



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

الموضوع :

## أثر التكوين على الكفاءة المهنية للعامل

دراسة ميدانية بمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تحت إشراف:

د . العابد عبد اللطيف

إعداد الطالبتين:

عمي روفيدة

سلطاني سعاد

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ	غريب منية
مشرفا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ محاضر - أ-	العابد عبد اللطيف
عضو مناقش	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ	تريكي حسان

السنة الجامعية: 2022 / 2023 م

## إهداء

إلى اليد الخفية التي أزالت عن طريقي الأشواك والمصاعب، إلى المرأة التي صنعت من فتاة طموحة وتعشق التحديات ، قدوتي الأولى التي عرفت القوة والثقة بالنفس لمن رضاها يخلق لي التوفيق (أمي الحبيبة) أطل الله في عمرك بالصحة والعافية .  
إلى ذلك الرجل العظيم الذي أحمل اسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى " أبي الغالي"، بعد فضل من الله ، ما أنا فيه يعود إلى أبي ،الرجل الذي لم ينل وجزء بسيط مما حصلنا عليه، والرجل الذي يسعى طول حياته لنكون في أفضل حال .

إلى سندي والكتف الذي أستند عليه دائما إخواني " أميمة-الألاء -معتصم بالله " الظل لهذا النجاح لطالما كانوا...

وَألف شكر لحبيبتتي الغالية" خالتي" لما تقدمه من دعم ومحبة وحنان، فكل الكلام لا يفني ولو بجزء مما تستحق.....  
وأحب أن أختم الإهداء إلى صاحبة الفضل العظيم، صديقة النجاح ابنة عمي "ترجس" أستودعك الله الذي لا يضيع ودائعه.

ممتنة إليكم جميعا ما كنت لأصل لولا فضلكم  
علي من بعد الله، دمت لي سندا لا عمر له.....

عمي روفيدة

## إهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة، هاد  
أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبتي وأرفع قبعتي بكل فخر، فاللهم لك  
الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذارضيت ولك الحمد بعد الرضا.....

أهدي هذا العمل:

إلى مصدر الأمان الذي أستمد منه قوتي إلى نور عيني وحظي الجيد وفوزي وفخري  
إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي إلى من كانت ملجأ يدي اليمنى في  
دراستي ، إليك "أمي العزيزة".

وبكل فخر وحد بين ثنايا قلبي أهدي تخرجي وثمره جهدي إلى سندي في هذه الحياة  
ومصدر الأمان الذي أستمد منه قوتي إلى بهجة أيامي وظلي وجناحي وآمالي كلها  
"لأبي نور عيني".

إلى أخواتي رزقني الله بهم لأعرف من خلالهم طعم الحياة الجميلة ، ذلكم الملائكة  
غيرن مفاهيم الحب والصدقة والسند في حياته أخواتي (سامية-صلاح-وليد-منال) .  
الى شريكة الصبا ورفيقة الدرب ، وملاكي الحارس التي كانت دوما موضع الاتكاء في  
عثرات حياتي صديقتي (رحاب)أدامك الله.

وفي الأخير أنهي الإهداء إلى صاحبة الفضل العظيم (نرجس) وفقك الله وأدامك .

حفظكم الله جميعا وشكرا.

سلطاني سعاد

## شكر و عرفان

قال تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم" سورة إبراهيم ، آية رقم : 7  
الحمد لله الذي منحني القوة والعزيمة لإتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص السكر وخالص التقدير والاحترام لأستاذنا الفاضل عبد اللطيف العابد  
الذي أجاد الإشراف بنصائحه الهادفة، وسعة صدره....فألف شكر  
كما يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل لأساتذتي أعضاء اللجنة المناقشة على قبولهم  
الإشراف على مناقشة هذا العمل كل باسمه.

كما أتقدم بالشكر إلى أساتذتي طوال مشواري الدراسي الشكر إلى عمال مكتب  
مديرية الأشغال العمومية D.T.P

الشكر موصول إلى كل الذين ساهموا من قريب أو بعيد في دعمنا وتشجيعنا على  
إتمام هذه المذكرة.

## ملخص الدراسة

يعتبر التكوين من أهم عمليات تنمية الموارد البشرية من أجل تحسين مستوى العاملين في المؤسسة، فنجاحها يتوقف عن مدى توفرها على عمال أكفاء ومؤهلين ومتكويين للعمل.

وباعتبار أن التكوين من العمليات الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة لتأمين تطوير العمال، وتوفير فرص التقدم في مسارهم المهني، وضمان بقائها واستقرارها في ساحة المنافسة في خضم التطورات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية، ارتأينا أن نجري هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين التكوين والكفاءة المهنية للعامل، لغرض معرفة الأثر الذي يؤديه التكوين في تحسين الكفاءة المهنية للعامل، اخترنا مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف نموذجا لبحثنا الميداني.

انطلقت هذه الدراسة من فرضية عامة مفادها، أن للتكوين أثر على الكفاءة المهنية للعامل.

ولهذا الغرض تم تقسيم هذا البحث إلى إطارين: إطار نظري، يحتوي على أربعة فصول وإطار تطبيقي يهدف للتحقق من صحة الفرضية العامة، من خلال اختبار ثلاث فرضيات جزئية انطلاقا من التساؤلات الواردة في الإشكالية، مستخدمين المنهج الوصفي التحليلي، لمجموعة من البيانات الإحصائية التي اعتمدنا في تحصيلها على مجموعة من الأدوات: الملاحظة، الاستمارة، المقابلة وتم في ذلك اختبار عينة مكونة من 40 عاملا.

تم التوصل في هذه الدراسة إلى نتيجة تفيد هي أن للتكوين أثر فعلي على الكفاءة المهنية للعامل ويشكل دورا كبيرا في زيادة قدراته ومهاراته وكفاءته وخبرته في العمل، فهو عملية لازمة وضرورية في المؤسسة من أجل التحكم في العمل وإنتاجيته.

## **Study Summary**

Training is considered one of the most important human resources development processes in order to improve the level of employees in the institution, as its success depends on the availability of qualified and trained workers.

It is a strategy developed by the institution to secure the development of the workers and provide opportunities for advancement in their career path and secure their survival and stability in the arena of competition in the midst of development in the external environment. Hence this study came to shed light on the impact of training on the professional competence of the workers, where the problem of this study revolves around knowing the impact that the training plays in improving the professional competence of workers in the Directorate of Public Works in the El Taref city.

For this purpose, the study has been divided into two main parts, the first part is theoretical that includes four chapters while the practical part aims at investigating the general hypothesis and doing a practical study using the qualitative methodology and applying a group of different ways including: the observation, the questionnaire, the meeting and static strategies on a sample composed of forty 40 workers.

We reached an important conclusion asserting that training has a positive influence on the professional competence of the worker and has a major role in increasing his abilities, skills, competence and work experience.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة بالعربية
	ملخص الدراسة بالإنجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	مقدمة
16	الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة
18	إشكالية الدراسة
21	أهمية الدراسة
22	أهداف الدراسة
23	أسباب اختيار الموضوع
25	الدراسات السابقة
36	منهج الدراسة
37	أدوات جمع البيانات
39	مجالات الدراسة
41	المجال المكاني - الزمني - البشري / العينة
43	الفصل الثاني: المقاربات النظرية للدراسة
43	النظريات الكلاسيكية
50	النظريات الحديثة
57	الفصل الثالث: أهمية التكوين، أهدافه وعناصره

60	ماهية التكوين
76	استراتيجية التكوين
84	الفصل الرابع: الكفاءة المهنية
86	ماهية الكفاءة
88	استراتيجية الكفاءة
96	الفصل الخامس: المعالجة الميدانية للدراسة
98	تصنيف وتبويب البيانات وتحليلها
137	نتائج الدراسة
142	الخاتمة
143	قائمة المراجع
150	الملاحق: استثمار الموظفين - استثمار المقابلة- الهيكل التنظيمي

## قائمة الجدول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع العينة حسب الجنس	98
2	توزيع العينة حسب السن -	99
3	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	101
4	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	102
5	توزيع العينة حسب الاقدمية في العمل	103
6	توزيع العينة حسب الأقدمية في المنصب	104
7	توزيع العينة حسب الدرجة المهنية	105
8	توزيع العينة حسب طريقة التوظيف	106
9	يبين استمرارية التكوين في المؤسسة	108
10	يبين الاستفادة من التكوين	110
11	نوعية الاستفادة من التكوين	112
12	يبين اعتماد التكوين في المؤسسة	114
13	يبين دور التكوين في زيادة التكيف مع المنصب	115
14	يبين عدد الدورات التكوينية التي شملت العمال	116
15	يبين مساعدة العملية التكوينية	117

118	يبين قدرة العامل على إنجاز الأعمال المختلفة	16
119	يبين كيف تؤدي العمل بعد الحصول على التكوين	17
120	يبين الرغبة في الاستفادة من دورات تكوينية جديدة	18
121	يبين إضافة التكوين لمعارف جديدة	19
122	يبين الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل	20
123	يبين اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية	21
124	يبين الاستفادة من الخبرة العلمية والتطبيقية	22
125	يبين اكتساب المهارة في النقاش والحوار	23
126	يبين الاستفادة من عملية الاتصال بين الزملاء	24
127	يبين الاهتمام بالتكوين في المؤسسة	25
128	يبين تقييم العمل بعد إجراء التكوين	26
129	يبين إعداد برامج التكوين	27
130	يبين المشاركة في تقديم اقتراحات عند برمجة البرامج التكوينية	28
130	يبين الاهتمام بالبرامج النظرية والعملية	29
132	يبين تناسب محتويات البرنامج التكويني مع متطلبات العمل	30
133	يبين مساعدة البرامج التكوينية على زيادة الانتاجية في العمل	31
135	يبين إحساس العاملين بانتمائهم للمؤسسة	32
136	يبين مساعدة البرامج التكوينية في التقليل من حوادث العمل	33

136	يبين الأساليب الوقائية الأكثر استخداما للوقاية من حوادث العمل	34
-----	---	----

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
71	مخطط يوضح موقع وأهمية التكوين في المؤسسة	1
99	جنس أفراد العينة	2
101	العينة حسب السن	3
104	حسب الأقدمية في العمل	4
105	حسب الأقدمية في المنصب	5
106	العينة حسب الدرجة المهنية	6
107	التوزيع حسب طريقة التوظيف	7
112	الاستفادة من التكوين	8
113	نوع التكوين المستفاد	9
117	الدورات التكوينية التي شملت العامل	10
124	اكتساب معارف نظرية وتطبيقية	11
125	الاستفادة من الخبرة العلمية والنظرية خلال التكوين	12
131	الاهتمام بالجوانب النظرية والعملية للبرامج التكوينية	13
133	تناسب محتويات البرامج التكوينية مع متطلبات العمل	14
134	مساعدة البرامج التكوينية على زيادة الإنتاجية في العمل	15
137	الأساليب الوقائية الأكثر استخداما للوقاية من حوادث العمل	16

الصفحة	المحتويات
I	ملخص باللغـة العربية
II	Résumé
III	الإهداء
IV	شكر و عرفان
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
[أ- ٥]	مقدمة

مقدمة

## مقدمة:

يعيش العالم المعاصر تطورات اقتصادية واجتماعية وسياسية سريعة انعكست مباشرة على منظمات الاعمال سواء تعلق الامر بطبيعة نشاطها او بطرق إدارتهم. ولأن الموارد البشرية تمثل المحرك الذي يدفع عوامل الإنتاج ويوجهها لتحقيق اهداف المؤسسة فقد صارت تحظى باهتمام كبير من قبل مالكي ومسيري هذه المؤسسة فهو الركيزة الاساسية التي تساعدنا على تحسرين تسييرها والاستجابة للتطورات الحاصلة في مختلف المجالات . حيث تقوم المنظمات بتنمية الكفاءات البشرية التي تعد محددات أساسية لادائها ولهذا بات من الضروري استقطاب المورد البشري واعداده وتحفيزه والمحافظة عليه بتلبية حاجياته المادية والمعنوية ومحاولة خلق جو ملائم لتمكين العاملين من فهم ومواكبة التطورات الحاصلة في عالم الشغل وذلك من خلال نظاما لتكوين الذي يعتبر بمثابة الوسيلة التي تتم بواسطتها تنمية القدرات المهنية للعمال ولهذا تزايد الاهتمام بالتكوين واصبح الحاجة الملحة اليه من أجل تحسين قدرات العاملين ومعارفهم ومهاراتهم كما يؤدي للوصول إلى المستوى المرغوب من الكفاءة المهنية للعامل ، فالمنظمات التي استطاعت ان تحقق اهدافها بفعالية وكفاءة هي التي أعطت فعالية كبيرة للتكوين وأدركت انه أداة جوهرية في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية فيها وعليه ركزت هذه الدراسة على محاولة الكشف على أثر التكوين على الكفاءة المهنية للعامل في مؤسسة مديرية الإشغال العمومية الطارف وبذلك قد تقسم إلى خمس فصول:

**الفصل الأول:** تناول الإطار العام للدراسة ويتضمن عرض أشكالية الدراسة بتحديد أهدافها وصياغتها مع ذكر تساؤلاتها وللإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات ثم ذكر اسباب اختيار الموضوع أهميته وأهدافه ثم تحديد أهم مفاهيم المعتمدة في الدراسة الى جانب الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

**الفصل الثاني:** وتناولنا فيه أهم المقاربات النظرية التي تناولت موضوع الدراسة والتي تم تقسيمها إلى نظريات كلاسيكية ونظريات حديثة.

**الفصل الثالث:** وتناولنا فيه مفاهيم عامة حول التكوين حيث تطرقنا فيه إلى مبادئ التكوين؛ أسبابه؛ خصائصه؛ أهدافه؛ أنواعه؛ شروطه؛ عناصره؛ مشكلاته وصولاً إلى تخطيطه وتنفيذه وتقييمه.

**الفصل الرابع:** تطرقنا إلى الكفاءة المهنية وعلاقته بالتكوين حيث تضمن ماهية الكفاءة المهنية حيث أشرنا إلى عناصر ومستويات وخصائص الكفاءة المهنية ومراحل وطرق الكفاءة وصولاً إلى أدوات تحقيق الكفاءة المهنية وتقييمها.

**الفصل الخامس:** وهو الأخير والذي يتعلق بالجانب الميداني فيتضمن إجراءات البحث، منهجية الدراسة وأدوات البحث الميداني، حيث تطرقنا فيه إلى تحديد مجالات الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات كالمقابلة والاستمارة والأساليب المتبعة في عرض البيانات ثم تحليلها وتفسيرها ومحاولة التأكد من صدق الفرضيات التي تمت صياغتها للدراسة، وفي الأخير قمنا بمناقشة نتائج الدراسة والإجابة على التساؤلات، ومحاولة إثبات الفرضيات أو نفيها، وصولاً إلى النتيجة العامة للدراسة والاقتراحات والتوصيات ثم الخاتمة وقائمة المراجع والمصادر والملاحق.

الفصل الأول:  
الإطار المنهجي للدراسة

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: الدراسات السابقة

سادساً: المنهج المستخدم

سابعاً: أدوات جمع البيانات

1 الملاحظة

2 الاستمارة

3 المقابلة

ثامناً: مجالات الدراسة

المجال المكاني

المجال الزمني

المجال البشري والعينة

أولا - أشكالية الدراسة:

لقد أصبحت المؤسسات الحديثة تولي اهتماما بالغا بالعنصر البشري. باعتباره مصدر التفوق والتميز وبعدها كان المورد البشري مجرد عامل من عوامل الإنتاج، أصبح اليوم يمثل أهم مدخل من مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها وأصبح يسهم في القرارات التنفيذية والإستراتيجية للمؤسسة كما انه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول وذلك لإدراك أرباب العمل بأهميته وتنافسهم حول استقطابه وتنميته وتطويره والمحافظة عليه بما يمتلكه من مهارات وقدرات فنية وذهنية وكفاءات عالية وكما هو معروف في أدبيات إدارة الأعمال بأن " الإنسان قبل المشروع " وعليه فإنه يمثل المحرك الأساسي في عجلة التنمية كما انه محدد أساسي لموقع المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة الاقتصادية الاجتماعية التكنولوجية المعرفية . وعليه فإن الحصول على المورد البشري المؤهل لا يكفي لبقاء واستمرار المؤسسات بل لابد من توجيهه وتنميته بصورة مستمرة والعمل على تحسين أدائه ولن يأتي ذلك الا بفضل ممارسة التكوين الذي يعتبر وسيلة ادارية وفنية وعلمية وعملية من شأنها الوصول بأدائها المورد البشري إلى أقصى حد ممكن بالأسلوب والشكل الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتبرز لنا أهمية التكوين من خلال آثاره على تنمية وتطوير الموارد البشرية بكافة مستوياتها وتزويدها بجميع المستجدات والخبرات التي تلزمهم ويتجلى هذا التأثير من خلال تحسين طرق العمل واختصار الوقت المستغرق في الانجاز ورفع جودة الأداء، الأمر الذي ينعكس على تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية والوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية فهو يعتبر بمثابة حافز معنوي كونه يعطي شعورا للعامل بان المؤسسة تهتم لمصيره وتفضل تطويره على الاستغناء عنه

ومن هنا يشعر بأهميته وهذا ما يؤدي إلى رضاه عن العمل، وبالتالي تحسين أدائه في المؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن التكوين يكتسب أهمية بالغة في المؤسسة باعتباره دورا مهما وحيويا في المؤسسة ويخدم أهداف الإدارة كطريقة المثلى في نجاح المنظمة من خلال الفوائد التي تتجم عن تطبيقه كزيادة إنتاجية في المؤسسة وتحسين من أدائها والرفع من مردوديتها فعملية التكوين تهدف إلى تزويد المورد البشري بجميع المهارات الضرورية التي تمكن من التعامل مع جميع المواقف المختلفة واكتساب المعلومات والأساليب الجديدة من أجل تحسين وتطوير مهاراته وقدراته ومحاولته تغيير سلوكه واتجاهاته بشكل ايجابي وبالتالي رفع مستوى أدائه للعمل الموكل اليه.

لذلك تولي المؤسسات اهتماما بالغا بتحسين أداء المورد البشري وهذا بوضع برامج تكوينية ثلاث المؤسسة وتمكنها من مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية سواء كانت معرفية او تكنولوجية ، والجزائر باعتبارها جزءا من العالم معنية كغيرها من الدول بمواكبة التغيرات المتسارعة التي افرزتها العولمة فهي مطالبة بتغيير وظيفتها العمومية لكونها الأداة الأساسية لتحقيق التطور والتقدم لذلك فقد اهتمت الدولة الجزائرية منذ الاستقلال بقطاع المؤسسات الوظيفية بصفة عامة وبالتكوين وتحسين المستوى بصفة خاصة وبذلت في ذلك مجهودات جبارة في سبيل إرساء قواعد وأسس متينة للمؤسسة العمومية وهذا من اجل إعطاء مكانة مرموقة للموظف او العامل في هذه المنظمات حيث جاء قانون الوظيفة العمومية الأمر 6-3 في تعيين واحد فيه 224 مادة جمع كل المسائل المتعلقة بالحياة المهنية للموظف مرتبة منطقيا بداية بتعريف الموظف العمومي وعلاقته بالمؤسسة وانتهاء بالخروج من الوظيفة بالإضافة إلى ذلك فقد نص الامر على انه لتحسين مردود العامل او الموظف العمومي يستلزم من المنظمة تنظيم دورات تكوينية وتحسين المستوى حيث اعتمد على التكوين والترقية لتحفيز العاملين وبالرجوع للقانون الاساسي العام للوظيفة العامة لقد

أشار إلى حقوق الموظف ذات طابع المهني نصت عليه المادة 38 منه، على انه للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية، وعليه أصبح تكوين العاملين أحد المواضيع الهامة والحساسة التي تحظى باهتمام كبير حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحسين أداء ومهارات العمال قصد التكيف مع جماعه العمل وتحسين من نوعي ة المنتج واكتساب معارف مهنية ساعدت في عمله وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتبين اثر التكوين على الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة والتي تشكل إحدى ركائز الإنتاجية المرتفعة وذات الجودة العالية والسير الحسن للمؤسسة الذي طالما سعت إلى تحقيقه وبناء على ما سبق سنحاول في دراستنا تسليط الضوء على واقع التكوين وطبيعته بغية معرفة أثر التكوين على الكفاءة المهنية للعامل ، ومن هذا المنطلق أجرينا هذه الدراسة للإجابة على التساؤل المركزي الآتي :

### هل للتكوين أثر على كفاءة العامل ؟

وأدرجنا بناء على هذا التساؤل، ثلاثة أسئلة فرعية وهي كالاتي:

1. هل ساعد التكوين في تحسين كفاءة العامل في المؤسسة؟
2. هل يساهم التكوين في تنمية مهارات العاملين؟
3. ما مدى اهمية البرامج التكوينية في تطوير كفاءة العاملين؟

وبناء على هذه التساؤلات يمكن صياغة فرضية عامة تتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية:

### الفرضية العامة:

- يوجد أثر للتكوين في تحقيق كفاءة العامل المهنية.

الفرضيات الفرعية:

1. التكوين الفعال والمستمر للعمال يؤدي إلى تطوير قدراتهم وكفاءاتهم.
  2. للتكوين دور في تعزيز وتكامل مهارة العاملين.
  3. تساهم البرامج التكوينية بقدر كبير في تطوير وتحقيق الكفاءة المهنية للعامل.
- البرامج التكوينية تساهم بقدر كبير في تطوير وتحقيق الكفاءة المهنية للعامل.

ثانيا-أهمية الدراسة :

يمكن إيجتز هذه الأهمية في مجموعة العناصر التالية:

- إبراز عملية التكوين لدى المؤسسات كإحدى الوسائل في تطوير أنشطتها بمعنى

آخر بيان مدى فعالية هذه العملية، وتأثيرها الحقيقي على أداء العاملين في

المؤسسة

- توضيح دور التكوين في تطوير أنشطة العاملين أي أهميته بالنسبة للمؤسسة

وبالنسبة للعاملين.

- حقيقة التكوين ومجرياته في المؤسسات الجزائرية، وإدراك مدى خضوع العمال

للبرامج التكوينية ومدى تطبيقها في المؤسسة، وأخيرا معرفة مقدار اهتمام

المؤسسة بالتكوين وكشف حقائق ميدانية عن هذه العملية ذات الأهمية

القصى.

ثالثا- أهداف الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على وظيفة التكوين وكيفية أدائه وتسييره ومدى أهميته في تحقيق مستوى الكفاءة المهنية لدى العامل وعليه يمكن إبراز أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع من الناحية السوسولوجية.
- لفت الانتباه إلى موضوع التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل ورسم رؤية واضحة تساعد على تطبيق عملية التكوين في المؤسسة.
- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى تحسين أداء العامل والذي بدوره سيعود حتما بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل.
- التكوين استثمار حقيقي ذي مردودية منتج منذ اعتماده وليس مجرد وسيلة ترقية اجتماعية فردية.
- الاطلاع على وعي العامل الجزائري بأهمية تحديد المعرفة الإدارية والدقة في التكوين لمواكبة تطورات العصر.

رابعاً- أسباب اختيار الموضوع :

يشكل موضوع اثر التكوين على الكفاءة المهنية للعامل أحد أهم المواضيع التي تستدعي بعدا تشخيصيا لهذه العملية الكبرى التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة كانت، خدماتية أو إنتاجية، وذلك بالنظر إلى التأثير البالغ على كفاءة العامل وأدائه. وذلك بعد النظر إلى الأهمية التي يكتسبها داخل مؤسسة الدراسة في ظل طبيعة نشاط المؤسسة الذي يستدعي تكوين موظفيها باستمرار وكذلك في ظل التطورات السريعة والمنتشرة في المجال التكنولوجي وبذلك وجوب مسايره هذه التطورات بالإضافة إلى اعتباره من اهم الوظائف إذالم نقل شريان المؤسسة في تسير نشاطاتها وصولا إلى تحقيق اهدافها وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعه من المبررات الذاتية والموضوعية ذلك ان عملية البحث والاختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها انها عملية معقدة تتطلب البحث وتخضع لجملة من العوامل النفسية والخارجية وعليهم من الافضل ان يكون الموضوع الذي وقع عليه الاختيار للدراسة نافعا من الأفكار والخبرات الخاصة بصاحب البحث ويكون ضمن الاختصاص العلمي وتتضمن هذه الدراسة العديد من الاسباب والمبررات وهي كالآتي:

**أ-أسباب ذاتية:**

- محاولة الفهم المعمق وأثر الرصيد المعرفي من خلال دراسة موضوع التكوين.
  - قابلية الموضوع للبحث والدراسة
  - اهتمامنا الشخص بموضوع التكوين وأثاره في تحقيق الكفاءة المهنية للعامل.
  - الرغبة في معرفه ماذا إذا كان العمال يستفيدون من البرامج التكوينية.
  - طبيعة اختصاصنا والمتمثلة في علم الاجتماع والتنظيم والعمل وخاصة ان العملية التكوينية تعتبر من أهم الموضوعات هذا التخصص.
- ب - أسباب موضوعية:**
- ظهور مشاكل في المؤسسات يعود أسبابها إلى ضعف التكوين.
  - محاوله الكشف على كيفية تأقلم العامل مع التطورات الحاصلة وكيف يتم التكوين المواد البشرية لمسايرة هذا التغير والتطور.
  - محاولة التعرف على مدى مساهمة التكوين في تحقيق كفاءة وفعالية العاملين انطلاقا من معرفه البرامج التكوينية ودور المكون في نجاح العملية التكوينية وتقييم الأداء في المؤسسة.
  - مواكبة التطورات الحاصلة في مجال العمل من خلال ظهور الآلات المتطورة تساعد على تحسين وزيادة المردودية والتي لابد من التحكم فيها.

خامسا- الدراسات السابقة:

استندنا في بحثنا على مراجع مختلفة من بعضها باللغة العربية والبعض الآخر بالأجنبية، كما استندنا إلى أبحاث ودراسات أجريت سابقا، مبينين النتائج المتوصل إليها وسنحاول عرض بعض الدراسات في ما يلي:

أ- الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى : دراسة "جعفري بلال" تحت عنوان فعالية التكوين في تطوير الكفاءات مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير ،جامعة المنشور قسنطينة. 2009 /2008 . من خلال هذه الدراسة تم التركيز الباحث على واقع التكوين في مركب المحركات والجرارات بقسنطينة تم تقسيم فعاليته وقد اعتمد في جمع البيانات على المقابلة الشخصية والملاحظة وتم استبانة تتضمن قسما خاصا بالبيانات الشخصية اما القسم الاخر فقسم على 4 محاور:

- المحور الأول يحتوي على 19 عبارة حول تقسيم تخطيط برامج التكوين.
- المحور الثاني يحتوي 18 عبارة حول تقسيم تصميم وتنفيذ برامج التكوين
- المحور الثالث يتضمن 10 عبارات حول تقسيم اجراءات المتابعة والتقييم.
- المحور الرابع يتضمن 11 عبارة حول تقييم نتائج برامج التكوين .

