,0%	,0%	66,7%	16,7%	,0%	,0%	,0%	16,7%	100,0%
	2	Effectif	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	3
		% compris dans جزء 3	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	66,7%	,0%	,0%	33,3%	,0%	100,0%
	2	Effectif	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2
		% compris dans جزء 3	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Effectif	3	3	14	12	10	3	2	3	1	1	52
		% compris dans جزء 3	5,8%	5,8%	26,9%	23,1%	19,2%	5,8%	3,8%	5,8%	1,9%	1,9%	100,0%



### Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	12.365	10	,000
Rapport de vraisemblance	11.25	42	,000
Test exact de Fisher	11.472		
Association linéaire par linéaire		52	,000
Nombre d'observations valides	52		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الفرضية:

H0: لا يوجد اثر للتكوين في العلاقات الاتصالية .

H1: يوجد اثر للتكوين في العلاقات الاتصالية .

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول الأول أن مستوى الدلالة الإحصائية (sig=0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي ترفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي مفادها وجود دلالة بين التكوين و العلاقات الاتصالية، أي كلما زادت برامج التكوين زاد العلاقات الاتصالية .

الجدول رقم 05: يبين العلاقة الارتباطية بين التكوين و أداء العاملين

		التكوين										Total
		1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
نعم سؤال 1	Effectif	3	3	14	12	10	3	2	2	1	0	50
	% compris dans أسؤال 1	6,0%	6,0%	28,0%	24,0%	20,0%	6,0%	4,0%	4,0%	2,0%	,0%	100,0%
لا	Effectif	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2
	% compris dans أسؤال 1	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
Total	Effectif	3	3	14	12	10	3	2	3	1	1	52
	% compris dans أسؤال 1	5,8%	5,8%	26,9%	23,1%	19,2%	5,8%	3,8%	5,8%	1,9%	1,9%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم 05 : نتائج اختبار كاي تربيع للتكوين وأداء العاملين

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	10,973	10	,000
Rapport de vraisemblance	11,135	42	,000
Test exact de Fisher	12,755		
Association linéaire par linéaire		52	,000
Nombre d'observations valides	52		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الفرضية:

H0: لا يوجد اثر للتكوين في تحسين أداء العاملين

H1: يوجد اثر للتكوين في تحسين أداء العاملين

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول الأول أن مستوى الدلالة الإحصائية (sig=0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي ترفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي مفادها وجود دلالة بين التكوين و أداء العاملين، أي كلما زادت برامج التكوين زاد أداء العاملين .

الجدول رقم 06: يبين العلاقة الارتباطية بين التكوين و جودة الإلقاء

		التكوين										Total
		1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
نعم سؤال2	Effectif	3	3	14	12	8	3	2	1	1	0	47
	% compris dans سؤال2	6,4%	6,4%	29,8%	25,5%	17,0%	6,4%	4,3%	2,1%	2,1%	,0%	100,0%
احيانا	Effectif	0	0	0	0	2	0	0	2	0	1	5
	% compris dans سؤال2	,0%	,0%	,0%	,0%	40,0%	,0%	,0%	40,0%	,0%	20,0%	100,0%
Total	Effectif	3	3	14	12	10	3	2	3	1	1	52
	% compris dans سؤال2	5,8%	5,8%	26,9%	23,1%	19,2%	5,8%	3,8%	5,8%	1,9%	1,9%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم 06 : نتائج اختبار كاي تربيع للتكوين و جودة الإلقاء

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	25,919	10	,000
Rapport de vraisemblance	19,094	42	,000
Test exact de Fisher	16,613		
Association linéaire par linéaire		52	,000
Nombre d'observations valides	8٥2		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الفرضية:

H0: لا يوجد اثر للتكوين في تحسين جودة الإلقاء

H1: يوجد اثر للتكوين في تحسين جودة الإلقاء

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول الأول أن مستوى الدلالة الإحصائية (sig=0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي ترفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي مفادها وجود دلالة بين التكوين و جودة الإلقاء ، أي كلما زادت برامج التكوين زاد جودة الإلقاء .

الجدول رقم 07: يبين العلاقة الارتباطية بين التكوين و أسلوب العاملين في العمل

		التكوين										Total ا
		1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
نعم سؤال 3	Effectif	3	2	14	11	7	3	2	2	0	1	45
	% compris dans سؤال 3	6,7%	4,4%	31,1%	24,4%	15,6%	6,7%	4,4%	4,4%	,0%	2,2%	100,0%
لا	Effectif	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2
	% compris dans سؤال 3	,0%	50,0%	,0%	50,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
احيانا	Effectif	0	0	0	0	3	0	0	1	1	0	5
	% compris dans سؤال 3	,0%	,0%	,0%	,0%	60,0%	,0%	,0%	20,0%	20,0%	,0%	100,0%
Total	Effectif	3	3	14	12	10	3	2	3	1	1	52
	% compris dans سؤال 3	5,8%	5,8%	26,9%	23,1%	19,2%	5,8%	3,8%	5,8%	1,9%	1,9%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم 07 : نتائج اختبار كاي تربيع للتكوين و أسلوب العاملين في العمل

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	9,033	10	,048
Rapport de vraisemblance	2,723	42	,201
Test exact de Fisher	6,066		
Association linéaire par linéaire		52	,029
Nombre d'observations valides	52		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الفرضية:

H0: لا يوجد اثر للتكوين في تحسين أسلوب العاملين في العمل

H1: أسلوب العاملين في العمل يوجد اثر للتكوين في تحسين

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول الأول أن مستوى الدلالة الإحصائية (sig=0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي ترفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي مفادها وجود دلالة بين التكوين و أسلوب العاملين في العمل، أي كلما زادت برامج التكوين زاد أسلوب العاملين في العمل .

الجدول رقم 08: يبين العلاقة الارتباطية بين التكوين و طرق التدريس

		التكوين										Total ا
		1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
نعم سؤال4	Effectif	3	3	14	12	9	3	1	2	0		47
	% compris dans سؤال4	6,4%	6,4%	29,8 %	25,5%	19,1 %	6,4%	2,1%	4,3%	,0%	,0%	100, 0%
لا	Effectif	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	3
	% compris dans سؤال4	,0%	,0%	,0%	,0%	33,3 %	,0%	,0%	33,3%	,0%	33,3 %	100, 0%
احيانا	Effectif	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2
	% compris dans سؤال4	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	50,0%	,0%	50,0%	,0%	100, 0%
Total	Effectif	3	3	14	12	10	3	2	3	1	1	52
	% compris dans سؤال4	5,8%	5,8%	26,9 %	23,1%	19,2 %	5,8%	3,8%	5,8%	1,9%	1,9%	100, 0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS



الجدول رقم 08: نتائج اختبار كاي تربيع للتكوين و طرق التدريس

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	61,558	10	,000
Rapport de vraisemblance	26,558	42	,000
Test exact de Fisher	31,657		
Association linéaire par linéaire		52	,000
Nombre d'observations valides	52		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الفرضية:

H0: لا يوجد اثر للتكوين وعلاقتها بتعلم طرق التدريس

H1: وعلاقتها بتعلم طرق التدريس. يوجد اثر للتكوين

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول الأول أن مستوى الدلالة الإحصائية (sig=0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي ترفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي مفادها وجود دلالة بين التكوين و طرق التدريس، أي كلما زادت برامج التكوين زاد طرق التدريس .