وتم توزيعها على عينة مكونة من 15 مكونا تتمثل في 334 من المتكويين (اطارات، اعوان التحكم، التنفيذ) وقد تم اختيارهم بشكل عشوائي، ومن خلال التحليل النتائج التي توصل لها الباحث والمتمثلة في ان الفعالية برامج التكوين لا تحقق فقط بالتخطيط والتصميم لها. وإنما تعتمد ايضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني، كما ان التقييم في التكوين يجب ان يشمل جميع الابعاد والمجالات التكوين وبشكل اساسي ولا بد ان يغطي البرامج التكوينية، وعلى ضوء هذه النتائج قدم الباحث للمؤسسة محل الدراسة مجموعة من التوصيات نذكر منها:

- ضرورة الاهتمام بموضوعات البرنامج التكويني بحيث نستجيب الطبيعة وظروف العمل المتكويين واحتياجاتهم التكوينية.
  - يجب ان يشارك المرشحين للعملية التكوينية بأرائهم واقتراحاتهم اثناء التخطيط وتصميم البرنامج التكويني .
  - يجب توعية وتكوين المشرفين على استخدام اساليب تقييم أخرى عوض الاختيارات حتى تكون نتائج التقييم دقيقة ولا تقيس عنصر المعلومات فقط .
- الدراسة الثانية: دراسة "زكلال يمينة" تحت عنوان أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة 20/20/2013.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التكوين في تحسين أداء المورد البشري وتحديد مواطن القصور والضعف الموجود في البرامج التكوينية لمعالجتها من اجل تحقيق الاهداف السابقة، وقد اعتمدت الدراسات في جميع بياناتها على استبانة حيث تم تقسيمها إلى قسمين القسم الأول يتمثل في خصائص العينة اما القسم الثاني فيتمثل في محاور الدراسة ويتكون من 32 فقرة، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 60 عامل في مؤسسة مجال الدراسة . كما استعانت الباحثة بالطرف الإحصائي لتحليل النتائج المتوصل اليها. و تفسيرها منها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل ألفا كرونباخ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود اثر ذو دلالة احصائية بين التكوين وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة ولخصت دراستها بمجموعة من التوصيات قدمت للمؤسسة محل الدراسة المتماثلة فيما يلي:

- العمل على تشجيع الموظفين على اخذ المبادرة وتجريب الاساليب الجديدة التي تؤدي إلى تطوير الأداء.
- العمل على تطوير الهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع ظروف البيئة التي تواجهها .

-استفادة من التطور في أنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات الحديثة

والعمل على استغلالها بشكل أفضل.

الدراسة الثالثة: دراسة "بن شعيب نصيرة" و"صفيير نجاة" تحت عنوان :دور التكوين

المتواصل في تطوير الكفاءات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير،

تخصص تسيير الموارد البشرية وتطوير الكفاءات ،جامعة معسكر ، 2014 / 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين المتواصل في تطوير الكفاءات في جامعة

التكوين المتواصل بمعسكر والتعرف على المعوقات التي تحول دون تفعيل البرامج في

المؤسسات المعنية بالتكوين لدى جامعة التكوين المتواصل محل الدراسة .ركزت هذه

الدراسة على اختيار مدى تأثير التكوين المتواصل على تطوير الكفاءات واستخدمت

الباحثتان في دراستهما المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات اللازمة من خلال

استبانة والتي قسمت إلى محورين، محور الاول تضمن المعلومات الشخصية اما

الثاني فتضمن 38 سؤالاً موزعة على خمس فقرات، ووزعت الاستبانة على عينه

مكونة من 89 موظف متكون لدى جامعة التكوين المتواصل بمعسكر . وقد توصلت

هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين التكوين المتواصل وتطوير الكفاءات

بالمؤسسة محل الدراسة.

ب - الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة "محمد عباس ديوب وآخرون" تحت عنوان قياس أثر التدريب الموارد البشرية على التميز في أداء الخدمة مجلة سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية اللاذقية، سوريا، العدد (29)، 2007. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية على المورد البشري وقدرتها على تحقيق التميز في أداء الخدمة، كما تهدف إلى دراسة وتحليل وقياس النشاط التدريبي الخاص بالأفراد لتحديد نواحي القصور والسلبيات الموجودة به لمعالجتها من أجل زيادة فعالياته لتحسين أداء الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة اجرية الدراسة على افراد الضيافة الجوية العماني، حيث اخذ الباحث ثلاث عينات:

الاولى خاصة بالأفراد العاملين، العينة الثانية خاصة بالرؤساء والمشرفين الجويين والمدرسين، العينة الثالثة خاصة بالركاب . اعتمد في جمع البيانات على استمارتين مختلفتين لاستقصاء واحده موجهة للعمال والرؤساء والمشرفين الجويين والمدرسين، اما الثانية فهي موجهة لعينه الركاب ووزعها كما يلي:

-العينة الأولى: وقام الباحث بتوزيع 120 استبانة على افراد العينة وتمكن من استعادة 100 استبانة صالحة للدراسة.

-العينة الثانية: وزعت عليها 80 استبانة وتمكن من استعادة 30 استبانة صالحة للدراسة.

-العينة الثالثة وزعت عليها 100 استبانة وتمكن من استعادة 94 استبانة صالحة  
الدراسة.

كما استخدم الباحث في دراسته المنهجين الوصفي والتحليلي لوصف وتحليل نتائج  
الدراسة وخلص في الاخير إلى ان البرامج التدريبية تؤثر على قدرة المورد البشري  
لتحقيق أداء متميز اثناء الخدمة في المؤسسة محل الدراسة وقدم الباحث المؤسسة محل  
الدراسة مجموعة من التوصيات منها:

-ضرورة التطوير وتحديث البرامج التدريبية على تحقيق التميز في أداء الخدمة  
المقدمة.

-ضرورة مراعاة درجة التناسب بين الموضوعات التي تضمنها البرامج التدريبية  
والمدة الزمنية المقررة لتلك البرامج.

**الدراسة الثانية:** دراسة " خالد يوسف السمانى احمد": وتحت عنوان دور مخرجات  
والتدريب المشاركة الوظيفة في رفع كفاءة أداء العاملين، بحث مقدم لنيل درجة  
الدكتوراه في ادارة الاعمال قسم الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا  
،2013.هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب في الشركات العاملة في  
مجال البترول في السودان، وهي كبرى الشركات والتعرف على العوامل المؤثرة على  
التدريب، وركزت الدراسة على مخرجات التدريب واثرها على 4شركات حيث تمثل

كبرى الشركات العاملة في مجال البترول في السودان وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين ،حيث بلغ عدد افراد الدراسة 200 موظف لغرض تحقيق اهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة لاختيار فرضياتها قام الباحث بإعداد استبانة تتكون من ثلاثة .

الجزء الاول بقيس العلاقة بين المخرجات التدريب وأداء العاملين والثانية مشاركة

الوظيفية وثالث أداء العاملين، وتواصلت الدراسة إلى نتائج الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة صائبة بين مخرجات التدريب وأداء العاملين .
- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية وذلك ينعكس على أداء العاملين مما يساعد على ارتفاع أداء العاملين وبالتالي زيادة الإنتاج وصولاً إلى الرضا الوظيفي.

- كذلك هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين مشاركة الوظيفية وأداء العاملين.

وعلى ضوء هذه النتائج قام الباحث بوضع عدد من التوصيات:

- ضرورة زيادة اهتمام بموضوع التدريب للوصول إلى رفع كفاءة أداء العاملين وفق منهاج علمي صحيح وتوفير الدورات التدريبية للكوادر الادارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بالعمل على وجه الصحيح.

- ضرورة إشراك جميع المستويات من العاملين في الدورات التدريبية وخاصة التدريب المهني وضرورة القيام بعملية تقسيم الدورات التدريبية للوصول إلى هدف المنشود. **الدراسة الثالثة:** دراسة "عوض الله محمد على محمد الهادي" دور التكوين في أداء العاملين مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الامام المهدي. السودان 2017.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور تدريب في أداء العاملين وكانت دراسة الحالة ببنك فيصل الاسلامي السوداني (فرع كوستي -ربك) في الفترة من 2015 حتى 2016 حيث تمثلت مشكلة البحث في ان التدريب الذي يتلقاه الموظفين لم يتم الاستفادة من مخرجاته بصورة كلية وانا تقييم أداء العاملين لا يتم بصورة صحيحة ومواكبة لطرق التقييم الحديثة مما يؤثر سلبا على أداء والروح المعنوية لدى العاملين وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات الدراسة تتكون من قسمين الاول تضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة الدراسة اما القسم الثاني يحتوي على 20 عبارة مقسمة إلى 4 محاور وزعت استبانة على 36 موظف كعينة الدراسة. واستخدم المنهج التاريخي لتأصيل الظاهرة موضوع الدراسة وعرض الدراسة السابقة، والمنهج الوصفي لوصف الظاهرة ومتغيراتها، والمنهج الاحصائي والاساليب الاحصائية لتحليل وتبويب وتفسير البيانات. توصل الباحث من خلال دراسته إلى انه:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين
  - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البرامج التدريبية وأداء العاملين.
  - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاحتياجات التدريبية والأداء العاملين.
- وبالتالي فان التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين وزيادة احتياجاتهم كما ان الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق اهداف التكوين
- وخلص الباحث دراسته بعدة توصيات منها:

- يجب نشر ثقافة التدريب في مؤسسة محل الدراسة من خلال تعريف الموظفين بكل اساليب التدريبية حتى تكتمل فترة التدريب لديهم.
- يجب على الادارة مراعاة بيئة العمل الداخلية والاهتمام بتخطيط مساحة العمل في المؤسسة محل الدراسة.

### ج-الدراسات الأجنبية:

#### الدراسة الأولى:

Étude de "Charles Kingston yaoDzamesi"Thé effects of Training  
 A Thesis submitted ، and development on Employees Performance  
 to the Degree of Commonwealth executive masters of Business  
 University of Science and Technology in partial ، Administration

2012. ، GhANA ، fulfillment of the requirements

الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقييم اثر التدريب والتكوين والتطوير على أداء الموظفين واجرية الدراسة في The Hunger project Ghana وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كتصميم بحثي والمنهج التحليلي لتحليل النتائج المتحصل عليها واستند الباحث في جمع البيانات على استبيانات ومقابلات وجها لوجه، حيث قابل الباحث بتوزيع 61 استبانة على افراد المؤسسة محل الدراسة تمكن الباحث من استعادة 50 فقط منهم اي بمعدل الاستجابة يساوي 82% من بين العدد الموزع .كما استخدم مجموعة من الاساليب الاحصائية وتحليلها احصائيا من خلال الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى ان التدريب يساهم بشكل كبير في تطوير وتحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

وعلى ضوء هذه النتائج قدم الباحث لمؤسسة محل الدراسة التوصيات التالية :

-تبذل المؤسسة قصارى جهدها للتوصل إلى سياسات وممارسات التدريب والتطوير لأنها تمثل الرابط الاستراتيجي بين رؤية المنظمة وعملياتها اليومية .

-واقترح ايضا انشاء وحدة لموارد البشرية لتولي احتياجات التدريب والتطوير للموظفين .

الدراسة الثانية:

Etude de "Githinji Angela" effects of Training on employee performance ، A Thesis submitted to the Degree of executive masters of science in organisation AI development (Emond) united states international University ، Nairobi، 2001

الهدف الرئيسي من الدراسة هو استكشاف أثر التدريب على أداء الموظفين واجريت

هذه الدراسة في موظفي الخدمة المدنية الدولية في الصومال. وقد اعتمد الباحث في

دراسته على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كما استعان الباحث في جمع بيانات

الدراسة على استبيان وكان مجتمع الدراسة يتكون من 144 موظف في دعم الامم

المتحدة مكتب البعثة 4 فريق في الصومال، وتم اخذ 45 موظف عشوائيا كعينة

الدراسة.

ولتحقيق من العلاقة بين المتغيرات الدراسة تم تحليل النتائج البيانات المتحصل عليها

من خلال الاستبانة وذلك باستعمال الاساليب الاحصائية من نسب مئوية وتحليل التباين

والتحليل ثنائي المتغير حيث خلص الباحث إلى ان التدريب يؤثر في أداء الموظفين

على طريق تأثير ايجابي في مشاركة الموظفين في عملية التغيير والتعاون فيما بينهم

كما يعمل على تعزيز حماس الموظف تجاه العمل وبالتالي التأثير على ادائه كما يعمل

على تحفيز الموظفين لأنه يسمح بتقدير الموظف داخل المنظمة.

في الأخير قدم الباحث من خلال النتائج التي توصل اليها إلى تقديم مجموعة من

التوصيات منها:

- اجراء التدريب في من وقت لآخر لضمان مشاركة الموظفين لتغيير العمليات

وابتكار وتحقيق الاعداء أفضل.

- تحتاج ادارة UNSOA management إلى تقييم الاستراتيجيات التدريبية

لضمان تحقيق الاثار بشكل موحد في جميع انحاء المنظمة فيما يتعلق بالرضا

الوظيفي.

#### سادسا: منهج الدراسة:

يعتمد أي بحث علمي على منهج معين لتشخيص الموضوع والإلمام بجوانبه ومساعدة الباحث على العمل وتدقيق النتائج وتحليل أبعاد الموضوع قيد الدراسة بكل موضوعية لذا لابد من القيام باختيارنا لمنهج معين لمساعدتنا في بحثنا هذا فمن خلال موضوع الدراسة الموجود بين أيدينا ومن خلال العنوان المتناول يبدو لنا جليا أن هذا البحث يندرج ضمن البحوث الوصفية ، وبالتالي قمنا باختيار المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب والملائم كونه يوفر لنا وصفا دقيقا للموضوع كما انه يساعدنا على جمع المعلومات والبيانات الكافية التي تمكننا من تفسيرها وتحليلها وذلك من خلال اعتمادنا على الأسلوب التحليلي للفهم والتفسير ، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي على

أنه: "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو لظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل و أدق." <sup>1</sup>

### سابعا- أدوات جمع البيانات:

أن أي بحث علمي لا يخلوا من استخدام لأدوات جمع البيانات من اجل جمع المعلومات الكافية وذلك لمعرفة وبلورة كل من الجانب النظري والتطبيقي والكشف عن الظاهرة محل الدراسة وبالتالي قمنا باستعمال كل من الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة وهم كالاتي:

**1-2 الملاحظة:** تعد الملاحظة من الأدوات الرئيسية في البحث الاجتماعي وهي أداة مفيدة في الحصول على البيانات والمعلومات التي نستعين بها في بحثنا ويمكن تعريف الملاحظة بأنها: «توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه».

وقد قمنا بأجراء الملاحظة من اجل معرفة التفاصيل المتعلقة بموضوع بحثنا ومن اجل أخذ صورة حية للظاهرة كونها تصور للحدث وللموقف مباشرة كما أنها تمت بصفة منتظمة ومنهجية من خلال الظروف الفيزيائية حيث توجهت ملاحظتنا لشكل المؤسسة، وطبيعة العلاقات بين العمال والإدارة والعلاقة فيما بينهم ومن خلال ذلك اتضحت الرؤية عن طريق أخذ صورة عامة حول المؤسسة والانتباه لقضايا لها علاقة مباشرة بالموضوع الموجود بين أيدينا وهو " أثر التكوين على الكفاءة المهنية للعامل" بمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف.

### **2-2 المقابلة:**

<sup>1</sup>أحمد حسن الرفاعي: " قواعد البحث الاجتماعي" دار وائل للنشر، ط4، الاردن ، 2004 ، ص159.

تعرف المقابلة بأنها: "التقاء مباشر بين فردين وجها لوجه تتحقق المقابلة في الدراسات الميدانية عن طريق أسئلة يلقها الباحث لمعرفة رأي المبحوث بغرض الحصول على معلومات لتوظيفها في البحث العلمي." (1)

وقد قمنا بأجراء المقابلة مع كل من :

. رئيس مكتب تسيير الموارد البشرية

. بعض العاملين في المؤسسة

وقد كانت معظم الأسئلة الموجهة لهم تدور حول أهمية العملية التكوينية داخل المؤسسة.

**2-3 الاستمارة:** وتعد من أكثر الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات فهي وسيلة للكشف عن آراء العاملين حول أثر التكوين على الكفاءة المهنية للعامل. وتعرف الاستمارة: " بأنها مجموعة من الأسئلة ترسل أو تسلم إلى الأفراد الذين تم اختيارهم لموضوع البحث ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة وإعادتها للباحث." (1) وقد اعتمدنا على الاستمارة نظرا لطبيعة الموضوع وكذا صعوبة استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات لكون عينة البحث تتمثل في كل العمال بمختلف رتبهم المهنية ويكونون مشغولين على مدار الساعة.

وقد تكونت الاستمارة من مجموعة من الأسئلة تراوحت بين الأسئلة المغلقة والتي تستدعي الإجابة ب ( نعم أو لا ) ، والأسئلة المفتوحة التي تترك فيها للمبحوث حرية الإجابة والإدلاء ب آرائه المختلفة ، وقد شملت هذه الاستمارة على ( 36 ) سؤالا مقسمة على (4) محاور أساسية موزعة كما يلي:

المحور الأول: ويشتمل على البيانات الأولية ويحتوي على (8) أسئلة .

المحور الثاني: ويشتمل على المعلومات الخاصة بأثر التكوين في تحسين كفاءة العامل ويحتوي على (10) سؤال.

المحور الثالث: ويشتمل على المعلومات الخاصة بمساهمة التكوين في تنمية مهارات العاملين ويشتمل على (9) سؤال.

المحور الرابع: ويشتمل على المعلومات الخاصة بمدى أهمية البرامج التكوينية للعامل.

### ثامنا: مجالات الدراسة:

يتفق الكثير من الباحثين في الدراسات الاجتماعية على أن هناك ثلاث مجالات رئيسية للدراسات الاجتماعية وهي المجال المكاني أو الجغرافي ، المجال البشري والمجال الزمني فالنسبة للمجال الجغرافي فهو يعني تحديد المنطقة أو البيئة التي تجري فيها الدراسة أما المجال البشري فيعني جملة الأفراد المكونة لمجتمع البحث ، في حين يشير المجال الزمني إلى الوقت الذي تم خلاله إجراء الدراسة والفترة الزمنية التي استغرقتها البحث ، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود الزمنية والقيود التي تعرقل مختلف مراحل البحث.

1-المجال المكاني للدراسة: أنشئت مديرية الأشغال الوطنية لولاية الطارف بموجب المرسوم تنفيذي رقم 5 - 436 المؤرخ في 8 شوال عام 1426 الموافق ل 10 نوفمبر سنة 2005 المحدد لقواعد تنظيم مصالح الأشغال العمومية في الولاية وعملها. وتقع وحدة ( DTP ) في الطريق الوطني رقم 44 ، شارع قداش مسعود.

حيث يعد قطاع الأشغال العمومية لولاية الطارف قطاع استراتيجي وحساس في التنمية الاقتصادية . فهو يقوم بعدة مهام حيوية وأساسية نذكر منها :

- جمع وتحليل المعطيات الخاصة بتطوير وتهيئة وصيانة المنشآت القاعدية
- السهر على تطبيق الإجراءات الخاصة بتطوير وصيانة وإصلاح المنشآت القاعدية
- التنظيم والتكفل بالمساعدة التقنية لفائدة البلديات في ميدان شبكة الطرقات الحضرية والبلدية
- وضع إشارات المرور الخاصة بالطرقات والميدان البحري
- القيام بوظيفة شرطة الطرقات والموائئ
- اقتراح ترتيب وإعادة ترتيب الطرقات

كما توضع الفروع الإقليمية للأشغال العمومية تحت سلطة مدير الأشغال

العمومية للولاية وتتوفر من اجل سيرها على الأقسام الآتية:

- 1- قسم الوسائل ومتابعة المستخدمين
- 2- قسم تنمية منشآت الطرق والمنشآت الفنية
- 3- قسم استغلال منشآت الطرق والمنشآت الفنية وصيانتها الدورية
- 4- قسم المرفق العمومي للطريق
- 5- قسم مطاري بالنسبة للفروع الإقليمية التي يوجد بها مطار
- 2-3 المجال الزمني للدراسة:

2- المجال الزمني للدراسة : وهي الفترة الممتدة من جانفي الى افريل حيث تم فيها البدء بجمع المعلومات والمراجع حول موضوع الدراسة ، وذلك بعد البحث والاطلاع على المصادر والمراجع الضرورية لهذه الدراسة ، وفي شهر فيفري 2023 تم اختيار المؤسسة التي نريد القيام بالجانب التطبيقي فيها ، ومع بداية شهر افريل قمنا بزيارة

استطلاعية للمؤسسة المختارة بعد الحصول على الموافقة ، تم إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي المؤسسة وبعض الإداريين قصد جمع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة. وفي 5 أفريل 2023 تم توزيع الاستمارة وتجربتها على أفراد المجتمع المدروس وهم العاملين الذين استفادوا من العملية التكوينية لغرض معرفة مدى فهمهم للأسئلة وتوزيعها على المبحوثين وبعدها تم جمع هذه الاستمارات.

### 3- المجال البشري:

ويقصد به أفراد المجتمع المدروس ، وحسب طبيعة هذا الموضوع فقد اشتمل المجال البشري لهذه الدراسة العاملون في مجال الإدارة العامة الذين استفادوا من العملية التكوينية بمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف .

### 4- العينة وكيفية اختيارها:

تعد العينة أداة ضرورية لأبد على الباحث الاعتماد عليها من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة قابلة للتعميم.

العينة: هي جزء من المجتمع تجرى عليها الدراسة ويتم اختيارها من قبل الباحث لإجراء دراسة عليها وفقا لقواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا أو أنها الجزء الذي يستخدم في الحكم على الكل.(1)

ثم أن اختيار العينة بعد النزول إلى الميدان والحصول على الإحصائيات المتعلقة بعدد العمال الذين يعملون في مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف. فكان العدد الإجمالي هو 70 عاملا موزعة على (مصلحة الإدارة العامة ومصلحة الإعلام الآلي)

وقد ارتأينا إلى أن تكون النسبة 40% حتى تكون ممثلة تمثيلا موضوعيا ويتضح ذلك أكثر من خلال العملية التالية.



**الفصل الثاني:**  
**مقاربات نظرية**  
**مفسرة لعملية التكوين**

محتويات الفصل الثاني: المقاربات النظرية المفسرة لعملية التكوين

## محتويات الفصل

تمهيد

### النظريات الكلاسيكية

نظرية الإدارة العلمية

النظرية البيروقراطية

نظريات التكوين الإداري

### النظريات الحديثة

نظرية المحتوى ذات النوعين من العوامل

نظرية رأس المال البشري

نظرية إدارة الجودة الشاملة

نظرية التوقع

### تمهيد:

ان المفكرين والمنظرين منذ القدم حاولوا ايجاد حلول للمشاكل التي تواجه التنظيمات في خصم التطورات التي حصلت وما زالت تحصل هذا بوضع مجموعة من المبادئ والنظريات في التنظيم وادارة هذه المنظمات والافراد العاملين بها ومن بين هؤلاء المفكرين والباحثين نجد: فير بدريك تايلور،ماكس فيبر، ابراهام ماسلو وغيرهم من ساهموا في تطوير الاداء والتنظيم هذا على الرغم من النقائص والسلبيات التي تشوب كل نظرية الا انه لحد الان لا تزال هذه النظريات تستعمل وتطبق في مجال الإدارة .  
وعليه سوف نستعرض مجموعة من النظريات التي نراها تناولت موضوع التكوين واهميته بالنسبة للعامل والمؤسسة على حد سواء.

و لقد قسمنا الفصل إلى مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول الى النظرية الكلاسيكية، وفي المبحث الثاني نظرية المحتوى ذات نوعين من العوامل .

### المبحث الأول: النظرية الكلاسيكية.

1.1. نظرية الإدارة العلمية : " فريدريك وينسلون تايلور " ( 20 مارس 1856 - 21

مارس 1915 ) مهندس ميكانيكي أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية يعد أبا لعلم

الإدارة وقد أشتهر بكتابه مبادئ الإدارة العلمية the principles Management

of scientific

يعتبر أول من اهتم بالإدارة العلمية في حياته العلمية استطاع أن يلاحظ التباين والاختلاف الكبير في كفاءة العمال وأيضاً مستويات تدني الإنتاج، بالإضافة إلى التغييرات العديدة في عمل الإدارة.

فقد تبين له أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة في مسؤولية إدارة وتوجيه العمل، ولم يكن هناك أي معايير لأداء العمل في محاولة لحل هذه التغييرات حاولت هذه النظرية تفسير التكوين كظاهرة وقامت بدراسة هذا الموضوع وبفهم جيد وقراءة قدمها "هيوز" لمفهوم المهن وشكلها وتغييرها اتخذت منحى في الدراسات الاجتماعية التي أصبحت تعتبر لها أهمية كبيرة للمتغيرات التالية:

- -مواجهة الصعوبات التي تحول دون تحقيق الكفاءة التنظيمية
- -تشخيص واقع البناء المهني ابتداء من عملية التكوين وانتهاء بتحديد الموقع ضمن البناء التنظيمي للمؤسسة
- -تبيان الجوانب الايجابية ومحاولة علاج الجوانب غير السوية في ظاهرة المهن من خلال عملية المتابعة والتأهيل
- -كما تعتبر نظرية التكوين والتأهيل كشرطين أساسيين للقيام في بالمخطط التنظيمي المؤسسة وإذا كانت هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل أساليب الواجب بإتباعها لرفع كفاءة العامل والإنتاج فان عملية التكوين الداخلي تعتبر جزء من هذه العملية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سلاطينة بلقاسم : التكوين المهني و سياسة التشغيل في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 1995\_1996، صفحة 97.

وعليه فان اهتمام النظرية العلمية بتحديد نظم العمل وما هي انسب الطرق لأدائه والنظر الى المؤسسة كنسق مغلق لا يستبعد مسألة التكوين، وما يعتبر النسق المغلق ألا للدلالة على اعتبار إن التكوين كمطلب اساسي وكمعطي اولي لا يمكن الاستغناء عنه. هذه النظرية تعتبر التكوين ظاهرة يمكن تفسيرها ودراستها بدقة وموضوعية واعتبرته شرط اساسي للقيام بالمخطط التنظيمي للمؤسسة وأنه جزء أساسي من عملية رفع كفاءة العامل في التنظيم.

### 2.1. النظرية البيروقراطية:

برزت هذه النظرية في أوائل القرن 20م، ويعود الفضل في إرساء مبادئها وقواعدها إلى العالم الألماني **ماكس فيبر** الذي يعتبر واحد من أشهر علماء الاجتماع الألمان ولد في 21 أبريل 1864 في أرفوت الواقعة في مناطق تورينغن في أسرة من الطبقة البرجوازية المتوسطة، يعتبر من أهم المنظرين لتطور المجتمع الغربي الحديث توفي في 14 جوان 1920 بوباء الأنفلونزا.

ناقش فيبر البيروقراطية كوسيلة لترشيد السلوك البشري بالمؤسسة حيث اقترح ضرورة التركيز على البناء الرسمي القانوني والعلاقات القانونية المحددة له، وأنه على الأفراد التكيف مع ذلك البناء وقواعده لتطوير قدراتهم ليكونوا قادرين على أداء المرغوب فيه. وذلك من خلال تكوينهم تكويناً دقيقاً على أداء وظائفهم حتى يكونوا بكفاءة عالية "الرجل المناسب في المكان المناسب" الأمر الذي يساهم في زيادة

الإنتاجية الفردية، كما يعتبر التكوين المسبق للأفراد ضرورة أساسية لشغل الوظائف

حيث تتحدد مكانة الفرد بمقدار المعلومات والخبرة التي يمتلكها والتي تمنحها درجات

أعلى في السلم الوظيفي<sup>1</sup>.

من خلال هذه النظرية يتبين أن التكوين يساهم في تنمية كفاءة الفرد العامل بالمؤسسة من خلال زيادة كفاءته في الأداء.

### 3.1. نظريات التكوين الإداري:

هي مجموعة من النظريات التي تتباين في بعض تصوراتها ومقارباتها إلا أنها تلتقي في دراسة التركيب الداخلي المؤسسة وتحقيق الفعالية التنظيمية وترجع الهداية الأولى

لهذه النظريات إلى معالجة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية تكوينه من حيث تحديد

الأهداف وتجميع الأنشطة والوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، كما نقوم بتجميع

الأنشطة المتشابهة في الأعمال في الأقسام ثم في دوائر من أجل تسهيل العلاقة بين

وحدات البناء التنظيمي حيث كانت المشكلة الرئيسية هي كيف يمكن تجميع هذه

الأعمال في شكل مهام فرعية ثم تجميع المهام في وحدات إدارية وتجميع الوحدات

الإدارية في وحدات أكبر، وأخيرا تحديد المستوى الأعلى للإدارة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>صبرينة ميلاط: التكوين المهني و الفعالية التنظيمية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 2006-2007 ص 33، 34.

<sup>2</sup>محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم -مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية د ب، ط3، 2003، ص 142.

وقد ركزت هذه النظريات على التخصص وتقييم العمل والفعالية التنظيمية من خلال خلق هيكل تنظيمي متناسق ومنظم وتفترض انه يمكن السيطرة على السلوك الانساني من خلال العملية الادارية والقواعد والاورام أي تصميم محكم بمختلف العمليات الادارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه من خلال وضع ضوابط محدده للأداء .

ومن هذا المنطلق اولت هذه النظريات لمتغير التكوين اهتماما بالغاً نظراً للدور الذي يلعبه في تنمية قدرات ومهارات الموظفين كما نجد ذلك واضحاً في اعمال "هنري فايول" ( 29 يوليو 1841 - 19 نوفمبر 1925 ) فرنسي الاصل عمل مديراً تنفيذياً لشركة صغيرة في فرنسا ومن خلالها نال خبرته العلمية التي قادته الى النجاح في مجال الادارة الصناعية ومناشهر مؤلفاته كتابه العروف بالإدارة العامة والصناعية 1916. الذي يعتبر رائد نظرية الإدارة التي قامت على اساس وهو: الاهتمام بالهيكل التنظيمي والعمليات الادارية عكس الإدارة العلمية التي ترتكز على الاجر والحوافز المادية وتقسيم العمل والطرق المثلى للأداء من قبل العامل، وقد وضع "فايول" أربعة عشر مبدأ للإدارة سماها مبادئ التنظيم، واعتقد ان هذه المبادئ صالحة ويمكن تعميم تطبيقها على جميعالمواقف الادارية، بمعنى انه يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة وبأن الالتزام بها يضمن الفعالية وهذه المبادئ هي:

1. تقسم العمل والتخصص: بحيث يؤدي تفتيت العملية الادارية إلى جزيئات تؤدي الى سهولةتكوين الافراد وتعلمهم لدورهم وتأديتهم له على الوجه المطلوب والمرغوب

فيه.<sup>1</sup>

2. السلطة والمسؤولية.

3. الضبط.

4. وحدة الامر

5. وحدة الهدف.

6. الأولوية لمصلحة المؤسسة

7. عدالة العوائد

8. المركزية

9. التسلسل الرئاسي.

10. النظام والترتيب.

11. العدالة والمساواة.

12. استقرار العمالة

13. المبادأة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات،الدار الجامعية، الاسكندرية، د ط ، 2002، ص 32.

14. تنمية روح الجماعة يفرض التعاون<sup>1</sup>.

وقد ركزت اعمال "فايول" على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الادارية والوظائف والمراكز حيث حرص على تأكيد ان كلا من العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التكوين من اجل تدعيم القدرات والكفاءات واكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية او إدارية ويأتي ذلك عن طريق التعليم والتكوين المستمر وفقا لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص مؤكداً ذلك في مقولته "الرجل المناسب في مكان المناسب"<sup>2</sup>.

معنى ذلك: انه من الضروري حسب هذه المعادلة اعداد الأفراد اعدادا جيدا وتكوينهم بما يتوافق مع وظائف التي يشغلونها من جهة، بما يتوافق قدراتهم من جهة اخرى. ويقر "فايول" ان النظام الاجتماعي الكامل يتطلب ان يناسب الموقف الموظف وان الموظف يجب ان يناسب المكان ويدعم في نفس الوقت السياسات الرامية الى التنمية والتطوير واكتساب المهارات الفنية الجديدة حيث كلما كانوا الافراد ومكونون أكثر من أداء ووظائفهم اعتمدوا على كفاءتهم وابداعاتهم كلما نقصت التكلفة الناتجة عن سوء الاداء وتراجعته وضياع الوقت، ويرى "فايول" ان الأداء الجيد والانتاجية المرتفعة مرهونات باستمرارية الإدارة في تبني سياسة التكوين.

<sup>1</sup>حسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، د ط، 2003، ص 37.

<sup>2</sup>-حسين عثمان: مرجع سابق، ص 39.

وفي الأخير نخلص إلى أن نظريات التكوين الإداري تسير في مجملها الى مسالة الكفاءة والخبرة والمهارة اللازم توفرها في العمال والمدراء والتي ترتبط بمتغيرين هما: التكوين ودرجة الرضا والاستقرار باعتبارهما الظروف المادية والاجتماعية والمهنية للمؤسسة.

### المطلب الثاني: النظريات الحديثة:

#### 1.2. نظرية المحتوى ذات النوعين من العوامل:

"فريدريك هيرزبرج (1923-2000) عالم نفس امريكي مشهور لكونه من اوائل المروجين لدراسة التحفيز في مكان العمل، اشتهر هيرزبرج في عام 1968 بمقالة كلاسيكية بعنوان " كيف تقوم بتحفيز الموظفين "

يرى ان هناك نوعين من الاتجاهات للعامل في عمله، عدم الرضا عن العمل وقد استطاع ان يحدد العوامل الصحية والعوامل الدافعية التي لها علاقه بهذين الاتجاهين حيث ان العوامل الصحية في النظرية ( هيرزبرج ) تقابل المستويات الدنيا فيه هرم "ماسلو" ويجب تحسين هذه العوامل لتخفيض عدم الرضا وعندما يتم اشباع هذه الحاجات فان العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة تصبح هي الدافعة والمسؤولة عن حالة الرضا وتتمثل هذه العوامل في: الاعتراف، الانجاز، النمو، التقدم، المسؤولية وعدم

إن أساس نظرية العوامل المزدوجة هو ضرورة قيام المؤسسة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بعدم الرضا عن العمل، ويعتبر التكوين كأحد العناصر الفعالة التي يمكن أن تستند إليها المؤسسة لإشباع بعض تلك العوامل فاستفاد العمال من فترات تكوينهم تكسبهم كفاءة عالية في عملهم وبالتالي اجر أكبر . وعموما يمكن القول ان نظرية " هيرزبرج " قد جعلت من التكوين عاملا أساسيا لزيادة مهارات وقدرات الافراد وبالتالي الرفع من مستوى كفاءاتهم المهنية.

## 2.2. نظرية رأس المال البشري:

إن نظرية رأس المال البشري وفكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تتبلور وتنتشر إلا من خلال ابحاث "Schultz" نظرية "Schultz": حاول في هذه النظرية البحث عن تفسيرات اكثر فعالية للزيادة في الدخل، فسعى الى تحويل الانتباه من مجرد اهتمام بالمكونات المادية لرأس المال الى الاهتمام بتلك الاقل مادية وهي راس المال البشري و اشار الى اعتبار مهارات ومعرفة الفرد بشكل مناشكال رأس المال الذي يمكن استثمار فيه لتحقيق التنمية الاقتصادية . ويستبدل "Schultz" على دور التكوين في تحسين الاداء وزيادة الانتاجية بتحليله لزياده الانتاجية الزراعية لولايات المتحدة الامريكية حيث انه بالرغم من خصوبة الأرض الزراعية، توافر مياه الري التمتع

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي- ثابت عبد الرحمن ادريس: السلوك التنظيمي- نظريات ونماذج وتطبيق عملي للإدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الاسكندرية، د ط، ص 361.

بالحرية السياسية، توافر الأساليب الفنية الزراعية، والتي جميعها تساعد في تحقيق الزيادة في الانتاجية الزراعية إلا ان الاستثمار المستمر في الافراد من خلال التكوين وتقديم منح دراسية للمزارعين هي التي حققت الطفرة في الإنتاجية الزراعية.<sup>1</sup>

### 3.2. نظرية ادارة الجودة الشاملة:

يعرف "Ranald Brand" ادارة الجودة الشاملة بأنها التطوير والمحافظة على امكانيات المؤسسة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر والبحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى ورضاه عن الخدمات او المنتجات المقدمة له وترتكز ادارة الجودة الشاملة على التطوير المستمر برأس المال البشري لأنه بدون التكوين المستمر والمشاركة الفعالة له لا يمكن الوصول الى جودة المنتج او الخدمة إلا من خلال العمل على تكوينه بتوفير برامج تكوينية مؤهلة قادرة على اىصال المعلومات والمهارات بصورة ايجابية تنعكس على ادائه وقدراته.<sup>2</sup>

ومن خلال هذه النظرية يتبين ان عملية التكوين يجب ان تستند على أسس علمية قادرة على تحسين المستوى.

### 4.2. نظرية التوقع:

<sup>1</sup>-راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية- دار النشره الجامعية- الاسكندرية- مصر- 2010، ص 66  
<sup>2</sup>-راوية حسن: مرجع سبق ذكره، ص115.

لفيكتور فروم ( victor vroom ) ولد في 9 أغسطس 1932 بكندا درس في جامعة ميشيغان متحصل على شهادة الدكتوراه في الفلسفة سنة 1958 ومن اهم انجازاته انه مؤسس لنظرية التوقع 1964.

تعتبر نظرية التوقع التي وضعها فروم من احدث نظريات الدافعية واكثرها قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين ، وهي اكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه وتقوم هذه النظرية على مسلمة ان سلوك الاداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في بدائل انماط الجهد المختلفة التي يمكن ان يقوم الفرد بها ، وتتم هذه المفاضلة على اساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء.

### 5.2. عناصر نظرية التوقع :

التوقع: وهو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين الجهد المبذول وبين الاداء المراد الوصول اليه.

الوسيلة وهنا يثار تساؤل داخل الفرد محتواه الى اي مدى يمكن اعتبار الاداء كوسيلة للحصول على عوائد معينة.

منفعة العوائد: تشير منفعة وجاذبية العوائد الى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه.

وتشكل العناصر السابقة جوهر دافعية الفرد ، بل أنه يمكن استخدامها في تحديد

الدافعية في شكل معادلة كالآتي:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد}$$

وكون التكوين احد المثيرات الخارجية التي تحرك السلوك وتدفعه اردنا اسقاط هذه

النظرية على موضوعنا من خلال نظرية التوقعلفروم ، وانطلاقا من كون التكوين

يتطلب من المتكون بذل جهد معين اثناء تنفيذ البرامج التكوينية ومدى تحققه بعد

التكوين ، كما ان هذا الاداء تتبعه حوافز معينة حسب توقع الاطار المتكون سواء كانت

مادية او معنوية.

خلاصة الفصل:

ان الدراسات النظرية التي تم تناولها قدمت لنا فائدة لدراستنا؛ فمعظم الدراسات التي تناولناها اعطت اهمية لعملية التكوين نظرا لما تعكسه هذه العملية من نتائج حسنة على أداء وسلوك العامل داخل المؤسسة .



## الفصل الثالث

أهمية التكوين أهدافه وعناصره

## الفصل الثالث: أهمية التكوين أهدافه وعناصره

- تمهيد

أولاً: ماهية التكوين

1-1 تعريف التكوين .

1-2 مبادئ التكوين .

1-3 أسباب التكوين .

1-4 خصائص التكوين .

1-5 أهداف التكوين.

1-6 أهمية التكوين .

ثانياً : إستراتيجية التكوين .

1-2 أنواع التكوين.

2-2 شروط نجاح عملية التكوين .

3-2 طرق وأساليب التكوين.

4-2 عناصر العملية التكوينية .

5-2 المشكلات التي تواجه التكوين والحلول المقترحة لها.

ثالثاً : إدارة عملية التكوين

1-3 تحديد احتياجات التكوين .

2-3 تخطيط برنامج التكوين .

3-3 تنفيذ برنامج التكوين.

4-3 تقييم برنامج التكوين .

خلاصة الفصل

تمهيد:

في ظل التغيرات التي يشهدها العالم في جميع المجالات تسعى المنظمات الصناعية والخدماتية لمواكبة هذا التطور والتغير الحاصل في العالم، ظهر التكوين كوسيلة لتوفير الاطارات والفئة العاملة اللازمة نتيجة الحاجة المتزايدة لذوي الاختصاصات والمهارات المطلوبة المستويات المختلفة وكذا تماشيها مع احتياجات عملية تسيير الأفراد المتطورة

والجزائر كغيرها من الدول النامية تسعى التطور داخل المؤسسات لرفع الكفاءة لدى عمالها لذا سعت المؤسسات لتبني هذه الأداة التي أصبحت عملية مستمرة في اكتساب المهارات والمعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب أفعال وبطرق أكثر دقة وعملية. وأصبح التكوين حاجة ملحة في

المؤسسات المعاصرة وسلاحا تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة . وفي هذا الفصل من الدراسة سوف نتعرض إلى مفهوم التكوين -مبادئه-أسبابه-

خصائصه-شروطه-عناصره-طرقه وأساليبه- مشكلاته وكذلك إدارة عملية التكوين التي تتضمن تخطيط وتحديد-تنفيذ وتقييم برامج التكوين .

المبحث الأول: ماهية التكوين

1.1. تعريف التكوين:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التكوين يتعدد رؤى الباحثين والمهتمين بمجالاته المختلفة ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

أ-التكوين لغة: من فعل لثون، اي شكل وألف،فهو يعني التشكيل اي احداث سلسلة مستمرة من التغييرات والتعديلات وفق نسق معين .

أما اصطلاحا: فهو نشاط مخطط يهدف الى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء ، وقد عرف أيضا بلفه الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية وتعديل المعلومات والمهارات والاتجاهات.<sup>11</sup>

كما يعرف أيضا بأنه البرامج الرسمية التي نستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طرق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يحقق أهداف المنشأة.<sup>12</sup>

-فقد عرفه "الهييتي" على أنه : "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية

<sup>11</sup> عبد الكريم درويش ليلي تل: أصول الإدارة العامة مطبعة الانجو مصرية القاهرة- 1976- ص 594.

<sup>12</sup> عبد الرحمن عبد الباقي عمر :إدارة الأفراد- مكتبة عين الشمس- القاهرة 1975 ص 205.

،لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله او أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل

أفضل<sup>13</sup>.

كما عرفه William filueck ( التعريف به ) بأنه : النظام الذي يعمل على تزويد الفرد

بالمعلومات وتطوير قدراته وتنمية مهاراته ، وتغيير اتجاهاته بهدف تطور أدائه بما

يحقق أهداف المؤسسة.<sup>14</sup>

- أما سيد محمد جاد الرب فقد عرف التكوين بأنه : يهتم أساسا بتزويد الأفراد

بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء ، او ان التدريب

يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم .<sup>15</sup>

-كما عرفه عبد الباقي بأنه : نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة

منالمعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم .<sup>16</sup>

-كما يعرف "لانفير " بأنه حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية

،فالتكوين هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني

والمهني<sup>17</sup> .

<sup>13</sup> علي يونس مياو واخرون: قياس اثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)-  
مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سوريا- المجلد 31 العدد(1)-2009 -صفحة 6.

<sup>14</sup> نفس المرجع السابق: نفس الصفحة.

<sup>15</sup> سيد محمد جاد للرب: ادارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية -دون دار النشر، مصر 2009، ص336.

<sup>16</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية- الاسكندرية،مصر- 2000 -ص

96 .

<sup>17</sup> عمر سالم الرق: برنامج العملية التدريبية لتدريب المتدربين- منشورات المعهد القومي للإدارة طرابلس - 1989 - ص 08.

-كما يمكن اعتبار التكوين بأنه : تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية الفرد إتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمال.<sup>18</sup>

-أما قاسم القريوني فيقول بأن التكوين هو : "زيادة المهارات والمعرفة المحددة فيمجالات معينة ، وكذلك زيادة وعي المتكويين بأهداف المؤسسة التي يعملون بهاوبرسالتها .

19

-التعريف الاجرائي للتكوين: هو عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حاليا او مستقبليا.

### المبحث الثاني: ماهية التكوين

#### 1.2. مبادئ التكوين:

حتى تؤدي النشاطات التكوينية النتائج المتوقعة لابد من توفر مجموعة من المبادئ وهي كالآتي:

1.دراسة الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية في ضوء التنمية

الاقتصادية والاجتماعية وأهدافها والبيانات المتحصل عليها.

<sup>18</sup> احمد ماهر: ادارة الموارد البشرية- الدار الجامعية- الاسكندرية- مصر 2007- ص 453

<sup>19</sup> محمد قاسم القريوتي: ادارة الافراد المرشد العلمي في تطبيق اساليب العلمية في ادارة الشؤون العاملين في القطاعين العام والخاص- دار الشروق- عمان الاردن ط1- 1990- ص 50 .

2.تنظيم التكوين بالتعاون والتنسيق مع أصحاب العمل، وان يقترن التكوين بمسؤوليات ومهام فعلية يتقلدها المتكون في مجال العمل بالقطاعات المستخدمة حيث تتحدد على أساس هذا التنسيق الأهداف التكوينية والمهارات والمعارف المطلوب من المتكون اكتسابها

عند انتهاء البرنامج التكويني ومباشرة العمل.

3.مراعاة الفروق الفردية للأفراد واختلافهم من حيث البنية الجسمية والاستعدادات الفطرية للتعلم والاستيعاب واكتساب المعارف والمهارات المتضمنة في البرامج التكوينية.

4.اختيار المتكونين في ضوء البرنامج التكويني والمادة التعليمية من اهل الخبرة

واختصاص لمساعدة المتكون على اكتساب مهارات التعليم الذاتي والبحث عن

المعلومات واستيفائها من مصادر وتوظيف هذه المعلومات وتحليلها ونتاجها .

5.التدرج في العملية التكوينية وتوزيعها على مراحل حيث يتعلم الفرد ويتدرب على

جزء من البرنامج ثم ينتقل الى جزء آخر اذا كان العامل معقدا استوجب تجزئته الى

مراحل

لكي يسهل استيعابه.

6. احتواء البرامج على الممارسة العملية لكي يكون التكوين مفيدا لكي تتحقق عملية

اكتساب المعارف والمهارات الجديدة لأبد من الممارسة الفعلية ومحاولة تطبيق

المهارات بشكل عملي بأماكن مخصصة لذلك تضم كافة الوسائل اللازمة يفصل ان

تكون هذه الأماكن مشابهة لمواقع العمل الحقيقية من حيث بيئة العمل وظروف

المحيطة.<sup>20</sup>

## 2.2. دواعي التكوين:

تعود ضرورة اهتمام المؤسسات ولجوئها للتكوين لعدة اسباب يمكن ذكرها فيما يلي :

• التطورات العلمية الحاصلة والمتواصلة أي الاكتشافات المستحدثات في طرق الإنتاج

وما يقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الافراد العاملين على تلك

المعلومات الجديدة لكي يتخذوها على اساس تطوير اعمالهم.<sup>21</sup>

• كما ان التطور التكنولوجي ما ترتب عليه من ادخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة

لإنتاج قد يتطلب الغاء بعض الوظائف الحالية وانشاء وظائف جديدة تتناسب مع

التكنولوجيا الجديدة.<sup>22</sup>

<sup>20</sup>-أحمد مصطفى:مخرجات التدريب و سوق العمل في الأقطار العربية -المركز العربي للتدريب المهني-ليبيا- 2001-ط1-صص-51-52.

<sup>21</sup>نجم الغزالي :التدريب الإداري -دار اليازوري العلمية النشر و التوزيع -عمان -2006-صص-20.

<sup>22</sup>نوري منير تسيير الموارد البشرية -ديوان المطبوعات الجزائرية-الجزائر-ط-2010-صص-240.

- وهذه الوظائف تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وادارية مختلفة مما يستدعي تكويننا خاصا على تلك الاعمال الفنية الجديدة حيث ان نوع التكوين ومدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة وعلى استعداد الافراد الذين ينقرر تكوينهم من اجل :
- التمكن اكثر فاكثر من المهن وبالتالي اتمام المهام الموكل لكل عامل على اتم وجه .
  - التحكم أكثر فأكثر في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيا المعاصرة والتفاعل مع تطورات الحاصلة. التحكم أكثر في تقنيات في التسيير الكمية والنوعية.
  - تحقيق الاستقرار المهني وزيادة الارتباط بين المؤسسة والعامل.<sup>23</sup>

## 3.2 خصائص التكوين:

### التكوين نشاط رئيسي مستمر:

- فالتكوين ليس بالأمر الذي تلجأ اليه المؤسسة او تستغني عنه باختيارها ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه الى اختيار الفرد ومن ثم ينفذ واجبات الوظيفة. فالتكوين يستمر مع العامل بعد توليه للعامل والوقوف على أحدث التطورات والاساليب العلمية في مجال تخصصه.<sup>24</sup>
- فالتكوين أداة لإكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين ادائه في وظيفته

<sup>23</sup>براهيم عبد الله -حميد مختار: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية -مجلة العلوم الانسانية -جامعة محمد خيضر -بسكرة -الجزائر- فيفري 2005-ص65.

<sup>24</sup>-الجميل-خيري خليل:التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية -المكتب الجامعي-ب ط مصر-1998- ص95.

الحالية الى وظيفة وعلى الانتقال من موقع تنظيم جديد لذا فان التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية التكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد.

### نظام متكامل:

النظرة الى التكوين باعتباره نظاما متكاملا يتكون من اجزاء او عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من اجل اداء وظائف وتكون محصلتها النهائية بمثابة النتائج الذي يحققه النظام كله، تفيد هذه النظرية الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل للتدريبي.

### النظرة المستقبلية:

ان برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحدث ايدولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي اسرع وقت ممكن تحقيقا لأهداف المنظمة.

### التكوين نشاط متغير متجدد:

يشير هذا المبدأ الى ان التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز ان يتجمد في قوالب وانما يجب ان يتصف بالتغير والتجدد فالأسباب الذي يتلقى التكوين عرضه للتغيير في عاداته وكذلك في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشتغلها المكونون تتغير

هي الاخرى لتواجه متطلبات التغيير الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل  
ومستحدثاتها.<sup>25</sup>

### اهدافالتكوين:

يعتبر التكوين أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة ولمواردها  
البشرية بالإضافة إلى انه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة وأفرادها.

### بالنسبة للعمال: يحدد فيما يلي من العناصر:

- إعداد العامل مهنيًا وتدريبية على مهنة معينة قصد رفع الإنتاجية واكتساب معارف  
ومهارات جديدة وتمكينه من حسن استغلالها واستثمارها في مواقع عمل مختلفة وفي  
أقل وقت ممكن.

-رفع الروح المعنوية لدى الفرد لان معرفته بكيفية انجازه لعمله مع اجادته هي  
واتقانه يعتبر ميزة نفسية، وبالتالي زيادة الاهتمام بالعمل والتقليل من معدلات الغياب.  
اتاحة الفرص للفرد المتكون للترقي سواء في شكل اجر مرتفع او منصب وظيفي  
أفضل.

-التجلي من الحاجة الى الإشراف يخفض العبء على المشرفين والمدربين لأن تكوين

--<sup>25</sup>السلامي علي: عملية التنمية الإدارية قرارات في تنمية الموارد البشرية -وكالة المطبوعات -الكويت- 1975 ص 358.

العامل يؤدي الى صقل قدراته وتعميق معلوماته وتكثيف مهاراته وتعزيز اتجاهاته الايجابية نحو العمل والزملاء بالتالي في التقليل من الحاجة الى الاشراف والمتابعة المستمرة.

- النهوض بالإنتاج فالقدرات والمهارات العالية تؤدي الى زيادة الإنتاج كما وكيفما مع

تخفيض نسب الضياع.<sup>26</sup>

بالنسبة للمؤسسة:

- -زيادة الانتاجية : حيث تعكس زياده مهارة العامل الى حجم الإنتاج وجودته
- تخفيض حوادث العمل : تزيد حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات ، أو ظروف العمل، ومنه فالتكوين الجيد على الاسلوب في العمل وعلى كيفية ادائه يؤدي بلا شك الى تخفيض معدل تكرار الحادث.

-يؤدي الى استمرارية التنظيم واستقراره :استقرار التنظيم وثباتته بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لاحد المدربين الرئيسيين، اما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع اي تغييرات من حجم العمل ويتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج اليهم.<sup>27</sup>

<sup>26</sup>-اقصي رباب:فعالية التكوين في رفع الكفاءات -مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية -جامعة قسنطينة- 2009-ص 30..  
<sup>27</sup>-حنفي عبد العفار:السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية -الدار الجامعية الجديدة للنشر-مصر - 2002.

### أهمية التكوين

:

و يمكن اختصار أهمية التكوين في جانبين أساسيين هما:

#### الأهمية بالنسبة للعامل:

-الاكتساب الافراد المتكونين للمهارات، المعلومات المعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم لا سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الانساني، اذ أنه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى التطوير ان يرتكز عليها بصورة مستمرة.

-تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتكونين لاسيما اذ تم استخدام الأساليب التكوينية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.

-يفتح المجال امام العامل نحو الترقية والتطور الوظيفي بسبب ما يكتسبه الفرد ومن كفاءات.

-يساعد الفرد على تطوير المهارات الاتصال شفويا وكتابيا.<sup>28</sup>

-يعمق الاحساس بالرضا الوظيفي والانجاز. يقلل من الأخطار المهنية على الافراد العاملين.

#### اهمية بالنسبة للمؤسسة:

<sup>28</sup>- يراهم عبد الله وحميدة مختار: مرجع سبق ذكره -ص 4.

- تحسين ربحية المؤسسة من خلال تحسين نوعية وكمية ومنتجاتها، ووضعها التناسقي .
- يساعد على مواكبة أهم التطورات التكنولوجية والادارية، فالمعارف بلا اختراعات

متجددة

بشكل مستمر ودون مواكبتها من خلال التكوين .

• يقوي سمعة المؤسسة في المجتمع ويجعلها اكثر جاذبية للعمالة الطموحة والكفاءات

النامية<sup>29</sup>.

• يؤدي الى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الادارية.<sup>30</sup>

• تنمية الاحساس بالمسؤولية نحو المؤسسة والحفاظ على مكانتها.