الجدول رقم 09: يبين العلاقة الارتباطية بين الدورات التكوينية في تحسين الأداء

		التكوين										Total	
		1	1	1	1	1	1	2	2	2	2		
5 سؤال	نعم	Effectif	3	3	14	12	10	3	2	2	1	0	50
		% compris dans 5 سؤال	6,0%	6,0%	28,0%	24,0%	20,0%	6,0%	4,0%	4,0%	2,0%	,0%	100,0%
	لا	Effectif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
		% compris dans 5 سؤال	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	احيانا	Effectif	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
		% compris dans 5 سؤال	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Effectif	3	3	14	12	10	3	2	3	1	1	52
		% compris dans 5 سؤال	5,8%	5,8%	26,9%	23,1%	19,2%	5,8%	3,8%	5,8%	1,9%	1,9%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم 09 : نتائج اختبار كاي تربيع للدورات للتكوينية في تحسين الأداء

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	68,640	10	,000
Rapport de vraisemblance	15,908	42	,000
Test exact de Fisher	9.371		
Association linéaire par linéaire		52	,002
Nombre d'observations valides	52		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

**الفرضية:**

H0: لا يوجد اثر للدورات للتكوينية في تحسين الأداء

H1: يوجد اثر للدورات التكوينية في تحسين أداء .

**التعليق:**

نلاحظ من خلال الجدول الأول أن مستوى الدلالة الإحصائية (sig=0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي ترفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي مفادها وجود دلالة بين التكوين و الدورات التكوينية في تحسين الأداء، أي كلما زادت برامج التكوين زاد تحسين الأداء.

الجدول رقم 10: يبين العلاقة الارتباطية بين التكوين في تشكيل الكفاءات و الخبرات

		التكوين										Total	
		1	1	1	1	1	1	2	2	2	2		
7سؤال	نعم	Effectif	3	3	13	11	6	1	1	2	0	0	40
		% compris dans سؤال7	7,5%	7,5%	32,5%	27,5%	15,0%	2,5%	2,5%	5,0%	,0%	,0%	100,0%
لا		Effectif	0	0	1	1	3	1	1	1	1	0	9
		% compris dans سؤال7	,0%	,0%	11,1%	11,1%	33,3%	11,1%	11,1%	11,1%	11,1%	,0%	100,0%
احيانا		Effectif	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	3
		% compris dans سؤال7	,0%	,0%	,0%	,0%	33,3%	33,3%	,0%	,0%	,0%	33,3%	100,0%
Total		Effectif	3	3	14	12	10	3	2	3	1	1	52
		% compris dans سؤال7	5,8%	5,8%	26,9%	23,1%	19,2%	5,8%	3,8%	5,8%	1,9%	1,9%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم 10 : نتائج اختبار كاي تربيع لدور التكوين في تشكيل الكفاءات و الخبرات

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	14,555	10	,000
Rapport de vraisemblance	24,446	42	,000
Test exact de Fisher	25,625		
Association linéaire par linéaire		52	,000
Nombre d'observations valides	52		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

#### الفرضية:

H0: لا يوجد اثر لدور برامج التكوين في تشكيل الكفاءات و الخبرات .

H1: يوجد اثر لدور برامج التكوين في تشكيل الكفاءات و الخبرات .

#### التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول الأول أن مستوى الدلالة الإحصائية (sig=0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي ترفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي مفادها وجود دلالة بين التكوين و الكفاءات و الخبرات، أي كلما زادت برامج التكوين زاد من الكفاءات و الخبرات .

الجدول رقم 11: يبين العلاقة الارتباطية بين المؤسسة والموظفين في تطوير الكفاءات .

		التكوين										Total
		1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
نعم سؤال 8	Effectif	3	2	12	7	9	2	1	0	1	1	38
	% compris dans سؤال 8	7,9%	5,3%	31,6%	18,4%	23,7%	5,3%	2,6%	,0%	2,6%	2,6%	100,0%
لا	Effectif	0	1	1	4	1	1	0	2	0	0	10
	% compris dans سؤال 8	,0%	10,0%	10,0%	40,0%	10,0%	10,0%	,0%	20,0%	,0%	,0%	100,0%
احيانا	Effectif	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	4
	% compris dans سؤال 8	,0%	,0%	25,0%	25,0%	,0%	,0%	25,0%	25,0%	,0%	,0%	100,0%
Total	Effectif	3	3	14	12	10	3	2	3	1	1	52
	% compris dans سؤال 8	5,8%	5,8%	26,9%	23,1%	19,2%	5,8%	3,8%	5,8%	1,9%	1,9%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم 11 : نتائج اختبار كاي تربيع للمؤسسة و الموظفين في تطوير الكفاءات

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	20,993	10	,000
Rapport de vraisemblance	21,039	42	,000
Test exact de Fisher	21,199		
Association linéaire par linéaire		52	,000
Nombre d'observations valides	52		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الفرضية:

H0: لا يوجد اثر للمؤسسة و علاقتها بتكوين موظفيها .

H1: يوجد اثر للمؤسسة و علاقتها بتكوين موظفيها .

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول الأول أن مستوى الدلالة الإحصائية (sig=0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي ترفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي مفادها وجود دلالة بين التكوين و تطوير الكفاءات، أي كلما زادت برامج التكوين زاد تطوير الكفاءات .

الجدول رقم 12: يبين العلاقة الارتباطية لتقييم الأداء بعد عملية التكوين

		التكوين										Total
		1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
نعم سؤال 9	Effectif	3	2	4	3	4	0	1	1	0	0	18
	% compris dans سؤال 9	16,7%	11,1%	22,2%	16,7%	22,2%	,0%	5,6%	5,6%	,0%	,0%	100,0%
لا	Effectif	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	6
	% compris dans سؤال 9	,0%	16,7%	,0%	16,7%	16,7%	16,7%	,0%	16,7%	,0%	16,7%	100,0%
احيانا	Effectif	0	0	10	8	5	2	1	1	1	0	28
	% compris dans سؤال 9	,0%	,0%	35,7%	28,6%	17,9%	7,1%	3,6%	3,6%	3,6%	,0%	100,0%
Total	Effectif	3	3	14	12	10	3	2	3	1	1	52
	% compris dans سؤال 9	5,8%	5,8%	26,9%	23,1%	19,2%	5,8%	3,8%	5,8%	1,9%	1,9%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS



الجدول رقم 12: نتائج اختبار كاي تربيع لتقييم الأداء بعد عملية التكوين

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	25,633	10	,000
Rapport de vraisemblance	26,375	42	,000
Test exact de Fisher	22,699		
Association linéaire par linéaire		52	,000
Nombre d'observations valides	52		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الفرضية:

H0: لا يوجد اثر لتقييم الأداء بعد عملية التكوين .

H1: يوجد اثر لتقييم الأداء بعد عملية التكوين .

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول الأول أن مستوى الدلالة الإحصائية (sig=0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي ترفض الفرضية الصفرية H0 و تقبل الفرضية البديلة H1 و التي مفادها وجود دلالة بين التكوين و تقييم الأداء، أي كلما زادت برامج التكوين زاد تقييم الأداء .

الجدول رقم 13: يبين العلاقة الارتباطية بين التكوين و مستوى الكفاءة

		التكوين										Total
		1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
10سؤال نعم	Effectif	3	3	14	6	10	3	1	3	1	0	44
	% compris dans 10سؤال	6,8%	6,8%	31,8%	13,6%	22,7%	6,8%	2,3%	6,8%	2,3%	,0%	100,0%
لا	Effectif	0	0	0	5	0	0	1	0	0	1	7
	% compris dans 10سؤال	,0%	,0%	,0%	71,4%	,0%	,0%	14,3%	,0%	,0%	14,3%	100,0%
احيانا	Effectif	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	% compris dans 10سؤال	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Total	Effectif	3	3	14	12	10	3	2	3	1	1	52
	% compris dans 10سؤال	5,8%	5,8%	26,9%	23,1%	19,2%	5,8%	3,8%	5,8%	1,9%	1,9%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم 13 : نتائج اختبار كاي تربيع للتكوين و مستوى الكفاءة

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	26,816	10	,000
Rapport de vraisemblance	25,863	42	,000
Test exact de Fisher	31,315		
Association linéaire par linéaire		52	,000
Nombre d'observations valides	52		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

**الفرضية:**

H0: لا يوجد اثر للتكوين على مستوى الكفاءة .

H1: يوجد اثر للتكوين على مستوى الكفاءة .

**التعليق:**

نلاحظ من خلال الجدول الأول أن مستوى الدلالة الإحصائية (sig=0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي ترفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي مفادها وجود دلالة بين التكوين و الكفاءة، أي كلما زادت برامج التكوين زاد مستوى الكفاءة .

الجدول رقم 14: يبين العلاقة الارتباطية بين المكون و المشرف

		التكوين										Total
		1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
11سؤال	Effectif	3	3	12	9	4	0	0	1	0	1	33
	% compris dans 11سؤال	9,1%	9,1%	36,4%	27,3%	12,1%	,0%	,0%	3,0%	,0%	3,0%	100,0%
لا	Effectif	0	0	0	2	3	1	1	1	0	0	8
	% compris dans 11سؤال	,0%	,0%	,0%	25,0%	37,5%	12,5%	12,5%	12,5%	,0%	,0%	100,0%
احيانا	Effectif	0	0	2	1	3	2	1	1	1	0	11
	% compris dans 11سؤال	,0%	,0%	18,2%	9,1%	27,3%	18,2%	9,1%	9,1%	9,1%	,0%	100,0%
Total	Effectif	3	3	14	12	10	3	2	3	1	1	52
	% compris dans 11سؤال	5,8%	5,8%	26,9%	23,1%	19,2%	5,8%	3,8%	5,8%	1,9%	1,9%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم 14 : نتائج اختبار كاي تربيع للمتكون و المشرف

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	25,490	10	,000
Rapport de vraisemblance	30,375	42	,000
Test exact de Fisher	25,251		
Association linéaire par linéaire		52	,000
Nombre d'observations valides	52		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الفرضية:

H0: لا يوجد اثر للمتكون و المشرف .

H1: يوجد اثر للمتكون و المشرف .

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول الأول أن مستوى الدلالة الإحصائية (sig=0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي ترفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي مفادها وجود دلالة بين المكون و المشرف، أي كلما زادت برامج التكوين زاد العلاقة بين المشرف و المكون .

### تحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

يختص هذا العنصر باختبار الفرضية من خلال النتائج المستوفاة من القراءة الكيفية للبيانات الكمية الواضحة سواء بالجدول البسيطة و الارتباطية السالفة الذكر و قد تبين أن:

توصلت دراستنا إلا أن المؤسسة محل الدراسة (المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ البشير الإبراهيمي - عين تموشنت) تختص في مجال تكوين أفراد الطاقم التربوي من مختلف الرتب .

### المحور الأول: المستوى التعليمي و علاقته بالوظيفة:

نلاحظ أن أغلبية المتكولين حاصلين على شهادات (ليسانس و ماستر) و تعليم جيد، و هذا راجع إلى أن أسلاك الموظفين تصنف حسب التأهيل المطلوب، أي أن الوظيفة هي التي تفرض مستوى تعليمي معين، حيث أن بعض التخصصات الوظيفية لا تحتاج لنسب معينة من التعليم العالي و لا تتطلب ثقافة عالية. تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمي، و يكون هذا التأهيل محددًا في بطاقات تصنيف الوظائف، و تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى التعليمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف. حيث أن المتكولين قد استفادوا من دورتين تكوينيتين (النظرية و التطبيقية)، و هذا ما أكد عليه "ماسلو" في نظريته تدرج الحاجات، فقد يسعى المورد البشري إلى إشباع حاجاته، و هذا على كل المستويات فرغبة الفرد في الحصول على اجر كاف و تحقيق الإنسان لذاته في منصبه يكون من خلال أدائه لعمله بشكل متقن و يتحقق ذلك من خلال الاستفادة من الدورات التكوينية التي تسمح له برفع مستوى الأداء و القدرة على الانجاز بكفاءة.<sup>1</sup>

### المحور الثاني: التكوين و المهارات السلوكية:

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة الارتباطية بين التكوين و أداء العاملين، حيث أن التكوين يكسب المتكون مهارة في الأداء الوظيفي، بحيث يعتبر عامل أساسي في القدرة على الانجاز، إضافة إلى أن التكوين أفاد المتكون في اكتساب مهارات و معارف تلقاها من خلال الدورات التكوينية ، و هذا ما يبرهن من خلال النظرية العلمية لتايلور التي من مبادئها اختيار العامل بأسلوب علمي و تدريبهم على عملهم لإكسابهم مهارات في الأداء و القدرة على الانجاز، فمن بين المبادئ الأساسية لهذه النظرية نجد

<sup>1</sup> قريشي محمد الصالح، مرجع سابق، ص17.

الاختيار العلمي و تدريب العاملين بحيث يوصي "تاييلور" بالاختيار المنهجي للعاملين بناء على المهارة و يعتبر أن كل عامل يجب أن يكون ممتازا لوظيفة واحدة على الأقل<sup>1</sup>.

و يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى حاجياته الأساسية و هي الحاجة إلى الاستقرار في عمله و إثبات ذاته، فالفرد يوجه اهتماما خاصا في أدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

كما يمثل الجدول العلاقة الارتباطية بين التكوين و جودة الإلقاء بحيث ساهم التكوين في تحسين جودة الإلقاء، إضافة إلى أن مهارات التكوين تتحسن من خلال التدريب حيث أن العامل يحتاج إلى مهارات و هي فهم ذات الآخرين و لمطالبهم و حاجاتهم النفسية و الاجتماعية و القدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين في عملهم<sup>2</sup>.

و هذا ما عبرت عنه نجاة بزاید في مذكرتها الموسومة بعنوان: التكوين و تسيير المهارات البشرية، بينما يمثل الجدول رقم(07) العلاقة الارتباطية بين التكوين و أسلوب العاملين في العمل، و هذا راجع إلى أن البرامج التكوينية لها دور فعال في خلق جو مناسب للاتصالات بين العاملين و المسؤولين في مكان العمل، مما يؤدي إلى أداء العمل بكفاءة و فعالية، بالإضافة إلى أن عملية التكوين ساعدت الموظف على الترقية و الاندماج في العمل و اكتساب أنماط سلوكية جديدة و إحساس العامل بالانتماء داخل المنظمة، فالتكوين يساهم في مركبة التطور العلمي و التكنولوجي و استعمالهم لأحدث التقنيات التي تتضمن الدقة و السرعة في القيام بمهام الموكلة للأفراد.

يمثل الجدول رقم (08) انه تلك علاقة ارتباطية بين التكوين و طرق التدريس حيث نجد من خلال قراءتنا للجدول انه و بنسبة 29.8% أكدوا على أن برامج التكوين المتبعة قد ساعدتهم على اكتساب و تعلم طرق جديدة للتدريس ، حيث أغلبية المتكويين قد صرحوا بذلك، و هذا راجع إلا أن عملية التكوين و تنمية القدرات قد شغلت حيزا واسعا ، لان الفرد يمثل الوسيلة و الهدف لانجاز و أداء الأعمال و المهام المطلوبة. لذا فان عملية التكوين المستمرة و ما تتضمنه من القيام بالعمليات التخطيط المنظومي متكاملة الأبعاد ( المكون الجيد، المادة العلمية، أساليب التكوين الجيدة) تهدف إلى سقل الخبرات ، المهارات، و المعارف بما يتلائم مع العنصر و احتياجات الفرد و متطلبات العمل، فمن أهداف التكوين نجد اكتساب المتدربين أساليب التعليم المستمر من خلال تمكينهم من مهارات التعلم الذاتي المستمر، أو من خلال إيجاد اتجاهات ايجابية نحو الاستمرار الالتحاق بالبرامج التدريبية لتطوير قدراتهم و إمكانياتهم . إضافة

<sup>1</sup> بضول زهير، مرجع سابق، ص83.

<sup>2</sup> نجاة بزاید، مرجع سابق، ص 257-258.

إلى زيادة قدرة المتكولين على التفكير المبدع بما يمكنه من التكيف مع عمالهم من ناحية و مواجهة مشكلاتهم المستقبلية و التغلب عليها من جهة أخرى.