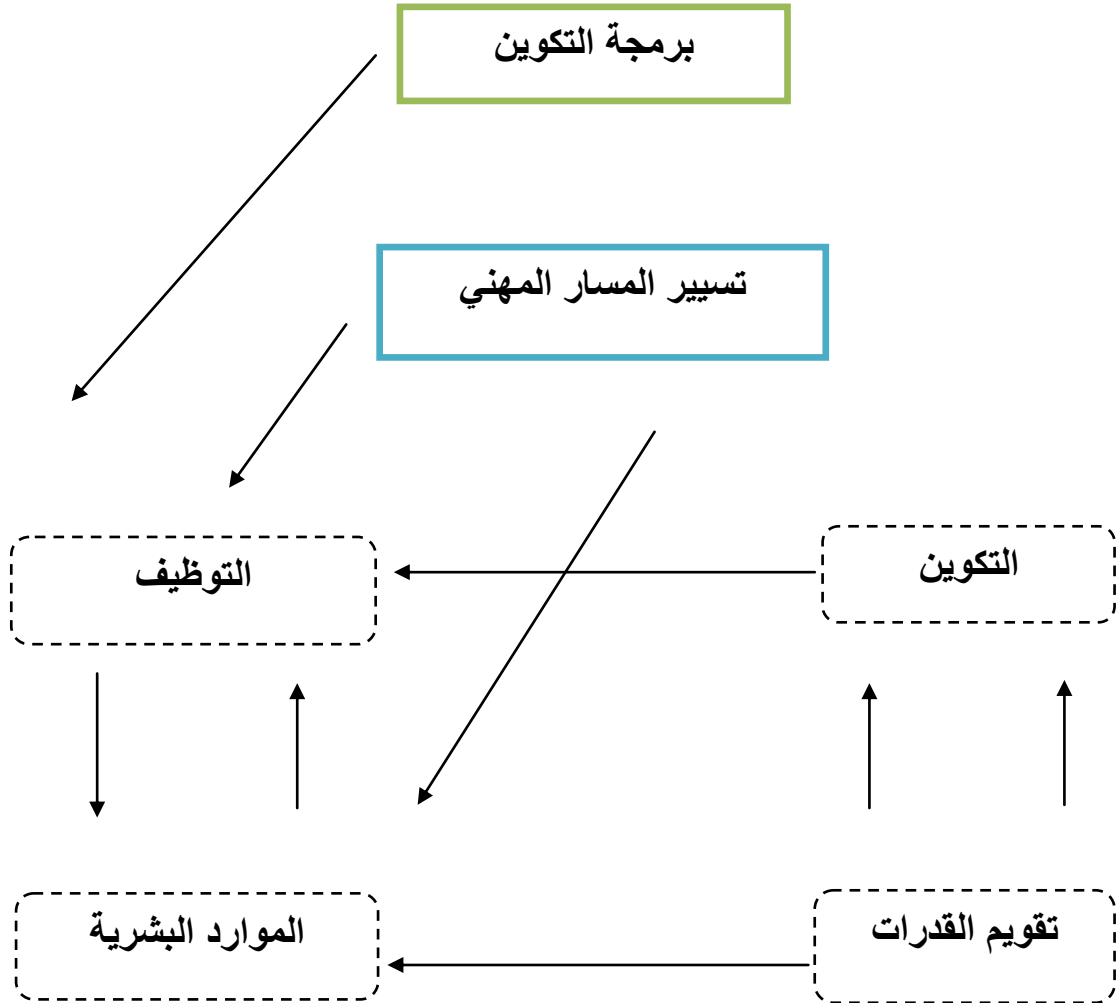
• يساعد على التكيف مع المتغيرات.

والشكل التالي يوضح موقع وأهمية التكوين في المؤسسة:

<sup>29</sup>أنس عبد الباسط: تخطيط و تنمية القوى العاملة-دار الميسر للنشر و توزيع -عمان -ط1-2008-ص163.

<sup>30</sup>ابراهيم عبد الله و حميدة مختار:مرجع سبق ذكره -ص5.

الشكل رقم 1: مخطط يوضح موقع وأهمية التكوين في المؤسسة



المصدر: محمد مسلم تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات دار طليله للنشر والتوزيع المحمدية الجزائر د س ص

لكي يحقق التكوين الفعالية المطلوبة لابد من توفر الشروط الآتية:

- وضع ميزانية متعلقة بالتكوين والتي تمثل تكاليف التكوين الداخلي والخارجي .
- اختيار اساليب تكوينية يحتاج تنفيذها وقتا معقولا حتى يتمكن المتكونون التوفيق بينوظائفهم وعملية التكوين .

الاختبار الجيد للمكونين الذي يعد من المتطلبات الاساسية لكي يحقق التكوين

أهدافه ويشمل اختيار مكونين من داخل المؤسسة ومن خارجها اي اساتذة الجامعة،

هيئات متخصصة في التكوين، المتكونين ورؤساء الاقسام الاختيار المناسب لمكان

التكوين يجب ان يكون هناك تصميم مناسب لغرفة التكوين .

• استمرارية تنفيذ البرامج التكوينية اي ان التكوين يجب ان يمتاز بالاستمرارية ويكون

مزيجا من التكوين داخل المؤسسة وخارجها<sup>31</sup>.

كما يضيف محمد اسماعيل بلال عوام نجاح عملية التكوين في:

- التعامل مع التكوين باعتباره استثمار طويل الاجل .
- الادراك بان التكوين عملية جماعية مشتركة ومستمرة .
- قبول المتكونين كما هم وقبول الاخطاء في مراحل عملية التكوينية بشكل طبيعي .
- مساعدة المكونين وتشجيعهم للتطور والتعلم<sup>32</sup>.

31- pierreCasse: La Formation performantes office de publication universitaires، Alger، 1994، p ، p ، 218، 210

32- محمد اسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية -دار الجامعة الجديدة-الفاخرة-2004-بدون طبعة-2004-ص-152

### طرق واساليب التكوين:

من الطرق الشائعة في التكوين ما يلي:

#### أ- التكوين في موقع العمل:

هذه هي الطريقة التكوينية من اكثر الطرق شيوعا اذ يتم وضع العامل في موقع العمل الفعلي ويقوم المسؤول والمشرف المباشر بممارسة مهمة التكوين والتوجيه وفق خطوات محددة من خلالها نتائج الفرصة للمتكون للتعلم وتقل ما يتعلمه وتطبيقه بعد ذلك، وهو التكوين الذي يقدم للعاملين الموجودين بالخدمة بهدف تزويدهم بالمعلومات والخبرات المستجدة في مجال عملهم ووصولاً الى رفع الكفاءة لديهم.<sup>33</sup>

#### ب- النقل الوظيفي:

وفقا لهذا الاسلوب يتم نقل العاملين داخل المنظمة من قسم الى آخر ومن عمل الى آخر. اذ بصاحب عملية النقل هذه التدريب وتوجيه على العمل الجديد واليقول اليه. يمنح هو هذا الاسلوب العاملين مجالا للتوزيع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف ويساعد المؤسسة في مواجهة الظروف الاستثنائية والتمثلة بقله الايدي العاملة في بعض الوظائف.

<sup>33</sup>- رأفت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية -دار الفكر العربي -القاهرة ط1-2001-ص63.

### ج-التكوين في بيئة مماثلة للعمل:

يتم بموجب هذا النوع من التكوين تهيئة مكان مجهز بكافة أنواع المستلزمات والمعدات المتشابهة لما موجود في مكان العمل الأصلي أي نماذج من الآلات والتكنولوجيا التي يستخدمها العامل في العمل.

### أساليب التكوين:

ومن الأساليب الأكثر استخداما في عملية التكوين نذكر ما يلي:

### -أسلوب المحاضرة:

و تعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة للتطبيق الممارسة، وهي أكثر الطرق شيوعيا وأقلها تكلفها، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد وقد لا يكون المجازر قادرا على الإيصال وأشد الحضور إليه ، وقد تؤدي زيادة اعداد المتكونون الى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل

الأفكار<sup>34</sup>

<sup>34</sup>يقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية-مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع-جامعة محمد خيضر-بسكرة-2013-ص41.

- أسلوب دراسة الحالة:

ويتمثل هذا الأسلوب في مجموعة من المعلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد اتخاذ قرار بشأنها ويطلب من المشاركين مناقشة هذه البيانات

وتحديد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة (موضوع الدراسة) .

- أسلوب الندوات والمناقشات:

يعتبر هذا الأسلوب تدريباً ذهنياً للأفراد حيث يتبادلون الأفكار ويناقشون الحجج ويؤيدون ويعارضون ويدافعون ويقنعون وهم في كل ذلك يستعملون خبراتهم ويستعينون بالمعلومات التي بحوزتهم ومن مميزات المناقشة انما تشير الافكار وتنشطها وتنمي عندهم قدرة التحليل والمقارنة لذلك يجب أن تكون موضوعو بطريقة تحفز المتكويين على التفكير والادلاء بالآراء والاستماع لآراء الغير.<sup>35</sup>

- أسلوب تمثيل الادوار:

يقوم بعض الاشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل ادوار الاشخاص الذي تشملهم الحالة المعروفة للبحث، فمثلا اذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم احد

<sup>35</sup> يوقطف محمود: مرجع سبق ذكره ص 41

الحاضرين بتمثيل دور المقابل، ويقوم بشخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته ويعطيل كل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتصور كل منهما انه في حياة العملية.<sup>36</sup>

ثانيا: إستراتيجية التكوين:

### 1.2. انواع التكوين:

اولا: انواع التكوين حسب مرحلة اجرائه:

نميز هنا بين مجموعتين من انواع التكوين، انواع تجري قبل مرحلة التوظيف وأخرى بعد التوظيف.

التكوين قبل التوظيف (التكوين الاولي - الاعدادي) وينقسم الى نوعين هما:

#### أ-التكوين القاعدي:

يمكن هنا ان نميز بين نوعين:

#### أ-1-التكوين المدرسي التقليدي:

ويقصد به التكوين التقليدي الجامعي الذي يسمح بالالتحاق بوظيفة او التوظيف في منصب عمل معين ويتم عادة بعد اجراء المسابقة، مثل: توظيف متصرفين من بين

<sup>36</sup>يقطف محمود: مرجع سبق ذكره-ص43.

الحائزتين على شهادة ليسانس في العلوم القانونية الناجحين في المسابقة على أساس الاختبارات المنظمة لهذا الغرض.

#### أ-ب- التكوين القاعدي المهني:

يقصد به التكوين المهني الأول السابق للالتحاق بالوظيفة أو منصب العمل، وهو ذلك الصنف من التكوين الذي تقوم به المدارس المتخصصة مثل: في بلادنا نجد المدرسة الوطنية للإدارة، مراكز التكوين المهني والتمهين، معاهد التكوين شبه الطبي، مدارس الجمارك .

37

#### ب- التكوين الأولي التكميلي:

يهتم هذا النوع من التكوين بتكيف المعلومات والمعارف المتحصل عليها في الجامعات والمدارس الكبرى ومراكز التكوين وغيرها مع متطلبات المنظمة إذ قد يتم اللجوء إلى إخضاع المترشحين الناجحين في مسابقات الالتحاق بوظائف معينة إلى دورات تكوين أولية تكميلية قبل تنصيبهم وتسلمهم ووظائفهم.

#### التكوين بعد التوظيف (التكوين المتواصل)

نفرق هنا بين أربعة أنواع هي:

<sup>37</sup> ابن محمود-لحييب بلية: وظيفة التكوين و التدريب في ادارة الموارد البشرية-دار الراجحة للنشر و التوزيع-عمان -2018-130.

### أ- توجيه الموظف الجديد:

في البداية يحتاج الموظف الجديد الى معلومات حتى يباشر عمله الجديد، تؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الاولى من عمله على ادائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادم وهناك عدة طرق لتقديم الموظف الجديد للعمل، هناك من يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الاخر يعتمد على المطبوعات بهياكل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق. وهذا النوع من التكوين هو الذي يتلقاه الموظف الجديد خلال فترته التجريبية أو ما يسمى بفترة التربص.

### ب- التكوين اثناء العمل:

تفضل الكثير من المنظمات اجراء برامج التكوين لعاملها في مواقع العمل وليس في مكان اخر من اجل ضمان كفاءة اعلى العملية التكوين، واذ تحرص المنظمات على ان يقوم المشرفون المباثرون فيها بتقديم المعلومات واجراء التكوين على مستوى فردي للمتكونين.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> حسونة فيصل: ادارة الموارد البشرية-دار أسامة للنشر و النوويه-2011-ص142.

### ج- التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات:

ان المعارف والمهارات والافراد اصبحت معرضة للتقدم فعالم المؤسسات يشهد باستمرار ظهور أساليب عمل وتكنولوجيا وانظمة جديدة مما يستدعي القيام بالتكوين المناسب لذلك فعند ادخال نظم المعلومات الحديثة والانظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وغيرها بتطلب الامر على القائمين بهذه الأعمال ومتابعة دورات تكوين قصد الحصول على معارف ومهارات جديدة تمكنهم من اداء العمل باستخدام هذه الأنظمة الجديدة.

### د- التكوين بغرض الترقية والنقل:

ان ترقية العامل من رتبة وظيفته الى رتبة أعلى قد تعني وجود اختلاف في المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الرتبة التي سيرقى اليها، وهذا الاختلاف او الفرق يستدعي خضوع هذا العامل لدور تكوينية لسد هذه الثغرة في المعارف والمهارات، نفس الشيء عندما تكون لدى المؤسسة رغبة في ترقية أحد عمال الإنتاج الى وظيفة مشرف اي ترقية العامل من وظيفة فنية تنفيذية الى وظيفة ادارية اشرافية.

### أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:

ويمكن التمييز هنا بين ثلاثة أنواع من التكوين بحسب الوظائف وهي:

### تكوين التخصصي:

يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات والخبرات المتخصصة لمزاولة لمهنة او عمل

متخصص مثل: وظائف الاطباء والمهندسين والمحاسبين وغيرها، بهدف الى تنمية

المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الامكانيات لمواجهة مشاكل العمل.<sup>39</sup>

### التكوين الاداري:

ويقصد به تكوين على الاعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال

المستودعات والمشتريات والشؤون المالية واعمال السجلات والمحفوظات وغيرها،

وتمثل هذه الاعمال جانبا هاما من الاعمال الادارية وتتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام

العمل

في هذه المجالات<sup>40</sup>.

### التكوين المهني والفني:

يهتم هذا النوع بالأعمال اليدوية والميكانيكية الاعمال الفنية والمهنية أو منها مثلا أعمال

الكهرباء واللحام والبناء والبحارة والميكانيك والتشغيل والصيانة، وهنا نجد ان الاسلوب

المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى.

<sup>39</sup>- العيسوي، عبد الرحمان : الكفاءة الادارية-الدار الجامعية-مصر-1998-ص69.

<sup>40</sup>- السيد محمود محمد:تحديد الاحتياجات التدريبية-بحوث وأوراق العمل المقدمة في مؤتمر الاستثمار انو التدريب في المؤسسة العربية-القااهرة-2007-ص146.

وذلك بغرض معرفة فنون المهنة، كما يوجد عدد من المعاهد او مراكز التكوين المهني التي يمكن الالتحاق بها للتكوين على البعض المهن.<sup>41</sup>

### ثالثا: أنواع التكوين حسب مكان اجرائه

ونميز هنا بين نوعين هما:

#### التكوين داخل المنظمة:

وقد ترغب المنظمة في اجراء برامجها التكوينية داخل المنظمة سواء بمكونين من داخل أو خارج المنظمة وبالتالي يكون على عاتق المنظمة تصميم البرامج او دعوة المكونين من المساهمة في هذه البرامج ثم الاشراف على تنفيذها.

#### التكوين خارج المنظمة:

حيث تفضل بعض المنظمات نقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المنظمة ذاتها ذلك اذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل افضل خارج المنظمة ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي او بمؤسسات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج التكوينية الحكومية.

#### في مؤسسات التكوين الخاصة:

<sup>41</sup>-رفاعي عقيل محمود:ادارة التنمية المهنية-ادارة الجامعة الجديدة-2009-ص-331-332.

على اي مؤسسة تلجأ الى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب او مؤسسات تكوين خاصة اي تظمن على جدية التكوين فيها وأن تفحص عروض التكوين او نقوم بتقسيم هذه المكاتب والمؤسسات الخاصة<sup>42</sup>.

### في برامج الحكومية:

وهنا تقوم الدولة أحياناً ببرامج التكوين وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية فيالدولة.<sup>43</sup>

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن للتكوين وظيفة أساسية يتزود الفرد عبرها بمهارات جديدة لأداء مختلف المهام الموكلة إليه، فالتكوين نشاط مستمر و متجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة، يعتبر من أهم الوظائف الإدارية في الوقت الراهن لأنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقاً بتحديد الاحتياجات التكوينية، وعلى أساسها يتم وضع الخطة اللازمة التي يراد تطبيقها، ثم تنفيذ هذا البرنامج وأخر عملية هي تقييم البرامج التكوينية وذلك لتدارك الأخطاء التي تحصل أثناء عملية التنفيذ

<sup>42</sup>-ماهر أحمد:مدخل بناء المهارات-الدار الجامعية للطباعة-الاسكندرية -2003-ص328.  
<sup>43</sup>-الزبيدي حسين سالم:السلوك الإداري للتنمية البشرية-مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع-الأردن-2013-ص124.

**الفصل الرابع**  
**الكفاءة المهنية**  
**وعلاقتها بالتكوين**

## الفصل الرابع: الكفاءة المهنية

تمهيد

أولاً : ماهية الكفاءة المهنية

1 1 تعريف الكفاءة المهنية

1 2 أنواع الكفاءة المهنية

1-3 عناصر الكفاءة المهنية

1-4 مستويات الكفاءة المهنية

1-5 مميزات الكفاءة المهنية

1-6 خصائص الكفاءة المهنية

ثانياً: إستراتيجية الكفاءة المهنية

2-1 مراحل اكتساب الكفاءة المهنية

2-2 طرق وتطوير الكفاءة المهنية

2-3 أدوات تقييم الكفاءة المهنية

2-4 تقييم الكفاءة المهنية

خلاصة الفصل

### تمهيد:

يشهد العالم تنامي كبير لدور المعرفة والمعلومات، واستخدم ذلك في مختلف المجالات ذلك أن المعرفة أصبحت محرك إنتاج والنمو، كما أصبح العنصر البشري هو العنصر الحاسم في تطوير وتحسين الداء داخل المؤسسة ، حيث يقوم بأنشطة التطوير عن طريق التكوين وغيرها، وفي هذا الفصل سنتناول ماهية الكفاءة المهنية كفصل رابع.

المبحث الأول: أنواع الكفاءة المهنية

أنواع الكفاءة المهنية:

التصنيف الأول: الكفاءة الفردية والجماعية والتنظيمية:

-الكفاءة الفردية: يقصد بها أخذ المبادرة وتأكيد الفرد مسؤوليته اتجاه الأحداث والمشاكل التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، وبالتالي فهي حلقة وصل بين مميزات الفرد والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة.

-الكفاءات الجماعية: هي نتائج التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية التي تسهل تحقيق النتائج، ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال مؤشرات كاللغة المشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات وحل الصراعات وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية وتوظيفالنتائج، ومن أجل الحصول على هذه الكفاءات لابد من توفير شروط أهمها: <sup>44</sup>

- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التعاون بين مختلف الكفاءات
- إيجاد علاقات التضامن مما يسمح بتجانس أعضاء الجماعة
- تسهيل المساهمة الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

-الكفاءات التنظيمية: ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها ولقد اكدت الدراسات بوجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر اذ نجد مركزية في اتخاذ القرار، وجود رسمية الاجراءات والقواعد كما يوجد تنظيم

<sup>44</sup>-سملالبيحضية:أثر الاستراتيجي الموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة أطروحة دكتوراه دولة بالعلوم الاقتصادية،تخصصتسيبر،كلية العلوم الإقتصادية-جامعة الجزائر-2002-ص139.

عضوي يلائم المؤسسات الموجودة في محيط غير مستقر يتميز بالمرونة واللامركزية<sup>45</sup>.

### وتصنيف الثاني:

- ويتمثل في تصنيف الكفاءات المهنية: كفاءة معرفية وكفاءة الاداء وكفاءة الانجاز .  
**كفاءة معرفية:** وهي لا تقتصر على المعلومات والحقائق بل تمتد الى امتلاك كفاءة التعلم المستمر واستخدام ادوات المعرفة وطرائق استخدام هذه المعرفة في الميادين العلمية.

**كفاءة الأداء:** وتشمل قدرة المتعلم على اظهار سلوك بمواجهة وضعيات مشاكل على اساس ان الكفاءات تتعلق بأداء الفرد لا بمعرفته ومعيار تحقيقها هو القدرة على القيام بالسلوك المطلوب.

### كفاءة الانجاز والنتائج:

إن امتلاك الكفاءات المعرفية يعني امتلاك المعرفة اللازمة لممارسة العمل دون ان يكون هناك مؤشر على ان أمتلك القدرة على الأداء، امتلاك الكفاءة الادائية فيعني القدرة على اظهار قدراته في الممارسة دون وجود مؤشر يدل على احداث نتيجة مرغوبة في اداء العاملين<sup>46</sup>.

### عناصر الكفاءة المهنية:

<sup>45</sup>- توماس وهلين-دافين هنجر-الادارة الاستراتيجية-ترجمة: محمد عبد الحميد موسى-زهير الصياغ معهد الإدارة العامة-الرياض-سنة 1990- ص-ص-234.233  
<sup>46</sup>- فريد حاجي: المقاربة بالكفاءات سلسلة موعدك التربوي- المركز الوطني للوثائق التربوية-الجزائر- العدد 17-2005-ص-ص-08-07.

لتكوين الكفاءة لدى الفرد يجب ان تتوفر لديه مجموعة من العناصر وتتمثل هذه العناصر في ما يلي:<sup>47</sup>

1-الاستعداد: وهي الطاقة الكامنة للفرد في مجال معين او أكثر فعن طريق الاستعداد نصل الى مستوى معين من الكفاءة ان يبلغ الهدف المقصود من عملية التعلم والاستعداد لتكون هذه الطاقات فطرية او مكتسبة او هما معا.

2-القدرات: هي كل ما يستطيع اداءه في اللحظة الحاضرة من أعمال والمهارات عقلية وادراكية او عملية حركية، سواء تم ذلك نتيجة تدريب مقصود ومنظم أو دون ذلك وهذه القدرات قد تكون مكتسبة او فطرية.<sup>48</sup>

3-المهارات: تتمثل المهارات في مجموعة القدرات الفطرية الجسدية للفرد لو الجماعية والتي تمكنهم من أداء عملهم على اكمل وجه او هي مزيج من المعرف والممارسات السلوكية والخبرات التي تمارس في اطار معين على المؤسسة وتحديديها وتقييمها وتطويرها.

وفي تعريف اخر للمهارة هي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها المؤسسة لضمان الأداء الفعال وهي قابلة للتغيير والتطور والتنمية المستمرة.<sup>49</sup>

4-المعارف: وهي أكثر امكانية على التحويل، وذلك لان فرص توظيفها كبيره وواسعة، كم ان نفس المعارف يمكن توظيفها في العديد من الوظائف على شرط ان تكون من نفس

العائلة المهنية.

<sup>47</sup>- علي أوحيدة-التدريس الفعال بواسطة الكفاءات السند التربوي للمعلمين-ط1-طبعة الشهاب فوقي-باتنة الجزائر-2007-ص14.

<sup>48</sup>- علي أوحيدة-نفس المرجع ص-14.

<sup>49</sup>-نديرة بوزيد-دور الميسر في تسيير الكفاءة البشري بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة-مذكرة-ماستر في علوم التسيير-غير منشور-جامعة ورقلة-2012-ص62.

5- الممارسات المهنية المكتسبة: ترتبط الى حد كبير بالمحيط المهني الذي انتجت واكتسبت فيه وعليه يمكن تحويلها الى مناصب عمل قريبة من المنصب الاصلي للعامل.

ومنه يمكن الاستنتاج ان الكفاءة المهنية هي ناتج عن تفاعل متطلبات المؤسسة ومكتسباته الأفراد وامكانياتهم ( قدرات، استعدادات، خصائص نفسية وجسدية...الخ).

#### 1.4. مستويات الكفاءة المهنية

تتمثل مستويات الكفاءة في مجموعة من العناصر وهي البيانات والمعلومات والمعارف والخبرة سنوضحها كالآتي:<sup>50</sup>

البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير مترابطة يتم ابرازها وتقديمها دون احكام اولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تحليلها وواضعها في اطار واضح ومفهوم وللمتلقي كما يعتبر مواد وحقائق خام أولية ذات قيمة بشكلها الاول هذا ما لم تتحول الى المعلومات مفهومة ومفيدة .

المعلومات: هي حقيقة عبارة عن بياناتها تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترتقي لمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش .

المعرفة: يرى "ديريكتر" المعرفة على انها ترجمة المعلومات الى اداء لتحقيق مهما محددة او ايجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون الا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.<sup>51</sup>

الخبرة: تلك الدرجة العالية المشكلة الكفاءة وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل

<sup>50</sup>- بن جنوا محمد الأمين: دور الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز-مذكرة ماجستير في علوم التسيير-جامعة سطيف-1-2013-ص-06-07.

<sup>51</sup>- نجم عبود نجم-ادارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات-ط1-مؤسسة الوراقة للنشر و التوزيع-2005-ص26.

في المعارف، زيادة عن المستوى مقبول من المعارف الفنية.

1.5- مميزات الكفاءة المهنية: نظرا لأهمية الموارد والكفاءات المهنية واعتبارها موارد هامة بالنسبة للمؤسسة بصفة عامة ما يجعله ا تتصف بجملة من الخصائص والسمات التي

تتجلى في الاتي:<sup>53</sup>

1- مساهمة الموارد في خلق القيمة المؤسسة: فالطبيعة المتباينة للمورد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتهم في خلق القيمة متبادلة فمثلا بقدر ما كان المستخدمون أكفاء بقدر ما كان أداءهم جيدا، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة المنتج او الخدمة.

2- ان تكون الموارد نادرة: اي أن يكون المورد فريدا او مميزا ضمن المنافسين الحاليين للمؤسسة، أخذ بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية (الادراكية) في الموارد البشرية فإن تمتلك قدرة عالية عادة ما تكون نادرة .

3- يجب ان يكون المورد غير قابل للتقليد: إن أهم ما يصعب امكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:

- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة .
- صعوبة التحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة او فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.

- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

<sup>52</sup>- أنيس كشاط-دور ادارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-مذكرة-ماجستير-كلية العلوم الاقتصادية و التسيير-جامعة سطيف الجزائر 2006-ص60.

<sup>53</sup>- عائشة حموني- وهيبه عبد الله-الرقابة و دورها في تحسين الكفاءة المهنية-مذكرة ماستر علم اجتماع تنظيم و عمل-جامعة أدرار- 2018-ص45.

4- عدم قابلية الموارد للتبديل: أي عدم إمكانية استبدال المورد مماثل له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة في المؤسسة.

### خصائص الكفاءة المهنية:

الكفاءة ذات غاية هادفة: حيث أنه تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين.

الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.

الكفاءة مكتسبة: فالفرد لا يولد كالفرد لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

الكفاءة ذات تشكّل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها ضمن أبعادها (المعارف، المعارف العلمية، المعارف السلوكية) عبر الزمن<sup>54</sup>.

ثانياً: إستراتيجية الكفاءة المهنية:

### مراحل اكتساب الكفاءة المهنية

حسب "جين ماري ديجران" فإنه توجد مراحل يكتسب الفرد من خلالها الكفاءات المطلوبة وتكون طيلة حياته المهنية وهي كما يلي<sup>55</sup>:

<sup>54</sup>- بن جنوا محمد الأمين- دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز- مذكرة ماجستير في علوم التسيير- جامعة سطيف- 1-2013- ص03.  
<sup>55</sup>- يعقوب الموسوي: تقويم الكفاءة المهنية و الدافعية الشخصية و الثقافة التنظيمية و علاقتها بتحقيق الادارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي- أطروحة دكتوراه- جامعة وهران- 2016- ص66.

مرحلة الانطلاق في الحياة المهنية وفيها يقوم الشباب بالمشاركة في أعمال تطوعية ويقوم فيها بتوظيف وتجنييد كل الكفاءات التي اكتسبها من اجل البحث عن اول وظيفة او منصب عمل.

التكوين خلال الحياة المهنية: وفي هذه المرحلة يقوموا طالبوا الوظائف بمتابعة بعض التكوينات اعادة التموثق في سوق العمل وذلك من اجل اكتساب حظوظ اكبر من اجل الحصول على عمل.