و على حسب مجلة الحقيقة لملاح رقية فقد صرحت بان الهدف الأساسي من التكوين أثناء الخدمة هو زيادة الكفاية الإنتاجية عن طريق علاج أوجه القصور ، أو تزويد العاملين في التعليم بكل جديد من المعلومات و المهارات و الاتجاهات لزيادة الخبرة و صقل الكفاءة المهنية ، و من خلالها يتمكن المتعلم من تطوير قدراته ، و يكسبه الثقة بالنفس و القدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين ، و يعتبر جهدا منظما مخططا يركز على تحسين الأداء الحالي و المستقبلي للأفراد و الجماعات على حد سواء <sup>1</sup>.

### المحور الثالث: التكوين و المهارات المعرفية:

أن أغلبية المتكولين أكدوا على أن التكوين قد ساهم في التحسن من أدائهم لمهامهم، و من هنا يمكن القول بان لتحسين الأداء و القيام بالعمل على أكمل وجه لا بد من الدورات التكوينية أي هي حتمية ضرورية للرفع من مستوى الكفاءة لدى العامل، فبرامج التكوين تساهم في تطوير المهارات و بالتالي تحسن في الأداء المتميز و هو توظيف المعرفة و السلوك في مجال عملهم و تخصصهم من اجل انجاز أعمال تتجاوز حدود المعايير المنظمة و هذا ما تسعى له المؤسسة و الذي يعتبر من أهدافها، فالأداء يرتبط بوجود المؤسسة أو تلاشيها أو انهيارها و بالتالي فان اهتمامها بموضوع الأداء يبقى مستمرا، لذلك يلجأ مدير المؤسسة إلى القيام بدورات تكوينية للعاملين لتقديم أداء متميز و أحسن و هذا لاستمرار المؤسسة، و هذا ما عبر عنه "مدحت أبو النصر" في كتابه الموسوم بعنوان: الأداء الإداري المتميز<sup>2</sup>. هذا ما يوضحه الجدول رقم (09). و كذلك هذا ما عبر عنه فايز عبد الرحمن الفروخ في كتابه الموسوم التعليم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، حيث ابرز لنا العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي و التي تتمثل في الدافعية الفردية، بحيث يجب أن يتوفر في كل فرد الدافع على العمل و قد يكون إما دافعا قويا أو ضعيفا، بالإضافة إلى المناخ أو بيئة العمل ، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد و التي هي انعكاس لدافعيته على العمل، و أهم محدد هو القدرة على أداء عمل معين ، بحيث يجب أن يتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل و ذلك بتوفير الوسائل العمل و الدعم، بالإضافة إلى توجيهه للدورات

<sup>1</sup> ملاح رقية، دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين مهارات المعلمين في مجال التدريس طرق البيداوجيات و

الكفاءات(المدارس الجزائرية نموذج)، جامعة محمد بن احمد -وهران02- ، علم اجتماع الصحة ، مجلد 17.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، الأداء المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2008، ص57.



التكوينية لتحسين أدائه و لتوفير جو ملائم للعمل لما يعود على المديرين و الموظفين و المؤسسة بالمنفعة<sup>1</sup>.

من خلال الجدول (10) الذي يبين دور التكوين في تشكيل الكفاءات و الخبرات ، حيث تعتبر العملية التكوينية التي تقوم بها المؤسسة من أهم الوسائل التي تنمي و تطور قدرات و الكفاءات ، و ذلك بكونها وسيلة تجعل الكفاءات قادرة على مواكبة كل التحولات و التغييرات و التطورات التي تحصل في مجال العمل، و كل هذا لا يتحقق إلا عن طريق تكوين يتميز بالقدرة على تحديد حاجات الكفاءات تعتبر الركيزة الأساسية للمؤسسة تحتاج بشكل مكثف و متواصل إلى الاهتمام بها. و تحسين أدائهم و بالتالي ضمان استمرارية المؤسسة و نجاحها<sup>2</sup>. و هذا ما جاءت به "ساسي فضيلة" في مجلتها التي تحمل عنوان دور التكوين في تطوير كفاءات العمال في المؤسسة . تؤدي برامج التكوين إلى إكساب الفرد مهارات و معارف جديدة و بالتالي تشكيل كفاءات و خبرات داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى أنها تزود العمال بمهارات جديدة و قدرات عديدة تؤثر على اتجاهاتهم و تحسين من أساليب و أداءهم، و بالتالي تساعدهم على تجديد نظرهم لطبيعة الدور الذي يؤدونه في المنظمة .

فالتكوين أهمية كبيرة في تقوية الضعف لدى العاملين في المؤسسة ، و لتحقيق نجاح المؤسسة فهذا يعتمد على مدى قدرة العملية التكوينية في المؤسسة على تحقيق التكامل و التوافق بين المتطلبات المهنية لعمالها و استراتيجيات المؤسسة ، و ذلك بمنح الكفاءات القدرة على انجاز ما هو مطلوب منهم بفعالية و لمساعدتهم في ذلك تلجأ المنظمة إلى تحديد الاحتياجات التكوينية ،تصميم البرامج التكوينية ثم تنفيذها ،وفي الأخير ،يتم تقييم البرنامج التكويني.فالتحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية بعد العنصر الرئيسي في صناعة التكوين ،و أي خلل في هذه الخطوة يمكن أن يبطل من الجهود التي تبذلها المؤسسة من اجل الارتقاء بمستوى مهارة و كفاءة العاملين .

<sup>1</sup> فايز عبد الرحمن الفروخ، التعليم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار الجليس الزمان، عمان،2010، ص45.

<sup>2</sup> ساسي فضيلة، دور التكوين في تطوير كفاءات العمال في المؤسسة ، مجلة مجتمع تربية العمل، جامعة تيزي وزو، مجلد:5،ع:2، الجزائر،2020، ص 33.

## المحور الرابع: التكوين و العلاقات الاتصالية:

أصبحت المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للتكوين فهو من أهم أولوياتها مما ينعكس إيجاباً على مردودية هذه الأخيرة، بحيث تسعى المؤسسة جاهدة إلى تكوين عمالها و تطوير كفاءتهم لتحسين أدائهم ، فالتكوين أصبح بروتوكول ضروري و محتم على المؤسسة، حيث يعتمد نجاح المؤسسة بشكل كبير على توظيف المعرفة و المهارات المكتسبة من الدورات التكوينية و التي تساعدها على تثبيت الكفاءات المعرفية التي تميزها. فهو وسيلة لتنمية الموظفين و ليست غاية. فالمؤسسة تستثمر في العنصر البشري بواسطة العمليات التكوينية و هذا لضمان نجاحها. هذا ما يوضحه الجدول رقم (11)، أما بالنسبة للجدول الموالي فيمثل العلاقة الارتباطية لتقييم الأداء بعد العملية التكوينية، حيث ساهمت هذه الأخيرة في الرفع من مستوى الكفاءة المهنية لديهم، فإحساس العمل بأنه عنصر مهم و فعال في تحقيق الكفاءة داخل المؤسسة، هذا ما رآه العديد من المكونين، أما البعض الآخر فقد انخفضت الأخطاء المهنية لديهم و هذا راجع باعتبارهم عنصر جديد داخل المؤسسة ليس لديهم المعارف الكافية لأداء عملهم، و بنسبة متساوية أكدوا على انه زادت ثقتهم بقدراتهم المهنية بعد تلقينهم للدورات التكوينية، فيصبح لديهم تخطيط مسبق لأدائهم الوظيفي و تطويره بأسلوب جديد، مما تساهم في جعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية، و بان جميع جهوده مبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة، و التي تدفع الموظف للعمل باجتهد و جدية و إخلاص ليكسب تقدير رؤسائه معنوياً و مادياً.

يعتبر التكوين احد وسائل الاستثمار التي تلجا إليها المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال بناء خبرات و المهارات بغرض الرفع من كفاءة و أداء الموظف، بحيث أن التكوين يعمل على تنمية قدرات و سلوك الموظفين و مختلف معارفهم، فالتكوين يعتبر ركيزة أساسية في تنمية الموارد البشرية، و هذا ما أكد عليه "فايول" في نظريته التكوين الإداري فقد ركزت أعماله على توفر الخبرة و الكفاءة الفنية في المستويات الإدارية و الوظائف و المراكز، حيث حرص على تأكيد أن كلا من العمال و المدراء بصورة مستمرة لعمليات التكوين من اجل تدعيم القدرات و الكفاءات و اكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية و يأتي ذلك عن طريق التعليم و التكوين المستمر وفق لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل و التخصص و يتأكد ذلك في مقولته: "الرجل المناسب في المكان المناسب". و من خلال امتدادنا لما تطرقنا له في

الجانب المنهجي فان التكوين يرتبط بالكفاءة و الخبرة و يؤدي إلى زيادة الدافعية و الانجاز، إضافة إلى زيادة المعارف و المهارات<sup>1</sup>.

- من خلال قراءتنا للجدول الأخير يتبين انه هنالك علاقة ارتباطية تجمع بين المتكون و المشرف، بحيث اعتبر 27.3% بان هنالك علاقة تجمعهما، و ذلك راجع إلى الاتصال المباشر معها من خلال الورشات و المحاضرات و هذا ما جعلهما يكونان علاقات مهنية، و هذا ما أكدت عليه نجاة بزاید من خلال دراستها المعنونة ب التكوين و إستراتيجية تسيير المهارات البشرية، بينما اعتبر البعض الآخر لا وجود لعلاقة بينه، فالعلاقة مبنية بينهما فقط في ساعات التدريس و لا غير ذلك، فهذه العلاقات تبقى علاقات غير رسمية بين المتكون و المشرف و ذلك راجع إلى المهارات و القدرات الشخصية و الفردية التي يتمتع بها المتكون و المشرف<sup>2</sup>.

### إثبات أو نفي الفرضية:

مما سبق ، تثبت فرضية الدراسة و التي مفادها : أن برامج التكوين الفعالة تؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين داخل المؤسسة التنظيمية هي فرضية مثبتة، حيث أن برامج التكوين تساهم في تشكيل الكفاءات المهنية داخل المؤسسات التنظيمية.

### نتائج الدراسة :

- يساهم التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية لدى موظفي قطاع التربية.
- للتكوين دور فعال في إكساب الفرد معارف و مهارات جديدة و تطويرها و القدرة على الانجاز.
- مساهمة التكوين في جودة الإلقاء .
- يعمل التكوين على تقوية الروابط الاتصالية بين العاملين داخل المنظمة.
- تساعد الدورات التكوينية العامل على الترقية و الاندماج داخل محيط العمل.
- تسعى العملية التكوينية إلى تحسين أداء العاملين بقطاع التربية.
- تؤدي برامج التكوين إلى خلق جو مناسب من التواصل بين المشرفين و المتكونين.
- مساهمة عملية التكوين في رفع مستوى كفاءة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> سليمة بوخلان، مرجع سابق، ص45.

<sup>2</sup> نجاة بزاید، مرجع سابق، ص 259.

### خلاصة الفصل :


تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم خطوة يعتمد عليها الباحث أثناء القيام ببحثه وذلك من خلال إتباع مجموعة من الإجراءات المنهجية باعتبارها السيل الذي يسهل انجاز بحثه و المتمثلة في الإطار الزمني و المكاني و العينة و التقنية و المنهج،محاولين تفسير و تحليل النتائج على ضوء الفرضيات .

# خاتمة عامة

خاتمة عامة :

بعد دراستنا النظرية و التطبيقية لموضوع دور التكوين في رفع مستوى الكفاءة لدى الموظفين المؤسسة تبين لنا أن التكوين هو من أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، فقد أصبحت المؤسسة تولى اهتماما كبيرا فهو يعد استثمار في العنصر البشري، و كذلك يهدف التكوين إلى إكساب الفرد مهارات و خبرات و التصرفات و أداء المتميز و تنمية معارف العاملين و بالتالي يؤدي إلى رفع مستوى كفاءة لدى الموظفين داخل المؤسسة. فالمؤسسات أصبحت تضع التكوين من الخطط الأساسية قبل أي خطة عمل باعتباره أداة إستراتيجية تكسب الفرد مهارات و معارف و كفاءة تجعل له قدرة على تعامل مع مختلف التغيرات المستقبلية.

و قد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن التكوين له دور كبير في رفع مستوى الكفاءة من خلال الدورات التكوينية و برامج الفعالة التي تكسب الفرد كفاءة



# قائمة المصادر و المراجع

1. الكتب:

1. أبو فتوح درويش عبد الكريم ،إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي،ط1،مركز بحوث الشارقة ،الإمارات العربية المتحدة،2010.
2. أبو النصر مدحت ، الأداء المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2008.
3. أبو شعيرة خالد محمد، التدريب الميداني في التعليم بين الواقع و الامول (البحث في النظرية و التطبيق)، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2013.
4. صهيب كمال الأغا و محمود عبد المجيد عساف، الإدارة و التخطيط التربوي ، نماذج و تطبيقات عملية ط1، الجناردية للنشر و التوزيع، 2015
5. البرادعى يبسوني محمد، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005.
6. الدعمة إبراهيم مراد ، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (الإنسانية ) ، ط1 ، ايتراك للنشر و التوزيع ،دم ،2015.
7. الفروخ فايز عبد الرحمان ، التعليم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي ، ط1، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010.
8. الهادي محمد محمد ، الإدارة العلمية للمكتبات و مراكز التوثيق و المعلومات، ط2، المكتبية الأكاديمية، القاهرة، 1990.
9. بن دليم محمد القحطاني ، إدارة الموارد البشرية(نحو منهج استراتيجي متكامل)، ط1، مكتبة العيكان للنشر و التوزيع، الرياض، دس.
10. لحبيب بلية بن محمود، وظيفة التكوين و التدريب في إدارة الموارد البشرية-إدارة العمومية في الجزائر، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2018.
11. بورياح عسالي ،الإدارة و التعليم الإداري من أين يبدأ التغيير ، ط1 ،ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع ،القاهرة ،2010.
12. بوفجلة غيات ،التربية و التكوين في الجزائر ، ط1 ،دار الغرب للنشر و التوزيع ،دم،2002.



13. عبد الرحيم محمد ،نظرية التقسيمات الإدارية -هنري فايول ،دط ، ددن ،قطر ،2016.
14. عبد الله محمد عبد الرحمان ،إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية و الممارسات و الواقعية ،ط1 ،دار المعرفة الجامعية ،بيروت ،2009.
15. عطية منى حزام خليل ،إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة ،دط ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ،2013.
16. عويضة إيمان محمود دسوقي ،المشكلات التي تواجه أعضاء جماعة التكوين المهني و دور الخدمة الجماعة في مواجهتها دراسة و صافية تحليلية ،ط1،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ،الإسكندرية ،2011.
17. كشواي باري ،إدارة الموارد البشرية ،ط2،دار الفاروق للنشر و التوزيع ،القاهرة،مصر،2006.
18. محمد فاتح محمود بشير،إدارة الموارد البشرية ،ط1،دار النشر للجماعات ،القاهرة ،2013.
19. مرابط عباس عزوز ،الكفاءة المهنية ،دط ،دار اقرأ للكتاب ،دم ، دس
20. معمار صلاح صلاح ،التدريب الأسس و المبادئ ،ط1 ، ديبونو للطباعة و النشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2010.
21. موسى غانم فنجان ، التدريب و تطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة ،دط ،مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية ،بغداد ،1980.
22. وفقى حامد أبو علي ،التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية ،ط1 ،دار الوفاء لدنيا للطباعة و النشر ،الإسكندرية ،2014.