مرحلة اعادة التمدرس أو الانخراط في الجامعة مرة ثانية: حيث يوجد العديد من العمال الذين يريدون تقييم مكتسباتهم المهنية بالعودة الى مقاعد الدراسة والتعلم من جديد.

مرحلة صيانة الكفاءات وتطويرها: ويجسدها الأفراد الذين ينتقلون في المؤسسة من مناصب بسيطة الى مناصب عليا في الإدارة.

مرحلة تطوير الكفاءة: بالنسبة للأفراد الذين يشتغلون مناصب عليا داخليا أو في إدارة محلية ويكون هدف تطوير كفاءاتهم هو الحصول على مناصب أعلى في مؤسسات اجنبية دولية.

مرحلة استعمال الكفاءات بعد الحياة المهنية: اما بالنسبة للأفراد الذين أنهو نشاطاتهم المهنية الرسمية يكون الهدف من تطوير الكفاءات في هذه المرحلة هو اعادة النشاط في مجالات تخدم المجتمع (مكاتب الاستشارات، مكوئين، جمعيات... الخ).<sup>56</sup>

### طرق تطوير الكفاءة المهنية:

<sup>56</sup>- يعقوب السوس: مرجع سبق ذكره-ص 67.

تعتبر طرق التطوير الكفاءة هي تلك الأساليب أو الأنشطة المستخدمة من أجل تطوير عمل الأفراد والجماعات والرفع من مستوى كفاءاتهم المهنية بغرض تحقيق الاهداف المؤسسة ومن بين هذه الطرق نجد: (التكوين - التدريب - التحفيز... الخ)

• التكوين: ويعرف التكوين على انه عملية تستهدف الى اجراء تغيير دائم نسبي في قدرات الأفراد مما يساعدهم على اداء الوظيفة بطريقة أفضل حيث يعتبر التكوين مهمة سياسية في المؤسسة من اجل تطوير كفاءة أفرادها ومن أجل مواكبة التغييرات والتطورات التي تطرأ على مستوى المنظمات.<sup>57</sup>

• التدريب: يعتبر موضوع التدريب من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في المؤسسات بحيث بهدف الى اكتساب المتدربين معارف ومهارات من تطوير ادائهم مهنيا مما يؤدي بالضرورة الى تطوير اداء المؤسسة فالتدريب هو احد الوسائل المهمة في اعداد الموارد البشرية وتأهيلها وذلك من خلال احداث تغييرات مقصودة في سلوك واتجاهات الافراد بهدف الى تطوير قدراتهم وتنميتها واعدادها لشغل الوظائف والادوار المتقدمة وزيادة كفاءتهم.<sup>58</sup>

• التحفيز: توجد مجموعة من الاجراءات والسياسات التي يستوجب على ادارة الموارد البشرية اتباعها حتى تتحقق الفعالية في تنمية الرغبة لدى العاملين حيث تستطيع تحقيق افضل من النتائج اذ ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات الغير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق اشباع لها حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى ادارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة.

59

<sup>57</sup>-وسيلة حمداوي:ادارة الموارد البشرية-د-ط-ديوان المطبوعات الجامعية-الجزائر 2004-ص99.  
<sup>58</sup>-محمد مولودي:أثر التدريب على الدافعية في العمل-مذكرة ليسانس علم الاجتماع التنظيم و العمل-جامعة ادرا- 2006-2007-ص-ص-24-23.  
<sup>59</sup>-أحمد مصنوعة: تنمية الكفاءات البشرية مدخل لتعزيز الميزة التنافسية-مداخلة في الملتقى السابع الصناعة التأمينية الواقع العلمي وأفاق التطوير-جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف-الجزائر-2012-ص-ص-21-22.

### أدوات تقييم الكفاءة المهنية

توجد أدوات عديدة لتقييم الكفاءة و تركز في مجملها على تحضير مرجعية معتمد للكفاءات و نحاول ذكر بعضها:

مقابلة النشاط السنوي: يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوي اليوم في جل المؤسسات الكبيرة والمتوسطة وهي تسمح للمسير بوضع النقطة او احيانا السياسية للعمال وللبحث عن هذه الطريقة الكلاسيكية كون المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات ادخلت الاعلام الالي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير التكوين.<sup>60</sup>

المرافقة الميدانية: تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات اعضاء الفريق إضافة الى تقديم النصائح ومساعدتهم على التطوير ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة و تسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين.

### 3-3-تقييم الكفاءة المهنية:

ترتكز تقييم الكفاءات المهنية على تقدير ما يمتلكه الفرد والجماعات فهو تحديد التوافق والتساوي ما بين الاهداف والاداء ويقصد بها أيضا اعطاء حكم مسبق انطلاقا من انجاز قياسات وتعاليم حول فعالية الاعمال وبعبارة اخرى يمكن القول ان التقييم يرتكز بشكل رئيسي على معرفة مرتبطة بالنشاط المنجز والخبرة أو المهارات تثبت الحكم المهني لنشاط المنجز ، معرفة تسيير الاستعدادات الضرورية لتشغيل منصب من حيث السلوك والمهارات فتقييم الكفاءات يعود بشكل كبير الى المسيرين المقربين بسبب

<sup>60</sup>-كمال منصورى-سماح صوالح:تسيير الكفاءة الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى-مجلة الأبحاث الاقتصادية و الادارية-جامعة بسكرة-العدد-2012-7-ص62.

قدرتهم على ملاحظة الكفاءات المطبقة فعلا من طرف الأفراد وبشكل يومي أثناء التقييم فان المسير القريب يقوم بتحديد ما يلي:<sup>61</sup>

• الكفاءات التي يتحكم فيها بنجاح. الكفاءات المطلوبة والتي لا يحوزها.

• تعريف أحسن للاحتياجات التكوينية

• الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي وارتقاء الفرد العامل.<sup>62</sup>

### خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا لموضوع الكفاءة المهنية تبين ان رفع مستوى كفاءة الأفراد بالمؤسسة له تأثير الايجابي عليها من خلال الرفع من مستوى الاداء والجودة في العمل بحيث يدفع بالمؤسسة الى ان تكون منافسة لمختلف المؤسسات الاخرى، كما انه يجعلها تتكيف مع التغيرات والتطورات التي تشهدها المؤسسات الحديثة ومن ثم مواكبة التغيير .

<sup>61</sup>-الزهره شناكمة:تسيير الكفاءة البشرية في المؤسسة-مذكرة ماستر علوم سياسية .  
<sup>62</sup>-الزهره شناكمة:مرجع سبق ذكره- ص42.

**الفصل الخامس**  
**المعالجة الميدانية للدراسة**

## الفصل الخامس: المعالجة الميدانية للدراسة

1- تصنيف البيانات وتحليلها.

2- النتائج الجزئية والعمامة للدراسة.

3- خاتمة.

قائمة الملاحق

قائمة المصادر والمراجع

تمهيد:

إن الدراسة السوسولوجية المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الرابط بين المعالجة النظرية والتحقيق الميداني لموضوع الدراسة ، وذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة و أهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة ، وسيتم في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن ان نتعامل مع التحقيق الميداني لهذه الدراسة ، وذلك بتحديد مجالات الدراسة والمنهج الملائم لها ، بالإضافة إلى تحديد حجم مجتمع الدراسة وخصائصه الديمغرافية والوظيفية ، بعدها سيتم الكشف عن الأدوات المنهجية والوسائل المساعدة في جمع المعلومات قصد تحضيرها للدراسة والتحليل والتفسير .

تحليل البيانات وتفسيرها:

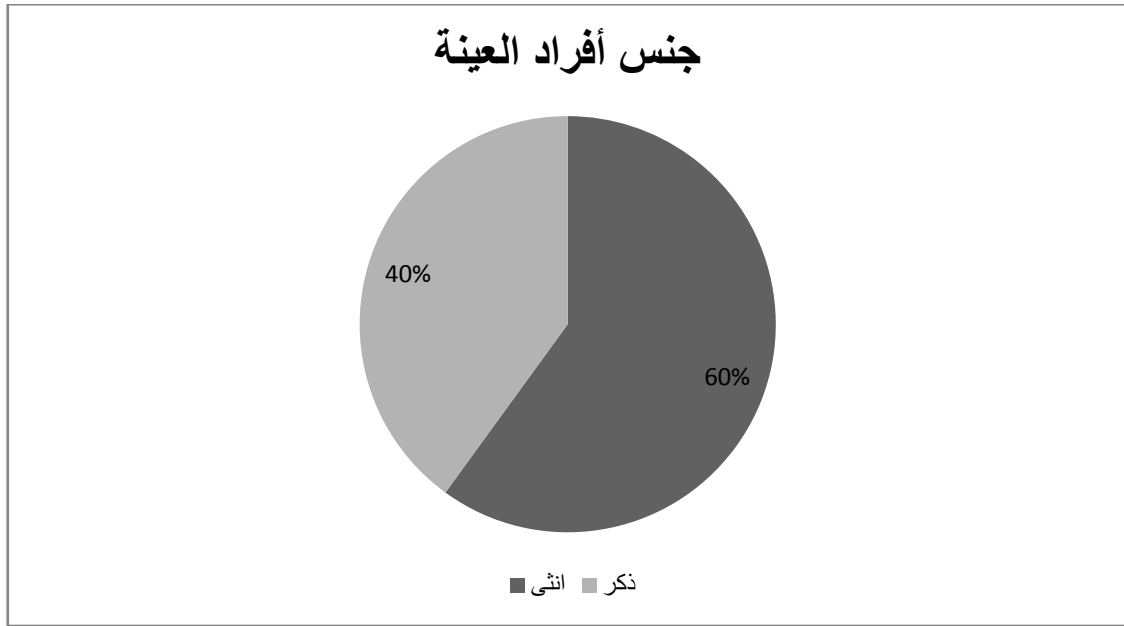
المحور الأول : البيانات الأولية

الجدول رقم (1): توزيع العينة حسب الجنس

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	16	40%
أنثى	24	60%
المجموع	40	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم ( 1 ) أن أفراد المجتمع المدروس هم من فئة الإناث بنسبة 60% في حين نجد أن نسبة الذكور يقدر ب 40% ويمكن تفسير هذا الاختلاف بين الفئتين إلى أن مشاركة الإناث في مسابقات التوظيف أكثر من فئة الذكور وبالتالي فرص التشغيل عندهم أكبر من الذكور باعتبارهم غير مطالبين بالخدمة الوطنية كما هو ملاحظ أن أكثر الخريجين من التخصصات الإدارية هم من فئة الإناث.

الشكل رقم 2: جنس أفراد العينة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

الجدول رقم (2): حسب سن العينة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
30 - 20	5	12.5%
40 - 31	17	42.5%
50 - 41	15	37.5%
60 - 51	3	7.5%
المجموع	40	100%

يبين التحليل الإحصائي للمعلومات التي تضمنها الجدول رقم (2) سن المبحوثين أن:

- أغلب أفراد العينة والبالغ عددهم 17 و 15 متركزون على التوالي ما بين 31 و 40 و 41 و 50 ، وتمثلهم أعلى النسب في الجدول على التوالي الفئتين العمريتين 42.5% و 37.5%

- تليها مباشرة 5 مبحوثين بنسبة 12.5% تتراوح أعمارهم في الفئة العمرية 20-30 وأصغر نسبة نجدها في كبار السن من الفئة العمرية 51-60 حيث نجد 2 من عدد أفراد العينة تمثلهم نسبة 7.5%.

وما يمكن القول إن الوحدة مجال الدراسة (DTP) يمثل فيها عنصر الكهول النسبة الأعلى و الأهم وذلك لتمتعهم بالخبرة، وكذلك قدرتهم على تحمل أعباء العمل ومسؤوليته وتوجيه الطاقات الشبابية، كما أن تحليهم بالانضباط و المواظبة له تأثير ايجابي على المؤسسة.

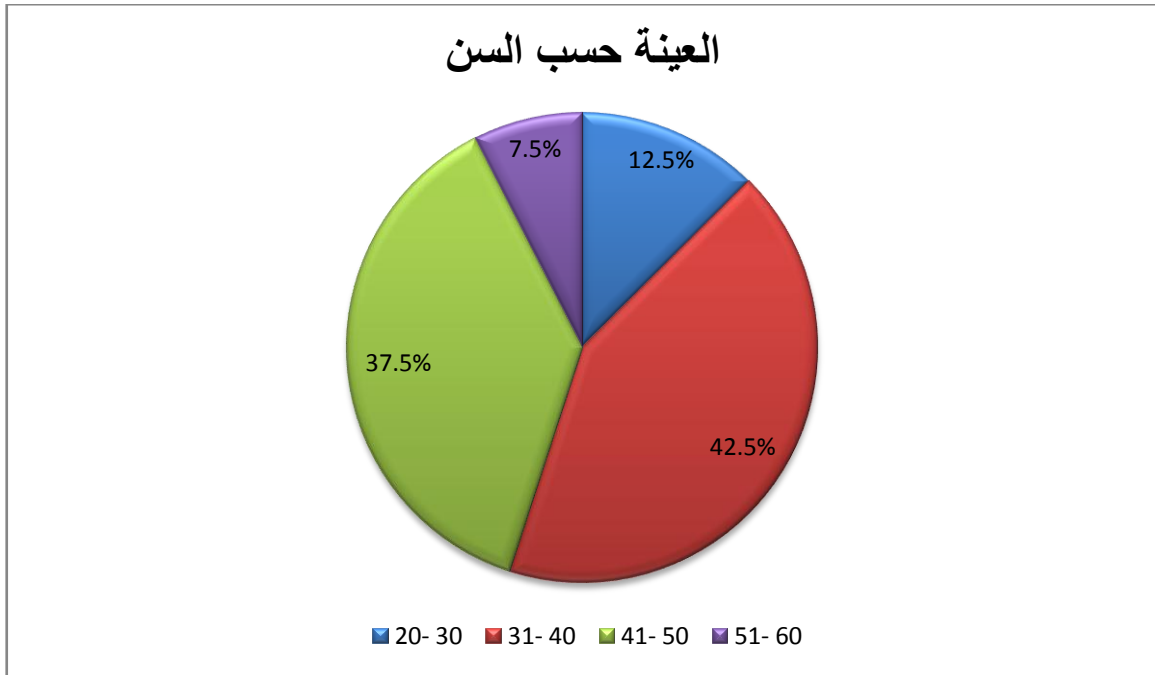
وبالنسبة لفئة الشباب وهي تمثل نسبة معتبرة في المؤسسة وذلك كون الشباب يتمتعون بقدرات ذهنية تساعدهم على الإبداع و الابتكار والقابلية لاكتساب مهارات جديدة كما أن لهم القدرة على استيعاب الأوامر وتنفيذها بسرعة ودقة .

ووجود التقارب في الأعمار في الوحدة مجال الدراسة (DTP) يساعد العمال على التوافق في التفكير و الطموح والعمل مما ينعكس على نفسية العمال بتشكيل جماعات متضامنة .

أما بالنسبة للعمال اقل من 30 فنجد عدد قليل إذ ما قارناه بنسبة المتخرجين من التخصصات المطلوبة في المؤسسة، وذلك راجع إلى عدم التجديد في القوى العاملة وفتح فرص التوظيف. فبالنسبة للمتخرجين الجدد يعد العمل في هذه المؤسسة الرائدة في مجال عملها مطمع الكثيرين نظرا للرواتب العالية والحوافز الكبيرة.

أما بالنسبة للفئة العمرية 51-60 فهي تمثل اقل نسبة وذلك لإقبال معظمهم على التقاعد.

الشكل رقم 2: العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

الجدول رقم (3): حسب الحالة الاجتماعية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	12	30%
متزوج	28	70%
المجموع	40	100%

توضح البيانات والمعلومات الإحصائية الموجودة في الجدول رقم (3) وجود فئتين من العمال تتشكل منهما العينة ، فئة المتزوجين حيث بلغ عددهم 28 فرد بنسبة 70% وهذا يكون له تأثير ايجابي على نفسية العامل داخل المؤسسة و خارجها. أما بالنسبة لفئة العزاب فتمثل نسبة 30% وهي نسبة كبيرة نوعا ما وهذا راجع إلى تأخر سن

الزواج في الفترات الأخيرة بالإضافة إلى ارتفاع مستوى ومتطلبات المعيشة وتكاليف الزواج فاعلم العزاب يفكرون في بناء أسرة بعد التامين على مستقبلهم ولعل السبيل لنيل ذلك يوفره التكوين الذي توليه المؤسسة عناية كبيرة حتى أصبح من الأولويات التي يهتم بها العامل لتطوير مهاراته وقدراته. أما بالنسبة للعمال المطلقين و الأراامل فكانت النسبة معدومة في عينة الدراسة وهذا ما يمثل مؤشر جيد للاستقرار النفسي و الاجتماعي.

الجدول رقم (4) : حسب المستوى التعليمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
ابتدائي	1	2.5%
متوسط	7	17.5%
ثانوي	13	32.5%
جامعي	19	47.5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول رقم (4) تشير الشواهد الكمية إلى أن :

- نسبة 47.5% من إجمالي العينة لديهم المستوى الجامعي
- ثم تليها نسبة 32.5% من إجمالي العينة لديهم مستوى تعليمي ثانوي
- ثم نسبة 17.5% من إجمالي العينة لديهم مستوى تعليمي متوسط
- ثم نسبة 2.5% من إجمالي العينة لديهم مستوى ابتدائي

ويمكن تفسير هذه النتائج كالآتي:

تحتل نسبة الإطارات ذوي المستوى التعليمي الجامعي المرتبة الأولى ، وهذا راجع لتولي المؤسسة أهمية كبيرة لخريجي الجامعات و المعاهد وذلك يتضح من خلال شرط الالتحاق بالمؤسسة الأخيرة في الأولوية للحاصلين على الشهادات الجامعية.

حيث أكد لنا مسؤول في الإدارة على تمتع خريجي الجامعة بالذكاء والسرعة في اكتساب المهارات والمعلومات.

ولازالت مديريةية الأشغال العمومية لولاية الطارف تعترف بالكفاءات المهنية المتقدمة في السن نوعا ما ، نظرا للخبرة التي اكتسبوها في العمل ومعرفتهم بميدان العمل وتعقيده ، كما أن معظم إدارتها من ذوي المستوى التعليمي الثانوي حيث يدخل ضمن الخبرة في العمل والكفاءة المهنية ونجد في المقابل انخفاض المستوى التعليمي الابتدائي وذلك لطبيعة العمل في المؤسسة.

الجدول رقم (5): حسب الاقدمية في العمل

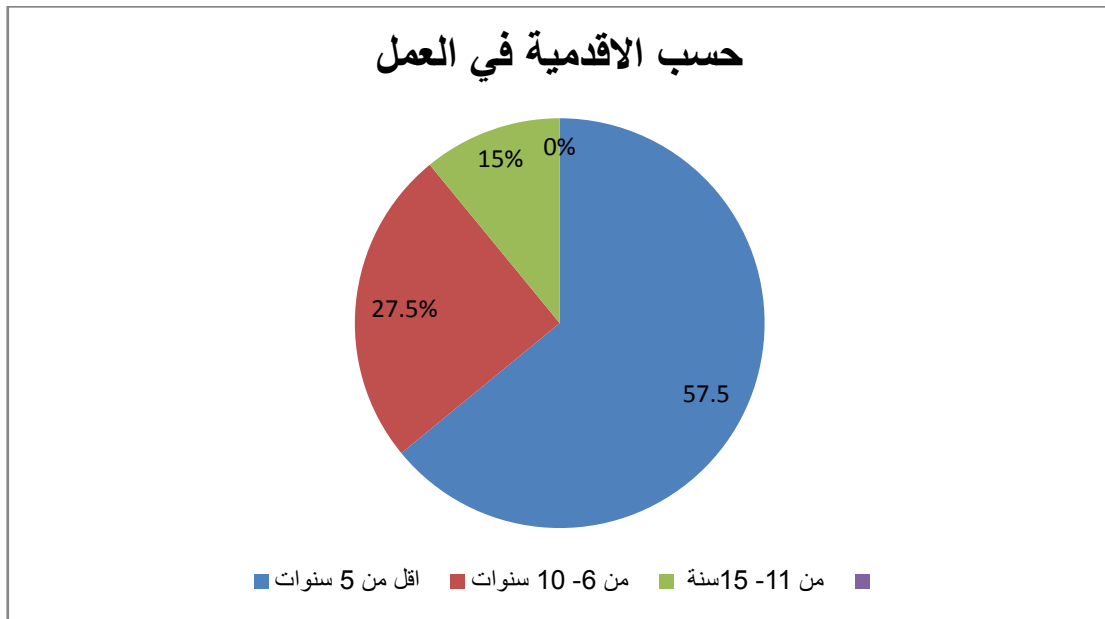
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
اقل من 5 سنوات	11	27.5%
من 6 - 10 سنوات	23	57.5%
من 11 - 15 سنة	6	15%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 5 ) ان اغلب العمال لديهم اقدمية في العمل ، حيث سجلنا أعلى نسبة للاقدمية ما بين 6 - 10 سنوات إذ بلغت 57.5% من إجمالي العينة تليها مباشرة الفئة بين 11-15 سنة بنسبة 27.5% و 15% بالنسبة للفترة اقل من 5 سنوات.

ويبدو من عملي التحليل والتفسير للبيانات التي جاءت في الجدول أن أغلبية العمال لديهم فترة لابس بها في العمل بهذه الوحدة ( DTP ) ولديهم الرغبة في الاستمرار في العمل قصد تكوين تراكم معرفي والتخصص أكثر في المهنة التي يقوم بها كل عامل على اختلاف مركزه ،خصوصا وان المؤسسة تهتم بدرجة كبيرة بالتكوين وتحسين طرق العمل فحسب ما أدلى بها رئيس مصلحة مديريةية الأشغال العمومية أن المؤسسة

من أولوياتها الاهتمام بتكوين الموارد البشرية لان الاستثمار في المورد البشري أصبح أحسن أنواع الاستثمارات في الاقتصاد المعاصر ، فالطاقة البشرية هي التي يمكن الاعتماد عليها في تسيير موارد المؤسسة ، ومن هنا تبرز أهمية المدة الزمنية التي يقضيها العامل بالمؤسسة.

الشكل رقم 4: التوزيع حسب الاقدمية في العمل

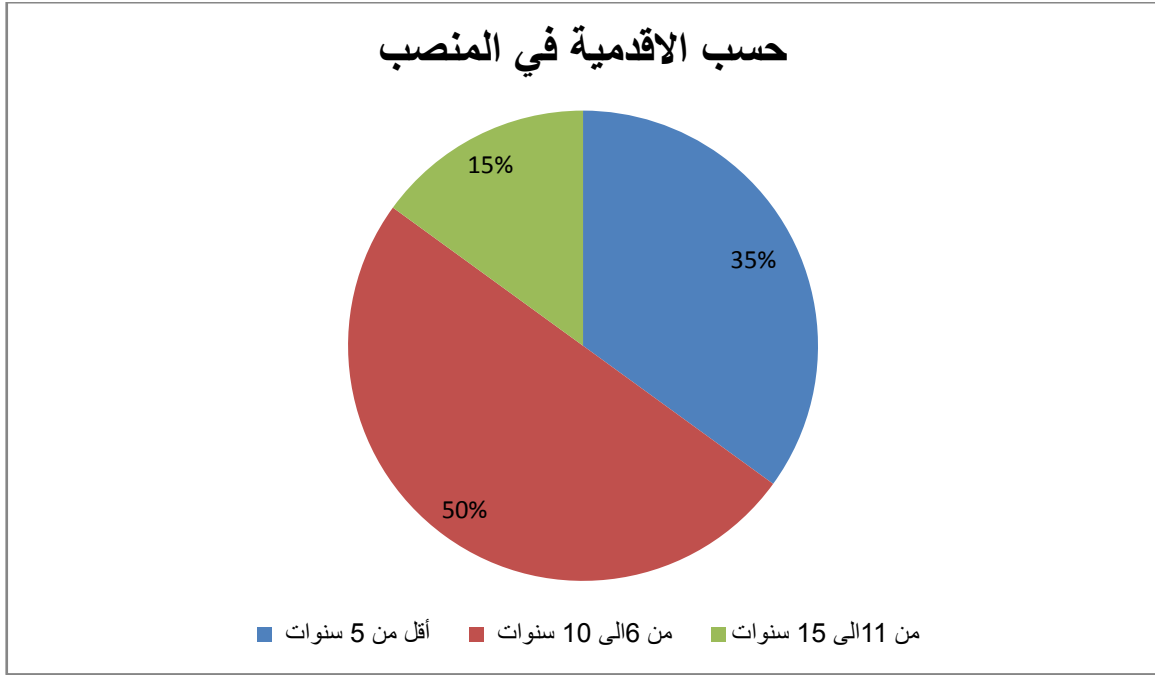


المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

الجدول رقم (6) : حسب الاقدمية في المنصب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	14	35%
من 6 الى 10 سنوات	20	50%
من 11 الى 15 سنوات	6	15%
المجموع	40	100%

الشكل رقم 5: حسب الاقدمية في المنصب



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

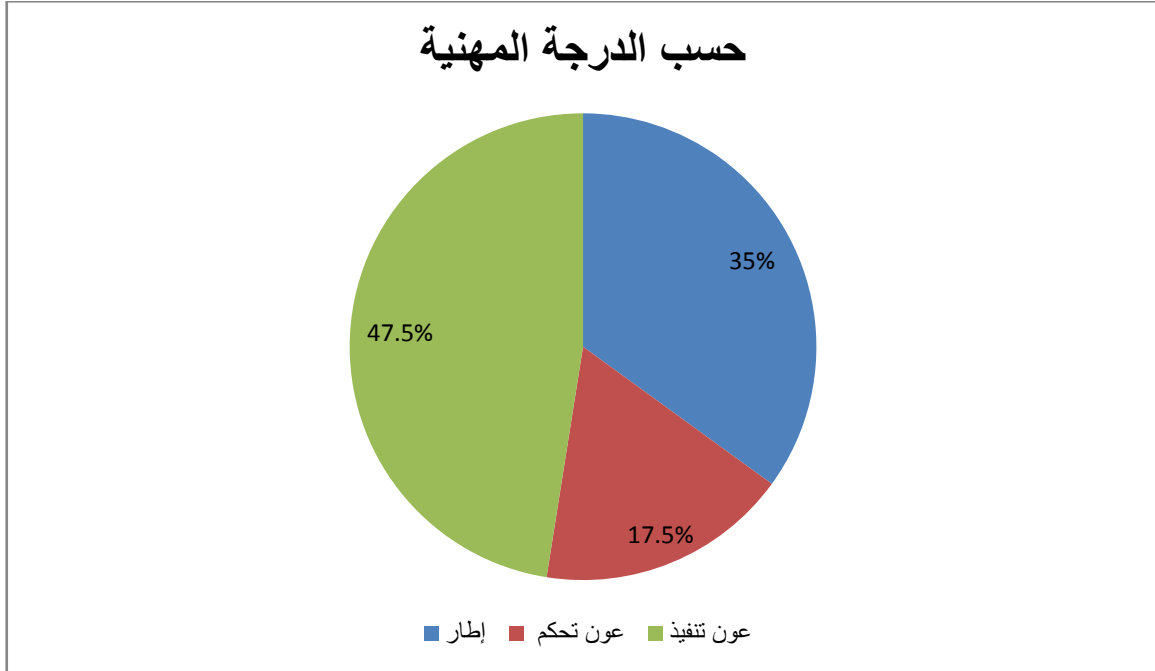
الجدول رقم (7): حسب الدرجة المهنية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
إطار	14	35%
عون تحكم	7	17.5%
عون تنفيذ	19	47.5%
المجموع	40	100%

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم ( 7 ) والمتعلقة بالدرجة المهنية 19 مفردة بنسبة 47.5% ينتمون إلى فئة عمال التنفيذ ، في حين 35% ينتمون الى فئة الإطارات عددهم 14 مفردة وتدرج 7 مفردة بنسبة 17.5% ضمن فئة عمال التحكم.