• كتب مترجمة:

- 1) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية(تدريبات علمية)، ط2،تر: بوريد صحراوي و آخرون ، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006/2004.

## 2. المجالات:

23. أبو القاسم حمدي، دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم التنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، الاغواط. <<https://www.asjp.cerist.dz>>
24. إبراهيمي عبد الله، دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ع:7، فيفيري2005.
25. براك نعيمة، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات، شمال إفريقيا، ع:7، جامعة شلف، الجزائر.
26. بن سالم أمال و بوقرة رابح، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريرج، العدد18، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المسيلة، 2017.
27. بوسعدة قاسم، تكوين المعلمين و اشكاليته، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ع:2، جوان2011.
28. بوغريس لامية، التدريب و مدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة وزارة البيئة و التهيئة العمرانية، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجزائر، 2019.
29. جمال كرثيو، مساهمة التعليم الالكتروني في تحسين التكوين بجامعة التكوين المتواصل، دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي، مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة، م.ج، 04، ع:02، 2021.
30. جنيدي جميلة، سياسة التكوين المهني و دورها في تحقيق الأمن الاجتماعي للمتكونين- دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني الشهيد: طيبي رابح بوسعادة ولاية مسيلة، مجلة سوسولوجيا الجزائر، 2019.
31. حسن عبد السلام علي عمران، دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لأداء عينة من العاملين بالمصارف التجارية بمدينة مرزق، مجلة المنارة، جامعة سبها، كلية الاقتصاد و المحاسبة.
32. حيواني كريمة و عمروني حورية، الكفاءات المهنية للأستاذ الجامعي، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد32، الجزائر، 2018.

33. زياني مروان و كروم محمد، تسيير و تنمية الكفاءات: " أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد35، الجزائر،2018.
34. ساسي فضيلة، دور التكوين في تطوير كفاءات العمال في المؤسسة ، مجلة مجتمع تربية العمل، جامعة تيزي وزو، مجلد:5،ع:2، الجزائر،2020.
35. صولح سماح، تسيير الكفاءات في المطاحن الكبرى للجنوبG N Sud، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد7، 2012.
36. عتيقة حرايرية، الأداء الوظيفي لعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، ع:5، 2015.
37. عمر بلخير جواد، دور التكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة دراسة حالة الاسمنت و مشتقاته سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة سعيدة،مجلة الدراسات الاقتصادية، رقم04، 2017.
38. عمر مصطفى علي عثمان، مدى تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول في الكلية الجامعية بطباء، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، العدد4، جامعة المسيلة.
39. كشاف انس و براش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة للموارد البشرية، المجلد 8، مجلة وحدة البحث في تنمية و إدارة الموارد البشرية، سطيف،2017.
40. محمد در، أهم مناهج و عينات و أدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية- مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع، ع:9، 2016، الجزائر.
41. مراد بن حرز الله، أدوات البحث العلمي، كيفية الاختيار و طرق التصميم، مجلة العلوم الإنسانية- المركز الجامعي علي كافي، مجد 04، ع:01، تندوف- الجزائر، 2020.
42. مروان عبد الرزاق، واقع التكوين في المسار المهني لمؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية-، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، ع:31، 2015.
43. نهاد خالد عبد القادر، إبراهيم مهدي عارف، التدريب و دوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين دراسة استطلاعية عينة من العاملين نفي مصرفي دجلة و الفرات،

مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة التنمية البشرية، سليمانية،  
ع:54، 2018.

44. يوسف محمد جربوع، دور المراجع الداخلية و الخارجية في قياس الكفاءة و  
الفاعلية و تقييم الأداء في المشروعات الاقتصادية في فلسطين، مجلة بغداد للعلوم  
الاقتصادية، العدد10، بغداد، 2005.

45. ملاح رقية، دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين مهارات المعلمين في مجال التدريس  
طرق البيداوجيات و الكفاءات(المدارس الجزائرية نموذج)، جامعة محمد بن احمد -  
وهران02- ، علم اجتماع الصحة ، مجلد 17.

### 3. المذكرات والرسائل الجامعية والأطروحات:

#### أ- أطروحات الدكتوراه:

46. المسموس يعقوب، تقويم الكفاءة المهنية و الدافعية الشخصية و الثقافة التنظيمية  
و علاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة لنيل  
درجة الدكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس، وهران 02،  
2016/2015.

47. جربي عبد الحكيم، دور التدريب و تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء  
المستدام، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و  
التجارية و علوم التسيير، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية،  
جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017-2018.

48. رباب أقطي، التكوين الجامعي و علاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية،  
دراسة ميدانية بمكتب الدراسات التقنية و الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه،  
كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة الحاج لخضر،  
باتنة، 2008-2009.

49. سلامة أمينة، إشكالية تسيير و إنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية،  
أطروحة لنيل درجة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،  
تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجيلالي يابس سيدي بلعباس، 2014/2015.

50. نجاه بزايد، التكوين و إستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إدارات شركة  
سونطراك، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم  
الاجتماعية، قسم علم النفس العمل و التنظيم، جامعة وهران سانيا، 2010-2011.

51. نصيرة بيوصلى، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية دراسة مسحية مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للملح، أطروحة لنيل درجة الدكتوراة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة، 2017-2018.

#### ب- رسائل الماجستير:

52. احمد عبد الجليل عبده، فريدريك تايلور (أبو الإدارة العلمية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، شعبة عربي، جامعة القاهرة، 1915.

53. أسامة محمود موسى، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين، دراسة حالة بنك فلسطين (م.ع.م) في قطاع غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (بحث تكميلي)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

54. باسمه علي حسن أبو سلمية، مدى فعالية التدريب في تطوير الموارد البشرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

55. بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ لدافعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الإخوة منتوي، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس و علوم التربية و الاورطوفونيا، قسنطينة، 2006.

56. بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف1، 2012/2013.

57. بن شارف حسين، دور التكوين المهني المتواصل في إعادة إنتاج الهويات المهنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم، جامعة وهران، 2011-2012.

58. بن فرحات مولاي حسين، إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الحقوق و العلوم السياسية، تخصص قانون إداري و إدارة عامة، بائنة، 2012/2011.
59. بن ديريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية للتدريب، الحوافز - دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2009.
60. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ز دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لعزوز-خنشلة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم و العمل، بسكرة، 2014-2013.
61. جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات و الجرارات-قسنطينة، دراسة ميدانية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص التحليل و الاستشراف الاقتصادي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2008.
62. دولي لخضر، إدارة التكوين و تنمية الكفاءات في قطاع الوظيف العمومي دراسة حالة المديرية الولائية و الجهوية لضرائب بشار، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، ، جامعة وهران، 2007-2006.
63. زايد راجح المنتصر، الأمن النفسي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمينية، دراسة ميدانية في أمانة العاصمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الدراسات العليا، تخصص علم اجتماع، اليمن 2020.
64. سليمة بوخنان، التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة 2 اوت 1955، سكيكدة، 2007، 2008.

65. شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في أحداث التغيير في السلوك التنظيمي، دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
66. قريشي محمد الصلاح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية:دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف و الرافعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.
67. عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات و دورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، تخصص نظم المعلومات و إدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2009.
68. عقون شراف، سياسات الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة بولاية ميلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، شعبة تسيير الموارد البشرية ،جامعة منتوري،قسنطينة،2006-2007.
69. مصمودي زين الدين، بعض مشكلات المكونين في التعليم الجامعي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس و علوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة.
70. نايت عبد الرحمان عبد الكريم، تحليل أسس عملية التكوين و التدريب بمراكز التكوين الإداري في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، معهد العلوم السياسية و الإعلامية، فرع علم التنظيم السياسي و الإداري، جامعة الجزائر ، نوفمبر 1982.
4. المحاضرات العلمية:
71. السعدى الغول السعدى، مناهج البحث، العينات و أنواعها،جامعة القدس، 1998.

72. تحانوت خيرة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، البلدة 02، 2020/2019.
73. جعلاب نور الدين، محاضرات مقياس هندسة التكوين موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر توجيه و إرشاد.

5. **الملتقيات و المؤتمرات الدولية:**


**أ- الملتقيات دولية:**

74. الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف.

**ب- المؤتمرات دولية:**

75. أكن لطفي و قرون نورهان، التدريب الالكتروني و دوره في تنمية الكفاءات البشرية، الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر، مصر، 2018.





# قائمة الأعلام و المفكرين

قائمة أعلام و المفكرين:

1. فايول \*مهندس صناعيا كانت لديه مساهمة في مجال الإدارة عديدة و مهمة .
2. تايلور \*مخترع و مهندس أمريكي معروف بابو الإدارة العلمية ،يعد من أوائل الرواد الحقيقيين للإدارة .
3. ماسلو \*هو عالم نفس أمريكي اشتهر بنظريته تدرج الحاجات حاول أن يصنع نسقا مترابطا من خلال طبيعة الدوافع أو الحاجات .



# قائمة الملاحق



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت

كلية الآداب واللغات

قسم العلوم الإجتماعية

سنة ثانية ماستر

تخصص علم الاجتماع



## استمارة البحث

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع العمل والتنظيم بعنوان " دور التكوين في تحسين الكفاءة للموارد البشرية" دراسة حالة مؤسسة مديرية التربية ( المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية-الشيخ البشير الإبراهيمي) عين تموشنت.

نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم الإجابة على أسئلة هذا الإستبيان بدقة، حيث أن صحة نتائجه تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجوا منكم أن تولوا هذا الإستبيان إهتمامكم.

كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

فقط.

السنة الجامعية: 2021-2022.

## أولاً: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب لإختيارك

1. الجنس:

ذكر  1 أنثى  2

2. السن:

أقل من 30 سنة  1 من 30 إلى أقل من 40 سنة  2

من 41 إلى أقل من 50 سنة  3 أكثر من 50 سنة  4

3. الحالة العائلية:

أعزب (ة)  1 متزوج (ة)  2 أرمل (ة)  3 مطلق (ة)  4

4. المستوى التعليمي:

بكالوليا أو أقل  1 تقني/تقني سامي  2 ليسانس  3 ماجستير  4 شهادة الدراسات العليا  5

5. الإقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات  1 من 5 إلى 10 سنوات  2 من 10 إلى 15 سنة  3 من 15 إلى 20 سنة  4 أكثر من 20 سنة  5

6. المستوى المهني:

مقتصد  1 نائب مقتصد مهني  2 مستشار تربية  3 ملحق رئيسي بالمخبر  4 مدير المدرسة  5 مشرف رئيسي للتربية  6 مهنة أخرى  7

## ثانيا: التكوين و المهارات السلوكية:

1. كيف تم تعيينك بالمؤسسة؟

تعيين مباشر  1    مسابقة  2    معارف شخصية  3

2. هل تم خضوعك لعملية التكوين بعد إلتحاقك بمنصبك؟ نعم  1    لا  2

■ في حالة الإجابة بنعم، كيف كان التكوين الذي تلقيته؟

تكوين داخلي  1    تكوين خارجي  2    معا  3

3. ما مدة التكوين الذي خضعت له؟

قصير المدى (3-6 أشهر)  1    متوسطة (6 أشهر، عامين)  2    طويلة المدى (عامين فما فوق)  3

4. كيف كانت مدة التكوين؟

كافية  1    غير كافية  2    مبالغ فيها  3

5. هل للمناصب العليا دور في عملية التكوين داخل المؤسسة؟

نعم  1    لا  2    أحيانا  3

6. كم عدد الدورات التكوينية التي شملتك؟

دورة واحدة  1    دورتان  2    3 دورات  3    أكثر من ذلك  4

7. هل ترى أنك إستفدت من العملية التكوينية في تحسين أدائك؟

نعم  1    لا  2

8. كيف ساهمت البرامج التكوينية التي تلقيتها في مساعدتك و تكوينك؟

أداء العمل بدقة و إتقان  1    تعديل السلوك  2

إضافة مهارات و معارف جديدة  3    تجنب الأخطاء  4

9. كيف يؤثر التكوين معنويا على الجانب الإجتماعي و العلاقات مع الموظفين؟

يؤثر بطريقة إيجابية  1    يؤثر بطريقة سلبية  2    بكلتا الطريقتين  3

10. هل ساهم التكوين في تحسين العلاقات الغير رسمية بالمؤسسة ؟

نعم  1    لا  2    أحيانا  3

10. هل تكوين ساهم في تحسين جودة إلقاءك؟

نعم  1    لا  2    أحيانا  3

11. هل تكوين زاد من فعالية مهارتك؟

نعم  1    لا  2    أحيانا  3

12. هل ساعدتك البرامج التكوينية على التكيف مع مختلف الظروف؟

نعم  1    لا  2    أحيانا  3

13. هل ساعدتك البرامج التكوينية على تحقيق المرونة في العمل ؟

نعم  1    لا  2    أحيانا  3

14. هل ساهم التكوين في تحسين أسلوب عملك؟

نعم  1    لا  2    أحيانا  3

15. هل ساعدتك برامج التكوين على تعلم طرق جديدة للتدريس؟

نعم  1    لا  2    أبدا  3

16. هل ساعدتك برامج التكوين على تحسين إنتاجيتك و أسلوبك في العمل؟

نعم  1    لا  2    أبدا  3

### ثالثا: التكوين والمهارات المعرفية:

1. هل توفر المؤسسة برامج حديثة من أجل إكسابهم مهارات جديدة؟

نعم  1 لا  2 أحيانا  3

2. هل برامج التكوين تتناسب مع طبيعة عملك؟

نعم  1 لا  2 أبدا  3

3. كيف كان التكوين الذي تلقيته؟

بصفة مستمرة  1 أحيانا  2

4. هل الدورات التي خضعت لها ساهمت في تحسين أدائك؟

نعم  1 لا  2 أحيانا  3

5. اثناء تلقيك لعملية التكوين هل شعرت بروح الانتماء للمنظمة؟

نعم  1 لا  2 أحيانا  3

6. هل توفر لك برامج التكوين تشكيلة من الكفاءات والخبرات؟

نعم  1 لا  2

7. ما نوع الأسلوب الذي تراه مناسباً والذي خضعت له أثناء عملية التكوين؟

محاضرات  1 ندوات  2 ورشات  3

8. إلى أي مدى يهتم الفرد بالتكوين؟

إزالة جوانب الضعف في أدائه  1 خلق الدافعية أكثر نحو العمل  2

ترقية نفسه إلى درجة وظيفة أعلى  3 الحصول على المزايا المادية  4



10. هل ترى أن التكوين يمتاز بالتنوع و ضمان الاستمرارية لعملك؟

نعم  1 لا  2 أبدا  3

11. هل توفر المؤسسة برامج تدريبية و متخصصين للقيام بعملية التكوين ؟

نعم  1 لا  2 أحيانا  3

12. هل يمكن توظيف الخبرات التي تعلمتها أثناء التكوين في عملك الميداني؟

نعم  1 لا  2 أحيانا  3

13. هل توفر المؤسسة المعدات الأجهزة الكافية للقيام بالعملية التكوينية ؟

نعم  1 لا  2 أحيانا  3

14. هل هنالك موازنة بين الجانب النظري و التطبيقي أثناء التكوين؟

نعم  1 لا  2 أحيانا  3

15. في رأيك بعد انتهائك من عملية التكوين هل ستكون قادرا على التحكم في العملية التعليمية بشكل اكبر؟