واغلب أفراد العينة من فئة عمال التنفيذ الذين يعايشون العمل الميداني وبالتالي يستفيدون من برامج التكوين.

الشكل رقم 6: التوزيع حسب الدرجة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

الجدول رقم (8): حسب طريقة التوظيف

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
مسابقة	16	40%
طلب مباشر	10	25%
عقد ما قبل التشغيل	14	35%
المجموع	40	100%

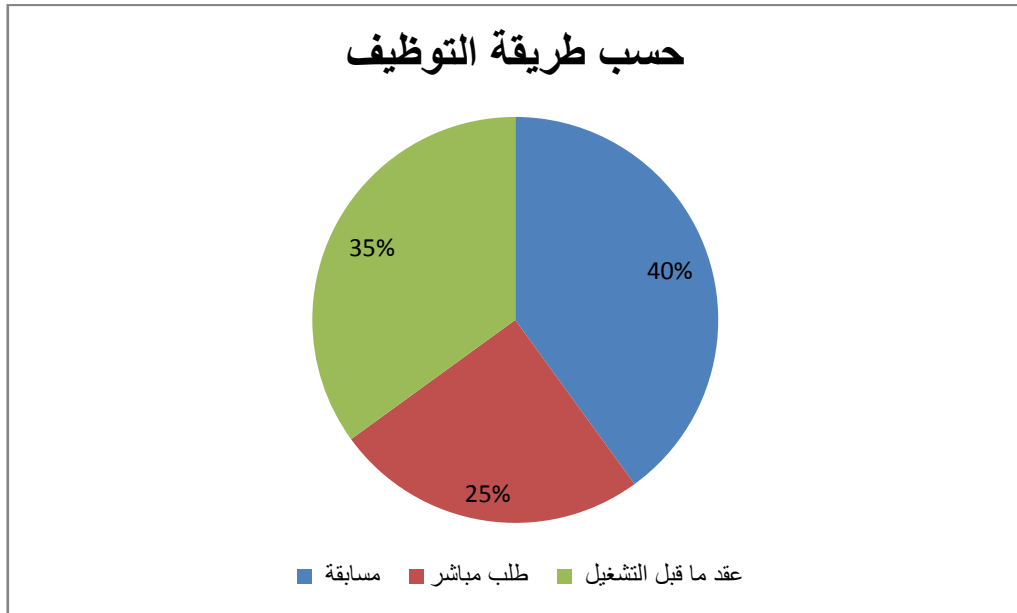
يوضح لنا الجدول رقم (8) سياسة المؤسسة في التوظيف حيث ان:

- 40% من أفراد العينة حصلوا على منصبهم الحالي عن طريق طلب مباشر.
- أما 35% حصلوا على منصبهم الحالي عن طريق الاستفادة من عقد ما قبل التشغيل.

ويمكن القول إن المؤسسة في عملية التوظيف قد مرت بمراحل حسب احتياجاتها، فالتوظيف المباشر هو أول طريقة اتبعتها المؤسسة وهذه للحاجة الماسة للموارد البشرية، ومع التطور في العملية الإنتاجية فقد لجأت المؤسسة إلى التوظيف المباشر من خلال استقطاب العمال ، فالعمال سبق لهم وان شغلوا مناصب بالمؤسسة من خلال عقود ما قبل التشغيل أما طريقة المسابقة فالهدف منها هو استقطاب عمال جدد لهم كفاءة في العمل ويحملون أفكار جديدة تفيد المؤسسة والعمال الآخرين.

المحور الثاني: أثر التكوين في تحسين كفاءة العامل

الشكل رقم 7: التوزيع حسب طريقة التوظيف



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

الجدول رقم 9: حسب استمرارية التكوين في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %	في حالة الإجابة ب نعم الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التكوين	التكرار	النسبة %
نعم	32	80%	عن طريق المشرفين المباشرين	5	12.5%
			التكوين عن طريق متخصصين داخل المؤسسة	25	62.5%
			تستعين بخبراء من خارج المؤسسة	3	7.5%
لا	2	5%	التكوين عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة	1	2.5%
			الذين لم يتلقوا التكوين	6	15%
الذين لم يتلقوا التكوين	6	15%			
المجموع	40	100%	المجموع	40	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم ( 9 ) نلاحظ بأن 32 مفردة بنسبة 80% من مجموع المبحوثين ترى بان المؤسسة تقوم بتكوين عمالها بطريقة مستمرة حيث يقرون بان التكوين المستمر ضروري من اجل إعادة رسكلة المعلومات وتجديدها ومن بين ابرز الأسباب التي تؤكد ضرورة استمرارية العملية التكوينية للعمال حسب مدير المؤسسة ما يلي:

- تجديد المعلومات وتصحيح الانحرافات الموجودة في الأداء.
  - مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي واستعمال احدث التقنيات التي تضمن الدقة والسرعة في القيام بالمهام الموكلة للعاملين.
  - اكتساب مهارات وخبرات جديدة في مجال العمل.
  - السعي من اجل الحصول على الترقية في السلم الوظيفي.
- وعندما سألنا عن الكيفية التي تتبعها المؤسسة في تكوين عمالها فقد أجابت 25 مفردة بنسبة 62.5% أن التكوين في المؤسسة يكون عن طريق متخصصين داخل المؤسسة وذلك للاستفادة أكثر من الكم الهائل من المعلومات والخبرات القيمة التي يضيفها المتخصصين في التكوين داخل المؤسسة حيث تركز هذه الأخيرة في عملية التكوين على أساتذتها و إطاراتها في تكوين المتكويين من اجل التحكم أكثر في مجريات الدورات التكوينية والاقتصاد في الميزانية المخصصة لذلك ( التحكم أكثر في مختلف مراكز التكوين) وهذا وارد أكثر فلقد تطرقنا في الجدول رقم (12) بان مديرية الأشغال العمومية تعتمد في التكوين على التكوين الداخلي نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها هذا النوع من التكوين سواء على العامل نفسه او على المؤسسة. كما نجد أن 5 مفردة بنسبة 12.5% تصرح بان الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التكوين عن طريق المشرفين المباشرين بينما أجابت 3 مفردة بنسبة 7.5% بان المؤسسة تستعين بخبراء من خارج المؤسسة حيث يعتبرون هذه الأخيرة عملية ضرورية للعمال لأجل المعرفة المهنية لمنصب عملهم وهذا لاكتساب الخبرة في ميدان العمل وتحسين مركزهم

الاجتماعي ورفع مستوى الكفاءة المهنية بين العمال حتى يتوافق كل عامل مع عمله ،  
وان الهدف من التكوين والاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة هو زيادة المعلومات  
والمعرفة بالمنصب الذي يعمل فيه ولاسيما تلك التي تتعلق بتسيير مختلف المصالح  
التابع لها العامل.

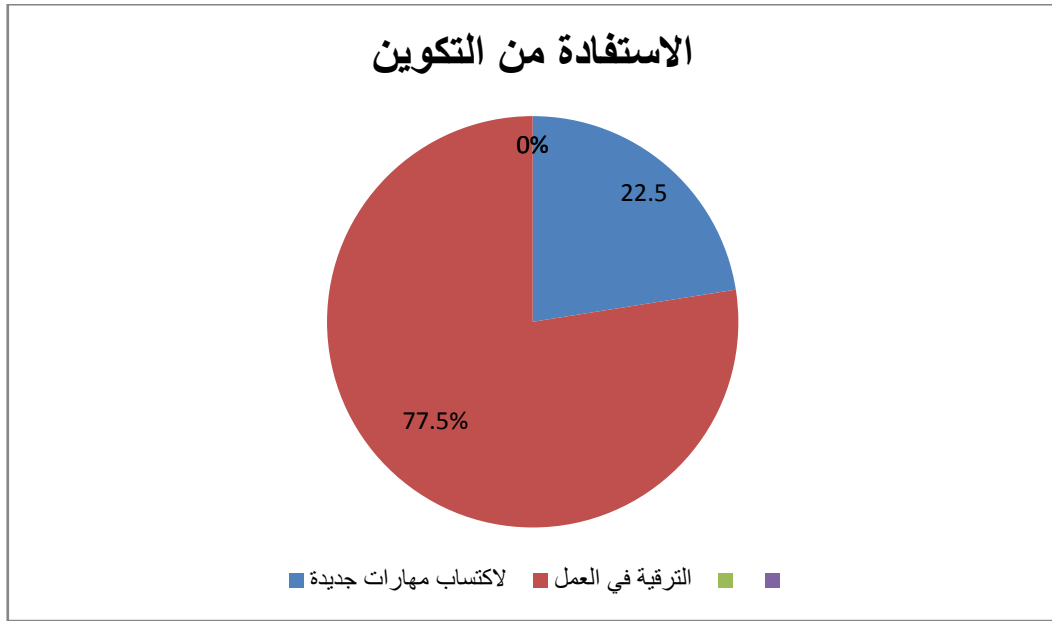
الجدول رقم (10) : حسب الاستفادة من التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	الغرض من التكوين	التكرار	النسبة المئوية %
استفادوا	34	%85	لاكتساب مهارات جديدة	9	%22.5
لم يستفيدوا	6	%15	الترقية في العمل	31	%77.5
				-	-
المجموع	40	%100		40	%100

من خلال بيانات الجدول رقم ( 10 ) فان العدد الأكبر من أفراد العينة قد أعربوا عن  
استفادتهم من العملية التكوينية وذلك بنسبة %85 من إجمالي العينة وذلك ب 34 مفردة  
وقد تمثلت هذه الاستفادة من التكوين حسب أفراد العينة بان التكوين زاد من شعورهم  
بالمسؤولية تجاه العمل وأصبح العامل يبدي الولاء للعمل والمؤسسة من اجل تحقيق  
الكفاءة المهنية كما انه ساعدهم على التعرف على قواعد وقوانين العمل وكذا واجباتهم

وحقوقهم تجاه المؤسسة وكل هذا جاء من الدور الرئيسي الذي يقوم به المكون من اجل الشرح والتفسير والتحليل المعمق لمختلف محاور الدورة التكوينية ، فيما سجلنا نسبة 15% من 6 مفردة من العينة لم يتم استفادتهم من التكوين. وعندما سألنا العمال عن الغرض من تكوينهم فقد أجاب 31 مفردة بنسبة 77.5% أن الغرض من تكوينهم كان من اجل الترقية في العمل فهم يرون أن التكوين يساهم في الترقية الوظيفية كما أكد الموظفين الذين تلقوا دورات تكوينية بان هذه الدورات ليست اختيارية بل مفروضة عن طريق النصوص القانونية التي تدير المؤسسات والإدارات العمومية بحيث لا يمكن ترقية موظف معين إلا بعد المشاركة في دورات تكوينية تنظمها بعض المؤسسات المؤهلة والمخولة لذلك قانونا ، أما الفئة الثانية من المبحوثين والذين تقدر نسبتهم بـ 22.5% فهي تمثل الموظفين الذين يشاركون في بعض الدورات التي تنظمها المؤسسة من حين لآخر قصد تحسين أداء موظفيها و اكتسابهم لمهارات جديدة ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر إلى نوعية الدورات التكوينية المبرمجة والمحددة من طرف المؤسسة فمن خلال عملية التكوين تسعى المؤسسة الى تحقيق أهدافها وأهداف موظفيها.

الشكل رقم 8: الاستفادة من التكوين



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

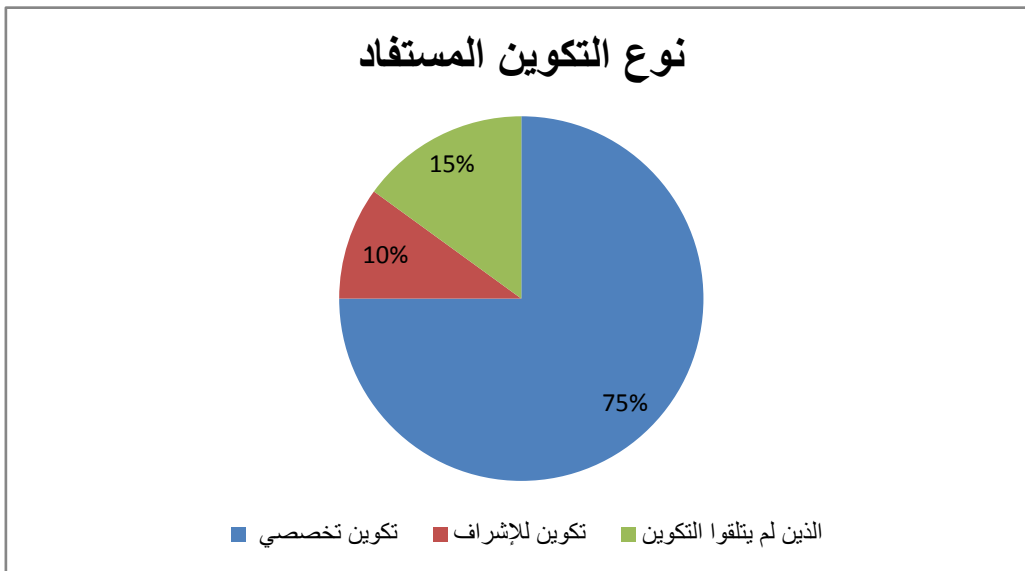
الجدول رقم (11) : نوعية الاستفادة من التكوين

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
75%	30	تكوين تخصصي
10%	4	تكوين للإشراف
15%	6	الذين لم يتلقوا التكوين
100%	40	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (11) إن أغلبية أفراد العينة والمقدرة بـ 30 عاملاً أي بنسبة 75% قد استفادت من تكوين تخصصي ، فهم يؤكدون على أن هذا النوع من التكوين يعد انصب طريقة للتكوين وهذا ما يعكس الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة لهذا النوع من التكوين والتي تراه الأقرب و الملم بكامل نواحي نشاط المؤسسة وعن طريقه يتسنى للأفراد اكتساب المهارات والتقنيات الأساسية لتعزيز نشاط المؤسسة وهذا

ما أكدته رئيس مصلحة المستخدمين بأن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على هذا النوع من التكوين باعتباره يكفل للأفراد تلقي جميع المهارات التي تتطابق مع مواصفات مناصب عملهم وبالتالي فإن هذا النوع من التكوين يعتبر بالنسبة للأفراد بمثابة الدعم المستمر للقدرات والمهارات بما يكفل تنمية مواهبهم وكفاءاتهم. وأما النوع الثاني من التكوين الذي يتمثل في تكوين للإشراف والذي تمثله 4 فئات بنسبة تقدر بـ 10% والذي يتضمن المناصب الإدارية والإشرافية داخل المؤسسة.

الشكل رقم 9: نوع التكوين المستفاد



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

الجدول رقم (12) : حسب اعتماد المؤسسة في التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
التكوين داخلي	30	75%
التكوين خارجي	4	10%
الذين لم يتلقوا التكوين	6	15%
المجموع	40	100%

من خلال نتائج الجدول رقم ( 12 ) والمتعلقة ب اعتماد المؤسسة في التكوين أن اغلب المبحوثين بنسبة 75% اجروا تكوينهم داخل المؤسسة أو داخل الوطن وتفسر هذه النتيجة الخطوات والمساعي التي تقوم بها المؤسسة من اجل تدارك هذا الجانب من اجل تطوير قدرات العاملين وتحسينها ومنه تحسين نوعية الخدمات المقدمة ، بينما تقدر نسبة 10% من بين 4 فئات من أفراد العينة فإنهم يقرون على اعتماد المؤسسة على التكوين خارجي ويرجع ذلك بان العامل دوما يحتاج لتغيير لزيادته رغبتة في العمل وكسر الروتين الممل وهي نسبة قليلة نوعا ما مقارنة مع الذين تلقوا تكويننا داخليا ويفسر هذا الفارق تركيز هذه الأخيرة في عملية التكوين على أساتذتها و إطاراتها في تكوين المتكويين من اجل التحكم أكثر في مجريات الدورات التكوينية والاقتصاد في الميزانية المخصصة لذلك ( التحكم أكثر في مختلف مراكز التكوين) أما بالنسبة للذين شاركوا في التكوين خارجي فيتعلق الأمر بالتكوين أثناء فترة التربص والتكوين قبل الترقية والتكوين قصير المدى ( خارج الوطن لبعض الموظفين).

الجدول رقم (13): التكوين والتكيف مع منصب العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	في حالة الإجابة ب " نعم" كان ذلك بخصوص:	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	33	%82.5	الرغبة في العمل بكفاءة عالية	7	%17.5
	1	%2.5	الشعور بالراحة والطمأنينة	2	%5
لا	6	%15	الرغبة في التقدم في السلم الوظيفي	25	%62.5
	6	%15	الذين لم يتلقوا التكوين	6	%15
المجموع	40	%100		40	%100

من خلال تحصيل استجابات أفراد العينة الواردة في الجدول ( 13 ) والمتعلقة بدور التكوين في زيادة تكيف العامل مع منصب عمله.

62.5% من إجمالي العينة أقرروا بدور التكوين الايجابي والذي يتمثل في زيادة تكيف العامل مع منصب عمله.

وذلك من خلال الرغبة في التقدم في السلم الوظيفي ( الترقية) والرغبة في العمل بكفاءة عالية والشعور بالراحة والطمأنينة وذلك ينبع من الأهمية الكبرى التي يوليها

التكوين بالربط بين أهداف الأفراد والمنظمة ومعالجة نقاط الضعف للأداء من خلال نوعية البرامج التكوينية واستقصاء آراء المبحوثين في تسطير البرامج التكوينية .  
وتركيز المادة التكوينية على أنواع الحوادث والأسباب الكامنة وراء عدم التكيف مع مناصب العمل

الجدول رقم (14) : يبين الدورات التكوينية التي شملت العامل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دورة واحدة	24	60%
دورتان	5	12.5%
3 دورات	3	7.5%
أكثر من ذلك	2	5%
الذين لم يتلقوا التكوين	6	15%
المجموع	40	100%

الملاحظ من خلال أرقام الجدول ( 14 ) أن كل العمال خضعوا لدورات تكوينية وان اغلبهم خضعوا لدورة واحدة بنسبة 60% واغلبهم من العمال المهرة ويرجع ذلك الى :

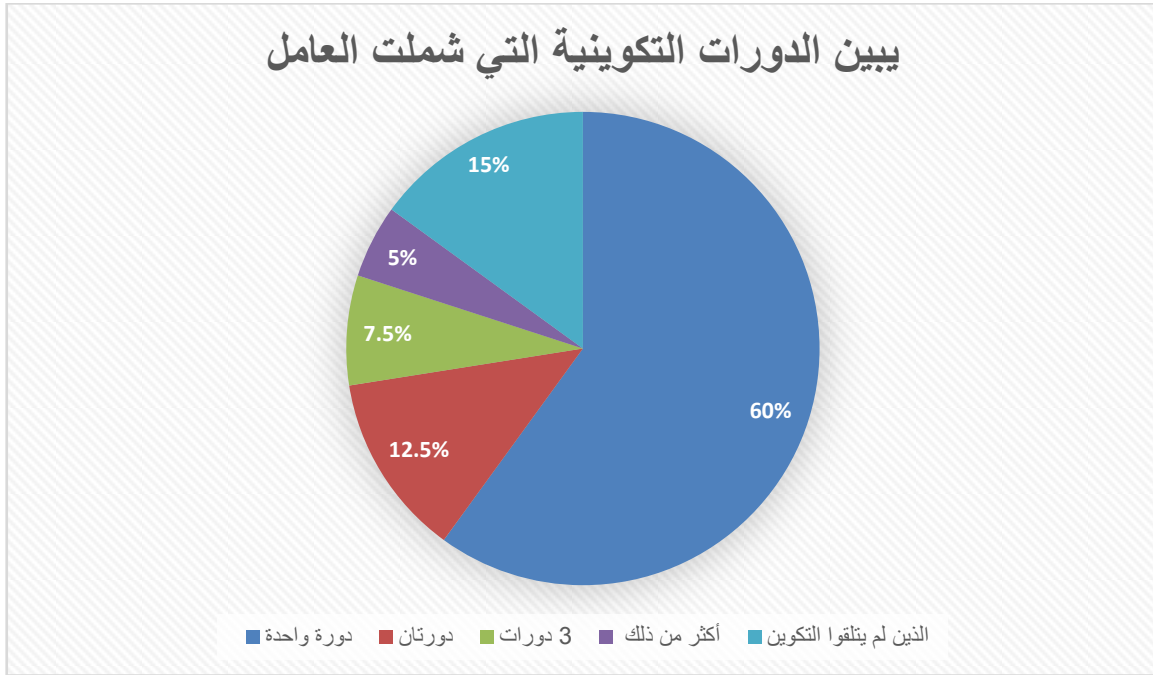
- طبيعة عملهم لا تحتاج إلى دورات تكوينية كثيرة
- رؤية المؤسسة أن هؤلاء العمال يتمتعون بأداء جيد في العمل وعدم حاجتهم إلى التكوين.

ثم نسبة 12.5% التي تقابل المبحوثين الذين خضعوا لدورتان وتليها اصغر نسبة 5% التي تقابل المبحوثين الذين خضعوا لأكثر من 3دورات .

معنى ذلك أن العمل في المؤسسة يتطلب تكوين وتدريب العمال خاصة العمال الجدد الذين التحقوا بالمؤسسة حديثا وخضوعهم لأكثر من دورة تكوينية فنجاح عملية التكوين

في مديرية الأشغال العمومية تعتمد على التكوين المستمر للعامل إذ دعت الضرورة من أجل تحسين أداءه وتطوير قدراته في العمل.

الشكل رقم 10: يبين الدورات التكوينية التي شملت العامل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

الجدول رقم (15): العملية التكوينية تساعد على:

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
5%	2	التحكم في الوسائل التقنية
7.5%	3	السرعة في إنجاز الأعمال
70%	28	الدقة في أداء المهام
2.5%	1	انخفاض حوادث العمل
15%	6	الذين لم يتلقوا التكوين
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 15) يتضح لنا بأن نسبة 70% من أفراد العينة يصرحون بأن العملية التكوينية ساعدت على الدقة في انجاز المهام بينما نسبة 7.5% من أفراد العينة ترى بان العملية التكوينية تساعد على السرعة في انجاز الأعمال بينما نلاحظ اقل نسبة قدرت ب 2.5% سجلت لفئة واحدة ترى بأن العملية التكوينية قد ساعدت على انخفاض حوادث العمل. ومن هنا نستنتج أن طبيعة نشاط مديرية الأشغال العمومية يتطلب الدقة في أداء المهام لأنها تقدم خدمة عمومية ذات طابع إداري.

الجدول رقم (16): التكوين وقدرة العامل على انجاز العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	34	85%
لا	-	-
الذين لم يتلقوا التكوين	6	15%
المجموع	40	100%

الملاحظ من خلال أرقام الجدول ( 16) إن معظم العمال بالمؤسسة يرون أن محتوى العملية التكوينية التي استفادوا منها ساعدتهم على زيادة قدرتهم في انجاز الأعمال المختلفة وذلك بنسبة 85% من أفراد العينة وذلك راجع إلى:

- اكتسابهم للخبرة من الأساتذة المكونين
- التعود على انجاز العمل
- ابتكار طرق سهلة وسريعة لانجاز العمل من مضمون البرامج التكوينية معنى ذلك ان استفادة العمال من محتوى البرامج التكوينية ساعدهم على القيام بأداء

المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية وإتقان ، وعليه فان مديرية الأشغال العمومية تهتم بتكوين وتعليم عمالها على انجاز العمل بسهولة وهذا ما يفيدهما معا.

الجدول رقم (17): أثر التكوين على الأداء

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
بكفاءة أكثر	25	62.5%
بوقت أسرع	9	22.5%
لم يتغير أدائي في العمل	-	-
الذين لم يتلقوا التكوين	6	15%
المجموع	40	100%

تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (17) والمتعلقة بالأداء بعد حصول العامل على التكوين بالوحدة مجال الدراسة (DTP) لولاية الطارف ما يلي:

- أوضحت 25 مفردة بنسبة 62.5% إن:
- التكوين يدفعهم إلى أداء عملهم بكفاءة أكثر
- كما صرح 9 من المبحوثين بنسبة 22.5% إن التكوين يدفعهم إلى أداء عملهم في وقت أسرع
- أما 2 من المبحوثين أوضحوا أن أدائهم لم يتغير في العمل ما يعادل نسبة 5% حيث أكد المبحوثين انه من خلال إدماجهم في دورات تكوينية أدى ذلك إلى تأهيلهم للقيام بعملهم بكفاءة وأصبحوا أكثر إدراكا للمشاكل والمخاطر التي تعترضهم في محيط العمل وكذلك اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسرع وقت.
- إذ يعتبر التكوين حسب المبحوثين من الحوافز التي تؤهلهم للقيام بعملهم بوقت أسرع.

الجدول رقم (18): يبين الاستفادة من الدورات التكوينية للتخصص في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	في حالة الاجابة ب "نعم" فذلك من اجل :	التكرار	النسبة المئوية %
			تحسين القدرات الجسمية والفكرية	-	-
نعم	33	82.5%	اكتساب معارف تقنية هامة	5	12.5%
لا	1	2.5%	تحسين وزيادة الإنتاج	-	-
			الترقية	29	72.5%
الذين لم يتلقوا التكوين	6	15%	الذين لم يتلقوا التكوين	6	15%
المجموع	40	100%	المجموع	40	100%
المجموع	40	100%			

الملاحظ من خلال أرقام الجدول ( 18 ) نرى بأن أغلبية أفراد العينة يريدون الاستفادة من الدورات التكوينية للتخصص أكثر في عملهم وذلك بنسبة 82.5% وذلك لان هذه الأخيرة تثبت في أذهانهم أفكارا ايجابية تجاه العمل وتجاه تحقيق أهداف المؤسسة كما أنهم يبحثون بالدرجة الأولى عن تحقيق ذواتهم وزيادة إنتاجية المؤسسة وزيادة اطمئنانهم على مستقبلهم الوظيفي داخل المؤسسة. أما الذين لم يبدوا رغبتهم في الاستفادة من الدورات التكوينية للتخصص أكثر في عملهم هم أنفسهم الفئة التي تقدر نسبتهم ب 2.5% والتي تمثلها مفردة واحدة.

المحور الثالث: مساهمة التكوين في تنمية مهارات العاملين

الجدول رقم (19) : إضافة التكوين لمعارف جديدة حول العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	33	82.5%
لا	1	2.5%
الذين لم يتلقوا التكوين	6	15%
المجموع	40	100%

تبين نتائج الجدول رقم ( 19 ) أن مايقارب 82.5% من المبحوثين يرون ان الدورات التكوينية تسمح للموظف بالحصول على معارف وأفكار جديدة ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تأثير الخصائص الشخصية للمبحوثين ( كالمستوى التعليمي ، الحالة الاجتماعية ، الاقدمية في العمل ... ) بالإضافة إلى مشاركة العامل في العملية التكوينية تسمح له بالاحتكاك بموظفين آخرين من مصالح أخرى لتبادل الآراء والأفكار ومناقشة مختلف القضايا التي تتعلق بالمؤسسة ، زد على ذلك الدور الرئيسي الذي يقوم به المكون من اجل الشرح والتفسير والتحليل المعمق لمختلف محاور الدورة التكوينية كل هذه العوامل سمحت لأفراد مجتمع البحث بالشعور بالفارق في المعلومات والمعارف والأفكار والاتجاهات المتحصل عليها بعد نهاية العملية التكوينية. بينما نجد فئة من المبحوثين والتي تقدر نسبتهم ب 2.5% أن التكوين لم يضيف لهم معارف جديدة حول العمل ويعود ذلك إلى عدم استفادتهم من العملية التكوينية .