نعم  1 لا  2 أحيانا  3

#### رابعاً: التكوين و العلاقات الاتصالية:

1. هل تهتم المؤسسة بتكوين موظفيها و تطوير كفاءاتهم؟

نعم  1 لا  2 أبداً  3

2. هل تستخدم المؤسسة أساليب العرض الإلكتروني؟

نعم  1 لا  2 أحيانا  3

3. في ماذا ساعدك التكوين؟

في تحسين أدائك  1 في تطوير الكفاءة  2 تجنب الأخطاء  3 كلهم  4

4. هل التكوين عزز فيك روح المسؤولية؟

نعم  1 لا  2 أحيانا  3

5. كيف كان تأثير التكوين على أداء المورد البشري بالمؤسسة؟

إيجابي  1 سلبي  2

6. ما هو تقييمك لعملك بعد إجراء عملية التكوين؟

زيادة الثقة بقدراتك المهنية  1 انخفضت نسبة الأخطاء المهنية لديك  2

الرفع من مستوى الكفاءة المهنية لديك  3

7. هل ساهمت عملية التكوين في رفع مستوى الكفاءة لدى الموارد البشرية؟

نعم  1 لا  2 أحيانا

8. هل هنالك تواصل بينك و بين المشرفين؟

نعم  1 لا  2 أحيانا  3



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 République Algérienne Démocratique et Populaire  
 Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 Université Ain Témouchent Belhadj Boucheib  
 جامعة بلعاج بوشعيب - عين تموشنت  
 Faculté des lettres et des langues et sciences humaines  
 كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

عين تموشنت في 16.FEV.2022 / .....

رقم ..... الخ / ج - س - ج - ع / 2022

## طلب تربص

نرجو منكم التفضل بقبول داخل مؤسستكم/هينتكم

المؤسسة/الهيئة: مدينة أترجة - حيدج جوتسا

الطالب (ة): حكيمه فريديا

تاريخ الميلاد: 1.06.1999

السجل في السنة الثانية ماستر ، تخصص: علم الاجتماع العمل و التنظيم

وذلك لإجراء دورة تدريبية داخل مصالحتكم الخاصة والتي تهدف إلى اغراس لطريق المعارف التي يتم تدريسها لهم داخل مؤسستكم وهذا تحضيراً لمتكدة التخرج.

تاريخ فترة التدريب: 2022/03/20 - 2022/04/20

خلال هذا التدريب ، الطالب متزم بتقديم كل المساعدة اللازمة لتنفيذ السليم للبرنامج الموكول إليه.

كما أن الطالب مدعو للأمتثال الصارم لقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسستكم، والالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليقات الوافية الخاصة بالصحة والسلامة.

نعلمت على تعاونكم، ونرجو أن تلقبوا ، سيدي ، خالص شكرنا وتقبلتنا.



مدينة عين تموشنت بلعاج بوشعيب - طريق بومدين بشارت 261 عين تموشنت - الجزائر  
 UNIVERSITÉ AIN TEMOUCHENT BELHADJ BOUCHEIB  
 BP 264 Route de SIDI BELHADJ - AIN TEMOUCHENT 41000 - ALGERIE



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 République Algérienne Démocratique et Populaire  
 Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 Université Ain Tadjemout Belhadj Bouchaib  
 جامعة بنجاح بوشعيب - عين تموشنت  
 Faculté des lettres et des langues et sciences humaines  
 كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

عين تموشنت في 18 فبراير 2022

رقم ..... / التاريخ: 18 فبراير 2022

## طلب تربص

نرجو منكم التفضل بقبول داخل مؤسستكم هبتكم

المؤسسة المستقبلة: مديرية التربية عين تموشنت

الطالب (ة): أ. ب. شكري نس. ب. 09

تاريخ الميلاد: 1999/01/01

السجل في السنة الثانية ماستر ، تخصص : علم الاجتماع العمل و التنظيم

وذلك لإجراء دورة تدريبية داخل مجالكم الخاصة والتي تهدف إلى انخراس تطبيق المعرفة التي يتم تريسها لهم داخل مؤسستكم وهذا تحضيراً للمذكرة للتحرج

تاريخ فترة التريب: 2022/03/01 إلى 2022/04/01

خلال هذا التريب ، الطالب ملزم بتقديم كل المساعدة اللازمة لتنفيذ التقيم للبرنامج الموكول إليه

كما أن الطالب مدعو للامتثال الصارم لقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسستكم والالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليمات الوقائية الخاصة بالصحة والأمن

نعلم على تعاونكم ونرجو أن تقبلوا ، سيدتي ، سيدي ، خالص شكرنا وتحياتنا.



الأستاذة بلعزالدين عبد الحنان

المؤسسة المستقبلة



UNIVERSITÉ AIN TADJEMOUT BELHADJ BOUCHAIB  
 BP 284 BORDJ 0510 BEL ABDES - AIN TADJEMOUT 40000 - ALGERIE

# الهيكل الإداري للمعهد الوطني

الجلسة الختامية

الجلسة الافتتاحية

الإدارة

إدارة العلاقات العامة  
والوسائل

إدارة الدراسات  
والبحوث والتوثيق

إدارة الكوادر  
والمستشارين والامتيازات المهنية

معالجة المستخدمين

معالجة البرازية وتسيير  
الوسائل

معالجة التوثيق والأرشيف

معالجة الدراسة والبحوث التربوي

معالجة الإعلام الألي وتكنولوجيا  
الاتصال

معالجة تنظيم الكوادر

معالجة التقييم والتابعة

معالجة تنظيم سير المسابقات  
والامتحانات المهنية

الشيخ البشير ابراهيمي - ولاية عين تموشنت

## الملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز دور البرامج التكوينية في تطوير مستوى الكفاءة المهنية لدى الموارد البشرية، فيعتبر من الخطط الرئيسية التي تضعها المؤسسات قبل الشروع في أي عمل، كون هذه البرامج التكوينية تساهم في تطوير مستوى الكفاءة المهنية لدى موظفي قطاع التربية، و هذا ما حاولنا إبرازه من خلال دراستنا الميدانية بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية، مع توضيح فعالية البرامج التكوينية في الرفع من مستوى الكفاءة المهنية لدى العامل. فاستخلصنا من خلال دراستنا الميدانية إلى أن لبرامج التكوين، دور فعال في إكساب الفرد معارف و مهارات جديدة و القدرة على تطويرها، بالإضافة إلى تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة و تقوية الروابط الاتصالية.

**الكلمات المفتاحية:** برامج التكوين، الكفاءة المهنية، الأداء الوظيفي، التدريب، المهارات.

## Résumé en français :

Cette recherche vise à mettre en évidence le rôle des programmes de formation de l'élévation du niveau de compétence professionnelle des ressources humaines- C'est l'un des principaux plans que les institutions établissent avant de commencer tout travail, le fait que ces formations contribuent au développement du niveau de compétence professionnelle des salariés du secteur de l'éducation, c'est ce que nous avons tenté de prouver à travers notre étude à l'institut National de Formation des Personnels du secteur de l'éducation nationale, avec clarification de l'efficacité des programmes de formation pour élever le niveau de compétence professionnelles du travailleur. Nous avons conclu grâce à notre étude un rôle efficace pour fournir à l'individu de nouvelles connaissances et compétences et la capacité de les développer en plus d'améliorer la performance des employés au sein de l'organisation et de renforcer les liens de communication.

**Les mots clés:** Programmes de formation- Compétence professionnelle – Fonctionnalité- Formation- Compétences.

## Summary in English:

This research aims to identify the role of the configuration software in raising the level of professional competences of human resources. Therefore, it is considered as one of the main plans that institutions put in place before starting any work, the fact that these training programs contribute to the employees of the education sector. This is what we tried to point out through our research at National Institute for the Training of National Education Sector Employees. In addition to the explanation of the effectiveness of training programs in raising the level of professional competence of the worker. We summed up through our research that configuration software have an effective role in the individual's functionality of new knowledge, skills, and the ability to develop them, besides improving the performance of employees within the organization and strengthening communication links.

**Key words:** configuration- software- professionalism-functionality- training- skills.