الجدول رقم (20) :يبين الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	33	82.5%
لا	1	2.5%
الذين لم يتلقوا التكوين	6	15%
المجموع	40	100%

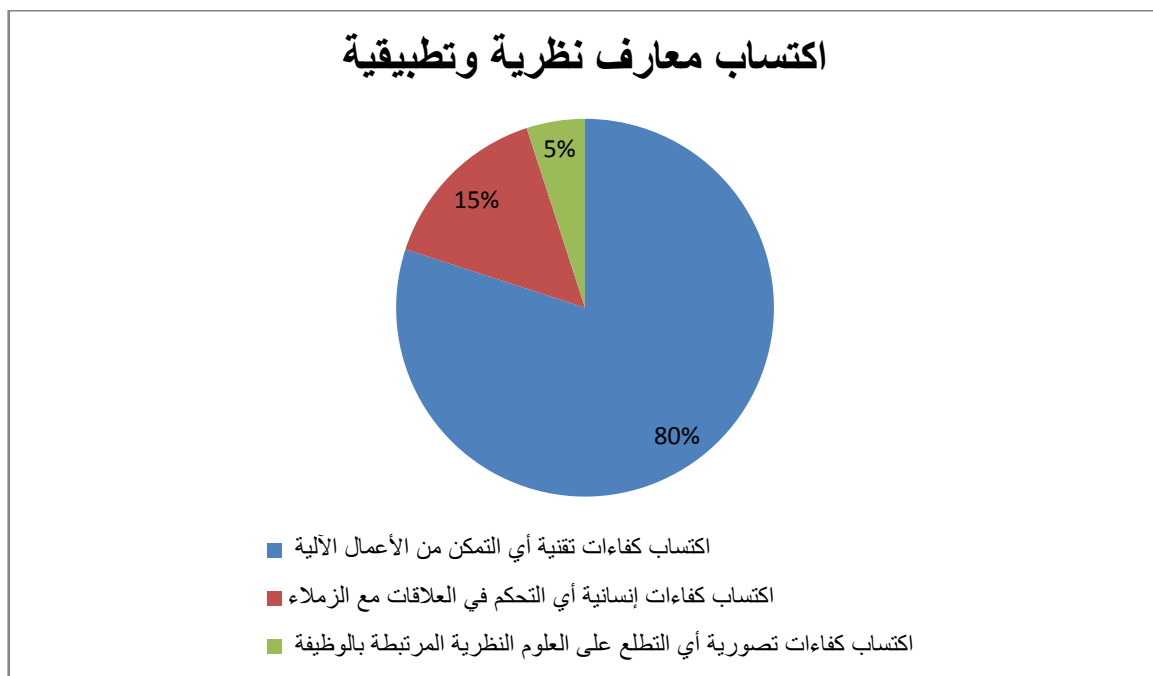
الملاحظ من خلال أرقام الجدول ( 20 ) إن اغلب العمال أصبحوا أكثر التزاما باللوائح والقوانين المنظمة للعمل خاصة بعد اكتسابهم للمعارف من التكوين بنسبة 82.5% ويعود ذلك إلى:

- السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة والمشرفين على التكوين داخلها
  - وجود رقابة إدارية داخل المؤسسة
  - الصرامة في تطبيق القوانين من قبل الإدارة
  - اهتمام القائمين بالتكوين على جعل العمال ملتزمين بالقوانين في المؤسسة
  - تخوف العاملين من العقوبات كالخصم في الأجور
- معنى ذلك أن مديرية الأشغال العمومية تعمل على تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة من خلال اطلاع العمال عليها وحرصها على التزامهم بها.
- وعليه فإن اغلب عمال المؤسسة ملتزمين بتطبيق اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل المؤسسة ما يساعدهم على أداء العمل بسرعة وبطريقة نظامية في بيئة تنظيمية ملائمة.
- بينما نجد فئة من المبحوثين البالغ عددهم ( 1 ) بنسبة 2.5% صرحوا بأنهم لم يصبحوا ملتزمين بالقوانين واللوائح وذلك كونهم يمثلون الفئة التي لم تستند من العملية التكوينية.

الجدول رقم (21): اكتساب معارف نظرية وتطبيقية

النسبة المئوية %	التكرار	في حالة الإجابة ب نعم هذا يؤدي إلى:	النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
-	-	اكتساب كفاءات تقنية أي التمكن من الأعمال الآلية	82.5	33	نعم
5	4	اكتساب كفاءات إنسانية أي التحكم في العلاقات مع الزملاء			
80	30	اكتساب كفاءات تصورية أي التطلع على العلوم النظرية المرتبطة بالوظيفة	2.5	1	لا
			15	6	الذين لم يتلقوا التكوين
15	6	الذين لم يتلقوا التكوين			
100	40	المجموع	100	40	المجموع

الشكل رقم 11: اكتساب معارف نظرية وتطبيقية

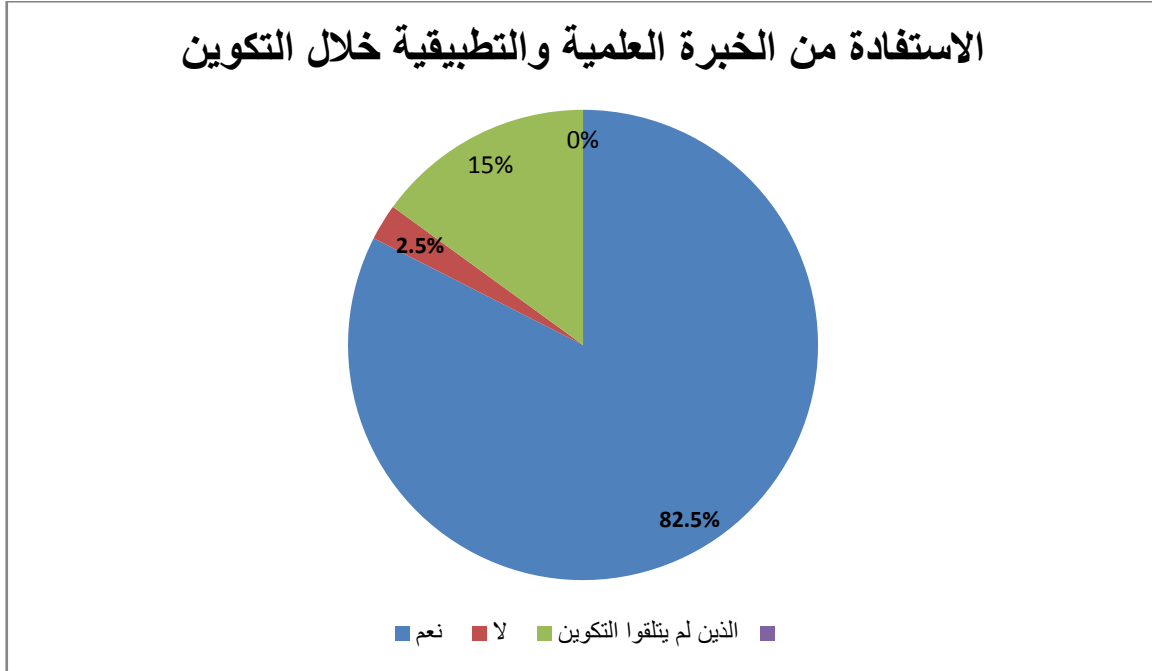


المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

الجدول رقم (22): الاستفادة من الخبرة العلمية والتطبيقية خلال التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	33	82.5%
لا	1	2.5%
الذين لم يتلقوا التكوين	6	15%
المجموع	40	100%

الشكل رقم 12: الاستفادة من الخبرة العلمية والتطبيقية خلال التكوين



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

الجدول رقم ( 23): يبين اكتساب المهارة في النقاش والحوار بعد الانتهاء من فترة التكوين

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
82.5%	33	نعم
2.5%	1	لا
15%	6	الذين لم يتلقوا التكوين
100%	40	المجموع

تدل النتائج الواردة في الجدول رقم ( 23 ) والمتعلقة باكتساب العامل لمهارة النقاش والحوار بعد الانتهاء من فترة التكوين بأن معظم أفراد العينة بنسبة 82.5% أكدوا على اكتساب هذه المهارة ونستطيع تفسير هذه النتيجة بإرجاعها إلى الخصائص الشخصية

للمبحوثين كالمستوى التعليمي الجامعي والثانوي لمعظمهم بالإضافة إلى الأسلوب المعتمد من طرف المكون في إلقاء محتوى البرامج التكوينية والذي يركز على منح الفرصة للمتكونين من أجل المشاركة في الحوار والنقاش الدائر بينه وبين المتكونين ، وفي هذه يشعر المتكون بأهميته وأهمية أفكاره مما يدفعه للمبادرة في إدارة الحوار والنقاش والى التجاوب مع مجريات الدورة التكوينية والاندماج مع الزملاء المتكونين.

فيما سجلنا فئة من المبحوثين تقدر نسبتهم بـ 2.5% أنهم لم يكتسبوا مهارة النقاش والحوار وذلك راجع إلى كونهم لم يستفيدوا من العملية التكوينية.

الجدول رقم (24): يبين اكتساب مهارة الاتصال بين الزملاء

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	33	82.5%
لا	1	2.5%
المجموع	6	15%
المجموع	40	100%

تدل النتائج الإحصائية المتعلقة بمساهمة التكوين في تسهيل وتحسين عملية الاتصال بين الزملاء وجميع العاملين في المؤسسة من مسؤولين ومشرفين والمدونة في الجدول رقم (24) أن أغلبية المبحوثين في هذه الدراسة بنسبة تقارب 82.5% يقيمون عملية التكوين الايجابية وذلك لأهميتها في تحسين عملية الاتصال بين جميع أفراد وحدة (DTP) وفي جميع الاتجاهات وفي هذه النقطة لا بد من الإشارة إلى المستوى التعليمي الجامعي لأغلب أفراد المبحوثين ، يساهم بشكل كبير في خلق جو ملائم لانسياب الاتصالات بين العمال وذلك حسب رئيس المصلحة من خلال:

- وجود علاقات عمل جيدة بين العاملين
  - محاولة اكتساب الخبرة من الآخرين من خلال عملية التكوين
  - الاطلاع على ما توصل إليه الآخرين
- بمعنى أن اغلب عمال المؤسسة يوجد بينهم تفاعل وعليه فان تفاعل عمال المؤسسة فيما بينهم يؤدي إلى بناء علاقات عمل جيدة مما تسهل بذلك عملية الاتصال بين الزملاء.
- فيما صرحت فئة من المبحوثين بنسبة 2.5% أنها لم تكتسب مهارة الاتصال بين الزملاء ويعود ذلك أساسا إلى عدم استفادتها من التكوين.

الجدول رقم (25) : يبين وضع الاهتمام بالتكوين في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
في تزايد	34	85%
في تراجع	-	-
الذين لم يتلقوا التكوين	6	15%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ان 85% من أفراد العينة صرحوا بأن الاهتمام بالتكوين في مديرية الأشغال العمومية في تزايد وهو ما يؤكد على استفادة أغلبية العمال من دورات تكوينية فالتوجه الذي تسير فيه المؤسسة يدل على وعيها بضرورة تأهيل أفرادها حتى يواكبوا التطورات الحديثة من جهة ومحاولة منها لتطوير وتنمية قدراتها وكفاءتها ، فالمؤسسة تعتبر رأس المال البشري.

الجدول رقم (26): يبين تقييم العامل لعمله بعد إجراء عملية التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
زيادة الثقة بقدراتك المهنية	22	40%
انخفضت نسبة الأخطاء المهنية	7	17.5%
التقليل من الجهد المبذول في أداء المهام	5	12.5%
الذين لم يتلقوا التكوين	6	15%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 26 ) بأن 22 مفردة بنسبة 40% تقر بأن بعد تلقيها لاحظت بأن عملية التكوين ساعدتهم في زيادة الثقة بقدراتهم المهنية وهذا يعود بالإيجاب على أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل ، لأن المشاركة في الدورات التكوينية تلقن الأفراد العاملين مجموعة من المعارف النظرية والتقنية ذات العلاقة المباشرة بالعمل الذي يزاولونه بالمؤسسة كما تزيد درجة وعيهم بالأخطاء المهنية التي يمكن تواجهم خلال العمل.

في حين نلاحظ أن 7 من أفراد العينة بنسبة 17.5% تقر بأنه بعد تلقيها للتكوين لاحظت بأنه أثناء أدائها لمهامها الموكلة إليها انخفضت نسبة أخطائها المهنية ، وترجع ذلك إلى طريقة التكوين والتعليم المتبعة وبالتالي تزيد درجة وعي العامل بإجراءات وطرق العمل الصحيحة وذلك من خلال إرشاد الأفراد وتوجيههم فيما يتعلق بالتعليمات والضوابط الخاصة بالعمل.

في حين نجد 5 مفردات بنسبة 12.5% ترى بأنها وبعد تلقيها للعملية التكوينية قد قللت من جهدها المبذول في أداء مهامها.

السؤال رقم (27) : اقتراحات أفراد العينة ( المتكونين ) حول ماهي مساهمة التكوين في تنمية مهارات العاملين.

تتعلق هذه العبارة بتقديم آرائهم حول مساهمة التكوين في تنمية مهارات العاملين حيث كانت اغلب إجاباتهم على النحو التالي:

- إن التكوين ساعدهم وساهم في تحسين وتنمية مهاراتهم وهذا راجع حسبهم إلى السمات التي يتحلى بها برنامج التكوين المقدم من طرف المؤسسة ، وهذا ما جعل العمال مهتمين بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بكل سهولة وفعالية ، مما ينقص عليهم أعباء العمل وكذا الثقة التي يتلقاها العمال من طرف مسئولهم ترجع إلى أن الأفراد المتكونين تلقوا تكويناً جيداً يسمح لهم ويؤهلهم إلى الابتكار والإبداع في مهامهم ويؤهلهم إلى تقديم حلول مناسبة لبعض المشاكل المهنية في عملهم لتحقيق الأفضل للمؤسسة وللعمال على حد سواء.

- الجدول رقم (27): يبين كيفية إعداد برامج التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
حسب متطلبات العمل	27	67.5%
بطلب من العامل	7	17.5%
بصفة عشوائية	-	-
الذين لم يتلقوا التكوين	6	15%
المجموع	40	100%

الجدول رقم (28): يبين المشاركة في تقديم اقتراحات عند برمجة البرامج التكوينية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	34	85%
لا	-	-
الذين لم يتلقوا التكوين	6	15%
المجموع	40	100%

من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول رقم ( 29 ) المتعلقة بضرورة إشراك

المبحوثين في تقديم اقتراحات عند برمجة البرامج التكوينية توضح ما يلي:

أن 34 مفردة بنسبة 85% أقرروا بضرورة إشراكهم بين الحين والآخر في تقديم اقتراحات عند برمجة البرامج التكوينية .

الجدول رقم (29): الاهتمام بالجوانب النظرية والعملية للبرامج التكوينية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
الجوانب النظرية	2	5%
الجوانب العملية	22	55%
كليهما	10	25%
الذين لم يتلقوا التكوين	6	15%
المجموع	40	100%

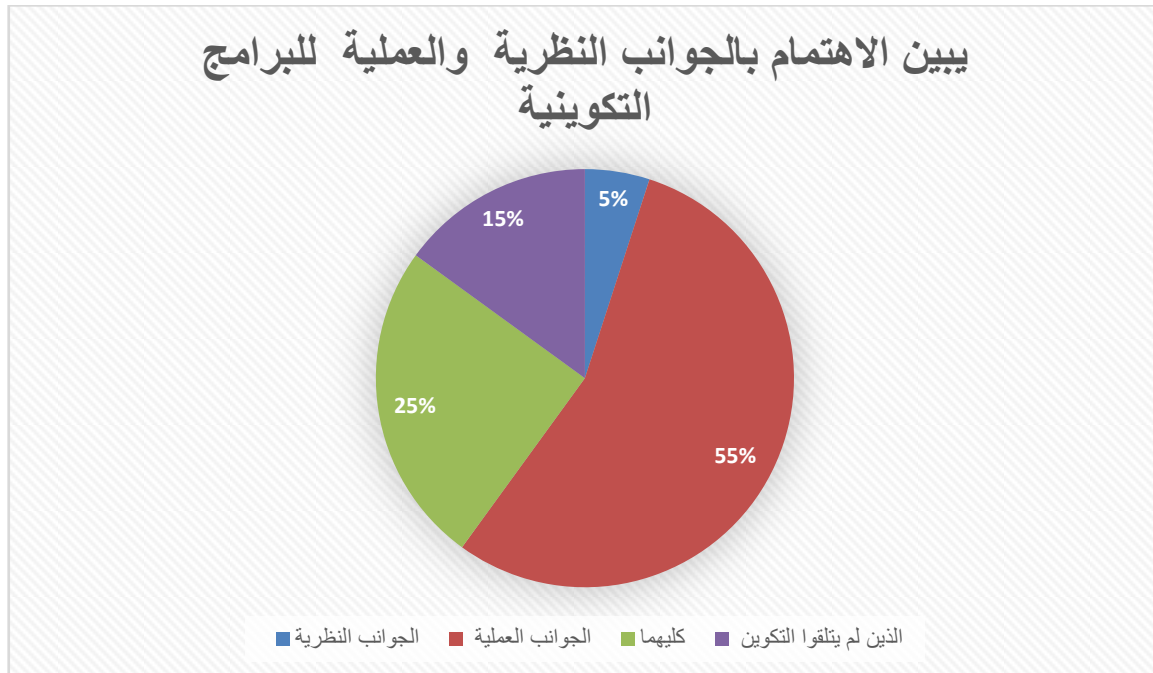
تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم ( 30 ) المتعلقة بالاستطلاع على الجوانب

التي يتم التركيز عليها في تطبيق البرامج التكوينية ما إذا كانت جوانب عملية أو

نظرية. وقد دلت إجابات المبحوثين على مايلي:

- ان نسبة 55% أجابوا بأن البرامج التكوينية التي تمت المشاركة فيها تهتم بالجوانب العملية حيث يؤكدون على ان الأسلوب الذي تعتمده المؤسسة هو التكوين العملي وهذا بطبيعة الأمر راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يعتمد على التقنيات وكذا الجانب التكنولوجي ، وهذا ما يتطلب رفع مستوى المؤهلات العلمية والخبرات العلمية التي ينبغي على العامل اكتسابها والتزود بها . أما نسبة 25% من المبحوثين أجابوا بأن البرامج التكوينية التي يتم المشاركة فيها تهتم بالجوانب العملية والنظرية معا وهذا ما قد نرجعه إلى اختلاف طبيعة أعمال كل عامل التي قد لا تتعدى في إعداد التقارير أو المراسلات الإدارية وذلك من اجل العمل مع أفراد أكفاء.حيث نرى أن الاستطلاع على رغبة وحاجة العامل إلى المشاركة في البرامج التكوينية يساعدنا على في بناء قوى عاملة وماهرة في نفس الوقت.

- الشكل رقم 13: الاهتمام بالجوانب النظرية والعملية للبرامج التكوينية



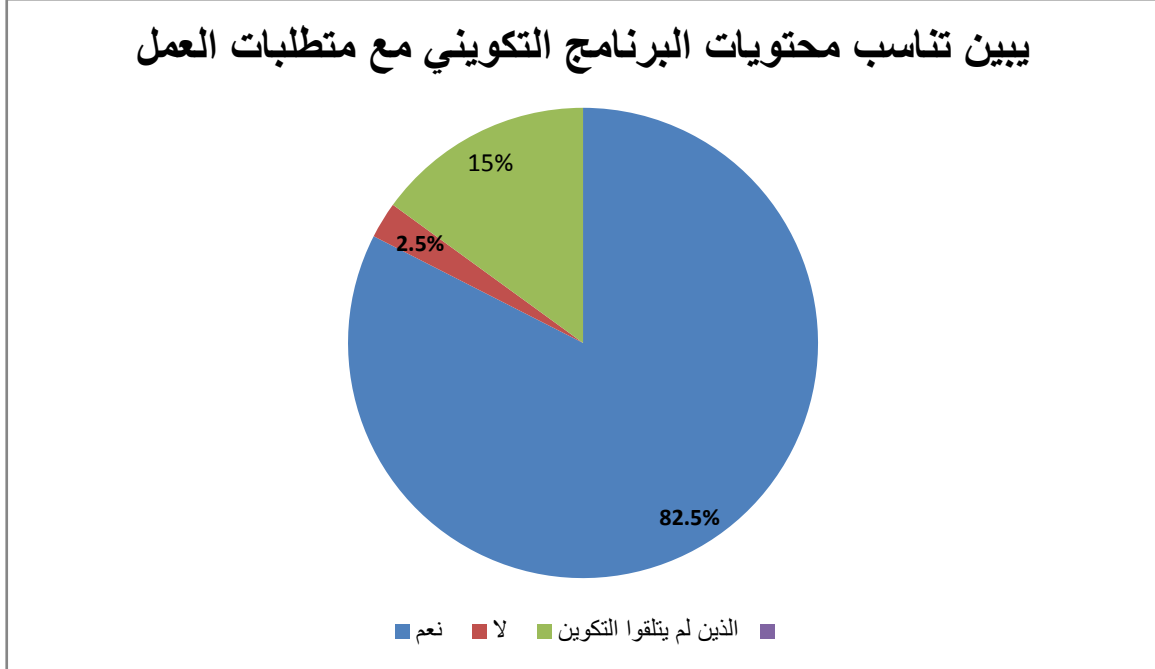
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

الجدول رقم (30) : يبين تناسب محتويات البرنامج التكويني مع متطلبات العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	33	82.5%
لا	1	2.5%
الذين لم يتلقوا التكوين	6	15%
المجموع	40	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (31) أن أغلبية أفراد العينة والمتمثلة في 82.5% من المبحوثين أكدت تناسب محتويات البرنامج التكويني مع متطلبات العمل ، وأكدت بذلك إنها تعمل في نفس الاختصاص الذي تلقت عليه تكويننا وهو ما يؤكد أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار ضرورة التوافق والارتباط بين منصب العمل والبرامج التكوينية التي خضع لها العامل وبالتالي اعتمادها على مبدأ التخصص. أم ا مفردة واحدة من المبحوثين التي تمثل نسبة 2.5% من الجدول أعلاه ترى أن محتويات البرنامج التكويني لا تتناسب مع متطلبات العمل.

الشكل رقم 14: يبين تناسب محتويات البرنامج التكويني مع متطلبات العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

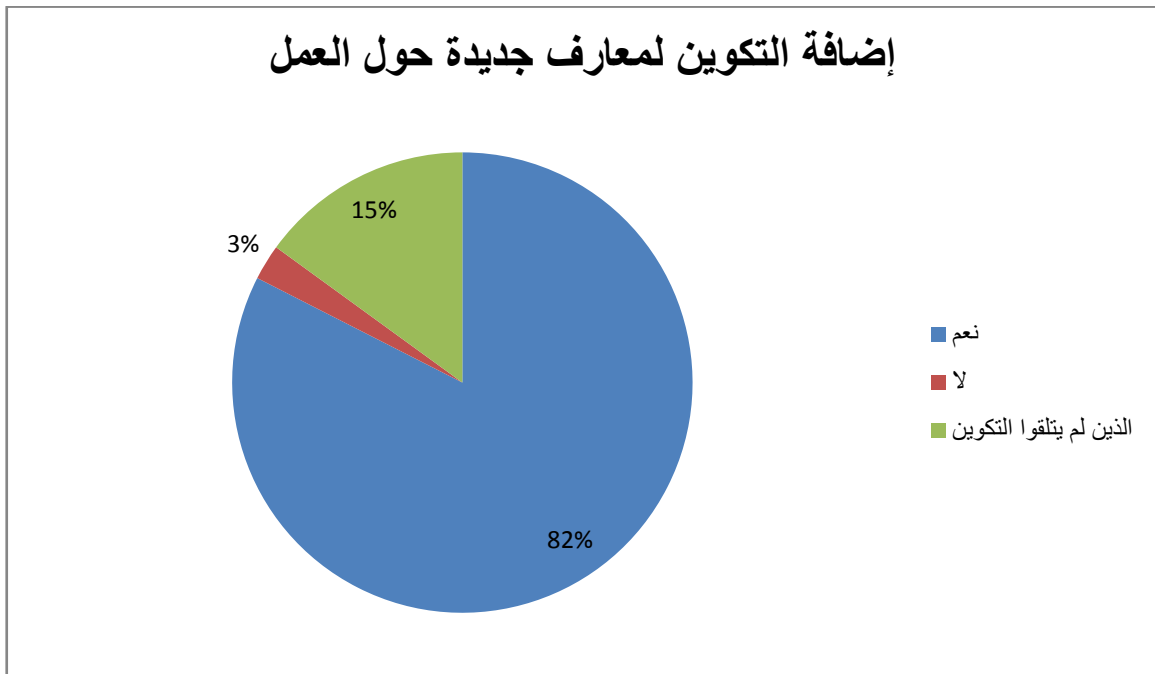
الجدول رقم (31): يبين مساعدة البرامج التكوينية على زيادة الإنتاجية في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	33	82.5%
لا	1	2.5%
الذين لم يتلقوا التكوين	6	15%
المجموع	40	100%

الملاحظ من خلال أرقام الجدول ( 32 ) أن اغلب العمال يرون أن البرامج التكوينية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية في العمل وذلك بنسبة تقدر ب 82.5% ويرجع ذلك إلى:

- التكوين أو البرامج التكوينية ساعدتهم على تحسين أدائهم والسرعة في العمل وبالتالي الإنتاجية في العمل تزيد.
  - التكوين ساعد العمال على أداء العمل بأقل جهد و أقل وقت و أقل تكلفة .
  - التكوين اكسبهم مهارات ومعارف جديدة.
- معنى ذلك أن التكوين في هذه المؤسسة له نتائج ايجابية تعمل على زيادة إنتاجية العامل والمؤسسة وتزيد من فعالية الفرد في العمل. وعليه فان عمال المؤسسة خضعوا إلى التكوين الذي ساعدهم في تحسين انتاجيتهم وزيادة مردودية الوحدة محل الدراسة (DTP) بينما 1 مفردة من أصل 34 أقرت بنسبة 2.5% بأن البرامج التكوينية لم تساعدها على زيادة الإنتاجية في العمل وقد يعود ذلك إلى الفروق والخصائص الشخصية لهذه المفردة.

- الشكل رقم 15: مساعدة البرامج التكوينية على زيادة الإنتاجية في العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

الجدول رقم (32): يبين إحساس العاملين بانتمائهم إلى المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	33	82.5%
لا	1	2.5%
الذين لم يتلقوا التكوين	6	15%
المجموع	40	100%

تشير النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة والمسجلة في الجدول رقم ( 33 ) ان اغلب أفراد مجتمع البحث بنسبة 82.5% يؤكدون أن الاستفادة من الدورات التكوينية لها أهمية بالغة ودور كبير في زيادة روح الانتماء للمؤسسة من طرف العامل ، بينما نلاحظ أن بقية المبحوثين بنسبة تقارب 2.5% فقط لهم رد معاكس للفئة الأولى وتفسر هذه النتيجة بأن تكوين الموظفين له تأثير ايجابي على العاملين وذلك بتنمية وتوطيد وتعميق العلاقة المادية والمعنوية بينهم وبين مؤسساتهم ، بحيث يشعرون بأنهم أبناء هذه المؤسسة وهم مستعدون لخدمتها والدفاع عن سمعتها مادام هناك عطاء متبادل بينهما بالإضافة إلى ذلك يمكن للخصائص الشخصية أن تساهم في تدعيم روح الانتماء لدى العامل خاصة إذا أخذنا في الحسبان أن اغلب الموظفين جامعيين ولا يزالون في بداية مشوارهم المهني مما يدفعهم للعمل بأكثر جدية والمحافظة على هذه المؤسسة التي تعتبر مصدر رزق لهم ولأفراد عائلتهم.

الجدول رقم (33): يبين مساعدة البرامج التكوينية في التقليل من حوادث العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
العمل أكثر بأمان	-	-
تجنب الاخطاء المهنية	4	10%
التحكم اكثر في مهام العمل	30	75%
الذين لم يتلقوا التكوين	6	15%
المجموع	40	100%

الجدول رقم (34) : يبين الأساليب الوقائية الأكثر استخداما للوقاية من حوادث العمل

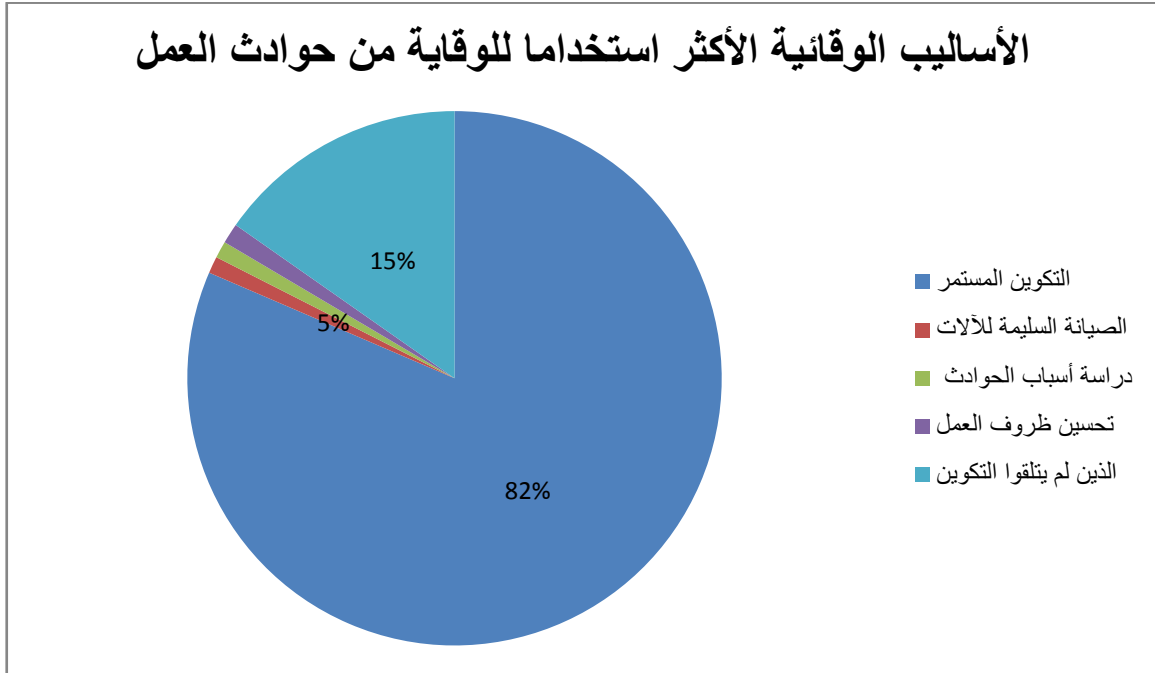
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
التكوين المستمر	32	80%
الصيانة السليمة للألات	-	-
دراسة أسباب الحوادث	-	-
تحسين ظروف العمل	2	5%
الذين لم يتلقوا التكوين	6	15%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول رقم(35) يتضح لنا أن الأساليب الوقائية الأكثر استخداما للوقاية من

حوادث العمل حسب العاملين بمديرية الاشغال العمومية لولاية الطارف هو ضرورة التكوين الدوري والمستمر للعمال وذلك بنسبة 80% من أفراد العينة .فالتكوين حسبهم يعتبر أمرا هاما من اجل تحسين كمية ونوعية العمل ، رفع المعنويات ، تحفيز العاملين ،الوقاية من الأخطاء والحوادث المهنية ، وتزداد أهمية التكوين المستمر إذا ما عرفنا أن أهم سمات العصر الحديث هي تلك التغيرات الهائلة والمستمرة للمعارف الإنسانية

، وما يترتب عن ذلك من تغيرات مستمرة في نظام العمل وما يستتجبه من ضرورة إعادة تنمية القوى العاملة للتكيف معها.

- الشكل رقم 16: الأساليب الوقائية الأكثر استخداما للوقاية من حوادث العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

السؤال رقم (36) اقترحات أفراد العينة كيف تساهم برامج التكوين في نجاح عملية التكوين

تتعلق هذه العبارة بتقديم المبحوثين آرائهم حول مساهمة التكوين في نجاح عملية التكوين حيث كانت اغلب إجاباتهم على النحو التالي:

- زيادة وتحسين القدرات وكذلك الأداء الوظيفي للعاملين.
- وأيضا كلما تنوعت طرق تلقي التكوين بين النظري والتطبيقي وبين الداخلي والخارجي كلما كانت فائدته اكبر في اكتساب المعارف والخبرات وتجديد الأفكار وتحسين القدرات .

- زيادة الانتماء ورفع الروح المعنوية للعامل.

### نتائج الدراسة:

بعد القيام بتفريغ المعطيات في جداول التي تم حصول عليها وذلك بعد القيام ببناء الاستمارة ومن ثم توزيعها على أفراد عينة الدراسة والحصول على المعلومات التي قمنا بتحليلها إحصائياً وسوسيوولوجياً توصلنا إلى مجموعة من النتائج على ضوء التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

1- نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول: التي مؤداها " التكوين يساعد في تحسين كفاءة العامل في المؤسسة".

- توصلت دراستنا إلى أن المؤسسة محل الدراسة ( مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف) تولي عناية فائقة لموضوع التكوين لعمالها ، حيث صرح 80% ( الجدول رقم 10) من أفراد العينة بأن التكوين المستمر ضروري ومهم وذلك من اجل تحسين كفاءة العامل في المؤسسة وأن 60% ( الجدول رقم 14) من أفراد العينة قد استفادوا من هذه الدورات التكوينية لمرة واحدة ، وان 5% من أفراد العينة قد استفادوا من أكثر من 3 دورات تكوينية في حياتهم اليومية.

- توصلت دراستنا أن التكوين الذي يمارس بالمؤسسة محل الدراسة هو تكوين فعال فيما يتعلق بقدرة العامل على انجاز الأعمال المختلفة وهذا ما تؤكدته نتائج الأرقام الإحصائية المتحصل عليها من واقع المؤسسة ،حيث إن 85% ( الجدول رقم 16) من المبحوثين أكدوا إن استفادتهم من التكوين ساهم في زيادة قدرتهم على انجاز الأعمال المختلفة حيث ساهمت هذه الاستفادة في تفادي الأخطاء وانجاز

العمل بدقة وكفاءة إذ يعتبر التكوين حسب المبحوثين من الحوافز التي تؤهلهم للقيام بعملهم بكل دقة وكفاءة .

وتبعاً لما تضمنته الفرضية الجزئية الأولى يمكن التأكيد على أن التكوين يساعد في تحسين كفاءة العامل في المؤسسة.

2- نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني: التي مؤداها " التكوين يساهم في تنمية مهارات العاملين".

- دراستنا توصلت إلى أن التكوين الذي يمارس بالمؤسسة محل الدراسة هو تكوين يعمل على تنمية وزيادة معارف العمال ، فهو يعمل على تنمية روح الابتكار والإبداع ويحسن من طريقة تنظيم العمل للعمال ، وهذا ما يعود بالإيجاب على الفرد في حياته داخل المؤسسة وخارجها ، وعلى إنتاجية المؤسسة حيث صرح 82.5% ( الجدول رقم 19) من المبحوثين أن التكوين أضاف لهم معارف جديدة حول العمل.

- كما توصلت دراستنا أيضاً إلى أن التكوين الذي يمارس في المؤسسة محل الدراسة يجعل العمال يشعرون بالمسؤولية تجاه عملهم ومؤسستهم فهو يعرفهم بحقوقهم وواجباتهم ، كما يعطيهم نظرة شاملة عن اللوائح والقوانين المنظمة للعمل ، حيث صرح 82.5% ( الجدول رقم 20) من المبحوثين بأنهم يلتزمون باللوائح والقوانين المنظمة لسير العمل في المؤسسة.

- كما توصلت دراستنا إلى أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماماً بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وتسهل عملية الاتصال والتواصل بين مختلف الوحدات والعمال داخل المؤسسة ، حيث صرح 82.5% ( الجدول رقم 24) من المبحوثين أن التكوين يساهم في تحسين وتسهيل عملية الاتصال بين الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة. كما أوضحوا 82.5% (الجدول رقم 23) من المبحوثين

انه من خلال العملية التكوينية قد اكتسبوا فعلا المهارة في النقاش والحوار بعد الانتهاء من فترة التكوين .

وعليه فإن كل هذه المؤشرات تؤكد إلى حد بعيد بأن ثراء المعلومات التي يوفرها التكوين تساهم في تنمية مهارات العاملين.

3- نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث: التي مؤداها " مدى أهمية البرامج التكوينية في تطوير كفاءة العاملين"

- دراستنا توصلت إلى إن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية كبيرة للبرامج التكوينية وذلك لما تعكسه من ايجابيات تعود على العامل والمؤسسة معا ويظهر ذلك من خلال نتائج الجدول رقم ( 32 ) حيث أوضحوا 82.5% من المبحوثين أن البرامج التكوينية التي خضعوا لها ساعدتهم على تحسين أدائهم في العمل وبالتالي زادت إنتاجيتهم في العمل وارتفعت كفاءتهم المهنية.
- كما توصلت دراستنا أيضا أن التكوين المنفذ في المؤسسة والبرامج التكوينية التي استفادوا منها طيلة مدة تكوينهم قد ساهمت بشكل كبير في رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم إلى المؤسسة وهذا ما صرح به 82.5% من المبحوثين ويتضح لنا ذلك من خلال نتائج الجدول رقم ( 33 ) حيث يؤكدون أن الاستفادة من برامج التكوين لها أهمية بالغة ودور كبير في زيادة روح الانتماء للمؤسسة من طرف العامل.

- دراستنا توصلت أيضا إلى أن برامج التكوين المختلفة تساهم بقدر كبير في نجاح عملية التكوين وذلك من خلال آراء المبحوثين أثناء إجاباتهم على السؤال المفتوح رقم (36) حيث اطلبهم صرحوا بان البرامج التكوينية تساهم في زيادة القدرات وكذلك الأداء الوظيفي للعامل بالإضافة إلى انه كلما تنوعت طرق تلقي البرامج التكوينية بين النظري والتطبيقي كلما كانت فائدته أكبر في اكتساب المعارف

والخبرات وتجديد الأفكار وتحسين القدرات مما ينعكس ذلك حتما على كفاءة العامل في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي تحقيق الرقي و الازدهار للمؤسسة. وعليه فان للبرامج التكوينية أهمية كبيرة في تطوير كفاءة العاملين.

4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة: والتي مفادها "هناك أثر للتكوين في تحقيق لكفاءة العامل المهنية." نجد أن :

- التكوين عملية متجددة وشاملة تشمل تكوين جميع جوانب العاملين المعرفية والعلائقية.
- اعتماد المؤسسة على التكوين أصبح ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية والنجاح ، وذلك من خلال تحسين أداء العمال وتطوير قدراتهم وجعلهم يبذلون أقصى ما لديهم من طاقات.
- التكوين ينمي روح الابتكار والإبداع لدى العمال.
- التكوين يجعل العمال يلتزمون باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- التكوين ينمي علاقات الاتصال داخل المؤسسة بين الزملاء مع بعضهم البعض.

من خلال عرض وتحليل المعطيات الميدانية ، ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات نصل إلى انه ونظرا لتحقق الفرضيات الثلاث فإن هذا يؤكد تحقق الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها:

- للتكوين أثر في تحقيق كفاءة المهنية للعامل في المؤسسة.
- 1- البرامج التكوينية تساهم في تحسين كفاءة العامل في المؤسسة.
- 2- ثراء المعلومات يؤدي إلى زيادة المهارات المعرفية للعامل.
- 3- التكوين يحسن من المهارات العلائقية للعامل.

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة المعنونة بـ " أثر التكوين على الكفاءة المهنية للعامل " يعتبر التكوين احد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من اجل الرفع من الكفاءة المهنية لعمالها ، وذلك بتعديل سلوكهم وتحفيزهم وتطوير قدراتهم ، وتعميق خبراتهم حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات التي تواجهها في بيئتها الخارجية.

كما أن للتكوين مكانة هامة ومرموقة بين الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءة المهنية للعامل وللمؤسسة ، حيث أصبح هذا الأخير الأداة الفعالة لزيادة القدرة على أداء المهام وانجاز الأعمال بدقة.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها حول التكوين والكفاءة المهنية للعامل في مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف ، وتأسيسنا على المعطيات والمعلومات التي جاءت في القسم النظري والبيانات والإحصائيات التي جمعت من ميدان الدراسة التي أثبتت أن للتكوين اثر على الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة ، ومن خلال وضع برنامج تكويني جيد وهادف يغطي النقائص في أداء العمال ويرفع من كفاءتهم المهنية ، ومن خلال صحة الفرضيات نستخلص أن للتكوين أثر على الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة .

## قائمة المراجع

أولا : الكتب

1. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007.
2. أحمد مصطفى ، مخرجات التدريب وسوق العمل في الأقطار العربية ، المركز العربي للتدريب المهني ، ليبيا ، 2001.
3. ابن محمود ، لحبيب بلية: وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية ، دار الراهة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2018.
4. السلمي علي: عملية التنمية الإدارية 'قرارات في تنمية الموارد البشرية ، الوكالة للمطبوعات ، الكويت ، 1975.
5. أجميلي ، خيرى خليل: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي ، مصر ، 1998.
6. أنس عبد الباسط: تخطيط وتنمية القوى العاملة ، دار الميسر للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008.
7. الزبيدي حسين سالم: السلوك الإداري للتنمية البشرية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013.
8. العيسوي عبد الرحمان: الكفاءة الإدارية ، الدار الجامعية ، مصر ، 1998.
9. بوحفص عبد الكريم: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.
10. توماس وهلين ، دافين هنجر: الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة : محمد عبد الحميد موسى ، زهيرنعيم ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1990.

11. حسين عثمان: الإدارة العامة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2003.
12. حسين أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007.
13. حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر ، 2002.
14. حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2011.
15. خالد عبد الرحمان الهيثي: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي ، دار جامد ، عمان ، 1999.
16. راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، دار النشر الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2010.
17. رأفت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط1 ، 2001.
18. سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، مصر ، 2009.
19. صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، دار الكتب الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000.
20. عبد الكريم درويش ، ليلي ثلا: أصول الإدارة العامة ، مطبعة الانجو المصرية ، القاهرة ، 1976.
21. عبد الرحمان ، عبد الباقي عمر: ، إدارة الأفراد ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1975.

22. علي أوحيدة: التدريس الفعال بواسطة الكفاءات السند التربوي للمعلمين ، مطبعة الشهاب فوقي ، باتنة ، الجزائر ، 2007.
23. محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، مصر ، 2004
24. ماهر أحمد: مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للطباعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
25. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج ، دار المعرفة الجامعية ، ط3 ، 2003.
26. محمد قاسم القريوتي: إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 1990.
27. نجم العزاوي: التدريب الإداري ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006.
28. نوري منير: تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر ، 2010.
29. نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2005.
- ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية
1. الزهرة شناكمة: تسيير الكفاءة البشرية في المؤسسة ، مذكرة ماستر علوم سياسية- تنظيم سياسي وإداري ، جامعة ورقلة ، 2013.

2. أنيس كشاط: دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2006.
3. أقطي رباب: فعالية التكوين في رفع الكفاءات ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة قسنطينة ، 2009.
4. بركاني بثينة: دور تسيير الكفاءة المهنية في تحسين الأداء المؤسسي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة 8ماي 1945 ، قالمة ، 2016.
5. بن جدوا محمد الأمين: دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة سطيف 1 ، 2013.
6. بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013.
7. سلاطونية بلقاسم: التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، السنة الجامعية 1995-1996.
8. سملاي يمينة: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة ، أطروحة دكتوراه دولة بالعلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2002.
9. صبرينة ميلاط: التكوين المهني والفعالية التنظيمية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، السنة الجامعية 2006-2007.
10. عبد القادر هاملي: وظيفة تقييم كفاءة الأفراد في المؤسسة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، 2011.

11. عائشة حموني ، وهيبة عبد الله: الرقابة ودورها في تحسين الكفاءة المهنية ، مذكرة ماستير علم اجتماع تنظيم والعمل ، جامعة ادرار ، 2018.
12. نذيرة بوزيد: دور الميسر في تسيير الكفاءة البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2012.
13. يعقوب المسوس: تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، أطروحة دكتوراه ، جامعة وهران ، 2016.

### ثالثا: المجالات العلمية والملتقيات

1. اشوان يعقوب ، شعوان عبد الرحمان: الكفاءة التعليمية لطلبة كليات التربية بالمملكة السعودية ، مجلة جامعة الملك سعود ، العدد 22.
2. الغلم مريم: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات المهنية لأسانذة التعليم الثانوي ، مجلة التنظيم والعمل ، مجلد 6 ، العدد 2 ، 2017.
3. احمد مصنوعة: تنمية الكفاءات البشرية- مدخل لتعزيز الميزة التنافسية ، مداخلة في الملتقى السابع الصناعة التأمينية الواقع العلمي وفاق التطوير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، 2012.
4. السيد محمود محمد: تحديد الاحتياجات التدريبية ، بحوث وأوراق العمل المقدمة في مؤتمر الاستثمارات والتدريب في المؤسسة العربية ، القاهرة ، 2007.
5. براهيم عبد الله ، حميدة مختار: دور التكوين في تثمين الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، فيفري 2005.

6. حيواني كريمة: الكفاءة المهنية للأستاذ الجامعي ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة ورقلة.
7. دليلي عبد العالي وعياش عزوز: تكنولوجيا المعلومات والاتصال والكفاءة المهنية للعامل ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 17 ، 2016.
8. كمال منصوري ، سماح صوالح: تسيير الكفاءة الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية ، جامعة بسكرة ، العدد 7 ، 2012.
9. مجدي عبد النبي هلال: سلسلة دراسات في الأنشطة التربوية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2007.
10. يونس عبد القادر: مقارنة التدريس بالكفاءات ، مجلة المعلم الإلكترونية 2015.
11. عمر سالم الروق: برنامج العملية التدريسية لتدريب المتدربين ، منشورات المعهد القومي ، طرابلس ، 1989.
12. علي يونس ميا وآخرون: قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان) مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سوريا ، المجلد 31 ، العدد 1 ، 2009.
13. فريد حاجي: المقارنة بالكفاءات- سلسلة موعدك التربوي ، المركز الوطني للوثائق التربوية ، الجزائر ، العدد 17 ، 2005.

رابعاً: المراجع باللغة الأجنبية

1.pierre casse .la formation performantes. Office de publication  
1994.، universitaires ;alger

قائمة الملاحق :

ملحق رقم: 01



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشاذلي بن جديد الطارف  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان لموضوع  
أثر التكوين على الكفاءة المهنية للعامل

بحث ميداني في مؤسسة الأشغال العمومية بالطارف  
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

السنة الجامعية 2023/2022

من إعداد الطلبة

1- سلطاني سعاد

2- عمي روفيدة

العابد عبد اللطيف

تحت إشراف الأستاذ

ملاحظة

لا تستخدم بيانات هذه الاستمارة إلا لغرض البحث العلمي . وشكرا

يرجى وضع علامة (+) أمام العبارة المناسبة

المحور الأول: البيانات الأولية

1. الجنس : ذكر  أنثى
2. السن: 20-30  31-40  41-50  51-60
3. الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
4. المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
5. الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات  من 6-10 سنوات  من 11-15 سنة
6. الأقدمية في المنصب: أقل من 5 سنوات  من 6-10 سنوات  من 11-15 سنة
7. الدرجة المهنية: إمام  عون تحكم  عون تنفيذ
8. طريقة التوظيف: مسابقة  طلب مباشر  فقد ما قبل التشغيل

المحور الثاني: أثر التكوين في تحسين كفاءة العامل

9. هل تعمل المؤسسة على تكوين عمالها بطريقة مستمرة ؟ نعم  لا   
في حالة الإجابة ب نعم ماهي الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التكوين؟  
عن طريق المشرفين المباشر  التكوين عن طريق متخصصين داخل المؤسسة   
تستعين بخبراء من خارج المؤسسة  التكوين عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة
10. هل سبق واستفدت من التكوين؟ نعم  لا   
في حالة الإجابة ب نعم : فما هو الغرض من تكوينك؟  
لاكتساب مهارات جديد  الترقية في العمل
11. ما نوع التكوين الذي تلقيتَه ؟ تكوين تخصص  تكوين للإشراف
12. على ماذا تعتمد المؤسسة في التكوين ؟ التكوين الداخلي  التكوين الخارجي
13. هل التكوين يلعب دورا في زيادة تكييفك مع منصب عملك ؟ نعم  لا   
في حالة الإجابة ب نعم كان ذلك بخصوص:  
الرغبة في العمل بكفاءة عالية  الشعور بالراحة والطمأنينة  الرغبة في التقدم في السلم الوظيفي
- أخرى تذكر .....
14. كم عدد الدورات التكوينية التي شملتكَ ؟ دورة واحد  دورتان  3 دورات  أكثر من ذلك
15. هل ترى أن العملية التكوينية تساعد على ؟

- التحكم في الوسائل التقنيّة  السرعة في انجاز الأعمال  الدقة في أداء المهام   
 انخفاض حوادث العمل
16. هل عملية التكوين تزيد من قدرة العامل على انجاز الأعمال المختلفة؟ نعم  لا
17. كيف تؤدي عملك بعد الحصول على التكوين؟ بكفاءة  بوقت أسوأ  لم يتغير أدائي في العمل
18. هل ترغب في الاستفادة من الدورات التكوينية للتخصص في عملك أكثر؟ نعم  لا   
 إذا كانت إجابتك ب نعم فذلك من أجل: تحسين القدرات الجسمية والفكرية  اكتساب  
 معارف تقنية ها  تحسين وزيادة الإنتاج  الترقية
- أخرى تذكر .....

### المحور الثالث: مساهمة التكوين في تنمية مهارات العاملين

19. هل أضاف لك التكوين معارف جديدة حول العمل؟ نعم  لا
20. بعد اكتسابك للمعارف من التكوين، هل أصبحت أكثر التزاماً باللوائح والقوانين المنظمة للعمل نعم  لا
21. هل سمح لك التكوين باكتساب معارف نظرية وتطبيقية؟ نعم  لا   
 إذا كانت إجابتك ب نعم فهل هذا يؤدي إلى:  
 اكتساب كفاءات تقنية أي التمكن من الأعمال الآلية   
 اكتساب كفاءات إنسانية أي التحكم في العلاقات مع الزملاء   
 اكتساب كفاءات تصويرية أي التطلع على العلوم النظرية المرتبطة بالوظيفة
22. هل ترى أنك استفدت من الخبرة العلمية والتطبيقية خلال تكوينك لانجاز عملك بكفاءة أكثر؟ نعم  لا
23. هل اكتسبت المهارة في النقاش والحوار فعلاً بعد الانتهاء من فترة التكوين؟ نعم  لا
24. هل استفادت من التكوين سهلت عملية الاتصال بينك وبين الزملاء؟ نعم  لا
25. بالنظر لخبرتك، الاهتمام بالتكوين في هذه المؤسسة؟ في تز  في تراجع
26. ماهو تقييمك لعملك بعد إجراء عملية التكوين؟  
 زيادة الثقة بقدراتك المهنية  انخفضت نسبة الأخطاء المهنية  التقليل من الجهد المبذول في أداء المهام
27. حسب رأيك ماهي مساهمة التكوين في تنمية مهارات العاملين؟  
 .....

### المحور الرابع: مدى أهمية البرامج التكوينية للعامل

28. كيف يتم إعداد برامج التكوين؟  
 حسب متطلبات العمل  بطلب من العام  بصفة عشوائية
29. هل يتم إشراككم في تقديم اقتراحات عند برمجة البرامج التكوينية؟ نعم  لا
30. هل أن البرامج التكوينية التي تشارك فيها تهتم بالجوانب النظرية فقط  جوانب العملية كلياً
-

31. هل تتناسب محتويات البرامج التكوينية مع متطلبات عملك؟ نعم  لا
32. هل ساعدتك البرامج التكوينية على زيادة إنتاجيتك في العمل؟
33. هل تؤدي البرامج التكوينية إلى رفع إحساس العاملين ب انتمائهم إلى المؤسسة؟
- لا

34. كيف ساعدت البرامج التكوينية في التقليل من حوادث العمل؟ من خلال العمل أكثر بأمان  تجنب الأخطاء المهنية  التحكم أكثر في مهام العمل

أخرى

تذكر .....

35. ماهي الأساليب الوقائية الأكثر استخداما للوقاية من حوادث العمل؟  
التكوين المسبق  الصيانة السليمة للأدوات  دراسة أسباب الحوادث  تحسين ظروف العمل

أخرى تذكر .....

36. حسب رأيك كيف تساهم برامج التكوين المختلفة في نجاح عملية التكوين؟

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد. الطارف  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع

مقابلة الموضوع

أثر التكوين على الكفاءة المهنية للعامل

دراسة ميدانية "بمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف"

أسئلة المقابلة

طرف المقابلة: .....

الوظيفة الحالية: .....

مكان المقابلة: .....

1. حسب رأيكم، فيما تتمثل أهمية العملية التكوينية داخل المؤسسة؟

.....  
.....  
.....

2. حسب رأيكم كيف ترون العلاقة بين التكوين والأداء العام للمؤسسة؟

.....  
.....  
.....

3. هل تنظم مؤسستكم دورات تكوينية لموظفيها؟  نعم  لا

4. في حالة وجودها, هل هي: ظرفية عارض  منتظمة دور

5. كيف يتم انتقاء العاملين للدورات التكوينية؟

.....  
.....  
.....

6. ماهي المصالح لديكم الأكثر حاجة للتكوين؟

.....

7. ماهي طبيعة التكوين لدى مؤسساتكم؟

داخل المؤسسة  خارج المؤسسة  خارج الوطن

8. كيف تلاحظون أثر الدورات التكوينية التي تنظمونها على تنمية مهارات العاملين داخل المؤسسة؟

.....

الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية ( DTP ) لولاية الطارف

مديرية الأشغال العمومية

أمانة المدير

مصلحة الإدارة و الوسائل

مصلحة تنمية منشآت الطرق

مكتب الصفقات  
و المنازعات

مكتب الميزانية  
و المحاسبة

مكتب تسيير الموارد  
البشرية

مكتب انجاز  
المنشآت الفنية

مكتب انجاز  
منشآت الطرق

مكتب دراسات  
منشآت الطرق

مصلحة استغلال وصيانة شبكة الطرق

مكتب استغلال  
المنشآت الفنية  
وصيانتها

مكتب صيانة  
منشآت الطرق

مكتب استغلال  
منشآت الطرق  
و أمن الطرقات

مصلحة المنشآت المطارية أو البحرية

مكتب الصيانة  
و المحافظة

مكتب دراسات  
المنشآت المطارية  
وانجازها

مكتب دراسات  
المنشآت البحرية  
وانجازها

